

## 工賃向上研修



## 研修をはじめるとあって…

### ● このような形で進めさせて頂いて宜しいでしょうか？

1. 進捗によって、終了時間が前後する場合があります。伸びる可能性もありますので、ご了承ください。
2. 万が一、講師が落ちても、支障ありません。そのまま数分だけお待ちください。
3. 全国の事業所様の事例を元に整理したポイントをお話します。
  - ・ 全てのご本人様・事業所様にピッタリ当てはまるものではありません。(知的/精神、自主/請負、食品/飲食/雑貨等)
 とはいえ、「うちは違うわ」「うちはもっと大変なのよ」と仰りたい気持ちを抑えて頂き、「**気づきから学びを得る**」姿勢で**参画**して頂きたいです。(研修提供側は70点、残り30点は受講者の皆様による情報加工)

「どうしてもおかしい」と思われる方は、研修後に、是非そのお考えや現場のことをお教えてください。



Copyright Insight Co., LTD. All Rights Reserved

1

## 株式会社インサイト 事業内容

- 2007(H19)年9月創業:障害福祉分野に特化したコンサルティング
- ビジョン:障がいのある方・関わる方全てが幸せに暮らせる場の創造

### 【事業内容】

事業内容	事業概要	主要取引先
障害福祉経営 コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域福祉経営</li> <li>● 工賃向上・マーケティング</li> <li>● 新規事業立上支援(GH等)</li> </ul>	障害福祉事業所 (都道府県・市区町村等)
障害福祉に関する 調査研究・政策提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 障害福祉に関する調査研究支援</li> <li>● 政策提言</li> </ul>	官公庁 (厚生労働省 等)

<H30:A型> <H30:B型> <H30:R元:ICT> <R2:A型> <R2:A型行政> <R2:林・水福> <R2:会計>



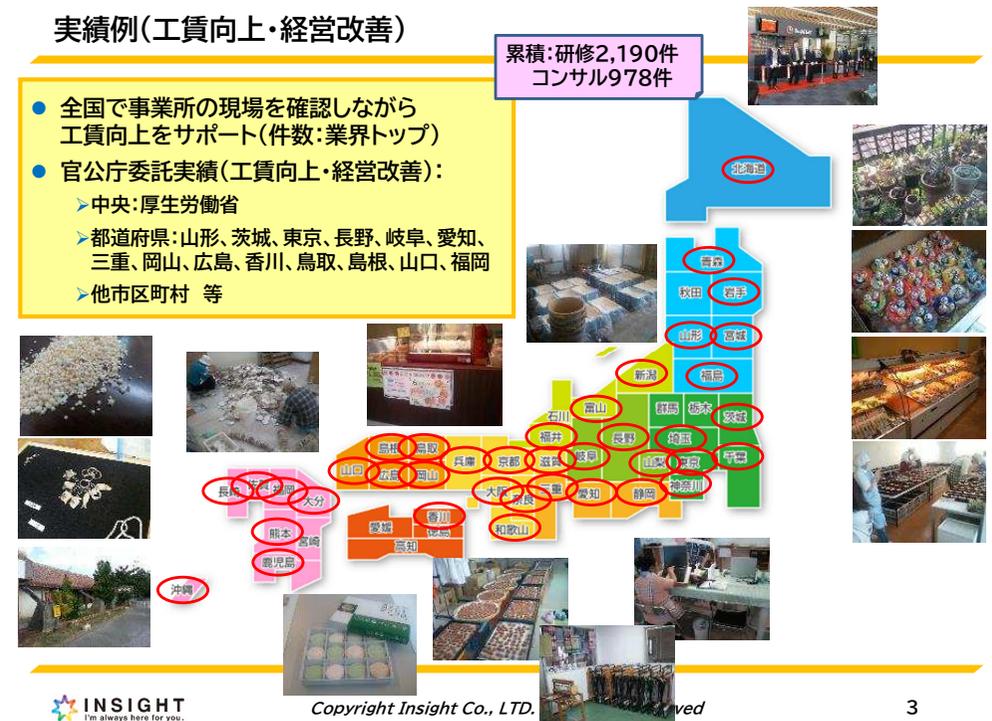
Copyright Insight Co., LTD. All Rights Reserved

2

## 実績例(工賃向上・経営改善)

- 全国で事業所の現場を確認しながら工賃向上をサポート(件数:業界トップ)
- 官公庁委託実績(工賃向上・経営改善):
  - 中央:厚生労働省
  - 都道府県:山形、茨城、東京、長野、岐阜、愛知、三重、岡山、広島、香川、鳥取、島根、山口、福岡
  - 他市区町村 等

累積:研修2,190件  
コンサル978件



Copyright Insight Co., LTD. All Rights Reserved

3

## コンサルタント・スタッフ紹介

関原 深(せきはら ぶかし)  
(株)インサイト代表取締役  
パートナー



プロファウンド(株)代表取締役

### 特徴:総合

専門:経営戦略、マーケティング、会計、  
事業計画

前職の㈱三和総合研究所(現:三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱)では経営戦略部門に所属し、多様な業界・業態の東証一部上場企業から中堅・中小、国内外のベンチャー企業まで幅広くサポート。10年間で100案件以上のプロジェクトに携わる。

'07年創業後は、障害者の「はたらく」を中心に、障害福祉事業所・障害者雇用のコンサルティングや、厚生労働省等の障害者に係る政策提言支援・研究支援等を実施。

'20年に、障害福祉を支援する事業創造に特化したプロファウンド(株)を設立。

北野 喬士(きたの たかし)  
(株)インサイト取締役  
チーフコンサルタント



(N)Re-Live副理事長

### 特徴:現場

専門:障害福祉、作業アセスメント、  
営業戦略

学生の頃から障害者支援ボランティアとして業界に携わり、障害福祉業界で20年の経験を持つ。株式会社と「らいず(大阪市住之江区)では代表取締役として、移動支援・発達障がい・不登校支援事業を経営。

'09年より株式会社インサイトのコンサルタントとして全国で障害福祉事業所向けの研修・コンサルティングを実施。

'09年と「らいず」、「14年株式会社YEVISを後身に譲り、地元でNPO法人Re-Live(大阪府岬町)を設立、多機能(A型+B型)で遠隔農業や民泊清掃、放課後等デイサービス、相談支援事業を実施。

高玉 要(たかたま かなめ)  
(株)インサイト  
シニアコンサルタント



ステイラポジャパン(合)代表

### 特徴:実業

専門:Webマーケティング、営業戦略、  
広告戦略、インバウンド戦略

Web制作会社から独立後、主に民間中小企業や社会福祉法人を対象に、認知・売上向上を目的としたコンサルティングを実施。

'11年より株式会社インサイトのコンサルタントとして全国で障害福祉事業所向けの研修・コンサルティングを実施。

'17年にホテル・民泊施設を支援するステイラポジャパン(合)を設立し、障害福祉事業所に清掃事業等を委託することで工賃向上に寄与。休日はパーカッションistとして、アフリカの太鼓「ジェンバ」でダウン症ドラマーとの共演や、障がいのある子ども達と楽器づくり活動などを実施。

## コンサルタント・スタッフ紹介

岡本 真弥(おかもと たかや)  
(株)インサイト  
シニアコンサルタント



(N)Re-Live事業本部長

### 特徴:PSW

専門:精神障害者支援、専門職教育

'06より精神保健福祉士として精神科医療、地域生活支援等に携わる。

'12年より専門学校にて精神保健福祉士養成を行い、実践の言語化と、専門職の資質向上に取り組む。

'20年からはNPO法人にて、職員教育・法人運営・事業開発に従事。特に近年増加している精神・発達障害者への就労支援を行い、実践の言語化と、専門職の資質向上に取り組む。

並行して'20年より株式会社インサイトのコンサルタントとして全国で障害福祉事業所向けの研修・コンサルティングを実施。

芦川 英嗣(あしかわ ひでつぐ)  
(株)インサイト  
シニアコンサルタント



(社福)ゆうゆう事業部長

### 特徴:元行政+現社福

専門:行政計画(地域・障害・介護)、ICT

法政大学法学部を卒業後、民間会社(情報機器系)に就職し、4年後に北海道石狩郡当別町役場へ。まちづくり・情報系を経て福祉課・財政課へ。地域福祉計画・高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画・財政運営計画策定を経験。

'18年より地域福祉で全国的に有名な社会福祉法人ゆうゆうのプロジェクト推進部長として活動し、事務局・A型事業所も兼務。

'20年より株式会社インサイトのコンサルタントとして厚生労働省の障害者に係る政策提言支援・研究支援をはじめ、地公体向けに地域福祉計画・障害福祉計画策定等を実施。

大塚 翔太(おおつか しょうた)  
(株)インサイト  
リサーチアシスタント



### 特徴:システム

専門:ICT、オンライン化支援

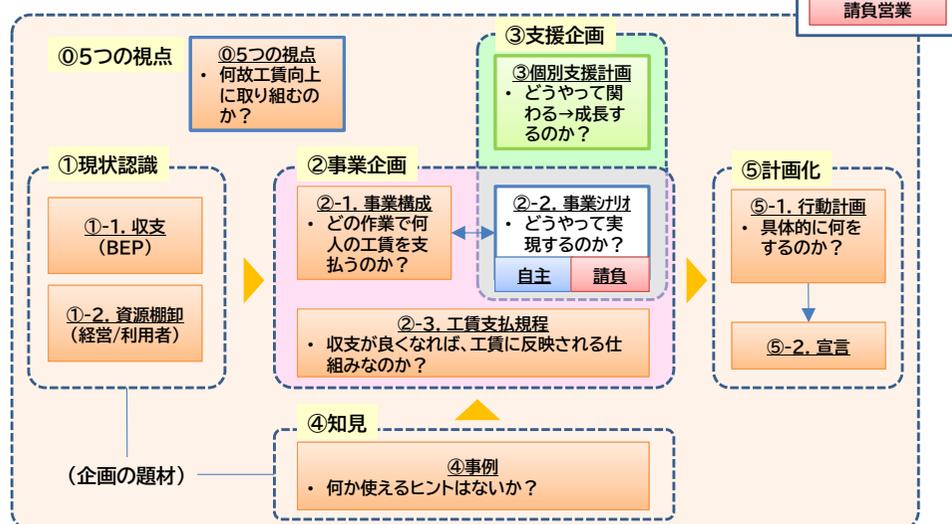
大阪工業大学工学部電子情報通信工学科を卒業後、物流会社に就職。その後、'15年からインサイトに合流。

持ち前のPC・ネットワークに関する基礎知識から、ソフト・プログラムを使いこなして、調査研究事業のリサーチアシスタント業務に携わり、大量のデータ処理・統計分析・報告書作成を正確無比にこなす。

現在は、リサーチアシスタント業務に加え、オンライン化支援(zoom・webex運営、システム・ヘルプデスク等)を担当。目まぐるしく変わる新システムへの対応を含め、オンライン化支援業務の中核を担う。

## 研修の構成 ~全体像~

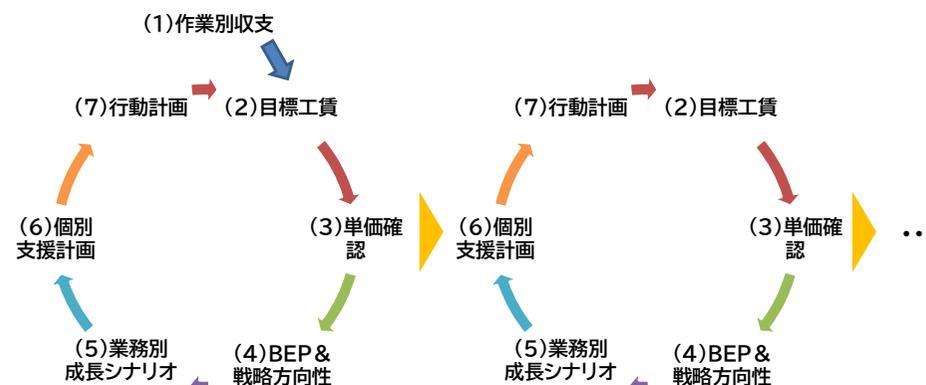
### ● ②事業企画と③支援企画が中心



## 工賃向上計画 策定のプロセス

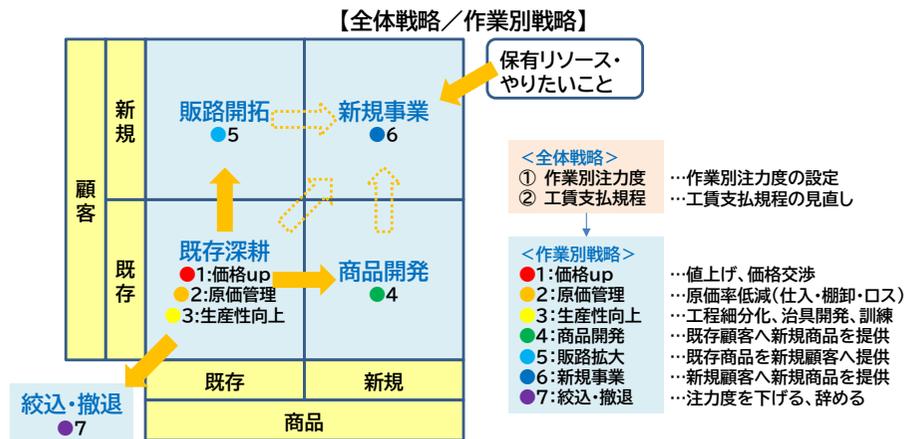
### ● 最終成果物:工賃向上計画 設計書

### ● (2)~(7)の6ステップを何度も回す→計画のレベルアップへ



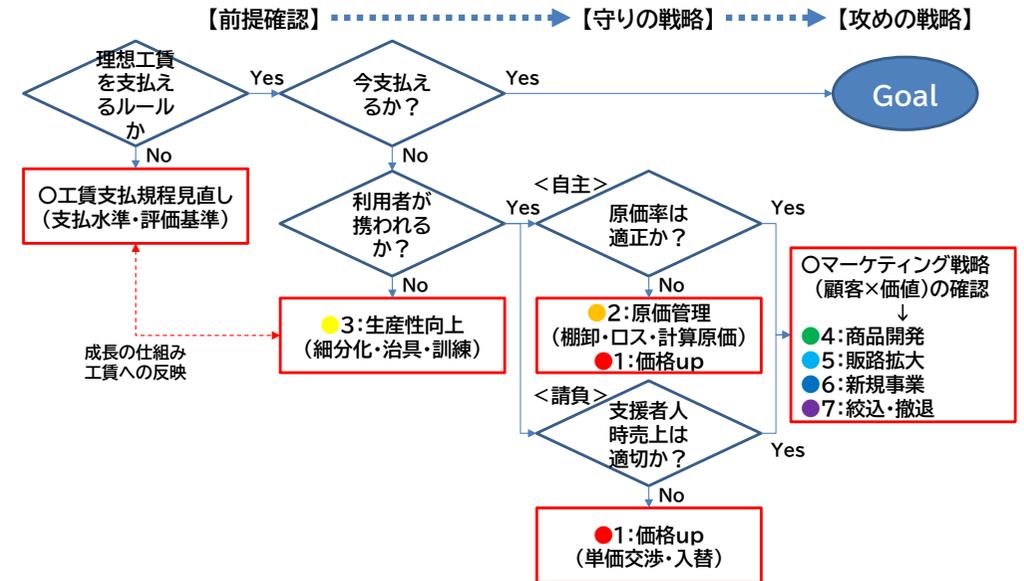
## 決めること:全体の「注力度」と作業別の「戦略」

- 戦略は7つのパターンしかない  
→各作業別に戦略を設定



※アンソフのマトリクス(Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124)を元に(株)インサイト加工

