

平成19年度
障害者自立支援調査研究プロジェクト

『フランチャイズシステムビジネスを障害者就労事業に
導入するための研究事業』

報告書

もくじ

発刊に寄せて	1
第1章 障害者就労支援事業所（旧称 授産施設・作業所） における就労支援事業の現状	2
第2章 先行事例研究「蔵王すずしろ・手づくりとうふ工房」 の過去、現在、そして未来	11
～手づくりとうふ工房の取り組み報告～ 社会福祉法人 はらから福社会 本部 就労支援部長 森 新一.....	11
～「手づくりとうふ工房」に取り組んで～ 社会福祉法人 やまびこ福社会 就労継続支援事業 A 型 ゴー・スロー サービス管理責任者 篠原憲一.....	16
第3章 事例報告	20
事例1 福祉施設における成功事例ノウハウを FCパッケージ化させて拡大普及させる研究 社会福祉法人 共生シンフォニー「がんばカンパニー」.....	20
事例2 民間 FC 事業メニューの障害者就労導入プロデュース研究 ～英国式チャイルドマインダー～.....	26
事例3 障害者雇用に関して理解と実績のある 民間会社の事業ノウハウを就労継続支援事業所に導入する研究 ～(株)リフォーム三光サービス～.....	37
第4章 FC 化をすすめるために必要なバックグラウンド整備について ～制度の検討～	42
第5章 更に深耕すべき FC 化の今後の方向性	44
参考文献	46
資 料	47

発刊に寄せて

障害のある人が、安心して地域で暮らすためには、ホームヘルプなどの日常生活支援だけでなく、自ら得た収入で毎日の暮らしを豊かにしていくという生活の質を高めることが重要です。

しかし、授産施設等で働く障害のある人の就労収入が、本県でも約1万6千円（平成18年度）で、これでも、全国第2位という水準という現状は、極めて低く、障害基礎年金とあわせても、地域で自立した生活を送るために十分な金額とはいええない状況であります。

こうした課題に対しては、今までからも授産事業の充実など一定の対応はなされてきたものの、重点的にかつ正面からの課題解決に向けた取り組みが十分に組み込まれてこなかったのではないかと考えております。

平成18年度施行された「障害者自立支援法」は、就労支援の「抜本的強化」を大きな柱の一つとしており、平成19年度からは、「工賃倍増5カ年計画」として、法定施設で働く障害のある人の工賃を増やしていく事業に、国をあげて取り組むこととなりました。

本県におきましては、障害者自立支援法の施行にあたり、実施上の課題に対応し、円滑な制度の定着を図るため、平成18年秋から、利用者負担の軽減や事業所収入の安定化などの「緊急プログラム」に、いち早く取り組みました。

この取り組みの中でも、共同作業所で働く人の収入を増やし、就労支援事業を安定化させることが、法定事業への早期移行につながるものとして、「就労収入向上プロジェクト」に、滋賀県中小企業家同友会の支援も得て、社団法人滋賀県社会就労事業振興センターに委託して事業を開始し、平成19年度からは、障害者自立支援法の法定事業や授産施設に広げて取り組みを進めています。

今回、社団法人滋賀県社会就労事業振興センターが取り組まれました「フランチャイズビジネスを障害者就労支援事業に導入するための研究事業」は、「就労収入向上プロジェクト」の取り組みの中で、就労支援事業のあり方を考えていくプロセスのなかで、外食産業などで定着し、あらゆる第三次産業に広がっている「フランチャイズビジネス」を応用できないかという議論から始まりました。

「フランチャイズビジネス」は、仕事の内容が一定マニュアル化され、かつ、分業化できることから、この業務形態を研究し工夫することで、障害のある人が、一定の訓練や実習を経て、就業しやすい形態の一つにできるのではないかと考えており、この研究成果が、平成20年度以降の本県における「就労収入プロジェクト事業」の具体的な実践の中で活かせるものと期待を寄せています。

本県といたしましても、障害のある人の働く場を広げ、そこで働く人の収入を増やしていく取り組みが、障害のある人の幸福に繋がるよう、働く人を常に中心におきながら、現場や相談機関で支援する人はもちろんのこと、企業や市町など側面から応援する関係者も巻き込んだ大きなウエーブとなるよう進めていきたいと考えておりますので、取り組みに関わるすべての皆様一人ひとりの実践をよろしくお願い申し上げます。

平成20年3月

滋賀県健康福祉部障害者自立支援課長 渡邊光春

第1章 障害者就労支援事業所（旧称 授産施設・作業所） における就労支援事業の現状

わが国の憲法は、国民の勤労について第27条で次のとおり定めています。

日本国憲法第27条「すべて国民は勤労の権利を有し、義務を負ふ。」

「働く」ことは、すべての国民に認められた権利であると同時に、すべての国民が負うべき義務とされています。現行憲法は、「働く」ということを、人間として生きるうえで本質的に大切なことだとする認識をしめしています。

1-1 進まない一般就労移行

本年1月に、「身体障害者、知的障害者及び精神障害者就業実態調査の調査結果」が発表されました。調査の目的は、障害者の障害の種類・程度及び就業形態、職種等就業に係る状況の把握を行い、身体障害者、知的障害者及び精神障害者の自立と社会経済活動への参加をより一層促進するための基礎資料を得ることにあります。

調査は、全国の身体障害者、知的障害者及び精神障害者（2007年（H18）7月1日現在、15歳以上64歳以下の者であって、身体障害者手帳、療育手帳又は精神保健福祉手帳等所持者）及びその属する世帯を対象として、平成12年国勢調査により設定された調査区を100分の1の割合で無作為抽出した調査地区内に居住する身体障害者、知的障害者及び精神障害者を対象に行われたものです。その結果から知的障害者の就業状況を見てみますと、全国の15歳以上64歳以下の知的障害者は、35万5千人と推計されますが、このうち、就業している者が18万7千人（52.6%）、就業していない者が16万人（45.0%）となっています。

年齢階級別に就業の状況を見ますと、20～34歳で高く、30歳以上では、年齢層が高くなるに従って、就業している者の割合が概ね低下する傾向にあります。

就業者の状況では、形態別にみますと、常用雇用されて就業している者が18.8%、常用雇用以外の形態で就業している者が80.0%となっています。重度では96.2%、非重度では72.2%が常用雇用以外の形態で就業しています。

常用雇用以外の形態で就業している者をみると、授産施設等32.2%、作業所等26.9%で割合が高くなっており、障害程度別でもそれぞれ授産施設等、作業所等、の割合が高くなっています。

また、就業時間を見ても、常用雇用されている者について、1週間あたりで、30時間以上で雇用されている者が82.6%と大部分を占めています。また、20時間以上30時間未満で雇用されている者は12.8%いますが、20時間未満で雇用されている者は1.2%と非常に少なくなっています。

障害程度別にみても、重度、非重度ともに30時間以上で雇用されている者の割合が高くなっています。

不就業者の状況では、就業希望の有無別にみますと、就業を希望しない者の割合が49.3%と高くなっています。障害程度別にみると、重度において就業を希望しない者の割合が高くなっています。

希望する就業形態としては、授産施設、作業所等が36.6%、次いで常用雇用が20.9%となっています。

障害程度別でも、授産施設、作業所等の割合が高くなっており、重度においてその割合は高くなっています。

雇用を希望する不就業者について、求職活動の有無別にみますと、活動している者が68.7%、活動していない者が25.2%となっています。「活動有」の割合を障害程度別にみますと、非重度において75.0%と高くなっていますが、重度においても50.0%となっています。

求職活動を行っている者の求職活動の内容では、「公共職業安定所に申込み」が46.8%と最も多く、次いで、「学校、訓練所等に相談」が35.4%、「広告、ちらし等」が35.0%、「知人、友人に相談」が27.8%、「障害者就業・生活支援センターに相談」が16.5%、「障害者職業センターに相談」が12.7%などとなっています。

前記報告書と並行して、本年2月29日に「雇用政策基本方針」～すべての人々が能力を発揮し、安心して働き、安定した生活ができる社会の実現～（以下、「基本方針」という）が発表されました。基本方針の「今後重点的に展開していく具体的な施策の方向性」における「障害者等様々な事情・困難を克服し、就職を目指す人たちへの支援」では、「障害者等が意欲や適性に応じ、福祉サービスを受ける立場から就労状態へと移行することは、本人の生活力の向上にとどまらず、社会の活性化にもつながることであるため、雇用と福祉の連携等を通じて、能力に応じた就業機会の確保を進めるとともに、就労を通じた社会参加への支援を行う。」としています。

以下に、基本方針を引用します。

『障害者については、その就労意欲が着実な高まりを見せる中で、より多くの障害者の就職希望を実現するとともに、一人一人がいきいきとした職業生活を送ることができるようにするため、障害者の就労支援について質・量ともに一層の強化を図る。また、国連総会本会議において2006年に採択された障害者の権利に関する条約（仮訳）を受け、雇用分野における必要な環境整備等を行う。あわせて、様々な事情により困難を抱えている者に対しては、福祉政策、教育政策とも連携した包括的な支援を行う。』

このため、障害者の雇用の促進等に関する法律（昭和35年法律第123号）に基づく障害者雇用率制度を中心として障害者雇用の一層の促進を図るため、法定雇用率の未達成企業への指導を引き続き厳格に実施するなど、当該制度を柱として障害者の雇用機会を拡大する。

また、障害特性や障害の程度によって生ずる課題に応じて、一人一人の希望に応じた働き方を実現するため、多様な就労形態を選択できるような環境整備を行い、障害者の働き方の選択肢を広げるとともに、精神障害、発達障害、難病による障害等のそれぞれの特性に応じた支援や中途障害者の継続雇用に向けた支援等の充実、地域障害者職業センターを中核とした職業リハビリテーションの充実・強化、障害の態様や企業のニーズに対応した多様な職業能力開発機会の拡充等を行う。

さらに、福祉から雇用への移行を一層促進するためには、公共職業安定所を中心としたチーム支援等の各種の施策を実施すること等により福祉・教育・医療機関との連携を進め、それぞれの機能に応じた役割分担の下で、各地域において、一貫した総合的な支援を行う。加えて、働く障害者を支えるためには、身近な地域において就業面及び生活面における一体的な相談・支援を行う体制の整備を早急に行う。

これらの取組と相まって、企業の経営者、労働組合、従業員、福祉サービス関係者等から国民一般

に至るまで幅広い層の障害者雇用に係る意識改革を進め、相互の協力関係の構築を図ることにより、障害者雇用の一層の促進を図っていく。

また、生活保護受給世帯や母子世帯に対して、福祉事務所等と公共職業安定所とが連携した就労支援チームの体制、支援機能の強化等により、支援対象者の就労支援を推進するほか、さらに母子世帯の就業に向けた一貫した支援を行う母子家庭等就業・自立支援センター事業の拡充等により、母子世帯に対する効果的な就業支援施策の実施を図る。加えて、刑務所出所者等については、法務省と連携した就労支援を推進する。

児童養護施設等を退所し、就業する児童等に対しては、自立援助ホームで共同生活を送りながら生活支援を行う児童自立生活援助事業の拡充、生活や就業に関する相談とともに施設退所者等同士が意見交換等を行う場を提供する拠点事業の実施により、自立・就業に向けた支援を推進する。』

一般就労への移行がままならない状況で、多くが施設内での就労に長期間留まっていると考えます。働く意志はあるものの様々な理由から一般就労を望まないケースもあります。

その多くが作業所等での福祉的就労の場を利用し、月額平均賃金（工賃）15000円という中で働いているのが現状です。

作業所等での所得の状況は、厚生労働省の調査によると、18年度全国平均の工賃月額が、12,222円という中で、障害年金と合わせても日常の生活設計に十分な額でないことは明らかです。そういう意味では作業所等が“働くこと”の中味を如何に拡充し、実質化していくかという社会的要請に応えていく姿勢が求められるところだと考えます。

1 - 2 就労支援事業の構造的課題

現在、全国各地の就労支援事業所では、「平成18年度社会就労センター実態調査報告書」（社会福祉法人全国社会福祉協議会及び全国社会就労センター協議会発行）によると、第1次産業から第3次産業にいたるほとんどの業種に属する多種多様な仕事・作業に取り組んでいます。この調査報告書によると、その内訳は農業・林業・漁業といった第1次産業が全体の7.3%、第2次産業は52.1%、第3次産業は16.2%となっており、その他分類不能とされるものが不明を含めて24.4%となっています。

次に、産業別に業種を見ると、第1次産業では、農業が96%（全体構成比は7.0%）とそのほとんどを占め、第2次産業では食料品製造業が19.8%（全体構成比は10.3%）と最も多く、次いでパルプ・紙・紙加工品製造業が11.5%（同6.0%）、衣類・その他の繊維製品製造業が9.8%（同5.1%）の構成比となっています。身近な日常品の製造、あるいはそれらの下請け作業に取り組む障害者就労支援事業所像が見えてきます。

第3次産業では、洗濯・理容・美容・浴場業、及びその他の生活関連サービス業といったところが32.7%（同5.3%）とほぼ3分の1を占め、一部を除いてやはり小規模な日常生活に関連したサービス提供事業を営んでいる姿が浮かびます。

平成14年から17年にかけての産業別取り組み事業所数の増加率では、最も増加率が高かったのが第3次産業で16.8%増、次いで第2次産業の10.8%増となっており、逆に第1次産業は5.3%の減少となっています。今後は製造からサービスへのシフトも徐々に進むことが想定されます。

その中で増加率の高い業種を見てみますと、第1次産業では、事例数は少ないものの漁業が66.7%増となっています。第2次産業では下請け加工が中心と見られる工業製品製造業の伸びが高く、金属製品製造156.5%増、輸送用機械器具製造53.9%増、プラスチック製品製造42.5%増、ゴム製品製造40.0%増などとなっています。

自主事業としての取り組みが多いとみられる第3次産業分野は、一般飲食店96.4%増、清掃メンテナンスなどその他生活関連サービスが60.4%増、飲食料品小売55.1%増、織物・衣服・身の回り品小売45.5%増など、比較的小資本で取り組み易さがあると思われる業種や馴染みのある日常商品を扱う業種への進出が多くなっています。また最近の環境問題や地域課題への関心の高まりを反映して、廃棄物処理業への進出も44.7%増と目立ちます。

他方、減少したものとしては、運送業▲62.5%、不動産賃貸業・管理業▲50.0%、飲食料品卸売業▲37.1%、情報通信業▲20.6%、木材・木製品製造業（家具を除く）▲20.5%などとなっており、やはり大手との競争激化あるいは業界全体の低迷など、この期間の社会や経済変動を反映した数字となっているようです。

サービス産業増とともに食品等の日常品の製造や販売に従事する事業所が増加している傾向がうかがえますが、今起こりつつある世界の変動を考慮すると、今後は次のようなことが懸念されます。

食品や日用品中心の自主事業は、世界的な原料やエネルギー価格の高騰を発端とする市場の価格競争激化に巻き込まれその対応を迫られることになるでしょう。また急激なドル安事情から進む円高による輸出低迷から下請け受注の減少も考えられます。また、円高は競合商品の輸入増加や低価格化を引き起こすことにもなります。

これらは、輸入原料価格上昇分が円高メリットにより相殺される可能性以外は、いずれも多くの障害者就労支援事業所にとってはありがたい事態となります。それらを乗り越え自主事業を続けていくためには、今までとは比較にならないほどの高度な事業の専門性や商品力、経営力が必要になるはずです。全国の障害者就労支援事業所全体に重くのしかかってくる大きな課題です。

1-3 低賃金（工賃）の背景

ここで、現在に至るまでなぜ障害者就労支援事業所の低工賃が改善されなかったのかその原因について考えてみたいと思います。

社団法人滋賀県社会就労事業振興センター（以下、振興センター）と滋賀県は、平成18年度に「雇用型開発モデル研究事業」と「全国工賃水準ステップアップモデル事業」に参画し、これらの研究事業に取り組む中で障害者就労支援事業所の低工賃の背景事情を探りました。

