

工賃・賃金が高い事業所は、支援のレベルも高い  
～全国での工賃向上(B型)・経営改善(A型)実践現場から～

(1) 就労継続支援 A 型の就労会計における黒字／赤字を分けるものは？

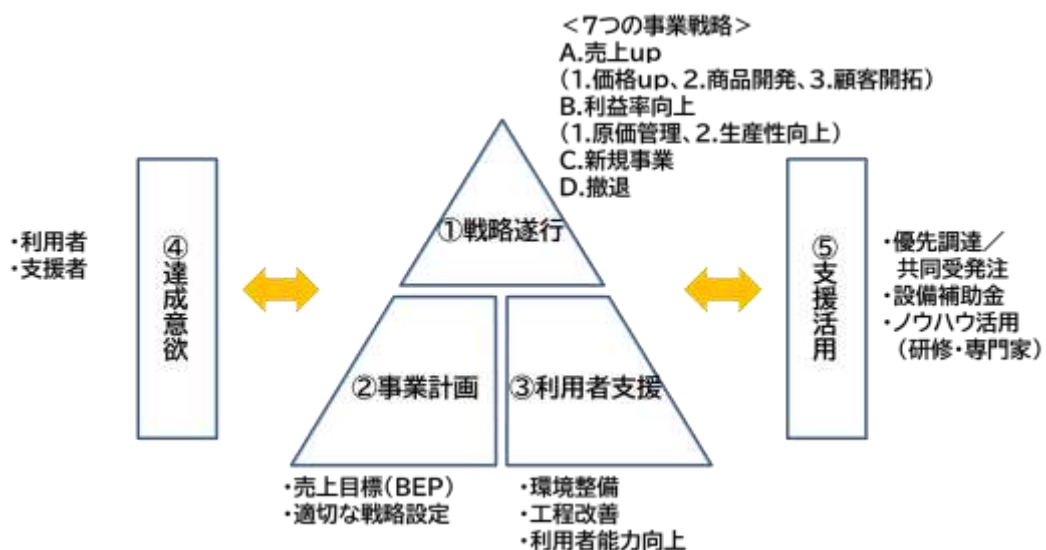
～生産活動収支 $\geq$ 賃金の事業所が実施していること、生産活動収支 $<$ 賃金に取り組めていないこと～

弊社は、厚生労働省の平成30年度障害者総合福祉推進事業「就労継続支援 A 型事業所の経営改善に関する調査研究」(指定課題 24)に採択され、全国の就労継続支援 A 型事業所に対してアンケート調査を実施した(n=570)。

①H29 年度に経営改善計画提出後、生産活動収支 $\geq$ 賃金を実現させた事業所の特徴

本調査においては、「H29 年度に経営改善計画を提出していたが、その年度中に黒字化できた事業所」を全国 20 か所ピックアップし、取材した。その結果、事業戦略の遂行は必須であったが、他にも、②事業計画の正確さ、③利用者支援への注力、④達成意欲の工夫、⑤支援の活用、といった、戦略遂行を支える要素にも注力されていることが分かった。よって、収支に直結する戦略の確認もさることながら、他要素についても確認・吟味する必要がある。

【7つの事業戦略とそれを支える要素】



## ②就労継続支援 A 型の就労会計における黒字／赤字を分けるものは？

～生産活動収支 $\geq$ 賃金の事業所が実施していること、生産活動収支 $<$ 賃金が取り組めていないこと～

この調査において、就労継続支援 A 型事業所の経営改善に必要と思われる要素を 17 項目挙げ、その注力度を 5 段階で確認した。その「17 項目の注力度の結果、生産活動収支 $\geq$ 賃金か生産活動収支 $<$ 賃金が決まる」と仮定し、その 17 項目がどの程度結果(就労会計の黒字／赤字)に寄与するかを分析した(数量化Ⅱ類)。

生産活動収支 $<$ 賃金(いわゆる赤字)の事業所の特徴は、

5)生産性向上

9)事業計画の立案

8)目標設定(BEP)

