

東京都 就労継続支援 A 型事業所 好事例事業所調査報告書

平成 31 年 3 月



東京都福祉保健局

目次

1 調査概要・内容	3
(1)調査目的	3
(2)調査対象	3
(3)調査方法	4
2 アンケート調査実施及び分析結果	5
(1) アンケート調査結果	5
①事業所開設年	5
②平均労働時間	6
③利用者の労働時間分布	6
④障害別労働時間分布	7
⑤利用者：月額支給金額分布	7
⑥利用者：主な障害別	8
⑦事業所：生産活動売上	8
⑧事業所：メイン事業の売上規模	8
⑨生産活動の売上向上のために取り組んでいること	9
⑩生産活動内訳	10
⑪利用している外部専門家	11
⑫助成金の受給状況	11
3 訪問調査の実施	12
4 好事例事業所紹介	14
インデックス	14
(1) 一般社団法人 EARTH BASE	15
(2) 特定非営利活動法人地球船クラブ	19
(3) 特定非営利活動法人多摩草むらの会	23

(4) 社会福祉法人はる	27
(5) 特定非営利活動法人練馬区障害者福祉推進機構.....	31
(6) 特定非営利活動法人ストローク会	34
(7) 社会福祉法人豊芯会	37
(8) 社会福祉法人未来.....	40
(9) 一般社団法人ルブランサポート.....	43
(10) 一般社団法人ワークワーク.....	47
5 東京都における就労継続支援 A 型事業所ロールモデル	51
(1) 就労継続支援 A 型事業所ロールモデルの分析指標	51
(2) 好事例事業所の分析指標に基づく傾向分析	53
(3) 東京都における就労継続支援 A 型事業所のロールモデル	68
①東京都における障害者の雇用・就労環境の特殊性.....	68
②好事例事業所と比較した、経営改善の必要な A 型事業所の課題	69
③東京都が期待する A 型事業の方向性	70
④都内における A 型ロールモデル	70
6 適正な事業所運営に必要な取組・解決策、都に期待される支援策等	74
参考資料：アンケート調査票	78

1 調査概要・内容

(1) 調査目的

平成28年度において、生産活動に係る事業収入から生産活動に係る事業に必要な経費を控除した額に相当する金額が、利用者に支払う賃金の総額以上となっている都内就労継続支援A型事業所のうち、都が選定する経営状況が良好な10事業所について訪問調査・分析等を行い、都内の事業所が経営改善を図るための効果的な取組・解決策等を検討し、都における就労継続支援A型事業所のロールモデルを示すことを目的とする。

(2) 調査対象

東京都が選定した以下の10事業所

対象事業所一覧

	法人名	事業所名	主な生産活動	所在地
1	特定非営利活動法人 ストローク会	ストローク・サービス	清掃	新宿区
2	特定非営利活動法人 地球船クラブ	エコミラ江東	リサイクル	江東区
3	社会福祉法人はる	しごとも	清掃、その他	世田谷区
4	社会福祉法人豊芯会	豊芯会フードサービス 事業部	弁当の製造・販売	豊島区
5	特定非営利活動法人 練馬区障害者福祉推 進機構	すくらむ事業所	清掃	練馬区
6	一般社団法人ルブラ ンサポート	ラトリエ ソサイエテ ィ	洋菓子製造、その他	足立区
7	一般社団法人EARTH BASE	イーストフライト	デザイン・レイアウト加 工・編集・作成など	江戸川区
8	一般社団法人ワーク ワーク	ワークワーク東京	リサイクル	江戸川区
9	社会福祉法人未来	みくま	弁当製造・その他	小平市
10	特定非営利活動法人 多摩草むらの会	草むら de 夢 (畑 de き っちゃん)	レストラン運営	多摩市

(3) 調査方法

調査方法は、事前アンケート調査と訪問調査により実施する。

訪問調査

事業所を訪問し、事前アンケート調査に基づき現地確認を行うとともに、管理者等の職員にヒアリングを行い、生産活動等の事業について、業務内容・環境、利用者支援状況、職員体制等を確認した。その上で、取組内容や成果創出のポイントを調査した。

2 アンケート調査実施及び分析結果

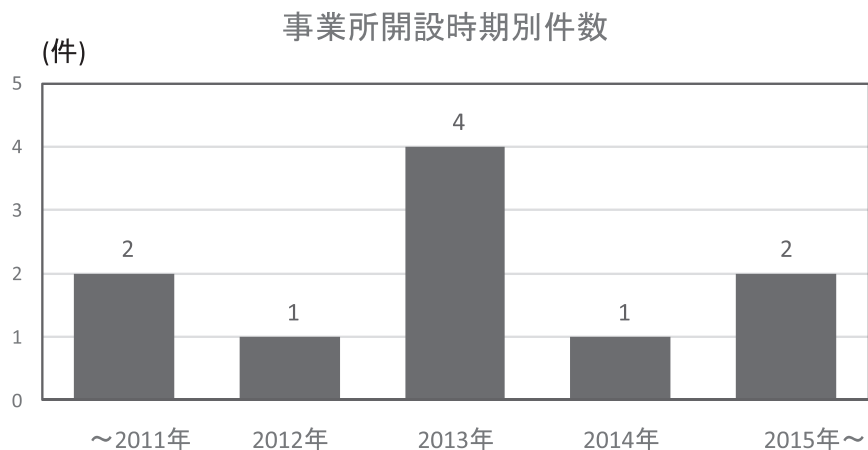
(1) アンケート調査結果

【アンケート項目一覧】

- ①事業所開設年
- ②平均労働時間
- ③労働時間分布
- ④障害別労働時間分布
- ⑤利用者：月額支給金額分布
- ⑥利用者：主な障害別
- ⑦事業所：生産活動売上
- ⑧事業所：メイン事業の売上規模
- ⑨生産活動の売上向上のために取り組んでいること
- ⑩生産活動内訳
- ⑪利用している外部専門家
- ⑫助成金の受給状況

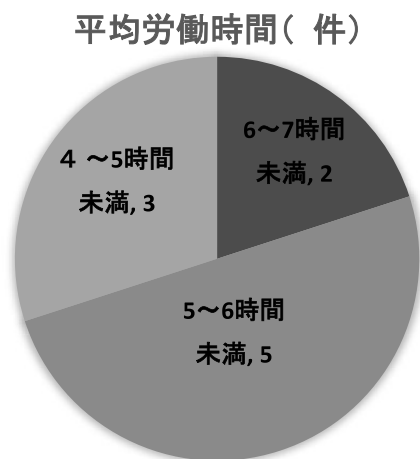
① 事業所開設年

10 か所の開設年は2013年以降が7か所となっている。



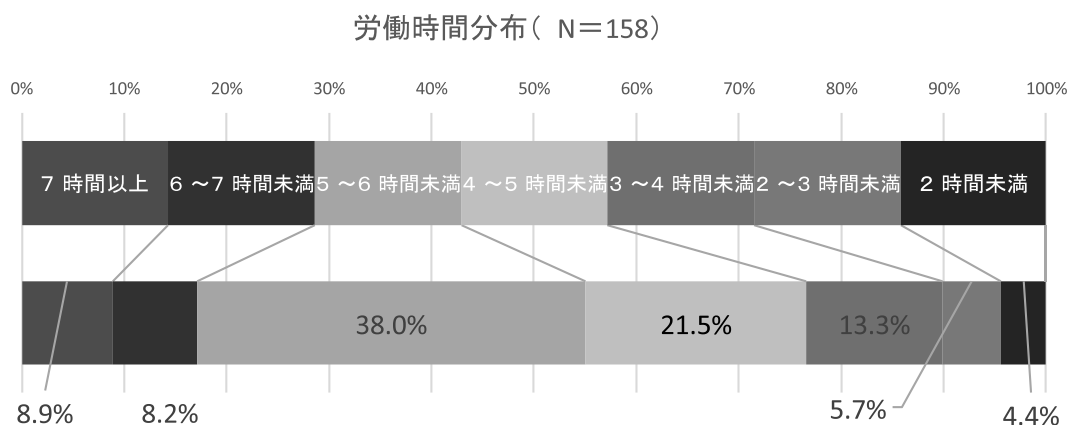
② 平均労働時間

事業所に対し、利用者の平均労働時間を聞いた。5時間～6時間未満と回答した事業所が10か所中5か所と半数を占める。続いて4時間～5時間未満が3か所、残る2か所は6～7時間未満であった。



③ 利用者の労働時間分布

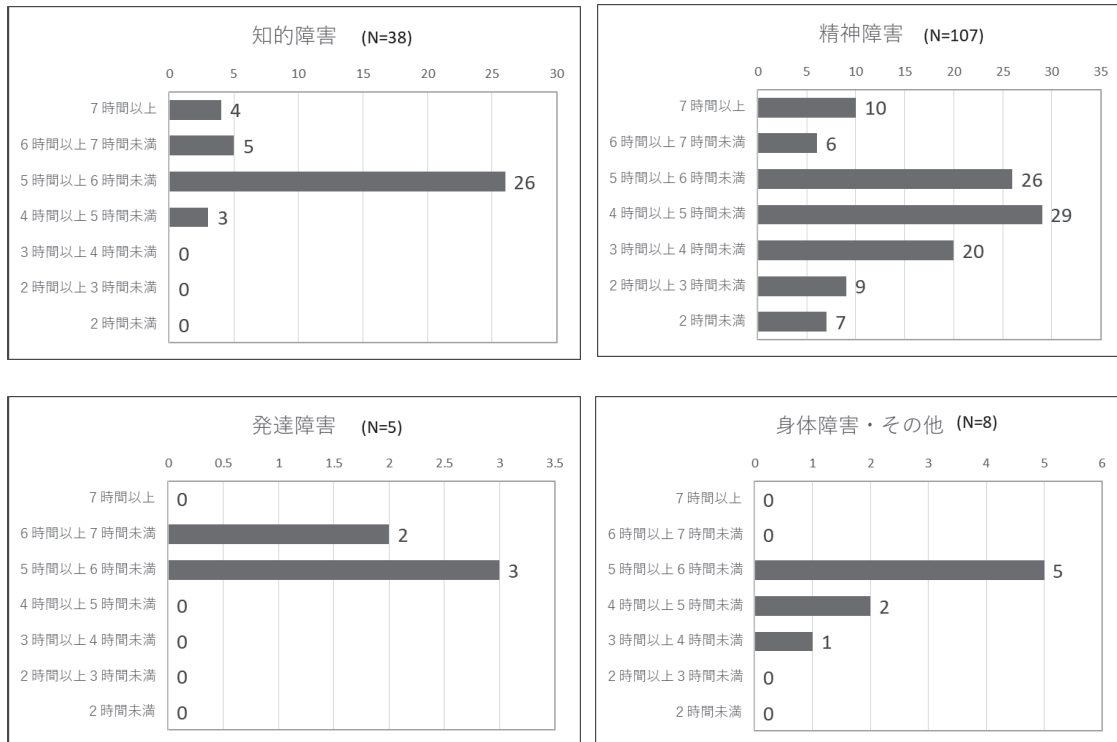
今回調査した10か所の事業所で働く158人の障害者について、労働時間分布を見た。「5～6時間未満」が38.0%で最も多く、次いで「4～5時間未満」が21.5%となっている。この2分類を合わせた4～6時間未満が全体の約6割を占めている。



