

## 食品加工事業における知的障害者就労支援の最適モデルの構築に関する研究

高橋岳志\*・名古屋恒彦\*\*・高橋早苗\*\*\*

(2009年3月4日受理)

Takeshi TAKAHASHI, Tsunehiko NAGOYA and Sanae TAKAHASHI

A Study about the Construction of the Most Suitable Model of Working Support  
for the Persons with Intellectual Disabilities in the Food Processing Business

### はじめに

2006（平成18）年10月に本格施行された「障害者自立支援法」では、各障害種別に分かれていた福祉サービスを一本化するとともに、障害者が法定福祉サービスを利用する場合、従来所得に応じて負担する事になっていた利用料については原則一律一割の自己負担が求められるようになった（社団法人中小企業診断協会福岡県支部障害者授産施設賃金ステップアップ支援研究会、2008）。障害者の多くは障害者年金と就労で得られた収入で生活している。障害者の就労を支援するため、わが国では1960（昭和35）年に「身体障害者雇用促進法」が制定され、その後時宜に合わせて改正を繰り返してきた。1987（昭和62）年に改称された「障害者の雇用の促進等に関する法律」においては障害者雇用率制度を柱とした支援施策が実施されている。また、2002（平成14）年に定められた「障害者基本計画」によつては「働くことによつて社会に貢献できるよう、その特性を踏まえた条件の整備を図る」とする方針が示され、更に「障害者自立支援法」において障害者が自ら選択した就業生活を実現することが可能となるよう就労支援事業の機能を分類するとともに、障害者自身のニーズや就労能力に応じて自分に相応しい福祉

サービスを利用できる仕組みが用意されている。障害者の働き方には会社勤めや自営などの「一般（的）就労」と福祉サービス事業所の支援を受けながら訓練を兼ねて働く「福祉的就労」の大きく2種類に分けられるが、後者の主たる就労先である授産施設または就労支援事業所（以下「授産施設等」という。）の平均賃金はおおよそ1万5千円程度であり、暫定的な軽減措置が講じられているとはいえ、サービス利用料の一部負担を考えると、障害者の生活は経済的に非常に厳しい状況にあると言える。こうしたことから、授産施設等に対しては平均工賃を引き上げる取り組みが求められているが、特にその授産施設等の歴史が古ければ古いほど提供する労働の多くが企業の下請けや内職的なものとなっており、そこでの事業所職員の役割といえば「作業室一斉型」といわれるデイサービスのな日中活動支援としての介助が主目的となっている状況がある。この場合、往々にして長期にわたる生活の場として「仕事もしくはそれに代わる活動が途切れないこと」が重要となっているため、本来就労の場として求められている個々の能力や適性を尊重した労働そのものの支援であったり事業の前提である「計画的・効率的に労働し対価として利益を分配する」ことによる所得保障としての自立支援の役割責任は十分に果た

\* 社会福祉法人花巻ふれあいの里福祉会 こぶし相談室

\*\* 岩手大学教育学部

\*\*\* 社会福祉法人花巻ふれあいの里福祉会 こぶし苑

されていない。

2006（平成16）年12月13日に第61回国連総会において採択された「障害者権利条約」では「障害のある人にとって、開かれ、インクルーシブで、かつ、アクセシブルな労働市場及び労働環境」が保障されるべきであると謳われている中、わが国における福祉的就労は、障害者のみが集まり、他の労働者と異なる労働条件と労働環境の中で働くことを意味している（副島、2008）。ノーマライゼーションの実現のためには、職業を通じての社会参加が基本となるものであり、障害者がその適性と能力に応じて可能な限り雇用の場に就くことができるような社会環境の整備、個々人に対するエンパワメントの支援が重要であることは言うまでもない。そもそも人が働く目的は、第一に衣食住の資を得ることによる「生計の維持」のため、第二に社会的に期待される「職分」の遂行を通じた「役割の実現」のため、第三に個人の「天職」を自覚して行う活動の中にある「個性の発揮」のため、そして第四に主体的な自己の確立としての「自己実現」のためだとされる。当然のことながら、現状の福祉的就労に対する障害者のニーズや、賃金の多寡に拘わらず「働く」という意義を考えた場合、一般（的）就労の積極的な推進を図る一方、福祉的就労の場における支援内容の改善が大きな課題となっている。すなわち、障害者が地域で経済的かつ精神的に自立した生活をするためには、一般（的）就労への移行支援と同時に、福祉的就労の工賃水準の向上及び職業リハビリテーションの視点に立った個々の現有能力を活かした労働の適正配分を保障することが必要不可欠な条件であると言える。

## 1 研究の背景・目的

高齢者福祉は2000（平成12）年4月から施行された「介護保険法」で大きく様変わりした。これに続くように障害者福祉も2003（平成15）年の支援費制度、2006（平成18）年10月からの障害者自立支援法への移行と、目まぐるしく制度変革が起

きている。この変革の基礎にあるのは、戦後50年を経過し、時代に合わなくなった高齢者福祉、障害者福祉についての理念を根本から改める「社会福祉基礎構造改革」である。社会福祉基礎構造改革の理念は、①個人の自立を基本とし、その選択を尊重した制度の確立、②質の高い福祉サービスの拡充、③地域での生活を総合的に支援するための地域福祉の充実の三つに要約される。福祉サービスが、行政の「措置」から、当事者自身の責任によって契約する「利用契約制度」に大転換するとともに、社会福祉法人の設立要件緩和や多様な事業主体の福祉サービスへの参入によるサービス供給量の確保という、担い手の面でも大転換をしている。また、株式会社の事業参入もあり、そこでは福祉事業から、市場競争原理を取り入れた日本型社会福祉事業を実現させていくという方向が取られている。介護保険は保険制度ということで、行政から与えられるサービスではなく、保険の加入者の権利としてのサービスとなり、飛躍的にサービスが増大している。障害者福祉サービスも、支援費制度の導入以降、事業者も増え、サービス量も増加してきている。与えられる「措置」から、当事者が契約する「利用契約制度」への変革は着実に実を結んでいると言えるが、サービス量の増大はサービス費用の増大を招き、介護保険料のアップや提供サービス時間の削減、1回当たり限度時間の削減という方向に進んでいる（社団法人中小企業診断協会福岡県支部障害者授産施設賃金ステップアップ支援研究会、2008）。障害者の就労を支援する授産施設等について言えば、この大変革は、企業等への就労を基本として推進され、ジョイント部分でのピンポイントサービスである就労移行支援に重点が置かれた中で、就労支援を「継続」して実施するサービスとして就労継続支援（A・B型）が位置づけられており、補助金で成り立つ福祉事業から、市場競争原理を取り入れた福祉事業への転換が迫られているとも言える。単なる工賃アップや経営の改善ということだけではなく、この基本的な構造変化にどう対応していくかが、授産施設等にとっての大きな課題と

も言える。

このように進められてきた社会福祉基礎構造改革の中で、旧法（知的障害者福祉法）に基づく障害者授産施設は来る2011（平成23）年までに障害者自立支援法に基づく新体系への事業移行が求められている。このことはまさに、今後、障害者の人権尊重と社会参加が積極的に求められる中で、就労への意欲と能力を持つすべての障害者に対する就労機会提供の受け皿の確保と、計画的で効率的な就労支援サービスの質の向上を図ろうとするものである。少なくとも一般（的）就労の場において対応が困難であったり、あるいは量的に不足しがちな障害者個々に合わせた支援のニーズを専門的見地で調整し、「働ける」環境を作り出す事業所の取り組みが就労支援事業所には今後一層求められることとなる。デイサービスの機能を重視してきた従来の授産施等は本来の役割である福祉的就労機能を高めていくことが必要である。すなわち、「作業室一斉型」の支援体制を見直し「高工賃作業型」へ転換する取り組みにおいて経済的な生活の質の確保を図り、更に精神的な面においても彼らの自己実現を支える仕事をサービスとして提供するための「できる状況」（名古屋・高倉；2001）をつくっていくことが重要であり、それを追求することが利用者支援として優先順位の最も高い課題であるといえる。

