

**就労継続支援 A 型事業所における雇用契約及び
労務環境の現状と利用者／職員の実態と
就労継続支援 B 型事業所が就労継続支援 A 型事業所に
事業転換するための条件に関する研究**

報告書

平成 22 年 3 月 31 日

社会福祉法人豊芯会

-はじめに

本研究事業は厚生労働省が実施する平成21年度「障害者保健福祉推進事業 障害者自立支援調査研究プロジェクト」にもとづき、弊法人が実施した「就労継続支援A型事業所における雇用契約及び就労環境の現状と利用者／職員実態の関係性に関する研究」の結果をまとめたものになります。

ご承知のように平成18年度より障害者自立支援法が施行し、これまでの障害種別ごとの枠を超えたサービス内容に着目した法律体系が整備され、様々なサービス内容が大きく変革いたしました。

その中でも施設サービスの授産施設、作業所、福祉工場といった事業所が、新法においては就労移行支援、就労継続支援A型、B型という新体系に移行しております。

とりわけ就労継続支援A型は利用者に対して雇用契約を結ぶことを前提とした事業となっております。障害者自立支援法は規制緩和により、株式会社等も参入できるようになり、就労支援継続A型事業所は新規参入が増えていますが、その実態は把握されておられません。今回の研究は、利用者の労働条件（雇用契約等）および労働実態と、詳細な賃金分析、労務環境分析等により実態を明らかにすることにより、就労継続支援A型のあるべき方向性を探ることと、労務環境にあわせて、事業所としての活動内容（業種、年商、会社形態等）を明らかにし、よりよい職場環境を創出するための在り方を検討するためであると同時に、利用者と雇用契約を前提としない就労継続支援B型事業所の中には、A型事業所に事業転換を模索する事業者もあり、事業転換する際の条件を明らかにするという2つの目的で実施いたしました。

調査にあたっては、財務調査をはじめ、設問も多岐にわたり調査をお願いした事業所の方々には負担をお掛けする内容となりましたが、調査内容に沿った財務分析をおこなうことができ、今までにない調査結果による報告書が出来たのではないかと考えております。

なお、ここにとりまとめました調査を進めるに際しては、調査にご協力いただいた事業所の皆様方には多大なご協力を賜りました。また、報告内容を検討する際には有識者委員の皆様方には様々な貴重なご助言を賜りました。ここに改めて深く感謝申し上げます。

なお、最後になりましたが、調査分析をおこなって頂いた株式会社浜銀総合研究所、メンタルケア協議会の皆様には多大なご協力を賜り、本当に有り難うございました。

平成22年3月31日

社会福祉法人豊芯会

主任研究員 近藤 友克

調査研究事業プロジェクト実施体制

統括責任者

近 藤 友 克 社会福祉法人豊芯会 理事 フードサービス事業

有識者会議委員

青 山 信 幸 社会福祉法人富士福祉会 ひあたり野津田 所長

上 野 容 子 東京家政大学文学部 教授

押 切 重 喜 株式会社ウイングル・ヒューマンサポート

川 村 宣 輝 日本大学文学部社会学科社会福祉コース 准教授

プロジェクトメンバー

池 田 由美子 社会福祉法人豊芯会 主任

山 畑 香 社会福祉法人豊芯会

坂 本 晃 社会福祉法人豊芯会 研究補助員

西 村 由 紀 特定非営利活動法人メンタルケア協議会

大 橋 歩 株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部

木 鋤 岳 志 株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部

東 海 林 崇 株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部

目次

-はじめに.....	i
1. 調査概要.....	3
1-1. 調査の背景.....	3
1-2. 調査全体像（3つの調査の関連性）.....	4
2. 就労継続支援A型事業所の実態.....	5
2-1. はじめに.....	5
2-2. 調査方法.....	6
2-2-1. 調査設計と全体像.....	6
2-2-2. 調査対象と回答結果.....	9
2-3. 結果.....	10
2-3-1. 収支状況調査.....	10
2-3-2. 就業環境調査結果.....	19
2-4. 考察.....	32
2-4-1. 結果に対する考察.....	32
2-4-2. 本調査の限界と今後の展開.....	33
3. 就労継続支援A型事業所の個別事例.....	34
3-1. はじめに.....	34
3-2. 調査方法.....	35
3-2-1. 調査方法の選定理由（先行研究レビュー含む）.....	35
3-2-2. 調査対象.....	35
3-2-3. 調査項目.....	36
3-2-4. 用語の解説.....	37
3-3. 結果.....	39
3-3-1. 11事例の紹介.....	39
3-3-2. 収支状況調査との関連性検証.....	46
3-3-3. 総括.....	51
3-4. 考察.....	55
3-4-1. 結果に対する考察.....	55
3-4-2. 今後見込まれる就労継続支援A型事業所の経営上の課題.....	61
3-4-3. 本調査の限界と今後の展開.....	63
4. 就労継続支援B型事業所が就労継続支援A型事業所へ転換するための条件.....	64
4-1. はじめに.....	64
4-2. 調査方法.....	65
4-3. 結果.....	67
4-4. 考察.....	72
4-4-1. 就労継続支援B型事業から就労継続支援A型への移行に向けて.....	72
4-4-2. 本調査の限界と今後の課題.....	73

5. 総括考察.....	74
5-1. 企業会計との比較と収支状況把握に関する留意点.....	74
5-1-1. 就労支援会計と企業会計との相違及び留意点.....	74
5-1-2. 収支分析を実施する上での困難要因.....	76
5-2. 調査全体を通して.....	78
資料集.....	81
資料1 就労継続支援A型事業 調査実施先詳細データ.....	81
1. しんわルネッサンス.....	82
2. コロニー東村山.....	91
3. 就労支援センター ウィングル・ヒューマンサポートさいたま.....	96
4. 豊芯会フードサービス.....	100
5. ワークセンターけやき.....	109
6. A事業所.....	113
7. しごとも.....	121
8. エフピコ愛パック茨城工場.....	128
9. センドラン・ミサト.....	132
10. がんばカンパニー.....	135
11. つがる野工房パッケージセンター.....	144
資料2 就労継続支援B型事業 調査実施先詳細データ.....	148
1. ジョイント・ほっと.....	148
2. ひあたり野津田.....	151
3. 就職するなら明朗塾.....	154
4. 蔵王すずしろ.....	157
5. チャレンジャー.....	160
6. おわらの里.....	163
資料3 質問紙.....	167

1. 調査概要

1-1. 調査の背景

障害者自立支援法は規制緩和により、株式会社も参入できるようになった。その結果、就労継続支援A型事業所への新規参入は増加傾向が示されている。しかし、その実態は十分に把握されていないのが現状である。利用者の労働条件（雇用契約等）、賃金などの労働環境を明らかにすることにより、就労継続支援A型のあるべき方向性を探りたい。また、労働環境と密接に関係がある経営実態も明らかにされていないため、合わせて、現状を把握する。

また、就労継続支援B型事業の中には最低賃金以上の水準の工賃を支給している事業所も存在する。そういった事業所がなぜ就労継続支援A型事業に転換しないのかについても探っていきたい。そうすることで、就労継続支援A型事業の限界についても明らかにすることができると考えられる。

1-2. 調査全体像（3つの調査の関連性）

以上の目的を達成するために本研究では以下の3つの調査を実施した。

- 1 就労継続支援A型事業所の利用者の雇用契約等と詳細な賃金分析、労務環境分析等の実態を明らかにすることにより、障害者の働きやすい環境について提言する。
- 2 そのような労務環境と合わせて、事業所としての活動内容を明らかにし、よりよい職場環境（賃金や労務環境を含む）を創出するための在り方を検討する。
- 3 1、2を前提として、就労継続支援B型事業所が就労継続支援A型事業所に事業転換する際の条件を提示する。

以上の他、3 障害を比較検討し、精神障害者の就労継続支援の在り方についても提言していきたい。この内容は、有識者による検討会、実践者を集めた研修会を通じて、共有化を図っていく。

2. 就労継続支援A型事業所の実態

2-1. はじめに

本章では就労継続支援A型事業所の就業環境の変化に着目し、全体での障害者就労継続支援事業の実態を把握するとともに、その中での精神障害者の特徴を明らかにすることを目的として実施する。

また、昨今の就労継続支援A型事業所の現況を見ると、多くの事業所が抱える課題は事業採算性に関する事項であると考えられ、就労継続支援A型事業の普及啓発と推進のためには、採算性を確保することが重要だといえる。したがって、就労継続支援A型事業所の収支状況を調査し、研究事業としての付加価値だけでなく、就労継続支援A型事業所における就業環境、収支状況のロールモデルを提示することもあわせて実施する。加えて、調査結果から得られた情報をもとにベンチマークを作成することで、各就労継続支援A型事業所もしくは法人が現状の収支状況を把握することにも役立てられると考えられる。

本章では、以上のような問題意識から以下の2点について明らかにすることを目的として実施する

- ① 経営の視点で就労継続支援A型事業の実態を明らかにし、望ましい就業環境、収支状況の抽出を行う。
- ② 就労継続支援A型事業について、障害者全体に対する精神障害者の特徴を把握する。

2-2. 調査方法

2-2-1. 調査設計と全体像

先述したように、本研究事業は経営の視点で就労継続支援A型事業の実態を把握することを目的としている。この目的を達成させるために次に掲げる調査を行った。なお、調査は電子媒体によるものと紙によるものにより行った。

① 就業環境調査

就労継続支援A型事業所で働く利用者、職員の就労環境を把握する目的で実施する。次の3種類の調査を行う。

■ 就業環境調査票（利用者個票）

平成21年6月の1ヶ月間に就労継続支援A型事業を利用した利用者の就業環境について調査している。具体的には、年齢等の属性項目、支払形態、賃金、勤務日数等である。

■ 就業環境調査票（職員個票）

利用者調査と同様に平成21年6月の1ヶ月間に就労継続支援A型事業の職務に従事する職員の就業環境について調査している。具体的には、年齢等の属性項目、支払形態、賃金、勤務日数等である。

■ 就労継続支援A型事業者調査票

就労継続支援A型事業として、自立支援法における新体系への移行時期、多機能で行っている場合の事業実施状況、就労継続支援A型事業の定員、雇用利用者、非雇用利用者、平成20年度の就職者数について調査している。

②財務諸表等による収支状況調査

②の収支状況調査は平成20年度の決算資料の送付を依頼し、その決算書に基づく分析を行った。決算資料は、法人全体のものと就労継続支援A型事業所単位のもの送付を依頼した¹。

なお、社会福祉法人の場合は、次の書類の提出を依頼した²。

就労継続支援継続A型事業所単位

就労支援事業別事業活動収支内訳表 就労支援事業製造原価明細表

販売費及び一般管理費明細表

法人全体

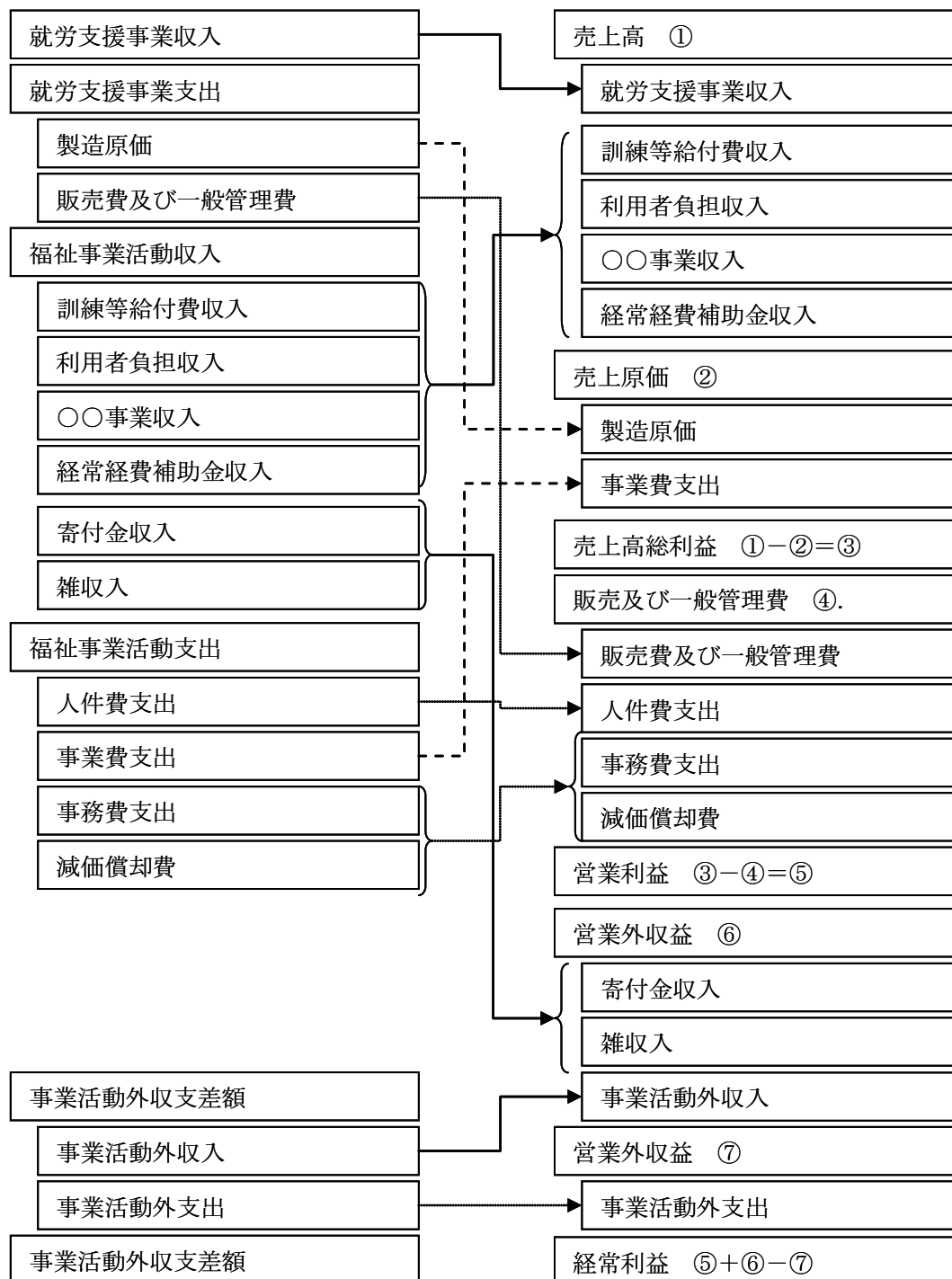
事業活動収支（損益）計算書 貸借対照表

¹ この点については後半に詳述する

² 法人格により、決算資料名が異なるため、同等のものを送付依頼した。

就労継続支援A型事業は、社会福祉法人、特定非営利活動法人、株式会社等、さまざまな法人形態により実施されている。したがって、財務諸表の構造も様々である。それぞれの財務表の対応関係を整理すると次のようになる（図表 2-2-1）。基本的には企業会計原則に従い、各法人形態の会計を変更し分析を行った。

図表 2-2-1 財務諸表の対応表



図表 2-2-1 に関して、売上、売上原価等の各勘定科目の考え方を次のように整理した（図表 2-2-2）。「売上高」は基本的に期中の活動を通じて得られた収入を合算した収入としてとらえ

た。社会福祉法人会計上は就労支援事業収入と福祉活動収入は分けられているが、職員や利用者が活動したことによる収入ということには変わりがないため、このようなとらえ方をしている。また、「売上原価」の中には製造原価と事業費支出を含めている。企業会計上の売上をあげるために直接的に必要とした経費ととらえられるためである。特に事業費支出については費目計上の性質上そのようにとらえて整理した。

福祉事業活動支出における「人件費支出」「事務費支出」「減価償却費」は売上原価に直接参入されない費用であるため販売費及び一般管理費に含めた。

図表 2-2-2 勘定科目の算出式

勘定科目	算出式
売上高	就労支援事業収入＋訓練等給付費収入＋利用者負担金収入 ＋〇〇事業収入＋経常経費補助金収入
売上総利益	売上高－製造原価－徴収不能額－事業費支出
営業利益	売上総利益－販売費及び一般管理費－人件費支出－事務費支出 －減価償却費(福祉活動)
経常利益	営業利益＋引当金戻入＋雑収入－引当金繰入－借入金利息支出
当期純利益	経常利益＋借入金元金償還補助金収入＋事業所整備等補助金収入 ＋固定資産売却益－固定資産売却・処分損
助成金	経常経費補助金収入
労務費	製造原価明細表上の労務費＋福利厚生費
販売費・管理費	販管費＋人件費支出＋事務費
人件費	労務費＋販管費明細表上の人件費＋人件費支出
付加価値	売上高－事業費支出－材料費－外注加工費（中小企業庁方式）
従業員数	利用者数（就業環境調査より抽出）

2-2-2. 調査対象と回答結果

調査対象は、就労継続支援A型事業所の全447事業所を対象とした（悉皆調査）。

その結果47事業所より回答を得た。回収率は10.5%であった。調査が悉皆調査であること、調査への回答で得られた情報が連続変数である項目が多いことを踏まえると、分析に耐えうる回収率であると想定される。ただし、今回回収された標本から知見を一般化するのは難しいので、留意していただきたい。加えて、就労環境調査の中の決算資料を提出いただいたのは23事業所であり、全体の5%程度に留まった。また、47事業所で雇用されている就労継続支援A型事業利用者について、757名分、職員調査の方は314名分の回答をえた（図表2-2-3）。

図表 2-2-3 回答結果

	母集団 ³	就業環境調査 回答事業所	収支状況調査 回答事業所
事業所数	447	47	23
割合[%]	100.0	10.5	5.1

³ 平成21年9月30日時点

2-3. 結果

2-3-1. 収支状況調査

(1) 回答企業属性

① 回答が得られた事業所の種類

調査依頼し、回答があった事業所数は23事業所であり、全体の5%程度に留まった。対象の23事業所を事業所種別に分類すると、「特定障害種別対応事業所⁴」と「複数障害種別対応事業所」が各々8事業所となっている（図表2-3-1）。

図表2-3-1 回答事業所の種類 (23事業所)

事業所種別	特定障害種別対応事業所			複数障害 対応事業所 ⁵	不明事業所
	身体障害	精神障害	知的障害		
事業所数	1	2	8	8	4
割合	4.5%	9.1%	36.4%	36.4%	13.6%

② 売上規模

対象の23事業所を売上規模別に分類すると、図表2-3-2の通りとなる。売上規模のばらつきも大きく、2.5億以下に集中している。

図表2-3-2 回答事業所の種類 (23事業所)

売上規模別	事業所数	割合
500万円未満	0	0.0%
500万円～5,000万円	9	39.1%
5,000万円～1億円	6	26.1%
1億円～2.5億円	4	17.4%
2.5億円～5億円	2	8.7%
5億円～10億円	1	4.3%
10億円～20億円	1	4.3%
20億円以上	0	0.0%

(2) 売上及び利益平均

対象の23事業所の勘定科目別に平均すると、図表2-3-3aとなる。営業利益、経常利益、当期純利益の平均値がマイナスである。

⁴ 特定障害種別対応事業所 特定の障害を持っている利用者が8割以上の事業所

⁵ 特定障害種別対応事業所のように障害種別に偏りが無い事業所

図表 2-3-3a 売上及び利益平均

勘定科目別	平均値	標準偏差
売上高	169,054,841	568,788,582
売上総利益	55,181,484	99,857,061
営業利益	▲2,434,189	21,822,235
経常利益	▲48,001	16,342,445
当期純利益	▲4,591,337	25,233,921

対象の23事業所を勘定科目別事業所種別に平均すると、下表の通りとなる。複数障害種別対応事業所は営業利益でマイナスであるものの、経常利益、当期純利益がプラスとなっており、特定障害対応事業所と比べて採算が図れていることがわかる（図表2-3-3b）。

図表 2-3-3b 売上及び利益平均（事業所の種類別）

勘定科目	特定障害種別対応事業所			複数障害種別 対応事業所	不明事業所
	身体	精神	知的		
売上高	1,195,538,367	64,856,333	91,908,569	62,056,721	387,411,052
売上総利益	248,024,976	30,690,332	21,222,858	27,914,704	170,495,506
営業利益	▲37,927,961	▲9,230,169	▲5,419,086	▲2,223,003	21,324,290
経常利益	▲10,407,385	▲10,511,047	▲4,358,169	3,315,559	12,904,778
当期純利益	▲80,437,787	▲10,511,047	▲7,543,725	3,302,103	11,461,144

対象の23事業所を勘定科目別売上規模別に平均すると、下表の通りとなる。売上規模1億円以上の事業所は、1事業所を除き、営業利益がマイナスであるため、採算性が図りにくい実態であるといえる（図表2-3-3c）。なお、500万円以下の事業規模の事業者が存在しなかった。

図表 2-3-3c 売上及び利益平均（売上事業規模別）

売上規模	500万円 ～5,000万円	5,000万円 ～1億円	1億円 ～2.5億円	2.5億円 ～5億円	5億円 ～10億円	10億円 ～20億円
売上高	29,341,999	70,326,228	171,861,345	281,971,809	868,215,583	1,195,538,367
売上総利益	14,913,787	29,938,924	37,025,277	50,483,752	453,525,188	248,024,976
営業利益	▲3,972,416	258,132	▲11,802,158	▲8,120,183	73,907,581	▲37,927,961
経常利益	2,621,504	▲76,582	▲13,593,342	▲12,414,299	53,004,988	▲10,407,385
当期純利益	2,621,504	▲80,712	▲19,985,171	▲16,745,196	53,004,982	▲80,437,787

（3）比率分析

調査対象の23事業所の勘定科目別に平均すると、図表2-3-4aとなった。売上高営業利益

率⁶が▲6.0%とマイナスが出ており、本業のみでは採算が図れていないものの、売上高経常利益率⁷が2.7%、売上高当期純利益率⁸が1.9%とプラスであるため、就労継続支援A型事業所全体で見ると、事業採算性が図られている事がわかる。

図表 2-3-4a 比率分析結果

比率	平均値	標準偏差
売上高総利益率	37.9%	33.0%
売上高営業利益率	▲6.0%	31.4%
売上高経常利益率	2.7%	21.1%
売上高当期純利益率	1.9%	21.7%
売上高対労務費比率	10.8%	14.8%
売上高対販売費・管理費比率	43.9%	28.7%
売上高対人件費比率	36.5%	18.9%
売上高対助成金比率	1.5%	3.2%
付加価値生産性	5,605,428	4,397,045
付加価値比率	71.8%	38.6%
労働分配率	45.2%	26.8%

調査対象の23事業所の事業所の種類別に平均すると、図表2-3-4bとなる。特定障害対応事業所（精神障害）の採算性を示す値である売上高経常利益率、売上高当期純利益率がマイナスとなっている一方、複数障害種別対応事業所はプラスとなっていることがわかる。

図表 2-3-4b 比率分析結果（事業所の種類別）

比率	特定障害種別対応事業所			複数障害種別 対応事業所	不明事業所
	身体障害	精神障害	知的障害		
売上高総利益率	20.7%	47.5%	18.2%	55.0%	44.1%
売上高営業利益率	▲3.2%	▲12.4%	▲14.8%	3.0%	▲3.1%
売上高経常利益率	▲0.9%	▲14.6%	▲2.2%	15.1%	▲4.6%
売上高当期純利益率	▲6.7%	▲14.6%	▲3.5%	15.1%	▲5.1%
売上高対労務費比率	22.3%	0.0%	8.3%	10.7%	21.3%
売上高対販売費・管理費比率	23.9%	59.9%	33.0%	52.0%	47.2%
売上高対人件費比率	27.6%	39.6%	26.3%	42.4%	48.9%
売上高対助成金比率	0.0%	6.7%	1.4%	1.0%	0.4%
付加価値生産性	24,939,557	19,386,896	1,643,117	2,304,249	-
付加価値比率	58.4%	100.0%	52.0%	84.5%	76.6%
労働分配率	47.2%	39.6%	33.6%	48.7%	70.1%

⁶ 売上高営業利益率 ; 本業の収益性のみでの事業採算性を示す指標

⁷ 売上高経常利益率 ; 本業の収益性に加えて財務活動等による利益を含めた事業採算性を示す指標

⁸ 売上高当期純利益率 ; 最終的な利益に基づいた事業採算性を示す指標

調査対象の23事業所の売上規模別に平均すると、図表2-3-4cとなる。「500万～5,000万円」もしくは「5億円～10億円」で、採算がとれている傾向が示された。

図表2-3-4c 比率分析結果（売上規模別別）

比率	500万円～ 5,000万円	5,000万円 ～1億円	1億円 ～2.5億円	2.5億円 ～5億円	5億円 ～10億円	10億円 ～20億円
売上高総利益率	42.5%	43.7%	24.4%	17.9%	52.2%	20.7%
売上高営業利益率	▲12.1%	▲0.6%	▲5.6%	▲2.9%	8.5%	▲3.2%
売上高経常利益率	10.2%	▲1.2%	▲6.4%	▲4.4%	6.1%	▲0.9%
売上高当期純利益率	10.2%	▲1.2%	▲9.1%	▲5.9%	6.1%	▲6.7%
売上高対労務費比率	4.9%	3.5%	21.8%	43.4%	20.4%	22.3%
売上高対販売費・管理費比率	54.6%	44.2%	30.0%	20.8%	43.7%	23.9%
売上高対人件費比率	38.9%	30.4%	35.3%	57.0%	44.6%	27.6%
売上高対助成金比率	0.0%	3.0%	3.5%	0.6%	0.6%	0.0%
付加価値生産性	1,360,394	9,129,519	4,607,325	-	-	24,939,557
付加価値比率	71.7%	78.6%	68.6%	53.0%	77.8%	58.4%
労働分配率	39.6%	35.9%	52.8%	107.6%	57.4%	47.2%

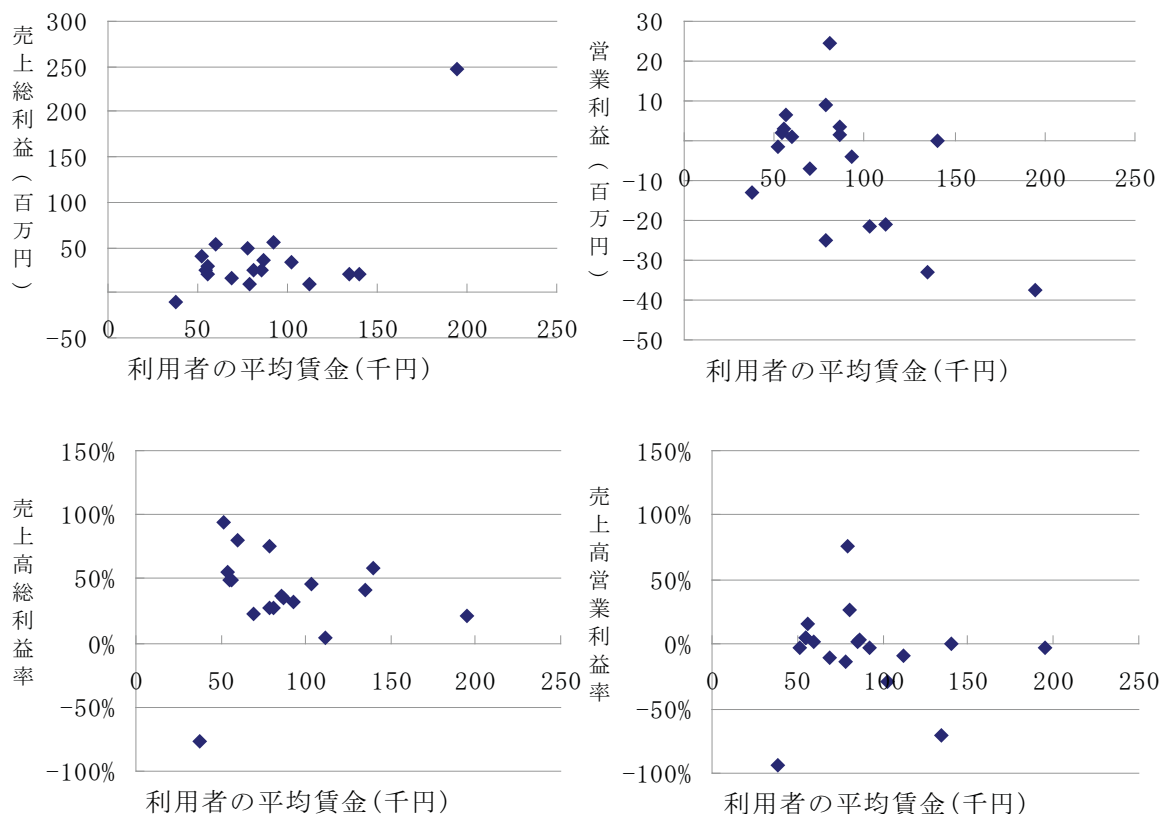
（4）事業所別利用者平均賃金⁹と財務各数値・指標との関連

調査対象の23事業所の事業所別利用者の平均賃金と財務各数値・指標との関連性を分析した（図表2-3-5）。検証の結果、実数面では売上高総利益との相関係数は0.662でありやや強い正の相関関係がみられたが、これは特定の一事業所による影響が大きいといえる。営業利益との相関係数は-0.578であり、一定の負の相関がみられた。つまり、利用者の平均賃金が高いと営業利益は低くなり、利用者の平均賃金が低いと営業利益は高くなる傾向にあるといえる。なお、利用者の平均賃金と各比率との間の相関係数は売上高総利益率が-0.001、売上高営業利益率が-0.004であり、ほとんど相関がないことがわかる。

図表2-3-5 事業所別利用者平均賃金と財務各数値・指標との関連（相関係数）

実数	売上総利益	0.662
	営業利益	-0.578
比率	売上高総利益率	-0.001
	売上高営業利益率	-0.004

⁹ Σ （利用者の月単位換算賃金）/事業所利用者数

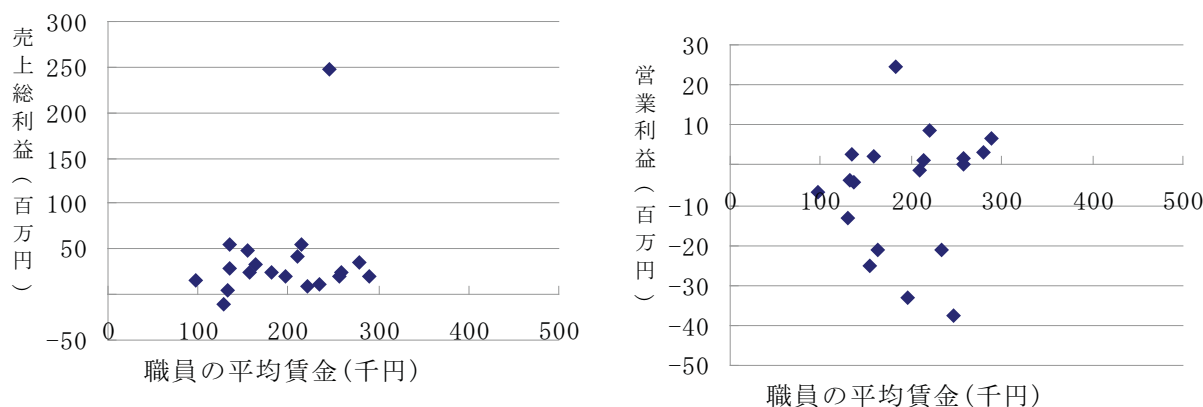


(5) 事業所別職員平均賃金¹⁰と財務各数値・指標との関連

調査対象の23事業所の各事業所別職員平均賃金と財務各数値・指標との関連性を分析した(図表2-3-6)。検証の結果、各事業所別職員の平均賃金と財務各数値・指標との間に強い相関関係は認められなかった。つまり、平均賃金が高いからと言って必ずしも財務状況が良いとは限らないと解釈することができる。

図表2-3-6 事業所別職員平均賃金と財務各数値・指標との関連(相関係数)

実数	売上総利益	0.234
	営業利益	0.093
比率	売上高総利益率	0.319
	売上高営業利益率	0.356



¹⁰ Σ (利用者の月単位換算賃金) / 事業所利用者数



(6) 黒字事業所¹¹と赤字事業所の比較

黒字事業所と赤字事業所を分析するために、分析を行った。

図表 2-3-7 黒字事業所と赤字事業所の比較

勘定科目別	黒字法人 平均値	赤字法人 平均値
売上高	120,134,545	227,759,197
売上総利益	58,451,467	51,257,505
営業利益	6,512,809	▲13,170,586

黒字事業所と赤字事業所における比率の平均値は、図表 2-3-7、図表 2-3-8 である。売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率、売上高当期純利益率において、黒字事業所と赤字事業所との間に、違いがみられた。売上高総利益率の段階では 5%程度の開きであったものが、売上高営業利益率の段階で差が約 10%の開きに拡大している。すなわち、売上高販売費及び一般管理費の割合が赤字事業所の場合 5%程度多いといえることができる。

以上を考えると赤字事業所は黒字事業所に比べて売上高総利益が若干低いにもかかわらず、販売費及び一般管理費が高い傾向にあるといえることができる。

¹¹ ここでは営業利益での赤字、黒字を指している。

図表 2-3-8 黒字事業所と赤字事業所の比較

比率	黒字事業所 平均値	赤字事業所 平均値
売上高総利益率	40.3%	35.0%
売上高営業利益率	▲1.6%	▲11.3%
売上高経常利益率	14.5%	▲11.5%
売上高当期純利益率	14.5%	▲13.3%
売上高対労務費比率	9.1%	12.9%
売上高対販売費・管理費比率	41.9%	46.3%
売上高対人件費比率	35.8%	37.3%
売上高対助成金比率	2.1%	0.9%
付加価値生産性	2,024,817	12,169,882
付加価値比率	66.4%	78.4%
労働分配率	40.1%	51.4%

(7) 黒字事業所の特徴

黒字事業所は次の3つに大別することができる（図表 2-3-9a）。

図表 2-3-9a 黒字事業所の類型

類型	事業所数
I 独立採算性が図れている事業所	5
II 委託事業等の安定した収入基盤を持っている事業所	5
III 一部の費用計上がない事業所	2

Iタイプ 就労移行支援収入、訓練等給付収入といったコア事業により独立採算がとれている事業所

このタイプの事業所の比率の平均は図表 2-3-9b である。

図表 2-3-9b Iタイプ事業所の財務状況

比率	Iタイプ 平均値	A型事業所 平均値
売上高総利益率	59.1%	37.0%
売上高営業利益率	6.2%	▲5.9%
売上高経常利益率	6.1%	2.4%
売上高当期純利益率	6.1%	1.5%
売上高対労務費比率	12.9%	11.4%
売上高対販売費・管理費比率	52.9%	42.9%
売上高対人件費比率	47.7%	36.5%
売上高対助成金比率	0.1%	1.5%
付加価値生産性	1,448,055	5,605,428
付加価値比率	82.5%	71.0%
労働分配率	57.4%	46.4%

このタイプに属する事業所を売上規模別にみると「500万円～5,000万円」が3事業所、「5,000万円～1億円」が1事業所、「5億円～10億円」が1事業所となっており、今回調査に回答した就労継続支援A型事業所の中では、比較的売上規模の低い方に属する。

各利益指標（売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率、売上高当期純利益率）が、A型事業所平均値と比べて高くなっている事が分かる。また、売上高対人件費比率を見ても、A型事業所平均値と比べて高く、Iタイプは、利用者や職員の人件費を一定水準以上支払ったとしても、利益確保が出来ている事が分かる。

Ⅱタイプ 就労支援事業・福祉事業の他に委託事業等安定した収入基盤がある事業所

このタイプの事業所の比率の平均は図表 2-3-9c である。Ⅱタイプは勘定科目の構成から次の2つに分類される。

- ア 経常経費補助金収入の占める割合が高い
- イ 雑収入の占める割合が高い

図表 2-3-9c Iタイプ事業所の財務状況

比率	Ⅱア タイプ 平均値	Ⅱイ タイプ 平均値	A型事業所 平均値
売上高総利益率	40.1%	▲17.9%	37.0%
売上高営業利益率	3.5%	▲81.8%	▲5.9%
売上高経常利益率	1.6%	16.3%	2.4%
売上高当期純利益率	1.6%	16.3%	1.5%
売上高対労務費比率	14.8%	0.0%	11.4%
売上高対販売費・管理費比率	36.7%	63.9%	42.9%
売上高対人件費比率	37.1%	40.0%	36.5%
売上高対助成金比率	8.1%	0.0%	1.5%
付加価値生産性	4,034,884	679,383	5,605,428
付加価値比率	86.1%	11.4%	71.0%
労働分配率	45.3%	29.1%	46.4%

Ⅱア・タイプの特徴を見てみると、売上高対助成金比率が 8.1%と他事業所と比べて高くなっているのが特徴である。詳細は分からないが、国や自治体からの委託事業等を収入の柱としていることが推察される。Ⅱイ・タイプの特徴を見てみると、売上高総利益率が▲17.9%、売上高営業利益率が▲81.8%、と各々指標がマイナスになっているのに対して、売上高経常利益率が 16.3%とプラスになっているのが特徴である。前述の通り、プラスとなっている要因は、雑収入が収入の柱となっている事である。この雑収入が一時的なものでなく、経常的なものであれば、事業採算性は図れていると言える。

いずれにせよ、Ⅱタイプは、Ⅰタイプと比べ、収入源が2つに分かれている事が推察されるため、本業の事業採算性が図れれば、今後想定される最低賃金の上昇や景気変動に伴う収入変動リスクに対して、強い経営基盤を持つ事も可能だと言える。

Ⅲタイプ 一部費用計上がない事業所

比率表は割愛するが、製造原価や販売費及び一般管理費のような費用が計上されていないのが特徴である。本来は就労支援事業として費用計上しなければならないものを、併設している他事業へ配賦する事で、事業採算性を財務諸表上確保していることが推察される。

2-3-2. 就業環境調査結果

(1) 回答事業所概況

① 回答が得られた業種

対象の 47 事業所を業種別に分類すると、「食品加工（18 事業所 38.3%）」がもっとも多く、「店舗・ショップ・飲食（12 事業所 25.5%）」「清掃等維持管理（メンテナンス）（10 事業所 21.3%）」が続いた（図表 2-3-1）。

図表 2-3-1 回答事業所の業種（複数回答 割合の分母は 47）

業種	事業所数	割合
リネン・ランドリー	7	14.9%
工業製品製造・加工	9	19.1%
資源再生・リサイクル	4	8.5%
受託業務管理	5	10.6%
食品加工	18	38.3%
清掃等維持管理（メンテナンス）	10	21.3%
店舗・ショップ・飲食	12	25.5%
農林・水産・畜産	7	14.9%
その他	5	10.6%

② 多機能事業の有無

多機能型に該当する事業所は 18 事業所であり、38.8%であった。多機能型ではない事業所は 24 事業所であり、51.1%であった。なお、無回答は 5 事業所 10.6%であった。

③ 新体系への移行時期

今回調査対象となった事業所は平成 18 年度 14 事業所 (29.8%)、平成 19 年度 14 事業所 (29.8%) と障害者自立支援法のスタート当初から移行して実践している事業所が多いといえる。なお、平成 18 年度からスタートということで、就労継続支援A型事業を開始してから 1 年に満たない事業所が 12.9%あった（図表 2-3-2）。

図表 2-3-2 新体系への移行時期

移行年度	事業所数	割合
2006 年度	14	29.8%
2007 年度	14	29.8%
2008 年度	9	19.1%
2009 年度	6	12.8%
無回答	4	8.5%
合計	47	100.0%

(2) 利用者の属性

① 障害種別

障害別にみると知的障害者の割合が69.4%であり、精神障害者は18.4%であった。今回の調査の回答者の特性として知的障害者の割合が大きいというのが特徴の一つであるといえることができる(図表2-3-3)。

図表2-3-3 障害種別

主たる障害	総計
身体	92(12.2)
精神	139(18.4)
知的	525(69.4)
無回答	1(0.1)
総計	757(100.0)

② 性別

性別による違いを見ると女性が34.5%であり、男性は65.5%で男性の割合が多かった。特に男性の知的障害者の割合が全体の43.9%を占めていた(障害別の構成比でみると63.2%)。一方、精神障害者の女性が31人であるのに対し、男性は倍以上の108人であった。性別と障害種別は有意に関係があった。すなわち、身体障害種別により男女構成比が同じではないといえることができる。傾向としては、精神障害者の男性比率が高く、それに比べて身体障害者や知的障害者は男性比率が低いといえることができる(図表2-3-4)。

図表2-3-4 障害別の性別の状況 ()は構成比(%)

主たる障害	女	男	総計
総計	261(34.5)	496(65.5)	757(100.0)
身体	37(40.2)	55(59.8)	92(100.0)
精神	31(22.3)	108(77.7)	139(100.0)
知的	193(36.8)	332(63.2)	525(100.0)
無回答	0(0.0)	1(100.0)	1(100.0)

③ 勤続年数

勤続年数別にみると1年目~2年目の利用者が51.4%であり、最も多かった。その一方、勤続20年以上の利用者も2.0%いた。障害別にみると身体障害者の勤続年数平均が7.30年、精神障害者の1.58年、知的障害者の3.99年と比べても長い傾向であった。勤続年数が20年以上の利用者がいるのも身体障害者であった。精神障害者は77.2%が1年から2年の勤続年数であり、他障害と比べても短い傾向を示した(図表2-3-5)。

図表 2-3-5 勤続年数の状況 ()は構成比 (%)

主たる障害	0年	1年～2年	3年～4年	5年～9年	10年～14年	15年～19年	20年以上	無回答	総計	平均値
総計	74 (9.8)	389 (51.4)	57 (7.5)	110 (14.5)	64 (8.5)	21 (2.8)	15 (2.0)	27 (3.6)	757 (100.0)	3.95
身体	9 (9.8)	40 (43.5)	12 (13.0)	7 (7.6)	2 (2.2)	5 (5.4)	15 (16.3)	2 (2.2)	92 (100.0)	7.30
精神	11 (7.9)	99 (71.2)	20 (14.4)	3 (2.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (4.3)	139 (100.0)	1.58
知的	53 (10.1)	250 (47.6)	25 (4.8)	100 (19.0)	62 (11.8)	16 (3.0)	0 (0.0)	19 (3.6)	525 (100.0)	3.99
無回答	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (100.0)	-

④ 年齢

年齢別にみると20歳代が30.1%、30歳代が27.5%、40歳代が21.3%と働き盛りの世代に多かった。障害別にみると身体障害者の年齢平均が45.91年、精神障害者の38.98年、知的障害者の34.41年と比べても長い傾向であった。勤続年数が60歳以上の利用者がいるのも身体障害者であった。精神障害者の場合は、知的障害者が20歳代、30歳代の割合が高いのに対し、30歳代、40歳代が割合として高くなっており、知的障害者と比べると若干年齢層が高めであるという特徴が読み取れる(図表2-3-6)。

図表 2-3-6 年齢の状況 ()は構成比 (%)

	10歳代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	無回答	総計	平均値
総計	26 (3.4)	228 (30.1)	208 (27.5)	161 (21.3)	113 (14.9)	20 (2.6)	1 (100.0)	757 (100.0)	36.69
身体	1 (1.1)	6 (6.5)	19 (20.7)	22 (23.9)	37 (40.2)	7 (7.6)	0 (0.0)	92 (100.0)	45.91
精神	1 (0.7)	23 (16.5)	51 (36.7)	42 (30.2)	21 (15.1)	1 (0.7)	0 (0.0)	139 (100.0)	38.98
知的	24 (4.6)	199 (37.9)	137 (26.1)	97 (18.5)	55 (10.5)	12 (2.3)	1 (100.0)	525 (100.0)	34.41
無回答	0 (0.0)	0 (0.0)	1 ()	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (100.0)	-

