

平成20年度障害者保健福祉推進事業

「親の会、作業所、単独事業所などの小規模作業所の
新体系移行への移行モデル研修の実施事業」

報 告 書

特定非営利活動法人ふわり

目次

第一章 事業の概要

1. 事業の目的
2. 実施内容
 - 1) インストラクター研究会
 - 2) 移行モデル研修
 - 3) アンケート調査
 - 4) ヒアリング調査
 - 5) 移行事業所支援プログラム開発委員会の開催
 - 6) 移行事業所個別支援プログラム実地調査
 - 7) 職員アセスメント分析

第二章 事業の成果

1. インストラクター研究会
2. 移行モデル研修
3. アンケート調査
4. ヒアリング調査
5. 移行事業所支援プログラム開発委員会の開催
6. 移行事業所個別支援プログラム実地調査
7. 職員アセスメント分析

第三章 全体総括

1. まとめ
2. 課題
3. 提案

第一章 事業の概要

1. 事業の目的

小規模作業所などが新体系に移行するために必要な合意形成及び事業計画の立案などの工程を研究分析し、全国でモデル移行研修を実施することにより、その精度を高め、小規模作業所等の移行のプロセスを明確にする。

具体的には、小規模作業所等が移行できない要因を探り、問題点を洗い出し、その調査を基にワークシート・テキストを開発し、全国での研修を行う。そこで、それぞれの事業所の理念に沿いながら各地の地域資源を整理し、その上で事業の目的及び計画を明確にすることにより新体系への移行を促進できるような研修・指導を引き続き行えるように研究分析する。

2. 実施内容

1) インストラクター研究会

既に移行を終えた事業所の代表や障害者自立支援法を熟知した専門家、障害福祉事業所の支援に実績のある経営コンサルタント等を交えて、障害者自立支援法の読み込み、実際の運用面での細かな解釈の議論、移行モデル研修におけるプログラムの内容やレクチャー時におけるポイントなど多岐に渡り議論、検討を行った。

【インストラクター研究会のプログラム】

1日目	13:00～	オリエンテーション
	13:30～	自立支援法の現状と今後
	15:00～	自己紹介と気付きのワークショップ
	16:00～	マーケティングマップの記入方法
	17:00～	自立支援法の制度 Q&A①
	18:00～	終了
		情報交換会
2日目	9:30～	収支マップの記入方法
	10:30～	組織マップの記入方法
	11:30～	自立支援法の制度 Q&A②
	12:30～	昼食
	13:30～	Web会議システム説明
	14:30～	移行構想～以降計画の作成ワークショップ
	15:30～	今後の展開について
	16:00	終了

2) 移行モデル研修

親の会、作業所、単独事業所の小規模作業所を対象に2日間のプログラムで移行モデル研修を実施した。

1日目は座学中心に障害者自立支援法の振り返りとメリットやデメリットを確認したうえで、今後、障害者自立支援法をどのように活用すればどのような未来が実現可能なのか、事例を交えながらレクチャーを行った。

2日目は地域のニーズをしっかりと予測したうえで、ニーズに基づく事業所展開のあり方について検討し、5年後の未来の収支や組織体制をシミュレーションした。また、移行の手順を理解したうえで、移行に向けた具体的な計画の作成を行った。

なお研修は、横浜、兵庫、広島、佐賀、北海道で実施。

【移行モデル研修のプログラム】

1日目	10:30～	オリエンテーション
	10:45～	自立支援法の現状と今後
	13:00～	目指しているビジネスモデル
	14:30～	事業所の成長モデル「発展5段階」の研究
	16:00～	認定調査の方法
	17:00～	マーケティングマップの説明
	18:00	終了
2日目	10:30～	収支マップの作成
	13:00～	組織マップの作成
	14:30～	移行構想の立案
	16:00～	移行計画の作成
	18:00	終了

3) アンケート調査

障害者自立支援法への移行に伴う問題点を明らかにするためのアンケート調査を行った。また、移行モデル研修を受講した事業所には研修の効果についても調査を実施した。

【調査票】

新体系移行のビジネスモデル研修 アンケート

A. 研修についてお答えください(研修前は△、研修後は○で囲んでください)

	よく わかった	わかった	少し わかった	あまり わからなかった	全く わからなかった
①自立支援法の仕組み	5	4	3	2	1
②新体系移行のメリット	5	4	3	2	1
③障害者福祉の今後	5	4	3	2	1
④事業所がこれからすべきこと	5	4	3	2	1
⑤新体系の収支構造	5	4	3	2	1
⑥新体系の組織体制	5	4	3	2	1
⑦新体系移行のスケジュール	5	4	3	2	1

⑧その他、研修に参加しての感想をお聞かせください

B. 日中活動系事業の新体系への移行についてお答えください

①新体系への移行状況についてあてはまる数字を○で囲んでください

1.既に移行済み 2.移行手続き中 3.移行準備中 4.移行検討中 5.移行の予定なし

②上記の質問で1、2、3のいずれかに○をつけた方におたずねします。新体系への移行を前向きに考えている理由は何ですか。当てはまるもの全ての数字を○で囲んでください。

- 1.理念にあっている 2.利用者にとって良い仕組み 3.職員にとって良い仕組み
4.地域にとってよい仕組み 6.事業活動の自由度が高い 7.収入が増える
8.特別対策などの利点がある 9.行政からの指導があった
10.いずれ移行するのだから早い方がよい
11.その他 ()

※すべての方におたずねします

③移行の意思決定がされていない事業所については「新体系に移行できない理由」を、既に移行の意思決定がなされている事業所については「意思決定までの障害は何であったか」を以下の選択肢から選んで、当てはまるもの全ての数字を○で囲んでください。

- 1.移行のメリットがわからない 2.移行によって収入が減る
3.移行によって職員が大変になる 4.利用者の親族の理解が得られない
5.どうやって進めてよいかわからない 6.変化を起こしたくない(このままでいい)
7.どうなるかわからないので怖い 8.周りが移行するまで様子をみたい
9.利用者が集まらない 10.その他 ()

※現在の事業所の状況について、当てはまる数字を○で囲んでください

④新体系の勉強会やフォーラムに参加していますか

- 1.積極的に参加している 2.時々参加している 3.あまり参加していない 4.全く参加していない

⑤職員にかかる負荷(負担)はどの程度ですか

- 1.小さい 2.どちらともいえない 3.やや大きい 4.かなり大きい

⑥県や市町村の指導やサポートは十分ですか

- 1.十分である 2.十分ではないが姿勢は評価できる 3. 必要最低限である 4.不十分である

⑦いきたミッションや理念があり、浸透していますか

- 1.十分浸透している 2.浸透している 3.浸透にバラツキがあり不十分 4.全く浸透していない

C. あなたの事業所についてお答えください(当てはまる数字を○で囲んでください)

①あなたの事業所が所在する市町村の人口規模

- 1) 50 万人以上 2) 50 万人未満 3) 25 万人未満 4) 10 万人未満 5) 3 万人未満

②あなたの事業所の売上(収入)規模

- 1) 1 億円以上 2) 1 億円未満 3) 5000 万円未満 4) 3000 万円未満 5) 1000 万円未満

③現在の日中活動系事業の利用者(大人)の人数

- 1) 41 人以上 2) 40 人以下 3) 30 人未満 4) 20 人未満 5) 15 人未満 6) 10 人未満

ご協力ありがとうございました

4) ヒアリング調査

移行モデル研修に参加した事業所を含む、全国の事業所に対して直接対話形式のヒアリング調査を行った。アンケートではなかなか浮かびあがってこないこと、例えば、答えにくいことや、つかみきれない原因などについて意識的に聞き取りを行った。

5) 移行事業所支援プログラム開発委員会の開催

新体系への移行がスムーズに進められるよう、既に移行を終えた事業所やそれを支援したコンサルティング会社、その他障害者自立支援法に関する有識者を集めて委員会を開催した。

委員会では移行のためのプログラム開発と具体的なツールづくり、そして現場での活用データをフィードバックして修正を繰り返す作業を行った。

主な内容は以下の通り。

- 4月～ 6月 移行支援プログラムの開発
- 7月～ 9月 移行支援ツールの開発
- 10月～12月 移行支援プログラムの見直し
- 1月～ 3月 移行支援ツールの見直し

6) 移行事業所個別支援プログラム実地調査

移行事業所支援プログラム開発委員会で開発されたプログラムの検証のために、社会福祉法人の職員を対象にプログラムを導入した。

実地調査の概要は以下の通りである。

- 期 間： 2008年10月～2009年3月（6ヶ月間）
- 対 象： 日中活動系事業に関わる職員
訪問系、居住系事業に関わる職員
- 内 容： ①事業を取り巻く環境の変化
②地域の未来予想
③ミッションの共有
④利用者と職員の未来
⑤組織の現状把握
⑥職員と関係者の未来予想
⑦利用者の未来を考える
⑧サービスの立ち上げ・戦略策定（日中活動）
⑨サービスの立ち上げ・戦略策定（ケアホーム）
⑩ヘルパー獲得マトリックス分析図
⑪ヘルパー獲得戦略の策定

7) 職員アセスメント分析

障害者自立支援法に移行した事業所の職員の状況を把握し、今後の移行事業所支援プログラムに反映させるため、匿名でアセスメントを実施した。

【調査票】

アセスメントは無記名です。正確に組織をアセスメントするため、正直にお答えください。

1. 自分の将来の不安について

1. かなり大きい
2. 大きい
3. 小さくない
4. 小さい
5. 全くない

2. 不安はどのようなものですか（あてはまるもの全て）

1. 収入
2. 結婚（家族）
3. 仕事
4. 介護
5. 健康
6. 老後
7. その他

3. 事業所の将来について

1. かなり不安
2. 不安
3. 少し不安
4. 不安はない
5. 安心している

4. 不安はどのようなものですか（あてはまるもの全て）

1. 法人経営
2. 日中
3. CH
4. 生活支援
5. 人間関係
6. 地域との関係

5. 利用者さんの将来について

1. かなり不安
2. 不安
3. 少し不安
4. 不安はない
5. 安心している

6. 不安はどのようなものですか（あてはまるもの全て）

1. 介助事故
2. 働く
3. 住む
4. 余暇
5. 権利擁護
6. 地域との関係

7. 事業所にきてあなたは成長しましたか

1. 全く成長していない
2. ほとんど成長していない
3. どちらとも言えない
4. 成長した
5. すごく成長した

8. あなたは他の事業所の職員と比べて仕事ができる方だと思いますか

1. 劣っている
2. 少し劣っている
3. 標準的である
4. 少し優れている
5. 優れている

9. あなたのモチベーション（ヤル気）について

1. 低い
2. 少し低い
3. 高くも低くもない
4. やや高い
5. 高い

10. あなたの健康状態（体力的疲労や精神的疲労など）について

1. 非常にきつい状態
2. かなりきつい状態
3. ややきつい状態
4. それほどきつい状態ではない
5. 健康そのもの

11. 事業所で働く意思について

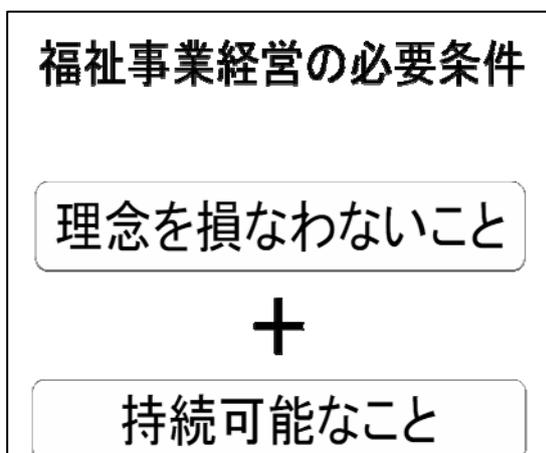
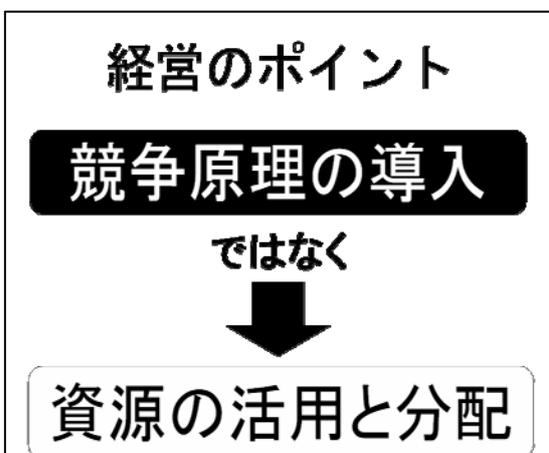
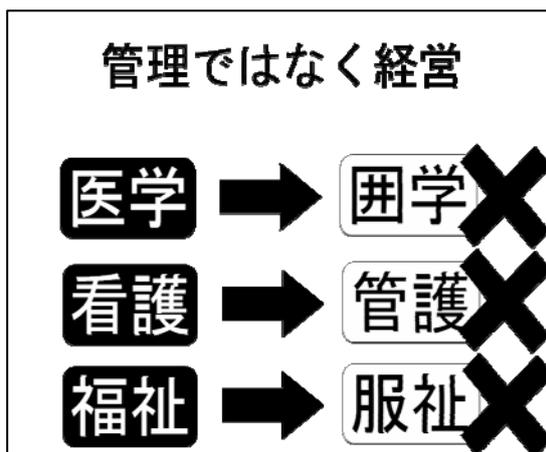
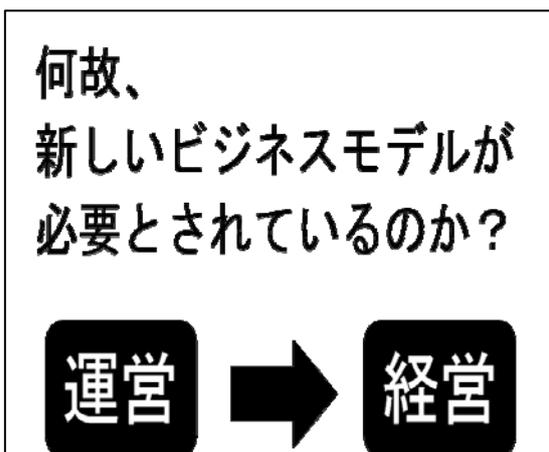
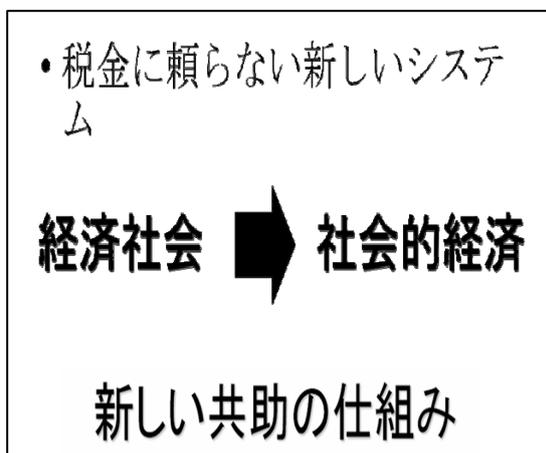
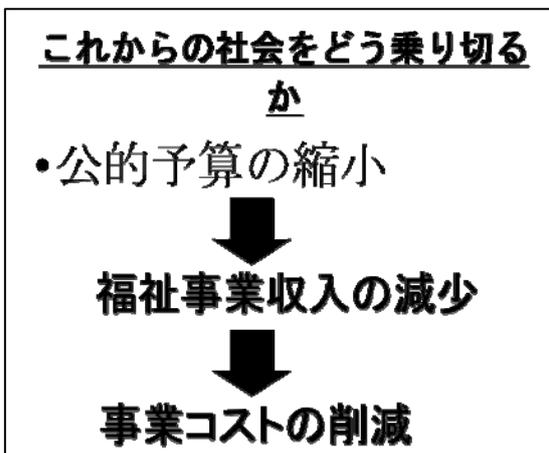
1. 1年以内に辞めたい
2. 他にいい職場があれば辞めたい
3. 特に何も考えていない
4. 何かの節目までは働きたい
5. ずっと働きたい

◎ご協力ありがとうございました

第二章 事業の成果

1. インストラクター研究会

1) 障害者自立支援法下におけるビジネスモデルの研究

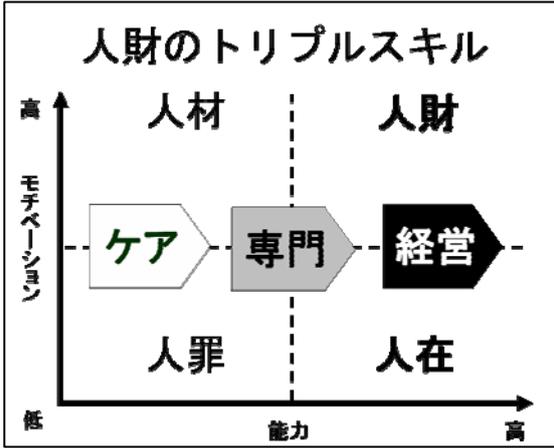
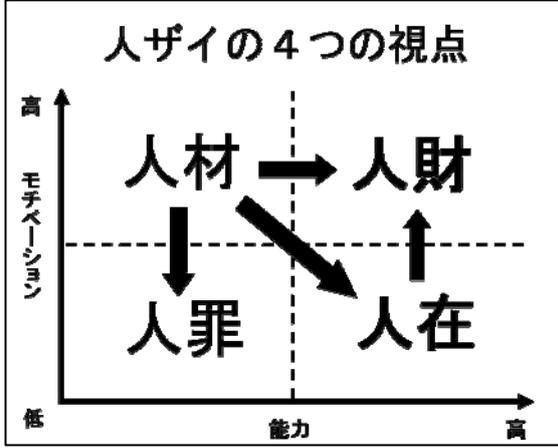
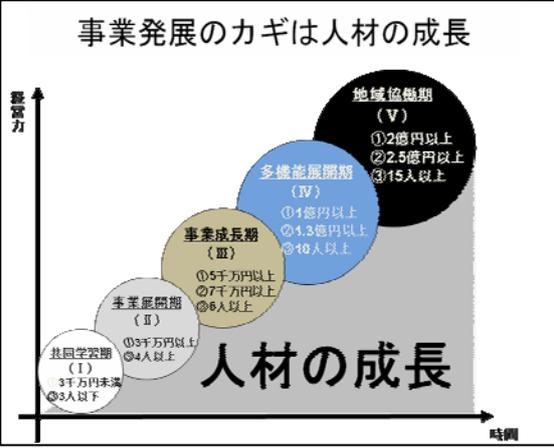
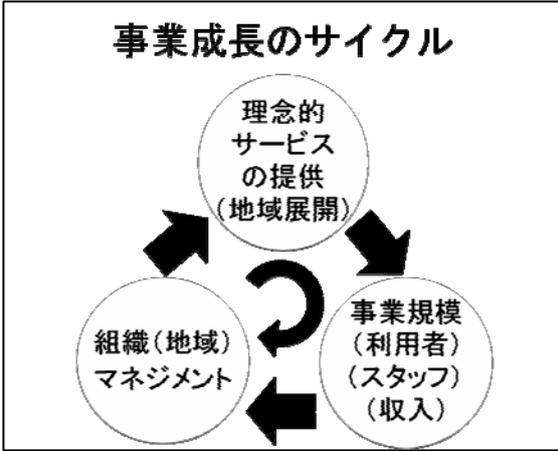


ビジネスモデルの目標

①CS (顧客・利用者満足)
24時間365日を支えるサービス

②ES (従業員満足)
能力の向上と給与のUP

③LCS (地域社会満足)
誰もが安心して暮らせる地域へ



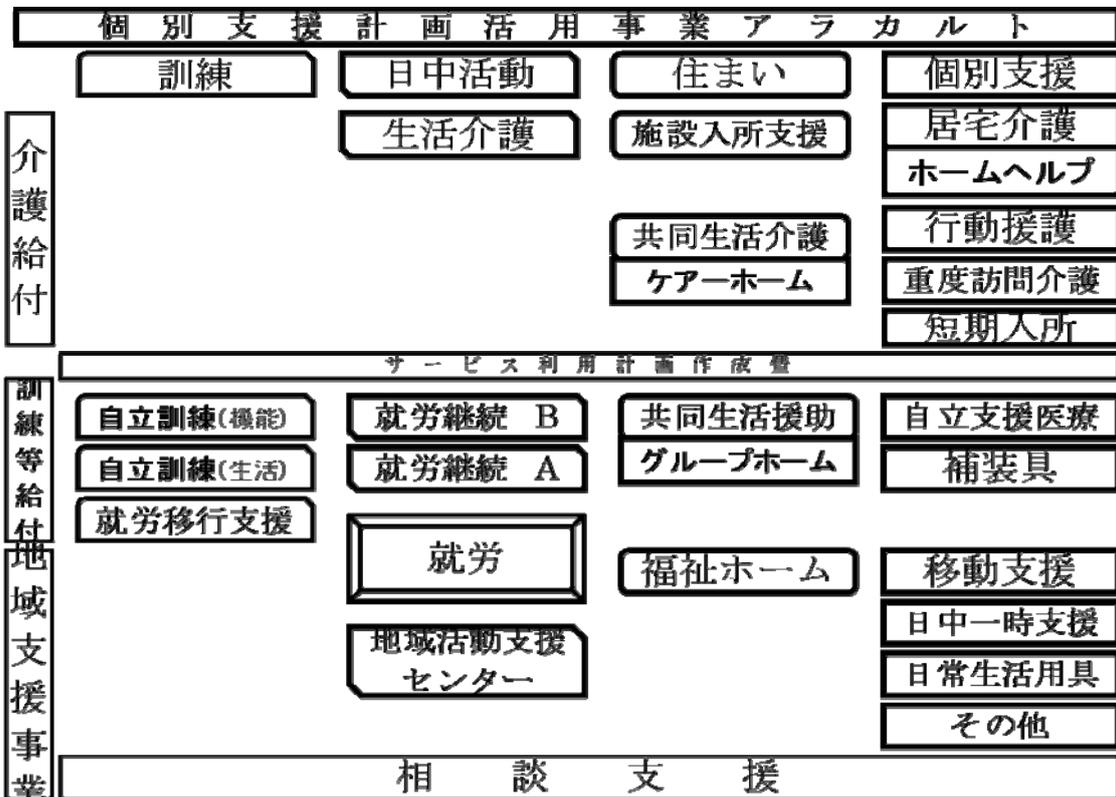
人材成長のポイント (まとめ)

	共同学習期	事業展開期	事業成長期	多機能展開期
人材成長のポイント	未来を信じる力 学ぶ力	未来を描く、 予測する力 仕事を定型 化する力	経営する力 企画書をつ くる力 連携する力	人を育てる 力 仕事を設計 する力 ITを活用す る力
課題	・お金がない、人がいない、時間がない ・どうやっていいかわからないことだらけ ・返し合いがまとまらない	・先が見えない ・事務知識が足りない ・周りからの力が得られない	・組織を掌握できなくなってきた ・資金が集められない ・拡大するニーズ(期待)に対応できない	・リーダーが育たない ・緊急な仕事渡わられてばかりいる ・情報共有に遅れが目立つ

2) 新体系移行に伴う日中活動の流れ

新しいサービス体系（日中活動サービス）の概要

	個別給付					
	生活介護	自立訓練 (機能訓練)	自立訓練 (生活訓練)	就労移行支援	就労継続支援A型	就労継続支援B型
対象者	○ 20歳以上65歳未満の障害のある18歳未満の児童が対象である	○ 20歳以上65歳未満の障害のある18歳未満の児童が対象である	○ 20歳以上65歳未満の障害のある18歳未満の児童が対象である	○ 20歳以上65歳未満の障害のある18歳未満の児童が対象である	○ 20歳以上65歳未満の障害のある18歳未満の児童が対象である	○ 20歳以上65歳未満の障害のある18歳未満の児童が対象である
サービス内容	○ 入浴、食事、服装の介助等の日常生活上の支援を行う	○ 生活動作の向上、社会生活の自立のための訓練を行う	○ 生活動作の向上、社会生活の自立のための訓練を行う	○ 就労に必要な知識・技能の習得、就業機会の創出等の支援を行う	○ 20歳以上65歳未満の障害のある18歳未満の児童が対象である	○ 20歳以上65歳未満の障害のある18歳未満の児童が対象である
人員配置 (※利用者が30人の場合)	○ サービス支援員 1名 ○ 介護職員、01、P1級技能士、介護福祉士の人数…5名以上	○ サービス支援員 1名 ○ 介護職員、01、P1級技能士、介護福祉士の人数…5名	○ サービス支援員 1名 ○ 介護職員、01、P1級技能士、介護福祉士の人数…5名	○ サービス支援員 1名 ○ 障害就業支援員、介護福祉士の人数…3名 ○ 就労支援員 1名	○ サービス支援員 1名 ○ 障害就業支援員、介護福祉士の人数…3名	○ サービス支援員 1名 ○ 障害就業支援員、介護福祉士の人数…3名
報酬額 (※利用定員が30人で、1月22日利用(療養介護については、30.4日利用)の場合の内地月額単価)	¥27,831円 ～ ¥12,011円	¥14,111円	¥14,111円	¥16,211円	¥10,111円	¥10,111円



自立訓練（機能訓練）の達成目標の例

対象者像	達成目標
<ul style="list-style-type: none"> ・ 病院等を退院し、一定の訓練が必要な身体障害者 ・ 養護学校等を卒業し、一定の訓練が必要な身体障害者 	<p>【サービスの達成目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一定期間にわたり訓練を行うことを通じて、利用者が地域において自立した日常生活及び社会生活を営むことができるようにする。（心身の機能の回復・向上を目的とした訓練の実施） <p>【主目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1年で、在宅での生活をほぼ可能にする <p>【個別目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ADL、IADL（食事、排泄、調理、買物、洗濯、車いすによる移動等）の習得・回復・向上 ・ 社会活動への参加（スポーツ、趣味的活動、パソコン等）

