

(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 事業報告書

平成 31 年 3 月

株式会社インサイト

目 次

1	事業要旨	2
2	はじめに	3
2.1	事業の目的	3
2.2	全体設計	5
3	就労継続支援 A 型事業所アンケート調査	7
3.1	調査目的	7
3.2	調査仕様	7
3.3	調査結果	8
3.3.1	全体像	8
3.3.2	生産活動収支 $\geq$ 賃金の事業所特徴	19
4	好事例集の作成	45
4.1	対象事業所の選定方法	45
4.2	事例内容	45
5	考察	46
6	検討委員会	49
6.1	第 1 回検討委員会	49
6.2	第 2 回検討委員会	55
7	成果の公表	59

別紙 1：アンケート調査票（事業所向け）

別紙 2：アンケート調査票（行政向け）

別紙 3：事例集

1 事業要旨

○ 目的：

参考になる就労継続支援 A 型事業所の経営改善事例の収集と周知

○ 実施内容：

- ・ 就労継続支援 A 型事業所アンケートの実施
 - 調査対象：全国の就労継続支援 A 型事業所（悉皆調査）
 - 調査期間：7/23～8/10（3 週間）
 - 配布数：3,661 件、回収数：632 件（回収率 17.3%）
- ・ 自治体向けアンケートの実施
 - 調査対象：都道府県（47）、政令指定都市（20）、中核市（54）
 - 調査期間：7/23～8/10（3 週間）
 - 配布数：131 件、回収数：30 件（回収率 24.8%）
- ・ 好事例集の作成
 - 上記、就労継続支援 A 型事業所アンケート及び自治体向けアンケート結果を元に、平成 29 年度に経営改善計画を提出したが、年度中に生産活動収支≧賃金を実現した事業所を 20 か所取材し、7 つの基本戦略別に好事例集として整理した。

○ 考察：

- ・ 生産活動収支≧賃金の事業所が注力していることについて、17 項目を挙げ、その注力度と生産活動収支≧賃金、生産活動収支<賃金の関係について調べた。
- ・ 結果、生産活動収支<賃金の事業所は、5)生産性向上、9)事業計画の立案、8)目標設定（損益分岐点売上高の算出）に取り組めていない。
- ・ 一方、生産活動収支≧賃金の事業所は、11)工程改善、10)環境整備、12)利用者能力の開発、4)原価率低減に注力していることが分かった。
- ・ 7 つの基本戦略遂行を支えるものとして、「事業計画立案」「利用者支援」が土台となり、「達成意欲」と「支援活用」を連動させている。
- ・ 利用者本人の能力向上は不可欠であり、その一つ的手段として、作業アセスメント表を作成することは有効と考えられる。
- ・ 取材先の共通項として、事業所全体が同じ方向を向いて、経営者としての質（商売）が高く、支援者の熱量が高いことが伺えた。

以上

2 はじめに

2.1 事業の目的

○参考になる就労継続支援 A 型事業所の経営改善事例の収集と周知

<背景>

○増加する就労継続支援 A 型事業所

平成 18 年度に障害者自立支援法が施行された際、新たな就労モデルとして就労継続支援 A 型が誕生した。これは一言で言うと「支援付の労働」であり、最低賃金を保障しつつ、一般就労では難しい方への新しい働き方が提示された。事業所数は増加の一途を辿り、社会福祉施設等調査ではここ 3 年間を見ただけでも H25 : 1,811→H28 : 3,455 事業所と引き続き相当な伸びを示している。事業所が増えるに伴い、収益の上がらない仕事しか提供しない、一律に労働時間を短時間とするなど不適切な参入も散見されており、事業運営に対する懸念が生じた。

○基準見直しと倒産・解雇する A 型事業所の増加

厚労省では H29.4 に基準を見直し、自立支援給付を賃金に充当しない、生産活動収入から経費を除いた額から賃金を支払うことを明示した（基準を満たさない場合は、経営改善計画を提出させることで、健全な運営に向けて取り組むための猶予期間としている）。

平成 29 年 12 月に実施した厚労省の調査では、経営改善計画の提出が必要な事業所が約 7 割あることから、早急なモデルケースの例示等、健全な運用を支援する対応が望まれる。

○「粗利益確保」と「支援」の両輪が必要

利用者への賃金支払いは、就労継続支援 A 型を 20 人定員で 22 営業日で運営する際、全国最低賃金 737 円としても、1,297 千円の賃金総額が必要（737 円/h × 4h × 20 人 × 22 日）となる。これは、平均工賃 15,000 円の B 型 300 千円（15 千円 × 20 人）と比して 4 倍以上の粗利益を確保しなければならないという難しさがある。

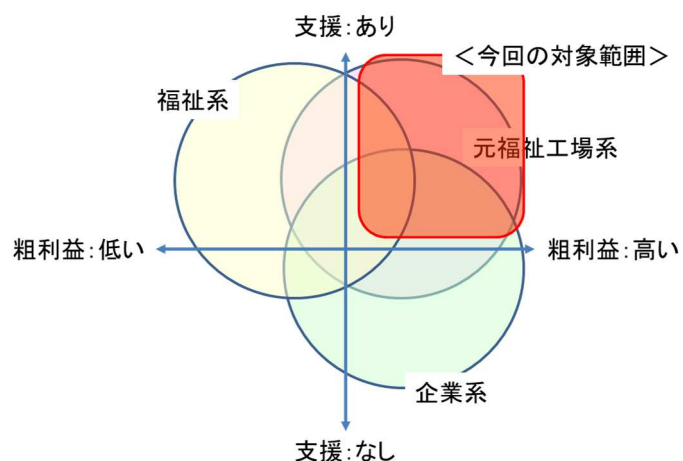
また、賃金を払いさえすれば良いのではない。一般就労ではなく、何らかの支援を必要としている障害者が就労継続支援 A 型を利用している訳であり、これに対しては、適切な就労アセスメントを通じた個別支援計画の策定と能力の向上につとめなければならない。

よって、就労継続支援 A 型の健全な運用のためには、「粗利益の確保」に加えて「支援力」の両輪がバランス良く整っていなければならない。この 2 つの基準

を満たしており、かつ他の事業所が参考にできるような事例の収集、および拡散が望まれる。

なお、下記に調査対象のイメージを示しているが、株式会社の特例子会社的な位置づけのものや、社会福祉法人の元福祉工場といったような、元々、一定以上の仕事・資産がある例では参考にし辛いため、抽出の際には留意する。

【図 1：調査対象の考え方（イメージ図）】



<目的>

かかる観点から、本研究事業においては、経営改善効果が高かった事業所の事例収集をするだけではなく、支援も伴っている「参考になる就労継続支援 A 型事業所の経営改善事例の収集と告知」を目的とする。

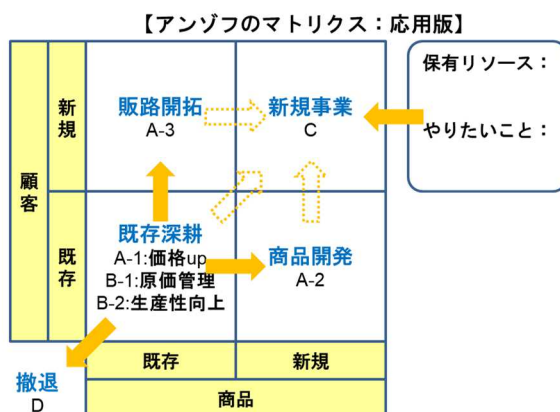
2.2 全体設計

戦略別の事例収集を意識

事業戦略は、基本的に 4 タイプ 7 つのパターンに大別され、支払賃金総額を上げていく手法はこのいずれかに属する。

【図 2：事業戦略：4 タイプ 7 パターン】

- 事業戦略は4タイプ・7パターンしかない
- A.売上up（1.単価up、2.商品開発、3.顧客開拓）、B.利益率向上（1.原価管理、2.生産性向上）、C.新規事業、D.撤退



- A. 売上 up
(A-1 単価 up、A-2 商品開発、A-3 販路開拓)
- B. 利益率向上
(B-1 原価管理、B-2 生産性向上)
- C. 新規事業
- D. 撤退（業務絞り込み）

これら 4 タイプ、7 パターンの経営改善事例をできる限り広く抽出できるように、事業所アンケートでは、全量調査による経営改善結果（数値面）の確認とそのパターンの認識ができるように調査設計する。

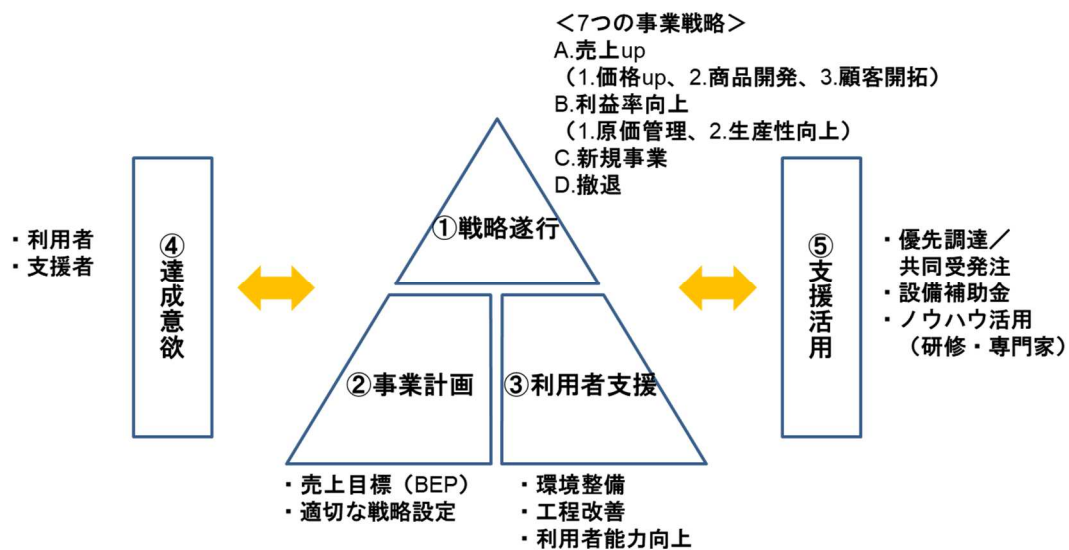
あわせて、就労アセスメントや人事面（昇給制度・人事考課等）といった、支援やモチベーション向上の要素も確認し、経営改善事例として適切な事業所を 20 か所選定する。

なお、全量調査だけでは拾いきれないと想定されるため、各都道府県庁にもアンケート調査を実施し、経営改善等の先進事例紹介を依頼する。

調査仮説：事業所の成功要因

調査を設計するにあたって、今回の調査で検証したいこととして、①7つの事業戦略を組み合わせて遂行している事業所は、その戦略を実施する土台として、②事業計画があり、③利用者支援が適切であると予測される。また、利用者・支援者の④達成意欲や行政・専門家の⑤支援活用を実施しているものと想定される。よって、本調査では、各事業所の属性にあわせて、下記各施策への注力度をお伺いしながら、生産活動収支 $\geq$ 賃金、生産活動収支 $<$ 賃金の事業所の違いを調査する。

【図 3：調査仮説：事業所の成功要因】



3 就労継続支援 A 型事業所アンケート調査

3.1 調査目的

- ・ 好事例の調査対象の抽出
→H29 年度、経営改善計画を提出した事業所のうち、生産活動収支 $\geq$ 賃金を達成した事業所（取材先候補 20 事業所）の抽出
- ・ 生産活動収支 $\geq$ 賃金、生産活動収支 $<$ 賃金となる事業所の特徴の把握

3.2 調査仕様

<事業所向け> ※別紙：調査票①

- ・ 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 465 件、Web167 件）、回収率：17.3%

<自治体向け> ※別紙：調査票②

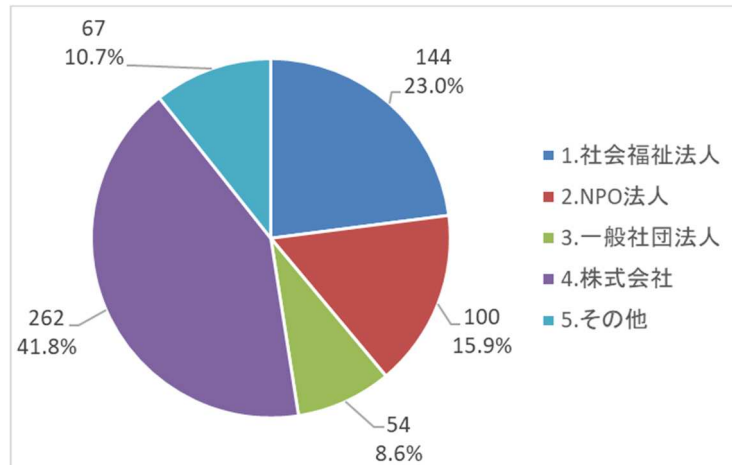
- ・ 調査対象：都道府県(47)、政令指定都市(20)、中核市(54)の担当部門
- ・ 調査方法：インターネット調査
→各担当部門へメール送信（記入用 Excel 添付）
→アンケート記入ファイルの送付先：厚生労働省
- ・ 調査期間：7/23（月）～8/10（金）（3 週間）
- ・ 配布数：121 件
- ・ 回収数：30 件、回収率：24.8%

3.3 調査結果

3.3.1 全体像

回答のあった事業所は、株式会社 41.8%、社会福祉法人 23.0%、NPO 法人 15.9%であった。

【図表 4：法人格】

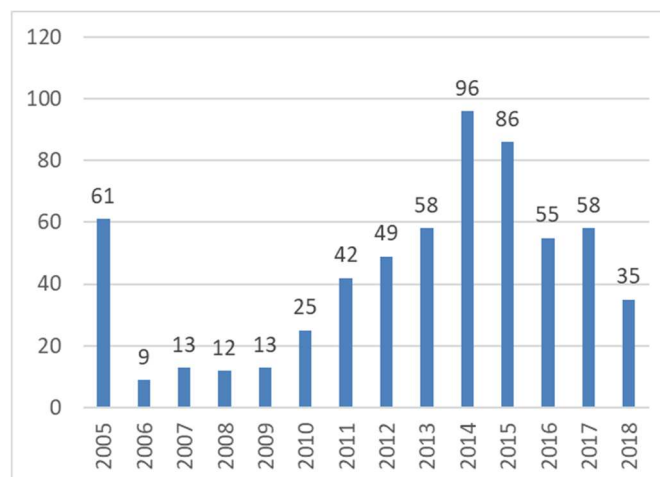


回答	件数	構成比
1.社会福祉法人	144	23.0%
2.NPO法人	100	15.9%
3.一般社団法人	54	8.6%
4.株式会社	262	41.8%
5.その他	67	10.7%
計	627	100.0%

無回答 5

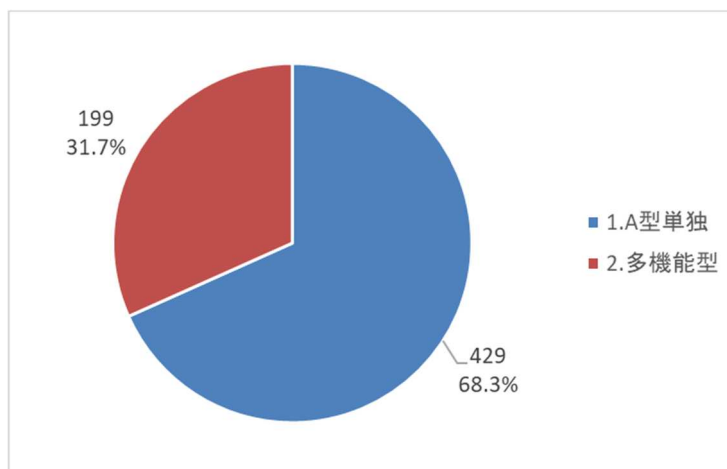
また、設立年は、2014 年 96 件、2015 年 86 件となっており、近年の設立が目立つ一方、2005 年以前 61 件と、老舗の事業所（以前の福祉工場からの移行等）も多いと想定される。

【図 5：設立年】



事業形態は、A型単独 68.3%、多機能型 31.7%となっている。

【図表 6：事業形態】

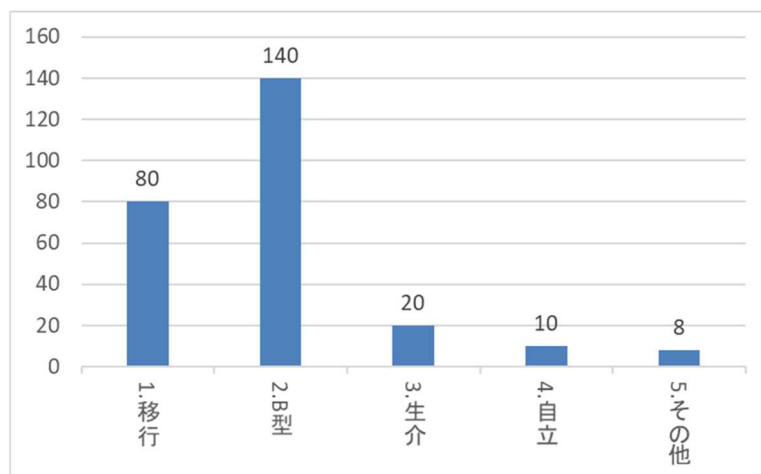


回答	件数	構成比
1.A型単独	429	68.3%
2.多機能型	199	31.7%
計	628	100.0%

無回答 4

なお、多機能事業では、+B型 140 件と半数以上を占め、+移行 80 件とあわせて 8 割以上とっている。

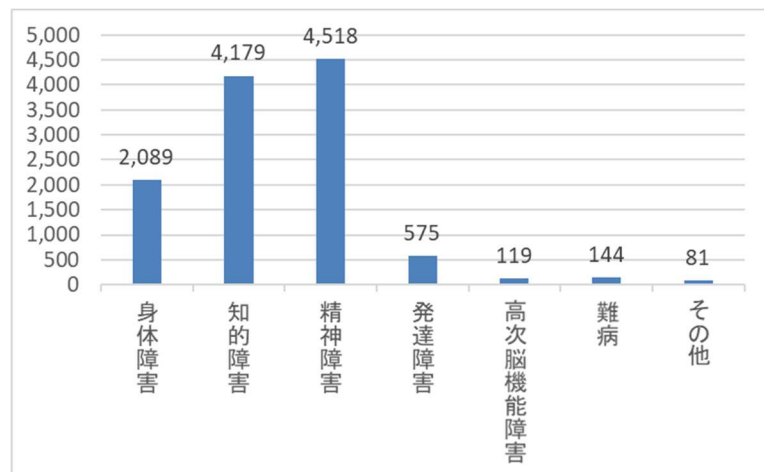
【図表 7：多機能事業】



回答	件数	構成比
1.移行	80	31.0%
2.B型	140	54.3%
3.生介	20	7.8%
4.自立	10	3.9%
5.その他	8	3.1%
計	258	

登録者数の障害種別については、精神障害 4,518 人、知的障害 4,179 人とこの 2 障害が中心となっている。

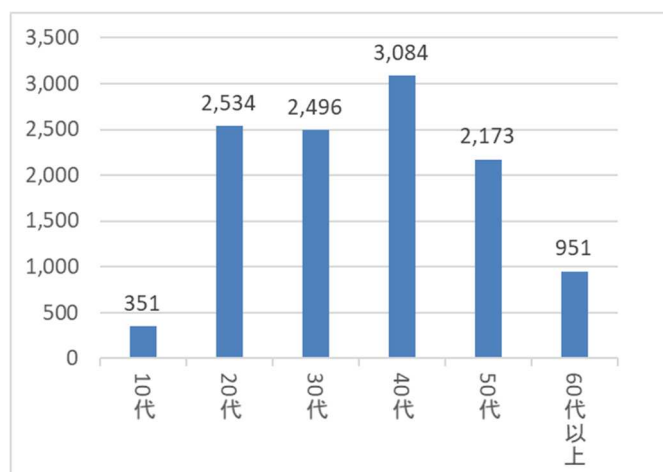
【図表 8：登録者の主な障害種別】（登録者の累積人数）



回答	件数	構成比
身体障害	2,089	17.8%
知的障害	4,179	35.7%
精神障害	4,518	38.6%
発達障害	575	4.9%
高次脳機能障害	119	1.0%
難病	144	1.2%
その他	81	0.7%
計	11,705	