④ 障害別労働時間分布

さらに、障害種別の労働時間分布を見たのが下図である（発達障害、身体障害は件数が少ないため、参考値）。知的障害者、発達障害者、身体障害者では4～5時間未満が最も多い。精神障害者では5～6時間未満の割合が最も多くなっている。

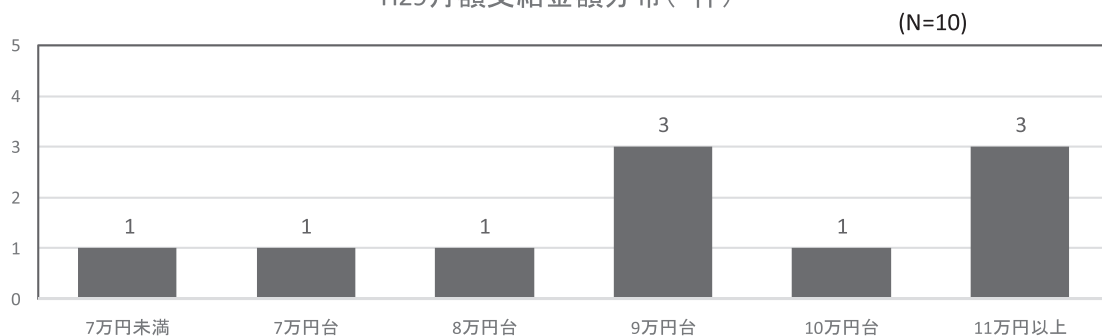
精神障害者107人の就業時間には幅があり、2時間未満から、7時間以上まで多様な働き方をしていることがわかる。3時間未満の割合及び6時間以上の割合はそれぞれ全体の15%ほどを占めている。



⑤ 利用者：月額支給金額分布

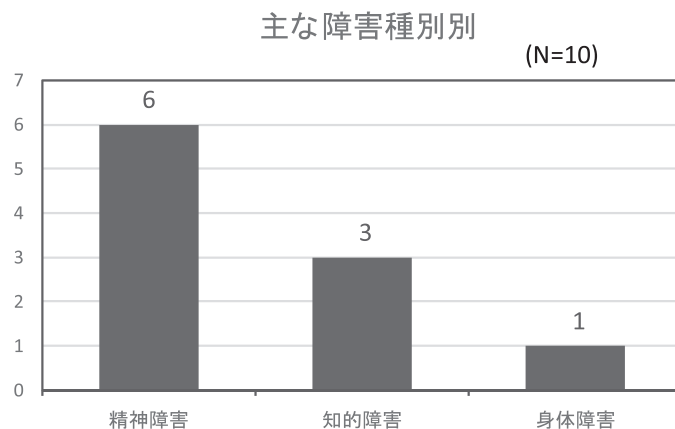
平均賃金を月額で見ると、9万円台、11万円以上が各3か所となっている。平成29年度の東京都のA型事業所（雇用型）の平均賃金額は90,407円となっており、10か所中7か所が平均を超える実績となっている。

H29月額支給金額分布（件）



⑥ 利用者：主な障害種別

主な障害種別は精神が6か所、知的が3か所、身体が1か所となっている。

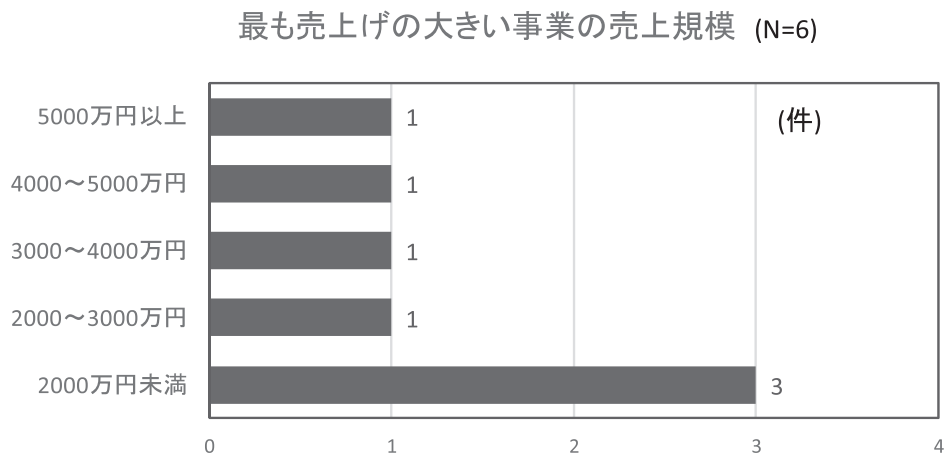


⑦ 事業所：生産活動売上

生産活動売上実績を見ると、「4,000万円以上」が4件と最も多く、次いで「2,000～3,000万円未満」が3件となっている。給付金から利用者の賃金を支払っていない好事例事業所では大半の事業所が2,000万円以上の売上実績を持っている。

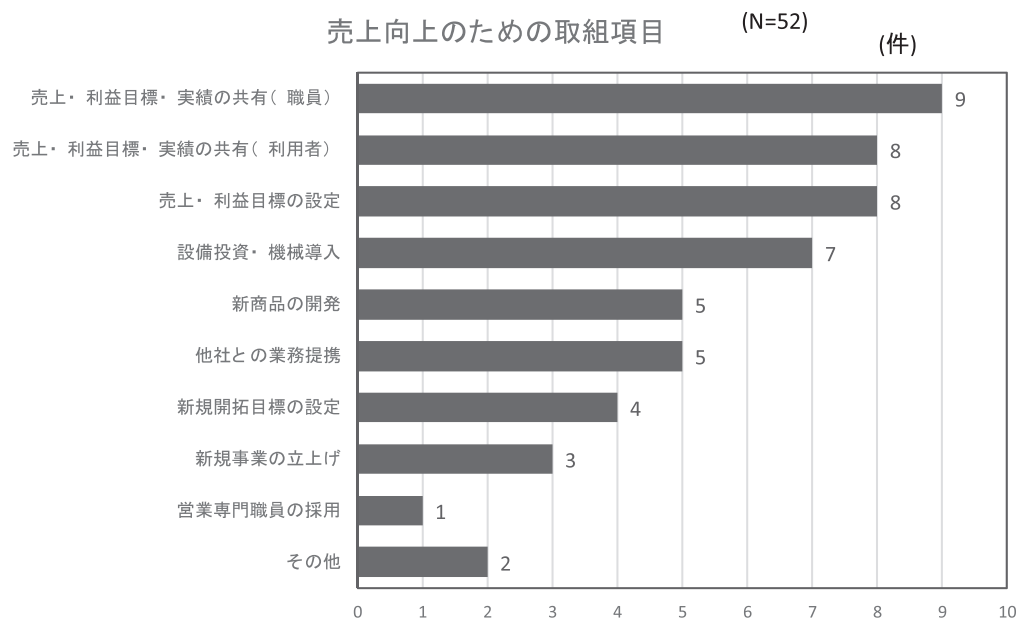
⑧ 事業所：メイン事業の売上規模

生産活動売上をさらに詳しくみると、各事業所の主力事業（売上1位の生産活動）の売上規模を聞いたところ、2000万円台、3000万円台、4000万円台、5000万円以上がそれぞれ1件ずつあった。業種により原価のかかるもの、かからないものなど収支構成には違いがあるが、いずれの事業所も数千万円規模の主力事業を持っていることがわかる。



⑨ 生産活動の売上向上のために取り組んでいること

生産性向上のために取り組んでいることを複数回答で聞いた。結果は次ページのグラフのとおりである。「売上・利益目標・実績の共有（職員）」が10件中9件と最も多く、次いで「売上・利益目標・実績の共有（利用者）」「売上・利益目標の設定」がともに8件で多い。職員との共有は、事業計画書・報告書などの書面での共有のほか、職員会議等で定期的に共有している例が多い。利用者との数字の共有に関しては、朝礼、夕礼の場での報告、あるいは掲示物での共有等が見られた。利用者にも事業実績に関わる数字を開示して、従業員の一員として売上・利益増への貢献を促している点は経営改善事業所も参考にしたいところである。「設備投資・機械導入」「新商品の開発」「他者との業務提携」にも積極的な事業所が多く、一般の企業同様、事業拡大のための方策を検討し、事業計画に盛り込むなどして計画的に実行していることがわかる。これらの経営に関わる意思決定はトップのリーダーシップによるところが大きい。社会福祉法人等は理事会での承認手続など決定プロセスに時間を要するため、計画性が求められる。

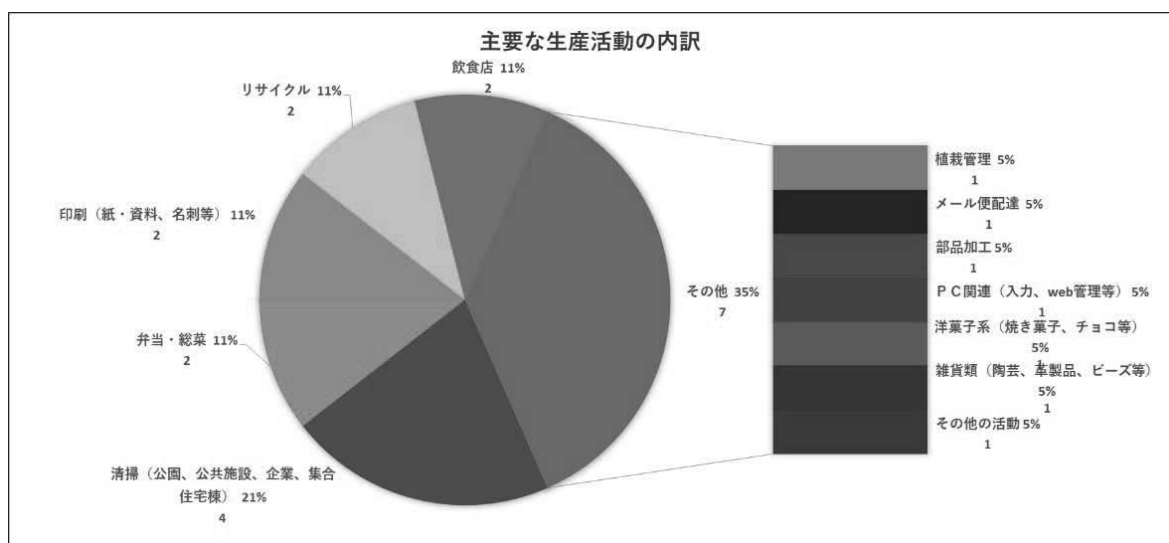


⑩ 生産活動内訳

生産活動の内容としては、清掃が4件でやや多いものの、10か所それぞれ独自の事業に取り組んでいることがわかる。弁当、飲食、印刷、リサイクルが各2件ずつとなっている。

