

神戸芸術工科大学
芸術工学専攻

博士論文 2013

障害者のソーシャルインクルージョンのための
デザイン・マネジメント手法に関する研究

Design management method
for social inclusion of people with disabilities

高山靖子

TAKAYAMA Yasuko

神戸芸術工科大学
芸術工学専攻

博士論文 2013

障害者のソーシャルインクルージョンのための
デザイン・マネジメント手法に関する研究

Design management method
for social inclusion of people with disabilities

高山靖子

TAKAYAMA Yasuko

目次

第1章	研究目的とその背景	1
1.	はじめに	2
2.	研究目的	3
3.	背景	3
3.1.	授産施設等の経営問題	3
3.2.	障害者自立支援法の影響	5
3.3.	工賃倍増 5 か年計画への取り組み	5
3.4.	工賃倍増 5 か年計画のその後	6
4.	研究方法	7
第2章	取り組み事例と支援の効果	11
1.	新潟県の取り組み	12
1.1.	最優秀賞「作業所 A」の取り組み	12
1.2.	新潟県の支援	16
2.	宮城県の取り組み	18
2.1.	優秀賞「作業所 B」の取り組み	18
2.2.	宮城県の支援	22
3.	新潟県と宮城県の事例の成功要因	24
4.	新潟県と宮城県の成功要因と行政支援の効果	25
5.	静岡県の取り組み	29
5.1.	プロジェクトの目的と背景	29
5.2.	プロジェクトのプロセス	30
5.3.	プロジェクトの活動内容と成果	31
5.3.1.	市場調査	31
5.3.2.	企画・デザイン	32
5.3.3.	生産	37
5.3.4.	流通・販売	41
5.4.	静岡のプロジェクトのまとめ	41

第3章 支援の比較	45
1. 新潟県・宮城県の成功要因についての静岡県との比較	46
2. 日本セルフセンターのデザイン支援	50
第4章 継続性のあるインクルーシブデザインマネジメント のために	53
1. 必要な支援	54
2. 5つの支援のあり方について	56
2.1 プロスタッフ人材支援	56
2.2 デザイン支援	57
2.3 プロモーション支援	59
2.4 販路拡大支援	61
2.5 協力体制構築支援	62
3. 協力体制構築における課題	63
3.1 技術共有	63
3.2 材料の共同購入	64
3.3 共同生産	64
3.4 共同販売	65
3.5 共同開発	65
4. ネットワークを継続するために	65
5. 福祉就労の場であるということ	68
6. 産(民間企業)・福(授産施設等)・官(自治体)・学(大学等)の役割	70
6.1 産(民間企業)の役割	70
6.2 福(授産施設等)の役割	70
6.3 官(自治体)の役割	71
6.4 学(大学等)の役割	71
7. まとめ	61
8. おわりに	61
関連資料	79

障害者のソーシャルインクルージョンのための デザイン・マネジメント手法に関する研究

氏名／高山 靖子

主査教員／相良 二郎

要旨

デザイナーによる障害者への自立支援は、これまで主として製品やプロモーションツールのデザイン開発を期待されることが多い。しかし、デザインマネジメントの視点をもって支援を行えば、授産施設に関わる人々自身が製品開発を持続的に進めることのできる仕組みづくりも可能となるはずである。

本研究では、授産施設で実施された工賃倍増への取り組みや地方自治体の支援手法を分析するために、工賃を向上させた授産施設とその支援を行った地方自治体に加え、特徴的な取組を行った地方自治体と独自にデザイン支援を行ったNPO法人に対し調査を実施した。そこで得た知見から、授産施設等が工賃を向上させる手法と、それを継続させる仕組みづくりの支援であるインクルーシブデザインマネジメントのあり方について提案を行う。

構成

第1章：研究の目的であるインクルーシブデザインマネジメントについて述べ、本研究に至る背景と研究手法について述べる。

第2章：デザインマネジメントの事例として、新潟県と宮城県の授産施設の成功要因を抽出し、その地方自治体の支援の効果について分析する。加えて、特徴的な取組を行った静岡県のプロジェクを紹介し、その取り組みと効果について分析する。

第3章：新潟県・宮城県の成功要因や地方自治体の支援について静岡県の事例と比較し、行うべき支援について述べる。

第4章：今後の取り組むべき支援のあり方と関係機関の役割とインクルーシブデザインマネジメントの必要性について述べる。

1. 研究目的とその背景

1-1 研究目的

今日、ユニバーサルデザイン・インクルーシブデザインとして様々な製品や施設が紹介されているが、障害者の生活の質全体の向上を目的とした場合、生活の一場面を支えるハード面の支援だけではなく、それらを持続する仕組みづくりであるソフト面での支援が不可欠となる。また、多様な主体による地域経営や地域課題解決に向けたシステム構築にも期待が寄せられており、その中で、デザインを支援の中心として包括的で継続的な効果をもたらす支援活動が注目されている。しかし、授産施設に関する研究では、施設や設備に関する研究が多く、デザインマネジメントを中心にした支援活動に着目した研究は少ない。その中で、「障害者授産施設における経営問題」¹⁾は、施設内運営をベースとしたマネジメントの研究であり、デザインマネジメントには触れられていない。

また、授産製品の訴求力向上のためのデザイン導入の必要性に言及したものはあるが、その具体的な研究はされていない²⁾。

そこで、本研究では、授産施設等の工賃向上とそれを継続させる仕組みづくりの支援のために必要なインクルーシブデザインマネジメントのあり方を提案するとともに今後の課題を指摘する。

1-2 研究の背景

厳しい経済状況の中、自立支援に向かって変化する日本の社会保障の考え方³⁾に応えようと2006年に施行された「障害者自立支援法」であったが、授産施設利用者の自己負担金の増加が頻発することがわかった。そこで、厚生労働省は、授産施設の利用者の工賃を自立した生活が可能な金額にすべく、「工賃倍増5カ年計画」(以下、5カ年計画)を立て、2007年に各地方自治体に計画の実行を要請した。地方自治体はこれに沿って、それぞれの状況に応じた授産施設の工賃向上対策を行った。

5カ年計画の実施から3年後、取組みへの成果を発表するイベント「至福のお届け」の中で、優秀事例を表彰するコンテストが開催され、表彰された新潟県と宮城県の授産施設は、特に優れたデザインマネジメントによって授産製品の売り上げを向上させていることが示された。一方、2008年に、複数の授産施設を含めて製品開発を行うプロジェクトが特徴的な取組みとして財団法人地域活性化センターにより評価されていた静岡県は、このコンテストの表彰対象にはならなかった。

1-3 研究手法

まず、コンテストにおいて上位で表彰された新潟県と宮城県の授産施設に対して、そこで行われたデザインマネジメントを聞き取り調査と活動記録をもとに精査し、成功要因を抽出した。次に、その成功要因に対して寄与した地方自治体の支援を明確にした。そして、特徴的な取組として評価されながらコンテストでは表彰されなかった静岡県に対しても調査を行い、前述の2県の事例と比較検討した。さらに、5カ年計画とは別に独自にデザイン支援を行った事例を加えて分析した。以上の結果から結論を得た必要な支援に対して、今後の課題の提示を行った。

2. 取り組み事例と成功要因

2-1 新潟県の取組み

2-1-1 最優秀賞「作業所 A」の取組み(製品 / おからの焼きかりん)

作業所 A の施設長は、開設当初、下請け作業の労力と時間に

対する利益の少なさに気づき、自主製品の開発を決意した。まず、菓子職人を雇用して、独自性のある商品を目指し、他の授産製品との差別化を図るためにヘルシーさを強調して、「おからの焼きかりん」とを開発した。その後、新潟県のアートイベントの一環として行われた「越後妻有の名産品リデザインプロジェクト」に参加し、コンペティションの入賞デザイナーによるパッケージデザインの提供を受けた。このイベントプロモーションの効果とともに、新聞やテレビで紹介された「至福のお届け」コンテストでの受賞により受注が激増した。これに伴う生産量拡大に向けて、県からの補助金を利用して設備投資を行い、生産量の拡大と利益向上を図った。

2-1-2 新潟県の支援

新潟県は5カ年計画の一環として、希望した授産施設を対象に、先進事例の紹介や研修事業の他、企業コンサルタントの派遣を行った。しかし、コンサルタント事業は個々の授産施設を行うために広がりを持たないと判断され、2009年には中止された。2008年には、授産施設への発注を促すよう各企業に依頼したが、企業側の経営が苦しく、授産施設にとっても低賃金・低効率であったため、この支援は2009年度をもって中止された。2010年からは、授産施設同士による量産対応のための既存の生産ネットワークを支援するために、県庁から封入作業などを発注するアウトソーシング推進事業を予算化した。その他に、臨時雇用創出事業の紹介やシルバー人材センターへマッチングの依頼を行い、希望した授産施設の事業内容に合わせて、菓子職人や農業経験者などを専門技術のアドバイザーとして斡旋した。

2-2 宮城県の取り組み

2-2-1 優秀賞「作業所B」の取組(製品 / 伊達の燻製)

作業所Bは、設立当初の事業である喫茶レストランを地理的な理由等による経営不振から弁当の製造販売にシフトし、工賃を向上させた。これに続き、さらに高い工賃を目指して、2009年7月から「燻製事業」をスタートさせた。まず、他の授産施設と競合するクッキーを避け、独自ブランド製品を開発するために、宮城県水産加工研究所に協力を要請し、宮城県産の海鮮食材にこだわった燻製を開発した。次に、最新の電子燻製機を導入し、調理師スタッフを雇用して開発に取り組んだ。さらに、県のコンサルタント派遣事業によりアドバイスを受けながら、本格的な高級商品「伊達の燻製シリーズ」として商品化した。パッケージについても、ギフト商品としての「高級感のあるデザイン」にするために、県の専門機関によるデザイナーの紹介事業に応募し、パンフレットやホームページのデザインも含めてトータルに依頼した。これらのデザインは、宮城県水産加工品品評会や「至福のお届け」におけるコンテストの受賞において高く評価された。受賞をきっかけにメディアに取り上げられるようになると、それに反応して注文が増加した。作業所Bでは、こうした受注の増大による量産に対応するため、臨時雇用創出事業の支援を受け、栄養士や調理師を新たに雇用して増員した。しかし、臨時雇用創出事業は時限つきであることから、ス

タッフを継続雇用するために、繰越注文対応に向けてさらなる量産体制を組んだ。加えて、販路を拡大し売り上げを伸ばすために宮城県が県産品の品質を認定するEマークを取得した。

2-2-2 宮城県の支援

宮城県では、希望する県内授産施設に対して、経営コンサルタントの派遣事業、デザイナー紹介事業、国の臨時雇用創出事業を行った。この雇用にかかる費用の半額は授産施設の負担とし、これによって、投資を伴う実社会と同等の経営を意識してもらおうと意図した。しかし、希望した授産施設は、年間でわずかに3件であった。その中には、経営コンサルタントと合意形成ができなかったり、無計画な経営により、支援事業を有効に活用できなかったりした施設もあった。

2-3 新潟県と宮城県の事例の成功要因

新潟県の作業所Aと宮城県の作業所Bにおける事例を精査すると、人材とブランディングが主なポイントとなっていることがわかる。これまではこうした試行には大きな投資が伴い、授産施設の厳しい経営状況のもとでは挑戦することが難しかった。しかし、5カ年計画では、国の補助金が積極的な投資を促した。この両者は、国の補助事業を商品開発と事業拡大のための投資と捉え、さらなる事業の拡大を試みており、このことが成功をもたらした。つまり、成功の鍵は、これらをマネジメントしたマネジャーの事業拡大への意欲と情報への感度の高さであり、2施設に共通する成功要因は以下の5つであると言える。

- プロスタッフによる商品開発
- コンペティターとの差別化
- プロデザイナーによるクオリティの高いパッケージ
- メディアへの露出
- マネジャーの事業拡大への意欲

2-4 新潟県と宮城県の成功要因と行政支援の効果

新潟県と宮城県が試みた様々な支援のうち、前述の5つの成功要因に対して、以下の支援が有効に働いた。

「プロスタッフによる商品開発」と「コンペティターとの差別化」：両県はプロスタッフの雇用にあたって、臨時雇用創出事業を用いて費用を補助した。これにより、職員の技術力向上や、新しい商品開発による経営強化が図られた。

「プロデザイナーによるクオリティの高いパッケージ」：商品訴求において欠かせない要素であるパッケージデザインについて、デザイン支援機関を巻き込む仕組みによって、スポット的にプロデザイナーにデザインを依頼できるように支援し、効率の良い投資を促した。

「メディアへの露出」：全国メディアへの露出は、地方自治体がバックアップしたものではないが、宮城県のEマークは、お土産シヨップなどでのプロモーションとして有効であった。

以上のことから、この2施設のデザインマネジメントに対して有

効であった行政支援は、「プロスタッフ人材支援」、「デザイン支援」、「プロモーション支援」の3つであるといえる。

しかし、これらの支援も、「マネジャーの事業拡大への意欲」があるからこそ有効に活用された。新潟県と宮城県は、希望した授産施設のみに支援を行っており、希望している時点でその施設は既にこの条件を満たしているといえるが、応募した施設は少ない。つまり、意欲喚起も必須の取り組み課題である。

2-5 静岡県の取組み

静岡県は、特定の施設に焦点を当てるのではなく、県下授産施設全体に影響を及ぼすことを目指したプロジェクトを行った。

2-5-1 プロジェクトの目的と背景

障害者の市場経済への参加の重要性⁴⁾はつとに指摘されているが、一般的に、授産施設職員には事業経営や商品開発の経験者は少ないため経営への意識は薄く、その意識は福祉に重点が置かれている。このプロジェクトでは、こうした職員の意識改革を目的の一つとして、デザインマネジメントを支援の中核に置き、市場競争力の強い授産製品の共通ブランド構築によって持続的な商品開発力を維持する仕組みづくりを試みた。

2-5-2 プロジェクトのプロセスと各ステージでの効果

プロジェクトでは、共通ブランドの構築とその商品開発を通して、市場調査、企画、デザイン、生産、流通・販売というサイクルを授産施設職員が自ら経験し、各ステージでの成功体験とともにノウハウを蓄積していくことを目指した。

「市場調査」:これまでの利益を目指さない「つくれる」商品から脱却し、顧客にとって魅力のある「売れる」ブランドづくりを目指して、客観的な消費者ニーズの把握のために現行商品に関するアンケート調査を行った。これによって、授産製品の客観的な評価とマーケットの把握を試みた。

「企画とデザイン」:強いブランドづくりのためのイメージ戦略として、授産製品の製造・販売関係者への聞き取り調査をもとに、授産製品の手作りの良さや品質の高さをアピールするためのブランドスローガン「Pure」、「Safe」、「Warm」を掲げ、このブランドによる最初の製品は、「外観デザインが大きな購入決定要素となると想定されるギフト製品」とした。そして、ブランドマークとパッケージデザインを静岡文化芸術大学(SUAC)の学生が担当した。このブランド企画によって、プロジェクト参加者がブランド商品としての製品開発や品質の維持を強く意識するようになった。

「生産」:共同で同じ製品を製造することによって、授産施設間における材料や資材の共同購入による原材料のコストダウン、作業分担による受注キャパシティの拡大、技術共有、共同販売などを図ることができた。また、食品、木工、縫製といった製品カテゴリーのワーキンググループを設立することによって、連携して新商品開発や問題解決を行い、施設間の連携が図られるようになった。さらに民間企業との共同事業によって市場対応をせまられ、製品開発に対する意識が変化した。

「流通・販売」:従来以上の生産が可能になったことで、積極的な営業活動が可能になり、様々な民間企業との共同開発へとつながった。それに伴い、共同店舗・事業事務所「みんなのお店・わ」が開設され、製品の販売実勢、顧客へのヒアリングによるマーケット分析を行い、新製品開発や販売戦略にフィードバックした。

2-5-3 静岡県のプロジェクトのまとめ

プロジェクト開始時の2006年と2009年を比較すると、関係製品の売上総額は20.4倍、売上による総収入は24.3倍に伸びた。平均月額工賃は、2006年から2008年にかけて約1.3倍と微増にとどまったが、景気後退の影響を考慮すると、プロジェクト関係製品の売上げが工賃上昇に寄与したことがわかる。プロジェクトによる成果は、こうした数値による結果だけではなく、これまでは取組みが困難であった問題に対して協力して解決にあたる継続的な関係を築き、各関係職員の製品開発への意識が大きく変化した。

3. 支援の比較

3-1 静岡県と宮城県・新潟県の比較

静岡県のプロジェクトと新潟県の作業所 A・宮城県の作業所 B の事例を要因ごとに比較すると、静岡県は2-3で述べた5つの成功要因を満たしていない。授産施設に対してプロジェクト製品開発のためにプロスタッフの雇用を支援していないし、授産施設で取り扱いの多いクッキーを開発アイテムとしており、コンペティターとの差別化もできていない。パッケージについてもSUACの学生が担当しており、プロデザイナーのクオリティと比較して特に優れているとは言えない。ニュースソースとなるような劇的な変化もなかったために、全国メディアに取り上げられることもなかった。しかし、デザインマネジメントに対して有効な行政支援である「プロスタッフ支援」、「デザイン支援」、「プロモーション支援」をプロジェクトという形で行っており、さらに、民間企業との共同企画やアンテナショップ設置による「販路拡大支援」、材料の共同購入、作業分担、技術共有、共同販売などの「協力体制構築支援」が行われた。こうした支援を受けながらプロジェクトを進めるにつれて、授産施設職員の製品開発への意識は徐々に変化した。つまり、静岡県は、新潟県と宮城県がなしえなかった「マネジャーの事業拡大への意欲」を支援したと言える。

3-2 日本セルフセンターのデザイン支援

特定非営利活動法人日本セルフセンター(以下セルフ)では、デザインを施設経営の中心に据えた情報発信を目的として、5か年計画とは関係なく、2009年⁵⁾と2010年⁶⁾に授産施設へのデザイン活動支援事業に取り組んだ。しかし、主旨への理解を得ることは難しく、提案を受け入れた施設はわずかであった。この事業では、経営への意識改革が行われぬ限り、デザイン支援やプロモーション提案だけでは成功にたどり着けないことがわかった。

4. 継続性のあるインクルーシブデザインマネジメントのために自

治体が果たすべき役割

4-1 必要な支援

ここまで述べてきたことから、授産施設等が一般市場に参入していくために必要な支援は、「プロスタッフ支援」、「デザイン支援」、「プロモーション支援」、「販路拡大支援」、「協力体制構築支援」の5つであると結論付けた。

4-2 5つの支援のありかたについて

具体的な支援のありかたとそれに関わる機関の役割について、既述事例の実施内容を5つの支援ごとに比較し、それぞれを考察した。その結果、プロスタッフ人材のマッチング支援や時限的補助金による事業拡大意欲の向上、中間的立場からの将来ビジョンの提示、デザイン支援と連動させた差別化によるプロモーション支援、民間企業との協働に備えた技術・生産力支援が必要であり、これを行うための「協力体制構築支援」が最も重要な支援であると考えられることから、協力体制構築における課題とそのネットワークを維持する仕組みについてさらに考察することとした。

4-3 協力体制構築における課題

技術共有を行うためには、すでに技術を持っている授産施設が他施設に技術指導を行う方法と、技術者を召喚して技術提供を受ける方法の二つがある。前者は、技術提供をする施設の負担への配慮と提供を受ける側のモチベーションの確保が必要であり、専門技術者の講習によって技術提供を受ける場合には、講習後の問題解決のシステムの構築が必要である。

4-4 ネットワークを構築するために

協力体制の構築には、ただネットワークを形成するだけでなく、それを維持し機能させる仕組みが必要となる。静岡の事例のアンケートや聞き取り調査の結果から、情報交換による価値の共有のためにワーキンググループの活動は非常に有効であると言える。また授産施設同士の相互補完によって自助努力を行うことが、社会参加に対する重要な意味を持つ。

4-5 福祉就労の場であるということ

本研究では、「工賃倍増5か年計画」に基づき、授産製品の一般市場への進出に焦点を置いているが、授産施設が福祉就労の場である以上、ただやみくもに利潤を追求するマネジメントはその目的にはそぐわない。生産計画の立てやすい製品、納期を待ってもらえる価値のある製品、作業の工夫、作業を生み出す機械化、稼ぐ事業と作業を生み出す事業のバランス、作業のバリエーションを増やし様々な種類の障害者が携われるようにするなど、障害者の能力を最大限に引き出しながら、社会の経済活動に参加していく工夫をすることが必要である。

4-6 産業界(民間企業)・自治体・大学・福祉(授産施設等)の役割

授産施設を社会の経済活動に包括するためには、関係する

様々な機関や団体の協力が欠かせない。産業界には、授産製品や下請け作業の発注を促す動きがあるが、これだけでは授産施設の自立にはつながらない。

各企業(産)には、ビジネスパートナーとしての協働による商品開発やそれによる技術支援、生産・流通管理の指導等、発展性・持続性のある支援が期待される。

自治体(官)には、中立的な立場として授産施設同士、あるいは民間企業や大学などの様々な機関や団体をつなぐ役割を果たし、関係する人たちの利益となるようなビジョンを示す必要がある。また、人的支援と金銭的支援や授産施設と企業や市民などをつなぐ支援機関の設立も期待される。

大学(学)には、その専門性を生かした助言とともに、これらと授産施設に関わる学術的研究を行い、この情報を還元し、大学に集まる様々な情報をもとに、将来ビジョンを示す自治体の活動を補完する役割が求められる。

また、授産施設(福)にも、社会経済に入り込んでいくための自助努力を広げると同時に、やりがいや働きやすさといった働く障害者の環境を整えることを期待する。こうした経済活動を通じて授産施設の目的と存在を社会に訴えかけることが、社会に包括されることに繋がると考える。

4-7.まとめ

本研究では、授産施設が社会経済に参加するために行う支援として、社会の要望の応えられるような技術の底上げや協力体制の支援、社会に受け入れられる商品を送り出すための支援、そして、こうした社会経済活動を通して、利用者が社会の一員として働くための支援を総合的に行うことが必要であると結論付ける。これを行うためには、産・官・学・福が一体となっても努力すること、そして、この働きを結びつけて機能させることが重要である。こうしたマネジメントを行うことがインクルーシブデザインマネジメントであり、中間的な立場である自治体が主導し、大学がその専門知識を生かして積極的にこれを補完する役割を担うべきである。本研究が、重度の障害者が働く授産施設を社会に取り込むためのソーシャルインクルージョンの一助となることを期待する。

参考文献

- 1) 京極 高宣、『障害者自立支援の課題』、中央法規出版、2008年、pp. 16-17
- 2) 山中伸彦、「障害者授産施設における経営問題」、『経営行動研究学会』第15号、2006年、pp. 84-91
- 3) 平野 聖：「授産施設における生産活動の現状と課題に関する研究」、『川崎医療福祉学会誌』、Vol. 17, No. 1、2007年、pp. 263-278
- 4) 中島 隆信、『障害者の経済学』、東洋経済新報社、2006年、p. 5
- 5) 非特定営利法人セルフセンター、「第1回デザイン活動支援事業報告書」、2009年
- 6) 非特定営利法人セルフセンター、「第2回デザイン活動支援事業報告書」、2010年

Design management method for social inclusion of people with disabilities

Name: Yasuko TAKAYAMA

Adviser: Jiro SAGARA

ABSTRACT

It is often assumed that the main role of designers in supporting the independence of persons with disabilities is to develop product and promotional tool designs. However, with design management viewpoint in mind, design support will enable VAC people to systematically develop products in a sustained manner. This research surveyed the measures taken by the local governments and VACs to increase wages. The measures were examined, with emphasis on successful cases. Based on the results, the research clarifies the methods that will contribute to increased sales of VAC products, and proposes inclusive design management methods toward supporting sustained development.

This thesis is constructed as follows:

Chapter 1: Research purpose and background.

Chapter 2: Case studies of attempts and success factors in three prefectures.

Chapter 3: Comparison of two local governments' success support strategy with another prefecture.

Chapter 4: The desirable ways of support and roles of related organizations toward inclusive design management.

1. Research purpose and background

1-1 Research purpose

Currently, many efforts are conducted toward improving design of facilities and products. However, if improving the quality of life of people with disabilities are to be targeted, not only support in the "hard" physical design but also "soft" system design are vital. Recently, establishment of systems for multiple party regional problem solving and management is on the rise, and supporting activities with design in its core are given much attention. However, existing researches focused more on facilities and less on design management issue. Management of VACs are discussed only on organizational management. Some referred to importance of design management but no concrete research was done. This research discusses inclusive design management, its importance in raising wages of VAC employees, and strategy for further sustained development is proposed.

1-2 Background

The Services and Support for Persons with Disabilities Act in 2006 originally intended to make services more effective through cost reduction under difficult economic circumstances. It however

turned out that the new system caused increased cost burden on the side of those who work in VACs. The central government, with the intent of increasing the wages, asked the local governments to make up and conduct five-year plan from 2007. Local governments tried within their capacity to implement five-year plan to increase the wages of the VAC users through various measures.

In 2010, three years after the five-year plan started, a competition was held to present results of such efforts by the local governments. Two award winning VACs were noted due to their success in design branding strategy and effective promotion. On the other hand, strategy by Shizuoka Prefecture, a different approach of putting multiple VACs to work together for a project, commended as a forerunning example by Japan Center for Regional Development failed to win an award.

1-3 Method of research

First, interview was conducted to personnel at the two VACs cited for excellence at the competition, and in reference to reports and documents provided by their administrators, those VACs' methods of design management and factors behind their successes were examined. The results were compared with the example of Shizuoka. In addition, a case study of design support conducted independent from the five-year project was compared. From these analyses, necessary support measures that would lead to project success were identified.

2. Case studies of attempts and success factors

2-1 Niigata Prefecture

2-1-1 First prize: Workshop A, (Okara no Yaki Karinto)

The director of the Workshop A realized early on that it would be difficult to turn a profit doing outsourced work, even in great volume, so he instead decided to devote his efforts to the development of original products that would be competitive in the open market. He hired a confectioner, and to differentiate from other similar VAC cookies, he emphasized health aspects of their products (baked soy-pulp Japanese cookies). The product was subsequently chosen among the candidates of package design competition by young designers. Through publicity of the events as well as the first prize at the Tokyo competition, the center was swamped by a wave of orders for the product. To meet the demand, they utilized funding support from the prefecture to expand production facilities.

2-1-2 Support from Niigata Prefecture

In conjunction with the five-year plan, Niigata Prefecture provided support to the VACs upon request. Such support included dispatching management consultants, holding training sessions and seminars to introduce successful cases. Consulting activities were however directed at individual facilities, with one consulting team going to one VAC, and another to a different VAC. Thus there was limited scope to such activities and little effectiveness—they were discontinued in 2009. Starting from 2008 and extending into 2009, prefectural officials took another tack, urging private firms to outsource their work to VACs. However, times were tough for those companies as well; and center management, their efforts unproductive, found themselves struggling with exceedingly low wages. Thus, in 2009, those activities were halted as well.

The Niigata prefectural government stepped in again, allocating funds for an outsourcing promotional program (under which, for example, center workers would stuff envelopes for public agencies). Other measures were also introduced, such as temporary job creation program (and a senior employment bank) to hire confectioners or some people with agricultural experience.

2-2 Miyagi Prefecture

2-2-1 Second prize: Workshop B, (Smoked Date Seafood)

Workshop B started activities on the operation of a Café/restaurant Peer, but extended to the preparation and sales of handmade bento box lunches. The Workshop B entered into the smoked seafood business in July 2009 in pursuit of higher wages.

The director decided to avoid common products and instead opted to work on the development of an innovative new brand utilizing local ingredients. She placed “local Miyagi Prefecture content” as a primary distinguishing characteristic in a national marketing effort and enlisted the cooperation of the Miyagi Prefectural Fisheries Manufacturing Research Institute to identify some promising seafood candidates. Development work revolved around a cooking staff, which, making use of a state-of-the-art electronic smoker, examined various proportions of oil and moisture in a trial-and-error attempt to come up with a product having a smooth, soft taste. Eventually they arrived at Smoked Date Seafood. Much attention was also devoted to package design. Several designers were introduced to the Center by a prefectural organization. To those deemed especially skillful at expressing an image of quality were entrusted package, pamphlet, and website design. At the Miyagi processed seafood contest (March 2010), the coho salmon product was selected for an award by the Fisheries Agency. This honor touched off a round of coverage in mass media. The series was taken up by Miyagi “select shops” and, as mentioned above, received an honorable mention in the Tokyo contest, where it was highly rated for its tastiness and for the general sense of quality of its gift package.

Frequent mass-media coverage of the receipt of such awards led to a surge in orders. To keep up with demand, three cooks were hired under the temporary job creation program. Note, however, that employment under the program comes with a time limit; and so, in order to secure staff wages once those subsidies run out, it will be necessary to generate more revenue. The series received an E Mark (a certification by Miyagi prefectural government attesting to the use of local ingredients and an observance of regional culture and techniques), which contributed to their sales promotion.

2-2-2 Support from Miyagi Prefecture

In support of VACs under its five-year plan, Miyagi Prefecture, upon request, dispatches management consultants and designers, paying half of the fees incurred. Yet, so far, only three or so VACs took advantage of these offers within a typical year. A plan administrator told that a major factor holding back its utilization is a lack of business sense among VAC managers. Facility managers are free to decide whether to utilize the support measures available to them. Thus, some facilities like workshop B have been successful, while others have ended in failure. There is a general lack of business perspective on the part of VAC managers, and here Miyagi prefectural officials see an ultimate necessity of raising managers' awareness of such issues. Prefectural officials continue to dispatch consultants as one means of doing so.

2-3 Success factors and governmental support measures in Niigata and Miyagi

A detailed examination of the Niigata and Miyagi cases reveals good design management in both, specifically personnel and branding. Five-year plan urged active investment with central government subsidies. Both workshop A and B took the subsidies scheme as a good chance to develop new products and extend their businesses, leading to their successes. Key to successes were positive attitude on the side of the management, as well as quick response to new information. Below the author lists five common factors behind these successes.

- Utilization of professional staff members
- Differentiation from competitors
- High-quality packaging by a professional designer
- Media exposure
- Managerial enthusiasm for business expansion

2-4 Effectiveness of supports from Niigata and Miyagi governments

Regarding utilization of professional staff members and differentiation from competitors, both prefectures utilized temporary job creation program to employ professional staff. It helped enhancement of technique of workers and management support with new products creation.

Regarding high-quality packaging by a professional designer, the

involvement of design support organizations enabled an effective investment.

Media exposure was not arranged by the prefectures, but measures like E-mark in Miyagi, which ensured quality, worked effectively for the promotion.

Regarding managerial enthusiasm for business expansion, both prefectures provided support only to those requested VACs, which means that such VACs are already motivated and no further measures to motivate them are necessary. It is however to be noted that number of applying VACs are so few and efforts are vital how to raise facility managers' awareness toward business expansion.

2-5 Case of Shizuoka

2-5-1 Purpose of project and background

Although importance of commitment with market economy is stressed (Nakajima, 2006), VACs staff are heavily concerned with welfare, and generally they lack business management experiences. To change such a climate, Shizuoka Prefecture established a project to influence all VACs in their attitude. The project did not aim at design support itself, but emphasized design management at its core. It was intended to build up commonly shared branding that is competitive in the open market, thus ensuring continued product development potentials as well as changing the mindset of VACs management staff.

2-5-2 Process and outcomes through stages

The project aimed at experiencing successes as well as knowhow building through common branding and product development process, from market research, planning, design, production, distribution and marketing.

At the market research stage, the target was what the consumer wants to buy, not what they can produce. It started with questionnaire against the current products, how well they were accepted by the consumers.

At the planning and design stages, brand imaging strategy was examined, and through interview of merchants, strength was identified as being handmade and of high quality. It then ended up in the brand slogan: purity; safety; and warmth.

The first product covered by the brand was decided to be "a gift product with its appearance being a crucial deciding factor of purchase by the consumers," and its brand mark and package design was done by the student of SUAC. This brand planning made all people involved in the project to be conscious about the product development and quality assurance.

