

授産商品のデザインマネジメントにおけるインクルーシブデザイン・コラボレーションプロセスに関する研究

要旨

氏名／池田 千登勢 指導教員／相良 二朗

キーワード／授産商品、障害者、デザインマネジメント、インクルーシブデザイン、コラボレーション

第1章 序論

1-1 研究の背景と目的

インクルーシブな社会の実現には、障害者を含め多様な人々が社会に参加し、可能な限り自立して生活できることが望まれている。しかし、多くの障害者にとって一般就労は困難であり、障害者年金と僅かな工賃だけでは依然として経済的自立は難しい。

障害者就労継続支援B型事業所(以下B型事業所)は授産事業を営み、その収益から利用者に工賃を支払う。しかし職員の多くは障害者支援の専門家であり、収益を得られる授産商品を開発することは容易ではない。そのため、外部の専門家の支援が必要とされているが、外部の専門家とB型事業所の効果的なインクルーシブデザイン・コラボレーション(以下、インクルーシブ・コラボレーション)のプロセスの要件については明らかになっていない。

本研究は、B型事業所における授産商品のデザインマネジメントを主題とし、デザイナーやマーチャンダイザー等の外部の専門家とB型事業所が共同で優れた授産商品を開発するためのコラボレーションプロセスを提示し効果を明らかにすることを目的とする。優れた授産商品の開発が可能になれば、社会における授産事業の認知度の向上とともに、収益を改善し、工賃を向上させられる可能性がある。また、これらの方法を地方自治体の支援プログラムに応用することで支援の効果を高めることができると考える。

1-2 インクルーシブ・コラボレーションの定義

企業の商品デザイン開発分野におけるインクルーシブ・コラボレーションは、障害者を含む多様なユーザー参加型の商品開発の手法として論じられてきた。この場合、コラボレーションにおいて包摂する障害者の位置づけは、生産主体である企業が開発する商品のユーザーとしての協力者である(図1)。

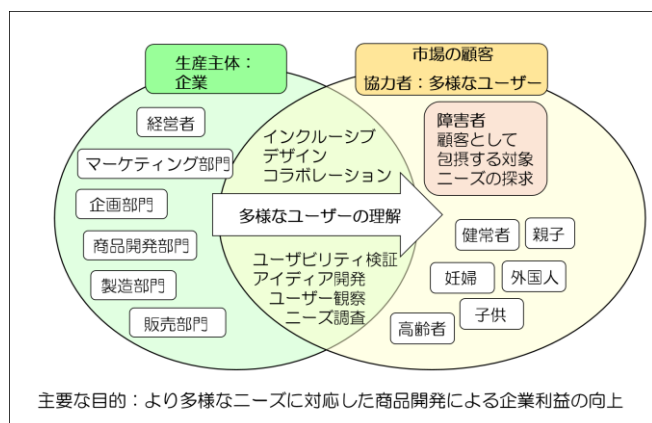


図1 企業のインクルーシブ・コラボレーションの概念図

本研究におけるインクルーシブ・コラボレーションは、障害者を作り手として包摂する共同開発を意味する。この場合、障害者は生産者と位置づけられ、その能力や特性を活かして商品の開発や製造に直接携わる。企業やデザイナーは外部協力者であり、職員は企業における開発部門や製造部門の管理職としての役割と、障害者支援という福祉的な役割の両方を担う。(図2)。

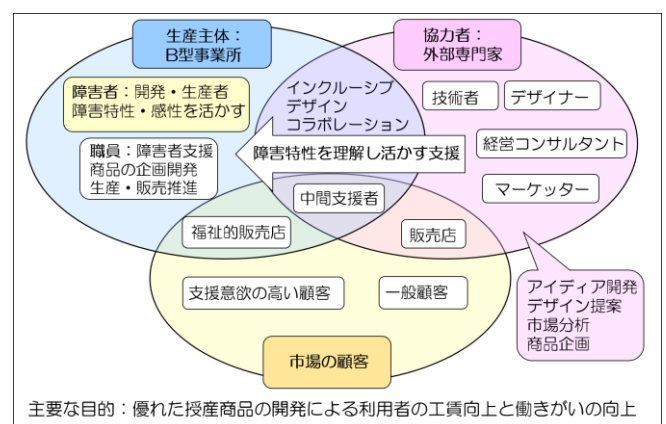


図2 本研究のインクルーシブ・コラボレーションの概念図

1-3 既往研究と本研究の位置付け

(1)授産事業への支援と工賃向上：東京都等の調査では工賃向上が難しい多くの原因が示され、最も重要な課題は職員の意識改革、経営感覚の醸成であると指摘されている。オリジナル授産商品は役務よりも収益性は低い、開発した職員・利用者は共に達成感・充実感が得られることも明らかになった[1]。

(2)授産商品開発におけるデザインマネジメント：高山は行政の支援に加え、事業所の意識改革と外部の専門家の知恵が必要であると指摘し、「競合商品との差別化」、「プロのデザイナーによるパッケージ」等5つの成功要件を提示した[2]。

(3)オリジナリティのある授産商品の開発方法：障害者のアート作品をグラフィックデザインの要素として活かし、企業やデザイナーとのコラボレーションにより衣料品や雑貨等の個性的な商品デザインする方法があり、既に多くの優れた研究事例がある[3][4]。本研究では、障害者アートに取り組みまないB型事業所においても多様な専門家とのコラボレーションによりオリジナリティと市場性のある授産商品を開発するプロセスを研究対象とした。

(4)コラボレーション手法：企業の組織や商品開発を対象とした研究は数多く行われているが、企業とは異なる目的、組織、価値基準、経済的基盤を持つB型事業所の授産商品開発における具

体的なコラボレーションプロセスを研究対象とした事例はまだない。

本研究では、様々な外部の専門家とのコラボレーション活動により優れた授産商品を開発しているB型事業所の好事例を分析し、B型事業所の現状と課題、支援活動の現状と課題を踏まえ、授産商品のデザインマネジメントにおけるインクルーシブ・コラボレーションプロセスの成功要件について論じる。

1-4 研究の方法と構成

本研究では質問紙による2つの量的調査と具体的な事例の聞き取り調査・アクションリサーチによる5つの質的調査を組み合わせ、分析を行った。質的調査と量的調査を交互に実施することにより、全体的な課題と傾向を理解した上で、個々の事例について深く考察することが可能になると考える。

本研究は9章で構成し、B型事業所の授産商品開発の取り組みと課題について事例研究と質問紙調査を通して分析し、優れた授産商品のデザインマネジメントを支援するコラボレーションの成功要件を明らかにする。

第1章では、研究の背景と目的を中心に、インクルーシブ・コラボレーションの定義、先行研究の概観と本研究の経緯、研究方法を示し、本研究の枠組みを整理した。

第2章では、非食品系授産商品の開発による工賃向上に成功したB型事業所3件の好事例を中心に聞き取り調査を実施し、10項目の成功要件を提示した。

第3章では、全国のB型事業所1,000件に対する質問紙調査を実施し、授産商品開発の現状と取り組み内容、受けた支援と効果、課題等を分析し、新規事業所の課題と授産商品の開発・販売に関する課題を明らかにした。

第4章では、新規事業所を含むB型事業所26件に対する取り組み事例の聞き取り調査から、授産事業の価値連鎖モデルを提示し、新規事業所に対する包括的支援の方法を提案した。

第5章では、全国の地方自治体・中間支援団体580件に対する授産商品販売・開発支援に関する質問紙調査を実施し、現状と課題を明らかにした。次に地方自治体による授産商品販売を軸とした授産商品開発支援プロジェクトの取り組み事例3件に対する聞き取り調査を行い、課題と解決策を提示した。

第6章では、地方自治体及び民間企業、中間支援団体による継続的な授産商品開発・販売支援プロジェクトの事例について詳細な聞き取り調査を実施し、有効なインクルーシブ・コラボレーションプロセスの要件を提示した。

第7章では、アクションリサーチとしてB型事業所の授産商品デザイン開発を支援した福学連携プロジェクト6件の分析を行い、有効なインクルーシブ・コラボレーションプロセスの要件を検証した。

第8章では、効果的な支援システムとインクルーシブ・コラボレーションプロセスの提案と本研究の社会的インパクトを総括した。

第9章では、本研究の総括と今後の課題を提示した。

本研究の構成を図3に示す。

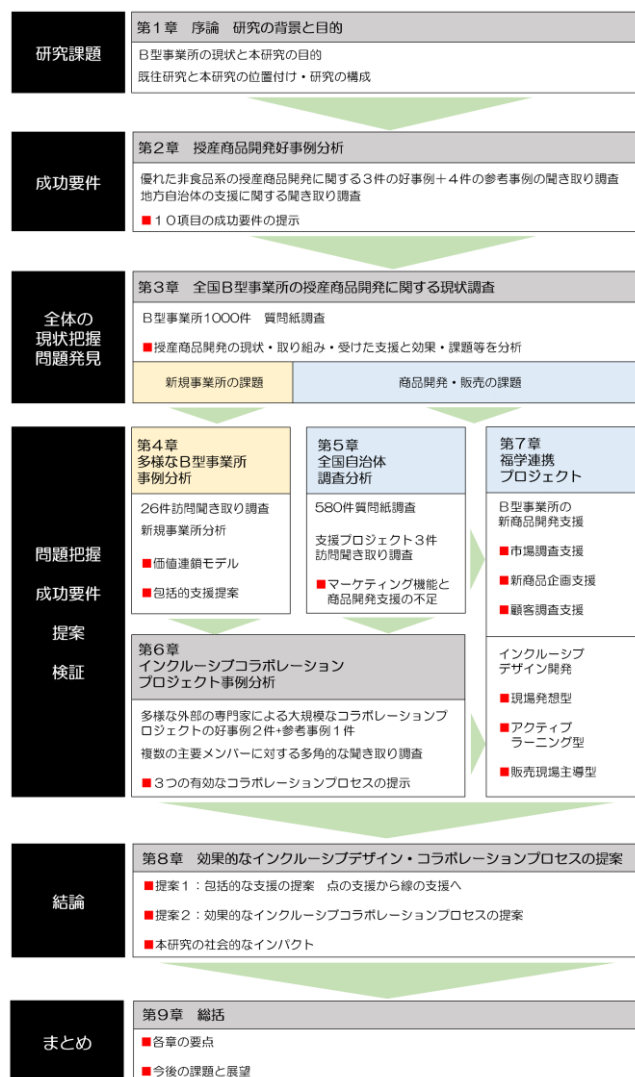


図3 本研究の構成

第2章 授産商品開発好事例分析による成功要件の提示

特に難しい非食品系の優れた授産商品の開発に成功し、工賃向上を実現したB型事業所の好事例3件を中心に、食品系も含め7件の事例について聞き取り調査を実施し、商品企画から販売までの具体的な取り組み内容を分析することでデザインマネジメントの在り方についての成功要件を提示した。

2-1 調査の対象と調査の方法

調査対象は2010年に厚生労働省によって開催された授産商品コンテストである「至福のお届けプロジェクト」に参加した事業所94件の中から、「非食品授産商品」で優秀賞を受賞したB型事業所(受賞15件中非食品は3件のみ)を中心に選定した[5]。また、この3つの事業所が所属する県(沖縄県、島根県、熊本県)の担当者に対して行政による支援内容について聞き取り調査を行い、好事例との関連性や行政が支援を行う上での課題を確認した。

調査は各B型事業所を訪問して現場を見学し、以下の13項目

について半構造化インタビューを実施した。

1)施設の成り立ち、2)施設の規模、3)事業内容、4)商品の概要(特徴・強み・差別化内容)、5)開発の経緯、6)売上と平均工賃の推移、7)制作技術、8)デザイン開発、9)主な工程、10)人材管理の工夫、11)販売・広告・営業の工夫、12)今後の課題、13)行政支援の効果

2-2 授産商品開発デザインマネジメントの成功要件

先行研究[3]において、高山らが食品系の授産商品の開発におけるデザインマネジメントの成功要件として提示した「プロスタッフの雇用」、「優秀なコーディネーター」、「プロデザイナーによるパッケージ」、「コンペティターとの差別化」、「メディアへ露出」の5点が本事例にも当てはまることを検証した。

これらに加えて以下の5つの新しい成功要件を提示した。

- 1) 顧客中心の商品・サービス開発
- 2) 技術提携による商品開発力の弱点克服
- 3) 独自の販売戦略と営業手法の確立
- 4) 利用者の育成と管理、モチベーション維持の工夫
- 5) 地域の利を活かした商品開発

2-3 行政支援の効果と課題

地方自治体への聞き取り調査より、全体としては支援を実施した事業所では工賃が向上していることを確認した。しかし、パッケージデザインの提供や授産商品販売会の実施は短期的な効果しかないこと、費用がかかるため年に数件しか実施できない経営コンサルタントの派遣は効果がなかったとする事業所が複数存在すること、急増している新規事業所は運営が厳しく低工賃であるにも関わらず支援プログラムへの応募が少なく、支援方法が見いだせないことなどの問題が明らかになった。

第3章 全国B型事業所の授産商品開発に関する現状調査

より多くのB型事業所の現状を把握するため、全国のB型事業所に対して1,000件の質問紙調査を実施した。

この調査の目的は多様な規模・設立年数のB型事業所の現状として、自主事業の分野、授産商品の開発・販売における取り組みの内容、必要とされる支援と課題について現状と課題を把握することである。また、これまでに受けた具体的な支援内容、専門家と実施したコラボレーションの具体的な内容と効果の関係を分析した。その上で、1)新規に設立された事業所、2)工賃向上が困難な事業所、それぞれに特有の傾向と課題、必要とされる支援などを明らかにした。

3-1 質問紙調査の概要

(1)質問紙の調査項目:これまでの調査の過程で得られた情報をもとに全体案を作成し、有識者のレビューを経て以下の3分野、合計30問で構成した。

第1部:事業内容と事業所の考え方 5問

第2部:自主製品の開発・販売 8問

第3部:事業所の概況 17問

(2)調査対象の選定:新規事業所の回答数をできるだけ確保するため、旧授産施設から新体制への移行が終了したとされる2009年度から5年間で事業所の増加数が著しい府県を、東北地方、関東地方、中部地方、関西地方、中国地方、四国地方、九州地方について1つずつ選び、北海道・沖縄県・最もB型事業所数の多い東京都を加えた10都道府県の事業所の所在数規模に比例した件数を無作為抽出し、合計1,000件とした。

(3)回収の結果:対象とした各都道府県に21~139通、合計1,000通を配布し、回収数は475件、有効回答率は47.5%であった。

3-2 分析の方法

全体集計からB型事業所の現状の傾向分析を行い、調査の目的に沿ってクロス集計による各設問と次の2視点の比較を行った。

- 1) 設立から5年以内と6年以上の事業所群
- 2) 平均工賃月額が1万円未満と1万円以上の事業所群

統計解析にはSPSS(Ver.25)を用い、それぞれの群の差異や特徴を捉えるために度数は χ^2 検定を行い、該当データが5未満である場合はフィッシャーの正確確率検定を行った。

3-3 調査の結果

行政からの指摘通り、新規事業所は低工賃である傾向が明らかになった。全体として授産商品の開発・販売における課題は「より良い商品開発をする職員が不足」が最多で145事業所(44.5%)、次いで「多くの量の商品を作るのが困難」が140事業所(42.9%)であった。他にも商品開発技術や時間の不足など商品開発に関わる課題が上位を占める。また、販路の拡大が困難であることも4割近くの事業所が課題として指摘している。

授産商品の開発・販売において受けた支援については、「プロデザイナーの支援」が最多で128事業所(40.5%)、次いで「授産商品に関するプロ技術者の支援」が109事業所(34.5%)であった。「職員が研鑽して技術を身に付けられる講習会」についても105事業所(33.2%)、「販売場所の提供」は103事業所(32.6%)と続く。全体として授産商品の質の向上と販路の拡大に対する支援が求められている。

新規事業所の課題は「利用者の人数を確保すること」が最多で6割を超えており、授産商品については「販売する場所」と「商品を知ってもらう手段」、受けた支援については「官との連携活動」、「販売場所の提供」、「複数のB型事業所との協力体制構築」が6年以上の事業所よりも有意に高かった。

新規事業所の授産商品は簡単に取り組みめる「アクセサリ・雑貨」が多いが、収益が低い。6年以上の事業所が多く取り組む「パン・ラスク」は収益が高いが新規事業所の参入は困難である。

1万円未満の事業所の課題は1万円以上の事業所と有意差が

なく、どちらも「工賃向上のための活動」が最多で6割を超えており、授産商品については「多くの量の商品を作るのが困難」、「より良い商品開発をする職員が不足」、「販路の拡大」などが課題となっている。受けたい支援については「プロデザイナーの支援」が最多であった。「インターネットを活かした販売支援」については1万円未満の事業所で有意に高かった。

第4章 多様なB型事業所の事例分析による新規事業所の支援手法の提案

本章では、第2章の好事例のような大規模な福祉法人が運営するB型事業所ではなく、規模に関わらず積極的に授産事業に取り組んでいる設立年・規模共に多様な26か所のB型事業所の聞き取り調査を実施した。

4-1 調査の対象と調査の方法

全国都道府県で「ナイスハートネット(福祉事業所情報サイト)」に登録して事業内容に関する情報を公開しているB型事業所数が最も多い北海道と沖縄で調査を進めた。工賃や規模に関しては基準を設けず、有識者から「授産商品の開発に力を入れている」という評価を得ているB型事業所を雪だるま方式で選択し、26か所の事業所を訪問し、聞き取り調査を実施した。

4-2 B型事業所の運営のモデル化と共通課題の整理

全事業所に共通の課題はなかったが、全体として多く指摘されたのは、1) 安定した生産力、2) 商品の付加価値向上、3) 販売機会の確保であった。また、課題項目の数が7～9項目と多い事業所のほとんどは、登録者数が利用者定員の2割以上少ない事業所であり、登録者数が利用者定員の2割以上多い事業所では認識する課題が1～3項目と少なかった。

各課題の位置づけを明確にするために、経営分析に用いられる価値連鎖のフレームワークに沿って、B型事業所に共通する事業活動のプロセスを「主活動」と「主活動を支える活動」に分類して整理した(図4)。

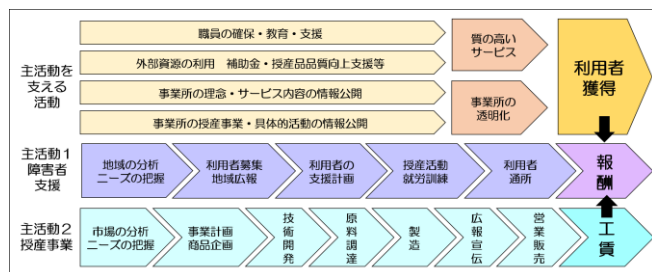


図4 B型事業所の活動の価値連鎖モデル

B型事業所の活動の特徴は、価値連鎖の主活動に2つの流れがあることである。福祉的な支援を付加価値として国から報酬を得る「主活動1」と、授産製品の製造販売や施設内外の請負作業

を付加価値として消費者や外部企業から対価を得て利用者に工賃として支払う「主活動2」である。これらは平行して運営されるが、それぞれの主活動の結果生まれる「利益」の直接の受益者が異なる。このことが職員の授産事業への意欲が高まらない原因となる可能性も指摘されたが、2018年度より「主活動2」の結果工賃が向上すれば「主活動1」の基本報酬も増加する制度が強化されたため、状況は変化する可能性がある。

4-3 新規事業所に対する包括的支援の提案

経営母体もなく、全く新規に立ち上げた5つの新規事業所の事業運営について考察した。この中で、厳しい環境の中でも授産事業が成功し、登録を希望する利用者が増え、工賃も向上した2つの好事例を取り上げ、運営が厳しい新規事業所の事例との比較も含め、成功要件と課題を分析した。

この結果、1) 設立時に市場のニーズに基づいた核となる事業活動のイメージと利益構造が明確、2) 事業所の特徴・魅力・仕事の内容が明確、3) 仕事に対する意欲を上げる工夫がある、という3つの成功要件が抽出された。

新規事業所の設立は、障害者にとって社会参加の新たな選択肢が増えることを意味し、新しい視点の授産事業を立ち上げ、障害者の自立を強力に支援するサービスを提供できる可能性もある。

事業計画策定段階から運営を軌道に乗せるまで、要所で必要な支援を受けることができれば、特徴ある事業で地域の障害者に新しい選択肢を提供することができると考え、新規事業所を立ち上げるために有効な包括的支援について提示した(図5)。

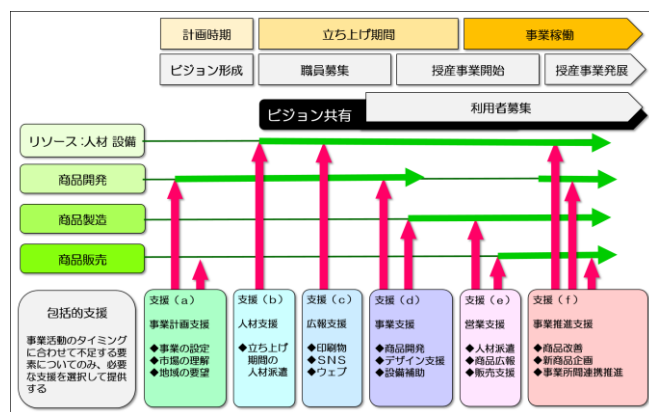


図5 新規事業所に対する包括的支援の選択肢

第5章 全国地方自治体の授産商品開発・販売支援の現状調査

第3章・第4章でも明らかになった「授産商品の開発支援と販売面の課題」について現状を把握するとともに、最新の取り組み事例を分析した。

5-1 調査の対象と調査の方法

(1)質問紙調査:全国の都道府県並びに政令指定都市、10万人

以上市町と障害者就労支援事業所を支援する各都道府県の間支援団体については、全団体を対象とし、10 万人以下の市町村は、無作為抽出法により、200 団体を対象として合計 580 か所に郵送調査法にて質問紙調査を実施した。

主な調査項目は、管轄内の「実店舗」「催事販売」「Web ショップ」の有無と店舗情報、売り上げ、参加事業所と商品の選択方法、強み、参加事業所への支援、問題点、今後の計画、「商品開発支援プロジェクト」の実施の有無、具体的な実施内容、予算、注力した点、活用した外部資源、成果、継続的な効果の有無、問題点、今後の計画、事業所に必要な支援、自由記述である。

この調査の目的は、授産商品販売と開発支援の現状を調査するとともに、さらに詳細な調査を行う対象を絞り込むために具体的な商品や店舗について広く正確な情報を収集することである。

(2) 聞き取り調査: 質問紙調査の結果より、1) 管轄内に福祉ショップを持ち、売上情報などを回答しており、2) 授産商品のブラッシュアップと販売強化のプロジェクトを実施中で、3) その内容についても具体的に回答した地方自治体として、京都府、大阪府、愛媛県を選択し、各地域の 3 つの中間支援団体として、ほっとはあとセンター(京都府)、エルチャレンジ(大阪府)、エス・ピー・シー(愛媛県)、それぞれの地域の福祉ショップとしてぶらり嵐山、はあと・フレンズ・ストア(京都府)、こさえたん(大阪府)、ハートフルプラザ(愛媛県)の各担当者を訪問し、聞き取り調査を実施した。

この調査の目的は、授産商品の開発と販売に関して、現在進行中の最新の活動について具体的な情報を得ることである。事例によって異なる活動内容であることから、半構造化インタビューを行った。主な調査内容は、地方自治体に対しては授産商品開発・販売支援の具体的な内容と課題、今後の方針、福祉ショップに対しては商品の選定方法や顧客層、商品開発・販売・広報等の活動内容と課題、今後の方針である。

5-2 質問紙調査の結果

質問紙送付 580 件中、期限内に回答があったのは 197 件で有効回答率は 34%であった。「都道府県」が 19 件、「政令指定都市」が 6 件、「10 万人以上市町」が 94 件、「10 万人以下市町村」が 61 件、「中間支援団体」が 11 件であった。

調査の結果からは以下の 5 点が問題として明らかになった。

- 1) 小規模の市町村に販路がない
- 2) Web ショップが少ない
- 3) 売り上げが少ない
- 4) 授産商品開発支援が困難
- 5) 支援の成果の継続性がない

多くの団体が実店舗・催事場・Web ショップ全てで「売り上げが少ない」ことを課題として挙げているが、一般の民営商業店舗と比較すると売るためのマーケティング機能の不足が明らかである。多くの店舗運営者が「売りたい」「売れる」商品の選定を行っておらず、商品力や顧客層との整合性を十分考慮せずに販売している。また、販売側の視点で事業所に商品改善のアドバイスをして

いる事例も少なく、この点でも市場と顧客の動向が最も把握できる店舗のマーケティング機能が活かされていないことがわかる。

また、今後の課題としては「事業所間連携」が圧倒的多数であったが、支援プロジェクトからは連携活動等の効果が得られていない。また、自由回答でも「取り組んでいるがうまくいっていない」との記述が複数あった。

5-3 聞き取り調査の結果

授産商品の開発支援にはB型事業所の現状を理解した外部の専門家とのコラボレーションが重要な役割を果たしていること、販売企画やショップを中心に商品販売の専門家が授産商品の品質向上を支援する方法が効果的であることが確認できた。また 3 つの事例に共通して効果があった活動は以下の 5 点であった。

- 1) 複数の事業所の商品の一つのブランドとして扱う
- 2) 各事業所の強みを活かしながら大きな負担なく実施できるブラッシュアップを実施する
- 3) 商品開発だけでなく、カタログによる受注促進、店舗でのテスト販売など実質的な販売面の支援にも力をいれている
- 4) プロジェクトのメンバーにデザイナー、バイヤー、販売店の責任者などマーケティング分野の専門家を多く入れている
- 5) 選別プロセスを経て参加事業所を決定している

本章の調査全体を通し、1: 商品付加価値の向上、2: 商品企画と販売におけるマーケティング機能の強化、3: 事業所間の連携活動強化の取り組みが重要な課題として明らかになった。

第 6 章 インクルーシブ・コラボレーションプロセスの事例分析

福祉事業所の授産商品の事業では、デザイン分野・マーケティング分野の外部支援が重要であることが明らかになった。本章では、特に新規・小規模の事業所でも取り組みが多いものの、売れる商品の開発が困難で収益が低いという課題のある非食品系の雑貨類を対象にした。商品の企画からデザイン・制作・販売までのプロセスを包括的かつ継続的に、多様な作り手を包摂して実施されたインクルーシブ・コラボレーションプロセスについて好事例 2 件と比較事例 1 件の聞き取り調査を実施した。

調査の目的は、B型事業所が授産商品を開発する上で、どのような人材(専門家)がどのようにに関わり、何を行い、どのような効果があったのか、各メンバーの視点から多角的に具体的な情報を得て分析し、授産商品開発のコラボレーション活動の成功要件を明らかにすることである。

6-1 調査の対象と調査の方法

長期的かつ広範囲に効果が得られるコラボレーション活動を分析するため、事例選定の条件を主に以下の 4 点とし、東京都が主催する KURUMIRU(クルミル)プロジェクト、民間企業であるアクセントチュア(AC)社が主催する equalto(イコルト)プロジェクトを好事

例として、中間支援団体の沖縄県セルブセンターが主催した4NA4NA(ヨナヨナ)プロジェクトを比較事例として選定した。

- 1) 複数の福祉事業所が参加し、複数の授産商品の開発に成功
- 2) 外部の複数の専門家が関わり、商品企画から販売までのプロセス全体でコラボレーションを実施
- 3) 非食品系の授産商品を対象とするプロジェクト
- 4) 3年以上継続

それぞれのプロジェクトの経緯やプロセスが異なることから、半構造化インタビューにより、1:プロジェクトの背景と経緯、2:プロジェクトのメンバーの役割と実施した内容、3:プロジェクトの目的と目指す商品、4:プロジェクトで達成したこと、5:プロジェクトにおける商品開発・販売のプロセス、6:コラボレーションの特徴、7:プロジェクトの課題と今後の展望などについて、各プロジェクトに関わる複数の主要メンバーに対する多角的な聞き取り調査を実施した。

6-2 調査の結果

(1) 好事例に共通する特徴: 1) 商品販売をベースにした戦略的支援、2) 商品開発・販売における「目利き」の存在、3) 予算提供者の長期的な視点、4) 外部への拡張性である。

(2) 組織としてのコラボレーションプロセスの成功要件: 1) コラボレーションに関わる複数の異なる組織や専門家が対等であること、2) 明確なビジョンの共有、3) 変化に対する柔軟性と成長、4) 優れたコーディネーション機能、5) 現場中心のインクルーシブなデザインプロセス、6) メンバー全員の主体感と創造性の発揮、7) 長期的なプロジェクトの予算と人員体制である。

6-3 効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセス

多様な専門家がB型事業所の多様な作り手と連携し、優れた授産商品を開発するインクルーシブ・コラボレーションプロセスにおける成功要件は、B型事業所の現場の職員・利用者と外部の専門家がプロジェクトの最終目的を共有し、上下関係のない対等な立場でお互いを信頼し、それぞれが授産商品の生産現場に主体感を持って参画して、創造性を発揮しながら共にアイデアを出し合うことのできる体制にあると考えられる。そのプロセスでは中間支援者の細やかなコーディネーション機能が必要であり、参加するメンバー全員がプロジェクトの成果と自身の成長を確認できることがモチベーションの持続のために重要である。

授産商品の開発においてB型事業所に継続的な成長をもたらす効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセスとして以下の3つの要件を提示する。

- 1) アクティブラーニング型コラボレーション:B型事業所の主体的な成長を促し商品開発力を高め、一時的ではなく継続的な効果が期待できる
- 2) 現場発想型コラボレーション:無理なく作れて授産商品としての魅力・強みを備えた商品開発により無駄のない支援が可能
- 3) 販売現場主導型コラボレーション:販売のプロである目利きの

協力によりターゲット顧客のニーズに即した売れる商品を開発

個々の状況に合わせてアクティブラーニングの手法を取り入れたインクルーシブなコラボレーションプロセスが実現し、参加者それぞれが成長すると、結果的にプロジェクトの終了後にも長期的に効果が継続する可能性があると考えられる。

第7章 福学連携コラボレーションプロジェクトによる検証

筆者は研究室の活動の中で、2016年よりB型事業所の弱点をコラボレーションにより補完する試みとして、プロダクトデザインを専攻する大学生が参加する福学連携による小規模なコラボレーションプロジェクトを実践している。この活動をアクションリサーチとして各プロセスの効果と課題について検証した。

7-1 アクションリサーチの内容

取り組んだコラボレーションの内容は以下の5点である。

- 1) マーケティング支援型コラボレーション:B型事業所に不足しているマーケティング機能を補完することを目的に、学生が顧客層にインタビューを実施する、市場を観察する等の活動から顧客ニーズを発見してアイデアを考える。
- 2) デザイン提供型コラボレーション:学生がデザインを考案し、B型事業所が制作するという役割分担を基本にした商品開発である。提案されたデザインを商品化するためにB型事業所の職員が工夫する。
- 3) 現場発想型コラボレーション:現場に学生が滞在し、職員や利用者とやり取りしながら福祉の現場で新しいアイデアを考える。
- 4) アクティブラーニング型コラボレーション:部分的なデザイン支援を実施する。例えば、新しい副資材、新しい加工の仕方のみを提示し、商品の案は学生だけでなく、B型事業所も共に考案する。
- 5) 販売現場主導型コラボレーション:KURUMIRUで販売する商品についてはKURUMIRU運営事務局の目利き機能を活用。その他の店舗や催事等での販売については販売計画担当の職員が目利きとして売り場に合わせた商品を選定する。

7-2 コラボレーションプロセスの効果

活動の結果、商品化に至らない事例であってもコラボレーションによるB型事業所への良い影響が認められた。

- 1) のマーケティング支援型と2) のデザイン提供型では全く新しい市場に向けた新規性のあるデザインを提案することで事業所側の発想を刺激し新しい加工技術の開発に繋がり、3) の現場発想型では無理なく制作でき、利用者の特性を活かせる提案ができたことから商品化が実現し(図6)、4) のアクティブラーニング型では、初期アイデアのラフデザインの提案、新しい素材の提案、新しい加工器具と応用デザインの提案などの部分的な支援を実施した結果、いくつかの事業所で自主的な商品開発活動が促進され、新しい技術の開発と新商品の開発に成功する事例があった(図

7)。5) の販売現場主導型については商品化の過程で目利きの助言を活用して商品をブラッシュアップすることができた。



図6 朱肉付き印鑑立て



図7 新しい素材の提案に触発されて生まれた新商品

第8章 効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセスの提案

8-1 本研究の提案

8-1-1 授産事業に対する包括的な支援の提案

授産事業の流れを事業計画、人材確保、広報、事業実施、営業活動、事業推進の6つのステージに分け、各B型事業所の授産事業の中で特に支援が必要なタイミング・内容のメニューを選び、段階的に各支援の効果がつながるような継続的な支援をしていく「線の支援」を提案した(図5)。これにより、重点的に課題を克服することができる可能性と、必要な支援を必要なB型事業所に届けることができる可能性を示した。

8-1-2 授産商品開発における効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセスの提案

(1) 授産事業における効果的なコラボレーション組織の成功要件

B型事業所と一般的な企業では最終的な目標は異なり、また組織の仕組みも価値観も異なる。しかし企業の事業におけるコラボレーションに成功するための要件の多くは授産事業においても共通しており、以下の7つの成功要件を確認した。これらの成功要件に沿い、B型事業所と外部の専門家との効果的なコラボレーション組織の構造を示す(図8)。

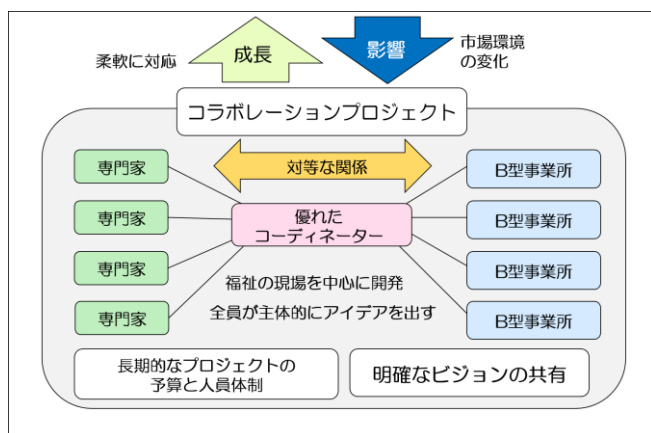


図8 福祉事業における効果的なコラボレーション組織の概念図

1) コラボレーションに関わる複数の異なる組織や専門家が対等

であること

2) 明確なビジョンの共有

3) 変化に対する柔軟性と成長

4) 優れたコーディネーション機能

5) 現場中心のデザインプロセス

6) メンバー全員の主体感と創造性の発揮

7) 長期的なプロジェクトの予算と人員体制

(2) B型事業所が継続的に成長できるコラボレーションの要件

コラボレーションを通じて、短期的な成果だけではなく、B型事業所の変化を促し、プロジェクトの終了後も主体的に成長し、商品開発力を向上させるための効果的なコラボレーションプロセスの要件として以下の3つを提示した。

1) アクティブラーニング型コラボレーション

2) 現場発想型コラボレーション

3) 販売現場主導型コラボレーション

8-2 本研究の社会的インパクト

本研究は、B型事業所の授産商品開発において、より良いものを作るためのデザインマネジメントの在り方を、包括的な支援のプロセスとインクルーシブ・コラボレーションプロセスの提示という形で示したものである。効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセスを実施することによる社会的なインパクトについてまとめる。

8-2-1 商品開発力向上・継続的な効果

外部の専門家の助言を受けながらもB型事業所が主体的に行動することで、商品開発の方法を実践的に学び、気づきを得ることができる。この経験から得た商品開発力は支援が終了した後もB型事業所に継続的な効果をもたらす。

8-2-2 障害者・職員の働き甲斐の向上と成長

外部の専門家と効果的なコラボレーションを行うことにより、障害者が自分の特性や技術を活かし、B型事業所単独では実現できないような優れた授産商品開発が実現する。利用者と職員の働き甲斐が向上するとともに商品開発力の成長も期待できる。

8-2-3 社会的な認知とB型事業所の工賃の向上

一般市場でも販売できる授産商品が流通することで福祉事業の存在と障害者の力に関する社会的な認知が向上する。特に一般の人々が優れた授産商品に触れることで障害者とその社会参加の意義に対する認識が変わることが期待される。また、授産商品販売が促進されることで長期的には利用者の工賃の向上につながる。

8-2-4 地方自治体の授産商品開発支援プロジェクトへの応用

これまでの支援の仕方や専門家とB型事業所の関係性、支援の具体的な内容を見直し効果的な包括的支援やコラボレーションプロセスを応用することにより、支援の効果が向上し、支援の終了後も継続することが期待できる。

図9は以上の効果についてまとめたものである。

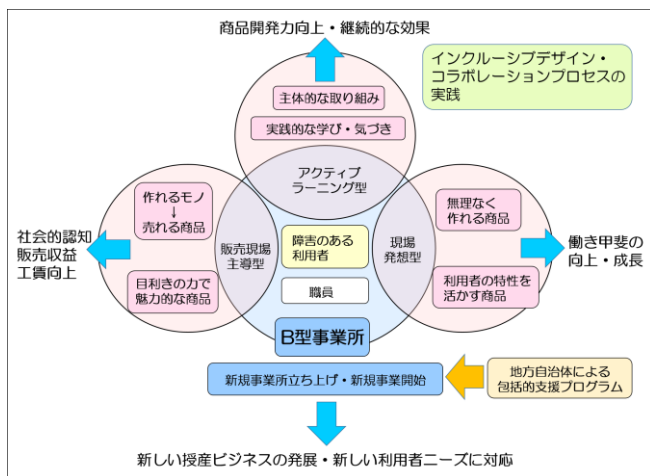


図9 効果的な支援とコラボレーションを実施することによる社会的なインパクト

8-3 総合考察

優れた授産品が市場で販売されることにより、それらに触れた人々は社会における障害者や福祉事業に対する意識が変わる可能性がある。授産事業が価値ある生産活動であり、魅力的な商品を生み出すことができる「仕事」としての認識が広まるということである。その認識からインクルーシブ社会の実現につながるのではないかと考える。

第9章 総括

本研究は、障害のある人も社会に参加し、働き甲斐のある仕事を通して可能な限り自立して生活することのできるインクルーシブ社会の実現を目指すという考え方に基づいて実施された。B型事業所の授産商品開発と販売の活動に着目し、質問紙による量的調査と事例聞き取り及びアクションリサーチによる質的調査を実施し、分析を重ね、B型事業所の課題を明確にするともに、障害のある利用者を包摂して魅力ある授産商品を開発するための効果的なデザインマネジメントの在り方としてインクルーシブ・コラボレーションプロセスを提示した。

今後の課題は、第一に本研究で提案した包括的支援及びインクルーシブデザイン・コラボレーションプロセスを地方自治体の支援プログラムに応用して実践することがあげられる。具体的運営の仕組みを検討し、長期的な効果を検証することが必要であると考え。

第二に福学連携授産商品デザイン開発プログラムの拡大があげられる。デザインを学ぶより多くの学生がより多くのB型事業所とのコラボレーション活動に参加し、各地域で組織化できるような仕組み、さらに学部・学科を拡大し、例えばマーケティングや流通、社会学、商学、工学、オペレーションマネジメント等、それぞれの学生の専門性を活かし、B型事業所のニーズとマッチングすることにより、効果的なコラボレーションを実施できる仕組みの検討は、特に教育機関が中心となって地方自治体や中間支援団体と連携して取り組むべき今後の課題であると考え。

第三に、B型事業所の持つ社会的な意味について再確認し、その評価の指標として工賃という経済的な面だけではなく、ディーセント・ワーク(働き甲斐のある人間らしい仕事)の実現という面も評価できるしきみを行政と共に検討していく必要があると考える。

参考文献

- [1] 東京都保険福祉局:東京都工賃アップモデル事業所調査分析報告書, 2009, <http://www.shougai-fukushi.metro.tokyo.jp/Lib/LibDspList.php?catid=088-005>, 2020年1月アクセス
- [2] 高山靖子: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, 神戸芸術工科大学博士論文, 34523 乙第18号, 2014
- [3] 一般財団法人たんぼの家編:ソーシャルアート 障害のある人とアートで社会を変える, 学芸出版社, 2016
- [4] 谷口文保:アートプロジェクトの可能性ー芸術創造と公共政策の共創ー, 一般財団法人九州大学出版会, pp.131-153, 2019
- [5] 厚生労働省:「至福のお届け」優秀製品・事例, 2010, <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000t14j-img/2r9852000000t1hs.doc>, 2020年1月アクセス

Research on inclusive design collaboration processes in design management of products produced in sheltered workshops

Summary of Doctoral Thesis

Name: Chitose IKEDA; Advisor: Jiro SAGARA

Keywords: sheltered workshop products, persons with disabilities, design management, inclusive design, collaboration

Chapter 1 Introduction

1-1 Background and objective of the study

To achieve an inclusive society, a variety of people, including those with disabilities, need to participate in society and live independently as much as possible. However, for most persons with disabilities, it is difficult to have a regular job and obtain financial independence with only a disability pension and minimal wage income.

Type B continuous Vocational Support Facilities (hereinafter, Type B workshops) provide sheltered workplace and pay wage to disabled users of Type B workshop out of the revenues they receive from the workshops. However, many of the employees of Type B Workshops specialize in providing support for the disabled, not in product development. Therefore, it is not easy to develop and sell sheltered workshop products (hereinafter, SW products) that can generate revenue and support from outside experts is required. However, the factors necessary for such experts and Type B Workshops to have a concrete and effective collaboration are unknown.

With the theme of design management of SW products produced in Type B Workshops, this study aims to present an effective way for outside experts, such as designers and merchandizers, to collaborate with Type B Workshops and develop excellent SW products. The development of such products will increase the earnings of sheltered workshops and thus possibly increase the wages. I also believe that the effectiveness of the support will be higher if this method is applied to the support programs carried out by local governments.

1-2 Definition of inclusive collaboration

Inclusive collaboration in the area of corporate product design development has been discussed as a method of product development in which various users can participate, including persons with disabilities. (Figure 1).

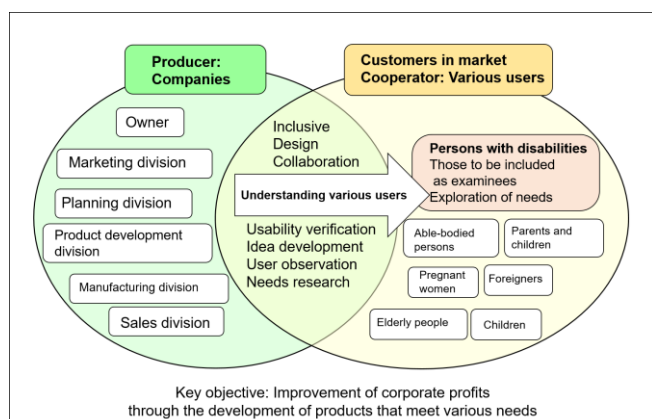


Figure 1. Conceptual scheme of inclusive collaboration at a company

Inclusive collaboration in this study means joint development that includes persons with disabilities as creators. Persons with disabilities are positioned as producers and engage directly in the development or manufacturing of products using their skills and characteristics. Companies and expert designers are outside collaborators. Employees assume the role of managers of the development and manufacturing divisions and the role of welfare providers to support the disabled users of their workshop (Figure 2).

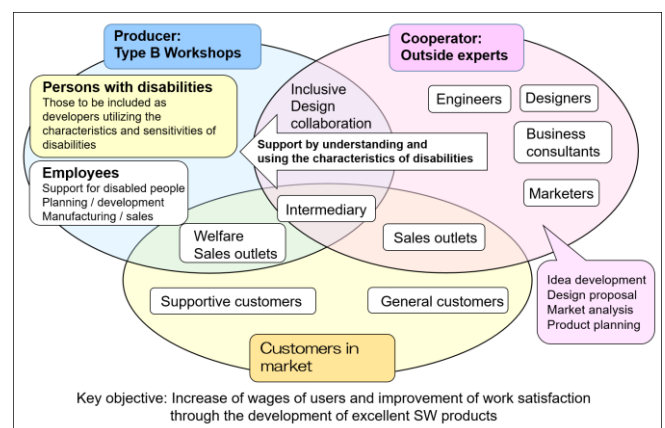


Figure 2. Conceptual scheme of inclusive collaboration in this study

1-3 Features of previous study and this study

(1) **Support for sheltered workshops and wage increase:** According to surveys carried out by the Tokyo Metropolitan Government on support for sheltered workshops and wage improvement, there are a number of factors hindering wage improvement. The most important needs here are a change in the consciousness of the employees and a cultivation of a managerial approach. Original SW products are less lucrative than services, but it is said that both employees and users who developed such products have a sense of achievement and fulfillment [1].

(2) **Design management in SW products development:** Takayama pointed out that in addition to support from government offices, a change in the consciousness of the workshops was necessary, as was the expertise of outside experts in the design management of SW product development. Takayama presented five requirements for success, including “differentiation from competing products” and “packages designed by professional designers” [2].

(3) **Development methods of original SW products:** One of the methods for developing unique SW products is to design products such as clothes and general merchandise using artwork by persons with disabilities as a graphic design element. In this area, there have been a number of excellent studies [3][4]. This study examined how Type B Workshops that were having difficulty creating artworks by their users with disabilities collaborated with various experts to develop unique and marketable products through sheltered workshops.

(4) Collaboration methods: Many studies have been carried out on corporate structures and product development in terms of collaboration methods. However, no studies have examined concrete processes of how Type B Workshops can collaborate to develop SW products with objectives, structures, value criteria, and economic bases that are different from those of general companies.

In this study, I use examples of successful development of excellent SW products at Type B Workshops through a collaboration to discuss the requirements for successfully achieving collaboration in welfare services. I compare them with the requirements for success noted in previous studies, such as vision-sharing and communication methods.

1-4 Methods and structure of the study

In this study, I performed analysis by combining two quantitative surveys using questionnaires and five qualitative surveys through interviews on concrete cases and action research. I believe it will be possible to understand comprehensive issues and trends and then deeply examine each case by conducting qualitative and quantitative surveys alternately. This study consists of nine chapters.

In **Chapter 1**, I introduce the concept of inclusive collaboration and give an overview of previous studies, the reasons for carrying out this study, and the methods used, focusing on the background and objective, then summarize the study's structure.

In **Chapter 2**, I analyze the results of the interviews on successful cases at three Type B Workshops that succeeded in raising wages through the development of non-food SW products and identify ten requirements for success.

In **Chapter 3**, I discuss the questionnaire surveys I conducted of 1,000 Type B Workshops and analyze the status and issues of SW product development, and clarified problems and needs of newly established Type B Workshops.

In **Chapter 4**, I present a value chain model of sheltered workshops based on interviews about initiatives that were carried out by 26 Type B Workshops, including new workshops, and suggest a method for providing comprehensive support to new workshops.

In **Chapter 5**, I discuss the questionnaire surveys I conducted with 580 municipalities and intermediaries across Japan regarding the sales of SW products and available development support to discover their current situation and the issues they face. Then, I discuss the interviews conducted on three projects to support the development of SW products carried out by local governments and identify their problems and solutions, focusing on the sales of their products.

In **Chapter 6**, I discuss the in-depth interviews I conducted on three collaboration design projects for the continuous development of SW products and sales support carried out by local governments, private sectors, and intermediaries and identify the elements necessary to achieve effective collaboration.

In **Chapter 7**, I analyze six welfare-academia cooperation projects that supported the development of SW product design at Type B Workshops as action research and verify the elements necessary to achieve effective collaboration.

In **Chapter 8**, I propose an effective support system and inclusive collaboration processes for Type B Workshops and discuss social impact of this research.

In **Chapter 9**, I summarize the overall research and discuss future research issues.

Figure 3 shows structure of this study.

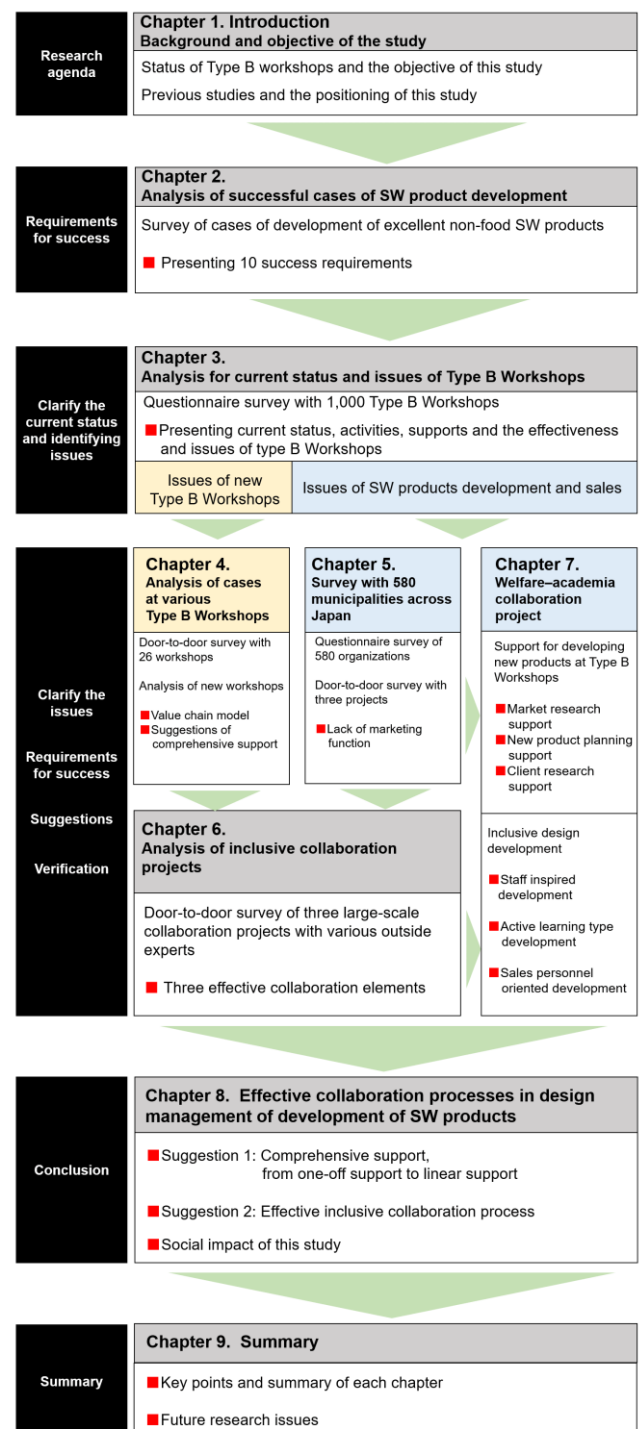


Figure 3. Structure of this study

Chapter 2 Success requirements through analysis of successful cases of SW product development

I conducted interviews on three cases of Type B Workshops that succeeded in developing excellent non-food SW products and achieved wage increases, which is extremely difficult. Consequently, I present requirements for successful design management by analyzing the concrete efforts they made, from product planning to sales.

2-1 Subjects of the survey and method used

For this survey, we looked at 94 workshops that participated in the Shifuku no Otodoke Project, a competition for SW products sponsored by the Ministry of Health, Labor and Welfare in 2010, and selected mainly the Type B Workshops that won the excellence award for their “non-food SW product” (of the 15 workshops that won the award, only 3 dealt with non-food products) [5]. I also interviewed the persons in charge in the prefectures where these three workshops are located about the support from government offices and identified its relationship with the successful cases and the issues that arise with such support.

For the actual survey, I visited the Type B Workshops and observed their activities and then conducted semi-structured interviews consisting on the following 13 items: 1) how the workshop was established; 2) the scale of the workshop; 3) its business description; 4) an overview of the products (characteristics, strengths, differentiators); 5) how the products were developed; 6) shifts in sales and average wages; 7) production techniques; 8) design development; 9) key processes; 10) how they manage human resources; 11) how the sales, advertising, and marketing work; 12) future issues; and 13) the effect of the support from government offices.

2-2 Requirements for successful design management in the development of SW products

Takayama et al. argued in their study [3] that “hiring of professional staff,” “excellent coordinators,” “packages by professional designers,” “differentiation from competitors,” and “media exposure” were necessary for successful design management in the development of SW products. These also applied to the cases discussed in this study.

In addition to these, I offer five other requirements for success:

- 1) Developing customer-centric products and services
- 2) Overcoming weaknesses in the ability to develop products utilizing technical partnership
- 3) Establishing unique sales strategies and marketing methods
- 4) Cultivating and managing users and ways to maintain their motivation
- 5) Developing products utilizing locational advantages

2-3 Effects and issues of local government support

Based on the interviews with local governments, I was able to confirm that the wages had increased in the workshops that received support in general. However, various problems were identified: The provision of package designs and the holding fairs to sell SW products had only a short-term effect. There are multiple workshops that claim that dispatching business consultants was useless because the cost is high, even though they can be allocated a few times a year. The number of new workshops is drastically increasing, but they struggle in terms of operation and the wages are low, yet only a few of them apply for support programs and thus governmental offices have no way of supporting them.

Chapter 3 Survey on current status and issues of Type B Workshops across Japan

To understand the status of a larger number of Type B Workshops, I carried out questionnaire surveys with 1,000 Type B Workshops across Japan.

The objective of the survey was to understand what kind of voluntary businesses they

engage in, what kind of efforts are made in terms of the development and sales of SW products, the support required, and the issues they are facing as Type B Workshops that vary in size and years of establishment. In this chapter I also analyze what kind of support they actually received, what kind of collaboration took place with experts, and what effect the collaboration had. I then reveal the characteristics of 1) newly established workshops and 2) workshops having difficulty raising wages and discuss the problems they are facing and the kind of support they need.

3-1 Overview of the questionnaire survey

(1) Items for the questionnaire: I created a draft based on the information obtained through the surveys conducted so far, which was reviewed by experts, and created a total of 30 questions in the following three areas:

Section 1: Business outline and workshop’s point of view, five questions

Section 2: Development and sales of original products, 8 questions

Section 3: Overview of the workshop, 17 questions

(2) Selection of workshops: To secure as many responses from new workshops as possible, I chose prefectures where the number of workshops increased drastically in the five years since FY2009 when the shift from the old sheltered workshop workshops to new structures was supposedly completed, from the Tohoku, Kanto, Chubu, Kansai, Chugoku, Shikoku, and Kyushu areas. To them, I added Hokkaido and Okinawa as well as Tokyo, where the number of Type B Workshops is the highest, and then randomly extracted the numbers that are proportionate to the number of workshops in the 10 prefectures so that the total number would be 1,000.

(3) Result of responses: I distributed a total of 1,000 questionnaire forms, between 21 and 139 to each prefecture. The number of responses was 475, and the collection rate was 47.5%.

3-2 Analysis method

Using aggregate results, I analyzed the status of Type B Workshops and compared the answers in each of the questions via cross-tabulation to establish trends in two different categories, according to the objective of the survey:

- 1) A group of workshops established within five years, and a group of workshops in operation for six years or longer
- 2) A group of workshops with an average monthly wage of less than 10,000 yen, and a group of workshops with an average monthly wage of 10,000 or higher

For statistical analysis, I used SPSS (v. 25). For frequency, I used a Chi-squared test to understand the differences and characteristics of each group. Where the relevant data was less than 5, a Fisher’s exact test was carried out.

3-3 Results of the survey

As pointed out by the governmental offices, it became clear that the wages tended to be low at new workshops. In terms of the issues related to the development and sale of SW products as a whole, the most frequent answer was “shortage of employees who engage in development of better products,” which was chosen by 145 workshops (44.5%), followed by “it is difficult to create a large quantity of products,” chosen by 140 workshops (42.9%). In addition to these, issues related to product development, such as the lack of product development technology and time, ranked high. Nearly 40% of the workshops reported that one of the problems they faced was a difficulty in

expanding marketing channels.

In terms of the support they would like to receive in the development and sales of SW products, the most frequent answer was “support from professional designers,” which was chosen by 128 workshops (40.5%), followed by “support from professional engineers on SW products,” which was chosen by 109 workshops (34.5%). These were followed by “lectures where employees can study and acquire skills,” which was chosen by 105 workshops (33.2%), and “provision of places to sell products,” which was chosen by 103 workshops (32.6%). Overall, greater support for improving the quality of SW products and expanding marketing channels is desired.

In terms of the concerns facing new workshops, the most frequent answer was “securing a sufficient number of users,” which was chosen by over 60% of the workshops. In terms of SW products, the answers “places to sell products” and “methods to let people know about their products,” “collaboration with governmental offices,” “provision of places to sell products,” and “establishment of a system for cooperating with other Type B Workshops” were significantly higher in new workshops than in workshops that have been in operation for six years or longer.

Many of the SW products produced in new sheltered workshops are “accessories and general merchandise,” which are easy to deal with, but the revenues generated are low. “Bread rusks,” a popular snack in Japan akin to a twice-baked baguette that is produced by many of the workshops that have been in operation for six years or longer, generate high revenues, but it is difficult for new workshops to enter the market.

There was not significant difference between workshops with less than 10,000 yen and workshops with 10,000 yen or more. “Activities for raising wages” was the most frequent answer and was chosen by over 60% in both groups. In terms of SW products, the problems they face include the following: “it is difficult to create a large number of products,” “there is a shortage of employees who engage in development of better products,” and “marketing channels need to be expanded.” In terms of the support they would like to receive, “support from professional designers” was the most frequent answer. The results were significantly higher with workshops with less than 10,000 yen in “sales support utilizing the Internet.”

Chapter 4 A method to support new workshops through analysis of cases at various Type B Workshops

In this chapter, I discuss the interviews I carried out with 26 Type B Workshops that vary in years of establishment and size and their active work with sheltered workshops, instead of Type B Workshops operated by large-scale welfare corporations, which are introduced in Chapter 2 as successful cases.

4-1 Subjects of the survey and its method

I carried out a survey in Hokkaido and Okinawa, the two prefectures that have the highest number of Type B Workshops that are registered with “Nice Heart Net” (a welfare center information website) and that disclose information about their business outline. Using the snowball sampling method, I selected Type B Workshops that are recognized by experts for “putting effort into the development of SW products,” without establishing criteria for wage or size. Then, I visited 26 workshops and carried out interviews.

4-2 Creating an operation model for Type B Workshops and organizing common issues

I found no issues common to all the workshops, but the ones pointed out by many were 1) stable production ability, 2) the improvement of products’ added value, and 3) the securing of opportunities to sell products. The number of issues is related with the proportion of registered users to the maximum capacity. The majority of the workshops with 7 to 9 concerns had registered users representing less than 20% of their maximum capacity, whereas workshops with registered users representing 20% or more of the maximum capacity selected only 1 to 3 issues.

To clarify the positions of the issues, I organized them by classifying the processes of business activities commonly seen in Type B Workshops into “main activities” and “activities that support the main activities,” according to the value chain framework used in business analysis (Figure 4).

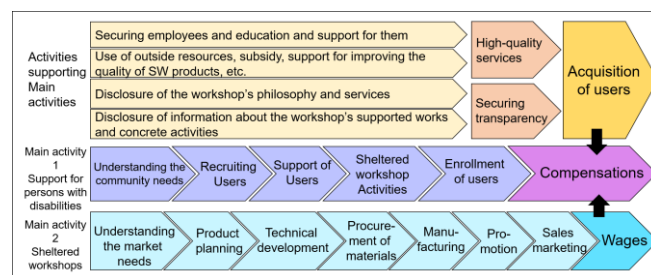


Figure 4. Value chain model of activities at Type B Workshops

The activities of Type B Workshops are characterized with two flows of main activities in the value chain: “main activity 1,” which is to provide welfare-type support as an added value and receive compensation from the national government, and “main activity 2,” which is to produce and sell SW products or provide contract work both within and outside the workshops as an added value and get compensated for them by consumers or outside companies and then pay wages to their users. These activities are carried out in parallel, but the direct beneficiaries of the “benefits” of these main activities are different. It has been pointed out that this may be why employees would be less motivated to engage in sheltered workshops. However, circumstances may change because the system was reinforced in FY2018 so that the basic compensations for “main activity 1” would be higher if wages increase as a result of “main activity 2.”

4-3 Suggesting comprehensive support for new workshops

I examined the business operation of five new workshops that were newly established with no parent organization and selected two successful cases where their sheltered workshops succeeded under harsh circumstances and the number of users who wished to register increased, and add their wages. I then analyzed what was needed for them to succeed, comparing them with new workshops that were struggling.

As a result, I found three requirements for success. The workshop must have: 1) a clear image of the core business activities based on the market needs at the time of establishment and a clear profit structure; 2) attractiveness, clear characteristics and job descriptions; and 3) ideas for boosting the motivation toward work.

The establishment of new workshops means an increase in choices for persons with disabilities to participate in society, which may lead to the establishment of sheltered workshops from new viewpoints and the provision of services that can strongly support

the independence of persons with disabilities.

If they can receive necessary and timely support at important stage, from the original business plan to the time they get their business on track, I believe unique businesses can provide new choices and possibilities to persons with disabilities in the community. Thus, I discuss in this chapter how effective and comprehensive support should be provided to form new workshops (Figure 5).

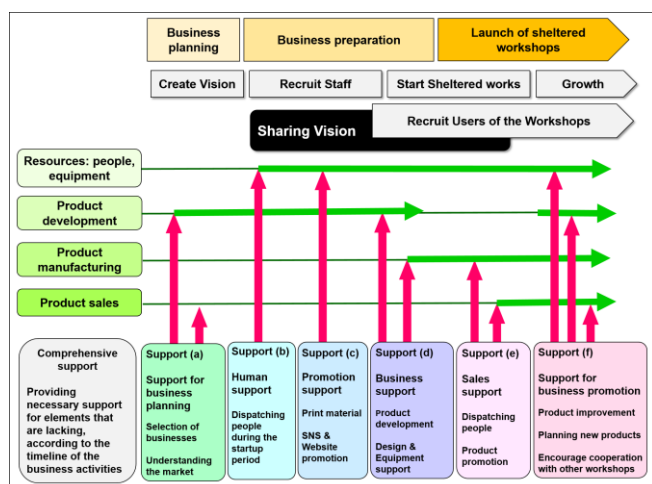


Figure 5. Choices of comprehensive support for new workshops

Chapter 5 Survey on current status and issues of support provided by local governments for the development and sales of SW products across Japan

For “support for the development of SW products and issues related to selling the products,” which was discussed in Chapters 3 and 4, I attempt to understand the current situation and analyze the latest efforts being made.

5-1 Subjects of the survey and its method

(1) Questionnaire survey: For the survey, I included all the prefectures in Japan, ordinance-designated cities, municipalities with a population of 100,000 or more, and all the intermediaries in the prefectures that support “employment support workshops for the disabled.” I included 200 organizations via the random sampling method for municipalities with a population of less than 100,000. I sent out questionnaire forms to a total of 580 organizations as a mail-in survey.

The main items to be surveyed here were whether they have “actual sales outlets,” “opportunities to sell products at events,” and/or “web commerce” within their jurisdiction, as well as their shop information, sales, methods for selecting participating workshops and products, strengths, support for participating workshops, issues, future plans, whether they carry out “projects for supporting product development,” the concrete efforts they have made, their budget, their focus points, the outside resources they utilized, their achievements, whether there is a continuous effect, the issues they face, their future plans, the support required by workshops, and space for free descriptions.

The objective of this survey was to investigate the current status of sales of SW products and development support, as well as to widely gather accurate information on concrete products and sales outlets, to narrow down the subjects to be included in further detailed surveys.

(2) Interviews: Based on the results of the questionnaire survey, I selected Kyoto, Osaka, and Ehime as the local governments that 1) have welfare sales outlets within their jurisdiction and provided sales information, etc. in their answers, 2) carry out projects to brush up SW products and reinforce their sales, and 3) provided concrete answers about the projects implemented. I also visited the persons in charge at three intermediaries in these prefectures, Hot Heart Center (Kyoto), L-Challenge (Osaka), and SPC (Ehime), as well as welfare sales outlets in the area, Burari Arashiyama and Heart Friends Store (Kyoto), Kosaetan (Osaka), and Heart L Plaza (Ehime), and carried out interviews.

The objective of this survey is to obtain concrete information on the latest activities in relation to the development and sales of SW products. Because the activities are different in each case, semi-structured interviews were carried out. The main items to be surveyed with local governments were concrete support for the development and sales of SW products, future policies, product selection, and the customer base for governments with welfare sales outlets.

5-2 Results of the questionnaire survey

Of the 580 questionnaire forms sent out, I received 197 responses before the deadline. The response rate was 34%. They were 19 prefectures, six ordinance-designated cities, 94 municipalities with a population of 100,000 or more, 61 municipalities with a population of less than 100,000, and 11 intermediaries. Based on the results of the survey, the following five points were revealed as issues:

- 1) There are no marketing channels in small municipalities
- 2) There are very few web commerce
- 3) Sales were low
- 4) It was difficult to support development of SW products
- 5) Achievements made through support do not last

Many organizations cite “low sales” in actual sales outlets, at events, and in web commerce as a problem, but it is evident that they lack a marketing function to sell products the way regular private sector commercial sales outlets do. Many of the shop owners sell products without selecting products “they want to sell,” and choose products “that sell” without sufficiently considering the products’ attractiveness or relevance to the client base. Additionally, very few organizations provide advice to the workshops on how to improve their products from the viewpoint of the sellers, which shows that the marketing function of the sales outlets is not working. This is usually the best way to understand both market and client trends.

As a future issue, “collaboration among workshops” was chosen by the overwhelming majority, but support projects have produced little effect in terms of collaboration activities. There were also multiple “we are working on it, but it has not worked out yet” responses in the open question section.

5-3 Results of the interviews

I was able to verify that collaboration with outside experts who understand the current situation with Type B Workshops plays an important role in supporting the development of SW products, and that it was effective for experts to work on improving the quality of SW products, focusing on sales planning and the sales outlets. The most commonly effective activities in three cases were the following:

- 1) Treating multiple SW products of different workshops as one brand
- 2) Brushing up products that utilize the strengths of each workshop without a heavy burden
- 3) Working not only on product development but also on providing support for actual sales, including the facilitation of orders via catalogue, and test sales at sales outlets
- 4) Employing design, manufacturing, and sales marketing experts as project members
- 5) Deciding on the participating workshops through the selection process

Based on the survey described in this chapter, it was revealed that the most important issues were 1: the improvement of products' added values, 2: the reinforcement of marketing functions in product planning and sales, and 3: efforts to strengthen collaboration among workshops.

Chapter 6 Analysis of inclusive design collaboration process

This study found that support from outsiders specializing in design and marketing was important in SW product projects at welfare workshops. In this chapter, I discuss the interviews I carried out on two successful cases and one comparison case about the inclusive collaboration processes adopted to include various creators comprehensively and continuously from product planning to design, production, and sales, focusing on non-food SW products, especially general goods, which many of new and small Workshops produce but have problems to sell and make profits from.

The objective of the survey is to determine what kind of human resources (experts) were involved, how they were involved and what they did, and what kind of effect they had in developing SW products at Type B Workshops; to analyze concrete information multidirectionally from the viewpoint of each member; and to reveal requirements for achieving successful collaboration in developing SW products.

6-1 Subjects and method of the survey

To analyze collaboration activities that produce long-term and wide-ranging effects, I set up the following four points as the conditions for selecting the cases and selected the “Kurumiru Project,” sponsored by Tokyo; the “Equalto Project,” sponsored by a private company, Accenture, as successful cases and the “4NA4NA Project” sponsored by an intermediary called Okinawa Selp Center, as a comparison case.

- 1) Multiple welfare workshops participate and succeed in the development of multiple SW products.
- 2) Multiple outside experts are involved and collaborate throughout the process, from product planning to sales.
- 3) The project is targeted at non-food SW products.
- 4) It has been in continuous operation for three years or longer.

Because the projects have different histories and processes, I carried out semi-structured interviews on 1: the background and history of the project, 2: the roles of project members and the content implemented, 3: the objective of the project and the products they aim for, 4: the achievements of the project, 5: product development and the sales process, 6: characteristics of collaboration, and 7: issues and future prospects of the project for multiple main members who participate in each project.

6-2 Results of the survey

- (1) The characteristics commonly seen in successful cases are: 1) strategic support

based on product sales, 2) the presence of “a good judge” in development and sales of products, 3) long-term perspective of budget providers, and 4) expansion to the outside.

(2) The requirements for achieving a successful collaboration as an organization are 1) equal footing of different groups and experts involved in collaboration, 2) a sharing of clear vision, 3) flexibility toward changes and growth, 4) an excellent coordination function, 5) a site-oriented inclusive design process, 6) independence and creativity of all the members, and 7) sufficient funding and human resources for long-term projects.

6-3 Effective collaboration process

I believe that the requirement for achieving inclusive collaboration, where various experts partner with creators and develop excellent SW products at Type B Workshops, is a framework where employees, users, experts have shared vision and objectives, have a sense of trust, engage with each other on equal footing without forming a hierarchical relationship, share ideas on site of the workshops voluntarily with a sense of independence when creating products, and be creative. During the process, intermediaries must provide attentive coordination, and it is important for all participating members to see the achievements of the project and their own growth to maintain their motivation.

I present the following three requirements as an effective collaboration process that would lead to continuous growth in Type B Workshops in the development of SW products:

- 1) Active learning-type collaboration:** Support that will foster voluntary growth in the workshops, enhance their ability to develop products, and generate continuous effects
- 2) On site inspired collaboration:** Learner support for developing products that can be created without much effort while utilizing users' characteristics and abilities
- 3) Sales personnel-oriented collaboration:** Support for developing products that sell more with good judges

Chapter 7 Verification through a welfare-academia collaboration project

I have been implementing a small-scale collaboration design project since 2016 through a welfare-academia collaboration in which the participants are Type B Workshops and undergraduate students majoring in product design. In this chapter, I verify the effects and issues of collaboration using this project's action research and discuss the possibilities of collaboration projects that can be implemented on a small budget.

7-1 Content of action research

The following five points were carried out during the collaboration:

- 1) Marketing support collaboration: Students identify needs and come up with ideas by carrying out interviews with the client base and observing the market, to complement the marketing function that is lacking in Type B Workshops.
- 2) Design provision collaboration: Students come up with designs and employees of Type B Workshops think of ways to turn the presented designs into products.
- 3) On site inspired collaboration: Students stay in the workshop and come up with new ideas while interacting with employees and users.
- 4) Active learning-type collaboration (partial support): Presenting partial ideas such as new materials and new techniques to stimulate employees to create new ideas.

5) Sales personnel-oriented collaboration: For products to be sold at Kurumiru, utilizing the good judge function of the Kurumiru office. In other cases, experienced employees serve as good judges of products.

7-2 Effects of the collaboration process

As a result of this project, I was able to confirm that collaboration had a good influence on Type B Workshops even when ideas did not turn into products.

In 1) marketing support collaboration and 2) design provision collaboration, the provision of novel designs for completely new markets inspired the people at the workshops and led to the development of new processing techniques. In 3) On site inspired collaboration, suggesting products that can be produced without much effort and utilizing the characteristics of users led to the production of actual products (Figure 6). In 4) active learning-type collaboration, providing partial support facilitated voluntary product development activities in some workshops, which led to success in the development of new products (Figure 7). In 5) sales personnel-oriented collaborations, products were brushed up by utilizing the advice from people serving as good judges.



Figure 6. Seal holder with ink pad



Figure 7. New product inspired by the suggestion of new materials

Chapter 8 Effective inclusive design collaboration processes

8-1 Suggestions from this study

8-1-1 Suggestion of comprehensive support—from point support to line support

The flow of sheltered workshops was divided into six stages—business planning, securing of people, promotion, business implementation, sales activities, and business promotion. I identified where support is needed and what support is needed during sheltered workshops at each of the Type B Workshops and suggested “line support” for continuously providing support so that the effects of the support provided in each stage would be linked (Figure 5). Through this, I demonstrated the possibility that this would strongly overcome the issues and the possibility of providing necessary support to the Type B Workshops that need it.

8-1-2 Effective inclusive collaboration process

(1) Requirements for achieving an effective collaboration structure in welfare services

Welfare services and general companies have different end goals, and their structures and values are different as well. However, many of the requirements for succeeding in collaborations in the private sector are commonly seen in welfare services. I identified the following seven elements as requirements for achieving collaboration. According to these requirements, I present the framework of an effective collaboration structure between Type B Workshops and outside experts (Figure 8):

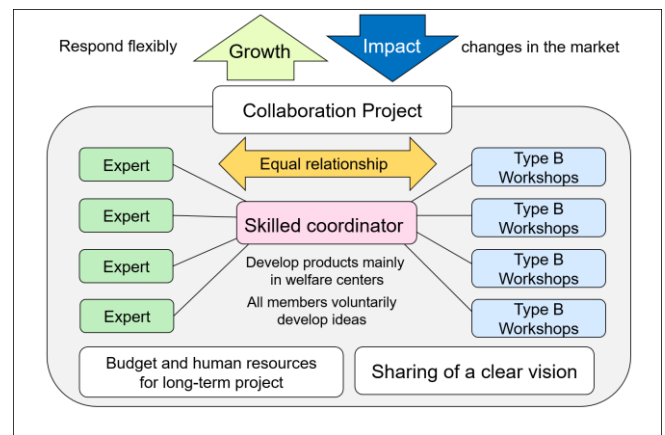


Figure 8. Concept for an effective collaboration structure in welfare services

- 1) An equal footing among various groups and experts involved in collaboration
- 2) Sharing of a clear vision
- 3) Flexibility toward changes and growth
- 4) Excellent coordination function
- 5) Site-oriented inclusive design process
- 6) All the members are independent and creative
- 7) Long-term projects have sufficient funding and human resources

(2) Requirements for achieving collaboration that allows for Type B Workshops to grow continuously

I presented the following three elements as requirements for achieving effective collaboration that will not only lead to short-term achievements but also facilitate changes in Type B Workshops so that the workshops can grow independently even after completion of the project and enhance the ability to develop products:

- 1) Active learning-type collaboration
- 2) At site-inspired collaboration
- 3) Sales personnel-oriented collaboration

8-2 Social impact of this study

This study shows how design management should be carried out to produce better products during development of SW products at Type B Workshops by suggesting a comprehensive support process and an inclusive collaboration process. Social impact generated by an effective collaboration process is as follows.

8-2-1 Enhancement of product development capabilities and continuous effect

Type B Workshops, taking initiative with advice of outside experts, can learn practically how to develop products and gain awareness. The product development capabilities gained from this experience will continue to have an effect on Type B Workshops even after the support ends.

8-2-2 Enhancement of a sense of work satisfaction and growth of persons with disabilities and employees

Effective collaboration with outside experts lets persons with disabilities utilize their characteristics and skills and develop excellent SW products that Type B Workshops cannot achieve on their own. It is also expected to enhance a sense of work satisfaction

among users and employees and increase the ability to develop products.

8-2-3 Enhancement of social recognition and the increase of wages at Type B Workshops

Distributing SW products that can be sold in general markets leads to improving the social recognition of welfare services and the abilities of persons with disabilities, and facilitates sales of such products, which will ultimately result in the increase of wages in the long term.

8-2-4 Application to projects for supporting development of SW products carried out by local governments

Through review of how support has been provided so far, the relationship between experts and Type B Workshops, and what kind of support has been actually provided, this study is applicable as a way to operate an organization and provide support so that the effects of collaboration will be maximized.

Figure 9 is a conceptual diagram of social impact generated by effective support and collaboration.

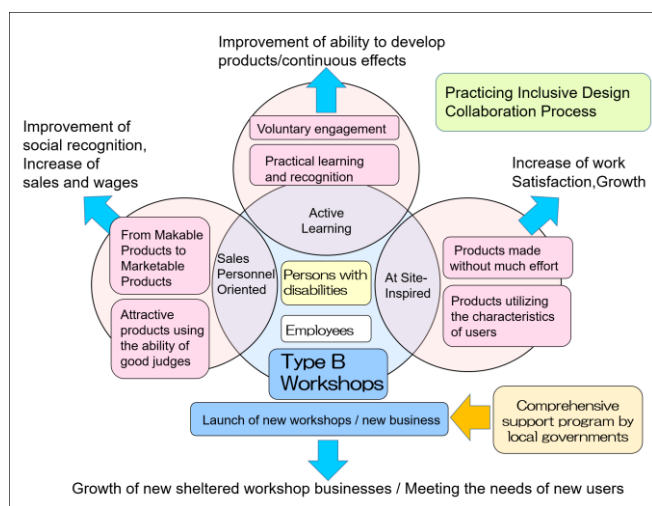


Figure 9. Social impact generated by effective support and collaboration

8-3 General Discussion

The sale of good SW products on the market can change the awareness of people with disabilities and welfare services in society. The type B Workshops would be considered as one of valuable production activities, and sheltered workshops would be recognized as "decent work" that can produce attractive products. I think that recognition will lead to the realization of an inclusive society.

Chapter 9 Summary

This research was conducted based on the idea of aiming to realize an inclusive society in which people with disabilities can participate in society and live as independently as possible through rewarding work.

Focusing on the activities of SW products development and sales at type B Workshops, I conducted quantitative surveys using questionnaires and qualitative surveys through interview cases and action research. By analyzing research data, I clarified issues at Type B workshops and presented inclusive design collaboration process as an effective design management method for developing attractive SW products produced by users

with disabilities.

The first future research issue is to apply the comprehensive support and inclusive design collaboration process proposed in this study to the support programs of local governments. We think that it is necessary to examine the concrete management mechanism and verify the long-term effects.

The second future research issue is expansion of welfare-academia collaboration programs for developing SW product design. It is important to explore a structure that can be systematized in each area where more students learning design can participate in collaborative activities with Type B Workshops and consider a framework for facilitating collaboration by expanding the departments and faculties, so that students can utilize their expertise in marketing, distribution, social science, commercial science, engineering, operation management, etc., that matches the needs of Type B Workshops.

The third future research issue is, working with the government, to reconfirm the social meaning of Type B Workshops and rethink new evaluation index for those Workshops; not only the economic aspect of wages but also the realization of decent work for all.

References

- [1] Bureau of Social Welfare and Public Health -Tokyo Metropolitan Government, Study and analysis report of wage increase model workshops by the Tokyo Metropolitan Government, 2009, <http://www.shougai-fukushi.metro.tokyo.jp/Lib/LibDspList.php?catid=088-005>, accessed January 2020.
- [2] Takayama, Yasuko, Shogaisha no social inclusion no tameno design management shuho ni kansuru kenkyu [Design management method for social inclusion of persons with disabilities], Kobe Design University doctoral thesis, 34523 II vol. 18, 2014.
- [3] General Incorporated Foundation Tanpopo-no-ie (Ed.), Social art : shogai no aru hito to art de shakai o kaeru [Social art: Changing society with people with disabilities and art], Gakugei Shuppansha, 2016.
- [4] Taniguchi, Fumiyasu, Art project no kanosei—geijutsu sozo to kokyo seisaku no kyosei [Possibilities of art projects—Co-creation of art and public policy], Kyushu University Press, pp. 131–153, 2019.
- [5] Ministry of Health, Labour and Welfare, Shifuku no otodoke [Excellent products and cases], 2010, <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000t4j-img/2r9852000000t4hs.doc>, accessed January 2020.

博士論文 2020

授産商品のデザインマネジメントにおける

インクルーシブデザイン・コラボレーションプロセスに関する研究

Research on inclusive design collaboration processes

in design management of products produced in sheltered workshops

神戸芸術工科大学

大学院 芸術工学研究科

池田 千登勢

Chitose Ikeda

目次

論文要旨 和文	I
論文要旨 英文	IX
第1章 序論	1
1. 研究の背景と目的	1
2. 本研究におけるインクルーシブ・コラボレーションの定義	1
2.1 従来の商品開発におけるインクルーシブ・コラボレーションの定義	2
2.2 本研究の授産商品開発におけるインクルーシブ・コラボレーションの定義	3
3. B型事業所と利用者を取り巻く環境	3
3.1 共生社会の実現と障害者の自立	3
3.2 B型事業所の業態の概要	4
3.3 工賃向上のための取り組みと報酬制度の変化	5
3.4 急増する新規B型事業所	6
3.5 B型事業所の役割と工賃向上の矛盾	7
3.6 B型事業所に対する支援	7
3.7 B型事業所の利用者の障害種別と傾向	8
3.8 海外の授産事業について	9
4. 既往研究と本研究の経緯	9
4.1 授産事業の支援と工賃（賃金）向上に関する既往研究	9
4.2 コラボレーションの成功要因に関する既往研究	11
4.3 障害者アートの価値を活かすコラボレーション活動に関する既往研究	13
4.4 本研究の経緯と全体像	16
5. 研究の方法	17
6. 論文の構成	18
第1章 参考文献	22
第2章 授産商品開発好事例分析による成功要件の提示	27
1. 調査の目的	27
2. 調査の内容	27
2.1 調査対象の選定	27
2.2 調査の方法	28
3. 非食品の授産商品の開発を行っている事業所の調査結果	29
3.1 事例1：沖縄県那覇市 ドリームワークそてつの森 「ドロップスアート」	29

3.2 事例2：島根県浜田市 ワークくわの木金城第2事業所 「神楽製品」	3 7
3.3 事例3：熊本県阿蘇市 阿蘇くんわの里「馬油保湿化粧品」	4 6
4. 考察	5 2
4.1 成功要因に関する考察	5 2
4.2 成功要件の先行研究比較分析	5 5
4.3 新たな成功要件の提示	5 7
4.4 7つの事業所と成功要件に対する考察	6 0
4.5 行政支援の効果について	6 3
4.6 成功要件の市場環境における位置付け	6 5
5. 第2章のまとめ	6 7
第2章 参考文献	6 9
第3章 全国B型事業所の授産商品開発に関する現状調査	7 1
1. 調査の目的	7 1
2. 調査の内容	7 2
2.1 調査項目の設計と質問紙の作成	7 2
2.2 調査対象の選定	7 4
2.3 調査の方法	7 5
2.4 分析の方法	7 5
3. 調査の結果と分析	7 5
3.1 回答者の属性と事業所全体の基本情報	7 7
3.2 授産事業の内容	8 5
3.3 授産商品の開発・販売	8 9
3.4 授産商品の開発・販売における課題と受けたい支援	9 9
3.5 設立から5年以内の事業所群と6年以上の事業所群の比較分析	1 0 1
3.6 平均工賃月額が1万円未満の事業所群と1万円以上の事業所群の比較分析 ..	1 1 7
3.7 平均工賃月額2カテゴリーと事業所設立年月2カテゴリーの比較	1 3 3
3.8 自由記述の内容	1 3 8
4. 調査結果の考察	1 4 0
4.1 利用者の定員割れと低工賃の傾向について	1 4 0
4.2 取り組む授産事業の内容と収益について	1 4 0
4.3 利用者へのサービスの在り方と設立年数・工賃レベルについて	1 4 2
4.4 授産商品開発における取り組みの効果と可能性	1 4 3
4.5 授産商品開発・販売における課題と必要な支援	1 4 6
5. 第3章のまとめ	1 4 8
第3章 参考文献	1 5 1

第4章 多様なB型事業所の事例分析と新規事業所の支援提案 152

1. 調査の背景と目的	152
2. 調査の内容	152
2.1 調査対象の選定	152
2.2 調査の方法	153
3. 調査の結果と分析	155
3.1 調査の結果	155
3.2 調査事業所全体の分析：B型事業所の課題	164
3.3 調査事業所全体の分析：事業所の活動と課題の整理	166
4. 新規事業所の好事例分析	167
4.1 事業所2の事例	168
4.2 事業所3の事例	170
4.3 事業所2・3に共通した成功要因	171
4.4 事業所1・4・5との比較	172
5. 第4章のまとめ	173
5.1 新規事業所に対する包括的支援と対応する課題	173
5.2 今後の課題	175
第4章 参考文献	176

第5章 全国地方自治体の授産商品開発・販売支援の現状調査 177

1. 調査の背景と目的	177
2. 全国地方自治体・中間支援団体に対する質問紙調査	177
2.1 質問紙調査の概要	177
2.2 質問紙調査の内容	178
3. 質問紙調査の結果	179
3.1 全体の回答状況	179
3.2 管轄内の販売環境の有無	180
3.3 実店舗の運営について	180
3.4 催事販売の運営について	184
3.5 Web ショップの運営について	187
3.6 授産商品開発・販売支援プロジェクトの実施状況	190
3.7 今後の重点課題	195
3.8 自由記述によるB型事業所の支援に関する課題・問題	196
4. 全国地方自治体と中間支援団体、販売店舗への聞き取り調査	197
4.1 聞き取り調査の概要	197
4.2 聞き取り調査の内容	197

5. 聞き取り調査の結果	1 9 8
5.1 京都府の取り組み	2 0 1
5.2 京都市の取り組み	2 0 3
5.3 大阪府の取り組み	2 0 5
5.4 愛媛県の取り組み	2 0 7
6. 考察	2 0 9
6.1 質問紙調査の考察	2 0 9
6.2 訪問聞き取り結果の考察	2 1 1
7. 第5章のまとめ	2 1 3
7.1 商品付加価値の向上	2 1 3
7.2 商品企画と販売におけるマーケティング機能の強化	2 1 4
7.3 事業所間の連携活動強化の取り組み	2 1 4
第5章 参考文献	2 1 6
第6章 インクルーシブ・コラボレーションプロセスの事例分析	2 1 8
1. インクルーシブ・コラボレーションについて	2 1 8
1.1 コラボレーションの成功要因に関する既往研究	2 1 8
1.2 営利を目的としない福祉事業におけるコラボレーションプロセス	2 1 9
2. 授産商品の開発におけるインクルーシブ・コラボレーションプロセス事例調査	2 1 9
2.1 調査の目的	2 2 0
2.2 調査対象となる事例の選択	2 2 0
2.3 調査の方法	2 2 1
2.4 調査の分析方法	2 2 2
3. 事例調査の結果	2 2 3
3.1 KURUMIRU プロジェクトの調査結果	2 2 3
3.2 equalto プロジェクトの調査結果	2 3 2
3.3 ヨナヨナプロジェクトの調査結果	2 4 0
4. 調査結果の分析	2 5 1
4.1 顧客価値連鎖分析	2 5 1
4.2 企業等の組織におけるコラボレーションプロセスの成功要件との比較考察 ..	2 5 5
4.3 支援者及びB型事業所のメンバーの行動とB型事業所への影響	2 6 2
5. 第6章のまとめ	2 6 6
5.1 インクルーシブ・コラボレーションプロセスにおける成功要件	2 6 6
5.2 アクティブラーニングの手法を取り入れたコラボレーションプロセス	2 6 7
第6章 参考文献	2 7 0
第7章 福学連携インクルーシブ・コラボレーションプロジェクト	2 7 2

1. 研究の背景と目的	2 7 2
1.1 既往の福学連携コラボレーションプロジェクトの事例と研究の背景	2 7 2
1.2 本研究における福学連携商品開発の目的	2 7 3
2. 研究の方法	2 7 3
3. 福学連携コラボレーションプロジェクトの事例	2 7 4
3.1 事例 1：沖縄県 ドリームワークそてつの森（2016 年）	2 7 4
3.2 事例 2：埼玉県 川本園（第 1 回）（2017 年）	2 7 7
3.3 事例 3：埼玉県 川本園（第 2 回）（2018 年）	2 8 0
3.4 事例 4：東京都 保木間作業所（2019 年）	2 8 2
3.5 事例 5：東京都 パイオニア（2019 年～2020 年）	2 8 7
3.6 事例 6：東京都 杉並いずみ第二（2019 年～2020 年）	2 9 1
4. 有効なインクルーシブ・コラボレーションプロジェクトの考察	2 9 6
4.1 福学連携による授産商品のコラボレーションにおける留意すべき点	2 9 6
4.2 インクルーシブ・コラボレーションプロジェクトの成功要因の検証	3 0 1
4.3 アクティブラーニングの手法によるコラボレーションプロセスの検証	3 0 3
5. 第 7 章のまとめ	3 0 4
5.1 福学連携コラボレーションの可能性	3 0 4
5.2 インクルーシブ・コラボレーションプロジェクト汎用化に向けた課題	3 0 5
第 7 章 参考文献	3 0 8
第 8 章 インクルーシブ・コラボレーションプロセスの提案と効果	3 1 0
1. 本研究の提案	3 1 0
1.1 授産事業に対する包括的な支援の提案	3 1 0
1.2 授産商品開発における効果的なコラボレーションプロセスの提案	3 1 2
2. 本研究の社会的なインパクト	3 1 6
2.1 商品開発力向上・継続的な効果	3 1 6
2.2 障害者・職員の働き甲斐の向上と成長	3 1 6
2.3 授産商品の販売促進による社会的な認知と B 型事業所の工賃の向上	3 1 6
2.4 地方自治体の授産商品開発支援プロジェクトへの応用	3 1 6
3. 総合考察	3 1 7
3.1 B 型事業所の成功とは	3 1 8
3.2 社会の変化	3 1 8
3.3 個人の感性を活かした授産商品	3 1 8
3.4 授産品開発・販売手段の変化	3 1 9
3.5 インクルーシブ社会へ	3 1 9
第 9 章 総括	3 2 0

謝辞	3 2 4
あとがき	3 2 6
本研究の調査に関わる倫理審査について	3 2 7
資料	3 2 8
資料 1 第 3 章 質問紙 調査票	3 2 9
資料 2 第 3 章 質問紙調査回答 自由記述欄 工賃別 課題・要望のキーワード ...	3 3 9
資料 3 第 5 章 質問紙 調査票	3 4 4
資料 4 第 5 章 質問紙調査回答 自由記述欄 支援事業の目的・成果・ご意見等...	3 5 5
資料 5 第 5 章 質問紙調査回答 自由記述欄 授産商品開発・販売における課題...	3 5 7

授産商品のデザインマネジメントにおけるインクルーシブデザイン・コラボレーションプロセスに関する研究

要旨

氏名／池田 千登勢 指導教員／相良 二朗

キーワード／授産商品、障害者、デザインマネジメント、インクルーシブデザイン、コラボレーション

第1章 序論

1-1 研究の背景と目的

インクルーシブな社会の実現には、障害者を含め多様な人々が社会に参加し、可能な限り自立して生活できることが望まれている。しかし、多くの障害者にとって一般就労は困難であり、障害者年金と僅かな工賃だけでは依然として経済的自立は難しい。

障害者就労継続支援B型事業所(以下B型事業所)は授産事業を営み、その収益から利用者に工賃を支払う。しかし職員の多くは障害者支援の専門家であり、収益を得られる授産商品を開発することは容易ではない。そのため、外部の専門家の支援が必要とされているが、外部の専門家とB型事業所の効果的なインクルーシブデザイン・コラボレーション(以下、インクルーシブ・コラボレーション)のプロセスの要件については明らかになっていない。

本研究は、B型事業所における授産商品のデザインマネジメントを主題とし、デザイナーやマーチャンダイザー等の外部の専門家とB型事業所が共同で優れた授産商品を開発するためのコラボレーションプロセスを提示し効果を明らかにすることを目的とする。優れた授産商品の開発が可能になれば、社会における授産事業の認知度の向上とともに、収益を改善し、工賃を向上させられる可能性がある。また、これらの方法を地方自治体の支援プログラムに応用することで支援の効果を高めることができると考える。

1-2 インクルーシブ・コラボレーションの定義

企業の商品デザイン開発分野におけるインクルーシブ・コラボレーションは、障害者を含む多様なユーザー参加型の商品開発の手法として論じられてきた。この場合、コラボレーションにおいて包摂する障害者の位置づけは、生産主体である企業が開発する商品のユーザーとしての協力者である(図1)。

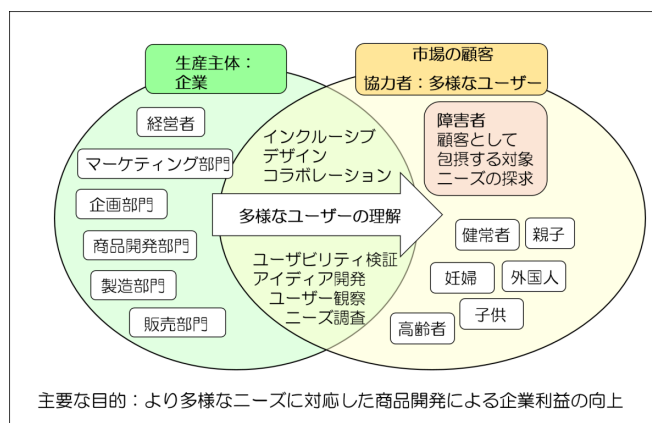


図1 企業のインクルーシブ・コラボレーションの概念図

本研究におけるインクルーシブ・コラボレーションは、障害者を作り手として包摂する共同開発を意味する。この場合、障害者は生産者と位置づけられ、その能力や特性を活かして商品の開発や製造に直接携わる。企業やデザイナーは外部協力者であり、職員は企業における開発部門や製造部門の管理職としての役割と、障害者支援という福祉的な役割の両方を担う。(図2)。

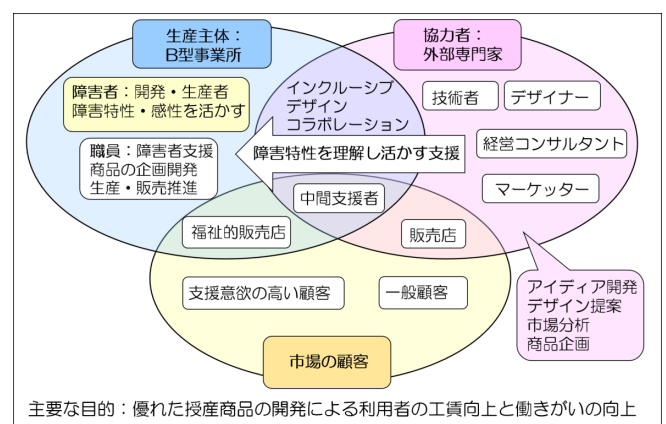


図2 本研究のインクルーシブ・コラボレーションの概念図

1-3 既往研究と本研究の位置付け

(1)授産事業への支援と工賃向上：東京都等の調査では工賃向上が難しい多くの原因が示され、最も重要な課題は職員の意識改革、経営感覚の醸成であると指摘されている。オリジナル授産商品は役務よりも収益性は低い、開発した職員・利用者は共に達成感・充実感が得られることも明らかになった[1]。

(2)授産商品開発におけるデザインマネジメント：高山は行政の支援に加え、事業所の意識改革と外部の専門家の知恵が必要であると指摘し、「競合商品との差別化」、「プロのデザイナーによるパッケージ」等5つの成功要件を提示した[2]。

(3)オリジナリティのある授産商品の開発方法：障害者のアート作品をグラフィックデザインの要素として活かし、企業やデザイナーとのコラボレーションにより衣料品や雑貨等の個性的な商品デザインする方法があり、既に多くの優れた研究事例がある[3][4]。本研究では、障害者アートに取り組みまないB型事業所においても多様な専門家とのコラボレーションによりオリジナリティと市場性のある授産商品を開発するプロセスを研究対象とした。

(4)コラボレーション手法：企業の組織や商品開発を対象とした研究は数多く行われているが、企業とは異なる目的、組織、価値基準、経済的基盤を持つB型事業所の授産商品開発における具

体的なコラボレーションプロセスを研究対象とした事例はまだない。

本研究では、様々な外部の専門家とのコラボレーション活動により優れた授産商品を開発しているB型事業所の好事例を分析し、B型事業所の現状と課題、支援活動の現状と課題を踏まえ、授産商品のデザインマネジメントにおけるインクルーシブ・コラボレーションプロセスの成功要件について論じる。

1-4 研究の方法と構成

本研究では質問紙による2つの量的調査と具体的な事例の聞き取り調査・アクションリサーチによる5つの質的調査を組み合わせ、分析を行った。質的調査と量的調査を交互に実施することにより、全体的な課題と傾向を理解した上で、個々の事例について深く考察することが可能になると考える。

本研究は9章で構成し、B型事業所の授産商品開発の取り組みと課題について事例研究と質問紙調査を通して分析し、優れた授産商品のデザインマネジメントを支援するコラボレーションの成功要件を明らかにする。

第1章では、研究の背景と目的を中心に、インクルーシブ・コラボレーションの定義、先行研究の概観と本研究の経緯、研究方法を示し、本研究の枠組みを整理した。

第2章では、非食品系授産商品の開発による工賃向上に成功したB型事業所3件の好事例を中心に聞き取り調査を実施し、10項目の成功要件を提示した。

第3章では、全国のB型事業所1,000件に対する質問紙調査を実施し、授産商品開発の現状と取り組み内容、受けた支援と効果、課題等を分析し、新規事業所の課題と授産商品の開発・販売に関する課題を明らかにした。

第4章では、新規事業所を含むB型事業所26件に対する取り組み事例の聞き取り調査から、授産事業の価値連鎖モデルを提示し、新規事業所に対する包括的支援の方法を提案した。

第5章では、全国の地方自治体・中間支援団体580件に対する授産商品販売・開発支援に関する質問紙調査を実施し、現状と課題を明らかにした。次に地方自治体による授産商品販売を軸とした授産商品開発支援プロジェクトの取り組み事例3件に対する聞き取り調査を行い、課題と解決策を提示した。

第6章では、地方自治体及び民間企業、中間支援団体による継続的な授産商品開発・販売支援プロジェクトの事例について詳細な聞き取り調査を実施し、有効なインクルーシブ・コラボレーションプロセスの要件を提示した。

第7章では、アクションリサーチとしてB型事業所の授産商品デザイン開発を支援した福学連携プロジェクト6件の分析を行い、有効なインクルーシブ・コラボレーションプロセスの要件を検証した。

第8章では、効果的な支援システムとインクルーシブ・コラボレーションプロセスの提案と本研究の社会的インパクトを総括した。

第9章では、本研究の総括と今後の課題を提示した。

本研究の構成を図3に示す。

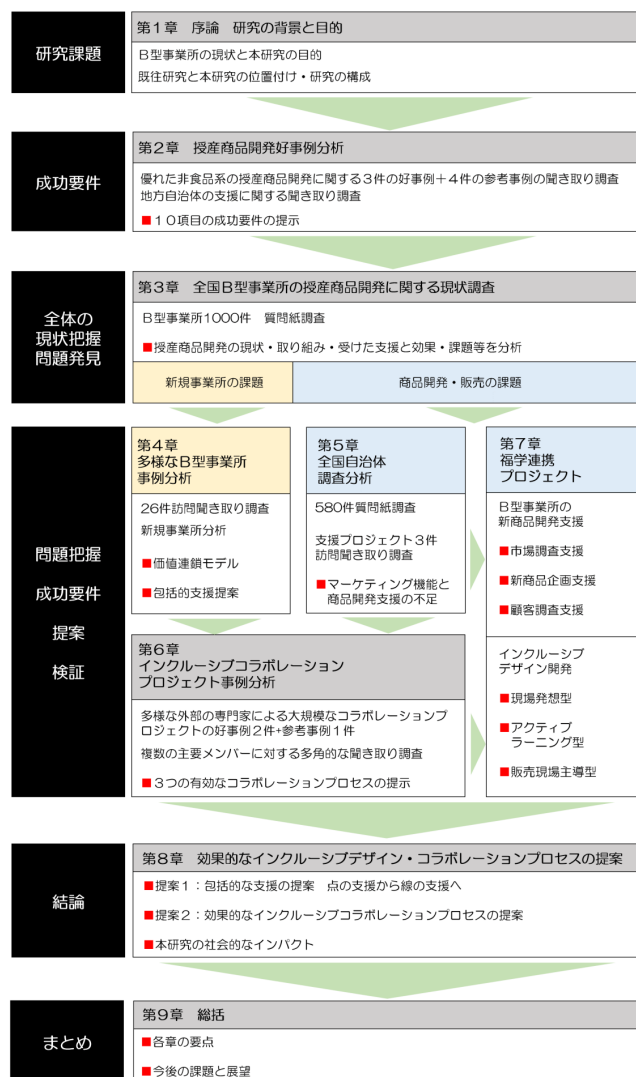


図3 本研究の構成

第2章 授産商品開発好事例分析による成功要件の提示

特に難しい非食品系の優れた授産商品の開発に成功し、工賃向上を実現したB型事業所の好事例3件を中心に、食品系も含め7件の事例について聞き取り調査を実施し、商品企画から販売までの具体的な取り組み内容を分析することでデザインマネジメントの在り方についての成功要件を提示した。

2-1 調査の対象と調査の方法

調査対象は2010年に厚生労働省によって開催された授産商品コンテストである「至福のお届けプロジェクト」に参加した事業所94件の中から、「非食品授産商品」で優秀賞を受賞したB型事業所(受賞15件中非食品は3件のみ)を中心に選定した[5]。また、この3つの事業所が所属する県(沖縄県、島根県、熊本県)の担当者に対して行政による支援内容について聞き取り調査を行い、好事例との関連性や行政が支援を行う上での課題を確認した。

調査は各B型事業所を訪問して現場を見学し、以下の13項目

について半構造化インタビューを実施した。

1)施設の成り立ち、2)施設の規模、3)事業内容、4)商品の概要(特徴・強み・差別化内容)、5)開発の経緯、6)売上と平均工賃の推移、7)制作技術、8)デザイン開発、9)主な工程、10)人材管理の工夫、11)販売・広告・営業の工夫、12)今後の課題、13)行政支援の効果

2-2 授産商品開発デザインマネジメントの成功要件

先行研究[3]において、高山らが食品系の授産商品の開発におけるデザインマネジメントの成功要件として提示した「プロスタッフの雇用」、「優秀なコーディネーター」、「プロデザイナーによるパッケージ」、「コンペティターとの差別化」、「メディアへ露出」の5点が本事例にも当てはまることを検証した。

これらに加えて以下の5つの新しい成功要件を提示した。

- 1) 顧客中心の商品・サービス開発
- 2) 技術提携による商品開発力の弱点克服
- 3) 独自の販売戦略と営業手法の確立
- 4) 利用者の育成と管理、モチベーション維持の工夫
- 5) 地域の利を活かした商品開発

2-3 行政支援の効果と課題

地方自治体への聞き取り調査より、全体としては支援を実施した事業所では工賃が向上していることを確認した。しかし、パッケージデザインの提供や授産商品販売会の実施は短期的な効果しかないこと、費用がかかるため年に数件しか実施できない経営コンサルタントの派遣は効果がなかったとする事業所が複数存在すること、急増している新規事業所は運営が厳しく低工賃であるにも関わらず支援プログラムへの応募が少なく、支援方法が見いだせないことなどの問題が明らかになった。

第3章 全国B型事業所の授産商品開発に関する現状調査

より多くのB型事業所の現状を把握するため、全国のB型事業所に対して1,000件の質問紙調査を実施した。

この調査の目的は多様な規模・設立年数のB型事業所の現状として、自主事業の分野、授産商品の開発・販売における取り組みの内容、必要とされる支援と課題について現状と課題を把握することである。また、これまでに受けた具体的な支援内容、専門家と実施したコラボレーションの具体的な内容と効果の関係を分析した。その上で、1)新規に設立された事業所、2)工賃向上が困難な事業所、それぞれに特有の傾向と課題、必要とされる支援などを明らかにした。

3-1 質問紙調査の概要

(1)質問紙の調査項目:これまでの調査の過程で得られた情報をもとに全体案を作成し、有識者のレビューを経て以下の3分野、合計30問で構成した。

第1部:事業内容と事業所の考え方 5問

第2部:自主製品の開発・販売 8問

第3部:事業所の概況 17問

(2)調査対象の選定:新規事業所の回答数をできるだけ確保するため、旧授産施設から新体制への移行が終了したとされる2009年度から5年間で事業所の増加数が著しい府県を、東北地方、関東地方、中部地方、関西地方、中国地方、四国地方、九州地方について1つずつ選び、北海道・沖縄県・最もB型事業所数の多い東京都を加えた10都道府県の事業所の所在数規模に比例した件数を無作為抽出し、合計1,000件とした。

(3)回収の結果:対象とした各都道府県に21~139通、合計1,000通を配布し、回収数は475件、有効回答率は47.5%であった。

3-2 分析の方法

全体集計からB型事業所の現状の傾向分析を行い、調査の目的に沿ってクロス集計による各設問と次の2視点の比較を行った。

- 1) 設立から5年以内と6年以上の事業所群
- 2) 平均工賃月額が1万円未満と1万円以上の事業所群

統計解析にはSPSS(Ver.25)を用い、それぞれの群の差異や特徴を捉えるために度数は χ^2 検定を行い、該当データが5未満である場合はフィッシャーの正確確率検定を行った。

3-3 調査の結果

行政からの指摘通り、新規事業所は低工賃である傾向が明らかになった。全体として授産商品の開発・販売における課題は「より良い商品開発をする職員が不足」が最多で145事業所(44.5%)、次いで「多くの量の商品を作るのが困難」が140事業所(42.9%)であった。他にも商品開発技術や時間の不足など商品開発に関わる課題が上位を占める。また、販路の拡大が困難であることも4割近くの事業所が課題として指摘している。

授産商品の開発・販売において受けた支援については、「プロデザイナーの支援」が最多で128事業所(40.5%)、次いで「授産商品に関するプロ技術者の支援」が109事業所(34.5%)であった。「職員が研鑽して技術を身に付けられる講習会」についても105事業所(33.2%)、「販売場所の提供」は103事業所(32.6%)と続く。全体として授産商品の質の向上と販路の拡大に対する支援が求められている。

新規事業所の課題は「利用者の人数を確保すること」が最多で6割を超えており、授産商品については「販売する場所」と「商品を知ってもらう手段」、受けた支援については「官との連携活動」、「販売場所の提供」、「複数のB型事業所との協力体制構築」が6年以上の事業所よりも有意に高かった。

新規事業所の授産商品は簡単に取り組める「アクセサリ・雑貨」が多いが、収益が低い。6年以上の事業所が多く取り組む「パン・ラスク」は収益が高いが新規事業所の参入は困難である。

1万円未満の事業所の課題は1万円以上の事業所と有意差が

なく、どちらも「工賃向上のための活動」が最多で6割を超えており、授産商品については「多くの量の商品を作るのが困難」、「より良い商品開発をする職員が不足」、「販路の拡大」などが課題となっている。受けたい支援については「プロデザイナーの支援」が最多であった。「インターネットを活かした販売支援」については1万円未満の事業所で有意に高かった。

第4章 多様なB型事業所の事例分析による新規事業所の支援手法の提案

本章では、第2章の好事例のような大規模な福祉法人が運営するB型事業所ではなく、規模に関わらず積極的に授産事業に取り組んでいる設立年・規模共に多様な26か所のB型事業所の聞き取り調査を実施した。

4-1 調査の対象と調査の方法

全国都道府県で「ナイスハートネット(福祉事業所情報サイト)」に登録して事業内容に関する情報を公開しているB型事業所数が最も多い北海道と沖縄で調査を進めた。工賃や規模に関しては基準を設けず、有識者から「授産商品の開発に力を入れている」という評価を得ているB型事業所を雪だるま方式で選択し、26か所の事業所を訪問し、聞き取り調査を実施した。

4-2 B型事業所の運営のモデル化と共通課題の整理

全事業所に共通の課題はなかったが、全体として多く指摘されたのは、1) 安定した生産力、2) 商品の付加価値向上、3) 販売機会の確保であった。また、課題項目の数が7～9項目と多い事業所のほとんどは、登録者数が利用者定員の2割以上少ない事業所であり、登録者数が利用者定員の2割以上多い事業所では認識する課題が1～3項目と少なかった。

各課題の位置づけを明確にするために、経営分析に用いられる価値連鎖のフレームワークに沿って、B型事業所に共通する事業活動のプロセスを「主活動」と「主活動を支える活動」に分類して整理した(図4)。

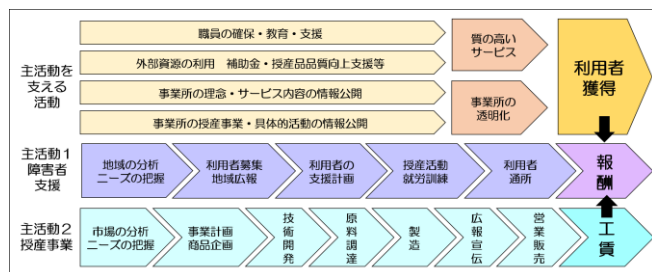


図4 B型事業所の活動の価値連鎖モデル

B型事業所の活動の特徴は、価値連鎖の主活動に2つの流れがあることである。福祉的な支援を付加価値として国から報酬を得る「主活動1」と、授産製品の製造販売や施設内外の請負作業

を付加価値として消費者や外部企業から対価を得て利用者に工賃として支払う「主活動2」である。これらは平行して運営されるが、それぞれの主活動の結果生まれる「利益」の直接の受益者が異なる。このことが職員の授産事業への意欲が高まらない原因となる可能性も指摘されたが、2018年度より「主活動2」の結果工賃が向上すれば「主活動1」の基本報酬も増加する制度が強化されたため、状況は変化する可能性がある。

4-3 新規事業所に対する包括的支援の提案

経営母体もなく、全く新規に立ち上げた5つの新規事業所の事業運営について考察した。この中で、厳しい環境の中でも授産事業が成功し、登録を希望する利用者が増え、工賃も向上した2つの好事例を取り上げ、運営が厳しい新規事業所の事例との比較も含め、成功要件と課題を分析した。

この結果、1) 設立時に市場のニーズに基づいた核となる事業活動のイメージと利益構造が明確、2) 事業所の特徴・魅力・仕事の内容が明確、3) 仕事に対する意欲を上げる工夫がある、という3つの成功要件が抽出された。

新規事業所の設立は、障害者にとって社会参加の新たな選択肢が増えることを意味し、新しい視点の授産事業を立ち上げ、障害者の自立を強力に支援するサービスを提供できる可能性もある。

事業計画策定段階から運営を軌道に乗せるまで、要所で必要な支援を受けることができれば、特徴ある事業で地域の障害者に新しい選択肢を提供することができると考え、新規事業所を立ち上げるために有効な包括的支援について提示した(図5)。

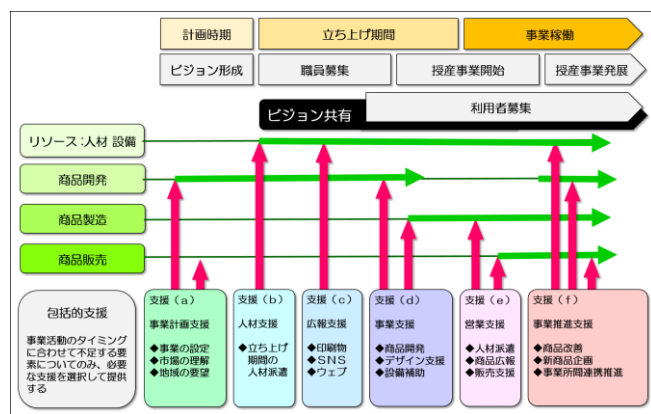


図5 新規事業所に対する包括的支援の選択肢

第5章 全国地方自治体の授産商品開発・販売支援の現状調査

第3章・第4章でも明らかになった「授産商品の開発支援と販売面の課題」について現状を把握するとともに、最新の取り組み事例を分析した。

5-1 調査の対象と調査の方法

(1)質問紙調査:全国の都道府県並びに政令指定都市、10万人

以上市町と障害者就労支援事業所を支援する各都道府県の間支援団体については、全団体を対象とし、10 万人以下の市町村は、無作為抽出法により、200 団体を対象として合計 580 か所に郵送調査法にて質問紙調査を実施した。

主な調査項目は、管轄内の「実店舗」「催事販売」「Web ショップ」の有無と店舗情報、売り上げ、参加事業所と商品の選択方法、強み、参加事業所への支援、問題点、今後の計画、「商品開発支援プロジェクト」の実施の有無、具体的な実施内容、予算、注力した点、活用した外部資源、成果、継続的な効果の有無、問題点、今後の計画、事業所に必要な支援、自由記述である。

この調査の目的は、授産商品販売と開発支援の現状を調査するとともに、さらに詳細な調査を行う対象を絞り込むために具体的な商品や店舗について広く正確な情報を収集することである。

(2) 聞き取り調査: 質問紙調査の結果より、1) 管轄内に福祉ショップを持ち、売上情報などを回答しており、2) 授産商品のブラッシュアップと販売強化のプロジェクトを実施中で、3) その内容についても具体的に回答した地方自治体として、京都府、大阪府、愛媛県を選択し、各地域の 3 つの中間支援団体として、ほっとはあとセンター(京都府)、エルチャレンジ(大阪府)、エス・ピー・シー(愛媛県)、それぞれの地域の福祉ショップとしてぶらり嵐山、はあと・フレンズ・ストア(京都府)、こさえたん(大阪府)、ハートフルプラザ(愛媛県)の各担当者を訪問し、聞き取り調査を実施した。

この調査の目的は、授産商品の開発と販売に関して、現在進行中の最新の活動について具体的な情報を得ることである。事例によって異なる活動内容であることから、半構造化インタビューを行った。主な調査内容は、地方自治体に対しては授産商品開発・販売支援の具体的な内容と課題、今後の方針、福祉ショップに対しては商品の選定方法や顧客層、商品開発・販売・広報等の活動内容と課題、今後の方針である。

5-2 質問紙調査の結果

質問紙送付 580 件中、期限内に回答があったのは 197 件で有効回答率は 34%であった。「都道府県」が 19 件、「政令指定都市」が 6 件、「10 万人以上市町」が 94 件、「10 万人以下市町村」が 61 件、「中間支援団体」が 11 件であった。

調査の結果からは以下の 5 点が問題として明らかになった。

- 1) 小規模の市町村に販路がない
- 2) Web ショップが少ない
- 3) 売り上げが少ない
- 4) 授産商品開発支援が困難
- 5) 支援の成果の継続性がない

多くの団体が実店舗・催事場・Web ショップ全てで「売り上げが少ない」ことを課題として挙げているが、一般の民営商業店舗と比較すると売るためのマーケティング機能の不足が明らかである。多くの店舗運営者が「売りたい」「売れる」商品の選定を行っておらず、商品力や顧客層との整合性を十分考慮せずに販売している。また、販売側の視点で事業所に商品改善のアドバイスをして

いる事例も少なく、この点でも市場と顧客の動向が最も把握できる店舗のマーケティング機能が活かされていないことがわかる。

また、今後の課題としては「事業所間連携」が圧倒的多数であったが、支援プロジェクトからは連携活動等の効果が得られていない。また、自由回答でも「取り組んでいるがうまくいっていない」との記述が複数あった。

5-3 聞き取り調査の結果

授産商品の開発支援にはB型事業所の現状を理解した外部の専門家とのコラボレーションが重要な役割を果たしていること、販売企画やショップを中心に商品販売の専門家が授産商品の品質向上を支援する方法が効果的であることが確認できた。また 3 つの事例に共通して効果があった活動は以下の 5 点であった。

- 1) 複数の事業所の商品の一つのブランドとして扱う
- 2) 各事業所の強みを活かしながら大きな負担なく実施できるブラッシュアップを実施する
- 3) 商品開発だけでなく、カタログによる受注促進、店舗でのテスト販売など実質的な販売面の支援にも力をいれている
- 4) プロジェクトのメンバーにデザイナー、バイヤー、販売店の責任者などマーケティング分野の専門家を多く入れている
- 5) 選別プロセスを経て参加事業所を決定している

本章の調査全体を通し、1: 商品付加価値の向上、2: 商品企画と販売におけるマーケティング機能の強化、3: 事業所間の連携活動強化の取り組みが重要な課題として明らかになった。

第 6 章 インクルーシブ・コラボレーションプロセスの事例分析

福祉事業所の授産商品の事業では、デザイン分野・マーケティング分野の外部支援が重要であることが明らかになった。本章では、特に新規・小規模の事業所でも取り組みが多いものの、売れる商品の開発が困難で収益が低いという課題のある非食品系の雑貨類を対象にした。商品の企画からデザイン・制作・販売までのプロセスを包括的かつ継続的に、多様な作り手を包摂して実施されたインクルーシブ・コラボレーションプロセスについて好事例 2 件と比較事例 1 件の聞き取り調査を実施した。

調査の目的は、B型事業所が授産商品を開発する上で、どのような人材(専門家)がどのようにに関わり、何を行い、どのような効果があったのか、各メンバーの視点から多角的に具体的な情報を得て分析し、授産商品開発のコラボレーション活動の成功要件を明らかにすることである。

6-1 調査の対象と調査の方法

長期的かつ広範囲に効果が得られるコラボレーション活動を分析するため、事例選定の条件を主に以下の 4 点とし、東京都が主催する KURUMIRU(クルミル)プロジェクト、民間企業であるアクセント(AC)社が主催する equalto(イコルト)プロジェクトを好事

例として、中間支援団体の沖縄県セルブセンターが主催した4NA4NA(ヨナヨナ)プロジェクトを比較事例として選定した。

- 1) 複数の福祉事業所が参加し、複数の授産商品の開発に成功
- 2) 外部の複数の専門家が関わり、商品企画から販売までのプロセス全体でコラボレーションを実施
- 3) 非食品系の授産商品を対象とするプロジェクト
- 4) 3年以上継続

それぞれのプロジェクトの経緯やプロセスが異なることから、半構造化インタビューにより、1:プロジェクトの背景と経緯、2:プロジェクトのメンバーの役割と実施した内容、3:プロジェクトの目的と目指す商品、4:プロジェクトで達成したこと、5:プロジェクトにおける商品開発・販売のプロセス、6:コラボレーションの特徴、7:プロジェクトの課題と今後の展望などについて、各プロジェクトに関わる複数の主要メンバーに対する多角的な聞き取り調査を実施した。

6-2 調査の結果

(1) 好事例に共通する特徴: 1) 商品販売をベースにした戦略的支援、2) 商品開発・販売における「目利き」の存在、3) 予算提供者の長期的な視点、4) 外部への拡張性である。

(2) 組織としてのコラボレーションプロセスの成功要件: 1) コラボレーションに関わる複数の異なる組織や専門家が対等であること、2) 明確なビジョンの共有、3) 変化に対する柔軟性と成長、4) 優れたコーディネーション機能、5) 現場中心のインクルーシブなデザインプロセス、6) メンバー全員の主体感と創造性の発揮、7) 長期的なプロジェクトの予算と人員体制である。

6-3 効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセス

多様な専門家がB型事業所の多様な作り手と連携し、優れた授産商品を開発するインクルーシブ・コラボレーションプロセスにおける成功要件は、B型事業所の現場の職員・利用者と外部の専門家がプロジェクトの最終目的を共有し、上下関係のない対等な立場でお互いを信頼し、それぞれが授産商品の生産現場に主体感を持って参画して、創造性を発揮しながら共にアイデアを出し合うことのできる体制にあると考えられる。そのプロセスでは中間支援者の細やかなコーディネーション機能が必要であり、参加するメンバー全員がプロジェクトの成果と自身の成長を確認できることがモチベーションの持続のために重要である。

授産商品の開発においてB型事業所に継続的な成長をもたらす効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセスとして以下の3つの要件を提示する。

- 1) アクティブラーニング型コラボレーション:B型事業所の主体的な成長を促し商品開発力を高め、一時的ではなく継続的な効果が期待できる
- 2) 現場発想型コラボレーション:無理なく作れて授産商品としての魅力・強みを備えた商品開発により無駄のない支援が可能
- 3) 販売現場主導型コラボレーション:販売のプロである目利きの

協力によりターゲット顧客のニーズに即した売れる商品を開発

個々の状況に合わせてアクティブラーニングの手法を取り入れたインクルーシブなコラボレーションプロセスが実現し、参加者それぞれが成長すると、結果的にプロジェクトの終了後にも長期的に効果が継続する可能性があると考えられる。

第7章 福学連携コラボレーションプロジェクトによる検証

筆者は研究室の活動の中で、2016年よりB型事業所の弱点をコラボレーションにより補完する試みとして、プロダクトデザインを専攻する大学生が参加する福学連携による小規模なコラボレーションプロジェクトを実践している。この活動をアクションリサーチとして各プロセスの効果と課題について検証した。

7-1 アクションリサーチの内容

取り組んだコラボレーションの内容は以下の5点である。

- 1) マーケティング支援型コラボレーション:B型事業所に不足しているマーケティング機能を補完することを目的に、学生が顧客層にインタビューを実施する、市場を観察する等の活動から顧客ニーズを発見してアイデアを考える。
- 2) デザイン提供型コラボレーション:学生がデザインを考案し、B型事業所が制作するという役割分担を基本にした商品開発である。提案されたデザインを商品化するためにB型事業所の職員が工夫する。
- 3) 現場発想型コラボレーション:現場に学生が滞在し、職員や利用者とやり取りしながら福祉の現場で新しいアイデアを考える。
- 4) アクティブラーニング型コラボレーション:部分的なデザイン支援を実施する。例えば、新しい副資材、新しい加工の仕方のみを提示し、商品の案は学生だけでなく、B型事業所も共に考案する。
- 5) 販売現場主導型コラボレーション:KURUMIRUで販売する商品についてはKURUMIRU運営事務局の目利き機能を活用。その他の店舗や催事等での販売については販売計画担当の職員が目利きとして売り場に合わせた商品を選定する。

7-2 コラボレーションプロセスの効果

活動の結果、商品化に至らない事例であってもコラボレーションによるB型事業所への良い影響が認められた。

- 1) のマーケティング支援型と2) のデザイン提供型では全く新しい市場に向けた新規性のあるデザインを提案することで事業所側の発想を刺激し新しい加工技術の開発に繋がり、3) の現場発想型では無理なく制作でき、利用者の特性を活かせる提案ができたことから商品化が実現し(図6)、4) のアクティブラーニング型では、初期アイデアのラフデザインの提案、新しい素材の提案、新しい加工器具と応用デザインの提案などの部分的な支援を実施した結果、いくつかの事業所で自主的な商品開発活動が促進され、新しい技術の開発と新商品の開発に成功する事例があった(図

7)。5) の販売現場主導型については商品化の過程で目利きの助言を活用して商品をブラッシュアップすることができた。



図6 朱肉付き印鑑立て



図7 新しい素材の提案に触発されて生まれた新商品

第8章 効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセスの提案

8-1 本研究の提案

8-1-1 授産事業に対する包括的な支援の提案

授産事業の流れを事業計画、人材確保、広報、事業実施、営業活動、事業推進の6つのステージに分け、各B型事業所の授産事業の中で特に支援が必要なタイミング・内容のメニューを選び、段階的に各支援の効果がつながるような継続的な支援をしていく「線の支援」を提案した(図5)。これにより、重点的に課題を克服することができる可能性と、必要な支援を必要なB型事業所に届けることができる可能性を示した。

8-1-2 授産商品開発における効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセスの提案

(1) 授産事業における効果的なコラボレーション組織の成功要件

B型事業所と一般的な企業では最終的な目標は異なり、また組織の仕組みも価値観も異なる。しかし企業の事業におけるコラボレーションに成功するための要件の多くは授産事業においても共通しており、以下の7つの成功要件を確認した。これらの成功要件に沿い、B型事業所と外部の専門家との効果的なコラボレーション組織の構造を示す(図8)。

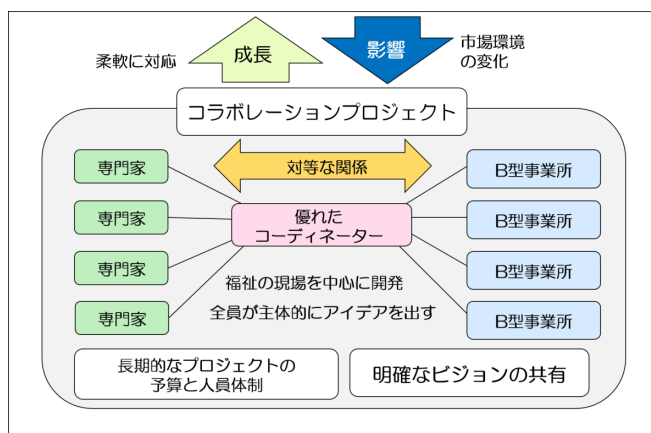


図8 福祉事業における効果的なコラボレーション組織の概念図

1) コラボレーションに関わる複数の異なる組織や専門家が対等

であること

2) 明確なビジョンの共有

3) 変化に対する柔軟性と成長

4) 優れたコーディネーション機能

5) 現場中心のデザインプロセス

6) メンバー全員の主体感と創造性の発揮

7) 長期的なプロジェクトの予算と人員体制

(2) B型事業所が継続的に成長できるコラボレーションの要件

コラボレーションを通じて、短期的な成果だけではなく、B型事業所の変化を促し、プロジェクトの終了後も主体的に成長し、商品開発力を向上させるための効果的なコラボレーションプロセスの要件として以下の3つを提示した。

1) アクティブラーニング型コラボレーション

2) 現場発想型コラボレーション

3) 販売現場主導型コラボレーション

8-2 本研究の社会的インパクト

本研究は、B型事業所の授産商品開発において、より良いものを作るためのデザインマネジメントの在り方を、包括的な支援のプロセスとインクルーシブ・コラボレーションプロセスの提示という形で示したものである。効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセスを実施することによる社会的なインパクトについてまとめる。

8-2-1 商品開発力向上・継続的な効果

外部の専門家の助言を受けながらもB型事業所が主体的に行動することで、商品開発の方法を実践的に学び、気づきを得ることができる。この経験から得た商品開発力は支援が終了した後もB型事業所に継続的な効果をもたらす。

8-2-2 障害者・職員の働き甲斐の向上と成長

外部の専門家と効果的なコラボレーションを行うことにより、障害者が自分の特性や技術を活かし、B型事業所単独では実現できないような優れた授産商品開発が実現する。利用者と職員の働き甲斐が向上するとともに商品開発力の成長も期待できる。

8-2-3 社会的な認知とB型事業所の工賃の向上

一般市場でも販売できる授産商品が流通することで福祉事業の存在と障害者の力に関する社会的な認知が向上する。特に一般の人々が優れた授産商品に触れることで障害者とその社会参加の意義に対する認識が変わることが期待される。また、授産商品販売が促進されることで長期的には利用者の工賃の向上につながる。

8-2-4 地方自治体の授産商品開発支援プロジェクトへの応用

これまでの支援の仕方や専門家とB型事業所の関係性、支援の具体的な内容を見直し効果的な包括的支援やコラボレーションプロセスを応用することにより、支援の効果が向上し、支援の終了後も継続することが期待できる。

図9は以上の効果についてまとめたものである。

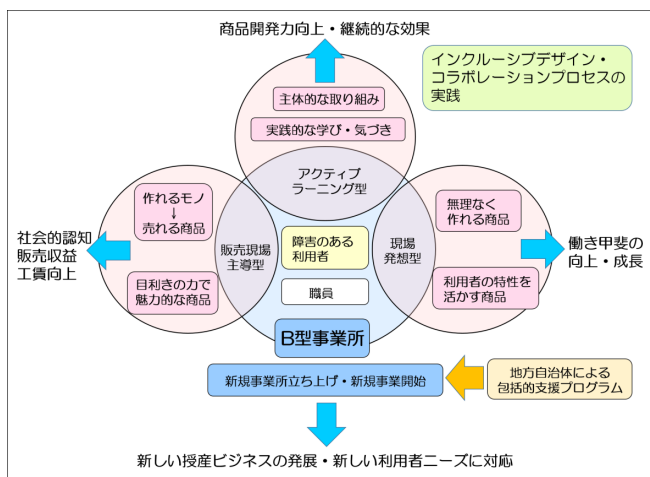


図9 効果的な支援とコラボレーションを実施することによる社会的なインパクト

8-3 総合考察

優れた授産品が市場で販売されることにより、それらに触れた人々は社会における障害者や福祉事業に対する意識が変わる可能性がある。授産事業が価値ある生産活動であり、魅力的な商品を生み出すことができる「仕事」としての認識が広まるということである。その認識からインクルーシブ社会の実現につながるのではないかと考える。

第9章 総括

本研究は、障害のある人も社会に参加し、働き甲斐のある仕事を通して可能な限り自立して生活することのできるインクルーシブ社会の実現を目指すという考え方に基づいて実施された。B型事業所の授産商品開発と販売の活動に着目し、質問紙による量的調査と事例聞き取り及びアクションリサーチによる質的調査を実施し、分析を重ね、B型事業所の課題を明確にするともに、障害のある利用者を包摂して魅力ある授産商品を開発するための効果的なデザインマネジメントの在り方としてインクルーシブ・コラボレーションプロセスを提示した。

今後の課題は、第一に本研究で提案した包括的支援及びインクルーシブデザイン・コラボレーションプロセスを地方自治体の支援プログラムに応用して実践することがあげられる。具体的運営の仕組みを検討し、長期的な効果を検証することが必要であると考える。

第二に福学連携授産商品デザイン開発プログラムの拡大があげられる。デザインを学ぶより多くの学生がより多くのB型事業所とのコラボレーション活動に参加し、各地域で組織化できるような仕組み、さらに学部・学科を拡大し、例えばマーケティングや流通、社会学、商学、工学、オペレーションマネジメント等、それぞれの学生の専門性を活かし、B型事業所のニーズとマッチングすることにより、効果的なコラボレーションを実施できる仕組みの検討は、特に教育機関が中心となって地方自治体や中間支援団体と連携して取り組むべき今後の課題であるとする。

第三に、B型事業所の持つ社会的な意味について再確認し、その評価の指標として工賃という経済的な面だけではなく、ディーセント・ワーク(働き甲斐のある人間らしい仕事)の実現という面も評価できるしるみを行政と共に検討していく必要があると考える。

参考文献

- [1] 東京都保険福祉局:東京都工賃アップモデル事業所調査分析報告書, 2009, <http://www.shougai-fukushi.metro.tokyo.jp/Lib/LibDspList.php?catid=088-005>, 2020年1月アクセス
- [2] 高山靖子: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, 神戸芸術工科大学博士論文, 34523 乙第18号, 2014
- [3] 一般財団法人たんぼの家編:ソーシャルアート 障害のある人とアートで社会を変える, 学芸出版社, 2016
- [4] 谷口文保:アートプロジェクトの可能性ー芸術創造と公共政策の共創ー, 一般財団法人九州大学出版会, pp.131-153, 2019
- [5] 厚生労働省:「至福のお届け」優秀製品・事例, 2010, <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000t14j-img/2r9852000000t1hs.doc>, 2020年1月アクセス

Research on inclusive design collaboration processes in design management of products produced in sheltered workshops

Summary of Doctoral Thesis

Name: Chitose IKEDA; Advisor: Jiro SAGARA

Keywords: sheltered workshop products, persons with disabilities, design management, inclusive design, collaboration

Chapter 1 Introduction

1-1 Background and objective of the study

To achieve an inclusive society, a variety of people, including those with disabilities, need to participate in society and live independently as much as possible. However, for most persons with disabilities, it is difficult to have a regular job and obtain financial independence with only a disability pension and minimal wage income.

Type B continuous Vocational Support Facilities (hereinafter, Type B workshops) provide sheltered workplace and pay wage to disabled users of Type B workshop out of the revenues they receive from the workshops. However, many of the employees of Type B Workshops specialize in providing support for the disabled, not in product development. Therefore, it is not easy to develop and sell sheltered workshop products (hereinafter, SW products) that can generate revenue and support from outside experts is required. However, the factors necessary for such experts and Type B Workshops to have a concrete and effective collaboration are unknown.

With the theme of design management of SW products produced in Type B Workshops, this study aims to present an effective way for outside experts, such as designers and merchandizers, to collaborate with Type B Workshops and develop excellent SW products. The development of such products will increase the earnings of sheltered workshops and thus possibly increase the wages. I also believe that the effectiveness of the support will be higher if this method is applied to the support programs carried out by local governments.

1-2 Definition of inclusive collaboration

Inclusive collaboration in the area of corporate product design development has been discussed as a method of product development in which various users can participate, including persons with disabilities. (Figure 1).

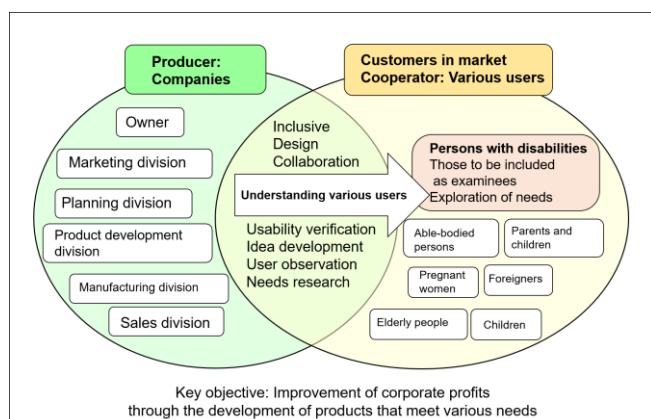


Figure 1. Conceptual scheme of inclusive collaboration at a company

Inclusive collaboration in this study means joint development that includes persons with disabilities as creators. Persons with disabilities are positioned as producers and engage directly in the development or manufacturing of products using their skills and characteristics. Companies and expert designers are outside collaborators. Employees assume the role of managers of the development and manufacturing divisions and the role of welfare providers to support the disabled users of their workshop (Figure 2).

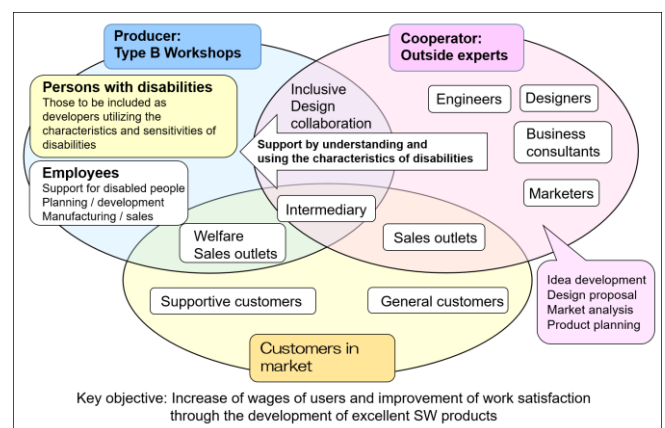


Figure 2. Conceptual scheme of inclusive collaboration in this study

1-3 Features of previous study and this study

(1) **Support for sheltered workshops and wage increase:** According to surveys carried out by the Tokyo Metropolitan Government on support for sheltered workshops and wage improvement, there are a number of factors hindering wage improvement. The most important needs here are a change in the consciousness of the employees and a cultivation of a managerial approach. Original SW products are less lucrative than services, but it is said that both employees and users who developed such products have a sense of achievement and fulfillment [1].

(2) **Design management in SW products development:** Takayama pointed out that in addition to support from government offices, a change in the consciousness of the workshops was necessary, as was the expertise of outside experts in the design management of SW product development. Takayama presented five requirements for success, including “differentiation from competing products” and “packages designed by professional designers” [2].

(3) **Development methods of original SW products:** One of the methods for developing unique SW products is to design products such as clothes and general merchandise using artwork by persons with disabilities as a graphic design element. In this area, there have been a number of excellent studies [3][4]. This study examined how Type B Workshops that were having difficulty creating artworks by their users with disabilities collaborated with various experts to develop unique and marketable products through sheltered workshops.

(4) Collaboration methods: Many studies have been carried out on corporate structures and product development in terms of collaboration methods. However, no studies have examined concrete processes of how Type B Workshops can collaborate to develop SW products with objectives, structures, value criteria, and economic bases that are different from those of general companies.

In this study, I use examples of successful development of excellent SW products at Type B Workshops through a collaboration to discuss the requirements for successfully achieving collaboration in welfare services. I compare them with the requirements for success noted in previous studies, such as vision-sharing and communication methods.

1-4 Methods and structure of the study

In this study, I performed analysis by combining two quantitative surveys using questionnaires and five qualitative surveys through interviews on concrete cases and action research. I believe it will be possible to understand comprehensive issues and trends and then deeply examine each case by conducting qualitative and quantitative surveys alternately. This study consists of nine chapters.

In **Chapter 1**, I introduce the concept of inclusive collaboration and give an overview of previous studies, the reasons for carrying out this study, and the methods used, focusing on the background and objective, then summarize the study's structure.

In **Chapter 2**, I analyze the results of the interviews on successful cases at three Type B Workshops that succeeded in raising wages through the development of non-food SW products and identify ten requirements for success.

In **Chapter 3**, I discuss the questionnaire surveys I conducted of 1,000 Type B Workshops and analyze the status and issues of SW product development, and clarified problems and needs of newly established Type B Workshops.

In **Chapter 4**, I present a value chain model of sheltered workshops based on interviews about initiatives that were carried out by 26 Type B Workshops, including new workshops, and suggest a method for providing comprehensive support to new workshops.

In **Chapter 5**, I discuss the questionnaire surveys I conducted with 580 municipalities and intermediaries across Japan regarding the sales of SW products and available development support to discover their current situation and the issues they face. Then, I discuss the interviews conducted on three projects to support the development of SW products carried out by local governments and identify their problems and solutions, focusing on the sales of their products.

In **Chapter 6**, I discuss the in-depth interviews I conducted on three collaboration design projects for the continuous development of SW products and sales support carried out by local governments, private sectors, and intermediaries and identify the elements necessary to achieve effective collaboration.

In **Chapter 7**, I analyze six welfare-academia cooperation projects that supported the development of SW product design at Type B Workshops as action research and verify the elements necessary to achieve effective collaboration.

In **Chapter 8**, I propose an effective support system and inclusive collaboration processes for Type B Workshops and discuss social impact of this research.

In **Chapter 9**, I summarize the overall research and discuss future research issues.

Figure 3 shows structure of this study.

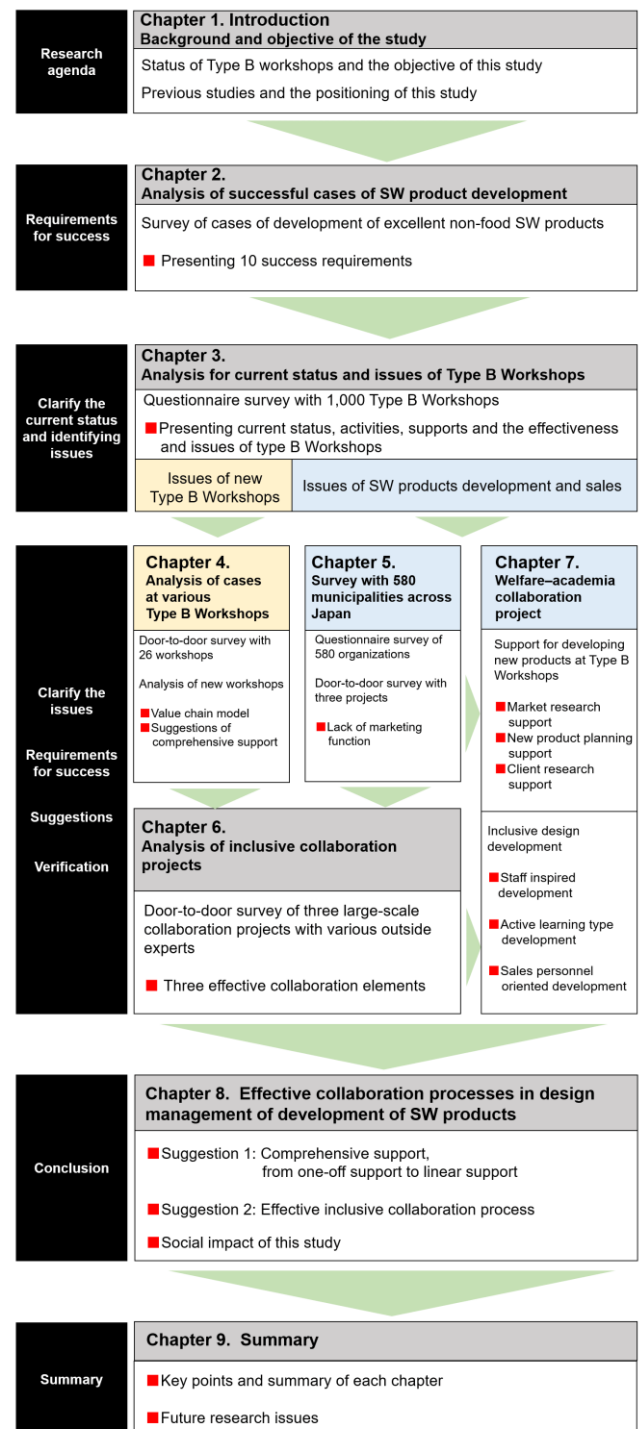


Figure 3. Structure of this study

Chapter 2 Success requirements through analysis of successful cases of SW product development

I conducted interviews on three cases of Type B Workshops that succeeded in developing excellent non-food SW products and achieved wage increases, which is extremely difficult. Consequently, I present requirements for successful design management by analyzing the concrete efforts they made, from product planning to sales.

