

Research enterprise to introduce franchise system business into challenged person starting work business

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

contents

第1章 当研究事業の昨年度までの概要と本年度のテーマへの取り組み概説

- 1-1 昨年度までの研究取り組みのあらまし・・・4
- 1-2 研究途中に生じた新たな課題認識とその解決策の検討・・・12

第2章 3分類での今年度の研究ワーキング経過とその結果（最終報告）

- 【1】 がんばカンパニー・・・18
- 【2】 手づくりとうふ工房・・・39
- 【3】 リフォーム三光サービス・・・52
- 【4】 ダスキン・サービスマスター事業・・・64

第3章 F C加盟者増加のためのプロセス設計

- 3-1 アンケート調査報告・・・74
 - アンケート調査票・・・88
- 3-2 加盟店拡大事例研究・・・92
- 3-3 加盟者増加（チェーン化推進）のために・・・97
- 3-4 障害者の“働く”を真に応援する社会づくりのために・・・104

第4章 フランチャイズ加盟実習から得られる様々な効果

- 4-1 就労支援スキルが身に着くことの実証・・・111
- 4-2 企業との間にある壁が無くなる・・・112
- 4-3 当たり前“気づき”そして“繰り返す”・・・112
- 4-4 職員が自事業所向けに“中間支援機能”を担える可能性・・・113
- おわりに・・・114
- 検討委員会・ワーキングチーム名簿・・・117
- 添付資料・・・118

第1章

当研究事業の昨年度までの 概要と本年度のテーマへの 取り組み概説

(1) 研究開始当初のテーマ

平成18年9月から19年3月にかけて、障害者の収入向上を図るためのモデル事業として全国6府県で、後の工賃倍増事業に繋がる「工賃水準ステップアップ事業」(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)が行われました。その内のひとつである滋賀県守山市にある知的障害者授産事業所の事例に、滋賀県社会就労事業振興センター(以下、当センター)は経営コンサルタント兼事業アドバイザーとして関わりました。

当時、まだ授産事業所と呼ばれていた作業所における「就労継続支援事業」の多くは、施設のお客である利用者に対して、作業所側が“作業”を日々の活動メニューのひとつとして提供する一種のサービス事業を指していたと言っても過言ではない状況でした。利用者に提供される“内職的”とも言える作業は、利用者は“労働”や“仕事”と捉えていたとしても、作業所側にとっては“サービスメニューのひとつ”でしかなかったのです。

こういった状況下では低工賃にならざるを得ません。平成18年度の工賃倍増計画対象施設の全国平均工賃月額額は12,222円、平成20年度になっても12,587円(いずれも厚生労働省発表)と低額です。

このモデル事業は、作業所の経営力を向上させることで障害者に支払われる工賃増を図ることを目的として、そのために何をすべきか、何が必要なのかを企業経営者や経営コンサルタント、さらには公務員や教育関係者、一般市民などの地域の人々も交えて、日々の作業所の実践の中から探っていこうとする意欲的な事業でした。

作業所が取り組んでいる事業の生産性の低さが低工賃の最大の原因であることから、事業分野そのものの見直しを始め職場環境や作業の改善、あるいは事業の専門性を高めるノウハウ獲得のための様々な工夫や挑戦が各地で行われた結果、このモデル事業は一定の成果を上げることが出来ました。

(参考文献：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発行「工賃水準ステップアップ成功のためのキーワード」工賃水準ステップアップ事業 報告書)

今回の研究は、その動機においてこのモデル事業が端緒になりました。モデル事業に携わり、作業所が抱える経営力や専門性の向上、あるいは事業分野選定に必要な基礎的情報収集力の必要性などといった課題に直面した時、当時の作業所には一般市場の中で収益事業を行うのに必要なこれらの様々な“力”を身に付けていくための仕組みや機能がほとんど備わっていないことが明らかになったからです。

作業所職員をはじめとする関係者の事業意欲の向上の必要性や就労環境基盤の更なる改善の必要性といった重要な課題や問題点は全国のモデル事例を通して数多く指摘され、報告書やその後の研究会などでも明らかにされましたが、作業所自らが

主体者となって“事業ノウハウ”を身につけることが実現しやすい方法論にまで言及されることはありませんでした。

経営力、事業力といったものが事業の成功のために不可欠であることは明らかですが、一口に経営力とか事業力とか言っても、その指すところは実に様々で幅広くかつ奥深い要素を含んでいます。

よく、一般的なサラリーマンが独立起業した場合の成功率は好況時であっても1%未満だと言われますが、それほど起業には非常な困難や苦勞がつきまとうものですし、事業に成功するためには、他にも増してより高度な専門性を身に着ける努力や継続力などが要求されることを考えあわせると、この数字は信頼できるものだと思います。

一方、フランチャイズ（以下、FCと表記）などのチェーンに加盟参加すると、その成功率は、もちろん本人の意欲程度に大きく左右されますが、一挙に50～60%程度にまで高まると言われています。フランチャイズ本部が一般市場に通用するよう事業の高度化を進める機能やノウハウを提供してくれることがその最大の理由となっています。加盟店にとっては、専門知識や専門スキルを獲得するためのプログラムが提供されるということ、そして本部から継続的かつ適切な助言や支援が得られるということが単独事業者には望み得ない大きなメリットになっています。

社会には既にこういったフランチャイズのような仕組みがあるにも関わらず、福祉分野の就労系事業所にほとんど普及していないのはどういうことなのか、といった疑問がモデル事業を終えた頃からごく普通に湧き上がってきました。

そのようななか当時、宮城県の「社会福祉法人はらから」所属の作業所「蔵王すずしろ」が、宮城特産の高級大豆「みやぎしろめ」の豆乳から高級手づくり豆腐を製造販売する「手づくりとうふ工房」事業のフランチャイズ拡大に乗り出していました。

“福祉”発のフランチャイズビジネスであるという点に大いに興味を持ちました。作業所が抱える様々な問題や課題を包み込みながらそれらを解決し、利用者の工賃を上げることを目標にフランチャイズシステムに取り組む社会福祉法人がその時点で存在するというところに、就労支援事業分野の今後の大きな変化の可能性を感じたものでした。

滋賀県大津市には社会福祉法人共生シンフォニーが経営する「がんばカンパニー」があります。がんばカンパニーはクッキーの製造販売事業で毎年1億5千万円から1億8千万円の売り上げ規模を誇っています。

