

② 高収益の実現のために取り組んでいること

障害特性に合ったリサイクルの仕事を提供できる企業とがっちり組んでいることが成功要因と言えるだろう。利用者の仕事は、出来高制ではなく、時給換算され、売上げは確保されている。

また、支援が必要な人に対し福祉的な支援を行うことは経験のある支援者が担当し、作業スキルの習得に関する現場指導については企業出身の職員に任せている。

お互いの得意分野を生かして連携していることで、利用者一人ひとりが能力を発揮できている。

すべてのバランスをとり、利用者一人ひとりを大切にして無理な事業拡大は行わない。理事長は、事業がうまくいっているのは、企業のノウハウと福祉のノウハウ（ロマンとそろばん）の両方が融合しているからだと考えている。

③ 利用者像と支援

利用者は、計画相談支援事業や支援機関とのやり取りを通じてアセスメントを行い、支援方針を情報共有した上で採用している。一般就労では続かない困難性を抱えた人を引き受けている。仕事との相性もあるので、実習で適性や本人の意向を確認している。障害の程度でいえば軽度の人を中心に、6時間～7時間勤務を基本とし、社会保険もつけての就労が可能な方を受け入れている。個別対応により短時間も考慮に入れている。

生活支援が必要な方ばかりであり、しっかりサポートすることで継続した就労が実現すると考えている。このため、面談、家族や支援者の訪問・面談は勤務時間に行い、時給から減らすことはしない。後からでは伝わらないこともあるため、今、ここで一緒にいる支援者が説明することが必要と考えている。時間を置かず、すぐに話すことが有効である。

レクリエーションにより仲間意識を高めることも生活支援の一環と考えている。旅行などの費用は法人から福利厚生費として出している（本人も金銭体験のため一部を負担する。）。給与は最低賃金であっても、余暇支援をしっかりと行うことで仕事の意欲や成長につながる。

生活面でのトラブル、ビジネスマナーや社会ルールの認識不足については、「暮らしのルールブック※」等を用いて指導をしている。

③ その他の特徴

賃金は最低賃金を貰っており、最低賃金以上の給与は支給しない。入社前にそのことを本人、家族に伝えて納得した上で、入ってもらっている。ただし、雇用保険等の社会保険、有給休暇の取得、労災補償、福利厚生の充実を大事に考えており、月額平均給与は117千円となっている。総合的にみて最低賃金以上に働く力のある人は（本人の希望があれば）一般就労を目指す支援を行う方針である。今のところ一般就労実績は多く

はないが実績を徐々に積み上げたいと考えている。

企業との協業によって、ワークワーク東京としては、安定的に利用者の稼働分の賃金を確保できるとともに、営業活動や検品・納品といった業務がなく効率的に事業を運営できている。そしてその分、利用者の支援に注力することができ、生活態度に問題のある軽度障害者などを受け入れ、継続的に働くために必要な支援ができている。すでに地域の支援機関、相談支援事業所からも頼りにされる存在となっており、困難ケースにも柔軟に対応できる事業所として評価を得ている。

※ 知的障害・発達障害のある人のために作成されたリーフレット

制作：社会福祉法人南高愛隣会 <http://www.airinkai.or.jp/chiiki>

ポイント

1 民間企業との協業の成功

民間企業とのコラボレーションによって業務を分担、利用者にとってストレスを抱えにくい分野の工程を担っている。企業から流れてくる仕事量は安定しており、利用者の労働によって利益を生み出している。

2 福祉と経営のバランスが取れている

受注量が見込まれていて工賃が確保される環境にあり、職員は利用者の支援に十分に時間が取れている。福祉と経営のバランスが保たれている事例である。

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

(1) 就労継続支援 A 型事業所ロールモデルの分析指標

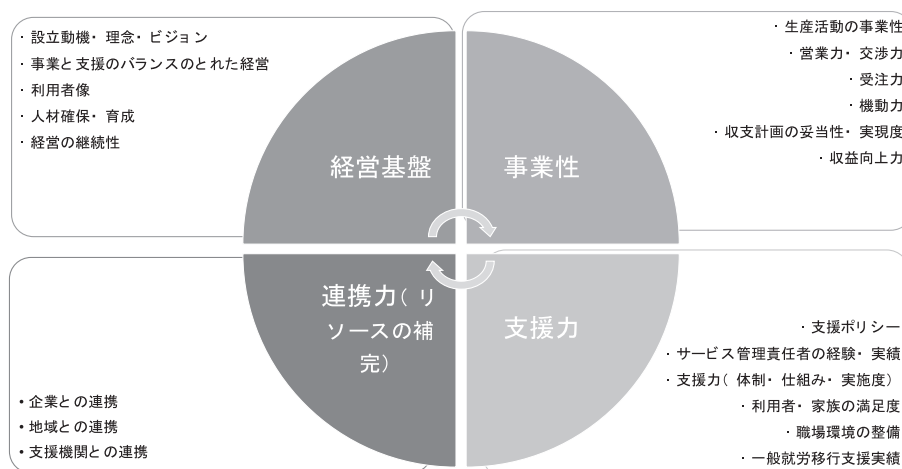
好事例事業所調査を踏まえ、ロールモデルとなる事業所とはどのような要素を兼ね備えた事業所なのか、東京都内で運営する場合の経営環境や障害者の就労状況を加味して分析指標を作成し、整理・考察を行った。

分析指標として、「経営基盤」「事業性」「支援力」「連携力（リソースの補完）」の4つの要素について、20 の指標を設定した。

「経営基盤」は、設立動機、理念、ビジョン、利用者像の明確化等事業所経営の根幹に関わる項目である。全国的に A 型事業所の経営課題が浮き彫りになる中、報酬改定等の制度変更や、一般就労に向かう障害者の大幅な増加が見込まれる環境下で A 型事業を継続的に運営するには、明確な事業目的を持つことが前提として必要である。「事業性」は、利用者に提供する仕事の質・量の適正を確認する項目である。主力事業の収益性、事業拡大のスキル・ノウハウ、機動力、計画に基づく経営等、採算の取れる A 型事業所にするための重要項目を挙げた。

「支援力」は、福祉サービス事業者としての資質を問うものである。支援ポリシーはもちろんのこと、障害のある人の就労支援に関する基本的な知識や経験、就労環境の整備などの項目を設定している。事業性と二律背反な項目ではなく、利用者にあった適切な支援を行うことが、事業の生産性や収益性を上げることとも密接につながっていると考える。

最後の「連携力」については、ここまでの3要素を1法人・1事業所で完璧なものとすることは現実的に難しい面もあり、地域の就労支援機関、生活支援や相談支援の各機関、企業や商工業団体等との連携によって不足するリソースを補う視点を持つことが重要との意図で設定した項目である。