2-1 Subjects of the survey and method used

For this survey, we looked at 94 workshops that participated in the Shifuku no Otodoke Project, a competition for SW products sponsored by the Ministry of Health, Labor and Welfare in 2010, and selected mainly the Type B Workshops that won the excellence award for their “non-food SW product” (of the 15 workshops that won the award, only 3 dealt with non-food products) [5]. I also interviewed the persons in charge in the prefectures where these three workshops are located about the support from government offices and identified its relationship with the successful cases and the issues that arise with such support.

For the actual survey, I visited the Type B Workshops and observed their activities and then conducted semi-structured interviews consisting on the following 13 items: 1) how the workshop was established; 2) the scale of the workshop; 3) its business description; 4) an overview of the products (characteristics, strengths, differentiators); 5) how the products were developed; 6) shifts in sales and average wages; 7) production techniques; 8) design development; 9) key processes; 10) how they manage human resources; 11) how the sales, advertising, and marketing work; 12) future issues; and 13) the effect of the support from government offices.

2-2 Requirements for successful design management in the development of SW products

Takayama et al. argued in their study [3] that “hiring of professional staff,” “excellent coordinators,” “packages by professional designers,” “differentiation from competitors,” and “media exposure” were necessary for successful design management in the development of SW products. These also applied to the cases discussed in this study.

In addition to these, I offer five other requirements for success:

- 1) Developing customer-centric products and services
- 2) Overcoming weaknesses in the ability to develop products utilizing technical partnership
- 3) Establishing unique sales strategies and marketing methods
- 4) Cultivating and managing users and ways to maintain their motivation
- 5) Developing products utilizing locational advantages

2-3 Effects and issues of local government support

Based on the interviews with local governments, I was able to confirm that the wages had increased in the workshops that received support in general. However, various problems were identified: The provision of package designs and the holding fairs to sell SW products had only a short-term effect. There are multiple workshops that claim that dispatching business consultants was useless because the cost is high, even though they can be allocated a few times a year. The number of new workshops is drastically increasing, but they struggle in terms of operation and the wages are low, yet only a few of them apply for support programs and thus governmental offices have no way of supporting them.

Chapter 3 Survey on current status and issues of Type B Workshops across Japan

To understand the status of a larger number of Type B Workshops, I carried out questionnaire surveys with 1,000 Type B Workshops across Japan.

The objective of the survey was to understand what kind of voluntary businesses they

engage in, what kind of efforts are made in terms of the development and sales of SW products, the support required, and the issues they are facing as Type B Workshops that vary in size and years of establishment. In this chapter I also analyze what kind of support they actually received, what kind of collaboration took place with experts, and what effect the collaboration had. I then reveal the characteristics of 1) newly established workshops and 2) workshops having difficulty raising wages and discuss the problems they are facing and the kind of support they need.

3-1 Overview of the questionnaire survey

(1) Items for the questionnaire: I created a draft based on the information obtained through the surveys conducted so far, which was reviewed by experts, and created a total of 30 questions in the following three areas:

Section 1: Business outline and workshop’s point of view, five questions

Section 2: Development and sales of original products, 8 questions

Section 3: Overview of the workshop, 17 questions

(2) Selection of workshops: To secure as many responses from new workshops as possible, I chose prefectures where the number of workshops increased drastically in the five years since FY2009 when the shift from the old sheltered workshop workshops to new structures was supposedly completed, from the Tohoku, Kanto, Chubu, Kansai, Chugoku, Shikoku, and Kyushu areas. To them, I added Hokkaido and Okinawa as well as Tokyo, where the number of Type B Workshops is the highest, and then randomly extracted the numbers that are proportionate to the number of workshops in the 10 prefectures so that the total number would be 1,000.

(3) Result of responses: I distributed a total of 1,000 questionnaire forms, between 21 and 139 to each prefecture. The number of responses was 475, and the collection rate was 47.5%.

3-2 Analysis method

Using aggregate results, I analyzed the status of Type B Workshops and compared the answers in each of the questions via cross-tabulation to establish trends in two different categories, according to the objective of the survey:

- 1) A group of workshops established within five years, and a group of workshops in operation for six years or longer
- 2) A group of workshops with an average monthly wage of less than 10,000 yen, and a group of workshops with an average monthly wage of 10,000 or higher

For statistical analysis, I used SPSS (v. 25). For frequency, I used a Chi-squared test to understand the differences and characteristics of each group. Where the relevant data was less than 5, a Fisher’s exact test was carried out.

3-3 Results of the survey

As pointed out by the governmental offices, it became clear that the wages tended to be low at new workshops. In terms of the issues related to the development and sale of SW products as a whole, the most frequent answer was “shortage of employees who engage in development of better products,” which was chosen by 145 workshops (44.5%), followed by “it is difficult to create a large quantity of products,” chosen by 140 workshops (42.9%). In addition to these, issues related to product development, such as the lack of product development technology and time, ranked high. Nearly 40% of the workshops reported that one of the problems they faced was a difficulty in

expanding marketing channels.

In terms of the support they would like to receive in the development and sales of SW products, the most frequent answer was “support from professional designers,” which was chosen by 128 workshops (40.5%), followed by “support from professional engineers on SW products,” which was chosen by 109 workshops (34.5%). These were followed by “lectures where employees can study and acquire skills,” which was chosen by 105 workshops (33.2%), and “provision of places to sell products,” which was chosen by 103 workshops (32.6%). Overall, greater support for improving the quality of SW products and expanding marketing channels is desired.

In terms of the concerns facing new workshops, the most frequent answer was “securing a sufficient number of users,” which was chosen by over 60% of the workshops. In terms of SW products, the answers “places to sell products” and “methods to let people know about their products,” “collaboration with governmental offices,” “provision of places to sell products,” and “establishment of a system for cooperating with other Type B Workshops” were significantly higher in new workshops than in workshops that have been in operation for six years or longer.

Many of the SW products produced in new sheltered workshops are “accessories and general merchandise,” which are easy to deal with, but the revenues generated are low. “Bread rusks,” a popular snack in Japan akin to a twice-baked baguette that is produced by many of the workshops that have been in operation for six years or longer, generate high revenues, but it is difficult for new workshops to enter the market.

There was not significant difference between workshops with less than 10,000 yen and workshops with 10,000 yen or more. “Activities for raising wages” was the most frequent answer and was chosen by over 60% in both groups. In terms of SW products, the problems they face include the following: “it is difficult to create a large number of products,” “there is a shortage of employees who engage in development of better products,” and “marketing channels need to be expanded.” In terms of the support they would like to receive, “support from professional designers” was the most frequent answer. The results were significantly higher with workshops with less than 10,000 yen in “sales support utilizing the Internet.”

Chapter 4 A method to support new workshops through analysis of cases at various Type B Workshops

In this chapter, I discuss the interviews I carried out with 26 Type B Workshops that vary in years of establishment and size and their active work with sheltered workshops, instead of Type B Workshops operated by large-scale welfare corporations, which are introduced in Chapter 2 as successful cases.

4-1 Subjects of the survey and its method

I carried out a survey in Hokkaido and Okinawa, the two prefectures that have the highest number of Type B Workshops that are registered with “Nice Heart Net” (a welfare center information website) and that disclose information about their business outline. Using the snowball sampling method, I selected Type B Workshops that are recognized by experts for “putting effort into the development of SW products,” without establishing criteria for wage or size. Then, I visited 26 workshops and carried out interviews.

4-2 Creating an operation model for Type B Workshops and organizing common issues

I found no issues common to all the workshops, but the ones pointed out by many were 1) stable production ability, 2) the improvement of products’ added value, and 3) the securing of opportunities to sell products. The number of issues is related with the proportion of registered users to the maximum capacity. The majority of the workshops with 7 to 9 concerns had registered users representing less than 20% of their maximum capacity, whereas workshops with registered users representing 20% or more of the maximum capacity selected only 1 to 3 issues.

To clarify the positions of the issues, I organized them by classifying the processes of business activities commonly seen in Type B Workshops into “main activities” and “activities that support the main activities,” according to the value chain framework used in business analysis (Figure 4).

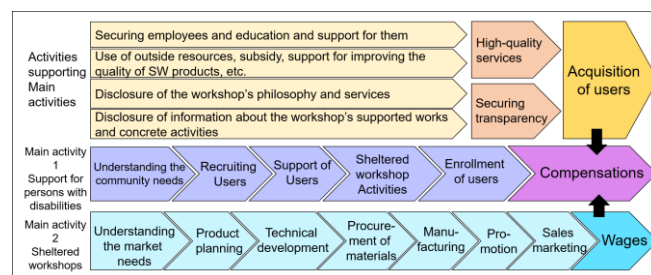


Figure 4. Value chain model of activities at Type B Workshops

The activities of Type B Workshops are characterized with two flows of main activities in the value chain: “main activity 1,” which is to provide welfare-type support as an added value and receive compensation from the national government, and “main activity 2,” which is to produce and sell SW products or provide contract work both within and outside the workshops as an added value and get compensated for them by consumers or outside companies and then pay wages to their users. These activities are carried out in parallel, but the direct beneficiaries of the “benefits” of these main activities are different. It has been pointed out that this may be why employees would be less motivated to engage in sheltered workshops. However, circumstances may change because the system was reinforced in FY2018 so that the basic compensations for “main activity 1” would be higher if wages increase as a result of “main activity 2.”

4-3 Suggesting comprehensive support for new workshops

I examined the business operation of five new workshops that were newly established with no parent organization and selected two successful cases where their sheltered workshops succeeded under harsh circumstances and the number of users who wished to register increased, and add their wages. I then analyzed what was needed for them to succeed, comparing them with new workshops that were struggling.

As a result, I found three requirements for success. The workshop must have: 1) a clear image of the core business activities based on the market needs at the time of establishment and a clear profit structure; 2) attractiveness, clear characteristics and job descriptions; and 3) ideas for boosting the motivation toward work.

The establishment of new workshops means an increase in choices for persons with disabilities to participate in society, which may lead to the establishment of sheltered workshops from new viewpoints and the provision of services that can strongly support

the independence of persons with disabilities.

If they can receive necessary and timely support at important stage, from the original business plan to the time they get their business on track, I believe unique businesses can provide new choices and possibilities to persons with disabilities in the community. Thus, I discuss in this chapter how effective and comprehensive support should be provided to form new workshops (Figure 5).

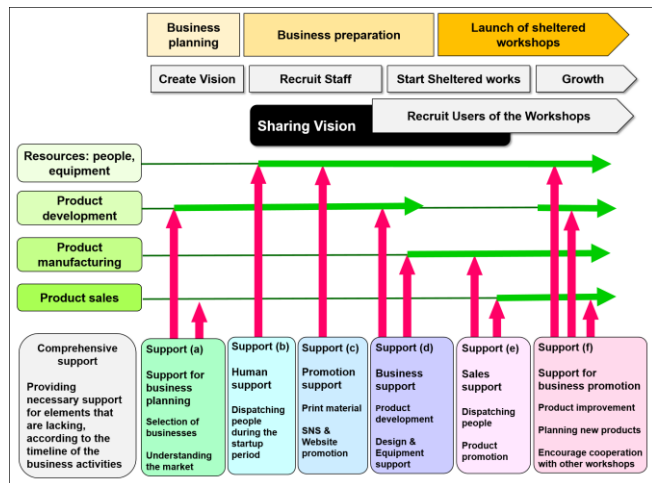


Figure 5. Choices of comprehensive support for new workshops

Chapter 5 Survey on current status and issues of support provided by local governments for the development and sales of SW products across Japan

For “support for the development of SW products and issues related to selling the products,” which was discussed in Chapters 3 and 4, I attempt to understand the current situation and analyze the latest efforts being made.

5-1 Subjects of the survey and its method

(1) Questionnaire survey: For the survey, I included all the prefectures in Japan, ordinance-designated cities, municipalities with a population of 100,000 or more, and all the intermediaries in the prefectures that support “employment support workshops for the disabled.” I included 200 organizations via the random sampling method for municipalities with a population of less than 100,000. I sent out questionnaire forms to a total of 580 organizations as a mail-in survey.

The main items to be surveyed here were whether they have “actual sales outlets,” “opportunities to sell products at events,” and/or “web commerce” within their jurisdiction, as well as their shop information, sales, methods for selecting participating workshops and products, strengths, support for participating workshops, issues, future plans, whether they carry out “projects for supporting product development,” the concrete efforts they have made, their budget, their focus points, the outside resources they utilized, their achievements, whether there is a continuous effect, the issues they face, their future plans, the support required by workshops, and space for free descriptions.

The objective of this survey was to investigate the current status of sales of SW products and development support, as well as to widely gather accurate information on concrete products and sales outlets, to narrow down the subjects to be included in further detailed surveys.

(2) Interviews: Based on the results of the questionnaire survey, I selected Kyoto, Osaka, and Ehime as the local governments that 1) have welfare sales outlets within their jurisdiction and provided sales information, etc. in their answers, 2) carry out projects to brush up SW products and reinforce their sales, and 3) provided concrete answers about the projects implemented. I also visited the persons in charge at three intermediaries in these prefectures, Hot Heart Center (Kyoto), L-Challenge (Osaka), and SPC (Ehime), as well as welfare sales outlets in the area, Burari Arashiyama and Heart Friends Store (Kyoto), Kosaetan (Osaka), and Heart L Plaza (Ehime), and carried out interviews.

The objective of this survey is to obtain concrete information on the latest activities in relation to the development and sales of SW products. Because the activities are different in each case, semi-structured interviews were carried out. The main items to be surveyed with local governments were concrete support for the development and sales of SW products, future policies, product selection, and the customer base for governments with welfare sales outlets.

5-2 Results of the questionnaire survey

Of the 580 questionnaire forms sent out, I received 197 responses before the deadline. The response rate was 34%. They were 19 prefectures, six ordinance-designated cities, 94 municipalities with a population of 100,000 or more, 61 municipalities with a population of less than 100,000, and 11 intermediaries. Based on the results of the survey, the following five points were revealed as issues:

- 1) There are no marketing channels in small municipalities
- 2) There are very few web commerce
- 3) Sales were low
- 4) It was difficult to support development of SW products
- 5) Achievements made through support do not last

Many organizations cite “low sales” in actual sales outlets, at events, and in web commerce as a problem, but it is evident that they lack a marketing function to sell products the way regular private sector commercial sales outlets do. Many of the shop owners sell products without selecting products “they want to sell,” and choose products “that sell” without sufficiently considering the products’ attractiveness or relevance to the client base. Additionally, very few organizations provide advice to the workshops on how to improve their products from the viewpoint of the sellers, which shows that the marketing function of the sales outlets is not working. This is usually the best way to understand both market and client trends.

As a future issue, “collaboration among workshops” was chosen by the overwhelming majority, but support projects have produced little effect in terms of collaboration activities. There were also multiple “we are working on it, but it has not worked out yet” responses in the open question section.

5-3 Results of the interviews

I was able to verify that collaboration with outside experts who understand the current situation with Type B Workshops plays an important role in supporting the development of SW products, and that it was effective for experts to work on improving the quality of SW products, focusing on sales planning and the sales outlets. The most commonly effective activities in three cases were the following:

- 1) Treating multiple SW products of different workshops as one brand
- 2) Brushing up products that utilize the strengths of each workshop without a heavy burden
- 3) Working not only on product development but also on providing support for actual sales, including the facilitation of orders via catalogue, and test sales at sales outlets
- 4) Employing design, manufacturing, and sales marketing experts as project members
- 5) Deciding on the participating workshops through the selection process

Based on the survey described in this chapter, it was revealed that the most important issues were 1: the improvement of products' added values, 2: the reinforcement of marketing functions in product planning and sales, and 3: efforts to strengthen collaboration among workshops.

Chapter 6 Analysis of inclusive design collaboration process

This study found that support from outsiders specializing in design and marketing was important in SW product projects at welfare workshops. In this chapter, I discuss the interviews I carried out on two successful cases and one comparison case about the inclusive collaboration processes adopted to include various creators comprehensively and continuously from product planning to design, production, and sales, focusing on non-food SW products, especially general goods, which many of new and small Workshops produce but have problems to sell and make profits from.

The objective of the survey is to determine what kind of human resources (experts) were involved, how they were involved and what they did, and what kind of effect they had in developing SW products at Type B Workshops; to analyze concrete information multidirectionally from the viewpoint of each member; and to reveal requirements for achieving successful collaboration in developing SW products.

6-1 Subjects and method of the survey

To analyze collaboration activities that produce long-term and wide-ranging effects, I set up the following four points as the conditions for selecting the cases and selected the "Kurumiru Project," sponsored by Tokyo; the "Equalto Project," sponsored by a private company, Accenture, as successful cases and the "4NA4NA Project" sponsored by an intermediary called Okinawa Selp Center, as a comparison case.

- 1) Multiple welfare workshops participate and succeed in the development of multiple SW products.
- 2) Multiple outside experts are involved and collaborate throughout the process, from product planning to sales.
- 3) The project is targeted at non-food SW products.
- 4) It has been in continuous operation for three years or longer.

Because the projects have different histories and processes, I carried out semi-structured interviews on 1: the background and history of the project, 2: the roles of project members and the content implemented, 3: the objective of the project and the products they aim for, 4: the achievements of the project, 5: product development and the sales process, 6: characteristics of collaboration, and 7: issues and future prospects of the project for multiple main members who participate in each project.

6-2 Results of the survey

- (1) The characteristics commonly seen in successful cases are: 1) strategic support

based on product sales, 2) the presence of "a good judge" in development and sales of products, 3) long-term perspective of budget providers, and 4) expansion to the outside.

(2) The requirements for achieving a successful collaboration as an organization are 1) equal footing of different groups and experts involved in collaboration, 2) a sharing of clear vision, 3) flexibility toward changes and growth, 4) an excellent coordination function, 5) a site-oriented inclusive design process, 6) independence and creativity of all the members, and 7) sufficient funding and human resources for long-term projects.

6-3 Effective collaboration process

I believe that the requirement for achieving inclusive collaboration, where various experts partner with creators and develop excellent SW products at Type B Workshops, is a framework where employees, users, experts have shared vision and objectives, have a sense of trust, engage with each other on equal footing without forming a hierarchical relationship, share ideas on site of the workshops voluntarily with a sense of independence when creating products, and be creative. During the process, intermediaries must provide attentive coordination, and it is important for all participating members to see the achievements of the project and their own growth to maintain their motivation.

I present the following three requirements as an effective collaboration process that would lead to continuous growth in Type B Workshops in the development of SW products:

- 1) Active learning-type collaboration:** Support that will foster voluntary growth in the workshops, enhance their ability to develop products, and generate continuous effects
- 2) On site inspired collaboration:** Learner support for developing products that can be created without much effort while utilizing users' characteristics and abilities
- 3) Sales personnel-oriented collaboration:** Support for developing products that sell more with good judges

Chapter 7 Verification through a welfare-academia collaboration project

I have been implementing a small-scale collaboration design project since 2016 through a welfare-academia collaboration in which the participants are Type B Workshops and undergraduate students majoring in product design. In this chapter, I verify the effects and issues of collaboration using this project's action research and discuss the possibilities of collaboration projects that can be implemented on a small budget.

7-1 Content of action research

The following five points were carried out during the collaboration:

- 1) Marketing support collaboration: Students identify needs and come up with ideas by carrying out interviews with the client base and observing the market, to complement the marketing function that is lacking in Type B Workshops.
- 2) Design provision collaboration: Students come up with designs and employees of Type B Workshops think of ways to turn the presented designs into products.
- 3) On site inspired collaboration: Students stay in the workshop and come up with new ideas while interacting with employees and users.
- 4) Active learning-type collaboration (partial support): Presenting partial ideas such as new materials and new techniques to stimulate employees to create new ideas.

5) Sales personnel-oriented collaboration: For products to be sold at Kurumiru, utilizing the good judge function of the Kurumiru office. In other cases, experienced employees serve as good judges of products.

7-2 Effects of the collaboration process

As a result of this project, I was able to confirm that collaboration had a good influence on Type B Workshops even when ideas did not turn into products.

In 1) marketing support collaboration and 2) design provision collaboration, the provision of novel designs for completely new markets inspired the people at the workshops and led to the development of new processing techniques. In 3) On site inspired collaboration, suggesting products that can be produced without much effort and utilizing the characteristics of users led to the production of actual products (Figure 6). In 4) active learning-type collaboration, providing partial support facilitated voluntary product development activities in some workshops, which led to success in the development of new products (Figure 7). In 5) sales personnel-oriented collaborations, products were brushed up by utilizing the advice from people serving as good judges.



Figure 6. Seal holder with ink pad



Figure 7. New product inspired by the suggestion of new materials

Chapter 8 Effective inclusive design collaboration processes

8-1 Suggestions from this study

8-1-1 Suggestion of comprehensive support—from point support to line support

The flow of sheltered workshops was divided into six stages—business planning, securing of people, promotion, business implementation, sales activities, and business promotion. I identified where support is needed and what support is needed during sheltered workshops at each of the Type B Workshops and suggested “line support” for continuously providing support so that the effects of the support provided in each stage would be linked (Figure 5). Through this, I demonstrated the possibility that this would strongly overcome the issues and the possibility of providing necessary support to the Type B Workshops that need it.

8-1-2 Effective inclusive collaboration process

(1) Requirements for achieving an effective collaboration structure in welfare services

Welfare services and general companies have different end goals, and their structures and values are different as well. However, many of the requirements for succeeding in collaborations in the private sector are commonly seen in welfare services. I identified the following seven elements as requirements for achieving collaboration. According to these requirements, I present the framework of an effective collaboration structure between Type B Workshops and outside experts (Figure 8):

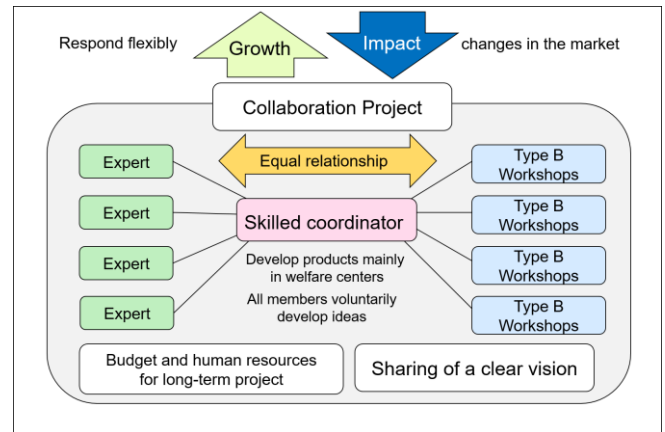


Figure 8. Concept for an effective collaboration structure in welfare services

- 1) An equal footing among various groups and experts involved in collaboration
- 2) Sharing of a clear vision
- 3) Flexibility toward changes and growth
- 4) Excellent coordination function
- 5) Site-oriented inclusive design process
- 6) All the members are independent and creative
- 7) Long-term projects have sufficient funding and human resources

(2) Requirements for achieving collaboration that allows for Type B Workshops to grow continuously

I presented the following three elements as requirements for achieving effective collaboration that will not only lead to short-term achievements but also facilitate changes in Type B Workshops so that the workshops can grow independently even after completion of the project and enhance the ability to develop products:

- 1) Active learning-type collaboration
- 2) At site-inspired collaboration
- 3) Sales personnel-oriented collaboration

8-2 Social impact of this study

This study shows how design management should be carried out to produce better products during development of SW products at Type B Workshops by suggesting a comprehensive support process and an inclusive collaboration process. Social impact generated by an effective collaboration process is as follows.

8-2-1 Enhancement of product development capabilities and continuous effect

Type B Workshops, taking initiative with advice of outside experts, can learn practically how to develop products and gain awareness. The product development capabilities gained from this experience will continue to have an effect on Type B Workshops even after the support ends.

8-2-2 Enhancement of a sense of work satisfaction and growth of persons with disabilities and employees

Effective collaboration with outside experts lets persons with disabilities utilize their characteristics and skills and develop excellent SW products that Type B Workshops cannot achieve on their own. It is also expected to enhance a sense of work satisfaction

among users and employees and increase the ability to develop products.

8-2-3 Enhancement of social recognition and the increase of wages at Type B Workshops

Distributing SW products that can be sold in general markets leads to improving the social recognition of welfare services and the abilities of persons with disabilities, and facilitates sales of such products, which will ultimately result in the increase of wages in the long term.

8-2-4 Application to projects for supporting development of SW products carried out by local governments

Through review of how support has been provided so far, the relationship between experts and Type B Workshops, and what kind of support has been actually provided, this study is applicable as a way to operate an organization and provide support so that the effects of collaboration will be maximized.

Figure 9 is a conceptual diagram of social impact generated by effective support and collaboration.

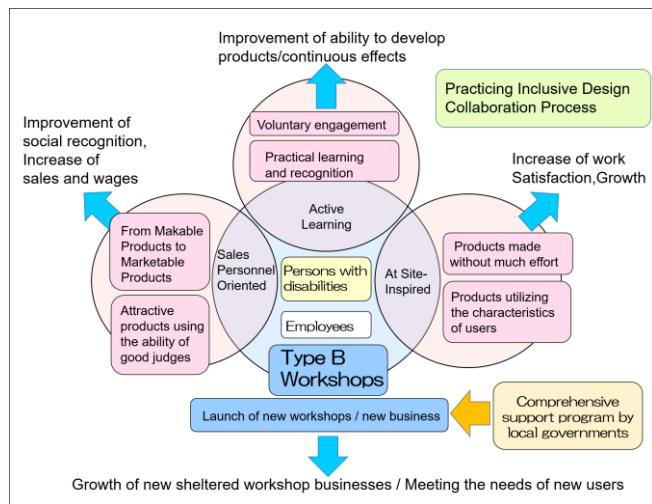


Figure 9. Social impact generated by effective support and collaboration

8-3 General Discussion

The sale of good SW products on the market can change the awareness of people with disabilities and welfare services in society. The type B Workshops would be considered as one of valuable production activities, and sheltered workshops would be recognized as "decent work" that can produce attractive products. I think that recognition will lead to the realization of an inclusive society.

Chapter 9 Summary

This research was conducted based on the idea of aiming to realize an inclusive society in which people with disabilities can participate in society and live as independently as possible through rewarding work.

Focusing on the activities of SW products development and sales at type B Workshops, I conducted quantitative surveys using questionnaires and qualitative surveys through interview cases and action research. By analyzing research data, I clarified issues at Type B workshops and presented inclusive design collaboration process as an effective design management method for developing attractive SW products produced by users with disabilities.

The first future research issue is to apply the comprehensive support and inclusive design collaboration process proposed in this study to the support programs of local governments. We think that it is necessary to examine the concrete management mechanism and verify the long-term effects.

The second future research issue is expansion of welfare-academia collaboration programs for developing SW product design. It is important to explore a structure that can be systematized in each area where more students learning design can participate in collaborative activities with Type B Workshops and consider a framework for facilitating collaboration by expanding the departments and faculties, so that students can utilize their expertise in marketing, distribution, social science, commercial science, engineering, operation management, etc., that matches the needs of Type B Workshops.

The third future research issue is, working with the government, to reconfirm the social meaning of Type B Workshops and rethink new evaluation index for those Workshops; not only the economic aspect of wages but also the realization of decent work for all.

References

- [1] Bureau of Social Welfare and Public Health -Tokyo Metropolitan Government, Study and analysis report of wage increase model workshops by the Tokyo Metropolitan Government, 2009, <http://www.shougai-fukushi.metro.tokyo.jp/Lib/LibDspList.php?catid=088-005>, accessed January 2020.
- [2] Takayama, Yasuko, Shogaisha no social inclusion no tameno design management shuho ni kansuru kenkyu [Design management method for social inclusion of persons with disabilities], Kobe Design University doctoral thesis, 34523 II vol. 18, 2014.
- [3] General Incorporated Foundation Tanpopo-no-ie (Ed.), Social art : shogai no aru hito to art de shakai o kaeru [Social art: Changing society with people with disabilities and art], Gakugei Shuppansha, 2016.
- [4] Taniguchi, Fumiyasu, Art project no kanosei—geijutsu sozo to kokyo seisaku no kyousei [Possibilities of art projects—Co-creation of art and public policy], Kyushu University Press, pp. 131–153, 2019.
- [5] Ministry of Health, Labour and Welfare, Shifuku no otodoke [Excellent products and cases], 2010, <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000t4j-img/2r9852000000t4s.doc>, accessed January 2020.

第1章 序論

1. 研究の背景と目的

障害者自立支援法が2006年に施行され、障害者自身の積極的な社会参加を促し、経済的な自立を目標の一つとして目指す方針が打ち出された。しかし、多くの障害者にとって一般就労の難しさは変わらず、障害者年金と僅かな工賃だけでは依然として経済的自立は難しい[1]。実際に障害の内容や就業に必要な技能、体力の不足等の問題から一般就労を実現できない障害者も多く、たとえ低賃金であっても福祉事業所で福祉的就労をしている現状がある[2]。障害者の福祉的就労の場は、利用者と労働契約を結び、国の最低賃金を保証する障害者就労継続支援A型事業所（以下、A型事業所）と、利用者と労働契約を結ばず、就労訓練の一環として仕事を行う障害者就労継続支援B型事業所（以下、B型事業所）がある。中には高い利益を出せる事業を運営している福祉事業所もあるが、全体の中ではごくわずかであり、特にB型事業所は全国的に低い工賃で運営されている[3]。

インクルーシブ社会の実現には障害者を含め多様な人々が社会に参加し、働き甲斐のある仕事を通して可能な限り自立して生活できることが望まれている。本研究はこの考え方にに基づき、B型事業所の授産商品のデザイン開発支援の在り方に着目し、障害のある利用者を包摂し、働き甲斐のある仕事を提供するためのインクルーシブデザイン・コラボレーション（以下、インクルーシブ・コラボレーション）のプロセスを提示し、その効果を明らかにすることを目的としている。優れた授産商品開発の実現は長期的には授産事業による利益を向上させ、結果的に利用者の工賃向上につながると考える。

本研究では、2つの質問紙調査と4段階の聞き取りによる好事例調査を行い、授産商品開発・販売における実情と課題、様々なスタイルの協業の取り組みの内容と成果をもとに、外部リソースと内部リソースの協業のプロセスについて調査を行った。その上で、B型事業所の職員、利用者という内部リソースと、専門的知識を有する外部リソースが協業することで大きな効果を生むデザインマネジメントのあり方を考察し、障害のある利用者の力を最大限に活かして魅力的な商品を開発するためのインクルーシブ・コラボレーションプロセスのフレームワークを提示する。最後に、これらの調査から見出されたコラボレーションの要素を取り入れたアクションリサーチとして、大学と福祉事業所による小規模な福学共同プロジェクトを実施した結果を分析し、要件の有効性と小規模なプロジェクトに対する応用の可能性を考察する。

なお本研究では、B型事業所で働く障害者を「利用者」、B型事業所で障害のある利用者を支援する職員を「職員」と表記する。また、B型事業所の生産活動を授産事業、生産される商品を「授産商品」と表記する。

2. 本研究におけるインクルーシブ・コラボレーションの定義

本研究においては福祉事業所による授産商品の開発におけるインクルーシブ・コラボレーションを主題とする。

「インクルーシブ」という言葉は「包摂」を表し、「インクルーシブデザイン」は社会から排除される人がなくなることを目的に、“社会の課題を解決する参加型デザイン”として製品デザインや建築デザイン分野のみならず、サービスや社会システムに関する分野も対象としている[4]。また、「コラボレーション」とは協働、協同、連携、協調などに近似する概念であり、異なる技能を持った人々が「共に働く」「協力する」ことを意味する。1990年にコラボレーションの重要性を提起したシュレーグによれば、「コラボレーションとはメンバー間の“相互作用”であり“プロセス”である」、「コラボレーションとは目的を持った関係であり、問題を解決する・何かを創造する・何かを発見する、といった欲求や必要性がある」、としている[5]。基本的に本研究においてもこの考え方に従うが、これまでに企業が実施してきたインクルーシブ・コラボレーションの定義との違いについて次に述べる。

2.1 従来の商品開発におけるインクルーシブ・コラボレーションの定義

商品デザイン分野においては、インクルーシブ・コラボレーションはユーザー中心の開発が基本になっており、日本では障害者を含む多様な“ユーザー”参加型の商品開発の手法として、ユニバーサルデザインと近い概念としてインクルーシブ・コラボレーションの有効性が論じられてきた[4]。この場合、コラボレーションにおいて包摂する障害者の位置づけは、生産主体である企業が開発する商品の市場の顧客、多様なユーザーの一部としての協力者である。企業の開発部門が中心となり、これらのユーザーがどのようなニーズを持っているのか、観察やヒアリングを通して理解し、より良い商品をデザインするための本質的な気づきを得る。この場合のインクルーシブ・コラボレーションの最終的な目的は、より多くのユーザーに受け入れられる商品を開発することで、より大きな利益を得ることであると言える(図1-1)。

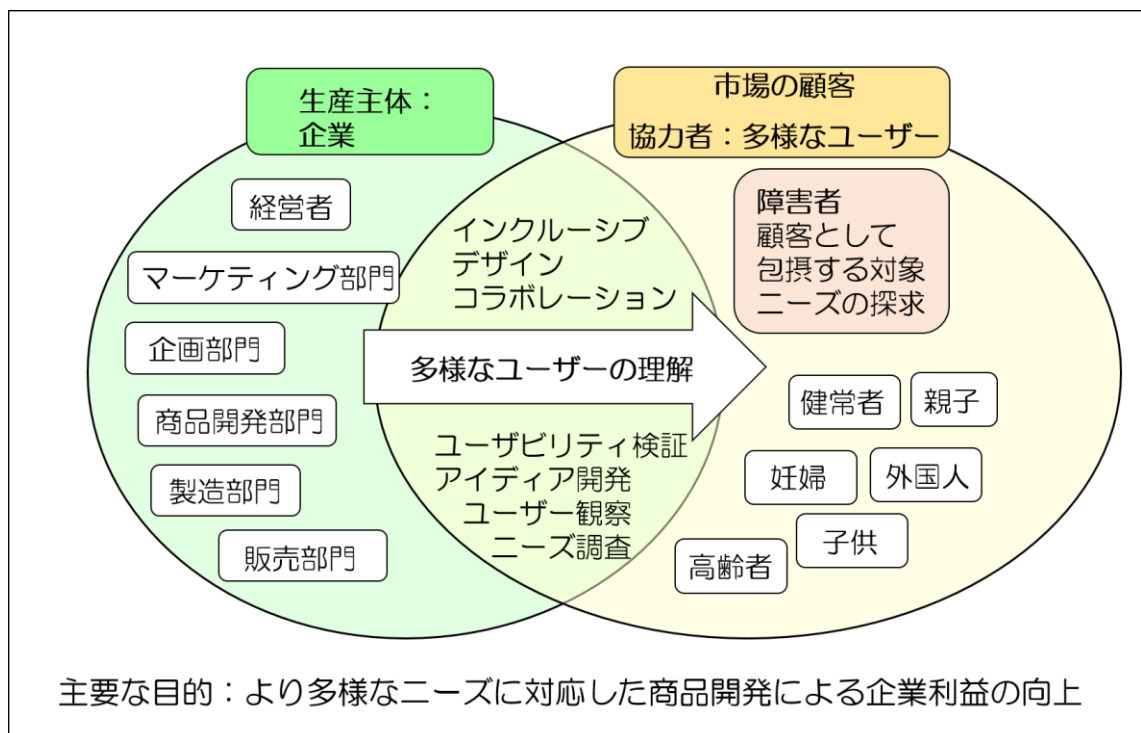


図 1-1 企業のインクルーシブ・コラボレーションの概念図

2.2 本研究の授産商品開発におけるインクルーシブ・コラボレーションの定義

これに対して本研究におけるインクルーシブ・コラボレーションはB型事業所における授産商品開発分野における開発を意味する。この場合、包摂する障害者の位置づけは生産主体であり、障害者はその特性や感性を活かして商品開発や商品製造に直接携わる。企業やデザイナーは外部協力者であり、コラボレーションにおいては、中間支援者がB型事業所と外部専門家の橋渡しとしての役割を果たす。B型事業所の職員は企業における開発部門や製造部門の管理職としての役割と、障害者支援という福祉的な役割の両方を担う。B型事業所・外部専門家はそれぞれの視点で市場の顧客と関わりを持つ（図1-2）。

本研究におけるインクルーシブ・コラボレーションとは、作り手としての障害者を包摂する共同開発を意味する。コラボレーションの最終的な目的はより良い授産商品の開発であるが、その結果として利用者の工賃と働き甲斐の向上により、社会参加を実現する＝インクルーシブな社会を実現することであると言える。

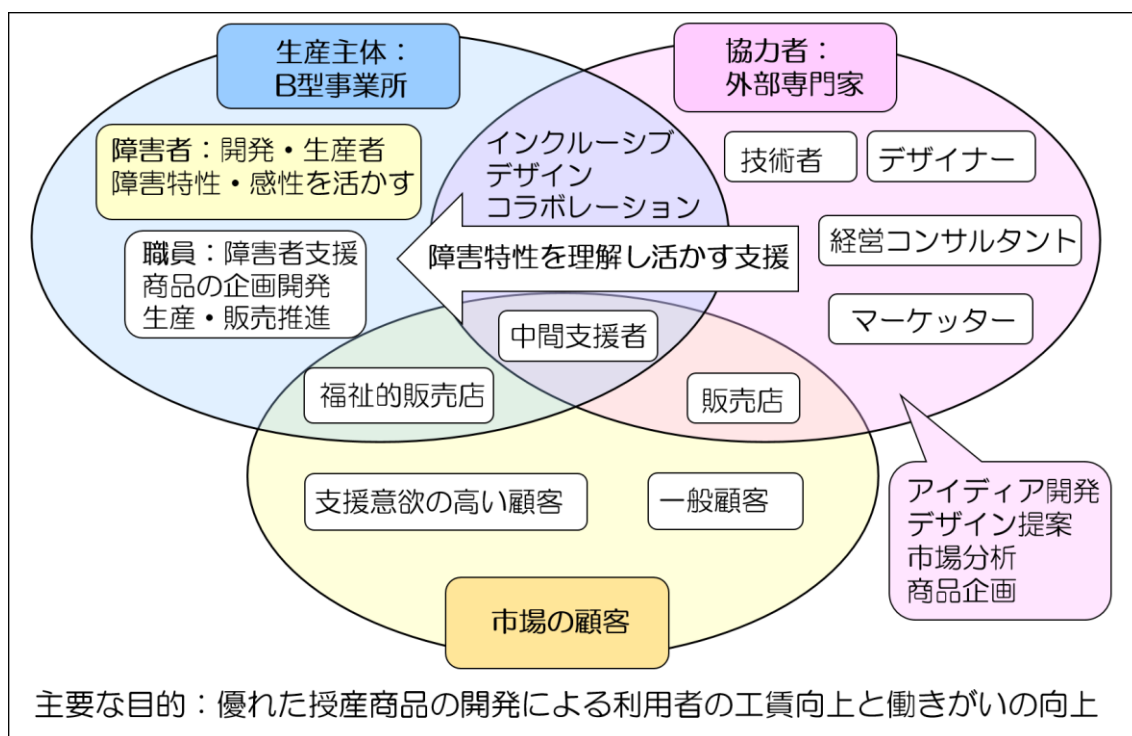


図1-2 本研究のインクルーシブ・コラボレーションの概念図

3. B型事業所と利用者を取り巻く環境

3.1 共生社会の実現と障害者の自立

共生社会の実現について、日本の内閣府は「障害の有無にかかわらず、国民誰もが互いに人格と個性を尊重し支え合って共生する社会を目指し、障害者の自立と社会参加の支援等を推進します」と宣言している[6]。障害者も含め、すべての人々が地域社会に参加し、自立した生活ができる社会を構築していくことが必要とされており、経済的な基盤となる就労

の実現は非常に重要である。2006年に施行された障害者自立支援法（2012年に廃止、2013年より障害者総合支援法）により、障害者の自立と社会参加を目的とした障害者就労支援に関する政策が実施されるようになり、旧法（身体障害者福祉法・知的障害者福祉法・精神保健福祉法）における小規模授産施設・作業所・福祉工場等は一般就労を目指す「就労移行支援」と福祉的就労の場である「就労継続支援」の事業に再編された。「就労継続支援」は、利用者と雇用契約を結び最低賃金を保障する就労継続支援A型事業所（以下、「A型事業所」とする）と、雇用契約を結ばないB型事業所の二種類に分かれた。このうち本研究の対象であるB型事業所は、重度の障害を持ち一般就労が困難な者でも就労意欲があれば利用が可能である。しかし、B型事業所の利用者は実際に仕事をしているにも関わらず、法的には労働者とみなされておらず、労働法の保護の対象とならず、最低賃金も保障されていない[7]。

障害者の「自立」については、「身辺自立：身の回りのことを自分でできること」、「経済的自立：自分の収入だけで自活できること」、「社会的自立：自らの意思で生活の仕方を決定できること」などの要素があり、何をもって「自立」と見なすかについては議論されてきたが[2]、保護的な経済的支援を受けずに「経済的な自立」を実現する手段は一般就労であり、就労移行支援事業では一般就労を希望する障害者に対する就労支援の強化が図られている。実際に障害者の一般就労実績は毎年伸びており、一般有効求人倍率が減少している期間（2006年～2009年）も含め[8]、毎年増加し続けており、2018年には約53.5万人、2.02%と確実に増加している[9]。就労移行支援事業所の一般就労移行率も年々伸びており、2008年に7.5%であったが2017年には26.4%となった[10]。しかし、多くの障害者にとって一般就労は難しく、2年間の就労移行支援事業サービスを受けても一般就労が果たせない者はA型事業所あるいはB型事業所に入所して継続的な福祉的就労をすることになる。この中でも、仕事はしたいが雇用契約を結ぶ労働ができるほどの生産性を持たない障害者の多くはB型事業所に入所している。

B型事業所の主な運営予算となる福祉サービス給付（報酬）は「訓練等給付」とされており、B型事業所での仕事は就労訓練と位置付けられている。B型事業所での仕事を通じて働く能力を向上させ、最終的には一般就労を実現することが目標とされているのである。中にはB型事業所の活動として一般就労を目的とした支援に力を入れている事業所もあるが[11]、実際には一般就労へ移行する者はわずか1.3%であり、ほとんどの利用者はB型事業所に入所したまま留まっている。B型事業所の事業所数は毎年増加しており、2007年には1,232か所であったが[12]、2017年には11,041事業所[13]と、10年間で約9倍となった。

B型事業所の利用者の収入は障害者年金と僅かな工賃だけであり、経済的自立は難しいが、一般就労を実現できない障害者はたとえ低賃金であっても福祉事業所に留まらざるを得ない現状がある。小倉はかつてこの状況に疑問を呈し、焼き立てのパンを販売する店舗、スワンベーカーリーの経営を通して高い利益を出せる福祉事業所運営の成功モデルを実践と共に示したが[14]、B型事業所で同じように利益を得られる事業経営が可能な例は全国的にも少なく、利用者の平均月額工賃は約16,118円であり（2018年度）、時給換算すると214円と同年最低賃金の全国平均874円の4分の1以下である[3]。

3.2 B型事業所の業態の概要

B 型事業所は、一般企業・団体にも A 型事業所にも就労が難しい人が利用する社会的就労の場である。利用者には年齢制限がなく、雇用契約を結ばないため、労働時間や日数の制約もなく、比較的重度の障害がある人、高齢になり仕事の能力が下がった人、通所するだけでも努力が必要な人など、生産性の低い人でも個人の都合に合わせて利用できる。こうした人たちが授産事業を通してそれぞれが自分の能力を活かして社会に参加する場を提供し、能力を高め、社会性を身に付ける訓練の場として位置付けられているが、現状としては利用者と家族にとって安心して過ごせる「居場所」としての機能も重要な役割である[7]。

B 型事業所は国から支払われるサービス報酬によって運営される。職員の給与などはこのサービス報酬によって支払われる。一方で、利用者の工賃を得るための授産事業については各 B 型事業所が独自に運営し、工賃は授産事業の収益から利用者に支払われるしくみである。また、授産事業から得られる収益は全て利用者に還元されることとされ、事業所の職員の給与等には反映されない。このサービス報酬は、毎日、何人の利用者が通所したかで決定されるため、B 型事業所では安定して毎日通所する利用者が多いほど、得られる報酬が多いというしくみである。

支援する職員は利用者 10 人に対して 1 人が基準となっている。手厚い支援では利用者 7.5 人に対して 1 人という基準があるが、利用者の障害の重度化などに伴い、さらに職員数を増やして対応している事業所もある。職員の支援内容は多岐にわたり、授産事業の企画運営（技術開発、生産管理、営業、販売なども含む）、利用者の指導は支援の一部である。利用者の生活スキルの向上、様々なトラブルへの対応、必要な場合は医療機関と連携するなど健康への配慮、障害が重い利用者に対しては身体介助が必要な場合もあり、工賃向上に取り組める時間は限られている現状がある。

B 型事業所の授産事業の内容は多様である。企業等から軽作業を請け負う施設内労働（菓子箱折り、チラシの封入、商品梱包、廃品の分解など）、利用者が施設外に出向いて作業を行う施設外労働（公園等の清掃、古紙回収、リサイクルゴミの分別、クリーニング作業など）は多くの事業所が取り組んでいる。さらに、B 型事業所では工賃向上と利用者の働き甲斐の向上という意味から、自主的な授産事業が推奨されており、その事業内容は菓子やパン、総菜などの食品製造販売、衣類、アクセサリ、その他多様な雑貨や特徴的な非食品製品の製造販売、IT 技術を活かした印刷・ウェブデザイン業務、飲食店等の店舗運営など多岐にわたっている。近年では、下請け作業などが乏しい地方の事業所などを中心に国により推奨されている農福連携に携わる事業所もある（第 3 章参照）。

3.3 工賃向上のための取り組みと報酬制度の変化

厚生労働省は、2007 年度に「工賃倍増 5 か年計画」を策定し、2007 年度～2011 年度の 5 年間、全ての都道府県において障害者福祉事業所（B 型事業所、入所・通所授産施設、小規模通所授産施設）に対し、工賃水準を引き上げ、一般雇用への移行の準備を進めるための支援をしてきた[15]。その支援の具体的な内容は各都道府県に委ねられ、福祉事業所に対する経営ノウハウの教育、事業の分析、新商品の開発支援から販売までその支援内容は多岐にわたる[16]。これらの支援は B 型事業所の一部を対象とした支援となったが、さらに対象を広

げ工賃向上の活動を促すため、2012 年度～2014 年度の 3 年間、全都道府県より全ての B 型事業所を対象に「工賃向上計画」を提出することを義務づけ[17]、2015 年度～2017 年度を第二期、2019 年度～2021 年度を第三期として継続している[18]。

就労継続支援 B 型の平均工賃は、制度創設の 2006 年度の 12,222 円から[19]、2018 年度の 16,118 円まで、12 年間で約 31.9%増加している。しかしながら、平均値が増加している一方で、最頻値が 1 万円未満であることは変わっていない。また、2015 年に公表された資料では、「平均工賃が 2 万円以上の事業所が 19.3%ある一方で、1 万円未満の事業所は 39.9%となっており、二極化傾向にある。また、指定基準第 201 条第 2 項により、1 月当たりの工賃の平均額は 3,000 円を下回ってはならないこととされているが、3,000 円を下回る事業所も存在している」と、低工賃の B 型事業所が相当数あるという問題が指摘されている[20]。

B 型事業所への報酬制度は 2018 年度より改定され、基本報酬については定員規模別の設定に加え、平均工賃月額に応じた報酬設定となった。5,000 円から 30,000 円までは 5,000 円刻みで報酬の単位が上がっていくが、30,000 円以上になると 45,000 円までは一律の報酬単位となり、目標工賃達成加算は廃止となった。国の考え方は「就労継続支援 B 型は、障害者が地域で自立した生活を送ることができるよう、利用者に支払う工賃の水準が向上するために必要な支援を行うことが重要であることから、事業所が障害者に支払う平均工賃月額に応じた基本報酬とする」というものである。これにより、低工賃の事業所は平均工賃を向上させなければ十分な報酬が得られなくなり、工賃向上への圧力が増したと言える。一方で、工賃 30,000 円を達成している事業所では平均工賃を上げても 45,000 円になるまでは報酬は増えず、さらに目標工賃加算が廃止されたため、得られる報酬額が減額となった事業所もある。このような事業所では、工賃向上への取り組みよりも仕事の質や利用者への支援等に力をいれる可能性がある。

サービス報酬金額は 2019 年 10 月に改訂され、最もサービス費が多い定員 20 名以下の事業所では、一人当たりのサービス費は平均工賃月額が最も低いレベル(5 千円未満)では 5650 円であるのに対し、最も高いレベル(4 万 5 千円以上)では 6490 円である(2019 年 10 月改定)。単純に計算すると、20 人が月に 20 日利用したと仮定して、事業所の収入は、年間で 400 万円程度の差がある。また、このサービス費に加えて重度者支援、食事提供、送迎提供、就労移行支援など、所定の加算がある[21]。

3.4 急増する新規 B 型事業所

旧授産施設から B 型事業所・A 型事業所・就労移行事業所という枠組みに改正されて以来、規制緩和の影響もあり、B 型事業所の数、利用者の人数共に急増している。前述のように 2007 年には 1,232 か所であったが、2017 年には 11,041 か所と 10 年間で約 9 倍に急増している。利用者数も 2007 年には 22,023 人であったが、2017 年は 258,357 人であり、約 12 倍に増加している[12][13]。

この結果、国から福祉事業所への報酬も急増していることになるが、これまで社会に出ていなかった潜在的な利用者が新しい B 型事業所の設立によって社会参加が可能になったということでもある。また、多くの利用者は障害のために遠方までは通えないことに鑑みると、

それぞれの利用者が通うことのできる事業所が増えて社会参加の選択肢が増えたということでもある。

一方で、地方自治体が指摘した問題として、新規の事業所は軌道に乗るまで授産事業で収益を上げて利用者に高い工賃を支払うことが難しいため、全体の平均工賃レベルがなかなか上がらないという現状がある。確かに地域によっては人口の割にB型事業所の数が増えすぎて利用者が集まらない可能性もある。しかし魅力的な事業を立ち上げて潜在的な利用者を集めている新規事業所や、一般就労を実現しているB型事業所も存在している。地方自治体の調査では、新規のB型事業所への支援は難しく、望ましい支援のあり方について模索中であるとの意見も聞かれた。新規事業所の授産商品開発の現状と具体的な支援方法については好事例と共に検討する必要があると考える。

3.5 B型事業所の役割と工賃向上の矛盾

障害者にとってB型事業所とは就労という形で社会に参加し、仕事を通じて生き甲斐を持って生活するための場であるが、その具体的な役割は、仕事の間としての機能だけでなく、安心できる快い居場所としての機能、基本的な生活の訓練機能、体調管理機能など多様である。原則としては就労訓練の場であり、仕事をする力をつけて一般就労を目指すことが最終目的であるとされている。同時に、たとえ障害が重く一般就労ができない障害者であっても地域で経済的に安定した生活を営めるだけの工賃を支払うことも目的とされている。しかし利用者の障害の重度化、高齢化が進む事業所では特に支援の手間が増大し、労働力は減少しており、工賃向上や一般就労を目指すことが難しくなっている。

また、職員にとっての仕事の根幹は障害者支援であるが、授産事業の運営や収益を上げるための努力に力を注げば、その分利用者への支援時間あるいは支援の質が低下するという問題もある。現在、B型事業所のサービスの質を測る指標は利用者の人数と通所回数、そして工賃の金額レベルであり、平成30年度からはさらなる工賃向上のため、事業所が得る基本サービス報酬の額が工賃の金額レベルによって段階的に連動する制度が施行された。この制度により事業所の収益が工賃向上と連動することになるため、運営のためにも工賃向上に力を入れる事業所が増えることが予測される。しかし一方で、障害が軽度で体調が安定しており仕事の効率が良い利用者を多く確保して収益の高い授産事業や施設外役務に集中できる事業所は高い報酬を得られ、障害が重い利用者や体調が安定しない利用者が多く、支援に手間がかかり授産事業に注力できない事業所は報酬が削られて運営が厳しくなるということも懸念されている。B型事業所の役割の多様性を包含した存在意義の明確化と評価制度が求められている。

3.6 B型事業所に対する支援

国と各地方自治体はB型事業所に対して工賃倍増5か年計画、工賃向上計画等の施策を通し、工賃向上を目標として様々な支援を行ってきた。その支援内容は、経営コンサルタントの派遣による事業所経営の分析とアドバイス、デザイナーによるパッケージ改善、製菓や

製パン等に関わる技術者の派遣、福祉製品の販売会の開催、福祉ショップの開設、各種研修会の実施などである。また近年では農福連携事業への支援、事業所間連携による共同受注の推進なども実施されている。

工賃倍増 5 か年計画において継続的に支援対象となった B 型事業所群の平均工賃は、12,496 円（2006 年）から 14,947 円（2011 年）に、19.6%増加した。全体の B 型事業所群の 12,222 円（2006 年）から 13,586 円（2011 年）への 11.2%の増加と比較すると、支援した B 型事業所では工賃向上率が高いことが示されており[22]、支援活動は一定の効果があったと言える。しかし、同時に一つ一つの支援につながりが乏しく、長期的な視野でじっくり取り組める支援が少ないことが B 型事業所への聞き取り調査からも指摘されている[23]。地方自治体の支援予算が単年度であること、支援の担当者が数年で異動する現状もその原因の一つとされており、支援プロジェクトも担当者が変わる度にリセットされてしまい、長期的な活動になりにくい現状がある。中間支援団体は人事的には異動が少ないものの、支援事業の予算は基本的に年度ごとに地方自治体から配分されるため、長期的な継続支援は地方自治体の予算次第である。この点で、高山は大学が長期的な支援をけん引する役割を持つ可能性を示唆しているが[24]、実際に各地の大学が長期にわたって地域の B 型事業所の支援をけん引することは容易ではない。

これらの点から、期間がある程度限定された支援プログラムであっても、その実施効果が長期的に継続し、B 型事業所の良い変化が続いていくような支援を実施していくことが望ましいと考える。

3.7 B 型事業所の利用者の障害種別と傾向

B 型事業所利用者の障害種別については、総利用者 22 万人のうち知的障害者は 12.0 万人（54.4%）、精神障害者は 7.2 万人（12.5%）、身体障害者は 2.8 万人（12.6%）であり、知的障害者が最も多い(2016 年)[20]。

一方、障害者の一般就労者は 53.5 万人に達しているが、このうち 身体障害者 34.6 万人（64.7%）が圧倒的に多く、知的障害者は 12.1 万人（22.6%）、精神障害者は 6.7 万人（12.5%）である。賃金の平均月額についても身体障害は約 22.3 万円 であるのに対し、知的障害者は約 10.8 万円 精神障害者は約 15.9 万円であり、大きな差がある。一般就労においては、知的障害者の労働に対する評価が低いことが伺える [25]。

B 型事業所では利用者の高齢化も明らかになっている。B 型事業所の利用者の年齢階層別分布を見ると、40 歳以上の利用者が増えてきており、半数以上が 40 歳以上、50 歳以上も 3 割以上となっている[20]。

B 型事業所は一般就労が困難であり、労働契約を結んで働く（A 型事業所）ことも困難な人が利用する。就労アセスメントにより一般就労の可能性がないと判定された人、あるいは就労移行の支援を受けても 2 年間で一般就労することができなかった人が B 型事業所を利用することになるため、全体的に利用者は仕事をする能力が低い、あるいは安定して毎日一定時間の仕事をするのが難しい利用者が多い。さらに高齢化も進んでいるため、B 型事業所では福祉的支援は不可欠であり、福祉的就労の中でも最も生産性が低い構造がある。

B 型事業所ではそれぞれの利用者の障害特性を理解して合う作業を提供することが非常に重要である。障害の種類も程度も多様であるため、一連の仕事を細分化し、障害が重度であっても関わることでできる作業やを見出すこと、また障害特性に合わせた自助具や補助具を使い生産性を高める努力が不可欠になっている。

3.8 海外の授産事業について

海外の授産事例については、国ごとに障害者支援のしくみ、障害者に関わる法律の違いがあるので単純に比較ができない。例えば障害者年金のしくみがしっかりしている国と日本では全く環境が異なる。国連の障害者年などの思想と連動しながらも、日本は独自の歴史的背景を持って障害者就労支援を展開してきた。本研究では、日本の自立支援法以降の障害者就労支援の仕組みの中で、労働契約を結ばない福祉的就労の場として特別な位置にある B 型事業所の授産事業を取り上げた。

4. 既往研究と本研究の経緯

4.1 授産事業の支援と工賃（賃金）向上に関する既往研究

2007 年に工賃倍増 5 か年計画事業が施行され、工賃向上の取り組みが全国的に強化されたことにより、数年後から授産事業の支援と工賃向上に関する事例研究や報告が見られるようになった。

日本国内での授産事業の支援と工賃向上に関する事例研究としては、2009 年に東京都が東京都工賃アップモデル事業所調査分析報告書において 3 年間の取り組みで工賃が向上した事業所の取り組み事例の分析を実施している。軽作業などの受託事業や清掃などの役務と比較して、授産商品開発などの自主事業は工夫したことや努力したことが最も多く、「職員の意識改革」、「利用者のモチベーション」、「職員の専門的能力の習得」、「原価計算などの経営管理の徹底」、「マーケティングの重視」や「地域のネットワークの活用」、「連携する企業や団体の活用」などの評価が高いことが特徴であるとしている。工賃向上だけを目的とするならば、施設外役務の方が簡単に収益を得られるが、オリジナル授産商品の開発・販売などは職員・利用者共に達成感・充実感が大きいことが指摘されている[26]。

また、障害者自立支援法問題研究会は、2011 年の時点で工賃向上の取り組みで一定の成果を上げた事業所・施設の分析の結果、同じ支援を行っても効果があった事業所となかった事業所があることを指摘している。授産事業により工賃を向上させることが困難な原因も多く示されており、最も重要な課題は職員の意識改革、経営感覚の醸成であるとしている[27]。

同じ時期の先進的な授産事業の支援事例としては、カセムが 2008 年から旧ユーゴスラビア共和国のボスニア・ヘルツェゴビナ、クロアチア、マケドニアにおいて実施した、障害者が働く授産施設でプロのデザイナーがボランティアで協力する 3 日～5 日間の短期集中ワークショップ・プロジェクトがある。この試みでは、デザイナーが主導的な役割を果たして

新しい価値を生み出す“デザイン・イニシアチブ”を戦略的に用いて、マーケティングから製品のデザイン、ブランディング、販売方法まで支援したという。カセムはこのプロジェクトをインクルーシブデザインの可能性を証明するものとして位置付け、プロジェクトは授産施設にも参加したデザイナーにも良い影響を与え、社会的な課題の解決に役立つことを示した[28]。

高山も静岡県で 2006 年～2010 年に実施された授産商品の品質向上のプロジェクトを通して、B 型事業所の工賃向上には行政支援のみならず、事業所自体の意識改革、外部の専門家など多くの知恵が必要であると指摘している[29]。

工賃向上は国が強く求めている施策ではあるが、工賃を上げることを B 型事業所の利用者や職員にとっての目的にすることには異論もある。中尾は障害者にとって B 型事業所での仕事の意味は経済的な対価を高めることだけではなく QWL (Quality of Working Life) を高めること、障害者にとっての「ディーセントワーク (働き甲斐のある人間らしい仕事)」を実現することであるとしている。複数の菓子を作る B 型事業所を専門家 (パティシエ、絵本作家) が支援するアクティブリサーチを実施し、優れた授産商品の開発を支援することが職員と障害者にとって働き甲斐の向上につながることを示した[30]。

地方自治体による授産商品の具体的なデザイン開発支援の内容については、高山は従来のような、パッケージデザインの刷新といった商品開発におけるデザイン支援だけではなく、支援範囲を拡大し、より包括的で持続的な効果をもたらす支援を推奨している[24]。また、地方自治体の支援については、高山と古瀬は新潟県、宮城県が「工賃倍増 5 か年計画」の施策として事業所に対して行った行政支援を分析し、6 つの有効な行政支援要素を抽出している[31]。

B 型事業所に限らず、障害者を雇用することで業績が上がったという事例も報告されている。坂本は一般企業や特例子会社、A 型事業所、B 型事業所、就労移行事業所、農福連携事業などを含む 52 事例を取り上げ、障害者を雇用することで多様な労働者が効率よく仕事ができるように業務が改善された事例、障害者の働く姿勢が健常者の社員に良い影響を与えた事例、社員が助け合うカルチャーが生まれた事例、障害特性を活かした業務で事業に貢献した事例などを紹介している。また、金銭的な価値以外に、「幸せな職場」という概念を取り上げ、「働くこと」の本来の意味について考察している[32]。また、伊藤も自身が立ち上げ、経営しているチョコレート工房 (就労移行支援事業所) の運営の軌跡を記しており、工賃が向上したこととそのための努力についても述べているが、一方で工賃向上だけが福祉施設としての目標ではないことを指摘している。一人ひとりの障害のある利用者 (社員) の価値観、状況に応じて、一般就労、工賃向上、働き甲斐、社会参加、症状の安定、楽しい居場所などが複数の指標として存在してよいと主張している[33]。

また、賀村は障害者が支援してもらっただけの存在ではなく、戦力となり会社を支える存在にもなり得ると主張している。実際に精神障害者が IT 技術を活かして成長し、競争力のある企業活動を支えている事例を通し、障害者・雇用者・支援者がそれぞれどのように行動すべきかを示している[34]。影山は障害者を雇用することについて、雇用率達成という義務ではなく経営資源として障害者の存在を活用するための成功要因を分析している。多くの障害者を雇用しながら経営に成功している中小企業の調査を通じ、障害者が企業の中でど

のように他の従業員に良い影響を与えているか、経営者がどのような意識で雇用を進めているかを分析し、障害者の雇用によって組織内マクロ労働生産性を改善することが可能であるとしている[35]。

須藤は足に障害がある子供のための靴のデザインが魅力に乏しかったことから、プロのデザイナーとのコラボレーションにより、障害があっても履ける“クールなデザイン”の靴を開発した。あえて障害者をターゲットとせず、ファッションに敏感な若者層をターゲットとして一般市場で販売した。障害者が障害者専門のショップではなく、一般のショップに出かけていき、一般のおしゃれ好きな人と一緒にかっこいい靴を買うという体験を企画したと言う。須藤は渋谷区を中心とした障害者を包摂する街づくり、コトづくりまで活動を広げ、地方自治体、日本各地の福祉事業所、企業、クリエイターとのコラボレーションを通じ、障害者の就労環境にイノベーションを起こす試みを続けている[36]。

株式会社インサイトは「就労継続支援事業所における工賃・賃金の向上に向けた支援体制構築に係る調査研究」の成果として、多様な B 型事業所が課題に取り組み、経営改善に取り組み工賃向上に成功した 14 の好事例を分析している。工賃向上を実現するための考え方として経営の視点を取り入れ、①価格 UP、②商品開発、③販路開拓、④原価管理、⑤生産性向上、⑥新規事業、⑦絞り込み / 撤退という一般企業が事業戦略で用いる 7 つの基本戦略に沿って B 型事業所の授産事業の収益を伸ばすことを提案している[37]。

これらの先行研究は B 型事業所が福祉の視点に経営の視点を取り入れることの重要性を示している。また、様々な外部団体や専門家と協力が様々な制約がある福祉事業所の授産事業の改善につながることを示唆されている。

4.2 コラボレーションの成功要因に関する既往研究

前述のように、コラボレーションとは協働、協同、連携、協調など、異なる技能を持った人々が「共に働く」「協力する」ことを意味する。シュレーグはコラボレーションとは、“メンバー間の相互作用”であり“プロセス”であり、コラボレーションとは目的を持った関係であり、問題を解決する・何かを創造する・何かを発見する、といった欲求や必要性がある、と主張し、コラボレーションの重要性を提示した[5]。

これまでコラボレーションを成功させるための要因については、企業を中心とした組織やプロセスなどに着目した研究がなされている。松下は中小企業のものづくりの現場におけるコラボレーション行動に着目し、一定の成立条件を見出している。それらは、①多頻度・高密度面会、②ゆるやかな関係、③現場レベルからのボトムアップ、④共感・共鳴、⑤擦り合わせ型開発、⑥コミュニケーション・ツールの活用である[38]。また、十川らは企業におけるコラボレーションの実現について①トップのビジョンが必要であり、②このビジョンの共有化により組織内の信頼関係が醸成され、③信頼関係の下で生まれる活発なコミュニケーションによる創造的な活動が生まれるコラボレーションが実践されるという考え方を示している。製品イノベーションに結び付くコラボレーションは形式的・表面的な協力ではなく、より深い関係性を必要とし、創造的組織学習が継続的に行われるとしている[39]。奥山らはコラボレーションを異質な専門家がグループワークにより優れた成果を生み出すし

くみとして、技術者を中心とした研究開発におけるコラボレーションの4つの視点を論じている。それらは戦略コラボレーション、企画コラボレーション、実務コラボレーション、人コラボレーションの4つであり、コラボレーション活動の成功には①トップの強い意欲と姿勢、②組織風土の醸成、③成果イメージの共有化、④新たな発見のシナリオ、⑤コラボレーションの場づくり、⑥コラボレーションワークを支援するグループウェア（情報技術）の6つの要素が重要であるとしている[40]。

これらは企業における営利事業の成功を目的としたコラボレーションの在り方を論じているが、より一般的なコラボレーションに成功する組織の特徴として、佐々木らは①コラボレーションに関わる複数の異なる組織や団体間の対等性・平等性、②目的・ビジョンの共有性、③主要メンバーの相互信頼性、④相互に学び合い変化する相互変容性・影響しあいながら進化する共進化性、⑤創造的相互作用過程の中で生まれる価値創造性を上げており[41]、本研究でもこの考え方を参考にして分析を進める。

営利を目的としない福祉事業におけるコラボレーションのプロセスと成功要因については、これらとは別の視点も必要になると考えられる。日置らは、非営利団体（以下 NPO）と企業のコラボレーションの有効性について、外部とのコラボレーションの多様な形態の一つとして論じている。企業サイドには戦略、文化、人材に関するメリットがあり、NPO サイドには資金の獲得も含め、効率的に社会的ニーズを満たせるというメリットがあるという[42]。福祉事業所と地方自治体・外部の専門家とのコラボレーションの有効性については筆者と高山らも過去の事例研究で指摘している。この場合、専門家とのコラボレーションとはグラフィックデザイナーによるパッケージデザインの提供、職人による制作技術指導、製菓等の専門家によるレシピの提供、菓子やパンの製造指導、企業や大学による特許技術の活用等である。どのケースでも、提供側（企業や専門家）と受け手側（B型事業所）という関係が明確である[43]。

これらのケースとは異なる視点のコラボレーションを試みた事例として、高山は静岡県プロジェクトにおいて、大学がコーディネーター及びデザイン提供者としての役割を担ったケースを分析している。このプロジェクトでは複数の福祉事業所が参加して共通ブランドの構築と商品開発を実施し、市場調査、企画、デザイン、生産、流通・販売というサイクルを事業所の職員が自ら経験することで、各ステージでの成功体験を蓄積していった結果、授産商品の売り上げの増加、職員の意識改革、継続的な協力体制等の成果を得たとしている[24][28]。

また、コラボレーションにおける成功するメンバーの在り方については、リップマンブルームンらはコラボレーションにおいて成功する集団（グループ）を「ホットグループ」と呼び、その特性として、ミッションへの信念と献身の深さ、変化と情熱を必要とする特性を挙げ、秩序・安定・合理性を求める大組織との違いを明らかにしている。ミッションの価値を明確にし、異質な者同士が共同体意識をもってコラボレーションに取り組む時、創造性が発揮されるとしている[44]。また、十川はコラボレーションにより創造的経営を実現するためには、異質な面を持った人材がホットグループを形成する必要がある、多様性を許容する意義を説いている[45]。

また、松下はコラボレーションの具体的な実施において有効なコミュニケーションの在り方について、インフォーマルなコミュニケーションが有益だとしながらも、コラボレーションとコミュニケーションを分離して考えることを推奨している。必ずしも時間と場所を共有することが必須ではなく、インフォーマルな話し合いが最適とも限らないことを示した。たとえ定例会議であっても創造的な発想の場とすることは可能であり、コラボレーション活動における分散型・対面型両方の特徴を活かしたコミュニケーションの在り方を提示した[46]。

効果的なコラボレーションの要件を主題として、企業とは異なる目的、組織、価値基準、経済的基盤を持つB型事業所の授産商品開発におけるコラボレーション活動の具体的なプロセスを研究の対象とした事例はまだない。本研究ではB型事業所の授産事業において異なる専門性を持つ複数の外部の人材とコラボレーション活動を実施し、優れた授産商品の開発を実現している好事例をもとに、ビジョンの共有やコミュニケーションの特性など既往研究でも指摘された成功要件と比較検討しながら、福祉事業におけるコラボレーションプロセスの成功要因について論じる。

4.3 障害者アートの価値を活かすコラボレーション活動に関する既往研究

障害者の芸術表現は「障害者アート」、「アール・ブリュット」、「アウトサイダー・アート」、「エイブルアート」等と呼ばれ、作品の多くは障害児・障害者の通う教育機関や福祉施設などで生まれている。障害者アートの分野は幅広く、絵画やイラスト、陶芸、様々な素材の立体作品の他、演劇や舞踏・音楽等のパフォーマンスアート、アートを通じた人々の交流等も含まれ、一つの社会的な影響を生み出していると言える[47]。

日本では2008年に文部科学省・厚生労働省が、「障害者アート推進のための懇談会」を共催し、障害者による文化芸術活動を福祉的観点からだけでなく文化芸術の観点からも検討する場を設け、美術分野における関係者の意見交換を行い、必要な取り組みについて提言をまとめた。現在では、障害者芸術・文化祭の開催、障害者の芸術活動支援モデル事業の実施、障害者芸術文化活動普及支援事業等が実施されている[48]。2018年には「障害者による文化芸術活動の推進に関する法律（以下、障害者文化芸術推進法）が制定された。この中で国は「文化芸術は、これを創造・享受する者の障害の有無にかかわらず、心の豊かさや相互理解をもたらす」とし、地方自治体に障害者による文化芸術活動の推進に関する施策を総合的かつ計画的に推進し、障害者の個性と能力の発揮及び社会参加を促進するための具体的な施策を計画することを地方公共団体の努力義務としている[49]。国は2018年より文化庁、厚生労働省、経済産業省等の関係行政機関の職員による「障害者文化芸術活動推進会議」を設置して具体的な計画を策定するなどして活動を推進している[50]。

岩井は「日本では障害者の美術作品への評価が熟しつつあるが、その位置づけについては福祉関係者、美術関係者、研究者、一般の見る人たち、それぞれの立場や個人の見解によってさまざまである」と指摘している[51]。例えば、国は前述の法律の12条で「芸術上価値が高い作品等」に関し、作品の発掘・専門的な評価を行う環境の整備や保存場所の確保を推奨している。しかし、障害者アートに特化した事業活動をしている福祉事業所でも、本来、障

害者の表現による制作物は金銭的な価値により優劣をつける対象ではないとする考え方もある。滋賀県のやまなみ工房では世界的に評価されるアーティストが多数通所しているが、施設長の山下は「彼らの表現が社会のなかで美術として評価されるか否か、高価な価値があるか、自分の好みに合うかどうかなどという、彼ら自身の目的と無関係な価値基準で優劣をつけるようなことをせず、彼らと彼らの表現に対する尊厳があるかどうかは何より重要なのである」、「大切なのは、彼らが他律的に生きるのではなく、彼らの自発性を尊重し豊かな生活を送ること、彼らの本音に向きあうことである」と述べている[52]。結城はアウトサイダー・アートを通して障害を創造的な個性として認め合い、芸術性を共有できる共同体を「福祉文化コミュニティ」と位置づけ、障害者がアートという自己表現活動を行うことで、社会的不利や社会的障壁を超越し、その芸術的活動に関わる人々に劇的な感動を与える可能性がある」と主張している[53]。

障害者アートは授産事業としても付加価値の高い分野になり得る。障害の有無にかかわらず、個人が独特の感性やこだわりを自由に表現したとき、そのアート作品は他者に真似できない個性的なものとなる。アート作品は展覧会等で直接販売したり、コンサートや演劇などを開催してチケットを販売したりするだけでなく、他分野の専門家や企業などの団体とコラボレーションを行うことで作品の二次的な利用による様々な商品開発・販売が可能になる。障害者アートを経済的な価値に結び付けるためには専門家の協力が不可欠である。このような取り組みの一つとして、一般財団法人たんぽぽの家が中心となり設立したエイブルアートカンパニーは、主に障害者の絵画やイラストを募集して審査を通過した画像データを多数登録し、企業などが画像データを商品として使用する著作権使用料を作家である障害者に還元している。2020年3月現在、登録作家数は113人、登録作品総数13,161点である。作品データの利用方法は自由であり、これまで書籍の表紙イラストやテキスタイルの柄としての利用、ラッピングカーの図柄、ノベルティやアパレル商品など幅広い商品に利用されている[54]。また、フクフクプラス社では17,500点の障害者アートを活用し、「対話型アート鑑賞」による人材育成プログラムの運営と、企業に障害者アートを有料で貸し出し、オフィスに飾ることで従業員のメンタルケアにも役立てるというレンタルビジネスに取り組んでいる。レンタル料の一部は作家である障害者に還元するしくみであり、障害者の仕事と社会参加を生むCSV型事業として位置付けている[55]。谷口は障害者と芸術家が共同で表現を行う活動に着目し、「豊かな障害者福祉と芸術表現の創出を目指す、障害者と芸術家（専門的な知識・経験を持つ人々）の共同制作による活動」を「福祉と創造のコラボレーションによるアートプロジェクト」と定義し、対話型プログラムと連鎖型プログラムに分類した。特に後者は障害者の表現（作品）を芸術家（専門家）がアレンジ、あるいは展開して新たな作品や製品を制作する活動である。谷口は実験的な活動として、大学の教員が中心となり、ファッションデザインを学ぶ学生が障害者のアート作品をバッグやクッションなどの布製品にアレンジ・デザインし、企業と連携して製造して発表し、販売する活動（柊による「みくくすさいだー」）、アート・クラフトデザインを学ぶ学生が障害者のアート作品をオブジェや新たな絵画、壁画、製品等にアレンジして発表・販売する活動（谷口による「えびすアートプロジェクト」）を分析し、福祉施設の生産活動の支援となること、障害者の社会参加の幅を広げること、学生への障害者福祉に対する認識を高めること、地域との連携活動を

生み出すことなどの効果を検証している[56][57][58]。谷口が連鎖型プログラムとして分類した障害者アートプロジェクトの活動には様々な広がりがある。例えば日本グラフィックデザイナー協会（JAGDA）は、2018年から3年間、「デザインの“つなぐ力”を使って、障害のあるアーティストとパラリンピアンを支援していく」活動を実施している。障害のあるアーティストの作品をもとに、プロのグラフィックデザイナーが職能を活かしたボランティア活動としてグラフィックデザインを行い商品化した。この活動ではマスキングテープ、タングラー、ハンカチなどの身近な商品をデザインし、全国で展示し、チャリティ販売している。アーティストには作品使用料が支払われ、製造原価を除く販売収益は、「日本パラリンピアンズ協会」に寄付されており、社会への認知を広げるとともに他の社会的な活動を支援することにもつながっている[59][60][61]。

福祉施設が中心となって、障害者の表現を誰にも模倣されないオリジナリティの高い「デザインの要素」として授産商品に活かす取り組みの事例も多い。伊藤らは全国の福祉事業所が制作・販売している雑貨商品を書籍にまとめ、制作の過程や関わる人の思い、商品の魅力を紹介している。前述の事例のように障害者の絵画やイラストを図柄とした布製品や紙製品、様々な素材のオブジェなどの他、工芸品と言えるような精巧な陶器や木工製品など、多彩な商品の多くは障害者と専門家のコラボレーションによって実現しており、障害者アートの価値を活かす活動となっている[62]。

実際には障害者のうちアーティストとして社会から認知される人はごく一部であり、B型事業所の多くはアート制作活動を就労訓練として位置付けていない。前述のやまなみ工房も、重度の知的障害者の生活の場としてスタートしており、長い時間をかけて障害のある利用者が自由な表現活動を行うことを見守り、信頼関係を築き、支援してきた。その結果、制作活動に全く興味がなく教育を受けたこともない障害者が自発的に創作活動を始め、現在では芸術品として評価される多くの作品が生まれている。ここでは誰もが表現したい思いがあり、福祉事業所の職員はそのための環境を整え、彼らの表現を尊重することが役割であるとの考え方に徹している。利用者の表現を尊重することとして、どのような利用者にも真摯に向かい合い支援することと同時に、その作品を世の中に知らせる機会を広げる活動と経済的な価値に置き換えるための支援活動も積極的に行っている。作品そのものが海外も含め様々な展示会等で販売されている他、専門家や企業とのコラボレーションにより衣類や、印刷物、雑貨として販売され、作品集やアーティストの制作に向かう姿を取り上げた映画などの情報発信も行われている[63][64][65]。

埼玉県のみぬま福祉会[66]では表現活動をする多くの福祉施設を運営している。活動の規模が大きく、利用者300名中130名が表現活動を「仕事」として行っている。その中心となる福祉施設「工房集」は、やまなみ工房と同じような経緯で主に重度の知的障害者の生活の場として表現活動を支えてきた。やまなみ工房と同様に施設の運営者は美術や芸術に興味や素養があったわけではない。施設も、もとは下請けの軽作業や花瓶などの授産商品の制作をしていたが、「この仕事がこの人にとって意味があることなのか」という疑問を持ち、「仕事に人をあわせるのではなく、その人にしかできないことを仕事にする」ことを手探りで探した結果、アート・表現に行きついた。彼らは障害のある利用者を「仲間」と呼び、仲間の作る作品には、「作品を通して社会と関わり、既存の価値観を変えていく」力があると

いう。障害や能力に焦点を当てるのではなく、主体的にできることを探し一人一人を尊重し自由に表現することを職員は尊重し、環境を整え、支えるという姿勢はやまなみ工房にも通じる。みぬま福祉会の運営する福祉施設はB型事業所ではなく、生活介護施設であるため、職業訓練・工賃向上などは目標とされていない。しかし、誰も指導せず、型にはめず、制作環境を整え、表現活動を支援した結果として、現在、表現集から生まれた作品は社会から芸術として高く評価されるものも多く、企業とのコラボレーションによるアパレル商品などの開発も多数行われている[67]。

以上のように、デザイナーや企業を始めとした様々な専門家とのコラボレーションにより、障害者アートの持つ力を社会に発信すること、金銭的な価値に変換すること、地域とのつながりを構築することが可能になることが明らかになっている。しかし、金銭的な価値を生むことを第一目的として障害者の創作活動が行われるべきではないとする考え方は、工賃向上と一般就労を最終目的とする就労訓練の場として位置付けられているB型事業所の機能とは相容れない部分もある。この点、京都府のB型事業所のNPO法人スウィングでは、下請けの軽作業、近隣の清掃活動、道案内ボランティアなどの活動と並行して創作活動を仕事として位置付け、作品を発表する展示会の開催、作品の二次利用による授産商品開発、障害者が職員とともに運営するアートワークショップの開催、活動報告などを含む情報誌の全国への発信など、福祉事業所の機能を果たし、社会との関わりを大切にしながら、時間をかけて利用者の創作活動を支援している[68]。障害者が創作活動に主体的に取り組み、自らの思いと向き合って作品を制作するようになるには長い時間と関係者の真摯な支援が必要であるが、その努力は市場価値のある「売れる」作品を創作することを目的とするものではない。このような背景から、本研究では障害者による芸術作品の創作については授産商品開発プロセスとして調査の対象とはしていない。また、障害者の絵画やイラスト等の創作物を二次利用した布製品や、パンフレットの表紙やパッケージデザインに使用する事例等については、基本的に障害者アートの存在が前提となっており、デザイン素材としての活用についてはすでに一定のコラボレーションの手法が確立されていることから、研究対象とはしていない。特に障害者アートを生み出していないB型事業所であっても、多様な専門家と協力することでオリジナリティのある、市場で売れる優れた授産商品を開発するコラボレーションプロセスを主な研究対象とした。

4.4 本研究の経緯と全体像

B型事業所がどのように授産商品の開発デザインをマネジメントすれば工賃が向上するのかを明らかにするため、筆者らは全国の授産商品コンテストで優秀賞を受賞した好事例を中心に、優れた授産商品の開発に成功したB型事業所の聞き取り調査による事例分析を実施し、2014年に10項目の成功要因を提示した[69]。

しかしこれらは限られた大規模で優良な事業所の事例であり、B型事業所全体の現状とは大きく異なることから、筆者は全国のB型事業所全体の現状と取り組みの内容と効果、必要な支援と課題を把握するため、2017年に全国1000か所のB型事業所を対象に自主製品開発事業と求められる支援に関する質問紙調査を実施した。この結果、①急増している新規事

業所は工賃が低く、授産商品事業開発への取り組みが少ないなど課題が大きいこと、②多くのB型事業所が授産商品開発と販路の確保に課題があり、外部の専門家の支援を求めていること、③実際にプロのデザイナーや技術者など外部の専門家の支援を受けたB型事業所は商品開発のコラボレーションが有効であったと認識していること、④大学等の教育機関による支援は事例が非常に少なく、有効性も感じられていないこと、内容的には多くが学校内での販売機会の提供にとどまり、商品開発の支援はほとんどないこと等が明らかになった[70]。

この調査と並行して、より多様なB型事業所の授産商品開発の現状を明らかにするため、様々な規模・工賃・設立年数であるB型事業所の26事例の訪問調査と分析を実施した結果、代表的な9個の課題を抽出し、B型事業所の構造を可視化する価値連鎖モデルを提示した。また、前述の質問紙調査で明らかになった課題①の急増する新規事業所の授産商品の開発について、新規事業所5事例の分析を実施した。この中で、新規であっても魅力的な授産事業を立ち上げ、安定した経営を実現できた2つの好事例について分析し、事業計画から立ち上げ、運営までの成功要因を抽出し、この結果をもとに新規事業所に対する包括的支援の方法について提示した[71]。

次に、前述の質問紙調査で明らかになった課題②の優れた授産商品の開発と販売の課題について具体的な取り組み状況を把握するため、2018年に全国の地方自治体、中間支援団体等580か所を対象に授産商品の販売環境・商品開発環境等に関する質問紙調査を実施した[72]。この結果、一般的な店舗とは異なり、授産商品の販売店にはマーケティング機能が十分働いていないことが課題として見出された。さらに、授産商品改善活動を積極的に実施している地方自治体・福祉ショップに対する授産商品開発に関する聞き取り調査を実施し、販売戦略と直結した授産商品開発の重要性が確認された[73]。

本研究では、これらの研究調査を基礎として、前述の質問紙調査[70]で明らかになった「取り組む事業所が多いものの利益が得られる優れた商品の開発が難しい、非食品の雑貨類」の開発を支援して成功した事例に着目し、外部の多様な専門家と複数のB型事業所によるコラボレーションプロジェクトの好事例分析を行い、B型事業所に継続的な効果を与える有効なコラボレーションプロセスの要因を明らかにすることとした。また、同じ質問紙調査で大学による支援の商品開発支援が進んでいないことを受けて、大学の研究室としてB型事業所の非食品の雑貨類のデザイン開発を支援するプロジェクトを実施し、小規模でも有効な支援プロセスの要件について提示することとした。

5. 研究の方法

本研究では質問紙による量的調査と具体的な事例の聞き取りによる質的調査を組み合わせ分析を行った。B型事業所や地方自治体の取り組みの内容と効果、課題等については全国に対する質問紙を用いた量的なデータを用いて把握すると共に、B型事業所や地方自治体等が実施した具体的活動の内容と成果については訪問聞き取り調査による質的データを用いて分析する。

質的調査と量的調査を交互に実施することにより、全体的な課題と傾向を理解した上で、個々の事例について深く考察することが可能となると考えた。

これらの調査の最終的な目的は、B型事業所が特性を活かした授産事業を運営し、利用者が仕事として関わることでできる魅力的な授産商品を開発・生産・販売するための有効なコラボレーションのプロセスと支援のあり方について成功要因を見出すことである。

具体的には、以下の6段階の調査を実施した。

1：質的調査①：優れた非食品系授産商品の開発による工賃向上に成功したB型事業所3件の取り組み好事例の聞き取り調査

2：量的調査①：全国のB型事業所1000件に対する授産商品開発の現状と取り組み、効果、課題等に関する質問紙調査

3：質的調査②：新規事業所を含む授産商品開発に積極的なB型事業所26件に対する取り組み事例の聞き取り調査

4：量的調査②：全国の地方自治体・中間支援団体580件に対する授産商品販売支援と授産商品開発支援の現状と取り組み、課題等に関する質問紙調査

5：質的調査③：地方自治体の授産商品販売を軸とした授産商品開発支援プロジェクトの取り組み事例聞き取り調査

6：質的調査④：地方自治体及、民間企業、中間支援団体による継続的な授産商品開発・販売支援プロジェクトにおけるコラボレーションデザインプロセスの聞き取り調査

7：アクションリサーチ：筆者が4年間にわたりB型事業所5か所の授産商品デザイン開発を支援した福学共同プロジェクトの分析による有効なコラボレーションプロセスの要素と効果の検証

これらの調査の結果を総括し、効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセスの要件について考察する。

なお、聞き取り調査を実施したB型事業所、各種団体等の名称については、第2章、第5章、第6章、第7章においては調査において実名称表記を希望あるいは許可されたため、事前に表記内容について確認していただいた上で実名表記とした。第4章については一部団体の確認が取れなかったため、記号での表記とした。

6. 論文の構成

本研究は8章で構成し、B型事業所の授産商品開発の取り組みと課題について事例研究と質問紙調査を通して分析し、優れた授産商品のデザインマネジメントを支援するコラボレーションの成功要因を明らかにする。

第1章では、序論として研究の背景と目的を中心に、本研究におけるインクルーシブなコラボレーションの定義、B型事業所を取り巻く環境と課題、授産商品のデザイン開発マネジ

メントとコラボレーションプロセスに関する既往研究と本研究の経緯、事例研究・質問紙調査・アクションリサーチを組み合わせた研究方法を示し、本研究の枠組みを整理した。

第2章では、優れた授産商品の開発と販売に取り組み、工賃の向上に成功したB型事業所を取り上げ、詳細な聞き取りによる好事例分析を行った。事例となるB型事業所は厚生労働省が工賃倍増五か年計画の事業として実施した「至福のお届けプロジェクト」という全国対象の授産商品コンテスト[74]に応募し、優秀賞を取ったB型事業所から選定した。授産商品開発の企画から利用者のマネジメント、市場の調査、製造技術の確保、販路の拡大など事業全体として具体的にどのような取り組みをしているのかを詳細に聞き取り、外部の専門家とのコラボレーションのプロセスを含め、工賃向上につなげることができるデザインマネジメントの在り方について、既往研究で見出されている5項目に加えて新たに5項目の成功要因を提示した。

また、それぞれの事業所が存在する地方自治体の福祉事業担当者を訪問し、B型事業所に対する支援の内容と効果、工賃向上に対する課題について聞き取り調査を行い、地方自治体によるB型事業所の支援に対する課題を提示した。

第3章では、多様なB型事業所の授産商品開発への取り組みの現状と課題について理解するため、全国のB型事業所1,000か所に対して実施した質問紙調査「就労支援B型事業所の自主製品開発事業と求められる支援に関する調査」を実施した。この結果より、多様な規模・設立年数のB型事業所の現状を把握するとともに、授産商品の開発・販売における外部の専門家とのコラボレーションの経験と効果・課題・求められる支援等について分析した。

また、特に課題が大きいとされる新規に設立されたB型事業所、工賃が低いB型事業所の授産商品開発の現状と課題などの傾向を明らかにし、必要な支援について考察した。

第4章では、第2章のような大規模な福祉法人が運営するB型事業所ではなく、規模に関わらず積極的に授産事業に取り組んでいる設立年・規模共に多様な26か所のB型事業所の訪問聞き取り調査を実施した。事例としたB型事業所については、工賃や規模に関しては基準を設けず、「授産商品の開発に力を入れている」という評価を有識者より得ているB型事業所を雪だるま式標本法で選択した。

新旧に共通する問題点を整理するとともに、5つの新規事業所に着目して事業運営の成功要因について考察した。特に経営母体もなく全く新規に立ち上げるという厳しい環境の中でも授産事業が成功した好事例を取り上げ、成功要因と課題を分析し、新規事業所が障害者の就労と自立を支援できる優良な授産事業を経営するために有効な包括的支援について提示した。

第5章では、第3章・第4章でも明らかになった「授産商品の開発支援と販売面の課題」に着目し、現状と最新の取り組み事例を分析した。調査方法は質問紙調査と訪問聞き取り調査を組み合わせて実施した。第一段階として全国の地方自治体、授産商品開発・販売を支援する中間支援団体580か所を対象に福祉事業所の授産商品の販売環境、具体的な販売店情報、並びに商品開発環境等に関する質問紙調査を実施した。第二段階としてこれらの情報を基に、詳細記述欄より独自の授産商品改善活動を積極的に実施している情報が得られた3

つの自治体と4つの福祉ショップを選定して訪問し、授産商品開発・販売支援の最新の取り組みと課題、販売店舗の現状に関する事例について聞き取り調査を実施した。この結果から福祉商品の販売現場には通常の商品販売現場と異なり、顧客のニーズや売れ筋商品の選定、販売企画等のマーケティング機能が不足している現状と、授産商品の開発支援にはB型事業所の現状を理解した外部の専門家とのコラボレーションのプロセスが重要な役割を果たしていることが明らかになった。

第6章では、これまでの調査で重要性が明らかになった「外部の専門家とB型事業所のコラボレーション活動」の具体的なプロセスについて2つのコラボレーションプロジェクトによる授産商品開発・販売の好事例と、1つの対象事例について詳細な訪問聞き取り調査を行い、効果的なコラボレーションプロセスの要素を分析した。特に第2章で明らかになった、多くのB型事業所が取り組んでいるものの利益につながらない授産商品の代表として雑貨商品に着目し、多様な専門家が継続的に複数のB型事業所を支援し、多くの雑貨類の開発と販売に成功しているコラボレーションプロジェクトを取り上げ、B型事業所に継続的な効果を与えることのできるコラボレーションの具体的な要件について提示した。

第7章では、第6章で提示した効果的なコラボレーションプロセスの有効性について、筆者が研究室の活動として2016年から実施してきた福学共同研究の取り組みを分析することにより検証した。具体的には、B型事業所に不足しているマーケティング機能の支援、ビジュアルデザインの支援、現場発想型のデザイン開発プロセス、アクティブラーニング型の対話を通じた部分的な支援、販売の専門家である「目利き」による評価フィードバックの活用等の効果について、アクションリサーチとして検証した結果を提示する。

第8章では、B型事業所の包括的な支援の方法と、B型事業所の成長を促し継続的な効果が期待できるインクルーシブ・コラボレーションプロセスを提案し、これらの社会的インパクトを提示する。

第9章では総括として各章の要点をまとめ、今後の課題を提示する。

本論文の構成を図1-3に示す。

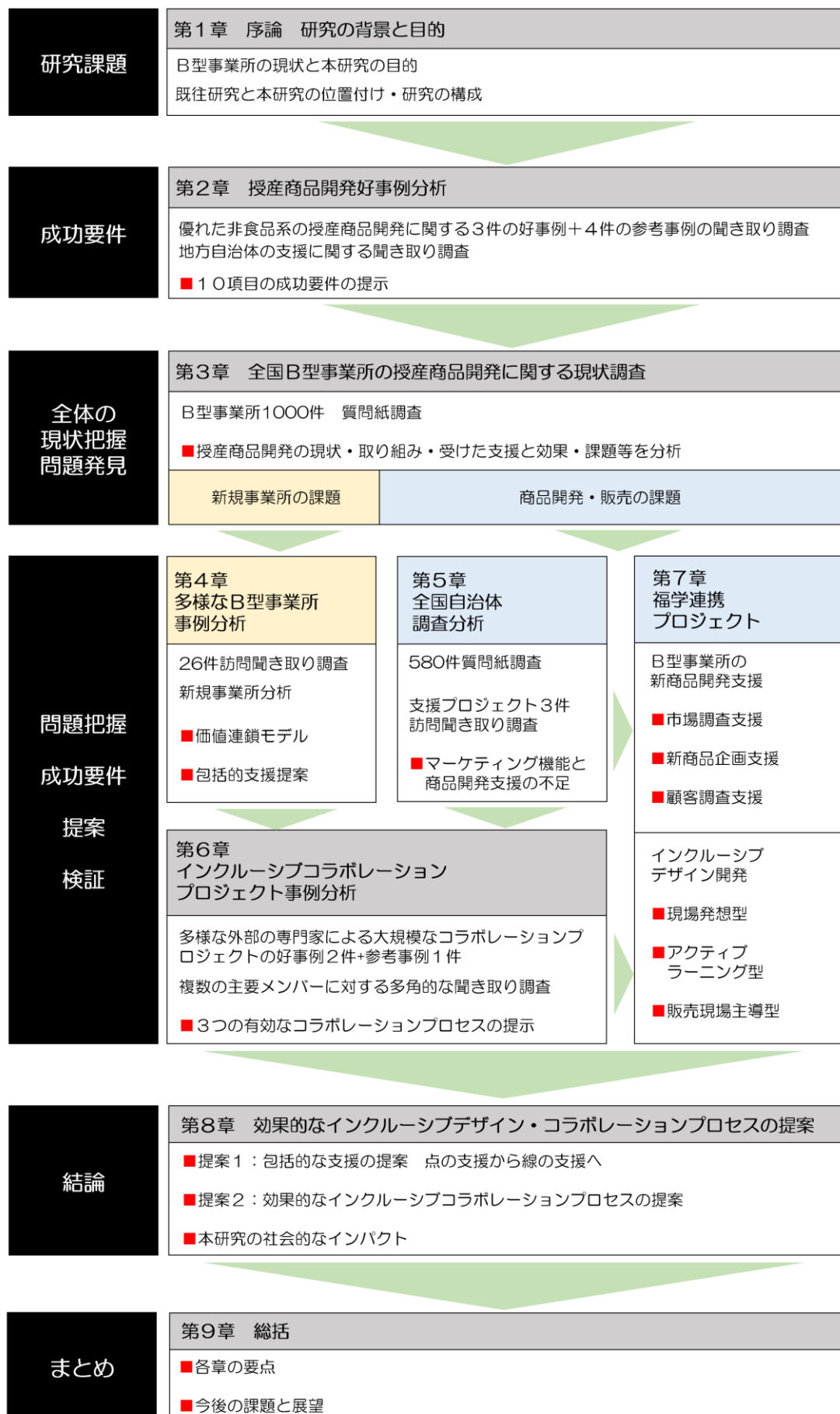


図 1-3 論文の構成

第1章 参考文献

- [1] 山中一永：図解障害者自立支援法早わかりガイド，日本実業出版社，73-78，2007
- [2] 中島隆信：障害者の経済学，東洋経済新報社，2006
- [3] 厚生労働省：平成 30 年度工賃(賃金)月額の実績について，
<https://www.mhlw.go.jp/content/12200000/000571834.pdf>，2020 年 1 月アクセス
- [4] ジュリア・カセム他編著：インクルーシブデザイン 社会の課題を解決する参加型デザイン，学芸出版社，pp.103-124，pp.155-170，pp.171-179，2014
- [5] シュレーグ, M., 藤田史郎監修：マインド・ネットワーク，プレジデント社，
pp.197-237，1992
- [6] 内閣府：障害者施策 内閣府共生社会政策，<https://www8.cao.go.jp/shougai/>，2020 年 1 月アクセス
- [7] 厚生労働省：障害者の就労支援について 平成 27 年度，
https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000091254.pdf，2015 年 12 月アクセス
- [8] 総務省統計局 完全失業率と有効求人倍率の推移 平成 27 年
http://www.stat.go.jp/naruhodo/c1data/03_02_grf.htm，2016 年 12 月アクセス
- [9] 厚生労働省：平成 30 年 障害者雇用状況の集計結果，
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_04359.html，2020 年 1 月アクセス
- [10] 厚生労働省：障害福祉サービスにおける就労支援（説明資料）平成 31 年，
https://www.soumu.go.jp/main_content/000621668.pdf，2020 年 1 月アクセス
- [11] 池田千登勢，那覇市における障害者就労移行支援事業の好事例研究，ライフデザイン学研究（12），pp.201-225，2016
- [12] 厚生労働省：平成 19 年社会福祉施設等調査結果の概況，
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/fukushi/07/kekka2-1.html>，2020 年 1 月アクセス
- [13] 厚生労働省：平成 29 年社会福祉施設等調査の概況，
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/fukushi/17/dl/kekka-kihonhyou02.pdf>，
2020 年 1 月アクセス
- [14] 小倉昌男：福祉を変える経営，日経 BP 社，2003
- [15] 厚生労働省 障害者の就労支援対策の状況 3（1）「工賃倍増 5 か年計画」による福祉的就労の底上げ，<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/service/shurou.html>，
2016 年 12 月アクセス
- [16] 厚生労働省 平成 22 年度工賃倍増 5 か年計画支援事業の実施方法等について，
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/service/dl/shurou01.pdf>，2016 年 12 月
アクセス
- [17] 厚生労働省：「工賃向上計画」の実施について 平成 25 年，
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2012/01/dl/tp0118-1-37.pdf>，2020 年 1 月アクセス
- [18] 厚生労働省：障害者の就労支援対策の状況 平成 30 年，
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/shougaihashukushi/

- service/shurou.html, 2020 年 1 月アクセス
- [19]厚生労働省：平成 18 年度工賃（賃金）月額の実績について，
<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/10/h1031-4.html>, 2020 年 1 月アクセス
- [20]厚生労働省：就労継続支援 A 型，B 型に係る報酬について（論点），
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyokushougaiihokenfukushibu-Kikakuka/0000177374.pdf>, 2017
- [21]厚生労働省：障害福祉サービス費等の報酬算定構造 2019 年 10 月改定，
<https://www.mhlw.go.jp/content/000498154.pdf>, 2020 年 8 月アクセス
- [22]厚生労働省：平成 23 年度工賃（賃金）月額の実績について，
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12200000-Shakaiengokyokushougaiihokenfukushibu/0000073656.pdf>, 2020 年 1 月アクセス
- [23]Chitose Ikeda, Yasuko Takayama, Hitoshi Kose: A Study on the Method of Product Development Management at Vocational Aid Centers, International Journal of Affective Engineering Vol.15 No.2 pp.115-123, 2016
- [24]高山靖子：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，神戸芸術工科大学博士論文，34523 乙第 18 号，2014
- [25]厚生労働省：障害者の就労支援について， https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000091254.pdf, 2015, 2000 年 1 月アクセス
- [26]東京都保険福祉局：東京都工賃アップモデル事業所調査分析報告書，2009，
<http://www.shougai-fukushi.metro.tokyo.jp/Lib/LibDspList.php?catid=088-005>, 2020 年 1 月アクセス
- [27]障害者自立支援法問題研究会：揺れる障害者自立支援法と施設・事業所(21)工賃向上への取り組みと課題，厚生福祉 5791, pp.4-10, 2011
- [28]ジュリア・カセム，ホートン・秋穂訳：「インクルーシブデザイン」という発想 排除しないプロセスのデザイン，フィルムアート社，pp.256-275, 2014
- [29]静岡県：静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議 活動報告書，pp.2-52, 2012
- [30]中尾文香：障害者への就労支援の有り方についての研究－就労継続支援 B 型事業所をフィールドとした混合研究法による考察－，風間書房，pp.183-329, 2017
- [31]Yasuko Takayama, Hitoshi Kose: How can vocational aid centers (VACs) effectively function in their activities? Comparison of design management strategies among successful cases, Kansei Engineering International Journal 12(2), pp.37-43, 2013
- [32]坂本光司&坂本光司研究室：幸せな職場のつくり方，ラグーナ出版，pp.16-284, 2014
- [33]伊藤紀幸：夢見るチョコレート工房，株式会社ウェッジ，pp.66-177, 2018
- [34]賀村研：積極的障害者雇用のススメ，株式会社 master piece, pp.43-126, 2016
- [35]影山摩子弥：なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか？，中央法規出版，pp.24-174, 2013

- [36] 須藤シンジ：意識をデザインする仕事，阪急コミュニケーションズ，pp.89-215，2014
- [37] 就労継続支援事業所における工賃・賃金の向上に向けた支援体制構築に係る調査研究 就労継続支援事業所における工賃・賃金の 向上に関する事例集 &ワークブック， <https://www.mhlw.go.jp/content/12200000/000510234.pdf>，2019，2020 年 1 月アクセス
- [38] 松下隆：付加価値創出に結びつくコラボレーションとその成立条件についての一考察，産開研論集 17，大阪府商工労働部編，pp.36-46，2005
- [39] 十川廣國他：製品イノベーションのためのコラボレーション，成城大学社会イノベーション研究 6 (1・2)，成城大学，pp.1-22，2011
- [40] 奥山哲哉，青木弘一，田中信：コラボレーション入門，日本能率協会マネジメントセンター，pp.4-53，220-223，1995
- [41] 佐々木利廣，加藤高明他：組織間コラボレーション，ナカニシヤ出版，pp.196-203，2009
- [42] 日置弘一郎，二神恭一編著：コラボレーション組織の経営学，中央経済社，pp.147-167，2008
- [43] 池田千登勢，高山靖子，古瀬敏：障害者福祉事業所におけるデザインマネジメント手法の研究，日本感性工学会論文誌，13(1)，pp.17-26，2014.
- [44] ジーン・リブマンブルーメン，ハロルド・J・レヴィット，上田惇生訳：最強集団 ホットグループ奇跡の法則，東洋経済新報社，pp.76-133，2007
- [45] 十川廣國：コラボレーションと創造的経営：多様性許容の意義，三田商学研究 53(5)，pp.1-15，2010
- [46] 松下温，岡田謙一編著：コラボレーションとコミュニケーション，共立出版，pp.1-25，1995
- [47] 一般財団法人たんぽぽの家編：ソーシャルアート 障害のある人とアートで社会を変える，学芸出版社，2016
- [48] 厚生労働省：障害者の芸術文化活動，https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/shougaishahukushi/sanka/bunka.html，2020 年 1 月アクセス
- [49] 文化庁：障害者による文化芸術活動の推進に関する法律，https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/shokan_horei/geijutsu_bunka/shogaisha_bunka_geijutsu/shogaisha_yushiki/01/pdf/r1411423_13.pdf，2020 年 1 月アクセス
- [50] 文化庁：第三回障害者文化芸術活動推進有識者会議資料 障害者による文化芸術活動の推進に関する基本的な計画（素案），https://www.mext.go.jp/kaigisiryō/2019/01/_icsFiles/afieldfile/2019/01/28/2.pdf，2020 年 1 月アクセス
- [51] 岩井康頼：「障害者アートの現在」とアール・ブリュットの動向 ―障害のある人たちの芸術表現への取り組みとその可能性―，弘前大学教育学部紀要 118，pp.67-77，2017
- [52] 山下完和：セルフポートが生まれるアトリエの日常（前掲「ソーシャルアート 障害のある人とアートで社会を変える」より），学芸出版社，pp.82-102，2016

- [53] 結城俊哉：障がい者の芸術的創造性の支援方法に関する 障がい者アートの研究 ～アウトサイダー・アート（アール・ブリュット）発見以後の障がい者アート実践の展開～，立教大学コミュニティ福祉研究所紀要 3，pp.1-18，2015
- [54] エイブルアート・カンパニー：http://www.ableartcom.jp/top.php，2020 年 1 月アクセス
- [55] フクフクプラス：https://fukufukuplus.jp/，2020 年 1 月アクセス
- [56] 谷口文保：地域福祉施設と大学のコラボレーションを通じたアートプロジェクトの企画運営と評価－えびすアートプロジェクトを事例に－，文化経済学 8-1，pp.79-89，2011
- [57] 谷口文保：福祉と創造のコラボレーションによるアートプロジェクト－連鎖型プログラムの可能性－，文化経済学 9-1，pp.56-67，2012
- [58] 谷口文保：アートプロジェクトの可能性－芸術創造と公共政策の共創－，一般財団法人九州大学出版会，pp.131-153，2019
- [59] 日本グラフィックデザイナー協会：JAGDA つながりの展覧会 Part 1 マスキングテープ，https://www.jagda.or.jp/news/4236/
- [60] 日本グラフィックデザイナー協会：JAGDA つながりの展覧会 Part 2 チャリティ・アート・タンブラー，https://www.jagda.or.jp/news/165/
- [61] 日本グラフィックデザイナー協会：JAGDA つながりの展覧会 Part 3 フレフレハンカチ，https://www.jagda.or.jp/news/67/
- [62] 伊藤幸子，太田明日香編著：こんなにかわいい雑貨本，西日本出版社，2013
- [63] やまなみ工房：http://a-yamanami.jp/about/，2020 年 1 月アクセス
- [64] やまなみ工房：ドキュメンタリー映像作品「地蔵とリビドー」，https://www.jizolibido.com/
- [65] やまなみ工房，笠谷 圭見，ロブ・ワルバース：DISTORTION，やまなみ工房，2014
- [66] みぬま福祉会：http://minuma-hukushi.com/，2020 年 1 月アクセス
- [67] 問いかけるアート編集委員会：問いかけるアート－工房集の挑戦，さわらび舎，2017
- [68] NPO 法人スウィング：http://www.swing-npo.com/intro/index.html，2020 年 1 月アクセス
- [69] 池田千登勢，高山靖子，古瀬敏：障害者福祉事業所におけるデザインマネジメント手法の研究，日本感性工学会論文誌 Vol.13 No1，pp.17-26，2014
- [70] 池田千登勢：就労継続支援 B 型事業所の自主製品開発事業と求められる支援に関する調査報告書，pp.48-54，https://researchmap.jp/g0000206010/，2017，2020 年 1 月アクセス
- [71] 池田千登勢：授産事業の経営における障害者就労支援 B 型事業所の課題と新規事業所に有効な支援に関する研究，福祉のまちづくり研究，20(3)，pp.21-32，2018
- [72] 池田千登勢：障がい福祉サービス事業所における販売環境並びに商品開発環境に関するアンケート調査報告書，https://researchmap.jp/g0000206010/，2018，2020 年 1 月アクセス
- [73] 池田千登勢：障害者就労継続支援 B 型事業所の授産商品開発・販売に関する研究－質問紙調査と訪問調査による事例分析より－，日本感性工学会論文誌，18(1)，pp.1-11，2018

[74]厚生労働省：「至福のお届け」事業概要・優秀製品・事例

<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000tl4j.html>, 2013, 2020 年 1 月アクセス

第2章 授産商品開発好事例分析による成功要件の提示

本章では、優れた授産商品の開発・販売に成功したB型事業所を全国から募集して実施されたコンペティションである「至福のお届け」の受賞事業所に対する好事例調査を実施し、その成功過程と理由を分析する。特に好事例が少ない非食品授産商品の開発に成功した3つの事例を調査対象として選定し、個々のB型事業所が主体となり、魅力的な授産商品の開発・販売を実現するために実施した具体的な取り組みと背景、効果等について詳細に聞き取り調査を実施した。市場におけるニーズの把握からデザイン、製造技術の調達、販売まで、各プロセスにおいてB型事業所がどのような取り組みを行ったのか、外部の専門家とのコラボレーションのプロセスを含め、販売実績を上げて工賃向上につなげることができるデザインマネジメントの在り方について、成功要件を提示する。

1. 調査の目的

2007年より全国的に工賃向上のための取り組みが実施されたことから、実際に授産事業の見直しや改善などの努力、地方自治体による支援の活用などを通して市場価値のある優れた授産商品を開発し、工賃向上の実績を上げたB型事業所も存在する。これらのB型事業所の好事例を調査することで、実施された具体的な工夫、デザインマネジメントの手法と効果を明らかにし、授産商品開発における成功要件を見出すことが本章の目的である。

2. 調査の内容

2.1 調査対象の選定

分析を行う好事例については、厚生労働省の工賃倍増5か年計画支援事業として2010年に行われた「至福のお届け」事業[1]に応募した94箇所の事業所から選定した。このプロジェクトに応募した事業所は、全て何らかの自主製品やサービスの開発に意欲的に取り組んだ好事例と言える。この中から優秀賞を獲得した事業所5箇所を含む、計7箇所の事業所を選定し、現地視察と関係者への聞き取り調査を行った（表2-1）。

表 2-1 調査を実施した事業所

施設名（略称） *は主に分析した事業所	そてつの森*	くわの木*	くんわの里*	よつば	アトリエ種子	八代	あすなろ学苑
授産商品	非食品	非食品	非食品	非食品	食品	食品	食品
好事例商品	ドロップス アート立体 ステッカー	神楽衣装 神楽面 玩具面、蛇胴	馬油保湿化粧 品、馬油石鹸 馬油クリーム	張子の虎 オリジナル 縫製品	パン クッキー 焼菓子	製麺経営	パン、菓子 弁当、カレー ラー油
至福のお届け	優秀賞受賞	優秀賞受賞	優秀賞受賞			優秀賞受賞	優秀賞受賞
所在地	沖縄県	島根県	熊本県	島根県	沖縄県	熊本県	神奈川県

「至福のお届け」への応募は、各都道府県の地方自治体が地域で特徴のある授産商品を開発して成功している事業所を選定して行っているため、応募事業所は基本的に全て好事例であると考えられる。全国からの応募総数は 94 件であり、授産商品は、食品が 68 件、非食品は 15 件であり、その他のサービス等が 11 件であった。優秀賞は 15 件が受賞しており、この中で非食品授産商品の受賞は 3 件のみと非常に少なかった[2]。

本研究では、まず、特に優れた開発事例が少ない非食品系授産商品で優秀賞を受賞した 3 件に着目して詳細な分析を行うこととした。

本調査で非食品商品に特に着目した理由は以下のとおりである。パンやお菓子などの食品は、比較的製造が容易で美味しい商品の作り方が確立されていて、早いサイクルでリピーターが確保でき、福祉事業所が製造しやすい商品であるといえる[3]。一方、非食品製品は差別化できるような優れた商品を開発するためにはそれだけの製造技術や設備、その製造作業に対応できる人材が必要であり、また短期間のリピート購入を前提とする商品は限られている。このことが、「至福のお届け」プロジェクトにおいて非食品を扱う事業所の応募数・優秀賞ともに少ない理由であると考えられる。このような背景より、優れた非食品を開発して販売し、利益を上げることに成功した事業所の活動には数多くの工夫や努力があったはずであると考えた。

非食品系授産商品で受賞した 3 つの事業所に加えて、それぞれの事業所と同じ地域から応募している 3 つの事業所と、特に市場の競争が厳しい地域で高品質の菓子を開発して優秀賞を受賞した事業所も追加で選定し参考事例として聞き取り調査を実施した。

さらに、非食品商品の開発で優秀賞を授賞した 3 つの事業所が所属する県（沖縄県、島根県、熊本県）の担当者に対して、行政による支援内容の聞き取り調査を行い、当該好事例の成功との関連性や影響、行政が認識している B 型事業所に対する支援の課題を確認した。

2.2 調査の方法

本調査の計画については、2009 年に実施された東京都の工賃アップモデル事業所調査分析報告書を参考にした[4]。この調査は東京都内の就労継続支援 B 型事業所及び当時まだ旧体制で運営されていた授産施設（小規模通所授産施設を含む）について、2006 年度から 2008 年度の 3 年間で工賃が向上している事業所を含め、様々な事業内容の事業所 10 か所の事例をまとめたものである。それぞれ新商品開発や新たな分野への挑戦などの積極的な営業、工程管理やマネジメントの工夫、企業や他の事業所との連携など様々な取り組みを行っていることが報告されている。しかし、高工賃を実現している事業所は企業からの受託業務や施設外清掃等の役務に力を入れており、独自の授産商品の制作などの自主事業は工賃向上に結び付かず、効率が悪いと分析されている。特に非食品系の授産商品が高工賃に結び付いている事例はない。本調査は非食品系を対象とするが、調査内容については東京都の事例調査を参考にして、事業の立ち上げや具体的に工夫した内容、利用者の強みや外部の専門家との協力体制などを中心に成功要因を探ることとした。

本調査では、前述の「至福のお届け」好事例発表会の事業所代表者の発表動画を事前に視聴して、事業所の取り組みの概要を確認した。聞き取りの方法については、聞き取り対象の

各事例の状況が異なり、実施した内容に沿って柔軟に調査するため、以下の13の質問項目に沿って半構造化インタビューを行った。質問項目については、同様の調査を先行して実施している高山の研究[5]を参考にしたが、特に商品開発技術やデザイン開発、工程等、非食品授産商品のデザインマネジメントの特徴について詳細に聞き取る内容とした。

①施設の成り立ち、②施設の規模、③事業内容、④商品の概要（特徴・強み・差別化内容）、⑤開発の経緯、⑥売上と平均工賃の推移、⑦制作技術、⑧デザイン開発、⑨主な工程、⑩人材管理の工夫、⑪販売・広告・営業の工夫、⑫今後の課題、⑬行政支援の効果

2012年4月初旬に各福祉事業所の担当者及び各県の担当者に聞き取り項目をお送りし、了解を得た後、必要なお準備をいただいた上で同年6月に実施した。現場では各工程の具体的な技術の説明、商品ラインの確認などの見学を含め、2～4時間の聞き取りを行った。

聞き取り記録は許可を得て録音し、逐次記録を行い整理し、内容を各事業所の施設長にお送りしてご確認・修正いただいた。

その後、2013年1月と4月に「その後の事業変化」、「新たな取り組みの成果」、「行政支援への要望」等についてメールによる追加ヒアリングを行った。

事例を詳しく分析し、どのようにして成功する商品の開発に至ったか、これまでの取り組みの経緯と、「市場の把握」「技術開発」、「製造工程」、「人材育成と管理」、「販売」、「広告」など、様々なプロセスを統合して成果に結びつける「デザインマネジメント」の手法について成功要因を抽出した。

なお、聞き取り調査を実施したB型事業所等の名称については、調査時に実名称表記を希望あるいは許可されたため、事前に表記内容について確認していただいた上で実名表記とした。

3. 非食品の授産商品の開発を行っている事業所の調査結果

3.1 事例1：沖縄県那覇市 ドリームワークそてつの森 「ドロップスアート」

ドリームワークそてつの森は「ドロップス技術による立体ステッカー」（以下、「そてつの森」、「ドロップスアート」と略す）を制作しているB型事業所である[6]。母体は1997年に法人化された社会福祉法人そてつの会であり、そてつの森の他にパン製造・販売を手掛けるドリームワークそてつ、軽作業や米の精米を実施するそてつの実等、複数のB型事業所を運営し、さらに就労移行事業所、相談支援事業、グループホーム等も運営している沖縄県を代表する社会福祉法人である[7]。

3.1.1 施設の成り立ちと利用者の障害種別

1981年に沖縄県で初めて設置された無認可の小規模作業所「授産所そてつ」からスタートして活動の場を広げ、1997年に「授産施設そてつ」の運営母体として「社会福祉法人 そてつの会」が設立された。長年地域に根ざした活動を続けてきたことが、新しい事業を始め

る際にも地元の理解を得やすく、利用者が安定的に確保できるという強みとなっている。法人化当初より、「利用者から納税者へ」をスローガンに、高い工賃目標を掲げ、焼きたてパンの製造販売を中心に販路拡大や新作業の導入に積極的に取り組んできた経緯がある。

設立時より一貫して知的障害者に特化して支援しており、自閉症・精神障害が複合的にみられる利用者もいるが、利用者全員が知的障害者である。法人全体としては、地域の特別支援学校から入所する若い利用者がいる一方で、長期間通所している比較的高齢の利用者もいる。障害の程度は重度から比較的軽度まで幅広い。このため、複数のB型事業所を設立し事業を多角化している。体力がなくても、障害が重度でも座ってできるチラシ折りなどの軽作業から、立ち仕事であるパンの製造、施設外役務など、一人ひとりに合った多様な仕事を用意して、作業体験を通して本人の希望を聞き、適性のあるB型事業所で働けるようにしている。本事例のそてつの森には細かい作業を得意とする自閉症のある利用者を多く配置している。

3.1.2 施設の規模

2010年度より「授産施設そてつ」は障害者自立支援法に基づく就労移行支援事業所（定員24名）と就労継続支援B型事業所の「ドリームワークそてつ（定員30名・パンの製造販売）・そてつの実（定員30名・パン以外の作業）」に移行。今回事例研究をした「ドリームワークそてつの森」は2012年度よりドロップスアートの生産施設として「そてつの実」から独立して設立された、定員20名の就労継続支援B型事業所である。3つの事業所の定員は合計104名となった。

3.1.3 施設の事業内容

パンの製造販売が主な事業で、2011年度の売上は3,117万円、全体売上の58%、利益の64%を占めている。次が成長中のドロップスアート立体ステッカーで、売上1,244万円、精米宅配サービスが453万円、請負作業が420万円である。県内各地の企業からの豊富な請け負い作業として、しまらっきょうの皮むき、飛行機の旅客用イヤフォンの消毒、観光土産セット作り、携帯電話の解体作業などがある。

3.1.4 商品の概要：特徴・強み・差別化内容

（株）吉田製作所（本社東京）が開発したドロップス技術（特許第4721963）を活用し、同社沖縄研究所の協力を得て、知的障害の利用者が中心となって製造している厚みのあるステッカーを制作している。吉田製作所にはそてつの森からパテント料を支払っており、競合他社が同じものを同じ技術で作ることはできない。デザインは地元沖縄のプロのイラストレーターとコラボレーションするなど、「企業と障害者施設とクリエイターの協同による生産活動」として特徴的な事業である

要となる樹脂盛りの作業（ドーミング）は、液状の透明ポリウレタン樹脂を複雑な形状の模様のシートの上に丸く盛り（図2-1）、そこから下絵に沿って細い針状の金属棒を使って細かい模様の上に塗り広げていく（図2-2）。この緻密な樹脂盛りの作業は集中力と熟練が必要な作業であり、自閉症のある知的障害者の特徴のひとつである「こだわり」を活か

することができるという。集中できる落ち着いた静かな作業場（図 2-3）で、図柄の隅々まで樹脂が盛られ、艶やかな厚みのある立体的なステッカーに仕上がる。従来の機械による作業では円形など単純な形の製品しかできないため製品にバリエーションがないが、この方法であればどのような図柄であっても自由にデザインし、精密に樹脂が盛られた美しいステッカーができる。

* 図 2-1～2-9 は筆者が撮影した。



図 2-1 丸く盛られた樹脂

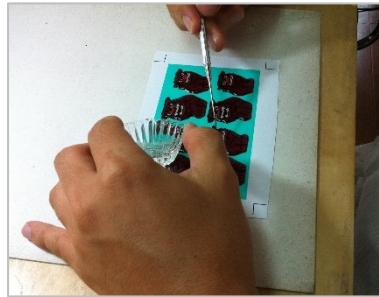


図 2-2 樹脂盛りの作業



図 2-3 落ち着ける作業場

3.1.5 開発の経緯

これまでの主力商品は「ドリームワークそてつ」の焼きたてパンであり、一日 1,200 個～1,500 個を生産し、年間売上は 3,087 万円（2010 年度）に達し、工賃水準も高く、2011 年度はパン製造担当部門の平均工賃月額 3 万円を超えている。しかし近年では売上の伸びはやや鈍っている。そのため、施設長は事業所全体の工賃向上のために新商品の開発を探っていた折、吉田製作所の研究員と偶然出会った。

吉田製作所ではかつて知的障害者を雇用しており、よく仕事ができたとという経験があったため、ドロップス技術を使ったオリジナル商品の制作を福祉事業所でできないか、検討することになった。まず、実際に障害者である自閉症の利用者と吉田製作所の作業場に行き、ドロップスアート制作の作業をしてみたところ、予想通り、うまく樹脂盛りの作業ができた。そこで、事業所と吉田製作所はドロップスの特許技術を使用する契約を結び、技術指導は研究員が協力することになった。そてつの森（製造開始当時はそてつの実の一部組織）では、吉田製作所の技術者の指導を全面的に受け、2007 年に試作を始めた。

同年、プレハブの物件を探して作業所を立ち上げ、日本財団に申請して 1,000 万円程度の支援を受け、大型プリンターや空調設備などを整え、利用者にも試作づくりに参加してもらい、商品開発を開始することとなった。きっかけは偶然の出会いであったが、作業確認、技術提携、補助金の申請、プレハブ施設の準備と、初年度に大変な行動力とスピード感を持ってこの事業を立ち上げたことがわかる。

3.1.6 売上と平均工賃の推移

2008 年度に販売をスタートしてからの年間売上額は、初年度 57 万円から 2011 年度には 1,200 万円と順調に伸びている。また、制作に関わる障害者の工賃も 2007 年度には 8,761 円で全国平均よりもかなり低水準であったが、2011 年度には 20,036 円と倍以上となり、全国平均工賃を大幅に上回っている（表 2-2）。

表 2-2 そてつの森 ドロップスアート売上と平均工賃の変化

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
売上 (万円)	0	57	114	600	1,200
平均工賃 (円)	8,761	13,214	13,212	16,949	20,036
増加率(%)	100	151	151	193	229
全国平均 工賃(円)	12,600	12,587	12,695	13,079	13,586
増加率(%)	100	100	101	104	108

2012 年度の売り上げは月 100 万円程度で変化がないが、作業に係わる利用者の方々の熟練度が上がり、歩留まりが改善した結果、利潤が増加して実質、工賃が向上しているという。

3.1.7 制作技術と利用者の障害特性

「ドロップス」とは、Doming Leal On Paintings の略。ポリウレタン樹脂を使用した、新しいドーミング（ポッティングとも言う・樹脂を盛ること）技術の名称である。

従来、ポリウレタン樹脂を盛るのは単純な丸や四角などの形状に限られているが、大量生産されてきており、珍しい技法ではない。しかし、そてつの森では、これまで大量生産が難しいとされてきた複雑な細かい形状のドーミングを、マスキングシートを使用することで可能にした。特に、細かい模様針などを使って樹脂を丁寧に盛る作業は、自閉症の利用者のこだわりと集中力がよく活かされ、高い技術を持つ利用者を育てることに成功した。長く仕事を続けている利用者では試作の制作から 6 年間継続しており、技術も熟達している。本人もこの仕事を気に入って意欲を持って取り組んでいる。この技術に興味を持った自閉症の人が自ら新規に利用を申し込む事例もあり、障害特性を活かす事業として定着している。

また、出来上がったドロップスステッカーを梱包する作業や、ステッカーのシール部分の余白をはがす作業など、単純な繰り返し作業を得意とする知的障害者が担当している。これらの作業にも部品を並べるだけの簡単な作業から、台紙と位置を合わせて綺麗にセロファンの袋に入れる技術を必要とする作業まで細かく分解されており、一人ひとりの障害特性を丁寧に理解して、作業を割り振ると共に、より高度な作業ができるように指導し、利用者の技術と意欲を育てる工夫をしている。

3.1.8 デザイン開発

デザインについては、当初、事業所の職員が考案した沖縄の琉球紅型の地模様に沖縄に生息する「やーるー（ヤモリの一種で家の守り神とされる）」を型取ったステッカー（図 2-4）がヒットした。職員はプロのデザイナーではないが、沖縄の観光客を見込んで、意図的に沖縄独特の美しい染柄と、沖縄独特のヤールーをモチーフにして成功した。試作も簡単に行うため、図柄のバリエーションも昆虫や三線など豊富に開発されている（図 2-5、2-6）。ス

テッカーは接着剤なしでも密着し、すぐにはがして貼り直すことができる。携帯電話に貼りやすいサイズになっており、ゴムのような表面形状のため、滑り止めにもなる。



図 2-4 紅型模様のやーーステッカー



図 2-5 豊富な図柄



図 2-6 三線のステッカー

その後、イベントに合わせた商品開発、プロのイラストレーターやアーティストとのコラボレーションを通して、沖縄の海の生物をモチーフにしたデザイン（図 2-7）や「ちゅらもえ」という沖縄発のオリジナルアニメキャラクター（図 2-8）など、常に観光市場を意識した「売れるデザイン」、「エンドユーザーのニーズを汲み取ったデザイン」を目指して開発している。事例として、ちゅら海水族館オリジナルステッカーのデザインをイラストレーターと開発し（図 2-9）、提案営業を積極的に行った結果、受理され水族館内に売り場 2 箇所を確保し、2013 年 1 月より販売を開始した。代表的な人気観光地の中心部に近いという地の利を活かして魅力あるお土産品として商品開発に力を入れているが、デザインについてはプロに任せっきりをしているわけではない。施設側も提案するキャラクター作りにはかなり細かく注文していることがわかった。店頭でどう見えるか、どのような客層が何を手にしているのか、現場をこまめに観察し、土産物会社の購買担当者の意見を聞くなど、地道なマーケティング努力を続けていることも、売れる商品企画をする上で不可欠の経験となっている。施設長はもし事業所が観光の中心地から離れた立地であったらタイムリーな市場の動向が掴めず、この商品の成功は難しかっただろうと考えている。



図 2-7 海の生物のシリーズ



図 2-8 ちゅらもえの図柄



図 2-9 美ら海水族館向け提案

3.1.9 主な工程

ドロップスアートステッカーの製造工程と担当者は以下のとおりである。

①商品企画（職員）、②ステッカーの図柄のグラフィックデザインデザイン（職員またはプロのデザイナー）、③シートに印刷（機械操作は職員）、④マスキング（利用者）、⑤カッティング（機械操作は職員）、⑥マスキングはがし（利用者）、⑦図柄の上に透明樹脂を盛り付けるドーミング（利用者）、⑧乾かす（利用者）、⑨バリを取る（利用者）、⑩パッケージにステッカーをセットする（利用者）、⑪検品・配送・納品（職員）、⑫営業活動、事務処理（職員）

ステッカーのデザインが変わっても、それぞれの作業工程が同じであるため、知的障害者でも混乱することなく継続的に高品質な製品を製造することに成功している。

3.1.10 人材管理の工夫

利用者の特性に合った作業を提供することが、最もモチベーションアップと品質・作業量の安定につながると考えている。樹脂を盛り付けるドーミング作業は最も難易度が高く、誰にでもできるわけではないが、パッケージにステッカーをセットする作業は重度の知的障害があっても慣れればできる。一人ひとりに合った作業を選べるように工夫している。

個人の評価については、「就労継続B型工賃評価表」を用いてフィードバックを行っている。これは一般的なもので、作業場面については、正確性・難易度・作業量・作業態度などの項目、生活場面についてはあいさつ・協調性・出勤状況・意思表示などの項目をそれぞれ5段階で評価している。半年に1回、支援方針を作り直し、現状と今後の目標などを家族と本人に知らせている。これがモチベーションアップになっている場合もある。

賃金基準はA～Fランクまであり、基本給が4,000円で日当はAランクが600円、Fランクが110円である。作業には難易度が5段階あり、工程ごとに細かく決まっている。

より高度な技術を身につける意欲がある人は、樹脂盛りまでできるようにトレーニングできるし、工賃もアップするしくみである。

3.1.11 販売・広告・営業の工夫

販売についてはこれまでも試行錯誤をしてきた。以前は事業所で通信販売も運営していたが、効果がないので中止した。オーダーメイドやアート作品にも対応していたが、手間がかかり売上は伸びないため、現在はほとんど受注していない。1年に1～2件である。

売上増加に効果があったのは、2010年に開催された沖縄インターハイでオリジナルステッカーを売ったことである。その実績から沖縄ファミリーマートがステッカーを扱ってくれるようになった。クチコミによる拡大と土産物店への積極的な営業を続けており、今では県内の取り扱い店舗数が100箇所を超える。20～30社のお土産製造会社が取引先であり、客先から何かニーズがあればこちらからデザインを提案して、商品化を進めている。

取り扱い店の店頭でステッカーを見かけて、引き合いがくることも多い。また、ちゅら海水族館など、ぜひ扱って欲しいと思う施設には、その施設のオリジナルステッカーやキャラクターをプロのイラストレーターに協力してもらい、先行開発して提案営業に行く。また、

2012 年 12 月から web ショップの「本舗おきなわ共同売店」での販売を開始し、全国から注文が受けられるようになった。今後は商品数も増やしていく予定である。また、2011 年度までは、福祉関係の研修会場やイベント会場での販売、看板や一点物の注文で売り上げを確保していたが、2012 年度からは一般取引店舗（お土産品店・ホテル等）での販売に絞り、取引先店舗を増やす努力をしている。この結果、商品がお土産として定着し、福祉的なイベントに頼らずに月 100 万円の売上を確保できるようになった。

3.1.12 今後の課題

月に 100 万円売り上げるようになったのが 2011 年からで、急速に伸びているため、顧客整理・分析がまだできていない。売れるところに売れる商品を開発できるように細かく分析していく必要がある。また、急成長のため、製造現場の生産力が間に合わなくなっている。販売量を増やすためには作業スペースを増やす必要がある。樹脂が固まるまで、ステッカーを埃のないクリーンな環境に保管することができるように施設の拡大が課題である。

3.1.13 行政支援の効果

沖縄県よりビジネスコンサルタント（中小企業診断士）の派遣を受け、2011 年 7 月～2012 年 3 月にかけて、職員 8 名と施設長、中小企業診断士のグループで 18 回にわたり、各事業別の経営分析と今後の目標、課題解決方針の策定を行った。月に 2 回のペースで毎回大量のデータ準備などの宿題があり、多忙な業務の合間に SWOT 分析や ABC 分析、様々な経営指標の数値化を行うのはかなりの負担であった。しかし、「問題点が可視化され、例えば、売上が伸びているように見えて、実は鈍化しているという事業や、顧客が偏っている現状なども明確にわかり、事業改善の具体的な計画を立てることもできて参考になった。今後も機会があればお願いしたい」と結果的には効果を実感している。

そてつの会では、さらに地域ネットワーク会議の支援も受けており、那覇市役所の健康福祉部障害福祉課、古波蔵地区の中学校長や自治会長など地域の要となるメンバーと経営コンサルタントとともに、事業内容の説明や意見交換を 4 回行っている。地域コミュニティと良い関係を築く効果があったという。

沖縄県によると、この行政支援プランに応募し、経営コンサルタント派遣を希望した施設は、2007 年度～2011 年度で合計 44 施設であるが、その効果は工賃の向上に現れているという。2007 年～2010 年に支援を受けた 37 施設の平均工賃月額額は、支援を始めた 2007 年時点では、県内の全施設の平均金額よりも 2,771 円低かった。しかし支援後の 2010 年までに 2,784 円増えており、県内平均工賃より 270 円高くなった。

県の担当者によると、これらの施設の中には小規模な事業所も多く、工賃も平均よりかなり低く、必ずしも優秀な施設が応募してきたというわけではない。それだけに、規模は小さくても施設が危機感を持って積極的に取り組めば、成果が得られると分析している。

県は今後も経営コンサルタントの派遣や研修会を継続する他、新たな支援事業として福祉施設全体の底上げと販売力強化のため、圏域ごとに産業祭りなどでまとまったブースを出店して授産製品の PR をする、セルフセンターに企業マッチングコーディネーターを配置して企業のニーズを把握し、民間企業と各就労支援事業所とのマッチングを実施し、新規取

引先の拡大を図る。そてつの森の場合は、行政支援とは関係なく企業との出会いがあり提携が実現したが、組織的に実施できるようになれば、効果は大きいと期待されている。

課題は増え続けている新規事業所である。県の平均工賃月額が思うように上がらない背景には、新規事業所の運営が難しく、非常に低工賃であることが原因になっていると県では認識している。このような事業所は運営に余裕がなく、支援プログラムに応募したり参加したりすること自体難しいことが多く、また、行政に連絡を密に取るようなこともないので何が問題なのかも把握できていない。県としては、これらの新規事業所への支援は大きな課題であり、今後、新規事業所をできる限り直接訪問して実態をヒアリングする活動をしていかなければならないと考えている。

3.2 事例2：島根県浜田市 ワークくわの木金城第2事業所 「神楽製品」

3.2.1 施設の成り立ちと利用者の障害種別

1966年、知的障害児の親のグループ「浜田地区手をつなぐ親の会」からスタートし、1972年に1万人署名を集め、1973年、社会福祉法人いわみ福祉会が設立された[8]。「ごくごく当たり前の生活を奪うことなく人としての尊厳にふさわしいサービスを」という理念のもと、障害者入所施設20箇所、就労系の多機能事業所4箇所、他にも支援サービス拠点などを次々と開所し、島根県内でも最も大規模で組織的にも強固な福祉法人となっている。授産施設であるワークくわの木金城第2事業所（以下「くわの木」）[9]は、1974年に開所した桑の木園の玩具面作りと紙布織りからスタートした。

設立時より知的障害者を中心に支援してきたが、現在は知的・精神・身体の3障害を対象にしている。法人全体としては、地域の特別支援学校から入所する若い利用者がある一方で、長期間通所している比較的高齢の利用者もいる。障害の程度は重度から比較的軽度まで幅広い。このため、複数のB型事業所を設立し、菓子製造、雑貨製造から店舗運営まで事業を多角化している。体力がなくても、障害が重度でも座ってできる紙をちぎるなどの軽作業から、技術を必要とする工芸作業、農作業、接客業務まで、一人ひとりに合った多様な仕事を用意し、作業体験を通して本人の希望を聞き、適性のあるB型事業所で働けるようにしている。本事例のくわの木は主に知的障害者が利用しているが自閉症・精神障害が複合的にみられる利用者もいる。比較的重度の知的障害で複雑な作業や集中力を要する作業ができない利用者もいるため、農作業も用意して対応している。また、正確な絵付けなどの特殊な能力を必要とする作業には、この作業が得意な自閉症のある利用者を配置している。

3.2.2 施設の規模

就労支援の事業所は、2009年、障害者自立支援法による新体系移行により再編が行われ、2013年現在「ワークくわの木熱田事業所（浜田事業所が統合済）」「ワークくわの木江津事業所」「ワークくわの木金城第1事業所」「ワークくわの木金城第2事業所」の4事業所が開所され、定員合計は175人となった。

今回の調査対象であるくわの木は、A型B型複合の多機能事業所で、A型の定員10名、B型の定員30名である。くわの木は島根県内で最も工賃水準が高く、2011年度で比較すると、平均35,074円と島根県全体の工賃平均金額15,548円の倍以上である。

3.2.3 施設の事業内容

今回調査を行ったくわの木以外の3つの事業所では、パン、洋菓子、餃子等の食品製造販売、喫茶店やレストランの運営、紙布織りなども行っている。

くわの木では、神楽衣装（図2-10）、神楽面（図2-11）、神楽舞台用の蛇胴（図2-12、2-13）蛇頭（図2-14）、玩具面（図2-15）、和紙等の制作販売の他、自然有精卵や野菜の育成販売を手がけている。企業等からの下請け軽作業は行っていない。事業全体の売上は年間約1億3,000万円である。

* 図 2-10～2-23 は筆者が撮影した。



図 2-10 神楽衣装



図 2-11 神楽面図

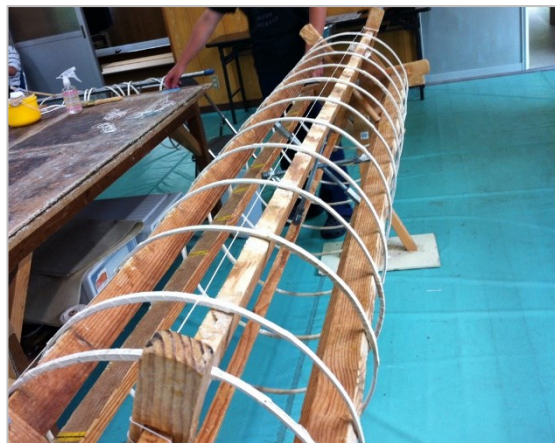


図 2-12 蛇銅の竹枠



図 2-13 蛇銅の和紙部分



図 2-14 蛇頭



図 2-15 玩具面

くわの木は、「エスク和紙の館（和紙作りと玩具面、神楽面の制作）」、「神楽工房（衣装等を制作）」、「神楽ショップ（衣装や面等を販売）」、養鶏所、畑という施設構成で成り立っている。それぞれの売上はエスク和紙の館ではお面が 1,500 万円（そのうち 300 万～400 万円が玩具面と弓矢、神楽面が 100 万円、それ以外は蛇胴、蛇頭、衣装で 1,000 万円くらい）。神楽ショップ・神楽工房の売上は 1 億円（利益率の良い金襴衣装や卸商品も扱っているた

め)、この他養鶏・野菜が 1,500 万円である。年々、玩具面の売上は下がっており、一方で神楽衣装の売上は増加してきた。

3.2.4 商品の概要：特徴・強み・差別化内容

今回好事例として調査した授産商品である神楽製品は、鳥根県で盛んな伝統芸能文化である「石見神楽」[10]の舞台で使用する豪華な金襴刺繍や染模様の各種衣装、和紙で作る神楽面、大蛇の舞で使用する和紙と竹の枠で作る蛇胴と舞手がかぶる蛇頭その他、神楽の舞台で使用する背景幕などである。この地域には「社中」と呼ばれる神楽のグループが 100 以上もある。地域特有の舞台芸術であり、独特の衣装や道具が必要なため、他の製品では代替できない。神楽の道具の制作には細分化された特殊な技術と手間が必要である。長年、専門商品を扱う老舗が制作してきたが、アイテムごとに細分化されており、例えば蛇胴屋は蛇胴だけを制作販売し、衣装も着物やかつら、面などアイテムごとに専門店が分かれており、一式揃えるためには数多くの店舗にそれぞれ発注し、小規模な老舗は少人数の家内手工業で制作するため、納品には注文から 3 年という月日がかかり、デザインも作家主体で決められ、注文する社中側からは要望を出すことはできなかった。価格も作家の言い値であった。

このような神楽製品の市場においてくわの木は新規参入であったが、しばしば社中の舞の練習現場を訪れ、対話を通して具体的なニーズを知ることができたため、伝統的な老舗が提供できない以下のようなサービスを実現して顧客を掴むことに成功した。

- ①注文から 1 年で確実に納品する（納期を 3 分の 1 に短縮）
- ②発注者のデザインの好みや注文に細かく対応できるオーダーメイド制作
- ③こちらから社中に出かけていき、観察することできめ細かいニーズを拾う、現場営業のサービス
- ④発注時に見積もりを提示して価格を明らかにする、明朗会計のしくみ
- ⑤修理などアフターサービスを請け負う。他の店で購入したものであっても修理を行う
- ⑥全ての道具（衣装一式、面、蛇胴、蛇頭、かつら、小道具、舞台の幕他）を 1 箇所ですべて注文できるワンストップサービス

3.2.5 開発の経緯

1974 年に和紙の玩具面（軽い手作りの紙のお面で、子供がお祭りなどで主に買うもの）（図 2-15）を作り始めた当時から、地域の伝統工芸品である神楽面づくりに携わることは理事長の構想にあった。利用者に「生涯関わられる職業」を持ってもらう、「地域に根差した仕事、伝統産業の担い手」になってもらう、という観点から神楽面に着目したのである。

1975 年からの 10 年間は、小規模作業所として蛇胴制作の研究、試行錯誤を細々とやっていた。その後、1989 年～1992 年にかけて蛇胴制作技術を確立し、同時に蛇頭取次販売、神楽道具の販売を開始した。蛇胴体の販売が軌道に乗り、蛇頭制作も開始した。

神楽面については、1986 年から本格的に制作を開始した。神楽衣装については、1992 年から制作を開始した。高度な技術が必要な金襴衣装であるが、浜田市の神楽衣装の老舗が高齢化により廃業しそうになったため、技術指導に協力していただけることになった。1 年間

指導を受けて、本格的な金襴刺繍（図 2-16）の衣装が製作できるようになり、軌道に乗っていった。

和紙づくりについては、浜田市の西に位置する三隅町の石州和紙（ユネスコの無形文化財）を使っていた。これは京都などの文化財の補修に使っている和紙で、特に石州和紙から出る屑の和紙が、蛇胴（神楽で使用する大きな蛇の胴体部分）に適した強い和紙であったため、これを購入して制作していた。

しかし作り手の高齢化もあり、和紙の値段が高騰した。困っていたところに三隅町で 10 年間和紙すきを研修していた職人が 2007 年にたまたま事業所を見学に来て、エスク和紙の館で責任者として働いてくれることになり、こうぞの栽培から和紙づくり（図 2-17）まで技術指導を担当している。



図 2-16 衣装の金襴刺繍



図 2-17 こうぞを栽培して制作した手すき和紙

どちらも、高齢化による技術の伝承が難しい中、障害者の授産施設に技術を伝えれば、工芸として生き残ることができるという視点で協力してくれる人材がいた事が要因となっている。結果的に「利用者が生涯関われる職業」「地域に根差した仕事、伝統産業の担い手」という長年の夢が実現した。

