

はじめに

障害者・障害児（「障害」を「障がい」または「しょうがい」と表記することもあります）が自立した日常生活・社会生活を営むことができるようにするため、障害福祉サービスをはじめとした支援が規定された法律である「障害者自立支援法」が平成18年に施行されてから、早15年が経過しました。

平成24年には障害児のためのサービスや支援が「児童福祉法」に移行されることになり、平成25年には障害者自立支援法が障害者への支援をより総合的なものとするを目的に「障害者総合支援法（障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律）」へと名称を変え、さらには「障害者差別解消法」「障害者優先調達推進法」といった新法の成立など、この10年余りでいろいろな制度の変化がありました。

制度が変化する中で都度対応を迫られてきたのは、サービスを受取る障害者・障害児もそうですが、そのサービスを行う事業所（障害福祉サービス事業所）も同様です。旧法（身体障害者福祉法、知的障害者福祉法、精神保健及び精神障害者福祉に関する法律、児童福祉法その他障害者及び障害児の福祉に関する法律）の時代からあった作業所や授産施設は、すでにほぼすべてが障害者総合支援法や児童福祉法内のサービスとして移行し運営されています。しかし、行政からの委託ではなく指定事業所としての運営が可能となったことで事業所は民間企業の参入により増加し、またサービスや作業内容も多様なものになったことに伴って競争も激しくなってきました。近年では事業所の支援の質が問われるような事件も多発し、それに伴って行政も指導やチェック体制を強めています。

このような状況の中、特に近年競合や行政からの指導が厳しくなっ

ているのが、「就労継続支援（A型・B型）」、「就労移行支援」といったサービスを経営する、「就労系事業所」です。中でも就労継続支援B型事業所については、ある程度の広さの施設を有する必要はありますが、管理者・サービス管理責任者以外に資格要件がなく、人員配置も（加算をとらなければ）比較的少人数ですむことから民間企業の参入が多く、また旧法の作業所等から移行してきた施設も多いことから、年々工賃や利用者の確保が難しくなっているのが現状です。

就労継続支援A型や就労移行支援においては、B型とはまた違った別の悩みがあります。就労継続支援A型は、利用者と雇用契約を交わす（＝労働基準法が適用される）という性質上、十分な工賃（正確には「賃金」）を支払うだけの作業を確保することが難しく、それゆえ給付費を工賃に充ててしまい、法令違反として行政から指導される事業所が非常に増えてきています。

就労移行支援では、「いかに就職実績があるか」が選ばれるポイントであるため、新規参入では事業を軌道にのせることは難しく、また昨今では企業のニーズが多様化しているため、大手の事業所ですらも就職先のマッチングに苦慮しているのが現状です。

就労系事業所が発展するためには、これまでとは異なる形での経営を行っていく必要があります、そのためには既存の運営方針や考え方を既成概念にとらわれず、大きく転換させていくことが必要となります。

本書では、法令の解説から始まり、事業所を経営するためのヒントや実例など、著者がこれまで障害福祉関連の法律を追い、そして障害福祉サービス事業所を支援してきた過程で得た情報を余すことなく公開しており、巻末にも上記解説の補足資料として様々なツール（賃金制度や評価制度の例、重要事項説明書、就業規則等の各種様式例）を掲載しています。

本書が新たな事業所の姿を模索する皆様の一助となれば幸いです。

目次

第1章 就労系障害福祉事業所の抱える問題

- 1 就労系事業所は大きな転換期を迎えている 10
- 2 台頭してきている新たな就労系事業所のモデル 11
- 3 「中央集権」から「自治」へ 12
- 4 多様化する報酬体系と加算への適応 12
- 5 就労系事業所がこれから生き残り、発展するためには 13