多数の障害者と雇用契約を結び健常者従業員（職員）とともに働くことを実現して活発な事業展開を行う社会的事業所*（平成20年2月からは就労継続支援A型事業所）です。

福祉事業と民間事業にも劣らない収益事業を両立しているこのがんばりカンパニーの事業ノウハウが、全国の就労支援事業所に広まれば全国の障害者工賃が増加するのも夢ではないだろうと考えました。

*社会的事業所とは、障害者と健常者が対等な立場で雇用契約を結んで働く事業所のことで、障害者就労支援機能と事業所の社会啓発機能に対して滋賀県が独自に支援する制度に基づき様々な収益事業を展開する障害者就労事業所のこと。

福岡県には創業期から障害者従業員とともに歩み、大きく成長してきた株式会社「リフォーム三光サービス」があります。九州一円にチェーン店を展開する衣服リフォームの専門会社です。

多くの障害者雇用実績があるこの会社には障害者を戦力化するノウハウが数多くあるだろうと考えました。既に蓄積されているチェーン展開に十分なノウハウを、作業所向けにパッケージ化して提供してもらうことについてぜひ研究してみたいと考えました。

これら福祉発と民間発の3事例が就労継続支援事業所の未来へのヒントを指し示しているように思えました。これらの事例の研究・検討に、障害者就労ノウハウを持たない一般民間フランチャイズチェーンのノウハウパッケージを障害者就労向けに改良する研究を加えれば、その後の就労支援事業を大きく変えられる可能性が見えてくるのではないかと思われました。

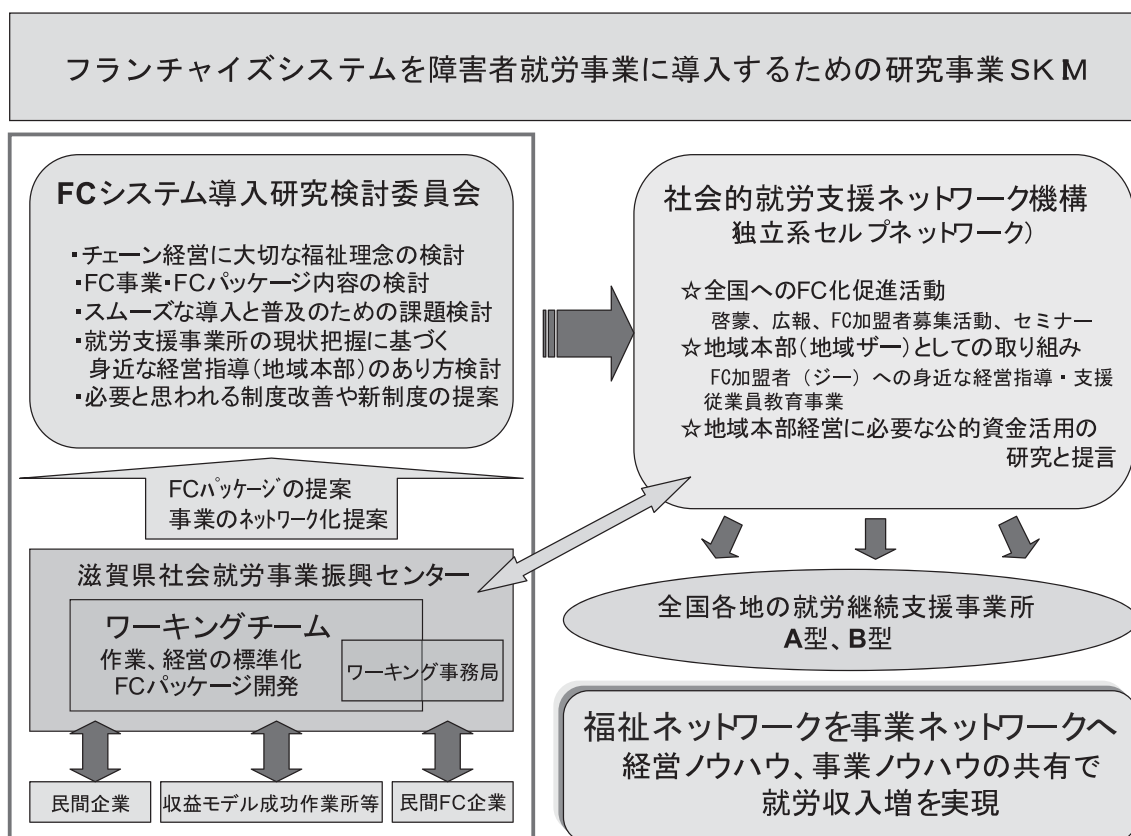
個々バラバラに様々な事業に取り組み、同じような試行錯誤と失敗を繰り返している就労支援事業所が、優れたノウハウを共有する仕組みに参加することさえ出来れば、工賃倍増は必ず実現出来ると考えたものでした。

こうして平成18年度から、福祉発、障害者雇用実績ある企業発、そして一般的な民間企業発という3分類でのチェーン経営導入に関する基礎研究を始めることになりました。

福祉に属する分野の人たちは、第3章の調査アンケートの回答にも多く見られたように個々の法人や事業所の自主独立性を重んじる傾向が顕著です。このため就労支援事業所のチェーン化には、それぞれの経営の独立性を基盤とするフランチャイズ方式が最も適していると考え、最初から「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」と名付けました。

事務局を当センター内に置き、研究実務に携わるワーキングチームと種々の課題や問題点を現状から掘りあげ解決の糸口をたどる役割の検討委員会を設置しました。また、チェーン化推進の実現を目指して、当センターと志を同じくする社会的就労支援ネットワーク機構の関係者にも多数参加を仰ぎました。



(2) 3分類での研究のあらまし 昨年度までの成果と反省

事例1) がんばカンパニー

～福祉発 製造部門と販売部門それぞれのチェーン化基礎研究～

「がんばカンパニー」の事業力を他所に普及させる方策として最初に試みたのは、「がんばカンパニー」の事業責任者であり施設長である中崎ひとみ氏が個人で開発し身につけている種々のノウハウをどうやって一般的なノウハウ集やマニュアルに纏め上げるかということでした。