項目の詳細は以下のとおりである。

No	大項目	小項目	内容
1	経営基盤	設立動機・理念・ビジョン	明確な設立動機を持ち、理念・ビジョンに基づく経営を行っている。
2	経営基盤	事業と支援のバランスのとれた経営	就労継続支援A型事業の目的や役割の理解に基づいて、事業性と利用者支援のバランスをとって、事業所経営を行っている。
3	経営基盤	利用者像	利用者像を明確にしている（どんな利用者に適した事業所であるかを明確化している）。 一般就労に困難がある人の受け入れ体制ができている。
4	経営基盤	人材確保・育成	事業の目的・理念が職員にも浸透し、事業に適した人材、支援に適した人材がそれぞれ配置され、安定したサービスにつながっている。
5	経営基盤	経営の継続性	制度変更や経営環境の変化があっても、A型事業を継続する強い意志を持ち、対応できる力を持っている。
6	事業性	生産活動の事業性	収益の柱になる事業が継続的にある。
7	事業性	営業力・交渉力	常に新たな顧客、取引先を開拓する力、条件交渉などを行う力が事業所内にある。
8	事業性	受注力	納品量、納品期限など取引先の要請に応じて、柔軟に受注する力がある。
9	事業性	機動力	事業環境の変化に応じて、スピード感をもって事業や組織を変革できる。
10	事業性	収支計画の妥当性・実現度	根拠に基づく収支計画が作られている。
11	事業性	収益向上力	柱となる事業の売上増・経費減の具体的な方策を持っている。 現状に満足することなく、収益向上に向けた事業開拓を行っている。
12	支援力	支援ポリシー	自社の利用者像をイメージした上で、その支援方針を持っている。
13	支援力	サービス管理責任者の経験・実績	サービス管理責任者は、障害者支援についての知識・経験を有する。
14	支援力	支援力(体制・仕組み・実施度)	個別支援の流れができている。 利用者の就労能力、就労意欲の向上などに取り組み、就労支援の質を確保している。
15	支援力	利用者・家族の信頼・満足度	利用者満足度が高く、定着率が高い。 家族からの評価も得ている。
16	支援力	職場環境の整備	利用者の就労意識を高めるため、また、業種に拘わらず生産性向上の意識をもって、職場環境が整えられている(5S※の徹底)。
17	支援力	一般就労移行支援実績	一般就労支援の実績を有する。 積極的に一般就労に向けた支援を行っている。
18	連携力	企業との連携	新規事業開発、事業拡大に向けて企業や協力団体との連携が行われている。
19	連携力	地域との連携	事業所での就労場面以外に支援が必要な利用者に対し、関係機関との連携がとれている。
20	連携力	支援機関との連携	自社の求める人材像がハローワークや支援機関に共有され、合致した利用者の紹介が行われている。

※5S…整理・整頓・清掃・清潔・躰

(2) 好事例事業所の分析指標に基づく傾向分析

分析指標に基づき、都内 10 か所の好事例事業所の分析を行った。各項目について 5 段階（項目により 3 段階）での評価を実施した。指標の小項目ごとに、そのスコアが示す実行レベルの水準を定め、どのレベルに当てはまるかをスコア化した。評価水準については、好事例の 10 か所に差をつけ、比較をすることを目的とするものではなく、都内の全事業所を想定して、「できている状態」～「できていない状態」を項目に沿って設定したものである。言うまでもなく、好事例は、多くの項目で「できている状態」にあるからこそ、好事例なのであり、10 か所全てが最高点の項目もある。スコア化については調査員 3 名の合議により決定したものである。

評価項目「経営基盤」

経営基盤	1 設立動機・理念・ビジョン	明確な設立動機を持ち、理念・ビジョンに基づく経営を行っている。
	5. 設立動機が明確で、経営理念、ビジョンをもって経営している。 3. 設立動機はあるものの、経営理念やビジョンは不明確である。 1. 経営理念・ビジョンは特にない。	
	2 事業と支援のバランスのとれた経営	就労継続支援 A 型事業の目的や役割の理解に基づいて、事業性と利用者支援のバランスをとって、事業所経営を行っている。
	5. 障害者総合支援法に基づく A 型事業の目的や役割を十分理解した上で、生産活動における事業性と、利用者支援のバランスをとって、適切な経営を行っている。 3. 障害者総合支援法に基づく A 型事業の目的や役割は十分理解しているが、生産活動における事業性、または利用者支援のどちらかに重点をおいた展開となっており、バランスのとれた形にはなっていない。 1. A 型事業設置の目的・役割に対する理解が不足しており、利用者や就労支援について不適切な言動が見られる。	
	3 利用者像	利用者像を明確にしている(どんな利用者に適した事業所であるかを明確化している) 一般就労に困難がある人の受け入れ体制ができている。
	5. 募集前に利用者増を明確化し、事業所の方針に沿って利用者を受け入れている。 4. 利用者像を明確化しているものの、方針に沿った利用者が集まらない。 3. 利用者像は漠然とあるが、想定とは異なる利用者を受け入れているのが実状である。 2. 利用者像は漠然とあるが、特別な事情がない限り断らずに受け入れている。 1. 利用者像は決めておらず、誰でも受け入れる方針である。	
	4 人材確保・育成	事業の目的・理念が職員にも浸透し、事業に適した人材、支援に適した人材がそれぞれ配置され、安定したサービスにつながっている。
	5. サービス管理責任者、職業指導員、営業担当など専門分野を持った職員を配置し、適切なサービスが行われている。 4. サービス管理責任者は障害者支援の経験を有し、他の職員に対しても指導できるスキルを持っているが、他の職員は企業系に偏り、支援には不安がある。 3. 事業の目的・理念に共感している職員が集まっているが、いずれも就労支援の経験は浅く、専門性の低さは否めない。 2. サービス管理責任者ほか職員の定着率が低く、常に人手不足な状態である。 1. 最低限の職員で事業所を運営している状況であり、人手不足が常態化している。	
	5 経営の継続性	制度変更や経営環境の変化があっても、A 型事業を継続する強い意志を持ち、対応できる力を持っている。
	5. 事業継続の意欲は高く、また経営資源も十分あり、持続可能である。 4. 経営資源が十分とは言えないが、経営層の意識は高く、今後も事業の継続が見込まれる。 3. 事業継続の意欲は高いものの、経営資源の脆弱さから事業継続には資源強化が必要である。 2. 事業継続の意欲はあるものの、経営資源は脆弱で、事業継続は困難である。 1. 経営資源が乏しく、事業継続の意思が見られない。	

評価項目「事業性」

事業性	6 生産活動の事業性	収益の柱になる事業が継続的にある。
	5. 収益の柱になる事業があり、安定的な売上確保が見込める。 4. 収益の柱になる事業があり、事業所の営業努力次第で安定的な売上が確保できる。 3. 収益の柱にしたい事業があるが、仕事量・売上が十分とはいえず、さらに拡大する必要がある。 2. 継続して行っている事業はあるが、収益の柱にはなっていない。 1. スポットの仕事中心で、収益の柱に育てられる仕事がない。	
	7 営業力・交渉力	常に新たな顧客、取引先を開拓する力、条件交渉などを行う力が事業所内にある。
	5. 企業等と太いパイプを持ち、常に取引先拡大や交渉にあたって事業を拡大している。 4. 営業担当者を配置し、取引先の拡大・交渉の成果を上げている。 3. 経営者、管理者等が営業を兼務し、業務の合間に営業活動を行っている。 2. 営業担当を決め、事業拡大を図りたいと思っているが、実際の営業活動はほとんど行われていない。 1. 引き合いがあれば対応するが、営業活動・交渉は特に行われていない。	
	8 受注力	納品量、納品期限など取引先の要請に応じて、柔軟に受注する力がある。
	5. 量や納期が変動しても柔軟に対応して受注する体制や仕組みが構築されている。 4. 量や納期の変動に対してはその時々での判断で対応するようにしている。 3. 現状の生産能力に見合った受注にとどめ、それを超える量な短納期の仕事は断っている。 2. 現状の生産能力を把握しておらず、少量の発注や納期に余裕がある案件のみ受注している。 1. 現状の生産能力を把握しておらず、納期に間に合わない、ミスが生じるなど少量でも受注に課題がある。	
	9 機動力	事業環境の変化に応じて、スピード感をもって事業や組織を変革できる。
	5. 事業環境の変化に応じて、経営者・経営層が適時判断し、事業や組織を変革することができる。 3. 事業環境の変化に応じて、経営層・経営層が判断し、事業や組織を変革する仕組みはあるが、スピーディには行えていない。 1. 事業環境の変化に応じて、事業や組織を変革する意識が経営者・経営層に乏しく、対応が遅れがちである。	
	10 収支計画の妥当性・実現度	根拠に基づく収支計画が作られている。 具体的なアクションプランがある。
	5. 理念・ビジョン・方針に照らして実現可能性の収支計画の策定がなされ、アクションプランまで具体的に明確に示されている。 4. 理念・ビジョン・方針に照らして収支計画が立てられているが、具体的なアクションプランは示されていない。 3. 理念・ビジョン・方針に照らして収支計画は立てられているが、その根拠はあいまいで、実現可能かどうか判断できない。 2. 収支計画は形式的に立てられているが、根拠はあいまいで、アクションプランはない。 1. 収支計画が作られていない。	
	11 収益向上力	柱となる事業の売上増・経費減の具体的な方策を持っている。 現状に満足することなく、収益向上に向けた事業開拓を行っている。
	5. 柱となる事業の売上増・経費減の具体的な方策を持ち、その実現に取り組んでいる。 4. 柱となる事業の売上増・経費減の方策を漠然と持っているが、実現には課題がある。 3. 柱となる事業はまだないが、柱になりそうな事業を見込み、その売上増・経費減に取り組んでいる。 2. 柱となる事業がなく、売上規模の小さい事業についてもその収益を向上させる方策を持っていない。 1. 収益向上につながる事業が今のところ見当たらず、方策もない。	