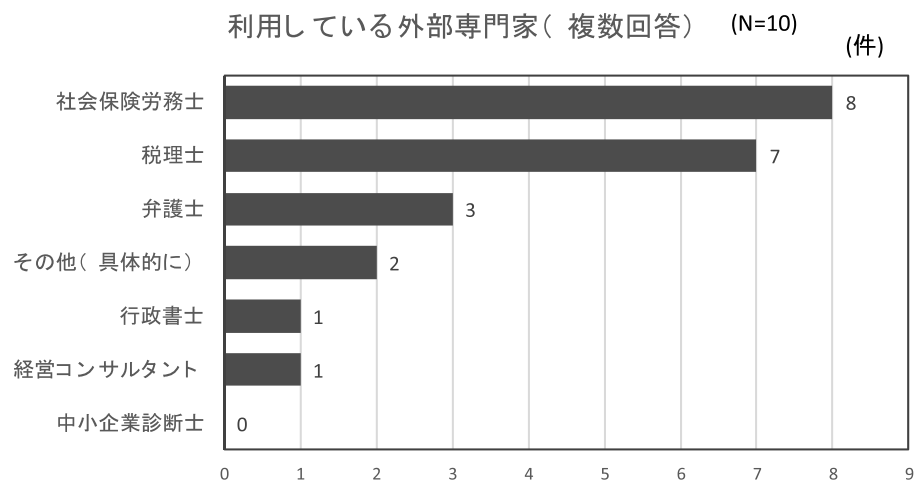
生産活動内訳表	事業所数	構成比
清掃（公園、公共施設、企業、集合住宅棟）	4	21.1%
弁当・総菜	2	10.5%
印刷（紙・資料、名刺等）	2	10.5%
リサイクル	2	10.5%
飲食店	2	10.5%
その他	7	36.8%
計	19	100.0%

生産活動内訳表 その他の内訳	事業所数
植栽管理	1
メール便配達	1
部品加工	1
P C 関連（入力、web 管理等）	1
洋菓子系（焼き菓子、チョコ等）	1
雑貨類（陶芸、革製品、ビーズ等）	1
その他の活動	1
その他計	7



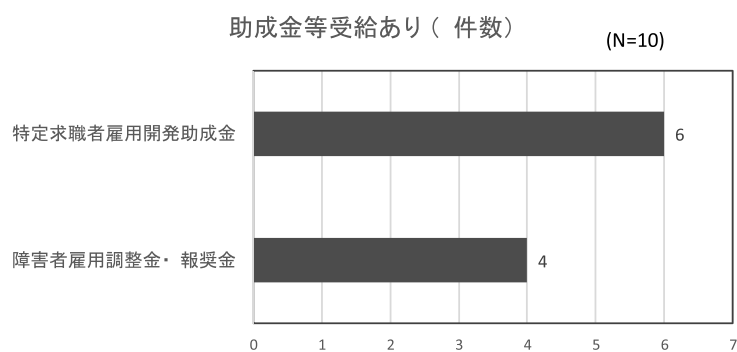
⑪ 利用している外部専門家

利用している外部の専門家としては社会保険労務士が 8 件、税理士が 7 件と多い。



⑫ 助成金の受給状況

助成金の受給状況としては、特定求職者雇用開発助成金が 6 件、障害者雇用調整金・報奨金が 4 件となっている。



3 訪問調査の実施

下記のとおり行った。（詳細は次章）

事業所を訪問し、生産活動の現場を見学させていただくとともに、代表者、管理者等に以下に挙げる内容について詳細に話を伺った。

【調査項目】

I 生産活動の状況

- ・現在の生産活動の種別、売上規模
- ・現在の生産活動に至る経緯
- ・現在の生産活動における問題点、課題
- ・今後の事業展開の展望について

II 高収益の実現のために取り組んでいること

- ・事業所職員の賃金向上、経営感覚向上に向けての意識付け・意識改革をどのように行っているか
- ・職場環境・作業環境整備の考え方、実際の改善事例
- ・専門的人材の配置
- ・職員育成、処遇改善
- ・生産活動に係る経費、一般管理費としての経費削減の取組状況
- ・施設整備、生産設備・作業備品の整備状況、導入の意図や効果
- ・製品やサービスの質の確保、向上に向けた工夫
- ・新規事業開拓・販路開拓の実施状況
- ・商品開発の取組
- ・企業、関係機関との連携・提携状況
- ・地域との連携（地域ネットワーク等の活用状況、共同受注・共同出店、地域の商工団体等との連携）
- ・官公需の活用状況

Ⅲ利用者像と支援

- ・利用者数、利用者の労働時間
- ・利用者の障害の種別、程度
- ・利用者へのサポート体制の特徴
- ・支援での問題点、課題
- ・利用者のA型事業所としての働き方、就労への意識付けをどのように行っているか
- ・利用者支援（就労アセスメント、個別支援計画等）における工夫
- ・一般就労支援、就労定着支援の考え方、実績等
- ・利用者の賃金向上、キャリアアップの仕組み
- ・利用者のスキル向上
- ・利用者の労働条件、労務管理状況
- ・利用者の高齢化、重度化への対応

Ⅳその他

- ・多機能型施設における他サービスとの関係性（相乗効果や課題等）
- ・その他（経営者のバックグラウンド、開設経緯、都内におけるA型事業所の存在意義・使命、今後のビジョン等）

4 好事例事業所紹介

インデックス

	法人名	事業所名	作業内容	所在地	種別	実施日	ページ
(1)	一般社団法人 EARTH BASE	イーストフライト	デザイン・レイアウト加工・編集・作成など	江戸川区	多機能	9月6日	15
(2)	特定非営利活動法人地球船クラブ	エコミラ江東	リサイクル	江東区	単独	9月7日	19
(3)	特定非営利活動法人多摩草むらの会	草むら de 夢 (畑 de きっちゃん)	レストラン運営	多摩市	多機能	9月5日	23
(4)	社会福祉法人はる	しごとも	清掃、その他	世田谷区	単独	8月30日	27
(5)	特定非営利活動法人練馬区障害者福祉推進機構	すくらむ事業所	清掃	練馬区	単独	9月12日	31
(6)	特定非営利活動法人ストローク会	ストローク・サービス	清掃	新宿区	単独	10月19日	34
(7)	社会福祉法人豊芯会	豊芯会フードサービス事業部	弁当の製造・販売	豊島区	多機能	9月6日	37
(8)	社会福祉法人未来	みくま	弁当製造、その他	小平市	単独	8月30日	40
(9)	一般社団法人ルブランサポート	ラトリエ ソサイエティ	洋菓子製造、その他	足立区	多機能	9月7日	43
(10)	一般社団法人ワークワーク	ワークワーク東京	リサイクル	江戸川区	単独	9月6日	47

(1) 一般社団法人 EARTH BASE 事業所名 イーストフライト

福祉と一般企業、地域とのコラボレーションを通じて、障害者とともに企業が働く場を構築

基本データ

		内容
法人名		一般社団法人 EARTH BASE
事業所名		イーストフライト
住所		東京都江戸川区小松川 3-2-1 テクノタウン 306
事業所データ	指定年	2014 年
	施設種別	多機能型 (B 型)
	定員数	10 名
	登録利用者数	5 名
	職員数	6 名 (常勤 6 名)
	主たる障害種別	身体障害 (聴覚・言語障害) 者、身体障害 (内部障害) 者、知的障害者、精神障害者及び難病等対象者
	作業内容	①デザイン・レイアウト加工、編集、作成 ②看板ポスター印刷、ラミネート加工
	平均労働時間	5 時間以上 6 時間未満
	平均賃金 (月額)	
	平成 29 年度	94,513 円
	平成 28 年度	90,349 円
	年間売上金額	
	平成 29 年度	31,661,199 円
	平成 28 年度	33,406,296 円

① 生産活動の状況

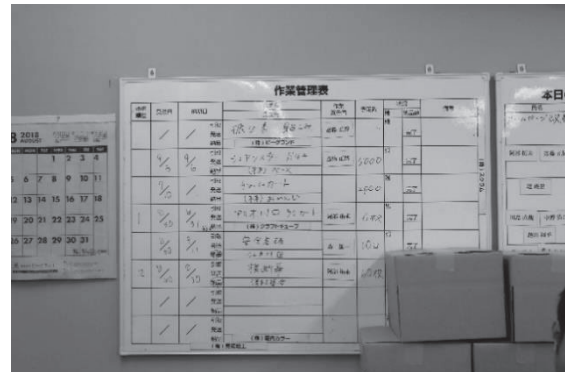
事業の核になっているのは、看板、ポスター制作である。

都内ではあまり例のない生産活動であるが、当事業所では、業界での実績を長く有する企業との業務提携により、委託された業務を障害のある人が担うことでA型としての事業を組み立てている。

最近では、当該企業からの受注制作のほか、障害者優先調達推進法を活用した区からの直接受注も増え、交通安全看板の制作、その他施工作業も行っている。平成29年度の売上は32,000千円となっており、収支のバランスもとれている。



◇フィルムの加工工程



◇作業工程表

看板制作の技術習得は一朝一夕でできるものではない。例えば、フィルム加工の作業工程をみると、フィルムは薄く、しなやかで扱いが難しい。大型のフィルムをきれいに貼っていく、あるいはフィルムを指定の形（文字など）に切り取っていくには、経験と技術が必要である。技術向上については印刷会社出身の職業指導員がOJTで指導している。特にステップといったようなものは設けていない。失敗を重ねることで徐々に上手になっていくようにうかがえた。

