

厚生労働省

平成 19 年度障害者保健福祉推進事業報告書

障害者自立支援調査研究プロジェクト

「就労継続支援 A 型における地域展開を意識した作業
種目の開発とその実証によるビジネスモデルの構築」

平成 20 年 7 月

社会福祉法人かながわ共同会

秦野精華園

はじめに

社会福祉法人かながわ共同会は、指定管理者制度により神奈川県から4つの知的障害者支援施設を受託する法人であり、「先駆性」、「柔軟性」、「迅速性」をモットーに様々な地域支援事業にも取り組んでまいりました。このたび、厚生労働省における「平成19年度障害者自立支援調査研究事業」に取り組んだ秦野精華園は、内部に知的障害者更生入所・通所施設と授産入所・通所施設という四つの施設を包含した総合的施設(総定員150人)であり、かつ通過型(期限利用)施設として運営し、平成2年開設以来、495名の利用者を地域生活等に移してきました。

そして平成20年4月から障害者自立支援法による入所支援施設と通所部門の多機能型施設として、とりわけ、就労支援関係においては、就労移行支援事業(23名)、就労継続支援A型事業(20名)、就労継続B型事業(20名)、(その他、生活介護61名、生活訓練36名 合計160名)をもって再出発をしました。

本調査研究は、このような背景の下に、「全国的にも移行が難しい」と考えられている「就労継続支援A型事業」について、既存授産施設機能を生かしながら「地域展開を意識した作業種目の開発とその実証によるビジネスモデルの構築」に挑戦をしました。具体的には、製パン事業における「雇用開発」、「商品開発」、「販路拡大」を模索し、実証し、A型事業としていかに成立させるかを課題として取り組むこととしました。従いまして、研究したものをいかに事業化して行くか、課題をどうクリアして行くかを実証するということが本調査研究事業の重要性があり、その過程に於いて様々な価値ある事象、身近な障害者への理解と自立への共感の新たな絆が生まれてきました。

例えば、地域との連携により、施設との協力関係が深まり弾いては知的障害福祉の理解にもつながりました。なかでも地元大学である東海大学との連携は、東海大学チャレンジセンターの全面的なご協力を頂きました。地域生活への移行の広がり为大前提としている障害者自立支援法において、こうした東海大学との連携の構築は、この研究事業の大きな収穫であると思います。この連携の輪は、平成20年4月から障害者の自立支援について考えていく、東海大学チャレンジセンター特別プロジェクト「パン de ラポール」として東海大学生の社会貢献活動へと大きく発展して行きました。若い世代へ「障害者支援の理解の輪」が広がっていったことは、大きな成果です。

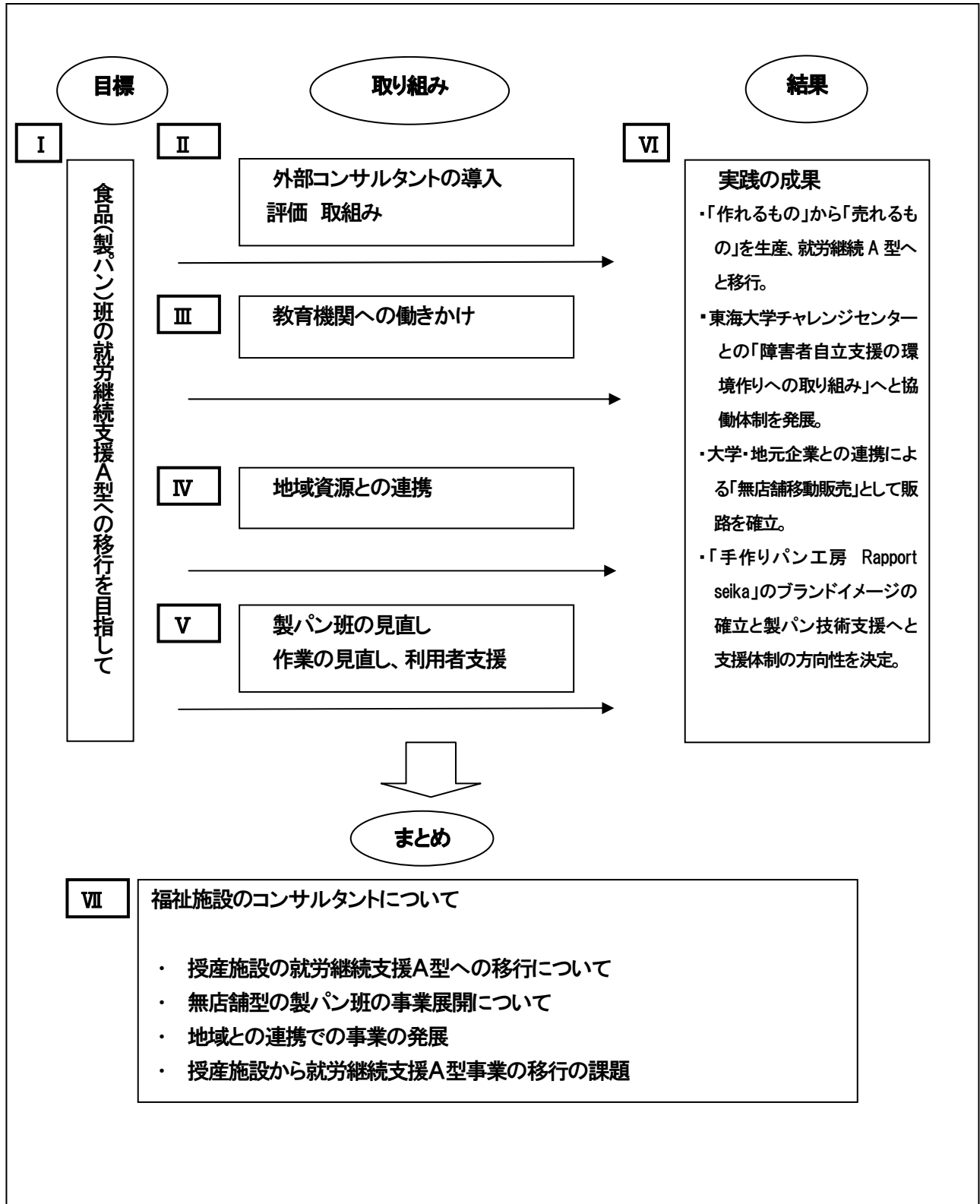
東海大学をはじめ、販路拡大にご尽力頂きました秦野商工会議所、東海大学駅前商店会、販売場所を提供して頂きました中栄信用金庫東海大学駅前支店、ジャスコ秦野店、株式会社マルハン平沢店の皆様へはあらためて感謝を申し上げます。

こうした地元企業の協力による「地域力の結集」が今回の外部評価委員会においても高い評価を得ることが出来ましたことも報告いたします。

今回の研究事業の成果をこの報告書として発表し、障害者支援の発展の一端を担う機会を得られたことに感謝申し上げます。

平成20年7月吉日
社会福祉法人かながわ共同会理事長
落合文雄

全体概要図



目次

I 事業の背景	1
1 応募の背景	1
2 秦野精華園の概要など	1-3
3 事業計画	3
(1) 事業目的	3-4
(2) 事業概要	4
II 外部コンサルタントの導入	5
1 コンサルタントへの依頼	5
2 コンサルタントとのスタート時点の評価、アドバイス	5-7
3 アドバイスへの取り組み（商品開発、売り上げ向上への取り組み）	7-8
III 地元教育機関（東海大学）との連携	9
1 東海大学への働きかけ	9
2 東海大学との合同プロジェクト結成の経緯	9-12
3 東海大学チャレンジセンターとの協働プロジェクトとして	13-24
IV 地域資源との連携	25
1 商工会議所 地元商店会との連携	25-26
2 法人施設内販売、遊戯場（パチンコ店）での販売等	27
V 食品（製パン）班の見直し	27
1 作れる物を作ることから売れるものを作ることに	27-28
2 利用者支援	28
VI 成果	28-29
1 収支の状況	29
2 職員の変化	29-30
3 利用者支援	30
4 当初計画の実施状況	30-33
VII まとめ	33
1 外部評価委員の選定について	33
2 外部評価委員会	
(1) 第1回外部評価委員会	34-39
(2) 第2回外部評価委員会	39-46
3 コンサルタントの視点	46-49
4 無店舗型の製パン班の事業展開	50-51
5 地域との連携での事業の発展	52
6 授産施設から就労継続支援A型事業への移行の課題	53-56

平成 19 年度障害者自立支援調査研究プロジェクト

事業名 「就労継続支援A型における地域展開を意識した作業種目の開発とその実証による
ビジネスモデルの構築」
実施主体 社会福祉法人かながわ共同会
内示額 6,200,000円

I 事業の背景

秦野精華園では平成 20 年 4 月の新事業体系移行を予定し、その中で既存の授産部門の食品（製パン）班を就労継続支援A型事業にしていくことを考えていた。就労継続支援A型事業の実践に向けては地元のニーズに合わせた運営を行っていく必要があり、そのための雇用開発、商品開発、販路拡大の方法を検証していく計画を作成した。

1 応募の背景

今回の事業名にある「就労継続支援A型における地域展開を意識した作業種目の開発とその実証によるビジネスモデルの構築に関する調査研究」ということをテーマにした理由として、秦野精華園は平成 19 年 4 月現在において、更生の入所と通所、授産の入所と通所を運営し、平成 20 年 4 月に新事業体系に移行するという計画が大きなきっかけになっている。その際に就労継続支援A型事業も予定にしているが、その実施方法においていくつか検証を要するハードルが存在していた。

1 つ目は、その事業展開を考える上で、新たにいろいろなものを整備するのではなく、既存の設備・人員を活用してどうにか就労継続支援A型事業所としての運営ができないか。

2 つ目は、平成 20 年 4 月に事業展開を始めるには、その事前準備として利用者に神奈川県最低賃金（時給 736 円）を払うことが可能か検証をしてみる必要があった。

その他にも、果たして就労継続支援A型事業を実施していくことは本当に可能なのかという漠然とした不安を抱えたまま事業を実施することになっていた。

2 秦野精華園の概要など

平成 2 年 4 月 県立民営として開所。開所当時より、6 年の有期限利用を原則に目標を設定しながら個々の個性やニーズに応じたサービスを提供してきた。

定員数

更生		社会就労支援センター (SELP)	
入所更生	通所更生	入所授産	通所授産
80 名	20 名	30 名	20 名

平成 20 年 3 月末現在、上記の利用者数で運営を行っている。平成 2 年から平成 20 年 3 月 31 日までの間に、495 人の利用者が秦野精華園を巣立っていた。その行き先はグループホームやケアホーム、他の支援施設などで

ある。ちなみに、平成20年3月末現在10箇所のグループホーム、ケアホームも運営している。

日中活動の内容は、150人あまりの利用者に対し、更生活動6班、セルフ作業5班で展開していた。

平成18年度からは、障害者自立支援法の新日中事業体系への準備段階として、更生と授産というこれまでの旧法における施設体系の枠を取り払い、介護給付型・地域活動支援型・訓練給付就労移行型の3つの活動形態で、大枠で9班、活動特性により15班の運営体制に再編を行なった。

平成19年度には、作業体制をさらに新体系に近づけ、個々の作業能力評価とそれに基づく工賃支給の実施にも取り組んでいった。評価別作業体制の内訳としては、介護給付型作業評価として3班、生活訓練型作業評価3班、就労継続支援B型作業評価2班、就労移行型作業評価3班の作業体制とした。

平成19年度の主な作業収入は47,945,150円。そのうち、利用者への工賃は15,477,250円（これとは別に平成20年3月分の作業工賃約1,100,000円を同4月に支給する）平成19年度内3回の賞与を含んだ工賃支払い実績は月平均で介護給付型評価が1人2,751円、生活訓練型作業評価が1人17,439円、就労継続B型作業評価1人20,460円、就労移行型作業評価1人26,645円、となっている。

平成19年度工賃支払い実績

評価別平均工賃

	介護給付型 作業評価	生活訓練型 作業評価	就労継続B型 作業評価	就労移行型 作業評価
作業評価別小計(単位:円)	959,970	5,022,539	5,258,249	4,236,492
作業評価別述べ人数(単位:人)	349	288	257	159
作業評価別平均工賃(単位:円)	2,751	17,439	20,460	26,645

施設形態別平均工賃

	施設別工賃支払実績(単位:円)	延べ人数(単位:人)	平均工賃(単位:円)
入所授産	5,526,779	300	18,423
通所授産	5,923,062	267	22,184
入所更生	1,717,088	330	5,203
通所更生	2,280,321	150	15,202
日中一時	30,000	6	5,000
合計	15,477,250	1,053	14,698

平成20年3月31日現在、秦野精華園を利用している方の障害程度区分は

非該当	区分1	区分2	区分3	区分4	区分5	区分6
0人	0人	14人	22人	57人	29人	15人

平均程度区分は、4.1になる。(平成20年3月31日現在在園者137名分)

全体の傾向としての特徴は、中度から軽度の知的障害者が多く、また、その中軽度の方の中にはネグレクト等被虐待の方や触法知的障害者の方も多く含まれている。(こうした方は、障害程度区分が高めに出る傾向)

また、秦野精華園の大きな特徴は、開設当初から有期限利用を掲げステップアップ支援を前提にしているところである。これまでの入所施設はその大部分が生活の場として、利用者が長くそこで安心して生活していくことを前提とした支援に主眼を置き、利用者の強いニーズや職員の強い働きかけがないが限り、地域に生活の場を移すことは少ない状況であった。

しかし、秦野精華園は有期限利用を前提として運営をしている。基本は3年で次のステップに移行するが、3年目の中期診断会議で今後の支援継続の必要性を確認した上で6年を目安とした支援の方向を打ち出すシステムを取っている。こうしたシステムもあり、利用者構成は全体的に若く、特に養護学校高等部を卒業した児童養護施設からの利用者の移行が多くある。県内でも、その年齢層の中度から軽度の知的障害者を受け入れている施設は多くはない。

入所から退所までに社会診断会議を3回、入所後3ヶ月での初期診断会議、3年目程度で中期診断会議、6年目退所に向けて終期診断会議を、支給決定を行なう市町村などを交えて開催することで、開所から18年で495人の方が秦野精華園から巣立っている。1年平均約27.5人の出入りがある。

まとめると、秦野精華園の特徴は、①中度から軽度の知的障害者が多い。②有期限での支援を行っていることである。

秦野精華園として就労継続支援A型事業を行うことは、大きな意味があると考えている。就労継続支援A型事業を行うことは、利用者に対して最低賃金の支払を保障するということであり、利用者自身も労働者として働くことを経験することで、より地域生活移行につながる経験が培われる。また、周囲の利用者にも良い刺激を与え、活性化された集団へ変化をしていくことを期待している。

しかし、就労継続支援A型事業を行うことで危惧されることは、利用者がそれ相応の技術を日中活動で習得したとしても、その人は時間が経過すると退所し、次へのステージを歩き始めることになる。本人の生活を考えれば、もちろんその経過は非常に良いことではあるのだが、結果、技術の蓄積が就労継続支援A型事業所では困難になると予測される。

それでも、秦野精華園では就労継続支援A型事業を展開していくことにした。

就労継続支援A型事業を行なう上で、どの作業種で行っていくのかを検討し始めた際、

- ①新たな設備投資を行わず、既存の設備を活かして就労継続支援A型事業を展開できないか。
- ②また、これまで実践してきた作業種を発展させることで利用者賃金を向上させることはできないか。
- ③これまで、施設内、法人内で完結しがちだった活動を、地域や関係機関を巻き込んだ活動として展開していくことはできないか。

という視点で今回の調査研究事業を実証することが、秦野精華園としての新たな改革の一步となると考えた。

3 事業計画

(1) 事業目的

就労継続支援A型は、今回の障害者自立支援法における就労支援の目玉として当初、多くの授産施設が移行するのではないかと予測されていた。ところが、平成19年8月時点で神奈川県において就労継続支援A型事業として運営されている事業所はわずか6事業所であり、そのほとんどが最低賃金の適用除外申請によって運営されている状況である。

就労継続支援A型は、旧福祉工場がモデルになっていることもあり、企業のバックアップを得られる体制でなければ、経営的に成り立ちにくいという感覚で福祉関係者に捉えられており、そうした感覚も就労継続支援A型事業への移行に対する弊害の一因となっているように思われる。

今回、私たち調査研究プロジェクトは、旧法授産施設が既存の施設機能を有効活用して、全国的にも移行が

困難となっている就労継続支援A型事業への移行を目指す実践により、就労継続支援A型事業における経営的な課題などを明らかにするとともに、その解決に向けた取り組みによる移行の実証を行なうことにした。併せて今後就労継続支援A型事業への移行を検討している施設に向けたビジネスモデルとして今回のプロジェクトを公開したいと考えた。

また、障害者の自立生活を具現化するためには、地域の理解と共生にむけた協力体制の構築が不可欠であると考え。今回のプロジェクトは、障害者の住まいや就労の場としての地域に向けた「障害者支援への理解と協力」を啓発する実践としても捉え、地元の大学と連携を図る取り組みを展開していった。

大学の実践する社会貢献プロジェクトとの協力体制の構築、商工会会議所、地元商店会等「地域力」の結集への取り組みやその活用の実践として「地域における障害者自立支援の環境基盤作り」の取り組みについても実証し、全国に向けて公開することとした。

(2) 事業概要

今回、協議に出した事業内容は大きく3つの内容に分割できる。(ア)雇用開発、(イ)商品開発、(ウ)販路拡大である。

(ア) 雇用開発については、既存の施設の設備を使って就労継続支援A型の事業所への転換が図れるかの検証を行う。施設内にある調理部門の一部に利用者を入れ、商品を製造していくことが可能かも検討する。また、当園授産部門で製造の伸び幅が期待できるパン製造とその販売で就労継続支援A型事業所としての運営が可能かどうかについても検証を行う。

これまでの傾向として、新事業体系移行に際し、特に旧授産系の事業所の多くが就労継続支援B型事業への移行を選択しているが、就労継続支援A型事業の課題等を明確にする今回の実証は、今後移行を考えていく事業所の参考になると考える。

(イ) 商品開発については、これまでの施設における作業では支援スタッフや参加される利用者のレベルに合わせた「作れる物」を生産し、それ以上の商品開発についての取り組みを積極的に行なっていない状況があった。そこで、今回のプロジェクトでは市場を意識した商品開発方法についても検証する。

秦野精華園は、小田急線東海大学前駅から徒歩10分ほどに立地し、東海大学湘南キャンパスへも10分弱の距離にある。園周辺にも東海大学生が生活し、日中では東海大学には2万人ほどの学生が通っている。こうした立地条件から「東海大学生を意識した商品開発」が今後の売り上げにつながるであろうと想定して、東海大学生によるモニター会議を開催しながら商品開発を行う手法について検証したい。また、こうした取り組みが売り上げとどうつながっていくのかについても検証する。

商品開発をする際、購買層の声を聞くことは大変重要なことではあるが、これまでの福祉施設においては、ニーズ調査的な手法があまり取られていない。消費者の声の聞き方と、それを事業体としてどう活用するのかを検証したい。

(ウ) 販路拡大について 売り上げの向上につなげるためには販路の拡大が不可欠である。

「2万人の学生の一部に商機があるのではないか」という推測を元に東海大学に働きかけを行っていく。

また、販路拡大に伴う生産力のアップに取り組む過程においても事業所として「利用者への支援」を積み重ねる必要があり、製パン事業における支援のポイントやアセスメント、支援計画のモデルを公開できればと考えている。

II 外部コンサルタントの導入

今回の事業の推進のために、専門的な見地から意見を伺いたいと考えて外部コンサルタントを導入した。中小企業診断士による経営コンサルタントと製パン会社からの技術指導コンサルタントを導入し、現状診断と改善にむけたアドバイスを頂き、取り組んでいった。

1 コンサルタントへの依頼

今回のプロジェクトにおいて、成功の大きな鍵になると考えたのが、経営コンサルタントの導入である。秦野精華園では、これまで施設の事業について外部のコンサルタントを導入した経験はなく、今回のプロジェクトでは公益財団の神奈川県中小企業センターを活用した。(無料相談を活用)

中小企業センターへの依頼は、製造から販売までの経営的コンサルテーションと製造部門についての技術的コンサルテーションの派遣が可能かどうかの相談からスタートした。

その結果、神奈川県中小企業センターからパン店のコンサルテーション、障害者関係のNPO法人のコンサルテーションの経験がある中小企業診断士 為崎緑氏と、製パン技術指導者として障害者雇用の経験がある株式会社荻野パン社長 荻野時夫氏をご紹介頂いた。

2 コンサルタントのスタート時点の評価とアドバイス

まず、初めに技術コンサルテーション(荻野氏)の導入による分析が行われた。秦野精華園の既存設備と人員で現在と比較してどの位の生産体制の拡大が可能かを分析して頂いた。

分析の結果は

- ① 現在使用しているオープン等のパン製造設備を一般店舗としてフルに活用できれば、単純計算でもスタート時1日12kgの生地の6倍の生産が可能となる。しかし、そこで働く現時点でのスタッフの技術、利用者の技術では現実的に6倍の生産は難しいだろう。当面は現在の量の1.5倍18kgの生産量を目指し、その達成の次にその倍の36kgの目標に取り組むこととして、最終的には、スタート時の3倍(売上高としては一日75,000円相当)の生産量を目指していくことが現実的であろう。
- ② 既存設備を使用している中で、製パンの専門家がいなくて現時点でも設備器具の不具合が発生しているが、誰も気がついていない。また、製品的にも現状では「売れるパン」のレベルに達していない。支援スタッフのパン製造に関する専門知識の蓄積や伝承が行われていない結果であろう。
- ③ 生産量の増大を考えるのであれば、現在行っている毎回ごとの小麦粉からの生地を練る作業工程を省略することで、増産は容易になる。冷凍生地の導入も検討しても良いのではないかと。
- ④ 現在参加されている利用者の中にも、今後製パン技術者として「ものになりそうなメンバー」が数名いる。しかし、現状の12名の利用者に対し、2名の職員体制では、教える方にも無理が出ている。当面は利用者2~3名に1名の職員配置で、しっかり職員と利用者が技術を身につけていくことを考えた方がよい。

次に、経営コンサルタント(為崎氏)の分析が行われる。

その分析結果は、

- ① 売上と原材料費、その他必要となる光熱水費などの分析から、食品(製パン)班の事業としての不安定さが指摘される。現状の授産体制を基本とした利用者への工賃支給体系では、製パン作業以外の収益も全体と

資料① 平成18年度 平成19年度 平成20年度 パン売り上げ等比較

	平成18年度						平成19年度					
	売り上げ	必要経費	原材料	その他光熱水費等	利用者給与(工賃)	収支差額	売り上げ	必要経費	原材料	その他光熱水費等	利用者給与(工賃)	収支差額
9月	391,603	176,839	112,085	64,754	121,553	93,211	282,502	139,973	61,691	78,282	203,167	-60,638
10月	420,655	185,594	136,032	49,562	140,299	94,762	473,803	193,103	127,567	65,536	215,500	65,200
11月	354,810	183,467	143,996	39,471	151,446	19,897	558,853	238,422	184,288	54,134	233,396	87,035
12月	371,830	127,085	87,288	39,797	298,917	-54,172	653,108	383,429	346,140	37,289	314,400	-44,721
1月	218,586	129,147	94,880	34,267	180,353	-90,914	513,862	199,473	138,457	61,016	216,051	98,338
2月	297,902	136,840	95,687	41,153	179,332	-18,270	696,601	325,930	254,264	71,666	203,065	167,606
3月	333,220	132,165	92,831	39,334	190,045	11,010	676,423	95,638	36,592	59,046	409,370	171,415
4月	331,500	93,065	81,077	11,988	173,992	64,443	852,272	196,684	118,815	77,869	248,928	406,660
5月	281,018	83,786	71,673	12,113	211,531	-14,299	1,096,630	424,765	342,888	81,877	416,938	254,927
6月	360,258	116,099	96,276	19,823	193,674	50,485	1,163,054	902,370	845,996	56,374	376,800	-116,116
7月	383,905	141,424	123,424	18,000	362,384	-119,903						
合計	3,745,287	1,505,511	1,135,249	370,262	2,203,526	36,250	6,967,108	1,575,968	1,148,999	426,969	1,794,949	1,029,706

平成19年

平成20年度

平成19年度 利用者数、売り上げ等推移

	利用者数(人) (平成18年度)	職員数(人) (平成18年度)	オープン稼働時間 (時間/月) (平成18年度)	既存固定販売 売り上げ(円) (平成18年度)	新規販売先売り上げ(円)	販売先等	単発バザー等売り上げ(円) (平成18年度)	販売先等 (平成19年度新規は下線)	売り上げ合計 (平成18年度)
9月	11 (8)	2 (2)	200 (150)	256,442 (335,063)			26,060 (56,540)	①湘南老人ホーム ②秦野たばこ祭り	282,502 (391,603)
10月	11 (9)	2 (2)	200 (151)	372,323 (307,515)			101,480 (113,140)	①法人②園③地域バザー④ 箇所⑤駅前商店会	473,803 (420,655)
11月	10 (9)	2 (2)	200 (152)	290,273 (236,287)			280,163 (118,523)	①愛名祭り②ジャスコ周年祭③はばたき祭④地域バ	558,853 (354,810)
12月	7 (9)	2 (3)	200 (153)	330,252 (342,200)	78,200	①医務・地域支援課お歳暮②鶴巻児童ホーム	322,856 (29,630)	①ジャスコバザー②クリスマスマスパン ③法人研修	653,108 (371,830)
1月	7 (9)	3 (3)	200 (154)	232,552 (218,586)	230,350	①ジャスコ11日バザー②中栄信金前週1回販売	50,960 (0)	①秦野精苗園成人式(オードブル)②人権エッセイ	513,862 (218,586)
2月	7 (9)	3 (3)	176 (155)	220,981 (297,902)	447,680 ③(124,530)	①+②+③愛名やまゆり園	27,940 (11,600)	①保健福祉フェスティバル	696,601 (297,902)
3月	7 (9)	3 (3)	160 (156)	308,133 (333,220)	368,290	①+②+③	0 (0)		676,423 (297,902)
4月	7 (9)	3 (3)	200 (157)	176,922 (331,500)	675,350	①+②+③+マルハン+東海大係	0 (0)		852,272 (331,500)
5月	6 (9)	3 (3)	200 (157)	198,469 (340,918)	898,161	①+②+③+マルハン+学校関係+保育園	0 (0)		1,096,630 (340,918)