本研究では、以上のように福祉環境の変化が著しい背景の下、内職的作業を主事業としてきた知的障害者授産施設（通所）こぶし苑（以下「こぶし苑」という。）における新体系移行を目指した実践を通して、福祉的就労の場における経済的かつ精神的自立に対する支援のあり方について考察する。

## 2 研究の内容

### (1) 研究の方法

本研究は、こぶし苑の新体系移行プロジェクトに参加的に関与しながら、次の三つの方法を中心に進めた。

- ① こぶし苑の現状課題の分析
- ② こぶし苑新事業（雑穀パンの製造販売事業）の経営戦略分析
- ③ こぶし苑における雑穀パン製造作業の工程分析と利用者の適正配置の試み

### (2) こぶし苑の現状課題の分析

- ① こぶし苑の概要（平成20年4月1日現在）  
こぶし苑の事業所概要については以下のとおりである。

- 施設名 こぶし苑
- 施設種別 知的障害者授産施設（通所）
- 根拠法 知的障害者福祉法
- 定員数 30名
- 現員数 36名
- 利用者の障害程度の区分
  - 区分A－4名
  - 区分B－17名
  - 区分C－15名
- 職員の状況
  - 正規職員－4名
  - 園長－1名
  - 主任生活支援員－1名
  - 生活支援員－1名
  - 事務員－1名
  - 有期契約職員－3名
  - 作業指導員－1名
  - 生活支援員－2名
  - パートタイム職員－4名
  - 調理員－2名
  - 運転士（集配担当兼務）－1名
  - 集配補助－1名
- 作業内容
  - おしぼり事業
  - タオル等印刷事業
  - 雑穀かりんとう販売事業
  - イベント販売（創作品・焼き鳥・フランクフルト等）事業
  - 園芸事業（公営自然公園の庭木剪定受託作業含む）

### ○経営理念

「社会福祉法人花巻ふれあいの里福祉会定款」の第1条（目的）によると「この社会福祉法人は、多様な福祉サービスがその利用者の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫することにより、利用者が、個人の尊厳を保持しつつ、自立した生活を地域社会において営むことができるよう支援することを目的として、（以下省略）」こぶし苑を設置経営することとしている。その他にこぶし苑としての明確な経営理念は設定されていないが、「平成20年度事業計画書」では、スローガンを「コラボレーション・ミックス」（複合連携）と示し、大学等との協力関係を模索しながら、「『ノーマライゼーション』（障がいのある人もない人もともに共存できる社会）の実現を目指したい。」としている。

### ○沿革

在宅障害者の社会参加の必要性が訴えられる中、有志、ボランティア、保護者等の協力により花巻市社会福祉協議会が1983（昭和58）年5月、花巻市総合福祉センター内に在宅障害者10名程度を規模とする通所ミニ授産事業として「こぶし作業所」が開設された。その後、身体障害を主障害とする利用者の多くはこの作業所を足掛かりに一般就労を果たし、また岩手県立花巻養護学校の配置等の環境的な変化に伴い、徐々にその役割は知的障害者への支援へと移り変わりながら、1987（昭和62）年には24名の利用者を得るまでとなった。そうした中で、花巻市の「ふれあい（福祉）の里づくり構想」による事業が推進され、知的障害者の就労を支援する機能を担うことを目的に「社会福祉法人花巻ふれあいの里福祉会」が設立され、1988（昭和63）年4月1日にこの法人が運営する知的障害者授産施設（通所）（当時「精神薄弱者授産施設（通所）」）として「こぶし苑」が開設された。

その後、花巻市の「ふれあい（福祉）の里づくり構想」そのものの計画が市当局担当者の異動や社会情勢の変化に伴って暗礁に乗り上げ、2002（平成14）年に知的障害者更生施設（通所）「わたば

うし」が開設されるまで一法人一施設体制で運営されてきた。

### ○利用者支援の現状と問題点

「自活に必要な訓練を行い、職業をあたえ自活させること」一を目的とする授産施設においては、その多くが特別支援学校等の「職業教育」の延長線上にある自活への教育・訓練的な支援も重点が置かれている。こぶし苑においても、措置制度の下での保護的な視点に立脚した全人教育的な利用者支援が行われてきており、自立訓練としてADL（日常生活動作）の向上を支援することが重視される一方で行事や交流、健康維持や調和ということが個別支援計画での主な支援目標となっていた。そのことを背景に、利用者には日中活動の一つとして内職的な「作業」を用意し、「作業室一斉型」授産施設としての歴史を歩んできている。法人経営の面においても一法人一施設時代が長く続き、利用者やその家族の「終生保護」志向もあって、利用者の在籍年数は長期化する傾向にあり、人員異動も希薄で、全体的にマンネリ化した人間関係の中での支援状況となっている。

また、事業所としての支援職員に対する育成指針等が未整備である中で職員の在職年数は主任を除き短期となっている。さらに利用者の知的障害が全体的に中軽度であることから、職員に対する利用者支援の研修も不十分であり、経験値を絶対視する「慣れ」の支援となっているという課題がある。

### ○利用者の賃金（工賃）と問題点

利用者に対しては「こぶし苑工賃支給要綱」に基づき、普通工賃と能力工賃（評価点による）の和をもって毎月現金で工賃が支給されている。工賃の平均支給額は平成20年12月実績で11,692円（最高額15,375円、最低額3,900円）となっており、前年同月実績10,927円（最高額16,675円、最低額1,175円）から微増している。この額はともに平成19年度の岩手県平均（全事業所実績14,881円）及び全国平均（授産施設実績13,042円）を下回る数値となっている。

問題点としては、複数の事業の実施によって、

作業の集中化や効率化が困難であることや「売れる商品」開発等市場開拓のノウハウを習得してこなかったこと、利用者個々の能力を活かす視点に

おける適職提供の不備等の内部的な問題、そして景気の低迷による受注先の事業閉鎖または縮小等の外部的な問題が混在している。

### ○経営の概況

#### ・事業収入と経費（平成20年1月～12月）

作業科目	事業収入	利益額	1日当たりの 担当利用者の人数
おしほり事業	5,667,980	2,926,588	約20名
タオル等印刷事業	1,845,570	726,225	5～6名
雑穀かりんとう販売事業	3,087,201	1,121,116	2～3名
イベント販売事業	651,390	287,904	2～3名
園芸事業	377,227	234,962	4～5名
園芸事業（自然休養村剪定）	185,000	185,000	4～5名
合計	8,814,368	5,481,795	

※「雑穀かりんとう販売事業」については平成20年3月～12月実績

#### ・自主製品（「イーハトーブ花巻の雑穀かりんとう」）の販売状況

販売方法	販売高の割合	販売に携わる人員
来苑者販売（直売）	40.0%	支援員1名
配達販売	10.5%	支援員1名，利用者1～2名
郵送販売	10.0%	支援員1名
委託販売	37.5%	委託先配達一支援員1名，利用者1～2名
イベント販売（出店）	2%	支援員1名，利用者2～3名

#### ・利用者月当たり平均賃金（工賃、平成20年1月～12月）

月	工賃総支給額	支給員数	最高額	最低額
1月	331,350	33	15,700	1,000
2月	354,550	34	16,675	1,000
3月	341,675	34	16,350	1,175
4月	431,875	35	17,600	3,250
5月	329,725	35	13,600	3,750
6月	449,900	35	17,600	4,550
7月	443,825	35	16,100	3,900
8月	725,975	35	25,200	13,575
9月	457,575	35	16,800	4,000
10月	396,500	35	15,000	4,225
11月	760,800	35	25,000	13,250
12月	409,225	35	15,375	3,900
合計	5,432,975	416	25,200	1,000