## 課題設定フローチャート



## 本日のGoalとスケジュール

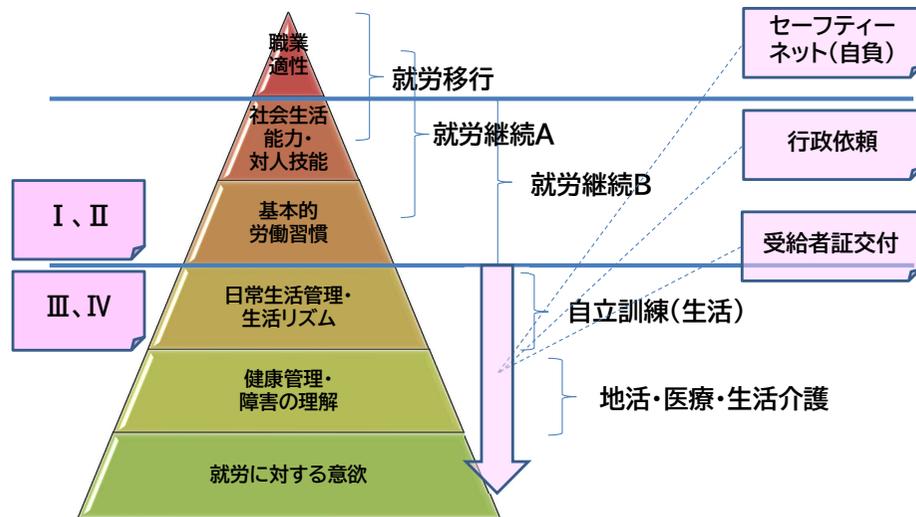
- ① 工賃向上に取り組む意義を再確認する
- ② コロナ禍を見据えた戦略方向性を検討する

### 【スケジュール】

- 工賃向上5つの視点
  - ・ 講義
  - ・ グループワーク
- コロナ禍における生産活動の考え方
  - ・ 講義
  - ・ グループワーク
- アンケート記入

工賃向上5つの視点  
～支援と工賃向上～

## 視点1. 就労準備性と各事業の守備範囲



## 視点1. 新報酬改定

- どちらを選ばれますか？ / B型として提供すべきことは何ですか？

平均工賃	新報酬 (1.7.5:1)	従来 (7.5:1)
45千円以上	702	649
35千円以上～45千円未満	672	624
30千円以上～35千円未満	657	612
25千円以上～30千円未満	643	612
20千円以上～25千円未満	631	600
15千円以上～20千円未満	611	589
10千円以上～15千円未満	590	574
10千円未満	566	565

III. 556  
地域共同30  
ピア月100

<資料:厚生労働省(2021.2.4)より(株)インサイト加工>

## 就労継続支援B型事業とは…

- B型 = 訓練等給付: 利用者に対して「就労の機会」を提供し、能力の向上の為に必要な訓練を実施した事に対して支払われる。

- 「日中活動の場」を提供することに対する報酬ではない。
- 生活介護 = 介護給付

- 利用者それぞれに対して支払われる一月当たりの工賃の平均額は三千円を下回ってはならない。

- 解釈1: 事業所の工賃支払総額 ÷ 利用者人数 ≥ 3,000円
- 解釈2: 利用者個人の工賃支払総額 ÷ 月数 ≥ 3,000円 ※全員分

資料: 指定障がい福祉サービスの事業等の人員、設備及び運営に関する基準  
第201条(工賃の支払等)より抜粋

## 【ご参考】就労継続支援B型、及びその他のサービス

- 就労継続支援B型 = 就労の機会提供 + 知識能力向上のための訓練
- 生活介護 = 日中活動 + ADL・QOLの向上
- 自立訓練(生活訓練) = ADL・QOLの向上

### ➢ 就労継続支援B型

利用者が自立した日常生活又は社会生活を営む事ができるよう就労の機会を提供するとともに、生産活動その他の活動の機会の提供を通じて、その知識及び能力の向上のために必要な訓練その他の便宜を適切かつ効果的に行うものでなければならない。

### ➢ 生活介護事業

常に介護を必要とする方に対して、主に昼間において、入浴・排せつ・食事等の介護・調理・洗濯・掃除等の家事、生活に関する相談・助言その他の必要な日常生活上の支援、創作的活動・生産活動の機会の提供のほか、身体機能や生活能力の向上のために必要な援助を行う。

### ➢ 自立訓練(生活訓練)

知的障害または精神障害のある方に対して、障害者支援施設、障害福祉サービス事業所または障害のある方の居宅において、入浴・排せつ、食事等(含:就労のリズム)に関する自立した日常生活を営むために必要な訓練、生活等に関する相談および助言などの支援を行う。

- 資料: 「障害者総合支援法に基づく障害福祉サービスの設備及び運営に関する基準」より抜粋

## 利用者の自立した日常生活・社会生活とは？

● 1つの目安=年金+工賃でGHで暮らす事ができる=約10万円

➤ B型事業所の目指すべき状態(推奨)

障害基礎年金(2級:約64,000円)+工賃(約35,000円)

◆GH入居時に係る費用=50,000~60,000円(例)

- ・食費 :12,000円(朝・夕)
- ・家賃 :30,000円(市町村より補助金あり)
- ・水光熱費:5,000円
- ・自己負担額:原則1割負担(低所得者に対しては減額)

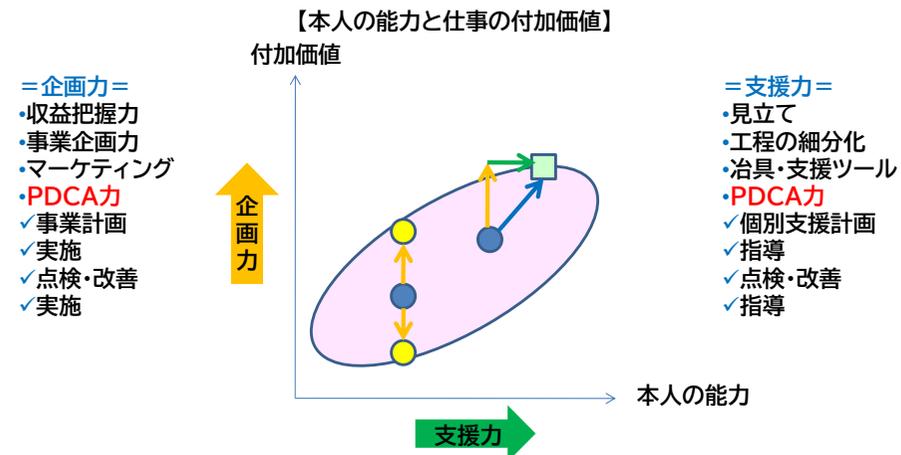
◆B型事業所利用に係る費用=~10,000円(例)

- ・食費 :8,000円(昼)
- ・自己負担額:原則1割負担(低所得者に対しては減額)

◆ +自由に使う事ができるお金

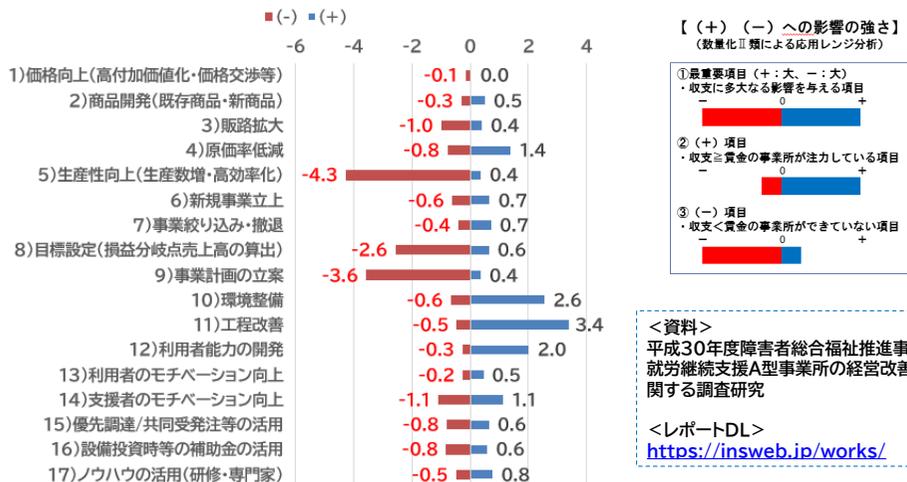
## 視点2:工賃も大事だけど、支援が大事だ!

- 「企画」と「支援」を分けて考える
- ご本人の能力が全く同じでも付加価値に違いがでる(400倍!?)  
=「企画力」がより必要に



## 【ご参考】A型の生産活動収支≧賃金を実現するには？

- 5)生産性向上、9)事業計画の立案、8)目標設定(BEP)は必須
- さらに、11)工程改善、10)環境整備、12)利用者能力の開発が必要



## 視点3

簡単なゲームをします。

### 視点3: 陥りやすいこと②

#### ● 限界を決めない

1回目も「限界まで」とお願いしていました。

もしかして、1回目は「限界はこの程度」と自分で勝手に決めてしまいましたか？

自分自身が決めてしまった「限界」が原因で、本来持っているはずの力を十分に発揮できなくなることがあります。

さらに、周囲に対しても同じようなことが起こり得ます。

障害のある方の中には、自分自身だけでなく、周囲に「限界」を決められてしまうことで、「仕事や生き方」を制限されてしまうことがあります。

「本来、一人ひとりはいかに能力を持っているのに、それを引っ張り出せないでいる。何もできないのではなく、何もさせてもらっていないのではないか？」  
 「熱心な人ほど支援の量を増やしてしまうが、実は本人たちの自立を阻害しているのではないか？」

(資料: 田島良昭「一隅を照らす蠟燭に」('18.11、中央法規)

### 視点3: 陥りやすいこと②

#### ● 適切な目標設定をすると、結果が伸びる

「前回より30cm」という具体的、かつ届きそうな目標設定をした

= 適切な目標設定をした

今の活動は、適切な目標設定(=個別支援計画)ができていますか？  
 各個人にとっての適切(=個人別の理想的な姿)とは何でしょうか？

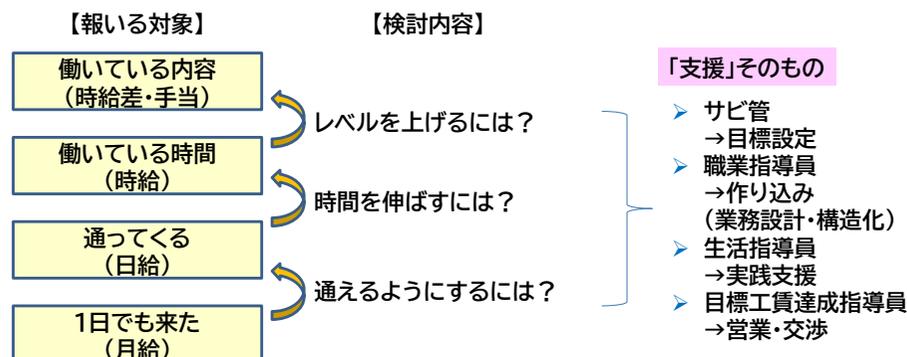
ご本人・ご家族・支援者が  
 ご本人の理想的な生き方を想像・創造し、  
 その実現に向けて三位一体となって進み続けることが必要

「本人の希望に寄り添い、いっしょに考えて、いっしょに悩んで、いっしょに失敗する“愚かな教師”になろう」

(資料: 田島良昭「一隅を照らす蠟燭に」('18.11、中央法規)

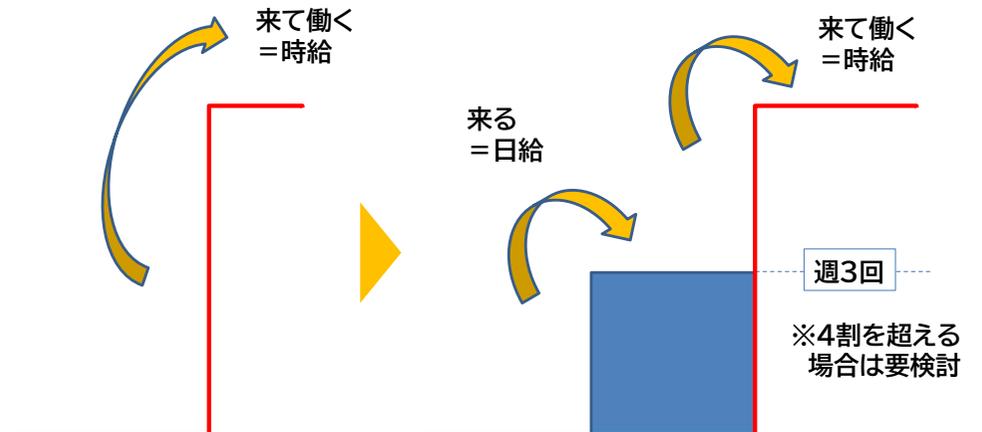
### 視点4: 工賃支払規程の意味と支援の関係性

- 工賃支払規程は「思想」そのもの  
 →「何に対して報いる」(=何で差を付ける)
- 工賃を上げるための各個人への工夫は「支援」そのもの  
 →利用者を伸ばすことが工賃向上に連動していない工賃支払規程？