At the production stage, many VACs would cooperate and produce same products. It enabled cost reduction through mass purchase of raw materials, increased production capacity through shared work, sharing production technique, and joint marketing. Establishment of working groups such as food, woodwork, and sewing also enabled joint product development and problem solving, and collaboration among VACs became available. Some joint projects

with the private industry made VACs staff aware of competitive market.

At the distribution and marketing stage, increased production capacity led to positive business activities, and joint development projects with various private industries were sought. Along with these development, marketing survey was conducted through several channels, and a joint office/store "Our store - Wa" was opened as a place to get feedback. In 2010, this was expanded to become "All Shizuoka Best Community," a non-profit organization.

2-5-3 Project outcome in Shizuoka

Compared to 2006, total sales of related products in 2009 increased 20 times, and gross income through sales increased 24 times. Wage increase between 2006 and 2008 was just 1.3 times, but considering the economic recession during the period, one can say that project related products sold well. Projects development did not only contributed in increased wages, but also established long-lasting relationships among the participants, which was not possible before, and staff motivation toward product development was also promoted.

3. Comparison of local governments' supports

3-1 Comparison between Shizuoka, Niigata and Miyagi

Compared to A in Niigata and B in Miyagi, Shizuoka does not satisfy five factors for success. Shizuoka did not support employment of professional staff for project development; Shizuoka did not differentiate with other competing VACs – the food they developed were cookies; package design was done by a university student, and design quality was not superior; nothing worth happened regarding nationwide news media coverage. However, effective design management support such as professional staff support, design support, and promotion support were executed through project development. Besides, cooperative system was established through joint development with the private sector, marketing promotion through antenna shop, group purchasing of raw materials, work and technique sharing among facilities, and collaborative sales marketing. As project advanced through these supports, mindset of VAC staff toward product development was changed. Therefore, Shizuoka Prefecture was successful in supporting managerial enthusiasm for business expansion, which Niigata and Miyagi did not succeed.

3-2 Design support by Japan SELP Association

The Japan SELP Association is an independent non-profit organization aimed at networking all VACs in Japan. It started measures of design activity support to individual VACs in 2009 and 2010 respectively. However, only a few facilities were ready to accept design proposal of comprehensive nature. The results meant that drastic mindset change among management must be done

before design support and promotion proposal could be utilized to success.

4. Roles of local governments toward sustained inclusive design management

4-1 Necessary support for VACs

Following support factors are found necessary for VACs to enter the market economy: Professional staff support; Design support; Promotional support; Support for marketing channel expansion; and Support for creating a collaborative organizational structure.

4-2 Effective methods to utilize five supports

The roles the related organizations can play to concretely support VACs were examined against above five factors. Matching professional staff support, raising VACs motivation through temporary subsidies, envisioning future prospects from a third-party viewpoint, promotion support through design differentiation, and technical and production support in view of possible collaboration with the private sector, these are the issues to be covered. It is therefore crucially important to support VACs to build-up a collaborative structure, and difficulties to be pursued in establishing such a system and the way to keep it running was examined.

4-3 How to build-up collaborative structure

To establish a cooperation of production among VACs, technology transfer must be done through either VAC staff holding a technical training course or dispatching outside professional technicians to VACs. The former must take into consideration the extra workload of staff as well as motivation of the recipients, while the latter necessitates establishing follow-up scheme against problems that might arise afterwards.

4-4 Establishment of network

Building-up a collaborative structure involves not only establishing a networking but keeping it functioning. The results of questionnaire and interviews suggest effectiveness of working group activities for information exchange and value sharing. Besides, self-help efforts by VACs toward complementing each other are crucially important.

4-5 Nature of VACs: workplace for welfare of PwD

The research aimed at examining the possibility of VACs involvement in the market economy through 5-year wage raising program. However, from the nature of VACs, management mainly targeting profit seeking is out of the question. Products have to be easier to deliver on time, yet valuable enough to keep customers waiting beyond the promised deadline. Devising ways and means of work and mechanization without losing workforce necessity, i.e., balance of making profit yet keeping varied workforce busy is vital.

To be committed to the economic activities of the society, various capabilities of PwD should be utilized.

4-6 Role of businesses, local governments, universities, and VACs

To include VACs into the economic activities of the society, related organizations must cooperate. Businesses sometimes purchase VAC products and subcontract part of works, but they do not lead to economic independence of VACs. Each business is requested to become a collaborating business partner, with continued support of technical and product development, process management, and marketing. Local governments, as a third party, can play a role to network VACs together, or connect VAC and businesses, and/or universities together. They also have to show future visions for the benefit of every party involved. They may be able to establish a non-profit organization that would work as catalyst for networking as well as financial or human resources support. Universities are expected to give professional advice, to conduct research on VACs, and to provide information toward integration of future vision for local governments.

VACs are requested to improve the work environment to be welcoming and rewarding. They should also try to become part of the society. As they make efforts to be visible, their significance will be recognized, and will move toward inclusion in the society.

4-7 Conclusion

The research tried to identify supports necessary for VACs involvement in the economic activities in the society: Support for technical improvement and cooperative structure; higher quality products society appreciates; and workforce being viewed as members of the society. In order to make them happen, related parties have to work closely together. Such management is the inclusive design management, and it is expected that the outcome of the research will function toward social inclusion of VACs.

References:

- Kyogoku, T. (2008) *Issues in supporting independence of persons with disabilities* [In Japanese]. Tokyo, Japan: Chuohoki Publishing.
- Yamanaka, N. (2006) Management issues at VACs [In Japanese], *Management Behavior Research Association*, No. 15, pp.84-91
- Hirano, S. (2007) State-of-the-art and problems of production activities at VACs [In Japanese], *Kawasaki Medical Welfare Journal*, Vol,17 No.1, pp.263-278
- Nakajima, T. (2006) *Economics of issues faced by persons with disabilities* [In Japanese]. Tokyo, Japan: Toyo Keizai.
- SELP Center (2009) *Design Activity Support Report No. 1* [In Japanese]
- SELP Center (2010) *Design Activity Support Report No. 2* [In Japanese]

第 1 章 研究目的とその背景

1. はじめに

近年の企業活動では、デザインを経営資産としてとらえ、デザインが創り出す感性的価値と情動的価値を効果的に発揮させて活用していくことが課題となっている。その役割は、従来の製品などのハードを中心としたデザインだけではなく、新しいビジネスをデザインするコンセプトづくりや事業プロデュースというソフト領域を融合することにまで拡大してきている¹⁾。デザインマネジメントの重要性がさらに増しているのだ。これは、ユニバーサルデザインやインクルーシブデザインにおいても同様である。デザイナーによる障害者への自立支援、特に職業的な自立支援においては、これまで主として製品やプロモーションツールのデザイン開発を期待されることが多かった。しかし、デザインマネジメントの視点をもって支援を行えば、授産施設等に関わる人々自身が製品開発を持続的に進めることのできる仕組みづくりも可能となるはずである。

今日、様々な人々のための「施設」や「製品」、あるいは「情報伝達」に関する多くの取り組みがユニバーサルデザインやインクルーシブデザインとして紹介されているが、その言葉はハード面のデザインとしてイメージされることが多い。しかし、障害者やそれに関わる人々の生活の質全体の向上を目的とした場合、生活の一場面を支えるハード面の支援だけではなく、それらを持続的に維持する仕組みづくりであるソフト面の支援が不可欠となる。それは、対象とする人、あるいは彼らを支える団体のみによって解決すべきことではなく、それに関係する機関全てを包括して考えなくてはならない。

これまで、重度の知的障害者の福祉就労を目的として運営される授産施設は、その目的が福祉にあるという考え方から、授産製品によって利益を得ることへの関心が薄かったため、経済活動への参加をあきらめている施設も多かった。そして、社会も彼らを保護されている存在として扱ってきた。そのため、社会からエクスクルード（除外）された状態であったと言っても過言ではない。しかし、彼らが社会の一員であるためには、社会活動に参加し、その価値を発揮することが重要であり、彼らを社会の構成員として取り込み、支え合うことが必要である。授産施設においては、授産製品を通じて障害のある人の能力を最大限に引き出し、社会とのかかわりを持つということも一つの方法である。それができれば、経済的な意味だけではなく、社会の一員としてその役割の一端を担うということへとつながる。これを支援するためには、市場に受け入れられる授産製品を送り出すためのデザインマネジメントが必要となる。しかし、一般的な中小企業への経営指導のようなデザインマネジメント支援では、福祉就労の場であるという彼らの目的や施設運営の環境、さらに、これまでのビジネス経験の蓄積の少なさを考えると、授産施設の現状に則さない。これまで社会経済との関わりが薄かった彼らにも、また受け入れる側にも、お互いの理解やその準備が必要である。つまり、デザインマネジメントをベースにしながらかの両者をつなぐソーシャ

ルインクルージョンのための支援が必要である。本研究では、これをインクルーシブデザインマネジメントと定義^{注1)}して研究を進めた。

2. 研究目的

厳しい経済状況の続く近年の日本では、社会保障の考え方の転換により、障害者に対して経済的な自立を支援する動きが高まっている。国土交通省では、2008年度から多様な主体による地域経営や地域の課題解決に向けたシステム構築を提唱している²⁾。これには、これまで行政が主体として行ってきた地域の問題解決などを行政も含めた地域の多様な主体が協働して進めていくことが含まれる。福祉の分野とて例外ではない。これまでの官（行政）主導の支援システムでは、その支援が途切れた時に元の状態に戻ってしまう。持続可能なシステム構築のためには、福祉においても支援を必要とする人自身やそれを周辺で支える人々が主導となる、官（行政）から民へのシフトが必要である。

その中で、デザインを支援の中心として包括的で継続的な効果をもたらす支援を目指す活動が注目されている。そこで、本研究では、日本国内で実施された授産施設におけるデザインマネジメントの成功事例の調査をもとに、授産施設が行ったデザインマネジメントの成功要因と、それに対して有効であった行政の支援やそれに関する団体の関わりについて分析を行った。これをもとに、授産施設が工賃を向上させるとともに、そこで働く障害者が社会の一員としての役割を担うソーシャルインクルージョンのためのデザインマネジメント手法であるインクルーシブデザインマネジメントについての提案を行う。

3. 背景

3.1. 授産施設等の経営問題

授産施設は、通常の事業所に雇用されることが困難である障害者が日中に通い、福祉サービスを受けながら能力に応じて作業を行ってその工賃を得る法的に求められた施設である。国内に6,000カ所以上あり（2011年10月1日時点）³⁾、その数は年々増え続けている。社会福祉法に基づいて作られている「法定授産施設」と、それ以外

注1) インクルーシブデザインマネジメント

本研究開始当初、日本国内ではインクルーシブデザインという言葉が一般に認知されておらず、国や自治体の目指す目標としてユニバーサルデザインが掲げられ、一般にも広く認知されていたことから、これをユニバーサルデザインマネジメントと定義していた。しかし、その後のインクルーシブデザインの認知の広がりにより、ここで本来の意味であるインクルーシブデザインマネジメントと再定義した。

のいわゆる「小規模授産施設（小規模作業所）」の2種類がある。一般的には、前者は「法内施設」、後者は「法外施設」とも言われ、障害者自立支援法（2013年に障害者総合支援法に移行）のもとでは、法内施設は就労移行支援事業を行う「就労継続支援事業所」という名称となり、A型事業所とB型事業所の2種類がある。就労移行支援事業とは、就労を希望する65歳未満の、障害で、通常の事業所に雇用されることが可能と見込まれる者を対象とし、一般就労等への移行に向けて、事業所内や企業における作業や実習、適性に合った職場探し、就職後の職場定着支援を実施するものである。A型では、通所により「原則雇用契約に基づく就労の機会を提供する」とともに、一般就労に必要な知識、能力が高まった者について支援を行い、B型では、「就労の機会や生産活動の機会を提供（雇用契約は結ばない）する」とともに、一般就労に向けた支援を行う³⁾。A型事業とB型事業の主な違いは、事業者と利用者の雇用契約が成立しているかないかという点であるが、工賃はA型にもB型にも支払われる。対象者としての違いは、A型事業の対象は「通常の事業所で雇用されることは困難だが、雇用契約に基づく就労が可能なる者」であり、B型事業の対象は「通常の事業所で雇用されることは困難で、雇用契約に基づく就労も困難なる者」となる⁴⁾。

しかし、実際には一般企業への就業ができる者は少なく、就職後にまた戻ってくるケースも多い。賃金体系や労働法規については法令（最低賃金法など）の適用外であり、作業によって事業所が得た収益によって工賃を分配するため、1か月の賃金が1万円以下というB型事業所も少なくない。また、障害者の保護者が設立するというケースもある^{注2)}ことから、マネジメントを行う経営者のビジネス経験は乏しく、障害者の作業能力の差と併せて、経営に問題を抱える施設が多い。そのうえ、自立支援法施行の2006年以後、国や県の補助金が廃止され、その後、市町村事業への移行が想定されていた小規模授産所では、市町村財政が厳しく、運営費のめどが立たないところもあらわれた⁵⁾。これを機に、厚生労働省は、小規模作業所に対して地域活動支援センター等への移行を推奨し、多くの小規模作業所が就労継続支援B型事業所へと移行したが、依然として、経営の問題は解決されていない。

なお、就労継続支援B型事業所という名称は、一般的にはまだ浸透しておらず、「授産所」や「作業所」という呼称が使われるケースもあり、また、その機能から作業所のことも授産施設と呼ぶケースもあることから、本文で用いる授産施設という言葉は、法内である就労継続支援B型事業所と、法外施設である小規模作業所の両方の施設を指すこととした。

注2) 授産施設設立の経緯

作業所も含めた授産施設の設立経緯は様々であり、社会福祉法人が事業拡大のために新設する場合や障害を持つ子供の親が仲間を集めて設立する場合もあり、資金や運営ノウハウなどに大きな差がある。どちらにしても、前者は福祉事業従事者により運営され、後者は時によっては専業主婦によることもあり、両者ともに経営に関する知識や経験を持つ職員が在籍することは稀である。

3.2. 自立支援法の影響

日本の社会保障は、1950年に弱者を保護し救済するという理念のもとに始まった。しかし、経済状況の厳しい近年、社会保障コストが国民経済において非常に大きな比重を占めるようになり、その考え方は社会との連帯とともに自立支援に向かって変化している⁶⁾。社会保障に関しては、これまでに様々な法改正が行われており、2006年4月には「障害者自立支援法」が施行された。これは日本の少子高齢社会を背景に、「障害者及び障害児がその有する能力及び適性に応じ、自立した日常生活又は社会生活を営むことができる」⁷⁾ようにすることを目的としたものであった。これまでは、障害の種類によって選択の余地なくサービスが定められおり、利用者に選択の権利はなかったが、この改正によって一元化された福祉サービス内容の中から利用者自身が必要なものを選ぶことができるようになるはずであった。しかし、実際には、授産施設、特に就労へと結びつけることが難しい知的障害者のための就労継続支援B型事業所等においては、利用者の自己負担金が増加するケースが頻発することがわかった。旧法では、利用者は受けた福祉サービスの料金は収入に応じて支払う応能負担のシステムになっていたため、たとえわずかな工賃収入でも大きな問題はなかった。しかし、「障害者自立支援法」では、受けたサービス料に対して原則1割の負担を利用者に求めており、新法の施行後は従来の3倍もの利用料と食費が請求される応益負担のシステムになったため、利用者の自己負担金が増大するという問題が起こった。特に低所得者については、93.6%の利用者の負担増となり⁸⁾、通所できなくなる利用者も現れた⁹⁾。そこで、政府（厚生労働省）は、一般就労が困難である者には、就労継続支援B型事業所等（入所・通所授産施設、小規模通所授産施設を含む）での工賃水準を向上させることが重要であるとして、就労継続支援B型事業所等（以下、授産施設）の利用者の工賃（2006年度平均賃金 12,222円³⁾）を自立した生活が可能金額^{注3)}にすべく、「工賃倍増5か年計画」を立て、2007年に各地方自治体に計画の実行を要請した（2007年厚生労働省通知）。この「工賃倍増5か年計画」には、これまでの補助金に頼った授産施設の体質を改善し自立的な運営を行うための具体的な支援が示されており、要請を受けた地方自治体は、これに沿ってそれぞれの状況に応じた方法で授産施設における工賃引き上げの対策を行った。そのため、その手法や効果は様々であった。

3.3. 工賃倍増5か年計画への取り組み

「工賃倍増5か年計画（以下、5か年計画と略記）」実施から3年後の2010年10月、厚生労働省の主催によるこの取り組みへの成果を発表するイベント「至福のお届け」において、優秀事例を表彰するコンテスト（以下、至福のお届けコンテストと略記）が

注3) 自立可能な金額とは

障害者の単身生活に必要な最低水準を月10万円と定めた場合、障害者年金（2級、6万6000円）に工賃3万円があれば、地域で自立した生活が営めることから、厚生労働省が都道府県に各種支援事業を実施するよう求めていた。

開催され、38 道府県から推薦された 94 事業所の製品やサービスの事例の中から、13 製品と 3 事業が優秀事例として選ばれた。この至福のお届けコンテストの目的の一つは、授産施設の工賃を向上させるための障害者支援のあり方と、今後の補助金に頼らない自立的な運営を行うための売れる商品づくりの手法について情報交換を行う事であった。表彰された上位授産施設のプレゼンテーションと主催者から発表された「一優秀製品、事例 製品概要一」に記載された受賞理由¹⁰⁾から、新潟県と宮城県の授産施設が、特に優れた製品デザインとプロモーションによって授産製品の売り上げを向上させていることがわかった。

一方、厚生労働省の 5 か年計画実施要請に先んじて、いち早くこの利用者負担の問題を重要ととらえ、授産施設の賃金向上プロジェクトに取り組んでいる県もあった。それが静岡県であり、「地域活性化に取り組んでいる先進的・代表的な事例」のひとつとして評価された¹¹⁾。静岡県は、障害者自立支援法によって知的障害者の授産施設、特に非認可の施設に対して、障害者自立支援法施行以後に国の認可を受けた B 型作業所へと移行することを勧め、県と NPO 法人静岡県小規模作業所連合会と静岡文化芸術大学が協働する「授産製品品質向上・販売促進プロジェクト事業」（以下プロジェクトと略記）を 2006 年 4 月に創設し、授産施設で働く障害者の賃金向上を試みた。その後、厚生労働省より 5 か年計画実施の要請があり、小規模作業所連合会に加えて静岡社会就労センター協議会が新たに参加し、設立当初の計画に「5 か年計画の指針」を加え、授産施設グループ全体での授産製品の開発能力向上と賃金の向上を目指した。このプロジェクトでは、多くの授産施設が積極的に製品開発に取り組んだものの、その製品は至福のお届けコンテストにおいて表彰の対象とはならなかった。

以上のことから、上記 3 県の調査を進めると、新潟県・宮城県と静岡県では、支援の方法が全く異なることが分かった。また、この 5 か年計画との関連ではなく、特定非営利活動法人セルフセンターが独自に日本全国の授産施設を対象にデザイン支援事業を行っていたが、それはわずか 2 年で打ち切られてしまっていたことも分かった。

3.4. 工賃倍増 5 か年計画のその後

工賃倍増 5 か年計画としてスタートしたこの試みは、全国的に見ると、各授産施設自身の取り組みや市町村や地域レベルの理解や協力が不十分であったため、2012 年度から「工賃向上計画」と名称を変え、2014 年度までの予定で継続することとなった。工賃向上計画では、工賃倍増 5 か年計画で推奨された専門技術者の導入による技術向上や経営コンサルタントによる支援などの具体的な取組に加えて、個々の授産施設の取り組み目標の設定を推奨し、安定的で継続的な運営に資するための共同化の推進のための支援の強化・推進を図ることが目標とされた。その後、障害者自立支援法が、2013 年度に障害者総合支援法に移行されると同時に、3 年間の時限措置として障害者優先調達推進法が施行され、官公需の優先発注が促された。

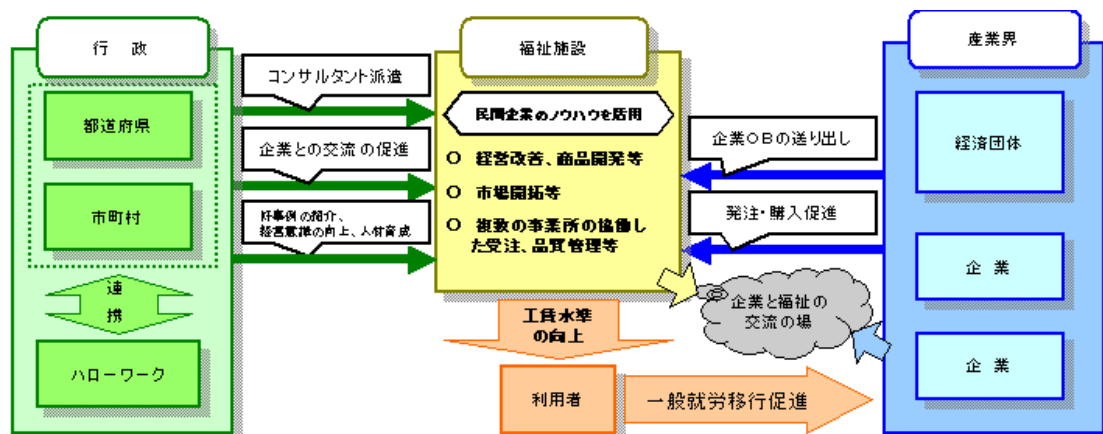


図 1. 「工賃倍増 5 か年計画」による福祉的就労の底上げイメージ図
厚生労働省 HP より (2013. 01. 07 閲覧)

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/service/shurou.html>

4. 研究方法

これまでに授産施設を対象として行われてきた研究では、建築や設備環境に着目した研究は多くあるが、マネジメントに関する研究は少ない。「障害者授産施設における経営問題」¹²⁾は、施設マネジメントの研究であるが、賃金向上のための施設内運営をベースとしたものであり、一般市場に対してどう働きかけていくかというデザインマネジメント手法には、触れられていない。また、デザインに触れた研究もあるが、授産製品の訴求力向上のためのデザイン導入の必要性の言及にとどまり、その具体的な研究はされていない¹³⁾。

この理由の一つに、これまでの授産施設支援の取り組みに関する報告書や小倉が著書¹⁴⁾でも指摘するように、これまで福祉政策の法に守られてきた福祉関係者のビジネスに対する意識の薄さによって、記録や記憶をたどることが難しく、研究の対象とするのが難しかったことがある。しかし、この 5 か年計画によって、全国の授産施設に一斉に利益を上げて工賃を倍増させる試みが促された。これは、一般市場で授産製品の売り上げをあげる、つまり、これまであまり真剣に取り組んでこられなかった社会に打って出るための試みであった。

これまでの行政支援は、官公需を増やしたり、即売会を開いたりするという対応が多く、すぐに数値的な結果が出るけれども一時的な効果で終わってしまう支援ばかりであった。これでは、経済的な自立への支援にはならない。

こうした背景から、本研究では新潟県と宮城県と静岡県の授産製品開発の事例と、それをサポートした自治体の取り組みを比較することによって、研究を進めた。

まず、至福のお届けコンテストで表彰された新潟県と宮城県の授産施設に対して調査を行い、各報告書の資料と受賞プレゼンテーションの記録をもとに、彼らが行ったデザインマネジメントを精察し、対照させることによって、成功要因を抽出した。次に、地方自治体の担当者への聞き取り調査と報告書等の資料とともに、前述の成功要因とを対照させ、地方自治体が行ったサポートの中で、何が成功要因に対して寄与したかを明確にした。そして、静岡県プロジェクトについて、プロジェクトへの参加者（静岡県職員、大学教員、授産施設職員、関係機関職員など）への聞き取り調査と活動記録をもとに成功要因の抽出を行い、自治体の寄与について考察した。

その結果、新潟県と宮城県の2事例と静岡県の事例では、地方自治体のサポートのアプローチが全く違うことが分かった。このことから、これらの結果を合わせて考察し、授産施設利用者の工賃向上のために必要な手法と、行政が行うべき支援についての提案を行った。そして、この提案に含まれるデザイン支援を5か年計画とは関係なく独自に行った特定非営利活動法人日本セルフセンターの結果と対照させて、デザイン支援の有効性と今後の課題について検証した。

第1章 参考文献

- 1) 河原林 桂一郎・井上勝雄 編、『デザインと感性』、海文堂出版、2005年、pp. 49-74
- 2) 厚生労働省 社会・援護局 地域福祉課 地域福祉係、「これからの地域福祉のあり方に関する研究会報告書」、
<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/03/s0331-7a.html>、2013. 4. 21 閲覧
- 3) 厚生労働省、「HP 厚生労働省 HP 障害者の就労支援対策の状況」、
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/service/shurou.html>、2014. 2. 1 閲覧
- 4) 「就労支援継続どっとこむ」、<http://www.s-agata.com/category10/>、2012. 11. 12 閲覧
- 5) 矢嶋 里絵・菊池 馨実 編、『自立支援と社会保障、-主体性を尊重する福祉, 医療, 所得保障を求めて-』、日本加除出版株式会社、2008年、p. 237
- 6) 京極高宣、『障害者自立支援法の課題』、中央法規出版、2008年
- 7) 厚生労働省、「障害者自立支援法 第一章 総則」
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2005/02/tp0214-1c1.html>、2013. 4. 21 閲覧
- 8) 福祉行政法令研究会、『障害者自立支援法がよく分かる本』、株式会社 秀和システム、2010年、P. 11
- 9) 厚生労働省 社会・援護局障害福祉部、『障害福祉保険情報』vol. 7、2007年
- 10) 厚生労働省、「優秀製品 事例 製品概要」
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000t14j.html>、2013. 4. 21 閲覧
- 11) 財団法人地域活性化センター、『2008年度地域活性化事例集 大学等との連携による地域の活性化』、2008年、pp. 24-27
- 12) 山中 伸彦、「障害者授産施設における経営問題--障害者の自立と授産事業のマネジメント」、
“Management problems in working facilities for handicapped persons”、『経営行動研究年報』、
15, pp. 84-91,
- 13) 平野 聖・青木 隆裕・末廣 健一・光畑 公美子、「授産施設における生産活動の現状と課題に関する調査」、『川崎医療福祉学会誌』、Vol. 17 No. 1、pp. 263-278
- 14) 小倉 昌男、『福祉を変える経営』、日経 BP 出版センター、2003年、p. 27
- 15) 高橋 岳志・名古屋 恒彦・高橋 早苗、「食品加工事業における知的障害者就労支援の最適モデルの構築に関する研究」、『岩手大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要』、第8号、2009年、pp. 143-159

- 16) 竹川亮三、「ソーシャルデザインシンキングとMOD—その4—サービスドミナントロジック市場とサプライチェーンにかける橋」、『日本感性工学会大会予稿集』(CD-ROM)13th、2011年
- 17) 大藤恭一、「ソーシャルデザインシンキングとMOD—その7—地域経営におけるMODの可能性」、『日本感性工学会大会予稿集』(CD-ROM)巻13th、2011年
- 18) 杉原努、「戦後我が国における障害者雇用対策の変遷と特徴その1—障害者雇用施策の内容と雇用理念の考察—」、『社会福祉学部論集』、第4号、2008年、pp.91-108
- 19) 青木幸弘、『価値共創時代のブランド戦略 脱コモデティ化への挑戦』、ミネルヴァ書房、2011年
- 20) 古瀬 敏、『ユニバーサルデザインとは何か』、都市文化社、2000年
- 21) 稲垣 貴彦、「知的障害者施設の実態」、『中部学院大学・中部学院大学短期大学部研究紀要5』、1-10、2004年
- 22) 壮村 明彦、『障害者自立支援法事業者ハンドブック 指定基準編—人員・設備・運営基準とその解釈』、中央法規出版、2012年

第2章 取り組み事例と支援の効果

この章においては、はじめに、至福のお届けコンテストで表彰された新潟県と宮城県の事例について、受賞製品を生産する授産施設のデザインマネジメント事例と地方自治体のサポートを紹介する。加えて、上記2県とは違うアプローチを試みた静岡県をサポート事例について述べる。

1. 新潟県の取り組み

1.1. 最優秀賞「作業所 A」の取り組み（製品 / おからの焼きかりんと）

作業所 A は、2007 年新潟県十日町市に設立された。基本的人権を尊重し、障害者が地域で主体的な生活を送ることができるよう、職業的リハビリテーションを推進している。設立当初の利用者は 30 人であったが、2011 年の利用者は 43 人となり、正月用飾り制作などの下請け作業とともに、かりんとうや豆菓子を中心とした自主開発商品を製造販売している。下請け作業は年間を通じてほぼ毎日 15～20 人を割いて行うが、2009 年の売り上げは全体の 6%しかなかった。その他、職員の付き添いを伴いながら製麺工場でグループ労働を行う施設外労働収益が 21%となっている。一方、自主開発製品の売り上げは 73 %を占めている。開設当初からの様々な試行により、工賃は開設当初（2007 年）の 7,178 円から 19,000 円（2011 年）にまで増えた。2011 年の工賃の最終目標は 50,000 円であり、2011 年の調査時には、2011 年度末に 30,000 円を超える見込みであった。（図 2.）

開設当初、施設長は下請け作業では数をこなしても利益が少ないことに気づき、自主製品の販売で利益を向上させることを目指して、市場競争力のある商品の開発を行うことを決意した。まずは、専門技術者の知識と技術が必要であると考え、シルバー人材センターに紹介を依頼して大手菓子メーカーを退職した菓子職人を雇用し、豆菓子の製品開発をすすめた。そして、日本全国のお菓子を集めて研究させ、競争相手となる他の授産製品に多い手作りクッキーと比較されない独自性のある菓子商品を開発しようと考えた。

表1. 作業所 A 施設概要
2011/7/15 資料提供:作業所 A

事業所内容	定員	職員数	障害内訳	取組内容
就労移行支援事業	12 名	11 名	知的障害:32 人 精神障害:3 人 高次脳機能障害:2 人	豆菓子、クッキー、かりんとう 木工、刺し子制作販売
就労継続支援事業 B 型	31 名		自閉症:3 人 発達障害:2 人	施設外就労 各種下請け作業

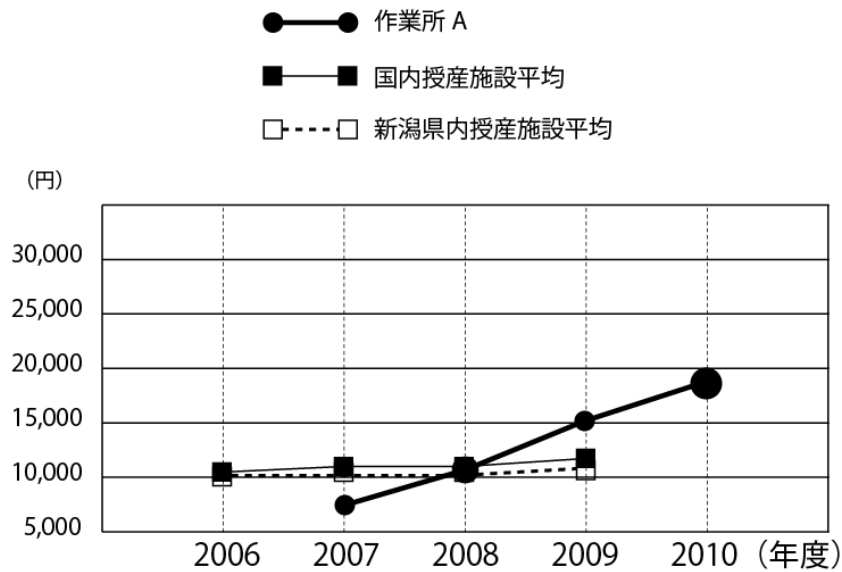


図 2. 作業所 A 平均工賃比較表



図 3. おからの焼きかりんと 自主開発パッケージ(撮影: 著者)

