

平成20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

目次

平成 20 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

第 1 章 昨年度（2007 年度）までの当研究事業の概略振り返り …… 6

- ① 「授産事業所（当時）及び小規模作業所等（当時）の事業経営ノウハウ獲得」を目的としたフランチャイズシステムの導入研究 …… 6

第 2 章 3 分類における事業事例

FC 化導入のための今年度ワーキング報告 …… 10

- ① がんばカンパニークッキー製造標準化と再現性確保のためのパッケージ開発 …… 10

1 - 1 製造 …… 10

1 - 2 販売 …… 10

1 - 3 がんばカンパニー発「福祉理念型特殊 FC」形態へ …… 11

1 - 4 特殊性ゆえの課題とそれへの対応 — 福祉発の特殊事情 …… 11

- ② 蔵王すずしろ「手づくりとうふ工房」の拡大発展の状況 …… 13

2 - 1 「手づくりとうふ工房」スタート時からの特有の観点と特徴 …… 13

2 - 2 「工賃倍増 5 年計画」も展開数増加の背景に …… 14

2 - 3 一貫した指導体制の継続 …… 14

- ③ 障害者雇用実績企業(株)リフォーム三光サービス（福岡）を本部とする衣服リフォーム店 FC「リフォーム三光サービス」と衣服リフォーム技術者養成教室 FC「縫工房」 …… 16

3 - 1 リフォーム事業の前段階 FC 事業を新しく開発・・・「縫工房」 …… 16

3 - 2 衣服リフォームの店「リフォーム三光サービス」の状況 …… 20

3 - 3 民間と福祉の隔たりを解消するために …… 22

- ④ NPO 法人日本チャイルド minder 協会を本部とする英国式チャイルド minder 事業の障害者就労支援事業所向け保育園事業フランチャイズ化の進展状況 …… 27

4 - 1 保育ママ制度との整合性課題 …… 27

4 - 2 滋賀における取組み報告 …… 28

⑤ (株)アイエーによるダスキンの「サービスマスター事業」の 障害者就労向けマニュアル、及び就労支援事業所向け FCパッケージの開発	31
5 - 1 民間企業とジョブコーチの共同	31
5 - 2 民間 FC 業務マニュアルの障害者就労向け改善と 就労継続支援員の仕事の関連性	31
5 - 3 (株)アイエーの背景事情	31

第3章 FC加盟者を増加するためのプロセスの考察 35

① 事業メニュー別 FC 本部の動向 — FC 本部事業者の考え方と現在の動向—	35
1 - 1 衣服リフォーム事業 (株)リフォーム三光サービス	35
1 - 2 保育事業	36
1 - 3 (株)アイエー「サービスマスター事業」の今後の方向性	38
1 - 4 がんばカンパニー	39
1 - 5 手づくりとうふ工房	42
② FC 普及の核機能を担う中間支援機関としての地域本部	44
2 - 1 課題、役割、機能	44
2 - 2 社会的就労支援ネットワーク機構 (独立系セルフネットワーク) の役割	45
③ 中間(地域)本部の加盟店向け事業指導の具体的な機能と課題	47
3 - 1 逆ジョブコーチ的機能 (就労支援事業所職員向けコーチング) の必要性	47
3 - 2 一般就労移行支援事業に従事する職員が必要とされる 指導員スキルとの共通性について (移行 + B 型の多機能事業所職員に必要なスキルとは)	47
3 - 3 経費措置について (事業収支と公的支援 その考え方と制度化提案)	48
④ 加盟店拡大のための試み	50
4 - 1 蔵王すずしろ「手づくりとうふ工房」 加盟店増成功のための方策	50
4 - 2 技能資格取得を引き金にする「縫工房」の拡大策	50
4 - 3 各地の状況	51

第4章 昨年度（2007年度）発見・認識した課題に対する 今年度の検討会論議内容 ～福祉ネットワークを事業ネットワークに変容させるために～…	53
① 障害者就労事業向けのFC化途上に生じた課題……………	53
② FC化における中間支援本部機能（地域本部）……………	58
第5章 今後の研究の方向性……………	67
① FC化が一般就労移行者の増加に貢献することを実証する研究 —FC加盟店事業スキルと就労移行支援スキルとの関連を考える—…	67
② FC化事業所（加盟店）の 収益向上のために有効なプラスアルファ施策の研究……………	70
③ 民間の労働力不足FC企業との共同研究の進展……………	70

平成 20 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

第1章 昨年度（2007年度）までの当研究事業の概略振り返り

- ① 「授産事業所（当時）及び小規模作業所等（当時）の事業経営ノウハウ獲得」を目的としたフランチャイズシステムの導入研究

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）は、障害のある人たちが、憲法27条に書かれているように「働くことは義務であり権利」であることを、国民として普通に実現し自立して生きていける環境づくりを目指して活動してきました。

障害があっても働く意思がある人にとっては、一般就労が最良であるとした考えと立場に立って様々な活動に取り組んできましたが、最近の景気動向の影響もあって、依然として思うようには進まない一般企業就職を考える時、今までにも増して、地域における雇用の可能性を追求する必要性を感じるとともに、就労支援事業所においても高工賃や雇用を可能とする事業への取り組みを強化することの必要性を感じるようになりました。

しかし現実には、障害者就労支援事業所を利用する障害のある多くの人にとって、支払われる工賃月額が1万2599.9円（平成19年度実績 厚生労働省障害保険福祉部障害福祉課調）でしかありません。障害者年金の月額約7万円を足しても1カ月の収入は10万円にも満たず、これでは自立した生活を組み立てることはほとんど不可能だと言わざるを得ません。

この工賃額が物語る現実の分析を進めると、その改善のために越えなければならないいくつもの課題が明らかになってきます。

そのひとつが、現在、就労支援事業所内で取り組まれている就労事業（福祉的就労）の低生産性の問題です。

この問題の原因については、障害固有の不可避のもので仕方が無いとする考え方がある一方、事業所における事業取り組み体制やシステムの問題、あるいは職員の意識の問題などが大きいとする考え方があるなど、現在様々に分析が行われその改善策が検討、研究されています。

当研究事業では就労支援事業所が行っている事業メニューと経営体制の現状の姿に注目し、事業専門性やノウハウ蓄積の不十分さがその根本原因として存在するのではないかと考える立場から、その解決について検討することにしました。

民間企業では生産性の向上は事業を継続していくために必要不可欠なものとして

います。「専門ノウハウの蓄積」と「人材育成」は企業存続の最重要課題です。

ですから、それらを実現するためであれば、資本の異なる企業間どうしても事業提携や事業協力、あるいは人材交流などは、いわば日常の業務として行います。

まして資本関係のある本社と子会社間、あるいは同一企業の本店と支店といった関係であれば、同じ事業を効率的に行うためにチェーン管理システムが導入されるといったことなどはごく普通に行われます。

全く資本関係がない別法人どうしの場合であっても、同じ経営理念を掲げてフランチャイズの本部と加盟店といった関係を構築し、先進的に得られた貴重なノウハウの共有と活用が行われますし、あるいは事業グループあるいは企業ネットワークを形成して生産性を上げていくことも多く見られます。

こういった民間企業の在り様を踏まえて障害者就労支援事業分野に目を向けますと、現状は、同一法人内に複数の事業所を有する場合も含めて、それぞれの事業所がまったく異なる自主事業や下請け作業等をそれぞれ個別バラバラに行うケースが多く目につきます。また同一所内にあっても、職員単位で事業や仕事が分断されていると言っても過言でない状況が多くあります。

振興センターでは過去、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」に取り組みましたが、その折にも事業所間の事業連携やノウハウの共有化がほとんどみられない現状が明らかになり、それが生産性を阻害している原因のひとつだと考えました。

こういったことから当研究事業は、工賃向上を目指すには、なんとしてもこの部分（連携や提携の無さ）の改善に取り組む必要があるのではないかと、始まりました。

研究開始にあたり、あらかじめ研究の具現化目標を「事業専門性の獲得と共有による就労継続支援事業所の経営力向上と高工賃実現」と定めた際に注目したのが、民間フランチャイズ加盟者の事業成功率の高さでした。

普通一般的なサラリーマンが独立起業する場合の成功率は1%と言われていますが、フランチャイズチェーン（以下、FC）に加盟した場合は、一挙に成功率が60%以上になると言われています。

「ほとんど事業経験の無い就労支援事業所でもフランチャイズ経営でなら高工賃が実現でき、軌道に乗れば雇用事業として就労継続支援A型への道も開けるので

はないか。」と考えました。

研究当初にまず必要なこととして取り組んだのが、障害者が従事可能と思われるFCビジネスメニューの選定あるいは開発でした。そしてその後、それらの事業についてFC化を検討する研究に取り組むことになりました。

具体的に障害者就労事業のFC化について考える際には、今まで何らかの形で障害者就労での成功が見られている事業分野の事業メニューと、福祉には導入されていない民間事業メニューとに分けて、それぞれの事例を対象としてその特性に基づき成功の道を研究することにしました。

研究事業を始めるに当たってあらかじめ、

- ①「福祉発」
- ②「障害者雇用実績民間企業発」
- ③「民間FC企業発」

の3分類のケースに分け、それぞれの事業特性や事業の背景がFC化過程にどのように影響してくるかを検討しながら進めることとしました。そのための検討会も初年度から設置されました。

①の「福祉発」は、クッキー製造販売で年商1億5千万を誇る滋賀県の「がんばカンパニー」と、いち早く全国にFC化構想を打ち出している宮城県の「蔵王すずしろ手づくりとうふ工房」、そして②「障害者雇用実績民間企業発」は、その事業実績とオペレーションのノウハウと収益性に着目して福岡県の民間会社「㈱リフォーム三光サービス」の衣服リフォーム事業)、さらに③「民間FC企業発」は、東京に本部を構える「英国式チャイルド・マインダー幼児保育事業」をその対象として選定いたしました。

③の「英国式チャイルド・マインダー幼児保育事業」を取り上げたのは、研究開始当初この障害者就労事業のFC化研究に協力を得られる民間FC企業を容易に見出せなかったことも関係していますが、それ以上に、保育園事業という社会的なニーズの高まりに注目するとともに、現存する就労支援事業所の施設建物や設備が比較的容易に保育所として転活用できる可能性が考えられたことにあります。

また障害のある人が“職業資格を得る”ということは、今後目指していく当たり前の仕事環境づくりにも大いに通じるものが有るのでは無いかと考えられ、このことも大きな選定の理由になりました。

これら3分類でのFC化はその後、そのいずれもが他の工賃倍増計画事業と同様に、それぞれ福祉系就労支援事業特有の様々な課題に向きあうこととなり、その解決策を目指す段階に多くの時間を費やす展開となりました。

それらの課題、あるいは問題は、現時点においても今なお一層大きく重いもので、当報告書の第2章でも触れている様に、未だ解決している訳ではありません。

その内容については、「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」を当書と併せてご参照いただきたいと思います。

第2章 3分類における事業事例

FC化導入のための今年度ワーキング報告

① がんばカンパニークッキー製造の標準化と再現性確保のためのパッケージづくり

- ・名称：ガンバカンパニー
- ・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（3月31日現在）
 - ⇒健常者：17名（含む所長）
 - ⇒障害者：30名（精神：5名、身体：5名、知的：20名）
（重複：知身2名 知的にカウント）
- ・年商：約1億3500万円
- ・平均賃金：（月額）119,000円

1-1 製造

FC化ステップへの取り組みとして現在、協力的工場を滋賀県内に3箇所展開中です。

この取り組みは、がんばカンパニーから各協力的工場へ製造発注を行い、半製品（アイスボックス）状態の原材料を出荷し、そして協力的工場では、原材料（アイスボックス）をカット、焼成し、梱包、納品を受けるというスキームで進行しています。

がんばカンパニーからの製造発注は、主にOEM製造委託という形になりますが、製造標準化と品質再現性確保のためには、「温度管理」「湿度管理」「レシピの徹底化」「作業器具の手入れの徹底化」等々の標準化取り組みと共に、双方の製造工場のビデオ撮影等を行い比較評価するという視覚化指導の工夫も凝らしています。

各協力的工業の製造現場では、障害者の障害の程度に応じた作業配分や割り当てが行われていますが、現段階では各工場ごとのスキル定着の差が大きく、製造品質のブレが生じています。この改善策として現在、製造工程での温度・湿度等の管理手法マニュアルの修正検討を行っています。

1-2 販売

現在、訪問販売マニュアルの他エリアでの検証作業（ブラッシュアップ）にとりかかっています。

訪問販売は、健常者と障害者がチームを組む形で行われます。

職員（健常者）は、お客様とのコミュニケーションを大切にしつつ、同時に障害のある者への明確な仕事割当てを行います。

対面販売を行うことで、障害者はコミュニケーション技術と能力の向上が図れます。そして健常者と共に売上向上を目指していくという仕事中心の考え方をベースにした中で、利用者に必要な日々の支援（生活面での支援も含めて）を行っていくということが、このマニュアルの基本的な考え方になっています。

販売現場では、個々の地域性を反映したきめ細かな OJT 的な現場同行指導が必要です。紙に表現出来ない部分も含めて、さらなる販売ノウハウのブラッシュアップ継続が必要となっています。

人と接するのが好きな障害者には“販売”に適性があることも多いと考えられ、“製造”との間で人員配置をどう行うかが大切なこととなります。

このことも大きな「がんばノウハウ」になっています。

1 - 3 がんばカンパニー発「福祉理念型特殊FC」形態へ

本部である「がんばカンパニー」は、滋賀県独自の制度である「社会的事業所」を経て現在、就労継続支援 A 型事業所となっています。

福祉事業者としての理念から、有償でのノウハウ提供（いわゆる民間 F C 事業）というビジネス形態には抵抗があり、基本を製造原料の供給や商品卸事業に置きながら、そこにノウハウを付加する形で他の福祉系事業所との“共生と連携”の形を作り上げることを目指しています。

よって販売に関しても、協力して頂ける就労支援事業所に対する「商品卸し」を基本事業としつつ、相手先事業所に対しては販売ノウハウやそれに付随する利用者就労支援ノウハウを付加価値的に提供することで売上向上を目指してもらおう、という福祉発特有の“販売事業 F C 的なもの”を志向しています。

1 - 4 特殊性ゆえの課題とそれへの対応 — 福祉発の特殊事情

福祉業界特有の慣習（ノウハウ等、指導等も無償で受けられることを当たり前とする考え方）がそのまま継続しており、このことが今回の F C 化研究にもマイナスの影響を与えています。

がんばカンパニーの中崎氏は、ボランティア精神に基づいて、他施設への多大なる時間と労力の投入を行ってこられました。（他法人経営の協力的製造工場に対する指導支援活動を指します。）

しかし、受け入れ側の施設の一部においては、その支援を受けることは当然のこ

ととして、施設側での主体的・自主的な努力が不足していると思わざるを得ない面が現れています。

その事例を挙げますと、発注元であっていわば得意先である中崎氏に対して“安定した発注”（量的変動の無い発注）を要望するというような、民間では想像もできないようなやりとりがなされています。（同一法人内ではないので、発注側が製造側の事情を考慮する必要性や責任は本来的には一切ありません。）

支援先（提携）事業所への人的支援やノウハウ支援を中崎氏をはじめとして、がんばりカンパニーのスタッフ多数が一生懸命に行っている状態でも、それを受ける相手側は、事業経営という意識が低いために、仕事を用意されるのが当然のごとくのようなスタンスであり、自らの仕事として自ら仕事を取ってくる（営業する）という意識や姿勢が非常に少ない事が大きな問題となっています。

また、相手事業所内においては、事務スタッフと就労現場スタッフのそれぞれが分離しており、事業遂行に対しても温度差が大きいものと思われます。

このことは、就労支援事業所の「事業化」への過程において越えねばならない大きなハードルであると考えられます。

② 蔵王すずしろ「手づくりとうふ工房」の拡大発展の状況

- ・名称：蔵王すずしろ
- ・種類：就労継続支援B型
- ・経営主体：社会福祉法人 はらから福祉会
- ・所長：小石澤 邦彦 氏
- ・ホームページ：http://www.harakara.jp
- ・スタッフ：職員 9名
利用者 40名
(精神：2名、知的：38名)
- ・年商：約1億3000万円
- ・平均賃金：(月額) 65,000円(1人当たり)

2-1 「手づくりとうふ工房」スタート時からの特有の観点と特徴

平成17年8月からスタートした「手づくりとうふ工房」事業は、平成21年3月には経済産業省ソーシャルビジネス55選 選定事業となり、現在その規模は全国の障害者就労支援事業所43か所で展開されるまでに拡大してきました。

日本の障害者就労支援事業として全国で最初の事業チェーン化への取組みとなった「手づくりとうふ工房」は、その事業開発と普及取組みの当初から次の観点、あるいは特徴的な考え方を備えていました。

- (1) とうふ作りを広げるのに大豆から始めるのではなく「豆乳」からスタートさせることで、豆乳製造の前工程が簡素化され施設稼働8時間以内に製造が完了できる。これにより、販売時間が十分取れるようになる。
- (2) 製造においては、専門職である豆腐店からの技術指導が受けられることで、とうふ作り未経験者の福祉施設職員でも安心して作業にとりかかることが出来る。
- (3) 「豆乳」から製造することで、製造方法がシステム化・パッケージ化されているので施設内で職員異動があったとしても、容易に次の職員へ技術が移動出来る。
* 振り返った場合、このことが、最も重要なポイントでありました。
“誰もが使えるマニュアル化”と“その引き継ぎ体制”づくりが、就労支援事業の専門性向上と収益性に大きく影響を与えるものだからです。

(4)チェーン組織化することで、他の法人との交流が増え、その考え方や運営方法などについて認知することが出来る。そのことが今までには無かった福祉業界内での連携を可能にし、授産事業活性化に繋がる。