登録者の年代については、40 代 3,084 人が中心層となっている。

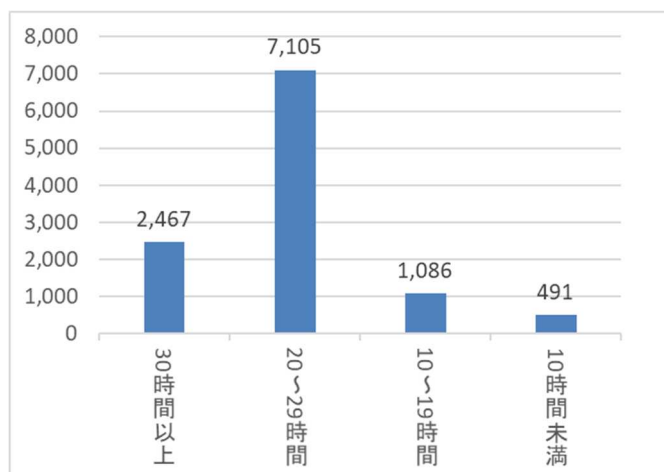
【図表 9：登録者の年代】（登録者の累積人数）



回答	件数	構成比
10代	351	3.0%
20代	2,534	21.9%
30代	2,496	21.5%
40代	3,084	26.6%
50代	2,173	18.8%
60代以上	951	8.2%
計	11,589	

一週間の労働時間は、雇用義務である 20～29 時間が 7,105 人と全体の 6 割以上を占め、社会保険対象となる 30 時間以上は 2,467 人と 2 割程度となっている。

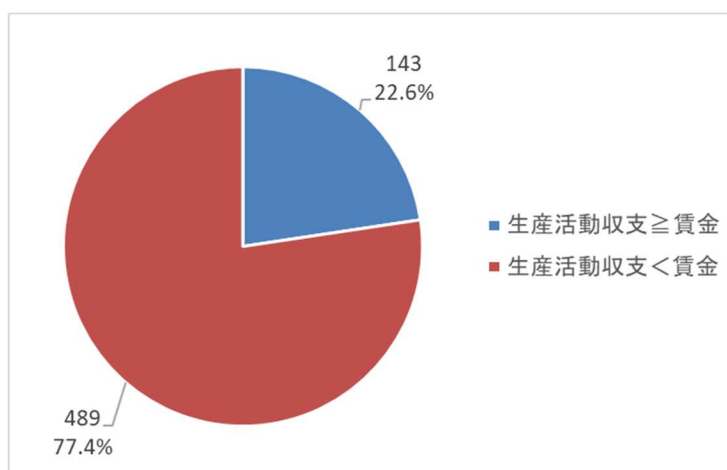
【図表 10：一週間の労働時間】（登録者の累積人数）



回答	件数	構成比
30時間以上	2,467	22.1%
20～29時間	7,105	63.7%
10～19時間	1,086	9.7%
10時間未満	491	4.4%
計	11,149	

就労支援事業の収支については、生産活動収支 $\geq$ 賃金を満たしている事業所は 143 件（22.6%）と 2 割強となっている。

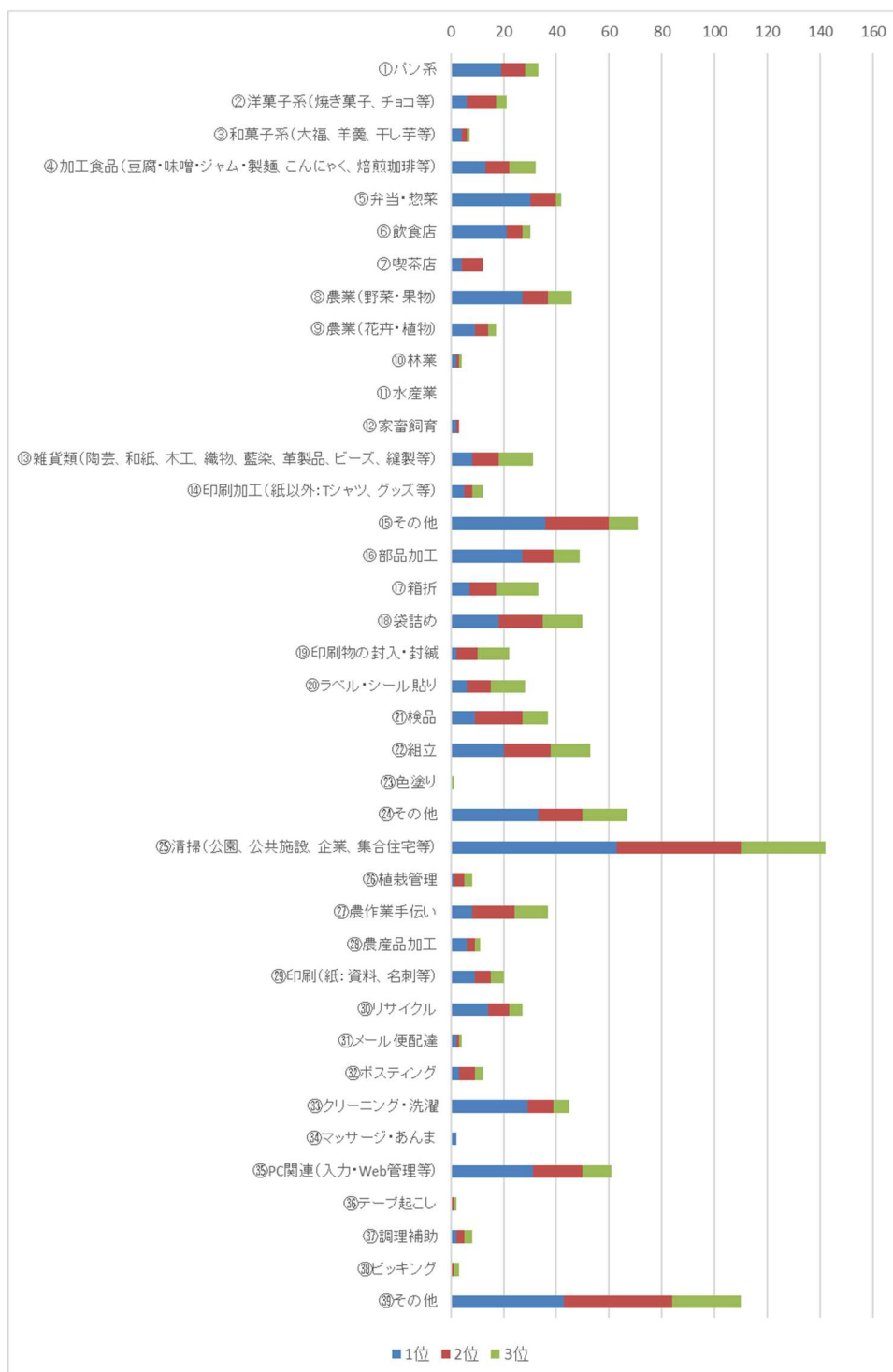
【図表 11：就労支援事業収支】



回答	件数	構成比
生産活動収支 $\geq$ 賃金	143	22.6%
生産活動収支 $<$ 賃金	489	77.4%
計	632	100.0%

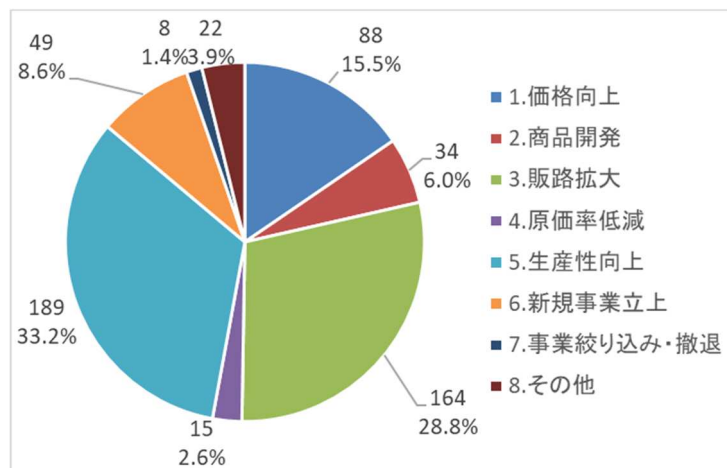
主な生産活動について、就労会計の売上が高い上位3つについて選んでもらった。その結果、請負単価が比較的高いとされている②⑤清掃が最も多くなっている。また、A型としては単価が合わない想定される内職系業務（⑩～⑲）についても取り組みは多い。

【図 12：主な生産活動】（上位 3 位）



事業戦略の方向性として、主要な戦略を7つの戦略から選択してもらったところ、生産性向上 189 件（33.2%）となっており、次いで販路拡大 164 件（28.8%）となっている。しかしながら、戦略決定順序として優先度の高い自主事業における原価率低減 15 件（2.6%）、請負における価格向上 88 件（15.5%）が低くなっており、利益が確保できない状態のまま販路拡大に取り組んでしまっている可能性も見受けられる。

【図表 13：事業戦略の方向性】

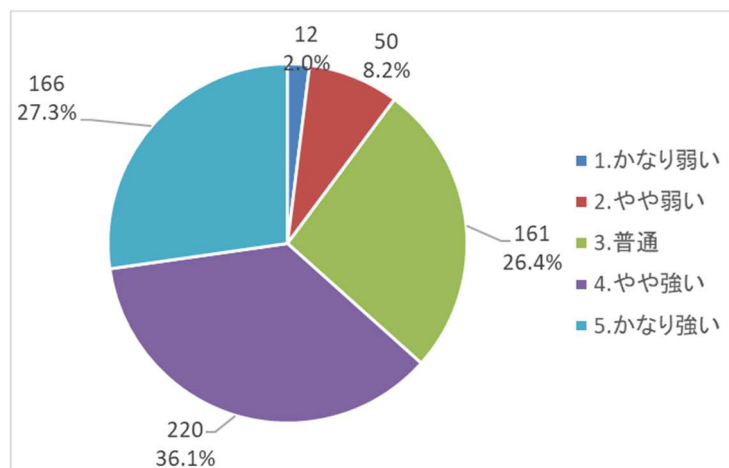


回答	件数	構成比
1.価格向上	88	15.5%
2.商品開発	34	6.0%
3.販路拡大	164	28.8%
4.原価率低減	15	2.6%
5.生産性向上	189	33.2%
6.新規事業立上	49	8.6%
7.事業絞り込み・撤退	8	1.4%
8.その他	22	3.9%
計	569	100.0%

無回答 63

目標達成意欲については、やや強い 220 件（36.1%）、かなり強い 166 件（27.3%）と意欲が強いと回答したのは 6 割強となっている。

【図表 14：目標達成意欲】

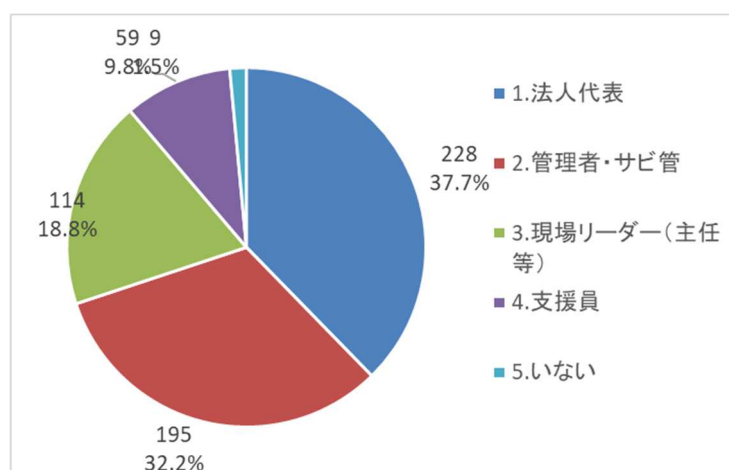


回答	件数	構成比
1.かなり弱い	12	2.0%
2.やや弱い	50	8.2%
3.普通	161	26.4%
4.やや強い	220	36.1%
5.かなり強い	166	27.3%
計	609	100.0%

無回答 23

賃金向上のキーパーソンは、法人代表 228 件（37.7%）となっており、次いで管理者・サビ管 195 件（32.2%）となっている。

【図表 15：キーパーソン】

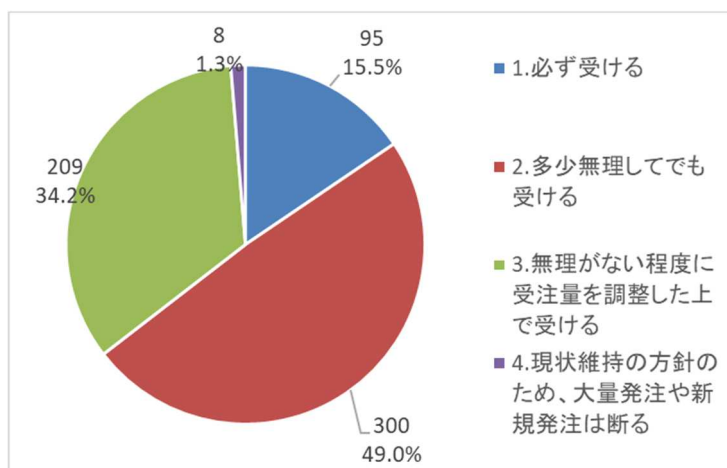


回答	件数	構成比
1.法人代表	228	37.7%
2.管理者・サビ管	195	32.2%
3.現場リーダー（主任等）	114	18.8%
4.支援員	59	9.8%
5.いない	9	1.5%
計	605	100.0%

無回答 27

仕事を受ける姿勢は、多少無理してでも受けるが 300 件（49.0%）となっており、必ず受ける 95 件（15.5%）と合わせて 6 割強は積極的な姿勢を示している。

【図表 16：仕事を受ける姿勢】

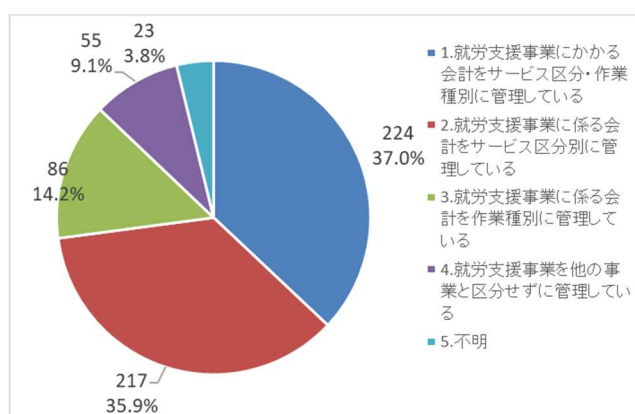


回答	件数	構成比
1.必ず受ける	95	15.5%
2.多少無理してでも受ける	300	49.0%
3.無理がない程度に受注量を調整した上で受ける	209	34.2%
4.現状維持の方針のため、大量発注や新規発注は断る	8	1.3%
計	612	100.0%

無回答 20

会計・経理ルールについては、サービス区分・作業種別に管理する必要があるが、これを実施しているのは 224 件（37.0%）と 4 割に満たない。

【図表 17：会計・経理】

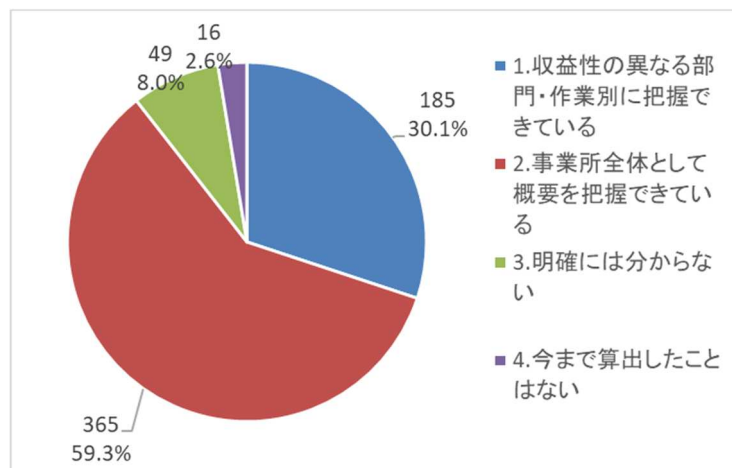


回答	件数	構成比
1.就労支援事業にかかる会計をサービス区分・作業種別に管理している	224	37.0%
2.就労支援事業に係る会計をサービス区分別に管理している	217	35.9%
3.就労支援事業に係る会計を作業種別に管理している	86	14.2%
4.就労支援事業を他の事業と区分せずに管理している	55	9.1%
5.不明	23	3.8%
計	605	100.0%

無回答 27

賃金を支払う目標設定に使う損益分岐点売上高の算出状況については、収益性の異なる部門・作業別に把握できているのは 185 件（30.1%）と約 3 割程度である。

【図表 18：損益分岐点売上高の把握】

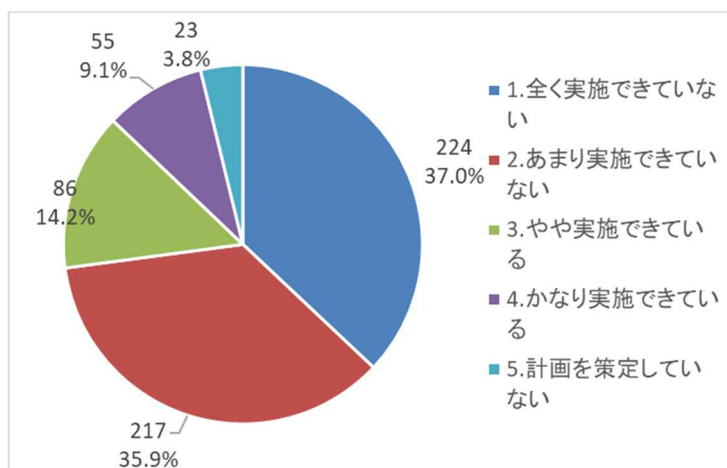


回答	件数	構成比
1.収益性の異なる部門・作業別に把握できている	185	30.1%
2.事業所全体として概要を把握できている	365	59.3%
3.明確には分からない	49	8.0%
4.今まで算出したことはない	16	2.6%
計	615	100.0%

無回答 17

作成している事業計画書の実施度については、全く実施できていない 224 件 (37.0%)、あまり実施できていない 217 件 (35.9%) と 7 割以上が計画を立てたものの実施していない、という状況である。

【図表 19：計画書の実施度】

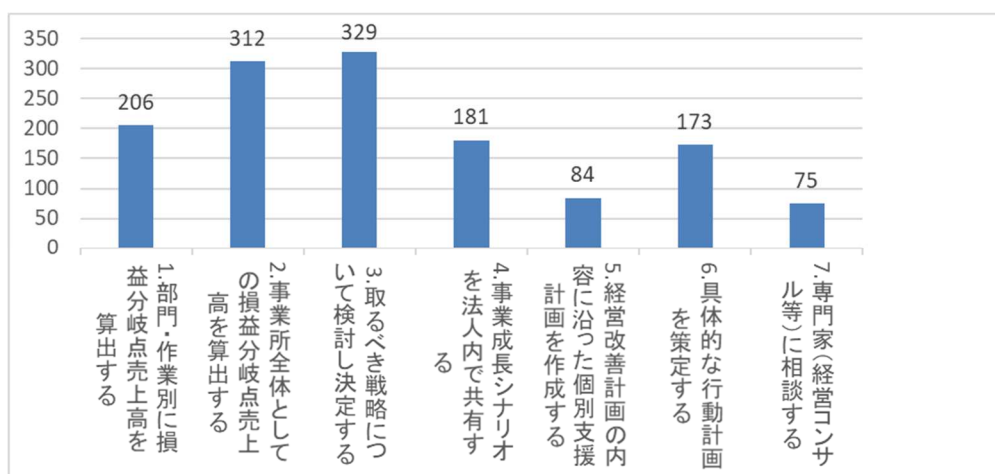


回答	件数	構成比
1.全く実施できていない	224	37.0%
2.あまり実施できていない	217	35.9%
3.やや実施できている	86	14.2%
4.かなり実施できている	55	9.1%
5.計画を策定していない	23	3.8%
計	605	100.0%