【自立訓練（生活訓練）の標準的な支援内容(案)】

① 長期入所者・入院患者

期 間	退所・退院早期		通所期・訪問導入期	訪問期
	(訓練準備期)	(生活習慣修得期)	(定着期)	(フォロー期)
日中通所	○	○	○	—
訪問	△	△	○	○
長期入院・入所者の特記事項	○具体的な地域生活の理解と動機付け(例:視覚的にわかりやすい情報提供や極めて短期的なグループホームの体験)	○実際の移行先の調整 ○環境の変化に伴う心理的不安を解消	○地域移行した際に活用可能性のある福祉サービスに係る情報を提供	
ADL、IADLの向上	○生活リズムの確立 ○食事、排泄等の基本動作の習得 ○着脱衣、洗面等の身辺処理の習得 ○施設又は病院が準備したグループホーム等において訓練	○洗濯、調理、買い物、掃除などの日常生活関連動作の習得	○日常生活関連動作について直接的な支援から、本人の自主的な取り組みを促す支援の方法に切り替える	○訪問により食事、服薬、掃除、洗濯、身だしなみの状況確認や相談に応じる
社会経済活動参加能力の向上	○コミュニケーション能力を身につける	○本人の地域生活のルール(安全管理)、マナーの習得 ○適切な人間関係の構築を図るための基礎を習得 ○社会生活全般に関する否得	○金銭管理 ○文通機関、電話の利用 ○社会生活に関する否得の定着 ・対人関係を築く ・生活上の社会経済活動への参加のための訓練	○訪問により福祉サービス利用、金銭管理等の状況確認や相談に応じる ○必要に応じて、事業者、利用者と地域・地域でのコーディネーター等との協力・連携を図ることにより、地域生活の安定が図れるよう協力する

※ 地域の社会資源の状況から通所することが困難であるなど、一定の条件に該当する場合は、施設入所も可能。

② 養護学校卒業生等

	通所前期 (生活習慣習得期)	通所後期・訪問導入期 (定着期)	訪問期 (フォロー期)
期 間	6ヶ月間	6ヶ月間	12ヶ月間
日中通所			
訪 問			
ADL, IADL の向上	○洗濯、調理、買い物、掃除 の日常生活関連動作の習得	○日常生活関連動作について直接 的な支援から、本人の自主的な 取り組みを促す支援の方法に切 り替える	○訪問により食事、服薬、掃 除、洗濯、身だしなみの状 況確認や相談に応じる
社会経済 活動参加 能力の向 上	○本人の地域生活のルール (安全管理)、マナーの習 得 ○適切な人間関係の構築を 図るための基礎を習得 ○社会生活全般に関する習慣 の習得	○金銭管理 ○交通機関、電話の利用 ○社会生活に関する習慣の定着 ・対人関係を築く ・生活上の社会経済活動への参 加のための訓練	○訪問により福祉サービス利 用、金銭管理等の状況確認 や相談に応じる ○必要に応じて、事業者、利 用者と関係、地域でのコ ーディネーター等との協力・連携 を図ることにより、地域生 活の安定が図れるよう協力 する

※ 地域の社会資源の状況から通所することが困難であるなど、一定の条件に該当する場
合、施設入所も可能。

訓練事業(自立訓練)の標準対応



【就労移行支援の標準的な支援内容(案)】

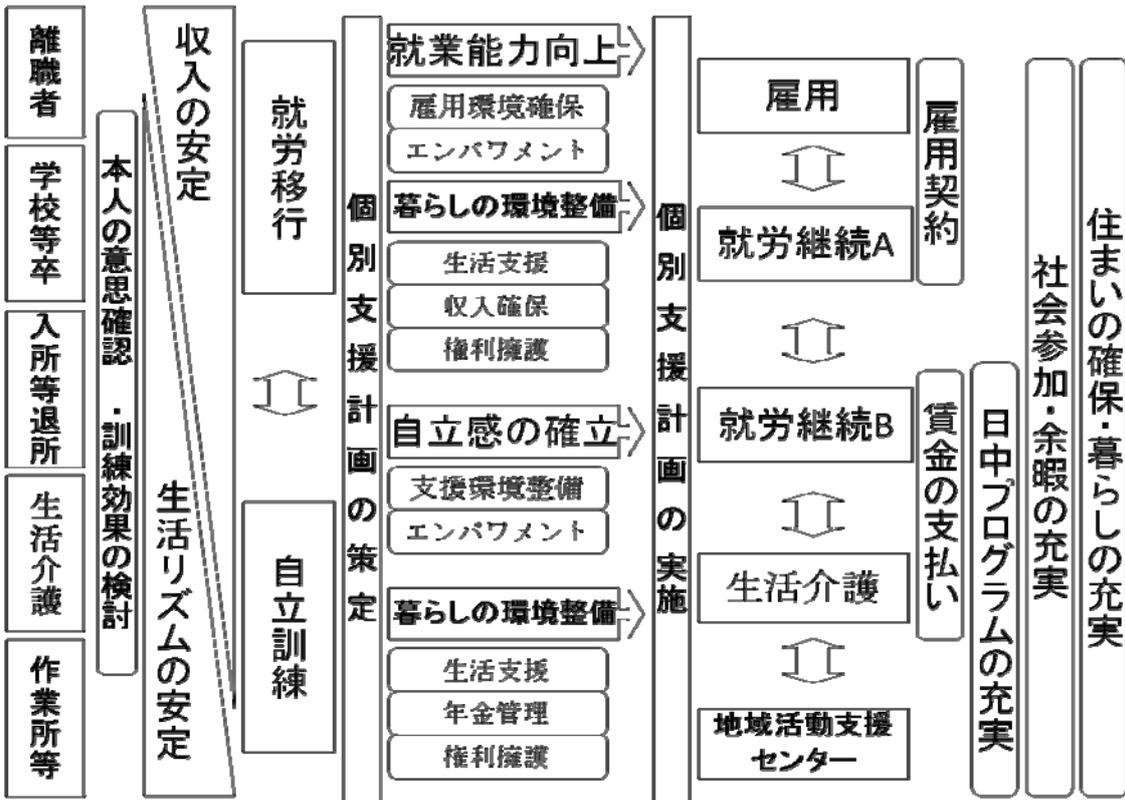
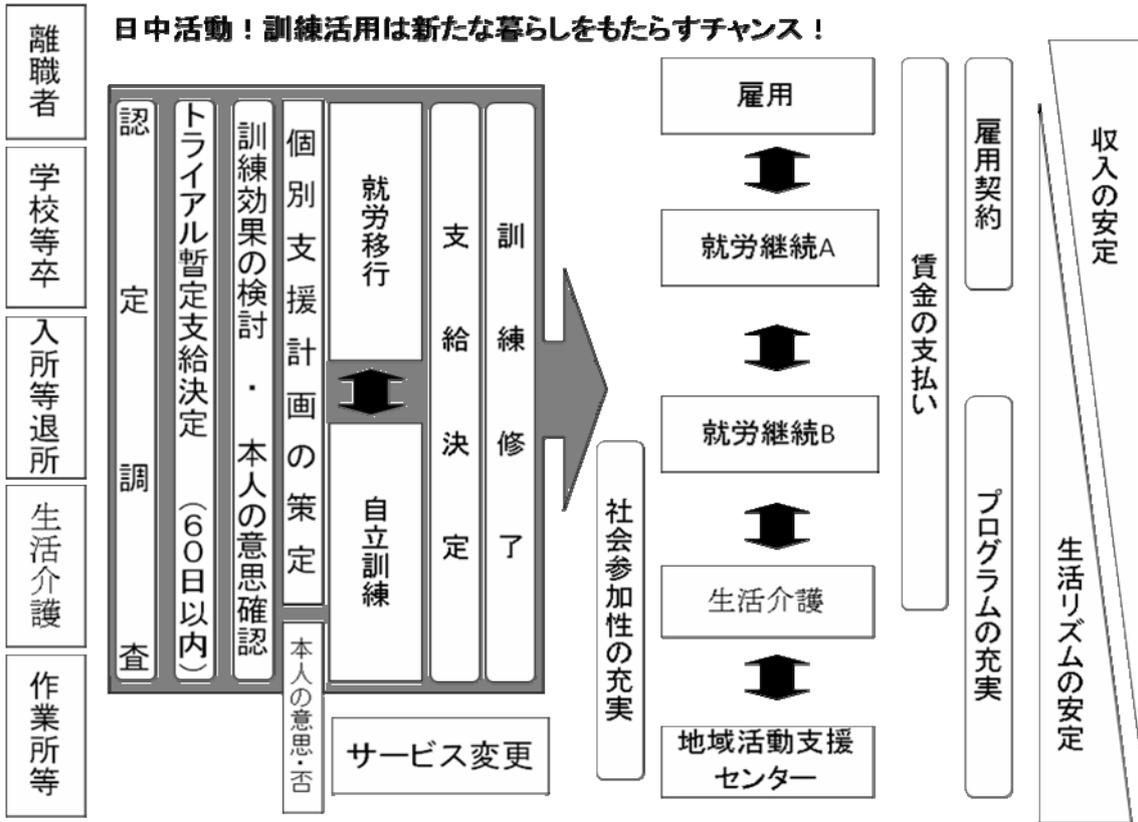
	通所前期 (基礎訓練期)	通所中期 (実地的訓練期)	通所後期 (マッチング期)	訪問期 (フォロー期)
期 間	6ヶ月間	6ヶ月間	12ヶ月	-
基礎的体力、理解力、作業能率等の向上	<ul style="list-style-type: none"> ○ 基礎体力をつける ○ 製造、事務等における一般知識の習得 ○ 整理整頓 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 医師、特検をのびす 		-就労後の継続支援(就労後支援)
持続力、集中力等の労働習慣と意欲の向上	<ul style="list-style-type: none"> ○ 集中力や持続力、協調性を身につける 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 就業習慣の確立、作業時等の不適な事象への対応力向上 		
職場における協調性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ○ 対人関係を整く 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職場での技能、マナー、挨拶、言葉遣い、身なり等の習得 		
職場規律、社会規律の遵守	<ul style="list-style-type: none"> ○ 仕事の責任の理解 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 遅刻、欠席に対する指導 ○ 品質、納期の理解 		
職場への定着	<ul style="list-style-type: none"> ○ 適性や課題の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 報告、連絡、相談対応力の向上 ○ 職場見学、職場体験実習 ○ 施設外(企業内)授産 	<ul style="list-style-type: none"> ○ トライアル雇用 ○ 適性に合った職場探し(求職支援) 	
その他	<ul style="list-style-type: none"> ○ 健康管理 ○ 金融の使振、管理等 ○ 面接技法の習得 			

※ 地域の社会習熟の状況から通所するメソッドが異なる場合、一部の項目に該当する場合は、施設入所も可能。

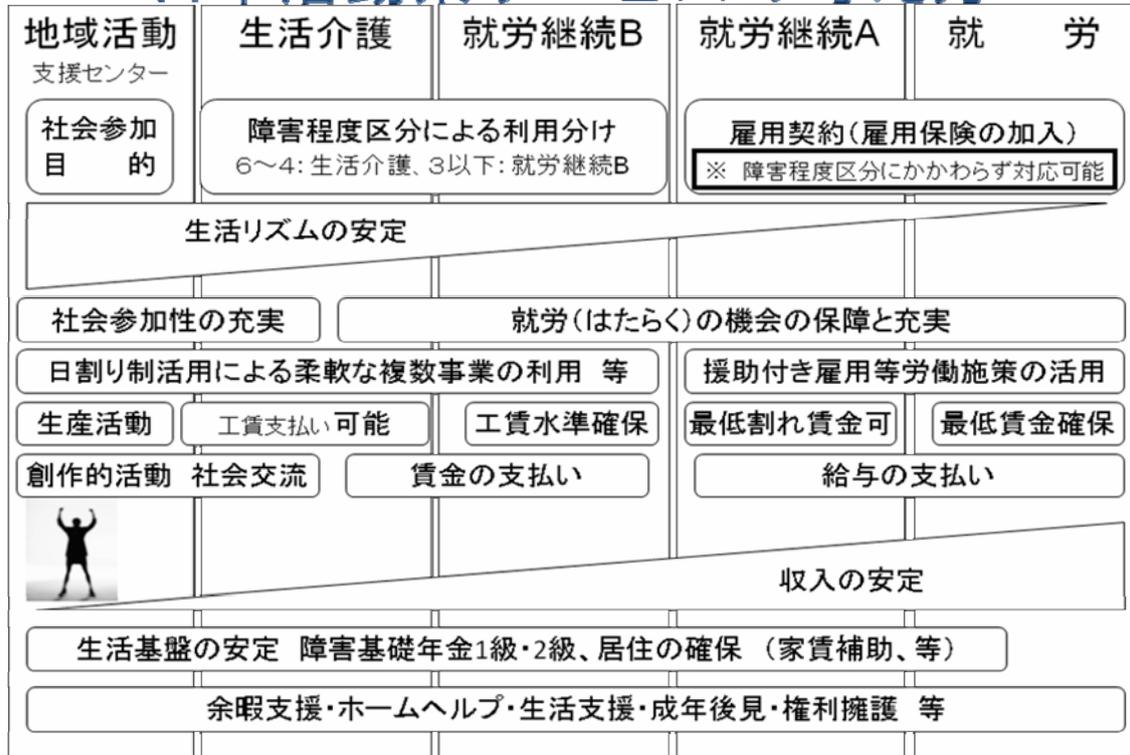
訓練事業(就労移行)の標準対応



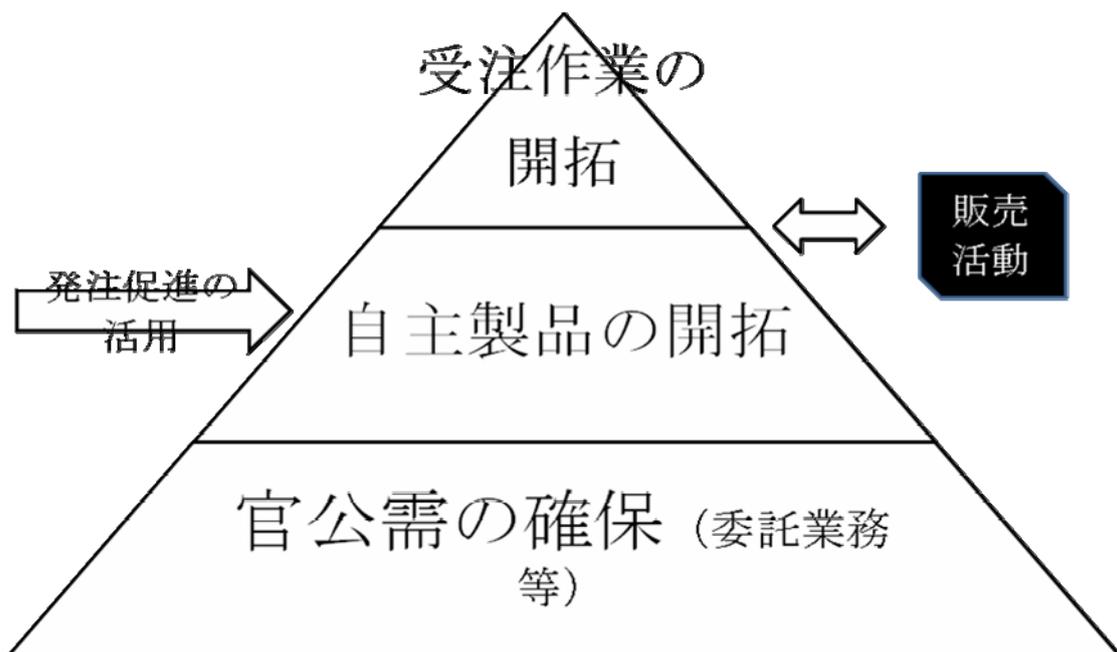
日中活動！訓練活用は新たな暮らしをもたらすチャンス！



日中活動系サービスの考え方

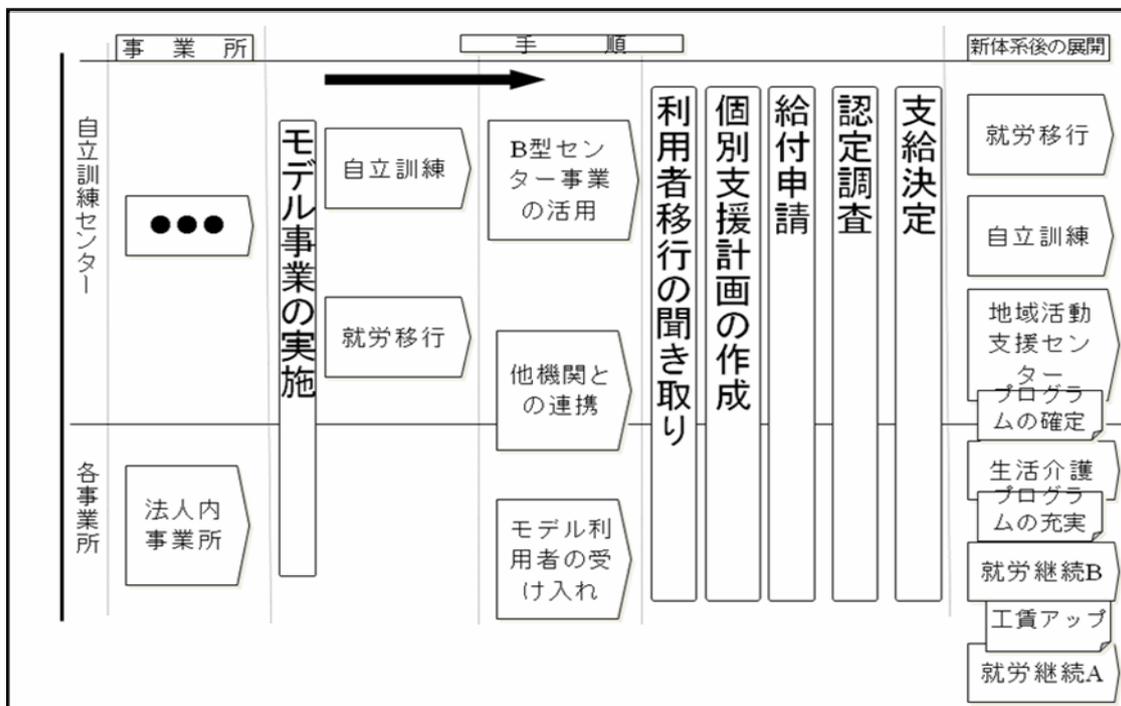


就労継続の確立と工賃倍増計画のとりえ方 (提案)

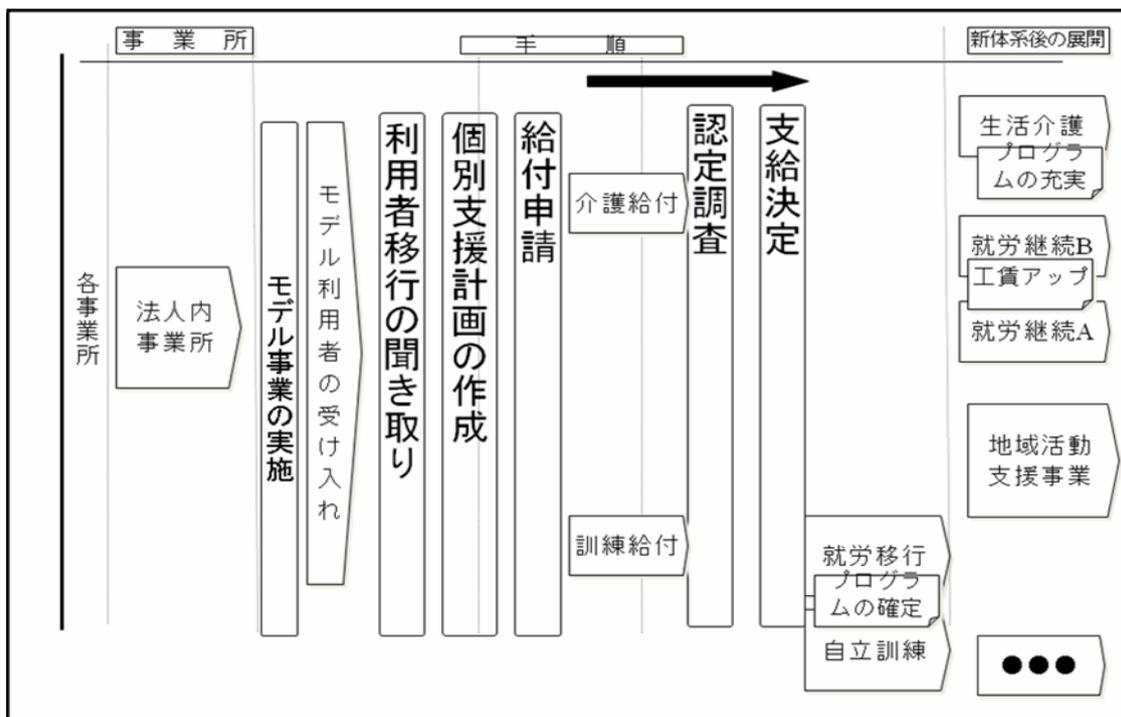


3) 新体系移行プロジェクト

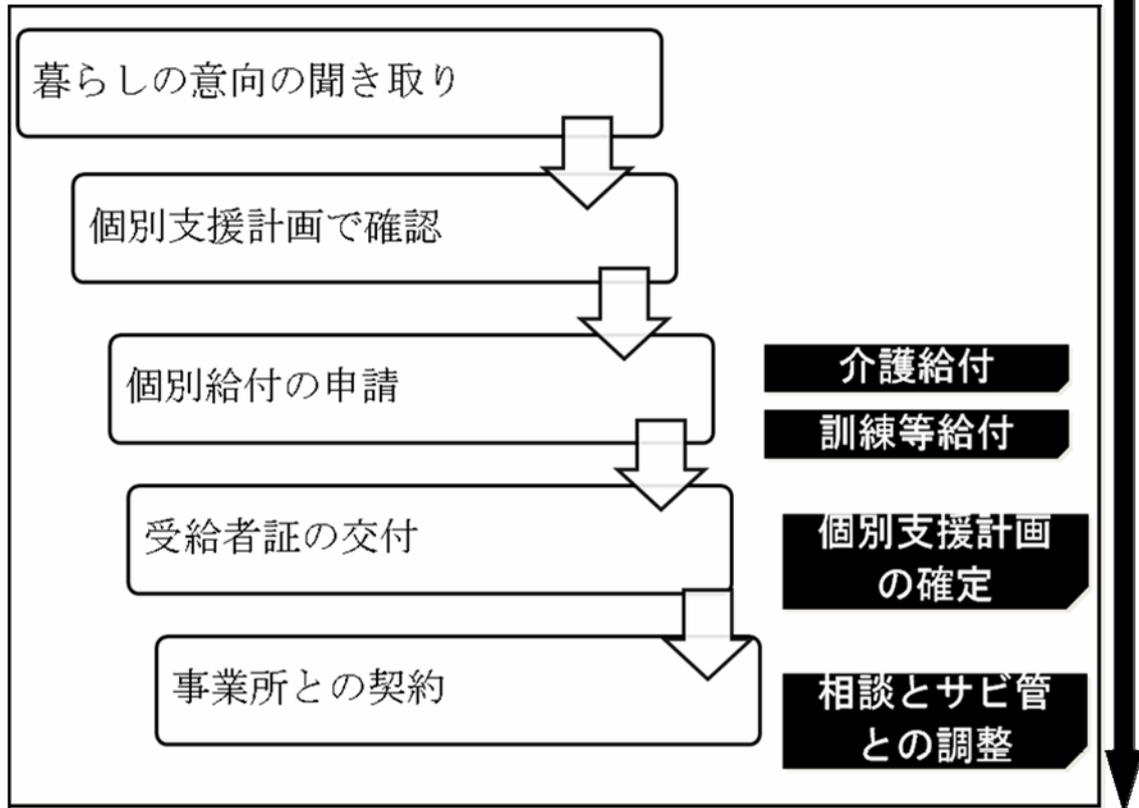
新体系移行プロジェクト 進行見通し



新体系移行プロジェクト 進行見通し(各事業所版)



新体系移行プロジェクト 進行見通し(利用者版)

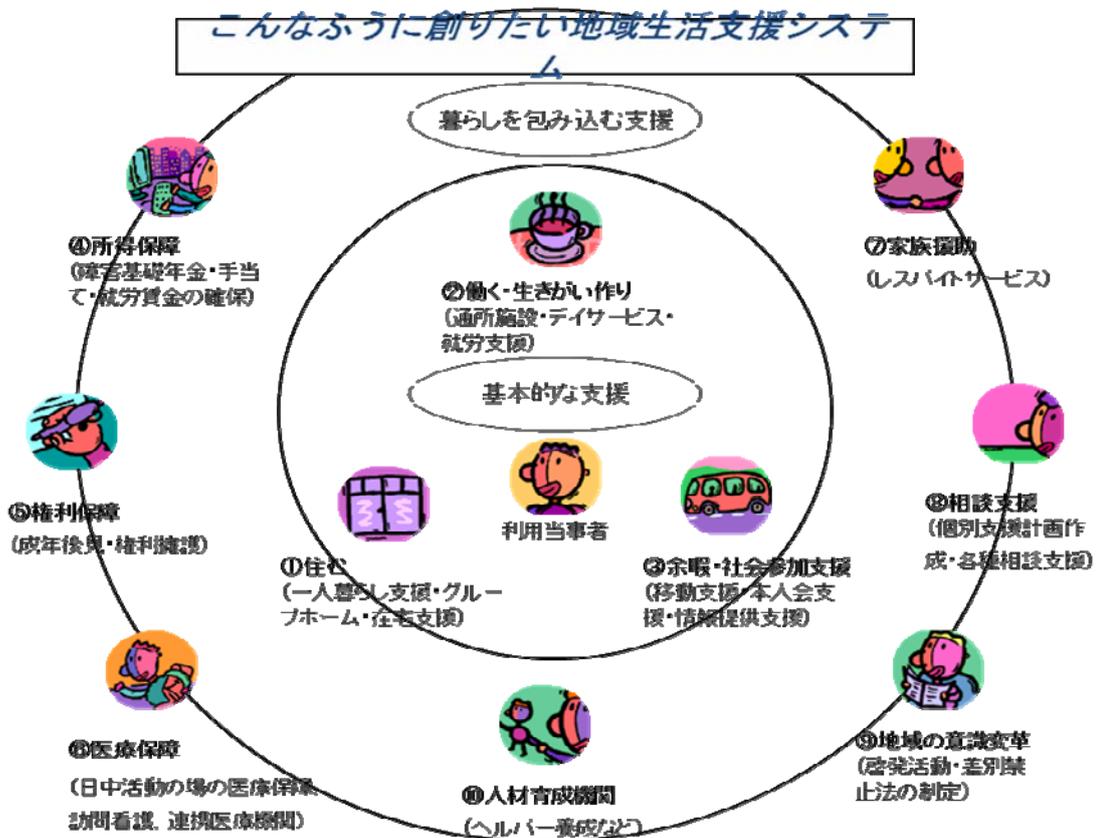


2. 移行モデル研修

1) 障害者自立支援法の現状と今後

地域支援のための10個の機能

- ・ 地域支援システムで個別支援を24時間365日親なき後も組み立てる
- ・ そのための必須条件は10個の機能からなる
- ・ 必要な時に必要な人に必要な機能を組み合わせる作業がケアマネジメント
- ・ マネジメントするケアがないときには、そのつけを障害のある方本人に回さないように、ソーシャルワークを行う