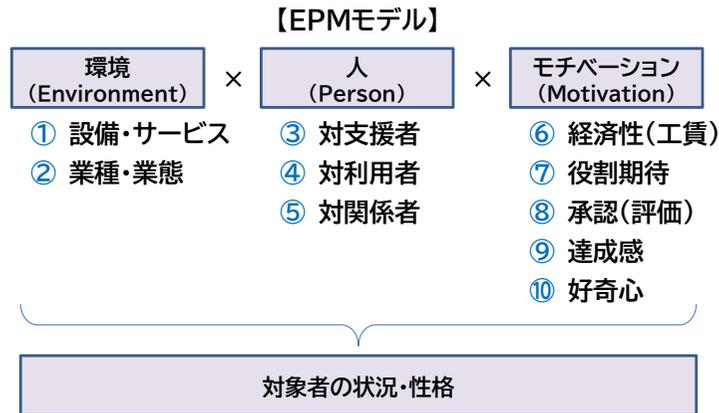
### 【ご参考】日当導入の目安

- 週3未満の方: 就労に「来る」訓練 = 日当
- 週3以上の方: 就労に「来て」「働く」訓練 = 時給



## 出席日数を増やす方法(例) ～EPMモデル～

- 通うことができる = 環境(E) × 人(P) × モチベーション(M)  
→ 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
- その土台として、対象者の状況や性格がある、という考え方



## 【ご参考】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		
⑩好奇心			⑩好奇心	0・1		
利用歴						
新規来所者	0・1					
利用歴が長い	0・1					

## 【ご参考】仕事の進め方 ～PDCAとOODA～

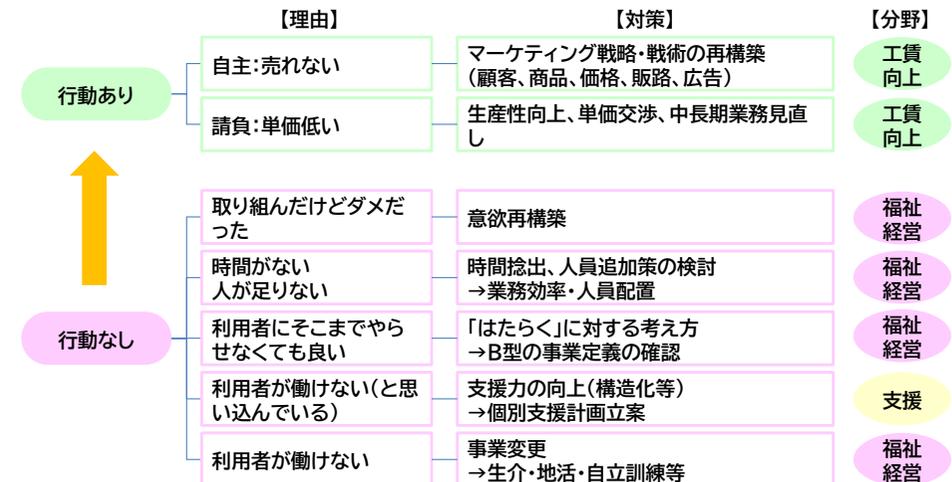
- 基本は、P(計画)D(実行)C(評価)A(改善)
- 不確実性が高いときは、O(観察)O(仮説構築)D(意思決定)A(実行)

＜開発場所と目途＞

- PDCA:工場→決められた場面での効率化 = 生産性向上  
…基本は合っているがよりよくしたい時に使う管理方法
- OODA:航空戦術家→不確実下での意思決定と行動 = 新規事業開発  
…変化が激しい中で予定変更しながら進めていく管理方法

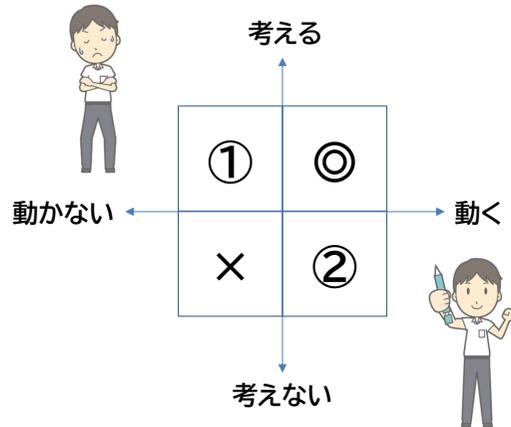
## 視点5:工賃が上がらない事業所の理由と対策

- 行動していない事業所の対策は「福祉経営」か「支援」の話
- 結果的に「行動している」か「行動していない」かの違い



## 【ご参考】考える軸×動く軸

- ①とても考えて考え抜いて、動かない人
- ②それ程考えていないが、動く人
- 経験則的統計ではあるが、成果が出ているのは「**②**」のタイプ



## 【個別ワーク】コロナ禍での活動

- この間、何をしましたか？

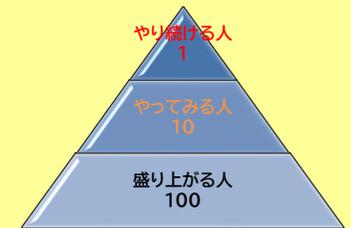
やったこと	結果

## 【ご参考】「行動」に関する話

- 過去と他人は変わらない。自分と未来は変えられる。  
by エリック・バーン: カナダの精神科医(1910-1970)
- 価値観や考え方を変えるのではなく「行動」を変える  
by 先輩コンサルタントの話
- 事態を打開する新しいヒントやアイデアは、理屈ではなく行動から生まれる。  
変化の中から生じる。
- 「ツキ」は他人が与えてくれるもの
- スランプの脱出方法
  - ① 考えない
  - ② 考えずに行動する
- できないかもしれない→できることまでできないことになる  
by 有名な心理士の話

## 【ご参考】動こう！

- 夢なき者に理想なし  
理想なき者に計画なし  
計画なき者に実行なし  
実行なき者に成功なし。  
故に、夢なき者に成功なし。  
(吉田松陰)
- やり抜くための最大の敵は？  
→ 完璧主義 だからまず試しよう  
(神田昌典)
- 成功者の反対は「失敗者」かって考えると、僕は違うと思う。  
成功の反対って「何もしないこと」  
(佐藤仙務(“寝たきり社長”こと仙拓社長))
- 若さとは困難に立ち向かう勇気、枠にとらわれずに新しい価値を生む知恵  
である  
(本田宗一郎(本田技研工業の創業者))
- 実践しない学問には何の価値もない  
(石田梅岩(江戸時代の商人向け道徳教育者))



## 【ご参考】行動を習慣に！

- 目標はそれに至る習慣なしでは達成できない  
→同じことを繰り返すことは最もパワフルな目標達成法  
(神田昌典(実践マーケター))
- 人間の運命を変えようと思ったら、まず日々の習慣から変えるべし。  
(松下幸之助(実業家))
- 結局、多少能力は劣っていても、真剣な人間のほうが、最後の勝手者となるよう  
です。  
(森信三(教育者))
- 大切なことは、小さな積み重ね。本当に地道な、やってきたことの積み重ねに  
よって人生の花は咲く。  
(木村秋則(「奇跡のりんご」栽培を成功させた農家))
- 十年、二十年、三十年、同じ姿勢で、同じ情熱を傾け続けられるのが才能だ  
と  
思う  
(羽生善治(将棋棋士))
- 本物になるってどういうことかと言うと、当たり前なのが当たり前でできる  
人になること。どんな状況にあっても、コンスタントに80%の力が出せれば  
いい(中田久美(バレーボール全日本女子監督))

## グループワーク:今までの振り返り

### <グループワーク内容>

- ブレイクアウトで話合ってください。(\_\_\_\_人1組、\_\_\_\_m×3R、まとめ\_\_\_\_m)
  - ✓ 拠点市町村、事業所名、業務内容
  - ✓ 視点からの気づき
- まとめたことを報告して下さい。
  - ✓ 視点からの気づき(キーワード3つ+補足説明)

### <グループワークのグラウンド・ルール>

- 絶対に意見を否定しない
- 上乘せ、発展、何でもあり!
- 腕を組まない
- 全員が心地よく、思ったことを話できるように  
→リーダー(ファシリテーター)も均等に話できるように配慮します
- 一人で長く話過ぎない様に  
→自分もみんなも大事な時間
- 会議の仕切りは、各リーダー(ファシリテーター)が権限を持ちます

## グループワーク:まとめ

	視点からの気づき	メモ
R 1		
R 2		
R 3		
まとめ		

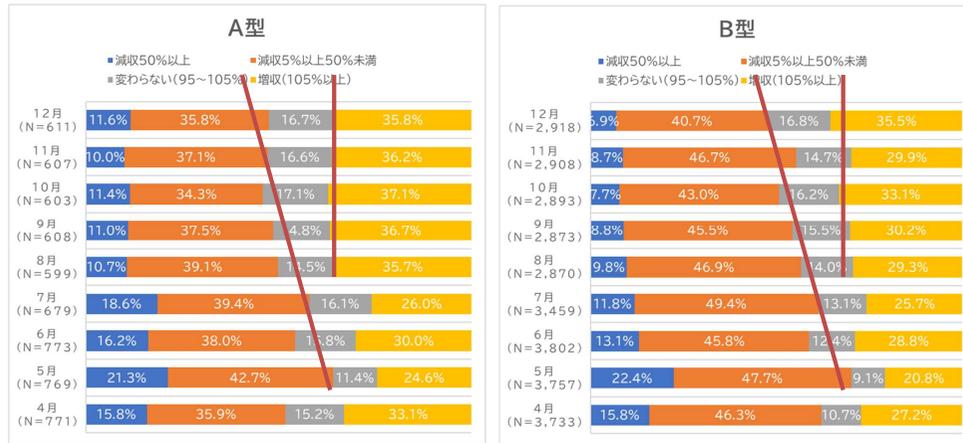
13:10再開

コロナ禍における生産活動の考え方

## 生産活動収入の変化(前回(~7月)+今回調査(8~12月))

- A型、B型ともに安定してきたか？

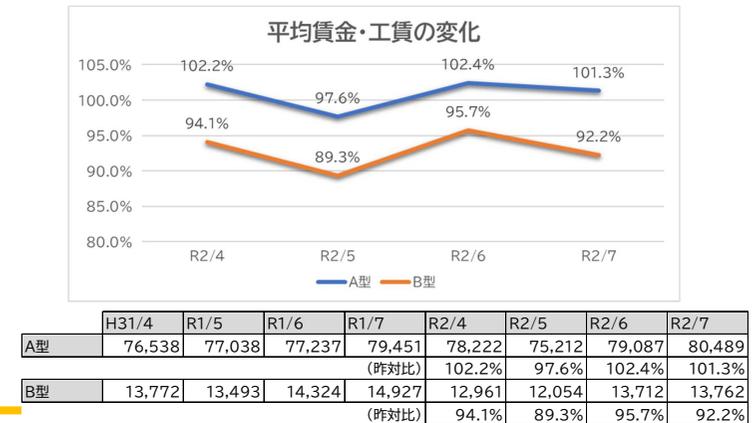
【生産活動収入の変化(前年同月比)】



## 平均賃金・工賃の変化

- A・B型共に5月が97.6%、89.3%と最低
- A型は最低賃金を守ろうとして、ほぼ100%の水準に ※最賃上昇103%
- B型はA型より8ptほど低く、ほぼ同じ推移

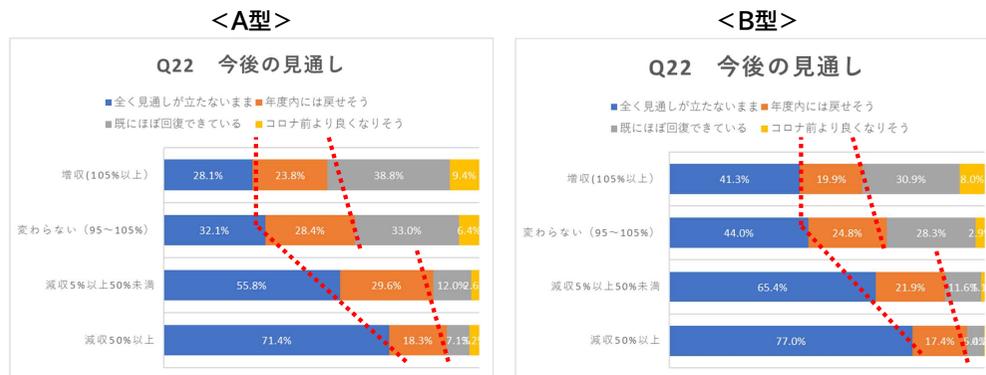
【平均賃金・平均工賃の変化(前年同月比)】



## クラス別:今後の見通し

- 「全く見通しが立たない」減収50%以上のA型:71.4%、B型:77.0%

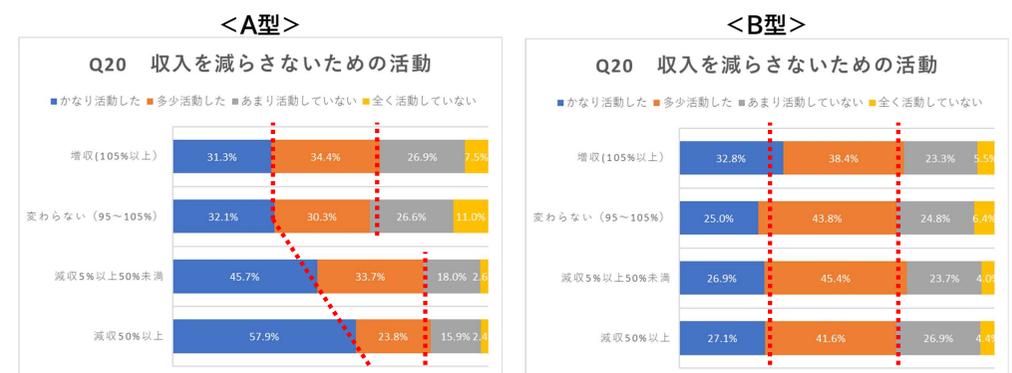
【今後の見通し(SA)】



## クラス別:収入を減らさないための活動

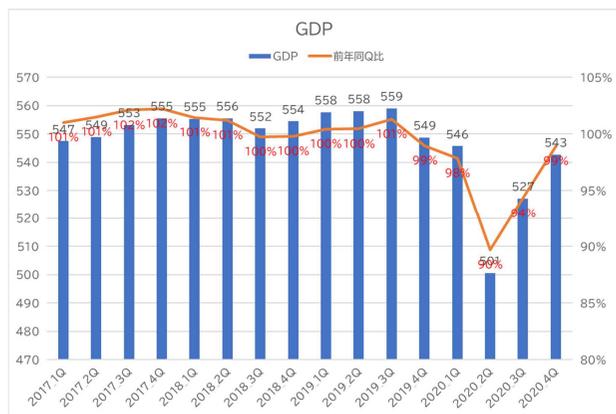
- A型:減収50%以上は「かなり活動した」57.9%、約8割は活動した
- B型:活動量は状況に関わらず、減収であっても約3割は「活動していない」

