

# 団塊世代をはじめとする 市民力の活用による 作業所ビジネスの活性化方策

横井泰治（ハンディのある人を対象とするビジネス研究会 代表）

2006年度 東京財団 短期委託研究公募事業

**団塊世代をはじめとする市民力の活用による  
作業所ビジネスの活性化方策**

**横井 泰治**

ハンディのある人を対象とするビジネス研究会 代表

\*\*\*\*\*

東京財団研究推進部は、社会、経済、政治、国際関係等の分野における国や社会の根本に係る諸課題について問題の本質に迫り、その解決のための方策を提示するために研究プロジェクトを実施しています。

「東京財団研究報告書」は、そうした研究活動の成果をとりまとめ周知・広報（ディセミネート）することにより、広く国民や政策担当者に問いかけ、政策論議を喚起して、日本の政策研究の深化・発展に寄与するために発表するものです。

本報告書は、「団塊世代をはじめとする市民力の活性化による作業所ビジネスの活性化方策」（2006年4月～2006年9月）の研究成果をまとめたものです。ただし、報告書の内容や意見は、すべて執筆者個人に属し、東京財団の公式見解を示すものではありません。報告書に対するご意見・ご質問は、執筆者までお寄せください。

2006年10月

東京財団 研究推進部

\*\*\*\*\*

## 序文

### 1. 研究の目的

一般就業できない障害者の働く場として、作業所/授産施設がある。しかし、ここで行われるビジネス(以下「作業所ビジネス」と呼ぶ)の中で、儲かっている事例は極めて少ない。その結果、ここで働く障害者(以下「利用者」と呼ぶ)に支払われる工賃は、最低賃金を下回ることがほとんどである。利用者が親元から離れて、障害者年金とあわせて自らの収入だけで地域生活できるようになるためには、利用者の工賃アップは必須の課題である。

多くの作業所ビジネスが儲かっていない理由の1つとして、儲けることにインセンティブのない親たちや職員がビジネスモデルを構築して実行していることが挙げられる。親たちや職員ではなく、儲けることにインセンティブがある一般市民の起業家がビジネスを行えば、もっと儲かるビジネスにできるはずだ。そして、利用者工賃もアップするであろう。

そこで本研究では、市民が作業所ビジネスに関わるメリットを明らかにするとともに、それらのメリットを市民へ効果的にアピールし参画を促進する方法を検討する。

### 2. 研究の経過

まず、文献調査と有識者へのヒアリングにより、市民の参画メリットを抽出するための調査事例となる作業所/授産施設をリストアップし(4-5月)、これらの作業所/授産施設の職員の方、参画した市民の方、そして利用者の親たちへのインタビューを実施した(4-8月)。

インタビューでは、市民参画により作業所ビジネスは儲かったのか? その結果として利用者の工賃はアップしたのか? 参画した市民にはどんなメリットがあ

ったのか？の2点を中心に聴取した。これらのインタビューによって、前提となる仮説「作業所ビジネスへの市民の参画は、作業所／授産施設側だけでなく、参画市民側にもメリットがある」の検証を行った。

また、これらの事例調査／インタビュー結果については計4回実施した有識者ミーティング（4 - 8月）にて報告し議論した。有識者ミーティングの前半の2回では、参画市民の具体的なメリットをまとめた。そして、団塊世代や女性の中で起業を志す人に対して調査事例／メリットを紹介し評価を受けた（6月）。

一方、作業所／授産施設の職員や親たちにも市民参画のオファーをどう受け止めるかについて感想を聴取した（7月）。これらの結果を踏まえ、有識者ミーティング後半2回では、参画市民側のメリットを深化させるとともに、市民参画を促す方法について検討した。

さらに、関連情報等の収集を目的として、文献調査、個人／グループの方との面会、ミーティング／講演会への参加、訪問／視察ほかを積極的に行った（4 - 9月）。それらを含めた本研究の活動で得られた全ての情報をもとに、共同研究者が協力して、9月に本報告書を執筆した。

### 3. 研究の成果

本研究により、市民が作業所ビジネスに関わるメリットを抽出することができた。我々が当初想定していたのは、市民が作業所／授産施設との連携ビジネスを「起業」する場合のメリットであったが、作業所／授産施設へ「就業」する場合についてもメリットがあることを確認できた。そして、これら「就業」および「起業」はどちらも市民にとっての機会であると同時に、作業所／授産施設にとっても工賃アップのチャンスであることがわかった。

具体的には、市民が作業所／授産施設との連携ビジネスを起業する場合、連携す

る作業所 / 授産施設が保有する 強固な顧客基盤、 低コスト / ニッチなマーケティング資源 ( 低コスト構造、ニッチな商品・チャネル ) を活用できるというメリットがあることが明らかになった。

これらのメリットについて広く世の名に周知されれば、メリットを活用しようと作業所ビジネスへ参画する市民の起業家が一定数現れ、さらにその中の一定数は成功事例となるであろう。そして、成功事例が評判や関心を高め、メリットを活用しようとする起業家がさらに増えるであろう。こういった良い循環が続いて行くことにより、儲かる作業所ビジネスの数が次第に増加していけば、工賃アップする利用者数も増加することが期待できる。

記載年月 2006 年 9 月

代表者 ハンディのある人を対象とするビジネス研究会 代表 横井泰治

## 研究体制

研究にあたっては、団体・施設訪問調査、団塊世代・女性・施設職員へのインタビュー調査、有識者ミーティングの運営管理ほかを有限会社キュベルへ「市民力の活用による作業所ビジネスの活性化方策に係わる基礎調査」として委託した。この委託調査以外のすべての調査については、代表研究者が行った。また、有識者ミーティングを主たる討議の場として研究活動をすすめた。

## 執筆分担

代表研究者と共同研究者が協力して執筆の準備を行った。そして、代表研究者が日本語原文を、その英訳部分の執筆を共同研究者：風間恵美子が担当した。

## 目次

エグゼクティブサマリー .....	9
1. 問題の背景 .....	9
2. 研究の狙い .....	9
3. 提言の要旨・結論 .....	9
エグゼクティブサマリー（英訳） .....	11
1. Background .....	11
2. Aim of Study .....	11
3. Main points of proposal / Conclusion .....	11
要約 .....	13
第1章 研究の背景と目的 .....	17
第1節 研究の背景 .....	17
1. 作業所ビジネスは親たちの自作自演 .....	17
2. 作業所ビジネスにおける親たちの悲劇 .....	17
3. 作業所ビジネスのノーマライゼーション .....	18
第2節 研究の目的：工賃アップ実現に向け、市民に作業所ビジネスへの参画を 促す .....	19
第2章 研究の方法 .....	21
第1節 事例からのメリット .....	21
第2節 市民へのアピール策の検討 .....	22
第3節 変革の痛みの軽減策の検討 .....	22
第3章 研究の結果と考察 .....	24
第1節 事例からのメリット抽出 .....	24
1. 事例による仮説構築：作業所ビジネスの事業特性 .....	24
2. 作業所ビジネスは市民にとって魅力的な就業機会 .....	26
3. 事例による仮説検証：市民がビジネスで連携するメリット .....	27
4. 「市民も得られるモデル」がよい理由 .....	28
5. 工賃額を決定する3つの要素 .....	28
6. 「市民が与えるモデル」ではダメな理由 .....	30



第2節 事例/メリット評価	31
1. 市民参画に対する担い手の反応	31
2. 市民参画に対する受け手の反応	32
第4章 市民の作業所ビジネスへの参画を推進するための提言	36
第1節 提言1「作業所ビジネスを、自己実現/キャリアアップの機会として、活用せよ」	36
第2節 提言2「作業所ビジネスの魅力を、団塊世代と女性に伝え、ブームを作り出せ」	37
第3節 提言3「市民と連携する作業所/授産施設に対して、連携コストを支援せよ」	38
表	39
Summary	44
謝辞	49

## エグゼクティブサマリー

### 1. 問題の背景

一般就業できない障害者の働く場として、作業所 / 授産施設がある。しかし、ここで行われるビジネス（以下「作業所ビジネス」）の中で、儲かっている事例は極めて少ない。その結果、ここで働く障害者（以下「利用者」）に支払われる工賃は、最低賃金を下回ることがほとんどである。利用者が親元から離れて、障害者年金とあわせて自らの収入だけで地域生活できるようになるためには、利用者の工賃アップは必須の課題である。

### 2. 研究の狙い

多くの作業所ビジネスが儲かっていない理由の1つとして、儲けることにインセンティブのない親たちや職員がビジネスモデルを構築して実行していることが挙げられる。親たちや職員ではなく、儲けることにインセンティブがある一般市民の起業家がビジネスを行えば、もっと儲かるビジネスにできるはずだ。そして、利用者工賃もアップするであろう。

そこで本研究では、市民が作業所ビジネスに関わるメリットを明らかにするとともに、それらのメリットを市民へ効果的にアピールし参画を促進する方法を検討する。

### 3. 提言の要旨・結論

事例研究から、市民にとって、作業所ビジネスは魅力的な就業機会であるとともに、作業所 / 授産施設との連携ビジネスは魅力的な事業機会であることがわかった。そして作業所 / 授産施設にとっても、利用者の工賃アップのチャンスであることがわかった。

起業を志す団塊世代や女性に研究事例 / メリットを紹介して感想を聞いたところ、「知らなかった。私も作業所 / 授産施設との連携ビジネスを立ち上げてみたい」など前向きな反応が数多く得られた。しかしその一方で、作業所 / 授産施設の職員

や親たちからは不安・懸念の声が少なからず聞かれた。

本研究により得られた結果から、市民が、まず作業所ビジネスを自らの就業/起業の機会として認知すること、次に作業所/授産施設について理解を深めること、そして作業所/授産施設側の立場にたって事業提案することを、我々は望む。そのために、作業所ビジネスの機会を広く世の中へ周知すること、機会を認知して活用しようとする起業家予備軍に対して作業所ビジネスに関する教育を行うこと、そして、作業所/授産施設が市民との連携に伴い負担するコストを軽減すること、を提言する。

## エグゼクティブサマリー（英訳）

### **1. Background**

Sheltered workshop and community workshop are working places for adult handicapped people who are unable to be employed by a company. The workshops operate their own business (hereafter called “workshop business”), but it is rare that the workshop business is profitable. Therefore, the payment to the handicapped people in the workshops (hereafter called “the working handicapped”) is very low, which is under the minimum wage in most of all cases. In order for the working handicapped to support themselves in the community apart from their families with the handicapped pension and their earnings, an increase of their wages is an essential issue.

### **2. Aim of Study**

It is assumed that one reason why the workshop business is unprofitable is an issue of human resource for the workshop business management. In many cases, the workshop staff and the handicapped people’s families start workshop, develop workshop business there and operate it. If venture minded people who have high business skills and motivation are involved in the workshop business, it is highly possible that the workshop business can become profitable in many cases. And as a result, the wages for the working handicapped can increase. The aims of this study are to clarify merits for civilian’s involvement of the workshop business, to study the way to appeal the merits to the venture minded people, especially baby boomers and women, to exam the way to promote their involvements, and to make proposals for concrete actions.

### **3. Main points of proposal / Conclusion**

According to the case study researches, it is found that, for civilians, the workshop business is not only an attractive working opportunity, but also an attractive venture business opportunity. It is also found that, for shelter

workshop and community workshop, the involvement of civilians in their business is an opportunity to increase the profit and to increase the wages for the working handicapped there.