そこで、当時ブームとなっていたかりんとうに着目し、他の授産製品や市販のかりんとうとの差別化を図るためにヘルシーさを強調して、材料におから（低カロリーである豆由来の材料）を使用し、加工も「揚げる」のではなく「焼く」製法をとった。さらに、授産製品のプロモーションで競合施設が使用している「手作り」はあたりまえすぎるキーワードであると考え、地産地消、安心安全、素朴さ、というストーリーを加えた。そして、商品名を「おからの焼きかりんと」（図 3.）として販売した。

この製品の発売後に、国際芸術祭アート・トリエンナーレ「大地の芸術祭」が新潟県で開催され、その企画の一つとして「越後妻有」の名産品リデザインプロジェクト

が行われた¹⁾。これは、地域の魅力を伝えられる商品に対して全国1万人の若手クリエイターからパッケージデザインを公募し、審査員（日本を代表するデザイナー）により選ばれたパッケージと地元商品を組み合わせプロモーション販売をするものであった。「おからの焼きかりんと」は、このリデザインプロジェクトにおけるパッケージ募集の対象商品に選ばれた。「おからの焼きかりんと」のパッケージには多くの応募があり、その中から、図4.のデザインが採用された。このデザインを使用するためには、売上げの8%をロイヤリティとして企画会社に支払わなくてはならなかった（一般的には3%）。しかし、作業所Aの施設長は、この企画に参加することによる全国メディアへの露出と販売経路の拡大にはそれ以上の価値があると考えた。そのため、作業所Aでは、ロイヤリティを支払わなくてはならない図4.のパッケージと、利益の厚い従来の自主開発パッケージ(図3.)の両方を存続させることにした。また、至福のお届けコンテストでの最優秀賞受賞の際にもテレビで取り上げられ、従来のパッケージの商品にも問い合わせが殺到し、売上げを伸ばした。

2011年、作業所Aでは、施設内ショップの店頭を含め、県内外で35箇所に委託し販売を行った。大地の芸術祭では、約10,000個の売上げがあり、継続してオンラインショップ ECHIGO-TSUMARI ONLINE SHOP²⁾での販売も行われている。これまでの売上げの伸長は、2009年は「大地の芸術祭」、2010年は至福のお届けコンテスト入賞による特需に恵まれた効果が大きな影響を与えていたため、今後は、イベントに頼らなくても売上げを確保することが課題となっている。施設長は、この企画に対するマーケットの反応によって、パッケージなどのデザイン企画への投資が有効であることを確認した。このことを生かし、2011年は、作業所A自身が自主企画を十日町市とデザイナーに持ち込み、十日町市のキャラクターである雪の妖精ネージュをモチーフにしたクッキーの開発を進めている。これをロイヤリティ1.5%の条件で交渉しているが、これまでの経験から投資を十分に回収することができると考えている。

一方、生産については、この売上げの伸長とともに注文が増え、生産量を増やさなくてはならなくなった。そのため、作業所Aでは、県からの補助金を利用して設備投資を行い、200万円の煎餅焼き機、900万円の豆焙煎機を購入し、生産量拡大を図った。それでも、ひとつの施設で生産できる量には限界がある。作業所Aの利用者は、スタッフとともにオープンの管理以外の全ての生産工程に関わっている(図5.)。利用者の分担を減らし、職員の工程を増やせば生産効率は上がるが、利用者の就労訓練の効率は落ちる。こうしたことから、一般市場からの需要に応えるためには、他施設との連携により生産量を増大させる必要がある。しかし、実際には、他施設とのモチベーションレベルや技術レベル・品質管理の問題などにより難しいとの判断から、取り組んではいない。

また、作業所Aでは、設立当初雇用した菓子職人が高齢となったため、臨時雇用創出事業（失業者の雇用促進のために設けられた国と県が雇用者に対して雇用者の給与を全額負担する2011年までの時限的措置）を利用して後継者を雇用し、臨時雇用創出事業終了後も継続して雇用する予定である。



図 4. リデザインプロジェクトによるパッケージ(撮影:著者)



図 5. 作業の様子(撮影:著者)

1.2. 新潟県の支援

新潟県は、2008年3月頃から「5ヵ年計画」実行の一環として、国の認可を受けた県内授産施設を対象に、支援策を希望する施設に対してのサポートを開始した。2010年までは先進事例の紹介や研修事業を行い、また、希望する授産施設に対して個別に企業コンサルタントの派遣を行った。コンサルタントを派遣した授産施設については工賃が向上した傾向にある。しかし、作業所Aの場合は、コンサルタントから受けたアドバイスのほとんどがすでに自主的に試みられていた。このように、コンサルタントの派遣を要望した施設はすでにビジネスに対して高い意識を持っており、その後も自身の努力を継続することによって工賃を向上させたことが読み取れることから、その効果は定かではない。さらに、コンサルタント事業は個々の授産施設に行うため広がりを持たず、県内授産施設全体の工賃向上のためには効果が薄いと判断され、2009年に中止された。

2008年から2009年にかけては、「障害者就労支援・生活支援センター」、「コンサルタント(中小企業診断士)」、企業から下請け授産を受注している「社会福祉法人施設」の3つの機関に対して、企業と施設を結ぶネットワークづくり事業として、企業から授産施設への発注を促すよう依頼した。これらの機関に依頼することにより、以下の効果を期待していたからである。「障害者就労支援・生活支援センター」は障害者の一般雇用の斡旋を行う業務を担っているため、障害者福祉に理解を示す企業に発注を依頼してもらうことを期待した。「コンサルタント(中小企業診断士)」には地元企業へのパイプづくりを期待した。また、「社会福祉法人福祉施設」には、さらなる受注の拡大と他施設への受注の分配を期待した。しかし、リーマンショックも重なり、企業側の経営も苦しく、工賃があまりにも安く低効率であることも分かった。そのため、2009年度をもってこの支援は中止された。

2010年からは、新潟県下越地方(新潟市)において自主的にネットワークづくりを行っている14施設「C-netsにいがた」^{注4)}があるという情報が県に伝わり、これを始めとして、中越地方の長岡市には、「長岡市内障がい者共同販売ネットワーク」、上越地方には、「上越市ワーキングネットワーク」(それぞれ10~15施設参加)がつくられた。このことから、2008年から行われた上記の事業と同じ名前であるが、別の事業として、「ネットワークづくり事業」という事業名において、施設間のネットワークづくりのサポートを始めた。このネットワークによって、県からの封入作業の大量受注や、民間企業(生花店)からの依頼による英字新聞で紙バッグを制作する作業を行った。これに伴い、新潟県は県庁から封入作業などを発注するアウトソーシング推進事業を予算

注4) 「C-netsにいがた」

(<http://www.pchmt.com/public/html/type/about/tpl/cnets/>)

障がい者福祉支援ネットワーク。このネットワークにより、授産施設が互いのノウハウや情報を共有し、大きな仕事を効率的に行ったり、あるいは自ら仕事を作り出したりすることで、人と人が互いに生かし合う社会づくりを進めることを目的としている。これにより、DM封入やオフィス清掃、データ入力、袋詰めなど、繰り返しの多い単純作業を授産施設同士の連携により、大量の作業を短期間かつローコストで行うことができるようになった。しかし、あくまでも作業分担に関する試みであり、静岡県が試みたような製品開発にまでは至っていない。

化した。この事業では、エントリーした施設の順に受注することができるが、工賃の低い授産施設が優先される。しかし、永久に続くことは保障されていない。これも下請け作業であり、工賃向上にはつながらない。

その他に、臨時雇用創出事業の紹介やシルバー人材センターへマッチングの依頼を行い、希望した授産施設の事業内容に合わせて、菓子職人や農業経験者などを専門技術のアドバイザーとして斡旋した。新潟県では、こうした臨時雇用創出事業で雇用された職員の給与は、国と県が全額を負担している。

なお、作業所Aのパッケージデザインをコーディネートしたリデザインプロジェクトは、「大地の芸術祭」の運営を担当するプロデュース会社が企画したものであり、県が直接働きかけたものではないが、新潟県と十日町市の予算により始められたものである。(2011年10月聞き取り調査)

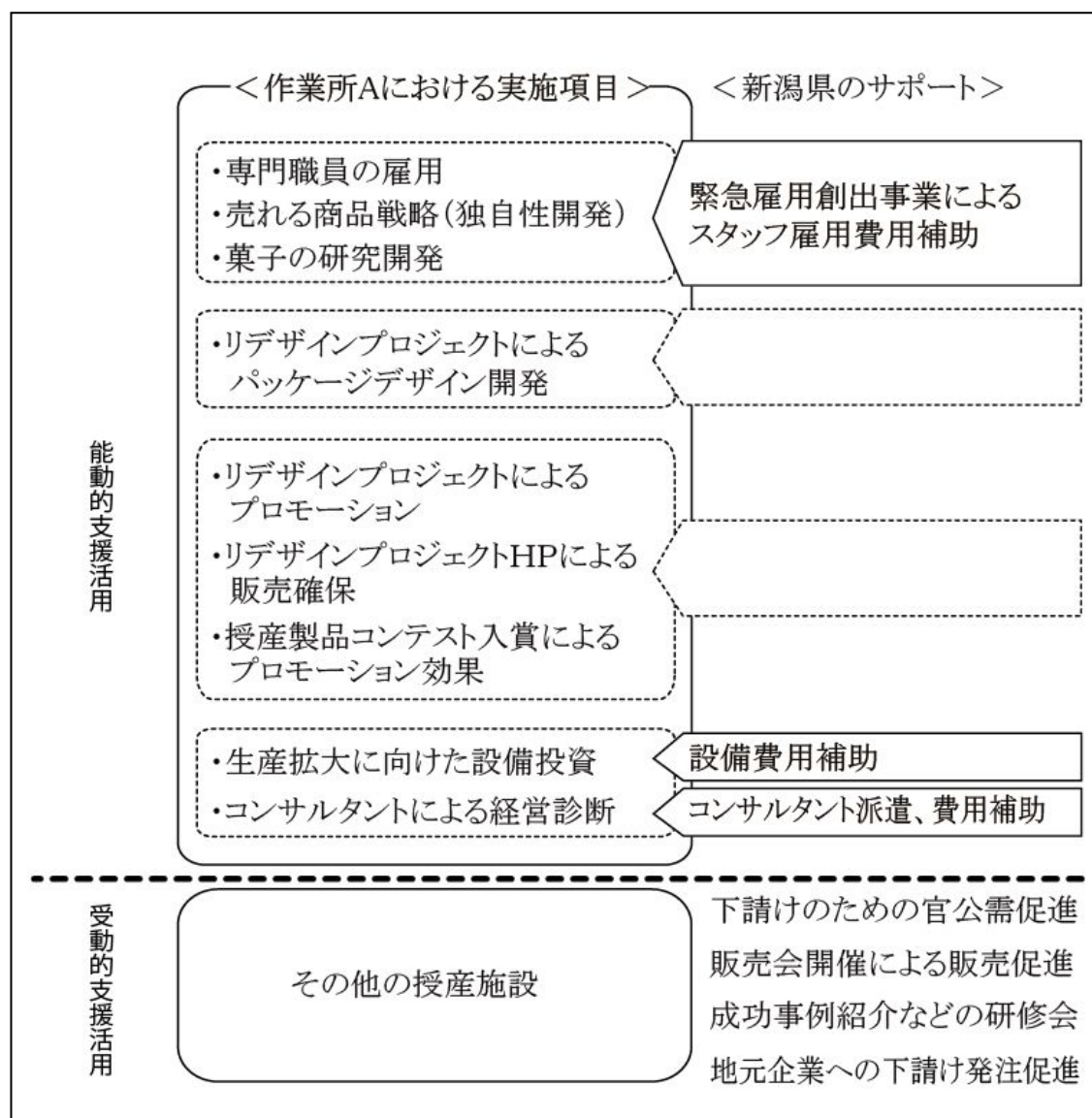


図6. 作業所Aにおける実施項目と新潟県のサポート

2. 宮城県の取り組み

2.1. 優秀賞「作業所 B」の取り組み（製品 / 伊達の燻製）

作業所 B は、2005 年に設立された多機能型就労支援事業所である。知的障害者等に対する支援を通じ、地域における福祉向上のため、就労訓練等のサービス事業所を通じ、ありのままに「誇りと輝きを持って暮らす・働く」ことの実現を理念に活動している。2011 年の定員は、就労移行支援事業の通所者が 6 名、就労継続支援 A 型事業には 10 名、5 カ年計画のサポート対象の中心となる就労継続支援 B 型事業には 15 名が通所していた。作業所 B の主な事業内容は、レストランや手作り弁当製造・販売、燻製製造、委託清掃、メール便宅配などである。

2005 年の設立当初は、国道沿いに喫茶レストランをオープンするも来客が少なく経営が成り立たなかったため、事業の柱を弁当の製造販売にシフトさせた。この事業では、プロの調理スタッフを雇用し、県庁や市役所を中心に地元の食材を使った日替わり弁当 200～250 食を毎日、配達、販売し、容器を回収して洗浄している。配達車両の運転手以外はすべて利用者であり、総勢 20 名で配達と回収にあたっている。弁当事業の売上は年間 2,700 万円程度で、事業収入全体の 9 割を占めている。2011 年（調査時）の平均月額工賃は、35,000 円程度（図 7.）であるが、最終的には 50,000 円を目指している。この目標の実現のために、弁当事業に続くもう一つの柱として、より高い工賃を目指し、2009 年 7 月から就労継続 A 型支援事業として、「燻製事業」をスタートさせ、2010 年には、宮城県庁 18 階にレストランぴあを開業した。

表 2. 作業所 B 施設概要
作業所 B(2013 年 8 月 31 日)

事業所内容	定員	職員数	障害内訳	取組内容
就労移行支援事業	6 名	6 名(兼務)	知的障害 1 名 発達障害 2 名 精神障害 1 名	作業体験 デスクワーク就労訓練
就労継続 A 型支援事業	(Factory) 10 名	3 名	知的障害 1 名 発達障害 3 名 精神障害 5 名	魚介類の燻製製造・販売
就労継続 B 型支援事業	(レストラン) 34 名	10 名 6 名(兼務)	知的障害 22 名 発達障害 6 名 精神障害 3 名	手造り弁当製造販売 レストラン運営 メール便受託作業

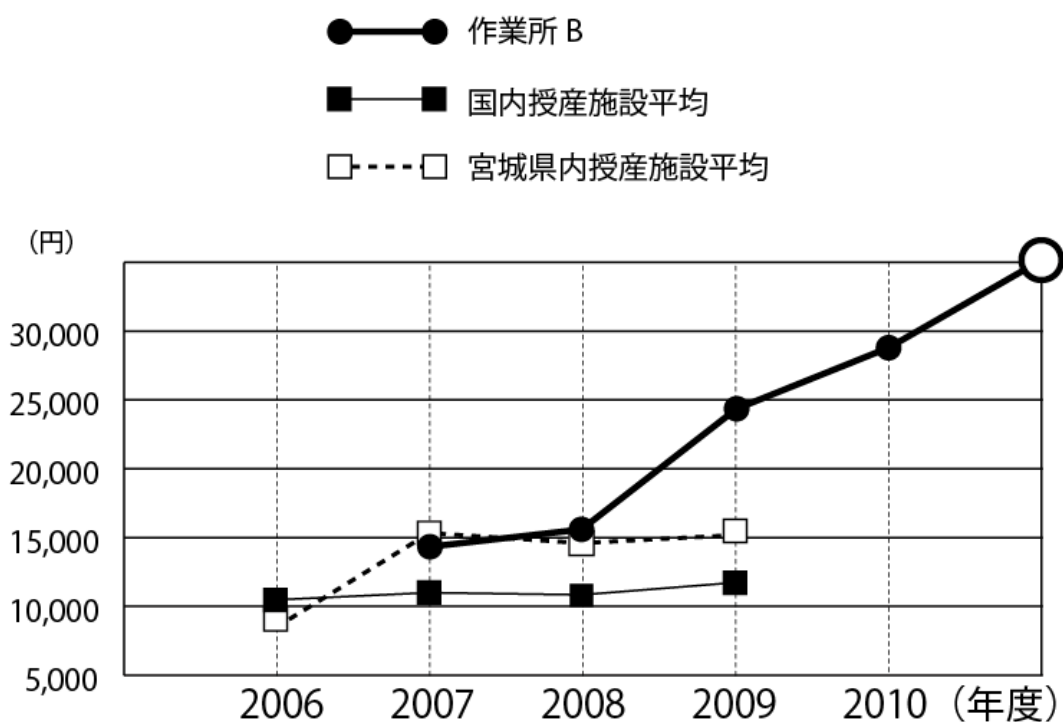


図 7. 作業所 B 平均工賃比較表 (2010 年 至福のお届け発表内容より作成)

新製品開発を始めた当初は手作りクッキーを製造・販売したこともあり、評判も売り上げも好調であった。しかし、作業所 B は後発の施設であることから、同友であり先行している他の授産施設の売り上げに対する侵食に配慮して、どこにもない独自ブランド製品の開発を決意した。この実現のために、他の授産製品とは異なった食材を使用し、「宮城県土産」として全国に向けて販売できるものを目指した。そして、水産加工品に着目し、宮城県水産加工研究所に協力を要請した。最初は、宮城県産の食材を使った商品として仙台名物・笹かまぼこ製造を考えるも、ライバル業者が多く材料調達が難しいことから断念した。次に、消費者の立場に立った喜ばれる食品を開発すべきと考え、宮城県産の海の幸を手軽に楽しめる燻製の開発に取り掛かり、地元産の食材を材料とすることにこだわった。そして、最新の電子燻製機を導入し、調理師スタッフを中心にして、試行錯誤しながら油分や水分を残した柔らかな新しい食感の燻製を開発した。このことによって燻煙時間が短縮され、生産量も増大した。さらに、商品バリエーションを展開し、宮城県産の新鮮なギンザケ、メカジキ、ホタテや宮城県産の大豆で作られた豆腐の燻製を「伊達の燻製シリーズ」(図 8.)として商品化した。商品化にあたっては、5 年計画のコンサルタント派遣事業に応募し、経営コンサルタントからアドバイスを受けた。また、食の専門家を交えた試食会などを何度も開催して試行錯誤を重ね、本格的な高級商品になるように工夫した。

パッケージにも徹底的にこだわり、ギフト商品としての「高級感あるデザイン」にするために県の専門機関によるデザイナーと企業を結ぶマッチング事業に応募し、デザイナーの紹介を

受けた。複数のデザイナーから提案を受けて商品イメージを表現できるデザイナーを探し、採用したデザイナーには、パッケージ、パンフレット、ホームページのデザインをトータルに依頼した(図 8. 9.)。これらのデザインは、2010 年に受賞した至福のお届けコンテストの優秀賞でも、「その味と高級感あるギフトパッケージが評価された」とコメントされ、高い評価を受けた。³⁾

2010 年 3 月には、2009 年度の宮城県水産加工品品評会において、ギンザケの燻製が「水産庁長官賞」を受賞した。これは、県内有名企業からの優秀商品 170 点の応募の中から選ばれたものであり、食品企業ではなく授産施設の製品が選ばれたということが大きな話題となった。この受賞をきっかけに新聞などのマスメディアで製品が取り上げられると、贈答品を中心に燻製の売上げは激増した。また、県内産食材だけを販売するセレクトショップでも取扱われるようになった。この 7 か月後に受賞した至福のお届けコンテストの優秀賞でも、これをきっかけに再び新聞やテレビなどのメディアに頻繁に取り上げられ、さらに注文が増した。その他にも、宮城県の産品として品質の高い商品に与えられる E マーク^{注5)}を取得し、JR 東日本のお土産商品として 1,000 セットを販売した。また、地元百貨店「藤崎デパート」のギフト商品にも採用された。さらに販路を拡大し、新潟県庁に出店したレストラン(図 10.)や作業所 B での店頭販売の他に、インターネットによる通信販売や震災復興イベントでも販売を行っている。

作業所 B では、こうした受注の増大による量産に対応するため、臨時雇用創出事業の支援を受け、在任の調理師 1 名に加え、調理師を 3 名雇用した。後にもう 1 名増やし、栄養士 1 名を加え、2011 年は、職員 6 名体制で生産を行っている。しかし、臨時雇用創出事業は時限つきであるため、職員の給与確保のための売上げ向上は必須課題である。そのため、燻製機 2 台を買い足して工場を設立し、これまで断ってきた受注や繰越注文に応えるために、さらなる量産体制を組みスタッフを継続雇用する計画とのことであった(2012 年にオープン)。また、パッケージデザインについても 5 カ年計画終了後も経費からデザイン料を捻出し、継続してプロデザイナーに依頼する予定とのことであった。(2011 年 10 月 聞き取り調査)

注5) E マーク

宮城県内産物の良さを生かし、地域の文化や技術にこだわりをもってつくられた特産品を宮城県が認証する認証食品に与えられるマークである。

宮城県 HP <http://www.pref.miyagi.jp/syokushin/s-brand/emarkmiyagi/what.htm>



図 8. 伊達の燻製 ギンザケ(撮影:著者)

旬鮮な食材をハーブと
薫り高いさくらチップで包み
丁寧に燻した美味しさ。

宮城県のとちぎで収穫される
豊かな自然が育んだ「旬」「鮮」の素材たち。
新鮮な魚と県産大豆「宮城白豆」を使用した豆腐を
自家製ハーブのソリュール液に漬け、
さくらチップでじっくり燻しました。
食感と豊かな燻製をお楽しみください。

銀鮭
宮城県産の新鮮な魚をさくらチップで燻製し、
タイム、オリーブなどのハーブで香り付けしました。

メカジキ
宮城県産のメカジキを、醤油
と自家製ハーブと白
ワインで燻製しました。

ほたて
新鮮なほたては、
自家製ハーブとさくら
チップで燻製しました。

豆腐
〔自家製ハーブソリュール液〕
宮内産の大豆、宮城白豆を
塩水で燻製し、
ペーパーで燻製しました。

豆腐
〔自家製ハーブソリュール液〕
宮内産の大豆、宮城白豆を
塩水で燻製し、
ペーパーで燻製しました。

※ご購入におすすめのギフトセットもございます。詳しくは価格表をご覧ください。

食材王国みやぎ
RESTAURANT MIYAGI

レストランみやぎは、高品質なものをづくりに取り組んでいます。

図 9. 伊達の燻製パンフレット(撮影:著者)



図 10. レストランぴあ(撮影:著者)

2.2. 宮城県の支援

宮城県では、県内授産施設平均工賃 13,500 円 (2007 年) から 27,000 円を目指して、5 年計画を実行した。その一環として、希望する県内授産施設に対して、経営コンサルタントの派遣を行う他、県の関係機関に依頼してデザイナー紹介事業や国の臨時雇用創出事業の紹介を行った^{4) 5)}。新潟県とは異なり、宮城県では、経営コンサルタントやデザイナーにかかる費用の半額は授産施設の負担とした。これは、有料で請け負うことによって補助金への依存体質からの脱却と、リスクを覚悟した投資を伴う実社会と同等の経営を意識してもらうことが意図であった。しかし、希望した授産施設は、年間でわずかに 3 件であり、この制度を導入した 4 年間の合計は、12 施設ほどであった。県は、みやぎセルフ協働受注センターとともに積極的にこの制度の周知活動を行っていたことから、これは授産施設経営者のビジネス感覚の欠如による投資への躊躇が大きな理由ではないかと推察される。宮城県では、これらの制度の活用方法については各施設に任せているため、「作業所 B」のように成功する施設もあれば、制度を活用したものの、計画性なく様々な取り組みを試しすぎたために、全て頓挫してしまった施設もある。これは、計画的な経営という視点を持たずに制度の活用を単発的に行った結果とも考えられる。また、経営コンサルタントに関しては、福祉施設であることを考慮に入れず、施設側との合意形成ができなかったケースもある。利用者が作業することに意義があるという点を欠いて、経費削減や生産性向上のみを目的にして、利用者の作業工程を除いてしまった結果である。これは、就労支援が目的の授産施設のマネジメントが一般企業に向けたマネジメントとは全く同じではないという、コンサルタント派遣の難しさを浮き彫りにしている。宮城県では、みやぎセルフ協働受注センターが「授産施設等協働受注活性化事業」と「授産施設等経営

改善等事業」の二つを担当し、県内各種イベントへの参加による授産製品の販売を行っている。この事業を通じた各授産施設との交流の中で、福祉施設職員の事業に対する関心のウェイトが従来の福祉におかれていることが多く、商品開発や販売促進などの経営改善には理解を得ることが難しいケースが多いことが確認されている。宮城県では、この意識を改革するためには、コンサルタントの派遣は上記のような問題を解決しながらも、継続して行うべき一つの手段であると述べている。

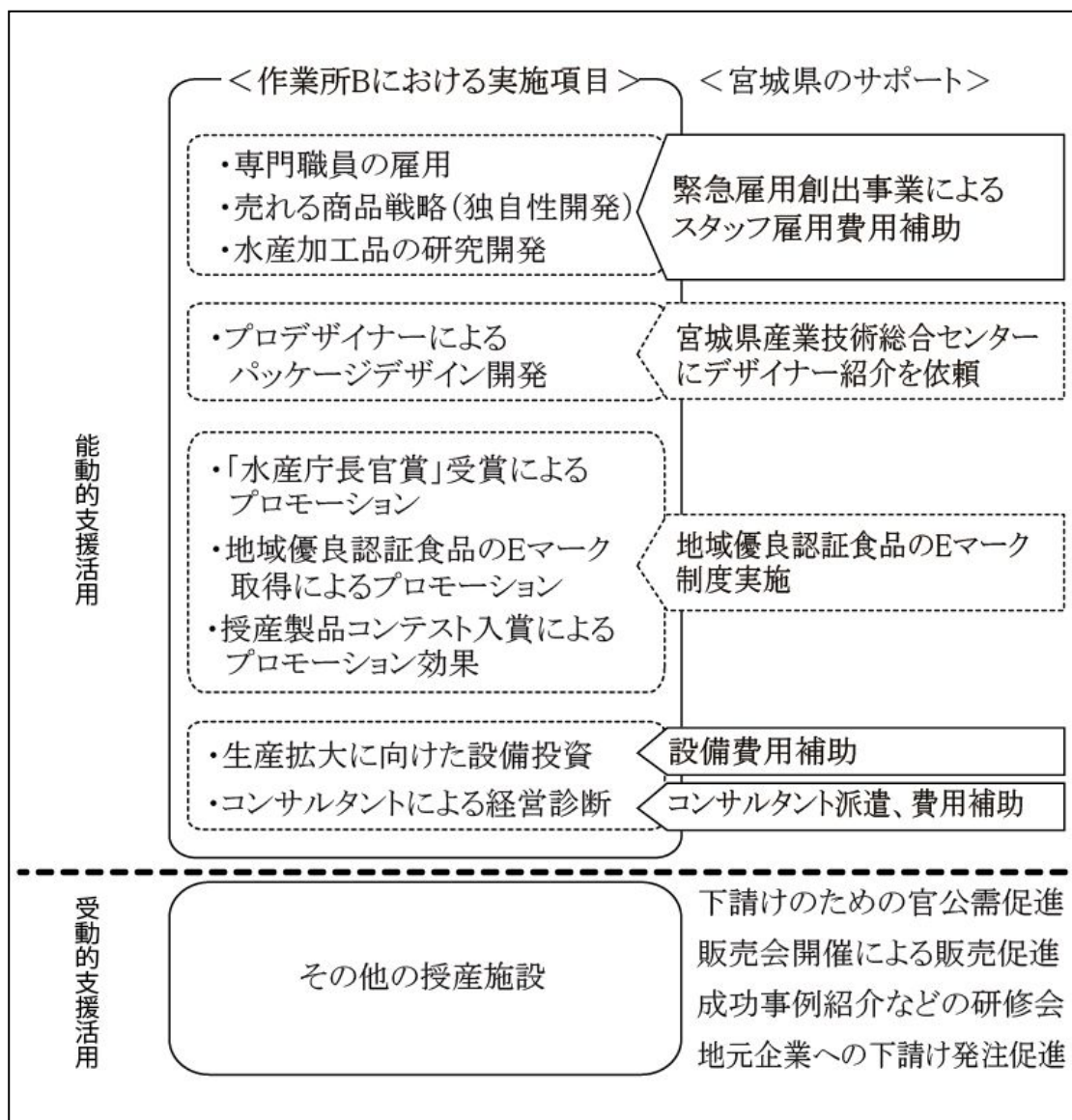


図 11. 作業所 B における実施項目と新潟県のサポート

3. 新潟県と宮城県の事例の成功要因(図 12.)

新潟県の作業所 A と宮城県の作業所 B における事例を精察すると、共通して、マーケティング、ブランディング、パッケージデザイン、プロモーションにおいて成功し、優れたデザインマネジメントを行っていることがわかる。それには、以下のような要因が共通しており、人材とブランディングが主なポイントとなっていることがわかる。

- プロスタッフによる商品開発
- コンペティターとの差別化
- プロデザイナーによるクオリティの高いパッケージ
- メディアへの露出
- マネジャーの事業拡大への意欲

まず、両者ともにマーケティングにおいてプロの調理師や菓子職人を雇用し、市場を踏まえた上で商品開発を行っている。

そして、競合商品を調査し、競争を回避するとともに、ブランドの独自性を打ち出すための素材の調査を行い、コンペティターとの差別化を図った。

次に、作業所 B は、地域のお土産としてプロモーションを行うことを目的に、地元産をキーワードとして、地元産の素材にこだわった商品開発とギフト向けパッケージの開発を行った。作業所 A も、パッケージをプロのデザイナーに依頼し、クオリティの高さを追求している。

さらに、積極的にイベントやコンペティションに参加することによって、受賞をきっかけにメディアに露出し、これまでにコネクションのなかったデパートや鉄道会社からも販売の依頼を引き寄せた。それがまたさらに話題を呼び、相乗効果を生んでいる。

こうした試行には大きな投資が伴い、これまでの授産施設の経済状況では挑戦することが難しかった。しかし、今回の 5 年計画では、国が補助金を用意することによって積極的な投資を促した。授産施設の取り組みを行政からの支援活用の仕方によって分けると、図 11 のように能動的支援活用と受動的支援活用に分けられる。作業所 A や B は、自ら行動し、国の補助事業を商品開発と事業拡大のための投資と捉えて能動的支援活用を行い、さらなる事業の拡大を試みている。こうした能動的支援活用をもとにした的確な投資とマーケットを意識した妥協のない商品開発が成功をもたらした。それに対して他の授産施設は、県下の全ての施設に支援の情報提供がされているにもかかわらず、官公需や販売会の開催を行政や支援団体が行うことをただ期待して待つという受動的な支援活用にとどまっており、その場限りで売り上げを伸ばすことはできても、その後に自らの力で売り上げを伸ばすことにはつなげられなかった。つまり、

両作業所の大きな成功の鍵のもう一つは、これらをマネジメントしたマネジャーの事業拡大への意欲と情報への感度の高さであると言える。

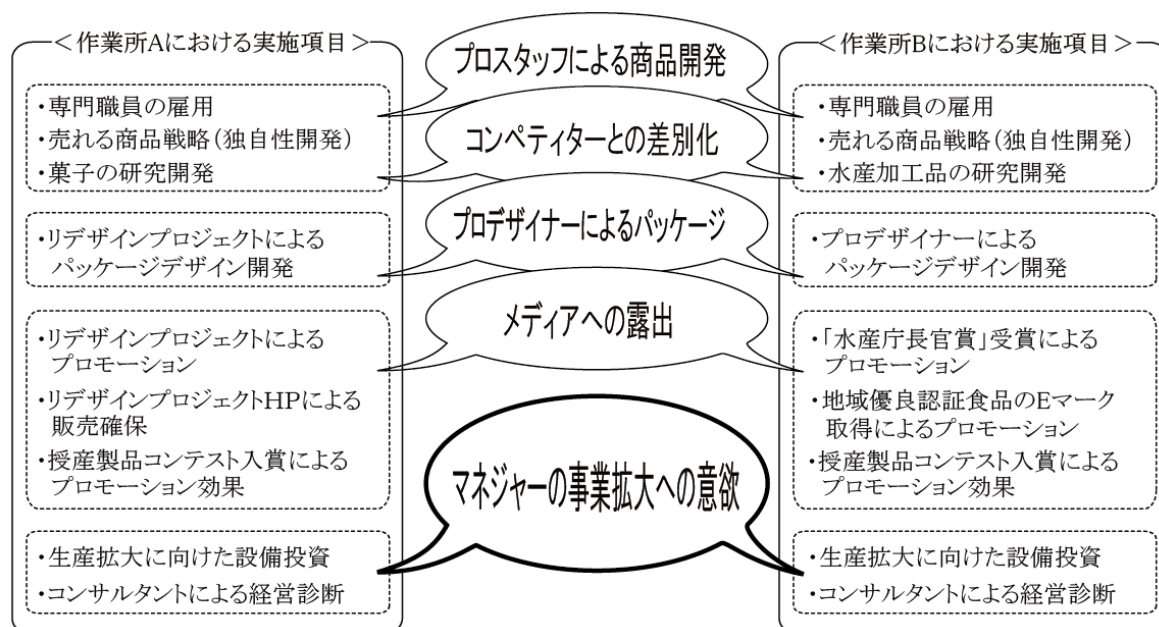


図 12. 作業所 A と作業所 B における成功要因

4. 新潟県と宮城県の成功要因と行政支援の効果(図 13.)