3.2.6 売上と平均工賃の推移

1998 年度の売上は 6,000 万円である。同年神楽ショップを設立してからは、毎年 7,000 万円、8,000 万円と増えていった。2004 年度は 1 億 396 万円、2005 年度は 1 億 872 万円と空前の売上が記録されたが、これは平成の大合併前に伝統芸能に予算がつき、国や県の補助金事業も多く、神楽団も補助金をとりやすかったことが原因である。また、神楽ブーム、神楽振興策にあやかり、神楽団が貯めていた自己財源を思い切って使用したことも要因である。2006 年度以降は安定した売上推移である。

目標工賃は 34,005 円に設定している。目標工賃を上げていないのは、くわの木では利用者の能力が向上した場合、B 型事業所から A 型事業所に移行してキャリアアップすることを推進しているからである。稼ぎ頭で工賃が高い B 型事業所の利用者が A 型事業所に移行す

ると、その都度 B 型事業所の平均工賃は下がることになる。このことを考慮して、目標工賃はある程度の金額以上には設定できない。

それでもくわの木の平均工賃が上がっている要因については、以下の 3 点が考えられる。

①パート職員の自己都合による退職が生じた際に一般健常者補充よりも障害者の福祉就労を拡充したこと。

②農業との複合経営を本格化させたこと。

③売れ筋商品の蛇頭製作の生産を復活させ、自主生産化および販売促進を図ったこと。

くわの木の神楽製品の売り上げの推移と平均工賃の推移をまとめ、全国平均工賃と比較した（表 2-3）。全国平均よりも伸びが顕著であり、国の目標工賃を大きく上回っている。

表 2-3 くわの木 神楽製品売上と平均工賃の変化

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
売上 (万円)	8664	9365	8733	8733	9440
平均工賃 (円)	29,920	28,744	30,744	33,365	35,074
増加率(%)	100	96	103	112	117
全国平均 工賃(円)	12,600	12,587	12,695	13,079	13,586
増加率(%)	100	100	101	104	108

*売上は神楽ショップと神楽工房の売上合計額。

3.2.7 制作技術と利用者の障害特性

神楽製品の制作にはそれぞれ多くの工程があり、制作技術の習得には長い年月がかかった。例えば蛇腹の制作には独特の工程が必要であり、事業所では 10 年もの歳月をかけて試行錯誤しながら制作技術を習得している。大蛇退治の舞は石見神楽のクライマックスで必ず舞われる演目で、蛇頭をすっぽりかぶった舞手が 18m にも及ぶ長い蛇腹状のチューブを取り回しながら、5～8 人も登場し、自分の身体を見せることなく激しく立ち回る演目である。このため、蛇腹は丈夫でなくてはならず、和紙の貼り方、枠組みとのつなげ方、塗料のコーティングなど、全ての工程がうまくできなければ完成しない。補修技術も随時必要となる。蛇頭は演者がすっぽり頭にかぶるタイプの面であり、和紙を張り重ねる造形から、塗装、毛の植え付けまで、熟練した手作業が必要である。このような作業はこつこつと同じ作業を続けて熟練していくことのできる知的障害者が担当しており、1つ 21 万円以上の価格で販売している。面の絵付けについては、特に高度な技術が必要であるが、自閉症のある利用者が熟練して長期にわたり誇りを持って担当している。

和紙作りに関しては、専門の人材が転職して施設の職員となったことで、一気にこうぞ作りから紙漉き、面作りまで総合的に取り組むようになり、職員と利用者の技術が向上した。面作りに欠かせない強い和紙を手作りできることでコストも下がり、こうぞ作りという農作業も発生したことで利用者にとって作業の多様化も実現した。重度の知的障害がある利

用者の中には机にじっと向かって作業をすることが困難な者も多くいるため、外に出て農作業ができることは適切な作業の確保という意味で効果的である。

神楽衣装作りについては、衣装の老舗が後継者不足で廃業したことを知り、職人に伝統技法の伝承のためにくわの木にノウハウを教えていただくことを申し出て、了承されたという経緯がある。一流の技術を1年間かけて丁寧に教えていただき、従来の工芸品に引けをとらない品質で各種の衣装を制作することが可能となった。染め、刺繍、特に立体的な龍や虎などの生き物を金糸や銀糸で衣装につけていく技術などを習得し、利用者は分業制で協力して豪華な衣装を仕上げている。金襴打掛衣装は1着 7~15Kg にもなり、価格的には100万~200万円を超えるものもある。衣装制作や刺繍については、単純な作業から高度な技術が必要とする作業まであり、手芸が好きな女性の知的障害者や精神障害者が担当し、技術を向上させてB型からA型へ昇格を実現する利用者もいる。

3.2.8 デザイン開発

絵柄や色彩のデザインは職員が担当している。もともと絵師などではなくても、石見神楽をよく研究し、様々な社中に入入りして衣装や道具に対するニーズを聞き取り、演目の内容などを理解することで、オリジナリティがあり、迫力のある図柄を考案できるようになった。

蛇頭などは現時点では老舗の作家がデザインしたものよりも価格が低く、並べるとデザインの的に何か足りないと感じることもあると担当職員は感じているが、今後、さらに磨きをかけて引けをとらない製品にしていくという目標を持って取り組んでいる。

3.2.9 主な工程

玩具面については和紙貼り、胡粉塗り、絵付け、土産物の弓作りなどが主な行程である。神楽衣装については、布の染め、衣装の仕立て、金襴刺繍、蛇胴・蛇頭制作などにそれぞれ多くの工程がある。例えば蛇胴だけでも多くの工程がある。竹枠作り、紙貼り（図 2-18）、絵付け、コーティング、糸留め（図 2-19）など。直径 40cm、長さ 16~18m にもなる提灯状の胴体を9分割して作る。

この他、出来上がった商品の荷造り、事業所主催の神楽イベントでの接客、神楽ショップでの茶屋の接客など。この他にこうぞ作りの農作業と面の材料になる和紙すきがある。

玩具面の絵付けは高い技能が必要であり自閉症の利用者が担当している。職員でもできない高度な技術である。

神楽面は石膏の型に石見の和紙を糊で 20 枚以上重ね張りして胡粉を塗り（図 2-20）、彩色し、毛を植えて仕上げる。それぞれの工程に熟練技術が必要である。制作現場は静かで分業の個人ワークに集中できる環境である（図 2-21）。



図 2-18 蛇胴の和紙貼り作業



図 2-19 蛇胴の糸留め作業



図 2-20 和紙を張り重ねて作る神楽面



図 2-21 個人作業の静かな環境

作業の難易度については、衣装の中で一番難しい金欄刺繍や、複数の作業工程をこなせて、定期的にきちんと通所できる利用者は B 型事業所から労働契約を結ぶ A 型事業所に昇格し、賃金が増える。中程度の難易度の刺繍や玩具面作成などの作業は B 型利用者が行っている。

3.2.10 人材管理の工夫

人材管理には仕事に対する意欲を高めることが重要である。地域の重要な伝統文化を守るという気持ちが利用者にも職員にもある。石見神楽はこの地域の人にとっては子供のころから馴染み深く、愛着のある文化である。この文化を下支えしているという自負と自信が、根気強く取り組まなくてはならない工芸作業を支えており、利用者のモチベーションを保っている。

特に、いわみ福祉会では毎年神楽の公演を行うイベントを開催しており、顧客である社中を招き、事業所の利用者が作った衣装を演目の中で着ていただく。自分が作った衣装が実際の神楽の舞で使われるところを見ることが、利用者は非常に喜び、満足感につながっている。ここで利用者が直接、イベントに訪れたお客様に接客を行うことで地域の人にもこの事業所の利用者と活動を知っていただく機会になっている。

人材については多様な作業と豊富な注文を支えるため、地域の主婦を中心にパートタイムメンバーを組織しており、利用者と同じ場所で一緒に作業することで、技術の習得や伝承が可能になっている（図 2-22）。高度な技術を必要とする刺繍（図 2-23）も習得し、利用者を指導する役割も果たしている。また、利用者にはできない作業があってもパートタイムメンバーによって補完されるため、完成度の高い商品を安定して供給できる。



図 2-22 利用者と一緒に作業するパートタイムメンバー



図 2-23 高度な刺繍の作業や指導も担当する

パートタイムメンバーは、近隣に住む主婦が中心となっている。家庭の状況に合わせて月 80 時間以内、120 時間以内、120～160 時間の 3 段階のパートと、自宅で働ける内職の 4 種類の労働スタイルを用意し、ひとりひとりのペースに合わせたパート労働ができるしくみを作り、安定的な作業力を確保している。

作業には多様な工程があるため、障害の重さや利用者の特徴に合わせた作業を提供することができる。また、技術レベルもやる気があれば向上させることができるので、B 型事業所の利用者をモニタリングし、技術が上がると A 型事業所へ移行できるようなしくみにしている。移行後、最初無理がある場合は除外申請をして最低賃金の 7 割、または 8 割からスタートし、慣れて作業効率や技術がアップしたら 10 割にするということも可能である。

利用者への報酬は取り組む作業の難易度により 5 段階の日給システムになっている。半年に 1 回工賃支給評価表を作成し、職員と相互に話し合い、目標設定などを行う。

事業所では工賃の向上を常に目指しているが、利用者は知的障害者が中心であるため、あまりモチベーションに繋がっていない人も多い。むしろ、工賃が上がっても金銭の使い方や価値がわからない利用者も多く、人材管理という意味では経済意識や金銭の利用に関する教育も課題である。

3.2.11 販売・広告・営業の工夫

職員が地域の社中の練習会に頻繁に出入りしてニーズを聞き、カタログを配布している。また、前述のように神楽ショップで夏祭りというイベントを開催し、社中を招待して舞を披露してもらう場を作っている。これも営業の一環になっている。一般の人にはチケット販売しており、利用者が接客を担当している。

蛇胴を購入した顧客には蛇頭のセール情報を送付するなど、販売アイテムの拡大にも努力している。

まだ付き合いのない社中も職員が営業にまわり、新規取引を増やすとともに、各社中が困っていることや、それぞれの演者の好みなど細かいニーズを吸い上げている。最初は衣装の修理を気軽に請け負うことで、次に新しい衣装を作る時に受注につながることも多い。職員の熱意ある営業が支えとなっている。

また、神楽ショップには老舗の作家の蛇頭なども店頭に置いて委託販売を行っている。老舗との良い関係を築く工夫も重要である。

3.2.12 今後の課題

玩具面については、作業は簡単で利用者にとって取り組みやすい商品であるが、地域の子どもが減少しているため、全体の売上が減っている。利用者の作業を神楽製品づくりによりシフトしていく必要があるが、神楽製品の制作作業はやや難しい工程が多く、簡単な作業工程が不足している現状がある。このため、農作業も確保するように努力している。

また、神楽製品も今制作しているアイテムだけではこれ以上の売上の伸びは望めないの、自作アイテムを増やす必要がある。例えば、現在自作せずに卸し販売をしている各種のかつら（3万～12万円）を自作することを計画しており、制作工程などを検討中である。

さらに、この地域の神楽製品だけでなく、これまでに培った技術を使い、地域外の需要に対応していくことも考えている。例えば、京都のお祭りの衣装や刺繍を受注するなど、地域外からの受注を検討している。

3.2.13 行政支援の効果

この事業所では工賃倍増 5 か年計画による行政の支援は特に受けていない。自助努力でここまで事業を発展させ、工賃を向上させてきた。

島根県では、工賃倍増計画では支援を希望して応募してきた事業所に対して経営コンサルタントの派遣、各種研修会などを行ってきた。5年間で県全体の工賃が22.8%の伸びであったところ、補助事業を取り入れた事業所の工賃の伸びは81.2%と大幅に向上した。県全体でも全国で平均工賃金額が2006年で22位だったところ、2010年では7位に上昇した。県の担当者によれば、行政支援に応募してきた事業所は、職員や責任者の意識が高く、改善意欲が高いという。事業所の規模にかかわらず、このような積極的な事業所には支援と努力の効果が現れていると分析している。一方、応募してこない事業所は支援することができない。この点は大きな課題であり、今回の工賃倍増計画の一貫として立ち上げた障害者就労事業振興センターを活用し、島根県内全ての事業所を直接訪問して現場の職員にヒアリングを行い、ニーズを吸い上げる計画である。

いわみ福祉会は歴史も長く、規模も県内最大級である。新商品開発や工賃向上、経営にも高い意識を持っており、金城第二事業所は県内でもトップの平均工賃金額である。2011年度実績では工賃倍増 5 か年計画の目標金額（3万円）を大きく上回った。「至福のお届け」への応募は、非食品で優れた製品を作っている事業所であり、応募手続きや東京で実施するプレゼンテーションなどの作業にも耐えられる職員規模があるということで選定された経緯がある。

3.3 事例3：熊本県阿蘇市 阿蘇くんわの里「馬油保湿化粧品」

3.3.1 施設の成り立ちと利用者の障害種別

1977年に設立された「社会福祉法人治誠会 阿蘇くんわの里」は知的障害者の入所施設・授産施設として設立された。設立から30年経過し、入所者の高齢化が進んでいるため利用者の年齢幅が広がっている。2012年、くんわの里は知的障害者を中心に対応する大規模福祉法人「やまなみ会」[11]に譲渡された。「共に支え、ともに生きる」を理念として運営されている。

設立時より知的障害者を中心に支援してきたが、法人全体としては身体障害者を主な対象者とした福祉工場を設立するなどを経て、現在は知的・精神・身体 の3障害を対象にしている。地域の特別支援学校から入所する若い利用者がある一方で、長期間通所している比較的高齢の利用者もいる。障害の程度は重度から比較的軽度まで幅広い。このため、複数のB型事業所を設立し、裁縫、コーヒー豆焙煎から清掃などの施設外役務、化粧品など自主製品製造まで事業を多角化している。一人ひとりに合った多様な仕事を用意し、作業体験を通して体験本人の希望を聞き、適性のあるB型事業所で働けるようにしている。本事例のくんわの里は主に知的障害者が利用しているが自閉症・精神障害が複合的にみられる利用者もいる。

3.3.2 施設の規模

くんわの里は、就労移行支援事業（定員10名）、生活訓練事業（定員10名）、生活介護事業（定員25名）であり、本事例の就労継続支援B型事業所は定員29名である。この他、入所支援事業（定員40名）、福祉工場のくんわ技研（畳の制作、車の部品の下請け作業等）、グループホーム7箇所（定員46名）、その他、地域生活支援センター運営など行っている大規模な多機能福祉事業所である。

3.3.3 施設の事業内容

熊本は馬肉の産地であり、良質な馬油が入手できる。くんわの里では馬油を原料にした手作りの馬油石鹸（図2-24）、馬油クリーム（図2-25）、本事例で取り上げる馬油保湿化粧品を作っている[12]。このほか、古タイヤのチップを使ったりサイクルマット、チャイルドマットの製造販売も行っている。軽作業としてはリサイクル雑巾他の請負作業やきくらの加工などを行っている。



図 2-24 馬油石鹸 (くんわの里より提供)



図 2-25 馬油クリーム (筆者が撮影)

3.3.4 商品の概要：特徴・強み・差別化内容

馬油保湿化粧品のと潤精は、純粋無臭で非加熱の馬油オイルであり、世界中で唯一の存在である。競合他社のオイルは馬油独特の匂いを高圧蒸気で飛ばしたり、大量の香料を添加したりしている。しかしと潤精は特許技術を使用しているため、オイルの成分を破壊せずに低温・無臭で抽出することができる。この特許技術に守られているため、と潤精は他社には真似ができない。製造には機械を導入することより、一部の操作を除いて利用者の誰にでもできる簡単な作業で商品づくりができることも特徴である。

熊本のアスは馬の産地であり、材料となる良質の馬肉の脂身が新鮮な状態で入手できることも高品質な商品を支える強みとなっている。「アス」という地名により馬油のブランドとしてのイメージも高い。特許技術と地の利を活かしたことがこの商品の強みである。

3.3.5 開発の経緯

下請け作業脱却のため、30 年前に畳製造を始めたが、最近の住宅事情の変化で市場が縮小している。景気悪化によって福祉工場の作業主体を占めていたアルミ部門の売上も急激に落ち込んだ。事業再編の結果、比較的高い工賃を支払える畳製造を A 型の主力作業としたため、B 型の柱として新規自主製品開発が緊急課題になった。

そこで思いついたのがアスの特産である馬肉の脂身を使った馬油化粧品だった。馬油は各種の許認可が必要な医薬部外品であるため、開発当初は熊本市内の化粧品会社に協力していただき、職員と利用者を半年間派遣し、馬油石鹸と馬油クリームの作り方を習得し、職員たちが関わった製品を、まずは OEM としてくんわの里が仕入れ、アスクんわの里「馬油シリーズ」として、販売事業開始製造・販売を開始した。しかし、アスには馬油化粧品の競合商品が数多いため、くんわの里ではもっと品質の良い、他に例のないオリジナルの馬油オイルを製造したいと考えた。

馬油には特有の匂いがあることから、既存商品では強い香料を加えるか、加熱して匂いを飛ばしているかどうかであった。非加熱で馬油の成分を損なわず、しかも無臭の状態オイルを抽出加工する技術はないか、職業指導担当の職員が中心となり、各種の論文を読み込んだ結果、鳥取大学農学部が発明した「動物油脂の製造及び製造装置」という特許にたどり

着いた。真空で加圧し、加水・加熱せずに無臭のオイルを抽出する技術である。担当職員は鳥取大学を訪れ、知的財産部門と協議し、油脂抽出の特許技術の提携先となった。法人の予算から 600 万円かけて設備を整え、開発の指導を受けながら純粋無臭馬油オイルの製造を開始した。1 年かけて試作を繰り返し、純粋無臭馬油オイルを完成させ、2008 年から販売を開始した[13][14][15]。

3.3.6 売上と平均工賃の推移

完全無臭の純粋馬油の販売を開始してから、地元の店舗を中心に順調に売上を伸ばしている。品質面の評価は高いので自信を持っているが、現在の設備の生産量にも販路にも限界があり、今後の売上は横ばいの見通しである。商品の付加価値としてさらに高機能な化粧品を開発しないと全国で大規模な販売は見込めない。しかし 2007 年度当初、全国平均よりも低水準だった平均工賃は文字通り倍増し、工賃倍増計画の最終目標にはまだ及ばないが、全国平均工賃を大きく上回っている（表 2-4）。

表 2-4 くんの里 馬油保湿化粧品 売上と平均工賃の変化

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
売上 (万円)	0	400	600	800	1100
平均工賃 (円)	8,000	10,600	13,896	16,887	17,091
増加率(%)	100	133	174	211	214
全国平均 工賃(円)	12,600	12,587	12,695	13,079	13,586
増加率(%)	100	100	101	104	108

3.3.7 制作技術と利用者の障害特性

特許技術による製造方法で良質な馬の脂を専用の装置（プレス機・真空容器・冷却トラップ・真空ポンプ の 4 機と密閉ラッピング装置）を使用して製造する（図 2-26、2-27、2-28）。機械の設定などは職員が行う。利用者が行うのは材料の計測、移動、梱包など簡単な軽作業が主体であり、特に高度な熟練技術等はいらない。このため、幅広い特性のある障害者が誰でもすぐに担当できる。しかし、飽きてしまうこともあるため、きくらげの分別など簡単な軽作業も取り入れて交代で担当できるように工夫している。

* 図 2-24～2-26 は筆者が撮影した。



図 2-26 良質な馬の脂



図 2-27 油を圧搾するプレス機



図 2-28 真空容器

3.3.8 デザイン開発

高品質な馬油であるが、販売開始当時の名称は「くんわオイル」で、パッケージもカジュアルなイメージのイラストであり、高級感や高品質感がうまく伝わらなかった（図 2-29）。そこで熊本県のデザイン事業の補助を受け、プロのデザイナーによりパッケージデザインを新しくした。高級化粧品イメージで「馬」の文字をあしらったマーク、上品な柄模様の馬のイラスト等、他社のどの馬油製品と比較しても負けない高級感を表現できた。容器も酸化・劣化せずに最後まで使えるものに変え、箱を密閉するシーリングもして品質の良さを伝えた。同時に商品名も化粧品らしく「和潤精」と改め、ブランド力を高めた（図 2-30）。

* 図 2-29、2-30 はくんわの里より提供された。



図 2-29 くんわオイルのパッケージとホームページの価格表示



図 2-30 和潤精のパッケージとホームページの価格表示

3.3.9 主な工程

材料を機械に入れる、プロセスごとの材料等の移動、完成品の箱詰め、密封、発送のための梱包など、ほとんどの作業を利用者が担当している。どの作業もプロセスごとに分割して、

材料の軽量、材料の装置への投入、完成品の運搬など単純な内容にしているので慣れれば誰にでもできるようにしている。

高圧をかけるなど危険性のある操作は職員が担当している。伝票や営業などの事務処理も職員が行っている。

3.3.10 人材管理の工夫

全体としては、工賃アップは利用者のモチベーションにつながっている。高齢の人などは、それほどでもないが、若い利用者は特に、工賃が上がることを望んでいる。また、もっと上のレベルの作業がしたい、と言う意欲が高い人は、A 型事業所へ移行して契約を結び時給で支払うようにしている。A 型事業所では時給 643 円から 730 円もらっている人もいる。作業内容が難しい人は工賃が高くなるようにして、モチベーションが上がるように工夫している。

この事業所では、利用者の工賃に対する興味は高い。できるだけ高い工賃を払うということとは大事だと感じている。自立支援法が施行されてから、グループホームの入居者は家賃と食費で 1 か月に 45,000 円支出があり、施設入所の人でも 4 万円くらいかかる。しかし、年金 66,000 円（2 級）、83,000 円（1 級）なので、それだけでは生活ができない。病気の時に治療費が払えなかったりするので、その分を工賃で補うという考え方で運営している。

利用者の職能については個別に年 1 回、作業の評価をしているが、これとは別に半年に 1 度のボーナスについても、1 回ごとに作業の評価を行っている。ボーナスの総額は売上に応じて出している。通常から作業の難易度に応じた工賃を支払うということは実施しているが、評価自体は作業量ではなく、情意評価（やる気、意欲、協調性）が主体である。現場の職員が日々の作業の中でチェックしている。しかし、授産施設だったところからの流れで、利用者にあまり差をつけないという伝統があり、同じ難易度の作業をしている人同士ではそれほど工賃の差は出ないようにしている。

3.3.11 販売・広告・営業の工夫

地元ホテルや土産物店 70 店に委託販売。巡回して補給している。この他、複数の web ショップ、都内の熊本県のアンテナショップ、地元の産物の見本市やイベントに出品している。品質の良さでリピーターを獲得しているが、大幅な伸びは見込めていない。現在の設備では生産量にも限界があるため、これ以上の売り上げ増加は困難である。

製品開発についてはメジャーな広告はできないが、2009 年には下記のような受賞と、広報効果があり、関西から注文が来た。

- ①2010 年：日本財団の真心絶品認証制度で認定
- ②2010 年：至福のお届けプロジェクトで優秀賞受賞
- ③2009 年：第 4 回日刊工業新聞社主催 “モノづくり連携大賞” 特別賞受賞
- ④2009 年：NHK 熊本クマロクでくんわオイルについて放映
- ⑤2009 年：熊本新聞に掲載
- ⑥2008 年：東京国際フォーラムイノベーションジャパン 2009 に参加

3.3.12 今後の課題

和潤精の品質には自信がある。特許に守られているので競合もいない。リピーターもいるので、今の規模なら続けていけるが、もっと売上を上げるためには生産量と販売量を伸ばす必要がある。この点、自社開発販売には壁があり、「化粧品販売許可」を取る必要がある。これまでは薬剤師がいないことから取得できず、市場拡大のネックであり、独自の広告を打つことも難しかった。このため、くんわの里自社ではなく、お願いしている化粧品会社（株式会社村善）の名前で行わなければならなかった。

しかし、法人がやまなみ会になってから、役員の中に薬剤師がいることがわかり、化粧品販売の許可を取得し、オリジナル商品としてくんわの里から販売できる見通しが立った。くんわの里の名前だけで製造販売ができるようになると、これまでは断らざるをえなかった他企業とのコラボレーションが可能になる。その結果、品質向上や他企業のアイデアを取り入れた新商品開発につながる可能性が広がる。今後の販売量増加を見込み、工場の設備も申請する予定である。

市場については、中国や韓国からの観光客などに人気があるので、今後はアジアへの海外進出も考えている。

より品質の良いオイル、香料なども研究して高級品を開発し、将来的には、もっとしっかりした商品づくりをして、A型事業所でも生産・販売して賃金を支払えるくらいの目玉商品にしたいと考えている。

3.3.13 行政支援の効果

くんわの里は工賃倍増モデル事業に応募し、リサイクル雑巾のパッケージのロゴ制作に200万円の助成金を充てたが、タイミングも悪く、費用もかかり、事業所側の作業も大変だったにもかかわらず、あまり効果がなかったと感じている。

これとは別に、くんわの里はデザイン事業の補助金にも応募し、前述のように和潤精のギフト用のパッケージデザインを一新した。この結果、商品に高級感が出て、販売効果が上がった。バレンタインやホワイトデ用に綺麗なパッケージに入れて販売したところ、1日で8万円くらい売り上げたこともあり、パッケージデザインの支援については実質的な効果があった。

熊本県では、工賃アップモデル事業として2007年度に6施設、2008年度に4施設を選び、経営コンサルタントの派遣を行った。施設側の負担が大きかったが、従業員一人ひとりに聞き取りするなど現状について考えるきっかけになったことは重要であると県は認識している。実際に参加した事業所では工賃が上がっている。しかし県全体としては新規の事業所数が増えていることもあり、底上げの必要性を感じている。課題は販売力の向上である。これまでまごころ逸品ネットという授産商品の通信販売サイトを立ち上げたが、集客力がなく効果が薄いため、商工会連合会で運営しているwebショップと連動する形での販売強化を計画している。また、民間企業と協力して実店舗を開き、様々な施設の授産商品の販売を始めたところである。県としては、この福祉ショップを長期的に育てていきたいと考えている。この他、効果があった支援策は緊急雇用対策事業である。6か月の期限で9箇所の施

設が販売支援要員（営業）または新商品開発要員を新たに雇用し、それぞれ一定の効果を上げている。

今後は経営コンサルタントの個別派遣などは行わず、門戸を広くした研修会や販売支援事業に力を入れていく予定である。

4. 考察

4.1 成功要因に関する考察

4.1.1 B型事業所の成功の定義

「至福のお届け」での優秀賞受賞だけではB型事業所の成功とは言えないが、3つの事業所とも、市場で受け入れられる魅力的な商品を開発・販売して利益を得て、利用者の工賃を全国平均工賃の推移よりも向上させることに成功した（図2-31）。

福祉事業所は工賃の向上に対してある矛盾を抱えている。利用者が作業をするうちに能力が上がれば、いずれはB型事業所からA型事業所へ、そして施設から一般就労へと移行することになり、結果的に一般就労が難しい利用者が事業所にとどまることになるという構造である。能力の高い利用者が抜ければ事業所の平均工賃は下がってしまう。しかし工賃が上がるからといって能力の高い利用者を抱え込むわけにはいかない。B型事業所の利用者全員が金銭的報酬や売上向上に興味があるわけでもない。そのような事情がある中での「成功」とは、本来、平均工賃の向上だけでは測れない。福祉事業所にとって何が成功なのかということは単純ではない。

しかし、あえて本章では、事業所の成功の定義を「事業所全体として商品の売り上げ（利益）が増え、平均工賃も向上している」とし、成功の要因とそのプロセスを分析する。

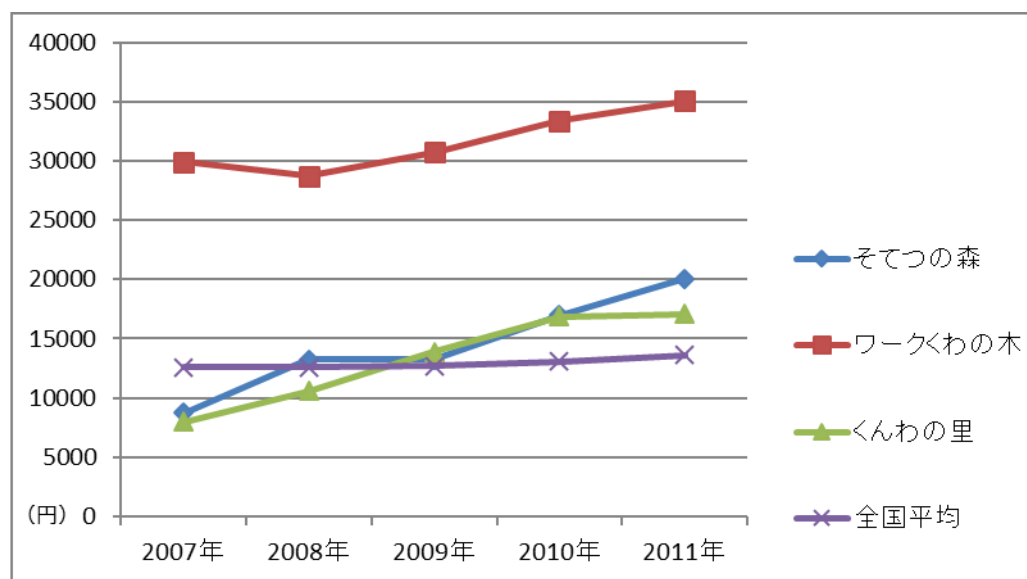


図 2-31 各事業所の平均工賃月額推移

4.1.2 3つの事業所の成功要因の分析

3つの好事例について、授産商品の開発プロセス全体を俯瞰するため、それぞれのデザインマネジメントの構造をそれぞれ図 2-30～2-32 に表した。太枠は主要な関係者である。

図の左側は商品を開発するために活用した外部のリソース、中央は事業所内部の人的リソースとビジョン、右側は販路と顧客である。それぞれが提供した価値、役割、行動等について特徴をまとめた。下線太文字部分は特に成功に影響した事柄である。

(1) そてつの森の成功要因

そてつの森の授産商品（ドロップスアートステッカー）の開発におけるデザインマネジメントの成功要因は、外部の専門家の力を活用し、同時に内部の利用者の特性を十分に活かしたことである。商品の付加価値を企業の特許技術を活用し、かつ、その緻密な作業を必要とする制作工程がそてつの森の自閉症の利用者の特性に合っていた。この2点が他との競合を避けられた主な強みである。また、日本財団の助成金に応募し、製造に必要な機械の購入資金に充てた。さらに、地元のイラストレーターの協力を得て、ロイヤリティ契約を結ぶことにより大きな予算を使わずにプロのグラフィックデザインを利用してオリジナルデザインの商品を作成して積極的な提案営業を行い、美ら海水族館等の大型の顧客を得ることができた。

施設長と職員は事業所の立地が那覇市の中心地の近隣であることを活かし、自ら販売店舗に頻繁に出向き、ターゲット顧客を観察し、競合商品の分析をすることにより、売れる商品コンセプトを判断できる「目利きの力」をつけた。早くから福祉関係の販路からの脱却を目指し一般市場での適正価格による販売を目標に掲げ、提案営業により実現した。

さらに、販売が伸びているタイミングで経営コンサルタントの派遣を活用し、ビジネスマネジメントの具体的な手法を学び、多くの福祉事業所が苦手とする販売状況の分析、適切な価格設定の仕方、コストと収益構造の把握などの正確な管理が可能になった。

さらに、緻密な作業の内容を知った自閉症の障害者が自らそてつの森への入所を希望してくるようになるなど、商品販売による収益だけでなく、事業所として重要な利用者の獲得にもつながった。そてつの森の施設長が優れたリーダーシップを発揮してこれらの商品開発プロセス全体をコーディネートしていることも特徴である（図 2-32）。

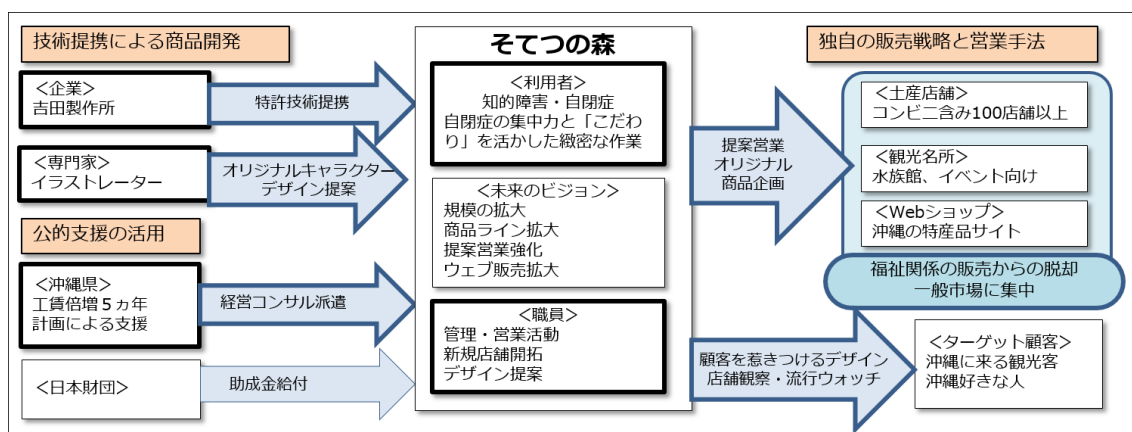


図 2-32 そてつの森 ドロップスアートの開発・製造・販売の構造

(2) くわの木の成功要因

くわの木の授産商品（神楽製品）の開発におけるデザインマネジメントの成功要因は、30年以上前からあったいわみ福祉会の理事長の構想に職員らが共感し、地域の専門家や利用者、地域の主婦などの人材の協力を得て根気強く実現していった点にある。地域で愛される伝統芸能を継承するという文化的に大きな目的に根差した活動であることは、動機としてわかりやすく、地域の人材が協力する根拠となっている。

商品そのものは伝統的に基本的な仕様が決まっているものであるため、新規性はない。しかし、制作には熟練した技術が必要であることから、誰にでも簡単に参入することはできず、他企業との競合を避けている。長い時間をかけて培った工芸技術という付加価値を、職員らの積極的な神楽社中への営業活動により、従来の老舗には対応できないような短納期・オリジナルデザイン・ワンストップサービスという神楽製品の開発・販売に成功した。

高齢化により廃業を余儀なくされた老舗の作家の技術指導、職員と利用者の熱意ある努力により商品が完成し、利用者の安定しない労働力を補完するために地元の主婦のパート雇用により安定した生産が可能となった。

職員は自ら顧客である社中に頻繁に出向き、ターゲット顧客を観察し、課題とニーズを発見し、売るための商品「目利きの力」をつけた。神楽製品はその性質から福祉関係の販路はなく、市場は社中に絞られることから、職員の戦略的な営業活動により販売が実現した。

また、原料の和紙の生産から手掛けることで幅広い利用者の作業を獲得し、同時にローコストな材料の開発も実現した。商品開発担当者が優れたリーダーシップを発揮してこれらの商品開発プロセス全体をコーディネートしていることも特徴である（図 2-33）。

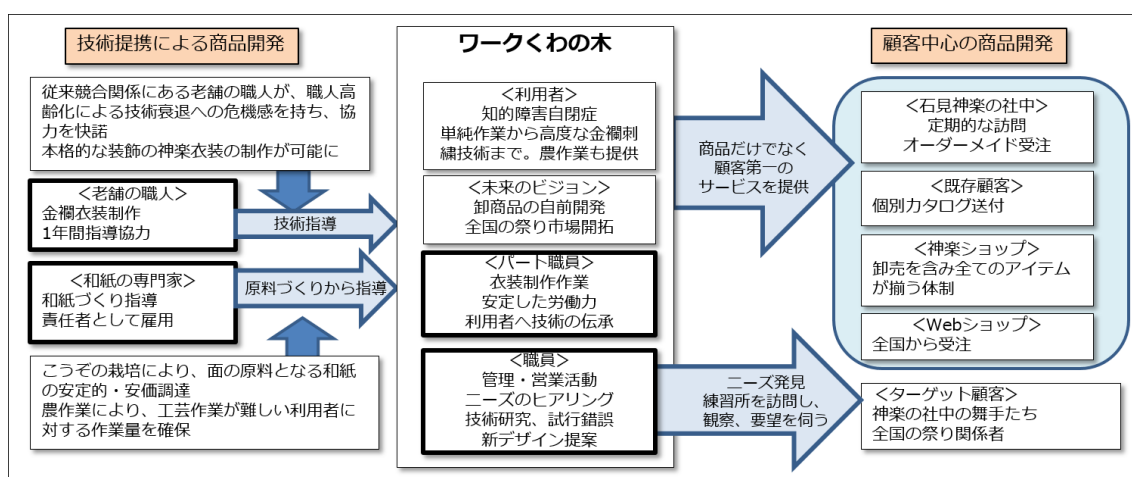


図 2-33 くわの木 神楽製品の開発・製造・販売の構造

(3) くんわの里の成功要因

くんわの里の授産商品（馬油保湿化粧品）の開発におけるデザインマネジメントの成功要因は、顧客ニーズと地の利を確実に把握し目指す商品機能が明確であったこと、その実現に必要な技術を外部の専門家から得られたことである。職員自らが販売店舗に頻繁に出向き、ターゲット顧客のニーズ調査を実施し、また競合商品の品質を分析することにより、顧客に求められている商品のコンセプトを判断できる「目利きの力」をつけた。非加熱で無臭の馬

油という市場のニーズを発見したことと、市場に例のない商品を開発するため特許技術を職員の努力で探し出したことがこの商品開発の第一の成功要因である。母体が大きい福祉法人であったことから商品の製造に必要な設備を購入する資金があったこと、特許を開発した大学の研究者が現地まで来て製造技術の指導に協力したことも不可欠な要因であった。

さらに、商品が完成して販売を開始した後のタイミングで地方自治体のデザイン助成プログラムに応募し、プロのグラフィックデザイナーによる高品質感・高級感を伝えられる洗練されたパッケージデザインに改善できたことも成功要因である。

商品開発担当職員は事業所の立地が阿蘇であることを活かし、安価に品質の良い原料を入手し、阿蘇の馬油のブランド力により一般市場での販売を実現した。早くから福祉関係の販路からの脱却を目指し一般市場での適正価格による販売を目標に掲げ、地元の化粧品会社との提携により実現した。

くんわの里の商品開発担当職員が優れたリーダーシップを発揮してこれらの商品開発プロセス全体をコーディネートしていることも特徴である（図 2-34）。

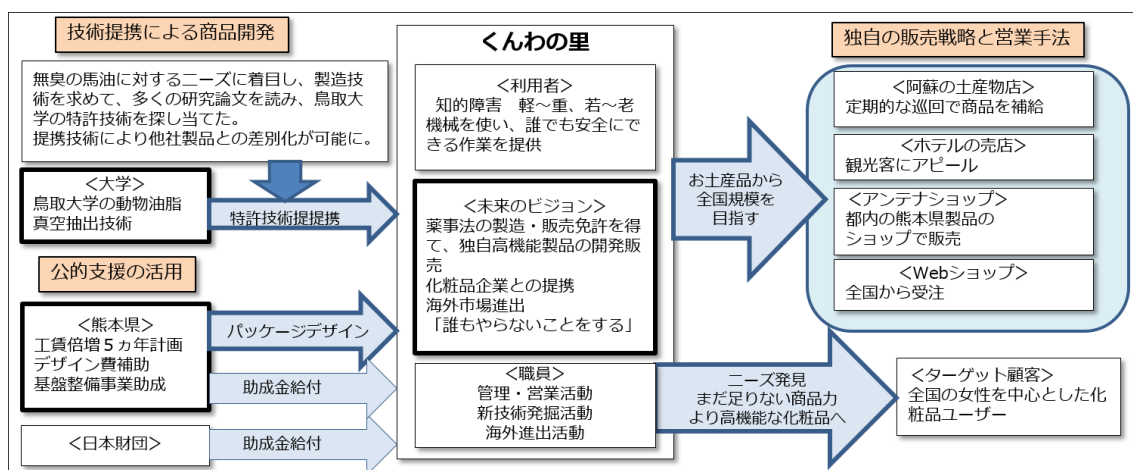


図 2-34 くんわの里 馬油保湿化粧品の開発・製造・販売の構造

4.2 成功要件の先行研究比較分析

先行研究[16]において、高山と古瀬は、新潟県、宮城県が支援を行った新潟県ワークセンターなごみの「おからの焼きかりんとう」と宮城県多機能型就労支援事業所びあの「伊達の燻製」の取り組みについて分析し、「プロスタッフの雇用」「優秀なコーディネーター」「プロデザイナーによるパッケージ」「コンペティターとの差別化」「メディアへ露出」という5つの成功要件を挙げている。

この5つの要件について、本研究との比較を行った。今回、調査を行った3つの事業所の製品は全て非食品の製品開発であり、狭義に捉えればこの5つの要件とは必ずしも一致しない。しかし、これらの要件が意図するところを広義に解釈すれば、5つの要件は全ての事例で一致している。

4.2.1 「プロスタッフの雇用」

くんの里とそてつの森では、雇用関係ではないが、専門技術者と提携関係を結ぶことで差別化のできる高度な技術を導入している。いずれも、事業所の職員だけでは開発できない製品を提携者とともに完成させて成功している。

くわの木では和紙づくりで専門家を雇用している。また、衣装制作では廃業した専門の職人に依頼して一定期間、豪華な刺繍等の特殊技術の習得のための協力を得ている。それ以外の技術（蛇胴や面など）については、現場で長い期間試行錯誤を繰り返して習得しているが、神楽に詳しい人物が職員として加わることで商品としての品質は高く保たれている。

4.2.2 「優秀なコーディネーター」

3つの施設全てに、商品開発から販売まで通して携わり、経営的なビジョンと行動力があり、事業成功に対する高い意欲を持つ責任者が存在する。

今回の事例では、コーディネーターの役割を担っているキーマンは、全員が一般企業や音楽関係など異分野での仕事経験を経た後、情熱を持って福祉の世界に転じている。必ずしも経営という仕事に通じていたわけではないが、福祉事業所を経験していない、という共通点がある。「できる作業をする、作れるものを作る」という考え方から、「売れるものを開発する、その中で適材適所を実現する」という視点への転換が明確である。一般市場で戦える付加価値のある商品を開発し、適正な利益を得て障害のある利用者の自立を支えたいという目標を明確に持ち、デザインマネジメントプロセスの実施において、開発から販売までの工程全体を俯瞰し、それぞれの関係者との連携をタイムリーに、柔軟にコーディネートする役割を担い、成果を生み出しているといえる。これまでの研究で、高山は行政支援の成功要因として、「福祉から経営へのパラダイムシフト」を上げている [17]。このパラダイムシフトは当然事業所側にも必要な要因であり、本研究の事例では、「優秀なコーディネーター」に備わっている概念だったともいえる。

4.2.3 「プロデザイナーによるパッケージ」

外観の魅力は商品力のひとつの要素だが、外観デザインにプロのデザイナーが関わることで商品力の向上に影響することは先行事例からも明らかである。

そてつの森では、パッケージデザインではないが、ステッカー商品そのもののデザインについてプロのイラストレーターの協力を得ることで商品力のあるオリジナルキャラクターの開発に成功している。

くわの木で制作している神楽製品は特殊な工芸品であり、一般市場向けの大量生産品ではないので、商品パッケージという概念がなく、カタログも実用的なレベルで特にデザインされていない。しかし、商品の根本的な品質を決める衣装の絵柄や神楽面本体のデザインについては熱心に長年研究することで伝統工芸としての品質を保ち、かつ、常に新しい図柄を提案している。この点、デザイン力という意味では老舗の職人から教えを受け、経験を通してプロレベルの職員が育成されていると言える。

くんの里では新潟県の事例と同様、県の支援を受けて商品パッケージのデザイン改善を行い、ブランドイメージの向上と販売促進を成功させている（図 2-29、2-30）。顧客の反

応が全く違うと事業所側も実感している。化粧品のパッケージデザイン改善はブランドイメージの確立に不可欠であると感じており、その結果にも満足している。

4.2.4 「コンペティターとの差別化」

3事例とも、他に真似のできない差別化した商品づくりを非常に意識して開発を行っている。観光地という地の利を活かし、かつ特許技術を用いて大量に売れる商品を育てる（そてつの森）、伝統工芸を取り巻く環境を理解し、競合関係者と同じ品質の製品を開発しながら、競合関係者には実現できないサービスを提供する（くわの木）、利用できる特許技術を探し、独自の製法で優れた品質の製品を開発する（くんわの里）など、戦略的に差別化できる要素を確保している。

4.2.5 「メディアへの露出」

3事例とも「至福のお届け」に出品して優秀賞を獲得し、話題となっている。この他にも新聞社から特別賞を受賞したり、大きな展示会に参加したり、地元の新聞や福祉関係のウェブサイトの特集されたりと、ある程度メディアに露出している。それぞれ露出する対象者が限られており、広告効果は必ずしも大きくはないが、継続的に地元メディアに広告を出したり、全国向けにウェブサイトで商品を紹介したりといった努力を続けている。

以上のように、先行研究[16][17]における食品開発の5つの成功要件は本研究の対象事例でも一致している。

4.3 新たな成功要件の提示

本調査より、さらに5つの成功要件が3つの事例に共通して見出された。これらは特に福祉事業所で課題となっている点に積極的に取り組んだ結果でもある[18]。

4.3.1 「顧客中心の商品・サービス開発」

開発費も人材も限られている福祉事業所では、商品開発の際に「作る側」の事情が最優先になりがちである。しかし、今回の調査では、「徹底的に顧客の気持ちになり、市場にアピールする魅力を創出した」ということが共通している。

そてつの森では、観光客のニーズを徹底的に研究している。店頭で一目見て「欲しい」と思う魅力のある商品として、沖縄の思い出になり、そこでしか買えないデザインのステッカーを考案した。

くわの木では、顧客である神楽の社中を一つ一つ定期的に訪問し、徹底的に現場を観察し、ヒアリングし、他社製品の修理請負、早い納期、オーダーメイドデザイン、全ての道具が一度に揃う、などニーズに応えるきめ細かいサービスを提供した。

くんわの里では、馬油ユーザーの「馬油の独特の匂いが気になる」という声を拾い、「匂いのない馬油」という顧客ニーズに気づいたことで、優れた馬油製品が誕生した。

まず顧客のニーズに気づき、作る側の事情は工夫して解決する、という姿勢が共通している。

4.3.2 「技術提携による商品開発力の弱点克服」

一般企業のように商品開発や研究技術に投資できないという弱点を、3つの事例とも、他団体とのネットワークを活かし、できるだけコストを抑えて解決している。

そてつの森では、企業と提携して特許技術を利用することで商品の開発を可能にした他、地元の若手イラストレーターと協力関係を結び、提案デザインを持って提案営業を行い、商品が売れたら報酬を支払うというやり方で次々に魅力的なオリジナル新商品を開発し続けている。

くわの木では、一流の職人から技術の伝承に協力してもらうことで、従来品に負けない品質を追求し、後発参入でブランド力がなかったにもかかわらず順調に多くの受注を確保している。

くんわの里では、完全無臭の馬油製造という特殊な製造技術を、費用の抑えられる大学の特許を戦略的に探し、技術提携を実現した。

一般企業では技術提携はよく行われているが、今回の調査から、福祉事業所も企業や大学、専門家等との積極的な技術提携により弱点を補完し、強みにできる可能性が明らかになった。沖縄県が今後力を入れる「企業と福祉事業所の提携」を促す支援の経過に注目したい。下請けではない共同開発パートナーとしての提携が望まれる。

4.3.3 「独自の販売戦略と営業手法の確立」

販売力は、先行研究[16][17]の好事例でも今回の調査でも、最もネックとなっている要因である。一般企業に比較すると営業に多くの人材を割けず（利用者は営業や新規市場開拓はしていない）、もともと福祉事業所であるため、営業専門の職員も少ない。そのため、行政による支援施策の中でも、販売促進イベントの開催や福祉事業所の製品販売は、どの県でも好評だったという。食品等の事例では、特別な福祉関係のイベントへの出店や、福祉事業所の商品を集めた販売所、近隣の協力関係にある公共施設などで販売することが多い。一方、今回の3事例とも、行政に頼らない独自の販売戦略を持ち、少人数で効果的な営業活動を行っていることが共通している。

そてつの森では一般市場でのお土産店舗に的を絞って営業を行い、福祉イベント販売からの完全脱却を実現した。県内の有名観光施設にも積極的に商品提案するなど、福祉関係や行政関係への売上に頼らない販売力をつけている。

くわの木ではもともと福祉関係市場が見込めない特殊商品の開発に乗り出したこともあり、競合関係者（衣装や面の老舗）が行わない得意先（神楽社中）訪問の営業を積極的に行い、直接販売することで売上を伸ばしてきた。またネット販売も始め、全国からの注文も受けるなどして、9,000万円を超える売上を維持している。これまで培った刺繍技術を生かして、将来的には他県の祭り用具や舞台芸能の仕事をする 것도視野に入れ、全国郷土芸能協会に加入して継続的に調査している。

くんの里ではさらに高品質の製品開発をするため、2012 年 8 月、念願の化粧品製造業許可及び化粧品製造販売業許可の取得に成功した。独自販売が可能になったため、海外進出戦略を計画している。

4.3.4 「利用者の育成と管理、モチベーション維持の工夫」

福祉事業所と一般企業との運営上の最大の相違点のひとつは人材面である。利益につながる優秀な人材の選択的確保や、人数の増減や仕事量のコントロールは難しい。一定時間作業をしに来ることが難しい人から、一般就労を目標にする人まで非常に多様であり、基本的に入所希望者の作業能力レベルによって受け入れを拒否することはできない。このような状況の中でも、利用者の特質をよく理解し、向き不向きを判断することで、より高度な作業ができるよう育成してモチベーションの向上につなげ、無理のない作業を提供して安定した作業量を確保することが不可欠である。このため、3つの事業所が共通して行っていることは、それぞれの利用者の能力や性質、興味の違いに合わせて異なる作業を提供できるように事業を多角化したり、作業プロセスを細分化したりする工夫である。

そてつの森では、自閉症の利用者が多いことから、自閉症の人の「こだわり」を活かし、細かく根気のいる緻密な樹脂に盛りつけ作業をメインに、軽微な作業も用意している。

くわの木では、利用者とパート人材を組み合わせ一緒に作業することによって、安定した生産量を確保するとともに、刺繍他の工芸技術の習得が容易になり、やる気のある利用者は技術力を向上させるとより難しい作業に就けることと、工賃が上がることでモチベーションを高めている。同時に、能力が限定されている利用者には工芸の作業に飽きたら農作業ができるなど、多様な作業を用意してモチベーションを保つ工夫をしている。

くんの里では年齢層も幅広く、仕事に対する意欲もまちまちの利用者に対して、全員にできる作業を用意して希望を聞いて担当を決めている。意欲のある利用者は A 型へ移行できるようにし、若くて工賃アップに興味がある利用者はより高度な作業を分担して高い工賃が得られるようにしている。

4.3.5 「地域の利を活かした商品開発」

3つの事業所に共通しているのは、その地域ならではの利点を十分に商品開発に活かしていることである。

そてつの森は国内有数の観光地である那覇市の中心部に近いことからお土産市場の動向が非常によくわかり、販売店舗も多いことから販路拡大のための営業も狭い地域でも数多く行うことができる。

くわの木では石見神楽という地域に根付いた文化に深く食い込む形で技術を磨き、市場を広げた。

くんの里では阿蘇が馬肉生産地であることから良質な材料が安価で入手でき、阿蘇という地域の馬油のブランド力を活かしている。

地の利は全ての地域に公平に存在するわけではないが、それぞれの地域の利には様々な切り口がある。人材面に制限があり、優位性を保てないからこそ、地域特有の利点を活かすことは成功に貢献すると考える。

4.4 7つの事業所と成功要件に対する考察

本調査で分析した3つの事業所を含め、7つの事例全体について活動の特徴をまとめた(表2-5) [19]。2.1に述べた通り、これらの事業所は優秀賞を受賞しなかった事例であっても、「至福のお届け」に応募する段階で各地方自治体の選定を経ており、ある程度の優れた授産商品を開発した好事例と考えられる。また、応募にあたっては書類作成等の事務作業、サンプル商品の準備、東京で実施される応募授産商品展示会への参加、全事業所からのプレゼンテーションへの参加など、かなりの時間と手間が必用となる。これに耐えられるだけの職員の余裕がある事業所であることも共通している。

表2-5 7つの事業所の活動の特徴

施設名(略称) *は主に分析した事業所	そてつ森*	くわの木*	くんわの里*	よつば	アトリエ種子	八代	あすなろ学苑
所在地	沖縄県那覇市	島根県浜田市	熊本県阿蘇市	島根県松江市	沖縄県那覇市	熊本県八代市	神奈川県 横浜市中区
B型利用者数	30人	30人	36人	40人	25人	20人	33人
授産商品	非食品	非食品	非食品	非食品	食品	食品	食品
好事例商品	ドロップス立体ステッカー	神楽衣装、神楽面等	馬油保湿化粧品	張子製品	パン、クッキー、菓子	生麺、うどん店経営	パン、菓子、ラー油等
至福のお届け	優秀賞受賞	優秀賞受賞	優秀賞受賞			優秀賞受賞	優秀賞受賞
他社との差別化商品の特徴	特許技術で模倣できない商品開発。複雑な形状に透明樹脂を緻密に盛る他に無い美しい立体ステッカー。地元のクリエイターと共同開発	神楽の老舗には不可能な顧客対応(全ての道具が一度に揃う・迅速な納品・デザイン注文)	特許技術で模倣できない商品開発。非加熱、非加水で真空抽出した純粋無臭精製馬油。(他社は香料を使用するか加熱処理)	オリジナルデザインの張子の開発ができる(安来節のどじょうすくいや堀川遊覧船頭など)	材料にこだわり、デザインも面白いパンを開発。沖縄特有の薬草や野菜を入れた菓子を開発している。パン職人の指導	小麦粉にこだわり、プロのうどめ人の指導を受け美味しい生麺製造。本格的なうどんを提供する直営飲食店を運営	材料にこだわり、プロのパン職人の指導を受け美味しい生麺製造。本格的なうどんを提供する直営飲食店を運営
競争力のある独自商品開発方法	企業(古田製作所)との特許技術提携と、緻密な作業が得意な自閉症の利用者の存在	職員の研究、老舗職人による技術指導、和紙専門家の雇用、個性的なデザイン	鳥取大学と特許技術提携し、高純度で無臭の馬油製品を開発	伝統工芸品の技術に熟達した利用者の存在	職員がプロの厳密な指導を受け、技術研修を続け、常に新商品を企画	職員が研究を重ね美味しいうどんを開発。店舗では石窯と薪で茹でるなど、本格的。	職員は福祉のプロ兼モノづくりのプロ。技術研修、レシピ研究。美しいパッケージを選定
人材マネジメントの工夫	各自に向いている作業を担当してもらえ。スキルアップができる	熟達すれば工賃向上、A型事業所へ移行できる。地元のパート職員導入で安定した制作。神楽イベントで意欲アップ。	誰にでもできる作業を提供している	自分が好きな作業につける。高度な熟練技術を持つことができる。伝統工芸を支えている意識で意欲アップ。	売上達成を朝礼で共有しやる気を伸ばす。利用者も一緒に技術研修。売上計算も担当。	自分がやりたい作業を選び責任を持って取り組む。時給500円確保。	利用者の自己決定・自己責任で担当作業を選びスキルアップする。
マーケティングと営業販売の工夫	顧客のニーズを徹底精査。取引機には提案営業で市場拡大。ウェブショップも開始	神楽社中を訪問し要望をヒアリング。直営店、ウェブショップの開設	取引店を巡回営業。ウェブショップ。受賞で話題になり広報効果	土産物店販売、ウェブショップ、記念品受注などに取り組む。	直営店舗と訪問販売。他社の美味しいパンなど研究	訪問営業、地元商工会のフェア、デパートで取り扱い、DM送付、ウェブショップ	アンテナショップ、デパート、楽天ショップ運営。各種コンクールで入選
地域の利点を活かした事業	観光地の客の好みを分析。沖縄らしい海の生物などオリジナルキャラクターの開発	地元の伝統工芸を継承する役割を担う。和紙の産地が近い	阿蘇で良質の馬油原料が安価に入手。馬油のブランド力がある地域の利点を活かす	出雲大社など観光地での土産物の販売。地域の名所をオリジナルデザインにする	沖縄ならではの菓子を開発したが、地元販売が多く、地元では珍しくないという課題	特にないが、地元のクチコミで店舗は順調な経営。	横須賀お土産コンテスト銀賞、横須賀Walkers掲載他、地元密着で広報、横須賀の海軍カラーの知名度活用
工賃倍増5ヵ年計画事業の支援の活用	コンサル派遣。顧客分析など実用的効果	特に無し	パッケージデザイン支援効果大	特に無し	コンサル派遣を受けたが効果薄い	コンサル派遣は理念共有プロセスになった	特に無し
今後の計画	生産力アップ、取引店増加、県外市場拡大	生産力キープ、県外の祭り市場研究	化粧品製造・販売の認可を取り全国展開	高度な熟練技術の伝承	日持ちのする薬草入りせんべいを開発	生麺販売量アップ。フル稼働したい	県外へ市場を拡大

4.4.1 食品系授産商品を開発した事業所の特徴

食品を開発したのはアトリエ種子、八代、あすなろ学苑の3つの事業所である。これらの共通点は、他商品との差別化が難しいことである。非食品系商品のように特許技術や模倣が難しい熟練した技術などを強みとして活用することが難しい。例えば、商品の差別化の項目には3事例とも「こだわりの材料」が含まれているが、それだけでは弱い。小麦粉や地元の野菜等、食品の品質にとって材料は重要な要素であり、当然の結果であるが、良い材料の利用はどんな事業所も取り組むことができるため、差別化の要素としては十分ではない。

菓子やパン等の食品は工程が明確で設備と作り方がわかれば模倣しやすいため、差別化できるレシピが不可欠である。この点、プロの技術者やパティシエの指導を受けて味の面で差別化できる要素を取り入れている。また、アトリエ種子ではパンの外観のデザインの新しいさを常に追求しており、利用者也参加して毎月新しいパンのデザインに取り組んでいる。

誰にでも取り組みやすい食品分野では職員の研鑽も重要な差別化の要素になっている。アトリエ種子、あすなろ学苑では職員が製菓学校に通う、東京の美味しい菓子やパンなどを買い集めて研究するなどして研鑽を積んでいる。

利用者に対する特徴としては、食品はその性質上、利用者にとって「美味しさ」という面でその価値の理解が容易であり、高品質の商品の完成は、直接利用者の満足感につながる。新商品のアイデアや、試作の試食会で意見を言うなど、商品開発に参加している意識が高まる。さらに、誰もが購入できるため、身近な人が食べて褒めてくれることも多く、仕事への意欲につながりやすい。この点、非食品系商品では、種類によって身近なものとはそうでないものがある。例えば馬油化粧品は高価な化粧品であり、制作に携わっている利用者にとって特に興味がある品物ではない。また、張子の土産物も伝統芸能を継承する商品ではあるが、購入者は不特定多数の旅行者が多い。食品は利用者も容易に顧客になり得ることが一つの強みである。

非食品商品との違いとして、食品商品は短期間でリピーターが獲得できる点がある。サイクルの短い消耗品であるため、一度食べた人が品質の良さからファンになり、何度も購入してくれる可能性がある。しかし、競合商品も一般市場に数多く存在するため、長期にわたって顧客を引き付けておくには常に品質を高め、新しい商品を開発する必要がある。

作業内容については材料の計量や仕分けのような簡単な作業から、生地混ぜ方などコツのいる作業、菓子パンの成形などある程度熟練が必要な作業など多様である。この点を利用者のモチベーションの向上に活用しており、能力や興味に合わせてやりたい作業を自ら選ぶしくみになっている。この点は、非食品系商品とも共通した工夫である。

7つの事業所に共通した取り組みにインターネットを利用したウェブ販売がある。

4.4.2 成功要件との対応

7つの事業所の活動について、4.2、4.3で提示した10項目の成功要件と対照した(表2-6)。特に食品系との共通する項目と、違いがある項目について考察する。

表 2-6 7つの事業所の活動と 10 項目の成功要件の対照

施設名（略称）	そてつの森	くわの木	くんわの里	よつば	アトリエ種子	八代	あすなろ学苑
授産商品	非食品	非食品	非食品	非食品	食品	食品	食品
好事例商品	ドロップス 立体ステッカー	神楽衣装、 神楽面等	馬油保湿化粧品	張子製品	パン、 クッキー、菓子	生麺、 うどん店経営	パン、菓子、 ラー油等
至福のお届け	優秀賞受賞	優秀賞受賞	優秀賞受賞			優秀賞受賞	優秀賞受賞
プロスタッフの雇用	企業の技術者	老舗作家 和紙技術者	大学の研究者	張子職人の指導	パン職人	うどん職人	パティシエ
優秀なコーディネーター	施設長	商品開発担当 職員	商品開発担当 職員	商品開発担当 職員	施設長	施設長	施設長
プロデザイナーによる パッケージ	商品デザイン パッケージ	不要	パッケージ	不要	買い入れ	職員がデザイン	職員がデザイン
コンペティターとの差別化	特許技術・オリ ジナルデザイン	顧客対応、価 格・デザイン	特許技術で高品 質な商品	オリジナルデザ イン	こだわりの素 材・デザイン	こだわりの素材	こだわりの素 材・レシピ
メディアへの露出	コンテスト参加	コンテスト参加 イベント主催	コンテスト参加 各種受賞	コンテスト参加	コンテスト参加 地元広報	コンテスト参加 地元広報	コンテスト参加 雑誌取材
顧客中心の商品・ サービス開発	地元の土産店で 顧客の行動観察	徹底した顧客の ニーズ調査	店舗で女性の ニーズ調査	お土産市場に合 わせたデザイン	実施せず	実施せず	実施せず
技術提携による 商品開発力の弱点克服	特許技術・デザ イナーの活用	老舗作家の指導	特許技術の活用	特に無し	特に無し	特に無し	特に無し
独自の販売戦略と 営業手法の確立	一般店舗販売 ウェブショップ 徹底訪問営業	独自訪問営業 直営店 ウェブショップ	一般店舗販売 ウェブショップ	一般店舗販売 記念品受注 ウェブショップ	地元密着 直営店 訪問販売	地元密着 訪問営業 ウェブショップ	一般店舗販売 ウェブショップ
利用者の育成と管理、 モチベーション維持の工夫	好きな作業 スキルアップ	伝統芸能の重み スキルアップ 神楽イベント A型へ移行	簡単な作業	好きな作業 スキルアップ	売上共有 スキルアップ	好きな作業 時給500円	自己決定 自己責任 スキルアップ
地域の利を活かした 商品開発	観光地 観光施設 海など観光資源	石見神楽という 地域の伝統芸能	阿蘇の馬油 高品質素材	出雲大社など 観光地	沖縄野菜を使う	特に無し	横須賀の観光資 源を活用

（１）共通して取り組んでいる項目

「**プロスタッフの雇用**」 どの事業所も外部の専門家の支援を受けていることがわかる。支援職の B 型事業所の職員だけで優れた授産商品を開発することは困難である。継続的なプロスタッフの雇用は必要ではない。要所で支援を受けられることが重要である。

「**優秀なコーディネーター**」 施設長や商品開発担当者など、必ず中心となる人物が存在していた。企業におけるプロジェクトリーダーのような役割を果たし、ビジョンを持ち、人材の手配、職員や利用者の意欲の向上などに取り組んでいる。

（２）食品系商品で取り組みが少ない項目

「**プロデザイナーによるパッケージ**」 食品系商品には取り入れられていないが、需要がないわけではなく、活用する機会がなかったことによる。プロのデザイナーにパッケージのデザインを発注するためには費用がかかるため、地方自治体等のデザイン助成に応募して採択されなければ容易には利用できない。中尾は授産商品の菓子の開発プロジェクトにおいて絵本作家によるパッケージのデザイン開発が商品の付加価値を高めたとしている[20]。

「**顧客中心の商品・サービス開発**」 食品系商品では顧客層が不特定多数であり、競合商品を分析することは盛んにおこなわれているが、顧客に対するアンケート調査、ヒアリングなどは実施されていなかった。これは不要ということではなく、取り組む機会がなかったことによると考える。食品系商品についても顧客を意識した商品開発は効果があると思う。

「技術提携による商品開発力の弱点克服」 食品系商品では、特許技術など競合商品を寄せ付けられないような強力な技術提携は実施されていない。プロのパティシエ等からのオリジナルレシピ面での提携や特殊な材料、素材の生産者との提携などは可能性があると考える。

全体的に食品系商品についても多くの要件について何らかの取り組みや工夫が行われているが、非食品系商品よりは少ない。しかし、これらの要件が有効でないという意味ではない。むしろ、取り組みが進んでいない部分については今後の可能性として導入する価値があると考ええる。

4.5 行政支援の効果について

4.5.1 支援の全体的な影響

地方自治体への聞き取り調査より、B型事業所の支援は全体として実施した事業所の工賃が向上していることが確認できた。しかし、パッケージデザインの提供や授産商品販売会の実施は短期的な効果しかないこと、費用がかかるため年に数件しか実施できない経営コンサルタントの派遣も効果がなかったとする事業所が複数存在すること、急増している新規事業所は運営が厳しく低工賃であるにも関わらず支援プログラムへの応募が少なく、支援方法が見いだせないことなどの問題も明らかになった。

4.5.2 経営コンサルタントの派遣

どの県でも経営コンサルタントの派遣はよく行われているが、島根県、沖縄県とも、派遣支援を行った事業所では、行わなかった事業所と比較すると平均工賃向上の効果があつた。県の担当者によれば、このプロジェクトに自ら応募してくる福祉事業所はもともと「やる気」があり、「危機感」を感じて「変わらなければ」という強い意識を持っている。そのため、コンサルタント派遣をきっかけに自分たちの活動の見直しや改善を積極的行った結果、工賃向上を実現できたと捉えている。そてつの森でも、「非常に効果があつた」と評価している。

しかし、コンサルタントの派遣を受けて事業分析等を行ったが、問題解決に結びつかなかったという声もあつた。大変な時間と労力をかけて、データ分析をしたが、特に新しい発見はなく、今後どうすればよいかという具体的なアドバイスも得られなかった（アトリエ種子）、アドバイスに従って新しい活動を始めたが失敗した（くんわの里）、などの不満を感じていた。これらの事業所では「分析のための作業で職員が忙しくなるばかりでほとんど役に立たなかったので再び頼むことはない」と答えている。

このように、自治体によるコンサルタント派遣支援についてはいくつかの重要な条件が浮かび上がった。

（１）事業所側の期待とコンサルタントが提供できるサービスのずれをなくすこと

コンサルタントは事業所に対し、「福祉から経営へ」意識転換するために、まずは一般的な経営分析手法を提供する。分析によって事業所の経営状態や時系列的な傾向、弱点や偏り

などの課題が浮かび上がる。しかし、そこから「福祉から経営へ」視点を変え、実際に改善案を考え、経営に反映し、新しい商品開発をし、ビジネスを興せるかどうかは事業所側の意欲とアイデア次第である。分析結果は自分たちでもよくわかっていることばかりで何も解決しなかったと感じる事業所があったことは事実であるが、コンサルタントはアイデアマンではなく、課題や問題点を診断し、効率的なマネジメントの手法を提供するのが役割であり、経営するのは事業所側である。コンサルタントの役割と派遣の目的をより具体的に提示して、期待と結果が一致するようにする必要があると考える。

(2) コンサルタントの資質、意識、経験が十分マッチすること

地方自治体はその地域の中小企業診断士協会などに委託してコンサルタントを派遣しているが、被派遣者によって福祉事業に対するコンサルティング経験の個人差があることが、地方自治体の担当者と事業所職員の両方から指摘された。福祉事業所特有の問題や営利目的の企業との仕組みの違いをよく理解した上で利益を生むビジネスモデルを創り上げていくためには、支援に携わるコンサルタントは、福祉事業に対する知見と熱意、推進力を具えていることが重要である。

(3) 個々の事業所のビジネス展開のタイミングに合わせた経営支援を提供すること

そてつの森では、コンサルタント派遣の時点で既にドロップスアートの事業を軌道に乗せており、成長途中であった。急速な規模の拡大に見合うマネジメント体制を整えるべきタイミングにコンサルタントの具体的なアドバイスを受けたことで、実際に経営改善に役立てることができた。そてつの森では、「事業所の理念を到達目標に、会計処理や、営業、顧客管理等、民間企業との対比から入り、福祉事業所の弱点に向き合う事でリスクマネジメントから PDCA サイクルに沿った『工賃向上案』を導き出すことに成功した」という。特に顧客管理が課題となっていたが、現在ではその時のコンサルタントの意見を参考にして販売・顧客管理ソフトを各事業所に導入し、取引店舗の販売動向把握に活用している。

同じ経営コンサルタントの派遣という支援であっても、それぞれの事業所のニーズや経営のレベル、事業のタイミングに合わせ、具体的な成果が得られるような支援をすることが重要であることが確認できた。

4.5.3 デザイン支援の効果

どの自治体でもプロのデザイナーによる授産商品のブラッシュアップの支援を実施していた。進め方としては、デザイン支援が必要なB型事業所が現状の写真、デザイン改善を希望する部分、目指すデザインの方向性などを応募書類にまとめ、地方自治体の担当部門でデザインブラッシュアップの具体的な効果を見込める事業所を選定して支援している。

ほとんどの応募が、既に完成している商品のパッケージの見栄えを良くしたいという要望であり、容器へのロゴマーク等の印刷、箱や袋のデザイングラフィックデザインの提供が実施された。この他、店舗のPOPやチラシ等のデザイン、カフェ等の店員の着るユニフォームのデザイン、屋台ののぼりのデザインなどの事例があった。ほとんどのケースがイラス

トレーターまたはグラフィックデザイナーによる平面デザインの支援であり、プロダクトデザインの提供事例は聞かれなかった。

4.5.4 支援における課題

各自治体に共通した課題の一つは、各B型事業所の工賃向上に対する意識の差である。経営の視点を持つ意欲的な事業所では、規模が小さくても工夫して事業経営を改善し、収益を増やして工賃を向上させることができるという。しかし、意欲が低い事業所はどのような支援プログラムを提供しても応募がなく、収益も低いままである。工賃は利用者に支払われるものであり、工賃が向上しても職員にとって直接的な利益とはならない。このため、楽な作業を提供して利用者を集めることに注力し、人数を確保することでサービス報酬を得る運営方針の事業所も存在する。

工賃向上への取り組みは職員の努力を必要とする。障害者の支援業務以外に、授産事業にも取り組まなくてはならないため、高い意識がなければ本気で推進することはできない。

もう一つの課題は、毎年急増している新規事業所の工賃が低く、全体の平均工賃を下げているということである。自治体では新規事業所の実態が掴めないことが多く、必要な支援を届けられていないことが指摘されている。新規に設立された事業所では現場の職員が不足しており、常に多忙で支援プログラムに応募したり参加したりする余裕もないことが推測されている。例えば、経営コンサルタントの派遣などは、受け入れる事業所の側でも大変な手間がかかるため、とても応募できない。またデザイン支援は、すでに完成した商品が販売されており、デザイン面の改善の意味が大きい事業所でなければ応募しない。共同販売などの支援もあるが、これも販売する商品が十分になれば参加できない。このように、新規事業所への支援は調査を行った地方自治体にとって共通の課題となっている。

4.6 成功要件の市場環境における位置付け

本章で提示した10項目の授産商品のデザインマネジメント成功要件の市場環境における位置付けについてマーケティングフレームワークの3C分析を応用して整理する。

3C分析の目的は「Customer（市場・顧客）」、「Competitor（競合）」、「Company（自社）」の3つを分析し、マーケティングのKFS（Key Factor for Success：成功要因）を発見することである。一般企業の営利活動における市場のミクロ環境を分析するツールの一つであるが、シンプルな3つの視点で広範囲のビジネスに応用できること、抜けのない分析が可能であることから、本章で提示した成功要件の商品開発における位置付けを整理するフレームワークとして選択した。本研究における3Cの定義は以下の通り応用した。

- ① Customer 市場・顧客：授産商品を販売する市場や顧客
- ② Competitor 競合：授産商品を販売する市場において同等の商品を販売している企業等
- ③ Company 自社（B型事業所）：授産商品を生産・販売するB型事業所

図2-35に、3.1で取り上げたドロップスアート立体ステッカーを開発しているB型事業所の事例について3C分析のフレームワークを応用して各成功要件の位置付けを表した。

そてつの森の授産事業環境を3C分析のフレームワークで表すと、Customerは土産品店や観光施設の売店等で直接、授産商品である立体ステッカーを購入する個人（旅行者）と、立体ステッカーを販売する観光施設等の店舗の責任者、立体ステッカーを他の商品といっしょに土産物店に卸す問屋などがあり、それぞれニーズが異なることがわかる。また、Competitorはそてつの森と同様に土産品を生産・販売する一般企業等であり、そてつの森と比較するとビジネス状、多くの強みを持っていることがわかる。一方Companyは授産事業で収益を上げるには技術力不足、人材不足など弱みが多い。

こういった環境の中で、4.2で提示した10項目の成功要件がどのように位置付けられるかを示した。授産事業を推進するリーダーである「優れたコーディネーター」が事業所内に存在しており、外部リソースの取り込みや顧客情報の収集、競合対策などを統括している。特に顧客との情報のやり取りが特徴的であり、那覇市内の土産品店を観察して回り、観光施設の店舗にヒアリングに行くなど顧客の情報を常に参考にしてニーズに応える「顧客中心の商品開発」、地元デザイナーの協力を得て提案営業を行う「独自の販売戦略と営業手法」、顧客に商品の魅力を伝える「メディアへの露出」、「プロデザイナーによるパッケージ」、事業所の弱みを外部リソースの力で補う「技術提携」、「プロスタッフの雇用」と、事業所の強みを活かす「地域の利を活かす商品開発」、障害のある利用者の特性を活かすための「利用者の育成・意欲向上の工夫」によりコンペティターとの差別化を図っている。

10項目の成功要件はこのようにビジネスモデル上に位置付けられることがわかった。

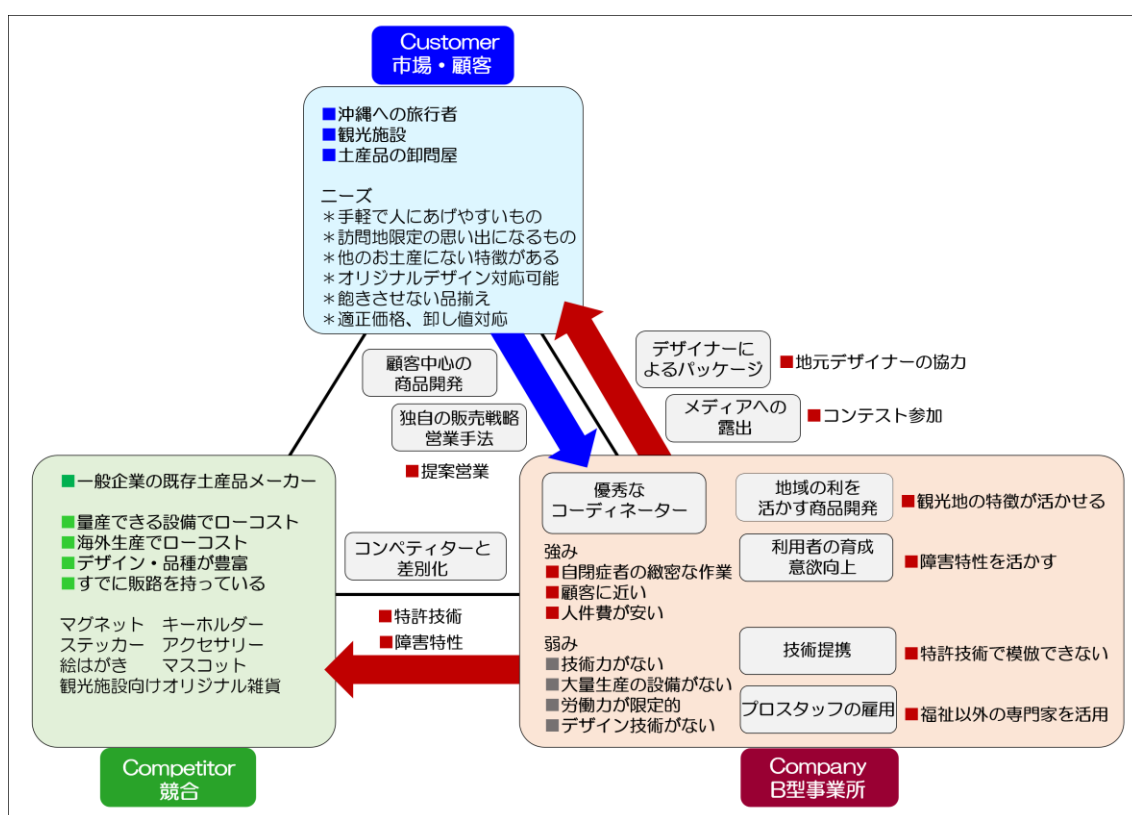


図2-35 成功要件の市場環境における位置付け（事例：そてつの森 ドロップスアートステッカー開発・販売）

次の図 2-36 はこれら 10 項目の成功要件の位置付けをより汎用化した概念図である。

「顧客中心の商品開発」と「独自の販売戦略・営業手法」は市場・顧客のニーズを知る要件である。「デザイナーによるパッケージ」と「メディアへの露出」は顧客に商品の魅力を伝える要件である。競合の強み弱みを分析して「コンペティターと差別化」することは必須であり、そのために様々な外部のリソースを活用して、福祉事業所の営利活動の弱みを補う「技術提携」と「プロスタッフの雇用」、さらに「地の利を活かした商品開発」が重要な成功要件となっている。そしてこの活動全体を推進することができる「優秀なコーディネーター」が必要である。また、事業所の強みにもなり得る障害のある利用者について、「利用者の育成と意欲向上の工夫」する努力を怠らないことも重要な要件である。

これらの要件は一般企業であれば当たり前に実施されていることであるが、福祉事業所では実行が困難である。しかし、B 型事業所でも外部のリソースを活用すると同時に自身の強みを知り、最大限活かすことができれば、競合に対して競争優位を確保して収益を上げることが可能である。

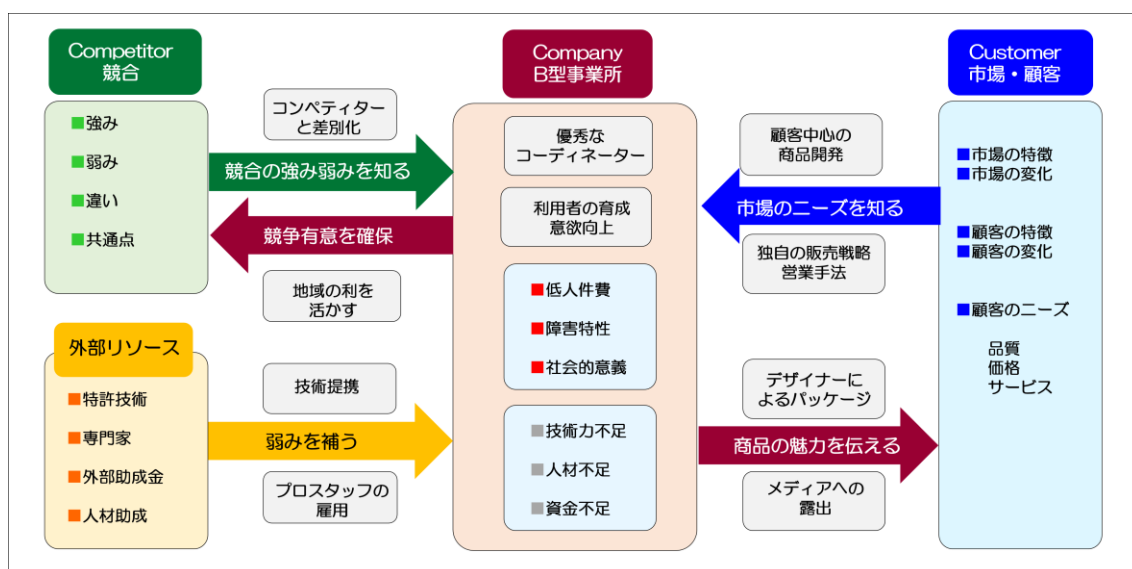


図 2-36 成功要件の市場環境における位置付け

5. 第2章のまとめ

本章の事例調査を通じ、福祉事業所であっても、効果的なデザインマネジメントプロセスの要件は、一般的な企業における優れたデザインマネジメントのプロセスと多くの共通点があることが明らかになった。

福祉事業所ではこれまで商品開発において、作る側の事情が優先されてきた傾向があるが、徹底した顧客中心の発想に切り替え、技術提携や地域のプロフェッショナルとの協力により弱点を補い、魅力ある商品を開発できるかどうか今後の成功の必須要件である。

また、調査の中で浮かび上がった今後の課題として、新規事業所の運営と経済的な自立への手法の確立がある。今回の好事例研究に取り上げた福祉事業所は、全国の授産商品コンテストで優秀賞を受賞した優良なB型事業所であるが、結果として規模が大きく、早い時期に

しっかりした福祉法人としての経営基盤ができている。職員も利用者も人数が多く、様々な意味で余力がある事業所である。優れた商品開発への時間的・経済的投資が可能であり、試行錯誤を行う余裕があったと言える。しかし、障害者自立支援法の結果、急増している新規事業所では、優れた商品開発による利益の獲得が難しいことが行政への聞き取りでも明らかになった。これらの組織のモデルとなり得る、小規模事業所の好事例研究は今後の課題である。

大学との特許提携や企業との技術提携による商品開発、衰退伝統工芸を支える活動、パート労働者とのミックスによる人材の安定的確保、その地域の地の利を活かす手法などは、他地域の事業所にも応用可能である。規模は小さくとも、全て自分たちで担わずに、必要な相手と協力関係を築くことによって、より魅力的な商品開発が実現できる可能性が示唆されていると考える。

第3章では、好事例研究からは知り得ない、経営母体や設立年数、工賃レベルなどが多様な事業所が、どのように授産商品開発に取り組んでいるのか、またその効果はどう認識されているのか、課題は何か、必要な支援は何か等を明らかにするため、全国のB型事業所に対する量的調査を実施する。

第2章 参考文献

- [1] 厚生労働省「至福のお届け」事業概要,
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000tl4j-img/2r9852000000tl60.doc>,
2010, 2020 年 1 月アクセス
- [2] 厚生労働省「至福のお届け」優秀製品・事例,
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000tl4j-img/2r9852000000tlhs.doc>,
2010, 2020 年 1 月アクセス
- [3] 小倉昌男：福祉を変える経営, 日経 BP 社, 2003
- [4] 東京都保険福祉局：東京都工賃アップモデル事業所調査分析報告書, 2009,
<http://www.shougaifukushi.metro.tokyo.jp/Lib/LibDspList.php?catid=088-005>,
2020 年 1 月アクセス
- [5] Yasuko Takayama: How can vocational aid centers (VACs) effectively function in their activities? Comparison of design management strategies among successful cases/,
Kansei Engineering International Journal Vol.12 No.2 Special Issue KEER2012, pp. 59-69, 2013
- [6] 社会福祉法人そてつの会：ドリームワークそてつの森,
<http://www.sotetsunokai.com/publics/index/40/>, 2020 年 1 月アクセス
- [7] 社会福祉法人そてつの会：<http://www.sotetsunokai.com/>, 2020 年 1 月アクセス
- [8] 社会福祉法人いわみ福祉会：<http://www.iwamifukushikai.or.jp/>, 2020 年 1 月アクセス
- [9] ワークくわの木金城第2事業所：<http://www.iwamifukushikai.or.jp/kanagi2.html>,
2020 年 1 月アクセス
- [10] 一般社団法人浜田市観光協会：島根県浜田市伝統芸能 石見神楽,
<http://iwamikagura.jp/>, 2020 年 1 月アクセス
- [11] 社会福祉法人やまなみ会：<http://www.yamanami.or.jp/>, 2020 年 1 月アクセス
- [12] 社会福祉法人やまなみ会：やまなみ会の生產品 阿蘇くんわの里,
<http://www.yamanami.or.jp/product-aso.html>, 2020 年 1 月アクセス
- [13] 佐々木茂雄、山岸大輔、清水克彦、斎藤俊之：産学連携による障害者の自立を目指した取組み 高品位馬油の製造と販売, 鳥取大学 産学・地域連携推進機構, 鳥取大学農学部 http://www.sgrk.shimane-u.ac.jp/j-sip-B150/meeting/1st_2009/M1-proc/M1-11.pdf, 2013, 2020 年 1 月アクセス
- [14] 産官学連携ジャーナル 2010 年 10 月号（独立行政法人化学技術振興機構）障がい者自立の夢 メールに乗せて 鳥取大の特許から阿蘇の奇跡
http://sangakukan.jp/journal/journal_contents/2010/10/articles/1010-03/1010-03_article.html, 2013, 2020 年 1 月アクセス
- [15] 特定非営利活動法人日本セルフセンター：セルフ訪問ルポ 社会福祉法人治誠会（熊本県阿蘇市）, http://www.selpjapan.net/report/0800/post_18.html, 2013, 2020 年 1 月アクセス
- [16] Yasuko Takayama: How can vocational aid centers (VACs) effectively function in their

- activities? Comparison of design management strategies among successful cases/,
Kansei Engineering International Journal Vol.12 No.2, pp. 59-69, 2013
- [17] 高山靖子：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，神戸芸術工科大学博士論文，34523 乙第 18 号，2014
- [18] 池田千登勢，高山靖子，古瀬敏：障害者福祉事業所におけるデザインマネジメント手法の研究，日本感性工学会論文誌，13(1)，pp.17-26，2014
- [19] Chitose Ikeda, Yasuko Takayama, Hitoshi Kose: A Study on the Method of Product Development Management at Vocational Aid Centers, International Journal of Affective Engineering Vol.15 No.2 pp.115-123, 2016
- [20] 中尾文香：障害者への就労支援の有り方についての研究－就労継続支援 B 型事業所をフィールドとした混合研究法による考察－，風間書房，pp.183-329，2017

第3章 全国B型事業所の授産商品開発に関する現状調査

第2章の研究では3件の好事例の分析から共通の成功要件を明らかにすることができたが、これらのB型事業所は設立から年月を経て一定の規模と歴史を有し、職員にも予算にも余裕がある社会福祉法人を母体としており、各県でもトップクラスの優良な福祉事業所であった。全国の平均的なB型事業所の現状とは異なると考えられる。一方、地方自治体からは急増する新規のB型事業所の工賃を向上させることが難しく、有効な支援方法が見いだせないことが指摘された。

本章では、全国のB型事業所の現状を把握するため、1,000件の質問紙調査「就労支援B型事業所の自主製品開発事業と求められる支援に関する調査」の結果より、多様な規模・設立年数のB型事業所の現状を把握する。具体的には、授産商品の開発・販売における外部の専門家とのコラボレーションの経験と効果・課題・求められる支援等について分析する。

また、問題として指摘されている新規に設立されたB型事業所、工賃が低いB型事業所の授産商品開発の現状と課題などの特徴を明らかにする。

1. 調査の目的

2006年に障害者自立支援法が施行されて以来、新規に設立された小規模の障害者就労継続支援B型事業所の数は急増している。2007年には1,232か所であったが、2017年には11,041か所と10年間で約9倍に急増している。利用者数も2007年には22,023人であったが、2017年は258,357人であり、約12倍に増加しており[1][2]、いずれは利用者数と事業所数のバランスという面で飽和状態になることも考えられる。

しかし、新規事業所の設立は障害者にとって社会参加の新たな選択肢が増えることでもある。新規事業所が新しい視点の授産事業に取り組むことで、潜在的な利用者も含む障害者の社会参加と自立、さらには一般就労への移行を促す就労支援サービスを創造できる可能性もあると考える。このため、新規事業所の現状と課題を明らかにし、適切な支援により円滑に事業運営を行えるようにすることは重要である。

また、設立年度に関わらず、工賃向上が難しい事業所も多く存在している。制度が創設された2006年度の12,222円から、2015年度の15,033円まで、21.4%増加している。しかし最頻値は5,000～6,000円であり、平均工賃を時給換算すると193円であった。これは同年度の最低賃金の全国平均798円の4分の1以下であることが指摘されている[3]。この中で国は平均工賃月額が1万円未満のB型事業所を「工賃が低い事業所」として取り上げ、問題視している。これらの事業所の課題及び必要とされる支援の特徴について明らかにすることは意味があると考えられる。

本調査では、全国の多様な規模・設立年数の全国のB型事業所に対して質問紙による調査を実施し、自主事業の分野、授産商品の開発・販売における取り組みの内容、必要とされる支援と課題について現状と課題を把握することを目的としている。特に授産商品の開発・デザイン・販売において受けた具体的な支援内容、専門家と実施したコラボレーションの具体

的な内容と効果の関係を明らかにした上で、（１）新規に設立された事業所、（２）工賃向上が困難な事業所に特有の傾向と課題、必要とされる支援などを分析する。

2. 調査の内容

2.1 調査項目の設計と質問紙の作成

調査の企画にあたっては、2009年に実施された東京都工賃アップモデル事業所調査[4]を参考に、これまでの地方自治体及びB型事業所に対する調査の過程で得られた情報をもとに全体構成案を筆者が作成し、有識者（障害者就労支援団体の職員、新規事業の立ち上げの経験のあるB型事業所の施設長、地方自治体の障害者就労支援プロジェクトの推進者、社会福祉協議会でB型事業所に対する全国的な質問紙調査・分析の実施者）から選択肢等についての助言やレビューを受け、修正した。さらにB型事業所の施設長と職員3名に調査票のテスト回答を含む検討を依頼し、わかりづらい文言や答えにくい質問については修正を行った。

特に詳細に検討した調査項目と内容について表3-1にまとめる。

表 3-1 調査に関する検討内容

項目	検討内容
事業内容	事業分野、授産商品の種類、サービスの内容等について、具体的な選択肢を用意する
	* 授産商品を生産している事業所をスクリーニングする目的
	* どのような授産商品の収益性が良いのかを確認する
	* 自主製品（授産商品）以外からの収益が主体になっていないか確認する
価値観	事業所の存在意義、大切にしている考え方について
	* 工賃向上について重視している割合を確認する
	* 価値観と事業所の事業内容・工賃に関係があるかを分析する
	* どの程度一般就労を目指しているのか確認する
授産品開発・販売において受けた支援と効果	地方自治体が提供している支援事例をもとに、外部の専門家とのコラボレーションによる支援を受けた内容について選択肢を用意する
	* 地方自治体のどのような支援に効果を感じているのか確認する
	* 新規の事業所が効果を感じている支援を確認する
事業所の規模と設立からの期間	本当の意味で運営状況が厳しい新規事業所をスクリーニングする
	* 単一の事業所の設立年や規模の情報だけではなく、運営母体の規模や歴史を質問することで抽出する
	* 母体が運営している事業所数、全体の職員数など複数の項目を加える
工賃	平均月額工賃レベル
	* 工賃の範囲から選ぶ方法とする
	* 金額記入には抵抗がある（匿名性の担保、心理面に配慮）
課題	授産商品開発における課題について選択肢を用意する
	* 課題から必要な支援を発見する
	* 自由記述欄を設け、幅広く課題を把握する

これらを整理し、質問紙の調査項目を以下の3分野、合計30問で構成した。調査票については資料1に示す。

（１）第一部 事業内容と事業所の考え方：5問

本調査の調査対象となるB型事業所を分類する事業内容に関する質問と、価値観についての質問で構成した。選択項目については前述の東京都の調査と障害者自立支援法問題研究会の報告[5]を参考に作成した。なお、事業所の全体の運営方針や活動内容を質問するため、質問項目の冒頭に「施設長（所長）または事業所の活動を把握している職員」に回答していただくように指示文章を記した。

授産事業については食品系・非食品系の授産商品に関する選択肢をそれぞれ5項目・7項目提示し、自由記述も可能とした。例えば、「A 食品系自主開発商品」という項目には、「①パン・ラスク、②お弁当・総菜類、③お菓子類、④乾燥食品類、⑤その他食品」の選択肢を設けている。

自主開発商品の項目以外には、取り組む施設が多い「施設内下請け作業」、「施設外役務」、「店舗運営」、「農作業」「その他サービス」等を含めたが、第二部に続く詳細な質問については、授産商品の開発を行っている事業所が対象となる。これらの事業のうち、最も収益が多い事業と今後力をいれていきたい事業を選択するようにした。

また、B型事業所の価値観については「利用者に対するサービスのあり方として重視していること」として、7項目の選択肢を設け、最も重視していることを1項目と、次に重視していることを2項目まで選べるようにした。

（2）第二部 自主製品の開発・販売：8問

本調査の中心となる質問項目である。授産商品の開発・販売におけるコラボレーション活動や自主的な取り組みの内容と効果、課題、必要な支援についての質問で構成した。

授産商品開発において取り組んだ内容を問う質問では、外部の専門家による支援を3項目、コラボレーション活動について産・官・学・福の4項目、事業所内部の取り組みを3項目、合計10項目を用意し、それぞれの項目に具体的な内容の選択肢を設けて詳細な取り組み内容がわかるようにした。例えば、「A 経営コンサルタントの支援を受けた」という項目には「①経営分析、②新商品開発、③販売戦略立案、④その他」の選択肢を設けている。

授産商品の販売に関する取り組み内容については、「広告・宣伝・広報」「販路拡大」「事業所間連携」「顧客調査」の4項目にそれぞれ選択肢を設け、営業やマーケティングに関する具体的な取り組み内容の情報を得られるようにした。具体的な販売経路についての質問では運営団体別の福祉ショップ、福祉イベント、運営団体別のウェブサイトなどの選択肢を設けた。

上記の3つの質問については、それぞれ効果があったことについて複数回答する形式とした。

授産製品の開発と販売における課題についての質問では18の選択肢を設け、その他も記述できる形式とした。

受けたい支援についての質問では前述の授産商品開発における取り組みに関する10項目と、販売支援に関する3項目に加えて、地方自治体の調査で支援を受けない事業所から聞かれる意見として挙がっていた「受けたい支援はない」、「支援を受けたくても参加する余裕がない」の2項目を加え、自由記述と合わせて16項目の選択肢を設けた。

(3) 第三部 事業所の概況：17問

各B型事業所のプロフィールを整理する質問項目として、経営母体と当該事業所の両方についての質問項目を設けた。これは分析を行いたい「新規事業所」と「小規模事業所」をスクリーニングする目的である。「大規模な社会福祉法人が多くのB型事業所を運営している事例では、新規事業所であっても母体から様々な支援を受けられるため、状況が異なる」という有識者からの助言により、母体の職員数、母体の設立年数、当該事業所の他に母体が運営している事業所の種類などの質問項目を設けた。

また、運営上の課題を問う質問では「利用者の確保」「職員の確保」「工賃向上」等の10項目の選択肢を設けた。

事業所の運営状況を問う内容として、当該事業所の利用者定員と登録者数、1か月あたりの平均利用者数、平均月額工賃、一般就労した利用者人数の実績等の質問を設けた。

さらに、利用者の障害種別、回答者の役職と年齢、性別、勤務期間、所在都道府県、今後の希望や行政への要望等の自由記述欄を設けた。

基本的に無記名の質問紙としたが、この質問紙の報告書を希望する場合、追加のインタビューに応じられる場合は連絡先を記入していただく欄を設けた。

2.2 調査対象の選定

新規事業所の回答数をできるだけ確保するため、旧授産施設から新体制への移行が終了したとされる2009年度から、本調査実験時に総務省の統計データとして公表されている2014年度の5年間で事業所の増加数が著しい府県を、東北地方、関東地方、中部地方、関西地方、中国地方、四国地方、九州地方について1つずつ選び、北海道・沖縄県と、最もB型事業所数の多い東京都を加えた10都道府県の事業所の所在数規模に比例した件数を無作為抽出し、合計1,000件とした。

具体的な調査対象のサンプリング台帳については以下の通りである。

①各都道府県の工賃実績公表のデータ：各県ごとにそれぞれ公表されているタイミングが異なるため、調査時点の最新データで作成した。

- ・愛媛県（2016年11月）
- ・広島県（2015年度）
- ・埼玉県（2016年12月）
- ・大阪府（2015年度）
- ・福岡県（2016年2月）

②都の事業所一覧表

- ・東京都（2016年12月）

③都道府県別の工賃公表データに住所記載が無いものは、WAMNETデータを使用。

- ・愛知県（2016年12月）
- ・沖縄県（2016年12月）
- ・青森県（2016年12月）

④社会福祉法人 北海道社会福祉協議会による「ナイスハートネット北海道」のデータを使用。

・北海道（2016 年 12 月）

2.3 調査の方法

多様な規模・設立年の B 型事業所から回答を得るため、本調査は質問紙によるアンケート調査とし、質問紙は郵送により送付し、同封した返信用封筒により回収した。また、アンケート回収率を高めるために、1 月下旬にリマインダーはがきを送付した。

実施時期は 2017 年 1 月 15 日に発送し、質問紙には「回答は 1 月 31 日まで受け付け」と記したが、受付期間を 1 か月確保し、2017 年 2 月 15 日までの返信を有効として集計・分析した。

倫理的配慮については、無記名回答が可能であること、回答内容は記号化され厳重に管理され、統計的に分析されること、個人が特定されるような情報は開示しないことを記述した。質問紙の返送をもって本調査への同意が得られたとみなした。

2.4 分析の方法

全体の集計から B 型事業所の現状の傾向分析を行い、調査の目的に沿ってクロス集計では各設問と次の 2 視点の比較を行った。

- ①設立から 5 年以内の事業所群と 6 年以上の事業所群
- ②平均工賃月額が 1 万円未満の事業所群と 1 万円以上の事業所群

①の新規事業所を設立後 5 年以内（2012 年以降の設立）という区切りにした理由は、工賃倍増 5 か年計画（2007 年度～2011 年度）が終了したことを節目として捉え、その後の設立を新規として設定したことによる。同時に、統計的に比較するために十分な事業所数が確保できる期間であることを考慮した。また新規事業所の条件として、回答事業所の設立年と母体となる組織がある場合はその設立年の両方が 5 年以内である事業所とした。歴史ある大きな社会福祉法人等の母体組織が利用者の増加に伴い B 型事業所を追加で設立する場合、すでに事業基盤が整っていることが考えられるため、母体となる組織も含め 5 年以内に B 型事業所を設立した事例を新規事業所として区別することとした。

②の工賃向上が困難な事業所を平均工賃月額が 1 万円未満という区切りにした理由は、国が B 型事業所の工賃の課題に関して平均工賃月額 1 万円未満の事業所を低工賃の事業所として分類して言及している[3]ことによる。また、工賃 1 万円未満の事業所は 2017 年の時点でも約 4 割存在していることが示されており、統計的に比較するために十分な事業所数が確保できることを考慮した。

統計解析には SPSS（Ver.25）を用い、それぞれの群の差異や特徴を捉えるために、度数は χ^2 検定を行い、該当データが 5 未満である場合はフィッシャーの正確確率検定を行った。

3. 調査の結果と分析

対象とした各都道府県の総数、配布数、回収数、回収率は以下の通りである。各都道府県には 30～307 通、合計 1,000 通を配布し、回収は 475 件、回収率は 47.5%であった（表 3-2）[6]。

表 3-2 各都道府県への配布・回収状況

都道府県名	総数	配布数	回収数	回収率
北海道	275	139	73	52.5%
青森	100	50	28	56.0%
埼玉	205	104	45	43.3%
東京	605	307	139	45.3%
愛知	151	77	40	51.9%
大阪	202	102	42	41.2%
広島	100	51	29	56.9%
愛媛	60	30	14	46.7%
福岡	159	81	34	42.0%
沖縄	116	59	21	35.6%
無回答			10	
合計		1000	475	47.5%

3.1 回答者の属性と事業所全体の基本情報

3.1.1 回答者の属性

表 3-3～3-6 は回答者の属性である。男性が 299 名（64.6%）、女性が 164 名（35.4%）、無回答が 12 名であった。年齢は 30 代、40 代、50 代がそれぞれ約 4 分の 1 を占めた。役職は施設長（所長）が 247 名（52.0%）で半数以上、課長等管理職が 75 名（15.8%）、職員が 92 名（19.4%）、その他の自由記述ではサービス管理責任者が 29 名（6.1%）と最も多くなった。勤続年数では 10 年以上が 105 名（22.1%）で最多であり、10 年未満については、分散傾向となっている。

表 3-3 回答者の性別

カテゴリー名	回答数	%
男性	299	64.6
女性	164	35.4
不明	12	
不明を除く回答数合計	463	100.0

表 3-4 回答者の年齢

カテゴリー名	回答数	%
18～22歳	0	0.0
23～25歳	4	0.9
26～30歳	26	5.7
31～40歳	115	25.2
41～50歳	126	27.6
51～60歳	121	26.5
61歳以上	65	14.2
不明	18	
不明を除く回答数合計	457	100.0

表 3-5 回答者の役職

カテゴリー名	回答数	%
施設長（所長）	247	53.2
課長等管理職	75	16.2
職員	92	19.8
その他	50	10.8
不明	11	
不明を除く回答数合計	464	100.0

表 3-6 回答者の勤続年数

カテゴリー名	回答数	%
1年未満	39	8.4
1～2年未満	35	7.5
2～3年未満	51	11.0
3～4年未満	68	14.7
4～5年未満	45	9.7
5～7年未満	65	14.0
7～10年未満	56	12.1
10年以上	105	22.6
不明	11	
不明を除く回答数合計	464	100.0

3.1.2 事業所の基本情報

表 3-7～3-11 は事業所の基本情報である。事業所の利用者定員は 16～20 名が 225 事業所（47.4%）と約半数を占める。事業所の規模については経営主体全体の職員は 101 名以上が最多で 91 事業所（19.2%）であるのに対し、事業所単独の職員は 1～5 名が 199 事業所（41.9%）、6～10 名が 179 事業所（37.3%）であり約 8 割が 10 名未満である。また、月間利用者延べ人数は 201～500 名が 209 事業所（44. 0%）と最多であるが、30～50 名の事業所も 41 事業所（8.6%）あり、1 日に数名の利用者しか通所していない可能性がある。経営主体は社会福祉法人が 238 事業所（50.1%）、次いで特定非営利活動法人が 148 事業所（31.2%）であり、この 2 つで 8 割を占めている。

表 3-7 利用者定員

カテゴリー名	回答数	%
10名以下	53	11.5
11～15名	41	8.9
16～20名	225	48.8
21～30名	63	13.7
31～40名	48	10.4
41～50名	13	2.8
51～100名	18	3.9
101名以上	0	0.0
不明	14	
不明を除く回答数合計	461	100.0

表 3-8 経営主体全体の職員数

カテゴリー名	回答数	%
1名～5名	37	7.8
6名～10名	74	15.6
11名～20名	78	16.4
21名～30名	42	8.8
31名～50名	50	10.5
51名～100名	68	14.3
101名以上	91	19.2
無回答	35	7.4
合計	475	100.0

表 3-9 回答事業所の職員数

カテゴリー名	回答数	%
1名～5名	199	41.9
6名～10名	179	37.7
11名～20名	59	12.4
21名～30名	14	2.9
31名～50名	3	0.6
51名～100名	1	0.2
101名以上	1	0.2
無回答	19	4.0
合計	475	100.0

表 3-10 平成 27 年度一ヶ月あたりの平均延べ利用者数

カテゴリー名	回答数	%
30名以下	29	6.7
31～50名	12	2.8
51～100名	24	5.5
101～200名	74	17.1
201～500名	209	48.2
501～700名	48	11.1
701～1,000名	27	6.2
1,001名以上	11	2.5
不明	41	
不明を除く回答数合計	434	100.0

表 3-11 事業所の経営主体

カテゴリー名	回答数	%
自治体	4	0.8
社会福祉法人	238	50.5
財団法人	0	0.0
社団法人	22	4.7
医療法人	8	1.7
株式会社・有限会社	46	9.8
事業団	1	0.2
特定非営利活動法人	148	31.4
任意団体	0	0.0
親の会・家族会	0	0.0
その他	4	0.8
不明	4	
不明を除く回答数合計	471	100.0

3.1.3 利用者の障害に関する情報

表 3-12 は利用者の障害の種類と人数を示したものである。回答した 451 事業所の平均利用者数は 24.3 人、中央値は 20 名であった。また、利用者の障害については自閉症を含む知的障害が 5,840 名（53.3%）で最も多く、次いで知的障害を含まない精神障害が 3,423 名（31.2%）であった。知的障害と精神障害で 8 割以上を占めている。

表 3-12 利用者の障害の種類

カテゴリー名	回答数	%
身体障害（内部障害含む）	895	8.2
知的障害（自閉症含む）	5840	53.3
精神障害（知的障害含まず）	3423	31.2
発達障害（知的障害含まず）	232	2.1
高次脳機能障害	147	1.3
難病	29	0.3
複合障害・その他	389	3.5
合計	10967	100.0

3.1.4 新規事業所

表 3-13 は B 型事業所の設立からの年数の分布を示している。母体となる社会福祉法人等の経営主体の組織の設立年度も確認し、経営主体も含めて 5 年以内に設立された 77 事業所を抽出した。設立後 6 年以上経過しているのは 375 事業所、設立年度不明が 23 事業所であった。本研究では新規事業所の特徴について、設立 5 年以内の 77 事業所と 6 年以上の 375 事業所の比較という形で分析する。

表 3-13 設立からの年数

5年以下	77	17.0
～10年以下	43	9.5
～15年以下	63	13.9
～20年以下	58	12.8
～25年以下	69	15.3
～30年以下	47	10.4
31年以上	95	21.0
不明	23	
不明を除く回答数合計	452	100.0

3.1.5 平均工賃月額

表 3-14 は B 型事業所の平均工賃月額を示している。回答のあった 446 事業所のうち、257 事業所（57.6%）が工賃 1 万円～3 万円未満の範囲である。国の目標工賃 3 万円を達成している事業所は 21 事業所（4.7%）である一方、国が「低い工賃」として言及している 1 万円未満の事業所は 168 事業所（37.7%）と約 4 割に達している。

本研究では平均工賃月額が 1 万円未満の事業所と 1 万円以上の事業所を比較して分析を行う。

表 3-14 平成 27 年度の平均工賃月額

カテゴリー名	回答数	%
～999円	2	0.4
1,000～2,999円	8	1.8
3,000～4,999円	36	8.1
5,000～9,999円	122	27.4
10,000～30,000円未満	257	57.6
30,000～50,000円未満	19	4.3
50,000～70,000円未満	0	0.0
70,000円以上	2	0.4
不明	29	
不明を除く回答数合計	446	100.0

3.1.6 利用者の登録者数と定員の関係

表 3-15 は B 型事業所の利用者登録数、表 3-16 は各事業所の利用者登録率を示している。利用者登録率については、 $(\text{利用者登録数} \div \text{利用者定員数}) \times 100$ の数値が 150% 以上を定員超過、100～150% 未満を定員越え、100% を均衡傾向、100% 未満を定員割れとして分類した。

利用者の登録率は B 型事業所の経営に影響がある。登録数が定員を超過していれば、ある程度の通所者を確保することが容易になり事業所の収入（国からの報酬）が安定する。一方、利用者が定員割れしている事業所は十分な報酬を得ることができず、経営が安定しない。利用者登録数は 21～30 名が最多で 106 事業所（22.8%）であった。利用者登録率は均衡傾向が最多で 182 事業所（39.7%）、次いで定員超えが 114 事業所（24.9%）であった。定員割れは 85 事業所（18.6%）であり、利用者登録率は 8 割以上の事業所で均衡傾向または定員を超えている。

表 3-15 利用者登録数

カテゴリー名	回答数	%
10名以下	54	11.6
11～15名	85	18.3
16～20名	92	19.8
21～30名	106	22.8
31～40名	58	12.5
41～50名	40	8.6
51～100名	29	6.2
101名以上	1	0.2
不明	10	
不明を除く回答数合計	465	100.0

表 3-16 利用者登録率

カテゴリー名	回答数	%
定員超過	77	16.8
定員超え	114	24.9
均衡傾向	182	39.7
定員割れ	85	18.6
不明	17	
不明を除く回答数合計	458	100.0

3.1.7 利用者に対するサービスの在り方

表 3-17 は B 型事業所として利用者に対するサービスの在り方として最も重視している事柄を示している。「心地よい居場所を提供する」が最多で 146 事業所（31.0%）、次いで「働くことを通して生きがいを感じられるようにする」が 120 事業所（25.5%）であり、「少しでも高い工賃を支払えるようにする」は 49 事業所（10.4%）、「一般就労を目指す就労訓練の場」としたのは 35 事業所（7.4%）であった。

表 3-18 は 2 番目・3 番目に重視していることを示している。「働くことを通して生きがいを感じられるようにする」が最多で 159 事業所（35.3%）、次いで「社会生活に必要なルールやマナーを身に着ける」が 158 事業所（35.0%）であり、「少しでも高い工賃を支払える

ようにする」は 134 事業所（29.7%）と増えたが、「一般就労を目指す就労訓練の場」としたのは 59 事業所（13.1%）で最少であった。

全体としては、B 型事業所を一般就労を目指す就労訓練の場として重視する事業所は少なく、心地よい居場所を提供し、働くことを通して生きがいを感じられるようなサービスを提供することを重視しており、工賃向上よりも優先しているといえる。

表 3-17 利用者に対するサービスの在り方として最も重視していること

カテゴリー名	回答数	%
利用者にとっての心地よい居場所であること	146	31.0
どのような利用者もそれぞれ参加できる作業（労働）が十分あること	69	14.6
利用者がこの事業所の経験をもとに一般雇用を目指す、就労訓練の場であること	35	7.4
利用者に少しでも高い工賃を支払えるようにすること	49	10.4
利用者が働くことを通して生きがいを感じられるようにすること	120	25.5
利用者が社会生活に必要な基本的なルールやマナーを身につけられるようにすること	30	6.4
利用者の健康に気を配り、安定した体調を保てるようにすること	18	3.8
その他	4	0.8
不明	4	
不明を除く回答数合計	471	100.0

表 3-18 利用者に対するサービスの在り方として重視していること（2 番目・3 番目）

カテゴリー名	回答数	%
利用者にとっての心地よい居場所であること	115	25.5
どのような利用者もそれぞれ参加できる作業（労働）が十分あること	142	31.5
利用者がこの事業所の経験をもとに一般雇用を目指す、就労訓練の場であること	59	13.1
利用者に少しでも高い工賃を支払えるようにすること	134	29.7
利用者が働くことを通して生きがいを感じられるようにすること	159	35.3
利用者が社会生活に必要な基本的なルールやマナーを身につけられるようにすること	158	35.0
利用者の健康に気を配り、安定した体調を保てるようにすること	120	26.6
その他	3	0.7
不明	24	
不明を除く回答数合計	451	100.0

3.1.8 事業所の課題

表 3-19 は回答した B 型事業所の課題として認識されていることを示している。当てはまる項目のすべてが選択されている。「工賃向上のための活動を行うこと」が最多で 306 事業所（65.5%）、次いで「各利用者に適した作業を確保する」が 271 事業所（58.0%）、職員の教育が 257 事業所（55.0%）、利用者人数の確保が 241 事業所（51.6%）と続く。これら 4 点は全体の半数以上が認識している課題である。

表 3-19 事業所の課題

カテゴリー名	回答数	%
利用者の人数を確保すること	241	51.6
職員を確保すること	190	40.7
職員を教育すること	257	55.0
利用者が休まず来所すること	175	37.5
各利用者に適した作業を確保する	271	58.0
工賃向上のための活動を行うこと	306	65.5
事業所の建物などの環境	165	35.3
利用者のモチベーションを上げること	168	36.0
忙しくて自治体等からの支援を受ける余裕がない	5	1.1
特に課題はない	3	0.6
その他	20	4.3
不明	8	
不明を除く回答数合計	467	100.0

3.2 授産事業の内容

表 3-20 は実施されている授産事業の内訳を示している。複数回答であり、「施設内下請け作業」が最多で 307 事業所（64.8%）、次いで「非食品系自主開発商品・サービス」で 227 事業所（47.9%）、「施設外役務」が 215 事業所（45.4%）、「食品系自主開発商品」は 192 事業所（40.5%）である。

これらの中で本研究の対象分野である「食品系自主開発商品」と「非食品系自主開発商品」の内訳を表 3-21、3-22 に示す。

食品系自主開発商品では、「お菓子類」が最多で 98 事業所（53.6%）、次いで「パン・ラスク」が 76 事業所（41.5%）、非食品系自主開発商品では「アクセサリ・雑貨類」が最多で 131 事業所（61.2%）、次いで「布・皮製品」が 67 事業所（31.3%）である。

表 3-20 授産事業の内容

カテゴリー名	回答数	%
食品系自主開発商品	192	40.5
非食品系自主開発商品・サービス	227	47.9
施設外役務（清掃・クリーニング等）	215	45.4
施設内下請作業（箱折り・袋詰め等）	307	64.8
店舗運営（喫茶店・食堂・商品販売店等）	124	26.2
その他サービス業（IT系サービス他）	18	3.8
農作業（野菜・花卉類の栽培等）	103	21.7
その他 上記に当てはまらない事業	12	2.5
不明	1	
不明を除く回答数合計	474	100.0

表 3-21 食品系自主開発商品

カテゴリー名	回答数	%
パン・ラスク	76	41.5
お弁当・惣菜類	52	28.4
お菓子類	98	53.6
乾燥食品類	8	4.4
その他食品	17	9.3
不明	9	
不明を除く回答数合計	183	100.0

表 3-22 非食品系自主開発商品・サービス

カテゴリー名	回答数	%
木工製品	34	15.9
布・皮製品	67	31.3
アクセサリー雑貨類	131	61.2
石けん	21	9.8
クリーニング事業	14	6.5
印刷事業	39	18.2
縫製作業	36	16.8
その他	8	3.7
不明	13	
不明を除く回答数合計	214	100.0

表 3-23 は最も収益が大きい授産事業の内容を示している。「施設内下請け作業」が最多で 134 事業所 (29.1%)、次いで「施設外役務」が 96 事業所 (20.8%)、「パン・ラスク」が 43 事業所 (9.3%) であり、全体として非食品系自主商品は少ない。

表 3-24 はそれぞれの事業に取り組んでいる事業所の中で収益が最も大きいと答えた事業所の割合を示している。「下請け作業」が最多では 43.6%、「施設外役務」は 44.7%、「パン・ラスク」は 56.6%の事業所が最も収益が大きい事業として認識している。一方で自主開発商品の中で取り組む事業所が最も多い「アクセサリー雑貨類」については 4.6%と非常に低い割合である。

表 3-25 は今後最も力をいれていきたい事業である。「施設内下請け作業」が最多で 93 事業所 (21.2%)、次いで「施設外役務」が 52 事業所 (11.8%)、「パン・ラスク」が 43 事業所 (9.8%) である。

施設内下請け作業の単価は低いが作業内容が簡単で取り組みやすい仕事が多く、B 型事業所に多い知的障害者や体力のない精神障害者の他、高齢の利用者等も参加できることから、多くの B 型事業所が取り組んでいると考えられる。設備投資や原材料などの費用も掛からず、定期的に受注できれば一定の収益を得られることから、重要な収入源となっていると考えられる。また、清掃やごみの仕分け等の施設外役務は比較的単価が高く、設備投資も不要であり、体力的に担当できる利用者がいれば確実に工賃が支払えるため、意欲的に取り組む事業所が多いと考えられる。一方、非食品系商品の開発はアクセサリーや手作り雑貨など、取り組むことが容易な商品については、大きな収益が上がっていないことから、売上不振、あるいは付加価値の不足による低価格商品が示唆されており、工賃向上という面では課題が多いと考えられる。

また、今後力をいれていきたい事業としては収益が高い事業に対する意欲が高いことがわかる。一方で収益の上がりにくい非食品系の自主開発商品に対する意欲は低く、収益を確保することを優先していることが伺える。

表 3-23 最も収益が大きい事業

カテゴリー名	回答数	%
食品系自主開発商品（パン・ラスク）	43	9.3
食品系自主開発商品（お弁当・総菜類）	17	3.7
食品系自主開発商品（お菓子類）	31	6.7
食品系自主開発商品（乾燥食品類）	1	0.2
食品系自主開発商品（その他）	11	2.4
非食品自主開発商品・サービス（木工製品）	8	1.7
非食品自主開発商品・サービス（布・皮製品）	5	1.1
非食品自主開発商品・サービス（アクセサリ・雑貨類）	6	1.3
非食品自主開発商品・サービス（石けん）	0	0.0
非食品自主開発商品・サービス（クリーニング事業）	7	1.5
非食品自主開発商品・サービス（印刷事業）	8	1.7
非食品自主開発商品・サービス（製法作業）	3	0.7
非食品自主開発商品・サービス（その他）	16	3.5
施設外役務（清掃・クリーニング等）	96	20.8
施設内下請作業（箱折り・袋詰め等）	134	29.1
店舗運営（喫茶店・食堂・商品販売店等）	40	8.7
その他サービス業（IT系サービス他）	5	1.1
農作業（野菜・花卉類の栽培等）	19	4.1
その他 上記に当てはまらない事業	11	2.4
不明	13	
不明を除く回答数合計	461	100.0

表 3-24 収益が最も大きいと答えた割合

カテゴリー名	回答数	全体	%
食品系自主開発商品（パン・ラスク）	43	76	56.6%
食品系自主開発商品（お弁当・総菜類）	17	52	32.7%
食品系自主開発商品（お菓子類）	31	98	31.6%
食品系自主開発商品（乾燥食品類）	1	8	12.5%
食品系自主開発商品（その他）	11	17	64.7%
非食品自主開発商品・サービス（木工製品）	8	34	23.5%
非食品自主開発商品・サービス（布・皮製品）	5	67	7.5%
非食品自主開発商品・サービス（アクセサリ・雑貨類）	6	131	4.6%
非食品自主開発商品・サービス（石けん）	0	21	0.0%
非食品自主開発商品・サービス（クリーニング事業）	7	14	50.0%
非食品自主開発商品・サービス（印刷事業）	8	39	20.5%
非食品自主開発商品・サービス（裁縫作業）	3	36	8.3%
非食品自主開発商品・サービス（その他）	16	8	200.0%
施設外役務（清掃・クリーニング等）	96	215	44.7%
施設内下請作業（箱折り・袋詰め等）	134	307	43.6%
店舗運営（喫茶店・食堂・商品販売店等）	40	124	32.3%
その他サービス業（IT系サービス他）	5	18	27.8%
農作業（野菜・花卉類の栽培等）	19	103	18.4%
その他 上記に当てはまらない事業	11	12	91.7%

表 3-25 今後最も力をいれていきたい事業

カテゴリー名	回答数	%
食品系自主開発商品（パン・ラスク）	43	9.8
食品系自主開発商品（お弁当・総菜類）	26	5.9
食品系自主開発商品（お菓子類）	37	8.4
食品系自主開発商品（乾燥食品類）	1	0.2
食品系自主開発商品（その他）	14	3.2
非食品自主開発商品・サービス（木工製品）	10	2.3
非食品自主開発商品・サービス（布・皮製品）	21	4.8
非食品自主開発商品・サービス（アクセサリ・雑貨類）	18	4.1
非食品自主開発商品・サービス（石けん）	4	0.9
非食品自主開発商品・サービス（クリーニング事業）	5	1.1
非食品自主開発商品・サービス（印刷事業）	4	0.9
非食品自主開発商品・サービス（製法作業）	5	1.1
非食品自主開発商品・サービス（その他）	14	3.2
施設外役務（清掃・クリーニング等）	52	11.8
施設内下請作業（箱折り・袋詰め等）	93	21.2
店舗運営（喫茶店・食堂・商品販売店等）	40	9.1
その他サービス業（IT系サービス他）	4	0.9
農作業（野菜・花卉類の栽培等）	30	6.8
その他 上記に当てはまらない事業	18	4.1
不明	36	
不明を除く回答数合計	439	100.0

3.3 授産商品の開発・販売

3.3.1 授産商品開発のための取り組み

表 3-26 は各事業所が授産商品の開発にあたり受けた支援と事業所内で取り組んだことを示す。「事業所の職員が研鑽を積み、専門技術を身に着けた」が最多で 142 事業所 (44.9%)、次いで「プロ技術者の協力」が 135 事業所 (42.7%)、「官との連携活動」が 107 事業所 (33.9%)、「利用者の特性等を活かす」が 96 事業所 (30.4%) であり、「産との連携活動」は 26 事業所 (8.2%) と少ない。

職員が研鑽して身に着けた技術の内訳をみると、製菓・製パン技術が約 6 割を占め、食品加工や木工技術が続く。「利用者の特性等を活かす」とは商品のアイデアを出す、絵画等の特技を活かすなどがこれにあたる。「官との連携活動」は内容の内訳をみると商品開発に関する取り組みではなく、地方自治体主催の販売会への参加が 7 割を超えている。一方「産との連携活動」は 26 件中 11 件が商品の共同開発に取り組んでおり、5 件は技術提供を受けているなど、企業等との連携活動は取り組む機会は少ないものの商品の開発に直結する内容が多い。一方、「学との連携活動」は校舎や学校イベントでの販売場所提供が 51 件中 37 件と 7 割を超えており、技術活用など商品開発に係る事例は 2 件にとどまった。

全体的に数の多い取り組みは B 型事業所が比較的取り組みやすい内容であると考えられる。また、プロ技術者の協力が多く理由は、調理方法の指導や機械の操作指導など、特定の商品開発に必要な技術であり、比較的目的が明確で支援を受けやすいことが考えられる。

表 3-26 授産商品開発にあたり実施したこと

カテゴリー名	回答数	%
経営コンサルタントの支援を受けた	42	13.3
商品に関するプロ技術者の協力を得た	135	42.7
プロデザイナーの支援を受けた	51	16.1
複数の事業所間の協力体制を構築した	66	20.9
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	26	8.2
地方自治体等、「官」との連携活動	107	33.9
高校や大学、「学」との連携活動	56	17.7
事業所の職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけた	142	44.9
利用者自身の創造性やアイデア、特殊な技術、特性等を活かした商品開発	96	30.4
地域の特色を活かした商品開発	66	20.9
その他	29	9.2
不明	159	
不明を除く回答数合計	316	100.0

3.3.2 授産商品開発に関する取り組みと効果について

(1) 効果があった取り組みと効果があった割合

表 3-27 は実施したことの中で効果があったと思うことを示している。効果があったと回答した事業所が多かったのは、「プロ技術者の協力」が最多で 92 事業所 (32.4%)、次いで「事業所の職員が専門技術を身に着けた」が 89 事業所 (31.3%)、「官との連携活動」が 58 事業所 (20.4%)、「プロのデザイナーの支援」は 51 事業所 (16.1%) であった。回答数が少なかったのは、「産との連携活動」、「経営コンサルタントの支援」、「学との連携活動」で、それぞれ 15 事業所 (5.3%)、16 事業所 (5.6%)、20 事業所 (7%) であった。

表 3-27 授産商品開発で特に効果があったと思う取り組み

カテゴリー名	回答数	%
経営コンサルタントの支援を受けた	16	5.6
商品に関するプロ技術者の協力を得た	92	32.4
プロデザイナーの支援を受けた	31	10.9
複数の事業所間の協力体制を構築した	33	11.6
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	15	5.3
地方自治体等、「官」との連携活動	58	20.4
高校や大学、「学」との連携活動	20	7.0
事業所の職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけた	89	31.3
利用者自身の創造性やアイデア、特殊な技術、特性等を活かした商品開発	36	12.7
地域の特色を活かした商品開発	31	10.9
その他	20	7.0
不明	191	
不明を除く回答数合計	284	100.0

表 3-28 は実施したと回答した事業所の中で効果があったと答えた割合を示している。最も効果があった割合が高い取り組みは「プロ技術者の協力」で 68.1%、次いで「事業所の職員が研鑽して専門技術を身に着けた」が 62.7%、「プロデザイナーの支援」が 60.8%である。

取り組む事業所も多く、効果も認められているのは「プロ技術者の協力」、「事業所の職員が研鑽して専門技術を身につけた」、「官との連携」等である。

取り組む事業所は比較的少ないが、実施した中では効果を感じている事業所の割合が多い取り組みは、「プロデザイナーの支援」、「産との連携」等である。

また、取り組む事業所が少なく、効果があったとする事業所の割合も少ない取り組みは、「学との連携」の 35.7%、「経営コンサルタントの支援」の 38.1%である。

取り組む事業所は多いにも関わらず、それほど効果が感じられていないのは、「利用者の特性等を活かす」(37.5%)である。

経営コンサルタントの派遣とプロデザイナーの協力は地方自治体が工賃倍増五か年計画で実施した代表的な支援プログラムの一つである。費用や派遣できる人材の限度などから実施件数はどちらも限定的である。しかしプロデザイナーの協力の方が効果を感じる事業所の割合は多いことがわかる。

「プロの技術者の協力」は各事業所が製造設備を導入する際に個別に指導を受けられるので実施例も多く効果も具体的であることが伺える。また、多くの事業所の職員が授産商品の開発に必要な技術を習得し、授産商品開発の役に立てていると考えられる。

表 3-28 授産商品開発で特に効果があったと思う取り組みの割合

カテゴリー名	回答数	全体数	%
経営コンサルタントの支援を受けた	16	42	38.1%
商品に関するプロ技術者の協力を得た	92	135	68.1%
プロデザイナーの支援を受けた	31	51	60.8%
複数の事業所間の協力体制を構築した	33	66	50.0%
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	15	26	57.7%
地方自治体等、「官」との連携活動	58	107	54.2%
高校や大学、「学」との連携活動	20	56	35.7%
事業所の職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけた	89	142	62.7%
利用者自身の創造性やアイデア、特殊な技術、特性等を活かした商品開発	36	96	37.5%
地域の特色を活かした商品開発	31	66	47.0%
その他	20	29	69.0%

(2) 効果があった取り組みの実施内容の詳細

特に効果があった割合が高かった取り組みである、「プロ技術者の協力」、「事業所の職員が研鑽して専門技術を身に着けた」、「官との連携」、「プロデザイナーの支援」、「産との連携」について、詳細を表 3-29～3-33 にまとめる。全体の「特に効果を認めた事業所数」と個別の取り組み内容に対して効果を認めた事業所数は一致していないが、個別の取り組み内容に効果を感じた事業所の割合と、全体として効果を感じた事業所の割合をそれぞれ分けて扱う。

プロ技術者の協力については、全体的に効果が高いが、食品関係の商品開発においてレシピを提供してもらうことが最も効果が感じられている割合が高い。また、職人や製造技術者の指導については取り組みの事例も多く、効果が感じられている割合も高い。職人の指導については食品だけでなく、木工・陶器・布製品・伝統工芸品当、幅広い分野で取り組みがある。

多くの食品商品はレシピの質によって商品の質が決まるため、レシピ開発や調理指導は非常に効果が高いと考えられる。衛生管理指導については食品系商品の製造プロセスのデザインに関わることから、商品の品質と安全性の向上について効果が高いと考えられる。

表 3-29 「プロ技術者の協力」の詳細

	職人の指導	製造技術指導	機材管理指導	衛生管理指導	レシピ開発調理指導	その他	回答数
特に効果を認めた事業所数	42	37	3	12	23	1	92
取り組みを実施した事業所数	57	48	6	17	26	1	135
特に効果があった割合	73.7%	77.1%	50.0%	70.6%	88.5%	100.0%	68.1%

事業所の職員の研鑽については、製菓・製パン技術の習得が最も多い取り組みであり、半数以上の事例で効果が感じられている。木工技術については取り組み事例が少ないが、9割以上で効果が感じられていることがわかる。

調査全体として木工商品に取り組む事業所は34件と多くはないが、職員が努力して技術を身に着けることで直接的に商品開発に効果が表れていることが伺える。

表 3-30 「事業所の職員が研鑽して専門技術を身に着けた」の詳細

	製菓・製パン技術	木工加工技術	その他の食品加工	その他	回答数
特に効果を認めた事業所数	41	10	9	29	89
取り組みを実施した事業所数	74	11	18	35	142
特に効果があった割合	55.4%	90.9%	50.0%	82.9%	62.7%

地方自治体等、官との連携については、全体の7割近くは地方自治体が開催する販売会への参加が取り組みの内容であり6割近くが効果を感じている。授産商品のブラッシュアップなどの工賃向上プロジェクトへの参加は全体の約2割に過ぎないが、半数以上は効果を感じている。

販売機会が不足しているB型事業所にとって地方自治体が販売場所を提供したり、販売会を開催したりすることは即効的な効果が期待できることは理解できるが、長期的に商品開発力が向上するような商品のデザインや質の向上に関する取り組みは事例がまだ少ないことが伺える。

表 3-31 「官との連携」と効果

	販売会への参加	プロジェクト等への参加	補助金の提供	その他	回答数
特に効果を認めた事業所数	40	12	8	6	58
取り組みを実施した事業所数	69	22	14	10	107
特に効果があった割合	58.0%	54.5%	57.1%	60.0%	54.2%

プロのデザイナーによる支援の内容は、パッケージデザインが最も多く、調査でプロデザイナーの支援を受けたと回答した事業所の 6 割以上が取り組んでいる。また、約 3 割の事業所が商品のデザインの支援も受けている。POP 等の販促物のデザイン支援は販売を直接支援する手段であり、取り組み数は少ないが、8 割近い事業所が効果を感じている。

表 3-32 「プロデザイナーの支援」の詳細

	商品デザイン	パッケージデザイン	POP等販促物	その他	回答数
特に効果を認めた事業所数	9	20	7	6	31
取り組みを実施した事業所数	17	33	9	8	51
特に効果があった割合	52.9%	60.6%	77.8%	75.0%	60.8%

民間企業等、産との連携については、取り組み事例が 26 件と非常に少ない。しかし、取り組んだ事業所全体では約 6 割は効果があったと感じており、特に商品の共同開発という授産商品開発の中心的なプロセスで連携した事例でも半数以上は効果があったとしていることは特徴的である。

取り組みが少ない理由としては企業と連携する機会が十分に得られないこと、営利目的の組織と福祉事業所の連携が容易ではないことが考えられる。しかし連携の機会が増えれば、福祉施設に不足している商品開発力を企業との連携により得られる可能性がある。

表 3-33 「産との連携」の詳細

	商品共同開発	技術提供	人材の派遣	補助金の提供	その他	回答数
特に効果を認めた事業所数	6	2	1	1	3	13
取り組みを実施した事業所数	11	5	1	3	5	26
特に効果があった割合	54.5%	40.0%	100.0%	33.3%	60.0%	50.0%

(3) 効果が感じられていない取り組み、課題とされている取り組み

取り組む事業所の数に関わらず効果が感じられていない取り組みとして「学との連携」、「経営コンサルタントの支援」、「利用者の特性を活かした商品づくり」の詳細を表 3-34～3-

36 に、地方自治体が課題として力をいれている「複数の事業所間の協力体制の構築」について表 3-37 に詳細をまとめる。

大学等との連携については、取り組みとして多いのは販売場所の提供であり、7 割以上が該当する。しかし、地方自治体等の販売支援と比較すると効果があったと感じている事業所は少ない。また、大学による共同プロジェクトへの参加については 13 件の取り組み事例があったが、効果を感じていたのは約 3 割と少ない。

第 2 章では福祉事業所に不足している技術力を補うために大学の持つ技術を活用して商品開発をすることは有効であると述べたが、実際には取り組み事例は 2 件しかなく、効果は認められていなかった。全体として学との連携は進んでおらず、効果的な連携の仕方も明らかではないことがわかる。

表 3-34 「学との連携」の詳細

	技術活用	プロジェクト等 への参加	販売場所提 供	その他	回答数
特に効果を認めた事業所数	0	4	13	3	20
取り組みを実施した事業所数	2	13	37	6	56
特に効果があった割合	0.0%	30.8%	35.1%	50.0%	35.7%

経営コンサルタントの支援については、地方自治体による工賃倍増五か年計画の主要なプログラムの一つであるが、全体的に効果を感じている事業所は 4 割未満と少ない。経営分析・販売戦略立案では約半数、新商品開発では約 3 割が効果を感じたという結果であった。

経営コンサルタントの派遣には費用も時間もかかるため、多くの事業所に対する支援を実施するのは不可能であり、取り組みを実施できた事業所は限られる。また、福祉の現場にも経営視点を取り入れるという意味で効果はあると考えらる。しかし、この調査結果を見る限りでは、費用対効果は高くはない。派遣されるコンサルタントの意識や技術、支援を受けた事業所の目的や期待のマッチングがなされていない事例があることが考えられる。

表 3-35 「経営コンサルタントの支援」と効果

	経営分析	新商品開発	販売戦略立案等	その他	回答数
特に効果を認めた事業所数	8	5	7	2	16
取り組みを実施した事業所数	15	15	14	2	42
特に効果があった割合	53.3%	33.3%	50.0%	100.0%	38.1%

利用者の特性や技術を活かした商品づくりについては、全体の約 3 割の事業所が取り組んでいる。しかし、その中で効果を感じたとする事業所は 4 割弱である。

特性や特技を活かす方法には、丁寧な作業やこだわりを活かす、イラスト等の芸術性を活かすなどがあるが、そうした特性や技術を有効に活かすためには、商品の総合的なプロデュース力が必要であり、商品として完成度を上げる支援が不可欠であると考え。単に利用者のアイデアで作りたいモノを作る、利用者の技術で作れるモノを作る、という商品づくりは、利用者の作業を確保し、モチベーションを保つという意味はあると考えられるが、それだけでは売れる商品にならない。利用者の特性を活かし、魅力ある優れた商品、販売力のある高品質の商品をデザインすることは授産商品開発の課題の一つであると考え。

表 3-36 「利用者の特性を活かした商品づくり」と効果

利用者のアイデアを活かす	商品アイデア	試作評価会に 加わる	特技を活かした 商品づくり	その他	回答数
特に効果を認めた事業所数	23	4	15	3	36
取り組みを実施した事業所数	56	10	41	5	96
特に効果があった割合	41.1%	40.0%	36.6%	60.0%	37.5%

複数の事業所間の協力体制の構築は、共同受注窓口の整備など、地方自治体が重要な課題として取り組んでいる事項である（表 3-37）。安定した生産力が不足する福祉事業所のモノづくりでは、複数の事業所が分担して共通の授産商品を受注することで、生産力を上げることが有効であるとされている。また、限られた技術力であっても複数の事業所で共有し、売れる商品であれば同じ商品がある程度の大量に生産することが可能になることで、企業からの大量受注に対応したり、一般市場で販売したりできるようになるとも考えられている。しかし、調査の結果からはそのために必要であると考えられる製造ノウハウの支援、素材の共同購入、共同開発などはいずれも取り組みが少なく、取り組んだ事業所の中で効果を感じられた事例も少ない。一方、複数の事業所が共同で販売会を開催する連携の事例は半数以上であり、効果も半数以上が感じている。

共同販売会については、一つの事業所では商品バリエーションや販売量が少なく、集客力が低いことに対応する意味があると考えられる。複数の福祉事業所が参加して開催されるバザーなどの販売会、福祉ショップでの販売は一定の効果があると考えられる。

表 3-37 「複数の事業所間の協力体制の構築」と効果

	共同開発	共同販売	素材の共同 購入	製造ノウ ハウの支援	その他	回答数
特に効果を認めた事業所数	4	19	1	8	5	33
取り組みを実施した事業所数	10	37	3	19	5	66
特に効果があった割合	40.0%	51.4%	33.3%	42.1%	100.0%	50.0%

3.3.3 授産商品販売に関する取り組みと効果について

授産商品を販売するために実施した取り組みとその中で効果のあった取り組みについてまとめる。

(1) 授産商品販売のために実施した取り組み

「販路拡大活動」が最多で 221 事業所 (46.5%)、次いで「広告・宣伝・広報等の活動」が 207 事業所 (43.6%) であった。しかし、「授産商品に関する顧客調査」は約 1 割であり、取り組む事業所は少ない。作った商品を売るための活動は実施しているが、より良い商品を作るためのマーケティング活動は実施例が少ない (表 3-38)。

表 3-38 授産商品の販売における取り組み

カテゴリー名	回答数	%
広告・宣伝・広報等の活動をした	207	67.2
販路拡大活動	221	71.8
複数の事業所間で協力販売体制を構築した	134	43.5
授産商品に関する顧客調査を行った	49	15.9
その他	25	8.1
不明	167	
不明を除く回答数合計	308	100.0

(2) 授産商品販売のために実施した取り組みの効果

「販路拡大活動」は実施した事業所の約 6 割が効果を感じているが、「広告・宣伝・広報等の活動」について効果を感じているのは約 4 割であった。また、「複数の事業所間の販売協力」については約 5 割の事業所が効果を感じている。「顧客調査」については、実施したものの、効果を感じている事業所は約 3 割と少ない。(表 3-39)。

「販路拡大活動」の中でも「訪問説明」、「販売委託先の開拓」は効果的であり、約 7 割が効果を感じている。その他の記述については、地元の市役所での販売や福祉イベントや公的なイベント、福祉ショップ等へ販路開拓など、地域に密着した内容が主である (表 3-40)。

「広告・宣伝・広報等の活動」については「新聞の取材」では約 5 割が、「チラシの配布」「コンペへの参加」では約 4 割が効果を感じている。「その他」は 27 件中 20 件 (約 7 割) で効果があるとされているが、実施内容として記述された主な項目は「口コミ」と「地域に密着したイベントへの参加告知」であった。

顧客調査等のマーケティング活動については、実施しても、その結果をうまく活かすことが困難であることが考えられる。また、広告予算が少ない福祉事業所では広告宣伝費用がからない方法 (取材による広報・コンペ参加) を活用していることが伺える。地域のイベントは市や区などの広報に掲載されることもあり、地元の住民が多く訪れ、商品に満足した場合は口コミで評判が広がるという構造が推察できる。大量生産ができない福祉事業所の授産商品については、限られた数量が確実に売れる、地域に密着した広告・宣伝の効果が高いと考えられる (表 3-41)。

表 3-39 特に効果があった授産商品販売における取り組み

カテゴリー名	回答数	%
広告・宣伝・広報等の活動をした	89	32.5
販路拡大活動	141	51.5
複数の事業所間で協力販売体制を構築した	65	23.7
授産商品に関する顧客調査を行った	16	5.8
その他	19	6.9
不明	201	
不明を除く回答数合計	274	100.0

表 3-40 販路拡大活動の内容と効果

	営業活動	訪問説明	商談会への参加	販売委託先開拓	その他	回答数
特に効果を認めた取り組み	72	22	9	87	5	141
取り組みを実施した事業所数	118	30	19	125	6	221
特に効果があった割合	61.0%	73.3%	47.4%	69.6%	83.3%	63.8%

表 3-41 広告・宣伝・広報等の活動の内容と効果

	チラシ配布	新聞取材	インターネット告知	コンペ参加	その他	回答数
特に効果を認めた取り組み	59	26	31	3	20	89
取り組みを実施した事業所数	135	47	95	7	27	207
特に効果があった割合	43.7%	55.3%	32.6%	42.9%	74.1%	43.0%

(3) 授産商品の販売経路

「福祉バザー・福祉イベント販売」が最多で 239 事業所（50.3%）、次いで「回答者の事業所の運営する店舗」が 159 事業所（33.5%）であった。その他も地域の非営利の福祉ショップや学校・病院等の非営利施設での販売が主である。一般の店舗での販売は、手数料を支払う委託販売が 2 割、店舗の責任による買取り販売は約 1 割と少ない。さらにインターネットを利用した販売については、営利組織による運営・非営利組織による運営とも 3%未満であり、取り組む事業所が少ない。その他の販路については、地域の自治会での販売や市が主催するイベント、図書館、お祭り等での販売、近隣の個人宅への宅配の実地など地域に密着した販路が主体となっている（表 3-42）。

表 3-42 授産商品の販売経路

カテゴリー名	回答数	%
地方自治体や非営利団体等が運営する福祉ショップ	135	42.5
民間営利団体が運営する福祉ショップ	51	16.0
福祉バザーや福祉イベント販売	239	75.2
近隣地域、学校、病院、地方自治体などでの訪問販売	129	40.6
一般商店（土産物店、スーパー等）への卸売（卸価格で売り切る）	54	17.0
一般商店（土産物店、スーパー等）への委託販売（販売手数料を支払う）	97	30.5
回答事業所が運営する店舗での販売	159	50.0
回答事業所が運営するウェブサイトでの販売	29	9.1
営利組織が運営するウェブサイトでの販売（楽天など）	13	4.1
非営利組織が運営するウェブサイトでの販売（ナイスハートネットなど）	12	3.8
その他の販路	55	17.3
不明	157	
不明を除く回答数合計	318	100.0

（４）授産商品の販売経路の効果

「福祉バザー・福祉イベント販売」は前述のように実施した事業所は 5 割を超えているが、そのうち効果を感じているのは 3 割弱であった。次いで実施が多い「回答者の事業所が運営する店舗での販売」についても効果を感じているのは 1 割程度である。インターネットを利用した販売については営利組織が運営するものでも 1.3%、非営利組織が運営するものは 0.2%と効果を感じている事業所は非常に少ない。