In interviews with venture minded baby boomers and women, there are many positive comments on the case studies and civilian's involvement merits of the workshop business, such as; "I didn't know the cases. I want to start a business by working with sheltered workshop and community workshop". On the other hand, the workshops staffs express some uneasiness and anxieties for civilian's involvements in their workshop business.

From the researches, it is necessary that general people should be aware of the workshop business as their work and business opportunities, and have a good understanding of sheltered workshop and community workshop. Based on the understandings, it is highly expected that they propose co-work business with sheltered workshop and community workshop for mutual benefits.

As a conclusion, in order to achieve the goals mentioned in the above, we would like to propose as follows;

1. To generate wide public awareness of the workshop business as working and business opportunities for civilians
2. To educate the workshop business to the motivated venture minded people who want to utilize the business opportunity by working with the workshops
3. To bear or lighten cost on workshop-side which is associated with co-work business with civilians.

## 要約

一般就業できない障害者の働く場として、作業所 / 授産施設がある。しかし、こ  
こで行われるビジネス（以下「作業所ビジネス」と呼ぶ）の中で、儲かっている事  
例は極めて少ない。その結果、ここで働く障害者（以下「利用者」と呼ぶ）に支払  
われる工賃は、最低賃金下回ることがほとんどである。利用者が親元からへ離れ、  
障害者年金とあわせ自らの収入だけで地域生活できるようになるには、利用者の工  
賃アップは必須の課題である。

多くの作業所ビジネスが儲かっていない理由の1つとして、儲けることにインセ  
ンティブのない親たちや職員がビジネスモデルを構築して実行していることが挙  
げられる。親たちや職員ではなく、儲けることにインセンティブがある一般市民の  
起業家がビジネスを行えば、もっと儲かるビジネスにできるはずだ。そして、利  
用者工賃もアップするであろう。

そこで本研究では、作業所ビジネスに従事する利用者の工賃アップの実現に目的  
をフォーカスし、まず市民の起業家が作業所ビジネスに参画するメリットを明らか  
にし、次にそれらのメリットを市民起業家にアピールして参画を促す方法、そして、  
職員や親たちの変革の痛みを軽減する方法について研究する。

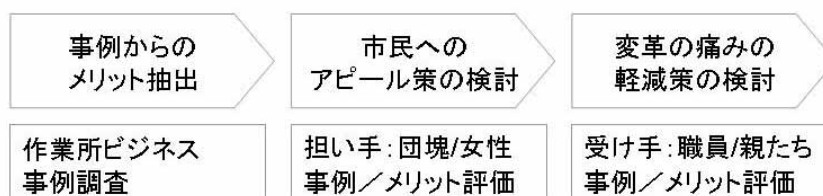


図 調査研究のステップ

研究は図に示すステップを踏んで実施した。まず、市民が作業所ビジネスに参画  
するメリットを明らかにするために、作業所ビジネスの事例を調査した（事例から  
のメリット抽出）。また、市民参画を促進するためのアピール策を検討するために、

起業を志す市民（団塊世代および女性）に対して、事例および事例研究を通じて抽出したメリットを説明し評価してもらった（市民へのアピール策の検討）。そして、市民参画という変革における職員や親たちの痛みを軽減する方法を検討するために、職員や親たちにも事例／メリットを説明して感想を聴取した（変革の痛みの軽減策の検討）。

まず事例からのメリット抽出では、作業所ビジネスの事業特性に起因する3つのメリットが浮かび上がった。それらは通常のビジネスにはない作業所ビジネスの特性であり、市民が作業所ビジネスとの連携ビジネスを行う際のメリットになりうると考えられた。

また市民へのアピール策の検討では、市民参画の“担い手”である「団塊世代」と「女性」は、事例から抽出した3つの利用可能なメリットを自分たちにとってのメリットと認識するとともに、それ以外のメリットも想像していた。

事例研究から抽出されたメリットに加えて、市民参画の担い手である「団塊世代」や「女性」が事例を聞いてメリットと思ったものを合わせ、市民が作業所／授産施設との連携ビジネスを行う際のメリットを明確化した。具体的には、作業所／授産施設の事業特性である「強固な顧客基盤」および「低コスト／ニッチなマーケティング資源（低コスト構造、ニッチな商品・流通チャネル・広告チャネル）」を活用できることである。

ところで、当初我々は市民が作業所／授産施設へ「就業」することには市民側・作業所／授産施設側の双方ともにメリットがないと考えていたが、スキルのある市民が職員になったことで工賃アップを実現できたとともに、市民もやりたいことが実現できた事例が見つかった。ビジネスでやりたいことをやるためには普通はオーナーシップが必要で、それには大きな責任やリスクがつきまとう。しかし作業所／授産施設に「就業」して行うことによって、やりたいビジネスを低リスクで実行できる可能性が示唆された。作業所ビジネスが魅力的な就業機会であることも市民にアピールでき、工賃アップを実現するための市民への提案のもう1つの選択肢とし

て浮かび上がった。

そして変革の痛みの軽減策の検討では、“受け手”である職員と親たちは、市民が作業所ビジネスに参画してくることに對して否定的に考える場合があることを改めて確認できた。そして当初の仮説どおり、職員と親たちには作業所ビジネスで儲けることに對してインセンティブはなく、彼らには副作用の痛みだけであることも、改めて確認できた。

以上、本研究の結果・考察を踏まえて、職員や親たちの変革の痛みに對処しつつ、市民に作業所ビジネスへ参画するメリットをアピールして参画を促す方策として、以下の3つを提言する。



### **提言1「作業所ビジネスを、自己実現／キャリアアップの機会として、活用せよ」**

就業／起業意欲があるにも関わらず現在(これから)の労働市場においてミスマッチが生じている(生じる可能性がある)定年後の団塊世代や女性などの市民に対して、自己実現／キャリアアップを目指す上での新たな機会として「作業所／授産施設への『就業』」、そして「作業所／授産施設との連携ビジネスの『起業』」を認識し、積極的に活用することを提案する。

### **提言2「作業所ビジネスの魅力、団塊世代と女性に伝え、ブームを作り出せ」**

作業所ビジネスは就業／起業希望者にとっての機会であるが、自分自身の機会になると知っている人はほとんどいない。このため、市民が作業所／授産施設のことを知ることが必要である。また本研究で明らかになったメリットが最大限活用されることが成功事例を増加させ、評判を高め、ブームにつながると考えられることから、作業所ビジネスについてしっかり学ぶことも必要である。以上のことから、マスコミ・出版社に対しては、作業所ビジネスに関連した著作の掲載・出版を提案する。それとともに、起業支援事業者に対しては、作業所ビジネスに関連した起業家セミナー・教育コースの開催・開講を提案する。

### **提言3「市民と連携する作業所／授産施設に対して、連携コストを支援せよ」**

職員と親たちには作業所ビジネスで儲けることに対してインセンティブがなく、彼らにとっては変わることは副作用の痛みだけである。したがって、市民側が競って参入し連携コストを自ら負担するのが常識となるまでの当面の間、行政・地方自治体・助成団体に対して、作業所／授産施設が起業家との連携を行う際の様々なコスト負担を公的資金か助成金により支援することを提案する。

## 第1章 研究の背景と目的

### 第1節 研究の背景

#### 1. 作業所ビジネスは親たちの自作自演

障害者福祉においてノーマライゼーションとは、障害をもつ人たちを入所施設から解放し、ひとりの市民として地域で普通に生活できるように社会を変えていく社会改革運動のことをいう<sup>1</sup>。しかしここでは、障害者に対してではなく、一般就業できない障害者<sup>2</sup>の働く場：作業所／授産施設<sup>3</sup>で行われるビジネス（作業所ビジネス）に対して、この言葉を使う必要性について言及する。

そもそも作業所／授産施設の多くは、障害者の親たちが自分たちの亡き後に子どもが施設に入所せずに地域で暮らしていけるよう、まさにノーマライゼーションの理念に基づき、必死でつくり上げたものである<sup>4</sup>。しかし皮肉にも、多くの作業所ビジネスは極めてアブノーマルなのである。なぜなら、作業所ビジネスの多くは普通のビジネスとは隔離された狭い範囲で行われているからである。この状況は地域から隔離された施設にいる障害者とよく似ている<sup>5</sup>。

作業所ビジネスは、作業所／授産施設へ通所する障害者（利用者）の親たち<sup>6</sup>が行う自作自演のビジネスと言ってもよい。具体的にいえば、親たちが3つの役割：

働く場を立ち上げ仕事をつくる（起業）<sup>7</sup>、働く（労働）<sup>8</sup>、生産された商品を購入する（消費）<sup>9</sup>のうち、いずれかを担っていることが多い。親たちにとって、これらの役割を担うことは必ずしも楽なこと／楽しいことではない。しかし、親たちが行わなければ誰もやらない／やってくれないので、仕方なしにやらざるを得ないのが現状である。

#### 2. 作業所ビジネスにおける親たちの悲劇

仕方なしにやるビジネスがうまくいかないことは、想像に難くない。作業所ビジネスで儲かっている事例は極めて少ない。そして、通常のビジネスでは労働者の給与は必要経費であるが、作業所ビジネスでは利用者の給与はビジネスでの儲けの分配金（「工賃」と呼ばれている）である<sup>10</sup>。このため、儲からない作業所ビジネスを行う作業所／授産施設の利用者の工賃は低くならざるを得ない<sup>11</sup>。

その結果、障害者年金<sup>12</sup>と合わせても独立して住まうには不十分な収入しか得ることができず、親元から離れることができない。結局、自分たちが亡き後のことを考え社会人として自立させようと3つの役割を必死で担う親たちの苦労は報われない。このことを作業所ビジネスにおける「親たちの悲劇」と呼ぶことにする。

我々は、「起業」で儲かるビジネスをつくり出すことができれば、「親たちの悲劇」に陥ることはないと考えている。なぜならば、で儲かるビジネスを立ち上げてさえいれば、まず「労働」については、親たちによる無償労働や奉仕ではなく、パートタイマーを雇うことができる。あるいはパートタイマーとして賃金を払って親を雇えるからである。また「消費」についても、商品が市場で必要とされ/受け入れられる品質レベルのものならば、親たちが不必要なものを買って支える必要はない。あるいは親たちは普通の一消費者として購入すればよいだけであるからだ。つまり、「起業」さえ解決できれば、親たちを作業所ビジネスの悲劇から解放することができるのである。

### 3. 作業所ビジネスのノーマライゼーション

以上のことから、普通のビジネスと同じく、スキルや意欲に富んだ一般市民の起業家がビジネスを立ち上げるべき、との結論に至った。つまり、作業所ビジネスのノーマライゼーションである。

親たちや職員に任せられない理由はスキルや意欲だけではない。たとえ彼らにスキルや意欲があろうとも、彼らが事業を立ち上げていたのではダメなのである。なぜならば、彼らにはビジネスで儲けようとするに対してインセンティブがない<sup>13</sup>からである。そして逆に、リスクがあるからである。

具体的に言えば、作業所/授産施設を考える上で最も重要なポイントは、親たちにとっては利用者の日中の居場所の確保である。また職員たちにとっては自分たちが福祉職員として安定して働けることである。つまり、彼らにとって最も重要なポイントは作業所ビジネスで儲けることではない。そのため、いい儲け話があったと