第2章 日本の障害福祉の変遷と障害福祉サービス事業の制度について

- 1 障害者支援の歴史 18
 - (1) 戦前及び戦時中の障害者への処遇 18
 - (2) 戦後の障害者支援 18
 - (3) 高度経済成長期の障害者支援 19
 - (4) 1970年代の障害者支援 19
 - (5) 1980年代～1990年代前半の障害者支援 20
 - (6) 障害者自立支援法の施行 20
 - (7) 障害者総合支援法の施行 21
 - (8) 就労定着支援事業の創設 22
- 2 令和3年度の法改正内容 24
 - (1) 就労移行支援→一般就労後の定着実績に応じた基本報酬の評価の推進 25
 - (2) 就労継続支援A型→スコア方式の導入 25
 - (3) 就労継続支援B型→基本報酬の見直し(報酬体系の類型化) 28
 - (4) その他の就労系サービスの改正内容 29
- 3 就労系サービスにおける基準 31
 - (1) 障害福祉サービスにおける「基準」とは 31

- (2) 基本報酬区分と加算についての理解も重要 32
- 4 就労系事業所における人員基準・設備基準の一覧 33
 - (1) 就労移行支援事業所の人員基準・設備基準（認定指定就労移行支援事業所を除く） 33
 - (2) 就労継続支援事業所(A型・B型共通)の人員基準・設備基準 36
 - (3) サービス管理責任者の資格要件 39
- 5 運営基準について 44
 - (1) 契約書、重要事項説明書の締結 44
 - (2) 個別支援計画の作成 45
 - (3) 記録書類の作成 46
- 6 実地指導について 49
 - (1) 実地指導とは？ 49
 - (2) 実地指導を受けるにあたっての留意点 50
 - (3) 実地指導の流れ 51
- 7 就労系事業所における基本報酬と加算の一覧と解説（令和3年4月現在） 57
 - (1) 就労継続支援B型の加算一覧と解説 58
 - (2) 就労継続支援A型の加算一覧と解説 90
 - (3) 就労移行支援の加算一覧と解説 112
- 8 就労継続支援事業所A型・B型における「就労支援会計」ならびに就労継続支援A型における大量解雇事件について 135
 - (1) 就労支援会計と就労継続支援A型事業所の増加 135
 - (2) 厚生労働省による法改正と省令 136
 - (3) 窮地に陥った就労継続支援A型事業所 138

第3章 処遇改善加算と賃金制度・評価制度について

- 1 処遇改善加算とは？ 144
- 2 処遇改善加算の変遷 144
- 3 処遇改善加算を取得するための要件 145

- (1) 共通の必要要件 149
- (2) キャリアパス要件 150
- (3) 職場環境要件 157
- 4 処遇改善加算の分配にあたっての注意点 159
 - (1) 処遇改善加算として支給された加算額を「超える」賃金改善を実施する 159
 - (2) 対象職種となっている者に対して支給する 160
 - (3) 均等に分配する必要はない！ 160
- 5 処遇改善「特別」加算について 161
 - (1) 処遇改善特別加算の趣旨 161
 - (2) 処遇改善加算との違い 162
 - (3) 特別加算の算定要件 163
- 6 処遇改善加算を活かした組織体制づくり 164
 - (1) 処遇改善加算の有効活用 164
 - (2) 人事考課制度、賃金体系制度について 165
 - (3) 処遇改善加算を真に有用なものにするために 171
- 7 特定処遇改善加算について 174
 - (1) 特定処遇改善加算とは 174
 - (2) 特定処遇改善加算算定の手順と配分ルール 175

第4章 就労移行・就労継続支援事業所の経営について

- 1 事業所の経営理念について 184
 - (1) 障害福祉サービスの従業者の現状 184
 - (2) 「経営理念」の重要性 187
 - (3) 「目標」の設定について 190
 - (4) 働く人には「役割」が必要！ 193
- 2 事業所の収入を増加させるためには 194
 - (1) 収入増加のための方法①：基本報酬の単価を上げる 194
 - (2) 収入増加のための方法②：新たな加算を取得する 197

- (3) 収入増加のための方法③：助成金を獲得する 198
- 3 就労系サービス事業所で使用できる助成金について 198
 - (1) 「助成金」とは？ 199
 - (2) 助成金は返済不要！ 199
 - (3) キャリアアップ助成金 201
 - (4) 助成金獲得のためのポイントと留意点 208
- 4 人材獲得のための戦略と組織づくり 209
 - (1) 人材が事業所を選ぶ過程、人材のニーズ 210
 - (2) ステップその1：事業所を「知ってもらう」 213
 - (3) ステップその2：事業所の「思いを伝える」 213
 - (4) ステップその3：「働きたい」と思ってもらう 214
- 5 先進的な経営を行っている就労系サービス事業所の紹介 216
 - (1) 紹介事業所その1：株式会社千真 216
 - (2) 紹介事業所その2：特定非営利活動法人自立支援センターむく 223
 - (3) これからの就労系事業所の方向性のヒント 236