【収入を減らさないための活動(SA)】



## コロナの影響(GDP全体)

- 2020年4～6月期の国内総生産(GDP)は29.2%減 … 戦後最悪
- 2020年7～9月期の国内総生産(GDP)は22.9%増 … 1980年以降で最大  
→水準で見れば、取り戻したのは前期に減った分の半分程度  
→回復は力強さを欠いている ※次は2月に発表→99%



<資料:内閣府(2020.12)より(株)インサイト加工>

## コロナの影響(倒産件数)

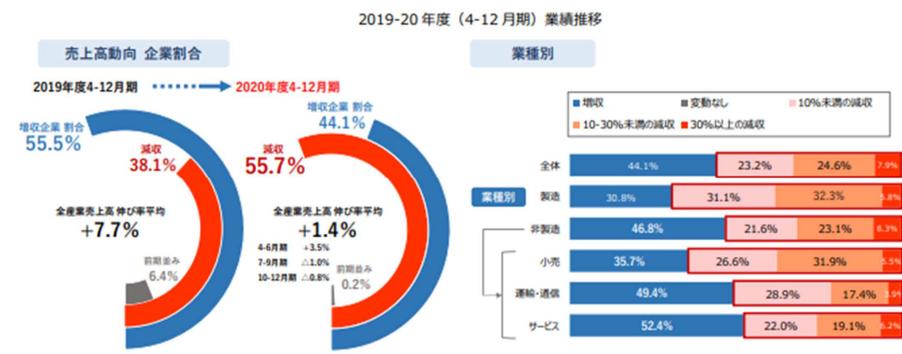
- 2020年の企業倒産  
→件数:前年比6.5%減7,809件  
→負債総額:前年比16.4%減1兆1810億5,600万円  
→件数、負債総額ともに2001年以降の20年間で最少(最小)
- 支援策:緊急融資から補助金、助成金、給付金そして税金や社会保険料の支払い猶予、不渡り猶予などまで幅広く、実際、これまで中小企業向けに執行された緊急融資は、民間金融機関、日本政策金融公庫、商工中金を合わせて総額3兆1兆6991億円



<引用:「最新調査で判明した「コロナ倒産の実態」とは、帝国データバンクが解説」(2021.1)、DOL記事>

## コロナの影響(企業業績)

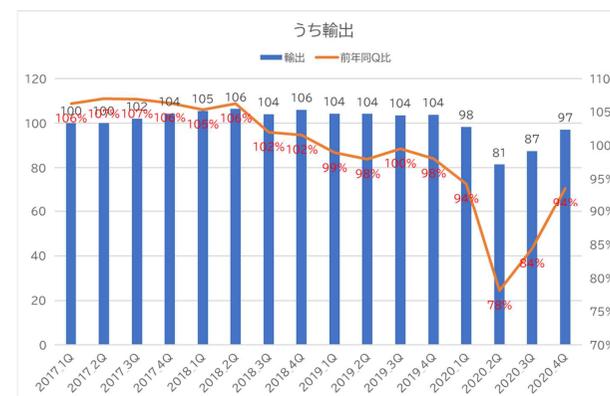
- 2020年4-12月の企業業績は、減収55.7%  
→前年同時期38.1%(+17.6pt)



<引用:「新型コロナウイルスによる企業業績への影響調査」(2021.4)、帝国データバンク>

## 影響を受けた業界 ～①請負:輸出入を伴うもの

- 輸出は'20.2Qで△22%と大幅減少  
※GDPは△10%



<資料:内閣府(2020.12)より(株)インサイト加工>

## 影響を受けた業界 ～②飲食業

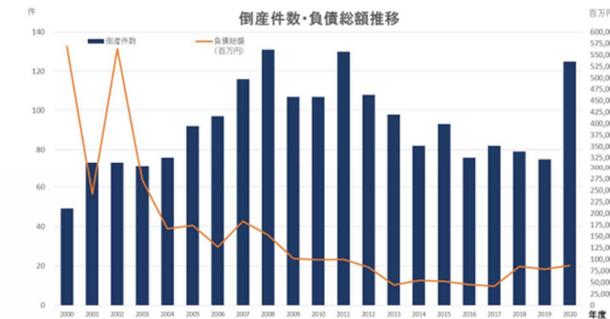
- 2020年における飲食店事業者の倒産は780件と、過去20年間で最高



<引用:「飲食店の倒産動向調査」(2021.1)、帝国データバンク>

## 影響を受けた業界 ～③宿泊業

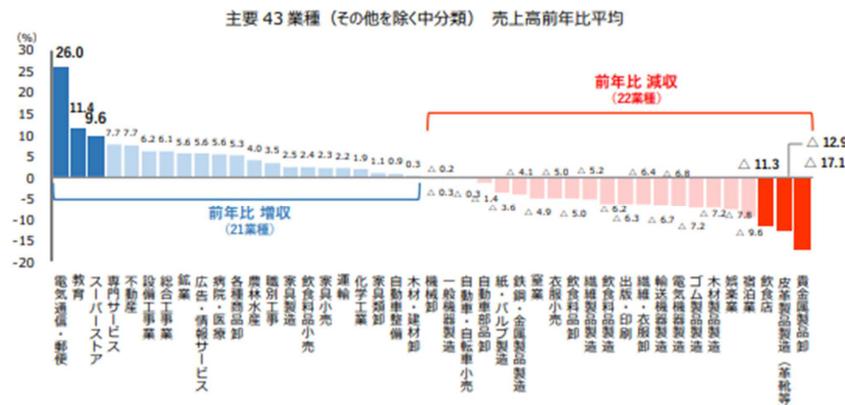
- 2020年における宿泊業者の倒産は125件(昨対比66.7%)と増加率は過去最高  
→新型コロナウイルスの影響による倒産は72件(57.6%)
- 2008年(リーマンショック)、2011年(東日本大震災)に次いで過去3番目に多い



<引用:「宿泊業者の倒産動向調査」(2021.4)、帝国データバンク>

## コロナの影響(業界別企業業績)

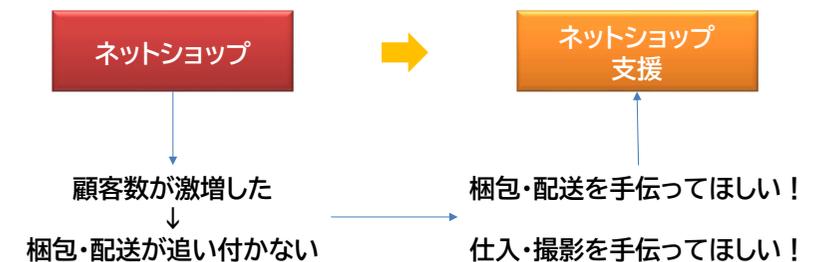
- プラスは「電気通信・郵便」(+26.0%)、「教育」(11.4%)、スーパーストア(9.6%)
- マイナスは「貴金属製品卸」(△17.1%)、「皮革製品製造」(△12.9%)、「飲食店」(△11.3%)、「宿泊業」(△9.6%)



<引用:「新型コロナウイルスによる企業業績への影響調査」(2021.4)、帝国データバンク>

## コロナ禍における因果連鎖関図(+)

- 仕事が増えた相手はどこか?  
→付随して何ができたのか?



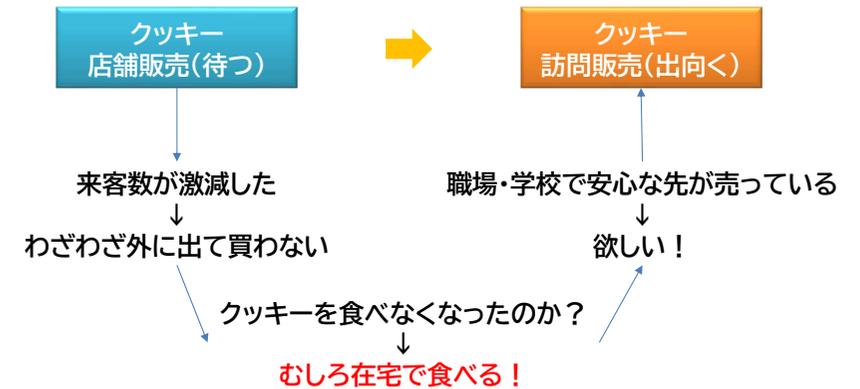
## コロナ禍における因果関連図(+)

- 仕事が増えた相手はどこか？  
→付随して何ができたのか？



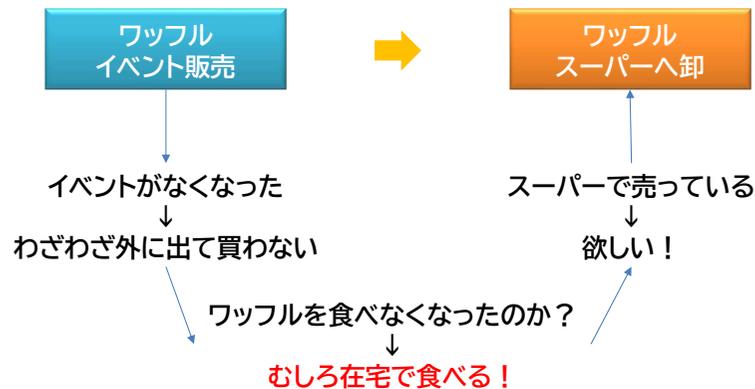
## コロナ禍における因果関連図(-)

- 何の仕事がなくなったのか？  
→その仕事は何に変わったのか？(=仕事の「玉突き」)



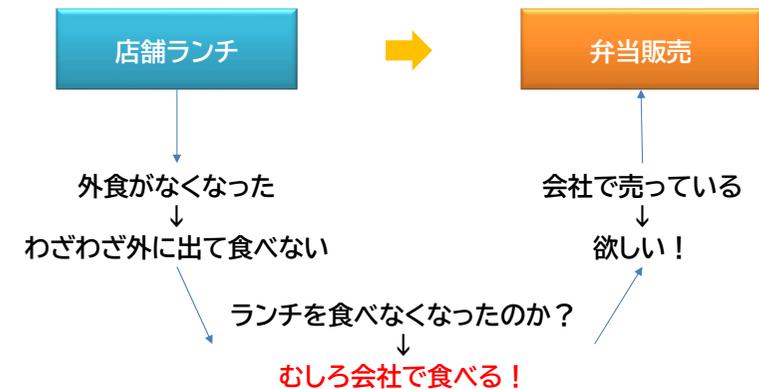
## コロナ禍における因果関連図(-)

- 何の仕事がなくなったのか？  
→その仕事は何に変わったのか？(=仕事の「玉突き」)



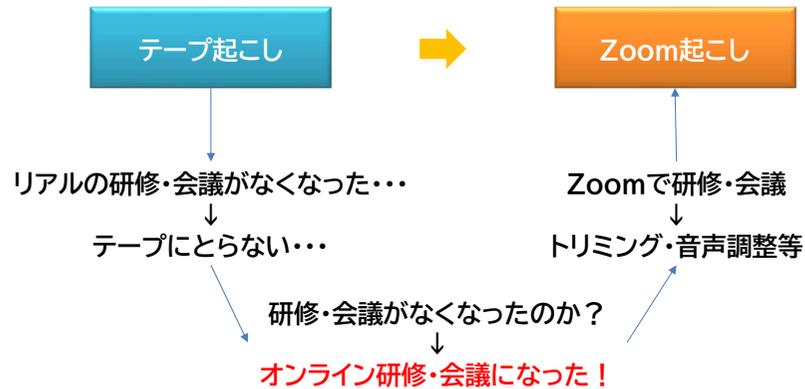
## コロナ禍における因果関連図(-)

- 何の仕事がなくなったのか？  
→その仕事は何に変わったのか？(=仕事の「玉突き」)



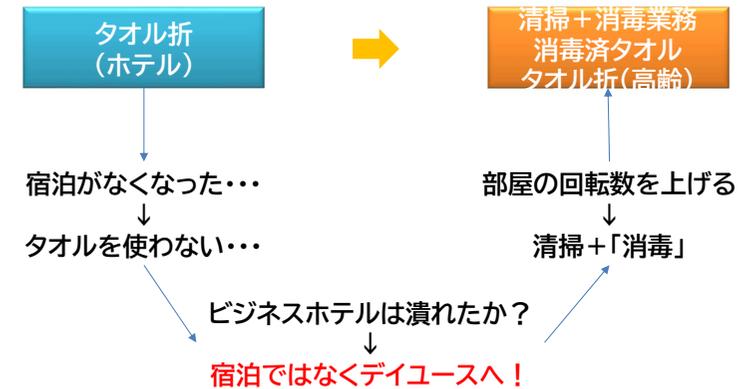
## コロナ禍における因果連関図(一)

- 何の仕事がなくなったのか？  
→その仕事は何に変わったのか？(=仕事の「玉突き」)