⑤ 障害者手帳の所持

障害者手帳は97.2%の利用者が所持していた。精神障害者の場合、手帳所持者は89.9%であり、他の障害と比べて若干手帳の所持率が低い傾向が示された（図表2-3-7）。

図表2-3-7 手帳所持の状況（ ）は構成比（%）

	あり	なし	総計
身体	90(97.8)	2(2.2)	92(100.0)
精神	125(89.9)	14(10.1)	139(100.0)
知的	521(99.2)	4(0.8)	525(100.0)
無回答	0(0.0)	1(100.0)	1(100.0)
総計	736(97.2)	21(2.8)	757(100.0)

⑥ 障害程度区分

障害程度区分は全体の35.1%が未判定であり、22.9%が非該当であった。特に身体障害者の51.1%、精神障害者の56.8%が未判定であった。知的障害者の場合は、未判定の26.7%と合わせて、非該当が25.7%存在した。

判定結果を見ると身体障害者の場合は区分1から区分6まで存在するのに対し、精神障害者の場合は区分3までの判定であり、知的障害者の場合は区分4までの判定結果となっている（図表2-3-8）。

図表2-3-8 障害程度区分の状況（ ）は構成比（%）

	区分1	区分2	区分3	区分4	区分5	区分6	非該当	未判定	無回答	総計
総計	68 (9.0)	122 (16.1)	53 (7.0)	13 (1.7)	2 (0.3)	1 (0.1)	173 (22.9)	266 (35.1)	59 (7.8)	757 (100.0)
身体	8 (8.7)	5 (5.4)	2 (2.2)	3 (3.3)	2 (2.2)	1 (1.1)	17 (18.5)	47 (51.1)	7 (7.6)	92 (100.0)
精神	5 (3.6)	10 (7.2)	7 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	20 (14.4)	79 (56.8)	18 (21.9)	139 (100.0)
知的	55 (10.5)	107 (20.4)	44 (8.4)	10 (1.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	135 (25.7)	140 (26.7)	34 (6.5)	525 (100.0)
無回答	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (100.0)

⑦ 障害年金受給状況

全体では障害年金は84.0%の利用者が受給していた。障害別にみると知的障害者の90.5%が年金受給しており、身体障害者76.1%、精神障害者69.8%と比べて高い受給率であった。言い換えると精神障害者の場合は他障害と比べて受給率が低いといえる（図表2-3-9）。

また、年金受給者の年金受給内訳¹²を見たのが図表 2-3-10 である。障害基礎年金を 1 級 10.1%、2 級 78.5%と全体で 88.6%が受給していた。障害別にみると、身体障害者の場合、障害基礎年金 1 級の受給者が 32.9%おり、他の障害と比べて高い傾向であった。また、厚生障害年金 1 級の受給者も 5.7%おり、他の障害と比べて割合が高い。すなわち、身体障害者は他の障害者と比べて受給額が多くもらっている傾向であった（図表 2-3-10）。

図表 2-3-9 障害年金受給状況 ()は構成比 (%)

	あり	なし	無回答	総計
総計	642(84.0)	108(14.3)	7(0.9)	757(100.0)
身体	70(76.1)	21(22.8)	1(1.1)	92(100.0)
精神	97(69.8)	37(26.6)	5(3.6)	139(100.0)
知的	475(90.5)	49(9.3)	1(0.2)	525(100.0)
無回答	0(0.0)	1(100.0)	0(0.0)	1(100.0)

図表 2-3-10 障害者年金受給内訳 ()は構成比 (%)

	基礎年金 1 級	基礎年金 2 級	厚生年金 1 級	厚生年金 2 級	厚生年金 3 級	その他	無回答	総計
総計	65(10.1)	504(78.5)	8(1.2)	35(5.5)	4(0.6)	15(2.3)	11(1.7)	642(100.0)
身体	23(32.9)	37(52.9)	4(5.7)	3(4.3)	0(0.0)	3(4.3)	0(0.0)	70(100.0)
精神	1(1.0)	77(79.4)	0(0.0)	6(6.2)	4(4.1)	1(1.0)	8(8.2)	97(100.0)
知的	41(8.6)	390(82.1)	4(0.8)	26(5.5)	0(0.0)	11(2.3)	3(0.6)	475(100.0)

(3) 利用者の賃金の状況

① 最低賃金減額特例許可者¹³状況

最低賃金減額特例許可を 42.8%がうけていた。これは障害種別別に特徴がみられ、知的障害者の場合、58.1%が許可を受けていたのに対し、身体障害者の場合は 16.3%、精神障害者の場合は 2.9%が許可されている状況であった（図表 2-3-11）。

¹² 平成 21 年度の障害年金の受給金額は次のようになっている。

障害基礎年金 1 級 792,100 円×1.25+子の加算 子がいない場合は 990,125 円（月額 82,511 円）

障害基礎年金 2 級 792,100 円+子の加算 子がいない場合は 792,100 円（月額 66,008 円）

この加算 第 2 子まで 227,900 円 第 3 子以降 75,900 円

厚生障害年金 1 級 (報酬比例年金)×1.25+(配偶者の加給年金)

厚生障害年金 2 級 (報酬比例年金)+(配偶者の加給年金)

厚生障害年金 3 級 (報酬比例年金) ※最低保障額 594,200 円

¹³ 調査時点を平成 21 年 6 月時点としたため、最低賃金法改正前の最低賃金減額特例制度をまだ活用している事業所も含まれるが、本研究では最低賃金減額特例許可と表現を統一する。

図表 2-3-11 最低賃金減額特例適用の状況 ()は構成比 (%)

	あり	なし	無回答	総計
総計	324(42.8)	408(53.9)	25(3.3)	757(100.0)
身体	15(16.3)	76(82.6)	1(1.1)	92(100.0)
精神	4(2.9)	128(92.1)	7(5.0)	139(100.0)
知的	305(58.1)	203(38.7)	17(3.2)	525(100.0)
無回答	0(0.0)	1(100.0)	0(0.0)	1(100.0)

② 賃金の支給形態

最低賃金減額特例を許可された利用者（以下、減額特例許可者）のほぼすべてが時給により賃金が支払われていた（図表 2-3-12a）。一方、最低賃金以上の賃金が支給されている利用者（以下、最賃以上支給者）も 89.5%が時給により賃金支給の形態であった。ただし、身体障害者の 35.5%、知的障害者の 6.4%が月給による支給であった（図表 2-3-12b）。なお、減額特例許可者および最賃以上支給者いずれの場合でも、月給制で支払われている利用者はすべて 30 時間以上労働をしている利用者であった。

図表 2-3-12a 最低賃金減額特例適用の状況（減額特例許可者） ()は構成比 (%)

適用除外	月給制	時給制	日給制	総計
総計	1(0.3)	323(99.7)	0(0.0)	324(100.0)
身体	0(0.0)	16(100.0)	0(0.0)	16(100.0)
精神	0(0.0)	11(100.0)	0(0.0)	11(100.0)
知的	1(0.3)	323(99.7)	0(0.0)	324(100.0)

図表 2-3-12b 最低賃金減額特例適用の状況（最賃以上支給者） ()は構成比 (%)

適用除外	月給制	時給制	日給制	総計
総計	41(10.0)	365(89.5)	2(0.5)	408(100.0)
身体	27(35.5)	47(61.8)	2(2.6)	76(100.0)
精神	1(0.8)	127(99.2)	0(0.0)	128(100.0)
知的	13(6.4)	190(93.6)	0(0.0)	203(100.0)
無回答	0(0.0)	1(100.0)	0(0.0)	1(100.0)

③ 賃金の支給水準

時給換算¹⁴の平均は減額特例許可者で 489.79 円、最賃以上支給者で 812.18 円であった。障害

¹⁴ 無回答は分析対象から外した。

月給制賃金支給者時給換算額 = (月給支給額 ÷ 契約日数 ÷ 週当たり契約労働時間 ÷ 5) + 手当時給換算額

日給制賃金支給者時給換算額 = (日給支給額 ÷ 週当たり契約労働時間 ÷ 5) + 手当時給換算額

時給制賃金支給者時給換算額 = (時給支給額) + 手当時給換算額

種別にみると、最賃以上支給者の場合、身体障害者の支給平均が 902.60 円と知的障害者 774.94 と比べ、127.66 円の開きがあった。減額特例許可者の場合、障害種別による差はあまり大きくなかった（図表 2-3-13a）。

月給換算¹⁵の平均は減額特例許可者で 73,492.92 円となり、最賃以上支給者では 90,395.73 円であった。障害種別にみると、減額特例許可者の場合、知的障害者の賃金水準は 75,492.05 円であり、身体障害者 52,506.41 円、精神障害者 52,741.64 円とくらべて高い水準にあった。一方、最賃以上支給者の場合、身体障害者が 140,415.72 円と最も高く、続いて知的障害者 88,164.74 円、精神障害者 64,692.47 円と続いた（図表 2-3-13b）

特に減額特例許可者の水準について、年金収入を合わせた月収額¹⁶の水準で分析すると（図表 2-3-13c）、どの障害種別、受給年金状況別でも平均値は 12 万円を超えた水準であった。

図表 2-3-13a 時給換算の支給平均（ ）は標準偏差

	減額特例許可者 (n1)	最賃以上支給者 (n2)
全体 (n1=324, n2=404)	489.79 (231.37)	812.18 (222.52)
身体 (n1=16, n2=76)	477.50 (153.03)	902.60 (302.99)
精神 (n1=11, n2=127)	464.65 (108.28)	818.16 (168.99)
知的 (n1=297, n2=200)	491.38 (238.05)	774.94 (205.70)

図表 2-3-13b 月給換算の支給平均（ ）は標準偏差

	減額特例許可者 (n1)	最賃以上支給者 (n2)
全体 (n1=324, n2=404)	73,674.92 (41999.52)	90,395.73 (62563.48)
身体 (n1=16, n2=76)	52,506.41 (27684.26)	140,415.72 (89110.95)
精神 (n1=11, n2=127)	52,741.64 (16781.45)	64,692.47 (40260.24)
知的 (n1=297, n2=200)	75,492.05 (42725.16)	88,164.74 (50120.75)

図表 2-3-13c 月給換算の支給平均（減額特例許可者）

	月収（年金収入含む）		
	身体	精神	知的
基礎年金 1 級	141,741	139,379	148,548
基礎年金 2 級	121,338	123,922	143,499
厚生年金 1 級			131,863

手当の時給換算額 = (手当支給額 ÷ 週当たり契約労働時間) ÷ 5

¹⁵ 無回答は分析から外した

月給制賃金支給者月給換算額 = (月給支給額) + 手当時給換算額

日給制賃金支給者月給換算額 = (日給支給額 × 契約日数) + 手当時給換算額

時給制賃金支給者月給換算額 = (時給支給額 × (週所定労働時間 ÷ 5) × 契約日数) + 手当時給換算額

手当の時給換算額 = (手当支給額) ※そのまま換算

¹⁶ 年金額は基礎年金額を月割した数値を仮に入れている。厚生年金に関しても仮の数値で入れている。なお、3 級は支給保障額の月割を入れている。

④ 最低賃金水準からの乖離状況

最低賃金からの乖離状況¹⁷を見ると減額特例許可者の場合、▲227.45円であった。障害別では、知的障害者の減少幅が▲229.23円で最も大きく、続いて精神障害者▲213.62円、身体障害者▲201.12円であった。標準偏差を見ると、知的障害者が252.16円となっており、身体障害者146.29円、精神障害者100.63円と比べて大きいことから、知的障害者の方が最低賃金減額の金額に差が大きいといえる。一方、最賃以上支給者の水準を見ると全体で126.08円最賃以上支給しているとの結果であった。障害種別にみると、身体障害者が243.37円と最も多く、精神障害者が107.69円、知的障害者が94.39円と続いた。このことから、身体障害者の賃金水準に差が大きいといえる（図表2-3-14a）。

次に最低賃金からの乖離状況をさらに細かく見ていく。全体として最低賃金と同額水準であるのが22.6%存在した。ただし、障害種別により水準に違いがあり、身体障害者の場合には28.3%、知的障害者の場合には15.0%であるのに対し、精神障害者の場合には46.8%と半数近くが最賃と同額水準であった。

特例による減額のコストも違いがあった。知的障害者の場合、最賃からの減額幅としては▲399円～▲200円の間で29.3%であった。ただし、知的障害者の中には▲500円以上減額となっている利用者が6.0%存在した。一方、最賃以上支給者の場合は、どの障害種別でも最賃と同程度の水準の利用者もいれば、500円以上最賃を超えて支給されている者もいた。なお、最大値は時給換算で1,515円最賃を超えて支給されている利用者であった（図表2-3-14b）。

図表2-3-14a 最賃からの差額平均（ ）は標準偏差

	減額特例許可者 (n1)	最賃以上支給者 (n2)
全体 (n1=324, n2=404)	▲227.45 (244.96)	126.08 (237.09)
身体 (n1=16, n2=76)	▲201.12 (146.29)	243.37 (317.36)
精神 (n1=11, n2=127)	▲213.62 (100.63)	107.69 (186.36)
知的 (n1=297, n2=200)	▲229.23 (252.16)	94.39 (216.78)

図表2-3-14b 最賃からの差額状況

	減額特例許可者						最賃以上支給者							総計
	-▲500	-▲400	-▲300	-▲200	-▲100	-▲1	0	1-	100-	200-	300-	400-	500-	
人数														
総計	33	27	87	81	51	34	171	25	41	22	22	37	38	757
身体	0	1	3	4	4	2	26	0	6	4	3	8	15	92
精神	1	0	2	5	2	2	65	0	12	12	6	9	4	139
知的	32	26	82	72	45	30	79	25	23	6	13	20	19	525
%	-▲500	-▲400	-▲300	-▲200	-▲100	-▲1	0	1-	100-	200-	300-	400-	500-	総計
総計	4.4	3.6	11.5	10.7	6.7	4.5	22.6	3.3	5.4	2.9	2.9	4.9	5.0	100
身体	0.0	1.1	3.3	4.3	4.3	2.2	28.3	0.0	6.5	4.3	3.3	8.7	16.3	100
精神	0.7	0.0	1.4	3.6	1.4	1.4	46.8	0.0	8.6	8.6	4.3	6.5	2.9	100
知的	6.1	5.0	15.6	13.7	8.6	5.7	15.0	4.8	4.4	1.1	2.5	3.8	3.6	100

¹⁷ 最低賃金の乖離状況＝時給換算額－各都道府県の最低賃金額

⑤ 賞与支給¹⁸

減額特例許可者の場合、賞与支給がある利用者は全体で22.3%であった。障害別では、精神障害者は賞与支給がある者が0.0%であるのは特徴的であるといえる（図表2-3-15a）。一方、最賃以上支給者では、賞与を支給されているのは27.7%であった。障害別では、身体障害者の支給が43.4%と大きかった（図表2-3-15b）。

図表2-3-15a 賞与の支給状況（減額特例許可者）（ ）は標準偏差

	あり	なし	無回答	総計
総計	78(22.3)	218(62.5)	53(15.2)	349(100.0)
身体	3(18.8)	4(25.0)	9(56.3)	16(100.0)
精神	0(0.0)	3(27.3)	8(72.7)	11(100.0)
知的	75(23.3)	211(65.5)	36(11.2)	322(100.0)

図表2-3-15b 賞与の支給状況（最賃以上支給者）（ ）は標準偏差

	あり	なし	無回答	総計
総計 ¹⁹	113(27.7)	198(48.5)	97(23.8)	408(100.0)
身体	33(43.4)	32(42.1)	11(14.5)	76(100.0)
精神	38(29.7)	58(45.3)	32(25.0)	128(100.0)
知的	42(20.7)	108(53.2)	53(26.1)	203(100.0)

（4）勤務時間

① 契約労働時間

契約労働時間では1週間の契約労働時間が30時間以上の利用者が64.3%であった。障害種別では、身体障害者、知的障害者は30時間以上の利用者が最も多いのに対し、精神障害者の場合は20時間以上30時間未満の短時間労働者が36.7%存在した。また、20時間未満の労働者も28.8%存在した（図表2-3-16）。

図表2-3-16 契約労働時間（ ）は標準偏差

	20時間 未満	20時間以上 30時間未満	30時間 以上	無回答	総計
総計	71(9.4)	171(22.6)	487(64.3)	28(5.3)	757(100.0)
身体	18(19.6)	16(17.4)	58(63.0)	0(0.0)	92(100.0)
精神	40(28.8)	51(36.7)	48(34.5)	0(0.0)	139(100.0)
知的	13(2.5)	103(19.6)	381(72.6)	28(5.3)	525(100.0)
無回答	0(0.0)	1(100.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(100.0)

¹⁸ 調査票の設計上、賞与支給がない場合は0円と記入する場合と空欄のままとする場合とがあったため、無回答の割合が多くなっている。したがって、「あり」と回答したもののみの割合を把握することで詳細な内容が検討できると考えられる。

¹⁹ 無回答含む

② 実労働時間

実労働時間では1週間の契約労働時間が30時間以上の利用者が49.5%であった。障害種別に見ると、身体障害者、知的障害者は30時間以上の利用者が最も多いのに対し、精神障害者の場合は20時間未満となる労働者が51.8%存在した。また、30時間以上の労働者も10.8%にとどまった（図表2-3-17）。

図表2-3-17 実労働時間 ()は標準偏差

	20時間未満	20時間以上30時間未満	30時間以上	無回答	総計
総計	145(19.2)	209(27.6)	375(49.5)	28(3.7)	757(100.0)
身体	24(26.1)	17(18.5)	51(55.4)	0(0.0)	92(100.0)
精神	72(51.8)	52(37.4)	15(10.8)	0(0.0)	139(100.0)
知的	48(9.1)	140(26.7)	309(58.9)	28(5.3)	525(100.0)
無回答	1(100.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(100.0)

③ 契約労働時間と実労働時間の関係

契約労働時間と実労働時間の関係を障害種別ごとに分析を行った。契約労働時間に対し、実労働時間が少なくなっている割合²⁰は、身体障害者では10.9%、精神障害者では39.5%、知的障害者では16.1%の結果となった（図表2-3-18a b c）。

図表2-3-18a 契約労働時間と実労働時間の関係（身体障害者） ()は(%)

契約労働時間 \ 実労働時間	20時間未満	20時間以上30時間未満	30時間以上	総計
20時間未満	18(19.6)	0(0.0)	0(0.0)	18(19.6)
20時間以上30時間未満	3(3.3)	13(14.1)	0(0.0)	16(17.4)
30時間以上	3(3.3)	4(4.3)	51(55.4)	58(63.0)
総計	24(26.1)	17(18.5)	51(55.4)	92(100.0)

図表2-3-18b 契約労働時間と実労働時間の関係（精神障害者） ()は(%)

契約労働時間 \ 実労働時間	20時間未満	20時間以上30時間未満	30時間以上	総計
20時間未満	39(28.1)	1(0.7)	0(0.0)	40(28.8)
20時間以上30時間未満	22(15.8)	29(20.9)	0(0.0)	51(36.7)
30時間以上	11(7.9)	22(15.8)	15(10.8)	48(34.5)
総計	72(51.8)	52(37.4)	15(10.8)	139(100.0)

²⁰ 太枠部分の合算 図表2-3-18a~cについてはすべて同じように合算した。

図表 2-3-18c 契約労働時間と実労働時間の関係（知的障害者）（ ）は（%）

契約労働時間	実労働時間			総計
	20 時間未満	20 時間以上 30 時間未満	30 時間以上	
20 時間未満	13 (2.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	13 (2.6)
20 時間以上 30 時間未満	6 (1.2)	95 (19.1)	2 (0.4)	103 (20.7)
30 時間以上	29 (5.8)	45 (9.1)	307 (61.8)	381 (76.7)
総計	48 (9.7)	140 (28.2)	309 (62.2)	497 (100.0)

（5）福利厚生他

① 社会保険等への加入状況

減額特例許可者は障害別にみると、労災保険、雇用保険について知的障害者は90%程度が加入しているのに対し、身体障害者は50%程度、精神障害者は20%前後の加入率であった。精神障害者の勤務時間は他の障害と比べて短くなるため、これらの保険への加入割合が低くなっていると想定される。社会保険に関しては、知的障害者の加入割合は57.7%であり、身体障害者が31.3%、精神障害者は0%であった（図表2-3-19）。勤務時間の影響が出ていると考えられる。

図表 2-3-19 各保険加入者割合（減額特例許可者）（ ）は（%）

	労災保険	雇用保険	社会保険
身体(n=16)	8 (50.0)	9 (56.3)	5 (31.3)
精神(n=11)	2 (18.2)	3 (27.3)	0 (0.0)
知的(n=322)	290 (90.1)	292 (90.7)	186 (57.8)
総計(n=349)	300 (86.0)	304 (87.1)	191 (54.7)

② 退職金の有無

減額特例許可者のうち退職金がある利用者は知的障害者の30.4%のみであった。それ以外の利用者は退職金がなかった（図表2-3-20a）。一方、最賃以上支給者は退職金があるのは25.0%であった。障害別にみると、身体障害者、知的障害者がそれぞれ36.1%、34.5%であるのに対し、精神障害者は3.1%であった（図表2-3-20b）。精神障害者が他の労働者と比べて短時間労働であることが要因の一つであると考えられる。

図表 2-3-20a 退職金制度の有無（減額特例許可者）（ ）は（%）

	あり	なし	無回答	総計
総計	98 (28.0)	244 (69.7)	8 (2.3)	350 (100.0)
身体	0 (0.0)	16 (100.0)	0 (0.0)	16 (100.0)
精神	0 (0.0)	11 (100.0)	0 (0.0)	11 (100.0)
知的	98 (30.4)	216 (67.1)	8 (2.5)	322 (100.0)
無回答	0 (0.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	1 (100.0)

図表 2-3-20b 退職金制度の有無（最賃以上支給者）（ ）は（%）

	あり	なし	無回答	総計
総計	102(25.0)	288(70.6)	18(4.4)	408(100.0)
身体	28(36.8)	47(61.8)	1(1.3)	76(100.0)
精神	4(3.1)	119(93.0)	5(3.9)	128(100.0)
知的	70(34.5)	121(59.6)	12(5.9)	203(100.0)
無回答	0(0.0)	1(100.0)	0(0.0)	1(100.0)

（6）利用者の就業環境と職員の就業環境の比較

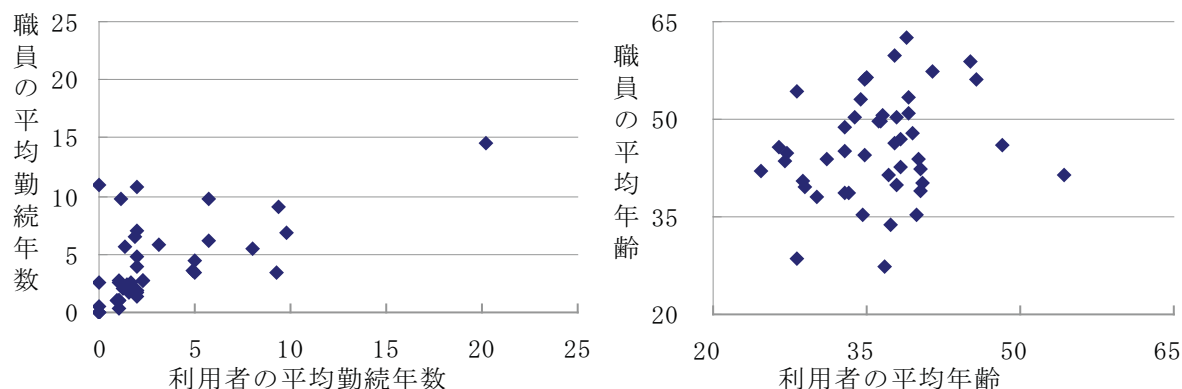
ここでは、事業所単位で利用者と職員の就業環境に関する各項目の平均値を算出し、2変数間の関係を相関係数により分析する。ここでの分析で活用する変数は次のとおりである。

- ・ 平均勤続年数
- ・ 平均年齢
- ・ 時給換算額
- ・ 退職金支給率
 - ；利用者または職員のうち、退職金が支給予定の職員の割合
- ・ 勤務形態（30時間以上勤務率）
 - ；利用者または職員のうち、所定内労働時間が30時間（通常労働）の割合

① 利用者と職員の勤続年数、年齢の関係

利用者の勤続年数平均と職員の勤続年数平均の2変数間にはやや強い相関関係が示された。 $(r=0.612)$ 。つまり、利用者の勤続年数平均が長い事業所は職員の勤続年数平均も長いということができ、事業の設立当初から利用者と職員とが一緒に活動してきたことが想像される。一方、利用者と職員の勤続年数平均との間には相関関係は認められなかった $(r=0.213)$ （図表 2-3-21）。

図表 2-3-21 職員と利用者の平均勤続年数、平均年齢の関係

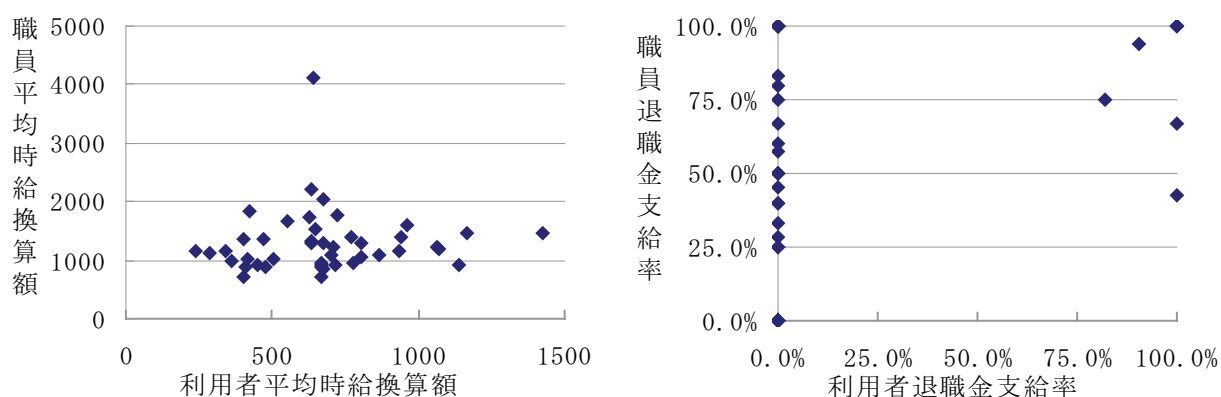


② 利用者と職員の平均賃金（時給）、退職金支給率の関係

利用者の平均的な賃金と職員の平均的な賃金との間には相関関係は見られなかった ($r=0.067$)。おそらく、職員の賃金が高いからと言って利用者の賃金が高いということはなく、または、職員の賃金が低いからと言って利用者の賃金が低いということではないということが言える。言い換えると、職員の賃金と利用者の賃金は別の枠組みで支給されていると想定される。

利用者への退職金支給状況は全員に支給するか、しないかのであり、一部の利用者のみを加入させるということではなかった。また、それに対し、職員の退職金支給実施率は施設により全員加入施設もあれば、一部だけに支給する施設もあった。なお、職員の退職金支給割合が高い事業所の方が退職金を支給している傾向にあるという一定の相関関係が見られた ($r=0.326$) (図表 2-3-22)。

図表 2-3-22 職員と利用者の平均時給換算額と利用者退職金支給率の関係



2-4. 考察

2-4-1. 結果に対する考察

本調査では、就労継続支援A型事業を展開する各法人の決算資料を送付依頼し、企業会計原則に当てはめる形で、就労継続支援A型事業の収支状況調査を行った。回答があった事業所数は調査結果を見てみると、売上高当期純利益率が1.5%、赤字事業所が11事業所と全体の約半分を占める事から就労継続支援A型事業の事業採算性を図る事の難しさが伺える。一方、黒字事業所である残り12事業所を見てみると、「Ⅰ. 独立採算性が図れている事業所」「Ⅱ. 委託事業等の安定した収入基盤を持っている事業所」「Ⅲ. 一部の費用計上が抜けている事業所」の3タイプに分類できる事が分かった。Ⅲタイプは、本来費用計上しなければならないものを、他事業へ配賦する事で決算資料上でのみ事業採算性を図っているのに過ぎないため、他の赤字事業所と同様に、事業採算性は図れていないと言えるが、ⅠⅡタイプに該当する残り10事業所については、何らかの方法で事業採算性を図っている事が分かる。なお、本調査では、全体、各タイプの各種経営指標（実数、比率）を整理したので、自事業所の経営状況を把握する事にも役立てて欲しい。

実際に働く利用者の勤務実態も明らかになった。賃金面では41.4%が最低賃金以下の賃金となっており、経営的に非常に苦しい就業環境が想定される。ただし、障害年金等による収入と合わせると最低限の生活はできる水準となっていると考えられる。また、契約労働時間と勤務時間との差異を考えると、精神障害者の場合、他の障害と比べて差異が大きいといえることができる。

2-4-2. 本調査の限界と今後の展開

まず、第一に今回の調査は事業所への調査負荷が大きかったため、収支分析は就労継続支援A型事業所の全447事業所に対する回答数は23事業所であった。したがって、目安になる指標とは提示できるものの就労継続支援A型事業所全体に今回得た知見を展開することには限界がある。

また、本研究事業の中で貸借対照表も回収したが分析の中では触れなかった。理由としては各事業所の貸借対照表への記載の仕方が想定以上にバラバラだったため、定義を統一することができず、結局分析を見送った。この点に関しては後述の「就労継続支援A型事業所の実態把握のためのケーススタディ」の中で、貸借対照表を絡めた事業所別の収支状況調査を行っている。

3. 就労継続支援A型事業所の個別事例

3-1. はじめに

今回の研究事業は、障害者自立支援法に基づく就労継続支援A型制度の普及に資することを目標としている。障害者にとって、最低賃金保障、社会保険への加入といった一般就労に近い形で働き場所を得ることができる就労継続支援A型事業は、障害者の側からすれば大いにメリットがある制度であると考えられるし、また、制度もそのような趣旨で導入されたものである。

他方、障害者を雇用する立場である事業者から見た場合、上記の保障は経営上のコストとなり、収支上の重い負担が生じることは否めない事実である。利用者の数に応じて支援費が支給されるため、一般事業会社と比較して人件費負担が格段に軽いことには相違ないが、それでも、収益獲得能力を備えた事業所が多くない現状では、軽くない負担となっている。

本章では、就労継続支援A型事業所（以下、「就労継続支援A型事業所」）への訪問調査を通じて、全国の就労継続支援A型事業所の経営実態を明らかにすることを目的とした。調査方法は基本的に訪問とヒアリングによるが、経営実態をより深く把握するために決算書（一部の就労継続支援A型事業所のみ）分析とリンクした複合的な分析も行なった。調査の結果抽出された問題点から、就労継続支援A型事業所をより広く普及していくための提言を一つでも多く導くことができれば幸いである。

3-2. 調査方法

3-2-1. 調査方法の選定理由（先行研究レビュー含む）

本調査は、11 施設を訪問しインタビュー調査すると共に、決算書に基づく経営分析結果を合わせて行なうこととした。これは従来、障害者福祉施設の経営実態に対する調査が、どちらかと言えばインタビュー主体のものが多く行なわれてきたとの認識から、インタビューベースのみならず経営数値の裏づけを伴う調査を実施することで経営に関する考察をより客観的に行なうことができるのではないかという考えに基づくものである。

3-2-2. 調査対象

調査対象とした 11 施設は、以下の観点から抽出を行なった。

- (1) 収支状況が良好と考えられる事業所であること
- (2) 利用者・従業員満足度が高いと考えられる事業所であること

11 施設の選定は、主に本研究事業研究委員会における情報提供等に基づいて行なわれた。

- (1) 収支状況が良好と考えられる事業所
 - ① しんわルネッサンス（神奈川県平塚市）
 - ② コロニー東村山（東京都東村山市）
 - ③ 豊芯会フードサービス（東京都豊島区）
 - ④ ワークセンターけやき（東京都武蔵野市）
 - ⑤ がんばカンパニー（滋賀県大津市）
- (2) 利用者・従業員満足度が高いと考えられる事業所であること
 - ① 就労支援センター ウィングル・ヒューマンサポートさいたま（埼玉県さいたま市）
 - ② しごとも（東京都世田谷区）
 - ③ A 事業所（東京都）
 - ④ エフピコ愛パック茨城工場（茨城県坂東市）
 - ⑤ センドランミサト（埼玉県児玉郡）
 - ⑥ つがる野工房（青森県弘前市）

3-2-3. 調査項目

インタビュー調査項目として、大きく分けると3つの視点から項目を設定した。1点目は、新体系への移行に際し就労継続支援A型事業を選択した理由である。2点目は実施している事業の採算性について、そして3点目は利用者及び職員の意識・満足度等に関する事項である。

それぞれについて設定した具体的な質問項目は以下の通りである。

(1) 就労継続支援A型事業所を選択した理由について

いわゆる5W1Hにより整理した下記項目を質問肢とした。

- ① Who (誰が) 誰が主導となって、就労継続支援A型事業所へ移行したのか？
- ② What (何を) 移行前の事業形態は何か？ (授産施設、委託事業等)
- ③ When (いつ) 移行に向けたプロジェクト発足時期、移行時期、完全移行までに要した期間は？
- ④ Where (どこで) 移行に伴い、立地移転等を実施したのか？
- ⑤ Why (なぜ) なぜ、就労継続支援A型事業を選択したのか？
- ⑥ How (どのようにして) どのようにしてA型事業への移行したのか？

(2) 事業採算性について

マーケティングの4P (3-2-4 (1)) を中心として、整理を行なった。

- ① 財務上のメリット 移行に伴う財務上のメリット・デメリットはどのようなものか？
- ② 今後の課題 財務上、どのような課題や目標があるか？
- ③ 販売について
 - Product : 商品コンセプトやサービス内容はどのようなものか？
 - Price : 提供しているサービス・物品単価は、同地域・同業と比較すると如何なる水準か？
 - Place : ターゲットとしている顧客層はどのような層ですか？
 - Promotion: どのような販売促進活動を行っているか？

(3) 利用者及び職員について

利用者については、サービス・プロフィット・チェーン (3-2-4 (2)) に基づき、以下の設問を設定した。

- ① 就業環境の充実 移行後、就業環境について変化はあったか。
- ② 利用者満足度 移行後、仕事に対する利用者の満足度はどうか。

- ③ 利用者ロイヤルティ 移行後、利用者の施設への帰属意識に変化はあったか。
- ④ 利用者の生産性 移行後、事業における利用者の生産性に変化はあったか。
- ⑤ 顧客満足度 サービス利用顧客の満足度はどうか。
- ⑥ 利用者の人材フロー 利用者の定着率、採用フローはどのようなものか。
- ⑦ 利用者のマネジメント 利用者マネジメントする際に悩んでいる点は？

職員に関しては、次の設問を設定した。

- ① 就職を決めた理由 なぜ、その事業所への就職を決めたのか。
- ② 職場環境 現在の職場の働きやすい点、働きにくい点はどのようなところか。
- ③ 人材フロー 職員の定着率、採用のフローはどのようなものか。

3-2-4. 用語の解説

ここでは、分析のスキームとして用いたマーケティングの4P並びにサービス・プロフィット・チェーンについて解説する。

(1) マーケティングの4P

製品販売のためにマーケティングを行なう際に必要な要素をまとめたものである。Product (製品)、Price (価格)、Promotion (プロモーション)、Place (流通)の頭文字をとって「4P」であるが、それぞれの代表的構成要素をまとめると以下ようになる(図表3-2-1)。本調査においては、各施設に対して4Pに関する戦略を調査することとしたが、戦略の中身だけでなく、このような販売活動全般への意識の高さに着目して調査を実施することとした。

図表 3-2-1 マーケティングの4Pの整理

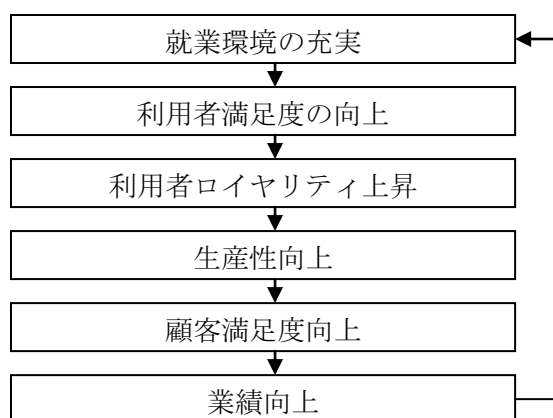
Product	Price	Promotion	Place
製品特徴	価格帯	広告戦略	想定する顧客
製品種類	価格戦略	販売促進策	販売地域
デザイン	回収期限	PR活動	販売形態
コンセプト	値引・割引条件		立地
ブランド			輸送方法

(2) サービス・プロフィット・チェーン

サービス・プロフィット・チェーンとは、顧客・従業員・商品／サービスがどのような関係を構築すれば企業の利益・成長につながるのかを示したモデルである。企業と顧客の関係性の元となる要素とそれらの繋がりを示した図（図表3-2-2）であり、顧客に提供するサービス価値を高めることで顧客満足度と商品／サービスへの愛着度・信頼性を引き上げていき、結果的に企業収益を高めていく「循環」を作っていくというものである。

本調査においては就労継続支援A型移行により主に利用者の就業環境や意識にどのような変化があったかを主な調査対象とした。

図表 3-2-2 サービス・プロフィット・チェーン



3-3. 結果

3-3-1. 11 事例の紹介

ここでは、各質問項目に対する回答内容をパターン化し集計した結果を紹介する。
訪問した事例の詳細な紹介については附録を参照のこと。

(1) 就労継続支援A型への移行理由・コンセプト

移行理由としては、障害者に対する望ましい就労環境の提供（法定最低賃金以上の賃金保障、社会保険、有給休暇付与）をという理由を挙げた事業者が最も多い。そのような自発的理由により移行を選択した事業所の他に、行政の方針に従い移行したという事業者もあった。ただし、そういった事業者でも、移行前から賃金面では現状と変わらない水準を達成していたとの事である。

図表3-2-3にある「従前の事業形態が組織に合わなかったため」とは、具体的には、障害者自立支援法施行以前から障害者を雇用する形態で事業を行っていたが、法律上は作業所としての認可となっていたため、実質と体系が合っていなかったとの事であった。就労継続支援A型事業への移行により、そのような不整合が解消された。

図表 3-2-3 就労継続支援A型事業への移行理由（ ）は%

利用者に対する望ましい就労環境の提供	8 (72.3)
行政の方針に従うため	2 (18.2)
従前の組織体系が組織に合わなかったため	1 (9.1)

なお、就労移行支援A型事業に関しては、「就労継続支援A型事業所は障害のある人たちの働く場所であると考えている。障害者は事業所利用者でもあるが、労働者でもある。国は就労継続支援A型事業の利用者に限らず、就労をつうじた支援を実施している利用者を労働者として位置付けられる制度を作ってほしい。」といった制度的な不備を指摘する声もあった。

施設を利用する障害者は労働者なのか、それとも事業所利用者という福祉の保護の対象となる存在なのかという位置付けの曖昧さについて問題提起となっていると考えられる。

また、就労継続支援B型との比較の中で報酬面での違いがないことに対する意見も複数の事業所から出された。

(2) 就労継続支援A型事業への移行方法

移行前の事業形態を見ると、福祉工場、授産施設、新規設立、行政からの委託など様々な形態からの移行となっていた。ただし、移行に伴い事業所を移転するといったことはないようであった。就労継続支援A型移行に際しては、特に新たな事業用地取得や施設の統合等を行なうことなく、従前の事業形態を保持のまま移行を果たしていることが分かる。

移行に向けた準備について確認すると、就労継続支援A型事業への移行に際し、中心的な役割を果たしたのは主として、すべての事業所で施設長（もしくはそれに類する立場の方）が主導的な役割を果たしたとのことであった。移行に向けた準備期間は、半年以上と回答する事業所が54.6%であった。回答の中では、最短の事業所で3ヶ月、最長の事業所で約2年という開きがあった(図表3-2-4)。法人内もしくは法人グループ内で過去に就労継続支援A型への移行経験がある事業所については、比較的短期間で移行を行なっているのに対して、初めて移行を行なった事業所は長期間準備に費やしている傾向がある。また、以前、福祉工場に移行する際に様々な検討を行ったために、就労継続支援A型事業への移転は比較的スムーズであったとの回答も得られた。

また、移行に向けては全ての事業所で、事前に収支等の検討を行なった上で移行を行なったとの回答が得られた。収支の検討とは、収入金額の概算や入金タイミングの把握、支出については利用者と雇用契約を締結することに伴う支出の変化等について検討を行なったとする事業所が多かった。なお、移行に際して外部コンサルタントの活用を行なった事業所は1箇所のみであり、大部分の事業所は組織内での検討にとどめている(図表3-2-4)。

図表 3-2-4a 移行に向けたプロジェクト発足時期、
移行時期、完全移行まで要した期間 () は%

半年未満	3 (27.3)
半年以上一年未満	4 (36.4)
一年以上	2 (18.2)
不明	2 (18.2)
計	11 (100.0)

図表 3-2-4b 事業所内部での検討状況 () は%

事業所内部で検討(制度把握、収支シミュレーション作成)を実施した。	10 (90.9)
事業所内部での検討に加え、外部コンサルタントのアドバイスを受けた。	1 (9.1)
計	11 (100.0)

(3) 財務上のメリット、デメリット

① メリット

就労継続支援A型に移行することによる財務的なメリットはほとんどの施設が感じていないようである。メリットを感じている事業所は「他の補助金（自治体からの支給）を受けられる点」などのメリットを上げる事業所もあった。例えば、東京都では多機能型の事業所には新体系移行の加算措置があり、この点も収入を押し上げる要因となっているとの事である。

その他、「障害者が労働力として機能しており、かつ雇用に伴い助成金が得られる点」「事業利益処分が授産会計より自由度が高い点」を上げる事業所もあった（図表3-2-5）。

図表3-2-5 財務上のメリット（複数回答）（ ）は%

特になし	8 (72.7)
A型や多機能型ということで他の補助金（自治体から支給）を受けられる点	2 (18.2)
障害者が労働力として機能しており、かつ雇用に伴い助成金も得られる点	1 (9.1)
事業利益の処分が授産会計より自由度が高い点	1 (9.1)

② デメリット・課題

移行時における資金繰りに関するデメリットは、事業開始時は入金まで約2ヶ月のタイムラグが発生する（就労継続支援事業は利用者の利用率に応じて訓練等給付費が入るが、当該入金利用率の報告から2ヶ月後である）ため、この間の資金繰りに苦慮したとのことであった。これらの事業所では、何らかの形で資金調達（法人内借入、外部からの借入）を行ない、乗り切ったとの事である（図表3-2-6a）。

また、財務上の課題としては、事業収入の安定化、採算確保を挙げている事業所が非常に多い。人件費が固定費として発生するのに対して、収入面が必ずしも損益分岐点を越えるだけの売上高を確保できるとは限らないことから、採算確保は容易でないとのことである。「利用者の出勤率向上による自立支援費収入の安定化」については、精神障害者が主な利用者である施設からの回答である。利用者の体調が不安定であることから出勤率が安定せず、自立支援費収入の変動につながっているとの事である（図表3-2-6b）。

図表 3-2-6a 財務上のデメリット (複数回答) () は%

特になし	4 (36.4)
採算の確保	3 (27.3)
移行時における資金繰り	3 (27.3)
手続面での煩雑性(事務処理、就労支援会計の分かりにくさ)	2 (27.3)