評価項目「支援力」

支援力	12 支援ポリシー	自社の利用者像をイメージした上で、その支援方針を持っている。
	5. 理念・ビジョンに沿って、利用者の支援方針を明確化し、職員とも共有している。 4. 理念・ビジョンに沿って、利用者の支援方針を持っているが、職員には浸透していない。 3. 個々の利用者に対し支援方針を立てて支援にあたっているが、事業所として一貫した方針と言えるものはない。 2. 個々の利用者支援に対し支援方針を立てて支援にあたっているが、職員の理解・支援にはばらつきがある。 1. 事業所としても個人に対しても支援ポリシーと呼べるものはなく、支援に一貫性がない。	
	13 サービス管理責任者の経験・実績	サービス管理責任者は、障害者支援についての知識・経験を有する。
	5. サービス管理責任者は障害者の就労支援に関する知識・経験を豊富に持っており、他の職員にも必要な情報を共有しながら安定した支援が行われている。 3. サービス管理責任者、及び一部の職員は障害者の就労支援に関する知識・経験を豊富に持ち、利用者支援を全面的に担っている。 1. サービス管理責任者は障害者の就労支援に関する知識は持っているが、経験は浅いため、試行錯誤しながら支援を行っているのが実状である。	
	14 支援力(体制・仕組み・実施度)	個別支援の流れができています。 利用者の就労能力、就労意欲の向上などに取り組み、就労支援の質を確保している。
	5. 就労支援事業所として支援の流れを十分理解し、適切な支援が行われている。 3. 就労支援事業所として支援の流れを理解しているものの、各プロセスの実施状況やそのサービス品質には課題がある。 1. 就労支援事業所としての支援の流れについて理解が浅く、計画的・効果的に行われていないのが実状である。	
	15 利用者・家族の信頼・満足度	利用者満足度が高く、定着率が高い。 家族からの評価も得ている。
	5. サービスに対する利用者の満足度、家族等関係者の評価も高いため、定着率の向上につながっている。 3. サービス品質に対する満足度、家族等関係者の評価はほどほどである。定着率に問題はない。 1. サービス品質に対する満足度、家族等関係者の信頼性評価に問題があり、利用者の移動も比較的多い。	
	16 職場環境の整備	利用者の就労意識を高めるため、また、業種に拘わらず生産性向上の意識をもって、職場環境が整えられている(5S※の徹底)。
	5. 5Sの徹底など職場環境整備に力を入れており、利用者の就労意識向上・生産性向上に役立っている。 4. 5Sの徹底など職場環境整備に力を入れ、利用者の意識向上にはなっているが、生産性向上の成果までは出せていない。 3. 職場環境の整備には力を入れているが、5Sの徹底といえるレベルではない。 2. 現場職員は環境整備の重要性に気づいているものの、利用者への働きかけなど支援に活かしていない。 1. 職場環境の整備に対する意識が低く、社内が雑然としている。	
	17 一般就労移行支援実績	一般就労支援のノウハウ、実績を有する。
	5. 一般就労についての知見を持ち、利用者からの希望を引き出しながら適切な支援を行っている。 3. 一般就労についての知識・経験はあるが、ノウハウと呼べるほどのものではなく、利用者からの希望があれば支援も行うが積極的とは言えない。 1. 一般就労について事業所内にノウハウはほとんどなく、希望があれば、できる範囲の支援を行っている程度である。	

※5S…整理・整頓・清掃・清潔・躰

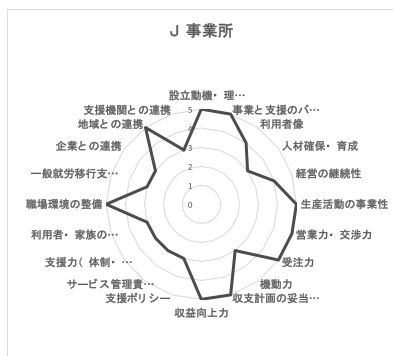
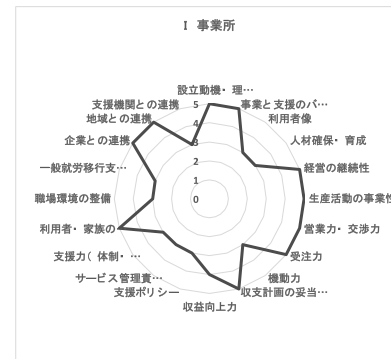
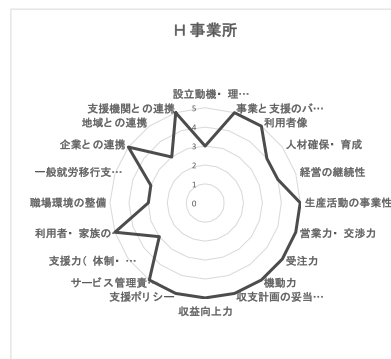
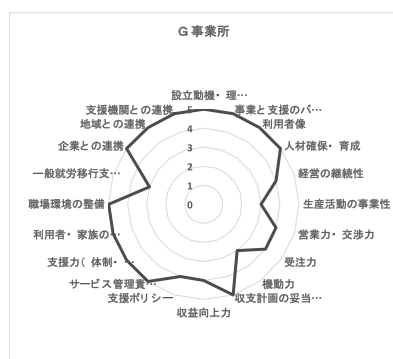
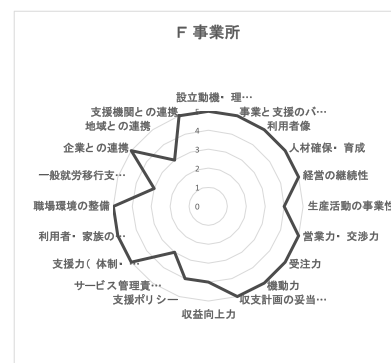
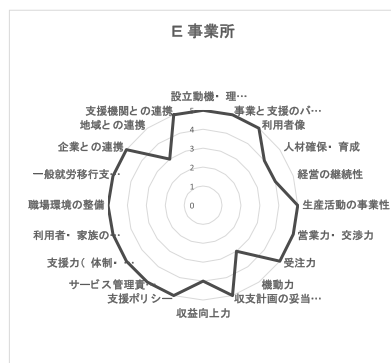
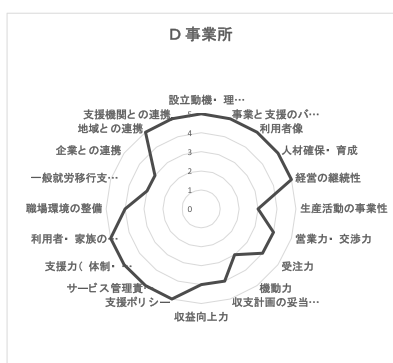
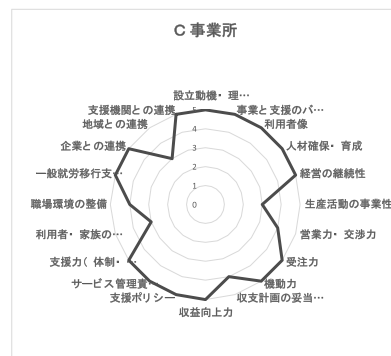
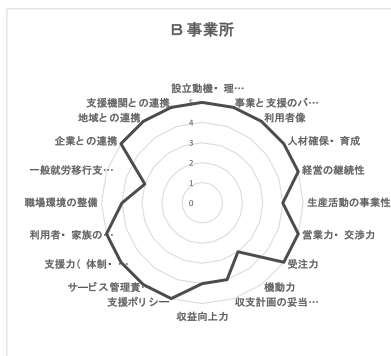
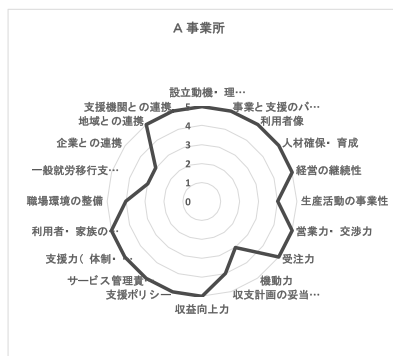
評価項目「連携力」