平成20年度

して合算されており、食品（製パン）班の利用者へ実態以上の金額を還元している。新体系への移行に伴う就労支援会計基準においては、事業ごとの独立採算が求められており、製パン事業での収益だけで神奈川県最低賃金時給 736 円以上を利用者へ保証しなければならぬが、分析の結果としては、食品（製パン）班は事業採算性が確保されていない。（資料①参照）

- ② 平成 18 年食品（製パン）班の利用者工賃、月額平均 25,000 円程度を売り上げを引いたら赤字になっている月もあり、食品（製パン）は、経営面において根本的な見直しが必要である。
- ③ 秦野精華園のパン製造の方向としては、利益を上げるために「薄利多売で行くのか」「付加価値つけた高級路線でいくのか」コンサルティングの視点からその選択が求められる。

3 アドバイスへの取り組み（商品開発、売り上げ向上への取り組み）

製造過程においては、食品（製パン）班における支援スタッフの技術力のアップが緊急的課題となった。

技術力向上に向けて荻野氏から技術指導を受ける形で、パンの生成に関する基本的知識の習得への取り組みをスタートさせた。秦野精華園での 5 回の実技指導と電話やメールでの指導と株式会社荻野パン本社での研修も行われた。こうした技術指導の中で、新しいパンの作り方を伝授頂き、より多くの顧客ニーズに対応するための新製品の開発にも取り組んでいった。

新しい生地を導入し、トッピングや形状、味付けなどを変えることで、品目を増やしていく手法により、プロジェクトスタート時 18 品目しかなかった当園のパン製品を平成 20 年 2 月末には 38 品目まで増やすことができた。3 月末には 52 品目の生産が可能となる。（資料②参照）

※ 荻野氏から増産体制と経営安定への対応として勧められた冷凍生地については

- ・冷凍生地を導入することで利用者の関わる作業場面が減ってしまう。
- ・導入後の生地を保管する場所がない。
- ・この時点では冷凍生地の導入に対する職員の気持ちの上での抵抗感があった。

これまで当園では「手作り」というコンセプトで取り組んできた経緯もあり、これまで通り手作りの方向で進むべきか、それとも、増産のために冷凍生地を導入して効率性アップを図るのか、自分たちの方向性をこの時点では決めかねていた。

為崎氏から売上げ上昇に向けて頂いたアドバイスへの取り組みとしては

- ① シーズンにあわせた販売について 季節に絡めた包装や製品のラインナップによる売り上げアップへの取り組みとして、秦野精華園の取引先へのお歳暮としての製品販売を実施した。

一週間程度の日持ちのするクッキーを化粧箱詰でお歳暮ギフトとして販売する取り組みを全園的に行なうが、この取り組みは、世界的なバター不足の影響を受け、すぐに受注を中止せざるをえない状況となり、総売上 70,000 円で終了した。

また、クリスマスシーズンに合わせてクリスマスデコレーションを施した家族向け菓子パン 3 種類の予約注文を開始した。当初、一般向けに注文販売を検討していくが、一般向け販売は受注後の引渡し方法等短期間では解決できない課題があり、平成 19 年度は法人内施設職員 540 名を対象とした受注生産で実施することにした。その結果、340 個を 2 日間の作業時間内生産し、170,000 円の売り上げを達成した。

今回の取り組みにより、ちょっとした工夫次第で販路拡大や売上げアップが図れることを実感した。この経験はその後の新たな取り組みを行う上でのスタッフの大きな自信につながった。

資料②

製造品目の推移について

平成20年1月31日現在

平成20年2月29日現在

平成20年3月31日現在

	【平成19年9月】	【平成20年1月】	【平成20年2月】	【平成20年3月】
1	食パン	1 食パン	1 食パン	1 食パン
2	カレーパン	2 カレーパン	2 カレーパン	2 カレーパン
3	ウインナーボード	3 ウインナーボード	3 ウインナーボード	3 ウインナーボード
4	ピザパン	4 あんぱん	4 あんぱん	4 あんぱん
5	あんぱん	5 栗あんぱん	5 栗あんぱん	5 栗あんぱん
6	栗あんぱん	6 メロンパン	6 メロンパン	6 メロンパン
7	メロンパン	7 抹茶メロンパン	7 抹茶メロンパン	7 抹茶メロンパン
8	抹茶メロンパン	8 クリームパン	8 クリームパン	8 クリームパン
9	チョコチップメロンパン	9 チョコチップマフィン	9 チョコチップマフィン	9 チョコチップマフィン
10	コーヒーメロンパン	10 ブルーベリーマフィン	10 ブルーベリーマフィン	10 ブルーベリーマフィン
11	クリームパン	11 りんごマフィン	11 りんごマフィン	11 りんごマフィン
12	栗あんブレッド	12 バニラクッキー	12 バニラクッキー	12 バニラクッキー
13	チョコチップマフィン	13 ココアクッキー	13 ココアクッキー	13 ココアクッキー
14	ブルーベリーマフィン	14 抹茶クッキー	14 抹茶クッキー	14 抹茶クッキー
15	りんごマフィン	15 カスタードブレッド	15 カスタードブレッド	15 カスタードブレッド
16	バニラクッキー	16 チョコブレッド	16 チョコブレッド	16 チョコブレッド
17	ココアクッキー	17 キャラメルブレッド	17 キャラメルブレッド	17 キャラメルブレッド
18	抹茶クッキー	18 抹茶ブレッド	18 抹茶ブレッド	18 抹茶ブレッド
		19 ハムチーズブレッド	19 ハムチーズブレッド	19 ハムチーズブレッド
	計18種類	20 カマンベールチーズブレッド	20 カマンベールチーズブレッド	20 カマンベールチーズブレッド
		21 明太ブレッド	21 明太ブレッド	21 明太ブレッド
		22 バジルチーズブレッド	22 バジルチーズブレッド	22 バジルチーズブレッド
		23 オニオンチーズブレッド	23 オニオンチーズブレッド	23 オニオンチーズブレッド
		24 明太クッペ	24 明太クッペ	24 明太クッペ
		25 チョコクリームパン	25 チョコクリームパン	25 チョコクリームパン
		26 チョコリング	26 チョコリング	26 チョコリング
		27 カスタードアップルリング	27 カスタードアップルリング	27 カスタードアップルリング
		28 抹茶あんこマフィン	28 抹茶あんこマフィン	28 抹茶あんこマフィン
			29 ポテトチーズロール	29 ポテトチーズロール
		計28種類	30 レアチーズリング	30 レアチーズリング
			31 ブルーベリーリング	31 ブルーベリーリング
			32 チョコディニッシュ	32 チョコディニッシュ
			33 ブルベリーディニッシュ	33 ブルベリーディニッシュ
			34 シナモンロールディニッシュ	34 シナモンロールディニッシュ
			35 チョココルネ	35 チョココルネ
			36 さくらあんぱん	36 さくらあんぱん
			37 フランステック(ミルク・ストロベリー)	37 フランステック(ミルク・ストロベリー)
			38 ストロベリーホイップコルネ	38 ストロベリーホイップコルネ
				39 ココアマーブルブレッド
			計38種類	40 抹茶マーブルブレッド
				41 レモンリング
				42 高菜おやき
				43 よもぎあんぱん
				44 ウインナーディニッシュ
				45 レアチーズディニッシュ
				46 アップルカスタードディニッシュ
				47 フルーツカスタードディニッシュ
				48 ストロベリーブレッド
				49 コーヒーマーブルブレッド
				50 コーヒーロール
				51 コーヒーホイップフランステック
				52 レモンクリームフランステック
				計52種類

- ② 焼き上げの時間を早くする対応について これまでの食品（製パン）班の稼働スケジュールでは9:00からの利用者受け入れ後に生産を開始していた。一日12キロ25,000円程度の生産を行い、夕方秦野精華園内で販売していた。現状の午後に焼き上がる生産状況では、今後大学生を対象とした昼食時の外部販売として販路を拡大する競争に打って出ることができない。

この課題についてこのプロジェクトにおける生産・製造会議で話し合った折、東海大学電子系専攻の大学院生らから当園のオープンに適したタイマーの設置が提案された。3万円程度の部品代で設定が可能とのことで、プロジェクトオブザーバーである東海大学木村英樹教授の指導の下、平成19年12月下旬に東海大学チャレンジセンターの学生がタイマー設置工事を施行した。このタイマー設置により、オープンの立ち上がり時間を生産体制に合わせてコントロールできるようになる。

また、この時点で荻野氏の技術指導によって、支援スタッフが既存設備として設置されているコンディショナー（醗酵調整機）の有効な活用方法等を取得しており、その他の機械類についてもその性能を十分活用できるレベルまで技術を上げていった。その結果、平成20年1月より7:30からの生産体制の確立に取り組む次のステップへプロジェクトを進めていった。

その後、9:00 11:30 14:00の3回の製造・出荷が可能となり、当初の目標であったプロジェクトスタート時の3倍、一日75,000円の生産体制を平成20年1月に確立した。

- ③ 自家農園などの活用 秦野精華園には農場があり、そこで自家栽培した新鮮で安心できる食材を直営調理部門の協力により、惣菜パンの材料として製品化していった。現在ラインナップされている高菜おやきやピザパンなどがそうした製品である。

- ④ 一品で目玉となる製品の開発 地元特産物の活用については、所在する秦野市の特産物についてまだ十分な検討できておらず、今後商工会議所、JAとの協議に向けて準備している。

一方、当園の自家農園においてはスペース的に困難であるが、地元農家から無償で畑を借用し、原料の小麦づくりを園芸作業の一つとして平成20年9月から実施することを決定した。

- ⑤ ラッピング・包装紙の工夫について 平成19年10月より、自立支援調査研究プロジェクトの協働メンバーとして参加する東海大学チャレンジセンターのデザイン専攻の学生らとブランドイメージ作りを検討する中からカタログ、ロゴマーク、販売車デザイン、販売テントデザインなどを完成させた。

- ⑥ 商店会催し物への出店 秦野商工会議所より紹介頂いた東海大学駅前商店会との連携構築により、平成19年10月27日に開催された東海大駅前商店会夜市への参加を実施した。

平成20年度からは年6回の商店会イベントへの参加を予定している。東海大学駅前商店会との関係構築を進める中、中栄信用金庫東海大学前駅支店歩道面での週1回の販売会を平成20年1月18日から開始できた。

- ⑦ コンサルタントを招いた全体会 11月以降、週2回開催された東海大学生との販売促進部会、生産製造部会、2月以降の合同会議を通して、これまで重視してきた「手作り感」と「人と人との絆を大切にしたいパン作り」が伝わるよう、Rapport Seikaのブランドイメージをまとめあげた。

- ⑧ ギフトセットパンの宅配システムについて 地元大根地区の一人暮らしのお年よりや老人グループホームをターゲットにした検討に入り、平成20年度より展開していくことになる。

ジャムなどパンと一緒に売れる物の開発については、平成20年3月にブルーベリーの苗11本を農場に導入し、今年の7月には収穫予定、先行してジャム作りを行なっている伊勢原市内の社会福祉法人さくらの家福祉農園職員の指導の下、調理部門と協働してジャムの製品化を準備している。

Ⅲ 地元教育機関（東海大学）との連携

地元に大きなマーケットとして東海大学があり、マーケットを意識した商品開発への協力依頼、また、販売先としての協力依頼を行い、東海大学チャレンジセンターとの連携が始まった。連携の中身としては当初のものとは異なり、学生の専門分野を生かした共同作業的側面が大きくなった。

1 東海大学への働きかけ

今回のプロジェクトの内示（平成19年7月）が出てから、まず初めに近隣の教育機関である東海大学湘南キャンパスの窓口を探するため、インターネットによる検索で東海大学の組織を知るところから始めた。

当初目標の東海大学での販売を目指すという点から窓口が見つかることはできなかったが、東海大学において学生の力で地域貢献、社会貢献に取り組む部署「東海大学チャレンジセンター」があることを知る。

まずは、チャレンジセンターにひとつの可能性を見つけ、メールで協力依頼の働きかけを行う。

東海大学チャレンジセンター側に事業の趣旨「障害者自立支援法の一層の促進のための取り組みであること」「学生の力を借りて商品開発をしていきたいこと」「販路の拡大のための東海大学での販売の可能性について」話しをさせて頂き、東海大学チャレンジセンター側からは、できる限りの協力をするとの返事が頂けた。

2 東海大学との協働プロジェクト結成の経緯

東海大学チャレンジセンターを通じて、東海大学の学生を対象とした「障害者の自立支援と就労環境の課題」とこのプロジェクトの意義についての2回の説明会を開催して頂いた。

東海大学湘南キャンパスは文学部や工学部など福祉系以外の学生が中心であるが、30名近くの学生が今回のプロジェクトに関心を示し、東海大学チャレンジセンターに特別プロジェクトとして「秦野精華園パンプロジェクト」を発足して頂いた。

当初、東海大学に期待していた学生を対象とした商品開発等については、「一年のうち半分近くが長期休暇となる大学の学生のみを対象とした商品開発では、事業の展開が難しい」との検討結果により、ターゲットを学生に絞るのではなく、販売車を導入して秦野市内全域における移動販売を想定した商品開発を検討していくことになる。

販売時間帯や場所によるニーズ調査などを市場調査専攻の学生の協力で進めていくことになり、協働プロジェクトとしても販売場所の候補地を挙げていった。

平成19年10月、東海大学内における学生を中心としたパン嗜好の市場調査も実施して頂いたが、この段階ではまだ、この市場調査を反映した品目のラインアップを生産する技術が秦野精華園生産部門になかった。

(資料③参照)

調査概要

東海大学教養学部人間環境学科社会環境
課程

堀 真奈美ゼミナール

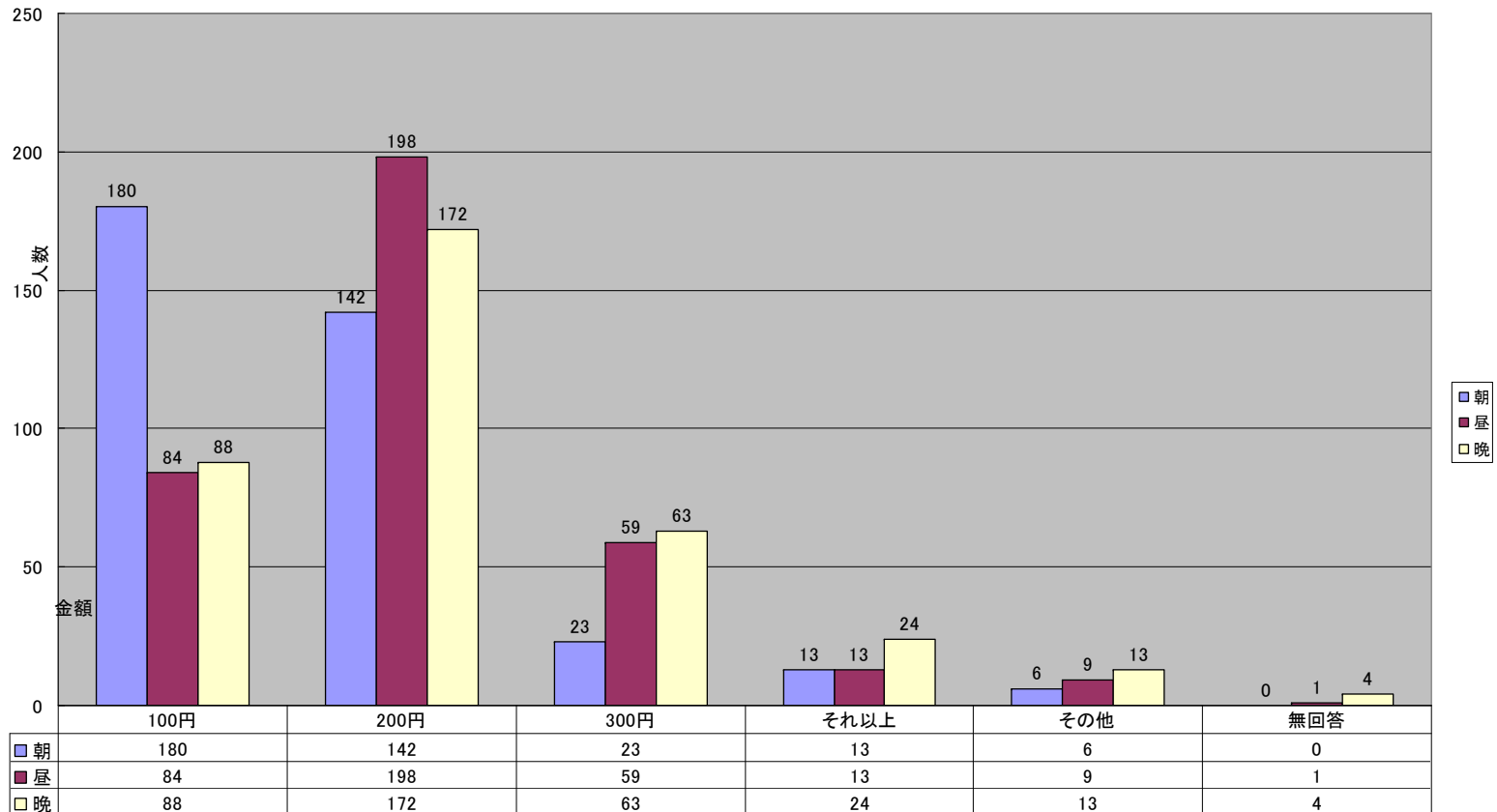
アンケート結果の概要

調査日時: 2007年10月下旬

調査対象: 東海大学文系学生

問1. パンを購入するとき、1個いくらまで払えますか。

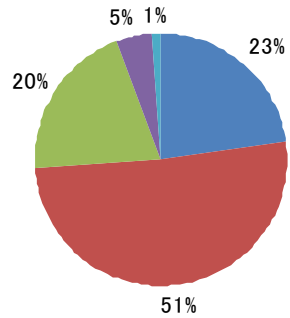
問1. パンを購入するとき、1個いくらまで払えますか。



男女別

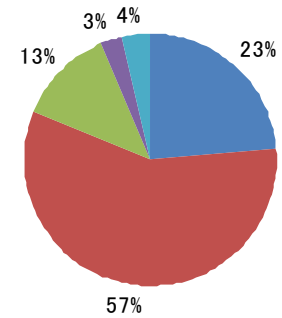
男(昼休み)

■ 100円 ■ 200円 ■ 300円 ■ それ以上 ■ その他



女(昼休み)

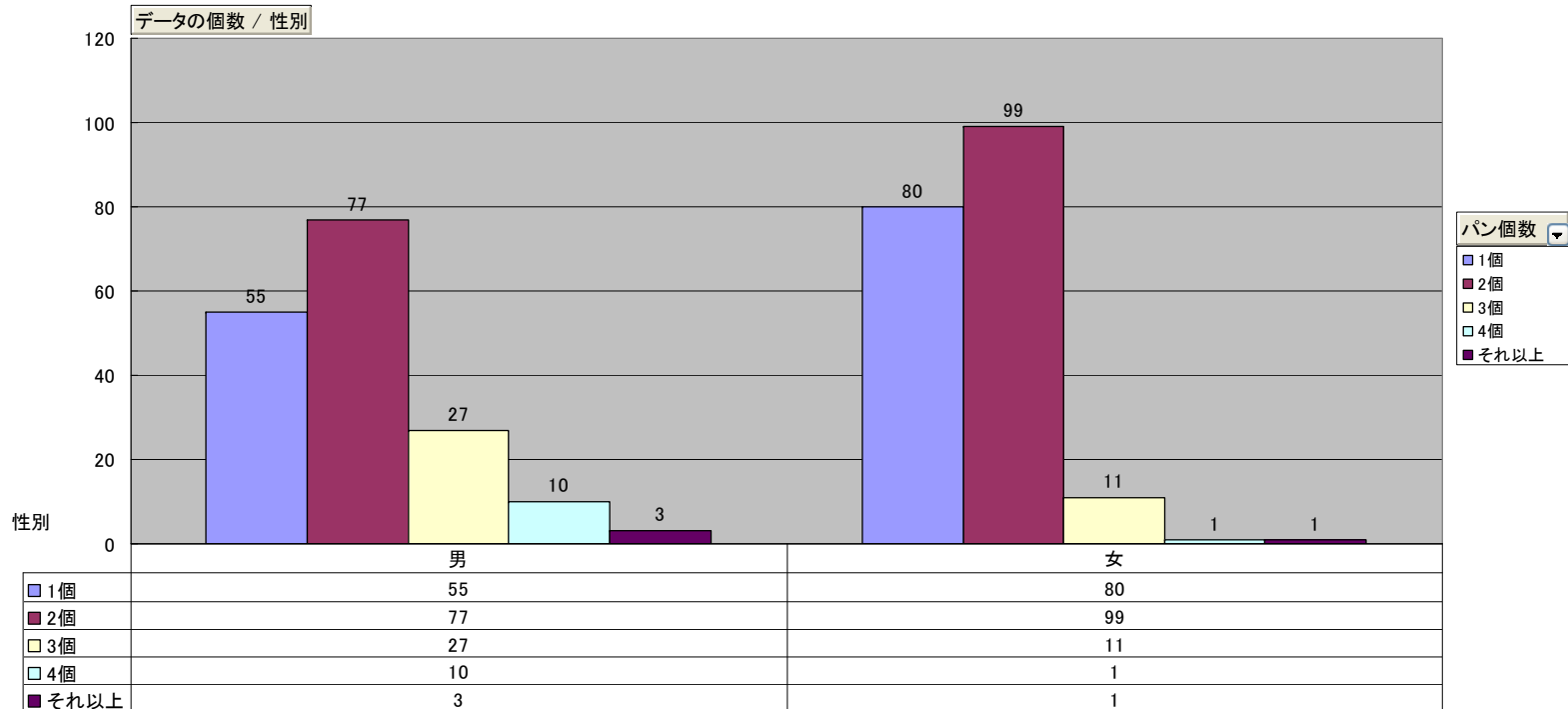
■ 100円 ■ 200円 ■ 300円 ■ それ以上 ■ その他



問2. 一回に何個パンを食べますか。

ここにページのフィールドをドラッグします

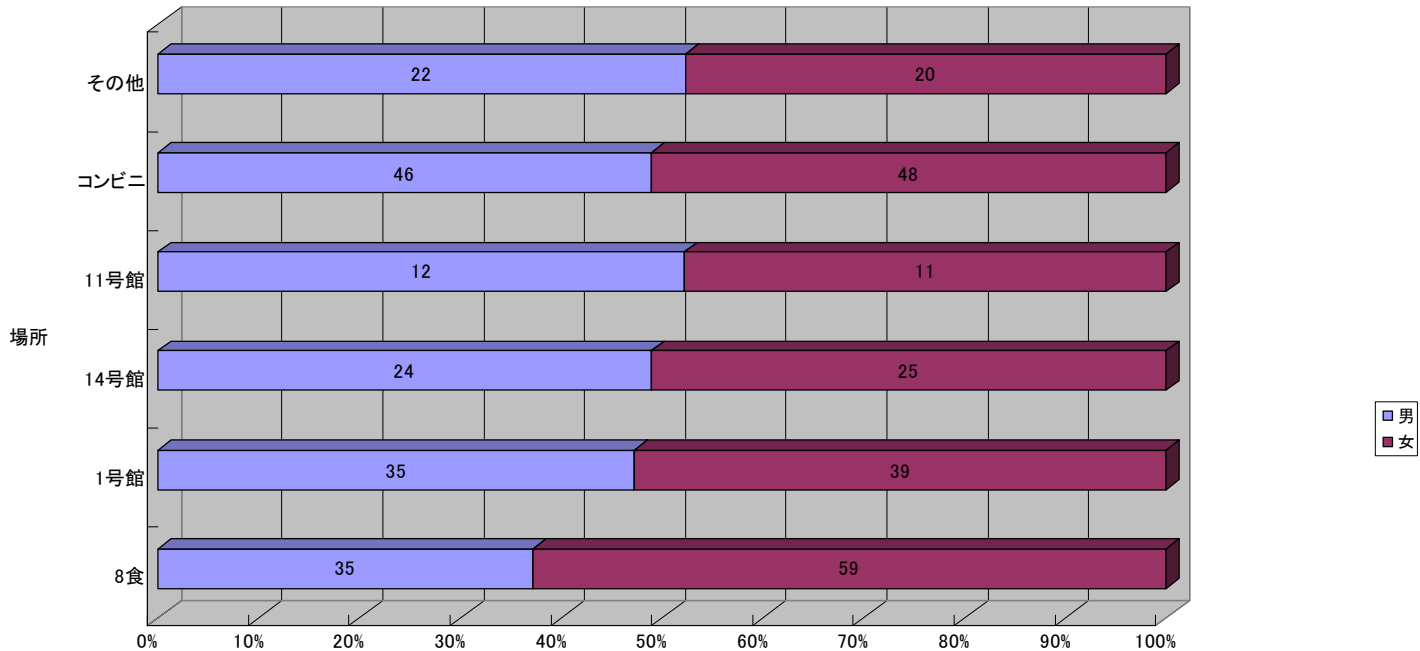
問2. 一回に何個パンを食べますか。(男女別)



性別

問3. 何処でよくパンを買いますか。 (男女別)

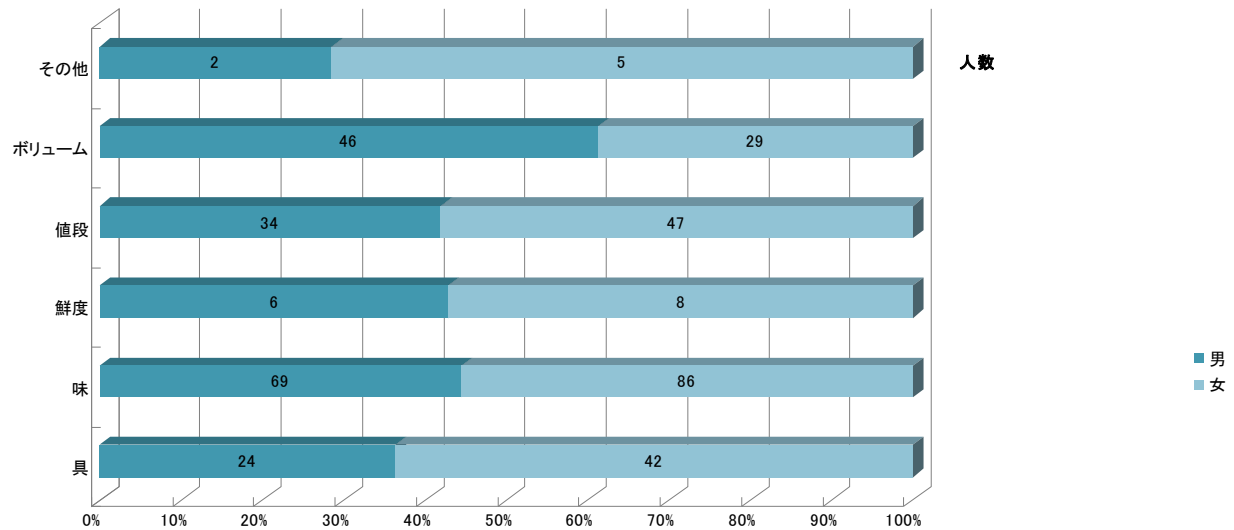
問3. 何処で良くパンを買いますか。(男女別)