設立当初は何度も失敗を繰り返した。例えば、

- ・大きなフィルムにゆがみや、しわが寄ってしまい、製品として納品できない。
- ・ポスターフィルムを指定の方に切っていく作業で、上手に切れず、やり直しになってしまう。

時間的、経済的なコストがかかることは承知の上で、原材料費がかさんでも、根気強く支援を行った。技術を学んで習得してほしいとの想いで必死だった。「今だからこそ言えるけれど、大変だった。」と管理者は話す。

利用者の得意なことやこれまでの経歴等を考慮し、適性に合わせて仕事のマッチングを行っている。最初は作業範囲を限定して一つずつスキルを身に付けてもらっているが、徐々に範囲を広げて、できる仕事を増やしたり、レベルアップを図ることを目指している。

建築を専門に学び、業務経験を持つ利用者に、現在、3Dアプリケーションを使った設計やチェック業務を任せている。これは指導員も保有しない特殊技術であり、たまたまこうした人材が入ってきたことで、重要な戦力となった。特殊な技術であるため、次に続く人が現れることは想定しにくい、高度な技術を要する仕事にも、その適性があればチャレンジしてもらいたいと考えている。

評価基準に基づいて一人ひとりのアセスメントを丁寧に行い、能力に合わせた業務のマッチングによって、担当業務のスキルアップをできるだけ早く図れるよう工夫している。

日々の業務管理については、作業工程表を用いるなどして業務の視覚化、情報の共有化を図っている。基本工程は同じであっても、個々の看板はオーダーメイドであるため、細かな工程や作業は毎回異なる。人によってその日に担当する業務も異なり、全員が言われたことだけやっているのでは非効率であるので作業工程表を各自確認して作業に従事している。

作業の効率化とともに、利用者の主体性や時間管理意識を育てる上でも作業の見える化は不可欠であると考えている。

② 高収益の実現のために取り組んでいること

当事業所は、常勤職員6名のうち4名は看板制作の熟練専門スタッフとして配置されている。利用者の技術指導はもちろんのこと、営業による仕事の確保、納品作業含め、事業を全面的にサポートしている。広告代理店、看板製造会社などと複数のパイプを持っており、看板制作技術、施工、営業面において一般企業と同等の競争力を有しているのが強みである。

また、将来のための設備投資として、新しい印刷機械の導入や新商品の開発も進めており、更なる販路拡大、売上拡大の実現が期待できる。

③ 利用者像と支援

利用者には、「ここは働く場所」「稼ぐ場所」「一般就労に向けて必要な能力やスキルを付ける場所」ということを繰り返し伝えている。代表とともに福祉畑にいた方が、管理者・サービス管理責任者を担っている。面談は必要に応じて随時行い、利用者を支援している。

また、A型とB型の多機能で運営していることにより、相乗効果が生まれている点も特徴である。B型の利用者はA型が担当する作業の補助的な業務を行うこともある。より難易度の高いA型の作業工程を知り、間近に感じながら仕事をすることで意欲を高めている。自分もスキルアップしてA型に移りたいと希望する利用者も多い。支援の視点でも、B型でじっくりアセスメント、訓練し、能力が高まった利用者をA型に移行させる方針を打ち出しており、支援者、利用者双方納得性が高い。

よって、入社希望者については、いきなりA型の利用者として受け入れず、いったんB型の利用を勧めている。B型での作業を通じて一定の評価基準を満たした利用者のみをA型の利用者としている。

また、A 型をゴールとするのではなく、「一般就労に向けた通過施設」と標榜し、実際就労させた利用者も複数（平成 29 年で 2 名）おり、自身の法人で A 型職員として一般雇用されている。

看板制作は一般就労に向けた訓練の一環と考えると、看板職人としての技術習得を支援することが目的ではなく、高い技術を必要とする仕事に従事した経験を糧に、一般就労への自信をつけてもらう視点が重要である。設立後 4 年を経て、試行錯誤の上、支援と事業のバランスが取れてきたところである。

今後も安定した質・量の受注のもと、個々の利用者の適正やニーズをくみ取りながら、適正な事業運営を目指したいと考えている。



◇施設外観

④ その他の特徴

A 型、B 型の多機能型で運営しており、仕事の種類、難易度で A 型と B 型を明確に分けている。

ポイント

1 一般企業とのつながり

核となる事業に基づいて、安定した仕事と支援の流れが作られている。

2 技術をしっかり学ぶ

利用者への技術指導を徹底し、A 型事業所をゴールとしない「一般就労に向けた通過施設」としたスタンスで就労支援を行っている。

3 多機能で運営している B 型をアセスメントと訓練の場として位置付けている

4 自分で稼ぐことを学ぶ

「働く」を通して「能力向上を実現する」こと、「稼ぐ」を通して「お金の価値」自分で好きなものを購入できる楽しさを伝えて、利用者の働く意欲を高めている。

(2) 特定非営利活動法人地球船クラブ 事業所名 エコミラ江東

環境問題の改善と障害者雇用の推進。地域の応援も得て実現した共同リサイクル事業

基本データ

		内容
法人名		特定非営利活動法人地球船クラブ
事業所名		エコミラ江東
住所		東京都江東区潮見 1-29-7
事業所データ	指定年	2015 年
	施設種別	単独
	定員数	20 名
	登録利用者数	13 名
	職員数	6 名（常勤 6 名）
	主たる障害種別	知的障害者
	作業内容	リサイクル
	平均労働時間	5 時間以上 6 時間未満
	平均賃金（月額）	
	平成 29 年度	102,081 円
	平成 28 年度	108,909 円
	事業収入	
	平成 29 年度	18,816,495 円
	平成 28 年度	22,715,739 円

① 生産活動の状況

主な作業は、区の資源回収車が回収した使用済みのトレーを色別に分別し、貼られたシールなどを除去するというリサイクル事業である。分別後のトレーは、機械で細かく粉砕し、成形材料としてトレーメーカーに納めている。トレーメーカーの製造・流通システムの一部に組み込まれる形で、A型事業が作られた。その他、資源ごみの分別や給湯器解体などの作業も行っている。安全性の観点から、機械を使用する作業は職員が行っており、基準より多くの常勤職員が配置されている。平成29年度における事業収入は19,000千円ほどに上る。



- 1（左） 回収した使用済みトレー
- 2（左下） トレーを白と柄物に分別やシールなど不純物を取っていく。
- 3（右下） トレーや発泡スチロールの箱を機械で細かく粉砕した成形材料（ペレットにする）。



てもらうこと。障害者への理解が深まることで、障害者と健常者との共生につながる。」と所長は話す。仕事の様子を見てもらうと同時に、作業体験では利用者が説明することもある。

当事業所は団体の見学を受けていて、連日、地域の小学生や修学旅行生が訪れている。「リサイクルだけではない。リサイクルされたものがどのように活用されていくのかを知ることによって教育にもつながる。また障害者を雇用し就労の場を与えること。見学の場を設けることで、地域の小学生に障害者の働く姿を見て知っ

② 高収益の実現のために取り組んでいること

事業スキームとして、食品トレーをいかに回収するかが問題だが、当事業所の場合は、A型事業による障害者雇用の創出の意義に対し、江東区が応援する形で、区が回収した使用済み食品トレーを事業所が無償で提供を受け、リサイクルに回すこととなった。加えて、区内近隣のスーパーなどとも連携し、使用済みトレー等のリサイクル処理を行っている。

安定経営が実現できている大きな要因として、協力企業の存在が大きい。食品トレーメーカー2社（ヨコタ東北、デンカポリマー）、ディーラー（静岡産業社）、産廃業者（市川環境エンジニアリング）などが、全面的に事業に協力している。リサイクル後のペレットの買取り価格は、事業所の採算を考慮して決定されている。

協力企業の配慮があるとはいえ、エコミラ江東は自助努力なくして今後の継続した収益を生み出していくことができないと考えている。高収益を目指すために更なる品質の向上に努め、ペレット買上げ単価引き上げの交渉を始めている。

安定した収益が確保されており、収支上の課題は特にないが、当事業所ではさらに売上げ・利益水準を上げる方向で動き始めている。利用者の作業習熟の影響もあり、日によっては作業が早く終わって利用者の手が空く時間があるので、この空き時間を効果的に使いたいと考えている。具体的に進んでいる新規事業の話として、施設外就労での粗大ごみ等の分別作業がある。利用者は、新しいことをやりたいと思っており、意欲的に捉えているようだ。利用者の働く場を、エコミラ江東と施設外就労と交代で設定することで、飽きずに就労できるように工夫をしていく。

さらに、江東区からは、更に多くの小学生を含む見学者の受入れを要請されており、障害者あるいは障害者の働き方への理解を促すような動きが見られている。この他、豊洲市場で使われる発泡スチロール箱のうち一部ではあるが、事業所での回収が決まり、新しいリサイクルの仕事が増えている。

③ 利用者像と支援

利用者はもともとグループホームなどに入居していた障害者が多いとのこと。経済的な自立を目指し、B型事業所から移ってくる人もいる。どちらかというと体力のある人に向いている仕事であるため、現在の利用者は全員男性である。

支援体制として、売上げ向上や就業意欲の向上に向けた目標設定をしており、達成の度合いに合わせて、管理者から利用者へ声掛けをしている。これによって利用者のモチベーションアップにつながっている。

また一般就労を希望する人に対しては就活支援も行っている。1日5.5時間の勤務時間の中で、50分に1回の休憩を設けており、リラックスさせる時間を取りながら就労できるよう、労働環境を整えている。報酬面では平均労働時間は週25時間以上で全員社会保険に加入している。年1回の家族会の開催や、手が空いた時に「カラオケ」を行うなどレクリエーションによって、職場の交流を深めている。

④ その他の特徴

もともと、豊富な人脈を持つ理事達が、行政と企業を巻き込む形で事業を開始。建物（1億3千万）、機械（7千万円）は企業からの寄付を受けた。設備投資のほぼ全てを企業からの支援で事業をスタートしている点は、特異な状況であると言える。A型の指定を受ける前に、5年ほど一般雇用の形で事業運営を行っていた。

受注においても行政や企業の全面協力を受けていて、月22トンの使用済みトレー・発泡スチロールのリサイクル事業が成り立ち、採算ベースに乗っている。

ポイント

1 企業とのコラボレーションで事業を構築

食品トレー流通のリサイクルの一端を担う形で事業を構築し、収益を安定的に生み出している。リサイクルという社会的課題に対して障害者を雇用する付加価値のある事業を、福祉を応援する企業とのコラボレーションで実現している。

2 地域への協力と行政からの支援

施設見学の受入れにより、地域児童の教育に役立つことで、行政からの支援を受けることに繋がっている。

(3) 特定非営利活動法人多摩草むらの会

事業所名 草むら de 夢 (畑 de きっちゃん)