広く商品を知ってもらうためにインターネットは有効な手段であるはずだが、単に掲載しただけでは集客ができず効果は得られない実情が伺える。全体的に、授産商品の販売については効果が感じられておらず、授産商品の販路に課題があることがわかる（表 3-43）。

表 3-43 特に効果があった授産商品の販売経路

カテゴリー名	回答数	%
地方自治体や非営利団体等が運営する福祉ショップ	48	16.1
民間営利団体が運営する福祉ショップ	16	5.4
福祉バザーや福祉イベント販売	136	45.6
近隣地域、学校、病院、地方自治体などでの訪問販売	53	17.8
一般商店（土産物店、スーパー等）への卸売（卸価格で売り切る）	23	7.7
一般商店（土産物店、スーパー等）への委託販売（販売手数料を支払う）	46	15.4
回答事業所が運営する店舗での販売	64	21.5
回答事業所が運営するウェブサイトでの販売	6	2.0
営利組織が運営するウェブサイトでの販売（楽天など）	6	2.0
非営利組織が運営するウェブサイトでの販売（ナイスハートネットなど）	1	0.3
その他の販路	41	13.8
不明	177	
不明を除く回答数合計	298	100.0

3.4 授産商品の開発・販売における課題と受けたい支援

授産商品を開発・販売する上で課題となっている事項と、授産商品の開発・販売において受けたい支援についてまとめる。

(1) 授産商品の開発・販売における課題

「より良い商品開発をする職員が不足」が最多で 145 事業所 (44.5%)、次いで「多くの量の商品を作るのが困難」が 140 事業所 (42.9%) であった。他にも商品開発技術や時間の不足など商品開発に関わる課題が上位を占める。また、販路の拡大が困難であることも 4 割近くの事業所が課題として指摘している。「特に課題がない」と回答したのはわずか 5 事業所 (1.5%) であり、ほぼ全ての事業所が何らかの課題を抱えており、特に商品を開発できる技術のある職員が不足している。

この「より良い商品開発をする職員が不足」という課題は、前述の事業所の課題として指摘されている「職員の教育」、「職員の確保が困難」とも関係していると考えられる。B 型事業所では少ない人数の職員が利用者に対して障害者生活支援から商品開発、商品制作指導、営業、販売まで担当している。さらに、利用者の技術や生産力にも限界があり、多くの商品を作ることが困難であることが示唆されている (表 3-44)。

表 3-44 授産商品の開発・販売における課題

カテゴリー名	回答数	%
より良い商品開発をする予算が不足	74	22.7
より良い商品開発をする時間が不足	120	36.8
より良い商品開発をする技術が不足	136	41.7
より良い商品開発をする職員が不足	145	44.5
利用者の作業スキルが不足	105	32.2
多くの量の商品を作るのが困難	140	42.9
デザイン面の支援が不足	69	21.2
付加価値の高い商品が作れない	73	22.4
販売する場所が不足	99	30.4
販売スキルが不足	84	25.8
販路の拡大が困難	122	37.4
商品が思うように売れない	58	17.8
作業をする利用者が不足	75	23.0
何を作れば良いのかアイデアがない	39	12.0
商品を知ってもらう手段が不足 (広告等)	79	24.2
行政の支援が不足	26	8.0
利用者の障害が重く、作業が限られる	68	20.9
特に課題は無い	5	1.5
その他に課題がある	34	10.4
不明	149	
不明を除く回答数合計	326	100.0

(2) 授産商品の開発・販売において受けた支援

「プロデザイナーの支援」が最多で 128 事業所 (40.5%)、次いで「授産商品に関するプロ技術者の支援」が 109 事業所 (34.5%) であった。デザイナーや技術者等、外部のプロとのコラボレーションに対する要望は高い。また、「職員が研鑽して技術を身に付けられる講習会」についても 105 事業所 (33.2%) と 3 番目に多く求められている支援であり、

商品開発に次いで、「販売場所の提供」は 103 事業所 (32.6%) が支援を求めている。また、「インターネットを活かした販売の支援」も 83 事業所 (26.3%) が求めている。実際にインターネット販売を実施した事業所は特に効果を感じていないことが示されているが (3.3.3)、新しい販売機会としてインターネット販売を検討している事業所も一定数ある。

工賃倍増五か年計画における主要な支援プログラムでもある「経営コンサルタントの支援」を回答したのは 2 割弱であり、「プロデザイナーの支援」の半数に満たなかった。

「受けた支援は特になし」と回答したのはわずか 12 事業所 (3.8%) であり、ほぼ全ての事業所が何らかの支援を受けたいと考えている。また、「支援を受けたくても参加する余裕がない」と回答した事業所が 44 事業所 (13.9%) ある。(表 3-45)。

技術面の課題は前項の課題についての質問でも 4 割の事業所が指摘しており、課題を解決するためにプロの技術者の支援が必要とされていることがわかる。一方、前項で「デザイン面の支援が不足」と回答したのは 69 事業所 (21.2%) であったが、受けた支援の内容としては最上位となっていることから、デザイン支援の効果に対する期待が大きいことがわかる。

全体的に、売れる商品づくりや販売の支援など、直接的に授産事業の改善に結びつく支援が求められていることがわかる。しかし一部の事業所では、現場の職員が手一杯で支援を受けるための時間が不足している厳しい現状も伺える。

表 3-45 授産商品の開発・販売において受けた支援

カテゴリー名	回答数	%
経営コンサルタントの支援	62	19.6
授産商品に関するプロ技術者の支援	109	34.5
プロデザイナーの支援	128	40.5
複数のB型事業所間の協力体制構築	47	14.9
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動（技術提携、販売提携等）	81	25.6
地方自治体等「官」との連携活動	67	21.2
高校や大学等、「学」との連携活動	62	19.6
福祉的な活動を行う非営利団体、福祉団体等、「福」との連携活動	45	14.2
利用者自身の創造性、アイデア、特殊な技術等を活かせる商品開発支援	81	25.6
職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけられる講習会	105	33.2
販売実習、販売指導等、実施に現場で販売する技術を高める支援	42	13.3
授産品を販売するWebショップなど、ネットを活かした販売支援	83	26.3
商業施設や公共の場、自治体の施設など販売場所の提供	103	32.6
受けた支援は特になし	12	3.8
支援を受けたくても参加する余裕がない	44	13.9
その他の支援	8	2.5
不明	159	
不明を除く回答数合計	316	100.0

3.5 設立から5年以内の事業所群と6年以上の事業所群の比較分析

新規事業所の特徴については、3.1.4 に述べたように、母体となる組織も含め、設立から5年以内の新規事業所（以下、新規事業所）の77事業所と設立から6年以上の事業所（以下、6年以上の事業所）の375事業所の比較という形で分析する。事業所の概要と授産事業、商品開発・販売に関連する項目、課題と求められる支援を中心に比較分析を行った。

各表については以下のように表記した。

（1）5年以内の事業所群と6年以上の事業所群を比較して、有意差が認められた項目（ $p < .05$ ）については、①左の項目欄に網掛けと太字で表記、②該当する事業所数（ n ）及び各項目の回答事業所数全体における割合（%）の数値を太字・下線で表記した。

（2）それぞれの事業所群において全体の中で上位の項目については、有意差の有無に関わらず、該当する事業所数（ n ）及び各項目の回答事業所数全体における割合（%）の数値に網掛けを行った。また、最上位の項目については濃い色の網掛けとした。

（3）各項目の割合（%）は、その項目の回答が不明であった事業所数を除した回答数合計に占める、各項目の該当事業所数の割合を示す。

（4）各項目の回答事業所数全体における割合（%）の数値は、小数点第一位まで表記した。

有意差を求める統計解析には SPSS (Ver.25) を用いそれぞれの群の差異や特徴を捉えるために χ^2 検定を行った。なお、該当データの最少期待度数が5未満である場合はフィッシャーの正確確率検定を行った。有意差が認められた各項目の P 値については、各項目の説明の中に記述する。

3.5.1 事業概要の比較

(1) 経営主体

経営主体について、新規事業所は株式会社・有限会社が最も多く、41.6%で有意差が見られた($\chi^2(1)=114.64, p<.001$)。6年以上の事業所については社会福祉法人が最も多く 58.7%で有意差が見られた($\chi^2(1)=56.41, p<.001$)。特定非営利活動法人は新規事業所の 24.7%、6年以上の事業所の 33.6%を占め、どちらも2番目に多い経営主体である。また、新規事業所には優位に社団法人が多かったが、全体の1割程度と多くはない($p<.0001$ 、Fisher 正確検定による)(表 3-46)。

この結果は、近年民間企業が福祉事業に参入する傾向を示していると考えられる。また、6年以上の事業所の中には2006年の障害者自立支援法施行前に社会福祉法人として授産施設あるいは小規模作業所等を運営していた後にB型事業所に移行した事業所が多いと考えられる。

表 3-46 新規事業所と6年以上の事業所の経営主体

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	77	100.0	375	100.0
自治体	0	0.0	4	1.1
社会福祉法人	9	11.7	220	58.7
財団法人	0	0.0	0	0.0
社団法人	13	16.9	6	1.6
医療法人	2	2.6	6	1.6
株式会社・有限会社	32	41.6	10	2.7
事業団	0	0.0	1	0.3
特定非営利活動法人	19	24.7	126	33.6
任意団体	0	0.0	0	0.0
親の回・家族会	0	0.0	0	0.0
その他	2	2.6	2	0.5
不明	0		0	

(2) 利用者定員

新規事業所の利用者定員は優位に 16～20 名 ($\chi^2(1)=12.66$, $p<.001$)、10 名以下 ($\chi^2(1)=26.55$, $p<.001$) が多く、6 年以上の事業所では優位に 21～30 名 ($\chi^2(1)=4.68$, $p<.05$)、31～40 名 ($\chi^2(1)=4.63$, $p<.05$) が多かった。

どちらも最多は 16～20 名の定員であるが、新規事業所では 92%が 16～20 名またはそれ以下の定員規模であり、6 年以上の事業所では 80%が 16～20 名またはそれ以上の定員規模である。中には 51～100 名という大規模の事業所も 17 件あった (表 3-47)。

全体的に見て新規事業所には小規模事業所が多いことがわかる。このことから、新規事業所には職員の配置人数も少ないことが予想される。

表 3-47 新規事業所と 6 年以上の事業所の利用者定員

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	77	100.0	367	100.0
10名以下	11	14.3	41	11.2
11～15名	9	11.7	32	8.7
16～20名	51	66.2	165	45.0
21～30名	4	5.2	56	15.3
31～40名	1	1.3	46	12.5
41～50名	0	0.0	10	2.7
51～100名	1	1.3	17	4.6
101名以上	0	0.0	0	0.0
不明	0		8	

(3) 利用者の障害区分

新規事業所の利用者は精神障害のある利用者が最も多く 47.9%を占めており、6 年以上の事業所と有意差が認められた ($\chi^2(1)=00.00$, $p<.01$)。6 年以上の事業所では知的障害のある利用者が最も多く、有意差が認められた ($\chi^2(1)=00.00$, $p<.01$)。どちらも知的障害と精神障害で 8 割以上を占めているが、構成には大きな差がある (表 3-48)。

調査全体の利用者の障害については自閉症を含む知的障害が 53.3%で最も多く、次いで精神障害が 31.2%であったが、新規事業所では、精神障害のある利用者の方が多い。精神障害のある利用者は、体調が安定せず安定した通所ができない場合が多いという指摘がこれまでの調査でも聞かれている。医療機関との連携も必要になってくるため、健康面では比較的安定している知的障害者とは別の支援・配慮が必要であることが考えられる。また、利用者の通所が安定しないことは、サービス報酬の受給額の減少につながるため、事業所の経営面に影響がある可能性も考えられる。

表 3-48 新規事業所と 6 年以上の事業所の利用者の障害区分

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
合計	1212	100.0	9330	100.0
身体障害（内部障害含む）	104	8.6	767	8.2
知的障害（自閉症含む）	396	32.7	5182	55.5
精神障害（知的障害含まず）	581	47.9	2736	29.3
発達障害（知的障害含まず）	30	2.5	200	2.1
高次脳機能障害	24	2.0	117	1.3
難病	14	1.2	15	0.2
複合障害・その他	62	5.1	322	3.5

（４）平均工賃月額

新規事業所も 6 年以上の事業所も最多は 1 万～3 万円未満のカテゴリーであり、それぞれ 48.5%、60.1%であり、次いで 5,000～9,999 円未満となっており、各カテゴリーでの有意差はない（表 3-49）。しかし、1 万円未満と 1 万円以上に分類すると、1 万円以上の工賃月額を確保している事業所は 6 年以上の事業所では 65%であるのに対し、新規事業所は 50%であり、6 年以上の事業所の方が優位に多いことがわかる（ $\chi^2(1)=5.38$ 、 $p<.05$ ）（表 3-50）。

全体的には新規事業所の方が低工賃の事業所が多い傾向があると考えられる。

表 3-49 新規事業所と 6 年以上の事業所の平均工賃月額

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	66	100.0	363	100.0
～999円	2	3.0	0	0.0
1,000～2,999円	1	1.5	7	1.9
3,000～4,999円	7	10.6	29	8.0
5,000～9,999円	23	34.8	91	25.1
10,000～30,000円未満	32	48.5	218	60.1
30,000～50,000円未満	1	1.5	16	4.4
50,000～70,000円未満	0	0.0	0	0.0
70,000円以上	0	0.0	2	0.6
不明	11		12	

表 3-50 新規事業所と 6 年以上の事業所の平均工賃月額 1 万円未満と 1 万円以上の集計

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	66	100.0	363	100.0
10,000円未満	33	50.0	127	35.0
10,000円以上	33	50.0	236	65.0
不明	11		12	

(5) 利用者登録者数

利用者登録数については、新規事業所では 10 名以下が最多で 28.6%であり、有意差が認められた ($\chi^2(1)=26.55$, $p<.001$)。6 年以上の事業所では 21~30 名が最多で有意差が認められた ($\chi^2(1)=4.68$, $p<.05$)。このほか、21~40 名、51~100 名についても 6 年以上の事業所で有意に多い ($\chi^2(1)=4.63$, $p<.05$) (表 3-51)。

また、各事業所の利用者定員と利用者登録数を比較し、定員超過、定員越え、均衡傾向、定員割れの 4 つのカテゴリに分類した (表 3-52)。この 4 つのカテゴリの定義は (利用者登録数÷利用者定員数) × 100 の数値が定員超過: 150%以上、定員越え: 150%未満 100%より多い、均衡傾向: 100%、定員割れ: 100%未満である。

新規事業所では全体として利用者登録数が少ないが、利用者定員に対する登録者の人数が定員割れの事業所が 37.3%と最多であり、6 年以上の事業所の 14.3%と比較して有意に多い ($\chi^2(1)=23.64$, $p<.0001$)。

新規事業所では小規模であることに加えて、利用者が集まらない現状が伺える。定員割れをしているために十分なサービス報酬が得られず、経営面に余裕がなく、職員を十分な給与で雇用できない事業所が多いことが推察される。

表 3-51 新規事業所と 6 年以上の事業所の利用者登録数

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	77	100.0	370	100.0
10名以下	22	28.6	30	8.1
11~15名	18	23.4	65	17.6
16~20名	19	24.7	68	18.4
21~30名	10	13.0	91	24.6
31~40名	4	5.2	53	14.3
41~50名	4	5.2	35	9.5
51~100名	0	0.0	27	7.3
101名以上	0	0.0	1	0.3
不明	0		5	

表 3-52 新規事業所と 6 年以上の事業所の利用者登録率

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	77	100.0	364	100.0
定員超過	13	16.9	61	16.8
定員超え	11	14.3	99	27.2
均衡傾向	24	31.2	152	41.8
定員割れ	29	37.7	52	14.3
不明	0		11	

(6) 利用者に対するサービスの在り方で最も重視すること

どちらも「心地よい居場所であること」が最多であり、新規事業所でも 33.8%、6 年以上の事業所でも 30.4%とあまり差がない。重視しているのはどちらも「働くことを通して生きがいを感じられるようにする」でありそれぞれ 26%、36.3%とほとんど差がない。唯一「少しでも高い工賃を支払えるようにすること」については、新規事業所では 3.9%であったが 6 年以上の事業所で 11.6%が回答しており有意に多かった ($\chi^2(1)=4.01$ 、 $p<.05$) (表 3-53)。

活動が長い事業所では授産事業も軌道に乗り、生活の支援だけでなく工賃向上も目標としている事業所が比較的多くなっていると考えられる。

表 3-53 新規事業所と 6 年以上の事業所のサービスの在り方で最も重視すること

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	77	100.0	372	100.0
利用者にとっての心地よい居場所であること	26	33.8	113	30.4
どのような利用者もそれぞれ参加できる作業) が十分あること	7	9.1	56	15.1
利用者が経験をもとに一般雇用を目指す、就労訓練の場であること	8	10.4	25	6.7
利用者に少しでも高い工賃を支払えるようにすること	3	3.9	43	11.6
利用者が働くことを通して生きがいを感じられるようにする	20	26.0	98	26.3
利用者が社会生活に必要な基本的なルールやマナーを身につける	7	9.1	23	6.2
利用者の健康に気を配り、安定した体調を保てるようにすること	5	6.5	11	3.0
その他	1	1.3	3	0.8
不明	0		3	

(7) 事業所の課題

新規事業所では「利用者の人数を確保すること」が最多で 64.9% となり有意差が認められた ($\chi^2(1)=6.55$, $p<.05$)。4 割近い事業所で利用者が定員割れしていることもあり、登録する利用者が不足している。次いで「工賃向上のための活動」、「各利用者に適した作業を確保する」が主要な課題となっている。6 年以上の事業所では「工賃向上のための活動」が最多で 66.7% で、次いで「各利用者に適した作業を確保する」、「職員を教育すること」が主要な課題となっている。「職員を確保すること」については 6 年以上の事業所の半数近くが課題としており、有意差が認められた ($\chi^2(1)=17.09$, $p<.001$)。

新規事業所では「利用者のモチベーションを上げること」、「利用者が休まず来所する」も 4 割以上が課題としており、主に利用者に関する課題が大きい (表 3-54)。

表 3-54 新規事業所と 6 年以上の事業所の課題

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	77	100.0	372	100.0
利用者の人数を確保すること	50	64.9	182	48.9
職員を確保すること	15	19.5	167	44.9
職員を教育すること	35	45.5	213	57.3
利用者が休まず来所すること	34	44.2	130	34.9
各利用者に適した作業を確保する	45	58.4	219	58.9
工賃向上のための活動を行うこと	47	61.0	248	66.7
事業所の建物などの環境	25	32.5	136	36.6
利用者のモチベーションを上げること	35	45.5	126	33.9
忙しくて自治体等からの支援を受ける余裕がない	2	2.6	3	0.8
特に課題はない	0	0.0	3	0.8
その他	2	2.6	18	4.8
不明	0		3	

3.5.2 授産事業の比較

(1) 授産事業の内容

どちらも「施設内下請け作業」が最多で新規事業所では 58.4%、6 年以上の事業所では 66.8%が取り組んでいる。次いで「非食品自主開発商品・サービス」、「施設外役務」となり大きな差がない。しかし、「食品系自主開発商品」については 6 年以上の事業所で有意に多くが取り組んでおり、新規事業所の 2 倍の割合となっている ($\chi^2(1)=13.47$, $p<.001$)。内訳としてはパンや菓子が多い (表 3-55)。

新規事業所で取り組む例が少ないのは、近隣の以前からある B 型事業所がすでに取り組んでいるので参入が難しいこと、製パンや製菓に必要な設備、十分な利用者人数、作業指導する職員の確保等ができていないこと等が考えられる。

表 3- 55 新規事業所と 6 年以上の事業所の事業内容

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	77	100.0	374	100.0
食品系自主開発商品	17	22.1	167	44.7
非食品自主開発商品・サービス	35	45.5	180	48.1
施設外役務	28	36.4	179	47.9
施設内下請作業	45	58.4	250	66.8
店舗運営	15	19.5	102	27.3
その他サービス業	9	11.7	9	2.4
農作業	19	24.7	79	21.1
その他	3	3.9	8	2.1
不明	0		1	

(2) 最も収益の大きい事業

どちらも「施設内下請け作業」が最多であるが、新規事業所では 35.1%、6 年以上の事業所では 28%と若干の差がある。新規事業所では次いで「施設外役務」、「非食品自主開発商品」、6 年以上の事業所では「食品系自主製品」、「施設外役務」である。この中で「食品系自主製品」は 6 年以上の事業所の割合が有意に高い ($\chi^2(1)=9.40$ 、 $p<.01$) (表 3-56)。

表 3- 56 新規事業所と 6 年以上の事業所の最も収益の多い事業

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	77	100.0	364	100.0
食品系自主開発商品	7	9.1	94	25.8
非食品自主開発商品・サービス	12	15.6	36	9.9
施設外役務	13	16.9	80	22.0
施設内下請作業	27	35.1	102	28.0
店舗運営	7	9.1	29	8.0
その他サービス業	3	3.9	2	0.5
農作業	4	5.2	14	3.8
その他	4	5.2	7	1.9
不明	0		10	

3.5.3 授産商品の開発・販売に関する比較

(1) 授産商品開発の取り組み内容

何らかの取り組みがあった事業所は新規事業所の 46.8%、6 年以上の事業所の 69.9%であり、有意差が認められた ($\chi^2(1)=10.791$, $p<.01$)。何らかの取り組みがあった一事業所当たりの取り組み内容件数はそれぞれ 2.25 件、2.67 件であり、多くは複数の取り組みがあることがわかる。

取り組み内容については、新規事業所では「利用者自身の創造性やアイデア・特性等を活かした商品開発」が最多で 50%であったが 6 年以上の事業所では 27.5%であり、有意差が認められた ($\chi^2(1)=7.61$ 、 $p<.001$)。また 6 年以上の事業所では「職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身に着けた」が最多で 47.3%であったが新規事業所では 25.0%であり有意差が認められた ($\chi^2(1)=6.39$, $p<.05$)。二番目、三番目に多い取り組みはどちらも「プロ技術者の協力を得た」、「地方自治体・官との連携活動」であった。その他、「経営コンサルタントの支援」は 6 年以上の事業所で有意に取り組みが多かったが 15.6%と多くはない ($\chi^2(1)=4.33$, $p<.05$) (表 3-57)。

6 年以上の事業所では時間をかけて職員が商品開発に必要な技術を身に着けたと考えられる。一方で新規事業所では集まった利用者の得意な作業を活かしてアクセサリや雑貨など、非食品系の授産商品を制作していると考えられる。

表 3-57 新規事業所と 6 年以上の事業所の授産商品開発の取り組み内容

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	36	100.0	262	100.0
経営コンサルタントの支援を受けた	1	2.8	41	15.6
商品に関するプロ技術者の協力を得た	15	41.7	110	42.0
プロデザイナーの支援を受けた	6	16.7	43	16.4
複数の事業所間の協力体制を構築した	5	13.9	60	22.9
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	3	8.3	23	8.8
地方自治体等、「官」との連携活動	9	25.0	94	35.9
高校や大学、「学」との連携活動	5	13.9	50	19.1
職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけた	9	25.0	124	47.3
利用者自身の創造性やアイデア、特性等を活かした商品開発	18	50.0	72	27.5
地域の特色を活かした商品開発	6	16.7	58	22.1
その他	4	11.1	24	9.2
不明	41		113	

(2) 特に効果のあった取り組み内容

特に効果のあった取り組みは回答があった一事業所あたり、新規事業所では 1.30 件、6 年以上の事業所では 1.59 件であった。内容については、新規事業所では「利用者自身の創造性やアイデア・特性等を活かした商品開発」が最多で 27.3%、次いで「商品に関するプロ技術者の協力」で 21.2%、「職員が研鑽を積み商品開発に必要な専門技術を身につけた」で 18.2%であった。6 年以上の事業所では「商品に関するプロ技術者の協力」、「職員が研鑽を積み商品開発に必要な専門技術を身につけた」が最多で 32.1%、次いで「地方自治体、官との連携活動」が 21.8%であった。

有意差が認められた項目はなかったが、取り組みに対して効果があった割合が高かったのは 6 年以上の事業所で「商品に関するプロ技術者の協力」で 68.2%、効果があった割合が低かったのは「高校や大学、「学」との連携」が 34.0%、「利用者自身の創造性やアイデア・特性等を活かした商品開発」が 36.11%、「経営コンサルタントの支援」が 36.6%であった（表 3-58）。

表 3-58 新規事業所と 6 年以上の事業所の授産商品開発において特に効果のあった取り組み内容

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	33	100.0	234	100.0
経営コンサルタントの支援を受けた	1	3.0	15	6.4
商品に関するプロ技術者の協力を得た	7	21.2	75	32.1
プロデザイナーの支援を受けた	3	9.1	26	11.1
複数の事業所間の協力体制を構築した	2	6.1	30	12.8
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	2	6.1	13	5.6
地方自治体等、「官」との連携活動	5	15.2	51	21.8
高校や大学、「学」との連携活動	3	9.1	17	7.3
職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけた	6	18.2	75	32.1
利用者自身の創造性やアイデア、特性等を活かした商品開発	9	27.3	26	11.1
地域の特色を活かした商品開発	3	9.1	28	12.0
その他	2	6.1	17	7.3
不明	44		141	

(3) 授産商品販売の取り組み内容

何らかの取り組みを回答した事業所は新規事業所の 48.0%、6 年以上の事業所の 67.7% であった。どの項目にも統計的な有意差は認められなかった。全体として「販路拡大活動」、「広告・宣伝・広報の活動」が主要な取り組み内容であり、回答した事業所の 6~7 割が取り組んでいる。一方、「授産商品に関する顧客調査」に取り組んだ事業所はそれぞれ 13.5%、17.3% と少ない（表 3-59）。

表 3-59 新規事業所と 6 年以上の事業所の授産商品販売の取り組み内容

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	37	100.0	254	100.0
広告・宣伝・広報等の活動をした	29	78.4	168	66.1
販路拡大活動	24	64.9	184	72.4
複数の事業所間で協力販売体制を構築した	12	32.4	116	45.7
授産商品に関する顧客調査を行った	5	13.5	44	17.3
その他	4	10.8	20	7.9
不明	40		121	

(4) 特に効果のあった授産商品販売の取り組み内容

どちらも「販路拡大活動」が最多であった。特に新規事業所では効果を感じた割合は 75% と高い。また、「授産商品に関する顧客調査」に取り組んだ 6 年以上の事業所のうち効果を感じた割合は 31.8% と低かった（表 3-60）。

市場調査の結果が授産商品開発に有効に活用されていないことが伺える。

表 3-60 新規事業所と 6 年以上の事業所の特に効果のあった授産商品販売の取り組み内容

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	32	100.0	228	100.0
広告・宣伝・広報等の活動をした	10	31.3	75	32.9
販路拡大活動	18	56.3	113	49.6
複数の事業所間で協力販売体制を構築した	6	18.8	57	25.0
授産商品に関する顧客調査を行った	2	6.3	14	6.1
その他	3	9.4	16	7.0
不明	45		147	

(5) 授産商品の販売経路

何らかの販売経路を回答した事業所は新規事業所の 48.0%、6 年以上の事業所の 67.7%であった。新規事業所では「福祉バザーや福祉イベント販売」が最多で 47.2%、次いで「回答事業所が運営する店舗」が 41.7%であった。6 年以上の事業所でも「福祉バザーや福祉イベント販売」が 78.9%で最多であり、新規事業所より有意に多い ($\chi^2(1)=16.97$, $p<.001$)。その他にも「近隣地域、学校、病院などでの訪問販売」、「民間営利団体が運営する福祉ショップ」では新規事業所より有意に多い ($\chi^2(1)=9.91$, $p<.01$)、($\chi^2(1)=5.11$, $p<.05$)。一方、インターネットを活用した販売経路は少ないが、「回答事業所が運営するウェブサイトでの販売」については新規事業所が 25.0%で有意に多い ($p = .0024 < .05$ Fisher 正確検定による) (表 3-61)。

表 3-61 新規事業所と 6 年以上の事業所の授産商品販売経路

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	36	100.0	265	100.0
地方自治体や非営利団体等が運営する福祉ショップ	12	33.3	115	43.4
民間営利団体が運営する福祉ショップ	1	2.8	46	17.4
福祉バザーや福祉イベント販売	17	47.2	209	78.9
近隣地域、学校、病院、地方自治体などでの訪問販売	6	16.7	117	44.2
一般商店（土産物店、スーパー等）への卸売	4	11.1	48	18.1
一般商店（土産物店、スーパー等）への委託販売	13	36.1	80	30.2
回答事業所が運営する店舗での販売	15	41.7	135	50.9
回答事業所が運営するウェブサイトでの販売	9	25.0	19	7.2
営利組織が運営するウェブサイトでの販売	4	11.1	9	3.4
非営利組織が運営するウェブサイトでの販売	1	2.8	11	4.2
その他の販路	8	22.2	46	17.4
不明	41		110	

(6) 特に効果のあった授産商品の販売経路

新規事業所では「一般商店への委託販売」、「回答者が運営する店舗」が最多で 29.4%、次いで「福祉バザーや福祉イベント」が 26.5%であった。回答数は少ないが、特に効果を感じた割合が多い販売経路は「一般商店への卸売り」で、件数は 4 件ながら 100%であり、「一般商店への委託販売」も 76.9%であった。6 年以上の事業所では「福祉バザーや福祉イベント」が最多で 48.0%、次いで「近隣地域、学校、病院などでの訪問販売」、「回答者が運営する店舗」が 19.8%であった。特に効果を感じた割合が多い販売経路は「福祉バザーや福祉イベント」で 76.9%であった。

有意差のある項目は認められなかった（表 3-62）。

表 3-62 新規事業所と 6 年以上の事業所の特に効果のあった授産商品販売の販売経路

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	34	100.0	248	100.0
地方自治体や非営利団体等が運営する福祉ショップ	6	17.6	39	15.7
民間営利団体が運営する福祉ショップ	0	0.0	15	6.0
福祉バザーや福祉イベント販売	9	26.5	119	48.0
近隣地域、学校、病院、地方自治体などでの訪問販売	3	8.8	49	19.8
一般商店（土産物店、スーパー等）への卸売	4	11.8	18	7.3
一般商店（土産物店、スーパー等）への委託販売	10	29.4	34	13.7
回答事業所が運営する店舗での販売	10	29.4	49	19.8
回答事業所が運営するウェブサイトでの販売	2	5.9	4	1.6
営利組織が運営するウェブサイトでの販売	3	8.8	3	1.2
非営利組織が運営するウェブサイトでの販売	0	0.0	1	0.4
その他の販路	5	14.7	35	14.1
不明	43		127	

3.5.4 授産商品の開発・販売における課題と受けたい支援の比較

(1) 授産商品の開発・販売における課題

新規事業所では「販売する場所」が最多で 51.3%、次いで「販路の拡大」が 46.2%、「商品開発技術」が 41.0%、「商品開発をする職員」、「利用者の作業スキル」、「商品を知ってもらう手段」が 35.9%であった。6 年以上の事業所より有意に多かったは「販売する場所」と「商品を知ってもらう手段」であった ($\chi^2(1)=8.65$, $p<.01$)、($\chi^2(1)=3.85$, $p<.05$)。

6 年以上の事業所では「商品開発をする職員」が最多で 45.9%、「多くの量の商品を作るのが困難」が 45.1%、「商品開発をする技術」が 42.5%であった (表 3-63)。

新規事業所では新規参入であることから、授産商品を販売する場所が十分に確保されていないこと、授産商品がまだ知られていないことによる課題が特徴的である。一方で 6 年以上の事業所ではある程度確立した授産商品があり、販売も可能であるが職員の確保が難しく生産力が追い付かない傾向があると考えられる。

表 3-63 新規事業所と 6 年以上の事業所の授産商品の開発・販売における課題

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	39	100.0	268	100.0
より良い商品開発をする予算が不足	12	30.8	58	21.6
より良い商品開発をする時間が不足	11	28.2	104	38.8
より良い商品開発をする技術が不足	16	41.0	114	42.5
より良い商品開発をする職員が不足	14	35.9	123	45.9
利用者の作業スキルが不足	14	35.9	85	31.7
多くの量の商品を作るのが困難	12	30.8	121	45.1
デザイン面の支援が不足	6	15.4	60	22.4
付加価値の高い商品が作れない	11	28.2	58	21.6
販売する場所が不足	20	51.3	75	28.0
販売スキルが不足	9	23.1	70	26.1
販路の拡大が困難	18	46.2	97	36.2
商品が思うように売れない	8	20.5	48	17.9
作業をする利用者が不足	9	23.1	61	22.8
何を作れば良いのかアイディア不足	3	7.7	35	13.1
商品を知ってもらう手段が不足	14	35.9	58	21.6
行政の支援が不足	5	12.8	18	6.7
利用者の障害が重く、作業が限定	6	15.4	57	21.3
特に課題は無い	0	0.0	5	1.9
その他に課題がある	3	7.7	28	10.4
不明	38		107	

(2) 授産商品の開発・販売において受けたい支援

新規事業所では「販売場所の提供」が最多で 53.8%、次いで「官との連携活動」が 41%、「インターネットを活かした販売支援」が 38.5%であった。6 年以上の事業所と比較して有意に多かったのは「官との連携活動」($\chi^2(1)=11.55$, $p<.001$)、「販売場所の提供」($\chi^2(1)=8.50$, $p<.01$)、「複数の B 型事業所との協力体制構築」($\chi^2(1)=4.52$, $p<.05$)であった。6 年以上の事業所では「プロデザイナーの支援」が最多で 42.2%、次いで「プロ技術者の支援」が 36.4%、「職員が技術を身に付けられる講習会」が 33.7%であった(表 3-64)。

新規事業所では販売場所の不足からインターネット販売にも意欲があり、地方自治体等との連携活動の支援については地域に密着した活動を視野に入れていることが考えられる。6 年以上の事業所についてはすでに何らかの授産商品の販売をしており、さらに付加価値を高めるためにプロのデザイナーの支援を求めていると考えられる。

表 3-64 新規事業所と 6 年以上の事業所の授産商品の開発・販売において受けたい支援

	5年以内の新規事業所		6年以上の事業所	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	39	100.0	258	100.0
経営コンサルタントの支援	5	12.8	55	21.3
授産商品に関するプロ技術者の支援	10	25.6	94	36.4
プロデザイナーの支援	13	33.3	109	42.2
複数のB型事業所間の協力体制構築	10	25.6	33	12.8
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	12	30.8	64	24.8
地方自治体等「官」との連携活動	16	41.0	45	17.4
高校や大学等、「学」との連携活動	10	25.6	48	18.6
福祉的な活動を行う非営利団体、福祉団体等、「福」との連携活動	8	20.5	34	13.2
利用者自身の創造性、アイディア、特性等を活かせる商品開発支援	8	20.5	69	26.7
職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけられる講習会	13	33.3	87	33.7
販売実習、販売指導等、実施に現場で販売する技術を高める支援	5	12.8	34	13.2
授産品を販売するWebショップなど、ネットを活かした販売支援	15	38.5	63	24.4
商業施設や公共の場、自治体の施設など販売場所の提供	21	53.8	78	30.2
受けたい支援は特にない	1	2.6	11	4.3
支援を受けたくても参加する余裕がない	5	12.8	34	13.2
その他の支援	1	2.6	5	1.9
不明	38		117	

3.6 平均工賃月額が1万円未満の事業所群と1万円以上の事業所群の比較分析

平均工賃月額の向上が困難な事業所の現状と必要な支援について分析する。月額工賃平均が低い事業所については、3.1.4 に述べたように国が低工賃の事業所として言及している月額工賃平均が1万円未満の168事業所（以下1万円未満事業所）と、同じく1万円以上の278事業所（以下1万円以上事業所）の比較という形で分析する。事業所の概要と授産事業、商品開発・販売に関連する項目、課題と求められる支援を中心に比較分析を行った。

各表については以下のように表記した。

（1）1万円未満事業所群と1万円以上事業所群を比較して、有意差が認められた項目（ $p < .05$ ）については、①左の項目欄に網掛けと太字で表記、②該当する事業所数（ n ）及び各項目の回答事業所数全体における割合（％）の数値を太字・下線で表記した。

（2）それぞれの事業所群において全体の中で上位の項目については、有意差の有無に関わらず、該当する事業所数（ n ）及び各項目の回答事業所数全体における割合（％）の数値に網掛けを行った。また、最上位の項目については濃い色の網掛けとした。

（3）各項目の割合（％）は、その項目の回答が不明であった事業所数を除した回答数合計に占める、各項目の該当事業所数の割合を示す。

（4）各項目の回答事業所数全体における割合（％）の数値は、小数点第一位まで表記した。

有意差を求める統計解析には SPSS (Ver.25) を用いそれぞれの群の差異や特徴を捉えるために χ^2 検定を行った。なお、該当データの最少期待度数が5未満である場合はフィッシャーの正確確率検定を行った。有意差が認められた各項目の P 値については、各項目の説明の中に記述する。

3.6.1 事業概要の比較

（1）経営主体

1万円未満事業所、1万円以上事業所のどちらも「社会福祉法人」が最多でそれぞれ41.％、57.6％であった。次いでどちらも「特定非営利活動法人」でそれぞれ39.7％、27.7％であった。傾向としては同じであるが、割合には差があり、「社会福祉法人」は1万円以上事業所が有意に多く（ $\chi^2(1)=10.58$ 、 $p < .01$ ）、「特定非営利活動法人」は1万円未満事業所が有意に多い（ $\chi^2(1)=6.46$ 、 $p < .05$ ）（表 3-65）。

社会福祉法人は母体として大規模な組織が多く、設立からの年数が長い事例が多いことから、工賃向上に対する取り組みもある程度成果が出ていると考えられる。

表 3-65 平均工賃月額 1 万円未満と 1 万円以上の事業所の経営主体

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	168	100.0	278	100.0
自治体	1	0.6	3	1.1
社会福祉法人	70	41.7	160	57.6
財団法人	0	0.0	0	0.0
社団法人	10	6.0	9	3.2
医療法人	3	1.8	3	1.1
株式会社・有限会社	18	10.7	21	7.6
事業団	0	0.0	1	0.4
特定非営利活動法人	66	39.3	77	27.7
任意団体	0	0.0	0	0.0
親の回・家族会	0	0.0	0	0.0
その他	0	0.0	4	1.4
不明	0		0	

(2) 利用者定員

1 万円未満事業所、1 万円以上事業所についてはどちらも「16～20 名」が最多でそれぞれ 55.7%、44.5%であったが 1 万円未満事業所で有意に多い ($\chi^2(1)=5.87$, $p<.05$)。次に多いのは 1 万円未満事業所では「10 名以下」の 13.8%、1 万円以上事業所では「31～41 名」であり、後者については 1 万円以上事業所が有意に多く ($\chi^2(1)=4.55$, $p<.05$) 比較的規模が大きいと言える (表 3-66)。

表 3-66 平均工賃月額 1 万円未満と 1 万円以上の事業所の利用者定員

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	167	100.0	272	100.0
10名以下	23	13.8	24	8.8
11～15名	14	8.4	25	9.2
16～20名	93	55.7	121	44.5
21～30名	17	10.2	45	16.5
31～40名	11	6.6	36	13.2
41～50名	6	3.6	7	2.6
51～100名	3	1.8	14	5.1
101名以上	0	0.0	0	0.0
不明	1		6	

(3) 利用者の障害区分

1 万円未満事業所では「精神障害」が最多で 42.1%であり有意に多い ($\chi^2(1)=00.00$ 、 $p<.001$)。一方 1 万円以上事業所では「知的障害」が最多で 60.4%であり有意に多い ($\chi^2(1)=00.00$ 、 $p<.001$) (表 3-67)。

精神障害のある利用者は体調が不安定であることが知られているが、事業所の運営という面以外にも授産事業の運営にも影響があり、工賃の向上が困難になっている可能性がある。

表 3-67 平均工賃月額 1 万円未満と 1 万円以上の事業所の利用者の障害区分

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
合計	3728	100.0	7001	100.0
身体障害（内部障害含む）	275	7.4	603	8.6
知的障害（自閉症含む）	1506	40.4	4235	60.4
精神障害（知的障害含まず）	1571	42.1	1750	25.0
発達障害（知的障害含まず）	134	3.6	94	1.3
高次脳機能障害	81	2.2	65	0.9
難病	8	0.2	21	0.3
複合障害・その他	153	4.1	233	3.3

(4) 平均工賃月額

1 万円未満事業所では 5,000 円～9,999 円が最多で 72.6%を占める。1 万円以上事業所では 1 万～3 万円未満が 92.4%を占める (表 3-68)。

表 3-68 平均工賃月額 1 万円未満と 1 万円以上の事業所の工賃分布

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	168	100.0	278	100.0
～999円	2	1.2	0	0.0
1,000～2,999円	8	4.8	0	0.0
3,000～4,999円	36	21.4	0	0.0
5,000～9,999円	122	72.6	0	0.0
10,000～30,000円未満	0	0.0	257	92.4
30,000～50,000円未満	0	0.0	19	6.8
50,000～70,000円未満	0	0.0	0	0.0
70,000円以上	0	0.0	2	0.7
不明	0		0	

(5) 利用者登録者数

利用者登録数についてはどちらも「21～30 名」が最多でそれぞれ 22.6%、23.6%であり割合には大きな差はないが、1 万円未満事業所は「10 名以下」が有意に多かった ($\chi^2(1)=17.97$ 、 $p<.001$) (表 3-69)。

これは利用者定員が比較的小規模であることによると考えられる。各事業所の利用者定員と利用者登録数を比較し、定員超過、定員越え、均衡傾向、定員割れの 4 つのカテゴリーに分類した結果には大きな差は認められず、「利用者が集まらない事業所が多いから工賃が低い」とは言えないことがわかる (表 3-70)。

表 3-69 平均工賃月額 1 万円未満と 1 万円以上の事業所の利用者登録数

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	168	100.0	275	100.0
10名以下	29	17.3	14	5.1
11～15名	28	16.7	54	19.6
16～20名	31	18.5	59	21.5
21～30名	38	22.6	65	23.6
31～40名	25	14.9	32	11.6
41～50名	10	6.0	30	10.9
51～100名	6	3.6	21	7.6
101名以上	1	0.6	0	0.0
不明	0		3	

表 3-70 平均工賃月額 1 万円未満と 1 万円以上の事業所の利用者登録率

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	167	100.0	269	100.0
定員超過	33	19.8	42	15.6
定員越え	39	23.4	73	27.1
均衡傾向	63	37.7	107	39.8
定員割れ	32	19.2	47	17.5
不明	1		9	

(6) 利用者に対するサービスの在り方

利用者に対するサービスの在り方についての意見は1万円未満事業所と1万円以上事業所で異なる傾向が見られた。1万円未満事業所では「心地よい居場所」が最多で42.4%であり1万円以上事業所の23.3%よりも優位に多い($\chi^2(1)=18.37$, $p<.001$)。次いで「働くことを通して生きがいを感じられるようにする」が22.6%である。一方、1万円以上事業所では「働くことを通して生きがいを感じられるようにする」が最多で27.6%、次いで「心地よい居場所」が23.3%であるが、「少しでも高い工賃を支払えるようにする」、「一般雇用を目指す就労訓練の場」は1万円未満事業所よりも優位に多くそれぞれ14.5%($\chi^2(1)=8.73$, $p<.01$)、9.5%($\chi^2(1)=6.58$, $p<.05$)であった(表 3-71)。

1万円未満事業所では利用者の居場所としての機能を重視し、1万円以上事業所では利用者が仕事をする場としての機能を重視する傾向があると考えられる。この価値観の違いが両者の工賃の差に影響していることが推察される。

表 3-71 平均工賃月額 1万円未満と1万円以上の事業所のサービスの在り方

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	168	100.0	275	100.0
利用者にとっての心地よい居場所であること	71	42.3	64	23.3
どのような利用者もそれぞれ参加できる作業)が十分あること	27	16.1	38	13.8
利用者が経験をもとに一般雇用を目指す、就労訓練の場であること	5	3.0	26	9.5
利用者に少しでも高い工賃を支払えるようにすること	9	5.4	40	14.5
利用者が働くことを通して生きがいを感じられるようにする	38	22.6	76	27.6
利用者が社会生活に必要な基本的なルールやマナーを身につける	8	4.8	21	7.6
利用者の健康に気を配り、安定した体調を保てるようにすること	7	4.2	9	3.3
その他	3	1.8	1	0.4
不明	0		3	

この傾向については、さらに 1 万円未満事業所と国の推奨工賃を達成している工賃平均月額が 3 万円以上の事業所（以下 3 万円以上事業所）を比較すると明確になる。3 万円以上事業所では「少しでも高い工賃を支払えるようにする」が最多で 28.6%で 3 割近くあり、1 万円未満事業所(5.4%)と比較しても大きな差があり、有意に高い ($\chi^2(1)=13.77, p<.001$)。また、「一般雇用を目指す就労訓練の場」についても 3 万円以上事業所では 19%と 2 割近くあり、1 万円未満事業所（3%）と比較して有意に高い ($\chi^2(1)=10.63, p<.01$)。一方で「心地よい居場所」について最も重視している 3 万円以上事業所はわずか 4.8%であり、1 万円未満事業所（42.4%）と比較すると大きな差があり、有意に低い ($\chi^2(1)=11.13, p<.001$)（表 3-72）。

高工賃を実現している事業所は、B 型事業所を第一に利用者の就労の場として位置付けており、工賃向上を最重要課題として考え、作業を就労訓練として仕事の能力を高め、一般就労を目指す場であると考えて運営していると考えられる。

表 3-72 平均工賃月額 1 万円未満と 3 万円以上の事業所のサービスの在り方

	10,000円未満		30,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	168	100.0	21	100.0
利用者にとっての心地よい居場所であること	71	42.3	1	4.8
どのような利用者もそれぞれ参加できる作業）が十分あること	27	16.1	5	23.8
利用者が経験をもとに一般雇用を目指す、就労訓練の場であること	5	3.0	4	19.0
利用者に少しでも高い工賃を支払えるようにすること	9	5.4	6	28.6
利用者が働くことを通して生きがいを感じられるようにする	38	22.6	3	14.3
利用者が社会生活に必要な基本的なルールやマナーを身につける	8	4.8	1	4.8
利用者の健康に気を配り、安定した体調を保てるようにすること	7	4.2	1	4.8
その他	3	1.8	0	0.0
不明	0		0	

(7) 事業所の課題

事業所の課題については 1 万円未満事業所と 1 万円以上事業所で特に差は認められなかった。どちらも「工賃向上のための活動」が最多であり、それぞれ 64.3%、66.9%と 6 割を超えている。

次いで「利用者に適した作業の確保」、「職員の教育」が主な課題とされており、認識されている事業所の課題は工賃レベルにより大きな差はない（表 3-73）。

表 3-73 平均工賃月額 1 万円未満と 1 万円以上の事業所の課題

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
	10,000円未満		10,000円以上	
不明を除く回答数合計	168	100.0	278	100.0
利用者の人数を確保すること	84	50.0	146	52.5
職員を確保すること	65	38.7	118	42.4
職員を教育すること	84	50.0	163	58.6
利用者が休まず来所すること	67	39.9	97	34.9
各利用者に適した作業を確保する	106	63.1	153	55.0
工賃向上のための活動を行うこと	108	64.3	186	66.9
事業所の建物などの環境	59	35.1	103	37.1
利用者のモチベーションを上げること	59	35.1	102	36.7
忙しくて自治体等からの支援を受ける余裕がない	2	1.2	2	0.7
特に課題はない	2	1.2	1	0.4
その他	6	3.6	14	5.0
不明	0		0	

3.6.2 授産事業の比較

(1) 授産事業の内容

事業の内容には異なる傾向がある。1万円未満事業所と1万円以上事業所はどちらも「施設内下請け作業」が最多でそれぞれ69.6%、63.5%と6割を超えるが、1万円未満事業所では次いで「非食品自主開発商品・サービス」が多く中でも収益面で課題のあるアクセサリー等雑貨類が多い。1万円以上では次いで「施設外役務」が有意に多く($\chi^2(1)=6.22$ 、 $p<.05$)、安定した収益を得ることのできる事業に取り組んでいることがわかる。他にも、「食品系自主開発商品」についても優位に多く($\chi^2(1)=11.91$ 、 $p<.001$)、パン・ラスク等の高収益が望める事業に取り組んでおり、同じく収益が得られる飲食等の「店舗運営」についても優位に多い($\chi^2(1)=8.12$ 、 $p<.01$) (表 3-74)。

表 3-74 平均工賃月額 1万円未満と1万円以上の事業所の授産事業の内容

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	168	100.0	277	100.0
食品系自主開発商品	51	30.4	130	46.9
非食品自主開発商品・サービス	88	52.4	123	44.4
施設外役務	67	39.9	137	49.5
施設内下請作業	117	69.6	176	63.5
店舗運営	31	18.5	85	30.7
その他サービス業	6	3.6	10	3.6
農作業	33	19.6	63	22.7
その他	3	1.8	7	2.5
不明	0		1	

(2) 最も収益の大きい事業

収益の多い事業については異なる傾向があり、1万円未満事業所は「施設内下請け作業」が最多で42.4%であり1万円以上事業所より有意に多い ($\chi^2(1)=22.15$, $p<.001$)。また、1万円以上事業所については「食品系自主開発商品」が最多で26.5%、次いで「施設外役務」の25.7%でありいずれも1万円未満事業所より有意に多い ($\chi^2(1)=6.23$, $p<.05$)、($\chi^2(1)=6.22$, $p<.05$)。

しかし、1万円未満事業所についても最も収益の多い事業としては、取り組みが少ないにも関わらず「食品系自主開発商品」と「施設外役務」が二番目、三番目となっており、取り組みが多い「非食品自主開発商品・サービス」については最も大きな収益が得られている事業所は少ないことがわかる。

全体としては1万円未満事業所では大きな収益が望めない下請け作業やアクセサリ等の雑貨制作などに取り組む事例が多く、高い収益が得られる施設外役務や食品系自主開発商品等の事業内容への取り組みが少ない(表3-75)。

表 3-75 平均工賃月額 1万円未満と1万円以上の事業所の最も収益の大きい事業

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	165	100.0	268	100.0
食品系自主開発商品	26	15.8	71	26.5
非食品自主開発商品・サービス	20	12.1	25	9.3
施設外役務	25	15.2	69	25.7
施設内下請作業	70	42.4	58	21.6
店舗運営	12	7.3	26	9.7
その他サービス業	2	1.2	1	0.4
農作業	10	6.1	9	3.4
その他	0	0.0	9	3.4
不明	3		9	

3.6.3 授産商品の開発・販売に関する比較

(1) 授産商品開発の取り組み内容

1万円未満事業所も1万円以上事業所も「職員が専門技術を身に着けた」が最多で、それぞれ38.8%、47.2%であり、次いで「プロ技術者の協力」でそれぞれ37.9%、46.6%だが、いずれも1万円以上事業所の方が取り組んだ割合は多い。また、「官との連携」、「学との連携」についてはそれぞれ39.9%、23.3%と1万円以上事業所の方が有意に多く($\chi^2(1)=7.26$, $p<.01$)、($\chi^2(1)=8.22$, $p<.01$)、特に「官との連携」については4割近い事業所が取り組んでいる。全体として1万円以上事業所の方が多くの取り組みを実施しており、外部とのコラボレーションの取り組みを実施している。回答した一事業所当たりの取り組み件数は、1万円未満事業所で約2.3件、1万円以上事業所で約2.8件であった(表3-76)。

表 3-76 平均工賃月額1万円未満と1万円以上の事業所の授産商品開発における取り組み内容

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	103	100.0	193	100.0
経営コンサルタントの支援を受けた	10	9.7	31	16.1
商品に関するプロ技術者の協力を得た	39	37.9	90	46.6
プロデザイナーの支援を受けた	17	16.5	33	17.1
複数の事業所間の協力体制を構築した	22	21.4	44	22.8
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	6	5.8	19	9.8
地方自治体等、「官」との連携活動	25	24.3	77	39.9
高校や大学、「学」との連携活動	10	9.7	45	23.3
職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけた	40	38.8	91	47.2
利用者自身の創造性やアイデア、特性等を活かした商品開発	37	35.9	52	26.9
地域の特色を活かした商品開発	17	16.5	47	24.4
その他	13	12.6	15	7.8
不明	65		85	

(2) 特に効果のあった取り組み内容

1万円未満事業所と1万円以上事業所で大きな傾向の違いは認められなかったが、1万円未満事業所では「職員が必要な技術を身に着ける」が最多であり、1万円以上事業所では「プロ技術者の協力」が最多であった。2番目はそれぞれ「プロ技術者の協力」、「職員が必要な技術を身に着ける」であるが、3番目は1万円未満事業所では「利用者の創造性やアイデア、特性を活かす」、1万円以上事業所では「官との連携」となっており、1万円以上事業所の方がより外部とのコラボレーションによる効果を感じている結果となった（表3-77）。

表 3-77 平均工賃月額 1万円未満と1万円以上の事業所の効果のあった取り組み内容

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	93	100.0	177	100.0
経営コンサルタントの支援を受けた	2	2.2	14	7.9
商品に関するプロ技術者の協力を得た	25	26.9	63	35.6
プロデザイナーの支援を受けた	11	11.8	19	10.7
複数の事業所間の協力体制を構築した	14	15.1	19	10.7
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	3	3.2	12	6.8
地方自治体等、「官」との連携活動	15	16.1	41	23.2
高校や大学、「学」との連携活動	3	3.2	17	9.6
職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけた	28	30.1	52	29.4
利用者自身の創造性やアイデア、特性等を活かした商品開発	18	19.4	15	8.5
地域の特色を活かした商品開発	9	9.7	21	11.9
その他	11	11.8	9	5.1
不明	75		101	

(3) 授産商品販売の取り組み内容

1万円未満事業所と1万円以上事業所で大きな傾向の違いは認められず、どちらも6~7割の事業所が「販路拡大活動」が最多であり、次に「広告・宣伝・広報等の活動」に取り組んでいる（表3-78）。

表 3-78 平均工賃月額1万円未満と1万円以上の事業所の授産商品販売における取り組み内容

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	103	100.0	188	100.0
広告・宣伝・広報等の活動をした	66	64.1	129	68.6
販路拡大活動	70	68.0	142	75.5
複数の事業所間で協力販売体制を構築した	50	48.5	80	42.6
授産商品に関する顧客調査を行った	14	13.6	33	17.6
その他	11	10.7	13	6.9
不明	65		90	

(4) 特に効果のあった授産商品販売の取り組み内容

有意差のある項目はなく、どちらも「販路拡大活動」が最多である。しかし、1万円未満事業所では二番目に「複数の事業所間で協力販売体制を構築した」ことに効果を感じている（表3-79）。

複数の事業所と共同で販売を実施することで授産商品の量や種類の少なさ、販売を行う職員の人数などを補えることなどの利点があると考えられる。

表 3-79 平均工賃月額1万円未満と1万円以上の事業所の効果のあった取り組み内容

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	88	100.0	173	100.0
広告・宣伝・広報等の活動をした	23	26.1	63	36.4
販路拡大活動	42	47.7	92	53.2
複数の事業所間で協力販売体制を構築した	28	31.8	35	20.2
授産商品に関する顧客調査を行った	6	6.8	9	5.2
その他	8	9.1	10	5.8
不明	80		105	

(5) 授産商品の販売経路

どちらも「福祉バザー・福祉イベント販売」が最多で7割を超え、次いで「回答者の事業所の店舗」が5割近い。1万円以上事業所では「近隣地域等への訪問販売」、「一般商店への卸売り」が1万円未満事業所よりも有意に多く、それぞれ49.0% ($\chi^2(1)=10.99$, $p<.001$)、20.9% ($\chi^2(1)=5.36$, $p<.05$) であった。全体的に1万円以上事業所の方が販売経路を多く持っており、回答した一事業所当たりの件数は1万円未満事業所で約2.8件、1万円以上事業所で約3.3件であった(表3-80)。

表 3-80 平均工賃月額 1万円未満と1万円以上の事業所の販売経路

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	106	100.0	196	100.0
地方自治体や非営利団体等が運営する福祉ショップ	48	45.3	81	41.3
民間営利団体が運営する福祉ショップ	14	13.2	33	16.8
福祉バザーや福祉イベント販売	77	72.6	153	78.1
近隣地域、学校、病院、地方自治体などでの訪問販売	31	29.2	96	49.0
一般商店（土産物店、スーパー等）への卸売	11	10.4	41	20.9
一般商店（土産物店、スーパー等）への委託販売	30	28.3	63	32.1
回答事業所が運営する店舗での販売	48	45.3	106	54.1
回答事業所が運営するウェブサイトでの販売	7	6.6	19	9.7
営利組織が運営するウェブサイトでの販売	5	4.7	8	4.1
非営利組織が運営するウェブサイトでの販売	5	4.7	7	3.6
その他の販路	19	17.9	34	17.3
不明	62		82	

(6) 特に効果のあった授産商品の販売経路

どちらも「福祉バザーや福祉イベント販売」が最多で 52.5%、43.7%であった。また、効果があった割合が最も高かった販売経路も、どちらも「福祉バザーや福祉イベント販売」であった。統計的に有意な差のある項目は認められなかった（表 3-81）。

表 3-81 平均工賃月額 1 万円未満と 1 万円以上の事業所の効果のあった販売経路

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	101	100.0	183	100.0
地方自治体や非営利団体等が運営する福祉ショップ	20	19.8	24	13.1
民間営利団体が運営する福祉ショップ	5	5.0	10	5.5
福祉バザーや福祉イベント販売	53	52.5	80	43.7
近隣地域、学校、病院、地方自治体などでの訪問販売	13	12.9	39	21.3
一般商店（土産物店、スーパー等）への卸売	6	5.9	17	9.3
一般商店（土産物店、スーパー等）への委託販売	18	17.8	25	13.7
回答事業所が運営する店舗での販売	18	17.8	42	23.0
回答事業所が運営するウェブサイトでの販売	2	2.0	3	1.6
営利組織が運営するウェブサイトでの販売	1	1.0	5	2.7
非営利組織が運営するウェブサイトでの販売	0	0.0	1	0.5
その他の販路	16	15.8	24	13.1
不明	67		95	

3.6.4 授産商品の開発・販売における課題と受けたい支援の比較

(1) 授産商品の開発・販売における課題

1万円未満事業所では「多くの量の商品を作るのが困難」が最多で46.8%、次いで「より良い商品開発をする職員が不足」で41.3%、3番目は「販路の拡大」で40.4%であった。1万円以上事業所では「より良い商品開発をする職員が不足」で45.9%、次いで「より良い商品開発をする技術が不足」で41.3%、3番目は「多くの量の商品を作るのが困難」で39.3%であった。

統計的に有意な差のある項目は認められず、どちらも職員の不足、生産力の不足が主な課題となっている（表 3-82）。

表 3-82 平均工賃月額 1万円未満と1万円以上の事業所の授産商品の開発・販売における課題

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	109	100.0	196	100.0
より良い商品開発をする予算が不足	22	20.2	46	23.5
より良い商品開発をする時間が不足	40	36.7	74	37.8
より良い商品開発をする技術が不足	43	39.4	81	41.3
より良い商品開発をする職員が不足	45	41.3	90	45.9
利用者の作業スキルが不足	43	39.4	57	29.1
多くの量の商品を作るのが困難	51	46.8	77	39.3
デザイン面の支援が不足	18	16.5	49	25.0
付加価値の高い商品が作れない	23	21.1	45	23.0
販売する場所が不足	37	33.9	57	29.1
販売スキルが不足	26	23.9	50	25.5
販路の拡大が困難	44	40.4	69	35.2
商品が思うように売れない	22	20.2	32	16.3
作業をする利用者が不足	25	22.9	44	22.4
何を作れば良いのかアイディア不足	12	11.0	25	12.8
商品を知ってもらう手段が不足	31	28.4	42	21.4
行政の支援が不足	9	8.3	15	7.7
利用者の障害が重く、作業が限定	25	22.9	39	19.9
特に課題は無い	1	0.9	4	2.0
その他に課題がある	7	6.4	26	13.3
不明	59		82	

(2) 授産商品の開発・販売において受けた支援

1万円未満事業所、1万円以上事業所のどちらも「プロデザイナーの支援」が最多でそれぞれ43.4%、39.5%と約4割であった。前項で「デザイン面の支援が不足」という課題を挙げた事業所は少ない(16.5%、25.0%)にもかかわらず、プロデザイナーの支援を求める事業所は多い。

1万円未満事業所では次いで「販売場所の提供」、3番目に「インターネットを活かした販売支援」を求めており、1万円以上事業所では次いで「プロ技術者の支援」、3番目に「職員が専門技術を身に付けられる講習会」を求めている。

1万円未満事業所では「インターネットを活かした販売支援」が34.9%であり1万円以上事業所よりも有意に多く($\chi^2(1)=00.00$ 、 $p<.001$)、1万円以上事業所では「経営コンサルタントの支援」が23.2%であり、1万円未満事業所よりも有意に多い($\chi^2(1)=00.00$ 、 $p<.001$) (表3-83)。

表 3-83 平均工賃月額 1万円未満と1万円以上の事業所の受けた支援

	10,000円未満		10,000円以上	
	n	割合%	n	割合%
不明を除く回答数合計	106	100.0	190	100.0
経営コンサルタントの支援	13	12.3	44	23.2
授産商品に関するプロ技術者の支援	32	30.2	71	37.4
プロデザイナーの支援	46	43.4	75	39.5
複数のB型事業所間の協力体制構築	19	17.9	24	12.6
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	30	28.3	47	24.7
地方自治体等「官」との連携活動	26	24.5	37	19.5
高校や大学等、「学」との連携活動	20	18.9	40	21.1
福祉的な活動を行う非営利団体、福祉団体等、「福」との連携活動	24	22.6	18	9.5
利用者自身の創造性、アイデア、特性等を活かせる商品開発支援	28	26.4	50	26.3
職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけられる講習会	32	30.2	67	35.3
販売実習、販売指導等、実施に現場で販売する技術を高める支援	13	12.3	27	14.2
授産品を販売するWebショップなど、ネットを活かした販売支援	37	34.9	42	22.1
商業施設や公共の場、自治体の施設など販売場所の提供	39	36.8	57	30.0
受けた支援は特になし	2	1.9	8	4.2
支援を受けたくても参加する余裕がない	21	19.8	23	12.1
その他の支援	1	0.9	6	3.2
不明	62		88	

3.7 平均工賃月額2 カテゴリーと事業所設立年月2 カテゴリーの比較

新規事業所の中でも工賃向上が困難な事業所とそうではない事業所が存在する。

この項では、新規事業所と6年以上の事業所について、それぞれ1万円未満事業所と1万円以上事業所についてクロス集計を行うことで、新規事業所と6年以上の事業所、それぞれのカテゴリーで低工賃の事業所に特有の課題と求められる支援、1万円以上事業所で多く取り組まれている内容について検討する。各項目については、各カテゴリーで各項目に該当する事業所の割合を比較し、比が150%以上になる項目を抽出した。サンプル数が少ないため、統計的な有意性は問わないが、可能性として検討する。

3.7.1 授産商品の開発に関する比較

(1) 授産商品開発の取り組み内容

全体的に新規事業所の中でも1万円未満事業所では授産商品開発に関する取り組み件数が少なく、1事業所あたりの取り組み件数は1万円未満事業所で0.7件、1万円以上事業所で1.4件であり、50.0%であった。新規事業所で1万円以上事業所での取り組みの割合が特に多かった項目は、「プロデザイナーの支援」、「複数の事業所間連携」、「学との連携」、「官との連携」「プロ技術者の協力を得る」、「地域の特色を活かした商品開発」等である。

6年以上の事業所でも1万円未満事業所では、授産商品開発に関する取り組み件数が少なく、1事業所あたりの取り組み件数は1万円未満事業所で1.57件、1万円以上事業所で2.01件であり、約75.1%であった。6年以上の事業所では1万円以上事業所での取り組みの割合は新規事業所よりも差がないが、比較的多かった項目は、「学との連携」、「官との連携」、「経営コンサルタントとの連携」、「地域の特色を活かした商品開発」等である（表3-84）。

新規事業所であっても低工賃を脱している事業所では、外部の専門家等とのコラボレーションが多く実施されている可能性がある。また、6年以上の事業所で低工賃を脱している事業所では、より多様な外部の専門家等とのコラボレーションが多く実施されている可能性がある。

表 3-84 4つのカテゴリーの比較：授産商品開発の取り組み内容

	5年以内の新規事業所			6年以上の事業所		
	A：1万円未満 n	B：1万円以上 n	該当する事業所の割合の比 $\frac{B}{33}$ $\frac{A}{33}$ %	C：1万円未満 n	D：1万円以上 n	該当する事業所の割合の比 $\frac{D}{236}$ $\frac{C}{127}$ %
該当事業所数	33	33		127	236	
経営コンサルタントの支援を受けた	0	1	0.0	10	30	161.4
商品に関するプロ技術者の協力を得た	4	10	250.0	32	77	129.5
プロデザイナーの支援を受けた	1	5	500.0	16	27	90.8
複数の事業所間の協力体制を構築した	1	4	400.0	20	40	107.6
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	0	3	*	6	16	143.5
地方自治体等、「官」との連携活動	2	7	350.0	22	69	168.8
高校や大学、「学」との連携活動	1	4	400.0	9	40	239.2
職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけた	3	2	66.7	33	87	141.9
利用者自身の創造性やアイデア、特性等を活かした商品開発	8	8	100.0	28	42	80.7
地域の特色を活かした商品開発	2	3	150.0	14	43	165.3
その他	2	1	50.0	10	14	75.3
合計	24	48	50.0	200	485	76.6

(2) 特に効果のあった取り組み内容

サンプル数が非常に少ないため、傾向を読み取ることは困難であるが、新規の1万円未満事業所で1万円以上事業所よりも多い割合で効果があるとの回答があった項目は「職員が研鑽を積み、必要な技術を身につけた」であった。6年以上の事業所で1万円以上事業所よりも特に多い割合で効果があるとの回答があった項目は「利用者自身の創造性やアイデア、特性等を活かした商品開発」、であった（表 3-85）。

表 3-85 4つのカテゴリーの比較：特に効果のあった取り組み内容

	5年以内の新規事業所			6年以上の事業所		
	A：1万円未満 n	B：1万円以上 n	該当する事業所の割合の比 $\frac{A/33}{B/33}$ %	C：1万円未満 n	D：1万円以上 n	該当する事業所の割合の比 $\frac{C/127}{D/236}$ %
該当事業所数	33	33		127	236	
経営コンサルタントの支援を受けた	0	1	0.0	2	13	28.6
商品に関するプロ技術者の協力を得た	2	5	40.0	20	55	67.6
プロデザイナーの支援を受けた	1	2	50.0	10	16	116.1
複数の事業所間の協力体制を構築した	0	2	0.0	13	17	142.1
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	0	2	0.0	3	10	55.7
地方自治体等、「官」との連携活動	1	4	25.0	13	36	67.1
高校や大学、「学」との連携活動	0	3	0.0	3	14	39.8
職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけた	2	1	200.0	22	50	81.8
利用者自身の創造性やアイデア、特性等を活かした商品開発	4	4	100.0	14	11	236.5
地域の特色を活かした商品開発	1	2	50.0	8	19	78.2
その他	1	1	100.0	9	8	209.1
合計	12	27	44.4	117	249	87.3

3.7.2 授産商品の開発・販売における課題と受けたい支援の比較

(1) 授産商品開発・販売における課題

新規事業所1事業所当たりの課題件数については、1万円未満事業所は2.21件、1万円以上事業所は2.72件であり、低工賃の事業所でより多くの課題が認識されているわけではなく、むしろ逆の傾向がある可能性がある。この中でも1万円以上事業所よりも1万円未満事業所に多い課題は、「多くの量の商品を作るのが困難」、「商品を知ってもらう手段が不足」、「付加価値の高い商品が作れない」、「販売する場所が不足」であった。

6年以上の事業所1事業所当たりの課題件数については、1万円未満事業所は3.38件、1万円以上事業所は3.36件であり、課題件数にはほとんど差がなかった。また、6年以上の事業所群では、1万円以上事業所よりも1万円未満事業所に特に多い課題は認められなかった(表3-86)。

表 3-86 4つのカテゴリーの比較：授産商品開発・販売における課題

	5年以内の新規事業所			6年以上の事業所		
	A: 1万円未満 n	B: 1万円以上 n	該当する事業所の割合の比 A/33 B/33 %	C: 1万円未満 n	D: 1万円以上 n	該当する事業所の割合の比 C/127 D/236 %
該当事業所数	33	33		127	236	
より良い商品開発をする予算が不足	5	6	83.3	16	38	78.2
より良い商品開発をする時間が不足	4	5	80.0	34	67	94.3
より良い商品開発をする技術が不足	7	7	100.0	36	71	94.2
より良い商品開発をする職員が不足	4	8	50.0	39	78	92.9
利用者の作業スキルが不足	7	7	100.0	33	49	125.1
多くの量の商品を作るのが困難	6	3	200.0	43	72	111.0
デザイン面の支援が不足	2	4	50.0	16	43	69.1
付加価値の高い商品が作れない	6	4	150.0	17	39	81.0
販売する場所が不足	10	8	125.0	25	47	98.8
販売スキルが不足	3	5	60.0	22	43	95.1
販路の拡大が困難	6	8	75.0	36	57	117.4
商品が思うように売れない	1	5	20.0	20	27	137.6
作業をする利用者が不足	2	4	50.0	22	38	107.6
何を作れば良いのかアイディア不足	0	3	0.0	12	22	101.4
商品を知ってもらう手段が不足	7	4	175.0	20	36	103.2
行政の支援が不足	1	3	33.3	7	11	118.3
利用者の障害が重く、作業が限定	2	3	66.7	23	32	133.6
特に課題は無い	0	0	*	1	4	46.5
その他に課題がある	0	3	0.0	7	21	61.9
合計	73	90	81.1	429	795	100.3

(2) 授産商品の開発・販売において受けたい支援

新規事業所 1 事業所当たりの受けたい支援の件数については、1 万円未満事業所は 1.91 件、1 万円以上事業所は 2.06 件であり、低工賃の事業所でより多くの課題が認識されているわけではない。この中でも 1 万円以上事業所よりも 1 万円未満事業所に特に多く求められている支援は、「プロデザイナーの支援」であった。

6 年以上の事業所 1 事業所当たりの受けたい支援件数については、1 万円未満事業所は 2.31 件、1 万円以上事業所は 2.33 件であり、支援件数にはほとんど差がなかった。この中でも 1 万円以上事業所よりも 1 万円未満事業所に多く求められている支援は、「福との連携活動」、「インターネットを活かした販売支援」であった（表 3-87）。

表 3-87 4 つのカテゴリの比較：授産商品の開発・販売において受けたい支援

	5年以内の新規事業所			6年以上の事業所		
	A：1万円未満 n	B：1万円以上 n	該当する事業所の割合の比 A/33 B/33 %	C：1万円未満 n	D：1万円以上 n	該当する事業所の割合の比 C/127 D/236 %
該当事業所数	33	33		127	236	
経営コンサルタントの支援	1	1	100.0	11	43	47.5
授産商品に関するプロ技術者の支援	4	3	133.3	27	65	77.2
プロデザイナーの支援	8	3	266.7	37	70	98.2
複数のB型事業所間の協力体制構築	4	5	80.0	14	18	144.5
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動	6	5	120.0	21	41	95.2
地方自治体等「官」との連携活動	8	7	114.3	15	29	96.1
高校や大学等、「学」との連携活動	4	6	66.7	16	32	92.9
福祉的な活動を行う非営利団体、福祉団体等、「福」との連携活動	2	5	40.0	19	13	271.6
利用者自身の創造性、アイデア、特性等を活かせる商品開発支援	2	6	33.3	24	43	103.7
職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけられる講習会	3	7	42.9	27	58	86.5
販売実習、販売指導等、実施に現場で販売する技術を高める支援	1	3	33.3	11	23	88.9
授産品を販売するWebショップなど、ネットを活かした販売支援	7	7	100.0	28	34	153.0
商業施設や公共の場、自治体の施設など販売場所の提供	8	9	88.9	28	47	110.7
受けたい支援は特にない	0	0	*	2	8	46.5
支援を受けたくても参加する余裕がない	5	0	*	13	21	115.0
その他の支援	0	1	0.0	1	4	46.5
合計	63	68	92.6	294	549	99.5

3.8 自由記述の内容

質問紙に記述された内容については、各記述の要素を短い単語で抜き出し、1：事業所と授産商品開発に関する課題（1-1～1-4）、2：行政等に対する意見（2-1～2-3）、3：その他意見・考え方に分けて整理した（表 3-88）。自由記述の内容詳細と分類項目は資料 2 に示す。

複数同じ内容の回答があった項目は太字で表記している。

表 3-88 課題・行政等に対する意見・考え方等の自由記述の主な内容まとめ

1：事業所と授産商品開発に関する課題	2：行政等に対する意見
1-1: 事業所の課題	2-1: 報酬制度に関する意見
人材不足（利用者・職員） 資金不足 工賃向上に取り組む余裕がない 組織的な問題（法人との考え方の違い） 近隣に事業所が増えて利用者の取りあいになる 生産設備・環境 規模の拡大が課題 経営危機（利用者が集まらない、報酬の減額） 地方の問題点（移動手段が減少、人口減少で利用者減少）	給付制度の見直し・工賃加算の廃止 包括的給付の導入・工賃ベースの報酬制度の見直し 工賃金額により事業所の優劣を判断することに反対 現在の制度では軽度の障害者しか受け入れられない 成果を急いで求めないでほしい 送迎加算増加希望・食事加算の要件改善 利用者本位の制度に変えるべき 現在の報酬制度では専門職の雇用が困難 事業所の価値はケースバイケース
1-2: 授産商品・自主事業の課題	2-2: 授産事業に対して受けてみたい支援
生産量不安定 商品価値の向上と適正価格での販売 十分な作業の確保 生産する場所がない・狭い 下請け作業の方が工賃につながる 自主事業に手が回らない 販路拡大が困難 自主製品は作業の一部という位置づけである 開店時間の制限 ネット販売 在庫管理が困難 材料仕入れ・在庫が負担	販売連携の推進・地方自治体での販売機会の提供 優先調達の推進・行政から安定した受注を 販路拡大支援・事業所の広報支援 技術者、生産の補助人員の支援 一般就労への協力 何をすれば売れるのかを教えてほしい 地元の素材や文化を発信できる商品に協力希望 プロのデザイナー支援 試作材料費用等の補助 福祉に理解のある外部専門家の支援を受けたい 補助金申請の支援 障害者アートの支援
1-3: 利用者に関する課題	2-3: 利用者・職員に関する支援
障害の多様化に伴い支援業務増大 障害の重度化に伴う支援業務の増大、生産力低下 高齢化に伴う介助支援業務増大・生産力の減少 利用者（登録者）の減少 体調不安定な利用者の増加（精神・高齢化） 障害の軽重が混合し支援・運営が困難 就労意欲が低い・利用者のスキルアップが困難 利用者の家族の高齢化 特に精神障害者の選択肢が不足（就労か病院かの二択） 精神的課題を抱える利用者の支援が必要 能力の高い利用者は一般就労して人手不足になる	障害の多様化・重度化の理解と支援 利用者的高齢化に伴う各種の厳しい状況への理解と支援 利用者の障害の状況によって条件を分けてほしい 営業職・専門職・技術者などを雇用できるような支援 作業補助ボランティアが必要 B型事業所が過密な地域では指定を慎重にしてほしい 支援と授産事業の両立は困難 若年障害者への理解と支援 ホームレスへの理解と支援 各種の依存症への理解と支援 利用者の保護者の教育支援
1-4: 職員に対する課題	3: その他意見・考え方
職員の労務過多（障害重度化・高齢化により生活支援増大）職員退職後の新たな職員の確保が困難 人手が足りないが現在の報酬制度では雇用が困難 職員のボランティア意識のもとになんとか継続している実情がある意欲が低い 教育・育成 福祉職は製品開発や営業が苦手 職員の技術不足 営業できる職員が不足	高工賃を求めると本当に支援が必要な人の行き場がない 就労から落ちこぼれた人の生き方も支援が必要 工賃向上だけが重要ではない 重度障害者の就労機会が切り捨てられる 障害者の働く権利を守るべき どんな障害があっても活き活きと就労することが重要 B型の存在意義が理解されていない 公的支援により利用者の意欲が低下 重度障害者であっても高品質の製品作りが可能 本気で一人が生活できる工賃を払える事業を推進すべき 農産連携の可能性は大きい （ノルマもなく、多様な作業をのんびりできる）

3.8.1 事業所と授産商品開発に関する課題

事業所の運営に関わる課題としては、主に職員と利用者について「人数が集まらない」という量的な問題と、職員の人材の質を高める、あるいは様々な能力を持った職員を集めることが困難である、利用者の高齢化と障害の重度化・多様化のために十分授産事業に取り組めないといった質的な問題があることがわかる。特に、利用者の高齢化と障害の重度化については職員が生活面の支援や介護に労力を取られ、授産事業の支援まで手が回らない現状が示されている。

また、精神障害の利用者に関してはより支援が困難であること、体調が安定しないため通所も安定せず、授産事業の担い手が不足し、生産力が安定しない、サービス報酬が十分得られないという課題も示されている。

余剰資金がないことから、授産商品を開発するための先行投資（資材の買い入れ）がないこと、在庫を十分保てないことも課題となっている。

3.8.2 行政等に対する意見

行政に対する要望としては、主にサービス報酬の制度（加算のしくみを含む）の見直しと、優先調達の推進や事業所への安定した仕事の発注等の販売面の支援を求める意見が多い。前述の事項とも関係するが、利用者の高齢化と障害の重度化、安定した通所が困難な利用者の増加、B型事業所の増加により利用者の取り扱いになっている現状の中で、工賃の金額をベースにサービス報酬の金額を決める制度に対する反対意見が多い。より経営を安定させようとするれば、B型事業所は高工賃を支払う必要があり、そのためには障害が軽度で体調の安定した年齢の若い利用者を受け入れて授産事業を発展させる傾向になる。そうなれば高齢の障害者や重度の障害者、精神障害者など、本当に支援が必要な人の行き場がなくなるといふ指摘が多い。

また、授産事業に対しては、技術者や作業補助ボランティア、プロのデザイナー、営業職などの協力を受けたり、雇用を可能にしたりする行政の支援が求められている。

3.8.3 考え方

工賃向上に偏った考え方に対する反対意見が多い。就労から落ちこぼれた人の支援の必要性、重度障害者の就労機会を守ることの重要性、どんな障害があっても生き生きと就労できる社会にすること、障害者が仕事を通して生きがいを得られるように支援するべきだといふ考え方が述べられている。B型事業所に高工賃を求めることで、本来の存在意義が理解されなくなることが危惧している。

一方で、どんなに利用者障害が重くても工夫次第で高品質の製品作りは可能であるといふ前向きな意見、農福連携の可能性に対する意見も複数見られた。

4. 調査結果の考察

本調査の結果より、B型事業所全体の傾向と新規事業所の特徴、低工賃の事業所の特徴を比較することで、どのような事業所にどのような課題があり、どのような支援が求められているのかを考察する。

4.1 利用者の定員割れと低工賃の傾向について

本調査は全国の地域ごとに最も新規事業所が増えている都道府県を対象として調査を行った。新規事業所群で定員割れとなっている事業所は37.7%と4割近く、6年以上の事業所(14.3%)よりも有意に多いことがわかった。B型事業所全体では、利用者登録率は8割以上の事業所で均衡傾向または定員を超過しており、定員割れのB型事業所は全体の2割未満であったことから、新規事業所では定員割れの傾向があると言える。また、新規事業所群の課題は「利用者の人数を確保すること」が最多で64.9%であり、この割合は6年以上の事業所(48.9%)よりも有意に多かった。

これらの結果より、利用者の登録人数の少なさが新規事業所の課題となっていることがわかったが、利用者の登録人数が少ないと通所する利用者数も少なくなり、事業所としてサービス報酬が十分得られないことから経営が安定せず、十分な職員の雇用も難しくなっていると考えられる。

また、新規事業所の50.0%が工賃平均月額1万円未満の低工賃レベルであり、この割合は6年以上の事業所(35.0%)よりも有意に多かった。登録する利用者が少なければ、作業を行う労働力が不十分であり、さらに指導する職員の人数も確保できないことから、収益の上がる授産事業を安定して運営することができず、低工賃の原因の一つとなっていると考えられる。

一方で、平均工賃月額が1万円未満事業所と1万円以上事業所の比較では、定員割れの事業所の割合に有意差はなく、工賃の低い事業所に必ずしも定員割れ傾向があるとは言えないことがわかった。新規事業所に特有の傾向であるといえる。

定員割れの事業所が多い原因としては、地域で知られていない新規事業所が一定の知名度と評判を得て多くの利用者を確保するためには時間がかかり、利用者が少ないために特徴があり収益が得られる授産事業の運営が思うように進まず、経営状況が安定しないために職員も雇用が進まず、このため潜在的な利用者にとって興味が持てる授産事業を運営できない、あるいは広報効果がないという結果となり、悪循環となっている可能性があると考ええる。

4.2 取り組む授産事業の内容と収益について

次に授産事業の内容と収益について考察する。工賃を向上させるには、収益があがる授産事業を運営することが必要である。まず、事業所が取り組む授産事業の内容としては「施設内下請け作業」が工賃レベル・設立年数に関わらず最多である。施設内下請け作業は箱の組み立てやお菓子の袋詰め、チラシの挟み込みなど単純作業、屋内で座ってできる軽作業が多

い。単価は低いが作業内容が簡単で取り組みやすい仕事が多く、知的障害者や体力のない精神障害者の他、高齢の利用者等も参加できる。設備投資や原材料などの費用も掛からず、在庫も抱えることがない。定期的に受注できれば一定の収益を得られることから、重要な収入源となっていると考えられる。

新規事業所でも 6 割近くが施設内下請け作業を行っており、最も主要な収入源となっている。しかし、作業量的に一定期間に取り組める量には限度があり、一度に多くの仕事は受けられない。また、安定して同じ仕事が定期的に発注されるとは限らない。また、自主事業のように工夫次第で大きな収益が得られる可能性は低い。

1 万円未満事業所と比較して 1 万円以上事業所が有意に多く取り組んでいるのが、清掃やごみの分別等の「施設外役務」、「食品系授産商品」、飲食店等の「店舗運営」である。これらは最も大きな収益源となる事業である。特に「食品系授産商品」は消耗品であるため、品質と価格のバランスが良ければ、地域の顧客がリピーターとなり、安定した売り上げを見込める。しかし、新規事業所ではこの収益が得られる「食品系授産商品」への取り組みが 6 年以上の事業所と比較して有意に少ない。6 年以上の事業所では約半数近く（44.7%）が「食品系授産商品」に取り組んでいるが、新規事業所では約 2 割（22.1%）しか取り組んでいない。1 万円以上事業所の主な収益源としては「施設内下請け作業」を超えて「食品系授産商品」が最多となっている。

B 型事業所全体の傾向からも、収益の柱となる自主事業の代表が「食品系授産商品」であり、特に「パン・ラスクなど」の割合が高い。収益が見込めるこのような自主事業に新規事業所が参入することが難しい理由については、例えばオープンや冷蔵庫等のある程度の設備が必要であること、衛生面を整える必要があること、ある程度広い場所が必要であること、製造技術やレシピなど職員の知識や外部の専門家の指導が必要であること、設立から長い年月を運営している事業所の多くがすでに取り組んでおり、後発となり地域内で競合が発生する可能性などが考えられる。収益が得られるとわかっていても新規の小規模な事業所が製パンなどへの事業に参入することは容易ではない。

また、清掃やごみの分別、公園の雑草取り等の「施設外役務」は時間ごとの収益が確実に得られることから、施設外役務に多く取り組む事業所では工賃が向上していると考えられる。施設外役務は屋外の業務や力が必要な業務も多いことから、ある程度体力があり、体調が安定している利用者が一定数通所している施設でなければ請け負えないと考えられる。しかし自由記述の意見にもあったとおり、農業は重度の知的障害がある利用者や高齢の利用者にも取り組める仕事があるため、特に一般的な施設外役務の需要が少ない地方では施設外役務としての可能性も大きいのではないかと考える。

反対に、主要な収益が得られるという回答が少ない授産事業の代表は「非食品授産商品」である。1 万円未満事業所の多くが取り組んでいるものの、大きい収益源であるとする割合は低い。取り組んでいる具体的な商品分野としては「非食品授産商品」の中でも「アクセサリ・雑貨など」が最も多い。アクセサリ等の手作り雑貨は取り組むことが容易な商品でもある一方で、趣味性が高く、生活必需品や食品と異なり消耗品ではないためリピーター購入が見込めないものが多い。また、デザイン性も問われるため、市場での競争力のある高い品質の商品を作ること、収益が得られる価格での販売が難しいことが考えられる。

4.3 利用者へのサービスの在り方と設立年数・工賃レベルについて

事業所の考える「利用者へのサービスの在り方」の中で最も重視する項目の分析からは、B型事業所を「収入を得る仕事の間」として考えるか、「心地よい居場所・生きがいを得る場所」として考えるかで傾向が分かれる。

「心地よい居場所であること」は1万円未満事業所・新規事業所・6年以上の事業所のいずれでも最多であった。特に、1万円未満事業所では「心地よい居場所であること」が42.3%を占め、1万円以上事業所（23.3%）より有意に高い結果となっている。さらに、3万円以上事業所では「心地よい居場所」を最も重視しているのはわずか4.8%であり、1万円未満事業所（42.4%）と比較すると大きな差があり有意に低い。

一方、「利用者に少しでも高い工賃を払えるようにすること」の割合は、新規事業所（3.9%）は6年以上の事業所（11.6%）よりも有意に低く、1万円未満事業所（5.4%）も1万円以上事業所（14.5%）よりも有意に低かった。3万円以上事業所では「少しでも高い工賃を支払えるようにする」が最多で28.6%で3割近くあり、1万円未満事業所（5.4%）と比較すると大きな差があり、有意に高い。さらに3万円以上事業所では「一般雇用を目指す就労訓練の間」を重視する事業所が19%と2割近くあり、1万円未満事業所（3%）と比較して有意に高い。

これらの結果より、高工賃を実現している事業所は、B型事業所を一義的に利用者の就労の間として位置付けており、工賃向上を最重要課題として考え、作業を就労訓練として仕事の能力を高め、一般就労を目指す場であると考えて運営していることがわかる。この傾向は、国が目指すB型事業所の在り方とも一致している。

しかし、全てのB型事業所が工賃重視の価値観になれば工賃が向上して利用者の暮らしが豊かになるとは言い切れない。全国のB型事業所の工賃レベルは毎年少しずつ向上しているが、3万円を超える平均工賃を実現している事業所の割合は今なお多くはない。ここにB型事業所の大部分の実態と国の目標とするB型事業所の在り方に何らかの乖離がある可能性があると考えられる。

利用者が働き甲斐のある仕事を通して生きがいを得てもらいたいという考え方の重要性は、B型事業所の職員と両者の「働き甲斐のある仕事：ディーセントワーク」と「QWL (Quality of Working Life)」に関する中尾の研究でも指摘されている[7]。また、調査における自由記述の内容からは、工賃向上最重要とも言える国の考え方とそれに基づく報酬制度に反対する意見が多く見られ、「B型事業所の存在意義について理解されていない」という指摘もあった。利用者の高齢化・障害の重度化・障害の多様化の中で、高工賃だけを求めると、「働く能力の低い障害者の行き場がなくなる」、「重度の障害者が仕事を通して生きがいを得る機会がなくなる」という現場の危機感がある。

収益が得られにくい非食品授産商品、特にアクセサリや雑貨などの手作り品を扱う事業所が多いことは、単に取り組みやすいという理由だけではないと考える。授産商品開発における取り組みの内容には、「利用者自身の創造性やアイデア、特性等を活かした商品開発」を実施している事業所は多く、効果があったとする事業所についても設立年数・工賃レベルに関わらず一定数存在する。自分の得意な作業を活かして自分で何らかの商品を作って販

売することそのものに「働き甲斐」としての意味があるのではないか。そうであれば、収益が得られやすい施設外役務やパン・ラスク等の製造事業に変更するのではなく、市場価値のあるアクセサリーや雑貨などをデザイン開発し、収益が得られる価格で販売できる仕組みを整えることに意味があるのではないか。この点に関しては、今後の調査を通じて明らかにしていきたいと考える。

4.4 授産商品開発における取り組みの効果と可能性

授産商品開発において実施された取り組みには、施設内部での取り組みと、外部の専門家との協力による取り組みがある。これらを分けて考察する。

4.4.1 施設内部での取り組み

施設内部での取り組みについては「事業所の職員が研鑽を積み、専門技術を身に着けた」(44.9%)の実施が最多で、次いで「利用者自身の創造性やアイデア、障害特性などを活かす」(30.4%)であった。この2点については設立年数、工賃レベルに関わらず同様の順番であった。

(1) 職員の研鑽による専門技術の習得

実施した取り組みの中で「効果があった」とされた割合が高い取り組みは「事業所の職員が研鑽して専門技術を身に着けた」(62.7%)である。多くの事業所の職員は授産商品の開発に必要な技術を自ら研鑽して習得し、授産事業の役に立てていることがわかる。第2章の好事例においても、職員が研鑽して製菓技術や伝統工芸技術を身に着け、商品の品質を進化させている。その事業所の授産事業の方向性が定まり、商品の品質を向上させるために必要な技術を身に着けることは各事業所の事情に合わせて取り組みやすく、効果も大きいことがわかる。

(2) 利用者自身の創造性やアイデア、障害特性などを活かす

「利用者の創造性やアイデア、障害特性等を活かす」ことは、実施した事業所は全体の約3割と多いにも関わらず、効果があったと回答したのは実施した事業所の12.7%と少ない。

しかし、この取り組みはB型事業所として非常に重要な要素であり、福祉事業所の強みの一つとなり得ると考える。障害者の感性を芸術やデザインの領域に活かす障害者アートやその二次利用による自主製品の制作や使用权の提供を通じ、実際に多くの障害者が創作した作品が評価されており、デザイナーや企業とコラボレーションすることで個性と感性を活かして他に真似のできない魅力を持った商品・作品を生み出している [8][9][10][11]。

また中尾は、知的障害のある利用者の仕事に対する姿勢こそが強みであると指摘している。利用者が特にクリエイティブな作業に取り組むのではなく専門家が作ったレシピの通りに菓子を作るという単純な作業であっても、一つ一つの作業の丁寧さが最初から最後まで変わらないことが強みになり、その商品の魅力的なバックグラウンドストーリーになり、

商品価値が高まるという[7]。伊藤のこだわりのチョコレート[12]やリンクライン社の美しい石鹸[13]なども知的障害者の丁寧な手仕事の生み出した魅力的な授産商品である。

第 2 章で取り上げた立体ステッカーの開発事例でも、自閉症の利用者の細部に対するこだわりと集中力を活かした商品づくりに成功している[14]。

本調査では大きな数値ではなかったが、利用者自身の創造性やアイデア、障害特性などを活かすことは、利用者の仕事に対する意欲を高める効果も期待できると考える。問題は、それをどのように実際の商品価値につなげられるかという点である。

4.4.2 施設外部の専門家の協力による取り組み

施設外部の専門家の協力を得た取り組みについては「プロ技術者の協力」(42.7%)が最多で、次いで「官との連携活動」(33.9%)であった。「産との連携活動」(8.2%)、「学との連携活動」(17.7%)、「プロのデザイナーの協力」(16.1%)の取り組み事例は少ない。この全体的な傾向については設立年数、工賃レベルに関わらず同様であった。

(1) プロの技術者の協力

「プロ技術者の協力」は実施する事業所が最も多く、実施した取り組みの中でも最も効果があった割合(68.1%)が高かった。

「プロの技術者の協力」は各事業所が製造設備を導入する際に個別に指導を受けられるので、実施例も多く効果も具体的であることが伺える。また、特に製パンや製菓においてはレシピの提供から製造技術、オーブン等の機械の使用法まで多くのことを職人や技術者から職員と利用者が学び、授産事業に直接活かしていることがわかる。また、雑貨等を制作している事業所では職員の知人などから技術ボランティアとして制作技術を教えてもらう事例もあった。

(2) 販売支援が主な外部との連携：「官との連携」・「学との連携」

地方自治体など「官」との連携では、取り組み内容を見ると販売場所の提供や自治体の主催するイベントでの商品販売など販売会への参加が多く(67.0%)、効果を感じている割合も高い。しかし、授産商品の品質向上等の商品開発に関わるプロジェクトへの参加は少ない(20.7%)。

特に1万円以上事業所においては、販売会への参加が多く、地域の自治体による販売支援を受けて売り上げを伸ばし、工賃向上につなげていることがわかる。

大学や高校等、「学」との連携については取り組む事業所が少なく、効果があったとする事業所の割合も少ない(35.7%)。その中でも取り組みとして多いのは販売場所の提供であり、7割以上が該当する。しかし、地方自治体等の販売支援と比較すると効果があったと感じている事業所は少ない(35.1%)。また、商品開発に関わるような大学による共同プロジェクトへの参加は少なく13件の取り組み事例しかなく、効果を感じているのも4件と少ない。

福祉事業所に不足している技術力を補うために大学の持つ技術を活用して商品開発をすることは、第2章の好事例で大学と特許契約を結んで実施した化粧品開発の事例にも取り

上げたように、有効であると考えられるが、実際の事例は2件しかなく、1件も効果は認められていなかった。全体として学との連携は進んでおらず、効果的な連携の仕方も明らかではないことがわかる。この点に関しては事例研究を続けるとともに、アクションリサーチを実施して考察していく。

（3）商品開発支援を含む外部との連携：「プロデザイナーとの連携」

取り組む事業所は比較的少ないが、実施した中では効果を感じている事業所の割合が多い取り組みに、「プロデザイナーの支援」(60.8%)がある。「プロデザイナーとの連携」については、パッケージデザイン(64.5%)が中心であり、プロダクトデザインは多くはない(29.0%)。デザイナーとの連携は取り組みの希望は多いが、費用的に高額であることから実際にプロのデザイナーに依頼してデザイン連携する事例は少ないものと思われる。

（4）「産との連携」

取り組む事業所は比較的少ないが、実施した中では効果を感じている事業所の割合が多いもう一つの取り組みに、「産との連携」(57.7%)がある。「産との連携」は取り組み事例が最も少ない(8.2%)。その中で最も多いのは商品の共同開発であり、11件中6件で効果を感じている。営利目的の企業と非営利団体である福祉事業所が共同で商品開発をするためのマッチングがまだ進んでいないと考えられる。

（5）「経営コンサルタントの支援」

「経営コンサルタントの支援」は取り組む事業所が少なく、効果があったとする事業所の割合も少ない(38.1%)。特に商品開発の支援を受けた事例は15件であったが効果があったと回答したのは5件であった。高い費用にもかかわらず、効果が感じられない原因はいくつか考えられる。第2章で聞き取り調査を行った地方自治体やB型事業所からは「派遣される経営コンサルタントの個人的な資質、福祉への理解と熱意」によって成果が異なることが指摘されている。福祉事業所に特有の課題や現状を十分理解し、利用者の特質に合わせて無理なく作れ、同時に市場において売れる商品について企画し、販売方法まで支援できるような人材が派遣されるとは限らない。

経営コンサルタントの派遣とプロデザイナーによる支援は地方自治体が工賃倍増五か年計画で実施した代表的な支援プログラムの一つである。費用や派遣できる人材の限度などから実施件数はどちらも限定的である。デザイナーの主な機能は授産商品の見栄えを良くして店頭で商品の魅力を伝えられるようにすることであり、販売効果には即効性が期待される。一方経営コンサルタントの主な機能は、福祉事業所が経営の視点をもって授産事業をビジネスとしてマネジメントするための方法についてコンサルティングすることである。非常に重要な内容ではあるが、パッケージデザインの提供等とは異なり、即効性のある成果は期待できない。コンサルタントの派遣については派遣先のB型事業所のニーズにマッチした人材を派遣することが重要である。

4.5 授産商品開発・販売における課題と必要な支援

4.5.1 B型事業所全体と新規事業所・低工賃事業所の課題の比較

全体としてはより良い商品開発をする職員が不足しているという課題が最多であり（44.5%）、次いで多くの量が生産できないという課題が認識されている（42.9%）。また、商品開発技術の不足や商品開発を行う時間が足りないなど、思うように授産商品の開発ができない現状がある。

一方、新規事業所では販売する場所の不足が最多で（51.3%）、次いで販路の拡大が課題となっており（46.2%）、作った商品を販売する場所が十分確保されていないことがわかる。特に6年以上の事業所と比較して、販売する場所の不足と、商品を知ってもらう手段に関する課題は有意に多かった。これに対して6年以上の事業所の課題はB型事業所全体と同じような傾向であり、より良い商品開発をする職員の不足と多くの量が生産できないという課題が多い。

1万円未満事業所と1万円以上事業所を比較しても課題については有意な差は認められなかったものの、1万円未満事業所では、1番目に多い課題が多くの量が生産できない、2番目がより良い商品開発をする職員の不足、3番目が販路の拡大であった。一方、1万円以上事業所では商品開発技術の不足が最多の課題であり、次いでより良い商品開発をする職員の不足、多くの量が生産できないという順であった。低工賃の事業所でも、販路の確保が課題となっていることがわかる。

B型事業所全体の課題は商品開発技術、商品開発のための人材（職員）、生産力（利用者・時間）であり、新規事業所ではこれら以上に販路不足が課題となっている。販路を拡大するには地道な努力が必要であり、時間がかかることが原因であると考えられる。販売に対する取り組みと効果についての調査からは、地元の店舗を訪問して商品説明を行うことで、委託販売先を開拓するなどの努力を重ねて販路を確保していることが伺える。新規事業所では前述のように利用者の人数が集まらないことから、このような営業活動を行う職員を十分雇用できていないことも影響していると考えられる。

4.5.2 B型事業所全体と新規事業所・低工賃事業所の求める支援の比較

全体として求められている内容はプロのデザイナーによる支援が最多であり（40.5%）、次いでプロ技術者の支援（34.5%）、職員が必要な技術を身につけられる講習会（33.2%）と続く。商品の質を高め、より良い授産商品を作るための各種の支援が求められていることがわかる。

デザイン支援の不足を課題とする事業所は少なかった（21.2%）が、実際に希望する内容はデザイン支援が最多となる現象は、6年以上事業所でも顕著（42.2%）であり、1万円未満事業所（43.4%）でも1万円以上事業所（39.5%）でも同様であった。

新規事業所に限ると、販売する場所の支援が最多（51.3%）、次いで官との連携活動（41%）、インターネットを活かした販売支援（38.5%）であり、他の群とは異なる傾向が見られた。実際に実施された官との連携の内容はほとんどが地方自治体の主催するイベントや販売会

への参加であったことから、新規事業所が求める支援は全て販路拡大に関する内容であることがわかる。

より良い商品を作り、販売して収益を上げたいという観点から見ると、最も効果が期待されているのがプロデザイナーの支援であると考えられる。支援内容の多くが、商品パッケージや製品のデザイン、広告等、即効性があるためである。しかし、プロデザイナーのコストは事業所の予算で賄うには高すぎる場合が多く、地方自治体が支援するにしても限界があるため、長期に継続することが難しい。しかし、短期的・単発的なパッケージやデザイン支援は事業所にノウハウが残らないため、継続的に支援しなければならないという矛盾が生じる。

それに対し、プロ技術者による製造技術やノウハウ伝授や職員向けの技術習得のための講習会等の場合、一旦得た技術は長期的に活用できる。デザイン面の支援も、コストを抑え、応用が効き、長期的な効果につながるプロセスや仕組みの検討が必要であるとする。

販路拡大の支援についても同様に、単発のイベント等の販売機会だけではなく、継続的に活用できる販路開拓支援が望まれる。

5. 第3章のまとめ

これまでの調査において、地方自治体の関係者からは、国内で多くのB型事業所が急激に設立された結果、①事業所が多すぎて利用者の登録が飽和状態になり、十分な利用者が集まらずに経営が困難になっているのではないか、②収益の上がる授産事業に取り組む余裕がなく低工賃となっている事業所が増えているのではないか、という指摘があった。さらに、新規事業所は地方自治体の工賃向上支援のプログラムにも応募が少ないことから、どのような支援を求めているのかわからず、効果的な支援を提供できていないことが課題として言及されていた。

本調査で明らかになった新規B型事業所と6年以上事業所の現状と課題について、有意差があった項目を中心に、それぞれの特徴を図3-1に示す。

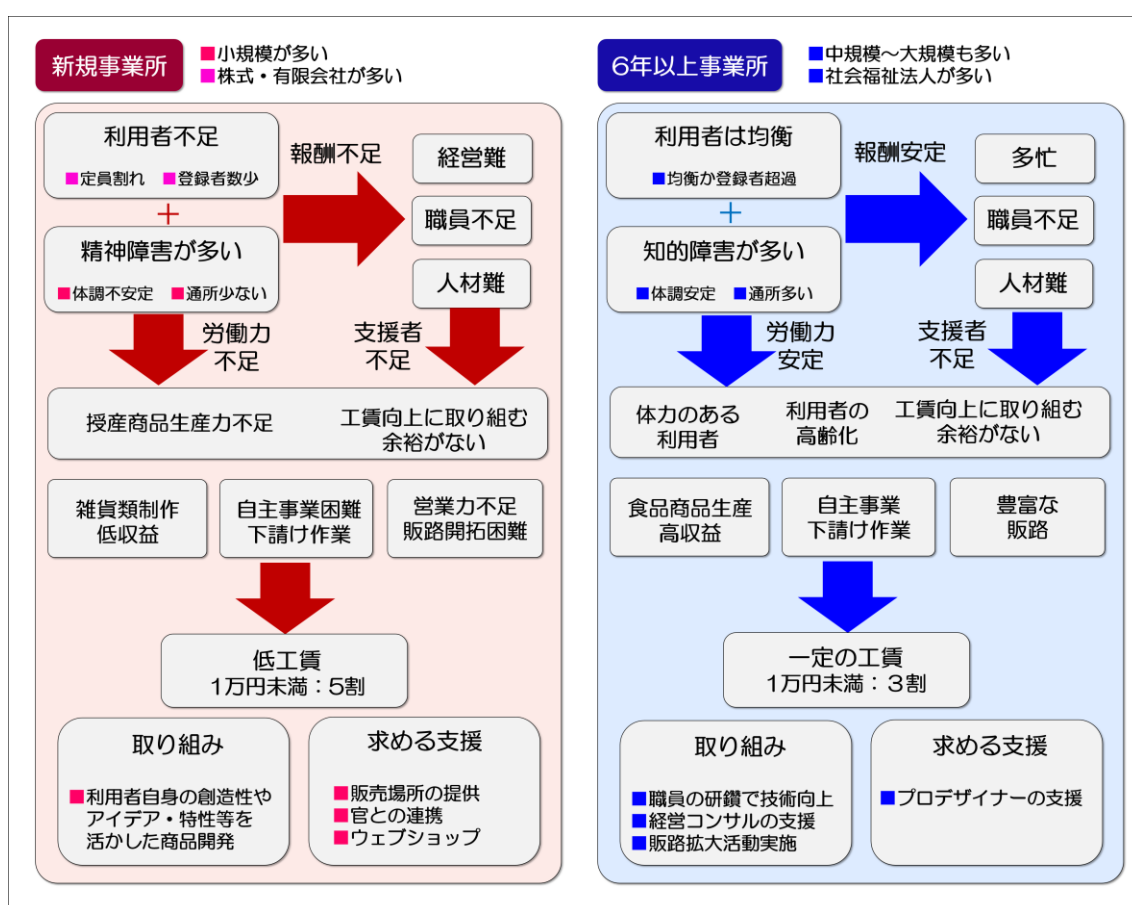


図 3-1 新規B型事業所と6年以上事業所の現状と課題の特徴

本調査により、急増した新規事業所については利用者不足という課題を抱えている事例が多いこと、低工賃の事業所が多いことが確認された。また、新規事業所では精神障害のある利用者が多く通所していることから利用者の通所日数が安定していないこと、健康面の支援が必要となっていることも予想できる。新規事業所には事業内容に偏りがあり、収益は主に施設内下請け作業に頼り、自主事業として高い収益が見込める食品系授産商品に取り

組む事業所は少なく、高い収益が見込めない非食品商品、特にアクセサリー等の雑貨類の開発を行っている事業所が多い。

授産商品の開発面ではプロの技術者とデザイナーの支援が、販売面では販路拡大の支援が必要とされていることがわかった。

新規事業所の運営に関わる課題では「人材不足」と「資金不足」という点が指摘されているが、この2つの課題は相互に関連していると考えられる。「人材」には「利用者」と「職員」が含まれるが、「利用者が集まらない」、「利用者の通所が安定しない」という課題が大きな問題となっている。このため、サービス報酬が十分に得られず「資金不足」となることが考えられる。また、経営面が不安定で十分な人材（職員）を雇うことが困難であるため、結果として、授産事業に取り組める人材が不足し、収益が上がらず工賃向上が難しくなっていると考えられる。

次に、工賃1万円未満事業所と1万円以上事業所の現状と課題について、有意差があった項目を中心に、それぞれの特徴を図3-2に示す。

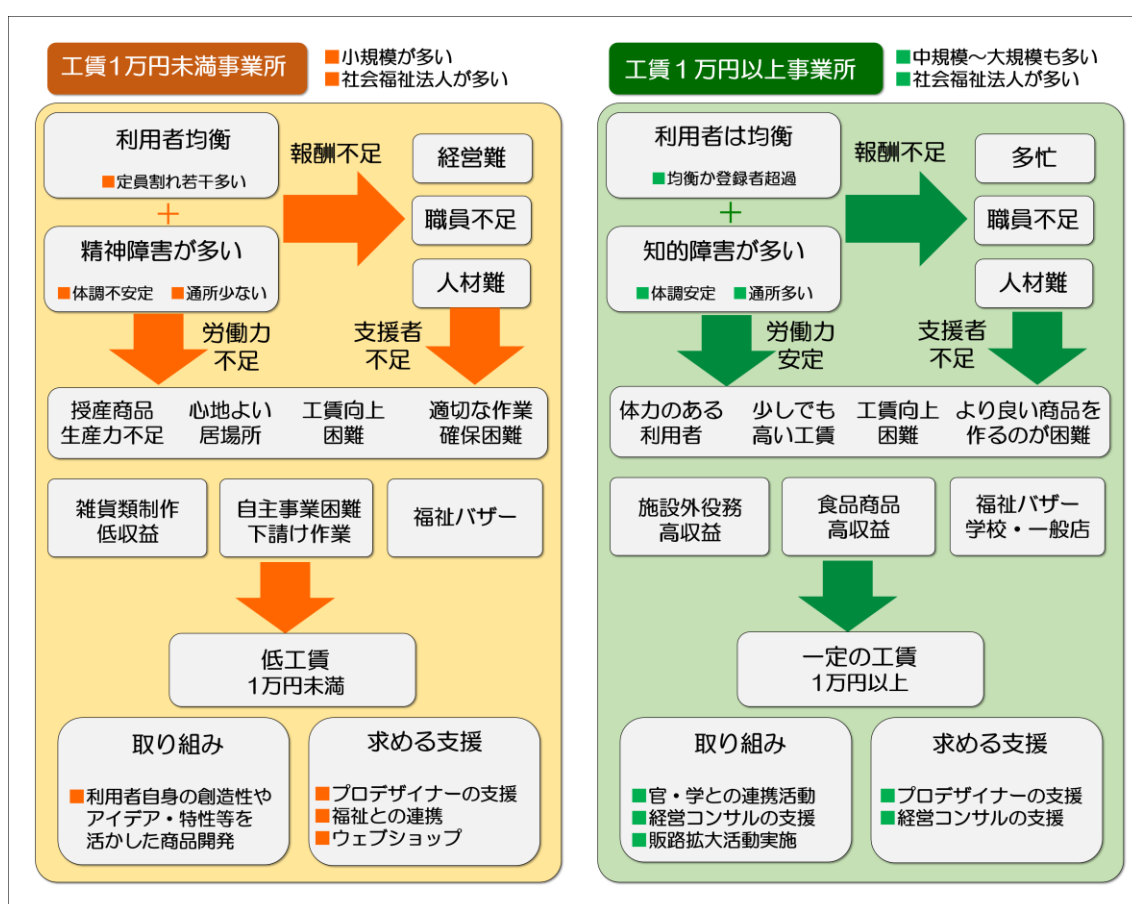


図3-2 低工賃（1万円未満）事業所と工賃1万円以上事業所の現状と課題の特徴

工賃1万円未満事業所は、新規事業所の特徴と共通する点として小規模、精神障害の利用者が多く、授産事業としては収益の低いアクセサリー・雑貨類を生産していることがあげら

れる。一方、1万円以上事業所ではより収益の高い施設外役務や食品系の授産商品を生産している割合が高い。

また、事業所の価値観として1万円未満事業所では「利用者の心地よい居場所であること」がより強く、1万円以上の事業所では「利用者に少しでも高い工賃を支払う」という意識が比較的強くなっている。この点は工賃3万円以上の事業所ではより顕著に強くなり、「居心地」を重視する事業所は僅かになる。

授産事業に対する取り組みについては、1万円以上事業所では官公庁や大学・高校等の事業所の外部団体との連携活動が増えていることも特徴的である。高工賃を実現している事業所では、授産事業に対する取り組みの幅が広がっており、努力を重ねていることが伺える。

調査からは設立からの年数が長くても、低工賃の事業所が一定数存在することも明らかになった。設立から年月が経っている事業所では、授産事業への取り組みの歴史も長い、同時に設立当時から通所している利用者の高齢化とそれに伴う障害の重度化という問題を抱えている。また、利用者を生活面で支援してきた家族（親・兄弟姉妹）の高齢化も問題となり、生活の場も支援していく必要がある。このような事業所では高工賃を求める国の方針に従えばこれまで通りにB型事業所に受け入れることが困難になることが指摘されている。この問題について簡単に結論を出すことはできないが、どのような重度の障害があっても心地よい居場所があり、働くことで生きがいを得る権利があるとする考え方は多く寄せられた。B型事業所に求める役割を明確にし、全てのB型事業所に一律に高工賃を求めることが適切であるのかについては、検討していくべき課題である。

第4章では、新規事業所の抱える問題を解決し、仕事を求める利用者を集めて経営を安定させ、同時に授産事業を軌道に乗せて一定以上の工賃を確保するためにはどのような支援が必要であるか、実際に様々な規模で積極的に授産事業に取り組んでいる事業所の事例分析及び新規事業所の好事例分析を通して明らかにする。

第3章 参考文献

- [1] 厚生労働省：平成 19 年社会福祉施設等調査結果の概況,
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/fukushi/07/kekka2-1.html>, 2020 年 1 月アクセス
- [2] 厚生労働省：平成 29 年社会福祉施設等調査の概況,
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/fukushi/17/dl/kekka-kihonyou02.pdf>,
2020 年 1 月アクセス
- [3] 厚生労働省：就労継続支援 A 型、B 型に係る報酬について〈論点等〉,
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyokushougaihokenfukushibu-Kikakuka/0000177374.pdf>, 2020 年 1 月アクセス
- [4] 東京都保険福祉局：東京都工賃アップモデル事業所調査分析報告書, 2009,
<http://www.shougai-fukushi.metro.tokyo.jp/Lib/LibDspList.php?catid=088-005>, 2020 年 1 月アクセス
- [5] 障害者自立支援法問題研究会：揺れる障害者自立支援法と施設・事業所(21)工賃向上への取り組みと課題, 厚生福祉 5791, pp.4-10, 2011
- [6] 池田千登勢：就労継続支援 B 型事業所の自主製品開発事業と求められる支援に関する調査報告書, pp.48-54, <https://researchmap.jp/g0000206010/>, 2017, 2020 年 1 月アクセス
- [7] 中尾文香：障害者への就労支援の有り方についての研究－就労継続支援 B 型事業所をフィールドとした混合研究法による考察－, 風間書房, pp.183-329, 2017
- [8] 山下完和：セルフポートが生まれるアトリエの日常（「ソーシャルアート 障害のある人とアートで社会を変える」より）, 学芸出版社, pp.82-102, 2016
- [9] エイブルアート・カンパニー：<http://www.ableartcom.jp/top.php>, 2020 年 1 月アクセス
- [10] 日本グラフィックデザイナー協会：JAGDA つながりの展覧会 Part 1 マスキングテープ, <https://www.jagda.or.jp/news/4236/>, 2020 年 1 月アクセス
- [11] 伊藤幸子, 太田明日香編著：こんなにかわいい雑貨本, 西日本出版社, 2013
- [12] 伊藤紀幸：夢見るチョコレート工房, 株式会社ウェッジ, pp.66-177, 2018
- [13] 株式会社リンクライン：About liilii リイリイとは,
https://www.liilii.link/user_data/about_liilii, 2020 年 1 月アクセス
- [14] 社会福祉法人そてつの会：ドリームワークそてつの森,
<http://www.sotetsunokai.com/publics/index/40/>, 2020 年 1 月アクセス

第4章 多様なB型事業所の事例分析と新規事業所の支援提案

第3章では、全国の多様なB型事業所に対する調査により、地方自治体の指摘する通り、急増する新規事業所における授産商品開発の利益率の低さ、販売機会不足、全体的な低工賃、利用者の確保困難といった課題が明らかになった。しかし新規事業所の設立は、障害者にとって社会参加の新たな選択肢が増えるという点で意義がある。また、新規事業所には新しい視点の授産事業を立ち上げることで障害者の自立を強力に支援するサービスを提供できる可能性もあると考えられる。

第4章では、授産商品の開発に積極的に取り組んでいる多様な規模・設立年の26か所のB型事業所の聞き取り調査を実施し、新旧に共通する問題点を整理するとともに、5つの新規事業所に着目し、授産事業経営の成功要因と課題を分析し、新規事業所が障害者の就労と自立を支援できる優良な授産事業を経営するために有効な包括的支援の在り方を提示する。

1. 調査の背景と目的

障害者就労継続支援B型事業所の数は、前述のように2007年には1,232か所であったが、2017年には11,041か所と10年間で約9倍に急増している。利用者数も2007年には22,023人であったが、2017年は258,357人であり、約12倍に増加している[1][2]。いずれは利用者数と事業所数のバランスという面で飽和状態になることも考えられる。

しかし新規事業所の設立は、障害者にとって社会参加の新たな選択肢が増えることでもある。現状ではB型事業所からの一般就労移行率は1.3%程度と低く、工賃が低い事業所も数多く存在している[3][4]中、新規事業所が新しい視点の授産事業に取り組むことで潜在的な利用者も含む障害者の社会参加と自立を促進し、一般就労への移行を見据えた就労支援サービスを創造できる可能性もあると考える。

本調査では、積極的に授産事業に取り組んでいる複数のB型事業所の事業内容と課題及びその背景を把握し、整理する。またその中から新規に設立されたB型事業所について、設立経緯、授産事業の立ち上げから現在までの取り組み、成果、課題、今後の計画等を調査し、新規事業所の授産事業運営に効果的な取り組みの共通要素を見出し、新規事業所が障害者の就労と自立を支援できる優良な授産事業を経営するために有効な支援について提示することを目的とする。

2. 調査の内容

2.1 調査対象の選定

本調査では、工賃額や事業規模に関わらず、「積極的に授産事業に取り組んでいる」B型事業所の現状と課題を知ることが目的とした。このため、特定の分野で調査対象者がどれほど存在するか明らかでない場合に有効な雪だるま式標本法を用いた。多くのB型事業所の実態を知る有識者に対象事業所を紹介していただいた後、調査を行った事業所からさ

らに紹介していただくという形式で調査対象を徐々に広げた。

調査対象地域は、本研究開始前の 2015 年に日本の各地域で最も新規 B 型事業所の増加数が多い 9 都道府県から選択した。この中で、授産商品やサービスの具体的内容をインターネットで情報公開しているナイスハートネット（図 4-1）[5]を運用し、最も多くの事業所が参加して授産事業の情報公開をしている北海道と沖縄県を選択した。類似のウェブサイトには WAMNET[6]や障害者ドットコム[7]等があるが、連絡先のみで事業内容は公開されていなかった。まず多くの B 型事業所の活動について詳しい各ナイスハートネットの情報収集担当者（北海道社会福祉協議会・沖縄県セルフセンター）に聞き取り調査を行い、「積極的に授産事業に取り組んでいる」、かつ「情報公開に協力的である」 B 型事業所を紹介していただいた。具体的には、県や道が実施した授産商品品質向上プロジェクトの参加事業所や、各地域で特徴的な授産商品を開発して評価されている事業所などである。また、各地域の地方自治体の担当者、授産商品品質向上プロジェクトの責任者にも紹介をお願いした。

次に、調査を行った事業所から他の事業所を紹介していただくことを繰り返し、北海道 17 か所と沖縄県 9 か所の合計 26 か所の B 型事業所を選定し、訪問調査を実施した。



図 4-1 B 型事業所・授産商品の情報公開サイト ナイスハートネット

2.2 調査の方法

2.2.1 聞き取り調査

調査は筆者が全て単独で行い、前述の 26 か所の B 型事業所を訪問し、施設長や現場の責任者に聞き取り調査を実施した。調査は施設の見学と合わせ、半構造化インタビューに

より設立の経緯、活動内容、工夫している点、授産事業における課題、今後の方針等について2～3時間の聞き取りを行った。

2.2.2 結果の分析方法

聞き取りの記録から「課題」について述べた言葉を抽出して内容のラベリングを行い、B型事業所の授産事業経営という枠組みの中で課題を分類した。次に26件の調査対象の中で、前身団体や大規模な福祉法人・企業等の母体を持たず、旧授産施設から新体制への移行が完了した2012年以降に単独で新規に設立された5つの新規小規模事業所の活動について事例分析を行った。

2.2.3 実施時期

2016年2月、3月、8月、9月、11月、2017年2月、8月にそれぞれの事業所を訪問し、現場見学と施設長または商品開発担当職員に対する聞き取り調査を実施した。

3. 調査の結果と分析

3.1 調査の結果

調査を実施した事業所は、いずれも授産商品の開発に熱意をもって取り組んでおり、特徴的な商品を開発しているとして有識者から評価されている。本調査の目的は、大規模で優良な事業所だけでなく、多様な規模・設立年数の事業所の取り組みの内容と課題を把握することであったが、実際に規模・設立年数ともに多様であり、取り組む授産事業、工賃、利用者の主な障害も様々であった。

26 か所の B 型事業所の事業活動の概要と認識する課題について表 4-1 にまとめる。新規に設立された 6 事業所（1～6）、精神障害が多い 8 事業所（7～14）、知的障害者が多い 9 事業所（15～23）、同比率とその他の 3 事業所に分けて分類した。

3.1.1 事業所の母体と規模

各 B 型事業所を運営する母体の規模は小さな NPO から大きな社会福祉法人まで多様である。最も多いのは NPO で 17 事業所、社会福祉法人が 6 事業所、株式会社が 2 事業所、一般社団法人が 1 事業所であった。また、事業所単体の利用者の定員は 10～33 名であり、最も多いのは 20～26 名で 16 事業所、10～14 名が 7 事業所、30～33 名が 3 事業所であった。

3.1.2 事業所の設立年

設立年は 1991 年～2015 年と多様である。調査を開始した 2016 年時点で設立から 3 年未満が 6 事業所、4 年以上 10 年未満が 3 事業所、10 年以上 20 年未満が 11 事業所、20 年以上 30 年未満が 5 事業所、30 年以上が 1 事業所であった。

3.1.2 授産事業の内容

各事業所が取り組む授産事業は多様である。非食品系授産商品が 8 事業所、食品系授産商品が 8 事業所、食品・非食品両方が 5 事業所、物販以外のサービス（印刷・IT・下請け軽作業・施設外役務など）のみが 6 事業所であった。

3.1.3 平均工賃月額

各事業所の平均工賃月額は 2,800 円～44,900 円と多様である。1 万円未満が 7 事業所、1 万円以上 2 万円未満が 13 事業所、2 万円以上 3 万円未満が 4 事業所、3 万円以上が 2 事業所であった。

表 4-1 26 か所の B 型事業所の事業活動の概要と認識する課題

地域	記号	設立年	利用者の主要障害(割合)	運営主体	定員	登録者数	主な授産事業	工賃平均月額	課題とされた項目									認識する課題の数	最も大きな課題として示された内容
									① 利用登録者の確保	② 職員の確保	③ 職員の育成	④ 商品の付加価値向上	⑤ 新商品の開発	⑥ 売り上げの確保	⑦ 販売機会の確保	⑧ 安定した生産力	⑨ 各種支援への応募		
北海道	1	2012	精(5) 発・知	NPO	20	10	菓子 おからケーキ等	2,800	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9	商品価格が低く利益が薄い
北海道	2	2013	知(5) 精	NPO	20	52	珈琲豆選別と焙煎	19,800			○	○	○					3	同業者の反発で価格が上げられない
沖縄	3	2013	精・身・知 同比率	一般社団	10	14	食品のイベント販売 施設外作業	20,600				○	○					2	さらなる工賃向上が課題
北海道	4	2015	精(10)	株式会社	20	12	グラフィック デザイン	10,000	○		○	○	○	○	○	○		7	一般市場で通用する技術の習得が困難
沖縄	5	2015	精・身・知 同比率	NPO	10	11	軽作業	12,400	○	○	○	NA	○	NA	NA	NA	○	5	自主製品開発が課題
北海道	6	2015	精(7) 知・身	株式会社	20	35	ウェブ/印刷物デザイン *親会社から受託	16,500				○	○			○		3	精神障害の人は出勤が不安定
新規 各課題の小計									3	2	4	5	6	2	2	3	2		
北海道	7	1995	精(10) +知・発重複	NPO	33	38	手作り雑貨	9,100						○	○			2	商品価格が低く利益が薄い
沖縄	8	2002	精(10) +身重複	NPO	10	13	軽作業・施設外作業	10,870		○			○	○	○	○		5	精神障害の人は出勤が不安定
北海道	9	2003	精(8) 知	社福法人	26	38	農産加工・木工・農業	5,200				○				○		2	過度の高品質志向は利用者に負担
沖縄	10	1997	精(8) 知	NPO	14	25	蕎麦の製造と訪問販売	11,600	○	○	○	○	○	○	○	○		8	利用者の欠勤が多く事業所の運営が不安定
北海道	11	2003	精(8) 発・知	社福法人	13	NA	パン製造・販売店舗	44,900								○		1	精神障害の人への対応方法が難しい
北海道	12	1996	精(8) 発・知	NPO	20	24	パン・ケーキ 店舗販売	18,200			○					○		2	価格が上げられない
沖縄	13	1998	精(7) 知・身	NPO	20	15	オリジナル木工製品 施設外作業	11,400	○		○					○		3	精神障害の人の体調管理が難しい
北海道	14	2002	精(5) 知・身	NPO	20	30	清掃・デザイン・印刷	14,000				○			○	○		3	精神障害の人は出勤が不安定
精神障害主体 各課題の小計									2	2	3	3	2	3	5	6	0		
北海道	15	1980	知(10) +知・身重複	社福法人	30	NA	木工・パン・食品 店舗販売	11,100							○	○		2	良い販売場所の確保ができない
沖縄	16	1987	知(10) +精重複	社福法人	30	NA	パン・施設外作業	6,500		○	○	○						3	営業や販売を福祉に求めるのは矛盾
北海道	17	2008	知(8) +精重複	NPO	20	40	清掃・飲食店経営 雑貨	20,000				○						2	利用者に多様な仕事を用意すること
北海道	18	2011	知(8) 発・精・身	社福法人	10	10	陶芸品	16,200	○		○					○		3	営業して受注が増えても作れない
北海道	19	1995	知(7) 精・身	NPO	22	23	パン・菓子・刺し子 他雑貨類	11,400				○			○			2	過度の高品質志向は利用者に負担
沖縄	20	1997	知(6) 精・身	NPO	10	4	施設外作業・就労訓練に 特化し一般就労支援だけを 目的に運営	3,000	NA		○	NA	NA	NA	NA	NA		1	全員一般就労するので事業収入は少ないが理念として支援している
北海道	21	2006	知(5) 精・身	NPO	20	10	手作り手芸雑貨	17,600	○			○	○	○	○	○	○	7	販売場所が少ないので自前の福祉ショップを作る必要がある
北海道	22	2011	知(10)	NPO	20	4	手漉き和紙と雑貨	5,100	○			○	○	○	○		○	6	売れる品質の実現
沖縄	23	1997	知・発 +精重複	社福法人	20	NA	特許技術を利用した ステッカー	25,200			○							1	利用者増で事業所を増やさなければならない
知的障害主体 各課題の小計									3	1	4	5	2	2	4	4	2		
沖縄	24	1991	精・身・知 同比率	NPO	20	13	清掃・軽作業 木工・手芸品	20,400	○	○		○	○	○	○	○		7	利用者の高齢化によりグループホームの設立が必要
北海道	25	1999	高次脳(5) 身・知・精	NPO	20	25	石鹸・せんべい	30,700					○		○			2	商品に自信はあるが、良い販売場所の確保ができない
北海道	26	1998	脳卒中(8) 知・精	NPO	20	12	手作り雑貨 アクセサリ類	8,000	○	○						○	○	4	利用者の高齢化若い人との作業能力の差の評価方法がない
事業所全体 各課題の合計									10	7	11	14	12	8	13	15	5		

注：* 定員・登録者数・工賃は 2016 年度 * 太字・下線：登録者数が 2 割以上下回る事業所、認識する課題数が多い事業所
* グレー網掛け：登録者数が 2 割以上上回る事業所、認識する課題数が少ない事業所 * NA: データ非公開/適応外

3.1.4 設立からの年数と平均工賃月額の関係

図 4-2 は調査を実施した B 型事業所の設立からの年数と平均工賃月額の関係を示す分布図である。第 3 章の調査では、新規に設立された B 型事業所は平均工賃月額が低い傾向にあったが、本調査では設立からの年数に関わらず平均工賃月額は幅広く分布している。特徴的な事業所について以下に述べる。

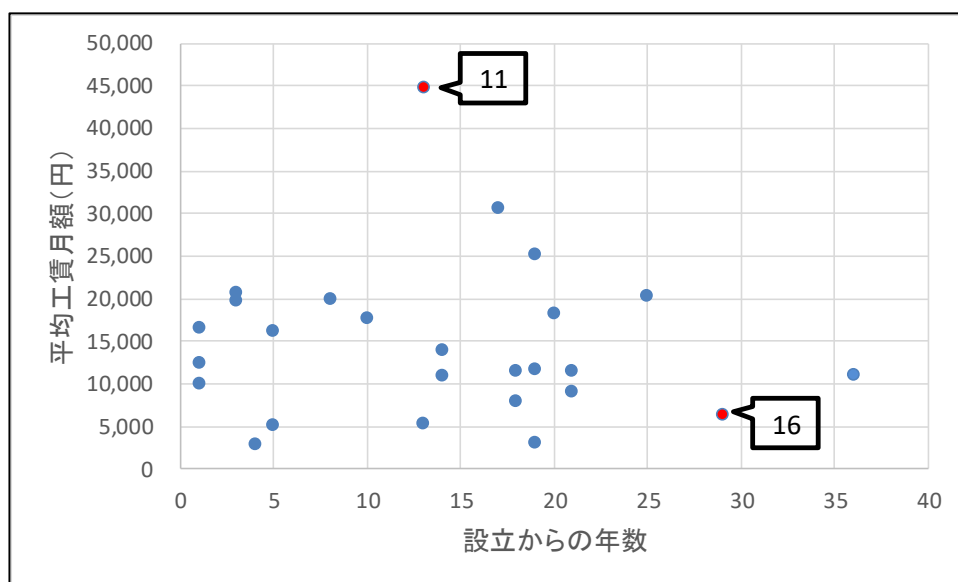


図 4-2 各 B 型事業所の設立からの年数と工賃月額平均の分布

(1) 事業所 11

大規模な社会福祉法人が運営する、設立から満 12 年の B 型事業所である。複数の事業を運営する多機能型福祉事業所である。突出して工賃が高い (44,900 円)。味や製法にこだわりを持つプロのパン職人が、数年に渡りこの事業所で指導者として勤務していた。このため、職員や利用者の技術レベルが高く、非常に質の高い美味しいパンを生産している。新商品の開発にも常時取り組み、季節によって次々新しい商品を開発している (図 4-3)。リピーターが多く販売実績も高い。野菜も自家栽培して菓子パンの具として活用している。

直営店舗はプロのインテリアデザイナーにより一般店舗と同等の商業施設としてのデザインがなされている。この時、デザインに対してこだわりのある職員が中心になり、福祉のイメージを脱却し一般市場のパン屋として通用するデザインにすることを明確にし、細部まで店舗や備品のイメージを検討していったという (図 4-4)。

*図 4-3～4-6 は筆者が撮影した。



図 4-3 豊富な種類のパンが並ぶ直営店内



図 4-4 一般の商業施設のようなイメージの直営店

事業所 11 は設立時から一貫して精神障害者に特化して支援している事業所である。第 3 章の調査からは、精神障害者の多い事業所では利用者の体調が安定せず、欠勤が多いため運営が厳しく、工賃も低い傾向が見られたが、この事業所では精神障害のある利用者支援のノウハウを持ち、それぞれの体調管理を含めきめ細かく対応し、同時に職業人として成長することを支援して一定の通所者を確保している。高い職能が身についた利用者は事業所の職員として一般雇用を実施している。大規模な母体を持つ事業所ではあるが、精神障害者支援に特化した事業所の好事例である。

（2）事業所 16

小規模作業所からスタートした歴史の長い社会福祉法人が運営する、設立から満 28 年の B 型事業所であるが、工賃は低く、全国平均をかなり下回る (6,500 円)。この事業所以外にもここで製造したパンを販売する A 型事業所、下請け作業を主体にした B 型事業所、支援事業などを運営している多機能型事業所である。職員が商品開発に熱心に取り組み、無添加の安全で美味しい菓子とパンを生産している。地元の特徴的な野菜を取り入れた菓子 (図 4-5)、特徴的な形の菓子パン (図 4-6) を開発し、近隣の学校や家庭に販売している。



図 4-5 地元の野菜を取り入れた菓子



図 4-6 特徴的な形の菓子パン

この事業所は知的障害者に特化して支援しており、重度の利用者も多い。施設長は、利用者を年齢に関わらず「子供たち」と呼ぶ。日々、生活上のきめ細かい困りごとや事業所の運営に直接関係ない相談事まで受け、利用者たちの人生を預かり、支援するという価値観が特徴的である。施設長は「私たちは福祉の専門家である。今までもこれからもそれは変わらない。ここに来る子供たち（利用者）が幸せに暮らせるように、きちんとした生活を送れるように支援することが自分たちの役割。国の方針はますます授産事業で儲けさせる方向に変わってきているが、それは矛盾している。福祉事業所に営業や販売、商売の専門家はいない。もっと美味しいパンを作り、売る努力はし続けるが、工賃が高ければ良い事業所だという考え方には納得できない」と強く主張している。作業所として設立された当初から価値観のバランスとして福祉の視点を経営の視点よりも重視していることは特徴的である。

3.1.5 利用者の定員に対する登録数の割合と認識する課題の関係

図 4-7 は調査を実施した B 型事業所の利用者の定員に対する登録数の割合と認識する課題の関係を示す分布図である。福祉事業所が国から得るサービス報酬（収入）は、実際に事業所に

通う1日当たり利用者数の合計で決まる。利用者定員に対する登録者数の割合が大きいほど事業所へのニーズが高いと考えられ、また欠勤者がいても、通所する利用者を常に一定数確保できる。その結果、経営が安定しやすい可能性がある。

一方、認識する課題の数については、明らかな問題をたくさん抱えている事業所は課題を多く認識すると考えられる。一方で順調に経営している事業所であっても理想や目標が高ければ認識する課題も多くなる可能性はあるが、本調査では、全体的に登録者数が定員を大きく下回る事業所では認識される課題が多く、登録者数が定員を大きく上回る事業所では認識される課題が少ない例が多かった。この傾向が特徴的な事業所と、例外となっている事業所について以下に述べる。

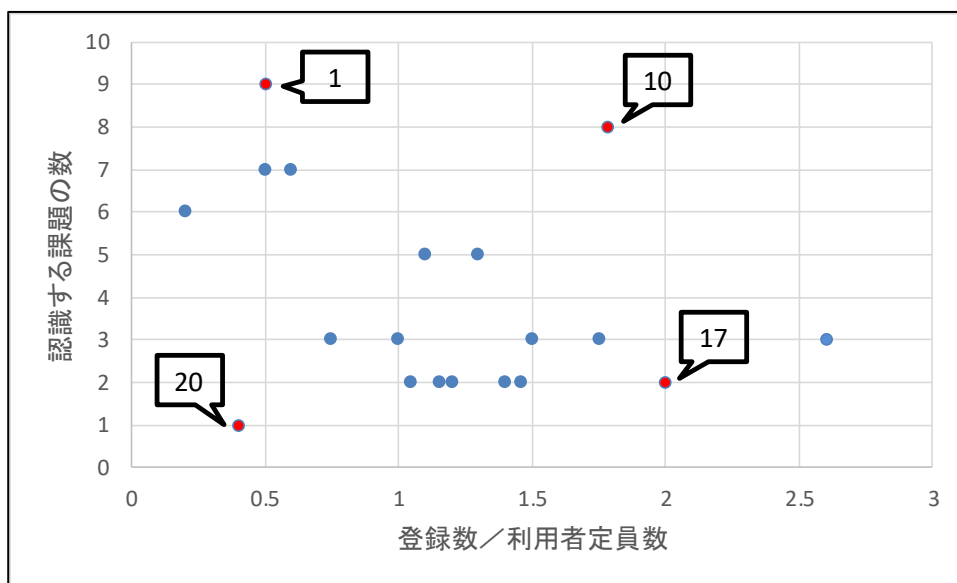


図 4-7 各B型事業所の利用者の定員に対する登録数の割合と認識する課題の分布

(1) 事業所 1

「登録者定員比率が低く、課題が多い」傾向が特徴的な事業所である。事業所 1 は小規模な NPO が運営する、設立から満 3 年の B 型事業所である。利用者定員の 50% しか登録者がおらず、さらに精神障害者が半数を占めるため通所人数が安定せず、事業所の運営は非常に厳しい。認識している課題は最も多い。この事業所の工賃は 2,800 円と非常に低く国が定める最低工賃を下回る。

授産商品の菓子（図 4-8）は、施設長が工夫を重ねて開発したこだわりの有機無農薬の原料を使用して丁寧に作られた無添加の健康的なもので、一定のリピーターも獲得している。この他、職員が開発した各種の布製雑貨（図 4-9）を手芸が好きな利用者が制作している。

* 図 4-8～4-13 は筆者が撮影した。



図 4-8 こだわりの素材で作るオリジナルレシピの菓子



図 4-9 布の柄を活かして簡単に作れるマグネット

しかし、設立時に低く設定してしまった価格の変更が難しいために利益率が低いこと、通所する利用者の人数が少なく、生産量が安定しないことなどが原因となり、一般市場で販売できない。このため、販路拡大も難しく、福祉バザーで安価で販売する現状となっている。

利用者に対しては非常にきめ細かい支援を提供しており、毎日発行する「お便り」、体調が悪い利用者や家族へのケアも含め、少ない職員であるが意欲的に取り組んでいる。

（２）事業所 17

「登録者定員比率が高く、課題が少ない」傾向が特徴的な事業所である。NPO が運営する、設立から満 7 年の B 型事業所である。複数の B 型事業所を運営している。知的障害者を中心とした利用者は定員の 200% の登録者がおり、経営状況は良い。この事業所で認識している課題は 2 個（商品の付加価値向上、安定した生産力）と少ない。この事業所の工賃は 2 万円であり、国の平均を大きく超えている。

事業所 17 では手芸を好む利用者を集めており、授産商品は利用者一人ひとりがオリジナルの手作り雑貨を制作していることが特徴である。運営母体の NPO は複数の B 型事業所を運営しているため、通所を希望する人は自分の得意な作業ができる事業所を選んで入所する。利用者は自分で作りたい雑貨を決めて、そのための材料や道具を自分で用意して制作する。事業所側はミシン等の設備を用意している（図 4-10）。出来上がった商品は SNS や手作り雑貨サイトで販売したり、地元の福祉ショップに委託したりして販売している（図 4-11）。販売委託料などの経費を除いた売上げは全て利用者の工賃となるため、利用者は手作り品の作家として自分のペースで意欲をもって取り組んでいる。職員はミシンや縫製の技術を教えることもあるが、デザイン等は利用者が考えたほうが面白いものができるという。



図 4-10 利用者が自由に使える各種のミシン



図 4-11 利用者がデザインして制作した布製雑貨

（３）事業所 20

例外的な事業所であり、登録者定員比率が 40% と低いにも関わらず、認識している問題は職員の育成のみである。満 18 年の事業所で、工賃は国が定める最低金額の 3,000 円である。

この理由は、事業所 20 が他の多くの B 型事業所と異なり、一般就労だけを目標に定めていることによる。母体の NPO が運営する就労移行支援事業所は、非常に高い一般就職率を実現している。事業所 20 はこの就労移行支援事業所の 2 年間の通所期限中に一般就労できなかった利用者、他の就労移行支援事業所に 2 年間通所したが一般就労できなかった利用者を受け入れ、継続的に一般就労のための訓練を実施している。非常に優れた支援プログラムを構築しており、就労先とのマッチングやコミュニケーションスキルを向上させる手法、就労意欲を高める情報提供、自立生活の多面訓練などを経て、ほぼ全ての利用者が短期間に一般就労に成功し

て退所する（図 4-12、4-13）。このため、常に利用者定員よりも登録者が少ない状況ではあるが、それは計画通りであり、課題ではない。事業も就労訓練プログラムが主要な取り組みであり、授産事業には注力していない。むしろ、B 型事業所に通所する比較的重度の知的障害者であっても、本人の意欲があれば必ず一般就労を実現することを第一に考えている。



図 4-12 利用者は就労移行支援のプログラムに参加する



図 4-13 B 型事業所でも一般就労のための訓練に取り組む

（４）事業所 10

例外的な事業所であり、登録者定員比率が 179% と高いにも関わらず、認識している問題が 8 項目に上る。満 18 年の事業所で、工賃は 11,600 円で国の平均より低い、国が「低工賃事業所」の目安としている 1 万円は超えている。

事業所 10 には主に精神障害者が多く、登録者定員比率は高いが体調が安定せず、長期欠勤する利用者が非常に多く、日々の通所者が少ない。このため事業所の運営が厳しく、授産事業であるそばの製造・販売では常に人材が不足している。利用者が少ないため、事業所収入が少なく、職員の人数にも余裕がない。職員・利用者共に不足していることから安定した生産量維持、新商品開発や販路開拓も難しくなっている。

事業所 10 では事業所 20 と同様に就労移行支援事業所も運営していた。しかし、事業所 20 とは逆に B 型事業所のそば作りが主な活動であり、職員もそば作りと販売で手一杯で面接や施設外の就労訓練、ビジネスマナー等の一般就労のために必要な訓練は提供できず、就労移行支援事業所の利用者も B 型事業所の利用者といっしょにそば作りをしていたという。このため就労移行の実績はできず、利用者も集まらなくなり、就労移行事業所は廃業したという経緯がある。

3.1.6 利用者の定員に対する登録数の割合と平均工賃月額の関係

図 4-14 は調査を実施した B 型事業所の利用者の定員に対する登録数の割合と平均工賃月額の関係を示す分布図である。前述のように利用者定員よりも登録人数が多いほど事業所に対するニーズが高く、サービス報酬が安定して得られることから経営面が安定しやすい。

一方、工賃平均月額授産事業の付加価値を表している。安定して利用者の人数を確保できれば、授産事業にも安定して取り組める。本調査の結果から、登録者数が定員を大きく下回る事業所では工賃が低く、登録者数が定員を大きく上回る事業所では、工賃が高くなる可能性がある。この傾向が特徴的な事業所と、例外となっている事業所について以下に述べる。