※8月及び11月は特別手当支給月

## ・利用者の利用状況

サービス提供日	1日当たり平均利用者数 (平成20年1月～12月)：名
月～金 土(不定期2か月に1日程度)	32.5

## ・立地地域(湯口地域)の経営環境

基盤産業は農業で、西側地域は東北有数の温泉観光地である。そのため、日常的に温泉観光地へ向かう他県ナンバーの大型観光バスの通行も一定数ある。さらに行楽シーズン(ゴールデンウィーク、8月上～中旬、9月下～10月中旬)の休日には県外観光客の自家用車通行も多い。住民人口は西側及び中央地区は減少傾向であるが東側地区は花巻南インターチェンジまたは大手資本スーパー

の周辺地を中心に住宅地化の動きがあり微増している状況である。近隣で日常生活及び食料品を購入できる小売店舗は農協(JA:Japan Agricultural Co-operatives)系列のスーパーが約3km離れた中央地区にある他は、東側約8kmにある大手資本スーパー(24時間営業)があるのみ。

自主製品が販売可能な資源としては、西側に集中する温泉ホテルへの委託販売が考えられる(一部実施中)。

## ○事業所運営の状況

## ・職員及び利用者の1日の生活パターン

時	利 用 者	職 員
8:15～		出勤, 出勤簿押印, 清掃, 作業準備
～9:10	登苑, 出勤簿押印, 更衣	送迎
～9:35	検温	利用者健康観察
～9:45	作業打ち合わせ	作業打ち合わせ
～10:45	作業	作業支援
～10:50	休憩	休憩, 記録
～12:00	作業	作業支援
～13:00	休憩, 昼食	休憩, 昼食, 記録, 利用者観察
～14:00	作業	作業支援
～14:05	休憩	休憩, 記録
～15:20	作業	作業支援
～15:35	掃除	掃除点検, 記録(連絡帳等)
～15:45	更衣, 降苑	利用者観察, 降苑見送り
～17:15		送迎, 記録, 打ち合わせ(終礼)

## ・職員間のミーティング

毎日帰りの送迎後の終礼で欠席(早退・遅刻・中抜け)、連絡事項、利用者の様子、行事等の確認を行う。また、月1回こぼし苑全職員(事務員、調理員、運転士含む)による「職員会議」及び支

援職員(生活支援員及び作業指導員)による「支援員会議」を行う。「職員会議」では行事他全職員に関係する事項について、「支援員会議」では利用者の支援方針や利用者工賃、作業内容の確認に関する事項等について合意形成する。この際の

「職員会議」及び「支援員会議」の会議形態は、「提案―審議」型で、積み上げ式のワークショップの形態はとっていない。その他、個別支援計画の作成または見直し（モニタリング）の時期には支援職員間での調整会議を行う。

#### ・職員の研修状況

外部研修については自己申請での参加を基本としながら、園長が必要であると判断する場合には業務命令によって参加している。その際の研修事項の共有化については、文書回覧の方法で行う。事業計画の中に研修計画が提示されておらず、組織としての計画的な研修がなされていない状況で、研修報告も復命書の回覧のみで職員間での共有化がなされていない。

毎年行っている先進事業所の視察研修の他、自主製品「イーハトーブ花巻の雑穀かりんとう」の委託製造元である「はらから福祉会」武田元理事長を講師とする研修を2008（平成19）年度より2か年度続けて行っている。

#### ・購入者または納品先からの苦情等受け付け及びその対応

主に電話にて、また必要によっては取引業者に出向いて苦情に対応している。各作業担当者がそのまま苦情対応担当を兼ねている。

#### ・関係団体等との連携の状況

岩手県南地区の授産施設等で組織する「あべじゃネット」に会員登録し、共同販売等に参加しているほか、花巻観光協会の会員となって市が主催する観光イベント等での販売を積極的に行っている。また、利用者家族会が商品購入、行事運営、作業補助等に協力している。

#### ○各事業の成果と課題（職員アンケートによる）

こぶし苑では新体系への移行に向けて現行作業を含めた大幅な体制整備が必要となったことから、直接利用者の支援を担当している職業指導員及び生活支援員に対して各作業のそれまでの成果と課題について自由記述方式でアンケート調査を行った。その結果については表1のとおりである。

これによると、「おしほり事業」や「タオル等印刷事業」という受注事業については品質の安定

化、工期の厳守が求められる性質上、作業（職業）支援という視点においては「作業スキルの習得」や「作業行動の養成」に関することがその成果として挙げられている。併せてこれらの作業においては収益性が一定割合確保されているところから所得保障の面でも成果が高いとの意見が多かった。一方、他の作業についてみると、「雑穀かりんとう販売事業」では2008（平成20）年2月から本格的にスタートした新しい作業であるため「作業機会の提供」に関する点で貢献しているとの意見が多く、また、食品を扱う作業であることで、衛生面の支援を通した「ADL支援として有効」との意見も多かった。「イベント販売（創作品・焼き鳥・フランクフルト等）事業」については、外部での接客を通して、挨拶を含めた「作業行動の養成」であるとか「社会参加機会の保障」という面での成果が挙げられ、「園芸事業（公営自然公園の庭木剪定受託作業含む）」では「作業意欲の喚起」や「精神安定的作業の提供」という、職業的な支援というよりは作業療法的な成果が挙げられている点が特徴的である。

また、課題について目を向けると、共通する意見として「作業支援スキルの未熟」や「収入増の限界」が挙げられている。そもそも各作業が単純な動作の繰り返しとなっているため、利用者の潜在能力の開発、現有能力の活用に限界を生じていることがその背景にある。それと連動して、単純作業ではなかなか収入を上げていくことは困難で、結果的に工賃の伸び悩みにつながっているものと考えられる。特に受注製品については市場調査や販売戦略の必要性が提言されており、従来の作業を惰性的に行ってきたことの反省と、その結果として利用者の適職支援や所得保障が不十分であるとの認識の下、今後の課題として作業の多様性の確保とマーケティング手法を取り入れた「売れるものをつくる」経営戦略の「みえる化」が意見として挙げられている。

### (3) こぶし苑新事業（雑穀パンの製造販売事業） の経営戦略分析

#### ① 食品加工事業構想の経緯

こぶし苑では新体系への移行に向けて、新たな作業科目への転換を考えた。新体系移行への取り組みについては2006（平成18）年3月に法人事務局長を兼務する増子義久こぶし苑園長の呼びかけにより理事長（当時・三田望）の諮問機関である「『新体制移行』プロジェクトチーム」が発足し、以後こぶし苑・わたぼうし両施設の職員が中心となって組織する内部会議、それに理事長ほか両施設の家族会（保護者会）会長や顧問社会保険労務士、顧問税理士を加えた全体会議を開催しながら、その内容について検討された。その中で通所型の授産施設であるこぶし苑においては「就労継続支援事業（B型）」を柱にしながら、一般（的）就労を希望する利用者に対しては「就労移行支援事業」にて対応するという、いわゆる「多機能型障害者支援施設」に移行する方針が早い段階で決定された。問題は利用者の能力発揮という視点から見れば、現行の作業科目のみでは限界が感じられることであった。そのため作業の多様化という点で食品加工業への参入を構想し、職員研修等を通じて当初は豆腐加工販売の事業化について模索していた。

しかし豆腐加工販売事業を開始するにあたっては、当日製造・当日販売するための職員及び利用者の体制的な面、大手資本のほか地場密着企業も混在する地域性を踏まえた販路の面、大掛かりな機器を導入する必要性を含めた設備整備の面等での問題点が指摘された。そのことを受けて、その後、豆腐に代わる他の科目の導入についても検討したが、なかなか具体的な案が挙げられない状況が続いた。