法人内の農業・食品加工と連動した六次産業化によって、特色あるレストラン事業を運営

基本データ

		内容
法人名		特定非営利活動法人多摩草むらの会
事業所名		草むら de 夢 (畑 de きっちゃん)
住所		東京都多摩市落合 1-46-1 ココリア多摩センター6F
事業所データ	指定年	2013 年
	施設種別	多機能 (B 型)
	定員数	15 名
	登録利用者数	13 名
	職員数	6 名 (常勤 6 名)
	主たる障害種別	精神障害者
	作業内容	レストラン運営
	平均労働時間	6 時間以上 7 時間未満
	平均賃金 (月額)	
	平成 29 年度	114,783 円
	平成 28 年度	116,849 円
	事業収入	
	平成 29 年度	44,097,124 円
	平成 28 年度	46,401,282 円

① 生産活動の状況

商業施設のレストランフロアで、一般のレストランと肩を並べて事業展開している。平成 29 年度の事業収入は 44,000 千円である。法人内では A 型事業所の他、複数の B 型事業、相談支援事業を実施しており、特に A 型は一般就労に近い形での就労機会を提供している。

法人として従来から農福連携、六次産業化に力を入れて取り組んでおり、関係法人で行っている農業や食品加工との連動によって、「直営農場で栽培した野菜をふんだんに使った料理を提供」する特徴あるレストランとなっている。

5 年前のオープン時には、飲食のノウハウがなかったため、プロの飲食業コンサルタントの指導を受けていたが、現在は自分たちの設定するメニューでのサービス提供を行い、お客様の支持を得ている。サービス品質も高まっていると自負している。

② 高収益の実現のために取り組んでいること



商業施設のレストランフロアに出店しており、営業時間や定休日は、商業施設の方針に合わせなければならない。現在は、11 時～22 時までの営業、曜日による休みはなく不定休営業である。客数は一日平均 80～120 名。メニューを改善したことによって、平均客単価を昨年 998 円から 1,130 円へと上げることが出来ている。調理の専門職が 4 人（法人全体で）おり、月に 1 回飲食部門で集まって会議（レストラン、販

売、農業部門の職員で情報交換）を行い、3 か月毎のメニュー変更や季節に合わせたスポットメニューなどを出してお客様を飽きさせない工夫している。

また、店舗入り口にて野菜や B 型事業所で製造した商品の販売も行っている。

地元のお客様には新鮮な野菜を使ったメニューや味で評価され、リピーターになってくださる方が多いが、口コミによる宣伝効果でわざわざ足を運んでくださる方も多い。東京都のホームページや、福祉情報総合サイトの NHK ハートネットで紹介されたことや、商業施設が発行している広報媒体で「秋の味覚特集」などとして紹介されると、お客様の反応も良い。店の認知度の向上とともに、売上げも上昇している。

利用者は、メニュー改善、サービス向上に対して自分たちの努力が成果につながっていることを実感しており、就労意欲の向上に結びついている。

③ 利用者像と支援

利用者は精神、発達、身体障害（視力障害）等の方の障害を持ち、入院経験のある人も多い。B 型等から移行してくる方については、所属の支援機関とも連携しながら本人

の希望や適性に考慮して採用を決めている。利用者は30～40歳代の方が多く、充実した仕事を求めている。もともと東京都多摩総合精神保健福祉センターを利用していた親の会が立ち上げた法人であるため、開所当初は医療機関（デイケア）からの採用が多かったが、最近はハローワークを介して近隣の国分寺、昭島、多摩地域から一般就労を希望する方の利用が増えている。



業務は、キッチンとフロアのシフトを完全に分けている。手が空いている時間に、キッチン担当は夜の仕込み等を行い、フロア担当はナプキンや調味料などの補充、清掃をするなど、一日の仕事の流れが時間ごとに区切られ、指示を受けなくても取り組めるようになっている。開店準備からラストオーダーまで、自分が担当するルーティンワークを繰り返すことで、目標や課題に沿った取組や支援がしやすい仕組みが作られている。

一般就労を目指す人、調理師免許所得を目指す人など、利用者の目標は様々で、個別支援計画と作業評価表に基づき、定期的に面談支援を行っている。作業評価表は「日常生活」「対人関係」「作業力」「作業への態度」といった就労全般に必要な評価項目と、「フロア業務」「事務業務」「発注業務」などレストランにおける業務の内容別に評価する項目で構成されている。これらを活用して、本人、スタッフが相互チェックを行うことで、目標と課題の明確化ができています。課題が明確になれば、その取組成果を確認することもでき、利用者のスキルアップ、意識向上に大変有効である。

個人差には配慮しつつも、ショッピングモール内のレストランという環境下で、一社会人としてのマナーや職業能力を身に付け、プロフェッショナルとして活躍できる人材を育成することを支援方針に掲げ、徹底している。基本的な意識付けとしては、個別の労働条件通知書（雇用契約書）の交付やタイムカードの使用で「雇用関係」にあることを明確にするほか、重要事項説明書でも、「サービス提供の内容」の欄に「利用者の方々と協働で飲食店での調理・販売・接客のスキルを身に付ける」「勤務の責任と充実を感じられる活動で就労の意欲の向上を育む」といった具体的な仕事内容や目標が書かれており、自己成長を期待できる職場であることが伝わる内容となっている。

現状、利用者の平均勤務時間は6時間超となっているが、最初から長い時間の就労が難しい場合には、6時間未満からスタートし、面談で状況を確認しながら、シフト時間を

調整するなどして段階的に時間を伸ばすようにしている。目標としては 8 時間就労できる人を増やしたいと考えており、現在 7 時間以上勤務できる利用者が、全体の 4 割程度いる。利用者の中には、草むらの社員を希望する人もいる。

月に一度の支援者会議において、利用者個々の課題やニーズについて話し合い、職員は共通認識を持った支援を行っている。

④ その他の特徴

法人内に農園があり、そこで栽培された野菜を使用する事により、店の特徴を際立たせるとともに、効率の良い仕入れにつながっている。事業面では、B 型で作った野菜や加工食品が A 型レストランの食材となり、支援面では、他の事業所との比較の中で、「就労の場」としての A 型の機能を利用者も職員も明確に意識して仕事に取り組むことができている。

ポイント

1 法人内の生産活動を連動させ、特色あるレストランでお客様を魅了

法人内の農業・食品加工との連動で六次産業化により、特色あるレストラン運営を行い、地域のお客様に支持されて売上げ拡大を実現。法人内の事業所で生産した野菜や加工した商品を食材や販売商品として活用するなど、事業所間の連携を図ることで相乗効果を上げている。

2 作業工程を明確にし、目標・課題を共有

タイムスケジュールに沿った作業工程の明確化と目標設定で、利用者のモチベーション向上に繋がっている。ショッピングモール内のレストランという環境の中で、厨房、接客業務に従事するプロフェッショナルとして、かつ一社会人としてのマナーを身に付けられるよう利用者を育成している。

(4) 社会福祉法人はる 事業所名：しごとも

区のモデル事業で基盤を作り、利用者の仕事の質と量を確保して A 型事業へシフト

基本データ

		内容
法人名		社会福祉法人はる
事業所名		しごとも
住所		東京都世田谷区等々力 6-10-19
事業所データ	指定年	2008 年
	施設種別	単独 (但し 2018 年度より就労定着支援事業を開始)
	定員数	30 名
	登録利用者数	39 名
	職員数	13 名 (常勤 5 名 非常勤 8 名)
	主たる障害種別	精神障害者
	作業内容	清掃、ヤマト宅急便のメール便 (現 DM 便)、DM 便の仕分け作業 羽田クロノゲートでの伝票補修作業・撮影・ファイリング作業
	平均労働時間	4 時間以上 5 時間未満
	平均賃金 (月額)	
	平成 29 年度	78,653 円
	平成 28 年度	72,896 円
	事業収入	
	平成 29 年度	42,032,828 円
	平成 28 年度	41,667,610 円

① 生産活動の状況

施設外就労と清掃事業が主な生産活動である。平成 29 年度の事業収入は 42,000 千円となっている。

【施設外就労（ヤマト運輸）の業務】

メール便（現DM便）の配達の仕事からスタートした。配達件数に波があること、全体の仕事量として不足していたことから、営業してDM便の仕分け作業を受注した。その他、羽田クロノゲートでの伝票の補修作業・撮影・ファイリング作業を受注したことで、売上向上に寄与している。



【清掃】

世田谷区内のテナントや区立施設等の日常清掃 3~4か所を受託、区民会館の定期清掃、東京消防庁から消防署の定期清掃を受託している。区内で定期清掃のできる事業所は他になく、障害者優先調達推進法により官公需の受注に有利である。区や都からの清掃は金額も大きく、年間契約であることから資金繰りの的にも良い仕事である。



利用者の技術力を高めるよりも、誰でも簡単に作業できるように、高品質の機械を導入した方が良い、との判断でケルヒャー社の床面洗浄機を購入した。清掃には最初から高機能の機材を導入し、経験不足を補うことで実績を上げている。洗剤や細かな道具についても、ビルメンテナンス関係の研修や展示会に出向いて研究している。

② 高収益の実現のために取り組んでいること

現在力を入れているのは清掃事業の業務拡大である。官公需の新規受託に向け、業者登録を行うほか、業界情報の収集等の営業準備を進めている。時間当たりの生産性や品質向上のための技術向上も課題としてスキルアップにも取り組んでいる。背景として、現在事業の軸になっているヤマト運輸でクロネコヤマト DM 便の取扱品目が見直され、DM 便の品目数が減少したことで、事業所の受注量減少が懸念されることにある。

さらに中長期的な視点で、新たな事業の探索も始めており、管理者は業界団体の研修会や異業種の経営者と情報交換を行うなど情報収集に努めている。

③ 利用者像と支援

利用者は、一般就労からの転職が約半数、それ以外はB型から、又は精神科クリニックのデイケアからの移行が多い。区のモデル事業で最初にやっていた雇用からA型利用者に移行した方がいる。区外の人が多く、都外（川崎）から通所している人もいる。自分のペースで仕事をする人も比較的多く、3～4時間／日で満足している人も多い。平均年齢43歳で平均通所機関4年3か月。

職場が分散しているため、しごと内でのDM便担当者以外は現場中心、直行直帰での勤務の人もいる。このため、個別の相談はシフトに入っていない時間にあらかじめ誰に何を相談したいか聞いて設定する。不要ならば特に行かない。利用者情報含め、共有サーバーに記録を書き込み、職員間で共有している。何かあれば電話か面談での相談を受けており、大きなトラブルはない。余暇活動は実行委員制で毎年実施している。

