

# 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）

## 1 就労継続支援A型事業所の現状

就労継続支援A型事業所（以下「A型事業所」という。）は、障害者と雇用契約に基づき、最低賃金以上で労働に従事する社会的インフラである。令和3年度に導入されたスコア制は、加点・減点方式により「労働時間」と「生産活動収支が利用者への賃金総額を上回ることを重視する仕組みである。福祉新聞（2024）<sup>1)</sup>は、厚生労働省は、就労継続支援A型事業所で働く障害者が3月から7月の5カ月間で4,279人解雇されたとの集計結果を公表した。経営難で事業所が閉鎖したためとみられる。同期間に一般企業なども含めて解雇された障害者は4,884人。昨年度1年間の2,407人と比べると、半分以下の期間で倍増したと報道している。このような状況を踏まえると、A型事業所にとって、利用者への最低賃金以上での給与支給と労働時間確保のための体制整備は不可欠である。加えて、スコア制で高得点を得るためには、企業との連携が重要となる。たとえ企業からの内職作業を受託しても、最低賃金以上を確保するのは難しいのが現状である。そのため、企業と連携した施設外就労への期待が高まっている。本稿では、施設外就労の意義、獲得手法、企業連携の事例、制度的課題、営利企業の参入動向を多角的に検討し、A型事業所の持続可能性について考察する。

## 2 なぜ施設外就労は求められているのか

A型事業所の運営には、収益事業の採算性の確保が求められている。これを実現するには、民間の協力企業と業務契約を結び、収益性のある「本物の仕事」を提供する必要がある。たとえば、収益性の高い内作作業を安定的に展開し、高品質な製品を製造・販売するには、本格的な設備投資が不可欠である。しかし、初期費用に加え、維持管理にも多大なコストがかかる点は大きな課題である。この点について、リネン事業を実施する社会福祉法人天竜厚生会天竜福祉工場の磯貝（2009）<sup>2)</sup>は、景気の変動や重油価格の変動など、常にコスト意識を含めた企業的な経営感覚が求められており、営業専任職員による顧客確保の強化や、同業種の企業との連携によるコスト削減を図る必要性を指摘している。A型事業所は、利用者へ、就労機会の提供を行うサービスである。その上、「生産活動収支が利用者への賃金総額を上回ることを」という条件を満たさなければならない。内作作業に偏った運営では持続的経営は難易度が増している。令和3年度の報酬改定、厚生労働大臣の定め

る事項及び評価方法（令和3年厚生労働省告示第88号）には、収益性・実務性・社会性を備えた働き方として、施設外就労が位置づけられており、「地域連携活動」の項目に具体的に記述されている。A型事業所が実施する施設外就労は、内作作業よりも最低賃金での時給を確保しやすく、労働時間の安定にも寄与する。さらに、作業効率の向上は就労移行支援にもつながり、就労移行支援事業所との差別化を図るA型事業所の強みとなっている。

## 3 施設外就労の獲得方法

施設外就労を獲得するためには、戦略的な営業活動が不可欠である。以下は、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（以下「京都フラワー」という。）の取り組みである。

- ① 市場調査：人手不足の業界（ホテルベッドメイク、一般清掃、物流など）をターゲットに、業種ごとのニーズと障害特性のマッチングを分析する。
- ② 営業資料の整備：過去の実績、支援体制、安全衛生指導体制などを可視化した提案書を作成する。
- ③ 初回接触：Eメール、電話、紹介など複数チャネルを活用し、初回面談の獲得。
- ④ 業務設計：作業手順書やマニュアルを企業向けに準備し、OJT体制も整備。

協力企業の確保が必ずしも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柔軟に提案内容を調整しながら、信頼関係を構築していくプロセスが、結果として持続可能なパートナーシップ形成へとつながる。

## 4 多様な企業との連携が生む持続可能性

施設外就労を特定の協力企業に依存しすぎることは、当該企業の経営状況や契約内容の変化によって、就労機会の喪失や収益の急減といったA型事業所の経営上の大きなリスクに結びつき得る。そのため、特定の業種や企業に偏らず、異業種や多業種との連携を意識した多角的な運営体制の構築が極めて重要である。多くの連携を資源の混合と捉えた場合、米澤（2009）<sup>3)</sup>は、複数の資源が重層的に組み合わせたり、障害者雇用の改善を図るといった社会的目的と継続的な経営を図るといった経済的目的の達成が図られていると提示している。つまり、多元的資源の統合によって、社会的価値と経済的持続性の両立を意味し、複数の協力企