連 携 力	18 企業との連携	企業と連携し、事業所経営や事業拡大に役立てている。
		5. 企業人脈を豊富にもち、取引先拡大や業務提携など経営全般に役立てている。 3. 企業人脈を増やす努力をしているが、取引先拡大や業務提携など実質的な成果はまだ出ていない。 1. 企業連携に対して消極的で、特にアクションを起こしていない。
	19 地域との連携	地域と連携し、事業所経営や事業拡大に役立てている。
		5. 地域とのかかわりを積極的に持ち、事業所経営や事業拡大に役立てている。 3. 地域とのかかわりを積極的に持つよう努めているが、事業所経営や事業拡大などの実質的な成果はまだ出ていない。 1. 地域とのかかわりを増やすことには消極的で、特にアクションを起こしていない。
	20 支援機関との連携	支援機関と連携し、利用者確保や一般就労支援、生活支援の充実に役立てている。
		5. 支援機関と関係構築ができており、利用者確保、一般就労支援、生活支援等の充実に役立てている。 3. 支援機関と関係構築ができており、利用者確保など一部で成果を出せているが、十分とはいえない。 1. 支援機関との関係構築ができておらず、利用者支援の充実に活かしていない。

これらの評価基準を設定して好事例 10 か所のスコアを算出したところ、次ページの結果が得られた。

No	大項目	小項目	A事業所	B事業所	C事業所	D事業所	E事業所	F事業所	G事業所	H事業所	I事業所	J事業所	合計
1	経営基盤	設立動機・理念・ビジョン	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	48
2	経営基盤	事業と支援のバランスのとれた経営	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	経営基盤	利用者像	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	47
4	経営基盤	人材確保・育成	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	46
5	経営基盤	経営の継続性	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	46
6	事業性	生産活動の事業性	4	4	3	3	5	4	3	5	5	5	41
7	事業性	営業力・交渉力	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	47
8	事業性	受注力	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	48
9	事業性	機動力	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	36
10	事業性	収支計画の妥当性・実現度	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
11	事業性	収益向上力	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	44
12	支援力	支援ポリシー	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	44
13	支援力	サービス管理責任者の経験・実績	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	44
14	支援力	支援力(体制・仕組み・実施度)	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	44
15	支援力	利用者・家族の信頼・満足度	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
16	支援力	職場環境の整備	4	4	4	4	5	5	5	3	3	5	42
17	支援力	一般就労移行支援実績	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	34
18	連携力	企業との連携	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	44
19	連携力	地域との連携	5	5	3	5	3	3	5	3	5	5	42
20	連携力	支援機関との連携	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
スコア合計			91	92	93	87	93	91	89	88	84	85	
経営基盤合計			25	25	25	25	23	25	24	21	22	22	
事業性合計			26	25	26	22	27	28	23	30	27	28	
福祉サービス品質合計			27	27	29	27	30	25	27	24	20	22	
連携力合計			13	15	13	13	13	13	15	13	15	13	

参考までにチャート図も示す。



この図をヨコに見ると、好事例事業所が「共通して必ずやっていること・できていること」と「事業所ごとに得意・不得意なこと、考え方や対応方法に違いのあること」がどの項目なのかがわかる。一方、タテに見ると、今回調査した好事例事業所 10 カ所の特徴が垣間見える。

ヨコに見た共通項については、「設立動機・理念・ビジョン」、「事業と支援のバランスのとれた経営」、「受注力」、「利用者・家族の信頼・満足度」、「支援機関との連携」の 10 か所合計スコアが特に高く、A 型事業として欠かせない要素であることがわかる。長く福祉事業を営んできた事業所もあれば、福祉事業所としての経験は浅いものの、福祉事業所とのコラボレーションによって設立した事業所など背景はまちまちだが、いずれも、高い志をもって創設した A 型事業への思いを理念・ビジョンに掲げ、福祉的な支援の要素と、経営的な事業の要素のバランスを保ち、しっかりとした経営基盤をもって事業に臨んでいる。

また、ヒアリングの中で多くの事業所から聞かれたのは、「見積依頼、注文依頼はできるだけ断らない」という声であった。大半の事業所は常に積極的な営業活動を行っており、その過程で引き合いのあった仕事は断らないようにしているということである。

食品製造を行うある事業所は、繁忙期には社員も利用者も総出で製造に当たっている。受注したものは遅滞なく製造し、納品できることに営業担当者が自信を持っているため、強気の営業が可能となる。安定した仕事の提供と賃金の保証は利用者の信頼につながり、仕事の担い手として評価されていることが本人の自信にもなって、通所の安定や一般就労への挑戦につながる。「能力の高い利用者がいるから仕事を請けることができる」のではなく、「安定した仕事や挑戦する機会があるから、利用者の能力が高まり、事業拡大ができる」という好循環が生まれる。

清掃を行っている事業所では、現場に入る前に、清掃技術習得のための研修を必ず受講してもらうことにしている。

同様に清掃を行う別の事業所は、高機能の清掃道具に設備投資し、利用者にも使いやすい道具を使うことで技術不足を補う工夫をしている。アプローチの方法は異なるが、いずれも清掃サービス業者として、一般の企業に引けを取らない技術と生産性を追求する姿勢を持っている。こうした取組をみると、事業性の重要な要素として営業力と受注力が欠かせないこと、仕事の充実が支援と密接に関わっていることを示している。

一般就労や生活面での支援については、法人内外の支援機関との連携が鍵となっている。多機能型で運営している事業所や複数の事業を展開している法人では、就労支援に関する面談スキル、記録の取り方、その後の対応について、法人全体で支援ノウハウを

集約しているため、マニュアルやツールについて共有化を図るなど効率化できる部分がある。多機能の事業所では、A型事業が他の事業とどう違うのか、機能や支援内容を明らかにすることで、支援にメリハリをつけることができる。利用者にとっても、雇用契約を結んで働くことについて、他の事業との比較のもとでイメージしやすく、労働時間を伸ばすことや技術習得によってB型からA型へのステップアップを目指すなど、具体的な目標につなげやすい。一般就労に向けた支援については、地域の障害者就業・生活支援センター、障害者就労支援センター等支援機関との連携によって求人情報の入手や面接準備のための支援を行う例もあり、リソースの活用・補完を図りながら、個別支援の充実を図ることも、個々の利用者の多様なニーズを支える基盤となっている。

