

持続可能な就労継続支援A型事業モデルについて

- 樋口 周平（特定非営利活動法人 社会的就労支援センター 京都フラワー 事務長）
- 堀田 正基（特定非営利活動法人 社会的就労支援センター 京都フラワー 理事長）

就労継続支援A型事業所の現状

・ A型事業所とは

障害者と雇用契約を結び、最低賃金以上で就労機会を提供する福祉的就労の形態。社会参加と経済的自立を支える地域社会のインフラ的役割を担う。

・ 経営環境の変化

令和3年度の報酬改定で導入されたスコア制度により、以下の要素を重視。

- ▶ 「利用者の労働時間」
- ▶ 「生産活動収支が賃金総額を上回ること」
- ▶ スコア制は加点・減点方式で評価され、報酬の増減は生産性と労働時間が問われる仕組みへ。達成できなければ大幅な減収となる。

・ スコア制度導入による経営悪化とA型事業所閉鎖の拡大（実態）

- ▶ 令和6年3～7月の5カ月間で4,279人の障害者が解雇。
- ▶ 経営難によるA型事業所閉鎖が主因。
- ▶ 一般企業も含めた障害者解雇数は4,884人。
- ▶ 令和5年度（年間2,407人）の2倍ペース。

・現状の課題

- ▶最低賃金以上の給与と労働時間確保の両立が困難。
- ▶受託作業（内職型）では生産性・利益率が低い。
- ▶経営努力だけでは限界、企業連携・外部資源の活用が必須。
- ▶スコア制度の重要要素

項目	求められる対応
労働時間の確保	生産性の高い業務の導入
収支の黒字化	施設外就労・企業受託の強化
評価加点	安定的な雇用継続・定着支援

・今後の方向性

- ▶企業との協働による施設外就労の推進
- ▶最低賃金を上回る賃金確保の現実的手段。
- ▶地域経済と連動したモデルの構築
- ▶ベッドメイク・清掃・青果・洗浄などとの連携が拡大
- ▶A型の持続可能性確保には「経営の合理化 × 福祉的支援の質」の両立が不可欠。

なぜ施設外就労は求められているのか・・・1

・ A型事業所に求められる収益性

- ▶収益事業としての採算性が不可欠。
- ▶民間企業との業務契約を通じた「本物の仕事」の提供が重要。

・ 内製作業の限界

- ▶収益性の高い製品を製造・販売するには本格的な設備投資が必要。
- ▶自社製品製造への初期費用・維持管理コストが高く経営を圧迫。

・ 経営感覚の重要性

- ▶景気やコストの変動に対応できる柔軟な経営センスが不可欠。
- ▶営業専任職員の配置、同業連携によるコスト削減が課題。

なぜ施設外就労は求められているのか・・・2

・スコア制と制度的背景

- ▶訓練等給付金や各種助成金を主な収益源とする民間企業の参入と撤退が相次いだ。
- ▶福祉的就労の理念よりも営利を優先し、利用者の視点が軽視される運営。

・施設外就労の意義

- ▶最低賃金確保が容易。
- ▶労働時間の安定化。
- ▶就労移行支援への橋渡し効果。

・期待される効果

- ▶地域連携活動の促進（地域との協働）。
- ▶A型事業所の強みとしての差別化。
- ▶企業との協働により福祉と経営の両立を実現。

なぜ施設外就労は求められているのか・・・3

・継続的な関係構築の重要性

- ▶協力企業の確保は即時に実現するとは限らない。
- ▶企業側の業務内容やニーズに応じて、提案内容を柔軟に調整。
- ▶信頼関係の構築を通じて、持続可能なパートナーシップ形成へつなげる。

・成果目標

- ▶企業のニーズに合わせた提案を行い長く続く関係をつくる
- ▶新規企業との契約増加、長期的な協働体制の構築。
- ▶企業・利用者双方の満足度向上。
- ▶障害者雇用に対する理解の深化。
- ▶企業現場での実践経験とスキルアップ。

施設外就労の獲得方法・・・京都フラワーの場合

・施設外就労の獲得

施設外就労を安定的に獲得・維持するためには、計画的かつ戦略的な取り組みが不可欠である。

① 市場調査

人手不足が深刻な業界(ホテルのベッドメイク、一般清掃、物流など)を重点的に調査し、業務内容や作業環境、人材ニーズを把握する。その上で、利用者の障害特性(集中力、持久力、得意・不得意など)を分析し、適性に応じたマッチングで無理のない業務設定を実現している。

② 営業資料の整備

企業に信頼性を示すため、実績や支援体制をわかりやすく可視化した営業資料を作成する。内容は、取引企業や従事人数・期間・成果などの実績、職業指導・生活支援体制、安全衛生管理やリスク対応の仕組みを整理し、図表や写真を交えて提案書にまとめる。これにより、初回面談時に企業の安心感と信頼を得ることができる。

③ 初回接触

企業との接点づくりは、Eメール・電話・紹介など複数の手段を組み合わせる実施する。単発で終わらせず、訪問や資料送付、再連絡を計画的に行い面談を確保する。面談では、障害者雇用の意義に加え、企業側の利点（人材確保・社会的評価の向上など）を明確に伝えることが重要である。

④ 業務設計

契約が具体化した段階で、作業内容を明確化し、手順書や写真付きマニュアルを企業向けに作成する。現場ではOJT体制を整え、作業習熟や安全確保のため支援員を配置する。この業務設計を丁寧に行うことで、企業の不安を軽減し、長期的な取引継続につなげている。