そうした中、現行支援下での利用者の当面の工賃を上げることを模索する過程で、宮城県の社会福祉法人と連携して花巻産雑穀を使用したかりんとうの販売を開始することになった。時を同じくして偶然出会った市の起業化支援センターのコーディネーターの支援を受けることとなり、その紹

介で当時岩手大学農学部において雑穀を研究していた西澤直行氏と面識を得ることとなる。西澤氏は大学発ベンチャー企業として雑穀を使用したパンを製造販売する会社を経営していた。そのような出会いの中から、地場の雑穀を使用したパン製造販売の可能性を検討し始め、さらに西澤氏から技術提供と機器の提供の申し出があったことから、2007（平成19）年に「『新体制移行』プロジェクトチーム会議」を受けて継承した「新体系移行プロジェクト検討チーム会議」の場で勉強会を重ねていくこととなった。

「新体系移行プロジェクト検討チーム会議」においては、起業化支援センターコーディネーターのリードの下、パンの製造販売事業における採算性の見通しや、果たして利用者に適正な作業を提供できるかという点に議論が集中した。西澤氏の経営する会社は小規模で事業を行っており、販路の拡大を課題としていた。会議を重ね検討を繰り返す中で、西澤氏の取り扱っている「雑穀と大地のめぐみのパン」の製造をこぶし苑に委託したいという提案がなされた。販売量が月間150個程度の製造受託だけでは当然利用者の工賃を大幅に増額することができないことは明白であったが、工賃を除いて考えた場合、在庫管理の必要がないことでマイナス収支にはならないこと、また、こぶし苑独自で販路を開拓し、その売った分の利益がこぶし苑の収益になること等を確認し、本格的に事業化の方向で動き出すこととなった。当然のことながら、少なくとも事業開始数ヵ月後にはオリジナル商品を開発して販売することについても検討を開始した。

#### ② パン工場のデザインと集客化に向けた取り組み

実際にパン工場を整備し、新体系移行後の中心的な作業を作り出していくことでは合意したものの、問題は施設整備費の捻出であった。法人資産も潤沢にあるわけではなく、機器類も含めると初期投資予定額の約5千万円を準備するのは簡単なことではなかった。しかし、新体系への移行を促す目的で都道府県が実施主体として行う「障害者自立支援基盤整備事業」や民間の助成事業を活用

することでの課題解決の途を探り、まずはこれらに申請することを試みることにした。助成事業に応募する戦略として、西澤氏や利用者の適正配置を共同で研究する岩手大学との協働について、マスコミを通じて集中的に広報し、また、申請書に書かれる目的もストーリー性を大事にし、選考者の目に留まる構成を心掛けた。その結果、総事業費の8割強の助成を得ることができ、新体系移行後の新しい事業として、パンの製造販売事業開始の基盤が整うこととなった。

ここで改めて検討していかなければならない課題は、「作ったパンをどのように売るか」という極めて初期的な、しかし最も重要な事項であった。こぶし苑ではこれまで「作ったものを売る」ことに苦勞してきたため、「売れるものを作る」ことへの転換を図っていかなければならないと感じていた。そうした中で、図らずも始めに「売れるものありき」の状況が生まれ、改めてこぶし苑で雑穀を使用したパンを売る意味を考え始めた。そもそも「雑穀と大地のめぐみのパン」は西澤氏の研究成果を事業化する過程で誕生した商品である。当然のことながら、西澤氏による事業化の中でもマーケティングは行われていたのだが、雑穀を使用したパンを「障害者支援事業所で製造して販売する」ということの意義づけが必要となり、新たな状況の中でのマーケティングは当然の課題でもあった。こぶし苑では、事務職や運転士、調理員等も含めて情報を共有しながら販売戦略を話し合った。その話し合いでは、①花巻南温泉郷への観光ルートに位置すること、②雑穀をはじめとする健康食ブームが起こっていること、③全国的にファンの多い郷土が生んだ偉人宮澤賢治の作品にも雑穀が多く出てくることが、などがポイントとして抽出された。それを基に、温泉や宮澤賢治を目的とした観光客がお土産として買い求め、その後ネット販売等を通じて固定客になっていく観光客をターゲットとした軸、また一方で、体に有害なものは摂取したくないという消費者に対応した健康志向者をターゲットとした、これら2つの軸が考えられた。現時点で具体的な販売店舗等のピッ

クアップは行っていないが、商品コンセプトが類似する自主製品「イーハトーブはなまきの雑穀かりんとう」の顧客データを分析し、販売効率向上の手法を、ホームページの改良をはじめとしたインターネットの活用等を含み内部で検討している。

また、時期はずれるが、こぶし苑敷地内に産直ショップ整備の計画があり、これについても整備予算の目処が立ち、パン工房や現施設を含めたエリアとしての整備コンセプトを再度確認し、それぞれの機能を結合し、統一感のある空間の整備を図っていこうとしている。

#### (4) こぶし苑における雑穀パン製造作業の工程分析と利用者の適正配置の試み

##### ① 雑穀パン製造作業の工程分析

障害者の就労を考えた上でもう一つ考えなければならないことは、「役割の実現」と「個性の発揮」を支える環境をつくるということである。すなわち、「できる状況」をつくるという意味で、利用者の能力評価と作業工程の分析を行い、それらのマッチング支援を行うことが重要である。そのような視点を置いたときに、こぶし苑で取り組む雑穀を使用したパンの製造販売の作業が、利用者の就労をどのように豊かなものへと変えるかという点については、まさに「高工賃作業型」事業所となるための大切な要素となるであろう。

こぶし苑での新体系移行への取り組みでは、当初からこの視点を大切にしてきた。現状ではデイサービス的な「作業室一斉型」の支援が利用者の作業意欲低下をもたらし、また単純作業の繰り返しでは工賃の増額を望めないことが指摘されていた。そこでパンの製造販売という新しい作業が構想されてきた中で、その工程をより細かく分析することで多様な作業を生み出すことを試みることとなった。

作業工程については西澤氏の指導を基に、「材料を準備する」作業から「その他（「売上管理を行う」から「顧客開拓を行う」）」まで計71工程による樹形図を作成した。実際には支援員が行うべきものが含まれているため、利用者が直接かわ

る作業として整理すると、おおよそ50工程程度になると思われる。さらに設備が整えば機械化される作業もあるため、利用者に求められる作業スキルが変化することも考えられる。また、例えば「焼成」という作業一つをとってみても、クープ（パンの切り込み）を入れるための刃物をどこから準備するのか、離れた場所にある棚なのか作業台の引き出しの中なのか、またオープン内のパンの配置をわかりやすくするためにどのような支援が必要なのか等の整理は個別になされなければならない、人員の配置が明確になった時点で個別的な課題分析を行う必要がある。幾種の条件が重なり本来の工程の実施に必要な作業スキルに制限がある場合等では、補助具の使用等の工夫によって期待するスキルを適切に支援でき、利用者の能力発揮条件を向上できるとも考えられる。必要によっては課題分析ソフトを活用するなどして、利用者の能力を活用した作業を作り出すことが大切である（加賀・位上・小松、2008）。