また今回は当研究事業の検討委員会において、日々現場で様々な事例に遭遇している就労支援事業所職員の経験を聴く機会も持ちました。そしてそれらを通して次に挙げる5つの背景に着目することとなりました。今回のFCシステム導入研究は、これらの背景に潜む低賃金の原因を、就労支援事業所から排除または解決するのに有効な方法や仕組みを見つけ出したいと考えたことが大きな動機となっています。

① 就労支援事業活動と福祉事業活動という2種の活動があります。

福祉施設の経営は主に公的な補助金によって成り立っており、職員人件費はじめ福祉事業活動に必要な運営経費は、そのほとんどが補助金で賄われます。一方、障害者の工賃は就労支援事業活動収支からの分配とされていますので、その額は障害者就労支援事業の決算内容により増減します。施設の福祉事業活動収支は、原則、障害者就労支援事業決算内容の影響を受けることはありません。

また、障害者就労支援事業に必要な機械設備や装備は主に補助金で賄われます。ゆえに、設備機械等の減価償却を経営上考慮する必要性が低くなり、たとえ過剰設備状態であってもそのことで施設運営が圧迫されるようなことはまずありません。

こういった環境は、実は障害者就労支援事業経営にある種の甘さを持ち込むことになりがちです。事業所責任者の経営責任もあいまいになりがちですし、職員にとっても事業収益の結果が自らの処遇に直結しないことからモチベーションも高まりにくくなります。また事業の発展に欠かせない技術の向上やノウハウ蓄積も、多くはその事業が職員個人の好みに合わないとか不得手な分野であるといった事情があると、ついなおざりにされがちです。なかなか専門性の高い事業が育たない大きな原因となっているようです。

② 福祉的就労の場としての就労支援事業施設では職業スキルは軽視されがちです。

施設の職員には、生活支援員あるいは生活指導員としての業務にウェイトの多くがかかる中で、概して職業スキルは軽視される傾向が多々あります。利用者賃金の元になる事業や製品の付加価値を高めるために圧倒的に大切な製造技術やマーケティング、広告宣伝や販売に関する“専門性”の獲得や工夫とか努力は、“業務外”といった意識が強い傾向があります。

③ 障害者は“特別な働き方でもよし”とするような考え方も根強い。

障害者の就労は“福祉的就労の範囲で良いのだ。”としてしまうと、収益事業に取り組み“賃金”（生活設計を可能にするもの）を確保しようとする取組みが弱くなります。必要な結果（賃金）から逆算して計画を立てるというステップを踏むこと無く、現状維持的な活動になりがちです。

④ 社会から隔絶しているような状況も多くあります。

ソフト（仕事や活動）、ハード（敷地や建物）の両面で地域とあまり関わりの無い事業所（施設・作業所）も多く存在します。福祉業界内部の同業者の人脈やネットワークはあるものの、就労支援事業に関しては外部との提携や共同などがほとんどない施設も多いようです。

それゆえ事業所単位で、仕事・事業が小規模に行われることになり、規模の利益を得られるほどの大きさには成りえません。また、事業経営に最も大切なマーケティング力が培われないことにもなり、これはさらに不都合なことでもあります。

⑤ 障害者個人が本来持っている興味や意欲を、進歩につなげる真の仕事（職業）マッチングの不十分さが見受けられます。

今回の研究事業では検討委員会を設けて様々な角度から障害者就労と就労支援事業所(施設)の問題点や課題に関する意見検討を行いました。その中で特に、委員全員の共感を集めた意見がありました。

“障害者の就労力”というものは、実は現在、福祉の世界で言われているほど「固定的で悲観的なものではなく、環境によって発展進歩していくものだ。そう考えた場合まだまだ取り組むべきことが多いのではないか。」という意見です。「実際に希望する仕事に就き収入が増えた人は、ほぼ例外無く、意欲、能力とも日増しに目に見えて向上していき、それにつれて職業能力も高くなっていく、という現実をもっと深く捉えるべきだ。」という意見に共感しました。

(⑤)に関して、検討委員会での検討内容を、参考までに次に記します。

- ・ 従来の障害程度区分は障害者本人の身体や精神の状態に重きを置いたものとなっているが、就労の場面ではそれらに関係なく、本人の興味や好み、そしてそこから得られる収入や達成感、あるいは日々の成功体験といったものが障害者本人に動的かつ劇的な変化を引き起こす例が多い。
- ・ あれこれ言わずに、“まず働ける環境を作る”ことが大切ではないか。
- ・ その時に事業所職員としては、「出来る仕事を探す」ことから逆に「この仕事はこうすれば出来る」と180度角度を変えて考えることが大切ではないか。
- ・ 事業所においては、この人は「何が出来るか」ではなく、この人は「こうすれば出来る」というノウハウの積み増しが大切だ。
- ・ そのベースに置くべきは、“仕事の分析”に基く“A: 仕事方法の開発”、そして“B: それを行う人の必要状態(意欲、興味)”とした場合のAとBの組み合わせ方ではないか。
- ・ AとBをマトリックス的にどう組み合わせればうまくいくのか考えることが必要で、それが「真のマッチング」になるのではないか。FC導入の意義のひとつもここにある。

1-4 高工賃事業所の特徴

平成18年度に厚生労働省から委託を受けて滋賀県と振興センターが共同研究した「雇用型経営モデル開発事業」では全国の高工賃事業所の実態調査を行いました。その際に明らかになった高工賃事業所の姿に触れたいと思います。民間ノウハウを直接的に導入することは難しいとされている就労支援事業所であって、自ら積み上げたノウハウで高工賃を実現している事業所の事例は大いに参考になるとおもわれます。

報告書では、全国から8つの事業所の例を取り上げ、ヒアリング現地調査に基き高賃金(工賃)の背景を分析しています。業種は農業、食品の製造と販売、喫茶店、介護事業、事務代行、製品加工など多岐にわたっていますが、その中から共通する高賃金(工賃)を可能にしている要因をキーワード的に抽出すると次のようになります。

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| ① 共汗共育 | 職員も利用者も共に働き仕事を通して進歩する。 |
| ② 理念の明確化とその共有 | 事業所の理念を明確にして利用者、職員全員で共有する。 |
| ③ 明確な目標、事業計画とその達成実行力 | 計画を立てて達成に向けて努力する。 |
| ④ 働く人を伸ばす工夫 | 人それぞれの個性に合わせた育成方法を工夫する。 |
| ⑤ 生産現場では5 Sの遵守 | 整理、整頓、清掃、清潔、しつけ。 |
| ⑥ 専門家・プロの知識やノウハウの導入 | 専門度を上げて高い利益率を確保。 |
| ⑦ マーケティング・顧客優先主義（福祉的甘えの排除） | |
| ⑧ 外部とのネットワーク | 情報収集、変化への対応、連携・提携。 |
| ⑨ 借入金も辞さずタイミングを捉えて事業規模拡大 | 規模の利益、リスク対応力。 |
| ⑩ 地域一番主義 | 地域一番のどこにも負けない強みを持つ。 |

つまり、

- ・共に働ける職場環境を整備して、お互いの成果を認め合いながら共に協力して進歩していけることを喜び合うなかで、強い意志と努力、実行力で事業計画の達成を目指す。
- ・生産現場の基本は5 S、また店舗や営業はマーケティングと顧客優先の考え方に徹して、使命感と誇りをもって仕事にあたる。
- ・一般就労を目指す心意気は捨てずに、その人なりの仕事の工夫を絶えず行い、小さな成功体験を積み重ねる。
- ・自身完結型自前主義に陥ることなく地域や業界のネットワークを築き研鑽に励む。
- ・強みを持ち、補助金だけに頼らない収益事業経営を目指す。

箇条書きにまとめるとこのようになります。

これらを眺めてみますと⑦の（福祉的甘えの排除）以外はいずれも一般民間企業と同じようなキーワードがあることに気づきます。

⑦で問題になるのは、店舗の場合は営業時間と勤務シフト、生産現場の場合は納期と品質です。福祉的就労においては、利用者は事業所（施設）にとってある意味でお客様ということになります。福祉的就労の場を利用者に提供するサービスをすることで運営費が入るからです。ですから、マーケットに対応することよりむしろお客様である利用者にとって利用しやすい事業所になることを考えるあまり、つい事業所（施設）の都合が顧客（市場）より優先されがちになるのは無理からぬことかも知れません。しかし高い賃金（工賃）を実現している所は例外なくこういった事情を乗り越えて顧客優先の考え方を貫いています。そのなかで全員の“働く誇り”が醸成され、利用者の社会への関心と自覚が育まれていくようです。このことは、第2章に出てくる「蔵王すずしろ」や第3章の「がんばりカンパニー」では常識として認識されています。

1-5 就労支援の抜本的強化のために重要度を増す事業経営力

障害者自立支援法の施行とともにその目標とするところ、つまり障害者がごく当たり前で地域の中で生活していけるよう、就労支援の抜本的強化の必要性が高まっています。福祉事業所（施設）には障害者の賃金アップや雇用を可能にする事業化が必要な時代になってきました。現在内在する課題の

多さや大きさを思う時、賃金向上や雇用を実現しようとするれば事業上の強みや経営力を獲得するための何らかのシステム化が必要になるものと思われます。

1-6 事業経営力向上をとおして福祉理念実現に資するFCシステムの可能性

世間では一般的には、ごく普通のサラリーマンの独立起業成功率はわずか1%程度と言われます。しかし、フランチャイズチェーン（以下FCという）に加盟すると、その成功率は一挙に60%にまで高まると言われています。

就労支援施設も同様にFCやチェーンへの加盟、あるいは少なくとも共同仕入れを軸とするボランティアチェーンに参加するなどして、現在自身に欠けているものを系統的に補うことは有効だと思われる。

そこで今回この研究事業は、就労支援事業所の経営力向上のひとつの道として、FCシステムの導入について研究しました。FCと一口に言っても世間には多種多様のFC事業分野があります。そのなかにあって今年度は、福祉系就労事業所の特殊事情を考慮して「福祉業界内の成功事業ノウハウの共有化研究・FC化」、「民間FC事業ノウハウ（FCパッケージ）の導入プロデュース・FC化」、「障害者雇用実績を持つ民間事業会社のノウハウの活用・普及のための研究・FC化」の3パターンに分けてモデル研究を行いました。様々な角度から就労支援事業所のFC化の可能性及び有効性と将来性を考えてみようとするものです。

FC経営では、本部と加盟者の間で、その成功のためには「事業を通して世の中に何を実現したいのか」を表す理念の共有が何より大切だと言われます。

単にノウハウをお金でやりとりするビジネスではありません。真のFCとは理念共同体とも言うべきものです。それゆえ福祉事業者が取組む場合は、その理念はすべて「障害者雇用と生活補償給の確保」に通じるものでなければ意味がありません。当研究は特にこの点にこだわりました。福祉事業者が取り組む事業経営のシステム化が同時に、そのチェーン組織を福祉的理念の共有基盤となし、究極の目標たる理念の実現を目指す強力な母体となることが究極の目的です。

次章（第2章）は、事業経営のFCシステム化の先行事例研究です。早くからFC的な考え方に立ち、事業力を高めて高賃金、雇用を実現してこられた宮城県の社会福祉法人はらから福祉会の「手づくりとうふ工房」事業の実例に学びます。とうふ工房を運営している本部と加盟店双方の責任者には、当検討委員会委員として、多くの経験談や福祉独特の背景や現実について今後研究すべきテーマの提案も頂きました。また経験に基づき数々の課題解決例をご紹介頂くなど重要な役割を担って頂きました。次章では検討委員会で話題になり議論されたことを中心に、就労支援事業推進当事者の目からFC経営を見た場合の気づきや考え方を、客観的にとうふ工房事業の過去・現在・未来という形でまとめて頂きました。現在の就労支援事業所が抱える様々な事情を考慮しながら構築されているひとつの事業経営システムという意味で、「福祉型FC的システム」という言葉も使われています。その背景への考察と議論こそが、当検討委員会の最大の収穫でもありました。

第3章は、この研究の今年度の目的である成功の可能性の高い事業ノウハウを他の施設に波及させるためのFCパッケージ開発研究に関する報告です。

- ①先進的な福祉施設が自主事業として成功させている菓子の製造・販売事業を FC パッケージ化して他の福祉施設に導入する研究
- ②民間 FC 事業メニューを障害者就労へ導入プロデュースする研究
- ③豊富な障害者雇用実績をもつ民間会社の事業ノウハウを障害者就労事業に提供する FC パッケージ開発の研究

以上 3 種類の分野における FC 化研究事例について報告いたします。

第 4 章では就労支援事業所に FC チェーン経営参加を呼びかける際に必要となる“働き”や“起業”のバックグラウンド整備について考えてみます。福祉的就労の場を提供してきた従来の就労支援事業所・作業所などにとっては、自己の責任で事業を営むという考えが希薄な所も多く見られますが、そういった所にも今後は事業経営の必然性が高まることが予想されるなかであって、利用者と事業所の双方に対する何らかの公的な制度的支援が必要になる可能性は高いと考えられます。

最終第 5 章では、今後の研究と実践の方向について考えてみたいと思います。就労支援事業所・作業所ならではの課題や現状を踏まえて、今後どのようなことを重点的に研究し実践しなければならないか検討会議で議論した内容をまとめています。

第2章 先行事例研究

「蔵王すずしろ・手づくりとうふ工房」の過去、現在、そして未来

当検討委員会には、福祉事業者サイドにおけるF C的事業展開の草分け「蔵王すずしろ・手づくりとうふ工房」の責任者である森 新一氏と、その加盟店の代表として、熊本県の「豆富工房G O S L O W」の責任者である篠原 憲一氏に委員として参加して頂きました。「蔵王すずしろ・手づくりとうふ工房」は、当初は純粹に民間的発想での手作り豆腐のF C化を計画されたのですが、「福祉における就労支援事業所の現実」という壁に突き当たり、その事情に合わせて様々な計画変更を加えながら、現在では全国に28の加盟施設を数えるまでになっています。障害者就労賃向上のための「手づくり豆腐の製造と販売事業のチェーン化」に携わってこられた経験を今回の研究事業に注入する観点から検討委員会では様々な経験談や課題指摘をして頂きました。それらの内容をご自身の筆でまとめて頂きましたので、連続して掲載いたします。

～手づくりとうふ工房の取り組み報告～

社会福祉法人 はらから福祉会
本部 就労支援部長 森 新一
(とうふ工房スーパーバイザー)

私共の提案する「手づくりとうふ工房」は、平成17年7月の1号店を開店させてから現在（平成20年3月）までに、全国の福祉作業所28箇所まで事業が展開されています。本年度も、4月から事業を開始する作業所が12箇所あり、平成21年3月位までには、全国で40箇所規模の事業となっていく予定です。

この他にも、事業開始に向けて現在計画中のプランが15件以上あり、平成22年4月頃までには、50箇所以上を完全に超える事業規模になる見込みです。

本事業を計画したのが、平成17年3月でしたので、この3年間で28箇所を事業化し、あと2年ほどで50箇所の事業化まで成長する取り組みとなりました。

本報告においては、F C事業化の先行事例ということで、この「手づくりとうふ工房」の事業を計画した時に、課題として取り組んで来たことを中心に、フランチャイジー側・フランチャイザー側の課題や展望に触れながらテーマ毎に報告させていただきます。