無回答 27

計画策定に対する準備や取組みは、取るべき戦略を検討する 329 件、事業所全体の損益分岐点売上高を算出する 312 件となっており、部門・作業別に損益分岐点売上高を算出しているのは 206 件と全体の 15.1%しかない。

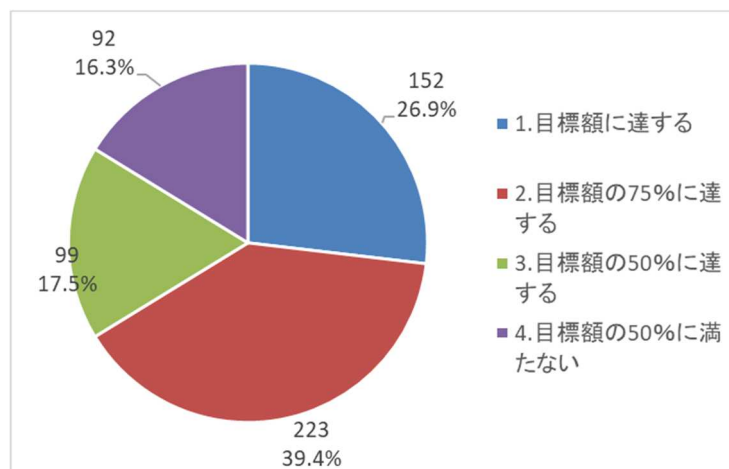
【図表 20：準備や取組み】(MA)



回答	件数	構成比
1.部門・作業別に損益分岐点売上高を算出する	206	15.1%
2.事業所全体としての損益分岐点売上高を算出する	312	22.9%
3.取るべき戦略について検討し決定する	329	24.2%
4.事業成長シナリオを法人内で共有する	181	13.3%
5.経営改善計画の内容に沿った個別支援計画を作成	84	6.2%
6.具体的な行動計画を策定する	173	12.7%
7.専門家(経営コンサル等)に相談する	75	5.5%
計	1,360	

作成している計画書を実施すれば、どの程度の目標に達するのか、その計画書の精度については、達成できるのは 152 件（26.9%）しかなく、目標額の 75%程度が 223 件（39.4%）となっており、計画を実施しても、生産活動収支≧賃金に到達できないという状況に陥っている。

【図表 21：H29 年度における計画書の達成度】



回答	件数	構成比
1.目標額に達する	152	26.9%
2.目標額の75%に達する	223	39.4%
3.目標額の50%に達する	99	17.5%
4.目標額の50%に満たない	92	16.3%
計	566	100.0%

無回答 66

3.3.2 生産活動収支 $\geq$ 賃金の事業所特徴

以下では、H29における

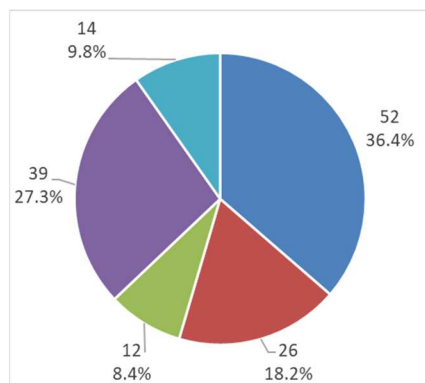
- ① 生産活動収支 $\geq$ 賃金（以下（+）と表記）、および生産活動収支 $<$ 賃金（以下（-）と表記）の事業所の比較
- ② ①の生産活動収支 $\geq$ 賃金（+）の事業所のうち、H28・H29とも生産活動収支 $\geq$ 賃金（以下（++）と表記）の事業所とH28は生産活動収支 $<$ 賃金だったが、H29に生産活動収支 $\geq$ 賃金を実現した（以下（-+）と表記）事業所を比較していく。

なお、比較した時に、ほぼ差異のない項目については、データのみを示す。

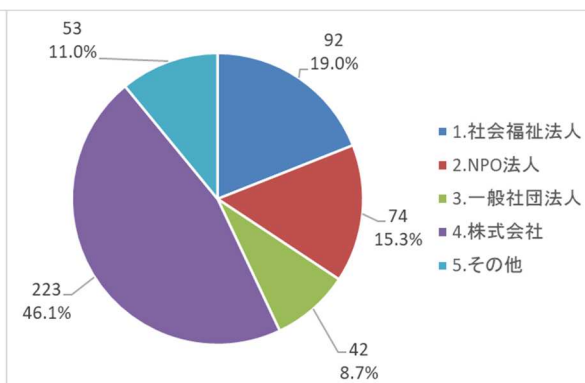
法人格は、(+)の事業所では社会福祉法人 52 件(36.4%)、株式会社 39 件(27.3%)となっている。比して(－)の事業所は株式会社 223 件(46.1%)となっており、株式会社の生産活動収支＜賃金状態が多い傾向にある。

【図表 22：法人格(+)と(－)の比較】

【(+)の事業所】



【(－)の事業所】



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

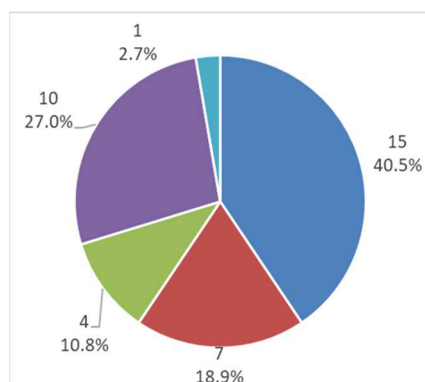
無回答 0

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

無回答 5

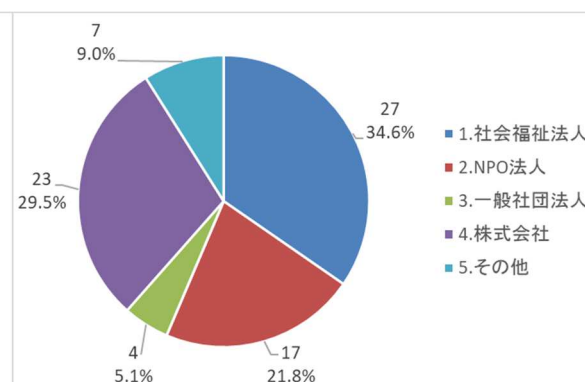
【図表 23：法人格(－+)と(++)の比較】

【(－+)の事業所】



無回答 0

【(++)の事業所】



無回答 0

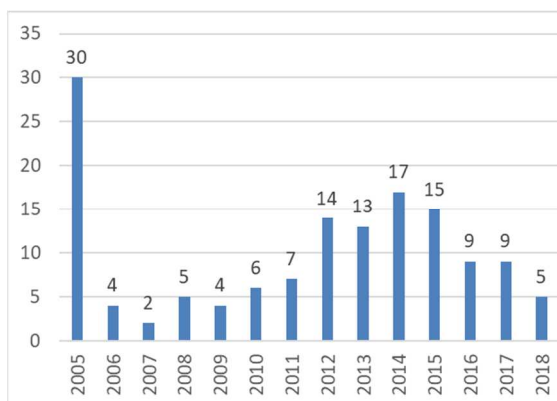
回答	件数	構成比
1.社会福祉法人	15	40.5%
2.NPO法人	7	18.9%
3.一般社団法人	4	10.8%
4.株式会社	10	27.0%
5.その他	1	2.7%
計	37	100.0%

回答	件数	構成比
1.社会福祉法人	27	34.6%
2.NPO法人	17	21.8%
3.一般社団法人	4	5.1%
4.株式会社	23	29.5%
5.その他	7	9.0%
計	78	100.0%

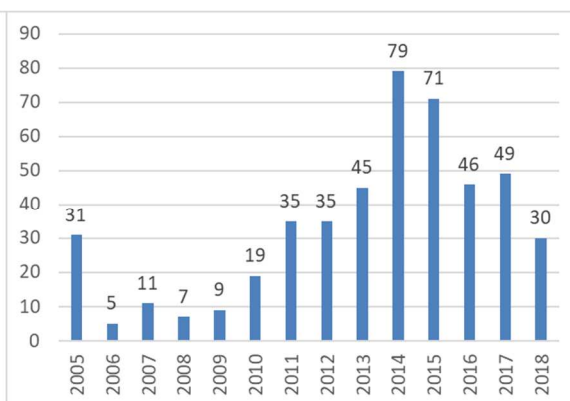
設立年は、(+) の事業所では、2005 年以前の事業所が 30 件と最も多くなって
いるが、(-) の事業所は、2014 年 (79 件)、2015 年 (71 件) と設立年度が若い
事業所の方が生産活動収支<賃金の割合が高い。

【図 24：設立年 (+) と (-) の比較】

【(+) の事業所】



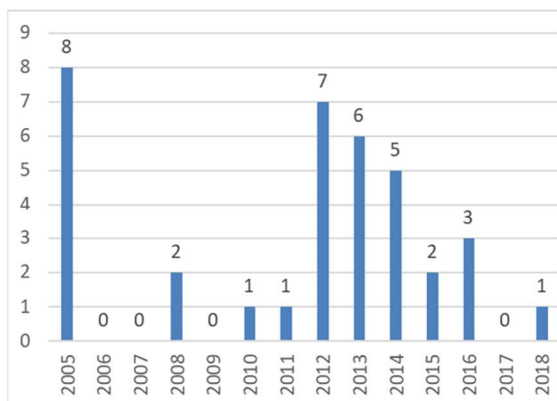
【(-) の事業所】



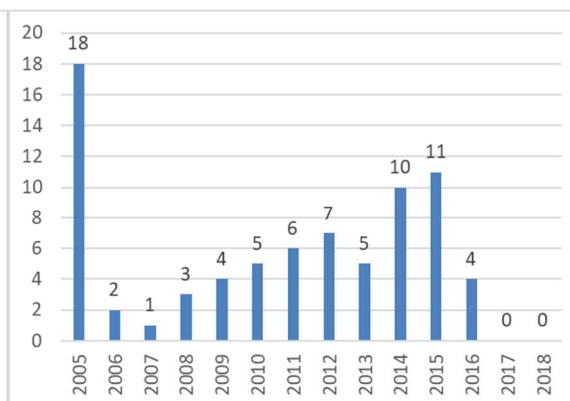
生産活動収支 $\geq$ 賃金のうち、(-+) の事業所は、2005 年以前にあわせて、2012
～14 年設立の事業所が多く、(++) の事業所は、年が経つにつれて増加傾向にあ
る。

【図 25：設立年 (-+) と (++) の比較】

【(-+) の事業所】



【(++) の事業所】

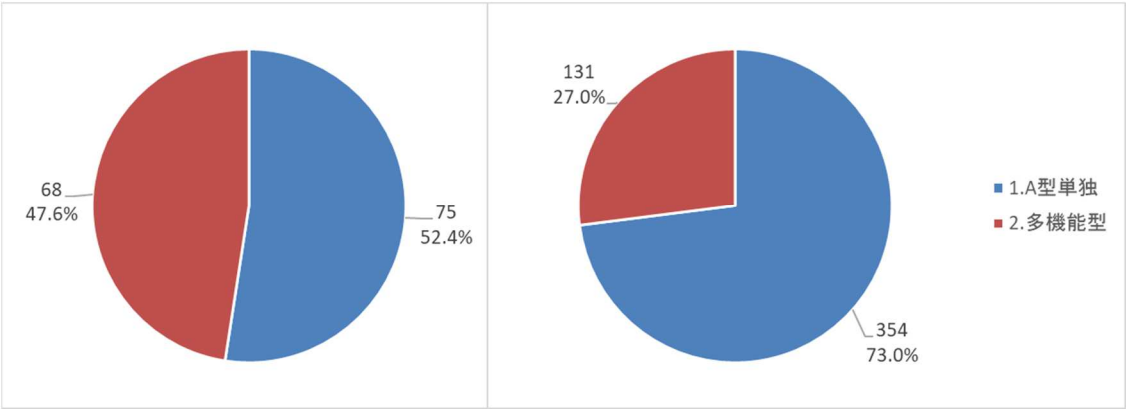


事業形態は、(+) の事業所は多機能型 68 件 (47.6%) とほぼ半数近いのに対し、(-) の事業所は A 型単独が 354 件 (73.0%) と 7 割を超えている。多機能型の場合、多くは 10 名定員と想定されるため、生産活動の粗利益規模が半分程度になるから事業を組み立てやすい、と想定される。

【図表 26：事業形態 (＋) と (－) の比較】

【(＋) の事業所】

【(－) の事業所】



回答	件数	構成比
1.A型単独	75	52.4%
2.多機能型	68	47.6%
計	143	100.0%
無回答	0	

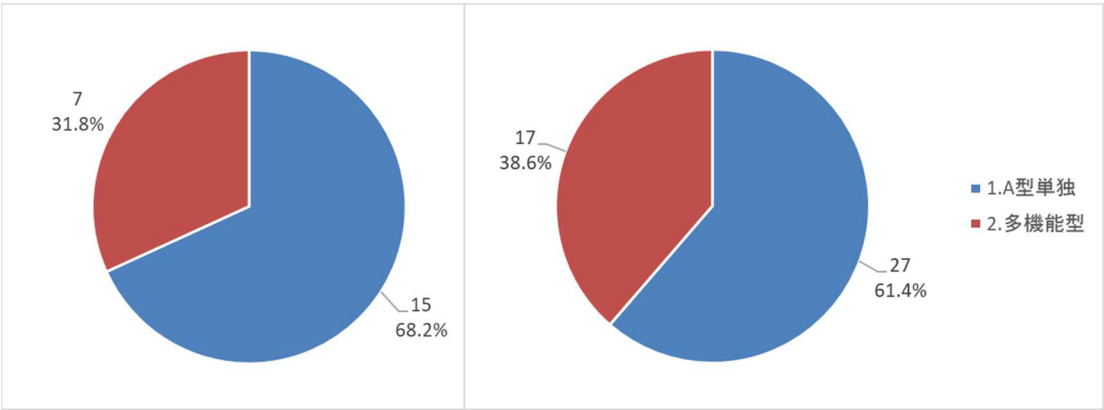
回答	件数	構成比
1.A型単独	354	73.0%
2.多機能型	131	27.0%
計	485	100.0%
無回答	4	

(特に差異なし)

【図表 27：事業形態 (－＋) と (＋＋) の比較】

【(－＋) の事業所】

【(＋＋) の事業所】



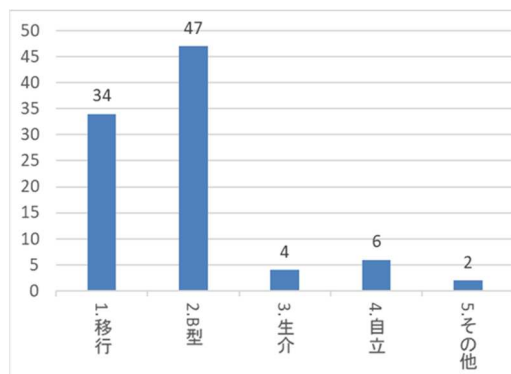
回答	件数	構成比
1.A型単独	15	68.2%
2.多機能型	7	31.8%
計	22	100.0%
無回答	15	

回答	件数	構成比
1.A型単独	27	61.4%
2.多機能型	17	38.6%
計	44	100.0%
無回答	34	

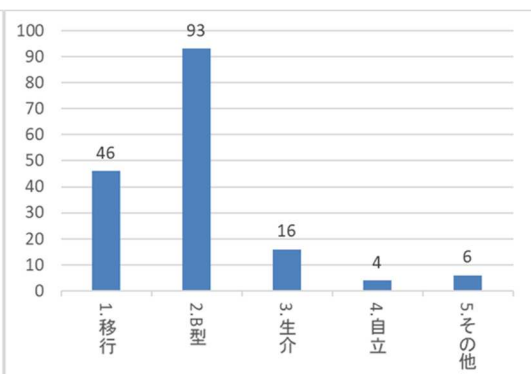
多機能事業の組み合わせは、（－）の事業所の方が B 型との併設 93 件（56.4%）が（＋）47 件（50.5%）に比して多い。

【図表 28：多機能事業（＋）と（－）の比較】

【（＋）の事業所】



【（－）の事業所】



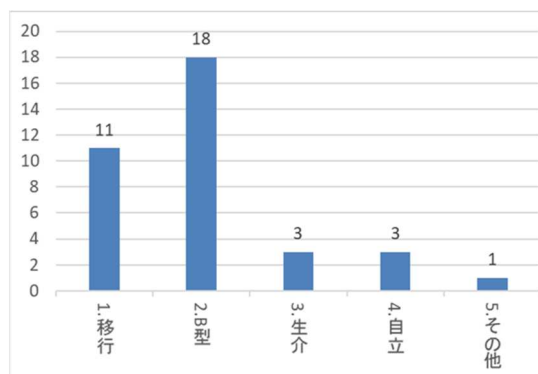
回答	件数	構成比
1.移行	34	36.6%
2.B型	47	50.5%
3.生介	4	4.3%
4.自立	6	6.5%
5.その他	2	2.2%
計	93	

回答	件数	構成比
1.移行	46	27.9%
2.B型	93	56.4%
3.生介	16	9.7%
4.自立	4	2.4%
5.その他	6	3.6%
計	165	

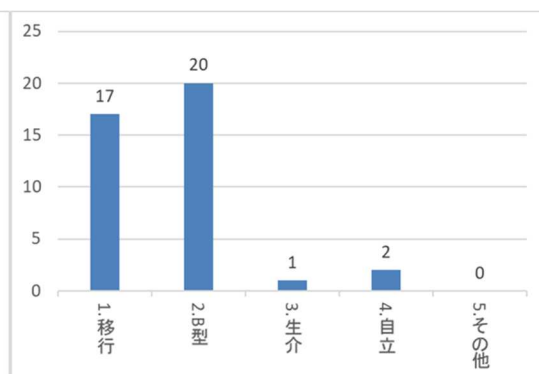
（特に差異なし）

【図表 29：多機能事業（－＋）と（＋＋）の比較】

【（－＋）の事業所】



【（＋＋）の事業所】



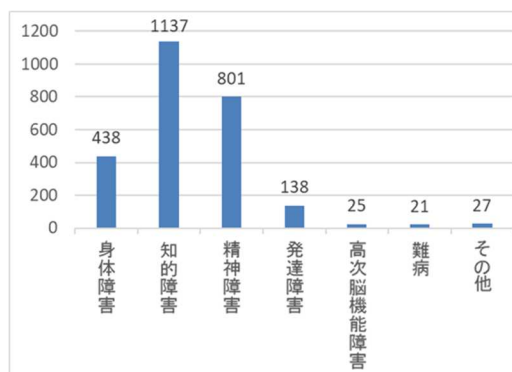
回答	件数	構成比
1.移行	11	30.6%
2.B型	18	50.0%
3.生介	3	8.3%
4.自立	3	8.3%
5.その他	1	2.8%
計	36	