図表 3-2-6b 財務上のデメリット (複数回答) () は%

採算確保・収支の安定	7 (63.6)
補助金に頼らない事業体制の確立	1 (9.1)
利用者の出勤率向上による自立支援費収入の安定化	1 (9.1)
特になし	2 (18.2)

(3) マーケティングの4Pの視点

① Product 商品コンセプトやサービス

自事業所の強みとして、品質の高さや、他社との差別化を掲げている事業所が多い。差別化の例として、国家資格保有者によるサービス提供により同業者との差別化を図る(マッサージ業)ことや、顧客一人ひとりの好み、体調を把握して商品に反映させる(弁当配送事業)といった事例があった。

販売先が特定の企業、自治体に限られている事業所に関しては、「提供商品・サービスの品質が良いこと」と回答する事業所が多かった。これは、商品・サービスの提供内容は定められているため、求められる品質をブレなく提供し続けることが必然的にコンセプトとなるためと考えられる。一方、複数の販売先を有する事業所では、「差別化した独自のサービス提供」「顧客の求めに広く応じること」「顧客ニーズに明確に対応した商品構成」など、品質面の高さ以外でコンセプトを打ち出している事業所が多かった。ちなみに「顧客ニーズに明確に対応した商品構成」とは、「国産原料で、すべて手作り」といったように作り手のこだわりだけに目を向けるのではなく、安価で手ごろな値段というように顧客が求めるニーズに対応するような商品を提供することをさす(図表3-2-7)。

なお、このような商品コンセプトが特にないとするとところもいくつかの事業所で見られた。ただし、採算面でうまくいっている事業所で「特になし」と回答した事業所はなかったことから、コンセプトをもった商品作りは重要なポイントであるといえる。

また、客観的にアンケート等で把握しているわけではないが、すべての事業所で外部から評価のコメントをもらっているとのことであった。

図表 3-2-7 Product 商品サービスやコンセプト (複数回答) () は%

提供商品・サービスの品質が良いこと	3 (27.3)
差別化した独自のサービス提供	3 (27.3)
顧客の求めに広く応じられること	2 (18.2)
顧客ニーズに明確に対応した商品構成	1 (9.1)
特になし	3 (27.3)

② Price 取引価格 (所在地競合との比較)

「相場並」「意識していない」といった回答が多く、価格決定においてイニシアティブをとっているわけではないということが出来る。どちらかという、相場を意識し、その範囲でできることを検討していると解釈される(図表3-2-8)。

図表3-2-8 Price 取引価格 (複数回答) ()は%

近隣事業者の相場並	6 (54.5)
意識していない	2 (18.2)
価格決定権がない	2 (18.2)
安価でサービス提供している	1 (9.2)

③ Place 販売対象 販路

販売対象は基本的には2種類に分類される。ひとつは、特定の企業あるいは自治体から安定的に受注している事業所である。もうひとつは、特定の得意先を持たないで、事業所自ら顧客開拓を行なっている。そのような事業所は営業に従事する職員を雇用し、販路の開拓や受注への対応を行なっている場合が多いといえる。「その他」としては、主にPCを用いた事業であるため特定の地域に関わらず受注しているという例があった(図表3-2-9)。

図表3-2-9 Place 販売対象 販路 (複数回答) ()は%

特定の事業体・自治体	6 (45.5)
近隣の事業者・消費者	4 (36.4)
その他	1 (18.2)

④ Promotion 販売促進活動

営業の専従者を置き、営業活動を行なっている事業所は4ヶ所ある。これらの事業所では事業所責任者以外に営業に従事する人員を配置し、新規取引先の開拓、既存取引先からの問い合わせへの対応等を行なっている。ただし、販売促進の明確な施策を講じている事業所は少ない(図表3-2-10)。

図表 3-2-10 Promotion 販売促進活動 (複数回答) () は%

営業担当者の設置等	4 (36.4)
品質を高めることが間接的な販売促進	2 (18.2)
口コミが中心	1 (9.1)
HP 開設、顧客アンケートの実施、集計・近隣介護事業所への営業活動	1 (9.1)
特になし	3 (27.3)

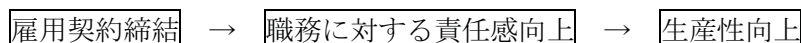
(4) 移行に伴う利用者の就業環境の変化

就業環境全体の変化があったとする事業所と変化はなかったとする事業所が同数存在した。前者は、「雇用契約を結ぶことになり、利用者に安心感と責任感が生まれた」としている。また、後者の事業所は移行以前から法定最低賃金がそれに近い水準で賃金を支払っていたと回答している。このため、移行によっても特に変化は感じられていないとの事であった。

また、就労継続支援A型事業所に移行することにより、利用者満足度が向上したかどうかは明確にはわからないとのことであった。目に見える変化は特に捉えられていないといえることができる。

利用者の事業所の帰属意識(ロイヤリティ)についても明確な変化は捉えられていないようである。一部の事業所からは、「就労継続支援事業は、本来的には一般企業への就労を支援するための仕組であるが、事業所で働くことで満足してしまっている利用者も多い」という意見もあった。景気の低迷により一般事業会社の障害者雇用の状況が厳しさを増す中、就労継続支援A型事業所の利用者の人材流動化が滞り気味であることを示唆している。

利用者の生産性については、明確に変化は特になかったとする事業所が多かった。その一方、利用者の生産性が上がったとする事業所も存在した。その因果関係を図示すると次のようになる。



すなわち、雇用契約を結ぶことにより仕事に対する責任感が向上したことがその一因であると考えられる。

なお、利用者の離職率は全ての事業所で年間1, 2人以下であるとのことであり、また、一般就労についても1, 2人のペースであるとのことであった。

(5) 職員の就業環境

① 利用者のマネジメント

業務指示に対する理解の徹底、勤務態度の教育等といった「仕事面に関する教育の問題」が利用者をマネジメントする上での課題として多くの事業所職員から声が上がった。このような回答が多かったのは主に知的障害者が多い事業所である。他に利用者の体調の把握を挙げた事業所は、精神障害者が多い事業所であった（図表3-2-11）。

図表 3-2-11 利用者マネジメント上の工夫（複数回答）（ ）は%

仕事内容、役割に関する教育	4 (36.4)
利用者体調の変化の把握	2 (18.2)
人間関係の円滑化、コミュニケーション	2 (18.2)
社会性の向上に向けた支援	1 (9.1)
生活面での相談への対応	1 (9.1)

② 職員の配置

施設長等管理職職員を除く職員の配置方法は、大きく2つのパターンが存在した。営業部門に職員を配置している事業所と製造部門（サービス提供部門）・管理部門のみに人員を配置し、渉外活動を行い、仕事を獲得する部隊である営業部門には職員を配置しないパターンである。前者の場合は主に販売先が1社のみであり、後者は複数の販路がある。

なお、そういった営業部門には民間企業出身者を積極的に採用して、登用している事例も複数あった。

3-3-2. 収支状況調査との関連性検証

(1) 一般事業会社との経営指標比較 ① 訪問先各事業所の比率分析結果（決算書提出事業所のみ）

事業所	A事業所	同業平均	B事業所	同業平均	C事業所	同業平均	D事業所	同業平均	E事業所	同業平均	F事業所	同業平均
業種	清掃		菓子製造		宅配		弁当販売		製造業		マッサージ	
収益性比率												
売上高総利益率(%)	27.3	74.2	31.5	37.5	89.9	58.6	49.2	23.5	16.8	29.6	100.0	94.8
売上高営業利益率(%)	11.2	2.5	▲ 2.4	3.8	▲ 4.8	1.9	6.7	▲ 0.2	▲ 3.1	5.4	▲ 10.5	4.2
売上高人件費率(%)	49.8	54.1	36.2	32.8	— (*2)	29.7	54.9	34.6	37.2	42.7	41.0	57.5
生産性比率												
1人当たり売上高(年)千円	3,429	4,548	5,126	7,692	2,380	13,404	4,830	6,912	8,392	8,304	1,468	5,424
1人当たり人件費(年)千円	1,708	2,460	1,853	2,532	不明	3,972	2,650	2,388	3,120	3,540	602	3,048
1人当たり総資産 千円	1,065	2,136	3,108	5,940	1,760	5,623	1,590	3,527	28,691	7,458	1,251	4,121
1人当たり有形固定資産 千円	— (*1)	959	2,050	3,264	1,344	286	650	2,509	22,822	3,101	— (*1)	1,931
安全性比率												
流動比率(%)	108.6	173.4	155.8	147.5	63.4	239.9	217.2	101.8	765.9	183.1	1,001.2	211.7
預金対借入金比率(%)	— (*1)	162.8	3.5	17.3	155.9	298.6	— (*1)	24.3	— (*1)	51.8	14.5	37.2
借入金対月商倍率(月)	— (*1)	1.4	1.9	4.4	0.4	0.8	— (*1)	1.3	— (*1)	4.5	10.9	4.4
固定比率(%)	— (*1)	165.5	122.6	206.7	121.8	33.4	61.4	196.6	86.7	141.7	9.6	228.8
自己資本比率(%)	8.0	29.9	57.1	30.5	62.7	52.2	75.2	39.0	97.2	36.8	-15.5	24.5

(*1) 対象となる勘定科目（有形固定資産、借入金等）が計上されていない。(*2) 費用内訳が不明なため、計算不能

(出典：比較対象とした数値については、TKC経営指標 平成21年指標版（TKC全国会発行）から抜粋した。)

① 損益面の特徴

一般事業会社と比較した場合、収益性では見劣りする事業所が多く、売上高営業利益率では5事業所中3事業所が水準を下回っている。また、収益獲得の効率性においても見劣りする水準となっている。1人当たり売上高では6事業所中4事業所が一般事業会社を下回っており、1人当たり人件費でも5事業所が下回っているが、2事業所（D及びE）では一般事業会社に近似した水準となっている。

売上高に占める人件費の比率は、1事業所（D）を除けば一般事業会社を下回るか近似した水準となっており、概ね一般事業会社並みの比率を維持しているといえる。先述の通り1人当たり人件費では多くの事業所が一般事業会社を下回っていることから、多くの事業所で労働集約的な形態で事業が行なわれていることが推察される。

② 貸借対照表面の特徴

多くの事業所で有利子負債に関する指標が良好である点が目立つ。例えば、借入金対月商倍率では全ての事業所で指標を下回る結果となっている。財務安全性が確保された経営を行っているということが出来るが、反面、リスクを取って（有利子負債の借入を行なって）事業規模の拡大を行なうことは意図されていないことの表れとも推察される。一人当たり有形固定資産の数値が、2事業所を除いて水準を下回る点もそのような事業経営形態の表れとも考えられる。

③ まとめ

損益面、貸借対照表面の特徴から推察するに、多くの事業所で設備投資に頼らず労働集約的な事業形態を取っていると考えられる一方、一定規模の設備を有するE事業所が1人当たり売上高、人件費で高水準を示しているように、設備投資と事業効率性は相関性がないとはいえないと考えられる。

借入及び投資を行なわないから収益性や労働生産性が低いのか、それとも収益性が低いから投資を行なうほどの資金余剰がないのか、因果関係は不明確であるが、現在の事業形態から脱却し高収益性を目指すには、いずれかのスパイラルに入っていくことが必要ではないかと考えられる。

(2) 収入バランスに関する考察（補助金等が全収入に占める割合）

今回の訪問事業所では、総収入に占める補助金等の割合は概ね低いものとなっている。

前述の就労継続支援A型事業所の収支実態調査に基づき上記事業所を分類すると、タイプⅠに分類されるのが4事業所（A, B, C, E）、タイプⅡに分類されるのが1事業所（D）ということになる。タイプⅡに分類されるD事業所では補助金等の割合が高い水準で維持されており、補助金収入等が一定程度収益性の向上に寄与していることがわかる。一方、タイプⅠに分類される4事業者については営業利益率水準にばらつきがあり、補助金収入等との相関関係は見出せない（図表3-2-12）。

図表3-2-12 収支バランス（補助金等の占める割合）

	A事業所	B事業所	C事業所	D事業所	E事業所
	清掃	菓子	宅配	弁当販売	製造業
収入に占める補助金等の割合（%）	0.0	1.9	0.5	13.3	0.6
営業利益率（%）	11.2	▲ 2.4	▲ 4.8	6.7	▲ 3.1

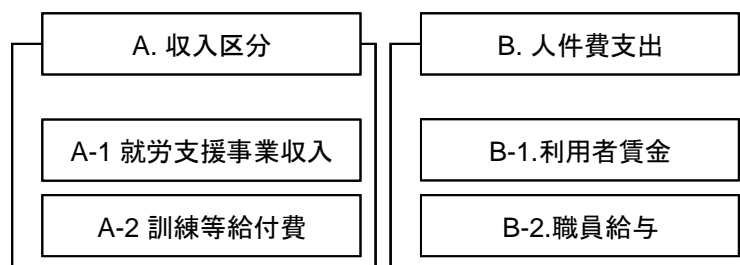
(3) 人件費バランスに関する考察

インタビューでは、就労継続支援A型事業所を運営するうえでの困難の要因として多くの事業所が挙げているのが、採算性の確保という点であった。また、採算性を確保することが難しい要因として、利用者人件費という点が挙がっていた。すなわち、就労継続支援A型事業所の運営の上では人件費負担をカバーするだけの収入を稼得できるかという点が、収支確保を考える上で非常に重要なポイントである。ここでは訪問調査先において、収入と人件費と収支の相関関係を考察した。

① 収入と人件費支出の区分の考え方の整理

まず、議論の前提として、就労継続支援A型事業所の収入区分と人件費支出の関係について整理する。A型事業所における収益は、大別すると、「本業たる事業から得られる就労支援事業収入」と、「福祉事業会計区分に計上される訓練等給付費」がある。また、人件費は「利用者賃金（就労支援事業会計区分）」と「職員給与（福祉事業会計区分）」に大別される（図表3-2-13）。

図表3-2-13 収入と人件費支出の区分

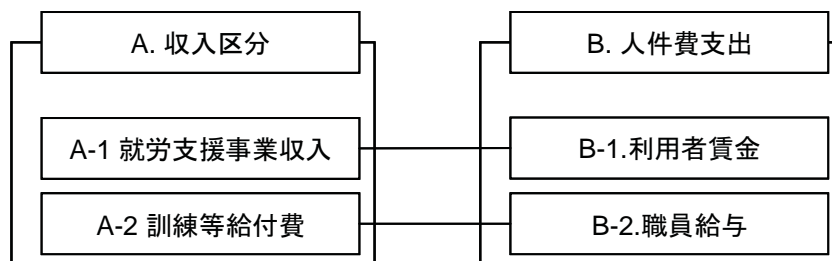


訓練等給付費は指定障害福祉サービス等を利用者に提供した対価として得られるものであり、本来的には福祉事業会計区分に係る費用に支出されるべき性質のものである。

しかしながら、そのような枠を一旦外して議論すると、収入（就労支援事業収入及び訓練等給付費収入）と人件費支出（利用者賃金と職員人件費）の関係性としては以下の3パターンが存在すると考えられる。

パターン1 事業区分内で収入と支出が結びついているケース

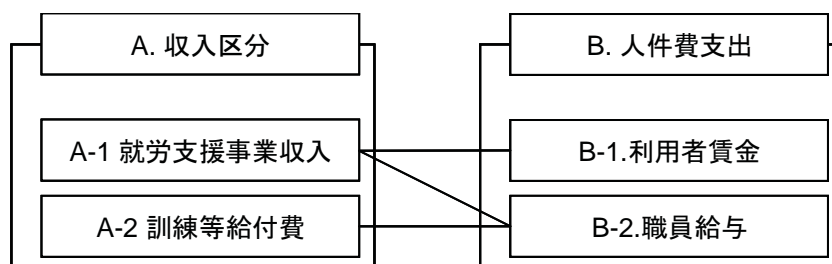
就労支援事業収入で利用者賃金（就労支援事業会計区分）が支払われ、訓練等給付費と職員給与（福祉事業会計区分）が支払われているケースである。会計区分内で収入と支出が結びついている形態となっている。



パターン2 就労支援事業収入が潤沢であるケース

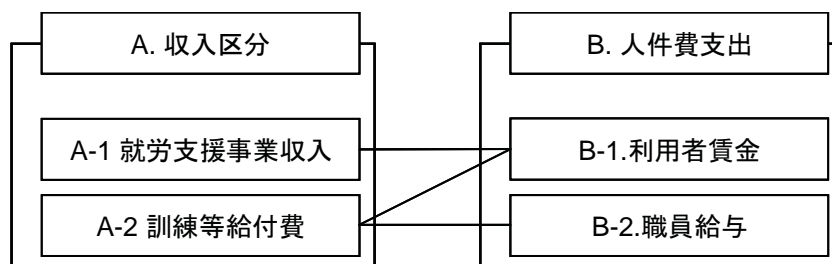
この場合、利用者賃金についてはパターン1と同様、就労支援事業収入で利用者賃金（就労支援事業会計区分）が支払われているが、職員給与については訓練等給付費のみならず就労支援事業収入も原資となっているケースである。

就労支援事業収入が潤沢にあり、かつ職員配置も多めになされているケースであると考えられる。



パターン3 就労支援事業収入が過小であるケース

この場合、職員給与についてはパターン1と同様、訓練等給付費で支払われているものの、利用者賃金について就労支援事業収入で賄いきれず訓練等給付費も原資となっているケースである。訓練等給付費の性質を考えると、あるべき処理ではないことは明白であるが、就労支援事業収入が十分に確保されていない場合に起こり得る事象であると考えられる。



② 財務分析

続いて、訪問調査先事業所では上記のどのパターンに該当するかを分析した（図表 3-2-14）。B事業所を除いては、訓練等給付費の水準を職員人件費が上回っており、訓練等給付費収入を上回る水準で職員人件費が発生している。いずれの事業所も就労支援事業区分収支が黒字となっており、同会計区分で稼得した収益により職員人件費を賄っていることが伺われる。

図表 3-2-14 財務分析

(千円)	A事業所	B事業所	D事業所	E事業所
	清掃	菓子	弁当販売	製造業
(a) 就労支援事業収入	78,473	141,433	36,318	242,458
(b) 付加価値 ²¹	54,105	70,003	24,393	114,875
(c) 利用者賃金	30,512	27,310	13,318	66,382
(d) カバー率(%) (b)÷(c) ²²	177.3	256.3	183.2	173.1
(e) 訓練等給付費	10,211	28,691	13,934	37,687
(f) 職員人件費	13,902	35,699	18,482	38,438
(g) カバー率(%) (e)÷(f)	73.4	80.3	75.4	98.0
	↓	↓	↓	↓
類型	パターン2	パターン2	パターン2	パターン2

③ 考察

いずれの事業所においても、収入計上区分と人件費計上区分に不適切なねじれ（パターン3）は生じていないことが分かった。また、4事業所の全てで付加価値が利用者賃金を超過しており、安定した収益基盤で職員人件費をカバーしていることが伺われる結果となっている。

²¹付加価値については、中小企業庁方式で計算した。計算式は以下の通り。

$$\text{付加価値} = \text{売上高} - (\text{材料費} + \text{買入部品費} + \text{外注加工費})$$

付加価値は、外部から購入した原材料等に自組織内で加工等を行なった結果、生み出された価値を示す。

²² いわゆる労働分配率を表す。労働分配率とは企業が生産活動を通じて生み出した付加価値を賃金などの人件費等に分配している割合。

ただし、今回の調査データから利用者賃金と職員賃金を分けて考えているため、カバー率という表現にしている。

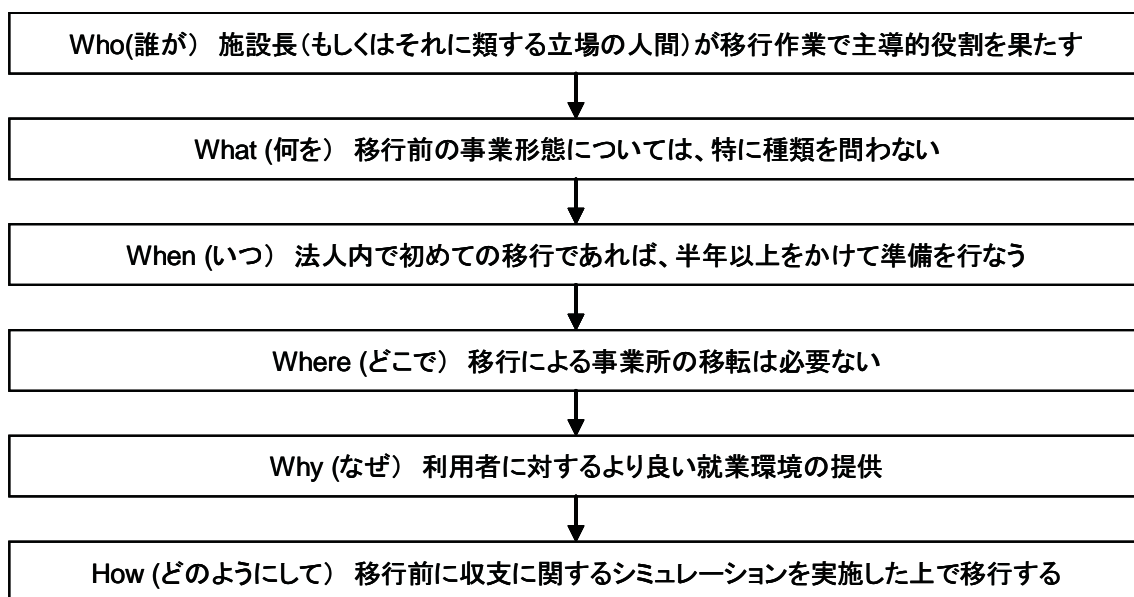
3-3-3. 総括

ここでは実施したインタビュー結果を基に、就労継続支援A型事業所の事業内容の類型化を行なった。

(1) 就労継続支援A型事業所を選択した理由

本調査では移行までの経過について5W1Hの観点から調査を行なった。回答結果から抽出される就労継続支援A型事業所への移行までの一般的なモデルは、以下のように考えられる(図表3-3-1)。

図表3-3-1 就労継続支援A型事業所を選択した理由



以上を要約すると、移行に際しては、施設長(もしくはそれに類する立場の人間)がリーダーシップを**発揮**し、利用者に対する望ましい就業環境の提供を目的として、半年以上の準備期間を掛けて収支の予測も立てた上で移行することが一般的なモデルである。その際、移行前の事業形態は移行の可否に関係なく、また移行を理由とした事業移転も必要ないということになる。

(2) 事業採算性について

事業採算性に関する質問への回答結果から抽出される、財務面及びマーケティングに関して就労継続支援A型への移行を目指す事業所が留意すべき事項は以下の通りである。

① 財務面

財務上のメリット 多くのメリットは期待できない

財務上のデメリット 採算及び移行時の資金繰り確保の困難性

財務面でのメリットについて「多くを期待できない」との意見が多かったのは、報酬単価を就労継続支援B型との比較が念頭にあるものが多かった。就労継続支援A型事業では、利用者と雇用契約を結ぶという財政面の制約があるにも関わらず、訓練等給付費の水準はB型事業所と変わらない。すなわち、財務面では就労継続支援A型事業の運営は多くを期待できず、採算性の確保が大きな課題となる。また、移行に際して運転資金を十分に確保しておく必要がある。

② マーケティング（商品/サービス販売）

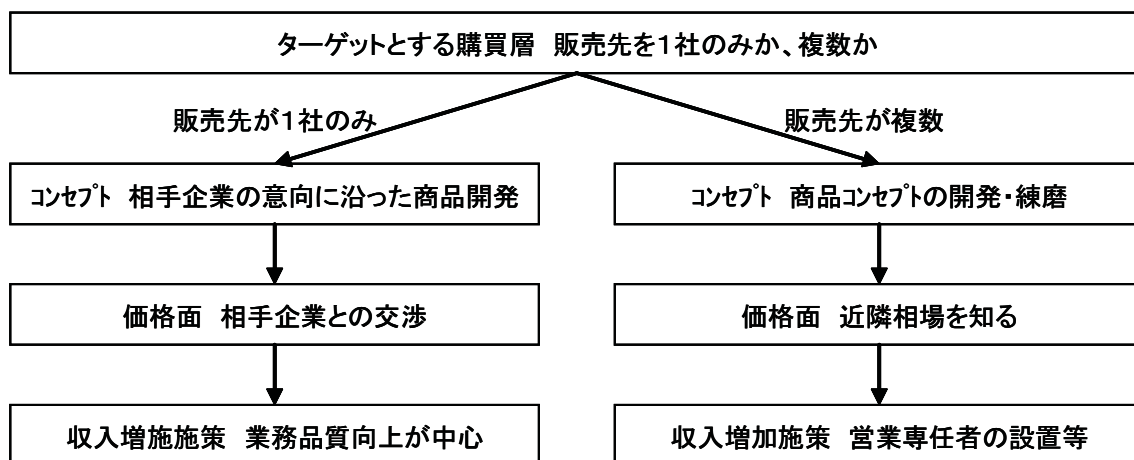
マーケティングについてのインタビュー結果を整理した。販売ターゲットとなる事業者が1事業者のみなのか、それとも複数の相手先を有するかにより、マーケティングに関して必要な作業が異なってくると考えられる。

販売先を特定の相手先に絞り込むような形で事業を実施している事業所の場合、価格設定については、相手先との交渉により決定することになると考えられる。また、コンセプトや収入増加施策については、品質面の向上に重きが置かれている。

一方、複数の販売先を有する事業者の場合、一般事業会社との競争環境にさらされている中で事業を行なっていると考えられ、営業活動に専従する職員の設置、同業他社の同行を踏まえた価格設定、他社と差別化できるコンセプトの開発が必要となるとの回答が多かった。

以上を図式化したのが下記の図表 3-3-2 である。

図表 3-3-2 マーケティング結果



(3) 利用者・職員

① 利用者に関する事項

ア 就労継続支援A型事業所への移行による利用者への影響

就業環境の変化

調査では、利用者に何らかの変化が生まれたとする事業所と、特に変化はないとした事業所が同数存在した。就労継続支援A型事業所への移行により、事業環境に変化が生じるかは明言できないが、今回の調査対象事業所の多くにおいて、移行以前から利用者の就業環境面でプラスとなるような取組が行なわれていることは注目に値する。

例えば、移行以前より、利用者のモチベーションの向上と責任感の醸成に役立てることを目的として、利用者に財務状況を公開していると回答した事業所は多く存在した。

また、「特に変化はない」と回答した事業所は、いずれも、移行以前から法定最低賃金かそれに近い水準で賃金を支払っていたと回答している。このため、移行によっても特に変化は感じられていないとの事であった。

利用者満足度の変化、事業所への帰属意識への変化、生産性の変化

これらの項目について、就労継続支援A型事業所への移行と利用者の仕事に対する満足度に何らかの明確な相関があると回答した事業所はほとんどなかった。ただし、この点についても、上記「就業環境の変化」で記したように、調査対象となった事業所では移行以前より利用者にとってプラスとなるような取組を行なっている事業所が多い点を考慮する必要がある。

イ 利用者の定着

利用者の定着率（一般就労を除く）はどの事業所も非常に高い（離職は年に一人か二人）との回答だった。利用者にとって満足が得られる就業環境となっている反面、一般就労への意欲を低下させているのではないかとこの点に矛盾を感じている事業所は複数あった。

ウ 利用者のマネジメントに関する悩み

利用者の主たる障害種類により異なる回答が得られる結果となった。利用者が主に知的障害者である事業所に関しては、業務面でのマネジメント（仕事を覚えてもらうことや仕事に対する姿勢に関する教育）を挙げた事業所が多かった。

精神障害者が主な利用者である事業所に関しては、利用者の体調管理、体調変化の把握を挙げる事業所が多かった。体調面の不安定さが施設利用率の変動につながり、収入を左右することとなるため、利用者の体調把握は単なる利用者の体調ケア以上の意味合いを有すると考えられている。

② 職員に関する事項

ア 職員の採用ルート

職員採用は、どちらかと言えば中途採用を重視しているとした事業所が多かった。

中途採用を重視している事業所の中でも、一般事業会社からの採用を明確に重要視している事業所が複数あった。いずれの事業所も販売先を複数有する事業形態であり、事業の採算性確保の

ために営業活動を重視しているという点で共通している。それらの事業所は、営業活動を維持・拡大し収支を確保していくために、営業的視点を持つ人材の登用を重視している。

事業の安定に伴い、採用ルートが変化したと回答した事業所も複数あった。事業所の立ち上げ期には中途採用が中心であったのに対して、事業が安定し一定の売上高が確保されると、福祉系の学校を卒業した新卒者の採用が中心となったとの事である。これは、事業立ち上げ期には売上拡大のために営業ができる人材を積極的に採用する必要性が強かったのに対して、事業安定後には、利用者数が増加してきたため、利用者のケアがより一層重視されるようになるため、福祉の専門的知識を持つ人材の採用が求められるようになるとのことだった。

イ 職員の配置

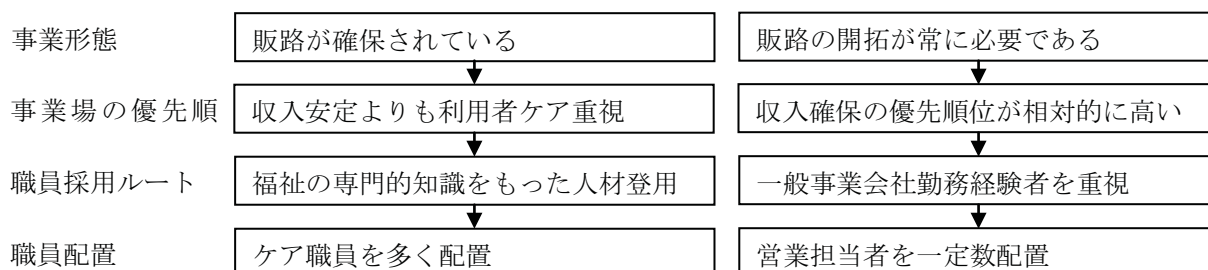
調査では、営業活動に従事する職員が配置されていない事業所が半数以上を締めた。

それらの事業所は、販売先がほぼ1社に限定されている事業形態である点で共通している。

営業活動を担当する職員が配置されている事業所は、販売先が限定されず自ら販路の開拓を行なっていないといけない点で共通している。また、それらの事業所は職員の採用が中途採用中心（一般事業会社からの採用を重視）である点でも共通している。

要約すると、組織としての優先順位（収支確保を重要視するか、利用者のケアを最重要視するか）で人材の採用ルート及び人員配置が異なる。また、組織としての優先順位は、販売先が確保されているかそうでないかで大きく異なると考えられる（図表3-3-3）。

図表 3-3-3 職員配置の考え方

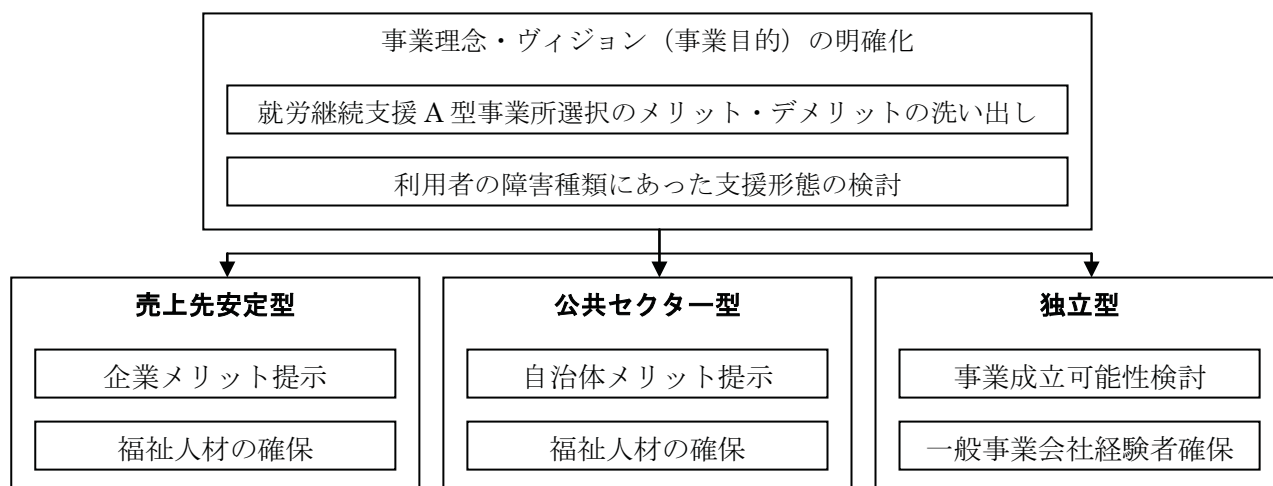


3-4. 考察

3-4-1. 結果に対する考察

ここでは、就労継続支援A型事業所への訪問調査ならびに決算分析結果を踏まえ、就労継続支援A型事業所の事業について以下の類型化を行った（図表3-4-1）。

図表3-4-1 就労継続支援A型事業所の類型化



(1) 事業理念、ビジョン（事業目的）の明確化

就労継続支援A型事業を行なう上で、事業理念、ビジョンの明確化は非常に重要であると考えられる。就労継続支援A型事業所は、利用者と雇用契約を締結することで利用者に対して大きなベネフィットを与える反面、事業所経営の面では人件費負担が他の就労支援事業（就労継続支援B型事業、就労移行事業）と比較して重い。このため、就労継続支援A型事業所の運営においては、収支の確保が課題であるとした意見は本調査におけるインタビューでも少なからずあった。

そのように損益的に厳しいことが予想される事業形態を行なっていくためには、施設長的な立場の人間がその理由を明確化し組織構成員と理念を共有化していくことが必要であると考えられる。「なぜ、あえて就労継続支援A型なのか」との声が挙がった時に、はっきりと回答できる理念を持ち合わせていることが施設長には求められる。インタビュー調査でも、就労継続支援A型事業所への移行に際しては多くの事業所で施設長が主導的な役割を果たしたことが明らかになっている。

(2) A型事業所を選択することのメリット・デメリットの確認

就労継続支援A型事業所には、他の就労移行事業所と比較して重い人件費負担が伴う反面、利用者にとっては雇用契約を結ぶことができるというメリットが伴う。また、それに伴い、利用者の職務に対する責任感が醸成されることで、業績面の向上につながったと回答した事業所

もあった。

このように、就労継続支援A型事業所運営上のメリット・デメリットは表裏一体である点を確認し、その上で事業の運営を開始することが求められる。

また、事業者にとって、就労継続支援A型を選択するかどうかは、つまるところ、経営資源の配分の問題であると考えられる。雇用契約を締結する利用者のメリットを最優先に考えて、利用者への最低賃金水準以上の人件費支払いに経営資源を投入することにするのか、それとも、賃金水準は低くても、より多くの利用者へ人件費を支払う（＝経営資源を投入する）ことに意義を見出すのか、その選択は事業所の理念によって異なると思われる。いずれにしても、就労継続A型事業所を運営することのメリット・デメリットを整理して、自事業所にとっての優先順位付けを行なっておくことが肝要である（図表3-4-2）。

図表3-4-2 就労継続支援A型事業を実施することのメリット・デメリット（例）

	事業者	利用者 (雇用契約の締結対象)	潜在的利用者
メリット	利用者Aに対するベネフィットの提供	雇用契約の締結	—
デメリット	潜在的利用者への支援機会を狭める可能性	—	支援を受けられる機会の減少

（3）利用者の障害種類に合ったマネジメント形態の検討

一口に就労継続支援A型と言っても、求められる利用者支援の形態は、利用者の障害種類によって異なると考えられ、それぞれに適合した支援内容を予め検討しておくことが望ましい。

主たる障害種類が知的障害者の事業所の場合、まずは利用者へ仕事をきちんと身に付けてもらうための配慮が必要となる。そのための業務の指示の出し方、業務内容のマニュアル化といった点の工夫が必要となる。また、就労継続支援A型事業所で働くことで給与を得ることになる知的障害者が、職場以外の生活面でも社会性を発揮できるよう、プライベートに関しても何らかの形で支援を行なっている事業所も、今回の訪問事業所の中に複数存在した。

精神障害者が主たる利用者である場合、利用者の体調・精神面に対する配慮が重要となる。利用者の体調の変化を把握できるように配慮し、欠勤を未然に防止できるようなきめ細かな配慮を行なうことが、事業収入の安定（訓練等給付費収入の安定）という側面からも重要になると考えられる。

（4）ビジネスモデルの選択

続いて、より広い視点から就労継続支援A型事業の成立可能性を検討することが必要となる。具体的には、以下に示す就労継続A型事業経営のビジネスモデルの中から、自事業所に相応しいビジネスモデルの選択を検討する。

① 調査対象事業所の類型化

今回の調査対象となったA型事業所は、概ね以下の3つのビジネスモデルに分類されると判断した。

- A 売上先安定型
- B 公共セクター型
- C 独立型

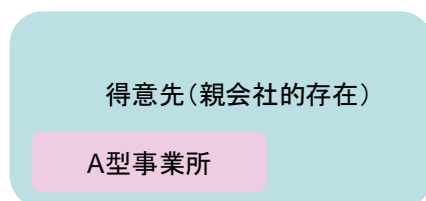
② 各ビジネスモデルの説明

A 売上先安定型

売上の殆ど全てを一事業者に依存しているか、もしくは他の事業者の一部門（製造部門等）として機能している事業所が該当する。

このような事業形態の場合、メリットとしては安定的に売上・利益を計上することができる点が挙げられる。また、販売部門に人員を割く必要性が薄いため、障害者が配置されることが比較的多い製造部門に職員を集中させることが出来、人件費負担面でも有利であると考えられる。反面、業績が得意先に大きく左右されるというリスクにもさらされている。また、事業所内に販売に関するノウハウ、マインドが醸成されない点や、事業継続に対する危機感が鈍磨する可能性も懸念される（図表3-4-3）。

図表 3-4-3 売上先安定型



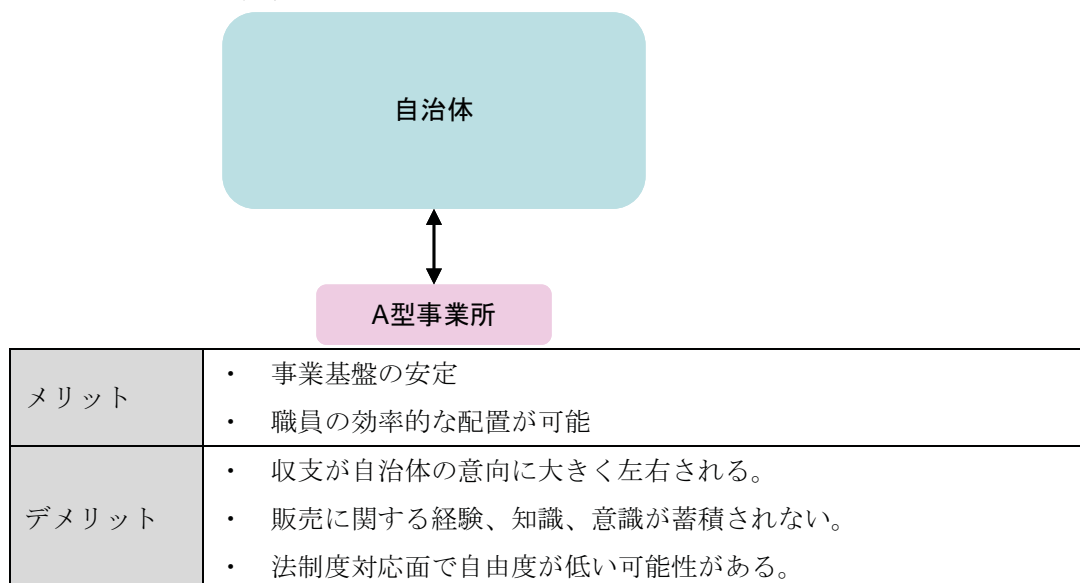
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業基盤の安定 ・ 職員の効率的な配置が可能
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収支が得意先の業績に大きく左右される。 ・ 販売に関する経験、知識、意識が蓄積されない。

B 公共セクター型

設立当初から自治体と縁が深く、売上を自治体からの受注に依存しているケースである。

メリット・デメリットは基本的にA売上先安定型の場合と共通するが、違いとしては法制度面で行政の意向に沿った対応が求められることが多い（組織の意志に関わらず就労継続支援A型への移行を求められる等）左右されやすいという点が挙げられる（図表3-4-4）。

図表 3-4-4 公共セクター型



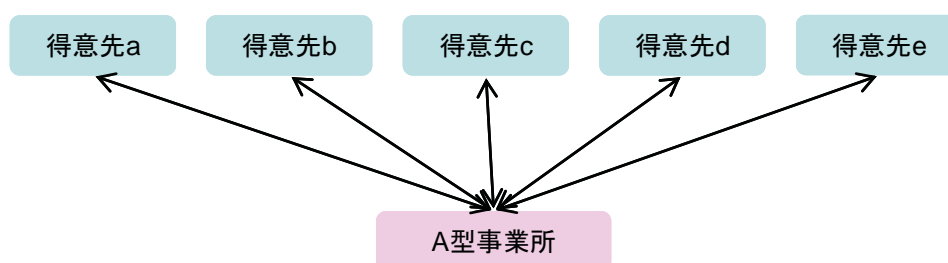
C 独立型

A、Bと異なり、特定の得意先に売上を依存することなく事業を行なっているケースである。独立型の組織の場合、販路を確保するための努力を自組織で行なうことが求められることになるため、販売に対する意識が他の形態と比較して高くなることが考えられる。このような事業所に共通しているのが販売活動に対する意識の高さ、インタビュー項目で言えば販売戦略の事項に関して明確な回答があった点である。

本事業形態の場合、メリットとデメリットは売上先安定型、公共セクター型のケースとの裏返しとなる。経営に自由度が高い、販売に関して組織内に高い意識、ノウハウが醸成されるといったメリットの反面、事業が軌道に乗るまでは（或いは乗ってから）安定的な収益を確保することは容易ではないと考えられる。

人員配置に関しては、独立型の場合、営業活動に専従する職員が存在することが特徴的である。加えて、福祉以外の業種での就業経験がある人材が組織内に一定程度存在することが推測される。本調査において、独立型に該当すると考えられる事業所については、いずれも事業所長が福祉以外の分野での就業経験を経た後、事業所の運営に参加している（図表 3-4-5）。

図表 3-4-5 独立型



メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営の自由度が高い。 ・ 販売に関する経験、知識、意識が蓄積される。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収支の安定に困難が伴う。 ・ 販売活動を行うことのできる人材の確保が必要

(4) 利害関係者への説明及び人材配置

以上の検討を踏まえた上で、実際の事業開始に向けた準備に入っていくこととなるが、それぞれのビジネスモデルごとの留意点をまとめた。

① 売上先安定型

売上先安定型の事業運営を志向する場合、事業経営に参加する企業に対して、そのメリットを明示する必要がある。すなわち、事業所としての理念・ヴィジョンを示し、自事業所との取引にすることのメリットを説明しなくてはならない。経済的メリットが全くない提案に対して、民間事業体が参画することは稀であると考えられるからである。

人材の採用については、福祉的なバックグラウンドを持つ人材の採用をより重点的に行なうべきであると考えられる。売上については安定的な確保が見込まれるため営業用の人材を確保する必要性は低く、その分、専門家的な視点で障害者のケアを行なうことのできる人材の確保に経営資源を廻すことが可能となる。

