

NPO 法人就労継続支援 A 型事業所全国協議会

就労支援セミナー in さっぽろ これからの人口減少時代における A 型の役割 報告書

開催日：2024 年 10 月 12 日（土）13:00~17:10

場所：ACU アスティ 45 16 階 研究室 1606

参加者：219 名（現地：42 名 Zoom ウェビナー：177 名）

R6 年度報酬改定や基準の見直しにより、様々な問題を抱える A 型事業所も多く、度重なる制度の変更は事業継続の不安要因にもなっている。こうした点を踏まえ、株式会社インサイトは全国の A 型事業所へ経営に関するアンケートを行ったところ、これまで経営に余裕があった事業所は報酬改定によりスコアが伸び、経営が圧迫されていた事業所は単価が下がるといった、経営状態が二極化している現状が浮き彫りになった。また、少子高齢化や世界情勢の影響から、国内の経済環境の変化も激しく未来の予測が立ちづらい状況になっている。



今回のセミナーでは、人口減少時代における A 型の役割をテーマに、就労支援セミナーを開催した。開会式では来賓挨拶として、厚生労働省の社会・援護局障害福祉部障害福祉課課長補佐の横田雄介氏、札幌市社会福祉部部長の成澤元宏氏の挨拶を頂戴した。また、開会挨拶には全 A ネットのセミナー開催等の事業に多大なるご協力と助成をいただいている、公益財団法人ヤマト福祉財団の理事長である山内雅喜氏を頂戴した。

セミナーの初めは、株式会社インサイトの代表取締役である関原深氏を迎え、継続できる正しい A 型の経営について講演いただいた。次に、講演を受けて出た疑問について、関原氏と NPO ストローク会理事長の村木太郎氏による記念対談を行った。最後に、株式会社ネクストリソース代表取締役の大泉浩一氏、一般社団法人 Agricola 代表理事の水野智大氏、reward 株式会社代表取締役の荒川誠一氏、ノースリーフ合同会社代表社員の橋本憲幸氏の 4 名を迎えディスカッションを行った。給与体制や事業拡大の方法、利用者支援、利用者への仕事の提供の仕方など、様々な観点から人口減少時代における A 型の役割及び地域で継続出来る A 型について検討がなされた。

【講演×記念対談：「講演を受けて～様々な疑問をわかりやすく解決」】

○関原深氏（株式会社インサイト代表取締役）×村木太郎氏（NPO ストローク会理事長）

A型事業所の経営が厳しくなっているのは事実として、R6報酬改定ではスコア評価に課題はあるものの良い方向に改善されたと言える。生産収支がスコアの中で重視され過ぎという意見もある。赤字と黒字で判断するより、赤字の程度で比重によって評価にグラデーションをつけることは考えられるかもしれない。

また悪しきを排除する必要があるが併せて優良A型になるための事業所に対する支援策が必要である。



インサイトの調査結果からA型事業所も種類として2タイプある。一つは長時間働く事業所。これが6～7割程度。残り3割が一般就労への移行を目指すもの。「本人が望む『働く』」を実現するために支援つきで働くや、働けるように育てることがA型の支援の本質であろう。

全Aネットの調査ではライフサイクルでの長く働くことと、就労困難者を受け入れることもA型の役割とアンケート結果から見て取れる。インサイトの分析とも重なると思う。

報酬改定では運営がしっかりと行われている事業所はプラスの収益になった。反対に、これまでギリギリでやってきた事業所は淘汰されB型に移行するなど、2極化したと言えるだろう。

労働時間がスコアで評価されているところも精神障害者に不利であり、また、多様な働き方が認められている社会情勢からも馴染まないこともあるが、定量で評価する上でやむを得ない面もある。

新たなサービスとして「就労選択支援事業」をどう考えるか。同一法人内の事業所に誘引する囲い込みの心配もある。まだこれから始まっていくものであるが、あくまで本人の意思決定を支援するものである基本は抑えていく必要がある。

経営改善計画では収支改善に掛けるべき時間としては、計画の作成は1日でも可能である。計画を実行し、改善するサイクルを3回まわしていくイメージで1～2ヶ月の期間を要する。小さな成功体験を積み重ねが大切であり、長期間変化させ続けることはやっている側の負担もある。

組織が変わってもらうためには職員一人ひとりの意識変化が必要であるが、全ての職員の意識を揃えることは容易ではない。組織や集団は「意欲的に働く2割」、「平均的な6割」、「意欲の低い2割」で構成される。こうした考えを言い表したのが「262の法則」である。ただし「意欲の低い2割」を切り捨てても組織全体の生産性が上がるわけではない。そのためにも、意欲が低い要因はなぜなのか？彼らの言いたいことに耳を傾けること、16%の職員を取り込むことを意識していくと良い。

【パネルディスカッション：「今がチャンス！これからの人口減少時代における A 型の役割 ～地域で継続出来る A 型とは」】

コーディネーター：大泉 浩一氏（株式会社ネクストリソース代表取締役）

パネリスト：

○水野 智大氏（一般社団法人 Agricola 代表理事）

北海道当別町で 8500 羽の養鶏業をしている。「農福はチャンス」、「人に（労働に）頼り過ぎない」を伝えたい。今後、農業従事者数は減少していく中で障害者を活用していきたいと取り組んでいる。手の掛かるものは大手（企業）が取り組まないためチャンスになる。