事業所ごとの違いとしては、経営母体や規模、多機能かA型単独か、またA型事業所として一般就労への支援をどのように捉えているか、またその対象となる利用者があるかどうか、等に起因する違いが見られる。

今回の対象 10 か所の得点差は事業所や利用者の状況によるもので、優劣の差ではないということは理解いただきたいが、例えば機動力という評価項目では、経営者が組織全体を見渡せる単独事業のA型のほうがスピーディーに対応できるという違いは認められる。

リサイクル事業を営むある事業所では、提携先企業から人的な協力を得て、作業技術を直接指導してもらう体制を組んだ結果、短期間で安定した作業体制の構築に成功した。支援力の各項目については、経験豊富な職員を多数有し、支援技術の高さを自負する福祉系の事業所は、就労面、生活面で様々な課題を抱える利用者の支援にきめ細かく対応できる強みがある。通常の支援の流れではあるが、A型事業所においても、一人ひとりのアセスメントを適切に行い、特性や心身の状況を見極めた上で、本人との面談を経て個別支援計画を作成し、日々の仕事に取り組むことが求められている。目標の達成状況やそのプロセスの妥当性・効果を確認するのがモニタリングであり、この流れを一人ひとりに対して効果的に行うにはサービス管理責任者を中心に、各職員が、個々の利用者に対する支援目標を意識して日々の支援に当たる必要がある。チャレンジできる就労の機会や仕事量を提供できなければ就労支援の成果を確認することができないことは言うまでもない。

飲食業を営む事業所では、精神障害者支援の豊富な経験を活かし、個別支援計画と作業評価表を用いた面談支援を丁寧に行うことで、長時間勤務やシフト勤務を可能にしたり、調理師免許取得を支援するなど、利用者の可能性を広げることに成功している。

大項目ごとの特徴をまとめると以下のとおりである。

【経営基盤】

経営基盤については、好事例 10 か所とも全般的にスコアが高い。いわゆるヒト・モノ・カネ・情報といったリソースを持っていることに加え、理念・ビジョン、事業と支援のバランス、経営の継続性といった目に見えない部分で、ぶれない軸を持っている点が特徴である。A型事業の目的や役割を深く理解し、東京都の最低賃金が高額と比べて高いことも承知の上で、利用者のためにA型事業をあえて選択し、使命感をもって事業に取り組んでいる。

中でも、A型事業を他の福祉事業と複合で行っている社会福祉法人のスコアが高い。A型という制度ができる以前から、工賃向上の延長線上に「働ける人には最低賃金を払いたい」という思いでその方法を探っており、A型の制度ができた時には既に目の前に利用者候補がいたと語る事業所が複数あったことからその志の高さ、ノウハウの蓄積されている状況がうかがえる。

設立から日が浅く、福祉事業に初めて参入した一般社団法人等が運営している事業所の中には、事業性につながる業界知識や人脈といった別の角度でみたリソースは十分に持っているところもあるが、支援経験をもった人材の確保や、全体の支援技術のレベルアップには時間を要すると思われる事業所も見受けられる。利用者特性に応じた支援を行うスキルが組織として不十分なまま事業を始めることは、サービス提供者として問題であり、運営上のリスクも高いと言わざるを得ない。

A型事業所の運営基準である、事業収入－経費 $\geq$ 利用者賃金総額という要件を満たすには、事業と支援両面での質の追求、両者のバランスのとれた経営が欠かせない。その上で、都内でA型事業を運営するには、働き方に多様な選択肢のある都内の障害者の雇用・就労環境を把握・分析し、市場の顧客と利用者双方にどんな価値を提供できるかを明確に示すことが求められる。

【事業性】

事業性については、生産活動における事業の安定性や高収益性という点で、取引先企業との太いパイプをもって設立した事業所のスコアが高い。

環境ビジネスを行っているある企業は、障害者雇用への関心をきっかけに支援機関と出会い、様々な形を検討した結果、就労支援のノウハウを持った団体と連携してA型事業所を設立するに至った。社会性等に課題はあるものの、仕事への意欲・能力の高い方たちが、今も、支援を受けながらA型での安定した就労を行っている。

食品トレーの分別作業とリサイクルを行っている事業所は、設立前に行政、企業、事業者が連携して、事業スキームを綿密に組み立てた上で、事業を開始した。資本提携ではなく、あくまで業務提携であっても、取引先との信頼関係を構築し、安定した取引をベースに運営している事業所は他にもある。適度な緊張感を保った取引関係の中で、利用

者もやりがいと責任をもって仕事に従事できる環境が整えられている。

福祉事業の一環で、B型事業所でもよく行われている事業を生産活動として選択している事業所については、地域密着の営業活動、商品・サービス品質の向上、民間企業と競合する中での官公需の取り込みなど並々ならぬ努力で収益の確保・拡大を図っている。配食弁当を行っている事業所の1つは、高齢者の配食事業を民間企業との競争の下で受注している。福祉の強みを生かし、地域のケアマネジャーとの関係づくりに注力することで、顧客を紹介してもらったり、配達先の高齢者の見守りやごはんの硬さ、刻みの形態などきめ細かな対応を行って支持を得るなど、地域密着のサービスを行っていることが競争力になっている。

絶え間ない努力で毎月の売上げを確保しているものの、利用者の状況や市場の変化などから、受注の安定に課題を感じている事業所もある。「収益性向上力」については多くの事業所で「現状は良いが、今後のことを考えると厳しい状況にある」といったコメントも複数あった。市場における競争は厳しく、好条件の仕事ばかりとれるわけではない。多機能での事業運営、利用者数の変動、支援とのバランスなどを考えると、事業拡大のためのアクションについては慎重な面もうかがえる。

【支援力】

支援力については、10か所とも利用者を雇用したからには人材としてしっかりと戦力化することに注力している。いずれの事業所も、活気に満ちた職場であり、程よい緊張感のもとで利用者は働いている。大半の事業所では利用者はユニフォームを身に付け、身だしなみを整えて仕事に従事していた。

印象として、軽度の障害者で能力の高い人が利用者として仕事をしているように見えるが、単に能力の高い人を集めて、A型事業を行っているわけではない。職場でうまくいかず離職した人、現状20時間以上の就労は難しいが、意欲が高く、いずれは一般就労にも挑戦したいと考えている人、一般就労に向け実践的な訓練が必要な人などを個別に支援しながら雇用契約のもとで就労するという位置付けでA型の利用者を引き受けている。利用者は従業員の一人であり、時給以上の仕事をしてもらうためにも、個別支援が重要である。A型の理念、ビジョンを利用者にもしっかりと伝え、B型とは明確に異なる支援姿勢で臨んでいるところは、支援にもメリハリをつけている。仕事の時間は、決められたルール、指示のもとで、与えられた役割を発揮することを求める。

その一方で、面談等による相談を受け、個々の不安や課題を払拭することが安定通所や生産性向上の観点で重要と位置付け、支援に当たっている例も多い。精神障害のある人の場合、通所の安定や、就労時間を徐々に増やすことが目標になる人も多いが、弁当事業や飲食店を行っている事業所はシフト勤務体制となっており、本人の意向や状況に応じて、働きやすい時間に働けるよう支援している。

弁当事業の場合、朝の勤務は弁当製造で慌ただしいが、一段落した後のシフトであれば自分のペースで働くこともできるため、短時間から就労を始める場合などは、時間を調整して焦らず仕事ができる環境を用意している。知的障害者の支援について、ある事業所では、「1日の仕事が終わってからでは、どこに問題があったかが伝わらないこともあるため、必要があれば仕事中でも面談することがある」といったコメントもあった。