② 公共セクター型

公共セクター型の場合、提携相手が民間企業ではなく自治体という点に違いがある以外は、求められる準備は売上先安定型とほぼ同様であると考えられる。共存関係を築く自治体に対して事業所としての理念・ヴィジョンを示し、自事業所との取引にすることのメリットを説明しなくてはならない。

人材の採用についても売上先安定型と同様であり、福祉的なバックグラウンドを持つ人材の採用をより重点的に行なうべきであると考えられる。売上については安定的な確保が見込まれるため営業用の人材を確保する必要性は低く、その分、専門家的な視点で障害者のケアを行なうことのできる人材の確保に経営資源を廻すことが可能となる。

③ 独立型

独立系の場合、売上・収益の安定的確保が前2者と比較して困難を伴うと考えられる。このため、事業成立の可能性をより精緻に健闘しておく必要があると考えられる。

人材の採用については、売上確保のために一般事業会社出身で営業が出来る人材の採用を重視すべきであると考えられる。組織構成においても、営業部門に職員を配置することが求められる。

(5) ビジネスモデルと上記支出パターンの結びつき

各ビジネスモデル（売上先安定型、公共セクター型、独立型）については、求められる職員配置が異なることは先に述べたとおりである。このため、発生し得る職員人件費についてもモデルごとに相違が生じることが予想され、収入-人件費のバランス（3-3-2 p49 参照）についても異なるものとなると推測される。

① 売上先安定型、公共セクター型はパターン1

売上先安定型、公共セクター型の場合、売上がほぼ保証された形となっているため、基本的には営業部門への職員配置は必要ないと考えられる。このため、職員人件費についても（他の携帯と比較して）重い負担となることはないと予想されるため、訓練等給付費の範囲内で職員人件費を賄うことが予想される。

② 独立型はパターン2

独立型の場合、前2者と異なり販路を自ら開拓する必要が生じるため、営業に従事する人材を配置することが必要となると考えられる。したがって、人件費負担も比較的重いものとなることが想定され、訓練等給付費の範囲内のみならず、就労支援事業収入でも職員人件費を賄う必要性が生じることが予想される。このため、就労支援事業収入で潤沢な水準の収入を稼得することが求められる。

(6) 最後に

就労継続支援A型事業所の運営は、理念だけでは成り立たず、反対に損益勘定だけでも長続きしないと考えられる。明確な理念・ビジョンに加えて、経営者的な視点からの検討（損益面の検討、ビジネスモデルの検討）が必要である。福祉と経営の複眼的な視点を持つことが、就労継続支援A型事業の運営者には求められる。

3-4-2. 今後見込まれる就労継続支援A型事業所の経営上の課題

(2、3を踏まえて)

以上を踏まえて、就労継続支援A型事業所の普及に向けて、どのような点を改善していくべきかについて、考察を行なった。

(1) 福祉以外の分野との連携・交流の活発化

① A型事業所の類型別に見る他分野との連携・交流

就労継続支援A型事業を行なっている事業者のビジネスモデルは3類型に分類されると先述した。いずれのビジネスモデルにも共通して言えることは、何らかの形で福祉以外の分野との連携が行われているということである。

「売上先安定型」では、A型事業所が実質的に企業の一部門として機能することによって、事業安定性、人員の効率的配置といったメリットを享受している。また、企業側でも、単に生産性の面でメリットを享受するだけでなく、企業イメージの向上という点でも利益を享受しており、互いにWin-Winの関係性を構築している。

次に、「公共セクター型」では、売上を特定の自治体に依存する形で事業が成立している。事業者側では売上先安定型と同様のメリットを享受し、自治体側では就労継続支援A型事業所に取引をもたらすことで障害者支援施策の実現を果たしている。

「独立型」に関しては、営業面での強みが他の形態と比較して顕著であると感じられる。共通しているのは、職員の一般事業会社からの積極的採用や事業所長がいずれも一般事業会社での就業経験がある人材である点であり、営業に専従する人材が組織に存在するという点である。

② 求められる支援の形

このように、「売上先安定型」「公共セクター型」では、売上取引への参加という形により、一般事業会社もしくは自治体からA型事業所への資金流入が発生しており、「独立型」に関しては、人材面で一般事業会社からの流入が発生しているといえる。

就労継続支援A型事業所の運営は、福祉の分野の中だけで解決できるものではなく、経営的な視点が伴うことで初めて事業として成立するものであると考えられる。今後、就労継続支援A型事業の更なる普及を図るためには、このように福祉以外の分野と福祉分野が何らかの形（資金面、人材面）で連携・交流することを促進する支援体制が行政には求められる。

またそのような支援の中で、事業体の法的形式（社会福祉法人、特定非営利活動法人、株式会社等）に関わらず、平等な支援を受けられる仕組の構築が望まれる。

(2) 利用者の位置付けの明確化

就労継続支援A型事業所では、障害者は「事業所利用者」と「労働者」という2つの顔を持つことになる。前者は、一般事業会社への就労を目指す立場として支援を受ける立場であるの

に対し、後者は事業所と雇用契約を結び、労働者として事業所利益への貢献を求められる立場となる。

現在就労継続支援A型事業を営む事業所にとって、この二面性の共存は非常に悩ましい問題であると考えられ、また、これから就労継続支援A型事業所への移行を検討する事業所にとっても、移行する上でどのように考えるべきか、検討を要する問題となると思われる。なぜならば、本来、「事業所利用者」と「労働者」という2つの立場は並び立ち難いと考えられるためである。

障害者を「事業所利用者」として見るのであれば、事業所を職業訓練の場としてとらえ、一般就労に向けた取り組みを活発化することが事業者には求められる。他方、「労働者」として見るのであれば、同じ立場で事業所の存続・発展に向けて取り組むことが事業者には求められよう。つまり両者は、事業者にとって性格を全く異にするものである。

以上より、この両者を並存させるということは、本質的に矛盾を孕んでいる。訪問調査を行なった限りでは、現実には、後者である「労働者」としてとらえて事業運営している事業所が殆どではないかと感じられた。

今後、就労継続支援A型事業所に取り組む事業所を増やしていくためには、このような複雑で分かりにくい取扱いをなくすことが必要ではないかと考えられる。就労継続支援A型事業所では障害者を労働者として取り扱うということで位置付けを一本化し、その上で労働者たる障害者に対する行政の立場からの福祉的支援を行なうことが必要ではないかと思われる。

3-4-3. 本調査の限界と今後の展開

(1) 本調査の限界

①調査対象数の少なさ

本調査は就労継続支援A型事業所 11 施設を対象にインタビューを実施した結果を基にまとめたものである。また、訪問事業所のうち決算書を入手・分析できたのは5箇所である。

このような限られた事業所数を対象として実施した調査であるため、本調査で得られた考察が就労継続支援A型事業所全体に必ずしも当てはまるとは限らない点に留意すべきである。

②経年変化の分析の欠如

事業実態を把握するためには、単年度の決算数値に基づく分析のみではなく、複数年度を対象として経年変化を見ていくことが望ましい。本研究は単年度決算数値を基にした分析であるため、その点は考慮する必要がある。

(2) 今後の展開

本来であれば、今回の調査先に対して、引き続きの実態に関する追跡調査を行ない、経年変化を把握することが望ましい。単年度の財務諸表分析により算出される数値の偏りが是正されると共に、事業モデルの持続性が調査できることにより、より経営実態に迫った調査の実施が期待できる。

4. 就労継続支援B型事業所が就労継続支援A型事業所へ転換するための条件

4-1. はじめに

今回の研究事業は、障害者自立支援法に基づく就労継続支援A型事業の普及に資することを目標としている。障害者にとって、最低賃金保障、社会保険への加入といった一般就労に近い形で働き場所を得ることができる就労継続支援A型事業は、障害者の側からすれば大いにメリットがある制度であると考えられるし、また、制度もそのような趣旨で導入されたものである。

障害者自立支援法に基づく就労継続支援B型事業の中には、最低賃金を超える水準の工賃を支給している事業所も存在し、そういった中には、就労継続支援A型制度に対してメリットを感じていない事業所も少なからずいる事も推察される。

本項では、就労継続支援B型事業所への訪問調査を通じて、就労継続支援A型事業所の経営及び賃金・人事における違いを把握し、就労継続支援B型事業所から就労継続支援A型事業への移行可能性を検証する事を目的とした。調査方法は、原則としてインタビュー調査による。調査結果から抽出された課題から、就労継続支援A型事業所をより広く普及していくための提言を一つでも多く導くことができれば幸いである。

4-2. 調査方法

就労継続支援B型事業所と就労継続支援A型事業所の経営及び賃金・人事における違いを把握し、就労継続支援B型事業所の就労継続支援A型事業の成立可能性を検証することが本調査の目的である。具体的内容は以下のとおりである。

本調査では、以下の3つの設問について、施設長向けにインタビュー調査を行った。

(1) 調査枠組み

本調査では、以下の3つの設問について、施設長向けにインタビュー調査を行った。

- ①就労継続支援B型事業が就労継続支援A型に移行するための阻害要因
- ②就労継続支援B型事業と就労継続支援A型事業の違い
- ③就労継続支援B型事業所としての今後に向けた課題

①就労継続支援B型事業が就労継続支援A型に移行するための阻害要因

①は、障害者自立支援法に伴う新体系移行において就労継続支援B型事業所を選択した際、どういった外部環境要因が影響を及ぼしているかを伺うための設問である。また、その選択をした際になぜ就労継続支援A型事業を選択しなかったかを考える。

インタビュー結果の整理の視点として、マーケティング手法の一つであるPEST分析を用いた。PESTとは、政治的(Political)、経済的(Economic)、社会的(Social)、技術的(Technological)の頭文字を取った造語で、外部環境を網羅的に見ていくためのフレームワークであり、一般の民間企業における経営戦略策定や事業計画立案、市場調査等に一般的にも用いられる手法として知られている(図表4-2-1)。

図表 4-2-1 PEST分析のフレーム

外部環境要因	具体的な例示
政治的要因	自立支援法の規制、特定求職者雇用開発助成金の仕組み 等
経済的要因	外部環境による、事業採算性、売上高や利益の変動、価格設定 等
社会的要因	周辺地域、利用者の親からの理解が得られなかった 等
技術的要因	同業他社と比較した場合の技術格差、商品力 等

②就労継続支援B型事業と就労継続支援A型事業の違い

②は、就労継続支援B型事業の方向性を把握するための設問である。それらの内容から実際に就労継続支援A型事業所へ移行した場合、施設(もしくは法人)にどんな影響が出るのかについても検証する。インタビュー調査を効果的に行うため、業績評価システムの一つであるバランススコアカード(以下、「BSC」とする。)の4つの視点を用いた。4つの視点とは、「財務の視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点」である。各視点に基づいて、想定される具体的な影響(もしくは変化)をインタビューし

た（図表 4-2-2）。

図表 4-2-2 バランススコアカード（BSC）の視点

BSC の 4 つの視点	具体的な例示
〈財務の視点〉	達成すべき業績指標（最賃クリア） 等
〈顧客の視点〉	現在の顧客からの声 等
〈業務プロセスの視点〉	あるべき業務内容、商品のクオリティ 等
〈成長と学習の視点〉	従業員（利用者、職員）の意識や能力 等

③就労継続支援B型事業所としての今後に向けた課題

③は、②の設問に対する事業運営上の課題を聞くための設問である。この課題を具体化する事で、就業支援事業B型事業を行う法人もしくは施設に、どんな支援を行うべきかを考察する。大別して2種類の課題に整理した。1つは、法人、あるいは施設として取り組むことができるアイデア、つまり、自力で解決できる課題についてインタビューした。もう1つは、国や自治体から支援して欲しいというアイデアであり、自力で難しい課題についてきいた（図表 4-2-3）。

図表 4-2-3 課題抽出の視点

種別	具体的な例示
法人、事業所内で取り組まなければいけない課題	組織風土改革、親との連携強化 等
国や自治体からの支援	必要な助成の仕組み 等

また、①②③以外に、就労継続支援B型を始めたきっかけ（設立経緯）等についてもインタビューを行った。また、法人概要、施設概要、障害者雇用の状況等を、調査対象法人の事業概要が一覧できるパンフレット、ホームページ、WAMNET 掲載情報等より併せて整理した。

（2）調査時期・場所

平成 22 年 1 月～平成 22 年 2 月

訪問によるインタビュー調査のため、原則施設内の会議室にて実施した。

（3）調査対象

調査対象は次の条件のもと抽出をした²³。

- ・利用者工賃が高い（地域別最低賃金並みの水準）
- ・特徴的な取り組みを行っている

また、調査対象は次の情報源を活用して選定した。

- ・有識者会議における委員からの情報提供
- ・独立行政法人医療福祉機構が提供するホームページ内での情報（WAMNET）
- ・調査対象法人の事業概要が一覧できるパンフレット及びホームページ

²³ その他、地域の偏りは極力排除した。

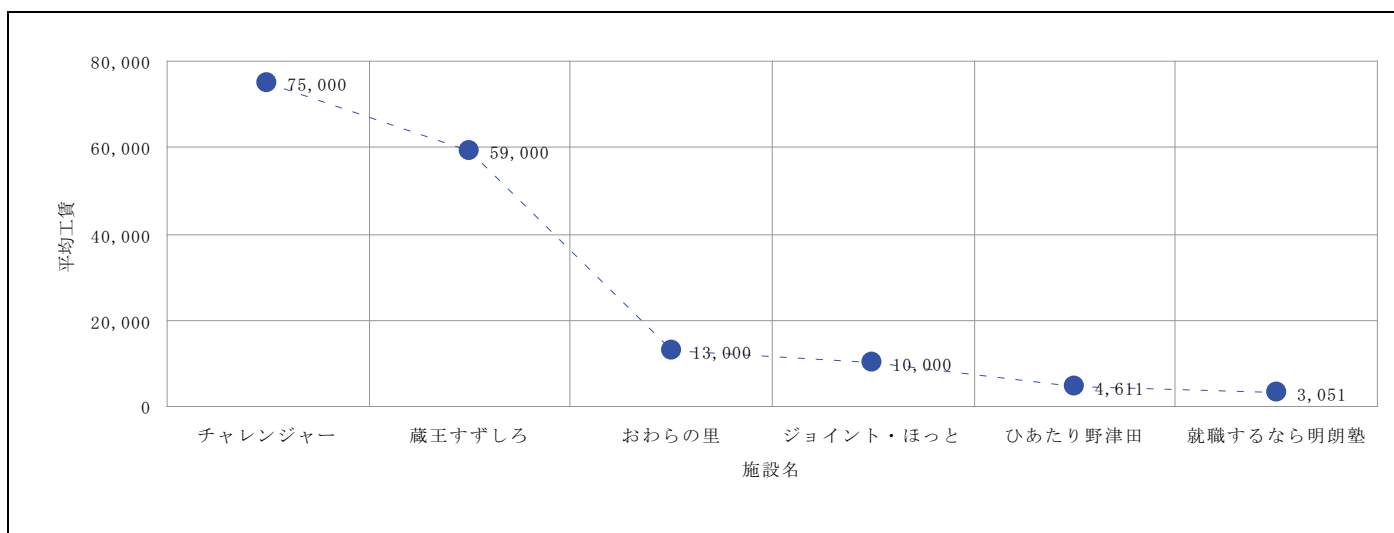
4-3. 結果

就労継続支援B型事業所と就労継続支援A型事業所の経営及び賃金・人事における違いを把握し、就労継続支援B型事業所の就労継続支援A型事業への成立可能性を検証することが本調査の目的である。具体的内容は以下のとおりである。

(1) 平均工賃比較

各施設の平均工賃を比較してみると、図表4-3-1の通りである。厚生労働省「平成20年度平均工賃一覧」によれば、就労継続支援A型事業所の全国平均賃金は81,633円/月である事を勘案すると、「チャレンジャー」や「蔵王すずしろ」であれば、就労継続支援A型事業所への移行も可能である事が示唆される。一方、同調査において、就労継続支援B型事業所の全国平均工賃は12,989円であるため、「おわらの里」はほぼ同水準、残りの3施設（「ジョイント・ほっと」、「ひあたり野津田」、「就職するなら明朗塾」）は、全国平均を下回る施設である事が分かる。

図表4-3-1 調査対象事業所の平均工賃（月平均）



(2) 就労継続支援B型事業が就労継続支援A型に移行するための阻害要因

インタビューを行った就労継続支援B型事業所において、就労継続支援A型事業への移行が進まない理由を下記の通り整理した。

①政治的要因

就労継続支援A型事業所への移行が進まない「①政治的要因」としては次の事柄が5事業所の調査から導き出された

「あえて就労継続支援A型事業所を財政的に選ぶメリットがない」

そもそも就労継続支援A型事業を選択した場合、障害者自立支援法に基づく「個別給付」等を

受給する事が出来るが、これらは、就労継続支援B型事業を選択した場合も同様の給付額であるため、就労継続支援A型事業を選ぶ積極的な理由がなければ、選択のメリットがないと考えられる。ある事業所では、利用者と「雇用契約」を結ぶ事で、就労継続支援A型事業の最低賃金法等の労働法規が適用される一方、利用者負担金を徴収することになる「利用契約」を結ぶことは就労継続支援事業の在り方としておかしいのではないかといった問題意識を持ち、あえて就労継続支援A型事業を選択しないとのことであった。

このように、報酬の水準と合わせて、制度上の疑問点が、就労継続支援A型事業への移行を考える上での政治的な阻害要因になっていることが想定される。

②経済的要因

就労継続支援A型事業所への移行が進まない「②経済的要因」としては次の事柄が5事業所の調査から導き出された

「事業採算性を図る事が難しい」

「ジョイント・ほっと」では周辺の飲食店との価格競争の激化や販路開拓の難しさ、「蔵王すずしろ」では不況に伴う売上の減少傾向を挙げている。更に、「就職するなら明朗塾」では、最低賃金や法定福利費が上昇傾向にある事を指摘し、将来に渡って就労継続支援A型事業を選んだ場合、今以上の事業採算性を図っていく必要がある事から、ますますハードルが高くなっている事を示唆している。また、「おわらの里」では、「おわら風の盆」という強い地域ブランド力を活用することや地域活性化に貢献することを事業の理念に据えていることから「おわら風の盆」の開催時期（8月下旬～9月上旬）に売上が集中する傾向が強いため、年間を通じての売上の均質化と底上げを課題として挙げている。

③社会的要因

就労継続支援A型事業所への移行が進まない「③社会的要因」としては次の事柄が5事業所の調査から導き出された。

「保護者等の意向が反映されている」

「ひあたり野津田」では、あまり無理をさせないで欲しいという親からの要望を挙げ、「就職するなら明朗塾」では、就労移行支援事業を活用して一般就労させたいという保護者等の要望を挙げている。

「おわらの里」では、障害の種別や程度を超えて、3障害のすべての障害者が並存して生きていける社会を創造するという事業所の理念をもっと大切にすべきではないかとの意見が保護者から出たこともあって、結果として就労継続支援B型を選択したとのことであった。就労継続支援A型に移行することで、利用者が限定されてしまい、守るべき理念が崩れてしまわぬよう、改めて利用者の最善の利益と理念との整合性を図ったということができる。

④技術的要因

就労継続支援A型事業所への移行が進まない「③技術的要因」としては具体的な内容は導き出せなかった。

(3) 就労継続支援B型事業と就労継続支援A型事業の違い

インタビューを行った就労継続支援B型事業所において、就労継続支援A型事業と比較して、事業の特徴等にどのような違いがあるのかを整理した。

①財務の視点

就労継続支援B型事業所と就労継続支援A型事業所の財務の違いは、5事業所の調査から導き出された結果は次のとおりである。

「経営資源の配賦方法の検討」

就労継続支援A型事業では、経営資源を利用者の賃金（≒工賃）やそれに準ずるもの（例えば、法定福利費）に優先的に配賦する事が多いと考えられるが、インタビュー調査を行った就労継続支援B型事業所では、経営資源を他に配賦する傾向にある事が確認できた。

例1 チャレンジャー

事業採算性を考え、利用者工賃が一定水準以上になれば、一般就労を促し、極力多くの利用者（例えば、重度障害者への範囲拡充）を抱えられるような体制を目指していたり、グループホームを設置する事で、「仕事」の側面だけでなく、「住まい」の側面に係るフォローを推奨していたりする。

例2 蔵王すずしろ

「チャレンジャー」と類似した考え方を持っている。利用者工賃が一定水準以上に保たれているのであれば、多くの利用者を受け入れるべく、新規事業の立ち上げ等に対して資源投入している。

例3 就労するなら明朗塾

完全に就労移行支援に特化し、就労継続支援B型事業は、あくまで就労移行支援が上手くいかなかった利用者の受け入れ先として位置付けている。したがって、就労継続支援B型事業所内で行っている活動はそこで「雇用されること」を目的として実施されるものではなく、あくまで、「居場所」的な位置づけのものとなっている。

②顧客の視点、③業務プロセスの視点

これらの視点からは就労継続支援B型事業所と就労継続支援A型事業所の違いは、5事業所の調査から導き出されなかった。

④成長と学習の視点

成長と学習に関する就労継続支援B型事業所と就労継続支援A型事業所の違いは、5事業所の調査から次の点が導き出された。

「自立支援に対する考え方」

就労継続支援A型事業の大半は、処遇面での自立支援に注力している傾向があるのに対し、インタビュー対象の就労継続支援B型施設は、処遇面以外で自立支援をしている事が分かる。

例1 チャレンジャー

「チャレンジャー」では、社会人としての最低限のルール（5S、ビジネスマナー、服装や身なり、仕事に対する責任）を徹底することに加えて、将来のキャリアパスを考慮し、人事評価を取り入れる事で、利用者のスキル向上を促している。また、職場環境の活性化のため、職員向けにインセンティブ制度を導入しているケースも見られた（例えば、経費削減や業績向上に伴う賞与制度）。

例2 就職するなら明朗塾

利用者のモチベーションの維持／向上のため、「公文式学習」のような段階的なハードル設定、一般就労機会を増やすべく、あまり職員が介在しないよう工夫している。

例3 おわらの里

各利用者を「自立の段階」という観点から捉え、現時点では、経済的な自立を求める段階というよりは、むしろ精神的な自立に向けての支援が必要な段階であったとしている。したがって、就労継続支援A型に移行して一部の利用者の経済的自立を図ることを優先するのではなく、まず就労継続支援B型から始めることにより、すべての利用者（特に精神障害者）が精神的に自立できるように“ゆっくりズム”と安心を図っていくことを重要視することが、真の自立に向けての近道につながっていくものと捉えている。

（4）法人が抱える就労継続支援B型事業所としての課題

インタビュー調査を行った就労継続支援B型事業所において、今後事業を継続していく上で、どんな課題があるか挙げて頂いた。

①法人、事業所内で取り組まなければいけない課題

法人、事業所内で取り組まなければいけない課題について、5事業所の調査から導き出された結果は次のとおりである。

- 1 利用者工賃の引き上げ
- 2 事業方向性の徹底・推進
- 3 職員育成

1は、多くの施設で課題として挙がっており、利用者工賃引上げを推し進める事で、利用者の自立支援を促す事が示唆される。2は、現在、就労継続支援B型事業へ移行した目的を更に推し進めて行く上で、法人もしくは事業所の特徴・特色を強めていく事である。3は、事業採算性を高め、就労継続支援B型事業を継続していく上でも、元来福祉職としての職員の専門性だけでは足りず、ある種の経営感覚が必要になってくる事を示唆している。

②国や自治体からの支援

整理すると答えは一つであった。

4. 就労継続支援B型事業との違いの明確化

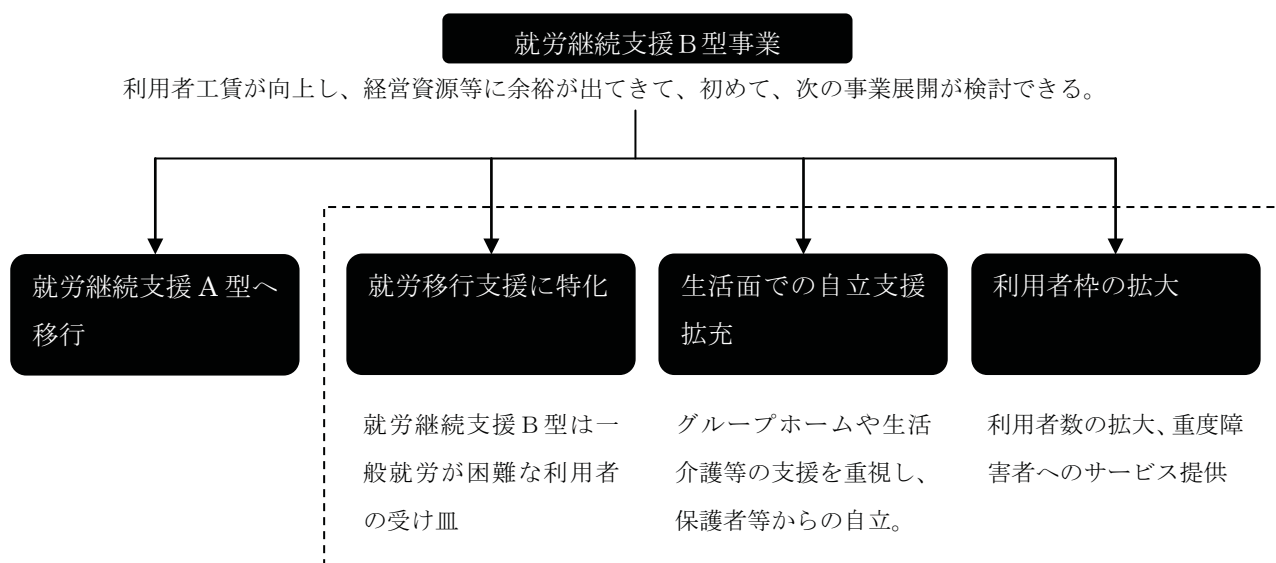
4は、非常に重要な事であり、利用者と「雇用契約」に基づく最低賃金法等の労働法規の適用ばかりか、そもそもの就労継続支援B型事業の在り方にも関わってくる。

4-4. 考察

4-4-1. 就労継続支援B型事業から就労継続支援A型への移行に向けて

本研究から導かれた就労継続支援B型事業の方向性を図式化すると、図表4-4-1である。

図表 4-4-1 就労継続支援B型事業の方向性



まず、就労継続支援A型事業への移行に向けて大前提となるのが、事業採算性を向上し、利用者工賃が地域の最低賃金水準程度に払える経営状態になることである。この前提がないとそもそも就労継続支援B型事業から就労継続支援A型事業への移行はあり得ない。この前提条件をクリアし、一定水準まで利用者工賃が上がると、一部の事業所（もしくは法人）は、就労継続支援A型事業へ移行することを検討できる状態になる。

検討の際に重要になるのが事業所（法人）としての就労移行支援事業に対するコンセプトである。就労継続支援A型を選択しない場合として、大別して3つの方向性が考えられた。

- I. 就労移行支援に特化
- II. 生活面での自立支援拡充
- III. 利用者枠の拡大

いずれも前述の通り、「経営資源の配賦方法」の違いから生まれるものだと言える。就労継続支援A型を選択するということは、経営資源を「雇用のためのコスト」に配分することを意味する。すなわち、最低賃金以上の人件費、雇用保険や社会保険等であり、こういったコストを支払うことに法人経営として意義を見出した上での意思決定ということができる。

一方、「I. 就労移行支援に特化」するということは、就労継続支援A型を選択した際に発生する

ような「雇用のためのコスト」に振り分けるのではなく、「雇用を見出すための支援」に配分しようとしているととらえることができる。そこには、「雇用」とは本来一般就労を目指すべきだという法人としてのビジョンを垣間見ることができる。

同様に「Ⅱ. 生活面での自立支援拡充」は「雇用」を目指すより「生活の充実」を重視した結果であり、「Ⅲ. 利用者枠の拡大」はこれまで「働くこと（福祉的就労を含む）」に触れる機会のなかった障害者にできるだけ多くその機会を提供することに意義を見出した結果と考えられる。

これらの法人ビジョンの違いによる事業選択は、結局のところ、地域のニーズをどのように見出しているかということに集約される。各法人が自身の設立意義を考えた結果として現在の事業形態が存在しているのだと推察される²⁴。

こういった法人ビジョンとの兼ね合いの中で、就労継続支援A型事業が選択肢の中に入っている就労継続支援B型事業からの移行を推進させるためには、次の3点が重要である。

- i. 就労継続支援A型事業のメリット創出
- ii. 就労継続支援B型事業との違いの明確化
- iii. 福祉関連の他事業とのリンケージの確保

i は、現在の障害者自立支援法上では、就労継続支援B型事業と就労継続支援A型事業の違いを単純な「雇用契約」の可否で判断するのではなく、事業の成熟度に応じて、客観的に判断していく必要がある。助成金や報奨金等の違いも当然必要である。また、法人によるコンセプト差異を考慮するのであれば、福祉の第三者評価に近いフレームを当てはめる施策も有効だと考えられる。

4-4-2. 本調査の限界と今後の課題

本調査は5事業所を対象とした有意抽出による調査であるため、ここで示している内容はまだ仮説の域を出ないことは留意いただきたい。

²⁴ もちろん、明確な法人ビジョンもないまま就労継続支援B型や就労移行支援を選択している事業所も存在することは事実である。しかし、そういった事業所について言及することは本研究事業の目的から逸脱するので記載しない。

なお、今回調査対象となった就労継続支援B型事業所はすべて、明確なビジョンを持って事業運営にあっていた。

5. 総括考察

5-1. 企業会計との比較と収支状況把握に関する留意点

ここでは、就労支援会計と企業会計との比較を行ない、その主な相違について述べると共に、就労支援事業所の収支状況を把握する上での留意点について解説する。

5-1-1. 就労支援会計と企業会計との相違及び留意点

本研究事業で主要な分析対象とした就労支援会計に基づく事業収支計算書について、企業会計原則に基づき作成された損益計算書と比較した場合、抽出される主要な相違及び留意点は以下の通りである。

(1) 作成単位の相違

就労支援会計は事業所単位で作成されるのに対して、企業会計は通常、法人単位で作成される。この点が、後述する会計科目の相違(会計区分間繰入金支出等の有無)につながっている。

(2) 形式の相違

就労支援会計に基づいて作成される事業収支計算書の一般的な形式と、企業会計において一般的に作成される損益計算書の形式を比較したのが、下記図表である。このように、表示の形式が異なっている(図表5-1-1)。

図表 5-1-1 財務諸表例

事業活動収支計算書(例)		損益計算書(例)		
(数値は例示)		(数値は例示)		
活就 働部 の収 支支 援	収入	就労支援事業収入	100,000	
		就労支援事業収入計	100,000	
	支出	就労支援事業支出	90,000	
		就労支援事業支出計	90,000	
	就労支援事業活動収支差額	10,000		
福祉 事業 活動 収支 の部	収入	自立支援費収入	20,000	
		利用料収入	500	
		経常経費補助金収入	1,000	*1
		寄付金収入	10	*1
		雑収入	100	*1
		国庫補助金等特別積立金取崩額	1,000	*2
		事業活動収入計	22,610	
	支出	人件費支出	20,000	
		事務費支出	1,000	
		事業費支出	1,000	
		減価償却費	1,000	
引当金繰入額		1,000		
	事業活動支出計	24,000		
	福祉事業活動収支差額	-1,390		
事業 活動 外 収支 の部	収入	借入金利息補助金収入	10	
		受取利息配当金収入	10	
		会計単位間繰入金収入	10	*3
		経理区分間繰入金収入	10	*3
		事業活動外収入計	40	
	支出	借入金利息支出	10	
		会計単位間繰入金支出	10	*3
		経理区分間繰入金支出	10	*3
事業活動外支出計		30		
	事業活動外収支差額	10		
	経常収支差額	8,640		
	売上高	売上高	100,000	100,000
	売上原価	期首棚卸高	10,000	
		仕入高	72,370	
		合計	82,370	
		期末棚卸高	20,000	62,370
		売上総利益		37,630
	販売費及び一般管理費			30,000
	営業利益			7,630
	営業外利益	受取利息	10	10
	営業外費用	支払利息	10	10
	経常利益			7,630

続いて、より詳細に相違点を見ていく。

(3) 営業損益区分における相違

① 「営業損益」の有無

本業から得られる利益を示す営業利益は、企業会計では「売上総利益－販管費＝営業利益」であり、複雑な計算を要することなく算出できる。

これに対して就労支援会計では、そもそも企業会計上の「営業利益」に該当する科目表示が規定されていない。「就労支援活動収支の部」「福祉事業活動収支の部」の各部の損益の合計が、内容的には「営業利益」に該当するものと考えられる。算出のためには、両部の収支（「就労支援事業活動収支」「福祉事業活動収支」）を合算する必要がある。

② 活動区分が二つに分かれていること

①の内容とも重複するが、就労支援事業会計では、「就労支援活動収支の部」と「福祉事業活動収支の部」の2つの部に分けて収支計算を行なう。これは、授産施設時代より、就労支援活動により得た就労支援事業収入から必要な経費を控除した額を工賃として利用者へ支払うこととされてきたことから、適切な利用者工賃の計算を行なうために、当該計算を行なう「就労支援活動収支の部」と「福祉事業活動収支の部」を分けるものとされたためである。この点は、企業会計には存在しない点である。

就労支援会計ではこのように事業活動区分を2つに分割して計上を行うため、それぞれごとに「売上高」と「売上原価」「販管費」を計上し、「営業利益」を算出することとなる。このようなことを実施することで、事業区分ごとの収支が正確に把握されるという利点がある反面、事業所全体の損益構造を把握したい場合には、計算に手間を要することとなる。

例えば、事業所全体の収入に対する人件費の把握を行ないたい場合、企業会計であれば、売上原価に含まれる労務費、販管費に含まれる人件費を合算すればよいが、就労支援会計の場合、事業区分ごとに同様の計算を行わないといけないため、計算が複雑となる。

③ 「売上」に含まれる勘定科目

就労支援会計上の「収入」に含まれる項目には、企業会計上では「売上」に該当しないような項目も含まれている。

例えば、(*1)の寄付金収入、経常経費補助金収入、雑収入といった勘定科目は、企業会計では営業外利益として経常損益区分に計上されるものである。

次に、(*2)の国庫補助金等特別積立金額は、会計上の性質的には資本取引に該当するものと考えられるため、企業会計上は損益計算書には計上されないものであると思われる。国庫補助金等の会計処理が社会福祉法人等に特有の会計処理を伴うために生じる（就労支援会計の）独特の処理であるが、このように性質が異なる取引が損益計算に含まれることは、企業会計では存在しないと考えられる。

(4) 経常損益区分における相違

次に、経常損益区分（表の黄色で色付けした部分）でも、就労支援事業会計に特有の勘定科

目が存在する。**(※3)**で示すような法人内の資金移動が表示される点である。就労支援事業会計でも法人単位で見れば、消去されると考えられる勘定科目だが、(企業会計は基本的に法人単位で作成されるため) 企業会計に基づく財務諸表上、計上されることはない。

このように、就労支援会計と企業会計とでは、計算される範囲や作成目的が異なることを原因として、財務諸表の構造が相違する結果となる。算出される利益についても、売上の内容が異なることを原因としてそのままの形で比較をすることはできず、形式をどちらかに合わせた上でないと利益の比較を行なうことはできない。

本研究事業では、就労支援会計に基づいて作成された財務諸表を企業会計形式に組み直した上で、分析・検討を実施している²⁵。

5-1-2. 収支分析を実施する上での困難要因

今回の調査で就労継続支援A型事業所の収支状況を分析するために、全国のA型事業所から提出された決算書の分析を実施したが、分析を実施する上で困難要因となった事項について、ここで紹介する。今後、類似調査実施時に参考になれば幸いである。

(1) 財務諸表形式の相違

社会福祉法人内に設置された就労継続支援A型事業所の場合、多くは就労支援の会計基準に従った財務諸表作成がなされていた。しかしながら、特定非営利活動法人(NPO)や株式会社の場合、就労支援の会計基準に従った形で財務諸表が作成されていないケースが多かった。このため、例えば損益計算書も就労事業会計区分とそれ以外といった形に区分されていないような形式となっており、損益の詳細を把握できず収支分析の妨げとなった。

(2) 費用計上が割愛された事業所の存在

収支状況調査の中で述べたように、決算書を提出した事業所の中には、製造原価や販売費及び一般管理費のような、本来、就労支援事業支出として計上されるべき費用が計上されていない事業所が存在した。本来は就労支援事業区分で費用計上しなければならない性質の支出を、併設している他事業へ配賦する事で、事業採算性を財務諸表上確保していることが推察される。このような事業所については、算出された利益の信頼性に疑義が生じるため、比較対象に含めることは出来ない。

(3) 貸借対照表作成単位の相違

収支計算書については、就労継続支援A型事業単独の数値を表す収支計算書が多く提出されたが、貸借対照表については、作成単位が提出事業所により異なっていた。作成単位は以下の3パターンに類型化される。

- ① 法人全体の貸借対照表が提出されたケース

²⁵ 組替の方法については、p.5~p.7を参照のこと。

5-1. 企業会計との比較と収支状況把握に関する留意点

- ② (A型やB型、就労移行を含む) 事業所単位での貸借対照表が提出されたケース
- ③ A型事業単独の貸借対照表が提出されたケース

パターンとしては①②が多く、③のケースは少数派であった。貸借対照表の作成の場合、事業収支計算書と異なり、資産・負債の按分を行なうことには一定の困難、手間が伴う。このため、法人単位や事業所単位で貸借対照表を作成しているケースが多いのではないかと推察される。

5-2. 調査全体を通して

ここでは研究全体を結ぶにあたって、全体の感想を含めた「障害者就労継続支援A型事業」と「働くこと」に関する所感を述べていきたいと思う。

アンケート調査では、雇用されている障害者の42.8%が最低賃金の減額特例許可を受けていた。また、その減額幅も100円未満の者もいれば、300円、400円の減額となっている利用者もいた。この結果のよし悪しを判断することはできないが、事実として受け止めておくべき事柄であると思う。

一つ言えることは、このような最低賃金減額特例許可という考え方が入ってくると、就労継続支援B型との違いがより一層わからなくなるということである。就労継続支援A型の方が労働者の権利が保障されているということもできるが、考えさせられるところではあると思う。本研究事業でも述べた就労継続支援A型を選択する理由が法人の「雇用」に対する考え方の違いによりおこるもので、就労継続支援B型事業の延長にあるものにはなりにくいという事実にもつながってくる。

では、就労継続支援A型事業を利用者とともに選択するとはどういうことなのだろうか？

それは、「働く」ということを法人としてどのようにとらえているかというヴィジョンが非常に重要だということだ。「働く」ということを、ともに事業を成り立たせ、ともに地域に貢献していくとするインクルージョンの視点が必要だと感じている。

就労継続支援A型のインタビュー調査の中で、ある事業所の方から印象的な言葉を頂戴した。

『『働く』』ということは健常者がそうであるように「労働者の権利」を企業が遵守することだ」

まさしくその通りだと思う。これが守られてこそ、「働いている」と初めて言えるのではないだろうか？そのために経営をし、そのために様々な検討をするということが考えられる。

この点は、通常の企業とは違った視点であるにとらえることができる。一般企業であれば、「利益の追求」ということが第一義であるが、今回調査対象となっているような事業体であれば、強いて言えば、「働くことの追求」「働くことの充足感への追求」ととらえることができる。つまり、この働き方は、「民」でも「公」でもない第三の働き方ととらえることもできると思う。

最後に今後、本研究が就労継続支援A型事業の展開を進める上での一助になればと思う。

以下での本研究事業にかかわっていただいた皆様に事業全体のコメントを頂戴した。その内容をここに記載していきたい。

■ **社会福祉法人富士福祉会 ひあたり野津田 就労継続支援B型事業所 所長**

青山 信幸

障がいのある方へのA型事業所の展開は、就労ニーズの充足や雇用促進、所得保障の観点よりが見込めるところである。本研究において、生産（授産）活動のみによる事業成立している事業所が殆んどなかったことより、A型事業がいわゆる企業のシステムのみではなく、福祉サービス事業としての必要性があることが理解できた。また、取引のパターンにより、必要とされる職員サイドの職域の違いにも着目することが出来たと感じている。

既存の福祉事業所からA型を目指したときのハードルは非常に高く、単なる助成金などのシステムを導入するだけではなく、仕事の受注・発注の仕組みから販売網の整備、地域ネットワーク作りへの視点も含めた事業推進への何らかの補助システムが必要と感じられた。元来、福祉事業所では、福祉サービスに関するネットワーク作りには長けているところがある。しかし、この域だけではなかなか事業の成立が難しく、「障がい者」の括りだけではない「働くこと」を括りとした職場とネットワークの構成が求められ、これを実現できた事業所において、障がい者が安心して働くことの出来るA型事業所の成立が見込めるのではないかと改めて感じた次第です。

■ **東京家政大学 文学部 教授**

上野 容子

本調査研究は、障害者自立支援法における就労継続支援事業が、障害者の労働者性をどれだけ担保でき、高めていくことができるのかを展望する上で極めて貴重な機会となった。

障害者自立支援法においては、障害者の就労形態として一般就労が最も望ましいが、それが困難な人達を対象として就労継続支援事業A型、B型が位置づけられている。しかし、現状は、ご本人達が主体的に自分の人生設計の中で就労を考えており、一般就労が絶対的な就労と考えていない人達も多い。特に、中高年齢になるまで様々な就労体験をしてきた人達は、これまでの福祉的就労と言われている作業所や授産施設において働く機会と場を得ることができ、その仕事に生きがいとやりがいを感じて主体的に働いている人達も多い。

支援者は、ご本人の人生設計を最大限尊重し、それに沿って支援していくことが支援の原則である。就労継続支援A型事業は、対象者が労働者として雇用・労働法上の適用を受けて働くことができる制度として位置づける必要がある。

本調査を通して、改めて就労継続支援A型事業の継続・発展性を模索していくことと、障害者雇用と労働法上の権利保障を車の両輪のようにバランス良く機能させていくためには、就労継続支援A型事業の課題解決に向けた施策づくりとともに、特に事業そのものの継続性と発展性を支援していく新たな制度（仕組み作り）が必要であると痛感している。それは、社会的企業の育成とその中の障害者雇用を推進するためのソーシャルファームの育成のための施策づくりではないだろうか？本調査が、その布石となれば幸いである。

■ 株式会社ウイングル・ヒューマンサポート（就労継続支援A型）

押 切 重 喜

就労継続支援A型がその役割を果たすには、事業所の強みを生かした事業理念・ビジョンを確立し経営的視点の強化が求められていることが本研究より改めて確認されましたが、一方でこれまでの実践で蓄積された福祉的な視点の重要性も見落としてはならない点だと思います。

障がいに対する専門的な知見、そしてその専門性に基づいた障がいのある方一人ひとりの強みを発揮できる職場環境や支援等、それらの充実こそが生産性の向上、強固な経営体質の実現につながる、それは障害福祉サービス事業であり、労働の場である就労継続支援A型だからこそ実現できることだと思います。

障がいのある方の就労が徐々に広がり、今後はより一人ひとりの働き方に注目される中、一般就労でもなく、福祉的就労でもなく、障がいのある方に新たな働き方の新たな選択肢としての就労継続支援A型が今後ますます各地域に広がっていくことが今こそ求められています。

■ 日本大学 文学部 社会学科 社会福祉コース 准教授

川 村 宣 輝

本調査研究では、就労継続支援事業所へのヒアリング調査と併せて、同A型事業の財務分析を詳細に行うことにより、施設経営の視点から就労継続支援事業の分析を行っている。こうした経営分析的な調査研究は、どちらかと言えば福祉分野が苦手とし、これまであまり踏み込んでこられなかった視点からの分析であり、多くの新たな知見を得ることができた。