## ② 利用者の適正配置

これらの視点に立ち、情報を整理しながら、こぶし苑では新体系移行後のパンの製造販売に従事する利用者の選定について会議を行った。ポイントとして、単に現利用者の中から作業スキルの高いメンバーのみを集めたグループにしないこと、また、現在の作業で不適合がみられる利用者、すなわち「作業評価が低い」と判断されがちな利用者の作業能力を再度見直すこと、事前に行ったクッキーづくり体験で適性がみられたこと、そして何よりパンをつくるということに意欲的に取り組めることを基準として考えた。そうして他の現行作業も含めて持続可能な就労支援を行っていかれることを考慮しながら、最終的に8名の利用者がパンの製造販売作業の担当候補者となった。利用者本人には、新事業に従事することに対して心構えをしてもらうこと、そして今後も試行錯誤をしながら、場合によっては人員配置の変更もあり得、そのことを斑なく伝えるため、個別の説明に加え、他の利用者も含め一斉に各自の担当する部門の周知を行った。今後は、新しい作業の適正配置を行

うため、試行を実施していくことにしている。

## 3 考察

### (1) 「つくったものを売る」支援から「売れるものをつくる」支援へ

従来、授産施設等は福祉資源として、「弱者」に対して措置を行うことによる救済的な意味づけで支援が行われてきた経緯がある。しかし、支援費制度、または「障害者自立支援法」の施行によって、福祉政策全体が「制度措置から契約へ」、多様な主体の参入による「(準) 市場化」、会計基準の見直しに象徴される「民営化」等、そのバックグラウンドが大きく変化してきた。これまで保護政策の中心に据えられていた障害者が、今後は社会的に自立していくことが求められ、就労を支援することはそれに向けた指標的な役割を担っているといえる。そのような中で、授産施設等における工賃増額の実現には、企業経営的な視点を加えて長期的に取り組んでいくことが必要となる。特に新体系への移行が推進されていく中で、これまで営利的な事業を行ってこなかった事業所経営は混迷を極めている。この社会的な変化に対応するために、事業者には「事業理念」、それを達成するための「事業戦略」、それを実現するための「事業計画」が具体的に明示され、プロセス評価と事業実施の方法について修正ができる仕組みになっていなければならない。

今回のこぶし苑の取り組みは、これまで出会うことのなかった異業種機関との協働によって進められてきたことにその価値がある。福祉事業者は、福祉的な支援に関しては理念と経験からノウハウを積み重ねてきているが、授産施設等に期待される「生計の維持」機能の理念を持ち合わせていなかった。ここに起業化支援センターやベンチャー企業、更に研究機関が指導的に関与することで、事業の理念が形成され、そこに戦略を求める意識が起こり、そして具体的に事業が計画に落とされていく過程を体験することができたことは、今後の新しい法人経営に大きな影響を与えるものと考

える。そもそも実践を伴わない「経営戦略」は空論であり、戦略を持たない「事業計画」は無謀である。身の丈に合った経営計画を、事業所職員の全員参加を基本としつつ、事業内容のストーリー性、評価指標、役割分担を大切にしながら、その作成の過程と内容を共有することが重要である。そしてその目的は、あくまで利用者の社会的自立にあるのであって、利用者に対して個別的な支援を行うことと同時に、作業そのものを事業と捉えて、事業理念を共有し、内部環境としての機能的な「強み」(S)や「弱み」(W)の分析、また事業所を取巻く外部環境、社会や地域、法改正等に関連した「機会」(O)および「脅威」(T)を分析して把握することが今後の課題であると思われる。その上で、経営戦略とSWOT要素を選択・集中することによって、これまでの「つくったものを売る」自己本位的な就労ではなく、自立して生きるための労働として「売れるものをつくる」意識づけと体制づくりが求められていくものと考ええる。

## (2) 利用者の「できる状況づくり」のために

障害者の新しい自立観として、「主観的・個別的で、一定の基準をもたない、どの年齢層、発達段階にもある自立」が言われている(名古屋、2004)。授産施設等の職員には、就労を通して、利用者一人ひとりにとっての各場面での主体的姿を適切に支援することが求められる。当然新しい能力の開発は大切であるが、むしろそのためにも現有能力を適正に評価し、その活用の幅を広げていく視点が大切である。

「共に働く」ことは「同一の仕事をする」ことではない。それぞれの持ち味や個性を大切にしながら、個々の能力を最大限発揮できる役割を担える場を設定することが大切である。そのために今回こぶし苑で行ったパン製造販売の工程分析は、作業の多様性を生み出し、多くの利用者が能力を生かす場を作り上げることを目指したものである。事業移行の経過の只中にある現状では、一般的な「パン製造販売の工程」までの分析の段階であるが、今後作業工程を具体化していく中で、個々の

利用者にあわせた課題分析を行っていくことを想定している。

福祉援助技術の視点として、アウトリーチ手法の有効性が挙げられるが、就労の場においても、今ある作業をどのように支援すれば「できる状況」となるのか、それは現場の状況を分析することで解決の糸口が見いだされる。マッチングは相互の正確な理解からなされるものであるなら、利用者の能力と同時に、作業の要素の設計図を読み解くことが大切である。そうした具体的な活動を支えることの希求を通して、利用者の「その人らしさ」を生かした質の高い生活を実現できるのではないかと考える。

## おわりに

本研究では、こぶし苑における新体系移行の実践を通して、食品加工業における知的障害者の就労支援の最適化に関する方法についての検討を行った。

そもそも授産施設等の作業科目の選定等は、事業所またはそれを経営する法人のトップがイニシアティブをとるか、事業の運営に才能ある職員にそれなりの身分と責任を与えて行うことが多い。しかし、今回のこぶし苑の場合、職員が事業構想の段階から参画してそれを検討する組織基盤があった。このことが、結果的に多様な人材や機関等を主体として取り込みながら、これまで潜在化していた事業所経営の課題を浮き彫りにしてきたことにつながる。そして、忘れてはならないのが、福祉的就労の社会的資源としての役割をしっかりと認識しながら、なおかつ営利的な事業体としての基盤を作り上げようと取り組んできたことである。

今回、「『新体制移行』プロジェクトチーム」として立ち上がった新体系移行への会議は、徐々にその構成を変容させ、外部機関の協力を得ながら、最終的には職員会議の中でそれを具体化させてきた。確かに法人の最高意思決定機関である理事会の理解を得なければ事業は進んでいかなないのであるが、ややもすると理事会では収支的な経営面で

の議論が中心となり、実際に数値化することが難しい利用者の生活満足度であるとか社会的な自立度が軽視されることが懸念される。しかし、今回の実践においては、職員による利用者への具体的な作業支援の視点を吸い上げることを意識しながら、一方で、産業支援を本職とする専門家や西澤氏のような研究者としての側面を持つ実践者と協働することに積極的に取り組んだことで、理事会への説明も説得力のあるものとなった。また、実際には初期投資費用の捻出が大きな課題であったが、戦略的に助成事業を活用することで、その壁を乗り越えることができたことも大きなポイントであった。

いずれにしても、まだ「知的障害者就労支援の最適モデルの構築」を検討するためのスタートラインに立ったに過ぎない。今後の課題としては、約3年の期間を経て構築した新しい就労支援の基盤を今後どのように生かし、そして発展させていけるかという点にかかっている。すなわち、今回構想した地場産品である雑穀を使用したパンの製造販売を、知的障害者の福祉的就労の作業メニューとして実践した際に、利用者の生計にどのような変化が起こるのか、日々の生活への満足度に与える影響はあるのか、そして個々の現有能力を生かして障害者も社会構造の有効な人材としての役割を十分に担う場が形成されていくのか、それらについての評価が必要となってくる。

先ごろ政局の混迷を要因として「障害者自立支援法」が大幅に見直されるとの報道があった。確かに制度面でいえば元々財政難を背景に設計された法律を根拠とした仕組みであり、運用面での多くの課題は早急に解決が図られなければならないだろう。しかし、一方でノーマライゼーションの実現を支える理念として掲げられた「地域移行の推進」や「サービス体系の一元化」、そして「障害者も働ける社会への転換」という点については、今後もより一層強化されていくことが求められる。そのためにも授産施設等に課せられた課題は、兎にも角にも障害者が「働くことができる」環境をつくりだすことを通して、利用者の生活と地域社