## コロナ禍における因果連関図(一)

- 何の仕事がなくなったのか？  
→その仕事は何に変わったのか？(=仕事の「玉突き」)



## 2020年の金額前年比ランキング(SRI全国小売店パネル調査より)

- 衛生用品系/清掃系/在宅消費
- 昨年度:デザートドリンク(タピオカ)131%、一昨年度:サバ缶151%

順位	カテゴリー	金額前年比 (%)
1位	マスク	425
2位	殺菌消毒剤	302
3位	体温計	249
4位	うがい薬	220
5位	濡れティッシュ	179
6位	玩具メーカー菓子	153
7位	せっけん	143
8位	プロテイン粉末	139
9位	冷凍水産	137
10位	プレミックス	136
11位	住居用クリーナー	135
12位	ホイップクリーム	134
13位	麦芽飲料	132
14位	家庭用手袋	130
15位	エッセンス類	129
16位	芳香・消臭剤	128
17位	使い捨て紙クリーナー	126
18位	はちみつ	126
19位	小麦粉	126
20位	スパゲティ	126



<出典:「インテージ知るGallery」(2020.12)>

## 【仮説】参考になる国は？

- 「フィンランド」の暮らしが、コロナ禍の消費者に近い？  
→アイスクリーム・コーヒー消費量 世界トップ  
→シンプルな家具、1面だけ派手なクロス  
→馬の置物



<引用:インターネット「フィンランド」画像検索結果より>

## 求人状況

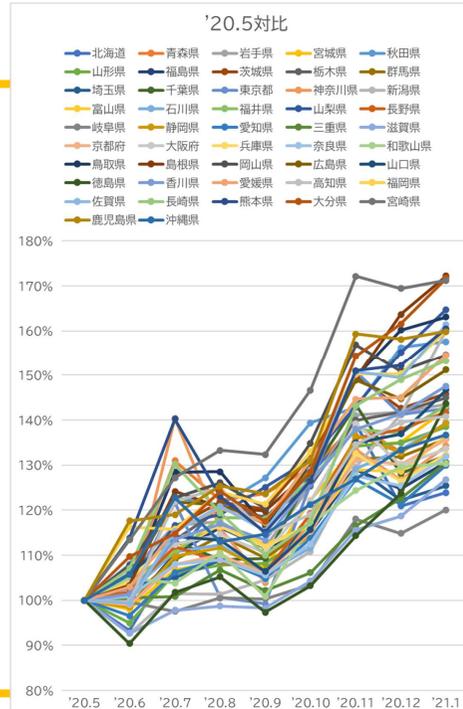
- 求人件数は、'20.5月が底、半数以下に
- '20.5月以降は増加  
→サービス(給仕)、運搬・清掃・包装等、サービス(接客)は約1.5倍に  
→5月にゼロリセットされた後、仕事の場所が変わったところが増えている！



<引用:「求人広告掲載件数集計結果」(2021.2)、(公社)全国求人情報協会>

## 求人状況

- 都道府県による差異はあるものの、120%~170%で推移  
→全国で右肩上がり！



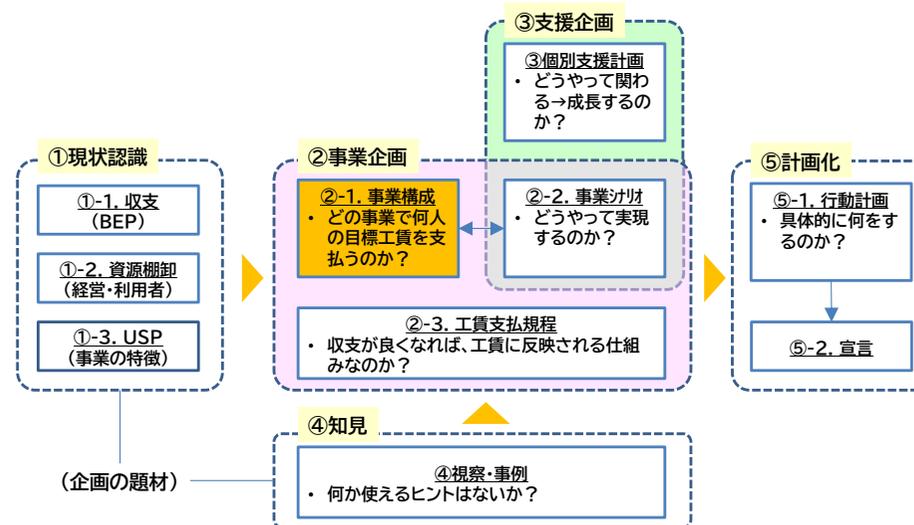
<引用:「求人広告掲載件数集計結果」(2021.2)、(公社)全国求人情報協会>

## 【WS】今節の振り返り

- 今節の一番印象に残っていることは？

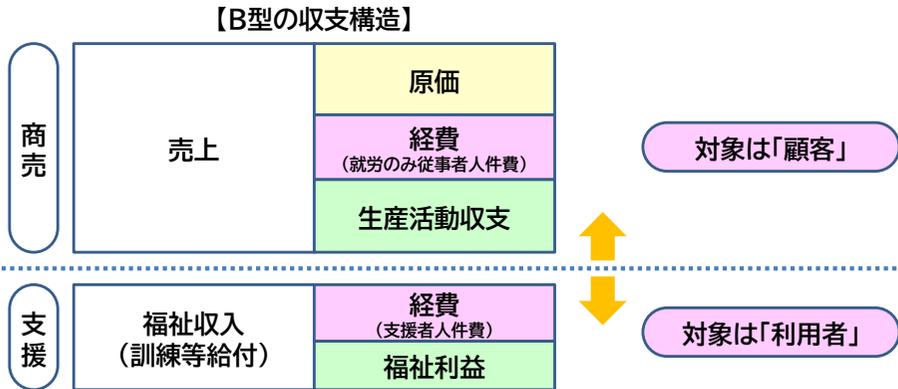
- 今から何に取り組めますか？

## ②-1. 事業構成 ～事業評価と改善策～



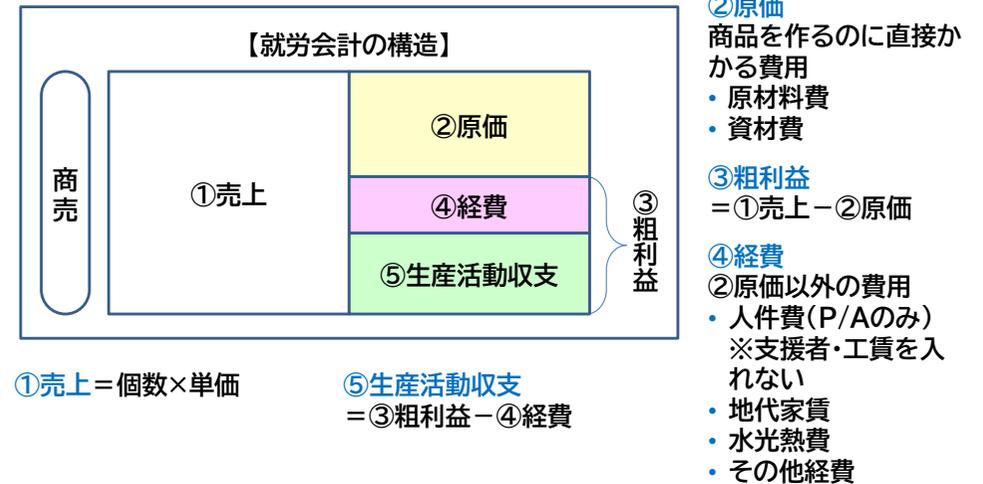
# 1. 会計の基本:「2つ」の会計 ~就労会計と福祉会計~

- 商売(就労会計)は「顧客(消費者・発注者)に喜んでもらってお金をいただく」  
支援(福祉会計)は「利用者への訓練を行って(国から)お金をいただく」
- 按分ルールを把握しておくこと  
レベル1:経費は福祉収入(支援)で賄う  
レベル2:経費は就労収入(商売)で賄う



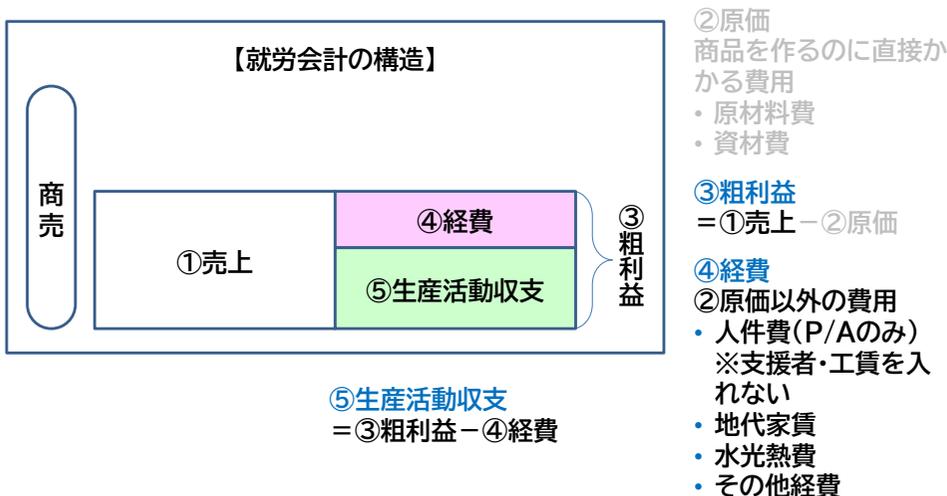
# 1. 会計の基本:「5つ」の科目(自主事業)

- ①売上、②原価、③粗利益、④経費、⑤生産活動収支



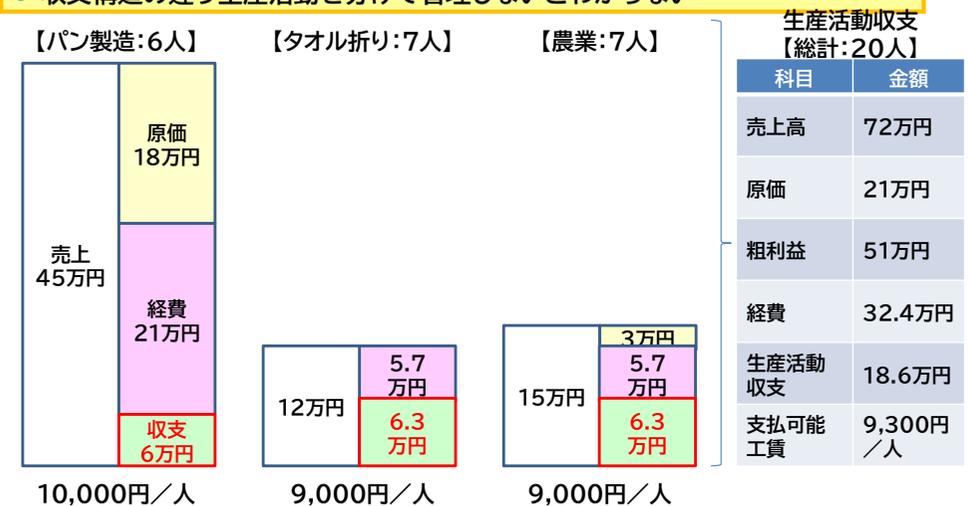
# 1. 会計の基本:「5つ」の科目(請負事業)

- ①売上 = ③粗利益、④経費、⑤生産活動収支



# ②-1. 事業構成:どうやって決めますか?

- 就労会計で得た生産活動収支→工賃として分配する、という考え方
- 収支構造の違う生産活動を分けて管理しないとわからない



## 【ご参考】簡単に経営を把握する(例)

- 即時に経営状況を把握するために、コツコツ毎月実施しておくことで、手打つことが可能に

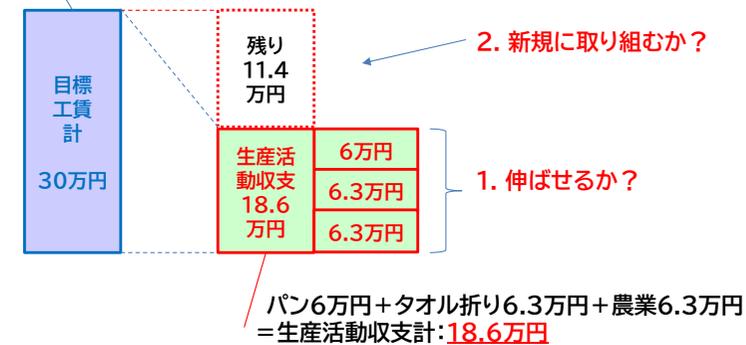
### 【簡易管理会計】

売上	= レジのジャーナル合計・請負合計額 等
月初棚卸	= 毎月棚卸を実施する
仕入	= 仕入れ伝票を入力する
月末棚卸	= 毎月棚卸を実施する
諸経費	= 経理に回す前にエクセルに入力する

## ②-1. 事業構成: 目標工賃と生産活動収支

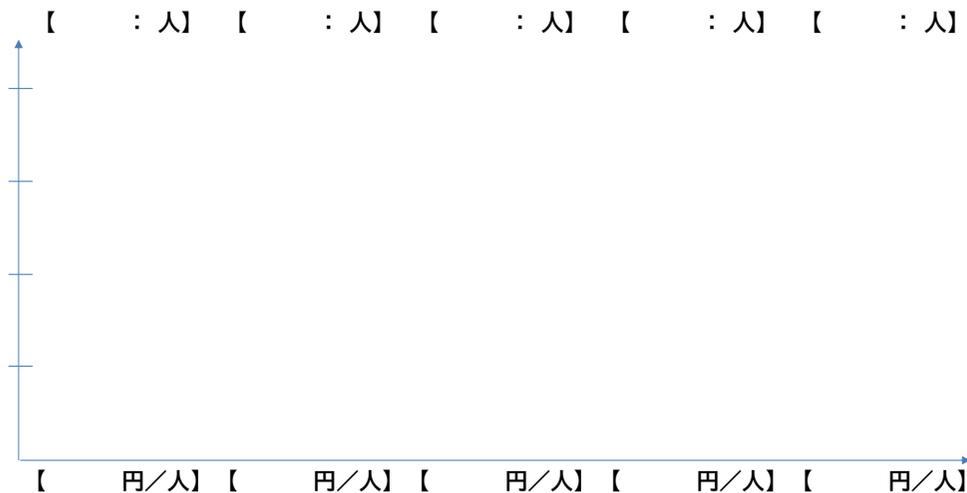
- 目標工賃×利用者数=目標工賃計 v.s. 生産活動収支計
- 大方針は2つしかない  
→ 1. 既存事業を伸ばせるか? 2. 新規に取り組むか?