テーマ1) 事業計画の時に検討した、重要な課題

A) フランチャイズという商慣習が、多くの障害福祉施設の経営者に受け入れられるか否かを十分に検証しました。

① 日本の障害福祉の業界（あえて業界と表現）において、フランチャイズ制の導入に充分な理

解を得るのには、かなりの時間を要すると判断しました。この考えを持った経緯は、平成16年11月頃に全国の福祉施設の経営者10名に対してのFCビジネスの提案を行いました。この時に提案したのは、「手づくりとうふ工房」事業ではなく、民間企業が行っていた「豆乳おやつショップ」をFC化させせるパッケージを整備して提案しましたが、10名全員から出てきた意見に愕然としました。一番ハードルが高いと感じた意見は、誰が準備資金への責任をとるのだ、保証金は必要ないのではないか、技術指導は有料ですか、研修の予算は出してもらえるのかなど、フランチャイズの根幹を崩さなければ成立しない意見ばかりでした。

ちょうど今から3年半前のことでした。

- ② ここで我々は学び、今の福祉業界に通用する新しいFCモデルを構築しなければ提案する事業は、受け入れて貰えないだろうと考えました。

B) 新しいFCモデルの構築

結果としてFCという概念に沿わないビジネスモデルへ発展していくことになります。

- ① 技術指導料はあるが、一時金でエンドレス対応
- ② 保証金のない制度づくり
- ③ ロイヤリティーは取らないが、原材料は指定購入が条件
- ④ バイジング（事業化後の支援）は、その都度で実費精算
- ⑤ 低予算で厨房整備が簡単にできる工夫
- ⑥ 障害をお持ちの方が、取り入れやすい製造技術の開発と所得保障（工賃倍増）
- ⑦ 研修費用など受け手側の負担

C) 事業化にむけて

「手づくりとうふ工房」のビジネスモデルが完成し、今後どのようにして全国へ事業展開していくかを検討。

- ① まず、2～3箇所を事業化させよう。
大阪府・山口県・東京都に3箇所の事業化をする。この3箇所は、全て自己資金を中心に取り組んだ作業所でした。建築費・設備費など大部分を助成金に頼らずすぐにも事業開始したいという作業所を先行して事業化させました。この福祉業界では、何処かが先に事業を行っていることが、大きな広告効果があると判断。
- ② 最初から福祉業界だけでしか事業展開を考えていなかったもので、どの様にすれば全国の作業所へ、本事業を打ち出せるか検討。全国各地で「とうふ工房セミナー」を開催して、関心を集めて、問い合わせ数を増加させていき、本事業を認知してもらう活動を各福祉団体などを通して様々な機会に提唱して来ました。この活動は、今も勿論継続しています。

D) 「障害者自立支援法」と「とうふ工房」

- ① 全国の通所授産施設の利用者工賃は、月額平均、13,000円といわれる中で、平成18年10月障害者自立支援法が施行され、就労支援と利用者工賃が強く意識されるようになりました。新事業体系には、5年をかけて移行しなければならない状況下、全国の作業所では、授産製品の見直しや新規事業への取り組み方を考える作業所が増え、我々の提唱する「手づくりとうふ工房」への関心が一段と高まったと感じております。現実には、平成18年10月から11月の2ヶ月間で8箇所の事業化となり、翌年も飛躍的に事業化が進みました。

これは、3つの先行事業所が比較的早い段階で軌道に乗って行ったことにより障害者自立支援法という時代の流れの中で、大きな広告となったことは間違いないと考えています。

- ② 平成20年度は、移行事業での基盤整備事業で取り組む作業所が増加しています。移行事業の中で新規に「手づくりとうふ工房」を取り入れて基盤整備を行って新年度に向けて事業化し、工賃倍増計画を立てています。

テーマ2) 事業施設（フランチャイジー側）の課題

A) 資金面での課題

- ① 事業化するのに一番大きな課題は、やはり資金面で、資金の不足や予算付けした資金へ施設の誰が保障をするのかなど、なかなか施設内部での意見調整や意思の統制が思うように進みません。計画は、進んではくるが非常に時間が掛かっています。

経験から言うと、この事業を取り入れようと考えてから、事業化を決めるまでに掛かる期間は、平均すると10ヶ月を超えます。ここから本格的に計画作りがスタートをするので、やはり早くても1年と見ています。

- ② 施設整備費などの補助金、各福祉助成団体などの助成金では、認可施設とNPO法人に大きな差があり、同じ事業でも負担がかなり違ってきます。

ここに限定された事業でのソフト的なノウハウ獲得の資金・事業費などへ何らかの公的資金での低金利融資制度や補助制度を構築できないものかと思えます。

- ③ 設備投資でも②と同様の課題があります。

B) 人材面での課題

- ① 各作業所で、事業を検討していく中で、誰が担当者となるのかがなかなか決まらない場合もよくあります。

- ② 担当者が決まっても、継続しての勤務状態にあるかが重要です。利用者支援など重要な役割を担う担当者には、責任を持った意識づくりも必要となり、そういった面では民間企業には無い我々のノウハウがあります。この部分は非常に重要で、利用者支援と共に職員支援という課

題があります。

- ③ 職員の人事異動・退職などで生産現場に穴を開けることは出来ない事から技術的ノウハウは、誰でも取り入れやすい工夫が必然的に要求されてきます。

勿論ですが、障害を持った方でも取り入れやすい工夫も求められます。

- ④ 人材育成では、定期的な技術講習会や販促などの研修会を多く計画し実行しています。
- ⑤ 本事業のリーダーシップは、誰が取るのかを決めることが重要です。

通常、民間企業であれば取締役ですが、福祉業界では、そうではない場合もあります。現場の支援員だけに任せてしまい、本事業を潰してしまうかのような責任のない非常勤役員中にも出てくることも充分に考えておく必要があります。

C) 販売面での課題

- ① 作ったは良いが、どうやって売るの？と最初から悩んでいく作業所もでてきます。皆様、不安だらけで事業化をするわけですが、我々の福祉業界には、民間にはない幅広いネットワークと周囲の理解という強い武器があることを忘れていません。作業所で製造した製品ですから「どうぞ買ってください」は、もう古い時代の話で現代的ではありません、今の障害者を取り巻いている環境・社会風潮では、多くの市民が、今まで何ら障害福祉の現場を知らなかった方が、むしろ恥ずかしいのだと言う傾向にきています。(市民現場を回っての私の感想)
- ② ここは、今まで障害者に関わりのなかった市民へ、福祉の現場から丁寧に説明をしていくことが必要で、そのことで大きな支持が得られます。我々が、今一番に力を入れてアピールをしている所です。販促に大きく結びつく重要なソースとして考えています。(最も重要な販促ノウハウ)
- ③ 作業所によっては、1名の支援員で「手作りとうふ工房」を運営している所もありますが、現在の支援費制度では仕方ないところもありますが、やはり1名では生産活動に当然限界が出てきます。ですから、事業そのものから利益を生み出して、パート雇用できるぐらいの収益を上げさせるまでの販売面でのサポートが必要となってきます。

テーマ3) 今後の展望として

A) 事業化した作業所への支援策

- ① 衛生研修・販売研修・製造研修・新商品企画・職員研修・利用者研修を継続して行って行きたいと考えます。しかも、充実したプログラムを作成して、実効性のある研修制度を確立することが大切です。
- ② 28箇所の中から月間売上200万達成の作業所を平成21年4月まで3箇所に、150万達成の作業所を6箇所に、100万達成の作業所を10箇所に、80万達成の作業所を9箇所にしていきたいと思っています。そのための支援に力を入れます。
- ③ 原材料等の供給において、値下げの企業努力をして、ジー側の収益を増加させます。

B) 平成25年度内に、100店舗の事業規模まで成長させたいと思っています。そのための方策として次のとおり考えています。

- ① 本部機能の中にある、とうふ工房チームの人員強化と育成・立ち上げスタッフの育成、仕入発注管理のシステム化をはかる。
- ② 豆乳工場の大型基盤整備「障害者多数雇用事業整備資金」などを活用した、行政支援を得て本格工場建設を実現させる。(全国作業所の利用者支援のために)

テーマ4) 利用者工賃の推移について

- ① 事業化前での利用者工賃は、全体的に見て月額3,000円～8,000円の作業所がほとんどでした。「手づくりとうふ工房」を事業化してから、1年以内には、必ず2倍以上の支給をされています。

利用者の出勤などで差はありますが、27,000円を支給されている方もおり中には、全部の授産を「とうふ事業」一本にして60名全員豆腐に携わるという作業所も出てきています。この意味は、60名全員でとうふに取り組んでも必ず結果が出せるという強い確信があって初めて出来ることです。

- ② とうふ工房に関わる利用者は、最初、5人から6人でスタートしていきませんが、期間が経過していくと、とうふに関わる利用者がどんどん増えていく傾向があります。
- ③ 平成20年度は、全国のとうふ工房で働く利用者の月額工賃倍増を計画しており我々、本部機能がどこまで事業者の内面まで入り込んで、一緒になって工賃倍増計画に乗り切れるかが問われています。

報告の最後にまとめ

福祉業界では、民間の事業者がフランチャイズ制を導入していくプロセスと若干違いがあるように感じています。よって、我々は、ある種独自のビジネスモデルを構築してきた訳ですが、今になって思えばこのシステムは、各作業所の独自性など個性が十分に発揮できるシステムになっていると考えています。(※検討委員会ではこれを「福祉型FC的システム」と呼んでいました。)

我々、社会福祉法人はらから福祉会も、とうふ工房と共に成長してきた訳です。今後の我々の使命では、多くの作業所の収益を安定させ利益の確保をして、数多くの障害者の方々に貢献して行かなければなりません。

そのためにも、1日でも早く本格的な豆乳工場を完成させて安定した豆乳量の出荷を確保することで、コストダウンに取り組み、各とうふ工房の利益を拡大して利用者工賃の倍増を目指したいと考えております。

～「手づくりとうふ工房」に取り組んで～

社会福祉法人 やまびこ福祉会

就労継続支援事業A型 ゴー・スロー

サービス管理責任者 篠原 憲一

1) 移行前の状況

- ・ 2003年7月小規模作業所（精神・定員10名）として開所。
- ・ 2004年10月小規模通所授産施設（精神・定員15名）として認可。

工賃平均－1万円弱

授産科目－菓子箱組み立ての下請け作業・廃品回収・病院や企業敷地の草取り・文化祭や夏祭りでの出店販売・革細工の自主製品

通所平均－12～13名（登録16名）

通所率－75%～81%

2) なぜ「とうふ工房」でA型事業所を選択したか

利用者と障害者自立支援法による事業体系へ移行のミーティングを繰り返すなか、ある当事者からの「就職したいけど病気があるから自信がない。ゴー・スローは楽しいけど、家族、特に娘へ『父親が施設に通っている』と言わせたくない。『就職したい』と言っているのは『働く人間の誇りを取り戻したい』からで、もう一度、1日一生懸命働いて『今日も疲れた～』と言いながら家に帰りたい。」という発言を受け、「居心地の良いゴー・スローの場の力を残しながら、みんなで就職先を作ろう。」と、移行先はA型に決めた。

みんながしたい仕事で開業する方法を話し合っている中、宮城県の「蔵王すずしろ」が素人でも開業できる豆腐屋の仕組みを作っているらしい。という情報が入り、蔵王すずしろと、すでに「とうふ工房」に取り組まれていた東京の事業所へ見学に行かせてもらった。

豆から豆乳を作る工程がない分、大掛かりな機械も必要とせず、豆乳ににがりを入れて盛り付けるだけの工程。豆乳の糖度を上げるための専門的な知識も必要ないことは分かったが、利用者に撮影してきたビデオを見せて返ってきた答えは「本当に美味しいの?」「豆腐をつくる工程はなんとなく分かったけど、自分たちの目で見てみないと、できそうなものか分からない。」であったため、今度は山口県のとうふ工房に希望者を募って見学に行った。実際に工程を見て、お金を出して買った豆腐を食べた感想は「さっきの工程なら自分たちにもできそう。それにこんなに美味しい豆腐なら誰にでも自慢できる。自信を持って販売できる。値段はちょっと高いけど、この味なら納得できる。」であったため、本格的に法人の理事会へ開業にかかる費用も含めた提案をすることになった。

3) 「とうふ工房」に取り組んで当事者がどう変わっていったか

新事業への移行、事業所の移転、豆腐屋開業と、とにかく、ある日突然「豆腐屋」に就職することになったため、生活支援を丁寧に繰り返して「これができるようになったから就職しましょう。」と言っている場合ではなかった。

Aさんの事例を紹介すると、小規模通所の頃は施設から午後5時には帰宅、すぐに寝て深夜0時

に起床、その後は明け方までファミリーレストランで当事者仲間と過ごし、早朝から施設の前に居たり、施設の最寄り駅の一つ前の駅から歩いて来るなどして時間を潰す。作業開始から午前中はみんなに「ものまね」を披露したりして元気がいいが、午後からは「頭が重い。」と言いつつながらウトウトし始める。という生活パターンを繰り返しており、職員から「ちゃんとした時間に寝てないと昼から作業できないよ。」と繰り返しアドバイスしても「友達から誘いの電話が来るから。」や「寂しいから家にあまり居たくない。」「寝たら『このまま死ぬんじゃないか?』とってしまう。」と言いつつながら生活のリズムを見直そうとされなかった。ところが突然「就職」することになり、給料形態も工賃から賃金へ変わって明らかに手にする金額が変わったことで、仕事へのモチベーションが変わってきた。「ちゃんと寝てないとみんなに迷惑がかかるから。」と就寝時間を午後9時に変え、いったん目が覚めても眠剤を飲んで朝まで寝るという睡眠パターンを自ら工夫するようになった。今では工房の代表を務め、今春、同じ工房に働く女性と結婚した。夏には子どもも誕生する予定になっている。

Aさんは特に精神症状が軽いわけではなく、今でもちょっとした言葉のやり取りが気になって他者へ妄想的になったり、些細なことで不安感が増大して動けなくなるような状態も頻繁に見られる。他にも就職後に自信をなくして出勤できなくなった方もいるが、今では一番難しい木綿豆腐の製造ができるくらい製造能力が上がってきた方もいる。これは就職のための生活支援が単に「まずは生活能力を上げてから就職しましょう。」と階段状に積み上げるのではなく、就労支援と生活支援は表裏一体だとの視点で螺旋状に積み上げていく方が効果的だと証明できた事例であろう。

4) 支援者としての苦勞

・なれない「商売」

職員が「商売」の勉強はしたことがなく、とにかく「仕入れる」「作る」「売る」を繰り返していた。開業して3ヶ月も経ってから「売り上げが伸びないのは目標にしている売上額に届く商品数を作れないくらい豆乳が足りていないんじゃないか?」ということに気付く始末だった。

・利用者への製造・接客の練習

職員も練習しながら利用者へ口頭・モデリング・手をとっての指導をしていった。

・「当事者の責任の範囲」

器具を壊した時、製造中に把握しておきながら失敗した商品をそのままにしている等、通常であれば「弁償」してもらおうトラブルが起きた場合にどこまで本人に納得してもらいながら、どのような形で責任をとってもらおうべきかに悩んだ。

・「豆腐屋」と「福祉施設」

「商売」のみでなく登録者の生活支援まで考え、関係機関・家族と連携しながら安定した出勤をしてもらうための支援や、毎日のケース記録、個別支援計画の作成、訓練等給付費の請求事務、会計事務まであるため、処理しなければならない事務量が莫大である。

・障害や本人の性格などの特性に合わせた製造工程や販売のシフト調整

・「働く」という習慣づくり

・社会人としての常識やマナー

5) なぜ成功したか？

・「場の力」

小規模通所授産施設の頃から「菓子箱を組み立てても就職にはつながらない。」「工賃を上げたければ自分たちで話し合っただけで収益をあげる方法を考える。」「一人一人が社長」という特殊な運営スタイルをとっていたため、必然的に週に1回はミーティングをするくらい話してばかりいる施設だった。しかし、「病気のこともぶっちゃけていい場所」という場になっていたため、職員との信頼関係、共に働くスタッフ同士の信頼関係が作っていた「場の力」と「自分達が主体になっている職場」という意識の素地ができていたことで、豆腐屋になっても利用者には「自分たちで経営している職場を潰すわけにはいかない。」という気持ちが強かった。