しても、自分たちの最も重要なポイントとの間に不整合が生じる恐れがある場合には、事前に調整して儲け話の方を諦めてしまっても当然である<sup>14</sup>。

一方起業家にとっては、儲けることが最も重要である。そして、作業所ビジネスが儲かれば利用者の工賃はアップする。したがって、工賃アップを目的とするならば、親たちや職員よりも、一般市民の起業家の方が、作業所ビジネスを担う人材として適切といえよう。

## 第2節 研究の目的：工賃アップ実現に向け、市民に作業所ビジネスへの参画を促す

本研究では、作業所ビジネスに従事する利用者の工賃アップ実現にフォーカスする。このため、まず市民の起業家が作業所ビジネスに参画するメリットを明らかにし、次にそれらのメリットを市民起業家にアピールして参画を促す方法を研究する。

一方で、親たちや職員がいう<sup>15</sup>「工賃アップを目指すことは利用者の幸せにはつながらない」「工賃アップを追求すると、仕事が厳しくなるから、利用者が辛い思いをして、通所をあきらめることに・・・」といった工賃アップを目指すことによる副作用については、あえて主要な論点としないこととする。そのかわり、彼らの変革の痛みを軽減する方法について研究する。

<sup>1</sup> 三ツ木任一『障害者福祉』放送大学教材 88383-1-0111（放送大学教育振興会）、2.「障害者福祉の理念」（p30 以降）を参照。

<sup>2</sup> 本研究では、主として成人の知的障害者（および発達障害者）を対象としている。

<sup>3</sup> 2006年10月の障害者自立支援法全面施行以降にこれらの名称は徐々に使われなくなる。本研究では平成17年4月時点での制度に基づき、「作業所」の範囲を心身障害者福祉作業所、心身障害者小規模福祉作業所および精神障害者共同作業所の3つとした。同様に「授産施設」の範囲を通所授産施設（身障・知的・精神）および小規模通所授産施設（身障・知的・精神）の2つとした。詳しくは「福祉作業所等のあり方研究会」報告書（千葉県 平成17年12月）参考資料1を参照。

<sup>4</sup> 現在までにつくり上げられた「作業所」（小規模作業所）の数は5,780ヶ所（2005年8月1日現在、きょうされん調査）。一方「授産施設」（通所授産施設）の数は2,726ヶ所（2004年10月1日現在、厚労省調べ、小規模通所授産施設を含む）である。

<sup>5</sup> 「10万人のためのグループホームを！」実行委員会編『もう施設には帰らない』（中央法規）を参照。

<sup>6</sup> 各地域で障害児・者の「親の会」が結成されており、その構成員のことを指す。「たち」としているのは、まだ子どもが利用者ではない障害「児」の親を含んでいることを表現するためである。

<sup>7</sup> 千葉県では約 45%の作業所が法人格を持たない個人や団体が設置したものである（平成 17 年 7 月千葉県が実施した「福祉作業所等実態調査」より。以下「平成 17 年千葉県作業所実態調査」と略す）が、これらの設置主体の多くは親や親の会と思われる。すでに所属する親の会に作業所があったとしてもそこを出て行く障害「者」の利用者がほとんどいなければ、障害「児」の親は自分の子どもが成人するタイミングで新しく働く場をつくらなければならない。本研究では、被験者 E（表 2 - 2）の親の会が、まさにこの問題に直面している。また事例 E（表 2 - 1）で取り上げる「蔵王すずしろ」の設置者である社会福祉法人「はらから福祉会」では、新しい授産施設「くりえいと柴田」を 2006 年 7 月 1 日にスタートさせたが、この施設と事業の立ち上げにも親たちが資金調達と事業企画で中心的な役割を担った。

<sup>8</sup> 千葉県では平均 1.2 人の家族がボランティアとして職員・スタッフに交じって業務に従事している。これらの多くが親と思われる。その他の平均構成人数は、常勤スタッフ 2.6 人、非常勤スタッフ 2.0 人、家族以外のボランティア 4.5 人である（平成 17 年千葉県作業所実態調査より）。また本研究では、社会福祉法人が設置主体である事例 D および E 以外のすべての事例において、親がなんらかの形で事業運営にかかわっていた。例えば、作業所で利用者と職員がつくったものを売るためにバザーを開催することや交代で店番を行うことなどである。

<sup>9</sup> このことを定量的に裏付けるデータを見出すことができなかった。ただし本研究では、法人向けのビジネスに特化している事例 D、F および G 以外のすべての事例において、作業所/授産施設で利用者がつくったものを親が購買・消費していた（少なくとも設立時・初期には）。

<sup>10</sup> 作業所の会計は、運営会計と作業会計に分けられる。運営会計における収入は公費が主で、ここから職員の人件費や作業所の維持費などが捻出される。作業会計における収入は作業収益や自主製品の販売益が主で、ここから作業に必要な経費を引いた残額が利用者の給料に割り当てられる。通所授産施設では通常こうした会計の仕組みが行政指導されており、一般的に、小規模作業所でもこれにならった会計方式を採っている（以上、建野友保「小倉昌男の福祉革命」（小学館文庫）p85 より引用）。

<sup>11</sup> 作業所における工賃の月額平均額は 7,343 円（きょうされん「グランドデザイン政策に伴う小規模作業所実態調査結果」（2005 年）より）。一方、授産施設における工賃の月額平均額は 12 千円（全国社会就労センター協議会「社会就労センター実態調査」（平成 12 年）内閣府「障害者白書」（平成 18 年度）p188 を参照）。

<sup>12</sup> 20 歳以上で障害基礎年金の受給が始まる。障害等級に応じて、82,508 円（1 級）、66,008 円（2 級）。内閣府「障害者白書」（平成 18 年度）p202 を参照。

<sup>13</sup> 障害者の作業から得られた収益のほとんどは原則として障害者に還元されることになっている。つまり、施設サイドには工賃を高めようという金銭的インセンティブは存在しないのである（以上、中島隆信「障害者の経済学」（東洋経済新報社）p165 から引用）。このことと注 10 とは表裏の関係にある。

<sup>14</sup> この部分の論理展開を補強するとすれば、若干強引ではあるが、以下のとおりである。親：「儲けるためには利用者が仕事をがんばらなくてはならない」「そうすると作業所でつらい思いをするかもしれない」「作業所が嫌いになって通所しなくなるかもしれない」利用者の日中の居場所の確保と不整合が生じる。職員：「儲けるためには利用者が仕事をできるようにならなければならない」「今やっている仕事に加えて、いろいろと仕事の準備をするために残業や休日出勤しなければならぬ」「安定して働けることと不整合が生じる。

<sup>15</sup> 注 14 を口語表現したもので、実際にこの言葉どおりの内容を聴取したわけではない。

## 第2章 研究の方法

研究は図2 - 1 (p39) のフローに示す手順で実施した。まず、市民が作業所ビジネスに参画するメリットを明らかにするために、作業所ビジネスの事例を調査した(事例からのメリット抽出)。また、市民参画を促進するためのアピール策を検討するために、起業を志す市民(団塊世代および女性)に対して、事例および事例研究を通じて抽出したメリット(事例/メリット)を説明し評価してもらった(市民へのアピール策の検討)。そして、市民参画という変革における職員や親たちの「痛み」を軽減する方法を検討するために、職員や親たちにも事例/メリットを説明して感想を聴取した(変革の痛みの軽減策の検討)。

### 第1節 事例からのメリット

作業所ビジネスの事例は、「市民との事業連携あり」と「市民との事業連携なし」の2つに分けた。ここで「市民との事業連携あり」とは、作業所/授産施設の職員や親たちではない一般市民が、作業所/授産施設のビジネスモデル構築に大きく貢献し、かつビジネスパートナーとして作業所/授産施設との連携ビジネスを行っている状態をいう。一方「市民との事業連携なし」とは、職員や親たちがビジネスモデルをつくり、ビジネスも行っている状態をいう。

事例をこのような2つに分類した理由は、たとえ作業所/授産施設の職員や親たちではない一般市民の起業家であったとしても、いったん作業所/授産施設側の職員として就業してしまうと、儲けることに対してインセンティブのない状態になってしまうと考えたためである。

事例は、文献<sup>16</sup>および関連団体(きょうされん、神奈川地域作業所連絡協議会)へのヒアリングにより選定し、インターネット等で公開されている情報や関連団体からの紹介などによりこちらから連絡しインタビューの約束をとりつけた。原則として作業所ビジネスの現場へ訪問してインタビューしたが、スケジュールの都合上別途場所をセッティングして行うこともあった<sup>17</sup>。事例の一覧を表2 - 1 (p39) に示す。

まず「市民との事業連携なし」の事例 A~D について、作業所 / 授産施設の施設長クラスの職員の方に対してインタビューを実施した。そして「市民との事業連携あり」の事例 E~G について、連携する市民起業家に対してのインタビューをメインとして行うとともに、作業所 / 授産施設の施設長クラスの職員の方に対してもインタビューを実施した。

## 第 2 節 市民へのアピール策の検討

団塊世代や女性の中で起業を志す人(担い手)に対して事例 / メリットを紹介し評価を受けた。評価者の一覧を 2 - 2 (p40) に示す。

団塊世代については「定年後も働き続けることを希望している」、女性については「起業を希望しており具体的に行動している」を選出基準として、人の紹介を通じてリクルーティングを行った。団塊世代は 2 名、女性は 3 名の少グループを形成し、グループインタビュー(2~3 時間)を実施した<sup>18</sup>。就業・起業意識を聴取するとともに、調査事例 / メリットを紹介し、作業所ビジネスへの市民の参画メリット / デメリット、自らの参画意向、参画推進の方策に関する「担い手の視点」を聴取した。

## 第 3 節 変革の痛みの軽減策の検討

一方、作業所 / 授産施設の職員や親たちには市民からの参画のオファーをどう受け止めるか(受け手)について、感想を聴取した。評価者の一覧を表 2 - 2 (p40) に示す。

作業所 / 授産施設の職員については、障害者就労に関連する研究会 / 勉強会のネットワーク<sup>19</sup>などを活用して被験者のリクルーティングを行い、年齢・性別のバランスを考慮して 3 名を選出した。それぞれ 1 名ずつのデプスインタビュー(1 時間程度)を実施した<sup>20</sup>。施設の概要・キャリアビジョン・工賃アップにおける課題などを聴取するとともに、調査事例 / メリットを紹介し、作業所ビジネスへ市民が参画することによる作業所 / 授産施設側のメリット / デメリット、自施設の市民参画

受諾の意向、参画受諾のための方策に関する「受け手の視点」を聴取した。

親たちについては、親たちの子どもが利用者として通う作業所 / 授産施設の新事業として、事例F「蔵王すずしろ」が「きょうされん」と共同で推進する「手づくりとうふ工房」事業<sup>21</sup>を提案し、それに対する親たちの反応を直接的あるいは間接的に観察した。また、この事業を実際に行っている授産施設に対して事業の提案・立ち上げ準備段階のエピソードについてインタビューした<sup>22</sup>。

---

<sup>16</sup> 千葉県「福祉作業所等の収益力向上のためのネットワーク形成に向けた調査」報告書（平成17年3月）。本研究の事例A、B、CおよびF（表2-1）はそれぞれ事例10、2、12および6として掲載されている。第3章の結果・考察においては、インタビュー結果に加えてこの報告書に記載の内容も加味した。インタビュー結果とこの報告書に記載の内容が異なったり矛盾した場合には、インタビュー結果を優先した。

