

神奈川県就労継続支援A型事業所連絡会  
2018年度第2回研修会（2018年9月12日）

**A型事業所の経営について**  
**特に経営改善（計画）にどう取り組むべきか**

報告者：一般社団法人ディーセントワールド 天野 貴彦

1. 報告者の事業所について

（沿革）

- 2006年10月 ※障害者自立支援法に基づく新体系がスタート
- 2006年11月 スワンカフェ&ベーカリー町田1号店（以下、1号店）事業開始
  - ・経営主体＝社会福祉法人、就労移行支援との多機能型（A型＝10名）
  - ・東京都で2番目のA型事業所、店舗は2007年1月オープン
- 2012年3月 スワンカフェ&ベーカリー町田2号店（以下、2号店）事業開始
  - ・経営主体＝社会福祉法人、単独型（定員10名）、2012年5月オープン
- 2012年10月 ※短時間利用減算制度が導入される
- 2013年10月 経営主体の変更（社福→一般社団法人＝7月に設立）
- 2014年3月 1号店の就労移行支援事業を廃止
- 2014年4月 1号店、2号店の定員増（各20名）
- 2015年10月 ※短時間利用減算制度が強化される
- 2017年4月 ※A型事業の指定基準の見直し実施
  - 1号店、2号店ともに経営改善計画作成・提出の対象事業所となる

（経営理念）

障害のある人の「ディーセントワーク」の実現をめざす。A型は、そのための手段・方法スローガンとして、「みんなに、はたらくよろこびを！」を掲げる。

- ・できる限り多くの人に就労の機会を提供し、働く自覚と経験値を高めていく。
- ・最低賃金を保証し、ひとりも減額特例を適用しない。
- ・利用者負担を免除する。
- ・スワン町田店をステップに、企業等での就労をめざす人を支援する。

2. 東京のA型事業所の特性

- ・事業所数 A型＝112ヶ所（指定107＋従たる5）、B型＝936（815＋121）
  - ※cf. 神奈川県は、A型＝85ヶ所（83＋2）、B型＝500（430＋70）
- ・就労継続支援（A＋B）に占めるA型の割合＝10.7% 全国的には約25% 東京の割合は全国で一番低い。
  - ※cf. 神奈川県は14.5%、熊本、福井は約50%、岡山は43.6%
  - ・最低賃金が全国で一番高い。平成30年10月～ 958円→985円
  - 全国平均＝（848円→874円）、最も低い＝鹿児島県は761円
  - ・企業数が多く、交通インフラが良いことで、地方に比べて企業就労の可能性が高い。

- ・特例子会社が多い。平成 29 年 6 月 1 日現在で全国 464 社のうち、東京には 143 社 (30.8%) ある。※神奈川県は 47 社 (10.1%)
- ・経営主体別 社福=26.8%、NPO=25.9%、営利=29.5%、社団その他=17.8%  
全国的には、営利法人が経営主体である事業所数が 50%を超えている。  
※cf. 神奈川県は、社福=14.1%、NPO=15.3%、営利=67.1%、その他=3.5%
- 旧法の福祉工場を運営されていた力のある社福がリードしている。
  - ・大企業は、特例子会社を設立。時には、「働ける障害者の奪い合い」も。
- ・平均賃金月額（平成 28 年度）=91,417 円、全国=70,720 円、神奈川県=81,002 円  
事業所数、利用者数は年々増加しているが、平均賃金額は、毎年減少している。
  - 精神障害者の利用者が増えている。また、比較的重度の障害者も多い。  
※平成 18 年度の福祉工場の施設数、利用者数は、合計 123 ヶ所、3,531 人  
平成 28 年度の A 型の事業所数、利用者数は、合計 3,419 ヶ所、62,532 人  
事業所数で 27 倍、利用者数で 17 倍に増えている。（選択肢の広がり）  
※多様な働き方を実現する場としての A 型の意味
- ・就労支援事業がまだ軌道に乗っていない。（特に開業から 5 年未満の事業所）
- ・大消費地である一方、商品やサービスの競争・競合相手が極めて多い。

### 3. 全 A ネット東京支部の活動

- ・会員数（除く賛助会員）=26 会員 組織率は約 30%
- ・主な活動内容：総会、定例会（隔月）、研修会（定例会の中で）、東京都との意見交換会
- ・東京都との意見交換会（年 1 回開催）に臨むスタンス
  - 要望・要求団体ではなく、情報交換を密にし、A 型の問題を共に考え、課題にとりくむ  
パートナーシップを築くことに主眼を置いている。
- （成果）
  - ・「障害福祉サービスの報酬改定に向けての国への緊急提案」（平成 29 年 11 月）  
（一定水準以上の事業収入を確保するためには）販路拡大、商品開発等を担う専門職員の配置等により経営改善に取り組めるよう、基本報酬又は加算等により評価することが必要である。
  - ・「就労継続支援 A 型事業所経営改善支援事業」（平成 30 年度新規事業）  
A 型事業所に対して、経営改善セミナーの実施やアドバイザーの派遣等により、企業的経営手法の導入を図ることで、収益性向上や業務の効率化等適正な事業所運営に向けた取り組みを支援する。好事例の調査・分析も。（予算額=960 万円）