ここでは、新潟県と宮城県が国の 5 か年計画の基本方針に則り試みた様々な支援のうち、前述の 5 つの成功要因に対して有効に働いたサポートについて述べる。

- プロスタッフによる商品開発
- コンペティターとの差別化

両県は授産施設に対して、コンペティターとの差別化を図るために欠かせないプロスタッフの雇用のために、国と県の行政が雇用費用を全額負担する臨時雇用創出事業の利用を促した。通常の授産施設の経営状況では、人材への大きな投資は難しい。しかし、それを一定期間援助されることによって、その間に商品開発を行い、経営を強化することができれば、継続的に雇用することが可能になる。あるいは、プロスタッフからノウハウを受け取ることによって職員全体の技術力を向上させ、新しい商品開発へつなげることもできる。

- プロデザイナーによるクオリティの高いパッケージ

パッケージデザインの支援については、宮城県は県の機関を通じて授産施設作業所 B にプロのデザイナーを紹介した。作業所 B については、このデザイナーによって、ホームページやパンフレットなどのプロモーションツールもデザインされており、ギフト商品としてのプロモーションと施設のイメージプロモーションに役立っている。作業所 A の場合は、県からの紹介ではないが、地域の芸術イベントを県が誘致しており、間接的に支援を行っている。このイベントのコンペティションで競われたプロデザイナーによる優秀なパッケージデザインの提供が、商品訴求力の強化に大変大きな効果をもたらした。このように、食品や小物雑貨の多い授産製品の商品訴求において、パッケージデザインは欠かせない要素であるが、授産施設独自にプロのデザイナーを探して、値段交渉やデザインを依頼するのは難しいし、クオリティにも不安がある。しかし、授産施設でプロのデザイナーを雇用するのは、その仕事の頻度から考えても効率的ではない。近年、宮城県のようにデザイナーと顧客を結ぶデザイン支援機関を持つ地方自治体は多い。このような機関を利用し、スポット的にプロデザイナーにデザインを依頼することは、効率の良い投資である。

- メディアへの露出

作業所 A と作業所 B の 2 施設の全国メディアへの露出は、地方自治体がバックアップしたのではなく、施設が話題性のある製品を売り出したから可能となったものである。しかし、宮城県の E マークのように、商品の質を県が保証する制度を設定し、その取得を奨励することは、お土産ショップなどでのプロモーションとして有効に働くことが確認できた。

以上のことから、この 2 施設のデザインマネジメントに対して有効であった行政サポートは、次の 3 つであるといえる。

- プロスタッフ人材支援
- デザイン支援
- プロモーション支援

しかし、これらのサポートも、「マネジャーの事業拡大への意欲」があるからこそ有効に活用される。つまり、先に挙げた成功要因のうち一番大きな鍵は、最後に挙げられた「マネジャーの事業拡大への意欲」である。これについては、県がサポートしたのではない。新潟県と宮城県は、県内授産施設に対して支援項目を提示し、希望した授産施設のみに支援を行っている。言い換えれば、すでに「マネジャーの事業拡大への意欲」という条件を満たしている授産施設にのみサポートを行ったということになる。両県の支援業務担当者とも聞き取り調査の中で、「施設長のビジネスへの意欲は

特別である」と述べており、また、行政サポートに応募した両県授産施設の少なさからも、この条件を備えた施設が稀であることがわかる。これまでの行政支援は、「下請けのための官公需促進」や「販売会開催による販売促進」といった支援が主流であり、成功することができなかった「その他の授産施設」もこれを期待して、ただ受動的に支援を待つという状態が繰り返されている。しかし、こうした支援は即物的で一時的な効果しかない。こうした授産施設の受動的な取組姿勢や考え方を変えない限り、賃金を向上させ、それを維持することは難しい。すなわち、日本の授産施設全体の賃金向上を考えた時、この「マネジャーの事業拡大への意欲」は、最大であり必須の取り組み課題であると考ええる。

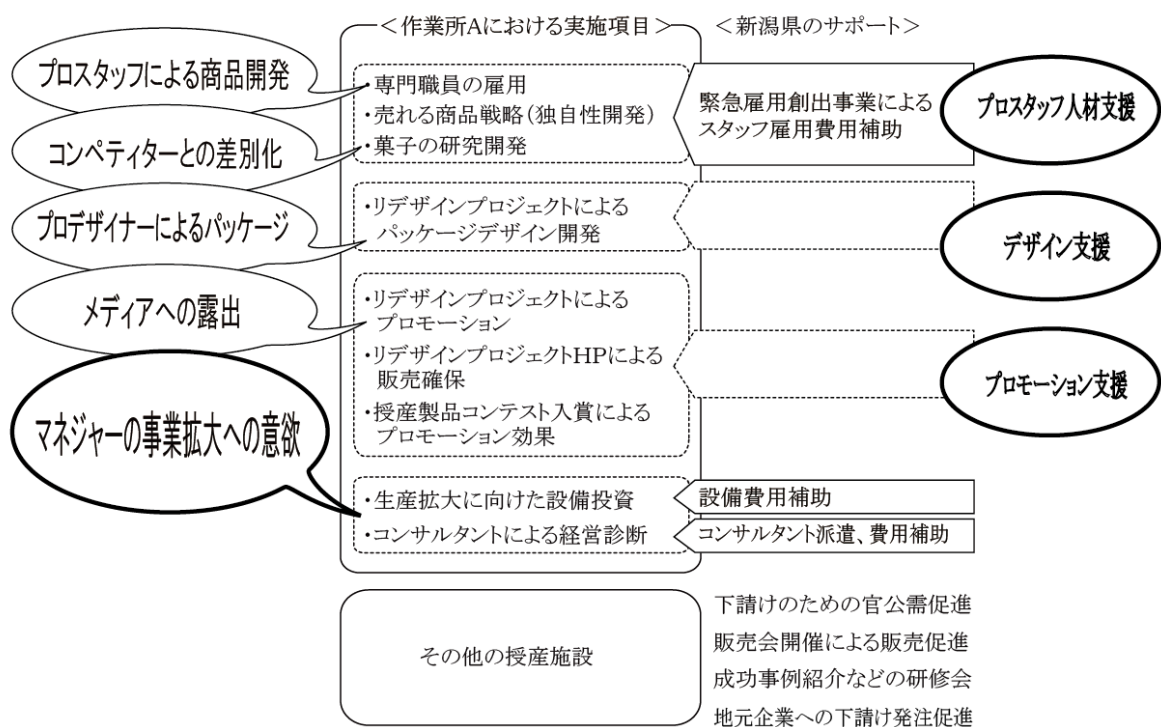


図 13. 作業所 A に対して有効であった新潟県の行政支援

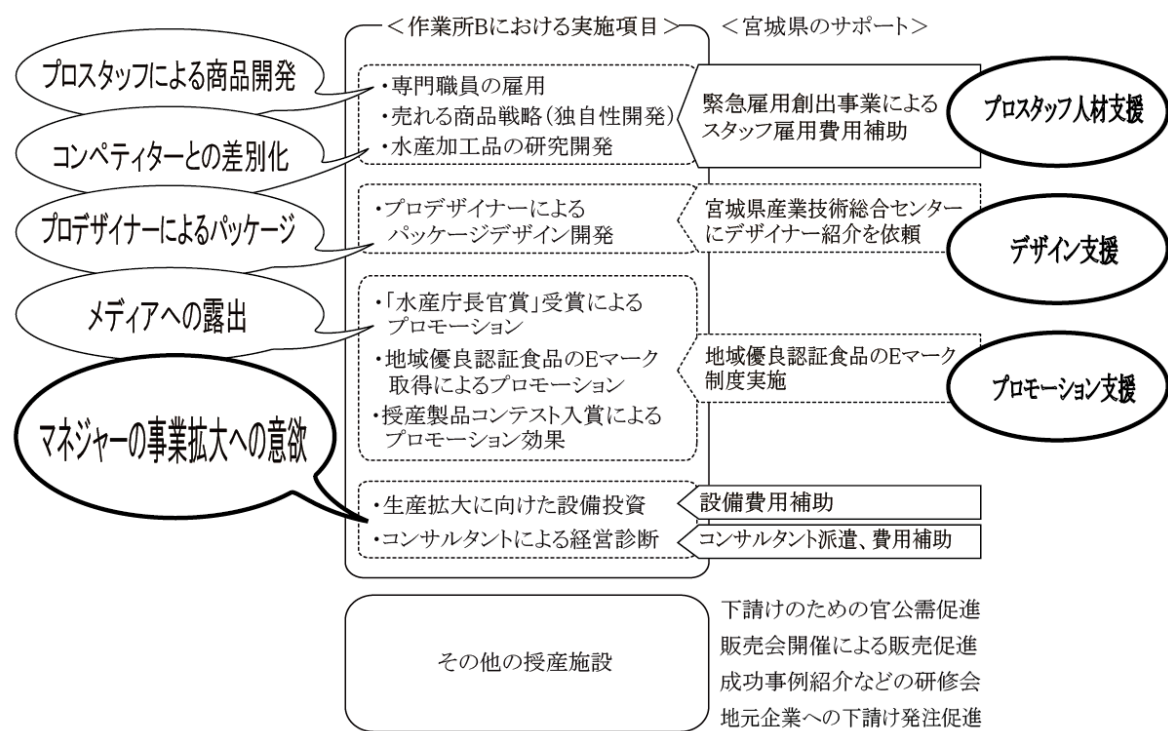


図 14. 作業所 B に対して有効であった宮城県の行政支援

5 静岡県の取り組み

ここでは、静岡県の授産施設や行政のサポートについて述べるが、静岡県のケースでは特定の授産施設の活動ではなく、静岡県がサポートしたあるプロジェクトについて述べる。その理由は、静岡県は前述の2県とは違い、特定の授産施設にスポットを当てるのではなく、県下授産施設全体へ影響を及ぼすことを目指した支援を行ったからである。静岡県は、この支援のために、県立のデザイン系大学である静岡文化芸術大学とともに協働し、これに複数の授産施設を募って「授産製品品質向上販売促進プロジェクト」（以下、プロジェクト）を設立した。このプロジェクトでは、デザインマネジメントを支援の中核に置き、持続的な商品開発力を維持する仕組みづくりに注力している。その主な方法として行った授産施設製品の共通ブランド構築を通して、プロジェクト参加者施設におけるビジネスへの意識の向上が図られた。しかし、仕組みづくりと意識改革に成功はしたものの、市場競争力のある商品づくりへの課題は残された。

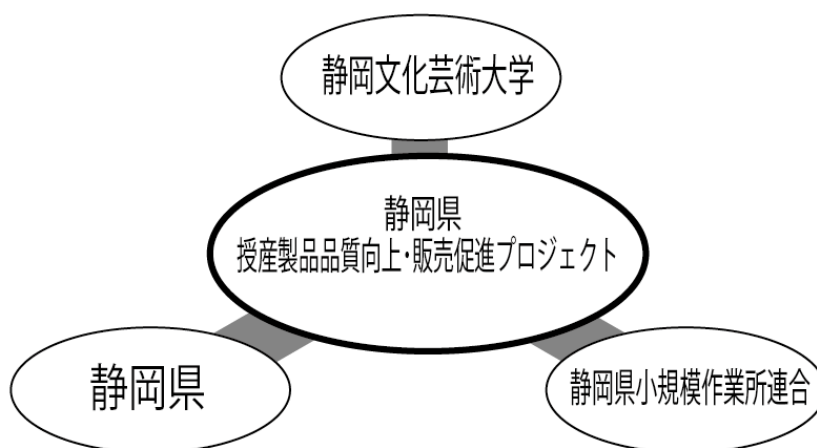


図 15. プロジェクト組織図

5.1. プロジェクトの目的と背景

プロジェクト開始時に、静岡県がプロジェクト参加授産施設に対して授産製品に関する聞き取り調査を行ったところ、問題点として、商品訴求力の弱さ、生産能力の低さ、施設間の情報共有がないこと、販売ルートの不足などが挙げられた。さらに、事業を進めていくうちに、授産製品に対する職員の意識の不統一やそのことから生じる製

品に対するイメージの不一致、そして、各授産施設の生産能力や技術の格差、社会から隔絶された活動範囲など、様々な問題点も浮上した。一般的に、授産施設職員は、施設利用者のための福祉の直接業務に従事しており、施設や事業の経営経験者は少ない。そのため、事業経営や商品開発に関する知識の不足と自信の欠如は否定できない⁶⁾。さらには、これまで政府の助成が手厚かったことから、新規事業への挑戦に対しては躊躇する授産施設も多く、足並みを揃えることが困難である。こうしたことから、彼らを事業へと駆り立てるには、能力の向上とともに確固とした成功の約束と、彼ら自身の自信と意識の向上を図ることが必要であると考えられた。

当初、このプロジェクトでは、静岡文化芸術大学に対して、これまでデザイナーに求められてきた授産施設等への自立支援の手法同様に、授産施設関係者に代わって製品のデザイン開発を行うことが求められた。しかし、それでは支援が途切れたときには元の状態に戻ってしまう。さらに、3.の背景で述べられたような社会保障に対する社会の意識変化により、これまでの福祉政策における法に守られた福祉関係者の向上心喪失などの問題も指摘されるようになってきた⁷⁾。また、中島の著書によっても障害者の市場経済への参加の重要性が指摘されている⁸⁾。そこで、このプロジェクトでは、向上させた賃金を授産施設が自らの力で将来的に維持できるよう、デザインの支援領域を拡大して捉え、製品のデザイン開発だけではなく、市場、技術、生産、流通、社会環境などあらゆる情報を統合して成果に結びつけるデザインマネジメントを支援の中核に置き、持続的な商品開発力を維持する仕組みづくりに注力した。

その主な方法として、市場競争力の強い授産施設製品の共通ブランド構築を行った。ブランドの役割としての「識別機能」と「品質保証機能」⁹⁾を意識することは、競合商品からの差別化を図る商品開発と、その品質に対する大きな責任を負うことになり、職員の経営に対する意識の統一を図ると同時に、自らが製品開発を行う能力の育成と持続的な組織の構築に繋がると期待したからである。そして、プロジェクトのチームとしてお互いに協力して技術や情報を共有する態勢を作り上げることにより、生産能力の拡大を図り、地域産業との共同開発や積極的な売込みに繋げることを目指した。

5.2. プロジェクトのプロセス

プロジェクトでは、共通ブランドの構築とその商品開発を通して、市場調査、企画、デザイン、生産、流通・販売というサイクルを授産施設職員が自ら経験し、各ステージでの成功体験とともにノウハウを蓄積していくこととした(図 16.)。事業の立ち上げによって各ステージで得られる小さな成功の積み重ねの重要性については、「大学との連携による地域の活性化 (2008)」において、河原林も述べている¹⁰⁾。次項において、そのプロセスの順にプロジェクトの活動内容と成果を述べる。

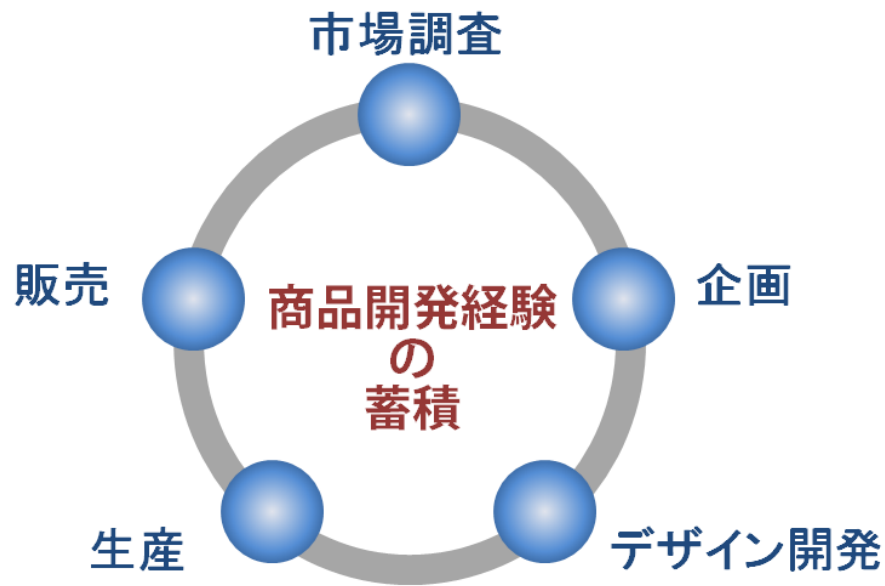


図 16. 一般的な製品開発のサイクル

5.3 プロジェクトの活動内容と成果

5.3.1 市場調査

障害者自立支援法施行以前の利用者の施設利用料負担は、その所得に応じたものとなっていたため、受け取る工賃が安くても通うことができた。つまり、利益を上げる必要に迫られていなかったのである。そのため、授産製品の開発においても、作業環境や製造に携わる製造者の技能に基づいて、職員の感覚によって製造する製品の仕様やデザインを決定する、いわゆる「つくれる」製品を企画しており、マーケットを意識した「売れる」製品開発を行ってはいなかった。これまで授産施設では、自らの専門は「福祉」にあると意識している職員が多く、市場経済を意識した「経営」という概念を持たなかった⁷⁾からである。しかし、利益を生む市場競争力の強い商品を開発するためには、「つくれる」商品から脱却し、魅力ある「売れる」商品ブランドを確立しなくてはならない。そのためには、客観的な消費者ニーズを把握する必要がある。そこで、プロジェクトでは、市民に対してアンケートを実施し（実施日 2006 年 11 月 3 日）、授産製品の客観的な評価とマーケットの分析を行うことにした。

はじめに、授産製品全体を俯瞰するために、授産製品開発者に対して各製品一枚一様の仕様書の作成を依頼し、これをもとにアンケートを設計した。集まった仕様書をまとめて分析した結果、製品の傾向として、ギフト商品としての可能性の高いものが多いことが判明した。このため、アンケートの内容は、地域の大学のイベントにおい

て展示された現行の縫製品、陶芸品、食品などの授産製品に対して、「ほしいもの」「もらいたいもの」「贈りたいもの」を尋ね、他に記述者の年代と自由記述欄を設けることとした。会場には、15 授産施設の授産製品 33 点を展示し、授産施設関係者自らアンケート調査を行い、来場者 516 名(10 代から 60 代)からアンケートの回答を得た(表 3.)。

アンケートで得た回答を質問項目別に分けて順位を表示したところ、いずれも食品(クッキー、マドレーヌ、ケーキ)が品質と価格を理由に高い評価を得て上位を占める結果となった。これを受けて、分析した結果を各製品開発にフィードバックさせるほか、評価の高かった食品をベースにブランド商品を開発し、ビジネスモデルを構築することとした。アンケートは、マーケットの把握に役立っただけではなく、準備段階で行った仕様書の作成が、授産製品開発者にとって製品を改めて理解し客観的に見直すよい機会となり、その後の製品開発への準備として有効な第一歩となった。

表 3. アンケート結果

項目 (投票件数)	ほしいもの (1,033件)	もらいたいもの (490件)	贈りたいもの (606件)	
第1位	No.	30	31	32
	商品名	クッキー	クッキーギフト「アンダ ンテ」/「オーケストラ」	木の自動車「大」/「中」 /「小」
	作業所名	まつぼっくり	根洗作業所	すぎのこ作業所
	価格	200円	1,680円/3,225円	400円/500円/600円
	選定理由	価格、品質	品質	品質、デザイン、機能性
	獲得票数	95 (9%)	63 (13%)	104 (17%)
第2位	No.	27	30	31
	商品名	くるみの凸凹ノート小	クッキー	クッキーギフト「アンダ ンテ」/「オーケストラ」
	作業所名	ワークショップくるみ	まつぼっくり	根洗作業所
	価格	105円	200円	1,680円/3,225円
	選定理由	価格、デザイン	価格、品質	品質
	獲得票数	93 (9%)	53 (11%)	58 (10%)
第3位	No.	29	29	29
	商品名	黒ごまけえき	黒ごまけえき	黒ごまけえき
	作業所名	三島さくら作業所	三島さくら作業所	三島さくら作業所
	価格	500円	500円	500円
	選定理由	価格、品質	価格、品質	価格、品質
	獲得票数	69 (7%)	30 (6%)	40 (7%)

5.3.2 企画・デザイン

静岡文化芸術大学では、ブランド製品商品化に向けた研究・開発において強いブランドを確立するためには消費者に与える製品のイメージが重要戦略であると考えた。そのためには、先に挙げた授産製品に対する職員の意識の不統一やそのことから生じる製品に対するイメージの不一致を解消し、ブランドが目指す目標を決める必要があった。このことから、大学は、まず、イメージを伝達するためのキーワードを抽出するために、授産所製品の製造や販売の関係者の他に購入者へも聞き取り調査を行った。

その結果、授産製品の製造工程では、製造に携わる人達が、障害があるがゆえにひとつの作業に没頭して一心不乱にその製品を作り続けている様子や、器用ではないことが多いゆえに一つ一つを丁寧に手作りしていることへのコメントが多いことが分かった。そしてまた、その丁寧さを裏切らないように、作る人にも買う人にも安全で安心な材料を職員が厳選して使用するよう心がけていることなどが挙げられ、彼らの仕事への誠実さや製品への温かい思い入れが浮かび上がった。そして、その中から、この授産製品の手作りの良さや品質の高さをアピールするためのキーワードとして、以下の3つのブランドスローガンを設定した。

「Pure (清らかさや純粋さ)」

「Safe (無添加・安全)」

「Warm (手作りのぬくもり)」

これによって全員が同じ方向を向いて製品開発を考えることができるようになった。そして、すでに小規模作業所連合会の別名称として定着していた「わ」をブランド名に採用し、プロジェクト製品全体に使用することに決定した。ブランドマークのデザインは、ブランドスローガンのための調査を行った静岡文化芸術大学の学生が担当し、調査時に得た印象と決定された3つのブランドスローガンをもとに、手作りの温かさと調和を感じるデザインに仕上げた。(図 17.)

このブランドによる最初の製品は、アンケートによって得た結果から、「外観デザインが大きな購入決定要素となると想定される贈答用の製品」とし、開発と販売のタイミングから、「ホワイトデー用クッキー」(図 18.)に決定した。これを季節ギフト商品として、パッケージデザインも静岡文化芸術大学の学生が担当した(図 19.)。これは、プロジェクト参加グループの授産施設においてすでに成功を収めている製品を協力して作ることにより、これを手本として他の授産施設に技術を供与することができると考えたからだ。また、「短期間で製造・販売の可能な製品」であることから、各授産施設のルーチンワークへの配慮と早期における結果の検証が可能であると考えられた。

そして、これを具体的使用例として様々な用途への展開を想定した「ブランドマーク使用に関するマニュアル」(図 20.)を作成し、ブランドマーク管理のガイドラインとしてプロジェクトに関連する全ての製品・チラシ・名刺などへの継続的な展開を図った。このガイドラインにより、各授産施設での独自の製品デザイン開発や、外部デザイナーへ依頼する際にも、ブランドとしてのデザインの統一を図ることを目指した。

このブランドマークの完成により、製品やショップなど、あらゆる場面を通じて本プロジェクトを外部的に向けて発信することが可能となった。また、このブランド企画によって、プロジェクトメンバー全員がブランド商品としての製品開発や品質の維持を強く意識するようになり、これまでの「できるものをできる範囲でつくればいい」という考え方から、「ブランドマークがつけられるような良いものをつくろう」という考え方に変化した。

表4. 参加授産施設職員のコメント1

静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議議事録より抜粋

<p>2006年度 静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議（第4回）報告書より抜粋 日時：2006年11月24日</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・量産できず、指導員も手一杯で、ルートはあるのに売りに行けない状況がある。 ・限定品製造にはクッキー型が必要だが、20万円かかる。備品にコストをかける金銭的余裕がない。 ・パッケージのデザイン考案のセンスがない。→素人集団の限界と感じる。 ・能力の限界、量産できないというが、だから複数施設の力を集約し、連携するというプロジェクト事業を実施しているのではないか。
<p>2008年度 静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議（第8回）議事録より抜粋 日時：2008年11月19日</p>
<p>2009年度以降のプロジェクト事業について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分たちの作った商品に誇りをもち、価格を落とさずに売れる商品に工夫していく。 ・すぐに売れるものが作れるわけではないので、意識改革して、少しずつ工夫していく。 ・これまでのノウハウをもとに、組織を変化し、実働部隊を増やしていく。 ・プロジェクト全体の評価も大事だが、参加した個々の作業所が得たもの、意識改革や売り上げを伸ばすための努力にも着目すべき。 ・施設運営が気になって、授産事業に力を入れられない状況もある。 ・プロジェクトに参加していない施設の意識変えも必要。
<p>2008年度 静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議（第10回）議事録より抜粋 日時：2009年2月25日</p>
<p>2009年以後のプロジェクト実施に当たって</p> <ul style="list-style-type: none"> ・若い人がもっと参加できるようにする。 従来のやり方から脱却できない施設も多いので、失敗を恐れなくて新しい試みを行えるような仕組みが必要。 ・仕入れや在庫管理などの業務管理は個別にもある問題なので、今後のプロジェクトでも解決していきたい。 ・企業とのかかわりができたことで施設に力がついている。 ・WG参加施設のみではなく、他の施設の可能性も見つけていきたい。



図 17. ブランドメッセージ(左/撮影:著者)とブランドマーク「わ」(右/撮影:静岡県健康福祉部)



図 18. 2007 年ホワイトデー用詰め合わせギフト(撮影:著者)



図 19. 2008 年ホワイトデー詰め合わせギフト用パッケージ(撮影:著者)

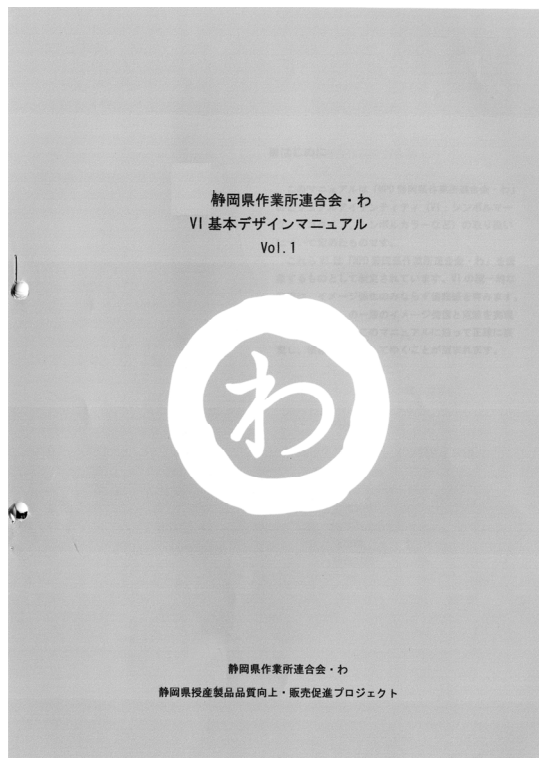


図 20. ブランドマニュアル表紙

5.3.3 生産

このブランドマークは製造面にも重要な効果を与えた。統一ブランドの同一製品を作ることにより、ブランド製品製造に関わる授産施設間において、材料や資材の共同購入による原材料のコストダウンが図られ、また、作業を分担することにより、一つの授産施設では製造できない量の注文を受けることも可能となった(図 22.)。さらに、技術共有、共同販売などの利点を得ることができた。この成功をきっかけに、食品、木工、縫製といった製品カテゴリーのワーキンググループを設立し、定期的にミーティングを行うことによって、製造技術や材料調達の情報交換を行うなど、連携して新商品の開発や問題解決に当たり、個々の技術開発だけでなく、これまで連携の少なかった作業所間の技術面での情報共有や作業分担・補助が行われるようになった。これは、これまで行われてこなかった様々な品質管理の方法を取り入れることへと発展した。

まずは製造マニュアルを作成し、各作業所が協力して同じ製品を製造した。次に、これに対して品質基準を設け、作業所によってバラつきのあった同じ商品の品質管理を行った。そして、販売後のクレーム処理についても情報を交換して対応方法を統一することによってサービス面でも向上を図り、これをフィードバックして商品開発や生産技術開発へと役立てた。また、それまで作業所間の連携を持たず、それぞれが管理してきた生産量に関しても、ロットの管理を行い、連携協力して無駄を削減することに成功した。

こうして、食品ワーキンググループではクッキーギフト、木工ワーキンググループでは額縁や県下山林の間伐材を利用した割り箸の製造や家の構造模型による耐震実験装置「ぶるる」(図 23.)、県西部地域防災局(磐田市)が考案した災害時の避難所設置の際の行動シミュレーションを体験するゲーム「HUG(避難所運営ゲーム)」(図 24.)等の製造を行った。縫製ワーキンググループでは、県内商店街やカード会社から販売促進用のオリジナルエコバッグ(図 25.)の受注や県内伝統工芸である綿紬の遠州縞プロジェクトや駿河漆器等との共同開発にも取り組んだ。