目標工賃: 15,000円×利用者数: 20人  
= 目標工賃計: **30万円**



## WS: 業務別の積み立て棒グラフを作成する

- 業務別に積み立て棒グラフを作成して下さい。



## 2. 収支の評価方法(自主事業)

- 自主事業の収支評価: 「原価率」が適正か?
- 適正原価率は計算原価+5%程度が目安

【パン製造: 6人】



【自主事業】

- 原価率=原価÷売上  
18万円÷45万円=40%
- ↓ ↑
- 適正原価率(パン)=**35%**

【適正原価率例】

- パン: 35%
- カフェ: 35%
- 雑貨: 50%

## 2. 収支の評価方法(請負事業)

- 請負事業の収支評価:「①支援者人時売上」が適正か?
- 作業単価→①支援者人時売上に換算し、適正水準を各事業所で決める

【タオル折り:7人】

【請負事業】

- 最低賃金=900円/h  
↓↑
- 作業単価=3円/枚
- 支援者1人当りの生産性  
=100枚/h
- ①支援者人時売上  
=3円×100枚/h=300円/h  
↓↑
- ②利用者生産性(30%と仮定)  
=30枚/h
- ③利用者人時売上  
=3円×30枚/h=90円/h
- 利用者工賃  
=90円/h×5h×20日=9,000円/月

12万円	5.7万円
	6.3万円

9,000円/人

## 【ご参考】複数人数で請負を実施している場合

- 支援者だけで実施すると何人かかるか?で換算  
→時給(=支援者人時売上)に換算

【複数人での請負事業①】

- 利用者3人+支援者1人で、5.5h/日働いて、農家から4,400円/日支給  
↓
- 支援者2人で、5.5h/日働いて、4,400円/日  
=4,400円/日÷5.5h÷2人  
=400円/h

【複数人での請負事業②】

- 利用者5人+支援者1人で、5h/日働いて、3円/枚のタオル折りを1,000枚納品  
↓
- 支援者3人で、5h/日働いて、3円/枚×1,000枚/日=3,000円/日  
=3,000円/日÷5h÷3人  
=200円/h

## 【ご参考】家内労働工賃

- 個別契約→最低賃金を割ることも有り得るが...
- 全国平均で516円/h、最低でも380円/h

決め方の目安:  
利用者が全員ボイコットした時、支援者  
だけで納得して続けられる仕事・条件・  
価格ですか?

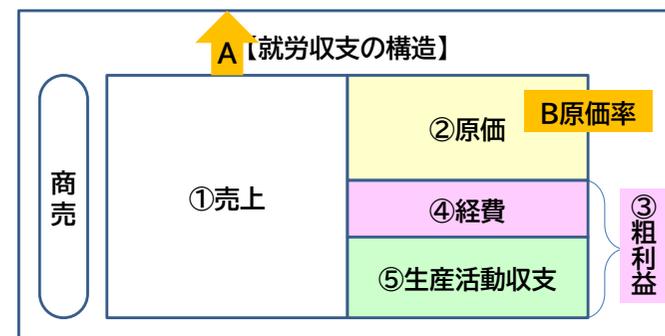
第3図 男女別、業種別、業種別1時間および1か月当たりの工賃額



出典:「家内労働のしおり」厚生労働省(R2)  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000547582.pdf>

## 3. 収支の改善方法(自主事業)

- ③粗利益額を高くすることが必須  
そのための手段として...  
➢ A. 売上を上げる(個数を増やす、単価を上げる)  
➢ B. 原価率を下げる
- 取り組む順序が大切!  
→B. 原価率を下げてから、A. 売上を上げる(利益の垂れ流し)





### 3. 収支の改善方法(自主事業)

- 収支構造(特性)の側面から戦術を検討する

【数量の方が効く場合】  
(来客数を増やすには?)

- 新規
- ポスティング
  - SNS開始
  - 販促品の活用

- 既存
- 会員、来店ポイント

【単価の方が効く場合】  
(客単価をあげるには?)

- 付加価値商品
- トッピング(+α)
- クロスセル(ついで買い)
- アップセル(ハイエンド推薦)

### 3. 収支の改善方法(請負事業) 単価交渉のポイント

- 前提:お金の話ができる関係性が構築できているか
  - ✓ 普段のコミュニケーションはどうか
  - ✓ 現状、単価相応のやりとりできているか(品質・納期等)
- 既存顧客への交渉は難易度が高いので基本は「据え置き」
  - ✓ 設立からのお付き合い、その仕事が無くなると現状は困る 等



- Step1:新規顧客の開拓・営業
  - ✓ 新しい単価設定で営業できる
  - ✓ 条件が合わなければ無理に取引する必要がない
- Step2:新規顧客との取引に成功してから既存顧客への交渉に持ち込む
  - ✓ 腹積もりとして「内職の全国平均516円、少なくとも380円」
  - ✓ 条件が変わらなければお断りすることも検討する

### 営業先の探索方法(例)

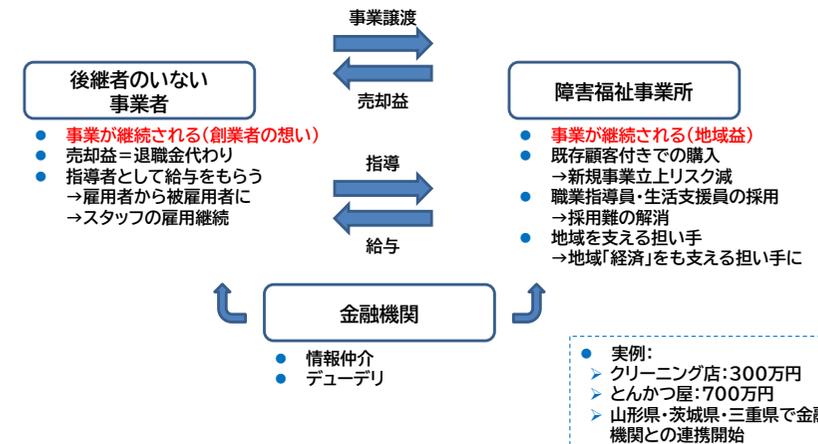
- 求人情報の活用
  - 企業は、既にその仕事をやって欲しいと思っている(=仕事がある)
  - 少なくとも最低賃金×時間数を支払う準備がある  
(例:985円×8h×22日=173,360円)
  - 欠席してもバックアップできる、雇用義務が発生しない、社会保険を支払う必要がない等、企業側にとって外注にするメリットは多い

<検索KW例>

- シール貼り
- 組立
- 検査
- 内職
- 在宅
- 清掃 等

### 障害福祉事業所による「事業承継」

- このメリット(通常の商売としては経営が難しいが、障害福祉事業所では経営可能)を活用し、社会福祉法人等による「事業承継」が全国各地で増加中

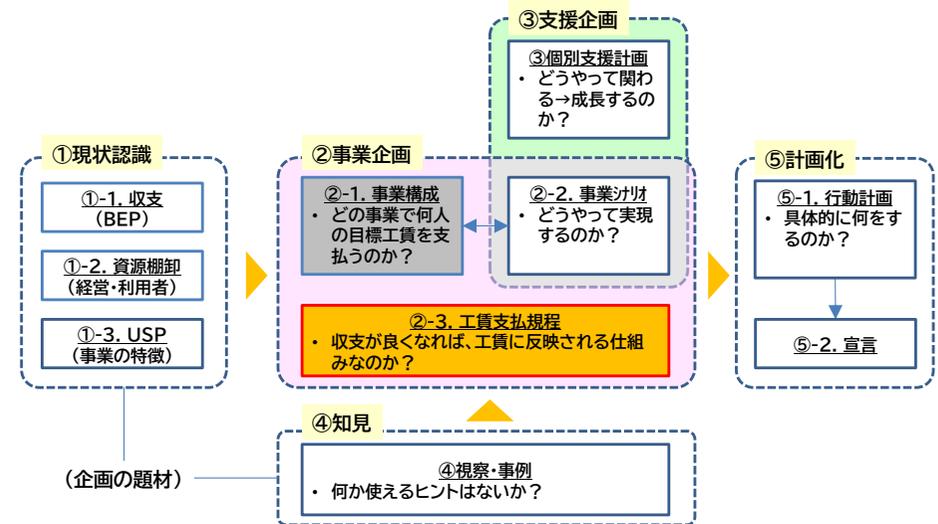


## 【WS】今節の振り返り

● 今節の一番印象に残っていることは？

● 今から何に取り組めますか？

## ②-3. 工賃支払規程 ～何に報いるのか？～



## 工賃規程の原則 ～何で差を付けて良いか？～

### ● 大前提は「訓練」であり「労働」ではない

<訓練と見なされる条件>

- ア 利用者の出欠、作業時間、作業量等が利用者の自由であること。
- イ 各障害者の作業量が予約された日に完成されなかった場合にも、工賃の減額、作業員の割当の停止、資格剥奪等の制裁を課さないものであること。
- ウ 生産活動において実施する支援は、作業に対する技術的指導に限られ、指揮監督に関するものは行わないこと。
- エ 利用者の技能に応じて工賃の差別が設けられていないこと。

根拠：就労継続支援事業利用者の労働者性に関する留意事項について(平成18年10月2日)(障発第1002003号)

### ● 訓練なので、「量」や「質」で差を付けてはならない

- 「能力評価による単価設定(時給・手当)」は導入できない
- ※能力評価＝技能に応じて工賃の差別を付けていることになる
- 「歩合制」は微妙
- ※「技能」の解釈による

### ● 差を付ける＝「訓練(作業)内容」が「役割」が明らかに違う場合

- 「作業別時給(手当)」か「役職手当」
- 利用者毎に、就労に必要な「基本能力と作業」を「アセスメント」して
- 細分化された作業から「主担当作業」を設定し
- 「作業別時給(手当)」か「役職手当」を導入

## ②作業別単価表

- ×: 評価を工賃に反映させる・・・作業量・質を評価していることに
- : 就労アセスメントで「主担当作業(訓練)」を決めて「作業別時給」で支払

【作業別単価表と単価設定】

項目	単価	具体的な評価項目	A	B	C	D	E	F	G
難易度☆ (部屋の掃除)	100円/h	床掃除							
		トイレ掃除							
		シーツ交換							
		風呂掃除	○	◎	◎	○	◎	○	◎
		キッチン周り							
		小物の配置							
難易度☆☆	200円/h	下駄箱・スリッパの掃除							
		清掃前の部屋の確認							
		シーツ類の準備	◎			○		○	
		アイロンがけ							
難易度☆☆☆	300円/h	備品の管理							
		予約状況の確認							
		報告書類の作成				◎		◎	
		報告							

※原資分配型は単価  
が毎月変わるだけ

200円/h 100円/h 100円/h 300円/h 100円/h 300円/h 100円/h

## 【ご参考】作業別単価一覧表

- 事業所間で支払ルールを統一  
→事業所を異動できる

### 【作業別単価一覧】

ランク	単価	Aエリア					Bエリア		B	
		事業所①	事業所②(多)		事業所③	事業所④	事業所⑤	事業所⑥		事業所⑦
		生介	B	生介	B	B	B	生介		B
A	420		ホール 厨房A		ホール 厨房A	ホール	施設外A			
B	350		厨房B		厨房A				請負B	
C	280		厨房C		厨房B		施設外C		請負C	
D	210	厨房D		農業C				請負D		
E	140	厨房E		農業D				請負E	生介	

## 工賃支払規程の確認 ①工賃の内訳

- 工賃の内訳:  
来所固定 + 就労固定 + 就労変動 + 諸手当
- 給与: 定常的 or 賞与: 年度毎

科目	内容・意味	例	自事業所
賞与	月次以外の賞与	夏・冬 年度末 等	
給与	諸手当	働き方についての特別な評価	資格、役職 皆勤 等
	就労変動	働く量・質によって差がつく部分	時給差 生産歩合 等
	就労固定	働く時間に対して(差がつかない)	時給
	来所固定	来所したことに対して支払う	日当 月給

## 工賃支払規程の確認 ②工賃テーブル

- 工賃テーブルの確認  
→Maxの方は、どこまで上がるのか?  
→標準的な方は、平均工賃を超えられるのか? ⇨工賃テーブルの見直し
- 3年後に支払いたい「理想工賃」はいくらか?

	職階	基本月給	基本日給	時給	勤務時間	出勤日数	諸手当	月額工賃	備考
現在	Max								
	平均								
	Min								

▼  
 <今後の働き方>      <支払いたい理想工賃>

- ①しっかり働く      (      )円 ※35,000円以上
- ②普通に働く      (      )円 ※15,000円以上
- ③ゆったり働く      (      )円 ※ 3,000円以上

## 工賃支払規程の確認 ③支払原資とルール

- 利益が上がれば工賃が上がるのか?  
→①利益連動型 or ②テーブル固定
- ①利益連動型の場合、最低保障は?  
②テーブル固定の場合、工賃テーブルの見直し頻度は?

### <工賃テーブル>

職階	時給	基本給		諸手当	月額工賃 (1)	賞与計	月額工賃 (2)
		基本給	能力給				
レベル5	150	50	100	1,000	19,000	10,000	19,833
レベル4	125	50	75	1,000	16,000	10,000	16,833
レベル3	100	50	50	1,000	13,000	10,000	13,833
レベル2	75	50	25	1,000	10,000	10,000	10,833
レベル1	50	50	0	1,000	7,000	10,000	7,833

①利益連動



②固定

工賃原資  
(生産活動収支)

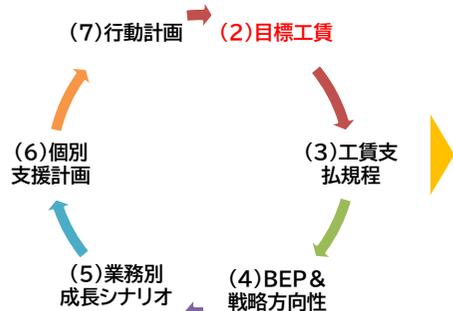
### 自法人の場合

- (      )①利益連動 → 低い時の措置(あり・なし)
- (      )②固定 → 見直し頻度(      )  
時期(      )

思ってたより少なかったんごめん...