に注力できていないということが分かる。生産性向上のための作業アセスメントはもちろんのこと、少なくとも、実現可能かつ適切な目標設定の計画が必須であることが伺える。

また、生産活動収支 $\geq$ 賃金の事業所の特徴は、

11)工程改善

10)環境整備

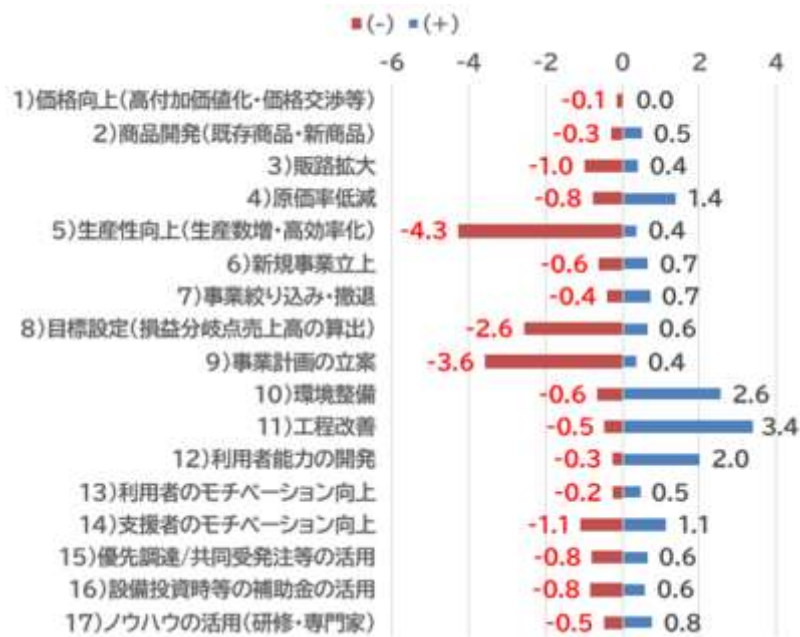
12)利用者能力の開発

に注力しているということが分かる。最低賃金を確保していくには、工程改善・環境整備・利用者能力向上に努める、という就労継続支援 A 型事業所の本業ともいえる部分に取り組まなければならないことが伺え、この支援技術を伸ばす必要がある。

なお、通常、経営改善等で真っ先に取り組まれる 1)価格向上、2)商品開発、3)販路開拓、6)新規事業といった売上拡大系テーマは、その黒字／赤字に与える影響は小さく、安直な売上拡大を目指すのではなく、しっかりと計画を立てた上で、就労継続支援 A 型事業所の本業である「訓練をして本人の能力を伸ばす」部分に注力すべきである。

【生産活動収支≧賃金を実現するには？】

【（+）（-）への影響の強さ】  
 （数値化Ⅱ類による応用レンジ分析）



<資料>平成 30 年度障害者総合福祉推進事業:就労継続支援 A 型事業所の経営改善に関する調査研究(<https://insweb.jp/works/>)

(2) 作業アセスメント表作成の効果

～就労継続支援事業所に欠かせない「利用者を伸ばす仕組み」～

支援による利用者能力の向上を具体的に実施できるように、弊社では「作業アセスメント表」を活用した個別支援計画への反映方法を伝え、支援を具体化すると共に、支援者の支援方針を揃え、組織全体としての支援力を高める手法について伝えている。

これは、作業内で実施している「要素作業(=秒単位での動き)」を抽出し、その「要素作業を任せられる/任せられない人は何が違うのか？」を整理することで、その要素作業を実施するにあたっての「必要能力」が抽出される。この必要能力に対してアセスメントをすることで、「この業務はできない」と漫然と判断するのではなく、具体的にどの能力を高めなければならないのかが理解できる。