こうした民間企業とのコラボレーションによって、授産施設職員は市場に対応できる厳しい要求を受け、製品開発に対する意識を変化させていった。

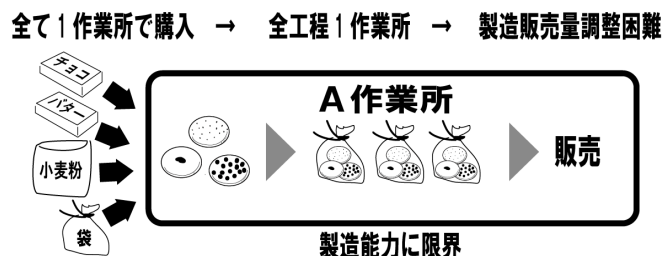


図 21. これまでの生産の流れ

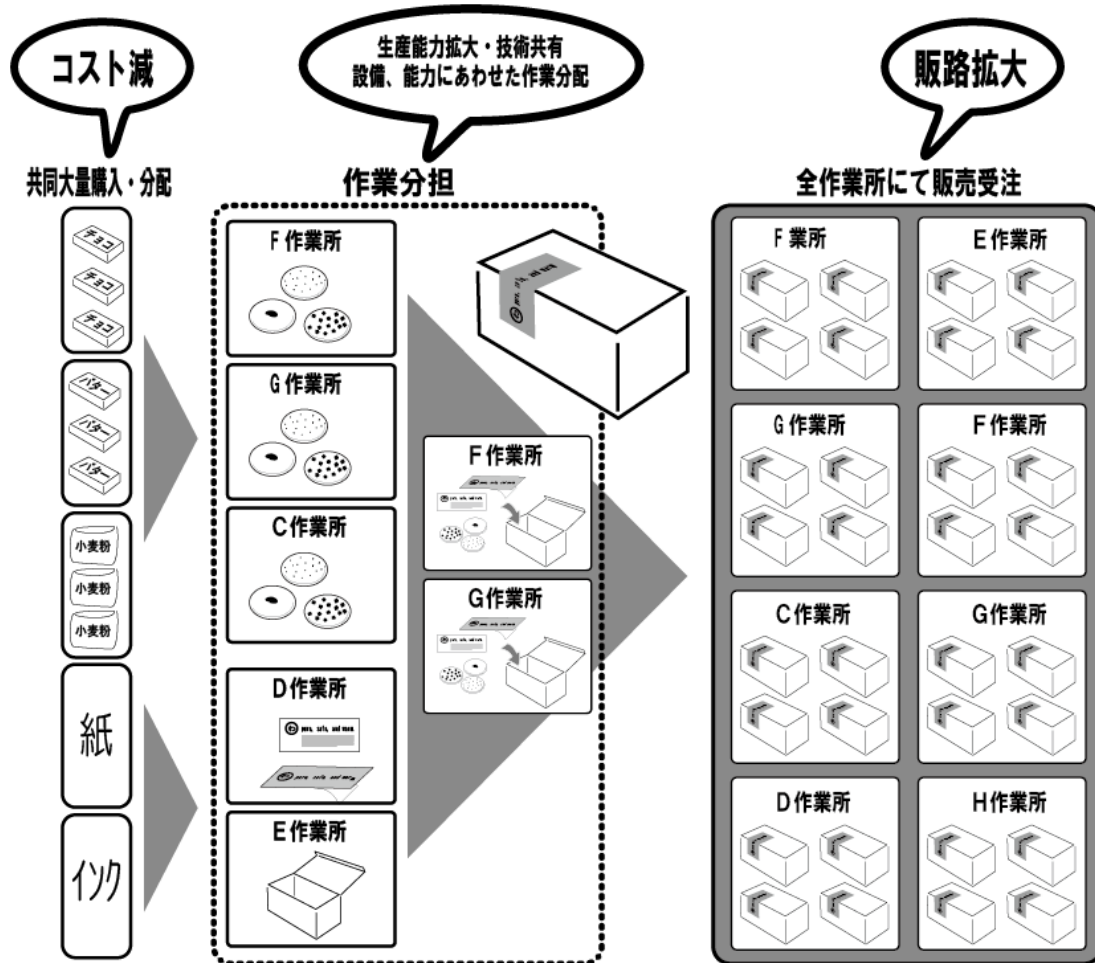


図 22. プロジェクト後の生産の流れ

表 5. 参加授産施設職員のコメント2(食品 WG)

静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議議事録より抜粋

<p>2008 年度 静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議（第 9 回）議事録より抜粋 日時：2009 年 2 月 20 日</p>
<p>食品 WG は、それなりに企画、生産、仕入れ、販売などのシステムを具体的に構築してきた。今後求められるのは、即販売できる商品の開発に縛られない違うコンセプトの研究も必要ではないか。クッキー、パンに限定されず、新商品開発のアイデアを企業や他県の作業所等から学ぶことが必要。</p>
<p>2010 年度 静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議（第 9 回）議事録より抜粋 日時：2010 年 2 月 23 日</p>
<p>これまでのプロジェクト開発商品の販売状況は、2009 年度はまだ推計値ではあるが、全体として売り上げ・収入実績は増加してきている。PJ 参加事業所の工賃についても、不況の影響で下請け受注が減少する中、いずれも工賃月額の水準維持か、向上を達成している。</p>



図 23. 耐震実験装置「ぶるる」(木工ワーキンググループ) (撮影:静岡県健康福祉部)



図 24. 避難所運営ゲーム HUG(木工ワーキンググループ) (撮影:静岡県健康福祉部)

表6. 参加授産施設職員のコメント3(木工 WG)

静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議議事録より抜粋

<p>2009 年度 静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議（第 9 回）議事録より抜粋 日時：2010 年 2 月 23 日</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・年々作業量は増えるのに、売り上げ自体は減ってしまっている。ただ、不況により下請け作業が減少する中、参加施設では工賃の水準維持・向上が図れたのは、PJ の成果だと思う。
<p>2009 年度 静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議（第 10 回）議事録より抜粋 日時：2010 年 3 月 23 日</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・コーディネーターの支援や新たに 3 施設が加わるなど WG の充実が図られた。 ・新しい製品作りに取り組めたことが、大いに前進になったと思う。そこに至るまでの流れとして原価や製造ラインを学び、委託された仕事（表彰額・HUG ボックス・箸置きなど）をこなしていく中で新製品に取り組めた意義は大きい。 ・多くの作業所が参加し、力を合わせることで、数が多い仕事も引き受けられるようになった。 ・話し合うことで 1 事業所では考えられなかった発想が出てきたり、また WG の参加事業所が増えたことは活性化に繋がったと思う。



図 25. エコバッグ(縫製ワーキンググループ)(撮影:静岡県健康福祉部)

表 7. 参加授産施設職員のコメント4(縫製 WG)

静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議議事録より抜粋

2009 年度 静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議(第9回)議事録より抜粋 日時:2010年2月23日
<ul style="list-style-type: none">・PJの成果は、材料確保の手段を工夫できたこと。これまで各作業所で、独自に購入等を行っていたため、購入額が高くなってしまっていたが、PJでまとめて購入することで、安価に材料確保が実現できた経緯があった。・PJの課題は、商売(販売)の概念がまだまだ根付いていないこと。もともと福祉業界には商売の概念がないため、マーケティングや原価計算、価格設定など、わからないことが多い。・静銀セゾンなど企業側からの商品製造依頼があり、それに必死に対応してきたという点が、縫製WGがその他製造WGと異なるところである。新商品製造に合わせて、技術研修を実施するなどの対策を講じ、何とか対応してきた。

5.3.4 流通・販売

まずは、すぐに取り掛かれる手法であるインターネット通販の運用やイベントへの参加、既存店舗を活用した授産製品の販売を軸に販路の拡大と販売の促進を実践し、その結果を毎月静岡文化芸術大学で行われるプロジェクト会議において、参加者全員で検証し、さらなる販売戦略の展開を図った。

これまで授産施設では、単独では生産能力や加工技術に限界があり、積極的な営業を行うことを躊躇していた。しかし、プロジェクトの技術情報の共有や材料の連携調達などにより従来以上の生産が可能となったことや統一ブランドのもとで魅力的な新商品開発を行ったという自信から、企業や各種団体に対して、開発コンセプトを含めて提案する積極的な営業活動を展開できるようになった。これにより、県内商店街やカード会社からの販売促進用オリジナルエコバッグの注文や、県内伝統工芸である綿紬の遠州縞プロジェクトや駿河漆器等との共同開発への取り組みが可能となった。そして、2008年4月に基幹的な事業として、静岡県内作業所商品の共同販売を目的とする「特定非営利活動法人静岡県作業所連合会・わ」直営の販売推進本部である共同店舗・事業事務所「みんなのお店・わ」を開設した。ここでは、継続してプロジェクトで開発された製品の販売を行い、販売実勢の他、顧客への聞き取り調査などを通じたマーケットの分析を行って、新製品開発や販売戦略にフィードバックさせた。これは、2010年に特定非営利活動法人「オールしずおかベストコミュニティ」^{注6)}へと受け継がれた。

5.4 静岡県のプロジェクトのまとめ

このプロジェクトを行った結果、以下の数値的な変化を得た。プロジェクト開始時の2006年と2009年を比較すると、関係製品の売上総額は20.4倍（表9.）、売上による総収入は24.3倍に伸びた（表8.）。工賃については、平均月額工賃が2006年と2008年の比較では、約1.3倍と微増となっている（表10.）が、景気後退の影響でプロジェクト以外の授産施設が外部より請け負っていた製品生産による工賃が50パーセント減少したことを考慮すると、プロジェクト関係製品の売上げがこれをカバーしたことがわかり、「授産製品の市場競争力の強化を図ることによって授産工賃のアップにつなげる」というプロジェクトの目標に近づいたと言える。

また、商品開発数についても、2007年の3アイテムから2009年には14アイテムとなり、商品開発力の向上から多様な商品展開が可能となったことが読み取れる。さらに、ワーキンググループを含むプロジェクトへの参加作業所は、2006年のプロジェク

注6) 「オールしずおかベストコミュニティ」

(<http://www.all-shizuoka.or.jp/aboutus/about.html>)

「福祉と産業界をつなぐ機関」として2010年3月に設立された。授産製品の広報をはじめ、授産事業の強化や新製品の開発・業務改善企画、企業や地域との連携や常設店の運営、販売促進などを支援する活動を行っている。

ト開始時の36施設から2010年度には61施設となった(表 11.)。このことについては、各ワーキンググループが成功体験を共有するために新たな作業所に対して積極的に参加を促していることが、活動を拡大している要因となったと考えられる。

プロジェクトによる成果は、こうした数値による結果だけではなかった。プロジェクトの進行にともなって各関係職員の意識は自然に大きく変化した。販売実勢やマーケット分析の新製品開発や販売戦略に対するフィードバックが必要であると理解され、その役割を継続的に果たす店舗兼事業事務所も開設された。そして、これまでは取組みが困難であった問題へも積極的に発掘、検証、解決への努力を行うようになった。こうして、各作業所の材料調達や生産分担といった目の前の問題解決だけではなく、クレーム対応のマニュアル作成や問題処理の記録の作成など、開発製品に携わる作業所が一丸となって継続的に助け合って解決していく関係を作り出した。これは、2010年に特定非営利活動法人「オールしずおかベストコミュニティ」へと発展した。以上のことから、このプロジェクトは、当初目指した組織全体としての継続的な商品開発力向上を総合的に支援するという目的の一つを達成したと言える。

しかし、賃金向上に向けて、施設がどのようにプロジェクト製品と従来作業のバランスを取っていくかについては、それぞれの施設に任されており、それについてはほとんどの施設では全く検討されていなかった。このことがプロジェクト製品の売上げが伸びながらも賃金につなげることができなかつた原因となっている。ビジネスの重心をどこに置くかを考えるという問題は、今後の課題である。

表 8. PJ 関係製品による授産収入の試算
授産製品品質向上・販売促進プロジェクトによる成果資料より

●PJ関係製品による授産収入の試算 (単位:円)

WG名	H18	H19	H20	H21(推計)	1施設当たり 収入(H18)	1施設当たり 収入(H19)	1施設当たり 収入(H20)	1施設当たり 収入(H21)	
食品	製造	514,350	2,658,605	3,812,247	5,337,146	64,294	402,306	555,233	793,983
	販売	101,250	1,233,900	1,797,600	2,516,640	2,411	10,114	9,665	11,439
縫製	-	1,182,150	3,976,980	5,948,306	-	197,025	795,396	1,189,661	
木工	-	2,517,300	1,573,936	1,184,776	-	503,460	314,787	236,955	
合計	615,600	7,591,955	11,160,763	14,986,868					

○H18～H20は実績、H21は推計値
○施設数は年度により異なる。

販売額の2割(H18は1割)が、ギフトセット販売施設の収入となる。

表 9. PJ 関係製品の売り上げ実績の試算
 授産製品品質向上・販売促進プロジェクトによる成果資料より

●PJ関係製品の売上実績の推移 (単位:円)

WG名	H18	H19	H20	H21(推計)	H21/H18	H20/H19	H21/H19
食品	1,012,500	6,169,500	8,988,000	12,583,000	12.4	1.5	2.0
縫製	-	1,182,150	3,976,980	6,037,530	-	3.4	5.1
木工	-	5,159,000	2,597,150	1,984,300	-	0.5	0.4
合計	1,012,500	12,510,650	15,562,130	20,604,830	20.4	1.2	1.6

○H18～H20は実績、H21は推計値

表10. PJリーダー施設における平均工賃月額推移
 授産製品品質向上・販売促進プロジェクトによる成果資料より

●PJリーダー施設における平均工賃月額推移(下請・自主を含む)

WG名	H18	H19	H20	H20/H18	H19/H18
食品 根洗作業所	19,667	26,667	25,600	1.3	1.4
縫製 コスモス	9,176	9,222	11,664	1.3	1.0
木工 さわじ作業所	8,961	13,354	13,014	1.5	1.5

表11.授産製品品質向上・販売促進プロジェクト事業参加施設・作業所の状況

資料提供:静岡県健康福祉部障害支援局障害福祉課 2011年4月18日

年度開始時点の参加状況											
会議名	平成18年		平成19年		平成20年		平成21年		平成22年		
	施設数	人数	施設数	人数	施設数	人数	施設数	人数	施設数	人数	
全体会議	18	19	11	12	10	11	8	8	14	14	
食品WG	18	19	7	13	7	8	4	5	9	13	
木工WG			8	15	9	13	8	12	12	14	
縫製WG			6	6	6	6	5	5	11	11	
企販WG			9	9	16	18	9	10	15	17	
計	36	38	41	55	48	56	34	40	61	69	
年度中の最大参加の状況											
会議名	平成18年		平成19年		平成20年		平成21年		平成22年		
	施設数	人数	施設数	人数	施設数	人数	施設数	人数	施設数	人数	
全体会議	18	19	11	12	10	11	13	13	14	14	
食品WG	18	19	8	9	9	12	6	8	9	18	
木工WG			8	15	8	15	8	12	12	14	
縫製WG			6	6	6	6	11	11	11	11	
企販WG			9	9	16	18	16	16	15	17	
計	36	38	42	51	49	62	54	60	61	74	
年度終了時点の参加状況											
会議名	平成18年		平成19年		平成20年		平成21年		平成22年		
	施設数	参加者数	施設数	参加者数	施設数	参加者数	施設数	参加者数	施設数	参加者数	
全体会議	18	19	11	12	10	11	14	14	14	14	
食品WG	18	19	7	13	9	12	6	8	9	18	
木工WG			6	13	8	14	12	16	10	14	
縫製WG			6	6	5	5	11	11	13	13	
企販WG			4	4	16	18	14	14	11	13	
計	36	38	34	48	48	60	57	63	57	72	

- 1) Loft works 2009 リデザインプロジェクト、
<http://www.loftwork.jp/ideas/roooots/2009tsumari.aspx>、2013.4.21 閲覧
- 2) ECHIGO-TSUMARI ONLINE SHOP、<https://www.tsumari-shop.jp/>、2013.4.21 閲覧
- 3) 厚生労働省、「優秀製品、事例 製品概要」、
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000t14j.html>、2013.4.21 閲覧
- 4) 宮城県、『宮城県工賃向上支援計画・宮城県が取り組む就労支援事業所などへの取組資料』、2008年
- 5) 宮城県、『宮城県工賃向上支援計画』
<http://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/122831.pdf>、2013.4.21 閲覧
- 6) 静岡県社会就労センター、「2009年度 授産事業高度化・新分野開発試行事業実施報告書」、pp.17-18
- 7) 小倉 昌男、『福祉を変える経営』、日経BP出版センター、2003年、pp.27
- 8) 中島 隆信、『障害者の経済学』、東洋経済新報社、2006年、p.5
- 9) 平山 弘、『ブランド価値の創造』、晃洋書房、2007年、p.26
- 10) 財団法人地域活性化センター、『2008年度地域活性化事例集 大学等との連携による地域の活性化』、公職研、2008年、pp.24-27
- 11) 静岡県健康福祉部障害者支援局、「2006年授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議事録」、2006年
- 12) Yasuko Takayama, “*Universal-Design Management for Persons with Intellectual Disabilities*”, IASDR 2011, 2. Papers main conference 332.pdf

第3章 支援の比較

1. 新潟県・宮城県の成功要因における静岡県との比較

これまで述べてきたように、新潟県・宮城県と静岡県には、5 年計画の施行に際して、授産施設への支援の方法に大きな違いがある。新潟県・宮城県の自治体は、国が認可した授産施設のうち支援を希望した施設に焦点を絞って支援を行っている。一方、静岡県は、県内の授産施設全体の工賃引き上げにつなげる商品開発能力向上を目指し、法外授産施設も含めたプロジェクトを組むことによって、一施設への支援ではなく参加授産施設全体のデザインマネジメントを行い、プロジェクト製品のブランドマークを作成し、クッキーギフト、ショッピングバッグ、額縁などの製品開発を行った。

以上のことを踏まえて、ここでは、第2章の「取り組み事例と支援の効果」の 3. で述べた5つの成功要因をもとにして、静岡県のプロジェクトと新潟県の作業所 A・宮城県の作業所 B の事例を比較するために、その成功要因を再掲する。

- プロスタッフによる商品開発
- コンペティターとの差別化
- プロデザイナーによるクオリティの高いパッケージ
- メディアへの露出
- マネジャーの事業拡大への意欲

「プロスタッフによる商品開発」

静岡県では、プロジェクトに参加する授産施設全体の製品開発力向上を目指し、一施設に対する製品開発のプロスタッフの支援は行わなかった。そのかわりに、協力して製品開発を進めることができるように複数の授産施設によって製品カテゴリーごとのワーキンググループを設立し、各ワーキンググループに対してプロフェッショナルによる講習会などを開催した。また、プロジェクトに参加している授産施設だけではなく、県内の授産施設全体の販路開拓を進めるためにマーケティングのプロスタッフを「オールしずおかベストコミュニティ」の所属として雇用した。ひとつの授産施設だけが特別に売り上げを向上させたわけではないが、こうした努力によって、プロジェクト全体としての販路は拡大し、プロジェクト製品の売り上げも向上した。

「コンペティターとの差別化」

プロジェクト製品としては、静岡県内においてすでに成功実績のあったクッキーやエコバッグを開発対象商品としており、コンペティターとの差別化はできていない。これは、成功実績のある授産施設の技術をプロジェクトグループ全体で共有することにより、他の授産施設の生産能力をアップさせることを目的としたからである。

「プロデザイナーによるクオリティの高いパッケージ」

静岡県では、デザインに対する投資の回収に不安を抱くプロジェクトメンバーが多かったことから、最初のプロジェクト製品のパッケージデザインは、プロジェクトに参加した静岡文化芸

術大学デザイン学部の学生が、無料でデザインを担当した。これは、デザインへの投資に対する理解を促すことが目的であった。しかし、これは受賞製品のようなコンペティションを勝ち抜いたプロデザイナーのパッケージデザインほどクオリティは高くはない。さらに残念なことに、デザインの重要性は理解されたものの、投資への理解は十分には得られなかった。

「メディアへの露出」

静岡県プロジェクトは、ユニークな試みとして全国メディアに取り上げられたが、開発した製品についてはローカルエリアのメディアに取り上げられる程度で、一般消費者の関心を引く宣伝効果というほどのものではなかった。

「マネジャーの事業拡大への意欲」

新潟県と宮城県の関係者によると、二つの授産施設長のビジネスへの意欲は特別に高い。両県ともに補助制度に応募してきた授産施設の数が非常に少なかったことから、意識の高い授産施設が稀であることがわかる。しかし、静岡県では、こうした授産施設職員の「経営」という概念の欠如を一番大きな課題と捉え、県内授産施設全体に対して、皆で成功実績を積み重ねることによって、福祉からビジネスへの意識改革を試みた。

以上のように、静岡県のサポートは、新潟県と宮城県で抽出した成功要因を満たしてはいない。プロジェクト製品の開発のためにプロスタッフを雇用してはいないし、食品の授産製品の中で最も取り扱いの多いクッキーを選択しており、コンペティターとの差別化はできていない。また、パッケージは、静岡文化芸術大学の学生が担当しており、成功した2つの授産施設製品のデザイナーのクオリティと比較すると、特別に優れているとは言えない。また、外部から見た場合、ニュースソースとなるような大きな変化はないため、全国メディアに取り上げられることはなかった。

しかし、至福のお届けコンテストで表彰されるほどの成功には至らなかったが、静岡県のプロジェクトでは、デザインマネジメントに対して有効な行政サポートである「プロスタッフ人材支援」、「デザイン支援」、「プロモーション支援」を様々な形で行っている。さらに、インターネット販売やイベント販売の促進の他に、地元企業との共同企画の推進やアンテナショップの設置などによる「販路拡大支援」を行い、授産施設間における材料や資材の共同購入や作業分担、技術共有、共同販売などの「協力体制構築支援」も行った。つまり、静岡県の行った支援は、以下の5つである。

- プロスタッフ人材支援
- デザイン支援
- プロモーション支援
- 販路拡大支援
- 協力体制構築支援

以上の支援活動を受けながらプロジェクトを進行するにつれて、参加している授産施設職

員(マネジャーを含む)の製品開発への意識は徐々に変化した。つまり、静岡県は、新潟県と宮城県がなしえなかった「マネジャーの事業拡大への意欲」を支援したと言え、静岡県のみが行った「販路拡大支援」と「協力体制構築支援」はそれに大きな影響を与えたと考えられる。

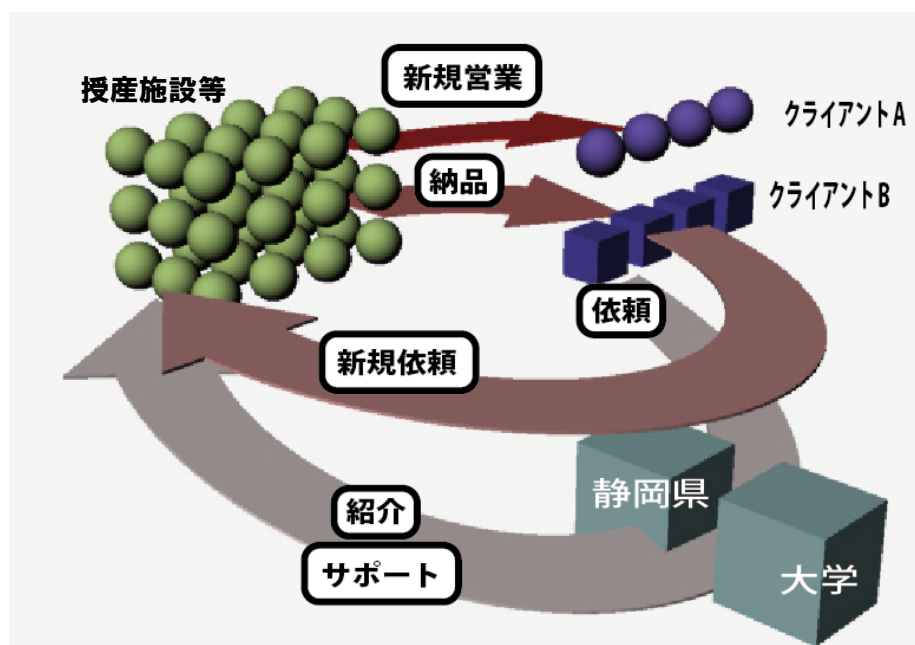


図 26 支援から自立へのサイクル



図 27. 静岡県のプロジェクトの取り組みと支援

2. 日本セルフセンターのデザイン支援

特定非営利活動法人日本セルフセンター（以下セルフ）では、全国の授産施設等のための共同事業（共同受注の斡旋、障害者等による生産製品の販売等）を実施し、社会就労センター等や障害者等の社会就労活動への支援を広げていくことを目的としており、2011年の取材時では、約2,900の事業所がセルフに登録している。セルフでは、デザインを施設経営の中心に据え、新しい時代に対応した情報発信を行うことを目的として、5か年計画とは関係なく、2009年と2010年の2回に分けて独自に授産施設へのデザイン活動支援事業に取り組んだ。ここでは、セルフの取組の結果とこれまで述べてきた新潟県・宮城県と静岡県が行った支援とを比較して、デザイン支援の有効性と今後の課題について検証する。

第一回にあたる2009年は、「独力でデザイン作業が実施しにくい施設」であり、「支援効果を測定しやすい食品」を商品としていることを選考の基準にして、「特徴ある製品」を持ち、「意欲のある」授産施設に応募を呼びかけた。14施設から応募があり、そのうちの4施設を上記の選考基準により支援の対象とした。中小企業診断士による経営診断やコーディネーターによるヒヤリングに基づき、各施設の問題点を洗い出し、支援の方向性を決めた。そのうえで、商品ラベル、パッケージ、持ち帰り袋、販促用のぼり、名刺、レターセットなどをトータルにデザインし、商品をアピールするだけでなく、統一したブランドイメージによるプロモーションツールの展開まで行った。しかし、セルフセンター側の意図に対する施設側の理解を十分に得ることは難しく、事業に応募した14施設から選考された4施設でさえ、具体的なビジョンの欠如によりデザイン提案の目的が定まらなかったり、提案後にかかる印刷やその他の実費を見積もったりしておらず、デザイン制作へと計画が進んだのは、2施設のみであった。そのうちセルフ側の提案を受け入れたのは1施設であった。この1施設ものぼり旗のみの採用であり、名刺やラベルはカラー印刷のコストに対応できず、採用されていない。この支援活動では、デザイン料は全てセルフで負担するが、各製作費は施設自身が負担することになっていたために、ほとんどの施設でこの投資に理解を得られず、提案だけに終わった。

第二回にあたる2010年の活動では、2009年の選考基準に加え、「単なるパッケージや包装紙のデザインではなく、施設全体のイメージ改革を意識しているか」や「中長期の製品の生産体制や販売活動の計画が検討されているか」を選考基準とした。こうしたところ、5施設からの応募があり、全ての施設にデザイン支援を試みることとなった。しかし、支援活動が始まってみると、ただ単にかっこいいパッケージをデザインしてくれればよいか、次のイベントで使うのぼりをデザインしてほしいといったような短期的な視点での依頼が多かった。ほとんどの施設で、全体的なブランドプロモーション展開への理解を得ることは難しく、提案が受け入れられたのは1施設のみであった。

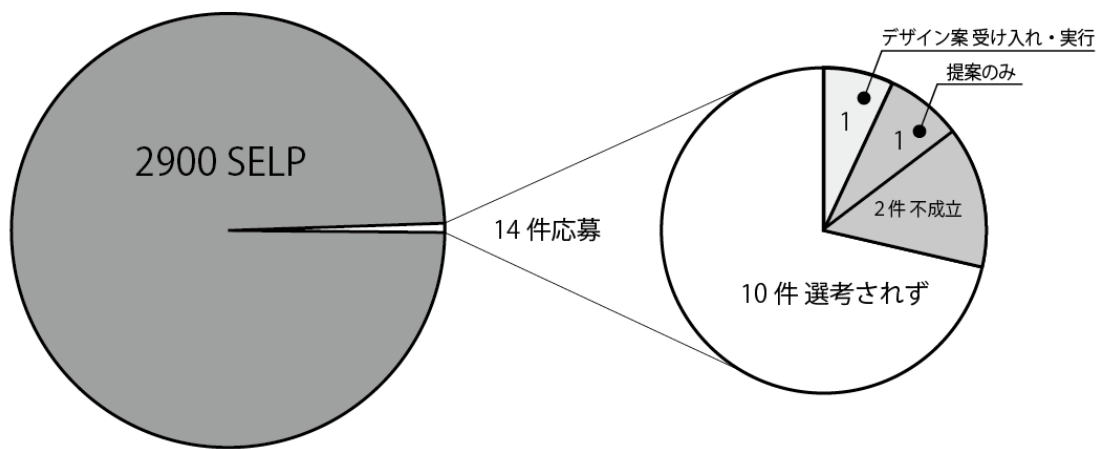


図 28. 第1回(2009年)のデザイン活動支援事業への応募状況

このような結果は、中長期的な視点での経営計画の欠如によるデザインへの投資に対する理解が得られないことが原因であり、事業計画への取り組み改善の必要性が報告書¹⁾の中では述べられている。これは、一般市場で競争する意識が薄いだけでなく、これまでの経営体質が補助金に頼り切っていたために、その経験の少なさからくる自信の欠如によるとも考えられる。このような状態では、ただ単にプロモーションの方法を提供するだけでは、行動には踏み切れない。以上のことから、この事業では、経営への意識改革が行われない限り、デザイン支援やプロモーション提案だけでは成功へとたどり着くことが難しいことがわかった。

この支援事業では、デザイン支援のみを行っており、他の「プロスタッフ人材支援」、「販路拡大支援」、「協力体制構築支援」は行っていない。プロモーション支援も方法のみのアドバイスにとどまり、実際に場を提供したり認定マークなどを提供したりしているわけではない。経営の一部分のみの支援を行っても、授産施設の意識改革を図ることは難しい。総合的な支援が、ビジネス経験のない施設職員に対して失敗への不安を軽減し、投資への意欲を喚起することに繋がる。つまり、静岡県のようにプロジェクトを組んで支え合いながら成功体験を蓄積させることも一つの方法である。

また、このプロジェクトが早くも2年で終了してしまったことには、評価方法にも問題があると考えられる。数字として、応募数や成功事例が少なかったことだけでなく、製品の売上金額や賃金の向上に結びつかなかったことが、結果が見えないという評価に繋がり、継続されない理由となった。支援の中には、長い時間をかけて継続しないと効果の表れないものや、それ自身が直接賃金向上に働かなくても、「職員の意識向上」のように賃金向上を維持するために必要な下地を作るものもある。このような見せかけの成功が継続できないことが明らかな今、目的に合った評価方法を用いるべきであろう。

第1章 参考文献

- 1) 非特定営利法人セルフセンター、「第1回デザイン活動支援事業報告書」、2009年
- 2) 非特定営利法人セルフセンター、「第2回デザイン活動支援事業報告書」、2010年

第4章 継続性のあるインクルーシブデザイン マネジメントのために

1. 必要な支援

新潟県と宮城県の事例から抽出した5つの成功要因に対して有効であった 3 つの支援と、静岡県による2つの支援について、ここでもう一度確認する。

売り上げを上げた直接の要因は製品の“メディアへの露出”であった。メディアに取り上げられるに至ったのは、その品質とストーリー性の導入による“コンペティターとの差別化”であった。それは、“プロスタッフの雇用”による製品開発と“プロデザイナーのクオリティの高いパッケージ”による販売訴求が可能であったことによる。これらには、「プロスタッフの人材支援」、「デザイン支援」、「プロモーション支援」の 3 つの支援が活用された。しかし、一般的に、これを行うには大変なコストがかかる。5 年計画では、このコストを国や地方自治体が支援する方法が用いられたが、こうした支援にいつまでも依存しては、根本的な解決にはならない。この支援を一時的なブースターとしてとらえ、それ以降は授産施設自身がこのコストを負担していくだけの能力をつける努力をし続けなければ、支援が切れたときには元の状態に戻ってしまう。また、至福のお届けコンテストで受賞した二つの施設長が投資を試みているように、量産体制を整えることも一つの課題となる。そして、この実行には計画的な設備投資が必要になる。つまり、一番重要なのは、このような戦略的な行動の原動力となるマネジャーの事業拡大への意欲なのである。しかし、多くの授産施設にこれが欠けているのが大きな問題となっている。

本研究の調査と分析によって、新潟県や宮城県の授産施設の事例に見られるように、能動的な支援の活用によって、これまで一般市場への参入をあきらめてきた授産施設も成功できることがわかった。この二つの授産施設は、顧客対価を支払うべき価値があると思われるものを生産しなければ市場では戦えないと判断し、積極的に自治体の支援を活用して商品開発やプロモーションを行った。職員のほとんどが福祉関係者でありビジネス経験も少ない施設に対して、事業開始時にこうした製品開発の支援を行うことは不可欠である。しかし、新潟県や宮城県では、多くの授産施設が支援に応募しなかったことから、ただ提示するだけでは、その支援は活用されないことも分かった。

また、マネジャーの事業拡大への意欲によって魅力的な商品ができたとしても、納期や生産量が市場の要求に応えられなければ、受け入れてはもらえない。しかし、設備投資を行ったとしても一施設でできることには限界があるため、静岡県のように複数の授産施設が加わって協力体制を整えることも重要である。

新潟県、宮城県、静岡県を含め、全国的に見ても、自治体として成功した例は少なく、「工賃倍増 5 年計画」期間中の工賃の上昇はわずかであった(2006 年:12,222 円→2012 年:

13,586 円/厚生労働省)¹⁾。工賃倍増 5 年計画を終えての課題は、個々の事業所(授産施設等)レベルでは必ずしも工賃向上のための計画が作成されていなかったことや、地域団体の理解や協力関係が不十分であったことと示されている²⁾。このことから、本研究で調査対象となった 2 施設以外を除く新潟県や宮城県の一般的な授産施設の一般市場参入への消極的な状況や協力体制が構築できていなかったことは、全国的な傾向であったことがわかる。この結果、工賃倍増 5 年計画は、こうした課題をふまえて、2012 年より工賃向上計画へと引き継がれた。