・職員の覚悟

職員も新事業移行、事業所の移転、豆腐屋開業を同時進行させていたため、右も左もわからなかったが「一般的な起業では個人で銀行に通って頭を下げて借金して、失敗したら不良債権の取立てに怯えて暮らすしかない。」という話をして、「とにかく潰すわけにはいかない。」と腹を括っていた。

6) ジーのメリット

・倒産の危険が少ない

「とうふ工房」の提案がなければ、素人判断でお好み焼き屋かたこ焼き屋を開業するところだった。（「とうふ工房」には）素人でも開業できる工程と自信をもてる商品があったからこそ、莫大な借金を抱えながら最低賃金が払えなければ施設の解体も、というA型の危機が薄れた事は間違いない。

・安心感

「とうふ工房」ではロイヤリティーも取られず、製造の指導や新商品の提案・レシピも頂ける仕組みで事業を行えるため、衛生面さえ気をつけておけば安定した商品が製造でき、販路の拡大に集中する環境が整えやすい。

7) 今後の課題

・粗利の低さ

総売り上げのうち豆乳の値段・パックやフィルムなどの材料代で6割を占める。販売の為に燃料費や工房の水光熱費を入れると原価が8割になってしまうため、スーパーへの卸売りが出来ない。手売りのみの販売で売上げを確保するには人数とリヤカー、送迎車両に経費をかけながら販路を広げていかなければならず、A型事業所の最低賃金確保には多大な労力を要する。

・就労継続支援事業A型の個別給付の低さ

当事者の力を引き出しながら雇用契約+最低賃金保障をしていくには高度な支援力と事業所の商売力が求められる。収益が上がらなければ利用者を雇用できず、少ない利用者で個別給付も少なくなり、事業所の運営自体が立ち行かなくなるといった商売と福祉の連動は現場の負担が大きすぎる。職員を増員できるくらいの給付単価（1.5倍程度）が必要。また、雇用契約を結びながら利用料1割負担は人権問題では？A型減免を適用しても事業所が負担を強いられ

る仕組みもおかしい。

・販売マニュアル

都市部と過疎地域における（それぞれの）販売モデルが欲しい。

以上「とうふ工房」の本部（FCザー）と加盟店事業所（FCジー）当事者による体験に基づく報告を掲載いたしました。

「働く」環境の整備と「雇用」の実現こそが真の福祉なのだという強い信念の具現化に向け、世間で言うFCとは少し様相が異なりますが、「福祉型FC的システムチェーン」とも呼べる仕組みが立派に機能している様子を読み取れます。当ワーキングメンバーと検討会委員は、こういった事例に学びその要素を取り入れながら、障害者就労の実現度や高賃金実現の可能性が高いと考えられるパッケージ研究と事業導入プロデュースに取り組みました。

次章は3パターンでの事例報告です。

第3章 事例報告

この章では、次の3パターンのFCシステム導入研究事例の報告をいたします。

- ① 先進的な福祉施設が自主事業として成功させている菓子（クッキー）の製造・販売事業をFC化して他の福祉施設に導入する研究
- ② 民間FC事業メニューを障害者就労へ導入プロデュースする研究
- ③ 豊富な障害者雇用実績をもつ民間会社の事業ノウハウを障害者就労事業に提供するFCパッケージ開発の研究

短期間の研究事業ということもあって、通常は最低でも1年～3年はかかると言われるFC本部側の準備作業とFCパッケージ開発は、かなりつめたものになったために、今後に多くの改良の余地を残していることは否めません。それでも、“障害者就労”に理解ある多くの協力者に恵まれたこともあって、工賃（賃金とすべきもの）向上に必ず寄与すると考えられる就労継続支援事業所の経営システム化の道筋の確認は出来ました。

3月末の時点で、不十分な部分は残しながらも新たにFC事業が立ち上がりましたし（事例1）、また、事例3においては、九州にある本社でのリフォーム事業職員研修を終え新たにFC加盟して開業することになった就労継続支援B型事業所の事例もあります。また事例2の保育事業では、当振興センターが核になって地元の中小企業家同友会の協力企業などとともに地域就労を支援するNPOを立ち上げ、今後は地域本部（エリアザー）を担う会社と協力してFC拡大の中間支援事業に取り組む構想も出来ました。4月現在、実際に加盟者（ジー）が開業する段階にまで進んできています。

この章は、そういった一連の流れが続いている中でのひとつの区切りとしての成果と現状の報告であるとしてお読みいただければ幸いです。

事例1 福祉施設における成功事例ノウハウをFCパッケージ化させて拡大普及させる研究

～ 社会福祉法人 共生シンフォニー「がんばカンパニー」～

□研究背景

1-1 選定の理由

障害者就労継続支援事業所の間では高工賃で知られる「がんばカンパニー」と共同で、菓子製造販売事業のFC化研究を行いました。FCシステムの導入は、現状では経営力のあまり高くない障害者就労継続支援事業所に、より短期間で効率的に経営力を身に付けて頂くことを目的にしています。「がんばカンパニー」はすでに就労継続支援A型への移行を完了し、100%雇用で賃金は、就労時間数により異なりますが、一人月6万円～19万円の実績があります。

「菓子製造及び販売」という既存の他の事業所においてもよく取り組まれている馴染みのある事業内容でありながら群を抜いた高い売り上げと収益を誇っている点と、障害者と健常者がチームワーク良く理想的な業務連携を行っている点が、FC化に適している大きな理由です。

対象事業所の概要

- ・ 名称：がんばカンパニー
- ・ 種類：就労継続支援A型
- ・ 経営主体：社会福祉法人 共生シンフォニー
- ・ 所長：中崎ひとみ 氏
- ・ ホームページ：http://www.gambatta.net/comindex.htm
- ・ スタッフ構成（4月1日現在）
 - ➡ 健常者： 15名（含む所長）
 - ➡ 障害者： 26名（精神：4名、身体：4名、知的：16名
（重複：知身2名、知精1名、ともに知的にカウント）
- ・ 年商：約1億5000万円
- ・ 平均賃金：（月額）101,000円（6万～19万）

1-2 施設の沿革と事業概況

施設の沿革は上記ホームページをご参照ください。

事業は、菓子製造と菓子販売が中心です。菓子は主にクッキー（焼き菓子）を製造しています。製造部門は自社ブランド（がんばクッキー）と相手先ブランド（OEM製造）のクッキーを製造しております。原料である粉の配合比率から原料ブレンドの選定まで自社内で行う事が可能です。

販売部門は自社ブランドクッキーの販売及び他からの仕入商品の販売を自前で行っています。相手先ブランド（OEM製造）の商品は相手より製造発注を受け製造のみ行うため自社で販売に取り組む必要はありません。

自社ブランド品は現在自前製造だけでは販売量に追いつかないため、レシピを示して民間メーカーに製造委託をしているほどです。

□今回の成果

1-3 FCベースモデルの構築

今回のFC事業化研究に於いて苦労した点は、成功している「がんばカンパニー」の成功の特徴を生かしたFCビジネスモデルの構築を行うという点でした。このFCモデルの導入を行えば、事業収支の改善が図られるFCモデルである必要があります。「がんばカンパニー」の成功の理由としては、「製造」と「販売」の高いバランスです。新商品の開発力から、地域に合った販売力とのバランスの良い経営力です。そして研究討議を続けた後に出来たFCモデルは「段階的製造FC」と「販売FC」のモデル化でした。

「段階的製造FC」とは、食品製造としてのスキルを身につけて頂きながら、ステップアップをして頂くためのFCモデルです。一般企業であれば、マニュアル等の衛生管理指導で一定の品質管理、衛生管理は可能です。就業継続支援事業所での品質管理、衛生管理に於いては繰り返しの現場指導が重要である事が「がんばカンパニー」の実際の取り組み現場からわかりました。そのため、焼き菓子（クッキー）の製造を3つのステップに分けました。まず第1ステップでは、半加工状態の原料をカットし、焼き上げるという工程のみを繰り返して頂き、機器の取り扱い、食品製造に関する基本を徹底

して身につけて頂きます。(25 ページ別紙① - 第 1 ステップ) 次に第 2 ステップでは、指定材料の混合から取り組み、第 1 ステップの製品を焼き上げます。(別紙①-第 2 ステップ) 最後に第 3 ステップでは、「がんばカンパニー」の指定するレシピに基づき、粉の仕入から行き「がんばオリジナルクッキー」の製造を行います。(別紙① - 第 3 ステップ) 第 1 ステップ、第 2 ステップでは比較的作りやすいクッキーの製造を行います。この 3 段階を経る事で、より高いスキルを身につけて商品価値を高め、高賃金 F C モデルへ成長してもらえます。

「販売 F C」とは、販売と製造は根本的に異なるために作った F C モデルです。一般 F C 企業では、製造+販売を一体として F C 化するケースも多いのですが、就労継続支援事業所の現状を考えると製造と販売を分ける事で、就労継続支援事業所に合った F C に加盟して頂き、将来的に「製造+販売」の経営力を付けて頂きます。販売 F C の核となる部分は、「がんばカンパニー」の販売ノウハウです。この「がんばカンパニー」オリジナルの販売ノウハウを移植する事で商品(クッキー)の効率的な販売力を身につけて頂きます。販売する商品(クッキー)は「がんばカンパニー」オリジナルクッキーで、お客様に大変好評である「がんばカンパニー」独自レシピによるクッキーです。このクッキーを仕入れて頂き、販売して頂きます。オリジナルクッキーは「段階的製造 F C」の第 3 ステップをクリアした工場で生産されるため、高い品質が保障されます。

1 - 4 既存ノウハウの見える化(文書化・マニュアル化)

F C 事業化研究の過程で取り組んだ成果が、「既存ノウハウの見える化」(文書化・マニュアル化)です。第一段階としての「見える化」が完了しました。今後は順次ブラッシュアップに取り組み、各施設の現場に即した文書化・マニュアル化にレベルアップしています。

1 - 5 製造委託施設と F C 事業化へ向けての取り組み

他の施設での焼き菓子(クッキー)の製造委託に 3 月から取り組んでいます。F C 事業化の第 1 段階としての製造委託的取り組みとなります。この製造委託先への製造指導、品質指導等を通じて実際の F C 事業として取り組みを検証しながら、より完全な F C パッケージへと高めるため、指導の問題点の抽出を行い個別に問題点の解決を行う事で F C パッケージを目指します。

□新たに生じてきた課題

1 - 6 製造 F C の品質管理の徹底とスキルアップ

焼き菓子(クッキー)はお客様の口に入る食品であり、他の商品に比べ安全と安心が重要視される商品です。「がんばカンパニー」施設内での製造であれば過去からのノウハウの蓄積と工夫によって品質管理が行き届いており安定した高品質の商品をお客様に提供する事が当たり前でした。しかし、就労継続支援事業所が製造 F C 加盟店となった場合、F C 本部である「がんばカンパニー」が F C 加盟店の工場で毎日品質管理の指導徹底を行う事はできません。F C 加盟店ごとに人材を出す事が人員的に難しいからです。また、福祉業界ではマニュアルや各種媒体、初期研修を通じてのスキルアップだけでは製造現場での高い品質管理がなかなか定着しない事も「がんばカンパニー」は体験してきています。

1-7 販売FCのノウハウの工夫

焼き菓子（クッキー）の製造は機械と材料が揃えば製造する事ができます。しかし、販売方法は就労継続支援事業所のある地域性やそれぞれの事業所の取り組み内容によって異なります。見える化した文書やマニュアルの提供を受ける事でFC加盟店が一定の成果を上げる事は可能です。しかし、「がんばカンパニー」の高い事業収益力を移植するためにはマニュアルだけでは伝えきれないポイントがあり、実際の就労継続支援事業所現場にて指導する事が必要になります。現場指導も含めたマニュアルともいべきものに取り組み中です。

□課題への取り組み

1-8 FCモデルの段階的なステップアップ

製造FCをステップアップする形として変則的な福祉型FCモデルとする事によって品質管理レベルへの対応を行います。初期ステップ段階のFC加盟店（就労継続支援事業所）では、品質安定しやすい状態の材料の提供を「がんばカンパニー」から行い、FC加盟店ではカットと焼成という最終的な段階のみを行います。このカットと焼成は比較的食品製造の初心者でも取り組みやすく、一定の品質維持が可能です。この段階を繰り返し徹底して行う事で品質管理の重要性と取り組み姿勢が「人」へ定着する事を目指します。

1-9 販売ノウハウの提供の工夫

販売は地域性やお客様との関係性が非常に重視される分野です。そこでまず必要なのが、現状の「がんばカンパニー」での販売ノウハウのマニュアルです。そのマニュアルをそのまま提供する部分と必要に応じて販売指導を組み合わせる部分という形のふたつをセットにして加盟店（就労継続支援事業所）に提供し、販売ノウハウの定着化を目指してゆきます。この販売指導は加盟店のスキルに応じて対応するべきで、そのレベルにより一律にすべての加盟店に同じ指導を提供する必要は無いと考えています。

□今後の方向性

1-10 2種類のFC加盟店の増加（製造FCと販売FC）

今後は就労継続支援事業所の加盟店化推進策が必要です。FC加盟店が増える事によって、チェーンメリットとしての仕入原材料のコストダウン、大量生産が可能となります。また、全体の製造量が増えれば現有の高い販売ノウハウのFC化によって、「がんばカンパニーオリジナルクッキー」を全国の消費者へ届ける道も作れます。まず製造FCを固めて、次に販売FC化を進める構想です。製造FCと販売FCの2種の事業に取り組む事により、自社製造自社販売に一貫して取り組めるため、FCチェーン全体でより一層高い事業収益性の確保が目指せます。

□まとめ

単に焼き菓子（クッキー）を作るという事は比較的容易に一般家庭でもできる事です。現に多くの就労継続支援事業所でも取り組んでいます。しかし、そのクッキーを一般顧客に販売し（一般市場に進出する）収益を確保するという事になると、「徹底した品質管理」と「絶えず商品開発をし続ける力」