ひと目でわかる！区分とサービスの関係

	非該当	区分1	区分2	区分3	区分4	区分5	区分6
ホームヘルプ							
行動援護 (5時間まで)				行動関連項目の合計点10点以上			
移動支援	市町村判断で 利用可能				市町村判断で利用可能		
重度訪問介護 (3時間以上)					二肢以上に麻痺がある 認定項目のうち歩行・移乗・排尿・ 排便がいずれもできる以外		
就労移行・継続	市町村判断で 利用可能						
生活介護							
施設入所支援				50歳以上の場合 区分3から			
ケアホーム							
グループホーム	市町村判断で 利用可能						

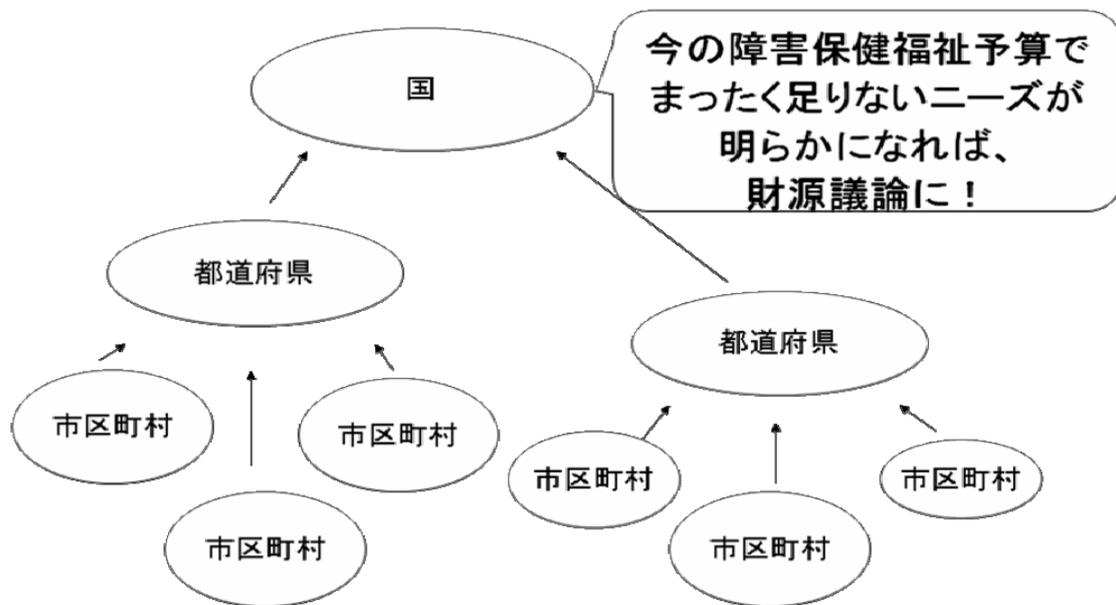
重度包括支援 区分6 かつ

・四肢に麻痺があり呼吸管理がいるor最重度知的障害
・行動関連項目15点以上のもの

ケアプランで生活を組み立てる

	朝	昼	夕
月	ケアホーム ①住む	生活介護②働く	ケアホーム ①住む
火		生活介護	
水		生活介護	
木		生活介護	
金		生活介護	
土		行動援護③社会参加	
日		H・H(通院)⑥医療	

障害福祉計画の数値目標は 障害保健福祉のニーズ調査です！



障害のある方の3つの年齢

ダウ症で 実年齢30歳 IQ20(約3歳半の知的発達) 肉体年齢は45歳相当

精神年齢
= 課題設定
説明配慮

実年齢
= 社会体験
人格尊重

肉体年齢
= 休息支援
運動量

引きこもり統合失調症 実年齢20歳 小3から引きこもり 体力減退・服薬あり

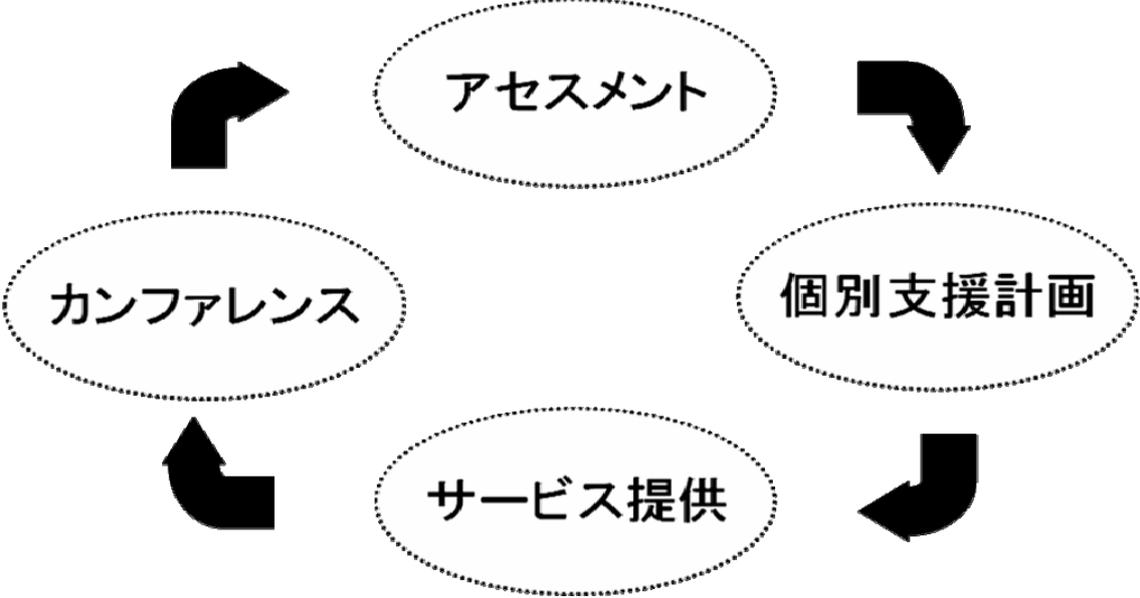
精神年齢
= 課題設定
説明配慮

実年齢
= 社会体験
人格尊重

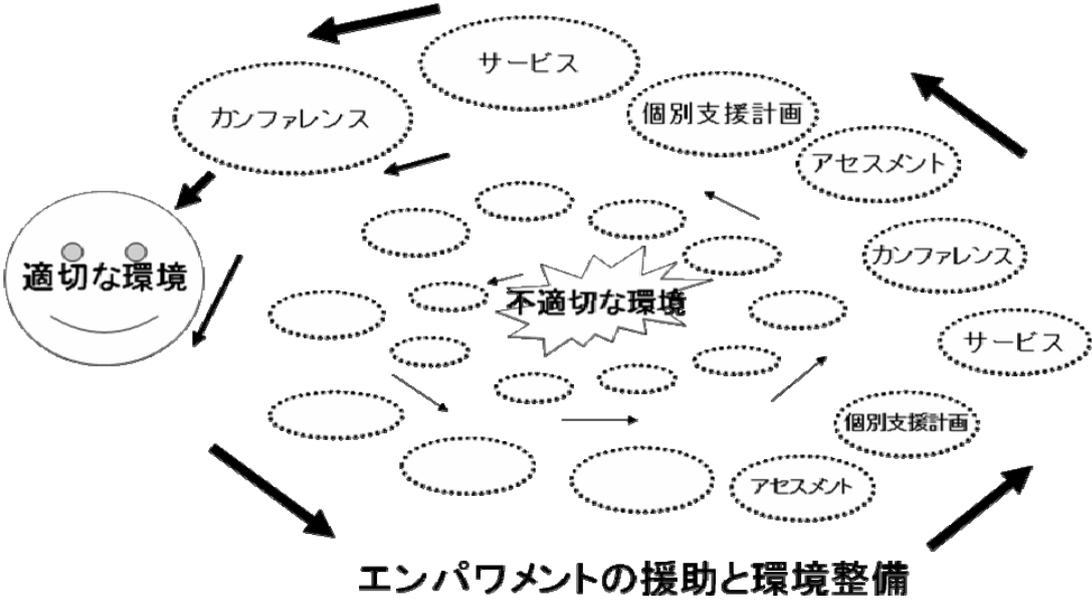
肉体年齢
= 休息支援
運動量



サービス提供におけるアプローチの循環図



アプローチの循環は環境整備作業



エンパワメントの視点と環境整備

エンパワメントという単語そのものは「能力をつける」「権限を与える」という意味である。

ただし、従来のさまざまな考え方の枠組みが、障害者の「能力」や「権限」を訓練や指導によって後から付加されるものとみなしてきたのに対して、エンパワメントという考え方のもとでは、「障害者には本来ひとりの人間として高い能力が備わっているのであり、問題は社会的に抑圧されていたそれをどのように引き出して開花させるかにある」と考えるのである。

つまり、社会的な抑圧のもとで、人間としての生き方が保障されてこなかった障害者自身に力をつけて自己決定を可能とし、自分自身の人生の主人公になれるようにという観点から、あらゆる社会資源を再検討し、条件整備を行っていかうとするのがエンパワメントという考え方であり、手法である。

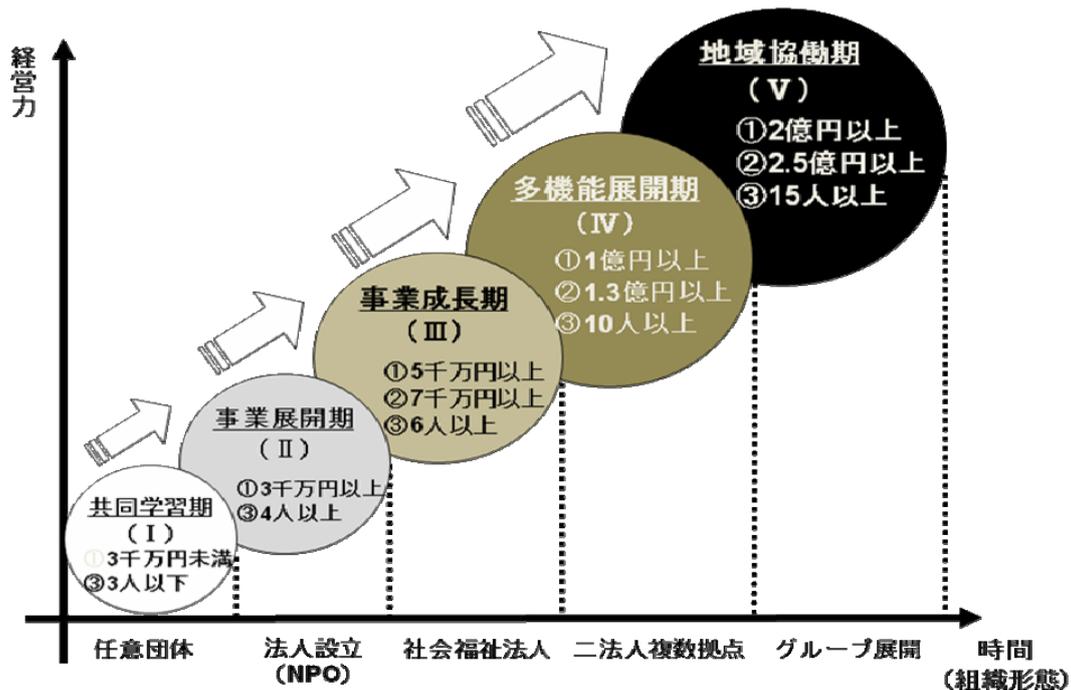
シオン協会発行

久保耕造（財）日本障害者リハビリテー

「ノーマライゼーション 障害者の福祉」
1997年8月号（第17巻 通巻193号）37頁

2) 目指しているビジネスモデル

ビジネスモデルへの成長イメージ

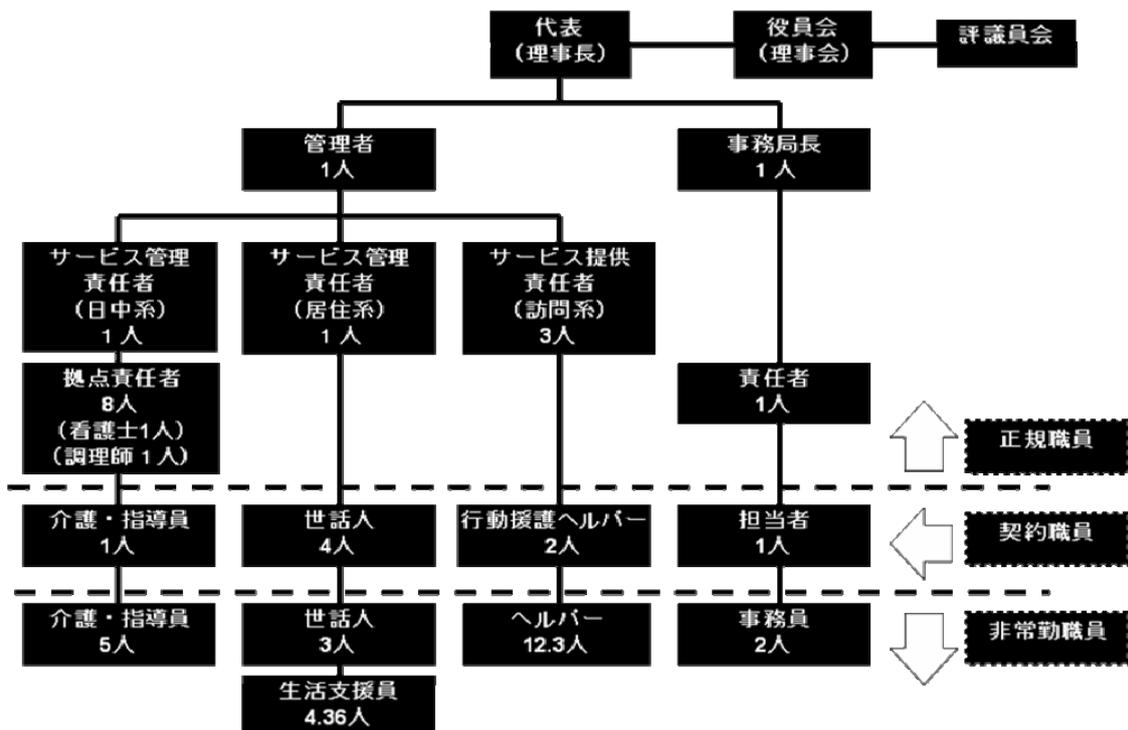


ビジネスモデル（多機能イメージ）

0時……9時……16時……18時……24時

月	<居住系>	<日中系活動系>	<居住系>	
火	4,000万円	生活介護 38人	区分 人数 6 5人 5 3人 4 5人 3 7人 2 7人 1 3人	
水		就労移行 12人		
木		就労継続 10人		
金		9,100万円		
土		6,800万円		行動援護 350h 居宅(重度訪問)介護 700h 移動支援 800h 日中一時・児童デイ 400h レスパイト 400h
日				

ビジネスモデル（組織体制）



3) 事業所の成長モデル「発展5段階」の研究

発展段階		I 共同学習期	II 事業展開期	III 事業成長期	IV 多機能展開期	V 地域協働期
事業	組織形態	任意団体	法人設立 (NPO)	社会福祉法人	2 法人複数拠点	複数法人グループ ^o
	事業規模 (売上)	3 千万円未満	3 千万円	5 千万円	1 億円	2 億円以上
	事業規模 (正規職員)	3 人未満	4 人	6 人	10 人	15 人以上
	拠点の数	(拠点なし)	1 ヶ所	1 ヶ所	2 ヶ所以上	5 箇所以上
	サービス	余暇活動	訪問 or 日中	訪問 + 日中 (居住)	+ 居住 (GH・CH)	相談支援 + 就労支援
	利用者	訪問:30 人 or 日中:10 人	訪問:50 人 or 日中:10 人	訪問:60 人 日中:30 人	訪問:80 人 日中:40 人 居住:6 人	訪問:120 人 日中:60 人 居住:30 人
	対象	単一障害	重複障害	2 障害	3 障害	子育て支援、親子高齢者 発達障害者
経営	資金額	300 万円	500 万円	3,000 万円	3,000 万円	5,000 万円
	調達方法	会費	助成金	寄付	短期融資	長期融資
	財務状況	持ち出し	助成金等で補填	損益分岐点	内部留保 500 万円	内部留保 2,000 万円
	マーケティング	個人ニーズ	サービスニーズ	地域ニーズ	商品開発	事業開発
	人事管理	会則	就業規則	賃金制度	人事評価制度	目標管理制度
	採用	仲間、知人	AAA ^o から登用	中途採用 (県内)	新卒採用 (県外)	全国採用
	教育	共同学習	外部研修、OJT	研修マニュアルの整備	内部集合研修	カティア式
	業務管理	請求事務	業務マニュアル	職務分掌	業績管理	決済規定
	情報・IT	メールリスト	ホームページ	コーディネーター	グループウェア	システムウェア
	施設・設備	自宅	事務所開設 (賃貸)	設備投資 (所有)	遊休資源の改装	施設・設備のメンテナンス
地域	行政	市区町村の福祉担当者	都道府県の福祉担当者	厚生労働省の福祉担当者	市区町村・都道府県の福祉以外の部署	国の福祉以外の部署
	専門家	先進事業所	税理士、政治家	社労士、行政書士	コンサルタント	弁護士
	社会資源	余暇施設	中間支援 NPO	医療機関、学校	企業、商店街	市民、歴史、伝統、文化
キーファクター	<ul style="list-style-type: none"> ・ミッション ・先進事例 ・ミーティング ・イベント 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務体制 ・人材獲得 (ボランティア、AAA^o) ・地域での人脈づくり ・行政との関係 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営チーム ・資金の調達、活用 ・コーディネーター ・地域内連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報システム ・人材マネジメント (採用、教育) ・他業種とのネットワーク ・政策提言 	<ul style="list-style-type: none"> ・ガバナンス ・リスクマネジメント ・マーケティング ・M&A、提携、協働 	

		作り			
--	--	----	--	--	--

4) マーケティングマップの説明

6-1 マーケティングマップ

理念: _____

A3

事業所 _____

作成日 年 月 日 場所 _____

名前 _____

事業エリアの人口	障害者の人数(児・者)			障害程度区分(児・者)			知的・精神・身体(選択)		
	知的	精神	身体	1	2	3	4	5	6

入所施設	日中活動系事業所	訪問系事業所	居住系事業所	介護学校	一般就労	ヘルパー数	区分	人数
(数)	(数)	(数)	(数)	(数)	(企業)	(高齢)	6	
(定員)	(定員)	(利用者)	(定員)	(卒業)	(人数)	(障害)	5	
							4	
							3	
							2	
							1	

児者 人

訪問系事業

120人 - 人 = 人

相談支援

ある・ない (信頼) 低 1 2 3 4 5 高

居住系事業

30人 - 人 = 人

医療機関

ある・ない (信頼) 低 1 2 3 4 5 高

日中活動系事業

60人 - 人 = 人

年	利用者	ネットワーク	採用	正非	内容方法

5) 収支マップの作成

6-2 福祉事業収入・支出マップ

A3

事業所 _____

作成日 年 月 日 場所 _____

名前 _____

0 時 9 時 16 時 18 時 24 時

月	< 年 >	<日中活動系>	<訪問系>	<居住系>
火	<p>総収入 <input type="text"/> 円</p> <p>事業・事務費 <input type="text"/> 円</p> <p>人件費 <input type="text"/> 円</p> <p>(総収入×0.6)</p>	<p>単価</p> <p>生活介護 <input type="text"/> 人×<input type="text"/>×240=<input type="text"/> 円</p> <p>就労移行 <input type="text"/> 人×<input type="text"/>×240=<input type="text"/> 円</p> <p>就労継続 <input type="text"/> 人×<input type="text"/>×240=<input type="text"/> 円</p> <p>その他 <input type="text"/> 人×<input type="text"/>×240=<input type="text"/> 円</p> <p>計 <input type="text"/> 円</p> <p>(略式) <input type="text"/> 人×150万=<input type="text"/> 円</p> <p>行動援護 3,500×<input type="text"/> h=<input type="text"/> 円</p> <p>居宅介護 3,500×<input type="text"/> h=<input type="text"/> 円</p> <p>移動支援 <input type="text"/> ×<input type="text"/> h=<input type="text"/> 円</p> <p>日中一時・児童デイ <input type="text"/> ×<input type="text"/> h=<input type="text"/> 円</p> <p>レスパイト他 <input type="text"/> ×<input type="text"/> h=<input type="text"/> 円</p>	<p>(略式) <input type="text"/> 人×56万</p> <p>(a) <input type="text"/> 円</p> <p>ヘルパー派遣時間数</p> <p>売上(a) <input type="text"/> 円</p> <p>÷2,500</p> <p>= <input type="text"/> h</p> <p>計 <input type="text"/> 円</p> <p>計 <input type="text"/> h</p>	<p>ケアホーム</p> <p><input type="text"/> 人×96万</p> <p>(b) <input type="text"/> 円</p> <p>ホームヘルプ(HH)</p> <p>(b) <input type="text"/> 人×120万</p> <p>(c) <input type="text"/> 円</p> <p>生活支援員(+宿直員)時間数</p> <p>利用者(b) <input type="text"/> 人×283</p> <p>= <input type="text"/> h</p> <p>ヘルパー派遣時間数</p> <p>HH売上(c) <input type="text"/> 円</p> <p>÷3,500=<input type="text"/> h</p>
土				
日				

事業費	<事務局>	<日中活動系>	<訪問系>	<居住系>
	全体収入	収入	収入	収入

6) 組織マップの作成

6-3 組織マップ

A3

事業所		作成日	年 月 日	場所	
		名前			

年 組織図

↑ 正規職員

→ 契約職員

↓ 非正規職員

	理事長 (代表) 1人				
	管理者 人	事務局長 人			
	サービス管理責任者 人	サービス管理責任者 人	サービス提供責任者 人		
	拠点責任者 人	サービス提供責任者 世話人 人		事務員 人	
	支援員・指導員 人	世話人 人		担当者 人	
		世話人 ヘルパー h	ヘルパー h		
	支援員・指導員 人	生活支援員+宿直員 h	ヘルパー h	事務員 h	
人件費	日中活動系	居住系	訪問系	事務局	総人件費

年収	小計
600・550 ()万円	万円
年収	小計
500・450 ()万円	万円
年収	小計
400・350 ()万円	万円
年収	小計
300・260 ()万円	万円
年収	小計
240・210 ()万円	万円
時給	小計
1000・900 ()円	万円
時給	小計
900・800 ()円	万円
総人件費	
()万円	

7) 移行構想の立案

6-4 事業構想

作成日	年 月 日	場所
名前		

期間	1年目	2年目	3年目
テーマ	~	~	~
重点方針			
具体策			
設備・施設			
その他			

6-6 収入計画

作成日	年 月 日	場所
名前		

商品・サービス	1年目	2年目	3年目
①	~	~	~
②			
③			
④			
⑤			
福祉事業収入			
福祉事業収入合計			
①			
②			
③			
④			
⑤			
授産事業収入			
授産事業収入合計			
①			
②			
③			
その他			

6-7 人員計画

作成日 年 月 日 場所

名前

組織図	1年目	年度	組織図	3年目	年度

	期間	年度	年度	年度	備考
人員	理事長(代表)				
	理事(役員)				
	管理職				
	正社員				
	契約社員				
	パート				
	人数計				
給料	理事長(代表)				
	理事(役員)				
	管理職				
	正社員				
	契約社員				
	パート				
	給料				

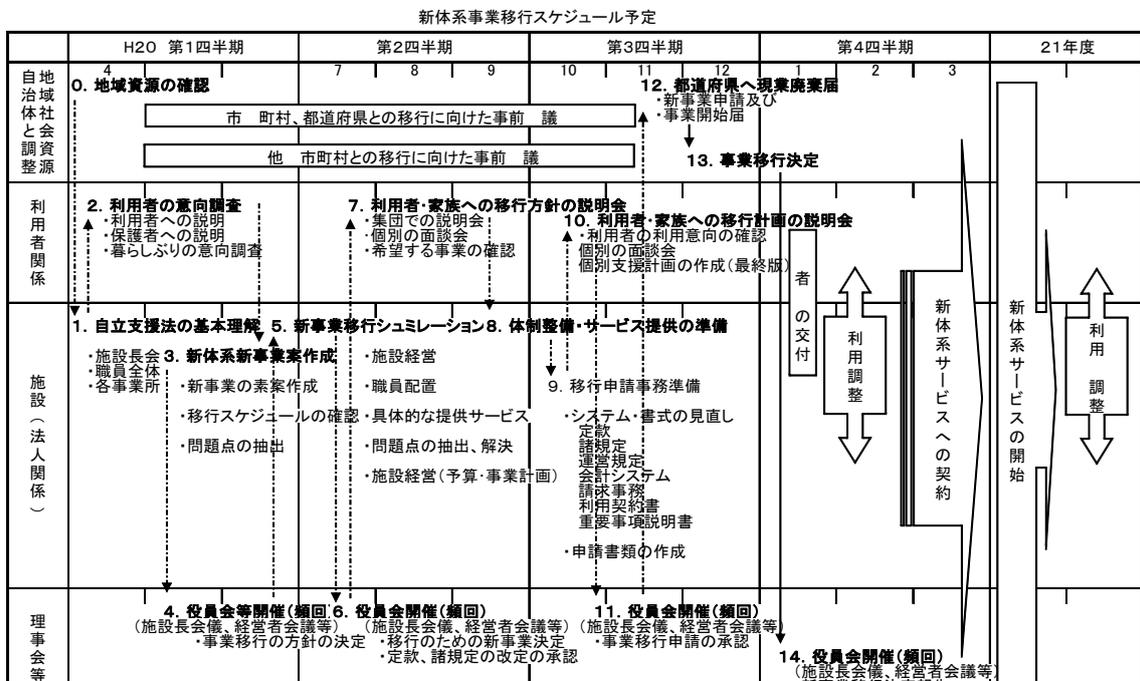
6-8 収支計画

作成日 年 月 日 場所

名前

	期間	年度	年度	年度	算出根拠
収入(経常活動)					
	福祉事業収入				
	授産事業収入				
	寄付金その他				
支出(経常活動)					
人件費	役員報酬				
	職員給与				
	パート給与				
	法定福利費				
	業務委託費				
事務費	水道光熱費				
	広告宣伝費				
	研修費				
	消耗品費				
	修繕費				
事業費	通信運搬費				
	旅行交通費				
	減価償却費				
	その他の事務費				
	給食費				
経常活動の収支差額	保健衛生費				
	賃借費				
	水道光熱費				
	原材料費				
	燃料費				
	利用者支給金				
	減価償却費				
	その他の事業費				
経常活動の収支差額					
施設設備等による収支					
収入					
	施設整備補助金				
	固定資産売却				
支出					
	固定資産取得				
財務活動の収支					
収入					
	借入金				
	積立金取崩				
支出					
	借入金償還				
	積立預金積立				
事業活動の収支差額					