<sup>17</sup> 代表研究者の本業の都合により、代表研究者の勤務するオフィスビル内のレストランを利用してインタビューを行った。

<sup>18</sup> 想像をふくらませたり話が盛り上がることを期待して、インタビュー手法としてフォーカスグループを選んだ。

<sup>19</sup> 代表研究者も委員として参加した第三次千葉県障害者計画「福祉作業所等のあり方研究会」（平成17年6月～12月）のこと。この研究会およびそのオフ会（平成18年6月2日：於千葉県障害者就労事業振興センター）さらにそのオフ会の2次会を通じて知り合った方々を通じて紹介あるいは個別にアタックすることで被験者のリクルーティングを行った。

<sup>20</sup> 他の作業所 / 授産施設の職員がいると言いつらい話を聞かざるを得ないと判断し、当初グループインタビューで計画していたが、デプスインタビューに変更した。

<sup>21</sup> 「手づくりとうふ工房事業」とは、蔵王すずしろの利用者の手により加工された豆乳を原料として作業所でとうふを製造・販売する事業。一般市民の起業家である森新一氏（仙台 森徳とうふ店 三代目）が考えたビジネスモデルを蔵王すずしろと連携して実行している。とうふを製造・販売する作業所（フランチャイジーに相当する）の数を拡大するために蔵王すずしろはきょうされんと組んだ。作業所にとっては商品性のあるとうふ製造・販売により利用者の工賃がアップでき、蔵王すずしろの豆乳が売れることによって（蔵王すずしろの利用者の工賃アップはもちろんのこと）森氏にもロイヤルティ収入が入ってくる。

<sup>22</sup> 社会福祉法人 ウィズ町田が設置主体の知的障害者通所授産施設「赤い屋根」の指導員 大なぎ武史氏にインタビューした。この施設では、手づくりとうふ工房事業をはじめまでは、木工作业、リサイクル石鹸作業、民間企業等からの下請け受注作業など、典型的な「儲からない」作業所ビジネスを行っていた。彼らは手づくりとうふ工房をはじめの前に、蔵王すずしろの豆腐（豆乳ではなく）を仕入れて、利用者の家族のネットワークを通じて販売するなどして、販路をある程度つくりあげてから、実際に事業をスタートさせた。これによって、スムーズなスタートアップと売上の早期に立ち上げに成功したという。



### 第3章 研究の結果と考察

#### 第1節 事例からのメリット抽出

##### 1. 事例による仮説構築：作業所ビジネスの事業特性

事例 A~D（市民との事業連携なし）に対するインタビューにて聴取した内容について、それぞれ事業内容、商品企画、製造・販売、営業・宣伝、販路に分類し、作業所ビジネスに特徴的と考えられたものを表3 - 1（p41）に示す。この事例分析の結果、作業所ビジネスの事業特性として「低コスト構造」「強固な顧客基盤」「ニッチなチャネル」の3つが浮かび上がった。これらは通常のビジネスにはない作業所ビジネスの特性であり、市民が作業所ビジネスとの連携ビジネスを行う際のメリットになりうると考えられた。以下に詳述する。

まず「低コスト構造」については、作業所/授産施設において、これを実現できる要因は2つある。1つは“補助金”である<sup>23</sup>。作業所ビジネスでは、原則として、施設家賃、光熱費、職員人件費に相当するものを補助金でまかなっている。したがって作業所ビジネスでは、通常のビジネスと比較して、こういった販管費が大幅にコストダウンされているのである。

もう1つの要因は“無償の労働力”である。市民ボランティアや親たちによる作業所/授産施設への役務の提供である。“無償の労働力”の是非については議論がある。論点としては「無償では労働の品質が保証できない」と、親たちのように「無償の労働を強要されている人もいる」の大きく2つであろう。しかし、無償だと全ての人が無責任になり作業品質が低下してしまうわけではないだろうし、無償であってもいきいきとやりがいをもって働く人（普通のボランティア）もいる。そもそも、他者ができないことをなんとかすることが、ビジネスの強みを生み出すための基本である。したがって、“無償の労働力”も普通のビジネスにはない作業所ビジネスの強みであり、連携する市民起業家が活動できるメリットの選択肢として含めておくこととする<sup>24</sup>。

次に「強固な顧客基盤」については、作業所/授産施設にこれをもたらすプレーヤーは大きく3つである。第1には、職員・ボランティア・利用者・親など自ら

作業所ビジネスを実行している人たち、つまり“作業所ビジネスの当事者”である。第2には、それら作業所ビジネス当事者の家族（親以外）、ご近所、学校時代の先生など、作業所ビジネスの“当事者の知人・友人”である。そして第3には、その他の“意識の高い購買者”である。これらのプレーヤーに対しては、作業所/授産施設が製造・販売する消費財（製品およびサービス）を個人として購入・消費することが期待されている。また作業所/授産施設が販売する生産財を法人として購入・使用することも期待されている<sup>25</sup>。

作業所ビジネスがこれらのプレーヤーの購買力を期待することに対しても、近年多くの批判が集まっているように思える<sup>26</sup>。しかし我々はこの批判を一蹴したい。なぜなら、このような事例は通常のビジネスにおいても散見されるからだ。町内会や商店街ではお互いにご近所の店で買い物をし合うし、自社や関係会社の製品を半ば強制的に購入させられるサラリーマンも多い。また、知人から頼まれて生命保険に加入することも同じことである。ただし作業所ビジネスでは、通常のビジネスと比べて、この「強固な顧客基盤」が極めて活用されているという事実が際立って多いところが特徴なのである。

最後に「ニッチ<sup>27</sup>なチャンネル」を挙げる。これについては「強固な顧客基盤」と枠組みを共有したもので、同様に3つの項目からなる。第1には“当事者が保有するチャンネル”、第2には“当事者の知人・友人が保有するチャンネル”、そして第3には“意識の高い者が保有するチャンネル”である。チャンネルには、商品・サービスを販売するための流通チャンネルと、営業・宣伝するための広告チャンネルの2種類がある。

「強固な顧客基盤」や「ニッチなチャンネル」の中には、通常のビジネスでは活用したくてもできないもの、より優先的に作業所ビジネスへ資源配分されるものが多く含まれているように思える。例えば、事例に代表される「公民館内カフェ」などは、最近では通常のビジネスを営む普通の起業家たちよりも、作業所ビジネスへ割りあられることが多い公共資源ではなからうか。

## 2. 作業所ビジネスは市民にとって魅力的な就業機会

本研究では、市民が作業所ビジネスに参画して作業所 / 授産施設との Win-Win の関係を目指すならば、作業所 / 授産施設への「就業」ではなく、作業所ビジネスとの連携ビジネスの「起業」の方が効果的であることを前提としていた。その理由は、参画前は市民側の起業家であったとしても、いったん作業所 / 授産施設に「就業」すると儲けることに対してインセンティブがなくなるので効果は上がらないと考えたからである。

しかしながら、必ずしもそうではないことが事例から明らかになった。事例 A において、市民である元プロの洋菓子職員が作業所 / 授産施設に職員として「就業」することによって、経験やスキル / 特技に裏づけられた自らの能力を発揮すると同時に作業所利用者の工賃アップにつなげることに成功している。

一方、一般市民の起業家にとって、通常のビジネスとして事例 C のように店舗を持つとすれば、個人としてある程度のリスクを覚悟しなければならない。しかし、作業所ビジネスに「就業」して同様のことを行えば、作業所ビジネスに特有の 3 つの事業特性：「低コスト構造」「強固な顧客基盤」「ニッチな流通チャネル」を活用できてチャンスが広がる。そのうえ個人としては、法人に雇用される形態になるから、リスクをかなり軽減できる。これらのことは大きなメリットである。

普通、やりたいことを行うためにはオーナーシップが必要であるが、それには大きな責任やリスクがつきまとう。しかし作業所ビジネスに「就業」して行えば、オーナーシップをもちにやりたいことができる。これは大きな責任やリスクを追うことをできるだけ避けたいと思っているであろう多くの一般市民にとって、魅力的な機会と言って間違いはない。

このように作業所ビジネスへの「就業」は、市民にとってメリットのある魅力的な就業機会であるにも関わらず、現在このことを認知している市民はほとんどいないであろう。その結果、作業所ビジネスを必ずしも「やりたい！」とは思っていない利用者の親たちや福祉職員によって、このせつかくの機会が浪費されてしまっ

いる。その結果として、作業所ビジネスが儲けることが出来ないでいる。そして、利用者の工賃が低いままなのである。

以上のことから、作業所ビジネスが魅力的な就業機会であることを市民にアピールし、事例Aのようにスキルをもつ市民の参画を促すことが、利用者の工賃アップを実現するための方策の1つとして浮かび上がってきた。

### 3. 事例による仮説検証：市民がビジネスで連携するメリット

事例E～G（市民との事業連携あり）に対するインタビューで聴取した内容をそれぞれ、事業内容、商品企画、製造・販売、営業・宣伝、販路に分類し、作業所ビジネスの事業特性と関連するものについて、表3 - 2（p42）に示す。この事例分析の結果、作業所 / 授産施設との連携ビジネスは市民にとって魅力的な起業機会であることが検証された。いずれの事例も、作業所ビジネスの3つの事業特性「低コスト構造」「強固な顧客基盤」「ニッチなチャネル」の少なくとも1つをメリットとして享受しており、それらのメリットは彼らの起業家のビジネスのチャンスを増加させるとともにリスクを軽減させている。ただし、起業家側のメリット活用の程度と、作業所 / 授産施設側の工賃額については、事例によってバラツキが見られる。以下、これらの差異について考察する。

まず起業家側のメリット活用の程度について考察する。表3 - 2（p42）に“ ”で記載してあるとおり、事例EとFは3つのメリットを一通り活用しているが、事例Gは“意識の高い購買者”としての自治体（東京都や千葉市）を「強固な顧客基盤」として活用しているだけである。しかも、事例Gのメリット活用についてはインタビューで実際に語られたものではない。事例Gの柿平氏によれば、東京都や千葉市からの受注は競争入札に勝った結果であり、地方自治体の“意識の高い購買者”としての意思決定があったとは一切語られなかった。つまり、事例Gにおけるメリットの活用については、あくまでも我々の勝手な推測なのである。そこで、事例EおよびFのような事例を「市民も得られるモデル」、事例Gのような事例を「市民が与えるモデル」と名付けることとした。

#### 4. 「市民も得られるモデル」がよい理由

本研究で中心的に扱うべきモデルは、参画する市民にもメリットが大きい「市民も得られるモデル」である。その理由は、「市民が与えるモデル」だけでは多くの一般市民を巻き込んだ持続的な流れをつくることができないと思うからである。ただし注意していただきたいのは、我々は「市民が与えるモデル」を決して否定していないことである。事例Gのように工賃アップという目的を達成してさえいけば、基本的には大歓迎なのである。

問題は、一般市民の起業家が「市民が与えるモデル」にわざわざ取り組むことに必然性がないことである。柿平氏は障害をもつ子どもの親であるから、彼には「市民が与えるモデル」でも実行する動機がある。しかし多くの一般市民にはそういった動機はない。我々は、柿平氏のような特殊な動機をもつ決して大きいとは言えないセグメントだけではなく、団塊世代や女性といった巨大なマスにアピールできるモデルの提案を目指している。マスに対して動機付けする（インセンティブをあたえる）には、「市民が与えるモデル」ではなく「市民も得られるモデル」が望ましい。