会の距離を縮める支援の実行であって、そのためには弱者保護の意識から脱却した本来の人権意識を再認識する必要があることは至極当然のことである。

#### 注)

本研究は岩手大学地域連携推進センターおよび社会福祉法人花巻ふれあいの里福祉会が実施する共同研究「食品加工事業における知的障がい者就労支援の最適モデルの構築に関する研究」を基としたものであり、本稿においては新体系移行の準備期間までの実践に対する考察である点を断っておく。

#### 文献

- 加賀信寛・位上典子・小松まどか（2008）：職業リハビリテーションにおける課題分析の活用に関する研究 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター調査研究報告書No82.
- 社団法人中小企業診断協会福岡県支部障害者授産施設賃金ステップアップ支援研究会（2008）：『授産施設賃金ステップアップ支援について』報告書－工賃をめざす授産施設の課題と診断士の役割－. p.1－2, 12－13, 15－16, 23－66, 72－73.
- 名古屋恒彦・高倉誠一（2001）：障害教育福祉論 保育所・福祉関係施設編 今を豊かに生活する. 大揚社, pp.86－117, 144－159.
- 名古屋恒彦（2004）：子ども主体の特別支援教育をつくる生活中心教育入門. 大揚社, pp.28－34.
- 副島宏克（2008）：労働・雇用分野における障害者権利条約への対応の在り方に関する意見書.

## 食品加工事業における知的障害者就労支援の最適モデルの構築に関する研究

表1

パン製造販売事業の立ち上げに際するこぶし苑支援職員の就労支援に関しての意識アンケート調査（結果）

回答結果（5/5）100%

## 【おしぼり事業について】

	成 果	課 題
作業支援 （能力開発・現 有能力の活用）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・巧緻性、持続力、集中力の養成。</li> <li>・簡易な機械操作の習得（危険性を含めて）。</li> <li>・従来のポジションに居座りながら、時間の経過とともに、それなりの能力開発はあったかのように思われる。</li> <li>・安定した作業量の確保。</li> <li>・数的理解の習得（本数、消毒液計量等）。</li> <li>・作業工程が細かく分かれているので、個々の能力にある程度合わせた作業内容を継続して提供できる。</li> <li>・ゴミ取り（施行中）→見えにくい、うまく取れない場合は、2回に分けて検査を行い、ゴミを取る。</li> <li>・包装機（改善中）→シールを貼り、中央になるよう工夫する。掛け声をかけて離すタイミングをそろえる。立位にて作業する（最適な目線の確保）。</li> <li>・作業工程が多く、分担できている。</li> <li>・作業分担による共同性の養成。</li> <li>・各工程作業分担でき、責任を持って取り組める。</li> <li>・長期取り組んでいるため、利用者が作業内容を理解しており取り組みやすい。</li> <li>・配達作業による接客作業の養成。</li> <li>・配達作業によりお客様の顔が見える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業分担（作業工程の分析を含めて）の明確化を図る。</li> <li>・適材適所以上に、希望作業優先な部分が多いように見える。</li> <li>・長年続いている事業であるがゆえに、固定観念が強い。</li> <li>・流れ作業の確立。</li> <li>・生産の喜び（顧客との接触等）を実感できる場の提供。</li> <li>・最終的な検品をできる方が少なく、職員が行っている状態。</li> <li>・ゴミ取り作業が難しく、携われる利用者が少ない。</li> <li>・ゴミ取り作業には視力、忍耐力、手先の器用さが必要だが、年齢的なことを踏まえて、確実に行える人が少ない。また、包装機や袋つめの作業を好む人が多いのも、ゴミ取り作業の大変さが背景にあると思われる。</li> <li>・包装機にうまくおしぼりを流せないことが多い（視力や技術が伴わず悪いやり方が身についてしまっているため修正に時間がかかっている）。</li> <li>・利用者を新しいポジションに置くことも必要。</li> <li>・清潔面でもう少し意識づけが必要。</li> </ul>
所得保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1本あたりの利益は、3～4円という現状。1日4,000本生産で16,000円の利益。15人体制で1日あたり約1,000円。1ヶ月20,000円の計算になる。</li> <li>・単価は安いホテル等ある程度安定した収入が見込める。</li> <li>・受注量は年間を通しておおそ一定である（ただし受注は増えていない）。</li> <li>・所得保障を考えれば、ある程度適した事業である。</li> <li>・巻き方の悪いものも手直しをすることで出荷可能になるものもあるため、極力手直しを行う。そして少しでもロスをなくし利益upに努めている。</li> <li>・現在は主力事業である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・薄利多売の業界ということもあり、おのずと限界は見える。ただ、ある一定の安定性があり、ある程度の所得保障は出来ると思う。</li> <li>・機械の老朽化が著しい（新しく機械を購入してまで事業を続けるかどうか）。</li> <li>・より効率的に行って、25,000円が限界か？</li> <li>・ゴミが入っていたり巻き方が粗悪だったりして再包装する率が高く、その分コストがかかってしまっている。</li> <li>・原材料の価格が上がっているにもかかわらずリース価格は従来のままであり、利率が伸び悩む傾向にある。</li> <li>・おしぼりの需要が減少する傾向にあり、今後も安定した作業量・収入を確保できるか。</li> <li>・今後の需要の低下が懸念されており、今後の伸び見込みは低い。</li> </ul>
生活支援 （生活リズム・精神的安定・ADL・社会性）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・衛生面の支援として有効である（手洗い等）。</li> <li>・安定した作業量が年間を通してあり、1日の目標を提示することができる。</li> <li>・個人のペースで取り組むことができるため、作業に携わることで精神的には安定する方もいると思われる。</li> <li>・共同作業であり、協調性の養成に有効である。</li> <li>・休憩時間及び昼食以外は、ほとんど休めず、作業中はリラックスしたムードがない。</li> <li>・衛生面への配慮。</li> <li>・作業に入るための身辺清潔面に気をつけられている方もいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎日ある作業であり、さらに役割を明確にしながら目標を持たせていく必要がある。</li> <li>・他の事業と併用して、精神的安定を図る。</li> <li>・入浴や洗髪、着替え等、苑では声かけはできるが、実際行うのは家庭であるため、徹底に至るのが難しい。</li> <li>・それぞれの方法でよいが、配達作業に参加する際にも必要な挨拶を徹底して身につける必要がある。</li> <li>・苑でも手洗いなどの習慣化、意識づけがまだ達成されていない。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配達などにおける接客の面からあいさつなど基本的な対人関係や、身だしなみを整えることを身につけることができる。</li> <li>・配達作業が社会参加になっている。</li> </ul>	
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不良品や苦情に至るまで、成果に対する意識付けをするとともに、仕事に対する責任感を養えるよう支援していくことが必要と思われる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場調査が早急に必要。</li> <li>・長年取り組んでいるため、職員の指示を受け、報告をする等の確認部分が職員、利用者ともにおろそかになっているように感じる。</li> </ul>