(5)「とうふ工房」は「豆腐店」へとステージアップする前段である。

以上の観点を持って「手づくりとうふ工房」はスタートしました。

現在では、上記に挙げた項目は、当初に想定されたとおりに実現され、それに伴い工賃面でも確実にその成果が見られるようになってきています。

2-2 「工賃倍増5カ年計画」も展開数増加の背景に

この事業は、平成18年度に施行された障害者自立支援法とも相俟って平成18年10月から飛躍的に加盟契約数が増加していきました。

平成20年度に入ると「工賃倍増5カ年計画」で取り入れる施設事業所との契約も増えてきています。その結果、平成21年3月時点で全国43か所で展開するまでになりました。

実際に他に先駆け先行して「手づくりとうふ工房」を運営している事業所では、そのほとんどの所で利用者工賃が増加しており、実体を伴った事業として実績を残してきています。

その間、加盟店増を目指して「すずしろ」が行った活動は「ミニセミナー」を中心とするものでした。



2-3 一貫した指導体制の継続

事業参加から開店、そして開店後指導まで、森 新一氏（社会福祉法人はらから福祉会就労支援部部长）を中心とする一貫した事業指導が行われています。

障害者就労支援事業所が「手づくりとうふ工房」へ事業参加する際には、現在では次のノウハウパッケージが提供されます。

契約条件と併せてそれらを列挙します。

技術指導料	50万円（初回契約金のみで技術指導を通年行う）
契約規則	原料豆乳などは指定された原料を仕入れること、他店の豆乳などでのとうふ製造は契約違反となり契約解除となる。
工房設計	はらから福祉会で工房設備案を提案し、各地の工事業者が本設計をする。
事前研修	宮城県の蔵王すずしろにおいて1週間程度の研修必要
商品選定	製造する商品を決めて、パッケージングと屋号をきめていく。 *「手づくりとうふ工房」はその製品には各地それぞれの名称が付けられて各地の事業所の独自商品として販売されることになっている。
保険所申請	各地で行う。
現地指導	開店前の4日前から現地での現場指導開始、開店を迎える。 （指導のための旅費及び宿泊費は加盟店側の負担）

このような項目にそった現場指導を経て各加盟店は「手づくりとうふ工房」開店を迎えることになっています。ただし店名については各地それぞれに任されています。これは地域ビジネスとしてそれぞれの事業所が将来、自ら豆乳製造から始める本格的な「豆腐屋」を自主的に志向する基盤を作ることを究極の目標にしているからです。「手づくりとうふ工房」は、その前段階として意識されています。

開店後は、本部（蔵王すずしろ）は各地の「手づくりとうふ工房」に対して連絡網を密にして無料でアフターフォローを行っています。

開店後に加盟店側から指導要請があった場合は、本部側は日程を調整しながら実費精算の原則で応じています。

その他、年1回大規模な全国研修会も開催されます。これはチェーンとして提携強化を図ることと人的な繋がりが強化されることで、理念と目的を同じくする事業継続がなされるのに役立っています。

本年度は特に加盟店が増えました。加盟店間の交流が今まで以上に大切になってきています。

地域単位でも年数回不定期の担当者勉強会と交流会が開催されます。これは東京ブロックあるいは中部ブロックといった単位で開催されるため、各事業所の担当者が比較的容易に参加できるものになっています。

- ③ 障害者雇用実績企業(株)リフォーム三光サービス（福岡）を本部とする衣服リフォーム店 FC「リフォーム三光サービス」と衣服リフォーム技術者養成教室 FC「縫工房」

- ・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（3月25日現在）
 - ⇒健常者：27名（他にパートスタッフ120名）
 - ⇒障害者：38名（精神：2名、聴覚：15名、身体：21名）
- ・作業所：44カ所
- ・縫工房：31ヶ月で、98名の入塾

3-1 リフォーム事業の前段階FC事業を新しく開発・・・「縫工房」

株式会社リフォーム三光サービスは、民間の衣類リフォーム事業のFC化とそのブラッシュアップを継続して行っています。

昨年来の取り組みの中で、福祉事業所には「事業経営」と「施設運営」という二つがあり、それらにある大きな隔たりを埋めない限り何事も進まないことを知りました。

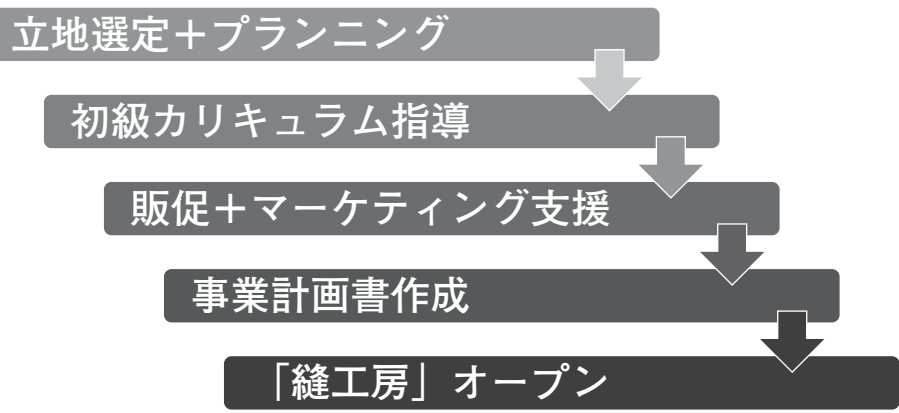
経営という競争環境の中で障害者各人の持つ特性を活かしつつ他企業に負けない事業努力を行い消費者から企業価値を認めて頂くための行動と、障害者の方々に福祉的就労を提供し施設運営してゆくという施設運営意識の間を埋めるために、今年度は、新しい取り組みとして「縫工房」という縫製技術者養成講座FC開発に乗り出しました。

縫工房は、FC事業ですから経営感覚は必要ですが、「手に職を」という潜在的な個人ニーズに対して、将来も役に立つ縫製という、チャンスがあれば独立起業も可能な技術を「教える」講座事業という、一般事業経営よりもリスクが低く着手しやすい事業として位置付ける事ができました。

またリフォーム三光サービスでの実際の縫工房の実績（事業期間：31ヶ月間で、受講生98人）からは、事業収支の黒字化可能性の高さと、将来の衣類リフォーム事業への取り組みの際の技術スタッフの養成ができる利点があるという一石二鳥以上の効果がある事が明らかにされています。



「縫工房」加盟施設への支援



リフォーム三光サービスが掲げる縫工房の目的は、

1. 縫製技術の伝承
2. 縫製技術者の養成
3. 知名度向上

以上3点です。

この縫工房を、衣類リフォーム店に加盟してもらうための入口ステップとして活用できる事がうたわれています。

就労支援事業所が縫工房FCに取り組む目的は、

- ①縫製技術者の採用
- ②縫製ノウハウ蓄積
- ③地域とのコミュニケーション向上
- ④事業採算性
- ⑤本格的衣類リフォーム事業への自信
- ⑥障害者の方の作業の標準化
- ⑦縫製事業本格取り組みへの助走ステップ

等々を獲得しやすくする効果が見込めることにあります。

①縫製技術者の採用

縫工房事業を行う事で、新規に縫製技術者を採用する事が出来ます。その際の求人募集に応募される方々は潜在的な縫工房の受講生であり、将来の衣類リフォーム事業での協力者となります。

②縫製ノウハウ蓄積

縫工房事業を行う事で、FC本部から縫製ノウハウの提供を受けられます。縫製ノウハウは教室での受講生への指導や、衣類リフォーム受託の際に活かせるノウハウとなります。

③地域とのコミュニケーション向上

縫工房は受講生募集、教室運営を通じて、地域とのコミュニケーションの活性化が図れます。一般の方々が福祉施設等へ縫工房を受講に来ることで、互いに知り合う事ができコミュニケーションが図れます。

④事業採算性

衣類リフォーム事業の事業収支よりも、縫工房事業の事業収支の方が潜在的ニーズ、顧客単価、教室の場所、等々の面からも安定が見込め、福祉事業者の

方にとって取り組み易いと思われます。

⑤本格的衣類リフォーム事業への自信

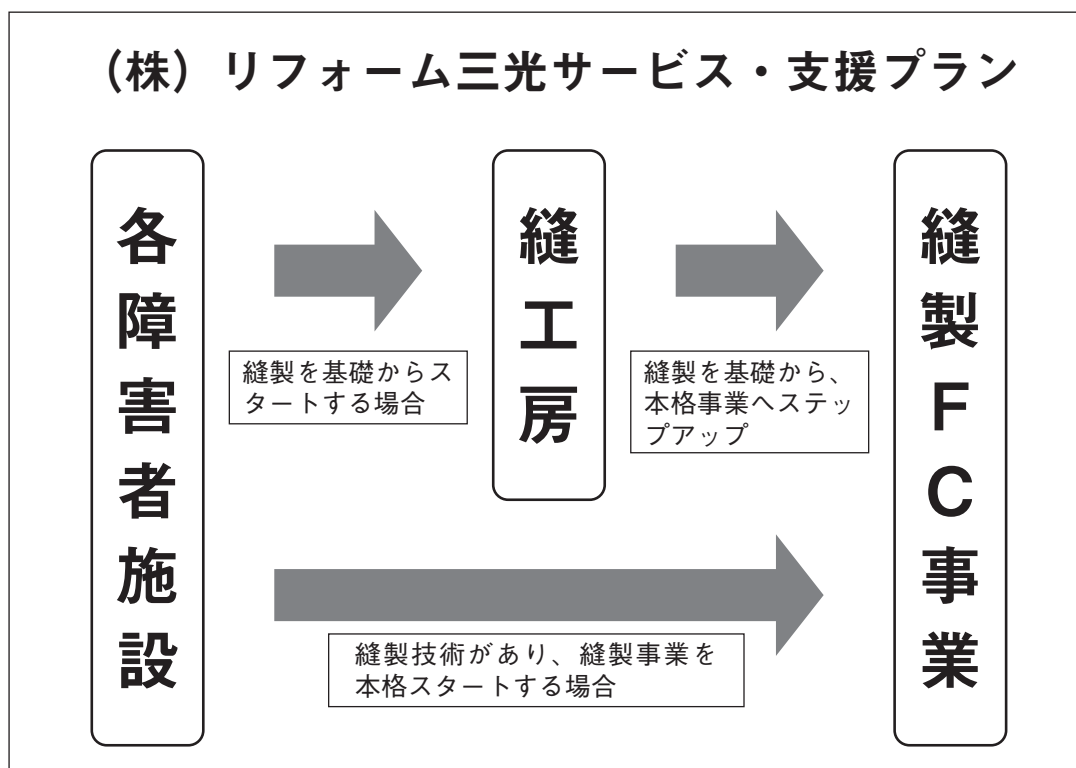
縫工房に取り組んで頂く事で、衣類リフォーム事業への自信を深めて頂けます。また、縫工房の受講生は将来の衣類リフォーム事業取り組みの際に強力な協力者となって頂けます。

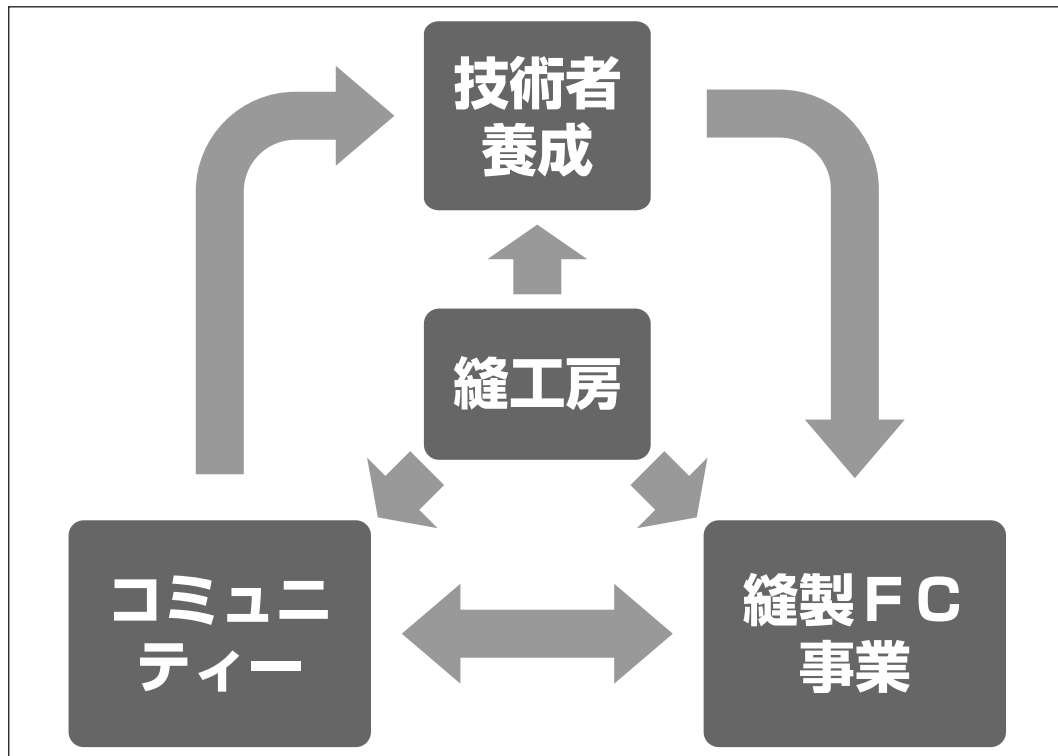
⑥障害者の方の作業の標準化

各施設によって障害者の障害に程度の差があります。重度障害から軽度障害まで、それぞれの施設で個々に異なると言っても良いくらい内容が異なります。縫工房に取り組んで頂くことで、障害者の方々の縫製事業に於いての適性を判断頂き、衣類リフォーム事業へ取り組みの際の障害者の方々の業務開発を行って頂く事が可能です。

⑦縫製事業本格取り組みへのステップ

縫製事業に取り組んだ事がない障害者就労支援事業者にとって、縫工房は事業経営のステップとなります。縫製事業という原価コストが限りなく低い事業分野で、縫工房という教室運営を通じて、地域内での縫製ニーズ、衣類リフォームニーズを体感して頂いたうえで、本格的な衣類リフォーム事業に取り組んで頂けます。





3-2 衣服リフォームの店「リフォーム三光サービス」の状況

リフォーム三光サービス本社では、日々縫工房のレベルアップを図るとともに、衣類リフォーム事業「リフォーム三光サービス」の新モデル店舗展開も行っていきます。ショッピングセンター内へのインショップ形式での店舗出店以外に、異業種他社の郊外型店舗の駐車場を活用した独立型店舗展開がそれに当たります。

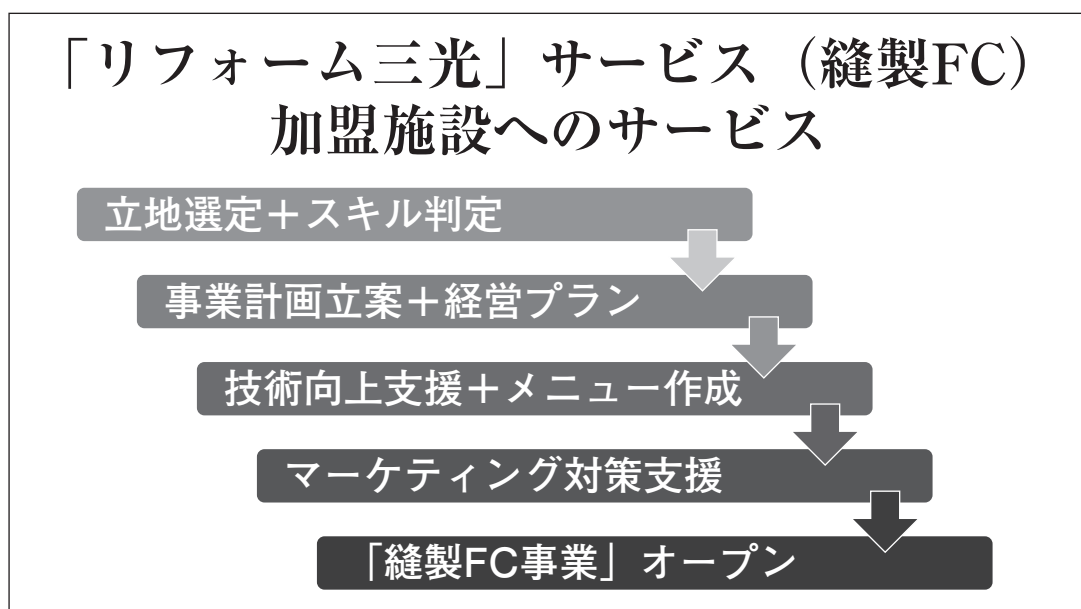
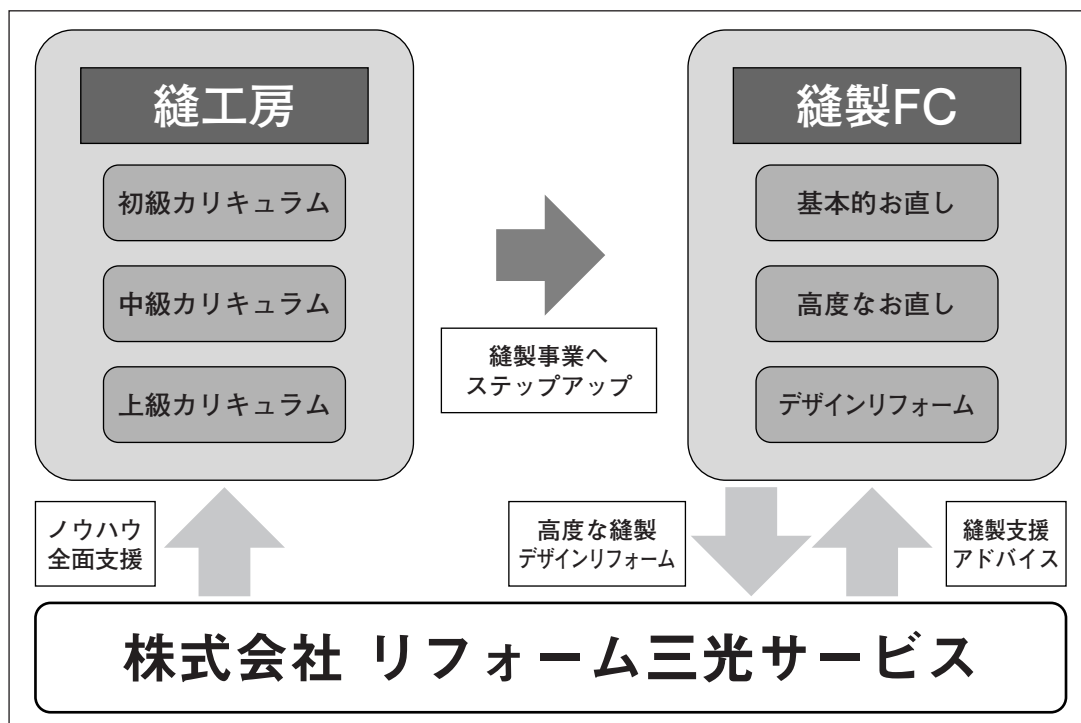
(鹿児島県における大型店駐車場への出店事例)