それには「がんばカンパニー」が今までの経験を活かして新しくクッキー製造販売のフランチャイズ事業本部になることが一番合理的で実現性の高い方法だと考えられました。本部が指導すべき加盟店（者）から報酬を得てノウハウを移植していくということはビジネス的にはごく当たり前のことで、そうすることで本部と加盟店（者）双方の事業意欲も盛り上がるはずだからです。

しかし、このことには福祉発特有の問題が隠れていました。福祉事業者という同じ立場の間柄での金銭授受（本部であるがんばカンパニーと加盟店である他の福祉事業所との間の本部経費・報酬等の金銭授受）には双方に非常に大きな抵抗があることが明らかになりました。結果、フランチャイズビジネスとはとても呼べないボランティアベースでの本部—加盟者関係の基で各種ノウハウ移植を試みるようになるのですが、本部側（がんばカンパニー）の負担感と疲労感が蓄積していく結果に終わりました。

こういった事情は19年度及び20年度の報告書をご参照ください。「マニュアル類はそのとおり実行する人が居てこそ機能するもの」との当たり前の状態が定着しない状況が続きました。

この局面を打開したのは、皮肉なことにフランチャイズへの固定概念を捨てることでした。

ある時からは製造ノウハウの共有を諦め、販売に特化したネットワークを築く方向性を取りました。がんばカンパニーが製造した物を他所の事業所が仕入れて売るというごく普通の関係のなかに、販売ノウハウの集中提供と日常的な事業支援という仕組みを持ち込みました。「仕入れ」を条件に「販売ノウハウ」を提供していく事業ネットワークにおける本部機能をがんばカンパニーが担いつつ、いわば同一ブランドの販売チェーンを別資本の販売業者で形成していく形です。これならがんばカンパニーにも卸し先の確保と拡大という事業上のメリットがあり、加盟側にはブランドと販売利益向上ノウハウの獲得メリットがあります。

そしてなにより、「福祉理念型特殊フランチャイズチェーン」として、がんばカンパニーから「一般市場の中で民間企業と同様に普通に事業を行っていく姿勢が他の事業所に移植されていく」ことが大きな成果として挙げられるのだと思います。

事例2) 手づくりとうふ工房

～福祉発 初のフランチャイズ発展の研究～

蔵王すずしろの「手づくりとうふ工房」事業は、本部と加盟側の金銭授受に関して、がんばカンパニーとは異なるアプローチを見せてきました。

蔵王すずしろは、フランチャイズ化に取り組んだ当初は加盟金や指導料などを収入源に考えてスタートしたのですが、それはやはり実現せず、豆腐づくりの原料である豆乳の卸し納入価格に製造技術指導料を付帯する方式を採りました。がんばカンパニーが販売ノウハウを付帯するのに対して、蔵王すずしろは製造ノウハウとその指導を付帯したのです。

チェーン化の本質をノウハウのパッケージとして考えた場合、がんばカンパニーの販売ノウハウを核とするパッケージは明文化や視覚化が難しい人間的なパッケージ（指導する立場の人が身につけている経験や知識や人柄や世界観そして仕事の仕方など）になり、これは職人世界などで見られるような師弟関係が基礎になって受け渡しされる様なものになります。

一方、手づくりとうふ工房のそれはマニュアル型です。豆乳をどうすれば均質な豆腐に仕上げることが出来るのか、そしてその際に気を付けなければならないことは何なのかが文字やイラストや映像で伝えられます。こういったパッケージは距離を超えて広がることが可能です。事実、手づくりとうふ工房の加盟店は全国各地に散らばっています。

販売に関しては、がんばカンパニーとは逆に、その方法などすべてが各加盟事業所に任されています。商品名すら統一されていません。それぞれ加盟事業所ごとにそれぞれ異なる商品名が付けられ販売されています。

手づくりとうふ工房は提供されるフランチャイズパッケージの性格上、加盟店は距離を超えて全国に広がれると書きましたが、過去の研究では、手づくりとうふ工房といえども加盟店拡大はけっして容易なことでは無かったことが明らかにされています。加盟店拡大の端緒を切り開いたのは、ここでもやはり福祉業界内部の「人的な繋がり」からであったとあります。

手づくりとうふ工房の加盟店募集のための様々な試みの中で最も効果があったのは「膝突きあわすミニセミナー」であった、と当時の責任者である森新一氏は述べました。一般民間にも増して「人的つながり」「顔の見える関係」が大きな作用要因になっていたということが明らかになりました。

平成21年に、蔵王すずしろ「手づくりとうふ工房」には、法人内人事異動による事業担当者の変更という大きな変化がありました。

フランチャイズ本部の担当者が変わるということが、今後どの様に「手づくりとうふ工房」事業全体に影響を与えることになるのか、福祉発第一号のフランチャイズ事業本部の方向性が変わるのか変わらないのか、大いに関心を寄せることとなりました。

事例3) 障害者雇用ノウハウを持つ民間会社発の事例

「株式会社リフォーム三光サービス」

～衣服リフォーム事業のフランチャイズ化研究～

株式会社リフォーム三光サービスは創業時から身体障害者の雇用を進めてきた会社です。洋服のリフォーム事業を九州中心に多数の直営店舗で展開してきました。永年の障害者就労ノウハウとチェーンノウハウの蓄積、そしてなにより宮崎社長の障害者就労に対する大きな思いが、当研究には不可欠な要素となりました。

研究ワーキングとして最初に取り組んだのは、現存の技術マニュアルをどのように障害者就労向けに落とし込むかという課題でした。

ここで問題になったのは、リフォーム三光サービスにおいても実際の縫製作業に関わっているのは聴覚障害などの身体障害者であることでした。

知的障害者は事務や“ほどき”などの補助作業に従事している例はあってもそのためのマニュアルなどが有るわけではありません。衣服リフォーム店事業のフランチャイズ化を想定した研究はいきなり大きな壁にぶつかることとなりました。

就労支援事業所が衣服リフォーム店としての看板を掲げる収益モデルの開発が足踏み状態になった時に、その打開策的取組みが博多本社で始まりました。「縫工房」です。これはリフォーム技術者を養成する一種の学校事業です。

この事業が当初の想定以上に好評で収益性が高いということが、当時民間会社（本部）と福祉側加盟者（就労支援事業所）の中間に支援機関が必需だとする研究検討委員会での新課題指摘への解答となりました。

