

令和 2 年度厚生労働省委託事業

指定権者用

# 就労継続支援 A 型 経営改善ガイドライン



就労継続支援 A 型  
経営改善ガイドライン  
指定権者用

# 目次

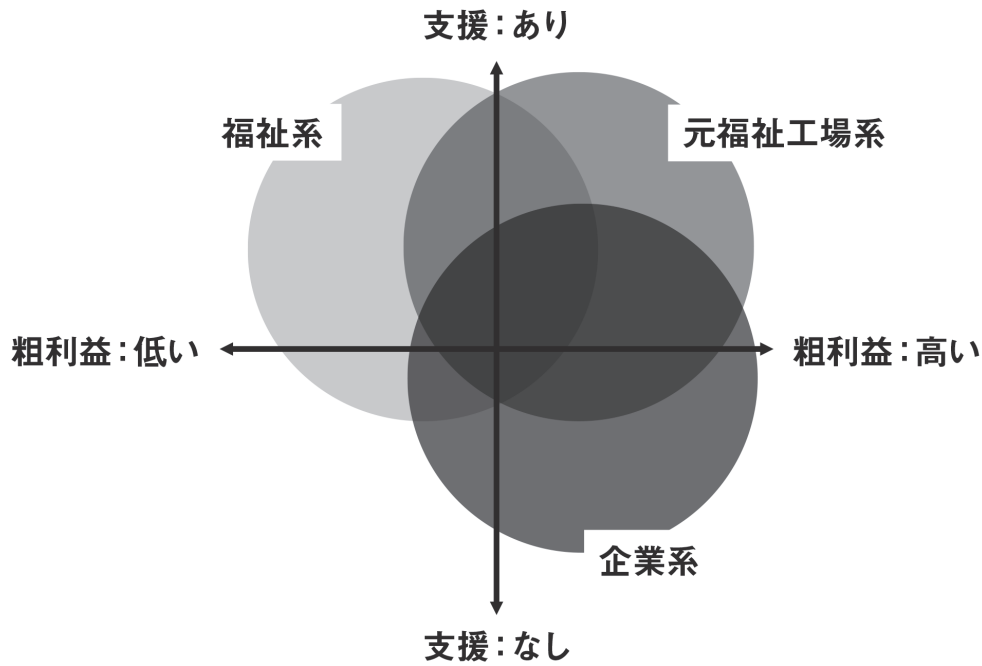
設立の経緯と分類	4
就労支援 A 型事業所の成功要因	5
H30 年度厚労省研究事業 調査仕様	6
1. 経営状況と戦略	7
(1) 就労支援事業収支	
2. 基本状況	8
(1) 法人格 (クロス)	
(2) 事業形態 (クロス)	
(3) 設立年 (クロス)	
(4) 主な障害種別 (クロス)	
(5) 1 週間の労働時間 (クロス)	
3. 経営状況と戦略	13
(1) 主な生産活動	
(2) 主な生産活動 (クロス)	
(3) 主な生産活動 (クロス)	
(4) 主な生産活動 (クロス)	
4. 運営・計画について	17
(1) 損益分岐点の把握 (クロス)	
(2) 計画書の達成度 (クロス)	
5. 注力内容	19
経営改善の要諦：A 型の生産活動収支 $\geq$ 賃金を実現するには？	20



障害福祉事業所の特徴と支援プロセス	21
就労継続支援 A 型事業所の評価方法 ～総合評価～	22
就労継続支援 A 型事業所の評価方法 ～項目別評価～	23
【ご参考】基礎研修	24
まとめ	25

## 設立の経緯と分類 ※一般論

- 既存事業からの延長線上（元福祉工場・重度障害者多数雇用企業等）
- 福祉系：粗利作りに難、企業系：支援に難



設立の経緯と分類です。

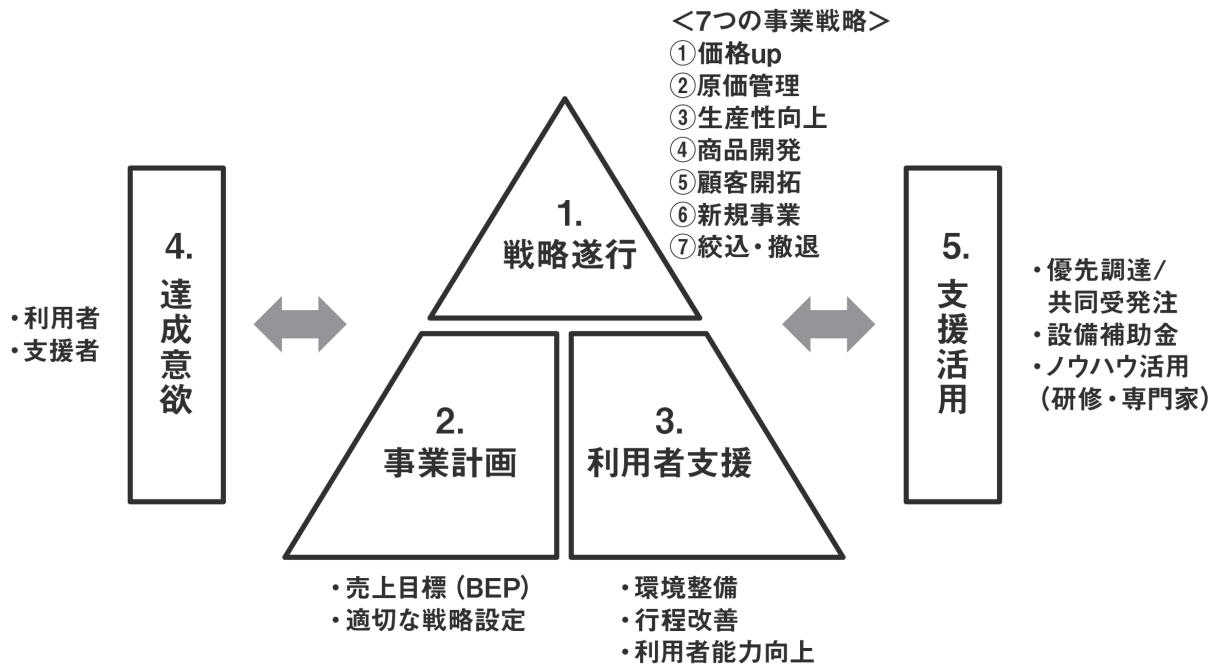
※これはあくまで一般論であり、すべての事業所様に当てはまらないこと、事前にご了承ください。