すでに九州・山口エリアで42店舗展開しており、低コスト（出店コスト及び家賃）、相乗効果（既存店舗）、マーケットの確保（既存店舗の顧客）、等々が実現できています。

昨年度の取り組みではいささか無理のあった「一挙に店舗展開」へ、といった取り組み方を改め、新フランチャイズモデル「縫工房」の開講のためのノウハウ提供ができるようになった事で、それに続く衣類リフォーム事業へのスムーズな事業進展ストーリーが提供できる様になりました。

今年度はまだまだ未完成ですが、「縫工房」が地域の縫製事業の核となることで、地域の衣服リフォーム店「リフォーム三光サービス」網の広がりが期待できるものと思われます。



3-3 民間と福祉の隔たりを解消するために

民間企業は収益事業経営を基本と考え、企業経営上必要な生産性や収益性を重視します。いわゆるゴーイングコンサーン（企業継続）です。これは福祉施設運営の視点とは大きく異なる点であるといえます。

民間企業では、F C事業を軌道に乗せるための初期投資の回収や、F C事業モデルの継続的発展のために欠かせない「F C加盟金」「ロイヤリティー」という考え方をもち込みその負担を加盟店に求めることはごく一般的なこととなっています。

しかし、福祉事業所では「F C加盟金」や「ロイヤリティー」といういわゆる「ノウハウ」にお金を払うという事業慣習が醸成されてきていないため、このことが就労支援事業所へ事業ノウハウを移転（加盟店増）しようとする際の大きなハードルになっています。

また、㈱リフォーム三光サービスでは、障害のある人を多数雇用しておられますが、その場合対象になるのは一定のスキルを持った方々に限定されます。つまり、技術がある事が雇用に関わり付いているのであって、福祉施設における利用者との関係とは全く異なっています。

民間企業では売上や収益に関わりつかない雇用は発生し得ません。

一方、福祉業界では障害者は事業においては従業員となりますが、同時に施設の利用者（お客様）であるため、逆に売上・収益に関わりつけて障害者雇用を考えることは習慣としてほとんどありません。

この利用者の2面性事情を理解しておくことも就労支援事業のフランチャイズ化を目指す企業側には不可欠なことなので、㈱リフォーム三光サービスの宮崎社長には、実際に縫製事業を営み、障害者自身がミシン作業も行っている千葉県内の就労支援事業所「三愛ハート工房」の現場を視察して頂きました。



民間企業側（本部）が福祉の事情を理解したとしても、実際の事業の遂行ということになると、福祉側にある従来の習慣や考え方、体質といったものが企業側に理解されない事態は十分起こり得ます。当研究の過程においても、しばしばそういった場面がありました。

そのような状況に遭遇すると、「民間と福祉の間であって双方の事情に詳しいパイプ役機能が、これからの事業普及の際にはどうしても必要になるだろう」と考えざるを得ませんでした。

事業経営という競争社会の中から紡ぎ出されるノウハウや取り組みを、施設運営という一般事業者からは理解されにくい（あるいは理解されたとしても企業行動には馴染みにくい）福祉的就労という考え方のある就労支援事業所の現場へ落とし込むためのアタッチメントとして、あるいは調節弁とかフィルターの様な役目を担うための、社会的かつ組織的な機能が必要になってきていると思います。

また同時にそういった組織的な機能が、福祉事業の現場での障害者の方々の作業取り組みにおける留意すべきポイントを民間事業者へフィードバックを行うことで、よりスムーズに障害のある方への民間企業からのノウハウ伝承が可能になるものと考えられます。

これらは、今年度の検討委員会の大きなテーマにもなっていました。

第4章の報告をご参照ください。

次に重要なのはコスト負担の問題です。

より良きビジネスの成功モデル構築には、やはり多大なコストがかかります。

充分採算が取れるノウハウや事業の仕組みがFCパッケージとして提供されようとしても、加盟金やロイヤリティー等のコストを受益者である福祉系事業者が負担する必要性への理解は、現状ではあまり進んでいません。この当たり前の理解が得られるようになるまでには、今後まだまだ大きな労力がかかるだろうと予想せざるを得ません。

民間事業者の間にも、“福祉”への理解と関心が高い企業は比較的多くなってきているのですが、お金の問題に関しては、どのように福祉系事業者に理解してもらえば良いのかが分からず、また、どのように関係性を深めてどのような形でノウハウ提供をすれば理解が得られるのかが未だ見えない、というのが実感のようです。（これは、当研究に携わっている民間経営コンサルタントの私自身にさえ当てはまります。）

こういった理由から、障害者就労支援事業所に対して、FCパッケージを提供するなどの形でのノウハウ提供にまだまだ思い切って踏み込めない民間企業が多いことを実感しています。企業はボランティア活動の論理で動くものではないから無理からぬことだと思います。

今回のリフォーム事業のFC化は、(株)リフォーム三光サービスの宮崎社長の篤志があってこそ取り組みが進んできましたが、就労支援事業所側（業界）がその必要性を認識せず、加盟店が思うほど増えなければ早晩、会社側も投入コスト面での課題解決が出来なくなり、福祉系就労支援事業所に見切りを付けて、純粋な民間事業者対象に今後の事業展開を切り替えざるを得なくなるのは必定です。

前述とも重なりますが、この面をカバーできる組織的な仕組みが資金的な裏打ちをもって構築されることが急がなければならないと痛感しているところです。

以下は、(株)リフォーム三光サービスの宮崎社長から、縫工房FC開始直後に研究事業に対して頂戴した事業にかける熱い思いが込められたメッセージです。

このメッセージに福祉側が応えられるかどうか、こういった民間企業からのメッセージを福祉側が真に必要としているのかいないのかが、ここしばらくの間に答えを出さなければならない社会的にも重要な課題だと認識すべきだと思います。

『(株)リフォーム三光サービスとしては、各施設の方々に、まず「縫工房」に取り組んで頂きたいと考えております。その理由として、「縫工房」は、縫製という事業への取り組みの入門的な位置づけであるという事と、将来的な縫製事業（リフォーム三光サービスFC事業）への事業展開の際の技術者の養成ができるという事です。

また、ぜひ取り組んで頂きたい事が、「縫工房」に取り組む事で、障害者の方々のそれぞれの程度に応じた業務を新しく見つけて頂きたいのです。各施設を利用される障害者の方々の障害の程度は各人それぞれであり、施設においてもどのような業務に取り組むべきかを模索されている施設が多いと思います。縫製という事業は、チラシ配布、清掃、準備、受付、代金授受、採寸、生地チェック、糸ほどき、裁断、ミシン作業、完成チェック、梱包、お届け準備、お届け等々、多岐に業務を分解する事が可能です。各施設のメンバーに合わせた仕事を見つける事が可能であると考えています。その本格的な縫製事業に取り掛かる準備段階としての位置づけが「縫工房」です。

「縫工房」の取り組み段階では基本的に障害者の方々の業務は、直接的に発生は致しません。想定しているのは、近隣へのチラシ配布と教室の清掃です。「縫工房」には縫製の勉強をしに近隣住民の方々が多勢来られますので、この段階で地域との

コミュニティーを形成して頂くことが可能です。このコミュニティーは将来の潜在的な応援団になり得ます。この「縫工房」を通じて、地域とのパイプを構築し障害者の方々の仕事を作り出し、本格的な縫製F C事業（リフォーム三光サービスF C）への準備段階として頂きたいのです。

もちろん、「縫工房」事業だけでも十分収益性のある事業であるので、縫製F C事業に必ず取り組まなければならないわけではありません。リフォーム三光サービスが展開している「縫工房」では31ヶ月間で98名の受講生がありました。現在も継続して受講生が増加しています。「縫工房」事業に取り組む事で、障害者の方々の工賃を増加する事は十分可能です。

また、リフォーム三光サービスでは、縫製F C事業としての「リフォーム三光サービスF C」への取り組みをより簡易にして頂くために、下記の取り組みを検討しています。

- ①出店店舗の本部バックアップ
- ②本部による作業バックアップ
- ③社会的意義への取り組み

です。

①出店店舗の本部バックアップとは、九州トップ企業である（株）リフォーム三光サービスの知名度と信頼度をバックアップに各地で出店店舗の賃貸借契約をリフォーム三光サービスが行います。各施設の方々は、店舗の家賃交渉や出店交渉をする事なく、リフォーム三光サービスから店舗の運営委託という形での店舗経営を行うことができます。

②本部による作業バックアップとは、縫製（お直し）には、いろいろな縫製（お直し）が持ち込まれます。難しい縫製や、沢山の縫製依頼です。このように各店舗で処理しきれない縫製は本部へ送って頂ければ、本部で縫製処理して送り返す事が可能です。技術が上がれば各店舗で縫製をどんどん行って頂けますし、技術に不安がある場合でも本部がバックアップしますので、安心して受付をして頂く事ができます。

③社会的意義への取り組みとは、（株）リフォーム三光サービスが取り組んでいる相手企業やお客様に対して、「障害者の方々への支援」の場を提供してゆくというものです。現在、リフォーム三光サービスでは38名の障害者の方々に仕事をさせて頂いています。この38名の方々のお手伝いが無ければリフォーム三光サービスの縫製事業は成り立ちません。リフォーム三光サービスが障害者雇用を行っているという事を相手企業やお客様はご存じです。だからこそリフォーム三光サービスの縫製店舗を事業パートナーとして選んで頂いており、縫製（お直し）を出されるお客様にリフォーム三光サービスを選んで頂いています。

この様なバックアップをはじめ、障害者を取り巻く環境の改善に取り組んでゆき

たいと考えております。リフォーム三光サービスでは、この考えに賛同頂ける方々と一緒に全国的な縫製事業ネットワークの構築を行ってゆきたいと考えております。

また、不況という時代の流れの中で、「手に職」をつけたいという人々のニーズにより応える事を目的に、洋服事業協同組合による、「縫製初級認定」（仮称）という認定を「縫工房」初級カリキュラムの終了生に出す事も実施してゆく予定です。』

④ NPO 法人日本チャイルド minder 協会を本部とする英国式チャイルド minder 事業の障害者就労支援事業所向け保育園事業フランチャイズ化の進展状況

- ・ 団体名称：NPO 法人 日本チャイルド minder 協会（本部 東京）
- ・ 会社名称：株式会社 エヌシーエムエージャパン（本社 東京）
- ・ 代 表：西内久美子 代表取締役
- ・ 任意団体として1994年に発足、1996年10月に資本金1500万円で株式会社へ。
- ・ 2004年2月、NPO 法人日本チャイルド minder 協会を設立。

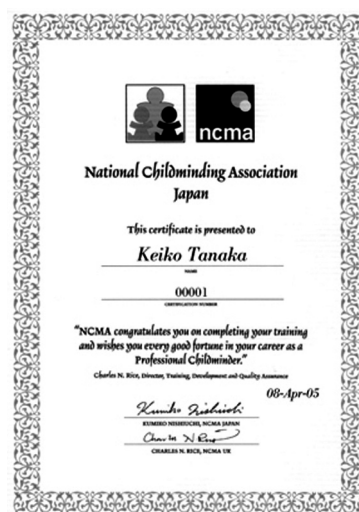
チャイルド minder とは、100年以上の歴史を持つ英国発祥の家庭的保育の専門家のこと。現在、全国に6833人が活動している。

本部本社の事業内容は次のとおりです。

- ・ チャイルド minder 及びインストラクターの人材養成
- ・ チャイルド minder の育成カリキュラム及び教材開発
- ・ チャイルド minder 会員支援事業
- ・ チャイルド minder 人材紹介事業
- ・ 保育事業全般に関するコンサルティング事業

* チャイルド minder として社会人を1万1,232人、学生も含めると約2万人を養成しています。

また、2007年度から、経済産業省からの委託事業として、多様な保育ニーズを持つ子育て家庭とチャイルド minder をつなぐ検索マッチングシステムサポート事業を行っています。



4 - 1 保育ママ制度との整合性課題

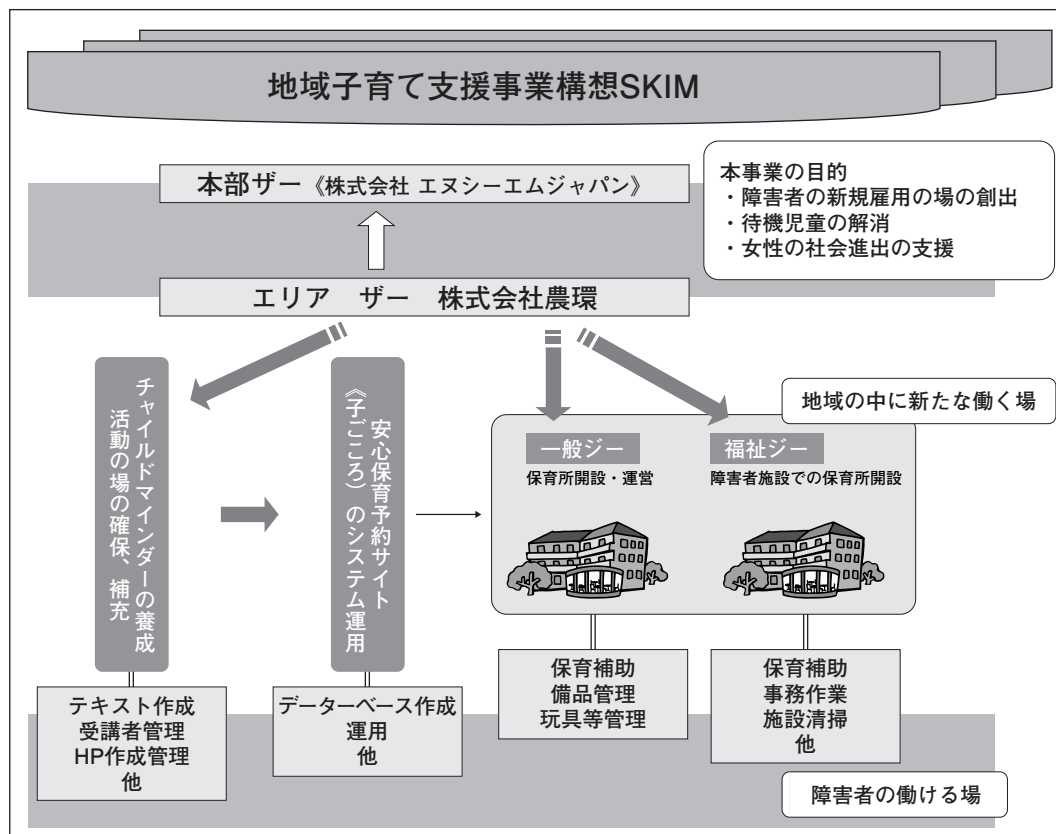
今年度は、行政が推進している保育ママ制度とリンクした形での保育事業ビジネスモデルのFC化について研究しました。

在宅資格者活用の視点から浮かび上がった保育ママ制度の現在の実情を調査し、それとリンクする機能をチャイルド minder が持つにはどうすれば良いか、また当研究の主目的である障害者就労事業所が、その持てる建物などの資産を有効活用して参入するためにはどうすれば良いのか、これらについて、



滋賀でモデル的な取り組みを行うことで明らかにしようと試みました。

4-2 滋賀における取り組み報告



上図のように、昨年滋賀においてモデル事業取り組みをスタートしましたが、その際に課題としてあげられていたことの一つが、行政が推進しようとしていた「保育ママ」制度との競合関係であり、どう整合させるかという課題がありました。

この問題に対して、保育ママ制度を主な社会基盤とする一方、これをスキル面と運営面でバックアップするものが英国式チャイルドマインダー事業であるとして、それらを両立させる方向性を選択しました。

滋賀においては当初、チャイルドマインダー事業のフランチャイズ化は、障害者就労支援事業所の施設建物、設備を活用する事業として「保育所」を運営するノウハウとスキル獲得に重きをおいたものから始まりましたが、経営主体たる(株)農環は、障害者はもちろんのこととしながら、広く就労困難者の就労機会の拡大を経営の理念として掲げており、そういった事情から保育事業就労者を母子家庭主婦や高齢者等の範疇まで広げたものに徐々に拡大していくことを検討してきました。