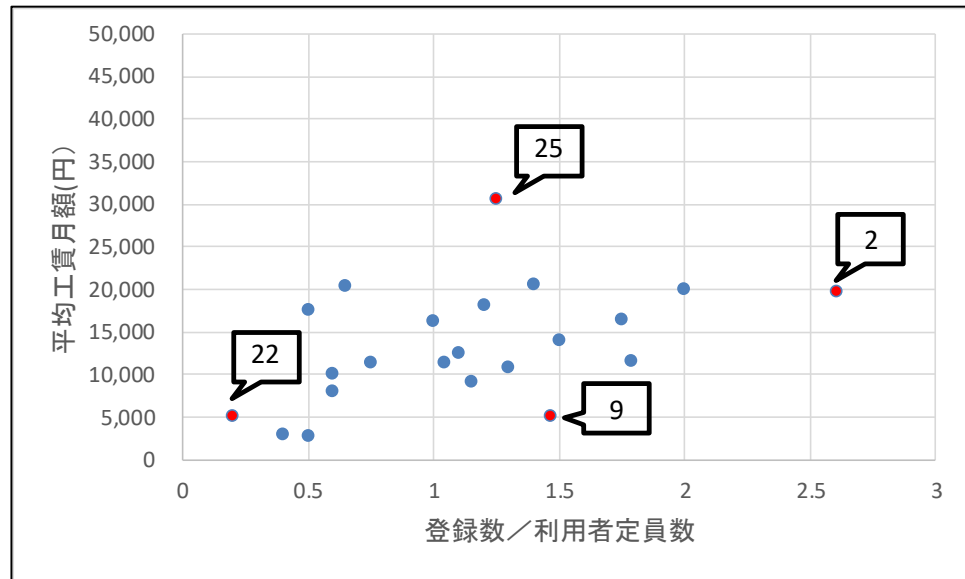


図 4-14 各 B 型事業所の利用者の定員に対する登録数の割合と平均工賃月額の分布

(1) 事業所 22

「登録者定員比率が低く、工賃が低い」傾向が特徴的な事業所である。利用者定員の 20% しか登録者がおらず、工賃は 5,100 円と低い。事業所 22 は小規模な NPO が運営する、設立から満 4 年の B 型事業所である。知的障害者の親が中心になり子供たちが大人になってから自立して住むためのグループホームを立ち上げ、次に働く場所も必要であるということで B 型事業所を設立したという経緯がある。

授産商品は牛乳パックを利用した手すき紙のはがきやカード、丸めて成形し、絵付けした動物マスコットや置物などの紙製品である（図 4-15、4-16）。近隣に大型施設があり牛乳パックが無料でたくさん手に入り、簡単な手順で作れる。運営は厳しいが、利用者が 4 人しかいないため、きめ細かい支援が可能である。課題は利用者の確保と授産商品の制作・販売関連が中心であり、職員不足から各種支援に応募する余裕がないことである。

* 図 4-15～4-20 は筆者が撮影した。



図 4-15 牛乳パックを利用した手すき紙で作るマスコット



図 4-16 絵付けをして加工した置物

(2) 事業所 2

「登録者定員比率が高く、工賃が高い」傾向が特徴的な事業所である。登録者定員比率が

260%と最も高く、工賃は 19,800 円と国の平均を大きく上回る。事業所 2 は NPO が運営する、設立から満 2 年の B 型事業所である。新規設立にも関わらず、多くの通所希望者がおり、常に待機者がいる。丁寧で根気強さが必要なコーヒー豆のハンドピッキング作業が知的障害者に向いており、工賃はさらに上昇している（詳細は 4.1 に後述）。

（3）事業所 9

例外的な事業所であり、登録者定員比率が 146% と高いにも関わらず、工賃は 5,200 円で国平均工賃を大きく下回る。事業所 9 は社会福祉法人が運営する、設立から満 12 年の B 型事業所である。この地域に B 型事業所がなく、地元の障害者が働く場として市が設立を支援した経緯があり、建物や設備等も全て市が助成した。もともと地元の障害者の通所ニーズがあったため、利用者定員の 1.5 倍近い人数が登録している。認識している課題は、付加価値向上と販路確保の 2 つのみである。

農作業、木工作業と食品加工を手掛けており、授産商品は果物や自家栽培している野菜、シイタケ等の乾燥食品が売り上げの 5 割である（図 4-17）。木工作業も各種の小型家具や雑貨を制作しており（図 4-18）、お客様からの要望を受けて、丁寧にオーダーメイドしている。職員は「我々はプロではないので商品として販売できるものは限られている。制作しても販売しないことも多い」と言う。例えば手の込んだ椅子なども制作しているが、地域交流のために事業所が主催するお祭りの景品として活用している。農作業は、精神障害のある利用者が日を浴びて外で身体を動かすことによる健康維持効果があり、重度の知的障害者も携われる利点があるという。収穫もみんなで楽しめる。全くの素人で始めたが今では収穫量も増え、品質も向上した。

授産商品の改良にも熱意をもって取り組んでおり、地方自治体の授産商品ブラッシュアッププロジェクトにも 2 回参加した。その時にプロデザイナーがパッケージデザインをしてくれた。乾燥りんごはシルバーのパッケージに変え、ラベルはすべてシリーズデザインとなった。

大きさも 500g、100g など様々試して、どれが売れるのかを試行錯誤した。その結果、切干大根は 50g、りんごは 30g、しいたけは 20g として、値段をひと袋 200 円に統一した。これにより、とても売れやすくなった。



図 4-17 自家栽培した作物を加工する無添加の乾燥食品



図 4-18 丁寧な木工作業による小型家具

（4）事業所 25

登録者定員比率は 125% と高めで工賃は 30,700 円で国の平均を大幅に超え、国の目標工賃を達成している優良な事業所である。毎日フルタイムで通所している人は工賃月額が 1 万円を超える人もいる。17 年前に地域の障害者の活動拠点としてスタートし、授産商品として廃油石鹸

を作っていたが、5年前からごませんべいを施設内の厨房で作り始めた（図 4-19、4-20）。ごまがたっぷり入っている薄味の健康的な菓子で、柔らかい触感なので高齢者にも食べやすく、地元にはリピーターが多い。無添加の石鹼も年々品質が改良され、肌に優しく人気がある。

菓子は素人が作っていたので自信がなかった。地方自治体の授産商品ブラッシュアップのプロジェクトに参加してパッケージや味などを改善してから売り上げが倍になった。実は最初は面倒でいやいや参加していたが、グループインタビュー等を通して自分たちの菓子を改善できてからは自信が持てるようになった。イベント販売実習などで効果的な売り方を実践的に学ぶことができ、さらに一緒に参加していた他の事業所と横のつながりができて、共同販売やコラボレーション商品の開発等の活動が2年以上続いていることが何より大きい収穫だったという。もっと販売量を増やせる状況なので、販路の拡大が課題となっている。



図 4-19 パッケージと味を改善した人気のごませんべい



図 4-20 ごませんべいを製造する施設内の厨房

3.2 調査事業所全体の分析：B型事業所の課題

課題と認識する項目については全事業所に共通点はなかったが、全体として多く指摘されたのは⑧安定した生産力、④商品の付加価値向上、⑦販売機会の確保であった。

課題と認識する項目の数については7～9項目と多い事業所は、ほとんどが利用者定員よりも登録者数が2割以上下回る事業所であった（表 4-1 中、太字・下線で表示）、逆に利用者定員よりも登録者数が2割以上いる事業所では、認識する課題が1～3項目と少ない（表 4-1 中、網掛けで表示）。以下に9つの課題の内容と事業への影響について記述する（順不同）。

3.2.1 課題①：利用登録者の確保

通所する利用者の人数は事業所のサービス報酬収入と直結する[8]。登録者数が定員の1.2倍以上ある事業所では利用登録者の確保は課題とならず、工賃も高い傾向がある。例外事例（9・10）では長期欠勤の利用者が多数であった。

3.2.2 課題②：職員の確保

新旧に関わらず利用者確保が困難な事業所では、サービス費の減少により経営が不安定になり、職員の確保も困難な傾向がある。その結果、補助金申請や情報公開のための作業を行う余裕が無くなるという意見が聞かれた。

3.2.3 課題③：職員の育成

職員には利用者支援と授産事業という両面の高度な能力が求められる。職員の育成は、特に未経験者が多い新規事業所で特に課題とされている。対策としては、悩みを相談できる先輩職員を配置する、社外研修に参加するなどである。

3.2.4 課題④：商品の付加価値向上

聞き取りからは授産商品の付加価値を向上させるための技術力、商品企画力、市場ニーズを把握する力が重要とされた。課題③にも関係している。この課題は全体で2番目に多く指摘された。知的障害者が多い事業所と新規事業所での指摘が多かった。

3.2.5 課題⑤：新商品の開発

パンの製造販売など利益構造が明確で製造技術も明らかな授産商品もあるが[9]、すでに手掛けている事業所が多く、地域内で競合してしまうため、特に後発の新規事業所では他が作っていない新商品の開発が課題となっている。

3.2.6 課題⑥：売り上げの確保

比較的指摘は少ないが、売り上げ不足は価格設定の低さと市場価値の低さが原因である。前者は福祉バザー等での低価格販売、後者は利用者が作れるものを販売している事例が代表的であった。

3.2.7 課題⑦：販売機会の確保

良い製品を作るだけでは売れない。広報・宣伝も含め販売機会が少ないという指摘が全体で3番目に多かった。販売手数料の高い一般店舗での委託販売は原価割れすることから福祉ショップや福祉イベント、自主店舗による販売に頼り、低価格で販売し収益が少ないという悪循環も指摘された。このため職員が独自の販路を開拓する努力をしている事業所もある。

3.2.8 課題⑧：安定した生産力

全体で最も多く指摘された課題である。特に精神障害のある利用者は体調が安定せず、突然の長期欠勤が多いなど、優れた授産商品を開発しても大口の発注に対応できないことが指摘された。職員は対応方法を工夫し、医療と連携するなど悪化させない努力をしているが、解決は難しいという意見がほとんどであった。

3.2.9 課題⑨：各種支援への応募

自治体からの様々な支援プログラムや各種団体からの補助金は、商品開発のための原資や設備資金源として貴重だが、その申請には煩雑な事務処理が必要な場合が多い。特に新規事業所では申請のタイミングが合わない、申請書類を作成する余力がないという指摘があった。

3.3 調査事業所全体の分析：事業所の活動と課題の整理

各課題の位置づけを明確にするために、経営分析に用いられる価値連鎖のフレームワークに沿って、B型事業所に共通する事業活動のプロセスを「主活動」と「主活動を支える活動」に分類して整理した（図 4-21）。この方法を選択した理由は、事業経営の視点から一つの事業を様々な活動に細分化し、そこから事業の競合優位となる源泉や課題を把握する目的に適しているからである[10]。

注 図中の①～⑨は 3.2 の課題番号と一致する

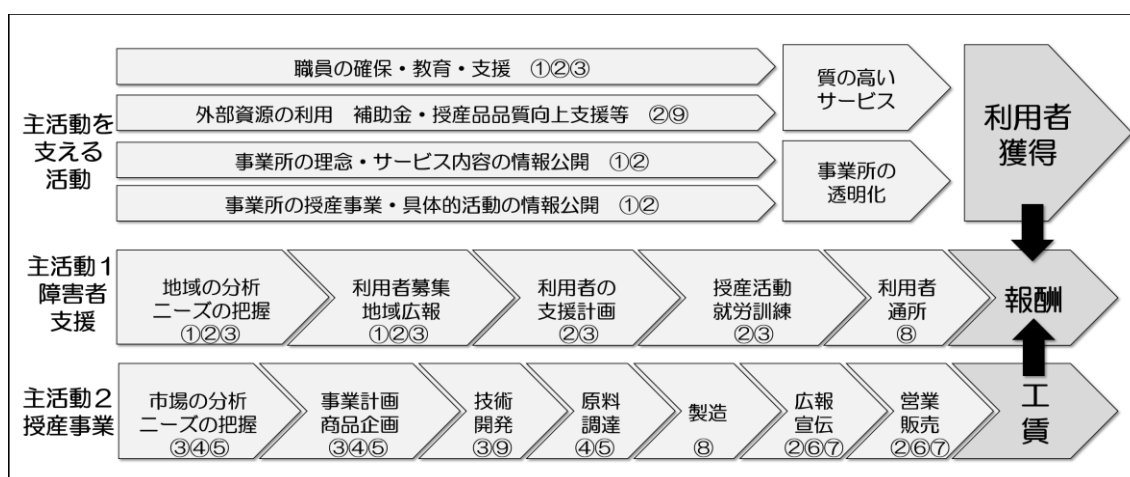


図 4-21 B型事業所の活動の価値連鎖と各課題が影響する主なプロセス

B型事業所の活動の特徴は、価値連鎖の主活動に2つの流れがあることである。福祉的な支援を付加価値として国から報酬を得る「主活動1」と、授産製品の製造販売や施設内外の請負作業を付加価値として消費者や外部企業から対価を得て利用者に工賃として支払う「主活動2」である。これらは平行して運営されるが、それぞれの主活動の結果生まれる「利益」の直接の受益者が異なる。このことが職員の授産事業への意欲が高まらない原因となる可能性も指摘されたが、2018年度より「主活動2」の結果工賃が向上すれば「主活動1」の基本報酬も増加する制度が強化されたため、状況は変化する可能性がある。

3.2で分類した課題①～⑨について、図 4-21の事業活動の各項目中に示した。これらの課題には関係性があることが聞き取り調査から明らかになった。例えば、「①利用登録者の確保」ができないことにより、事業所が得る収益（国からの報酬）が安定せず11）、そのために職員の処遇を十分に上げられず、結果的に「②職員の確保」、も難しくなる。このことは「⑦販売機会の確保」をする営業力不足、「⑨各種支援への応募」をする余裕のなさにもつながる。また、「①利用登録者の確保」ができないことで収入（報酬）に余裕がないと設備や技術への投資ができず、「④商品の付加価値向上」、「⑤新商品の開発」も困難になる。また、職員には商品開発者としての役割もあることから、「③職員の育成」の問題が「⑤新規商品の開発」、「⑥商品の付加価値向上」につながることも考えられる。

本調査では「⑧安定した生産力」への課題が最も多く指摘されたが、精神障害者の体調が安定せず長期欠勤が多いという問題は、対応を工夫しても防げないことが多いという意見もあった。この問題に対処するためには、利用登録者数を多く確保する必要があると考える。つまり、「①利用登録者を確保」すれば、「⑧安定した生産力」の課題も連動して解決される可能性が高いと考えられる。

4. 新規事業所の好事例分析

次に 26 件の調査対象の中で、前身団体や大規模な福祉法人・企業等の母体を持たず、旧授産施設から新体制への移行が完了した 2012 年以降に単独で新規に設立された 5 つの新規小規模事業所について活動内容の概要を表 4-2 にまとめる。

表 4-2 5 か所の新規事業所の事例 活動内容の概要

施設名記号	事業所 1	事業所 2	事業所 3	事業所 4	事業所 5
設立年	2012年10月	2013年2月	2013年4月	2015年1月	2015年7月
利用者定員	20人	20人	10人	20人	10人
B型登録者数	10人	52人	14人	12人	11人
運営する事業所	B型	A型・B型2か所	就労移行 B型2か所	A型・B型 (B型廃止へ)	就労移行・B型 高齢者デイケア
主な障害	精神・発達・知的	知的・精神・自閉	精神・知的・ 身体(車いす多)	精神	精神・身体・知的
設立の経緯	●自閉症の子供の受け入れ場所として、親たちが設立 ●精神障害が半数 ●設立申請作業が困難だった	●コーヒー豆を扱う福祉事業所として収益を見込み設立 ●利用者が順調に増え、B型は2か所に増え、待機者もいる	●施設長は複数の福祉施設経験者 ●企業や社会の中で働く事業に特化 ●B型でも一般就労を目指す方針	●理事長は精神病患者会の会長 ●施設長は企業の就労支援リーダー ●障害者のニーズから株式会社を設立	●施設長は精神病のソーシャルワーカー、福祉職を経験 ●高齢者デイサービス・B型・就労移行事業所の融合
平均工賃 2015年	2,300円	13,500円	18,200円	10,000円	14,500円
平均工賃 2016年	2,800円	18,900円	20,600円	NA	12,400円
事業内容	●無添加・北海道産原料の菓子・パン ●手芸雑貨 ●室内軽作業	●コーヒー生豆の焙煎、選別、手挽き、オリジナルブレンド、袋詰め	●フランチャイズによるポップコーンの製造、イベント販売 ●施設外作業	●手描きグラフィックデザイン作業 ●レーザーカッターを使った雑貨	●室内軽作業 ●施設外作業
商品開発・取り組みの特徴	●お菓子は後発参入のため、特に健康的な材料にこだわり、試作を繰り返して開発 ●品質管理を独自規格で徹底 ●利用者が楽しみにできる作業量を守る ●大型販売の打診はあるが、断る ●美味しいという評価で、リピーターも多い ●定期的なお便りを出して地域と交流	●自閉症や知的障害の利用者の特徴も活かせるハンドピッキング作業 ●オリジナルブレンドの配合も可能 ●商品改善プロジェクトに参加し、パッケージを一新 ●他事業所と販売協力、共同商品開発 ●毎日自分たちが作ったコーヒーを飲む楽しみがある ●作業中も豆の香りに癒される	●ポップコーンはイベントでチームで販売し、製造から販売、接客、金銭管理まで様々な仕事を体験 ●売り上げの60%が工賃に反映 ●6か所の企業と業務提携。チームで共同作業 ●完全バリアフリーで車いす利用者増加 ●B型と就労移行を分けずに活動。4年間でB型から4人が一般就労	●手描き基本にしたグラフィックデザイン ●福祉事業所ではなく株式会社の社員として意欲を高める ●利用者のことは「スタッフ」と呼び職業として意識 ●作品が売れたら著作権料を支払う ●利用者を育て、正職員として雇う ●2016年に4人が一般就労 ●人事考課制度と作業標準時間制度を導入して意欲向上	●高齢者デイケア(1階)とB型と就労移行(2階)が同じ建物内で活動。双方に良い影響がある ●B型でも最終目的は就労支援、という方針 ●地域のお年寄りを見守る活動。守られる立場から守る立場になると意識が変わる ●利用者たちが新規商品づくりを企画中
販売の特徴	●福祉ショップ、福祉イベント、デパートの高齢者イベント等と直接販売 ●パンは予約販売	●業務用に企業と喫茶店に直接販売 ●福祉ショップには卸さず、独自の販路に力を入れている	●巨人の野球キャンプなどイベント販売では行列ができる ●イベント販売は客の反応がわかるため、充実感がある	●地方自治体に対し観光資源を大人の塗り絵にして売り込み ●ポストカードコンテストに参加	●現在は商品の販売はしていない ●施設内外の作業は企業のニーズに対応すべく直接相談して請け負う
課題	●職員の確保 ●精神障害の利用者は欠勤が多く、作業量が安定しない ●生産量は既に限界 ●高価格の商品開発	●価格を高くすると外部から批判される ●一般のコーヒー豆の業者よりも安い設定にしているが、豆の値上がりで悩み	●工賃アップは常に取り組みたい ●工賃や仕事よりも居場所を求める人もいる。選べるようにB型の多様化が必要	●精神障害の利用者が多く、過度な負担は良くないが、利用者の就労意識が低い ●プロ並みのデザイン技術習得	●自主製品を開発する余裕がない ●利用者を増やす、欠勤を減らす ●精神障害の利用者は欠勤が多い
今後の計画・方針など	●経営面の安定 ●価格が高くて売れる、付加価値の高い商品開発 ●グループホームの設立	●新商品を増やす ●勤務が安定したらA型に移行、最終目標は一般就労	●沖縄市にも事業所を設立 ●ウェブショップ販売 ●B型からも一般就労実績を増やし、定着支援	●高品質のデザイン作品を増やす ●塗り絵を中心に自治体営業を継続 ●デザインコンペにも継続して応募	●児童向けサービス ●自主製品の開発 ●PCを使った在宅ワーク ●B型も最終目標は一般就労

注 * 定員・登録者数は 2016 年度 * NA : B 型事業所廃止のためデータ無し

* 下線部・太字部・グレー網掛け部は特に事業所の運営の指標として着目した数値

事業所 6 も設立からわずか 1 年で利用者も定員を超え工賃が国の平均に達するなど順調に運営しているが、この事業所は印刷系の企業が設立した B 型事業所であり、親会社からの安定した受注がある他、IT 技術を指導する職員も親会社から派遣されているなど手厚い支援があるため、今回の分析からは除いた。

いずれの事業所も積極的に授産活動に取り組んでいるが、本研究では事業成功を示す指標として、①登録者数が定員を上回る（事業所の運営を安定させる条件）、②平均工賃が前年度より増加し全国平均を上回る（自主事業への努力が結果に表れている）、③設立後に B 型事業所を増設した（利用者が求めるサービスを提供している）、という 3 点に当てはまる事業所 2 と事業所 3 を好事例として選択し、価値連鎖分析による各事業所の強みの整理と共通する成功要因の抽出を試みた。

4.1 事業所 2 の事例

コーヒー豆の焙煎とハンドピッキング（豆の質によって分別する作業）というシンプルな作業内容（図 4-22、図 4-23）に絞った特徴的な事業を展開し、立ち上げから急成長して 3 年で事業所を 3 つに増やした好事例である。工賃も 2016 年には全国平均を上回った。最初から知的障害者や自閉症の利用者をターゲットとしており、根気と丁寧な作業が必須である生豆のハンドピッキング作業がこれらの利用者に合うことを見越して開設した。また、コーヒーに関連する事業を展開するという方針も立ち上げ前に戦略的に決めていた。これはこの地域に喫茶店が非常に多いという市場の特徴に着目したことによる。さらに、この地域は冬季に積雪が多いことから、駅直結で外を移動しなくてもよい建物を探して施設を開所した。

* 図 4-22～4-28 は筆者が撮影した。



図 4-22 コffee豆のハンドピッキング作業



図 4-23 ハンドピッキングにより等級分けされた珈琲豆

当初から福祉的な販売には頼らない方針で、職員が企業や喫茶店等に独自の販路を開拓し、収益が出る市場価格で販売している。珈琲豆の加工技術は職員が熱意を持ってプロから学び、各喫茶店の要望に合わせ、香りのイメージ通りに数種類の豆を合わせて作るオリジナルブレンドの調合も可能になった。

珈琲豆の良い香りの中での作業が快く、休憩時には美味しい淹れたての珈琲が飲める

ことも魅力となり、評判が広がり多くの人が入所を希望したため、事業所を3つに増やした。B型事業所でハンドピッキングの作業が一定以上できるようになり、安定して通所できる利用者はA型事業所に移動することもできる。現在も常に定員以上に登録者がおり、待機者もいる。

地域の自治体による授産商品ブラッシュアップのプロジェクトにも積極的に参加し、パッケージを刷新した(図4-24)。観光客へのお土産市場も見越し、飛行機で持ち帰っても低気圧で袋が膨らみ破裂することがないように一方通行の空気抜きの弁を付け(図4-25)、また、紫外線を防ぐ銀色の素材のパッケージについて、底の部分だけを透明にすることで、購入する時に中身の豆が直接見えるようにして購買意欲を高めた(図4-26)。



図 4-24 新デザインのパッケージ

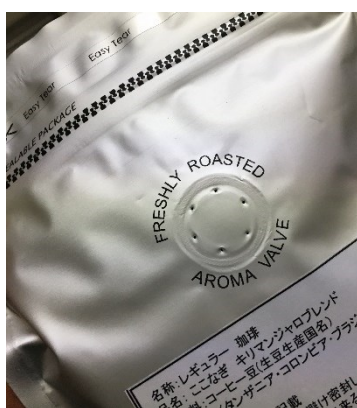


図 4-25 低気圧対応の空気弁



図 4-26 底は透明で中身の豆が確認できる

また、市内の複数のB型事業所と連携し共同販売活動を進め、珈琲マドレーヌや珈琲豆と菓子の詰合せギフトなどのコラボレーション商品の開発も実施している(図4-27)。B型事業所間の連携活動は、新規に立ち上げた事業所2にとってはトラブルの対応方法や事業所の運営方法、利用者の支援方法などについて経験豊富な事業所に相談することも大きな価値であった。新商品としてノンカフェインの黒豆珈琲を開発するなど意欲的に取り組んでいる(図4-28)。



図 4-27 他事業所の授産商品と詰め合わせたギフト



図 4-28 オリジナル商品の黒豆珈琲

課題としては、地域の同業者の反発があり、価格を上げられないという点がある。利益率を上げたいが、付加価値を付けて行かないと難しい。珈琲豆の品質には自信があるので販路開拓は今後も継続して取り組む。

4.2 事業所3の事例

事業所3を立ち上げた施設長は福祉事業所での経験が長い。B型事業所であっても最終的な目標は一般就労であるという理念を持ち、作業についても施設内にこもって行うのではなく、「社会に出て、企業や客など、外部の人と関わりながら仕事をする環境」にこだわり、運営している。施設の外で様々な企業や客と交流し、仕事を通して就労する力をつけることのできる授産事業を選んで順調に運営している。3年間のうちに事業所を3つに増やした。

事業所3の施設長は、新規事業所でオリジナル授産商品を開発し、販売を軌道に乗せるには非常に時間がかかり、運営も困難であると考え、最初から企業のフランチャイズ契約を活用することを検討した。障害があっても簡単な設備で容易に作ることができ、一定の品質が保てる商品としてポップコーンを選んだ。この地域には人が大勢集まるイベントが多いことから、ポップコーンであれば安定したイベント販売が見込めると予想してこの事業を立ち上げ、収益を上げている（図4-29、4-30）。

*図4-29、4-30は事業所3のホームページより許可を得て掲載した。



図4-29 施設内でもポップコーンを作る



図4-30 イベントでポップコーンの製造・販売

また、ポップコーン事業とは別に、クリーニング店やリゾートホテルなどの施設外役務にも積極的に取り組んでいる。就労訓練の効果も高く、工賃向上にも貢献している。

この事業所の利用者の障害種別は知的・精神・身体がちょうど同じ比率である。それぞれの障害特性を活かせるように工夫されており、例えば人懐こく体力のある知的障害者はイベントで元気に接客販売することで活躍し、事業所がバリアフリー設備であることから口コミで増えた身体障害者は計算から販売まで幅広く能力を活かすことができ、精神障害者もポップコーンの製造から施設外役務まで体調に合わせて作業を行っている。

第3章の調査では多くのB型事業所が職員と利用者の不足を課題として挙げているが、施設長を慕う職員が多く、人材は十分であるという。また、この事業所での活動に満足している利用者の紹介で新規利用者も増えている。売上の6割がチームの工賃に反映されるた

め、働く意欲を高めることに成功しており、イベントでは利用者が積極的に声を出し接客している。目標とする売上が達成されるとチームで喜び合う。このような活動を通して人との関わり方、協力の仕方、金銭感覚なども身に付けて行くことができる。

「B型事業所であっても最終的な目標は一般就労である」と明言し、実際にB型利用者の一般就労実績を上げている。

4.3 事業所2・3に共通した成功要因

事業所2、事業所3の各事業活動の強みと課題の位置づけをそれぞれ図4-31、図4-32に示す。主活動1、主活動2とも価値連鎖の最初のプロセスで地域の障害者のニーズと消費者のニーズという2つの市場を分析し、的確にニーズを掴んでいる。各プロセスに強みがあり、主活動を支える活動が継続的に実施されている。提示された課題項目は少ないが、継続して力を入れたい最重要課題として認識されている。以下に事業所2・3に共通した成功要因を3点示す。

4.3.1 (A) 設立時に市場のニーズに基づいた核となる事業活動のイメージと利益構造が明確

設立時点で市場の分析ができており、具体的な価値連鎖のプロセスと収益構造が明確であった。事業所2では、手間のかかる生豆の手作業の選別作業を障害者が行えば、一般企業には真似できない低価格で高品質な珈琲豆ができること、美味しい珈琲豆ができれば市内の企業や喫茶店に直接卸せるという見込みが立っていた。事業所3も、フランチャイズに加入することで商品開発技術がなくても売れる商品が作れることに着目し、販売できるイベントの洗い出しと共に確実な利益を見込んでいた。

一方、事業所1・5は設立後に利用者を募集してから「何ができそうか」を検討したため、利用者は仕事の内容が不明確で応募しにくい。

事業設立に、目指す事業と具体的な市場、利益構造を把握して計画を策定し、準備することが重要な成功要因であると考ええる。

4.3.2 (B) 事業所の特徴、魅力、仕事の内容が明確

事業所環境の特徴や魅力と具体的な仕事内容を明確に広報することで、利用者は安心して応募する。事業所2は寒冷地であることから駅直結の立地を選び、作業内容も広報して利用者を集め、口コミで利用者が増える好循環を得た。広報活動も積極的に行っており、パンフレットやブログにより活動を頻繁に公開している。このため、障害者が自分の障害特性に合っているかを判断しやすく、結果的にそれぞれの授産事業に適した利用者が集まっている。

現状では、事例1、事例5のようにインターネット等で検索しても詳しい情報が得られないB型事業所も多い。しかし、仕事と働く環境の特徴と魅力を伝えることは各事業所に適合する利用者の獲得に効果的である。特に若い障害者はインターネットにより日常的に情報取得していることが多いため、ウェブサイトやブログ、SNSによる広報は有効である

と考えられる。

4.3.3 (C) 仕事に対する意欲を上げる工夫がある

どちらの事業所にも「利用者の個性や努力を活かせる」、「利用者が自分のスキルアップを明確に自覚できる」、「能力が高まった結果が工賃に反映する」仕組みがある。事業所2では生豆の分類の精度と速さを工賃に反映させており、利用者が自分の技術の向上の程度を数値的にわかるようにしている。事業所3では巨人軍のキャンプなど、県内でも大きなイベントで積極的にポップコーン販売を実施することで、行列の長さなど現場で客の反応が直接感じられるようにしている。商品の売上が直接工賃に反映する仕組みも作り、利用者の仕事への意欲を高める工夫をしている。

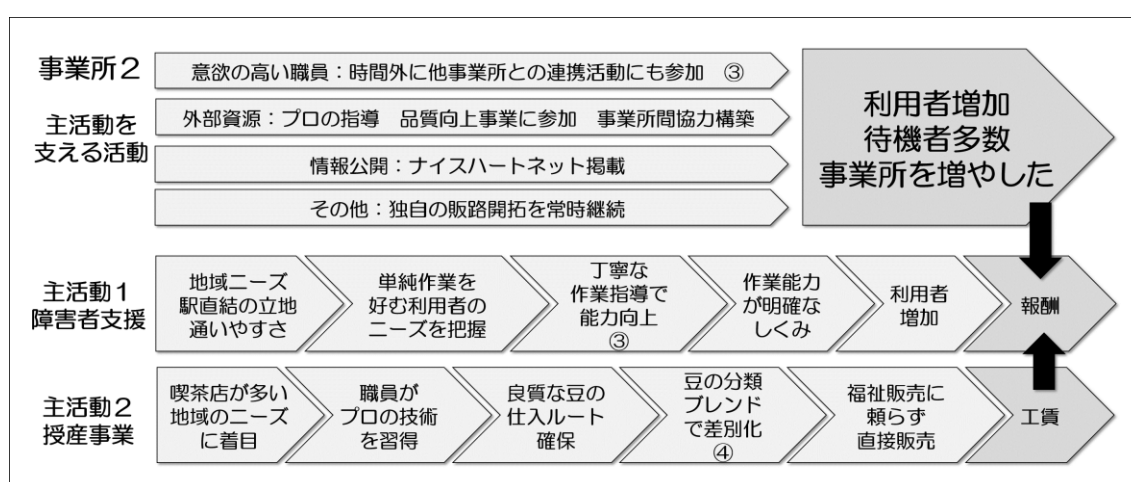


図 4-31 事業所2の各事業活動の強みと課題の位置づけ

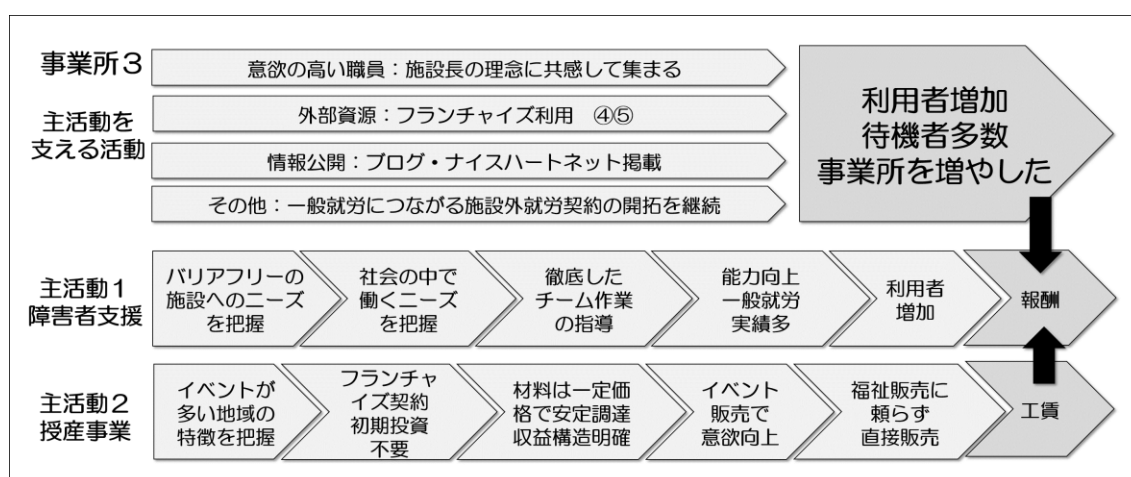


図 4-32 事業所3の各事業活動の強みと課題の位置づけ

4.4 事業所1・4・5との比較

成功事例として取り上げた事業所2・3との比較において、事業所1・4・5の違いを述べる。事業所1は当初予定していた自閉症の障害者が集まらず、ノウハウのない精神障害の利用者が多かったこと、また事業内容や収益構造に対する戦略がないまま開所したこと

が運営の困難さにつながっている。また、手作りの菓子は品質が良いが、商品価格が非常に安いこと、福祉バザー等しか販路を開拓していないことから利益が薄い点が成功事例とは異なっており、結果的に非常に低い工賃レベルとなっている。事業所4はグラフィックデザインに特化した事業を目指して開所したが、利用者のニーズと事業の目標を合致させた事業形態として「労働契約に基づき就労する」タイプのA型事業所に変更した。利用者の実態と事業内容の適合は重要である。また、事業所5は福祉事業所のあり方については明確なビジョンを持って開所されているが、自主事業については計画がなかったため、近隣企業からの下請け作業を行っている。施設外役務ができる利用者が一定数いるため、比較的平均工賃は高いが、自主事業の立ち上げは今後の目標であるという。

事業所2・3が短期間で事業を軌道に乗せ、事業所を増やすまでに成功したのは、地域の障害者の状況とニーズを把握し、潜在的な利用者に興味を持たせるような魅力的な事業内容を提示して登録者を集められたことと、事業計画と収益構造が明確であったことである。事業所1・4・5ではこれらの点で不足があったと考えられる。

5. 第4章のまとめ

本調査の結果から、B型事業所の複数の課題は連動しており、十分な利用者数を確保することが他の課題の解決につながることを示唆された[11]。

新規事業所の設立は、既存の事業所にはない新しい視点で授産事業を推進して潜在的な利用者のニーズに応え、最終的に一般就労を実現できる可能性がある貴重な機会であると考ええる。そのために解決すべき課題とそれに対する支援の提供方法をまとめた包括的支援について述べる。

5.1 新規事業所に対する包括的支援と対応する課題

新規事業所の立ち上げから授産事業を軌道に乗せるまでの期間を計画時期・立ち上げ期間・事業稼働に分け、図4-33に(a)～(f)の6項目の包括的な支援テーマとそれぞれの9つの課題(3.2)への対応について、各課題間の連動を検討して示した。

5.1.1 (a) 事業計画支援 課題①→②⑤⑧

利用者を募集する前に、特徴的で市場の見込める事業を設定し、利益構造を明確にするコンサルティングを計画段階で支援する。例えば、一般企業が取り組まない分野を探す、オリジナル商品を一から開発しなくても可能な収益構造を採用するなど、計画立案を支援する。

この支援の提供方法としては、地方自治体及び中間支援団体が専門家を派遣する、企業が共同することで実現する事業を計画する、成功経験のある福祉事業所によるピアカウンセリングを行う等の方法が考えられる。

5.1.2 (b) 人材支援 課題①②⑨

新規事業所では、経営が安定しない立ち上げ期間に特に職員が不足する。立ち上げから

事業が軌道に乗るまでの流動的に人材支援を行う。

この支援の提供方法としては、地方自治体または中間支援団体が主体となり、期間限定で人材を派遣するしくみを活用することが考えられる。

5.1.3 (c) 広報支援 課題①②

新規事業所が利用者を獲得するためには、事業内容と予定している具体的な作業や理念を明らかにした上で、インターネットや印刷物を活用した広報支援が有効である。それぞれの事業所に適性のある利用者や職員を集めるためにも、わかりやすい広報を支援する必要がある。

この支援の提供方法としては、地方自治体がある程度のひな形を作成し、安価に広報資料を作成できるしくみを提供することが考えられる。

5.1.4 (d) 事業支援 課題③④⑤

具体的な商品開発に伴い、開発に必要な技術やデザイン支援のコーディネート、設備投資のための補助金応募など必要な資源を外部の力で補う方法を提示し必要に応じて支援する。

この支援の提供方法としては、地方自治体だけでなく、授産商品を販売する店舗の責任者や社会貢献を考える企業や専門家の協力、大学等による福学共同研究による支援などが考えられる。

5.1.5 (e) 営業支援 課題⑥⑦⑧

新規事業所に不足している販売先開拓営業を行う人材派遣やイベントでの販売実習など営業に関わる教育を提供する。また、商品の広報機能も新規事業所には不足しており、商品の認知度を上げるための広報業務支援を行う。

この支援の提供方法としては、地方自治体または中間支援団体が主体となり、期間限定で人材を派遣する仕組みを構築することが考えられる。

5.1.6 (f) 事業推進支援 課題④⑤

商品を開発して販売が開始された後、事業をさらに進展させるための支援を行う。例えば、販売結果の分析や商品に対する評価等の情報をフィードバックして商品改善や新商品企画を支援する。また、販売力や生産力を補うための事業所間連携を支援、事業の経営の指導を行う等の支援が考えられる。

この支援の提供方法としては、地方自治体や中間支援団体によるマーケティングコンサルタントの派遣だけではなく、授産商品や一般商品の販売拠点など商品販売の専門家に具体的な商品改善アドバイスをいただくことも有効な手段であると考えられる。

本研究の調査と分析から、課題①の利用登録者の確保は連鎖的に課題②の職員の確保につながり、最も多くの事業所が課題と認識している課題⑧の安定した生産力の解決にもつながることが分かった。好事例の調査からは、事業所の設立時に明確な授産事業のイメー

ジを持ち、その内容を広報することで利用者を集めやすいことも示唆された。これらのことから、(a)～(f)の6つの支援の中でも新規事業所に最も必要性が高い内容は、

(a)の事業計画支援と(c)の広報支援であると考え。明確な事業計画策定と潜在的利用者への広報実施が、立ち上げ時点からの速やかな利用者数の確保につながり、職員の確保もしやすくなるを考える。

福祉事業であっても地域の利用者のニーズに基づいた活動を計画し、事業活動の価値連鎖に何らかの強みがなければいずれ淘汰されることは十分考えられる。新規に立ち上げる事業所についてはまずこの2点の支援と指導を重点的に実施し、地域のニーズに合う新しい授産事業の収益構造や利用者特性を生かした作業等について戦略的に計画した上で立ち上げることが望ましいと考える。事業主自身が授産事業のプロセスごとに強化すべき事項を理解した上で努力し、それぞれのタイミングに合わせて欠けている要素を選択して支援を受ける包括的な仕組みを提案する。

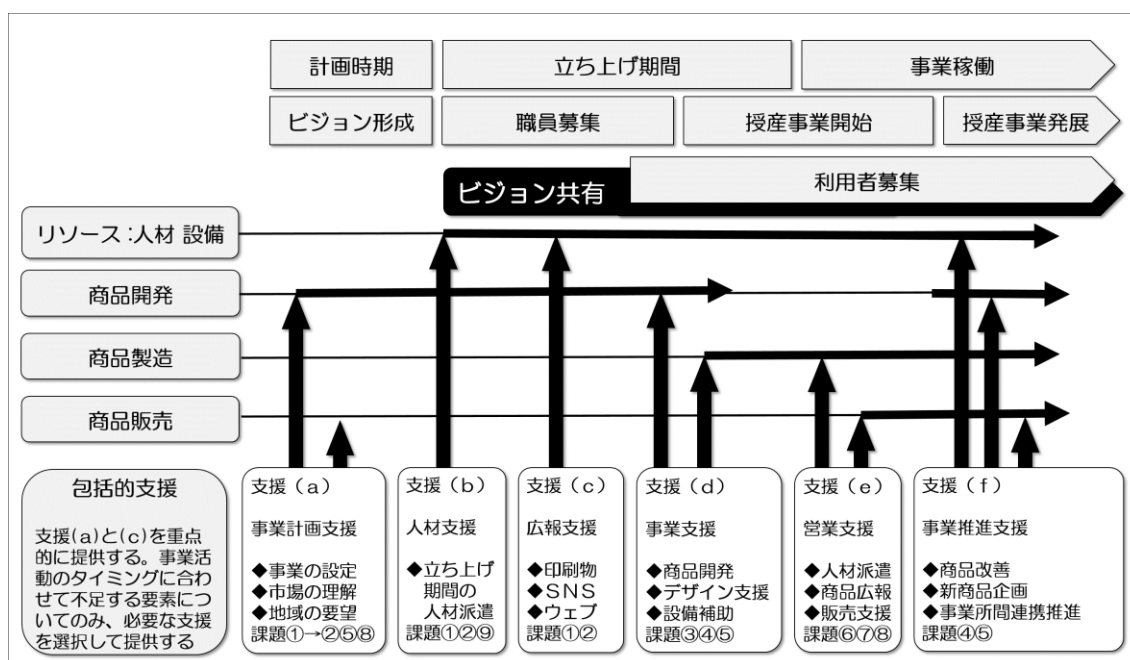


図 4-33 包括的支援の選択肢と対応する課題

5.2 今後の課題

既存のB型事業所も含め、授産商品の開発により工賃を向上させることは簡単ではない。本研究で提示した通り、B型事業所は一般企業とは異なる価値連鎖の体系のもとに運営されている。本章ではこれらの事業所に対して事業運営のタイミングに合わせた支援をすることで効果を高めることを目的とした包括的支援を提案した。

第5章では、設立年に関わらず重要な課題となっている「授産商品の開発・販売」というプロセスに関して、地方自治体等の支援の実態を質問紙調査により把握する。また、このプロセスに対する包括的な支援を実施した地方自治体の取り組みについて、事例の調査・分析を通し、効果的な支援の在り方を提示する。

第4章 参考文献

- [1] 厚生労働省, 平成 19 年度社会福祉施設等調査結果の概況,
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/fukushi/07/kekka2-2.html>, 2020 年 1 月アクセス
- [2] 厚生労働省, 平成 28 年度社会福祉施設等調査結果の概況,
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/fukushi/16/index.html>, 2020 年 1 月アクセス
- [3] 厚生労働省, 平成 28 年度工賃（賃金）の実績について,
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12200000-Shakaiengokyokushougaihokenfukushibu/0000199264.pdf>, 2020 年 1 月アクセス
- [4] 厚生労働省, 平成 29 年障害者の就労支援施策の動向について,
http://www.zenjukyo.or.jp/small_info/290203_sendai.pdf, 2020 年 1 月アクセス
- [5] ナイスハートネット全国版, <https://japan.nice-heart-net.jp/>, 2020 年 1 月アクセス
- [6] 独立行政法人 福祉医療機構：WAM NET,
<https://www.wam.go.jp/content/wamnet/pcpub/top/>, 2020 年 1 月アクセス
- [7] 障害者ドットコム：<https://shohgaisha.com/>, 2020 年 1 月アクセス
- [8] 厚生労働省：平成 29 年度障害福祉サービス費等の報酬算定構造,
http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12200000-Shakaiengokyokushougaihokenfukushibu/H290330-4_2.pdf, 2020 年 1 月アクセス
- [9] 小倉昌男：福祉を変える経営-障害者の月給 1 万円からの脱出, 日経 B P 社, 2003
- [10] M.E.ポーター, 土岐坤（訳）, 競争優位の戦略 ―いかに高業績を持続させるか, ダイヤモンド社, 1985
- [11] 池田千登勢：障害者就労継続支援 B 型事業所の事例研究 ―新規事業所の課題―, 日本福祉のまちづくり学会第 20 回記念全国大会（東海大会）論文集 8 月 9 日 D 3, 2017

第5章 全国地方自治体の授産商品開発・販売支援の現状調査

第3章・第4章で明らかになったB型事業所に共通する重要な課題は、優れた授産商品の開発と適切な販路の確保であった。第5章ではB型事業所に対する授産商品の開発と販売の支援に関する課題に着目し、支援を行う地方自治体や中間支援団体を対象に現状と最新の取り組み事例を調査する。

調査方法は質問紙調査と訪問聞き取り調査を組み合わせている。まず2018年1月に全国の地方自治体、授産商品開発・販売を支援する中間支援団体580か所を対象に、障害福祉サービス事業所の授産商品の販売環境、具体的な販売店情報、並びに商品開発環境等に関する質問紙調査を実施した[1]。次に質問紙の詳細記述欄に授産商品改善・販売支援活動を積極的に実施している情報が記載された自治体と中間支援団体、福祉ショップを訪問し、授産商品開発・販売支援の最新の取り組みと課題、販売店舗の現状に関する事例について聞き取り調査を実施した。

この結果、授産商品の販売現場には、一般市場の商品販売現場と異なり、顧客ニーズや売れ筋商品の選定、メーカーへのコンサルティング、販売企画立案等のマーケティング機能が不足している現状と、商品開発支援にはB型事業所を理解する外部の専門家とのコラボレーションプロセスが重要な役割を果たしていることが明らかになった。

1. 調査の背景と目的

2017年に全国1,000か所のB型事業所を対象に、自主製品開発事業と求められる支援に関する質問紙調査を実施した。その結果、多くのB型事業所が授産製品の開発力と販売力の不足を感じていること、特に授産商品の販路については回答者の50%以上が福祉バザー等での販売に頼っており、販路拡大が求められていることが明らかになった[2][3][4]。

本調査では、特に授産商品の開発支援と販売面の課題に着目し、2018年1月に全国の地方自治体、授産商品の開発・販売を支援するセルフセンターのような中間支援団体580か所を対象に障害福祉サービス事業所の授産商品の販売環境、具体的な販売店情報、並びに商品開発環境等に関する質問紙調査を実施した。これらの情報を基に、詳細記述欄より独自の授産商品改善活動を積極的に実施している情報が得られた自治体と福祉ショップを訪問し、授産商品開発・販売支援の最新の取り組みと課題、販売店舗の現状に関する事例について聞き取り調査を実施した。本研究ではその結果を考察し、授産商品の開発・販売支援における課題を明らかにするとともに、効果的な支援方法を提示することを目的とする。

2. 全国地方自治体・中間支援団体に対する質問紙調査

2.1 質問紙調査の概要

全国の都道府県並びに政令指定都市、10 万人以上市町と障害者就労支援事業所を支援する各都道府県の中間支援団体については、全国体を対象とし、10 万人以下の市町村は、無作為抽出法により、200 団体を対象として合計 580 か所に郵送調査法にて質問紙調査を実施した。

全国の地方自治体がどのくらいの規模で授産商品の開発・販売支援を実施しているのか、地方自治体が運営する福祉ショップ等の規模や現状等の具体的な情報が不足している。この調査の目的は授産商品販売と開発支援の現状に関する情報と具体的な店舗の情報を得て、さらに詳細な調査を行うことである。広く正確な情報を収集するため質問紙による調査を選択した。

2.2 質問紙調査の内容

実施時期は 2017 年 12 月 24 日に郵送し、回収期限は 2018 年 1 月末とした。

質問紙の調査項目は、3 問で構成した。質問内容については、これまでの地方自治体及び B 型事業所に対する調査の過程で得られた情報をもとに全体の構成案を筆者が作成し、社会福祉協議会で就労支援事業に関する全国的な質問紙調査・分析の実施経験者等の有識者から選択肢等についての助言やレビューを受け、修正した。

（1）第 1 問：授産商品の販売環境

管轄内の「実店舗」「催事販売」「Web ショップ」等の販売環境の有無と店舗の詳細情報（名称・所在地・運営事業者・規模・主な販売商品種別・売り上げ・参加事業所の選定方法・授産商品の選定方法・店舗の強み・課題・今後の計画・販売を通じた商品改善等の支援実施の有無等）について尋ねた。

（2）第 2 問：授産商品の開発・改善の支援活動

B 型事業所に対する「商品開発支援プロジェクト」の実施の有無と具体的な実施内容（プロジェクトの名称・運営主体・参加事業所数・対象商品数・予算・財源・注力した点・活用した外部資源・成果・今後の計画等）について尋ねた。

（3）第 3 問：今後の支援の必要性

B 型事業所に必要な支援内容、問題点・課題について、自由記述欄への回答をお願いした。

本調査の質問紙調査票を資料 3 に示す。

.

3. 質問紙調査の結果

3.1 全体の回答状況

質問紙を送付した 580 件のうち、期限内に回答があったのは 197 件で有効回答率は 34% であった。「都道府県」が 19 件、「政令指定都市」が 6 件、「10 万人以上市町」が 94 件、「10 万人以下市町村」が 61 件、「中間支援団体」が 11 件であった（表 5-1）。

調査の過程で複数の団体から「福祉関係商品の販売をしていないので返送しなくてもよい」という趣旨の問合せがあった。福祉ショップの運営、授産商品開発支援に関わっていない団体は回答していない可能性がある。また、回答者の約 6 割が人口 10 万人以上の団体であった（図 5-1）。

表 5-1 質問紙の回答状況

属性	配布数	回収数	回収率
都道府県 障がい福祉担当部署	47	19	40.4%
政令指定都市 障がい福祉担当部署	20	6	30.0%
全国10万人以上の市町村 障がい福祉担当部署	263	94	35.7%
全国10万人以下の市町村 障がい福祉担当部署	200	61	30.5%
工賃向上に関わる中間支援団体	50	11	22.0%
その他	—	4	—
不明	—	2	—
合計	580	197	34.0%

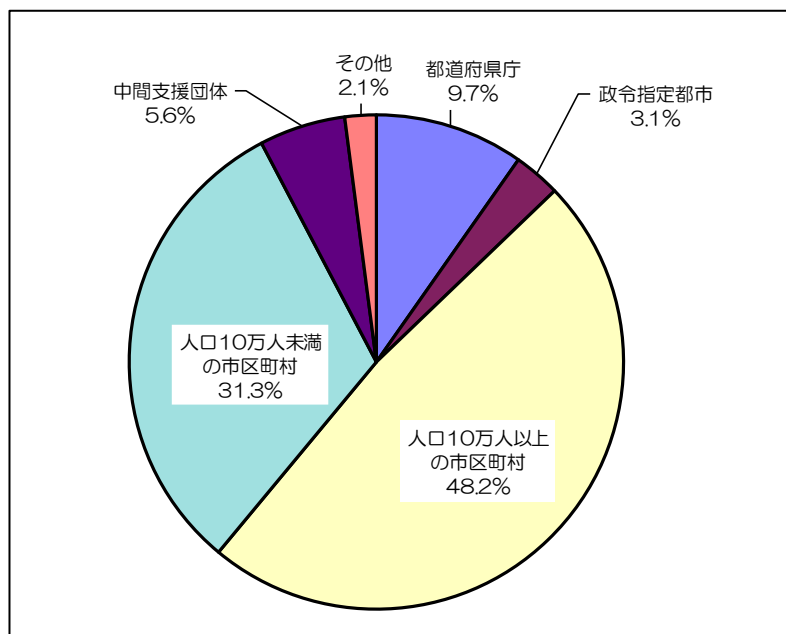


図 5-1 質問紙の回答状況 回答者の団体区分

3.2 管轄内の販売環境の有無

管轄内の販売所が「ある」と回答した自治体等が 52.6%と、約半数を超えたが、10 万人以下市町村で 86.7%が「ない」と回答しており、都市部との地域格差がある（表 5-2）。

地方自治体の規模が小さい場合、予算的な不足に加え、地域の人口も限られることから管轄内に授産商品を生産する福祉事業所が少ないことが考えられる。

表 5-2 団体属性別管轄内の販売環境の有無

選択項目	総計		都道府県庁		政令指定都市		人口10万人以上の市区町村		人口10万人未満の市区町村		中間支援団体		その他	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
ある	103	52.6%	16	84.2%	6	100.0%	59	62.8%	8	13.3%	10	90.9%	4	100.0%
ない	93	47.4%	3	15.8%	0	0.0%	35	37.2%	52	86.7%	1	9.1%	0	0.0%
無回答	1	-	0	-	0	-	0	-	1	-	0	-	0	-
合計	197	100.0%	19	100.0%	6	100.0%	94	100.0%	61	100.0%	11	100.0%	4	100.0%
回答者数(合計－無回答)	196		19		6		94		60		11		4	

3.3 実店舗の運営について

3.3.1 実店舗の状況

実店舗が少なくとも 1 か所あると答えたのは 82 件で全体の 40.6%であった。主な実店舗について年間売上金額を回答したのは 46 件で、最高は 2,800 万円で飲食店を併設する店舗であり、最低は 49,000 円で博物館内コーナー店舗であった。最も多いのは 100 万～500 万円の範囲で約 4 割を占めた（図 5-2）。

運営主体は 8 割近くが非営利団体であり、営利団体は 5 件（4.6%）であった（表 5-3）。

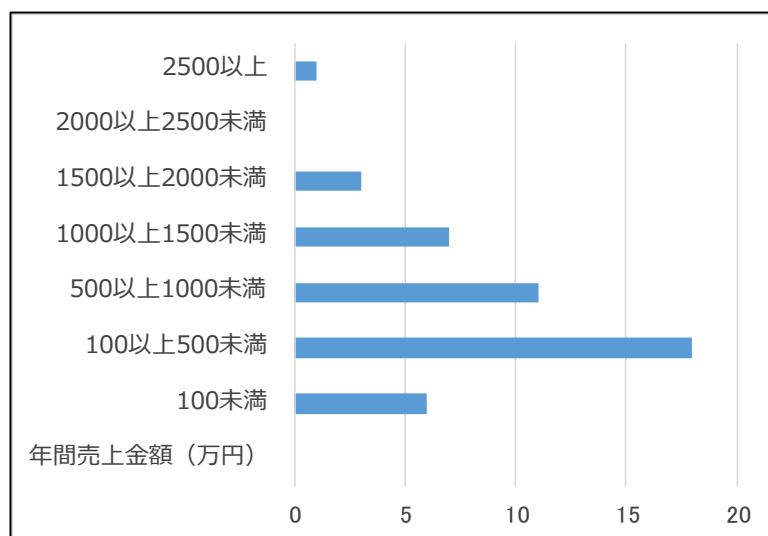


図 5-2 実店舗の年間売上金額の分布

表 5-3 実店舗の運営主体

選択項目	回答数	比率
非営利の民間団体（NPO等）が運営している	31	28.4%
福祉業界団体が運営している	19	17.4%
団体ではなく複数の福祉事業所が共同運営している	12	11.0%
地方自治体が運営している	11	10.1%
社会福祉協議会が運営している	9	8.3%
営利団体が運営している	5	4.6%
その他	22	20.2%
回答者合計	109	100.0%

3.3.2 参加事業所数と選定方法

参加事業所数を回答したのは 50 件であり、1～95 か所と幅が広いが、半数以上は 20 事業所以下であり、80 事業所を超えるのは 3 店舗だけであった。事業所の選択方法については、「全事業所へ広報し希望者が参加する」が最も高く 32.5%、「その他基準で選定（賞味期限や納品ルールなど）」が 18.1%、「品質基準で選定」が 14.5%、「その他」が 34.9%である（表 5-4）。

商品の品質によって販売支援を受ける事業所が選別される事例は少ないことが伺える。

表 5-4 事業所の選定方法

選択項目	回答数	比率
管内の全事業者へ募集を掛け、希望者が参加	27	32.5%
その他の基準で選定している	15	18.1%
品質基準を設けて事業所を選定している	12	14.5%
その他	29	34.9%
回答者合計	83	100.0%

3.3.3 販売商品と選定方法

販売する商品は食料品が主体の店舗が 55.1%と多く、雑貨類が主体の店舗は 34.7%である（表 5-5）。食料品はリピーター客も多く、売りやすいことがこれまでの調査でも地方自治体から指摘されている。

販売商品の選定方法については、「各事業所に出品商品を任せている」が 68.1%、「店舗の責任者が商品選定している」が 18.1%、「商品に基準を設けて選定している」が 10.6%であり、一般の商業店舗とは異なり、売れる商品を店舗側が選定する事例が少ない（表 5-6）。

表 5-5 販売商品種別

選択項目	回答数	比率
食料品類が主体	54	55.1%
雑貨類が主体	34	34.7%
特に決めていないのでいつも変化している	3	3.1%
野菜類・農畜魚類加工品が主体	0	0.0%
その他	7	7.1%
回答者合計	98	100.0%

表 5-6 販売商品の選定方法

選択項目	回答数	比率
各事業所に出品商品を任せている	64	68.1%
店舗の責任者が商品選定している	17	18.1%
商品に基準を設けて選定している	10	10.6%
専門家に商品を選定して貰っている	0	0.0%
その他	3	3.2%
回答者合計	94	100.0%

3.3.4 強み・長所

実店舗の強み・長所については、回答者 93 件のうち「10 年以上運営」が 26.9%、「参加事業所が多い」が 21.5%、「集客力が高い」が 17.2%であった。一方で店舗の評価を示す「売上が高い」は 6.5%、「市民の支持が高い」は 4.3%と低い（表 5-7）。

長年運営していても市民の支持が期待するほど得られておらず、販売による収益は上がっていないことが伺われる。

表 5-7 実店舗の強み・長所

選択項目	回答数	比率
10年以上運営している	25	26.9%
参加事業所が多い	20	21.5%
集客力が高い	16	17.2%
売上が高い	6	6.5%
知名度が高い	5	5.4%
市民の支持が高い	4	4.3%
店舗規模が大きい	1	1.1%
特にない	6	6.5%
その他	10	10.8%
回答者合計	93	100.0%

3.3.5 認識している課題

実店舗の課題については、回答者 82 件のうち 52.4%が「売上が少ない」と答えている。「来客が少ない」が 35.4%。「新商品がなかなか生まれない」が 31.7%、「商品の品質に不安なものが含まれている」が 13.4%、「財源の縮小で継続性が心配」が 12.2%、「参加事業所が徐々に減ってきている」が 8.5%であった（表 5-8）。

せっかく店舗があっても思うように売れていないこと、人気がないことが伺える。

表 5-8 実店舗の課題

選択項目	回答数	比率
売上が少ない	43	52.4%
来客が少ない	29	35.4%
新商品がなかなか生まれない	26	31.7%
商品の品質に不安なものが含まれている	11	13.4%
財源の縮小で継続性が心配	10	12.2%
特に課題はない	8	9.8%
参加事業所が徐々に減ってきている	7	8.5%
その他	10	12.2%
実店舗のある回答者合計	82	

3.3.6 新商品開発支援

実店舗販売を通じて、福祉事業所に対して商品改善や新商品開発の支援をしていると答えたのは 15 件であり、回答者の 32.6%であった（表 5-9）。店舗があると答えた 82 件全体と比較すると 18.3%である。全体として商品開発支援を行っていない店舗が多い。

表 5-9 販売を通じた商品開発支援の実施経験

選択項目	人数	構成比
はい	15	32.6%
いいえ	31	67.4%
合計	46	100.0%

3.4 催事販売の運営について

3.4.1 催事販売の状況

少なくとも1か所あると答えたのは78件で全体の39.6%であった。主な催事販売について年間売上金額を回答した51件のうち、最高は1,000万円であり、年100回のフェアを開催している中間支援団体であった。最低は1,000円で、地方自治体の健康関係のイベント出店であった。57%は100万円未満、86%が400万円未満であり、600万円を超えるのは2団体のみであった（図5-3）。運営主体は8割以上が地方自治体を始めとした非営利団体であり、営利団体は2件（2.1%）であった。実店舗同様にほとんどの催事販売は非営利団体が運営していることがわかる（表5-10）。

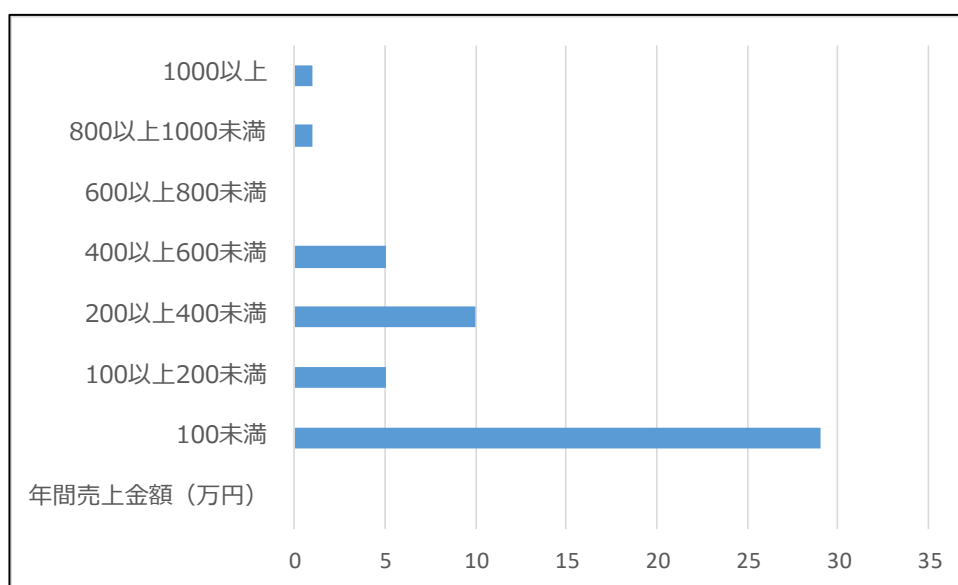


図 5-3 催事販売の年間売上金額の分布

表 5-10 催事販売の運営主体

選択項目	回答数	比率
地方自治体が運営している	31	32.0%
団体ではなく複数の福祉事業所が共同運営している	15	15.5%
福祉業界団体が運営している	14	14.4%
非営利の民間団体（NPO等）が運営している	12	12.4%
社会福祉協議会が運営している	9	9.3%
営利団体が運営している	2	2.1%
その他	14	14.4%
回答者合計	97	100.0%

3.4.2 参加事業所数と選定方法

参加事業所数を回答したのは 57 件であり、3～298 か所と幅が広いが、約 9 割は 30 事業所以下であり、最も多かったのは 10 事業所以下であった。100 事業所を超える催事は団体のみであった。

事業所の選択方法については、「全事業へ募集・希望者が参加する」が最も高く 66.7%であり、「品質基準で選定」は 0%であり実店舗以上に少ない（表 5-11）。

高品質の商品を作る事業所を選定する競争的なプロセスは行われていないことが伺える。

表 5-11 事業所の選定方法

選択項目	回答数	比率
管内の全事業者へ募集を掛け、希望者が参加	64	66.7%
その他の基準で選定している	10	10.4%
品質基準を設けて事業所を選定している	0	0.0%
その他	22	22.9%
回答者合計	96	100.0%

3.4.3 販売商品と選定方法

販売する商品は食料品が主体の店舗が 47.8%と多く、実店舗と同様の傾向であるが、催事販売では「特に決めていないのでいつも変化している」が 23.3%と雑貨類（15.6%）よりも多い（表 5-12）。催事販売における販売商品の選定方法は「各事業所に任せている」が 89.7%と、全体の約 9 割を占めた。「販売主催者が商品を選定する」は 4.1%であり、催事販売では商品の品質で選別されることは実店舗以上に少ない（表 5-13）。

食料品は催事販売においても売しやすいと考えられるが、実店舗よりも開催場所や時期等に合わせ、流動的に商品提供されていることがわかる。高品質の商品を選定する競争的なプロセスは行われていないことから、事業所にとっては敷居が低く、商品を販売しやすいことが伺える。

表 5-12 販売商品種別

選択項目	回答数	比率
食料品類が主体	43	47.8%
特に決めていないのでいつも変化している	21	23.3%
雑貨類が主体	14	15.6%
野菜類・農畜魚類加工品が主体	1	1.1%
その他	11	12.2%
回答者合計	90	100.0%

表 5-13 販売商品の選定方法

選択項目	回答数	比率
各事業所に出品商品を任せている	87	89.7%
商品に基準を設けて選定している	5	5.2%
販売主催者が商品選定している	4	4.1%
専門家に商品を選定して貰っている	0	0.0%
その他	1	1.0%
回答者合計	97	100.0%

3.4.4 強み・長所

催事販売の強み・長所については、「集客力が高い」が 27.7%で最も高く、「参加事業所が多い」が 20.2%、「10 年以上運営」が 11.7%、「売上が高い」が 9.6%であった。催事販売は実店舗よりも集客力があると認識されているが、売り上げや市民からの認知は高くない（表 5-14）。

表 5-14 販売商品の強み・長所

選択項目	回答数	比率
集客力が高い	26	27.7%
参加事業所が多い	19	20.2%
10年以上運営している	11	11.7%
売上が高い	9	9.6%
市民の支持が高い	7	7.4%
知名度が高い	7	7.4%
特にない	5	5.3%
店舗規模が大きい	1	1.1%
その他	9	9.6%
回答者合計	94	100.0%

3.4.5 認識している課題

催事場について認識している課題は、「新商品がなかなか生まれない」が最も高く 23.2%、「売上が少ない」が 20.5%、「来客が少ない」が 16.1%である。新商品の開発は実店舗・催事場共に課題として認識されている（表 5-15）。

代り映えのしない商品がいつも並んでいると客を飽きさせ、売上は伸びない。新商品の開発は授産商品の販売を向上させる上で重要な課題である。

表 5-15 催事販売の課題

選択項目	回答数	比率
新商品がなかなか生まれない	26	23.2%
売上が少ない	23	20.5%
来客が少ない	18	16.1%
特に課題はない	16	14.3%
参加事業所が徐々に減ってきている	8	7.1%
商品の品質に不安なものが含まれている	6	5.4%
財源の縮小で継続性が心配	3	2.7%
その他	12	10.7%
回答者合計	112	100.0%

3.4.6 新商品開発支援

催事会販売を通じて、福祉事業所に対して商品改善や新商品開発の支援をしていると答えたのは、78 件のうち 10 件（13%）であった。販売情報が品質向上に活かされる機会は催事会でも少ない（表 5-16）。

表 5-16 販売を通じた商品開発支援の実施経験

選択項目	人数	構成比
はい	10	27.8%
いいえ	26	72.2%
合計	36	100.0%

3.5 Web ショップの運営について

3.5.1 Web ショップの状況

Web ショップがあると答えたのは 21 件で全体の 10.7%であった。年間売上金額を回答したのは 5 件のみで、最高は 300 万円、以下 175 万円、4 万円、15,000 円であり最低は千円であった。運営主体は非営利の団体が多い（表 5-17）。21 件の中でも最も参加が多かったナイスハートネットは事業所と企業など顧客とのマッチングを主な目的としており、商品の販売はそれぞれの事業所に直接連絡するシステムであり、売上データが残らない。

売上金額の回答者が少なかった理由は、上記と同様に運営主体がウェブで販売された商品の売上を管理していない可能性が考えられる。

表 5-17 実店舗の運営主体

選択項目	回答数	比率
非営利の民間団体（NPO等）が運営している	7	28.0%
社会福祉協議会が運営している	5	20.0%
営利団体が運営している	4	16.0%
福祉業界団体が運営している	4	16.0%
地方自治体が運営している	2	8.0%
団体ではなく複数の福祉事業所が共同運営している	1	4.0%
その他	2	8.0%
回答者合計	25	100.0%

3.5.2 参加事業所数と選定方法

参加事業所数を回答したのは10件のみであり、1～854と幅が広いが、半数が20事業所以下であり、20～40事業所が3団体、50事業所以上が参加しているのは3団体であった。事業所の選択方法については、「希望者が参加」27.8%、「その他の基準で選定」が22.2%、「品質基準を設けて選定」が11.1%であった。webショップでも品質を基準にした競争的な選定は事例が少ないことがわかる（表5-18）。

表 5-18 事業所の選定方法

選択項目	回答数	比率
管内の全事業者へ募集を掛け、希望者が参加	5	27.8%
その他の基準で選定している	4	22.2%
品質基準を設けて事業所を選定している	2	11.1%
その他	7	38.9%
回答者合計	18	100.0%

3.5.3 販売商品と選定方法

販売商品は実店舗、催事販売と同様に食料品が主体である事例が多い（40.9%）。また、実店舗よりは商品の種類が流動的である（表5-19）。Webショップの販売商品の選定方法は実店舗や催事販売と同様に「各事業所に任せている」が最も高く72.2%、続く「商品に基準を設けて選定」、「販売主催者が商品選定」がともに11.1%であり、商品の品質によって事業所が競争的に選別される事例は実店舗よりも少ない（表5-20）。

表 5-19 販売商品種別

選択項目	回答数	比率
食料品類が主体	9	40.9%
特に決めていないのでいつも変化している	6	27.3%
雑貨類が主体	4	18.2%
野菜類・農畜魚類加工品が主体	0	0.0%
その他	3	13.6%
回答者合計	22	100.0%

表 5-20 販売商品の選定方法

選択項目	回答数	比率
各事業所に出品商品を任せている	13	72.2%
商品に基準を設けて選定している	2	11.1%
販売主催者が商品選定している	2	11.1%
専門家に商品を選定して貰っている	0	0.0%
その他	1	5.6%
回答者合計	18	100.0%

3.5.4 強み・長所

Web ショップの強み・長所 「参加事業所が多い」が41.2%、「特にない」が17.6%、「集客力が高い」が11.8%である。実店舗や催事販売と比較して強みがないと答えた割合が高い（表 5-21）。

参加する事業所の数は多いが、売り上げは思うように上がっていないことが伺える。

表 5-21 Web ショップの強み・長所

選択項目	回答数	比率
参加事業所が多い	7	41.2%
特にない	3	17.6%
集客力が高い	2	11.8%
売上が高い	1	5.9%
市民の支持が高い	0	0.0%
知名度が高い	0	0.0%
店舗規模が大きい	0	0.0%
10年以上運営している	0	0.0%
その他	4	23.5%
回答者合計	17	100.0%

3.5.5 認識している課題

Web ショップについて認識している課題は「閲覧数が少ない」が31.0%、続く「売上が少ない」が27.6%、「財源の縮小で継続性が心配」が13.8%、「新商品がなかなか生まれない」が10.3%、「参加事業所が徐々に減ってきている」が6.9%である。閲覧数は実店舗では来客数に相当し、Web ショップの認知度が低いことが問題視されている。また、「特に課題はない」と答えた団体は一つもなく、全てが何らかの課題を認識していることがわかる（表 5-22）。

実店舗や催事販売と比較して、Web ショップは事例も少なく、同時に最も運営が難しい状況が伺える。

表 5-22 Web ショップの課題

選択項目	回答数	比率
閲覧数が少ない	9	31.0%
売上が少ない	8	27.6%
財源の縮小で継続性が心配	4	13.8%
新商品がなかなか生まれない	3	10.3%
参加事業所が徐々に減ってきている	2	6.9%
商品の品質に不安なものが含まれている	1	3.4%
特に課題はない	0	0.0%
その他	2	6.9%
回答者合計	29	100.0%

3.5.6 新商品開発支援

Web ショップ運営を通じて福祉事業所に対して商品改善や新商品開発の支援をしていると答えたのは Web ショップがあると答えた 21 件のうち 1 件(4.8%)であった。販売情報が品質向上に活かされる機会がほとんどないことがわかる (表 5-23)。

表 5-23 販売を通じた商品開発支援の実施経験

選択項目	人数	構成比
はい	1	14.3%
いいえ	6	85.7%
合計	7	100.0%

3.6 授産商品開発・販売支援プロジェクトの実施状況

3.6.1 支援プロジェクトの実施経験と実施主体

授産商品開発・販売支援プロジェクト（以下支援プロジェクト）を実施したと答えたのは 43 件で全体の 21.8%であった。実施したことがある機関は「都道府県」と「10 万人以上の都市」がそれぞれ 15 件であるのに対し、「10 万人未満の市町村」での実施事例は 2 件とかなり限られている。規模の小さい地方自治体では授産商品開発支援プロジェクトは実施されていないことが確認された。一方、都道府県では約 8 割、中間支援団体では約 7 割が実施したことがある (表 5-24)。

また、全体として販売環境のある団体では支援プロジェクト実施率は 37.9%であるが、販売環境の無い地域では 4.3%である (表 5-25)。

支援を実施した主体については、地方自治体が最も多く 20 件 (42.6%)、次いで NPO 等の民間団体が 8 件 (17.0%) であり、全体としては 8 割近くが非営利団体によるプロジェクトであった (表 5-26)。

都道府県については工賃向上計画事業として国から交付されている予算があり、授産商品の開発・販売支援に使われている。その際に各地域の中間支援団体に事業委託を行うことが多いと考えられる。また、販売環境のある団体は規模の大きい地方自治体が多く、販売環境のない自治体では管轄地域内に授産商品を生産している福祉事業所が少ない、あるいは存在していないことが支援を実施していない理由として考えられる。

表 5-24 団体属性別支援プロジェクトの実施状況

選択項目	総計		都道府県庁		政令指定都市		人口10万人以上の市区町村		人口10万人未満の市区町村		中間支援団体		その他	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
ある	43	22.1%	15	78.9%	2	33.3%	15	16.0%	2	3.4%	8	72.7%	1	25.0%
ない	152	77.9%	4	21.1%	4	66.7%	79	84.0%	57	96.6%	3	27.3%	3	75.0%
無回答	2	-	0	-	0	-	0	-	2	-	0	-	0	-
合計	197	100.0%	19	100.0%	6	100.0%	94	100.0%	61	100.0%	11	100.0%	4	100.0%
回答者数(合計－無回答)	195		19		6		94		59		11		4	

表 5-25 販売環境別支援プロジェクトの実施状況

選択項目	総計		販売環境がある		販売環境がない	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
実施した	43	21.8%	39	37.9%	4	4.3%
実施していない	152	77.2%	64	62.1%	88	94.6%
無回答	2	1.0%	0	0.0%	1	1.1%
合計	197	100.0%	103	100.0%	93	100.0%
回答者数(合計－無回答)	195		103		92	

表 5-26 支援プロジェクトの主体

選択項目	回答数	比率
地方自治体が主体となって支援した	20	42.6%
非営利の民間団体（NPO等）が事業受託した	8	17.0%
社会福祉協議会が事業受託した	4	8.5%
営利団体が事業受託した	4	8.5%
福祉業界団体が事業受託した	4	8.5%
団体ではなく複数の福祉事業所が共同受託した	0	0.0%
その他	7	14.9%
回答者合計	47	100.0%

3.6.2 プロジェクトの予算と参加事業所

予算金額の回答数は 32 件で最高は 2,900 万円、最低は 10,800 円で、100 万円未満が約 3 割、100 万～400 万円未満が約 3 割、1,000 万円を超えるのは 4 団体のみであった（図 5-4）。また、参加事業者数は約 6 割が 10 事業所以下であり、1 団体を除き、30 事業所以下であった（表 5-27）。

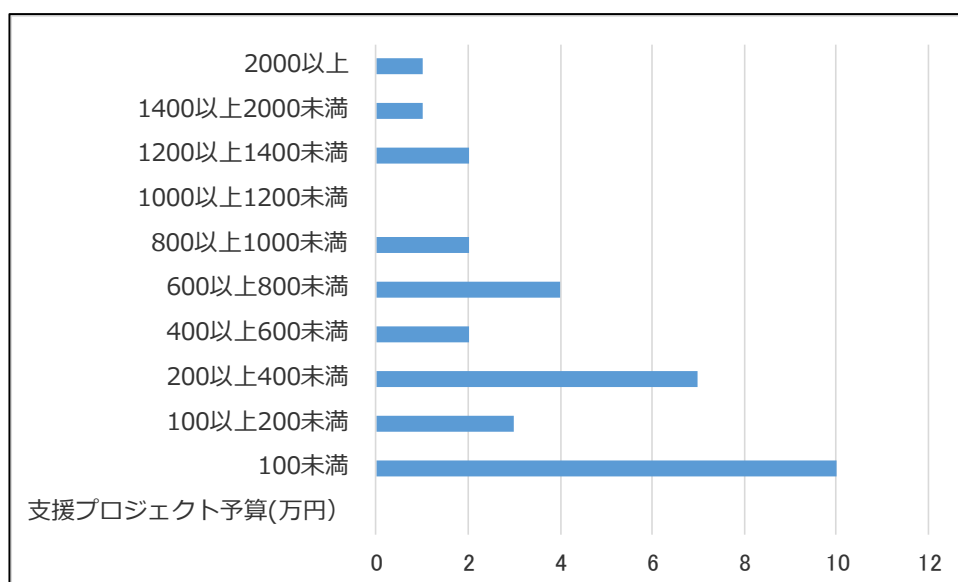


図 5-4 支援プロジェクトの予算金額の分布

表 5-27 各支援プロジェクトに参加した事業所数

参加事業所数	
1～10	20
11～20	5
21～30	6
31～40	0
41～50	1
51～60	0

3.6.3 注力した点

支援プロジェクトにおいて注力した点は、「味・使い勝手・機能に関する改善」が最も高く 24.4%、「デザインに関する改善」が 17.8%、「販路開拓・広告宣伝に関する改善」が 13.3%で、「その他」の記述回答では、商品開発・改良に必要な備品整備、食品衛生管理、デザイン専門学校とのコラボレーション、農作物栽培技術など、幅広いテーマで支援プロジェクトが実施されている（表 5-28）。

表 5-28 支援プロジェクトにおいて注力した点

選択項目	総計		都道府県庁		政令指定都市		人口10万人以上の市区町村		人口10万人未満の市区町村		中間支援団体		その他	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
デザインに関する改善	8	17.8%	2	11.8%	1	33.3%	2	15.4%	0	0.0%	3	42.9%	0	0.0%
原価管理に関する改善	2	4.4%	1	5.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0%
味・使い勝手・機能に関する改善	11	24.4%	7	41.2%	1	33.3%	2	15.4%	0	0.0%	1	14.3%	0	0.0%
販路開拓・広告宣伝に関する改善	6	13.3%	2	11.8%	0	0.0%	2	15.4%	1	33.3%	1	14.3%	0	0.0%
福祉事業者間の連携強化	4	8.9%	0	0.0%	0	0.0%	2	15.4%	1	33.3%	1	14.3%	0	0.0%
その他	14	31.1%	5	29.4%	1	33.3%	5	38.5%	1	33.3%	1	14.3%	1	50.0%
無回答	41	-	13	-	1	-	17	-	1	-	9	-	0	-
合計	86	100.0%	30	100.0%	4	100.0%	30	100.0%	4	100.0%	16	100.0%	2	100.0%
回答者数（合計－無回答）	45		17		3		13		3		7		2	

3.6.4 主な取り組み

支援プロジェクトにおける主な取り組みは、「商品開発の専門家招聘」が31.4%、「商品開発研修会実施」が28.4%、「テスト販売」が10.8%、「マーケティング調査」「生産設備導入指導」がともに5.9%であり、商品開発を具体的に支援する内容が主軸となっている。全体的に商品開発を支援するが、マーケティング面の支援は少ない（表 5-29）。

商品は作るだけでは売れない。販売場所を提供するだけでも売れない。売れる商品を作るためには市場のニーズをつかむ機能を補完する支援が不可欠であるが、実施例は少ない。この点に課題があると考えられる。

表 5-29 支援プロジェクトにおける主な取り組み内容

選択項目	総計		都道府県庁		政令指定都市		人口10万人以上の市区町村		人口10万人未満の市区町村		中間支援団体		その他	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
商品開発に関する専門家	32	31.4%	13	34.2%	3	37.5%	9	36.0%	2	18.2%	4	23.5%	1	33.3%
商品開発・改善に関する研修	29	28.4%	11	28.9%	3	37.5%	8	32.0%	2	18.2%	5	29.4%	0	0.0%
マーケティング調査を実施	6	5.9%	3	7.9%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	2	11.8%	0	0.0%
福祉事業者がテスト販売	11	10.8%	2	5.3%	1	12.5%	3	12.0%	1	9.1%	3	17.6%	1	33.3%
民間事業者がテスト販売	3	2.9%	1	2.6%	0	0.0%	1	4.0%	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%
百貨店等でテスト販売	4	3.9%	1	2.6%	1	12.5%	0	0.0%	1	9.1%	1	5.9%	0	0.0%
生産設備の導入・改善指導	6	5.9%	4	10.5%	0	0.0%	1	4.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%
一般市民モニターを活用	2	2.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	1	5.9%	0	0.0%
その他	9	8.8%	3	7.9%	0	0.0%	3	12.0%	2	18.2%	1	5.9%	0	0.0%
無回答	38	-	12	-	1	-	17	-	1	-	7	-	0	-
合計	140	100.0%	50	100.0%	9	100.0%	42	100.0%	12	100.0%	24	100.0%	3	100.0%
回答者数（合計－無回答）	102		38		8		25		11		17		3	

3.6.5 実施後の成果

実施後の成果としては、「福祉事業者の意識が変わった」が38.2%、「外部との関係性が高まった」が26.3%、「商品開発・改善で売上が上がった」が19.7%となった。「残念ながら成果が出なかった」は5.3%で、多くは何らかの成果を感じている（表 5-30）（資料 4）。

表 5-30 支援プロジェクト実施後の成果

選択項目	総計		都道府県庁		政令指定都市		人口10万人以上の市区町村		人口10万人未満の市区町村		中間支援団体		その他	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
商品開発・商品改善がなされ、売上が上がった	15	19.7%	10	31.3%	1	20.0%	1	5.6%	1	12.5%	1	9.1%	1	50.0%
福祉事業者の意識が変わった	29	38.2%	9	28.1%	2	40.0%	9	50.0%	2	25.0%	7	63.6%	0	0.0%
外部（専門家・企業等）との関係性が高まった	20	26.3%	9	28.1%	1	20.0%	5	27.8%	3	37.5%	2	18.2%	0	0.0%
目立った成果は出なかった	4	5.3%	0	0.0%	1	20.0%	1	5.6%	1	12.5%	1	9.1%	0	0.0%
その他	8	10.5%	4	12.5%	0	0.0%	2	11.1%	1	12.5%	0	0.0%	1	50.0%
無回答	41	-	13	-	1	-	19	-	1	-	7	-	0	-
合計	117	100.0%	45	100.0%	6	100.0%	37	100.0%	9	100.0%	18	100.0%	2	100.0%
回答者数（合計－無回答）	76		32		5		18		8		11		2	

3.6.6 活用した外部資源

活用した外部資源は、「民間団体・経済団体」が 24.6%、「デザイン事務所」が 15.9%、「地域行政機関」「各種専門学校・大学及び学術機関」「職人」がともに 10.1%と幅広い（表 5-31）。

表 5-31 支援プロジェクトで活用した外部資源

選択項目	総計		都道府県庁		政令指定都市		人口10万人以上の市区町村		人口10万人未満の市区町村		中間支援団体		その他	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
地域行政機関	7	10.1%	2	7.4%	1	16.7%	2	13.3%	0	0.0%	2	12.5%	0	0.0%
民間団体・経済団体	17	24.6%	5	18.5%	0	0.0%	4	26.7%	1	33.3%	5	31.3%	2	100.0%
金融機関	1	1.4%	1	3.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
各種専門学校・大学及び学術機関	7	10.1%	2	7.4%	0	0.0%	2	13.3%	1	33.3%	2	12.5%	0	0.0%
職人	7	10.1%	5	18.5%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%
商社・販社	5	7.2%	1	3.7%	1	16.7%	1	6.7%	0	0.0%	2	12.5%	0	0.0%
広告代理店	1	1.4%	1	3.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
デザイン事務所	11	15.9%	6	22.2%	1	16.7%	2	13.3%	0	0.0%	2	12.5%	0	0.0%
その他	13	18.8%	4	14.8%	2	33.3%	4	26.7%	1	33.3%	2	12.5%	0	0.0%
無回答	45	-	14	-	2	-	19	-	2	-	8	-	0	-
合計	114	100.0%	41	100.0%	8	100.0%	34	100.0%	5	100.0%	24	100.0%	2	100.0%
回答者数（合計－無回答）	69		27		6		15		3		16		2	

3.6.7 支援プロジェクト終了後の影響

継続的なコラボレーション等の活動が行われたと答えたのは 5 件で支援を実施した事例全体の 11.6%であり、終了後の継続的な活動は少ない（表 5-32）。

表 5-32 支援プロジェクト終了後における継続的なコラボレーション等の活動の有無

選択項目	総計		都道府県庁		政令指定都市		人口10万人以上の市区町村		人口10万人未満の市区町村		中間支援団体		その他	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
はい	5	62.5%	3	100.0%	0	-	1	50.0%	0	-	1	50.0%	0	0.0%
いいえ	3	37.5%	0	0.0%	0	-	1	50.0%	0	-	1	50.0%	1	100.0%
無回答	35	-	12	-	2	-	13	-	2	-	6	-	0	-
合計	43	100.0%	15	100.0%	2	100.0%	15	100.0%	2	100.0%	8	100.0%	1	100.0%
回答者数（合計－無回答）	8		3		0		2		0		2		1	

3.7 今後の重点課題

今後必要な支援の課題については「事業所間連携」が最多で 44.2%、次いで「販売場所の提供」が 43.7%、「産との連携活動」が 42.6%、「経営コンサルタント支援」・「プロ技術者支援」がともに 38.1%であった（表 5-33）。

表 5-33 B 型事業所に対して必要な支援の内容

選択項目	回答数	比率
複数のB 型事業所間の協力体制の構築支援（共同開発、共同店舗運営、素材調達の協力等）	87	44.2%
商業施設や公共の場、自治体の施設など販売場所の提供	86	43.7%
企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動（技術提携、販売提携等）	84	42.6%
経営コンサルタントの支援（経営分析や、新商品企画、販売戦略立案等）	75	38.1%
授産商品に関するプロの技術者の支援（パン職人の指導、製造技術者の指導等）	75	38.1%
プロのデザイナーの支援（パッケージや商品デザイン、ロゴマークや店舗インテリアなどのデザイン）	56	28.4%
利用者自身の創造性、アイディア、特殊な技術等を活かせる商品開発支援	54	27.4%
授産品を販売するWeb ショップなど、ネットを活かした販売支援	54	27.4%
事業所の職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけられる講習会	53	26.9%
地方自治体等、「官」との連携活動（県や市の授産品向上プロジェクトへの参加など）	47	23.9%
販売実習、販売指導等、実際に現場で販売する技術を高める支援	47	23.9%
高校や大学等、「学」との連携活動（大学の持つ特許技術の利用、学生参加商品開発プロジェクト等）	36	18.3%
支援を提供したくても福祉事業所側に参加する余裕がない	26	13.2%
福祉的な活動を行う非営利団体、福祉団体等、「福」との連携活動（福祉系NPO との共同プロジェクト等）	25	12.7%
必要な支援は特にない	3	1.5%
無回答	15	7.6%
回答者合計	197	

考察として第 3 章の B 型事業所の調査結果と対照すると、B 型事業所が受けた支援は「プロデザイナーの支援」が最多で 40.5%、次いで「プロ技術者支援」が 34.5%、「職員が技術を身に付ける講習会」が 33.2%、「販売場所の提供」が 32.6%であった（表 3-45）。

行政などの支援者側が必要と認識している「事業所間連携」については 14.9%、「経営コンサルタント支援」については 19.6%と、B 型事業所側のニーズは高くなかった。行政側が必要と考える支援と事業所側が受けた支援の間にギャップがあることが伺える。

実際に B 型がそれぞれの支援を受けた結果、効果を感じた事業所の割合を見ると、最も効果的であった支援は「プロ技術者支援」の 68.1%、次に「職員が技術を身に付ける講習会」が 62.7%、「プロデザイナーの支援」が 60.8%である。「事業所間連携」は 50.0%であり、半

数は効果があったと認識している。しかし、行政は支援が必要と感じている「経営コンサルタント支援」については、効果を感じたのは 38.1%に留まる。費用や労力がかかる割には効果が感じられていないことがわかる。

3.8 自由記述による B 型事業所の支援に関する課題・問題

都道府県 8 件、政令指定都市 3 件、10 万人以上の市町 38 件、10 万人以下の市町村 18 件、中間支援団体等 7 件、計 68 件より自由記述欄への回答を得た（資料 5）。

主な意見は（１）共同受注に対する課題、（２）B 型事業所の人員不足、（３）効果的な支援の在り方である。

（１）共同受注に対する課題

共同受注については、B 型事業所の商品生産力の限界を補完するために共同受注窓口を強化する必要性を感じ、取り組みも開始しているものの、需給のマッチングや品質の安定、生産力の確保、効果的な企業への広報等、実際の運営には困難な点が多いことが指摘されている。

（２）B 型事業所の人員不足

B 型事業所の人員については、職員の不足が指摘されている。事業所側の職員を募集しても集まらないとの意見があった。理由は景気回復により一般企業への就職が増加している可能性と、福祉事業所の急激な増加により職員を取り合っている可能性が指摘されている。また、職員の不足により業務が多忙化し、特に利用者の高齢化・障害重度化による支援時間の増大も指摘されている。また、事業所の職員は支援のプロであり商品開発や販売の素養がないことも指摘され、工賃向上に取り組む余裕がない、または支援重視で工賃向上の意欲が低いと考えられている。

（３）効果的な支援方法の在り方

各地方自治体も中間支援団体も、これまで B 型事業所に対して様々な支援を実施してきた。しかし、「福祉商品の販売から工賃向上を目指すことに限界を感じる」、「単発のコンサルタント派遣や、デザイナーの利用助成では事業所は変わらない」等の意見があり、これまで取り組んできた支援内容の限界が指摘されている。

4. 全国地方自治体と中間支援団体、販売店舗への聞き取り調査

4.1 聞き取り調査の概要

前述の質問紙調査の結果より、①管轄内に福祉ショップを持ち、売上情報などを回答している、②授産商品のブラッシュアップと販売強化のプロジェクトを実施中である、③その内容について具体的に回答している、という3つの条件で自由記述欄を含めて検討し、以下の対象者を選定し、訪問聞き取り調査を実施した。

4.2 聞き取り調査の内容

①地方自治体：京都府、大阪府、愛媛県の各地方自治体のプロジェクト担当者

②中間支援団体：各地域の3つの中間支援団体として、ほっとはあとセンター（京都府）、エルチャレンジ（大阪府）、エス・ピー・シー（愛媛県）の担当者

③福祉ショップ：それぞれの地域の福祉ショップ4店舗：ぶらり嵐山(京都府)、はあと・フレンズ・ストア（京都市）、こさえたん（大阪府）、ハートフルプラザ（愛媛県）の担当者

この調査の目的は、授産商品の開発と販売に関する最新の活動について具体的な情報を得ることである。事例によって活動内容が異なるため、半構造化インタビューにより、地方自治体と中間支援団体に対しては授産商品開発・販売支援の具体的な内容と課題・今後の方針、福祉ショップに対しては商品の選定方法・顧客層・商品開発・販売・広報等の活動内容と課題・今後の方針についてそれぞれ約2時間の聞き取りを行った。実施時期は2018年2月～3月である。

5. 聞き取り調査の結果

聞き取り調査の結果について、表 5-34、表 5-35 に概要をまとめた。

表 5-34 地方自治体と中間支援団体による授産商品開発・販売支援プロジェクトの概要（1/2）

地方自治体	京都府 健康福祉部	大阪府 福祉部	愛媛県 保健福祉部
中間支援団体	特定非営利活動法人 京都ほっとはあとセンター	一般社団法人 エルチャレンジ福祉事業振興機構	株式会社 エス・ピー・シー
予算	150 万円	50 万円	1283 万円（単年度）
プロジェクト	福祉就労製品魅力アップ事業	「地域発」商品開発プロジェクト	授産商品ブラッシュアップ事業
実施期間	2017 年 12 月～継続中	2016 年度～継続中	2016 年度～2018 年度（継続中）
プロジェクトの 趣旨・目的	<ul style="list-style-type: none"> ■授産商品に高い付加価値をつけ、販売を拡大することで継続的・安定的な販路を確保し、安定的な収益の確保・工賃向上を図るとともに自立を促し一般就労を促進させることを目的とする ■観光地である嵐山の良い場所に位置する福祉ショップ「ぶらり嵐山」で販売する商品に京都のイメージを付加して改善し、お土産品としての付加価値を高めて販売する 	<ul style="list-style-type: none"> ■大阪府工賃向上計画支援事業に参加する福祉事業所が、地域の素材や大阪をイメージするデザインを使った製品を開発、販売することについてコンサルタント、製造技術者、デザイナー等を派遣するなどして支援する ■地域の食品素材や大阪のイメージを活かしたデザイン、地域の伝統や文化にかかわる商品など、地域発商品の開発で新たな販路を開拓する 	<ul style="list-style-type: none"> ■障害者が今以上に前向きに社会に参画する支援をするため、障害者が作る授産製品を、消費者が求める価値ある商品にしてい ■ブラッシュアップした製品は「エヒメプラス」ブランドとして市内の期間限定ショップや愛媛国体等で販売する他、企業・団体向けにカタログと申込書を配布して販売する
参加事業所の選択	<ul style="list-style-type: none"> ■プロジェクト開始前に京都府の職員が複数の事業所の視察をして、既存品や新商品などある程度の生産力・余力がある大きめの事業所を対象に<u>一本釣り</u>で<u>声をかけた</u> ■さらに運営メンバーが<u>商品評価をして厳しくセレクトした</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ■工賃向上計画を提出している事業所に広報し、<u>エントリー式で募集した</u> ■2016 年度は 4 事業所から応募、3 件採択 ■2017 年度は 3 事業所から応募、1 件採択 	<ul style="list-style-type: none"> ■28 年度の初めに<u>説明会を実施、希望する事業所を募った</u>。300 近い事業所内に告知、70 事業所が説明会に参加し 23 事業所が応募した ■勉強会の参加を条件とし、商品ブラッシュアップを実施した事業所と、もともと良い商品を作っている事業所も合わせ 19 事業所が参加
運営組織	福祉就労製品魅力アップ事業実行委員会として外部メンバーと京都府の担当者が実施	エルチャレンジに委託した	エス・ピー・シーに委託した
外部のプロスタッフ	<ul style="list-style-type: none"> ■ビジネスコンサルで元百貨店のバイヤーかつデザイナー・ほっとはあとセンターの職員・フードコーディネーター・金融機関で民間企業とのネットワークがある人 ■あえて福祉の専門家をメンバーを入れない ■学生メンバーにも協力してもらっている 	<ul style="list-style-type: none"> ■エルチャレンジの職員がリーダー ■製造技術者（バウムクーヘンなど） ■パティシエで福祉関係に理解がある人 ■アパレル系で福祉に関わっており、自分のブランドを持っているデザイナー 	<ul style="list-style-type: none"> ■エス・ピー・シーの担当者と商品開発のプランナー（グラフィックデザイナー兼）3 名、コピーライター 1 名（ネーミング案）、フードコーディネーター 2 名、アドバイザー 2 名（デザイナー兼）、販売責任者 1 名・スタッフ若干名
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ■初年度は 1 事業所あたり 10 万円を予算限度としてできることを実施した ■お土産品にふさわしいパッケージに変える ■黒豆黄な粉を使用した干菓子を開発中 ■嵐山を観光しながら食べ歩きしやすい形状のお菓子の開発 ■漢字やもみじのモチーフを取り入れる ■パッケージに「京都」「嵐山」の文字を入れる ■商品の中身がわかりやすい写真を入れ、外国人にもわかる英日の POP や看板を職員が手作り 	<ul style="list-style-type: none"> ■「大阪発」を探して商品化する支援 ■一般商店とのコラボレーションで、水無瀬の宮水を使ったバウムクーヘンを開発 ■富田林で生産されている茄子をパウダージュースで煮て紫色を綺麗に出したケーキを開発 ■百舌鳥・古市古墳群の 5 基の古墳にちなみ、古墳型のクッキーを開発 ■河内長野の特産品の地酒「天野酒」の酒粕を使ったクッキー、フィナンシェ、ラスクの開発 ■試作、作成費用は施設が負担した ■ブラッシュアップ商品のカタログを制作した 	<ul style="list-style-type: none"> ■勉強会でマーケティングの基礎教育を実施 ■複数事業所でグループリディスカッション、試食検討会を実施 ■担当者やデザイナーと一緒に参加事業所を訪問して課題を発見し、売り方やパッケージなど工賃向上に結び付ける方法をアドバイス（1 個 100 円の商品を二つセットにしてパッケージをデザイナーが作成し、250 円で売るなど） ■ラベルのデザイン、商品のネーミングとブランド化、パッケージデザインの支援を実施 ■ブラッシュアップ商品のカタログを制作
商品事例	■蜜玉マドレーヌ、ほんチップス、竹の箸、食べ歩きバウムクーヘン、畳でできたミニマット他	■全てお菓子、富田林茄子ケーキ、酒粕を使った焼き菓子、古墳型のクッキー、宮水をつかった水無瀬バウム	■よもぎ湯、手漉き和紙、トートバッグ、ラスク、クッキー、ミカンゼリー、ミカンのマスコット、シタケセット、野菜せんべいなど
販売活動支援	<ul style="list-style-type: none"> ■嵐山のメインストリートに面した広い授産商品店舗、ぶらり嵐山のお客様の動線分析を行い、店舗内のレイアウトを改善した ■専用のワゴンを制作し、ブラッシュアップした製品を POP と共に正面の良い場所に設置 ■外国人観光客にもわかるように英文の説明文も併記した 	<ul style="list-style-type: none"> ■施設の周り、道の駅、市の観光、大学など<u>地元</u>（他の地域には置いていない） ■駅の高架下、イオンの中、堺市の民営店舗（施設同士の互助で）販売 ■販路拡大のために、同行営業の手伝いを実施 ■パンフレットを制作 ■庁舎内の福祉ショップで常時販売している 	<ul style="list-style-type: none"> ■2016 年度はテスト販売として 2 か月の期間限定店舗を県の予算で設置、売上 230 万円 ■2017 年は愛媛国体の前後に地域で 12 回の催事販売で 617 万円、カタログ販売 329 万円、インターネット販売 3 万円、合計で 949 万円 ■詰合せギフトボックスをデザイン・製造し、「プラスエヒメセット」を作って国体で販売
成果・変化	<ul style="list-style-type: none"> ■お土産としての付加価値が向上した ■売り上げの変化について継続的に調査する ■店舗を訪れた人にアンケート調査を開始した 	<ul style="list-style-type: none"> ■販売状況は各事業所に伝えるが、今のところ、各事業所の方だけフィードバックしている ■茄子ケーキが富田林のセレクト特産物に ■参加事業所のアンケートでは高評価 	<ul style="list-style-type: none"> ■勉強会は外部の人の話を聴く機会がない事業所も多く、刺激にもなると好評 ■29 年度の活動に参加した事業所に対してアンケート調査を実施し、課題や効果を確認した

表 5-34 地方自治体と中間支援団体による授産商品開発・販売支援プロジェクトの概要 (2/2)

地方自治体	京都府 健康福祉部	大阪府 福祉部	愛媛県 保健福祉部
中間支援団体	特定非営利活動法人 京都ほっとはあとセンター	一般社団法人 エルチャレンジ福祉事業振興機構	株式会社 エス・ビー・シー
予算	150 万円	50 万円	1283 万円（単年度）
プロジェクト	福祉就労製品魅力アップ事業	「地域発」商品開発プロジェクト	授産商品ブラッシュアップ事業
実施期間	2017 年 12 月～継続中	2016 年度～継続中	2016 年度～2018 年度（継続中）
授産商品のブラッシュアップや販売に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> ■適切な価格設定 ■雑貨のブラッシュアップ（技術的にできないものはできないので難しい） ■継続性のある支援プロジェクトの実施 ■支援側・事業所側双方のマンパワーの不足 ■福祉施設の商品ブラッシュアップをコーディネートする人材の育成には数年がかかるが、単年度予算では定着しない ■工賃向上計画の取り組みは現在の体制では限界が見える。目標達成のために利用者に向き合う支援の時間が減ってしまっ 	<ul style="list-style-type: none"> ■現在商店街で売れている分では生産量が限界 ■駅のお土産屋さんなどは流通量が多すぎることで、残った商品などの引き取りや納品のために遠方の施設の人が何度も行くことは難しい ■事業所職員が忙しくて支援プログラムに参加不能 ■電子メールの募集広報などが伝わらない ■「美味しい」ことだけでは商品価値はわかりにくい。ターゲットが明確で、機能や特徴がわかりやすく、応援しやすくなる要素が必要 ■雑貨はコストがかかるが売れない傾向がある 	<ul style="list-style-type: none"> ■B型では機能があがると利用者が就労して抜けて、また職能の高い利用者が取り組まなければならない。生産面では収益を劇的に改善することはできない背景がある ■駅のお土産店などに置いてたくさん売れても欠品してしまうため販路に限界がある ■商品単価が低い。付加価値をつけて単価を上げる努力が必要。例えば、企業が生産性を考えたらできないような事業、ひとつひとつに手をかけて、付加価値を付けて販売するという方向が福祉事業所には向いている
今後の計画 将来取り組みたい内容	<ul style="list-style-type: none"> ■2018 年度は参加事業所を公募して進めたい ■今後はさらに大幅なブラッシュアップやオリジナルの新商品の開発にも取り組みたい ■府内の大学の政策学部の研究室の学生に引き続き参加してもらう予定 ■職員の異動で担当者が変わっても支援を継続できるように府の中長期計画に入れ込む ■中間支援団体としてほっとはあとセンターにはこのプロジェクトを通してノウハウをしっかりと習得してもらい、将来的には自主的に授産商品のブラッシュアップ、改革を推進してほしい ■福祉に理解のある中小企業診断士を掴んで派遣する。事業所のマインドが変わる。中間支援団体には、マーケティングコンサルタントなども福祉を理解する人を育てていく役割がある 	<ul style="list-style-type: none"> ■企業との製品開発と、企業が持つ販路を使って企業にも事業所にも相互に利益があるような商品販売を進めたい ■企業との連携では、商品販売だけでなく、役務サービスの提供なども含めて、企業のプロの持つ手を借りて実施していきたい ■障害者のいる事業所ならではの発想から製品を開発することに取り組む。例えば、肢体不自由で咀嚼力の弱い人がいる事業所で作っているやわらかいパンを高齢者市場・介護市場に発売するなど、事業所の利用者の特徴を活かす試み ■お菓子は継続的にブラッシュアップしていくが、授産商品としては飽和状態の傾向がある。それ以外の商品開発も必要 	<ul style="list-style-type: none"> ■2018 年度はできた授産商品を情報発信していくことに力を入れる。販売会などにも多く出店してもらうことを考えている。これまでのような福祉事業所だけが参加する販売会ではなく、県内の様々な一般のイベントがあるので、福祉イベントにプラスして、一般イベントにも毎月出品するというような形を考えている ■工賃向上の活動の一環として、県が共同受注窓口で営業専任スタッフを 2 名配置して、一般企業への授産商品やサービス、役務などの紹介やプロモーション、周知活動を行う支援を実施している。継続的な取引ができる販路の開拓、共同受注窓口の充実を推進していく ■商工会議所などの会員向けにパンフレットを配布しノベルティ市場を見込んで売り込む

表 5-35 福祉ショップの販売・商品開発支援活動事例（1/2）

地域	京都府	京都市	大阪府	愛媛県
店舗	ぶらり嵐山・三条店	はあと・フレンズ・ストア	福祉のコンビニ こさえたん	ハートフルプラザ松山
設立の経緯	1997年に京都駅ビルにハートプラザ京都開店。その後、組織が京都ほっとはあとセンターに変わり、2001年にぶらり嵐山を開店。駅ビル店は三条に移転	京都市が2011年に「福祉事業所のステップアップ」を目的に、京都産業会館の地下に授産商品をプロが選んで販売するセレクトショップを立ち上げた。2016年に河原町の路面店に移転	2017年4月に府庁別館1階にプレオープン。同年3月まで府庁本館で営業していた「まちのパンやさん」が販路拡大のために移転	伊予鉄が松山市との協議で高島屋店内に市が使えるスペースを提供することになり、2001年に13事業所が参加して自主運営で高島屋7階に開店。その後高島屋南館2階に移転
場所	嵐山の観光中心地・三条の商店街	京都市河原町の商店街の路面店舗	大阪府庁別館内の1階	高島屋店内の郵便局やATMコーナーのなどのあるエリアの一角
店舗面積	700m ²	33m ²	36.35m ²	94.7m ²
年間売上	嵐山 1800万円 三条 760万円	1000万円	590万円（移転後1年未満）	1872万円
販売手数料	10%	20%	雑貨・菓子：10% 弁当・パン：2%	10%
特徴・強み	世界的な観光地、府の建物を無償で使用している店舗面積が広く多くの商品を取り扱える	京都市内の繁華街アパレルのデザイナーや雑貨販売の専門のスタッフが運営している	通勤等で職員が通る広場に面したガラス張りの店舗府の職員が安定して来店する	松山市の中心の百貨店という立地。ATMや郵便局に来る市民の目に触れやすく、立ち寄ってもらえる
参加事業所	会費制で登録すれば京都府内どの事業所でも参加できる。190事業所が参加	店長とブランドマネージャーが商品の品質でセレクト。42事業所が参加	エルチャレンジが参加希望事業所を募集し、大阪府・エルチャレンジ・デザイナー・フェリシモのメンバーが商品サンプルを審査して決定。59事業所が参加	松山運営委員会に参加して運営も担うことが条件。15事業所が参加
販売商品	■自由に商品エントリしてもらい安全面・表示法・法令関係のチェックのみ実施 ■常時 2000～2500品目を取り扱い	■ほぼ毎月商品相談会を開催し、3事業所まで参加できる。 <u>商品のプレゼンテーションを</u> してもらい選定。 ■約350品目を取り扱い	■3か月ごとに委託契約販売する。焼菓子・雑貨類各最大10事業所まで選定 ■商品力がより高いと思われる商品を優先して販売する	■松山運営委員会に参加しては、 <u>事業所が自由に商品を選んで、売りたい価格で販売</u> する
主な商品	■菓子、お茶、布製品、紙製品、陶器、木工製品、生活雑貨、飾り物等多様	■菓子、若い女性が好む雑貨類：布製品、陶器、紙製品、特にアクセサリに注力	■菓子、弁当、雑貨：紙製品・皮製品・木工製品等 特に弁当は職員の昼食として	■菓子、雑貨：紙製品、皮製品、木工製品等多種、衣料品、アクセサリ、飾り物
顧客層	■嵐山は国内外からの観光客1日約1000人が来店 ■三条店は年配の女性、地元民が多い	■観光客、若い女性で1日約350人来店 ■アジア系の外国人も多い	■大阪府の職員、近隣の住民	■郵便局や市民サービスセンター、ATMに来る一般市民、デパート職員（休憩コーナーが近い） ■高校生等から高齢者まで幅広い
事業所への情報	■各商品の売り上げを事業所に伝えている ■来店したり、電話でも問い合わせれば現場で気づいた情報も伝える ■来場者アンケートを初めて実施	■セレクトされなかった事業所には商品改善のアドバイスをしている ■売り上げ、各商品を購入した客の性別・年代・会話の内容を記録し、2か月に一度、定例会で全員に情報共有 ■来場者アンケートを実施している	■販売商品を選定した結果、 <u>落ちた事業所には改善ポイントをお伝えする</u> 。その結果、改善して選定された事例もある ■2か月間の委託契約。売り上げを各事業所に伝える	■開店当初は事業所が毎日販売を担当、現在も17時以降の販売と毎日のレジ閉め作業を事業所職員が対応しているため、売上は各事業所が把握可能 ■毎月販売推進委員会を開催し、全事業所が参加して翌月の売り方を検討
商品開発支援	■京都府の授産商品ブラッシュアップのプロジェクトに参加して、嵐山で <u>お土産として売れる商品開発</u> 、改善に取り組んでいる	■店舗から作ってほしい商品を企画して持ちかけることがある ■大学・企業・福祉のコラボレーションでオリジナル商品を開発販売	■エルチャレンジが委託され、 <u>授産商品の改善と開発を実施</u> している。その結果生まれた商品をアンテナショップとしてこさえたんで販売	■ショップとしては特に活動していないが、例えばクッキーを作っている事業所が6か所あり、 <u>お互いに競合するためにクオリティが大幅に向上</u> した
商品開発例	■京都発・嵐山発のイメージをパッケージ等に活かした菓子や、竹の簪、畳を使った小さな置物用マットなど、お土産品を開発	■プロのパティシエなどの協力によるオリジナルレシピのカカオバーややつはスティック。パッケージは障害者アートを使い大学生がデザイン支援 ■障害者アートを利用した風呂敷他	■ショップの運営メンバーが大阪府の授産商品ブラッシュアップ事業にも参加している	■松山市とのつながりもあり、職員のボーリング大会や県のイベント等にクッキーの詰め合わせを作り納品
広報・販促	■毎年ほっとはあとエキスポを開催して商品販売、役務の紹介、企業とのマッチングを実施。80社が来場 ■役務や商品の受注窓口の機能 ■三条店では陶器市、嵐山店では賑わいフェスタを開催	■インスタグラム・ツイッター・フェイスブック・ホームページで広報 ■季節ごとの企画販売を実施	■インターネットで期間ごとの商品情報や弁当の日替わりメニューを広報している ■大阪府庁内に広報している	■ホームページでの広報 ■カタログを作成 ■季節ごとの売り場企画 ■期間限定でひとつの事業所の商品の限定コーナーを企画 ■ポイントカード制の実施

表 5-35 福祉ショップの販売・商品開発支援活動事例（2/2）

地域	京都府	京都市	大阪府	愛媛県
店舗	ぶらり嵐山・三条店	はあと・フレンズ・ストア	福祉のコンビニ こさえたん	ハートフルプラザ松山
課題	<ul style="list-style-type: none"> ■店舗としてはお手洗い目的の人が多く来店しており、商品販売エリアを通らないため来客数が販売につながらなかった ■こまめに店舗の視察にきたり、アンテナショップとしてテスト販売等に利用し、販売情報を分析している事業所は商品改善ができて売り上げが伸びるが、多くの事業所は商品を置くだけで情報を活かしていない ■何を作りたいのか、何を支援してほしいのかが不明確な事業所が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ■価格設定が安すぎる事業所が多い、原価計算もできていない場合がある ■パッケージ等のデザインができていない事業所が多い ■「京都っぽいもの」は売れない傾向がある ■相談会を活用して商品のクオリティアップに取り組む積極的な事業所は限られている 	<ul style="list-style-type: none"> ■事業所ができる仕事に限られている ■オリジナル商品を作る事業所が限られている ■重度の障害者にも作れるモノを作るという傾向が強く、売れるものを作るという意識がまだ薄いところもある ■商品改善した結果、パッケージが綺麗になったが商品価格が高くなりすぎて売れないというケースもあった 	<ul style="list-style-type: none"> ■近隣に大型量販店ができた際に高島屋全体の売り上げが減少している。このため、ハートフルプラザの売り上げも減少した。そこで、7年前から出張販売を始めた。現在では年間 107 日、外部で出店し年間 430 万円を売り上げている。 ■新しい商品を常に開発していないとお客様に飽きられてしまう ■事業所によって売上に差がある。多いところは月に 40 万円、商品数が少ないところは月に 2 万円
今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> ■中小企業診断士協会と連携して支援した後にエキスポに参加するなど、これまでも成果があったことを実施 ■ブラッシュアップ商品の販売強化 ■付加価値を付けることを推進していく、サービスや楽しみを付随させる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ブランドマネージャーによるセミナーを年に 1 度、継続していく ■客単価を上げるためにも、商品の付加価値を高めて価格を上げて行きたい ■新たな取り組みを計画している 	<ul style="list-style-type: none"> ■もしも大阪府として販売支援が継続されるのであれば Web ショップも開設してみたい 	<ul style="list-style-type: none"> ■高島屋の運営はこのまま継続していく、運営委員会は職員の負担も多く、メンバー間には温度差はあるものの、規模にかかわらず対等に付き合える関係は貴重。愛媛国体の販売にも全事業所が参加し、団結して頑張れた ■他の事業としてリサイクル事業を自前でストックヤードを持ち、運営できるようにしていきたい

5.1 京都府の取り組み

京都府の職員と授産商品販売店舗の運営をしている特定非営利活動法人ほっとはあとセンター[5]が協力し、京都府内の授産商品販売店舗と、店舗で授産商品を販売している B 型事業所等の福祉事業所に対し外部の専門家（次項プロジェクトメンバー）がコンサルティングを行い、福祉事業所が授産商品の改善を行い、ぶらり嵐山店舗が販売強化の活動を実施した。

5.1.1 プロジェクトメンバー

プロジェクトメンバーは、ビジネスコンサルタントで元百貨店のバイヤーかつデザイナー、ほっとはあとセンターの販売店舗責任者・フードコーディネーター・金融機関で構成された。また、学生メンバーには消費者の視点で協力してもらった。福祉の専門家はあえて入っていない。

5.1.2 活動内容

プロジェクトメンバーは販売強化を行う拠点として嵐山の福祉ショップ「ぶらり嵐山」(図 5-5、5-6)を選び、お土産品として売れる商品開発に取り組んだ(2017 年度の予算規模 150 万円)。

* 図 5-5～5-18 は筆者が撮影した。



図 5-5 ぶらり嵐山



図 5-6 店内の様子

まず、プロジェクトメンバーが現状調査を行った。そして、観察を実施したメンバーは「観光地の良い場所に店舗があるのにお土産品として魅力的な商品が少なく販売不振」、「一日 1,000 人も来店するのにほとんどの人はお手洗いを利用するだけで商品を購入しない」「商品が見つけにくい、わかりにくい」などの問題を発見し、また、嵐山の観光客の多くが購入した菓子などを「食べながら散策」していることにも着目した。

第 1 段階としてプロジェクトメンバーが改善対象モデル商品を選び、既存商品を食べ歩きしやすい形状に改善する、お土産としての付加価値を上げるために「京都」「嵐山」等の文字をパッケージに入れる、漢字をモチーフにする、英語の説明を表示するなどの改善を実施した(図 5-7)。また、来客数を増やすために入口外のスペースに屋台等を出して集客し、店内へ誘導し、入口正面に改善した商品をわかりやすいワゴンに展示し、写真入りの POP を置くなど工夫した(図 5-8)。また、店内のレイアウトも変更し、お手洗いで出た人にも商品が目につくように配置した。さらに休憩エリアにアンケート用紙を置き、お土産品のニーズを吸い上げられるようにした。



図 5-7 英日併記のパッケージ



図 5-8 入口正面の商品ワゴン

5.1.3 授産商品販売店舗

「ぶらり嵐山」は環境拠点に位置する広い店舗（700 m²）で、京都府がほっとはあとセンターに業務委託して運営している。事業所は登録して年会費を支払えば、商品を自由な価格設定で委託販売できる（手数料 10%）。現在府内 190 か所の事業所が登録し、常時 2,000～2,500 品目の商品を取り扱う。2016 年度の売上は 1,800 万円である。店舗側は食品表示等の確認はするが、商品の選択はしない。店内には商品がぎっしり並び、種類ごとに場所を分けて展示されているが、品質、完成度、価格設定はまちまちである[5][6]。

5.2 京都市の取り組み

京都市では「京都府・高齢障害者雇用支援協会」[7]に業務委託し、授産商品の魅力・品質向上と授産商品の販売機会の提供を目的に、京都市内の福祉事業所を対象にした授産品の販売店舗「はあと・フレンズ・ストア」を設置する取り組みを行い、全国でも珍しい授産商品のセレクトショップを運営している（図 5-9、5-10）。

5.2.1 プロジェクトメンバー

「京都府・高齢障害者雇用支援協会」の職員は運営の管理、アパレルデザイナー、雑貨販売の専門家が商品の選定、販売企画、店舗運営を行っている。新商品開発プロジェクトについては、その都度必要な専門家や地域の学生の協力を得て実施している。

5.2.2 活動内容

ほぼ毎月「商品相談会」を開催し、応募した事業所が商品プレゼンテーションを行う機会を設けている。もと雑貨店で販売を担当していたプロである店長と、アパレルデザイナーのブランドマネージャーが審査する。商品がセレクトされなかった場合には完成度やデザイン、パッケージなどの改善点を具体的に事業所にアドバイスしているほか、ブランドマネージャーによる商品開発や品質向上、販売に関する各種のセミナーも毎年開催している。

この店舗では市内の様々な福祉事業所と大学や企業を連携して様々なオリジナル商品開発プロジェクトを実施している。例えば障害者が描いたイラストを原画として開発した風呂敷（図 5-11）[9]、パティシエが開発したオリジナルレシピを利用して事業所が製造した「カカオバー」などはこの店舗のマーチャンダイザーがプロジェクトをコーディネートして商品化された。カカオバーのパッケージは大学生が協力して障害者アートをグラフィックデザインとして利用してデザインした（図 5-12）[10]。また、REBORNTH DREAMBOX PROJECT は大手通信販売企業とのプロジェクトで、専門学校の学生が企業で発生した布の廃材をリサイクル素材として使用した雑貨をデザインし、市内の福祉事業所が授産商品として制作・販売した[11]。このプロジェクトは「学生や障害者が関わるモノづくりを媒介にして、新たな価値を創造・共有できる社会的な関係性を生み出すこと、「機会創造」が目的であり本質である」と評価され、2013 年にグッドデザイン賞（ビジネスメソッド）を受賞した。[12]。これらのコラボレーション商品は継続的に販売されている。

5.2.3 授産商品販売店舗

授産商品のセレクトショップとしてプロのブランドマネージャーが店舗のコンセプトに合った授産商品を選定している。現在 42 事業所と契約し、約 350 品目を委託販売している（手数料 20%） [8]（京都府及びほっとはあとセンターとは別運営）。河原町の商店街の小さな二階建ての路面店（33 m²）で、来客数は一日約 350 人、若い女性客が多く、アクセサリー商品に力を入れている。2016 年度の売り上げは約 1,000 万円である。店内は明るく、オリジナリティがあり完成度が高く一般の雑貨店で販売可能なレベルの商品を選択している。

店舗では、売上だけでなく各商品を購入した客の年齢層、会話の内容を記録している。来店者から商品についてヒアリングした内容も含め、販売現場の情報を定例会で参加する事業所全てに共有して参考にしてもらっている。

このように、はあと・フレンズ・ストアは商品選定だけではなく、福祉事業所への具体的なアドバイスの提供、授産商品の開発支援を実施しており、売れる授産商品を作るための販売を通したマーケティング機能が強い事例である。

課題は価格の低さとパッケージデザインの品質であり、付加価値を高めて単価を上げていけるように事業所に具体的なアドバイスを継続していく。



図 5-9 洗練された印象の店舗



図 5-10 アクセサリー類は売上良好



図 5-11 オリジナル風呂敷



図 5-12 オリジナル菓子

5.3 大阪府の取り組み

大阪府が一般社団法人のエルチャレンジ福祉事業振興機構[13]に委託して、「福祉のコンビニ こさえたん」(図 5-13) [14][15]の立ち上げや、「地域発商品開発プロジェクト」を通して福祉事業所の商品開発・販売強化を実施した[16]。

5.3.1 プロジェクトメンバー

エルチャレンジの職員がリーダーとなり、製造技術者、パティシエで福祉関係に理解がある人、アパレル系で福祉に関わっており、自分のブランドを持っているデザイナーでプロジェクトを構成した。

5.3.2 活動内容

「地域発商品開発プロジェクト」については、参加希望事業所が応募し、これまでに 4 事業所が選ばれて新商品開発に取り組んだ (2017 年度の予算規模 50 万円)。

地域性を活かした商品開発がテーマでパティシエやデザイナーがアドバイスして、特産品の茄子を甘く煮た紫色のコンポートを入れた「とんだばやしのなすケーキ」、「古墳クッキー」、「酒粕フィナンシェ」等の商品を開発し、この中でも「なすケーキ」は茄子とケーキという意外な組み合わせと美味しさが評価され、富田林ブランドの特産品に選ばれた (図 5-14) [17]。

販売場所は「こさえたん」の他、主に各事業所の周囲、道の駅、地元の大学などだが、商品の販路拡大のために、同行営業の支援も実施した。地域発商品としてカタログを作成し、2018 年度から注文もできるようにする。課題は生産量の限界で、駅のお土産店などに置けば売れるが、大量に売れてしまうと欠品してしまうため、販路開拓にも限界がある。



図 5-13 こさえたん店舗



図 5-14 富田林ブランドに選定されたなすケーキ

5.3.3 授産商品販売店舗

「福祉のコンビニ こさえたん」は大阪府庁の別館 1 階にある小さな店舗で (36.35 m²)、59 事業所が契約して 3 か月契約で委託販売している (菓子と雑貨は手数料 10%、弁当とパンは 2%)。2016 年度の年間売り上げは 590 万円である。契約事業所はエルチャレンジが募

集し、3 か月ごとにデザイナーなどが商品を審査して選定している。販売を希望する事業所はサンプルを送付して審査を受ける。募集する授産商品の種類は、①焼菓子（賞味期限が 10 日以上あるもの）、②その他食品（賞味期限が 10 日以上あるもの）、③布製品、④皮革製品、⑤木製品、⑥陶製品、⑦紙製品、⑧その他雑貨類とパン・弁当等で非常に広範囲である。福祉ショップとして多様な福祉事業所に販売機会を提供し、審査を行うことで授産商品の品質向上活動を促進している[18]。

主な顧客は大阪府の職員であり、昼のお弁当やパン、帰りにおやつなどを購入している。

5.4 愛媛県の取り組み

愛媛県がメディア事業・販売促進事業を営む株式会社エス・ピー・シー[19]に委託し、複数の県内B型事業所が参加して「授産製品ブラッシュアップ事業」を2016年度から実施した。この事業ではそれぞれの事業所の授産商品を改善して売れる商品にする活動と、販売のためのプロモーションを含めた販売支援を実施した。

5.4.1 プロジェクトメンバー

プロジェクトメンバーは、商品開発のプランナー（グラフィックデザイナー兼）3名、コピーライター1名（ネーミング案）、販売責任者1名、スタッフ若干名で構成されている。

5.4.2 活動内容

2017年の「第72回国民体育大会愛媛つなぐえひめ国体」及び「第71回全国障害者スポーツ大会愛媛つなぐえひめ大会」（以下、えひめ国体・えひめ大会）で販売することを中間目標として2016年から参加事業所を募集したところ、最終的に19事業所が参加し、マーケティングの基礎や商品開発に関する勉強会を行った。勉強会では、講義だけでなく同じカテゴリーで商品を作っている事業所がグループディスカッションを行い、事業所間で商品改善のアドバイスを交わすワークショップが好評だった。

販売支援に特に力を入れ、松山市の中心にある商店街に2か月限定で販売店舗を作り、テスト販売を行った。商品はそのままでも、単価が低い既存品をいくつかセットにして綺麗なパッケージに入れて単価を上げる（図5-15）、ネーミングとパッケージの素材やシールなどを変えてブランド化して売るなど、販売支援のアドバイスを多くしている。プロジェクトに参加する事業所が共通してパッケージやカタログに愛媛県のイメージアップキャラクターのみきゃん[20]を使用して一つのブランドとして販売した。

えひめ国体・えひめ大会の前後には、12回の催事販売やカタログ（図5-16）を作成して注文販売を実施し、2017年度は合計949万円を売上げた。詰合わせ販売をするためのパッケージボックスも開発し、「プラスニ/エヒメセット」を作ってえひめ国体・えひめ大会で販売した。課題は商品単価の低さ、生産力の低さであり、今後は手間をかけることで付加価値を高める商品開発を考えている。

5.4.3 授産商品販売店舗

「ハートフルプラザ松山」は松山市中心街の松山高島屋店2階に店舗がある（94.7 m²）。高島屋が市に提供しているエリアの一角にあり、向いは郵便局や市民相談センターやATMであるため（図5-17）、老若男女の市民が絶え間なく訪れ、2016年度の年間売り上げは1,872万円である。菓子、雑貨、衣料品、工芸品など15事業所が多様な商品を販売している（図5-18）[21]。



図 5-15 既存商品のセット販売例



図 5-16 カタログ販売



図 5-17 ハートフルプラザ松山



図 5-18 多様な商品が並ぶ店内

この店舗の特徴は、松山運営委員会という参加事業所の施設長が作っている任意団体が運営していることで、設立当初は朝から晩まで事業所の職員が交代で店番をしていた。今でも毎日 17 時～19 時半は運営委員会の事業所の職員が交代で店番とレジ閉めに来ている。苦労はあるが団結力も醸成され、7 年前から自主的に出張販売も始め、2016 年度は年間 107 日、様々な販売場所を開拓しパンや菓子、野菜などの商品を共同出店販売し 430 万円を売り上げた。

課題は事業所間の売り上げの差と常に新商品を開発しなければならないことであるが、日々事業所が商品の販売実績を把握できることから、事業所同士が自然に競争して研究し続けた結果、商品の質は大幅に向上しており、販売総額も増え、新商品も増えているという。商品や売り方の改善が売り上げに結びつくことを感じているため、各事業所の販売意欲が非常に高く、手間のかかる販売会の運営も、積極的に販売情報の交換や協力販売を行って自主的に連携しながら継続している。

6. 考察

6.1 質問紙調査の考察

質問紙の調査結果より明らかになった授産商品販売における現状と課題を図 5-19 にまとめる。授産商品の販売は、実店舗・催事販売・Web ショップのいずれも、主に非営利団体が運営している。授産商品を販売する目的は一般の商品販売店舗とは異なり、それぞれが管轄する地域の福祉事業所に等しい販売機会を提供することである。一般市場に販路を持たない多くの事業所の授産商品を販売することで、工賃向上につなげることが最終目的である。

授産商品販売の背景として、販売店は直接売り上げから収益を得る必要がなく、福祉施策の一環として地方自治体等から一定の運営予算を得て店舗の管理を受託している。このため、授産商品を店舗側が選別して売れる商品だけを店舗に置くのではなく、安全性や賞味期限など一定の品質基準を満たせば、福祉事業所が販売したい商品を自由に出品できる事例が多い。一般店舗のように販売戦略を立て、売り場の企画に合わせた商品選定、商品のブラッシュアップのためのコンサルティング、顧客分析等のマーケティング活動を実施している事例も少ない。多くの回答者が課題として福祉事業所の新商品の開発が不足していることを指摘しているが、本来、顧客ニーズをつかめるはずの販売店で、売れる商品づくりのためのアドバイス機能や、販売企画に合わせた新商品開発を促進する機能が働いていない。

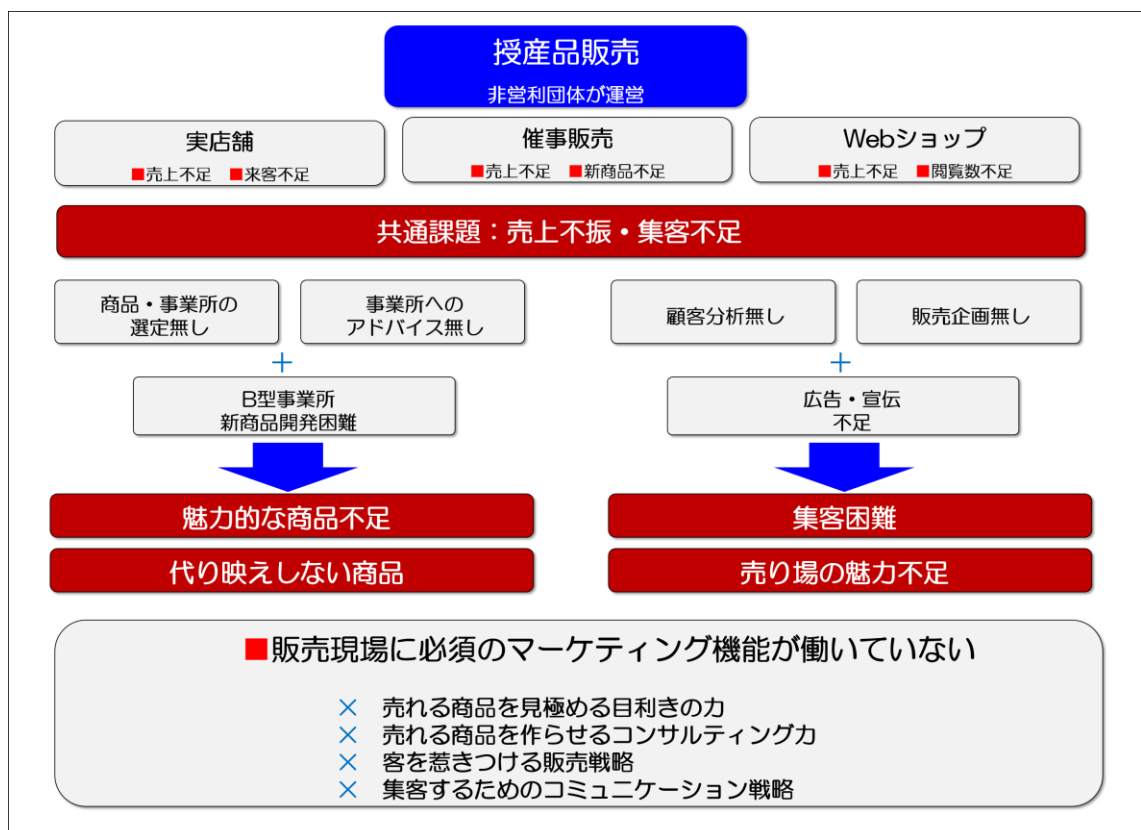


図 5-19 授産商品販売の現状と課題

質問紙の調査結果より明らかになった個別の課題の背景と原因について、6.1.1～6.1.5 に考察する。

6.1.1 小規模の市町村に販路がない

管轄地区にB型事業所がないと答えた自治体もあり、事業所の数が限られることから、店舗を持つには十分な商品数がなく販売店舗や催事会の運営が難しい、売る商品が足りないこと等が考えられる。

6.1.2 Web ショップが少ない

事業所による更新作業や顧客への即時対応が難しいことが原因の一つであると考え。地方自治体が運営している比較的大規模な Web ショップでも、優先調達や企業・消費者とのマッチングを推進することが主な目的で、購入については各事業所に直接連絡するしくみになっており[22][23]、一般の Web ショップと異なり運営主体が売上動向を把握していないことが販売効果が上がらない原因の一つだと考える。中には民営のネット販売サービスを利用して授産商品の直接販売をしている自治体もあるが[24]、全体的に閲覧数が少なく売り上げ効果が薄いことも事業所の参加意欲を低下させている原因と考える。

6.1.3 売り上げが少ない

多くの団体が実店舗・催事場・Web ショップ全てで「売り上げが少ない」ことを課題として挙げているが、一般の民営商業店舗と比較すると売るためのマーケティング機能の不足が明らかである。多くの店舗運営者が「売りたい」「売れる」商品の選定を行っておらず、商品力や顧客層との整合性を十分考慮せずに販売している。また、販売側の視点で事業所に商品改善のアドバイスをしている事例も少なく、この点でも市場と顧客の動向が最も把握できる店舗のマーケティング機能が活かされていないことがわかる。

6.1.4 授産商品開発支援が困難

支援を行った結果一定の成果が得られているが、問題は「支援を用意しても応募が少ない」「支援に応じるのはいつも同じ事業所」という点である。支援に参加するには事業所の職員の時間と手間がかかるため、課題としても多く指摘されていた「事業所職員の不足」が大きな原因であろう。負担が大きくなるにも関わらず、事業所職員への直接的な還元がないという構造的な問題があることは既往研究でも指摘されており[25][26]、事業所職員の工賃向上に対する高い意識に依存しているのが実情である。この点は、報酬制度が2018年度より変更になった影響で、長期的には変化する可能性がある。

6.1.5 支援の成果の継続性がない

今後の課題として「事業所間連携」が圧倒的多数であったが、支援プロジェクトから継続的な連携活動等の効果が得られていない。また、自由回答でも「取り組んでいるがうまくいっていない」との記述が複数あった。予算の継続性がないことも指摘されているが、たとえ

単年度のプロジェクトであっても運営方法を工夫することで参加した事業所が継続的に連携できる可能性はあると考える。支援プロジェクトをきっかけに複数の事業所が主体的に共同受注や販売に取り組むような仕掛けが作れば効果は大きいと思われるが、実現のためには事業所の負担の軽減、運営とコーディネーションの支援が必要であるとする。

6.2 訪問聞き取り結果の考察

調査した3つの授産商品開発・販売支援プロジェクト事例は、大規模な地方自治体が障害者就労支援施策として実施したものであった。いずれも中間支援団体に委託し、協力してプロジェクトを推進している。まず、プロジェクトに参加する福祉事業所は、管轄内の事業所からある程度以上の品質の授産商品を開発・販売している意欲的な事業所を選定している。選ばれた各事業所に対しては、現場を訪問して現状を理解した上で、デザイナー（主にパッケージ、パンフレット等を担当）、技術者（パティシエなど）の支援を提供して商品のブラッシュアップを実施していた。同時にマーケティングや販売促進の専門家もプロジェクトメンバーとして具体的な販路を決定し、販売戦略を立案してテスト販売や販売会を実施していた。この時、ブラッシュアップされた複数の事業所の授産商品の一つのブランドとして位置付け、パンフレットやパッケージにも統一性を持たせて販売していた。

3つの授産商品開発プロジェクト事例は現在進行中であるが、それぞれ順調に成果が見られる。これらに共通するコラボレーションの仕組みを図5-20にまとめる。

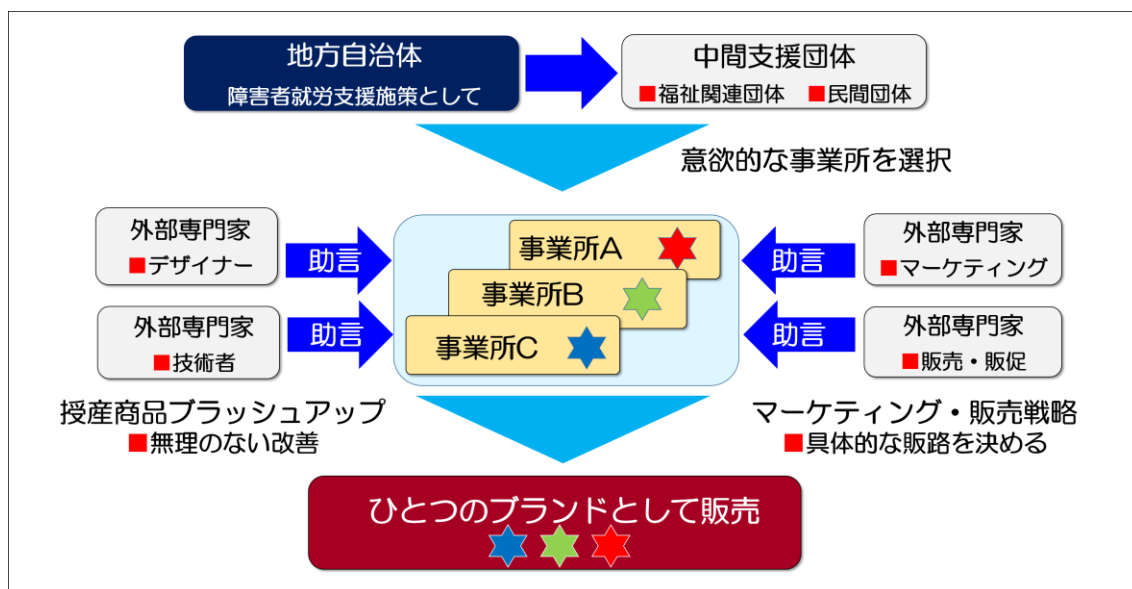


図 5-20 授産品開発・販売支援プロジェクトのコラボレーションプロセス

訪問聞き取り結果より、共通して効果があった5つの要件の背景と原因について6.2.1～6.2.5に考察する。

6.2.1 複数の事業所の商品を一つのブランドとして扱う

この手法は、個々の授産商品の特徴が弱くても、また個々の事業所の授産商品の種類が少なくても、複数の事業所の授産商品の一つのまとまりとして扱えば、商品バリエーションが増えて、顧客にとっては「選べる楽しさ」が生まれ、全体の付加価値が上がる効果があったと考えられる。実際には個々の事業所が特に共通点を意識せずに制作している授産商品であるが、共通のパッケージや目立つブランド名を入れたロゴマークシール貼るなど簡易な方法である程度イメージを統一して、販売時にひとつのブランドとして見せる工夫をしている。参加している事業所は規模が小さいところもあり、大きな福祉法人で余力のある事業所ばかりではない。複数の事業所が参加して一つのプロジェクトとして販売強化をすることで全体としての付加価値が上がるため、個々の事業所の規模の差は問題になりにくいと考えられる。

6.2.2 各事業所の強みを活かしながら大きな負担なく実施できるブラッシュアップを実施する

このブラッシュアップの方法については、京都府職員は府内 50 か所の事業所を直接視察し、ニーズを把握してから参加事業所や支援内容を決めている。大阪府・愛媛県でもメンバーが事業所を訪れ、現場に合った支援方法を提案している。それぞれの事業所の強みを活かし、きめ細かくニーズを把握することで、現場の負担と費用を抑え付加価値を高められた。それぞれの事業所に合った支援を実施することで成果が上がっていると考えられる。

6.2.3 商品開発だけでなく実質的な販売面の支援にも力をいれる

商品は開発しただけでは売れない。それぞれの支援プロジェクトでカタログによる受注促進、店舗でのテスト販売、大きなイベントでの販売をターゲットとする商品開発を行うなど、販売面の実質的な支援を最初からプロジェクトに組み込んでいる。このため、販売場所や販売方法に合った商品展開が可能になるとともに、参加する事業所も成果を確認できるため目的意識が醸成されやすい。この点、特に愛媛県のケースでは愛媛国体という大きなイベントを中間地点に設けた上で、初期にテスト販売、イベント販売等を多く実施しており、参加事業所のモチベーションが継続する効果があったと考える。

6.2.4 デザイナーだけでなくマーケティング分野の専門家を主要なメンバーとする

プロジェクトメンバーの選定については、マーケティング機能を重視していることが特徴的である。京都府では府の職員があえてメンバーに福祉の専門家を入れず、販売やマーケティングの専門家を主要なメンバーとして選定したことが特徴的である。大阪府・愛媛県でもプロジェクトメンバーにはデザイナーの他にバイヤー・コピーライター・販売促進の専門家、店舗責任者などを入れてマーケティング機能を強化し、いずれも販売機会に即した商品開発と広報を支援している。

6.2.5 選別プロセスを経て参加事業所を決定する

参加事業所の選定については、京都府は多くの事業所を府の職員が直接訪問して現場を観察した上で、やる気のある事業所を一本釣りし、大阪府は広く公募して審査する一方、愛媛県は審査ではなく勉強会への参加という条件を設けて「やる気」のある事業所が自然に残る方法を取っている。それぞれ手法は異なるが、積極的に参加する意思のある事業所を選別することで効果的にプロジェクトを推進している。また、選定の際に各事業所の授産商品に特徴があり、プロジェクトの中で支援すればより良くなることを見込んでいることも特徴である。

7. 第5章のまとめ

本章の調査より、以下の3点が重要な課題として明らかになった。

7.1 商品付加価値の向上

第3章の調査でも本調査でも、B型事業所の授産商品の問題として生産力の限界が指摘されている。B型事業所では、職員の人数も限定され、利用者の障害により生産効率も低く、一般企業のような薄利多売方式や需要の変動に対する柔軟な生産調整は困難である。商品の価格設定が低すぎることで忙しくても利益が上がらないという問題も指摘されている。これらの点から、商品の量ではなく、一つ一つの付加価値を上げて収益が得られる適切な価格設定をすることは重要な課題である。

事業所の人的負担や費用を抑えながら丁寧な手作業を特徴としたオリジナリティのある商品開発により、付加価値を上げることは可能である。キャンディーバーの中にフルーツが閉じ込められたようなデザインの美しい透明石鹸の LiiLii 石鹸[27][28]、一般社団法人 AOH のショコラボ（就労移行支援事業所）が作る手作りチョコレート[29][30]などは、障害のある利用者のこだわりと丁寧な手作業、集中力を活かした人気授産商品である。

さらに理想的な事業モデルの一つは「人気のある小さな工房の限定販売」であると考えられる。生産効率を重視する一般企業が実施できないような、時間はかかっても特別な美味しさや繊細さ、美しさ等の付加価値を実現できるような手仕事もB型事業所では実施できる可能性がある。

例えば、クラフト工房 La Mano（ラ マノ）の型染めの鯉のぼりは毎年4月に予約制で販売し、あっという間に売り切れる。糊置きと呼ばれる難しい作業や、藍、茜、玉葱などの自然素材で染めた独特の風合いの鯉のぼりは、福祉施設ならではの丁寧な手作業により、付加価値の高い魅力的な授産商品を開発した好事例と言える[31][32]。多くの丁寧な作り方によって付加価値の高い商品を開発し、生産量は少量でも予約待ちで販売するような形態であれば計画的に生産でき、無駄がなく、利益があがる。このような福祉商品開発・販売のモデルを実現することは簡単ではないが、開発から広報・販売までトータルな支援に取り組む価値はあると考える。