そのような中、静岡県は、プロジェクト参加施設にデザインマネジメントのノウハウを蓄積することによって、その後も継続的に自身で運営を行っていけるような能力をつけるという継続的効果をもたらす支援に重点を置き、下地となる意識改革に取り組んだ稀な例であった。授産施設間の「協力体制の構築」によって、技術の向上や量産体制を整えることに成功し、これを「販路の拡大」につなげた。こうした支援によって、静岡県のプロジェクトは売り上げにおいては成功を収めたが、企業の下請け作業などが景気後退によって激減したために、結果的に工賃を上げることはできなかった。しかし、この支援は、施設職員も含めた“マネジャーの事業拡大への意欲”におおいに貢献した。

一方、日本セルフセンターは、「授産施設を製品とともにどうアピールしていくか」というデザインマネジメントの戦略的部分を代行することによって、授産施設とその製品の市場競争力を高めようとした。しかし、施設職員のデザインへの投資、言い換えれば経営への意識の違いにより、その支援はほとんど受け入れられなかった。

以上のことから、授産施設等が一般市場に参入していくために必要な支援は、市場に受け入れられる製品を開発しプロモーションしていくための「プロスタッフ人材支援」「デザイン支援」「プロモーション支援」に加えて、市場要求に応えるための「協力体制構築支援」、こうした支援を得て市場対応力をつけることによって可能となる「販路拡大支援」の 5 つの支援であると言える。

2. 5つの支援のあり方について

次に、前述の5つの支援について、これまでの調査と分析をもとに、今後の具体的な支援のあり方と、それに関わる機関の役割について考察する。なお、以下の表では、議論のために第3章で用いた図(13,14,27)に記載された項目をより詳細に内容を示す。これ以後、静岡県プロジェクトを静岡、新潟県の作業所Aを新潟A、宮城県の作業所Bを宮城Bとする。

2.1. プロスタッフ人材支援

表12. プロスタッフ人材支援における実施内容と支援を行った組織の役割

静岡=静岡県プロジェクト, 新潟A=新潟県の作業所A, 宮城B=宮城県の作業所B

	実施内容	支援を行った組織の役割
静岡	各ワーキンググループにプロスタッフを派遣して技術講習会を行う	自治体:派遣費用補助、必要なタイミング(開発ステージ)で、ワーキンググループに最適人材紹介。(調理、木工、縫製に関する専門家等)
新潟A 宮城B	専門職員(調理師等)の雇用	自治体:シルバー人材派遣センターへの紹介、緊急雇用創出事業によるプロスタッフの費用補助

静岡は、各ワーキンググループの技術指導にプロスタッフを派遣しているが、商品開発そのものはプロジェクトメンバーで行っている。一方、新潟Aと宮城Bは、単独で商品開発を行っており、これに対して自治体は、専門知識活用のためにプロスタッフの支援を行っている。このことは、製品の差別化に大きく影響した。また、静岡では、木工や縫製などの製品について、発注元の要望に応えるために品質向上の努力をしているが、これには各ワーキンググループに派遣された専門技術者のアドバイスが貢献している。このように、一般市場で顧客に選ばれる製品開発を行うためには専門スタッフの知識と協力が必要である。授産施設にその専門家がない場合には、新たに雇用するか、派遣を受けるしかない。5か年計画では、その費用を自治体が負担している。ビジネス経験のない福祉施設にとって、最初からこの費用を投資として施設で負担するのは難しいことから、これは補助として自治体が負担するのはやむを得ない。しかし、新潟Aや宮城Bはその必要性を感じ、継続して自分たちの負担でも雇用できるように努力している。

こうしたことから、プロスタッフ人材の補助については、導入時には補助金の支援が必要であるが、それを時限的にすることで、いつまでも補助金に頼ることなく、事業拡大へのモチベーションを高める効果が期待できる。また、最適人材の選択やマッチングについても、自治体やNPOや大学のネットワークを活用できるよう整備し、支援を行っていかなくてはならない。

2.2. デザイン支援

表13. デザイン支援における実施内容と支援を行った組織の役割

静岡=静岡県のプロジェクト, 新潟 A=新潟県の作業所 A, 宮城 B=宮城県の作業所 B, セルプ=日本セルプセンター

	実施内容	支援を行った組織の役割
新潟 A	リデザインプロジェクトのパッケージコンペティション	リデザインプロジェクト:プロデザイナーのパッケージコンペティション、審査員による優秀パッケージの選択
宮城 B	プロデザイナーによるパッケージ提案	自治体:宮城県産業技術総合センターのマッチング事業紹介、デザイン費用補助
静岡	デザイン系学生によるパッケージやブランドマークなどのデザイン支援ボランティア	大学:学生によるデザイン提案、デザインの必要性、活用の重要性提示
セルプ	デザイナーによるデザイン提案	セルプ:プロデザイナーによるデザイン提案、デザインの必要性、活用の重要性提示

デザイン支援については、本研究で調査したすべての事例が支援を受け、デザインはプロのデザイナー(静岡は専門技術を持った学生)が担当している。市場において商品を訴求するためには欠かせない要素であり、一般の人が努力だけでこれを行うのは難しいからだ。また、その採用にもマーケットとの整合性を考える能力や審美眼が必要となるため、静岡の例では教員が、新潟 A ではパッケージコンペティションの審査員が一役買っている。宮城 B については、施設長自身がデザイナーと作品の選択を行っているが、この場合は、施設長が製品に対して明確なイメージゴールを持っており、デザイナーに対して妥協せずに要求を行ったことが成功につながったと言える。セルプでデザイン支援を行ったコーディネーターによると、こうしたこだわりや選択眼をしっかりと持ったマネジャーは、これまで会ったことがないと評価していることから、宮城 B は非常にまれな例と言えよう。

デザイン費用に関しては、宮城 B は費用の 3 分の 1 を負担しながらも積極的に投資しているし、新潟 A も、リデザインプロジェクトのデザイン費用は無料であったものの、その制作費用とデザイン使用料を支払っている。さらに、新潟 A は、リデザインプロジェクトによる成功体験によって、デザインへの投資の必要性を理解したことにより、看板商品となるリデザインプロジェクトのパッケージ製品と従来の自主パッケージを共存させ、利益を確保している。さらに、デザイン使用料を抑える交渉を行いながら、話題性のある地元のキャラクターをデザインに用いた商品開発にも取り組んでいる。一方、セルプの場合は、プロによるデザイン提案を無料で行ったに

もかかわらず、実施コストの問題からデザイン提案が受け入れられなかった。セルプのデザイン支援事業の結果に見られるように、デザインに投資するという考えが、多くの施設に欠けていることが問題である。

静岡の場合は、この投資への理解を得るために、プロジェクト会議の中で大学からデザインへの投資の価値について説明し、プロジェクトメンバーとの話し合いを持って理解を得ている。それでも、デザイン料を支払うほどの理解を得ることは難しく、デザインは学生がボランティアで行い、その効果を確認してもらったうえで、次の投資への理解を求めるステップを踏んだ。この話し合いの中では、パッケージの量産コストについてもプロジェクトメンバーとデザイン担当学生が削減の工夫を話し合いながら、デザインを進めた。このように、現状に合わせてステップバイステップで説得をすすめたことが理解を得ることに繋がった。

つまり、デザインへの投資に対する理解を得るためには、静岡のプロジェクトのように、支援を行う自治体や専門知識を持った者が、専門的なデザインのアドバイスとともに、将来ビジョンを含めて、いまなぜそれが必要なのか、それを行うことで何が変わるのかを具体的に示し、授産施設同士がそれに対して意見を交わしながらコンセンサスを得ることが、一つの効果的な方法であると言える。

2.3. プロモーション支援

表 14. プロモーション支援における実施内容と支援を行った組織の役割

静岡＝静岡県のプロジェクト, 新潟 A＝新潟県の作業所 A, 宮城 B＝宮城県の作業所 B, セルプ＝日本セルプセンター

	実施内容	支援を行った組織の役割
宮城 B	地域優良認証食品の E マーク制度 活用による訴求	自治体: E マーク認定制度の実施
静岡	授産製品ブランドの統一イメージを アピールするためのブランドマニユア ル作成	大学: 施設のデザイン資源分析と戦略提案。製品に 関するアンケート調査をもとに季節ギフト商品戦略を 提案 販売促進用のチラシ制作と配布の提案 ブランドマニュアルにより、継続的なブランド展開を 支援
静岡 宮城 B	授産製品ブランドの HP 作成	自治体: 作成費用、ネットショップ出店費用等補助 (期間限定)
新潟 A	リデザインプロジェクトによるプロモー ション	リデザインプロジェクト HP の他、各種メディア調査時 に同時に話題として PR
新潟 A 宮城 B	至福のお届けコンテスト優秀賞受 賞によるメディアへの露出	厚生労働省: 各種メディアを通じて、「至福のお届け」 開催を全国に PR
セルプ	コンサルタントによるプロモーション 計画・デザイン提案	セルプ: 中小企業診断士による経営診断、コーデ イナーによる施設のデザイン資源分析と戦略提案

まず、新潟 A と宮城 B のプロモーションには、自治体の優良食品認定や政府による至福のお届けコンテストの開催などのイベントが一役買っている。特に、新潟 A の場合は、リデザインプロジェクトのパッケージコンペティションと大地の芸術祭によるイベントプロモーションの影響が大きい。しかし、新潟 A の施設長が懸念するように、イベントは一時的な特需であり、コンスタントに売り上げを保っていくためには、地道なプロモーションと販路の確保も必要となる。一方、静岡は季節のギフトイベントを利用しているが、これは毎年やってくるし、目的がはっきりしているためにプロモーション計画を立てやすい。さらに、毎年繰り返してプロモーションを行っていくことで知名度を上げることができる。また、事前にチラシを配布して予約販売するというシステムを取ったために、生産量の計画を立てることができ、ギフト用として日持ちのするクッキーをアイテムとして選んだために、在庫をストックしておくことができた。こうした選択は、大学で行ったアンケート調査の結果やプロジェクト会議内での助言がもとになっている。

次に、製品をコンペティターとどう差別化してプロモーションしていくのかという点について考

える。新潟 A と宮城 B は、手作りやぬくもりといったメッセージは他の授産製品と同じで当たり前すぎるとして、福祉製品と言わずとも一般市場で競うことのできる商品を目指し、地元食材であることや健康志向を商品コンセプトとして、パッケージやパンフレットを通じてメッセージを発信した。反対に、静岡は福祉製品の手作りの良さをメッセージに込め、授産施設の職員に聞き取り調査を行った結果から、授産製品の持つ良さやそこで働く人たちの気持ちを込めたブランドマークやパッケージをデザインに取り入れた。これは、ギフト商品というカテゴリーにマッチしたコンセプトであったが、特段に他の商品と差別化できたというわけではなく、新潟 A や宮城 B のように全国メディアに取り上げられるほどの話題にはならなかった。セルプに関しては、目的としたトータルなデザイン提案の採用に至らなかったため、判断はできない。

このように、プロモーションでは、「プロモーションの機会」と「どのように製品を差別化するか」がポイントとなっている。自治体による即売会イベントは、即効性はあるものの継続的に行われる保証はない。売り上げを保つためには、ただイベントを行ってプロモーション支援を行うのではなく、季節ギフトイベントのように一般市場のマーケットに継続的に売り込んでいけるようなプロモーション支援を行うべきである。また、プロモーションを行うためには、製品コンセプトを伝えるメッセージが必要である。福祉製品であり、真心を込めて作っていることは作り手側の事情であり、受け手側(購買者)に響くとは限らない。零細企業の町工場が補助金も受けずに一生懸命に心を込めて作っている製品もあるだろう。市場に受け入れられるためには、その中から消費者に選ばれる、欲しいと思わせるメッセージ、つまり、差別化が必要である。さらに、それぞれの授産施設ができることや持ち味を客観的に分析する必要がある。それには、セルプや静岡のようにデザイン支援と関連させて専門家の助言を受けることが有効である。しかしその前に、セルプの例からわかるように、授産施設のスタッフがその助言の必要性を理解することが重要である。

2.4. 販路拡大支援

表 15. 販路拡大支援における実施内容と支援を行った組織の役割

静岡＝静岡県のプロジェクト，新潟 A＝新潟県の作業所 A，宮城 B＝宮城県の作業所 B，セルプ＝日本セルプセンター

	実施内容	支援を行った組織の役割
静岡	商店街やカード会社のノベルティ制受注販売	自治体: 地域の商店街やカード会社に呼びかけ、ノベルティ商品の発注を促進
静岡	各作業所でプロジェクト製品を販売	大学: プロモーションツール、店頭ディスプレイ、販売方法提案
静岡	プロジェクト参加組織全体を通して、ギフト商品のチラシを配布し、受注を促進	自治体: チラシ配布協力 大学: チラシ内容、配布先、目標・受注管理、デザインアドバイス
静岡 宮城 B	授産製品ブランドの HP 作成	自治体: 作成費用、ネットショップ出店費用等補助
新潟 A	リデザインプロジェクト HP による販売	自治体: リデザインプロジェクト費用補助 リデザインプロジェクト: HP にて販売
新潟 A	リデザインプロジェクトによるお土産売り場での販売	リデザインプロジェクト: リデザインプロジェクト製品としてリデザインプロジェクト関係各所で販売
宮城 B	市役所内にてレストラン運営	自治体: 市役所のフロア提供

販路拡大に関しては、新潟 A や宮城 B は自ら積極的に動いて販路を確保しており、支援だけに頼っているわけではない。これは、製品の評判がお土産売り場やデパートでのギフト販売といった販路の拡大を促したことが大きい。静岡では、民間企業に県が積極的に呼びかけ、商店街やカード会社のノベルティ、地元企業の間伐材利用のアピールのための発注を促進した。カード会社のノベルティ生産では、カード会社からの厳しい品質管理や納期の要求によって、プロジェクトを通じてそれに応える技術や授産施設間の協力方法を蓄積していった。新潟 A では、通信販売のギフトカタログから掲載の依頼があったが、量産に対応できず、断った経緯がある。民間企業と授産施設をマッチングさせる動きは、5 か年計画終了後の工賃向上計画以後、各県で見られるようになった。しかし、ただ自治体が企業を紹介するだけでは、新潟 A のように量産体制や技術的限界から、実現や継続が難しいことが予想される。静岡のプロジェクトでは、これを実現させるために様々な協力体制構築の支援を行い、授産施設も失敗や

工夫を重ねながら、これに応えることで販売網を広げていった。

このように民間企業との販路の拡大のためには、これに応えるだけの技術や生産力をつける努力や支援も行わなくてはならない。

2.5. 協力体制構築支援

表 16. 協力体制構築支援における実施内容と支援を行った組織の役割

静岡=静岡県のプロジェクト, 新潟 A=新潟県の作業所 A, 宮城 B=宮城県の作業所 B, セルプ=日本セルプセンター

	実施項目	支援を行った組織の役割
静岡	共同ブランド事業プロジェクト設立	自治体: 共同ブランドプロジェクトの提案、授産施設への呼びかけ、大学や民間企業などへの協力の呼びかけ 大学: 共同ブランドによる生産コスト削減、販売網強化、デザイン戦略などの具体的な可能性の提示
静岡	同じ製品ジャンルごとの授産施設が集まるワーキンググループを作って技術共有	自治体: ワーキンググループ設立提案、ワーキングメンバーの出張費補助 大学: ワーキングでの検討内容を提案(相互技術研修会・開発アイテム提案等)
静岡	材料の共同大量購入によるコスト削減	自治体: 共同購入の提案
静岡	作業所の制作技能を生かした生産分担	自治体: 共同作業の提案 大学: 量産のための品質確保方法などのマネジメント指導
静岡	作業所の制作技能を生かした共同開発	大学: 共同生産が可能なアイテム提案 それぞれの作業内容を生かしたアイテム提案、生産技術アドバイス
静岡	継続的に授産施設と民間企業をつなぐ役割として、NPO 法人を設立	自治体: オールしずおかベストコミュニティを設立、予算化 大学: つなぐ機関の必要性提案
静岡	クレーム処理の記録を共有することによる品質とサービスの向上	大学: クレーム対応マニュアル作成提案、検品システム提案
新潟	「C-nets にいがた」をベースとした、県内地域別ネットワーク構築	自治体: 官公需受注、民間企業の(大量)下請けを斡旋

新潟県では、自治体の呼びかけではなく自主的な活動として、授産施設同士が協力して生産を行うネットワークがあり、5か年計画の中で自治体がこれを支援した。しかし、それは、静岡のような協力体制を構築するという動きではなく、授産施設等が自主的に作っていた「C-netsにいがた」のネットワークを使って、工賃の低い授産施設に対して下請けや官公需の優先発注を行うというものであった。第3章でも述べているように、下請け作業は労力と時間の割に収入が少なく、景気や制度に左右されやすいために、安定した収入にはならない。2013年に施行された障害者優先調達推進法も3年間の時限措置であり、この制度がなくなった後には、ただ元の状態に戻るだけの支援である。この対策として、マッチングを目的とした民間企業と授産施設を結ぶ支援が推奨されているが、販路拡大支援の項でも述べたように、民間企業の要求に応えられるだけの能力をつけない限り継続は難しい。さらに、静岡のプロジェクト開始時(2006年)のアンケートでは「量産できない」「忙しくて売りに行けない」などの問題点が挙げられたことや新潟Aのように量産ができなかったために逃した販路があるという点からも、これを補う協力体制構築こそ、まず行うべき最も重要な支援であると言える。

3. 協力体制構築における課題

一番重要であると位置づけた協力体制構築の支援のあり方については、すでに2.5.で述べているが、ここではその利点と課題について、実行するうえでポイントとなる技術共有、材料の共同購入、共同生産、共同販売、共同開発の5つの項目に分けてさらに詳細に述べる。

3.1. 技術共有

静岡のプロジェクトを参考にすると、技術共有を行うためには、主に二つの方法がある。

ひとつは、すでに技術を持っている授産施設が他の授産施設に技術指導を行う方法である。これを行うためには、技術情報を提供する施設に大きな負担がかかる。その施設がこれを行うことによって得られる量産体制や作業分配による負担の軽減などの将来的なメリットを十分に理解している必要がある。また、技術提供を受ける側も、その取得した技術によって品質を向上させるというモチベーションを保たなくてはならない。静岡のプロジェクトの場合は、自分たちのメッセージを込めたブランドに恥じない製品を作るという目標がその礎となった。

もう一つは、技術者を召喚して技術提供を受ける方法である。静岡県は、ワーキンググループからの希望により、自治体からの補助金によって必要に応じて講習会を開いた。これは、ある特定の授産施設に負担がかかるということはないが、助言は講習会の時にしか受けられず、

講習後にきめ細かいフォローが受けられないので、後に問題が起こった時には自分たちで解決することになる。しかし、静岡のプロジェクトでは、定期的にワーキンググループで集まって知恵を出しながら解決し、さらに月に一度のプロジェクト会議で他のワーキンググループ代表や大学や自治体からも助言を受けた。

このように、授産施設同士で技術提供を行う場合には、技術を提供する施設の負担への配慮と提供を受ける側のモチベーションの確保が必要であり、専門技術者の講習によって技術提供を受ける場合には、講習後の問題解決のシステムの構築が必要である。

3.2. 材料の共同購入

共同購入によって一度に材料を大量購入することができれば、仕入れ価格を下げることもできる他、必要な量を必要な施設に分配することで無駄を削減できる。しかし、大量と言っても一般企業の大量生産には遠く及ばないので、劇的に仕入れ価格が下がるわけではない。また、一時的にどこかの施設が支払いを負担しなくてはならない。これには、共同預入金などという方法もあるが、財政的に余裕のない施設には負担が大きく、また、誰がどのように管理するかということも問題である。さらに、購入後の一時的保管場所をどうするのが問題となる。特に冷凍・冷蔵品の場合は材料の管理が難しいうえに運搬にも特別な配慮と費用が必要となり、負担が大きくなる。

3.3. 共同生産

共同生産には、多くの作業所が同じ製品を作る方法と、作業を分担して多くの作業所でひとつの製品を作る方法の二通りがある。どちらも一つの施設では対応しきれない大量の注文に対応することができる。前者は、関わる授産施設が同じ品質の製品を作る技術を持つことが必要になるため、技術共有が欠かせない条件となる。後者は、適した製品を開発することができる、それぞれの施設の持ち味を生かすことができる。しかし、担当する作業によって施設にかかる負担にばらつきが出ることや商品在庫の置き場所や管理、作業ごとに異なる施設間への運搬費用が問題となる。

異なる施設が共同で生産する場合には、どちらも仕上がり(品質)管理が欠かせない条件となるため、検査項目を参加施設の協議の上で設定する必要がある。

3.4. 共同販売

各関係授産施設がそれぞれの持っている販路で販売し合うだけでも、お互いに販路を拡大することができる。ギフト商品の共同受注もそれぞれのネットワークを通じて配布すれば、広範囲に配布することができる。また、イベント販売の負担は大きいですが、各施設が回り持ちで参加することで負担を軽減しながら、同じブランドの露出を増やすことによって、商品の定着を図ることができる。しかし、授産施設のネットワークやイベントに頼る販売方法では限界がある。さらに社会との結びつきを深めるためにも地域企業との提携などを通じての販路拡大も必要である。そのためには、量産や技術の向上に取り組むことが欠かせない。

3.5. 共同開発

共同作業製品の開発を行うことは、第2章の図 22.で示すように、上記全ての共同システムを機能させるための基本となる。静岡では、各ワーキンググループ内で開発を行ったほか、異なるワーキンググループを結びつけるホワイトデーギフトのような製品開発も行った。これをスムーズに行うためには、各授産施設の持つ技術や生産キャパシティの把握、そして何よりも関わる施設間の合意形成が必要となる。静岡の場合には、ワーキンググループのミーティングがこのための調整の場となった。各授産施設の持つ技術や生産キャパシティの提示は、企業との共同開発にも求められる。どこの施設が、あるいはグループが、何をどのぐらいできるのかを提示するわかりやすい情報提供が必要である。

4. ネットワークを継続するために

こうした協力体制の構築には、ただネットワークを形成するだけでなく、それを維持し継続して機能させる仕組みが必要となる。静岡の場合、同じ製品カテゴリーの授産施設同士のネットワークでは、主にワーキンググループが技術共有や量産時の相互支援を可能にした。また、月に一度開かれるプロジェクト会議が各ワーキンググループを横断的に結び、共同開発や全体に関わる問題点を解決することに貢献した。プロジェクト会議では、各ワーキンググループ内で起こった問題や課題に対し、技術的なことだけではなく、マネジメントについても大学が専門知識を生かした助言を行い、自治体もその場で問題を把握することにより、迅速な問題解決を図った。このような方法は、共同開発に不慣れな授産施設職員に対し、何かが起こっても頼る先があるという安心感を与え、新製品開発による仕事の負荷や投資への理解を得ることに繋

がる。また、授産施設の担当者が入れ替わることによる情報断絶やモチベーションの低下などにも、残った他のメンバーが経緯や目的を説明することによって、これを防ぐことに役立つ。セルプではデザインや投資への理解の欠如が問題となったが、このように、ともに実践を通して話し合い、お互いにコンセンサスを取り合うことは、これを解決する一つの方法である。

これまで述べてきたことから、情報交換による価値の共有のためにワーキンググループの活動は非常に有効であると考えられる。ワーキンググループは、技術共有や共同開発などに加えて、同じ仕事をする者同士の職場の問題や私的な悩み事も共有する情報交換の場となる。静岡のプロジェクト終了時のアンケート³⁾では、「ワーキンググループの活動が非常に有意義であり、今後も続けたい」という内容の回答(自由記述)が多かったことから、こうしたことが、合意形成をスムーズにできた一つの要因であると考えられる。しかし、ワーキンググループの仕事は通常の施設内業務に加えて行うため、そのための出張費や時間などの負担が問題であり、職員個人のモチベーションのあるなしだけでなく、施設マネジャーに理解されないために参加できない施設職員もいる。活動を広げ継続していくためには、こうした職員が何らかの形で参加できるような仕組みも必要である。静岡県担当者によると、プロジェクト参加施設の工賃は全体的に上昇した傾向にある。逆説的に言えば、参加していない施設の意識をどう変えていくかが問題である。静岡のプロジェクトでは、プロジェクト参加施設が未参加の施設を勧誘し、参加施設を増やした。参加施設の増加により、市場への対応力が増強され、授産施設の社会参加が促されることを理解したからである。一つの特別な施設の成功だけでは実感できないかもしれないが、多くの授産施設が協力して成果を成し遂げれば、自分たちにもできるかもしれないという希望を持てる。仲間を増やして助け合うこと、相互補完によって自助努力を行うことが、社会参加に対する重要な意味を持つ。

静岡県では、全国に先駆けて、授産施設と地域社会をつなぐ役割として、オールしずおかベストコミュニティが設立された。「工賃向上計画」が実施されてからは他の地方自治体もこのような繋ぐ役割を担う機関を設立した。しかし、ただネットワークをつなぐだけでは関係を継続することは難しい。そのネットワークを維持するための支援が必要であり、そのためには、これまで述べてきたような課題を解決していかななくてはならない。

■ 成果

大きな成果として感じるのは、事業所間のネットワークができたことだと思う。(中略)メンバー間で事業所や利用者さんについて様々な意見交換ができたことは、1 事業所ではできない取り組みにもつながってよかったと思う。

大量の注文は継続した作業に繋がり、利用者の可能性を拓けられた。

お互いに学んだり、協力したり、時に競争したりと、よい関係づくりが展開されてきた。度の取り組みも各事業所に持って帰った時には、利用者の仕事として消化され、仕事の創出、工賃還元だけではなく、豊かな働き方への活動の一つとなってきている。

市町廻りをした男性利用者は、「市町とのつながりができて良かった。そして当事業所の存在を知ってもらえる良い機会だ」と話してくれました。

自分たちが製造もしくは販売している製品がお客様からほめられることが何よりの励みとなっており、作業量は増えているものの、やりがいとして感じられる利用者が多くなってきているのも事実である。

お陰様で、技術向上、作業効率の迅速化、材料の購入方法、製品の検品、製品の完成度工場等いろいろできるようになりました。

■ 課題

大量注文を受ける場合には、現在の形態では完璧に受けられないと感じる。注文をする場合、相手先は数日後の納期を指定することがある。(中略)納期等の問題は解決できていない。

高度な技術が伴わない作業でも制作できる製品を開発できればと思います。木工の専門家の協力も必要ですが、利用者さんサイドの福祉の専門家の協力も必要だと思います。

他の職員を始め利用者が関われるようきめ細かな「治具」の開発が課題と考えています。

一般企業の論理を取り入れるなら、作業所から独立した形で製造工場を作るしかない。「効率の悪さが作業所の良さなのだけどな～」など思っているのは、利用者に申し訳ないのだろうか？

図 29. プロジェクト事業参加者からの意見・感想より抜粋
授産製品品質向上・販売促進プロジェクト事業 活動報告書,2012 年

5. 福祉就労の場であるということ

本研究では、非雇用の形態で働く障害者の工賃を引き上げる取りみが重要であるとして実施された「工賃倍増 5 か年計画」に基づく授産施設や自治体の取り組みの中で、これまで取り組んでこなかった授産製品の「社会に打って出る」という部分に焦点を置いているため、利用者の調査にまで踏み込んではいない。しかし、こうした取り組みを行う際には、しばしば「利用者の存在が忘れられがち」⁴⁾であると述べられるように、就労する利用者の立場を無視することはできない。一方、「障害者授産施設における経営問題」⁵⁾という研究の中では、授産事業と効率性や収益性は相いれないという主張は、障害者を自立から遠ざける危険性を持つと主張されており、これまでの「授産施設は福祉施設であり、利潤を追求する場所ではない」という意識に対して警告している。そこで、ここでは、授産施設職員から得たアンケートの回答や筆者が調査で得た情報をもとに、工賃向上と福祉就労について議論したい。

授産施設は、障害のある利用者がその能力を高め働く喜びを得る場である以上、彼らの作業を減らして生産効率を上げるという選択はできない。宮城県の中小企業コンサルタントによる支援では、利用者の作業を減らそうとして、合意が得られなかった例もあった。静岡のプロジェクトでは、施設の運営については各施設に任せていたが、プロジェクト会議内で作業の確保や限界について職員から情報が上がると、それに対応した製品デザインを行ったり、作業の工夫を皆で考えたりしていた。工賃だけが目的ではないという意見もある中、労働の見返りである工賃が上がることは労働意欲につながるという意見もある。それに、重度障害者の場合、5 か年計画の3万円という工賃目標は、所得保障による収入などを合わせて設定されたものであり、全ての生活を工賃によって賄おうというものではない。限界があるとしても、工夫によって今以上に工賃を向上させ、自立した生活をするための賃金を得ることは可能なはずである。

先に述べた協力体制の構築も改善方法の一つであるが、量産と言っても、ひとつひとつの授産施設の生産量が少ないために、ある程度の限界がある。そのため、ただ量産を目指すだけでなく、さらなる工夫が必要である。本研究で取り上げた事例のように、ストックができて生産計画の立てやすいクッキーギフトのような製品や、待ってでも欲しいと思わせるような価値があり、納期に縛られない製品を作ることも一つの方法である。また、作業を人に合わせることも重要である。木工であれば、治具の開発などによっても格段に作業の正確性が増し、作業に加わることのできる利用者も増えるだろう。新潟 A では、全ての利用者がおからの焼きかりんどの作業に向いているわけではないし、コンスタントに一定量の作業があるわけでもないため、利用者の作業量を確保することを目的に、わずかな収入にしかならなくても下請け作業を受注

していた。このように売り上げを上げる仕事と就業訓練のための仕事との構成バランスを取ることも必要である。宮城 B では、弁当事業の配達のように人と接する作業や体を使う洗浄などの作業、ラベル貼りのように集中して行う作業等、作業にバリエーションを持たせて、様々な個性の利用者が対応できるようにしている。また、静岡のプロジェクト終了後に、参加した授産施設のひとつ(例:静岡 くるみ作業所)がオートメーションのジュース工場を建設した⁶⁾。このことによって、作業者は新たにラベル貼りや運搬などの作業に携わることとなった。このように作業を生み出すための機械化もある。

待ってでも欲しいと思わせるような価値があり、納期に縛られない製品については、選択肢のひとつとして、一般企業が参入しない分野でやっていく方法もある。例えば、静岡県掛川市の社会福祉法人「草笛の会」で制作している葛布(くずふ)がある⁷⁾。掛川市の周辺で作っている葛布は、緯糸に撚りを掛けない葛の平糸で織った織物であり、江戸時代には芭蕉布、晒布とならんで掛川の名産であったが、今では手がける工房も少ない。この製品は、社会への貢献度が高いと評価され、2011年に静岡県の授産製品コンテストで入賞している。他にも、町田市の委託事業として運営されている「社会福祉法人まちだ育成会 町田市大賀藕絲館」⁸⁾では、大賀蓮による藕絲織(ぐうしおり)という蓮の茎から抜き出したクモの糸のような細い糸である藕絲(ぐうし)を紡いで織る古代の織物を継承している。こうした希少価値のあるものは、納期を待ってでも手に入れたい人がいることだけではなく、伝統を残すという社会に対する大きな役割を担う。福祉という意味ではなく、伝統を継承し保存する対価として、自治体が補助金を支払う価値がある。

福祉就業の場である以上、ただやみくもに利潤を追求するマネジメントはその目的にはそぐわない。しかし、経済活動を見捨て補助金に頼ってはいけず、社会からは隔絶されてしまう。ここに挙げたように、生産計画の立てやすい製品、納期を待ってもらえる価値のある製品、作業の工夫、作業を生み出す機械化、稼働事業と作業を生み出す事業のバランス、作業のバリエーションを増やし、様々な利用者がその障害に合わせて携われるようにするなど、彼らの能力を最大限に引き出しながら、社会の経済活動に参加していく工夫をすることが必要である。