また保育所開設場所としては、障害者就労支援事業所を第一としながら、従業員定着支援策としたい企業などを含めて広くニーズのある所を対象に可能性を探って

いました。

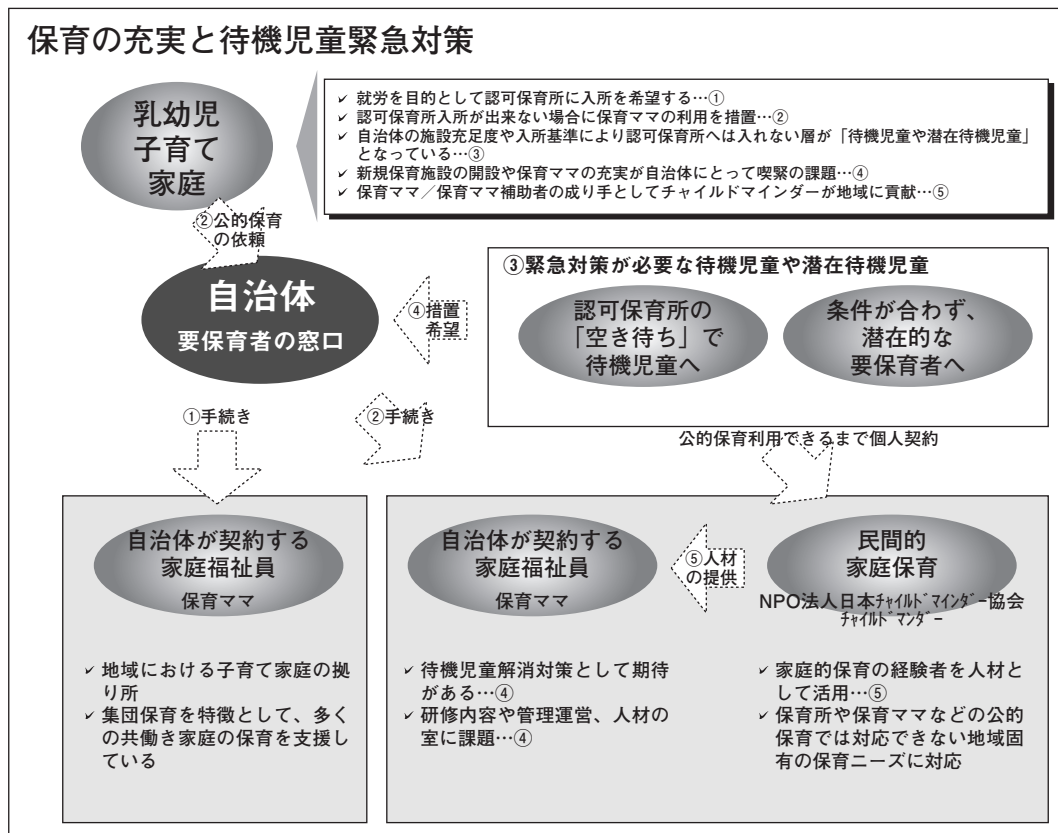
そのようななかで浮上した、滋賀県中小企業家同友会会員の会社敷地内での保育所開設案などは、企業側事情と女性の労働力活性化をはかる行政側要請がうまく合致して、すぐにでも設置できるような状況になった時期もありました。

また、待機児童の多い市町や学童保育との一貫性を模索する市町などからも期待の声が高まり、(株)農環では開設準備に奔走するような時期もありました。




しかし現在、折からの不況の影響を受け、すべての動きが停滞する状況になっています。

一方、チャイルド minder を取り巻く国レベルでの動きは活発化しており、それにつれて東京の本部においてはその必要性が増す状況になってきています。

その詳細については第3章で報告しています。



保育の充実と待機児童緊急対策

	現状の普及率	方向性
認可保育所 保育士		<ul style="list-style-type: none"> ・共働き家庭を中心とした要保育者に対して欠ける保育の補完として子育て家庭を支えている ・今後の普及率の伸長は公的機関による新設は予算的に難易度が高い ・既存の施設も経営難などもあり、民間への移行が検討されているが、課題が多い
自治体が契約する 家庭福祉員 保育ママ		<ul style="list-style-type: none"> ・公的サービスとして待機児童解消の役割を期待されている ・現状は地方自治体が独自の仕組みで取り組んでいる。都道府県実施基準により、実績に温度差がある ・2010年より国のガイドラインが明確になることで、利用対象者が限定されていることもあるが、各自治体の工夫により、効率的な保育事業に展開できる可能性がある
民間的 家庭保育 チャイルド・マンダール		<ul style="list-style-type: none"> ・民間ならではの柔軟なニーズへの対応力を有しており、保育サービスとして利用拡大に期待あり ・保育ママの人材不足を補うことに貢献が可能 ・認可外施設監督基準による締め付けなどにより普及に課題があったが、2008年内閣閣議決定にて規制緩和の措置が決定されている

⑤ (株)アイエーによるダスキンの「サービスマスター事業」の障害者就労向けマニュアル、及び就労支援事業所向けFCパッケージの開発

障害者就労支援事業所が清掃事業に取り組む例は全国に多くあります。しかし、高工賃を実現している事例はあまり多くないものと推定されます。

この分野の民間大手FC企業である(株)ダスキンの「サービスマスター事業」に加盟店として取り組む大阪府堺市の(株)アイエーの協力を得て、障害者就労版サービスマスター事業の開発を試みました。

- ・株式会社アイエー（大阪府堺市）
- ・代 表：守屋栄利
- ・資 本 金：1000万円
- ・設 立：1970年
- ・従業員数：36人
- ・業務内容：ダスキン三宝支店（清掃具賃貸・清掃業・家事代行）
- ・関連会社：有限会社アイエルド
- ・業務内容：ホームインステッド上野芝ステーション（高齢者介護）

5 - 1 民間企業とジョブコーチの共同

今年度、(株)ダスキンの加盟店である(株)アイエーの協力を得て、ダスキンの様々な事業領域の中から障害者就労にも馴染みの多い清掃関連事業「プロのお掃除サービス“サービスマスター事業”」を取り上げ、その現場での既存FC改良研究がスタートしました。

社会福祉法人コスモス（大阪府堺市）のジョブコーチ山下寛氏の参加を得て、トライワーク現場での障害者実働の作業分析をもとに、ダスキン保有の各種マニュアル類の障害者就労向け改良作業に着手しました。

これは、労働力不足に悩む(株)アイエーの守屋栄利社長の障害者雇用への関心が背景となって実現したものです。企業の“壁”に対するFC化研究の一つの新しい挑戦となりました。

5 - 2 民間FC業務マニュアルの障害者就労向け改善と就労継続支援員の仕事の関連性

ダスキンの加盟店である(株)アイエーと大阪府堺市の社会福祉法人コスモスのジョ

ブコーチとの共同作業が当面目指すものは、「プロのお掃除サービス“サービスマスター事業”」FCパッケージを障害者就労向けFCパッケージへと改良することです。

これは、かつてダスキン社員としてマニュアル作成に従事した玉置育子氏（現在ビジネスナーコンサルタント）の協力も得て進行中です。

マニュアルのプロが力を合わせて完成する「プロのお掃除サービス“サービスマスター事業”の障害者就労向けFCパッケージ」が間もなく出来上がることとなります。



このパッケージは、当然民間事業の水準を保っていますから、このパッケージに接した“就労支援事業職員”が、次はこれを手本として、自ら目の前にある他の仕事（就労支援事業所で利用者に提供している様々な仕事）を、同じように作業レベルで分解と再組み立てをやってみようと考えたら、その人はもう工賃倍増を達成出来る可能性のある支援スキルを身につけるスタートラインに立つこととなります。

また、ジョブコーチが持つ作業分析スキルがFC化に役立つことの証明は、逆にFC化が就労移行支援スキルのひとつの標準を示すのに役立つ可能性も示します。

換言すると、FC加盟店としてきちっとした仕事ができるようになる（マニュアルのマスターなど）ことは、民間企業への就労移行支援を行う際に、相手先企業内の作業分析や作業マッチングを行う際に役立つものと思われます。民間企業の業務水準を学ぶことにもなるということです。

福祉系の事業所の職員が、民間企業の“仕事”の水準を知るためにもFC化は有効なのではないかと考えています。

こう考えてくると、“就労支援事業のFC化”推進（事業所内での工賃向上や雇用）と“一般就労移行支援事業の活性化”（一般企業への就労者の増加）という一見相反することが両立する可能性が見えてきます。

つまり就労支援事業所にとっては、“自ら雇用する場合”も、“外部雇用を促進す

る場合”にも、いずれの場合も担当職員が民間FCから学ぶべきことが多くあるのではないかということになります。

引き続きFC化研究をとおして、この可能性の検証にも努めてまいります。

前出の玉置育子氏は、将来的な展望として

「高齢者や障害者が大手を振って車椅子で外に出られるようになったのは4、5年前からです。地下鉄や商業施設等のエレベーターや多目的トイレ等は、現在では標準設備として設置されています。



痴呆症も5年前に認知症という言い方になりました。次は障害者の方が健常者と同じ職場で明るく楽しく元気に仕事ができる時代を作らなければと思います。

利益ばかりを追求する企業ではなく社会に貢献している企業が優良な企業として、社会から認められ生き残っていく時代がきっとやってくることでしょう。

同様に、多くのFC企業が事業展開することにおいても、必要となる業務マニュアルについては、同時に障害者向け業務マニュアルも作成することが当たり前といわれる世の中に、そんな思いやりのある社会になることを望んでいます」とされています。そのような思いから、今回の取り組みにもご理解頂き、ご協力を頂いています。

単なる利益追求のためだけの企業経営ではなく、そんな崇高な理念や志を持ったFC企業の出現に期待しながら障害者就労事業のFC化研究を続けて参ります。

5-3 (株)アイエーの背景事情

(株)アイエーが加盟している本部の(株)ダスキンは、過去に労働力不足を担保する戦略として、これまでは、重労働だからと敬遠していた女性を活用することにより、業績を拡大してきた経緯があります。

(株)アイエーは、今後の労働市場においても、業種や労働条件などから、いつ何時、採用難が訪れるかも知れない不安は、これまで以上に拭い去ることは出来ないと考えておられます。

また、本部のダスキンにおいては、「めい・あい・へるぷ・ゆう」の精神から生まれた小さな思いやりの運動が、1981年の国際障害者年に「障害のある方の自立と社会への完全参加」を目指して「財団法人 広げよう愛の輪運動基金」を設立されておられます。

来年設立して30周年を迎えようとしており、現在、店舗の従業員、パート、ア

アルバイトを含め、ダスキングループ全体で約18万人もの会員が障害のある方たちと共生する活動を行っておられまして、障害のある方とともにみんなが幸せに生きる社会を目指して「愛の輪」運動を広げておられます。

ダスキンの広報誌における(株)ダスキン・代表取締役社長の伊東英幸氏の一節によると、「モノが豊かになるだけでなく、心の豊かさにもつながるよう社会へのお役立ちを目指し、ダスキングループ・加盟店・従業員とともに、皆さまの地域社会から喜ばれ、ともに歩ませていただきたいと願っています。」とあります。

このような背景から、(株)アイエーには、今回の研究事業の取り組みにも深く理解を示して頂き、また、多大なご支援ご協力を頂きました。

この業務マニュアルが完成すれば、全国各地で既存のダスキン加盟店における障害者雇用が増加することにつながるであろうと予測されます。

また、障害者就労支援事業所が、ダスキンの加盟店となって活動することはもちろん、ダスキンの一般加盟店と新規に共同事業を立ち上げる可能性も高まるであろうと期待されています。

第3章 FC加盟者を増加するためのプロセスの考察

① 事業メニュー別FC本部の動向 -FC本部事業者の考え方と現在の動向-

1-1 衣服リフォーム事業 (株)リフォーム三光サービス

衣類リフォーム事業は、近年「リサイクル」「もったいない」等の意識を背景として、「おしゃれ」へと意識のグレードアップが起こりつつあります。その為、従来は縫製教室というマイナーなイメージのあった「縫工房」のような講座への受講ニーズも高まりつつあります。

実際、縫工房には毎月、この種の教室としては思いの外、多くの入塾希望者が訪れています。当然、ビジネスとしての採算性も当初の予想を上回る順調ぶりです。

■「縫工房」入金者推移表

年	月	入会者数	ローン利用	進級者	ローン利用	合計
平成18年	8月	16	1			17
	9月	8				8
	10月	3		6		9
	11月	0	1			1
	12月	0				0
平成19年	1月	1	1		1	3
	2月	3		3	1	7
	3月	4				4
	4月	1				1
	5月	1				1
	6月	1				1
	7月	1	1	1		3
	8月	0				0
	9月	2			3	5
	10月	0	2			2
	11月	1				1
	12月	1				1
平成20年	1月	3	1	1		5
	2月	2				2
	3月	2				2
	4月	3				3
	5月	1				1
	6月	1				1
	7月	0				0
	8月	3				3
	9月	1	1	1		3
	10月	2	2	1		5
	11月	2				2
	12月	0		1		1
平成21年	1月	2	3			5
	2月	1				1
合計		66	13	14	5	98

(株)リフォーム三光サービスでは、将来の正社員として有能な受講生を採用することを検討しています。また、「縫工房」を入口として技術者を養成し、そこから次にリフォーム三光サービス（衣服リフォーム事業）加盟店へという加盟店獲得のノウハウも出来上がってきています。

さらに、衣服リフォーム事業「リフォーム三光サービス」では、出店立地の多様化を進めており、あらゆる加盟希望者のニーズにフィットさせるノウハウも高めてきています。

従来は、商店街内や、大型商業施設内での店舗出店に限定していましたが、昨年からは、他社郊外型店舗（スーパーやドラッグストア等）の駐車場スペースに注目し、費用対効果の高いリーズナブルな店舗出店を可能としてきました。

この出店方式だと、出店先店舗の既存顧客の取り込みが容易に行えますし、また店舗全体への集客と言った面でも、出店先既存店舗との相乗効果が出やすく、有利になっています。

今後はこういった他社郊外型店舗タイプの直営店数を増やし、より多くの成功事例を積み重ねることで、障害者就労支援事業所が、衣服リフォーム事業により取り組みやすくする情報の提供を心掛けます。

1・2 保育事業

チャイルドマインダーの本部であるNPO法人日本チャイルドマインダー協会の現在の活動は、2008 第3次内閣閣議決定により、これまで以上に社会に必要とされる存在となってきたことが伺えます。

以下は、2008 第3次内閣閣議決定の要旨を抜粋したものです。

◎民間の保育ママサービスの指導監督基準の適正化に向けた問題認識

『保育者の自宅など個人の住宅において少人数の児童を保育する保育ママの中には、国や地方公共団体の制度に則った家庭福祉員（保育ママ）とは別に、民間で実施されている保育ママサービスが存在する。

民間の保育ママサービスは、認可外保育施設として位置づけられており、そのため認可外保育施設指導監督基準が適用され、都道府県による立入調査が行われているところも少なくない。

個人住宅での保育実施状況を図る基準として、一定規模の集団保育を行う場である「施設」と同じ基準などを使用するのはそもそも無理がある。

児童の安全面や衛生面での基準を自ら設定し、研修などにより保育ママのスキルアップを図り、質の高い保育サービスを提供している団体もある。

中には、地方公共団体の枠組みで保育ママをしている保育者への研修・指導も行っている民間団体も存在することなどを鑑みると、それらの保育ママサービスが、認可外保育施設指導監督基準による低評価を受けるのは理不尽であると言わざるを得ない。』

◎民間の保育ママサービスの指導監督基準の適正化に向けた具体的施策

『今後、家庭的保育事業を法律に位置づけるにあたり、事業の安全性や質の確保を図る観点から、市町村が家庭的保育者に遵守させる実施基準を設けるなどとしていくところであり、その際には、民間の保育ママサービスに係る認可外保育施設指導監督基準に代わり、新たに基準を設けることが適切か否かについても併せて検討すべきである。』

【H21 年度検討・結論、H22 年度措置】

◎家庭的保育（保育ママ）拡充に向けた取り組みに向けた問題認識

『平成 12 年に始まった国の家庭的保育事業（保育ママ）は、規模が当初の予測ほど拡大せず（平成 19 年度実績：利用児童数 331 名）。

本事業は保育所保育の補完、待機児童解消のための応急策として位置づけ、対象を「保育の欠ける」児童に限定している。

他方で、地方公共団体では、国庫補助事業を導入せずに単独に実施しているケースが多い。東京の事例では、各区市町村が実施する研修により家庭福祉員（保育ママ）として認定しており、平成 20 年度で利用児童数実績は 1265 名となっている。国の基準以上の児童を受け入れている実態がある。

保育者の孤立化や家庭的保育の密室性の解消を図る目的で、平成 20 年度に創設された家庭的保育支援者については、普及が進んでいない。』

◎家庭的保育（保育ママ）拡充に向けた取り組みに向けた具体的施策

「家庭的保育者の要件緩和：先行して実績を上げている地方公共団体の取組を参考に要件の緩和を図るべき。保育者・看護師などの資格保有者に限定せず、基礎的研修の終了を条件に、意欲のある育児経験者を保育者に認めるなどの柔軟な要件設定とすべき。また、フランスでの導入実績を見ても、未就学者を養育していても保育者となれるような要件設定も必要と考える。」

【H21 年度検討・結論、H22 年度措置】

『実施基準・ガイドラインの適切な策定：国の補助を受け家庭的保育制度を利用する地方公共団体の数を担保するために、適正な実施基準とガイドラインの策定には過度に厳しくならないよう配慮すべき。』