異業種からの参入により、就労支援について実績の少ない事業所も経験者の採用や地域の支援機関等との連携により、利用者支援の充実を図る努力を行っているが、スコア上は、現行制度になる前から、作業所、授産施設、あるいは民間企業として障害者を雇用してきた経験値を持つ事業所のスコアが高い傾向にある。ヒアリング時には、「作業能力が高く、仕事はできても、一般就労は難しい方への支援ができることこそが、A型事業の存在価値だ」との見解もあり、支援体制・品質に関する自負も感じられた。週の稼働時間が20時間に満たない短時間利用の方についても「徐々に時間を伸ばす支援をすることを前提に、受け入れるのが自分たちの役目であり、経営的には厳しいが、支援体制が取れるのであれば採用している」といった声が聞かれた。

同様に、一般就労についても、利用者を送り出すことで経営が厳しくなることもあるが、希望に応じて支援するのがA型の役割であるという認識の下で、実績を積んでいる事業所もある。現実的には、一般就労に向けた支援実績のスコアにはばらつきがある。A型の全体的な傾向として、一般就労への移行支援のノウハウの構築と実績づくりが今後の課題である。

【連携力】

連携力に関しては、地域との連携に多少差が見られるものの、経営上、外部との連携は必須との認識で、好事例事業所いずれも支援機関や企業との連携を積極的に図っている様子がうかがえる。地域との連携については、行っている業種・業態によっても違いがあり、BtoCの商材を扱っている事業所はおのずと地域との関わりが深くなる一方で、有力な取引先との受注関係が構築されている事業所は、地域との関わりはあまり必要としていない。

アンケート、ヒアリング、項目ごとの比較により、好事例の 10 か所の特徴を改めて整理した。（※順不同 スコア一覧との連動性はない。）

事業所名	成果につながっている特徴	特に優れている項目
イーストフライト	・業務提携企業からの安定した受注生産 ・技術の習熟に対する利用者のモチベーション喚起 ・通過施設であるとの方針により、B型利用からのステップアップによる利用者の受入れ、一般就労につなげる支援の循環 ・福祉経験者と企業経営者によるバランスのとれた経営	【支援力】 ・全項目 【事業性】 ・受注力 ・収支計画の妥当性・実現度
エコミラ江東	・企業の全面的なバックアップにより、設備投資を実現し、安定業務の受注体制を構築 ・作業品質、生産性向上に向けた継続的な努力 ・食品トレーのリサイクルという事業特性もあり、地域連携が不可欠との認識から小学生の見学受入れなど地域貢献活動も実施	【連携力】 ・企業との連携 ・地域との連携 【事業性】 ・生産活動の事業性
草むら de 夢 (畑 de きっちゃん)	・地域の精神障害者の就労支援、生活支援実績を持ち、安定した経営基盤に基づく、一事業としてのA型展開 ・豊富な人脈、企業経験者の活用等により、ノウハウが必要な飲食業での成果創出に向けたたゆまぬ努力	【経営基盤】 ・全項目 【連携力】 ・企業との連携 ・地域との連携 【支援力】 ・支援ポリシー ・支援体制・仕組み・実施度
しごとも	・事業内容を絞り、利用者の業務を明確化することで、利用前に利用者の志向や適性を把握しマッチング ・取引先企業との関係構築の下、好条件の施設外就労を確保 ・短時間希望、一般就労希望の利用者に対する支援	【経営基盤】 ・全項目 【事業性】 ・受注力 ・機動力

すくらむ事業所	・区内の障害者に雇用の方を作るという方針に基づき、試行錯誤の上で作られた団体であること ・きめ細かな技術指導、生活支援	【経営基盤】 ・設立動機・理念・ビジョン 【事業性】 ・生産活動の事業性
ストローク・サービス	・創業者の作った実績と人脈による長期継続取引先の確保 ・ビルメンテナンス企業との連携により協力体制での受注の仕組みを構築 ・長年積み上げてきた清掃技術、利用者への指導技術 ・定期面談の実施によるきめ細かな利用者支援	【経営基盤】 ・全項目 【事業性】 ・収益計画の妥当性・実現度 【支援力】 ・サービス管理責任者の経験・実績 ・支援体制・仕組み・実施度
豊心会フードサービス事業部	・高齢者の配食サービス事業を民間企業と競合する中、区から受託している実績 ・土日含めて休まず顧客にニーズに応えることで、ケアマネジャーなど地域のキーパーソンとの人脈構築 ・法人内での多様な事業展開の中での手厚い支援体制	【経営基盤】 ・全項目 【連携力】 ・地域との連携 【支援力】 ・支援体制・仕組み・実施度
みくま	・法人内での多様な事業展開の中での一部門としてのA型事業展開 ・生産活動における内部の需要と、地域との関係性における受注 ・地域密着の生産活動、福祉事業経営で構築している信頼関係	【経営基盤】 ・全項目 【支援力】 ・支援体制・仕組み・実施度 【連携力】 ・地域との連携
ラトリエ ソサイエティ	・前経営者から引き継いだ製菓工場及び取引先の存在 ・大量受注により、多様な利用者に対し、多様な業務を提供 ・充実した仕事、人材として期待されることでの利用者のモチベーション向上	【事業性】 ・全項目 【支援力】 ・利用者・家族の信頼・満足度 【連携力】 ・企業との連携 ・支援機関との連携

ワークワーク 東京	・提携先企業内に設置された A 型事業所 ・業務範囲の明確な設定と、その委託契約で安定経営 ・利用者像の明確化と得意な支援で利用者、家族の高い満足度を獲得	【経営基盤】 ・全項目 【事業性】 ・機動力 ・収支計画の妥当性・実現度
--------------	---	---

限られた情報による分析結果であるが、都内の A 型事業所として成果を出している事業所には共通項と思える特徴と、他社には簡単に真似のできない独自性があることがわかる。

共通項と言えるのは、いずれの事業所もまず、10 人以上の利用者に最低賃金を支払う事業をあらかじめ明確にイメージして事業を開始している点である。以前から行ってきた生産活動の経験、あるいは民間企業においてすでに確立しているビジネススキームによって、10 人以上の利用者が現場で取り組む具体的な仕事内容や、生産活動によって生み出される商品・サービス、売上や利益を想定した上で A 型事業に参入しているのである。

最低限必要なリソースを揃えた上で事業化すること、綿密な事業計画を作成し事業に臨んでいること、利用者との雇用契約締結について、その意味を双方十分に確認していること、一般就労も視野に入れた支援を行うことなど、設立時から、A 型事業の目的・意義を強く意識した運営を行っている。

好事例の 10 か所は、多機能で福祉事業を展開している法人、又はグループ企業や提携取引先として現業（生産活動の柱となる事業）を持つ企業のもとで設立されており、経営基盤を確立している。顔の見える利用者、実態・実績のある仕事、個々の利用者の就労意欲や成長がイメージできている点は、好事例事業所の共通項である。

さらに、現在の事業が順調であっても、成長がずっと続くとは限らないため、危機感を持って事業拡大を志向し、営業活動を継続的に行っている点も共通する特徴である。利用者の入退所やその時々状況により、仕事を請けづらい時であっても、引き合いがあればチャンスととらえ、断らない。仕事量が見込めるから、利用者を受け入れられるという基本スタンスにあるため、無計画な経営によって収支のバランスが悪化するような事態は避けられる。

独自性という視点でみると、10 か所それぞれ置かれた状況のもとで、独自の取組を行っており、そのノウハウを容易にモデル化できるものではないことがわかる。

事業選択に関しては、OEM 生産の洋菓子製造に特化した事業や看板・ポスター制作事業は全国的に見ても数少ない生産活動での成功事例である。高い収益性が見込める事業だと思っても、障害のある人には難易度の高い仕事だと捉えてしまったら、この 2 事例は実現していない。