## 【タオル事業について】

	成 果	課 題
作業支援 (能力開発・現 有能力の活用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・巧緻性、持続力、集中力の養成。</li> <li>・簡易な機械操作の習得。</li> <li>・印刷作業は、機械操作を覚えてしまえば、利用者のみで比較的安定して取り組めるように感じる。</li> <li>・一連の作業の中で、要所要所で現有能力が生かされている。</li> <li>・作業分担により、協調性、共同性の養成。</li> <li>・タオル印刷の技術は、就職にも結びつく可能性が高いと思われる。</li> <li>・たたみ作業は好んでいる方も多く集中して取り組める良い作業。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・印刷工程での利用者のかかわり方、作業手順をマニュアル化して提示していくことが必要。</li> <li>・生産の喜び（販売の喜び）を実感する機会が少ない。</li> <li>・発注が来た都度の作業なので一定期間に集中し、毎月安定した作業となっていない。</li> <li>・作業に参加可能な利用者が現在限られており、職員の手が多く入る形となっている。</li> <li>・製版や色の調合等については職員が行っている。今まで利用者が行っていなかった部分をどのようにするのか。</li> <li>・のし掛け作業を行える方が少ないため、今後作業に取り組める方を見つけることが必要。</li> <li>・特定の箱を用意すれば、納品数を数えることも作業となる。</li> </ul>
所得保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1本あたり80円ぐらいの利益をあげることができる。1日の生産量は600本ほどあり、1日あたり48,000円の利益を8名の利用者の稼働で可能である。</li> <li>・機械経費及び材料費が比較的安く抑えられ、単価的には事業の中でもトップを保つ。</li> <li>・単価が高く収入源となる作業である。</li> <li>・1日1人あたり6,000円の計算となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間を通しての受注量が確保できない。</li> <li>・新規の顧客の確保。</li> <li>・作業がある一定の時期に集中してしまうため、収益は計算通りにいかない。</li> <li>・現在の受注量を倍にして、1人あたり1ヶ月2,000円の計算になる。3倍ぐらいの受注量の確保が必要か？</li> <li>・発注が来た都度の作業となるので年間を通しての収入は大きくても、毎月平均的な収入を得るのは難しい。</li> <li>・年中受注が一定ではなく、一定の時期に集中している。年間を通じてコンスタンスに受注できるようにしたい。</li> </ul>
生活支援 (生活リズム・精神的安定・ADL・社会性)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手洗い等衛生面の支援において有効。</li> <li>・作業に入るための身辺清潔面に気をつけられている方もいる。</li> <li>・利用者が一つの事業だけをするのではなく、二つの事業（タオル・おしぼりと）をすることにより、作業能力のアップや精神的安定につながっている。</li> <li>・個人のペースで取り組むことができるため、作業に携わることで精神的には安定する方もいると思われる。</li> <li>・衛生面への配慮。</li> <li>・配達などにおける接客の面からあいさつなど基本的な対人関係や、身だしなみを整えることを身につけることができる。</li> <li>・たたみ作業の延長で、家庭でのタオルたたみや洗濯物たたみを手伝いとしている方もいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業の安定性がないので、生活のリズムをとるという点では難しいところがある。</li> <li>・作業そのものから一歩踏み出て、打ち合わせから納品に至るまで、利用者を同行させることも必要か。</li> <li>・入浴や洗髪、着替え等、苑では声かけはできるが、実際行うのは家庭であるため、徹底に至るのが難しい。</li> <li>・苑でも手洗いなどの習慣化、意識づけがまだ達成されていない。</li> </ul>
その他		

## 【園芸事業について】※自然休養村広場剪定請負事業を含む

	成 果	課 題
作業支援 (能力開発・現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産の喜び（野菜等成長の過程が実感できる）、販売の喜び（無人販売、イベント販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業工程の明確化、スケジュール化ができていない。</li> </ul>

有能力的活用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>等を通して実際に実感できる)を感じることができる。</li> <li>・体を動かしての作業が向いている方もいるのだが、現在他の作業は体を動かすものではないので、そのような方にとって、貴重な作業と思う。</li> <li>・体を動かす作業を好む方には良い作業。</li> <li>・持続力、体力の養成。</li> <li>・事業のうちただ一つの外仕事であり、体力作りには欠かすことのできない(体力増進的要素が強い)。</li> <li>・簡易な機械操作の習得。</li> <li>・剪定は苑外での作業として、期間も限られ集中した作業ができる(*働くことを実感できる)。</li> <li>・苑外の方との接触もあり、対人態度の習得ができる。</li> <li>・家庭で取り組んでいる方も多く、意欲的に取り組んでいる様子。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・草とり等は、目的が理解されず好まれない。</li> <li>・園芸作業を好む利用者と好まない利用者がはっきりしている。</li> <li>・好んで参加する方が少ない。</li> <li>・種まきや収穫は好むが、草とりは人気がなく、人員が確保できないことが多い。</li> <li>・生産物の選択、納品先の確保等検討が必要。</li> <li>・各家庭で生産しているものの他、付加価値のあるものがよいのでは？</li> <li>・今後食品加工につながる食材の選択。</li> <li>・冬期間の作業の検討。</li> <li>・冬期も安定して作業確保できるものの選択。</li> <li>・職員の人員や知識不足がある。専門の方をアドバイザーとして起用してはどうか？家族会の協力は得ているが…。</li> </ul>
所得保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・剪定作業は、年間通して15日稼働で185,000円。利用者5名で取り組みが可能であり、1日あたり1人2,500円という計算になる。</li> <li>・年間通して受注が一定ではなく、所得としては低めに推移している。</li> <li>・無人販売で販売できる範囲では収入につながっている。</li> <li>・イベント販売に出品した際の収入は大きい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・剪定作業は作業量が確保されればいいが、定期的な作業であることから、この事業自体での単独での所得保障は難しい。</li> <li>・畑等については、機械化を行わなければ収益の確保は難しい。ただ、設備投資の分を回収できるかも疑問などところがある。</li> <li>・労働量の割には所得が少ない。</li> <li>・収入が一定期間に限られる。</li> <li>・夏期のみ収入。</li> <li>・園芸は無人販売及びイベント販売に限定されている。</li> </ul>
生活支援 (生活リズム・精神的安定・ADL・社会性)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者によっては、体力を使うことで、精神的安定を図れるものとなっている。</li> <li>・衛生面への配慮。</li> <li>・配達などにおける接客の面からあいさつなど基本的な対人関係や、身だしなみを整えることを身につけることができる。</li> <li>・体を動かすことにより、ストレスの発散につながっていると思われる。</li> <li>・体力の余っている方は、作業することで発散し、帰途送迎時寝るほど体を使っている様子。</li> <li>・外で自然の空気や土に触れることにより精神面にも良い影響があるのではないかと。</li> <li>・外での作業ということで、気分転換につながり安定して取り組める方もいる。</li> <li>・自然休養村の剪定作業は、外部の公共の場の清掃ということもあり、社会貢献の意識付けにもつながっていると思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広い面積を要しているため、家族会の支援が不可欠となっている。</li> <li>・入浴や洗髪、着替え等、苑では声かけはできるが、実際行うのは家庭であるため、徹底に至るのが難しい。</li> <li>・苑でも手洗いなどの習慣化、意識づけがまだ達成されていない。</li> </ul>
その他		<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産や維持管理が時間を要することから、種類や生産量を検討する必要がある。</li> </ul>