この図は縦軸に支援レベルが高いか低いか、横軸で生産活動の粗利益が高いか低いかで整理しています。支援力が高く粗利益も高いところには、元福祉工場・重度障害者多数雇用企業等、平成18年の自立支援法設立前から、障害のある方が、高い賃金で働いていた事業所が該当することが多いです。

次に「支援力が高いが粗利益は低い」ところに、福祉系からA型に算入された事業所が多くあります。また、「支援力は低いが粗利益は高い」ところに、民間企業系からA型に算入された事業所が多くあります。

## 就労継続支援 A 型事業所の成功要因

- 土台として「②事業者計画」と「③利用者支援」があって、その上に「①戦略遂行」されたものが成功している
- この①～③に「④達成意欲」と「⑤支援活用」が相互影響する



就労継続支援 A 型事業所は、それぞれ各事業所が取りうる 7 つの事業戦略のどれかを活かして、生産活動に取り組んでいます。

その戦略が実行できるのは、「2. 事業計画」「3. 利用者支援」といった土台がしっかりある所しかありません。具体的には「2. 事業計画」は売上目標を BEP (損益分岐点売上高) から算出し、適切な戦略設定ができて、計画がしっかりした事業所です。また「3. 利用者支援」では、環境整備、工程改善、利用者能力の向上に取り組んでいる事業所です。

このピラミッドに対して「4. 達成意欲」(利用者・支援者)、「5. 支援活用」(優先調達／共同受発注、設備補助金、ノウハウ活用 (研修・専門家)) を組み合わせながら、成功されている、という関係性になります。

## H30 年度厚労省研究事業 調査仕様

### <事業所向け>

- 調査対象：全国の就労継続支援 A 型事業所（悉皆調査）
- 調査方法：郵送調査、ないしはインターネット調査
  - 各事業所へ直接郵送
  - アンケート記入用紙の送付先：（株）インサイト
  - 挨拶状に QR コード + URL を記載し、PC・スマホ回答希望者を誘導
- 調査期間：7/23（月）～ 8/10（金）（3 週間）
- 配布数：3,661 件
  - ※全 3,990 件のうち、平成 30 年 7 月豪雨による災害救助法の適用地域 329 件を除く
- 回収数：632 件（紙 460 件、Web172 件）、回収率：17.3%

### <自治体向け>

- 調査対象：都道府県（47）、政令指定都市（20）、中核市（54）の担当部門
- 調査方法：インターネット調査
  - 各担当部門へメール送信（記入用 Excel 添付）
  - アンケート記入ファイルの送付先：厚生労働省
- 調査期間：7/23（月）～ 8/10（金）（3 週間）
- 配布数：121 件
- 回収数：30 件、回収率：24.8%

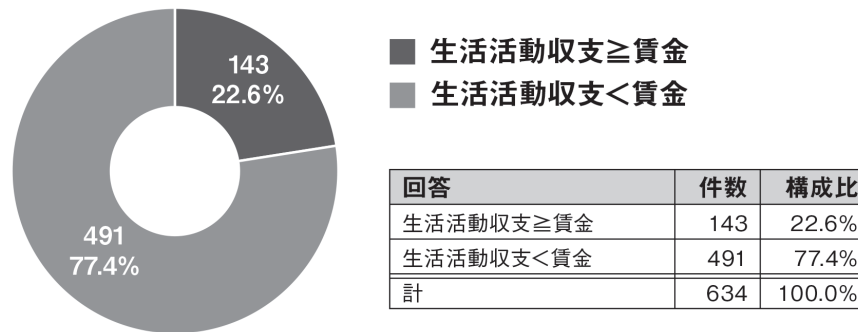
これは、弊社が H30 年度に実施した、厚生労働省の研究事業の調査結果です。A 型の現状を知るにはわかりやすいので、この結果を説明していきます。このアンケートは、全 632 事業所からの回答を得たものであり、回収率は 17.3% です。

# 1. 経営状況と戦略

## (1) 就労支援事業収支

- 生産活動収支 $\geq$ 賃金を満たす事業所は143件 (22.6%)
- 他、各種調査でも7~8割は生産活動収支 $<$ 賃金という状況

### 【就労支援事業収支】



資料：平成30年度障害者総合福祉推進事業「就労継続支援A型事業所の経営改善に関する調査研究」

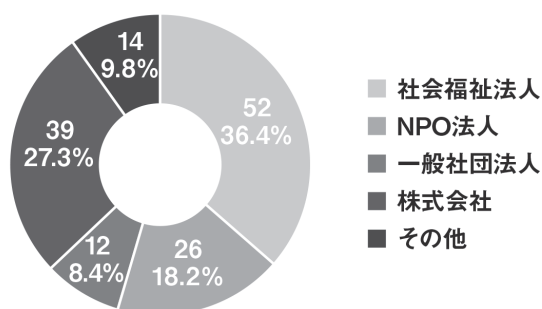
まず、経営状況です。生産活動収支 $\geq$ 賃金を満たす事業所は143件 (22.6%) となっています。これは他調査においても7~8割は生産活動収支 $<$ 賃金という状況であることから、およその傾向はつかめていると考えます。

## 2. 基本情報

### (1) 法人格 (クロス)

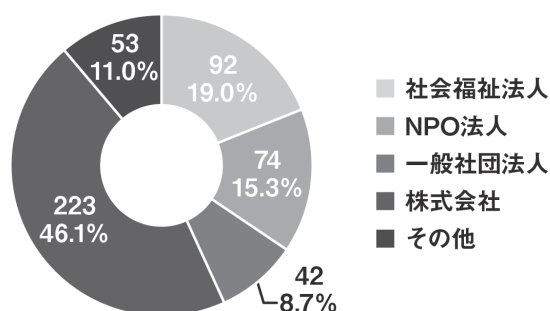
- (+) 社会福祉法人36.4%、株式会社27.3%
- (-) 株式会社46.1%、社会福祉法人19.0%

【法人格 (+)】



回答	件数	構成比
社会福祉法人	52	36.4%
NPO法人	26	18.2%
一般社団法人	12	8.4%
株式会社	39	27.3%
その他	14	9.8%
計	143	100.0%

【法人格 (-)】



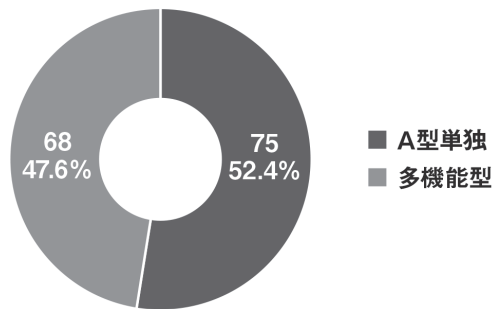
回答	件数	構成比
社会福祉法人	92	19.0%
NPO法人	74	15.3%
一般社団法人	42	8.7%
株式会社	223	46.1%
その他	53	11.0%
計	484	100.0%