【H21 年度検討・結論、H22 年度措置】

『対象児童の拡大：保育所の集団保育と異なる保育ママは、本来、個別に柔軟な保育であることから、国の家庭的保育事業でも各関係機関との適切な連携を図り、

新たな制度設計の詳細な検討、措置を行うべき。』

【包括的な次世代育成支援の枠組みを構築していく中で検討し、H20年度末までに結論、H21年度以降制度設計の詳細について検討・結論・措置】

『家庭的保育支援者の見直し：配置状況や制度として十分機能しているかの検証を踏まえ、必要に応じて見直すべきである。』

【H21年度検討・結論、H22年度措置】

以上の様に、チャイルドマインダー事業を取り巻く環境が柔軟に変化してきており、今後のチャイルドマインダー事業の必要性の高まりと事業拡大の可能性が期待出来る環境になってきています。

NPO法人日本チャイルドマインダー協会の西内久美子代表は、内閣府規制改革室からの要請を受けて、日本における家庭的保育の現状についての課題提議をされています。

そのなかで、国庫補助事業として今後展開される家庭的保育事業や自治体における保育ママ事業の課題として、何よりも人材の確保、とりわけ専門的な人材育成が必要だとする提言があげられています。

この課題については、NPO法人日本チャイルドマインダー協会及び(株)NCMA,Japanの家庭的保育の高い専門スキルとこれまでの実績が、今まで問題視されていながら解決出来ていなかった保育の諸課題の解決に役立つ見通しが出来つつあります。

西内久美子代表は、『少子化や女性の社会進出など様々な社会の問題に対して、ようやく、これまで以上に、世の中に貢献出来る機会が訪れたことを嬉しく思います。』とその意気込みを話されています。

日本の社会における保育の現状を変革するために、これからのNPO法人日本チャイルドマインダー協会の活躍が期待されます。

1-3 (株)アイエー「サービスマスター事業」の今後の方向性

今後のサービスマスター事業における障害者就労支援について、(株)アイエーの守屋栄利社長の所感として、「障害者就労支援事業所が、経営の観点を持っているかどうか、何をするにも前提条件です。当社は、ボランティアでやるのではなく、しかしながら、ただ単に利益だけを追求するのではなく、事業活動を通して社会に新しい価値を生み出していきたい。」と述べられています。

障害者就労支援施設は、FC加盟に踏み出せない場合でも、ダスキンの持つプロの技術やノウハウの伝授を受けて、ダスキンの仕事の一部分を事業所として請け負う形の事業なら出来るのではないかと、あるいは、プロの技術やノウハウを習得出来た障害者は、ダスキン加盟店で雇用されやすくなるのではないかと、との考えもお持ちです。何らかの形で、障害ある人が働くことに役立ちたいという思いを強くお持ち頂いています。

今回この研究に関わることで、障害者が実際に働いている場面を実際に見ることが出来た、このある種の“慣れ”の機会は、他の企業にもぜひ必要なことだと思う、といった感想も守屋社長からお聞きしました。

今後の㈱アイエーとの研究取り組みは、障害者就労支援事業所の加盟店化を進めるだけでなく、㈱アイエーが障害者就労支援事業所との連携による新たなビジネスモデルを構築し、そのビジネスモデルが㈱ダスキンを通じて全国のダスキン加盟店に導入されることをも目指す方向で進んでいます。

1-4 がんばカンパニー

現在のがんばカンパニーにおけるクッキー製造のフランチャイズ化においては、協力的工場等のいわゆる“加盟店”の拡大はこれ以上考えられない状況にあります。

その理由として、前述（第2章①）のように商品製造、経営という視点での取り組みが各施設により差があり、この事が製造される商品の品質の差となって出てきているからです。

言い換えると、「私たちは商品を製造しているのだ。そしてその事業を経営しているのだ。」という意識がないと提供されたノウハウやマニュアルどおりの仕事がなされない、ということになります。

現在の状態ですぐに“自分流”が入り込むことが多く、それが原因で品質のバラつきが起りがちな様相を呈しています。（これを超えるには現状の「アイスボックス」方式以外の方法を見出す必要があるのかも知れませんが、がんばカンパニー側にはそのための労力とコストの負担は全く福祉的にも事業的にも意味がありません。）

民間フランチャイズ加盟の場合には、このようなことが起こると、すぐにチェーンから離脱しなければならないことになっています。

この意識の差という大きな課題解決が図られない限り、がんばカンパニーの今のノウハウ提供体制においては、今後今以上に“協力的工場”の数を増やすことは考えたくない状況になっています。

やはり製造事業におけるチェーン化は、統一した経営理念で結ばれ、同一の製造能力レベルをもつ同一の経営体内でしか成立しないものなのか、と思わざるを得ない状況になってきています。

一方、販売事業においては、上記のように絶対的に品質を守らねばならないというようなレベルでのプロ職人的スキルと意識は、特に必要ではありません。

必要なのは、お客様とのスムーズなコミュニケーション力であり、お客様との良好な関係を築き、維持発展させる努力です。

この点において現状下でも、就労支援事業所には適する資質をお持ちの利用者は大勢おられるように見えています。

故に、今後の方向性としては、がんばカンパニーから就労支援事業所に商品を卸販売するとともに販売ノウハウを提供する事で、ノウハウ提供側とノウハウ受取側とがWIN-WINの関係を構築していくことを考えています。

中崎さんはその福祉的信念から、ノウハウ提供の対価を受け取る事は考えておられませんから、これにより、商品とノウハウの同時提供を受けたいとする事業所は順調に拡大していくものと考えられます。

がんばカンパニーの側から見れば、がんばクッキーをより多く販売してもらうために、就労支援事業所に自ら開発した販売ノウハウを付帯して卸すという形になるわけです。

これは本来のFC化導入とは全く異なるものになりますが、“福祉型FC的”な仕組みのひとつとして、広い意味での「独立事業体間のノウハウ共有のあり方」と捉えるべきなのかも知れません。

今後は、「がんばカンパニー」では、その販売ノウハウの完成度を上げる努力をばらい、そのノウハウが各地の事業所に広まり実践されるなかで、成功事例や失敗事例をすべて同じ目線で共有していく、そしてその中で「がんばカンパニー」も他の事業所も、互いにそれぞれの事業のレベルアップが実現してゆければ良い、としています。

こういったゆるやかな連携の方向性に照準を合わせていくことになります。

福祉発のひとつの事業連携モデルを目指すことになります。

このがんばカンパニーの事例は、“福祉発事業ノウハウ共有方法”のひとつということでそれなりの意味が見出せると思います。

しかし、広く全国各地への拡大進展ということを考えた場合には、やはり、がんばりカンパニー本部とは別の、現場において直接指導機能を有する第三者「機関」が必要になってくることは、検討会における各委員の発言からも容易に想定されます。経費面ひとつとっても、例えば全国での販売となれば距離が離れることで交通費なども高額になり、そのために指導の継続が困難になること等、容易に想像できるからです。

ノウハウを提供する本部と支援先事業所の上に立ち、現状を見た場合地域によって多少の程度差はあったとしても最低限は必要だと思われる就労支援事業所の“収益事業に対する意識”を改革、啓蒙し、場合によっては様々な都合の調整もし、また指導もするといったことが出来るかどうか、こういったことがここに挙げた「がんばりカンパニー方式」とも言うべき“福祉発事業ノウハウ共有”方式の場合であっても、普及していけるかどうかの鍵を握っています。

いくら支援元である本部が優れたノウハウや支援を提供しても、受ける側に、それを「事業経営」に活用し工賃向上に活かすという姿勢が無いと徒労に終わってしまいます。就労支援事業所に現在根強く存在する様々な事情を熟知し調整する中間支援機関の存在が、今後この仕組みを広げていく上で重要な決め手になるものと考えられるほかにありません。

また異なる角度から考えると、支援先事業所の「経営者意識」の啓蒙といったことまで、同じ福祉事業者でもある本部（この事例の場合は、がんばりカンパニー中崎氏）が行うには、同じ土俵に居る“近さ”ゆえに様々な支障が起こる可能性も考えられます。

こういったことから、第三者的存在としての公的な「中間支援機関」の必要性が浮かんで来ます。

* この「中間支援機関」に関しては、後述の

「② FC普及の核機能を担う中間支援機関としての地域本部」

及び、「③ 中間（地域）本部の加盟店向け事業指導の具体的な機能と課題」をご参照ください。

1-5 手づくりとうふ工房

蔵王すずしろが運営する「手づくりとうふ工房」のチェーン事業は、同じ福祉事業者間で本部と加盟店を構成するものですが、こちらはかなり民間事業感覚が反映されたものとして発展してきました。

それは、ひとつには契約金の存在と経費負担の原則の存在です。

就労継続事業所が「手づくりとうふ工房」に参加する場合は契約金50万円を支払わねばなりません。また開店後の事業指導が本部業務として行われる際は、本部への実費経費の支払いが当然のことになっています。

ただし、開店後の毎月のロイヤリティーといったものは、民間のように徴収されているわけではありません。代わりに、豆腐製造の原料になる「豆乳」購入が義務付けられているだけです。

毎月の本部運営費などを考えると、この豆乳の加盟事業所納入価格は必然的に高価なものにならざるを得なくなっています。

本部である「すずしろ」ではこのコストダウンが加盟店の工賃に直結するものとして解決すべき課題だと認識しています。

とうふの原料となる豆乳の製造過程において、コストダウンを図ることと豆乳の品質を一定に保つことが本部の大きな役割だとして、20年度は秋に、その実現を図るために本部工場の大型化改築工事がなされました。



工場が大型化されることで次のことが実現可能になっています。

- ①製造ライン（作業導線）を簡素化してラインを組むことが可能になり、そのことで生産量を1.5倍に出来る。（機械や設備は今までのものを使用した場合）
- ②設備を入れ替えることも物理的に可能になり、その場合は2倍強まで生産量を増加できる。

これにより当然「すずしろ」の生産性も上がるため、豆乳のコストダウンが実現します。そうすれば全国の就労支援事業所にとってはさらに事業参加がし易くなりますから、今後ますます事業参加者が増え、提携の輪が今以上に広がっていくことが予想されています。

「豆乳」が福祉のネットワークを事業ネットワークに変容させるための大きな一役を買っていると言える状況が視野に入ってきます。

また「蔵王すずしろ」は、20年度に新しいFC的事業展開の端緒を開きました。「おとうふ屋さんが作った・・・」のシリーズ商品開発とそれら独自開発商品の集積ミニショップの全国展開構想です。

民間の食品専門会社とも積極的に提携を進めてきました。その結果、具体的な商品としては、「おからパン」「おからかりんとう」「豆乳デザート」などが既に完成しています。

現状では少し当初のスケジュールからは遅れが生じていますが、将来的には自力で豆乳製造から豆腐製造まで手掛ける本格的な事業所と、それに合わせて、その周辺で衛星的に展開されるこれらの関連開発商品を販売するミニショップや、あるいは大型店舗内ミニコーナーの展開を組み合わせる“とうふ”を広める事業の構想があります。

障害のある人が関わった“とうふ”が地域の町に定着し、その販売風景が町の風景のひとつになるという夢がその構想を支えます。

この販売事業は、現在「手づくりとうふ工房」に参加している就労支援事業所が「工房」から本格的な「豆腐屋」に変わっていくこと、あるいは変わっていかねばならない将来において周囲の比較的零細な就労支援事業者と提携しながら共存共栄していくためにも必要な事業になることを目指してのものです。

② F C普及の核機能を担う中間支援機関としての地域本部

2-1 課題、役割、機能

事業ノウハウの共有と、それが可能にする事業の大規模化による生産性向上を目指すF C化を、「福祉発事業」、「障害者雇用企業事業」、「民間F C事業」の3分類でそれぞれモデル事例的に研究検討してきた中から、共通して浮き彫りになってきたのが、本部と加盟店の間であって日常支援を展開する機関の必要性でした。

それを必要とする背景は、3分類で若干の違いはありましたが結局のところ、現在の障害者就労支援事業所の「事業意識と事業スキルの程度」が原因になっている部分が多くあります。

研究期間後半の検討委員会で検討論議した内容も、このことに関する事柄が大半を占めました。就労支援事業所が担う「就労支援」と「生活介護あるいは生活支援」という機能の2面性に起因する職員意識や利用者意識（保護者意識）の現状把握が十分になされないと、どんな事業も定着しないという問題です。

これからの時代は、就労支援事業者といえども自助努力が求められるのは当然ですが、努力しようにも何をどう努力すれば良いのかが分からない、という話も日常的に聞かれます。

また、ポイントを押さえた事業支援（コーチングやコンサルティング）が提供される制度があっても、どう使えば良いのかが分からない事業所も存在しています。

こういった状況の具体的な打開策としてF C化を取り上げ研究するなかで、事業ノウハウや作業や事務の合理化、あるいはコスト削減、事業規模を活かした生産性メリットの追求、更には有効な宣伝ノウハウなどといった事業遂行上必要な要素の獲得にF C化がある程度貢献する可能性の確信は得られましたが、一方、F C化だけでは解決できない領域があることを、以前にも増して意識せざるを得ないことにもなりました。

それは、現在各地で繰り広げられている「工賃倍増5ヵ年計画」施策がほぼ一様に直面している問題、つまりノウハウや知識の提供だけでは解決できない就労支援事業所の“意識面”の問題です。

工賃倍増を達成するための大きな課題は「事業所の意識改革」である、ということをよく聞きます。

F C化検討委員からもこの件に関しては実に様々な発言がありました。

しかしこの意識改革に有効な方法論は未だ確立していません。

当研究はこの部分に関して実際的かつ効果的な方法をF C化の過程の中から見出そうとしました。3分類のF C化ワーキングにおいても、このことは常に脳裏にある課題でした。

そしてその先に見えたものが、次にあげる機能の必要性でした。

就労支援事業所の近くにあつて、職員との人間関係を保ち、無理はせず無理はさせず、福祉的志と事業意欲を高い次元で融合させ得る支援機関、これを中間支援本部（地域本部）と呼ぶことにし、“福祉ネットワークを事業ネットワークに”変容するために必要不可欠な核機能を持つものとして、重要な機関であると結論付けました。

2-2 社会的就労支援ネットワーク機構（独立系セルフネットワーク）の役割

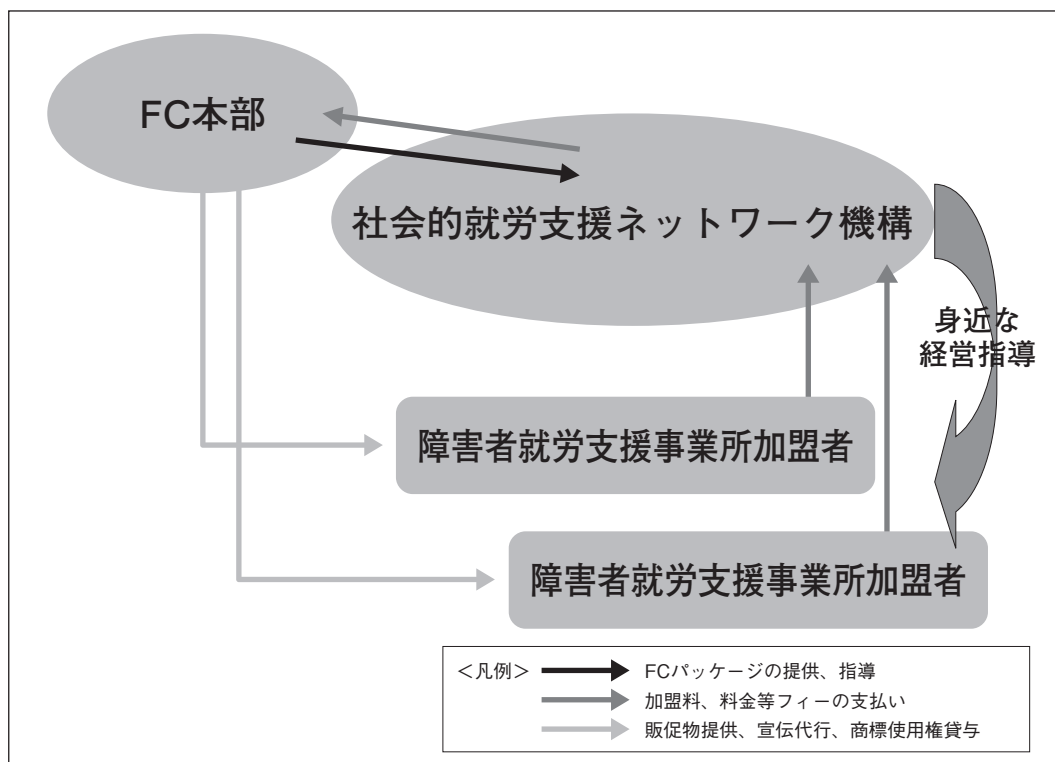
社団法人滋賀県社会就労事業振興センターが主催する「社会的就労支援ネットワーク機構（以下、ネットワーク機構）には、現在13の府県から就労事業の振興を考える組織が参加して、相互研鑽を行っています。

ネットワーク機構は、障害ある人の国民としての労働者性獲得を理念として、定期、不定期の就労事業や支援事業に関する研修会開催や実際の収益事業共同化を軸に、これからの時代の障害者就労や地域雇用、一般就労や民間企業との協働のあり方を模索しています。

その定期研修会において、昨2008年6月に当研究事業事務局は、F C導入の目的とその普及策の提案をおこないました。

F C化推進母体としてネットワーク機構がその機能を担うことを要請し、ネットワーク機構の就労に関する考え方を全国に発信していくことで、各地にF C加盟事業所が増える（言いかえると、障害者の収入が増える）基盤づくりを目指したものでした。（先駆けの「蔵王すずしろ」には、「きょうされん」によく似た機能を求めてきた経緯がありました。）