8) 移行計画の作成



新体系移行計画 年 進行表

事業所:

作成者:

作成日:

	具体的な												
1. 自立支援法の基本理解	施設長会												
	職員全体												
	各事業所												
2. 利用者の移行調査	利用者への説明												
	保護者への説明												
	暮らしぶりの意向調査												
3. 新体系新事業案作成	新事業の素案作成												
	移行スケジュールの確認												
	問題点の抽出												
4. 新事業移行シミュレーション	施設経営(事業計画、予算、職員配置)												
	具体的な提供サービスの検討												
	問題点の抽出、解決方法の模												
5. 利用者・家族への移行方針の説明会	集団での説明会の開催												
	個別の面談会												
	希望する事業の確認												
6. 体制整備・サービス提供の準備	具体的な提供サービス(プログラムの明確化)												
	事業体制の整備(一面)												
	職員配置(二面)												
7. 移行申請事務準備	システム書式の見直し												
	申請書類の作成												
	本 で 申請												
8. 利用者家族へ移行計画の説明	利用者の利用意向の確認												
	個別の面談会												
	個別支援計画の作成(最終版)												
9. 都道府県へ事業所認定申請	現業廃業届												
	新事業申請												
	事業開始届												
10. 事業移行決定	理事会への報告												
	利用者への 知												
	利用調整(移行する利用者の事業所利用調整)												
11. 役員会等開催	事業移行の方針の決定												
	移行のための新事業決定												
	定款、諸規定の改定の承認												
	事業移行申請の承認												
	事業移行決定の報告												

【研修の風景】



← 1日目の様子



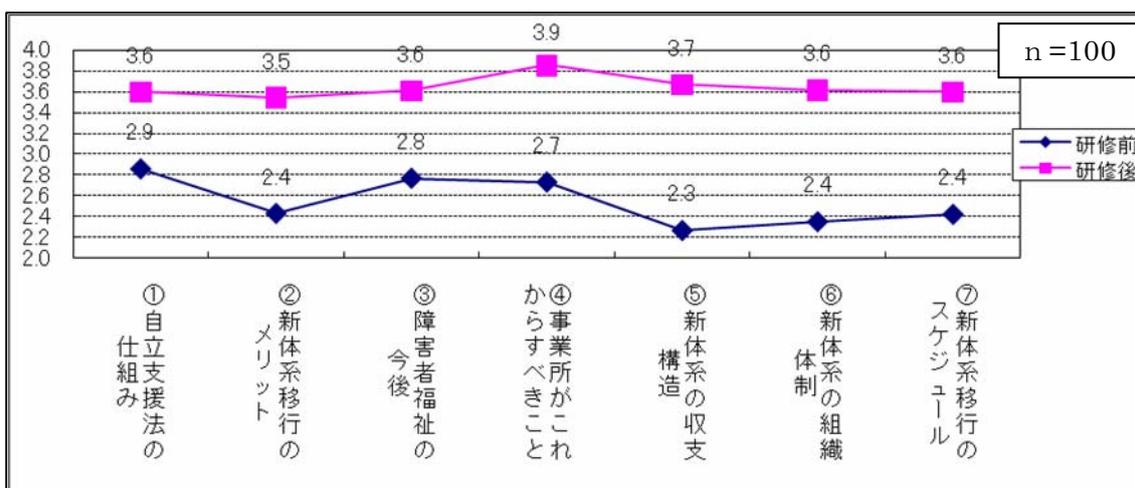
← 2日目の様子

↑
ワークの様子

3. アンケート調査

研修についてお答えください(研修前は△、研修後は○で囲んでください)

	よく わかった	わかった	少し わかった	あまり わからなかった	全く わからなかった
①自立支援法の仕組み	5	4	3	2	1
②新体系移行のメリット	5	4	3	2	1
③障害者福祉の今後	5	4	3	2	1
④事業所がこれからすべきこと	5	4	3	2	1
⑤新体系の収支構造	5	4	3	2	1
⑥新体系の組織体制	5	4	3	2	1
⑦新体系移行のスケジュール	5	4	3	2	1



「①自立支援法の仕組み」や「③障害者福祉の今後」については既に理解が進んでいて、今回の研修によりさらに確認ができたという状況であったことがうかがえる。

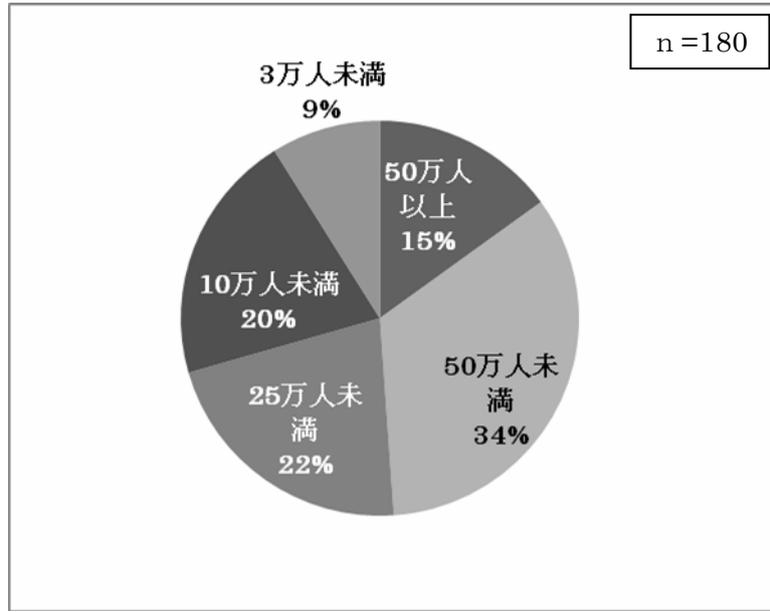
逆に、「②新体系移行のメリット」、「⑤新体系の収支構造」、「⑥新体系の組織体制」、「⑦新体系移行のスケジュール」については研修前理解が乏しい状況にあった。この中で研修によって特に成果があらわれたのは「⑤新体系の収支構造」、「⑥新体系の組織体制」で福祉事業所が苦手としている経営的な側面でのフォローができたことは大きな価値があったと考えられる。

また、「④事業所がこれからすべきこと」の理解到達点が一番高くなったことは、各事業所がこれから自立支援法の理念に向けて動き出す具体的な道筋が示せた結果であり、本研修の一番大きな成果であった。

あなたの事業所についてお答えください(当てはまる数字を○で囲んでください)

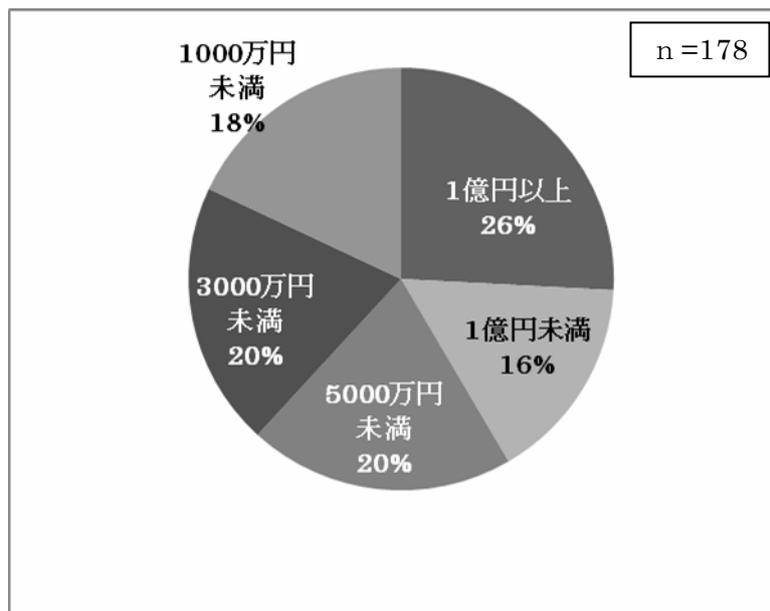
①あなたの事業所が所在する市町村の人口規模

- 1) 50万人以上 2) 50万人未満 3) 25万人未満 4) 10万人未満 5) 3万人未満



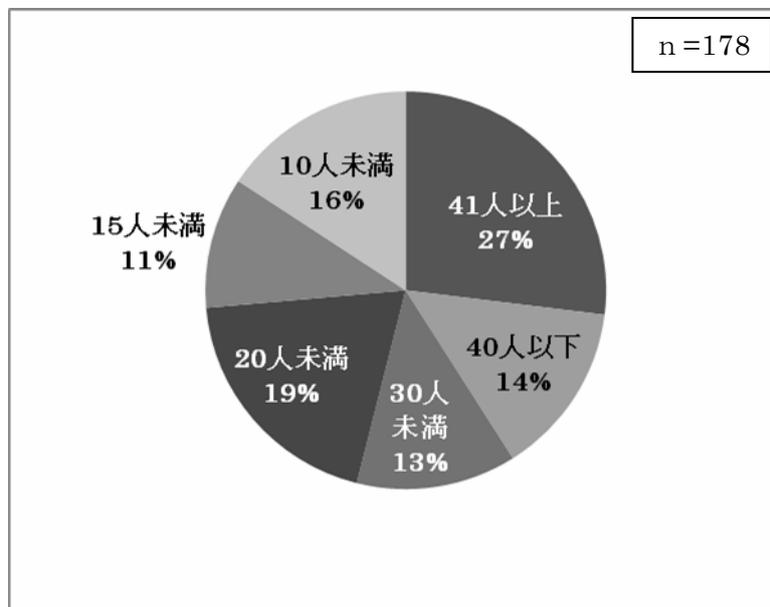
②あなたの事業所の売上(収入)規模

- 1) 1億円以上 2) 1億円未満 3) 5000万円未満 4) 3000万円未満 5) 1000万円未満



③現在の日中活動系事業の利用者(大人)の人数

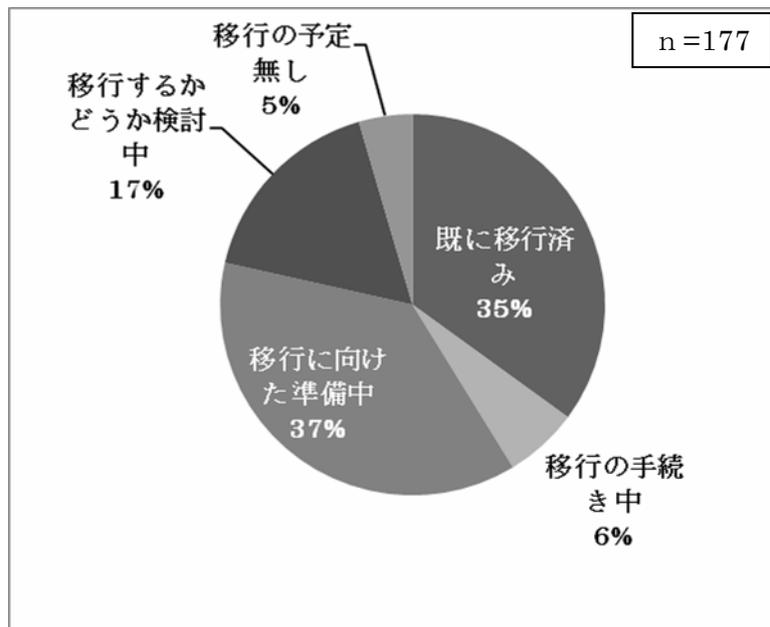
- 1) 41人以上 2) 40人以下 3) 30人未満 4) 20人未満 5) 15人未満 6) 10人未満



日中活動系事業の新体系への移行についてお答えください

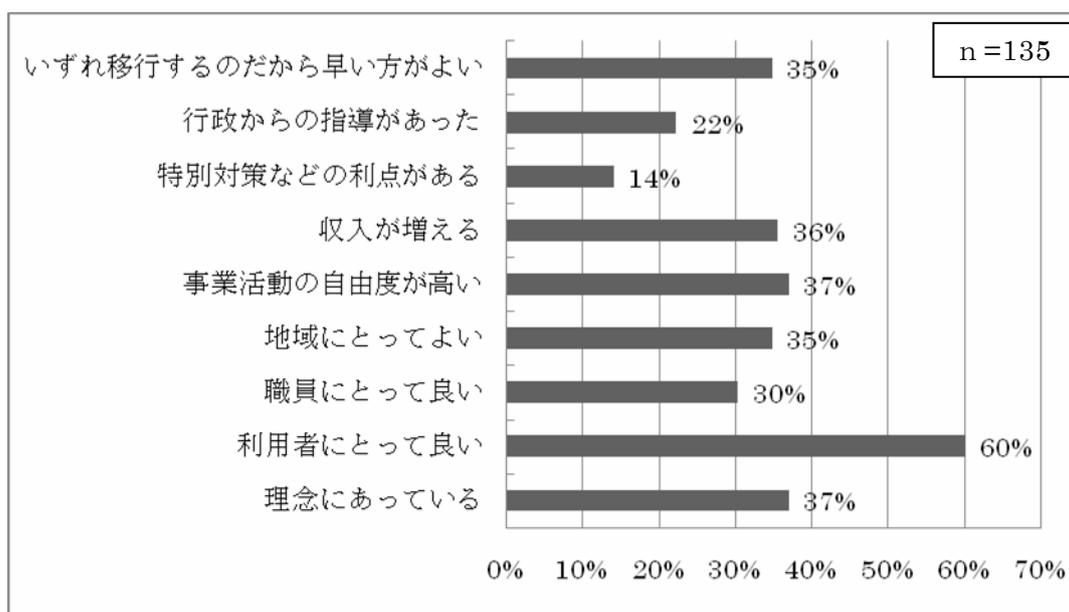
①新体系への移行状況についてあてはまる数字を○で囲んでください

- 1.既に移行済み 2.移行手続き中 3.移行準備中 4.移行検討中 5.移行の予定なし



②上記の質問で1、2、3のいずれかに○をつけた方におたずねします。新体系への移行を前向きに考えている理由は何ですか。当てはまるもの全ての数字を○で囲んでください。

- 1.理念にあっている
- 2.利用者にとって良い仕組み
- 3.職員にとって良い仕組み
- 4.地域にとってよい仕組み
- 6.事業活動の自由度が高い
- 7.収入が増える
- 8.特別対策などの利点がある
- 9.行政からの指導があった
- 10.いずれ移行するのだから早い方がよい
- 11.その他 ()



移行を終えているもしくは移行に向けて動き出している事業所の約60%が移行の動機を「利用者にとって良い」と考えていることから、自立支援法の理念や仕組みが利用者本位であることが浸透しつつあることがうかがえる。逆に利用者主体ではない事業所は移行のメリットが感じにくく、移行に足踏みするという懸念も予想される。

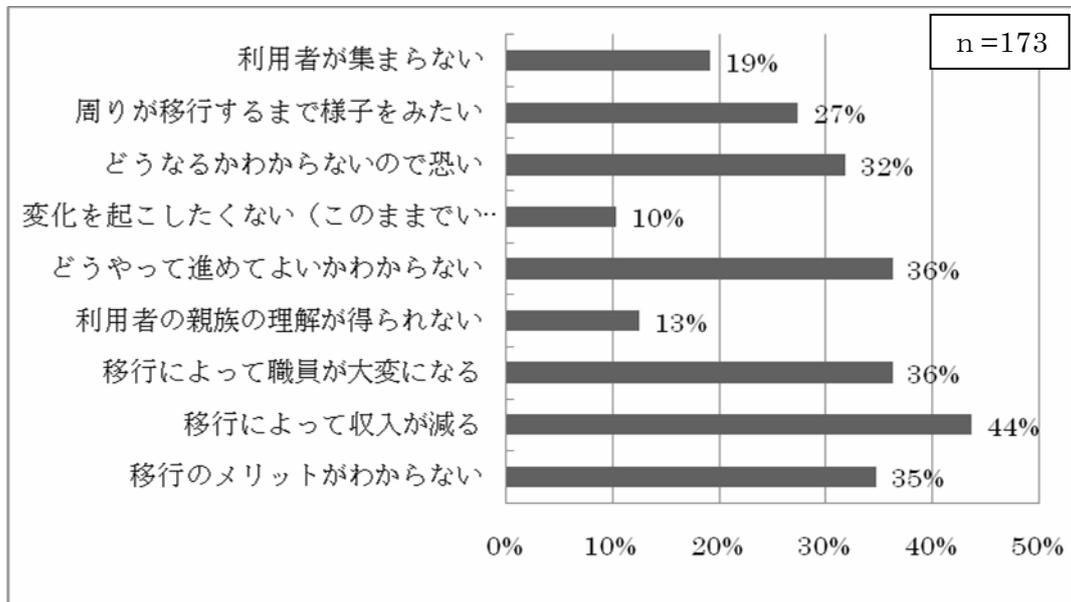
この問題は「特別対策などの利点」や「行政からの指導」という項目が低いのと関係がある可能性があり、今後の情報の届け方や行政の指導の在り方を見直すための重要な示唆と受け止める必要があると考えられる。

理念、収入、事業活動の自由度、地域という視点でも3分の1を超える事業所が自立支援法のメリットを感じているが、職員の視点でややポイントが下がるのが懸念事項である。やはり職員の視点で自立支援法のメリットを明らかにしてゆくことが、移行を促進させる大きな鍵を握っているとも言えそうである。

※すべての方におたずねします

③ 移行の意思決定がされていない事業所については「**新体系に移行できない理由**」を、既に移行の意思決定がなされている事業所については「**意思決定までの障害は何であったか**」を以下の選択肢から選んで、当てはまるもの全ての数字を○で囲んでください。

- | | |
|---------------------|------------------------|
| 1. 移行のメリットがわからない | 2. 移行によって収入が減る |
| 3. 移行によって職員が大変になる | 4. 利用者の親族の理解が得られない |
| 5. どうやって進めてよいかわからない | 6. 変化を起こしたくない(このままでいい) |
| 7. どうなるかわからないので怖い | 8. 周りが移行するまで様子をみたい |
| 9. 利用者が集まらない | 10. その他 () |



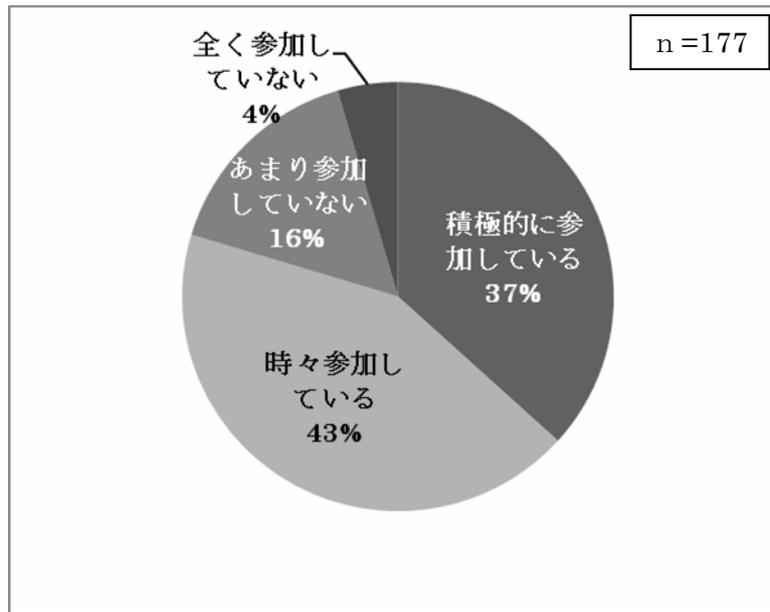
新体系に移行できない一番大きな理由は「移行によって収入が減る」であった。また、「移行のメリットがわからない」「どうやって進めて良いかわからない」「どうなるかわからないので怖い」といった理由が3分の1を超えており、先行きの不透明感、不安が拭いきれず、移行に対して足踏みしていると考えられる。

また、「職員が大変になる」という理由が全体でも2番目にポイントが高く、ただでさえ負担の多い職員にこれ以上負担をかけられないという心理が働いているのではないかと推測される。移行は職員の協力が得られなければ進めることが難しいことを考えると、収入面の計画と併せて、職員の待遇面の改善を視野に入れた事業計画が作成できなければ移行にブレーキがかかると予想される。