④ その他の特徴

もともと区のモデル事業として、法人内のB型作業所内での「雇用モデル」として最低賃金で働くチームを作ったことが、A型事業所設立のきっかけとなっている。3年間のモデル事業実施後、会社化を目指したが、そのままの形で継続するのは難しかったため、A型事業に移行し、雇用されていた障害者をA型の利用者として再スタートする形で事業を始めた。モデル事業の時に、何の仕事をするかを検討していたタイミングで、ヤマト運輸がメール便事業（現DM便）を障害者施設に出し始めていたので、手を挙げ、生産活動の柱とした。法人の理念として一般就労促進をうたっていたため、当初から利用者には最低賃金以上の賃金をという目標は持っており、A型の制度ができてモデル事業からA型へと移行する流れは自然だった。

現状売上内訳はヤマト運輸8：清掃2である。施設外就労と清掃事業のためほとんどが事業所外での仕事となるが、取引先を限定しているため、支援員を効率よく配置することもできている。スポットでの仕事ではなく、通年で同じ現場があることも支援の安定化に貢献していると思われる。現場が数か所に分散していることで、利用者の状況が把握できない事態を避けるため、離れた拠点間の情報共有にはクラウドを用いたグループウェアを活用し、利用者の状況や支援内容を記録・共有するようにしている。ヤマト運輸の現場は人手不足とのことなので、すぐに仕事が無くなるというリスクはないが、売上が一社偏重の状況には是正が必要と考えており、清掃の強化を急ぐとともに、中期的な目標として、請負ではない自主事業の柱になる新規事業の立上げを目指している。

ポイント

1 事業の多角化で経営基盤を固める

官公需の清掃事業の他に、ヤマト運輸のDM便配達、仕分け作業、伝票処理事業の受注を得たことで売上げ拡大に寄与、利益を獲得できている。

2 クラウドを活用し運営を効率化

現場が数か所に分散していることで、利用者の状況が把握できない事態を避けるため、離れた拠点間の情報共有にはクラウドを用いたグループウェアを活用し、利用者の状況や支援内容を記録・共有するようにしている。

(5) 特定非営利活動法人練馬区障害者福祉推進機構

事業所名 すくらむ事業所

区立施設の清掃業務を受託し、地域に根差した「障害者の働く場」を実現

基本データ

		内容
法人名		特定非営利活動法人練馬区障害者福祉推進機構
事業所名		すくらむ事業所
住所		東京都練馬区豊玉北 4-11-7 BS 第 2 ビル
事業所データ	指定年	2013 年
	施設種別	単独
	定員数	13 名
	登録利用者数	13 名
	職員数	12 名 (常勤 2 名 非常勤 10 名)
	主たる障害種別	知的障害者、精神障害者
	作業内容	公共施設の清掃
	平均労働時間	5 時間以上 6 時間未満
	平均賃金 (月額)	
	平成 29 年度	112,010 円
	平成 28 年度	108,413 円
	事業収入	
	平成 29 年度	21,709,020 円
	平成 28 年度	21,451,296 円

① 生産活動の状況



清掃業務として館内の日常清掃、外の草むしり、落ち葉掃きなどを行っている。日常清掃は、共用部分のダスタークロス、モップ掛け、汚れ落とし、トイレ清掃、貸し会議室の床清掃、テーブルふきなどを行っている。開館前等の作業や定期的な巡回点検を実施しており、床はゴミ一つなく清潔が保たれている。利用者

はOJTで清掃作業を覚える。個人差はあるものの、おおむね一人で各持ち場の清掃が行えるようになっている。

② 高収益の実現のために取り組んでいること



清掃の質の確保を徹底しているため、これまで施設利用者等からクレームが出たことはない。

清掃作業を行うに当たり、すくらむ事業所の利用者では対応が困難な業務（ポリッシャー等の機器を使う作業や高所作業等の定期清掃）については、補完的にビルメンテナンス会社に一部再委託を行っている。

③ 利用者像と支援

清掃に特化した業務の作業内容や環境面を考慮して、利用者は知的・精神・発達障害に絞っている。区内在住者に限定しており、障害者就労支援センターなど支援機関からの紹介で、実習ののちに受け入れている。利用者は週30時間の勤務を基本とし、雇用保険、社会保険への加入を徹底している。これは利用者の生活を守る上で、必要なことと捉えている。

サービス管理責任者は施設長が兼務している。面談希望者は、法人事務所にきてもらい、面談することが多い。個別支援計画の運用徹底などは今後の課題である。

④ その他の特徴

特になし

ポイント

1 区の障害者雇用の指針がバックボーン

区は、区立施設の清掃業務委託について、障害者優先調達推進法の観点から、毎年継続して当事業所に発注しており、経営は安定している。

2 利用者の技術向上への指導の徹底

事業を清掃業務に特化することで、利用者は清掃に専念できている。また行き届いた指導を受けることで技術を習得し向上させていくことができる。

(6) 特定非営利活動法人ストローク会 事業所名 ストローク・サービス

精神障害者雇用の草分け的存在。高い技術と信頼で清掃現場を確保

基本データ

		内容
法人名		特定非営利活動法人ストローク会
事業所名		ストローク・サービス
住所		東京都新宿区西落合 2-20-16 P O E Mビル 1 F
事業所データ	指定年	2012 年
	施設種別	単独
	定員数	13 名
	登録利用者数	23 名
	職員数	5 名 (常勤 3 名 非常勤 2 名)
	主たる障害種別	知的障害者、精神障害者
	作業内容	清掃業
	平均労働時間	4 時間以上 5 時間未満
	平均賃金 (月額)	
	平成 29 年度	66,512 円
	平成 28 年度	65,879 円
	事業収入	
	平成 29 年度	33,774,864 円
	平成 28 年度	32,247,653 円

① 生産活動の状況



株式会社ストロークを継承し、精神障害者・知的障害者の自立と社会参加を担っている。生産活動は清掃事業で、日常清掃と定期清掃を行っている。利用者支援は施設外就労と施設外支援を組み合わせで行われ、日常清掃がメイン。早い人は7:30から作業開始。経験豊富な職員がマンツーマンで指導し、最初はつきっきり、徐々に離れていくように育成し徐々に一人で仕事ができる

るようにしていく。

一般企業と同様の品質の清掃を目指して約8割の職員と一部の利用者がビルクリーニング技能士の国家資格を取っている。

昔から障害者雇用に対する理解のある現場を引継ぎ、そのまま受注を継続してもらえているからこそ、安定した収益があり事業として成り立っている。

② 高収益の実現のために取り組んでいること

清掃の仕事は短時間労働の現場も多く、短時間労働を希望する利用者のニーズと合致した。

日常清掃は、大手ビルメンテナンス業者が一括受注した清掃業務の一部を、下請け業者に発注されることは業界の慣習として多いが、当事業所は、優先調達法の活用によって新宿区から随意契約で清掃業務を受注したり、創業者が長年にわたって地域で培ってきたネットワークを基に企業や病院から直接清掃業務を請け負うなどしている。

大手ビルメン業者の下請けであれば、営業活動にさほど苦勞しないが、その分採算性が低下してしまうリスクがある。一方新規開拓をし続けなければならないという観点からは、職員の負担を生じさせている点もある。一般の清掃業者と同様の競争力が必要との視点から、土日・祝日にも営業し、通常の就労支援事業所が受託できない仕事を受注している。利用者のスキルアップ、生産性向上が収益性の向上に直結していることから、個別支援にも力を入れている。

③ 利用者像と支援

利用者は保健師の紹介が90%を占める。清掃がやりたい人以外では、一般就労が難しいけれど稼ぎたい人、体を動かすことが好きで体力がある程度ある人というイメージで紹介がある。B型などの利用者が大半である。

利用者は毎週1回事務所に来所してもらい実績記録表を記入、そのタイミングで面談も実施している。最短1日2時間からの就労時間をいかに伸ばしていくかということが

サービスの基本という認識で、毎週 1 回の面談を通じて利用者の意欲を引き出し、丁寧に能力向上を図っている。

体調の安定、できる業務を増やすこと、スピードをあげることなどを支援していく。本人が希望し、その段階で、時間を伸ばして働ける現場があれば、提案して移ってもらう。

ここでは利用者を共に働く「パートナー」と位置付け、そう呼ぶと施設長は話す。A 型事業所に切り替えたことで、給付費を受けて職員の数を増やすことが出来た。パートナーに対して、実力や働きたい形に合わせて支援ができるようになった。

④ その他の特徴

創業者の人脈で仕事を請け負うことが出来て、続いてきた現場である。しかし、ビル・建物の老朽化も進んでおり、いつ建壊しなどが決まり、清掃案件の契約が終了してしまうか分からないという不安も感じている。

障害者優先調達推進法により新宿区からの仕事が増え、受注において恩恵を受けているが、「ご依頼のあった話は基本引き受ける。断るという選択は怖くて仕方ない。先のことを考えると安心してられない。」と、施設長のコメントが聞かれた。

一方では「障害者の雇用に否定的な企業はまだ多い」「急に出勤できなくなる利用者がいる中では新規の仕事は難しい」など、障害者に対する厳しい意見も聞かれており、新規営業や新規事業展開などについて、慎重な姿勢が見られた。

ポイント

1 高品質な清掃サービスの提供

事業を清掃に特化。職員がプロとして通用する清掃技術を持ち、利用者を「パートナー」と呼び、清掃技術をしっかりと教え、戦力化している。

2 施設外就労にも行き届いた支援

利用者のスキルアップ、生産性向上が収益性の向上に直結していることから、個別支援にも力を入れている。利用者の特性に配慮し、現場と事業所が離れているにもかかわらず、行き届いた支援を実現している。

(7) 社会福祉法人豊芯会 事業所名：豊芯会フードサービス事業部

ノウハウを蓄積した配食事業に特化。地域密着の営業や、企業からの受注で安定した収益を確保

基本データ

		内容
法人名		社会福祉法人豊芯会
事業所名		豊芯会フードサービス事業部
住所		東京都豊島区北大塚 3-34-7
事業所データ	指定年	2008 年
	施設種別	多機能（B 型、就労移行）
	定員数	15 名
	登録利用者数	16 名
	職員数	11 名（常勤 3 名 非常勤 8 名）
	主たる障害種別	精神障害者
	作業内容	弁当の製造・販売（配食センター事業）
	平均労働時間	4 時間以上 5 時間未満
	平均賃金（月額）	
	平成 29 年度	86,699 円
	平成 28 年度	82,604 円
	事業収入	
	平成 29 年度	80,606,508 円
	平成 28 年度	71,155,197 円