回答	件数	構成比
1.移行	17	42.5%
2.B型	20	50.0%
3.生介	1	2.5%
4.自立	2	5.0%
5.その他	0	0.0%
計	40	

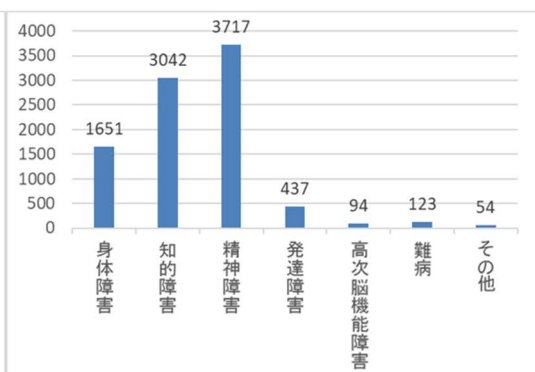
登録者の主な障害種別については、(+)の事業所は知的障害 1,137 人 (44.0%) が最も多く、(-)の事業所は精神障害 3,717 人 (33.4%) となっている。

【図表 30：登録者の主な障害種別 (+) と (-) の比較】

【(+)の事業所】



【(-)の事業所】



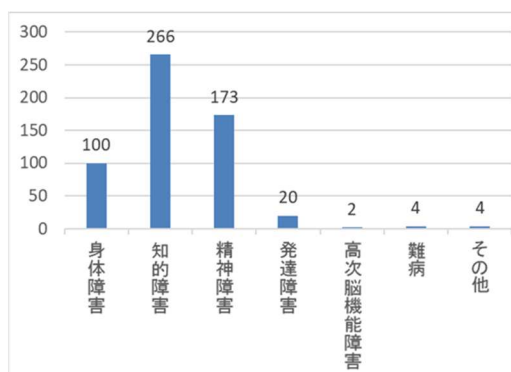
回答	件数	構成比
身体障害	438	16.9%
知的障害	1137	44.0%
精神障害	801	31.0%
発達障害	138	5.3%
高次脳機能障害	25	1.0%
難病	21	0.8%
その他	27	1.0%
計	2,587	

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	9,118	

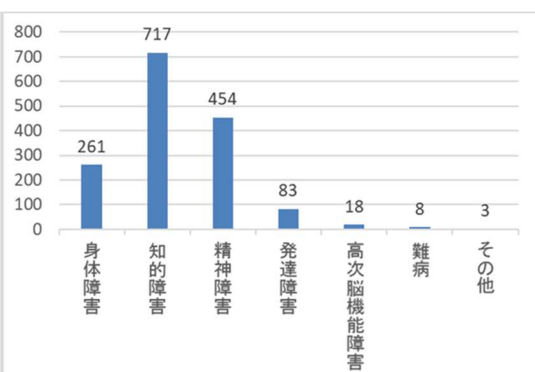
(特に差異なし)

【図表 31：登録者の主な障害種別 (-+) と (++) の比較】

【(-+)の事業所】



【(++)の事業所】



回答	件数	構成比
身体障害	100	17.6%
知的障害	266	46.7%
精神障害	173	30.4%
発達障害	20	3.5%
高次脳機能障害	2	0.4%
難病	4	0.7%
その他	4	0.7%
計	569	

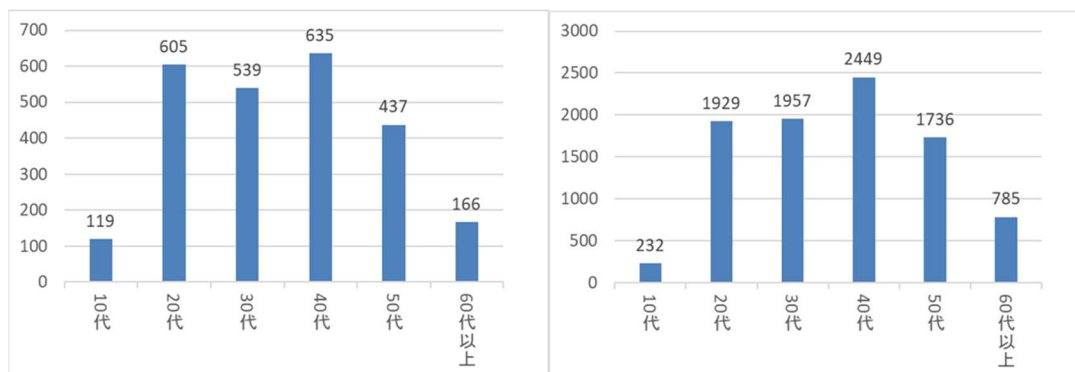
回答	件数	構成比
身体障害	261	16.9%
知的障害	717	46.4%
精神障害	454	29.4%
発達障害	83	5.4%
高次脳機能障害	18	1.2%
難病	8	0.5%
その他	3	0.2%
計	1,544	

登録者の年代
(特に差異なし)

【図表 32：登録者の年代（＋）と（－）の比較】

【（＋）の事業所】

【（－）の事業所】



回答	件数	構成比
10代	119	4.8%
20代	605	24.2%
30代	539	21.6%
40代	635	25.4%
50代	437	17.5%
60代以上	166	6.6%
計	2,501	

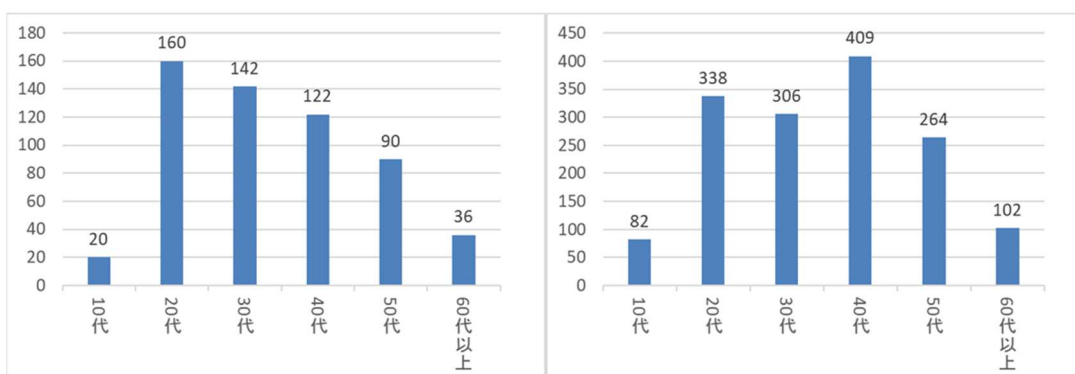
回答	件数	構成比
10代	232	2.6%
20代	1929	21.2%
30代	1957	21.5%
40代	2449	26.9%
50代	1736	19.1%
60代以上	785	8.6%
計	9,088	

（＋＋）の事業所は 40 代が 409 人（27.2%）と多いのに対し、（－＋）の事業所は 20 代が 160 人（28.1%）と若年層が多い。

【図表 33：登録者の年代（－＋）と（＋＋）の比較】

【（－＋）の事業所】

【（＋＋）の事業所】



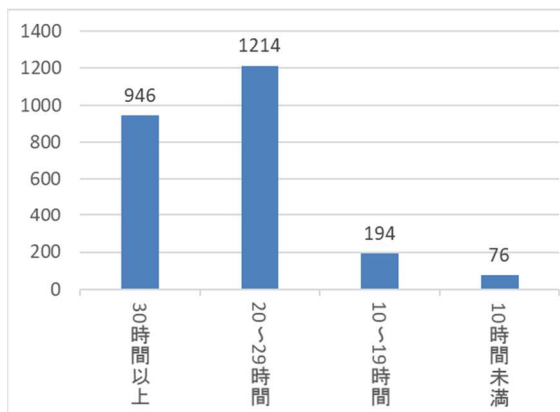
回答	件数	構成比
10代	20	3.5%
20代	160	28.1%
30代	142	24.9%
40代	122	21.4%
50代	90	15.8%
60代以上	36	6.3%
計	570	

回答	件数	構成比
10代	82	5.5%
20代	338	22.5%
30代	306	20.4%
40代	409	27.2%
50代	264	17.6%
60代以上	102	6.8%
計	1,501	

一週間の労働時間は、(－)では雇用保険対象である 20～29 時間が 5,891 人 (67.6%) と多いのに対し、(＋) では 20～29 時間が 1,214 人 (50.0%) と最も多いものの、社会保険対象である 30 時間以上も 946 人 (38.9%) と、労働時間 (≡ 支払賃金) も十分に確保した雇用を実現できている。

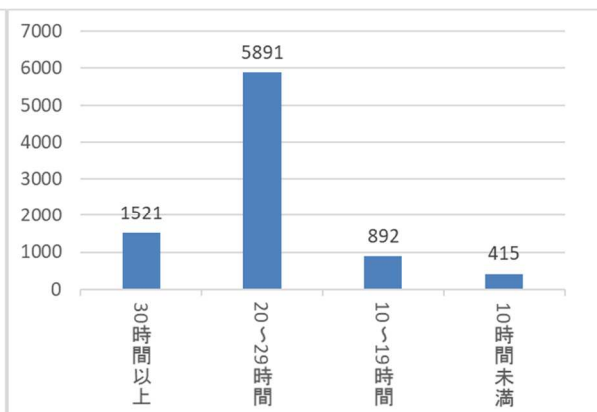
【図表 34：一週間の労働時間 (＋) と (－) の比較】

【(＋) の事業所】



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	2,430	

【(－) の事業所】

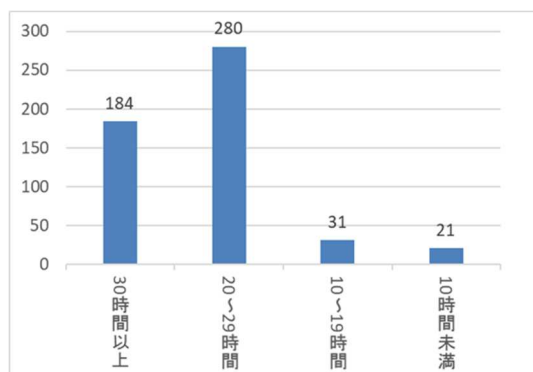


回答	件数	構成比
30時間以上	1521	17.4%
20～29時間	5891	67.6%
10～19時間	892	10.2%
10時間未満	415	4.8%
計	8,719	

(特に差異なし)

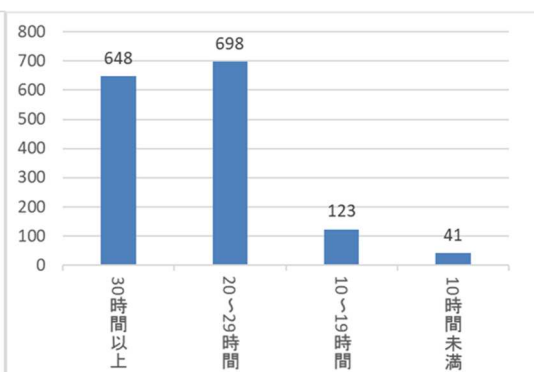
【図表 35：一週間の労働時間 (－＋) と (＋＋) の比較】

【(－＋) の事業所】



回答	件数	構成比
30時間以上	184	35.7%
20～29時間	280	54.3%
10～19時間	31	6.0%
10時間未満	21	4.1%
計	516	

【(＋＋) の事業所】



回答	件数	構成比
30時間以上	648	42.9%
20～29時間	698	46.2%
10～19時間	123	8.1%
10時間未満	41	2.7%
計	1,510	

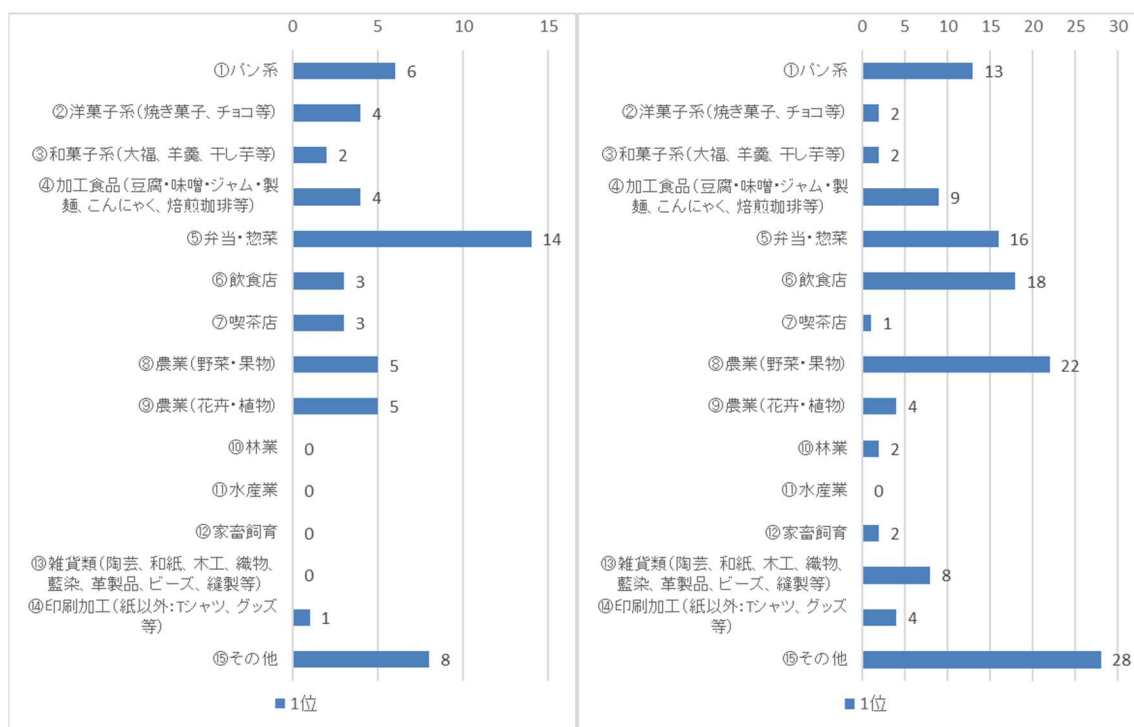
主な生産活動（Ⅰ.自主製品）では、（＋）の事業所では⑤弁当・惣菜が14件と多く、次いで①パン系6件となっている。（－）の事業所では、農業22件となっており、農福連携に注力しているものの、農業自体の経営の難しさに基因して生産活動収支＜賃金となっていると見受けられる。

【図36：主な生産活動（＋）と（－）の比較】

（Ⅰ.自主製品）

【（＋）の事業所】

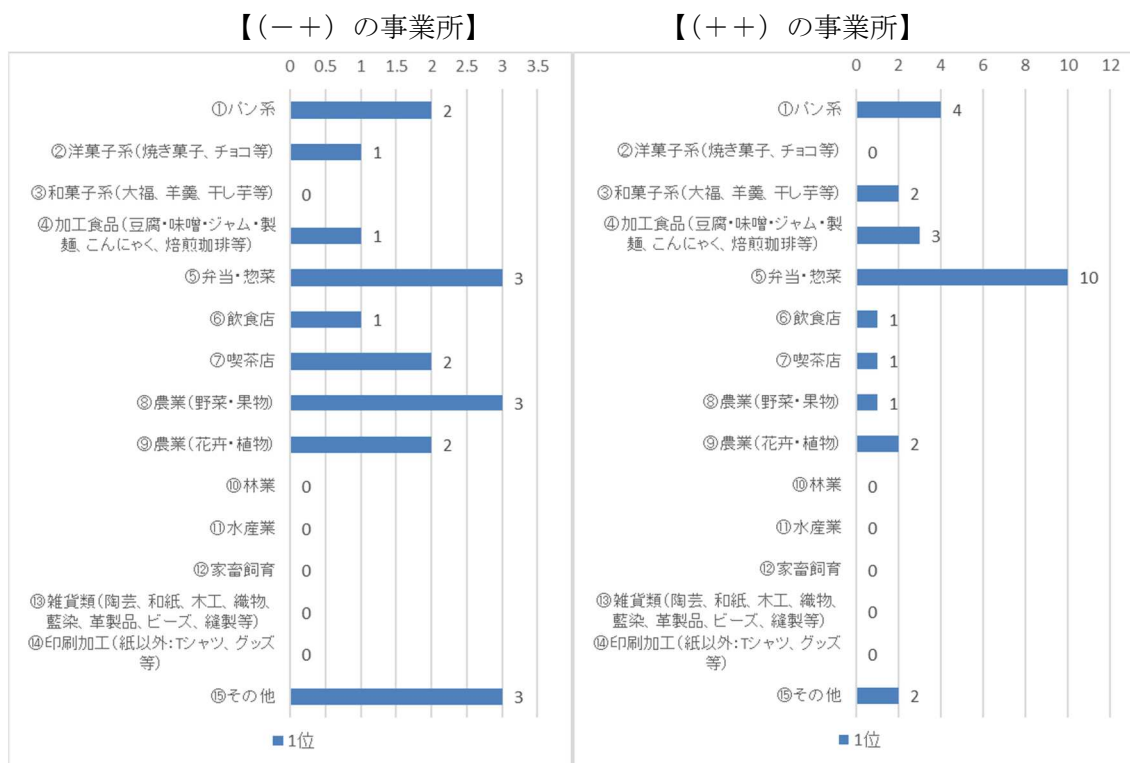
【（－）の事業所】



(++) の事業所では、⑤弁当・惣菜 10 件と圧倒的に多いが、老舗で大規模に事業を展開している事業所の弁当・給食等を担っている事業所が多いと想定される。

(一+) の事業所では、内容は多岐に渡っており、それぞれの事業領域において創意工夫がなされていると想定される。

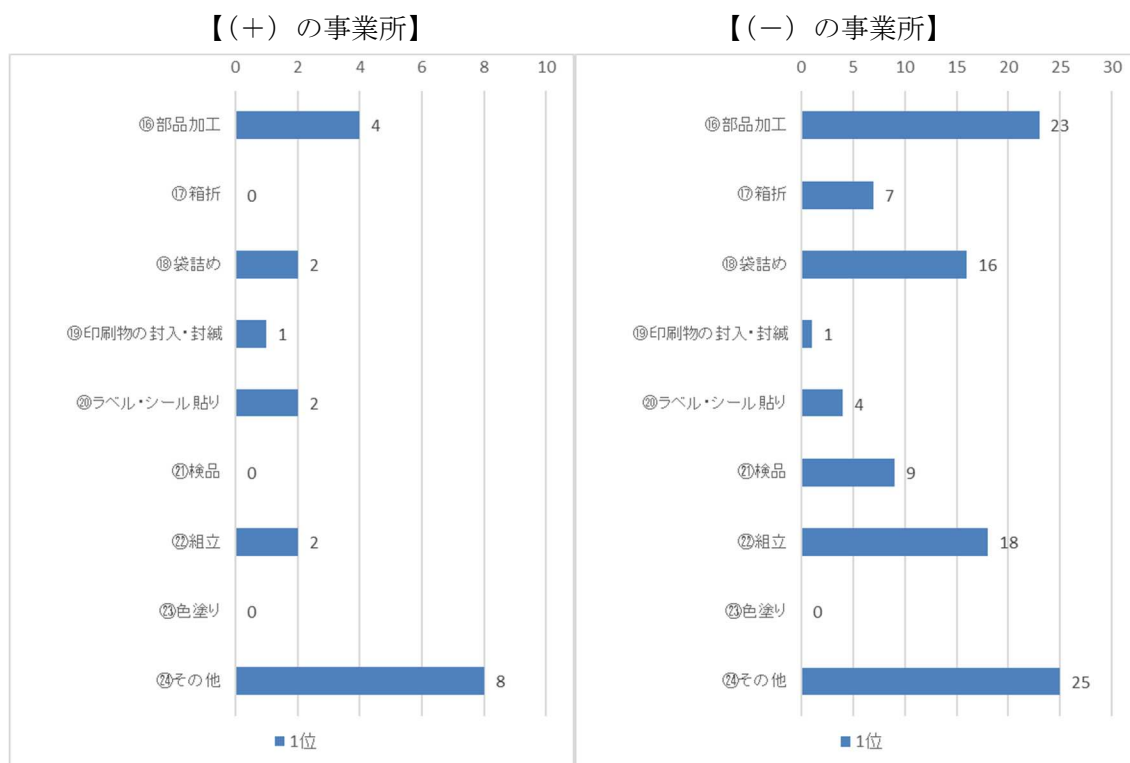
【図 37：主な生産活動（一+）と（++）の比較】



主な生産活動（Ⅱ.軽作業）では、（＋）ではそもそも軽作業を中心に作業している事業所が相当少なく、（－）の事業所は⑩部品加工 23 件、⑫組立 18 件、⑬袋詰め 16 件と、最低賃金を確保するには難しいと想定される事業が中心となっている事業所が多い。