これを、法人格でクロスしてみました。左の法人格 (+) というのが、生産活動収支 $\geq$ 賃金、右の法人格 (-) というのが生産活動収支 $<$ 賃金を示しています。左の法人格 (+) は、社会福祉法人が 36.4%、次いで株式会社 27.3% となっており、黒字が実現できているのは社福が多い、という傾向が見て取れます。一方、右の法人格 (-) を見ますと、株式会社が 46.1% とかなり多くの割合を占めていることが分かります。

## (2) 事業形態 (クロス)

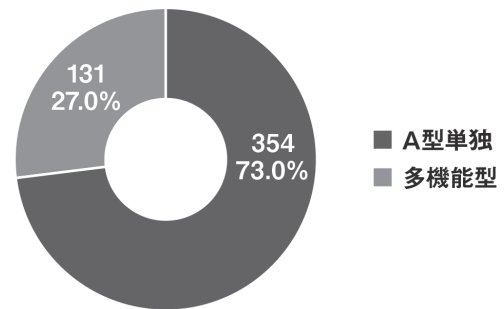
- (+) A型単独52.4%、多機能型47.6%
- (-) A型単独73.0%、多機能型27.0%

【事業形態 (+)】



回答	件数	構成比
A型単独	75	52.4%
多機能型	68	47.6%
計	143	100.0%

【事業形態 (-)】



回答	件数	構成比
A型単独	354	73.0%
多機能型	131	27.0%
計	485	100.0%

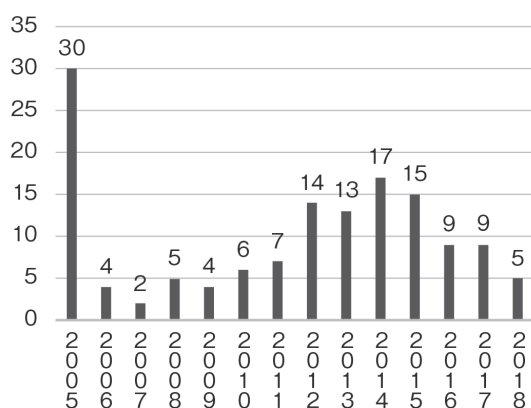
次に事業形態別にみると、(+)の事業所は、多機能型が47.6%もあり、(-)の事業所27.0%と比べてかなり多くなっています。これは、利用者数が少ない、すなわち確保すべき粗利額が少ないから黒字を実現しやすいのか、利用者の状態像にあわせて多機能化できているから、ということが推察されます。



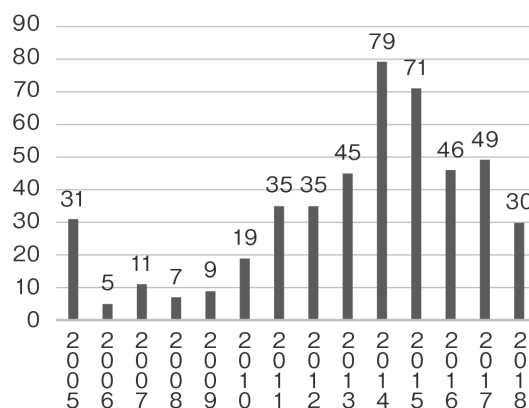
### (3) 設立年 (クロス)

- (+) 2014年17件、2015年15件
- (-) 2014年79件、2015年71件

【設立年 (+)】



【設立年 (-)】

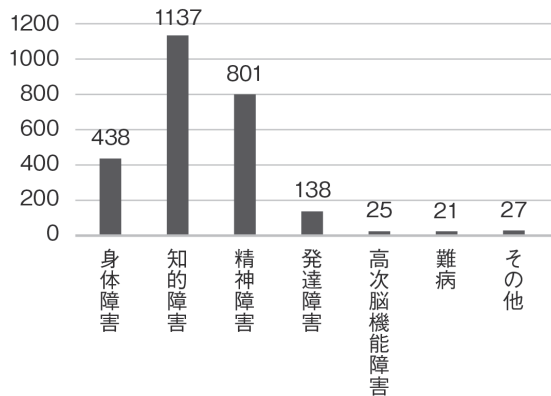


次に設立年によるクロス分析です。(+)の事業所は2005年より前、すなわち、H18(2006)年の自立支援法設立前からの老舗の事業所が多い、ということになっています。おそらく、元福祉工場・重度障害者多数雇用企業等といった業態からのA型参入と想像されます。一方、(-)の事業所の設立年度は、2014年79件、2015年71件と、比較的新設の事業所が多くなっています。これは、A型事業所が特開金を使って経営できると聞いた法人による参入が増えたのでは、と思われます。

## (4) 主な障害種別 (クロス)

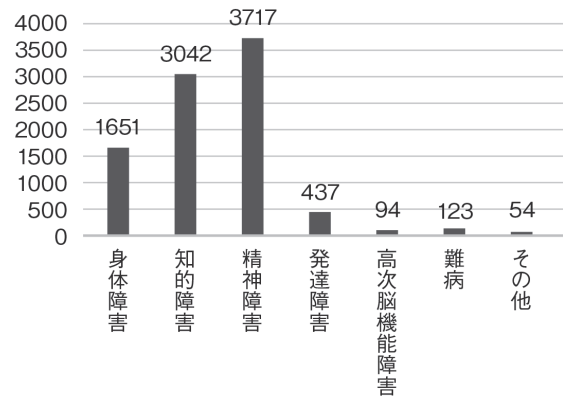
- (+) 知的1,137人 (44.0%)、精神801人 (31.0%)
- (-) 精神3,717人 (40.8%)、知的3,042人 (33.4%)

【主な障害種別 (+)】



回答	件数	構成比
身体障害	438	16.9%
知的障害	1137	44.0%
精神障害	801	31.0%
発達障害	138	5.3%
高次脳機能障害	25	1.0%
難病	21	0.8%
その他	27	1.0%
計	2587	