なお、この要素作業と必要能力を整理することで、

□実は支援者も人によって指示が異なり、結果的に利用者に混乱を与えていたことを改善し、かつ業務を標準化できる

□支援者も利用者別に伸ばすべき能力を明確にできるので、的を絞った能力開発・支援ができる

□曖昧になりがちな個別支援計画が明確に、かつ自動的に作成できる等、多くの効果をもたらすことが分かっている。

【作業アセスメント表(例)】

| 【14高級ライン・プリンター植え込み】総合難易度★★★★★ |      |               | 【評価対象者】Jさん                |               |      | 【評価日】2018/11/27 |        |        |           |
|-------------------------------|------|---------------|---------------------------|---------------|------|-----------------|--------|--------|-----------|
| No.                           | 工程   | 要素作業<br>(秒水準) | 評価項目<br>(任せられる/られない)      | H30下期<br>強化項目 | 評価基準 |                 |        |        | 備考        |
|                               |      |               |                           |               | できない | 支援があればできる       | たまにできる | 一人でできる |           |
| 1                             | 準備   | 職員を用意する       | 職員の名前が分かる                 |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 2                             |      | 花苗の用意をする      | 花の名前と花苗が分かる               |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 3                             |      |               | 花苗の置き場所が分かる               |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 4                             |      | 良い花苗を選ぶ       | 株の大きさが分かる                 | ○             | 1    | 2               | 3      | 4      | 見本の設置     |
| 5                             |      |               | 株に対する花のバランスが分かる           | ○             | 1    | 2               | 3      | 4      | 見本を使って教える |
| 6                             | 植え込み | 見本通り花苗をセットする  | 数が数えられる                   |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 7                             |      |               | 見本通りの間隔でセットできる            |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 8                             |      |               | 花苗の植え向きが分かる               |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 9                             |      |               | 花苗を丁寧に植える(高輪花)            |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 10                            |      | 見本通りに花苗を植え込む  | 土の量が分かる                   |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 11                            |      |               | 花苗を植えながら土を入られる            |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 12                            |      |               | 花の特性が分かる(根をいじる、土をかけ過ぎない等) |               | 1    | 2               | 3      | 4      | 特性を教える    |
| 13                            |      |               | 土を振らすことができる               |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 14                            |      |               | バランスよく植え込むことができる          |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 15                            |      |               | 見本通りよく植え込むことができる          |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 16                            |      | 植えたいプランターを選ぶ  | 重いものを持つことができる             |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 17                            |      |               | 丁寧に持つことができる               |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 18                            |      | プランターを植える     | 花苗を植えて並べることができる           |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 19                            |      |               | プランターの間隔を保つことができる         |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 20                            |      |               | 数が数えられる                   |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 21                            |      | 水撒き           | 水を撒ける量が分かる                |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 22                            |      |               | 撒ける水の強弱が分かる               |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |
| 23                            | 片付け  | 職員を元の場所に片付ける  | 片付ける場所が分かる                |               | 1    | 2               | 3      | 4      |           |

H30下期支援方針

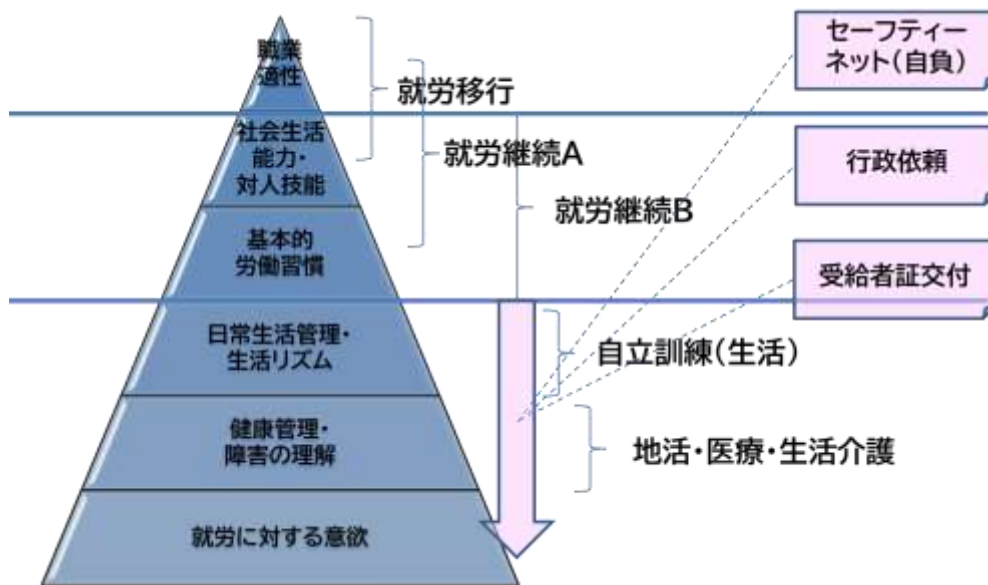
- 見本を設置して、見本通りにできるように支援する
- 1月曜日15分テストで個別の練習をする
- 確率60-80/100を目指す