### 4. 報告者の事業所の経営改善計画の取り組み

- ・東京都は実態調査の結果をもとに A 型事業所を 5 段階に分類した。（分類基準は不明）  
A = 対象外（基準を満たしている）、B 及び C = 計画書の提出のみ  
D = 計画書の提出 + 来庁ヒアリング、E = 計画書の提出 + 実地ヒアリング（現地調査）  
※報告者の事業所は、1 号店、2 号店ともに B 又は C ランクの評価となった。

(平成 28 年度の就労支援事業の収支状況)

	収入額 A	経費 B	賃金総額 C	A - (B + C)	平均賃金
1 号店	4,012 (100)	2,936 (73.2)	1,679 (41.8)	▲603	74,635 円
2 号店	3,525 (100)	2,407 (68.3)	1,792 (50.8)	▲674	76,263 円
合計	7,537 (100)	5,343 (70.9)	3,471 (46.1)	▲1,277	75,466 円

※平均賃金を除く金額の単位は万円、( ) 内は収入額に対する割合

(経営改善計画の柱)

- ①生産性の向上→業務全体の見直しをおこない、脱属人化と効率化を図り、生産性を高める。  
利用者のスキルを高める。
- ②新たな販路・顧客の開拓→デパートの催事販売、町田市名産品の認定、ブランディング
- ③経費の削減→商品の仕様変更や価格改定、仕入先との価格折衝、福祉事業との按分見直し  
※最低賃金を保証し、ひとりとして減額特例は適用しない。

(平成 29 年度の就労支援事業の収支状況)

	収入額 A	経費 B	賃金総額 C	A - (B + C)	平均賃金
1 号店	4,231 (100)	2,735 (64.6)	1,479 (35.0)	17	75,055 円
2 号店	3,357 (100)	1,902 (56.7)	1,836 (54.7)	▲381	80,896 円
合計	7,588 (100)	4,637 (61.1)	3,315 (43.7)	▲364	78,189 円

※平均賃金を除く金額の単位は万円、( ) 内は収入額に対する割合

5. 経営改善 (計画) にどう取り組むべきか、経営改善の真の目的は何か?

- ・平成 30 年 3 月の要件緩和の通達 = 「生産活動に係る事業の収入額が利用者に支払う賃金総額以上である場合には、更に 1 年間の経営改善計画を作成させることができる」  
→第 1 段階の目標設定は、就労支援事業の収入額 > 利用者賃金総額  
報告者の事業所の経営改善計画の柱のうち、①、②は種まきや育ちの時間が必要  
③は、すぐに取り組むことができる。(福祉事業との按分率の見直しなども)  
ex. 家賃や水道光熱水費は、就労支援事業、福祉事業、どちらの経費か?
- ・およそ過去 3 年間の実績で、収入額が賃金総額未満の場合は、もしかすると、生産活動の内容を根本的に見直すことが必要かもしれない。  
※「平成 27 年度障害福祉サービス等報酬改定検証調査 (平成 29 年度調査) 事業 集計報告書」の「就労系障害福祉サービスに関する実態調査」などを参考にしてはどうか?  
ex. 「請負・委託」の平均収益率 = 52.6%、「自主事業」 = 40.3%  
自主事業の「パン製造」 = 25.7%、「リサイクル事業」 = 65.7%
- ・第 2 段階の目標設定は、少なくとも賃金総額 + 原材料費 + 消費税の合計額 < 収入額
- ・生産性の向上や販路・顧客開拓には、機械や IT の導入などの設備投資や営業担当職員の配置などに加えて (それ以上に)、今いる利用者や職員のスキルアップ、モチベーションアップが不可欠。また、実りまでには、一定の時間が必要。  
→単年の経営改善計画だけでは不十分。3 年程度の中期計画を作成し、その中に経営改善

計画を落とし込んでいくことが必要。

- ・ 第3段階の目標設定は、収入額—「純粋な経費」>利用者賃金総額（基準を満たすこと）

※経営改善の一番の目的は、障害者のディーセントワークの場を築き、事業を長く継続・発展させていくことに他ならない。

※平成30年度の報酬改定は、「真面目な」A型事業者にとっては「追い風」になり得る。

- ・ 短時間利用減算の廃止→多様な働き方が認められた。
- ・ 賃金向上達成指導員配置加算→生産活動の収入増に加え、利用者のキャリアアップ
- ・ 平均労働時間に応じた基本報酬→事業者が各目標とするA型の在り方を選択できる。