（*フランチャイズを福祉事業所に落とし込むには身近な日常的中間支援機能が不可欠であるとした検討内容、及びその事業化構図については、平成20年度報告書を参照ください。）

その後、縫工房が地域の核となって縫製技術者養成とそれに続くリフォーム事業展開の中間支援機能を担う構図の研究を実験的にすすめてきました。

昨年、株式会社リフォーム三光サービスでは、フランチャイズ方式での事業拡大を障害者就労の枠に閉じ込めることなく拡大するための新会社を設立しました。本部としての経営基盤を固めるとともに、滋賀県で実験的取組みを進める株式会社農環「縫工房」を地域本部（中間支援本部）として機能させる障害者就労のためのリフォームチェーン店形成のハード&ソフトが形成されつつあります。

事例4) 民間フランチャイズ企業発 民間加盟店ノウハウの導入研究

～ダスキン・サービスマスター（清掃）事業～

3分類中最も事業的成熟度が高く、収益基盤を確立しやすいものとして既存のフランチャイズ企業への加盟促進研究はぜひとも必要なものでした。

しかし、一般にもフランチャイズというものに対する正しい理解が薄い中、ソフトにお金を払う習慣の無い福祉事業者にどう馴染める方法を見つけ出すかは大きな課題でした。

一方民間企業側にも障害者就労に対する正しい認識が普及しているわけではありません。研究初年度にはこれが原因となって起こる違和感を“民間企業の壁”と表現し、2年目以降はこの解決策を研究のひとつのテーマとしてきました。

株式会社ダスキンの持つ多くのノウハウを導入するための加盟促進策を研究するアプローチは2年目の後半から急展開しました。

大阪府堺市のダスキンフランチャイズチェーン加盟店を営む株式会社アイエー守屋栄利氏との出会いです。氏は障害者就労に深い関心と理解を寄せて頂いているだけでなく、フランチャイズ加盟店経営者として永年の経験をお持ちでした。

氏のご厚意にすぎる形で、就労支援事業所の職員や利用者による継続的な現場実習が実証研究の場として得られました。

そのような場を得て、今年度は民間企業に近づく際に意識せざるを得なかったお互いの“壁”をどうやって取り除いていくのかという課題解決の糸口も見え、また今年度当初にフランチャイズ加盟の副次的効果として想定した「一般就労移行支援や就労継続支援に必要な職員のスキルアップ効果」の実証にも一定の成果が得られたと思っています。詳細は第2章、及び第4章を参照ください。

事例5) 民間ノウハウによる事業所既存の施設・設備の活用事業研究

～英国式チャイルド・マインダー保育事業のフランチャイズ化～

民間保育所の絶対数不足が言われるなか、長い伝統と経験を誇る「英国式チャイルドマインダー」保育所開設は就労支援事業所の施設設備の活用事業としても社会的アドバンテージもあり将来有望ではないかとして導入を目指す研究対象としました。職員の資格取得が起業の出発点になり、資格を取得すれば事業優位性や差別性が確立でき、障害があっても保育補助者や事務職として就労が可能であることから工賃増も十分可能であると判断しました。

事業本部である「NPO 法人 日本チャイルドマインダー協会」は資格者の養成と保育者の派遣事業を展開しており、そのフランチャイズ化を進めることで全国展開を図ろうとする途上にありました。

協会としても今後更に事業を拡大する必要があり、その際に保育所として使用可能な既存施設を保有していることや福祉の専門機関イメージがあることで優位にある福祉系の事業所と提携することのメリットは大きなものでありました。

しかし、国や地方の保育行政の方向性に左右されるという当事業の性格上未だ思う様に進展がみられないまま今日に至っています。行政が進めようとする「保育ママ制度」の今後を見守る他ない状況となっています。

(1) 事業化とチェーン化を浸透させるために解決しなければならない就労支援事業所側に存在する様々な課題整理と解決策の検討

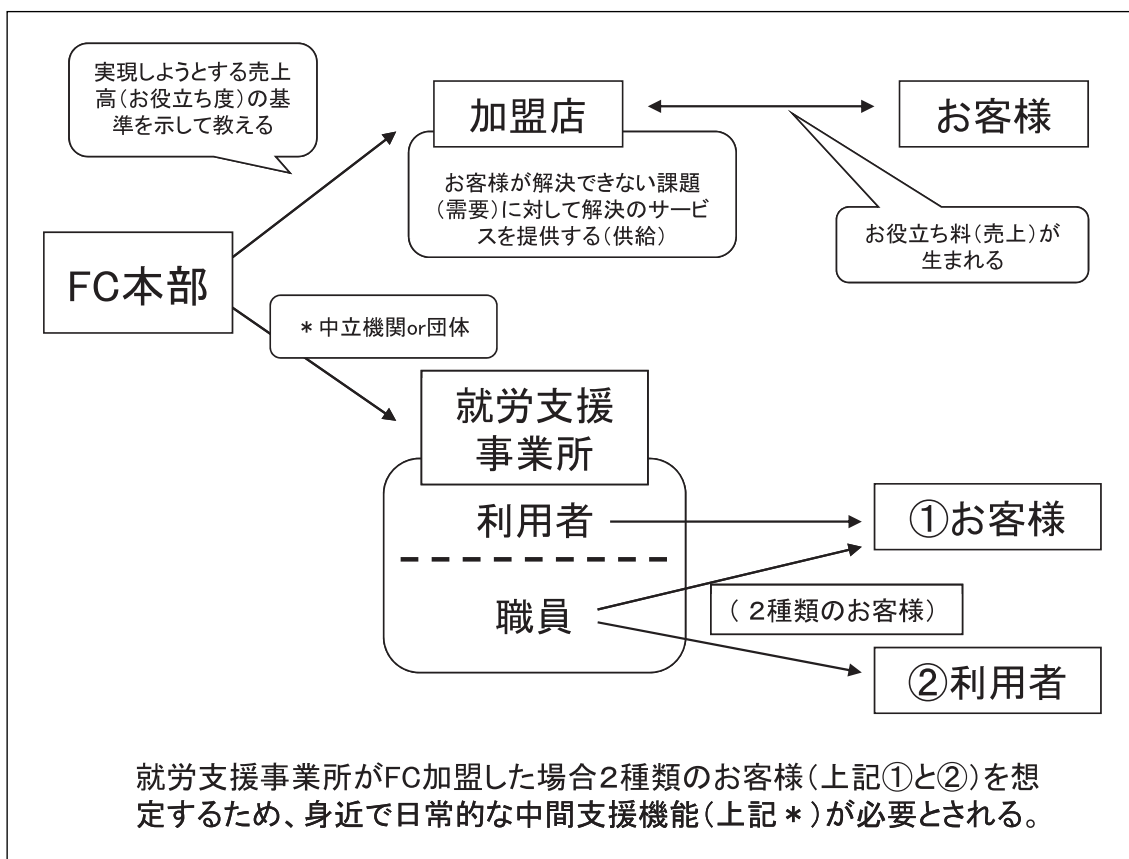
初年度から注目した就労支援事業所の職員の意識面をも含む“事業化と事業ノウハウ共有を進めるうえでの様々な課題の存在”に対し不可欠であろうとした身近な“中間支援機能”を成立させるための研究を行いました。