	8食	1号館	14号館	11号館	コンビニ	その他
女	59	39	25	11	48	20
男	35	35	24	12	46	22

問4. パンを選ぶときの目安は。 (男女別)

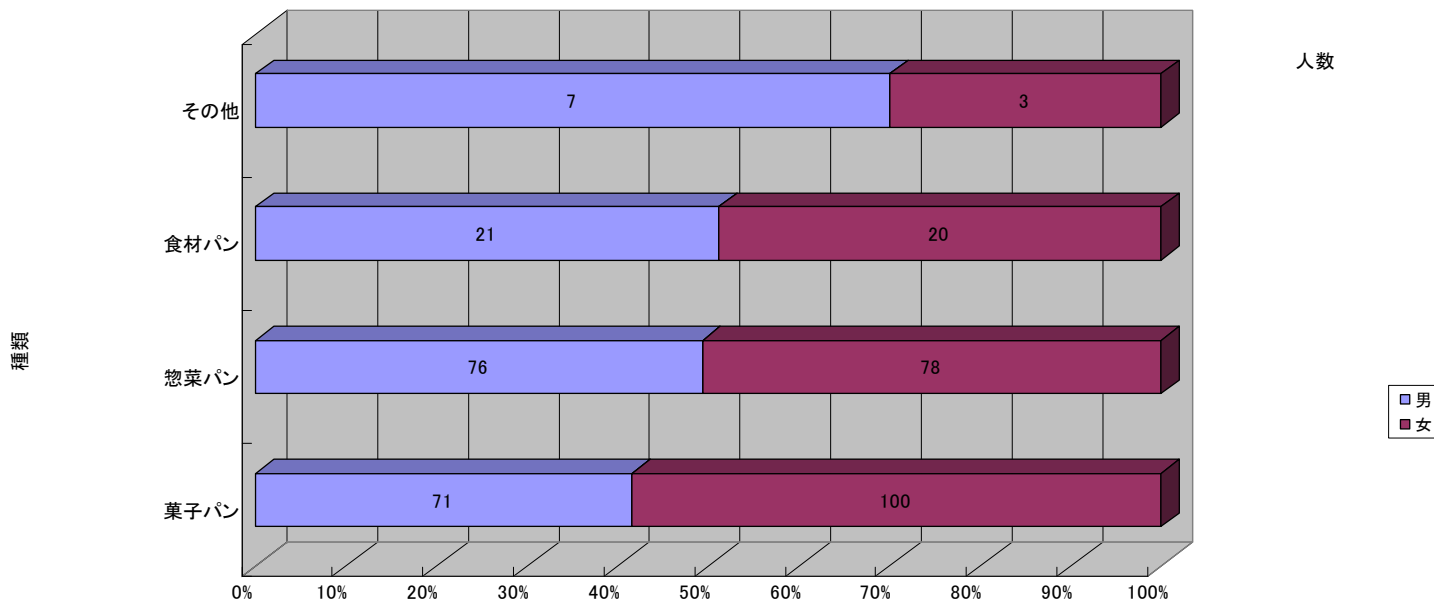
問4. パンを選ぶときの目安は。(男女別)



	具	味	鮮度	値段	ボリューム	その他
女	42	86	8	47	29	5
男	24	69	6	34	46	2

問5. どのようなパンが好みですか。

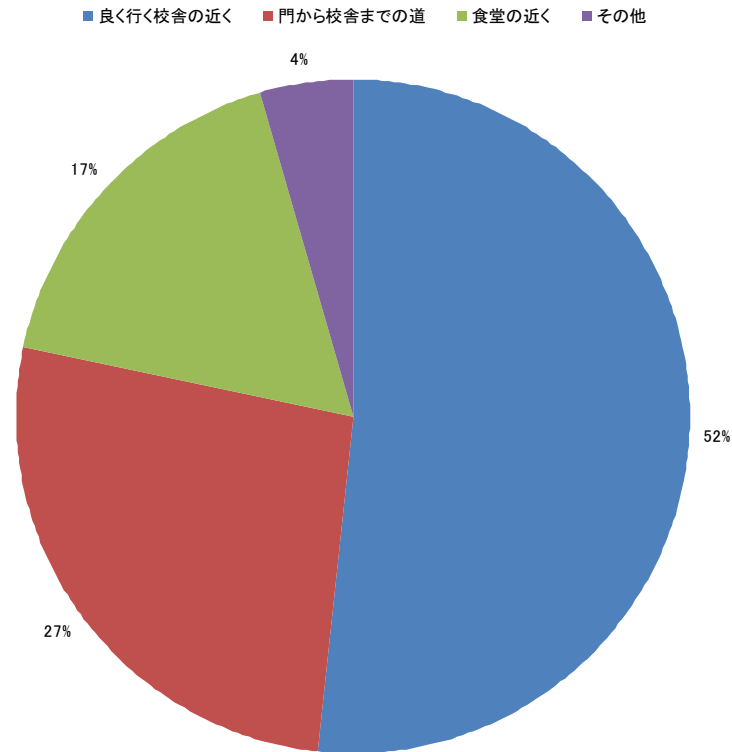
問5. どのようなパンが好みですか。



	菓子パン	惣菜パン	食材パン	その他
女	100	78	20	3
男	71	76	21	7

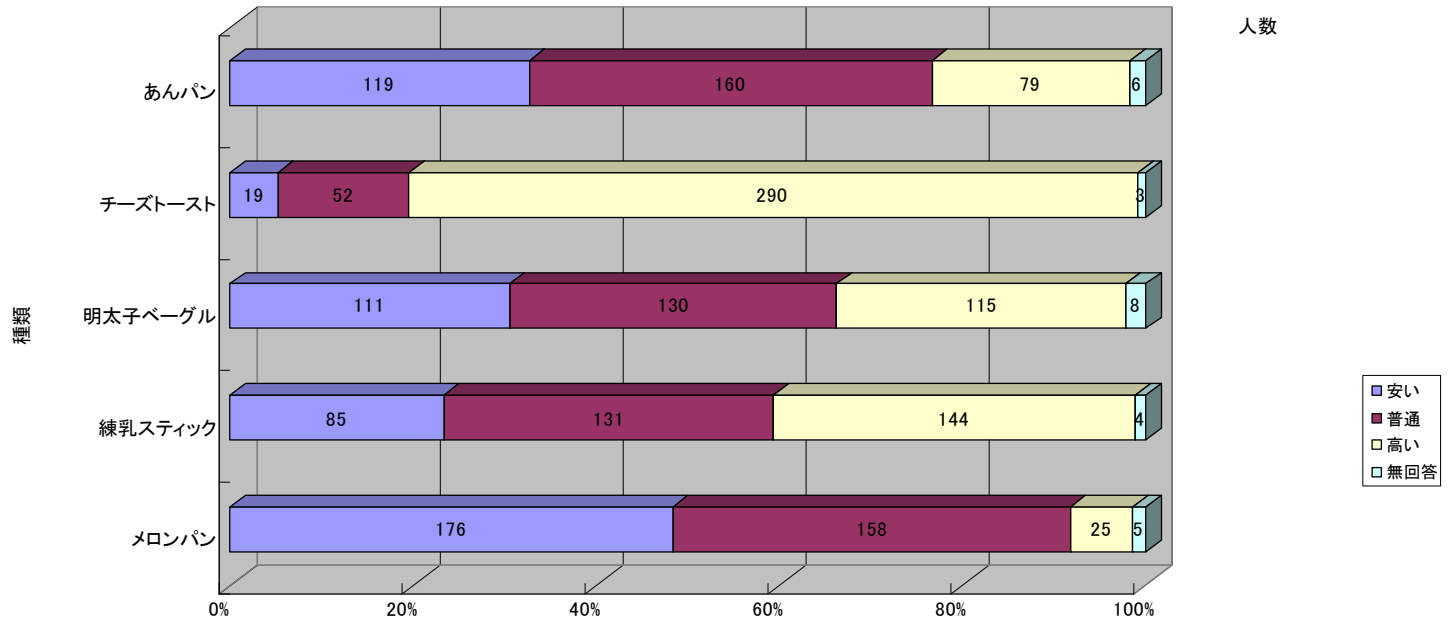
問6. 学校内でパンを販売するとき、何処でパンを売り出したら買いやすいですか。

問6. 学校内でパンを販売するとき、何処でパンを売り出したら買いやすいですか。



パンの値段について。

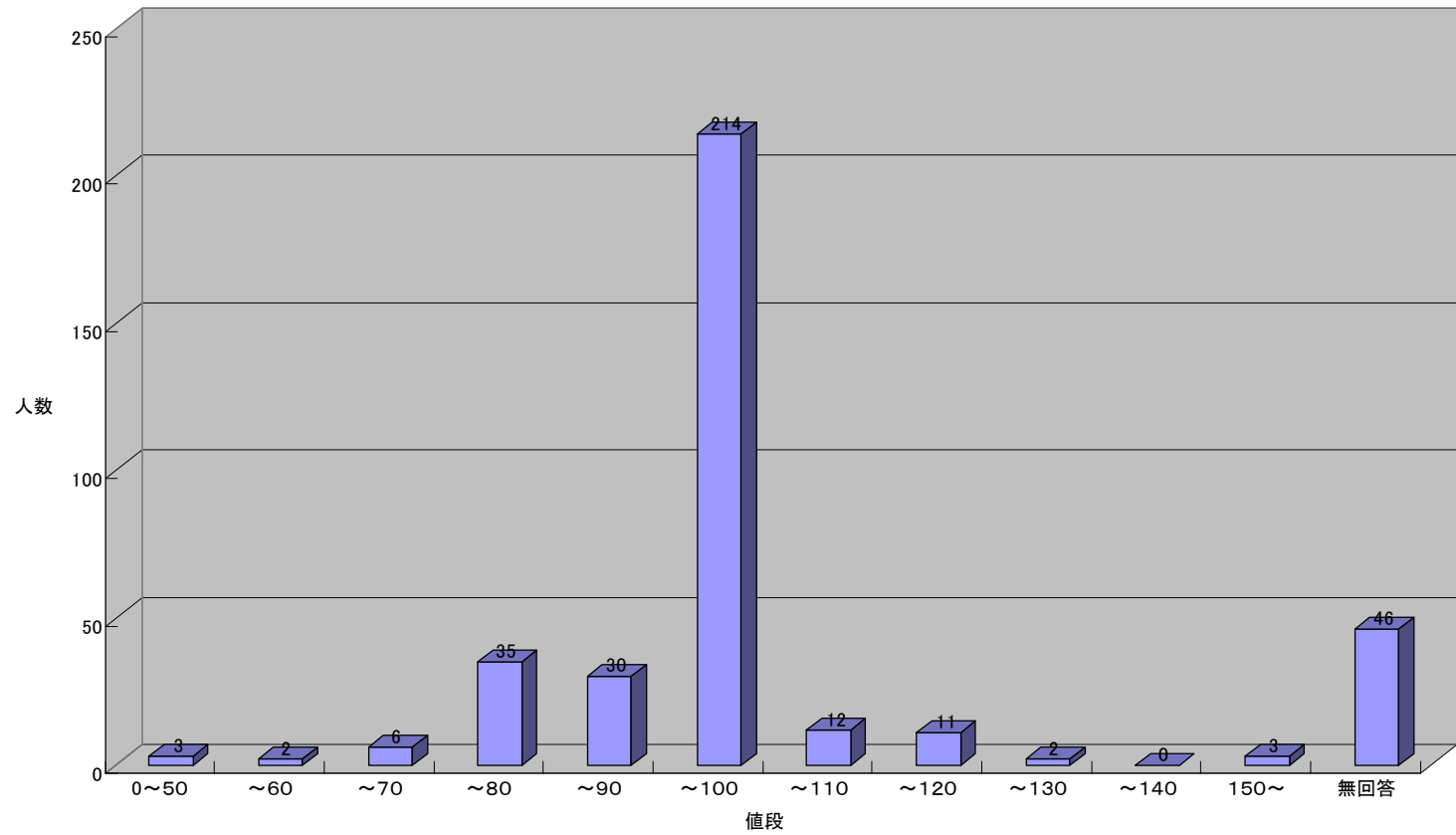
パンの値段について。



	メロンパン	練乳スティック	明太子ベーグル	チーズトースト	あんパン
無回答	5	4	8	3	6
高い	25	144	115	290	79
普通	158	131	130	52	160
安い	176	85	111	19	119

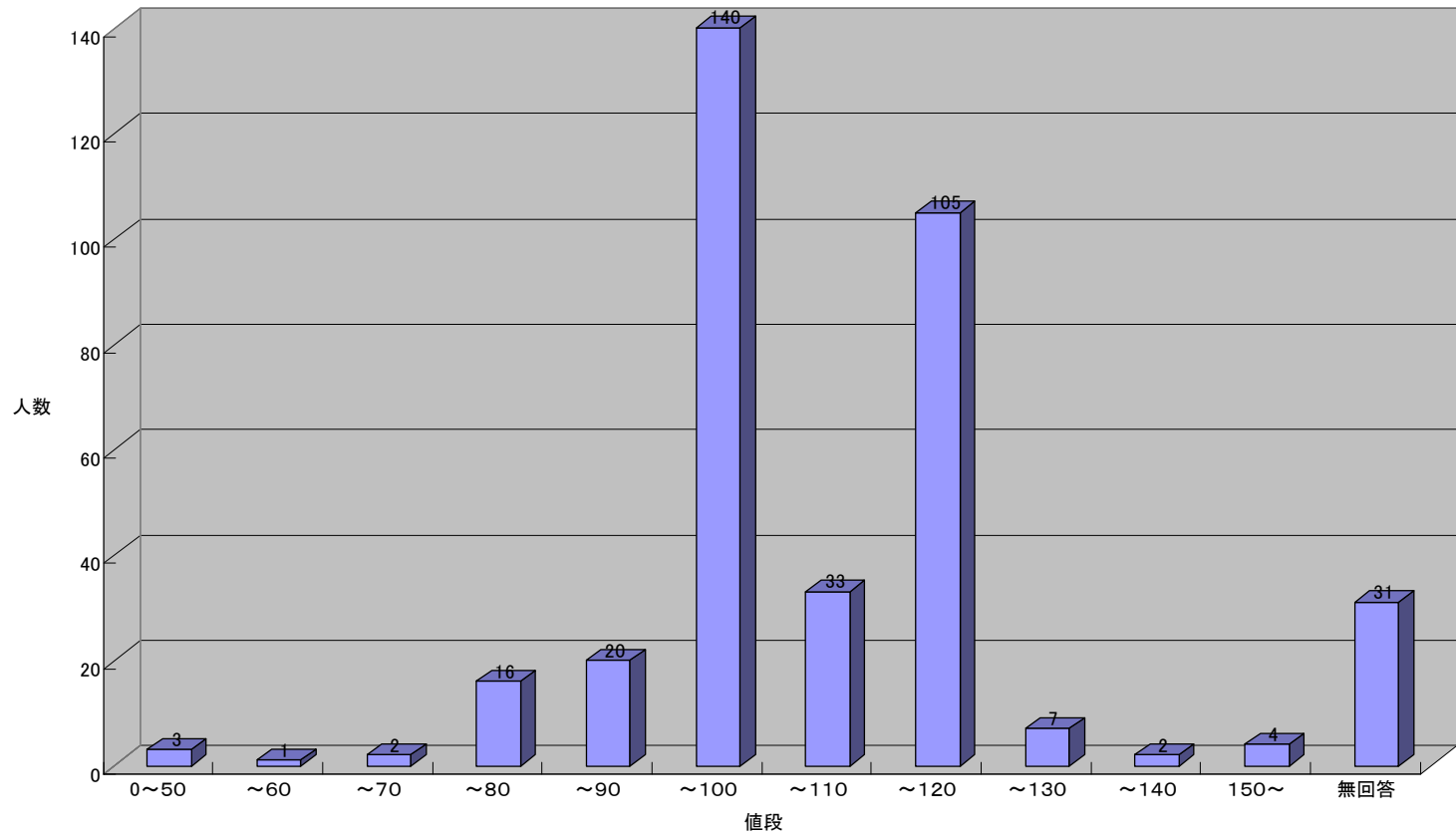
メロンパン

問7. 希望価格(メロンパン)



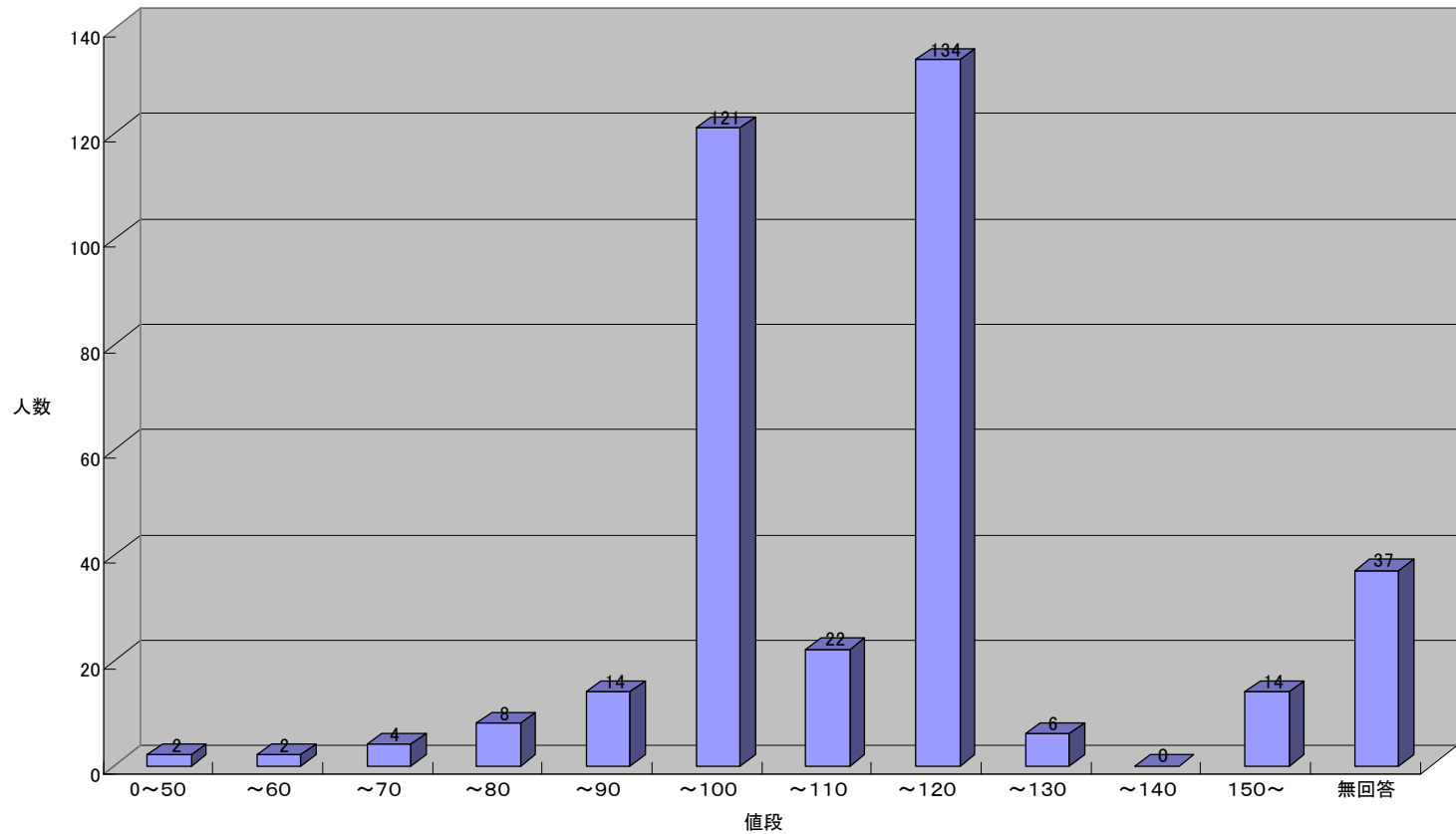
練乳スティック

問7. 希望価格(練乳スティック)



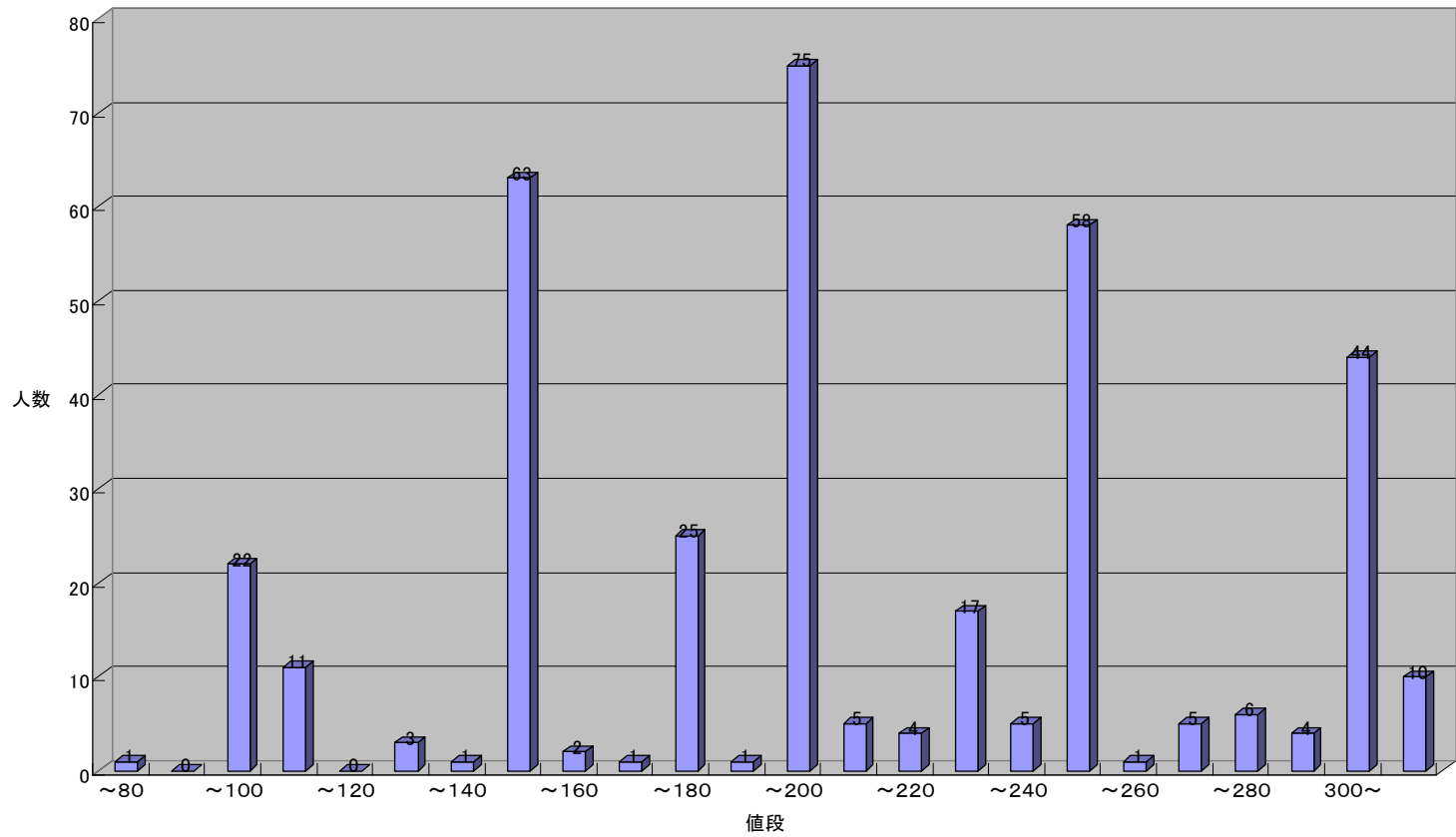
明太子ベーグル

問7. 希望価格(明太子ベーグル)