第5章 就労移行・就労継続支援事業所の労務管理 について

- 1 「労務管理」とは何か？ 240
- 2 労務管理において留意すべきポイント 241
 - (1) 労働者の「募集時」に注意すべき点 241
 - (2) 労働者の「採用時」に注意すべき点 242
 - (3) 労働者の「採用後」に注意すべき点 249
 - (4) 従業員はコストでもあり「資産」でもある 256
- 3 就業規則について 257
 - (1) 就業規則とは？ 257
 - (2) 就業規則の作成について 258
 - (3) 就労継続支援 A 型の就業規則について 259

- (4) 工賃（賃金）規程について 260
- 4 よくある労使間のトラブルとその対処法 260
 - (1) 「残業」についてのトラブル 261
 - (2) 「有給休暇」についてのトラブル 262
 - (3) 「退職（解雇含む）」についてのトラブル 263

巻末資料

- 1 重要事項説明書例 266
 - 1-1 就労継続支援 A 型事業所 266
 - 1-2 就労継続支援 B 型事業所 283
 - 1-3 就労移行支援事業所 302
- 2 職能資格制度規程例 320
- 3 人事考課評価シート例 328
- 4 雇用契約書（記載例） 345
- 5 労働条件通知書（記載例） 346
- 6 就労継続支援 A 型事業所利用者就業規則例 348
- 7 就労継続支援 B 型事業所工賃規程例 356
- 8 就労継続支援 A 型事業所利用者賃金規程例 358

第1章

就労系障害福祉事業所の抱える問題

1 就労系事業所は大きな転換期を迎えている

平成30年4月、障害者総合支援法に基づく障害福祉サービスの報酬体系が法改正によって大きく変わりました。特に就労継続支援（A型・B型）、就労移行支援事業所といった、いわゆる就労系事業所の基本報酬の算定の方法は大きく変わり、こうした事業所では従来までの経営方針を大幅に変えることを余儀なくされています。

加えて昨今では、就労継続支援A型事業所における利用者の大量解雇、助成金の不正受給、法律上禁止されている給付費からの工賃充当など、行政や世間からの風当たりが厳しくなっているのが現状です。

●就労系事業所の抱える主な課題

就労継続支援A型事業所

- ・工賃未払いによる大量解雇
- ・給付費からの工賃充当禁止の厳格化
- ・利用者の勤務時間に応じた報酬体系への変更（平成30年4月～）

就労継続支援B型事業所

- ・競合増加による差別化の必要性
- ・平均工賃に応じた報酬体系への変更（平成30年4月～）

就労移行支援事業所

- ・大手企業の台頭による中小事業所の経営難
- ・就労移行実績に応じた報酬体系の如実化
- ・利用者へ行う職業訓練スキルの多様化(就職先企業のニーズの変化)

そして、就労系事業所に限らず福祉業界全体で懸念されているのが、「人材（労働力）の不足」です。特に管理者やサービス管理責任者となりうる中核人材の不足は深刻であり、事業所の経営をさらに厳しいものとしています。

障害福祉サービスの中でも就労系の事業所は、これまでは旧法（身

体・知的・精神障害者福祉法の三法時代)から現在に至るまでずっと、いわゆる「作業所」あるいは「授産施設」の延長線上として経営を行ってきた事業所が大多数でした。

しかし、このような激変する情勢（今後もこの流れが変わることは考えづらいでしょう…）の中、就労系の事業所が生き残り、発展を続けていくためには、経営モデルを抜本的に見直し、利用者の作業内容（ひいては工賃）、一般企業との連携内容、人材確保のための方策を事業所自らが受け身の態度ではなく、積極的に考えて確立していく必要があります。