#### 5. 工賃額を決定する3つの要素

次に、作業所 / 授産施設側のメリットである工賃額のアップについて考察する。同じ「市民も得られるモデル」である事例Eと事例Fを比較した場合に、工賃（月平均の金額）は事例Eの6万円に対して、事例Fはその4分の1程度である。これだけを見ると、事例Fは「市民『だけ』が得られるモデル」ではないかと疑ってしまうが、必ずしもそういうわけではない。

一般に「工賃（円 / 月）」 = 「単価（円 / 個）」 × 「生産性（個 / 月）」 × 「労働時間（月）」と要素分解できる。このうち参画する市民起業家が責任を負うべきところは「単価」の部分であり、左辺の工賃ではない。「生産性」と「労働時間」のところは、作業所 / 授産施設で働く利用者の特性、スキル、体力などによって大き

く変動する。したがってこれらに乗じた積である「工賃」も大きく変動する。それゆえに、市民起業家が責任を大きく負う必要はないと我々は考える。

どちらかといえば、「生産性」および「労働時間」については、それぞれ主として「職員」および「利用者本人」の責任と考えた方が適切ではなからうか。もちろん我々も通所し始めたばかりの利用者の「生産性」や「労働時間」の“初期状態”までを評価の対象にするつもりはないが、それでも異論は噴出するかもしれない。ただ、工賃アップという課題に向かって作業所/授産施設の関係者が全員一丸となって取り組もうとするならば、現場の作業プロセス改善などにより利用者の「生産性」向上を目指すことは職員の役割であるし、利用者本人にハンディがあったとしても「労働時間」を増やすことについては本人が多少なりとも努力して貢献すべきではないだろうか。

事例Eと事例Fの間に生じている「工賃」額の違いについては、我々が起業家の責任であると主張する「単価」が影響を及ぼしているか否かは不明である。しかしながら「生産性」が影響を及ぼしている可能性は高いと思われる。なぜなら、事例Eは社会福祉法人が運営母体の授産施設で比較的資金があり仕事の機械化もすすんでいる。その一方で、事例FはNPOが運営母体の小規模福祉作業所で資金は少なく作業の機械の利用はほとんど取り入れられていないからである。もう1つの要素である「労働時間」については、どちらの施設についてもほとんど変わらないことがヒアリングにより明らかになっている。

一方、事例Gも事例Fと比べて3倍弱と高い「工賃」額を実現できているが、事例Gはワークホームという千葉市独自の作業所制度であり、事例Fとほぼ同等の補助金レベルと考えられる。したがって運営資金は少なく「生産性」に大きな影響を及ぼす職員の質と量については一般論としては同等と考えられる。しかし事例Gについては、柿平氏が施設立ち上げ時に個人資金を支出して設備機器(マシン)を寄付して機械化をすすめた。これら2者の差異においても「単価」の影響は不明であるが、少なくとも機械化による「生産性」の違いが影響している可能性は高い。

## 6. 「市民が与えるモデル」ではダメな理由

最後に「単価」にまつわる課題について述べる。「単価( = 利用者の儲け)」は「粗利益」から「起業家の儲け」を差し引いた残りである。つまり、下記の式(単位はいずれも(円/個))が成り立つ。

$$\text{「粗利益」} (= \text{「価格」} - \text{「原価」}) = \text{「単価」} + \text{「起業家の儲け」}$$

これは、利用者と起業家との間で粗利益の取り合いが発生することを意味する。

粗利益をどのような比率で分配するのがよいかについては、本研究の中でいろいろな意見が出て議論してきたが、細かいところまで整理して結論は出すには至っていない。ただし、適正な「単価」を維持するためにも「市民も得られるモデル」が望ましいことだけは今の段階でも言える。なぜなら、一般的に分配比率は作業所/授産施設と市民起業家との間に生じる交渉力の強弱によって決まると考えられるからである。「市民が与えるモデル」では作業所/授産施設側の交渉力が弱くならざるを得ず、市民により「単価」が下げられる可能性が少なからずあるからである。

確かに、市民側でビジネスがうまくいっているときには「市民が与えるモデル」でも一定の「単価」が維持されるであろう。しかし、市民側でビジネスがうまくいなくなってきたときには、市民側の「与える」動機が弱ければ弱いほど、市民は「単価」を引き下げる強い誘惑に駆られることになる。一方、作業所/授産施設側は、「単価」が引き下げられても仕事を引き受けないわけにはいかない。なぜなら、仕事なくなると通所してくる利用者がやることがなくなり、逆に職員には新たな別の仕事を探すという最も大変な仕事が発生してしまうからだ。

そういったことから、我々は安易に「市民が与えるモデル」を賞賛し、それによって市民参画を促進したいとは思わない。逆に言えば、「市民が与えるモデル」をやろうとする一般市民の起業家には、先の3つの事業特性をメリットとして活用する以外の「何らかのメリット」あるいは「何らかの動機」がなければならぬと我々は考える。

## 第2節 事例／メリット評価

起業を志す団塊世代および女性には“担い手”として、職員および親には“受け手”として、市民の作業所ビジネスへの参画について感想を聴取した。第1節にて調査した事例およびそれらによって仮説検証したメリットを提示し、それぞれの立場でのメリット／デメリット、自らが参画する（参画を受け入れる）意向、参画を推進する場合の方策についてインタビューした結果を3 - 3（p43）にまとめた。

### 1. 市民参画に対する担い手の反応

担い手である「団塊世代」と「女性」は、事例から抽出した3つの利用可能なメリット「低コスト構造」「強固な顧客基盤」「ニッチなチャネル」を自分たちにとってのメリットと認識した。また「団塊世代」からは、これ以外のメリットとして“ニッチな商品で独自性を追求”という点が挙げられた。これは、作業所／授産施設で現在製造・販売している商品の中に蔵王すずしろの「手づくりとうふ」のような“ニッチな商品”があるのではないかという期待であった。また「女性」からも、参画推進の方策として「作業所の情報が欲しい」という要望があり、具体的には作業所の得意分野、すなわち「どんな商品があるか知りたい」を意味しており、「いい商品がそこにあるなら、それを売ってみたい」と考えていることが推察された。

我々は、「起業家にはやりたいことがあり、それを実現するために作業所ビジネスを利用する」という参画の仕方を前提としてきた。しかし実際には、起業希望者の中には「起業はしたいが何をしたらよいかわからない／決まっていない」という人が一定数いることがこれらのインタビューの結果から解釈できた。

これまでの研究経過にて抽出されてきたものと合わせて、参画する市民が活用できるメリットとして、マーケティング・ミックスの4P（Product, Price, Place, Promotion）<sup>28</sup>が一通り揃った。担い手へのインタビューから抽出された“ニッチな商品”に加えて、これまでの「低コスト構造」と「ニッチなチャネル」を合わせて、「低コスト／ニッチなマーケティング資源」へ再編・統合する。そして



番号を繰り上げた「 強固な顧客基盤」と合わせて、市民の参画メリットの枠組みを図3 - 1（下図）のように決定した。

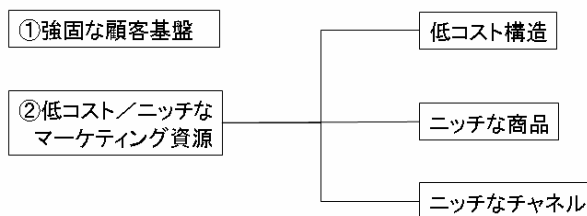


図3-1 市民の作業所ビジネスへの参画メリット

担い手がデメリット/リスクと考えたのは、主として品質、納期、衛生面であり、これはビジネスを行う上での前提である。実際にビジネスで儲かっている作業所/授産施設を見学することによって、「すべての作業所/授産施設に品質面で問題がある」といったステレオタイプの不安は解消されると思われる。したがって、実質的には担い手がデメリットと感じていることは「技術習得に時間がかかる」ということだけである。これについてはビジネスモデルの構築の仕方にもよるが、市民起業家側というよりも職員側が心配すべきことである。以上のことから「担い手がデメリット/リスクと感じていることはほとんどない」と、ここでは結論付けることとした。

上記のとおり、担い手はメリットを認識し、かつデメリットはほとんど感じていない。その結果、当然の結論として、参画の意向を強く示した。

## 2. 市民参画に対する受け手の反応

一方、受け手の反応は担い手の反応とは対照的であった。「職員」および「親たち」のどちらもメリットを認識したものの、多くのデメリット、不安/懸念事項、リスクを挙げた。そして結論としては「自分たちには必要がない」「自分たちには

できない」というものであった。

職員については、まず本研究の目的でもある「工賃アップの実現」すらメリットと認めようとはしなかった。かろうじて「各事例とも利用者が充実感を得て、工賃もアップしたのなら成功と考えられる」と条件付きでメリットと認めた。彼らは工賃アップよりも、工賃アップを目指すことによって生じるかもしれない副作用を極めて大きなリスクととらえているように感じられた。

また親／ボランティア他の関係者に対しては、事例Eの「手づくりとうふ工房」事業を彼らの関連する作業所の新しい事業として提案することにより、市民参画（外部からの事業提案）に対する彼らの反応を調査した。

被験者Dでは、まず関連する作業所職員3名（施設長1名、正規雇用職員2名）が「手づくりとうふ工房」事業のプロモーション活動として全国各地で開催されている「手づくりとうふ体験セミナー<sup>29</sup>（本研究の一環として開催した）」に参加した。そして職員らはこの事業を作業所の新しい仕事にすることを目指して企画書をつくりあげ、NPOの理事たち（親たちおよびボランティア）に相談した。表3-3（p43）に記載してあるものは、その際の理事たちの反応を作業所職員たちへのインタビューによって間接的に聴取した結果を分類したものである。一方被験者Eについては、代表研究者が親のグループに対して「手づくりとうふ工房」事業を説明した上で、その感想を直接的に聴取したものである。

結論としては、親たちも職員と同様に、具体的な市民参画の1つの事例である「手づくりとうふ工房」事業を受け入れることに難色を示した。特に、市民側の参画メリットである「強固な顧客基盤」として自分たちの購買力をあてにされることに対して否定的な反応を示した。

本評価によって、受け手である職員と親たちは、市民が作業所ビジネスに参画してくることにに対して否定的に考える場合があることを改めて確認できた。そしてその理由については、想定範囲内であることも確認できた。第1章でも述べたとお

り、職員と親たちには、作業所ビジネスで儲けることに対してインセンティブはない。したがって、彼らにとっては変わることは副作用の痛みだけなのである。

しかし、障害者自立支援法が施行されたことにより、変わらないでいることが逆に大きなリスクになってきている。具体的には施設利用料の応益負担や補助制度・報酬体系の改変によって、儲からない作業所 / 授産施設はその存続が危ぶまれるようになりつつある<sup>30</sup>。そうやって一番困るのは、そこで雇用されている職員、そして行き場のなくなった子どもを自宅で面倒見なくてはならなくなる親たちなのである。

以上のことから、本研究では、職員や親たちの変革の痛みに対処しつつ、市民に対して作業所ビジネスと連携するメリットをアピールすることで、工賃アップを目的とした市民の作業所ビジネスへの参画を推進する方策について、3つの提言を行うこととした。