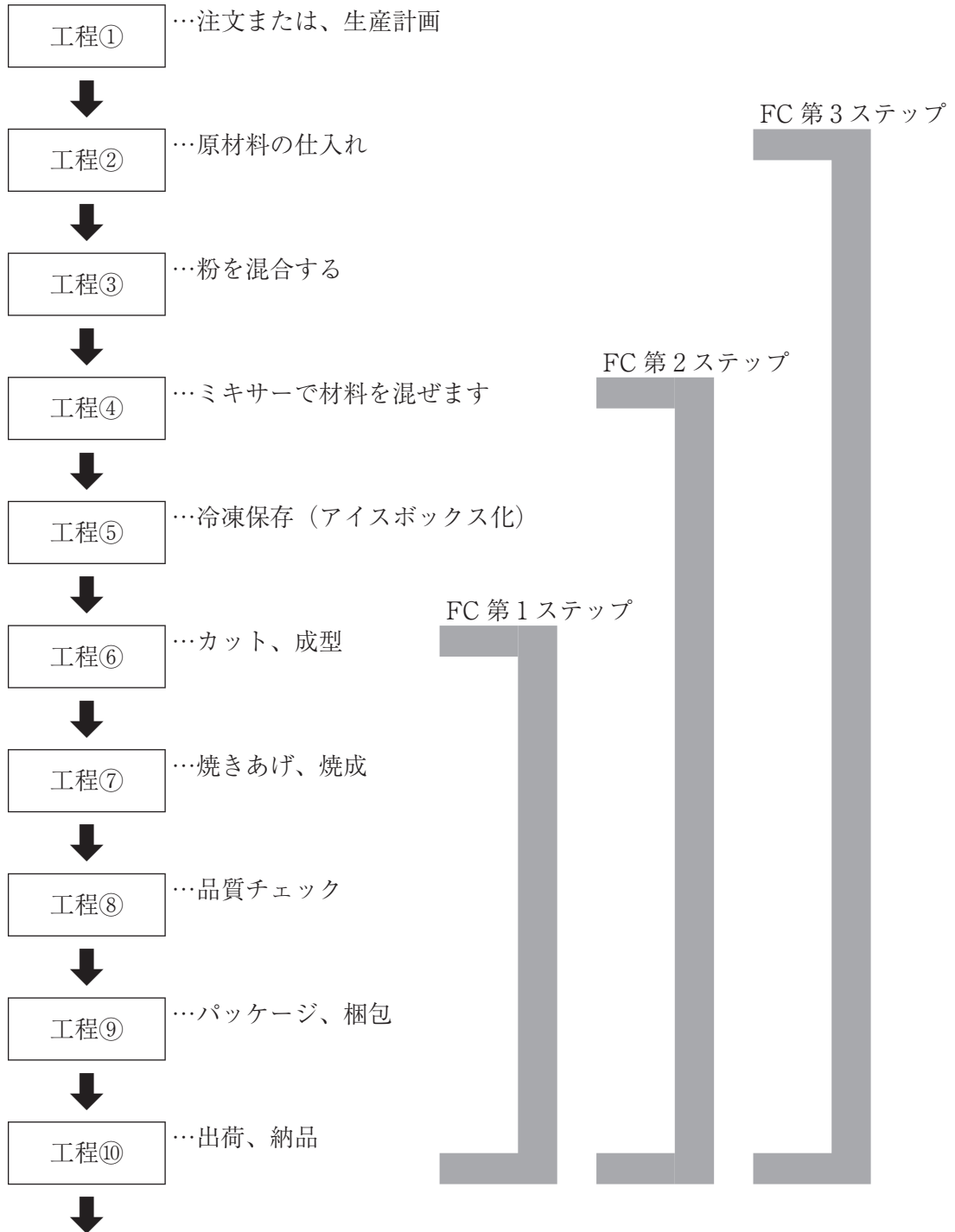
が絶対的に必要になります。

言い換えると、事業化には「品質管理」と「商品開発力」の高いスキルと専門性を身につけることが必要になるということです。

その点、「がんばカンパニー」には「高い品質力」と「大きな販売力」から生まれる高い収益性があります。今回の「がんばカンパニー」との共同研究による成果は、そういったポイントを意識して、ごく普通の障害者就労継続支援事業所にそれらを導入定着させるためのひとつの方法として、“福祉型”とも言うべき製造F Cパッケージ開発とそれらを活かす販売F Cの構想の端緒につけたことにあると考えます。

今後、このモデルを各地の就労継続支援事業所に導入（加盟店化）していくなかで、本部側（がんばカンパニー）と加盟店側が共同して、よりシステムとして完成されたものに高めていくことが重要です。この共同性こそが“福祉型F C的システム”と呼ばれるべき独特の仕組みを形成していく鍵になります。そしてそれが実現した時、身近な日常品の代表とも言えるクッキーが、このクッキーだけは実は非加盟の事業所ではそうは簡単に真似の出来ないクッキーになるのであり、販売網の広がりやブランド力の高まりにより高い収益性が得られ、障害者の高賃金を実現出来る状況が全国に広がっていくことになるのだと考えています。

□ 製造工程



事例2 民間FC事業メニューの障害者就労導入プロデュース研究 ～ 英国式チャイルドマインダー ～

2-1 民間FC企業の現状、そして当研究事業の方向性

今回この研究事業を通じて、あらためて障害者就労支援事業に民間ノウハウを導入することの困難さを経験しました。それは以下にあげる福祉側、民間側双方にある問題点や課題に起因します。

第1章でも触れたような就労継続支援事業所が現在抱えている問題点は、民間のFC事業を導入する場合においても同様に、様々な局面で解決すべき重大な課題になるであろうとあらためて意識せざるを得ませんでした。たとえば、FC加盟店側において絶対的に必要とされる“FCジー経営者の意欲や努力”といったものが就労継続支援事業所にどの程度期待できるだろうか、というような問題です。

また一方FC本部側にも問題が存在します。今回の研究事業で経験した例をあげますと、物販店や飲食店、または清掃やレンタル業などのサービス業の民間FC本部を数多く訪問し面談した際に、企業サイドには障害者に関する情報がほとんど無く障害者の就労能力に関してもほとんど理解が無いために、障害者が働くということを固定観念的にネガティブなイメージで捉えてしまっているという印象をかなり強く受けました。

今回結果的に一般FC企業との提携が当初予想した以上に難しく、思うように進められなかった背景的原因のひとつであると考えています。

また、別の視点から日本の民間FC企業の現状を見てみますと、ジーを指導すべき本部はその大半が50名以下の少人数で構成されており脆弱な体制となっていることがあげられます。

少人数の本部体制下では、あるいはまた、上記に挙げたように障害者就労に対する認識の低い状況下では、あえて障害者の就労問題に意識的に取り組み、リスクを抱えてまでFCパッケージ開発に協力してくれるような企業は容易には得られないであろうことは当初から予測されました。「民間FC事業メニューの障害者就労への導入」をテーマにしながらも、本部体制が万全な大手民間FC事業会社（ダスキンなど）との連携を実現しないかぎり、障害者が活躍できるFC事業の就労環境づくりは実現困難ではないだろうかと思案と考えていました。それゆえ、研究の開始期には、大手との共同研究体制をなんとか作れないものかと模索し動き回ることが最初の仕事になりました。その過程で民間FC業界に詳しい専門家に出会うこととなり、この研究事業ワークチームへの参加要請をすることができましたが、民間会社の実情が明らかになるにつれ、大手企業との共同体制づくりには少なくとも今後2年はかけてじっくり取り組む必要がありそうだと思案せざるを得ませんでした。

一方、かねてより当振興センターは、「障害者が地域課題解決を目指すコミュニティービジネスに携わることで地域雇用と自立を実現する」可能性を探ってきました。

地域社会には解決すべき様々な課題があります。その課題を解決することをビジネスとして成立させ継続できれば、そこには障害者が就労できる場や機会も多くあるだろう、という考え方です。

日本の大きな社会問題として少子化があり、その関連で地域には子育て・教育の問題が解決に急を要するものとして存在しています。地域の中小企業などには従業員確保という面からも従業員子弟のための企業内保育所整備の必要性を抱えている所も多くあります。地域社会からも企業からも必要と

される保育事業のニーズの高まりに着目することとなりました。

そういったことから、大手企業ではないものの東京に本部を置く「英国式チャイルドマインダー事業」のFC展開の将来性に注目して、その障害者就労FCモデル化研究と導入プロデュースに取り組むこととなりました。

2-2 チャイルドマインダー事業について

女性の社会進出が目覚しい現代、家庭のスタイルは共働きの核家族型に変わってきました。しかし保育の実態は、認可保育所には1日11時間しか子どもを預けることができませんし、幼稚園にいたっては1日4時間です。ますます保育所の需要を引き上げています。

働く女性は、いやおうなく運営時間も長くサービスの比較的整っている無認可保育所へ子どもを入所させています。

しかし、無認可保育所も数が十分にあるわけではなく、やむなく公立にするか、または私立保育所への来年度入所に待機しているのが現状です。

待機児童が発生する原因としては、単純に保育所への入所を希望する児童の数が保育所の定員を上回るといった要因だけでなく、母親の勤務形態の多様化に伴い、11時間の開所を基本とする認可・公立保育所では対応できない長時間、夜間保育を希望するケース、あるいは勤務に都合のいい保育所への入所が果たせないために断念するケースといった、いわゆる保育需要と供給のミスマッチを原因とすることもあります。

児童福祉法では、市町村は保育に欠ける児童について保護者から申し出があった場合、その児童を保育所に保育しなければならない（第24条）と定めています。

また、「付近に保育所がない等、やむを得ない事由があるときはその他の適切な保護をしなければならない。」（第24条）として、待機児童に対して市町村が他の保育サービスを提供することを義務づけています。

この代替のサービスとして、市町村の委託を受けた保育の資格を有する者の家庭に児童を預ける「保育ママ制度」などがありますが、その実施率は低く、実際には保育所の空きができるまで認可外保育所に児童を預けることになるケースも多いのが実情です。

待機児童の増加は、共働きを希望する夫婦がそれを叶えることができない、といった状況を生み、特に女性が働きに出ることを阻む要因となっています。

このため、政府は2001年から待機児童ゼロ作戦を実行し、保育所の増設などで毎年5万人以上の保育所定員の増加を図っていますが、これまで保育所への入所をあきらめていた児童の保護者が保育所の増設で新たに入所を希望するなど、潜在的待機児童の顕在化をもたらし、待機児童の数を顕著に減らすには至っていません。

そこで、大きなお金をかけずに全ての子どもたちに充実した保育環境を提供するチャイルドマインダーを養成するチャイルドマインダー事業を推進していきたいと考えました。

このチャイルドマインダーを養成する事業及び保育施設の運営を行う事業は、様々な業務で構成されており、利用者の顧客管理や施設の衛生管理など、バックヤードにおける重要な業務も多くあります。

しかしながら、昨今の就業状況から見てもわかる通り、一般社会においては人材不足が叫ばれており、適材適所に人材確保が難しいのが現状となっています。

一方で、新規就労を願う障害者雇用は、飛躍的に伸長しているとは言い難い状況であり、新たな雇用はなかなか生まれてこないのが実情です。

このような社会的な課題を、一挙両得で解決することが出来るのではないかとの観点から、就労継続支援事業所によるチャイルド minder 事業の取り組みを推進したいと考えるようになりました。

2-3 チャイルド minder について

ここで、チャイルド minder について、ご説明したいと思います。

チャイルド minder とは、イギリスで発祥した家庭的保育サービスを行うプロフェッショナルで、70年以上の歴史ある職業です。

チャイルド minder は、0歳から12歳までの幅広い年齢層の子どもを専門的に自分の自宅や親の指定した場所で、子どものケアをおこなう専門知識と技術を持っています。

全英の共働き家庭や一人親家庭のうち家庭外保育サービスを希望する約71%以上がチャイルド minder を利用しています。

チャイルド minder は、日本の施設型保育所と違い、0歳の子どもは2名まで、1歳以上3歳未満の子どもは3名までを上限にした、少人数の子どもだけを対象に預かります。

また、親の希望する時間帯に、きめ細かく子どもの発達に対応しながら家庭的な環境で親と子育てを分担します。

何よりも親の子育て方針に沿った、質の高いケアを行います。

日本では、英国政府認定団体である NCMA,UK (National Child Minder Association) のトレーニングプログラムを受講し、チャイルド minder の専門知識と技術を習得したプロのチャイルド minder が全国に2万人います。

日本国内で唯一、NCMA,UK と独占契約を結んでいるのが NCMA,Japan (株式会社エヌシーエムエージャパン) であり、NPO 法人日本チャイルド minder 協会会員資格を持つチャイルド minder が、正式なオフィシャル minder といわれます。

この NCMA,Japan と業務提携を行い、チャイルド minder を養成していくことで、少子化に歯止めをかけ、女性の社会進出を促進して、同時に障害者の雇用拡大につなげていきたいと考えています。

2 - 4 NCMA,Japan の会社概要について

『株式会社エヌシーエムエージャパン』

- ➡本社所在地／〒 151-0053 東京都渋谷区代々木 1-39-11-1304
- ➡設 立 日／1996 年 10 月
- ➡代 表 者／代表取締役 西内久美子
- ➡資 本 金／1500 万円
- ➡事業内容 / チャイルドマインダー及びインストラクターの人材養成
チャイルドマインダーの育成カリキュラム及び教材開発
※登録保育会員数：8,200 人（保育士・幼稚園教諭・小学校教諭・看護師
・保健婦・子育て経験者含）
※登録講師数：全国 20 名
保育事業全般に関するコンサルティング事業及び保育施設の運営
子ごころサイトの運営（マッチング事業）
チャイルドマインダー・ビジネスプロデュース事業
- ➡主要取引先／株式会社アットリビング、株式会社アルク、株式会社イーウェル、経済産業省商
務情報政策局サービス産業課、特定非営利活動法人サービス産業振興機構、独立
行政法人産業技術総合研究所、独立行政法人産業総合研究所、四季株式会社、学
校法人聖学院大学、東京都ウィメンズプラザ、東京都消費生活センター、東京都
生活文化局、ニッセイ同和損保株式会社、特定非営利活動法人フローレンス、株
式会社リラックスコミュニケーションズ、他
- ➡事業理念 / 『全ての子育て家庭にとって、より安全・安心で信頼しあえる生活、ゆとりある
社会環境の創出と次世代への人材を育む社会貢献を行う』
- ➡事業目的 / 全国の子育て家庭をサポートするために、保育のプロであるチャイルドマイン
ダーの養成及びチャイルドマインダーが活躍できる場の拡充、および各地域の就
労継続支援施設との協業による就業機会の創出拡大を行い、全国規模でのネット
ワーク構築を実現します。
- ➡CM の特徴 / 1) 病児保育のニーズに対応
共働き家庭、一人親家庭などの増加に伴い、大変高いニーズがあるにも関わらず、
全国で 500 弱の施設数しかありません。
子育て経験や保育士の資格の有無だけでなく病児保育を専門的にカバーするた
めに 専門性の高い人材を用意しています。
子どもの病気の程度により、「看護師や保健婦」の資格を持ち、かつ家庭的保育
の専門知識と技術を持つ人材を多く排出し、地域の保育施設や今後増加傾向にあ
る認定こども園との連携により病児保育の受け皿となることができます。
2) 地域保育型病児保育
施設を持たずに、地域のベテラン主婦、あるいは保育士資格者が自宅で預かりま
す。地域の小児科医と提携。小児科医（ホームドクター）へのホットラインが充
実しています。

病児保育ネットワーク活動をおこなっている NPO 法人フローレンス（東京都中央区）の成功を受け、厚生労働省の「緊急サポートネットワーク」など、全国で「非施設型病児保育」の展開をはじめています。

3) 柔軟なニーズに対応

公立保育所よりも営業時間が長く、早朝や深夜など働く母親のニーズに幅広く応えることができます。

マンツーマンの個別保育なので、きめ細かいサービスを提供できます。

訪問保育の場合、各家庭に1名のチャイルドマインダーが専任で子どもをケアするので家族や子どもは安心です。

親と相性のいいチャイルドマインダーを選択することができます。

2-5 チャイルドマインダー事業の導入

今回の研究事業の取り組みにおいて、福祉の観点から様々な方々のご意見を伺う機会があり、その中において社会的に大きく3つの問題と遭遇するに至りました。

「少子化問題」・「女性社会進出問題」・「待機児童問題」といったことが身近に起こっており、子供を持つ保護者が職場復帰出来ない背景にある保育施設の充実や人材不足の解消が最重要課題となっていることに着目しました。

この社会的な問題と障害者就労を組み合わせることで、問題の解決の糸口が掴め、地域課題を解決するコミュニティービジネスが成立するのではないかと考えるに至りました。社会福祉施設などが保有する施設や設備を保育事業に活用することも将来的には十分考えられます。

このような保育施設事業にこれまで紹介したチャイルドマインダー事業のシステムを導入することによって、障害者就労支援事業の収益事業化が望めるのではないかという考えを実証するための第1歩として、2008年3月より滋賀県社会就労事業振興センターが核となって、エリアザー的な機能を持つ実験的事业を開始致しました。