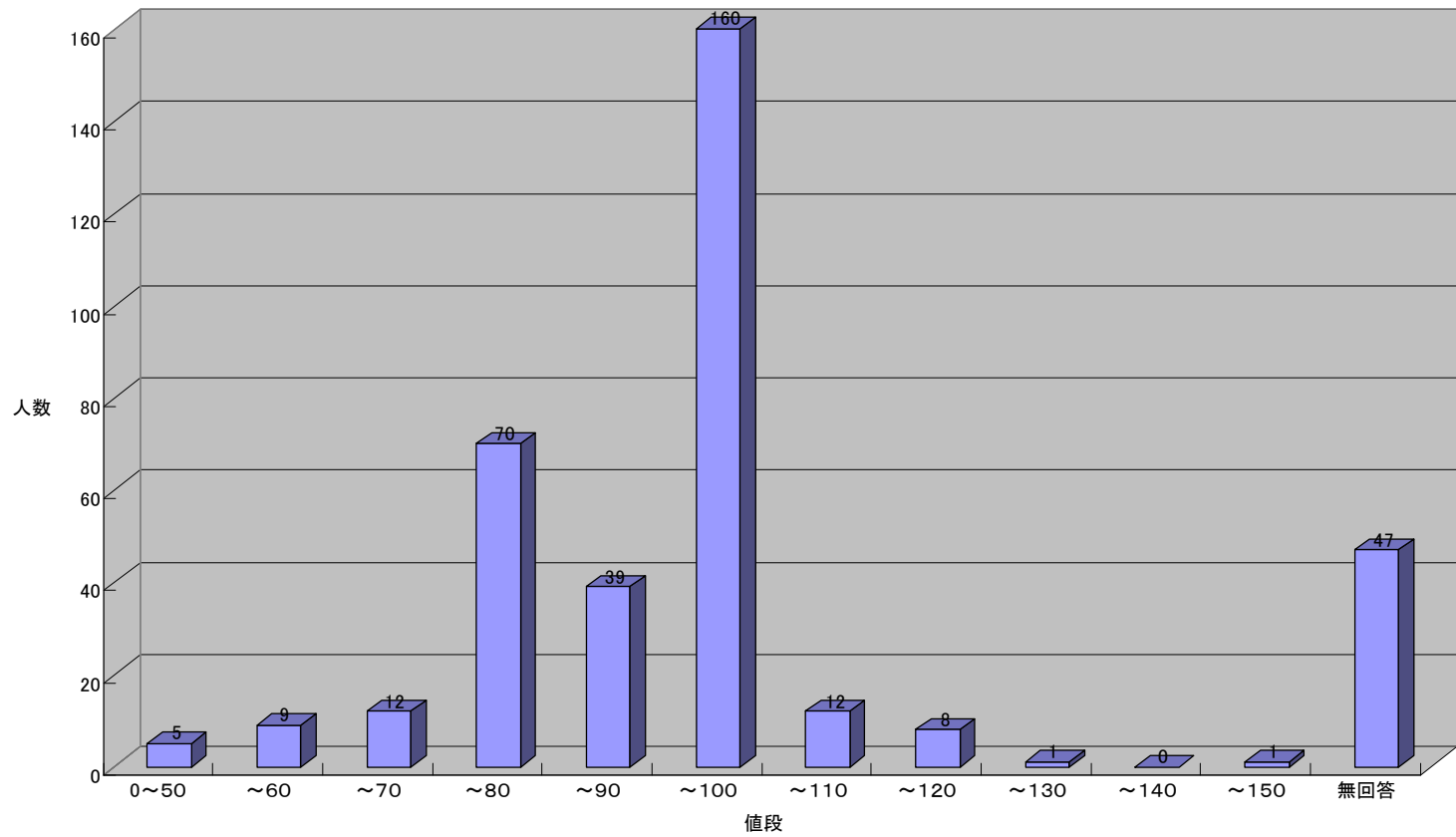
チーズトースト

問7. 希望価格(チーズトースト)



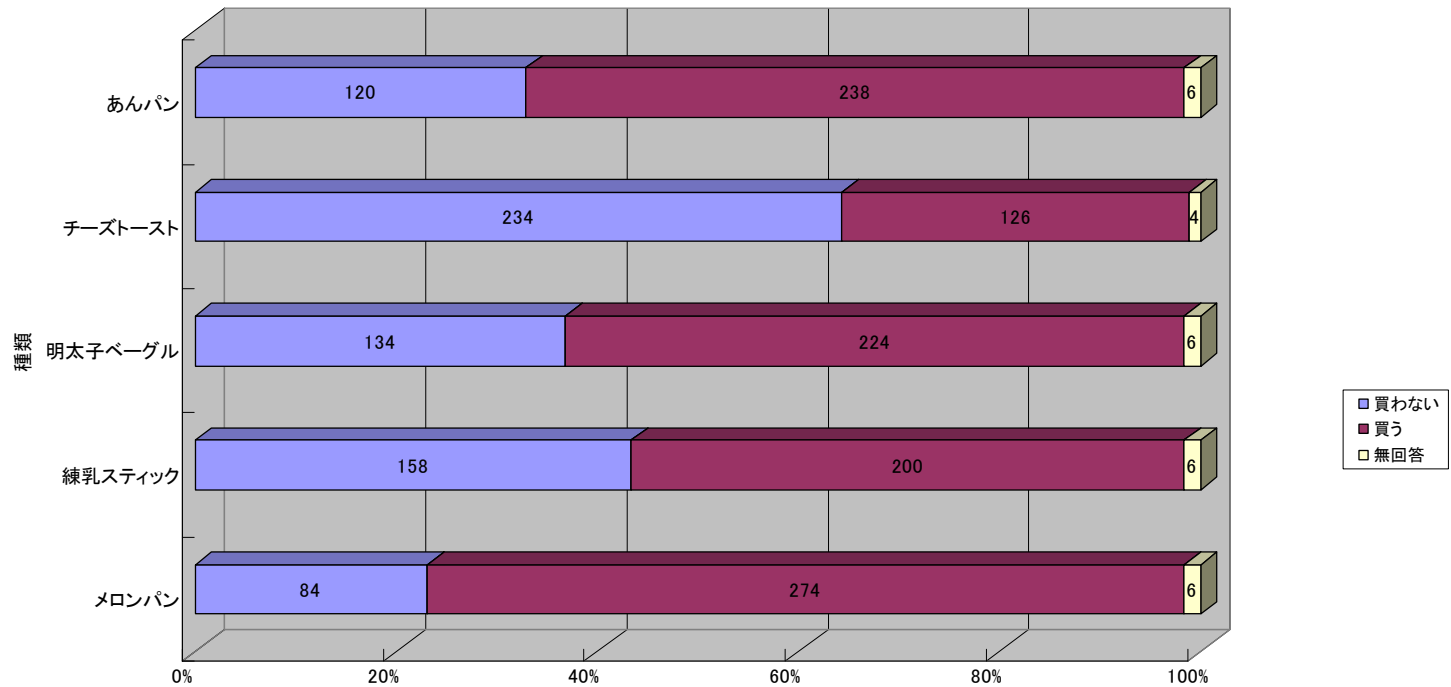
あんパン

問7. 希望価格(あんパン)



購買意欲

問7. 購買意欲



	メロンパン	練乳スティック	明太子ベーグル	チーズトースト	あんパン
無回答	6	6	6	4	6
買う	274	200	224	126	238
買わない	84	158	134	234	120

3 東海大学チャレンジセンターとの協働プロジェクトとして

協働プロジェクトの全体会については、10月11日第1回全体会を皮切りに、3月6日の第5回全体会まで月1回のペースで進めていった。

分科会として毎週火曜日に生産・製造会議 毎週木曜日に販売促進会議を秦野精華園において開催し、平成20年2月12日までに生産・製造会議11回 販売促進会議10回 平成20年3月からは、2つの分科会を合わせた合同会議として4回開催した。

東海大学キャンパス内の販売許可については、東海大学との契約を行った業者のみがキャンパス内での販売することが可能とのことで、一般業者としての販売参入は、福祉施設にとってハードルが高かった。

まずは、今回の取り組みが「障害者の就労支援の一環である」ことを東海大学内で理解して頂く中で、プロジェクトとしてのキャンパス内販売の可能性を模索する方向で検討していく。

東海大学内でのこのプロジェクトに対する理解を図る取り組みの一つとして、東海大学チャレンジセンター所属学生の地域貢献の実践発表と秦野精華園の取り組みを地域に向けて発信する企画を検討していく。

その結果、平成20年3月26日に東海大学松前講堂において「シンポジウム2008・地域が支える障害者の自立」を東海大学チャレンジセンターと当園が共同で開催し、大学関係者、地元自治体関係者、施設職員合計80名の参加を得る取り組みとした。

シンポジウム当日、今回のプロジェクトの意義と取り組み活動の他、パン製造部門の利用者7名へのインタビュー、パン製品の試食会やアンケート調査を併せて実施し、特に東海大学関係者への協賛の働きかけとした。こうした取り組みをプロジェクトとして行った結果、東海大学湘南キャンパス内での週2回の試験販売を平成20年4月17日以降6月末まで実施できることが決定した。(資料④参照)

また、自立支援調査研究プロジェクトとして、東海大学チャレンジセンターと協働で手作りパン工房 Rapport seika のロゴマークとそれをデザイン化した移動販売車やその内装改造など外部販売に向けた準備とパン工房としてのブランドイメージを完成させたていった。平成20年4月以降使用する製品カタログも印刷段階に入っている。(資料⑤参照)

外部販売が本格化した2月からは、販売用のクリップボードのデザインなども手がけていった。

先に紹介したオープンへのタイマー設置のアイデアやその設置工事などにより生産効率の改善も図られていった。

今回の東海大学との協働プロジェクトは、将来デザイナーや企業営業職を目指す東海大学生にとって自分たちの力量を試す実践の場として、大きな興味と関心が寄せられている。

また日ごろあまり関心の薄い「障害者の就労と自立の課題」について学生自らが現状を知る絶好の機会として捉えられている。

自立支援調査研究プロジェクトは、平成20年3月末にて終了したが、平成20年4月からは、東海大学チャレンジセンターの特別プロジェクト「パン de ラポール」として障害者の自立支援の理解の輪を広げる活動と東海大学内における Rapport seika の試験販売等のプロデュースを学生が主体的に取り組む活動へと発展していった。

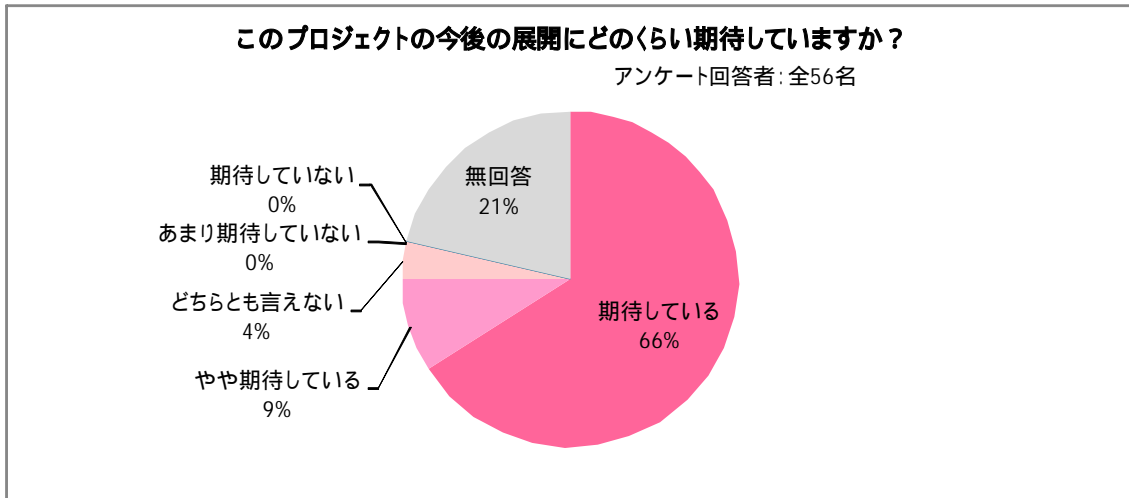
シンポジウム（3月26日）アンケート結果報告

2008年4月5日作成

表1. 回答者(全56名)の内訳

性別	
男性	30
女性	20
無回答	6
年齢	
10代	1
20代	12
30代	16
40代	8
50代	11
60代以上	3
無回答	4

東海大学・秦野精華園の連携企画の今後の展開に対する期待



文責：尾崎由佳（東海大学チャレンジセンター

yukaouz@tokai.ac.jp（内線 2855）

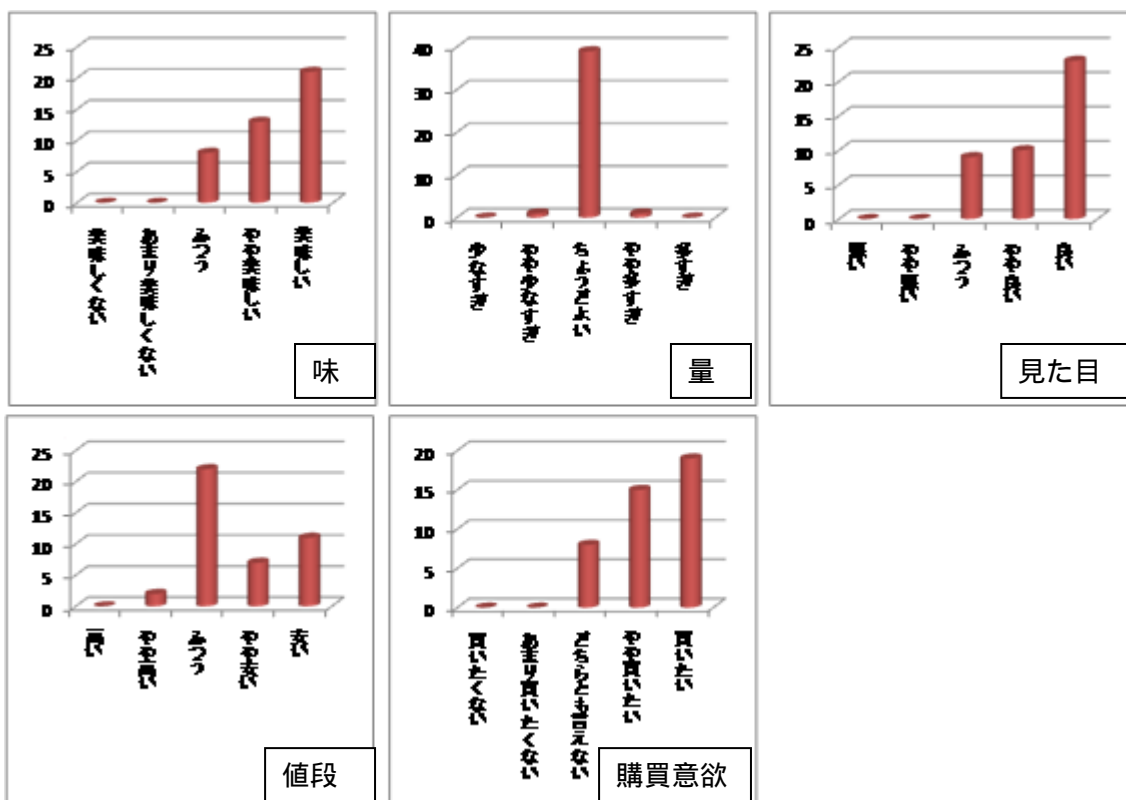
メロンパン

- ・「味」と「見た目」が購買意欲の決め手になっています。
- ・「味」も「見た目」もかなり高い評価です。
- ・「購買意欲」も上々です。

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.194	0.960		-.202	.841
	味	.703	0.095	.726	7.412	.000
	ボリューム	0.052	0.301	.015	.172	.865
	見た目	.236	0.103	.237	2.291	.029
	値段	0.083	0.081	.101	1.025	.313
	性別	-0.003	0.143	-.002	-.020	.984
	年代	-0.024	0.054	-.040	-.450	.656

a Dependent Variable: melon(purchase)

* **赤字**は購買意欲に影響力のあった要因をあらわしています。黒字は影響力の見られなかった要因です。

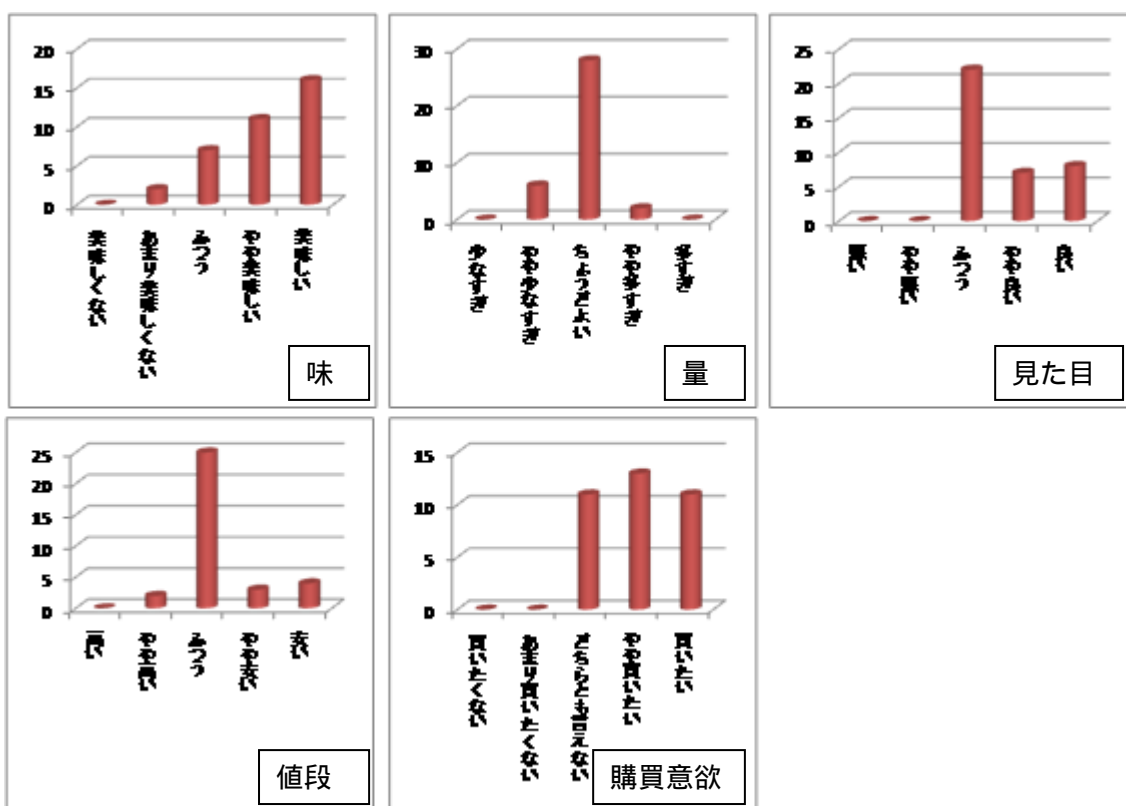


フランスティック

- ・「味」が購買意欲の決め手になっています。
- ・「味」は高い評価です。
- ・「購買意欲」は“やや買いたい”を中心に分布しています。

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients	Coefficients	Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.311	1.111		-2.80	.782
	味	.395	.171	.407	2.315	.031
	ボリューム	.428	.337	.219	1.272	.217
	見た目	.172	.169	.173	1.020	.319
	値段	.347	.222	.262	1.564	.133
	性別	-.139	.239	-.093	-.582	.567
	年代	-.060	.112	-.083	-.534	.599

a Dependent Variable: france(purchase)

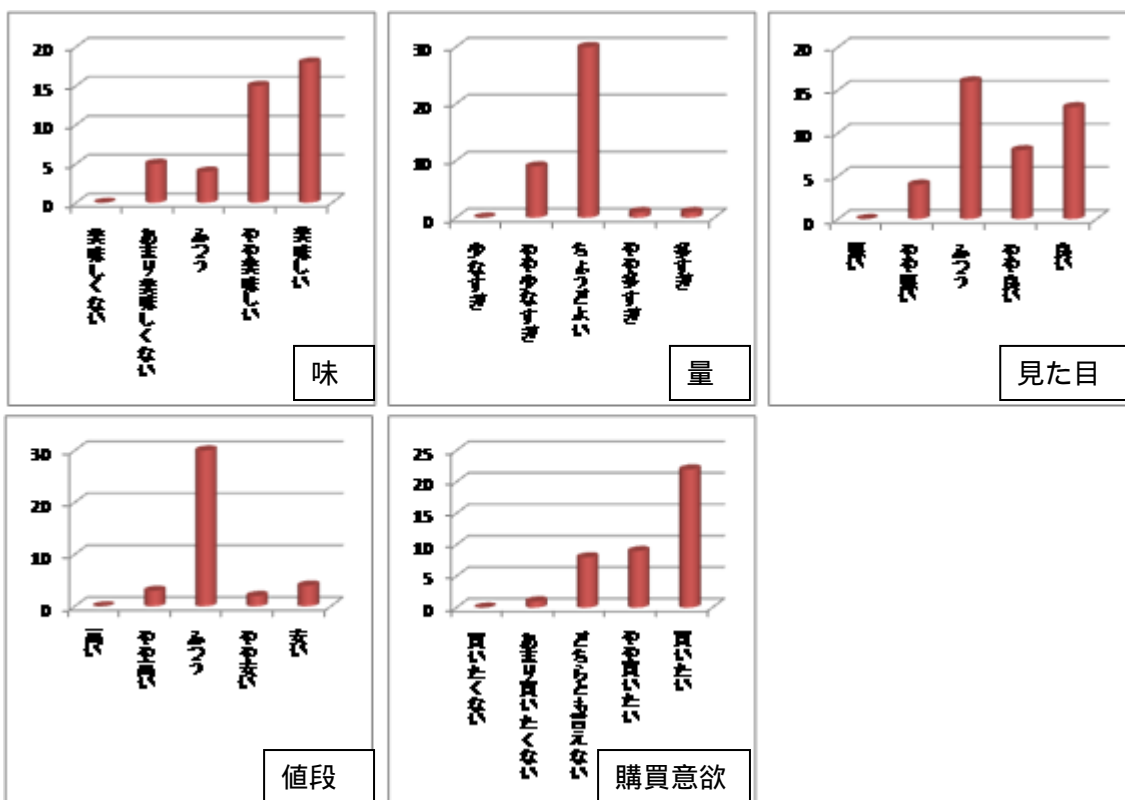


明太クッペ

- ・「味」と「見た目」が購買意欲の決め手になっています。
- ・「味」はおおよそ高い評価ですが、「見た目」の評価にはばらつきがあります。ここを改善できれば、さらに購買意欲アップにつながる可能性があります。
- ・「購買意欲」は上々です。

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	-1.281	1.032		-1.241	.225
	味	0.485	0.138	.468	3.518	.002
	ボリューム	0.270	0.328	.117	.824	.417
	見た目	0.347	0.139	.377	2.504	.018
	値段	0.184	0.146	.140	1.263	.217
	性別	0.312	0.218	.178	1.429	.164
	年代	0.101	0.092	.122	1.091	.285

a Dependent Variable: koppe(purchase)

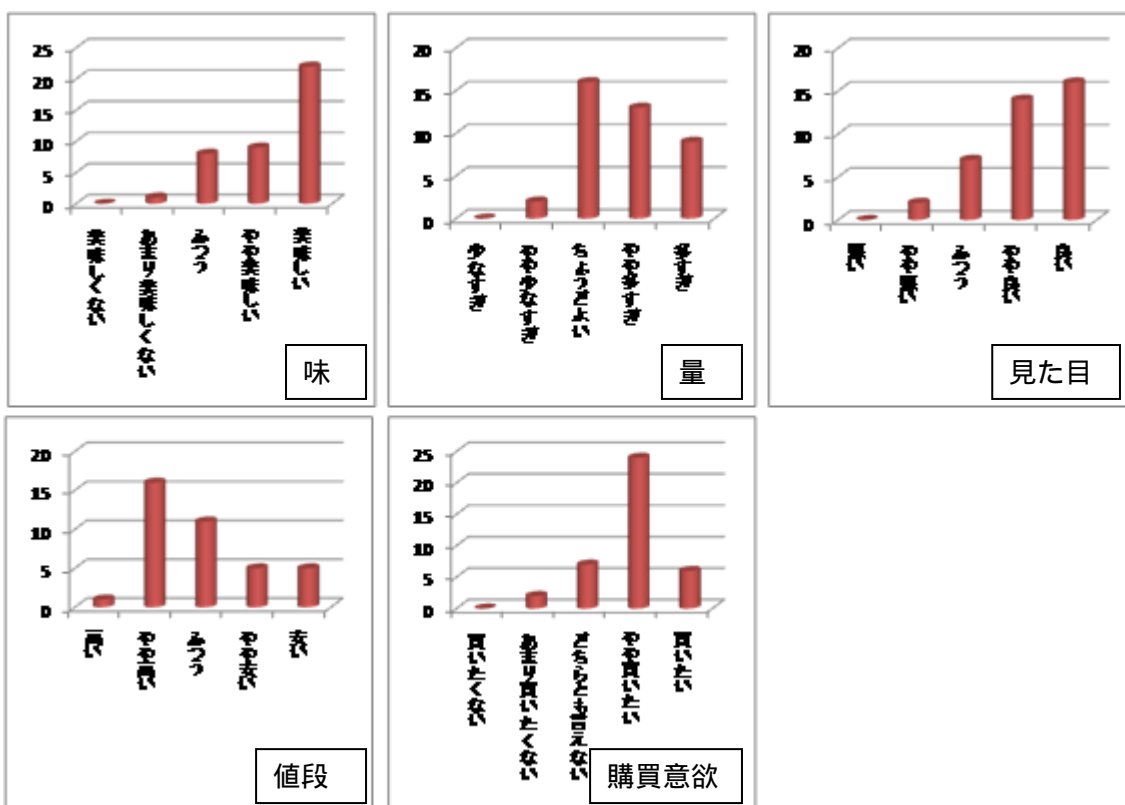


レアチーズリング

- ・「味」と「値段」が購買意欲の決め手になっています。
- ・「味」はかなり高い評価です。
- ・「値段」に厳しい評価がついています。ここを改善できれば、さらに購買意欲アップにつながる可能性があります。
- ・「購買意欲」は“やや買いたい”を中心に分布しています。

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.627	0.699		.898	.377
	味	0.535	0.122	.628	4.392	.000
	ボリューム	-0.011	0.141	-.011	-.078	.938
	見た目	-0.026	0.134	-.029	-.195	.847
	値段	0.207	0.110	.282	1.878	.072
	性別	-0.043	0.197	-.032	-.221	.827
	年代	0.133	0.084	.215	1.587	.125

a Dependent Variable: rare(purchase)