また、障害者自立支援法に基づく就労継続支援事業については、利用者である障害者が働いて収入を得る場でありながら、同時に利用者負担を求められているなど、制度上の多くの課題が指摘されている。ただ、一般企業の障害者雇用が思うように進まない中で、障害者のそれぞれの状況に応じた多様な働き方の選択肢として、就労継続支援事業の果たす役割や意義の大きさについて改めて考える機会となった。

今回の調査研究では、就労継続支援事業について多面的な分析結果を通して、今後の障害者の働き方や就労支援の在り方全体を考える上での多くの示唆を与えられた。新政権によれば障害者自立支援法を廃止とし、それに替わる新たな法制度を検討するとしている。そうした動きの中で、本調査研究が利用者本位の就労の在り方や、労働・福祉・医療の各分野の垣根を超えた就労支援制度・サービスの新たな枠組みづくりを改めて考え、模索するためのヒントとなれば幸いである。

資料集

資料1 就労継続支援A型事業 調査実施先詳細データ

- 1 しんわろネッサンス
- 2 コロニー東村山
- 3 就労支援センター ウイングル・ヒューマンサポート
- 4 豊芯会 フードサービス
- 5 ワークセンターけやき
- 6 A事業所²⁶
- 7 しごとも
- 8 エフピコ愛パック 茨城工場
- 9 センドラン・ミサト
- 10 がんばカンパニー
- 11 つがる野工房パッケージセンター

²⁶ 事業所の希望により、事業所名を匿名としている。

1. しんわろネッサンス

(1) 訪問概要

- ・ 訪問日 平成 21 年 11 月 30 日
- ・ 訪問時間 午前 10 時～12 時 30 分
- ・ 応対者 久保寺施設長 他職員の方 1 名

(2) 組織概要

組織名	しんわろネッサンス
運営法人	社会福祉法人進和学園
所在地	神奈川県秦野市
事業種類（定員、現員） （平成 21 年 8 月 1 日現在）	就労継続支援 A 型事業（30 名、27 名） 就労継続支援 B 型事業（65 名、67 名） 就労移行支援事業（15 名、17 名）
利用者の主たる障害種類	知的障害
A 型事業所職員数	7 名

(3) 法人及び施設沿革

- ・ 母体である社会福祉法人進和学園は、前身の知的障害児施設が昭和 33 年に発足。
- ・ 昭和 34 年に社会福祉法人として設立認可。
- ・ 昭和 49 年に授産工場として「進和職業センター」開設（社会就労センター、入所 60 名、通所 60 名）。
- ・ 平成 18 年 3 月「しんわろネッサンス」（福祉工場 30 名、社会就労センター 70 名）が稼動。
- ・ 平成 20 年に就労継続支援 A 型、B 型、就労移行支援へ移行。

(4) 事業概要

- ・ 自動車部品組立
- ・ 封入・梱包作業
- ・ 清掃・洗車 等

自動車会社より自動車部品組立を主たる事業として実施。高い品質管理基準のクリアが求められる中、工場の QC 活動を粘り強く進め、知的障害部門では日本で初めて製造部門での ISO9001 を取得した。

自動車会社と進和学園とは直接契約を締結しているのではなく、間に商社的役割を果たす株式会社研進を介在し、研進と進和学園との間で委託契約を締結するスキームとなっている点の特徴である。

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援A型事業への移行について誰が主導となって、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

現所長を中心に職員との話し合いを通じて検討を重ねた上で、移行した。

① 移行前の施設形態は？（授産施設、委託事業等）

70名定員の通所授産施設を運営、その後福祉工場を実施。2年ほど前に就労継続支援A型、B型、就労移行支援に同時に移行した。

福祉工場と比べて、作業内容にそれほど違いはないが、会計処理（特に申請業務、利用者負担など）に違いが生じた。

② 移行に向けたプロジェクト発足時期、移行時期、完全移行まで要した期間は？

就労継続支援A型事業の前身である福祉工場の事業開始の際には、2年ほど事務的な準備期間を設けた。土地の取得から計算すると10年以上掛かっている。その後、就労継続支援A型に関しては平成19年半ば前後から半年程度の準備期間を経て移行した。

福祉工場に時間をかけて準備をしていたため、就労継続支援A型事業への移行に関してはそれほど時間を要することはなかった。

③ 移行に伴い立地移転、施設統廃合等を行いましたか？（地域、施設建替等）

就労継続支援A型移行のために、立地移転等を行ってはいない。

④ なぜ、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

移行に際しては、就労移行支援事業を実施したいという思いが強かったため、就労継続支援A型事業のみへの移行は考えていなかった。また、就労継続支援B型のみへの移行についても、旧法に比べて支給単価が悪かったため、採算的に難しいと考えた。報酬全体を考え、就労移行支援と就労継続支援A型、B型の多機能型とすることで、採算的に合わせるができるのではないかと考えた。

⑤ どのように、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

移行に際しては、所長とスタッフとで収支等の検討を実施した。

Q 2. 事業採算性について

① 移行に伴う財務上のメリット・デメリットは？

現在、就労継続支援A型利用者の自己負担分については事業所で負担しており徴収していない分が、財務の面だけ考えるとマイナス。

② 財務上、どんな課題や目標がありますか？

経済環境の悪化を受けて、売上が減少している。売上及び利益減少への対応として、就労継続支援A型事業所利用者の給与体系の見直しを考えている（現在は、9名の利用者に関して最低賃

金減額特例特例を申請)。具体的には、評価制度を導入し給与に若干のメリハリを与えようとするものである。

その他の施策として、以下の事項を検討している。

- ・就労継続支援A型利用者への減免措置（自己負担を取らない）の見直し検討
- ・賞与支給の見直し（現在は職員と同水準支給）。
- ・上記の対応によっても収支的に不足する場合には、人員の削減。

③ 商品コンセプトやサービスはどのようなものか？

売上高の90%以上が、1社に対するものである。このため、同社の品質基準に適合した製品を出荷することが命題である。

自動車部品を取り扱う事業者として、他の下請け企業と同じレベルで競いたいという思いからISO9001を製造現場として取得した。これにより、発注主である企業の見目が変わったように思う。取得には1年半を要した。

取得に際して特に意識したのは、職員がISO取得の目的や作業マニュアルの内容を理解することだった。利用者に関しては以前から作業の質の均質化（≒単純ミスの防止）を徹底していたため、大きな心配はしていなかった。

一社に売上の大半を頼っているのは、安定的な受注を見込める反面、その企業の業績に自組織の業績も大きく左右されるという点で非常にリスクがあると考えている。自動車産業自体が電気自動車中心へと舵を切り、製造工程が劇的に変わる可能性があることは深く認識しており、現在の事業形態が今後も長く続くとは思っていない。将来的には、他社への売上も50%まで増やしていきリスクヘッジを図りたいと考えている。

④ 収入増のため、どんな販売促進活動を行っていますか？

上記のISO9001取得のような品質を高める取り組みが、間接的ではあるが販売増加につながると考えている。

Q3. 利用者・職員について

① 移行後、就業環境について、変化はありましたか？

特に大きな変化はない。

② 移行後、利用者の仕事に対する満足度に変化はありましたか？

移行による変化は特にないと考えている。

③ 移行後、利用者の施設への帰属意識に変化はありましたか？

組織の居心地が良すぎるのか、就労継続支援A型の利用者が一般就労に対する意識が低いように感じる。この点は改善が必要であり、将来的に一般就労促進に向けた活動も考える必要がある。

④ 移行後、利用者の生産性について、変化はありましたか？

移行を理由として利用者の生産性が上がったということはない。

利用者（仕事）の質は特例子会社と同レベル（対抗意識を含め）を目指し、そのような仕事ができるような体制を考えている。

⑤ サービス利用顧客の満足度は、どうですか？（反応、アンケート等）

得意先である企業には定期的に現場を視察してもらい、品質管理についての取り組みを伝えるようにしている。直接的なアンケート調査は実施していない。

⑥ 利用者の定着率は、どうですか？

利用者の離職は年に1名いるかないかという程度。

⑦ 利用者をマネジメントする際に悩んでいる点は、どんなものがありますか？

人間関係の円滑化には配慮している。職務面については、マニュアルを作るなどして対応している。

クラブ活動を設けるなど、仕事面以外での交流も行なうようにしている。

⑧ 職員の採用ルートはどうなっていますか？

学校等に求人票を出している。地方の学校に出す場合には、住む場所を紹介するなどして遠方出身の職員の積極的な採用に努めている。法人内で様々な事業（グループホーム、相談支援等）を行なっていることは、採用する際のアピールポイントと考えている。

新卒の職員には、最近は福祉学部を出ている職員が増えた。以前は一般事業会社からの転職者が多く、福祉の仕事を経験したことのない人間が多かった。メインとなる事業が製造活動であるので、メーカー出身の方が指導員として入っていることもある。

⑨ 職員の配置はどのようにしていますか？

職員28名の大きな内訳は、製造部門（利用者サポート含む）21名、事務その他3名、組織の全般的な管理が4名、営業が0名となっている。

⑩ 現在の働きやすい点・働きにくい点（職員）

給与水準は他の福祉事業所と同水準であること。

法人グループの他の事業所への間で人事異動が可能な仕組みとなっており、職員に対して年に一度ヒアリングを行ない、他施設での勤務を希望する場合にはその希望を伝える場となっている。

職員同士の話し合いの場として「委員会」があること。

支援記録の作成に要する時間が、業務上それなりの負担である。

一定の時刻で必ず退勤というルールを徹底されており、残業が必要な場合は管理者の許可が必要となっている。

⑪ 自由意見

就労継続支援A型事業を行なっていくには、採算性確保の柱となるような事業がないと難しいと感じる。

一般事業会社から就労継続支援A型事業所へ仕事の発注がしやすくなるような支援制度を国は考えてほしい。障害者雇用施設への発注率に応じて、発注側企業の障害者雇用率への換算ができるような制度を創設・促進していくことが必要だと感じる。

(6) 事業所決算分析

① 就労継続支援A型事業所貸借対照表並びに就労継続支援A型事業所収支の概況

(「しんわルネッサンス」数値のうち、就労継続支援事業A型のみの数値です。)

【事業所貸借対照表】 単位：千円

資 産	H21/3	負 債・純資産	H21/3
資産の部		負債の部	
1. 流動資産		1. 流動負債	
現金預金	106,814	短期借入金	-
未収金	44,497	未払金	18,915
たな卸資産	-	預かり金	868
立替金	201		
[合 計]	151,512	[合 計]	19,783
2. 基本財産		2. 固定負債	
建物	259,992	設備資金借入金	-
土地	418,582	退職給与引当金	6,874
[合 計]	678,575		
3. その他の固定資産		[合 計]	6,874
建物構築物	79,544	[負 債 合 計]	26,657
機械及び装置	-	純資産の部	
車輛運搬具	0	基本金	-
器具及び備品	8,716	国庫補助等特別積立金	78,646
ソフトウェア	4,786	積立金	34,020
積立預金	34,020	次期繰越収支差額	824,706
その他	6,874	(うち当期活動収支差額)	-262,150
[合 計]	133,940	[合 計]	937,372
資 産 合 計	964,027	負債及び純資産合計	964,027

【事業所収支】 単位：千円

	H21/3
就労支援事業活動収支の部	
1. 収入	
就労支援事業収入	242,458
計	242,458
2. 支出	
就労支援事業販売原価	226,493
販管費	-
計	226,493
就労支援事業活動収支差額	15,965
福祉事業活動収支の部	
1. 収入	
自立支援費収入	37,687
利用料収入	-
経常経費補助金収入	1,826
寄付金収入	0
雑収入	1,604
国庫補助金等特別積立金取崩額	1,860
計	42,978
2. 支出	
人件費支出	38,438
事業費支出	8,101
事務費支出	4,995
減価償却費	12,064
引当金繰入額	609
計	64,208
福祉事業活動収支差額	-21,230
事業外活動収支(純額)	-252,553
経常収支差額	-257,818
特別収支(純額)	-4,331
当期活動収支差額	-262,150
繰越活動収支差額の部	
前期活動収支差額	860,874
当期活動収支差額	-262,150
次期活動収支差額	598,724

② 収支に関する分析

a. 収支の組替

就労継続支援A型事業所収支の分析を行なうに際し、分析を実施しやすいように企業会計用の表示形式への組替を実施した。組替内容については、下記【事業収支計算書組替の内訳】を参照のこと。

補助金等による収益改善の効果を把握するために、売上に含める収入範囲を2パターン（「補助金等含まない」、「補助金等含む」）用意し、両者を比較した。前者（補助金等含まない）は基本的には就労支援事業収入、訓練等給付費を売上に含めている。後者（補助金等含む）は、就労支援事業収入、訓練等給付費以外の収入も売上に含めている。また、資本取引に該当するような項目（国庫補助均等積立金取崩額）や費用との相殺を行なうべきと考えられる項目（引当金戻入益）は、売上高には含めていない。

【事業所収支】 単位：千円		【組替後事業所収支】 単位：千円			
		補助金等含まない		補助金等含む	
就労支援事業活動収支の部					
1. 収入					
就労支援事業収入	242,458				
計	242,458				
2. 支出					
就労支援事業販売原価	226,493				
販管費	-				
計	226,493				
就労支援事業活動収支差額	15,965				
福祉事業活動収支の部					
1. 収入					
自立支援費収入	37,687				
利用料収入	-				
経常経費補助金収入	1,826				
寄付金収入	0				
雑収入	1,604				
国庫補助金等特別積立金取崩額	1,860				
計	42,978				
2. 支出					
人件費支出	38,438				
事業費支出	8,101				
事務費支出	4,995				
減価償却費	12,064				
引当金繰入額	609				
計	64,208				
福祉事業活動収支差額	-21,230				
事業外活動収支（純額）	-252,553				
経常収支差額	-257,818				
特別収支（純額）	-4,331				
当期活動収支差額	-262,150				
繰越活動収支差額の部					
前期活動収支差額	860,874				
当期活動収支差額	-262,150				
次期活動収支差額	598,724				

【事業収支計算書組替の内訳】		補助金等含まない		補助金等含む	
売上高		就労支援事業収入	就労支援事業収入		
		自立支援費等収入	自立支援費収入		
		利用料収入	利用料収入		
			経常経費補助金収入		
			寄付金収入		
売上原価		就労支援事業販売原価	就労支援事業販売原価		
		事業費支出	事業費支出		
売上総利益					
販管費		販管費	販管費		
		人件費支出	人件費支出		
		事務費支出	事務費支出		
		減価償却費	減価償却費		
		引当金繰入額	引当金繰入額		
営業利益					
営業外損益		事業外活動収支（純額）	事業外活動収支（純額）		
		雑収入	雑収入		
経常利益					
以下、省略					

※国庫補助金等特別積立金取崩額は、性質を鑑み上記損益計算から除外した。

※事業外活動収支についても内容（経理区分間繰入金支出等）を勘案し、上記損益計算から除外した。

b. 収益構造の分析

【組替後事業所収支】 単位：千円

	補助金等含まない		補助金等含む	
売上高	280,146	100.0%	281,972	100.0%
売上原価	234,595	83.7%	234,595	83.2%
売上総利益	45,551	16.3%	47,377	16.8%
販管費	56,106	20.0%	56,106	19.9%
営業利益	-10,555	-3.8%	-8,729	-3.1%
営業外損益	-	0.0%	-	0.0%
経常利益	-10,555	-3.8%	-8,729	-3.1%
以下、省略				

売上総利益ベースでは、20%弱という高い水準で黒字が確保されている。

c. 売上の内訳

単位：千円

項目	金額	比率
就労支援事業収入、訓練等給付費等	280,146	99.4%
その他の収入	1,826	0.6%
合計	281,972	100.0%

補助金等のその他の収入は全体の 0.6%であり、依存度は低いと考えられる水準となっている。

d. 費用の構造

単位：千円

項目	金額	比率
1 売上原価／販管費比率		
売上原価	234,595	80.7%
販管費	56,106	19.3%
計	290,701	100.0%
2 売上原価内訳		
材料費	-	0.0%
労務費	66,382	28.3%
外注加工費	127,584	54.4%
経費	40,629	17.3%
計	234,595	100.0%
3 販管費内訳		
人件費	38,438	68.5%
事務費	4,995	8.9%
減価償却費	12,064	21.5%
引当金繰入額	609	1.1%
計	56,106	100.0%
4 総費用（売上原価＋販管費）内訳		
原価-材料費	-	0.0%
原価-外注加工費	127,584	43.9%
総人件費（労務費＋人件費）	104,820	36.1%
総経費（上記以外の全費用項目計）	58,297	20.1%
計	290,701	100.0%

ア 売上原価に占める外注加工費の割合

売上原価の内訳のうち、外注加工費の占める割合が高いことが特徴的である。これは、就労継続支援 B 型事業、移行支援事業と一体的に運営しており、就労継続支援 B 型、移行事業への収入配分を外注加工費にしているためである。

イ 販管費に占める人件費・減価償却費

販管費では、人件費の占める割合が突出している。内容は職員人件費である。また、減価償却費も一定金額計上されており、経営形態（工場設備を有して事業を実施）を反映した内容となっている。総費用（原価+販管費）でみると、人件費よりも外注加工費の計上額が多い点の特徴である。

e. 一般事業会社との比較

比較対象

TKC 財務指標（平成 21 年版）－製造業－輸送用機器製造業－自動車部分品・附属品製造業－売上高 1 億円～2.5 億円

	しんわルネッサンス		同種同規模法人
	補助金等含まない	補助金等含む	
収益性比率（単位：％）			
売上高総利益率	16.3	16.8	29.6
売上高営業利益率	-3.8	-3.1	5.4
対売上高比率（単位：％）			
＜＜ 製造原価内訳 ＞＞			
材料費	-	-	14.8
労務費	23.7	23.5	27.7
外注加工費	45.5	45.2	13.6
経費	14.5	14.4	12.9
＜＜ 販管費 ＞＞			
販管費	20.0	19.9	24.2
＜＜ 製造原価+販管費 ＞＞			
総人件費	37.4	37.2	42.7
生産性比率（単位：千円）			
1人当り売上高（年）	8,338	8,392	8,304
1人当り人件費（年）	3,120	3,120	3,540
1人当り総資本	28,691	28,691	7,458
1人当り有形固定資産	22,822	22,822	3,101

（一人当り計算の基となる職員、利用者人数については、常勤換算人数（インベュー等により把握）に基づき計算した。）

ア 収益性比率、売上高比率について

収益性については一般事業会社に劣る水準となっている。収益性が劣っている主な原因と考えられるのは、売上原価に占める外注加工費水準の高さである。同種同規模の一般事業会社が、売上高比 13.6%に対して、しんわルネッサンスでは総収入比 45.0%に達している。

イ 生産性比率について

生産性比率は良好である。1人当り売上高、1人当り人件費は一般事業会社と同水準かそれ以上というレベルに達している。

1人当り総資本、1人当り有形固定資産は一般事業会社の平均水準を大きく上回っており、生産設備の充実ぶりが伺われる。

③ 貸借対照表に関する分析 (一般事業会社との比較)

	しんわルネッサンス	同種同規模法人	
安全性比率			
流動比率	765.9	183.1	ア
当座比率	764.9	160.0	
預金対借入金比率	-	51.8	
借入金対月商倍率	-	4.5	
固定比率	86.7	141.7	イ
固定長期適合率	84.3	70.6	
自己資本比率	97.2	36.8	ウ

全体的に非常に良好な財務バランスを保持している。

ア 流動比率

流動比率・当座比率が非常に高く、短期的な財務バランスの良さを示している。手厚い現預金残高が主要因である。

イ 固定比率

手厚い固定資産残高がありつつも固定比率は若干低い水準となっている。固定資産投資を借入に頼らず、ほぼ自己資本で賄ってきたことが伺われる。

ウ 自己資本比率

自己資本比率は高く、長期的な財務バランスの良さが表れている。

④ 決算分析まとめ

事業収入とその他の収入(自立支援費収入等)を組み合わせるにより、営業利益ベースでほぼ収支均衡の水準に届いている。

一人当たり売上高及び人件費の水準は一般事業会社と比肩しうるレベルであり、就労継続支援A型事業所の中でも非常に高い水準であると考えられる。

貸借対照表の内容の良さは、一般事業会社と比較しても際立っている。少々の赤字が生じても事業継続性に大きな影響を与えることはないと思われる財務水準である。

有形固定資産残高水準も従業員規模に比して非常に高く、事業競争力の源泉の一つであると考えられる。かつ、有形固定資産残高と資本のバランスも非常に良好である。

2. コロニー東村山

(1) 訪問概要

訪問日 平成 21 年 12 月 2 日
 訪問時間 午前 9 時～12 時
 応対者 中村施設長 他職員の方 1 名

(2) 組織概要

組織名	コロニー東村山
運営法人	社会福祉法人東京コロニー
事業所所在地	東京都東村山市
事業種類（定員、現員） （平成 21 年 3 月末）	就労継続支援 A 型事業（10 名、9 名） 就労継続支援 B 型事業（40 名、35 名） 就労移行支援事業（30 名、33 名）
利用者の主たる障害種類	身体障害、知的障害、精神障害
職員数 （平成 21 年 3 月末）	84 名（障害者職員 12 名含む）
事業内容	印刷事業

(3) 法人及び事業所沿革

結核回復者の復帰施設 3 施設が事業のルーツ。1949 年創設の中親会（中親コロニー協会）、1959 年設立の東京コロニー協会が 1965 年に合併。その後、1952 年事業開始の日本リハビリテーション協会との合併（1972 年）により、現組織誕生。

1974 年コロニー東村山印刷所開設。

2007 年コロニー東村山障害福祉サービス事業多機能型（就労移行、就労継続 A 型、B 型）へ移行。

(4) 事業概要

印刷事業

企画、デザインから印刷、封入、発送まで印刷に関わる業務をトータルでサービス提供できる点が強み。高い印刷技術を有し、最新鋭印刷設備導入のための設備投資も行なっている。

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援 A 型事業への移行について

① 誰が主導となって、就労継続支援 A 型事業所へ移行しましたか？

施設長自身が就労継続支援 A 型事業に取り組みたいという思いはあった。法人内で反対意見はあったものの、最終的に法人内で意思統一した。移行作業に際しては、施設長や部課長級の人材が主導的役割を果たした。

② 移行前の施設形態は？（授産施設、委託事業等）

身体障害者通所授産施設・知的障害者通所授産施設・授産施設

③ 移行に向けたプロジェクト発足時期、移行時期、完全移行まで要した期間は？

準備には約2年を費やした。職員自身の勉強に加え、利用者保護者への説明会も繰り返し実施した（後述）。

④ 移行に伴い立地移転、施設統廃合等を行いましたか？（地域、施設建替等）

移行に伴う立地移転、施設統廃合は実施していない。

⑤ なぜ、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

利用者には、障害のために一般企業等で働けないが、就労能力の高い人がいる。しかし、一般就労が難しいとあって、自分たちの法人で職員として採用できるのかと言うと、公費収入がなくなる等採算的に厳しいものがあつた。障害者自立支援法施行に伴ない新施設体系として就労継続支援A型という事業の内容を知り、前述のような障害者にとっての貴重な就労の場となり、かつ、法人としても採算的に不可能ではないことから、制度を活用することとした。最低賃金を支払う前提として仕事の確保が絶対条件となる。

新しい体系に移行する前から法人では、すでに職員として雇用している障害者が12名おり、そのような従業員と就労継続支援A型利用者をどこで差別化していくかについて、組織内で会議を重ねた。現状では、職員として採用している障害者は、支援も行う立場にいる人といった形で分けているが、すっきりと胸に落ちたわけではない。自分たちの頭の中で位置づけを整理できない事業をやっているのかという葛藤はある。

採算だけを考えると厳しいが、一般企業への就労が困難な障害者にとってプラスかどうかは職員の存在価値と考え、ニーズもあつたので制度を利用した。

⑥ どのように、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

国のグランドデザイン案がでた平成17年から経営層で検討を開始した。その後、関係者・当事者・家族全員を集めて、制度が求める利用者像とは何か、サービス事業像とは何か、今後施設に求められる役割は何かということに関する勉強会を何度も実施した。

利用者各人に対しても家族を含めて3回以上は個別面談を重ねた。

検討の結果、利用契約と同時に雇用関係もある就労継続支援A型利用の利用者負担分は、一切求めない方針で固まり、就労継続支援A型移行後の収支シミュレーションを実施した。訓練等給付対象に加え、雇用報酬金の対象にもなり、労基法適用の対象となることも織り込み計算を実施し、多機能型事業全体で17%の減収という予測を立てた。

Q2. 事業採算性について**① 移行に伴う財務上のメリット・デメリットは？**

障害者自立支援法に基づいた新体系の多機能型（就労移行支援事業・就労継続支援A型・B型事業）は採算的には厳しいものがある。職員の賞与は以前と比較して減少している。事業開始時

の公費収入の時期は2ヶ月遅れとなるため、運転資金が不足することもあったため、追加の借入を行ったりした。

② 財務上、どんな課題や目標がありますか？

就労支援活動事業は印刷事業が中心となっているが、印刷業界自体が全体的に衰退傾向にあり、市場環境的には非常に厳しい。

印刷事業は継続しつつも、小規模な事業でも採算が取れる新たな事業展開を行なっている。

将来的には徐々に印刷事業への依存度を下げていき、事業を多角化していくことが目標。同一法人内の他の事業所と連携しながら、インターネット販売製品の詰め込み発送、ホットドックの店「ころころ」運営、障害者のためのIT講座開催、WEBページ作成、デジタルコンテンツ作成、古紙回収リサイクル事業、清掃事業、DMサービス事業などを計画し、実行に移している。

③ 商品コンセプトやサービスはどのようなものか？

営業の人材育成の充実が事業経営のうえで非常に大切であると考えている。顧客から頼りにされる営業となれることを目指している。営業員には、印刷に限らず・メディアトータルの企画提案・相談事解決能力が求められる。

施設長自らも営業に加わる場合もあり、目標数字の計画立案などには陣頭指揮を行なっている。なお、施設長は一般企業出身。

コロニーの取り組みに関わることで社会貢献事業であることを企業へ説明し、賛同を集めるという一つのノウハウがある。CSRの観点に訴えかけることも必要。

事業スタイルとしては、サービス提供領域を狭く設定することなく顧客の求めることはどのようなものでも対応するというスタンス。反面、採算面もシビアに考えており、次につながる仕事であれば、赤字でも受注することはあるが、将来を見極めていくことが重要。

収益性の高い仕事ばかり選んで受けていては、受注が続かない。お客様のお役に立ちたいという意識を含め、どんな小さい仕事でも誠意をもってやっていくことが必要である。

④ 地域相場と比較して、販売単価はどうか？

受注競争で勝つには、民間の印刷会社との競争となっている。価格・納期・品質競争して落札を勝ち取る。

販売単価については競争相手よりも若干安値で提供できるように意識している。同業者の中には海外に拠点を有している企業もあり、価格競争はかなり厳しい。

⑤ ターゲットとしている地域や顧客層は、どんなものですか？

行政、外郭団体、学校、企業などあらゆる顧客をターゲットとしており、特別に顧客層は設けていない。

事業所の近隣地域（三多摩地区等）と中野の施設を活動拠点に、都内・埼玉・神奈川エリアを営業範囲としている。地域を区分けして営業担当者を決めている。

⑥ 収入増のため、どんな販売促進活動を行っていますか？

販売促進の具体案は提供する事はできないが、常に施策は講じている。

販売促進のアイデアは、営業担当者全員が常に出し合い議論を重ねている。アイデアは非常に大切にしている。

Q3. 利用者・職員について**① 移行後、就業環境について、変化はありましたか？**

障害者自立支援法の施行後、一定の環境が整うことで、働く能力が発揮できる人は一般企業へ就職していくようになった。一般就労が促進されたように思う。反面、就労能力が高くても、障害が重度の人が一般就労することは、まだ難しい現状がある。

就労継続支援A型事業所では雇用関係を結び労働基準法の適用対象となったため、利用者にとっては、労働の権利を保障された形で働けるようになったことは、大きなプラスであると感じる。

② 移行後、利用者の仕事に対する満足度に変化はありましたか？

移行が直接の原因かどうかはわからないが、職務に満足はしているのではないと思う。

職場に活気があるため、見学の際に興味を持つ障害者は多い。

危険な仕事ということもあり、怪我と隣り合わせではある。本人がやりたいと希望しても、全て叶えられる訳ではない。適正を見極めて人員配置をしている。

③ 移行後、利用者の施設への帰属意識に変化はありましたか？

帰属意識という点で大きな変化はない。

移行前から、施設の財務は利用者に公開している。移行により何かを変えたということはない。

決算説明の際に、全職員、利用者を集めて説明を実施している。施設の財務状況は以前から透明性を意識している。

④ 移行後、利用者の生産性について、変化はありましたか？

移行の前後で変わったということはない。

一方で就労継続支援A型利用の場合、雇用関係が生れたことでモチベーションは向上している。

⑤ サービス利用顧客の満足度は、どうですか？（反応、アンケート等）

就労移行事業により障害者雇用が進んだ事、就労継続支援A型事業による雇用障害者がいることによる制度的矛盾、施設を利用し続ける重度障害者の労働者性等これまでの施設の役割から変化したことにより、障害者の労働問題について企業の意識変化も生れている。

印刷事業に関するノウハウは組織内に蓄積されており、イメージを紙で表現する、データを紙へ変換する等、紙媒体に関する業務の顧客からの評価は高い。

⑥ 利用者の定着率は、どうですか？

離職は年に1名か2名いるかないかという程度。就労継続支援A型利用者の離職は今までの所1名もいない。

⑦ 利用者をマネジメントする際に悩んでいる点は、どんなものがありますか？

社会で通用しない事は施設内でも通用しないということを前提に支援している。

仕事に関する指示について、利用者がどこまで理解しているか悩むことはある。利用者のリアクションを見て判断している。

朝のミーティング、工作中的の会話、会議などで意思疎通とコミュニケーションを図っている。

怪我をしないように気をつけることを最優先し、仕事上で言うべきことは言うという姿勢で接している。勤務を通じて業務を次々と吸収していく人もいる。

知的障害者に対しては、仕事だけでなく社会性の支援も同時に行っている。行動面を制約せず、何事もやってみないとわからないという姿勢で接する。家庭のことなど仕事以外の相談に乗ることもある。

⑧ 職員の採用ルートはどうなっていますか？

職員は全体的に福祉業界の経験者は少なく、民間企業出身の人が多い。福祉関係の法律・制度の専門知識は必要だが、就労の場をつうじて支援するにあたって同じ労働者という視点で、個性を否定せず生かす視点を持てば大きな問題にはならない。当施設での勤務経験を積んだ職員が教育担当となり、次の世代へと仕事の内容を引き継いでいるが、一般企業への障害者雇用が進んでいった場合、事業所利用者の高齢化・重度化もまた進んでいくこととなり、今後は福祉専門性の高い能力をもった職員の必要性は高まっている。

⑨ 職員の配置はどのようにしていますか？

大まかな分類として、総勢84名の職員（障害者12名含む）のうち営業23名（企画、デザイン等含む）、製造部門51名（障害者サポート含む）、総務・支援専門職・全般的管理10名。すべての職域で、就労支援員、生活支援員、職業指導員などが配置されている。

⑩ 現在の働きやすい点・働きにくい点（職員）

自分の印刷に関する技術を活かして、人に教えていくことができる点。障害者であろうが同じ労働者。一緒に働くのは楽しい。

⑪ 自由意見

就労継続支援A型事業所は障害のある人たちの働く場所であると考えている。障害者は事業所利用者でもあるが、労働者でもある。国は就労継続支援A型事業の利用者に限らず、就労をつうじた支援を実施している事業利用者を労働者として位置付けられる制度を作してほしい。

就労移行支援事業で経験を積んだ利用者は、働く力を身に付け一般企業で働きたいという希望が高まり、受け入れていただける企業が存在すればその後は一般就労していく。施設へ残るのは、一般就労が事実上難しい利用者となる。施設として当事者主体の理念は持ちつづけるが、生産力としての戦力になる人材を出していくので厳しい側面もある。つまり、就労移行支援事業は本来の趣旨である障害者の一般就労を促進すればするほど、自施設の生産力としてみた場合厳しくなる側面をもつ。したがって、施設内における就労支援は、職業的軽度障害者の支援負荷が増加することとなる。

3. 就労支援センター ウィングル・ヒューマンサポートさいたま

(1) 訪問概要

訪問日 平成 21 年 11 月 13 日

訪問時間 午前 10 時～13 時

応対者 押切施設長、他職員の方

(2) 組織概要

組織名	就労支援センター ウィングル・ヒューマンサポートさいたま
運営法人	株式会社ウィングル・ヒューマンサポート
所在地	埼玉県さいたま市
事業種類（定員、現員） （平成 21 年 6 月時点）	就労継続支援 A 型事業（10 名、3 名） 就労移行支援事業（30 名、31 名）
利用者の主な障害種類	精神障害
職員数	14 名（A 型 3 名、移行 11 名）

(3) 法人沿革

親会社である株式会社ウィングルは 2005 年 12 月に創業。一般事業会社への障害者の有料職業紹介事業を実施。障害者雇用支援業務も後に開始。

2008 年 3 月に障害福祉サービス事業を行なう株式会社ウィングル・ヒューマンサポートを設立。

(4) 事業概要

パソコンへのデータ入力作業

企業からデータ入力・加工作業を請け負っている。親会社であるウィングルが企業への障害者の有料職業紹介事業を行なっていることから、企業を知る立場であるからこそできる就労支援を目指し、障害のある方一人ひとりの強みに気づき、引き出す実践的な訓練の機会を提供している。

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援 A 型事業への移行について

① 誰が主導となって、就労継続支援 A 型事業所へ移行しましたか？

現所長が主導となって事業所を開設。

② 移行前の施設形態は？（授産施設、委託事業等）

ウィングルヒューマンサポートさいたまは株式会社ウィングルの一拠点であるが、親会社であるウィングルは、障害者の有料職業紹介事業を行なってきた。企業に優秀な障害者を紹介し、紹介料として企業側からフィーをもらうことで事業を成立させてきた。

その後、障害福祉サービス事業（就労移行支援事業・就労継続支援A型の多機能型）を開始。

③ 移行に向けたプロジェクト発足時期、移行時期、完全移行まで要した期間は？

埼玉の拠点開設に要した時間は、約3ヶ月。

④ 移行に伴い立地移転、施設統廃合等を行いましたか？（地域、施設建替等）

事業開始＝就労継続支援A型事業の開始であったため、該当事項はない。

⑤ なぜ、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

株式会社ウイングが障害者の有料職業紹介事業を行っており、その中の一つの形態として障害者の遠隔地雇用サービスを行っていた。これは、障害者の方を顧客企業所在地とは別の場所（遠隔地）で雇用し、その場所で業務をしてもらうというサービスである。

しかし、企業へ紹介できる枠を大きく上回る登録者の増加や、紹介するためにはもう少しスキルアップや体調の安定が必要な登録者の方も少なくなかったことを受け、自分たちで雇用の場や登録者のスキルアップ等の機会を提供できないかという思いに至ったことが、就労継続支援A型事業所開設のきっかけとなった。また、職業紹介事業により蓄積したノウハウを障害福祉サービス事業に生かしたり、逆に障害福祉サービス事業を行うことでより多くの障害者の支援をすることができるため、そこで新たなノウハウを得て企業支援に生かしたりなど、双方向のサービス改善につなげたいという狙いもある

⑥ どのように、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

現所長が前職で県内の福祉関係者と旧知の間柄であったことや、既に仙台での事業実績があったことから基本的に自社グループ内で対応した。

開業前には簡単な収支シミュレーションを実施し、採算性の検討を行なった。

Q2. 事業採算性について

① 移行に伴う財務上のメリット・デメリットは？

就労継続支援A型事業を当初から行なっているため、事業開始後に相対的な財務上の優位性を感じるということはない。

制度上障害者が就労時間中は指導員による支援が必要だが、利用定員に満たない運営の場合、通常雇用と比較すると就労継続支援A型事業では健常社員の人件費がかさむ傾向がある。

組織形態が株式会社だと受けられない補助金もあり、不利を感じている。

② 財務上、どんな課題や目標がありますか？

財務的には、季節的変動なく安定的に一定量の業務の獲得が必要と感じている。当初は業務が拡大し、売上増を見込んでいた案件も会社自体の業績悪化を理由に失注してしまった業務があり、不況による受注の落ち込みを感じている。

③ 商品コンセプトやサービスはどのようなものか？

主な業務は、企業の情報入力作業の補助。名刺（月 10 万円程度）やアンケート（月 20 万円程度）データの入力作業。

パソコンを使ったサービスは精度・品質が非常に重要と考えている。このため、業務の質を上げていくことを優先事項とし、そのためには利用者が出来る限り主体的な取組みを行なうことが必要であると考えている。

④ 地域相場と比較して、販売単価はどうか？

単価的には地域の同業他社よりは安価であると考えている。

⑤ ターゲットとしている地域や顧客層は、どんなものですか？

営業部隊が別に東京におり、自事業所では営業を行っていない。地域も事業所近隣に限定せずに受注しているが、事業所側と営業側での戦略の共通認識を持つことが課題と思われる。

⑥ 収入増のため、どんな販売促進活動を行っていますか？

販売促進についても同様。

Q3. 利用者・職員について**① 移行後、就業環境について、変化はありましたか？**

設立当初より移行事業を行なっているため、回答なし

② 移行後、利用者の仕事に対する満足度に変化はありましたか？

利用者アンケートの結果によれば、特に目立った不満はない。

③ 移行後、利用者の施設への帰属意識に変化はありましたか？

意識変化は特に感じられないが、希望としては自己の働きが企業の利益へ影響すること等、経営の視点を持って働いてほしいとは思っている。

④ 移行後、利用者の生産性について、変化はありましたか？

事業開始後、特に変化は感じていない。

⑤ サービス利用顧客の満足度は、どうですか？（反応、アンケート等）

お客様の満足度調査などは特に実施していない。

⑥ 利用者の定着率は、どうですか？

就労継続支援A型に関しては、一般企業への就職を理由に離職された方が3名いるが、それ以外にこれまでは離職者はいない。

⑦ 利用者をマネジメントする際に悩んでいる点は、どんなものがありますか？

就労継続支援A型と移行を並行して実施しているが、就労継続支援A型の利用者には職場のリーダー的な役割も期待している。

⑧ 職員の採用ルートはどうなっていますか？

職員の経歴は様々であり、必ずしも福祉業界にいた人間ばかりではない。

⑨ 職員の配置はどのようにしていますか？

就労継続支援A型の職員3名（職業指導員2名、生活支援員1名）は本業である入力作業及び事務担当。営業は同社東京オフィスの間が担当しているため、さいたまでは0人。

移行の職員11名（職業指導員7名、生活支援員2名、就労支援員2名、常勤換算9.5名）の内訳は、作業担当兼事務担当3名、作業担当3名、作業担当（生活支援）4名。A型と同じく営業担当はいない。

共通の人員として、管理者1名、サービス管理責任者1名。

⑩ 現在の働きやすい点・働きにくい点（職員）

職員間のコミュニケーションが円滑であり、働きやすさを感じている。

さいたまでは、主たる事業所と従たる事業所の2箇所事業所が分かれているため、拠点間の情報交換が難しい部分がある。

⑪ 自由意見

組織形態が株式会社であることで、補助金や助成金の対象とならないことがあった。同じ就労継続支援A型事業を営んでいる事業所でも法人形態によって違いが生じることがないような制度を期待する。

4. 豊芯会フードサービス

(1) 訪問概要

訪問日 平成 21 年 11 月 4 日

訪問時間 18 時～20 時

応対者 近藤施設長 他職員 1 名

(2) 組織概要

組織名	豊芯会フードサービス
運営法人	社会福祉法人豊芯会
所在地	東京都豊島区
事業種類（定員、現員） （平成 22 年 2 月時点）	就労継続支援 A 型事業（10 名、11 名）
障害種類	精神、知的
職員数 （平成 22 年 2 月時点）	4 名

(3) 法人沿革

- ・昭和 53 年に前身となる精神障害者施設を開設。
- ・平成 5 年 社会福祉法人豊芯会設立。
- ・平成 8 年 精神障害者通所授産施設「マイ・ファームみのり」開設。
- ・平成 13 年 高齢者配食サービス開始。
- ・平成 20 年 「マイ・ファームみのり」が障害者自立支援法の多機能型事業所（就労移行支援、就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型）の指定を受け事業開始（「豊芯会フードサービス」としては就労継続支援 A 型のみ）。

(4) 事業概要

- ・高齢者への弁当配食事業

豊島区からの委託事業として、高齢者宅への弁当配食事業を行なっている。高齢者一人ひとりの健康状態を把握し、嗜好・体調に合った手作り弁当を宅配している。その他にも、パーティ用食事セットの販売、おせちの販売等、委託事業以外の事業も販路を拡大している。

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援 A 型事業への移行について

① 誰が主導となって、就労継続支援 A 型事業所へ移行しましたか？

障害者自立支援法施行の際、職員、利用者全体で話し合い、就労継続支援 A 型事業への転換を目指すこととした。

② 移行前の施設形態は？（授産施設、委託事業等）

フードサービス事業（区からの高齢者配食サービス業務委託事業）

③ 移行に向けたプロジェクト発足時期、移行時期、完全移行まで要した期間は？

移行は平成21年1月であるが、完全移行に2年間の準備期間を要した。

④ 移行に伴い立地移転、施設統廃合等を行いましたか？（地域、施設建替等）

立地移転等は行っていない。

⑤ なぜ、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

一言で言えば、障害者にとっての働く場の創出という思いが強かった。

⑥ どのように、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

移行に向けたプロジェクトを立ち上げ、多い時は週1回程度事業別にミーティングを実施した（法人全体では、月1~2回会議を実施）。

市場調査、事業計画の妥当性検証、アクションプラン（発足時、転換後初年度）の策定等を目的として、外部コンサルタントを活用した（費用は30万円、期間は3ヵ月程度、2週間に1度くらいミーティングを実施）。

外部コンサルタントを利用した事で、目標の設定や収入・支出の割合等を把握する事が出来た。感覚で理解していた点について、目標や期限等を数値で具体的に把握することができた点が大きなメリットである。就労継続支援A型事業では採算性が問題となることが多いが、このような準備が大切なのではないかと考えている。

Q2. 事業採算性について**① 移行に伴う財務上のメリット・デメリットは？**

旧授産会計等では、収益の利用者への還元等の制約があるのに対して、就労支援会計（就労継続支援A型事業所）の場合は自分達で得た利益を、自由に投資する事が可能である点がメリット。その点が事業活動の機動性を高めていて、良さを感じている。