6. 産（民間企業）・福（授産施設等）・官（自治体）・学（大学等）の役割

これまで、様々な支援の必要性とそのあり方について述べてきたが、授産施設を社会の経済活動に包括するためには、関係する様々な機関や団体の協力が欠かせない。ここでは、これまでに述べてきた支援の中で関係した産（民間企業）・福（授産施設等）・官（自治体）・学（大学等）について、それぞれに期待される役割を整理する。

6.1. 産（民間企業）の役割

産業界には、近年、障害者優先調達推進法などにより、授産製品や下請け作業の発注を促す動きがあるが、何度も述べているように、これだけでは授産施設の自立にはつながらない。本研究で調査した授産施設は、企業からの要求によって生産量を上げる努力や品質改善に取り組み、結果的にこの努力が生産性や品質を上げることとなった。民間企業にとっては、初めはCSR(Corporate Social Responsibility)活動の一環としての取り組み姿勢を市場にアピールすることが主な目的であっても、こうした積み重ねによって授産施設が市場要求に耐えうる力をつけることができれば、将来のビジネスパートナーを育てることにもなる。こうしたことから、企業には、ビジネスパートナーとして協働することによる商品開発やそれによる技術支援、生産・流通管理の指導等、自立への発展性と持続性のある支援が期待される。

6.2 福（授産施設等）の役割

授産施設には、本研究で述べたような社会経済に入り込んでいくための自助努力を仲間とともにやり広げていくことと同時に、やりがいや働きやすさといった働く障害者の環境を整えることを期待する。重度の知的障害者については、「働かせることは間違っている」という現場の意見もあるが、この考えは彼らを社会から除外することを助長している。5. で述べたように、工夫次第では、誰にでも社会の一員としてできることがある。こうしたことを行うために積極的に支援を活用し、経済活動を通じて授産施設の目的と存在を社会に訴えかけることが、授産施設で働く利用者が社会に包括されることに繋がると考える。残念ながら、調査では、この自らの行動の必要性に気付いて積極的に取り組んでいる施設は、まだ一部であった。セルフや5か年計画の取り組み状況の結果からわかるように、立場の違う者から行動を指示されても、その価値を理解しない限り、人は動かない。自治体や関係団体からの支援や指示が降りてくるのを待つのではなく、授産施設関係者が自ら連携を高め、協働を呼びかける努力が必要である。

そして、連携しながら、それぞれの情報発信力を生かして、こうした活動を広く発信し、授産

施設の存在と理解を求め、様々な団体との協力関係の発展に努めることを期待する。

6.3. 官（自治体）の役割

調査の結果、専門家の派遣やデザイン支援を提示するだけでは、事業拡大への意欲を持った授産施設しか支援を受けようとしなかったことがわかったことから、協力体制構築支援とそのためネットワークの形成が重要であることを述べた。しかし、共同購入にしても技術提供にしても、これを中心となってけん引する授産施設が一時的に大きな負担を強いられる。そのため、この負担を皆で分担して背負う工夫が必要となる。民間企業との協働も同様であり、施す側と施される側という関係、あるいは逆に、お互いに利益を侵食し合う関係という意識の中では、ビジネスパートナーという関係の成立は難しい。お互いに相手を育てともに成長するという意識を持つためには、将来の共通利益を明確に示すことが必要である。この調整を行うのは、利益を分配する当事者には難しい。その利点について客観的に説明することのできる第三者の関与が必要となる。

中立的な立場である自治体には、このような、授産施設同士、あるいは民間企業などの様々な機関や団体をつなぐ役割を果たし、関係する人たちの利益となるようなビジョンを示す役割が求められる。しかし、こうした第三者的な役割を担うはずの自治体のこれまでの取り組みを見てみると、多くの自治体は、新潟県や宮城県と同様に、5 か年計画の指針に従った支援項目を希望した施設を中心に行っており、手を上げなかった施設には支援しなかった。5 か年計画を実施した自治体の中には、官公需を発注することによって授産施設の賃金を向上させた自治体もあるが、支援が途切れた時には元の状態に戻ってしまうため、これは根本的な解決にはならない。これを解決するためには、継続して授産施設と企業や市民などをつなぐ支援機関を設立し、自治体と機関が深く連携しながら継続的かつ長期的に計画を実行することが望まれる。そして、こうした中で生まれた新事業が軌道にのるまでの人的支援（専門家派遣等）や金銭的支援とともに、各団体や機関と連携した長期的将来ビジョンの提示やこれを円滑に行うための制度づくりによる支援が求められる。

6.4. 学（大学等）の役割

大学は、教育・研究機関として独立した存在であり、多くの共同体にとって中立的な存在であることから、各共同体を結びつけ、社会全体の発展を考える重要な役割も期待される。当然ながら、多くの共同体が関わるほどにその価値観は多様となる。売り上げ、契約数、顧客獲得数といったビジネスでは一般的な量的な評価尺度だけではなく、満足度、社会貢献度、イメー

ジ、情報発信・収集力といった感性価値や情報価値の視点も含まれてくる。量的な評価だけではなく、感性価値と情報価値を包括的に判断することこそがデザイン思考であり、デザイン系大学は、施設や製品のハードデザインだけではなく、ソフトなメカニズムであるインクルーシブデザインマネジメントのための重要な役割を担っている。さらに、その専門性を生かした助言、特にデザイン系大学には、成功要因に深くかかわるデザインについて、トレンド、関係企業、開発製品、製造技術、材料、デザイナー、デザインの選択等の幅広い助言とともに、これらと授産施設に関わる学術的研究を行い、この情報を還元することも求められる。

こうした活動に大学が関わることによって大学側が得る事も大きい。インクルーシブデザインマネジメントについての十分な知見はまだ得られておらず、こうした人材育成のプログラムも確立されていない。だからこそ、こうした取り組みに学生が参加することによって、実践を通じた人材教育の場となり、さらなる知見を得るための貴重な場となる。そして、同時に、デザインを学んだ者がインクルーシブデザインマネジメントに関わる必要性について社会が理解を深める機会にもなる。必要と理解されれば、デザインを学んだ学生の活躍の場も広がり、彼らが社会で活躍する場をつくることになる。さらに、彼らが活躍することによって、インクルーシブデザインマネジメントが円滑に進むというスパイラルが期待される。

7. まとめ

本研究では、重度知的障害者の経済活動への参加によって、彼らが社会へと包括されることを目的として、工賃倍増 5 年計画の中で取り組まれた授産製品のデザインマネジメントの事例を分析し、成功要因を抽出した。そして、それに有効であった自治体や関係団体の支援と関係機関の役割について考察し、今後の支援のありかたとその課題を提示した。

授産製品を製造する授産施設等が社会に包括されるためには、一般市場に出て社会経済活動に参加することが一つの大きな方法として考えられる。一回目は同情で買ってもらっても、何度も買ってもらうのは難しい。売り上げを確保するためには、これまでのように、ただ「福祉のために買って欲しい」と要求するのではなく、顧客に「欲しいから買う」と思わせる、つまり、社会から求められる、対価を払う価値のあるものを送り出すことが必要である。そのための魅力ある商品づくりやコンペティターとの差別化には、専門知識が必要となる。また、品質管理やサービスの向上も必要となる。しかし、福祉施設運営を主な目的としてきたマネジャーや職員に対してこうしたデザインマネジメントを要求しても、即座に対応することは難しい。そのため、そのノウハウを得るための支援が必要であることを本研究の結論として述べた。5 年計画では、

障害者自立支援法の施行によって自治体からの補助金削減等の問題に直面する重度知的障害者のための授産施設に対して、これを支援する対策を行った。本研究では、この支援を活用して成功を得た授産施設によって取り組まれたデザインマネジメントの事例を分析し、5つの成功要因を抽出した。第4章では、成功要因に対して有効であった自治体や関係団体の5つの支援と関係機関の役割について考察し、その中でも協力体制が最も重要であると結論付けた。

しかし、協力体制を構築しても量産や納期には限界がある。本研究の調査では、対外戦略的なデザインマネジメントの部分に焦点が当てられているが、忘れてはならないのは、重度知的障害者の授産施設は、福祉就労の場でもあるということである。工賃向上のために生産効率をあげることと、障害者の働く場を確保することには矛盾が生じることもあり、ジレンマを感じている授産施設職員は多い。そのため、本来の目的である働く障害者の能力を最大限に生かすことができるような事業の選択やバランスによって工夫する方法にも触れた。一般就労に結び付けることが難しい重度の障害者が働く授産施設では、そこで働くことによって、利用者が労働に生きがいを感じる、社会参加への実感をもつこと、豊かな生活が送れることが重要である。つまり、ただ働くだけではなく、ただ人と接するだけではなく、ただ工賃を上げるだけではなく、働くことによって能力を高め、社会の一員として機能し、その対価として報酬を得ることが必要なのである。授産施設のためのデザインマネジメントは、こうしたすべてのことを包括して行わなくてはならない。

本研究では、授産施設が社会経済に参加するために行う支援として、社会の要望の応えられるような技術の底上げや協力体制の支援、社会に受け入れられる商品を送り出すための支援、そして、こうした社会経済活動を通して、利用者が社会の一員として働くための支援を総合的に行うことが必要であると結論付ける。これを行うためには、産(民間企業)・福(授産施設等)・官(自治体)・学(大学等)が一体となってもに努力すること、そして、この働きを結びつけて機能させることが重要である。こうしたマネジメントを行うことがインクルーシブデザインマネジメントであり、中間的な立場である自治体が主導しなくてはならない。そして、知の拠点として地域の問題解決にあたるべき大学の役割は大きく、積極的にこれを補完する役割を担っていかなくてはならない。

8. おわりに

芸術やデザインディレクションを通して障害者の社会的な地位や環境を向上させる支援の先駆けとして、エイブル・アート・ムーブメント等があり、社会に大きなインパクトを与えた。しかし、すべての障害者が傑出した芸術的才能を持つわけではない。一方、授産施設の場合、社会経済に参加することができれば、そこで働くすべての人が社会経済活動に関わることができる。また、少子高齢化に景気後退も加わり、将来の社会福祉費が潤沢ではないことが明らかな近年の経済状況の中、補助金に頼ってきた授産施設にも経済的な自立を目指す姿勢が求められている。

近年、有名パティシエやアーティストなどと授産施設を結びつけて製品のプロデュースを行う動きが注目され、グッドデザイン賞を受賞して話題を呼んでいる。しかし、本研究で取り上げた事例の作業所AやBのように、もともと意識の高い施設はこのような活動に参加することができるが、そうではない施設の方が多いことが本研究で明らかとなっており、この問題の解決が最も深刻で重要である。

しかし、自治体が行ってきた従来の支援は、官公需の優先発注、企業への発注促進、即売会の開催などであり、その場限りの効力しか持たない、つまり、将来的に自立につなげる効果を望むことは難しい支援ばかりであった。2013年の障害者優先調達推進法もその一つであり、未だに同じことを繰り返している。「授人以魚 不如授人以漁」(魚を与えるのではなく魚の釣り方を教えよ)の言葉通り、ビジネス経験のない授産施設の経済的な自立を促すためには、彼ら自身の力で継続して市場で利益を獲得する方法を授ける支援が必要である。その一つに、下請けとして仕事を発注するのではなく、商品開発などを通してビジネスパートナーとして協働しながら、ビジネス経験の蓄積に貢献する方法がある。しかし、これまで遠い距離にあった利潤を追求することを目的とする企業と福祉を目的とする授産施設が、すぐにお互いの立場を理解し協働することは難しい。これを結びつけるためには、中間的な立場となる者が、双方の立場を理解し、長期的なビジョンによって、お互いに有益な取組となることを示す必要がある。

現在は自治体はその役割を担っているが、取材した各県の担当者は全て、この5か年計画進行中に交替しており、前任者在任中の支援状況に関する詳細は、後継の担当者には伝わっていない状況であった。施策を行う立場である以上、情報の蓄積を行って継承すべきところであるが、ほぼ3年ごとに担当者が変わる現在の自治体のシステムでは難しい。しかし、国と現場を結ぶべき地方自治体が現場の情報を把握せず、受け身の体制で支援を行っていたのでは、支援の長期的で継続的な効果をあげることは不可能である。そして、国土交通省が提

唱する多様な主体による地域経営や地域課題解決に向けたシステム構築を行う場合にも、横断的な情報交換の少ない現在の縦割り行政の中で、社会全体の利益を考えることはさらに難しい。さらに、短期に年限を区切ってその取組効果を評価するために、その場限りであっても数値的な効果のある短期的な取組みになりやすい。しかし、静岡県のプロジェクトに費やしている年月(2006年-2011年)からも明らかなように、本研究で取り上げたような知識と経験を共有するために協働して作業を進めていく取組みには、大変な時間と労力を必要とするうえに、数値で効果を測ることは難しい。セルフセンターの取組みは、参加施設数や売り上げなどの数値的な効果を得られなかったために、その効果を確認することもできず、たった2年で打ち切られてしまった。このような評価方法では、永遠に短期的でその場限りの支援を繰り返すことになる。行政は、長期的な視点を持った支援のために、情報伝達、人事、評価のシステムを再考すべきであるが、その具体的な方法については、本研究では解答を得ていない。経済的な利益で評価することが難しいゆえに民間企業が主導することは期待できず、評価方法が確立されていないために行政は短期的な解決方法に頼っている。ゆえに、社会を創造する人材を輩出する大学が、社会の将来像を描き、自治体の役割を積極的に補完しながら問題解決にあたるのが、責務であると考えられる。

本研究では、授産施設のインクルーシブデザインマネジメントに取り掛かるヒントを得たにすぎない。2012年には、工賃倍増5か年計画における授産施設や地域社会の消極的な取組み姿勢の反省が工賃向上計画へと引き継がれ、各地で民間企業と授産施設を結ぶ取組みが行われ始めた。こうした取組みの成果が出るまでにはしばらく時間を要する。本研究で得た知見をさらに深めるためには、こうした取組みが各地で積極的に行われることと、それをさらに検証することが望まれる。

授産施設の自立によって社会福祉費用の軽減が実現すれば、最終的には関わった者のすべての利益となる。さらに授産施設が社会の役割の一部を担う存在として育つことは、社会の連携を強化することになり、社会全体の豊かさにつながる。

この研究が、これまで社会に取り込むことが難しいとエクスクルード(除外)されてきた重度の障害者が働く授産施設を社会に取り込むソーシャルインクルージョンを可能とするための一助となることを期待する。

第4章 参考文献

- 1) 障害者の就労支援対策の状況, 厚生労働省 HP、
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/service/shurou.html>、2013.7.31 日閲覧
- 2) 厚生労働省、「工賃倍増5か年計画」と新たな「工賃向上計画」について(案)、
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2012/01/dl/tp0118-1-37.pdf>、2013.7.31 閲覧
- 3) 非営利法人オールしずおかベストコミュニティ、『授産製品品質向上・販売促進プロジェクト事業 活動報告書』、「事業参加者からの意見・感想」、2012年、pp.90-94
- 4) 星名 究、「ぼれぼれ「至福のお届け」最優秀製品に！—おからの焼きかりんとうができるまで」、さぼーとさぼーと、57(12)、日本知的障害者福祉協会、2010年、pp.40-43
- 5) 山中 伸彦、「障害者授産施設における経営問題—障害者の自立と授産事業のマネジメント」“Management problems in working facilities for handicapped persons”、経営行動研究年報 (15)、2006年、pp.84-91
- 6) 社会福祉法人復泉会、<http://kurumi.sub.jp/brand/kurumix.html>、2013.7.31 閲覧
- 7) 社会福祉法人 草笛の会、<http://kusabuenokai.org/kuzufu>、2013.7.31 閲覧
- 8) 社会福祉法人 まちだ育成会 <http://www13.ocn.ne.jp/~gusikan/History.html>、2013.7.31 閲覧
- 9) 伊藤 修毅、『障害者の就労と福祉的支援 日本における保護雇用のあり方と可能性』、かもがわ出版、2013年
- 10) 共同作業所全国連絡会、『みんなの共同作業所 開設と運営・将来計画づくりのために』、ぶどう社、2002年
- 11) 関根 千佳、『ユニバーサルデザインの力 社会人のためのUD入門』、生産性出版、2010年
- 12) きょうされん障害者自立支援法対策本部、『だから言わんこっちゃない 障害者自立支援法成立の足あとと評価』、萌文社、2007年
- 13) 宗澤 忠雄、『地域に活かす私達の障害福祉計画 相談援助から築く自立支援システム』、中央法規、2008年
- 14) 川内 美彦、『ユニバーサルデザインの仕組みをつくる スパイラスアップを実現するために』、学芸出版社、2007年

- 15) 田中 章雄、『事例で学ぶ！地域ブランドの成功法則 33』、光文社、2008 年
戸田 睦子、「私達が創るブランド品とコミュニティー 障がい重いと言われる人たちが生み出す製品と明日への希望」、さぼーと 57(4)、2010 年、pp.32-37

謝辞

本稿をまとめるにあたり、静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト発足当初からご尽力いただきました元静岡県厚生部障害福祉室の餅原太一郎様、油井里美様、お忙しい中、快く資料をご提供くださいました静岡県健康福祉部障害者支援局障害福祉課の金原義男様、オールしずおかベストコミュニティの職員の皆様、静岡県小規模作業所連合会の皆様、静岡県社会就労センター協議会の皆様、調査にご協力いただきました作業所 A と作業所 B の施設長様、新潟県・宮城県の障害福祉関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

また、神戸芸術工科大学の相良二郎教授には主査として、本論文作成や発表の全般にわたり、数々の御指導を賜りました。また、太田尚作教授、見寺貞子教授には副査として、日本大学の八藤後猛教授には、外部副査として、お忙しい中を本研究や大学の社会に対する役割の可能性についてご示唆をいただきました。公聴会においては、神戸芸術工科大学の花田佳明教授、小玉祐一郎教授、川北健雄教授、古賀俊策教授、谷口文保准教授に様々な研究分野からの視点でご助言をいただきました。無作法な私をここまで導いて下さいました先生方に甚深の謝意を表します。

最後に、本論文作成に当たり、公私ともに応援して下さいました静岡文化芸術大学の古瀬敏教授と、研究者としての道を私に示して下さいました河原林桂一郎元静岡文化芸術大学副学長に心より感謝申し上げます。

関連資料

Universal Design Management

New Power of Design Sought in Universal Design



Shizuoka University of Art and Culture
Yasuko Takayama

What is Universal Design Management ?

Universal Design

frequently associated with

Hardware Design

facilities, products,
information transmission devices

if a given goal is to improve the overall quality of life
of people with disabilities and those around them,

What is Universal Design Management ?

Universal Design

Hardware Design

Universal Design Management

Software

Soft mechanism that sustains improved quality of life

Practice of Design Management

**the Project for
Quality Improvement and Sales Promotion of VAC Products**

Back ground

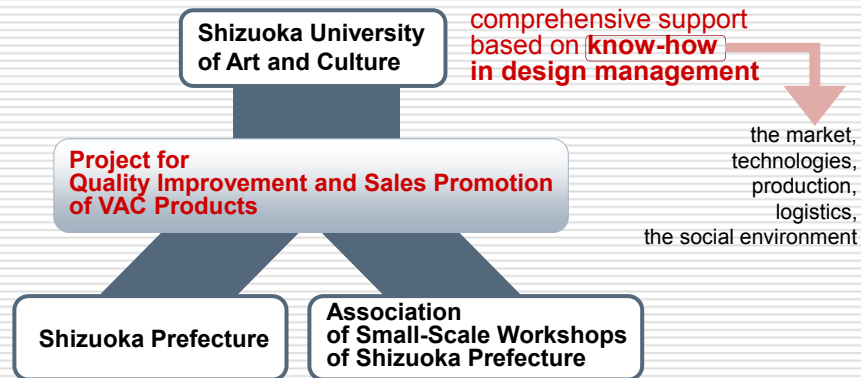
“The Services and Support for Persons with Disabilities Act” April 2006

Increased financial burden
on persons with disabilities working at vocational aid centers

Help persons with disabilities gain economic independence

- raise wages
- strengthening the market competitiveness of “VAC” products (VAC=vocational aid centers)
- Maintainable improvement of product development capabilities

Practice of Design Management



Practice of Design Management

- Three main operations and results
 1. assessment and analysis of product competitiveness
 2. research and development for creating brand products
 3. search for various distribution channels
 - Results of the Project
 - Factors contributing to success
 - Conclusion
-

Three main operations and results

1. assessment and analysis of product competitiveness

Staff at each workshop had traditionally made decisions on VAC product design **based on intuition**

working environment

technical capacity of workers



a questionnaire survey was conducted to understand consumer needs



Three main operations and results

1. assessment and analysis of product competitiveness

□ questionnaire survey process

Analyze VAC products

Make one-page specification sheets for each product
many VAC products were highly likely to be bought as gifts

Decide Subjects of the questionnaire

as a product that you would "want", "want to receive as a gift", or "want to give as a gift"

Distribute the questionnaire

Analyze it and Feedback to product development

Three main operations and results

1. assessment and analysis of product competitiveness

Main Result of the Questionnaire Survey (partial)
(1) By category

Category (Number of responses)	"Want" (1,033)	"Want to receive as a gift"(490)	"Want to give as a gift"(606)
1st	No. 30	31	32
Product name	Cookies	Gift Cookies "Andante", "Orchestra"	Wooden Car (small, medium, large)
Workshop	Matsubokkuri	Nearai Workshop	Suginoko Workshop
Price	200 yen	1,680 yen, 3,225 yen	400 yen, 500 yen, 600 yen
Reasons for the selection	Price, quality	Quality	Quality, design, functionality
Number of responses	95 (9%)	63 (13%)	104 (17%)
2st	No. 27	30	31
Product name	Kurumi's Rough Notebook(small)	Cookies	Gift Cookies "Andante", "Orchestra"
Workshop	Workshop Kurumi	Matsubokkuri	Nearai Workshop
Price	105 yen	200 yen	1,680 yen, 3,225 yen
Reasons for the selection	Price, design	Price, quality	Quality
Number of responses	93 (9%)	53 (11%)	58 (10%)
3st	No. 29	29	29
Product name	Black Sesame Cake	Black Sesame Cake	Black Sesame Cake
Workshop	Mishima Sakura Workshop	Mishima Sakura Workshop	Mishima Sakura Workshop
Price	500 yen	500 yen	500 yen
Reasons for the selection	Price, quality	Price, quality	Price, quality
Number of responses	69 (7%)	30(6%)	40 (7%)

Note: "No." is consistent with "no." in the List of VAC Products

33 VAC products from 15 workshops 516 participants filled out the questionnaire

food products dominated
the top ranks
in every category

construct
a business model

create brand products
focusing on
food products

Three main operations and results

2. Research and Development for Creating Brand Products

"Brand Planning for Raising Attractiveness of Products"

identify keywords of the product image
by interviewing VAC relevant people

- VAC Workers
concentrate on each single process
and tirelessly manufactured products
- VAC products
handcraft carefully one by one
- VAC staffs
select materials that are safe
for both producers and buyers

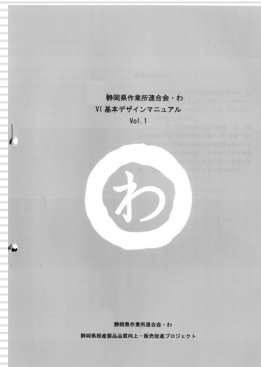
everyone started to take
a common direction
when they thought about product development.



Three main operations and results

2. Research and Development for Creating Brand Products

“Brand Planning for Raising Attractiveness of Products”



name of the brand **"Wa"**
Warm, cooperation, harmony, peace
and Japanese style

For continued use

guidelines for managing the brand mark

some package designs as concrete examples
and its expanded use in various areas.
everything related to the Project
such as products, fliers, and business cards

Three main operations and results

2. Research and Development for Creating Brand Products

“Brand Planning for Raising Attractiveness of Products”

The first product with the brand mark

Cookies for White Day (March 14th)

- exterior design is an important factor in consumers' purchase decisions
- producible at many workshops
- could be produced and sold in a short period of time
- the timing of its development

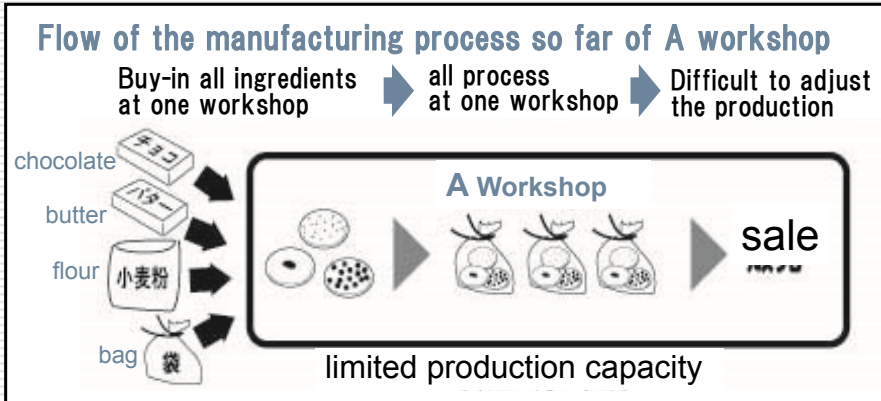


Three main operations and results

2. Research and Development for Creating Brand Products

“Collaboration among Workshops ”

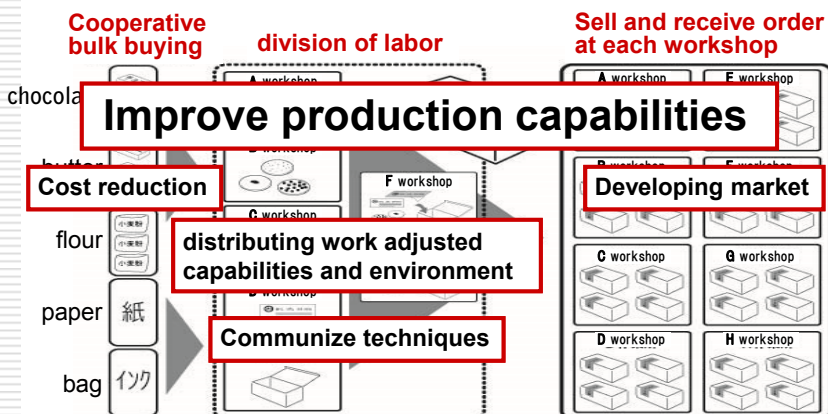
each workshop performed all the production processes on their own



Three main operations and results

2. Research and Development for Creating Brand Products

“Collaboration among Workshops ”



the fact that identical products were being produced at workshops in the same prefecture made it possible to make group purchases of materials for production and sale.

Three main operations and results

2. Research and Development for Creating Brand Products

“Collaboration among Workshops ”

Food

Wood

Sewn

- set up working groups for each product category and held regular meetings
 - adopted methods in quality control
 - set **quality standards**
 - created a **manufacturing manual**
 - held a **training session** for quality control
 - **sharing information on the processing of post-sale complaints** and unifying response measures
 - **productive use of post-sale complaints** in developing products and manufacturing techniques
-

Three main operations and results

2. Research and Development for Creating Brand Products

“Results of brand planning”

- became possible to advertise the Project through products, shops, and other various situations
- became feasible to accept orders too large for a single workshop
- improved consciousness of developing products and controlling the quality

**From “producible products”
to “high quality products”**

Three main operations and results

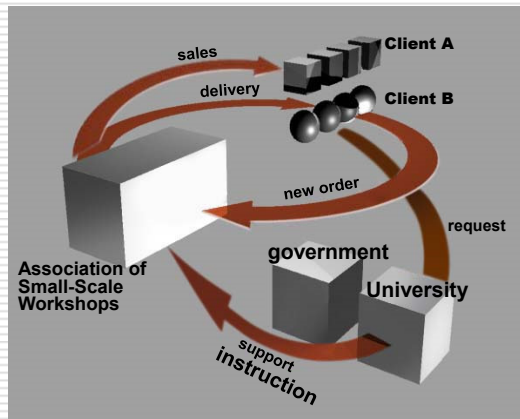
3. search for various distribution channels

Expanding Distribution Channels and promoting sales



Internet shopping website
participating in events
using existing stores

Project Council
examine sales result
sales strategies



Three main operations and results

3. search for various distribution channels

“Expanding Various Distribution Channels”



In April 2008
common store cum administrative office

“**Wa**: The Store for Everyone”

The role of a sales promotion center

- selling products developed under the Project,
- examining sales performance,
- conducting market analysis based on interviews with customers,
- using their feedback in developing new products and sales strategies.

active sales promotions
making proposals including development concepts

Three main operations and results

2. Research and Development for Creating Brand Products

“Expanding Various Distribution Channels”

products cooperated with local industries

Shopping bag
for Local shopping
promenades and
a credit card company

Sewn



Chopsticks and
structural models
of houses
for Shizuoka prefecture

Wood



Simulation tools
for earth quakes
for
Disaster Prevention Bureau

Wood



Results of the Project

Quantitative changes the project produced 2006→2009

Total sales of relevant products 20.4 times

Sales of Project-Related Products (unit: yen)

Working Group	2006	2007	2008	2009	2009/2006	2008/2007	2009/2007
Food products	1,012,500	6,169,500	8,988,000	12,583,000	12.4	1.5	2.0
Sewn products	—	1,182,150	3,976,980	6,037,530	—	3.4	5.1
Wood products	—	5,159,000	2,597,150	1,984,300	—	0.5	0.4
Total	(1,012,500)	12,510,650	15,562,130	20,604,830	(20.4)	1.2	1.6

2006-2008: actual amounts 2009: estimated amounts Unit, yen

Total revenue from sales 24.3times

Revenue of VACs from Project-Related Products (unit: yen)

Working Group	2006	2007	2008	2009	Revenue per VAC 2006	Revenue per VAC 2007	Revenue per VAC 2008	Revenue per VAC 2009
Food products	514,350	2,658,605	3,812,247	5,337,146	64,294	402,306	555,233	793,983
Production	—	1,233,900	1,797,600	2,516,640	2,411	10,114	9,665	11,439
Sale	101,250	—	—	—	—	197,025	795,396	1,189,661
Sewn products	—	1,182,150	3,976,980	5,948,306	—	—	—	—
Wood products	—	2,517,300	1,573,936	1,184,776	—	503,460	314,787	236,955
Total	(615,600)	7,591,955	11,160,763	14,986,868				

2006-2008: actual amounts 2009: estimated amounts The number of centers varies across years.

Results of the Project for Quality Improvement and Sales Promotion of VAC Products (February 23, 2010)

Results of the Project

Average Monthly Wages at Project Leader VACs (own and contract work)

Working Group		2006	2007	2008	2008/2007	2009/2007
Food products	Nearai Workshop	19,667	26,667	25,600	1.3	1.4
Sewn products	Cosmos	9,176	9,222	11,664	1.3	1.0
Wood products	Sawaji Workshop	8,961	13,354	13,014	1.5	1.5

increased by 30% between 2006 and 2008.

(50% decline in wages for contract work outside the Project due to the slowed economy)

sales of the Project products pushed up relevant wages

■ The number of products developed under the project

from **3 items** in 2007 to **14** in 2009

improved capabilities in product development
led to a variety of products being offered for sale

Factors contributing to success

1. understanding diversity and distributing work optimally
 2. setting up achievable goals and accumulating success stories
 3. multiple organizations' participating in projects
intended to increase solidarity
 4. inducing social engagement through collaborative processes
with local industries
 5. creating a mechanism of altruistic relationships
based on information exchange and sharing
 6. developing an organization for sustainable design management
-

Conclusion

The Project owed much of its success to subsidies and human assistance



It has limits and is not forever



They need to comprehensively improve and sustain quality of life

Independence



Creating a sustainable system

Conclusion

The assistance we should have

Hardware

equipment and products

Software

The support for building sustainable mechanism

Universal Design Management

Acknowledgements

Minutes of meetings of the Shizuoka Prefecture Project for Quality Improvement and Sales Promotion of VAC Products were used in the preparation of this presentation

Thanks to

(Project leader),

Professor Keiichiro Kawarabayashi

of Shizuoka University of Art and Culture,

The staff of the Shizuoka Prefecture Welfare Department,

all members of the Workshop Association.