社会的就労支援ネットワーク機構が中間支援本部（地域本部）を担う構造図



③ 中間（地域）本部の加盟店向け事業指導の具体的な機能と課題

3 - 1 逆ジョブコーチ的機能（就労支援事業所職員向けコーチング）の必要性

F C化にあっては、加盟店となる就労支援事業所職員が、まず、F Cパッケージについて理解しその定着をはかることが求められます。

その後、障害のある利用者に対して、マニュアルに基づく作業指導や業務指導を行い、事業が円滑に進むべく自らの仕事としてF C事業に日々取り組むこととなります。

加盟した事業所の職員がこういった一連のF C事業の流れに少しでも早く馴染むように、日々身近な支援を繰り返す必要があります。

各事例の報告にもあるように、ともすれば自己流の仕事方法に戻ってしまう傾向（マニュアル類を無視する傾向）は何としても是正しないと事業の成功はおぼつきません。

こういった指導支援は、見方を変えると、職員が事業会社に就職した場合に必要な職場導入教育と同じものと見ることができます。つまりF C化に際しては、職員に対しても、あたかも障害ある利用者が一般就労移行する場合に受けるジョブコーチの支援に匹敵するような支援を行うこと、が必要なのだということです。

収益事業を成功させるために必要な中間（地域）本部からの支援の最初の一步は、こういった就労支援事業所職員に対する職業導入コーチング機能になります。これは中間（地域）本部がもつべき大きな機能の一つだと考えられます。

3 - 2 一般就労移行支援事業に従事する職員が必要とされる指導員スキルとの共通性について（移行+B型の多機能事業所職員に必要なスキルとは）

F Cパッケージを加盟事業所が自分のものにするために必要なスキルと具体業務内容は、実はジョブコーチが障害者を一般企業等の職場に定着する際に行う支援活動に必要なスキルとその内容が酷似しています。

ジョブコーチは、まずその職場について職場環境分析し、自らが率先してその環境に入り込みます。そして改善すべきポイントなどがあれば企業側に提案をしますし、実際の仕事（作業）もジョブコーチ自らやってみて、その作業工程等を分解・分析しそれぞれの人（障害者）に合った治具作りや作業配分などの工夫をして、場合によっては企業側に提案も行います。

他方、FCパッケージについては、成功再現性を考慮してあらかじめジョブコーチが行わねばならないような分析や改善などはFC本部がポイントを押さえてマニュアルといった形で提供してくれますから、そういった業務の大半は職員がする必要が無いこととなります。ただそのマニュアルがそのとおり実行されるように考えて仕事をすれば良いということとなります。

毎日、FC加盟者として仕事に馴染んでいくと、知らず知らずにマニュアルというものはどうあらねばならないか、といった勘どころや、作業分析、環境分析の着眼ポイントなどが分かるようになり身に付いていくものと考えられます。

つまり知らず知らずのうちに職員自身にジョブコーチ的なスキルが身に付くと考えられるのです。

こうやって身に着けたスキルが毎日の就労支援能力の強化や就労移行支援員として活動する時に役立つことは十分考えられます。

今後こういった面の検証を行い、事業化の決め手になると同時に就労支援機能強化策としてまた、移行支援スキル育成策として、FC導入が有益であることを明らかにしていきたいと考えています。

3-3 経費措置について（事業収支と公的支援 その考え方と制度化提案）

障害者自立支援法下では、自立支援給付は基本的に就労支援事業所事業に使われることになっていますが、その目的とするところは障害ある人が自立に足る職能を身に付け、今より高い収入を自身の就労から得られるようにすることを支援することにあります。

その考え方と目的に照らして考えると、FCという民間で成功率の高い事業経営を取り入れその必要とする職能を身に付けることを支援するために支援給付が行われることはむしろ積極的に行われなければならない、という考え方も成立するのではないかと思われます。

今までどおり、就労支援事業所のサービス事業に限定して給付を考えるだけだと、この報告書の各章にも様々な立場から述べられているように、FC化という比較的取り組み易い方法をもってしても、現実の就労支援事業所の状況が変化する可能性は極めて低く、なかなか事業化が進まないなか、工賃も上げられず、また利用者、職員とも事業への“慣れ”が得られないために就労支援事業所を出て一般企業等に

就職するといった人も、それほど増加しないのではないかと危惧されます。

「障害のある人の就労実現と自立」という真の目的のために、より実効性の高い施策や機能・機関に公金補助をシフトするといったようなことが検討されなければならない時期にきているのではないか、と考えるところです。

④ 加盟店拡大のための試み

4-1 蔵王すずしろ「手づくりとうふ工房」加盟店増成功のための方策

工賃倍増5カ年計画が後押ししたとは言え、蔵王すずしろ「手づくりとうふ工房」が平成20年に事業参加者を大幅に増やしたのには、他の事例においては未だ取り組んでいない「ミニセミナー」の開催が大きな理由として挙げられます。

ミニセミナーとは、福祉の人脈を活かして本部の事業責任者が「手づくりとうふ工房」を事業として（パッケージを）提示し、関心を示す事業所施設には直接出かけて行って現地で職員、施設長、理事長に直接的な訴えかけを行う、というものです。比較的短期間に集中的に行うことが肝要だとされています。

前出の森 新一氏は現在に至るまでの経験から「福祉業界ではよくいろいろなセミナーが開催されますが、直接的にそのセミナーが有効に働いて新事業を行うことに結びつくことはまず無いに近いくらいの可能性」として、このミニセミナーを数多く開催してこられました。

まさに「福祉ネットワークを事業ネットワークに」変える決め手はミニセミナーであったのではないかと考えられます。

4-2 技能資格取得を引き金にする「縫工房」の拡大策

第2章のワーキング報告に詳細を記載していますが、(株)リフォーム三光サービスは衣服リフォーム店「リフォーム三光サービス」の加盟店拡大のための前段階事業として、技術者を養成するための「縫工房」という教育訓練事業をFC化しました。

この「縫工房」は各地で衣服リフォーム技術者養成の教室を開き、就労支援事業所の職員や利用者、あるいは保護者（自ら親子でリフォーム事業を開業する目的のある人等）、一般の人たちを受講生として募集します。

この縫工房事業の加盟店となるのは、将来的に各地の地域本部（中間支援機能）を担う予定のある事業者や組織・機関を想定しています。

縫工房の修了者が中心になって「リフォーム三光サービス」店舗を開業、あるいは既に開店している店舗に雇用されることになるわけです。

修了者には、洋服事業協同組合による、「縫製初級認定」（仮称）が発行されます。現在は業界資格ですが将来的には公的な認定資格になることを目指しています。

また、就労移行支援事業所職員のスキルアップ施策との連携も今後必要だと考えています。

縫工場の受講料収入は、「リフォーム三光サービス」店舗への中間支援業務経費を賄う一部として使われることが考えられ、近い将来、地域における就労支援事業所の事業化促進に一役を買うことになるだろうと思われまます。

主事業たる「リフォーム三光サービス」にとっては、店舗の増加（F C加盟店増加）を促進する仕組みとして、今後の各地での縫工場教室開講の広がりに期待がかかります。

4 - 3 各地の状況

現時点における各地の状況は以下のとおりとなっています。

(滋賀県)

- ・ (株)リフォーム三光サービスからの派遣講師による第1回「縫工場」滋賀校開講終了
- ・ (株)農環（リフォームF C事業地域本部）講師による
 - 「縫工場」栗東校 第1期開講 平成21年4月20日～
 - 「縫工場」栗東校 第2期開講 平成21年6月～（予定）
 - 「縫工場」栗東校 第3期開講 平成21年9月～（予定）
- ・ 「リフォーム三光サービス」滋賀栗東上砥山店 開店平成21年4月27日
- ・ がんばカンパニー菓子製造提携（製造ノウハウパッケージ移入） 4事業所
- ・ がんばカンパニー菓子販売提携（訪問販売ノウハウ提供） 1事業所

(千葉県)

- ・ (株)リフォーム三光サービスと指定就労移行支援事業所(株)ハート工場の障害者向けパッケージ開発提携
- ・ 「縫工場」千葉校開校検討準備中

(和歌山県)

- ・ NPO法人社会的就労支援機構職員 第1回「縫工場」滋賀校受講修了
- ・ 「縫工場」和歌山校事業計画検討中

(大阪府)

- ・ 中小企業家同友会会員企業による「縫工房」事業加盟計画及び障害者雇用リフォーム店事業加盟計画中
- ・ 「社会福祉法人コスモス」ジョブコーチ&「ダスキン」サービスマスター事業の障害者就労向けFCパッケージ共同改良現場作業続行中

(宮城県)

- ・ 「縫工房」事業加盟、「リフォーム三光サービス」店舗事業加盟展開検討中

(全国各地)

- ・ 「手づくりとうふ工房」平成21年3月現在 43事業所に。

第4章 昨年度（2007年度）発見・認識した課題に対する 今年度の検討会論議内容

～福祉ネットワークを事業ネットワークに変容させるために～

① 障害者就労事業向けのFC化途上に生じた課題

平成19年度の当研究事業に設置された検討会では、FCパッケージ開発、あるいはその拡大普及にあたって、次の問題点が存在することが改めて認識されることとなりました。

- ① 事業資金の問題
- ② 就労支援事業所における人材の問題
- ③ 障害者自立支援法における新しい制度への移行時期にからんで就労支援事業所が抱えている問題等
- ④ FC加盟を全国に促進するためのセミナー等の企画や制度開発の必要性
- ⑤ 大手民間企業に共通すると思われる障害者就労の“壁”問題
- ⑥ 事業開始後の就労継続支援事業所に対する継続的な事業指導と支援の必要性の問題（中間支援機能をもつ地域本部の必要性論議）

今年度のこれらに関する検討会における検討内容及び委員の見解はおおよそ以下に集約されます。

① 事業資金における問題の検討

- ・開業資金の準備ができないということが、就労支援事業所がFC加盟を選択出来ない大きな原因のひとつであるが、これの解決策としては何らかの融資制度の普及が必要ではないか。例えば、FC加盟融資などと使い道をはっきりさせておけば貸す側も要件チェックが容易になる。福祉における事業化に不可欠なこのような制度提案の可能性を検討すべきではないか。

・民間FC企業が障害者就労向けFCパッケージを開発することに消極的な理由のひとつには、企業側の投下資金回収の目途が立ちにくいことがあげられる。資金回収を担保する機能が福祉側にあれば企業も乗り出しやすくなる。

② 就労支援事業所における人材の問題

今年度は、職員の事業取り組み意識の問題点に関する意見交換が多かったのに加えて、社会福祉法人理事長に関する論議が多くありました。

- ・雇用を可能とする事業可能性を FC 化に求めている訳だが、現在就労継続支援 A 型事業などの「雇用契約」を必要とする事業所においては“雇用契約は理事長と障害のある利用者本人の間に結ばれる”のでありこのことの意味を検討会としても十分理解しておく必要がある。

雇用や、高賃金を志向する場合、キーになるのは「理事長」である。理事長に対する働きかけ機能が無ければ FC 化は進まない、と考えるべきである。

- ・福祉サイドの事業者は言うまでもなく、国、市町サイドにおいても就労支援事業所の収益事業積極取り組みを促す指導姿勢があまり見られず、それもあって理事長が自らすすんで事業経営者としての自覚を深める環境はまだ整っていない。

(⑥と関連して)

- ・中間支援本部（地域本部）の大きな役割りは、理事長の“経営者としての自覚を促す機能”をもつことにつきるのではないか。

単純に民間 FC に現在ある仕組みを持ち込んでもこの機能を司るところは見当たらない。福祉に特有な機能として最重要、不可欠である。

③障害者自立支援法における新しい制度への移行の時期から就労支援事業所が抱えている問題等

- ・就労に関して国は、民間企業へ期待を向ける傾向が顕著で、一般就労促進に傾注しているなか、福祉業界にあって志高くいち早く A 型への移行を果たした事業所責任者の中には「はしごを外された」感覚がある。

その一方で、未移行の事業所理事長には今なお名誉職的な感覚が残っており移行の時期とも関連して施設の存続と補助金による施設運営には意を払うものの、収益事業に対してはそのリスクを懸念することが多く事業経営者としての自覚は低い。

- ・最近地域とともに何か事業を開発していくという草の根的な動きも少しずつ出てきているが、まだまだ多くは行政頼みの体質が蔓延しており事業挑戦意欲はかなり低いと思わざるを得ない。

④ FC 加盟を全国に促進するための、セミナー等の企画や制度開発の必要性検討

- ・当初、府県単位程度の各地において就労支援事業所の職員を対象とする FC 化の提案とその仕組みやメニューに関する研修会を開催することを計画していたが、いくつかの試行のなかで成果が見られなかったこともあり、大規模

セミナー開催の効果に疑問が生じた。

- ・今年度も順調に加盟数を増やしてきた「蔵王すずしろ 手づくり豆腐工房」では、狭い地域単位にミニセミナーを開催しており、今年度43件となるなどかなり成果が上がっている。

「ミニセミナーの効果分析をすることが今後の手法開発に役立つものと思われる。」ことから、ミニセミナーの開催についてその成功要素について分析検討を行った。

- * ミニセミナーは福祉業界の人脈を活用する形で2、3名の参加者数を限度に多頻度集中的に開催する。

少人数で膝突きあわす感じで話し合うのが有効的で、時間を空けずに同じ参加者対象に数回連続開催する。

対象事業所が所属する法人理事長の参加を得ることが大切で、その場合は意思決定が早くなる傾向がある。

- ・ミニセミナーの開催主体は何処か、その際の経費の負担者は？といった検討会での論議は、“新しい制度や機能の必要性”の検討にすすんだ。

ミニセミナーは、単なるFC事業の説明会に留まらない。対象となる参加者の勤労観や障害者就労事業に対する意識、工賃向上の必要性認識や、職員の事業スキルや支援スキルの獲得方法論まで含めて話し合うことになる。

併せて対象事業所の内情に精通して、その改善をともに考えるという謂わばコンサルタントによるコンサルティング活動的側面も持たねばならない。

そして、対象事業所がFC参加した折には、継続して事業経営サポートをし続けるという「地域における中間支援者的機能」を持ち続けることが求められる。ここまで踏み込まないと現在の福祉分野の就労支援事業所に「事業経営力」をもたらすことにはならない。

ミニセミナーはこういった関係をFC事業本部と加盟店が結ぶ出発点となるのであって、その関係を維持し発展させていく機能が継続して「中間支援本部」には必要となる。

その際に要する経費とは、“障害ある人の就労と工賃倍増を目標とする事業”のためのものと認識されるべきであり、現在就労事業所運営補助金として拠

出されているものと本質的にその目的においてなんら変わりの無い性質のものではないか。

⑤大手民間企業に共通すると思われる障害者就労の“壁”問題

・これまでの企業側の経験や見聞が原因となっている場合も多いが就労支援事業所がどれほどの事業意欲を持ってFC化に臨むのか懐疑的なところが多い。障害者就労の実態に関する情報が少ないことも一因ではあるが、この解決は企業側にトライワークや実際の雇用を通して“障害者が働く”ということを経験してもらう機会を提案し続けることが結局は近道になると考える。

・当研究における障害者就労向けFCパッケージの開発ワーキングなどは絶好の機会になるはずだ。

企業とともに障害ある人が働く現場でマニュアルなどの修正作業を実際的にすすめることが“壁”崩しに有効になると思われ、FC化の道程から見れば副産物的なことが実は大きな成果だったのではないか。

*このトライワーク活用による実際の試みは、今年度研究の後半において、ダスキンの加盟店である(株)アイエー（大阪府堺市）の協力により、実地での障害者向け作業マニュアル修正開発の過程で実現しました。

詳細は第2章を参照ください。

⑥事業開始後の就労継続支援事業所に対する継続的な事業指導と支援の必要性の問題（中間支援機能をもつ地域本部の必要性論議）

昨年度FC化導入研究事業の一環として立ち上がった検討会は、今年度は今後のFC化を促進する上での「中間支援本部機能」の必要性、重要性、あるいはその役割を論議することが多くなりました。

この論議の過程で、「中間支援本部機能」は当FCシステム研究においては「地域本部」として就労支援事業所の事業化過程にピッタリと寄り添い支援する機能を果たすものですが、別角度から見ると、現在全国で展開されている様々な「工賃倍増事業」にとっても、“福祉と民間の双方の事情に精通した足場を持つものだけが可能な実質的で有効なコンサルティング活動や指導”機能を併せ持ち得る可能性が高いのではないかと気が付かれました。