これは、過去2年間の検討会において多くのメンバーから指摘のあった就労支援事業所が抱えるチェーン化事業取組みに影響を与える“負の要素”をいかに排除していくかということに尽きました。

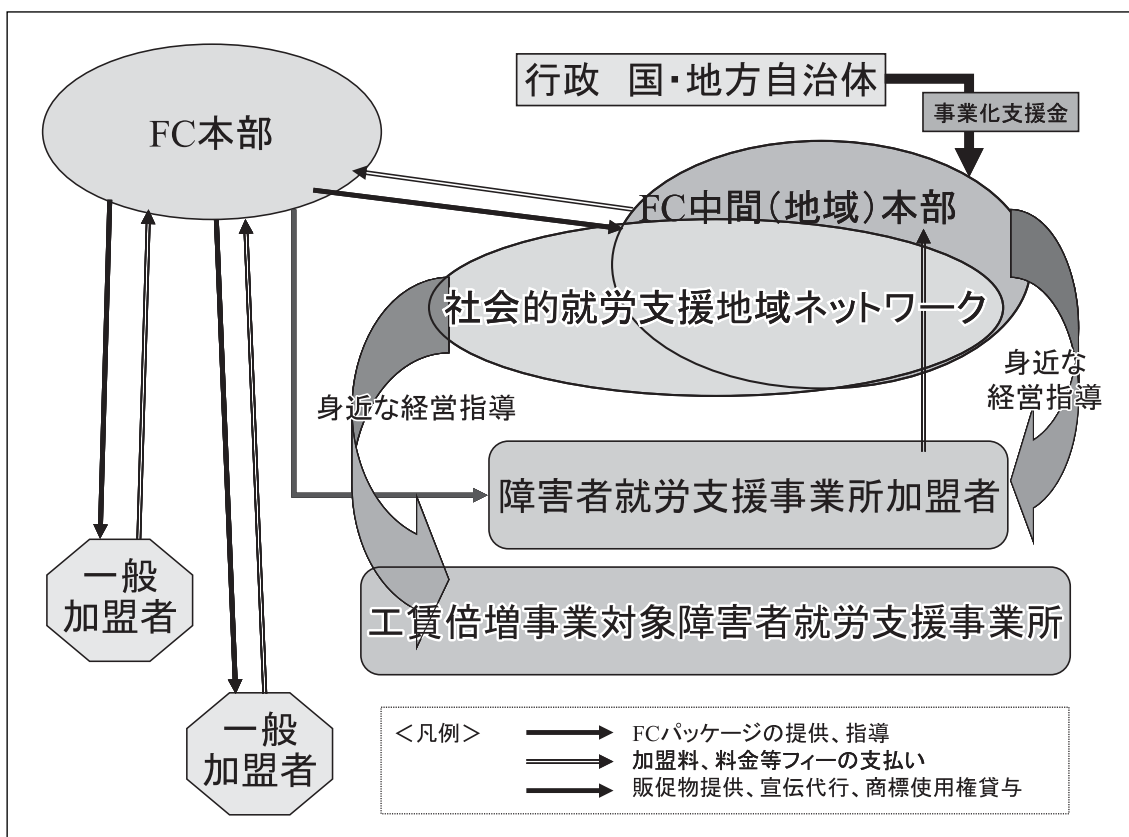
負の要因として挙げられたものを列举すると、理事や所長の事業意欲、資金力、会計処理の現状、施設理念、職員の意識、職員の就労経験不足又は未経験、補助金というものに対する考え方、職員や保護者の福祉的就労観などが挙げられます。

これらを根気よく収益事業を行える状態に改善していくための継続的かつ密着した支援機能を、民間フランチャイズの地方支社や地方本部などとは全く異なる性格と機能を持つ「中間本部」として成立させ機能させる必要があるのではないか、と結論づけました。

《2種類のお客をもつ就労支援事業所のFC概念図》



《中間支援が機能するFC概念図》



《本部、中間本部、加盟事業者役割・機能表》

種別	役割・機能	収入	支払い
本部事業者	自らの事業理念を社会に実現するために、加盟者（ジー）に対して、対価を得て自らが開発したFCパッケージを提供する事業を行う。FCパッケージとは、事業の成功再現性をもつノウハウのすべてである。パッケージ内容としては一般的に、商標の提供、システムノウハウの提供、継続的指導・援助、マーケティング機能、マネジメント機能、チェーン・オペレーション機能、スーパーバイジング機能、作業マニュアル等があげられる。	加盟事業者からの加盟料、販売の加盟料、販売促進費、仕入れ代金など	本部経費としての材料費、仕入れ、販売促進費、指導経費等
中間本部事業者	一般的なFCには存在しない機能であるが、昨年度の研究過程で、現行の就労系福祉施設が事業化する際にその背景から必ず必要になるとされた“身近な経営指導”事業者を指す。加盟者（この場合は就労継続支援事業所）の事業活動に日常的に寄り添い、あたかもジョブコーチのように職員や利用者に接し指導する機能である。これが無いと事業失敗率が大きくなくなる恐れがある。任務目的はFCパッケージを完全定着させることにつきるが、従来のFC事業経営の本部と加盟者双方の事業収益構造からその費用を捻出することは、かなり困難が予想される。今後、国策的にも福祉施設の事業化が必要となれば、この中間機能への資金面での公共支援制度が検討されるべきであろう。	本部、加盟者双方からのコンサルテーションや指導致料、各種補助金等	中間本部経費としての主なものは、指導に要する経費、及び各種研究費等
加盟事業者	本部事業者に対価を支払い提供されたFCパッケージを活用して統一したイメージを保ちながら経営的には独立して事業を行うことに参加する。本部事業者と加盟者は、その事業を通してどのような社会の実現を目指すのかという事業理念の共有が肝要である。それぞれに経営の独立性を保ちながら共通の理念の実現を目指すという点でチェーンにおける本社―支社の関係とは根本的に異なるビジネス形態をもっている。	売上げ金。	本部納付金、仕入れ代金、販売促進費、販売管理費など