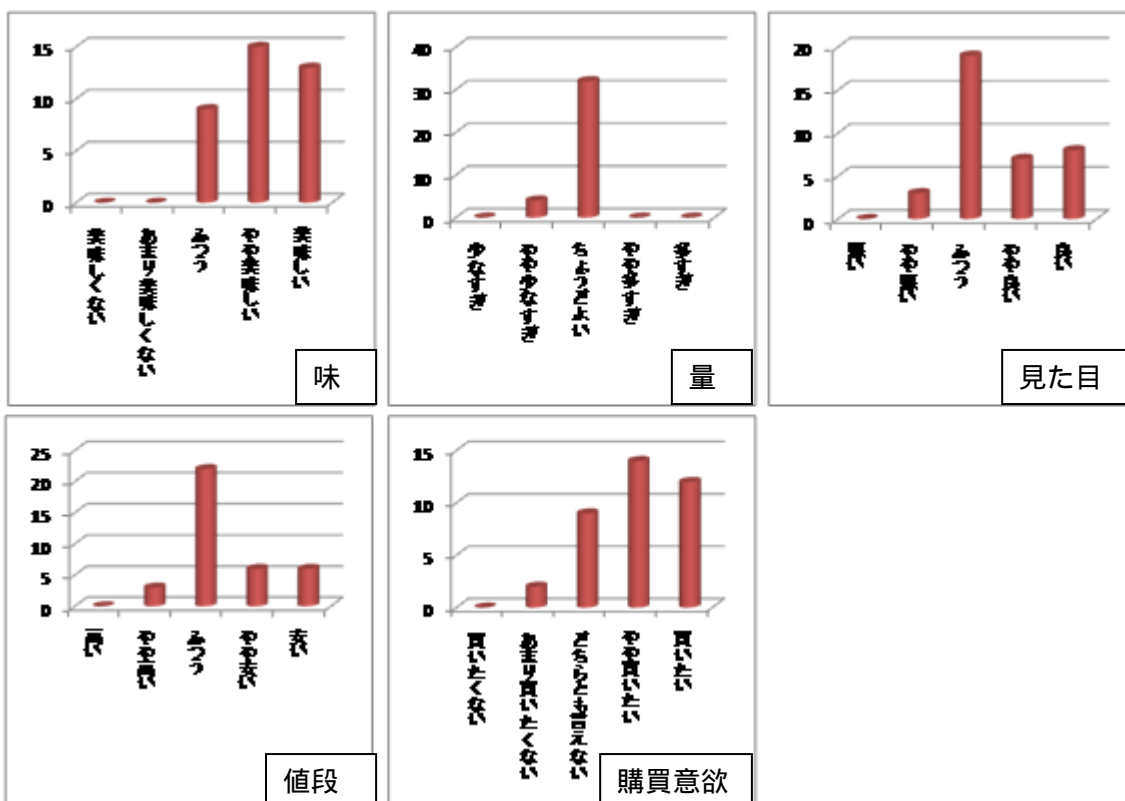


あんぱん

- ・「味」と「値段」と「性別」が購買意欲の決め手になっています。
- ・「味」は高い評価です。
- ・「値段」は“ふつう”を中心に分布しています。改善する必然性は高くないですが、セールなどで安い値段をつけると購買意欲がアップする可能性があります。
- ・「性別」については、女性のほうが男性よりも購買意欲が高いようです。
- ・「購買意欲」は“やや買いたい”を中心に分布しています。

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-0.491	1.231		-.398	.694
味	.467	.182	.384	2.560	.017
ボリューム	.156	.402	.050	.388	.701
見た目	.081	.120	.085	.678	.504
値段	.534	.165	.492	3.242	.003
性別	-.453	.195	-.276	-2.329	.028
年代	.064	.098	.087	.652	.520

a Dependent Variable: anpan(purchase)

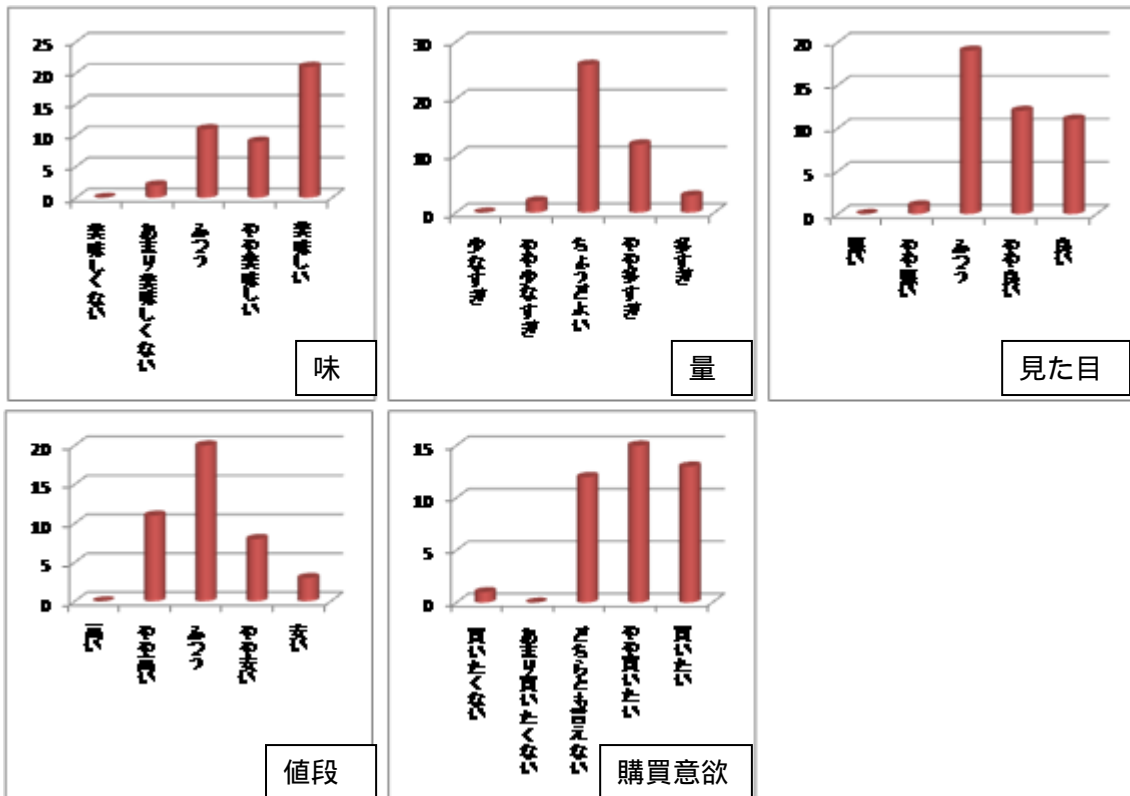


ハムチーズブレッド

- ・「味」と「ボリューム」が購買意欲の決め手になっています。
- ・「味」はおおよそ高い評価ですが、“ふつう”という評価もついています。“ふつう”と回答した人を納得させられる味ができれば、購買意欲アップにつながる可能性があります。
- ・「ボリューム」は“ちょうどよい”を中心に分布していますが、“やや多い”“多すぎる”という評価がついています。ここを改善できれば、さらに購買意欲アップにつながる可能性があります。
- ・「購買意欲」は“やや買いたい”を中心に分布しています。

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.098	0.785		-.125	.901
	味	.769	0.133	.772	5.789	.000
	ボリューム	.301	0.175	.210	1.726	.095
	見た目	-0.079	0.150	-.075	-.525	.603
	値段	0.096	0.145	.084	.660	.515
	性別	-0.078	0.203	-.046	-.383	.705
	年代	0.039	0.087	.054	.444	.660

a Dependent Variable: ham(purchase)

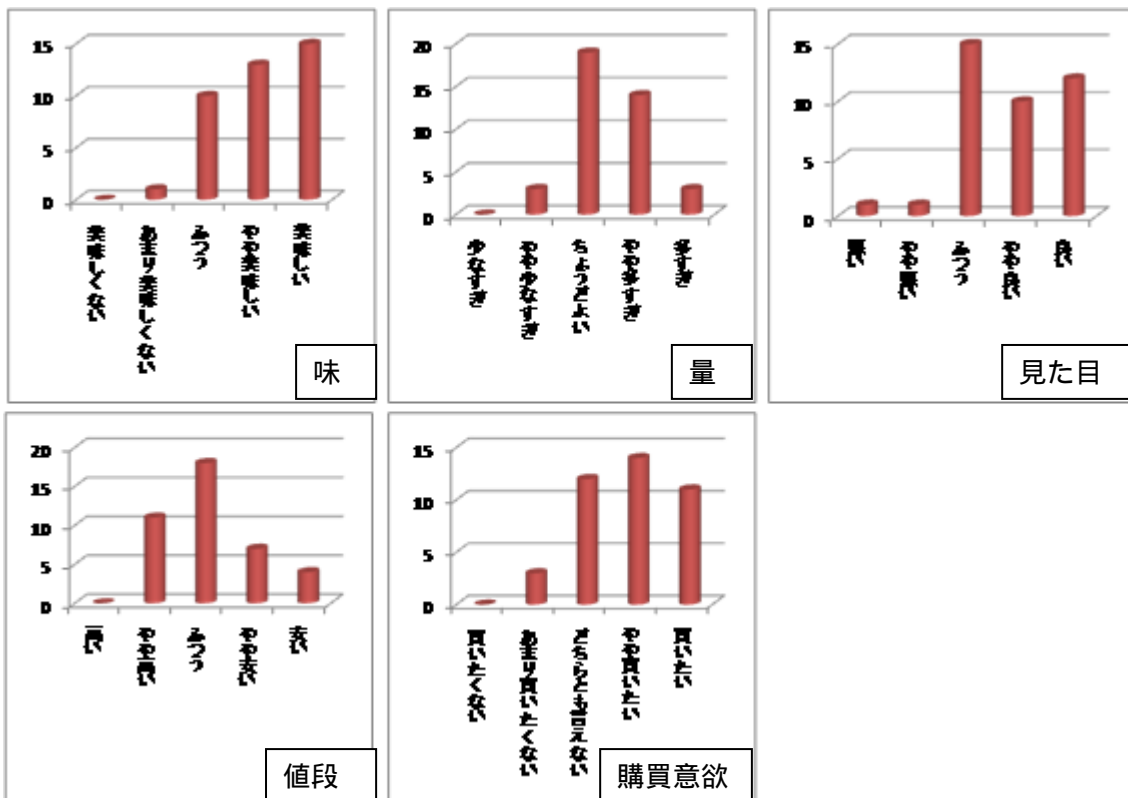


キャラメルブレッド

- ・「味」が購買意欲の決め手になっています。
- ・「味」はかなり高い評価です。
- ・「購買意欲」は“やや買いたい”を中心に分布しています。

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.102	0.919		-1.200	.240
味	0.723	0.145	.666	4.974	.000
ボリューム	0.245	0.188	.164	1.300	.204
見た目	0.149	0.124	.159	1.196	.242
値段	0.146	0.141	.132	1.031	.311
性別	0.131	0.213	.077	.616	.543
年代	0.106	0.095	.140	1.121	.272

a Dependent Variable: caramel(purchase)





Logo Design



- **Final Design**

決定したロゴデザインの微調整を行います。
字体、穂のバランス、カラーの調整で、
よりRapport Seikaにふさわしい、ロゴデザインに仕上げました。

AFTER

ロゴコンセプト

パンのふっくらとしたイメージを穂の形に
てづくりパンのおいしさが伝わるように
今後の発展を印象つける元気な印象に



08 かながわ共同会オープンセミナー「ひと・まちに愛されるパン工房を目指して」



Board Design



- **Final Design**

Rapport Seikaのイメージである優しさ、
元気が伝わるデザインに仕上げました。



08 かながわ共同会オープンセミナー「ひと・まちに愛されるパン工房を目指して」



Display Design



- **Display Design**

美しさ、品名、価格、販売状態をわかりやすく示すため
プライスカード・看板・テーブルクロスを作成を統一して行う。
ブランドカラーである、オレンジ・チョコレート・ベージュで展開。



08 かながわ共同会オープンセミナー「ひと・まちに愛されるパン工房を目指して」



Car Design



- **Final Design**

ロゴとオレンジカラーが目を引く、移動販売車が完成。
パンが引き立つディスプレイで、集客に大きく貢献している。



08 かながわ共同会オープンセミナー「ひと・まちに愛されるパン工房を目指して」

パン移動販売

東海大学 15号館横広場
(雨天:1号館前)
毎週火・木曜日 12:00-13:30

中栄信用金庫 東海大学駅前支店
(雨天中止)
毎週金曜日 09:30-14:30

マルハン平沢店
毎週土曜日 10:00-11:30
14:30-16:00

ジャスコ秦野店 正面玄関
毎月11日 09:00-17:00

2008/05/01 現在の予定です。
変更する可能性があります。ご了承下さい。



は、人と人とのきずなを
大切にするパン作りを行います。

パン工房 ラポール セイカ
Rapport Seika

〒257-0003 秦野市南矢名 3-2-1
TEL:0463-77-8811 FAX:0463-77-8815
MAIL:hadano@kyoudoukai.jp



パン工房 ラポール セイカ
Rapport Seika

ほっとする味。欠かせない一品。

メロンパン (プレーン・抹茶) 各100円
贅沢なクッキー生地で、
外はサククリ!中はモチリ。

今日は何の味にしようかな?!

ブレッド各種 各350円
・コーヒー・抹茶・カスタード・抹茶マーブル
・ハムチーズ・キャラメル・ココアマーブル
・オニオンチーズ・チョコ

Rapport seika イチオシ!

ミルクフランスティック 120円
食感がたまらない!癖になる味♪
期間限定 いちごもお試しあれ!

しっとり、もっちりやさしい味。

リング各種 各150円
・レアチーズ・ブルーベリー
・チョコナッツ・レモン

おいしいコラボシリーズ♪

明太クッペ・高菜おやき 各120円
意外な組み合わせだからおいしい!!
ランチにおススメです♪

サッパリとした大人の甘さ。

あんぱん (こし・栗) 各100円
小籠が空いた時のおいしいおやつ♪
季節限定よもぎもあります。日本茶と一緒に。

バタートッパ 220円
食パン 190円
コーンマヨロール 120円
ウィンナーボード 120円
オニオンチーズロール 120円
カレーパン 120円
ハムマヨロール 120円

クリームパン 100円
チョココロネ 120円
3色パン 120円
チョコディニッシュ 150円
アーモンドドラムレーズンカップ 150円
チョコチップマフィン 120円
クッキー3種(ココア・パナラ・抹茶) 各100円

Rapport Seika
(税込表示)

IV 地域資源との連携

店舗を構えていない秦野精華園の食品（製パン）班は、外部に販路を広げて地域に根ざした販売活動からパン工房Rapport seika の知名度のアップと売り上げの上昇を期待した。

地元商店街での定期販売会、遊戯（パチンコ）店での販売等を展開することになった。

1 商工会議所 地元商店会との連携

このプロジェクトを開始するにあたり、外部販売等による地元同業者とのトラブルがまず懸念されていた。東海大学駅前商店会にも製菓店とパン屋さんが各 1 軒ずつあることを事前に調査していた。また、コンビニ等パン製品を販売している店舗も数軒あり、こうした地元業者との摩擦を起こさない取り組みを基本として販路拡大を図りたいと考えた。

そこで、まず秦野商工会議所との調整に入る。秦野商工会議所専務理事武井孝市氏と事務局長栗原正男氏へ今回の「自立支援調査研究プロジェクト」の趣旨と「障害者の自立と就労環境の課題」について説明し、理解と協力を得ることにした。

つぎに、秦野商工会議所より東海大学駅前商店会の理事長佐藤俊見氏をご紹介頂き、秦野精華園の製パンの外部販売の実施について佐藤氏へ協力を求めたところ、早速に平成 19 年 10 月 27 日の東海大学建学祭プレイベント東海大学駅前商店会夜市への出店に便宜を図って頂いた。

東海大学駅前商店会へは、今回のプロジェクトがあくまでも「障害者の自立支援にむけた福祉事業」としての取り組みであることを理解して頂き、また商工会議所からの紹介であるということで、商店会から多くの企業や店舗への間接的な働きかけや活動についての便宜を頂いた。

そうした働きかけもあり、中栄信用金庫東海大学駅前支店より夜間金庫前を販売スペースとして、無償で毎週金曜日に提供頂けることになる。中栄信用金庫側からは「販売を開始するに際しては、商店会の了解が取れていることが最大の条件である」との確認がなされたが、商店会理事長らの計らいもあり 1 件のトラブルもなく、平成 20 年 1 月 18 日より毎週金曜日に中栄信用金庫夜間金庫前のスペースで販売会を開催している。

当初、この場所では 30,000 円前後の売り上げを予想していたが、平成 20 年 3 月現在、50,000 円前後をコンスタントに売り上げており、毎回ほぼ販売終了時間 15:00 の 1 時間前に完売している。回数を重ねる中で、リピーターの顧客も定着しており、9:30 の販売開始とともに人気の品目は完売してしまう反響である。但し、登園は、商店会との友好関係を維持するためにも週 1 回の販売ペースは崩さない考え方を基本としている。

また、平成 20 年 1 月から毎月 11 日のジャスコ秦野店地域貢献日販売会へも秦野市障害者事業推進センターの会員として平成 20 年 1 月の第 1 回目より参加するようになった。当初、会員事業所数が多いことから毎回の参加は難しいのではないかと予測していたが、9:00～17:00 までの継続した製品供給が可能である福祉事業所が会員内には少なく、当園は毎回の参加を維持して、1 回あたり、70,000 円以上を売り上げている。（資料⑥参照）

平成19年度定期販売関係実績

資料⑥

平成20年3月末 現在

月 日	イベント名	売上	備考欄	食品	園芸	陶芸
1月11日(金)	ジャスコ地域貢献日販売会	73,970	陶芸・花・野菜 職員のみ参加	66,420	3,080	4,470
1月18日(金)	中栄信用金庫前販売	73,680	パン類のみ 職員	73,680		
1月25日(金)	中栄信用金庫前販売	55,250	パン類のみ 職員	55,250		
1月27日	愛名やまゆり園販売	35,000	パン類のみ 職員	35,000		
2月1日(金)	中栄信用金庫前販売	47,810	パン類のみ 職員	47,810		
2月6日(水)	愛名やまゆり園販売	44,200	パン類のみ 職員	44,200		
2月8日(金)	中栄信用金庫前販売	64,760	パン類のみ 職員	64,760		
2月11日(月)	ジャスコ地域貢献日販売会	92,120	陶芸・花・野菜 職員のみ参加	80,620	5,900	5,600
2月13日(水)	愛名やまゆり園販売	38,080	パン類のみ 職員	38,080		
2月15日(金)	中栄信用金庫前販売	40,600	パン類のみ 職員	40,600		
2月20日(水)	愛名やまゆり園	24,060	パン類のみ 職員	24,060		
2月22日(金)	中栄信用金庫前販売	51,170	パン類のみ 職員	51,170		
2月27日(金)	愛名やまゆり園販売	18,190	パン類のみ 職員	18,190		
2月28日(金)	中栄信用金庫前販売	38,190	パン類のみ 職員	38,190		
3月5日(水)	愛名やまゆり園販売	33,320	パン類のみ 職員	33,320		
3月7日(金)	中栄信用金庫前販売	45,620	パン類のみ 職員	45,620		
3月11日(火)	ジャスコ地域貢献日販売会	118,320	陶芸・花・野菜 職員のみ参加	90,810	10,470	17,040
3月12日	愛名やまゆり園販売	28,100	パン類のみ 職員	28,100		
3月14日	厚木精華園・津久井やまゆり園・ひびた 園内販売 (雨天の為中栄販売中止となる)	52,600	パン類のみ 職員	52,600		
3月19日	厚木精華園販売	34,530	パン類のみ 職員	34,530		
3月21日	愛名やまゆり園販売	34,340	パン類のみ 職員	34,340		
3月28日	中栄信用金庫前販売	48,970	パン類のみ 職員	48,970		
		0				
合計		1,092,880		1,046,320	8,980	10,070

2 法人施設内販売、遊戯場（パチンコ店）での販売等

法人施設内販売

社会福祉法人かながわ共同会では、当園を初め、県立障害者施設四園を指定管理事業者制度の中で運営している。平成20年3月時点でかながわ共同会には、540名あまりの職員が勤務しており、1施設あたり130名以上の職員と各園で曜日ごとに参加されるボランティアさんを対象とした市場がある。

この市場を対象に、平成20年2月より毎週水曜日に法人施設販売として定期販売を開始した。この販売は、四施設を週ごとに巡回する販売方法として、毎回30,000円分の製品を完売している。また、法人内施設でのこうした販売は中栄信用金庫前での路上販売が雨天により中止となった場合の臨時販売先としても活用できる。

コンサルタントの為崎氏や外部評価委員からも当園の「最大の強みは、ロス商品を回避できる点」であるとの評価を頂いた。組織力のメリットを最大限に活用できる点も秦野精華園の販路拡大の大きな強みとなっている。

マルハン平沢店内販売

一昨年5月に企業の福祉貢献の一環として、株式会社マルハンより車椅子の寄贈を受けたことをきっかけにマルハン平沢店からお客様から寄付頂いた景品のお菓子をお菓子を定期的に利用者のおやつとして頂いている。

秦野精華園の近況をお伝えした折、販売場所の提供を相談したところ、平成20年4月5日より毎週土曜日にパン販売を開始できるように便宜を図って頂いた。

これまでの秦野精華園としての知名度が通用しない地域であることと福祉と関係性の薄い客層、店舗内での販売である点でこれまで以上の細心の注意を払うよう品質管理と接客についての打ち合わせを内部で行っている。福祉という看板によって地域バザーを中心に販売していたレベルから商品の品質やデザイン、接客による販売実績の向上に取り組むようになり、改めて「ブランドイメージ作り」の重要性を認識させられている。

V 食品（製パン）班の見直し

食品（製パン）班はこれまでは作れる物を作り、特に消費者を意識した生産に取り組んでいなかった。

利用者支援においても、できることを一緒に行うような形であったが、今回のプロジェクトでは「消費者を意識した製造と販売」も積極的に行っていくこと決め、いろいろな形での販売を行っていった。

1 「作れる物を作ること」から「売れる物を作ること」へ

これまで当園の食品（製パン班）を初め、他の作業班においても、その多くが、「利用者のできることをサポートする」ことを支援の中心に置いていた。今回の自立支援調査研究プロジェクトを開始する以前は、当園が授産施設を運営していたとは言え、「利用者の作れる物」を作り、その販売は消費者ニーズを意識したものではなく、購入者も「障害者が作った物」を買ってくれるというどちらかと言うと、善意に期待する事業展開でしかなかった。

結果、負の連鎖と言うのか、職員側も「作れる物を作り、最低限の納入期限を守るパン製造」はあったが、それ以外でとにかく頑張って売上げを伸ばそうとする積極的努力を行ってこなかった。

食品（製パン）班では、このプロジェクトが実施されるまで18種類のパンを作っているに過ぎなかった。

しかし、販路を拡大していく上では、多くのニーズに対応するための「製造できるアイテム（種類）を増

やす」ことに取り組みざるをえない状況となった。積極的に取り組んでいった結果、平成20年3月末までには52種類のパンが作れるようになっていった。

技術指導の荻野氏の協力があった実現した成果であるが、荻野氏の指導の中で、「同じ生地でも形、トッピング、味付けなどの工夫でバリエーションを増やすができる」という考え方を学んだ。荻野氏からご指導頂いた基本レシピを応用することで、季節感に考慮したメニューの開発にも取り組み「よもぎあんパン」・「桜あんパン」「イチゴ・ミルク・フランスティック」などの人気製品を持つことができた。

為崎氏の指導からは、製造販売に関して「製品の価値については、その製品を買った方が満足できる値段、後悔しない値段で提供するという視点で考えるべき」という基本視点を学んだ。「たとえば100円の製品にシーズンにあった50円程度の装飾や包装の付加をつけ、それを300円で売ったとしてもそのお客さんが満足すればそれは商売として正当な商いである」との助言は、施設職員にとって大きな刺激となった。

「売れる物を作る。デザイン・装飾で購買意欲を刺激するアイデアを施す」という製品開発の意識が、品質の向上と利用者も含めた製造業における「作る喜び」と「売る自信」という共感体験につながっていった。

2 利用者支援

これまで、秦野精華園でも多くの利用者を就労へ導いたが、利用者支援の中心は、「就労のための作業技術の獲得に係わる支援」よりも「生活支援」が主であり、就労支援においては、利用者の作業技術については元から備わっているレベル（と予測）によって就労先の選定が行われていた。就労先から求められる作業レベルと合致した人がいた場合に就労につながるという状況である。

今回のプロジェクトへ取り組むことで、秦野精華園内における作業支援の中で「利用者に求めるもの」が明確になっていった。それは、これまでのような「作れる物を作るだけ」の作業技術ではなく、「売れる物を作るための生産技術の獲得」である。製パン作業へ参加する利用者には、自らの技術を向上させたいという意識が求められていった。

生産効率と収益率が求められる就労継続支援A型事業へ製パン作業が移行するには「単に製パン作業が好き」というレベルの利用者では生産ラインを維持することができない。12名配置していた利用者の選抜を行わざるをえない状況となった。「衛生観念」「作業ペースの適性」「技術面」のアセスメントにより12名の利用者から7名を選抜した。そして選抜されたメンバーを専属作業として工程別に配置し、その工程のスペシャリストを育成していく支援体制へと作業支援を変更した。

平成20年1月より、支援スタッフの作業体制を7:30の早番と8:30からの日勤の2体制に変更した。支援スタッフの配置数については荻野氏から生産体制の分析時にアドバイス頂いたように職員3名体制として、利用者の早番体制についても平成20年3月下旬から試行することになった。

VI 成果

東海大学、秦野商工会議所、東海大学駅前商店会を中心に地域の資源を結集した地域力をサポーターにして外部販売の新規開拓に取り組む。平成20年4月17日以降は火曜日東海大学キャンパス内・水曜日法人内施設販売・木曜日東海大学キャンパス内・金曜日中栄信金前販売・土曜日マルハン平沢店内販売として一週間を通じた外部販売先を確保している。

こうした見通しを持って秦野精華園は、平成 20 年 4 月から就労継続支援 A 型事業として製パン事業を展開することになった。プロジェクトスタート時の「本当に就労継続支援 A 型として展開できるのだろうか」という不安感については、ある程度軽減できたのではないかと思う。

「地域同業者との摩擦回避」と「飽きを感じさせない」販売戦略として、各ポイント週 1 回程度の販売を基本とする販売方法はリピーターの定着も含めて秦野精華園の外部販売においては効果的な販売方法となっている。

移動販売車の活用については、販売行為もあるが、Rapport seika のブランドイメージを定着させる「動く広告塔」としてその存在意義と役割を十分に担っている。

1 収支の状況

事業開始以前の平成 18 年度実績として食品（製パン）班の月平均売り上げは 340,000 円であった。事業の最終目標としては「年間 17,000,000 円の売り上げ」を掲げ、月 1,410,000 円の収入があれば 10 名の利用者へ最低賃金を支払うことが可能となる。

今回のプロジェクトにおいては、まず平成 20 年 4 月までに総売上月 1,000,000 円を目指すことにした。このプロジェクトとして、本格的な生産体制をスタートさせた平成 20 年 1 月より外部販売場所の開拓に取り組む中で、それまでの月平均 340,000 円の売り上げが倍近くの 600,000 円以上を売り上げる成果となった。

今後の収支については、定期外部販売場所の確保を展開することにより、4 月以降東海大学キャンパス内週 2 回 60,000 円×4 週=240,000 円 中栄信用金庫前 60,000 円×4 週=240,000 円 法人内販売 40,000 円×4=160,000 円 マルハン平沢店 20,000 円×4 週=80,000 円 ジャスコ秦野店月 1 回 90,000 円の計 810,000 円と、これまで続けてきた施設食事用の食パン生産額月 150,000 円で、合計 960,000 円までの見通しをつけている。