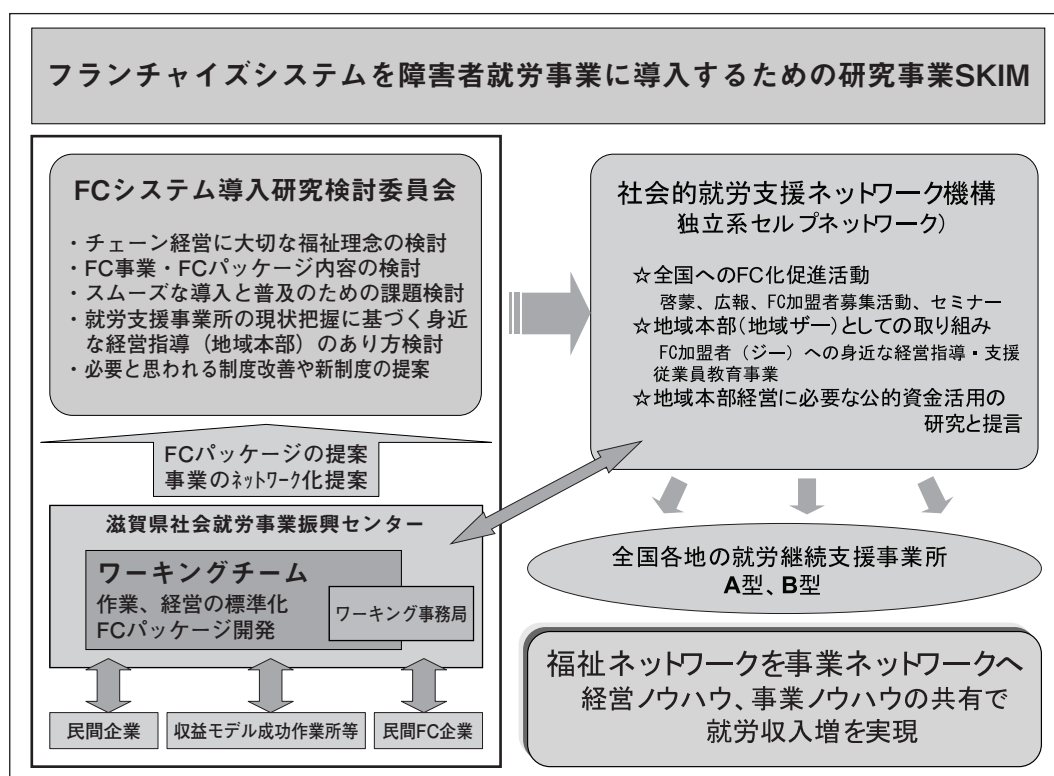
検討会委員からは、FC化研究をきっかけとして始めた「障害者就労FCの中間支援機能」研究を「地域における“工賃倍増事業ネットワークの核”機能」研究にまで繋げようとする発展的な提案が出されました。

次項以降では、その考え方を中心にFC化、さらには上記のように全国各地域における工賃倍増事業にも有効に機能させる必要があると思われる「中間支援地域本部」を制度として定着させる考え方についてまとめて報告することにいたします。

② FC化における中間支援本部機能（地域本部）

現在行っているFC化導入研究事業のスキームについては次の図「フランチャイズシステムを障害者就労事業に導入するための研究事業SKIM」をご覧ください。

〈フランチャイズシステムを障害者就労事業に導入するための研究事業SKIM〉



このスキーム図のなかの太線で囲まれた左側の部分が、昨年度（平成19年度）の当研究事業の構図を示しています。

そして、右側部分が、今年度（平成20年度）の広がりを示しています。

検討会においてFC化実現に向けて論議・検討したことを表しています。

振興センターを中心とするワーキングチームは、主としてFCパッケージとその成立に関わる諸課題の解決と調整を行ってきました。

障害者就労支援事業所の現状把握に基づく実際のフランチャイズ化につなげるための基礎的な研究活動です。

その活動内容と成果を基に振興センターは「FCシステム導入研究検討会」に「福祉のネットワークを事業ネットワーク」に変えるための検討材料を提出、提案しました。

FCチェーンシステムがそのための強力なツールになるという考え方に立って

ます。

それに対して、検討会は福祉理念と事業理念に関する議論をはじめとして就労支援事業所のFC化に必要な条件検討や環境整備の必要性、あるいは職員の意欲とスキルの問題など様々な検討や論議を行った訳ですが、この過程で出てきたのが「中間支援本部」の必要性でした。

FC化に関しては先駆けである「蔵王すずしろ 手づくりとうふ工房」の昨年度の報告事例のように、民間におけるそれとはかなり様相が異なり「福祉型FC的システムチェーン」とも言うべき仕組みにせざるを得なかったという報告がありましたが、今年度、検討会委員それぞれがFC化を検討する過程で、より身近に就労支援事業所を眺め、現状を分析した中からも同様の発想が出てきました。

やはり民間企業と同じ考え方、同じ行動様式ではチェーン化は進まない、進められないのではないかと、いうものです。

身近な福祉と収益事業両方に跨る専門的支援の有る無しが、チェーン化、つまりノウハウを共有して合理的に事業を営むという体制が開けるかどうかの鍵を握っていることが検討委員それぞれに確信されることになりました。

* 「蔵王すずしろ 手づくりとうふ工房」の報告の詳細は、19年度報告書第2章をご覧ください。

これらの検討結果を本部、加盟店の機能に中間支援機能を加えた表として次にまとめました。

福祉型 FC の場合		民間企業発				
福祉事業初発		民間企業発				
民間 FC の場合		民間企業発				
民間 FC の場合		民間企業発				
本部	<p>〈民間 FC 企業〉 加盟店から対価を得て自らが開発した FC パッケージを提供。商標の使用許可、マーケティング、業務指導など、チェーン本部業務を行う。</p>	<p>ガンバカンパニー・クッキー製造販売 〈就労継続支援 A 型事業所〉 菓子製造販売の高工賃成功再現ノウハウを福祉事業所に無償で提供、指導。</p>	<p>蔵王すずしろ手作りとうふ工房 〈社会福祉法人はらから福祉会〉 開発した豆乳を加盟事業所に有償提供、豆腐の製造販売ノウハウ提供</p>	<p>衣服リフォーム 〈㈱リフォーム三光サービス〉 障害者雇用実績活かし技術者養成の「縫工房」とリフォーム「マルシェ」を FC 化</p>	<p>英国式チャイルドマイナー 〈㈱NCMA ジャパン本部〉 チャイルド・マインダー・養成と支援事業。講座と資格者支援の FC パッケージを提供</p>	<p>ダスキン・サービスマスター 〈㈱アイエー〉 ㈱ダスキンの有力加盟店 障害者の戦力化による雇用を推進するため障害者向け FC パッケージを開発。</p>
	<p>中間本部</p>	<p>がんにばカンパニー所長が各地の加盟事業所を巡回指導中。本部と加盟者間の関係はボランティアで経費はすべて本部負担となっており本部の負担感重い。</p>	<p>本部責任者が全国を訪問指導支援。本部が福祉事業所支援ノウハウを持つため現在は中間本部不要。交通費等の経費は加盟店が負担。</p>	<p>現在は未設置。 リフォーム事業に関しては、社会的就労支援ネットワーク機構所属の㈱農環が「縫工房」加盟店となると併せて近畿エリア本部機能を担いつつある。経費は現在㈱農環が全額負担している。 他は、就労支援事業所への加盟店募集や加盟後の事業支援機能を、福祉及び民間の双方の事業事情に精通する機関が担わない限り発展性は低い。全国展開には地域本部機能設置が急務である。</p>	<p>現在未設置。 リフォーム事業に関しては、社会的就労支援ネットワーク機構所属の㈱農環が「縫工房」加盟店となると併せて近畿エリア本部機能を担いつつある。経費は現在㈱農環が全額負担している。 他は、就労支援事業所への加盟店募集や加盟後の事業支援機能を、福祉及び民間の双方の事業事情に精通する機関が担わない限り発展性は低い。全国展開には地域本部機能設置が急務である。</p>	<p>現在未設置。 リフォーム事業に関しては、社会的就労支援ネットワーク機構所属の㈱農環が「縫工房」加盟店となると併せて近畿エリア本部機能を担いつつある。経費は現在㈱農環が全額負担している。 他は、就労支援事業所への加盟店募集や加盟後の事業支援機能を、福祉及び民間の双方の事業事情に精通する機関が担わない限り発展性は低い。全国展開には地域本部機能設置が急務である。</p>
加盟店	<p>役割と経営の目的</p>	<p>対価を支払い FC パッケージを導入して経営的に独立した事業を行う。チェーンとして統一した理念を掲げつつチェーンの一員としてブランドイメージ維持に努めねばならない。</p>	<p>左記の一般加盟店と同様の役割と目的の他に、福祉特有のものが付加される。 ・ 障害者就労支援事業に比べて、高工賃確保が最大の目的となる。 ・ 収益事業に従事することから得られる様々な成功再現率の高いノウハウを、一般就労移行に活かすことができる。（職員にとっては就労移行支援スキル向上の場） これらは単に加盟店になるだけでは実現しない。加盟店事業者の強い意欲と、継続努力があった初めて獲得されるものである。現実には下欄の状況にあり、「地域での身近な中間支援体制」に期待するところが大きい。</p>	<p>左記の一般加盟店と同様の役割と目的の他に、福祉特有のものが付加される。 ・ 障害者就労支援事業に比べて、高工賃確保が最大の目的となる。 ・ 収益事業に従事することから得られる様々な成功再現率の高いノウハウを、一般就労移行に活かすことができる。（職員にとっては就労移行支援スキル向上の場） これらは単に加盟店になるだけでは実現しない。加盟店事業者の強い意欲と、継続努力があった初めて獲得されるものである。現実には下欄の状況にあり、「地域での身近な中間支援体制」に期待するところが大きい。</p>	<p>左記の一般加盟店と同様の役割と目的の他に、福祉特有のものが付加される。 ・ 障害者就労支援事業に比べて、高工賃確保が最大の目的となる。 ・ 収益事業に従事することから得られる様々な成功再現率の高いノウハウを、一般就労移行に活かすことができる。（職員にとっては就労移行支援スキル向上の場） これらは単に加盟店になるだけでは実現しない。加盟店事業者の強い意欲と、継続努力があった初めて獲得されるものである。現実には下欄の状況にあり、「地域での身近な中間支援体制」に期待するところが大きい。</p>	<p>左記の一般加盟店と同様の役割と目的の他に、福祉特有のものが付加される。 ・ 障害者就労支援事業に比べて、高工賃確保が最大の目的となる。 ・ 収益事業に従事することから得られる様々な成功再現率の高いノウハウを、一般就労移行に活かすことができる。（職員にとっては就労移行支援スキル向上の場） これらは単に加盟店になるだけでは実現しない。加盟店事業者の強い意欲と、継続努力があった初めて獲得されるものである。現実には下欄の状況にあり、「地域での身近な中間支援体制」に期待するところが大きい。</p>
	<p>加盟店の特性</p>	<p>独立した経営者として一般市場顧客の獲得に努め、収益を上げることを目標に事業活動展開。本部に対しては、顧客として本部サービスを要求権利を有する。</p>	<p>就労支援事業所全般に共通して見られる特性。 ・ 蔵王すずしろ手づくりとうふ工房においては、徐々に独立心豊かな独自経営を目指す加盟店が育ちつつあるが、他に、総じて収益事業への挑戦意識は希薄、日々業務に依りながらも本部への依存傾向が強い場合が多い。 ・ 独自の理念や作業スタイルに固執することが多く、標準化、マニュアル化には馴染みにくい傾向が見られる。 ・ 一般的な契約行為に不慣れであり、特に無形のもの（ノウハウ等）に対する有償支出の習慣がほとんど無い。 ・ 設備重視的意識が見られ、人的な専門性獲得や継続性にはさほど意が払われない傾向がある。</p>	<p>就労支援事業所全般に共通して見られる特性。 ・ 蔵王すずしろ手づくりとうふ工房においては、徐々に独立心豊かな独自経営を目指す加盟店が育ちつつあるが、他に、総じて収益事業への挑戦意識は希薄、日々業務に依りながらも本部への依存傾向が強い場合が多い。 ・ 独自の理念や作業スタイルに固執することが多く、標準化、マニュアル化には馴染みにくい傾向が見られる。 ・ 一般的な契約行為に不慣れであり、特に無形のもの（ノウハウ等）に対する有償支出の習慣がほとんど無い。 ・ 設備重視的意識が見られ、人的な専門性獲得や継続性にはさほど意が払われない傾向がある。</p>	<p>就労支援事業所全般に共通して見られる特性。 ・ 蔵王すずしろ手づくりとうふ工房においては、徐々に独立心豊かな独自経営を目指す加盟店が育ちつつあるが、他に、総じて収益事業への挑戦意識は希薄、日々業務に依りながらも本部への依存傾向が強い場合が多い。 ・ 独自の理念や作業スタイルに固執することが多く、標準化、マニュアル化には馴染みにくい傾向が見られる。 ・ 一般的な契約行為に不慣れであり、特に無形のもの（ノウハウ等）に対する有償支出の習慣がほとんど無い。 ・ 設備重視的意識が見られ、人的な専門性獲得や継続性にはさほど意が払われない傾向がある。</p>	<p>就労支援事業所全般に共通して見られる特性。 ・ 蔵王すずしろ手づくりとうふ工房においては、徐々に独立心豊かな独自経営を目指す加盟店が育ちつつあるが、他に、総じて収益事業への挑戦意識は希薄、日々業務に依りながらも本部への依存傾向が強い場合が多い。 ・ 独自の理念や作業スタイルに固執することが多く、標準化、マニュアル化には馴染みにくい傾向が見られる。 ・ 一般的な契約行為に不慣れであり、特に無形のもの（ノウハウ等）に対する有償支出の習慣がほとんど無い。 ・ 設備重視的意識が見られ、人的な専門性獲得や継続性にはさほど意が払われない傾向がある。</p>

この福祉型の表の場合でも、本部事業者と加盟事業者欄の役割と機能は、基本的には民間FCにおけるそれとほぼ同じ内容です。これはFCとしての本来あるべき形と言えるものです。

福祉型では、そこに就労支援事業という障害者利用者に向けてのサービス事業要素が入るために、事業目標がともすれば不明確になりがちです。

また事業に取り組む意識面でも民間のそれとは様相を異ならせる場合が多くなります。

収益事業が目指すものと、福祉における就労支援事業が目指すもの間に、一見あるように見える狭間、これを埋めていく機能が必要なのです。

そこで、「福祉ネットワークの事業ネットワーク化」を実現するためのFC化には絶対的に必要なものとして「中間本部事業者」の欄を加えています。

加盟店がこの表に書かれた役割を当然のこととして、毎日実行し実現すれば、何ら問題は発生しないのですが、現実がそうはなりにくいというところに中間本部事業者（中間支援機能）を置かねばならない根深い根源的問題が潜んでいるのです。

検討会では、この中間本部事業（中間支援）に関する多くの課題について検討を行いました。

さらに、実際的な問題として、この中間支援本部は誰が担うべきなのかといった実現するために必要な具体策を研究することも非常に重要です。

民間にも地方本部や地方支部といったものを持つ大きなFCチェーンも存在しますが、その場合地方本部や支部の機能は、FC事業の地域的距離的な広がりから生じる業務上の不都合に対処すること以外に特別の役割を担うものではありません。多くは物流・配送などの機能を各地の支部などが分担するものになっていることが多いようです。それ以外の業務上発生する課題への対処などは、本部から加盟店にスーパーバイザーを派遣することで、ほとんどの場合解決しています。

一方、加盟店の方も、経営者と従業員が共に、本部から提供されるマニュアルや業務計画にのっとり日常の業務を行っていけば成功を得られるという構造になっています。

そこには福祉型のように、経営者（理事長や事業所施設長）にとって従業員（障害ある利用者）が顧客でもある、というような複雑な構図は存在しません。

ですから民間の場合は、加盟店経営者（あるいは従業員）が事業に対する意欲が低く、努力を怠れば即業績不振になり存続が出来なくなるというだけのことで、そのことで当事者以外の誰も困ることはありません。まして1か所程度の加盟店の業

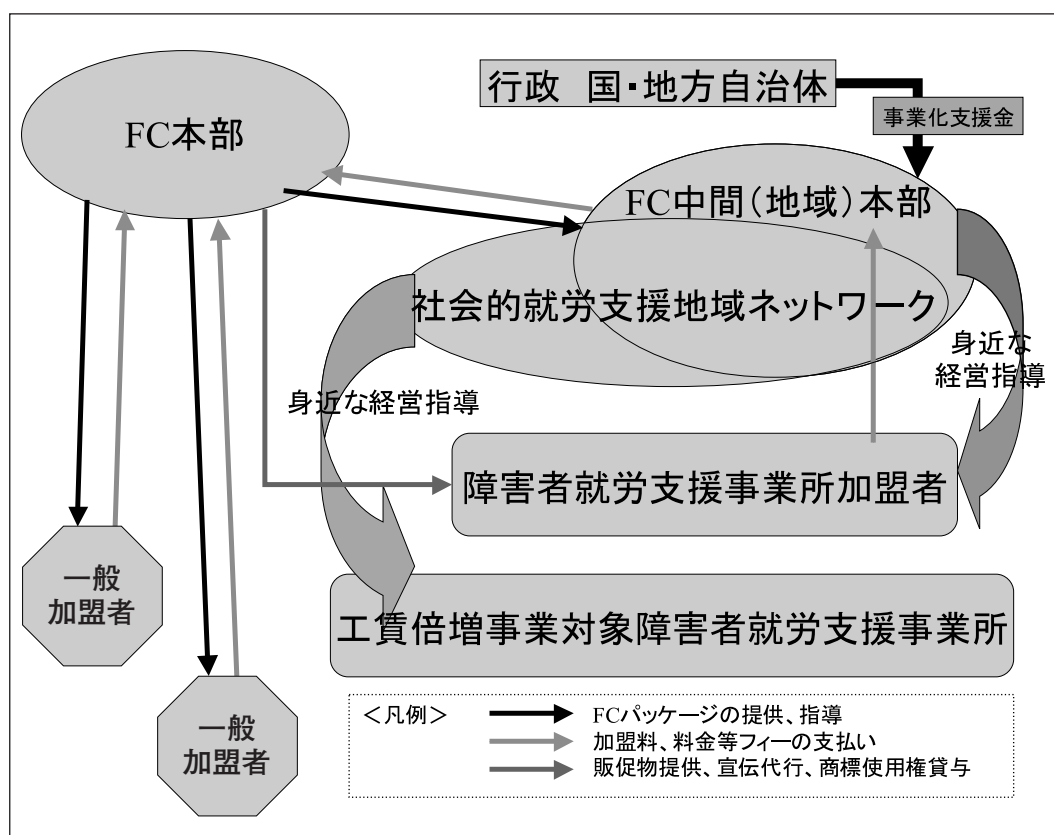
績不振が社会的、行政的に問題になるような場合など、ほとんどあり得ません。

しかし就労支援事業所においては、経営者（理事長や施設長）の事業意欲が低ければ利用者工賃が低いまま放置されるであるとか、利用者がいくら働きたくてもそれに見合う十分な仕事を得られないということが起こります。これは憲法 27 条に照らすまでもなく、重大な社会的問題であり、この解決は行政課題ともなります。