2 台頭してきている新たな就労系事業所のモデル

上記のような流れの中、従来までの作業所や授産施設で行ってきた作業内容や経営方法とは全く異なる形・異なる視点で経営を行う事業所が台頭してきています。

パソコンやインターネットなどの昨今の IT 関連業務におけるニーズを反映し、ホームページにおけるブログ作成の代行、パソコンの解体及びデータ抹消作業などの専門的な業務を行う事業所、リラクゼーションサロンでの職場実習やネイルアートの作成を行う事業所、野菜の室内栽培を行い、それをレストランとして提供する事業所など、従来の作業所や授産施設における作業内容とは一線を画したユニークな作業を行っている事業所が増えてきており、多くの利用者から支持されています。

上記のような事業所の台頭は、就労系の事業所が単に「作業」や「訓練」を淡々と行う場所ではなく、作業や訓練を通して利用者が、そしてそこで働く従業員が生き生きと自己表現を行う場所へ変化しているような時代の流れを感じさせてくれます。

3 「中央集権」から「自治」へ

事業所のマネジメントの方法にも変化の兆しが見られます。

上層部（主に役員）や管理者などの限られた一部の人間が事業所の方針や予算執行、人材確保を行うのではなく、そうした意思決定の権限を積極的に下位の従業員に移譲することで、経営に対しての主体的意識やモチベーションを高めていくという方策をとる事業所も少しずつですが見られ始めています。

これは有能な人材を確保・定着させるために有効な手段で、優秀な人材ほど自ら考え、経営に主体的に参加できるような環境を求めため、こうしたマネジメントを行う事業所の従業員のモチベーションも高く、非常に活気に満ちています。

上記のような「中央集権」から「自治」への組織体制の変化は他の業界、特にIT業界ではすでに顕著ですので、今後、福祉業界にもこの流れが波及していくのではないかと見込んでいます。

4 多様化する報酬体系と加算への適応

障害福祉サービスが他の事業と決定的に異なる点は、「サービスの財源の大半が国からの給付である」という点と、「サービス内容の骨子を国が（法律で）規定している」という点です。このことから、事業所には経営能力はもとより、「国の方針や目指している方向性を理解する」とともに、「法律（条文や解釈通知を含む）を読み込み、理解する」という能力も重要となります。

近年では障害者自立支援法の施行当初と比べて加算の種類も増え、また要件も煩雑になってきました。特に「処遇改善加算」は改正に改正を重ねているため、どんどんと複雑なものになってきています。

今後もこうした流れは緩まず、むしろ加速することが見込まれますので、事業所は「難しい」からといって条文を読み込むことを疎かにせず、むしろ積極的に新たな加算を取得するためにチャレンジしていく姿勢が必要になってくると考えます。

5 就労系事業所がこれから生き残り、発展するためには

以上を踏まえ、就労継続支援 A 型・B 型、就労移行支援事業所が今後生き残り、さらに発展をしていくためには、今までの経営の良い部分は残しつつも、時代の流れを積極的に取り入れた経営を行っていく必要があります。

そのためのポイントは下記の点であると考えています。

- ①法改正を能動的にとらえ、法律の条文や解釈を理解すること
- ②現場への経営における権限を積極的に移譲すること
- ③作業内容、訓練内容の「抜本的」見直しと改革を試みること

①法改正を能動的にとらえ、法律の条文や解釈を理解すること

前述のとおり、障害福祉サービス事業所の経営には障害者総合支援法等の法律や条文、そしてその解釈通知や Q&A を読み込み、人員基準、設備基準、運営基準、そして報酬や加算について理解をすることが欠かすことができない重要な要素となっています。

障害福祉サービスは 3 年毎に大きな改正があり、今後も処遇改善加算のさらなる上乘せなど、大きな変化が起こることが見込まれます。その度に法律等を理解し、経営方針を見直していく姿勢が事業所の経営者には重要となってきます。

また、障害福祉サービスは人員基準があるという関係上、そのほぼすべての事業所が「絶対に従業員を雇用しなければならない」という、

他の業種を見ても特殊な部類に入る性質があります。そのため、障害福祉サービス事業所の経営者には労働基準法、労働安全衛生法等の労働関係法令について知識を身に付けることが必須となります。