平成 19 年 9 月からの技術指導の導入により、「福祉施設で作っている安いパン」というイメージの製品から「手作りの触感、安心できる食材」を売りにした「手作りパン工房 Rapport seika」のブランドイメージで「売れるパン作り」へと方向性を定めることができた。このイメージは、今後園芸部門や直営調理部門とのコラボレーションにより、安心できる自家製食材を活用した製品開発によって、より強化されると考える。

2 職員の变化

支援スタッフは、これまでの「施設支援の一環として行われていた製パン作業」のレベルから「売れるパン作り」に取り組む中で、技術指導の導入により「既存の機械設備をフル活用する方法の取得」や「形状、トッピング、味付けのバリエーションによる製品開発方法の取得」を体感し「売りたい製品作り」へとレベルアップしていった。

何度となく繰り返した学生らを中心とした試食会（各分科会、全体会、外部評価委員会で実施）からの意見を反映し、製品精度を高めていく。

外部販売での反応や学生らによるアンケート調査を参考にした改善も進めていった。毎月の売り上げが伸びる中で、職員も「売りたい」という意識を高めていった。

「売れるパン作り」は、これまでの支援体制を大きく変えた。食品（製パン）班の支援内容は「パン製造の技術指導」へと変わっていった。支援スタッフの役割もパン開発・製造担当（調理部門から園が初めて配置した支援職員）と利用者支援担当職員という 2 体制として役割を明確化し、それぞれの専門性を発揮できる体制

作りへと発展させた。

また、販売体制については、「接客サービスで売り上げをアップさせる」ことが求められ、「製品説明や試食の薦め方のタイミング」を販売に参加するスタッフで検討するようになる。その後、日々の販売日誌においてお客様の声、販売員の印象などをまとめる取り組みとして発展させて継続している。

製品展示のレイアウトのポイントについては、コンサルタントの為崎氏より直接指導を受けることができ、その指導されたポイントを活かしたレイアウトや販売促進のためのアイテムを学生と協働で製作していった。

他課の管理職も含めて、全園の職員が Rapport seika の「おいしいパンを売る」という意識向上へ取り組んでいった。

3 利用者支援

現役のパン職人からの技術指導を利用者自ら受けることで、「技術を習得してみたい」という意欲が形成された。また「製品完成度の向上」を目の前で体験させることで利用者の技術習得の意欲は大きく向上していった。支援スタッフには利用者のこうした技術向上の意欲に応えられるだけの製パン技術の取得が求められている。

先に述べたように、生活支援を含めた施設支援の延長であった作業支援は「パン製造技術の指導」の支援へと支援の役割を明確に変えていった。

そのことは、平成20年2月14日に開催された第4回全体会での利用者代表 T さんへのインタビューの中で「仕事の上で何が楽しみか？」という質問に「作業で職員に期待される事とその期待に応えることです」と答えていたことに象徴されている。

利用者は今、「自らの製パン技術を向上させ、自分の存在をアピールすること」を望んでいる。その要望に対応できる技術指導・支援力が今、私たち支援スタッフに求められている。

4 当初計画の実施状況

(1) 雇用開発＝既存の授産の製パン班と直営調理部門の一部作業種目への転換で利用者と雇用契約を結び事業としての可能性の検証について

a. 旧法授産施設から就労継続支援 A 型への移行のモデルとしての取り組み

これまで、まとめたように就労継続支援 A 型事業については、各県の最低賃金をクリアする点でのハードルは大変高いものがあるが、従来の大企業等からの直接のバックアップが無い中でも、経営コンサルタントや技術指導の導入、既存の施設設備をフル活用する体制や小さな工夫の積み重ねにより、移行は可能である。

その際、地域資源として大学や企業の地域貢献への取り組みへ協力を求める今回の手法は、他施設においても十分参考になる取り組みになるのではないかと。

平成20年4月1日より、秦野精華園は、製パン製造部門を利用者7名、支援スタッフ3名体制でスタートさせた。利用者7名中、2名については、神奈川県最低賃金時給736円で雇用契約を締結し、他の5名についても、50～70%達成の最賃除外申請で雇用契約を締結した。

(当園では製パン製造部門の他に環境整備事業を就労継続支援 A 型事業として展開している。)

b. 就労移行を意識した利用者支援を行っていく中で、就労を目指すためのアセスメントシートの作成、またマニュアルを作成する取り組みについて

このプロジェクト期間では本格的に取り組むことが出来なかったが、配置利用者の選定や適正工程の分析において、その基礎的なものを作成した。これを汎用型へと精度を上げていきたい。(資料⑦参照)

作業種目	状 況				評価	特記
	職員と一緒にでき ないことが多い	職員と一緒に できる	一定の指示があり少 しの訓練でできるよ うになる	手本を示せば一人 でできる		
パン箱等の洗い物ができる				○	90%	
パン箱に油脂を塗ることができる				○	90%	
ミキサーの操作ができる				○	90%	
生地をカットできる				○	90%	
生地を丸めることができる				○	90%	
生地の材料を計量することができる				○	90%	
オーブンの操作管理ができる				○	90%	
スライスの機械を扱うことができる						実施したことがない
成型ができる				○	90%	
キザミができる				○	90%	
あん玉等の計量ができる				○	90%	
クルミ等のカットができる				○	90%	
袋詰めができる				○	90%	
包装の機械（シーラー）の操作ができる				○	90%	
シール機を操作することができる				○	90%	
シールを定められたところに貼ることができる				○	90%	
後片付けができる				○	90%	
					総合評価 90%	各作業の動きを理解できており、適切な指示と確認があれば単独で作業を行うことができる。

作業種目	状 況				評価	特記
	職員と一緒にでき ないことが多い	職員と一緒に できる	一定の指示があり少 しの訓練でできるよ うになる	手本を示せば一人 でできる		
パン箱等の洗い物ができる				○	90%	
パン箱に油脂を塗ることができる				○	90%	
ミキサーの操作ができる		○			40%	
生地をカットできる		○			40%	
生地を丸めることができる		○			50%	
生地の材料を計量することができる		○			40%	
フードプロセッサの操作ができる					0%	扱うことが出来ない
DUコン（発酵調整機）の操作・管理					0%	扱うことが出来ない
オーブンの操作管理ができる					0%	扱うことが出来ない
スライスの機械を扱うことができる					0%	扱うことが出来ない
成型ができる	○				0%	職員が何度も教えるが形にならず
キザミができる			○		70%	
あん玉等の計量ができる				○	80%	
クルミ等のカットができる				○	80%	
袋詰めができる				○	75%	製品を強くつかんでしまうことがある
包装の機械（シーラー）の操作ができる		○			30%	
シール機を操作することができる					0%	扱うことが出来ない
シールを定められたところに貼ることができる				○	70%	
出荷検品が出来る					0%	合格・不合格の判断がつかない
受注量に併せた段取り・作業ペースのコントロールが出来る					0%	マイペースであり、常に指示と支援が必要
衛生観念を意識した身だしなみの自己管理					20%	衛生観念に乏しく常に職員の支援が必要
危険回避・安全に配慮した作業への取り組み					30%	常に職員の配慮と支援が必要
後片付けができる				○	80%	
					総合評価 40%	各作業工程は理解しているが、難しい作業工程になると慌ててしまうことが多く職員の見守りが常に必要である。

(2) 商品開発＝直営調理部門と既存の授産の製パン班にコラボレーションをすることでコストを意識した「売れる」パンの開発手法の研究について

a. 地域の特産物を活かした商品開発の方法と実践の検証について

このプロジェクト期間中には十分な取り組みができなかった。

商品開発については、クリスマスパンやお歳暮用のクッキーでのシーズンに合わせた製品販売の実証が挙げられる。東海大学生のアンケートから黒糖クリームパン、女性学生を意識したフランスティック（ミルク・イチゴミルク）が挙げられる。

先に記載した、自家栽培の食材を活用した製品については、食の安全に対する意識が強くなっている風潮の中で、平成 20 年 7 月頃のブルーベリージャムの製品化、平成 20 年 9 月に予定している製パンの原料となる小麦作りへの取り組みとして広がっていった。

b. 施設内調理部門の活用について

このプロジェクト期間中には十分な取り組みが出来ず、実証までの段階にはないが、カレーパンの具の開発、高菜おやきの開発、当園において平成 19 年 1 月に開催した成人式パーティ用のロールパン・サンドイッチなどの製品化は今後ケータリング商品としての展開を考えている。

食品（製パン）班における衛生観念や食品取り扱いの基礎力を見極めて、平成 19 年 11 月より食品（製パン）班の利用者 1 名が当園の直営調理部門へ実習生として参加し、食材準備や外部向け弁当の盛り付け作業でそのスキルや適性を磨き取り組みを開始した。この取り組みの先には、調理関係企業への就労に向けた支援体制の構築が予定されている。

c. 商品開発のプロセスのパターン化について

職員がそのプロセスを実践している段階であり、利用者への実証はまだ図れていない。先にまとめた季節を意識した包装やトッピング（クリスマスパン等）の工夫でバリエーションを増やす取り組み、同じ生地でも、具、形状のバリエーションを増やす商品開発の手法などが商品開発を進める上での特色として挙げられる。

(3) 販路拡大＝地域のパン販売業者との共存を意識しての販路拡大への取り組み。東海大学への販路開拓の実施について

a. 東海大学への販売促進について

大学という特殊な市場の状況を見極めていくことから今回の取り組みは始まった。販路拡大への取り組みとして大学側の地域貢献という新たな側面からのアプローチの手法があることを実証し、他の事業所の参考になるよう今回公開する。

東海大学を初め、現在多くの大学が研究の成果や組織としての社会的責任としての地域貢献に取り組む姿勢を示しつつある。

東海大学チャレンジセンターは学生の主体性を大切にしながら、大学として強力にサポートする体制について先駆的に組織として取り組んでおられ、今回の自立支援調査研究プロジェクトの大きなサポーターとしての役割を担って頂けたことが秦野精華園にとって大変な幸運であった。

b. 地域との共存を意識した協同販売にむけたプロセスとその結果について

標記のプロセスについては、地元商工会議所や商店会との関係構築が大きなカギとなる点を強調したい。

福祉施設が地域に販路を拡大していく時、「福祉事業の一環である」点を強調すること。同業者の脅威にならないよう、同一ポイントにおいては週 1 回程度の販売に留めること。商店会等の行事について準備段階から参加することは友好関係構築の重要なポイントとなる。

秦野精華園では、「販路拡大においては福祉の看板を最大限に活用し、品質については「購入し、おいしいと感じた時、製造表示を見て施設が製造していたことがわかる」レベルをめざした包装や品質向上に取り組んでいる。「価格はお客様が購入し、満足したことが決める」というコンサルタントのアドバイスは、当園の製品完成度の向上へとつながっていった。

今回のプロジェクトへの取り組みを通じて関係構築を図っていった秦野商工会議所からは市内における製パン販売の情報、観光協会の取り組みなどの情報を詳細に提供して頂け、販路開拓の参考とした。また、企業における障害者雇用の情報についても詳細に提供頂けた。

商工会議所や地元商店会等を巻き込むことで大きな摩擦を回避出来たことを今回のプロジェクトは実証した。

VII まとめ

1. 外部評価員の選定について

今回の外部評価委員の選定にあたっては、就労継続支援 A 型事業というこれまでにない新しい事業展開をめざした取り組みであることから、以下の観点による人選が必要になるのではないかと考えた。

- ・福祉施策を理解した事業経営の視点
- ・これまでの福祉支援とは異なる事業経営の視点
- ・製パン技術について経営面も含めて評価できる視点
- ・福祉事業として同様の製パン事業を展開する視点
- ・地域事業者の情報等から事業展開を指南できる視点
- ・地元商店会関連の情報等地域に密着した経営の視点

就労継続支援 A 型事業は、これまで障害者支援施設や事業所が不得手としていた経営という視点を重要視した事業展開が期待された事業である。一般企業においては競争原理が基本であり、事業展開にも大きく影響してくる。

他方、就労継続支援 A 型事業は、障害者雇用を前提とした事業展開があり、単に生産性や収益率などで就労継続支援 A 型事業所の経営の優劣を評価することができない側面もある。この点については、評価委員の方全員へ理解頂くよう就任を依頼するにあたって考慮した。

また、製パン事業の実情や今後の展開の傾向についての視点などもこれから積極的に製パン事業を展開していく上で大きな指南役となるのではないかと考えた。

何よりも、地域における事業展開を基本と考えている秦野精華園にとっては、地元商店会や商工会議所からの評価も重要であると考えた。

今回の人選においても東海大学チャレンジセンターへ協力を依頼し、大学という研究機関の優れた人材を紹介して頂いた。

2. 外部評価委員会

(1) 平成20年1月17日開催 第1回外部評価委員会

外部評価委員

名 前		備 考
堀 真奈美	東海大学教養学部人間環境学科社会環境課程准教授	委員長
武井 孝市	秦野市商工会議所専務理事	出店関係
林 良洋	東海大学駅前商店会 副理事長	地元商店会
佐藤 次正	社会福祉法人 清和会 鎌倉はまなみ パン製造	障害者支援施設
久保 春廣	株式会社 空とぶ亀 スワンペーカーリー湘南店	製パン事業

報告者

為崎 緑	コンサルタント 中小企業診断士	
山根 文江	秦野精華園園長	
中山 勝	秦野精華園日中支援部長	
綾部 明	日中支援課主任	
前田 珠美	日中支援課主任	

～就労継続支援A型に向けてのプロジェクトの現状と課題の整理～

a 事業運営面

(1) 生産（増産に向けて）

・検討経過

技術指導として参加して頂いた（株）荻野パン荻野時夫氏に当園の機械設備・職員配置・生産場面の分析を依頼。

(ア) 十分な機械類がそろっており、作業工程の整理等で増量は可能。

(イ) オープンの稼働率をあげる工夫が必要。理論上は現状の6倍は稼働させることが出来るが、当面職員2名がしっかりと設備された機械を使いこなすことを先決すべき。

(ウ) 現在利用者への指示などで職員が手を取られている状況。利用3対職員1の体制を作り利用者へしっかりした手順を覚えてもらうこと。利用者の中でも何名かは教えればものになるように感じた。

(エ) 外部販売を考えた場合、成分表示などの専用シール機が必要。またコンディショナーなど不備な機械の修繕が必要。

以上のアドバイスによる課題整理を当面の目標に取り組むことになる。

・生産技術と増産体制と今後について

	事業開始前	現在	今後
技術 (生産技術・作業工程・商品開発方法・生産品目)	<ul style="list-style-type: none"> ・1日10kg～12kgの生産量 ・利用者12名が参加しやすい作業工程の細分化と簡素化が中心 ・これまで伝統的に引き継がれていた食パンと定番の菓子パンをベースとしたトッピングの工夫による種類の増加を図る ・18品目 ・オープン稼働時間 9:30～15:00 	<ul style="list-style-type: none"> ・当初目標の1.5倍である18kgまで到達 ・利用者の12名の利用者を7名まで少数化各工程のエキスパートを育成する作業工程とする ・荻野氏の指導により新生地2種類を導入。リング類・ブレット類・スティックタイプの商品開発を進める ・28品目 ・オープン稼働時間 7:30～15:00 	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の18kgの2倍である36kgの生産量を目指す ・選抜7名の利用者を中心に利用者数を増やし週6日稼働体制をめざす ・秦野の特産物を生かした製品開発 東海大学学生との学生向け製品の共同開発 ・惣菜パンへの取り組み ・賞味期限の長い製品の開発 ・オープン稼働時間 ・7:30～16:00
人 (職員体制・利用者の動き・利用者の意欲)	<ul style="list-style-type: none"> ・職員2名体制 支援面と製造面の役割分担 ・作業態度の向上に向けた支援が中心 ・日課の中での過ごしとしての受動的な態度 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員3名体制 職員交代勤務制に向けた職員の製パン技術の取得を図る ・1月7日より早、遅勤務体制をスタート ・利用者の各工程の役割分担化と技術向上の支援が中心 ・残業、休祭日の出勤なども積極的に参加するメンバーが増える 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造専属職員(非常勤)1名の導入 5名程度の支援職員が早、遅体制で職員3名体制の確立をめざす ・利用者の早、遅体制の確立をめざす 4月までに10名定員での交代勤務をめざす ・販売への参加、賃金アップなどで就業意欲の向上をめざす
コスト (生産コスト・利用者工賃)	<p>平成19年9月</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要経費 139,973円 ・利用者工賃平均 21,178円 	<p>平成20年12月</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要経費 383,429円 ・利用者工賃平均 39,495円 	<p>平成20年4月目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要経費 480,000円 ・利用者工賃平均 52,000円 最賃達成者2名を予定
コンサルテーションの中身	検討経過参照		
学生との協働の中身	<ul style="list-style-type: none"> ・オープンへのタイマー設置作業 ・新製品、クリスマス用パンのモニター 		

(2) 販売（固定販売先の確保と不定期の販売先の確保）

・検討経過

	事業開始前	現在	今後
技術 (販路の拡大方法・)	<ul style="list-style-type: none"> ・秦野市内を中心とした地域バザーへの参加 (年 15 回) ・法人 3 園と他法人 1 施設への食事用パンの受注販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域バザーへの参加を強化 (年 20 回程度を予定) ・ジャスコ秦野店で月 1 回の販売開始 ・東海大駅前での週 1 回の販売会を復活予定 (1月18日開始) ・法人内研修会等での販売開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域バザーへの参加をより強化年 25 回程度を予定 ・法人3園での定期販売 (月 2 回程度を予定) ・販売車の導入により、屋外販売場所の拡大を狙う (4箇所程度を予定) ・学校関係への販売拡大に取り組む予定 ・直営調理とのコラボレーションによるオードブルメニューへの取り組み
人 (職員の動き・利用者の動き)	<ul style="list-style-type: none"> ・食品班 2 名か日中支援課内にて販売担当を当日配置 ・法人内バザーについては製造利用者より選抜して参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造担当と販売担当の分担化を図る ・日中支援課主任 2 名が中心で全園的な職員参加による販売担当シフト体制 	<ul style="list-style-type: none"> ・東海大学学生と共同でマーケティング調査を行い、販売場所毎にマッチした販売メニュー等の作成に取り組む ・シーズン製品 (お中元・お歳暮・クリスマス等) の品質強化に取り組む
コスト (販売効率と売り上げ)	<ul style="list-style-type: none"> ・10 月 11 月バザーシーズン売り上げ実績 223, 882 円 ・バザー等年間外部販売実績 258, 423 円 	<ul style="list-style-type: none"> ・10 月 11 月バザーシーズン売り上げ実績 381, 643 円 ・バザー等 12 月までの外部販売実績 797, 283 円 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売場所の定着と販売ルート確立により、外部販売で 600, 000 円以上の売り上げを狙う。 ・法人内や大根地区を限定に宅配セットパンの販売ルート確立への取り組み。 ・製パン販売により月 1, 000, 000 円を当面の目標に設定する。
コンサルテーションの中身	<ul style="list-style-type: none"> ・ジャスコ等外部店舗販売における商品展示方法 ・クッキー類等のシーズンセット販売 (お歳暮) ・クリスマスパン等の企画販売 ・価格設定等の基礎的な知識理解 		
学生との協働の中身	<ul style="list-style-type: none"> ・東海大学内における学生対象のパンモニタリング ・販売車、ロゴマーク等のデザイン製作 ・メニュー表、チラシ、カタログの製作検討 		

b 地域での取り組み状況

・東海大学との協働の経過

教育機関へのアプローチから協力体制の確立に向けて

事業企画の段階では、東海大学湘南校舎近隣や校舎内での学生向け惣菜パンの販売など東海大学湘南校舎及び大学生にターゲットを想定していた。

(ア) 湘南校舎内での販売については、契約会社が一手に担当しており難しいとのこと。

(イ) 東海大学チャレンジセンターとの二度の事前協議の中で大学のカリキュラムの関係で春夏休みを中心に授業が行われていない期間があり、長期休みになれば購買力が低下する等突出したターゲット化が難しいことがわかる。

(ウ) 移動販売車を導入した秦野全域での販路拡大への取り組みとする

(エ) 販売車のデザインや改造などについて学生の斬新なアイデアが期待できる

(オ) 学生への教育の一環として、自立支援法や障害者福祉を学ぶこと製パンの製品開発・販売・企画など学生が自主的に参加する事業としたい。

(カ) 大学の社会貢献の一環及び学生の社会体験の場の提供として教育的視点から関わりたい。

(キ) 東海大学学生の自主活動チャレンジセンターの取り組みの一つとして協力体制を作っていくことになる。

・商店街等での展開

商工会議所へのアプローチ

まず、地元への直接的なアプローチではなく、秦野全域を視野に置き、秦野市や秦野商工会議所を通した東海大学駅前商店会への紹介という形を取ることにする。

当法人理事の横溝泰世氏を介し、秦野商工会議所を紹介して頂き、そこから東海大駅前商店会を紹介頂く。

10月27日に開催された東海大学駅前商店会夜市へ参加させて頂く。

・その他

地元自治体への協力依頼内容

神奈川県障害福祉課担当者と共に秦野市障害福祉課長を表敬訪問し、今回の自立支援研究プロジェクトへの協力を依頼。

今後、秦野市全域において製パン販売の拡大を図る為、協力頂けるよう依頼する。

販路拡大の取り組みでの自治体への協力依頼 等

12月、秦野市が指定管理者へ管理委託をしている秦野市運動公園内での移動販売車の乗り入れについて、秦野市障害福祉課を介し指定管理者への紹介を調整中。

C 課題の整理

生産

①平成19年12月にてこれまでの12kg(2.5万円程度)の1.5倍 18kg(4万円程度)生産力を達成。今後1.8kgの2倍36kg(7.5万円程度)の生産力を目標に取り組む。そのためには生産部門を担当できる職員の増員が必要となり、現在の担当以外の支援員の製パン技術の育成が必要。今後、5名程度のローテーションシフトと早遅体制による稼働時間の改善を図る。9:00~16:00→7:30~16:00体制を確立していく。

②平成19年12月にて一旦中止していた新製品の開発により、アイテムの増量と季節ごとのメニューを確立させる。

③地元特産品として新製品の開発 J A 秦野への協力依頼を今後考えていきたい

④直営調理部門を活用したオードブルメニュー、惣菜パンへの取り組み

当園評議委員である地元自治会長等へ当園のオードブルメニューを紹介し、今後の展開を依頼する。

販売

①販売場所の確保 毎月 11 日ジャスコ秦野店 1 月 18 日より東海大大学駅前の金曜販売を確保。今後のターゲットとして、秦野市運動公園 マルハン（遊戯場） 高等学校などへ販路の拡大を狙う。

②近郊の老人介護施設、グループホームへの宅配販売

③販売促進の為のカタログやチラシの作成 東海大学生との共同制作を進行中

④販売促進グッズの製作と効果的な使用

⑤職員セールス力の育成

地域展開

①東海大学駅前商店会イベントへの積極的な参加

②東海大学チャレンジセンター・商店会イベントへの参加

③大根地区を中心とした地域バザー等への準備段階からの参加

④園内販売の強化による南矢名地区での通常販売化による知名度アップ 新作業棟内におけるショップの経営

d 事業全体として評価された点

(ア) 昨年度比の売上げ推移が非常に良好であること

- ・目標売上げを達成するのに必要な生産体制が整いつつあるということ
- ・販売先のそれに応じて拡大傾向にあるということ

(イ) 地域資源の有効活用

- ・東海大学チャレンジセンターとの協働を図っていること
- (タイマー設置、移動販売車、デザイン、市場調査、商品企画)

e 今後検討すべき課題等

(ウ) 生産性のさらなる向上、技術効率のアップを目指す余地がある

- ・現在の生産体制を前提に職員シフトを組んでいるが技術効率のアップを図ることでシフトもより効率化できるのではないか。たとえば、部分的に冷凍技術を導入することで製造に必要な作業時間を短縮出来る。
- ・スワンベーカーリーのように冷凍生地を使うという選択もありうる。競合店とどう差別化を図るかによっては、冷凍生地を使用しないという選択肢もある。
- ・現在ロスが無いが、生産量増大に応じて、将来ロスが生まれる可能性がある。その対策はどうするのか。

(エ) 他のパン業者との競合、共存をどのような方向で進めるのか

- ・職員の人件費を経費に計上しなくてもよいなど福祉施設ならではのメリットは企業に無い。
- ・ジャスコ等の店頭販売は障害者施設だからこそ可能である。
- ・競合したとしても、販売日や商品ジャンルを変えることで共存できるのではないか。複数が集まることによるメリットもあるのではないか。

(オ) 利用者の参画

- ・パンの生産だけではなく、販売・企画にも利用者を参画させられないのか。

- ・障害者の自立支援という視点で考えると、販売目標を達成するだけが目標なのではないのではないか。

(カ)販売方法のさらなる工夫

- ・企業や自治体等のインターネットでの販売。
- ・割引券やポイント制度の導入（リピーターの確保策）。
- ・Jリーグのサポーター制等とのタイアップ。
- ・商店会、大学とのさらなる協力体制の構築。
- ・無店舗販売なので次にどこで購入可能かを知らせる必要がある。
- ・販売促進のツールの活用やアルバイトの雇用などでも対応できるのではないか。

(キ)商品開発について

- ・どのようなブランドイメージを出すのか。
- ・「施設が作ったパン」というイメージを払拭すべきかむしろ活用すべきなのか。
- ・賞味期限は短いほうが新鮮さを売ることになるのではないか。（贈答品ではなくパン類）
- ・秦野市の名産品となるパンや東海大学との共同開発のパンの製品化。

(2) 平成20年3月19日 第2回外部評価委員会

外部評価委員

名 前		備考
堀 真奈美	東海大学教養学部人間環境学科社会環境課程准教授	委員長
栗原 政男	秦野商工会議所事務局長	出店関係
林 良洋	東海大学駅前商店会副理事長	地元商店会
佐藤 次正	社会福祉法人 清和会鎌倉はまなみ パン製造	障害者施設
久保 春廣	株式会社 空とぶ亀スワンベーカリー湘南店	製パン事業

報告者

為崎 緑	コンサルタント中小企業診断士	
荻野 時夫	製パン技術指導株式会社 オギノパン社長	
山根 文江	秦野精華園園長	
中山 勝	秦野精華園日中支援部長	
綾部 明	日中支援課主任	
前田 珠美	日中支援課主任	