《民間FC一福祉型FCの中間支援機能と加盟店役割比較表》

		福祉型FCの場合			民間企業発	
		福祉事業所発	福祉型FCの場合	民間企業発		
		福祉事業所発	福祉型FCの場合	民間企業発		
民間FCの場合	がんばんパニエ・クッキー製造販売	蔵王すずしろ手作りとうふ工房	衣服リフォーム	英国式チャイルドマインダー	ダスキン・サービスマスター	
本部	〈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。	〈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。	〈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パッケージ提供	〈株式会社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	〈株式会社アイエー〉 チャイルドマインダー障害者の戦力化による雇用の推進するために障害者向け作業マニュアルを開発。	
中間本部	地方支社、地方営業所など。地方における本部の優先機能、物流拠点を担当。有力加盟店がその役割を担う場合もある。経費は本部が負担する。	がんばんパニエ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。	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。	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っている。経費は現在(株)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。		
加盟店	役割と経営の目的	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。	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とつて、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。 (職員にとつ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。加盟店事業所当事者の強い意欲と、継続努力があって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。			
	加盟店の特性	独立した経営者として一般市場顧客の獲得に努め、収益を上げることが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。	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、他は、総じて収益事業への挑戦意識は希薄、日々業務に関して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。 ・ 一般的に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。 ・ 設備重視の意識が見られ、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。			

2年目以降は、この中間支援機能の具現化を探りました。就労支援事業所職員向けのジョブコーチ的な機能を持つものとして外部に独立して成立する機関としてこの中間支援本部を想定した場合、その機能を継続して発揮できるだけの構造と基盤を備えられるかどうかを重要だと考えました。

しかし本年度、ダスキンサービスマスター事業既存加盟店と就労支援事業所職員の取り組み（第2章参照）のように、この中間支援機能は一概に外部に独立して成立させなくても、当事者たる就労支援事業所内に内在化できる可能性のある方法も考えられるようになりました。

本部と加盟店という一般的なフランチャイズの場合とは異なりますが、ダスキンサービスマスター事業の事例は、株式会社アイエーという民間加盟店と就労支援事業所がパートナーシップを結ぶなかでノウハウ移入を得ようとするものです。これは株式会社アイエーの守屋社長のご厚意が非常に大きな要素となって実現したのですが、パートナーシップの最初の段階は、就労支援事業所職員が民間加盟店で社員と同じ意識を持って実務実習を行うことから始まります。実習期間の経過とともに、株式会社アイエーの社員と就労支援事業所の職員が相互に理解を深めていく過程でフランチャイズパッケージと呼ばれる有形無形のノウハウが移入されました。

民間既存のフランチャイズ加盟店と就労支援事業所とのパートナーシップに基づく事業共同化という新しいノウハウ移入の形態の場合には、実習後の就労支援事業所の実際の事業取組に必要な中間支援機能が、内部職員と民間企業社員の双方にごく自然に備わっていくように思われます。我々が「中間支援本部機能」と呼ぶものの要素部分、つまり仕事の現場に密着した身近な支援や指導、あるいは叱咤激励、コーチングといったものが継続的日常的に行われることとそれを可能にするスキルが副次的な実習成果として双方それぞれの社員と職員に育まれていくようです。そして彼らから他の実習経験の無い職員や利用者に向けて中間支援本部的日常指導が行われることで加盟店パートナーシップ事業、この場合はダスキンサービスマスター事業の継続が可能になるのです。

このことはまた別の角度から見ると、昨年来のテーマである「企業側の壁」が知らず知らずに取り除かれることにつながっています。

福祉事業所側に「仕事経験」が無いことと、企業側に「障害者に対する慣れ」が無いことが原因で起こる“壁”の取っ払い効果の可能性を、この「実習」が持っていることを実証出来ました。

もうひとつの具体化例、こちらも詳細は第2章に譲りますが、株式会社農環による縫工房には、独立した機関としての中間支援本部そのものに成り得る要素が備わっています。

衣服リフォーム技術者を養成する「縫工房」での“師弟関係”が、卒業生の衣服リフォーム事業開業後には、そのまま中間支援機能を担うものになっていきます。福祉側事情に詳しい株式会社農環の生い立ちがあればこそ可能になるとも言える中間支援本部なのです。またこの場合は縫工房の授業料収益の一部がその後の支援活動原資に充てられますから、経済的な面でも中間支援の継続が確保されます。

第2章

3分類での今年度の研究 ワーキング経過とその結果 (最終報告)

【1】 がんばカンパニー

就労継続支援A型事業所「がんばカンパニー」所長の中崎ひとみさんは、2009年度のヤマト福祉財団「小倉昌男賞」を受賞されました。中崎さんは、「がんばカンパニー」所長として利用者との間で「雇用契約」を結び、労働者としての地位を重視し支援者と「共働」と「共生」を目指して実践を積み重ねられてこられた結果であり、あわせて社会福祉法人共生シンフォニー常務理事としてカフェレストラン事業、老人デイサービス事業の展開に奮闘されており、これらの実績が評価されたものです。

- ・ 名 称：がんばカンパニー
- ・ 種 類：就労継続支援A型
- ・ 所 在 地：滋賀県大津市大將軍2-31-5
- ・ 創 業：1986年（「今日も一日がんばった本舗」として）
- ・ 所 長：中崎 ひとみ 氏
- ・ ホームページ：<http://www.gambatta.net/comindex.htm>
- ・ スタッフ：職員 17名（障害者従業員 29名）
- ・ 平均賃金：（月額）119,000円（障害者従業員1人当たり）