【主な障害種別 (-)】



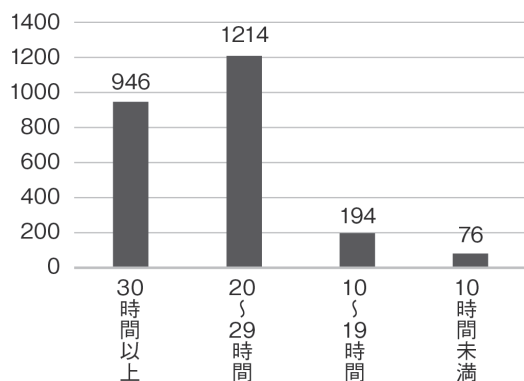
回答	件数	構成比
身体障害	1651	18.1%
知的障害	3042	33.4%
精神障害	3717	40.8%
発達障害	437	4.8%
高次脳機能障害	94	1.0%
難病	123	1.3%
その他	54	0.6%
計	9118	

主な障害種別によるクロスです。(+)の事業所は、知的が多く述べ1,137人、次いで精神が801人と、知的中心となっています。一方(-)の事業所は、精神3,717人と、精神の方が多くなっています。勤務に対する不安定さが影響しているものと推察されます。

## (5) 一週間の労働時間 (クロス)

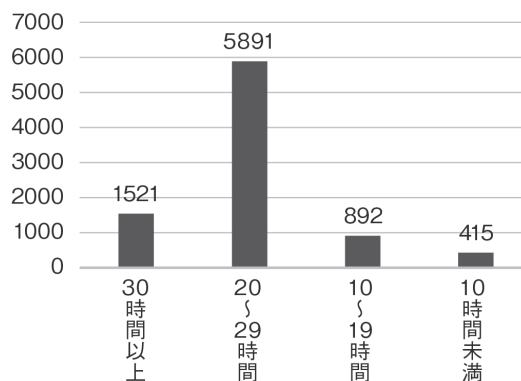
- (+) 20～29時間1,214人 (50.0%)
- (-) 20～29時間5,891人 (67.6%)

【一週間の労働時間 (+)】



回答	件数	構成比
30時間以上	946	38.9%
20～29時間	1214	50.0%
10～19時間	194	8.0%
10時間未満	76	3.1%
計	2430	

【一週間の労働時間 (-)】



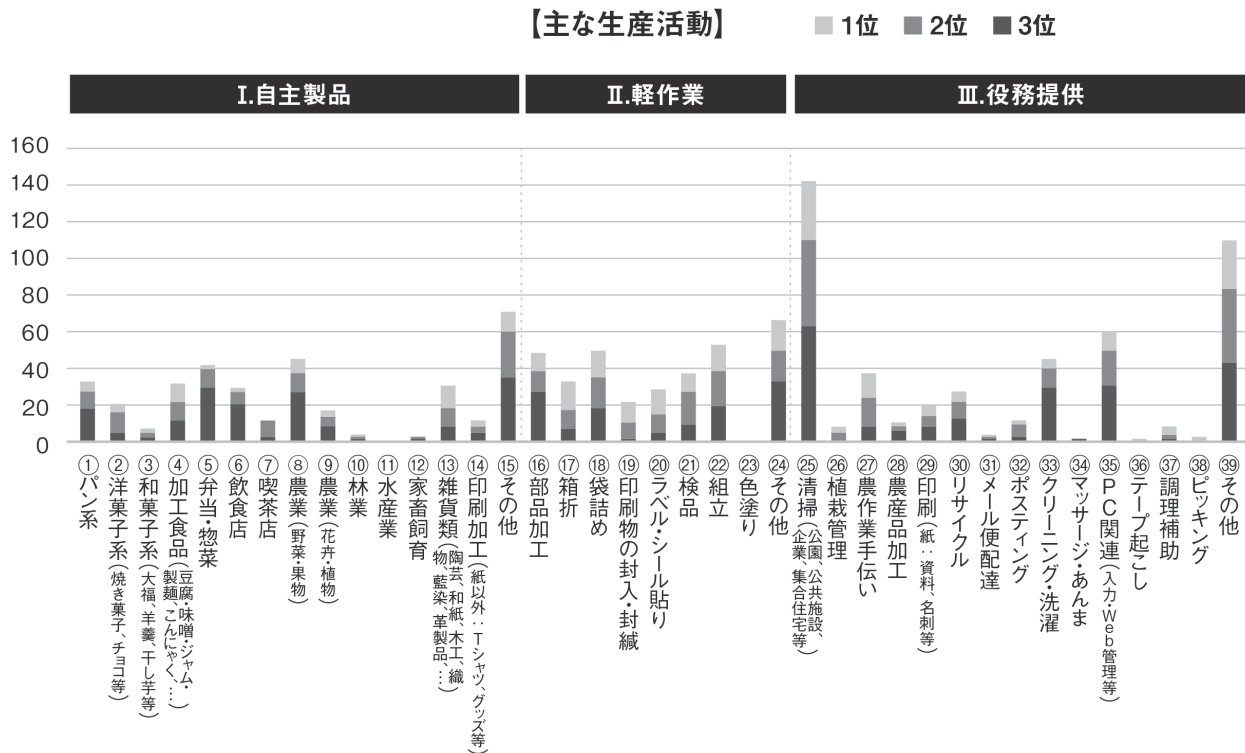
回答	件数	構成比
30時間以上	1521	17.4%
20～29時間	5891	67.6%
10～19時間	892	10.2%
10時間未満	415	4.8%
計	8719	

一週間の労働時間についてのクロス分析です。(+)の事業所は社会保険対象となる30時間以上で946人、20～29時間で1,214人と、かなりの方が6h/日以上働いておられ、しっかり黒字化できています。一方、(-)の事業所は、20～29時間が5,891人と突出して多くなっています。これは、報酬単価設定もあり、最低でも4h/日の労働を守ろうとしているが、それ以上の時間働いてもらえる程の仕事量がない、という状態も示していると考えられます。