【図 38：主な生産活動（＋）と（－）の比較】

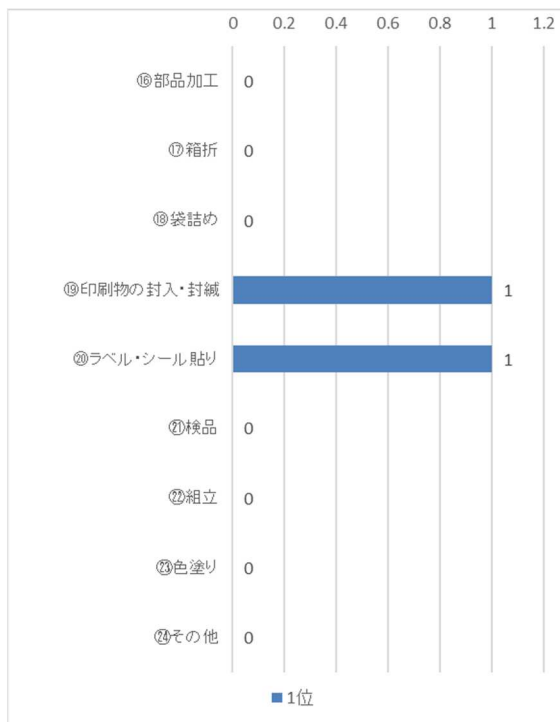
（Ⅱ.軽作業）



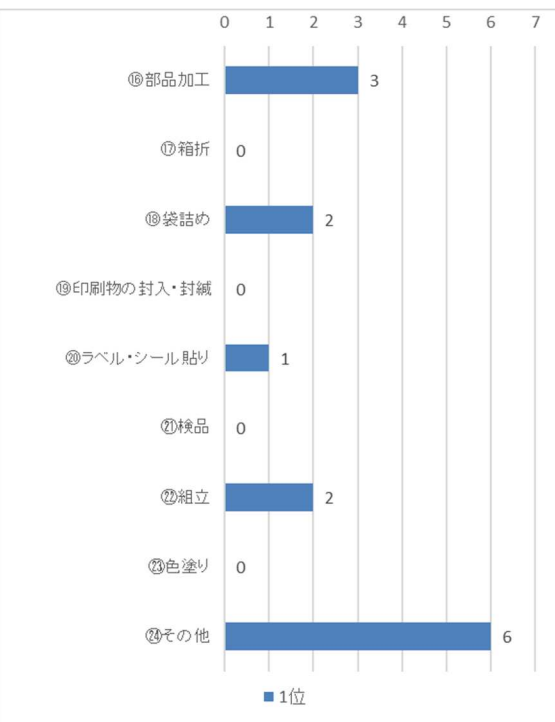
(特に差異なし)

【図 39：主な生産活動（－＋）と（＋＋）の比較】

【（－＋）の事業所】



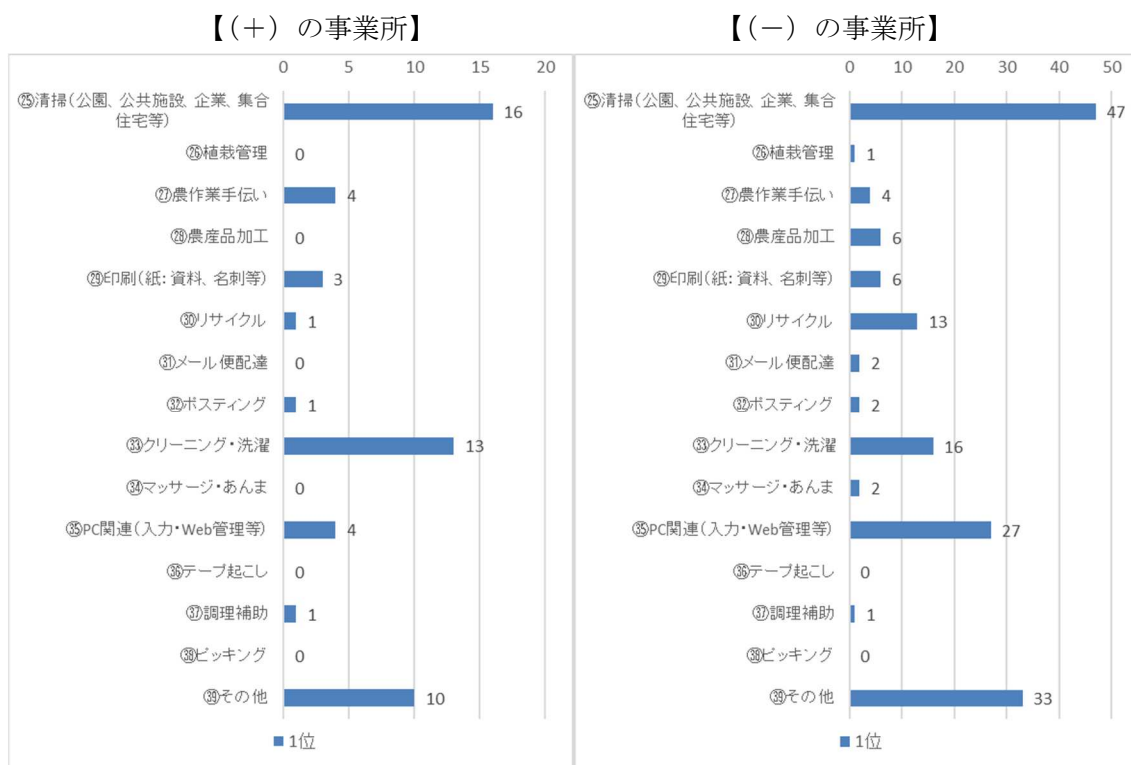
【（＋＋）の事業所】



主な生産活動（Ⅲ.役務提供）では、（＋）（－）ともに㉕清掃が多くを占めており、（＋）では㉓クリーニング・洗濯も多い。

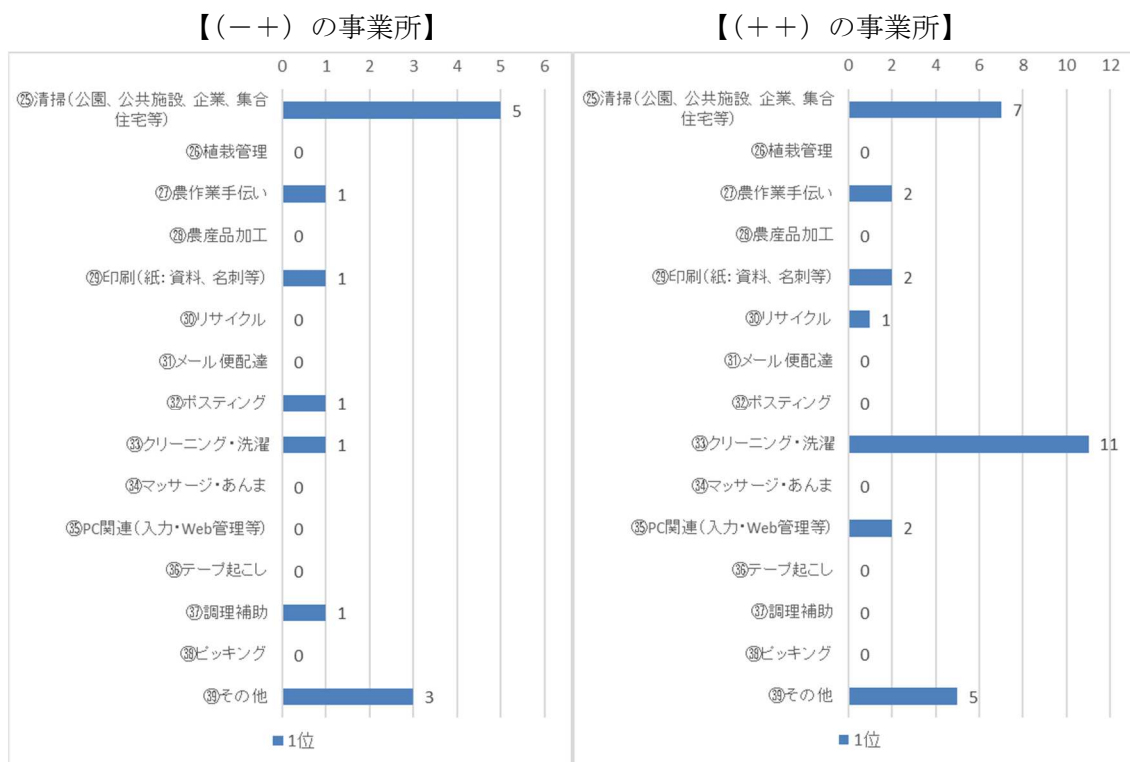
【図 40：主な生産活動（＋）と（－）の比較】

（Ⅲ.役務提供）



また、(++)の事業所が特に㉔クリーニング・洗濯が多く、旧福祉工場での主業務の一つであるため、と想定される。

【図 41：主な生産活動（－＋）と（＋＋）の比較】

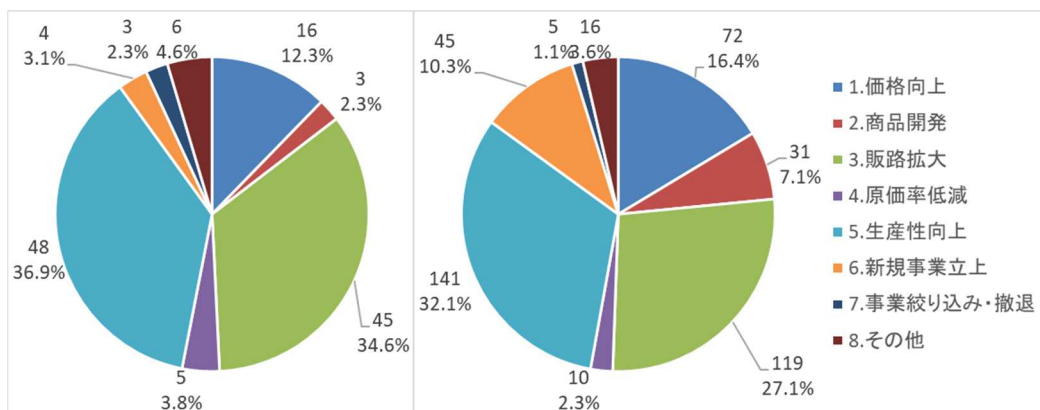


(特に差異なし)

【図表 42：事業戦略の方向性（＋）と（－）の比較】

【（＋）の事業所】

【（－）の事業所】



回答	件数	構成比
1.価格向上	16	12.3%
2.商品開発	3	2.3%
3.販路拡大	45	34.6%
4.原価率低減	5	3.8%
5.生産性向上	48	36.9%
6.新規事業立上	4	3.1%
7.事業絞り込み・撤退	3	2.3%
8.その他	6	4.6%
計	130	100.0%

無回答 13

回答	件数	構成比
1.価格向上	72	16.4%
2.商品開発	31	7.1%
3.販路拡大	119	27.1%
4.原価率低減	10	2.3%
5.生産性向上	141	32.1%
6.新規事業立上	45	10.3%
7.事業絞り込み・撤退	5	1.1%
8.その他	16	3.6%
計	439	100.0%

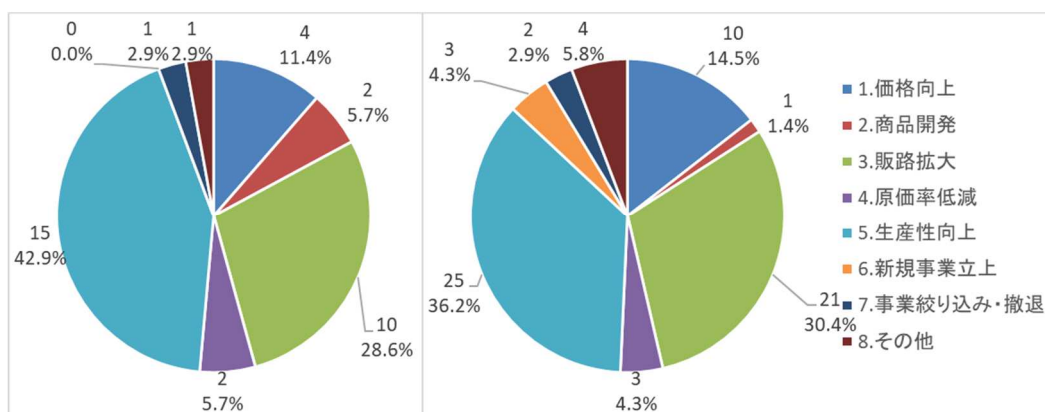
無回答 50

(特に差異なし)

【図表 43：事業戦略の方向性（－＋）と（＋＋）の比較】

【（－＋）の事業所】

【（＋＋）の事業所】



回答	件数	構成比
1.価格向上	4	11.4%
2.商品開発	2	5.7%
3.販路拡大	10	28.6%
4.原価率低減	2	5.7%
5.生産性向上	15	42.9%
6.新規事業立上	0	0.0%
7.事業絞り込み・撤退	1	2.9%
8.その他	1	2.9%
計	35	100.0%

無回答 2

回答	件数	構成比
1.価格向上	10	14.5%
2.商品開発	1	1.4%
3.販路拡大	21	30.4%
4.原価率低減	3	4.3%
5.生産性向上	25	36.2%
6.新規事業立上	3	4.3%
7.事業絞り込み・撤退	2	2.9%
8.その他	4	5.8%
計	69	100.0%

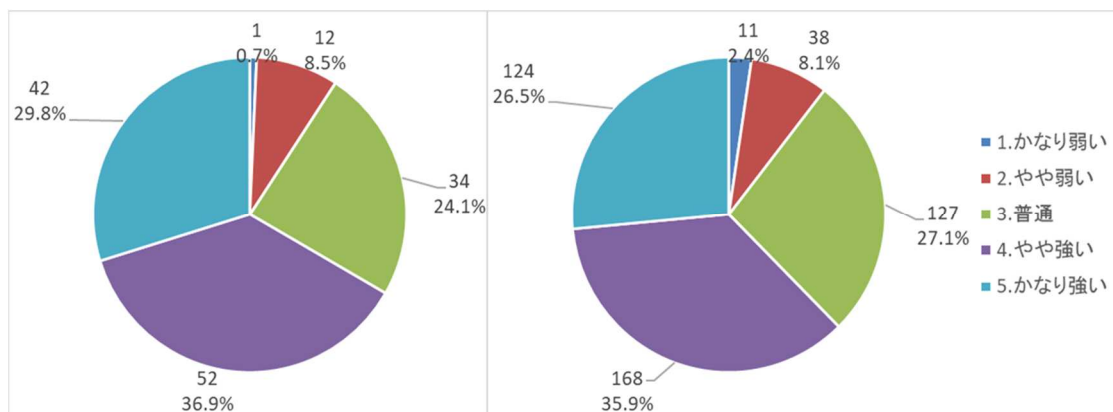
無回答 9

(特に差異なし)

【図表 44：目標達成意欲（＋）と（－）の比較】

【（＋）の事業所】

【（－）の事業所】



回答	件数	構成比
1.かなり弱い	1	0.7%
2.やや弱い	12	8.5%
3.普通	34	24.1%
4.やや強い	52	36.9%
5.かなり強い	42	29.8%
計	141	100.0%

無回答 2

回答	件数	構成比
1.かなり弱い	11	2.4%
2.やや弱い	38	8.1%
3.普通	127	27.1%
4.やや強い	168	35.9%
5.かなり強い	124	26.5%
計	468	100.0%

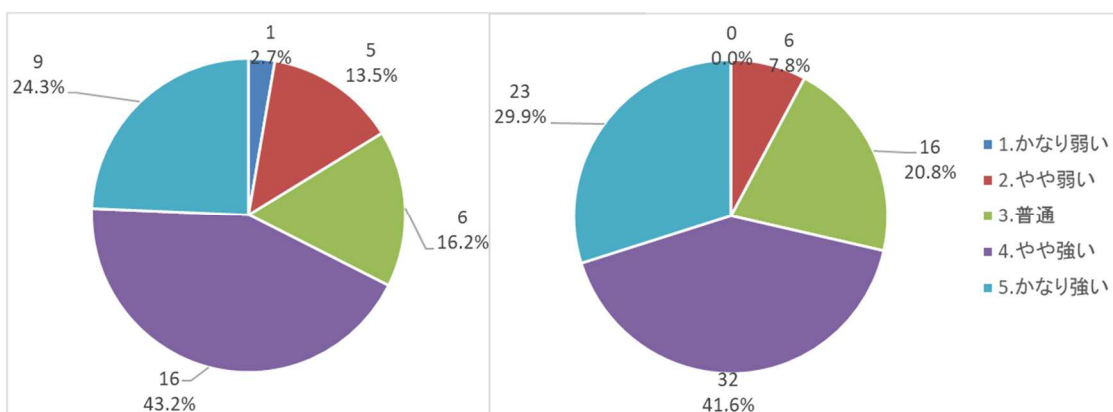
無回答 21

(特に差異なし)

【図表 45：目標達成意欲（－＋）と（＋＋）の比較】

【（－＋）の事業所】

【（＋＋）の事業所】



回答	件数	構成比
1.かなり弱い	1	2.7%
2.やや弱い	5	13.5%
3.普通	6	16.2%
4.やや強い	16	43.2%
5.かなり強い	9	24.3%
計	37	100.0%

無回答 0

回答	件数	構成比
1.かなり弱い	0	0.0%
2.やや弱い	6	7.8%
3.普通	16	20.8%
4.やや強い	32	41.6%
5.かなり強い	23	29.9%
計	77	100.0%

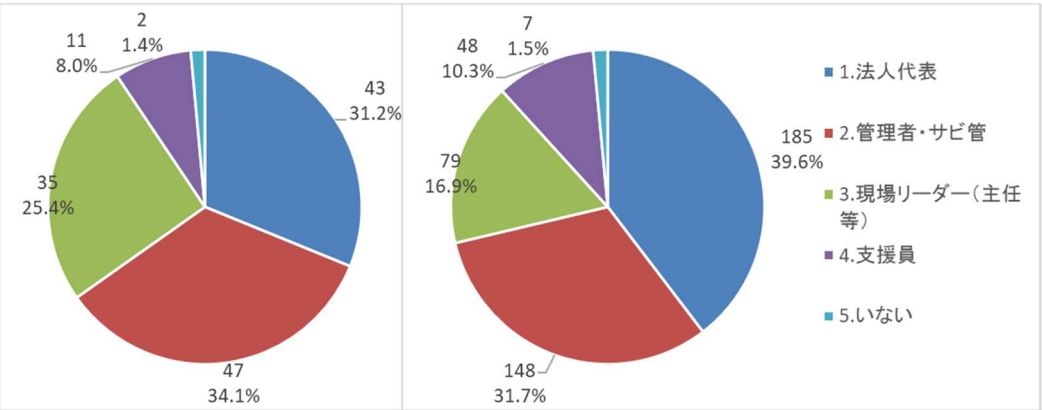
無回答 1

キーパーソンについては、（－）が法人代表 185 件（39.6%）に対し、（＋）は法人代表 43 件（31.2%）より管理者・サビ管 47 件（34.1%）と若干高めになっている。