---

<sup>23</sup> 例えば千葉県にて定員 10 人の施設では、運営費として、「作業所」(心身障害者小規模福祉作業所)では 7,000,000 円であるが、「授産施設 (小規模通所授産施設)では 10,500,000 円である。注 10 の運営会計にあてられる。詳しくは「福祉作業所等のあり方研究会」報告書 (千葉県 平成 17 年 12 月) 参考資料 1 を参照。

<sup>24</sup> ボランティアを活用する上での課題については、中島隆信「障害者の経済学」(東洋経済新報社) p107 に詳しい。

<sup>25</sup> パトリシア・アバディーン「メガトレンド 2010」(ゴマブックス)の「2・意識の高い資本主義の夜明け」および「5・LOHAS 的消費トレンドが与える影響」はこれに近い概念である。

<sup>26</sup> 故小倉昌男さんがバザーについて批判的に述べたことが影響しているのではないかと思う。建野友保「小倉昌男の福祉革命」(小学館文庫) p42 以降を参照。

<sup>27</sup> ニッチでの売上高は限られているが、マージンは高い。また複数の企業が競争するには市場規模が小さすぎるので、競合他社が参入してくることもない(以上、フィリップ・コトラー「コトラーのマーケティング・コンセプト」(東洋経済新報社) p91 から引用)。英和辞典(旺文社「英和中辞典」)によれば Niche [人・物に]ふさわしい場所(地位) 適所。

<sup>28</sup> マーケティングの打ち手を考える際の枠組み。フィリップ・コトラー「コトラーのマーケティング・コンセプト」(東洋経済新報社) p142 を参照。

<sup>29</sup> [http://www.fvp.co.jp/report/seminar\\_060608.htm](http://www.fvp.co.jp/report/seminar_060608.htm) ((株)福祉ベンチャーパートナーズのホームページに掲載の活動記録)ととうふづくりの部分はほぼ同じ内容と思われる。

<sup>30</sup> 応益負担により利用者が作業所 / 授産施設をやめることで市場のパイが減少するとともに、厚生労働省が来年度から各授産施設の工賃を公表することを決めたなど、工賃アップにとっては追い風である。しかし、報酬単価は実質的には引き下げられる状況にあり、職員の質と量の確保については難しくなってくる。したがって、市民参画の形態としての

---

作業所 / 授産施設への「就業」という選択肢にとっては逆風である。

## 第4章 市民の作業所ビジネスへの参画を推進するための提言

### 第1節 提言1「作業所ビジネスを、自己実現／キャリアアップの機会として、活用せよ」

就業／起業意欲があるにも関わらず現在(これから)の労働市場においてミスマッチが生じている(生じる可能性がある)定年後の団塊世代や女性などの市民に対して、自己実現／キャリアアップを目指すうえで、新たな機会として「作業所／授産施設への『就業』」、そして「作業所／授産施設との連携ビジネスの『起業』」を活用することを提案する。

「就業」については、スキルや特技を生かした仕事を自分自身で企画・提案して実行できる(＝自己実現／やりがい)上に、障害者の日中活動を支援する社会性の高い業務に携われる。金銭面では年金・貯蓄の取り崩しや配偶者の所得を補うレベルと思われ、決して高くはない。しかし事業の成否とは関係ない施設運営費からの給与であるため、安定した収入が見込める。団塊世代では現役時に出世して財を残し定年後には必ずしもバリバリ働く必要がない「悠々自適」組、女性では専業主婦など「主たる生計維持者でない」組に向けた選択肢である。

「起業」については、ビジネスを通じて自分の能力を最大限発揮する上で作業所ビジネスと連携するメリット(例えば、強固な顧客基盤の活用、低コスト／ニッチなマーケティング資源の活用)を享受できるとともに、障害者の就労機会創出という社会的価値の高い事業を行うことができる。金銭面では、事業の成否に応じて巾が生まれるが、今までの仕事や他の選択肢と比較しても高額な収入を狙える。団塊世代では下の世代が少なく下積み／担当者歴の長かった「もう一花咲かせたい」組、女性ではキャリアアップを目指す人ほか「主たる生計維持者」組に向けた選択肢である。

## 第2節 提言2「作業所ビジネスの魅力を、団塊世代と女性に伝え、ブームを作り出せ」

作業所ビジネスは就業／起業希望者にとっての機会であるが、自分自身の機会になると知っている人はほとんどいない。それどころか、作業所／授産施設の存在すらほとんど知られていないのが現状である。

このことを裏返して考えれば、マスコミは彼らの機会であることを伝える責任があるし、出版社や就業／起業支援事業者にとっては、団塊世代や女性の就業／起業ブームのなか、売上増大／事業拡大を目指す新たな機会（商売のメニュー）になるはずである。団塊世代が定年を迎え社会の関心が高まっていることから、新聞や週刊誌では「定年後の起業／就業」に関連する連載記事や特集が数多く見られる。一方女性については、キャリアアップを目指す層をターゲットとした起業セミナーが数多く開催されるとともに、関連書籍が多数出版されている。本研究における団塊世代／女性の起業家予備軍に対する聞き取り調査では、「作業所ビジネス」は彼ら（彼女ら）に極めてウケがよく、こうした流れの中の新しいコンセプトとして受け入れられる可能性が高いと思われた。

しかしマスコミで取り上げられるだけでは、市民が実際に一步を踏み出したり、スムーズに参画できるようになることは難しいと思われた。なぜなら、多くは作業所／授産施設のことを初めて知るのであろうし、変革の受け手である職員や親たちが不安や懸念をもっていることなど想像もつかないからだ。このことから、市民が作業所／授産施設のことを学ぶ機会が必要であると考えられた。またメリットが最大限活用されることが成功事例を増加させ、評判を高め、ブームにつながると考えられることから、作業所ビジネスの特性について理解を深める場を提供する教育コースが創設されることも期待したい。

### 第3節 提言3「市民と連携する作業所／授産施設に対して、連携コストを支援せよ」

作業所／授産施設は起業家との連携にかかるコストを自己負担すべきではない。なぜならば、連携して作業所ビジネスが成功した場合には、起業家の利益は増加するが、作業所／授産施設の職員の給与は変わらないからである。このため作業所／授産施設が連携コストを自己負担して施設運営費から支出すると、結果としてその分だけ職員の給与が減少する可能性がある。将来的には連携する市民側がこの連携コストも負担すること(あるいは事業の儲けの中から支出すること)が望ましいが、このスキームが確立・定着するまでの当面の間は、公的資金か助成金によってまかなわれるべきである。

連携コストの中で作業所／授産施設側が負担と感ずるものに、新しい事業／仕事の準備・立ち上げがある。一般的に、障害をもった利用者は仕事ができるようになるまでに長い期間を要する。このため、新しい仕事を習得するまでの間、少なくとも工賃を払い続けるためには、今やっている仕事とダブルで取り組まなければならない。この状況は職員にとっては極めて負担である。なぜなら、今やっている仕事だけをやっていても、自分の給与は変わらないからだ。したがって新しい仕事に取り組んでもらうためには、取り組むための負担を軽減するか、インセンティブを付与しなければ無理である。

連携コストには、参画市民側と作業所／授産施設側が出会ってマッチングするためのコストもある。これについても上記と同様に作業所／授産施設側にとってはあえてコストを負担する必然性がない。最終的には市民側がコストを負担して起業支援事業者がサービスを提供することによってマッチングされることが望ましいが、このスキームが確立・定着するまでの当面の間は公的機関がサービスを提供するか、やはり公的資金か助成金によってまかなわれるのが現実的な解と思われる。

表2-1 調査事例・一覧

事例	作業所／授産施設(施設)			市民起業家		
	名称 (制度)	設置主体 (運形態)	所在県 市町村	法人名／組織名 (法人形態)	起業家名 (役職)	所在県 市町村
A	スペース若柴 (小規模福祉作業所)	スペース若柴会 (任意団体)	千葉県 柏市			
B	シーモック (小規模福祉作業所)	喜多孝子 (個人)	千葉県 市原市			
C	ワーク・予・あいらんど (小規模福祉作業所)	浦安手をつなぐ親の会 (任意団体)	千葉県 浦安市		市民との事業連携なし	
D	チャレンジャー (小規模通所授産施設)	武蔵野千川福祉会 (社会福祉法人)	東京都 武蔵野市			
E	蔵王すずしろ (通所授産施設)	はらから福祉会 (社会福祉法人)	宮城県 蔵王町	森徳とうふ店 (個人事業主)	森 新一 氏 (三代目とうふ師)	宮城県 仙台市
F	皆来 (小規模福祉作業所)	あじさいの会 (NPO法人)	千葉県 柏市	エコ平板・防塵マスク支援協会 (NPO法人)	橋田隆明 氏 (副理事長)	千葉県 柏市
G	ワークホーム銀河舎 (ワークホーム)	不明	千葉県 千葉市	ケー・ジー・ケー (有限会社)	柿平吉美 氏 (代表取締役)	千葉県 千葉市



表2-2 事例／メリットを評価した被験者一覧

担い手(参画市民)			受け手(作業所/授産施設関係者)			
分類	被験者	プロフィール (現在の仕事、就業、起業に対する意識、など)	評価方法	被験者	プロフィール (現在の仕事、キャリアについて、など)	評価方法
男性	A	50代女性/フリー編集者 定年後、人脈を生かして編集業務を行うことを希望。起業への思いはあるが家庭の事情ですぐにとは言いえない。	定年後も働き続けたい グループインタビュー	A	30代男性/小規模福祉作業所職員 一般企業退職後、勤務。漠然と社会の役に立ちたいと思っていた。将来的には1つの作業所を自分の手で運営したい。施設の利用者工賃は1~5万円程度。	インタビュー
	B	50代男性/人材派遣業勤務 経験を生かして、コンサルティングまたは人材業を。働き方の選択肢の3番目に起業は挙がるが、資金繰りの厳しさを懸念。	グループインタビュー	B	30代女性/小規模福祉作業所職員 学校卒業後、精神障害者の施設でアルバイトの後、現在の職場に勤務。もともと社会的に強い立場の人に対する仕事かしたかった。利用者工賃は7~8千円。	インタビュー
	C	40代女性/専業主婦 自分が望む働き方や経歴を生かすために起業したい。公共ホールでのイベント企画/地元の特産品を使ったアイスクリームの販売。課題は資金調達。	女性を希望し具体的に行動している グループインタビュー	C	50代男性/知的障害者授産施設(通所)施設長 同級生が養護学校の先生をしていたことがきっかけ。休職法人を立て直して授産施設とした。若い職員の処遇改善を望む。利用者工賃は1~4万円程度。	インタビュー
女性	D	40代女性/IT関連企業勤務カスターマーサービス カスターマーサービス15年の経験を生かして、顧客満足度向上研修・コンサルティングを行いたい。起業における課題は、営業活動と広報活動。		D	NPO法人が運営する小規模福祉作業所でボスティングを行っている。工賃は6-7千円と低減しており、新しい仕事の開発を検討している。	施設長、職員が手づくりとう工夫事業の提案を親たちに行った結果を間接的に聴取
	E	30代女性/パイオベンチャー勤務 自分が勤めたいと思う会社を自分でつくってビジネスがしたい。職種は、クラウドビジネスか働く女性のための子育てサイト。課題は資金調達		E	親の会が理事として作業所の運営に深く関わるNPO法人。再来年の4月に2つ目の作業所を立ち上げる検討をスタートし始めたところ。	代表研究者が親の会の会合で手づくりとう工夫事業の情報提供を行い感想を聴取