チャイルドマインダー事業を障害者就労場面へ導入プロデュースすることについては、NCMA,Japan が全面的なサポート体制で行っており、チャイルドマインダー養成およびチャイルドマインダー養成のためのインストラクター養成においても、地域にエリア本部を設けて、地域密着で展開していく方向で、事業を推進していく予定となっています。

また、チャイルドマインダー事業の運営サポートにおいても、NCMA,Japan によって、毎月の運営指導、研修およびインターネットを活用した保護者と CM とのマッチングサイト運営等の支援を受けることができ、事業に安心して取り組むことが出来ると考えられます。

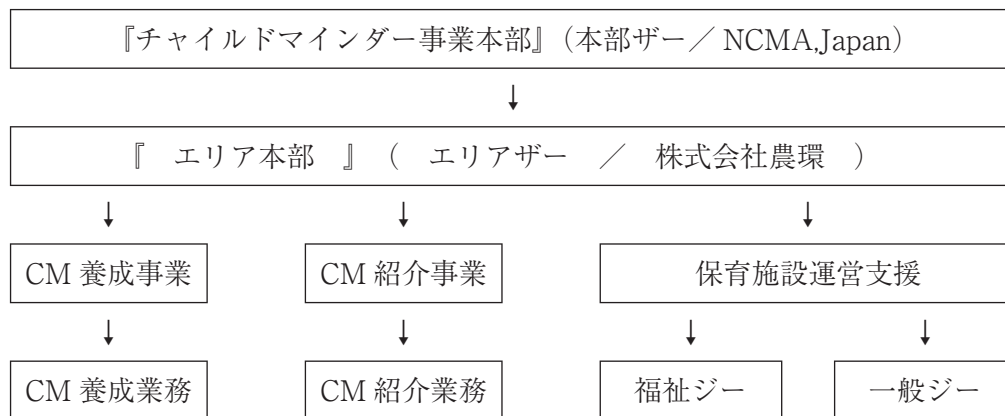
今回の取り組みにおいて、地域エリア本部を構成する株式会社農環（滋賀県栗東市）の協力を得て、チャイルドマインダー事業のビジネスモデルを構築するに至りました。

チャイルドマインダー事業のビジネスモデルにおいては、大きく3つの収益事業が考えられます。

- ① 施設等におけるチャイルドマインダーの養成において、収益事業を行います。
- ② チャイルドマインダーの資格を取得して就業したい人々の就労支援事業を行います。
- ③ 施設における保育所の運営において、収益事業を行います。

このように、NCMA,Japan との連携による新しい就労支援事業の展開が可能になります。

新しい就労支援事業における雇用の創出として、各々、以下のような業務が確保出来ます。



上図ビジネスモデルにおける、具体的な業務内容の遂行に際しては、事業本部（本部ザー）に完備されている以下のマニュアル類が提供されます。

- 1) 「チャイルドマインダーの養成」：受講受付・進捗管理、郵送物管理、受講者データ管理
- 2) 「チャイルドマインダーの紹介」：登録・仕事紹介管理、就業状況管理、顧客データ管理
- 3) 「保育施設（学童）の運営支援」：施設清掃管理、遊具衛生管理、顧客データ管理

* 「福祉ジー」とは就労継続支援事業所が、「一般ジー」とは地域の一般企業が、それぞれ今回の事業展開において協働して新たに保育施設の運営を行うことの略です。

* すでに「福祉ジー」として、NPO 法人就労ネットワーク滋賀が事業開始を予定しています。

* 「一般ジー」においても、すでに地域の中小企業数社が名乗りを上げています。

今回の研究事業においては、NCMA,Japan のチャイルドマインダー事業プロデュース及び運営サポートによって、株式会社農環の協力のもとに地域社会における就労継続支援事業所の新たなビジネスモデルを創出することが出来ました。これは現時点での一定の成果と言えます。「チャイルドマインダー事業エリア本部」や「福祉ジー」を全国の就労継続支援事業所に拡大展開していくことによって、障害者の新規就労機会の拡大と社会貢献を行うことが可能となってきます。

更には、この事業展開において、就労継続支援事業所の売上拡大によって、障害者の賃金を大幅にアップすることも可能だと考えられます。

また、チャイルドマインダー事業の導入により、以前は地域社会においてごく日常的に見られた「地域の人間関係のぬくもり」や「地域の（子供）預け合い」が復活するきっかけともなります。

地域密着型のビジネスを展開することにより、福祉事業者や障害者が地域社会とコミュニケーションを図ることで、障害者による地域社会への参加が促進されることにもなります。

以上のように、チャイルドマインダー事業は、大きな社会的な問題解決につながるのみならず、障害者を取り巻く就労問題解決の糸口としての役割も担えるのではないかと考えています。

今回の研究を通じて、民間 FC 事業との連携においては、最初に述べたように通常の FC 事業（企業）

では不可能とも思えるほどのきめ細かな対応（業務フローの明確化、役割分担等）を、本部（FC ザー）が運営施設（FC ジー）に対して実現出来なければ成し得ないことが、一般的経営学の予想を超える新たな課題として浮き彫りとなりました。

また、民間本部と就労支援事業所との関係においては、今回の株式会社農環のような福祉業界と民間事業会社をつなぐ中間支援機構としてエリア本部（FC エリアザー）的な役割を担う機関の必要性に直面しました。事業展開の効率化と全国展開の早期化実現のためにも欠かせない機能であると考えています。民間企業側から見ても、ビジネスとしての組み立てを考える時、このエリアザー機能の必要性を認識できたことは当研究における大きな収穫のひとつだったのではないかと思います。反面、3者間でコスト増に対する解決策を探る必要性が生じることは予想され、これは今後の大きな課題となるでしょう。何らかの社会的支援策の検討が必要になるかも知れません。

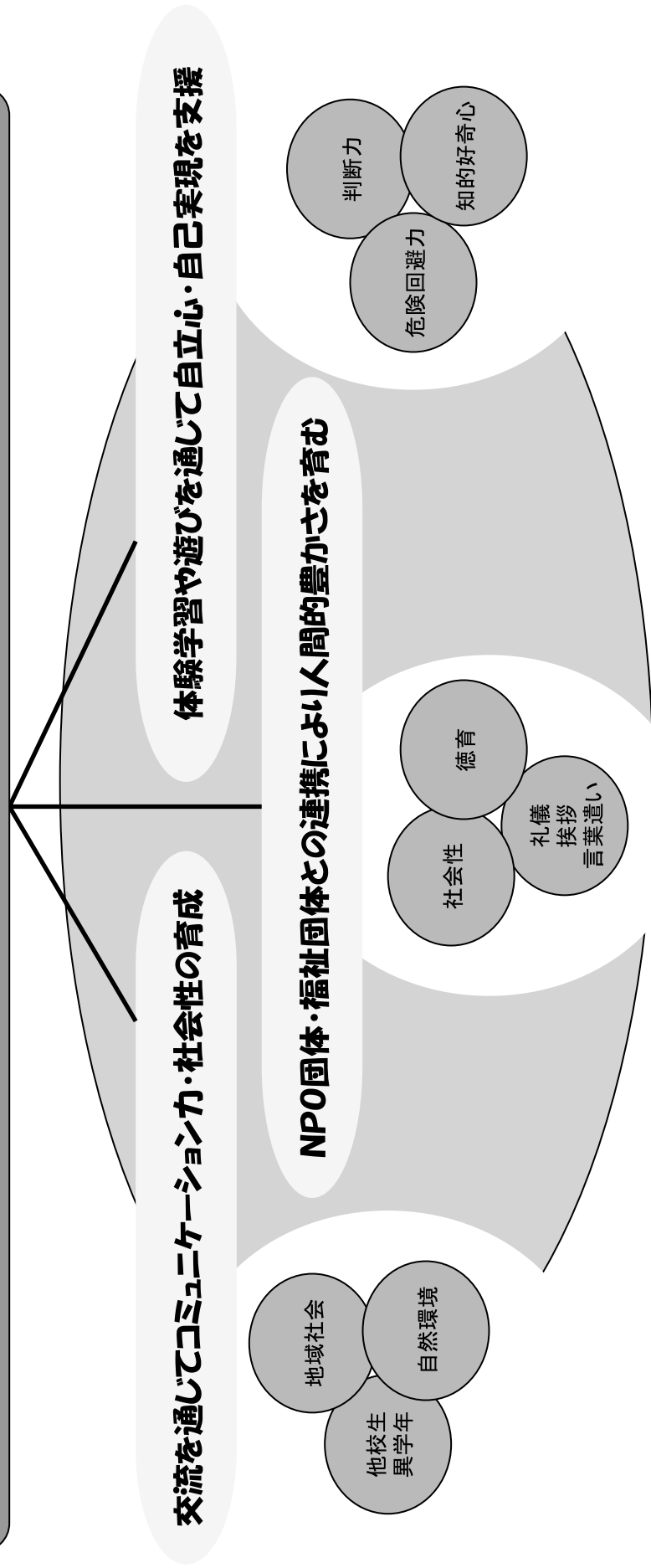
*株式会社農環によるエリア本部（エリアザー）事業スキームについては、この項の最後に掲載している図表を参照してください。

今後は、このビジネスモデルに修正を加えながら各地にエリアザーを立ち上げ、全国の障害者就労継続支援事業所への導入推進を研究していくこととなります。従来の福祉施設が現有する資産を活かせる事業例とする観点からも研究を進めていきたいと考えています。

【NPO法人就労ネットワーク滋賀 子育て支援事業の運営理念】

子供たちが、生きる社会に夢を持ち、心豊かにたくましく育つ環境づくり！

～子供たちが、将来の道を切り開く土台となる力を備える支援に全力を注ぎます～

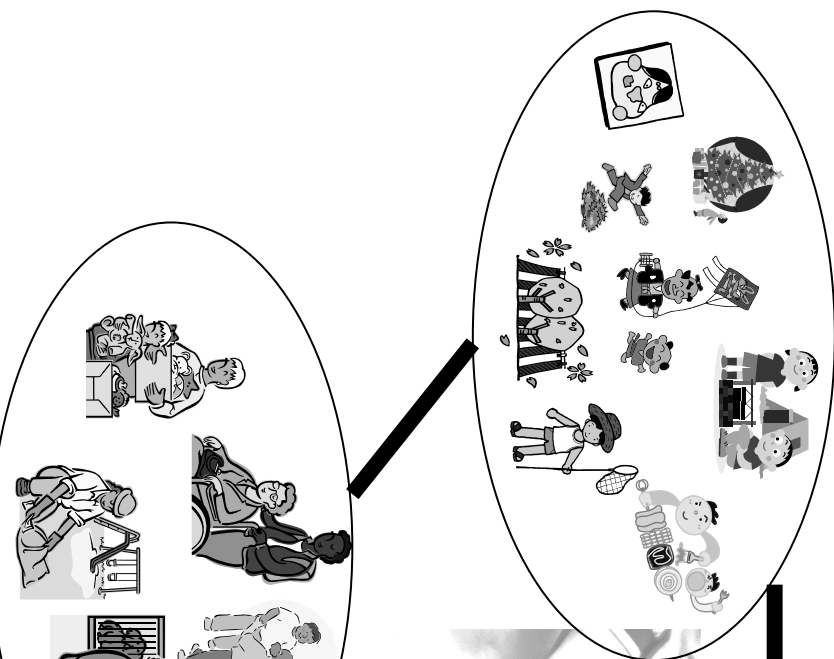


核家族化・少子化がすすみ、兄弟に揉まれて育つ子供が減っています。公園や神社で遊ぶ子供の姿も目にすることが少なくなりました。

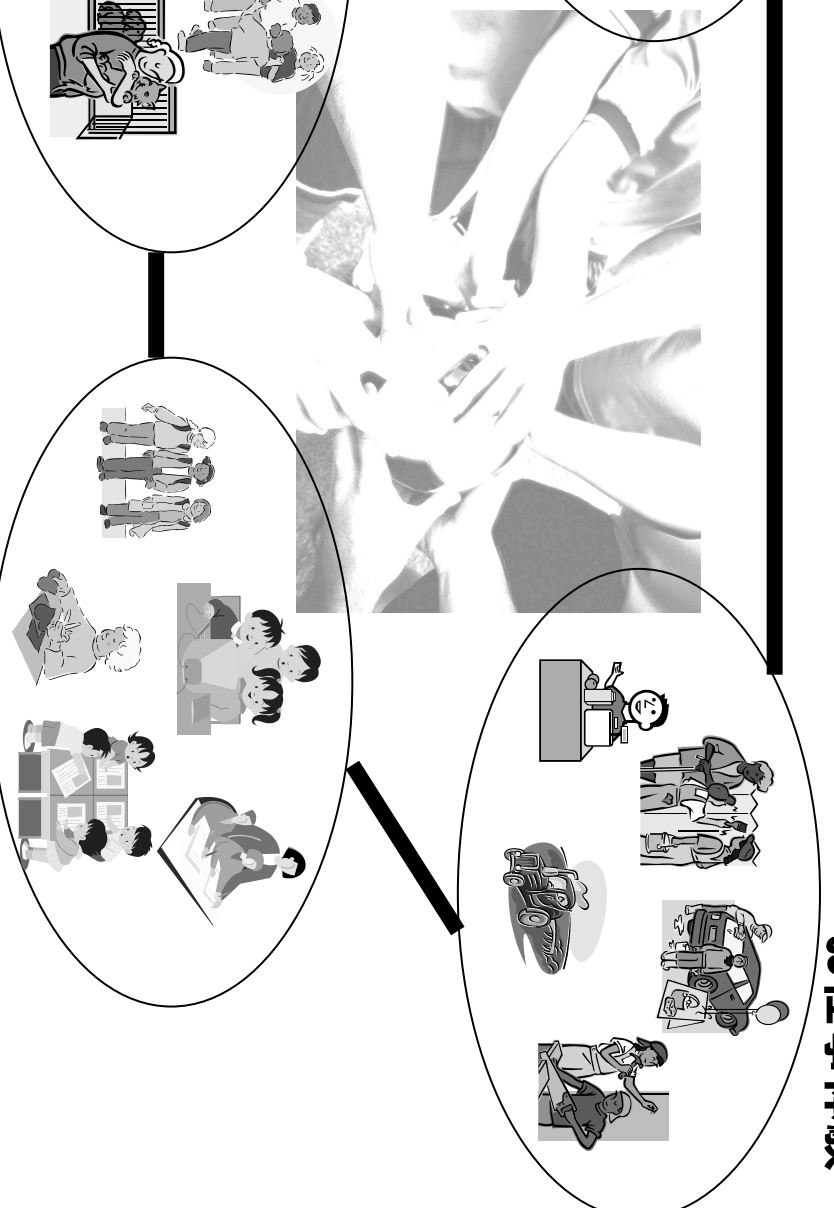
一方で、私たちが目にするものはテレビで流れる子供たちを巻き込む事件や事故のニュースばかりです。そのような状況の中、もう一度放課後の子供の居場所や安全問題等、地域の子育て環境を見直すとともに、子供が「集い」「くつろげる」、毎日来たくなる場所、それを提供するのが★★★★★です。

正解は一つではない、情報化社会や勝ち負けを争う競争社会を教える場でもなく、多様な経験を通じて知恵や夢を育むために必要なチカラを供給するのが私たちの役目です。子供が主役になれる★★★★★でありたいと考えています。