【図表 46：キーパーソン（＋）と（－）の比較】

【（＋）の事業所】

【（－）の事業所】

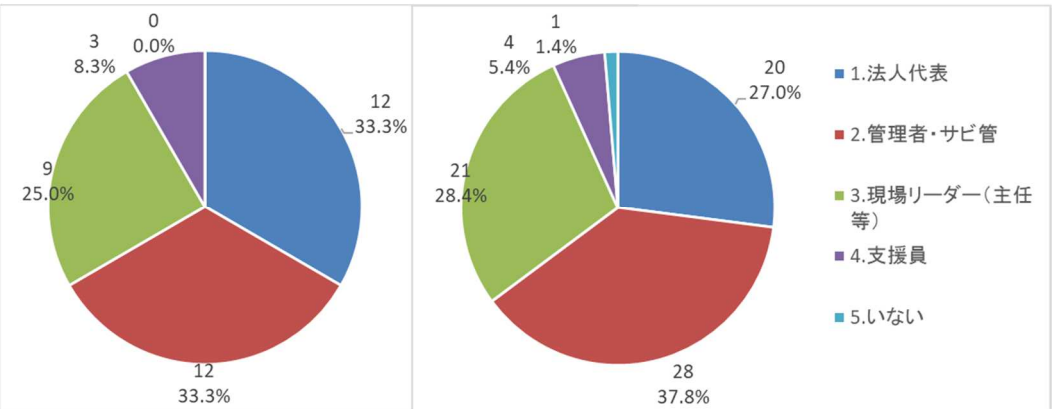


(特に差異なし)

【図表 47：キーパーソン（－＋）と（＋＋）の比較】

【（－＋）の事業所】

【（＋＋）の事業所】

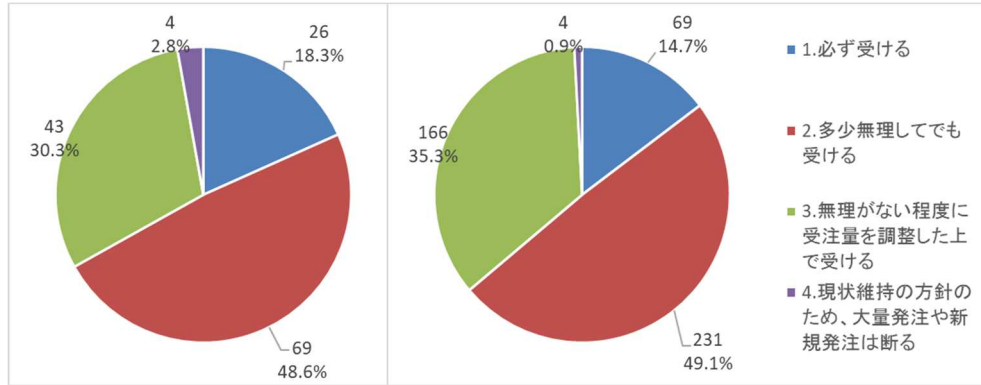


(特に差異なし)

【図表 48：仕事を受ける姿勢（＋）と（－）の比較】

【（＋）の事業所】

【（－）の事業所】

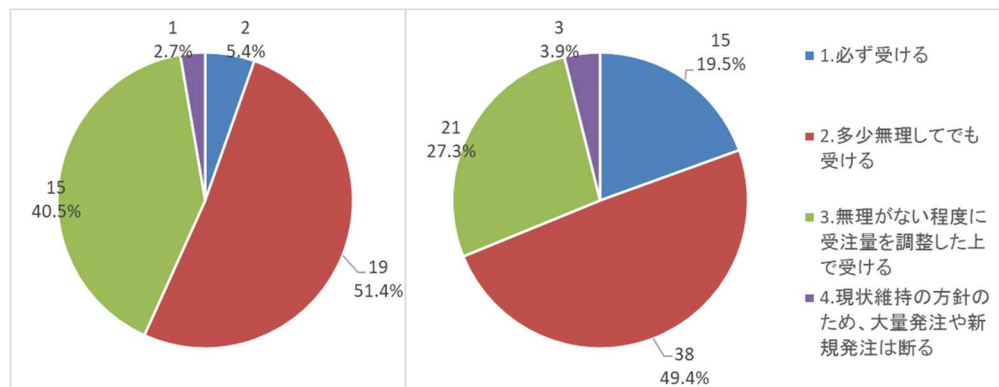


（＋＋）の事業所は、必ず受ける 15 件（19.5%）、多少無理しても受ける（49.4%）と約 7 割がかなり積極的な姿勢を見せるが、（－＋）の事業所は必ず受ける 2 件（5.4%）、多少無理しても受ける（51.4%）と、（＋＋）の事業所ほど積極的ではない様子が伺える。

【図表 49：仕事を受ける姿勢（－＋）と（＋＋）の比較】

【（－＋）の事業所】

【（＋＋）の事業所】

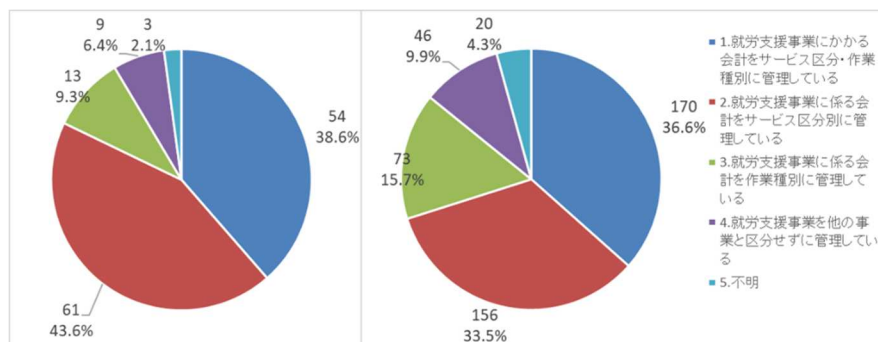


会計・経理の把握については、(+)の事業所はサービス区分・作業種別に管理しているのが54件(38.6%)、サービス区分別に管理しているのが61件(43.6%)となっているのに対し、(-)の事業所はそれぞれ170件(36.6%)、156件(33.5%)とやや少なくなっている。

【図表50：仕会計・経理(+)と(-)の比較】

【(+)の事業所】

【(-)の事業所】



回答	件数	構成比
1.就労支援事業にかかる会計をサービス区分・作業種別に管理している	54	38.6%
2.就労支援事業に係る会計をサービス区分別に管理している	61	43.6%
3.就労支援事業に係る会計を作業種別に管理している	13	9.3%
4.就労支援事業を他の事業と区分せずに管理している	9	6.4%
5.不明	3	2.1%
計	140	100.0%

無回答 3

回答	件数	構成比
1.就労支援事業にかかる会計をサービス区分・作業種別に管理している	170	36.6%
2.就労支援事業に係る会計をサービス区分別に管理している	156	33.5%
3.就労支援事業に係る会計を作業種別に管理している	73	15.7%
4.就労支援事業を他の事業と区分せずに管理している	46	9.9%
5.不明	20	4.3%
計	465	100.0%

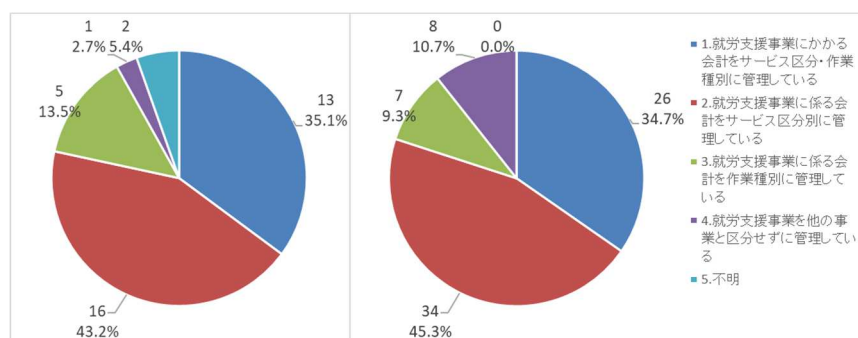
無回答 24

(特に差異なし)

【図表51：仕会計・経理(-+)と(+++)の比較】

【(-+)の事業所】

【(+++)の事業所】



回答	件数	構成比
1.就労支援事業にかかる会計をサービス区分・作業種別に管理している	13	35.1%
2.就労支援事業に係る会計をサービス区分別に管理している	16	43.2%
3.就労支援事業に係る会計を作業種別に管理している	5	13.5%
4.就労支援事業を他の事業と区分せずに管理している	1	2.7%
5.不明	2	5.4%
計	37	100.0%

無回答 0

回答	件数	構成比
1.就労支援事業にかかる会計をサービス区分・作業種別に管理している	26	34.7%
2.就労支援事業に係る会計をサービス区分別に管理している	34	45.3%
3.就労支援事業に係る会計を作業種別に管理している	7	9.3%
4.就労支援事業を他の事業と区分せずに管理している	8	10.7%
5.不明	0	0.0%
計	75	100.0%

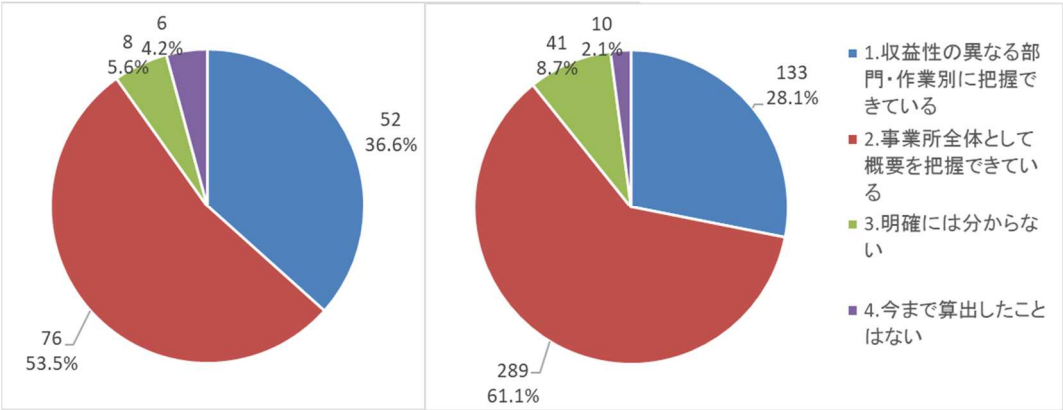
無回答 3

損益分岐点売上高の把握については、（＋）が収益性の異なる部門・作業別に把握できている 52 件（36.6％）に対し、（－）は 133 件（28.1％）と低い。

【図表 52：損益分岐点の把握（＋）と（－）の比較】

【（＋）の事業所】

【（－）の事業所】

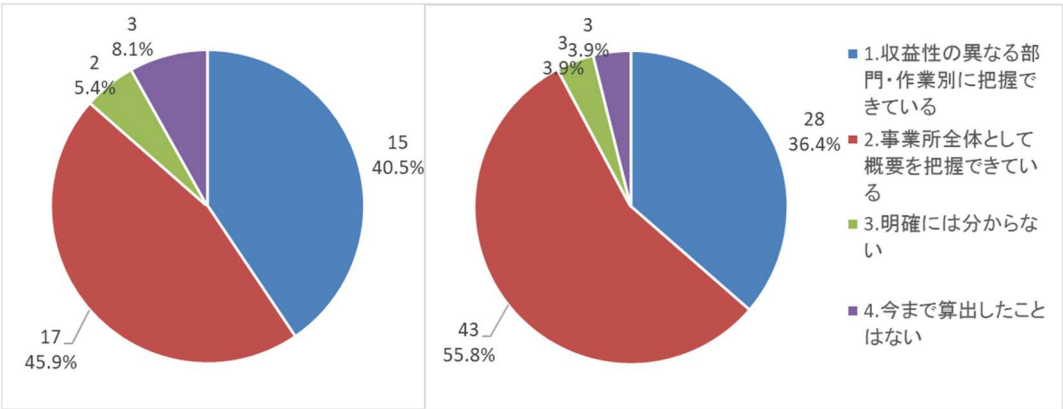


(特に差異なし)

【図表 53：損益分岐点の把握（－＋）と（＋＋）の比較】

【（－＋）の事業所】

【（＋＋）の事業所】

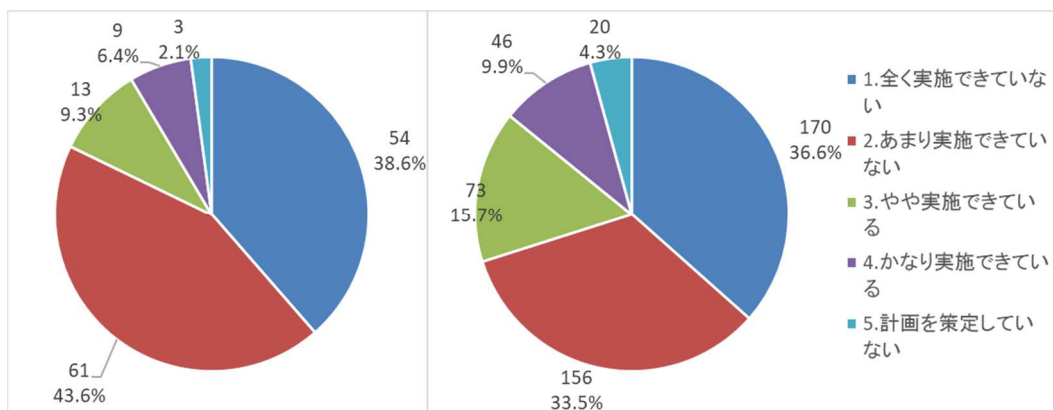


(特に差異なし)

【図表 54：計画書の実施度（＋）と（－）の比較】

【（＋）の事業所】

【（－）の事業所】

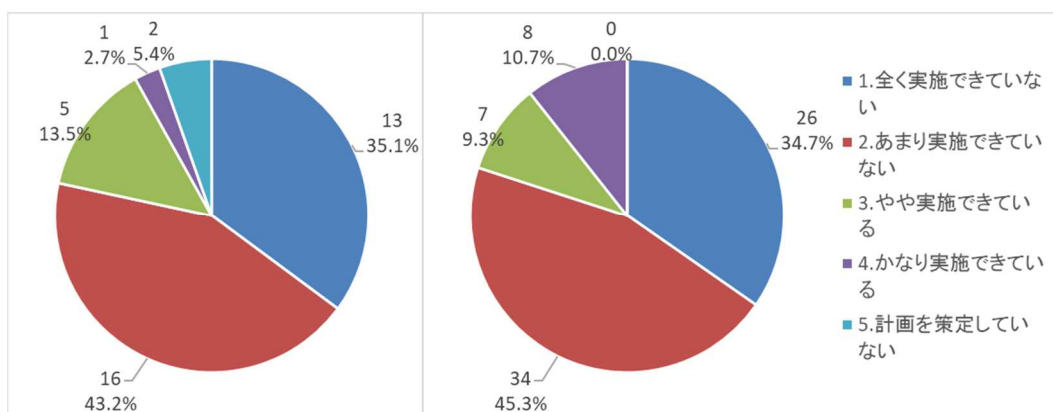


(特に差異なし)

【図表 55：計画書の実施度（－＋）と（＋＋）の比較】

【（－＋）の事業所】

【（＋＋）の事業所】

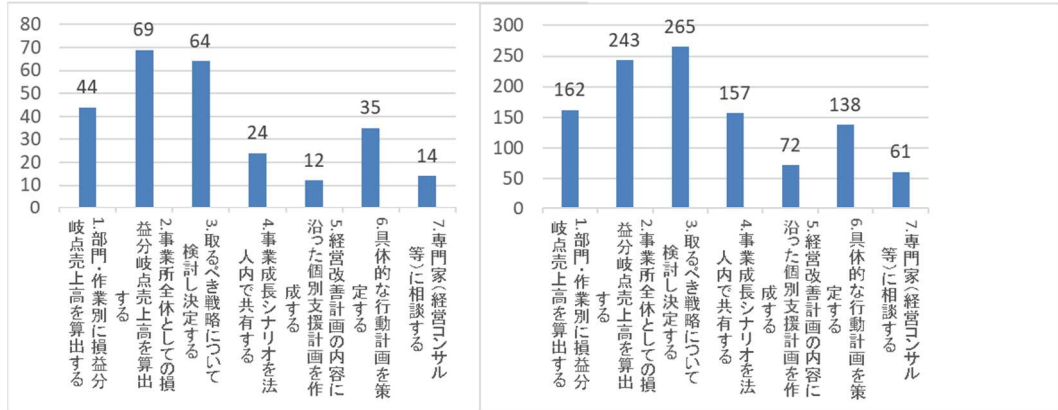


(特に差異なし)

【図表 56：準備や取組み（＋）と（－）の比較】

【（＋）の事業所】

【（－）の事業所】



回答	件数	構成比
1.部門・作業別に損益分岐点売上高を算出する	44	16.8%
2.事業所全体としての損益分岐点売上高を算出する	69	26.3%
3.取るべき戦略について検討し決定する	64	24.4%
4.事業成長シナリオを法人内で共有する	24	9.2%
5.経営改善計画の内容に沿った個別支援計画を作成	12	4.6%
6.具体的な行動計画を策定する	35	13.4%
7.専門家（経営コンサル等）に相談する	14	5.3%
計	262	

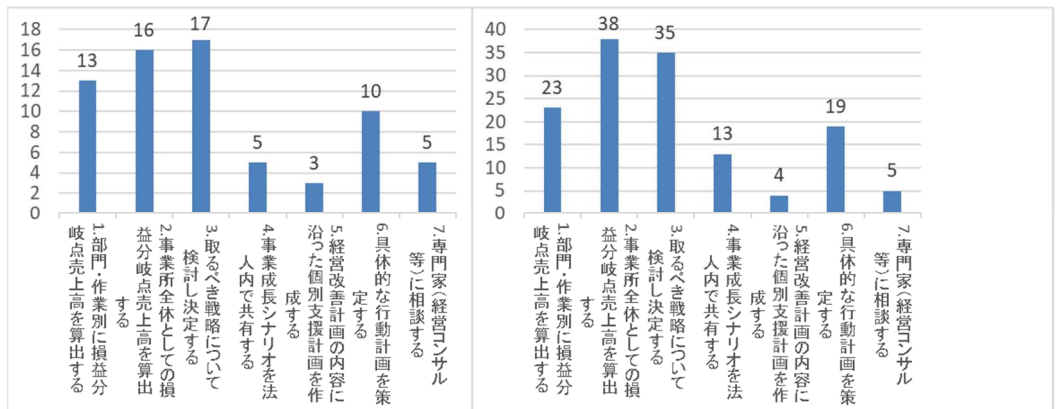
回答	件数	構成比
1.部門・作業別に損益分岐点売上高を算出する	162	14.8%
2.事業所全体としての損益分岐点売上高を算出する	243	22.1%
3.取るべき戦略について検討し決定する	265	24.1%
4.事業成長シナリオを法人内で共有する	157	14.3%
5.経営改善計画の内容に沿った個別支援計画を作成	72	6.6%
6.具体的な行動計画を策定する	138	12.6%
7.専門家（経営コンサル等）に相談する	61	5.6%
計	1,098	

(特に差異なし)

【図表 57：準備や取組み（－＋）と（＋＋）の比較】

【（－＋）の事業所】

【（＋＋）の事業所】



回答	件数	構成比
1.部門・作業別に損益分岐点売上高を算出する	13	18.8%
2.事業所全体としての損益分岐点売上高を算出する	16	23.2%
3.取るべき戦略について検討し決定する	17	24.6%
4.事業成長シナリオを法人内で共有する	5	7.2%
5.経営改善計画の内容に沿った個別支援計画を作成	3	4.3%
6.具体的な行動計画を策定する	10	14.5%
7.専門家(経営コンサル等)に相談する	5	7.2%
計	69	