まとめ

京都フラワーでは、こうした営業プロセスを通じて、清掃・ホテル・物流など多様な分野で施設外就労先を拡大してきた。単なる“仕事の確保”ではなく、「地域企業との協働による社会参加の実現」を目指している点が特徴である。

多様な企業との連携が生む持続可能性

・リスクと課題

- ▶特定の協力企業に依存しすぎると経営状況や契約変更により就労機会が失われるリスクがある。
- ▶施設外就労先が限定されると収益の急減や事業継続困難の危険性が高まる。

・多角的な連携の重要性

- ▶異業種・多業種との協力関係を意識した運営体制が不可欠。
- ▶複数企業との連携を通じて、リスク分散と安定的な就労機会を確保。

・企業側のメリット

- ▶A型事業所への一部業務の外部委託により、人手不足の解消、人件費・社会保険料・雇用保険料の最適化といった利点がある。

・Win-Winの関係構築

- ▶企業：コスト最適化と人材確保。
- ▶A型事業所：継続的な実践の場を確保。
- ▶利用者：安定した就労機会とスキル習得。

京都フラワーの取り組み

・事例を通じての京都フラワーの取り組み

- ▶青果袋詰め、ホテルベッドメイク、病院清掃、食器洗浄など、多様な企業と連携。
- ▶多様な仕事を準備し利用者の特性に応じた就労マッチングを実現。
- ▶現在4社と連携し、5ヵ所で施設外就労を実施。
- ▶利用者の平均給与：月9万円以上。
- ▶施設外就労から直接雇用：3名、一般就労移行：隔年で1名以上。



青果袋詰め作業
20名で従事



ベッドメイク作業
4名で従事



食器洗浄作業 ローテーション
で5名が従事 イメージ映像



病院清掃作業 ローテーション
で3名が従事 イメージ映像

制度的課題

・制度の転換点

- ▶令和3年度報酬改定でスコア制が導入。
- ▶成果・質を数値化し報酬に反映（透明性・公正性の向上）。

・成果主義の強化と課題

- ▶令和6年度報酬改定：労働時間・収益性の高い事業所ほど高報酬。
- ▶「稼ぐ力」で成果を示せないA型は給付金減額の対象。

・スコア化しにくい支援の問題

- ▶生活支援全体が評価に反映されにくい。
- ▶職員を多く配置してもスコアに加点されない

・小規模事業所への影響

- ▶成果が出ないと報酬削減＝廃業リスク上昇
- ▶地域や利用者特性への配慮が「成果主義」により圧迫される

営利企業参入のリスク

・参入の背景

- ▶民間企業がA型事業に参入した理由：「利用者数に応じた給付金・助成金で経営が成り立つ仕組み」をビジネスとして捉えたコンサルティング会社が、民間企業の参入を後押しした。

・問題点と影響

- ▶訓練等給付金や助成金に依存し、事業収益構造が脆弱。
- ▶専門性・支援ノウハウを欠いた運営による倒産・閉鎖が相次ぐ。
- ▶利用者の雇用喪失・生活基盤の崩壊、自治体対応の混乱。

・本質的課題

- ▶営利優先による支援の質低下の懸念。
- ▶障害者の「社会参加促進」という理念の形骸化

・提言

- ▶A型事業所は「福祉的就労支援」の原点に立ち返り、営利を主目的としない運営を堅持すべきである。

持続可能な事業体として・・・京都フラワーの場合

・施設外就労の重要性

- ▶持続可能なA型運営には企業連携による施設外就労の実践が不可欠。
- ▶利用者のスキル向上と地域連携の双方を実現する手段。

・実践の視点

- ① 公共・民間問わず、多業種との連携強化。
- ② 地域課題（人手不足・高齢化）との接続。
- ③ 同友会・信用金庫など地域ネットワークへの継続参加。
- ④ 利用者の個別性に応じた多様な業務開拓。

・京都フラワーの取り組み

- ▶障害の重い利用者も通所できる体制。
- ▶ベッドメイクや清掃業務を通じて実践的スキルを習得。
- ▶他業種連携で多くの企業と連携し働く場の開拓。

・意義と展望

- ▶企業連携による施設外就労は、共に働き支え合う“共生社会”を実現する営み。
- ▶京都フラワーは法人の理念と現実のバランスを保ちながら、地域に根差した持続可能な運営を継続していく。

参考文献

磯貝公隆(2009). 就労継続支援A型事業所としての現状及び就労支援への取り組みについて. 職リハネットワーク 9, 65, 30.

米澤旦(2009). 労働統合型社会的企業における資源の混合-共同連を事例として. ソシオロゴス33号, 113.

福祉新聞編集部(2024). A型事業所、5カ月で障害者4279人解雇 厚労省集計、経営難などが影響. 福祉新聞WEB, <https://fukushishimbun.com/jinzai/37928>
(情報取得2025/6/9)

福祉新聞編集部(2023). 障害報酬改定で就労系は「成果主義」強化 A型の5指標見直し. 福祉新聞WEB, <https://fukushishimbun.com/series06/31705>
(情報取得2025/6/9)

橋川ほか(2019). 就労継続支援事業A 型事業所と地域社会との関わりに関する研究. 関西学院大学人間福祉学部研究会, Human Welfare 第11巻, 第1号, 181.