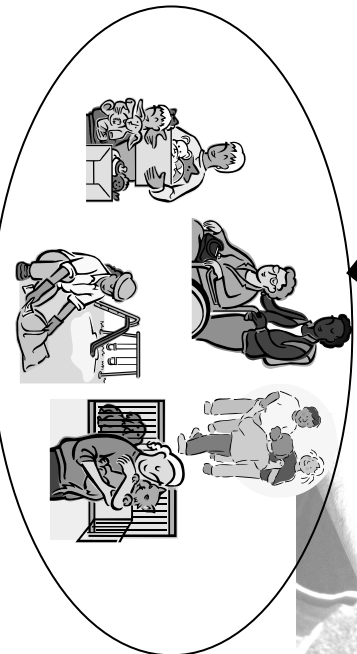
季節に応じた遊びの体験



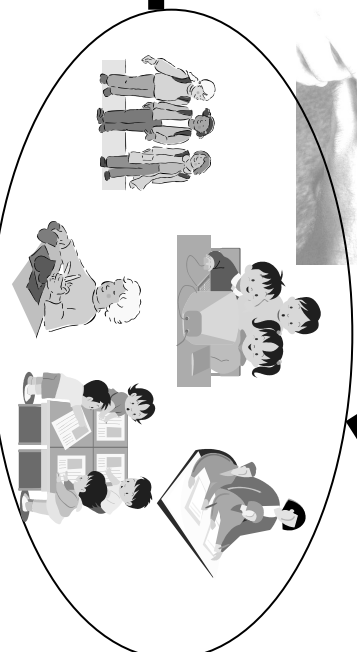
お仕事体験



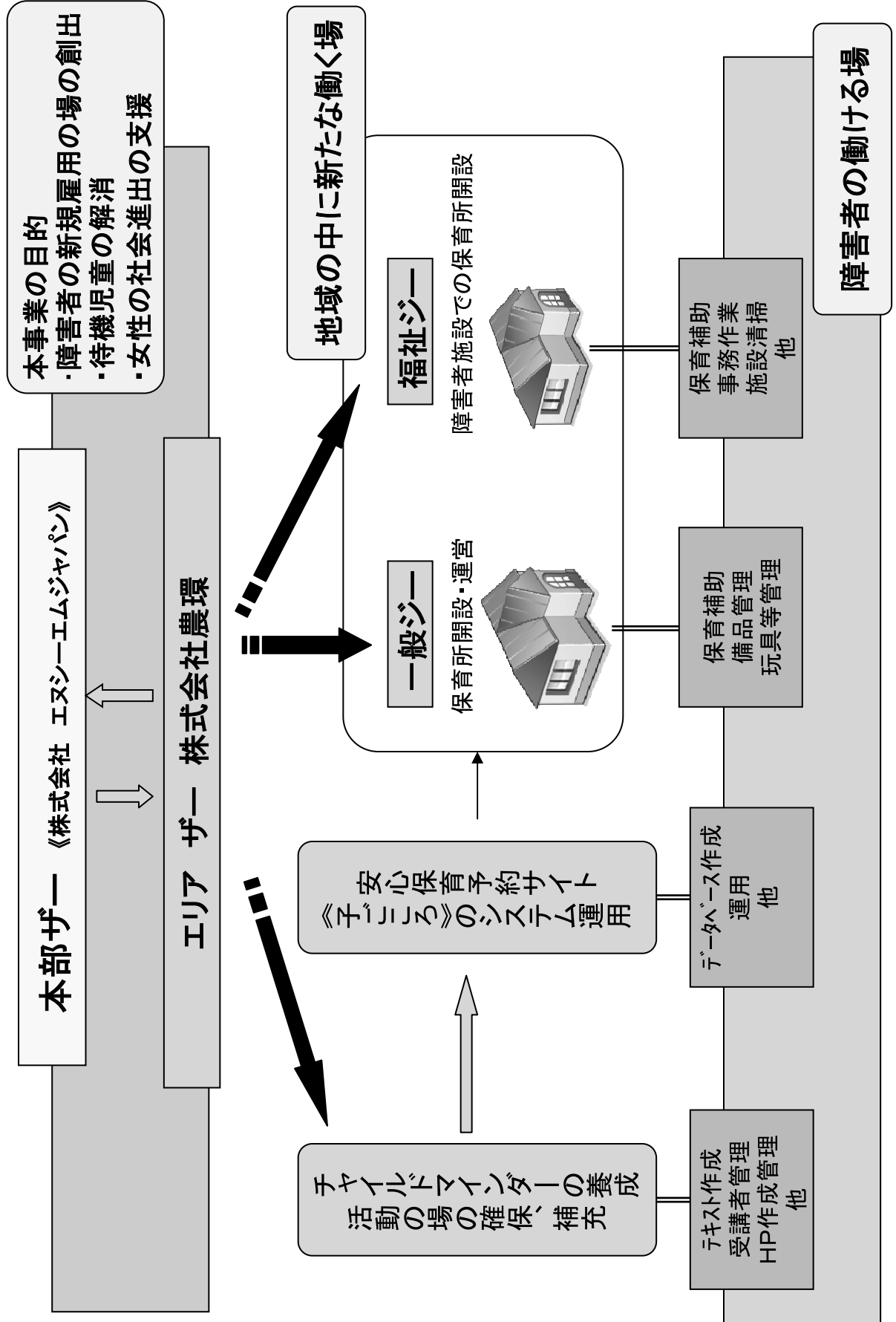
ボランティア活動への参加



学習を通じての集団活動



地域子育て支援事業構想SKIM



チャイルドマインダーとの連携による地域子育て支援事業に取り組む意義...

現在の日本の保育事業は、厚生労働省が主体で行っている認可保育園をはじめ、認証保育所や延長保育制度の奨励、民間企業による保育ルールの多様な新設等、一見する保育サービスが充実しているように思われますが、潜在するニーズに対応するために資金と時間が非常に掛かることもあり改善されている状況ではありません。さらに、少子現象による幼稚園保育園等の経営不安や保育者の質の低下など問題は山積みです。今世紀、子育ての環境の改善は、行政だけではなく民間レベルにおいても今後充分検討していかなければならない現状と言えます。私共NPO就労ネットワーク滋賀は、こうした環境の中で、保育のプロフェッショナルであるチャイルドマインダーの養成、チャイルドマインダーの活躍できる場の拡充を行い、その活動を通してゆとりのある社会環境の創出に寄与することを目的に活動しています。

チャイルドマインダーとは...

◆英国の国家職業基準資格
0歳から12歳までの児童の保育とつけや教育を保護者の意向に添い、少人数制で行う家庭的保育のプロ。

☆チャイルドマインダーの原理

- ・保育の分担
- ・教育者
- ・機会の平等
- ・反差別
- ・安全な環境
- ・プロフェッショナルな姿勢

どんな人がチャイルドマインダーになってるの？

それは..
保育士、幼稚園教諭資格、看護師をはじめ、子育て経験者がチャイルドマインダーとして活躍しています。

それは..
チャイルドマインダーになるには、子育て経験も国家資格も不要です。チャイルドマインダーの専門教育を受講して、保育実習や見習い期間で実践を積んでいただきます。

チャイルドマインダーになるには国家資格は必要？

チャイルドマインダー専門教育の内容は...

①チャイルドマインディング	②機会の平等	③チャイルドマインダーと親との関係	④児童の成長を支えるチャイルドマインダーの役割
⑤子どもの病気	⑥幼児・小児の救急救護法	⑦自己を知る	⑧家庭とチャイルドマインディングの両立
⑩チャイルドマインダーの一日	⑪幼児にとつての安全な環境・応急処置	⑫ビジネスとしてのチャイルドマインディング1	⑬楽しい食事
⑬ビジネスとしてのチャイルドマインディング2	⑭幼児	⑮学齢児童	⑯楽しい食事
⑲乳幼児・実習	⑳日本の伝統文化	21 遊びを創造するPART1	22 訪問ケア
			23 遊びを創造するPART2

事例3 障害者雇用に関して理解と実績のある民間会社の事業ノウハウを就労継続支援事業所に導入する研究 ～ (株)リフォーム三光サービス ～

3-1 企業選定の理由

障害者の一般民間企業への就労移行はなかなか思うように進まない状況にあります。しかし、民間企業の中には、障害者個人の適性を理解し、事業のパートナーとして立派に戦力化し雇用している会社も存在します。今回、共同研究パートナーになって頂いた民間企業もその代表的な会社のひとつです。衣類の補正という分野で九州を中心に店舗展開している「株式会社リフォーム三光サービス」です。現在は衣類の補正からリフォームへと業務内容を拡張し、より一層の事業展開を視野に入れて多店舗展開を進めています。

「株式会社リフォーム三光サービス」では、衣類の補正とリフォーム業務が障害者と健常者の組み合わせで効率的になされます。また、適正に応じて補正以外の仕事（パソコンによる会員入力等）にも障害者が携っています。障害者のスキル程度によっては、受付から補正、納品までを障害者が単独で行うケースもあります。

「株式会社リフォーム三光サービス」では、衣類の補正の仕事とは、「健常者と障害者が連携し、一つの業務を完成させる事でお客様にも喜んで頂き、健常者と障害者が協働の成果としての賃金を得ることが出来る仕事」となっています。現在多店舗展開されている各店舗に於いても、障害者は重要な戦力であり、欠かせないスタッフとなっています。この健常者・障害者の仕事における組み合わせノウハウが、障害者就労支援事業所にFCシステムを導入する今回の研究には不可欠であるというのが選定の理由です。

3-2 企業概要

- ・名称：株式会社リフォーム三光サービス
- ・代表：宮崎栄二 社長
- ・ホームページ：<http://www.r3kou.jp/>
- ・スタッフ構成（2月29日現在）
 - ➡健常者： 30名（他にパートスタッフ120名）
 - ➡障害者： 42名（精神：2名、聴覚：30名、身体：10名）
- ・作業所：52カ所

3-3 沿革と事業概況

会社の沿革は上記ホームページに詳しく掲載されています。

事業の概況としては、ショッピングセンター内、専門店街等への店舗出店を中心とした店舗展開をしています。ショッピングセンター内の各店舗や各衣類専門店等と連携し、お客様へのサービス（衣類補正）を提供しています。衣類の補正を中心としつつ、衣類のリフォームやリメイクも手掛けています。店舗網の増加に合わせて、工場を2箇所開設しています。工場を2箇所開設した事で、各店舗店頭でのサービスメニューを増加（店頭ではカバーしきれない高度で技術的な補正や、時間の要する

リフォーム等)する事ができ、より店舗展開しやすい体制が整えられました。現在は、インターネットを活用して遠隔地からの受注体制も確立しつつあります。

3-4 障害者スタッフのマニュアル完備

衣類補正の業務の基本は各衣類の補正内容の理解と補正手順のルール化です。お客様からの依頼内容によって、補正手順が変化したり、補正方法が変わっては商品としての品質の維持ができません。「リフォーム三光サービス」では障害者スタッフ用のマニュアルが完備されており、FCパッケージ化に際して今回はこのマニュアルを活用しました。当然ながらこのマニュアルは企業秘密となっています。

3-5 作業伝票の工夫

店頭受付にてお客様より衣類の補正をご注文頂いた際、作業伝票を記入致します。この作業伝票を元に障害者が衣類の補正作業を行います。受付担当と補正担当がこの作業伝票を元にして一つの補正作業を完成させます。この作業伝票の記入方法と作業伝票の受け渡し方法が、健常者と障害者の組み合わせを効率化させているポイントです。

3-6 障害者の適材適所

すべての障害者の方が衣類補正に適している訳ではありません。やはり人それぞれに適正があり、向き不向きがあります。「リフォーム三光サービス」では衣類補正作業には聴覚障害のある方が多く従事しており、知的障害のある方は、パソコンでの会員入力等と仕事の分担を行っています。このように各個人の適正を見極め職場配置する事が健常者と障害者の組み合わせの効率化に役立っており、作業効率のアップが賃金アップに繋がる状況を作っています。

□新たな課題

3-7 作業適正の見極め

個人の作業適正は簡単には判断できません。表面的なもの以外に多くの潜在的な適正の可能性を秘めている事例が多いからです。障害区分やそのレベルに固定的にとられることなく、衣類補正という実際の作業を通してじっくり各個人の適正を判断することが重要となります。この部分はマニュアル表現が困難なため、現場での重要な仕事(判断)領域ということに現状ではなっています。ただし、今後多くのケースを分析し研究することでマトリックス化されたものが出来る可能性は秘めています。今回は時間的にこの部分には深く踏み込めませんでした。

3-8 作業スピードの効率化と品質向上

作業スピードの向上と品質の向上は高賃金に繋がるキーワードです。作業スピードの向上により同じ時間内でより多くの仕事を行うことが出来るからです。同じ時間内でより多くの仕事が出来ればより高い賃金を得ることが出来ます。また品質の向上は、より高い付加価値を生み出します。より早く、より品質の高い仕事が出来れば良いわけですが、この部分での「株式会社リフォーム三光サービス」ノウハウをいかにわかり易くFCパッケージとして表現していくかが、全国にFC加盟店を拡大普及するうえでの今後の課題となっています。今回は工程をパターン化することでこの部分のノウハウを

パッケージ化することにしましたが、未だ未完成となっています。

3-9 現場作業指導の負担増加

一般的なFCビジネスと異なり、就労継続支援事業所がFC加盟店となった際の本部側からの現場作業指導には相当の時間や人的コストが発生すると思われます。一般企業がFC加盟店となった場合は、加盟時に「通常マニュアル+研修」が提供され、以降はスーパーバイザーの巡回（指導と相談）が支援の中心になります。しかし、就労継続支援事業所がFC加盟店となった場合、第2章（とうふ工房）や、この章の事例1（がんばカンパニー）でも明らかなように、本部側が実際の作業現場にかなり深く入り込んで指導する必要性が高くなるものと思われます。（その理由については検討会議でもかなり深く話し合われましたが、今までの授産施設の問題点や課題といわれるものがそのままFC化された場合にも事業推進に影響を与えることは強く想定しておく必要があると思われます。）スキルレベルと商品品質、加盟店側のレベル統一はFCの基本ですからFC本部としてもこのことは重要です。

□課題への取り組み

3-10 FC本部のノウハウの移植

作業適正の見極めに関するノウハウは、現在「㈱リフォーム三光サービス」にて実際に取り組んでいる内容を移植します。地域性や障害者本人の適正等によって差異がある部分の修正は、今後のモデル加盟店との実際的な取り組みの中での研究事項となります。検討会で議論され第5章に記述した障害者の興味や好みと職業（作業）マッチングの「マトリックス化研究」などが有効だと考えられます。

3-11 FC本部によるベンチマーク化

作業スピードの効率化と品質向上には比較する基準が必要です。FC本部での標準スピード、標準品質をひとつの基準（ベンチマーク）として活用する事でブレのない基準を構築します。FC加盟店に於いては、その基準をひとつの目標として、いつまでに達成するかの期限設定を行い、進捗管理を行うことで、作業の効率化を図ります。また同時に、FC本部での作業スピードアップの工夫、品質向上への工夫を移植してゆきます。

3-12 FC本部の現場支援の有償化

一般的なFCビジネスの場合、マニュアルの提供及び初期段階の研修のみでFC加盟店へのフォローは一応完了してしまいます。しかし、それでは就労継続支援事業所がFC加盟店として成功する可能性はかなり低くなると想定されます。そこで、スーパーバイザー以上の追加的な現場支援は有償化する事でFC本部がFC加盟店を支援しやすい体制づくりを構築する必要がありますが、検討会でも多くの議論があったように、また第2章のとうふ工房の例のように有償化の内容や費用負担の方法に関しては、福祉事業所に無理なく受け入れられる方法を今後さらに検討しFCパッケージとして明文化してゆく必要があるものと考えています。（現状では、この解決が不十分なまま“福祉型FC的”なものになっています。）

□今後の方向性

3-13 補正からリフォーム

衣類の補正は基本的な業務です。単なる衣類補正から衣類リフォームへと進める業務内容の拡充と技術レベルの向上が賃金向上へと繋がります。衣類リフォームのノウハウと高い技術スキルをもつFC本部より技術指導、業務指導を受けながら早期にリフォームメニューの拡充を図ることが重要になります。メニューの拡充が、障害者従業員各個人の自尊心の向上につながることも分かっていますし、賃金向上に欠かせないものです。