ポイントは一人で全ての工程を担える職人の育成を目指すのではなく、工程を分け、それぞれの適性に合わせたポジションに利用者を配置し、チームで高い生産性を確保できるよう職場環境の整備と支援の充実を図ることである。ホールケーキに生クリームを塗る作業は、製菓の技術としては難しいものだが、ここでは治具を開発し、数名の利用者にできる仕事となった。製造に関わることが難しい人には大量の焼き菓子を、パート従業員とともにシフト勤務でパッケージングする仕事を用意されている。発注企業からは、質・量の期待に応えてくれる頼りになる業者として信頼を得ているとのことである。軌道に乗せるまでに時間はかかっても、付加価値の高い仕事として取引先の評価を獲得できれば、利用者に多様な就労機会を提供できる可能性も高まる。

専門人材の配置によって、商品・サービス品質の担保と利用者のスキルアップを図る事例も何件か見られた。先に挙げた看板制作の事業所は、業界知識や制作技術を必要とするため、業界経験の豊富なスタッフを配置し、事業を円滑に動かす部分は彼らの力に頼っている。レストラン経営を行う事業所も、当初は専門家に店づくりやサービスについてサポートしてもらった。職業指導員として取引先企業から人材を招聘している事業所もある。利用者主体の就労環境を整備することは基本だが、商品・サービスレベルに福祉だからという妥協があれば取引は成立しない。そのための独自の工夫を行い、成果をあげているのが好事例事業所それぞれの取組であるとも言える。

ここまで挙げた好事例の特徴のうち、特に重要なものを整理すると、以下の項目に集約される。

- ① A型事業の目的・役割を理解し、理念・ビジョンを持って事業を行っていること。
- ② 一般就労へのステップとして実践的な職業訓練を希望する人や一般就労の継続が難しく、福祉的な支援を受けながら就労することが本人にとって望ましいと思われる人などの利用者の受入れを前提に事業と支援双方についてその拡充や質の向上に努めていること。
- ③ 採算のとれる事業をあらかじめ見込んでからA型事業を開始していること。
- ④ 安定した事業があっても、常にリスクや拡大のチャンスを視野に入れ営業活動や取引先との信頼関係構築に注力していること。
- ⑤ 雇用契約に基づく就労であることを利用者、支援者ともに十分認識し、一般就労に匹敵する働き方を追求すること。

(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

ここまで、都内の事業所をベンチマークする視点で好事例の分析を行った。
あるべき姿を 4 分野 20 項目で示し、好事例の 10 か所はどれも高水準のスコアであることを確認した。

しかしながら、好事例の中には A 型の制度ができる以前から「支援をしながら最低賃金を払って働ける場所」を志向してきた先駆的な事業所も多く、また制度導入期の不安定な状況において成果をあげてきた特殊な事例であることも考えると、好事例をそのままロールモデルとして詳細を記述しても、多くの事業所にとってそれを模範として追いかけるのは難しい。

ロールモデルを設定する前に、重要なこととして、東京都における障害者の雇用・就労環境の特殊性を押さえておく必要がある。以下に示すとおりである。

① 東京都における障害者の雇用・就労環境の特殊性

【障害者雇用率の高さ 雇用されて働く人の数が多いこと】

東京都内の障害者の実雇用率は 1.88%（平成 29 年）で、雇用障害者数で見ると約 18.1 万人となっており、前の年に比べて 7,400 人ほど増加している。これは全国の企業等で働く障害者約 49.6 万人のうち、36%を占める割合である。特に、労働者数 1,000 人以上の規模の企業での雇用者数が 13.5 万人と多くなっている。大企業の集中する東京では、雇用者数の増大が顕著である。

【特例子会社が集中していること】

大企業の中には、特例子会社を設置しての雇用を進めている企業もあるが、この特例子会社が集中しているのも東京都の特徴である。平成 29 年 6 月現在、全国の特例子会社数は 464 社であるが、約 3 割にあたる 143 社は都内にある。特別支援学校からの新卒採用を含め、多くの障害者の進路先となっている現状がある。

【最低賃金が高いこと】

A 型事業の経営の観点で考えると、東京都における最低賃金が特に高いことは押さえておく必要がある。985 円（平成 30 年 10 月より）はもちろん全国一の高さであり、他の都道府県と同様の事業収入では採算がとれない。

さらに、家賃等の固定費の高さも損益分岐点を引き上げる要因になる。

こうした特殊な雇用環境という背景もあり、都内の A 型事業所数は約 100 か所にと

どまっており、A型の利用者数を人口比で見た割合は全国で最も低くなっている。地方で順調な経営を行っているA型事業所のやり方をそのまま行っても、都内ではうまくいかない。

上記でみたように、東京の場合、就職を希望する障害者の選択肢は確実に増えている。A型事業所を利用しなくても、最低賃金以上の給与で働けるチャンスは広がっている。事業所側から見ればライバルが多数存在するということである。これは、利用者、関係者に積極的に選んでもらえる事業所でなければ、経営の健全化も、事業の継続そのものも危ぶまれるということを示している。好事例の10か所については、いずれも、「自法人・事業所の特徴」をしっかりと認識し、他の事業所との違いを明確に示すことで、利用者に選ばれ、支持されている。「わかりやすい事業（生産活動）」「明確な支援方針と支援内容」「利用することで、得られる成果」等を、利用者、関係者に示せるかどうか重要であるということである。

都内A型の需要、対象となる利用者の状況とニーズ、求められる事業性、支援力等を十分理解した上で、独自の特徴を打ち出したA型経営を志向することが求められている。

平成30年度就労継続支援A型事業所経営改善支援事業においては、好事例調査の他に、都内A型事業所の管理者を対象とした研修会、経営改善計画書を提出し、収支の改善が喫緊の課題となっている事業所25か所に対する経営アドバイスを行った。研修やアドバイザー派遣を通して得られた情報から、都内A型事業所が抱えている課題を整理すると、以下のような点が挙げられる。

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

- ・都内の雇用環境分析が不十分で、受入れたい利用者像と、実際に受け入れた利用者の障害種別や就労能力にギャップがある。
- ・「できる利用者が来てくれれば経営改善できる」と受け身の姿勢で、主体的な改善行動が遅れがちになっている。
- ・事業所の特徴となる「主な仕事」が具体的に示せていない。（漠然と「軽作業」「パソコン業務」などといった説明にとどまっている。）
- ・都内の雇用環境からみて、A型の利用は精神障害・発達障害の方が増える傾向にあるが、これらの障害の理解や支援スキルが不足している。
- ・障害者雇用、就労支援に関する専門性を持った人材の確保・育成ができていない。
- ・支援に自信が持てないことを背景に、利用者に対する就労意欲向上の働きかけなどが不足している。
- ・事業性を高める（収益性を上げる）ための営業活動が不足している。

東京都としては、東京ならではの障害者の雇用環境を把握した上で、競合ひしめく
中、A型事業を立上げ継続していくには、「何よりもまず高い支援力を基盤とし、そ
の上で市場の動きをキャッチしながら、取引先企業やパートナー企業と組み、事業を
動かす力量が経営者に求められている」ことを改めて認識してほしいと考えている。

③東京都が期待するA型事業の方向性

- ・ 障害者を雇用している企業、特例子会社等での就労が難しい利用者を受け入れ、育てる支援力を持つこと。
- ・ 地域の社会資源を有効活用し、利用者の就労を支えること。希望する利用者には、一般就労に向けた支援を行うこと。送り出した後には、支援機関から自事業所の方針や事業（生産活動）に合った新たな利用希望者を受け入れること。
- ・ 生産活動においては、日本最大の消費地であり、企業が集中する東京の立地を生かして、収益の見込める事業を選択し、利用者に対して、様々に工夫を凝らし、質量ともに充実した仕事を提供すること。