こう考えてくると、中間支援本部的な機能というのは、現在の就労支援事業所の事業化のレベルを見た場合、あるいは福祉施策の一環としてみた場合であっても、FC化に限らず、現在おこなわれているあらゆる「工賃倍増5ヵ年計画」事業の成功のためにも同様に必要とされている機能ではないだろうかと思えます。それゆえ、地域毎に総合的一体的な中間支援を機能させることが重要であろうと思えます。

このことを深く検討するために、検討会では社会の仕組みとも言うべきこれら全てを包含した事業ネットワーク化への取り組みスキームを考えました。

あらゆる工賃倍増事業を含めた就労支援事業所の事業化推進の構造案図



事業の専門性と福祉の特殊性を考慮しつつ日常的に就労支援事業所の「事業化」と就労移行支援スキル醸成が目指されるフレキシブルな体制づくりと、その中で行われる身近なコーチングやコンサルティングを実現することが求められます。

当検討会では、「社会的就労支援ネットワーク機構」の会員メンバーとともに、“身近で日常的な”をキーワードにして、こういった中間支援コーチングやコンサルティングのあり方について継続して研究を続けます。

一方、民間FC企業からは、まったく別の方法論になるかも知れないが、として、次のような検討会委員からの提言がありました。

ダスキンの加盟店としてサービスマスター事業を展開する株式会社アイエーの守屋社長は、「就労支援事業所についてまだあまり知らないから言えるのかも知れないが、私どもアイエーから就労支援事業所の方に出かけていって、利用者がマニュアル習得するのを支援するというのも考えてみたいと思う。あるいは、(株)アイエーが中間支援本部に近い機能を持って、就労支援事業所やその利用者に近づくことで、場合によっては一緒に共同事業として（組合や法人の設立も視野に入れて）ダスキンの加盟店事業を行うことも考えられるし、また場合によっては、当社が障害のある人を雇用して当社の事業をはかることも十分考えられる。」とされました。

前者の場合は、企業と福祉がお互いの強みを活かす形の営業活動が可能になり、後者の場合は、一般就労移行（企業による雇用）が増えることとなります。

いずれの場合も、就労支援事業所としての機能が強化されることには変わりはありません。就労支援事業所が事業化していくことを目指す中間支援機能を研究する場合のひとつのアプローチとして重要と捉え、その可能性を高める道についても併せて研究すべきであろうと思います。

FC化導入研究の過程で大きな課題となって浮上した「中間支援」。

検討会では様々な情報や現状分析に基づき、様々な考え方が委員の口から述べられました。

この中間支援機能についての効果的な実現の道を探る研究については、次年度以降も大きな課題と



して取り組まねばならないと考えるところです。

今年度検討会で出された委員発言の要旨を参考として次にまとめて掲載いたします。

全国の「工賃倍増5ヵ年計画」事業にも共通する事情が浮き彫りになっているものと思われます。

「がんばカンパニーでは現在、クッキー製造の外部委託先に対して職員3名がフル稼働で支援指導をしているが、実情は、報告書案第1章1-4「特殊性ゆえの課題とそれへの対応」に書かれているとおりです。

福祉内部に長く浸っているとすべて依存という体質になりがちで、そういった所の対応は非常に負担がかかります。

本部とは別の機関がそれを補う体制がないと、福祉の経営体質改善・向上はまったく不可能だと思われます。

全体としてみた場合現在、自主的自立的に事業に向かう意識のある就労支援事業所は5%ぐらいではないかと見ています。」

「事業の専門性向上ということはFC化が担保してくれるから、その良い所を基に、事業所意識のバラツキに対して効果的なコーチングがなされれば徐々に良くなっていくのではないか。この意識のばらつき是正が、この論議の中心である『中間支援機能の本質』にならねばならないのではないか。」

「旧来の依存的な体質やものの考え方の事業所を是正しようとするのは、もはや無理だと思われ、無意味なことになるのではないか。

これでは駄目だと今までに気づいていない事業所に過剰期待することはもう無駄だと考えて次の段階に乗り出すことが、我々のように今まで過去何年間か“就労支援事業を支援する立場”にいた者の責務だと思っている。

やるころはもう既にやり始めている。そういう既にやっている所をさらに高みに上げていくことが、中間支援者に求められていると考えるべきではないか。駄目な所に期待して寄り添うことより、さらに事業力を高め得る事業所のための高度なコーチングとコンサルティング支援に徹した方が良いという考え方である。」

「中間支援の対象を、事業所単位とみるか職員単位とみるか、これも考える必要がある。やる気ある個人が事業所内世論に埋没するのは、その人が自分の事業専門性に自信を持っていないためである場合が多いと思う。FCパッケージ的なものが

あればそういう人(職員)にとっては有意義な中間支援も可能になるのではないか。』

「今回の自立支援法見直しのなかで、B型の優遇性が目立っている。現在A型になった事業者の多くは、収益事業経営や雇用については現状を守るとした上で制度的にはB型に逆移行したいと考えている所が多くなってきた。その方が、資金的にもゆとりが得られるためにかえって雇用事業そのものも発展させやすくなる。

事業化に対する意識の高い所にとってはその方が（B型に戻ることが）経営余力が出来るために、中間支援を必要としないで事業化を進めるといったことも可能になるのではないかと思う。」

「様々な意見を総合して考えると、このFC化研究は単純にFCパッケージを導入しようとするだけでは済むものではないことが、この2年を経てはっきりしてきていると思う。

現在の福祉業界の状況では、『こうすれば良いということ』（当研究の場合は、FC加盟を指す）があっても事業所の多くは（検討委員の経験値では95%）それに近づこうとしないという問題がある。

滋賀の縫工房は、身近なところで実際に事業として取り組みを始め、成功事例となってそれをさらに多くの（95%）の就労支援事業所に見せ（つけ）よう、という試みだが、だから成功することが絶対条件になるが、この挑戦を呼ぶのに“FC化”とただだけではうまく表現しきれない。現在世間が持っている既存のFC事業者に対するあまり良くないイメージが逆に邪魔にもなる。

就労支援事業への取り組み方を根本的に変えようとする試み（チェーン化とそれを可能にする民間ノウハウ&スキルの段階的養成型就労支援機能強化事業）として、今後は何かFCとは別の言葉を見つけなければ進展していけないと思う。」

「現在当所では10%がプロである職員、90%が素人の利用者という構成で縫製を就労移行支援事業として行っているが、プロ50%、利用者50%の構成にしてFC導入すれば雇成型（A型）も見えてくるのかなと感じている。

まずは、縫工房FCで教室を開業して民間人も含めて技術者を養成し、その後に半々の構成でリフォームや縫製事業に取り組むといった道筋を考えていきたい。」

以上は、FC化において本部側、もしくは加盟店を支援する側に立つ発言でしたが、次は、加盟店側の立場に立つ委員の発言です。より中間支援機能の必要性を感じさせるものでした。

「実際に博多の本部で衣服リフォーム技術を学びました。加盟店になるために学

んだのですが、(縫工場の教習課程を) こういう風に教われれば『リフォーム店はこうやればできる』ということが実感できました。

しかし現在、所属している就労支援事業所では、このリフォーム事業は私ができる範囲でやっていますが、これを担当しているのは私一人です。利用者もほかの職員も、今ある別の下請け作業が忙しいので誰も関わってきません。だから事業所の中では誰も(未だ)技術を学んでいないし、学ぼうとはしていません。学べる環境が無いというのが実際のところですよ。」

第5章 今後の研究の方向性

① FC化が一般就労移行者の増加にも貢献することを実証する研究

－FC加盟店事業スキルと就労移行支援スキルとの関連性を考える－

今年度、民間FC企業のノウハウ導入事例としてFC企業の草分け的存在である(株)ダスキンの事業メニューを障害者就労向けFCに改良開発することに着手しました。

これには昨年度来の課題である一般民間企業の障害者就労の“壁”取り除きのための挑戦という側面もありますが、併せて優れた民間ノウハウを導入することで専門性獲得と生産性向上による工賃向上を目指す事例づくりとして当研究事業において3つの柱のひとつに位置づけている重要なものです。

ダスキンは、過去には休眠労働力だった家庭女性の戦力化を果たした実績がありました。加盟店である(株)アイエーにおいては、現在また慢性的な労働力不足という悩みを抱えるようになっていきます。障害者が労働者としてダスキンの仕事に関わることが判れば、その解決策になる可能性があるとして、今後に期待を込めて取り組んでいます。

ダスキンの加盟店である(株)アイエー（大阪府堺市）の実際の仕事現場に知的障害者が就労実習という形で参加して社会福祉法人コスモスのジョブコーチの協力と監修のもと、ダスキンが持つ技術やノウハウを障害者就労向けに改善することに取り組みましたが、その過程で就労移行支援事業におけるジョブコーチの職能が、FC加盟店となった場合の職員に求められる職能と重なる部分が多いことに気づきました。

一般企業への就労移行の際には、ジョブコーチは企業の現場の中で新たに就職する障害者が仕事に慣れ、役立ち、働きがいを持って継続できるためのあらゆる支援活動を行います。障害者本人への直接指導や支援はもとより、企業側に対しても作業分析や作業の配分改善、あるいは作業環境改善やマネジメント上の要請をするなど、およそコーチングという言葉だけでは言い尽くせないほど多くの職場コーディネートや、場合によってはプロデュースといったことまで手掛けられるのです。

一方、障害者就労支援事業所がFC加盟店として事業に取り組む場合にも、実は同様の機能が必要とされています。

事業所の職員は、本部から提供される（障害者就労向けに改善された）作業マニュアルなどを従業員（利用者）が確実に身につけられる様に現場に落としこむ方法を

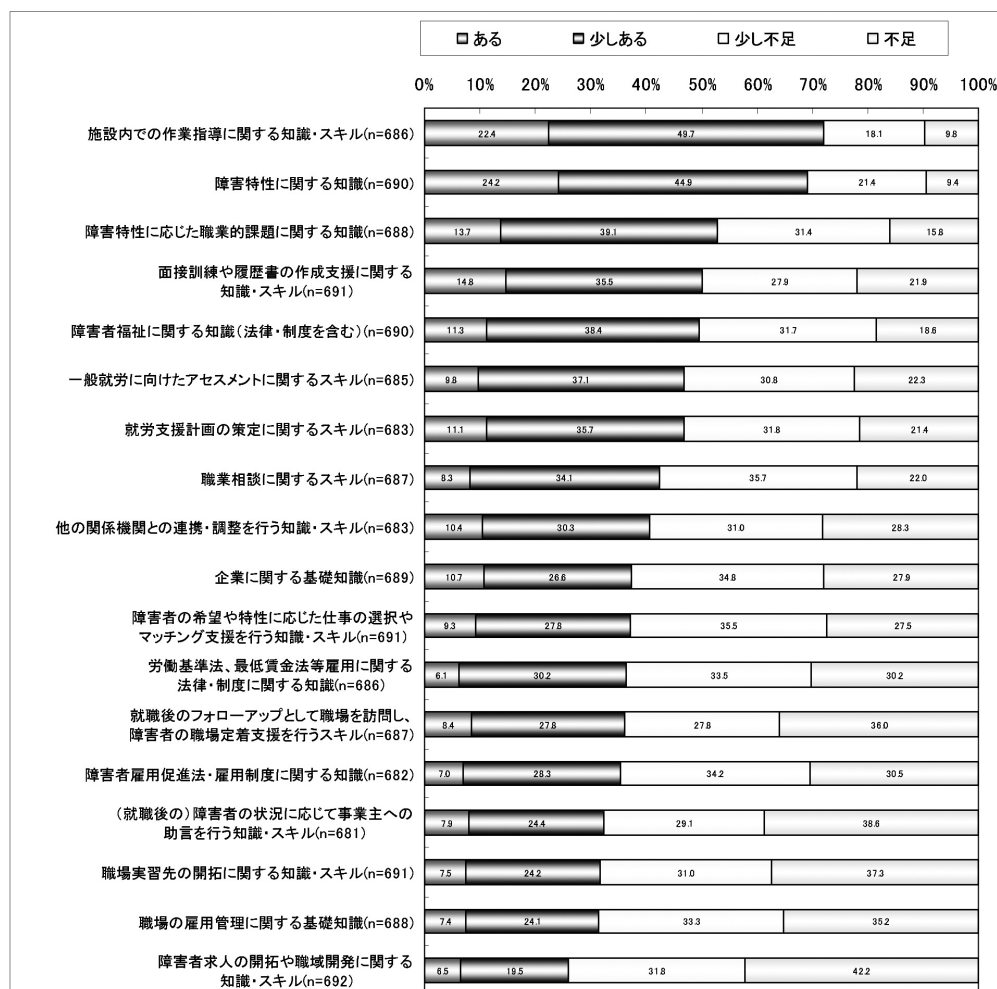
考え、定着を図らねばならないのです。

FC加盟店になれば、必要な業務知識やノウハウと共に作業手順や作業配分の方法、環境整備の方法などは一括して標準形が提供される訳ですから、自らそれらを編み出す必要はありません。

しかし、それらを理解し職員自らが身につけたうえで、それを利用者に指導し定着させることは必要です。職員自身が、効果的な作業分析の考え方や仕事の分担、割り当ての知識や方法、あるいは職場の3ム5S（ムリ・ムダ・ムラの排除、整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）などを知り実行できるだけのスキルを身につけていなければいけません。就労支援事業所がFC化していく過程で、就労移行支援に必要とされるそれらのスキルが、知らず知らずのうちに、職員に自然に身についていく可能性が高いものと思われます。

こういったことから、就労移行支援事業と継続支援B型事業の組み合わせによる多機能事業所の中で、特にB型の職員にとってFC化はかなり有効な勉強の場となるはずであると注目しています。

平成21年3月に刊行された「厚生労働省障害者の一般就労を支える人材の育成のあり方に関する研究会報告書」に、現在の就労移行支援知識及びスキルの習得状況が明らかにされています。その中から次の表「就労支援知識・スキルの習得状況」を引用させていただきました。



今後、就労移行支援事業は障害者の一般就労ニーズの高まりとともに、その重要性を増していくことでしょう。それにつれて、職員の移行支援スキルの向上が重要な課題になってくるものと思われます。

FC化研究は、障害者が福祉系事業所内で高工賃を得られる状況作りに貢献することを本来の目的としていますが、同時に一般就労移行促進に貢献できる要素をもつことも今後明らかにしていきたいと考えています。

② F C化事業所（加盟店）の収益向上のために有効なプラスアルファ施策の研究

中間支援本部（地域本部）が中心となる効果的な事業力養成のための直接指導や相談の研究と並行して、加盟店が収益向上のために無理なく取り組める可能性の高いプラス α 事業メニューの検討を行う予定です。

たとえば衣服リフォームショップへの「靴の丸洗い乾燥事業メニュー」や「袋ものリペア事業」の追加導入、販売機会を広げる「移動販売車による街角販売事業」ノウハウ、あるいはデパートやスーパーなどの大型店内に販売機会拡大の可能性を広げる「ミニコーナー販売」ノウハウや「ミニショップ品揃え表」などがあります。

これらの普及を考えることでF C加盟事業所の収益性を向上して工賃倍増を実現し、あわせて、ごく普通に社会に開かれた障害者就労の姿を模索していきたいと考えています。

③ 民間の労働力不足 F C 企業との共同研究の進展

今年度ダスキンの加盟店である(株)アイエーとの取り組みで始まった「企業ニーズ」とマッチングさせての障害者就労向けパッケージ研究を、より一層対象企業範囲を広げて模索したいと考えています。

実際に、障害者を企業内に送り出しながら実際研究を進めるトライワークなどを活用した方法を採用することで、企業側の障害者に不慣れなことから生じている“壁”解消にも役立つことと思います。

こういった取り組みへの理解と支援が社会や企業から多く得られるようになることを、また、こういった一連の民間企業との提携を通じて、就労支援事業所の就労支援機能が实际的に強化されていくことを、これからも目指していきたいものです。

(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」
- ・厚生労働所平成21年3月発行
「障害者の一般就労を支える人材の育成のあり方に関する研究会報告書」

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 15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2009年3月31日までとする。

- 2 検討委員の任期は、委嘱日から2009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、2008年 8月 1日から施行する。

[検討会委員]

委員長

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 センター長

副委員長

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 センター長

委員

川副 馨 (滋賀県) 滋賀県健康福祉部障害者自立支援課 副主幹

辻森 尚仁 (大阪府) 朝日新聞大阪本社 経済グループ記者

森 新一 (宮城県) 社会福祉法人はらから福社会就労支援部 部長

中崎ひとみ (滋賀県) 社会福祉法人共生シンフォニー 常務理事

宮崎 栄二 (福岡県) 株式会社リフォーム三光サービス 代表取締役社長

守屋 栄利 (大阪府) 株式会社アイエー 代表取締役社長

水井 久友 (千葉県) 株式会社三愛ハート工房 所長

西村 梯子 (滋賀県) NPO法人社会就労センタースペースウィン 所長

赤桐 淳一 (和歌山県) NPO法人社会的就労支援機構 専務理事

杉井 健男 (千葉県) NPO法人千葉県障害者就労事業振興センター
コーディネーター

那須 信子 (滋賀県) 株式会社農環 代表取締役社長

荷宮 将義 (滋賀県) NPO法人就労ネットワーク滋賀 理事

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) 有限会社トレードネット 代表取締役
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

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21年3月

社団法人 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