図表 2-1-1 がんばカンパニーホームページ・トップページから



がんばカンパニーは、社会福祉法人共生シンフォニーのひとつの組織として活動されています。社会福祉法人共生シンフォニーの意味は、「人生をみんなと一緒に奏でよう」という意味です。シンフォニーは色々な楽器で一つの音楽が完成します。形も色々なら音色も色々、音の大きさも色々です。どの楽器が抜けても一人だけが大きくても良い曲にはなりません。みんなの力を合わせてすばらしい曲を完成させたい。そんな思いの中みんな頑張っています。

法人としての3つの理念が打ち出されています。

「共生」

私たちは生きることを支え合い安心して暮らせる社会づくりを目指していきます。

「共働」

一人ひとりの持ち味を生かしあい力を合わせてそれぞれの夢と誇りを創っていきます。

「共育」

私たちは共に育ちあいよりよくなるように努力を続けていきます。

みんなちがって、みんないい。(Unlike all so good)

ここで共に働き、共に学び、共に活動する姿は、いつも輝いています。そして、その働き方、学び方、活動の仕方は、みんなそれぞれちがうのです。

(以上、社会福祉法人共生カンパニー紹介資料から)

このような理念・哲学に裏打ちされた活動をされています。



(1) 製造F Cシステムの限界を認識

中崎さんは、「がんばカンパニー」所長として、クッキーやケーキ類の製造販売の展開に力を注がれ、F C化への挑戦も経験されています。F Cシステム導入は、経営力の高くない事業所でも短期間に効率よく必要とされる経営力を習得して頂くことを目的としたものでした。しかしながら、がんばカンパニーから経営ノウハウを導入することを決意した事業所の中には、福祉業界の特異な感覚、すなわち無料でノウハウが提供される、指導してもらえるものという考え方から抜け切れず、全てのことを受身、受動態の姿勢があり、「がんばカンパニー」の負担が予想を大きく越えることになり、製造F Cシステムの展開の廃業を一時検討されました。

(2) 販売事業のチェーン化の推進と現在の事業スキーム

現在、新たなシステム、販売事業におけるチェーン展開の推進に注力されており、2009年末にはその数14箇所の事業所を卸先販売拠点として有するシステムとして成長されています。また、このシステムでは、単純に販売のみを行う事業所、一

【1】 がんばカンパニー

部の製造工程と販売を行う事業、製造をのみを行う事業とに分化し、事業所ごとの事情に合わせたシステムを運用されています。販売を行う事業所に対しては、今まで「がんばカンパニー」が培った販売ノウハウを提供し、かつ障害者の就労支援ノウハウも提供することで売上増加の実績を作り出しやすくするシステム構築を目指されています。

販売代理店のシステムに近い事業ノウハウ共有システムで、今後の展開に注目されます。

新たにF Cシステムに加盟した事業所は不安であり、F C本部に過度に依存することも起こりがちになります。しかし、本来新規加盟事業所が主体となるためには、自身が問題解決の意思を高め、その経営支援制度利用が自身の権利であることを自覚して利用し、自立に進んでもらうことが最も必要ではないでしょうか。

そこで、がんばカンパニーでは、加盟を希望される事業所が、どのような段階、ステップを踏んで最終段階である「注文通り商品を作る」までに至るか、「アセスメント・インテーク表」(支援の準備と問題解決を行うに当たっての事前評価)を作成されています。

「事前準備」段階では、クッキーの製造販売で基本になる衛生面のチェックになります。そして、本格的な段階となり、第一段階として「冷凍生地での製造」、第二段階「固有記号の取得と製造責任」、第三段階「材料から完成品を作る」、第4段階「注文通りの商品を作る」という流れが想定され、それぞれに支援システムが構築されています。

現在運用されている加盟店アセスメント、及び加盟後開業に至るまでの支援内容の実際は次のとおりです。

	本部から中間本部や加盟店側に提供されるモノ・コト
事業スキームシステム	事業スキーム1 販売・営業中心 がんばカンパニーは加盟店である事業所から受注を受ける事業形態。 ①事業所は自ら受注した注文に対して、がんばカンパニーに発注する。 ②がんばカンパニーは、受注した注文内容を製造し、事業所に卸す。要請があれば、固有記号をとり、事業所の製造を支援する。 ③事業所は、製造は担当せず、販売に徹する。がんばカンパニーは、商品見本を提供し、販売方法のノウハウの提供を行う。

	<p>事業スキーム2 製造中心</p> <p>がんばりカンパニーは加盟店である事業所に対して製造発注する事業形態。このスキームでは、事業所は職員が主導的立場で障害者と共に製造を担当し、製造設備を整備し、がんばりカンパニーより発注された商品の製造を行う。製造に際しては、「衛生管理マニュアル」、「製造マニュアル」、「品質検査マニュアル」などが用意される。</p> <p>①がんばりカンパニーの製造マニュアルに従って製造する。 ②事業所は品質レベルと数量をクリアした商品の製造を行い、がんばりカンパニーに納品する。</p> <p>事業スキーム3 販売のみ</p> <p>がんばりカンパニーの商品を販売する事業形態。事業所はがんばりカンパニーから納品された商品の販売を行う。販売に際しては、販売方法などの助言を受けることが出来る。現在多くの事業所が参加されている。</p> <p>①がんばりカンパニーは、商品紹介や販売委託先事業者の紹介、更に事業所の販売指導を行います。 ②事業所は、がんばりカンパニーの商品を直接仕入れ、事業所の所在地で販売を行います。</p>
<p>アセスメント インタビュー</p>	<p>事業スキーム1（がんばりカンパニーから注文を受ける）</p> <p>特注商品（オーダーメイド品）を受注するための企画と企画を立てるに当たってのアドバイスの実施。</p> <p>事業スキーム2（がんばりカンパニーが製造を発注する）</p> <p>①製造設備導入の際の指導、支援（機種の設定、設備の配置など） 職員の指導ノウハウの提供（どのような考えで製造を行うのか、職員の担当分野と責任、障害者指導方法など） ②施設の体制についてのアドバイス（製造、販売、管理の基本的な体制の構築および障害者の仕事の振り分け、それぞれの責任分担など） ③衛生管理に関する法令知識と活動内容についての支援（届出に必要な書類の管理、製造工場への入退出管理規定の制定、従業員の衛生管理規則の制定など）</p> <p>事業スキーム3（がんばりカンパニーの商品を販売する）</p> <p>①職員の指導ノウハウの提供（適材の職員を選ぶ） ②施設の体制についてのアドバイス ③販売エリアの設定についての支援（販売専有地域を設定することでがんばり製品の販売に専念することが出来る、がんばりカンパニーでは新規加盟者と販売地域の割り振りができるなど）</p>