～就労継続支援A型に向けてのプロジェクトの現状と課題の整理～

a 事業運営面

生産（増産に向けて）

- ・前回の提言を受けて

①職員配置については、常時3名体制を確保すると同時に、7:30からの早番体制も定着させる。（2月より週4日の非常勤を配置し、現在4名体制にて職員の技術指導を継続中）

→新年度においては、1名の生産開発担当（作業指導員）と複数の職員が常に3名体制で月曜～土曜日の製造と週7日間の販売を目指す体制作りに取り組む

②冷蔵生地への取り組みについては、試行を行うがうまくいかず、評価委員の鎌倉はまなみ佐藤氏と荻野社長へアドバイスを頂く。

- ・2月4日に鎌倉はまなみさんを4名の職員が見学し、実際に当園の工程の違いを確認する。はまなみさんは、冷凍生地の活用でその日の成型焼き上がり→当園前日夕方までに明日午前分の成形までを終了ドウコンの使用。大量生産を図るため、菓子パンについては前日製造。惣菜パンについてはドウコンを使用し当日午前中生産とする体制。
- ・次年度部分的な冷凍生地の導入を図るため、冷蔵冷凍庫の購入を検討し、月末までに設置の方向で現在見積もりを依頼中。
- ・パンの種類については、3月にデニッシュ系を追加し、現在別表の38種類となる。
- ・4月の新年度に向けて、東海大学生向けの新メニューの検討にチャレンジセンターと協議を進めている。
- ・利用者支援について工程別にスペシャリストを育成している状況。3月よりオープン担当利用者については、5万円の給料を保証、他のメンバーについても平均工賃を30,000円台に繰り上げていく。2月平均工賃28,792円 3月平均工賃36,352円（期末手当平均22,129円も支給）

1月8日の食品班会議での検討から現在参加している利用者の作業能力を比較するとTさん100%とした場合、Yさん70% YKさん70% Iさん50% Kさん60% TYさん50% TUさん40%との担当の判断

就労継続支援A型の目指す最低賃金の保証については、利用者の作業能力がそのレベルまで達していくかが今後の課題となっている。

・生産技術と増産体制について

	前回	設定目標	現在
技術 (生産技術・作業工程・商品開発方法・生産品目)	<ul style="list-style-type: none"> ・当初目標の1.5倍である18kgまで到達 ・利用者の12名の利用者を7名まで少数化各工程のエキスパートを育成する作業工程とする ・荻野氏の指導により新生地2種類を導入。リング類・プレート類・スティックタイプの商品開発を進める ・28品目 ・オープン稼働時間 7:30～15:00 	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の18kgの2倍である36kgの生産量をめざす ・選抜7名の利用者を中心に利用者数を増やし週6日稼働体制をめざす ・秦野の特産物を生かした製品開発。東海大学学生との学生向け製品の共同開発 ・惣菜パンへの取り組み ・賞味期限の長い製品の開発 ・オープン稼働時間 ・7:30～16:00 	<ul style="list-style-type: none"> ・曜日により、最大8万円台の生産を確保（ジャスコ販売など）火・水・木・金で5万円台の生産をコンスタントに行なえる体制を確保。 ・選抜7名の利用者へ工程スペシャリストとしての育成を進行中。 ・12月より停止していた新メニュー検討会を東海大学生とスタートさせる。 ・惣菜パンについては前日準備の当日焼きとして午前10:30までに完成させる体制を確立。 ・オープン稼働時間7:30～15:30 午後は、明日の生地と成形にあてる対応を確立。

人 (職員体制・利用者の動き・利用者の意欲)	<ul style="list-style-type: none"> ・職員3名体制 職員交代勤務制に向けた職員の製パン技術の取得を図る ・1月7日より早. 遅勤務体制をスタート ・利用者の各工程の役割分担化と技術向上の支援が中心 ・残業. 休祭日の出勤なども積極的に参加するメンバーが増える 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造専属職員(非常勤)1名の導入 5名程度の支援職員が早. 遅体制で職員3名体制の確立をめざす ・利用者の早. 遅体制の確立をめざす 4月までに10名定員での交代勤務をめざす ・販売への参加, 賃金アップなどで就業意欲の向上をめざす 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造専属職員(非常勤)1名を週4日確保. 早番2名体制の確立に向けて取り組む。 ・利用者については、各工程のスペシャリストを育成中であり、増員までは行かず。 ・新メニュー試作への積極的な取り組みにより利用者の就業意欲の向上が見られる。 ・ジャスコ販売体制の確立. 中栄信金前販売の全園的取り組み. 法人内施販売体制の確立
コスト (生産コスト・利用者工賃)	平成20年12月 <ul style="list-style-type: none"> ・必要経費 383,429円 ・利用者工賃平均 39,495円 	平成20年4月目標 <ul style="list-style-type: none"> ・必要経費 480,000円 ・利用者工賃平均 52,000円 最賃達成者2名を予定 	平成20年3月 <ul style="list-style-type: none"> ・必要経費予測 322,142円 利用者工賃平均 36,352円 (期末手当平均 22,129円も支給)
コンサルテーションの中身	<ul style="list-style-type: none"> ・小型ミキサー. 冷凍冷蔵庫の選定 ・フランスパン デニッシュ生地を導入 		
学生との協働の中身	<ul style="list-style-type: none"> ・外部向けパンフレットの作成 ・ロゴマークの決定 販売車デザインの発注. 内装工事の実施 		

b 販売(固定販売先の確保と不定期販売先の確保)

・検討経過

	前回	設定目標	現在
技術 (販路の拡大方法・)	<ul style="list-style-type: none"> ・地域バザーへの参加を強化(年20回程度を予定) ・ジャスコ秦野店での月1回の販売開始 ・東海大駅前での週1回の販売会を復活予定(1月18日開始) ・法人内研修会等での販売開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域バザーへの参加をより強化年25回程度を予定 ・法人3園での定期販売(月2回程度を予定) ・販売車の導入により、屋外販売場所の拡大を狙う(4箇所程度を予定) ・学校関係への販売拡大に取り組む予定 ・直営調理とのコラボレーションによるオードブルメニューへの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・ジャスコ秦野店での販売会 毎月参加 ・東海大学駅前中栄信用金庫前での毎週金曜日販売の定着 ・愛名やまゆり園での毎週水曜日販売会の定着 ・マルハン平沢店販売に向けての事前打ち合わせ(3月19日実施)

人 (職員 の動き・利用者 の動き)	<ul style="list-style-type: none"> ・製造担当と販売担当の分担化を図る ・日中支援課主任2名が中心で全園的な職員参加による販売担当シフト体制 	<ul style="list-style-type: none"> ・東海大学学生と共同でマーケティング調査を行い、販売場所毎にマッチした販売メニュー等の作成に取り組む ・シーズン製品（お中元・お歳暮・クリスマス等）の品質強化に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ・次年度東海大学内における試験販売についての検討会をスタート、マーケティングの準備 ・日中支援課主任2名の専属体制の確立と全園的な販売担当シフトの定着（調理担当非常勤職員も3月より販売会へ参加）
コスト (販売効率と売り上げ)	<ul style="list-style-type: none"> ・10月11月バザーシーズン売り上げ実績 381,643円 ・バザー等12月までの外部販売実績 797,283円 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売場所の定着と販売ルートの確立により、外部販売で600,000円以上の売り上げを狙う。 ・法人内や大根地区を限定に宅配セットパンの販売ルート確立への取り組み。製パン販売により月1,000,000円を当面の目標に設定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成20年2月外部販売実績447,680円 ・生産力アップへの取り組みとしてジャスコ秦野店2月11日売り上げ80,000円3月11日売り上げ90,000円を確保
コンサル テーション の中身	<ul style="list-style-type: none"> ・ジャスコ等外部店舗販売における商品展示方法 ・直営農園でのブルーベリー等の栽培導入 		
学生との協働 の中身	<ul style="list-style-type: none"> ・東海大学内における学生対象のマーケティング準備 ・メニュー表 チラシ. カタログの完成 ・2月22日の神奈川県知事東海大学視察への対応 		

C 地域での取り組み状況

東海大学との協働の経過

東海大学チャレンジセンターの中に秦野精華園プロジェクトを設立頂き、これまでのロゴマークや販売車のデザイン、内装改造、販売促進の為にクリックボード作成、チラシの作成を手がけてきた。

自立支援推進調査研究プロジェクトが期間限定で進めざるをえない状況の中、完成させなければならない作業をこなしていくといった状況であった。

東海大学のプロジェクトの主旨を今一度確認する会議を2月より勢力的に実施し、学生主体のボランティア活動としての構築

各種デザインやマーケティングなど学生が得意とする分野について研究的視点からさらに取り組む

このプロジェクトへの参加を通して障害者の自立や支援の理解を図る活動とするなど、次年度以降時間をかけて取り組むプロジェクトにしていくことを確認し、現在4月からの活動計画の検討に入っている。

商店街等での展開

- (ア) 秦野精華園の取り組みを聞いたとのことで、東海大学駅前中栄信用金庫さんより、販売場所の提供があった。その打ち合わせの中で地元商店会の了承などの配慮を求められた。
- (イ) 前回の評価会議の中で報告の通り、秦野市商工会議所の紹介で東海大学商店会へは事前に販売会の要望を打診していた為、特にトラブルも無く販売会を実施することができている。
- (ウ) 今後も商店会のイベントへ積極的な参加を心がけたい。

その他

地元自治体への協力依頼内容

前回報告した秦野市が指定管理者へ管理委託をしている秦野市運動公園内での移動販売車の乗り入れについては、秦野精華園側の体制が整わず未着手となっている。販売車の完成見通しがつき次第着手することにした。

今回のプロジェクトでの取り組みを受けて、施設としての社会貢献について考えさせられた。協力を要望する立場から提供する立場へ施設の地域交流の考え方を見直す機会としたい。

具体的には、年末に行った夜間パトロールへの参加をさらに発展させる方向で、学童の登下校時の防犯パトロールへの参加を実施したい。

地域貢献という視点を東海大学や東海大学商店会との関わりの中で改めて考えさせられた。

d 課題の整理

生産

- (ア) 1月以降18kg (40,000円程度) 生産力を維持し、その2倍36kg (75,000円程度) の生産についてもジャスコ販売日で達成できるようになった。これを維持して行くには生産部門を担当できる現在の担当以外の支援員の製パン技術の育成が必要。次年度は、新体制において、専属担当以外の5名程度のローテーションシフトと早遅体制による稼働時間の改善を本格化する。併せてイベントの多い土日へのコンスタントな製品提供の対応に取り組む為、月曜～土曜日稼働を導入予定。
- (イ) アイテムの増量と季節ごとのメニューを確立させる製品開発会議を再開し、特に東海大学の学生をターゲットにした製品の開発を行なう。
- (ウ) 地元特産品として新製品の開発 具体的には、小麦作りやブルーベリー作りを開始。併せて地元特産物の導入として、お茶や落花生製品製造時に発生する粉を使用した製品の開発を進めたい。

(荻野氏からの提案)

- (エ) 直営調理部門を活用したオードブルメニュー. 惣菜パンへの取り組み 製パンに付加価値を与える取り組みとして二次加工への取り組みは不可欠と考える。

販売

- イ) 販売場所の確保 毎月11日ジャスコ秦野店. 東海大大学駅前の金曜販売. 法人施設での水曜販売
- ロ) マルハン平沢店での販売. 東海大学内での試験販売がほぼ決定
- ハ) 販売促進の為にカタログやチラシなどが3月26日までには完成予定。今後ホームページの開設などを準備していく予定。
- ニ) 販売促進グッズの製作と効果的な使用 クリップボードの精度向上 ログマークを活かしたユニホームの製作など
- ホ) 職員セールス力の育成 接客方法や展示方法については着実に向上している。販売場所によるTPOの構築への着手。

地域展開

- (ア) 東海大学駅前商店会イベントへの積極的な参加
- (イ) 東海大学チャレンジセンター・商店会イベントへの参加
- (ウ) 大根地区を中心とした地域バザー等への準備段階からの参加
- (エ) 園内販売の強化による南矢名地区での通常販売化による知名度アップ 新作業棟内におけるショップの経営
- (オ) 信用金庫前販売開始から固定客が付きはじめており、販売日以外に電話や直接来園される方も増えている。そうした方のニーズへ柔軟に対応できる体制の確立が今後の課題。

利用者支援

- イ) 最低賃金レベルの技能の習得 先に述べたように現時点で最賃レベルと評価された利用者は7名中1名
- ロ) 作業工程の簡素化など支援方法の工夫が必要 新メンバーの受け入れと育成プログラム、マニュアルの整理 技術評価への取り組み
- ハ) 物づくりを通して何を育成していくのか? 作業への参加による最大の目標は自立に向けた意識の育成
- ニ) 作業参加による経済的安定とともに生活面全般にわたる自信づけを成功体験の構築により図る支援方法の確立の必要性
- ホ) 生産性の向上→トラブル課題行動の減少→成功体験→生活全般での自信→地域生活へむけた挑戦

e 事業全体として評価された点

- (ア) 売上げの推移 但し、今後は単純な売り上げ向上だけではなく事業採算面についての考慮も必要。
- (イ) 外部資源の活用 東海大学チャレンジセンターとの連携、学生の参画。
- (ウ) 地域との連携、ネットワークの構築 福祉的な支援という意味ではなく、商業ベース的な意味での連携“地元”の力の結集。
- (エ) 障害者福祉への関心醸成。
- (オ) 職員の意識改革。

f 事業継続における今後の課題

- イ) 将来的にどこに向かうのか事業目標の確認 最終的に一般企業と対等なパン屋をめざすのか、障害者の個性が生きるパン屋をめざすのか。
- ロ) 目標、原価計算を含めたマスタープランの明確化。
- ハ) PDCA サイクルの実施 事業として継続していくための評価も必要。誰かにしわ寄せが行かない仕組みにしないと継続は困難。立ち上げの熱意だけでは継続は難しい。
- ニ) さらに作業効率の改善 生産性向上という意味ではなく、作業が楽になることで、職員利用者ともに余裕が生まれる。
- ホ) 利用者の参画 利用者はオールマイティにこなすことは難しい。利用者の特性、個性にあった作業工程の配置、将来的には販売や商品開発に関わることも検討。
- ヘ) マンネリ化しない工夫 作業をする楽しみ、考える要素を残す。

g 今回新たに論議された項目

- (ア) (生産面) 作業効率のさらなる向上 作業密度の高い時間と低い時間(空いている時間、待ちの時間があるので、その時間を利用し、他の軽い作業をするなど効率を上げる余地がある。
- (イ) (生産・販売面) 売上げ確保における課題 生産計画に応じた売上げを確保しつつあるが、売上げにバラつきがある。場所・時間、対象によって売上げパターンを把握する必要がある。(マーケティング)
- (ウ) (生産・販売面) 生産(製造)と販売のバランス 作ったら作った分をひたすら売るのでなく、消費者が欲しいものを作り、売るということが重要。生産計画に則った販売計画ではなく、最終的には、消費者ニーズを優先するという視点から、販売側がイニシアティブをとるべき。販売側消費者ニーズ(いつ、どこで、誰が、どのようなものを購入するのか・購入パターン、商品陳列・レイアウトがどの状態だと売れるのか、何時にどの商品が完売するのかなど)を把握し、製造にフィードバックさせる仕組みが必要である。
- (エ) どのような製品でも最初はよくても2年目に入ったときに飽きられることもある。季節感や土地柄に合った商品開発や価格調整しながら商品のリニューアルをすることが求められるようになるだろう。消費者ニーズを絶えず商品製造に反映させる必要がある。
- (オ) (全体を通じて) 原価収益を含めた事業全体の計画、マスタープランが必要である。今のままでは、採算が本当に取れる事業を目指しているのかが不明。原材料費、人件費、高熱水道費などの経費を除いた粗利としていくらを目指すのかなどを明確にしたほうがよい。事業が財務上、採算ベースに乗るための計画が必要ではないか。このプランは、将来的にパン事業がどのような方向性を目指しているのかによって変わるのではないか。
- (カ) (地域との連携) 商店会、商工会議所との連携 東海大学駅前のタクシー乗り場が商店会のイベント会場となるので活用可能である。模擬店で、パン屋は競合店がほとんど無いので問題ないだろう。商工会議所から新規販売確保のための情報提供なども可能である。
- (キ) 利用者支援と生産拡大の両立はどこまで可能か
- (ク) 職員が忙しくなるため、利用者支援が十分出来ないという課題 利用者それぞれの個性にあった工程を検討する必要がある。生産性のみを優先させると、利用者がするより職員がした方が早いという面もあり、職員が忙しくなり、利用者支援が十分に出来ないという指摘もある。これは一定以上の売上げを確保する上で仕方がない面もあるが、出来る限り、利用者がそれぞれのプロとしての役割を担えるようにすることが望ましい。職員だけでなく、利用者の意識改革も重要である。
- (ケ) 利益をあげられるメンバーのみを選抜(クリーム・スキミング)する可能性
- (コ) 一定以上の就労能力はあるが、一般企業での就労や生活面での課題を抱えている利用者をA型事業所で雇用している。その意味でA型事業は、ある一定以上の就労能力を保有している人を選抜するという側面がある。A型事業を可能な限り一般企業の形を目指すのか、そうでないかを検討する余地があるのではないか。最低賃金保障に必要な就労を考えると、一般企業に近い形での販売、生産が求められているので、従来のような利用者支援の一環としてのパン作業は難しくなる。
- (サ) 一方で、現段階では、A型はやっていけない(選抜されない)利用者もいると思われる。A型事業所では雇用できないタイプの障害者の訓練を中心に行い、将来的にA型でも就労できるような状態に引き上げるタイプのパン製造作業があってもよいのではないか。
- (シ) つまり、障害者の個性に応じた工程といっても、障害の程度によっては標準化することが困難であるので、段階別にパン製造を行う仕組みも考えられるだろう。
- (ス) 作業訓練の延長線上のものから一般企業に限りなく近いタイプのものまで製造ラインにバラエティがあっ

でもよいのではないかと。Rapport seika はA型事業に特化したブランドであるが、そのほかは別のブランドにする。

- (セ) これは、秦野精華園だけで考えるのではなく、政策も連動したものであり簡単に決められるものではなく考えるが、秦野精華園で目指すA型事業をどこまで一般企業に近いタイプのものにするのか、採算ラインをどこにするのか決める必要があるのではないかと。
- (ソ) A型事業の持続可能性を検討すべき。同じ利用者で長期的にまわしたほうが安定的であるが、メンバーを固定化してしまうと、結果としてごくわずかな一部の利用者の自立支援にしかならない。秦野精華園が有期限施設であることを考えると、最終的には、一般企業でも就労可能な人を少しずつ増やして、代わりに新たなメンバーがA型で働けるような体制を作らないと持続するのが難しいのではないかと。

3. コンサルタントの視点

中小企業診断氏 為崎 緑

(1) 経営分析方法

①財務的アプローチ

財務面での経営分析手法は、障害者福祉事業所の事業と通常のビジネスの間に違いはない。

まずは、経営の現状を客観的に把握することが必要である。こうしたことから、プロジェクトを開始するにあたって、平成18年度における財務数値の提供を受け、分析を行った。その結果が以下である。

●秦野精華園収益構成

	収入	収入構成	仕入・経費	収益	収益率	収益構成
製パン	4,164,048	9.3%	2,080,930	2,083,118	50.0%	10.8%
クリーニング	37,529,103	83.8%	22,109,442	15,419,661	41.1%	80.2%
外注	1,155,648	2.6%	81,690	1,073,958	92.9%	5.6%
園芸	1,953,343	4.4%	1,145,227	808,116	41.4%	4.2%
全体			169,925	-169,925		-0.9%
総合計	44,802,142	100.0%	25,587,214	19,214,928	42.9%	100.0%

秦野精華園全体の事業の分析を行った結果、今回のプロジェクトの対象となった製パン班は、収入、収益ともに全体の10%前後を占めているに過ぎないことがわかった。しかしながら、製パン班の収益率は50%であり、事業の柱となっているクリーニング班の41.1%を上回っている。こうしたことから、製パン班の事業は付加価値が高く、この事業を育てることによって、「稼ぎ頭」となれる可能性を含んでいる。

次に、製パン班だけを採り上げ、さらに販売先別の事業収入構成分析を行った。

●平成18年度製パン実績(経費率)

		経費率
収入	4,164,048	100.0%
原材料費	1,298,579	31.2%
売上総利益	2,865,469	68.8%
賃借料	44,100	1.1%
消耗品費	116,372	2.8%
燃料費	83,229	2.0%
修繕費	538,650	12.9%
経費合計	782,351	18.8%
収益	2,083,118	50.0%

プロジェクト開始前は、販売ルートが限定されており、自園内と関連する団体以外での販売実績がほとんどない状況にあった。この結果、年間販売額が400万円強（月間販売額35万円程度）にとどまっていたものである。

さらに経費率を検証した結果、売上総利益率は68.8%と高い水準が保たれていることが判明した。最終収益も50%となっているが、これらの背景には、障害者福祉事業所の以下のような特性が存在する。

- ・製造したパンの売れ残りを廃棄するロスが発生しないことから、売上高総利益率の水準の維持が可能である。（←園内で利用者や職員に購入してもらうことが可能）
- ・これまで、人件費（利用者への報酬）は「経費」というとらえ方をしてこなかった為、経費に計上されていない。

このように、従来型の障害者福祉事業所の事業は、一般のビジネスとは異なった環境と経営感覚の中で、展開されてきた。しかしながら、「A型事業」への取組みにあたっては、人件費をカバーするだけの売上を要するため、一般のビジネスの視点も取り入れていくことが必要となる。こうしたことから、今回のプロジェクトにおいては、通常のパン・菓子の製造小売業の経営数値を提示し、比較を行った。

■業界標準値

（「TKC経営指標」（パン小売業：製造小売）：平成19年9月～11月決算黒字企業）

- ・平均従事員数25.2人
- ・1人当たり月間売上高：432千円
- ・1人当たり月間人件費：180千円（売上高対人件費比率：41.7%）
- ・限界利益率（≒売上高総利益率）：69.0%
- ・経常利益率：2.5%

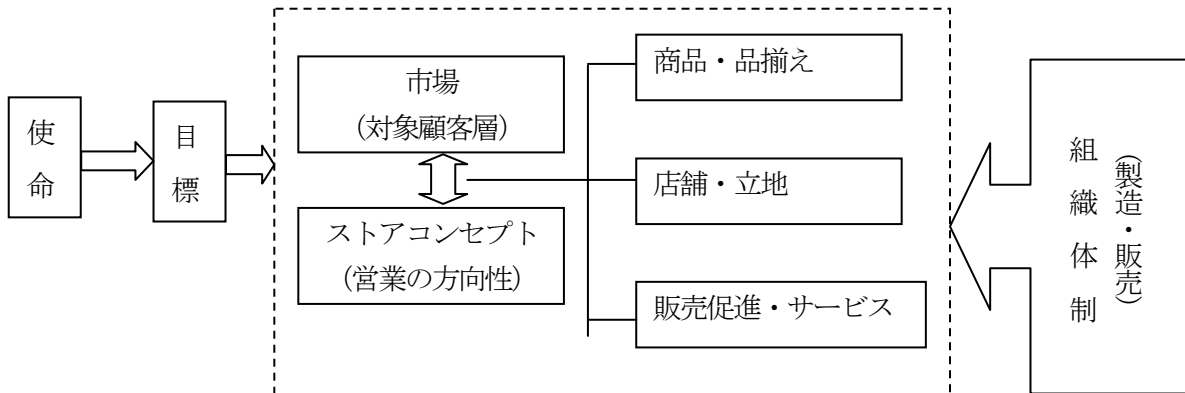
これらは、規模が大きく黒字が確保されている企業の経営数値であるが、一般的には、月間一人当たり18万円程度の報酬を支払い、その為に月間一人当たり43万円程度の売上が確保されている。こうした点を踏まえば、「A型事業」への移行には以下のような視点の転換が求められることになる。

- | | | |
|-------------------------------------|---|------------------------------|
| ・製パン班における独立採算の確保
・人件費（最低賃金水準）の確保 | ⇒ | このために必要な売上を創り出すマーケティング的発想を持つ |
|-------------------------------------|---|------------------------------|

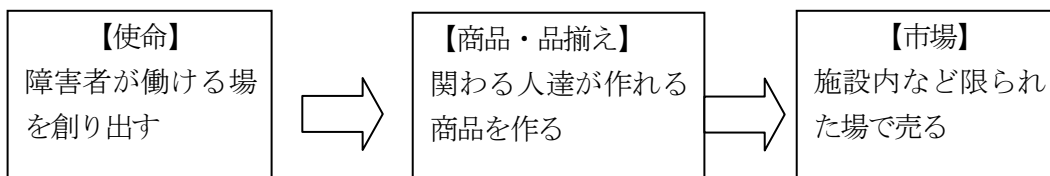


②マーケティング的アプローチ

必要な売上を創り出すための、経営的なアプローチの手段として、マーケティング的（戦略的）アプローチがある。一般的なビジネスにおけるマーケティング戦略は以下のような組み立てとなる。通常は、まず、その事業を通じて実現したい「使命」があり、それに向けた「数値面・非数値面での目標」を立て、これを実現するためには、「誰に・何をどのように販売すればよいか」を考えて、店舗を設置し、商品・品揃えを考え、販促・サービスを決定していく。



しかしながら、プロジェクト開始前の秦野精華園における製パン事業は、以下のようなステップで組み立てられていた。



かかるステップは、障害者福祉事業所の事業に一般的なものであり、売れる商品を作るという「ニーズ発想」ではなく、「作れるものを作って売る」という「シーズ発想」が中心となってきた。

③障害者福祉事業所と一般ビジネスのアプローチの違い

このように、障害者福祉事業所と一般ビジネスのアプローチには大きな違いが存在しており、障害者福祉事業所のアプローチには以下のような特長がある。

<マーケティング（戦略）面における特長>

※大前提：「利用者の参加」という、組織体制を前提として事業の組み立てを行う

【使命】「障害者の「働く場」の確保」と、明確な使命を持っている。

【目標】 これまでは、売上目標・利益目標等の財務目標があまり明確にされてこなかった。

【市場】 一般市場を対象としづらい面があり、販路開拓には共感者・理解者の確保が必要となる。

（逆に社会貢献を志向する企業などを理解者に取り込めることは「強み」）

【営業の方向性】 何を「売り」とするかについて、慎重な検討が必要である。

（必ずしも商品・品揃えだけでなく、「利用者の笑顔」なども考えられる）

【商品・品揃え】 これまで商品の売れる力（「質」「感性面での訴求」など）への意識にやや弱い面があった。

安定的に同質の商品を製造することに難しい面がある。

生産体制の機動性の問題から急な製造への対応にも難しい面がある。

【店舗・立地】街なかの店舗を一般的な家賃水準で賃借することは難しい

(→収益追求のために障害者が参加できないといった本末転 の可能性もある)