表3-1-1 事業の特徴(市民との事業連携なし)

事例A: スペース若菜	事例B: シーモック	事例C: ワーク・テ・あいらんど	事例D: チャレンジジャー
<p>工賃</p> <p>17,000-20,000円</p>	<p>12,000-13,000円</p>	<p>20,000-30,000円</p>	<p>90,000-130,000円</p>
<p>事業内容</p> <p>焼き菓子(マドレーヌ)製造販売。施設長は障害者の親で、民間企業を定年後に本施設のプロランティアを経て、施設長になる。</p>	<p>焼き菓子(マドレーヌ、クッキー)製造販売。職員の多くは障害者の親で、モノを作って売ってのブローにはない。</p>	<p>焼き菓子(クッキー、ケーキ)製造販売と公民館内カフェ運営。</p>	<p>メール便、封入作業、パソコン集計などの受注業務。</p>
<p>商品企画</p> <p>開所後2～3年後からマドレーヌに取り組む。注菓子作りのプロを職員に迎えて商品開発。工賃アップにつながった。</p>	<p>菓子レジビは職員が教室に通うなどして習得。年2回お菓子研修会を行っている。</p>	<p>クッキーは10年かけた味が作りの実態がある。喫茶コーナーでは、常連客が利用者の足りない分を補ってくれたりする姿が見られる。</p>	<p>強みは「安さ」。職員人件費や場所代、光熱費が補助金でまかなわれることが大きい。</p>
<p>製造・販売</p> <p>利用者とともに職員は製造に張り付いている。配達、値付けスタッフに保護者やボランティアの協力あり。</p>	<p>無償ボランティアが製造や販売などの手伝いをしている。家庭用調理オーブンで対応していたが、販路拡大で業務用に買い換える。</p>	<p>クッキー製造は利用者が中心。カフェは10:30-15:30と短く3交代でボランティアが多い。親の会を含めて50-60人/月程度がかかわる。無償で昼食支給。</p>	<p>過去利用者流出の危機に直面し、工賃アップを必達課題として作業プロセスの改善に取り組んだ。その結果、作業効率が大幅にアップした。</p>
<p>販路</p> <p>市内内の農家150軒が集まる(株)アグリプラス「かしわで」農産物売所がメイン(2割)。ほか、ジョビンスターの福祉ショップ、市役所、江戸川大学等で3割。個人でも5割程度販売。</p>	<p>市役所福祉課、病院の売店が主。要なチャネルで、直売と合わせて売上の4割を占める。福祉作業所の購買協力、道の駅、養護学校ほか学校でのバザーでも販売する。</p>	<p>チャネルとしては、公民館内カフェほか、他の公共施設レストラン、ワゴン喫茶・出張販売、直売、学校・幼稚園等。浦安市内の作業所はこだけでどのくらい競争が少ない環境で、販路を拡大している。</p>	<p>20社程度の企業との年間を通じた取引がある。</p>
<p>営業・宣伝</p> <p>ルート開発は、利用者の親やボランティアの協力を仰ぐ。市の広報や年50回程度開催するフリーマーケットもアピールの場となる。</p>	<p>販路はスタッフのネットワーク、口コミで徐々に広がっている。</p>	<p>浦安手をつなぐ親の会(100名以上)、口コミでのネットワークによる販路拡大。今後は、お歳暮やお中元など定期的な注文がとれるようにしていく。</p>	<p>当初は下請けポジションであったが、電話帳での開拓を行ったり見直しに対する迅速な回答や納期厳守などの積み重ねで信頼を獲得し、直接取引に移行した。</p>

表3-2 事業の特徴(市民との事業連携あり)

事例画	事例E: 森徳とうふ店(当時) 森新一氏	事例F: エコ平板・防塵マスク支援協会 橋田隆明氏	事例G: ケー・ジー・ケー 柿平吉美氏
工賃	蔵王すずしろ(約6万円)	皆来・増尾分場(1万2~5千円)	ワークホーム銀河舎(約4万円)
事業内容	蔵王すずしろのとうふ・アスパイザー。売上の約%の収入を得る。森氏の探す製造設備が使用可能な場所として、機材商から蔵王すずしろを紹介されたことがきっかけ。	廃材を使ったモザイク平板(エコ平板)を公園、街路、床、壁などへ施工する。皆来ほか認定した作業所/授産施設に対してエコ平板の製造を委託する。	カラネット他、プラスチック加工品製造販売。製造を銀河舎へ委託。柿平氏はもとも独立志向をもち、障害をもつ子どもの親であることが起業の後押しになった。
商品企画	全国各地の作業所/授産施設でとうふ・工房FC店を開店させ、原材料の豆乳を卸す。宮城県産の大豆を原料とした、濃い味の豆乳は全国の美食家を取り寄せる。	エコ平板は橋田氏が考案し特許を保有する。廃材を提供し800円/枚の低コストで製造委託する。それにより、1m2あたり2万円(通常17万円)で施工可能になる。	退職した会社で自ら商品と販売ルートの開発を行った商品。退職した会社とは、現在も原材料仕入れの取引を継続するなど、良好な関係を構築している。
製造・販売	工業化豆乳にはない手づくりの味を維持しつつ、競争力のある価格を実現するには、蔵王すずしろの低コストな豆乳製造能力を利用することが合理的であった。 ⇒ ① 低コスト構造 をメットとして活用	細かく根気のいるエコ平板を低コストで製作するためには作業所を利用している。橋田氏は作業所ビジネスは低コスト構造という視点を職員が持つべきと語る。 ⇒ ① 低コスト構造 をメットとして活用	KGKIにとっての銀河舎の位置づけは「いい下請けが身近にある」ということ。銀河舎が無ければ他の下請けを使うという選択肢でもコスト的には全く変わらなかったと語る。 ⇒ ① 低コスト構造は活用せず。
販路	とうふ・工房FC店をはじめた作業所/授産施設は、持続的に豆乳を買い/豆腐をつくり/売る。納入先の作業所/授産施設は、重要な地域資源であり、皆に支えられつつぶれることもない。 ⇒ ② 強固な顧客基盤 をメットとして活用	各地域の公共工事は各地域の養護学校や作業所/授産施設で製作したエコ平板を使ってきた。そして今後は各地域の宮業はそれぞれの働く場が担ってゆく。 ⇒ ② 強固な顧客基盤 をメットとして活用	柿平氏の方で確立した販売ルートを活用している。東京都や千葉市などの安定取引先への販売を継続的に行うとともに、新商品/新顧客への販売にも発展可能である。 ⇒ ② 公共受注はメット活用の結果か？
営業・宣伝	とうふ・工房FC店を拡大するための「手づくりとうふ」セミナーは、作業所/授産施設の工賃アップ策の切り札として、全国組織きょうざれんも協力している。 ⇒ ③ ニッチなチャネル をメットとして活用	NPOによる社会性の高い事業と注目されており、数多くの公共事業を受注している。マスコミにも取り上げられ民間工場の宣伝効果も上がっていると思われる。 ⇒ ③ ニッチなチャネル をメットとして活用	ケー・ジー・ケー設立の理由は、ワークホームは福祉の場であり取引先として見てもらえないから。取引先としての信用を得るためには販売会社KGKをつくる必要があった。 ⇒ 自分がカゴバンになって、使わせている。

表3-3 事例／メリットの評価結果

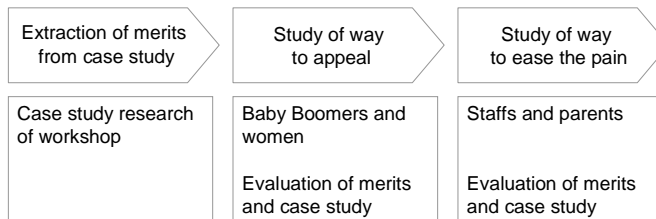
例事	担い手		受け手	
	団塊世代	女性	職員	親／ボランティアほか関係者 <手づくりとうふ、工房について>
工賃 メリット	ニッチな商品で独自性を追求 社会にやさしいをアピール可能	原価が抑えられて、起業家、作 業所ともに儲けられる関係	福祉以外の人が目をつけること 利用者の仕事の機会の増加	職員には売れるまでは無理(E) 短時間労働でも商売になる(E)
デメリット 心配ごと	「安いだけではダメ 取引の前提条件である品質と納 期を守るか、心配	衛生面が心配 商品としての品質 技術習得に時間がかかる	「安い」というだけの連携は困る 起業家側のリスク(事業の安定 性、技術の中断、など)が心配 他者犠牲にした宮利追求はダメ 利用者の充実感UPが必須 働ける障害者だけの仕事という 偏りが生まれては困る	食品を扱うには覚悟がいる/不潔 なうちの子には不向き(D/E) 買うのがソルマになる不安・ブ レッシングがある/今はパンを買っ て、次はとうふかっ！(D/E) バザーに協力してくれている生協 さんに申し訳ない(D) この地域では高くて売れない(D)
参画意 向	アイデア商品やニッチ商品で元 手を少なくはじめる場合には、せ ひ、やってみたい方法である。	どうぶの事例はいろいろと応用 (キムチ、プリン、アイスクリーム など)が利きそうなので是非やっ てみたい。	自分たちにはすでにやっている 仕事があるので、必要ないし、や れない。これから新しく始めること ろに向いている。	やらない/やれない(D)
参画推進 の方策の	作業所/産産施設にはどんなと ころがあって、どんなことをしてい るのかを知りたい。 アクセスしやすい形で情報公開、 情報提供してほしい。	ビジネス連携から見た作業所の 情報(組織、得意分野などを記載 した)が欲しい。 見学手配や情報マッチングする コーディネーターが必要	作業所の現場を見てもらう機会 やお互いが知り合う機会。連携を 希望する起業家には作業所をよ く理解して欲しい。 お互いのノウハウが共有できる 関係づくり(技術の中断リスク)	食べ物にトライするところからは じめる。毎週加しー作りをやって いるので、それを近所に配ったり するところから始め、次にお 弁当にチャレンジしてはどうか (D)

## Summary

Sheltered workshop and community workshop are working places for adult handicapped people who are unable to be employed by a company. The workshops operate their own business (hereafter called “workshop business “), but it is rare that the workshop business is profitable. Therefore, the payment to the handicapped people in the workshops (hereafter called “the working handicapped”) is very low, which is under the minimum wage in most of all cases. In order for the working handicapped to support themselves in the community apart from their families with the handicapped pension and their earnings, increase of their wages is an essential issue.

It is assumed that one reason why the workshop business is unprofitable is that the workshop staff and the handicapped people’s parents, who don’t have any incentive for business profit in the workshop, establish and operate the workshop business model. If venture minded people who have high business skills and motivation are involved in the workshop business, it is highly possible that the workshop business can become profitable in many cases. And as a result, the wages for the working handicapped can increase.

This study focuses on the achievement of wage increase for the working handicapped. The aims of this study are to clarify merits for civilian’s involvement of the workshop business, to study the way to appeal the merits to the venture minded people, to exam the way to ease the pain of the reform by civilian involvement in the workshop business, which the workshop staff and the handicapped people’s parents can feel.