以上を踏まえ、都内における理想的なA型事業所（ロールモデル）についてまとめる。

都内のA型ロールモデルは、A型の需要、利用者のニーズに応え、期待される役割を発揮し、その価値を認められる存在である。利用者を職業人として育てることが根幹にあり、適度な緊張感のある職場が作られている。事業所は活気に満ち、利用者の安定確保・安定通所が商品・サービスの安定供給にもつながり、事業所経営全体に好循環をもたらしている。利用者、支援にあたる従業員ともにやりがいの感じられる職場が体现されている。東京だからこそ、豊富な人口、市場、産業を背景に、一定規模以上の生産活動を見込むことができ、東京ならではの事業スタイルを実現できる。

④都内におけるA型ロールモデル

【利用者のイメージ】

- ・ 就労意欲がある。
- ・ 様々な事情で企業等での就労継続が困難となったが、支援を受けながらであれば最低賃金相当以上の就労が可能である。
- ・ 心身の健康状態、触法、社会性などの点で企業での就労は難しい（継続的な支援が必要）。

- ・ すぐには難しくても、週 20 時間以上の労働が可能になると想定される。
- ・ 公共交通機関を利用して通勤が安定的にできる。
- ・ 働きながら職業準備性を高めることで一般就労が可能と思われる。

といった様々な状況の利用者を想定し、受け入れる体制ができている。利用開始時には、最低賃金レベルの就労に難しさがある人に対しても、支援によって育てる視点を持っている。一般就労する利用者がいる一方で、間断なく新たな利用者を迎え入れることができる。特に都内においては、精神障害、発達障害の利用確率が高くなることを念頭においた事業の組立て、支援体制を構築できている。

【支援目標】

- ・ アセスメント→本人の希望を踏まえた個別支援計画・目標設定→日々の支援・振り返り
→定期モニタリングの基本的な支援の流れで、個別の目標に沿った継続的な支援を行っている。全体で見ると、事業所の支援方針に沿った支援が行われており、週 20 時間以上の労働や最低賃金以上の職業能力を備えた利用者が増えていく。
- ・ 一般就労を目指す利用者は、必要に応じて外部の支援機関とも連携しながら、より短い期間ごとに訓練目標が設定され、就職に向けての具体的な支援が行われる。
- ・ 多様な働き方を希望する人に対して、それに応える姿勢がある。

【支援目標を実現するための支援イメージ】

- ・ 自事業所の特徴をわかりやすく伝え、従事する仕事内容や求められるレベルを示すことで、適性に合った人を紹介してもらえるようになっている。
- ・ 利用希望者には、見学を勧め、自事業所について応募前によく見てもらい、希望と現実のギャップがないよう理解を促している。
- ・ 利用前の実習、面接にも管理者、サービス管理責任者等が直接関わり、支援イメージを双方で合意した上で利用を開始する。
- ・ 日々の就労は、目標達成を目指しての取組であり、支援の振り返りを実施する。
- ・ 就労支援が中心だが、生活面の支援等が必要な場合は、地域の支援機関と連携して本人の課題を解決し、A 型での就労が安定的に継続できるよう支援する。
- ・ 労働時間の確保と賃金支給により、利用者の経済的な自立を支援することが実現できている。

【生産活動のイメージ】

- ・ 通年で安定した数量の仕事を利用者に提供できる。
- ・ 選択した生産活動の市場は拡大基調にあり、仕事が無くなることはない。
- ・ 地方に比べ、物価が高く、生産活動に係る原価、固定費は高くつくが、その分、商品・

サービス価格を高く設定することもできる。東京ならではのビジネスを構築したり、取引先を確保したりしている。

- ・ 選択した生産活動には民間企業も参入しており、競合するが、企業にとっても魅力的な市場であるといえる。
- ・ 利用者が1日5時間働くだけの十分な仕事量がある。
- ・ 利用者は週単位、少なくとも翌日自分が従事する仕事の予定を知ることができる。
- ・ 利用者が業務の範囲を広げたり、スキルアップを図ることのできる仕事である。
- ・ 利用者は客観的なデータで、成果を確認できる仕事に従事している。

【経営基盤】

- ・ 支援経験や資格をもった職員を採用している。特に精神障害者の就労支援経験や、精神保健福祉士、臨床心理士等の資格を持った職員がおり、利用者への専門的な支援が行える人材を有している。
- ・ 都内のオフィス事情もあり、広い作業スペースを確保することは容易ではないが、豊富な資金力を活用して、設備投資を行い、商品の製造スペースを用意したり、事業所とは別に倉庫を借りるなどして、作業環境を整えている。
- ・ 施設外就労の体制を整えたり、営業専門のスタッフを配置するために、最低基準以上の職員を配置している。
- ・ グループ企業、他の福祉事業経営など、A型単独ではなく、複数の事業の1つとしてA型が存在し、全体でみると盤石な経営基盤がある。
- ・ 1法人1事業の単独経営の場合でも、業務提携でつながった有力企業の存在などがある。
- ・ 経営者は優れた経営手腕を持っている。

【外部資源活用イメージ】

- ・ 積極的に地域の就労支援機関とつながり、利用者の生活支援や一般就労に向けた支援での協力を得ている。ハローワークだけでなく、障害者就業・生活支援センター、区市町村就労支援センター、地域の就労移行支援事業所等との連携により、利用者の入退所に係る情報のやりとりや支援を円滑に行うことができている。
- ・ 同業者、生産活動に関する業界関係企業、地元の経営者団体、同業者団体等ともつながりを持ち、人脈を作ることで営業成果等を得ている。

【経営理念】

- ・ 経営者は理念を掲げ、職員・利用者に周知している。都内におけるA型事業というハードルの高い事業を選択・実行している理由を職員はよく理解し、高いモチベーションで支援に臨んでいる。利用者にも、何を目指す事業所であるかを理解してもらうことで、このA型を利用する目的や目標を意識することができる。

- ・短期的な営利を追求するのではなく、中長期的にそのミッションを達成しようと努力している。
- ・地域福祉における重要な役割を果たしている。

こうした要素を集約したA型事業所は、自事業所の持つ経営資源、得意とする支援分野、及び行っている生産活動をもとに、対象となる利用者のイメージを明確化しており、対象者本人や関係機関にわかりやすく特徴を伝えることで、イメージどおりの利用者が応募してくる事業所となっている。雇用環境の特殊性から都内A型事業所の利用者は、今後ますます精神・発達障害者が多数を占めることになると予想される。

ロールモデル事業所での仕事は、利用者にとってやりがいを感じられるものであり、プレッシャーと責任を感じる場面もあるが、利用者は職業人としての成長を実感している。仕事は工程分解され、最初は短時間、あるいは軽微な仕事からのスタートであっても、徐々にレベルアップして、職場でのスキルを身に付けることができている。職員は日々支援について研鑽を積み、個々の利用者のアセスメント、個別支援計画に沿った支援、日々の声かけ、振り返り、定期的なモニタリング等について専門的な知見で対応している。支援の質の高さは、利用者・家族からの信頼を得て、地域の関係機関との連携も自ずと取りやすくなる。利用者が地域の社会資源を活用しながら地域に支えられて職業生活を送れることは安心につながり、その連携の一翼を担う事業所の存在感も増す。

理想的なA型事業所を実現する鍵は、事業性の担保である。魅力的な仕事を提供できることが条件となる。幸い、東京には、高付加価値商品・サービス市場が存在し、流行に敏感で消費活動が活発な消費者やインバウンドの需要を取り込んだビジネスが活況を呈している。モノやヒトが動くところにはビジネスチャンスが必ずある。情報収集力、営業力、交渉力、行動力を持つ事業所には、良い仕事に出会うチャンスが豊富にあるのが東京の特徴である。ユニークな事業によって、支援、事業両面での強みを持つことができれば、東京ならではのロールモデルとなる。