従前は、非常勤職員のみの人件費を賄うだけの収入しかなかったが、移行後は、サービス管理責任者や他の職員の人件費についても賄う事が出来ている。

法人全体から見た収入基盤は、多機能型の就労支援事業（就労移行、A型、B型）の訓練等給付費である。

東京都の場合、多機能型の事業者には新体系移行の加算（就労継続支援A型事業所等、1人当たり+19,000円/月）があり、この点も財政的に助けられている点ではある。

多機能型への移行に伴う設備投資の影響で、本部会計が脆弱になってきた点については改善していきたいと考えている。

② 財務上、どんな課題や目標がありますか？

人員構成面では、常勤職員数を増やさず、非常勤職員を増やしている（事業の先行きが分から

ないため、常勤職員を抱えるとリスクは高いため)。

法人全体での中期経営計画や資金計画等がなく、これらは今後立案していく必要があると感じている。

収入に占める補助金割合が高いため、補助金がなくてもやれる事業体制を考えていかないといけない。

ホームページの充実、箸袋へのPR記載等、最終顧客に事業の魅力を伝達できるような販売促進策を実施していかないといけない。

③ 商品コンセプトやサービスはどのようなものか？

高齢者向け配食サービス事業では、他社に真似できない購入者個々のニーズを把握したきめ細かな対応が武器。

④ 地域相場と比較して、販売単価はどうか？

単価は地域相場と変わらない水準だが、使用している食材や手間を考えると、お値打ちの価格設定ではないかと考えている。

⑤ ターゲットとしている地域や顧客層は、どんなものですか？

事業所近隣在住の高齢者。扱っているものが食品であるため、宅配範囲はある程度限定されている。

⑥ 収入増のため、どんな販売促進活動を行っていますか？

区への働きかけ、近隣の介護支援事業所（ケアマネージャー）への営業。

法人ホームページに配食サービス事業用のページを開設している。

年に一回、顧客向けアンケートを実施（「お肉が固い」等のクレームを抽出）している。

「メニューリクエストカード」を弁当に同梱し、お弁当メニューについて、適宜、購入者の要望を聞いている

箸袋等に、メッセージ広告を掲載している。

Q3. 利用者・職員について

① 移行後、就業環境について、変化はありましたか？

特になし

② 移行後、利用者の仕事に対する満足度に変化はありましたか？

特になし

③ 移行後、利用者の施設への帰属意識に変化はありましたか？

移行により、雇用されているという意識、責任感が醸成されたように感じる。

利用者の欠勤が減った（現在の出勤率は、9割以上）。

④ 移行後、利用者の生産性について、変化はありましたか？

売上に関する情報を積極的に開示し情報共有を浸透させていくことより、利用者も経営への参

画意識を強く感じるようになってきている。その結果、生産性の向上へもつながっている。

⑤ サービス利用顧客の満足度は、どうですか？（反応、アンケート等）

宅配作業をしている中での感触として、障害者が宅配することに関して、サービス利用者側が慣れるにつれて好意的な反応が増したように思う。

⑥ 利用者の定着率は、どうですか？

一般就労した利用者が1人いるのみで、ここ数年、離職者はほとんどいない。

就労継続支援A型事業所で雇用される利用者は、ハローワーク経由が多い（就労継続支援A型事業所の求職者募集が都内・区内で少ないためか？）。

採用時は、1ヵ月程度訓練を受け、能力や他のメンバーとの相性だけでなく、そもそも食事作りが好きかどうかを判断した上で採用する。

⑦ 利用者をマネジメントする際に悩んでいる点は、どんなものがありますか？

就労継続支援A型事業所で働く利用者は、他の利用者とは比べ能力が高く生活力旺盛なため、プライベートな面（例えば、お金の貸し借り、人間関係等）の難しい相談内容が増え、支援が難しい部分もある。

法人内での情報共有やコミュニケーションが活発化されるよう、配慮がなされているように感じる。法人内で頻繁に人事異動があり、施設間のコミュニケーション向上に役立っている。加えて、日々の業務で生じた事象について報告やディスカッションを行なえる場もあり、理事、所長、他の生活支援員等との情報共有に役立っている。

⑧ 職員の採用ルートはどうなっていますか？

ハローワーク経由での採用等。

⑨ 職員の配置はどのようにしていますか？

営業1名（管理責任者）、調理・配達担当2名、管理担当1名。

⑩ 現在の働きやすい点・働きにくい点（職員）

職員同士フラットな関係を構築出来ており、法人内でのコミュニケーションは円滑であると感じている。

法人内で一定の頻度で人事異動があることも、部門間でのコミュニケーション円滑化につながっていると感じる。

(6) 事業所決算分析

① 事業所貸借対照表並びに事業所収支の概況

【事業所貸借対照表】 単位：千円

資 産	H21/3	負 債・純資産	H21/3
資産の部		負債の部	
1. 流動資産		1. 流動負債	
現金預金	2,389	未払金	4,342
未収金	7,881	預かり金	388
		[合 計]	4,729
[合 計]	10,271	純資産の部	
2. その他の固定資産		国庫補助等特別積立金	4,305
車輛運搬具	0	積立金	1,000
器具及び備品	7,806	次期繰越収支差額	9,043
積立預金	1,000	(うち当期活動収支差額)	34
[合 計]	8,806	[合 計]	14,347
資 産 合 計	19,077	負債及び純資産合計	19,077

【事業所収支】 単位：千円

	H21/3
就労支援事業活動収支の部	
1. 収入	
就労支援事業収入	36,318
計	36,318
2. 支出	
就労支援事業販売原価	29,439
販管費	6,246
計	35,685
就労支援事業活動収支差額	633
福祉事業活動収支の部	
1. 収入	
自立支援費収入	13,934
利用料収入	-
経常経費補助金収入	7,709
寄付金収入	-
雑収入	136
計	21,780
2. 支出	
人件費支出	17,268
事務費支出	1,133
減価償却費	-
会計単位間繰入金支出	3,000
計	21,400
福祉事業活動収支差額	379
事業外活動収支(純額)	-1,000
経常収支差額	12
特別収支(純額)	-
当期活動収支差額	12
繰越活動収支差額の部	
前期活動収支差額	5,529
当期活動収支差額	12
次期活動収支差額	5,541

② 収支の状況

a. 収支の組替

就労継続支援 A 型事業所収支の分析を行なうに際し、分析を実施しやすいように企業会計用の表示形式への組替を実施した。

その他注意事項については、しんわルネッサンスの財務分析に関する項目を参照のこと。

資料1 就労継続支援A型事業 調査実施先詳細データ

【事業所収支】 単位：千円		H21/3
就労支援事業活動収支の部		
1. 収入		
就労支援事業収入		36,318
計		36,318
2. 支出		
就労支援事業販売原価		29,439
販管費		6,246
計		35,685
就労支援事業活動収支差額		633
福祉事業活動収支の部		
1. 収入		
自立支援費収入		13,934
利用料収入		-
経常経費補助金収入		7,709
寄付金収入		-
雑収入		136
計		21,780
2. 支出		
人件費支出		17,268
事務費支出		1,133
減価償却費		-
会計単位間繰入金支出		3,000
計		21,400
福祉事業活動収支差額		379
事業外活動収支（純額）		-1,000
経常収支差額		12
特別収支（純額）		-
当期活動収支差額		12
繰越活動収支差額の部		
前期活動収支差額		5,529
当期活動収支差額		12
次期活動収支差額		5,541



【組替後事業所収支】 単位：千円				
	補助金等含まない		補助金等含む	
売上高	50,252	100.0%	57,961	100.0%
売上原価	29,439	58.6%	29,439	50.8%
売上総利益	20,813	41.4%	28,522	49.2%
販管費	24,646	49.0%	24,646	42.5%
営業利益	-3,833	-7.6%	3,876	6.7%
営業外損益	-864	-1.7%	-864	-1.5%
経常利益	-4,697	-9.3%	3,012	5.2%
以下、省略				

【事業収支計算書組替の内訳】		
	補助金等含まない	補助金等含む
売上高	就労支援事業収入	就労支援事業収入
	自立支援費収入	自立支援費収入
	利用料収入	利用料収入
売上原価	就労支援事業販売原価	就労支援事業販売原価
		経常経費補助金収入
		寄付金収入
売上総利益		
販管費	販管費	販管費
	人件費支出	人件費支出
	減価償却費	減価償却費
営業利益		
営業外損益	事業外活動収支（純額）	事業外活動収支（純額）
経常利益	雑収入	雑収入
以下、省略		

※会計単位間繰入金支出については内容を勘案し、上記損益計算から除外した。

b. 損益構造の分析

【組替後事業所収支】 単位：千円				
	補助金等含まない		補助金等含む	
売上高	50,252	100.0%	57,961	100.0%
売上原価	29,439	58.6%	29,439	50.8%
売上総利益	20,813	41.4%	28,522	49.2%
販管費	24,646	49.0%	24,646	42.5%
営業利益	-3,833	-7.6%	3,876	6.7%
営業外損益	-864	-1.7%	-864	-1.5%
経常利益	-4,697	-9.3%	3,012	5.2%
以下、省略				

売上総利益ベースでは、高い水準で利益が維持されている。

営業利益ベースでは、補助金等の活用により黒字が確保されている。

c. 売上の内訳

単位：千円

項目	金額	比率
就労支援事業収入、訓練等給付費等	50,252	86.7%
補助金等	7,709	13.3%
合計	57,961	100.0%

総収入のうち補助金等が 13.3%を占めており、補助金等をうまく活用していることがうかがわれる。

d. 費用の構造

単位：千円

項目	金額	比率	
1 売上原価／販管費比率			
売上原価	29,439	54.4%	ア ア
販管費	24,646	45.6%	
計	54,085	100.0%	
2 売上原価内訳			
材料費	11,924	40.5%	
労務費	13,318	45.2%	
外注加工費	-	0.0%	
経費	4,197	14.3%	
計	29,439	100.0%	
3 販管費内訳			
人件費	18,483	75.0%	イ
事務費	6,163	25.0%	
減価償却費	-	0.0%	
引当金繰入額	-	0.0%	
計	24,646	100.0%	
4 総費用（売上原価＋販管費）内訳			
原価-材料費	11,924	22.0%	
原価-外注加工費	-	0.0%	
総人件費（労務費+人件費）	31,801	58.8%	イ
総経費（上記以外の全費用項目計）	10,360	19.2%	
計	54,085	100.0%	

ア 売上原価・販管費の割合

売上原価・販管費が均衡した水準となっており、販管費計上額が高い点が目立つ。これは、販管費的な支出が他法人と比較して多いというよりは、原価と販管費の分類を厳密に行なっていることの現われではないかと考えられる。

イ 人件費割合

販管費に占める人件費の割合が 75%以上を超えているほか、総費用に占める人件費の割合も 58%と費用の内訳の中では最も高い水準となっている。

e. 一般事業会社との比較

比較対象

TKC 財務指標平成 21 年版－製造業－食料品製造業－すし・弁当・調理パン製造業－売上高 0.5 億円～1 億円

	豊芯会		同種同規模法人
	補助金等含まず	補助金等含む	
収益性比率 (単位: %)			
売上高総利益率	41.4	49.2	23.5
売上高営業利益率	-7.6	6.7	-0.2
対売上高比率 (単位: %)			
<< 製造原価内訳 >>			
材料費	23.7	20.6	45.2
労務費	26.5	23.0	23.1
外注加工費	-	-	-
経費	8.4	7.2	8.2
<< 販管費 >>			
販管費	49.0	42.5	23.7
<< 製造原価+販管費 >>			
総人件費	63.3	54.9	34.6
生産性比率 (単位: 千円)			
1人当り売上高 (年)	4,188	4,830	6,912
1人当り人件費 (年)	2,650	2,650	2,388
1人当り総資本	1,590	1,590	3,527
1人当り有形固定資産	650	650	2,509

(一人当り計算の基となる職員、利用者人数については、常勤換算人数(インビュー等により把握)に基づき計算した。)

ア 収益性比率

収益性水準は、補助金等をうまく活用した結果、一般事業会社を上回る水準にある。

イ、ウ 対売上高比率

売上高に占める労務費の割合は、一般事業会社と近似する水準であり、過大な人件費負担が生じていないことを示唆している。

売上高に占める人件費の割合が高い点が目立つ(*3)。

エ 生産性比率

1人当り人件費の水準は一般事業会社を僅かながら上回っており、高い給与水準が保たれていることが伺われる。

③ 貸借対照表に関する分析 (一般事業会社との比較)

	豊芯会	同種同規模法人
安全性比率 (単位: %)		
流動比率	217.2	101.8
当座比率	217.2	65.0
預金対借入金比率	-	24.3
借入金対月商倍率	-	1.3
固定比率	61.4	196.6
固定長期適合率	61.4	99.5
自己資本比率	75.2	39.0

ア 流動比率

流動比率は一般事業会社と比較して高い水準であり、短期的な資金繰りの安全性が確保されていることが伺われる。

イ 自己資本比率

自己資本比率も高く、貸借対照表全体のバランスの良さを示している。

④ 決算分析まとめ

算出された各指標は収益性の高さをうかがわせるものとなっている。本業である弁当配食事業で一定の売上を維持し、加えて補助金等により十分な採算性確保することで、比較的高水準な人件費を維持できるだけの損益水準を獲得している。今後は本業収益を拡大し、一層の事業基盤安定が望まれる。

5. ワークセンターけやき

(1) 訪問概要

訪問日 平成 21 年 12 月 16 日

訪問時間 午前 10 時～12 時

応対者 鈴木施設長、他営業担当職員の方 1 名

(2) 施設概要

組織名	ワークセンターけやき
運営法人	社会福祉法人武蔵野
所在地	東京都武蔵野市
事業種類（定員、現員） （平成 22 年 2 月時点）	就労継続支援 A 型（10 名、5 名） 就労移行支援事業（20 名、26 名）
利用者の主な障害種類	身体障害
職員数	A 型 6 名 移行 12 名

(3) 法人沿革

- ・ 平成 4 年 社会福祉法人武蔵野障害者総合センター（現「社会福祉法人武蔵野」）設立。
- ・ 平成 5 年 ワークセンターけやき開業（身体障害者授産施設）。
- ・ 平成 21 年 ワークセンターけやきが障害者自立支援法指定施設（就労継続支援 A 型、就労移行支援）の指定を受ける。

(4) 事業概要

就労継続支援 A 型事業所としては、印刷業務を中心に実施。大型の印刷設備を保有せず、印刷の前工程であるデザイン企画、印刷データ作成・入力といった作業に強みを持つ。他事業所との連携により、企画から印刷、製本まで一貫したサービスを提供できる点が強み。

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援 A 型事業への移行について

① 誰が主導となって、就労継続支援 A 型事業所へ移行しましたか？

2008 年の夏場より準備を開始し、2009 年 4 月より就労継続支援 A 型へ移行。施設長が中心となり、本部事務局が手続き的な面を担当し移行作業を実施した。

② 移行前の施設形態は？（授産施設、委託事業等）

身体障害者授産施設。

③ 移行に向けたプロジェクト発足時期、移行時期、完全移行まで要した期間は？

検討開始から半年以上を掛けて移行した。

④ 移行に伴い立地移転、施設統廃合等を行いましたか？（地域、施設建替等）

施設の移転等を行っていない。

⑤ なぜ、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

障害がある方にとっての働き場所を確保したいという思いがあった。施設自体は、設立当初からの理念として、障害者に対して高い水準の工賃を払うことを第一目標としてきた。このため、就労継続支援A型に移行したからといって平均賃金が大きく変わったわけではない。

⑥ どのように、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

組織内でシミュレーションを行なった上で移行した。

Q2. 事業採算性について**① 移行に伴う財務上のメリット・デメリットは？**

移行によって何か大きく影響を受けたということはないように思う。

② 財務上、どんな課題や目標がありますか？

採算性の確保がやはり難しい。社会福祉法人であるため税制面で優遇されている部分もあるが、内部留保の蓄積を進められないのが課題と考えている。

③ 商品コンセプトやサービスはどのようなものか？

事業としては印刷業だが、大掛かりな印刷機械は有していない。身の丈を超えた設備投資を行なわないために、パソコン等を除いては設備を持たないようにしている。自社の設備で対応できない印刷については、設備を持っている同業種の企業に発注している。強みは顧客の依頼に応えられる広いネットワークにあると考えている。顧客からの注文へは、内容・納期共に必ず遵守することになっている。

④ 地域相場と比較して、販売単価はどうですか？

販売単価は、特に高くも低くもない。取引に応じて、契約を取れる価格を提示するという形でやっている。

⑤ ターゲットとしている地域や顧客層は、どんなものですか？

結果として官公庁関係からの受注が多いが、福祉系の事業者であることを理由として優遇されているわけではない。

⑥ 収入増のため、どんな販売促進活動を行っていますか？

販売促進活動というわけでもないかもしれないが、営業を行なう専用の人員を置いて活動させている。

Q3. 利用者・職員について**① 移行後、就業環境について、変化はありましたか？**

移行前から時給は高い水準にあったこともあるが、移行したことで大きな変化があったということはないと感じる。

② 移行後、利用者の仕事に対する満足度に変化はありましたか？

この点についても特に変化はない。

③ 移行後、利用者の施設への帰属意識に変化はありましたか？

この点についても特に変化はない。

④ 移行後、利用者の生産性について、変化はありましたか？

この点についても特に変化はない

⑤ サービス利用顧客の満足度は、どうですか？（反応、アンケート等）

調査はしていないため、正確にはわからない。しかし、受注はリピートのお客様からのものが多い。

⑥ 利用者の定着率は、どうですか？

就労継続支援A型事業の利用者でこれまで離職した人間はいない。

⑦ 利用者をマネジメントする際に悩んでいる点は、どんなものがありますか？

能力的に高いものを持った方が多いため、働きすぎをセーブすることも大事な役割であると考えている。

⑧ 職員の採用ルートはどうなっていますか？

現在は新卒で福祉系の大学を卒業して入ってくる職員が多い。以前は、他業種から転職で入ってきた方も多くいた。前職での経験が、営業を行なう上で生きている点も多い。

⑨ 職員の配置はどのようにしていますか？

就労継続支援A型の職員数は、施設長1名（主に営業担当）、営業選任2名、印刷データ作成2名、営業兼事務1名の計6名となっている。

⑩ 現在の働きやすい点・働きにくい点（職員）

法人内の他事業所と比較して障害程度が軽い方が多いせいか、仕事に関する管理は比較的楽に行なうことが出来る。

⑪ 自由意見

福祉系の事業所の多くは、事業規模が小さいために顧客の希望に十分に答えられないことが多

いのではないかと思います。自事業所で全ての生産を賄うことができないとしても、他者とのネットワークを構築して受注から販売まで一気通貫で対応できる体制をつくるのが、事業運営上必要ではないかと感じる。そのためには、事業所の規模・人員を一定程度確保する必要があるのではないだろうか。

6. A 事業所

(1) 訪問概要

訪問日 平成 21 年 12 月 9 日

訪問時間 午前 10 時～12 時

応対者 事業所長、他 1 名

(2) 施設概要

組織名	A 事業所 ²⁷
所在地	東京都
事業種類（定員、現員） （平成 22 年 2 月時点）	就労継続支援 A 型事業（14 名、12 名）
利用者の主な障害種類	知的障害
職員数	12 名

(3) 法人沿革

- ・ 平成 2 年 事業所開設（障害者就労支援事業開始）
- ・ 平成 18 年 事業所を特定非営利活動法人化
- ・ 平成 20 年 就労継続支援 A 型事業へ移行

(4) 事業概要

施設・公園の清掃

行政からの委託を受け、行政施設並びに行政内公園の清掃を行なっている。

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援 A 型事業への移行について

① 誰が主導となって、就労継続支援 A 型事業所へ移行しましたか？

移行に際しては、現施設長を中心として準備作業を実施した。

② 移行前の施設形態は？（授産施設、委託事業等）

長年、障害者を雇用し清掃事業者として活動。

③ 移行に向けたプロジェクト発足時期、移行時期、完全移行まで要した期間は？

平成 20 年 4 月に移行するまで約半年の準備期間を設けて移行。

④ 移行に伴い立地移転、施設統廃合等を行いましたか？（地域、施設建替等）

移行に伴う立地移転はない。

²⁷ 事業所の希望により、事業所名を匿名とさせていただきます。

⑤ なぜ、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

長年、行政から清掃業務を受託してきた関係から、行政との結びつきが強い。

行政側が清掃業務を引き続き発注するにあたり、団体としての法人格取得を求められることとなり、NPO法人として組織化。その後、就労継続支援A型事業所へ移行したのも行政からの要請による部分が多い。

⑥ どのように、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

施設内での検討を行なった上で、就労継続支援A型へ移行した。

Q2. 事業採算性について**① 移行に伴う財務上のメリット・デメリットは？**

財務面でのメリットは特に感じていない。

就労支援会計が、自施設のようなサービス提供を事業として行なっている事業所を想定したものとなっていないという点を不便に感じている。制度を解説した書籍を読んでも、自施設に適合するような事例がなく、会計処理面で困惑することが多い。

② 財務上、どんな課題や目標がありますか？

就労継続支援A型は相当の事業規模がないと事業継続は難しいと感じている。人件費負担が重い。現在の収益水準では難しいが、将来的には職員の待遇（給与水準の向上、退職金の充実等）を改善したいと考えている。

③ 商品コンセプトやサービスはどのようなものか？

主な事業は公園並びに行政施設の清掃である。

他の民間事業者と比較すると、丁寧に仕事をしているという意識はある。

2ヶ月に一度、清掃実施状況に関して行政によるチェックが入るが、問題を指摘されたことはない。

④ 地域相場と比較して、販売単価はどうか？

価格面での競争はさほどない。同業他社を意識し財務面でのメリットは特に感じていない。

就労支援会計が、自施設のようなサービス提供を事業として行なっている事業所を想定したものとなっていないという点を不便に感じている。制度を解説した書籍を読んでも、自施設に適合するような事例がなく、会計処理面で困惑することが多い。

就労継続支援A型は相当の事業規模がないと事業継続は難しいと感じている。人件費負担が重い。

現在の収益水準では難しいが、将来的には職員の待遇（給与水準の向上、退職金の充実等）を改善したいと考えている。

主な事業は公園並びに行政施設の清掃である。

他の民間事業者と比較すると、丁寧に仕事をしているという意識はある。

2ヶ月に一度、清掃実施状況に関して行政によるチェックが入るが、問題を指摘されたことはない。

価格面での競争はさほどない。同業他社を意識した上での値段設定は行っていない。

⑤ ターゲットとしている地域や顧客層は、どんなものですか？

行政から受託している現在の業務をこなしていくことを中心に考えており、それ以上のサービス提供範囲の拡大は考えていない。定型の業務以外にハウスクリーニング等を単発で受けたりしているが、積極的な展開は検討していない。

⑥ 収入増のため、どんな販売促進活動を行っていますか？

事業拡大を考えていないこともあり、販売促進活動は行っていない。

Q3. 利用者・職員について

① 移行後、就業環境について、変化はありましたか？

移行前から法定最低賃金と大差ない水準で工賃を支払っていたため、移行後も利用者の給与面での変化はそうない。

② 移行後、利用者の仕事に対する満足度に変化はありましたか？

移行前から引き続き働いている利用者が多く、彼らに関しては大きな変化は感じていない。

他の事業所からの移籍者でこれまで就労継続支援A型事業所に勤務したことがなかったという利用者に関しては、給与面、待遇面（有給休暇支給、社会保険への加入）に関して満足感を得ていると考えられるケースが多い。

③ 移行後、利用者の施設への帰属意識に変化はありましたか？

特になし

④ 移行後、利用者の生産性について、変化はありましたか？

特に変化は感じられない。

⑤ サービス利用顧客の満足度は、どうですか？（反応、アンケート等）

2ヶ月に一度、行政による清掃業務チェックが入るが、問題を指摘されたことはない。

⑥ 利用者の定着率は、どうですか？

平成20年4月の移行後、退職者は計3名いるが、いずれも体調悪化等の理由によるものであり、組織に馴染めずに退所したというわけではない。

採用方法としては、福祉事務所、保健所（精神障害者）、特別支援学校経由が多い。ハローワーク経由は殆どいない。

採用時には、本人の働く意欲を最優先事項として考えている。

⑦ 利用者をマネジメントする際に悩んでいる点は、どんなものがありますか？

障害者が出来る作業とそうでない作業を把握し、その上で必要な対応を行うことが求められる。例えば、清掃作業自体は障害者の方も問題なくできるが、最終的な仕上げチェックは健常者が行なわないといけない等、向き不向きを把握した上での対応が必要と感じている。

⑧ 職員の採用ルートはどうなっていますか？

ハローワーク経由が多い。福祉職以外から入ってくる人間も多くいる。職員の離職者はこれまでほとんどいない。

⑨ 職員の配置はどのようにしていますか？

営業は施設長ともう1名で担当している。事務担当は1名。清掃業務7名担当。そのほかに職業指導員2名、就労支援員2名（清掃業務も担当する）。

⑩ 現在の働きやすい点・働きにくい点（職員）

職員間のコミュニケーションは良好であり、その点は働きやすい。

(6) 事業所決算分析

① 事業所貸借対照表並びに事業所収支の概況

【事業所貸借対照表】 単位：千円

資 産	H21/3	負 債・正味財産	H21/3
資産の部		負債の部	
1. 流動資産		1. 流動負債	
現金預金	12,571	未払金	25,477
立替金	35		
未収入金	15,073		
[合 計]	27,680	[合 計]	25,477
2. 固定資産		正味財産の部	
		前期繰越正味財産	-
該当なし		当期正味財産増加額	2,203
[合 計]	-	[合 計]	2,203
資 産 合 計	27,680	負債及び正味財産合計	27,680

【事業所収支】 単位：千円

	H21/3
1. 収入	
事業収入	78,473
障害福祉サービス収入	10,211
利用者負担金	465
計	89,150
2. 支出	
事業費	64,828
管理費	14,319
設備等整備積立金	7,800
計	86,947
繰越収支差額	2,203

② 収支に関する分析

a. 収支の組替

就労継続支援A型事業所収支の分析を行なうに際し、分析を実施しやすいように企業会計用の表示形式への組替を実施した。組替内容については、下記【事業収支計算書組替の内訳】を参照のこと。

その他注意事項については、しんわルネッサンスの財務分析に関する項目を参照のこと。

【事業所収支】 単位：千円

	H21/3
1. 収入	
事業収入	78,473
障害福祉サービス収入	10,211
利用者負担金	465
計	89,150
2. 支出	
事業費	64,828
管理費	14,319
設備等整備積立金	7,800
計	86,947
繰越収支差額	2,203

【組替後事業所収支】 単位：千円

	補助金等含まない		補助金等含む	
売上高	89,150	100.0%	89,150	100.0%
売上原価	64,828	72.7%	64,828	72.7%
売上総利益	24,322	27.3%	24,322	27.3%
販売費及び一般管理費	14,319	16.1%	14,319	16.1%
営業利益	10,003	11.2%	10,003	11.2%
営業外損益	-	0.0%	-	0.0%
経常利益	10,003	11.2%	10,003	11.2%

【組替後事業所収支】 単位：千円

	補助金等含まない	補助金等含む
売上高	事業収入 障害福祉サービス収入 利用者負担金	事業収入 障害福祉サービス収入 利用者負担金
売上原価	事業費	事業費
売上総利益		
販売費及び一般管理費	管理費	管理費
営業利益		
営業外損益		
当期純利益		

※設備等整備積立金については、科目の性質を鑑み上記損益計算から除外した。

b. 収益構造の分析

【組替後事業所収支】 単位：千円

	補助金等含まない		補助金等含む	
売上高	89,150	100.0%	89,150	100.0%
売上原価	64,828	72.7%	64,828	72.7%
売上総利益	24,322	27.3%	24,322	27.3%
販売費及び一般管理費	14,319	16.1%	14,319	16.1%
営業利益	10,003	11.2%	10,003	11.2%
営業外損益	-	0.0%	-	0.0%
経常利益	10,003	11.2%	10,003	11.2%

売上総利益のみならず、営業利益でも高い水準で黒字が確保されている。

c. 売上の内訳

単位：千円

項目	金額	比率
就労支援事業収入、訓練等給付費等	89,150	100.0%
補助金等	-	0.0%
合計	89,150	100.0%

補助金等には依存しない収入構成となっている。

d. 費用の構造

単位：千円

項目	金額	比率
1 売上原価／販管費比率		
売上原価	64,828	81.9%
販管費	14,319	18.1%
計	79,147	100.0%
2 売上原価内訳		
材料費	-	0.0%
労務費	30,512	47.1%
外注加工費	24,368	37.6%
経費	9,947	15.3%
計	64,828	100.0%
3 販管費内訳		
人件費	13,902	97.1%
経費	418	2.9%
計	14,319	100.0%
4 総費用（売上原価＋販管費）内訳		
原価-材料費	-	0.0%
原価-外注加工費	24,368	30.8%
総人件費（労務費+人件費）	44,414	56.1%
総経費（上記以外の全費用項目計）	10,365	13.1%
計	79,147	100.0%

売上原価、販管費のいずれにおいても、人件費が最も高い割合を占めている。総費用（売上原価＋販管費）で見た場合、全体の 56%を人件費が占める構造となっており、労働集約的な事業構造となっていることが伺われる。

e. 一般事業会社との比較

比較対象

TKC 財務指標平成 21 年版－サービス業－廃棄物処理業－清掃事業所－売上高 0.5 億円～1 億円

	A 事業所		同種同規模法人
	補助金等含まず	補助金等含む	
収益性比率 (単位：%)			
売上高総利益率	27.3	27.3	74.2
売上高営業利益率	11.2	11.2	2.5
対売上高比率 (単位：%)			
＜＜ 製造原価内訳 ＞＞			
材料費	-	-	0.9
労務費	34.2	34.2	9.0
外注加工費	27.3	27.3	8.0
経費	11.2	11.2	2.2
＜＜ 販管費 ＞＞			
販管費	16.1	16.1	71.7
＜＜ 製造原価+販管費 ＞＞			
総人件費	49.8	49.8	54.1
生産性比率 (単位：千円)			
1人当り売上高 (年)	3,429	3,429	4,548
1人当り人件費 (年)	1,708	1,708	2,460
1人当り総資本	1,065	1,065	2,136
1人当り有形固定資産	-	-	959

(一人当り計算の基となる職員、利用者人数については、常勤換算人数(インビュ等により把握)に基づき計算した。)

ア 収益性分析

営業利益率の水準は非常に高く、同種同規模の一般事業会社の平均値を大きく上回る水準である。

イ 対売上高比率

売上高に対する総人件費の割合は、一般事業会社を下回る水準の数値を達成している。

ウ 生産性比率

1人当り売上高、人件費はいずれも一般事業会社を若干下回る水準となっている。

③ 貸借対照表に関する分析（一般事業会社との比較）

	A 事業所	同種同規模法人
安全性比率（単位：％）		
流動比率	108.6	173.4
当座比率	108.5	162.8
預金対借入金比率	-	88.7
借入金対月商倍率	-	1.4
固定比率	-	165.5
固定長期適合率	-	69.8
自己資本比率	8.0	29.9

借入金並びに固定資産がないため、比較できる数値は限定されている。

流動比率、当座比率は一般事業会社と比較して高い水準ではないが、100 を超過しており、当座の資金繰りには窮余しないと推測される。

自己資本比率が低く、長期的には厚みを増していくことが望ましい。

④ 決算分析まとめ

余分な資産・負債を計上しておらず、その意味では非常にシンプルで無駄のない財務諸表であるといえる。今後の長期的な事業継続のためには、事業での黒字幅を厚くし内部留保を蓄積していくことが望まれる。

7. しごとも

(1) 訪問概要

訪問日 平成 21 年 12 月 7 日

訪問時間 午前 9 時 30 分～11 時

応対者 管理者 藤原秋豊

(2) 施設概要

組織名	しごとも
運営法人	社会福祉法人はる
所在地	東京都世田谷区
事業種類（定員、現員） （平成 21 年 12 月現在）	就労継続支援 A 型事業（20 名、26 名）
利用者の主な障害種類	精神障害
職員数	常勤 3 名、非常勤 3 名

(3) 法人沿革

- ・平成 6 年 手作りケーキの店パイ焼き窯を開所
- ・平成 13 年 社会福祉法人はる設立認可
- ・平成 17 年 しごとも開設
- ・平成 20 年 しごともが障害者自立支援法適応事業所（就労継続支援 A 型）として開始

(4) 事業概要

- ・メール便事業
- ・清掃事業

主たる事業としてメール便事業（ヤマト運輸㈱のクロネコメール便の下請け（宅配）事業）を行なっている。業務委託契約を締結し、每期更新を重ねている。

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援 A 型事業への移行について

① 誰が主導となって、就労継続支援 A 型事業所へ移行しましたか？

現管理者が中心となって移行準備を行なった。

② 移行前の施設形態は？（授産施設、委託事業等）

設立初期はパイ焼き窯の訓練事業、その後、区の就労支援モデル事業としてメール便事業を行なった。

③ 移行に向けたプロジェクト発足時期、移行時期、完全移行まで要した期間は？

移行の約1年前から準備を開始し、半年前から本格的な検討を実施した。

④ 移行に伴い立地移転、施設統廃合等を行いましたか？（地域、施設建替等）

移行に伴ってというわけではないが、利用者人数が増えたため事業所を移転した。

⑤ なぜ、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

利用者にとって望ましい働き方を提供できると考えたため。

⑥ どのように、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

法人内の会合（理事会等）で、A型事業所への転換について話し合いながら移行準備を行なった。その過程で、管理者が中心となって事業計画を作成した。

Q2. 事業採算性について**① 移行に伴う財務上のメリット・デメリットは？**

就労継続支援A型事業所に転換することでの財務上のメリットは少ないと感じている。デメリットというわけではないが、移行当初は訓練等給付費が入ってくるまで2ヶ月を要することから運転資金が不足し、法人内での借入を利用した。

② 財務上、どんな課題や目標がありますか？

事業基盤の安定。

③ 商品コンセプトやサービスはどのようなものか？

取支上は、ヤマト運輸のメール便配達事業が約50%を占める。大手宅配事業者から引き続き受注できるよう、常に品質（納期遵守、誤配送の防止）向上が必要であると考えて取り組んでいる。この点はヤマト運輸からも高く評価されている。

④ 地域相場と比較して、販売単価はどうか？

メール便配達事業に関しては、他の契約事業者と変わらない単価設定で契約している。

⑤ ターゲットとしている地域や顧客層は、どんなものですか？

現在の得意先との契約を大切に、配達の品質を高めていくことで契約を続けていくことを考えている。

⑥ 収入増のため、どんな販売促進活動を行っていますか？

配送事業に関して品質を高めていくことが、事業継続の上で何より大切であると判断し取り組んでいる。いわゆる販売促進活動には該当しないかもしれないが、そのような取り組みが結果的に収入の増加につながっていると考えている。

作業マニュアルを作成し出来る限り均質的に作業を行なえるようにする工夫や、障害者の特性

を踏まえて役割分担を決めるなどのきめ細かな対応で作業の質を高める努力を続けている。また、そのようなノウハウは同様の事業を行なう全国の他事業所へも公開している。

Q3. 利用者・職員について

① 移行後、就業環境について、変化はありましたか？

利用者にとっては、いわゆる一般雇用の形で勤務できるということは大きなメリットがあるように思う。具体的には法定最低賃金の保障や年次有給休暇の取得というメリットがあり、また週20時間以上勤務する利用者であれば、雇用保険や労災保険に加入できるという意義は大きいと考えている。

② 移行後、利用者の仕事に対する満足度に変化はありましたか？

就労継続支援A型事業所は利用者にとって安心して働ける場所であり、その意味では存在意義は高い。この施設で徐々に働くということに慣れ、やがて一般就労して行ってほしいと考えている。一般就労への道筋を如何にして確保していくかが課題。

③ サービス利用顧客の満足度は、どうですか？（反応、アンケート等）

得意先であるヤマト運輸からは、宅配の品質が高く評価されている。契約は定期更新であるが、品質が評価され契約更新が続いている。宅配エリアの拡大を打診されたこともあるが、品質の維持や人員を考慮してお断りした経緯がある。

④ 利用者の定着率は、どうですか？

定着率は9割以上。これまでの一般就労実績は1名。

⑤ 職員の配置はどのようにしていますか？

就労継続支援A型の職員数は、管理者1名（兼務）、サービス管理責任者1名（兼務）、職業指導員1名、生活支援員2名、支援員2名の計6名となっている。

(6) 事業所決算分析

① 事業所貸借対照表並びに事業所収支の概況

【事業所貸借対照表】 単位：千円

資 産	H21/3	負 債・純資産	H21/3
資産の部		負債の部	
1. 流動資産		1. 流動負債	
現金預金	1,871	短期借入金	1,200
未収入金	4,248	未払金	1,463
経理区分勘定（資金：借方）	121	経理区分勘定（資金：貸方）	5,640
		経理区分勘定（資金外：貸方）	1,540
[合 計]	6,239	[合 計]	9,843
3. その他の固定資産		純資産の部	
建物	11,202	基本金	-
建物附属設備	7,797	国庫補助等特別積立金	18,322
車輜運搬具	2,080		
器具及び備品	789	次期繰越収支差額	-1,759
		（うち当期活動収支差額）	-913
減価償却累計額	-1,700	[合 計]	16,563
[合 計]	20,167		
資 産 合 計	26,406	負債及び純資産合計	26,406

【事業所収支】 単位：千円

	H21/3
就労支援事業活動収支の部	
1. 収入	
就労支援事業収入	78,473
計	18,494
2. 支出	
就労支援事業販売原価	3,600
販管費	14,061
計	17,661
就労支援事業活動収支差額	832
福祉事業活動収支の部	
1. 収入	
自立支援費収入	17,204
雑収入	164
国庫補助金等特別積立金取崩額	315
計	17,683
2. 支出	
人件費支出	15,887
事務費支出	3,330
減価償却費	522
計	19,739
福祉事業活動収支差額	-2,056
事業外活動収支（純額）	2
経常収支差額	-1,222
特別収支（純額）	309
当期活動収支差額	-913
繰越活動収支差額の部	
前期活動収支差額	-846
当期活動収支差額	-913
次期活動収支差額	-1,759

② 収支に関する分析

a. 収支の組替

A型事業所収支の分析を行なうに際し、分析を実施しやすいように企業会計用の表示形式への組替を実施した。組替内容については、下記【事業収支計算書組替の内訳】を参照のこと。その他注意事項については、しんわルネッサンスの財務分析に関する項目を参照のこと。

	H21/3			
就労支援事業活動収支の部				
1. 収入				
就労支援事業収入	18,494			
計	18,494			
2. 支出				
就労支援事業販売原価	3,600			
販管費	14,061			
計	17,661			
就労支援事業活動収支差額	832			
福祉事業活動収支の部				
1. 収入				
自立支援費収入	17,204			
雑収入	164			
国庫補助金等特別積立金取崩額	315			
計	17,683			
2. 支出				
人件費支出	15,887			
事務費支出	3,330			
減価償却費	522			
計	19,739			
福祉事業活動収支差額	-2,056			
事業外活動収支（純額）	2			
経常収支差額	-1,222			
特別収支（純額）	309			
当期活動収支差額	-913			
繰越活動収支差額の部				
前期活動収支差額	-846			
当期活動収支差額	-913			
次期活動収支差額	-1,759			
	補助金等含まない		補助金等含む	
売上高	35,698	100.0%	35,698	100.0%
売上原価	3,600	10.1%	3,600	10.1%
売上総利益	32,098	89.9%	32,098	89.9%
販管費	33,800	94.7%	33,800	94.7%
営業利益	-1,702	-4.8%	-1,702	-4.8%
営業外損益	166	0.5%	166	0.5%
経常利益	-1,536	-4.3%	-1,536	-4.3%
以下、省略				
	補助金等含まない	補助金等含む		
売上高	就労支援事業収入	就労支援事業収入		
売上原価	自立支援費収入	自立支援費収入		
売上総利益	就労支援事業販売原価	就労支援事業販売原価		
販管費	販管費	販管費		
	人件費支出	人件費支出		
	事務費支出	事務費支出		
	減価償却費	減価償却費		
営業利益				
営業外損益	事業外活動収支（純額）	事業外活動収支（純額）		
	雑収入	雑収入		
経常利益				
以下、省略				

b. 損益構造の分析

	補助金等含まない		補助金等含む	
売上高	35,698	100.0%	35,698	100.0%
売上原価	3,600	10.1%	3,600	10.1%
売上総利益	32,098	89.9%	32,098	89.9%
販管費	33,800	94.7%	33,800	94.7%
営業利益	-1,702	-4.8%	-1,702	-4.8%
営業外損益	166	0.5%	166	0.5%
経常利益	-1,536	-4.3%	-1,536	-4.3%
以下、省略				

営業利益ベースではほぼ収支均衡の水準を保持している。

c. 売上の内訳

項目	金額	比率
就労支援事業収入、訓練等給付費等	35,698	99.5%
補助金等	164	0.5%
合計	35,862	100.0%

就労支援事業等収入により、収入のほぼ100%を賄っている。

d. 費用の構造

項目	金額	比率
売上原価／販管費比率		
売上原価	3,600	9.6%
販管費	33,800	90.4%
計	37,400	100.0%

売上原価ならびに販管費内訳が不明であるため、原価・販管費の分析を省略した。

e. 一般事業会社との比較

比較対象

TKC 財務指標（平成 21 年版）－その他－運輸に付帯するサービス業－運送代理店－売上高 0.5 億円未満

	しごと		同種同規模法人
	事業収入のみ	他収入含む	
収益性比率 (単位: %)			
売上高総利益率	89.9	89.9	58.6
売上高営業利益率	-4.8	-4.8	1.9
対売上高比率 (単位: %)			
<< 販管費 >>			
販管費	94.7	94.7	56.8
生産性比率 (単位: 千円)			
1人当り売上高(年)	2,380	2,380	13,404
1人当り総資本	1,760	1,760	5,623
1人当り有形固定資産	1,344	1,344	286

(一人当り計算の基となる職員、利用者人数については、常勤換算人数(インベニュー等により把握)に基づき計算した。)

ア 収益性比率

売上高総利益率は一般事業会社を上回っているものの、売上高営業利益率がマイナスであり一般事業会社を下回る水準となっている。

イ 対売上高比率

売上高に対する販管費の高さが目立っている。

ウ 生産性比率

1人あたり売上高は一般事業会社に及ぶ水準ではない。

③ 貸借面の比較 (一般事業会社との比較)

	しごと		同種同規模法人
	安全性比率 (単位: %)		
流動比率	63.4	239.9	
当座比率	229.7	214.8	
預金対借入金比率	155.9	298.6	
借入金対月商倍率	0.4	0.8	
固定比率	121.8	33.4	
固定長期適合率	121.8	26.6	
自己資本比率	62.7	52.2	

ア 当座比率

流動比率は低いものの、当座比率は一般事業会社を上回る。これは、流動資産・負債に調整勘定的な要素の科目が多く含まれていると考えられるためである。

イ 固定比率

固定比率の水準はやや高いものとなっており、バランスの改善が長期的には求められる。

ウ 自己資本比率

固定長期適合率、自己資本比率は良好な水準であり、長い目を見た財務バランスの良さを示している。

④ 決算分析まとめ

収益性に関して磐石の状況ではないものの、収入をトータルで考えた場合にほぼ収支均衡の水準になっている。

1人あたり売上高が低く、労働集約的な事業構造となっていることが伺われる。

貸借対照表では、自己資本比率は良好である。今後は、最終利益を確保していくことにより、内部留保の厚みを増していくことが望まれる。

8. エフピコ愛パック茨城工場

(1) 訪問概要

訪問日 平成 21 年 12 月 11 日

訪問時間 午前 10 時～14 時

応対者 且田取締役、他現場責任者 1 名

(2) 施設概要

組織名	エフピコ愛パック茨城工場
運営法人	エフピコ愛パック株式会社
所在地	茨城県坂東市
事業種類（定員、現員） （平成 21 年 12 月現在）	就労継続支援 A 型事業（14 名、13 名）
利用者の主な障がい ²⁸ 種類	知的障がい
職員数	5 名