オーガニックエッグ 1 個 150 円から 250 円で販売しているが、しっかりとしたブランディングが必要で常にランチェスター経営を意識している。

過去の精神医療現場での看護師の経験から、労働にはコミュニケーションの病を回復させる力があり、人はそれぞれ生きづらさのテーマを持っているのではないかと考えている。それらは一人では解決が難しいため、月 1 回の面談でアセスメントを実施することで生きづらさに寄り添っている。また、利用者全員が参加する月 1 回の業務改善会議を実施することによって、「自分も会社の一部である」という意識が芽生え、利用者の当事者性が育まれている。



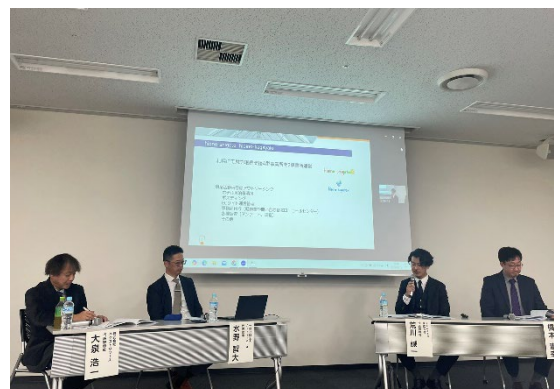
○荒川 誠一氏（reward 株式会社代表取締役）

どんな事情があろうとも、工夫次第で働くことはできるのではないかと考え、札幌市中心部において、企業や行政の多様なニーズにこたえるアウトソーシング事業を展開。公共の仕事も多く受注し、多種多様な業務を選ぶことのできるシフト制による事業所運営を行っている。

民泊清掃 300 か所（20 数%のシェア）を直近 3 年で達成している。ポストイングも月 40 万部（市内で最大量）配

れる企業に成長した。調査事業や EC サイトの運営管理等幅広く事業展開しているが、どの事業も粗利がほぼ 100%（ほぼ利用者賃金に充てられる）の事業で数千万円の売り上げがそれぞれにある。労働人口減少問題に障害者が働けることで「働き手を増やすことができる」。ここまで事業拡大し続けているが、これまでに営業活動をしたことがなく、先方から「この仕事をできますか。」と依頼があり仕事が始まることが多い。

最初にポストイングを始めた頃の単価は 3 円から 5 円であったが経験がないためにやり方もよく分からずに行っていた。世の中にポストイング会社がたくさんあるため、ホームページ等で全国を調べて業務の改善をしていった結果、上手なやり方を学び、仕事の取り方でも入札の単価が良いと知ったことで現在の利益がある。



○橋本 憲幸氏（ノースリーブ合同会社代表社員）

元JA職員であったが販売担当もしている中で農業の人材不足の課題を感じて2016年に立ち上げた。人口密度の低い地域（北海道士別市）で農業が中心産業になっているが、農業も人手不足であり、障害者の活用をしていきたい想いを持っていた。また、農福連携で地域の課題解決ができるのではないかと、A型事業所の社会的な役割を考えたとき、反復作業である農業は障害のある利用者に向いていると感じている。仕事が不足している福祉事業所の課題もあり、人手が足りない農業と相互に良い関係が構築できるのではないかと感じている。



【パネリストとコーディネーターのやり取り】

Q：水野氏への質問。なぜ卵を選んだか、値付け方法を知りたい。

A：畜産を選んだのは北海道で冬季（雪）は農産業ができないから。ビルゲイツが一日200円で生活するなら栄養バランスから卵を選ぶと言っていたこともある。値付けは市場が求めるものを調査した。オーガニック（全体流通の15%しかない）がブランド価値を生み出して、オーガニックブランドが平飼い卵の売り上げを引き上げている。販路拡大には飛び込み営業である。商品の信頼性が上がるような大手や有名取引先に営業を行った。

Q：橋本氏への質問。利用者が農業をやりたがらないのでは、工夫していることは？

A：利用前に事前に作業内容の映像を見せて説明し、納得したうえで入社してもらっている。もちろん合わないで離職の場合もあるが、比較的うまくいっている。

Q：荒川氏への質問。仕事を取ってくる上で工夫していることなどは？

A：他者と「戦わないこと」を意識している。一般入札の取り方や工夫は庁舎の全フロアに「どんな入札があるのか」聞きに行く。優先調達法は担当者が理解出来ていないことも多いので随意契約にならないことも多いが。

【セミナーを終えて】

事業を拡大し売り上げを伸ばしても、利益を上げていかなければ経営改善は難しい。そのため、まずは事業所を利益体質に変えていくために課題を洗い出し、経営改善計画を作成し改善に向けて行動する必要があると感じた。また、経営改善に関する最新の調査研究によると、利用者・職員のモチベーションと利用者の能力開発に取り組むことが黒字経営に影響を与えているとの結果が出ていることから、働きやすい環境を作ることはもちろん、個々の仕事への意欲を上げるような制度を考えることも経営改善につながるようである。A型事業所の運営は、利用者支援をしながら、経営についても両輪で考えなければならないため困難も多いが、これからの時代の障害者の就労を担う場として、様々な側面から事業を継続させる方法について模索していきたい。