### 3. 経営状況と戦略

#### (1) 主な生産活動

- ②⑤ 清掃 (公園、公共施設、企業、集合住宅等)
- 比較的、Ⅱ軽作業が多い



資料：平成30年度障害者総合福祉推進事業「就労継続支援A型事業所の経営改善に関する調査研究」

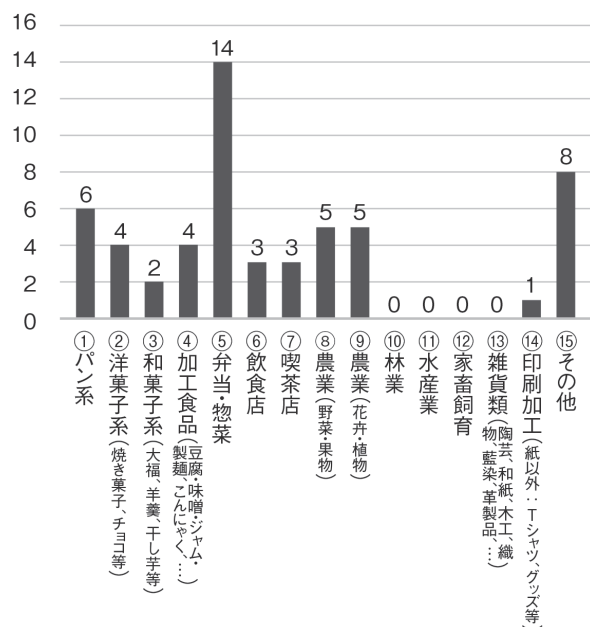
主な生産活動について、です。事業所でよく実施されている39項目について、自事業所での1・2・3位をお伺いしました。結果、清掃が最も多かったです。また、A型にも関わらず、Ⅱ.軽作業の仕事が多く見受けられました。

## (2) 主な生産活動 (クロス)

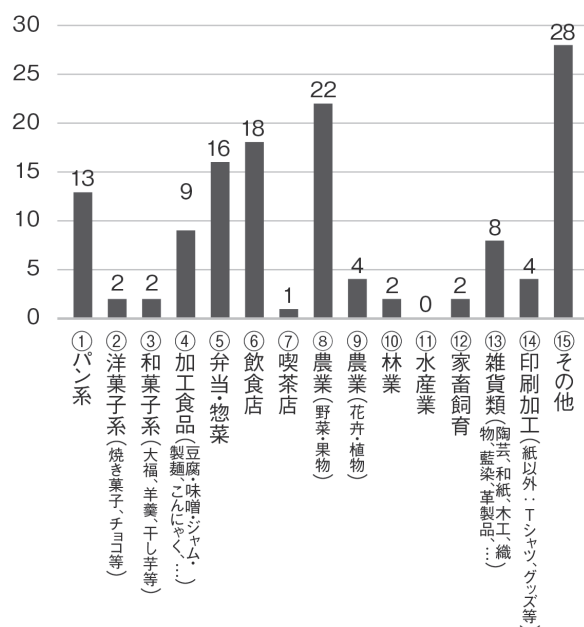
- (+) 弁当・惣菜
- (-) 農業、飲食店、弁当・惣菜

### 【主な生産活動】

【I.自主製品 (+)】 ■ 1位



【I.自主製品 (-)】 ■ 1位

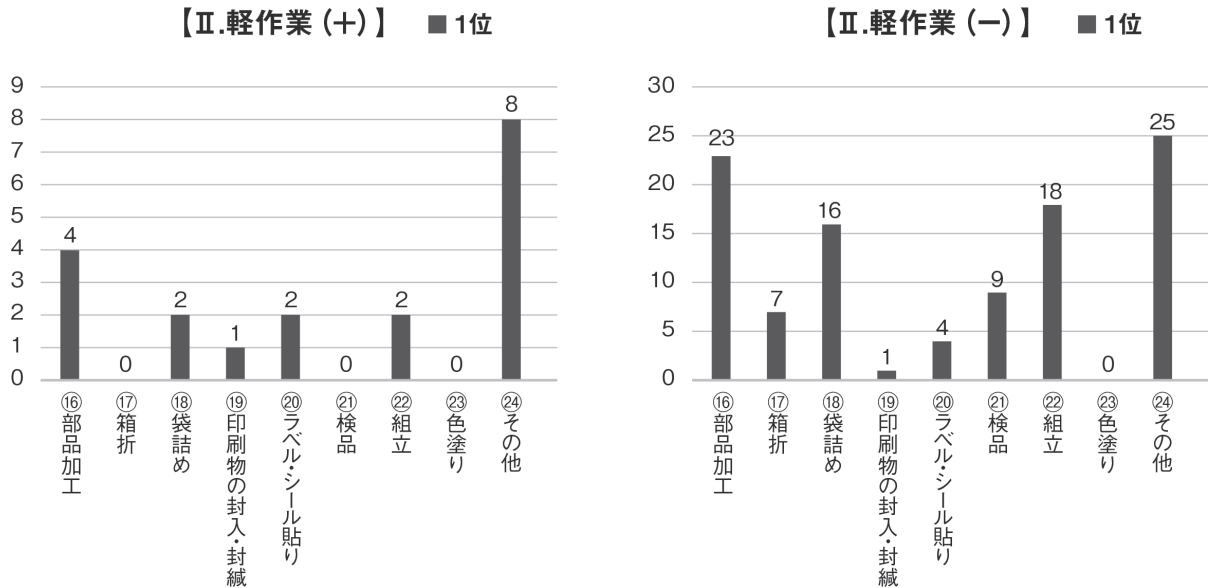


主な生産活動でクロス分析しました。まずはI.自主製品です。(+)の事業所は弁当・惣菜が多いです。これは、大手法人のA型が、内部の弁当を配っているケース等があり、ある一定以上の量が安定的に出せているケースが多いと想定されます。一方、(-)の事業所は、農業が比較的多くあります。農福連携が言われていますが、実態としては、自由度が高い職域であり、早朝対応、夏の暑い日対応等、多くの難しさを抱えている点もあります。

## (3) 主な生産活動 (クロス)

- (+) そもそも少ない
- (-) 軽作業をやっている事業所が多い (商品加工・組立・袋詰め)