## 【かりんとう事業について】

	成 果	課 題
作業支援 (能力開発・現 有能力的活用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・巧緻性、集中力の養成。</li> <li>・配達において、接客態度の養成。</li> <li>・販売の喜びを実感できる。</li> <li>・好んで取り組んでいる方も多い。</li> <li>・今年1月より開始し少量ではあるが作業量の確保ができています。</li> <li>・力を必要としないが正確性が要求される。</li> <li>・作業工程を分けることができるので、仕事を分担できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産過程が整備できていないこともあり、生産の喜びを実感できないでいる。</li> <li>・販売に利用者がただついていくだけでなく、直接販売活動にかかわりを持たせていくことが必要。</li> <li>・ラベルを手直し不要の状態に貼ることができる方が限られているので、工夫が必要。</li> <li>・シール貼りは中身が入った状態のため作業能力が悪い。今後中身を詰めることから取り</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シール貼り、計量、箱入れと作業分担できている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組みたい。</li> <li>・食品専用のスペースがない。</li> <li>・作業量が少ないため、安定した作業提供ができないでいる。</li> </ul>
所得保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1袋150円の利益。1ヶ月1,000個販売し、利用者8人が稼働した場合約1ヶ月20,000円、1日当たり1,000円という計算になる。</li> <li>・メインの事業となりつつある。</li> <li>・開始当初は注文もある程度あり、収入アップにつながっていたと思われる。</li> <li>・製造は行っていないため、販売個数分ロス無く収入につながっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販路拡大（訪問販売ルートの確立）が大きな課題。</li> <li>・商品のバリエーションの開発も必要。</li> <li>・客層の開拓やワンパターンの販売から数パターンの販売展開が必要か。</li> <li>・販売開始当初に比べ、注文数は激減。今後販売方法を検討する必要がある。</li> <li>・注文が読めないの、定期的な一定収入を得るためにはイベントや営業の必要性が高いと思われる。</li> <li>・今年度の1ヶ月目標は達成されていない。</li> </ul>
生活支援 （生活リズム・精神的安定・ADL・社会性）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・衛生面の支援で有効。</li> <li>・販売活動に利用者が参加することで、対人関係等の社会性を身につけるチャンス。</li> <li>・衛生面への配慮。</li> <li>・作業に入るための身辺清潔面に気をつけられている方もいる。</li> <li>・配達などにおける接客の面からあいさつなど基本的な対人関係や、身だしなみを整えることを身につけることができる。</li> <li>・配達作業が社会参加になっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業の安定性が欠けることから、生活のリズムがつかめないでいる。</li> <li>・ラベル貼り等の作業をしながら、販売活動に重点を置き、社会性を身につけさせることが必要。</li> <li>・入浴や洗髪、着替え等、苑では声かけはできるが、実際行うのは家庭であるため、徹底に至るのが難しい。</li> <li>・苑でも手洗いなどの習慣化、意識づけがまだ達成されていない。</li> <li>・それぞれの方法でよいが、配達作業に参加する際にも必要な挨拶を徹底して身につける必要がある。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新事業ということで、今までの事業（おしぼり・タオル）では見られなかった利用者の側面が見えてくる（「こんなこともできるのか」とか）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在1種類のみで販売で、セールスするにも行いづらいのが現状。今後商品開発や、パン等他商品と組み合わせて販売戦略を考えたい。</li> <li>・直売所がすぐにほしい！</li> </ul>

## 【イベント販売事業について】

	成 果	課 題
作業支援 （能力開発・現有能力の活用）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・接客能力の養成。</li> <li>・接客を好む方には最高の作業。</li> <li>・金銭理解、計算等の習得。</li> <li>・計算機で金額を表示する、または教えることでクリア可能な場合がある。職員の復唱もお客さんのためには必要。</li> <li>・販売を通して、生産活動の喜びを実感することができる。</li> <li>・何度か練習すると自ら行動することができるようになる。反応というより反射に近い感覚に思われることもある。</li> <li>・販売が主であることから、接遇面の強化や対人関係に多く接することができる。</li> <li>・出店準備の作業に参加される方は、責任感、貢献意欲も強く持っているように感じる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売品の充実（食品加工の充実により、販売品を増やしていく必要がある）。</li> <li>・接客を担当するが、すばやく計算することが難しい。また、金額を覚えきれない（様々な販売物があるため）。</li> <li>・流れをすぐに感じ取れずどの作業が必要か判断できずにいることがある（ぼんやりしてしまう）。</li> <li>・参加者が固定化しており、今まで参加していない利用者にも参加を促す。</li> <li>・作業意識より楽しむことが先になっている方も多。作業である意識づけが必要。</li> </ul>
所得保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間を通して、コンスタンスに仕事があるわけではないので、受注に偏りがある。</li> <li>・イベントの回数があれば、1回につき2万～4万程度の収入になっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産物販売手段として重要な役割を持つ。収益面では、限られたイベント数のため限界がある。</li> <li>・製品のPRも含めて定期的な販売活動が必要。</li> <li>・現状のまま継続させる。</li> </ul>
生活支援 （生活リズム・精神的安定・ADL・社会性）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対人とのコミュニケーションの場として非常に有効。</li> <li>・社会参加の良い機会となっている。</li> <li>・外部の方とのふれあいや、その中でも知人に会う等地域生活している感があると思う。</li> <li>・何時もと違う雰囲気での作業のため、気分転</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売用の服装を準備し、作業としての位置付けを理解。</li> <li>・実際、利用者が販売に関わるのは少数で、関わったとしてもただ座っていることが多い（本来の参加のスタイルになっていない）。</li> <li>・入浴や洗髪、着替え等、苑では声かけはでき</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・換になっている。</li> <li>・販売の喜びを感じることができる。</li> <li>・販売が主とされることから、対人関係等の社会性を身につけられる。</li> <li>・衛生面への配慮。</li> <li>・配達などにおける接客の面からあいさつなど基本的な対人関係や、身だしなみを整えることを身につけることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・るが、実際行うのは家庭であるため、徹底に至るのが難しい。</li> <li>・苑でも手洗いなどの習慣化、意識づけがまだ達成されていない。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民との触れ合いや、苑の宣伝効果がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家庭環境により外出しにくい方の参加が多い。作業とは分けて、余暇としての支援提供を検討してはどうか？</li> </ul>

## 【創作事業について】

	成 果	課 題
作業支援 (能力開発・現有能力の活用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・巧緻性、持続性の養成。</li> <li>・作業の中ではリラクゼーション的な作業と思えるが、細かい作業でもあることから、手指を使うことで能力的開発の可能性を持つ。</li> <li>・耳かきのやすりがけは、どなたも取り組みやすい。</li> <li>・やすりがけ、紐通し等比較的工程が理解しやすく取り組みやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品開発により、作業の喜び（完成具合、生産性等）実感できる作業工程の確立が必要。</li> <li>・耳かき以外にも、順次、多種多様な製品作りに取り組めればよいのでは。</li> <li>・穴あけ等装飾の部分で破損する部品が多くある。</li> <li>・ありあわせの材料ということもあり、完成度が低い。</li> <li>・やすりがけがマンネリ化してきている面も見られる。</li> <li>・耳かき以外の創作内容の模索。</li> </ul>
所得保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在庫での作業展開のため、リスクは少ない。</li> <li>・所得保障に準ずる事業ではない。</li> <li>・現在主に行っている耳かき作りは、あまり収入につながらず、景品的に使っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現段階では商品開発ができていないので所得保障が難しい。</li> <li>・販売の機会が少ないため、収入につながらない。</li> <li>・所得にはほとんど影響はないが、創作活動的要素を踏まえながら、このまま継続させる。</li> <li>・直接収入につながる作業を検討する必要がある。</li> </ul>
生活支援 (生活リズム・精神的安定・ADL・社会性)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現段階では作業の安定性があり利用者は落ち着いて取り組んでいる。</li> <li>・仕事というより、工作活動に位置づけられているのでは。</li> <li>・精神的安定が主かもしれない。</li> <li>・衛生面への配慮。</li> <li>・配達などにおける接客の面からあいさつなど基本的な対人関係や、身だしなみを整えることを身につけることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業の安定性はあるが、意欲につながっていないのが課題である。</li> <li>・主な活動の合間を縫って行われており、仕事の流れを止めないためにも必要であり、集中力を維持させる役割を持つ。</li> <li>・入浴や洗髪、着替え等、苑では声かけはできるが、実際行うのは家庭であるため、徹底に至るのが難しい。</li> <li>・苑でも手洗いなどの習慣化、意識づけがまだ達成されていない。</li> </ul>
その他		<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在持っている才能、陶芸・絵画・造型等の能力を生かす環境を提供し、創作活動が授産となれば理想だと思う。</li> </ul>