## (1) 目標工賃の設定シートの策定

- 理想工賃・目標工賃を算出  
→「しっかり、平均、ゆったり」の  
3段階で水準を決める  
→業務別に必要な工賃総額を算出



【設計書(2)】

①後の働き方別理想・目標工賃		②理想工賃 (1年線)		③理想工賃 (3年線)	
今後の働き方	理想工賃	理想工賃	理想工賃	理想工賃	理想工賃
①しっかり	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
②平均	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
③ゆったり	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000

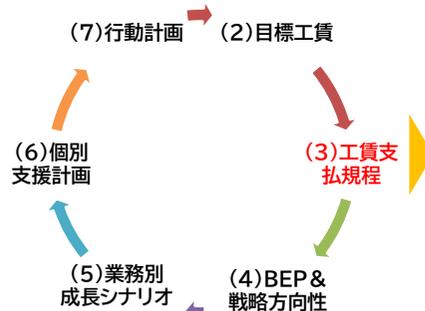
ID	名前	主担当業務	現工賃	勤務状況 (日/月)	今後の働き方		理想工賃 (1年線)	理想工賃 (3年線)
					理想工賃	理想工賃		
1	A	パン	16,000	20/5	①	①	20,000	30,000
2	B	パン	16,000	20/5	①	①	20,000	30,000
3	C	パン	7,680	12/4	②	②	10,000	15,000
4	D	パン	7,680	12/4	②	②	10,000	15,000
5	E	パン	2,560	8/2	③	③	3,000	4,000
6	F	パン	2,560	8/2	③	③	3,000	4,000
7	G	タオル売り	16,000	20/5	①	①	20,000	30,000
8	H	タオル売り	7,680	12/4	②	②	10,000	15,000
9	I	タオル売り	7,680	12/4	②	②	10,000	15,000
10	J	タオル売り	7,680	12/4	②	②	10,000	15,000
11	K	タオル売り	2,560	8/2	③	③	3,000	4,000
12	L	タオル売り	2,560	8/2	③	③	3,000	4,000
13	M	タオル売り	2,560	8/2	③	③	3,000	4,000
14	N	農作業	16,000	20/5	①	①	20,000	30,000
15	O	農作業	16,000	20/5	①	①	20,000	30,000
16	P	農作業	7,680	12/4	②	②	10,000	15,000
17	Q	農作業	7,680	12/4	②	②	10,000	15,000
18	R	農作業	7,680	12/4	②	②	10,000	15,000
19	S	農作業	2,560	8/2	③	③	3,000	4,000
20	T	農作業	2,560	8/2	③	③	3,000	4,000

担当業務別理想・目標工賃		理想工賃 (1年線)		理想工賃 (3年線)	
担当業務	理想工賃	理想工賃	理想工賃	理想工賃	理想工賃
パン	52,480	64,000	64,000	64,000	98,000
タオル売り	46,720	59,000	59,000	59,000	87,000
農作業	60,160	76,000	76,000	76,000	113,000
工賃総額	159,360	201,000	201,000	201,000	298,000
平均工賃	7,968	10,050	10,050	10,050	14,900

## (2) 工賃支払規程の見直し

- 理想・目標工賃テーブルの概要を設計する
- 支払う意義確認  
→月給・日給・時給・諸手当の是非とその水準を決める



【設計書(3)】

(3) 工賃支払規程(工賃テーブル)										事業所名: B型事業所123	
理想 (3年後)	工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月給工賃 (計算)		変更内容	
								Max	Min		
Max					300	0	20	5	32,000	30,000	
平均	0	100			300	0	12	4	15,600	15,000	+時給差 (200,300円)
Min					200	0	8	2	4,000	4,000	

目標 (1年後)	工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月給工賃 (計算)		変更内容	
								Max	Min		
Max					180	0	20	5	20,000	20,000	
平均	0	100			180	0	12	4	9,840	10,000	-日給の導入 (150,180円)
Min					150	0	8	2	3,200	3,000	

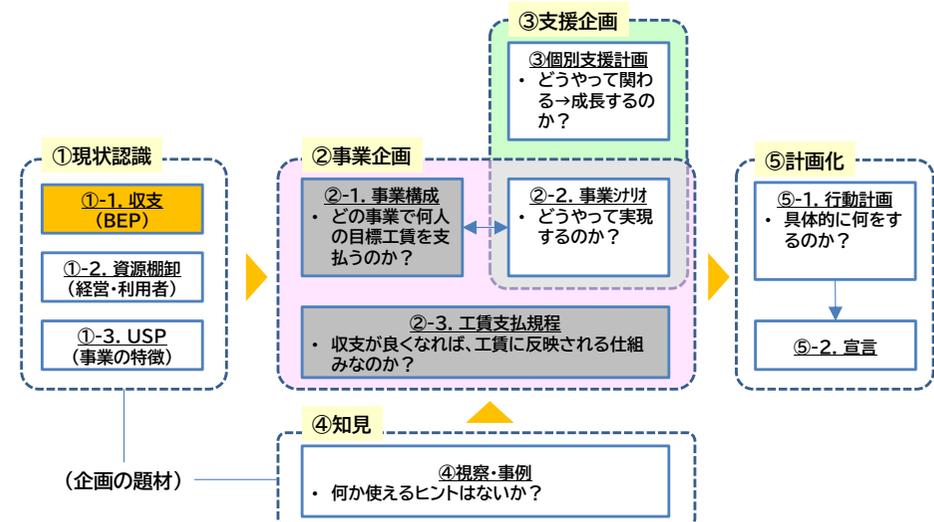
現在	工賃	基本月給	基本日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月給工賃 (計算)		支払ルール	
								Max	Min		
Max					160	0	20	5	16,000	16,000	
平均	0	0			160	0	12	4	7,680	7,680	+時給のみ (160円)
Min					160	0	8	2	2,560	2,560	

## 【WS】今節の振り返り

- 今節の一番印象に残っていることは？

- 今から何に取り組めますか？

## ①-1. 収支(BEP分析) ～適切な目標設定～



## どちらがいいですか？

- 目標売上が明確でない商売は、山頂の見えない山登りと同じ
- 目標工賃を支払うために必要な「売上高」を計算されていますか？



## 1. BEP分析

- 損益分岐点売上高 = 生産活動収支が“0”になる売上高

売上		原価	
500,000		200,000	
個数	単価	個	単
2,500	200	2,500	80
		経費	
		200,000	
		利益 100,000	



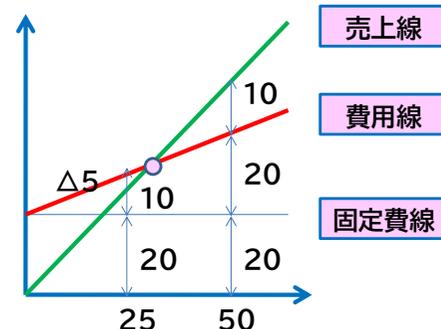
売上		原価	
?		?	
個?	単200	個?	単80
		経費	
		200,000	
		利益 0	

## 【例題】損益分岐点売上高を計算する

- 条件1
  - 売上高 = 50万円
  - ①原価 = 20万円
  - 原価率 =
  - 経費20万円
  - ②利益は? = \_\_\_\_\_ 円

売上		原価	
500,000		200,000	
個数	単価	個	単
2,500	200	2,500	80
		経費	
		200,000	
		利益 100,000	

- 条件2
  - 売上高 = 25万円になったら…
  - ③原価 = \_\_\_\_\_ 円
  - 経費20万円
  - ④利益は? = \_\_\_\_\_ 円
  - ⑤図に表すと?
  - ⑥損益分岐点売上高は?  
= \_\_\_\_\_ 円



## 1. BEP分析

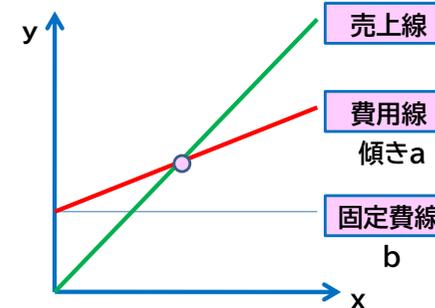
- 損益分岐点売上高 = 生産活動収支が“0”になる売上高

売上		原価	
500,000		200,000	
個数	単価	個	単
2,500	200	2,500	80
		経費	
		200,000	
		利益 100,000	

≡ 変動費

≡ 固定費

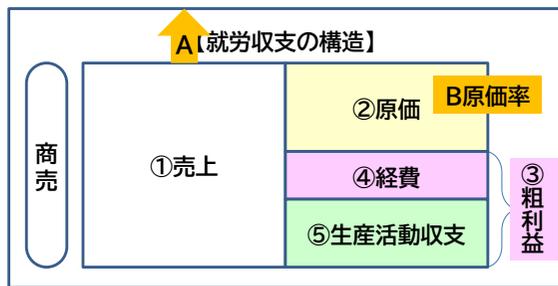
経費を「変動費」(売上に連動)と「固定費」(それ以外)に分ける  
→簡易版では  
・原価 = 変動費  
・経費 = 固定費と設定



- 損益分岐点売上高(x)を求め  
る式を考える

## 【例題】損益分岐シミュレーション

● 生産活動収支 = 目標工賃 × 利用者人数 が必要に



【例題】次のBEP(損益分岐点売上高)を求めよ。

- ① 目標工賃2万円、利用者6人、原価率40%、経費20万円
- ② 目標工賃2万円、利用者6人、原価率30%、経費20万円(原価率を下げる)
- ③ 目標工賃1.5万円、利用者6人、原価率40%、経費20万円(目標工賃を下げる)
- ④ 目標工賃1.5万円、利用者6人、原価率30%、経費20万円(②&③合わせ)

## 【例題】損益分岐シミュレーション

【例題】次のBEP(損益分岐点売上高)を求めよ。

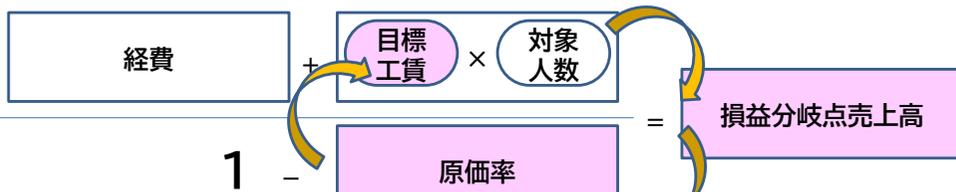
1. 目標工賃**2万円**、利用者6人、原価率**40%**、経費20万円  
 $= 200,000円 + (20,000円 \times 6人) \div (1 - 40\%) = 320,000円 \div 0.6 = 53.3万円$
2. 目標工賃2万円、利用者6人、原価率**30%**、経費20万円(原価率を下げる)  
 $= 200,000円 + (20,000円 \times 6人) \div (1 - 30\%) = 320,000円 \div 0.7 = 45.7万円$
3. 目標工賃**1.5万円**、利用者6人、原価率40%、経費20万円(目標工賃を下げる)  
 $= 200,000円 + (15,000円 \times 6人) \div (1 - 40\%) = 290,000円 \div 0.6 = 48.3万円$
4. 目標工賃**1.5万円**、利用者6人、原価率**30%**、経費20万円(②&③合わせ)  
 $= 200,000円 + (15,000円 \times 6人) \div (1 - 30\%) = 290,000円 \div 0.7 = 41.7万円$

## 2. 目標数値の最適化

● 3つの目標数値の最適化を図る ※請負は①②のみ

- ① 目標工賃 × 対象人数
- ② 目標売上
- ③ 目標原価率

<自主事業>



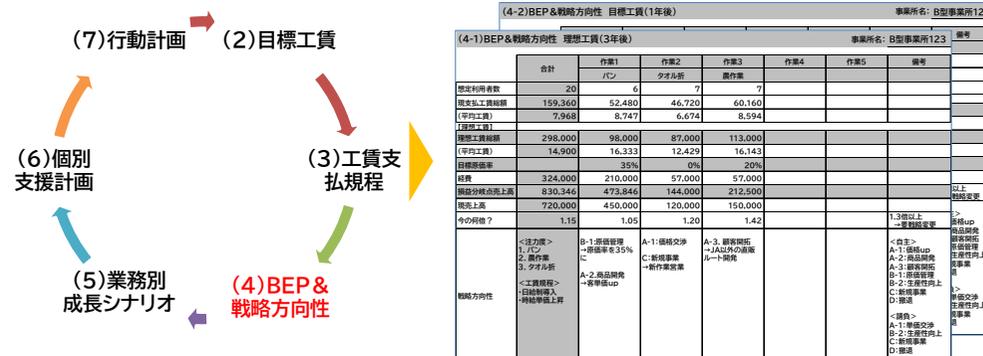
<請負事業>



## (3) 業務別戦略方向性(既存/新規)の決定

- 理想工賃時・目標工賃時のBEP(損益分岐点売上高)を算出
- 作業別の戦略方向性の検討

【設計書(4-1)(4-2)】



		理想工賃(3年後)				事業所名: B型事業所123	
		作業1	作業2	作業3	作業4	作業5	備考
		パシ	タオル折	農作業			
想定利用者数	20	6	7	7			
想定売上総額	159,360	52,480	46,720	60,160			
(平均工賃)	7,968	8,747	6,674	8,594			
(平均工賃)							
想定工賃総額	298,000	98,000	87,000	113,000			
(平均工賃)	14,900	16,333	12,429	16,143			
目標原価率		33%	35%	20%			
経費	324,000	210,000	57,000	57,000			
損益分岐点売上高	830,346	473,846	144,000	212,500			
売上高	720,000	450,000	120,000	150,000			
今の稼働?	1.15	1.05	1.20	1.42			1.3倍以上 → 1.5割増営業
戦略方向性	<注力策> 1. パシ 2. 農作業 3. タオル折	B-1: 農作業 → 原価率を35%に C: 新規事業 → 客単価up	A-1: 農作業 → JAS以外の野菜 → 1割増	A-3: 農作業 → JAS以外の野菜 → 1割増			<自主> A-1: 原価率up B: 原価率up A-3: 原価率up B-1: 生産性向上 C: 新規事業 → 客単価up D: 稼働 → 単価交渉 → 稼働率向上 E: 新規事業 → 客単価up

