

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

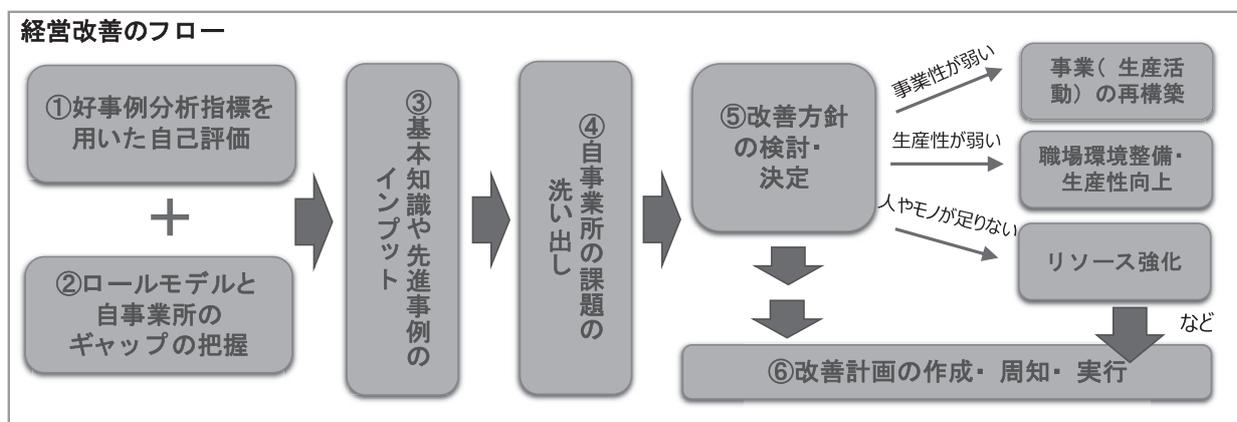
最後に、都内における適正なA型事業所の運営について、必要な取組・解決策、またそれをバックアップする都の支援策を整理する。現状、「生産活動にかかる事業収入－生産活動にかかる事業経費>利用者賃金総額」とならず、経営改善を求められている事業所がまだ存在し、早急な改善が求められている。

経営改善計画書を提出している事業所は、好事例で分析した4つの要素である「経営基盤」「事業性」「支援力」「連携力」のいずれかに問題があると考えられる。まずは自己チェックにより、どこに課題があるかを明確にした上で、その課題を解決するための方策を打ち出し、計画的に取り組むことで、一歩ずつ改善を進める必要がある。

就労継続支援A型事業所経営改善支援事業の一環で、平成30年度に実施した経営改善セミナーでは、「基本的な知識や他の事業所の取組みを知る機会が得られて良かった」との声が多数聞かれ、改善意欲はあっても、どのように取り組めば良いかわからないといった知識・情報の圧倒的な不足が課題であることが明らかとなった。

東京都としては、これらの事業所に対して、きめ細かな支援を継続的に行うことが必要であり、事業所からも強く要望されている。

今期の取組を経て、今後、経営改善をより強力に推し進めるために、対象事業所には以下の手順・方法で改善に取り組んでもらうことが望ましいと考える。



① 好事例分析指標を用いた事業所の自己評価

「経営基盤」「事業性」「支援力」「連携力」の4つの分野について、自事業所の現状を自己評価し、強み、弱みを確認する。

② ロールモデルと自事業所のギャップの把握

都内におけるロールモデルの事業所像をイメージし、自事業所との違いを確認する。ロールモデルと現状のギャップを把握することで、改善イメージを明確化する。

③ なぜ、①、②で示される要素がA型事業所に必要なのか、A型事業の目的・意義・役割など基本的な知識、A型事業所のおかれている現状、経営状態の良い事業所の考え方や取組、経営改善を実行した事業所の事例等、基礎知識や実事例等の情報をインプットする。これにより、自事業所の経営改善の目的・目標の明確化や改善に向けた手がかりを発見する。