業との連携の優位性も捉えたものである。

また、協力企業が施設外就労の枠組みを活用し、一部業務をA型事業所に外部委託することは、企業側にとっても、人手不足、さらに、人件費や社会保険料、雇用保険料の最適化の面で大きなメリットがある。このような連携により、A型事業所は継続が可能となる実践的な就労の場を確保し、連携によるWin-Winの構造が形成される。

## 5 事例を通じて京都フラワーの取り組み

京都フラワーでは、青果袋詰め、ホテルでのベッドメイク、病院清掃など、さまざまな企業と連携し、利用者の特性に応じた就労マッチングを実現している。現在、3社と連携し、4ヵ所で施設外就労を実施している。利用者の平均給与は、毎月9万円以上で支給し、企業から直接雇用に至った利用者は2名、一般就労へは毎年1名以上の利用者が移行しており、支援の成果が数値として示されている。

## 6 制度的課題

令和3年度の報酬制度改定によりスコア制が導入され、事業所運営は大きな転換期を迎えた。スコア制は、事業の成果や質を数値化し報酬に反映させる仕組みであり、透明性と公正性の観点から一定の意義があるとは考える。一方で、A型事業所について、福祉新聞（2023）<sup>4)</sup>は、厚生労働省は2024年度の障害報酬改定に関連し、就労系サービスは利用者に支払う賃金や工賃が高い事業所ほど高い報酬を得る「成果主義」を強化する方針を固めたと報道した。利用者の稼ぐ力を成果で示せないA型事業所に対しては、訓練等給付金が減額されることとなった。

一方で、利用者に対する、施設外支援の実施、質の高いモニタリングや面談、職場見学等の支援は数値化しにくく、配置基準以上に職員を配置してもスコアに反映されない。スコア制の本質的な問題は、「成果が出なければ報酬が削減される」という設計にある。とりわけ、人的・財務的資源に限りがある小規模事業所にとっては、一定水準以上のスコアを維持すること自体が困難である。そのため、廃業・倒産のリスクが高まる。成果が見えにくい支援や、利用者へのさまざまな配慮、地理的な制約を抱える小規模事業所は、制度の圧力によって淘汰されかねない状況にある。

## 7 営利企業参入のリスク

多くの民間企業がA型事業に参入した理由として、橋川ほか（2019）<sup>5)</sup>によれば、事業収益が十分でなくても利用者数によって国から支給される給付費や助成金によって経営が可能であるとして、参入を後押しするコンサルタント会社の存在を指摘している。訓練等給付金や特定求職者雇用開発助成金、報奨金などの収益が見込めない中、専門性

を欠いたまま運営していた一部民間企業では、事業継続が困難となり、突然の閉鎖や倒産が発生。利用者の生活基盤を奪い、自治体にも混乱を招いていた。また、営利追求の先行により、支援の質の低下も懸念される。A型事業所は、「障害者の社会参加を促進する場」という本質を見失うことなく、営利を主目的としない運営を堅持すべきである。

## 8 持続可能な事業体として

持続可能なA型事業所運営は、施設外就労の実践が重要である。そのためには、以下の視点が必要と考える。

- ① 公共・民間問わず、幅広い業種と連携した施設外就労の確立。
- ② 地域課題（人材不足、高齢化等）との接続。
- ③ 中小企業家同友会や地域の信用金庫等の交流会への継続参加。
- ④ 利用者の個別性に基づいた多様な業務の開拓。

京都フラワーには、比較的障害の重い利用者が通所しており、実践的なスキルが身につくベッドメイクや清掃業務に取り組んできた。これは、利用者が手に職を付け、就職を見据えたキャリア形成を目指す取り組みである。その実現手段として、施設外就労は重要な役割を果たしている。障害の有無を越えて人々が共に働き、支え合う共生社会を実現する営みであり、A型事業所の社会的価値と持続可能性を支える柱でもある。最低賃金の上昇や社会保険要件の拡大といった制度的課題がある中でも、京都フラワーは理念と現実のバランスを保ちながら、地域に根差した運営を続けていく方針である。

### 【参考文献】

- 1) 福祉新聞編集部(2024). A型事業所、5ヵ月で障害者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）
- 2) 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.
- 3) 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. ソシオロギス 33号, 113.
- 4) 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）
- 5) 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.