※現在の事業所の状況について、当てはまる数字を○で囲んでください

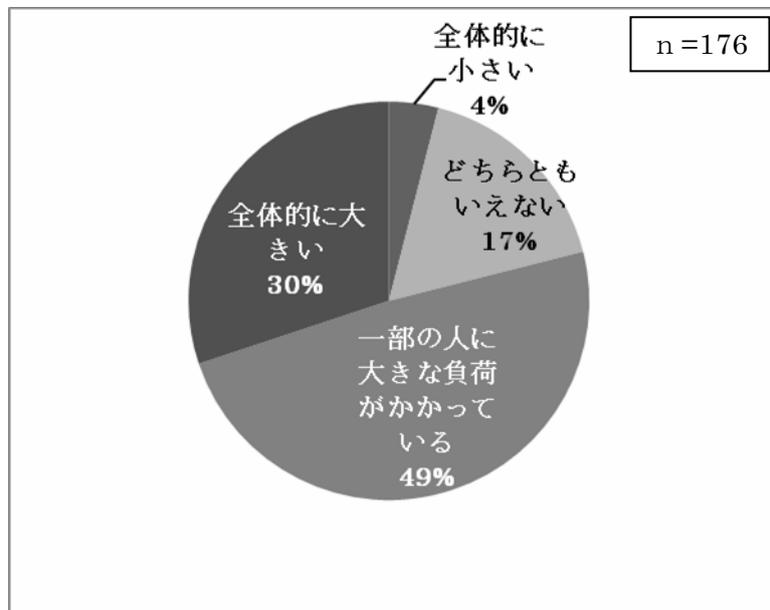
④新体系の勉強会やフォーラムに参加していますか

- 1.積極的に参加している 2.時々参加している 3.あまり参加していない 4.全く参加していない



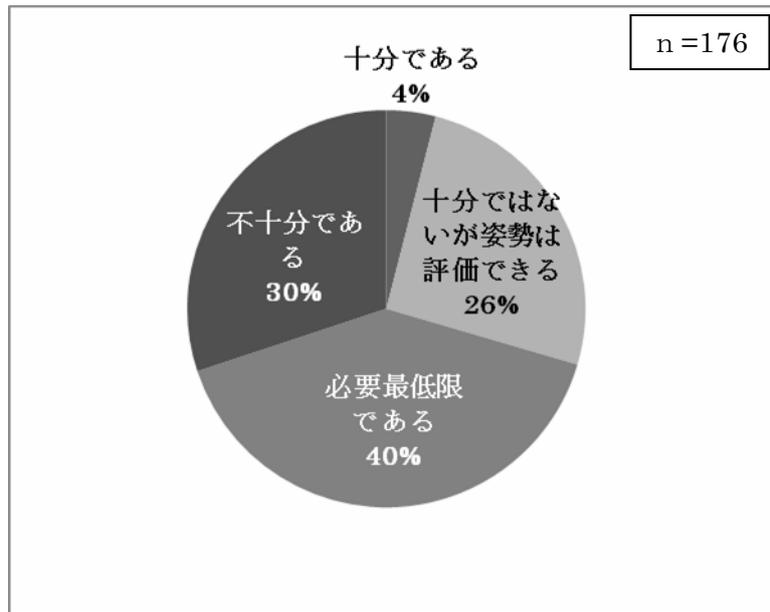
⑤職員にかかる負荷(負担)はどの程度ですか

- 1.小さい 2.どちらともいえない 3.やや大きい 4.かなり大きい



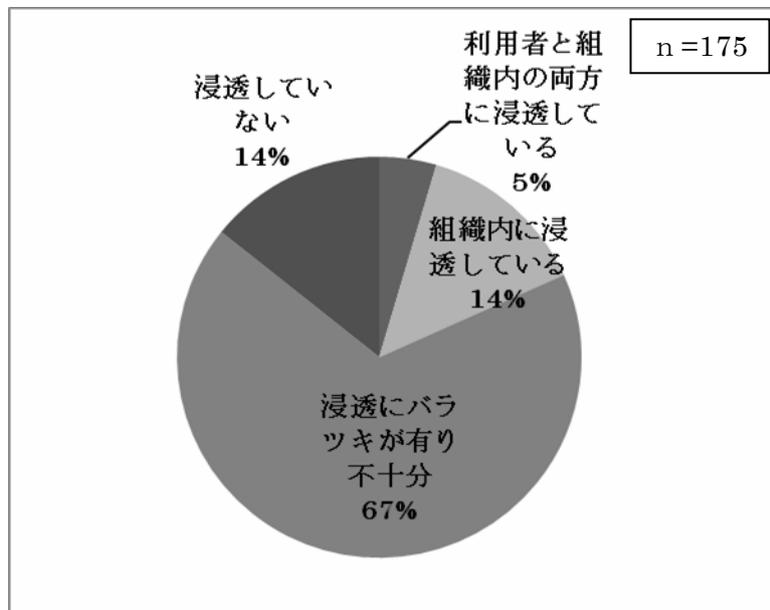
⑥県や市町村の指導やサポートは十分ですか

- 1.十分である 2.十分ではないが姿勢は評価できる 3. 必要最低限である 4.不十分である

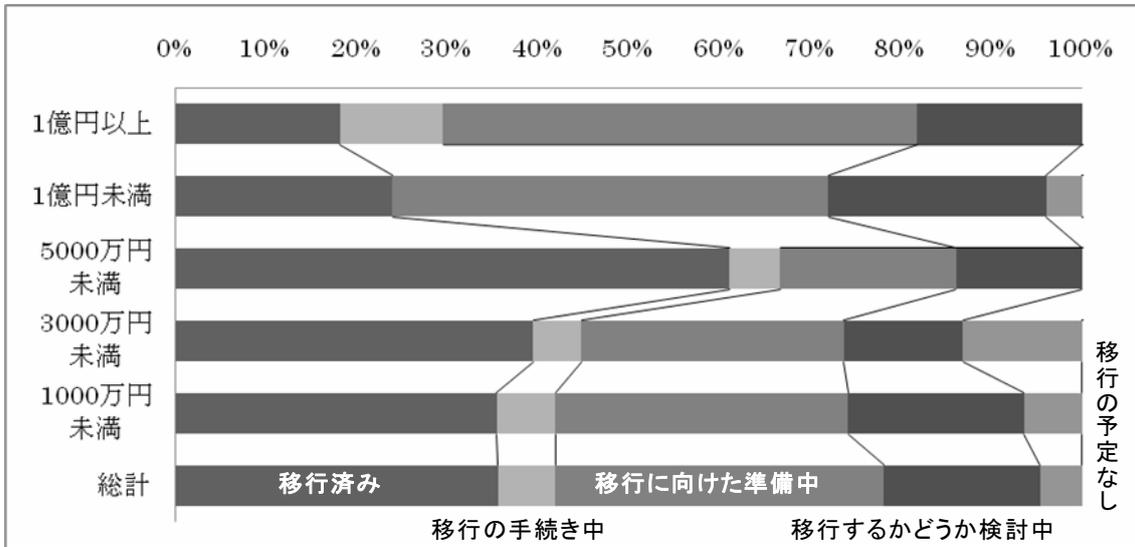


⑦いきたミッションや理念があり、浸透していますか

- 1.十分浸透している 2.浸透している 3.浸透にバラツキがあり不十分 4.全く浸透していない



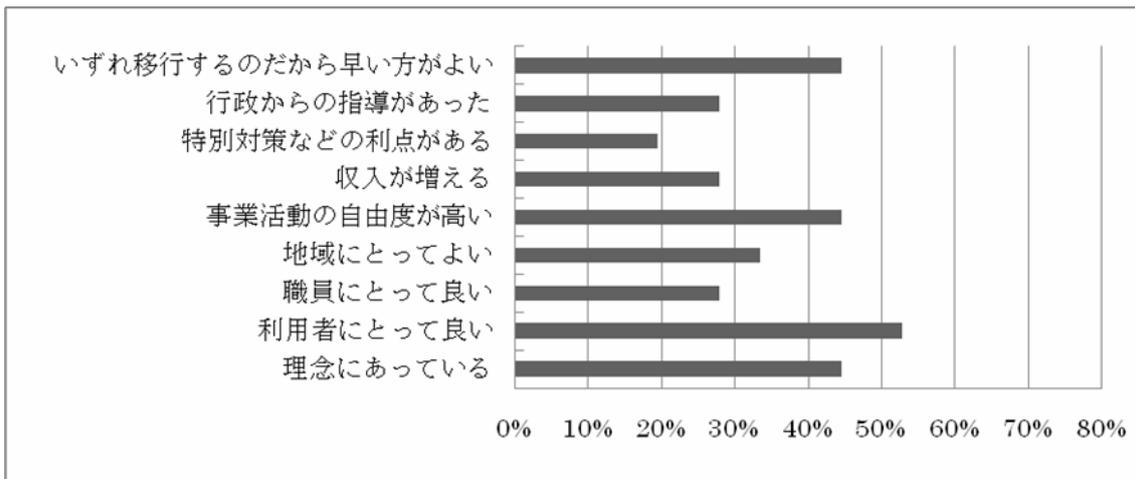
規模別分析結果



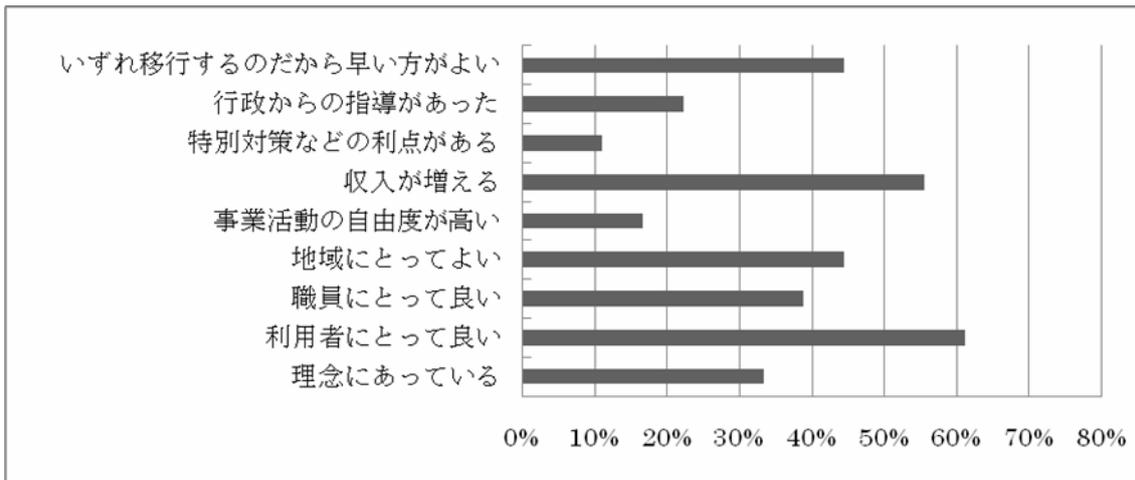
事業規模 3000 万～5000 万の中堅クラスの事業所は 60%が既に移行しているが、事業規模 5000 万以上の事業所は 50%が移行に向けた準備中である。また、規模に関係なく 20%が移行するかどうかを検討中である。

新体系への移行を前向きに考えている理由は何ですか

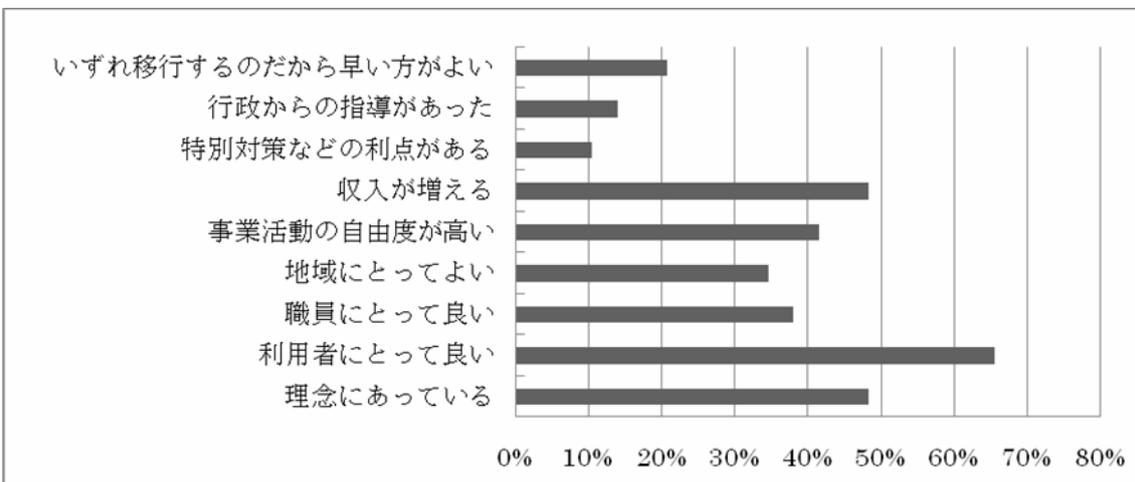
事業規模 1 億円以上 (n=36)



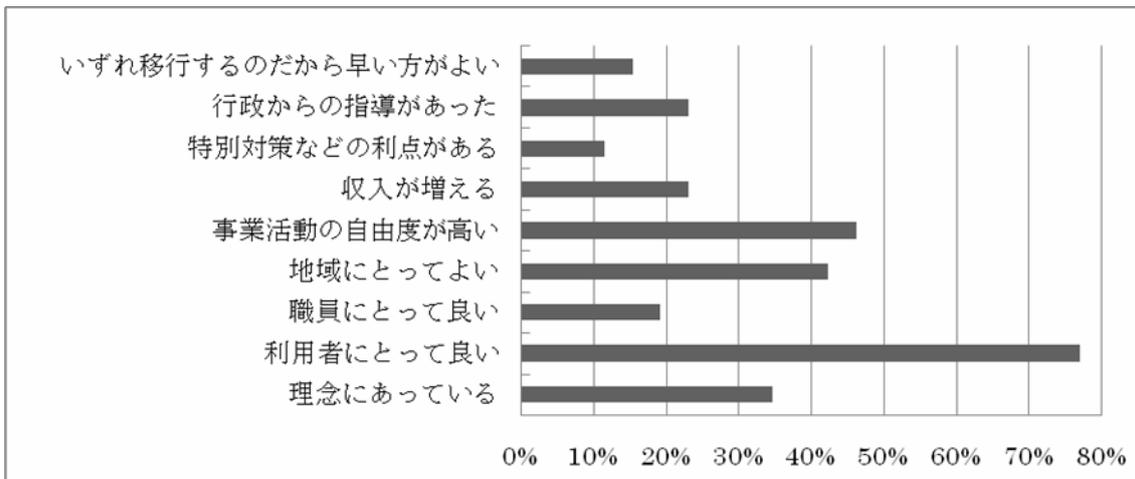
事業規模 5000 万～1 億円 (n=18)



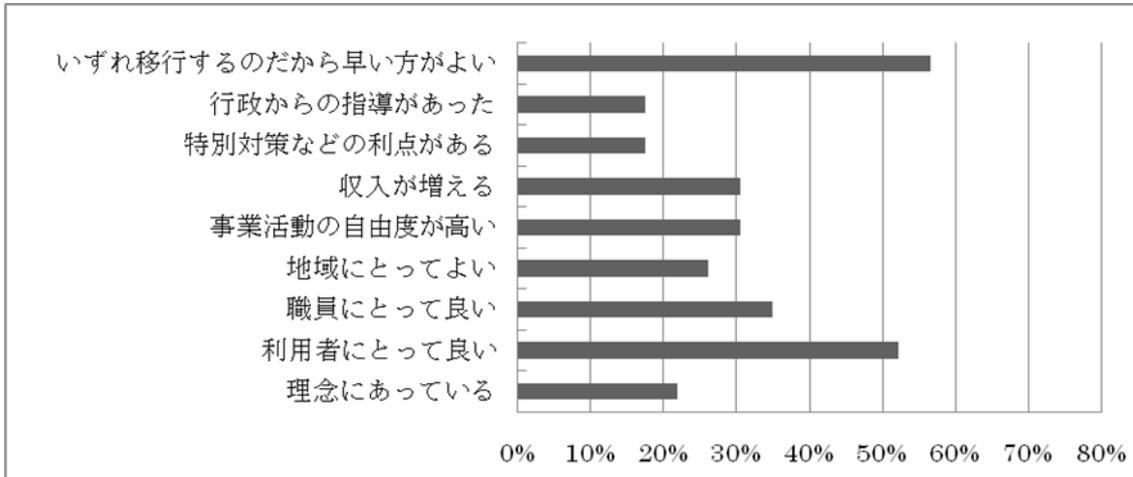
事業規模 3000~5000 万円 (n=29)



事業規模 1000~3000 万円 (n=26)



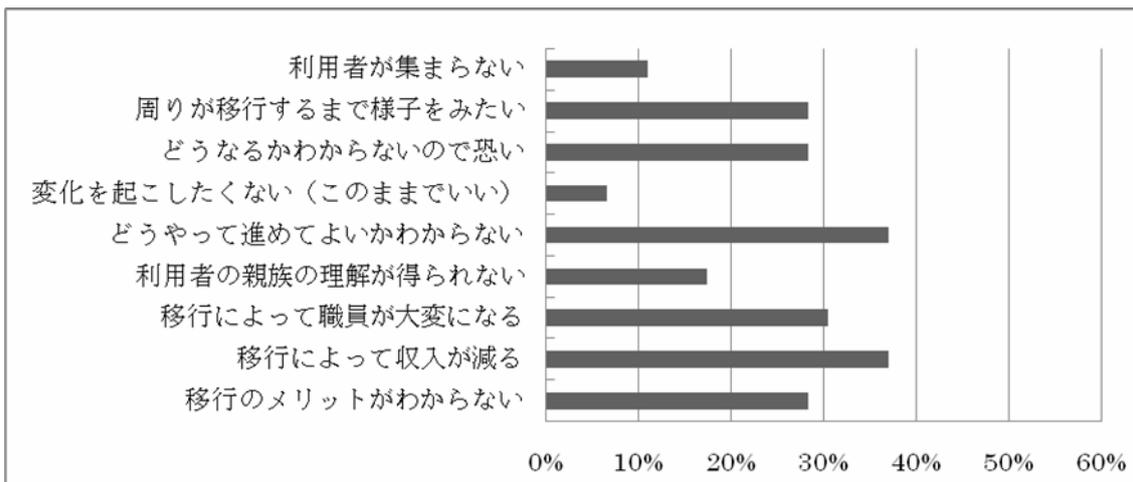
事業規模 1000 万円未満 (n=23)



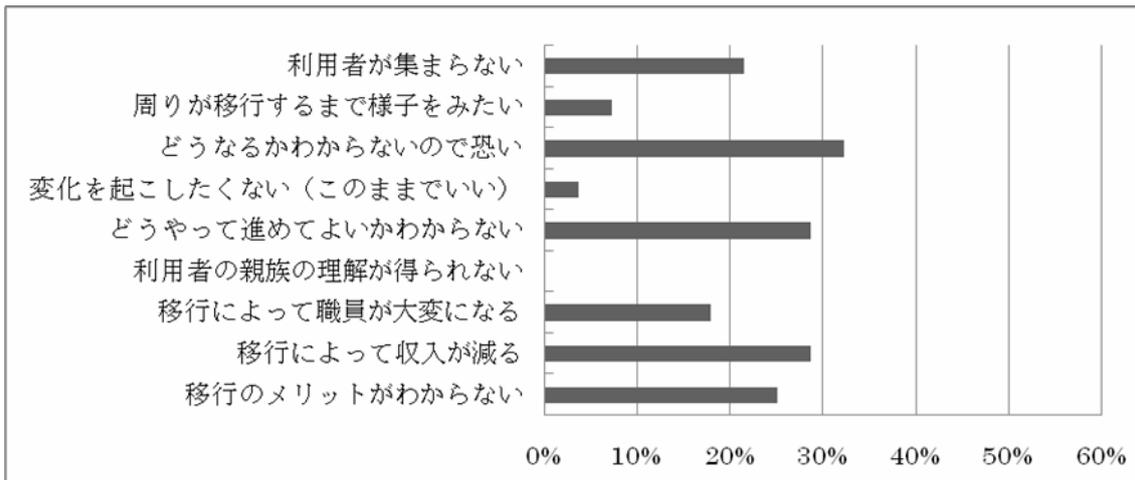
規模にかかわらず「利用者にとって良い」が 50%を超えていて強い動機になっている。事業規模 1 億以上の大規模事業所と 1000 万円未満の零細事業所では「いずれ移行するのだから早い方がよい」が上位にきている。また、事業規模 3000 万～1 億円の中堅事業所では「収入が増える」が上位にきており、事業規模 1000～3000 万円の小規模事業所では「事業活動の自由度が高い」が上位にきている。

「新体系に移行できない理由」「意思決定までの障害」は何でしたか

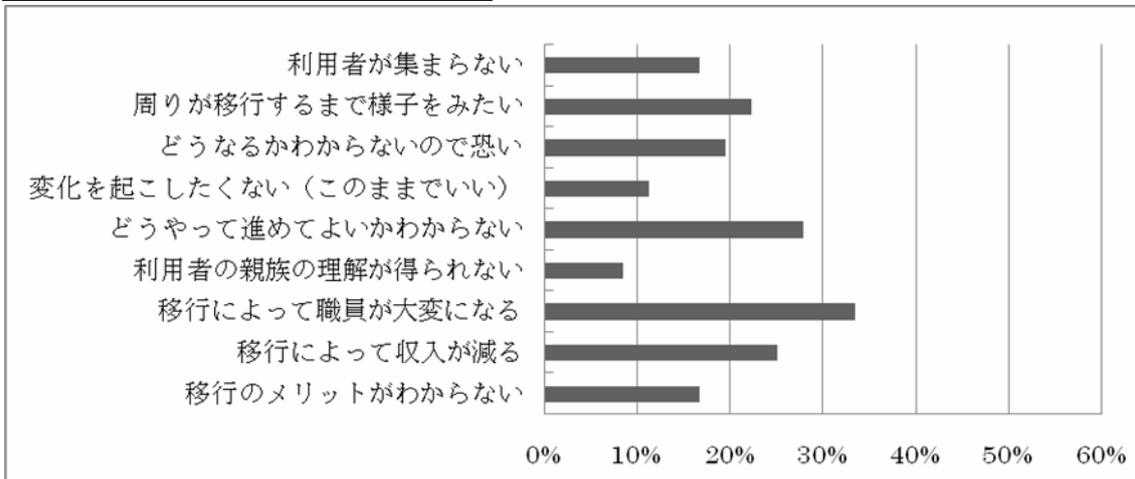
事業規模 1 億円以上 (n=46)



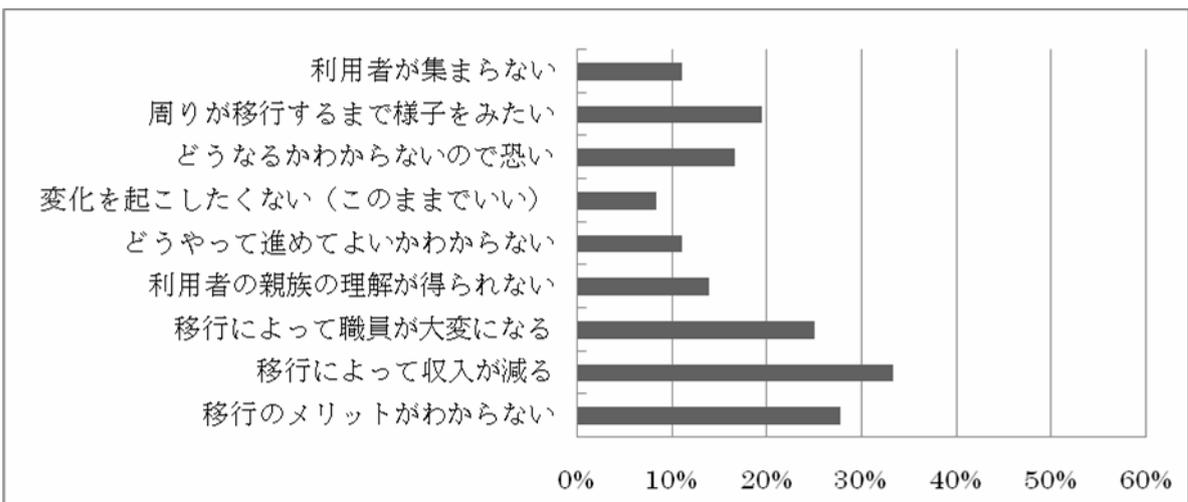
事業規模 5000 万～1 億円 (n=28)



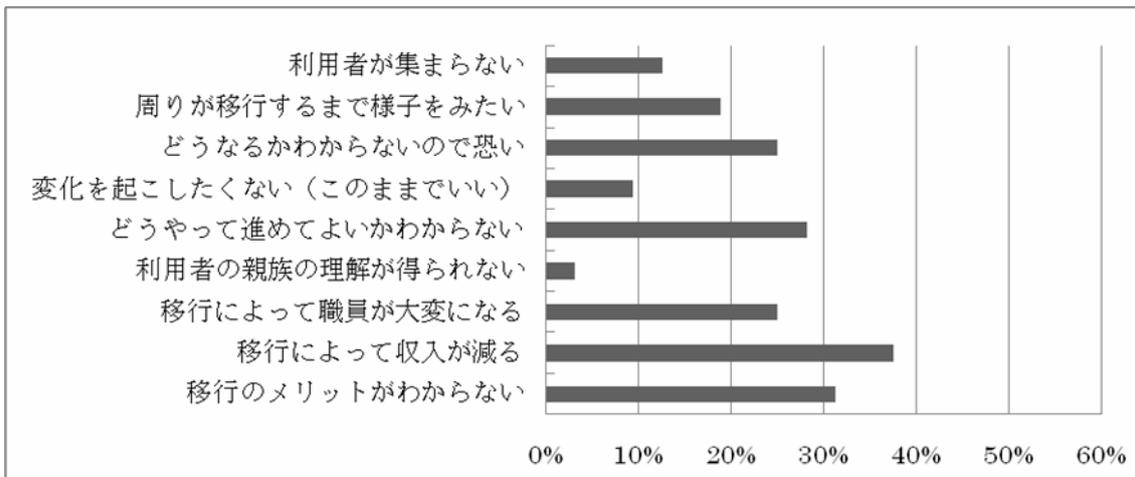
事業規模 3000～5000 万円 (n=36)



事業規模 1000～3000 万円 (n=36)



事業規模 1000 万円未満 (n=32)

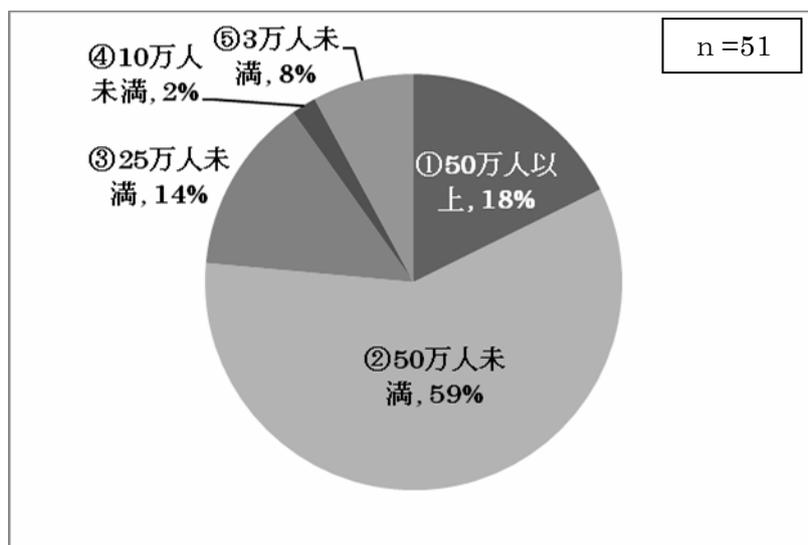


規模にかかわらず「収入が減る」「どうやって進めて良いかわからない」が強い障害になっている。事業規模 1 億以上の大規模事業所と 1000～5000 万円の事業所では「移行によって職員が大変になる」が上位にきている。また、事業規模 1000 万～3000 万円の小規模事業所では「移行のメリットがわからない」が上位にきており、事業規模 5000 万～1 億円の事業所では「どうなるかわからないので怖い」が上位にきている。

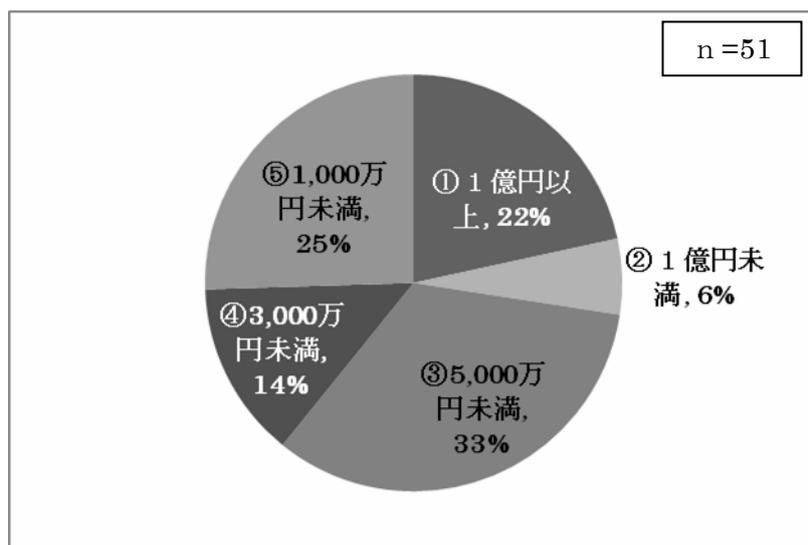
地域別分析結果(参考)