【主な生産活動】

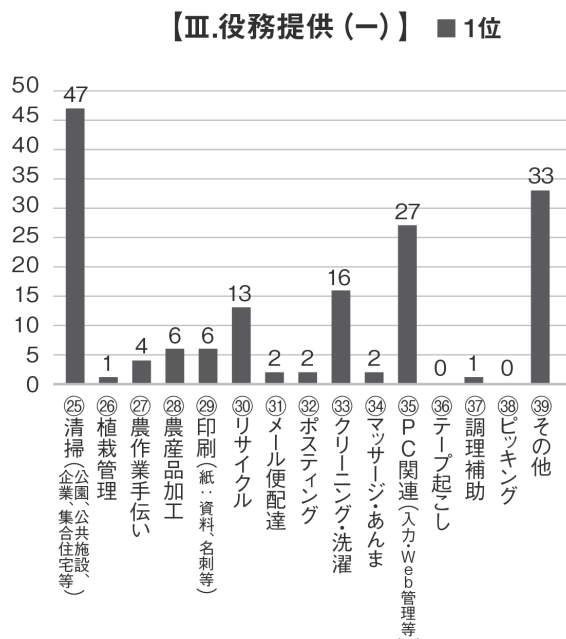
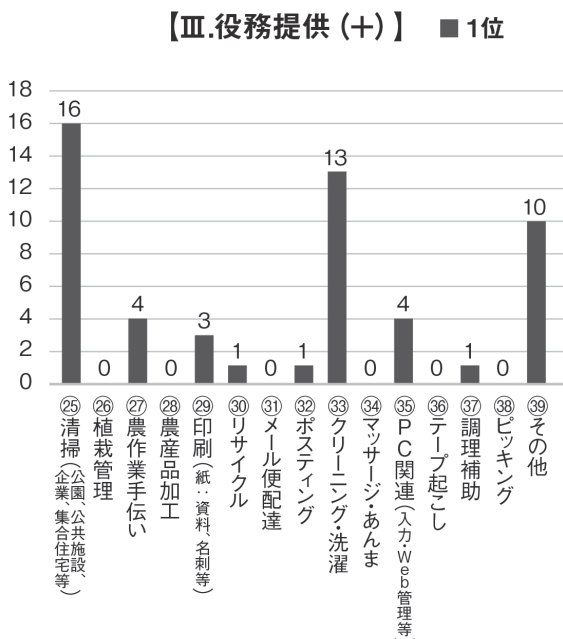


次にII.軽作業です。(+)の事業所はそもそも軽作業をメイン作業として取り組んでおらず、(-)の事業所は商品加工・組立・袋詰め等、軽作業に取り組んでいる事業所数が多いです。

## (4) 主な生産活動 (クロス)

- (+) 清掃・クリーニング
- (-) 清掃

### 【主な生産活動】



Ⅲ. 役務提供については、(+)(-)の事業所とも清掃が最も多くなっています。なお、(+ )の方ではクリーニング業が多くなっています。これは元福祉工場系ではクリーニングに取り組んでいることが多く、法人内のリネン等を取り扱っているケースが多く想定されます。

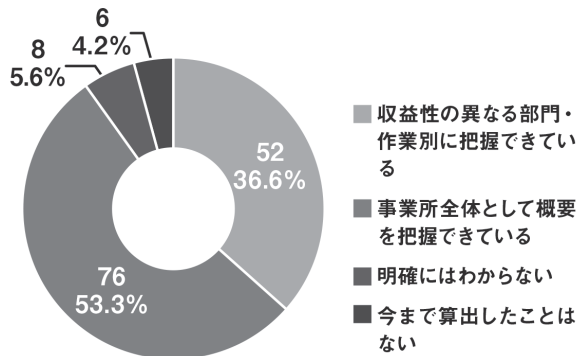


## 4. 運営・計画について

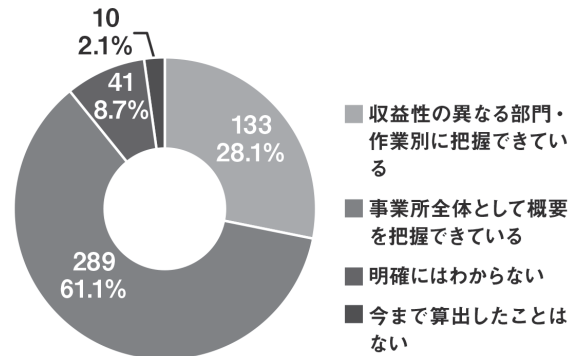
### (1) 損益分岐点の把握 (クロス)

#### ● 収益性の異なる部門・作業別に把握できている割合が比して高い (36.6%)

【損益分岐点の把握 (+)】



【損益分岐点の把握 (-)】



回答	件数	構成比
収益性の異なる部門・作業別に把握できている	52	36.6%
事業所全体として概要を把握できている	76	53.5%
明確にはわからない	8	5.6%
今まで算出したことはない	6	4.2%
計	142	100.0%

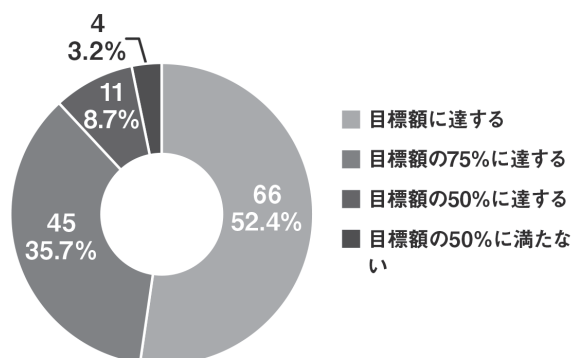
回答	件数	構成比
収益性の異なる部門・作業別に把握できている	133	28.1%
事業所全体として概要を把握できている	289	61.1%
明確にはわからない	41	8.7%
今まで算出したことはない	10	2.1%
計	473	100.0%

次に、4. 運営・計画について、です。損益分岐点の把握状況は、「収益性の異なる部門・作業別に把握できている」ところでなければ、経営改善に取り組むことは難しと考えられます。(+)の事業所は、その割合が36.6%と、(-)の事業所28.1%と比して高く、収支状況を正確に把握できているからこそ黒字化できている様子が伺えます。

## (2) 計画書の達成度 (クロス)

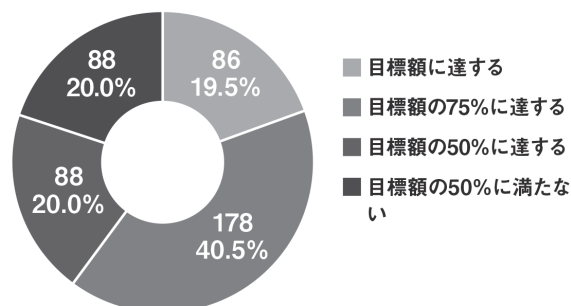
- 計画書の達成度は、(+) は53.4%達成するが、(-) は19.5%しか達成しない  
→計画立案はするが「絵に描いた餅」状態か

【計画書の達成度 (+)】



回答	件数	構成比
目標額に達する	66	52.4%
目標額の75%に達する	45	35.7%
目標額の50%に達する	11	8.7%
目標額の50%に満たない	4	3.2%
計	126	100.0%

【計画書の達成度 (-)】



回答	件数	構成比
目標額に達する	86	19.5%
目標額の75%に達する	178	40.5%
目標額の50%に達する	88	20.0%
目標額の50%に満たない	88	20.0%
計	440	100.0%