Graph: Research Steps

The study was done by the steps mentioned in the above. Firstly, case study research of the workshop business was conducted, in order to clarify merits for civilian's involvement. ("Extraction of merits from case study"). Secondary, by interview methodology, evaluation of the merits by the venture minded people including baby boomers and women was conducted. ("Study of way to appeal"). Thirdly, interview with the workshop staff and the handicapped people's parents were conducted to get their feeling about the merits and the case studies themselves. The purpose of this interview was also to study the way to ease the pain of the reform by civilian involvement in the workshop business. ("Study of way to ease the pain").

Regarding "extraction of merits from case study", three merits were identified. They are originated in the workshop business features, which general business doesn't have. It is considered that these merits can be benefits for the civilians to do tie-up business with the workshops.

Regarding "study of way to appeal", the baby boomers and women, possible

parties of civilian involvement in the workshop business, recognized these three merits as their business benefits. In addition, they expected more merit and benefits of the workshop business.

Based on the extracted merits from the case studies and the possible merits mentioned by the baby boomers and women, the merits for civilians to do tie-up business with the workshops were clarified. They were to utilize 1. strong customer bases and 2. low cost and niche marketing resources (low cost business structure, niche product/distribution channel/communication channel). These are originated in the workshop business features.

In our original assumption, we thought there were no merits of civilian's employment in the workshop for the both side of civilians and the workshop. However, in the course of the research, some cases were founded; civilians with business skills were employed by the workshops and contributed to increase the wage for the working handicapped. In these cases, the civilians could achieve what they wanted to do. In general, you need to have an ownership to do what you want to do in business, which requires huge responsibility and high risk. However, from these cases, it is suggested that you may do what you want to do with low risk when you work for the workshop. For citizens, working for the workshop can be appealed as an attractive working opportunity. At the same time, it is another alternative of citizens' involvement in the workshop business to increase the wages for the working handicapped.

Regarding "Study of way to ease the pain", it was reconfirmed that the workshop staff and the handicapped people's parents may have negative feeling for the citizen's involvement in the workshop business. As the original assumption, the staffs and the parents don't have any incentive for business profit of the workshop business. It was reconfirmed that the citizens' involvement was only the pain as side effect of the reform.

Based on the above conclusion and examination, with dealing with the reform pain of the staffs and the families, in order to appeal the merits of the workshop business and to promote the citizen's involvement in the workshop business, we would like to propose as follows;

#### Proposal 1

##### **To utilize the workshop business as an opportunity for self-achievement and career development**

The retired/retiring baby boomers and women (may) face to job matching problem in the current (or future) labor market. For those people, we would like to propose to “work for the workshops” and/or “starting business with tie-up with the workshops” as new opportunity for their self-achievement and career development.

#### Proposal 2

##### **To generate wide public awareness of the attractiveness of the workshop business among baby boomers and women**

The workshop business is working opportunity and starting tie-up business opportunity for general people. However many people don't recognize that they can utilize them. Therefore, information on the workshops and the workshop business should be communicated with general public. When general public recognize the identified merits from this study and utilize them as much as possible, successful case studies can be generated. The successful case studies can provide positive image of the workshop business and can create more civilian's involvement into the workshop business. This good cycle should be based on the good understanding of the workshop business. For this point, we would like to propose for journalists and publishers to write articles and publish books on the workshop business. In addition, we would like to propose for venture business support bodies to hold business seminars and



educational seminars on the workshop business.

### Proposal 3

#### **To share the tie-up cost on the workshop-side.**

The staffs and the parents don't have any incentives for business profit in the workshop business. The reform of the workshop business by citizen's involvement is only the pain as the side effect of the change. Therefore, until the bearing tie-up cost becomes a common among the workshops, we would like to propose for government/local government/aid groups to share the tie-up cost with subsidy or public funds.

## 謝辞

まず、本研究を我々に委託して下さった東京財団、そして我々の研究活動をサポートして下さった研究推進部 田中伸昌氏および南條昌康氏に感謝いたします。

本研究のきっかけは、本研究に先立ち平成 17 年 10 月よりスタートした先行研究『福祉的就労の場におけるビジネスシステム構築のあり方に関するモデル提案』（第 36 回（平成 17 年度）三菱財団社会福祉事業）における「気づき」であった。この先行研究に助成していただいている三菱財団に対して、また先行研究にて貴重な知見を与えて下さった多くの皆様に感謝します。本研究の成果は、平成 19 年 9 月まで継続予定のこの先行研究へと引き継がれ、さらに大きな成果を生み出すための源泉になると確信しております。

我々の研究活動に対して、継続的にアドバイスをいただいていた慶應義塾大学教授 中島隆信先生には、最大級の感謝の意を表します。中島先生の著書「障害者の経済学」は本研究を進める上での私のバイブルであった。「インセンティブ」という言葉が本文中に多用されているのは間違いなくこの著書の影響である。全 4 回開催した研究進捗会議「有識者ミーティング」にはお忙しい時にも必ず最後まで参加して下さった。このことが本研究を進める上で我々に前向きなプレッシャーを常に与えていたことは疑いようがない。一流の研究者にアドバイスをもらいながら研究できたことは何の実績もない者にとって大きな励みとなった。

また、千葉県障害者就労事業振興センター・桜井健司センター長、ippo プロジェクト代表・福井由美子氏、三菱UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社シニアコンサルタント・関原 深氏からは、有識者ミーティングに参加していただいた際に貴重な示唆を与えていただいた。桜井センター長には、6 月に開催された千葉県「福祉作業所等のあり方研究会」のオフ会以降、本研究に多大なご協力いただいた。オフ会に参加されたメンバーの皆様と合わせて感謝いたします。また福井氏については、第 3 回有識者ミーティングにて説明を受けた授産施設との連携ビジネスモデルは「市民が与えるモデル」の典型であった。しかし彼女は関原氏をはじめとする多くの優秀な人たちを巻き込む非凡な力と独特の雰囲気を持っている。彼女の大きなビジョン（決して「自分のメリット」や何らかの「強い動

機」とは言えないもの)が、「市民が与えるモデル」の限界を超えることすら期待させた。

事例調査の候補先選定に協力していただいたいくつかの団体の皆様にもこの場を借りてお礼を申し上げます。特にきょうされん・藤井克徳常務理事には、3時間以上という長時間のインタビューをさせていただいたことに加えて、本研究の調査対象として最も詳細に調査した「市民も得られるモデル」の事例：市民起業家「森徳とうふ店」・三代目森 新一氏と知的障害者授産施設「蔵王すずしろ」との連携ビジネス(事例E)、小規模通所授産施設「チャレンジャー」(事例D)を紹介していただいた。これらの高工賃を実現した事例の取材がなければ研究として成立しなかった。またその他の調査対象として訪問やインタビューにご協力いただいた皆様に改めて感謝の意を表します。

そして、森徳とうふ店(現 蔵王すずしろ 授産部長)・森 新一氏と知り合えたことは、私にとっては本研究活動で得た最高の財産である。残念ながら紙面の都合で紹介することはできなかったが、蔵王すずしろに辿り着くまでの森氏のキャリアには、いたるところで、本研究で明らかになったメリットを必要とする彼の姿があった。森氏と蔵王すずしろは運命の出会いだった。

森氏には、自らのインタビュー以外にも、本研究の一環として実施した「手づくりとうふづくりセミナー」の講師をしていただいたり、東京・町田にて「手づくりとうふ工房」事業を行う知的障害者通所授産施設「赤い屋根」の指導員 大なぎ武史氏を紹介していただいたり、多くのご協力を賜った。手づくりとうふ工房に係わる調査では、森氏、大なぎ氏に加えて、赤い屋根の手づくりとうふの試食にお付き合いいただいた私の勤務先の先輩・同僚、そして手づくりとうふセミナーに参加して下さった女性起業家および作業所/授産施設職員の皆様に感謝いたします。

また蔵王すずしろ・武田 元所長には、はらから福祉会のその他の施設の見学や関係者へのインタビューの際に、大変お世話になりました。前述の Ippo プロジェクトと同様、まだ実際の事業がスタートしていないため事例として本報告書への詳述は割愛したが、はらから福祉会の新施設「クリエイト柴田」の開所直前に関係者である乾茂子氏、島貫和久氏からうかがったお話からは極めて重要な示唆を得た。

その他の事例の調査対象としてご協力いただいた市民起業家、作業所 / 授産施設の関係者の方、そしてメリット / 評価にご協力いただいた起業を志す団塊世代・女性グループの皆様、作業所 / 授産施設職員の皆様、親の会・ボランティアの皆様にご協力感謝いたします。特に、手づくりとうふ工房事業を作業所の新しい仕事として取り入れるべく企画書を作成しNPO理事会に諮っていただいた結果を報告してくださった被験者Dの作業所の皆様には、極めて貴重なデータを本研究に提供していただいたことに対して大変感謝しております。

そして、団塊世代や女性の起業・就業に関して情報をいただいた、西山昭彦氏（東京女学館大学教授）、片山健志氏（朝日新聞記者）、八代比呂美氏（税理士・コンサルタント）、大戸範雄氏（笹川平和財団 主任研究員）、他多数の本研究に関する知見を与えてくださった皆様に対して、感謝いたします。

なお、本研究活動の運営にあたっては、ミーティングやインタビューのために会議室の使用を許可していただいたグロービス・マネジメント・スクール（GMS）に感謝いたします。ハンディのある人を対象とするビジネス研究会（HIP）は、もともとそして現在もGMSの公認クラブ活動であり、本研究におけるインタビュー調査についても公認クラブ活動としてのメリットを活用させていただいたものである。

最後に代表研究者個人として、本研究活動を含む一連の障害者関連活動を勤務時間外の兼業として行うことにご理解いただいている私の勤務先の上司・同僚の皆様にお礼を申し上げますとともに、本研究を行うためにこの半年間はなかなか休日を一緒に過ごすことができないでいた妻と3人の子どもに対しては、これからしばらくの間はこれまでのことを挽回させていただくことを約束する。

記載年月 2006年9月

代表者 ハンディのある人を対象とするビジネス研究会（HIP）代表 横井泰治

---

東京財団研究報告書 2006-18

**団塊世代をはじめとする市民力の活用による作業所ビジネスの活性化方策**

2006年10月

---

**2006年度短期委託研究公募事業**

著者：横井 泰治（ハンディのある人を対象とするビジネス研究会 代表）

発行者：

東京財団 研究推進部

〒107-0052 東京都港区赤坂1-2-2 日本財団ビル3階

TEL：03-6229-5502 FAX：03-6229-5506

URL：<http://www.tkfd.or.jp>

---

無断転載、複製および転向け載を禁止します。引用の際は、本報告書が出典であることを必ず明示して下さい。

報告書の内容や意見は、すべて執筆者個人に属し、東京財団の公式見解を示すものではありません。

---

東京財団は日本財団等競艇の収益金から出捐を得て活動を行っている財団法人です。

**第1章 研究の背景と目的**

第1節 研究の背景

第2節 研究の目的

**第2章 研究の方法**

第1節 事例からのメリット

第2節 市民へのアピール策の検討

第3節 変革の痛みの軽減策の検討

**第3章 研究の結果と考察**

第1節 事例からのメリット抽出

第2節 事例／メリット評価

**第4章 市民の作業所ビジネスへの参画を推進するための提言**

第1節 提言1

第2節 提言2

第3節 提言3