3-14 FC加盟店の店舗展開とFC本部連携

工賃（賃金）向上と雇用確保を実現し今以上に有効なFCビジネスに育てていくためには、多店舗化によるビジネス規模の拡大をはかるなかで、ノウハウの蓄積と技術スキルのさらなる向上を進める必要があります。その過程で、FC本部（福岡）—地域本部（*各地のエリアザー、下記*参照）のような中間支援機能の必要性が生じることも想定されていますし、あるいは各店舗と本部工場（福岡）との作業工程の分担といった普通のFCには見られない作業そのものも分担するようなシステムの導入も想定しています。かなり高い専門性を必要とする作業は本部が集中的に担うということになるわけです。専門性を高める技術向上やブランド化による差別化要素の確立しやすい規模のリフォーム事業のあり方が検討されることになっていきます。また、FC全体の発展のために、加盟した就労継続支援事業所はそれぞれが福祉的就労体質からビジネス体質への完全な脱皮をチェーン全体から求められることにもなるでしょう。1加盟店の評判が全体イメージに影響を与えるためです。この面でも障害者就労の実情に詳しいエリアザーが中間的に果たす役割は重要になるものと思われま

* 地域FC本部（エリアザー）

地域内で就労継続支援事業所特有の事情を考慮した業務指導と本部（福岡）との調整機能を担う中間支援組織です。同地域内での他のFC加盟店の育成、ノウハウの提供や、本部との連携拠点となります。必要性は高いが事業全体の経費増大要因となるため運営方法など多くの研究すべき課題があります。

3-15 デザインリフォーム

補正から、リフォームへ、そしてデザインリフォームというカテゴリーの確立が究極のステージです。単純なりサイクルとしてのリフォームだけでなく、有名デザイナーとの提携も視野に入れるデザインリフォームへの取り組みは、いわば新しいファッションビジネスを目指すこととなります。高付加価値化を図り、高賃金を目指します。障害者就労の社会的評価を高める上でも効果的なカテゴリーだと思われま

□ゴールイメージ

3-16 経営力の向上が可能にするもの

FC加盟店（ジー）として事業に取り組むことにより就労継続支援事業所にはより高いレベルの経営力と“雇用力”を身につけて頂きます。障害者の雇用や賃金向上、障害者の地域生活保証、仕事能

力向上、社会進出を図ります。「雇用こそ最大の福祉である」この言葉の実現こそがFC化が目指す究極のゴール目標です。

□まとめ

衣類のサイズ補正的な仕事は、障害のある方にとっても技術的なスキルを身につければ十分可能な業務（作業）ですし、実際に事業所単位で取り組んでいる所も多いと思われます。しかし、今回当研究事業にご賛同頂き、ご協力頂いた「株式会社リフォーム三光サービス」のように地域社会にしっかり根をおろした収益事業にまでステップアップしていくには、障害者就労継続支援事業所といえどもかなりマーケットに刺さり込み、経営力を上げていく高い意欲と努力が必要となります。

現時点レベルは、まだまだ“福祉型FC的モデル”とも言うべきものにとどまっていますが、リフォーム業を単なる作業屋さんの域を超えて“地域に根差した地域の顧客に支持される事業”へとステップアップしてゆく為に必要なノウハウの市場レベルを知る事が可能となる状況（民間会社からパートナーとして事業協力やノウハウ提供が受けられる状況）を得られたことが、今回の成果であろうと考えています。FC加盟により得られる多くの市場情報やノウハウとその必要レベルを知ることは、これから障害者自立支援事業を進めていこうとする福祉サイドにとって非常に貴重なものになると考えています。

第4章 FC化をすすめるために必要なバックグラウンド整備について ～制度の検討～

福祉施設は補助金を得て運営されてきました。故に、収益を得るための事業に自己資金を自己のリスクで投入するといったことはほとんど見られませんでした。事業にはよく言われる様に、人、モノ、金、そしてノウハウが必要です。それらを主体的にどのように確保していくのか、事業化を進めるに当たって根本的に大切な課題です。そのためには何が必要なのか、ここでは検討会議で出された意見を集約して記述いたします。

4-1 資金確保に関する融資制度等の必要性

事業経営に必要な事業資金を考える時、返済する必要の無い行政からの補助金というものは必ずしも有効ではありません。借入金であれば、返済義務や返済期限があり、返済すべき金額や時期が決まっているということは、事業に期間計画と期間目標の設定の必要性認識を持ち込みます。この計画性が事業の成功の鍵になります。

また、事業資金には即時性が大切です。必要なときに必要な金額が用意出来なければビジネスチャンスを逃すことも多くなるでしょう。

こういった理由から、検討会議では次のような融資制度と信用供与の制度が、事業の成功のためにどうしても必要ではないかという意見が多く出されました。

また、従来の補助金とは少し考え方を変えた“障害者雇用状態の維持”のみを目的とし社会的にそれを応援する意味をもつ“経営支援金”のようなものがあれば、就労系事業者の収益事業進出に弾みがつくという意見も出ています。これらを箇条書きにすると次のようになります。

- ・ FC加盟時の保証金などに用途を限定しての低利率での公的融資・信用保証（供与）の制度または民間融資の斡旋制度の必要性。
- ・ 設備投資に対するFC加盟者事業基盤整備費補助制度の必要性。
- ・ 就労継続支援A型等で障害者を雇用した場合の社会保険料雇用主負担の軽減制度検討の必要性。

（滋賀県には独自のものとして社会保険料の事業主負担分の半額補助制度があります。）

4-2 事業規模に応じた適正人員を定員として認める制度の必要性

就労継続支援A型は、障害者最低10名との雇用契約を求めています。いきおい事業開始の最初の段階からかなり大きな規模の事業経営の必要があるわけですが、これは一般的な新規起業の場合には非常に高いハードルになります。FC加盟して起業する場合においてもこれは同様に高いハードルです。事業規模や事業の発展段階に応じて徐々に適正な人員配置（雇用）をしていけるような定員条件の見直しが切望されます。「少人数であってもなんとかA型起業を可能にする制度が欲しい、いまのままでは移行したくても適当な形が無い」という意見が出されています。

またA型とB型で給付額が同額となっている現在の状況では、A型事業所の雇用責任の重さを思う

時、「A型へ移行するにはかなり大きな決心と覚悟が必要。」という意見も聞かれました。

4-3 資格制度と研修奨励策

FC加盟して自己の責任で事業を始めた加盟者（就労継続支援事業者）が一定の事業レベルに達した時、若しくはその事業の従業者の事業遂行能力が一定レベルに達した時などに、そのレベルを資格として認証し公表する制度があれば、利用者（障害者）が事業所を選別（就職先、支援事業所選びにおいて）する際の目安になり、障害者の流動性が良い方向に高まる可能性があります。

さらに、事業に従事する障害者の社会人研修制度、あるいは資格取得奨励制度といったものがあれば、障害者の目が、より“社会”や“仕事”に向き、就労意欲促進策としてより有効なものになるでしょう。

4-4 FCパッケージ開発研究支援制度

当研究事業を通して、民間ノウハウの障害者就労向けパッケージ化にかかる経費をFCザー候補である企業側に、一部もしくは全額を負担してもらいながら進めることには限界があることを痛感しています。

出来上がったFCパッケージは企業秘密的な部分を多く含みますし、基本的には企業側の権利物になるということを考えると難しい側面もありますが、わざわざ障害者就労のためだけに必要になるパッケージをコストをかけてまで開発する必要性は、現在のところ企業サイドにはあまり無いわけです。

今回はこのパッケージ開発に関する部分の多くを、ワーキングチームの専門家やコンサルタントが担当し企業負担を軽くすることでカバーしました。それでも企業側には時間を含めてかなりのコスト負担が生じています。

企業側にとって障害者就労継続支援事業所にFCパッケージを提供することをビジネスとして考えられる状況には残念ながらまだ至っていないというのが現実です。こういった理由から今しばらくは、「企業側のFCパッケージ開発コスト等を公費負担する制度等」が障害者工賃（賃金）向上の目的からも必要ではないかと思われま

す。今後、事業的広がりが得られ、企業側にもある程度ビジネスとしての成立可能性が読めるようになれば、その時点でそういった制度が必要無くなる可能性はあります。その時点までの広い意味での障害者就労支援策のひとつとして、企業側のFCパッケージ開発を援助する必要性があるのではないかと考えます。

第5章 更に深耕すべきFC化の今後の方向性

当研究事業は、

- ① 先進的な福祉施設が自主事業として成功させている菓子の製造・販売事業ノウハウをFCパッケージ化して他の福祉施設に導入する研究
- ② 民間FC事業メニューを障害者就労に導入プロデュースする研究
- ③ 豊富な障害者雇用実績をもつ民間会社の事業ノウハウを障害者就労継続支援事業に提供するFCパッケージ開発の研究

以上3分類でのFC化研究を当初の目的として行いました。モデル事例としてそれぞれ最適なパートナーの協力を得ることが出来、また実際に障害者就労継続支援事業所をFCジー（加盟店）として起業させることも出来ました。

しかしこれらはモデル事例的なものであり、我々が目標とするシステム化された経営を、大規模・効率化し、障害者雇用就労を当たり前を実現できる社会づくりチェーンという理念共有基盤とするための有効な方法として全国に拡大定着させるには、まだまだ多くの時間を要するものと思われます。今後は拡大と定着のためにより深い研究を目指さなければならないと考えるところです。

そこで、検討会、及びワーキングチームにおいては、次にあげる4項目を今後の研究の基本方向軸といたしました。

■ 今回の3研究成果の全国波及

- ・ がんばカンパニー菓子製造フランチャイズの全国各地の拠点整備と都市部でのショップ展開(販売フランチャイズ化)
- ・ 英国式チャイルドマインダーの地域ザー事業化促進と障害者就労（雇用）拡大
- ・ (株)リフォーム三光サービスをザーとするFCリフォーム店の全国多数出店研究

*この過程で必ず必要になると考えられる地域本部（エリアザー）のあり方や機能研究にも時間が許す限り取り組むこととします。

■ 大手民間FC企業との障害者就労FCモデル共同研究

大手FCザー（例えば(株)ダスキンのような先駆的大手企業）が持つFC事業メニューの障害者向けパッケージの共同開発研究体制整備を目指します。

■ 障害特性研究をマトリックス型マニュアル開発に活かす研究

障害者本人の行動特性や性格、興味や趣味、好みなどを仕事上の作業分析などからめる“結びつけ好結果度”測定研究を行い、最適な障害者・健常者協働マトリックスを完成することで、障害者就労継続支援事業所にとって“FC加盟を検討しやすくするツール”の開発研究を行います。

■ 地域物産振興に貢献する障害者就労F C商品の企画研究

福祉のネットワークがF C事業ネットワークとして機能するようになると、ザー（本部）はもちろんジ側（加盟店側）からもそれぞれの地域の物産や特産品を原料にした製品をF C商品として企画または提案できる可能性が出てきます。こういった福祉型F Cの特性を生かして、ネットワーク全体で扱う商品量を全国的に増やすことによりそれぞれの地域の物産振興や地域振興に寄与できる可能性を探ります。

成功すれば、その地域にとって障害者は地域の発展に貢献する仕事をしている人たちとして認められることになると思われ、障害者就労環境の改善にもつながるものと考えられます。

おわりに

最近、障害者自立支援法の施行により“障害者と働き”について語られることが、多くなりました。検討会に参画したメンバーや関係者は、「障害のある人もない人も、ごく当たり前地域に働き、暮らす社会」の実現を目指す行動の一端を担う研究として、その延長線上で障害者就労支援策としてのF C化研究に取り組んでいきたいと考えています。

ごく近い将来、「障害のある人もない人も、ごく当たり前地域に働き、暮らしている」社会の実現を胸に描きながら、この報告を終わります。

(参考文献)

- ・日本経済新聞社発行日経文庫「フランチャイズ・ビジネスの実際」
- ・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編集発行
「平成15年度社会就労センター実態調査報告書」
「平成18年度社会就労センター実態調査報告書」
- ・滋賀県・(社団) 滋賀県社会就労事業振興センター編集発行
「平成18年度障害者保健福祉推進事業(障害者自立支援調査研究プロジェクト)
『雇用型』経営モデル開発事業報告書2」
- ・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編集発行
「平成18年度障害者保健福祉推進事業(障害者自立支援調査研究プロジェクト)
工賃水準ステップアップ事業・事業報告書」
- ・きょうされん発行「豆腐づくりは夢づくり」

[検討会委員]

市川 忠稔 (滋賀県)	滋賀県健康福祉部障害者自立支援課主幹
篠原 憲一 (熊本県)	社会福祉法人やまびこ福祉会 ゴー・スロー サービス管理責任者
辻森 尚仁 (大阪府)	朝日新聞大阪本社 経済グループ記者
中井 恭子 (鳥取県)	小規模作業所 フレンズ所長
森 新一 (宮城県)	社会福祉法人はらから福祉会 就労支援部長
濱田 和弘 (鳥取県)	NPO法人 鳥取県障害者就労事業振興センター長
那須 信子 (滋賀県)	株式会社 農環 代表取締役社長
高橋 信二 (滋賀県)	社団法人 滋賀県社会就労事業振興センター長
城 貴志 (滋賀県)	社団法人 滋賀県社会就労事業振興センター セルプコーディネーター

[ワーキングチーム]

戸田 浩司 (大阪府)	有限会社 プロフィット代表取締役
山口 俊介 (大阪府)	立命館大学経営学部客員教授 有限会社 かほり堂店主
細川 隆司 (滋賀県)	社団法人 滋賀県社会就労事業振興センター 事業アドバイザー

[事務局]

鈴木 亜矢己 (滋賀県)	社団法人 滋賀県社会就労事業振興センター
--------------	----------------------

(添付資料1)

厚生労働省 障害者保健福祉推進事業
「フランチャイズシステムビジネスを障害者就労事業に導入するための研究事業」
検討会 設置に関する要綱

標題の検討会設置要綱を次のように定める。

(検討会の設置)

第1条 「フランチャイズシステムビジネスを障害者就労事業に導入するための研究」について検討するため、「フランチャイズシステムビジネスを障害者就労事業に導入するための研究」検討会(以下「検討会」という。)を設置する。

(所掌事項)

第2条 検討会は、次に掲げる事項について検討を行う

- (1) フランチャイズシステムビジネスを障害者就労事業に導入するための研究に関すること。
- (2) その他必要な事項。

(構成および検討委員長の職務)

第3条 検討会の構成員は、次の各号に掲げるとおりとする。

- (1) 検討委員長 1名
 - (2) 検討委員 10名以内
- 2 検討委員長は、検討委員の互選により選出するものとする。
 - 3 検討委員長は会務を総理する。
 - 4 検討委員長に事故があるときは、予め委員長が指名する委員がその職務を代理する。

(設置期間ならびに検討委員の任期)

第4条 検討会の設置期間は、この要綱の施行日から2008年3月31日までとする。

- 2 検討委員の任期は、委嘱日から2008年3月31日までとする。

(会議)

第5条 検討会は、検討委員長が招集する。

- 2 検討会は、検討委員長、検討委員で構成し、第2条に規定する所掌事項について協議・検討する。
- 3 委員長は、必要と認めるときは、関係者の出席を求めて、意見を聴くことができる。

(庶務)

第6条 検討会の庶務は、社団法人 滋賀県社会就労事業振興センターにおいて処理する。

(必要な事項)

第7条 この要綱に定めるもののほか、検討会について必要な事項は、検討委員長が別に定める。

付 則

この要綱は、2007年 8月 1日から施行する。

フランチャイズシステムビジネスを
障害者就労事業に導入するための研究報告書

平成20年3月

滋賀県社会就労事業振興センター
〒525-0032 滋賀県草津市大路2丁目11-15
電 話 077-566-8266
F A X 077-566-8277