④ 自事業所の課題の洗い出し

得られた知識、情報を踏まえ、経営改善のための具体的な課題の洗い出しと整理を行う。

⑤ 改善方針の検討・決定

改善方針、方向性としてはいくつか考えられるが、多くの事業所は生産活動収支における収入が大幅に不足していることから、事業（生産活動）の再構築が一番の課題になると思われる。

また、利用者の能力不足を理由に売上げや生産性を伸ばせないと考えている事業所の中には、職場環境の改善が不足している例も多い。利用者や職員の体制が整っておらず、そもそもリソースが不足しているような場合には、利用者像の明確化や確保、支援体制から課題になるケースもある。複数の課題のうち、どの課題が最も重要かつ改善効果の見込めるものかを見極め、優先順位を決める。

⑥ 改善計画の作成・周知・実行

整理した課題をどのように解決するかを改善計画書にまとめ、職員や関係者に周知する。必要な情報は利用者にも共有する。計画書に沿って改善を実行し、その成果を確認する。

この改善フローに沿って、各事業所が自助努力によって改善を進めることが望ましいが、書面やメールによる通知のみで、個々に取り組むのは難しいと思われるため、都としては、引き続きセミナー、アドバイザー派遣等の事業を通して、情報提供や個別支援の機会を設けることが望まれる。

経営改善フローの①～④はセミナーでの対応が可能だが、⑤～⑥については個別の状況に応じて、客観的な視点で最適な改善策を見極めることが効果につながると思われるため、事業所を運営する経営者や管理者への相談対応、事業所への訪問によるアドバイザー業務での対応が望ましい。

研修対象者やプログラム、アドバイザー派遣の実施等については、以下のような内容・方法が考えられる。

● A型事業所経営改善基礎講座

好事例分析指標の解説と自己チェック、ロールモデルの解説と自己チェック、これらによる都内A型事業所に期待されている姿の共有を行った上で、A型事業の運営について改めて基本を確認する講座。

● 先進事業所経営者による講話とA型経営の基本講座を組み合わせた経営者向け研修

経営改善のキーパーソンである経営者限定講座として、経営理念、ミッション、事業計画立案、人材確保・育成、資金調達、PDCAなど経営者に必要なマインドの醸成や知識のインプットを行う。

都内外の先進事業所経営者による講話、基本研修、ディスカッション等ワークショップ型の研修で、経営者間の学び合いの場とする。1年目のアドバイザー派遣事業により、経営改善を実現した事業所の事例発表など、具体的な参考事例も織り交ぜ、参加者の意識喚起を図る。

● 関係法令の理解促進に関する取組

不足する知識を補完する方法として、障害者総合支援法（指定要件を含む）、労働基準法はもとより、障害者虐待防止法、障害者雇用促進法、個人情報保護法など関係法令の理解促進を目的としたガイドブック作成や研修を行う。

● 就労支援の技術習得研修

不足する知識を補完する研修。障害特性と職業上の課題、就労支援技法を学ぶ。

また、外部資源の活用の観点から、地域の支援機関の紹介・実践事例を学ぶ場を設定し、その後の関係構築につなげる。

● 現場リーダー向けA型事業運営研修

経営者に続くキーパーソンである現場リーダー向け研修。A型事業の目的や意義、中期目標や計画の策定方法・手順、事業開拓の考え方、利用者への動機づけ・能力開発

の視点・視座、P D C A（計数管理・管理会計）の方法や手順、リーダーシップやマネジメントの枠組みや実践など。経営者だけでなく、現場の意識・理解レベルを上げる。

●経営改善アドバイザー派遣

改善の必要性や方法について頭では理解したものの、実際にどのように進めれば良いかわからない事業所に対してアドバイザーを派遣し、個別状況に応じた具体的なアドバイスを行う。