7.2 商品企画と販売におけるマーケティング機能の強化

多くのB型事業所と福祉ショップには、市場で何が売れるのかというマーケティングの発想が欠けていることが調査から明らかになった。特に、福祉商品の販売の現場が商品のセレクト機能、商品改善などのアドバイス機能、売れる商品の企画提案機能を持たないことは大きな課題である。この理由として、「授産商品に優劣をつけるべきではない」という考え方が地方自治体にも福祉事業所側にも根強くあるということが店舗運営者への聞き取りで聞かれた。また、事業所側が店舗から提供する売り上げ動向情報などに興味を持たないという指摘もあったが、マーケティングの概念を実践で学ぶような活動、顧客層の分析や評価会などに事業所が参加して外部の声を直接聴く機会を設けるなどの支援は意識を変える上で効果的であると考え。商品は作っただけでは売れない。「誰に何が求められているか」、「ターゲット層にどこでどのように売るか」を同時並行で支援する活動が必要であると考え。具体的には、福祉ショップの現場に販売または商品企画のプロを人材として雇用し継続的に競争的な商品選別と売れる商品開発の提案を行えるように地方自治体が予算化する。平等性にも配慮するのであれば、セレクト品のコーナーを店舗の一部に作り、カタログ販売を実施したり、地域に広報したりするなどの方法で、きめ細かいマーケティング機能を強化する必要があると考える。

Webショップでの販売については、新規事業所も含め、新たな販路として要望が高い。しかし、すでに運営されている授産商品のWebショップはほとんどが売り上げ不振であり、閲覧数も伸びないことを課題としている。この点について、東京都内で全国の授産品のセレクトショップの運営者の経験が参考になる。この店では、実店舗で扱う商品をWeb商品でも通信販売している。しかし、魅力的な商品を揃え、綺麗に写真を撮り、更新もきちんとしてもWebショップの販売は不振であったという。閲覧者の数の割に売り上げが伸びない原因は、閲覧者には福祉関係の団体からのアクセスが多く、「授産商品」の情報を得るために検索してからであるということが分析できた。そこで、一般消費者の行動心理を考え、「福祉商品を探す人」ではなく、「欲しいものを探す人」が検索してヒットするように、商品のカテゴリーを分け、「手作りの木の玩具」専門のWebショップを新たに立ち上げたところ、閲覧者と売り上げが急に伸びたという。福祉事業所のつくる手作りの味わいのある木の玩具は、子供に安全で暖かみのある木のおもちゃをプレゼントしたいという消費者のニーズに合っていたと言える。Webショップの運営にもマーケティングの機能は必須であり、商品の魅力をよく把握し、消費者のニーズと購買行動に合う販売戦略が重要である。

7.3 事業所間の連携活動強化の取り組み

市場のニーズがあり売れる商品が明らかになっても、大きな需要に応えられる生産能力が不足していることが指摘されている。一つのB型事業所の生産能力は限られていることから事業所間の連携活動や共同受注窓口の重要性は明らかである。

実際には、一つの商品を複数の事業所で分担するには品質の統一、素材の共同購入、製造量の配分、納期管理など多くの商品製造技術指導と事務的な作業が発生する。松山運営委員

会のように複数の事業所が自主的に運営組織を立ち上げることは、当事者意識を高めモチベーションを高く持って事業を推進する効果がある。この点に関しては、過去に北海道が実施した「北海道産授産製品磨き上げ支援事業」の事例も参考になる[33]。最初は参加に消極的だった営業販売のプロによる催事販売指導実習や消費者のグループインタビューを基にした商品のブラッシュアップを実施して販売イベントの売り上げが大幅に上がった結果、事業所の職員たちの意識が大きく変化して参加事業所同士の連携活動が自然に生まれた[34]。支援事業終了後も各事業所の商品開発担当職員たちが定期的に集まり、複数の事業所のコラボレーション商品開発や共同販売会が行われ、事業収益の向上につながっている。新井はB型事業所の活動と就労行為には構造的な矛盾があると主張し、工賃向上がサービスの質につながるとは言えないと指摘しているが[25]、北海道の事例では工賃向上活動を通して商品力と販売力が上昇したことでB型事業所間の連携活動が生まれ、職員と利用者の意欲を向上させた。中尾が主張する障害者の「QWL（職業生活の質）の向上」[26]が、職員においても実現したと考えられる。

事業所間連携活動強化のためには、授産商品ブラッシュアップ事業に参加した事業所間に連携意識が生まれるような「参加型」かつ「成果が目に見える」プロセスを工夫することが重要である。具体的には、地方自治体または中間支援団体が工賃向上の事業予算を活用し、連携活動の運営面のコーディネーターとして、マーケティング分野・商品企画分野のコンサルティングを行える民間の人材と年単位のコンサルティング契約を結び、各事業所の現場を自由に訪問して課題や強みを理解しながら福祉分野の担当者との協力体制を構築できるような業務体制が望ましい。その上で、複数の事業所を巻き込む参加型の市場調査・商品企画・販売ワークショップ等の実践的な支援活動を実施することが有効であると考えられる。

第6章では本章の調査でも重要性が明らかになった「外部の専門家とB型事業所のコラボレーション活動」の具体的なプロセスについて、本章の調査事例で実施された「授産商品のブラッシュアップ」をさらに一歩進め、「新しい授産商品の開発」を対象として、多くの専門家と複数のB型事業所が参加する長期的なコラボレーションプロジェクトによる新しい授産商品開発・販売の好事例分析を行い、効果的なコラボレーションプロセスの要件を明らかにする。

第5章 参考文献

- [1] 池田千登勢：障がい福祉サービス事業所における販売環境並びに商品開発環境に関するアンケート調査報告書, <https://researchmap.jp/g0000206010/>, 2020年1月アクセス
- [2] 池田千登勢：就労継続支援B型事業所の自主製品開発事業と求められる支援に関する調査報告書, <https://researchmap.jp/g0000206010/>, 2017, 2020年1月アクセス
- [3] 池田千登勢：授産事業の経営における障害者就労支援B型事業所の課題と新規事業所に有効な支援に関する研究, 福祉のまちづくり研究, 20(3), pp.21-32, 2018
- [4] 池田千登勢：2017年 就労継続支援B型事業所の自主製品開発事業と求められる支援に関する調査報告書, pp.48-54, <https://researchmap.jp/g0000206010/>, 2020年1月アクセス
- [5] 特定非営利活動法人京都ほっとはあとセンター：概要, <https://www.kyoto-hotheart.jp/>, 2020年1月アクセス
- [6] 特定非営利活動法人京都ほっとはあとセンター：ハートプラザ KYOTO ぶらり嵐山, <https://plaza.kyoto-hotheart.jp/shop/shop-1216/>, 2020年1月アクセス
- [7] 京都府高齢・障害者雇用支援協会：高齢者・障害者の雇用支援を目指して, <https://www.kyoto-ks.org/>, 2020年1月アクセス
- [8] 京都市：はあと・フレンズ・ストア, <https://kyoto-heartfriends.com/>, 2020年1月アクセス
- [9] 京都市：オリジナル商品 FUROSHIKI 商品開発ストーリー, [https://kyoto-heartfriends.com/projects/オリジナル商品-furoshiki 商品開発ストーリー/](https://kyoto-heartfriends.com/projects/オリジナル商品-furoshiki商品開発ストーリー/), 2020年1月アクセス
- [10] 京都市：産学公連携プロジェクト, <https://kyoto-heartfriends.com/projects/産学公連携プロジェクト/>, 2020年1月アクセス
- [11] 京都市：Rebornth Dreambox Project, <https://kyoto-heartfriends.com/projects/フェリシモ×はあと・フレンズ・ストア%e3%80%80rebornth-dreambox-project/>, 2020年1月アクセス
- [12] 公益財団法人日本デザイン振興会：2013年グッドデザイン賞「人・モノ・社会」をつなぐ「デザイン×デザイン」 Rebornth Dreambox Project, <https://www.g-mark.org/award/describe/40529>
- [13] 一般社団法人エル・チャレンジ：概要, <https://www.l-challenge.or.jp/>, 2020年1月アクセス
- [14] 大阪府工賃向上計画支援事業室：大阪府工賃向上計画支援事業 福祉のコンビニ, <http://l-challe.com/kouchin/shop/>, 2020年1月アクセス
- [15] 大阪府：こさえたん通信, <http://www.pref.osaka.lg.jp/keikakusuishin/jyusan/kosaetantushin.html>, 2020年1月アクセス
- [16] 一般社団法人エル・チャレンジ福祉事業振興機構：「地域発」商品開発プロジェクトのご案内, http://l-challe.com/kouchin/cocoake/files/2017/04/kaihatu_annai.pdf, 2020年1月アクセス

- [17] 富田林商工会：富田林ブランド とんだばやしなすケーキ，
<http://www.tonshow.or.jp/tondabayashi-brand/brand31.html>，2020 年 1 月アクセス
- [18] 大阪府：「福祉のコンビニこさえたん」4 月～6 月委託販売品の募集，<http://l-challe.com/kouchin/shop/archives/1595>，2020 年 2 月アクセス
- [19] 株式会社エス・ピー・シー：企業案内，<https://www.kk-spc.co.jp/index.html>，2020 年 1 月アクセス
- [20] 愛媛県：みきゃんのプロフィール，<https://www.pref.ehime.jp/h12200/mican-kanzume/index.html>，2020 年 1 月アクセス
- [21] ハートフルプラザ松山：ハートフルプラザ，<http://www.heartfullplaza.jp/>，2020 年 1 月アクセス
- [22] 岩手県：いわてはーとふる図鑑セレクトショップ，<http://www.iwate-selp.net/>，2020 年 1 月アクセス
- [23] 北海道：ナイスハートネット北海道，<http://www.rakuten.co.jp/yamafuku1/>，2020 年 1 月アクセス
- [24] 山形県：山形県福祉施設ふれあいショップ，<http://www.rakuten.co.jp/yamafuku1/>，2020 年 1 月アクセス
- [25] 新井範子：障害者授産施設商品の市場拡大戦略の方向性についての一考察，上智経済論集 Vol.62 No.1,2 pp73-80，2017
- [26] 中尾文香：障害者への就労支援の有り方についての研究－就労継続支援 B 型事業所をフィールドとした混合研究法による考察－，風間書房，2017
- [27] 株式会社リンクライン：Concept liilii リイリイが出来るまで，
https://liilii.link/user_data/concept_liilii，2020 年 1 月アクセス
- [28] バイコット：【自立支援】まるでスイーツ工房！リイリイのフルーツキャンディバー
 ソープが生まれる場所を訪ねてみた，<http://buycott.me/report/000186.html>，2020 年 1 月アクセス
- [29] 伊藤紀幸：夢見るチョコレート工房，株式会社ウェッジ，pp.66-177，2018
- [30] 一般社団法人 AOH(エーオーエイチ)：CHICO LABO，<https://chocolabo.or.jp/company>，2020 年 1 月アクセス
- [31] クラフト工房 La Mano：LaMano 鯉のぼり，<http://la-mano.seesaa.net/article/471999953.html#more>，2020 年 4 月アクセス
- [32] Living Design Center OZONE：暮らしのかたち 天然素材を使った染めと織り、アートに触れる，<https://www.ozone.co.jp/kurashinokatachi/2018/04/-la-mano-la-mano-5.html>，2020 年 1 月アクセス
- [33] 北海道庁：北海道産授産製品磨き上げ支援事業報告書，
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/hf/shf/shuuroupe-ji.htm>，2020 年 1 月アクセス
- [34] 北海道社会福祉協議会：ナイスハートネット北海道 ぐるっぽ，<https://nice-heart-net.jp/member/?id=2029>，2020 年 1 月アクセス

第6章 インクルーシブ・コラボレーションプロセスの事例分析

第5章までの研究結果より、福祉事業所の授産商品の事業では「商品開発」と「商品販売」に弱点があり、デザイン分野・マーケティング分野の外部支援が重要であることが明らかになった。本章では、外部からの支援の具体的な方法と効果について明らかにすることを目的に、インクルーシブ・コラボレーションプロジェクトの事例分析を行う。特に開発・販売共に困難な非食品系の授産商品に着目し、福祉の現場の主体性を重視した大規模なコラボレーションプロジェクトにより継続的に優れた授産商品を開発・販売することに成功した好事例を分析する。特に非食品系の雑貨類の開発に焦点を当てた理由は、①食品系はある程度パンやお菓子など売れる商品作りのノウハウが確立しているが、非食品系は売れる商品の開発手法がまだ確立されていないこと、②3章の調査より、雑貨類は食品よりも取り組みやすく、新規事業所。低工賃事業所の多くが取り組んでいるが、収益が低いことが明らかになったことである。雑貨類の効果的な開発手法が明らかになることは、多くの小規模な事業所にとっても有効であると考えられる。

分析対象は、好事例として国内で最多のB型事業所を抱える東京都が主催するKURUMIRU（クルミル）プロジェクト[1]と、民間企業であるAC社が主催するequalto（イコルト）プロジェクト[2]を選定した。また、比較参考事例として中間支援団体である沖縄県セルプセンター[3]が主催した4NA4NA（ヨナヨナ）プロジェクト[4]を選定した。

事例分析を通し、商品の企画からデザイン・制作・販売までのプロセスを包括的かつ継続的に、多様な作り手を包摂して実施されたインクルーシブ・コラボレーションプロセスの成功要因を提示する。最終的な目的は、障害のあるB型事業所と外部の専門家による効果的なインクルーシブ・コラボレーションプロセスの成功要素を抽出し、B型事業所の支援活動に対する応用の可能性を考察することである。

1. インクルーシブ・コラボレーションについて

第1章で述べたように、本研究におけるインクルーシブ・コラボレーションとは、多様な“作り手”を包摂する商品開発の場として、重度の障害者も働くB型事業所と外部の専門家による授産商品開発をインクルーシブ・コラボレーション活動としてとらえる。具体的には「B型事業所の職員及び利用者が異なる分野の人や異なる団体と協力して授産商品をデザイン開発・制作・販売すること」として考える。

1.1 コラボレーションの成功要因に関する既往研究

第1章で述べたように、これまでコラボレーションを成功させるための要因については、組織やプロセスなどに着目した研究がなされている。

松下は中小企業のものづくりの現場におけるコラボレーション行動に着目し、一定の成立条件を見出している。それらは、①多頻度・高密度面会、②ゆるやかな関係、③現場レベルからのボトムアップ、④共感・共鳴、⑤擦り合わせ型開発、⑥コミュニケーション・ツ

ルの活用である[5]。また、十川らは企業におけるコラボレーションの実現について、①トップのビジョンが必要であり、②このビジョンの共有化による組織内の信頼関係が醸成され、③信頼関係の下で生まれる活発なコミュニケーションによる創造的な活動が生まれるコラボレーションが実践されるという考え方を示している。製品イノベーションに結び付くコラボレーションは形式的・表面的な協力ではなく、より深い関係性を必要とし、創造的組織学習が継続的に行われるとしている[6]。これらは、企業における営利事業の成功を目的としたコラボレーションの在り方を論じているが、企業に限定せず、一般的に「コラボレーションに成功する組織」の特徴として、佐々木らは①コラボレーションに関わる複数の異なる組織や団体間の対等性・平等性、②目的・ビジョンの共有性、③主要メンバーの相互信頼性、④相互に学び合い変化する相互変容性・影響しあいながら進化する共進化性、⑤創造的相互作用過程の中で生まれる価値創造性を上げており[7]、本研究でもこの考え方を参考にして分析を進める。

1.2 営利を目的としない福祉事業におけるコラボレーションプロセス

営利を目的としない福祉事業におけるコラボレーションプロセスと成功要因については、これらとは別の視点も必要になると考えられる。日置らは、非営利団体（以下 NPO）と企業のコラボレーションの有効性について、外的コラボレーションの多様な形態の一つとして論じている。企業サイドには戦略、文化、人材に関するメリットがあり、NPO サイドには資金の獲得も含め、効率的に社会的ニーズを満たせるというメリットがあるという[8]。また、中尾は、福祉事業における成功の価値基準は経済的指標だけではなく、働きがいのある人間らしい仕事（ディーセント・ワーク）という点にあることを指摘している [9]。

福祉事業所と地方自治体・外部の専門家とのコラボレーションの有効性については過去の事例研究でも指摘されている[10][11]が、福祉事業における複数の事業所が参加し、多様な専門家が関与する継続的なコラボレーションのプロセスと成功要因に関する研究はなされていない。

本研究では、企業とは異なる目的、組織、価値基準、経済的基盤を持つ B 型事業所の授産商品開発におけるコラボレーション活動を研究の対象とする。特に、複数の B 型事業所が参加し、異なる専門性を持つ複数の外部の人材と継続的にコラボレーションを行い、優れた授産商品の開発を実現している好事例をもとに、福祉事業所の授産商品開発におけるインクルーシブ・コラボレーションプロセスの成功要因について論じる。

2. 授産商品の開発におけるインクルーシブ・コラボレーションプロセス事例調査

例調査

2.1 調査の目的

本調査の目的は、B型事業所が授産商品を開発する上で、複数の外部の専門家とのコラボレーションに参加して成功した事例について、どのような人材（専門家）がどのようにに関わり、何を行い、どのような効果があったのか、各メンバーの視点から多角的に見た具体的な情報を得て分析し、授産商品開発のコラボレーション活動の成功要因を明らかにすることである。

2.2 調査対象となる事例の選択

2.2.1 2件の好事例

利益を生む優れた授産商品の事例には、ある程度の規模と経済的余力があるB型事業所であれば比較的参入しやすく、作り方も確立されているパンや菓子など食品系の授産商品[12]が多い。また、これまで筆者が調査した地方自治体や福祉ショップが中心となり複数の授産商品開発を支援したプロジェクトの事例も、ほとんどが食品系授産商品であった[13][14]。しかし、過去の調査から、規模が小さく体力のないB型事業所の多くがアクセサリ等雑貨類の授産商品を作っていること、しかしながら目立った利益は上がっていないと認識されていることが示されている[15][16]。本研究では、体力のないB型事業所にも参入が可能であるが、食品系授産商品よりも売れる商品の開発が難しく、商品企画の初期からデザイン、制作、販売まで、プロセス全体にプロダクトデザイナーやグラフィックデザイナーを含む専門家が関わる可能性のある、非食品の雑貨類の授産商品をコラボレーション開発した事例を調査対象とした。

非食品系授産商品開発の好事例については筆者も事例研究を行っている。それらの事例では、開発の初期から販売まで、プロセス全体を通して何らかの外部の専門家やデザイナーの協力を得て実施されていた。しかし、それぞれ一つのB型事業所による授産商品開発であり、効果は限定的なものであった[11]。本研究では複数のB型事業所に対する広がりを持つコラボレーションプロジェクトに着目し、より多くの視点で開発から販売まで成功要因を分析できる好事例を調査する目的で、運営主体として地方自治体など公的な機関が関わっている事例と、民間団体が関わっている事例を選択することにした。

長期的かつ広範囲に効果が得られるコラボレーション活動を分析するため、事例選定の条件を以下の4点とした。

- ①複数の福祉事業所が参加し複数の授産商品の開発に成功
- ②外部の複数の専門家が関わり、商品企画から販売までのプロセス全体でコラボレーションを実施
- ③非食品系の授産商品を対象とするプロジェクト
- ④3年以上継続

この結果、これまでに行った全国の地方自治体に対する質問紙調査、訪問調査で得た情報から、上記の条件を満たす唯一の活動であった、東京都による授産商品販売店「KURUMIRU：非食品系商品販売に特化した福祉ショップ」を中心とした商品開発・改善支援のプロジェクト（以下、KURUMIRU プロジェクト）[1]を選択した。また、民間企業を中心としたコラボレーション活動の選択は、日本デザイン振興会主催のグッドデザイン賞を受賞した授産商品に関する事例の中から上記の条件を満たす唯一の活動として「障がい者のものづくりに輝きを<イクォルト>」（以下、equalto プロジェクト）を選択した[2][17]。

どちらも上記の①～④の条件を満たし、一定の成果を出し、現在も継続実施中のプロジェクトである。

2.2.2 比較参考事例

これまでに実施した事例調査の中から、沖縄県の 4NA4NA プロジェクト（以下、ヨナヨナプロジェクト）を比較参考事例として選択した。このプロジェクトは沖縄県が地域の中間支援団体である沖縄県セルフセンターに委託して行われた授産商品のブラッシュアップ及び新規開発・販売の大型コラボレーションプロジェクトである。3 年間継続して 10 種類の新商品の開発に成功したが、プロジェクトを実施したセルフセンター、参加した福祉事業所が「様々な事情から、制作・販売が難しくなった」とコメントしており、実際に現在継続して制作・販売されている商品はない。2.2.1 の 2 つの事例と同様の大規模なコラボレーションプロジェクトであるが異なる経緯をたどった参考事例として選定した。

前述の選定条件については、以下の通り、①と②は 2.2.1 の 2 件の好事例と同じであるが、③と④は異なる点がある。

- ①複数の福祉事業所が参加し複数の授産商品の開発に成功
- ②外部の複数の専門家が関わり、商品企画から販売までのプロセス全体でコラボレーションを実施
- ③非食品系の授産商品を対象とするプロジェクト>非食品系・食品系を同数開発
- ④3 年以上継続>準備期間を含めると 4 年間継続して開発・販売したが、実質的に開発、制作、販売共に終了している

2.3 調査の方法

調査は、これらのプロジェクトに関する公表されている文献[18][19][20][21]、沖縄県セルフセンターから提供された資料、インターネット上のプロジェクトに関する情報による情報収集と、各プロジェクトに関わる複数の担当者に対する聞き取りにより実施した。

2.3.1 聞き取りの対象者

聞き取り調査は、各プロジェクトの主体となる団体の実質的な推進役から始め、その聞き取りの情報から各プロジェクトにおけるステークホルダーをリストアップし、コーディネーター、外部専門家、参加した B 型事業所の職員を対象とした。

KURUMIRU プロジェクトに関する聞き取り対象者は、KURUMIRU の立ち上げから携わった都の担当職員、KURUMIRU 運営事務局のマーケティングコンサルタント、マーチャンダイザー、コーディネーター、KURUMIRU ショップに販売参加している B 型事業所の商品開発担当職員である。

equalto プロジェクトに関する聞き取り対象者は、CSR 活動の一環として経済的・人的支援を行っているアクセンチュア株式会社（以下 AC 社とする）[22]の担当者、プロジェクトの運営を担当している NPO ディーセントワーク・ラボ（以下 DWL とする）[23]の代表及び実務担当者、商品のプロデュースと販売を担当している株式会社アッシュコンセプト（以下 HC 社とする）[24]の代表、equalto プロジェクトの立ち上げ時から継続してデザインを担当しているデザイナー、equalto プロジェクトの立ち上げ時から継続して参加している B 型事業所の商品開発担当職員である。

ヨナヨナプロジェクトに関する聞き取り対象者は、沖縄県から事業委託を受けてプロジェクト全体の内容を企画した沖縄県セルプセンターの職員、プロジェクトに応募して商品開発に参加した B 型事業所の所長とヨナヨナプロジェクトに携わった職員である。

2.3.2 調査の方法

聞き取り実施期間は 2016 年 2 月（ヨナヨナプロジェクト 1 回目）、2018 年 5 月・7 月・11 月、2019 年 6 月・7 月・8 月（KURUMIRU プロジェクト、equalto プロジェクト）、2020 年 2 月（ヨナヨナプロジェクト 2 回目）である。

各聞き取りは個別に各対象者の事業所の施設内で実施した。調査内容については東洋大学の研究倫理審査を受け、事前に調査の目的と聞き取り内容、個人情報等の倫理的配慮に関する情報をメールにて送付して依頼し、調査に対する同意書をいただいた上で実施した。

調査の内容については、それぞれのプロジェクトの経緯やプロセスが異なることから、半構造化インタビューとし、大まかに①プロジェクトの背景と経緯、②プロジェクトの主体となるメンバーの役割と実施した活動内容、③プロジェクトの目的と目指す商品、④プロジェクトで達成したこと、⑤プロジェクトにおける商品開発・販売のプロセス、⑥コラボレーションの特徴、⑦プロジェクトの課題と今後の展望などを中心としたインタビューガイドを作成し、2 時間～3 時間程度の対面インタビューを行った。インタビュー記録は許可を得て録音し、逐次記録を作成し、各メンバー間の関係、やり取りされる情報や付加価値、意思決定の方法、課題等を整理した。

なお、聞き取り調査を実施した B 型事業所、各種団体等の名称については、調査時に実名称表記を希望あるいは許可されたため、事前に表記内容について確認していただいた上で実名称表記とした。

2.4 調査の分析方法

2.4.1 事例からの共通要素と特徴的な要素の整理

調査から得られた 2 つの事例の特徴を記述して共通点を抽出し、前述の佐々木の研究から得られたコラボレーションの成功要因[7]を参考に福祉事業所と外部の複数の専門家によるコラボレーションのプロセスにおける成功要因を提示する。

2.4.2 顧客価値連鎖のビジネスモデルとしての可視化

これまでの研究で、筆者は福祉事業所の活動を価値連鎖分析によって、2 つの主活動を持つビジネスモデルとして位置付けることで成功要因や課題、必要な支援の種類とタイミングなどについて提示した[25]。本研究でもコラボレーション活動全体をビジネスモデルとしてとらえ、複数の主体による価値の流れとして分析することを試みる。分析にあたっては、多くのステークホルダー同士の関係を可視化し、どのような価値のやり取りが生じているかを把握する分析方法として、顧客価値連鎖分析（CVCA：Customer Value Chain Analysis）を用いることとした。この分析法はスタンフォード大学の石井浩介氏、Krista Donaldson 氏らによって開発されたビジネスモデルデザイン手法である[26]。商品に関係する全てのステークホルダーを提示し、各ステークホルダー間の資金や情報の流れを矢印で示すことで、具体的にどのような種類の「価値」が誰から誰に提供されるのかを可視化して把握できることが特徴である。顧客価値連鎖分析は企業・NPO・NGO などの多様な組織におけるビジネスモデル・社会システム等の関係を分析するためのツールとして用いられており、本研究の事例のように福祉団体、営利団体、地方自治体、複数の専門家など多様な組織と人々の関わりを俯瞰的にモデル化するために有効であると考えられるため、この分析法を用いることとした。

2.4.3 各メンバーの行動と関係性を元にした B 型事業所への影響の分析

授産商品開発におけるインクルーシブなコラボレーションの価値は、①多様な作り手の特性、能力、感性を最大限に活かす商品づくりを確立すること、②プロジェクトの終了後もコラボレーションの経験を通じて得た変化を活かせることであると考ええる。これらの点で効果的なコラボレーションプロセスの要素を抽出するため、外部専門家と B 型事業所の直接的な関わりを中心に、支援者・B 型事業所それぞれの行動と B 型事業所への影響について、①各メンバーの行動とその結果、②各メンバーの役割と関係性、B 型事業所に与えた効果について俯瞰する図を作成し、分析した。

3. 事例調査の結果

3.1 KURUMIRU プロジェクトの調査結果

3.1.1 プロジェクトの概要

KURUMIRU プロジェクトは東京都がB型事業所の工賃向上に向けた取り組みの一つとして、非食品系の授産商品（雑貨）の販売常設店舗「KURUMIRU」を開設し、授産商品の販売を通して品質向上を目指す活動である。KURUMIRU プロジェクトの目的は、B型事業所の授産商品（自主製品）に対する一般市場の顧客層への理解促進と販路拡大を図り、商品そのものの魅力で勝負できるレベルに授産商品の品質を高めて授産事業利益を増やし、結果として工賃向上を実現することである。地方自治体が運営する授産商品販売店舗の多くは菓子やパンなど食品系の授産商品も扱っている。KURUMIRU は雑貨を専門とする店舗として特徴的である。

東京都の保健福祉局（以下保険福祉局）がプロジェクトの戦略立案を行い、実務については外部受託者としてマーケティングコンサルタント・小売業の専門家・バイヤーなどをメンバーとする KURUMIRU 運営事務局(以下運営事務局)が担当し、両者が密接に連携しながら事業運営を行っている。運営事務局は営業担当・事務担当・製品担当・商品センターという組織で成り立っており、マーチャンダイザー、コーディネーターという役割の人材が主に各事業所の商品企画や商品開発の支援を担当している。KURUMIRU は都庁店（図 6-1、図 6-2）、伊勢丹立川店、丸井錦糸町店の 3 つの常設店舗を運営しており、2019 年 7 月現在、都内全体 834 事業所のうち 176 か所の B 型事業所が参加し、2000 種類以上の授産商品を販売している。KURUMIRU プロジェクトの主要運営メンバーに対する調査の結果より、プロジェクトの概要を表 6-1 に示す。



図 6-1 KURUMIRU 都庁店（筆者撮影）



図 6-2 フェアの売り場の展示例（筆者撮影）

事業所側の参加費用は無料であり、東京都が店舗の賃貸料、販売スタッフを含む運営事務局の全経費を負担する。店舗で販売された授産商品の売上は全額事業所に入金されるしくみである。一般の雑貨店と異なり、KURUMIRU 運営側が授産商品のデザインの質や売れ筋商品になりそうか、という基準で選定することはしない。出品するためには、説明会に参加し、福祉保健局が提示した出品基準書に基づいた一定の基準（商品としての安全性など品質基準等）を満たすことが条件となる。商品は商品センターで検品される。一般顧客に販売する商品として何らかの改善を要する場合は、事業所への助言と共に個別に返品され、修正後に

再度検品を受けて出品される。一定の出品基準（商品としての安全性等の品質等）を満たしていれば、希望するどの商品も出品することができる。

3.1.2 プロジェクトの経緯

これまで東京都は障害者就労支援事業所に対する取り組みとして、工賃アップセミナーの開催、経営コンサルタントの派遣、生産設備の費用補助、共同受注窓口設置などを実施してきた。東京都が2013年に実施した都内B型事業所の実態調査の結果、76%の事業所が自主製品（授産商品）を作っているが、課題は販路拡大・マーケティング・営業活動であることが明らかになった。そこで、一般の消費者の目に触れる場となり、授産商品の魅力を発信する拠点として「福祉・トライアルショップ KURUMIRU」を開設することにした。他道府県の福祉ショップと異なる特徴は、食品系の授産商品よりも販売がより困難な非食品系の授産商品販売に特化した点であり、店舗のイメージは「手作り雑貨のバラエティショップ」である。

表 6-1 KURUMIRU プロジェクトの概要

	背景と経緯	目標と達成したこと	役割と実施内容	課題と今後の目標
東京都	<p>発足の背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ●東京都内のB型事業所の工賃はまだ不十分であり、従来通りの取り組みだけでは不足 ●2020年を見据えた障害者への理解促進 ●やる気も技術もあるのに売れる商品づくりができないB型事業所全体の底上げが必要 <p>これまでの経緯</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2013年に都内のB型事業所の調査を行い、授産商品開発・販路拡大のニーズが高いことを知り、2015年にKURUMIRU事業を立ち上げた。事業所の商品についての実態調査を行い、テスト販売を経てKURUMIRU都庁店を設立。出品希望事業所を募り、初年度は約120事業所が参加し、同年、立川店と錦糸町店も開店する。2018年には約180事業所が参加。催事販売も実施。（2017年4回、2018年8回） ●KURUMIRUの企画から現在まで同じ担当職員が一貫して携わっている 	<p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●自主製品の販路拡大と工賃の向上 ●2020年オリパラの開催を見据えた障害者への理解促進 ●工賃向上に取り組む事業所職員の意識醸成・スキル向上 ●生産性・販売力の向上 ●地域や企業・官公庁との連携による販路・受注拡大 <p>達成したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2017年度実績で約2867万円を売り上げ、商品個数は44645個、客数18408人であった。販売拠点として一定の成果 ●参加事業所の平均工賃の向上 ●商品の品質の向上（多くの事例あり） ●参加事業所数の増加。2年間で1.5倍となった（120事業所→180事業所） ●商品の種類の増加。フェア等を目標に自ら新商品を開発する事業所が増えた ●事業所の施設長と担当職員の摩擦改善 	<p>役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクト全体の計画・実施の責任者 <p>実施内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ●実施計画の決定（具体的な予算措置、継続的な活動に向けたレビュー等） ●費用の助成（運営費の全てを東京都が負担している） ●福祉トライアルショップ KURUMIRUの計画、店舗の設置 ●KURUMIRU運営事務局の業務体制計画・実施 ●プロジェクトのための調査の企画・実施（都内のB型事業所の調査実施、テスト販売による市場の現状調査、毎年の状況把握アンケート等） ●運営状況の把握（現場視察、販売状況データの精査、事業所の意識調査等） ●外部に向けた広報 ●B型事業所の把握（意識調査、訪問調査など） ●B型事業所の授産事業のレベルアップに対する施策の立案 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●店舗運営も3年目を迎え、成長する事業所と変化がない事業所、売り上げが伸びる事業所と伸びない事業所の差が大きくなっている ●利用者の満足度、働き甲斐などを把握したいが、測定が難しい現状がある ●単価が低い。 <p>今後の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●現在の価格の1.5倍が雑貨としての適正価格。その価格で売れるレベルまで品質を上げていきたい ●現在の顧客層（40～60代女性）を、若年層（20代～30代）に広げていきたい ●KURUMIRUは自治体で実施している事業。永遠ではない。各B型事業所がKURUMIRUを通過点として商品開発力を高め、卒業できるようにしたい ●各B型事業所の事業特性に合わせたシナリオを提示し、実際に商品づくりに活かせるようにしたい
KURUMIRU 運営事務局	<p>発足の背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ●東京都の方針に沿い、授産商品の販路拡大と工賃の向上を目指すために具体的な「売れる商品づくり」、「売れる売り場づくり」を実現できるノウハウを持った専門家が運営事務局として設立された ●マーケティング機能と事業所の育成機能を店舗運営に持たせる新しい試みとして発足した <p>これまでの経緯</p> <ul style="list-style-type: none"> ●KURUMIRUプロジェクトの運営全般の実務部隊として、テスト販売、店舗のデザイン、開店から現在まで継続的に関わっている。商品の選定においては、実際に事業所を訪問し、出品する授産商品を選定し、商品コーディネーターが改善点をアドバイスするなど、店舗販売ができる品質の授産商品を3店舗で販売している。経営面の助言、モノづくりの支援から販売支援まで事業所の育成を目的に直接かわりながらきめ細かい支援を実施している。 	<p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●東京都の受託事業として、小売りや商品企画の専門家が一般の雑貨店に劣らない店舗運営を実施する ●授産商品の質を「障害者ががんばって作ったから応援の意味で買う」から「この商品が好きだから買う」へ、一般市場で売れるレベルに高める ●各事業所が一般の流通業者との取引ができるようになること <p>達成したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ●意識が変わった事業所が出てきた。例えば、最初は「出品できるのか？」しか聞いてこなかった事業所が「クオリティの高め方」について積極的に相談してくるなど ●フェアを利用して新しい商品を提案してくる事業所が出てきた ●一般の雑貨店に出しても良いレベルの商品も出てきた ●検品の返品率は変わっていないが、検品のレベルは厳しくなっている。開店時よりも店舗全体のクオリティが上がっている 	<p>役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ●KURUMIRU運営の実務担当組織 ●マーケティングコンサルティング・雑貨小売り分野の専門家（雑貨・アパレル業界の経験者等） <p>実施内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ●年間のマーチャндаイジングマップの作製。各事業所が一般の流通業者が運営する店舗で販売することを想定して資料作りや説明を実施 ●年間20回のフェアを企画し、新商品の開発を促す ●授産商品のブラッシュアップ。出品を希望する授産商品や、新しいデザインの試作品はサンプルを見て品質や仕様に問題がある場合は指摘する ●各事業所にはコーチングの手法で、「売れるモノ」から、「売れる商品」へ脱皮させる ●各事業所向けに個別の販売実績データの分析レポートを作成し、フィードバックする ●KURUMIRUのウェブサイトの運営 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事業所間の差が大きい。頻繁にアドバイスを求めたり、店舗に来て売り場を観察したりする事業所は商品の質も上がり販売実績も伸びているが、一方で参加目的が不明確で、品質向上や新商品開発をする努力が見られない事業所もある ●現状確認アンケートよりモノづくりのマネジメントができていないことが明確になった（作業マニュアルがない・検品チェックリストがない） ●現場の職員が変わると品質が急に落ちる <p>今後の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売実績データ、ポジショニングマップなどを活用し、事業所をグルーピングして対策を練る。売り上げが落ちている・返品率が高い・新商品がないなどの事業所を訪問してモノづくり・経営面などの課題の解決にあたる ●見ず知らずの人に買ってもらえる一般市場で流通させることができる商品力をつけていきたい

（１）テスト販売

2015年に事業を開始し、事業所の実態調査を実施した中から82事業所を選定し、東京都の保険福祉局とKURUMIRU運営事務局が協力して2016年2月～3月に立川、錦糸町、都庁にイベントスペースを設けて授産商品のテスト販売イベント「Unique Plus Market」を計19日間実施し、店頭アンケート調査、販売データの分析を行った。来客数1,695人、販売点数5,329点、売上は298万円であり、「かわいい」「おしゃれ」「普通の雑貨店でも売れそう」等の意見を得た。また、各会場の客層や売れ筋商品なども分析した。テスト販売の結果、「同じ立地の雑貨店の標準的な店舗面積当たりの売上額と遜色がない」、「授産商品の魅力発信効果があった」、「授産商品の販売代行という事業スキームの運用が可能」等の評価が得られた。また、実際の店舗運営に必要な契約条件の整備、安心して一般販売するための品質表示や検品の徹底などの課題も確認できた。

（２）出品説明会

説明会は保健福祉局とKURUMIRU運営事務局が共同で主催し、KURUMIRUの出品を希望するB型事業所が参加し、KURUMIRUの趣旨、出品の意味、品質の基準等のルール（出品基準書）を理解した上で契約書と同等の「同意書」を交わし、出品する授産商品を決める。毎年商品説明会を開催し、2016年は2回の出品説明会の結果150事業所が参加し、2017年は3回目の説明会で160事業所、2018年は4回目の説明会で180事業所となり、2019年は説明会を開催せず7月現在で176事業所が参加している。売上規模は2017年で2,800万円を超えており、企業のノベルティー受注も増加している。

2018年からは説明会を2部構成とし、責任者向けの経営的な視点の内容と、授産商品開発担当者向けのモノづくりの基本、企画の仕方、顧客のシナリオ作りなどの内容を説明している。これは、経営層と現場の職員の間意識の差があると新しい商品開発の流れが阻害されることがしばしばあったことから、責任者と商品開発担当者の両方に商品開発の考え方を説明することで事業所内部での摩擦を軽減し、現場の職員が授産商品の品質向上に取り組みやすくする狙いがある。

（３）各B型事業所の販売実績に関する分析情報提供

2017年より年に一度、各事業所に個別の実績評価シートを返している。在庫・販売数グラフ、販売実績に関する偏差値一覧、在庫回転期間・月平均在庫数・販売平均単価など9項目の販売指標を表すレーダーチャートなどである。具体的な数字で比較したり、自分たちの取り組みの成果を確認したり、問題点を明確にしたりすることで、各事業所が自分たちの授産事業の在り方を振り返り、経営の視点を持って今後の活動へ繋げていけるようにすることが目的である。

（４）商品センターの開設

2,000種類を超える商品を扱うため、2018年に一極集中して商品を管理する場所を立ち上げた。毎月の納品時に専門のスタッフが全商品の検品を行う。修正依頼の際には具体的に写真などもつけて丁寧に説明し、授産商品が販売できる品質に向上するように指導している。

3.1.3 デザイン開発の方法とプロセス

KURUMIRU の店舗での売り上げが伸びることは、このプロジェクトの最終ゴールではない。B 型事業所自身が KURUMIRU での販売機会を活かし、どのようにしたら売れる授産商品が作れるのか、市場は何を求めているのか、授産商品の品質がどうしたら上がるのかを考え、商品開発・制作の技術を向上させて売れる授産商品を開発できるようになることが最終ゴールである。B 型事業所の商品開発力の育成を主要な目的とする KURUMIRU プロジェクトでは、商品開発の支援が非常に注意深く行われている。基本的には運営事務局の専門家がデザインを提供したり、何を作ればよいかを決めて指導したりするのではなく、アドバイスをしながら B 型事業所自らが考えて試行錯誤することを促すプロセスとなっている。KURUMIRU プロジェクトの目指す商品とモノづくりにおけるコラボレーションの特徴について表 6-2 にまとめる。

表 6-2 KURUMIRU プロジェクトの目指す商品とコラボレーションの特徴

	関係者の発言より	要素
目指す商品	<ul style="list-style-type: none"> ●事業所の特定の利用者や職員、ボランティアなどの技術に依存した授産商品は続かない。個性的でも誰にでも作れて、生産を継続できる商品を目指す ●一般市場で販売できる商品を目指しているが、まずは KURUMIRU で一般的な流通の中で通用する出品基準（表示、法令、著作権、責任問題、保険等）を満たす授産商品を作るところから。 ●B 型事業所自らが年間の新商品開発スケジュールを持って定期的に新商品を提案できるようになる。 ●各事業所の特性・環境・価値観に合わせた自主事業・授産商品の方向性を見出ししていくことが重要。商品の質・供給力・価格競争力・収益力が確保できるアイテム・製品への集中と展開をする。具体的には、事業所の特性に合わせたシナリオ（誰に・何を・いくらで・どこで・どうやって販売するか）を分析して商品の方針を見出ししていく。 ●多くの利用者・事業所が取り組める、シンプルだが機能性や消耗性を重視した商品も重要 	<ul style="list-style-type: none"> ■人に依存しない商品 ■一般市場で売れる商品 ■事業所の特性に合った商品 ■多くの利用者が関われる商品
コラボレーションの関係	<ul style="list-style-type: none"> ●東京都は地方自治体として目的を明確にし、専門家（マーケティング・商品企画・商品販売など）集団に実務を委託し、協力して推進する。 ●東京都は出資者であるが、営利目的ではない。KURUMIRU ショップについても、一般店舗とは異なり、授産商品の売り上げ金額の向上は最終目的ではなく、B 型事業所全体の長期的な底上げ、授産商品の品質向上と、その結果としてそれぞれの B 型事業所の自立を目的としている。 ●専門家（KURUMIRU 運営事務局）は B 型事業所に対し、上下関係を作らないように留意している。どうしても KURUMIRU が上という意識がでやすい。そのため、あえてアドバイスは言い切らず、選択肢を示して自分たちで考えて選んでいただくなど、コーチングの手法を取り入れて協力している。 ●具体的な新商品を KURUMIRU が考えたり、どうしたらよいかを教えたり、プロのデザインを提供したりすることはしない。商品開発の主体は B 型事業所であり、デザインも制作も B 型事業所が行うということを明確にし、常に「育成」という視点を持って関わ리카다を工夫している。売上だけでなく、B 型事業所の成長が成果。 	<ul style="list-style-type: none"> ■専門性を活かせる組織 ■事業所側と上下の指示関係を作らない ■「育成」を目的としたコラボレーション。開発主体は常に B 型事業所になるよう工夫 ■参加者の成長が成果
具体的なモノづくりに対するコラボレーションの工夫	<ul style="list-style-type: none"> ●KURUMIRU 運営事務局はコーディネーターとして B 型事業所の訪問を継続しており、現場を見て課題を発見し、アドバイスをしている。 ●年に一度の事業説明会では、施設長には経営面の話（ポジショニングマップ等も利用）、担当者には商品開発や品質向上に関する話を通して共通の認識を持ってもらうようにしている。これは施設内部での摩擦を軽減し、経営層と現場の担当者間に共通の目的意識が生まれ、良いコラボレーションの関係ができることを目的にしている。 ●個別の事業所に対して売り上げや商品の回転率等、複数のマーケティング指標の成績表を配布し、各事業所の強み・弱み、全体の中での位置づけを把握してもらうように工夫している ●商品の最終判断については、良し悪し、売れるか売れないかなど商品力を判断して売れ筋商品を選定するというシステムでない。基本的に事業所が提案したものは出品するが、この時「検品」というシステムを重視し、一般市場で通用する品質レベルを保つよう、マニュアルなども整備し、返品する場合は写真なども活用し具体的にこの品質を上げなければならないのかを理解してもらう。 ●「売る」ためのしくみは運営事務局がしっかり考えて一般店舗と同じように年間の販売企画を立てて各事業所と協力して新商品企画を進める。具体的には各フェアに合わせて各事業所に「例」としてふさわしいアイテムや色彩などのヒントを示すことで事業所自らが考え、新商品を企画するように促す。その結果できた新商品については、よりよくするためのアドバイスはするが、具体的には事業所自身で考えてもらうよう徹底している。 	<ul style="list-style-type: none"> ■関わるメンバーが福祉事業所の状況を理解する ■参加を希望する B 型事業所は選定せず受け入れる ■検品を品質向上の要として位置付ける ■デザイン開発のヒントを示し自主的に考える力を育てる ■顧客の声や販売状況の分析結果を事業所に効果的に伝え、自ら方策を考えてもらう

（1）デザインの改良アドバイス

KURUMIRU 運営事務局から、個々の授産商品について少しだけ変更するアドバイスをする。この時にはそれぞれの B 型事業所の技術力をよく把握し、少し努力すれば改善が可能と思われることを伝えるようにしている。例えば、装飾の非常に多いアクセサリーを出品している事業所に対し、装飾の量を少し変えてみたらどうか、というアドバイスを行い、事業所側が色々試してみたところ、装飾を適度に少なくしたアクセサリー（図 6-3）の売り上げが

上がった事例がある。また、季節に合った色合いを意識した色替えを提案することもある。いずれも直接指示をせず、ヒントを与えて事業所が工夫するようにしている。作り方も直接は教えず、事業所が考えるようにするが、モノづくりがうまくいかない時にはスタッフが事業所を訪問して具体的なアドバイスをすることもある。

（２）フェアに合わせた新商品開発

KURUMIRU では年間のマーチャндаイジングマップを作成し、一年を通して 20 回、テーマを設定した売り場のフェアを開催し、それに合わせた新商品開発を促進している。例えば「Stationary フェア」、「藍染&夏色フェア」（図 6-4）などで、季節に合わせて複数のフェアが開催されている。お客様にとって常に売り場が新鮮であるようにする意図であるが、同時に、各フェアのテーマに合わせて新商品開発を B 型事業所に対して促す機能がある。フェアの 4 ヶ月前に各事業所に新商品出品の応募を募る際に、各素材について「例えばこのようなアイテム」「例えばこのような色合い」という事例をリストアップしてヒントになるようなカラー印刷の資料も提供している。具体的なテーマと販売の場を用意してあるため、事業所は新商品の開発に意欲的・計画的に取り組むことができる。クリスマスフェアでは 30 事業所程度が応募した。試作ができた事業所は運営事務局にサンプルや写真を送り、アドバイスを受ける。このプロセスにより、事業所の方針や技術を尊重しながら商品の魅力を高め、よりお客様に支持される価値の具現化を図っている。



図 6-3 装飾を減らして売上が向上したアクセサリー(筆者撮影)



図 6-4 藍染&夏色フェアの展示（KURUMIRU サイトより）

これまでに、例えばステイショナリーフェアでは、革や木のモバイルスタンド、ペンケース、手帳等（図 6-5、図 6-6）の新商品開発に成功した。フェアでは、ある技術を持った事業所に別の応用商品を作ることを提案することもある。例えば、革でキーホルダーを作っている事業所にハロウィンのフェアに合わせて蝙蝠の形の革のオーナメントを作ること提案する、絞り染めで布のバッグを作っている事業所に夏のフェアに合わせて絞り染めの T シャツを作ること提案するなど、売れる商品のヒントを示して開発を促した結果、新商品が生まれて売り上げも伸びた事例が多数ある。このように、販売機会に合わせて各 B 型事業所が新商品を作ることができるしくみを作り、商品開発力の向上を目指している。

（３）品質改善の仕組み

出品を希望する授産商品についてはサンプルを送付してもらい品質を確認した上で商品として問題があれば改善してもらうよう指導する。また、特別な品質上の問題はなくてもデザインの的にどのように修正したらより魅力的になるか、パッケージのデザインも含め運営側からアドバイスをしてどのような点を工夫すれば商品力を高めることができるのかを伝えている。マーチャンドアイザーがB型事業所を訪問して商品制作の現場を観察し、提案さ



図 6-5 新商品の革製モバイルスタンド（KURUMIRU サイトより）



図 6-6 新商品の木製モバイルスタンド
（KURUMIRU サイトより）

れた商品以外にも出品できそうな魅力のある授産商品を探したり、より作りやすくするための加工方法のアドバイスをしたりすることもある。例えば品質がよくないレジン樹脂のアクセサリーを作る事業所にはレジンの気泡の消し方をわかりやすく解説した資料を提供したり、UV レジンがどうしても綺麗にできない事業所を訪問して制作現場が明るい日の当たる部屋であることを発見し、UV レジンがすぐに固まらないように直射日光を遮るようにアドバイスするなど、品質を高める支援をきめ細かく行っている。また、現場を見ることで各事業所の利用者が制作工程により関わられるような作り方を提案することもある。

最終的に納品された授産商品は全品検品され、不備のある商品は返品されるが、その際、写真なども用いて丁寧に理由や修正の必要な箇所を説明している。返品のプロセスも各B型事業所が授産商品の品質を高める重要な機会として利用している。

3.1.4 商品の販売の特徴

一般市場の雑貨店と同様に年間のマーチャンドアイジング＝MD マップを作成し、年間 20 回のフェアを運用しながら計画的にお客様が飽きずに再訪してくれる売り場づくりを行っている。また、3つの店舗の客層に対応した品ぞろえ、商品在庫の循環なども実施している。店舗は特別に障害がある人が作った授産商品であることをあえて宣伝していない。店舗全体の雰囲気も一般のおしゃれな雑貨店のような内装に統一しており、「障害がある人ががんばったから買ってあげよう」ということではなく、「商品が欲しいから買う」ということを目指している。

販売員も雑貨販売のプロをスタッフとして雇用し、接客も含め一般店舗と同等の質を保っている。この結果、店舗面積当たりの売上規模は一定程度を確保している。販売員は購入者の年代や性別と共に、購入の際にどのようなコメントをいただいたか、接客中に得た顧客の具体的な情報を記録し、運営事務局にフィードバックしている。

3.1.5 プロジェクトにおけるデザイナー

これまでの地方自治体の支援では、プロのデザイナーによる美しいパッケージの開発で商品の魅力を向上させ、販売促進するという形式のデザイン支援が多く、このような支援を受けた商品については売上向上などの効果が報告されている [9][10][11]。しかし KURUMIRU プロジェクトでは、参加する B 型事業所に対して商品企画やプロダクトデザイン、パッケージデザインなどを提供するプロのデザイナーの支援は一切行っていない。その理由は、B 型事業所自身に商品企画力とデザイン力をつけて、プロジェクトが終了した後も長期的に B 型事業所が自力で特徴のある一般市場で売れる授産商品を企画し、デザイン開発できるようになるように育成することが目的だからである。また、東京都に存在する多数の B 型事業所全体の底上げをするためには、プロのデザイナーの派遣はコスト的に無理があり、長くは続けられない。KURUMIRU では一貫して事業所の職員と利用者が主体的に考え、工夫して作るというプロセスを支援しており、KURUMIRU プロジェクトにおけるデザイナーは事業所の担当職員であり、場合によっては利用者である。

3.1.6 事業所の意識と授産商品の変化

KURUMIRU は参加を希望する B 型事業所は全て受け入れる方針である。東京都と契約を結び、安全性や表示の仕方等を定めた品質基準を満たせば授産商品を販売することができる。しかし KURUMIRU では授産商品の品質向上を目的としているため、厳しい検品基準を設けている。B 型事業所では提出した授産商品が検品を通らず返品されることで、品質について細部まで意識するようになり、この結果、多くの B 型事業所で授産商品全体のクオリティが向上したという。

KURUMIRU は「トライアルショップ」とされている。これは B 型事業所が新商品を開発したら試しに販売して市場の反応を見ることができる、という意味である。KURUMIRU に授産商品を出品するようになって商品力が上がり、変化が見られた B 型事業所には以下のような事例がある。

(1) 塗り絵の知育絵本の開発

ある B 型事業所では、綺麗な絵柄の一般的な絵本を作っていた。きちんと製本されている商品であるにも関わらずあまり売れていなかった。そこで KURUMIRU の「子供の日フェア」に向けて子供の知育をテーマにすることを提案し、事業所の職員と KURUMIRU のコーディネーターがブレインストーミングして出たアイデアが「塗り絵の知育絵本」である。特

別な新しい技術は必要なく、単に色を抜くだけで工程はむしろ簡略化されたが、実際に色を抜いて日本地図の塗り絵絵本などを制作したところ、突然売れるようになった。

(2) 手すき紙カードの技術を活かしたインテリア雑貨の開発

あるB型事業所では、簡単に作れるため多くの事業所が取り組む牛乳パックのリサイクルによる手すき紙カードを作っていた。しかし特徴もなく、どのKURUMIRU店舗でもなかなか売れなかった。この事業所では何とか打開しようと工夫し、同じ技術を応用して風船に手すきの紙を張り付けて作る立体的な紙のランタンを制作したところ、売れるようになった。これがきっかけとなり「クリスマスフェア」ではシックな色合いの立体的な紙のクリスマスツリーのオブジェを提案するなど、新商品開発に積極的になった。

(3) さをり織りや刺し子のブラッシュアップ

複数のB型事業所が取り組む授産商品である、さをり織りや刺し子などは、「作品」として利用者たちが自由に作り福祉バザーなどで売っていた。しかし商品としての完成度は高くなく、価格も低く、リピーター需要も少ないためバザーでも売れ残り在庫が増えて困っている事業所が多かった。しかし、KURUMIRUに参加するようになってからは「作れる作品」から「売れる商品」という視点に変化し、売れ行きの良いバッグや袋物などへの加工を工夫したり、季節に合わせた配色で数か月前から計画的に織ったり、KURUMIRUの「デニムフェア」に合わせた企画でデニム生地とさをり織りや刺し子をアレンジした新商品を開発たりすることで販売実績を上げるようになった。

3.1.7 B型事業所の職員に対する影響

KURUMIRUへの出品を継続している事業所には、売り上げの推移や顧客情報、事業所の売り上げの位置付けが定期的に報告されるため、自分たちの商品の市場の評価を意識して取り組むようになった。また、商品の品質面の課題は随時検品で具体的に指摘されるため、返品率の減少で品質向上を確認することができる。このため、調査を行った事業所でも制作工程や素材、道具を見直すなど品質面への意識は大きく変化したことがわかった。また、フェアや季節に合わせて4か月前から新商品開発を実施するため、商品開発の計画性が身に付き、新規企画した商品について運営事務局の意見を聴くことにより、商品の魅力を向上させるための工夫を考えるようになった。また、フェアなどのきっかけが増加したこと、職員のアイデアにより開発した新商品が市場でどう評価されるか短期間で検証できることから、KURUMIRU全体として新商品が増加している。

3.1.8 障害のある利用者に対する影響

KURUMIRUプロジェクトに参加しているB型事業所の商品開発において、障害のある利用者を包摂する位置付けは3つのタイプに分かれた。

①利用者の障害特性や特有の技術を活かす商品開発

②利用者の感性やアイデアを活かす商品開発

③利用者の弱点を補完する制作プロセスを導入した商品開発

①の具体例としては、非常に緻密で正確な作業に集中できる利用者の特性を活かした幾何学的な形状の木製ピアスの開発、丁寧な磨き作業を飽きずに続けられる利用者の特性を活かした木工製品などがある。利用者にマッチした作業により、本人のモチベーションが高まり、褒められることによる自信の向上が見られ、新商品の開発に興味を持つようになったという。

②の具体例としては、利用者のイラストを図柄とした商品の他、利用者が思いつくままに図案を考案して刺し子を施した一点ものの布巾の開発など、一つ一つに個性が表現できることで模倣できない商品づくりが実現している。

③の具体例としては、利用者自身の提案から視覚障害のある利用者でも正確に紙（封筒）を折ることができる治具の開発が実現した。また、KURUMIRU の厳しい検品をクリアするために、不備が出やすい工程の見直しが進み、利用者の弱点を補完する工夫が増え、作業が丁寧になったという。

3.2 equalto プロジェクトの調査結果

3.2.1 プロジェクトの概要

equalto プロジェクトは、2013 年に民間のコンサルティング企業である AC 社が CSR 活動の一環として立ち上げた非食品系授産商品の開発販売支援の活動である。「equal to：誰もが平等」というコンセプトで、障害者の就労支援の専門家である DWL とデザイン性の高い雑貨の開発・販売を行う HC 社が協力し、14 か所の B 型事業所と 12 人の外部のデザイナーが関わり 19 種類の商品が開発され、全国で販売されている。2014 年には「公共向けの活動・取り組み、社会貢献活動部門」でグッドデザイン賞を受賞した[17]。

equalto プロジェクトの目的は「デザインを通して障害者のモノづくりをサポートすることであり、一般市場で販売できる授産商品の開発を支援することで B 型事業所の技術力と授産商品の品質向上、販売利益の増加、工賃向上を目指して活動を継続している。

equalto プロジェクトの主要運営メンバーに対する調査の結果より、プロジェクトの概要を表 6-3 に示す。

表 6-3 equalto プロジェクトの概要

	背景と経緯	目標と達成したこと	役割と実施内容	課題と今後の目標
NPO ディーセント・ワーク・ラボ (DWL)	<p>発足の背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ●障害者のモノづくりをサポートする、という目的に共感して参加することにした <p>これまでの経緯</p> <ul style="list-style-type: none"> ●アクセンチュア社が2013年当初は他のNPO団体（難民を助ける会：AAR）と「東北の障害者施設のモノづくり支援」を目的としてプロジェクトの第一回アワードを運営した。しかし、AARは災害時の急性期の支援が専門であったため、障害者就労支援の専門NPOであるDWLがequaltoプロジェクトの運営主体になった。2014年以降、現在もプロジェクトの主体として活動を継続している 	<p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●優れたデザインの授産商品が完成し、商品として一般市場で販売されること ●福祉事業所の工賃向上 <p>達成したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ●オリジナリティのある授産製品を開発し継続的に一般市場で販売している ●関わるメンバーそれぞれが成長を感じている ●当初の目標には達していないが、それぞれのB型事業所で工賃が向上している ●商品の作り方、売り方の種類が増加した ●利用者が関わるプロセスが90%以上に増加した 	<p>役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ●障害者就労支援の専門家 <p>実施内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ●このプロジェクトに参加するB型事業所のコーディネーター（モノづくりに対する姿勢が前向きである事業所を選択） ●各専門家のB型事業所訪問に同行して双方の理解を助けるなどコミュニケーション支援 ●B型事業所のモノづくり支援（素材の買い入れ、作り方、梱包などのアドバイス） ●授産商品の品質管理、検品、在庫管理、発送等 ●アワードの運営・選考 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●アッシュコンセプトで十分販売してもらえる数量の生産 <p>今後の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●面白く意欲的な事業所を今後も探していく ●B型事業所以外にも福祉施設の幅を広げることを検討 ●アクセンチュア社の助成金がなくなってもこの活動を継続できるように体制づくり ●equaltoの他にも、一歩先を行く授産商品開発。各地方の施設とデザイナーと企業が協力したモノづくりなど ●民間と国と一緒に活動できれば新しい授産商品のブランディングができるのではない
アクセンチュア株式会社	<p>発足の背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ●障害者の就労の場としてモノづくりを支援することで「スキルによる発展」を目指した <p>これまでの経緯</p> <ul style="list-style-type: none"> ●アクセンチュア社のCSR活動の目的「Skills to Succeed：スキルによる発展」の一環としてスタートした。同社が事業を通じて培った「人材のスキルを高めるノウハウ」を活かし、教育を通して人々のスキル育成を図り、経済活動への参加と貢献を可能にすることが目的。equaltoはモノづくりを通して障害者の自立を支援する 	<p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●参加事業所の平均月額工賃目標を7万円（時給700円） ●プロジェクトを通してスキルを高める人材を増やす <p>達成したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ●受益者人数は1000人を超え、関わる人材の幅は年々広がっている ●毎年継続的に新商品を開発・販売しており、ブランドとしての広がりが出てきた ●Equaltoの活動は社内で知られるようになり、プロボノとして参加を希望する社員が多い ●equaltoの活動はリクルートの場でも好印象で人の気持ちを引き付ける効果がある 	<p>役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスコンサルティング・IT分野の専門家 ●出資者兼コンサルタント <p>実施したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ●費用の助成（予算確保） ●年間計画、商品計画、広報計画他、全工程のマネジメント ●事業運営、全体管理、マーケティング、クラウドの在庫管理システム構築など効率化 ●ホームページの運営、分析 ●パッケージデザイン ●2名はプロボノとして半年間関わる。プロジェクトに必要なスキルを持つプロボノメンバーを選定する 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●売れる商品が作れても大量生産ができない <p>今後の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●商品開発の方法論、販売促進の方法論などこのプロジェクトから得たノウハウの共有化 ●作り手と客とのインタラクション、例えば障害者とのモノづくり体験を商品化する ●モノづくりのストーリーやブランドの裏側を発信する ●モノづくりとは別の軸で福祉施設を経営面から支援する。（例えば福祉社会計、就労社会計、コスト管理など、経営改善ツールをパッケージ化するなど）
アッシュコンセプト株式会社	<p>発足の背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「デザインを通して障害者のモノづくりを価値あるものにする」という考え方が、アッシュコンセプトの「デザインで世の中を元気にする」に結びつき、合っていたことから参加した <p>これまでの経緯</p> <ul style="list-style-type: none"> ●第一回のアワードの審査員を依頼されたことがきっかけ。 ●受賞作品を商品化するプロセスが頓挫した際、様々なモノづくりのコンサルティングの経験があるアッシュコンセプトが商品化を手伝うことになった。 ●やるからには絶対に商品を作成させるという意思で本気で取り組んだ。デザインしただけでは商品にはならない。売れる商品にするために企画から販売までモノづくりと流通全体に関わっている 	<p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●商品の魅力に必要な三つの性（さ）：理性+感性+知性を備えた商品を開発したい ●作り手も得をする、買った人も満足する、売った人も儲かる、という三方よし、というビジネスモデルを実現する <p>達成したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ●equaltoとしては、最後に使う人を喜ばせることができた成功 ●個性・魅力的な商品を福祉施設で作り、一般の商品と同じ土壌で販売することができたこと ●毎年新商品を世の中に出し続けており、equaltoがブランドとして広がりを持っていること 	<p>役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ●商品企画・モノづくり・販売の専門家 ●一般市場で売れる魅力・オリジナリティのある授産商品のプロデュース <p>実施したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ●デザイン案をブラッシュアップして「売れる商品」にする ●アッシュコンセプトの店舗、ウェブショップでの販売、インテリア系の見本市での展開など販売戦略 ●作り方のアドバイス、納期の管理、必要な材料の手配など生産管理面の支援 ●パッケージデザイン ●当初はモノづくりから在庫管理・発送まで担当。その後、DWLが参加したことで、パートナー・フレンとして役割を果たせるようになった。 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスとして成立しない <p>今後の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●社会貢献としてではなく、ビジネスとして成り立つ仕組みを模索している。 ●アクセンチュアの経済的な援助がなくても自立して続けていける体制に移行したい ●生産体制の整備。良いものができても量産なくして利益が出ない。B型事業所だけでなく、前向きな特例子会社等と協力し、デザイナーを派遣して商品開発するプロセスを検討中 ●障害のある働き手たちを特徴ある「製造部門」として考え、育てていく。きちんとモノを流通させて利益が出て、結果的に工賃や賃金を支える事業となり、障害者の自立につながればequaltoの成功と言える

3.2.2 プロジェクトの経緯

本プロジェクトは、東北大震災後の2013年にAC社がCSRの一環として東北復興支援活動を難民を助ける会（AAR Japan）と協力し、東北の障害者施設のモノづくり（授産商品開発）支援し、主にB型事業所の収益を改善することを目的としてスタートした。当初はパティシエや料理家を招き、菓子や弁当等の食品商品の開発を支援していたが、非食品授産商品の新商品開発を目的として2013年に授産商品デザインを公募する第1回 Art Craft Design award という名称のデザインコンペティション（以下アワード）を開催した。第1回アワードのコンセプトは、「デザインによる付加価値」と「作り手にとってのバリアフリー」の両立により障害者の経済的・社会的自立の実現を目指すことであった。第1回アワード（2013年）では382点の応募があり、5作品が商品化された（図6-7、図6-8、図6-9）。実際に商品化する段階で、雑貨の商品開発・販売の専門家の協力が必要となり、コンペの審査員として参加していたHC社が商品と販売の支援者として加わり、また商品の在庫管理などの支援業

務が困難な AAR に代わり、B 型事業所の授産商品開発支援実績のある DWL がプロジェクトの運営主体として参加し「equal to：平等な」という意味合いを含む、equalto の名称が決まった。

第 2 回アワード（2014 年）は equalto award 2014 という名称に変わり、応募のあった 166 点から 7 作品が商品化された（図 6-10、図 6-11、図 6-12）。同年、equalto プロジェクトは「公共向けの活動・取り組み、社会貢献活動部門」でグッドデザイン賞を受賞した。

その後はアワードを開催せず、運営主体がデザイナーを選定し、参加する事業所に直接派遣するプロセスで新商品を開発する体制となり、2019 年現在も継続して equalto ブランドの新商品が開発・販売されている。

* 図 6-7～6-14、図 6-19・6-20 は DWL より提供を受けた。



図 6-7 革製ペン立て

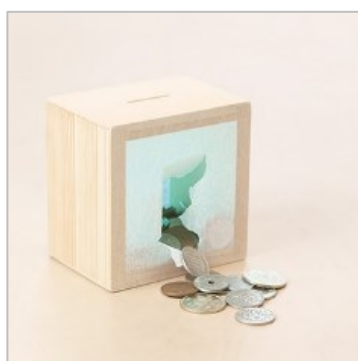


図 6-8 木と紙の貯金箱



図 6-9 つなぐ Tシャツ



図 6-10 木製パンケース



図 6-11 毛糸のマスコット



図 6-12 木製くつべら

3.2.3 デザイン開発の方法とプロセス

（1）第 1 回アワード

募集部門ごとにそれぞれのテーマが設定された。すなわち、1)アクセサリ部門「素材の良さが伝わる」、2)アパレル グラフィックデザイン部門「長く愛される、日々の生活に色どりを与える」、3)木工製品部門「素材の良さが伝わる、長く愛される、シンプル、機能的、遊び心がある」、4)革製品部門（木工製品と同じ）、5)布製品部門（木工製品と同じ）である。これらの 5 つの部門でデザインを公募し、プロダクトデザイナー、雑貨の販売会社、雑貨のバイヤーなどが中心となり、「デザインの良さ」を基準に審査し優秀作品を選定した。しかし、このシステムでは応募者は素材も加工機械や技術も具体的なことはわからない状態で案をデザインする。この結果、デザインが良くて選ばれた作品であっても、制作する段階に

なるとB型事業所が技術的に商品として作ることができない、職員にしか作れない、あるいは手間がかかりすぎて十分な量を作ることができないなどの問題が発生し、商品化には1年以上を要した。

（2）第2回アワード

第1回のアワードの経緯を踏まえ、2014年はアワードのテーマとして、1)オリジナリティ「障がい者が作ることで輝く、障がい者の自由な感性や個性を活かせること」、2)シンプルさ「職人のような高度な技術や工学な設備を使わずに作れるシンプルな構造や使用であること」、3)遊び心「ユニークなアイデアやデザインであること」、4)上質感「ハンドメイド製品として一定の価格帯で販売できる可能性があること」を明示し、福祉事業所のモノづくりを支援するアワードであることを表現した。素材についても布小物部門、木工小物部門、陶器小物部門の3つの部門に絞り、それぞれ担当するB型事業所も事前に決定し、各B型事業所にプロのライターが訪問し、モノづくりの技術や特徴を取材してできるだけ詳しく広報した。さらに審査においては、審査員だけでなく各B型事業所の担当者が同席して各作品の制作可能性について言及し、この結果も考慮して福祉事業所で制作が可能と思われる作品を選定した。これにより制作が可能な作品を選び、商品化をスムーズにする狙いがあった。しかし、このように工夫しても実際に制作してみないとわからない点が多くあり、結果的に開発が難しく、非常に時間がかかる例もあった。

（3）デザイナーがB型事業所の現場でデザイン開発

2回のアワードを経て、福祉事業所のモノづくりに共感し、柔軟な対応が可能なデザイナーを複数発掘することができた。3年目からは公募を中止し、複数のデザイナーを直接B型事業所に派遣し、扱う素材や利用者の作業工程を見ながら職員といっしょに案を完成させていくというプロセスに変えた。この結果、デザイナーは現場で利用者の得意なスキルを理解し、使用可能な素材を選びながら同時に加工方法も職員と一緒に考えてデザインする。このおかげで制作に無理のないデザインが完成し、スムーズな商品化が可能になった。発案と試作が一体化しているため、「デザインはできたが事業所では作れない」、という事態が避けられるようになり、B型事業所の職員には主体感が生まれた。利用者の特性を活かし、弱点をカバーするような治具も考案された。加工法や必要な治具を考えながらデザインしているので利用者にとっても作りやすい商品となり、月に300個、700個という量を作れるようになった。さらに、商品の制作において利用者が関われるプロセスが90%以上に増えた。これは、「利用者が制作プロセスにできるだけ関わる」という授産商品特有の価値基準の観点で、大きな意味がある。現場でデザインを発想することにより、職員ではなく利用者自身が優れたデザインの商品制作に関わり、それが利用者の働き甲斐につながるようになったのである。

図6-13は現場発想から生まれた商品のひとつである。事業所の扱う素材の中からフェルトボールを選び、作りやすく個性的なしおりを商品化した。

（4）依頼によるノベルティー等のデザイン開発

equalto の商品が全国で発売され、ブランドが認知されるようになると、外部の団体からDWLに記念品等のオリジナル商品の開発が依頼されることも発生した。図6-14は木工技術を活かして制作したチャリティグッズである。

このプロセスではDWLが外部団体の担当者（クライアント）にヒアリングを行い、どのような商品を希望しているかを把握した上で、そのような商品を作る事業所を探し、デザイナーを選んでデザインを依頼して事業所で制作を進め、DWLからクライアントに完成品を納品している。このプロセスはこれまでのノウハウのおかげで可能になった。販売時期も個数も確定していて確実に売れるので予算化しやすいため、特に売り込みはしないがチャンスがあれば引き受けることにしている。

equalto プロジェクトとして目指す商品とモノづくりにおけるコラボレーションの特徴について表6-4にまとめた。



図 6-13 フェルトボールのしおり



図 6-14 補助犬のメッセージ付きオブジェ

表 6-4 equalto プロジェクトの目指す商品とコラボレーションの特徴

	関係者の発言より	要素
目指す商品	<ul style="list-style-type: none"> ●利用者の感性を活かした商品を大切にしたいが、好きなように自由に表現してもらうのとは違う。それでは素人のモノづくりになる。 ●作り手の「手の跡」は残るが、センスはプロのレベルで作る。例えば配色やステッチのバランスなど、一定のルールをプロが決めて（nuinui、chikuchikuなど）、その範囲で作業をしてもらう ●障害者アートの二次利用とは違うスタンスで商品開発をしている ●お客さまは授産商品であることを意識しなくてよい。ただお店で見て、欲しいと思っただけで買ってほしい。それが実は福祉施設で作ったものだったと後から知ってファンになるのは良い ●障害者が作っています、ということをする必要はない ●単に良いモノというだけでなく、利用者が制作に多く関わられるモノであるべき ●障害者の特性を活かすことのできるモノづくりは、模倣が困難。アートではなくても、細かい磨きが得意ならそれが固有の個性。 ●お店に普通に並んで普通に手に取ってもらえるもの。障害者によるばらつきを感じさせないもの。 	<ul style="list-style-type: none"> ■利用者の感性・特性を活かせる商品 ■一般市場で一般の顧客に売れる商品 ■プロによるデザインオリジナルの商品 ■利用者の作業が生まれる商品
コラボレーションの関係	<ul style="list-style-type: none"> ●異分野がぶつかり合って取り組むことに意味がある。垣根を越えて、それぞれの分野の人の強みややり方を取り入れていく。 ●運営主体3者は完全にフラットな関係。方針などは3者で合意して決める。3者のフラットな関係を重視するため、あえて代表者を決めない。 ●アクセントは出資者であり、コンサルタントでもある立場。事務局として3者の話し合いの場を設定し、費用体効果の測定ができるようにする、IT技術を導入するなど、プロジェクトの運営を担当している。 ●誰が誰に指示するという決まりはなく、お互いにリスペクトし合い、一つのチームで運営母体となっている ●商品の最終判断はアッシュコンセプトのD氏の決定を尊重している。商品に対する「目利き」の役割であり、流通と商品の魅力と顧客の感性を両方理解している高度な専門家として信頼して進めている。 ●DWLは障害者就労分野のプロであり、福祉施設とのやり取りや、施設内部での細かいコーディネーションなどは全面的に任せている。双方が理解しにくいところも間に立って丁寧に説明するなど重要な役割。 ●デザイナーは偉い先生ではない。事業所と共に良いものを作るためのあらゆる方策を考えていく対等な存在。 	<ul style="list-style-type: none"> ■異分野の強みを活かす ■フラットな組織にして上下の指示関係を作らない ■リーダー・代表者を一人に決めない ■出資者であっても意思決定者にはならない ■デザイナーも対等な協力者
具体的なモノづくりに対するコラボレーションの工夫	<ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクトの全プロセスを通してDWLがコーディネーターとしてB型事業所とデザイナーの橋渡しや調整をきめ細かく継続した ●前向きに商品づくりに取り組む柔軟な姿勢があり、施設長と現場の担当者が同じ考え方を共有しているB型事業所をDWLが選定した ●コンベ形式はデザイン初期費用がかからない利点はあったが、施設とデザイナーが分断されているマイナス面の方が大きかった。そこでデザイナーがB型事業所に行き現場で素材特性や利用者の加工技術を理解し、職員とのやり取りをしながらデザインしていく、インクルーシブな開発形式に変えた。報酬もロイヤリティ契約として初期投資を抑えることができた ●アッシュコンセプトのモニター制度を活用して販売前の試作品を評価してもらい、最終デザインに反映した ●DWLが素材の入手先などの手配も支援した ●商品開発のスケジュール管理、コスト管理をアクセントが実施して販売に備えた 	<ul style="list-style-type: none"> ■福祉分野とそれ以外の専門家をつなぐコーディネーターの存在 ■適切なB型事業所とデザイナーを選定 ■現場でインクルーシブなデザイン開発 ■一般的な商品開発の手法を取り入れる

3.2.4 商品の販売の特徴

このプロジェクトの主要運営メンバーである HC 社は、商品開発のディレクションと販売を担当し、このプロジェクトに関わるデザイナーが提案した商品の全てについて、一般市場で「売れる商品」にするためのブラッシュアップをしている。HC 社の代表者は「デザインされただけでは売れない」と言う。例えば、第 1 回のアワードで入賞し、商品化された革製のペン立て（図 6-7）は、5 年経過した今でも売り上げが落ちず、equalto 商品の中でも最も販売された商品である。当初この商品は、もっとたくさんのペンが立てられる大型のデザインだった。しかし、HC 社は雑貨として売れるためにはもっとコンパクトに作るべきであると助言し、デザイナーがデザインし直した。小さくなった分、安定性が損なわれるため、底に重りを入れるなどの工夫をした。equalto プロジェクトでは、HC 社のようにモノづくりと販売の両方に通じ、市場のニーズ、顧客の嗜好やセンスについて「目利き」の役割を担うメンバーが商品の完成度を高め、販売していることが特徴的である。

完成した商品は同社が運営するコンセントショップで販売される他、web ショップでの販売、全国の大手雑貨店での販売、雑貨の見本市への出展等により様々な店舗から受注を受けて販売している。初年度、秋の IFFT（東京国際家具見本市）で発売開始したところ 1,300 万円もの受注を受けており、一般市場での商品価値が認められた証拠でもある（実際は 3,000 万円の受注があったが生産力の都合で辞退した）。

HC 社は、同社が扱う雑貨販売店コンセントショップの店頭で他の一般商品と区別せずに equalto の商品を販売している（図 6-15、図 6-16）。特に「福祉事業所が作った商品である」ことをアピールしていない。授産商品だからという理由ではなく、店舗で手に取り気になったから購入してもらおうというコンセプトである。パッケージの裏などにはそれぞれの商品が福祉事業所で作られたことが書かれているが、手に取ってよく見ないとそのことはわからないようになっている。障害者が作ったものであっても一般の市場で通用する魅力ある商品でなければならないという考えに基づいている。



図 6-15 下段が equalto 商品（筆者撮影）



図 6-16 左手前が equalto 商品（筆者撮影）

3.2.5 プロジェクトにおけるデザイナー

第1回アワードで受賞したデザイナーは、現在も継続して equalto 商品のデザインを担当している。商品化された革のペン立て「Wavy」(図 6-7) は、前述のとおりアワードで提案した際はペンが 30 本ほど立つ大型のものだった。HC 社よりコンパクトなサイズにデザインし直す方向が示され、さらに十数案の修正案を出し、自立し、使い勝手の良いミニマムなサイズとして現在の形が選ばれた。しかしこの時点ではデザイナーは事業所の加工技術については詳しく知らない状態でデザインしており、実際には想定よりも技術力は不足していたため、商品化は難航した。担当デザイナーは東北の事業所に通い、加工するための治具を用意するなどの協力をした。それでもできたものにはばらつきがあったため、まっすぐに切る、縫い目が斜めにならないようにするなど、商品として求めるクオリティを細かく伝えて対応してもらい、商品化までには一年かかった。

モノづくりのプロセスでは、工場とのやり取りの中でできないと言われたりすることも多く、equalto の仕事も通常のデザインの仕事と変わらない。しかし異なるのは福祉施設の現場の職員は「東京から来たプロのデザイナーが言うことはそのままやらなければならない」と考えていたことである。作りにくくてもがんばってしまい、後になって「ここは苦労した」と言われることがあったという。その後、新しいデザインのプロセスが導入され、フェルトボールを作っている事業所に行って現場で新しいモノのデザインを発想するというプロセスに参加した。この時は現場で利用者たちの作業を見て、無理なく作れる方法を職員たちといっしょに考えながらデザインすることができたため、不良品の出ない作り方や治具を速やかに提案することができた。最終形に至るまでには、複数の試作品を HC 社のモニターに見てもらってサイズを絞り込むなど一般の商品開発と変わらないプロセスで進めた。より良いものを、生産現場の技術や設備に合わせて高い品質で製造できるように知恵を出し、試行錯誤を繰り返して完成させていく。デザイナーとしては福祉施設のモノづくりでも一般商品のモノづくりでも基本的な姿勢に差はないと明言している。

3.2.6 事業所の意識と授産商品の変化

アワード形式の商品開発プロセスでは、デザイナーが提案した案を作ることができずに辞退する B 型事業所もあり、多くのケースで開発は難航した。前述の B 型事業所は、初回アワードから参加しているが、デザイナーが訪問して現場でデザインするというプロセスは事業所の特徴や利用者たちの加工技術を理解してもらえ、こと、作り方について職員も一緒に考えながらデザインしていくことで無理なく商品化ができたと評価している。事業所によっては、equalto 商品の売り上げよりも、企業やプロのデザイナーとのコラボレーションにより自分たちだけではできないことが実現できたので参加してよかったとの声があった。全国展開や都心の一流ショップで販売されること、商品のクオリティアップなど、equalto プロジェクトだからこそ実現できるやりがいがある。利用者自身は知的障害の程度も様々であり、全国で販売されていることなどは意識していないメンバーがほとんどだが、利用者

の両親に説明すると「すごい」と理解していただけることがある。その結果、利用者たちが両親から褒められることにもつながるため、ここにも参加する意味がある。

さらに equalto の商品を作って売るだけでなく、利用者が教えるフェルトアクセサリー制作ワークショップの開催など授産商品の「コト」を商品にする試みも始まっており、好評である。利用者が新しい仕事に取り組めるという意味もある。

3.2.7 B型事業所の職員に対する影響

equalto への参加を継続している事業所の職員は、第一に商品の完成度に対する意識が大きく変わった。例えば正確な形状の箱作り、一定の幅の美しい縫い目、ばらつきのない部品サイズ、むらのない丁寧な塗装仕上げなど「一般店舗で販売される商品にはこれほど高い完成度を求められるのか」と驚いたという。また、職員はデザイナーと協力して利用者が安定して作りやすい制作工程を考案したり、治具の開発をしたりすることで商品の品質向上により関わるようになった。事業所だけでは開発が不可能なプロのデザイナーによる発想を完成度の高い品質で事業所の利用者が制作できるように協力したこと、実際に一般の雑貨と並んで売られていることは職員の自信につながっており、equalto 以外の授産商品の品質向上にもつながった。

3.2.8 障害のある利用者に対する影響

equalto プロジェクトに参加しているB型事業所の商品開発における障害のある利用者を包摂する位置付けは、KURUMIRU プロジェクトと同様の3つのタイプに分かれた。

- ①利用者の障害特性や特有の技術を活かす商品開発
- ②利用者の感性やアイデアを活かす商品開発
- ③利用者の弱点を補完する制作プロセスを導入した商品開発

①の具体例としては、非常に緻密かつ独特の縫い作業ができる知的障害や自閉症等の利用者の特性を活かした刺し子ポケットのついたポケットアートTシャツ（図6-17、6-18）がある。この商品の特徴が認知されたことから一般のアパレルメーカーからの依頼により利用者の刺し子技術をデザインに取り入れた一点ものの高級衣料商品の開発も実現した。



図 6-17 ポケット部分の緻密な刺し子（筆者撮影）



図 6-18 ポケットアートTシャツ（筆者撮影）

②の具体例としては、配色とステッチの種類をおおまかに指定しただけで 1 点ずつ異なる表現の刺繍が施された手縫いのアクセサリ（図 6-19）がある。一つ一つに個性が表現できる商品となった。ステッチの仕方やレイアウトは利用者の感性に任せており、全てが一点もののデザインとなっている。

③の具体例としては、視覚障害のある利用者でも一定の大きさのフェルトボールが作れるように、デザイナーがオリジナルの治具を制作した結果、品質が向上し、フェルトボールを利用したアロマディフューザー（図 6-20）の開発が実現した。

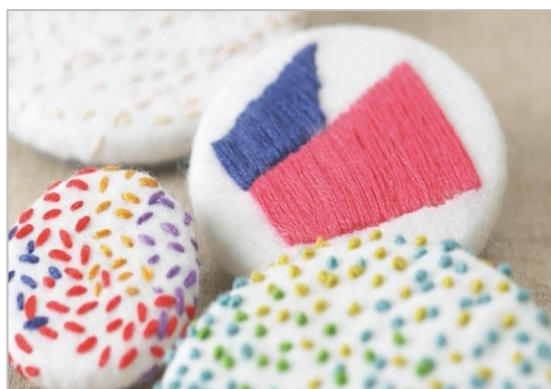


図 6-19 ひとつひとつ表情が異なるブローチ



図 6-20 アロマディフューザー

3.3 ヨナヨナプロジェクトの調査結果

3.3.1 プロジェクトの概要

ヨナヨナプロジェクトは、沖縄県の障害者就労の中間支援団体である沖縄県セルフセンターが沖縄県から委託され、2012 年～2014 年に実施された。4NA4NA（ヨナヨナ）は商品企画、デザイン、販路開拓まで一貫して管理し、障害者の工賃向上につなげていくことを目的とした沖縄初の授産商品のブランドである。

インテリアデザイナーやイラストレーター、書家など沖縄県内の様々なジャンルのクリエイターと広告の専門家が B 型事業所とコラボレーションを行い、「誰かにあげたくなるおみやげ」をコンセプトに沖縄県の特徴を活かした新しい授産商品を考案し、B 型事業所が制作し、プロジェクトとして新たな販路を開拓して販売を実施した。

質の高い授産商品を開発し、販売面も強化することで継続性のある活動として授産商品開発を実現し、B 型事業所が魅力的な授産商品をつくることで工賃向上を実現することを最終的な目的としたプロジェクトである。ヨナヨナプロジェクトの主要運営メンバーに対する調査の結果より、プロジェクトの概要を表 6-5 に示す。

表 6-5 ヨナヨナプロジェクトの概要

	背景と経緯	目標と達成したこと	役割と実施内容	課題と今後の目標
沖縄県 セルブセン ター	<p>発足の背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ●沖縄県内のB型事業所の工賃はまだ不十分であり、従来通りの取り組みだけでは不足 ●福祉施設の商品開発力・販売力には限界がある ●売れる商品づくりと販売を支援する必要がある <p>これまでの経緯</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2012年に沖縄県に国から特別予算が設置された ●沖縄県に対して企画書を提出し、プロジェクトを立ち上げることになった ●2012年上半に支援者としての推進メンバーの競争的選定や参加事業所の募集を実施 ●2012年後半から商品企画をスタート、2013年～2015年に毎年新商品の販売を実施 	<p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●自主製品の販路拡大と工賃の向上 ●沖縄をモチーフにした他にない、オリジナリティのある商品づくり ●授産商品の存在を一般市場の消費者に伝える ●地域のイベント、販売連携による販路・受注拡大 <p>達成したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2013年：4商品、2014年：4商品、2015年：2商品を開発 ●テレビ、新聞、イベント等で積極的な広報、宣伝を実施し認知度を上げた ●那覇空港、パレットス茂地等の大型の施設で常設販売を実施（現在終了） ●ECサイト（ウェブショップ）を立ち上げどこからでも購入可能にした（現在終了） 	<p>役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクト全体の計画・管理 ●施設と支援メンバーの橋渡し ●授産商品の販路拡大・営業 ●販売・発送・在庫管理 <p>実施内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ●実施計画の決定（具体的な予算措置、メンバー選定等） ●費用の助成（運営費の全てを沖縄県から委託された予算で賄う） ●各商品の開発プロジェクト運営上の調整、コーディネーション、トラブル管理、在庫管理、発送など 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●商品開発のプロがいなかった ●原価計算などが不十分でプロジェクト終了後の継続生産が見込めない ●開発された商品の権利関係を書面で取り交わしていなかったこと ●納品が間に合わないなどB型事業所側の生産量の限界 ●計画したよりも売れなかった <p>今後の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●B型事業所等の支援は継続しているが、ヨナヨナプロジェクトについては終了。現在は授産商品の開発支援プロジェクト等の計画はない ●開発されたヨナヨナプロジェクト商品の販売については、一部の商品（陶器など）の在庫がイベント出品される場合もあるが、実質的には販売終了
広告会社	<p>発足の背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ●沖縄県セルブセンターによる授産商品の開発と販売促進の事業を3社入力で獲得した <p>これまでの経緯</p> <ul style="list-style-type: none"> ●具体的な商品開発の推進、とりまて役として、プロジェクトの初期からプロセス全体に関わるようになった 	<p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ヨナヨナブランドの立ち上げ ●魅力的な授産商品の開発と販路拡大によりB型事業所の工賃向上 <p>達成したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ●新商品を毎年実現し、販売できた ●B型事業所の授産商品について様々なメディアで伝えることができた 	<p>役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ●沖縄発の商品ブランドの立ち上げ、広報、商品開発コーディネーションを担う ●各商品の開発に携わるクリエイターの選定し、商品デザイン開発を推進 ●商品企画、デザイン、広報、販促、販路拡大 <p>実施内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ●各B型事業所でのクリエイター・職員が参加するミーティングを開催し、アイデアを出し、試作制作などを中心となって進行管理 ●イベントやメディアを活用した広報（テレビCMや新聞、ウェブ広報） ●ヨナヨナブランドの商品を販売するECサイトを立ち上げた 	<p>課題</p> <p>NA</p> <p>今後の目標</p> <p>NA</p>

3.3.2 プロジェクトの経緯

ヨナヨナプロジェクトは、沖縄県が実施した障害者就労チャレンジ事業のうち、「祭り・フェア出展事業」の一環として行われた。障害者就労チャレンジ事業は、障害者の一般就労の推進と工賃向上を目的としており、農業と福祉、企業と福祉のマッチングコーディネーションなどの活動と、祭り・フェア出展事業として新しい授産商品の開発とブランディング、様々な店舗やイベント等での販売支援が実施された。

障害者就労チャレンジ事業の全体の予算は2012年～2014年の3年間で約1億3千万円、その中で「祭り・フェア出展事業」は、初年度と次年度は1,700万円、最終年度は850万円と授産商品開発支援としては大規模なプロジェクトである。

当初、「祭り・フェア出展事業」は地元の授産商品を販売するバザーの事業からスタートした。しかし、「商品企画・販路開発などは各福祉事業所がそれぞれ行うことになっているものの、日常の作業に追われ、新しい企画を立ち上げるための時間を割く余裕もない」という状況の中でB型事業所の低工賃問題を解決するには、すでにある授産商品を販売するだけでは不十分であり、新しい魅力的な授産商品を開発しなければならないと考えた。

そこで継続的な効果を狙い、商品企画、デザイン、販路開拓などを包括的に考え、売するための仕組みまでを設計して工賃向上を目指すプロジェクトとして改めて事業を企画した。この事業は2種類の商品ブランドから成り立っている。一つは福祉施設が制作する授産商

品の新しい企画・制作・販売を目的とする 4NA4NA（ヨナヨナ）商品ブランドであり本章の調査対象事例である。もう一つは沖縄県内の一般企業が開発している沖縄産のジャムや塩などを共通ブランドとして企画し、それらの商品の梱包等の軽作業を福祉施設に委託して工賃に還元するという形式の琉 Q（ルキュウ）商品ブランドである。ヨナヨナは授産商品であるが、琉 Q は一般企業の商品である。

参加した福祉事業所は、B 型事業所が 8 か所、A 型事業所が 2 か所、就労移行支援が 2 か所である。

初年度の 2012 年度の活動は 7 月にスタートし、プロジェクトの計画とコーディネーション、準備が主な取り組みであった。10 月から 3 月の半年で商品開発と試作のテスト販売まで行った。2013 年度、2014 年度も新商品を開発し 2015 年も販売を継続した。

しかし、開発した新商品について、プロジェクト終了後は継続して制作・販売することができず、新商品も開発されていない。プロジェクト中に制作した商品の在庫を事業所が少量販売することはあるが、ヨナヨナプロジェクトの活動は停止している。一方で、一般企業が生産して販売する琉 Q ブランドの商品は、現在も企業の責任において生産・販売が継続している。

3.3.3 デザイン開発の方法とプロセス

ヨナヨナプロジェクトで開発された商品の開発プロセスと制作されなくなった経緯について事例をまとめる。

2012 年にセルフセンターが沖縄県より障害者就労チャレンジ事業を受託した後、まず商品開発を推進するコーディネーターを選ぶためにコンペを開催し、応募した 3 社から沖縄県内の広告会社を選定した。また、施設については県内に広報して公募し、授産商品をブラッシュアップしていきたい福祉事業所から選定した。選ばれた福祉事業所は 2012 年度は 4 事業所（応募 17 事業所）、2013 年度は 4 事業所（応募 22 事業所）、2014 年度は 2 事業所（応募は 21 事業所）であった。

商品開発については、広告会社の担当者（コーディネーター）とセルフセンターの職員が候補となった福祉事業所の見学に行き、職員のヒアリングと制作している商品や制作工程の見学を実施し、何らかの特徴的な技術や授産商品があり、意欲的・協力的でクリエイターとのコラボレーションにより商品の制作が可能であると判断した福祉事業所を選択した。その上で、それぞれの福祉事業所の商品開発に協力できるクリエイターを選定した。このため、各商品開発でコラボレーションを実施した専門家はイラストレーター、書家、ファッションデザイナー、インテリアデザイナーなど多様である。

最初の商品開発は 2012 年 10 月に各福祉事業所でメンバーの顔合わせを行い、10 月～2 月にかけて定期的にデザインミーティングを行い、2 月に最初の試作品を完成させ、2 月末に那覇市内のイベントでテスト販売を実施し、翌 2013 年から販売を開始した。

商品開発の仕方は①福祉事業所との共同開発、②デザイナー主導による商品開発の 2 つのパターンがあったが、ほとんどは①の共同開発であり、福祉事業所の職員、クリエイター、

広告会社のコーディネーターが中心となり商品開発を実施した。商品によっては沖縄県セルプセンターの職員も参加して共同開発を実施した。

（１）福祉事業所との共同開発

参加する福祉事業所が決まってから、各施設の授産商品に合わせて協力してもらうデザイナーやクリエイター（作家）を決めた。広告会社の担当者が中心となり、沖縄在住のデザイナーやクリエイターを探し、担当する福祉事業所に引き合わせた。それぞれの福祉事業所がもともと作っている授産商品や、持っている技術を見てもらって新しい商品づくりを支援してもらった。

個々の商品開発プロセスは様々であるが、クリエイターが商品をデザインし福祉事業所に制作を依頼したケース・クリエイターがパッケージのデザインを担当したケース、クリエイターと広告会社の担当者（ケースによってはセルプセンターの職員も参加）による共同開発の他、特に関わっていない事例もあった。広告会社のコーディネーターと専門技術を持つクリエイターが福祉事業所を訪問し、定期的に話し合いの場を持ち、職員も一緒にアイデアを出し合いながら商品を企画し、試作を経て最終商品を完成していった商品もある。

福祉事業所との共同開発の方法で開発された商品の事例と経緯は、以下のとおりである。

2013 年度発売：やぎちちクッキー（菓子：イラストレーターによるクッキーの形とパッケージデザイン：10 枚入り 1,200 円）（図 6-21）：やぎの乳を使ったやぎの形のクッキーを作りたいという希望のある福祉事業所に、イラストレーターが協力して可愛いやぎの顔の形の抜型を作り（プロジェクト予算）、紅芋・うこん・もずく等の沖縄の食材を練り込んだ 4 種類の味のクッキーを開発した。やぎの顔のイラストを施したパッケージに詰めて販売したところ、ヨナヨナの商品の中では最も高い売り上げとなり、3 年間の売上高は約 339 万円で全体の売上高の 56.0%を占めた。

しかし、原価が高く十分な利益が得られないこと、クッキー生地をやぎの顔に仕上げる技術のある利用者が退所して製造が困難になったことからプロジェクト後は撤退した。

2013 年度発売：キャンバストート（バッグ：デザイナー・パタンナーによる利用者のイラストアレンジ：1,300 円）（図 6-22）[27]：縫製技術のある意欲的な福祉事業所とアパレルデザイナー、パタンナーが協力してバッグを制作した。初年度は試作ができるまで 10 月～2 月にかけて B 型事業所内で 10 回のデザインミーティングを行った。デザインに利用者のイラストを使用し、さらに毛糸やリボンで刺繍を施したデザインで販売した。しかし販売状況は芳しくなく、3 年間の売り上げは約 13 万円であった。売れ行きが悪いこと、手間がかかり原価が高く工賃に反映できる利益がほとんど得られないこと、材料の支給が終わるプロジェクト後は赤字が予測されることから、福祉事業所の判断で撤退した。

2013 年度発売：新味ごーや（食品：グラフィックデザイナーによるパッケージデザイン：940 円）：石垣島の特産物（ごーやを使った調味料）のパッケージをデザインし、お土産として販売した。しかし発酵が進むことでパッケージから漏れ出ることがあり、返品や回収な

どが多く発生したため、プロジェクト終了後は販売を中止した。3年間の売上は約43万円であった。

2014年度発売：島野菜 POT（栽培セット：イラストレーターによるパッケージデザイン）（図6-23）は、売上合計約50万円で採算が取れないという理由で生産中止となった。

2014年度発売：CASA（ポーチ&ホットパック：紅型作家・縫製のプロによる商品企画とデザイン）（図6-24）は、数か月でホットパックの玄米にカビと虫が発生し、保管箱に穴をあけて通気を増やすなど対応したが解決できず、販売中止となった。

*図6-21～30は沖縄県セルプセンターより提供された。



図 6-21 やぎ乳と沖縄野菜を活かしたクッキー



図 6-22 利用者のイラストを利用



図 6-23 沖縄野菜が栽培できるキット



図 6-24 玄米入りのホットパック

2015年は、2014年度までの活動で、非食品商品は回転が悪いということから、食品に絞って開発された。

2015年発売：NEE-CHA（ティーバッグとちんすこうセット：クリエイターによる商品企画とパッケージデザイン）（図6-25）は、メンバーが話し合っ

の賞味期限が半年と短く（紅茶は2年）、在庫期間中にちんすこうのみセットし直すなどして販売を続けたが、販売は不振であり、売れても利益が見込めないため撤退した。

2015 年販売：パンダラスク（菓子：イラストレーターによる商品企画とパッケージデザイン）（図 6-26）も、メンバーが味見をしながら開発を進めたが販売は不振であり、撤退した。



図 6-25 シナモンティーとちんすこうのセット



図 6-26 パンダモチーフの3種類のラスク

（2）デザイナー主導による商品開発

プロのデザイナー・クリエイターが商品企画・デザインを開発し、福祉事業所が商品の制作を担当した。この方法で開発された商品の事例は、以下のとおりである。

2013 年度発売：春夏秋冬（茶碗セット：書家による筆文字を四季の柄にアレンジ：3000 円）

（図 6-27）：書家による「笑」の文字を配し、4つの季節のイメージの図柄を入れた4個セットの茶碗を陶芸を手掛ける福祉事業所と協力して開発した。柄の描き方には利用者の感性も取り入れられたが、泡がはいったり文字の色が飛んでしまったりして歩留まりが悪く、なかなか4つが揃わず、販売できない不良品が多く発生した。デザイン先行で商品が制作できない事例となった。売れ行きは3年間で15,000円（5セット）であった。利益が出ないことから生産中止となった。

2014 年度発売：6KAD（ロカド：ハニカム棚：インテリアデザイナーが商品企画・デザイン）

（図 6-28）[28]：沖縄の琉球松、桐、SPF 材から素材を選べるハニカム構造の6角形の棚を5個セットで構成したデザインで、オプションで中央に棚板をつけることができる。つや塗装とマット塗装があり、組み方も設置する場所に合わせることができる。しかし、当初参加していた福祉事業所は技術的に制作困難であり辞退したため、セルフセンターが高い木工技術のある福祉事業所を探して制作をお願いした。サイズを正確に合わせないと横の棚板が入らないなど、非常に難しい制作となり、樹種や塗装の組み合わせ種類多いこと、組み立てを客側ではできない構造であることから、受注生産となった。また、最終形に組み立ててから発送するため、1セット30Kg～60Kgでサイズ幅90cm、高さ130cmの6KADは陸路を車で運搬する必要があった。このため、島内のみの販売となった。

2014 年度発売：REIFUKU（シニア層向け白シャツ：ファッションデザイナーがデザイン）：このプロジェクトはセルフセンターや沖縄広告の担当者との協力ではなく、クリエイターが主導で制作した。しかし納品されたシャツはタグもなく包装もなく、販売できる状態ではなかったため、本格的な販売には至らなかった。



図 6-27 四季の柄の茶碗 4 個セット

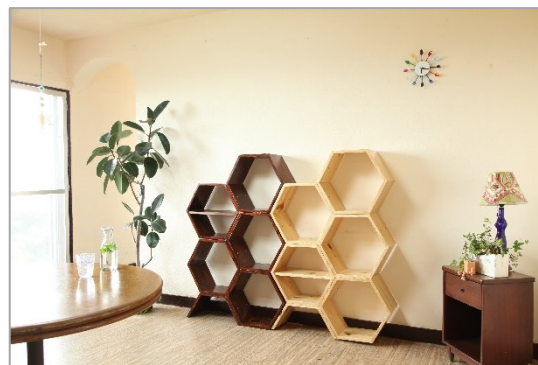


図 6-28 沖縄の木材を使用したハニカム棚

ヨナヨナプロジェクトとして目指す商品とモノづくりにおけるコラボレーションの特徴について表 6-6 にまとめた。

表 6-6 ヨナヨナプロジェクトの目指す商品とコラボレーションの特徴

	関係者の発言より	要素
目指す商品	<ul style="list-style-type: none"> ●事業所のもともと制作している商品をベースに、デザインを新しくプロデュースすることで、個性的でだれかにあげたくなる沖縄のお土産を目指す ●一般市場で販売できる商品を目指す。 ●毎年、新商品を発売できるようにする。 ●多様な商品カテゴリーで授産商品に積極的な福祉施設について、各事業所の特性・環境に合わせた授産商品を開発する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ギフト・お土産商品 ■一般市場で売れる商品 ■事業所の特性に合った商品
コラボレーションの関係	<ul style="list-style-type: none"> ●沖縄県は地方自治体として工賃向上を目的にしたプロジェクトを中間支援団体に委託する。予算提供はするが、管理、運営に対する方向づけ、レビューなどは実施しない。 ●沖縄県、セルフセンターは営利目的ではない。授産商品を知ってもらい、売れる商品を開発することで、B型事業所全体の長期的な底上げ、授産商品の品質向上、工賃向上を目指している。 ●専門家（広告専門家・クリエイター）はB型事業所とも、セルフセンターとも、フラットな関係。全員が意見を出し合い、全員がデザインに携わり、話し合いと合意で決めていく 	<ul style="list-style-type: none"> ■専門性を活かせる組織 ■事業所側と上下の指示関係を作らない
具体的なモノづくりに対するコラボレーションの工夫	<ul style="list-style-type: none"> ●メンバー全員が福祉施設の現場を何度も訪ね、現場を見て登録する。 ●福祉施設がすでに持っている力を活かす。沖縄の特産品や特徴を活かす。 ●試作などはクリエイターも、事業所も並行して行う。 ●デザインに利用者にも関わってもらい試みも行った（イラスト、刺繍、絵付けなど）。 	<ul style="list-style-type: none"> ■関わるメンバーが福祉事業所の状況を理解する ■デザイン開発に全員が関わる

3.3.4 商品の販売の特徴

ヨナヨナプロジェクトについては、琉球朝日放送で商品や取り組みについて 5 分番組を 13 回放送（視聴率は 8%前後）、沖縄タイムス社会面マンガ下コラムに 24 回掲載、琉球新聞への商品に関する記事掲載、「福祉×デザイン」のトークショーなどを行うなど、積極的に広報している。沖縄広告がコーディネートを担当していることと、広告予算があったことから、KURUMIRU や equalto でも例がないような豊富な広告を実施している。パンフレットも 5000 部制作して配布しており、様々な雑誌やウェブなどに活動が掲載された。

販売については、各地の産業祭りなど 20 か所に参加したほか、那覇空港（図 6-29）、土産物店、ホテル、観光施設内のショップ、量販店、デパート等、様々な施設で常設販売を実施した。3 年間で 59 の企業・店舗で販売を実施し、総売り上げは 6,048,084 円であった。

販売会においては何度かお客様アンケートを実施し、商品や価格に対する反応を調査してフィードバックするなどの工夫も実施した。例えば、やぎちちクッキーは 10 枚では 1,200 円と価格が高いため、枚数を少なくして低価格に抑えるなどした。

さらに、web ショップ（図 6-30）を立ち上げ、Facebook での広報も行うなどインターネットも活用している。しかし、web ショップからの販売件数は月に 1～5 件と伸びず、利益が得られるほどの成果はなく、プロジェクト終了後、運用は停止された。



図 6-29 那覇空港の販売コーナー

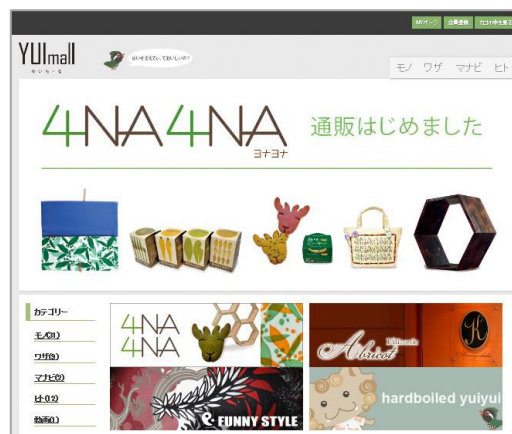


図 6-30 web ショップ

3.3.5 プロジェクトにおけるデザイナー

ヨナヨナプロジェクトでは外部の専門家として「クリエイター」の協力を得ている。イラストレーター、グラフィックデザイナー、ファッションデザイナー、インテリアデザイナー、書家などが商品ごとに選定され、前述の①福祉事業所との共同開発のプロセスでは、コーディネーターと共に福祉事業所の現場を訪問し、それぞれの事業所の商品の特徴や制作技術、制作環境を理解しながら話し合いを重ねて商品を完成させている。②のデザイナー主導による商品開発では、模様や商品の形状をクリエイターがデザインしたものを福祉事業所が制作するというプロセスであり、デザイナーとメーカーという役割分担になっている。

デザインに関わる内容は、主にパッケージや商品の図柄等のグラフィックデザイン支援の事例が多いが（10 商品中 8 商品）、商品企画のプロセスにも参加して、食品の味や形状（やぎちちクッキー、紅茶とちんすこう、パンダラスクなど）、商品の使い勝手（ホットパック、島やさい POT）や制作プロセス（トートバッグ）などにも意見を出している。

3.3.6 事業所の意識と授産商品の変化

ヨナヨナプロジェクトに参加した福祉事業所は、ヨナヨナプロジェクトの趣旨に賛同し、新商品の開発に意欲的であり、ある程度の制作技術を持っていて、クリエイターなど外部の

専門家とのコラボレーションを希望していた。いずれも熱意をもって商品開発に取り組んでいる。

しかし、販売については良く売れた商品とほとんど売れない商品で差が大きく、参加した事業所の満足度も差がある。プロジェクト後の調査ではオリジナルブランドの授産商品を立ち上げ、認知が上がったことに対する評価は高いが、開発した商品については価格と商品価値と原価のバランスが悪く売れないこと、制作に手間がかかるにも関わらず工賃分として利益が確保できないことから生産を継続できないこと、売れる商品の目利きができる販売の専門家やモノ作りの専門家がいなかったことなどの課題が指摘されている。これらの指摘は比較的よく売れた商品を作っている事業所でも同様であり、たくさん売れても利益が得られないことが課題として明らかになっている。

3.3.7 B型事業所の職員に対する影響

実際に外部の専門家と共同して商品開発を実施したことで、新しいアイデアを発想するプロセスの経験ができたことは評価されている。例えば、キャンバストートバッグを作った事業所では、外部の複数の専門家とディスカッションを重ね、利用者のイラストを利用することは初めての経験であり、商品としては成功しなかったが経験としては学ぶところがあったという。また、ホットパックを作った事業所では、この商品については品質管理が困難（カビ・虫）で成功しなかったが、ヨナヨナプロジェクトの経験を経て職員が積極的に企業とのコラボレーションを行うようになり、新商品が開発されている。また、このプロジェクトで新しいパッケージを制作する経験をした事業所では、職員が中心となり他の商品のパッケージも改善するようになった。

全体としては、熱意と希望をもって商品開発を開始し、実際に新しい商品も完成し一定の成果はあったが、継続できなかった理由として商品のコスト計算ができていなかったこと、顧客のニーズが掴めなかったこと、商品の完成度が低かったことなどがあげられる。

3.3.8 障害のある利用者に対する影響

ヨナヨナプロジェクトに参加している福祉事業所の商品開発において、障害のある利用者を包摂する位置付けについては、KURUMIRU プロジェクト、equalto プロジェクトで見られた以下の3つの位置付けについて確認する。

- ①利用者の障害特性や特有の技術を活かす商品開発
- ②利用者の感性やアイデアを活かす商品開発
- ③利用者の弱点を補完する制作プロセスを導入した商品開発

①については、障害特性や特有の技術を活かした事例はなかった。やぎちちクッキーは形状が複雑で型抜き等の工程が難しく、担当できる利用者は限られていたものの、障害特性あるいは特有の技術を活かすというものではなかった。

②については、知的障害のある利用者が描いたイラストをモチーフにデザインをアレンジしたトートバッグが事例として認められる。しかし、オリジナリティのある図柄にはなかったが、市場で魅力ある商品として評価されるデザインの完成度には達していなかったと、制作した福祉事業所は感じている。ただし、利用者の意欲の向上という意味では効果は認められた。上記のキャンバストートバッグを制作した知的障害者の多いB型事業所では、利用者はイラストを描くことに意欲的に取り組み（図 6-31）、外部メンバーの訪問や自分たちの作業見学を受け入れしたり、ディスカッションをしたり、試作づくりに参加したりすることも楽しみにしていた。また、丁寧な縫製や刺繍など、技術面の向上も見られたという（図 6-32）。

他の事例としては、制作する利用者によって違いが出る商品として茶碗セットの書家の文字以外の絵付け部分があるが、感性やアイデアを活かすという位置付けではない。

③に関しては、刺繍のステッチを簡略化して利用者の技術に合わせて失敗を減らし、同時に制作のスピードを上げられるようにステッチのデザインを修正した経緯がある。また、刺繍の仕方も練習することで上手にできるようになった。このことは利用者の意欲向上にもつながったと言える。



図 6-31 野菜のイラストを描く利用者（B型施設より提供）



図 6-32 刺繍技術の向上が見られる（B型施設より提供）

イラストの活用に関しては、制作を担当した福祉事業所では懐疑的であったという。プロジェクトの進行の中で当初はお土産として「丸の内の OL がほしくなる弁当用トートバッグ」というコンセプトが語られていたにもかかわらず、いつの間にか「誰が買うのか」というターゲット顧客層のイメージが失われていき、デザインがなかなか決まらなくなった。その流れの中でコーディネーターが「利用者のイラストの奇跡に期待」してみたいという案を出し、試しに利用者のイラストを描いてもらったところ、「感動」されて採用が決まったという経緯である。

福祉事業所側ではプロがこのデザインで行こうとのことなので進行に協力したが、できた商品を見て「誰が買うのだろうか?」「本当にこれを欲しい人がいるのだろうか?」と疑問がぬぐえないまま制作を進めていたと振り返る。ディスカッションの途中で「利用者のイラストが本当に必要なのか、ベストのデザインと言えるのか?」という疑問を表明したこともあったが、付加価値をつけるということで毛糸などの刺繍を施す方向が示され、そのまま

最終商品が完成した。販売開始後も売上は悪く、確かに利用者のイラストは活かされ、利用者の意欲は向上したが、商品の魅力につながったとは言えない結果となった。

障害者アートなどの活用については、模倣できない魅力にできる可能性があるが、アレンジの仕方によって商品性は大きく変わる。この事例では、障害者アートを活用したことが間違っていたのではなく、販売における市場と顧客のニーズに対する理解がないまま開発がすすめられたこと、商品コンセプトが明確でなかったことが問題であったと考えられる。

4. 調査結果の分析

4.1 顧客価値連鎖分析

各プロジェクトの全体像を可視化するため、顧客価値連鎖モデル化を試みた。図 6-33、図 6-34 はそれぞれ KURUMIRU プロジェクトと equalto プロジェクトのコラボレーションの構造を価値（モノ・金・情報等）のやり取りの流れで示した顧客価値連鎖モデルである。

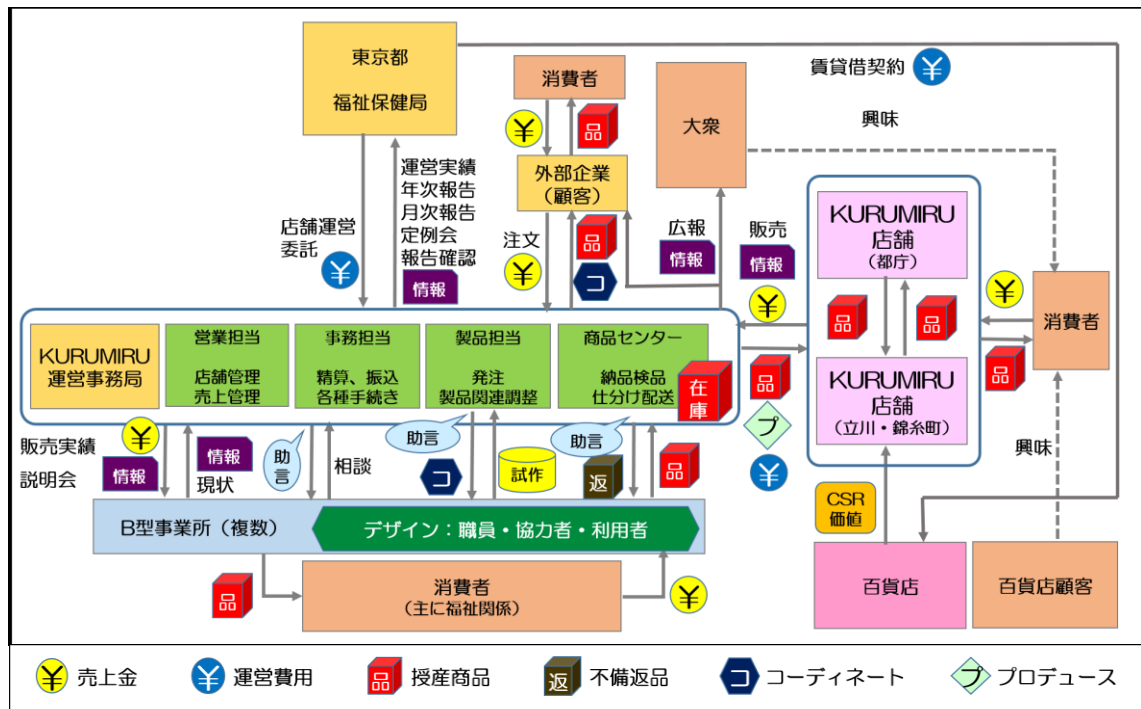


図 6-33 KURUMIRU プロジェクトの顧客価値連鎖モデル

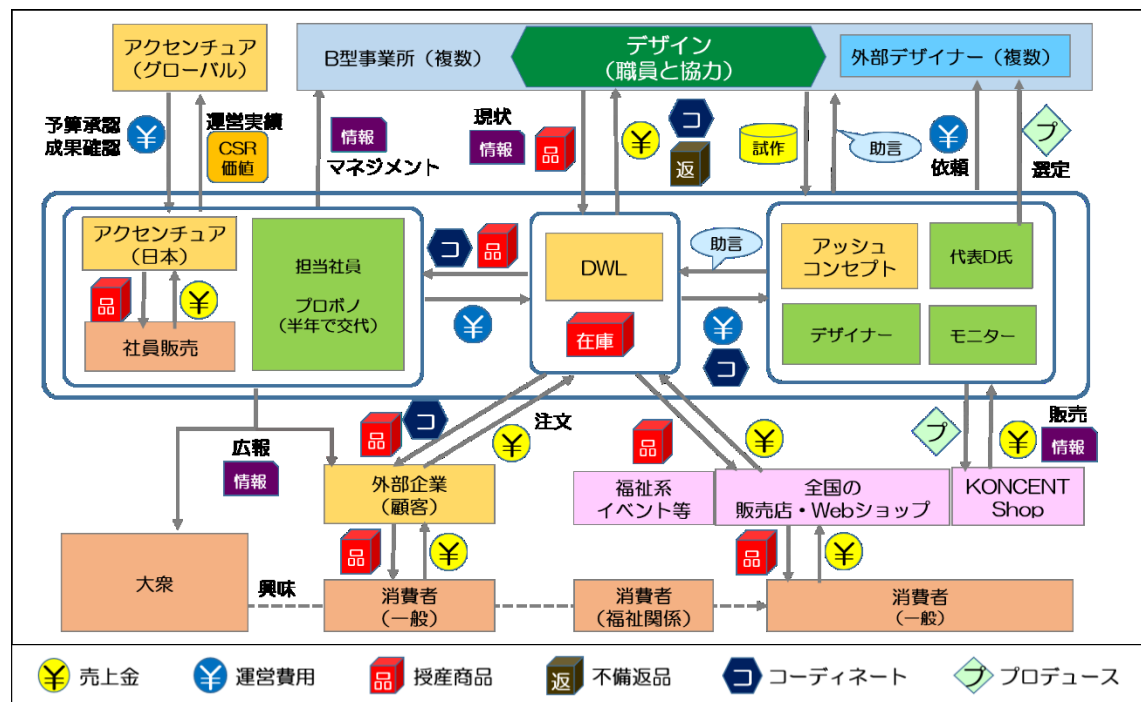


図 6-34 equalto プロジェクトの顧客価値連鎖モデル

この結果、やり取りされる価値には、授産商品・試作品・返品される授産商品のような有形のものと、助言・情報・コーディネート・プロデュース・CSR としての価値など無形のものがあること、またお金には大きく分けてプロジェクトの運営費用となる助成金と授産商品が販売された際の売上金の二種類の流れがあることがわかる。以下に顧客価値連鎖分析から得られたそれぞれのプロジェクトの特徴を述べる。

4.1.1 KURUMIRU プロジェクトの特徴

(1) 複数の専門家が集中する組織

KURUMIRU 運営事務局には異なる分野の専門家（マーケティングコンサルタント・マーチャンダイザー、コーディネーター、検品スタッフ等）が支援者として一つの組織で専任として活動している。このため、店舗のプロデュース、B型事業所のコーディネートと経営支援、商品開発支援などの活動を密に連携しながら進められる。メンバー同士の密なコミュニケーションと連携が可能になり、180 か所ものB型事業所とその商品を個別に把握し方針を策定できる体制として成功している。

(2) B型事業所に対する3種類の助言

各専門家はB型事業所に対して並行して3種類の「助言」を提供している。その内容と目的は、①事業運営に関する助言：事業経営の健全化、②新商品開発に関する助言：授産商品の新しい価値の創造、③検品で修正依頼する場合の助言：既存の授産商品の品質向上である。これらの「助言」は、B型事業所が主体的に取り組めるように十分配慮され、各メンバーが連携しながら提供しており、総合的な支援を提供している。

(3) 多様な「情報」のやり取り

KURUMIRU の店舗は全て直営であり、各店舗から商品販売時の具体的な顧客情報が集まる。また、定期的な販売実績と在庫状況等の詳細な情報も分析して全事業所に個別データとして提供している。また、フェアごとに商品企画情報や技術情報なども提供している。B型事業所からも現状に関する情報を定期的に集め、それぞれの事業所のポジショニングに合わせた支援を実施するなど、KURUMIRU では多様な情報を活かし、外部デザイナーの力を借りずにB型事業所の商品開発力を高めている。

4.1.2 equalto プロジェクトの特徴

(1) DWL による全方向的なコーディネート

福祉分野の経験がない異なる組織の専門家が連携して成果を出すために、DWL のきめ細かい調整がプロジェクト全体に機能していることがわかる。DWL の役割は商品の検品・在庫管理や事業所の選択、事業所の現場で必要とされる情報の提供など非常に幅広い。専門性のある中間支援者の存在がプロジェクト運営において大きな役割を果たしている。

（２）デザイナー派遣によるデザインプロセス

equalto では２回のアワードを経て、専門家である複数のデザイナーをＢ型事業所に派遣し、現場の職員や他の専門家もいっしょにディスカッションしながらデザインの発想を行うプロセスを確立した。この方法により多くの商品化における問題が解決した。

（３）アクセンチュア社によるマネジメント

ビジネスコンサルタントとしての専門性がプロジェクト全体に活かされていることは特徴的である。予算管理、進捗管理の他、販売管理・利益と各Ｂ型事業所の利用者工賃へのインパクト等、成果測定を情報システムに組み込むなど、IT分野の専門性も活かされている。プロジェクトのCSRとしての成果を複数の観点から可視化することで、意欲的なプロボノ社員を確保するとともに継続的に十分な予算を獲得してきたことの意義は大きい。

4.1.3 ２つのプロジェクトに共通する特徴

（１）商品販売をベースにした戦略的支援

どちらも直営の販売店舗を持ち、専門家がプロデュースしている販売店をベースに支援している。このため、常に顧客を意識した販売戦略を計画し、モノづくりを支援することが可能になっている。特に equalto プロジェクトは多くの販売方法（web ショップ・全国の雑貨店・社内販売・イベント等）を持ち、それぞれ効果的な売り方と販売先に合った商品展開が可能である。

（２）商品開発・販売における「目利き」の存在

どちらも売れる商品づくりに対する「目利き」としての専門家が存在することは特徴的である。KURUMIRU ではマーチャンダイザー・コーディネーターが、equalto では HC 社の代表者が、それぞれ「目利き」として売れる商品づくりのための助言を行っており、事業所、あるいは事業所とデザイナーが考案した商品の試作を確認し、適切な助言を与えることができる。

（３）予算提供者の長期的な視点

予算の提供者（東京都・アクセンチュア本部）はプロジェクトの長期的な目的とビジョンを明確にし、成果も長期的な視点で判断している。短期的な売上増加ではなく、Ｂ型事業所の利用者や関わる人たちの商品開発力が向上することを重視している。このため、プロジェクトのメンバーはビジョンを共有した上で長期的な計画のもとに柔軟にプロジェクトを進行することが可能になっていると考えられる。

（４）外部への拡張性

どちらのプロジェクトも現在では外部の企業等の団体から授産商品開発の依頼があり、新商品開発を継続している。KURUMIRU では企業からのノベルティー受注の依頼が増えており、equalto プロジェクトでは企業と福祉事業所の特性を結びつけた個性的な服飾品など

の商品が生まれている。これはプロジェクトが次第に外部にも周知されたこと、授産商品の品質が良くなったこと、外部団体との新商品開発をコーディネートできるノウハウが支援者に蓄積したことの結果であると考えられる。

4.1.4 ヨナヨナプロジェクトとの比較

図 6-35 はヨナヨナプロジェクトのコラボレーションの構造を価値のやり取りの流れで示した顧客価値連鎖モデルである。大きな流れとしては他の 2 つのプロジェクトと共通している。プロジェクトの予算を提供する地方自治体があり、事業委託により一般企業が福祉事業所とプロのクリエイターと連携して一般市場で売れる新しい授産商品を開発・販売をするしくみとなっている。しかし、結果としてプロジェクトは 3 年間で新商品 10 点の開発に成功したが、開発した商品を継続して制作できず、工賃の向上にも結び付かなかったことから、コーディネートした沖縄県セルフセンター、実際に授産商品を生産した福祉事業所ともに「プロジェクトは成功したとは言えない」と述べている。外部の多様な専門家とのコラボレーションを実施し、選別された積極的な福祉事業所が取り組み、予算規模としては KURUMIRU プロジェクト、equalto プロジェクトよりも大きいにもかかわらず継続できなかった理由を検討するため、4.1.3 で述べた 2 つの事例に共通する特徴 4 点を成功要因として捉え、ヨナヨナプロジェクトと比較する。

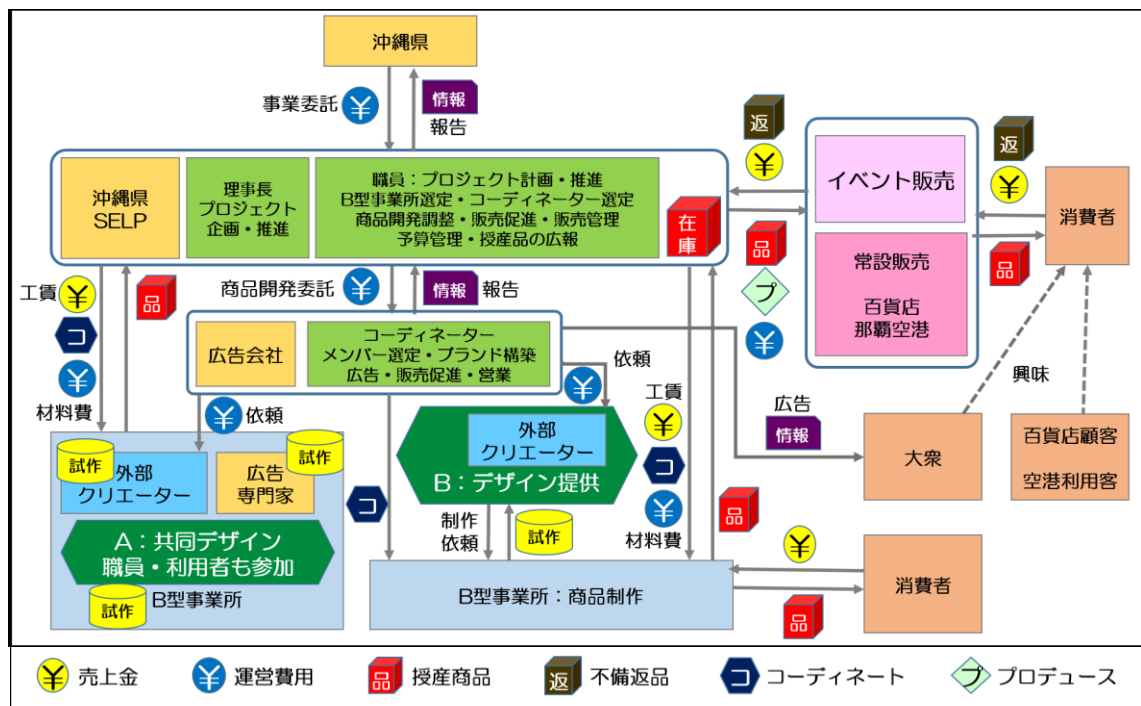


図 6-35 ヨナヨナプロジェクトの顧客価値連鎖モデル

（1）商品販売をベースにした戦略的支援について

ヨナヨナプロジェクトでは直営の販売店舗は持っていない。しかし販路拡大をプロジェクトの重要な目的としており、沖縄県内では最も顧客の多い那覇市中心地デパートや那覇

空港、量販店、土産物店など 59 か所の販売店舗を開拓した。それぞれはヨナヨナブランドと琉 Q ブランドの販売コーナーであり、販売店舗全体のプロデュースはできないが、各環境に合わせてブースのデザインを実施している。同時に沖縄県内を対象とする広告をテレビ・新聞・ウェブで豊富に展開しており、この点は他の 2 件にはない有利な取り組みである。web ショップの開設、20 回に及ぶイベント販売など、精力的な販路拡大と積極的な広告の実施にもかかわらず販売が全体として不振であったことは他に課題があることを示している。

(2) 商品開発・販売における「目利き」の存在について

equalto の商品開発において中心的な目利きの役割を果たした HC 社の代表は「デザイナーがデザインしただけでは売れる商品は作れない」、「モノづくりのプロがいなくては売れる商品は作れない」と語っている。この点、ヨナヨナプロジェクトでは、デザイナー（KURUMIRU の場合は事業所の職員たち、equalto の場合はプロのデザイナー）に対してアドバイスや指導を行い、ターゲットとする消費者層の購買意欲をそそる、売れる商品を完成させることのできる「目利き」と、利益を生む価格の販売に耐える品質のモノづくりのプロが存在していない。この点に関しては、ヨナヨナプロジェクトの事後報告書[21]にもマーケティングの専門家やモノづくりの専門家の不在が課題として触れられている。

(3) 予算提供者の長期的な視点について

予算の提供者（沖縄県）はプロジェクトの目的は明確にしておき、事業委託された沖縄県セルプセンターも工賃向上に関しては長期的な視点で目標を設定している。しかし、予算に関しては 3 年間と区切られており、その期間を超えた際にどのようにプロジェクトの成果を活かすか、授産商品の品質向上と売上を継続的に伸ばしていく手段等について長期的な計画は成立していない。このため、事業が終了した際に、柔軟にプロジェクトを継続して進行することは難しかったと考えられる。

(4) 外部への拡張性について

ヨナヨナプロジェクトは商品開発プロジェクトの他に、外部の企業等と連携するような新たな活動はされていない（例えば外部の団体からの授産商品開発の依頼やオリジナルノベルティの発注など）。外部企業はヨナヨナ商品の販売については様々な協力を得ているが、継続的な受注や商品開発依頼には結びついていない。

4.2 企業等の組織におけるコラボレーションプロセスの成功要件との比較考察

調査結果より、福祉事業を包摂するインクルーシブなコラボレーションデザインプロセスの成功要件を提示する。成功要件の抽出においては前述の佐々木による 5 つのコラボレーションの成功要件：①複数の異なる組織間の対等性、②ビジョンの共有性、③主要メンバーの相互信頼性、④相互変容性・共進化性、⑤創造的相互作用過程の中で生まれる価値創造性を参考に 7 つの成功要因を提示する。

4.2.1 コラボレーションに関わる複数の異なる組織や専門家が対等であること

「対等」な関係性については、具体的には以下の3点が特徴となっていた。

- ①命令／指示関係・上下関係を作らない
- ②お互いの専門性と特性を認め、相互に信頼し合う
- ③情報を共有し、自由に意見を言える場がある

いずれのプロジェクトもメンバー間に役割分担や委託関係はあるが、それぞれの意見が尊重される対等な関係である。メンバーはお互いに補完し合える高い専門性があり、信頼関係が築かれている。専門家同士が対等であれば、誰にでも案を出す機会があり、全員が結論に合意するまで議論が深まる。また、B型事業所と専門家が対等であれば、B型事業所が受け身にならず主体感を持って取り組むことができる。商品開発において専門家に教えてもらうという立場になりやすい福祉事業所とも対等な関係を築くことが作り手を巻き込むインクルーシブなデザイン活動において特に重要である。対等な関係は「対等である」というルールを決めるだけでは成り立たない。この点で各分野のメンバーの選定は重要な要素であり、お互いに補完し合える高い専門性があり、信頼関係があるから成り立つ関係であると考えられる。

KURUMIRU プロジェクトでは、東京都は全体の大きな方針は定めるが、具体的な運営や手法は KURUMIRU 運営事務局のモノづくりと流通・マーケティングの専門家を信頼して委託している。商品開発においても、事務局側のマーチャンダイザーなどの専門家はB型事業所と上下関係を作らないようにコミュニケーションの仕方、情報提供の仕方等に配慮し、事業所から相談がくれば協力や助言をするが、上に立って正解を教えることはなく、あくまで主体は事業所であるという立場で徹底して対等な協力関係を構築する努力をしている。このことにより、多くのB型事業所が自ら考え、工夫して新商品を開発するように変化してきた。「専門家からの指示」と「その通りに動く」、という関係では実現できなかったことである。

equalto プロジェクトではボードミーティングで全ての情報を共有し、運営方針、商品の方向性や開発方法、販売計画などを、全メンバーが対等な立場で議論した上で決定している。同時に、議論をした上で最終的な商品デザインや販売戦略に関しては「目利き」として信頼されている HC 社のメンバーが決定している。また、福祉事業所との調整は DWL に一任されており、予算管理や IT 関連のマネジメントは AC 社が推進する。このようにお互いに信頼して役割を分担しているが、「トップに立つ責任者」をあえて作っていない。HC 社のメンバーは「広報的にはリーダーが決まっていた方がしやすい面もあるが、equalto ではプロジェクトのリーダーや責任者をあえて決めず、フラットな関係で運営することを徹底している」と言う。上下関係のないコラボレーション関係を維持し続けていることで様々な運営上のアイデアが生まれている。商品デザインのプロセスに関してコンペ形式を2回で終了し、B型事業所にデザイナーを複数派遣してディスカッションしながらアイデアを創出する方法は、ボードミーティングの中での DWL の発案から生まれた。また、授産商品（モノ）を売るだけでなく、利用者といっしょにモノづくりをする体験（コト）を売るというアイデア

は、ディスカッションの中で AC 社が発案して実現した。デザイン開発プロセスにおいても、デザイナーは B 型事業所にとっての「偉い先生」ではなく、職員・利用者と対等な立場で協力し合ってより良いモノづくりを推進するという関係を築いている。その結果、アイデアもブラッシュアップされ、プロジェクトに関わるメンバー全員が責任感を持って運営することができている。

以上のように、福祉分野のコラボレーションにおいて関わるメンバー同士の対等な関係は非常に重要な要素であると考えられる。

ヨナヨナプロジェクトにおいても、役割分担はプロジェクトごとに異なるが、各メンバーの関係は対等であり、ディスカッションは楽しい雰囲気で行われていたことが確認されている。意思決定はメンバーの合意により福祉事業所の現場でなされ、商品アイデアについてもメンバー全員が出し合い、尊重されている。

4.2.2 明確なビジョンの共有

プロジェクトの目的や意義、ビジョンが明確であり、関わるメンバーが共感し、活動の基盤として共有していることが重要である。特に福祉事業のコラボレーションでは、企業では必要とされる「強力なトップのリーダーシップ」は存在しないため、メンバー全員がプロジェクトのビジョンを共有することで、各プロセスの具体的な内容を共通の価値観で意思決定することができるからである。いずれのプロジェクトもビジョンが明確であり、関わるメンバーが共感し、活動の基盤として共有している。

KURUMIRU プロジェクトでは、「自主製品に関する情報や製品の魅力を広く発信すること」、「障がい者への理解と施設利用者の工賃を上げ自立した生活ができること」という目的が当初から明確である。そのための具体的な運営方針として、メンバーは「最終的には事業所が自立して自ら売れる商品を開発できる力がつくように支援する」、つまり「KURUMIRU を卒業しても利益を得られる授産事業を継続できる」ことを目標としている。この最終目的に向かって活動を組み立てることで、プロジェクトの成果が出ていると考えられる。

equalto プロジェクトでは、「障害者の就労の場としてモノづくりを支援する」、「デザインを通して障害者のモノづくりを価値あるものにする」という目的をメンバーがそれぞれの立場で強く共感してプロジェクトを実施している。「同じ作る手間をかけるなら価値あるものを作る」という考え方を共有した上で、そのためには各メンバーが自分のどのようなスキルを活かして何をするべきかを自立的に考えて活動を組み立てている。この結果、商品に広がりのあるブランド価値が生まれてきていると考えられる。

また、どちらのプロジェクトでも目指す商品の在り方が明確である。共通点は「一般のお店で売れて利益が出る、市場価値のある商品」である。その上で特定の人に依存しない商品、各 B 型事業所の市場におけるポジションに合った商品 (KURUMIRU)、利用者の個性や特性を活かしつつ、センスはプロレベルの商品 (equalto) と、それぞれ目指す商品に対するビジョンが明確であることも意思決定していく上でよりどころとなっている要素である。このようにメンバー全員がプロジェクトの目的、社会的な意義を共有することで、トップに立つ責任者がいなくても、目標を達成するための意思決定が可能になると考えられる。

ヨナヨナプロジェクトについても、新しい授産商品の開発について、「沖縄のお土産としてあげたくなる商品」をコンセプトとして共有している。授産商品の認知を一般市場で高め、効果的に販売し、関わる利用者の工賃を上げるという目標も明確であった。課題はどのようにすれば売れる商品ができるのか、モノづくりの仕方にあったと考えられる。

4.2.3 変化に対する柔軟性と成長

保守的になりがちな福祉事業において、特にプロジェクトのプロセスや方法を変えられる柔軟性と、その結果として成長を自覚できることはコラボレーションの継続と推進にとって重要な要件である。お互いに学び合い、プロジェクトの進展とともに活動を柔軟に変えられること、その結果プロジェクトが進化・成長していることを自覚できることが、各メンバーのモチベーションを上げていると考えられる。

KURUMIRU プロジェクトでは、参加している約 180 か所の B 型事業所の状況について、東京都と運営事務局が協力して定期的に現状を把握する調査を行い、その結果をもとにプロジェクトの運営の仕方を柔軟に変えている。例えば、福祉事業所内部の摩擦を改善するために事業所長を巻き込む二部構成の説明会を開催、事業所をポジショニングマップによりグルーピングしてそれぞれに対して効果的な支援方法を提供、現場を訪問して直接コンサルティングを行うなど、支援方法が多様に進化している。その結果として商品の完成度の向上、新商品の増加、その結果の売り上げ増加等、B 型事業所の成長を感じられることがメンバーのモチベーションになっている。

equalto プロジェクトでは、前述のように商品開発の方法について柔軟に変更している。アワード方式をやめ、デザインのプロセスを大きく変えたことはこのプロジェクトの柔軟なあり方を示しており、また、「メンバー自身の成長」、「B 型事業所の成長」、「商品のブランドとしての成長」を感じられることが成功要因として各メンバーから指摘されている。DWL のメンバーは、「福祉事業所のモノづくりを支援したことがなかった AC 社や HC 社が、障害者のモノづくりの価値やプロセスについて深く理解するようになった」、「DWL のコーディネーション力も向上した」と述べている。実際に今では AC 社も福祉事業所と直接関わり、ノベルティー商品の開発を進められるようになった。また、DWL も外部の企業とオリジナル商品の開発をまとめることができるようになっており、equalto 商品の他にも企業と福祉事業所の特性を結びつけた個性的な服飾品などの商品が生まれている。

ヨナヨナプロジェクトのヒアリングでは、「お祭り等のイベントでテスト販売してあまり売れないことがわかって商品を変更することが難しいケース、あるいはどう変更すれば売れるのか不明確なケースが多かった」との意見があった。3 年目には非食品系商品の開発を断念し、回転の良い食品系商品に絞るという変更はあったが、結果的には利益が得られていない。

4.2.4 優れたコーディネーション機能

企業と異なる福祉事業の価値基準、強みと弱みを理解し、プロジェクトに関わるメンバーとの相互理解を高め、福祉の現場との橋渡しをするコーディネーターが存在することが、福祉事業所の授産商品の開発においては不可欠な要件であると考える。

第4章で論じたように、企業とは異なり、B型事業所の活動を価値連鎖により分析すると、福祉的な支援を付加価値として国から報酬を得る「主活動1」と、授産製品の製造販売や施設内外の請負作業を付加価値として消費者や外部企業から対価を得て利用者に工賃として支払う「主活動2」が同時に存在している[25]。これらは平行して運営されるが、それぞれの主活動の結果、生まれる「利益」の直接の受益者が異なるという特徴がある。主活動1の報酬は事業所(職員)が受益し、主活動2の結果生まれる販売利益は利用者が受益する。このため、主活動1を重視する場合、授産商品の開発や生産業務の効率化よりも利用者の居心地や支援を重視する場合もある[15][16]。また主活動2についても、受益者である利用者にとっての仕事の意味やモチベーションの源も多様である。例えば加工作業は効率化よりも利用者の特性に合わせたやり方を重視することが一般的で、新商品開発には企業よりも時間がかかり、大量生産も難しい。このように、営利活動とは異なる価値観のもとに運営される福祉事業所の職員と外部の一般企業やデザイナー等の専門家が一体となって協力し、授産商品の開発と販売に意欲的に取り組むためには、双方の価値観や文化を両方理解し、プロジェクト全体を調整できるコーディネーターの役割が不可欠である。

KURUMIRU では運営事務局と東京都の職員の双方が多く福祉事業所と直接関わることでコーディネーションの力をつけたこと、equalto では DWL の専門的なコーディネーション機能が働いたことが成功要件となっている。

ヨナヨナプロジェクトでは沖縄県セルフセンターがプロジェクト全体の管理を担当したが、個別の商品開発については沖縄広告の担当者がコーディネーターを務めていた。当初は商品開発担当メンバー(沖縄広告、クリエイター、福祉事業所の職員)で楽しくディスカッションをしている様子が報告されていたが、半年くらい過ぎると福祉事業所側からセルフセンターに対して商品開発に時間やコストがかかりすぎる、手間がかかる割に売れないこと、歩留まりが悪く利益が出ないこと、撤退希望など、様々なクレームが寄せられるようになり、セルフセンターが調整するようになった。福祉事業所における商品づくりの特徴や課題まで理解し、商品企画・開発から販売まで、コラボレーションプロセスのコーディネーション機能を担える人材が不在であったといえる。

4.2.5 現場中心のデザインプロセス

デザインの発想をする時に、作り手である職員と利用者、デザイナー、「目利き」である専門家、プロジェクトを推進する専門家などが一体となり、同じ目標を持ってアイデアを出し合いながらデザインを進めるインクルーシブなデザインプロセスが重要な成功要因であると考えられる。

KURUMIRU プロジェクトでは、東京都の担当職員が運営事務局の各メンバーと共に多くのB型事業所を訪問して福祉の現場の事情や考え方を理解し、納品された授産商品の検品にも加わり各B型事業所の品質の問題点や強みを把握している。また、コーディネーターやマーチャンダイザーは常に参加する事業所を訪問し、それぞれの扱う素材や加工法、現場の環境、利用者の特性等を詳しく把握した上で個々の事業所に合わせて新商品の開発を促し、支援している。このようなインクルーシブな商品開発支援を行った結果、各事業所の商品の品質が向上し新商品の開発も増加している。

equalto プロジェクトでは、プロジェクトの過程で前半はアワード形式でデザインのプロセスが事業所の活動とは分離されており、商品開発が難航した経緯があるが、後半ではデザイナーや販売に関わるHC社がコーディネーターのDWLと共に事業所を訪問し、現場の職員や利用者に関わりながらアイデアを発想するというインクルーシブなデザインプロセスに変更した。この結果、B型事業所の状況に合わせた商品の作り方を同時にデザインすることが可能となり、開発期間が短縮し生産性も上がっている。同じメンバーによるプロジェクト内でこのような変化が見られたことは、インクルーシブな商品開発プロセスの重要性を示していると考えられる。