障害福祉サービスを取り巻く法令の変遷や各基準、令和3年度の法改正の内容については次章の第2章で、そして労働関係法令や従業員管理などの労務管理については最後の第5章で解説していきます。

②現場への経営における権限を積極的に移譲すること

激変し続ける社会経済情勢（障害福祉サービスにおいては法改正も含む）の中、今後はますます現場や利用者、提携先企業、そして行政側のニーズを把握することが重要になってきます。そのためには、現場から遠い特定の上層部の人間だけが経営方針を決定するのではなく、実際に現場で働いているスタッフも巻き込んで意見やアイデアをやり取りし、事業所に反映していくことが必須となります。これについては組織体制の整備はもとより、それを実践する手段としての「賃金体系」や「評価制度」もきちんと精査していく必要があります。

そのために大きな手助けとなるのが「処遇改善加算」です。この制度を理解し、うまく活用をすれば単に賃金の改善だけではなく、従業員のモチベーションを大きく高め、優秀な人材を集めるための仕組みを作ることできます。これについては第3章にて処遇改善加算の制度と併せて解説していきます。

③作業内容、訓練内容の「抜本的」見直しと改革を試みること

事業所の運営において重要になるのは、言うまでもなく「利用者の確保」です。

そして、利用者を確保するためには、「作業内容」と「工賃」が重要となってきます。発注元の企業等のニーズを把握し、作業内容をやりがいがあり、かつ障害の特性に応じてカスタマイズできる柔軟なものとする必要があります。従来のやり方とは全く違った作業を確立する

のはとても大変なことです。もし確立できれば、それは他の事業所とは異なる大きなセールスポイントとなるでしょう。その方法や実例については第4章で紹介していきます。

●著者略歴

高橋 悠 (たかはし ゆたか)

社会保険労務士・行政書士

行政書士事務所にて約8年間、介護・障害福祉サービス事業所の立ち上げ・運営支援に携わった後、2016年10月に「ゆう社会保険労務士事務所」を開業し、その後2018年9月に「ウェルフェア社会保険労務士法人」として法人化。顧問先のうち7割以上は介護・障害福祉サービス事業所であり、業界に特化した労務及びコンプライアンスの支援サービスを行っている。著書に『障害福祉サービス事業所の処遇改善加算・特定処遇改善加算実務ハンドブック』、『企業主導型保育所の経営・労務管理ハンドブック』（以上、日本法令）がある。

改訂版

就労移行支援・就労継続支援(A型・B型)事業所
運営・管理ハンドブック

令和元年5月20日 初版発行
令和3年9月20日 改訂初版



日本法令

〒101-0032

東京都千代田区岩本町1丁目2番19号

<https://www.horei.co.jp/>

検印省略

著者 高橋 悠
発行者 青木 健次
編集者 岩倉 春光
印刷所 三報社印刷
製本所 国宝社

(営業) TEL 03-6858-6967

Eメール syuppan@horei.co.jp

(通販) TEL 03-6858-6966

Eメール book.order@horei.co.jp

(編集) FAX 03-6858-6957

Eメール tankoubon@horei.co.jp

(バーチャルショップ) <https://www.horei.co.jp/iec/>

(お詫びと訂正) <https://www.horei.co.jp/book/owabi.shtml>

(書籍の追加情報) <https://www.horei.co.jp/book/osirasebook.shtml>

※万一、本書の内容に誤記等が判明した場合には、上記「お詫びと訂正」に最新情報を掲載しております。ホームページに掲載されていない内容につきましては、FAX または Eメールで編集までお問合せください。

・乱丁、落丁本は直接弊社出版部へお送りくださればお取替えいたします。

・**JCOPY**(出版者著作権管理機構 委託出版物)

本書の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。複製される場合は、そのつど事前に、出版者著作権管理機構(電話 03-5244-5088、FAX 03-5244-5089、e-mail: info@jcopy.or.jp)の許諾を得てください。また、本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用であっても一切認められておりません。

© Y. Takahashi 2021. Printed in JAPAN

ISBN 978-4-539-72856-7