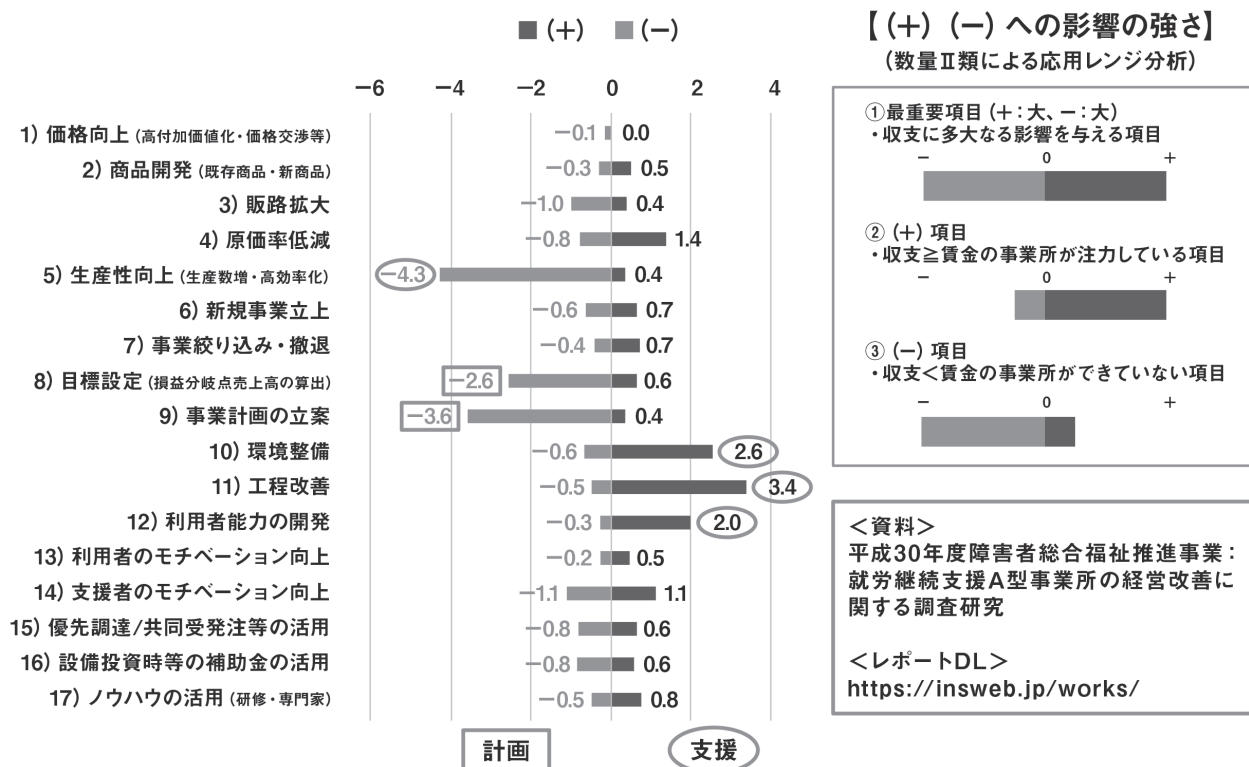
次に計画の精度です。

立てている計画を実現すれば、目標にどの程度達するのかをお伺いしたところ、(+) の事業所は 52.4% が目標に達する、と回答したのに対し、(-) の事業所は目標に達するのは 19.5% と 2 割を切っており、計画を実現しても目標に達しない事業所が 8 割強、となっています。計画策定段階で既に赤字の計画となっており、いわゆる「絵に描いた餅」状態になってしまっているのではないか、と思われます。



# 経営改善の要諦： A型の生産活動収支≧賃金を実現するには？

- 5) 生産性向上、9) 事業計画の立案、8) 目標設定 (BEP) は必須
- さらに、11) 工程改善、10) 環境整備、12) 利用者能力の開発が必要



・経営改善に影響があるであろう17項目について、どれだけ注力しているかを5段階で評価してもらいました。その結果、生産活動収支≧賃金（黒字）、生産活動収支<賃金（赤字）になっていると仮定して、黒字・赤字には何がどれだけ影響を強く与えるか？ということが分かります。グラフの見方は左に大きく伸びているのは「赤字事業所が注力していない」項目、右に大きく伸びているのは「黒字事業所が注力している」項目となります。

・一番大きなインパクトがあるのは、「5) 生産性向上」です。言い換えれば、利用者支援ができていない事業所は赤字である、ということです。

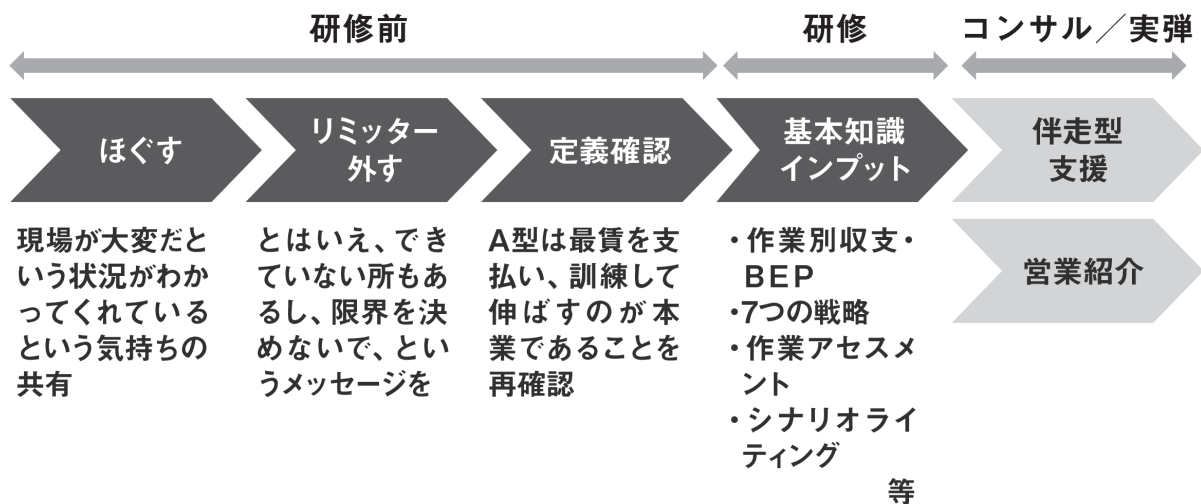
・次にインパクトがあるのは、「9) 事業計画の立案」「8) 目標設定」です。計画が立てられていない事業所は赤字である、ということです。