専門家は福祉の現場で環境、素材や道具、利用者や職員の行動の様子をつぶさに見て、利用者や職員自身も気づいていないような特性や強みも含めて理解することができる。その結果、単に無理のない加工ができるという面だけでなく、その事業所の利用者が作る商品ならではの良さをアイデアに盛り込むことができる。このため、福祉事業におけるコラボレーションプロセスでは、物理的に利用者と職員のいる現場で、全員がそれぞれの立場で商品開発に参加し、コミュニケーションをとりながら発想することが成功要因の一つであると考ええる。

この点に関しては、ヨナヨナプロジェクトにおいても3.3.3で前述した①福祉事業所との共同開発という方法では、福祉事業所の現場にクリエイターやコーディネーターが赴き、職員や利用者ともコミュニケーションを取り、何度もディスカッションを重ねてアイデアを発想するという現場中心のインクルーシブなデザインプロセスとなっており、それぞれに個性的な商品が完成し、販売に至っている。②のデザイナー主導の開発については、現場中心にはなっておらず、結果的に商品制作予定の福祉事業所が辞退したり、商品として販売に至らなかったり、歩留まりが悪く商品が揃わない等の問題が発生している。

4.2.6 メンバー全員の主体感と創造性の発揮

各メンバーがそれぞれ主体的に自分の意見を出し、それがプロジェクトの成果に影響を与えていると自覚できること、つまりメンバー全員が自らの思考と創造性を発揮できることがコラボレーションの成功要因の一つであると考えられる。

KURUMIRU プロジェクトでは、前述のように東京都の職員も運営事務局のメンバーもプロジェクトの運営や事業所に対するコンサルティングに関わるアイデアを出し合い、実現している。また、マーチャンダイザーやコーディネーターはB型事業所に対して「答えを教える」、「やることを指示する」、「デザインを提供する」のではなく、事業所が自ら試行錯誤

し考えて提案し、それに対して「良い悪いの判定」ではなく「より良くするためのアドバイス」をするという支援方法を徹底している。この結果、B型事業所が主体的に自分たちのアイデアで授産商品の品質改善や新商品の開発を実現できたと感じられ、自信をつけるとともに、さらに商品開発をする意欲が高まっている。

equalto プロジェクトでは、前述のように全員が対等な立場で意見を出し合い、それぞれのアイデアを実現してプロジェクトを運営している。B型事業所の職員も自らアイデアを出して主体的にデザイナーと協力して商品づくりに参加しており、DWLは素材の入手先の検討から加工法まできめ細かくアイデアを提供している。デザイナーも商品デザインだけではなく、それぞれの事業所の利用者の特性に合わせた加工のための治具まで考案している。HC社は売れる商品にブラッシュアップするための具体的なアイデアを出し、AC社では効果的なマネジメント手法を提案し、またウェブサイトのデザインについても例えばChikuchiku（Tシャツ）におけるポケットのデザイン付け替えシミュレーション機能などアイデアを出して実現している。さらに運営3者は、それぞれが販売計画を考案して予算達成を目指すなど、販売にも主体感を持って取り組んでいる。

このように、各メンバーが主体性を持ち、それぞれの創造性を発揮できることがコラボレーションの成功要因であると考えられる。このためにはプロジェクトに参加するB型事業所が授産商品の開発とブラッシュアップに対して積極的であり前向きな考え方を持っていることも重要である。この点、KURUMIRUでは都内全事業所に案内を出し、興味を持って説明会に参加した事業所にKURUMIRUのビジョンと求める授産商品の品質について説明し、その内容を理解した上で販売契約を結んだB型事業所が参加している。equaltoではDWLがこれまでの知見とネットワークを活かしてモノづくりに対して前向きなB型事業所を訪問し、話し合いをしてビジョンを共有できた事業所に参加してもらっている。地方自治体などによる強制ではなく、意欲的なB型事業所が自主的に参加することでそれぞれが主体感を持って各自の創造性を活かして取り組むことができていると考える。

この点については、ヨナヨナプロジェクトにおいても積極的に商品開発に取り組む意思のある福祉事業所が参加しており、前述の①の共同開発においては試作を全員が分担して取り組むなど主体性をもって参加している。課題としては、そこで発想したアイデアを評価する立場の人、助言を与えることのできる人材がいなかったことが挙げられる。

4.2.7 長期的なプロジェクトの予算と人員体制

福祉事業においては商品開発、ブラッシュアップから販売まで非常に時間がかかる。また、均一の支援ではなくそれぞれの事業所の状況（利用者の特性、職員の技術、環境など）に合わせて継続的に支援することで事業所に変化が生まれる。しかし、これまでに調査した地方自治体では、それぞれ商品パッケージのデザイン費用の補助、経営コンサルタントの派遣、あるいは加工機械の購入費用助成など多くの支援が実施されてきているが、その多くは単年度の予算によるものであり、中間支援者の活動費用の助成がないことや、短期的で継続性がないことが課題として挙げられている[10][11]。

本研究の事例では、どちらのプロジェクトも金銭的な成果を求めない出資者が存在し、長期的なビジョンを持って専門性のある中間支援者や外部の専門家が十分に取り組めるだけの予算が提供されていることは重要な成功要因のひとつである。

この点に関しては、ヨナヨナプロジェクトでも多額の予算があり、商品開発から広告、販売まで様々な取り組みができたといえる。多くのクリエイターにデザインを委託することもできた。しかし、開発した授産商品の販売をプロジェクト終了後に継続できなかったことは、予算の問題とは別であると考えられる。

4.3 支援者及びB型事業所のメンバーの行動とB型事業所への影響

4.3.1 コラボレーションの具体的な行動・主体性とB型事業所の有益な変化

表 6-7、表 6-8、表 6-9 は、それぞれ KURUMIRU プロジェクト、equalto プロジェクト、ヨナヨナプロジェクトの授産商品開発に関する聞き取り内容から各プロジェクトに参加した支援者の行動と、B型事業所の行動とそのうち自ら決定して実施した内容、その結果B型事業所が得た価値＝プロジェクト後も継続して活かすことのできる知見や経験、変化を商品開発の時系列的にまとめたものである。また、図 6-36、図 6-37、図 6-38 は、それぞれの商品開発における各支援者の役割・支援内容とB型職員・利用者との関係性、B型事業所に与えた効果をまとめたものである。

KURUMIRU プロジェクトでは、支援者の行動は常にB型事業所の主体的な行動を促進していることがわかる。答えではなく、情報やきっかけ、ディスカッションの場を提供することにより、B型事業所が自ら課題に気づき、アイデア展開、試作、制作工程の工夫やブラッシュアップまで自主的に決定して実施することを促している。結果として新商品を自ら開発できたという自信と次の商品開発への意欲が生まれ、このプロセスを繰り返すことで商品開発力が向上すると考えられる。また、運営事務局が目利きとして機能しており、B型事業所に対して試作段階からフィードバックを与えることで学習効果を強化していると考えられる。これらのプロセスはアクティブラーニングの手法[29][30]にも通じるものである。この行動を繰り返すことによりB型事業所は成長し商品開発力を獲得できると考える。

equalto プロジェクトでは、コラボレーションプロセスをデザインコンペ型から現場発想型に変更したことで、第三者による商品案をB型事業所が制作依頼として受け渡される受動的な関係から、職員・利用者とデザイナーが互いに影響し合いながら商品開発を実施する相互作用的な関係に変化し、B型事業所が主体的に考え行動するプロセスが増えている。現場で発想することで利用者の特性・感性・技術を十分に活かし、強みにできるデザインを考案できると同時に、職員と連携しながら利用者の弱みを補完する方法も実現できた。このため専門家による高品質なデザインと優れた生産性を両立する商品開発が可能となった。また、外部専門家のHCが目利きとして機能しており、一般市場で売れる商品として厳しい品質レベルを求められるため、B型事業所では品質・制作技術の向上が顕著であり、他の授産商品にも影響を与えている。プロのデザイナーの発想や試行錯誤の過程を身近で体験することで、長期的には発想力、商品開発力の向上につながる可能性がある。

表 6-7 KURUMIRU プロジェクトにおける支援者と B 型事業所の行動と影響

開発形式	KURUMIRUのコラボレーションによる商品開発 聞き取り内容より*1	支援者の行動*2	B型事業所の行動*3	意思決定	B型事業所が得たこと
新商品開発 既存商品から展開	あるB型事業所が絵本を販売していたが、品質は良いのに 売れなかった* 。そこで KURUMIRUのスタッフと事業所の職員が一緒に どうすれば売れるようになるか、ブレンストーミングをして アイデアを出し合った 。その時「色を付けなければ塗り絵になるのでは」という案が出て、「それならば読むだけではなく遊んで楽しめる。大人も顧客になる」と考え、 事業所がデザインと制作方法を考えて試作した 。アドバイスを受けてブラッシュアップし、「塗り絵本」として 商品化したらよく売れた 。発想の転換から新商品が生まれた。	課題のある事業所選定	課題の共有		課題の認識
		共に考える場の設定	検討会に参加	○	市場のニーズに対する意識
		ファシリテーション	ブレンストーミング		アイデアの出し方を体験
		●アイデアの選別	アイデアを出す	○	良いアイデアの選別を体験
		●具体化の方向性を示す	アイデアを具体化	○	発想の転換
		試作を促すが指示しない	新商品試作	○	新商品の制作技術
		●試作の確認とアドバイス	ブラッシュアップ	○	商品品質をさらに高める方法
		●最終商品の検品	最終製品制作	○	新商品開発の実績
		KURUMIRUで販売	納品	○	
		販売結果をデータで伝える	販売情報を確認		自信と新商品開発への意欲
新商品開発 フェアに合わせて新規開発	フェアは商品力を強化したい事業所を意識して企画する。ステーションナリーフェアでは、新商品が少ないB型事業所を選定し、ベントレイなど、具体的な アイテム例や、テーマ配色の情報などヒントになる資料を個別に送った 。これを参考に、数か所の事業所が自分たちの持つ加工技術を活用して、新しい形状のスマートフォンスタンド等の アイデアを展開し、試作品をKURUMIRUに送ってアドバイスを受け、新商品の販路に成功した 。フェアにより制作期間を逆算し、正月向け商品を夏に開発するなど、タイミングよく 新商品開発に取り組む事業所が増えている 。	フェアに合う事業所選定	フェア企画参加	○	市場のニーズに対する意識
		フェアの企画の連絡	ヒント情報検討		売れる商品とは何か考える習慣
		ヒント情報提供	アイデアを出す	○	自分たちでアイデアを出す体験
		具体的デザイン提示せず	アイデアを具体化	○	利用者も巻き込むアイデア開発
			新商品試作	○	新たなチャレンジをする体験
		●試作の確認とアドバイス	ブラッシュアップ	○	商品品質をさらに高める方法
		●最終商品の検品	最終製品制作	○	新商品開発による自信
		KURUMIRUで販売	納品	○	商品開発のスケジュール管理力
		販売結果をデータで伝える	販売情報を確認		自信と新商品開発への意欲
既存商品 品質改善	検品の返品率が高い事業所は個別に対応してスタッフが アドバイス する。品質の悪いレジンアクセサリーを制作する事業所を 訪問して作業を観察 したところ、作業場に日が当たりのレジンがすぐ固まってしまうことに 気づいた 。そこで、「日光を遮ると、UVレジンは固まりにくい」という情報を提供した。「指導」ではなく、情報の活用は 各事業所が自主的に取り組むことを促している 。その事業所は 部屋の環境を見直した結果、品質が劇的に向上し、返品率も下がり売上が向上した 。	検品結果から事業者選定	訪問依頼を受ける		
		観察調査を実施	制作現場の開示	○	困りごとの相談ができる機会
		課題についてのコーチング	問題点に気づく	○	課題の認識
		品質向上関連情報提供	情報の検討	○	品質改善のための手法・情報
		具体的指示はしない	工程等の改善	○	課題解決の実践
			新しい工程で制作・納品	○	改善された制作工程
		●検品により品質向上を確認	返品率の変化を知る	○	品質向上による自信
		KURUMIRUで販売			職員と利用者の品質意識向上
		販売結果をデータで伝える	販売情報を確認		利益率の向上

*1 主な具体的な行動を太字下線で示す *2 網掛け部：B型事業所に能動的な体験を促す行動 ●印太字：目利きの行動 *3 網掛け部：B型事業所の能動的な行動

表 6-8 equalto プロジェクトにおける支援者と B 型事業所の行動と影響

開発形式	equaltoのコラボレーションによる商品開発 聞き取り内容より*1	支援者の行動*2	B型事業所の行動*3	意思決定	B型事業所が得たこと
新商品開発 デザインコンペ	デザインコンペを開催した。応募作品の中から 優れたデザインを選び、DWLが採したB型事業所に制作を依頼した 。制作は困難で商品化には1年以上を要した。デザイナーはDWLと共に 事業所を訪問し、必要な商品クオリティを明確にして職員と試行錯誤した 。HCは売れる商品にするためデザイン面、モノづくり面の アドバイスをを行い、最終デザインの決定はHC社が行った 。事業所は要求される 高い品質に 대응する努力をした 。DWLは材料の仕入れや在庫管理、ACはスケジュール管理を支援した。また、HC社はequaltoを ブランドとして立ち上げ、商品のパッケージデザインや広報も行い、営業と販売を担当し、県本市にも参加し多くの受注を得た 。	コンペ開催 (AC)			
		事業所選定 (DWL)	プロジェクト参加	○	職員の意識向上
		●デザイン案選定 (審査員)	デザイナー案の受取り		外の世界との交流が増える
		コーディネーション (DWL)	試作する		利用者の特性に合う作業配置
		●デザイン修正 (HC)	制作工程を工夫する	○	デザインと制作工程の調整力
		●デザイン決定 (HC)	高い品質維持の努力	○	ばらつきのない高い品質を実現
		制作の間接的支援 (DWL)	最終製品制作	○	高い品質レベルの理解
		納期・品質等管理 (AC・DWL)	納品		
		パッケージデザイン (HC)			
		●広報 (DWL・HC・AC)			
新商品開発 現場発想型	福祉事業所のモノづくりを応援するというプロジェクトの趣旨に賛同する 複数のデザイナーとモノづくりを担当するB型事業所を選び、DWLと共に訪問した 。現場では事業所が扱う 素材、道具や商品の説明を受け、利用者の様子や技術を観察した 。さをり織りや刺し子、絞り染めもあったが、多色があるフェルトボールを使ってできる新商品を複数考案した。職員は作り方について案を出し、何度も修正したが、配色や 最終デザインはHC社が決定した 。制作は 複数の事業所 が担当した。視覚障害者が多い事業所のためにデザイナーが 新しい治具を考案し、視力がなくても一定の大きさのボールを作れるように工夫した 。HC社がオリジナルアロマオイルの製造を 他の企業に依頼した 。販売はHC社が中心となり全国の 雑貨店と通販で販売 している。DWLは福祉系のイベントで、AC社は自社のイベントでも 販売 している。	事業所・デザイナー選定 (DWL)	プロジェクト参加	○	職員の意識向上
		コーディネーション (DWL)	現場発想型開発参加	○	外の世界との交流が増える
		現場観察 (デザイナー・DWL)	事業所の現状を説明	○	現場発想で作りやすい商品開発
		デザイン提案 (デザイナー)	デザイナーの案に意見	○	意見が反映される開発プロセス
		職員と相談 (デザイナー)	制作工程を工夫	○	利用者の特性をより活かす作業
		●デザイン修正 (デザイナー)	試作>意見	○	利用者への刺激と意欲向上
		治具の考案 (デザイナー)	作業テスト>意見	○	品質を保つ制作が可能になる
		●デザイン決定 (HC)	高い品質維持の努力	○	ばらつきのない高い品質を実現
		複数の事業所に分配 (DWL)	制作工程の立ち上げ	○	ばらつきのない高い品質を実現
		制作の間接的支援 (DWL)	最終製品制作	○	高い品質レベルの理解
		納期・品質等管理 (AC・DWL)	納品		
		パッケージデザイン (HC)			
		●広報 (DWL・HC・AC)			
		営業・販売 (HC・DWL・AC)			利用者の家族の満足度向上
		販売情報提供 (AC)	販売情報を得る		利用者の工夫向上

*1 主な具体的な行動を太字下線で示す *2 網掛け部：B型事業所と協働する支援 ●印太字：目利きの行動 *3 網掛け部：能動的に工夫をする行動

表 6-9 ヨナヨナプロジェクトにおける支援者とB型事業所の行動と影響

開発形式	ヨナヨナのコラボレーションによる商品開発 聞き取り内容より ^{*1}	支援者の行動 ^{*2}	B型事業所の行動 ^{*3}	意思決定	B型事業所が得たこと
新商品開発 共同開発 トートバック開発事例	デザインコンセプトはB型事業所で メンバー全員でプレス した。 アイデアも全員が出す ようにした。出たアイデアの中から それぞれ試作を制作してみるなど 、宿題として次回までに用意した。話し合いを重ねるうちに、 利用者のイラストを活用 したデザインにして「 ミラクル 」を 期待 することにした。利用者は楽しんでイラストを描いたが、事業所側はあまり良いとは思っていなかった。しかしプロデューサーは「感動」し、 デザイナーがイラストをアレンジ してバッグにした。さらに刺繍ができる利用者がイラストの周囲に太い糸で刺繍をすることで特徴を持たせ、手作りの質感を持たせた。全員真剣に取り組んだが、「 ターゲット顧客が不明 」「 売れないのではないか 」という不安を持ちながら制作した。売れ行きは悪く、制作しても原価が高く 工賃として割られる金額が僅かであるため、1年後にB型事業所が撤退を決めた 。	プロデューサー選定 (SELP)			
		事業所選定 (OK)	プロジェクト応募	○	職員の意識向上
		デザイナー選定 (OK)			
		デザイナー案開発 (OK・デザイナー・B)	アイデア出し	○	外の世界との交流が増える 意見が反映されるプロセス
		試作 (OK・デザイナー・B)	試作	○	
		テスト販売 (OK・SELP・B)	イベント販売に参加		
		デザイン修正 (OK・デザイナー・B)	アイデア出し	○	デザインと制作工程の工夫
		デザイン試作 (OK・デザイナー・B)	利用者がイラスト制作	○	利用者の意欲向上
		商品制作 (B)	刺繍・縫製	○	利用者の技術向上
		広報活動 (OK・SELP)			
新商品開発 デザイン提供 木製家具開発事例	プロのインテリアデザイナーが 新規性のあるハニカム構造の六角形の本製棚をデザイン した。しかし、特異な形状であり制作の難易度が高く、当初制作を担当する予定だった 福祉施設は制作を辞退 した。セルフセンターが 高い木工技術をもつ福祉施設を探し、制作を依頼 した。琉球松、桐等、3種類の木材、マット塗装と光沢塗装のバリエーションがあり、さらに六角形の組み換えが可能なデザインであったため、 その都度受注生産せざるを得なかった 。特殊なねじを取り寄せる必要があり、購入者が自分で組み立てられないため、個別の要望に合わせて 完全に組み上げて重て配送 した。デザインの制約から流通が難しく、結果的に 県外から受注できず、市場は限定された 。	プロデューサー選定 (SELP)			
		事業所選定 (OK)	プロジェクト応募	○	職員の意識向上
		デザイナー選定 (OK)			
		福祉事業所の現場見学 (OK・デザイナー)			
		デザイン完成 (デザイナー)	当初の事業所制作辞退	○	
		事業所再度選定 (SELP)	制作を引き受ける	○	新しい製品へのチャレンジ
		商品試作 (B)	試作	○	難易度の高い加工技術の工夫
		広報活動 (OK・SELP)			
		販路拡大 (OK・SELP)			
		受注 (注文生産) (B・SELP)	最終製品制作	○	受注生産に対応する経験
		販売	納品		

^{*1}主な具体的行動を太字下線で示す ^{*2}網掛け部：B型事業所と協働する支援 ^{*3}網掛け部：能動的に工夫をする行動

OK：広告会社 SELP：沖縄セルフセンター B：B型事業所

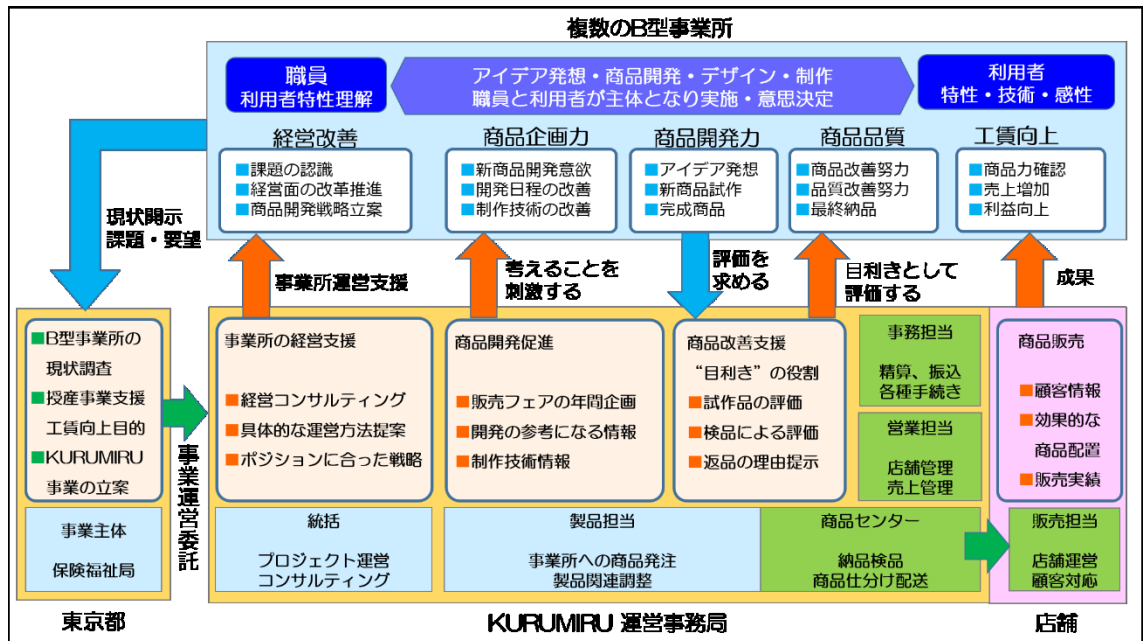


図 6-36 KURUMIRU プロジェクトの商品開発における各メンバーの関係とB型事業所に与えた効果

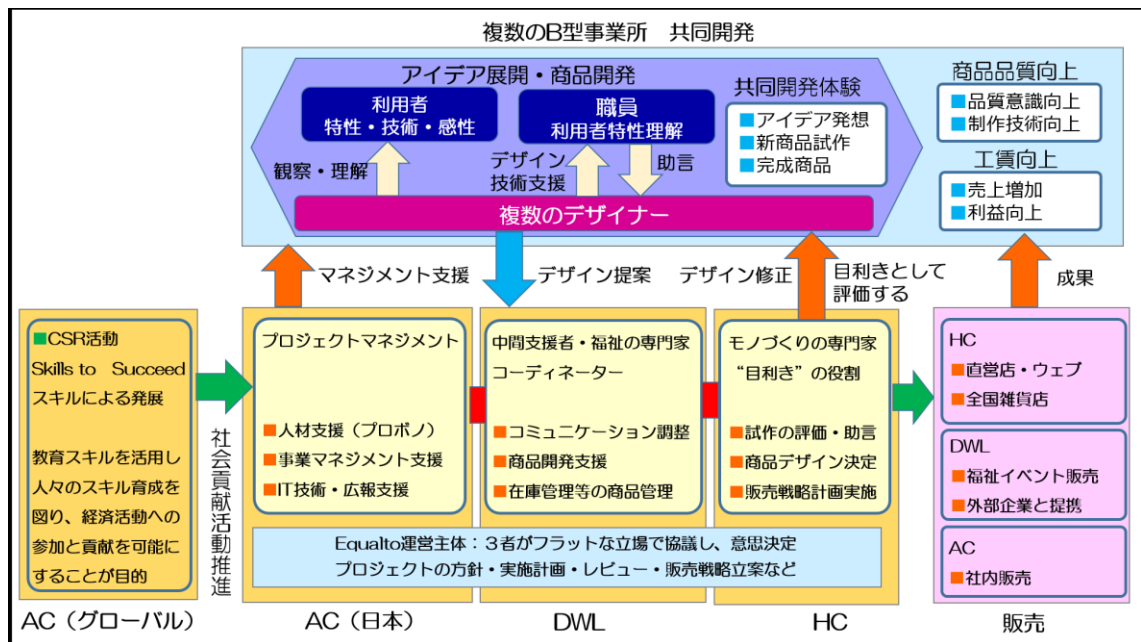


図 6-37 equalto プロジェクトの商品開発における各メンバーの関係と B 型事業所に与えた効果

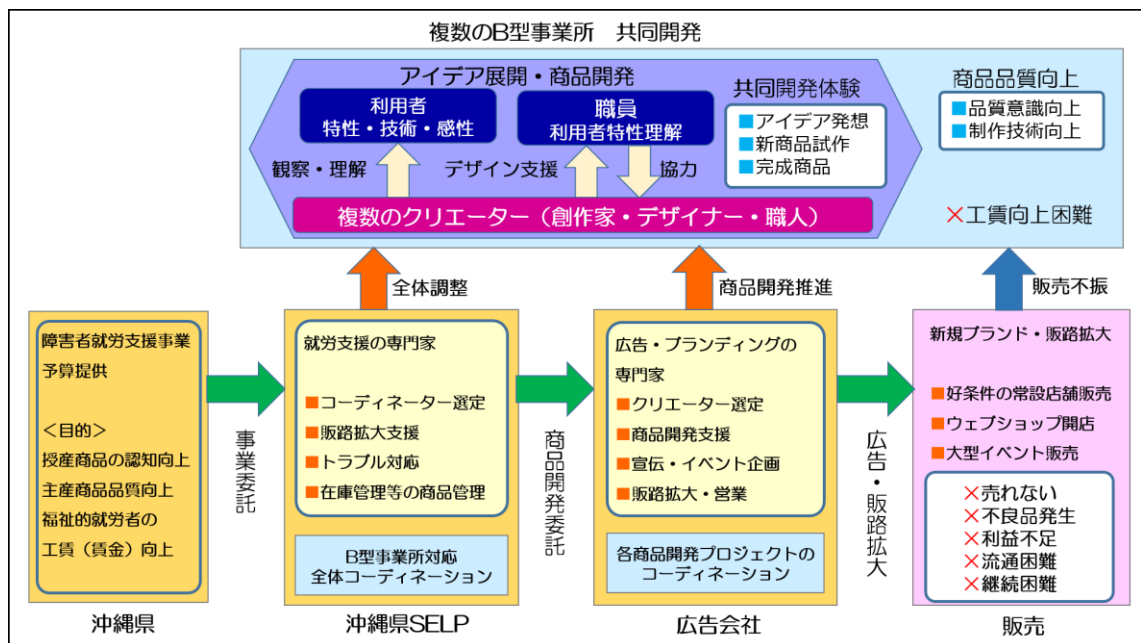


図 6-38 ヨナヨナプロジェクトの商品開発における各メンバーの関係と B 型事業所に与えた効果

4.3.2 コラボレーションの効果的なプロセス

分析の結果より、授産商品の開発において B 型事業所に継続的な成長をもたらす効果的なコラボレーションプロセスとして以下の 3 つを提示する。

①アクティブラーニング型コラボレーション：アクティブラーニングの手法を取り入れ、B 型事業所の発想力と商品開発力を高める。自ら考える・行動することで能動的に商品開発

に取り組む力をつける。支援者は答えを示さない「部分的支援」により、B型事業所の主体的な行動を促進する。

②現場発想型コラボレーション：デザイナー・職員・利用者が同じ時間を過ごし、観察・体験・相談・提案・助言・発案などを通して密に連携する。特に外部の専門家は弟子入り型の参加をすることにより、職員・利用者と上下関係を作らず、障害のある利用者の特性や感性を最大限に活かし、生産上の弱みを最小限に抑える商品開発が可能になる。

③販売現場主導型コラボレーション：マーケティングの機能が弱いB型事業所では市場を熟知する販売現場の専門家が「目利き」として協力し、売れる商品デザインの方角性を示すことが効果的であるとする。常に販売現場を意識してフィードバックすることで、B型事業所も売れる商品デザインについての知見を得ることができる。

5. 第6章のまとめ

5.1 インクルーシブ・コラボレーションプロセスにおける成功要件

本章の研究より、多様な専門家がB型事業所の多様な作り手と連携し、優れた授産商品を開発するインクルーシブ・コラボレーションプロセスにおける成功要件は、B型事業所の現場の職員・利用者と外部の専門家が信頼感を持ち、上下関係を作らず対等な立場で関わり、それぞれが主体感を持ってモノづくりの現場で共にアイデアを出し合い、創造性を発揮できる体制にあると考えられる。そのプロセスでは中間支援者の細やかなコーディネート機能が必要であり、参加するメンバー全員がプロジェクトの成果と自身の成長を確認できることがモチベーションの持続のために重要である。

本章で調査分析を行った2つのプロジェクトの目標には共通点と異なる点がある。

共通点は「一般市場で売れて利益を得ることのできる授産商品を開発・販売する」ということと、「地方自治体の支援予算や企業の社会貢献予算がなくても経済的に成り立つ授産商品開発・販売を可能にする」ことである。

異なる点は、KURUMIRUはB型事業所がKURUMIRUを通過点として成長し、自立的に授産商品を開発・販売できるように育つことを目標の一つとしており、一方でequaltoはデザインの専門家が継続的に福祉事業所と協力するプロセスを確立し、コラボレーションを継続することで障害者の丁寧な作業や障害特性を活かした魅力的な商品を開発し、一般企業や他国が模倣できない特徴的な商品の生産者として、福祉事業所の立場を確立することを目標としていることである。

どちらの目標も専門家が外から支援するだけでは実現せず、作り手と一体化して長期的に取り組むインクルーシブ・コラボレーションプロセスによってのみ実現できると考えられる。これらの目標を達成できればプロジェクトが終了した後も効果は長期的に続き、自立的に発展する可能性があると考えられる。

この点は、食品系の授産商品の品質向上プロジェクトとして北海道が実施した「授産製品磨き上げ支援事業」の事例[31][32][33]にも共通している。マーケティングの専門家が複数のB型事業所と一緒に顧客の聞き取り調査を実施して商品改善を行い、販売会では専門

家も職員も利用者がいっしょに効果的な売り方を現場で実践した。プロジェクト運営側とB型事業所は指示する・従うという関係や、教える・教わるという関係ではなく、参加者自らが問題点に気づき、売り場や売り方のアイデアを出すことを促すようにプロセスが工夫されていた。その結果、当初はプロジェクトの参加に意欲的ではなかったB型事業所の職員も、現場で消費者の声を聴き、商品を改善するアイデアを出し合い、効果的な売り方を実践するプロセスの中で主体感を持って取り組むようになった。B型事業所の販売スキルの向上と授産商品の品質の向上、商品の売り上げの大幅な伸びという成果を感じられたことで、プロジェクト終了後も参加事業所は自主的にコラボレーション活動を継続し、新しいコラボレーション商品を開発し、共同での販売会も増やしている。

プロジェクト終了後の継続性に影響があると考えられるもう一つの要素は、コラボレーションにおける複数のB型事業所同士の関係性である。KURUMIRUでもequaltoでも、個々のB型事業所同士は直接関わっていない。この点、「授産製品磨き上げ支援事業」ではプロセスの中で常時B型事業所同士が直接関わり、互いに商品評価をして改善方法を考えたり、販売会で協力してお互いの商品を販売して成果を共有したりする機会があった。この影響からプロジェクトの終了後も自主的なコラボレーション活動が継続したと考えられる。コラボレーションにおいては複数のB型事業所が成功体験を共有することで良い影響があり、インクルーシブ・コラボレーションプロセスが実現し、参加者それぞれが成長すると、結果的にプロジェクトの終了後も長期的に効果が継続し、成長し続ける可能性があると考えられる。

5.2 アクティブラーニングの手法を取り入れたコラボレーションプロセス

授産商品の開発支援は、多くの地方自治体等が実施しているが、本研究の好事例のように豊富な予算と人材が得られることは少ない。本研究結果から導かれた効果的なコラボレーションプロセスの要素は、以下の3点である。

①アクティブラーニング型コラボレーション：B型事業所の主体的な成長を促し商品開発力を高め、一時的ではなく継続的な効果が得られる支援

②現場発想型コラボレーション：無理なく作れて授産商品としての魅力・強みを備えた商品開発により無駄のない支援

③販売現場主導型コラボレーション：販売のプロである目利きの協力により売れる商品を開発する支援

このようなコラボレーションを導入することで、限られた予算であっても継続的な効果を得られる可能性が示唆された。特に専門家が福祉の現場で詳細に観察を伴う現場発想による対話型の商品開発とアクティブラーニングの手法を組み合わせたコラボレーションのプロセスはB型事業所の自主的な商品開発を促進することが確認できた。これらのプロセスは小規模な地方自治体の支援においても応用が可能であると考えられる。

B型事業所とのインクルーシブなコラボレーションプロセスを通じた育成について、大学教育のアクティブラーニングを取り入れた教育による「育成すべき資質・能力の三本柱」[34]を参考に、概念図の作成を試みた（図 6-39）。

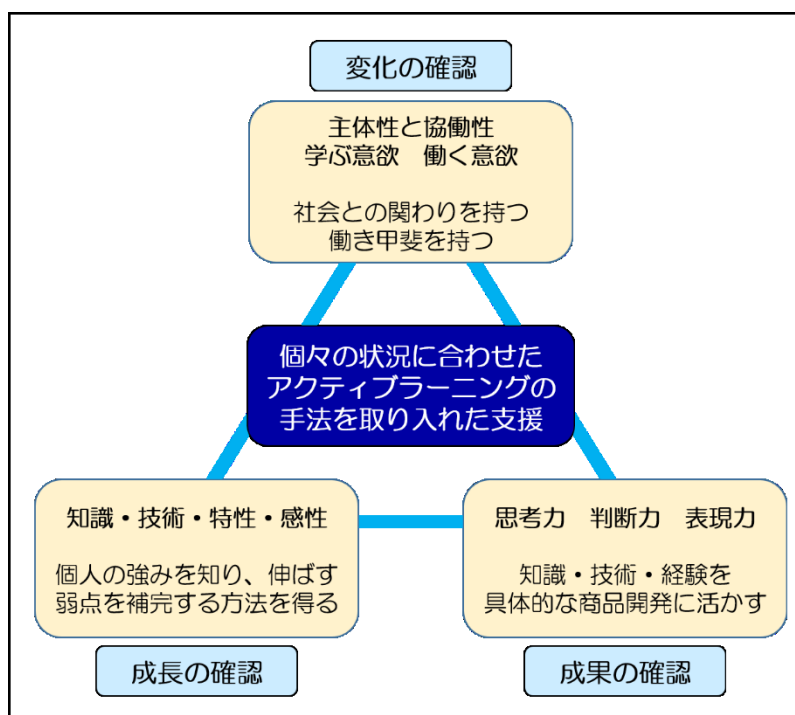


図 6-39 授産商品開発支援におけるアクティブラーニングの応用

個々の状況に合わせたアクティブラーニングの手法を取り入れたコラボレーションを通して、職員と利用者が自分たちの特性を強みとして再認識して成長し、それらを活かす方法を考え実践することで主体的に学び、働く意欲を得て社会と関わり、働き甲斐を持てるようになることが理想である。

本章の事例研究より、B型事業所とのインクルーシブなコラボレーションプロセスを通じた育成を実現するためには、商品の目利きを活用することが重要であることが伺えた。これらは開発する授産商品の分野に合わせた販売現場の専門家・商品生産の専門家の協力を得るということであるが、これらの専門家はアクティブラーニングにおけるファシリテーターの役割と考えることができる。商品開発が向かうべき方向へと柔軟に導き、最終的な目的に向かって進めるように助言し、支援する存在があってこそB型事業所の学習効果は高まる。この点において、ヨナヨナプロジェクトではこの要素を担う人材が不在であったために、現場発想型のコラボレーションが実施されたにもかかわらず開発された商品が売れない・作れないという状況に陥ったと考えられる。

商品の目利きについては、全国にある福祉ショップにも販売のプロを配置し、商品開発に包摂することでコラボレーションの効果がより高まると考える。それぞれの商品分野において「誰に何が売れるのか」を知る販売のプロであり、かつ、各地域の福祉事業所のモノづ

くりを理解する人材を育てる意味でも、まずは一般市場での販売のプロが福祉ショップのマネジメントに関わり、福祉事業所に対してマーケティングの視点でアドバイスできる体制を作ることが重要であると考える。

また、ヨナヨナプロジェクトの分析から明らかになったのは、事業所が取り組んだことのない新しい商品開発に挑戦する場合、モノづくり（製品の生産）を支援できる専門性を持ち、一般市場で通用する商品として販売に耐えるだけの量と質を担保できるよう指導・推進することができる人材が必要であるという点である。デザインだけでは商品は完成しない。商品が完成しただけでは継続して生産・販売を実現することはできない。

顧客のニーズに合う、売れる授産商品デザインと、完成度の高い生産プロセスに対する助言ができる人材の確保は、B型事業所の商品の品質と生産力を向上させ、販売利益の向上、工賃向上に結び付ける上で必要な要件であると考える。

第7章では、本章で得たインクルーシブなコラボレーションデザイン、アクティブラーニングの手法を取り入れたコラボレーションプロセスについて福学連携の小規模なコラボレーションプロジェクトに応用して効果を検証するとともに、多額の予算がなくとも有効なコラボレーションの成果が得られる可能性を考察する。

第6章 参考文献

- [1] 東京都福祉保健局, みんなの“笑顔”に合える場所 KURUMIRUー自主製品魅力発信プロジェクトー, <https://kurumiru.metro.tokyo.jp/>, 2020年1月アクセス
- [2] equalto (イコルト), <https://www.equalto.or.jp/>, 2020年1月アクセス
- [3] 沖縄県セルフセンター, www.okiselp.jpp, 2020年1月アクセス
- [4] Guild: 4 NA4NA プロジェクト, <https://guild-okinawa.co.jp/portfolio/4na4na-project/>, 2020年1月アクセス
- [5] 松下隆: 付加価値創出に結びつくコラボレーションとその成立条件についての一考察, 産開研論集 17, 大阪府商工労働部編, pp.36-46, 2005.
- [6] 十川廣國他: 製品イノベーションのためのコラボレーション, 成城大学社会イノベーション研究 6 (1・2), 成城大学, pp.1-22, 2011.
- [7] 佐々木利廣, 加藤高明他: 組織間コラボレーション, ナカニシヤ出版, pp.196-203, 2009
- [8] 日置弘一郎, 二神恭一編著: コラボレーション組織の経営学, 中央経済社, pp.147-167, 2008
- [9] 中尾文香: 障害者への就労支援の有り方についての研究ー就労継続支援B型事業所をフィールドとした混合研究法による考察ー, 風間書房, 2017.
- [10] 高山靖子: 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, 神戸芸術工科大学博士論文, 34523 乙第 18 号, 2014.
- [11] 池田千登勢, 高山靖子, 古瀬敏: 障害者福祉事業所におけるデザインマネジメント手法の研究, 日本感性工学会論文誌, 13(1), pp.17-26, 2014.
- [12] 小倉昌男: 福祉を変える経営, 日経 BP 社, 2003
- [13] 池田千登勢: 障がい福祉サービス事業所における販売環境並びに商品開発環境に関するアンケート調査報告書, <https://researchmap.jp/g0000206010/>, 2019年11月アクセス
- [14] 池田千登勢: 障害者就労継続支援B型事業所の授産品開発・販売に関する研究ー質問紙調査と訪問調査による事例分析よりー, 日本感性工学会論文誌, 18(1), pp.1-11, 2018.
- [15] 池田千登勢: 2017年 就労継続支援B型事業所の自主製品開発事業と求められる支援に関する調査報告書, pp.48-54, <https://researchmap.jp/g0000206010/>, 2019年11月アクセス
- [16] 池田千登勢: 障害者就労継続支援B型事業所の事例研究ー新規事業所の課題ー, 日本福祉のまちづくり学会第20回記念全国大会(東海大会) 論文集 8月9日 D3, 2017.
- [17] 公益財団法人日本デザイン振興会: グッドデザイン賞受賞作品 2014年「障がい者のものづくりに輝きを [イコルト]」, <https://www.g-mark.org/award/describe/41849>, 2019年11月アクセス
- [18] 沖縄県: 障害者就労チャレンジ事業『祭り・フェアー出展事業』実施報告書, 2013
- [19] 沖縄県: 平成25年度障害者就労チャレンジ事業『祭り・フェアー出展事業』実施報告書, 2014
- [20] 沖縄県: 平成26年度障害者就労チャレンジ事業『祭り・フェアー出展事業』実施報告書, 2015
- [21] 一般財団法人沖縄県セルフセンター: 障害者就労チャレンジ事業 事後評価報告書, 2015

- [22] アクセンチュア株式会社：全ての人の個性が平等に輝ける社会をめざして - equalto の挑戦, <https://www.accenture.com/jp-ja/blogs/blogs-equalto-challenge>, 2019 年 11 月アクセス
- [23] 特定非営利活動法人ディーセントワーク・ラボ：法人概要ホームページ, <http://decentwork-lab.org/>, 2019 年 11 月アクセス
- [24] アッシュコンセプト株式会社：equalto デザインの力で障がい者のモノづくりを応援したい, <http://h-concept.jp/design/equalto/index.html>, 2019 年 11 月アクセス
- [25] 池田千登勢：授産事業の経営における障害者就労支援 B 型事業所の課題と新規事業所に有効な支援に関する研究, 福祉のまちづくり研究, 20(3), pp.21-32, 2018
- [26] Krista M. Donaldson, Kosuke Ishii: Customer Value Chain Analysis, Research in Engineering Design 16(4), pp.174-183, 2006
- [27] Okinawa Creators Yui：2015 年 沖縄県セルプセンター『4NA4NA BENTOTE』, <https://www.facebook.com/ocy.okinawa/photos/234na4na-bentote>, 2020 年 1 月アクセス
- [28] ICHI DESIGN INC：6 KAD, <https://ichi-design.com/portfolio-items/6kad/>, 2020 年 1 月アクセス
- [29] 教育課程研究会:「アクティブ・ラーニング」を考える, 教育課程研究会 (編集), pp.38-49, pp.150-171, 2016
- [30] 松下 佳代・京都大学高等教育研究開発推進センター (編集): ディープ・アクティブラーニング, 勁草書房, pp.31-37, 2015
- [31] 北海道庁：平成 26 年度北海道産授産製品磨き上げ支援事業報告書「各事業所磨き上げ商品の紹介」, <http://www.pref.hokkaido.lg.jp/hf/shf/syuro27/migakiagezirei2.pdf>, 2019 年 11 月アクセス
- [32] 北海道庁：平成 26 年度北海道産授産製品磨き上げ支援事業報告書「販売力の向上に関する取り組み」, <http://www.pref.hokkaido.lg.jp/hf/shf/syuro27/hanbairyoku.pdf>, 2019 年 11 月アクセス
- [33] 北海道庁：平成 26 年度北海道産授産製品磨き上げ支援事業報告書「授産製品改善マニュアル～磨き上げまでのプロセス～」, <http://www.pref.hokkaido.lg.jp/hf/shf/syuro27/migakiage.pdf>, 2019 年 11 月アクセス
- [34] 文部科学省:教育課程企画特別部会における論点整理について(報告)補足資料 p.27, https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/icsFiles/afieldfile/2015/09/24/1361110_2_1.pdf, 2019 年 11 月アクセス

第7章 福学連携インクルーシブ・コラボレーションプロジェクト

第5章では販売を中心にした商品付加価値の向上とマーケティング機能の強化の重要性を提示した。第6章では多様な作り手を包摂して実施されたインクルーシブなコラボレーションプロセスの好事例を分析し、B型事業所と各専門家、中間支援者の役割と関係性並びにコラボレーションプロセスの具体的な成功要件を提示した。

第7章では、筆者が所属する大学のプロダクトデザイン研究室として実際に複数のB型事業所と福学連携による小規模なコラボレーションプロジェクト（以下、コラボレーションプロジェクト）を段階的に実践し、新しい授産商品のデザイン開発を支援したアクションリサーチの結果を分析する。これにより、第6章で見出したコラボレーションプロセスの効果と課題について検証するとともに、福学連携による小規模な予算で実施できるコラボレーションプロジェクトの可能性を論じる。

1. 研究の背景と目的

1.1 既往の福学連携コラボレーションプロジェクトの事例と研究の背景

福学連携のインクルーシブ・コラボレーションによる商品開発事例としては、障害のあるユーザー参加によるユニバーサルデザインプロダクトの開発など、イギリスをはじめ様々な美術系大学のプロダクトデザイン教育において実施されており、日本でも金沢美術工芸大学では荒井、安島らが20年以上も障害者参加型の教育を継続している[1][2][3]。京都工芸繊維大学のカセムはインクルーシブデザインをボトムアップ型の社会包摂的なデザインとして位置付け、多様なユーザーをデザインのプロセスに巻き込みプロジェクトを進める方法として教育の場で実践している[4][5]。

大学と福祉事業所とのコラボレーションによる授産商品開発事例としては、静岡県で静岡芸術文化大学の高山らが推進した静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクトの事例がある[6]。学生らは菓子のパッケージデザインを支援し、テスト販売を実施している。このプロジェクトでは学生のデザインスキルの不足により大きな効果は得られなかったとされているが[7]、第4章でも取り上げた京都市の福祉ショップ「はあと・フレンズ・ストア」が開発したオリジナル授産商品では京都嵯峨芸術大学の学生らが障害者アートをグラフィックデザインに活かしたパッケージをデザインして商品化に成功している[8]。また、神戸芸術工科大学の even art project の一環として実施された「みつくすさいだー」のプロジェクトでは、知的障害のある青年の作品（絵）を学生がテキスタイルデザインに取り入れ、企業と連携してバッグ等の商品化を実現し、大手百貨店等一般市場での販売に成功した[9][10][11]。

福祉就労支援を手掛ける DWL が中心となって推進した、B 型事業所とパティシエと絵本作家のコラボレーションによる菓子開発のプロジェクトにおいて、パッケージデザイン改善に美術大学の学生が参加し、新商品開発におけるマーケティングリサーチに商学部の学生が参加した事例がある[12]。このプロジェクトでは菓子とパッケージの試作品についてターゲット顧客による集合式のユーザーテストを実施するなどの活動を行い、商品のブラッシュアップに貢献した。

福祉事業所と大学の共通点に、非営利組織であるという点がある。プロのデザイナーによるデザイン支援には費用もかかり、福祉事業所が依頼するにはハードルが高い。既往研究からも、デザイン系大学の学生はデザイナーとしては未熟であるが、それゆえに福祉事業所と共に学び合い成長することができる可能性があるとされている。また、福学連携コラボレーションプロジェクトに参加することで学生にとっての教育的な効果が生まれたことも確認されている[13][14][15]。

1.2 本研究における福学連携商品開発の目的

本研究の福学連携コラボレーションプロジェクトの目的は、それぞれの B 型事業所が持つ技術、特徴を活かした新しい授産商品の共同開発を行い、その過程でこれまでの研究で見出したコラボレーションプロセスを応用し、効果を検証することである。本研究では多くの B 型事業所が取り組んでいるものの、付加価値の高い商品開発が難しく、収益が上がっていない非食品系の授産商品の開発を対象とし、商品の見栄えを良くするパッケージのデザインだけではなく、新しい商品の開発・デザインに取り組んだ。

第 1 章でも述べたように、利用者による障害者アートの活用については多くの好事例があることと、障害者アートに取り組んでいない事業所との有効な福学連携プロジェクトは事例が少ないことから、本研究においては障害者アートは特に利用しないこととした。

特に留意したことは、B 型事業所に対して「デザインを支援する」のではなく、B 型事業所と「共同デザイン開発」を実施するプロセスである。学生はプロのデザイナーではない。共同開発に参加する B 型事業所にはこの点を理解していただいた上で、プロジェクトを通して学生と B 型事業所が意見を出し合い、双方にとって新しい気づきや学びが得られるプロセスを実施する。

2. 研究の方法

2016 年度から 2019 年度に実施した、商品のデザインアイデアを求めている B 型事業所と、筆者のプロダクトデザイン研究室所属の学生が参加した福学連携のデザインプロジェクト 6 事例について各プロジェクトの具体的なプロセスの内容、得られた結果、参加した B 型事業所の意見等をまとめる。

その上で、第 6 章で提示したコラボレーションプロジェクトにおける成功要件の影響を検証する。まずインクルーシブ・コラボレーションにおける 7 つの成功要件と本事例におけ

る結果、次に、3つのコラボレーションプロセスにおける成功要件と本事例における結果を対照し、福学連携プロジェクトのプロセスの在り方と課題について考察する。

なお、聞き取り調査を実施したB型事業所、各種団体等の名称については、調査時に実名称表記を希望あるいは許可されたため、事前に表記内容について確認していただいた上で実名表記とした。

3. 福学連携コラボレーションプロジェクトの事例

福学連携コラボレーションプロジェクトを実施した事例について概要を表7-1に示す。このうち、デザインの提案・商品化検討まで終了している6事例について具体的な内容について詳細を3.1～3.6にまとめる。

表7-1 福学連携コラボレーションプロジェクト事例の概要

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度			
事例	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	実施中
事業所	そてつの森	川本園	川本園	保木間作業所	バイオニア	いずみ第二	川本園
授産商品	立体ステッカー	木の雑貨	木の雑貨	木製雑貨	紙製文房具	アクセサリ類	木の雑貨
主な素材	樹脂	檜	檜	木材・木の実	点字用紙	フェルト・布	檜
参加学生	プロダクトデザイン コース3年生 14名	プロダクトデザイン コース3年生 11名	プロダクトデザイン コース3年生 12名	プロダクトデザイン コース3年生 2名	プロダクトデザイン コース3年生 2名	プロダクトデザイン コース3年生 5名	プロダクトデザイン コース3年生 5名
結果	試作まで	試作まで	商品化・販売	商品化・販売	商品化	商品化	試作中

3.1 事例1：沖縄県 ドリームワークそてつの森（2016年）

3.1.1 そてつの森の授産商品

ドリームワークそてつの森（以下、そてつの森）は自主事業として企業の特許技術の使用許諾を受け、透明樹脂をオリジナルの図柄の上に盛った立体的なステッカー・ドロップシートステッカー（以下、立体ステッカー）の制作を行い、沖縄県内の土産物店やコンビニエンスストア、水族館などの観光施設で販売している。この立体ステッカーの制作は針を使って繊細な模様の上に透明樹脂を盛り付けていく作業が必要であり、そてつの森に多い自閉症の利用者のこだわりと集中力を活かせる利点がある（第2章 3-1 参照）。そてつの森では地元のグラフィックデザイナーの協力を得て沖縄らしい柄やオリジナルキャラクター等、多くのデザインを開発して福祉関係の販路に頼らず、ほぼ全てを沖縄県内の観光施設や文化施設、土産物店、コンビニエンスストアなどの一般市場の店舗で販売している。

3.1.2 プロジェクトの目的

そてつの森がプロジェクトの目的としたことはこれまで対象としてこなかった本州でのステッカー販売を見越して新しい市場に向けた新しいデザインのアイデアの開発である。

3.1.3 コラボレーションプロセスとして実施した内容

（1）マーケティング機能の支援：新しい市場のリサーチ、具体的な販売場所の提示

- (2) アイデア発想力の支援：職員だけでは思いつかないデザインアイデアの提供
- (3) 商品付加価値向上支援：魅力的なパッケージデザインの提案

3.1.4 プロジェクトのプロセス

(1) 加工技術と商品理解：そてつの森の職員が大学を訪問し、これまでの代表的な商品を紹介した。また、ウレタン樹脂やステッカーの素材を持参して学生たちに樹脂盛りの工程を見せるとともに、学生は普段利用者たちが実施している針を使ったステッカーへの樹脂盛りの作業体験を行った（図 7-1、7-2）。

* 図 7-1～7-20 は筆者が撮影した。



図 7-1 ステッカー制作工程の説明



図 7-2 樹脂盛り作業

(2) 市場リサーチ：本州の土産物店、雑貨店、観光施設の売店等を調べ、具体的にどのようなデザインならば売れるのかを検討した。

(3) デザイン提案：学生のプレゼン資料とデザインアイデアをメールにてそてつの森に提出した。加工の問題点などを指摘していただきデザインを修正した

(4) 試作：筆者がそてつの森を訪問し、最終デザインに向けて意見を伺い、さらに加工性やデザイン面でブラッシュアップすべき点を明確にした

(5) 試作品検討と最終デザイン決定：大学にて4の試作品を学生と共に検討し、最終デザインを決定した。

(6) パッケージデザイン：最終デザインに合わせ、販売を想定した店舗のイメージと顧客層を踏まえてステッカーのパッケージデザインを実施した。

(7) 最終製品の制作：そてつの森でパッケージ台紙を含め、最終デザインのステッカーを制作した。

(8) テスト販売：プロジェクト作品パンフレットを制作し、そてつの森の広報に活用していただくとともに、東洋大学の大学祭にて販売店舗を出店し、ステッカーのテスト販売を実施した。デザインによっては売り切れとなるなど、全体的には好評であった。

3.1.5 プロジェクトの結果

(1) 今までの商品とは異なる本州の販売現場を想定した商品案（品川水族館のお土産用海の動物ステッカー、忍者村のお土産用手裏剣ステッカー、動物園のお土産用動物ステッカー、浅草の外国人お土産用漢字ステッカー・寿司ステッカー、一般雑貨店用傷を隠す・傷から守るバンドエイド型ステッカー、宝石美術館用12ヶ月の誕生石ステッカー、会津のお土産用赤べこのステッカー等）が提案された（図7-3、7-4、7-5、7-6）。

(2) 制作方法としてはこれまでの商品と同じであるが、細かいラインを綺麗に出すため、樹脂盛りの高い技術が必要とする案があり、現場の努力により実現した。

(3) 学生は市場の想定から訪問者のニーズを想定し、具体的なデザインをするとともに実際に販売して顧客の反応を知るという重要なプロセスを体験できた。

(4) 当初の目的は達成したものの、商品化するには日本全国の販売現場とのすり合わせやデザイン改定等が必要となり、何度も訪問する必要が出て来ることが明らかになり、その打ち合わせ作業が沖縄からでは困難であるという見通しから商品化には至らなかった。



図 7-3 ステッカー制作現場



図 7-4 バンドエイドステッカー完成品使用シーン



図 7-5 会津のお土産ステッカー 赤べこ・和ろうそく



図 7-6 東京観光地パズルステッカー

3.1.6 B型事業所からの意見

(1) 学生からは今までの商品とは異なる柔軟な発想のアイデアがあり、刺激になった。

(2) 提案されたデザインを商品にするため、レース状の縁や透明ステッカー制作等、難易度の高い制作技術に挑戦することができた。

(3) 市場開発にあたって今後の課題が明確になった。

3.2 事例2：埼玉県 川本園（第1回）（2017年）

3.2.1 川本園の授産商品

川本園は自主事業として埼玉県産の檜の木材加工による雑貨や家具の制作を行い、主に埼玉県内の地方自治体や団体がイベントや表彰等で配布する記念品として注文を受け、生産・販売している（図7-7、7-8）。木材の切削加工を行う多くの機械を所有し、大型の木材を使用したNC加工も可能である。また、木材にカラー印刷できるプリンター、レーザー彫刻・カットができるレーザー加工機も活用し、記念品に合わせた印字や文章等の彫刻を施したり、埼玉県のキャラクターを印刷したりしている。キーホルダー等のノベルティから幼稚園向けの椅子や収納家具まで年間を通じて多くの商品制作している。

記念品等の注文は一度に数百単位で受けることもあるため、加工機械をできる限り活用することで特定の利用者の熟練技術に頼らずに、いつでも誰でも大量に制作できる商品づくりを目指している。木の小さなブロックの角を取って丸い玉に加工する機械も所有しており、木の玉のプールなども生産が追い付かないほどの注文を受けている。

利用者は知的障害者である。利用者がデザインや商品企画をすることはなく、職員がデザイン、設計を担当している。利用者の担当する作業は主に表面仕上げ加工、自然素材のオイル塗装、NC加工の補助、家具の組み立て、梱包等であり、商品の種類が多くても作業工程自体は大きく変わらないため、誰でも安心して取り組める。



図7-7 木工を手掛けるB型事業所川本園



図7-8 川本園の授産商品事例

3.2.2 プロジェクトの目的

川本園がプロジェクトの目的としたことは、学生の新しい発想で、記念品やノベルティー市場から新しい市場を広げられるような新しい用途の商品デザイン提案を実施した。

従来の商品カテゴリーにはとらわれず、埼玉県の檜を使用し、川本園の持つ技術や加工機械を活かした商品提案とした。塗装などの仕上げについては従来仕様している材料に限定した。

3.2.3 コラボレーションプロセスとして実施した内容

（1）マーケティング機能の支援：生活シーン観察とニーズの発見

- (2) アイデア発想力の支援：職員だけでは思いつかないデザインアイデアの提供
- (3) 試用実験：試作品を生活の中で使用して検証する

3.2.4 プロジェクトのプロセス

(1) 現場見学：川本園を訪問し、川本園が開発した既存商品の紹介、B型事業所の運営と利用者の工賃の関係等の説明、学生の現場作業体験を通し、利用者の作業内容、加工機械による制作工程と限界について理解を深めた（図 7-9、7-10）。



図 7-9 利用者の作業の様子を観察し、共に作業を行う



図 7-10 事業所の活動についての講義

- (2) アイデア展開：日常生活のシーンを取り上げ、使い勝手を中心に複数の商品案を企画した。
- (3) アイデア検討：川本園の商品開発担当職員が大学にてアイデアスケッチと簡易モックアップのプレゼンに対して作り方の検討とアドバイスを実施した。
- (4) アイデア絞り込み：アイデアを絞り込み、作り方を検討しながら簡易モックアップと図面を制作した。
- (5) 木製試作開発：4 と並行して川本園の職員が檜を使用して学生のアイデアから制作工程を検討し、試作品を制作した（図 7-11、7-12）。



図 7-11 第一試作 組み合わせ鍋敷きセット



図 7-12 第一試作 カードスタンド

(6) 試作品検討と最終デザイン決定：大学にて5の試作品を学生と共に検討し、同時に学生がブラッシュアップしたデザインの簡易モックアップと図面を提示して最終デザインを決定した。

(7) 木製試作制作：川本園で加工面を技術的に検討し、最終図面を修正して制作した。

(8) 作品展示：プロジェクト作品パンフレットを制作し、川本園の広報に活用していただくとともに、東洋大学の大学祭にて作品展示会を行った（図 7-13、7-14）。アンケート調査を実施し、ご意見をいただいた。



図 7-13 第2試作 ティートレイ



図 7-14 第2試作 卓上小型本棚

3.2.5 プロジェクトの結果

(1) 今までの記念品向け商品とは全く異なる日常生活の様々なシーンで利用する商品案（ゴミ箱付きティッシュケース、卓上本棚、ズボンラック、小型収納棚、クレジットカードスタンド、ティートレイ、箸置きなど、組み合わせ鍋敷きなど）が提案された。

(2) 制作方法もこれまでの商品とは異なるため、設計・制作担当職員は様々な新しい加工技術を開発し、アイデアの試作を実施した（木製ヒンジの機構考案等）。

(3) 学生はシーンの観察からニーズを発見し、具体的な発想を形にし、試作を用いた試用実験と改善というプロダクトデザインの重要なプロセスを体験できた。

(4) 制作加工が複雑で商品化が困難である提案が一定数あった。また、制作加工が容易であっても「生活雑貨」は川本園にとっては新しい販路の開拓が必要となること、また、特に食器分野は安全性の確保という課題が残り、商品化には至らなかった。

3.2.6 B型事業所からの意見

(1) 学生からは新しい発想のアイデアがあり、現場では作ったことがないものが多く、刺激になった。

(2) 提案されたデザインを制作するため、ボトムラックのヒンジ部分の考案、透明窓付きの箱、繊細な糸鋸作業等、難易度の高い制作技術に挑戦し、加工技術が向上した。

(3) パンフレットのデザインがおしゃれで撮影された画像も美しく工夫されており、勉強になった。

3.3 事例3：埼玉県 川本園（第2回）（2018年）

3.3.1 川本園の授産商品

3.2.1と同様である。

3.3.2 プロジェクトの目的

川本園がプロジェクトの目的としたことは、前回のプロジェクトの反省を活かし、商品化を一步進める目的で、川本園の既存の販路を活かせる商品デザインの開発である。①記念品・ノベルティー、②幼稚園／保育園向けの木製家具に絞り、新商品デザインを提案した。

3.3.3 コラボレーションプロセスとして実施した内容

（1）マーケティング機能の支援：ターゲットとなる顧客に対する聞き取り調査と、顧客の使用環境の観察によるニーズの発見

（2）アイデア発想力の支援：職員だけでは思いつかないデザインアイデアの提供

3.3.4 プロジェクトのプロセス

（1）現場見学：川本園を訪問し、川本園が開発した既存商品の紹介、B型事業所の運営と利用者の工賃の関係等の説明、学生の現場作業体験、利用者と機械による加工技術の理解、利用者の作業の様子を観察、共に作業を行った。

（2）顧客調査：ターゲットとなる顧客（市役所職員、学校職員等）に対して記念品やノベルティーに関するニーズを見出す目的でアンケート調査と聞き取り調査を実施した。保育園・幼稚園については現場の観察と職員への聞き取りを実施した。

（3）アイデア展開：顧客調査の結果を活かし、複数の商品案を企画した。

（4）アイデア検討：川本園の商品開発担当職員が大学にてアイデアスケッチと簡易モックアップのプレゼンに対して作り方の検討とアドバイスを実施した。

（4）アイデア絞り込み：アイデアを絞り込み、作り方を検討しながら簡易モックアップと図面を制作した。

（5）アイデアコンペ：全ての案を試作するのではなく、川本園で作りやすさとデザインの新鮮さを検討し、記念品向け商品2案を選択した。（幼稚園向け家具についてはグループで取り組み2案に絞り、どちらも試作対象となった）

（6）木製試作制作：川本園で加工面を技術的に検討し、最終図面を修正して制作した。

（7）試作評価：試作品を想定した顧客層にお見せして評価していただいた（保育園向け）。

3.3.5 プロジェクトの結果

（1）記念品向け商品としてのニーズが高かったデスクトップ小物（朱肉付き小型印鑑立て、小物ケース、ポストイット・ペン立て、名刺スタンド等）と、保育園のヒアリングからニーズを捉えた家具（トンネルのある室内用木製小型滑り台、園児の立体的な作品を飾れる棚・収納ボックス付き）が提案された。

(2) 幼稚園・保育園向け家具については制作方法がこれまでの商品とは異なるため、設計・制作担当職員は新しい加工技術を開発し、アイデアの試作を実施した。(滑り台の曲面構造、深い穴をあけるための両側加工等)

(3) 学生はユーザー聞き取りやユーザー観察からニーズを発見し、発想を形にし、試作を用いた試用実験と改善というプロダクトデザインの重要なプロセスを体験できた。

(4) 幼稚園・保育園向け家具については、実際に保育園に木製の試作品を持ち込み、職員に評価していただいた。滑り台については強度の問題が指摘されたが、それがなければ1～2歳児対象として利用したいとの評価であった(図7-15)。飾り棚についてはコンパクトで多様な使い方ができることから非常に好評でぜひ譲ってほしいとの希望があった(図7-16、図7-17)。

(5) 幼稚園向けの提案については、室内滑り台は強度面で不安が残ること、棚については園児がよじ登った場合の安全性などに不安が残るため商品化には至らなかった。

記念品向け提案についてはブロック型でマグネットを用いて蓋を回転させることで朱肉の蓋になる印鑑立ての案がデザインの面白さとシンプルな加工手順が評価され、商品化が決定した(図7-18、7-19、7-20)。商品化に向けて職員がマグネットの加工方法を検討した後、生産が開始された。当初の契約通り、意匠権は当該学生より有償で買い取りとなった。



図 7-15 屋内用滑り台

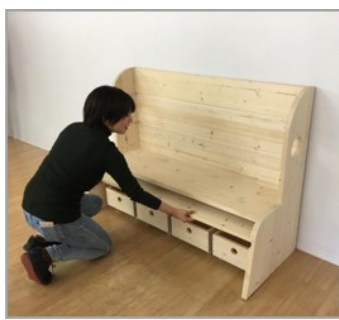


図 7-16 幼稚園用飾り棚

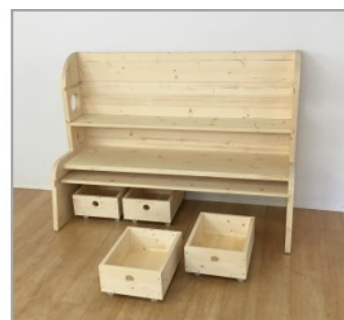


図 7-17 収納ボックス付き



図 7-18 朱肉付き印鑑立て

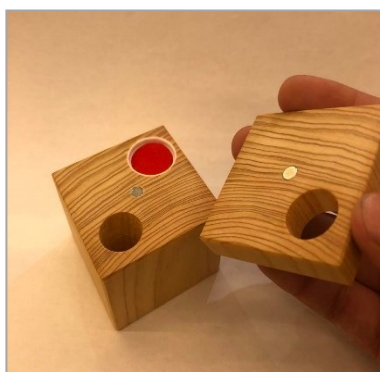


図 7-19 蓋の回転軸はマグネット



図 7-20 蓋を回すと朱肉が出る

3.3.6 B型事業所からの意見

(1) 客先への聞き取りなどは現場の職員はなかなかできないので参考になる情報があれば今後も活用したい。

(2) ターゲットを絞って提案していただいたことで商品化に一步近づくことができ、提案から商品化の可能性が高いものを選んで試作できたことは効率的であった。

(3) 前年度よりも加工に関する理解は進んだが、まだ作りにくいデザイン提案が多い。また、今回は幼稚園向けの家具として保育現場のニーズがある案ではあったが、滑り台については様々な技術的チャレンジがあった。飾り棚については問題なく制作でき、保育園から是非使いたいとの要望があったが、安全面の検証が難しく、新しい発想の商品を販売することにはまだハードルが高いことを再認識した。

(4) 印鑑立てについては、学生のデザイン試作を元に職員、教員、学生の3者で話し合っ
て最終形が決まった。作りやすく、デザインにも新しさがあり、市役所等の主要顧客にも販売しやすいアイテムで商品化が決定した。しかし正確に回転するように加工するには磁石用の穴開けが意外に難しく、加工法には工夫を重ねた。

3.4 事例4：東京都 保木間作業所（2019年）

3.4.1 保木間作業所の授産商品

保木間作業所は自主事業として利用者が拾い集めた木の枝や松ぼっくり、多様な木の実など、安価な木材の端材等を素材に、絵付けや異素材との組み合わせ、寄木細工などにより季節のカラフルな木製リース（図7-21）や木の枝をフレームに用いた写真立て、木のアクセサリ等を制作している。現在の販売先は東京都の福祉ショップ KURUMIRU であり、出品してからフェアを利用した新しい商品開発等に積極的に取り組むようになり、カラフルな木のオブジェクトをアレンジしたリースや寄木のピアスなどはヒット商品となった。



図 7-21 保木間作業所の新商品 木の実と木のオーナメントのリース（KURUMIRU より許可を得て掲載）

利用者は全員が精神障害者である。体力が不安定な人、人とのコミュニケーションが苦手な人などがいるが、静かに一人で集中できる屋内の制作作業・軽作業と屋外に出て松ぼっくりや枝を拾うなど、太陽を浴びて歩く作業を組み合わせることで、精神障害者の体調を安定させ、体力を維持する効果もあるという。知的障害はないため、利用者は作業木材の切削加工を行う各種の機械を使用して高度な作業を行っている。

デザインは主に職員が相談しながら行っているが、利用者がアイデアを出すこともある。また、精密な加工が得意な利用者もいる。全体としては自然の素材を活かした木工作业が中心であるが、軽作業も全員で行っている。

3.4.2 プロジェクトの目的

保木間作業所がプロジェクトの目的としたことは、若い人に受け入れられる新しい商品デザインの開発である。また、KURUMIRU という販路を活かせることから、一定の販売が見込めるアクセサリ・リースを中心に新しい商品デザイン提案を実施した。

3.4.3 コラボレーションプロセスとして実施した内容

(1) 現場発想型コラボレーション：現場に学生が滞在し、職員や利用者とやり取りしながら現場で新しいアイデアを考える。

(2) アクティブラーニング型コラボレーション：部分的な支援：新しい副資材、新しい加工の仕方を提示し、それらを使ってできる商品案を提示する。

(3) 販売現場主導型コラボレーション：保木間作業所は全ての商品を KURUMIRU で販売しているため、KURUMIRU 運営事務局の「目利き機能」を活用する。

3.4.4 プロジェクトのプロセス

(1) 市場調査：KURUMIRU を訪れて様々な授産商品を知り、店舗の顧客を観察する。店舗スタッフに質問するなど。equalto 商品のあるコンセントショップも訪れて、授産商品が一般雑貨の中で区別なく販売されている現場を見学した。

(2) 保木間作業所の訪問 1 回目：現場の見学・作業・アイデア展開を実施。事業所の授産事業について、既存商品の紹介、扱う素材（木以外にも多数存在する）を知り、利用者の様子や加工方法を見て理解する。現場で作業のお手伝いを行う。素材を見ながら発想する作業を行い、質問したり、職員の意見を聴いたりした。

(3) アイデア展開：複数の商品案をスケッチと試作で行う。また、提案できる新しい素材を探した。その結果、色紙と薄い木材を重ねた合板のペーパーウッド、黒檀端材、ウォルナット端材、端面の木目が綺麗な合板などを提案した。

また、提案できる新しい加工法を考えた。今回はまつぼっくりや木の実を漂白して色を薄くする加工法を提案した。

(4) 保木間作業所の訪問 2 回目：複数のアイデアスケッチと試作を提示して職員と現場でアイデア検討とブラッシュアップを実施（図 7-22、図 7-23）。また、アクティブラーニング型コラボレーションとして、加工が可能で新しい素材として、ペーパーウッド、黒檀端材、ウォルナット端材、端面の綺麗な合板等を持参して提示した。また、新しい加工法としてま

つぼっくりを漂白することにより色を薄くして淡い色の染色を可能にする方法を提案した。職員に複数のアイデアを提示して助言をいただき、さらにアイデア展開を実施した。

*図 7-22～7-42 は筆者が撮影した。



図 7-22 現場で試作しながらアイデア展開



図 7-23 様々な素材を使い現場でデザイン

(5) アイデア絞り込み：大学で検討しながらアイデアを絞り込み、実際に 2 種類の木（ブナと黒檀）を使った木製寄木イヤリングの制作を行った。

(6) パッケージデザイン：商品を魅力的に見せるパッケージのデザインを実施した。

(7) 保木間作業所の訪問 3 回目：学生が制作した最終制作物と、作り方の説明書を提示した。商品化に向けて試作を開始。2 回目の訪問の際に提示した新しい素材、加工法についての進展を伺う。

(8) 商品制作：保木間作業所が最終制作した商品の画像をメールで報告された。

(9) 販売に向けた品質チェック：保木間製作所が KURUMIRU に試作を送付して、事務局の商品担当者より店舗販売に向けて品質チェック及び改良アドバイスを得た。

(10) 1 点は KURUMIRU に納品し、販売を開始した。もう 1 点は商品デザイン改善（左右のバランス）方法についてメールで相談を受け、修正した案を送付した。

3.4.5 プロジェクトの結果

(1) 学生は初期の提案では、三角形のリース、木の枝を金色に塗装したアクセサリ、淡い色の松ぼっくりのリースなど多くの案を提示して試作の制作を行った。三角形のリースは新しい形状として興味を持っていただけたが、木の枝の利用については防カビと乾燥の技術に問題があった。

(2) 新しい加工法の提案：淡い色のリースは、まつぼっくりを薄い色の塗料でカバーしても中の色が空けてしまい美しくないことから、ブリーチ材による漂白を提案した。2 回目の訪問時に実験したがブリーチ濃度が低く脱色できなかった。

(3) 新しい素材の提案：合板のカラーペーパーウッド、黒檀端材等の各種木材を提示し、「寄木のピアスを作成してはどうか」と提案し、興味を持っていただけた。

(4) 保木間作業所が大学から提示した新しい素材（カラーペーパーウッド）（図 7-24）を使用した寄木ピアスの試作を完成させ、KURUMIRU に提案したところ、商品化と販売が決まった（図 7-25）。黒檀を使った寄木のピアスも試作したが、どちらも材料の調達が課題となった。

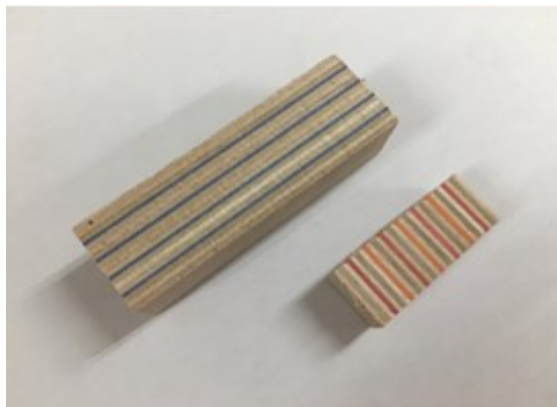


図 7-24 提案した新しい素材 ペーパーウッド



図 7-25 素材の提案を受けて開発した新商品

(5) 提示した新しい素材（カラーペーパーウッド）が高価格であることから、保木間作業所の職員は端材の薄い板と色画用紙を積層して圧着することで、オリジナルカラーのペーパーウッド素材を制作することに成功した（図 7-26）。これを利用して新カラーの寄木ピアスを試作し、KURUMIRU での販売に向けて準備をしている（図 7-27）。黒檀については、端材を安価で販売しているウェブサイトを紹介した。

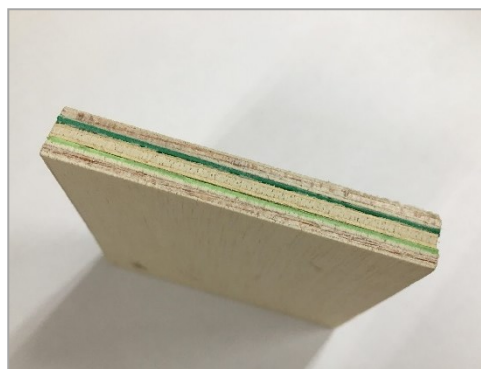


図 7-26 オリジナルの素材を制作



図 7-27 制作した新しい素材を使用した試作

(4) 大学では松ぼっくりの漂白について加工法を詳しく調べ、時間をかけて漂白実験を行い、成功した(図 7-28、7-29)。同時に保木間作業所でも職員が漂白実験を行い、ハナミズキの実の漂白にも成功した。今後、淡い色のリース素材として活用できる。



図 7-28 漂白加工



図 7-29 漂白に成功した松ぼっくり(左)

(5) 保木間事業所は学生の提示した案について、利用者が加工しやすいようにサイズを微調整し、試作を完成させた(図 7-30、図 7-31)。



図 7-30 学生の提案(右)と事業所の試作(左)



図 7-31 学生の提案(右)と事業所の試作(左)

3.4.6 B型事業所からの意見

(1) 来年も是非継続したい。次回はお互いに目的のすり合わせをして進めたい。

(2) 利用者さんの特質の説明があるとやりやすいかもしれない。得意な作業、楽しい作業、いやな作業、例えば完璧に同じ形を作るほうがいいのか、仕上がりが良いが遅いというような特徴についての理解が深まる。そのためには作る場面をよく見るほうがよい。精神障害者は共同作業が苦手なので、いっしょに作業をするよりは職員から口頭で説明する。あらかじめ時間を作っておけば、制作に取り組む様子を観察することもできる。切り方とか、独自のやりかたをする利用者もいるので。

(3) 事業所としては、普段、利用者は自宅と病院と作業所の往復で他の人との接触がない場合が多いので、このような機会があると知らない人が来るということも社会的な経験として良い。話をする機会もあるので、よい影響がある。

(4) 新しい素材の提案の紹介は大変役に立った。今回は、ペーパーウッドというものを始めて知り、とても良い作品ができた。しかし高価なものであったため、工夫して手作りで新しいペーパーウッド素材を作ることができた。新しい加工法として提案してもらった松ぼっくりの漂白も興味深く、普段使っている松ぼっくりやそのほかの素材も漂白してみた。今後は淡い色の染めを利用したデザイン提案もしていきたい。

(5) 学生が現場に来て職員とやりとりをしながら利用者のわきで作業をやっているだけでも目に留まる。興味がある利用者が出てくれば、声をかけてくるかもしれない。何を作っているのかを説明するとか。これなら自分にもできそうだ、と思う利用者が出てきたら非常にいい。外の人から提示されて、刺激になり、興味を持ってくれると良い。

(6) プロのデザイナーは費用がかかるからとても依頼できない。学生は未熟であっても、その年齢だからこそ見える視点もある。デザインを勉強している学生が見ている世界、環境と、事業所の職員が見ている環境とは違う。外の世界を教えてもらう機会としても学生との共同プロジェクトは意味がある。

(7) コミュニケーション方法については、例えばライングループを作って画像や動画を撮ってやりあうとか。素材を見せ合うとかもできるが、急がないゆるい感じのコミュニケーションがいい。

(8) 今回のプロジェクトは新商品へのヒントになることが色々あった。素材も、デザインも参考になった。提案された「自由形」のイヤリングは誤差がめだたないデザインとして良かったと思う。今後、製品としてデザイン提案する際に、材料の費用と売価まで踏み込めるとさらに良い。

3.5 事例5：東京都 パイオニア（2019年～2020年）

3.5.1 パイオニアの授産商品

パイオニアは東京都盲人福祉協会に併設されたB型事業所であり、利用者は視覚障害者である。自主事業としては点字新聞の再利用として、回収された白い点字新聞を素材として封筒、カード、ポチ袋、ブックカバー等の紙製品を制作している。都の福祉ショップKURUMIRUにも出品しているが、主な販路は視覚障害者施設やデパートでの催事、季節のイベント販売等である。点字新聞をプレスローラーで潰してある程度平坦な紙にしてから、プレスカットの器具や治具を活用して見えなくても安全に用紙のカットや折り、接着作業ができるように工夫されている。またプレスによるエンボス加工を取り入れている。デザインは職員が行っており、美しい色合いの紙と組み合わせることでデザイン性を高めている他、パッケージにも配色や小さいオーナメントを添える等の工夫がされており、一定の評価を得て販売されている。利用者は加工方法のアイデアを出すことがある。このほか、点字シール作成などの軽作業も行っている。

3.5.2 プロジェクトの目的

パイオニアがプロジェクトの目的としたことは、点字新聞と現在の利用者たちの加工技術を使って制作できる新しい商品デザインの開発である。新しい用途を含め、安全な方法で視覚障害があっても加工できることを前提に新しい商品提案を実施した。

3.5.3 コラボレーションプロセスとして実施した内容

(1) 現場発想型コラボレーション：現場に学生が滞在し、職員や利用者と一緒にやり取りしながら現場で新しいアイデアを考える。

(2) アクティブラーニング型コラボレーション：部分的な支援：新しい素材、新しい加工道具を提示し、それらを使ってできる商品案を提示する。

(3) 販売現場主導型コラボレーション：KURUMIRU の他、主要な販路としてデパートの催事やイベント等で販売することを想定してデザインを実施。パイオニアは一人の職員が目利きの役割を担っており、どの販路で何が売れるかを意識して開発を進めているため、外部の力は利用しない。

3.5.4 プロジェクトのプロセス

(1) 市場調査：KURUMIRU を訪れて様々な授産商品を知り、店舗の顧客を観察する。店舗スタッフに質問するなど。equalto 商品のあるコンサートショップも訪れて、授産商品が一般雑貨の中で区別なく販売されている現場を見る。

(2) パイオニアの訪問1回目：現場の見学・作業を実施。事業所の授産事業について、既存商品の紹介、扱う素材を知り、利用者の様子や加工方法を見て理解する。午後は現場で点字用紙のローラーかけ、目を閉じて治具を使い封筒を折るなどの作業のお手伝いを行う(図7-32、7-33)。利用者や職員に質問しながら理解を深める。

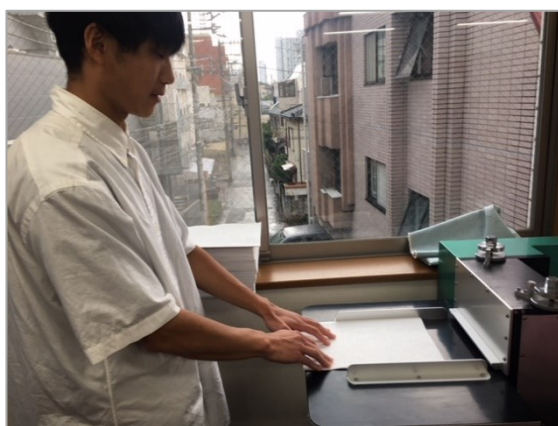


図 7-32 視覚を用いない作業体験



図 7-33 治具を使った紙折り作業体験

(3) アイデア展開：パイオニアで使用しているダイカット器具とエンボスシートを大学でも購入する（図 7-34、7-35）。また、カラーペーパーについても新しく半透明の素材等含めて用意する。点字用紙はパイオニアから持ち帰り利用した。複数の商品案をスケッチと試作で行う。提案できる新しい加工器具を探す（結果：丸形・四角型・ハート形・クラフトパンチ・クリスマスオーナメント、筒型のダイカットの刃、エンボス加工用シート、はと目うちなど）。これらを使用して試作品を制作し、資料にまとめた。

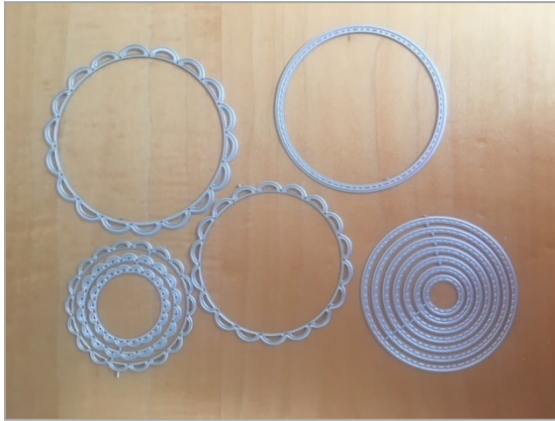


図 7-34 安全に紙をカットできる加工器具を提案

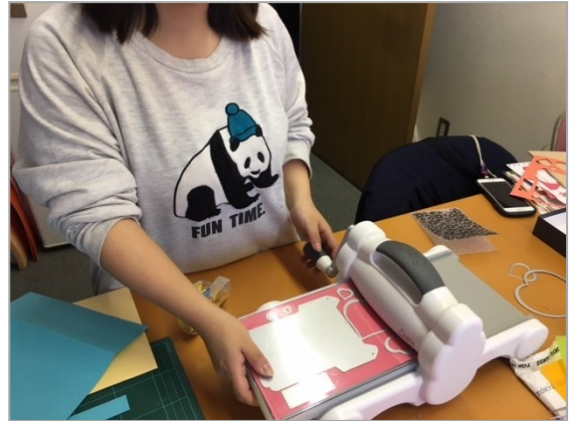


図 7-35 事業所と同じ器具を使用した試作

(4) パイオニアの訪問 2 回目：複数のアイデアスケッチと試作を提示して職員と現場でアイデア検討とブラッシュアップを実施。また、アクティブラーニング型コラボレーションとして、新しい素材として、半透明の用紙を持参して提示した。新しい加工器具を使用して制作した模様入りコースター、屏風折りカード等を提案した。職員に複数のアイデアを提示して助言をいただいた。

(5) 試作：大学から提案されたデザイン案について、パイオニアの職員が試作を行い、最終商品を完成させた。

3.5.5 プロジェクトの結果

(1) 事業所と同じ加工機械を使うことで作業の安全性なども確認しながらデザインをすすめた。最終製品と同じ品質の試作品が制作できるため、商品として完成度をイメージしながらデザインすることができた。

(2) 新しい素材については半透明の素材は加工と価格に難があり、実用には至らなかった。

(3) 新しい加工器具（ダイカットの刃各種・サークルパンチ・はと目打ち）は全て興味を示され、2 回目の訪問の際にお預けして事業所内の試作に活用していただいた。

(4) 提案したデザインは、紐で留める封筒、色紙と点字用紙を組み合わせたカラフルな配色の封筒(図 7-36)、ギフト用バック、コースター(図 7-37)、点字用紙に型抜きして色紙と重ねることで模様が楽しめるしおり(図 7-38)、半透明で中身が透けて見えるメッセージカード、屏風折りにして長いメッセージが書けるミニギフトカード(図 7-39) などである。目が見えなくてもできる作業で完成するように道具と作り方について手順を検討してデザインした。特にカット作業は難しいのでカット器具を使うよう工夫した。また、素材が点字新聞に限られることから、一定の大きさの紙で無駄なく作れるよう工夫した。



図 7-36 封筒試作



図 7-37 コースター試作

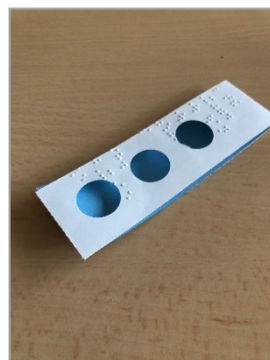


図 7-38 しおり試作

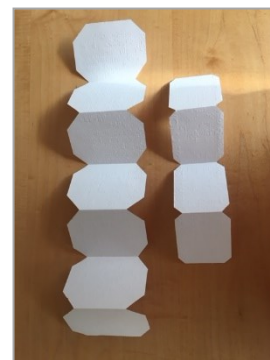


図 7-39 カード試作

(5) パイオニアの職員は学生の提示した案について、しおり、コースター、メッセージカードの3点を製品化に向けてブラッシュアップした。例えば、コースターは二枚重ねの無地としてセットパックにした。しおりにはと目打ちで穴をあけ、リボンを通して付加価値を上げた。屏風折りのメッセージカードはカードのサイズを変更し、4色展開とした。(図 7-40、7-41、7-42)。カード類の販売が好調なデパート等の催事で販売予定である。パッケージには東洋大学とのコラボレーションにより生まれた商品であることを示すカードが添えられている。



図 7-40 コースター完成品



図 7-41 しおり完成品

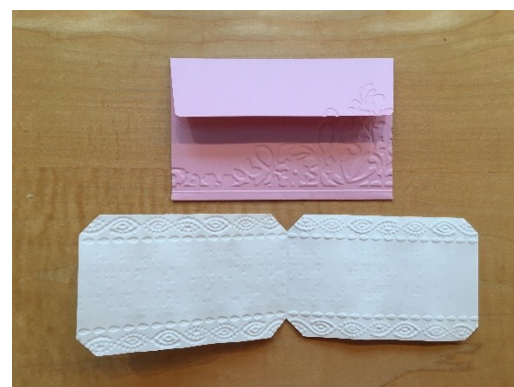


図 7-42 屏風折りメッセージカード完成品

3.5.6 B型事業所からの意見

(1) 事業所として福学共同の活動に期待することは、障害のある人と福祉事業について知ってもらうこと。視覚障害の人と会話をして普段のことを知ることができる。お互いに知り合う最大の機会。

(2) プロのデザイナーではなくても十分な効果がある。学生たちからは自分たちが考えないような視点のアイデアをもらえた。

(3) 学生が現場に来ることは歓迎する。お客さんが来ることは利用者も歓迎している。

(4) 新しい素材の提案も歓迎するが、コストの問題があるので価格調査もしてほしい。材料費を多く使えば良いものができるが、パイオニアでは、包装、ノリ、紙、リボンなど含め原価を上代の1割以下に抑えている。材料が上代の1割以内になるのか、市場では同じようなカテゴリーの商品がいくらなのか、という調査ができていると助かる。

(5) 新しい技術については、不良品がたくさん出るかどうかということが問題になる。新しい用途・イメージの商品を開発することは難しいがチャレンジしたい。要望としては、現在の商品はステーションナリーで平面的な商品が多いため、何か立体的な商品を開発したい。

(6) 他のB型事業所とのコラボレーションも興味がある。大学が間に入って他の素材を使う事業所と共同制作できたら商品価値が上がる可能性がある。以前、白い点字用紙に他の事業所でステンシル彩色をしてもらったところ、非常によく売れた。素材が基本的に白い紙なので、何か色のものを取り入れたり、立体的にしたりできると良いと思う。

3.6 事例6：東京都 杉並いずみ第二（2019年～2020年）

3.6.1 杉並いずみ第二の授産商品

杉並いずみ第二はフェルト・糸・布関係の授産商品を制作・販売しているB型事業所であり、新商品の開発にも積極的である。利用者は知的障害者で自閉症の利用者もいる。自主事業としては羊毛フェルトを使ったアクセサリー（図7-43）やストラップ、毛糸のポンポン、さをり織りのマフラーやバッグ、絞り染めの布製品、刺し子縫いなどの布巾や衣服などの製品を制作している。都の福祉ショップKURUMIRUには主にフェルトのアクセサリー、ストラップを出品している。また、equaltoのプロジェクトにも参加しており、プロのデザイナーとのコラボレーションを通し、フェルトボールのしおりや毛糸とフェルトを組み合わせたマスコットのような飾り、ポケットに緻密な刺し子を施した一点もののアートポケットTシャツを制作し、equaltoブランドの商品としてアッシュコンセプトを通じコンセントショップ他全国の雑貨店で販売している。また、地域のお祭りやイベント出店もしている。利用者はフェルトボールの制作、刺し子、絞り染、さをり織り作業を担当している。商品のデザイン全般、バッグの縫製等は職員が担当している。

3.6.2 プロジェクトの目的

杉並いずみ第二がプロジェクトの目的としたことは、現在扱っている素材と現在の利用者たちの加工技術を使って制作できる新しい商品デザインの開発である。アクセサリー等の雑貨はデザインが変わらないと飽きられてしまうこともあり、常に新しいデザインを開

発する必要があるという。また、特にアクセサリーについては若い女子学生の感性を活かした提案を期待していた。当初はフェルトボールを活かす雑貨全般の提案をテーマとした。その後、最もニーズの高いアクセサリーにテーマを絞り込んだ。



図 7-43 杉並いずみ第二の授産商品 フェルトボールのネックレス (KURUMIRU より許可を得て掲載)

3.6.3 コラボレーションプロセスとして実施した内容

- (1) 現場発想型コラボレーション：現場に学生が滞在し、職員や利用者とやり取りしながら現場で新しいアイデアを考える。
- (2) アクティブラーニング型コラボレーション：部分的な支援：新しい副資材、新しい加工の仕方を提示し、それらを使ってできる商品案を提示する。
- (3) 販売現場主導型コラボレーション： KURUMIRU で販売する商品については KURUMIRU 運営事務局の「目利き機能」を活用。その他の催事等での販売については職員が目利きとして売り場に合わせた商品を選定する。

3.6.4 プロジェクトのプロセス

- (1) 市場調査：KURUMIRU を訪れて様々な授産商品を知り、店舗の顧客を観察する。店舗スタッフに質問するなど。equalto 商品のあるコンセントショップも訪れて、授産商品が一般雑貨の中で区別なく販売されている現場を見た。
- (2) 杉並いずみ第二の訪問 1 回目：現場の見学・作業・アイデア展開を実施。事業所の授産事業について、既存商品の紹介、扱う素材を知り、利用者の様子や加工方法を見て理解する。現場ではフェルトボール制作、フェルトボールのアクセサリー組み立て、さをり織り、裂き織り、刺し子の作業を体験した。素材を見ながら発想する作業を行い、質問したり、職員の意見を聴いたりした (図 7-44、7-45)。

* 図 7-44～7-55 は筆者が撮影した。



図 7-44 制作体験 フェルトボールの加工



図 7-45 制作体験 さをり織り

(3) アイデア展開：大学で複数の商品案をスケッチと試作で行う。提案できる新しい副資材を探す（結果：ヘアピアス金具、銀色の刺繍糸、ビーズ等）。この段階では傘のマーカ、カーテン留め、スマホスタンドなど雑貨全般のアイデアを展開し、わかりやすく伝えるコミュニケーションツールとして「アイデアシート」にまとめた（図 7-46、7-47、7-48）。

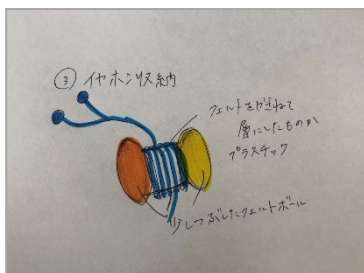


図 7-46 アイデアスケッチ 1



図 7-47 アイデアスケッチ 2



図 7-48 アイデアスケッチ 3

(4) 杉並いずみ第二の訪問 2 回目：複数のアイデアスケッチと試作を提示して職員と現場でアイデア検討とブラッシュアップを実施。また、アクティブラーニング型コラボレーションとしては、前述の新しい金具を利用した試作品を提示した（図 7-49、7-50）。職員に複数のアイデアを提示して助言をいただき、様々な色・サイズのフェルトボールをたくさんお預かりしてさらにアイデア展開を実施。



図 7-49 第一試作 傘マーカー



図 7-50 第一試作 葉付き花の試作（左）ヘアピース（手前）

（５）アイデア絞り込み：大学で検討しながらアイデアをアクセサリーに絞り込み、実際にフェルトボールを使用したアクセサリーの制作を行った。

（６）パッケージデザイン：商品を魅力的に見せるパッケージのデザインを実施した。

（７）杉並いずみ第二の訪問３回目：学生が制作した最終制作物と、作り方の説明書を提示した（図 7-51～7-55）。事業所職員が商品化に向けて試作を開始。２回目の訪問の際に提示したヘアピースについて興味を持っていただき、既存の金具に穴をあけて糸で固定する方法についての案を伺った。

（８）販売に向けた品質チェック：KURUMIRU に試作を送付して、店舗販売に向けて品質チェック及び改良アドバイスを得た。



図 7-51 花のイヤリング



図 7-52 大中小ボールネックレス



図 7-53 春色イヤリング



図 7-54 サクラランボのイヤリング



図 7-55 枠型のブローチ 四角・三角

3.6.5 プロジェクトの結果

(1) 事業所の扱う複数の素材から一つに絞り込み、アイデアを広げる＞その素材を使った複数の商品分野から一つに絞り込み、さらにアイデアを広げる＞アイデアの中から最終提案するものを絞り込む、という発散と収束を繰り返すプロセスで完成度を上げることができた。

(2) 2回目の訪問で提案した副資材について、職員も知らなかったものがあり（ヘアピアス）、新しいアクセサリアイテムとして興味を持っていただき、試作を実際に利用者が身に付けて耐久性や使い勝手を検証した。デザイン自体はシンプルなものであるため、主に固定方法と金具の後加工による改善を検討していただいた。

(3) 基本的に 3 回目の訪問で学生が提案したデザインは全て商品化する前提で制作を進めている。ブローチ 2 種類、イヤリング 3 種類、ネックレスの 6 案である。2回目の訪問で提案したヘアピアスも商品化を検討中である。

(4) 大学の実施するコラボレーションプロジェクトについて、他の事業所とのつながりを質問された。B型事業所の職員は多忙でありなかなか他の事業所と交流することができないが、大学を通して例えば保木間作業所の木のパーツとフェルトやさりを織りの素材を組み合わせる新しい商品が開発する案を提示した。

3.6.6 B型事業所からの意見

(1) 学生とコラボレーションを行うメリットは若い感覚の発想があることである。職員が思いつかないようなことを提案してくれる。発想が柔軟である。アイデアをもらうのは非常にありがたい。

(2) 学生が訪問して体験をしたり試作を指導したりする作業について職員の手間はかかっていない。教えるのは慣れているし、むしろ（利用者とは違い）1回でわかってくれるので問題はない。

(3) 利用者にとっては学生が訪問してくれることは嬉しいと思う。誰か来ることについては、気にならない人と嬉しい人がいる。伝わってこないけれども嬉しいと思っていることがわかる。特にダウン症の人は人懐こく、人が好きなのでコラボレーションは歓迎する。

(4) 次回からは、最初に利用者の障害についても説明したい。利用者ともっと関わりを持ち、障害者と福祉施設に対する理解を深めてほしい。例えば午前中は利用者の中に入って作業をしてもらって、お昼に質問をうけて説明をすることも可能である。

(5) 新商品へのヒントになることが色々あった。提案はどのアイデアもとてもよかった。若い人のセンスがあり、パッケージの台紙の工夫もされていてとても助かる。

(6) 今後はパッケージの提案もあり得る。ロゴマークやそのはんこ、タグなども考えてもらいたい。お金はかけられないので、例えば作った織物でタグを作ることができないか。なかなか商品として売れないさをり織りの作品の活用方法も提案してほしい。

(7) 今後の希望としては、大学として他の事業所との関係もあるならば他の素材を扱う事業所とのコラボレーションの橋渡しになってもらえたらいいと思う。施設と施設を結びつけたコラボ商品は、例えば木の部品と布の組み合わせなど新しさが出せるのではないか。片方が販売元になって、一方に部品を納品販売すれば良い。なかなか現実には職員が外に出かけて他の事業所とコラボレーションをするチャンスがないので、この点を支援していただけるとありがたい。

4. 有効なインクルーシブ・コラボレーションプロジェクトの考察

4.1 福学連携による授産商品のコラボレーションにおける留意すべき点

3で記述した福学連携コラボレーション6事例の要素を分類すると、主に下記の(1)～(5)のコラボレーションプロセスを実施してきたといえる。このうち、(3)～(5)が第6章で見出されたコラボレーションの要素である。

(1) マーケティング支援型コラボレーション：B型事業所に不足しているマーケティング機能を補完することを目的に、学生が顧客層に聞き取りを実施する、市場を観察することからニーズを発見してアイデアを考える。

(2) デザイン提供型コラボレーション：学生がデザインを考案し、B型事業所が制作するという役割分担を基本にした商品開発である。提案されたデザインを商品化するためにB型事業所の職員が工夫する。

(3) 現場発想型コラボレーション：現場に学生が滞在し、職員や利用者と一緒にやり取りしながら現場で新しいアイデアを考える。

(4) アクティブラーニング型コラボレーション：部分的な支援：新しい副資材、新しい加工の仕方を提示し、それらを使ってできる商品案を提示する。

(5) 販売現場主導型コラボレーション：KURUMIRUで販売する商品についてはKURUMIRU運営事務局の「目利き機能」を活用。その他の店舗や催事等での販売については職員が目利きとして売り場に合わせた商品を選定する。

大学とB型事業所の役割、情報のやり取り、コラボレーションのプロセスを図7-56にまとめる。また、各プロジェクトの実施内容と結果について表7-2にまとめる。

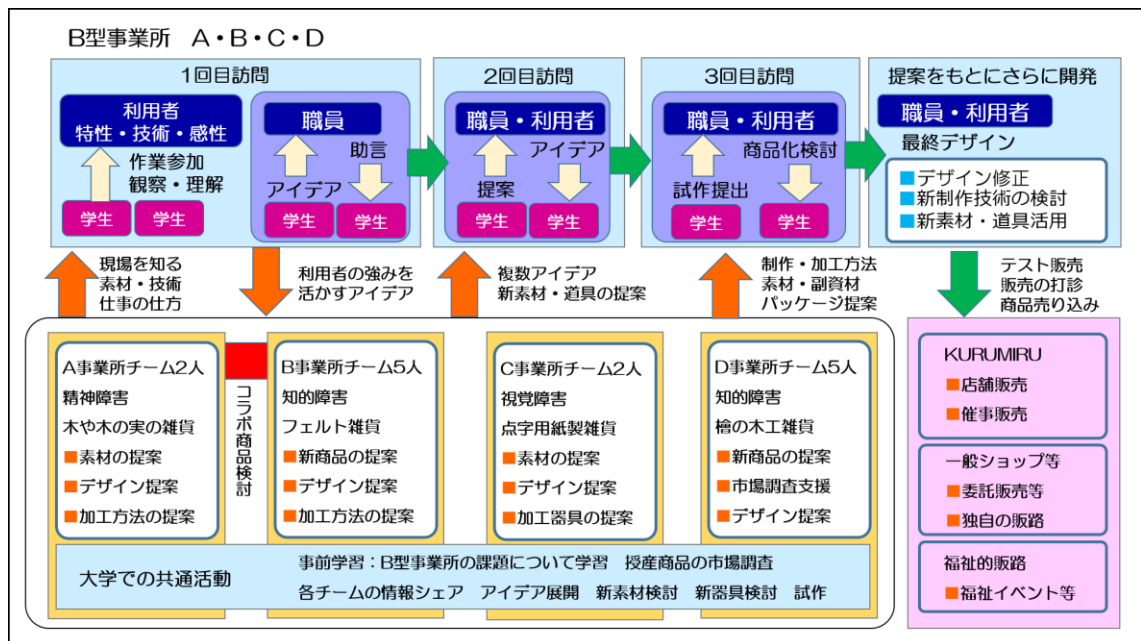


図 7-56 2019 年度福学共同授産商品開発プロジェクトのプロセス

表 7-2 福学共同授産商品開発プロジェクト6 事例の実施内容と結果

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度		
事例		3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6
事業所		そてつの森	川本園	川本園	保木間作業所	パイオニア	いずみ第二
授産商品		立体ステッカー	木の雑貨	木の雑貨	木製雑貨	紙製文房具	アクセサリ類
主な素材		樹脂	樟	樟	木材・木の实	点字用紙	フェルト・布
実施内容		<ul style="list-style-type: none"> ●市場調査 ●グラフィックデザイン提供 ●パッケージデザイン提供 ●展示会開催 ●テスト販売 ●広報資料作成 	<ul style="list-style-type: none"> ●競合商品調査 ●生活シーン調査 ●新商品企画・デザイン提供 ●試作(事業所) ●使用実験 ●展示会開催 ●広報資料作成 	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客ヒアリング調査 ●新商品企画・デザイン提供 ●試作(事業所) ●顧客検証調査 ●展示会開催 ●事後ヒアリング調査 ●広報資料作成 	<ul style="list-style-type: none"> ●販売店調査 ●現場発想 ●素材提案 ●加工法提案 ●新商品デザイン提案 ●パッケージ提案 ●試作(学生) ●商品制作(事業所) 	<ul style="list-style-type: none"> ●販売店調査 ●現場発想 ●素材提案 ●加工法提案 ●新商品デザイン提案 ●パッケージ提案 ●試作(学生) ●商品制作(事業所) 	<ul style="list-style-type: none"> ●販売店調査 ●現場発想 ●副資材提案 ●加工法提案 ●新商品デザイン提案 ●パッケージ提案 ●試作(学生) ●商品制作(事業所)
最終提案デザイン		本所の施設等のお土産となるDLOPS立体ステッカー14種類とパッケージ	キッチンウェア、インテリア小物等、新しい市場に向けた木製品12種類	記念品市場向け木製デスクトップ小物6種類、幼稚園・保育園向け木製家具2種類	新しい素材と専木技術を活用した木製アクセサリ2種類とパッケージ	新しい素材と加工器具を利用し、点字用紙を使った紙製文房具7種類	新しい副資材を利用し、フェルトボールを使ったアクセサリ6種類とパッケージ
コラボレーションの種類	マーケティング支援型	○	○	○			
	デザイン提供型	○	○	○			
	現場発想型				○	○	○
	アクティブラーニング型				○	○	○
	販売現場主導型			△ 理事長と職員	○ KURUMIFURUを活用	△ デザイン担当職員	△ デザイン担当職員
結果	効果	<ul style="list-style-type: none"> ●新市場の発見 ●制作技術の向上 ●販売実績の確認 ●広報効果 ●学修効果: 市場調査力、グラフィックデザインスキル 	<ul style="list-style-type: none"> ●新市場の発見 ●制作技術の向上 ●広報効果 ●学修効果: 福祉事業所の理解、木材加工技術 	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客ニーズの発見 ●制作技術の向上 ●広報効果 ●学修効果: 福祉事業所の理解、木材加工技術向上、インタビュースキル 	<ul style="list-style-type: none"> ●アクティブラーニング効果 ●無理なく制作できるデザイン提案 ●制作技術の向上 ●目利き活用効果 ●学修効果: 精神障害への理解、素材の知識、木材加工技術 	<ul style="list-style-type: none"> ●アクティブラーニング効果 ●制作技術の向上 ●学修効果: 視覚障害への理解、紙素材の知識、デザインスキル 	<ul style="list-style-type: none"> ●アクティブラーニング効果 ●無理なく制作できるデザイン提案 ●制作技術の向上 ●学修効果: 競合商品調査力、知的障害への理解、デザインスキル
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ●販路の確保 ●販売店との調整 ●デザインの権利化 	<ul style="list-style-type: none"> ●製造コスト ●耐久性(耐水性等) ●販路の確保 ●量産困難 	<ul style="list-style-type: none"> ●商品化されなかった案 ●製造コスト ●技術不足 ●安全性 ●量産困難 	<ul style="list-style-type: none"> ●安価な素材の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ●歩留まりの悪さ ●製造原価 	<ul style="list-style-type: none"> ●価格と商品コストのバランス
	商品化	×	×	1点商品化	2点商品化	3点商品化	6点商品化

図 7-56 で示した通り、2019 年度に実施した福学共同授産商品開発プロジェクトは 4 か所の B 型事業所と行われた（このうち 1 件は提案継続中の為、具体的内容の記述は省略している）。このプロセスで工夫した点は、下記のとおりである。

- ①現場の負担を減らすため、学生の訪問回数は最小限に抑えた（3 回）。
- ②equalto でも課題が多かった「デザイン提供型」ではなく、無理なく制作できて利用者の特性を活かす提案をしやすい「現場発想型」でデザインを考案した。
- ③デザイン案については必ず職員の意見を取り入れた。
- ④完成したデザイン案だけでなく素材や加工法、加工器具の提案や構造体だけの提案など、部分的なアイデアの提示を積極的に行った。
- ⑤異なる B 型事業所への提案を担当している学生同士で意見交換やレビューを実施した
- ⑥販売現場の「目利き」の人材がメンバーにいないため、間接的に KURUMIRU の商品担当者を活用したり、販路ごとに顧客層と販売傾向を把握している職員に目利きの役割をいただいたりした。

これらのプロジェクトの事例における課題と確認された効果より、福学連携による授産商品開発のコラボレーションプロセスにおいて留意すべき具体的な要件をまとめる。

4.1.1 授産商品開発・販売における B 事業所の課題と福学連携に対する要望の明確化

プロジェクトを始めるにあたり、参加する B 型事業所がどのような課題を解決したいと考え、また大学に対して何を要望しているのかを明らかにすることが重要である。同時に、大学側からはヒアリングと現場の観察から客観的にデザインプロセスの中で何が不足しているのか、何を苦手としているのかを見出すことも必要である。課題発見のプロセスはデザイン教育にとって重要であり、指導教員は学生の気づきを促す役割を果たすことができる。

4.1.2 テーマ設定

初期のプロジェクト（事例 1、事例 2）では「新しいアイデアを出す」ことを重視したためデザインするテーマを絞り切れなかった。このため提案が多岐にわたり、福祉事業所側では試作において技術的な課題にも多く対応しなければならず負担が大きかった。モノづくりの専門家が含まれないプロジェクトであるので、販路も含め現実的なテーマを慎重に設定した上でデザイン展開することで成果が得られやすくなる。

4.1.3 商品化が成立した学生への報酬と意匠に関わる権利の明確化

学生の発案であっても知的財産としてデザインを提供し対価を得るプロジェクトなのか、教育的な目的あるいは社会貢献としてデザインに取り組むのか、学生を含めて明確にしておく必要がある。本研究では事業所によって①採用案についてロイヤリティ契約を結ぶ、②採用案について所定の金額で意匠権を買い取る、③学生がデザインスキルを活かして社会貢献することを目的とし、対価は得ないが商品化された場合はクレジットを明記する、という 3 種類の考え方で進めた。

4.1.4 B型事業所の制作技術の理解

制作不可能なデザイン提案を回避し、同時にデザインの可能性を広げるためにどのような技術や設備が必要かを知るために、B型事業所の制作現場を訪問した際に、商品制作に利用している技術について詳しくヒアリングを行い、制作技術の限界と可能性を把握する必要がある。

4.1.5 B型事業所の利用者の特徴と作業スキルの理解

制作に過度な負担がかかるデザイン提案を回避し、同時に商品の魅力を引き出すデザインを考案するため、また制作過程で必要になる治具を考案しやすくするため、商品の作り手である利用者の作業スキル、障害特性、得意な作業、特殊な技術、苦手な作業などについてできるだけ把握する必要がある。

4.1.6 B型事業所の制作環境の理解

制作に過度な負担がかかるデザイン提案を回避するため、現場を訪問した際に、制作する環境について観察する。例えば作業台の広さ、衛生状態、道具の様子、作業スペースの明るさ、風通し、室温、音の影響などを理解する。

4.1.7 B型事業所の既存商品の理解

現在制作している商品について制作工程、デザインの特徴、素材等について理解する。すでに作らなくなった商品があれば撤退した理由も含め、各商品の特徴と、それぞれの主要顧客や販売状況についても把握する必要がある。

4.1.8 B型事業所の販路の理解

それぞれの商品の主要な販路と販売環境を知る。提案するデザインのターゲットやコンセプトを定めるために、それぞれの販路における売れ筋商品や購買層についてもできるだけ詳しく理解する。

4.1.9 現場における作業体験

実際に利用者が行っている作業を体験し、制作工程と難しい点を理解するとともに、各利用者の作業の様子を観察し、容易な作業と困難な作業、障害による作業の限界や優位な点など、特徴を捉える努力をする。

4.1.10 扱っている素材と余剰素材の理解

デザインの可能性を広げるため、商品に利用できる素材についてできるだけ詳細に知るとともに、使用されずに眠っている素材、その事業所では扱えない素材、今後導入したい素材などについて理解する。制作の過程で発生する廃材も貴重な資源として考え、丁寧に観察する必要がある。福祉商品のショップであるマジェルカが事業所の廃材を活用して商品化したように[16][17]、廃材の活用はコストもかからず、事業所の作業に関連する特徴的な素

材として活用できる可能性がある。さらに可能であれば、事業所が地域の企業等で得られる無料の廃材についてリサーチすることで、墨田区のすみのわプロジェクトでも実践されているように[18]、それらの素材を活かしたデザインを考案できる可能性もある。

4.1.11 現場における利用者との関わり

それぞれの事業所の利用者の特徴によって、できるだけ対話を持つ方が良い場合、直接関わらないほうが良い場合などがある。しかし、授産商品づくりの主役は利用者であるため、利用者を通して現場でどのような課題があり、何を得意とするかなどを知ることがデザイン発想の際に役に立つ情報となる。

4.1.12 現場で発想し、職員や利用者のアドバイスを受ける

現場で発想することは、素材・加工技術・利用者の特徴などを観察しながら柔軟かつ無理なく作れるデザインを考えるということである。そのうえで思いついたアイデアについて職員や利用者から直接アドバイスを受けることができる。このプロセスは職員にも刺激となり、新たなアイデアを思いつく、興味を持って試作を進める等の主体的な行動のきっかけにもなる。

4.1.13 中間相談により、メンバー全員のアイデアを共有する

初期に現場で発想したアイデアを持ち帰り、さらにアイデアを多数展開し、学生も試作するなどのプロセスを経るが、ここで学生側がアイデアを完成させず、中間相談の機会を持つことが重要である。この間、職員側にもアイデアが生まれ、試作による検討を重ねる等の行動が誘発された。メンバー全員のアイデアを共有することで、新たな刺激が生まれ、さらに新しい発想が生まれる可能性がある。また、両者のアイデアを統合し、より良いアイデアに進化するための場としても中間相談の場が機能する。

中間相談の適切な回数やインターバルは、取り組むテーマの複雑さや試作にかかる時間、事業所や学業との兼ね合いによって異なるが、プロジェクトの開始時におよそのスケジュールを決めておくことが有効である。

4.1.14 様々な段階のデザイン提案

デザイナーからの完成したデザイン案の提供という形式だけではなく、ラフなアイデア、途中段階のアイデア（例えば構造のみ、機能のみ、ターゲットユーザーのニーズのみなど）、部分的なアイデア（例えば新しい素材、新しい加工方法、新しい道具など）の提案を取り入れる。このことにより、双方の思考が刺激され、主体的な発想や行動が生まれるアクティブラーニングの効果が表れる可能性がある。

4.1.15 職員によるブラッシュアップに対する協力

最終的な商品化に向けて、事業所内でデザインのブラッシュアップ、最適な加工法や素材の検討、制作に関わる利用者の選定、歩留まりの確認、コストの検討などが必要となる。こ

の段階にできる限り学生も協力し、例えば何らかの問題があり変更が必要な場合に代替案を出す、治具が必要な場合に考案する、よりコストの低い素材を探索するなど、共に課題を共有し、解決に向けて協力する必要がある。

4.1.16 広報と販売に対する協力

大量生産が難しい授産商品については一般的な広告を出すよりも、販路に即した広報活動が効果的である場合もある。学生によるパッケージの工夫、チラシのデザイン、商品に添えるカードや POP 等のデザイン支援が可能である。また、若い学生の発想で生まれた商品は若い消費者がターゲットである場合も多い。この点では大学祭等のイベントでのテスト販売、学内の売店における常設販売等に協力できれば、学生にとっては自分の考案した商品の販売現場に携わり、その成果を理解するという教育的効果も得られる。

4.2 インクルーシブ・コラボレーションプロジェクトの成功要因の検証

第 6 章で提示したインクルーシブ・コラボレーションプロジェクトの 7 つの成功要件について 3.1～3.6 の事例を対照してまとめた (表 7-3)。表中の「○」はその要因が該当した項目、「△」は部分的に該当するが課題があった項目、「NA」はその事例においては検証できなかった項目、「×」は該当しなかった項目である。

以下にそれぞれの項目の検証結果を考察する。

4.2.1 コラボレーションに関わる複数の異なる組織や専門家が対等であること

どの事例においても、学生と事業所では上下関係は存在せず、学生は事業所の職員や利用者に「教えていただく」、事業所は学生に「デザインの協力を感謝する」という態度が明確であった。同時に、事業所は学生に「社会経験を提供する」、「学生のデザインを形 (商品) にして世に送り出す」、学生は事業所に「自分のデザインスキルを活かして商品開発を支援する」という意識もあった。お互いに何かを提供し、何かをいただくという姿勢はコラボレーションにおいて非常に良いバランスで対等性を保っていたと考える。

4.2.2 明確なビジョンの共有

コラボレーションの目的については、教員と事業所の責任者、職員で事前に明確にしたケースと、漠然とデザイン協力をするという意識だけでスタートしたケースがあるが、どちらもプロジェクトの進行とともにビジョンが明確になり、共有することができた。過去にコラボレーションによる商品開発を経験している事業所はプロジェクトの具体的な目的やビジョンも共有が容易であるが、経験のない事業所では難しい。プロジェクトの進行に合わせて何度か目的について確認していくことで継続的にコラボレーションを行う場合には早期にビジョンが明確になる。

4.2.3 変化に対する柔軟性と成長

今回の事例ではプロジェクトの途中で大きな変化が必要な場面が少なかった。しかし、継続的にプロジェクトを実施している事業所では1年ごとにプロジェクトのプロセスと成果を見直し、テーマや目的、プロセスについて柔軟に修正することができた。成長に関しては、商品化に至らなかったケースでも事業所に対して発想の刺激になり、技術的な成長が確認されている。

4.2.4 優れたコーディネーション機能

第6章では福祉の専門家や商品開発の専門家がコーディネーターとして機能していた。本研究においては、筆者（参加する学生の所属する研究室の指導教員）がコーディネーターの役割を果たした。授産商品のデザイン開発やB型事業所の特徴、課題等に対するある程度の知識があり、参加する学生の能力や特徴についても熟知していることから、ある一定レベルのコーディネーションが可能であったと考える。しかし、2016年からプロジェクトの経験を重ねるごとに事業所と学生、顧客層の間のコーディネーションはしやすくなっている。優れたコーディネーション機能を醸成するためには活動を継続して経験値を向上させることが重要である。

4.2.5 現場中心のデザインプロセス

現場で発想するデザインは、利用者の特性や課題、事業所の環境の理解、素材や道具、技術の理解を深め、制作できない商品デザイン提案を回避し、素材の良さや利用者の特性を活かした商品づくりの実現に有効である。また、現場でデザインすることで職員や利用者にもアイデア展開に主体的に取り組んでいただける可能性がある。

第6章の事例からも、デザイン提供型（一方的にデザイナーがデザインした作品を提示し、福祉事業所が制作する）よりも商品完成に成功している。

4.2.6 メンバー全員の主体感と創造性の発揮

地方自治体の調査においてデザイン支援プロジェクトでは、福祉事業所が「支援を受ける」側として受け身の姿勢で参加すると、「教えてもらう」、「提供してもらう」ことを期待し、主体的に取り組む意欲が不足し、支援が終了すると効果も終了するという問題が指摘されていた。コラボレーションプロジェクトにおいて参加する福祉事業所にも主体感が生まれ、自己決定による創造性が発揮できる環境が作れば、福祉事業所の成長が見られる。このことから、プロのデザイナーによるデザイン提供型の支援よりも現場発想型のデザイナーと事業所の職員・利用者が共にデザイン開発に取り組むプロセスの方が効果的であると考えられる。

4.2.7 長期的なプロジェクトの予算と人員体制

第6章の事例では、予算の提供者が長期的に経済的な支援を継続しているために、プロジェクトに関わる各分野の専門家についても相当数の人数が活動できるように人員の体制を

整えることができた。このことは非常に有効であるが、本章の事例では特別な予算はなく、人員についても専任メンバーはおらず、福祉事業所の授産商品開発担当職員 2 名程度と学生十数名、教員 1 名のみである。福学連携によるコラボレーションプロジェクトとは異なり、プロのデザイナーなどの専門性のある人材を活用するには必ず協力の内容相当の予算が必要になる。これについては地方自治体が運営するデザイン支援プロジェクトなどで賄うことになるが、同じ予算であってもより支援の効果が継続し、より多くの福祉事業所からより多くの新しい授産商品が生まれるようなプロセスを工夫することはできるはずである。この点に、アクティブラーニングを応用したデザイン支援、部分的なデザイン提案のプロセスが応用できると考える。

表 7-3 インクルーシブ・コラボレーションプロジェクトの7つの成功要因の検証

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度		
事例		3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6
事業所		そてつ森	川本園	川本園	保木間作業所	バイオニア	いずみ第二
授産商品		立体ステッカー	木の雑貨	木の雑貨	木製雑貨	紙製文具	アクセサリー類
インクルーシブ・コラボレーションの成功要因の検証	複数の異なる組織や専門家が対等	○	○	○	○	○	○
	明確なビジョンの共有	○	○	○	○	○	○
	変化に対する柔軟性と成長	NA	NA	○	NA	NA	○
	優れたコーディネート機能	○	△	△	○	○	○
	現場中心のインクルーシブなデザインプロセス	△	△	△	○	○	○
	メンバー全員の主体感と創造性の発揮	△	○	○	○	○	○
	長期的なプロジェクトの予算と人員体制	×	○	○	×	×	×
原因・補足	実現できなかった項目について	●大学と事業所が離れているため、学生が現場訪問できない ●補完するために、事業所から職員が埼玉に説明に来た	●大学から事業所までの交通の便が悪く、訪問は1度となった ●補完するために事業所から職員が中間チェックに来た ●制作が難しい提案が多く、事業所の繁忙期とも重なり、予定より時間がかかった	●大学から事業所までの交通の便が悪く、訪問は1度となった ●補完するために事業所から職員が中間チェックに来た ●事業所の繁忙期と重なり予定より時間がかかった	●事前の打ち合わせはできず、目的の共有は不足していた（進めながら共有していった） ●事業所側にプロジェクトのための予算はない ●職員も施設長を含めて3人しかおらず、余裕はない	●事前の打ち合わせはできず、目的の共有は不足していた（進めながら共有していった） ●事業所側にプロジェクトのための予算はない ●担当職員は2人しかおらず、余裕はない	●事業所側にプロジェクトのための予算はない
	実現した項目について	●事前の打ち合わせを重ね、目的を明確化 ●デザイン依頼型プロセスとなったが立場は対等	●事前の打ち合わせを重ね、目的を明確化 ●デザイン依頼型プロセスとなったが立場は対等 ●意匠権譲渡についても約束を交わす ●担当職員2名の商品開発意欲が高く、難しい技術にも主体的に挑戦 ●長期的計画で実施	●同左（全て） ●前年度の反省を活かし、テーマ設定、進め方を再検討し柔軟に変更できた	●立場は対等 ●現場訪問を中心に職員との対話を通して発想ができた ●素材や品質に関するアドバイスを活かした ●職員が開発に主体的に取り組んだ ●予算はないが素材は豊富に提供	●立場は対等 ●ボランティア作業ができたことは効果的 ●現場で職員や利用者との対話を通して発想ができた ●素材や品質に関するアドバイスを活かした ●職員も利用者も開発に積極的に取り組んだ ●予算はないが素材は豊富に提供	●事前の打ち合わせにより目的を明確化 ●立場は対等 ●外部とのコラボレーション経験が豊富で柔軟な取り組み姿勢 ●現場で職員や利用者との対話を通して発想ができた ●素材や品質に関するアドバイスを活かした ●予算はないが素材は豊富に提供
	商品化	×	×	1点商品化	2点商品化	3点商品化	6点商品化

4.3 アクティブラーニングの手法によるコラボレーションプロセスの検証

4.3.1 アクティブラーニング型コラボレーションの効果の検証

アクティブラーニングの要素を取り入れた部分的な提案については、取り組んだ全ての事業所で職員の自発的な商品開発を誘発したことが確認できた。これらの要素はプロのデザイナーであっても実施は可能であり、完全なデザイン提供型のプロジェクトとは異なる効果、例えば事業所側が刺激を受けて自ら発想する行動が促され、また、制作が不可能なデザインが提案されることを回避する効果があると考えられる。このようなプロセスはプロ

のデザイナーだけではなく、商品販売や商品企画の目利き（バイヤー、店舗のマネージャーなど）である人材が推進することも可能である。この場合は、デザインする主体は事業所の職員や利用者である。このようなアクティブラーニングの要素を取り入れたデザイン支援は、地方自治体等による小規模な授産商品開発プロジェクトにも応用が可能であると考えられる。

4.3.2 現場発想型のコラボレーションの効果の検証

現場発想型のコラボレーションの実行により、無理なく作れて授産商品としての魅力・強みを備えた商品開発を実施し、無駄のない支援が可能となり、商品化が実現した。また、現場で職員や利用者に関わることで授産商品の開発に関する制約や可能性を理解しやすくなり、お互いに相手の発想に刺激されて新しいアイデアが生まれるなどの効果が確認できた。

4.3.3 販売現場主導型のコラボレーションの効果の検証

本章の事例では初期から販売現場のバイヤー等、プロの目利きである人材とコラボレーションを行うことはできなかった。しかし、プロジェクト開始前に授産商品の販売現場を観察に行くこと、販売店の目利き機能を持つ人にプロジェクトから生まれた新商品のデザインについてアドバイスをもらうことで、自信をもって販売することができた。また、事業所の職員の中で、これまでの販路を熟知しており、何が誰に売れるのかを把握している人材に初期から参加していただくことで、常に「どこで誰に販売することを目指すのか」という意識を共有することができ、一定の効果が確認できた。

5. 第7章のまとめ

本章では筆者が段階的に実践したB型事業所と大学の福学連携による新しい授産商品のデザイン開発を支援したアクションリサーチの結果を分析した。その結果、福学連携による授産商品開発のコラボレーションプロセスにおいて留意が必要な16項目の要件を提示することができた。

また、第6章で見出した有効なコラボレーションプロセスについて、具体的な効果と課題が確認できた。

5.1 福学連携コラボレーションの可能性

福祉事業所にとって福学コラボレーションプロジェクトの利点は、若い学生の柔軟な発想による新しいアイデアが得られ、新しい商品を制作する際の刺激になり、学生のアイデアを制作する過程で新しい技術が生まれることなどである。また、学生はプロのデザイナーとは異なり、事業所の職員にとって上下関係を意識することがないことから、対等な立場で知

恵を出し合いながらデザインを進めることが可能である。さらに社会教育・デザイン教育の両方に福祉事業所側も貢献していることを感じながら参加することができる。

大学にとって福学コラボレーションプロジェクトの利点は、市場と生産技術と利用者（生産者）の理解、アイデアの発想、製品のデザイン、制作、販売までのプロセスを短期間で実践的に学ぶことができることである。また、プロジェクトに参加することで、学生は社会の中の福祉的就労と多様なモノづくりの在り方を知り、多様な作り手の仕事を支援するという社会貢献にもつながる。

授産商品開発の支援活動は市場で売れる優れた商品の開発により利用者の工賃が向上することが最終的な目的ではあるが、福学連携のプロジェクトでは活動することそのものが福祉事業所と大学教育の双方にとって実りの多いプロセスであると考ええる。

5.2 インクルーシブ・コラボレーションプロジェクト汎用化に向けた課題

5.2.1 コミュニケーションの方法

これまでの研究より、コラボレーションの成功要件として松下はメンバー同士の頻繁で密度の濃いコミュニケーションを指摘している[19]。第6章で取り上げた大型のコラボレーションプロジェクトでも、複数の専門家が定期的にミーティングを繰り返し、現場の訪問も頻繁に行っていた。しかし専門家が活動に費やす時間はそのままプロジェクトのコストに反映される。本章で実施した福学連携の活動においても現場中心の発想を実施するために訪問し、2時間～4時間程度継続して作業を行ったが、福祉の現場と学生の時間調整の負担を軽減するため訪問回数は3回に絞った。直接対面するミーティングは少ない回数で、遠隔地にいても密度の濃いコミュニケーションを簡易に実施する方法を導入することができれば、コストと時間的な負担を削減できる。一般企業等においてはテレワークや双方向遠隔会議のシステムが容易に利用できる環境であるが、小さな福祉事業所においてはリアルタイムの双方向通信は設備的・時間的・あるいはプライバシー確保等の安全性確保等の点で困難であることが多く、メールの確認も滞るケースがある。福祉事業所が無理なく利用できてコミュニケーションの密度を上げることのできる方法の開発は今後の課題である。

コラボレーションのツールに関する既往研究として、塩瀬らは京都の伝統産業の職人とプロダクトデザイナーのコラボレーションによる新しい商品開発プロジェクトで創発的効果を得るためのコミュニケーションツールを開発した。プロダクトデザイナーのアイデアスケッチ→スケッチに着想を得て職人が試作した写真→改善のためのコメント→デザイナーのアイデア・・・と、やり取りを可視化して記録に残すプロセスシートである[20]。

今回のプロジェクトにおいても、3.4～3.6の事例ではこのプロセスシートを参考に、学生のアイデアをビジュアルにまとめて説明や疑問点を付記した「アイデアシート」（図 7-46、7-47、7-48）を作成して2回目の訪問で活用した。結果的にこのシートは双方向な記録ツールには進展しなかったが、このシートをもとに事業所が新たなアイデアを検討したり、試作したりする行動のきっかけとなった。また、最終案については「作り方マニュアル」も作成し、商品化の参考にいただいた。

コラボレーションにおいて簡易に福祉事業所の職員と学生が活用できる通信手段やアイデア展開を促進するコミュニケーションツールの検討は今後の課題である。

5.2.2 利用者とのコラボレーションの方法

本プロジェクトにおける利用者と学生の関わり方は、①学生が利用者の作業を観察する、②学生が利用者といっしょに作業を体験する、③熟練した利用者から作業のしかたを教えてもらふ、という3種類であった。また、職員から障害特性や作業における配慮点などについても一定の説明を受けることができた。この結果、利用者の得意な作業や工程の工夫などについて、ある程度の理解は深まったと言える。

しかし、このような関わり方では利用者の能力を発展的に活用するようなアイデアは生まれない。商品開発において利用者とより深く関わるインクルーシブなデザイン開発プロセスを実践することで、利用者の働き甲斐を向上させるような商品づくり、あるいは利用者の感性や障害特性を活かした一般企業に真似のできない商品を開発できる可能性があると考えられる。この点で優れた既往事例として、ダブディビデザインの柊が開発した「umi tote (ウミ・トート)」がある。柊は単に障害者の絵やイラスト等のアート作品をグラフィックデザインに応用するのではなく、一定のルールで事業所の近くにある海のイメージを布染色用の絵具を使ってボーダー（縞模様）で表現する簡易な手法を開発した。特殊な描画力がなくても海を見て思い浮かぶままに色を選んで白いキャンパス布にボーダーを描くことで美しい模様ができる（図 7-57）。この布を縫製してトートバッグを作る。このストライプ模様は一日に一人1枚しか描かないというルールも決めて、ひとつひとつ違う色彩模様のバッグが出来上がる（図 7-58）。誰にでも描くことができ、日々見え方が変わる海の色に刺激を受けてその瞬間の感性が表現でき、海の近くにある事業所の立地との関わりも深く、このバッグの背景となるストーリー性を高めている[21][22]。また、谷口は福祉事業所とのアートコラボレーションプロジェクト「コラボ・ショール」において、障害のある福祉事業所の利用者と学生が2人1組で室津地区の町歩きを行い、その際に利用者が気になる風景を指定し、学生が写真撮影するという方法のワークショップを実施した。撮影された写真をもとに学生がショールのテキスタイルデザインをおこない、作品を使ってファッションショーを行った[23]。柊や谷口の事例は、障害のある利用者に特別な芸術的素養や描画技術、絵などの作品を創った経験がなくても、利用者の個性を活かしたコラボレーションを行うことは可能であることを示唆している。福学連携の授産商品開発コラボレーションにおいて、新たな利用者との関わり方を活かした商品デザインのしくみを提案していくことは興味深い課題である。



図 7-57 その日の海のイメージのボーダーを描く
(ダブディビデザイン社より提供)



図 7-58 一つ一つが違う umi tote の柄
(ダブディビデザイン社より提供)

5.2.3 コンパクトなプロジェクト運営の方法

福学連携プロジェクトは、第 5 章、第 6 章の事例と比較すると非常に小さい予算で複数の B 型事業所において複数の提案を商品化するところまで実施することが可能であった。福祉事業所が取り組む授産商品はシンプルな制作工程のものが多いため、3 回の訪問に絞り、通常の事業所の業務や学業と並行して無理のない作業量で進めても半年以内に商品化することが可能であった。

多くの自治体や福祉事業所にとって一流のクリエイターや専門家を招いて大規模なコラボレーションプロジェクトを実施することは困難である。本研究のアクションリサーチの結果は、コンパクトな予算・コンパクトな人材で商品開発を実現し、B 型事業所に自主的な新商品開発を誘発する可能性を示している。今後、地方自治体等が主催する福祉事業所の授産商品デザイン開発支援活動への応用を試みたい。

第7章 参考文献

- [1] 荒井利春：教育現場のユニバーサルデザイン，UDC ユニバーサルデザイン・コンソーシアム，<http://www.universal-design.co.jp/aboutus/sample/55.html>，2020年1月アクセス
- [2] 安島諭：ユニバーサルデザイン 金沢技術工芸大の学生が企業にアイデア トングやスプーンの商品化目指し，毎日新聞地方版 2017年6月30日，
<https://mainichi.jp/articles/20170630/ddl/k17/040/332000c>，2020年1月アクセス
- [3] 平井康之監修、荒井利春、森下静香他：インクルーシブデザインハンドブック，財団法人たんぽぽの家，pp.72-80，2006
- [4] ジュリア・カセム他編著：インクルーシブデザイン 社会の課題を解決する参加型デザイン，学芸出版社，pp.103-124， pp.155-170， pp.171-179，2014
- [5] AXIS 編集部：インクルーシブデザインが主導する「シナリオの革新」，AXIS vol.199，pp.40-43，2019
- [6] 静岡県：静岡県授産製品品質向上・販売促進プロジェクト会議 活動報告書， pp.2-52，2012
- [7] 高山靖子：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，神戸芸術工科大学博士論文，34523 乙第 18 号，2014
- [8] はあと・フレンズ・ストア：産学公連携プロジェクト，<https://kyoto-heartfriends.com/products/?cats=c00&id=55>，2020年1月アクセス
- [9] 見寺貞子，柊伸江他「イーブン・アート・プロジェクト」によるデザインへの実践教育に関する研究-ユニバーサルを視点としたモノ・コトづくり-，神戸芸術工科大学紀要・芸術工学 2006 <http://kiyou.kobe-du.ac.jp/06/report/09-03.html>，2020年1月アクセス
- [10] 見寺貞子，谷口文保，柊伸江他：even art project を通じた新たなユニバーサルデザインの研究-2006 年度の活動から-，神戸芸術工科大学紀要・芸術工学 2007 <http://kiyou.kobe-du.ac.jp/07/report/16-04.html>，2020年1月アクセス
- [11] 見寺貞子，かわいひろゆき，谷口文保，柊伸江他：even art project を通じた社会連携と教育的効果の研究-5 年の活動を通じて-，神戸芸術工科大学紀要・芸術工学 2010，http://kiyou.kobe-du.ac.jp/wp-content/uploads/2010/11/16_mitera_eap.pdf，2020年1月アクセス
- [12] 公益財団法人日本デザイン振興会：グッドデザイン賞受賞作品 2011 年 知的障がい者就労支援事業 [テミルプロジェクト]，<https://www.g-mark.org/award/describe/38195>，2019年11月アクセス
- [13] 谷口文保：地域福祉施設と大学のコラボレーションを通じたアートプロジェクトの企画運営と評価-えびすアートプロジェクトを事例に-，文化経済学 8-1，pp.79-89，2011
- [14] 谷口文保：福祉と創造のコラボレーションによるアートプロジェクト-連鎖型プログラムの可能性-，文化経済学 9-1，pp.56-67，2012
- [15] 谷口文保：アートプロジェクトの可能性-芸術創造と公共政策の共創-，一般財団法人九州大学出版会，pp.131-153，2019

- [16] マジェルカ：オンラインショップ アニマルブローチ,
<https://shop.majerca.com/?pid=122897701>, 2020 年 1 月アクセス
- [17] 池田千登勢：インクルーシブ社会への可能性とデザイン + マーケティング, 公益財団法人吉田秀雄記念事業財団発行 研究広報誌「アド・スタディーズ」Vol.62, pp.14-21, 2017
- [18] すみのわ：上質な端材を使って「1 工程 = 2 円以上」の仕事をつくる,
<https://suminowa.tokyo/>, 2020 年 1 月アクセス
- [19] 松下隆：付加価値創出に結びつくコラボレーションとその成立条件についての一考察, 産開研論集 17, 大阪府商工労働部編, pp.36-46, 2005.
- [20] 塩瀬隆之, 中川信貴, 川上浩司, 片井修：京都伝統産業の食品とプロダクトデザイナーが参加する“実践共同体”におけるものづくりコミュニケーションデザイン, 経営情報学会誌 Vol.15(2), pp.77-93, 2006
- [21] ダブディビ・デザイン：福祉とビジネスをデザインでつなぐ ダブディビ・デザイン Welfare Design Business, <https://dabudivi.com/>, 2020 年 1 月アクセス
- [22] Good Job! Award : Good Job! Award 2017 「umi tote[ウミトート]」NPO 法人萌友—for you, <http://award.goodjobproject.com/archive/2017/185/>, 2020 年 1 月アクセス
- [23] 谷口文保, ばんばまさえ, 小越 将吾：障害者福祉施設と大学の連携による 地域に共創を誘発するアートプロジェクトの研究 —コラボ・ショール 室津を身にまとう—, 神戸芸術工科大学紀要・芸術工学 2015, <http://id.nii.ac.jp/1100/00000144/>, 2020 年 1 月アクセス

第8章 インクルーシブ・コラボレーションプロセスの提案と

効果

本研究では、多様な B 型事業所の事例調査を通し、授産事業に対する有効な支援方法を提示した。また、付加価値の高い商品開発が難しい非食品系の授産商品の開発に焦点を当てることで、多くの有効なデザインマネジメントの要件を明らかにした。また、第3章の調査から、特に雑貨類は食品よりも取り組みやすく、新規事業所や低工賃事業所の多くが取り組んでいるものの、収益が低いことが明らかになったため、魅力的な雑貨類の開発・販売に成功したインクルーシブ・コラボレーションプロジェクトの事例調査を実施した。その結果から、雑貨類の開発を支援する福学連携プロジェクトにインクルーシブ・コラボレーションプロセスを応用し、その効果を明らかにした。

本章では、授産事業を成功させるために外部の専門家がどのように協力することが有効であるか、「支援」に関する提案と、「インクルーシブ・コラボレーション」に関する提案を本研究の結論として提示し、それらの社会的インパクトについて考察する。

1. 本研究の提案

1.1 授産事業に対する包括的な支援の提案

本研究では、授産事業の流れを事業計画、人材確保、広報、事業実施、営業活動、事業推進の6つのステージに分け、各B型事業所の授産事業の中で特に支援が必要なタイミング・内容のメニューを選び、段階的に各支援の効果がつながるような継続的な支援をしていく「線の支援」を提案する（図8-1）。これにより、重点的に課題を克服することができる可能性と、必要な支援を必要なB型事業所に届けることができる可能性を示した。

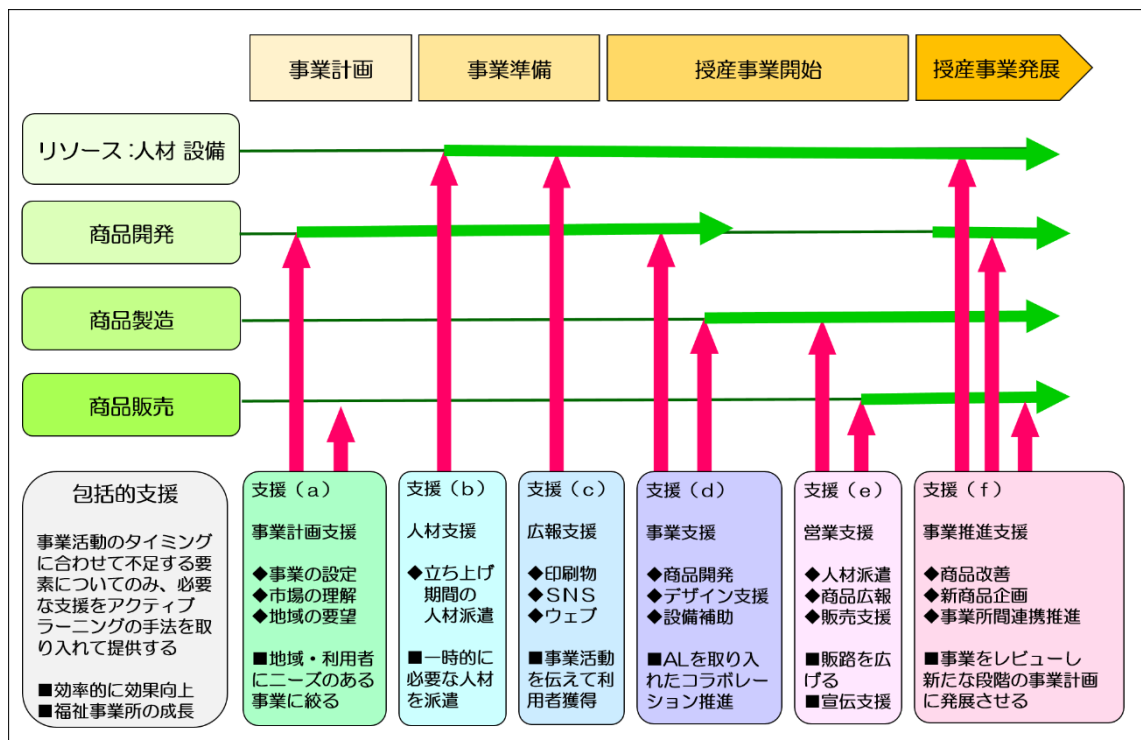


図 8-1 授産事業に対する包括的な「線の支援」の概念図

これまでの多くの支援では、授産事業の流れの中で、あるいはB型事業所の経営の流れの中で、ある時は「パッケージのデザイン支援」、または「経営コンサルタントの派遣」、「製造機械の購入補助」などが多く、一定の効果はあるものの、各B型事業所にとってひとつひとつの項目に繋がりが薄い。

地方自治体からは支援プログラムを開催しても応募事業所が少なく、特に新規事業所事業所には何を支援したらよいかわからないとの声があった。この現象はこれまでの支援に「点の支援」が多かったことも原因の一つではないかと考える。授産商品開発におけるタイミングが合わなければ支援を受けられないからである。例えば、授産商品そのものが未完成であれば、パッケージデザイン支援を受けようがない。あるいは、すでに製造機械の購入後であるならば、その機器購入の補助制度は意味がない。

特に、困難とされている新規事業所の支援については、事業の立ち上げ前の「事業計画支援」と、その計画を地域の障害者と支援者に届ける「広報支援支援」が重要である。この支援によって、利用者の確保という最も大きな問題を解決できる可能性がある。また、立ち上げ期間の一時的な人材派遣、利用者募集前の「広報支援」等をそれぞれの事業所の立ち上げのタイミングに合わせて効率的に実施することにより、新たな価値のある授産事業を立ち上げ、現状の福祉事業では社会参加の意欲を持てなかった潜在的な利用者の社会参加を促すことにつながると考える。