A型事業所の経営者や現場リーダーに不足する知識・情報を様々な研修会、勉強会で補完することや、経営改善への取り組み方や事業所経営について個別の支援を希望する事業所に対する訪問アドバイス等により、経営改善を加速させる。同時に、A型事業所間、また地域の支援機関との交流機会を作り、その後の主体的な連携につなげることで、A型を一機能として就労支援の充実を図る。

参考資料：アンケート調査票

東京都A型事業所経営改善支援事業 好事例調査 事前アンケート

(1) 事業所概要

法人名					
事業所名					
所在地					
TEL		FAX			
連絡先e-mail					
管理者名					
事業所開設年		A型指定年月日			
事業所開設経緯					
サービス提供時間					
定休日			単独・多機能別		
多機能の場合のA型以外の事業種別あてはまるものに○(いくつでも)		B型	職員の数	常勤	人
		就労移行		非常勤	人
		生活介護	賃金向上達成指導員を配置しているか(○はひとつだけ)	賃金向上達成指導員を配置している	配置している
		自立訓練		賃金向上達成指導員を配置している	配置していない
		その他		賃金向上達成指導員を配置している	その他
その他の場合(具体的に)					

(2) 利用者について

登録者の主な障害種別	利用者数			29年度(29年4/1現在)	30年度(30年4/1現在)
	1位	2位	3位		
主な障害種別				①定員数	人
※下のリストから選択				②登録者数	人
				③実員数	人
登録者の現状について(○はひとつだけ)		計画通りである			
		計画より多い			
		計画より少ない			
		その他	→具体的に		

リスト

1. 身体障害	4. 発達障害
2. 知的障害	5. 高次脳機能障害
3. 精神障害	7. その他()

(3) 登録者について

登録者の登録前の状況（全体で100%となるように概算割合をご記入ください。）

一般就労		%
在宅		%
特別支援学校		%
職業訓練		%
A型事業所		%
A型以外の福祉事業所		%
医療機関		%
その他		%
合計	100	%

(4) 生産活動について

現在取り組んでいる生産活動の内容を教えてください。別紙、生産活動リストから、あてはまる番号をすべて記入してください。

取り組んでいる生産活動の種類 (リストの番号を記入)	
-------------------------------	--

これらの生産活動を始めた経緯について教えてください。

--

現在取り組んで生産活動は、指定申請時に計画した活動を同じものですか。以下の中からあてはまるものを選んでください (○はひとつだけ)	<input type="checkbox"/>	事業内容も売上もほぼ計画通り
	<input type="checkbox"/>	事業内容は計画通りだが、売上は計画以上に拡大している
	<input type="checkbox"/>	事業内容は計画通りだが、売上は計画より少ない
	<input type="checkbox"/>	事業内容は計画時と一部異なる
	<input type="checkbox"/>	事業内容は計画時と全く異なる
	<input type="checkbox"/>	その他 

部門別売上の高い順に3位まで事業種別と概算金額をご記入ください。

28年度	1位	2位	3位
事業名（リスト番号）			
売上金額			
29年度	1位	2位	3位
事業名（リスト番号）			
売上金額			

※生産活動リストは別紙を参照ください。

生産活動の売上向上のために取り組んでいることがあれば、教えてください。

売上向上のために 取り組んでいること (〇はいくつでも)		売上・利益目標の設定		売上・利益目標・実績の共有 (職員)
		新規事業の立上げ		売上・利益目標・実績の共有 (利用者)
		新商品の開発		営業専門職員の採用
		新規開拓目標の設定		設備投資・機械導入
		他社との業務提携		その他

(5) 利用者の労働・賃金等について

利用者の平均実労働時間は次のうちどこにあてはまりますか。(各々あてはまるところに〇)

	7時間以上	6~7時間未満	5~6時間未満	4~5時間未満	3~4時間未満	2~3時間未満	2時間未満
平均実労働時間 (平成29年3/31時点)							
平均実労働時間 (平成30年3/31時点)							

登録者の1日平均実労働時間分布 (平成30年3月)