(3) 法人沿革

- ・平成 19 年 株式会社エフピコの子会社として障がいの者の就労機会を広げることを目的としてエフピコ愛パック株式会社設立。
- ・同年エフピコ愛パック茨城工場操業開始

(4) 事業概要

- ・食品容器及び同部品の製造・販売
- ・株式会社エフピコの製造部門としての位置づけで、スーパー、コンビニエンスストアで販売される弁当の容器を製造している。工場内は親会社であるエフピコの基準に則った厳格な衛生管理、品質管理が徹底されている。

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援 A 型事業への移行について

① 誰が主導となって、就労継続支援 A 型事業所へ移行しましたか？

当工場は設立時点から就労継続支援 A 型事業所であり、移行ではない。設問の「移行」を設立に置き換えて回答する。以下の設問においても同様。

エフピコグループとして、障がいの者を労働力として高く評価して雇用している点が障がいの者雇用の最大の特徴である。特例子会社事業には平成 8 年から取り組んでおり、就労継続支援 A 型事業にも制度開始時点（平成 19 年）から参入してきた。会社として障がいの者を労働力として高く評価しており、全社的な方針から就労継続支援 A 型事業に取り組んでいる。

エフピコ愛パック茨城工場についても同社の事業戦略の中で茨城工場の建設を必要と判断し

²⁸ 先方（エフピコ愛パック茨城工場）の要望により、「障害者」を「障がいの者」と記載しています。

た結果行なわれたものであり、障がい者雇用ありきで行なわれたものではない。

② 移行前の施設形態は？（授産施設、委託事業等）

平成8年に設立された特例子会社の前身は、障がい者を子供に持つ親御さんたちの意志で作上げた外注工場。その後、障がい者雇用に関心・理解を示したエフピコグループが特例子会社化した。

③ 移行に向けたプロジェクト発足時期、移行時期、完全移行まで要した期間は？

就労継続支援A型事業の導入が検討されていた早期の段階から、準備を行なってきた。

④ 移行に伴い立地移転、施設統廃合等を行いましたか？（地域、施設建替等）

事業展開に合わせて、全国に工場（就労継続支援A型事業所）を建設している（現在は8カ所）。

⑤ なぜ、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

障がい者雇用を行なう仕組として優れていると判断したため。

⑥ どのように、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

制度設計の段階から検討を重ねた上で、就労継続支援A型事業所の形態での事業展開を決めた。

Q2. 事業採算性について

① 移行に伴う財務上のメリット・デメリットは？

障がい者が事業上、労働力として十分に機能しており、かつ雇用に伴い助成金も得られることから財務上のメリットは非常に大きい。

② 財務上、どんな課題や目標がありますか？

決算は会社全体で行なっているが、工場としての採算は取れていることは認識している。財務上、大きな課題があるとは考えていない。

③ 商品コンセプトやサービスはどのようなものか？

④ 地域相場と比較して、販売単価はどうですか？

⑤ ターゲットとしている地域や顧客層は、どんなものですか？

⑥ 収入増のため、どんな販売促進活動を行っていますか？

エフピコグループの製造部門としての位置付けであるため、これらの点は該当事項なし。

Q3. 利用者・職員について

① 移行後、就業環境について、変化はありましたか？

採用方針として、できるだけ重度の知的障がい者を採用することとしている。勤務時間の遵守、製造作業の質の確保等、労働者として利用者へ求める水準は企業として一定以上のものを求めている。3ヶ月あれば、大抵の利用者はほぼ一人前の戦力となる。

障がい者には、仕事も含めた生活全般を楽しんでもらいたいという思いがある。障がいがある、ないというのはあくまで健常者からの固定化された見方であって、実際にはそのようなものはないと考えている。平均の給料水準は約11万円であるが、自身で生活を楽しめるだけの賃金水準であると思うし、障がい者雇用を行なう立場としてはそれくらいの水準の給与は支払ってしかるべきである。

② 移行後、利用者の仕事に対する満足度に変化はありましたか？

サービス管理責任者は以前福祉施設での職員としての勤務経験がある人物だが、同氏の眼から見ると、障がい者の表情が以前の職場と比較して非常に生き生きしているとのことである。健常者と大差ない作業を行なう製造工程に入り、一步一步階段を上るように作業の幅を広げていく。目標設定とクリアという過程が繰り返されることで、障がい者にとって非常にプラスになっていると感じる。

③ 移行後、利用者の施設への帰属意識に変化はありましたか？

工場では年に一度、職員、利用者、利用者の家族と共に社員旅行を行なうなど、家族的な職場の雰囲気作りを行なっている。利用者の保護者にしっかり協力してもらい、生活支援を充実させていくことが勤務を持続させていく上で非常に重要であると考えている。

④ 移行後、利用者の生産性について、変化はありましたか？

作業に慣れていくに従って、障がい者の作業効率は非常に上がっていく。

⑤ サービス利用顧客の満足度は、どうですか？（反応、アンケート等）

エフピコの厳しい衛生基準・品質管理基準を遵守しており、就労継続支援A型事業所であるからといって例外はない。

⑥ 利用者の定着率は、どうですか？

定着率は9割以上。事業開始以降、これまで2名しか辞めていない。

この2名については、同じ社会福祉法人のグループホームから通勤していた。法人と愛パックスとの考え方にズレがあり、失禁やパニックなど不安定になることを理由に、その法人のサービス管理責任者に「辞めさせます」と何度も言われてきた。初めての就労で不安定になることは健常者も障がい者も同じことであり、生活基盤を整えていく支援の協力をお願いしたが協力して頂けず、結局、同法人に戻ることになった。このような背景があって辞めることになった。（作業工程上では、充分戦力になっていた二人だった。）

⑦ 利用者をマネジメントする際に悩んでいる点は、どんなものがありますか？（サービス管理責任者の立場から）

事業所に入ってきたばかりの利用者に仕事を身に付けさせるには、当初はそれなりの困難が伴う。障がい者が重度とされる利用者が多いため、就労当初は自身の手で服を着るということも出来ない利用者もあり、仕事面でも集中力がなく苦慮した。

今では全員、全く問題なく勤務している。

⑧ 職員の採用ルートはどうなっていますか？

責任者の立場には、福祉系の事業所での勤務経験がある人間を採用している。

その他の職員については、グループ企業からの人事異動で入ってくるが多い。

⑨ 職員の配置はどのようにしていますか？

5名の職員は全員が製造活動補助、技術指導に従事している。

(障がい者従業員の仕事が主力であり、補助的役割ではないため、スタッフは、その補助や技術指導となる。)

⑩ 現在の働きやすい点・働きにくい点（職員）

業務の面では、障がい者が日に日に成長していく姿を眼にするのは非常に楽しい。設定した目標を次々とクリアしていく様子を目の当たりにすると、障がい者の能力の非常に大きな可能性を感じないではいられない。

勤務時間外でも、利用者と積極的に関わることにしている。障がい者がお金を使うことを過度に制限していないが、お金の正しい使い方を身に付けることで障がい者も生活を愉しむということを知るのは、非常に重要なこと。利用者の行動範囲が大きくなり生活の幅が広がるのを眼にすることは、職員にとっても非常に嬉しいことである。

9. センドラン・ミサト

(1) 訪問概要

訪問日 2010 年 1 月 15 日

訪問時間 14 時～16 時

応対者 佐久間代表取締役 他職員の方数名

(2) 施設概要

組織名	SENDORAN・MISATO
運営法人	株式会社 SENDORAN・MISATO
所在地	埼玉県児玉郡美里町
事業種類（定員、現員） （平成 22 年 1 月時点）	就労継続支援 A 型事業（29 名、25 名）
利用者の主な障害種類	身体障害、知的障害、精神障害
職員数	7 名（常勤 6 名、非常勤 1 名）

(3) 法人沿革

- ・平成 20 年 株式会社 SENDORAN・MISATO を設立。当初より、就労継続支援 A 型事業所としての開業。

(4) 事業概要

- ・マッサージ事業

利用者（主に視覚障害者）の保有資格（あんま・マッサージ師）を生かし、マッサージ事業を主な事業として営んでいる。

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援 A 型事業への移行について

① 誰が主導となって、就労継続支援 A 型事業所へ移行しましたか？

代表が社団法人全国脊髄損傷者連合会埼玉支部の支部長を務めており、身体障害者が就労の機会を得難い状況を目の当たりにしていたことから、自分たちで雇用場を作り出したいとの思いから事業所を立ち上げた。

② 移行前の施設形態は？（授産施設、委託事業等）

代表は同事業所とは別に事業会社を経営（有限会社）している。同事業所の前身となるような施設はない。

③ 移行に向けたプロジェクト発足時期、移行時期、完全移行まで要した期間は？

1 年間の準備期間を経た上で開設した。

④ 移行に伴い立地移転、施設統廃合等を行いましたか？（地域、施設建替等）

開設に際しては、親族所有の土地を活用した。

⑤ なぜ、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

事業開始に際して就労継続支援A型を選択した理由として、障害者がなかなか就労機会を得られない状況や就労したとしても低い賃金で働かざるを得ない状況を目の当たりにし、好待遇の条件で就労機会を提供したいと考えたため。法定最低賃金以上の賃金水準で雇用し、社会保険にも加入した形態での雇用を実現したかった。

⑥ どのように、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

特に外部の力を借りることなく、独力で開設した。

Q2. 事業採算性について**① 財務上、どんな課題や目標がありますか？**

収益の確保が最大の目標である。そのためには売上規模の増大を図らないといけない。

② 商品コンセプトやサービスはどのようなものか？

マッサージの国家資格を有している者が利用者に多くいることが強みと考えている。このため、サービスを受けるお客にとっては、医療保険の対象となるということもアピールポイントであると考えている。

③ 地域相場と比較して、販売単価はhowですか？

サービス単価は相場並ということではないかと考えている。

④ ターゲットとしている地域や顧客層は、どんなものですか？

近隣在住の方をサービス提供対象と考えている。

⑤ 収入増のため、どんな販売促進活動を行っていますか？

顧客のロコミが中心。他には近隣住宅へのチラシの配付などを行なっている。インターネットのホームページも近日中に開設予定。

Q3. 利用者・職員について**① 移行後、就業環境について、変化はありましたか？**

利用者は身体障害者が大部分であるが、以前は一般事業会社で勤務していた人間が多くいる。給与面で物足りない面はあるかもしれないが、マッサージ資格を有する人もそうでない人も、互いに補い合って気持ちよく働いてもらっているのではないかと思う。

② サービス利用顧客の満足度は、howですか？（反応、アンケート等）

アンケート等により顧客満足度調査を実施しているわけではないが、サービスを利用していた

だいている方には満足してもらっていると思う。

③ 利用者の定着率は、どうですか？

利用者の定着率は高く、退職された方は数えるほどしかいない。一般就労は難しいが、これまでに2名が一般事業会社へ移っている。

④ 職員の採用ルートはどうなっていますか？

ハローワーク経由で入ってくる職員が多い。

⑤ 職員の配置はどのようにしていますか？

7名の職員は基本的に施設内部での障害者作業のサポートを行なっている。営業を行なっているのは主に代表。

⑥ 現在の働きやすい点・働きにくい点（職員）

職員間のコミュニケーションは良好であり、特に働きづらい点は感じていない。

⑦ 自由意見

株式会社形態を選択したことについては明確な理由はないが、同じ就労継続支援A型事業でも特定非営利活動法人や社会福祉法人と比較して、行政による援助が受けにくいと感じている（補助金の対象外となる等）。株式会社＝営利法人という見方に基づく取扱いであると思われるが、不公平感を感じている。

訓練等給付費の報酬単価の引き上げがあってもいいのではないかと感じている。現状では、採算に載せるのは非常に難しい。

就労継続支援A型事業に対して、もっと地域の協力があっても良いのではないかと感じる。自分たちからも情報発信を行ない、取り組みをアピールしていかないといけない。地域の他の就労継続支援A型事業所とも連携・情報共有していきたいが、近隣に就労継続支援A型事業所がないのが悩みである。

10. がんばカンパニー

(1) 訪問概要

訪問日 平成 22 年 1 月 12 日

訪問時間 13 時～15 時

応対者 中崎所長 他職員の方 1 名

(2) 施設概要

組織名	がんばカンパニー
運営法人	社会福祉法人共生シンフォニー
所在地	滋賀県大津市
事業種類（定員、現員） （平成 22 年 1 月現在）	就労継続支援 A 型（30 名、32 名）
利用者の主な障害種類	知的障害
職員数	17 名

(3) 法人沿革

- ・昭和 61 年 障害者共同作業所「今日も一日がんばった本舗」として発足。
- ・平成 11 年 「がんばカンパニー」創設。
- ・平成 16 年 社会福祉法人「共生シンフォニー」法人格取得。
- ・平成 17 年 「がんばカンパニー」小規模通所授産施設へ移行。
- ・平成 20 年 「がんばカンパニー」就労継続支援 A 型へ移行。

(4) 事業概要

クッキーの製造、販売

自社ブランドの焼き菓子の製造・販売・卸並びに企業の OEM 製品の製造を行っている。

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援 A 型事業への移行について

① 誰が主導となって、就労継続支援 A 型事業所へ移行しましたか？

施設長が主導的な役割を果たし、就労継続支援 A 型事業へと移行。

② 移行前の施設形態は？（授産施設、委託事業等）

昭和 61 年に無認可の障害者小規模作業所として開設。

その後、昭和 12 年に障害者共同作業所として認可された後、平成 16 年に小規模授産施設型事業所型へ移行。平成 20 年に就労継続支援 A 型事業へ移行。

③ 移行に伴い立地移転、施設統廃合等を行いましたか？（地域、施設建替等）

移行に伴う移転は行っていない。

④ なぜ、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

地域柄、法定最低賃金の水準が低いということもあり、障害者自立支援法施行前から一般の雇用条件を満たしていた。もともと、障害者を雇用するという施設の理念が他の体系にはマッチせず、就労継続支援A型へ移行。

⑤ どのように、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

移行に際しては、法人内での検討を行なった上で移行に踏み切った。法人の理事には税理士や社会保険労務士、医者があり、適宜アドバイスを受けながら移行準備を進めた。

Q2. 事業採算性について**① 移行に伴う財務上のメリット・デメリットは？**

国からの給付金だけでなく、滋賀県から加算して受領できる給付金があるため有効に活用している。

県からの補助としては、就労継続支援A型設置促進補助として、1人1日当たり5,500円前後を受領している（条件として、利用者全員を雇用保険及び社会保険の適用者となっていること。現状は最低賃金を全員にクリアし、労働時間は、28時間以上が7割。）

（注：上記補助金は廃止され2010年4月から新しい制度となる予定）

資金をプールするために、財務諸表上で工夫を行なった。資金を留保したい際には労働助成金を福祉活動収支へ計上、取り崩して使いたい際には就労支援収支へ計上というように使い分けをしてきた。障害者も中小企業退職金共済制度へ加入している。

就労継続支援A型事業所運営上のデメリットは、事務手続面での煩雑性である。移行前も移行後も障害者の取り組んでいる内容は変わらないが、手続が煩雑となった。

② 財務上、どんな課題や目標がありますか？

現状の収支構造であれば、当面の収支予測も立てられると考えている。

「がんばカンパニー」をしっかりとしたブランドに育て上げたい。そうすることで、障害者の人達にもステータスやプライドが生まれる。

③ 商品コンセプトやサービスはどのようなものか？

商品は自然派食品の自社ブランド、一般食品のOEM（原材料等へのこだわりがあまりない消費者達向け）の二本柱。

売上が一定規模以上であれば、一般食品の方が利益は大きい。反面、自然派食品は売上が安定している。

自然派食品は、無添加で材料費がかさむため利益率は悪い。また、添加物を加えないため、独自の工夫で空気や卵等の材料を沢山加える必要があり手間がかかるため、大量生産が出来ない。

工場の生産量は220kg/日

年間売上1億4千万円くらいまでは、自然派商品と一般商品の売上は50:50の割合で推移するが、それ以上の売上規模となってくると、伸びしろは一般食品のみとなってくる。

④ 地域相場と比較して、販売単価はどうか？

一般商品の価格帯は、ほぼ市場価格と同等水準と考えている。

自然派食品の価格は、周辺地域のケーキ屋やオーガニック市場を参考にしている。

⑤ ターゲットとしている地域や顧客層は、どんなものですか？

販売ルートは、卸売と直販に大別される（売上個数は、卸売の方が多い）。

P B（Private Brand）商品やO E M（Original Equipment Manufacturer）商品は関東市場が一番多い。

顧客の新規開拓に際しては、特に顧客の絞込みは行っていない。

軽バンの移動販売もしている。母体が社会福祉法人ということで、学校法人、行政、施設等といった所へも売り込みを行いやすい面もある。

Q3. 利用者・職員について

① 移行後、就業環境について、変化はありましたか？

以前より雇用の形態で事業を行ってきたため、そもそも就労継続支援A型へ移行したということでの変化という意味では、あまりない。

② 利用者の定着率は、どうですか？

利用者については、最初の実習期間を2週間程度設ける。日々の実習の中で、本人の得意なところで伸びそうなポイントを探り、それを伸ばしていく（ハローワーク経由で採用する利用者は、生活に困っている場合もあるため、実習期間を短めにして本採用とすることもある）。

実習の結果、業務に向いていない又は集団にあわないと判断したと判断した利用者については、他の障害者施設を紹介するようにしている（天津市内では、施設間ネットワークが築かれている）。

利用者には、「仕事」であることをきちんと認識してもらうようにしている。

利用者の採用経路によって、「労働者」としての習熟度が異なるように感じている。養護学校経由の方は即戦力にはなり難い。障害者職業センター、テクノカレッジ（障害者訓練校）、就労支援センター等を経由した方は、それなりの姿勢を身に付けている。

③ 利用者をマネジメントする際に悩んでいる点は、どんなものがありますか？

最近、周囲の機関がイメージを作ってしまう、軽度の知的障害に発達障害や精神障害との重複の障害者を紹介されることが多く、精神的なケアの必要がある上に仕事に従事できない人が多く悩んでいる。本来ならば中度の知的障害のみの方が向いている仕事である。

④ 職員の採用ルートはどうなっていますか？

採用に際しては、一般事業会社での勤務経験があることを重要視している。現在在籍している職員で、新卒で入ってきた職員は1名しかいない。

一般事業会社での勤務経験を重視するのは、社会人としての常識を求めているから。福祉に関する知識は後から身に付けた方がよいと考えている。地域の施設の中でもがんばりカンパニーは収益を確保できる存在として位置付けられており、職員の採用方針もその点を重視してのことである。

⑤ 職員の配置はどのようにしていますか？

17名の職員のうち、営業担当は5名（営業事務担当者含む）。製造工程10名、事務1名、施設長1名。施設長も積極的に営業に参加している。

⑥ 現在の働きやすい点・働きにくい点（職員）

組織内が良い商品を作っていこうという雰囲気に満ちている。職員同士のコミュニケーションは円滑。

営業職に関してはノルマが設定されていないが、これはよし悪しであると感じている。

ITの基盤が脆弱であり、作業がマニュアルに頼っている部分が多い点は改善していきたい。また、組織が急成長した代償として、組織のシステム化が間に合っていないことを改善していきたいと考えている。

職員の定着率は非常に良い。現在の男女比は1:1。

(6) 事業所決算分析

① 事業所貸借対照表並びに事業所収支の概況

【事業所貸借対照表】 単位：千円

資 産	H21/3	負 債・純資産	H21/3
資産の部		負債の部	
1. 流動資産		1. 流動負債	
現金預金	961	短期借入金	4,000
売掛金	10,923	買掛金	5,530
たな卸資産	6,650	未払金・未払費用	10,775
未収金	9,679	預かり金	68
立替金	2,896		
前払金	633	[合 計]	20,373
[合 計]	31,741	2. 固定負債	
2. 基本財産		設備資金借入金	14,000
建物	50,353	長期運営資金借入金	9,186
		退職給与引当金	1,791
[合 計]	50,353	[合 計]	24,977
3. その他の固定資産		[負 債 合 計]	45,350
構築物	2,048	純資産の部	
機械及び装置	3,734	基本金	22,307
車輛運搬具	834	国庫補助等特別積立金	29,726
器具及び備品	3,545		
建設仮勘定	9,188	次期繰越収支差額	8,296
その他	4,235	(うち当期活動収支差額)	2,655
[合 計]	23,584	[合 計]	60,329
資 産 合 計	105,679	負債及び純資産合計	105,679

【事業所収支】 単位：千円

	H21/3
就労支援事業活動収支の部	
1. 収入	
就労支援事業収入	135,259
労働助成	5,291
その他	883
計	141,433
2. 支出	
就労支援事業販売原価	118,968
販管費	23,544
その他	113
計	142,625
就労支援事業活動収支差額	-1,192
福祉事業活動収支の部	
1. 収入	
自立支援費収入	28,691
利用料収入	894
経常経費補助金収入	2,854
寄付金収入	421
雑収入	856
引当金戻入	126
国庫補助金等特別積立金取崩額	2,346
計	36,188
2. 支出	
人件費支出	17,252
事業費支出	14,249
減価償却費	3,649
引当金繰入	450
計	35,601
福祉事業活動収支差額	588
事業外活動収支(純額)	3,603
経常収支差額	2,999
特別収支(純額)	-
当期活動収支差額	2,999
繰越活動収支差額の部	
前期活動収支差額	5,641
当期活動収支差額	2,999
次期活動収支差額	8,639

② 収支に関する分析

a. 収支の組替

A型事業所収支の分析を行なうに際し、分析を実施しやすいように企業会計用の表示形式への組替を実施した。組替内容については、下記【事業収支計算書組替の内訳】を参照のこと。

その他注意事項については、しんわルネッサンスの財務分析に関する項目を参照のこと。

【事業所収支】 単位：千円		【組替後事業所収支】 単位：千円			
H21/3		補助金等含まない		補助金等含む	
就労支援事業活動収支の部					
1. 収入					
就労支援事業収入	135,259			174,293	100.0%
労働助成	5,291				
その他	883				
計	141,433				
2. 支出					
就労支援事業販売原価	118,968			119,310	68.5%
販管費	23,544				
その他	113				
計	142,625				
就労支援事業活動収支差額	-1,192				
福祉事業活動収支の部					
1. 収入					
自立支援費収入	28,691				
利用料収入	894				
経常経費補助金収入	2,854				
寄付金収入	421				
雑収入	856				
引当金戻入	126				
国庫補助金等特別積立金取崩額	2,346				
計	36,188				
2. 支出					
人件費支出	17,252				
事務費支出	14,249				
事業費支出	342				
減価償却費	3,649				
引当金繰入	450				
計	35,943				
福祉事業活動収支差額	246				
事業外活動収支（純額）	3,603				
経常収支差額	2,656				
特別収支（純額）	-				
当期活動収支差額	2,656				
繰越活動収支差額の部					
前期活動収支差額	5,641				
当期活動収支差額	2,656				
次期活動収支差額	8,297				

【事業収支計算書組替の内訳】		補助金等含まない		補助金等含む	
売上高					
売上原価					
売上総利益					
販管費					
営業利益					
営業外損益					
経常利益					
以下、省略					

【事業収支計算書組替の内訳】		補助金等含まない		補助金等含む	
売上高	就労支援事業収入	就労支援事業収入		就労支援事業収入	
	労働助成	労働助成		労働助成	
	その他	その他		その他	
	自立支援費収入	自立支援費収入		自立支援費収入	
	利用料収入	利用料収入		利用料収入	
		経常経費補助金収入		寄付金収入	
		寄付金収入			
売上原価	就労支援事業販売原価	就労支援事業販売原価		就労支援事業販売原価	
	事業費支出	事業費支出		事業費支出	
売上総利益					
販管費	販管費	販管費		販管費	
	その他	その他		その他	
	△引当金戻入	△引当金戻入		△引当金戻入	
	人件費支出	人件費支出		人件費支出	
	事務費支出	事務費支出		事務費支出	
	減価償却費	減価償却費		減価償却費	
	引当金繰入	引当金繰入		引当金繰入	
営業利益					
営業外損益	事業外活動収支（純額）	事業外活動収支（純額）		事業外活動収支（純額）	
	雑収入	雑収入		雑収入	
経常利益					
以下、省略					

※国庫補助金等特別積立金取崩額は、性質を鑑み上記損益計算から除外した。

b. 損益構造の分析

【組替後事業所収支】 単位：千円		補助金等含まない		補助金等含む	
売上高	171,018	100.0%	174,293	100.0%	
売上原価	119,310	69.8%	119,310	68.5%	
売上総利益	51,707	30.2%	54,983	31.5%	
販管費	59,132	34.6%	59,132	33.9%	
営業利益	-7,424	-4.3%	-4,148	-2.4%	
営業外損益	4,458	2.6%	4,458	2.6%	
経常利益	-2,966	-1.7%	310	0.2%	
以下、省略					

売上総利益では、高い水準で黒字が確保されている。

営業利益ベースでは、補助金等収入の活用により、ほぼ収支均衡の水準を確保している。

c. 売上の内訳

単位：千円

項目	金額	比率
就労支援事業収入、訓練等給付費等	171,018	98.1%
補助金等	3,276	1.9%
合計	174,293	100.0%

就労支援事業等収入等により非常に高い水準の売上を確保しているのに加えて、補助金等を活用している。

d. 費用の構造

単位：千円

項目	金額	比率	
1 売上原価／販管費比率			
売上原価	119,310	66.9%	
販管費	59,132	33.1%	
計	178,442	100.0%	
2 売上原価内訳			
材料費	44,936	37.7%	ア
労務費	30,915	25.9%	
外注加工費	26,494	22.2%	ア
経費	16,964	14.2%	
計	119,310	100.0%	
3 販管費内訳			
人件費	32,094	54.3%	イ
事務費	23,065	39.0%	
減価償却費	3,649	6.2%	
引当金繰入額	324	0.5%	
計	59,132	100.0%	
4 総費用（売上原価＋販管費）内訳			
原価-材料費	44,936	25.2%	
原価-外注加工費	26,494	14.8%	
総人件費（労務費+人件費）	63,009	35.3%	ウ
総経費（上記以外の全費用項目計）	44,002	24.7%	
計	178,442	100.0%	

ア 売上原価内訳

売上原価項目では、材料費の比率が最も高いものとなっている。菓子製造に必要な原材料の仕入に要する費用に多くの支出を要していることが分かる。

外注加工費の水準も高いものとなっている。クッキー製造を行なっている福祉作業所（同一法人内組織ではない）に製造委託を行なっており、そのための費用が外注加工費に計上されている。

イ 販管費内訳

販管費の内訳としては、人件費が50%を超過し最も高い割合となっている。

ウ 総経費内訳

以上の原価、販管費項目を合算すると、人件費が37%で最も高い割合を示している。

e. 一般事業会社との比較

比較対象

TKC 経営指標平成 21 年版-製造業-食品製造業-ビスケット類・干菓子製造業-売上高 1 億円～2.5 億円

	がんば		同種同規模法人
	補助金等含まない	補助金等含む	
収益性比率 (単位: %)			
売上高総利益率	30.2	31.5	37.5
売上高営業利益率	-4.3	-2.4	3.8
対売上高比率 (単位: %)			
<< 製造原価内訳 >>			
材料費	26.3	25.8	19.8
労務費	18.1	17.7	18.2
外注加工費	15.5	15.2	0.1
経費	9.9	9.7	14.9
<< 販管費 >>			
販管費	34.6	33.9	33.7
<< 製造原価+販管費 >>			
総人件費	36.8	36.2	32.8
生産性比率 (単位: 千円)			
1人当り売上高 (年)	5,030	5,126	7,692
1人当り人件費 (年)	1,853	1,853	2,532
1人当り総資本	3,108	3,108	5,940
1人当り有形固定資産	2,050	2,050	3,264

ア

イ

イ

ウ

ア 収益性比率

売上高営業利益率の水準で見た場合、一般事業会社からは少し見劣りする水準の数値となっている。

イ 対売上高比率

製造原価に占める外注加工費の比率が高いのが特徴的である。これは、クッキー製造を外部福祉作業所（同一法人内組織ではない）に製造委託を行なっているために、材料費が軽減されているためであると考えられる。

ウ 生産性比率

1人当り有形固定資産残高が、一般事業会社と近い水準の数値となっている。事業内容的に設備投資が不可欠であることもあるが、労働主役的な事業モデルで設備投資が活発に行なわれていないA型事業所が多い中では、目立つ水準であると考えられる。

③ 貸借対照表面での比較 (一般事業会社との比較)

	がんば	同種同規模法人
安全性比率 (単位：%)		
流動比率	155.8	147.5
当座比率	138.5	104.3
預金対借入金比率	3.5	17.3
借入金対月商倍率	1.9	4.4
固定比率	122.6	206.7
固定長期適合率	86.7	84.1
自己資本比率	57.1	30.5

ア

ア

イ

ア 借入金対月商倍率、固定比率

1ヵ月当り売上高に対する有利子負債残高が一般事業会社平均値よりも低い。固定比率も低く、堅実な事業経営を行っていることが伺われる。

イ 自己資本比率

自己資本比率も一般事業会社平均より高く、安全な数値を示している。

④ 財務分析総括

損益面では、事業の軸となっている本業の売上高が圧倒的な収益源となっているが、それに補助金等を加算することにより、損益バランスの改善につながっている。外注加工費に表れているように、事業活動が自事業所、自法人内に留まらず、外部の福祉作業所に波及している点が大きな特徴であり、単純にがんばカンパニーの損益数値だけでは測れない経済活動の大きさがあると考えられる。

貸借対照表では、非常に良好な数値を示している。特定の法人に売上を依存しない事業所として、売上規模はかなり大きな部類に属すると考えられるが、売上規模の拡大と良好な財務バランスを並立させている。

1.1. つがる野工房パッケージセンター

(1) 訪問概要

訪問日 2010年1月22日

訪問時間 午前10時～12時

応対者 佐々木施設長、他現場管理者1名

(2) 事業概要

組織名	つがる野工房パッケージセンター
運営法人	社会福祉法人桜葉会
所在地	青森県弘前市
事業種類（定員、現員） （平成22年1月時点）	就労継続支援 A 型事業（10名、8名） 就労継続支援 B 型事業（10名、50名）
利用者の主な障害種類	精神障害
職員数	事業所全体：常勤職員2名、非常勤3名 A型事業所：常勤職員1名、非常勤1名

(3) 法人沿革

平成3年 社会福祉法人桜葉会設立。

平成18年 就労継続支援 A 型事業へ移行。

(4) 事業概要

紙器製造・加工

機械のみでは製造が難しい紙器の製造を行なっている。作業用機械を適所に用いつつ、人手を必要とする繊細な作業を施すことで、複雑な形状の紙器を製造している。

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援 A 型事業への移行について

① 誰が主導となって、就労継続支援 A 型事業所へ移行しましたか？

施設長が中心となって移行を行なった。

② 移行前の施設形態は？（授産施設、委託事業等）

元々は、病院側と利用者の家族が協力し、無認可の作業所を作ったのが事業の始まり。

平成3年に法人格を取得、授産施設（福祉工場）へ移行。

③ 移行に向けたプロジェクト発足時期、移行時期、完全移行まで要した期間は？

平成18年10月に移行した。移行に向けては1年間ほど準備に費やした。

④ 移行に伴い立地移転、施設統廃合等を行いましたか？（地域、施設建替等）

立地の移転は行っていない。

⑤ なぜ、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

障害者自立支援法の施行に伴い、厚生労働省の意向で福祉工場は就労継続支援A型事業所へ転換するというのが一つの方針となったため、就労継続支援A型へ移行することとした。

採算面での課題を抱えていたため、全事業を就労継続支援A型にするのではなく、就労継続支援A型事業所と就労継続支援B型事業所をそれぞれ定員10名として移行した。

⑥ どのように、就労継続支援A型事業所へ移行しましたか？

法人および施設内での検討を経て、移行した。外部調査機関は利用していない。

Q2. 事業採算性について**① 移行に伴う財務上のメリット・デメリットは？**

メリットは特に感じていない。

移行前から、一部の障害者には法定最低賃金に近い水準で工賃を支払っていた。利用者にとっては、利用者負担が生じる分手取りはマイナスとなる。

移行当初は利用者への賃金支払原資が不足したため、福祉医療機構からつなぎの資金を調達し、しのぐことができた。

② 財務上、どんな課題や目標がありますか？

移行時に利用率を80%として収支計画を立てたところ、実際には利用率は70~75%の水準となってしまう。また、所在地が寒冷地であるため、冬季には利用率が落ちる等のハンディもある。加えて、精神障害者特有の利用率の変動（15%程度）もあり、収支面での安定性確保には非常に苦慮している。減価償却等も加味すると、赤字の状況が続いている。

③ 商品コンセプトやサービスはどのようなものか？

紙器（しき）を製造している。機械で作成できない手作りの品が中心。

売上先は1社のみであり、実質的に同社の専従のような事業形態となっている。同社が営業機能を有しており、外部から取ってきた注文を自組織で受けて、加工作業を行なっている。

④ 地域相場と比較して、販売単価はどうですか？

1社との専従契約であり、価格交渉権をこちらで有していない。同業他社との価格の比較は行っていない。

⑤ ターゲットとしている地域や顧客層は、どんなものですか？

特に意識せず。

⑥ 収入増のため、どんな販売促進活動を行っていますか？

得意先との関係からあまり積極的な営業活動を行えない状況となっている。販路の拡大に向けて組織的に動いてはいない。

Q3. 利用者・職員について**① 移行後、就業環境について、変化はありましたか？**

移行により、職員の配置バランスが変わることになり移行前より職員数が減った。

正式な雇用という形になり、しっかりとした働きが求められることは利用者也意識している。

決算状況は定期的に利用者にも開示しており、経営的に厳しい状況にあることを理解している利用者もいる。

② 移行後、利用者の仕事に対する満足度に変化はありましたか？

利用者達は一般就労も視野に入れているはずだが、弘前地方の有効求人倍率が低いこともあり、なかなか一般就労には移れない現状がある。このためか、当事業所で働くことに満足してしまっているようにも見える。

③ 利用者の定着率は、どうですか？

利用者は移行前より長く働いている人間が多く、定着率は高い。

新規採用はハローワーク経由が多い。

④ 利用者をマネジメントする際に悩んでいる点は、どんなものがありますか？

精神障害者特有の難しさだとは思いますが、状態が不安定で欠勤が多く生じる。このため、利用率に波が生じ事業所の収入も不安定となる。

利用者の体調が悪くなるサインを早期に見つけるように意識している。

⑤ 職員の採用ルートはどうなっていますか？

職員は移行前の授産施設時代から引き続き勤務している職員が多い。

中途採用も新卒採用もあるが、必ずしも福祉系の学校や業務に就いていた人間だけではない。財政状態が厳しいため、職員の人員整理を行なったこともある。

⑥ 現在の働きやすい点・働きにくい点（職員）

職員は週休2日かつ勤務日も16時30分には勤務が終了するため、仕事と生活のバランスはととも良い。

⑦ 自由意見

就労継続支援A型事業は、一定以上の賃金を支払えるだけの収支を確保している事業所以外は行なうべきではない。

A型事業者は利用者へ法定最低賃金を支払えないので、就労継続支援A型事業から退出し他の収益性の高い事業所へ利用者を預けるべきである。

就労継続支援A型事業の事業者によっては、収益基盤が弱いが法的な制約から最低賃金以下に切り下げることには制限があるため、作業時間（労働時間）を短くすることで対応している事業者もいる。

福祉の世界で長年いた人間が就労継続支援A型事業所を経営し事業を存続させていくのは難しいのかもしれない。一般事業会社と手を組んで運営するなど、福祉以外の視点を取り入れることが必要である気がする。

資料2 就労継続支援B型事業 調査実施先詳細データ

1. ジョイント・ほっと

(1) 訪問概要

訪問日 平成22年1月12日
 訪問時間 午前9時～12時
 応対者 吉田久美子管理者

(2) 施設概要

組織名	ジョイント・ほっと
運営法人	社会福祉法人てりてりかんぱにい
所在地	京都府京都市下京区恵美須之町 534
事業種類（定員）	就労継続支援B型（30名）
利用者の主な障害種類	精神障害
職員数（常勤換算）	5.3名
平均工賃	10,000円

(3) 法人／施設沿革

- ・平成9年 ジョイント・ほっと運営委員会が組織され、四条大宮で共同作業所設立
- ・平成11年 「カフェジョイント・ほっと」を開設
- ・平成14年 特定非営利活動法人「てりてりかんぱにい」認証
- ・平成17年 小規模通所授産施設「ジョイント・ほっと」として認証
社会福祉法人「てりてりかんぱにい」認証
- ・平成20年 障害者自立支援法に基づく施設体系、就労継続支援B型事業所へ移行

(4) 事業概要

就労継続支援B型事業所としては、喫茶事業を中心に展開しているが、喫茶事業以外にも、クッキーや焼き菓子の販売も行う。製品は、国産小麦粉、よつ葉バター等厳選素材を使用し、無添加でホームメイドな味を提供。枠に個人をあてはめるのではなく、個人の目的や希望に応じた作業を創設する。

(5) 調査内容

Q1. 就労継続支援B型事業を取り巻く外部環境動向

①政治的要因

個別給付や報奨金が同額であり、わざわざ就労継続支援A型事業を選ぶメリットない。

②経済的要因

周辺地域の飲食店（ロイヤルホストやドトール等）と価格帯は同等。

月曜日から土曜日まで毎週6日店舗を開けているが、1日のお客様は多い日でも15、6組、少ない時は7組まで落ち込む。

時間帯別で見ると、昼過ぎまでは客入りが良いが、14時以降は店舗が面している道に活気がなくなり、ほとんど客は来ない。

お客様の大半は常連客であり、周辺地域に住む年輩者のご夫婦等である。

メインの喫茶店とは別に、置き菓子販売を展開している。

周辺地域のメーカーや地域コミュニティ等を通じて、販路開拓を行っている。

③社会的要因

利用者は、常連客と話す事で、社会性向上に繋がるといえる。つまり、他事業と比較して、外部の人達との接触機会が多いのが特徴であると思う。例えば、企業家の女性が、販路先からの企業紹介や、大阪の会社（障害者福祉への関心が高い経営者？）から直接依頼等、周辺地域からの協力体制が確立されている。

④技術的要因

置き菓子用のクッキーやケーキ等の材料にこだわりがあり、無添加の国産小麦粉や「よつ葉バター」や「高千穂バター」等の良質なバターを使って生産。

自然食レストランの元シェフも働いているため、商品全般にこだわりがある。反対に、HP、企業向けプレゼン、チラシ配布等があまり進んでいなく、もう少しプロモーション戦略にも力を入れる必要がある。

Q2. 就労継続支援B型事業の方向性

①財務の視点

現況は、補助金等がなければ難しいのが実態だと言えるが、本来は、頼らずに事業採算を図っていききたい。当該就労継続支援B型事業以外に、京都府からの委託事業（サロン事業）を実施しており、徐々に改善しつつはある。

就労継続支援A型事業所へ転換するのであれば、最低賃金のハードルが高い。

②顧客の視点

大通りに面した場所等、アクセス環境の良好な場所で、サービス提供したい。

③業務プロセスの視点

就労継続支援B型事業所の建物は、木造作りであり、数年以内に改修等が必要。一方、銀行機関等からの借入金を借りるのが難しい。現在の仕組みでは、賃貸契約の場合のみしか助成金が支給されないとのことであった。

④成長と学習の視点

職員同士前職が福祉関係でない人材を中途採用しているため、その経験を生かし、経営上おかしな部分は指摘し合いながら、進めている。職員間では、年2回振返りの機会があり、お互いに情報やノウハウの共有を行っている。

また、利用者に関しては、働く年数で工賃を変えている。入所お試し期間、入所半年、新しい仕事お試し、本来賃金というように段階を追って昇給をしている。その他、仕事としての体験談のプレゼンテーションや、納入・販売に応じて工賃を査定する。

(将来的には、) 地元中小企業との連携を強め、利用者の実習機会を増やす。職員に対して、ビジネスマナー研修等を行う必要ありと感じている。

Q3. 今後の課題

法人、事業所内で取り組まなければいけない課題としては、費用負担を伴わず、売上向上の施策を展開（製品パッケージの変更等）しなくてはいけないと感じている

2. ひあたり野津田

(1) 訪問概要

訪問日 平成22年1月19日
 訪問時間 午前9時～12時
 応対者 青山信幸責任者 他現場管理者1名

(2) 施設概要

組織名	ひあたり野津田
運営法人	社会福祉法人富士福祉会
所在地	東京都町田市野津田町1832-5
事業種類（定員）	就労継続支援B型（30名）
利用者の主な障害種類	身体障害
職員数（常勤換算）	5.4名
平均工賃	4,611円

※東京都福祉保健局「平均工賃等一覧（平成20年度）」より

(3) 法人沿革

- ・平成4年 「社会福祉法人富士福祉会」設立
- ・平成3年 精神障害者通所授産施設（認可施設）「ひあたり野津田」開所
- ・平成21年 障害者自立支援法に基づく就労移行支援、就労継続支援B型事業所へ移行

(4) 事業概要

調理作業、清掃作業、室内軽作業といった作業事業や周辺地域への弁当の配達サービス事業まで、多角的に展開。利用者の目標、特性等に応じた支援サービスを行う。

(5) 調査内容

Q1. 就労継続支援B型事業を取り巻く外部環境動向

②経済的要因

収支状況を考慮すると、補助金が出る就労支援事業への移行を検討し、最低工賃が3,000円台であったことから、就労継続支援A型事業でなく、就労継続支援B型事業を選択した（収益性を考慮し、利用者に対して、最低賃金を支払う事が難しかった）。

野津田の収益性向上のため、就労移行支援事業も併設して行っている。

販管人件費として、約3,600万円の補助金を支給されている。

現在の利用者工賃の平均が、時給150円程度※100円（最低保証）～250円（最高金額）

③社会的要因

旧授産施設で働く職員の意見として、これ以上の業務量の増加は大変であり、職員の間では就

労継続支援B型希望者が多かった。ただし、地域活動支援センターへの移行も意見としてあったが、町田にはなかったため、就労継続支援B型事業所へ移行を決定した。また、利用者の保護者等から、「無理をさせないで欲しい」という要望もあった。

その他、利用者像の幅が広がった（働くと言うよりは、日中出てきて帰る方が多かった）

※「①政治的要因」「④技術的要因」については、特筆すべき事柄は聞き出せなかった。

Q2. 就労継続支援B型事業の方向性

①財務の視点

（調理作業部門）

調理作業部門は、昨年まで赤字。旧授産施設時代では補助金が出ていたため、材料費が高くても大きな問題にはならなかったが、現在は助成金もなくなり、如何に材料費を抑えるかが重要。

（室内作業部門）

現在の取引先は、1社のみとなっている。テープカッターを取引先に購入して貰う等、見栄えを良くなるような工夫を行っている。細かい作業は出来ないなので、定型作業の量を序々に増やして貰えるよう提案している最中である。

（清掃作業部門）

法人内の他2施設と共同作業を行っている。ポリッシャーやワックス作業は収益率が高いので、特化した部署を作り、それだけで就労継続支援A型事業へ移行する方法は考えられる。

②顧客の視点

（調理作業部門）

最近外部への営業も行い、車で2~30分の場所への配達も行っている。また、法人内の施設10施設にも配達し、最低50食程度の消費を見込めている。当初は、天然酵母のパンを販売する等、法人の方向性として食材にこだわって行ってきたが、一般消費者をターゲットとするためには、単価を下げる必要があると判断した。商品工夫としては、健康志向に併せて、油抜き、塩分控えめに対応したり、肝臓の障害がある方にも対応したりして、メニューも取り揃えたいと考えている。