【佐賀】

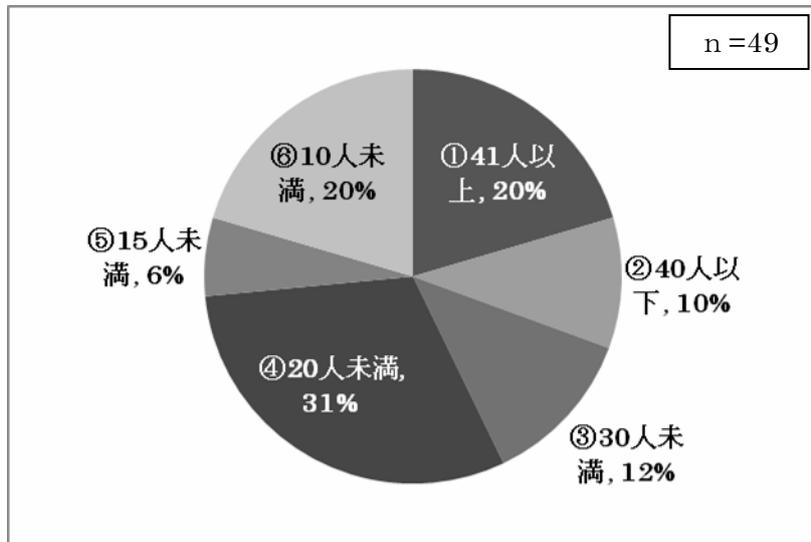
①事業所が所在する市町村の人口規模



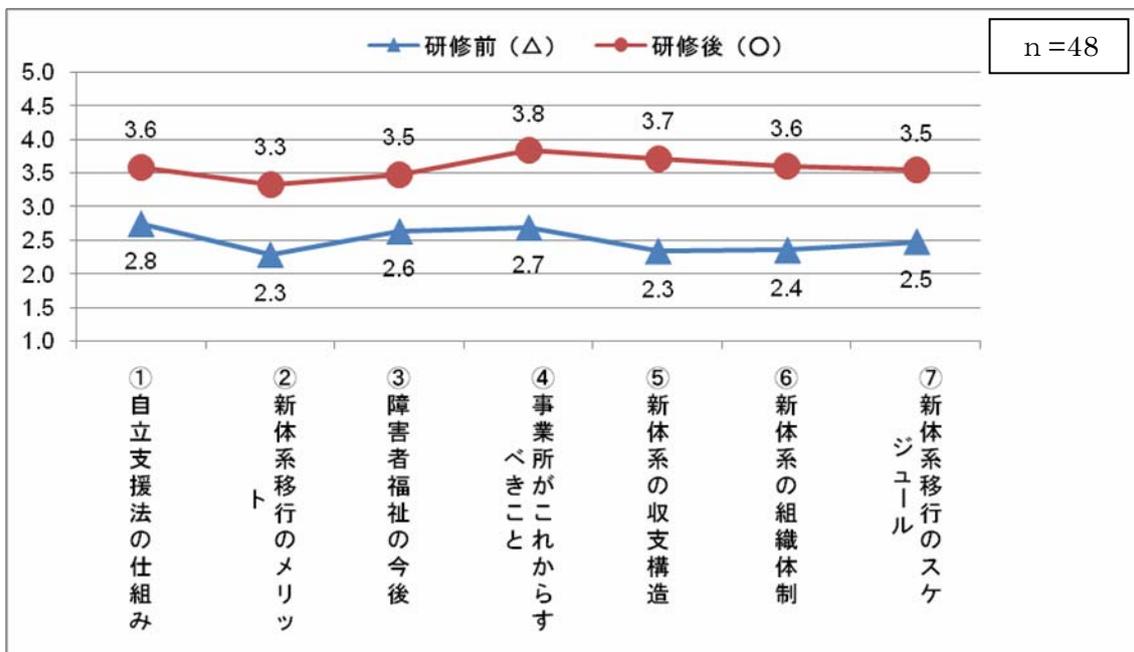
②事業所の売上(収入)規模



③現在の日中活動系事業の利用者(大人)の人数

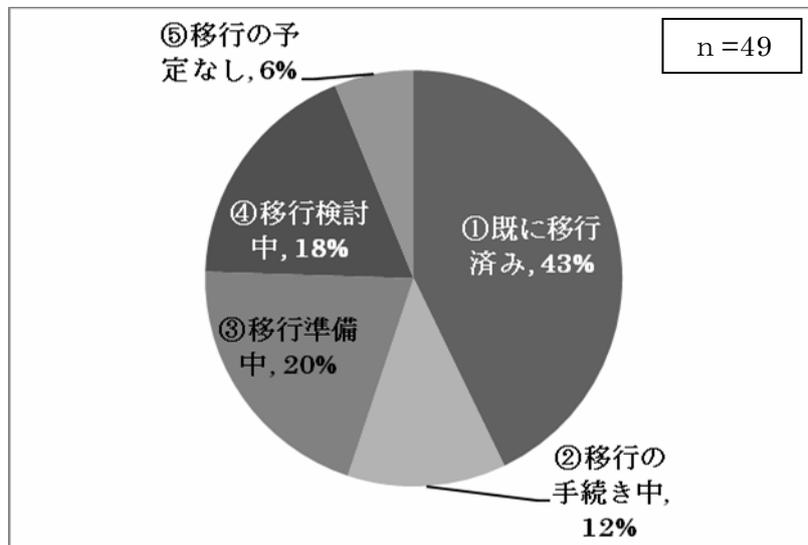


研修前と研修後の理解度

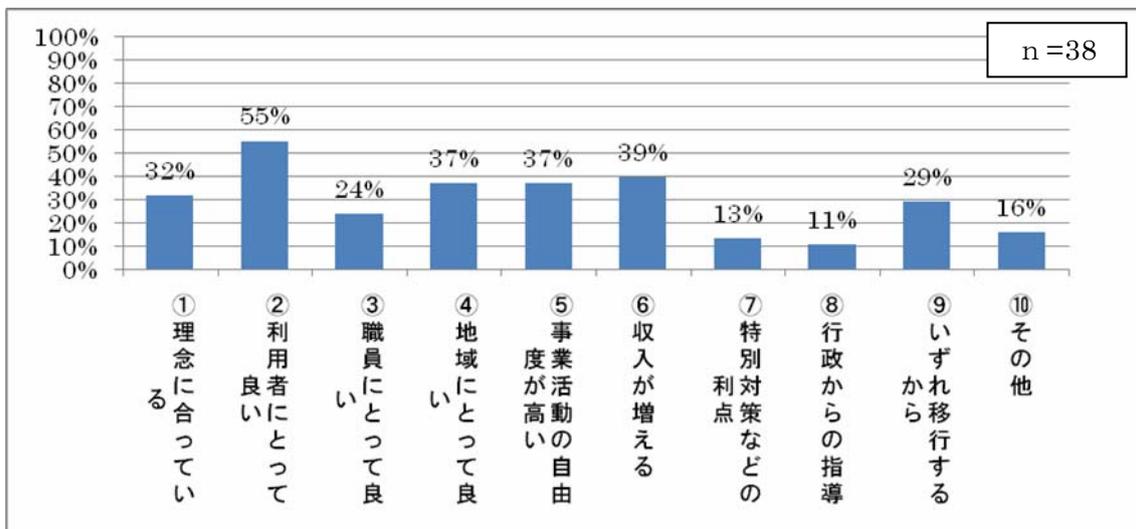


日中活動系事業の新体系への移行について

①「新体系への移行状況について

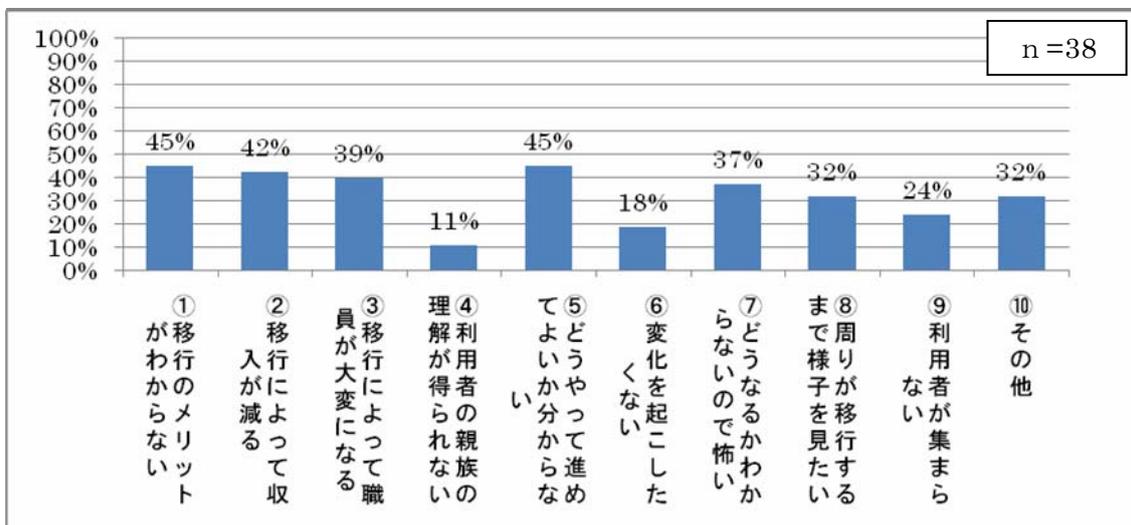


②新体系への移行を前向きに考えている理由

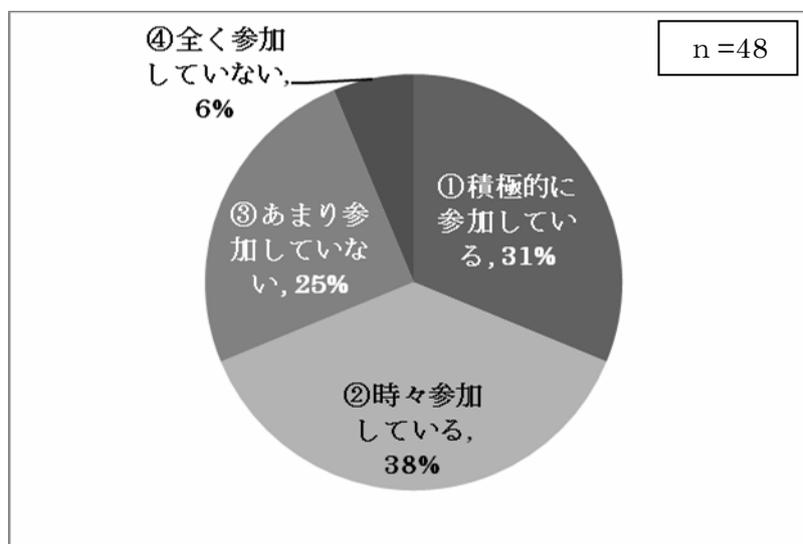


③移行の意思決定がされていない事業所については「新体系に移行できない理由」

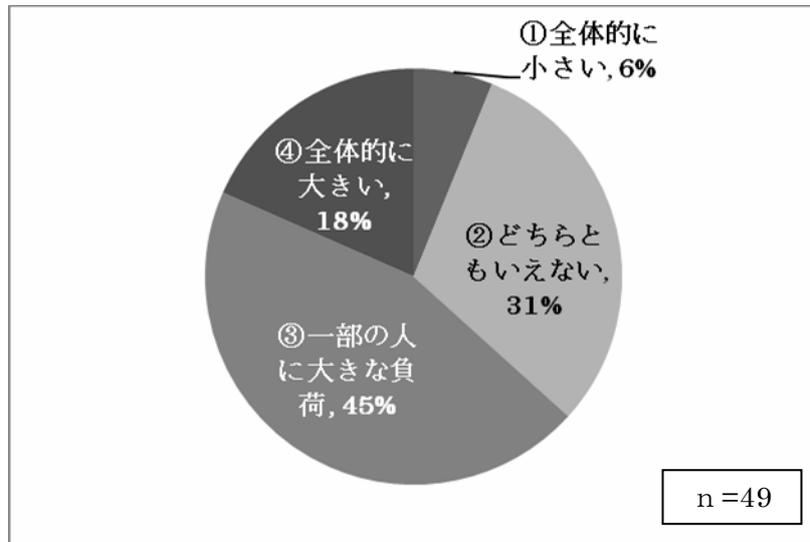
既に移行の意思決定がなされている事業所については「意思決定までの障害は何であったか」



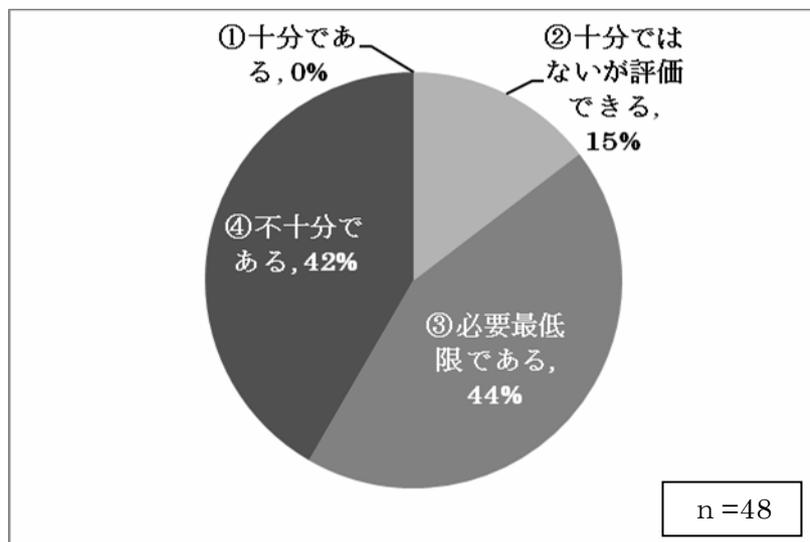
④新体系の勉強会やフォーラムへの参加



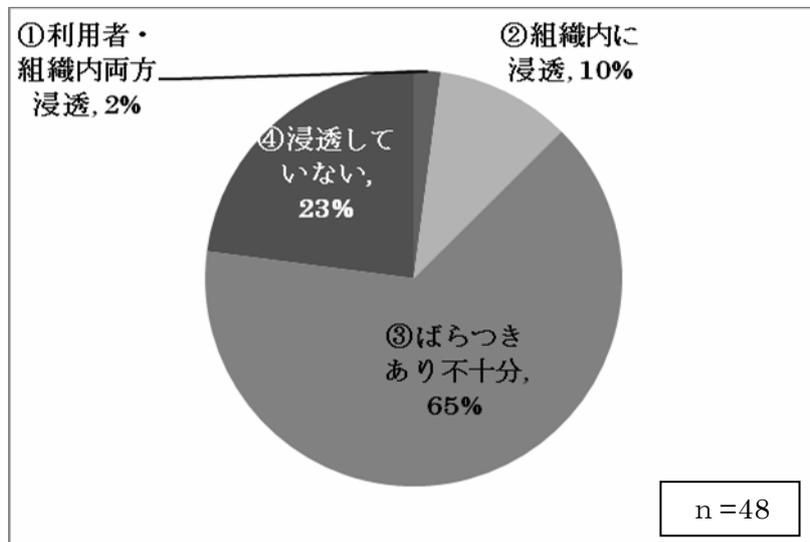
⑤職員にかかる負荷(負担)はどの程度ですか



⑥ 県や市町村の指導やサポートは十分ですか

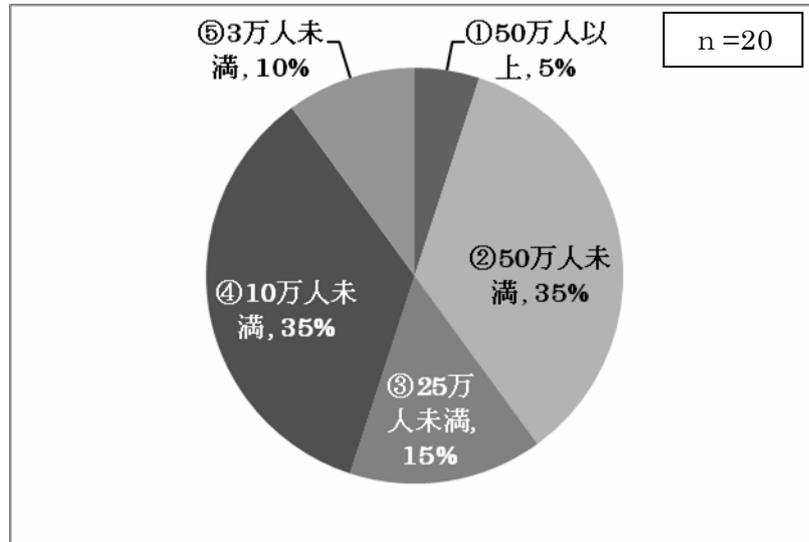


⑦ いくたミッションや理念があり、浸透していますか

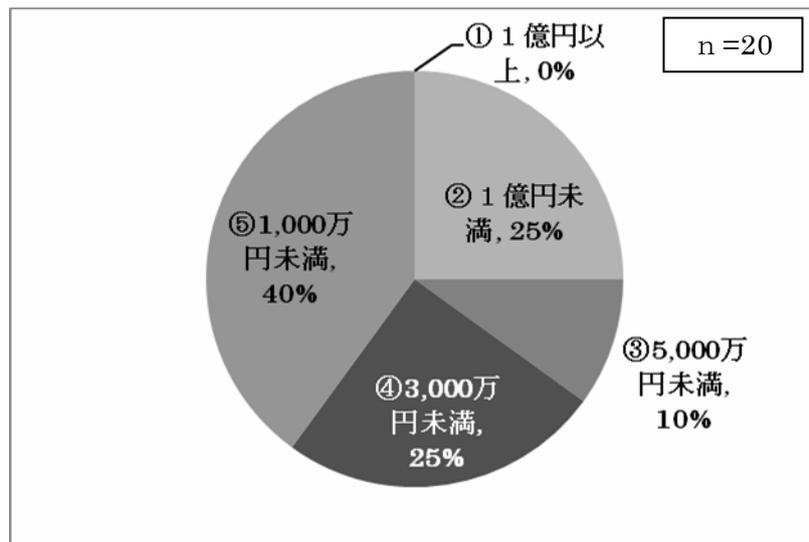


【横浜】

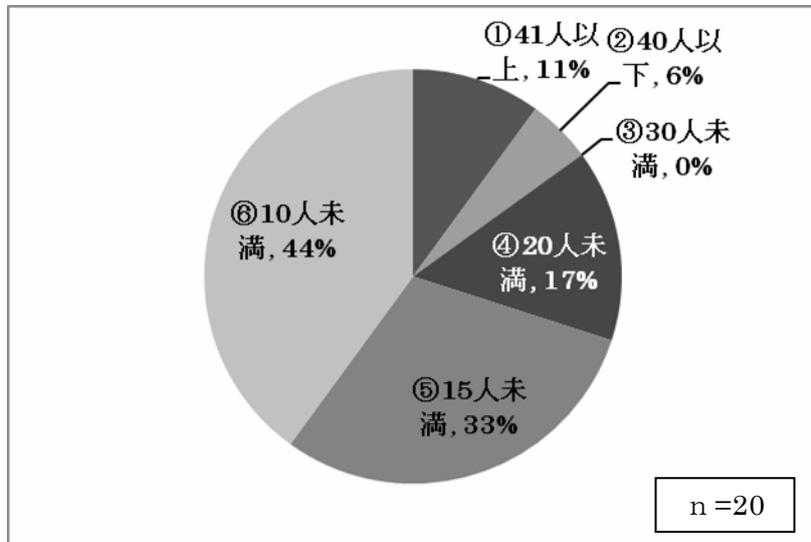
①事業所が所在する市町村の人口規模



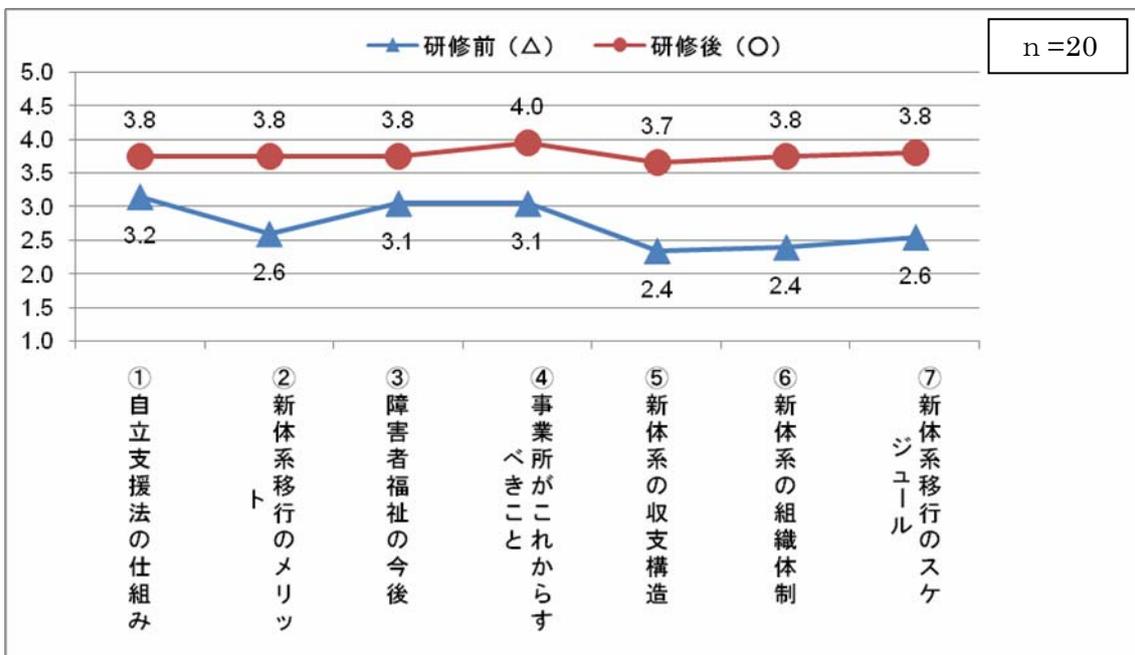
②事業所の売上(収入)規模



③現在の日中活動系事業の利用者(大人)の人数

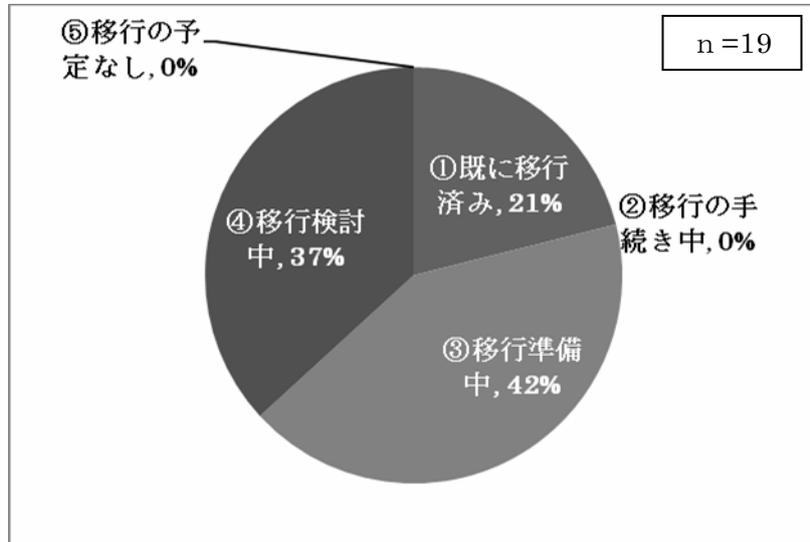


研修前と研修後の理解度

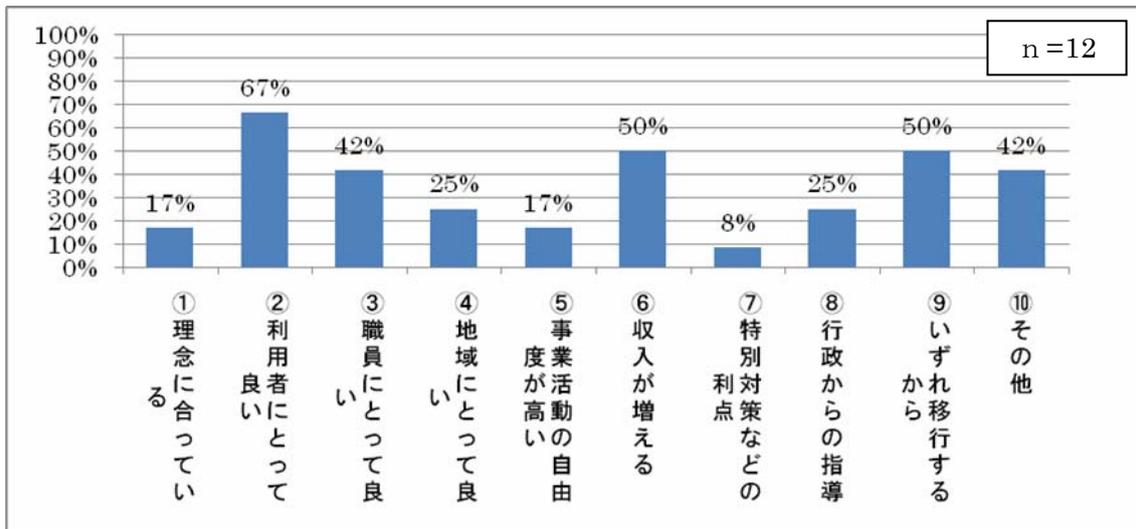


日中活動系事業の新体系への移行について

①新体系への移行状況について

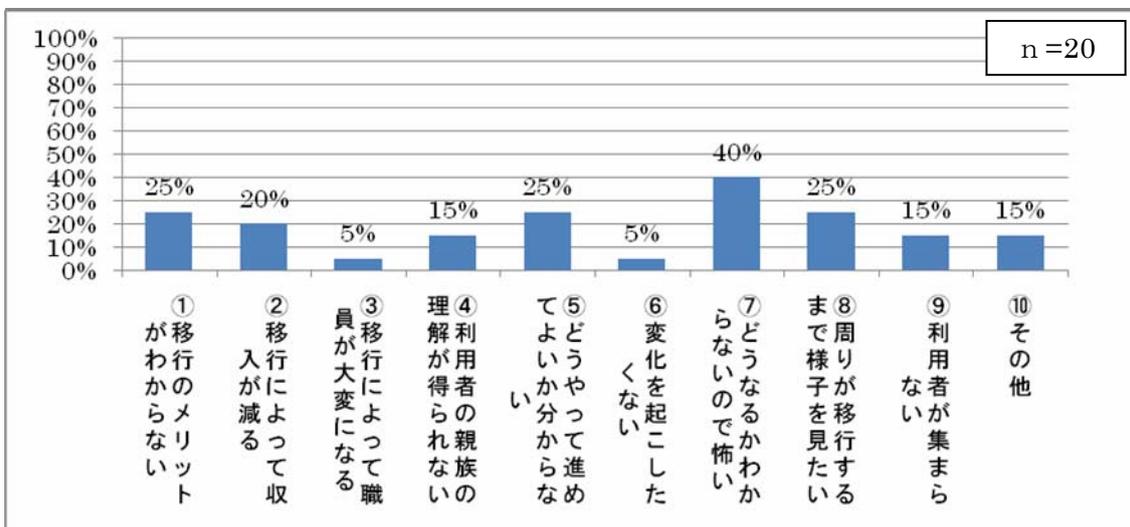


②新体系への移行を前向きに考えている理由

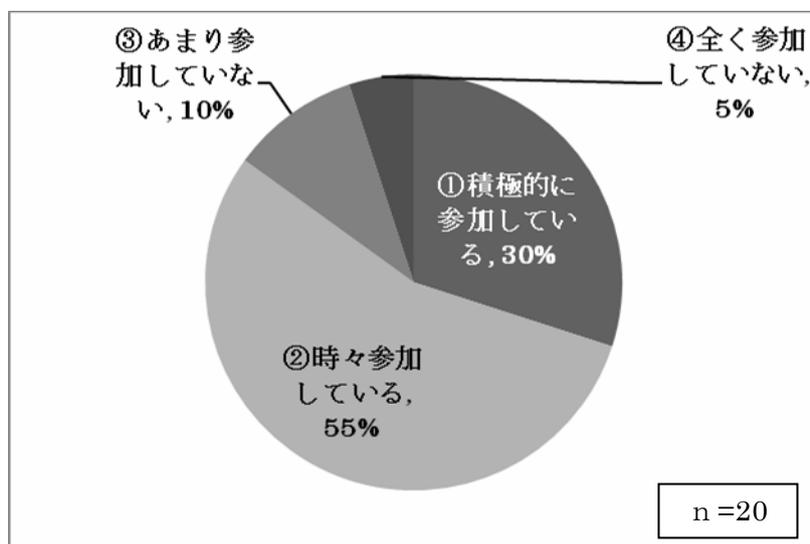


③移行の意思決定がされていない事業所については「新体系に移行できない理由」

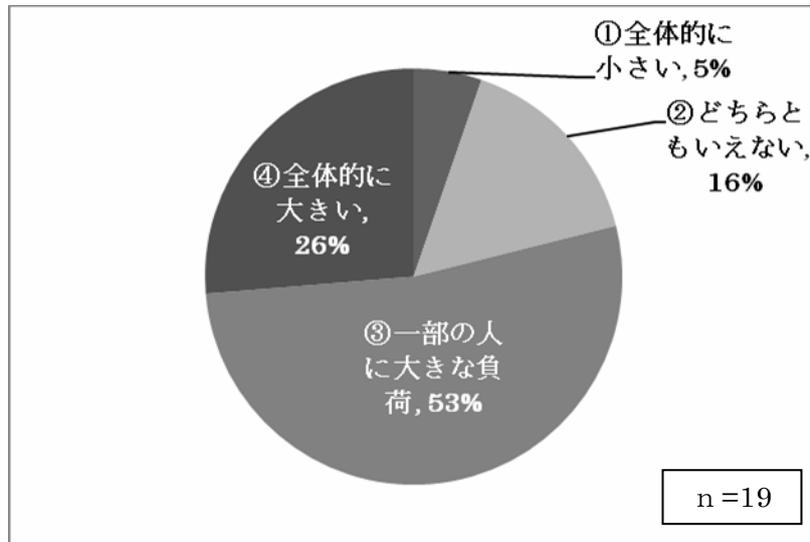
既に移行の意思決定がなされている事業所については「意思決定までの障害は何であったか」