		7時間以上	6時間以上 7時間未満	5時間以上 6時間未満	4時間以上 5時間未満	3時間以上 4時間未満	2時間以上 3時間未満	2時間未満
合計 (人)		0	0	0	0	0	0	0
障害 種 別 (人)	知的障害							
	精神障害							
	身体障害							
	発達障害							
	その他							

利用者賃金の支給総額、平均額について、下表にご記入ください。

	平成28年度	平成29年度
支給総額 (円)		
月額平均 (円)		

登録者のうち、雇用保険対象者数、社会保険対象者数とその割合を教えてください。

	対象者数 (人)	登録者に占める割合 (%)
雇用保険		
社会保険		

一般就労に移行された方がいれば、その人数をご記入ください。

	平成28年度	平成29年度
一般就労移行者数		

(6) 事業運営について

生産活動収入－生産活動必要経費＞利用者賃金となっている成功要因はどのようなことでしょうか。

--

円滑な運営のために外部の専門家支援を受けていますか。あてはまるものに○をつけてください

あてはまるものに○ (○はいくつでも)	<input type="checkbox"/>	経営コンサルタント	<input type="checkbox"/>	行政書士
	<input type="checkbox"/>	社会保険労務士	<input type="checkbox"/>	弁護士
	<input type="checkbox"/>	中小企業診断士	<input type="checkbox"/>	その他（具体的に）
	<input type="checkbox"/>	税理士	<input type="checkbox"/>	

雇用・労働関係の公的な助成金・補助金を受給したことがありますか。(○はいくつでも)

受給したものに○	<input type="checkbox"/>	障害者雇用調整金・報奨金	<input type="checkbox"/>	特定求職者雇用開発助成金
----------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------

質問は以上です。ご回答ありがとうございます。

別表（1）：生産活動の内容リスト

Ⅰ. 自主製品	1	パン系
	2	洋菓子系（焼き菓子、チョコ等）
	3	和菓子系（大福、羊羹、干し芋等）
	4	加工食品（豆腐、味噌、ジャム、製麺、こんにゃく、焙煎珈琲等）
	5	弁当・総菜
	6	飲食店
	7	喫茶店
	8	農業（野菜、果物）
	9	農業（花卉・植物）
	10	林業
	11	水産業
	12	家畜飼育
	13	雑貨類（陶芸、和紙、木工、織物、藍染、革製品、ビーズ、縫製等）
	14	印刷加工（紙以外、Tシャツ、グッズ等）
	15	その他
Ⅱ. 軽作業	16	部品加工
	17	箱折
	18	袋詰め
	19	印刷物の封入・封緘
	20	ラベル・シール貼り
	21	検品
	22	組立
	23	色ぬり
	24	その他
Ⅲ. 役務提供	25	清掃（公園、公共施設、企業、集合住宅棟）
	26	植栽管理
	27	農作業手伝い
	28	農産品加工
	29	印刷（紙・資料、名刺等）
	30	リサイクル
	31	メール便配達
	32	ポストイング
	33	クリーニング・洗濯
	34	マッサージ、あんま
	35	PC関連（入力、web管理等）
	36	テープ起こし
	37	調理器具
	38	ピッキング
	39	その他

別表(2) :事業収支表

科目	28年度		29年度	
	金額	構成比	金額	構成比
年間売上金額(A)				
「原価」(B):①+②+③				
①原材料費				
「粗利益額」(C):A-B				
事業販管費(D)				
生産活動経費(B)+(D)				
生産活動収支(E) (A)-(B)-(D)				
利用者賃金				
生産活動収支(E)-利用者賃金				

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

登録番号(31)294

令和元年 11 月発行

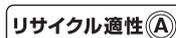
編集・発行 東京都福祉保健局障害者施策推進部地域生活支援課
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
電話番号 (03) 5320-4158
ファクシミリ (03) 5388-1408

印刷 社会福祉法人東京コロニー 東京都大田福祉工場

石油系溶剤を含まないインキを使用しています。



古紙パルプ配合率70%再生紙を使用しています



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。