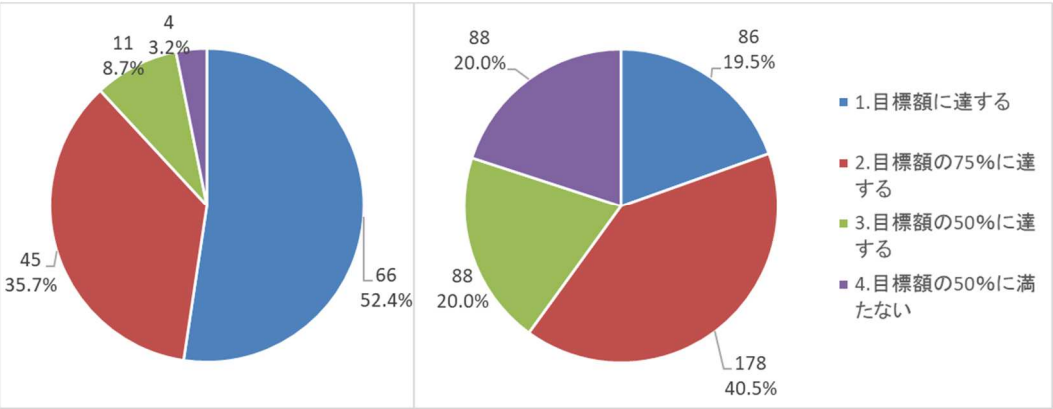
回答	件数	構成比
1.部門・作業別に損益分岐点売上高を算出する	23	16.8%
2.事業所全体としての損益分岐点売上高を算出する	38	27.7%
3.取るべき戦略について検討し決定する	35	25.5%
4.事業成長シナリオを法人内で共有する	13	9.5%
5.経営改善計画の内容に沿った個別支援計画を作成	4	2.9%
6.具体的な行動計画を策定する	19	13.9%
7.専門家(経営コンサル等)に相談する	5	3.6%
計	137	

計画実施時の達成度については、(+)の事業所は、計画を達成すれば目標額に達するのが 66 件 (52.4%) に対し、(-)の事業所は 86 件 (19.5%) しかない。言い換えれば、計画は作っているものの、それを実施しても目標を達成しないという意味のない計画策定となってしまっている。

【図表 58：計画書の達成度 (+) と (-) の比較】

【(+) の事業所】

【(-) の事業所】

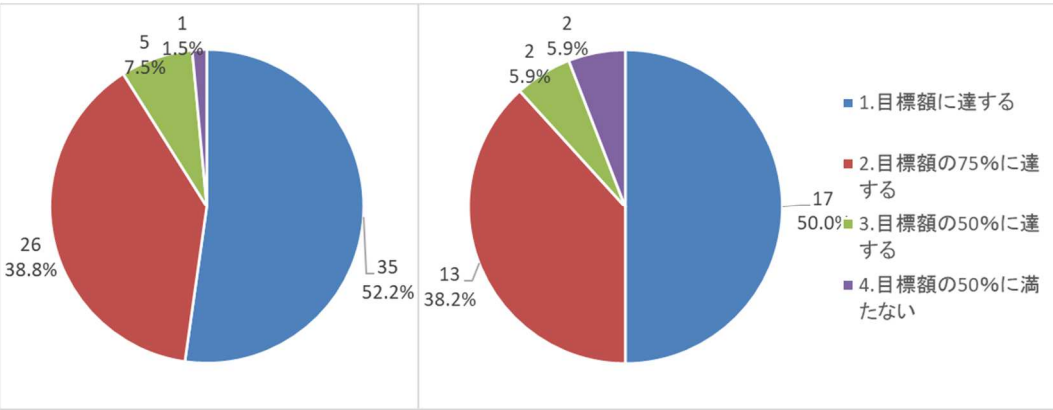


(特に差異なし)

【図表 59：計画書の達成度 (-+) と (++) の比較】

【(-+) の事業所】

【(++) の事業所】

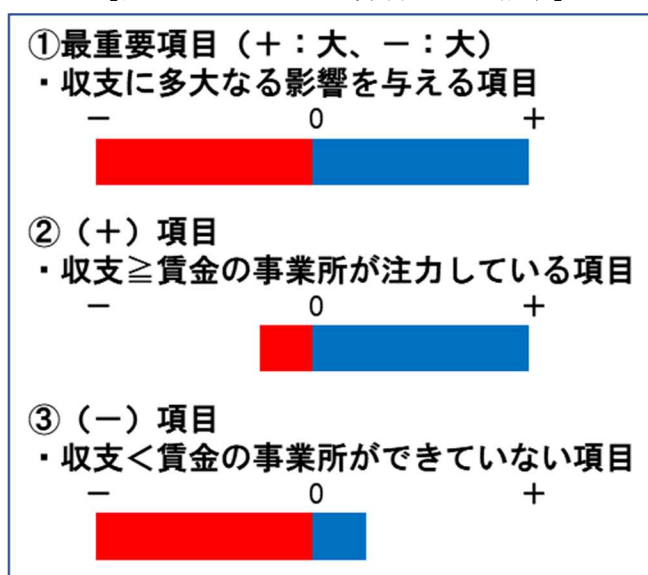


○応用レンジ分析による結果

レンジ分析とは、目的変数に対して、説明変数がどの程度影響が強いのかを定量化する分析方法である。今回は、就労継続支援 A 型事業所として注力している項目を 17 項目設定し、「17 項目に対する注力度の度合い（1～5 の 5 段階）によって、結果、生産活動収支 $\geq$ 賃金(1)か、生産活動収支 $<$ 賃金(0)かになる」という仮説に基づき、数量化Ⅱ類にて分析を行った。また、その数量化Ⅱ類によって各項目各段階に対して算出されるレンジを(+)と(-)で合計し、指標化した。

下図は、その凡例である。

【図 60：応用レンジ分析による結果】



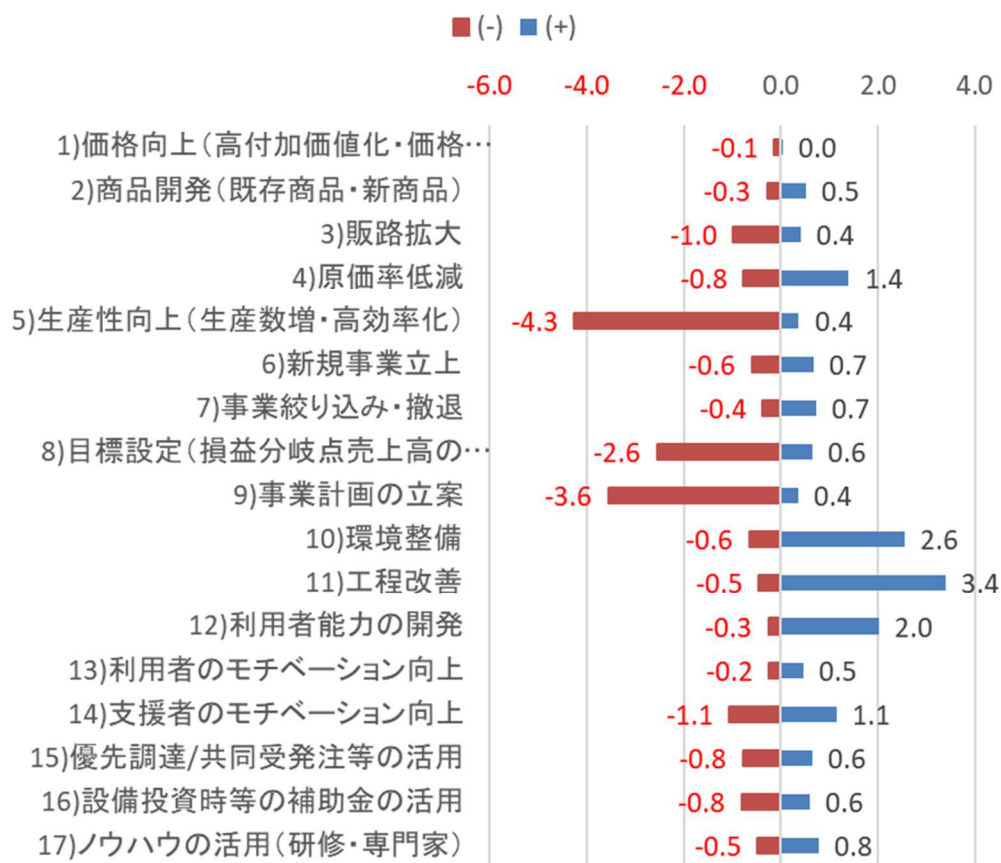
①は、生産活動収支 $\geq$ 賃金にも生産活動収支 $<$ 賃金二も大きく影響を与える因子であり、「最重要項目」となる。

②は、この項目に積極的に取り組んでいる事業所が、生産活動収支 $\geq$ 賃金になりやすい因子であり、「（+）項目」となる。言い換えれば「生産活動収支 $\geq$ 賃金の事業所が注力している項目」と言える。

③は、この項目に取り組んでいない事業所は、生産活動収支 $<$ 賃金になりやすい因子であり、「（-）項目」となる。言い換えれば、「生産活動収支 $<$ 賃金の事業所ができていない項目」と言える。

【図 61：（＋）（－）の影響の大きさ】

（数量化Ⅱ類による応用レンジ分析）



その結果、「5)生産性向上」「9)事業計画の立案」「8)目標設定（損益分岐点売上高の算出）」に注力していない事業所は、生産活動収支＜賃金になってしまう、という結果になった。

（※凡例③（－）項目）

また、「11)工程改善」「10)環境整備」「12)利用者能力の開発」「4)原価率低減」に注力している事業所は生産活動収支≥賃金になりやすい、という結果になった。

（※凡例②（＋）項目）

なお、通常先に検討されるであろう 1)価格向上、2)商品開発、3)販路拡大、6)新規事業立上といった売上拡大系のテーマは影響は小さい、と言える。

まとめると、生産活動収支≥賃金の事業所は、まず、

- ・ 8)目標を正しく算出して、9)事業計画を策定し、5)生産性向上に努めることが最低条件で、さらに

- ・ 11)工程改善、10)環境整備、12)利用者能力の向上、4)原価率の低減に努めていることが分かる。

この土台があって、はじめて売上拡大の戦略が活かされている、と言える。

4 好事例集の作成

4.1 対象事業所の選定方法

対象事業所は、前節 2 のアンケート調査にて、H28 年に生産活動収支＜賃金だったが、H29 年に生産活動収支≥賃金を実現した事業所を抽出した。また、行政アンケート調査による上記条件を満たす事業所を推薦してもらった。

【表 1：調査対象一覧】

ID	法人名	事業所名	住所
1	社会福祉法人はるにれの里	とれたってマルシェ	北海道石狩市
2	一般社団法人ドリームファーム	ドリームファーム	岩手県盛岡市
3	社会福祉法人ふれあいの里	在宅障がい者多機能支援施設ラポラーレ登米	宮城県登米市
4	NPO法人タオ江戸川	タオ江戸川	東京都江戸川区
5	認定NPO法人やまぼうし	ディーセントワーク平山台	東京都日野市
6	NPO法人ヒューマンフェロシッブ	コッペパンハウス「パン屋のオヤジ」	神奈川県横浜市
7	株式会社ファムロード	ファムロード日野南	神奈川県横浜市
8	社会福祉法人竹伸会	ハイムあけぼの	福井県福井市
9	一般社団法人東広島自立支援センターあゆみ	サポートセンターめばえ	広島県広島市
10	株式会社ステップアップコープとくしま	ステップアップコープとくしま	徳島県板野郡
11	株式会社太陽	ほほえみ	高知県高岡郡
12	株式会社カルベ・ディエム	カルベ	福岡県福岡市
13	社会福祉法人南高愛隣会	ブルースカイ	長崎県諫早市
14	社会福祉法人大村パールハイム	障害者支援施設パールハイム	長崎県大村市
15	NPO法人まちくらネットワーク熊本	ジョイナスコーヒー	熊本県熊本市
16	社会福祉法人明悠会	就労支援センターピーターパン	熊本県熊本市
17	株式会社永正	障がい者福祉サービスながしゅう	熊本県八代市
18	NPO法人オールサポート	オールサポート	熊本県熊本市
19	NPO法人にこ	NPO法人にこ	熊本県合志市
20	社会福祉法人キャンパスの会	お弁当のまるよし	宮崎県都城市

4.2 事例内容

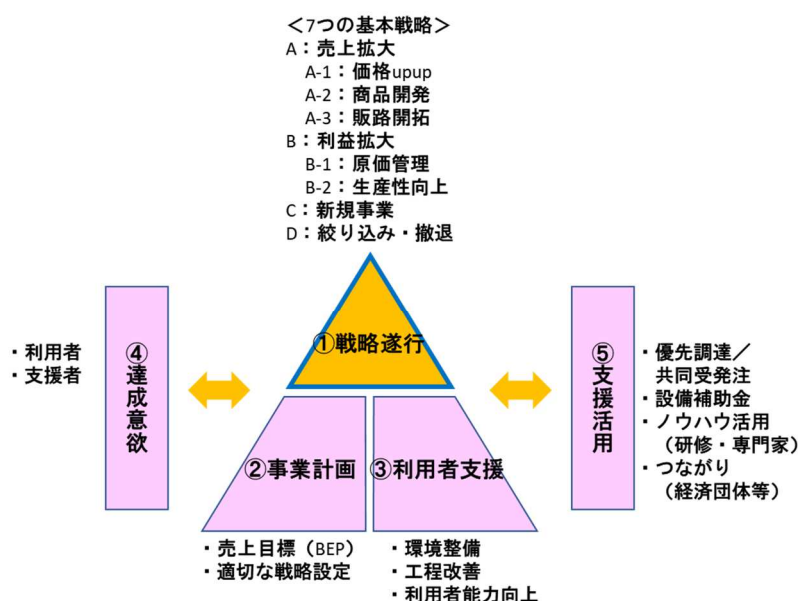
事例内容詳細については、別添資料 3「就労継続支援 A 型事業所の経営改善に関する事例集」をご参照ください。

5 考察

生産活動収支≧賃金事業所の共通項

- ・ 好事例集の作成において（取材した 20 事業所は）それぞれが戦略を決め、これを実行し、多くの成果を収めている。この 20 事業所に共通していた項目を改めて整理すると、①7つの基本戦略を遂行することはもちろんだが、これを支える「4つの要素（②～⑤）」とあわせて5つが肝要だと考えられる。

【図 62：7つの基本戦略を支える要素】



※以下、挙げている番号と事業所名は、別紙 3：好事例集の番号と事業所名である。

＜②事業計画＞

- ・ 事例調査前に実施したアンケート結果にて、平成 29 年度生産活動収支≧賃金／生産活動収支<賃金の事業所を分け、注力していることの違いを 17 項目で評価した。その結果「損益分岐点売上高の正確な把握」「事業計画の精緻さ」に差異があった。
- ・ 経営改善計画はあくまで概要であり、別途、売上拡大や利益拡大等の戦略に対して、具体的な計画に落とし込み、それを実践することが大事である。

- 13 ブルースカイ：数値での管理と計画進捗の見える化
- 18 パールハイム：正確な数値による管理会計

＜③利用者支援＞

- ・ 就労継続支援 A 型の本来業務は、利用者の能力を引き出すことである。適材適所の支援と足りない部分の支援を組み立て、本人の障害特性で成しえないことへの配慮・工夫が必要となる。
 - ・ なお、「作業アセスメントシート」を活用することが有効である。
- 5 ジョイナスコーヒー：支援者研修・モラルガイドライン
 - 6 ピーターパン：利用者向け販売ロールプレイング
 - 8 めばえ：障害特性とマッチする業務の切り出し
 - 10 ラボラーレ登米：工程細分化による業務の切り出し
 - 12 まるよし：毎日の弁当写真撮影とフィードバック
 - 14 とれたってマルシェ：朝礼での業務確認
 - 15 ハイムあけぼの：視覚化支援
 - 17 ほほえみ：「私の品質約束カード」の導入

【表 2：作業アセスメント表】

【14高級ライン・プランター植え込み】総合難易度★★★★★				【評価対象者】Jさん				【評価日】2018/11/27	
No.	工程	要素作業 (秒水準)	評価項目 (任せられる／られない)	H30下期 強化項目	評価基準				備考
					できない	支援があればできる	たまにミスがある	一人でできる	
1	準備	道具を用意する	道具の名前が分かる		1	2	3	4	
2		花苗の用意をする	花の名前と花苗が分かる		1	2	3	4	
3			花苗の置き場所が分かる		1	2	3	4	
4		良い花苗を選ぶ	株の大きさが分かる	○	1	2	3	4	見本の設置
5			株に対する花のバランスが分かる	○	1	2	3	4	見本を使って教える
6	植え込み	見本通り花苗をセットする	数が数えられる		1	2	3	4	
7			見本通りの間隔でセットできる		1	2	3	4	
8			花苗の植える向きが分かる		1	2	3	4	
9			花苗を丁寧に植える（高級花）		1	2	3	4	
10		見本通りに花苗を植え込む	土の量が分かる		1	2	3	4	
11			花苗を抑えながら土を入れられる		1	2	3	4	
12			花の特性が分かる（根をいじる、土をかけ過ぎない等）		1	2	3	4	特性を教える
13			土を傾らすことができる		1	2	3	4	
14			バランスよく植え込むことができる		1	2	3	4	
15			見栄え良く植え込むことができる		1	2	3	4	
16		植えたプランターを選ぶ	重いものを持つことができる		1	2	3	4	
17			丁寧に持つことができる		1	2	3	4	
18		プランターを揃える	正面を揃えて並べることができる		1	2	3	4	
19			プランターの間隔を保つことができる		1	2	3	4	
20			数が数えられる		1	2	3	4	
21		水掛け	水を掛ける量が分かる		1	2	3	4	
22			掛ける水の強弱が分かる		1	2	3	4	
23	片付け	道具を元の場所に片付ける	片付ける場所が分かる		1	2	3	4	

H30下期実践方針

・見本を設置して、見本通りにできるように支援する

・月曜日15分テストで選別練習をする

・確率60～80／100を目指す

H30下期実施方針

- ・見本を設置して、見本通りにできるように支援する
- ・月曜日15分テストで選別の練習をする
- ・確率60～80/100を目指す

＜作業アセスメント表作成のメリット＞

- ・ 利用者別にできる／できないことが細かく理解できる
- ・ これをできるようにするために、環境支援（治具開発等）や、人的支援の方針を検討することができる
- ・ 支援内容が明確になり、支援者によって支援内容が異なる等の本人の混乱を防ぐことができる

- ・ 複数の評価者で評価する際、差が生じる。これを議論し視点を統一化していくことで、支援力が整う
- ・ その目標設定と支援内容は、個別支援計画に連動させることができ、個別支援計画策定の自動化が図れる
- ・ 自己評価できる方であれば、それを支援者の評価を突合させ、その差異を認識すると共に、次の目標設定の話し合いに使うことができる

<④達成意欲>

- ・ 利用者及び支援者のモチベーションを上げる工夫は、高い目標を掲げる就労継続支援 A 型には必須と考えられる。資格取得や表彰制度、研修制度等、あらゆる工夫によって明るい職場を作り上げている。
 - 1 タオ江戸川：明るい雰囲気づくり
 - 3 ディーセントワーク平山台：利用者のみでミーティング
 - 4 「パン屋のおやじ」：MVP 賞と MOP 賞（めっちゃ・オモロい・パーソン）
 - 7 カルペ：正職員登用
 - 9 コープとくしま：毎年数名の利用者を一般就職へ
 - 10 ラボラーレ登米：クリーニング師（国家資格）の取得奨励
 - 11 ながしょう：多様な職種の提案
 - 13 ブルースカイ：有給休暇所得の推進
 - 16 ファムロード：ビジネスマナー研修