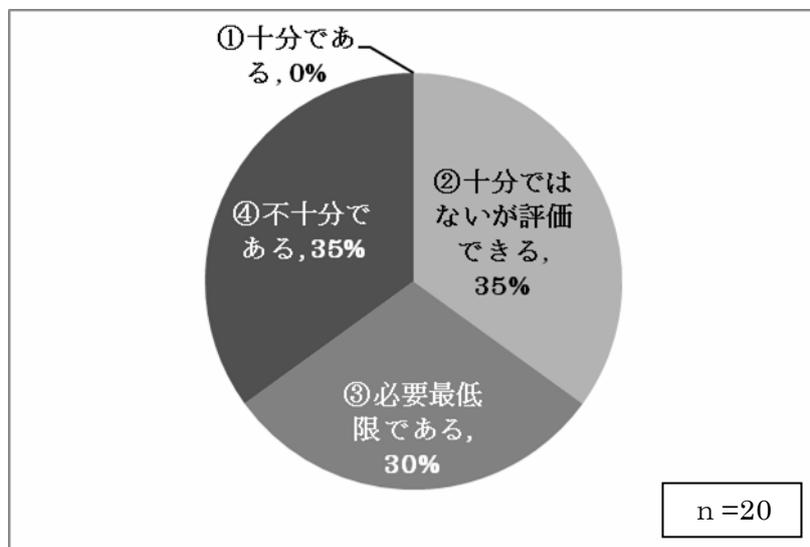
④新体系の勉強会やフォーラムへの参加



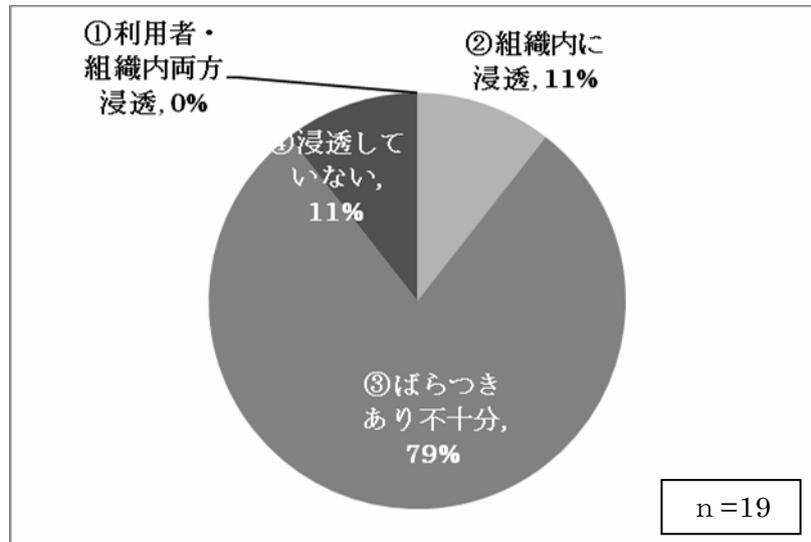
⑤職員にかかる負荷(負担)はどの程度ですか



⑥ 県や市町村の指導やサポートは十分ですか

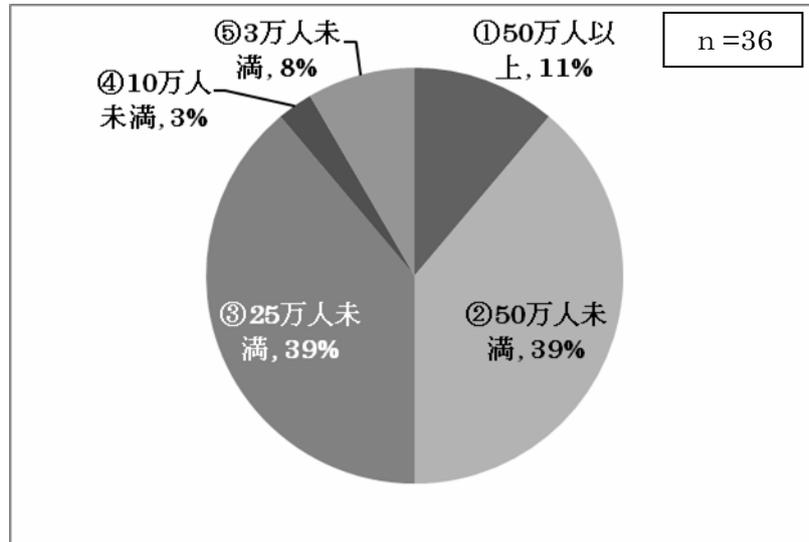


⑦ いたミッションや理念があり、浸透していますか

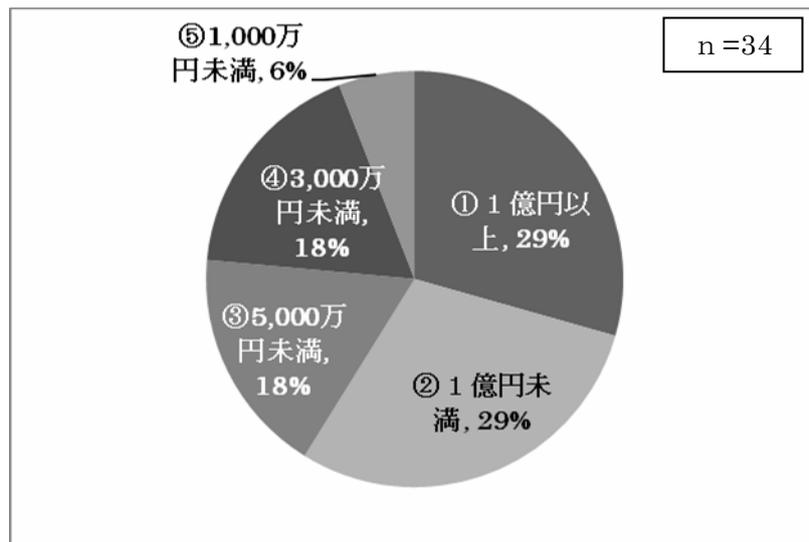


【兵庫】

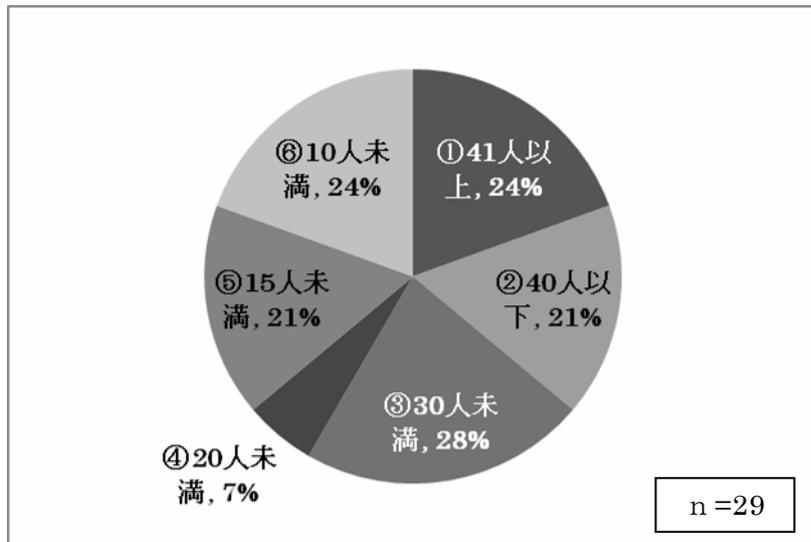
①事業所が所在する市町村の人口規模



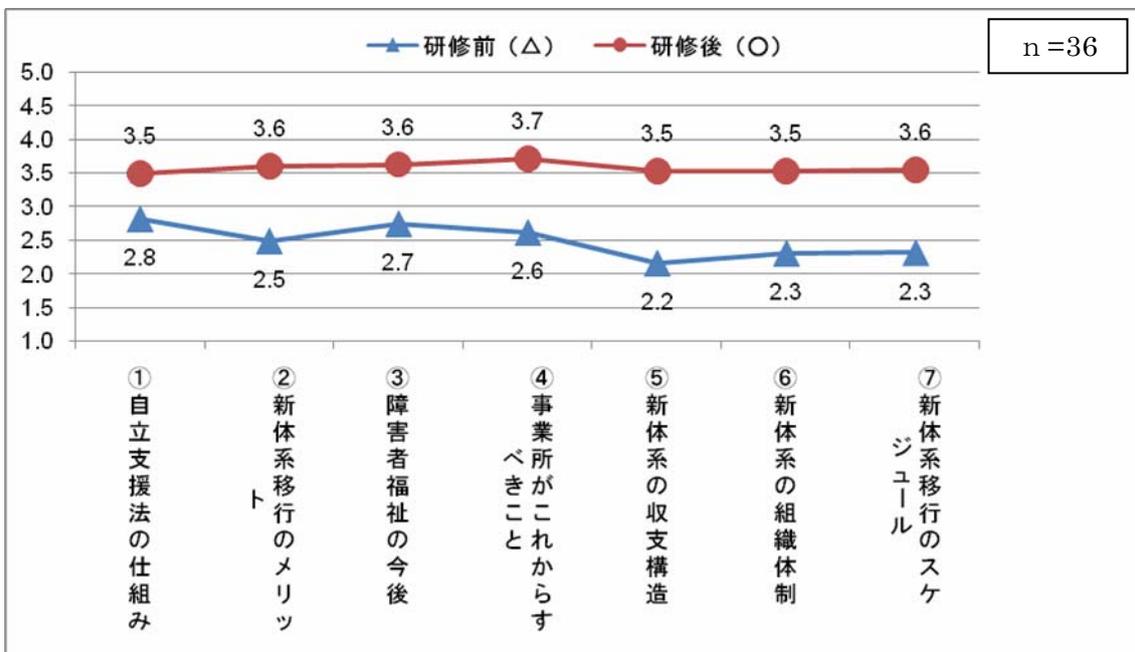
②事業所の売上(収入)規模



③現在の日中活動系事業の利用者(大人)の人数

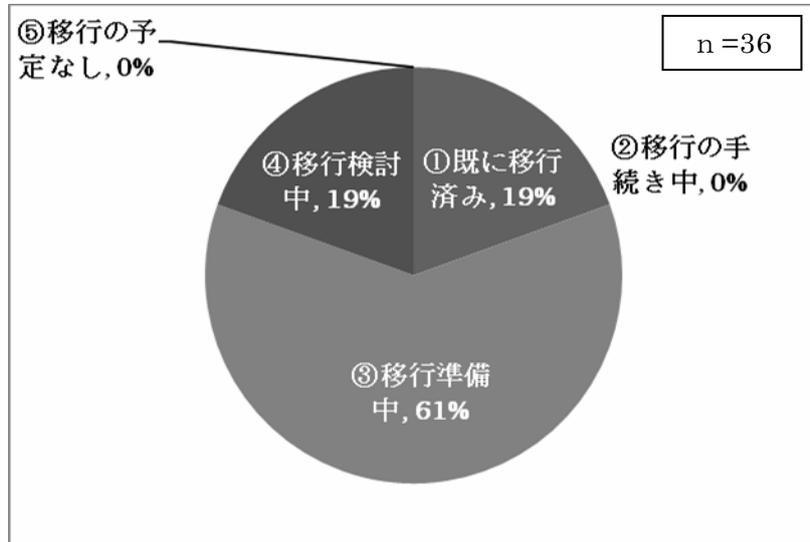


研修前と研修後の理解度

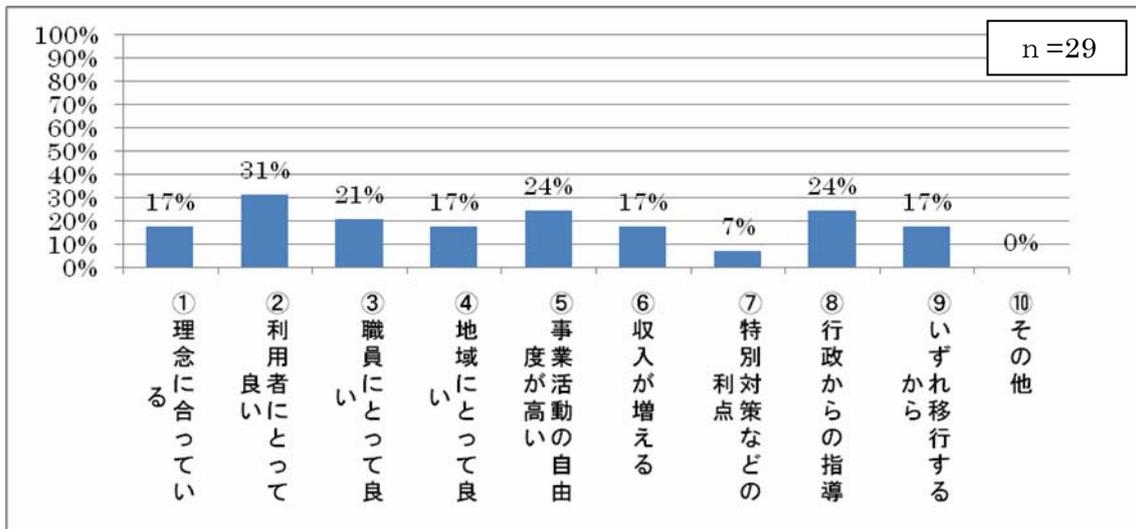


日中活動系事業の新体系への移行について

①・新体系への移行状況について

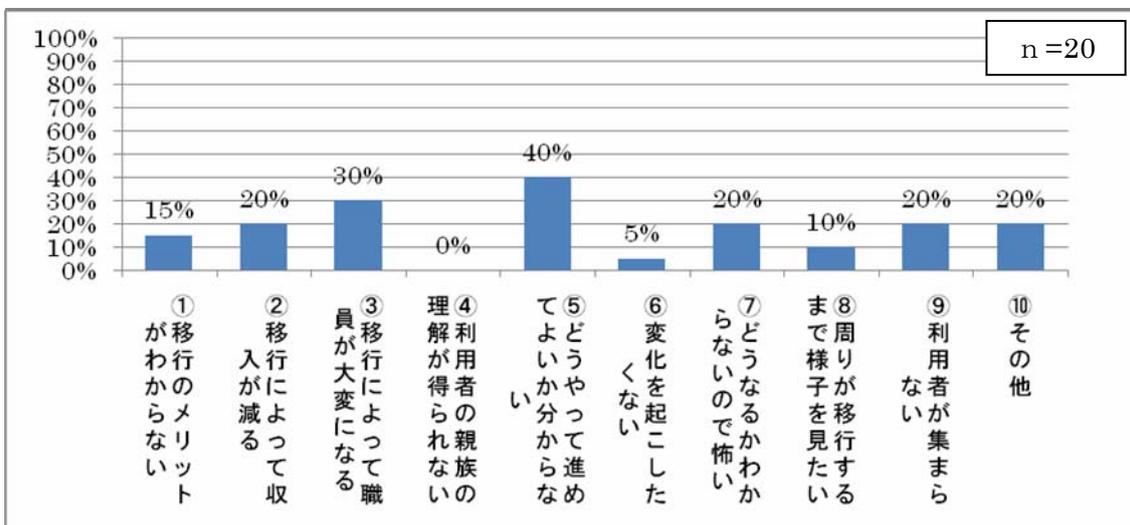


②新体系への移行を前向きに考えている理由

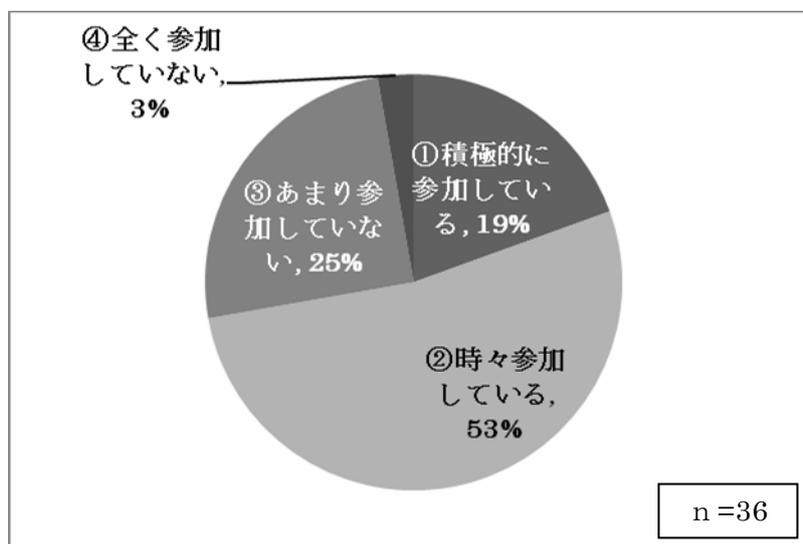


③移行の意思決定がされていない事業所については「新体系に移行できない理由」

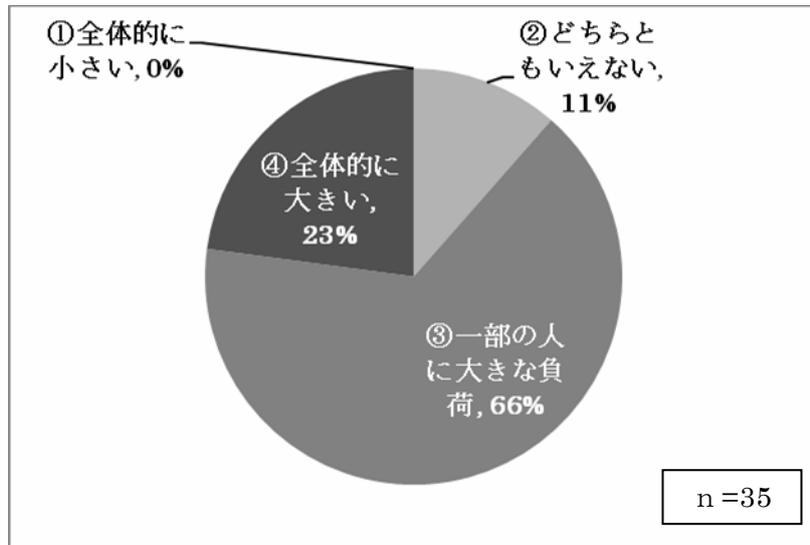
既に移行の意思決定がなされている事業所については「意思決定までの障害は何であったか」



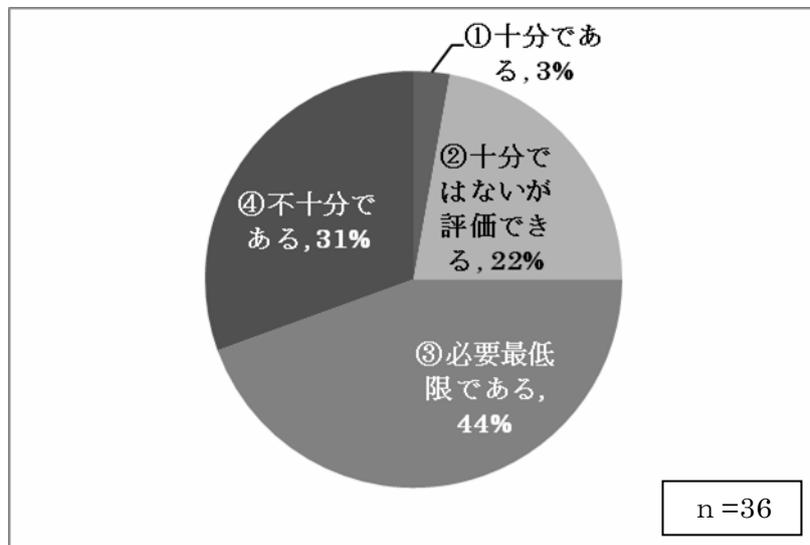
④新体系の勉強会やフォーラムへの参加



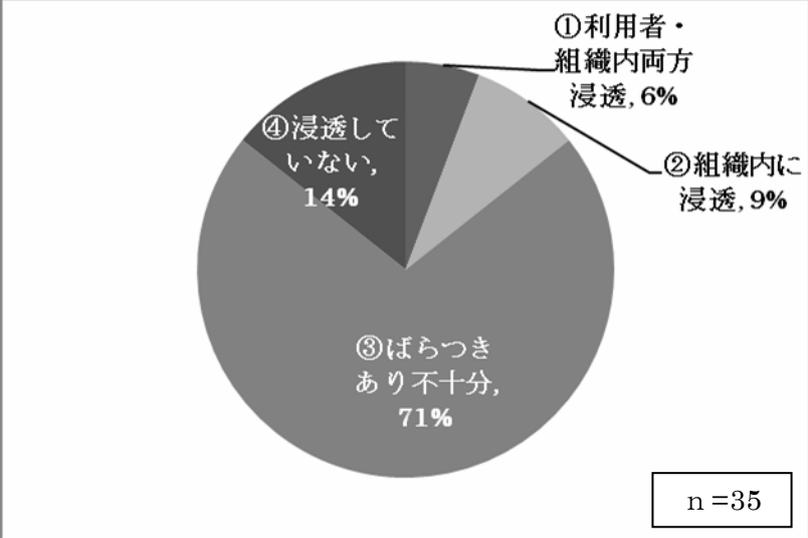
⑤職員にかかる負荷(負担)はどの程度ですか



⑥ 県や市町村の指導やサポートは十分ですか



⑦ いたミッションや理念があり、浸透していますか



4. ヒアリング調査

1) キャッシュフローの問題

新体系移行に伴う課題としてキャッシュフローの問題が多く聞かれた。請求から入金までの期間が2ヶ月あることと、手続きにミスがあった場合は入金で3ヶ月以上遅れるケースもあり、事業規模が小さく資金に乏しい事業所はつなぎの資金繰りに苦労している。特にNPO法人などは事業で利益が出ると課税されるので、社会福祉法人と比べて内部留保が思うように進まず、すぐに資金ショートを起こしてしまう（経営的に）不安定な状況にある。

また、事業経営者は新体系移行後の重要な時期に資金を集めるために東奔西走しなければならず、本来行うべきサービスの充実や組織体制の強化などに時間が割けないといった状況に陥ってしまう。これは自立支援法の理念からみても望まない状態であることは明らかであり、事業者が福祉サービスに専念させるための具体的な支援策が求められている。例えば、新体系移行後6か月～1年くらいの期間、公的金融機関のつなぎ融資が受けられる制度を整備するなど、経営リスクを軽減する措置が急務であると考えられる。

2) 資金調達の問題

新体系移行に伴い利用者を増やしたり新サービスを始める場合、拠点を開設（整備）する資金の調達が予想以上に困難であることがヒアリングから明らかになってきた。拠点の整備には少なくとも200～300万くらいの資金が必要である。ケアホームを新設するとなれば3,000万～5,000万くらいの資金が必要となるが、これだけの資金を設備資金で捻出できる事業所はそう多くないのが実情である。作業所や地域活動支援センターから移行した事業所は年間の事業規模より大きい資金を必要とするわけで金融機関からの借入れも厳しい状況にある。

特にNPOにおいては、県の施設整備資金や福祉医療機構を利用しようとしても社会福祉法人優先で使わせてもらえないという声が多く聞かれ、資金調達に大きな課題を抱えていると言わざるを得ない。

日本財団がNPOと社会福祉法人の助成金額を同水準にするなど少しずつ環境は改善されてきてはいるものの依然として厳しい状況に変わりはない。法人格の取得のし易さや事業活動の自由度、意思決定の迅速さなどを考えると、NPOは今後の地域支援の担い手として大きな役割を担っていることは間違いなく、早急な資金調達の支援策が望まれる。

3) 合意形成の問題

新体系へ移行するためには組織内で意思決定を行わなければならないが、この意思決定が十分な合意を得てない場合が多いことがヒアリングから見えてきた。この合意の相手は利用者と事業者ではなく、事業所内におけるトップと職員との間の合意であるケースが多く、このギャップが現場の混乱やモチベーションの低下を招いている。

例えば、職員が新体系移行を望んでいるのにトップが動かないケースがある。新体系への移行は利用者にとってもメリットがあり、職員にとっても事業の拡大がはかれると将来の所得の安定につながることから、移行を進めたいと思っているが、トップがこれ以上の責任を抱えたくない為、話し合いの場で曖昧な結論に終始してしまうことが多い。これが職員のモチベーションの低下を招き、離職へとつながっている。

また、自立支援法のメリットを十分に検討して合意していない場合、移行を進めたとしても職員の負担だけが増えたと誤解を招き、同様な結果を招いてしまう。他に、合意に向けて延々と話し合いを行っているが結論が出ず、どんどん疲れていってしまうケースも見受けられた。

いずれにしても合意が図られていないことが大きなストレスと問題を招いていることは明らかであり、今後は合意形成の手法を導入するなどの対策が必要であると思われる。

4) 高齢化の問題

小規模作業所の経営者の方の中にはかなり高齢の方が多く見られる。ヒアリングをしても、行政の支援を頼みにしていて、主体的に自立支援法を勉強して新体系に移行するという意思を感じることは少なかった。利用者も事業者もスタッフも高齢化している状況で新体系に移行するのはかなり困難な作業であると考えられる。

地域には新体系に移りたいが利用者の数が思うように伸びないといった、まだ中堅や若手の事業者もいることから、高齢化を抱える事業所の事業継承として、このような積極的な事業所とのマッチングを図ることも考えてゆかなければならないと思われる。