① 生産活動の状況

生産活動は、弁当の製造・販売（配食センター事業）に集約している。A型設立以前から喫茶、配食サービス事業を展開していたことで、運営のノウハウはすでに蓄積されていた。

区の配食事業を受託していることが強みであり、事業運営の安定を支えている。高齢化率の高い地域で、独居老人が増えているという環境も手伝って、利用する人は増えている。区も事業費を増やしてくれており、おかげで食数アップに伴い売上げも拡大している。

また、企業からの会議弁当・ケータリングの受注も増加している。紹介によって新規の弁当受注につながるケースがある。例えばCSRに熱心な外資系企業は、CSR部門が窓口となり、社内営業をしてくれており、新規の弁当注文が入ってくることもある。

さらに、社会福祉法人東京都社会福祉協議会の東京ボランティアセンターの紹介を受けて、徐々に受注いただける企業数も増えている。1万円以上の注文で配達を受けており、最低10食から、多いときは200食～300食の注文が入る。

シェア拡大のポイントは、ケアマネジャーとの間に信頼関係が構築できていることだ、と管理者は話す。高齢者はケアマネジャーが勧める業者を選ぶ傾向があり、ケアマネジャーの信頼確保は食数拡大にとって有効であると考えている。

従事する職員4名のうち、3名は調理師や調理経験者。食材の仕入れや調理に経験が活かされ、原価率を35%程度に抑えられていることも利益確保の要因と思われる。

② 高収益の実現のために取り組んでいること

来年度から、区の配食サービスの事業者枠が拡大され自由競争になるため、価格、商品の見直しを行い、競争力のある商品への改良を検討している（売価700円→650円）。原価率は上げずに粗利を確保したいため、なんらかの工夫を加えていきたい。さらに、今後は平日強化策として、企業へのケータリング、弁当配達を増やしていく考えである。

また、地域のケアマネジャー、高齢福祉課とのパイプを太くするための働きかけも、重要と考えている。

③ 利用者像と支援

利用者は、精神障害の利用者が大半。募集はハローワークで行っている。利用者を見ると、「一般就労は難しいかもしれないが働く能力はある方」が多い。勤怠が安定しない、理解力に差があるといった特徴は障害があればやむを得ない部分なので、そういう方を除外することはない。

福祉の面では、多機能型でやっている特徴を生かし、地域活動支援センターの職員にも相談を受けてもらっている。相談を受けるのは基本的にシフト外の時間で対応してもらっている。

また、個別支援計画はサービス管理者が作るが、担当分けして支援を行っている。面談、アセスメントを年 2 回、先に予定に組み込んで粛々と実施する。仕事の内容を変えたい（洗い場から盛り付けへなど）、時間を増やしたいといった利用者の要望を聞くことや、通所が安定しない人に対しては連絡をとり、家庭訪問するケースもある。

④ その他の特徴

シフトは「調理」「盛り付け」「洗い場」によって、配置する人数とシフトインの時間が変わる。配食事業は、業務の切り分けができるので、役割分担も明確にできることが特徴である。利用希望者にとってイメージが浮かびやすく、ミスマッチも少ない職場である。

当事業所は利用者以外も短時間勤務のシングルマザーなどが助け合いながら就労する職場となっており、適材適所で勤務時間中に集中して働くことで高い生産性を確保している。



(左)
調理担当。
魚を捌いている。

(右)
配膳担当。
容器を整頓。

ポイント

1 得意分野で強みを生かし、収益を安定

ノウハウを蓄積した配食サービスに特化し、運営に係る経験値の高さを事業に生かしている。強みを生かした経営で安定した収益を上げることで、「最低賃金で働ける場」を提供している。

2 地域を含めた手厚い支援

個別支援計画を予定に組み込んで、継続した支援を行っている。

また、多機能型のメリットを生かしながら地域活動支援センターの職員に相談を受けてもらっている。区や地域企業と連携し、障害者の地域での共生を実現している。

3 アセスメントと個別支援計画に基づく支援

長期にわたり、精神障害者の就労支援を行ってきたノウハウに基づき、適切なアセスメント及び個別支援計画によって本人の就労意欲・能力を高める支援を行っている。併当事業に係る作業を工程分解したり、時間帯別に求められる作業スピードの緩急を明確にしたりして、多様な業務を用意し、ミスマッチを無くしている。

(8) 社会福祉法人未来 事業所名 みくま

地域のニーズに応え、A 型事業所をスタート。法人内や関係各所の
昼食ニーズを捉えた弁当製造が収益を創出

基本データ

		内容
法人名		社会福祉法人未来
事業所名		みくま
住所		東京都小平市大沼町 2-1-12
事業所データ	指定年	2013 年
	施設種別	単独
	定員数	10 名
	登録利用者数	12 名
	職員数	5 名（常勤 2 名 非常勤 3 名）
	主たる障害種別	身体障害（聴覚・言語障害）者、身体障害（内部障害）者、知的障害者及び精神障害者
	作業内容	弁当製造、清掃、名刺作成、受注作業
	平均労働時間	5 時間以上 6 時間未満
	平均賃金	
	平成 29 年度	91,610 円
	平成 28 年度	81,883 円
	事業収入	
	平成 29 年度	22,125,620 円
	平成 28 年度	22,202,899 円

① 生産活動の状況

当初は地域の方や顧客と直接接点を持てる事業にしたいと思い、軽食喫茶の運営を想定していたが、みくまの法人内には給食設備が無いことから、利用者への昼食提供も目的の一つとして弁当製造事業を開始した。仕出しスタイルで注文を受け、製造、配送、弁当箱の回収といった一連の作業を行っている。午前中が勝負である。人員、スペース、1日の生産可能量から考えると適正規模での生産活動に取り組んでいると言える。



週の開所日数は5日間、年間244日間、平均活動時間は5時間のシフト勤務となっている。日課は7時30分～12時10分作業、12時10分～12時30分昼礼、12時30分～13時30分休憩、13時30分～16時30分作業となっている。

弁当製造以外に弁当箱の洗浄など他の作業等も行っている。配達補助に入ることもあり、どんなお客様にお届けしているのか感じてもらうことで、モチベーション維持につながっている。

清掃については、隣接の法人本部の建物、法人の事業所（パン・クッキーのお店）に利用者を派遣して作業に従事している。

また、弁当製造事業の現場においても、最後の1時間半は4～5人でチームを組んで清掃作業を行っている。清掃事業においても、毎月安定的な収入が得られている。

名刺印刷は、利用者の特性を生かした仕事に従事させることが出来るよう、弁当製造以外に安定的な収入が見込める生産活動を増やしていくために開始した。最近では、法人内職員のほか、特別支援学校や地域からも注文が入るようになり、少しずつ成長している。

② 高収益の実現のために取り組んでいること

弁当事業収入が就労支援事業収入の8割以上を占めている。法人内には通所事業所利



用者210名と職員約100名、合計310名のうち、80食近くの需要があること、その他の関係機関からの注文が入る点で、安定的な弁当製造数が確保できることが強みである。これ以外にも配達先に弁当を届けるついでに、病院、介護施設、官公庁などを巡回して月間メニュー表を配ったり、既存のお客様の知り合いを紹介いただくなど日常的に営業活動を行っている。配食弁当は固定客を増やすこと

で売上げの安定を図るビジネスモデルだが、様々な事情によりお客様の一定割合は離反するものであり、常に新規顧客を開拓する必要がある。当事業所でも同様の状況ではあるが、顧客を一定数以上確保できており、売上げ伸長につながっている。

さらに、小平地域は、病院や介護施設が多いことも併当事業には有利と考えており、未開拓の施設へのアプローチができればさらに売上げを伸ばすことが可能である。独居高齢者等のニーズも高いと思われ、潜在的な見込み客が期待できる環境である。

③ 利用者像と支援

利用者は法人内 B 型施設、又は医療機関のデイケアから来られるケースが多い。

利用者のアセスメントを丁寧に行い、本人の希望も確認した上で、弁当、清掃、名刺印刷等のどの仕事に適性があるかを見極め、配置するようにしている。各部門ごとにも、細かく多様な仕事があり、工程を分けることによって、活躍できる場を作るのが事業所の役目であると考えている。事務の仕事は就職前の訓練としても行っている。

また、利用者の職業スキルの向上については、実際の作業を通して、一般就労に必要なビジネスマナー(ホウ・レン・ソウ)、スキル(動作)、出勤の安定、ストレス耐性、体調管理など多様な視点で課題と目標を明示し、支援を行っている。職業準備性と就労意欲の醸成を目的とするもので、一般就労を視野に入れた支援が行われている。平成 29 年度には、一般就労希望者 4 名中 2 名が事務補助の職種を希望していたことから、パソコン入力や売上集計などの作業も取り入れて、事務能力のスキルアップも支援した。このような日々の仕事を通じての訓練が、業務の正確性や他者とのコミュニケーション能力の向上につながり、成果を出せている。

④ その他の特徴

法人事務所に隣接していた酒屋さんが閉店、空いた建物を地域のために使ってもらえないかと申出があったことから A 型事業への取組の検討が始まった。法人は就労継続 B 型、移行事業所を持っていたが、小平市の市内に A 型がなかったため地域のニーズがあったこと、また法人内においても利用者への多様な就労機会の保障のため、就労移行支援、就労継続支援 B 型のほか A 型事業を運営することとした。地域との信頼関係をベースに、福祉事業者として事業を広げた結果としての A 型事業所であることの意義は大きい。

ポイント

1 顕在するランチ需要を取り込む

法人内の職員、利用者や関係機関から日々の昼食用に受注が入ることで、弁当製造事業は、安定した収益が見込めている。

2 事業の多角化を推進

清掃や印刷業務を取り込んで事業を多角化させたことで、経営の安定と利用者の活躍の場が広がっている。

(9) 一般社団法人ルブランサポート 事業所名ラトリエ ソサイエティ

利用者を戦力とした洋菓子の OEM 生産と飲食店向け消耗品販売の二本柱で、高収益を実現

基本データ

		内容
法人名		一般社団法人ルブランサポート
事業所名		ラトリエ ソサイエティ
住所		東京都足立区中央本町 4-4-12-2F
事業所データ	指定年	2015 年
	施設種別	多機能型 (B 型)
	定員数	30 名
	登録利用者数	30 名
	職員数	16 名 (常勤 9 名 非常勤 7 名)
	主たる障害種別	知的障害者及び精神障害者
	作業内容	洋菓子製造、その他
	平均労働時間	5 時間以上 6 時間未満
	平均賃金	
	平成 29 年度	93,560 円
	平成 28 年度	92,880 円
	事業収入	
	平成 29 年度	113,736,980 円
	平成 28 年度	143,677,581 円