<⑤支援活用>

- ・ 就労継続支援 A 型は、特に社会との接点づくりが大切である。通常地域福祉を担うためのネットワークはもちろんのこと、一般企業や経済団体との繋がりがより一層必要とされる。
 - 1 タオ江戸川：江戸川区就労支援センター（※共同受注窓口機能）
 - 2 ドリームファーム：東北農業試験場での研修（2 年間）
 - 9：コープとくしま：労働局・ハローワーク
 - 19 オールサポート：ロータリークラブ、ライオンズクラブ、青年会議所
 - 20 にこ：一般企業とのやりとり

6 検討委員会

6.1 第1回検討委員会

日時:平成30年8月29日(水)14:00～17:00

場所:全水道会館小会議室

出席者:

若林功委員(東京通信大学 人間福祉学部 助教)

弥富尚志委員(東京都よろず支援拠点:株式会社ヘルスイノベーション 代表取締役社長)

柳沼恵美委員(東京都福祉保健局 障害福祉施策推進部 地域生活支援課 課長)

田村浩志委員(東京都福祉保健局 障害福祉施策推進部 地域生活支援課 課長代理)

高槻貴子委員(岡山県保健福祉部障害福祉課 統括参事)

久保寺一男委員(就労継続支援A型事業所全国協議会 理事長)

井上忠幸委員(東京コロニー 事務局長)

オブザーバー:

服部剛(厚生労働省 社会・援護局 障害保健福祉部 障害福祉課 就労支援係 係長)

村山奈美子(厚生労働省 社会・援護局 障害保健福祉部 障害福祉課 就労支援専門官)

麻田 健太郎(東京都福祉保健局 障害福祉施策推進部 地域生活支援課)

寺西 啓明(全国社会就労センター協議会)

事務局:

関原深(株式会社インサイト 代表取締役)

北野喬士(株式会社インサイト 主任研究員)

※順不同、敬称略

(本調査研究事業概要説明・質疑)

《事業概要説明》

関原:

- ・ 「参考になる」A 形事業所の経営改善事例を収集・分析を行う。余りにも規模が違う・元々の資産があるモデルではなく、自分達も頑張ればできるのでは？と思えるような事例を収集していきたい。具体的にどうすれば経営を改善が出来るのか？のモデルを提示する必要性がある。
- ・ A 型事業所では、高いレベルでの粗利確保と支援の両立が必須。事業はしっかりしているが、支援がおざなりになっている事業所が増えるのもどうかと考えるので、事業と支援がしっかり両立しているモデルを取材していく。企業の特例のような事例や、福祉工場の事例は真似しがたい為、モデルケースにはなりにくい。
- ・ 具体的には、戦略別事例収集を実施する。戦略別とは、A:売上UP(1:単価UP、2:商品開発、3:顧客開拓)、B:利益率向上(1:原価管理、2:生産性向上)、C:新規事業、D:撤

退である。この4タイプ 7 パターンのうち、どのパターンを実施する事で成功したのか？を選定基準としてモデル事業所を選定したいと考えているが、後程この選定基準に関しても、委員の皆様からのご意見を頂きたい。

《質疑》

Q: 報告書はどのような形態？何ページくらいを想定しているか？

A: 冊子を想定している。各事業所 6 ページ程度×20 事業所になるので、計 150 ページ程度か。

Q: 成果物はどのように配布するのか？

A: 厚生労働省 HP に掲載する。また、各都道府県担当経由で全事業所に WEB にて配信している事を通達

Q: 4 タイプ 7 パターンとあったが、7 パターン別に事例を選定するのか？

A: 7 パターン別に収集したい。

Q: 7 パターンだけで良いのか？ほかの切り口は？

A: その件に関して、委員の皆様からご意見を頂きたい。

Q: 7 パターンは事業所へのヒアリングから判断したものか？

A: アンケート内容から選別しているが、ヒアリング等を実施して詳細を確認する必要がある。

Q: この 7 パターンはインサイト独自のもの？

A: インサイトの今までの経験から、経営学では一般的なアンゾフの理論を応用した物。

Q: この 7 パターンにはまらないが、面白い事例は取り上げる？

A: もちろん取り上げる。が、おおむねこの 7 パターンのいずれかに分類、もしくは、組合せだと考えている

Q: 事例としては、この数年で経営改善が出来た事業所を対象にする？

A: 昔から経営がうまくいっているケースはモデルになりがたいので、29 年の経営改善を実施して成功したモデルを中心に上げていく。

(行政・各団体の取り組み事例発表)

□岡山県

《事業説明》

高槻:

- ・ 岡山県内には 158 の A 型事業所がある(H30 年)。そのうち 8 割の事業所が事業収入で利用者工賃を支払っていない(経営改善計画提出済み)。※全国平均では 7 割
- ・ 全国では A 型事業所を開設しているのは営利法人が多いが、岡山県では NPO 法人が多くなっている。営利法人の場合、決算等の財務関係は整理されているが、NPO 法人は決算すら正しく処理出来ていない等、財務状況が不明確になっているケースが見受けられる。
- ・ 岡山県における A 型事業所の平均賃金は全国平均よりも高い状況だが、決して賃金が高い＝質が高いという訳ではない。これは 6 時間以上/日の労働時間であれば特開金の給付

額が高くなる事から、1日の労働時間が6時間というA形が多い為。

- ・ 岡山県では全国平均の4倍にあたる利用者がA型事業所に通所しており、A型事業所の人口当たりの数は全国1位となっている。
- ・ このような状況下、昨年度岡山県を中心としてA型事業所廃止に伴う大量解雇の問題が起こった。5法人18事業所において、560名の障害者が解雇された。この5法人は親しい関係性があり、運営方法等も良く似ていた。この問題以降、岡山県におけるA型事業所は減少傾向にある。
- ・ 岡山はA型とB型とも多いが、一般企業での雇用率も高い。
- ・ 就労会計では大幅な赤字だが、法人全体では黒字になっているので、経営者としては何も思っていない。そのような事業所には撤退してもらってもいいと思っているが、利用者観点から考えると難しい。

《質疑》

Q:経営改善のセミナーはいくらで予算を組んだ？

A:1,600万。

Q:A型に従事している利用者層は？

A:多くが精神障がい者。全国的にも精神障がい者が多く、55%となっている。

□全Aネット

《事業説明》

久保寺:

- ・ A型事業所を対象にアンケートを実施し、全国900事業所から回答が得た。
- ・ 法人形態は営利法人が一番多い。利用者増は精神障がい者が一番多く、全体としては定員割れの状態
- ・ 平均月額は73,374円で、最高93,556円、最低73,374円となっていた。事業内容は印刷・クリーニング・リネン・テープ起こし等が付加価値の高い仕事が多く、53%の事業所が施設外就労を実施していた。91.2%が減額特例を活用していなかった。
- ・ また、A型事業所で働く職員に関しては、A型職員給与は常勤で260.9万といちばん低い。これは福祉収入から利用者工賃を補填しているためなのかもしれない。
- ・ A型事業所のセルフチェックシートを作成し、全AネットのHPから無料でダウンロードできるようになっている。

《質疑》

Q:セルフチェックシートは何か参考にしたか？

A:していない。

Q:セルフチェックシートの得点が高いと収支も高いというロジックが成り立つのか？

A: 質に関するチェックではなく、法令順守に関する項目が多い為、そのロジックは成り立たない

□東京都

《事業説明》

柳沼:

- ・ 東京都では A 型 104・B 型 809 事業所と A 型事業所は少ない。これは、企業が多く、一般雇用が多い、特例子会社が多い等の理由が考えられる。また、地代家賃が高い為、周辺区で実施しているケースが多くみられる。
- ・ 利用者層は近年、精神保健福祉手帳保持者が増加している。また、年齢層で見ると、35～40 歳が 20%、41～45 歳が 37%、45～50 歳が 21%と、一般就労を目指すには年齢が高くなっており、A 型での工賃が生活の糧となっているケースが多い。
- ・ 収益の高い事業所の多くは福祉向上もしくは、地域でのネットワークから多くの仕事を受注しているケースが多い。逆に、内職に近い仕事をしている事業所は収益率が悪い傾向がみられる。
- ・ H28 年度の法改正後、7 事業所が廃止した。この 7 事業所に対しては、全利用者の次のステージの確保に関して説明を求め、全ての利用者の行先が決定している。
- ・ 新規申請に関しては、説明会を開催している。かなり厳しく事業計画と支援に関しての説明を実施している。事業所と面談する中で、ある程度法人の考え方等は把握できている。
- ・ A 型事業所は福祉系の法令を理解しているが、労働法規を理解していない法人が多く見受けられる。

《質疑》

コメント: 入口でフィルターをかける手法はとても良いと思う。

Q: マインドはしっかりしているが、経営面でのスキルが低い事業所に支援は実施している?

A: 特に支援という形では実施していないが、新規申請の際に、もっと詳細な事業計画の策定を求めたり、相談に乗ったりという事は実施している。

Q: 労働時間の平均は?

A: 5 時間。

Q: チェック表の最終項目、定款において、法人事業が社会福祉事業に限定されていなければいけないのか?

A: 『もっぱら社会福祉事業を実施する』というのは、社会福祉事業以外は実施しないという意味。

(アンケート調査結果)

関原:

- ・ モデル事業所調査に先立って、全 A 型事業所に対してアンケート調査を実施したので、その結果(速報)をお伝えする。

- ・ 調査仮説として、①業計画がしっかりと立案されており、併せて②利用者支援がしっかりとされているという土台の上に、③略遂行された事業所が成功していると考え。また、①から③に④達成意欲と⑤支援活用が相互に影響すると考える。調査項目については別紙資料を参照。
- ・ 調査仕様は、事業所対象として、全国の就労継続支援 A 型事業所 3,661 件を対象に実施（平成 30 年 7 月豪雨による災害救助法の適用地域事業所 329 件を除く）。調査期間は 7/23～8/10 の 3 週間。回収数 570 件（紙 403 件、WEB167 件・回収率 15.5%）。
- ・ 自治体対象として、47 都道府県、20 政令指定都市、54 中核市の担当部門に、インターネット調査を実施。調査期間は 7/23～8/10 の 3 週間。121 配布数に対して回収数は 30 件、回収率は 24.8%。
- ・ 生産活動収支で賃金を支払っている事業所と支払っていない事業所を比較した。多くの項目で差異は見られなかったが、『運営・計画について』で計画書の達成度に大きな差がみられた。工賃をきちんと支払っている事業所は計画達成度が 51.7%となっている一方、工賃を支払っていない事業所は 19.5%と、計画立案はするが、その計画の達成度に大きな差が見られた。『絵に描いた餅』状態となっている可能性が見られる。
- ・ まずは、速報値としてお伝えしたので、今後様々な視点からアンケート結果を分析していきたい。また委員の皆様からも必要と思われるデータ等があれば教えて頂きたい。

（事例調査先選定に関して）

- ・ 調査先の選定条件としては、H29 年度に業務改善計画を提出し、H29 年度中に改善された事業所。
- ・ H29 年度は法改正が入って初めての決算なので、経営が改善したわけではなく勘定科目のやりくり等で収支が改善したように見える可能性もある。
→H27・28・29 の実績も見るべき。
- ・ 社歴、従業員数、売上高等、法人全体の規模も考慮すべき
- ・ 都市部、郊外等、事業所周辺の環境も考慮
- ・ 選定してはいけない事業所の条件とは？
→法人内で利用者を回している可能性に留意（多機能で実施等）
→親会社がある事業所：仕事量が確保しやすいため、モデルとなりにくい
- ・ 改善の幅も考慮
- ・ 利用者が経営改善にどれほどコミットしているか？
- ・ 撤退の戦略は伝わりにくい為、事業絞り込みの要素で。
- ・ 生産性の向上の解釈の仕方。一人当たり生産性の向上？全体の生産性の向上なのか。
- ・ 賞与をカットするだけで、福祉収入からの補填をする必要がなくなった等の事もある為、個別で検討する必要がある。
- ・ 最低賃金が上がっていく事に対しての対策を講じているか？も確認

- ・ 個別でヒアリングを実施する際の項目を作成
→委員に確認してもらう。
- ・ 調査先に関しては、インサイトで 20 事業所を選定、理由も添えて委員の皆様にご意見をいただいた上で確定していく。

(次回検討委員会の案内)

平成 31 年 1 月 30 日(水)14:00～17:00 全水道会館

以上

6.2 第2回検討委員会

日時:平成31年1月30日(水)14:00～17:00

場所:全水道会館中会議室

出席者:

若林功委員(東京通信大学 人間福祉学部 助教)

弥富尚志委員(東京都よろず支援拠点:株式会社ヘルスイノベーション 代表取締役社長)

柳沼恵美委員(東京都福祉保健局 障害福祉施策推進部 地域生活支援課 課長)

田村浩志委員(東京都福祉保健局 障害福祉施策推進部 地域生活支援課 課長代理)

高槻貴子委員(岡山県保健福祉部障害福祉課 統括参事)

久保寺一男委員(就労継続支援A型事業所全国協議会 理事長)

井上忠幸委員(東京コロニー 事務局長)

オブザーバー:

麻田 健太郎(東京都福祉保健局 障害福祉施策推進部 地域生活支援課)

村山奈美子(厚生労働省 社会・援護局 障害保健福祉部 障害福祉課 就労支援専門官)

事務局:

関原深(株式会社インサイト 代表取締役)

北野喬士(株式会社インサイト 主任研究員)

高玉要(株式会社インサイト 主任研究員)

※順不同、敬称略

(本調査研究事業概要説明・質疑)

《アンケート分析結果》

関原:

- ・ 前回の検討委員会の際にご説明したアンケート分析結果はアンケート開始から〆切まで3週間の短期間で返答のあった事業所のみの結果だったが、その後もアンケート返答が続き、現時点で3,661事業所中570件回収とサンプル数が増えてきたので再度分析を実施し、その結果を報告。
- ・ 傾向としては大きな変化は見られない。7つの事業戦略の土台に、しっかりとした事業計画・利用者支援。そこに補助金等を活用してうまくいっているという内容。
- ・ 実施主体に関しては、40%程度が株式会社等の営利法人、23%程が社会福祉法人。70%が単独型A型事業所で、平成25年の設立・事業開始が多くみられた。これは特開金との関係が大きいと考えられる。
- ・ 利用者層に関しては、精神障害者が一番多く、次いで知的障害。年齢層も40歳代が一番多く、20～50歳代と幅広く在籍している。60歳代の利用者もある一定層見られ、A型事業所でも高齢化の傾向が見られた。

- ・ 労働時間に関しては、2 割の事業所が 30 時間/週で社会保険に加入しており、残りの事業所は 20 時間/週で雇用保険加入となっている。
- ・ 生産活動収支で工賃を支払う事ができている事業所の割合は 22.6%となっている。
- ・ 生産活動内容は、清掃業務が一番多くみられた。また、軽作業を実施している事業所が想定より多くみられた。
- ・ 事業戦略の方向性に関しては、生産性向上が一番多くみられ、次いで販路拡大となっているが、ヒアリングを実施した事業所でも見られたが、アンケート記載の事業戦略と実際に実施した事業戦略が違うことも考えられる。
- ・ 平成 29 年度黒字と赤字の事業所の差異は、17 項目に関しては明確な違いが見られない。全体として高かったのは利用者のモチベーション・生産性向上。最も違いが項目の 1 つ目が『キーパーソン』の項目、黒字の事業所は管理者・サビ管がキーパーソンと回答しているのに対し、赤字の事業所は代表者と回答している。次に違いが見られた項目が『管理区分』、黒字の事業所は精密に数字を管理している傾向にあった。適切な目標設定を実施し、正確な損益分岐点を把握している事が特徴である。3 つ目の違いは『経営改善計画の達成度』、赤字の事業所は計画を達成しても黒字化しない計画となっている等、計画の精度が低い。

《質疑》

Q: 創業が若いとのことだが、経営者の年齢も知りたい。法人代表に頼って経営方針で代表者が高齢だと 5・10 年後が厳しくなる。将来を見据えて事業承継も含めて考えないといけない。

A: 感覚的には若い経営者が多いがデータは取っていない。追加でデータを収集できるかは検討する。

Q: スライドナンバー 11 の＋・－はどう分けている？

A: H29 年度の実活動収支で工賃を払っている事業所が＋。母数は＋143、－491。

Q: 収支＋になっている事業所の基本情報を比較結果を見たい

Q: スライド 12 の目標達成意欲は誰が回答しているのか？

A: 事業所管理者・サビ管・主任が主だと思われる。

Q: 回収したアンケートは地域差はあるのか？エリアによって最賃にも差がある為、エリア別の分析も面白い。また、事業改善の主となる作業種の分析も知りたい。

A: エリア別では分析していない。メインとなる作業種の分析も実施する。

Q: 軽作業がこんなに多いとは…。軽作業の経営改善は出しにくいと思う。が、実際に黒字化された事業所の事をもっと掘り下げてみてはどうか。

Q: 社福より株式・NPO は会計基準が甘い為、そこまで経営が改善されていないが黒字化している事例があるのでは？ 賃金は上がっているが、支払い総額は減っている(人数は減っている)など、利用者数を減らして黒字化した事例もあるのでは？ 雇用の責任は企業の方が強く感じている。本来、労働者としての権利を福祉の名のもとに切り捨てられている可能性がある。

Q: 黒字業務と赤字業務の戦略のクロス集計を取ってみてはどうか？

A: 黒字・赤字の差を多変量化(Ⅱ類)する。

《ヒアリング先 20 事業所に関して》

(インサイトより)

・各事業所に関する内容を説明。

《質疑》

Q: 支援員としての仕事の重要性和職員が同じ方向性を向いている事の大切さ、理念がしっかりと共有されていないと難しい。支援者の能力に利用者がはめ込まれることがないようにしないといけない。

ヒアリングを通して、インサイトが感じた事を整理するのも良いのでは？例えば、支援・熱意・働くことの定義等。

Q: 支援者への研修を実施している事業所が良い結果を出している。職員研修の重要性なども伝えることが出来れば。

Q: 事業を成功させるために、良いチームが構成されている。それぞれの長所を生かして適材適所となっているケースが多くみられる。また、事業を引っ張るリーダーの熱意も多く感じる。これはベンチャーと同様。

Q: 経営者としての資質が高い事例が多い。A 型は収益も大切だが支援も重要。利用者と従業員を分け隔てることなく支えているケースがうまくいっている傾向にある。

Q: 失敗した事例も含め、都道府県単位などで継続してもっと多くの事例収集を実施した方が良い。その後に研修を実施するなどの手法が良いと思われる。

Q: 事例集ではストーリーは見える事が重要。ドラマ性のある事例を提供することが重要。

Q: 個別支援と経営を対立概念ととらえている事業所が多い。

Q: 成功体験を積むことが重要、うまくいっていない事業所は動いてみたけれどうまくいかず心が折れてしまった等、どれだけ失敗体験を重ねているのか？

Q: 文字で感動するのは難しいが、動画もセットにすると伝わりやすい事がある。やる気になっていない事業所に対しては、動画等の熱量が伝わる媒体での発信が必要。

A: 検討する。

Q: 各事例の中に、タイトル・キャッチコピー・USP をつけ見易くするのはどうか？

A: 実施する。

Q: 福祉工場時代より、現在の A 型の方がより利用者の働く先は増えている。これは A 型事業所の成果。3 割の事業所が生産活動収支で工賃を支払っているのだから、残りの 7 割の事業所にも出来ると思わせたい。

Q: 今回の調査の目的、分析はこれ以上掘り下げるのか？図・チャート等で整理するのはどうか？

A: 目次のページに各戦略別に整理する。

Q: 今世の中では A 型事業のイメージが悪いが、高い工賃水準を保ちながら支援も実施するという難易度の高い事を実施しているのだから、そのあたりを世の中に発信してイメージの回復が必要。

7 成果の公表

- ・ 厚生労働省 Web サイトにて公表
- ・ 弊社 Web (<https://insweb.jp/works/>) にて公表
- ・ 別紙 3：事例集の冊子を各都道府県庁に配布

以上