### (3) 出席率の低い利用者に来て頂くには？

～EPMモデルを活用した個別支援計画の立案～

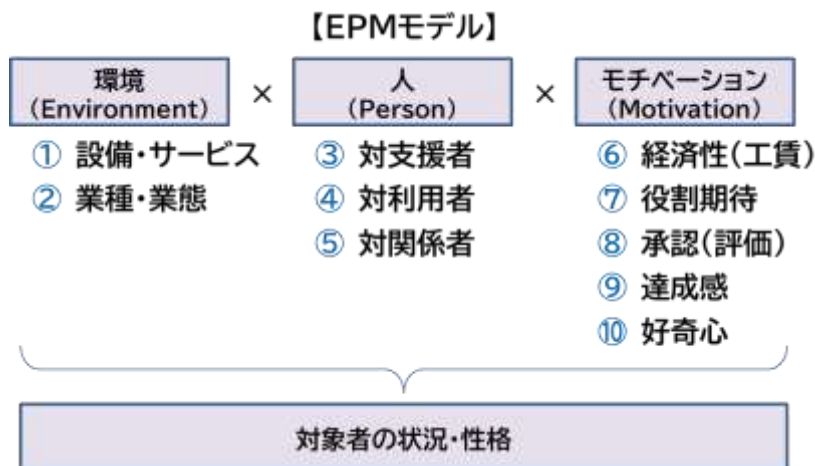
近年、特に工賃向上(就労継続支援B型)の現場において、「そもそも利用者の方が事業所に来ることができない」というご相談が多い。下図は就労準備性ピラミッド(一部変更)に対して、日中活動として対象としている範囲を整理したものである。就労継続支援B型事業所においては、通常、「基本的労働習慣」、すなわち、事業所に通うことができる利用者が主な対象になるが、実態としては、日常生活習慣・生活リズム、健康管理・障害理解、就労に対する意欲がまだ整っていない利用者を受け入れている。なお、これは事業所のセーフティネットとして受け止めるという姿勢、行政による依頼、受給者証が交付されている等、複層的な理由を含んでいるが、本来機能からすれば、自立訓練や地活・医療・生活介護でサポートすべき対象である。

【就労準備性と日中活動の守備範囲】



とはいえ、受け止めると意思決定した以上、これらの方々に対しても支援をする、すなわち「基本的労働習慣」=通うことができるように支援を組み立てる必要がある。その際、弊社では、「EPMモデル」というものを提唱している。これは、精神保健福祉士(PSW)を育成するNPO理事と共に開発したモデルであり、「通うことができる=環境(E)×人(P)×モチベーション(M)」の10要素の掛け算であること、また、掛け算なので、要素のどれかが0だと全体も0になる=通えない、という考え方である。また、その土台として、対象者の状況や性格がある、という視点に立脚している。「モチベーション」については多くの事業所で検討しており、工夫されているが、その前段階の「環境」や「人」に躓く方も多いことから開発されたモデルである。

【EPMモデル】



また、この10要素の土台として、対象者の状況や性格が重なっているとして、アセスメントは取るが、その要因を掘り下げるのではなく、EPM10項目の何に取り組みば事業所に来ることができるか、その個別支援計画立案に注力していることも特徴である。

これらは、現在、同意された事業所と共に実証を始めており、今後の検証が待たれる。

【EPMモデル:記入フォーマット】

| アセスメント     |     |      | 個別支援計画              |     |      |    |
|------------|-----|------|---------------------|-----|------|----|
| 症状・個性      | スコア | コメント | 環境(Environment)     | スコア | 注力項目 | 施策 |
| 体調不安・生活の安定 | 0・1 |      | ①設備・サービス            | 0・1 |      |    |
| 記憶障害       | 0・1 |      | ②業種・業態              | 0・1 |      |    |
| 離脱症状       | 0・1 |      | 人(Person)           |     |      |    |
| 幻覚・妄想      | 0・1 |      | ③対支援者               | 0・1 |      |    |
| 陰性症状       |     |      | ④対利用者               | 0・1 |      |    |
| モチベーションの低下 | 0・1 |      | ⑤対関係者               | 0・1 |      |    |
| 現実感のなさ     | 0・1 |      | モチベーション(Motivation) |     |      |    |
| 気分の変動      |     |      | ⑥経済性(工賃)            | 0・1 |      |    |
| 不安・抑うつ     | 0・1 |      | ⑦役割期待               | 0・1 |      |    |
| 気分の高揚      | 0・1 |      | ⑧承認(評価)             | 0・1 |      |    |
| こだわりの高さ    | 0・1 |      | ⑨達成感                | 0・1 |      |    |
| 利用歴        |     |      | ⑩好奇心                | 0・1 |      |    |
| 新規来所者      | 0・1 |      |                     |     |      |    |
| 利用歴が長い     | 0・1 |      |                     |     |      |    |

以上