① 生産活動の状況

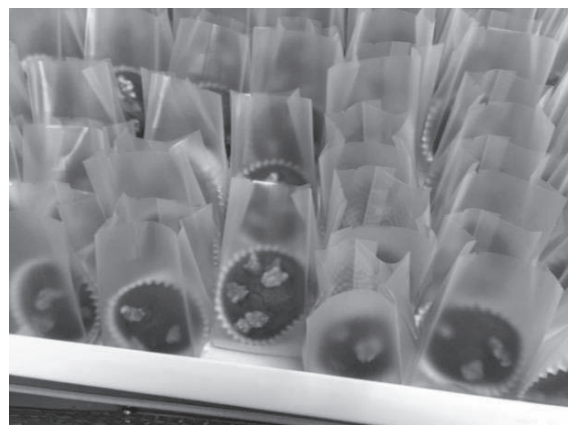
OEM生産中心の菓子製造が生産活動の軸となっている。有名老舗店やデパ地下に入店しているパティスリーや一流ホテル、コンビニエンスストアで扱うギフト菓子などの菓子製造の注文を受託している。

工程分解された流れ作業で、山のように積まれた焼き菓子が次々包装されていく様子は、工場の製造ラインそのものである。作業内容は、焼き菓子の製造、チルドデザート製造、生ケーキやタルトの製造など洋菓子全般の製造である。洋菓子製造の専門的な技能を必要とする商品や加工に関しては、技術・経験を有する職員が行っていたが、今では、利用者の中にも、ケーキにクリームを塗る作業やフルーツの盛り付け、デコレーションができる人も増えてきている。軽作業的な袋詰めやラベル貼りの作業など比較的簡易な仕事や焼き菓子の製造作業なども大量にある。多様な業務があり、利用者は興味や適性に応じた業務に就くことができる。忙しい職場で役割と責任を与えられた利用者がやりがいを持って働ける環境を職場全体で作っている。

1日6時間、週5日働ける方をA型の要件としており、その要件に合わないが当事業所の仕事に興味を持ち、利用を希望する方には、B型事業を紹介している。B型事業所では、どら焼きの製造等を行っている。こちらも非常に好調で、B型でも高い工賃を支給できる体制が整っている。菓子製造が難しい人には、飲食店向けの消耗品販売の仕事や、洗濯の仕事等を提供し、得意な分野で活躍してもらっている。「利用者がやりたいこと」できる仕事を見つけて提供するのが支援者の仕事だと考えている。



◇洋菓子の製造工程



◇袋詰めされた焼き菓子

地域の方にも徐々に知られるようになり、直接買いに来てくれる人もいる。老人ホームや近隣のイトーヨーカドーに呼ばれて催事販売することもある。もともと、この地域は中小の食品メーカーが多い場所だったこともあり、地域で応援してくれるムードがある。

② 高収益の実現のために取り組んでいること

市場が伸びていること、注文は断らないこと、一度注文いただいたお客様から品質に対して高い評価を得ていることで、継続受注、注文アイテムが拡大している。今では飛び込み営業の必要はなくなり、問合せへの対応で次々仕事が決まっているのが実状である。

流通に乗せるお菓子の他に、証券会社の各営業所がお客様に配るお菓子の注文や、株主総会で配るお菓子の注文も増えている。障害者施設で作っていることがCSR的な好感度につながっている。

仕事が増えれば、利用者、職員の技術は必ず向上する。やれる工夫をして、治具もよく作っている。レコードプレーヤーを改良して、ケーキの作業台にしたこともある。包装の難しい半熟カステラのラッピングには、下水道のコックを使ってやってみたらうまくいった。日々工夫をしながら改良を重ねている。

③ 利用者像と支援

「1日6時間、週5日働ける方」をA型の要件としている。利用者は、区の就労支援センターからの紹介だけでなく、区立障害者福祉センターあしすとからの相談も多い。

支援面では2週間に1回ずつ、2回に分けて利用者との話合いの時間を設けている。利用者から要請があれば、相談対応も行っている。

職業指導員の仕事は、利用者の可能性を引き出すこと、障害があっても可能性を引き出せば、十分な仕事ができるという信念が代表にある。この信念はパート職員にまで浸透し、障害者の支援は、一緒に働きながら職員が自然に行っている。60代以上の職員が多く、子育ての経験や人生経験豊富な人たちは障害者についても理解して、自然な支援を行っている。

④ その他の特徴

OEM生産中心の菓子製造という業態で、時流に乗り、事業拡大を進める中で、利用者の就労の機会を作り、拡大している。企業の求める商品を、指定された材料・レシピで納品できること、契約に基づく条件の納期、ロットで納品できることがOEM生産の最低条件である。衛生管理や異物混入のリスクを最低限に抑える環境・体制が作れていることも当然求められる。

これらの要件をクリアし、大手1社に対して実績を作ったことで、他社にも広がった。コンビニスイーツ市場が急激に伸びていることも追い風になった。これに加えて商談、商品開発をしやすい都心に近い立地で行っていることも奏功し、スイーツの注文が殺到している状態である。

代表はもともと介護ヘルパーの仕事をしていたが、菓子メーカーの前社長から事業を引き継ぎ、A型事業を開始した。利用者とともに働く中で、実践から学びながら経営と支援を行っている。職員、利用者はこんなに一生懸命やっているリーダーならば、協力

しようという気持ちになり、個々の力を発揮しているという。自分はケーキを作れないという立ち位置でいることがかえて良いと代表は考えている。

副代表はもともと事務機器の営業をしていた人で、営業手腕に優れている。日用雑貨卸の担当として、ホテルとの契約をまとめるなど、成果を出している。関連業務として飲食店をターゲットに消耗品の注文販売を行っている。

ポイント

1 洋菓子の OEM 生産を大量受注、収益を確保

人手不足等で廃業が進む製菓業界の中で、障害者を戦力として工場を活性化し、企業からの受注生産で売上げを大きく伸ばしている。注文を断らない姿勢、求められる品質に応えられる技術力によって取引先の信頼を得て、安定した収益を確保している。

2 利用者は適性に応じた業務に従事

多様な業務があり、興味や適性に応じた業務に就くことができる。忙しい職場で役割と責任を与えられた利用者がやりがいを持って働ける環境を職場全体で作っている。

(10) 一般社団法人ワークワーク 事業所名 ワークワーク東京

民間企業との win-win の関係でコラボレーション。利用者が、特性にふさわしい仕事に従事できる環境を整備

基本データ

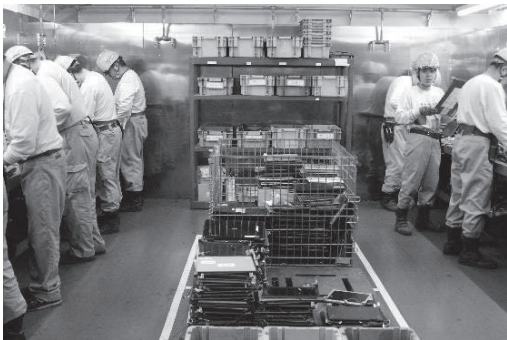
		内容
法人名		一般社団法人ワークワーク
事業所名		ワークワーク東京
住所		東京都江戸川区東葛西 3-17-41
事業所データ	指定年	2013 年
	施設種別	単独
	定員数	10 名
	登録利用者数	9 名
	職員数	5 名（常勤 5 名）
	主たる障害種別	身体障害（聴覚・言語障害）者、身体障害（内部障害）者、知的障害者及び精神障害者
	作業内容	リサイクル
	平均労働時間	6 時間以上 7 時間未満
	平均賃金	
	平成 29 年度	117,896 円
	平成 28 年度	113,735 円
	事業収入	
	平成 29 年度	21,314,638 円
	平成 28 年度	20,575,296 円

① 生産活動の状況

既に取り組んでいる大阪での実績を基に、三洋商事株式会社の東京支社とのコラボレーションで事業を開始している。

同社は、大阪、奈良、東京を拠点にリサイクル業を営む企業で、以前から障害者雇用をしていたが、障害者に対する特別な知識を持たずに雇用を進めていった結果、様々な問題が生じ、安定した雇用環境を維持することが難しくなっていた。知人を介して現理事長、理事が相談を受けたことから当社との関係づくりが始まり、様々な問題解決方法を検討した結果、A型設立に至った経緯がある。大阪でのA型事業が軌道に乗ったことから、東京支社でも同じモデルでできるのではないかと考え、ワークワーク東京を立ち上げた。

事業内容はリサイクル業。三洋商事に運ばれてくる、大手メーカーを含む複数の得意先からの多様な通信・交換機器、コンピューター等のうち、ワークワーク東京は、ある程度分解されて小さくなった機密情報周りの機材の「解体作業・分別」に特化して仕事を受けている。



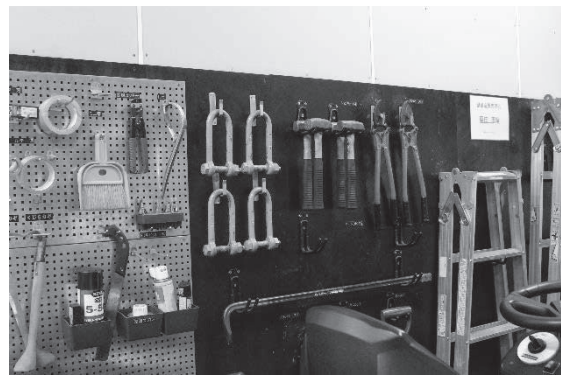
「解体」の作業は組立作業と異なり、検品が不要である点や、作業工程が人によって違っても最終的に求める解体ができていれば問題がなく、ミスが許されない仕事ではないため、利用者のストレスの少ない仕事である。納期や1日のノルマも明確にはない。機械の好きな男性向きの仕事で、飽きることなく作業に従事できている。一つのものに集中する傾向のある人には特に向いている。

スピード性よりも確実性を重視するため、マイペースで作業できる点も良いが、三洋商事から転籍した職業指導員等の専門的な技術指導・支援もあり、現場での創意工夫が重ねられ、生産性は向上している。

三洋商事との作業分担が明確になっていて、環境、労働安全、情報セキュリティそれぞれ高い品質管理体制を構築し、安定的に仕事が行われている。



◇PCを解体し、部品ごとに分別する



◇見える化された工具収納