・逆に、黒字の事業所が注力していることは何でしょうか？「11) 工程改善」「10) 環境整備」「12) 利用者能力の開発」。すべて利用者が働けるようにするための工夫、です。要するに「支援をしっかりしている所は黒字である」ということです。

## 障害福祉事業所の特徴と支援プロセス

- 「支援をしている」という強い自負  
→「支援の状況・大変さがわかっていない人の話を聞いても役に立たない」と感じる方は多い
- 一方で、経営に関する知識（管理会計、経営戦略）や実行力（営業、工程改善、訓練組立）は不十分という問題意識を持っている

### 【障害福祉事業所に対する支援プロセス】



弊社が感じている障害福祉事業所の特徴と支援プロセスです。

まず、当然ですが、根底にあるのは「支援をしている」という強い自負をお持ちである、ということです。ですので、支援の現場・状況や大変さがわかっていない人の話を聞いても役に立たない、と感じる方は多いと思います。言っていることが明らかに正しいとしても、聞きたくない、と感じられます。

一方で、経営に関する知識（管理会計・経営戦略等）や実行力（営業・工程改善・訓練組立）は不十分という認識もあるので、学びたいと思っている方は多いです。

そこで、弊社は研修前に、

□ほぐす：現場が大変だという状況がわかってきているという気持ちの共有

□リミッター外す：とはいえ、できていない所もあるし、限界を決めないで、というメッセージを

□定義確認：A型は最賃を支払い、訓練して伸ばすのが本業であることを再確認

というプロセスを入れることで、まずは安心できる仲間である、という関係性づくりをします。

その上で、必要な知識である、作業別収支・BEP、7つの戦略、作業アセスメント、シナリオライティング等をお伝えしていくと、事業所の方々は自発的に活動をはじめてくださいます。

## 就労継続支援 A 型事業所の評価方法 ～総合評価～

- ① 経営改善可能性  
→今年度内にどこまで改善されるのか？
- ② 経営改善見通し  
→今後、いつ改善が見込めるのか？

### 【総合評価】

① 経営改善可能性	内容 (確度)
5. 全く問題ない	9割以上
4. ほぼ問題ない	7～9割
3. 経営改善可能	5～7割
2. やや難しい	3～5割
1. かなり難しい	3割以下

② 経営改善見通し	内容
2	2年以内に改善
1	3年以内に改善
0	改善不可能

就労継続支援 A 型事業所の評価方法についてです。

弊社が、発注主（都道府県庁等）からよく聞かれることは、

- ① 経営改善可能性→今年度内にどこまで改善されるのか？
- ② 経営改善見通し→今後、いつ改善が見込めるのか？

ということです。

① 経営改善可能性については、5 段階で確率的な評価をします。

あわせて、「2. やや難しい」「1. かなり難しい」事業所については、いつまでに改善が見込めるのかをお伝えしています。

## 就労継続支援 A 型事業所の評価方法 ～項目別評価～

- 項目別評価：10指標（①～③基本、④～⑧事業、⑨～⑩支援）
- 「2.ある」「1.ない→改善可能」「0.ない→改善不可能」で評価

### 【項目別評価：10指標】

大項目	項目別評価	内容
基本系	①福祉理解	A型事業所の意義がわかっている（訓練して本人を伸ばす、特開金は有限等）
	②取組姿勢	経営改善に対する取組意欲がある
	③本体都合	親会社・関連会社・他事業との関連性
事業系	④事業力	事業（作業）そのものに強みがある
	⑤営業力	新規事業や新しい仕事を獲得できる
	⑥投資力	資金投入できる余力がある
	⑦収支管理力	作業別に損益管理できる
	⑧実行力	決まったことを遂行できる（PDCA力）
支援系	⑨生産性向上力	利用者の伸ばすポイントを見定め、具体的な支援（治具開発・訓練）ができる
	⑩利用者集客力	利用者にとって魅力的な事業所となっている

その評価の根拠となるのがこの「項目別評価」です。

これは、3カテゴリ・10指標あります。

基本形は①福祉事業であることの基本的理解、②経営改善に対する取組姿勢、③本体都合（親会社・関連会社・他事業との関連性）を確認します。

事業系は④事業力、⑤営業力、⑥投資力、⑦収支管理力、⑧実行力、となります。ここは比較的確認されていることが多いと思います。

支援系は⑨生産性向上力があるか、⑩結果として利用者が集まる事業所となっているか、を確認します。

基本形、支援系を抑えることがポイントになります。



## 【ご参考】基礎研修

- 目的：賃金向上に必要な心構えと知識の習得
- 成果物：賃金向上設計書

### 【基礎研修内容】

#### ■ 第1回

- ・ 概要・賃金向上5つの視点
- ・ 事業評価（収支）
- ・ 目標設定（BEP）
- ・ 作業アセスメント
- ・ 戦略検討

#### ■ 第2回

- ・ 全国事例
- ・ 請負営業・事業承継
- ・ マーケティング
- ・ シナリオ
- ・ 設計書策定

### 【賃金向上設計書】

1. 作業別収支

2. 利用者状況

3. 支援者人事売上

4. BEP & 戦略方向性

5. 事業シナリオ

6. 個別支援計画

7. 行動計画

これらの傾向から、A型に対する経営改善研修は全2日間コースで設計しています。

2日間を通じて経営改善設計書を作成する、というイメージです。

詳細資料については、別途ダウンロードページがありますので、ご参考になさってください。

## まとめ

### まとめに変えて

---

就労継続支援 A 型事業所に対するアプローチについて説明してきました。

令和 3 年度からは、新しいスコア方式に変わることになります。

従来の利用者の平均労働時間だけでなく、生産活動収支の状況、多様な働き方、支援力向上、地域連携活動が加わることによって、就労継続支援 A 型事業所は、多面的な視点から点検されることになり、さらに質を高めることが要求されてきます。

いきなり 20 人雇用して起業するベンチャーはなかなかありません。それくらい難しい事業に皆様も取り組まれている訳です。

支援と経営。

これからは、よりこれを追求することが求められます。

行政の皆様におかれましては、良質な就労継続支援 A 型事業所が活躍できるようにご支援いただければ幸いです。

本資料が一助になれば、と思います。

---

令和 2 年度厚生労働省委託事業

「就労継続支援 A 型 経営改善ガイドライン 指定権者用」

【発行】 2021 年（令和 3 年）3 月

【実施】 株式会社インサイト

〒 550-0003 大阪市西区京町堀 1-8-31

【デザイン・印刷】 社会福祉法人ぷろぼの

〒 630-8115 奈良市大宮町 3-5-39

---