## 【WS】今節の振り返り

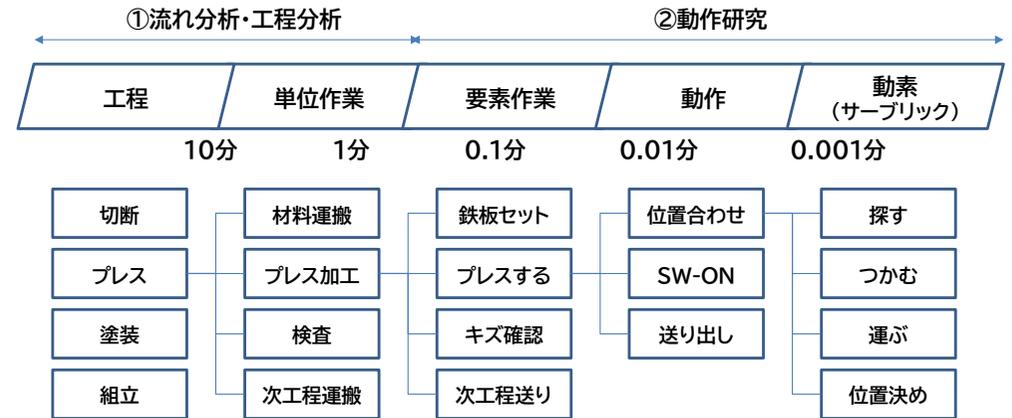
- 今節の一番印象に残っていることは？

- 今から何に取り組めますか？

## 生産性を見直す ～全体像～

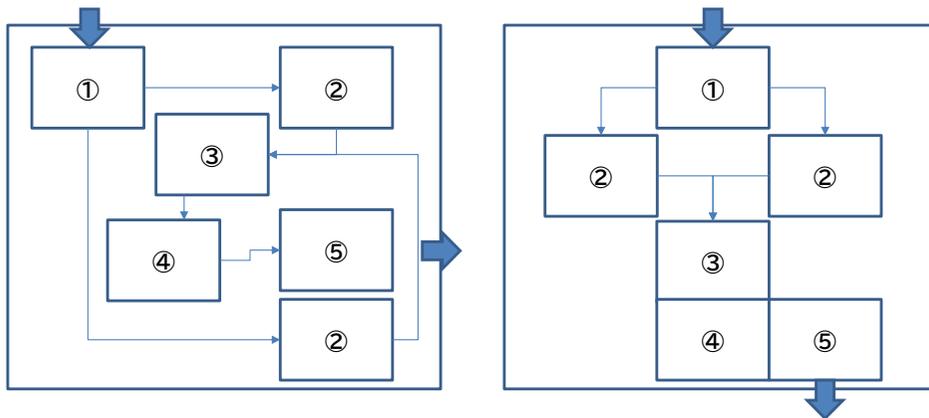
- ① モノに着目：流れ分析・工程分析
- ② ヒトに着目：動作研究

### 【作業区分の大きさ】



## ①モノ：流れ分析

- 流れ＝物理的な流れ(ものの位置の移動)
- 「乱流」から「整流」へ  
→ 受入から出荷までが流れるラインに(レイアウト変更含め)



## ①モノ：工程分析

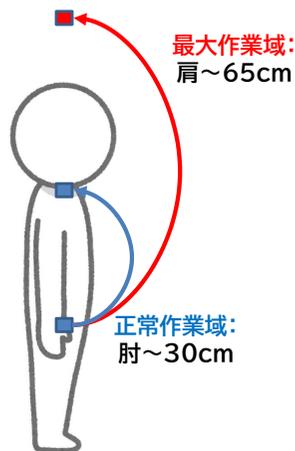
- 工程＝作業の流れ(プロセス)
- 加工、運搬、停滞、検査のうち、停滞(△)を如何になくすか？がポイント

記号	定義	工程	内容
△		△	荷下ろし
→		→	台車で持ち込み
△		△	棚にストック
→		→	資材の準備
○		○	封入
→		→	封入物の移動
△		△	作業待ち
○		○	宛名シール貼り
□		□	検品
○		○	梱包
→		→	配送

## 【ご参考】IE:作業範囲

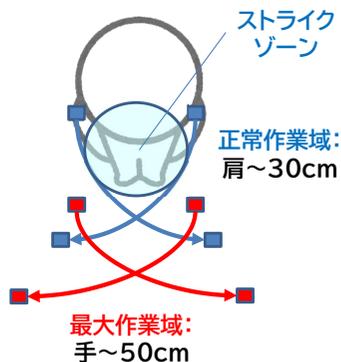
<縦>

- 正常:肘を支点として約30cmの範囲で肘を折り曲げて作業できる高さ
- 最大:肩を支点として約65cmの範囲で腕を伸ばせば届く作業の高さ



<横>

- ストライク:肩幅(約30cm)の半円の中
- 正常:両肩を支点として約30cmの範囲で肘が収まる円の中
- 最大:両肩を支点として約50cmの範囲で手先が収まる円の中



## 【ご参考】動作経済の法則

### ● 身体の仕様/機械器具に関する動作見直しのパターン

#### 1. 身体の使用に関する原則

- 両手は同時に始めて、できるだけ同時に終わるようにする
- 両腕の動作は反対に対称方向に動かすようにする
- なるべく体を動かさず範囲を小さくする
- できるだけ慣性や重力、自然力などを利用する
- 動作は連続曲線運動にする
- 不自然な姿勢や制限された動作は避ける
- 動作はリズムを保っておこなう
- 足を有効に使用する
- 作業は、正常作業範囲内で行うようにする

#### 2. 機械器具に関する原則

- 作業エリアは、なるべく狭くし、材料や工具を作業順序に合わせて置く
- 材料の取り出し、送り出しは重力や機械、装置を利用する
- 工具、材料、機械、装置は作業者に近接し、そして前に置く
- 作業台、椅子は作業者に合わせる
- 疲れの少ない高さ、形にする
- 照明、空調、温度など適正な職場環境にする
- 機械、設備は足を有効に使うようにする
- 2つ以上の工具を、なるべく1つに結合する
- 材料や部品の取りやすい容器や器具を利用する
- 機械の操作は、なるべく体の位置や姿勢を変えずに操作ができるようにする

## ②動素分析(サブリック分析)

- 作業は18動素からなる、という考え方
- 改善方法:両手を使う・距離を短縮する等

第1類 (時間短縮を考える)	第2類 (できる限りなくす)	第3類 (完全になくす)
①空手	⑩探す	⑮保持
②つかむ	⑪見出す	⑯避けられない遅れ
③運ぶ	⑫選ぶ	⑰避けられる手持ち
④位置決め	⑬考える	⑱休む
⑤組み合わせる	⑭用意する	
⑥分解する		
⑦使う		
⑧手放す		
⑨調べる		

## ②動素分析(サブリック分析)

- 作業は18動素からなる、という考え方
- 改善方法:両手を使う・距離を短縮する等

第1類 (時間短縮を考える)	第2類 (できる限りなくす)	第3類 (完全になくす)
①空手	⑩探す	⑮保持
②つかむ	⑪見出す	⑯避けられない遅れ
③運ぶ	⑫選ぶ	⑰避けられる手持ち
④位置決め	⑬考える	⑱休む
⑤組み合わせる	⑭用意する	
⑥分解する		
⑦使う		
⑧手放す		
⑨調べる		

環境整備  
治具開発

構造化

就労意欲の再構築 =  
就労アセスメント →  
個別支援

## ②要素作業と必要能力(例:シャーペン組立作業)

工程	要素作業	評価項目	1:出来ない	2:サポートがあれば出来る	3:たまにミスがある	4:一人で出来る
1 準備	作業場所の確保	作中必要な物が揃っている	1	2	3	4
	作業場所の確保	作業の進捗を把握している	1	2	3	4
	トレーを準備する	トレーを揃えている	1	2	3	4
	トレーの準備がわかる	自分の担当業務を把握している	1	2	3	4
	材料をトレーに適量とる(本体は段ボールごと作業台へ)	自分が担当の部品を把握している	1	2	3	4
	作業場所に置く	段ボールに材料を適量とることが出来る	1	2	3	4
2 組立	ペン先を本体につける	作業場所まで材料を運ぶことが出来る	1	2	3	4
	ペン先を本体につける	材料を指す位置に置くことが出来る	1	2	3	4
	ペン先を本体につける	ペン先を本体にまっすぐ合わせることが出来る	1	2	3	4
	ペン先を本体につける	ペン先を回して綺麗にすることが出来る	1	2	3	4
	本体内側のゴミを風で飛ばす	しっかりペン先を綺麗にすることが出来る	1	2	3	4
	グリップを本体につける	グリップを本体から取り外すことが出来る	1	2	3	4
	グリップを本体につける	グリップの向きを揃えることが出来る	1	2	3	4
	グリップを本体につける	グリップを指定された場所にはめ込むことが出来る	1	2	3	4
	中具とグリップをつける	材料を自分で持つことが出来る	1	2	3	4
	中具とグリップをつける	中具を適切な位置で挿入することが出来る	1	2	3	4
	中具とグリップをつける	中具をグリップの穴に合わせて挿入することが出来る	1	2	3	4
	中具とグリップをつける	グリップを押し込んで中具をグリップに合わせる	1	2	3	4
芯を中具に2本入れる	芯を折らずに芯を挿入することが出来る	1	2	3	4	
芯を中具に2本入れる	2本だけとることが出来る	1	2	3	4	
芯を中具に2本入れる	芯を中具に入れることが出来る	1	2	3	4	
消しゴムをつける	中具を折らずに消しゴムをつけることが出来る	1	2	3	4	
消しゴムをつける	消しゴムを折らずに作業することが出来る	1	2	3	4	
キャップを消しゴムの上にはめる	キャップが滑るまでキャップをはめることが出来る	1	2	3	4	
キャップを消しゴムの上にはめる	中具を折らずに消しゴムをつけることが出来る	1	2	3	4	
本体に芯入れを入れる	芯入れを本体から取り外すことが出来る	1	2	3	4	
本体に芯入れを入れる	芯入れの向きを揃えている	1	2	3	4	
本体に芯入れを入れる	キャップが滑るまで芯入れを入れることが出来る	1	2	3	4	
芯出し	芯を折らずに芯を出すことが出来る	1	2	3	4	
芯出し	5mm程度が伸びることが出来る	1	2	3	4	
芯出し	芯を折らずに芯を出すことが出来る	1	2	3	4	
確認チェック	500gまでにかんではまわないかを確認できる	1	2	3	4	
確認チェック	芯の傷を初期で検出できる	1	2	3	4	
確認チェック	50本入るまでが検出できる	1	2	3	4	
シャーペン50本数える	シャーペンの向きを揃えることが出来る	1	2	3	4	
シャーペン50本数える	シャーペンの向きを揃えることが出来る	1	2	3	4	
シャーペン50本数える	指定の位置にシャーペンで封をすることが出来る	1	2	3	4	
シャーペン50本数える	200個数えることが出来る	1	2	3	4	
シャーペン50本数える	向きを合わせて段ボールに入れることが出来る	1	2	3	4	

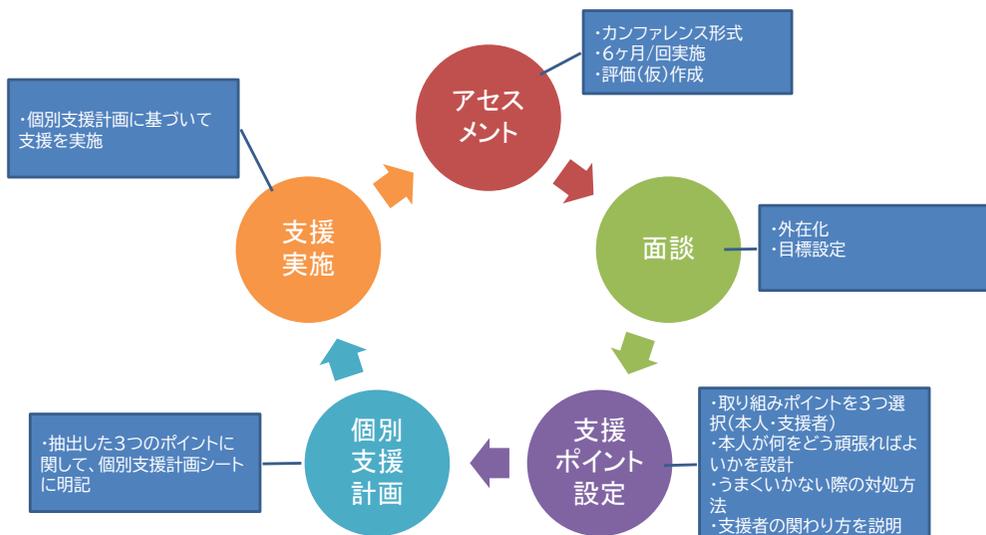
## 作業アセスメント・個別支援の進め方 ~PDCAとOODA~

- 基本は、P(計画)D(実行)C(評価)A(改善)
- 不確実性が高いときは、O(観察)O(仮説構築)D(意思決定)A(実行)

### <開発場所と目途>

- PDCA(Plan・Do・Check・Action)  
工場→決められた場面での効率化=生産性向上  
...基本は合っているがよりよくしたい時に使う管理方法
- OODA(Observe・Orient・Decide・Action)  
航空戦術家→不確実下での意思決定と行動=新規事業開発  
...変化が激しい中で予定変更しながら進めていく管理方法

## 個別支援計画への落とし込み



## 【WS】今節の振り返り

- 今節の一番印象に残っていることは？

- 今から何に取り組めますか？

- アンケートにご記入いただき、終わった方から退室してください。

URLはチャットに記載します。

チャットのリンクをクリックして  
アンケートに回答ください。

アンケートにご記入いただき、  
終わった方から退室してください。  
(右下のボタン)