【販促・サービス】福祉施設の事業であることの打出し方が難しい

(→正當に商品の質を判断してもらえない可能性も 定できない)

<財務面における特長>

※大前提：「収益」の追求が、必ずしも障害者参加の場面拡大に結びつくとは限らない

【売上高】店頭販売では売上高確保が困難な面がある。

(→共感・理解が得られる先への出張販売(外販)等の販路確保を検討する)

【売上原価】利用者やスタッフの買取りによりロスの回避が図りやすい面がある。

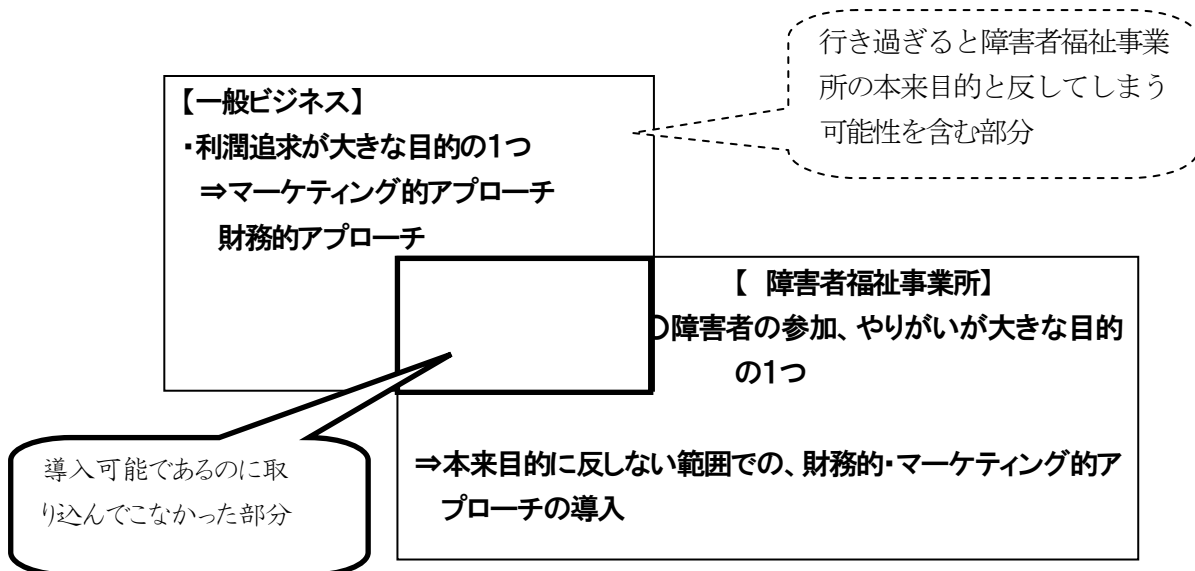
自家栽培の農産物などの活用といった原価低減の方策がある。

【経 費】スタッフ(職員)人件費は必ずしも単独事業の中で わなくてもよい。

一方、今後は障害者の雇用により適正な報酬の支払を行うことが求められる。

④経営的感覚と利用者支援

前項であげた特長の中には、今後の事業展開にあたって、「強み」となるものと「課題」とされる部分が存在する。A型事業への移行にあたっては、「強み」を発揮しながら、課題を していくことが必要である。その中で、何よりも重要であるのは、収益力の確保を重視する余り、障害者の参加や、やりがい が になることを絶対に回避しなければならないということである。最終的に目指すべきものを明確にしなが、一般ビジネスにおける経営的感覚の中で、最終目的に反しないものを導入していくといったスタンスが必要と考えられる。



4. 無店舗型の製パン班の事業展開

既存の設備を活用した事業展開の中では、コンサルタントから提案があったアンテナショップの開設さえならない状況であった。そこで、今回の研究事業では、移動販売車による無店舗販売を計画していた。平成20年1月までに一日75,000円の生産ラインが完成し、販売促進会議においては、周辺の高校や公園等の販売候補地を挙げていった。1月から外部販売が開始されたが、屋外での販売においては、天候に左右されることについて身を持って経験していった。

今後 雨の時期を避ける季節となるが、中栄信用金庫前での販売については、テント等の雨天対策を実施出来ない立地条件をどうするかと言う新たな対策が必要となっている。中栄信用金庫側からは 車場内における移動販売車での販売許可を得ているが、メイン通りから 手にある 車場へ場所を変えることで販売状況は大きく変わる事が予測される。また、その後の夏場においても製品管理がさらに難しくなることが予測される。今後販売が開始される東海大学キャンパス内等テント使用が可能な場所向けとして販売車と統一感のあるデザインを施した専用テントを天候対策として準備している。

このような課題点があるものの、家賃や特に販売時のマージンを考慮する必要がない無店舗移動販売は、集客力のある場所を確保できると大変 力的な事業展開が可能である。中栄信用金庫前においては、販売を重ねるごとにリピーターの利用が多くなっている。2月からは、次回以降の販売予定表を配 じ、販売の時間と曜日を周知させることで、固定客をさらにつかむ工夫をし、またジャスコ秦野店や地域バザーでの販売もあることを知らせている。

当初、中栄信用金庫前においては、駅前の通りということで東海大学生を意識した品目を中心としていたが、回を重ねるごとに、主 層やお年寄りをメインとした品目に変更していった。新たな展開としては、リピーター向けに一週間後の注文を受付ける方法を検討している。

無店舗型の販路拡大のもう一つの課題は、売る場所で客層が違い、当然購買品目も大きく変わるという点である。この対策としては、その日の天候や客層の傾向、時間帯による売れ など簡単にまとめる報告書を販売担当の職員が記 述するようにしていった。

中栄信用金庫前においては、月の上旬と25日前後に1回の購買金額が大きくなることもわかってきた。こうした日は、比較的単価の高い品目もコンスタントに販売、売上アップを図ることができる。

ジャスコ秦野店については、出店日の11日が平時にあたるのか、休日にあたるかで客層が 大きく違っている。平日であれば、年配の方が多いのであんパンなどのオーソドックスな品目を多く出す。休日の場合は、家族連れや若い世代が多くなるのでフランステックなど見た目のかわいい品目やブレット類、リング類など比較的大きな品目等を多く出すように工夫している。

但し、地元中栄信用金庫前での販売と異なり、秦野精華園の知名度では売れない場所なので、試食など直接味を見ていただく回数などを増やし購買力を刺激する工夫も効果がある。

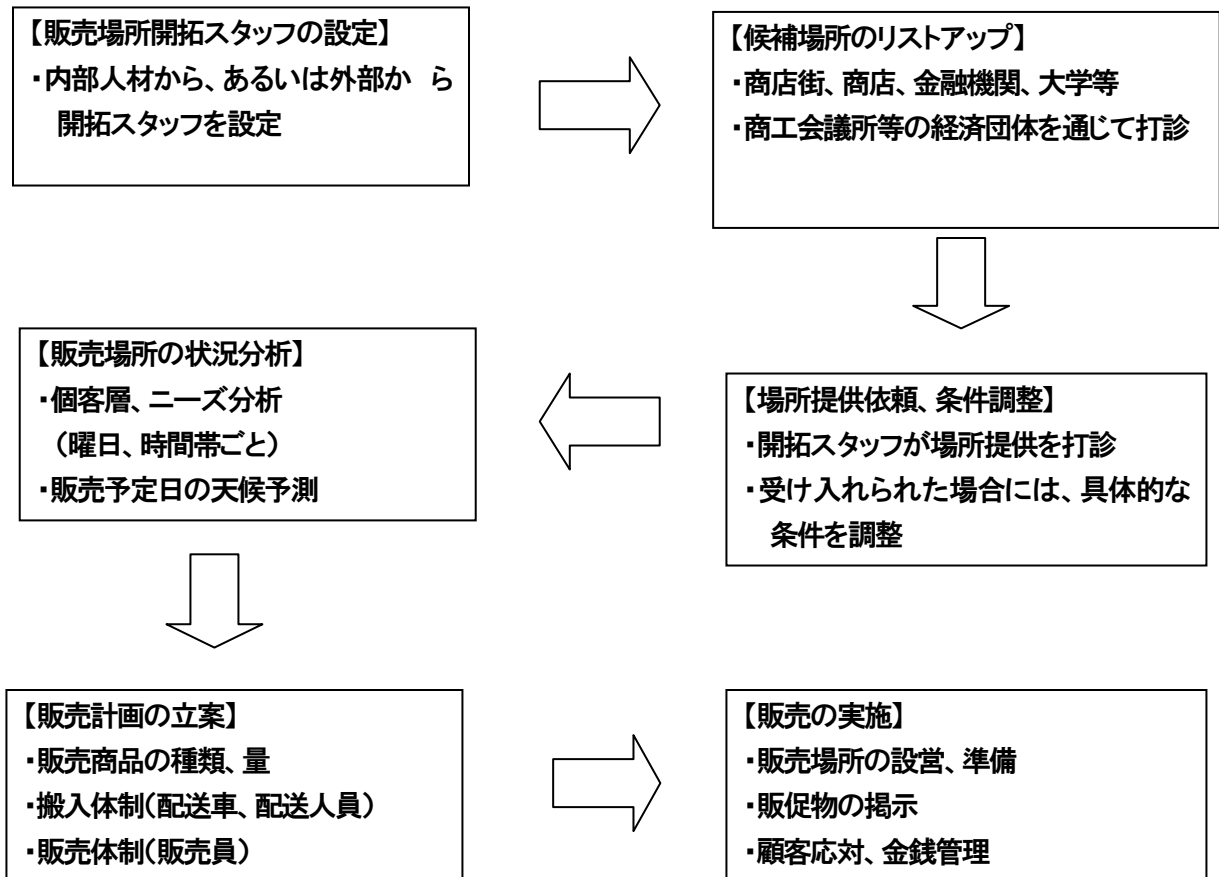
週1回程度の同一場所での販売ペースは、これまで述べたとおり飽きを感じさせない点と同業者との摩擦回避の対策としても効果的であると思われ、今後も継続していきたい。

以上の状況について、無店舗型販売のメリット・課題を整理すると次のようになる。

【固定的な場所を保有しない販売のメリット・課題】

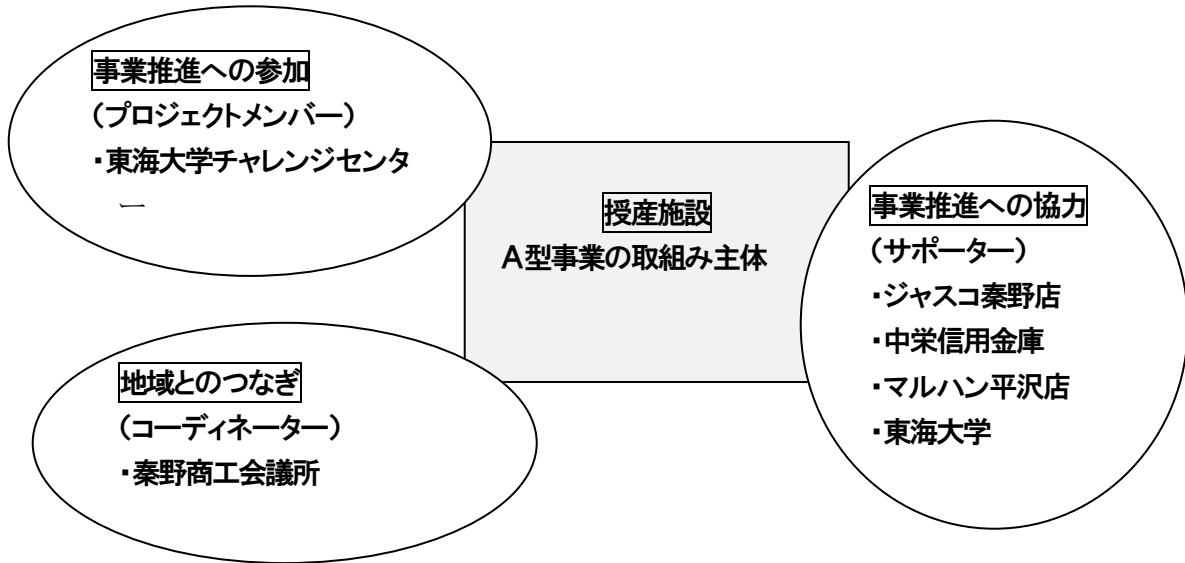
メリット	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・固定費が軽減される (家賃、販売員) ・売れる場所への移動が容易である ・短時間で集中販売が可能である (‘売り切れ’も可能) ・飽きられにくい ・地域内同業者との摩擦が回避される (店舗を出店した場合には「競合店」となってしまう) 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売場所提供者の確保が必要である(販売場所開拓・条件交渉等を行う人員が必要、また、場所によっては出店料を要することがある) ・異なった場所ごとへのきめ細かな対応が必要である (顧客層やニーズの差) ・天候や気候に左右される ・集客のための事前告知(PR)を要する ・販売者の名前を記憶してもらいにくい ・短時間集中販売を可能とするための製造体制の整備も必要となる

上記のように、課題も存在するが、相対的にメリットは大きく、就労継続支援A型事業を進めるにあたって、初期投資などのリスクを回避するには有効な方法と考えられる。無店舗型販売への取組みにあたっては、以下のステップで進めていくことになる。



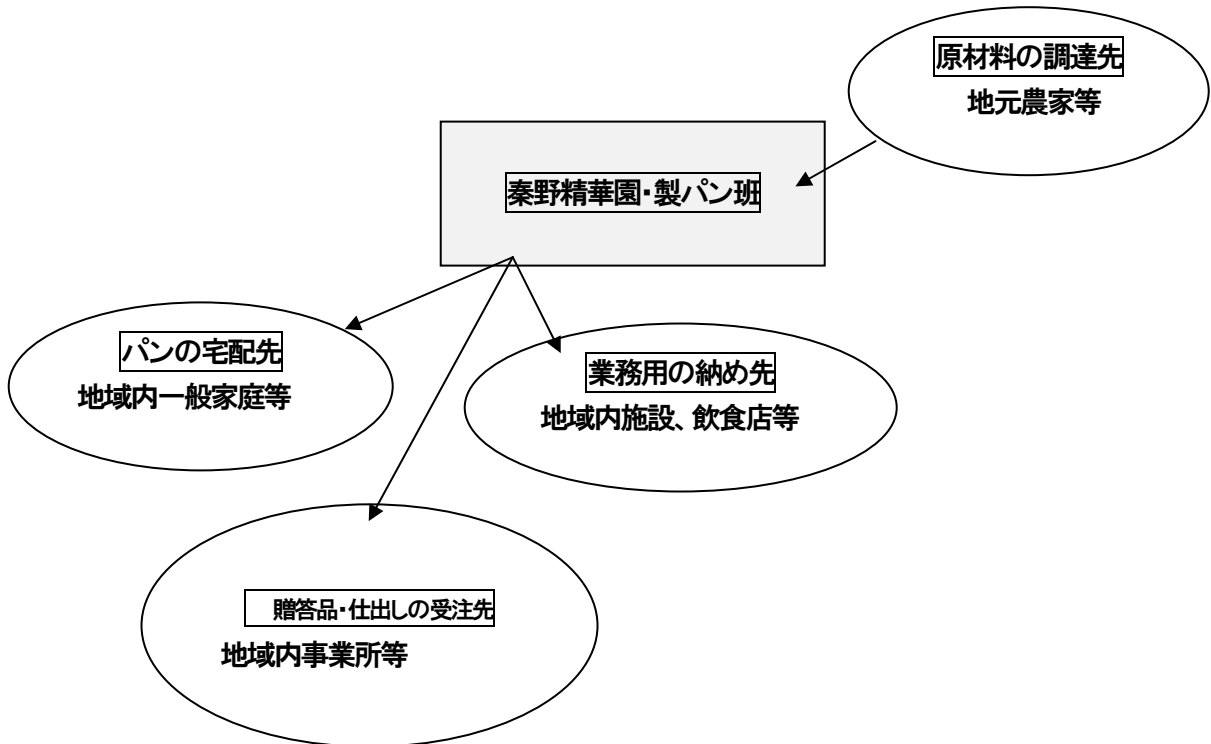
5. 地域との連携での事業の発展

今回のプロジェクトを通じて判明したことは、地域連携には以下のように、多様な側面が存在するという
ことである。



授産施設は、本来、地域に根付いた団体であるが、これまでは、多面的な地域連携を積極的に開拓してこなかった観がある。しかしながら、就労継続支援A型事業の検討・企画・実施にあたっては、地域を初めとした外部の多様な先との連携が非常に重要となる。

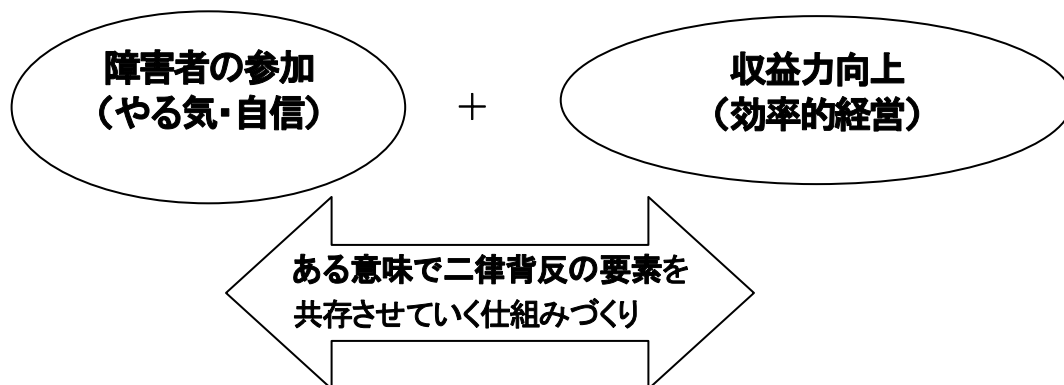
秦野精華園においても、今後の製パン班の事業の 実・強化にあたって、さらに、下記のようなネットワークの拡大を志向していくことが望まれている。



6. 授産施設から就労継続支援A型事業への移行の課題

(1) 2つの視点のバランス

授産施設が就労継続支援A型事業を検討するにあたっては、前にも述べたように、以下の2つの視点のバランスを取ることが大きな課題となる。「収益を上げる」ということが、必ずしも「障害者の参加を促進する」ということに結びつかない面があり、二 背反的な要素を、いかに共存させていくかの仕組みづくりがポイントとなる。



(2) 課題対応に向けた体制構築

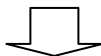
こうした課題への対応に向けて、以下のようなステップにて、推進体制を構築することが必要となる。

就労継続支援A型事業とする事業内容の選定

【想定される条件】

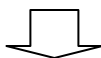
- ・付加価値（利益率）が確保しやすい
- ・障害者の技術習得につながる
- ・複数の工程があり、障害者が個々の特性に応じて参加が可能

※今回のプロジェクトテーマの「製造販売」は、上記条件に適合しやすい



施設の一体的な取組み体制の整備（プロジェクトチームの結成）

- ・関係者の意識の改革（導入可能な 圏でのビジネス視点の保有 収益意識）
- ・目標の明確化（収支計画等の作成 目指すものを明確にし、結果検証を 行）



地域内連携体制構築の検討（共感者・協力者の確保）

- ・経済団体（商工会・商工会議所等）
- ・地域内事業所（企業、商店街・商店、大型店等）
- ・教育機関、公共的機関（大学・高校、金 機関等）

(3)課題対応の為の具体策

具体的な課題対応策としては、以下のような視点からの検討が求められる。

施設の「強み」を活かした‘売り’（事業強化の方向性）の明確化

【秦野精華園の強み】

- ・柔軟に勤務時間に対応可能な施設入所者がいる
- ・自家農園を保有しており、自家栽培作物を活用できる
- ・調理施設、調理技術を保有している（利用者の食事を施設内で調理）
- ・パン製造設備のキャパシティが残されている（稼働率を上げる余地がある）
- ・移動販売者が確保できる予定
- ・東海大学が近隣に立地している



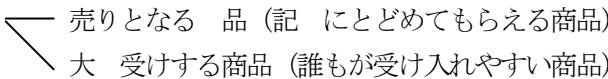
多様な視点からの市場開拓（販路開拓）

- ・定常的販売
施設内や関連団体
地域内の共感者・理解者の開拓（大学、金 機関、地元大型店・商店等）
宅配（一般家 ） 納入（施設や 食店などへの「納め」）
（店舗を設置しての販売・・・家賃支払いとの採算性を慎重に検討）
- ・イベント販売
自団体や関連団体のイベント
地域の催事（お祭り等）
商店街のイベント



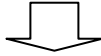
「強み」を活かした商品・品揃えの 実強化

【商品自体】

- ・定番商品 
 - 売りとる品（記 にとどめてもらえる商品）
 - 大 受けする商品（誰もが受け入れやすい商品）
- ・季節商品、話題商品（季節の素材を使った商品、地元産品を使った商品等）
- ・特定対象商品（大学生向けボリューム商品、宅配用食パン等）
- ・予約注文商品（施設内調理技術との連動による仕出し・・・ を含む 等）
（季節のギフト商品：お中元・お歳暮、クリスマス、バレンタイン等）

【関連要素・・・感性に訴える部分】

- ・ブランド名
- ・ネーミング（商品名）
- ・商品の形
- ・ラッピング（包装、箱詰めなど）



障害者が参加できる多様な場の設定

※関連する作業を含めて、個々人の特性とのマッチングを図り、「その分野（部分）」のスペシャリストを目指す

- ・製造（計量、生地作り、分割・丸め、成型、焼き上げ）
- ・包装（袋詰め、シール貼り）
- ・販売（配、販売の準備、顧客への応対、後片付け）
- ・配達（一般家への宅配）
- ・販売促進（PR用のチラシ、昇り、ボード掲示等のツールの作成）
- ・新商品の考案（アイデア出し）

(4) 特に留意すべき点

これまで述べてきた（1）～（3）の取組みにあたって、特に留意すべき点をまとめると以下のようになる。

■事業(パン製造販売)に関する理念の明確化と共有
⇒「利用者+職員」のやりがいづくり、労働への参加⇒労働の喜び
（喜んでもらえる商品の製造販売への動機付け）

精華園製パン班が通常のパン屋と異なるのは、利用者も職員も、もともと「パン作りをやりたい」という動機で施設に入ってきた訳ではないという点である。こうしたことから、授産施設が就労継続支援A型事業に取り組みにあたっては、「利用者、職員」が、共通の思いを持って、やりがいを感じながら事業（パンの製造販売）に取り組める工夫が必要である。1手段として、職員（スタッフ）の中から、その事業に関心ある人員を専門員として固定的に配置し、技術と指導力を高めていくといった方法が考えられる。

■システムの導入(管理、評価など)
plan⇒Do⇒See(計画・実施・評価・改善)の導入
動機付けのための評価（加点方式）
人的体制(利用者の良好循環など) など

これまで、福祉においては、「システム」という観念が余り導入されてきていないと考えられるが、A型事業に向けて収益力向上を図ろうとする場合には、計画し、実施をして、これを評価し、その結果を受けて再び計画を改善していくといったサイクルが必要である。

また、同じく、「利用者の労働に対する評価」も行うことはなかったと考えられるが、労働への意欲向上のために、加点方式（ロから出発し、ある作業や工程ができるようになった時に、これを評価して達成感を与える）の評価システムを導入することが考えられる。

さらに、A型事業に関わる利用者の中には、そこで得た技術や自信を基盤に、外部に就労の場を得ていく人も出てくる。人的体制面でのかかる良好な環境システムを構築することも検討を図りたい。

**■実務家(プロ)の技術・コツの導入
排除可能な「非効率(ムダ)」の改善
商品力のアップ**

今回のプロジェクトにおいては、助言者として、当該事業の専門家（荻野パン社長）が加わったことが、事業の効率化・付加価値化に大きな成果をもたらすこととなった。こうしたことから、就労継続支援A型事業への取り組みにあたっては、客観的な立場から事業全体に対して助言するコンサルタントに加え、実務家も助言者に加えることが望まれる。これによって、ム を 除し、製品・商品の付加価値向上を図ることが可能となる。

**■地域連携の拡大
福祉関係者に留まらず多様な理解者・共感者・協働者の掘り起こし**

福祉の分野では、これまで、限られた関係者と密度の低い連携を図るというスタンスが一般的であったと考えられる。だが、事業収入や収益の増大にあたっては、「内輪で固まる」のではなく、「積極的に外に出て行く」といった発想が重要となる。秦野精華園が、東海大学チャレンジセンターを始め、地元大型店、金融機関、商店街や商店との連携関係を構築したように、地域内において多様なネットワークを構築することが求められる。

厚生労働省 平成19年度障害者保険福祉推進事業報告書
障害者自立支援調査研究プロジェクト

事業実施機関

社会福祉法人 かながわ共同会 秦野精華園

平成19年度 障害者自立支援プロジェクトへご協力頂きました皆様（順不同・敬 省略）

- ・ 神奈川県保健福祉部障害福祉課
- ・ 秦野市福祉部障害福祉課
- ・ 東海大学
- ・ 東海大学チャレンジセンター（木村英樹 崎由 丸山松男）
- ・ 東海大学教養学部芸術学科デザイン学課程 ミナール
- ・ 東海大学教養学部人間環境学科社会環境課程 堀 真奈美 ミナール
- ・ 東海大学チャレンジセンターライトパワープロジェクト
- ・ 財団法人 神奈川中小企業センター
- ・ 株式会社 オギノパン
- ・ 秦野商工会議所
- ・ 東海大学駅前商店会
- ・ 秦野市議会議員 あそ 一
- ・ 社会福祉法人 清和会 鎌倉はまなみ
- ・ 株式会社 マルハン 平沢店
- ・ なかしん 中栄信用金庫 東海大学駅前支店

この報告書は厚生労働省の平成19年度障害者保健福祉推進事業費等補助金
(障害者保健福祉推進事業分) により作成したものです。

発行者 社会福祉法人 かながわ共同会 秦野精華園
園長 山根 文江

257-0003 神奈川県秦野市南矢名3-2-1

Te 0463-77-8811 A .0463-77-8815

AIL. ada o k o do kai. p

ttp:// .k o do kai. p/ ada o /