いずれにしても高齢化の問題はこれからどんどん加速していくことが予測されるため、どういう形で高齢化した事業所を支えてゆくのか、具体的な道筋を示すことが重要かつ急務である。

5. 移行事業所支援プログラム開発委員会の開催

移行モデル研修と移行事業所個別支援プログラム実地調査のプロセスや結果を踏まえて、以下に示す組み立てとそれを基にしたワークシート、WSの開発を行った。この開発により事業所が抱える問題の解決やビジョンの実現がより低コストかつ短時間で達成できるようになると考えられる。また、同じ問題の再発を未然に防ぐ効果があり、事業リスクを低減できることから、事業所の経営支援ツールとして大きな成果が期待できる。

1章	地域と組織の未来を選択する
	事業を取り巻く環境の変化
	地域の未来予想(個人)
	地域の未来予想(グループ)
	成長モデル
	未来の選択
2章	組織の現状をつかむ
	ミッションの共有
	利用者と職員の未来
	事業所の発展ビジョン
	組織の現状把握
	組織と関係者の未来予想
3章	組織を動かす
	事業概要の作成
	先進事例のリストアップ
	訪問計画の作成
	先進事例調査の報告
	会議の設計
	会議のルール
	会議の記録

4章	職員とヘルパーと利用者を獲得する
	事務員の獲得
	介護職員の獲得戦略策定
	ヘルパー獲得マトリクス分析図
	ヘルパー獲得戦略の策定
	利用者獲得の戦略策定
5章	ミッションでつながる
	利用者のライフプランを知る
	利用者の未来を考える
	サービスの立ち上げ・戦略策定
	職員のミッション
	職員のライフキャリアレインボー
	職員のキャリアビジョン
6章	事業計画を立てる
	マーケティングマップ
	福祉事業収入・支出マップ
	組織マップ
	事業構想
	資金計画
	収入計画
	人員計画
	収支計画
	行動計画
7章	合意形成プロセスを学ぶ
	合意形成の準備
	関係者へのヒアリング
	関係者の関心分析
	関係者と参加方法

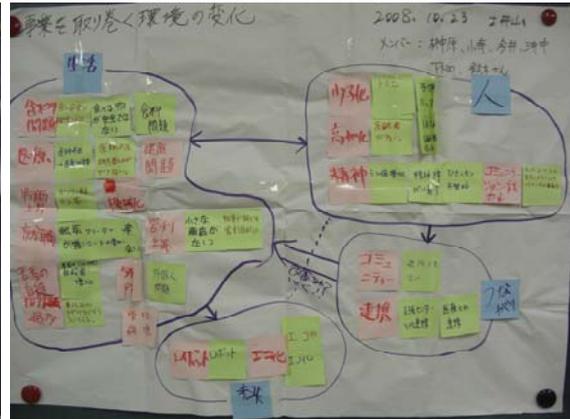
8章	サービスを立ち上げる
8_1	日中活動を始める
	日中活動の事例紹介(1)~(3)
	利用者の適正×仕事のマッチング
	事業分野の絞り込み
	日中活動の事業概要
	日中活動の行動計画表
8_2	訪問系をはじめる
	訪問系サービスの選択
	訪問系サービス利用イメージと人員体制
	訪問系サービスの行動計画表
8_3	ケアホームをつくる
	ケアホーム支援マップの作成
	ケアホーム/行動計画表

移行事業所支援プログラム
ワークシート&ワークショップ

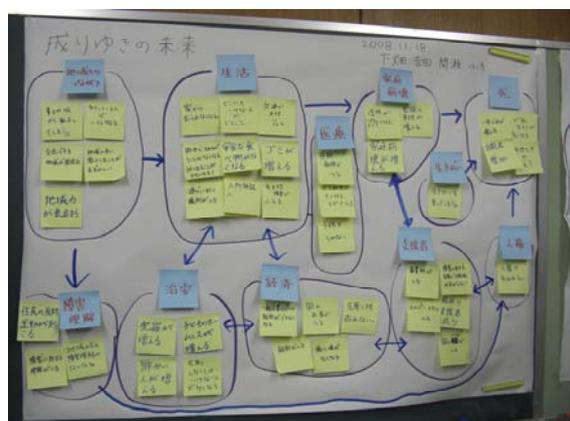
6. 移行事業所個別支援プログラム実地調査

実地調査は日中活動系事業に従事するグループと生活支援系事業（訪問系、居住系）に従事するグループに分けて行った。

日中活動チーム【事業を取り巻く環境の変化】



【地域の未来予想・・・成行き未来】



【地域の未来予想・・・実現可能な未来】



【ミッションの共有】



【組織の現状把握】



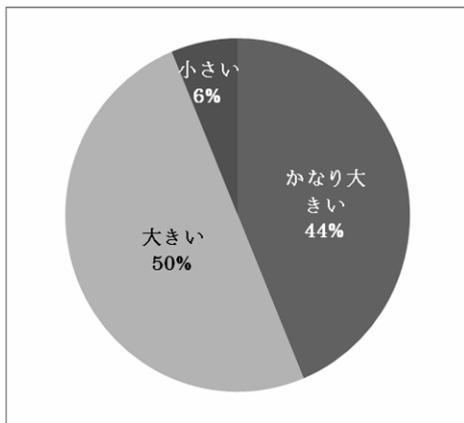
【組織と関係者の未来予測】



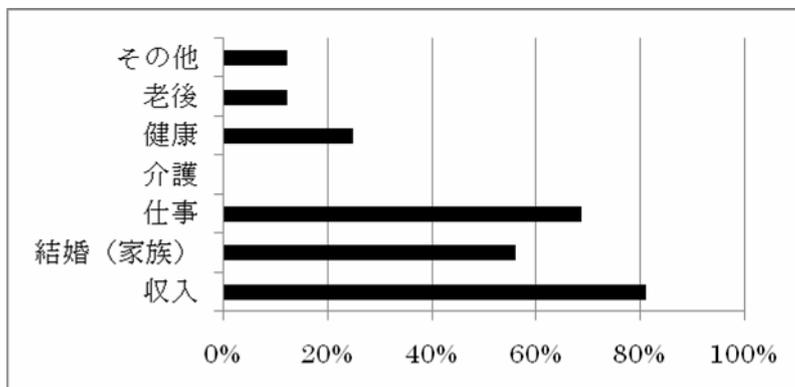
7. 職員アセスメント分析

福祉事業所（サンプル事業所）に勤める職員は大きな不安の中で働いていることが読み取れる。精神的、肉体的ストレスがモチベーションの低下や離職を招いており、この悪循環を断ち切ることが重要である。そのためには職員のキャリアアップの仕組みとそれに連動した給与アップの仕組みを構築することが急務だと考えられる。人材に着目した福祉制度や経営の在り方が問われており、今後はさらに大規模で細かな調査を行い、早急に改善を図ってゆくことが肝要である。

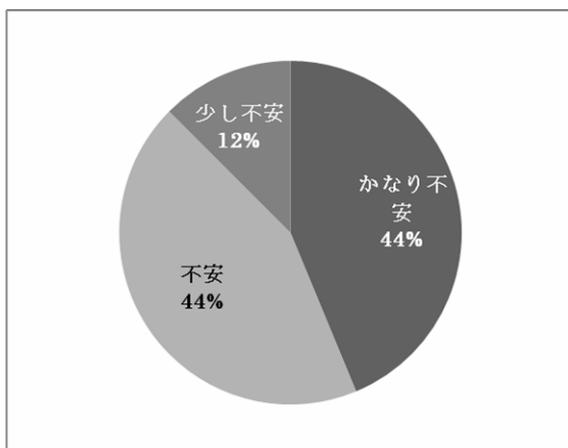
1. 自分の将来の不安について



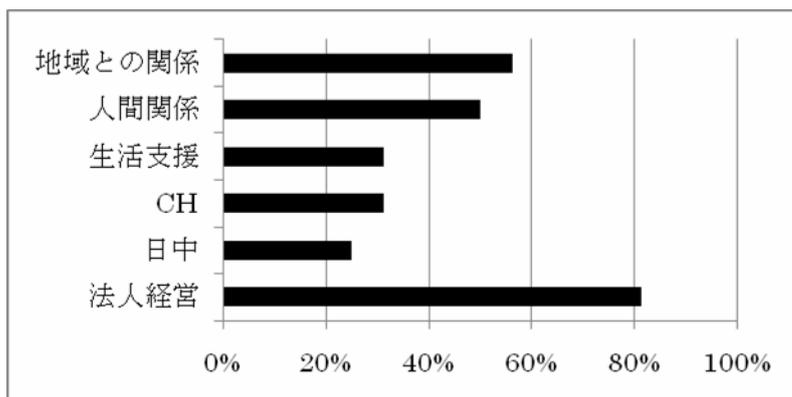
2. 不安はどのようなものですか（あてはまるもの全て）



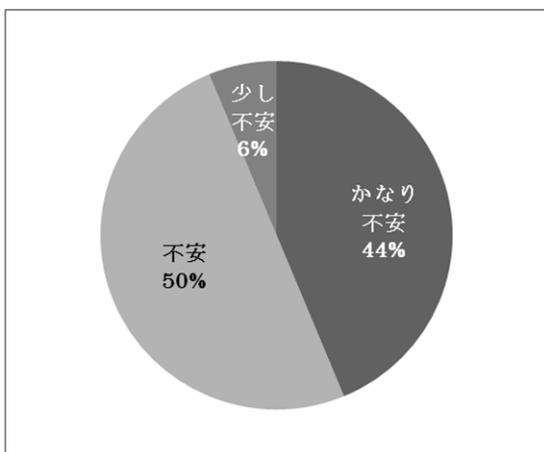
3. 事業所の将来について



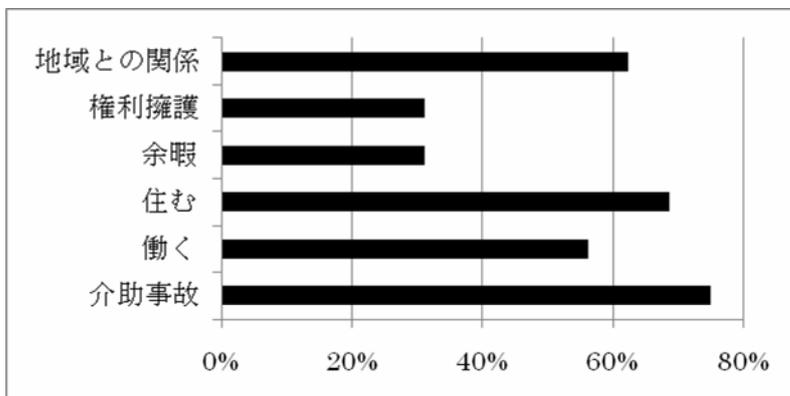
4. 不安はどのようなものですか（あてはまるもの全て）



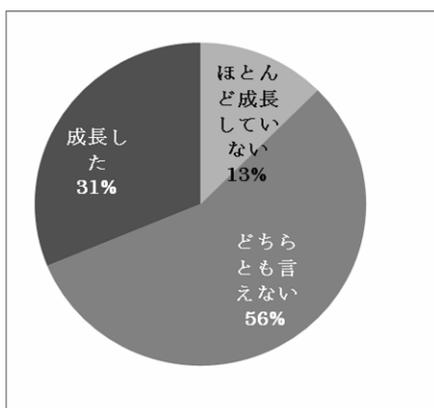
5. 利用者さんの将来について



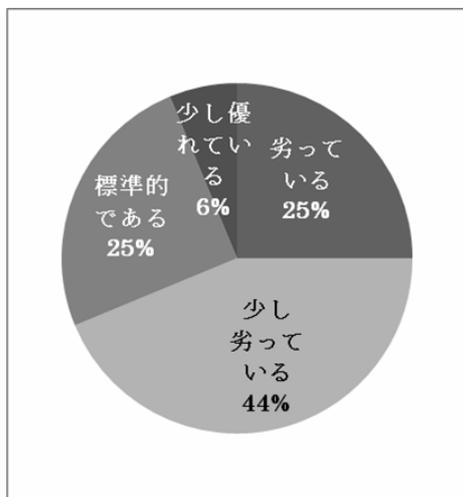
6. 不安はどのようなものですか（あてはまるもの全て）



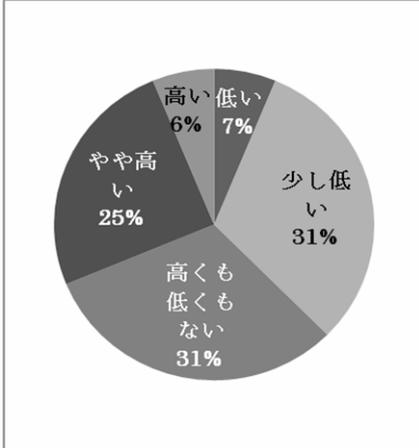
7. 事業所に来てあなたは成長しましたか



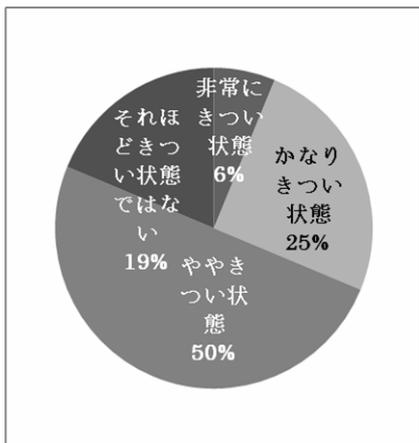
8. あなたは他の事業所の職員と比べて仕事ができる方だと思いますか



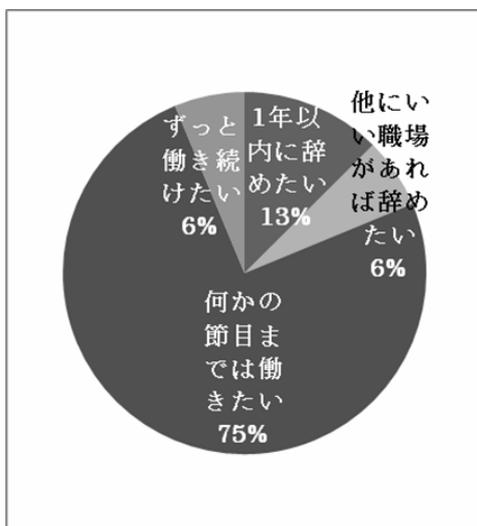
9. あなたのモチベーション（ヤル気）について



10. あなたの健康状態（体力的疲労や精神的疲労など）について



11. 事業所で働く意思について

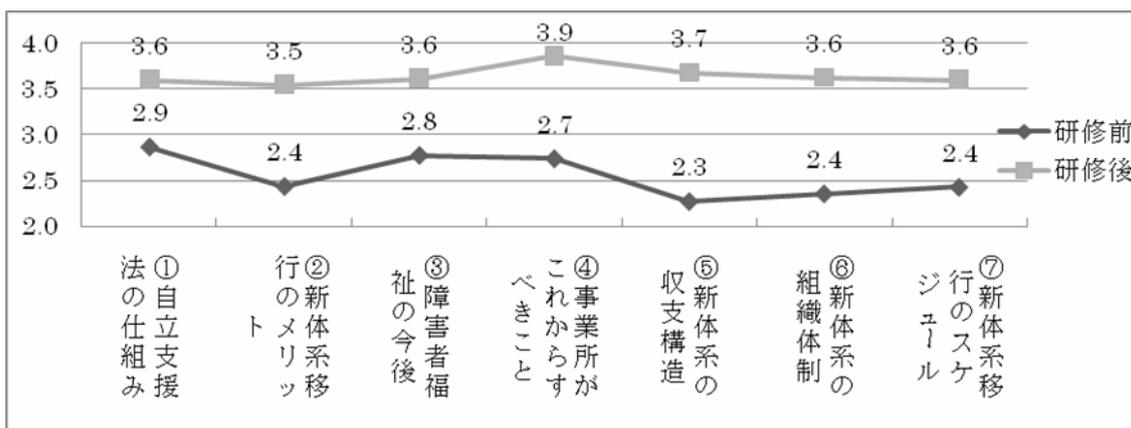


第三章 全体総括

1. まとめ

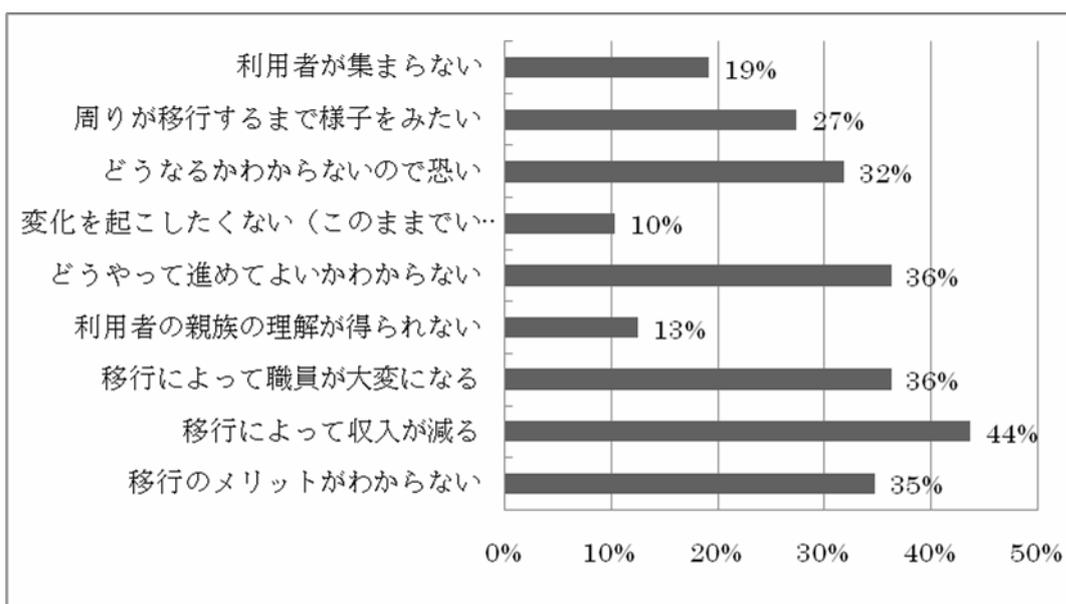
1) 移新体系移行モデル研修の評価

「親の会、作業所、単独事業所などの小規模作業所の新体系移行の移行モデル研修」は移行を促進するためには効果的な研修であることが実地調査により明らかになった。



2) 新体系移行が思うように進まない理由

新体系が思うように進まない理由としては、「移行によって収入が減る」と考えている事業所が多く、特に大規模事業所と零細事業所においてその傾向が強い。また、資金的な問題も大きな要因となっている。



2. 課題

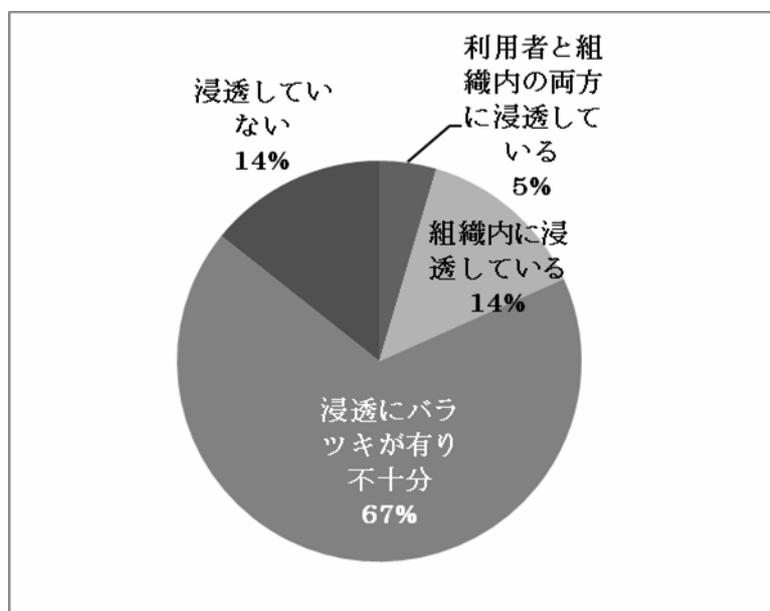
1) 資金調達

移行を促進するためのプログラムは開発できたが、資金の面だけはどうしても課題として残ったままである。社会資源を増やしていくには資金の問題は避けて通れないだけに何らかの解決策が必要である。また、資金難は法人の経営にも大きなリスクとなり、利用者へのサービスや職員の待遇にも大きな悪影響を与えかねない。

2) 合意が得られる事業計画書

移行が順調に進まない事業所を見ていると、関わる人たちの思いがなかなか統一できない問題を抱えているケースが多くみられる。合意形成には絶対的な基本軸を持つか、時間をかけてなおかつ信頼できる手順に従って話し合いを行うしかない。

まず、一番大事なことは理念やミッションが成文化されており、浸透していることであるが、以下のグラフのようにしっかり浸透している事業所は2割に満たない。

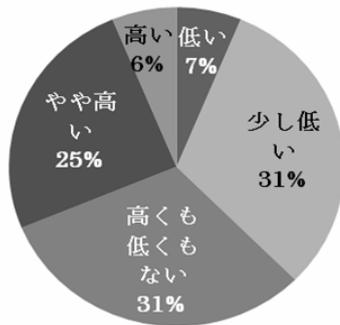


また、移行できない理由として「どうやって進めて良いかわからない」という項目が上位にきていたことから、理念やミッションを軸にした、職員、利用者、地域が納得、合意する事業計画を作成する必要がある。

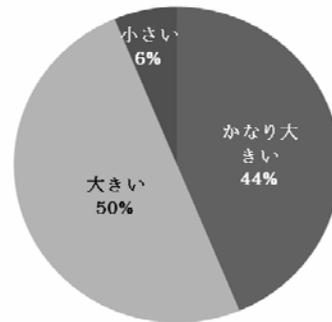
3) 職員のモチベーション

高いモチベーションの職員は約3割に留まっており、なおかつ、94%の職員が将来に大きな不安を抱えている。不安の内容は収入が一番で、仕事や結婚など差し迫った内容となっている。また、身体的負担も重く（81%）、早急な改善が求められる。

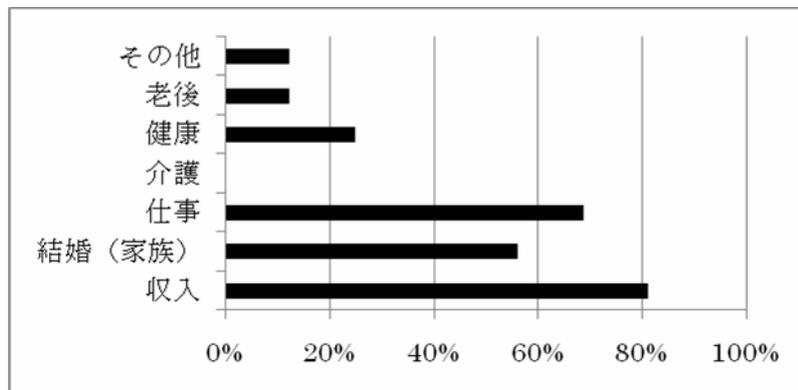
【モチベーション】



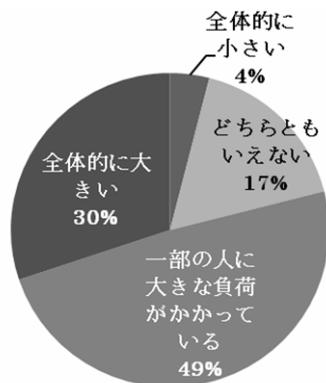
【自分の将来の不安について】



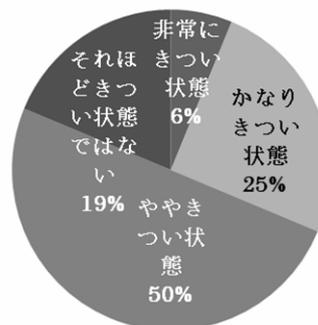
【不安の内容】



【職員にかかっている仕事の負荷】



【健康状態（精神的・肉体的疲労）】

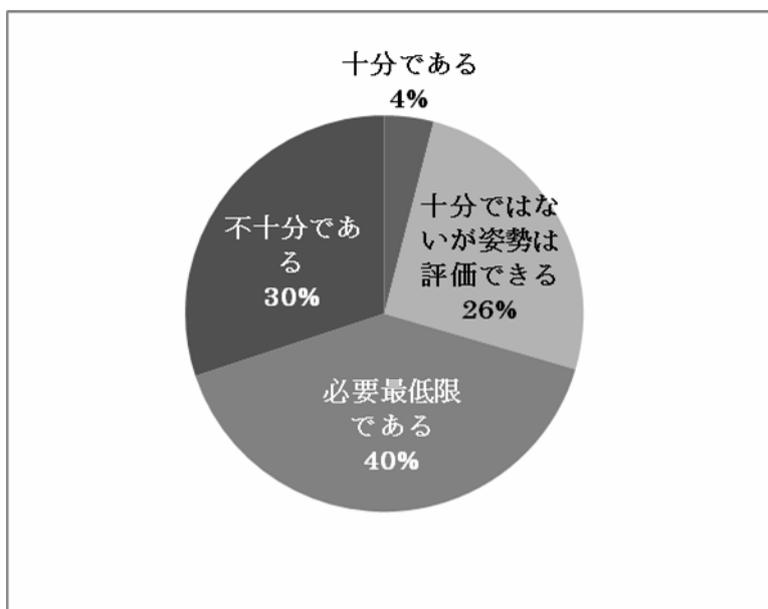


3. 提案

1) 行政が主催する研修会の開催

行政の指導やサポートが十分と答えた事業所は全体の30%に過ぎないことから、行政主導の研修会などを企画・開催し、移行に伴うメリットや課題の整理、不安の払拭、手順の明確化を図る必要があると考えられる。

【新体系移行について、県や市町村の指導やサポートは十分か】



2) 職員のキャリアと所得アップの支援

職員が計画的に現場を離れて研修に出られるように配慮した給付金制度やキャリアアップと賃金を連動させた人事制度の構築に関わる費用の補助、そして所得のベースが上がるような単価もしくは加算の見直しが必要である。

3) 社会資源開発融資制度

現状の厳しい資金繰りでは社会資源の増加が利用者のニーズに間に合わないことから、社会資源開発に伴う事業展開については、基準を設けて公的金融機関が融資を行う、もしくは民間金融機関から融資が受けられるような制度の構築が必要不可欠である。