さらに、「線の支援」から、地方自治体が重点課題として挙げているB型事業所間の連携支援など、横へのつながりを支援する、「面の支援」へとつなげていくことで、支援の効果が高まると考える。

1.2 授産商品開発における効果的なコラボレーションプロセスの提案

1.2.1 授産事業における効果的なコラボレーション組織の成功要件

コラボレーションの成功要件については、B型事業所と一般的な企業では最終的な目標が異なり、また組織の仕組みも価値観も異なる。しかし企業の事業におけるコラボレーションが成功するための要件の多くは授産事業においても共通しており、以下の7つの成功要件を確認した。これらの成功要件に沿い、B型事業所と外部の専門家との効果的なコラボレーション組織の概念図を図8-2にまとめる。

- (1) コラボレーションに関わる複数の異なる組織や専門家が対等であること
- (2) 明確なビジョンの共有
- (3) 変化に対する柔軟性と成長
- (4) 優れたコーディネーション機能
- (5) 現場中心のデザインプロセス
- (6) メンバー全員の主体感と創造性の発揮
- (7) 長期的なプロジェクトの予算と人員体制

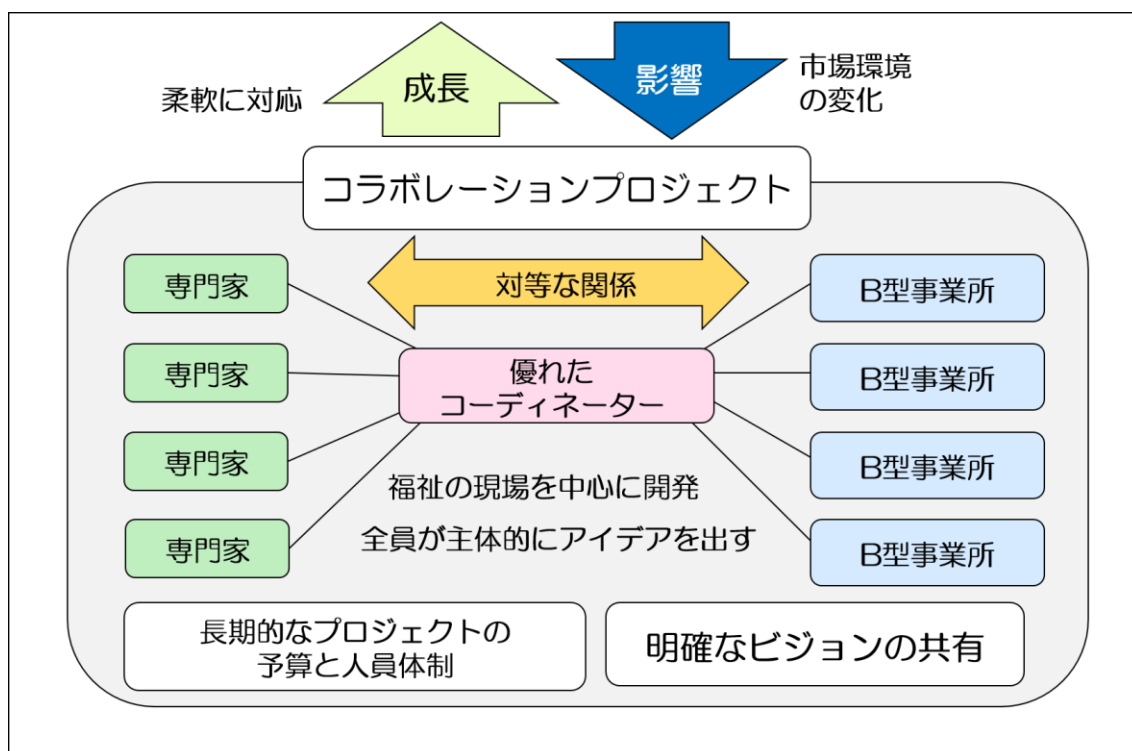


図8-2 福祉事業における効果的なコラボレーション組織の概念図

一方、福祉事業におけるコラボレーションでは、これらの条件が満たされにくい構造があるため、特にこれらの条件を保てるようなメンバー同士の関係性、コミュニケーションの仕組み、実際の開発の方法を考え、コラボレーションの仕組みを作ることが必要である。

(1) コラボレーションに関わる複数の異なる組織や専門家が対等であること

外部の専門家とB型事業所の関係は支援者と受益者、教える立場と教わる立場、指示する立場と従う立場という関係になりやすく、B型事業所が受け身になりがちであり、対等な関係を築きにくいことが調査でも指摘された。地方自治体とB型事業所の関係も、地方自治体がもともと管理指導する立場であることから同様に対等さを保つためには意図的なコミュニケーション上の工夫、意思決定の主体をB型事業所側に委譲する等の工夫が必要となる。さらに、地方自治体と受託事業者についても予算提供者と請負業者の関係でもあるため、上下関係が生まれやすい。対等なパートナーとしてコラボレーションができるよう、意思決定の仕組みをフラットにし、自由に意見を出せる場を作り、お互いの意見を尊重する仕組みを整える必要がある。

(2) 明確なビジョンの共有

「点の支援」で提供する支援の場合、それぞれの支援がつながる全体のビジョンが示しにくい。「授産商品のブラッシュアップ」、「工賃向上」という言葉にとどまらない、具体的に明確なビジョンを共有する必要がある。

(3) 変化に対する柔軟性と成長

予算等を詳細な計画に基づき、齟齬がないように支出する必要性が高い地方自治体の特性も踏まえながら、常時、それぞれのメンバーがレビューを行い、期待するような結果が出にくい場合、プロセスを柔軟に変えていく必要がある。結果的にはそのことで効率的に予算を活用することにつながるからである。

(4) 優れたコーディネーション機能

本研究の事例からも、外部の専門家とB型事業所の間をつなぎ、双方の理解を深め、コミュニケーションを支援し、目的を達成するためにコーディネーションを行う専門的な人材の必要性が高いことがわかった。このようなコーディネーターは各地域に存在するが、ネットワークができていない、顕在化していない、という指摘もある。それでも現状では人材の不足は否めない。この点、コラボレーションを通して長期的な視点で福祉事業のコーディネーターを育成できる可能性がある（注1）。

(5) 現場中心のインクルーシブなデザインプロセス

現場を中心にするという意味は、単に専門家が現場を見学に行くという形式的なことではなく、B型事業所側の主体的な活動、意見、意思決定をコラボレーションの中心にすることである。B型事業所の職員と利用者が専門家と共に考え、共に決めるというプロセスが重要である。このことは（1）の対等な関係が前提となっている。

(6) メンバー全員の主体感と創造性の発揮

（1）の対等な関係や（5）の現場中心のプロセスとも関係するが、メンバー全員がそれぞれの立場でアイデアを出し、それらが何らかの形で採用され、実現することで各自の創造

性を発揮できたと感じ、その結果主体感が生まれると考えられる。それは具体的にはいわゆるビジュアルデザインや商品企画だけでなく、素材の扱い方、加工の仕方、利用者の特性の活かし方など、様々な側面においてアイデアを出し、尊重され、意思決定に加わることで実現される。

(7) 長期的なプロジェクトの予算と人員体制

特に授産事業は、成果が出るまでに時間がかかることから、ある程度長期的なコラボレーションができるだけの予算的措置がとられることが望ましい。B型事業所は企業のような効率性を重視した運営ではないこと、商品開発力、生産力共に制限があることから、特に短期的な支援ではB型事業所の成長や変化を起こすことが難しい。また、地方自治体の担当者の異動が頻繁に起こること、支援プロジェクトの予算措置が基本的に単年度であり委託する中間支援団体についても毎年見直しが行われることなども、福祉事業のコラボレーションが長期的な視野で実施しにくい要因となっている。しかし、本研究で調査した地方自治体の中には、プロジェクトを中期的目標として位置づけることで担当者が変わってもプロジェクトを継続させる工夫をしたり、長期的な実施計画を立てたりして数年にわたる支援を実行している事例もあった。予算の規模に関わらず、授産事業におけるコラボレーションの継続性の確保は重要であると考えられる。

一方で、コラボレーションプロセスを工夫することで、短期間の支援であってもB型事業所に効果が継続的に残り、自発的に成長する可能性もある。これについては次項で述べる。

(注1)

例えば equalto プロジェクトでは、販売の専門家やプロダクトデザイナーなどは、最初はコーディネーターの支援のもとでプロジェクトを推進していたが、数年にわたるコラボレーション活動を通して福祉の現場に対する理解が深まり、現在では直接協力することが可能になっている。

1.2.2 B型事業所が継続的に成長できるコラボレーションプロセス

コラボレーションを通じて、短期的な成果だけでなくB型事業所の変化を促し、プロジェクトの終了後も主体的に成長し、商品開発力を向上させるための効果的なコラボレーションプロセスの要件として以下の3つを提示した。

- (1) アクティブラーニング型コラボレーション
- (2) 現場発想型コラボレーション
- (3) 販売現場主導型コラボレーション

(1) アクティブラーニング型コラボレーション

これまで大学・高校等の教育機関を中心として重要性が認識されているアクティブラーニングの要素をコラボレーションの中に取り入れることで、B型事業所に自主的に学び、考え、案を出し、試行錯誤し、フィードバックを得ながら商品開発力を向上させることができるという考え方である。従来のパッケージデザインをプロのデザイナーが提供して、店舗で

の販売力を向上させるような支援、あるいはプロのデザイナーが商品企画とデザインを完成させて、B型事業所に制作を依頼するような支援ではなく、新商品の開発につながるようなデザインヒントの提供、ディスカッションの場づくり、あるいは新しい販売機会の提供など、部分的な支援を行い、B型事業所が主体的に取り組むようなコラボレーションを実施する。B型事業所自身がヒントを得、市場を知り、何を作るかを主体的に考えるように促すコラボレーションプロセスにより、自ら学び、試行錯誤を続けることで継続的な効果が見込めると考える。

（２）現場発想型コラボレーション

コラボレーションの過程で、実質的にB型事業所の現場でデザイン作業の一部を実施することを想定している。作業の見学や体験、扱える素材の可能性、新しい加工方法なども含め、外部の専門家と職員・利用者が同じ場所で同時に考えることで、全員に主体感が生まれる。また、B型事業所の利用者の特性や持っている技術などをどのように活かし、弱点をどのように補うかといった授産商品の開発において特に重要な要素の開発が効果的に行われる。試作の制作についても素早く行い、初期に修正することが可能となる。時間がかかりがちな授産商品の開発を短期化する効果も期待できる。

（３）販売現場主導型コラボレーション

「作れるモノから売れるモノへ」という考え方において最も重要な要素である。販売現場がイメージできれば、顧客層もイメージできる。B型事業所や授産商品の開発に不足しているマーケティングの力を活用するためには、販売現場主導型のアプローチが有効である。販売の専門家が（１）のような方法でアイデアや試作についてのフィードバックをすることで、B型事業所では市場に受け入れられる商品開発の仕方を学ぶ機会となる。さらに、（２）の現場で発想する場に販売の専門家が参加できれば、初期段階でアイデア展開をしながら、同時に売れる商品へのアプローチを学ぶことができる。特に販売現場を中心とした授産商品開発のプロジェクトに複数のB型事業所が協力し合うプロセスを取り入れ、共通体験を重ねることで、プロジェクト終了後もB型事業所同士が連携し、学び続けられる可能性がある。売上というわかりやすい成果がフィードバックとなるため、授産商品のブラッシュアップにおいても有効なコラボレーション要件となる。

2. 本研究の社会的なインパクト

本研究は、B型事業所の授産商品開発において、より良いものを作るためのデザインマネジメントの在り方を、包括的な支援のプロセスとインクルーシブなコラボレーションプロセスの提示という形で示したものである。B型事業所に対する効果的な支援とコラボレーションを実施することによる社会的なインパクトをまとめる。

2.1 商品開発力向上・継続的な効果

外部の専門家の助言を受けながらもB型事業所が主体的に行動することで、商品開発の方法を実践的に学び、気づきを得ることができる。この経験から得た商品開発力は支援が終了した後もB型事業所に継続的な効果をもたらす。

2.2 障害者・職員の働き甲斐の向上と成長

外部の専門家と効果的なコラボレーションを行うことにより、障害者が自分の特性や技術を活かすことができ、優れた授産商品開発が実現すれば、利用者は働き甲斐をもって授産事業に取り組むことができるようになる。同時にB型事業所の職員にとって利用者の働き甲斐が向上することは喜びであり、また自らが商品開発に主体的に取り組むことで職員自身の働き甲斐も向上する。この結果、障害者はモノづくりを担う主要な生産者として、職員は障害者の特性を活かす支援者として成長し、障害者のソーシャルインクルージョンが進展すると考えられる。

2.3 授産商品の販売促進による社会的な認知とB型事業所の工賃の向上

より良い授産商品の開発の意味は、「同じ手間をかけて作るならば、売れる商品を作る」ということに他ならない。この点、特に販売現場主導型コラボレーションにより、適切なマーケットに販売することのできるより良い授産商品が開発されれば、B型事業所の商品開発に対する意欲と品質に対する意識が向上する。付加価値の高い授産商品の販売を目指して自主的な活動を継続し、より多くの優れた授産商品が社会に認められるようになれば、授産事業収入は向上し、長期的にはより高い工賃につながると考えられる。また、一般市場でも販売できる優れた授産商品が流通することで、福祉事業の存在と障害者の力に対する社会的な認知も向上する。

2.4 地方自治体の授産商品開発支援プロジェクトへの応用

同じ支援予算を使うならば、その成果が最大になるように、効果的なコラボレーションのプロセスを実施することは有意義であると考えられる。これまでの支援の仕方、支援メンバーの専門性、専門家とB型事業所の関係性や支援の具体的な内容を見直し、コラボレーションの効果が最大になるような組織運営の仕方を検討することが可能である。

例えば、新規事業所を含め、それぞれの授産事業のタイミングとフェーズに合わせた支援を組み合わせ、「点の支援」から「線の支援」という概念に向かうことで結果的にはより多くのB型事業所に対して効果的な支援が可能になると考える。

また、本研究で効果が確認されたアクティブラーニング型コラボレーション、現場発想型コラボレーション、販売現場主導型コラボレーションのプロセスを応用することで、支援コストを抑え、かつ、一時的な支援効果だけではなく、支援プロジェクトが終了した後も継続的にB型事業所の商品開発力が向上することが期待できると考える。

図8-3 はこれらのインクルーシブ・コラボレーションプロセスの実践による社会的インパクトについてB型事業所を中心としたコラボレーションの方法とそれぞれの効果について概念図としてまとめたものである。

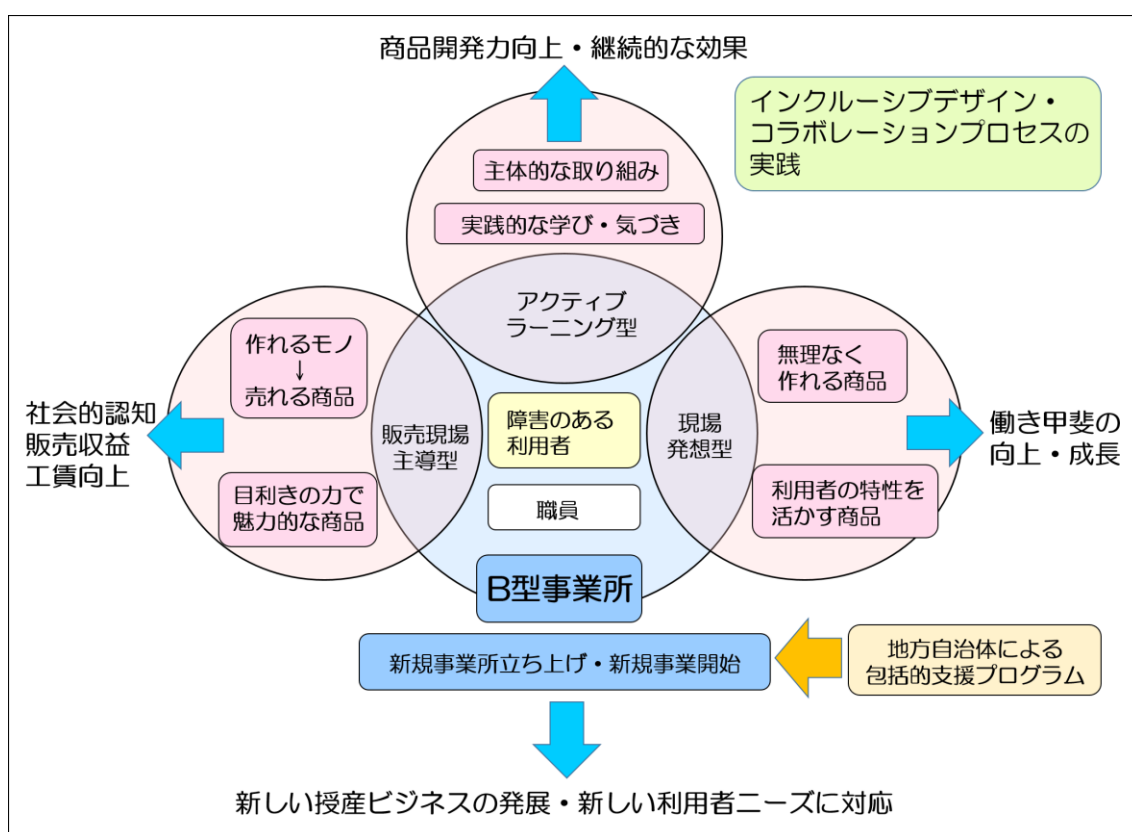


図8-3 効果的な支援とコラボレーションを実施することによる社会的なインパクト

3. 総合考察

本研究は、障害がある人も社会に参加し、可能な限り自立して生活することのできるインクルーシブ社会の実現を目指すという考え方に基いて実施された。一般就労が困難な障害者の福祉的就労先であるB型事業所のモノづくりの活動に着目し、あえて施設外勤務や下請け作業よりも安定した収益を上げることが難しい授産商品を開発・販売することの意味は、工賃向上だけではなく、利用者と職員の働き甲斐の向上にもあると考えた。

モノづくりには、それを販売して利益を得るという側面だけではなく、作る行為そのものに生きがいがあるという価値がある。その上で、売れる商品にするためにはプロのデザイナーの力、そしてB型事業所自身がデザインする力を手に入れることの意味は大きい。

優れた授産品が市場で販売されることにより、それらに触れた人々は社会における障害者や福祉事業に対する意識が変わる可能性がある。授産事業が価値ある生産活動であり、障害者は魅力的な商品を生み出すことができる人材として、認識が変化するというのである。人々の認識の変化こそが、インクルーシブ社会の実現につながるのではないかと考える。

3.1 B型事業所の成功とは

本研究を進めながら、常にB型事業所の成功とは何か、優れたB型事業所の価値基準はどうあるべきか、B型事業所の職員、地方自治体の担当者と議論してきた。国の方針では一貫して工賃向上を最重要基準として提唱して支援を実施してきたが、成果は不十分である。また、工賃向上だけ目指すのであれば、授産事業は施設外就労や下請け作業を増やすほうが効率的であるにも関わらず、多くのB型事業所は授産事業としてモノづくりを行っており、利用者・職員ともに意欲的に取り組んでいる。

このことから、B型事業所の価値の構造は多くの営利事業とは異なることがわかる。B型事業所では、障害のある利用者が家から出て社会に参加し、仲間とコミュニケーションを取り、自分の感性や特性を発揮することのできる場、生きがいを感じることをしていることが重要な価値基準となっている。この価値観の中では、授産商品を開発し、製造し、販売し、買っていただくということは、直接的に自分の仕事の成果を確認できる貴重な経験としての意味を持つ。工賃向上はB型事業所の成功要素の一つに過ぎず、授産商品が一般市場で受け入れられるということは、モノづくりに関わった人たちの存在意義が認められたということであり、そのことがB型事業所の重要な成功要素であると考えられる。

3.2 社会の変化

この8年間の社会の変化は著しく、国際社会においてはSDGsの中でディーセント・ワーク（人間らしい働き甲斐のある仕事）が提唱されるなど、マイノリティなども含め人々の多様性を認め、生きがいを持って参加できる社会へと進展している途上である。

本研究の対象は障害者が中心であるが、インクルーシブ・コラボレーションの対象者はさらに広がっていく可能性がある。障害者が作る授産商品に価値を認め、そこから収益が得られるということは、現在の利益追求の社会の中でその活動が認められたということに他ならない。つまり、障害者のモノづくりが社会で認められる、ということは、言い換えれば効率と高い生産性を求める企業等からは排除されてきた多様な人々が積極的に社会に参加することの価値が認められるということであり、このことは将来のインクルーシブ社会の実現にもつながると考える。

3.3 個人の感性を活かした授産商品

授産商品の魅力については、専門家が企画・デザインしてB型事業所で製造するという方法も効果的であるが、一般企業の商品と差別化された授産商品、海外での安価な模倣品の製造が難しい授産商品という考え方も重要な視点である。この点で、障害者アートを活かした

商品は一定の効果が認められており、社会的な認知も高い。しかし特に芸術的な才能を持たない障害者であっても、個人の感性や特性を活かした授産商品づくりに携わることができるなら、より広い展開が可能なのではないか。この点、6章で触れた刺し子の「アート・ポケット」、7章で触れた「umi tote (ウミ・トート)」、「コラボショール」等は特に芸術作品の制作をしていないような「普通の」障害者の感性を表現する手法として大きな可能性がある事例である。より多くの障害者がそれぞれの個性や感性を発揮できる手法を編み出し、そこにプロのデザイナーがコラボレーションすることで商品としての付加価値を高めることができると思う。

3.4 授産品開発・販売手段の変化

販売の方法も変化してきている。本研究の調査ではインターネットを利用した授産品販売はあまり成果を上げていなかった。しかし近年、楽天や Amazon 等の Web ショップとは異なる形態の、「ミネ」や「クリーム」といった少量の個性的な手作り雑貨などの商品を個人が簡単に販売できるしくみが発達してきた。B 型事業所が福祉バザーから抜け出す手段としてこれらを効果的に活用できる可能性は大きい。

資金獲得方法も変化しており、地方自治体からの補助金だけではなく、ニーズのある商品開発・社会的意義の大きい商品開発については、クラウドファンディングにより資金を調達する仕組みも定着してきた。B 型事業所は社会的に意味のある事業としての魅力と、個性的な授産商品の魅力を訴えることで商品開発資金を調達する可能性もある。

3.5 インクルーシブ社会へ

地域の中に魅力的な授産商品を作る障害者たちがいる、ということを認識するところから、人々の考え方は変化していく。ある日、一般の人が授産商品とは知らずに障害者が作ったものを気に入って「欲しい」と思い、購入した結果、実はそれが障害者によって作られたことを知る。この時、購買者には意識の反転が起こる可能性がある。つまり、障害者が施しを与える存在から尊敬する対象へと変化するということである。

このような意識の反転が多くの人に起こった結果、より多様な人を認めるインクルーシブ社会につながる事が期待できる。

人々の心を掴む魅力的な授産商品を作るために、授産商品開発の現場にはデザインの力が必要であると考えます。魅力的な商品も、作っただけでは人々の手元に届かない。そこで、狭義のデザイナーだけではなく、商品開発・販売に不可欠である商品企画、マーケティング、流通、販売の専門家などの協力も得られるよう、産官学が連携して進めていくことが重要である。この時、本研究の提案であるインクルーシブ・コラボレーションプロセスの考え方を活かすことで、B 型事業所自らが時代の変化に反応して生き続ける力をつけられると考える。

第9章 総括

本研究では、障害のある利用者を包摂して魅力ある授産商品を作り、販売することをどのように支援していけば良いのか、授産商品のデザインマネジメントの在り方とデザインやマーケティング、製造技術など外部の専門家とのコラボレーションのプロセスを主題に、B型事業所の事例分析を中心に2つの質問紙調査と4段階の聞き取りによる好事例調査を行い、授産商品開発・販売における実情と課題、様々なスタイルの外部専門家とB型事業所のコラボレーションの取り組みの内容と成果について分析した。

それらを踏まえて、B型事業所の職員、利用者という内部リソースと専門的知識を有する外部リソースが「支援を提供する側」・「支援を受ける側」という関係を越え、共に主体的に考え成長するコラボレーションを実施することで大きな効果を生むデザインマネジメントの在り方を分析した。その結果、障害のあるB型事業所の利用者の力を最大限に活かして魅力的な商品を開発するためのインクルーシブ・コラボレーションプロセスの要件を提示した。最後にアクションリサーチとしてこれらの調査から見出されたコラボレーションの要素を取り入れ、大学と福祉事業所による小規模な福学連携プロジェクトを実施した結果を分析し、小規模なプロジェクトに対する応用の可能性を考察するとともに、福学連携によるコラボレーションプロセスにおいて留意すべき要件を提示した。

第1章では、序論として研究の背景と目的を中心に、本研究におけるインクルーシブ・コラボレーションの定義、B型事業所を取り巻く環境と課題、授産商品のデザインマネジメントとコラボレーションプロセスに関する既往研究と本研究の経緯、事例研究・質問紙調査・アクションリサーチを組み合わせた研究方法を示し、本研究の枠組みを整理した。

第2章では、優れた授産商品の開発と販売に取り組み、工賃の向上に成功したB型事業所を取り上げ、詳細な好事例分析を行った。工賃向上につなげることができるデザインマネジメントの在り方について、既往研究で見出されている5項目に加えて新たに5項目の成功要因、すなわち「顧客中心の商品・サービス開発」「技術提携による商品開発力の弱点克服」「独自の販売戦略と営業手法の確立」「利用者の育成と管理、モチベーション維持の工夫」「地域の利を活かした商品開発」を提示した。これらの項目は一般の企業においては当たり前前に実施されていることであるが、福祉事業所においてこれらの項目を実施するには大変な努力と工夫が必要である。好事例ではそれぞれの努力の仕方に特徴があり、他の事業所にも応用できる内容が明らかになった。

しかし一方で、これらの好事例は非常に母体がしっかりしており、職員の余裕、経済的な余裕があることも共通していたため、より広く多様なB型事業所の現状を知るために、第3章の量的調査と第4章の質的調査を実施した。第3章・第4章共に、特に第2章における地方自治体の担当者からの聞き取りで指摘された、「新規事業所の運営が厳しく低工賃であるにも関わらず支援が困難である」という点にも着目して分析を行った。

第 3 章では、多様な B 型事業所の授産商品開発への取り組みの現状と課題について理解するため、全国の B 型事業所 1,000 か所に対して実施した質問紙調査「就労支援 B 型事業所の自主製品開発事業と求められる支援に関する調査」を実施した。この結果、新規に設立された B 型事業所では平均工賃が低く、事業内容は自主事業よりも下請け作業に依存していること、精神障害のある利用者が多いこと、授産商品としては雑貨類に取り組んでいるものの収益が得られていないことなどがわかった。また最も大きな課題は利用者の登録数が定員に満たないことであり、経営状態が苦しいことがわかった。全体として必要とされている支援は第 1 にデザインの支援であり、第 2 に販路の拡大支援であることが明らかになった。

第 4 章では、第 2 章のような大規模な福祉法人の運営する B 型事業所ではなく、規模に関わらず積極的に授産事業に取り組んでいる設立年・規模共に多様な 26 か所の B 型事業所の訪問調査を実施した。事例とした B 型事業所については、工賃や規模に関しては基準を設けず、「授産商品の開発に力を入れている」という評価を有識者より得ている B 型事業所を雪だるま方式で選択した。

設立年数に関わらず共通する問題点を整理するとともに、5 つの新規事業所に着目して事業運営の成功要因について考察した。特に経営母体もなく全く新規に立ち上げるという厳しい環境の中でも授産事業が成功した 2 つの好事例を取り上げ、成功要因と課題を分析し、設立前に事業環境を分析し、地域の利用者のニーズに合った自主事業を立ち上げていること、事業所の理念や作業の特徴について広報していること、努力と報酬がリンクするような仕組みで意欲を向上させていることなど、成功要因が抽出された。

新規事業所であっても事業計画から軌道に乗るまで、要所で必要な支援を受けることができれば、特徴ある事業を実施し地域の障害者に新しい選択肢を提供することができると考え、新規事業所が優良な授産事業を経営するために有効な包括的支援と支援を実施する主体と方法について提示した。

第 5 章では、第 3 章・第 4 章でも明らかになった「授産商品の開発支援と販売面の課題」について現状を把握すると共に商品開発・販売支援の取り組み事例を分析した。

第 1 段階として、全国の地方自治体、授産商品開発・販売を支援する中間支援団体 580 か所を対象に障害福祉サービス事業所の授産商品の販売環境、具体的な販売店情報、並びに商品開発環境等に関する質問紙調査を実施した。その結果、全国で多くの地方自治体が福祉ショップを運営しているものの、「あまり売れていない」ことが明らかになった。また、販売の現場では利益を追求するために市場を分析して商品をセレクトし、魅力ある商品を企画するというマーケティング機能が働いていないこと、web ショップを運営していてもほとんど機能していないこと等が明らかになった。また、商品開発支援プロジェクトについては個別の事業所にパッケージデザインの支援をする、中小企業診断士を派遣する等の従来型の支援が多かった。

第 2 段階として、これらの情報を基に、詳細記述欄より独自の授産商品改善活動を積極的に実施しているとの情報が得られた 3 つの自治体と福祉ショップを選定して訪問し、授産商品開発・販売支援の最新の取り組みと課題、販売店舗の現状に関する事例について聞き取り調査を実施した。この結果から福祉商品の販売現場には通常の商品販売現場と異なり、

顧客のニーズや売れ筋商品の選定、販売企画等のマーケティング機能が不足している現状が確認できた。しかし、販売企画やショップを中心に商品販売の専門家が授産商品の品質向上を支援することは効果的であった。これらの調査を通じて、B型事業所の現状を理解した外部の専門家とのコラボレーションプロセスが重要な役割を果たしていることが明らかになった。

第6章では、これまでの調査でその重要性が明らかになった「外部の専門家とB型事業所のコラボレーション活動」の具体的なプロセスについて、2つのコラボレーションプロジェクトによる授産商品開発・販売の好事例分析を行い、効果的なコラボレーションプロセスの要素を分析した。特に第2章で明らかになった、多くのB型事業所が取り組んでいるものの利益につながらない授産商品の代表として雑貨商品に着目し、多様な専門家が継続的に複数のB型事業所を支援し、多くの雑貨商品の開発と販売に成功しているコラボレーションプロジェクトの事例分析を実施した。また、同様のコラボレーションプロジェクトで初期には商品化に成功したものの販売不振等も含め継続が困難になった比較参考事例についても調査し、コラボレーションの成功を阻む要因について考察した。

この結果より、一般企業の組織としてのコラボレーションの成功要因が福祉事業におけるコラボレーションにも共通することを示した。

また、授産商品の開発における効果的なコラボレーションプロセスについて、以下の3つのプロセスを提示した。これらはB型事業所の成長を促し、プロジェクト終了後も自主的な商品開発力を向上させることを示唆している。

- ①現場発想型コラボレーション
- ②アクティブラーニング型コラボレーション
- ③販売現場主導型コラボレーション

第7章では、第6章で提示した効果的なコラボレーションプロセスの有効性について、筆者が研究室の活動として2016年から実施してきた福学連携研究の取り組みを分析することにより検証した。具体的には、1：B型事業所に不足しているマーケティング機能の支援、2：プロダクトデザインの支援、3：現場発想型のデザイン開発プロセス、4：アクティブラーニング型の対話を通じた部分的な支援、5：販売の専門家、いわゆる商品の「目利き」による評価フィードバックの活用等の効果について、アクションリサーチとして検証した。

その結果、商品化に至らない事例であってもコラボレーションによるB型事業所への良い影響が認められた。いくつかの事業所では自主的な商品開発活動が促進され、新しい技術の開発、新商品の開発に成功する事例があった。

福学連携プロジェクトでは、上記5つのプロセスのうち、1～4は十分活用することができた。開発する商品分野の販売の専門家をコラボレーションメンバーとして加えることは、大学だけでは難しい。この点に関してはプロジェクト開始時に商品の販路を決めて、販売現場の「目利き」にあたる専門家のレビューを受けるプロセスを取り入れることが考えられる。

第8章では、本研究のまとめとして以下の提案をした。

- (1) 包括的な支援の提案 一点の支援から線の支援へ、
- (2) 効果的なインクルーシブデザイン・コラボレーションプロセスの提案

- ①福祉事業における効果的なコラボレーション組織の成功要件

- ②B型事業所が継続的に成長できるコラボレーションプロセス

- 1：アクティブラーニング型コラボレーション：B型事業所の主体的な成長を促し商品開発力を高め、一時的ではなく継続的な効果が得られる支援

- 2：現場発想型コラボレーション：無理なく作れて授産商品としての魅力・強みを備えた商品開発により無駄のない支援

- 3：販売現場主導型コラボレーション：販売のプロである目利きの協力により売れる商品を開発する支援

以上のように、本研究ではB型事業所の課題を明らかにするとともに、B型事業所の障害当事者である利用者と職員が、地方自治体を含む外部の多様な専門家と協力して魅力的な授産商品を開発するための効果的なインクルーシブデザイン・コラボレーションプロセスについて明らかにした。

今後の研究課題としては、第一に本研究で提案した包括的支援及びインクルーシブデザイン・コラボレーションプロセスを地方自治体の支援プログラムに応用して実践し、具体的な運営の仕組みと長期的な効果を検証することが必要であると考ええる。

第二に福学連携授産商品デザイン開発プログラムの拡大があげられる。B型事業所と大学とのコラボレーションプロジェクトについては、現在も毎年新しいコラボレーションプロセスを取り入れて実施している。しかし、単独の研究室の取り組みとしては拡張性に欠け、手法の研究や点の支援は可能であっても社会的なインパクトとしては極めて小さい。より多くの学生が参加して、より多くのB型事業所とのコラボレーション活動を各地域に組織化できるような仕組みづくりは今後の課題である。

第三に、B型事業所の持つ社会的な意味について再確認し、その評価の指標として工賃という経済的な面だけではなく、働き甲斐のある仕事の実現という面も評価できるしくみを行政と共に検討していく必要があると考える。

謝辞

本稿の執筆にあたりましては、多くの方々のご支援を賜りましたことを深謝いたします。

神戸芸術工科大学芸術工学部教授 相良二郎先生には主査をお引き受けいただき、論文の枠組みから主題と社会的インパクトの明確化、適切な英文の表現まで多くの示唆に富むご指導を賜りました。暖かい励ましとご助言に対し、心より御礼申し上げます。

神戸芸術工科大学芸術工学部教授 見寺貞子先生にはこの研究の共生社会への影響、意識の変革という要素について気づかせていただきました。深く感謝申し上げます。

神戸芸術工科大学芸術工学部准教授 谷口文保先生には各章の構成から細かい用語表記、分析結果の考察表現に至るまで、詳細なご助言をいただきました。心より感謝申し上げます。

神戸芸術工科大学学長 齊木崇人教授にはインクルーシブ・コラボレーションの概念について「顧客」という重要な要素についてご指導いただきました。深く感謝申し上げます。

神戸芸術工科大学芸術工学部教授 藤田治彦先生を始め多くの先生方に審査会におきましてご助言いただき、この論文を完成させることができました。御礼申し上げます。

東洋大学名誉教授 高橋儀平先生は 2006 年に私が企業から東洋大学に転職して以来、研究者として論文を書くことを丁寧にお教えくださり、14 年間余に渡り、励まし続け、拙い研究活動を支えてくださいました。高橋先生のご指導無しにはこの論文を完成させることはできませんでした。言葉に尽くしきれない感謝の意を表します。ありがとうございました。

静岡芸術文化大学デザイン学部教授 高山靖子先生、静岡芸術文化大学名誉教授 古瀬敏先生には、私がこのテーマで研究を始めるきっかけと、研究の意義、方法について多くの示唆を与えていただきました。深く感謝いたします。

本研究の調査に快くご協力くださいました全国の福祉事業所の職員並びに利用者のみなさまに深く感謝いたします。8 年の間に、数えきれないくらいの魅力的な授産商品と、授産事業に真摯に取り組む職員と利用者の方々に出会いました。みなさまの真摯な障害者支援と授産事業への取り組みに触れたことがこの研究を継続する原動力となりました。心より感謝いたします。

社会福祉法人そてつの会施設長の盛島光司様、株式会社ドロップスアート沖縄営業所所長の金本雄二様には 8 年の間に何度も事例研究のご支援をいただき、福学連携活動にも暖かいご協力をいただきました。深く感謝いたします。

社会福祉法人幸仁会理事長の田中初男様、川本園のみなさまには福祉事業の現場についてお教えいただき、また、木工を通した福学連携活動に 3 年に渡りご協力いただきました。心より感謝いたします。

いわみ福祉会ワークくわの木金城第二事業所、社会福祉法人やまなみ会くんわの里の皆様には詳細なヒアリングにご協力いただきましたことを感謝いたします。

保木間作業所、特定非営利活動法人杉並いずみ第二方南、東京都盲人福祉協会パイオニアの皆様にも福学連携活動で大変お世話になりました。心より感謝いたします。

また、多くの先進的な情報を提供して下さった東京都福祉保健局の山元幸恵様を始め全国の地方自治体の方々、中間支援団体の方々にも深く御礼申し上げます。

NPO 法人ディーセント・ワーク・ラボ代表理事 中尾文香様には先行研究を通じてこの分野について多くのことを学ばせていただきました。また、障害者のモノづくりを通じた就労支援について多くの示唆をいただきましたことを心より感謝いたします。

equalto プロジェクト関係者の皆様、KURUMIRU 関係者の皆様、沖縄セルプセンターの皆様にはコラボレーションのプロセスに関して非常に詳細かつ具体的な情報をいただき、本研究の基本的な考え方を構成することができました。心より感謝いたします。

株式会社ネクストリソース社代表の大泉浩一様、株式会社医療産業研究所代表の梅本哲様、研究員の伊藤志津加様には質問紙調査の実施と分析に関しまして多くのご支援をいただきました。深く感謝いたします。

勤務先の東洋大学で私の背中を押し、数々の励ましをくださいました教員・技術員の皆様、そして一緒に福学共同研究の活動を支えてくれた池田研究室の学生たちに心より感謝いたします。

執筆を決心してからもうくじけそうになったことは数え切れません。本稿は私のメンターとして友人として親身になり励まし、常に伴走してくれた八木香さんのお力添え無しでは継続することができませんでした。ありがとうございました。心より御礼申し上げます。

最後に、どのような時も私の研究活動を全面的にサポートしてくれた夫の池田修三、的確にプレゼンテーションの指導をしてくれた息子の池田峻之、実の父のように励まし支えてくれた河野道廣様に感謝の気持ちを伝えたいと思います。本当にありがとうございました。

本論文は完成を誰よりも楽しみにしてくれていた母、小野節子に捧げたいと思います。いつも暖かく見守ってくれてありがとうございました。心から感謝いたします。

本論の基盤となる研究は、日本学術振興会科学研究費基盤研究助成をいただき実施されたものです。ここに記して感謝の意を表します。

①研究代表者：高山靖子 JSPS 科研費 JP2353073 「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」、

②研究代表者：池田千登勢 JSPS 科研費 JP 26350023 「新規福祉事業所における効果的なデザインマネジメント手法の研究」、

③研究代表者：池田千登勢 JSPS 科研費 JP 17K00731 「障害者福祉事業所の商品開発・販売に対する効果的な外部支援手法の研究」

あとがき

B型事業所の評価基準の在り方の再考

優れた授産商品の開発をすることが本研究のテーマであり、結果的に工賃向上に結び付くことを是として研究を進めてきた。しかし、どの調査でも、常に「B型事業所の成長とは何か」、「優良なB型事業所とはどのような基準で決めるべきなのか」、「B型事業所の成功とは何か」、という問いを持ち続けていた。国はB型事業所の評価については平均工賃をベースにしており、工賃の向上を目指しているが、実際に事情を知る地方自治体の担当者は、平均工賃の金額ではB型事業所の良さを正しく評価できないとの意見を持っている。私自身、工賃は低くても、職員や利用者が実に生き生きとモノ作りにいそしみ、地域の人たちと積極的に交流し、まさに笑顔で毎日通所してくる事業所をいくつも目にした。こういった事業所の評価が低くて良いわけがない。しかし、地方自治体の担当者もB型事業所の所長も、評価基準に関する具体的な代替案については明確ではなく、例えば「B型事業所の運営を正しく評価するために外部評価システムができたとしてもうまくいかない」、「正しく測定できる共通指標はないのではないか」との意見が聞かれた（表10）。

このことは、調査の過程でお会いした中間支援者に伺っても同じご意見であり、正しい評価指標を作成することは重要であるが非常に難しいとの見解であった。

表 10 B型事業所の適切な評価基準について—地方自治体の聞き取り調査より—

地方自治体	A	B	C
福祉事業所の評価について	<p>■第三者評価を入れても正しい評価はできない</p> <p>■利用者の満足度調査などは特に知的・精神障害のある利用者に対しては難しいのではないか</p> <p>■工賃や売り上げとは違うところに事業所の質があると感じている。現場で感じる良さ。数字で示せない事業所の支援内容と利用者にとっての「良さ」を吸い上げて支援したい</p> <p>■利用者のために本気で熱意を持って自立にむけた活動をしている、必ずしも工賃に直接反映するとは限らない</p> <p>■利用者にどれだけ満足感、充実感を与えられるか、<u>工賃以外の生活の豊かさを評価すべき</u></p> <p>■国や地方自治体側が現場にどれだけ足を運び、知ることができるか。<u>知らないことには適切な支援も評価もできないのではないか</u></p>	<p>■社会的な問題に対応している事業所の評価も必要。例えば精神障害者や薬物依存症の利用者が地域で暮らす支援に注力している事業所など</p> <p>■国の推進するB型の役割：<u>工賃向上とは別の目標を持った事業所</u>があっても良いのではないかと</p> <p>■重度の利用者も積極的に受け入れてがんばっているところは<u>工賃が上がりませんが、評価したい</u></p> <p>■例えば精神障害者については、家から出て地域移行が進んだという実績を評価する等、できるのではないかと</p> <p>■<u>工賃よりも「働き甲斐のある現場づくり」の取り組み内容を評価すべき</u>（基準は難しい）</p>	<p>■第三者評価は難しい。評価を受けるだけでも事業所の職員の負担にもなる</p> <p>■利用者のアンケート調査なども難しい。職員が取りまとめることなくアンケートを記入することができなければ、本音を書けないのではないかと</p> <p>■<u>情報公開制度を充実させる</u>ことが重要なのではないか。様々な取り組みの情報をオープンにする。評価を受ける上で、情報の公開は前提となる。現在は何をしているのか、全くわからない事業所も少なくない</p> <p>■各事業所が実施している内容を一般の人が見えるようにすることで、<u>評判の良い事業所は利用者が集まる</u>、ということになる</p>

B型事業所の多様な課題と社会的な役割に鑑みると、平均工賃のような一つの評価基準ではB型事業所の価値は測定することが困難である。現在の評価基準では真摯に努力し多様な障害者の社会参加を実現している優れたB型事業所は国に現状を理解されていない、活動を正しく評価されていないと感じている。

この点については、社会福祉法人全国社会福祉協議会からは、厚生労働省による2020年の障害福祉サービス等報酬改定検討チームの関東の中で、将来的なB型事業所の報酬体系は、「従前の仕組み（“人員配置”と“定員”）」にすることを要望している。一律の平均工賃の評価基準の算出法を細かく修正し、利用者の障害の重度化、高齢化に加え、特に精神障害の利用者を主体とする事業所の支援活動を評価することが求められている。また、同検討チーム

では特に精神障害の利用者を主体とする事業所では平均工賃が低い事実を示し、その理由が不安定な体調により利用日数が少ないこと、継続して仕事ができる時間が短いことであり、事業所の努力では解決できない実態を提示している。この現状は本研究で実施した調査でも一致した傾向が見られた。精神障害者を受け入れると、事業所が受け取れる報酬額を下げる要因となるため、精神障害のある利用者の受け入れを避ける事業所が増える危険性も指摘し、B型事業所の多様な現状に即した評価のしくみを整える必要性を訴えている。

例えば、平均工賃月額が低い事業所の中には、障害特性等で利用日数や作業時間が少なくならざるを得ない利用者を多く受け入れている事業所については、「サービス等利用計画で利用日数の制限や短時間の作業時間が妥当とされ、かつ、作業時間が事業所の所定作業時間の50%未満となる利用者を算定式から除外できるようにする」という案が示されている[注*]。精神障害と同様に、重度障害のある利用者、高齢の利用者についても同様に排除する傾向につながるものが懸念される。

さらに、2020年の新型コロナウイルス感染拡大により、多くのB型事業所は授産商品を販売する福祉イベントの機会を失った。コロナ禍は授産事業の在り方を再検討し、新たな方法を見出すきっかけとなる可能性もある一方、福祉市場依存の授産事業の収益減少は避けられない。このような社会状況の中で、今こそB型事業所の社会的な役割、工賃向上だけでは測ることのできない価値、インクルーシブな社会の実現に寄与するB型事業所の存在意義を見直し、それぞれの事業所の環境の中で正しい評価を受けられる基準を改めて検討していくべき時であると考えらる。

注*：社会福祉法人全国社会福祉協議会・全国社会就労センター協議会：令和3年度障害福祉サービス等報酬改定に関する意見，

<https://www.mhlw.go.jp/content/12401000/000648986.pdf>, 2020, 2020年8月アクセス

本研究の調査に関わる倫理審査について

本研究で実施した質問紙調査・インタビュー調査については東洋大学ライフデザイン学部による「人を対象とした研究等倫理審査」を経て行われました。

資料

資料1：第3章 質問紙 調査票

資料2：第3章 質問紙調査回答 自由記述欄 課題・要望のキーワード

資料3：第5章 質問紙 調査票

資料4：第5章 質問紙調査回答 自由記述欄 支援事業の目的・成果・ご意見等

資料5：第5章 質問紙調査回答 自由記述欄 授産商品開発・販売における課題

資料 1 第 3 章 質問紙 調査票

* 次頁より添付

就労支援 B 型事業所の自主製品開発事業と求められる支援に関する調査

お忙しい中、本調査にご協力いただき、心より感謝申し上げます。

このアンケートの目的は、就労支援 B 型事業所の事業活動、現在課題とされていること、また自主製品開発に対する必要な支援についておうかがいし、現在、B 型事業所に求められている支援の傾向を明らかにすることです。この調査の結果は、今後の支援方針に活かして行けるように研究を進め、論文として発表して参ります。

<内容について>

このアンケートは、以下の 3 部、合計 30 問で構成されています。

第一部：事業内容と事業所の考え方について 5 問

第二部：自主製品の開発・販売について 8 問

第三部：事業所の概況について 17 問

多くの質問は選択式です。設問の指示に従い、選択肢の中から、当てはまる記号を選び、○をつけてください。また、一部は（ ）内に数字や文章を記入していただく形式になっております。差し支えない範囲でご記入いただきたく存じます。

それぞれの質問をお読みになり、全ての質問についてお答えください。答えることができない質問につきましては空欄のままで結構です。

この調査については氏名をお書きいただく必要はありません。調査結果につきましては、回答は全て調査者の厳重な管理のもとで記号化され、統計的に分析されます。調査結果をお知りになりたい方にはご住所を記入していただきますが、調査者の研究室にて施錠管理し、返送ご連絡のみに使用するなど、個人情報保護に最大限の配慮をいたしますので、ご協力いただいた方にご迷惑をおかけすることは決してありません。

●回答用紙につきましては、同封いたしました封筒に折って入れ、封をして投函してください。

●受付期間は、2017 年 1 月 31 日といたします。どうぞご協力くださいますよう、よろしくお願いいたします。

なお、この調査に関するご意見・ご質問がある場合は、下記までご連絡ください。

東洋大学ライフデザイン学部人間環境デザイン学科 准教授 池田千登勢

〒351-8510 埼玉県朝霞市岡 48-1 大学院研究棟 5315 研究室

Email chitose@toyo.jp 電話：080-6543-1083（個人） 048-468-6461（代表）

本調査は、就労継続支援B型事業所の施設長（所長）、または事業所の活動を把握しておられる職員の方に
ご回答をお願いしております。 ご協力どうぞよろしくお願いいたします。

<第一部> 事業内容について

問1 あなたの勤務するB型事業所の行っている事業内容にあてはまる項目を全て選んで○をつけてください。

A、Bを選択した方は具体的な内容も記入してください。

*アルファベットに○を付けて、A・B・Hは具体的にお答え下さい。

分類	内容
A	食品系自主開発商品
	①パン・ラスク ②お弁当・惣菜類 ③お菓子類
	④乾燥食品類 ⑤その他食品（ ）
B	非食品系自主開発商品・サービス
	①木工製品 ②布・皮製品 ③アクセサリー雑貨類 ④石けん
	⑤クリーニング事業 ⑥印刷事業 ⑦縫製作業
	⑧その他（ ）
C	施設外役務（清掃・クリーニング等）
D	施設内下請作業（箱折り・袋詰め等）
E	店舗運営（喫茶店・食堂・商品販売店等）
F	その他サービス業（IT系サービス他）
G	農作業（野菜・花卉類の栽培等）
H	その他 上記に当てはまらない事業
	内容（ ）

問2 上記の事業内容のうち、最も収益（工賃として利用者に還元できる収入源）が大きい事業は何ですか？

A-①	A-②	A-③	A-④	A-⑤			
B-①	B-②	B-③	B-④	B-⑤	B-⑥	B-⑦	B-⑧
C	D	E	F	G	H		

問3 上記の事業内容のうち、今後力を入れていきたい事業は何ですか？

A-①	A-②	A-③	A-④	A-⑤			
B-①	B-②	B-③	B-④	B-⑤	B-⑥	B-⑦	B-⑧
C	D	E	F	G	H		

問4 上記の事業内容以外で、今後力を入れていきたい事業があれば記入してください。

（ ）

問5 あなたが勤務するB型事業所で利用者に対するサービスのあり方として重視していることを、以下の中から
3つまで選んでアルファベットに○をつけ、それらの中で最も重視しているもの1つに◎を付けてください。

- A：利用者にとっての心地よい居場所であること
B：どのような利用者もそれぞれ参加できる作業（労働）が十分あること
C：利用者がこの事業所の経験をもとに一般雇用を目指す、就労訓練の場であること
D：利用者に少しでも高い工賃を支払えるようにすること
E：利用者が働くことを通して生きがいを感じられるようにすること
F：利用者が社会生活に必要な基本的なルールやマナーを身につけられるようにすること
G：利用者の健康に気を配り、安定した体調を保てるようにすること
H：その他（ ）

- <第一部>の問1でAまたはBの自主開発製品を開発・販売している事業所の方は<第二部>にお進みください。
- <第一部>の問1でAまたはBの事業内容を選択しなかった方は<第三部>にお進みください。

<第二部> 自主製品の開発・販売について

第一部の問1でAまたはBの自主開発製品（授産品）を開発・販売している事業所の方におうかがいします。

問1 授産品の商品開発にあたり、あなたが勤務するB型事業所で実施したことを下記の選択肢の中から全て選んで○をつけてください。また、右欄の具体的な内容に○をつけるか、または記入してください。

分類	内容
A	経営コンサルタントの支援を受けた ①経営分析 ②新商品開発 ③販売戦略立案等 ④その他（ ）
B	商品に関するプロの技術者の協力を得た ①職人の指導 ②製造技術指導 ③機材管理指導 ④衛生管理指導 ⑤レシピ開発・調理指導 ⑥その他（ ）
C	プロのデザイナーの支援を受けた ①商品デザイン ②パッケージデザイン ③POP等販促物 ④その他（ ）
D	複数の事業所間の協力体制を構築した ①共同開発 ②共同販売 ③素材の共同購入 ④製造ノウハウの支援 ⑤その他（ ）
E	企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動 ①商品共同開発 ②技術提供 ③人材の派遣 ④補助金の提供 ⑤その他（ ）
F	地方自治体等、「官」との連携活動 ①地方自治体主催の販売会への参加 ②授産品向上プロジェクト等への参加 ③補助金の提供 ④その他（ ）
G	高校や大学等、「学」との連携活動 ①技術活用 ②学生参加プロジェクト等への参加 ③校舎や学校イベントでの販売場所提供 ④その他（ ）
H	事業所の職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけた ①製菓・製パン技術 ②木工加工技術 ③その他の食品加工 ④その他（ ）
I	利用者自身の創造性やアイデア、特殊な技術、特性等を活かした商品開発 ①商品アイデアを出す ②商品試作評価会に加わる ③特技を活かした商品づくり（絵画など） ④その他（ ）
J	地域の特色を活かした商品開発 ①伝統工芸の技術 ②地域の観光資源 ③地域の特産物を使用 ④地域の産業を利用 ⑤その他（ ）
K	その他、商品開発において工夫したこと、特に実施したことがあればご記入ください

問2 問1で○をつけた項目のうち、特に効果があったと思うことについて、全ての記号に○をつけてください。

A B C D E F G H I J K

問3 授産商品の販売にあたり、あなたが勤務するB型事業所で実施したことを以下の選択肢から全て選んで

アルファベットに○をつけてください。また、右欄の具体的な内容に○をつけるか、または記入してください。

分類	内容
A	広告・宣伝・広報等の活動をした
	①チラシ配布 ②新聞取材 ③インターネット告知 ④コンペ参加 ⑤その他（ ）
B	販路拡大活動
	①営業活動 ②訪問説明 ③商談会への参加 ④販売委託先開拓 ⑤その他（ ）
C	複数の事業所間で協力販売体制を構築した
	①販売会への共同出店 ②販売会で仕入販売した ③相互の事業所で仕入販売 ④その他（ ）
D	授産商品に関する顧客調査を行った
	①お客様アンケート ②お客様インタビュー ③試食会等の実施 ④その他（ ）
E	その他
	内容（ ）

問4 問3で○をつけた項目のうち、特に効果があったと思うことについて、全ての記号に○をつけてください。

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

問5 あなたが勤務するB型事業所の授産品の販売経路としてあてはまるものを以下の選択肢から全て選んで

*アルファベットに○を付けて、I～Kは具体的にお答え下さい。

分類	内容
A	地方自治体や非営利団体等が運営する福祉ショップ
B	民間営利団体が運営する福祉ショップ
C	福祉バザーや福祉イベント販売
D	近隣地域、学校、病院、地方自治体などでの訪問販売
E	一般商店（土産物店、スーパー等）への卸売（卸価格で売り切る）
F	一般商店（土産物店、スーパー等）への委託販売（販売手数料を支払う）
G	あなたの事業所が運営する店舗での販売
H	あなたの事業所が運営するウェブサイトでの販売
I	営利組織が運営するウェブサイトでの販売（楽天など）
	内容（ ）
J	非営利組織が運営するウェブサイトでの販売（ナイスハートネットなど）
	内容（ ）
K	その他の販路
	内容（ ）

○をつけてください。

問6 問5で○をつけた項目のうち、特に販売効果があったことについて、全ての記号に○をつけてください。

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

問7 あなたが勤務するB型事業所の授産商品開発についての課題として、当てはまるもの全てに○を付けてください。

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| A：より良い商品開発をする予算が不足 | B：より良い商品開発をする時間が不足 |
| C：より良い商品開発をする技術が不足 | D：より良い商品開発をする職員が不足 |
| E：利用者の作業スキルが不足 | F：多くの量の商品を作るのが困難 |
| G：デザイン面の支援が不足 | H：付加価値の高い商品が作れない |
| I：販売する場所が不足 | J：販売スキルが不足 |
| K：販路の拡大が困難 | L：商品が思うように売れない |
| M：作業をする利用者数が不足 | N：何を作れば良いのかアイデアがない |
| O：商品を知ってもらう手段が不足（広告等） | P：行政の支援が不足 |
| Q：利用者の障害が重く、作業が限られる | R：特に課題はない |
| S：その他に課題がある | |
- 具体的内容（ ）

問8 あなたが勤務するB型事業所として受けてみたい支援内容全てに○を付けてください。

- A：経営コンサルタントの支援（経営分析や、新商品企画、販売戦略立案等）
B：授産商品に関するプロの技術者の支援（パン職人の指導、製造技術者の指導等）
C：プロのデザイナーの支援（パッケージや商品デザイン、ロゴマークや店舗インテリアなどのデザイン）
D：複数のB型事業所間の協力体制の構築支援（共同開発、共同店舗運営、素材調達の協力等）
E：企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動（技術提携、販売提携等）
F：地方自治体等、「官」との連携活動（県や市の授産品向上プロジェクトへの参加など）
G：高校や大学等、「学」との連携活動（大学の持つ特許技術の利用、学生参加商品開発プロジェクト等）
H：福祉的な活動を行う非営利団体、福祉団体等、「福」との連携活動（福祉系NPOとの共同プロジェクト等）
I：利用者自身の創造性、アイデア、特殊な技術等を活かせる商品開発支援
J：事業所の職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけられる講習会
K：販売実習、販売指導等、実際に現場で販売する技術を高める支援
L：授産品を販売するWebショップなど、ネットを活かした販売支援
M：商業施設や公共の場、自治体の施設など販売場所の提供
N：受けたい支援は特にない
O：支援を受けたくても参加する余裕がない
P：その他の支援（ ）

<第三部 事業所の概況について>

全ての事業所の方におうかがいします。特に指定のない場合は平成28年4月時点の状況をお知らせください。

問1 あなたが勤務するB型事業所の経営主体はどのような団体ですか？下記の選択肢から選んでください。

A：自治体	B：社会福祉法人	C：財団法人	D：社団法人
E：医療法人	F：株式会社・有限会社	G：事業団	H：特定非営利活動法人
I：任意団体	J：親の会・家族会	K：その他（	）

問2 問1の経営主体の全体の職員数と、あなたが勤務するB型事業所の職員数をお答えください。

常勤換算職員数としますが、およその人数でも構いません。

法人（団体）全体の職員数（ ）名

あなたが勤務するB型事業所の職員数（ ）名

問3 あなたが勤務するB型事業所に前身である福祉施設や作業所があった場合、その施設（あるいは団体）はいつ設立されましたか？（西暦でも結構です）

昭和・平成（ ）年

問4 前身となる施設や団体があった場合、現在のB型事業所はいつ設立されましたか？

平成（ ）年

問5 特に前身となる施設や団体がない場合、あなたが勤務するB型事業所はいつ設立されましたか？

平成（ ）年

問6 あなたが勤務するB型事業所の経営主体である法人あるいは団体で行っている就労支援事業を以下の中からすべて選んで記号に○をつけてください。またそれぞれの事業所数を（ ）に記入してください。

A：就労継続支援A型	B：就労継続支援B型	C：就労移行支援
（事業所数： ）	（事業所数： ）	（事業所数： ）

問7 あなたが勤務するB型事業所の経営主体である法人あるいは団体が行っている事業を、

以下の中からすべて選んで○をつけてください。

A：日中活動支援（問5の事業以外で、療養、生活介護、自律訓練など）		
B：居宅サービス（ホームヘルプ、ショートステイ、行動援護など）		
C：居住支援サービス（ケアホーム、グループホーム、入所事業所など）		
D：地域生活支援（相談支援、地域活動支援センターなど）		
E：無し	F：その他（	）

問 8 あなたが勤務する B 型事業所の課題として、当てはまるもの全てに○を付けてください。

A : 利用者の人数を確保すること	B : 職員を確保すること
C : 職員を教育すること	D : 利用者が休まず来所すること
E : 各利用者に適した作業を確保する	F : 工賃向上のための活動を行うこと
G : 事業所の建物などの環境	H : 利用者のモチベーションを上げること
I : 忙しくて自治体等からの支援を受ける余裕がない	J : 特に課題はない
K : その他 ()	

問 9 あなたが勤務する B 型事業所の利用者定員は何名ですか？

10名以下	11～15名	16～20名	21～30名	31～40名	41～50名	51～100名	101名以上
-------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	--------

問 1 0 あなたが勤務する B 型事業所の登録者数は何名ですか？

10名以下	11～15名	16～20名	21～30名	31～40名	41～50名	51～100名	101名以上
-------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	--------

問 1 1 あなたが勤務する B 型事業所の平成 27 年度の一ヶ月あたりの平均利用延人数は何名ですか？

30名以下	31～50名	51～100名	101～200名	201～500名	501～700名	701～1,000名	1,001名以上
-------	--------	---------	----------	----------	----------	------------	----------

問 1 2 あなたが勤務する B 型事業所の平成 27 年度の一ヶ月平均工賃はいくらですか？（円）

～999 円	1000 ～ 2999	3000 ～ 4999	5000 ～ 9999	1 万～3 万 未満	3 万～5 万 未満	5 万～7 万 未満	7 万以上
--------	----------------	----------------	----------------	---------------	---------------	---------------	-------

問 1 3 あなたが勤務する B 型事業所で平成 27 年度に A 型事業所または一般企業等に就労した利用者はいいますか？

A 型事業所に就労 () 名 一般企業等に就労 () 名

問 1 4 あなたが勤務する B 型事業所の利用者の障害種別ごとの人数をお答えください。

複合障害の場合は「その他」の欄に記入してください

障害の種別	人数
身体障害（内部障害を含む）	
知的障害（自閉症を含む）	
精神障害（知的障害を含まない、統合失調症、てんかん、 神経症 鬱病等を含む）	
発達障害（知的障害を含まない）	
高次脳機能障害	
難病	
複合障害・その他 ()	
合計	

問 1 5 あなたは現在勤めている B 型事業所においてどのような役職ですか？

A : 施設長（所長） B : 課長等管理職 C : 職員 D : その他 ()

問 1 6 あなたは現在勤めている B 型事業所にどれくらいの期間、勤務していますか？

(年 か月)

問 1 7 事業所の所在都道府県と、あなたの性別・年齢について記入してください。

事業所所在都道府県： 性別： 男性 女性

年齢： 歳（平成 29 年 1 月 1 日現在の年齢）

以上で質問は終わりです。ご意見、ご質問、今後の希望、行政へのご要望等があればご記入ください。

お忙しい中、長い時間ご協力誠にありがとうございました。

本調査の集計結果の送付を希望される方は、下記の欄にご記入ください。

送付・ご連絡先

住所	〒
電話番号	
事業所名	
氏名	
メールアドレス	

本研究の課程で必要となった場合、さらに詳しいお話を伺うことにご協力いただける可能性がありますか？

(A : 協力できる B : 協力は難しい C : 内容によっては連絡いただければ協力できるかもしれない)

その場合のご連絡先 (上記送付先と同じ場合は記入される必要はありません)

担当者のお名前：

メールアドレス：

電話番号：

資料2 第3章 質問紙調査回答 自由記述欄 工賃別 課題・要望のキーワード

ワード

記述内容	工賃	課題・要望キーワード
農園で作ったものを調理、製品化したり、廃棄油で石鹸を作るなどを計画しているので、少しずつ規模を大きくしている。資金と人材不足。	不明	規模の拡大が課題 資金不足 人材不足
他府県との連携で、地方の産物が都会で売りたいので、そういう連携が必要。	不明	販売連携 他府県連携
もともとホームレスの方の就労支援をしていたので、そういう方がおられるのですが、若年のホームレス経験の支援は精神的な課題、意欲など常にアプローチが必要で、他方向からの支援が必要。さらに、都会にはギャンブルや薬物の誘惑があり、地方での支援を考えています。都会には物を売りにきたり、遊びや趣味活動でしてもらような支援を考えています。若年の障がい者がのびのびと生活就労できる環境づくり支援を行政にお願い致します。	不明	若年障害者への支援 ホームレス 精神的課題
利用者の確保、H28年になって急激にこの課題が浮上した。一つは同様な福祉施設が多数設置されてきたことが原因と考えられる。経営的危機かも？工賃向上、現在は請負作業が中心で働け働けという現状がある。従って、自主生産事業の展開を図ろうとしているが、未だ踏み出せないでいる。	不明	利用者減少 経営危機 工賃向上困難
利用者が高齢化している。足が悪く、介助などにも支援が必要となる。必然的に稼ぐことは遠くなっていく。そういう方の気持ちの上では働きたいし何かすることがないといられない方も少なくない。その場合、内職作業などが取り組みやすいが、儲からず収支がトントン。こういう方はB型の稼ぐべき対象者から外してくるとか（そのかわりに身体への支援が必要になる）何か策があるとよいと思います。	不明	利用者高齢化 介助支援増大 生産力減少
組織の理解、力を入れている事業が他にありすぎる。	1万円未満	組織の問題
販売数と利用者の体調の波による製造量の兼ね合い	1万円未満	生産量不安定 利用者体調不安定
作業する人々の士気が低い。与えられた作業は非常によくやってくれるが・・・新しい業績開拓には弱腰	1万円未満	職員の意欲が低い
上記以前の問題で、1～2人にスタッフ1名とかで、維持していくための収支のバランスが取れない。	1万円未満	支援人数必要 収支のバランスがとれない
ご利用者の生活支援にかかる時間が多く、職員が作業に集中できない。	1万円未満	介助支援増大
軽い重い人が、まざった事業所なので、安定した生産力が維持できない。利用者の中には就労を特に望んでいない人もいるので、生産や販売だけに力を注ぐことができない。	1万円未満	障害の軽重混合 生産力不安定 就労意欲が低い
授産商品としての価値をどのように考えるか	1万円未満	商品価値
利用者の軽度から重度へ分けての支援が必要	1万円未満	障害の軽重混合 分離希望
行政からの支援	1万円未満	行政支援希望
精神障害者、特に若い障がい者が多いため、長時間のコンスタントな人数を確保できない	1万円未満	精神障害 若年障害者 利用者通所不安定
職員の質の確保	1万円未満	職員の質の確保
利用者によりそう支援を行い、希望の実現を援助すること	1万円未満	利用者の希望を実現することが課題
他事業所や地域との連携について	1万円未満	事業所間連携 他地域連携
障がい程度が幅広く、多様な人々が集まる中で、色々な施設の利用の仕方を提供できるようにすること（就労の場と居場所的役割を同時に提供できるように）	1万円未満	障害の軽重混合 就労訓練と居場所
当事業所では家庭や病院から一歩外に出る場所として設立されたため、週5日の通所は難しい方が多くいらっしゃいます。辛いときは休める事をお約束できる場でありたいとの考えで運営をしていますが、今の訓練給付の形では運営を維持することと両者を成立させるためには登録者を増やすことが必要になります。（1日あたりの来所者数を確保するため）すると個別支援計画の作成やカンファなどの数が多くなり、職員数が多く必要となります。現在の給付制度では余剰人員を雇うことも難しく、課題を感じています。	1万円未満	利用者の通所不安定 経営不安定 職員人数必要 給付制度の改善
資金不足、人手不足により思うように商品開発ができない現状があり、自主製品を向上させるには、多面的な課題解決が必要であると思う。一般企業でに就労が困難な利用者のためにも多くの作業を提供したいと考えてる。	1万円未満	資金不足 人手不足 作業の確保
サービスの質を向上するために、人材育成、そして人材確保が必要です。配置基準、配置をしっかりと行うため報酬などが課題だと思います。	1万円未満	人材育成 人材確保 報酬制度の改善
利用者の仕事に関する行政の支援が必要	1万円未満	行政から仕事の確保
行政に対して思うことは2つ。成果を急いで求めないこと。とりあえず居場所さえ確保できればいいという考えは持たないでほしいところです。成果を急いで求めないこととは、現在非常に多くのB型作業所、地活センターがあります。中には会員数が少なかったり、コンスタントに通所できなかったり、会員と事業所の相性の問題があります。そこで、二つ目の問題はとりあえず、居場所があればいいという考え方ですと要領よく会員数を確保できる大手事業所が有利となり、競争原理が福祉業界ではおぼつかない「本当に支援が必要な人」はもう生きていきません。	1万円未満	行政が成果を急いで求めないこと 本当に支援が必要な人の行き場がなくなる 大手事業所有利
行政の販路拡大協力、利用者の一般就労への協力、現場への理解度の拡充	1万円未満	行政の販路拡大協力 一般就労への協力
利用者の拡大、作業の拡大、職員の退職時の交代要員の確保に時間がかかる。	1万円未満	利用者確保 作業量確保 職員確保

記述内容	工賃	課題・要望キーワード
このアンケートはA型事業所では？当施設も開設までの2から3年は、このアンケートのようなことを考えていましたが、そんなに簡単なことではないと現状を噛み締めています。アンケート内で答えましたが、知的・高次脳・精神障害の方々が多くおられますので、就労支援以前のサポートが山積みしています。アンケートのように舵をきれば、指導員スタッフの労務負担が1.2～1.5倍になり、給与は上げられずという状況に陥ります。超軽度の方ばかりだと、可能性があると思います。現在は利用されている方々の一歩前進を目標に力を注いでいます。	1万円未満	労務負担増大 障害支援増大 重度障害者の課題
制度上、就労継続支援Bですが、作業所由来の多くのB型は就労支援だけにとどまりません。生活支援全般であり、作業はその中の1つの手段に過ぎません。そこで、利用者は自尊感情を育み自己効力感を増加させます。そこで、社会の中で役割を知り生きていく力を養います。現在の日本の精神科医療や精神が就労かの二者択一のようになってしまっており、当事者はじっくり自分と向きあう機会を失っています。	1万円未満	生活支援増大 利用者の選択肢が不足
自主製品の製作、開発にボランティアとして関わってくださる方が必要です。利用者が減っていて運営が難しくなっています。老朽化を理由に急に市民会館が閉鎖され、バザー会場が確保できなくなった。工賃向上のための行政側の事業に参加しても、実状に合わないことが多くなかなか実を結べません。補助金などの情報が少ない上、手続きがややこしい。マイナスのことばかりですみません、仕事がなくてもあっても、事業所に通ってくる利用者の方たちに励まされています。先生方の研究が障がい者の福祉に生かされますよう、お祈りいたします。	1万円未満	ボランティア必要 利用者減少 経営危機 販売場所確保困難 工賃向上事業が実情に合わない
利用者様の支援を中心に行う施設を運営しております。そのため、作業においてはリスクが少なく、スタッフが作業に使う時間が少なくて済む様に下請けのものに取り組んでおります。下請け工賃が安いいため、行政などが、顔面の大きい作業を手配してくだされば助かります。	1万円未満	低価格の下請け作業中心 行政から高価格の作業を
利用者ご本人一人ひとり、年を取るにつれ、精神的、身体的不調が色々あり、B型事業所としての役割が増え、職員の手も足りていない。そんな中で、工賃を考え、職員が作業しなければならぬ状況が現実起こっている。そのため、支援が十分に行き届かない。家庭の事情で、他事業所へショートスティに行かれる方も増え、利用率も減り、運営にも悩むことが多い。	1万円未満	利用者の高齢化 職員の労務増大 支援が行き届かない 通所が不安定
当施設は交通手段の少ない郡部にあります。通所者の方は周囲30キロ圏内から集まって来られる事から、安心できる交通手段を確保し続けたいのですが、地方の衰退と共にますます不便になってきています。行政への常に要望していますが、厳しい状況が続いています。社会資源も少ないことから、なかなか選択するということが出来ない分、通所者の方には、幅広いフォローが必要となっています。	1万円未満	利用者の移動手段が減少 地方の問題点
個人的な意見、思っていますが、就労B事業所の自主製品の開発について、あまり労力、時間はとりたくないです。雇用契約がないこともあり、事業所としては作業工賃として月/10000円/1人を目標としていたりするのは、実社会では小遣い程度ですが、ご本人や職員、家族はそれ以上の負担があります。このことは従来から福祉に関わっている方は理解していただけたと思います。また、福祉系学校出身の方は職業柄、製品、開発や営業職はあまり、得意ではありません。本気で開発事業されるのであれば、1人が生活できるくらいの給与を支払いたい。	1万円未満	自主製品には時間をかけられない 福祉職は製品開発や営業が苦手 本気でやるなら一人が生活できる 工賃を払うべき。
高齢化していくにつれ、自力通所が難しくなっています。送迎をしたいと考えますが、車にかかる費用がかさむため、思うようにできません。送迎加算を増やしていただき、法人の負担を減らしていただきたい。又、食事代も高く、職員数が少ない為、作ることができません。食事加算の要件を軽くしてほしい。	1万円未満	利用者の高齢化 送迎の必要性増大 送迎加算増加希望 食事加算の要件改善
生産力をあげる、工賃をあげる、販路を拡大する・・・等々、すべての支援者が就労に向かっていくように感じますが、その動きからこぼれてしまった人や、その方向性についていくことが、現実には週に3日、1日2～3時間の労働が精一杯です。働けない自分に対する自己否定感を持っています。そうした方々にも安心して気持ちよく通える場についても考えていただけたらいいと思います。障がい当事者が自分の生き方を尊厳を持って選べる（コンプレックスや障がい受容の問題を乗り越えて）ような支援のあり方についても考えてほしいです。	1万円未満	就労から落ちこぼれた人の生き方も支援が必要 工賃向上だけが重要ではない
事業所のある地域ではここ1～2年、A・B型の事業所が増えて、（新規、AからBへ事業変更など）、運営もなかなか厳しい状況ですが、工賃アップにつながる仕事づくり、受注作業、働く利用者さんにとって魅力的な作業を考え続けていきたいです。商品につながる、作業は幅も広がってきているのですが、今は運営面の建て直しが必要です。（移動が激しく、新規利用者の獲得がきびしく）市の方も、状況をみて新規事業所への許可をしてほしいです。	1万円未満	競合事業所が増加 経営困難 利用者の確保が困難 行政は新規事業所を安易に許可しないほしい
薬物、アルコールなどの依存症の理解を深めて欲しいと思います。（行政）担当地域の行政へ 障がい者優先調達推進法の周知を図り、市役所内における物品や業務の洗い出しなど、障がい者就労施設への発注可能性の検討を行い、発注を促進してほしい。地元素材や文化を発信できるような製品には、特に協力してほしい。障がい者就労施設だけでなく、地場産業の発展につながると思う。	1万円未満	行政は依存症の利用者にも理解を 行政による優先調達の推進 地元素材や文化を発信できる商品に協力希望 地場産業の発展につながる
当事業所ご利用者は療育手帳Aの方が半数以上、のこりがBです。障がい重い方には質の高い製品作りは難しいと言われていることが多いのですが、それぞれ得意な部分を生かせれば、可能であると考えています。当方のHPを見ていただければ幸いです。「OBSUMA」で検索して下さい。ご利用者、職員ともに日々努力を積み重ねています。ゆえに楽しいひとときが実感できるのだと思います。このテーマに取り組んで下さり、ありがとうございました。現場のひとりとして感謝！！	1万円未満	重度障害者であっても高品質の製品作りが可能

記述内容	工賃	課題・要望キーワード
さらに製品価値を上げ、製品に見合った価格の向上をして売れるようにしたい。	1万円以上	製品単価の向上が課題
環境面や設備	1万円以上	環境・設備が課題
生産する上で場所がない	1万円以上	生産する場所がない
下請け作業に比べて、自主製品では工賃アップができない	1万円以上	下請け作業の方が工賃につながる
現在、生産活動をしている場所が狭く、生産量を増やせない	1万円以上	生産する場所が狭くて生産量を増やせない
材料仕入れ、在庫を抱えない形での商材を考えている	1万円以上	材料仕入れ・在庫は負担
職員が行っているため技術が足りない（パンの知識がない）	1万円以上	職員の技術不足
専門職の方をお願いしている部分の返答がタイムラグ	1万円以上	専門職とのコミュニケーション困難
開店時間の制約がある	1万円以上	開店時間の制限
商品、材料の在庫管理（POSシステム化したいが予算がない）	1万円以上	在庫管理が困難
法人経営者の大人の事情が課題	1万円以上	組織的な問題
地方小都市で活動の幅がもてない。人口少ない。	1万円以上	地方の問題
作業できる施設の不足（作業場の確保）	1万円以上	生産する場所がない
原材料（牛肉）の高騰により入手が厳しい状況が続いている。	1万円以上	材料の価格高騰
野菜下請け作業の量が多く、オリジナルな品物にける時間が足りない。	1万円以上	下請け作業が多く自主製品に取り組めない
作業スペースの狭さ	1万円以上	作業する場所が不足
職員（非常勤）を増やしたいが、法人全体が赤字のため難しく、増産にふみこめない。	1万円以上	経営的に職員を増やせない
十分なスペースや予算がない	1万円以上	生産する場所がない 生産する予算がない
製作の人材と機器の不足	1万円以上	人材の不足 生産設備の不足
現状で福祉職員としての職務と商品開発、販売などの収入の為の業務の両立が、高いレベルで求められるので難しい。	1万円以上	支援と授産事業の両立困難
各作業の支援のバランス	1万円以上	支援のバランス
製造設備の不足	1万円以上	生産設備の不足
地域性から農家が多く、食品系自主開発商品の販売に限られる。	1万円以上	地域的に商品競合が多い
作業技術の高い利用者が一般就労するため、作業を担える利用者が減ってしまう。	1万円以上	能力の高い利用者が一般就労
物を作る場所がない	1万円以上	生産する場所の不足
技術ボランティアの参加	1万円以上	技術ボランティアを希望
資金の支援	1万円以上	自主商品を制作する資金の支援希望
職員1人にかかる業務量が多すぎる。	1万円以上	職員の労務過多
B型事業所の取り組みに関する、広報支援を希望致します。	1万円以上	広報支援希望
様々ないわゆるプロの専門的な支援を受けてみたいという思いがあるが、そのプロの方がどれくらい福祉の現場の実情について理解されているのか、不安に感じる。	1万円以上	外部専門家の支援を受けたいが福祉に理解があるか不安
就労継続B型事業所を希望する方の障害が重度化している。	1万円以上	利用者の障害重度化
職員のモチベーションを保つこと	1万円以上	職員の意欲
受注に頼りきれない作業量の是正	1万円以上	作業量確保
今後の事業展開の検討	1万円以上	今後の事業展開が課題
職員のモチベーション	1万円以上	職員の意欲
利用者のスキルアップのためのスキーム	1万円以上	利用者スキルアップ
高齢、重度化	1万円以上	利用者の高齢化、 障害重度化
事業見直し、利用者の多くが重度障害者	1万円以上	利用者の障害重度化
利用者、家族の高齢化	1万円以上	高齢化
高齢化が進み、健康面のケアが課題	1万円以上	利用者の高齢化 利用者家族の高齢化
保護者向けの学習会	1万円以上	保護者の教育支援希望
事業の継続性、トップの考え方が強く、方向性が定まらない。	1万円以上	組織の問題
重度高齢化、障害者支援施設です。	1万円以上	利用者の障害重度化
民間発注企業からも指摘されているが、発注促進をはかるなら、営業職の配置が目標工賃達成指導配置加算が80単位では、1名しか配置できず、難しい。企業ベースで考えても現実的ではないと言われている。当法人は販売管理部門として、法外で営業を配置しているが作業性の問題もあり、赤字計上をしている。ぜひ、2名体制をせめてとれるような加算にしてほしい。就労に特化して事業を展開して50年近くなるが、非常に苦しみ、A型事業を去年廃止した。優先調達法は非常にいい形で動き出しているが、職場の職員は作業に支援、工賃の狭間で苦しんでおります	1万円以上	営業職不足 職員労務過多（支援、作業、工賃）
就労Bの利用者減少傾向が全国的なものか確認できると助かります。	1万円以上	利用者減少
福祉施設が福祉サービス促進の場としてのみでなく、社会にとって価値のある商品、製品を提供できる場所としていけるよう、諸々困難は多いですが、地道に継続していけばと考えています。	1万円以上	価値ある商品を
今後の福祉人材確保のためにも、実習生を受け入れています。是非、推薦して頂きたいと思っております。実習や体験など、ご希望やご推薦がありましたらご連絡の程お願い致します。	1万円以上	人材確保
障がい者優先調達推進法の目的を正しく理解し積極的に取り組んで欲しい	1万円以上	優先調達を希望
行政より特定相談支援事業を行うようすめられており、相談支援専門員などの資格を習得しましたが、作業スペースなどの生活環境がとて狭く、相談支援を行う部屋がないのが現状。行政にはスペースの拡大、トイレの環境整備を依頼していますが、すまないのが現状（建物は東京都のもの、その一部を区が借用しその部分を使用しているため）工賃向上をめざしているが、（現在は16000円程度）販路拡大がなかなか難しいのが現状。新しい利用者が入所されれば初め工賃は低く、そのため平均工賃はさがる。	1万円以上	作業環境が悪い・狭い 販路拡大困難 新規利用者確保により工賃低下

記述内容	工賃	課題・要望キーワード
現在私どもの事業所の自主生産品は停滞しております。このアンケートを通して、まだまだやるべきことがあるのだと認識しました。ありがとうございます。私どもの事業所は多機能型で機能しており就労移行支援、生活介護作業訓練型（足立区独自）も運営しています。生活介護作業訓練型では、コーヒーの販売（豆を挽き、グラムを計って袋詰め、ドリッパック詰め）やメッセージカードを作り販売を行っております。コーヒーは年間で20万ほどの売り上げはありますが、B型と同じように取り組むことがたくさんあると感じました。ありがとうございました	1万円以上	自主製品停滞中
工賃の加算をなくしてほしい	1万円以上	工賃加算の廃止
当事業所は不登校だった利用者も多い。不安定な出勤の方を多く受けいれると事業所の運営は難しくなる。行政は給付金制度の見直しを希望する。	1万円以上	利用者通所不安定 給付金制度見直し希望
多様化する障害に対応できる様、設備や施設の充実と拡充を考えています。H29よりGホームの運営を計画する中、行政の援助が決まらず苦慮していますが、利用者にとって必要と判断し準備を進めています。	1万円以上	障害の多様化 利用者の生活の場を作りたいが支援が決まらない
現在15種類の作業をしているので、自主製品のみに焦点を当て、開発しようとは思っていない。自ら営業、運営していく。独善的にならぬよう、謙虚さと一般常識は忘れないようにしていきたい。	1万円以上	自主製品は作業の一部
自主開発製品について、常に意識はしているが近隣のA型事業所増加などがあり、利用される方への配慮や支援について課題が多くなってきている。そのため、開発には手が回らず後回しになっている現状がある。当事業所では、こういった現状をふまえ、多機能型事業所に生活介護事業をH27年度より加えた事業運営を行っている。就労Bの定員減に伴う、作業体制の見直しについても進めているが法人側との意見が一致せず、課題となっている。	1万円以上	利用者への支援増大 自主製品が後回し B型利用者減少 組織的問題
本人の意向を尊重し、出席の自由度を保障しながら事業継続及び工賃を確保することを目指すのであれば現状の出来高払いではなく給付金は包括払いにしたほうが良い。	1万円以上	給付金の制度改革 包括払い希望
プロのデザイナーの支援をお願いしたいのですが、すごく金額が高いです。無料とはいかないまでも、安価な料金であればすぐにでもお願いしたいです。	1万円以上	プロのデザイナー支援希望 料金が高すぎる
市役所などでの販売会、補助金、3月からオープンする店舗の応援、クリーニング事業への発注	1万円以上	地方自治体での販売機会 補助金 受注
多くの人が利用するB型事業は制度面でも何かと風当たりが強い枠組みです。我々の取り組みの結果をはかる指標として利用者さんにお支払いしている工賃額を用いることに反対する、しないという根本論を展開するつもりはありません。しかしながら、公表されている各事業所の工賃額はあくまでも表面的なデータでしかないことを行政府、立法府に理解を深めて頂きたいと日々感じております。大切なのは、どんな利用者さんたち歩んだ成果なのかということです。利用者さんの年齢層、障害特性など・・・利用される方に活き活きと就労して頂くための工夫が重要です	1万円以上	工賃金額により優劣判断に反対 事業所の価値はケースバイケース 活き活きと就労することが重要
優先調達推進法がまだまだ各諸官庁に浸透していないように思います。	1万円以上	優先調達を希望
障がい者の働く権利を福祉の業界は守っていきたく思います。しかし昨今、障がい者雇用を福祉の怠慢で停滞している論調で世論をあおられている方々がいらっしゃるようですが、責任転嫁も甚だしく感じます。法で決められた障害者雇用促進法50年経過する中で、一体何が変わったのでしょうか？国が推し進められなかった結果をこれまで支え続けた福祉の業界に転化しさらに、予算時期になればゲームのように予算減額や最近では障がいのある方たちの一番のニーズの高い授産を不要とまで蔑む言葉まで耳にします。	1万円以上	障害者の働く権利を守る 予算減額が大きな問題 B型の存在意義が理解されていない
大学で就労支援について研究されているというのは、何かとても心強い思いがします。小規模作業所からの立ち上げから今の制度になって、金銭、経営的には安定はしましたが、その分事務作業が増えしまい、利用者さんとゆとりの時間は少なくなり、のんびり感がなくなりました。また、居場所としての利用者さんの日常を支えていく支援も作業とは別に時間の必要とすることになっています。安心して暮らしていける支援の必要性を大切にしてもらいたいと思います。	1万円以上	事務作業の増大 居場所としての支援にも時間が必要
都市間連携、補助金申請アドバイス、海外、他県展示会（障がい者芸術）	1万円以上	地域間連携 補助金申請の支援 障害者アートの支援
働くことを支えるには、利用者の方々の生活を支えることができてこそだなと感じることが多くあります。この生活の支援はタイムリーでなくては意味が無く、従って多くの場合利用者にとって一番身近なB型事業所支援の必要性が迫ってきますが行わざるをえないケースがいくつもありません。また現在進行形のものもいくつもありません。しかしこれらの支援はB型事業所の職員のボランティア精神に基づいた行為でありあります。生活の支援は時間も労力の費やす場合が多く、職員は肩に大きく背負わざるをえません。継続的に行うには負担が大きくなっていきま	1万円以上	生活支援が重要 職員の労務増大 負担増で継続できない状況
公的支援が手厚いほど就労意欲や通所のモチベーションを維持していくことが難しい。売れるものを作ろうとすると、難しいややりたくないという反応増。障がい特性を考えると参加する作業がある程度決まってしまう。収入が良い作業＝ハイレベルになり、ボーダーラインの利用者のみ携わる傾向。事業所の立ち上げのころから利用者は高齢化が続き、就労支援でなく、介護・介助が加わってくる。	1万円以上	公的支援により利用者の意欲が低下 利用者の高齢化 軽度障害の人だけが稼げる構造
当事者の親として（息子46歳ダウン症）若い時期から作業所作りを始めてきました。最近一番心が折れたのは、H28年7月26日の津久井やまゆり園の件でした。優生思想（新生生前診断）が良く聞かれる言葉ですが、今迄頑張れたのは、息子がいたからだと思うし、区別する社会はこれからも無くならないと思う。次の世代の人たちが安心して生きていける様な世の中であって欲しいと最近思っています。	1万円以上	安心できる社会を
国の高工賃を支払っている事業にみ評価するというのはやめてほしい。重い障害のある人を受け止めていることや授産製品の販路など実態をしっかり見て検討してほしい。	1万円以上	工賃の工程で評価しないでほしい 重度障害者への理解 販路がない事態への理解
私はどんな重い障がいがあっても働くことは大切だと思います。障がいを持った方の発達を保障していくには労働がかかせないものだと思います。ただ、今の支援制度の中で重度障害者の働くということが切り捨てられていっているように感じています。	1万円以上	重度障害者の就労機会が切り捨てられる

記述内容	工賃	課題・要望キーワード
就労Bと一言で言っても、作業の支援をしていれば済む訳ではありません。1人暮らしの利用者、加齢に伴う生活上の様々な困難での対応が求められおり、人手不足、財源不足は明らかです。しかもB型は最も報酬が少なく、経営は困難です。機械的な要求（ニーズ）に基づいて、サービスは現場で判断で組み立て、それに見合う人員予算を配置すべきです。全てにおいて利用者本位の制度に変えるべきです。	1万円以上	生活支援の手間の増大 利用者の高齢化 経営困難 利用者本位の制度に変える
居場所としての利用も兼ねています。B型の利用者に就労・工賃UPと言われていますが、報酬単価も安く、スタッフも雇用が難しいので、利益を出していくのに苦労しています。ほとんどのスタッフが思っていると言っているでしょう。	1万円以上	居場所としての機能がある 工賃アップは困難
売り上げを伸ばすために、ネット販売を活用したいと考えています。工賃を1人5万/月になるよう頑張っています。	1万円以上	ネット販売希望
当法人が運営する施設は、全て高次脳機能障がい者の社会参加を支援するを目的に活動している。10以上にわたって活動しているが、より社会生活に困難さを有する方たちからの相談、利用が増えてきた。この障害は3障害、つまり知的・身体・精神にまたがったの症状があり、発達障害をお持ちの方も少しではあるが増えてきている。このように複合的な障害を持つ当事者に専門的に且つ個別に対応しようとする、現在の支援法に定められた報酬では職員の十分な配置や専門職の雇用が困難です	1万円以上	高次脳、複合障害等増加 支援労務増大 現在の報酬制度では専門職の雇用が困難
高齢化していく利用者のための作業確保が大変。簡単な作業ほど、工賃の充足は難しいと思われる。また、自主生産品を開発したいが、職員のみで指導は難しいので、プロやボランティアとのご縁を広げたいが、どうしたらよいか？さらに、私の勤める自治体で、作業所の商品を取り扱っているショップの充足を図って欲しいと思っている。	1万円以上	利用者の高齢化 できる作業の確保が困難 販路の拡大希望 プロやボランティアとの連携希望
当施設は多機能型で就労移行、A型、B型があります。H27にA型を開設しそれまでの事業は弁当製造、ベーカリーカフェ、大学カフェ2箇所をA型とし、引き続き運営しております。B型は弁当、パンの配達、販売を請け負い、その他に流木、柿渋製品を製作しておりますので、このアンケートの主旨に添えるのかわかりませんが、お答えできる範囲で作成させて頂きました。	1万円以上	複合型
当事業所は主に印刷物（名刺）の作成、販売を行っております。一般企業からの定期的な注文と官公庁などからはスポットで注文を受けます。スポット注文の場合、案件が100件以上になる時は、短期での納品には限度があります。作業人員のうちでデザイン、校正、印刷に携われる利用者が少なく、生産力に限界がきています。受注量に対応できる生産体制、特に技術的な能力、維持が今後の課題となっています。	1万円以上	技術のある利用者の不足 生産量の限界
授産製品の売り上げは、メンバーの工賃に直結するため、とても大きな課題です。製品を試作するための時間も日々の作業のやりくりをして捻出できるかどうか・・といった状況です。また、それが実際に売れるものに出来上がるか等々、ハードルは沢山並んでいます。どんな物があったら採用して頂き易いのが知りたいと思います。また、何といっても試作用の材料や機材の費用が必要です。（できれば沢山の書類提出がいらぬもの）そして、技術を教えてくださる人と製品開発に従事できる人員or時間も必須と感じてます。	1万円以上	売れるモノづくりの仕方 試作材料費用等の補助 技術者、生産の補助人員 時間が必要
官公庁など公的な機関から、継続した受注を受けられるような仕組みが出来ると良い。	1万円以上	行政からの安定した受注
利用者の皆さんに高工賃保障に日々努力していますが、限界があります。工賃アップに加算、施設運営の収入増という仕組みは本当に良い支援につながるでしょうか？また、日割り計算であったり、2年前に介護報酬の単価を下げながら、今年は処遇改善をあげるということですが、結局プラスマイナスゼロということ？？国のやりかたに納得できません。実際のところ、内部留保しているような社会福祉法人はほんの一部です。ほとんどの法人は、修繕費の捻出に苦しみ、職員の給与アップが出来ない現在に苦労していることと思います。	1万円以上	報酬制度の見直し
私どもの施設はH28年12月に県より指定事業所として許可がおりました。運営スタッフも経験者2名と建設業と食品事業を行ってまいりました。2名との4名でスタート致しました。福祉事業にける夢も少々高いところ（利用者の工賃向上）におき、株式会社で行っております。今回のアンケート調査で他方面に事業の理解者がいることを知り、安心と同時に責任を感じております。今後とも宜しくお願い致します。	1万円以上	理解者がいることに感謝
当法人ではB型も含めた全体の活動の方向として、農業との連携を進めています。耕作放棄地が増え、農業人口が減少している現在、障害のある人の活躍の場として農業は大きな可能性があると考えております。特に自然栽培農法は、作業する利用者も安全でし作物も美味しいです。農業は、作業の切り分けが沢山でき、障害の重い人でも活動に参加できます。興味深い活動だと思しますので、何か機会があれば、調査してみてもと思います。	1万円以上	農福連携の可能性
農福連携事業としてやっています。農業の高齢化が進む中で、存続を求めてスタートしました。このような形態で日本の農業を守っていけば、障害のある方、ノルマを掛けられることなくゆったりと作業することが出来ます。	1万円以上	農福連携の可能性
障害のある方で色々な仕事に取り組めるという所を見てもらいたいの、是非見学にいらしてください。	1万円以上	障害があっても仕事はできる

資料 3 第 5 章 質問紙 調査票

* 次頁より添付

福祉商品（授産品）の販売環境と商品開発支援に関するアンケート

このアンケートは、以下の3問で構成されています。

第一問：福祉商品の販売環境に関する調査（実店舗・販売会等の催事・web ショップ）

第二問：商品開発・商品改善の支援について（就労継続支援B型）

第三問：今後の支援の必要性について

- 1) ご回答につきましては、障がい福祉サービスのうち、福祉的就労の事業所支援をご担当されている方にご記入をお願いいたします。
- 2) 回答は選択式の設問では、選択肢の中から、当てはまる記号を選び、○をつけてください。また、一部は数字や文章を記入していただく形式になっております。店舗等のご連絡先担当者等の記入欄がございますが、差し支えない範囲でご記入いただきたく存じます。
- 3) また、答えることができない質問につきましては空欄のまま結構です。この調査については回答者の氏名をお書きいただく必要はありません。
- 4) 事例の情報は、全て調査者の厳重な管理のもとで記号化され、統計的に分析されます。特徴的な好事例につきましては、一部、補足調査を行う可能性がございます。この場合は、各事例に関する店舗等にご連絡あるいは書状を遅らせていただき、ご協力いただける場合にのみ実施いたします。ご担当者様等の情報につきましては本研究の終了時に破棄させていただきます。

以上のご説明内容についてご理解いただいたうえで、本調査へのご回答をされるかどうかは自由ですので、ご検討いただければ幸いです。回答されなくても送付先のみなさまが不利益を被ることは一切ございません。

ご回答にご協力いただける場合は、

- 回答用紙につきましては、同封いたしました封筒に折って入れ、封をして投函してください。
- 受付期間は、2018年1月10日消印までといたします。どうぞよろしくお願い申し上げます。

なお、この調査に関するご意見・ご質問は、下記までご連絡ください。また、調査結果をご覧になりたい方は、下記のメールアドレスまでご連絡ください。2018年4月中にPDFデータをメール添付にて送付させていただきます。

東洋大学ライフデザイン学部人間環境デザイン学科 准教授 池田千登勢

〒351-8510 埼玉県朝霞市岡48-1 大学院研究棟5315 研究室

Email① chitose@toyo.jp Email② chitoseikeda2011@gmail.com

電話：080-6543-1083（個人） 048-468-6461（代表）

0. ご回答者のご所属（○をつけてください 6）その他の場合は、具体的にご記入ください）

1）都道府県庁 2）政令指定都市 3）人口10万人以上の市区町村

4）人口10万人未満の市区町村 5）中間支援団体 6）その他（ ）

Q1 福祉商品の販売環境に関する調査

管轄内の地域の福祉商品を販売する店舗・ショップ、あるいはWEBショップについてお伺い致します

管轄内に販売店あるいはWEBショップが	
ある	ない

「ない」方は、Q2から引き続きご回答願います

1-1 代表的な実店舗（2件まで）についてお答え下さい（ご担当者様の情報は差し支えない範囲で結構です）

【実店舗1】＊独立した店舗ではなくても百貨店などに常設のコーナーがある場合も含まます

1）【店舗・ショップの基礎情報】 ＊基礎情報をご記入願います

記述回答	店舗・ショップ名称		所在地	
	運営主体事業者名称	店舗責任者名	問合せ窓口担当者名	連絡先（TEL又はメールアドレス）
	このお店の年間売上規模（千円）	店舗面積（概要）	出品参加事業所数	販売スタッフ人数
	千円	m	名	名

2）【運営状況に関する事項】 ＊該当する記号に「○」を付けてください

記号選択	【運営主体区分】（1つ）	【強み・長所】（1つ）	【主な財源】（1つ）	【主な取扱商品群】（1つ）
	A 地方自治体が運営している	A 売上が高い	A 国・地方自治体予算が50%以上	A 食料品類が主体
	B 社会福祉協議会が運営している	B 市民の支持が高い	B 事業者自らの予算が50%以上	B 雑貨類が主体
	C 営利団体が運営している	C 知名度が高い	C 各種基金・民間助成金が50%以上	C 野菜類・農畜魚類加工品が主体
	D 非営利の民間団体（NPO等）が運営している	D 集客力が高い	D 寄付・協賛金が50%以上	D 特に決めていないのでもいつも変化している
E 福祉業界団体が運営している	E 参加事業所が多い	E その他（記述）：	E その他（記述）：	
F 団体ではなく複数の福祉事業所が共同運営している	F 店舗規模が大きい			
G その他（記述）：	G 10年以上運営している			
	H 特に無い			
	I その他（記述）：			
	【参加事業者の募集方法】（1つ）	【販売商品の選定】（1つ）	【認識している課題】（いくつでも）	
	A 管内の全事業者へ募集を掛け、希望者が参加	A 各事業所に出品商品を任せている	A 来客が少ない	
	B 品質基準を設けて事業所を選定している	B 商品に基準を設けて選定している	B 売上が少ない	
	C その他の基準で選定している	C 専門家に商品を選定して買っている	C 商品の品質に不安なものが含まれている	
	D その他（記述）：	D 店舗の責任者が商品選定している	D 新商品がなかなか生まれない	
		E その他（記述）：	E 財源の縮小で継続性が心配	
			F 参加事業所が徐々に減ってきている	
			G 特に課題はない	
			H その他（記述）	

3）【この店舗の特徴、狙い、今後の計画】 ＊ご意見をご記入願います（自由記述）

自由記述

【実店舗2】＊独立した店舗ではなくても百貨店などに常設のコーナーがある場合も含まれます

1) 【店舗・ショップの基礎情報】 ＊基礎情報をご記入願います

記述回答	店舗・ショップ名称		所在地		
	運営主体事業者名称		店舗責任者名	問合せ窓口担当者名	連絡先（TEL又はメールアドレス）
	このお店の年間売上規模（千円）	店舗面積（概要）		出品参加事業所数	販売スタッフ人数
	千円	㎡		名	名

2) 【運営状況に関する事項】 ＊該当する記号に「○」を付けてください

記号選択	【運営主体区分】（1つ）	【強み・長所】（1つ）	【主な財源】（1つ）	【主な取扱商品群】（1つ）
	A 地方自治体が運営している B 社会福祉協議会が運営している C 営利団体が運営している D 非営利の民間団体（NPO等）が運営している E 福祉業界団体が運営している F 団体ではなく複数の福祉事業所が共同運営している G その他（記述）：	A 売上が高い B 市民の支持が高い C 知名度が高い D 集客力が高い E 参加事業所が多い F 店舗規模が大きい G 10年以上運営している H 特に無い I その他（記述）：	A 国・地方自治体予算が50%以上 B 事業者自らの予算が50%以上 C 各種基金・民間助成金が50%以上 D 寄付・協賛金が50%以上 E その他（記述）：	A 食料品類が主体 B 雑貨類が主体 C 野菜類・農畜魚類加工品が主体 D 特に決めていないのでいつも変化している E その他（記述）：
	【参加事業者の募集方法】（1つ）	【販売商品の選定】（1つ）	【認識している課題】（いくつでも）	
	A 管内の全事業者へ募集を掛け、希望者が参加 B 品質基準を設けて事業所を選定している C その他の基準で選定している D その他（記述）：	A 各事業所に出品商品を任せている B 商品に基準を設けて選定している C 専門家に商品を選定して買っている D 店舗の責任者が商品選定している E その他（記述）：	A 来客が少ない B 売上が少ない C 商品の品質に不安なものが含まれている D 新商品がなかなか生まれない E 財源の縮小で継続性が心配 F 参加事業所が徐々に減ってきている G 特に課題はない ← ： H その他（記述）	

3) 【この店舗の特徴、狙い、今後の計画】 ＊ご意見をご記入願います（自由記述）

自由記述	
------	--

●管轄内には、上記2店舗以外に、現在、何店舗ありますか？（ 軒 ）

●福祉ショップの運営を通して、商品改善のアドバイスや新商品開発の推進などを行っていますか？

（はい・いいえ）

●今後、開設予定の新規店舗があれば、概要をお教えてください。

--

1-2 管轄内で定期的に開催されている催事型の福祉販売会がありますか？（同2件まで）

*本項では、概ね1年に一回以上開催する催事形式の販売会の内容をご記入下さい

（ご担当者様の情報は差し支えない範囲で結構です）

【催事販売1】

1) 【催事・販売会の基礎情報】 *基礎情報をご記入願います

記述回答	催事・販売会の名称		実施場所	
	運営主体事業者名称		運営責任者名	問合せ窓口担当者名
	この催事・販売会の年間売上規模（千円）		売り場面積（概要）	出品参加事業所数
	千円	m ²	名	販売スタッフ人数
				名

2) 【運営状況に関する事項】 *該当する記号に「○」を付けてください

記号選択	【運営主体区分】（1つ）	【強み・長所】（1つ）	【主な財源】（1つ）	【主な取扱商品群】（1つ）
	A 地方自治体が運営している	A 売上が高い	A 国・地方自治体予算が50%以上	A 食料品類が主体
	B 社会福祉協議会が運営している	B 市民の支持が高い	B 事業者自らの予算が50%以上	B 雑貨類が主体
	C 営利団体が運営している	C 知名度が高い	C 各種基金・民間助成金が50%以上	C 野菜類・農畜魚類加工品が主体
	D 非営利の民間団体（NPO等）が運営している	D 集客力が高い	D 寄付・協賛金が50%以上	D 特に決めているのでいつも変化している
E 福祉業界団体が運営している	E 参加事業所が多い	E その他（記述）：	E その他（記述）：	
F 団体ではなく複数の福祉事業所が共同運営している	F 店舗規模が大きい			
G その他（記述）：	G 10年以上運営している			
	H 特に無い			
	I その他（記述）：			
	【参加事業者の募集方法】（1つ）	【販売商品の選定】（1つ）	【認識している課題】（いくつでも）	
	A 管内の全事業者へ募集を掛け、希望者が参加	A 各事業所に出品商品を任せている	A 来客が少ない	
	B 品質基準を設けて事業所を選定している	B 商品に基準を設けて選定している	B 売上が少ない	
	C その他の基準で選定している	C 専門家に商品を選定して買っている	C 商品の品質に不安なものが含まれている	
	D その他（記述）：	D 販売会主催者が商品選定している	D 新商品がなかなか生まれない	
		E その他（記述）：	E 財源の縮小で継続性が心配	
			F 参加事業所が徐々に減ってきている	
			G 特に課題はない	
			H その他（記述）	

3) 【この店舗の特徴、狙い、今後の計画】 *ご意見をご記入願います（自由記述）

自由記述	
------	--

【催事販売2】

1) 【催事・販売会の基礎情報】 *基礎情報をご記入願います

記 述 回 答	催事・販売会の名称		実施場所		
	運営主体事業者名称		運営責任者名	問合せ窓口担当者名	連絡先（TEL又はメールアドレス）
	この催事・販売会の年間売上規模（千円）	売り場面積（概要）		出品参加事業所数	販売スタッフ人数
	千円	m	名	名	

2) 【運営状況に関する事項】 *該当する記号に「○」を付けてください

記 号 選 択	【運営主体区分】（1つ）	【強み・長所】（1つ）	【主な財源】（1つ）	【主な取扱商品群】（1つ）
	A 地方自治体が運営している B 社会福祉協議会が運営している C 営利団体が運営している D 非営利の民間団体（NPO等）が運営している E 福祉業界団体が運営している F 団体ではなく複数の福祉事業所が共同運営している G その他（記述）：	A 売上が高い B 市民の支持が高い C 知名度が高い D 集客力が高い E 参加事業所が多い F 店舗規模が大きい G 10年以上運営している H 特に無い I その他（記述）：	A 国・地方自治体予算が50%以上 B 事業者自らの予算が50%以上 C 各種基金・民間助成金が50%以上 D 寄付・協賛金が50%以上 E その他（記述）：	A 食料品類が主体 B 雑貨類が主体 C 野菜類・農畜魚類加工品が主体 D 特に決めていないのでいつも変化している E その他（記述）：
	【参加事業者の募集方法】（1つ）	【販売商品の選定】（1つ）	【認識している課題】（いくつでも）	
	A 管内の全事業者へ募集を掛け、希望者が参加 B 品質基準を設けて事業所を選定している C その他の基準で選定している D その他（記述）：	A 各事業所に出品商品を任せている B 商品に基準を設けて選定している C 専門家に商品を選定して買っている D 販売会主催者が商品選定している E その他（記述）：	A 来客が少ない B 売上が少ない C 商品の品質に不安なものが含まれている D 新商品がなかなか生まれない E 財源の縮小で継続性が心配 F 参加事業所が徐々に減ってきている G 特に課題はない ← H その他（記述）	

3) 【この店舗の特徴、狙い、今後の計画】 *ご意見をご記入願います（自由記述）

自由記述	
------	--

●管轄内では、上記2件以外に、年間何件程度の販売会を実施していますか？（件）

●催事販売会等の運営を通して、商品改善のアドバイスや新商品開発の推進などを行っていますか？

（はい・いいえ）

●今後、実施予定の新規販売会等があれば、概要をお教えてください。

--	--

1-3 管轄内で障がい福祉事業所の商品販売を行うインターネット販売環境（WEBショップ）はありますか？（同2件まで）（ご担当者様の情報は差し支えない範囲で結構です）

【WEBショップ1】

1) 【WEBショップの基礎情報】 *基礎情報をご記入願います

記述 回答	WEBショップの名称		URL	
	WEBショップの運営主体事業者名称		運営責任者名	問合せ窓口担当者名
				連絡先（TEL又はメールアドレス）
	このWEBショップの年間売上規模（千円）	登録事業所数（概算）	登録商品・作業数（概算）	年間問合せ件数（概算）
	千円	件	件	件

2) 【運営状況に関する事項】 *該当する記号に「○」を付けてください

記号 選択	【運営主体区分】（1つ）	【強み・長所】（1つ）	【主な財源】（1つ）	【主な取扱商品群】（1つ）
	A 地方自治体が運営している	A 売上が高い	A 国・地方自治体予算が50%以上	A 食料品類が主体
	B 社会福祉協議会が運営している	B 市民の支持が高い	B 事業者自らの予算が50%以上	B 雑貨類が主体
	C 営利団体が運営している	C 知名度が高い	C 各種基金・民間助成金が50%以上	C 野菜類・農畜魚類加工品が主体
	D 非営利の民間団体（NPO等）が運営している	D 集客力が高い	D 寄付・協賛金が50%以上	D 特に決めていないのでいつも変化している
E 福祉業界団体が運営している	E 参加事業所が多い	E その他（記述）：	E その他（記述）：	
F 団体ではなく複数の福祉事業所が共同運営している	F 店舗規模が大きい			
G その他（記述）：	G 10年以上運営している			
	H 特に無い			
	I その他（記述）：			
	【参加事業者の募集方法】（1つ）	【販売商品の選定】（1つ）	【認識している課題】（いくつでも）	
	A 管内の全事業者へ募集を掛け、希望者が参加	A 各事業所に出品商品を任せている	A 閲覧数が少ない	
	B 品質基準を設けて事業所を選定している	B 商品に基準を設けて選定している	B 売上が少ない	
	C その他の基準で選定している	C 専門家に商品を選定して買っている	C 商品の品質に不安なものが含まれている	
	D その他（記述）：	D 販売会主催者が商品選定している	D 新商品がなかなか生まれない	
		E その他（記述）：	E 財源の縮小で継続性が心配	
			F 参加事業所が徐々に減ってきている	
			G 特に課題はない	
			← H その他（記述）	

3) 【この店舗の特徴、狙い、今後の計画】 *ご意見をご記入願います（自由記述）

自由 記述	
----------	--

【WEBショップ2】

1) 【WEBショップの基礎情報】 *基礎情報をご記入願います

記述回答	WEBショップの名称		URL		
	WEBショップの運営主体事業者名称		運営責任者名	問合せ窓口担当者名	連絡先（TEL又はメールアドレス）
	このWEBショップの年間売上規模（千円）	登録事業所数（概算）	登録商品・作業数（概算）	年間問合せ件数（概算）	
	千円	件	件	件	

2) 【運営状況に関する事項】 *該当する記号に「○」を付けてください

記号選択	【運営主体区分】（1つ） A 地方自治体が運営している B 社会福祉協議会が運営している C 営利団体が運営している D 非営利の民間団体（NPO等）が運営している E 福祉業界団体が運営している F 団体ではなく複数の福祉事業所が共同運営している G その他（記述）：	【強み・長所】（1つ） A 売上が高い B 市民の支持が高い C 知名度が高い D 集客力が高い E 参加事業所が多い F 店舗規模が大きい G 10年以上運営している H 特に無い I その他（記述）：	【主な財源】（1つ） A 国・地方自治体予算が50%以上 B 事業者自らの予算が50%以上 C 各種基金・民間助成金が50%以上 D 寄付・協賛金が50%以上 E その他（記述）：	【主な取扱商品群】（1つ） A 食料品類が主体 B 雑貨類が主体 C 野菜類・農畜魚類加工品が主体 D 特に決めていないのでいつも変化している E その他（記述）：
	【参加事業者の募集方法】（1つ） A 管内の全事業者へ募集を掛け、希望者が参加 B 品質基準を設けて事業所を選定している C その他の基準で選定している D その他（記述）：	【販売商品の選定】（1つ） A 各事業所に出品商品を任せている B 商品に基準を設けて選定している C 専門家に商品を選定して買っている D 販売会主催者が商品選定している E その他（記述）：	【認識している課題】（いくつでも） A 閲覧数が少ない B 売上が少ない C 商品の品質に不安なものが含まれている D 新商品がなかなか生まれない E 財源の縮小で継続性が心配 F 参加事業所が徐々に減ってきている G 特に課題はない H その他（記述）	

3) 【この店舗の特徴、狙い、今後の計画】 *ご意見をご記入願います（自由記述）

自由記述	
------	--

●管轄内では、上記2件以外に、何件程度のWEBショップがありますか？（ 件 ）

●Webショップの運営を通して、商品改善のアドバイスや新商品開発の推進などを行っていますか？

（はい・いいえ）

●今後、開設予定の新規Webショップ等があれば、概要をお教えてください。

--

Q2 商品開発・商品改善の支援について（就労継続支援B型）

管轄内で、特にB型事業所の新商品開発・あるいは商品の改善プロジェクトの実施についてお伺いします

2-1 管轄内での新商品開発又は、商品改善に関するプロジェクト（支援事業）を実施したことがありますか？

（ある場合は2件まで）（ご担当者様の情報は差し支えない範囲で結構です）

管轄内で商品開発・改善に関する支援事業を行ったことが	
ある	ない

「ない」方は、Q3から引き続きご回答願います

【支援プロジェクト1】

1) 【支援プロジェクトの基礎情報】 *基礎情報をご記入願います

記述 回答	支援プロジェクトの名称		運営主体事業者名	実施時期
	運営責任者名	問合せ窓口担当者名	連絡先（TEL又はメールアドレス）	プロジェクト予算規模（千円）
				千円
	参加事業所数	対象となった商品数		
	件	件		

2) 【運営状況に関する事項】 *該当する記号に「○」を付けてください

記号 選択	【運営主体区分】（1つ）	【主な財源】（1つ）	【特に注力したポイント】（1つ）
	A 地方自治体が主体となって支援した B 社会福祉協議会が事業受託した C 営利団体が事業受託した D 非営利の民間団体（NPO等）が事業受託した E 福祉業界団体が事業受託した F 団体ではなく複数の福祉事業所が共同受託した G その他（記述）：	A 国・地方自治体予算が50%以上 B 事業者自らの予算が50%以上 C 各種基金・民間助成金が50%以上 D 寄付・協賛金が50%以上 E その他（記述）：	A デザインに関する改善 B 原価管理に関する改善 D 味・使い勝手・機能に関する改善 C 販路開拓・広告宣伝に関する改善 E 福祉事業者間の連携強化 F その他（記述）：
	【主な取り組み内容】（いくつても）	【実施後の成果】（いくつても）	【活用した外部資源】（いくつても）
	A 商品開発に関する専門家を招聘した B 商品開発・改善に関する研修会を実施した C マーケティング調査を実施した D 福祉事業者がテスト販売を実施した E 民間事業者がテスト販売を実施した F 百貨店・ショッピングセンターでテスト販売した G 生産設備の導入・改善指導を実施した H 一般市民モニターを活用した I その他（記述）：	A 商品開発・商品改善がなされ、売上が上がった B 福祉事業者の意識が変わった C 外部（専門家・企業等）との関係性が高まった D 残念ながら目立った成果は出なかった E その他（記述）：	A 地域行政機関 B 民間団体・経済団体 C 金融機関 D 各種専門学校・大学及び学術機関 E 職人 F 商社・販社 G 広告代理店 H デザイン事務所 I その他（記述）：

3) 【事業の目的、達成した成果、外部専門家との関わりなど】 *ご意見をご記入願います（自由記述）

自由 記述

【支援プロジェクト2】

1) 【支援プロジェクトの基礎情報】 *基礎情報をご記入願います

記述 回答	支援プロジェクトの名称		運営主体事業者名	実施時期
	運営責任者名	問合せ窓口担当者名	連絡先（TEL又はメールアドレス）	プロジェクト予算規模（千円）
				千円
	参加事業所数	対象となった商品数		
	件	件		

2) 【運営状況に関する事項】 *該当する記号に「○」を付けてください

記号 選択	【運営主体区分】（1つ）	【主な財源】（1つ）	【特に注力したポイント】（1つ）
	A 地方自治体が主体となって支援した B 社会福祉協議会が事業受託した C 営利団体が事業受託した D 非営利の民間団体（NPO等）が事業受託した E 福祉業界団体が事業受託した F 団体ではなく複数の福祉事業所が共同受託した G その他（記述）：	A 国・地方自治体予算が50%以上 B 事業者自らの予算が50%以上 C 各種基金・民間助成金が50%以上 D 寄付・協賛金が50%以上 E その他（記述）：	A デザインに関する改善 B 原価管理に関する改善 C 味・使い勝手・機能に関する改善 D 販路開拓・広告宣伝に関する改善 E 福祉事業者間の連携強化 F その他（記述）：
	【主な取組み内容】（いくつでも）	【実施後の成果】（いくつでも）	【活用した外部資源】（いくつでも）
	A 商品開発に関する専門家を招聘した B 商品開発・改善に関する研修会を実施した C マーケティング調査を実施した D 福祉事業者がテスト販売を実施した E 民間事業者がテスト販売を実施した F 百貨店・ショッピングセンターでテスト販売した G 生産設備の導入・改善指導を実施した H 一般市民モニターを活用した I その他（記述）：	A 商品開発・商品改善がなされ、売上が上がった B 福祉事業者の意識が変わった C 外部（専門家・企業等）との関係性が高まった D 残念ながら目立った成果は出なかった E その他（記述）：	A 地域行政機関 B 民間団体・経済団体 C 金融機関 D 各種専門学校・大学及び学術機関 E 職人 F 商社・販社 G 広告代理店 H デザイン事務所 I その他（記述）：

3) 【事業の目的、達成した成果、外部専門家との関わりなど】 *ご意見をご記入願います（自由記述）

自由 記述	
----------	--

- 管轄内では、上記2件以外に、何件程度の支援プロジェクトを実施しましたか？（ 件 ）
- 支援プロジェクト終了後に、継続的なコラボレーション等の活動が行われていますか？（はい ・ いいえ）
- 今後、実施予定の支援プロジェクトがあれば、概要をお教えてください。

--

Q3 今後の課題・方向性について（就労継続支援B型）

工賃向上活動を進めるに当たり、今後、管轄地域のB型事業者にどのような支援が必要だと考えますか？

3-1 必要と思われる全ての内容の「チェック欄」に「○」を付けて下さい

チェック欄	支援策
<input type="checkbox"/>	A：経営コンサルタントの支援（経営分析や、新商品企画、販売戦略立案等）
<input type="checkbox"/>	B：授産商品に関するプロの技術者の支援（パン職人の指導、製造技術者の指導等）
<input type="checkbox"/>	C：プロのデザイナーの支援（パッケージや商品デザイン、ロゴマークや店舗インテリアなどのデザイン）
<input type="checkbox"/>	D：複数のB型事業所間の協力体制の構築支援（共同開発、共同店舗運営、素材調達の協力等）
<input type="checkbox"/>	E：企業や研究所、営利団体等、「産」との連携活動（技術提携、販売提携等）
<input type="checkbox"/>	F：地方自治体等、「官」との連携活動（県や市の授産品向上プロジェクトへの参加など）
<input type="checkbox"/>	G：高校や大学等、「学」との連携活動（大学の持つ特許技術の利用、学生参加商品開発プロジェクト等）
<input type="checkbox"/>	H：福祉的な活動を行う非営利団体、福祉団体等、「福」との連携活動（福祉系NPOとの共同プロジェクト等）
<input type="checkbox"/>	I：利用者自身の創造性、アイディア、特殊な技術等を活かせる商品開発支援
<input type="checkbox"/>	J：事業所の職員が研鑽を積み、商品開発に必要な専門技術を身につけられる講習会
<input type="checkbox"/>	K：販売実習、販売指導等、実際に現場で販売する技術を高める支援
<input type="checkbox"/>	L：授産品を販売するWebショップなど、ネットを活かした販売支援
<input type="checkbox"/>	M：商業施設や公共の場、自治体の施設など販売場所の提供
<input type="checkbox"/>	N：必要な支援は特にない
<input type="checkbox"/>	O：支援を提供したくても福祉事業所側に参加する余裕がない

Q3-2）上記を実施していく場合の問題点や課題についてご記入願います。（自由記述）

●今後、この調査内容について補足的にお話をお伺いできる場合は、ご連絡先をご記入ください。

お名前：

ご連絡先お電話番号：

ご連絡先 email アドレス：

ご所属：

お忙しい中、ご協力誠にありがとうございました。

皆様から頂きました回答内容は、今後の分析及び詳細な調査の情報源として活用させていただきます。

心より感謝いたします。

資料 4 第 5 章 質問紙調査回答 自由記述欄 支援事業の目的・成果・ご

意見等

回答者	事業の目的、達成した成果、外部専門家との関わりなどのご意見
10万人以下	1から商品開発、マーケティングを実施しながら学ぶことができた。地元にとらわれない首都圏でのテスト販売や客の声を聞くことができた貴重なプロジェクトとなった。商品開発にあたり、初めて使う材料と向き合い、その特徴を生かす製造方法を学ぶことができた。
10万人以下	就労支援事業の目標達成・課題解決を通して、支援機能の往生を図る事業だが、事業を利用する法人、施設から、人員体制や予算不足など、経営面での課題が挙がるケースが多く、成果が出にくい現状であると感じる
10万人以下	支援プロジェクト1の事業目的をより限定して就労支援事業で生産する各事業所の自主製品（パン・焼き菓子）について、新製品を開発したり改良するために、複数の事業所が集まり、自立的に取り組める体制づくりを行った。滋賀県中小企業団体中央会にご協力いただき、小規模事業者連携促進事業を活用している。中央会より専門家派遣や意見交換会等の開催に当たってサポートを受けた。
10万人以上	渋谷区の土産品の開発と考え始動したが、プロジェクトで生まれたものは、障がい当事者が製作したグラフィックや文字データであり、渋谷の街には、多くのデザイナーやクリエイターが活動する場があるため、データ素材を販売し、モノづくりに活用してもらうように企業などにも働きかけをしている。専門家との関わりと、専門学生との関わりから、多くの素材が生まれた。
10万人以上	生産設備や商品改善に係る費用を補助する事業である。備品の購入や新デザインの開発など、取り組みは施設の自由だが工賃向上を前提に経営コンサルタントによる、チェックを要件としている。そのため、伸びしろのある部門が活性化するような事業としている。今年度開始の為、まだ成果は出ていない。
10万人以上	事業の内容は、施設が行う工賃アップのための工賃向上計画策定にあたって、経営コンサルタントへの相談等に要する経費への補助と工賃向上計画を実施するための経費への補助。補助対象は年1施設。経営コンサルタントが各施設の実情に応じて取り組みを実施。商品開発や販路開拓、コスト削減など。成果としては新商品の登場や商品改善などで売上が上がった。
10万人以上	デザイナーや雑貨屋店主のアドバイスを受けながら商品力強化に向けた検討を行っている。
10万人以上	ソフトキャンディの商品開発、製造、販売まで行えたが、製造が継続できず、現在は中断している。
10万人以上	本市保健所と、市内事業所の距離を縮めるとともに、事業所職員の食品衛生に対する意識や関心の高まりを感じる事ができた。また1事業所職員にとっては、食品表示等の理解を深める良い機会となった模様。
10万人以上	中小企業や企業家の商品開発や売上向上を支援する「OKA-BIZ」から講師を招き、就労系事業所向けに「地域とつなげる福祉事業」という演題で講演会を開催。終了後、OKA-BIZに相談に行き、商品開発を行った事業所が複数あった。
10万人以上	授産製品にかかる企画や販売、プロモーションについて、専門的観点から大学より助言をいただき、新製品の開発をして市場競争力のある製品をつくることができました。
10万人以上	福祉サービス利用者の収入を増やす事を目的に取り組んでいる。兵庫セルブが窓口となっている県の「市場流通プログラム事業」を利用し専門家をアドバイザーとして派遣してもらう
10万人以上	H25～29年度の計画は事業所間の連携が図れるようになったこと。リーダーが育ち、事業所体で出展の企画をし実行していること。WEBが立ち上がり事業所同士で商品共有や工夫が図られたこと。
政令指定	原価管理や生産体制に関する研修とOJTを繰り返ししたと聞いていますが、最終的に参加者が激減したと聞いています。
政令指定	市内において、施設外就労を行う事業所が少ないこと。さらに、施設外就労の工賃が高いことに着目し、清掃が受注できる施設を増やし、工賃向上につなげることを目的に、今年度から開始しました。委託先は清掃専門のB型です。

回答者	事業の目的、達成した成果、外部専門家との関わりなどのご意見
政令指定	障がい者施設の工賃等の水準向上を図る為の足がかりとなる基盤を整備することを目的とするもの。
中間支援	東日本大震災で被害を受けた沿岸市町村の就労支援事業所を対象に、事業所運営の建て直し、販路拡大、商品開発を支援。
中間支援	茨城地域まちおこし共同商品開発プロジェクト
中間支援	目的：なぜ商品を多く売ることが出来ないのか？市場の立場だけで売ってしまっているのではないのか？買い手の立場になって商品を作っているのか？・・・自分だったらどんな物がほしいか？
中間支援	以前はパッケージ相談等、デザイン面での支援を中心に行っていたが、アレルギー表示の義務化や栄養成分分析表示、また表示だけでなく製造場所での衛生管理等、コンプライアンス面における支援を最近では重点的に実施しています。店舗運営をしている以上、法令遵守には取り組まなければならないということはもちろんのことですが、最近お客様の傾向として、製造している福祉事業所以上にコンプライアンスに敏感な方が増えている印象もあります。
中間支援	あまり目立った成果はなかったが、今後への取り組みに行った各事業所の連携ができています。
都道府県庁	目的：障がい者就労継続支援B型事業所の工賃向上を図る為、商品開発、改良、販路拡大への取り組みを支援。成果：事業を活用した事業所の工賃は概ね向上している。課題：企業の経営手法を導入することにより、事業所の持続的な工賃向上につなげていく。
都道府県庁	障がい者就労継続支援B型事業所の工賃向上。工賃は向上している。
都道府県庁	目的、規格外野菜などを用いた加工食品の企画、開発をし、障がい者施設の売上の向上、職域の拡大を目指す。
都道府県庁	専門家派遣においては、単体では効果が認められる（例えば喫茶を営む事業所がコーヒーのおいしい入れ方を習得し、サービス向上につながる）が収益の増加に必ずしも直結しないケースや、他の生産活動の業績不振などで事業所トータルでの工賃アップにつながらない。まして、全県の平均工賃は数値上は高い伸びにならないのが現状。
都道府県庁	中小企業診断士などの経営の専門家を事業所に複数回、派遣する「経営アドバイザー派遣事業」などにより、事業所の経営改善の支援等を行った。この結果、山梨県の平均工賃は、H18年度分においては全国平均を下回っていたものが、H22年度分において全国平均を大きく上回るまでになって。
都道府県庁	授産製品の販路開拓支援により、就労継続支援事業所の「稼ぐ力」を高め、利用者の工賃向上につながるとともに、授産製品の県民に対する理解促進を図る。
都道府県庁	農業分野の担い手不足の解消に努めるとともに、障害のある人の農業分野での職域拡大を支援することで、工賃向上及び農業分野での一般就労拡大を図る。
都道府県庁	工賃向上のため、施設の運営法人にコンサルティングの導入。新たな商品開発を行った。商品の安定した生産が可能となり福祉事業所の職員の士気が上がったなどの効果があった。
都道府県庁	事業所の商品開発力、ブランディングのノウハウを向上されるため、専門家の助言や指導による製品の開発、改良のプロジェクトを実施。事業所職員の販売戦略意識の向上を図るため、スイーツ甲子園大阪大会へ出品した。良い製品が広く府民の目に触れることによるイメージアップや製品の認知度向上につながるよう、今後製品の広報を実施。
都道府県庁	スイーツ甲子園奈良大会の開催。兵庫県で開催される授産商品イベント「スイーツ甲子園」への参加にむけて、奈良予選を開催。グランプリを受賞したスイーツは本大会へ出場。本大会では、有名パティシエや広告代理店、大学教員などによるコンサルティングが行われる。
都道府県庁	授産製品の高付加価値化に伴い販路拡大し、工賃向上に繋げる。実行委員会で売り方や商品の改良についてなど方向性を定め、専門アドバイザー（コンサルやフードコーディネーターなど）により各事業所と連携し、商品の改良（京都の特産を活かした商品）を実施。（予定も含む）
都道府県庁	えひめ国体、えひめ大会でのお土産品として、市場ニーズを踏まえた授産製品のブラッシュアップを図った。

資料 5 第 5 章 質問紙調査回答 自由記述欄 授産商品開発・販売における課題

回答者	問題点や課題
都道府県庁	予算の確保
都道府県庁	県では今度「官」「民」が連携して商品販売や役務受注に対する意見交換を行える協議会を設置する等、工賃向上に向けた取り組みを行うこととしています。
都道府県庁	A～Mについてはどれも必要な視点であると思う。ただし、自治体で行うのが現実的に難しいものもある。限られた予算の中で有効な支援策を検討しているところだ。
都道府県庁	工賃向上については、工賃が低い事業所と高い事業所では、課題やニーズも異なる為、その実情に応じた効果的な支援が必要。特に本県では、工賃が1万円未満の事業所が多く、工賃お底上げを図る為、事業所の意識向上や経営改善のための行動計画作成、実施等具体的な支援が必要。
都道府県庁	各施設職員の意欲向上（研修会を開催しても同じ施設が参加する）。予算の確保。施設間のネットワーク構築。経営と福祉のバランスの取り方。工賃の向上よりも癒しの面を重要視している施設も多い。
都道府県庁	課題分析が難しいため、意欲やノウハウのない事業所は成長が見込めない。職員の意識の問題（高い低いの物差しはない）。制度上の問題（モニタリング、アセスメントは適切に行われているか）。報酬（成果主義をどこまで取り入れるべきか）。手厚い支援がかえって事業所の自立を妨げる（主体的に取り組まない）可能性。
都道府県庁	管轄内に就労継続支援B型事業所が約750ヶ所あり、抱えている課題は各事業所で異なる。予算内でどの課題をどこまで対応するか、効率などを踏まえ検討している所。
都道府県庁	授産製品のブラッシュアップや農福連携における事業所への技術指導。企業、団体に対する物品調達や役務提供の営業活動や受注、販路の拡大。共同受注窓口の体制強化
政令指定	競争性の導入が必要だと思います。工賃に応じた給付単価のさらなる拡大。事業所内における、工賃向上の順位づけの向上。やろうとする人が事業所の全体バランスを考える管理職にブレーキをかけられていることが散見される。
政令指定	予算及び人員不足により実現が難しい
政令指定	企業と連携するためには商品の質はもちろん重要だが、商品を安定して供給できる体制、生産能力が求められる。この点で1事業所では対応が困難という声もあり複数の事業所が協力できる体制づくりを模索中。
10万人以上	ほとんどの事業所の授産品の販売担当が支援員を兼務しており、物販のプロではない為、商品の品質管理、販売手法において、いまひとつであるという印象がある。一般企業と肩を並べる為に、そういったところを強化していく必要がある。
10万人以上	販路拡大したくても、法人単独では難しいとの声が挙がってます。行政に対しては上記に対する支援や事業の受発注のためのマッチングを求められていますが、思うような支援ができていない状況です。
10万人以上	製品販売における需給のマッチング
10万人以上	技術者の支援があったとしても、利用者の方が重度化、高齢化傾向にあり、生産力の確保が難しい。販売会を行ってところで、施設を一般の方知ってもらったことになったが、販売会から固定客にまでは至らないケースが多い。
10万人以上	販売場所の十分な確保が困難
10万人以上	就労継続支援施設B型の新規開設が増加し、利用者の確保が難しくなる他、1事業所あたりの仕事量や売上が伸び悩んでいる。障害者共同受注センターの民間移行（B型事業所の連絡協議会の設立）。障害者共同受注センターでは、営業や受発注調整などを行っているが商品力の向上等（新商品企画、技術指導、デザイン等）については、ノウハウや経験の持ち合わせが不足しており、事業者にはアドバイスできない。
10万人以上	複数の事業所がネットワークを構成し共同で仕事を受注しているが、短期間の納期や材料などの保管場所の問題等に対応できる事業所がなく、断る場合がある。また、同じ仕事を複数の事業所で作業し納品をするのだが、完全品に事業所ごとにばらつきがでる場合がある。
10万人以上	福祉事業側に参加する余裕がない事業所もある。区が委託事業としてまわしているが、予算次第の事業ではなく、福祉事業所の連携などにより、企画・製作・販売・店舗維持と運営していける仕組みが必要である。
10万人以上	事業所側の意識や働きかけがなければ、行政から一方的に支援することは難しい。

回答者	問題点や課題
10万人以上	個々の事業所を超えた、事業所のネットワーク構築が課題である。ネットワークの運営主体が固まっていないのが現状である。販売の場を増やす要望を事業所から受けることが多く、場の確保が課題である。
10万人以上	新事業の呼びかけや販売会等の連絡をしても施設側で対応する余力が少なく、職員体制が整わないことを理由にスムーズに進まないことが多い。「B型施設と言えど、利用者の重度化の波もあり施設職員が1対1でつかねればいけないことも多くなっている」との声をよく聞くようになった。工賃向上に取り組みたくても、それを行う時間がとれないのであれば、環境を整えても難しい状況にあると感じている。
10万人以上	事業所の職員やその体制に余裕がないこと
10万人以上	福祉事業所側に人員体制及び、金銭的な余裕が無く、日常の支援に追われるケースが目立つ。
10万人以上	市の福祉作業所からの調達を増やしていきたいが、両者のマッチングが難しい。庁内の部署によっては、福祉作業所ができることや製造できる商品等についての認知度が低い為、さらなる周知に努めていきたい。
10万人以上	販路拡大や企業・学校との連携についても、いくつか話が挙がっているが、施設側に余裕がないため前向きではない
10万人以上	上記Mについては市役所販売を年4回それぞれ5日ずつ開催してるが、それ以上の開催は場所の確保が難しいなど課題がある。上記Oについては、日々の業務での対応が少ない職員でやりくりしているため、難しいと考えられる。
10万人以上	管内の事業所から要望があれば、その内容により可能な支援を検討していきたい
10万人以上	福祉事業所側も工賃向上を目指したいものの、商品開発やパッケージ等に割く時間が取れないという声が寄せられている。事業所全般のマネジメントの見直しも必要な一方、人手不足は福祉業界全体の課題と考えられることから、他業種と連携しながら、直接的な支援を受けられる可能性を探っていくことが求められていると考える。
10万人以上	支援（特にプロからの指導）に多大な費用がかかってしまう。合同の研修会を行うとしても、事業者側が多忙なため、一度に多くの参加者を見込めない。
10万人以上	事業所職員の人手不足、人材不足
10万人以上	福祉事業所の意識向上、人員不足（情報や技術をもらっても活かしきれない）。売れる商品をつくるためにはプロのデザイナーやコンサルの力を借りるのが良いと思うが、委託費が高い、対応力がないなどの理由で規模の小さい事業所ほど導入できない。商品を「福祉商品」として販売し続けることにより、工賃向上を目指すところに限界を感じる。
10万人以上	昔ながらの事業所ほど「官」に頼りがちであると感じる。「官」に頼らず新たなアイデアで工賃向上につながるよう「産」や「学」との連携を進めていけば良いのではと思います。
10万人以上	豊中市には、障害者自立支援法施行以前から、活動する小規模な事業所が多くあり、利用者の支援区分が幅広く、大量受注や新商品の開発が難しい状況にあります。無料のコンサルタント支援や勉強会を案内しても利用がない状況です。
10万人以上	B型事業所については、必ずしも工賃向上計画のとおりには事業運営が進んでいるとは言い難い。B型事業所の数としては、年々充足してきているが、支援の充実に加え、工賃向上を目指すことはハードルが高い。しかし市内いずれの事業所も意欲は高く、工賃向上活動には積極的に取り組んでいると思われる。
10万人以上	利用者の直接支援にあたる職員の不足、人材確保が課題。
10万人以上	利用者への支援と、生産量や質の向上とのバランス
10万人以上	就B事業所間における共同受注窓口の構築（取り組み中）。一般企業における障害者雇用事業所に対する啓発促進。就B事業所商品の情報発信方法。就B事業所商品販売に係る既存施設、場所の効率的活用方法の研究。
10万人以上	企業側のニーズとB型のキャパとのマッチングが難しい。企業側のニーズがどれくらいあるものなのか、B型の作業内容と結びつけ、勤務に結びつけ、継続できれば一番いいのですが、お互いの事情もある。倉敷市では平成20年から障がい者作業所など、仕事開拓・発展支援を配置し、マッチングを強化しているが十分機能できているとは思っていない。人員の増加、勤務時間の増加などの対応が必要だと考える。とはいえ、優先調達の実績額は伸びており、一定の実績をあげている。作業所などの支援を継続的に行う必要がある。
10万人以上	業務多忙、人員不足という実際の現場において、工賃向上に向けた新たな取り組みを行う余裕を生み出すことができるかどうか課題であると考ええる。

回答者	問題点や課題
10万人以上	B型事業所が抱える工賃向上に関する課題を、行政が適切に把握し、支援すべきことを洗い出す必要がある。
10万人以上	商業施設等に置く場合、賃料が高いため現利用が難しい。また、同じテナント内での競合など色々考えなくてはならない。こちらの地域では、販売する機会はかなり増えているが、買ってくれるものを制作するのが難しい。通販での販売が主流となる中、対面販売はコストがかかる。
10万人以上	共同受注窓口など、複数の事業所（B型・地域活動支援センターなど）が協力して受注拡大していけるよう検討しているが、主となる事業所の負担が高くなる。又、共同受注窓口を担う為、法人化も検討しているが、課題も多い。
10万人以下	本町内にB型事業所がなく、社会資源自体が不足している状況です。現在「地域活動支援センター」の1部門として「高齢者見守り弁当配食事業」について廃校舎を改造の上、H30年度より事業展開。事業が安定し利用者増となった時点で、B型事業所への移行を検討する運びとなっています。それまでの間は、委託事業（町直営）となりますので、工賃もB型並に支払う予定です。
10万人以下	行政側にも参画する余裕がない
10万人以下	未だ工賃アップに関する意識が低い事業所があると感じています。その理由として「利用者の支援に時間や意識がとられ、工賃アップの取り組みまで考えられない」といった声も聞かれます。そうすると、事業所自らが主体的に取り組むというより行政が主導で進めていくものといった空気になっているのが現状です。このような「空気」「雰囲気」から変えていく為の施策、方法をどうするか日々悩んでおります。
10万人以下	物品販売のみならず、軽作業（草刈、清掃など）の複数事業所による共同受注が可能か。可能としてそのコーディネート機能をどこが、どのように担うか。
10万人以下	費用の負担。連携活動の継続
10万人以下	管轄地域内に事業所がない
10万人以下	工賃向上活動を進めるにあたって、就労支援系障害福祉サービスの法的に定められた機能を併せて向上させる、阻害させない支援の関わり方を重要視してきました。 就労継続支援B型においても、施設の中での生産活動の充実や提供のみに目的が限定されないように、事業売上や工賃が向上することが利用者支援の何につながるのか？また、適切なアセスメントに基づく個別支援計画の作成や実践、モニタリングはできているのか？それらと工賃向上活動はつながっているか？を、都度確認しているが、実感として半数以上の支援者・施設ではそういった前提を持っていない。
10万人以下	農協や地元の特産物を組合などを組織して売り出す団体に障がい者福祉の理解が得られず、加入、加盟の話が進まない。一般企業においても経営が厳しい現状において、障害福祉商品が飛躍的にヒットするには、障がい者特性などに精通した経営コンサルタントが必要だと考えるが、そのような人材が不足している。
10万人以下	管轄地域内に事業所がないこと
10万人以下	商品を購入してもらえる質の高さや魅力が必要になると思うが、その点における指導員やプロの技術者の確保が課題
10万人以下	福祉の事業所であると同時に、カフェ等、営利目的とした経営を必要とする施設あるため、安定した経営ができるように、外部の経営コンサルタントが必要であると感じるが、事業所側は運営することに手が一杯のようである。施設側からの相談がない限り、行政側からアプローチしていくことは難しい。経営などに関しての知識がない。
10万人以下	同一地域での実施は難しい（同じ商品であれば奪い合いが発生するため）
10万人以下	小規模な事業所のため、その事業所の規模に合う依頼内容でないと、事業所職員の負担が大きくなってしまう。

回答者	問題点や課題
10万人以下	営利団体と連携する場合の営利の追求とバランス
10万人以下	管轄地域にB型事業所がない
10万人以下	地元へ高校、大学がないため、県内で協力できる場所を探さなければならない
10万人以下	支援策を実施するためには、マンパワー及び資金が不足していると感じる。それぞれの問題を解決するためには、大きな制度改正が必要だと思う。
10万人以下	B型事業者が工賃向上に係る取り組みを行うには、まずB型事業者が販路を開拓していく活動が必要だが、どうしても行政まかせになってしまっている。
中間支援	意識を高めるべく研修会を開催するが、施設現場での人手不足や施設長の意識が低すぎてこれらに参加することを職員に明かしていない。そのためせっかくのチャンスを逃してしまうことが多い。確かに職員の手不足で大変とは思いますが、知識、意識向上のためには前向きな取り組みが必要であり重要と考えています。
中間支援	工賃向上活動は上記チェック欄にまとめられている支援内容を全国各都道府県で展開されていましたが、該当とされている就労継続B型事業所自身に、利用者本位の支援が工賃向上に繋がっていることを私たち中間支援団体が伝えていかない限りは、工賃向上の支援がただの情報提供、もしくは「指導」のような捉え方をされてしまいます。たとえば、コンプライアンス遵守の件も法律で決まっているからではなく、法律を守ることが利用者の生産活動の継続に繋がり、工賃向上に繋がっていることを伝えていく必要があるように思います。まずは、B型の担当者が
中間支援	単発のコンサル、デザイナー利用は変わらない。開発：営業、広報等、多数のプロが参加し福祉で全てやるのではなく、奈良県の「あたつく」のようなスタイルを今後作っていくことが必要。H30年度、トータルサポートできるプロジェクトを実施したいので、アドバイスをお願いします。
中間支援	事業者職員がモチベーションをいかに高めていくか。それに関する研修会の開催。又、農業分野でA型B型事業所の新規参入や、新規事業の取り組みで成功事例が多くあることから農福連携の強化。
その他	経営コンサルタントの支援や技術支援、パッケージデザイン等を行った場合は確実に工賃向上につながっていくと思われるが、それをはじめの財源を確保することが難しい。
その他	様々な支援によりB型事業所の製品の質は向上していると感じます。工賃向上のためには、その製品をいかに売るかにかかってくると思います。「売れる」販売会の実施が不可欠だと思います。
その他	会員施設に情報発信しても回答がない施設が多い。一部のやる気ある施設だけでは意味がないと思っている。利用者の処遇改善のため県全体で取り組む姿勢がないことが課題である。