障害者福祉施設のためのデザインマネジメントによる経済自立支援手法の研究	
訪問記録	
日時	2011年10月20日(木) 14:00-16:00
調査員	静岡文化芸術大学 高山靖子
訪問先	新潟県庁 新潟県 福祉保健部 障害福祉課 I 氏 新潟県 産業労働観光部 観光局 F 氏 新潟市中央区
内容	研究内容確認 <ul style="list-style-type: none"> ■ 新潟県の工賃倍増5カ年計画への取り組みについて <ul style="list-style-type: none"> ・ 取り組み内容(取組項目) ・ 取り組み状況(参加実施状況など) ■ 大地の芸術祭について <ul style="list-style-type: none"> ・ 活動内容
関連資料	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問レポート ・ 越後妻有アートトリエンナーレ「大地の芸術祭」について ・ ECHIGO-TSUMARI art field ・ 他 Roots 掲載資料

新潟県庁 訪問

2011年10月20日（木）14：00～16：00

訪問先：新潟県庁

出席者：新潟県 福祉保健部 障害福祉課
I 氏

新潟県産業労働観光部観光局
F 氏

■新潟県障害者福祉施設工賃倍増計画について（I氏）

平成19年度の終わりのころから厚生労働省の5カ年計画を受けて始動。平成21年までは、先進事例の紹介や研修事業を行った。また、希望する授産施設個別にコンサルタント派遣を行った。コンサルタントを派遣した施設の工賃は向上した傾向にあるが、実感として、コンサル派遣を要望した施設はすでにビジネスに対して高い意識を持っており、その後の自身の努力によって工賃を向上させたことがみ取れることから、効果は定かではない。これについては、作業所A施設長星名氏もあまり効果はなかったと述べている。さらに、コンサルタント事業は個々の授産施設に行くため、広がりを持たず、効果が薄いと判断し、平成21年を持って中止した。下請け工賃の安さでは工賃向上を見込めず、自主製品開発が必要であることについては、作業所A施設長も述べている。

平成20年から21年にかけて、「障害者就労支援・生活支援センター」「コンサルタント(中小企業診断士)」「(すでに企業から下請け授産を受注している)社会福祉法人施設」に企業と施設を結ぶネットワーク事業を依頼した。同センターは障害者の一般雇用の斡旋を行う業務を担っており、障害者福祉に理解を示す企業に外注を依頼してもらうことを期待した。コンサルタントには地元企業へのパイプづくりを期待した。社会福祉法人福祉施設にはさらなる依頼の拡大と他施設への受注の分配を期待した。しかし、リーマンショックも重なり、工賃があまりにも安く低効率であることが分かったため、平成21年度をもって活動を中止した。

平成22年からは、新潟県下越地方（新潟市）に自主的にネットワークづくりを行っている14施設「C-netsにいがた」（注1）があることがわかり、これを始めとして、中越地方の長岡市には、「長岡市内障がい者共同販売ネットワーク」、上越地方には、「上越市ワーキングネットワーク」（それぞれ10～15施設参加）がつくられたことから、平成20年から行われた事業と同じ名前であるが別の事業として、ネットワークづくり事業という名前で施設間のネットワークづくりのサポートを始めた。このネットワークによって、県からの封入作業の大量受注や、民間企業（生花店）からの依頼による英字新聞で紙バッグを制作する作業を行った。しかし、これも下請け作業で工賃向上にはつながらないのが現実である。

工賃が高い施設の工賃は高い傾向にある。しかし、自主製品も売れていないところは売れていないし、下請けでも利益を出しているところもある。しかし、静岡県のように不況の波を受け、企業の発注が無くなってしまう場合もあるのが不安。新潟県からはこれまで職員が行ってきた封入作業などを授産施設に発注する「アウトソーシング推進事業」を予算化。エントリーした順に受注することができるが、工賃の低い授産施設が優先される。しかし、これも永久に続くことは保障されない。

その他の補助について。

緊急雇用創出事については、被雇用者の給与は国と県で全額を負担している。新潟県よりシルバー人材センターにマッチングを依頼し、菓子職人や農業経験者などを斡旋した。その他、コンサルタント業務、各研修についても全て国と県が負担しており、授産施設の持ち出しはない。

メモ

作業所 A 施設長は、特別にビジネスに対する意識が高く特別な存在。他の施設にはない稀な成功例である。

低い工賃の授産施設からのレスポンスはない。

この事業は、就労支援 B 型を対象としており、小規模作業所は調査や補助の対象にはなっていない。

新潟県では、「国体ときめき新潟大会」の時に、新潟 SELP の施設の共同作業によって、ギフトセット 3000 セットを発注している。この時のネットワークを生かし、現在も「新潟アールビレックス BB (バスケットボールチーム)」の公式グッズを生産している。

パッケージデザインや販売促進のためのデザイナー紹介などは行っていない。

注 1：HP「にいがたプチトマト」あり。共同ブランド：マニ☆サンクス準備中。共同下請け受注（お菓子の検品、封入作業など）。共同製品開発（雑貨ギフト詰め合わせ。ろうそく、カード立て、手漉き和紙レターセット/パウンドケーキ・クッキー/生めん・卵・豆腐）共同下請け受注が中心。各作業所製品のセット。パッケージは施設職員。

■「大地の芸術祭」について（F 氏）

平成 6 年、新潟県の事業として始まった事業の中で県内各地域から企画を募り、十日町市の案が採用され、平成 8 年に「越後妻有アートレックス整備事業構想」が策定された。「大地の芸術祭はこのうちの一つ。現代アートを媒介に地域を活性化することを目的とした。この事業は、新潟県が補助金を拠出し十日町市が推進していた。実際には十日町市より事

業を受託した NPO 法人「越後妻有アートネックレス・・・」が窓口となり、企画運営を依頼した株式会社 ROOTS とともに運営を行っている。ReDesign プロジェクトはこの中の企画の一つ。十日町地場産品を公募し、審査のうえいくつかピックアップ。それに対してコンペ形式でパッケージデザインを募集して、優秀作品のパッケージで地場産品を売り出す。ロイヤリティは 8%。高すぎる。しかし、宣伝効果は絶大で、地元だけでなく雑誌などのメディアにも取り上げられ、この企画自体がグッドデザイン賞を受賞している。

■所感

新潟県自体は、5 年計画に沿って工賃アップに取り組んでいた。そのため、対象は自立支援法対象の施設に限られ、生産力の低い旧小規模作業所は含まれていない点が静岡県と異なる。また、ブランド開発や作業所間ネットワークが組まれていたが、自主性にまかせており、指導はおこなっていない。生産量や受注アップの考え方は、下請け受注に偏っており、将来の自立に対する対策としては疑問が残る。

障害者福祉施設のためのデザインマネジメントによる経済自立支援手法の研究

訪問記録

日時 2011年10月11日(木) 11:00-16:00

調査員 静岡文化芸術大学 高山靖子

訪問先

新潟県十日町市
作業所 A 施設長
新潟県十日町市

内容

研究内容確認

- 至福のお届け商品開発への取り組みについて
 - ・ 作業所 A について
 - ・ 商品開発の経緯
 - ・ 取り組み内容
 - ・ 取り組み状況
 - ・ 行政施策の利用状況
 - ・ パッケージデザインについて
 - ・ 他の施設との協力体制について
 - ・ 今後の展開

関連資料

- ・ 訪問レポート
- ・ 至福のお届けプレゼンテーションスライドコピー
- ・ おからかりんとパッケージ
- ・ 作業所 A の状況について

作業所 A 訪問

2011年10月11日(木) 11:00~16:00

訪問先: 作業所 A

出席者: 施設長

■作業所 A について

平成19年(2007年)新潟県十日町市に設立。設立当初の利用者は30人、現在は40人。正月用飾りや草履拭きの下請け作業と自主開発商品(かりんと、豆菓子)を製造販売。菓子製造にはオープン作業全ての作用に利用者に関わる。下請け作業は、15~20人を裂いて行うが

ほぼ毎日年間を通じて行うが、H21年度(2009年)の売り上げは全体の6%。職員の付き添いを伴い製麺(蕎麦)工場でグループ労働を行う施設外労働収益が21%、残りの73%を自主製品が占める。

工賃は、開設当初(H19)の7,178円から19,000円(H23見込み)にまで増えた。

目標は50,000円。まずは30,000円を目指している。

■製品開発の経緯

下請け作業では数をこなしても利益が少ないうえに、福祉を前面に出しては利益には繋がらないと判断。市場競争力のある商品開発を目指して、H19年開設と同時にシルバー人材センターに紹介を依頼して大手菓子メーカーを退職した菓子職人(現在70歳)を雇用。豆菓子おからかりんとなど製品開発をまかせた。現在は、臨時雇用推進制度を利用して後継者(44歳)を雇用予定。競争相手にはない独自性のある商品を目指し、日本全国のお菓子を集めて研究した。その中から世のかりんとブームに目をつけ、他の授産製品との差別化を図るためにヘルシーさをプラスして「おからかりんと」を開発。さらに、福祉製品のプロモーションでは「手作り」はあたりまえすぎるキーワードであると考え、地産地消、安心安全、素朴さ、というストーリーを加えた。

このような取組により商品は高く評価されていたが、さらに大地の芸術祭とのコラボレーション、さらには至福のお届け最優秀賞受賞により、爆発的に知名度が上がり、注文が増えた。

「大地の芸術祭」は、3年に一度、十日町・津南町で開催される(開始当事)世界最大のア

ートイベントであり、毎年300あまりのアート作品が町のあちこちに展示される。2006年度には、35万人がこの地を訪れた。この芸術祭の企画の一つとして、「越後妻有」の名産品リデザインプロジェクトが行われ、おからかりんとはこの対象商品に選ばれた。これは、地域の魅力を伝えられる商品に対して全国1万人の若手クリエイターからパッケージデザインを公募し、日本を代表するデザイナーを審査員として召喚。審査員により選ばれたパッケージと地元商品を組み合わせてプロモーション販売をしていくものである。この企画は、NPO法人越後妻有里山協働機構の運営のもと、企画会社である株式会社ロフトワークスによって仕掛けられたものであるが、瀬戸内国際芸術祭でも同様の企画が行われ、「Rooots 名産品リデザインプロジェクト」として、2010年のグッドデザイン賞を受賞している。

この企画に参加するためにはロイヤリティとしてはやや高い売り上げの8%をロフトワークスに支払わなくてはならない。しかし、この企画に乗ることによるメディアへの露出と販売経路の拡大にはそれ以上の価値があるため、作業所Aでは、このRoootsのパッケージと従来の自主開発パッケージの両方を存続させている。大地の芸術祭では、10,000個の売り上げがあった。（「福祉のお届け」最優秀賞受賞の際も日本テレビで取り上げられ、旧パッケージの商品にも問い合わせが殺到した。）

この企画の反応によって、パッケージなどのデザイン企画への投資が有効であることを確認し、現在は施設長自ら立てた企画を十日町市とデザイナーに持ち込み、十日町市のキャラクターである雪の妖精をモチーフにしたクッキーをロイヤリティ1.5%の条件で開発中である。

■その他

作業所Aのケースは、施設長自身が以前から経営に興味を持っており、MBAやドラッカーなどの著書から学び、経営を実践しており、その経営への意識の高さは、他施設と比べて、はるかに高い。新潟県のコンサルタント（中小企業診断士）派遣制度を利用したが、経営取組に全く問題はないとの診断であった。常にP(Plan),D(Do),C(Check),A(Action)サイクルの機能を意識し、特にCheckの部分を怠らぬよう心がけているようだ。また、商品開発においてもSWOT分析を用い、客観的な分析を試みている。また、県からの基金を利用して設備投資も行い、200万円の煎餅焼き機、900万円の豆倍千期を購入し、生産量拡大を図っている。

しかし、1施設で生産できる量には限界がある。一般市場からの需要に応えるためには、他施設との連携による生産量増大の必要性を感じているものの、モチベーションレベルや技術レベル・品質管理の問題などから難しいと考えている。

■今後の課題について

今の福祉施設はまるで総合デパートの様になっており、介護、就労、レクリエーションと全てを盛り込んでいる。今後は、それぞれの施設の取り組みに特徴を持たせ、利用者が施設を選ぶことができるように、また選ばれる施設になるために努力するべきではないか？ 作業所 A では、他施設と比べてレクリエーションの時間は少ない。（働く時間、働く環境、働く能力開発に力を入れたいから？）一般就労に移行させるか、工賃を上げるかが目標としているからである。今後も就労施設として徹底して経営していきたい。売り上げが向上しても、利用者のモチベーション向上とリンクしていない。これは今後の課題として考えている。国の指導では禁じられているが、やる気を持たせるためには利用者の査定も必要ではないか。

障害者福祉施設のためのデザインマネジメントによる経済自立支援手法の研究	
訪問記録	
日時	2011年10月6日(木) 12:00-15:30
調査員	静岡文化芸術大学 高山靖子
訪問先	宮城県庁 18階 レストラン 宮城県 障害福祉課 S氏 宮城県 障害福祉課 O氏 宮城県社会就労センター協議会事務局長 みやぎセルフ協働受注センター T氏 作業所B代表理事 仙台市青葉区本町
内容	研究内容確認 <ul style="list-style-type: none"> ■ 宮城県の工賃倍増5カ年計画への取り組みについて <ul style="list-style-type: none"> ・ 取り組み内容(取組項目) ・ 取り組み状況(参加実施状況など) ■ みやぎセルフセンター協働受注センター活動状況について <ul style="list-style-type: none"> ・ 活動内容 ■ 「作業所B」「至福のお届け」受賞製品開発について <ul style="list-style-type: none"> ・ 運営プロセス ・ 開発プロセス ・ 資金調達方法 ・ 成功要因
関連資料	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問レポート ・ 「宮城県が取り組む就労支援事業所などへの取組」 ・ 作業所B案内パンフレット ・ 「宮城県の社会就労センター商品のご案内」 ・ みやぎセルフ協働受注センター案内

宮城県庁レストラン 訪問

2011年10月6日(木) 12:00-15:30

訪問先：宮城県庁

出席者：宮城県 障害福祉課 S 氏、宮城県 障害福祉課 O 氏、宮城県社会就労センター協議会事務局長、みやぎセルフ協働受注センター T 氏、作業所 B 代表理事

■宮城県の工賃倍増 5 年計画への取り組みについて

- ・ 取り組み内容・取り組み状況

(取組項目は「宮城県が取り組む就労支援事業所などへの取組」参照)

県平均工賃 13500 円 (H19 年) から 27000 円を目指した。H20 年度から希望のあった作業所に対してコンサルタントを派遣。派遣するコンサルタントは、作業所自身か、みやぎセルフが人づてに探す。宮城県産業技術総合センターにデザイナー紹介を依頼することもある。手を挙げるのは年間 3 事業所程度、これまでに 12 作業所が利用。自主性を促すために半額は作業所が負担する。作業所 B のように成功する作業所もあれば、途中で計画性なく様々な取り組みに手を出しすぎて全て頓挫してしまった作業所もある。震災の影響も大きい。

コンサルタントに関しては、福祉を考慮に入れず、利用者が作業をすることに意義があるという点を欠いて、経費削減や生産性向上にのみに走るとうまくいかない。しかし、これまで福祉施設職員には経営という観念が欠けており、コンサルに依頼することにより最終的には職員の意識改革を行うことが必須と感じている(県担当者、セルフ事務局長)。

■ みやぎセルフ協働受注センター

H16 年に発足。H21 年よりプロパー職員二人(実働 1 人)にて活動開始。主な業務は二つ。

- ①授産施設等協働受注活性化事業
- ②授産施設等経営改善等事業

県内各種イベントに参加し、授産製品を販売している。本年度は震災特需により県外からの受注も入り、他県とのコラボレーション企画も進行中(授産施設とアーティストとのコラボ:神奈川/アートビーンズファクトリー、みんなで買おや震災復興プロジェクト:大阪)。現在はスポットのイベント参加が中心。常設店舗経営が今後の課題。イベントを常設店舗への誘導に使いたい。

■ 作業所 B

多機能型就労支援事業所。定員は、就労移行支援事業が 6 名、就労継続支援 A 型事業が 10 名、就労継続支援 B 型事業が 15 名であり、レストランや手作り弁当製造・販売、燻製製造、委託清掃、メール便宅配などを主な事業内容。

2005 年 9 月設立。国道沿いに喫茶レストランをオープンするも、経営が成り立たず、事業の柱を弁当製造販売にシフト。県庁や市役所を中心に毎日地元の食材を使った日替わり弁当を 200～250 食を配達、販売、回収して洗浄する。運転手以外は、すべて利用者であり、総勢 20 名のメンバーで配達。弁当事業は年間 2,700 万円程度で、事業全体の 9 割を占める。平均月額工賃は、35,000 円程度。最終的には 50,000 円を目指している。利用者数は、2005 年は 3 人、2010 年には 24 名になった。より高い工賃を目指し、弁当事業に続くもう一つの柱として、2009 年 7 月から「燻製事業」をスタート。全国に向けて「宮城県土産」としての販売を目指す。宮城県産の食材を使った商品として、最初は仙台名物・笹かまぼこ製造を考えるも、ライバル業者も多く、材料調達が難しいことから断念。代わりに、主婦の立場、消費者目線を大切にして、宮城県産の海の幸を気軽に楽しめる地元産の食材にこだわった燻製づくりに取り掛かる。最新の電子燻製機を導入し、試行錯誤しながら油分や水分を残した柔らかな新しい食感の燻製を開発。燻煙時間の短縮により、生産量も増大した。宮城県産の新鮮なギンザケ、メカジキ、ホタテや、宮城県産の大豆でつくられた豆腐の燻製を「伊達の燻製シリーズ」として商品化した。商品化にあたっては経営コンサルタントからアドバイスを受けながら、食の専門家を交えた試食会などを何度も開催して試行錯誤を重ね、本格的な高級商品になるように工夫した。パッケージにも徹底的にこだわり、「高級感あるデザイン」にするため専門の県の機関のサポートにより若手デザイナーを紹介してもらい、パッケージ、パンフレット、ホームページのデザインを依頼した。これはすべて「将来的には、仙台土産として利用してもらえるような商品にしたかった」（代表理事）との夢を持っていたゆえである。2010 年 3 月、ギンザケの燻製が、2010 年の宮城県水産加工品品評会で、県内有名企業からの優秀商品 170 点の応募の中から「水産庁長官賞」を受賞した。この受賞をきっかけに新聞などのマスメディアでも取り上げられ、贈答品を中心に燻製の売上げは急上昇。県内産食材だけを販売するセレクトショップでも取扱われている。

■燻製事業について

事業開始当初の喫茶からお弁当の販売へ事業転換、プロの調理スタッフを一人雇用。売り上げは好調。クッキーの製造も行い売り上げは好調であったが、後発であったため、他作業所の売り上げ侵食に配慮し撤退。他作業所の領域を侵さないためにもどこにもない独自ブランド開発を決意。「工賃倍増 5 カ年計画」のコンサルタント派遣事業に応募し、水産加工品に目をつけた。燻製機（設置費込み 250 万円）を 1 台購入した。パッケージデザインも、コンサルタント派遣事業を使い宮城県産業技術総合センターにデザイナー紹介を依頼。細部に質の高いパッケージに加え、パンフレットやHP製作も依頼した。製品は、宮城で水揚げされたシャケ、メカジキ、ホタテの海産物とミヤギシロメ大豆を使った豆腐 4 種類。改良に改良を重ね、ついには水産庁長官賞を受賞。これを皮切りに新聞やテレビなどのメディアに頻繁に取り上げられるようになり、注文が殺到。量産に対応するため、県の「緊急雇用制度」の支援を受け調理師を 3 名雇用。後にもう 1 名増やし、栄養士 1 名を加え、現在 6 名体制。しかし、緊急雇用制度は 3 年の時限つきであるため、売り上げ向上は必須課題。今後は燻製機 2 台を買い足して工場を設立し、さらなる量産体制を組みスタッフを継続雇用する計画である。また、パッケージデザインも 5 カ年計画終了後も経費からデザイン料を捻出し、継続してプロデザイナーに依頼する予定である。

この作業所は、国の補助事業を商品開発と事業拡大のための投資と捉え、さらなる事業の拡大を試みている。マーケットを意識した妥協のない商品開発と的確な投資が成功をもたらした。何よりも代表理事の事業拡大への意欲と情報への感度の高さがその鍵となっている。

障害者福祉施設のためのデザインマネジメントによる経済自立支援手法の研究	
訪問記録	
日時	2011年10月18日(木) 12:00-17:00
調査員	静岡文化芸術大学 高山靖子
訪問先	NPO 法人 オールしずおかベストコミュニティ 〒420-0031 静岡市葵区呉服町
内容	授産製品コンクール審査 ・静岡県内34事業所93製品及び作品の聞き取り調査及び審査
関連資料	<ul style="list-style-type: none"> ・ 応募製品資料 ・ 写真

障害者福祉施設のためのデザインマネジメントによる経済自立支援手法の研究

訪問記録

日時 2011年9月2日(金) 15:30-16:30

調査員 静岡文化芸術大学 高山靖子

訪問先 日本セルフセンター
常務理事・事務局長 K 氏
東京都新宿区

内容 研究内容確認

- 「至福のお届け」について
 - ・ 選考の基準、審査の行程など
 - ・ 上位入賞作業所の傾向
 - ・ 利益計算について

- 「日本セルフセンター デザイン支援活動」について
 - ・ 実行に至った経緯
 - ・ 実施プロセス
 - ・ 成果
 - ・ 問題点
 - ・ 今後の展開

関連資料

- ・ 訪問レポート(高山:記)
- ・ 「障害者施設製品の商品力工場のための側面支援事業」対象製品の募集について
- ・ 日本セルフセンター業務案内
- ・ SELP ご当地 GOODS
- ・ 第1回デザイン支援活動事業報告書
- ・ 施設調査・アンケートの分析と、最終報告

日本セルフセンター 訪問

2011年9月2日(金) 15:30-16:30

訪問先：常務理事・事務局長

■ 至福のお届けについて

国の障害者自立支援5カ年計画の補助(金)事業4年目の成果を計るため(報告するため)のイベント。都道府県(イベント経費は各都道府県が拠出)が主催となり、厚生労働省が主導した。

評価は「ものづくり」と「事業」に分け、各都道府県から推薦された事業を審査した。優秀製品の流通を図るため、審査員には日本セルフセンターのほか、デパートやコープ、新日本スーパーマーケット協会などの小売関係者が選ばれた。応募の内容は、各作業所の取り組み事例がそれぞれ提示されており、静岡県の取り組みのような全体でネットワークを形成する取り組みの応募はなかった。(静岡県でさえ、ネットワークという形での事例報告をしていなかった。)申請書(調査用紙)に書かれた製品の特徴や価格、工賃などを参考に審査を行った。工賃の出し方は、基本的には授産事業と施設運営経費を分かれており、売り上げから仕入れや流通などの経費を引いたものを工賃(粗利は全て利用者のもとするルールがある)とし、設備を授産会計に入れるかどうかについては、施設の運営に任されている。なかには5分の1や3分の1といった一部のみを資産として経費にいれているところもある。職員の人件費は授産会計には含まれないが、指導員の定数を超えて採用した人件費については事業経費とすることができる。

取り組み前の工賃は全国平均15,000円。これを倍の30,000円にした理由は、年金60,000円+30,000円=生活最低基準(グループホーム利用時)+小遣い10,000~20,000円程度となり、最低限の人間らしい生活を営むことができるというものである。

応募事業にパンやクッキーが多いのは、取り掛かりやすさが理由ではないか。障害児を子供に持つ母親達が自分達の知識の範囲内で気軽に取り掛かれる。

各食品小売業者は独自の衛生基準を設けており、それをクリアすることは大きな課題となっているが、パンやクッキーは比較的管理が容易とのことである。

■ 日本セルフセンターデザイン支援活動について

以前の授産施設では、障害者をただ預かって時間をつぶさせるということが目的と考えられ、利益を生む経営という視点が欠けていた。以前から理事長自身が、利益を生む一つの戦略として、授産製品にはトータルデザインの視点が欠けていると感じており、一般市場での競争力をつけるために、知り合いの事業プランナーに依頼して、年間 150～200 万円の予算を取り、この事業を発足した。

取り組み作業所を公募し、5 件を選抜した。しかし、成功事例は 1 件のみであった。失敗の理由は主に以下の 2 点。1. 日本セルフセンターが期待した「今後の施設のプロモーションまで考えたトータルデザインを行う」というデザイン支援の考え方が各応募作業所に浸透しておらず、タダでカッコいいパッケージをデザインしてもらえると一過性の支援を期待されたこと、2. 戦略イメージについても施設内でコンセンサスがとられておらず、デザインを提示しても意見がまとまらなかった。成功事例は、施設長を中心として施設内での統制が取れており、グラフィックセンスのある職員がいたことが大きな勝因である。

現在 2 回の募集と取り組みを行ったが、3 回目の実施は未定である。予算に対して目に見える成果を出すことができず、苦しい状況。

■ 日本財団 真心絶品事業

この事業において認定を受けられなかった製品や、認定を受けながらも売り上げの伸びない製品、一度認定されながらも再認定されなかった製品などに対して、認定を受けるレベルに押し上げるための技術支援に加えて、デザイン支援活動を行うことも検討中。

日本 SELP デザイン支援事業

T 氏 訪問

2013年3月18日(月) 11:00-13:30

訪問先：古河駅付近

■ デザイン支援のきっかけ

SELP 事務局長が以前に勤めていた「はこべ福祉会」で、星の子ブランド納豆のトータルプロデュースが成功。SELP 事務局長の就任と同時に、事業として T 氏に依頼された。

デザイン料は SELP が負担。印刷やペイント等の実費は施設が支払う。

<http://www.selpjapan.net/work/design.php>

http://blog.canpan.info/selp/category_2/1

2年で打ち切り。

数字で成果の出しにくい事業であることが辛い。

現在は、真心絶品ブランドへの合格支援をしている。

■ 1 回目の支援

14 施設中 2 施設が最終目標にたどり着いたが、実際に成功したと言えるのは、作業所 C のキャラクターだけ。

もともとは、シールを作ってほしいと言う程度の要望であったが、名刺や商用車のペインティングまでを提案する全体プロデュースをすると、職員からやりたいとの要望が高まり、所長が承認した。通常、施設では所長や役職のあるしか名刺を持たないが、キャラクターをあしらった名刺を職員が持つことで、ブランドへの誇りによって士気の高まりをはかることができた。

他の移設は、提案後にかかる印刷やその他の実費を見積もっておらず、頓挫した例もある。長期的なビジョンで投資を行うことはなく、目先の出費で尻込みしてしまう施設は多い。

■ 2回目

1回目の失敗をもとに、事前に投資の意思や事業への理解をアンケートによって確認し、面接の上、支援をスタートさせた。

- ・ 成功したと言えるのは、キャラクターのラベル展開をはかった作業所D（大阪）だけ。

キャラクターデザインをラベルだけではなく、持ち帰り袋にも展開し、販売者のペインティングも行った。

- ・ 作業所E：作業者が描いた鉛筆画をもとに、キャラクターを作成。商品に会みどりちゃんのキャラクターの説明やその後の展開についての講習会を開きたいと提案したが、その後の要請は無い。

- ・ うどんの事例でも、「きれいなラベルをつくってくればよい」とい要望で、デザインの活用について理解を得ることは難しかった。

- ・ 山口県萩焼 陶器が売れず、活性化の相談を受けた。担当者が元印刷業の営業マンで、ブランド提案の理解はされたものの、他の地元職員が「地元商品の萩焼はダサイ」という固定観念から脱せず、発展させることができなかった。

■ 商品開発支援事業：真心絶品選定支援

- ・ 作業所F：牛乳パック再生はがき。なんの変哲も無い地味な白いはがきをどうアピールするか？

事前調査によりその品質を調査・実験し、絵手紙に特化したプロモーションに決定。

著名人に評価コメントをもらい、販促ツールを作成。絵画教室など需要のあるところへ売り込みをかけた。

生協のセルフ商品コーナーに掲載され、2000～3000 セット売った。

- ・ 作業所G：柚子胡椒。利用者の絵をラベル化し、商品の食味テストを行ってレシピカードを作成したが、販売量に結びつけることが困難と判断し、青果アドバイザーとともに0から新商品、月餅を開発。原価計算を行い、利益を出すために150円/1個の値段をつけ、販売。ヒット商品となった。

- ・ 作業所 H。

地元の工業高校から共同事業の申し込みがあり、高校生がパッケージをデザインにより、なかなか良いものができたが、真心絶品には合格できなかった。その原因は、サブレがわれてしまうことあったため、レシピの改善をアドバイスするも、味にこだわる現場の担当者に受け入れられなかった。なんとか折り合いを付けて、7割のレベルで割れにくいサブレにしたものの、半値尾を拡大すれば、輸送の際の割れについてはもっと問題が大きくなる。こうした問題意識が薄いのは問題である。

- ・ Tプロジェクトについて

ほとんどの製品は美味しくないのに、「福祉製品だからといって買ってもらっている」という言い方に疑問を持つ。それでもよいではないか。クッキーの美味しいまずいは、そんなに違うのか？ステラおばさんのクッキーだって、好きな人もいれば嫌いな人もいる。有名パティシエがつくれればいいのか？福祉である以上、民間企業ではない。売っているものはただのツール。福祉事業の意味を伝えるべき。

- ・ 作業所 I。SELP で国体クッキー生産。セルフ訪問ルポに掲載。小さな作業所を集めてネットワークづくりを行った。現在は防災クッキーも作っている。この発起人は、自社の工場もあるが、他の施設にも利益分配を行おうと頑張っている。

- ・ 工賃を上げるには職員の給料を下げれば簡単。たぶん作業所 B の施設長は給料をほとんど取っていない。

- ・ 作業所 J：クッキー売り上げ日本一。 民間の協力工場に製造委託。共通レシピで協力体制をとる方は、20年前は少なかったが、最近増え始めた。

- ・ 作業所 K（長野） パン。 外販週5回。売れるまで帰ってくるなという施設長の方針で、つねに完売。各販売員が売るためのネットワークを確保している。

日本 SELP デザイン支援事業

作業所 C(就労継続支援 B 型・就労移行支援)

電話インタビュー (M さん)

2013 年 4 月 1 日 (月) 18:00-18:10

■デザイン支援

提案はしてもらったが、実施したのはのぼりだけ。のぼりは現在も使用している。

名刺についても提案を受け数人が一時印刷したようだが、カラー印刷にコストがかかり、その分は自己負担となるため、現在はだれも使っていない。ラベルシールについては、現行品がまだたくさん残っていたので採用しなかった。新規に作る場合もカラー印刷のコストがかかるので、現行品を踏襲した。

車のラッピングについてもとてもその予算を出す余裕はない。

現在は、デザインセンスのある職員がデザインを担当している。



■クッキー他、Tシャツ、カレンダー、手織り製品などを製造しているが、売り上げは圧倒的にクッキーが高い。2年前にクッキーの事業所が独立。クッキー部門の工賃は20,000円から30,000円。他は、10,000円前後。

県の特別事業の補助金を受けて、設備機材を導入した。

日本 SELP デザイン支援事業

作業所 D

大阪府富田林市

電話インタビュー

2013年4月2日（月）13:00－13:20

■デザイン支援

作業者のイラストをもとにシンボルマークを提案。個包装用菓子袋用シール、レジ袋、封筒、名刺、配達車のボディに採用している。おかげで、キャラクターのパンとして認知度が上がった。



■パンの他、EM ぼかし（肥料）、下請けの軽作業をしているが、売り上げは圧倒的にパンが高い。平均工賃は、10,000 円前後。パンが売り上げのほとんどを占める。

5か年計画の補助事業（下請け作業を斡旋）の支援を受け、年々工賃は上がっている。県の特別事業の補助金を受けて、設備機材を導入した。

大阪知的障害者雇用促進建物サービス事業協同組合（エル・チャレンジ）のデザイン支援事業を受けることが決定。若い職員からもっとかっこよくておしゃれなシールが欲しいとの要望を受けて、クッキーやラスクなどの個包装袋に貼るシールをデザインしてもらう予定。ロボのシールや袋は継続し、新シールは個包装のみに使用の予定。