（施設全体）

利用者工賃を支払うためには、より仕事量を確保することが重要だが、営業力がないのが実情ではないかと考えている。

③業務プロセスの視点

ボランティアの活用等のマンパワーを借りられれば、作業効率を上げられる（例えば、宅配の補助等）

④成長と学習の視点

野津田の立地条件悪く（駅から遠く、施設前の坂が急である）人員を確保しにくい。

利用者の時給は、100～150 円で、市内でも低い水準。過去、賃金を下げた利用者はおらず、頑張れば昇給するような仕組みを構築したい（「固定部分+最低部分（過去の実績を考慮して）」の支給形態）。

Q3. 今後の課題

障害者は、ハンディキャップを持っているため、就労継続支援A型事業の最低賃金をクリアするためには、民間企業とはハードルが違う事を考慮して欲しい。例えば、資材整備補助等、なじみやすく汎用性の高いものについて、何らかの事業規模に応じた加算が欲しいと考えている。

障害者の企業就労と福祉的就労（就労継続支援A型・B型等での就労）を別物と考えて、仕組みを構築する必要がある。特に、精神障害者の場合、コミュニケーション等の側面で、職員が被る負担が大きいため、何らかの支援が必要。ヨーロッパ型やアメリカ型等、いくつか雇用パターンはあるが、就労継続支援A型事業を成立させるには、健常者比率をもう少し上げた方が良いのではないかと？

3. 就職するなら明朗塾

(1) 訪問概要

訪問日 平成22年1月27日
 訪問時間 午前9時～12時
 応対者 小澤孝延施設長

(2) 施設概要

組織名	就職するなら明朗塾
運営法人	社会福祉法人光明会
所在地	千葉県八街市八街に20
事業種類（定員）	就労継続支援B型（30名）
利用者の主な障害種類	知的障害
職員数（常勤換算）	9.0名
平均工賃	3,051円

※千葉県「平成20年度各施設種別平均工賃一覧」より

(3) 法人／施設沿革

- ・平成10年 社会福祉法人設立千葉県知事認可
- ・平成11年 障害者支援施設明朗塾開設
- ・平成18年 新体系移行（就労移行支援事業、就労継続支援事業（B型）等）

(4) 事業概要

併設される就労移行支援事業の定員は、全国最大規模となっている。

就職や就労移行支援事業利用の経験があるが、やむを得ず雇用されることが困難な利用者を対象として、就労継続支援B型事業を展開。

障害者支援施設による地域と連携した廃食用油のBDF（バイオ・ディーゼル・フューエル）燃料化事業等も意欲的に展開。

(5) 調査内容

Q1. 就労継続支援B型事業を取り巻く外部環境動向

①政治的要因

障害者自立支援法の影響はあまりない。

障害者自立支援法をどの様に活用するかが今後重要であると思う。

②経済的要因

多くの就労継続支援B型事業所では、未だに福祉施設の色が強い。

企業意識が強くないとなかなか就労継続支援A型事業のハードルはクリア出来ないのでは？

最低賃金を超える利用者工賃を払う事を目指すのであれば、多くの点を見直さなければならぬ。また、最低賃金は毎年上昇傾向にあるため、就労継続支援A型事業を選んだ場合、払える利用者工賃に限られるため、労働時間を短くしている施設も散見される。最低賃金、法定福利費、労働時間の3つをどう優先順位づけすれば良いか悩む施設経営者が多いように感じる。

③社会的要因

障害者を「受け入れるだけ受け入れる」という方針は辞めた。

あくまで就職を目指す障害者だけに絞って支援していきたい。したがって、少しでも高い工賃を受け取れる障害者がいるのであれば、一般就労して欲しいと考えている。

就労移行支援事業と就労継続支援B型事業のどちらかを家族に選んで貰うが、就労移行支援の方が、圧倒的に人気がある。

一般就労が上手くいかなかった障害者がいても、就労継続支援B型事業を併設する事で受け入れる事が可能である。

正直、2～3年で一般就労するのはなかなか難しい、だからこそ、就労継続支援B型事業が必要。仮に、就労継続支援A型事業をスタートしてしまった場合、「良く働く利用者が抜けたら、事業採算性が悪化し、経営上困る」という可能性があるため、就労移行支援事業との併設は難しいのでは？

④技術的要因

福祉業界の考えは、「全部自分で調達しよう（≒自家生産）」という考えに陥りやすく、（それが福祉なのだが）、民間企業に見習うべき点は見習うべきである。

Q2. 就労継続支援B型事業の方向性

②顧客の視点

民間企業（とりわけ地元企業）との連携は大切。

障害者雇用を進める事で、地元企業を助けようという意図もある。

福祉施設（あるいは社会福祉法人）は民間企業と違い、基本的になかなかつづれない（自治体からの支援があるため）。だからこそ、福祉施設として地元企業を助けてたい。

なお、就労移行支援を行う場合、障害者を一本釣りせず、希望者は全員一般就労面接等に連れて行く。

④成長と学習の視点

法定雇用率の問題に関しては、企業と福祉施設の間のやりとりに大きな間違いがあったと思っている。福祉施設側で、利用者の労働力評価をすること自体が間違っている。障害を持っているからといった労働力評価をジョブコーチが行っているが、学生の就職活動でいう、教授の役割をもう少し持つべき、障害者の労働者性の尊重が大事。

就労移行支援は、段階的な学習と似たように、100点を取れる学習から始まるのが特徴である。学習に興味を持たせ、モチベーション維持させる環境を整備してきた。ジョブコーチのノウハウとして、民間企業との関係作りが鍵である。利用者だけでなく、職員教育も今後、重要だ。

「顧客視点に立つ」事が重要、企業の障害者に対する思い込みから障害者雇用がなかなか進まなかった。職場環境が人には大きな影響を与えるのではないか？成功体験を積み重ねた人から感謝の気持ちを頂く事も。

沢山の情報や機会の提供を行うことによって就職意識を高める事ができる。

Q3. 今後の課題

①法人、事業所内で取り組まなければいけない課題

企業の求人票の中身と実際と違うことも多い。よって、長く勤める、というのは、やっぱり難しいし、簡単にはいえない。昔なら日本でも会社を転職するとハンパ者とみなされていたが、今は違う。採用はうまくいっているが、それ以降が今課題というのがある。

アフターフォローとして、現在、余暇支援（旅行等）、プラスワンサービス（自己負担サービス）、就職後のための勉強会（マナー講座）等を行っている。

4. 蔵王すずしろ

(1) 訪問概要

訪問日 平成22年2月4日
 訪問時間 午前9時～12時
 応対者 小石澤邦彦所長

(2) 施設概要

組織名	蔵王すずしろ
運営法人	社会福祉法人はらから福祉会
所在地	宮城県柴田郡柴田町船岡中央 1-2-23
事業種類（定員）	就労継続支援B型（25名）
利用者の主な障害種類	知的障害
職員数（常勤換算）	B型 6.3名
平均工賃	59,000円

※独立行政法人福祉医療機構「WAM NET」HPより

(3) 法人沿革

- ・昭和58年 柴田町土手内にはらから共同作業所開所
- ・平成8年 社会福祉法人はらから福祉会設立認可
- ・平成9年 知的障害者授産施設（通所）「蔵王すずしろ」開所
- ・平成19年 新体系移行（就労移行支援事業、就労継続支援事業（B型）等

(4) 事業概要

豆腐、豆乳、湯葉等の食品製造事業に注力し、高い収益性を実現。

また、他の障害者施設を対象に一定品質の豆乳の提供と豆腐づくりの技術指導を行う「手づくりとうふ工房」事業も併せて行う。

(5) 調査内容

Q1. 就労継続支援B型事業を取り巻く外部環境動向

①政治的要因

当初は、就労継続支援A型事業を選択するメリットがなかった（自立支援給付金の仕組みが就労継続支援B型事業と同じ）。ただし、ここ数年、就労継続支援A型事業を選択することで得られる（地域特有の）補助金が増えてきていると感じ、組織の発展を考えると、それら補助金の活用も視野に入れている。

②経済的要因

事業採算面では、売上確保が最優先事項であるため、過去の経験から、利益確保がしやすく、

かつ、障害者が携われる事業を選び出している（利益確保が難しい事業からは、即時撤退している）。ただし、不況の影響で、売上は徐々に落ちている（単価の引き下げ等を取引先から要請されていることも最近多い）。

③社会的要因

利用者からの親族からはどの形態に移ろうが特に抗議はないと思う。親族にとっては利用者が働ける、高水準の工賃を支払っているということが一番のポイントではないかと考えている。

④技術的要因

技術的にうちが優れているかどうかは分からないが、湯葉まで製造している事業者は少ない（当法人では湯葉を本格的に製造している）。湯葉製造が難しいのは、手間がかかる点と専用の機械が必要な点、原材料の豆乳をそれなりの量で消費しなければならない。

生産した豆腐は近隣地域（宮城）には基本的には売らない（地元業者にとって利益相反となり得るから）。法人コンセプトは全国への通信販売で、障害者等の福祉施設への販売が中心。

機械については、設備投資をこれまで累計何億円レベルで行なっている（大部分は自己資金で賄ってきた、リースでの調達もあり得る）。

Q2. 就労継続支援B型事業の方向性

①財務の視点

落ちている売上を補完するために、新規事業立ち上げを計画しており、3種類挙げられる。

- 産業廃棄に出していたおからを商品化し販売するようにする
- パン粉の代替品として米粉を活用（価格高騰への対応）
- 食品ではない事業展開として、リサイクル事業（古着が中心）に力を入れ始め、食品製造には向かない利用者に対して仕事を与える。

例えば、リサイクルであれば「セカンドストリート」と古着事業での提携を行なう話が進んでいる。

会計士、税理士が入って内部監査を行い、毎月の収支状況を把握し、事業所ごとに事業計画の進捗も併せてチェックしている。

利用者工賃は10万円以上を目標としている（障害者年金と合わせて17万円以上となると、自活できる水準となるから）。

借入は数千万円単位でしている（地元の信用金庫）借入金よりも自己資金の方が多い（≒実質無借金）が、「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の考えで敢えて借りている。

②顧客の視点

商品ラインナップの開発は、職員が行なっている。所長・副所長が中心となって開発、開発会議には民間の事業者も参加することもある。

販促上、障害者施設であるということは、ある意味非常に強みである。臆することなく、取引をしたい事業会社に事業会社に飛び込んでいけば、思わぬニーズに出会うこともある、分からないことは分からないと正直に言えば、何でも教えてもらえる。

販売促進には、チラシや新聞広告を出している（所長が、講演先で営業をする事もあるため）、また豆腐の仕入販売をする作業所を増やしていきたい。

品質の安定は当然ながら、売り方の指導もおこなって販売することのメリットを伝えるようにしている。

③業務プロセスの視点

豆腐なので、早朝からの作業（5時から）も多い。

利用者の負担も重たいので、できる限り日中の作業時間帯に移せるように研究して生きたい（鍵は、賞味期限の長期化 本日中に売るのが一番美味しい味であるがそれを伸ばしていきたい）。

④成長と学習の視点

法人内の就労継続支援B型事業施設間で売上や工賃に格差があるため、それらを埋めるべく、職員にボーナス制度に採用して業績向上を煽ろうとしている（結果として、職員の意識やモチベーション向上を図っている）。

各施設長は、経費の削減や損益の毎月のモニタリングを実施している（所長くらいのレベルでは必ず、財務諸表を見られるようにしないとイケない）。

就労継続支援A型事業所へ転換出来れば、利用者は法定福利費の対象となるため、ある意味自然な流れといえる。利用者の時給を上げることが職務の質を上げることにつながると考えているためである。以前、給与を50円上げたときに、利用者はぴんと来ないかもしれないが、親は必ず反応し、その喜びを利用者に伝え、利用者も親の喜びを見て喜ぶ（結果として、仕事に対するモチベーションが上がり、仕事の質が上がり好循環となる）。

職員採用時に重視している点は、いかにして売上を確保できる商品開発できるかどうかということの感性（制度等については後で学習すれば対応できる）利用者の離職率は殆どない（職員も同様）当を加えれば生活保護がなくても、4万円程度のお小遣いを持って暮らすことが可能」等。

Q3. 今後の課題

①法人、事業所内で取り組まなければいけない課題

とにかく、工賃をあげることにするために売上を増やすことを最も取り組んでいきたい。

②国や自治体からの支援・必要な助成の仕組み等

・重度障害者多数雇用施設を目指しているが、それに関してより国による助成を欲しいそうしてもらえば、重度障害者をより多数雇用できる（そうすれば、就労継続支援B型事業所にいる人を就労継続支援A型事業所に廻す事も可能）。

・就労継続支援B型事業と就労移行支援事業の併設施設の平均工賃は平均1万5千円程度であるが、果たして、その水準で生活していけるのかと（現実に生活をしていける水準に持っていけないと作業所の存在意義がない）。

5. チャレンジャー

(1) 訪問概要

訪問日 平成22年2月22日
 訪問時間 午前10時～12時
 応対者 新堂薫所長

(2) 施設概要

組織名	チャレンジャー
運営法人	社会福祉法人武蔵野千川福祉会
所在地	東京都武蔵野市境南町4-20-5
事業種類（定員）	多機能型[就労移行支援（6名）、就労継続支援B型（24名）]
利用者の主な障害種類	知的障害
職員数（常勤換算）	B型3名
平均工賃	75,000円

※独立行政法人福祉医療機構「WAM NET」HPより

(3) 法人沿革

- ・昭和51年 千川作業所開所
- ・昭和62年 小規模作業所「チャレンジャー」設立
- ・昭和13年 社会福祉法人の取得「武蔵野千川福祉会」
- ・昭和19年 新体系移行（就労移行支援事業、就労継続支援事業（B型）等）

(4) 事業概要

作業内容は、ダイレクトメールの封入封緘作業、ノベルティグッズの箱詰め作業が中心。運営母体の社会福祉法人千川福祉会は、当施設以外に3つの就労事業所持ち、同様の封入封緘作業等の簡易作業を行い、利用者の能力や意欲に併せた就労環境を提供している。

(5) 調査内容

Q1. 就労継続支援B型事業を取り巻く外部環境動向

①政治的要因

就労継続支援A型事業は、矛盾を孕んでいるように感じる。例えば、「雇用契約」と「利用契約」の2つの契約を重複して結んでいるのはおかしいと感じる。利用者を労働者と扱っているのであれば、何故、利用料を徴収するのか理由が分からない（一般就労と同じ待遇にすべきだと感じる）。障害者自立支援法上では、就労継続支援A型事業所を選択するメリットはほとんどないと思われる（就労継続支援B型事業の自立支援給付の仕組みは一緒ではないのか?）。

- ・障害者自立支援法が施行されたからといって、利用者の処遇面等をあまり大きく変化させた

くなかった。

②経済的要因

これまでの取引先は、既存顧客からの紹介や都の紹介パンフレットからの問い合わせによるものが多い（業種の縛りは特でない）。

一般事業者と比較して、「価格が安い」「早い」という2つが強み。

基本的には当法人の施設内にて作業を行うが、情報保護の観点から出張作業（車による移動の関係から7名まで）を行う場合もある。

不況の影響も少なからずあると思われるが、元々の「価格」が低いため、ほとんどない影響はないと言える。

Q2. 就労継続支援B型事業の方向性

①財務の視点

就労継続支援B型事業所以外に、就労移行支援事業所も財務的な観点から実施している。つまり、利用者工賃が一定水準以上になった場合、事業採算性の観点から一般就労を促すようにしている（今年度の一般就労者は4名）。現在、就労支援B事業所の封入作業自体が直接、一般就労後も活かされる事は少ないが、社会人の基本として挨拶や返事の徹底等は、一般就労後も役立つ機会が多い。

③業務プロセスの視点

利用者の力を見極めた上で、仕事（＝職務）を提供することが重要。

知的障害者は、安定した作業の繰り返しが得意。

機械設備等については、民間財団等からの助成金を利用して購入している。金融機関からの借入を行ってまで、設備投資を行う事はない。技術面では、仕事を頂いている業者等から直接指導を受けている。

④成長と学習の視点

利用者に仕事を与える際、下記の5つについて心掛けている。

- 常に5Sを徹底すること
- 社会人の基本として挨拶や返事の徹底
- 服装・みなり（ジャージやスエットパンツの着用は禁止）
- 人事評価（査定昇給）※
- 与えた仕事に最後まで責任を持たせる

「人事評価（査定昇給）」については、下記の通り仕組み化している。

- 50円刻みの査定昇給（在籍者の利用者工賃は、350～850円で設定）
- 600円が当面の目標と設定（800円台の利用者も在籍しているが、作業量も然ることながら、年齢的に一般就労が難しいため）
- 「全国の最低賃金」「グループホーム利用を考えたときにも、手当を加えれば生活保護がなくても、4万円程度のお小遣いを持って暮らすことが可能」等を考慮して、目安の600円を設定

-600円を越す場合には、原則として一般就労を促している。

-査定は、人事評価表によって判断している（主な着眼点は、手腕能力、体力、作業意欲の維持安定性および適応性、人間関係、社会常識）

※「②顧客の視点」については、特筆すべき事柄は聞き出せなかった。

Q3. 今後の課題

①法人、事業所内で取り組まなければいけない課題

利用者工賃の底上げを図ること。そのためには、「仕事量を増やす」、「職員体制を強化する」、「営業に割く時間を増やす」等の取り組みが必要である。

グループホームを設立して、仕事のほかに住まいも家族から自立させてあげたい。具体的には、利用者全体の3分の1程度が利用できるようグループホームを設置したい。

重度障害者も受け入れられる就労継続支援B型事業所を増やしたい。また、特別支援学校の卒業生の受入枠を増やすために就労継続支援B型事業所を増やしたい。

職員育成（外部との関わりが少なく、社会常識を身につける機会が少ない、事業発展と比例して職員の能力が向上しない、1施設当たり1、2名しか職員がいないため、育つチャンスがない等）。

②国や自治体からの支援・必要な助成の仕組み等

日額単価を月額単価にして欲しい

給付金の金額をもう少し上げて欲しい（利用者支援を向上させるべく、職員をもう少し雇用したい）。企業就労を促すべく、より福祉への視点を強化して欲しい（2、3年で就労移行先から戻ってくる利用者が多い、就労後のケアを充実させるべきでは？）。

6. おわらの里

(1) 訪問概要

訪問日 平成21年10月31日
 訪問時間 午後8時～10時
 応対者 村上満様

(2) 施設概要

組織名	おわらの里
運営法人	社会福祉法人フォーレスト八尾会
所在地	富山県富山市八尾町黒田53-3
事業種類（定員、現員）	就労継続支援事業B型(40名、29名)
利用者の主な障害種類	知的・身体・精神
職員数（常勤換算）	B型6.0名
平均工賃	11,449円

(3) 法人及び事業所沿革

平成9年 八尾町身体障害者福祉作業所「おわらの里 ふれあいホーム」開設
 平成11年 八尾町精神障害者共同作業所「おわらの里 すみれ工房」開設
 平成14年 社会福祉法人フォーレスト八尾会設立
 平成15年 富山市立図書館内に喫茶「風来人（ふらっと）」開設
 平成16年 空き店舗を活用して工房「風のたより」開設
 平成19年 「八尾桑の葉工房」開設
 平成19年 就労継続支援B型事業所「おわらの里」と改名し、移行
 平成21年 グループホーム「風来里（ふらり）」開設

(4) 事業概要

観光分野

- ① 「おわら風の盆」をモチーフとしたオリジナル観光土産品の製作と販売
- ② 桑菓子製造・販売と喫茶店3店舗の運営
- ③ 空き店舗を活用した工房の設置と八尾風グループホームの設置
- ④ 八尾ふらっと館(富山市立図書館) 内の喫茶・清掃委託業務

環境分野

- ① 中山間地を活用した桑畑再生（W e l l 事業）
- ② 古代米、山菜、なめこ栽培

健康分野

- ① おわら桑摘み茶の製造と販売

(5) 調査内容

Q 1. 就労継続支援B型事業を取り巻く外部環境動向

①政治的要因

移行時にどの形態に移行するかを検討したが、就労継続支援A型事業は給与に関する縛りが必要以上にきついと考えられたこともあり、就労継続支援B型以上のメリットを感じられなかった。事業所としてのあり方を踏まえた上で、就労継続支援A型を選択しないこととした（後述）。

②経済的要因

3つの分野にわたって7つの事業を展開している。それぞれの業務がうまくシナジーを発揮している点が強み。特徴としては、八尾町全体の活性化を旗印として掲げ、「桑の葉茶」というコア事業が明確化されていること。「桑の葉茶」製造販売には、葉の富山を代表する地元の老舗企業とのタイアップが大きく寄与している。

地元企業とのタイアップでは、常に先んじてこちらから事業構想や事業に参画することのメリットを提示できたことが成功の鍵であったと感じている。福祉施設は企業ほどビジネスに長けていないかもしれないが、障がい者の就労等に関するサービスや制度等について詳細な知識を持ち合わせている。お互いの強みを活かした形での協力関係を築けるスキームを提示できるかどうかが大切。

8月～9月にかけての「おわら風の盆」関連商品の売上が非常に大きく、偏りが生じているため、年間を通して安定した売上げを確保していくことが課題。

③ 社会的要因

移行に際しては、本人・家族の思いを確かめることが必要であると考え、3障害合同の家族会を開いたところ、まずは就労継続支援B型から始めたいという意向が強かった。

移行の検討内容としては、複数のパターンで考えた。就労継続支援A型と就労継続支援B型に分けるパターン、就労継続支援A型に特化する、就労継続支援B型に特化する、就労移行支援に特化するという4つのパターンを想定した。また、採算性についてもそれぞれ検討し、各々のパターンが移行前と比べて同等もしくは良化することを目的とした。

ある保護者から「フォーレスト八尾会は、障害の種別や程度を超えて生きていく社会を創造することを大切にしてきたのではないか」という意見が出たことが、一つのターニングポイントとなった。なぜなら、就労継続支援A型に移行してしまうと軽度の障がい者しか利用できなくなってしまうと当時みんなが懸念したからである。

就労継続支援B型に移行したいという意見を尊重することで、利用者全員の確保と精神的な安定を図ることができるとともに、採算性という経営的な側面についても現状を維持でき、何よりもフォーレスト八尾の理念に通じていると考えた。

様々な障害を持つ利用者と話し合う中で、自分たちらしさを出していくことがまず重要であり、採算性はそれに応じて、確実に高まっていくものではないかと、原点に立ち戻って考えることができた。特に精神障がい者にとっては、経済的自立だけがすべてではないということが分かった。

地域特性ということもあり、利用者は親元で生活している人が多い。特に、八尾（富山）では、一人暮らしができるようになるといった経済的自立を促すことよりも、まずは精神的自立を促す

ことが最優先であるという段階の利用者が多かった。

④技術的要因

桑の葉の生産に関しては、元県養蚕試験場の研究員という専門家の指導の下に、実施してきたことが、新規事業のスムーズな出発とその後の生産活動の発展につながった。今後は、採算ベースに乗るだけの生産量にまで増やしていくことが課題。

Q2. 就労継続支援B型事業の方向性

①財務の視点

就労継続支援B型を発展していくためには、まずは利用者を増やして訓練等給付費という事業収入を増やしていくことが、事業所の経営基盤を固め、福祉サービスの質を高めていくために大切。そのことが、確実に工賃を上げていくことにもつながり、就労支援力を高めていくことにもつながっていく。

私の考えはA型とB型の中間であるB'型があると思っている。もちろん事業的には、A型でも移行できるだけのサービスと採算性を十分念頭に入れながらやっていると考えているが、現時点で利用者がそこまでのモチベーションがあるかと言えば、まだ機は熟していないと感じている。

②顧客の視点

今後A型事業所へ転換しようとする場合の条件としては、「桑の葉茶」を共同開発した地元企業とのタイアップが現在以上に進展し、採算性の向上が十分図られるということであると考えている。当該企業が就労継続支援A型事業所を開所するという形でも良い。

「おわら風の盆」というブランド力を、もっと日本中に発信していくことが、当事業所の発展につながる。そのためにも、自分たちだけでなく、地域全体の力や地域の若者の力を借りながら巻き込んでいくエネルギーとパワーを発信していかなければならないと考えている。

③業務プロセスの視点、④成長と学習の視点

就労継続支援B型のよいところであり悪いところは、利用者の受け入れ幅が大きいことである。能力の高い人は様々な範囲の業務を行なうことが出来る。現場の元締めのような存在にまでなっている。就労継続支援A型に移行すると、そのような人間が不在となってしまう現場のラインが崩れてしまう。就労継続支援B型であれば、そのような利用者に対して最低賃金以上の工賃をきちんと払うことで対応できる。就労継続支援A型にすると、法的な縛りが必要以上にきついものになってしまう。何よりも本人が就労継続支援A型を望んでいない。

就労継続支援A型と就労継続支援B型で分けてしまうというよりは、個別支援計画がしっかりとできていくことが大切であり、何よりも本人のモチベーションを下げることのないような仕組みと仕掛けが事業所との間で契約が交わされていることが重要である。

Q3. 今後の課題

①人、事業所内で取り組まなければならない課題

事業所として、法人として、訓練等給付費（公費分）を増やして収支の基盤を安定させること

が必要。地域を盛り上げていきたいという思いが非常に強い。事業所としても、何らかの形で地域振興に関わっていきたい。

②国や自治体からの支援・必要な助成の仕組み等

取り組む事業内容に応じて、的確に迅速に情報を収集し、福祉分野に限定せず、環境や農業、まちづくり、観光、健康、教育、就労にと分野を横断したストーリーを考えながら、助成金を申請していきたい。

就労継続支援A型事業者調査票

3. 平成21年6月30日時点での事業所の概況、利用者の状況についてお伺い致します(■欄に、記入して下さい)。

①事業所の概況(平成21年6月30日現在)

新体系移行年月日	
業種(就労継続支援A型にかかる業種)	
業種1	
業種2	
業種3	
業種4	
業種5	

多機能	
上記が「あり」の場合	
サービス1	
サービス2	
サービス3	
サービス4	
サービス5	

②就労継続Aの利用者の状況(平成21年6月30日現在)

定員	
雇用による利用者	
雇用によらない利用者	
平成20年度の就職者数	

平成 21 年度厚生労働省障害者保健福祉推進事業

(障害者自立支援調査研究プロジェクト)

平成 22 年 3 月 発行

編集兼発行所

社会福祉法人豊芯会

〒170-0004 東京都豊島区北大塚 3-34-7

TEL : 03-3915-9051 FAX : 03-3915-9166

就労継続支援A型事業所における雇用契約及び
労務環境の現状と利用者／職員の活動実態と

就労継続支援B型事業所が就労継続支援A型事業所に
事業転換するための条件に関する研究

平成22年3月

社会福祉法人豊芯会

東京都豊島区北大塚3-34-7

TEL : 03-3915-9051 FAX : 03-3915-9166

0. 目次

1. 調査全体像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2p
2. 就労継続支援A型事業所の実態調査・・・・・・・・・・・・・・・・ 3p
3. 就労継続支援A型事業所の実態把握のためのケーススタディ・・・・・・ 12p
4. 就労継続支援B型事業所がA型事業転換するための条件研究・・・・・・ 17p

調査研究事業プロジェクト実施体制

統括責任者

近藤友克 社会福祉法人豊芯会 理事 フードサービス事業

有識者会議委員

青山信幸 社会福祉法人富士福祉会 ひあたり野津田 所長

上野容子 東京家政大学文学部 教授

押切重喜 株式会社ウイングル・ヒューマンサポート

川村宣輝 日本大学文学部社会学科社会福祉コース 准教授

プロジェクトメンバー

池田由美子 社会福祉法人豊芯会 主任

山畑香 社会福祉法人豊芯会

坂本晃 社会福祉法人豊芯会 研究補助員

西村由紀 特定非営利活動法人メンタルケア協議会(精神保健福祉士)

大橋歩 株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部

木鋤岳志 株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部(公認会計士)

東海林崇 株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部(社会福祉士)

1. 調査全体像

(1) 3つの調査の関連性



A型事業所の利用者の雇用契約等の実態とともに、詳細な賃金分析、労務環境分析等により実態を明らかにすることにより、障害者の働きやすい環境について提言する

2. 就労継続支援A型事業所の実態把握のためのケーススタディ

そのような労務環境と合わせて、事業所としての活動内容を明らかにし、よりよい職場環境（賃金や労務環境を含む）を創出するための在り方を検討する

3. 就労継続支援B型事業所がA型事業所へ転換するための条件研究

1、2を前提として、就労継続支援B型事業所がA型事業所に事業転換する際の条件を提示する

2. 就労継続支援A型事業所の実態調査

(1) 調査対象と回答結果

- ・就業環境調査では、就労継続支援A型事業所の内、47事業所から回答を得た（回収率は、10.5%）。
- ・なお、47事業所で雇用されている就労継続支援A型事業所の利用者757名分の回答を得た。
- ・収支状況調査では、就労継続支援A型事業所の内、23事業所から回答を得た（回収率は、5.1%）。
- ・調査が悉皆調査であること、調査への回答で得られた情報が連続変数である項目が多いことを踏まえると、分析に耐えうる回収率であると想定される。

	母集団	就業環境調査 回答事業所	収支状況調査 回答事業所
事業所数	447	47	23
割合	100.0%	10.5%	5.1%

2. 就労継続支援A型事業所の実態調査

(2) 黒字事業所と赤字事業所の比較

- ・黒字事業所と赤字事業所を比較すると、売上高総利益率では5%程度であった格差が、売上高営業利益率では10%程度に拡大している。
- ・また、売上高対人件費比率や労働分配率といった、人件費関連指標は、黒字事業所が下回っている。

実数比較

勘定科目別	黒字事業所 平均値	赤字事業所 平均値
売上高	120,134,545	227,759,197
売上総利益	58,451,467	51,257,505
営業利益	6,512,809	▲13,170,586

比率比較

比率	黒字事業所 平均値	赤字事業所 平均値
売上高総利益率	40.3%	35.1%
売上高営業利益率	▲1.6%	▲11.3%
売上高経常利益率	14.5%	▲11.5%
売上高当期純利益率	14.5%	▲13.3%
売上高対人件費比率	35.8%	37.3%
労働分配率	40.1%	51.4%

2. 就労継続支援A型事業所の実態調査

(3) 最低賃金の減額特例状況

- 最低賃金の減額特例は42.8%が許可されていた。
- 知的障害者の場合、58.1%が許可を受けていたのに対し、身体障害者の場合は16.3%、精神障害者の場合は2.9%の許可状況であった。

	減額特例あり	減額特例なし		無回答
計	324 (42.8%)	408 (53.9%)		25 (3.3%)
身体	15 (16.3%)	76 (82.6%)		1 (1.1%)
精神	4 (2.9%)	128 (92.1%)		7 (5.0%)
知的	305 (58.1%)	203 (38.7%)		17 (3.2%)
無回答	0 (0.0%)	1 (100.0%)		0 (0.0%)

2. 就労継続支援A型事業所の実態調査

(4) 賃金の支給形態

- ・最賃減額特例許可者のほぼ全てが時給により賃金が支払われていた。
- ・一方、最賃以上支給者も89.5%が時給により賃金支給の形態であった
- ・ただし、身体障害者の35.5%、知的障害者の6.4%が月給による支給であった。

※なお、最賃減額特例許可者および最賃以上支給者いずれの場合でも、月給制で支払われている利用者は全て30時間以上労働をしている利用者であった。

最賃減額特例許可者

	月給制	時給制	日給制
計	1 (0.3%)	323 (99.7%)	0 (0.0%)
身体	0 (0.0%)	16 (100.0%)	0 (0.0%)
精神	0 (0.0%)	11 (100.0%)	0 (0.0%)
知的	1 (0.3%)	323 (99.7%)	0 (0.0%)

最賃以上支給者

	月給制	時給制	日給制
計	41 (10.0%)	365 (89.5%)	2 (0.5%)
身体	27 (35.5%)	47 (61.8%)	0 (0.0%)
精神	1 (0.8%)	127 (99.2%)	0 (0.0%)
知的	13 (6.4%)	190 (93.6%)	0 (0.0%)
無回答	0 (0.0%)	1 (100.0%)	0 (0.0%)

2. 就労継続支援A型事業所の実態調査

(5) 賃金の支給水準

- ・時給換算の平均は減額特例許可者で489.79円、最賃以上支給者で812.18円であった。
- ・障害種別にみると、最賃減額特例許可者の場合、障害種別による差はあまり大きくなく、最賃以上支給者の場合、身体障害者が902.60円と知的障害者774.94円と比べ高い。
- ・月給換算の平均は最賃減額特例許可者で73,674.92円となり、最賃以上支給者では90,395.73円であった。
- ・障害種別にみると、最賃減額特例許可者の場合、知的障害者の賃金水準は75,492.05円と身体障害者や精神障害者と比べ高く、最賃以上支給者の場合、身体障害者が140,415.72円と最も高く、続いて知的障害者、精神障害者と続いた。

時給換算の支給平均

	最賃減額特例許可者	最賃以上支給者
計	489.79円 (231.37)	812.18円 (222.52)
身体	477.50円 (153.03)	902.60円 (302.99)
精神	464.65円 (108.28)	818.16円 (168.99)
知的	491.38円 (238.05)	774.94円 (205.70)

月給換算の支給平均

	最賃減額特例許可者	最賃以上支給者
計	73,674.92円 (41,999.52)	90,395.73円 (62,563.48)
身体	52,506.41円 (27,684.26)	140,415.72円 (89,110.95)
精神	52,741.64円 (16,781.45)	64,692.47円 (40,260.24)
知的	75,492.05円 (42,725.16)	88,164.74円 (50,120.75)

2. 就労継続支援A型事業所の実態調査

(6) 年金収入を含んだ賃金の支給水準

- ・最賃減額特例許可者の水準について、年金収入を合わせた月収額 の水準で分析をした。
- ・いずれの障害種別、受給年金状況別でも平均値は12万円を超えた水準であった。

月給換算の支給平均（最賃減額特例許可者）

	身体	精神	知的
基礎年金1級	141,741円	139,379円	148,548円
基礎年金2級	121,338円	123,922円	143,499円
厚生年金1級	-	-	131,863円

2. 就労継続支援A型事業所の実態調査

(7) 最低賃金水準からの乖離状況

- ・最低賃金からの乖離状況を見ると最賃減額特例許可者の場合、▲227.45円であった。
 - ・障害別では、知的障害者の減少幅が▲229.23円で最も大きく、精神障害者、身体障害者と続く。
- ※標準偏差を見ると、知的障害者が252.16円となっており、身体障害者、精神障害者と比べて大きいことから、知的障害者の方が最低賃金減額の金額格差が大きいことが分かる。
- ・一方、最賃以上支給者の水準を見ると全体で126.08円最賃以上支給しているとの結果であった。
 - ・障害種別にみると、身体障害者が243.37円と最も多く、精神障害者、知的障害者と続く。

最賃からの差額平均

	最賃減額特例許可者	最賃以上支給者
計	▲227.45 (244.96)	126.08 (237.09)
身体	▲201.12 (146.29)	243.37 (317.36)
精神	▲213.62 (100.63)	107.69 (186.36)
知的	▲229.23 (252.16)	94.39 (216.78)

2. 就労継続支援A型事業所の実態調査

(8) 最賃以上支給者における最賃からの差額状況

- ・全体として最低賃金と同額水準であるのが22.6%存在した。
- ・ただし、障害種別により水準に違いがあり、身体障害者の場合には28.3%、知的障害者の場合には15.0%であるのに対し、精神障害者の場合には46.8%と半数近くが最賃と同額水準であった。
- ・最賃以上支給者の場合は、500円以上最賃を超えて支給されている者もいた。

最賃以上支給者

	0円	1円以上	100円以上	200円以上	300円以上	400円以上	500円以上
計	171 (22.6%)	25 (3.3%)	41 (5.4%)	22 (2.9%)	22 (2.9%)	37 (4.9%)	38 (5.0%)
身体	26 (28.3%)	0 (0.0%)	6 (6.5%)	4 (4.3%)	3 (3.3%)	8 (8.7%)	15 (16.3%)
精神	65 (46.8%)	0 (0.0%)	12 (8.6%)	12 (8.6%)	6 (4.3%)	9 (6.5%)	4 (2.9%)
知的	79 (15.0%)	25 (4.8%)	23 (4.4%)	6 (1.1%)	13 (2.5%)	20 (3.8%)	19 (3.6%)

※最低賃金の乖離状況＝時給換算額－各都道府県の最低賃金額

2. 就労継続支援A型事業所の実態調査

(9) 最賃減額特例許可者における最賃からの差額状況

- ・最賃減額特例許可者における減額の金額も違いがあった。
- ・知的障害者の場合、最賃からの減額幅としては▲399円～▲200円の間で29.3%であった。
- ・ただし、ばらつきが大きく、知的障害者の中には▲500円以上減額となっている利用者が6.0%存在した。

最賃適用除外者における最賃からの差額状況

	▲500円以下	▲400円以下	▲300円以下	▲200円以下	▲100円以下	▲1円以下
計	33 (4.4%)	27 (3.6%)	87 (11.5%)	81 (10.7%)	51 (6.7%)	34 (4.5%)
身体	0 (0.0%)	1 (1.1%)	3 (3.3%)	4 (4.3%)	4 (4.3%)	2 (2.2%)
精神	1 (0.7%)	0 (0.0%)	2 (1.4%)	5 (3.6%)	2 (1.4%)	2 (1.4%)
知的	32 (6.1%)	26 (5.0%)	82 (15.6%)	72 (13.7%)	45 (8.6%)	30 (5.7%)

※最低賃金の乖離状況＝時給換算額－各都道府県の最低賃金額

3. 就労継続支援A型事業所の実態把握のためのケーススタディ

(1) 一般事業会社との経営指標比較

		A事業所	同業平均	B事業所	同業平均	C事業所	同業平均
		清掃業		菓子製造業		宅配業	
収益性	売上高総利益率	27.3%	74.2%	31.5%	37.5%	89.9%	58.6%
	売上高営業利益率	11.2%	2.5%	▲2.4%	3.8%	▲4.8%	1.9%
	売上高人件費率	49.8%	54.1%	36.2%	32.8%	-	29.7%
生産性	1人当り売上高（年）	3,429千円	4,548千円	5,126千円	7,692千円	2,380千円	13,404千円
	1人当り人件費（年）	1,708千円	2,460千円	1,853千円	2,532千円	-	3,972千円
	1人当り総資産	1,065千円	2,136千円	3,108千円	5,940千円	1,760千円	5,623千円
	1人当り有形固定資産	-	959千円	2,050千円	3,264千円	1,344千円	286千円
安全性	流動比率	108.6%	173.4%	155.8%	147.5%	63.4%	239.9%
	預金対借入金比率	-	162.8%	3.5%	17.3%	155.9%	298.6%
	借入金対月商倍率	-	1.4月	1.9月	4.4月	0.4月	0.8月
	固定比率	-	165.5%	122.6%	206.7%	121.8%	33.4%
	自己資本比率	8.0%	29.9%	57.1%	30.5%	62.7%	52.2%

※TKC経営指標平成21年指標版（TKC全国会発行）より抜粋

3. 就労継続支援A型事業所の実態把握のためのケーススタディ

(1) 一般事業会社との経営指標比較 (続き)

		D事業所	同業平均	E事業所	同業平均	F事業所	同業平均
		弁当販売業		製造業		マッサージ業	
収益性	売上高総利益率	49.2%	23.5%	16.8%	29.6%	100.0%	94.8%
	売上高営業利益率	6.7%	▲0.2%	▲3.1%	5.4%	▲10.5%	4.2%
	売上高人件費率	54.9%	34.6%	37.2%	42.7%	41.0%	57.5%
生産性	1人当たり売上高 (年)	4,830千円	6,912千円	8,392千円	8,304千円	1,468千円	5,424千円
	1人当たり人件費 (年)	2,650千円	2,388千円	3,120千円	3,540千円	602千円	3,048千円
	1人当たり総資産	1,590千円	3,527千円	28,691千円	7,458千円	1,251千円	4,121千円
	1人当たり有形固定資産	650千円	2,509千円	22,822千円	3,101千円	-	1,931千円
安全性	流動比率	217.2%	101.8%	765.9%	183.1%	1,001.2%	211.7%
	預金対借入金比率	-	24.3%	-	51.8%	14.5%	37.2%
	借入金対月商倍率	-	1.3月	-	4.5月	10.9月	4.4月
	固定比率	61.4%	196.6%	86.7%	141.7%	9.6%	228.8%
	自己資本比率	75.2%	39.0%	97.2%	36.8%	▲15.5%	24.5%

※TKC経営指標平成21年指標版 (TKC全国会発行) より抜粋

3. 就労継続支援A型事業所の実態把握のためのケーススタディ

(2) 一般事業会社との経営指標比較による決算分析結果

損益面での特徴

- 売上高営業利益率では6事業所中4事業所が水準を下回っている
- 1人当たり売上高では6事業所中5事業所が一般事業会社を下回っている
- 1人当たり人件費では5事業所が下回っているが、1事業所では一般事業会社に近似した水準となっている

貸借対照表面での特徴

- 多くの事業所で有利子負債に関する指標が良好である点が目立つ
- 財務安全性が確保された経営を行っているということが出来るが、反面、リスクを取って（有利子負債の借入を行なって）事業規模の拡大を行なうことは意図されていないことの表れとも推察される

まとめ

- 多くの事業所で設備投資に頼らず労働集約的な事業形態を取っていることが伺われる
- 一定規模の設備を有するE事業所が1人当たり売上高、人件費で高水準を示しているように、設備投資と事業効率性は相関性がないとはいえないと考えられる
- 借入及び投資を行なわないから収益性や労働生産性が低いのか、あるいは収益性が低いから投資を行なうほどの資金余剰がないのか、因果関係は不明確であるが、高収益性を目指すには、いずれかのスパイラルに入っていくことが必要だと考えられる

3. 就労継続支援A型事業所の実態把握のためのケーススタディ

(3) ケーススタディに係る考察

- ・訪問調査及び決算分析結果を踏まえた場合、就労継続支援A型事業所の事業成立要件は下記の通り。



3. 就労継続支援A型事業所の実態把握のためのケーススタディ

(4) ビジネスモデルの説明

- ・ビジネスモデルの類型ごとに、特徴、強み、弱みを整理すると、下表の通りとなる。

類型	特徴	強み	弱み
売上先特定型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売先がほぼ特定の1社に固定されており、売上が確保されている事業所 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 事業基盤の安定 ○ 職員の効率的な配置が可能 	<ul style="list-style-type: none"> × 収支の得意先業績への依存 × 販売に関する経験、知識、意識の希薄化
公共セクター型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業所の設立や移行の経緯に、自治体の意向が少なからず反映されている事業所 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 事業基盤の安定 ○ 職員の効率的な配置が可能 	<ul style="list-style-type: none"> × 収支の自治体意向への依存 × 販売に関する経験、知識、意識の希薄化 × 法制度対応面での不自由度
独立型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売先が特定されておらず、自社で開拓を行なう事業所 ※自治体との関連も薄い 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 経営の自由度が高い ○ 販売に関する経験、知識、意識の蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> × 収支安定の困難性 × 営業人員確保の必要性

4. 就労継続支援B型事業所がA型事業転換するための条件研究

(1) 就労継続支援B型事業の方向性

- ・経営資源等に余裕のある就労継続支援B型事業者は、就労継続支援A型事業を選択しない場合、事業の方向性として下記の3つが考えられる。

- I. 就労移行支援事業へ特化
- II. グループホーム等による自立生活支援
- III. 利用者枠の拡大