<p>ステップアップ スキルアップ プログラム</p>	<p>事業スキーム1（がんばカンパニーから注文を受ける） 特注商品（オーダーメイド品）を受注するための企画と企画を立てるに当たってのアドバイスの実施。</p> <p>事業スキーム2（製造を発注する） 新製品の製造レシピとマニュアル、製造時のコツなどのアドバイス（誰でもが理解でき、行動に移せるよう図解、写真やイラスト入り、色分け、形状分けなどを行う）</p> <p>事業スキーム3（がんばカンパニーの商品を販売する） 販売のための相談や新商品紹介、チラシの制作支援（販売するに当たっての疑問・質問に答え、事業所の販売が楽しくなるよう支援する。広告宣伝の原稿の書き方、POPの作り方など、具体的な行動についての支援）</p>
<p>加盟店側与件 ・状況・状態</p>	<p>①事業所として、自立し、自助努力を欠かさない経営が出来る事業所であることが加盟店として成功の条件。 多くの事にFC本部の支援を期待し、また常に支援を求めるとなると「外部依存度の高い事業所」はFCシステム加盟後にFC本部の負担が重く、共倒れになる危険がある。</p> <p>②事業所管理者、施設長と職員との間で、FCシステム加盟の意見が一致していることが加盟店成功の条件。事業所経営は事業所一丸となって推進していく必要がある。事業所の幹部と職員との間でFCシステム加盟について意見が分かれているようでは、加盟店成功の見通しはない。</p> <p>③事業所管理者、施設長と職員のそれぞれが、基本的な流通の常識を弁えている事が加盟店成功の条件。FC本部から提供される経営支援の内容（パッケージ）には、基本的な流通の知識の提供までは含まない。基本的な経営の知識、流通の知識などを前提としたパッケージとなっている。お金を払うのだから「手取り足取り」であらゆることを教えてもらえる、という発想は自助努力に欠ける発想でもあり、またFCシステム加盟の場合でも認められない考えである。</p>

(3) 事業成功に不可欠と考える加盟店側の条件（事業環境、意識意欲、資金力、スキル程度など）

- ①事業所の理念として、生きていくためには「働く」ということが大切であるという内容を持っている、少なくとも「働く」という意識がある事業所であることが最低の条件です。事業所一丸となって「働く」という意識、そして行動がないと、FCシステムに加盟しても得られるものはありません。「働く」事業所だからこそ、FCシステムに加盟し、経営ノウハウ、製造ノウハウ、販売ノウハウなどを習得し、

それを発展させられる機会が得られるのです。

- ②事業開始当初の収益状況に左右されることなく、中期計画（3－5年）を立案し、計画に沿って事業活動をすべきです。事業開始当初から十分な収益が得られることは稀なことです。2、3年目くらいで収益状況が改善され始め、いわゆる「収支トントン」の状況になる場合が多いものです。
- ③F Cシステム加盟に際しては、十分な資金計画を立てる必要があります。F Cシステム加盟店として、3年程度は収支は厳しいと覚悟し、その間の資金のやり繰りも考慮しておく必要があります。
- ④F Cシステムでは、パッケージとしての経営支援がありますが、その内容は様々です。クッキー販売などの物販では販売ノウハウの提供がありますが、その販売ノウハウを習得でき、常に当ノウハウを活かせる素質を持った要員の確保が必要です。販売経験者が必須要件なのではなく、販売に適した要員が求められるのです。そこには、常日頃から利用者、職員を候補者として考え、かれらの特質を見抜いておくことが求められます。事業に何が求められ、だれが何が出来るか、を考えることが大事です。人選がF C加盟店事業の成功の第一歩になります。

以下に、がんばカンパニーがF Cシステム本部として加盟店へ製造ノウハウとして提供されている資料の一部を掲載いたしました。細かな内容の作業要領、作業指示書が出されていますが、これらを遵守できる事業所、また遵守することが義務であると認識できる事業所でなければ、事業ノウハウの共有は出来ません。事業ノウハウの提供を受けた事業所は、当事業ノウハウを忠実に実行することで、提供者であるF Cシステム本部と同じ商品が提供できるようになるからです。そして、事業ノウハウを共有すること（体験し、習得すること）で、各事業所のいわゆる経営力が培われていくことになるのです。

資料 2-1-1 アセスメント・インテーク表

アセスメント・インテーク表		
モチベーション、メンタル面		
組織体制		
1	法人種類	
2	組織体制	
	①組織概要	法人全体人数
		理事会人数
		設立の歴史
	②決定権	実際の決定権（実態を把握）
		経営者の実態
		決定から実行までの流れ
3	日常業務	事業の責任者
		事業の実行者
		事業の障害者数
		事業の職員数
		製造稼働時間
ハード面		
1	設備面	オープンの生産量
		必要器具の確認
		スペース
		衛生設備
		保健所の許可（衛生管理責任者、営業許可等）
		害虫類管理
2	設備予定	購入予定設備の確認
		予定設備の改修
3	製造量の設備限界の計算	現在ある設備と人員体制で計算
経営力と製造力の確認		
1	希望収益	希望収益と生産量がマッチしているか
2	設備購入	設備購入があれば購入計画が無理でないか
3	モチベーション	依存度の確認
		責任者の確認（担当者と所長の意志一致）
4	人員力	製造に当たる人材の確認

ステップUPプログラム（グループ）	
-------------------	--

事前準備	
1	ハード面の整備
2	保健所への届出等の法的クリア
3	従事者の衛生管理と衛生教育の徹底した理解と実行
4	原材料の衛生管理の理解と実行

STEP 1 冷凍生地での製造	
1	冷凍生地での保存管理（きれいな状態で保存と出入庫が管理できるか）
2	冷凍生地でのカット（つぶさずにカットできるか）
3	天板の並べ（つぶさずに並べられるか）
4	焼成の完成（焼具合）
5	検品（製品の検査）
6	一日の生産量 60 k g 以上
7	品質・異物検査

STEP2 固有記号の取得と製造責任	
1	固有記号の取得
2	P L 保険の加入
3	クレーム品や事故品の全面責任の請負（損害賠償等の責任発生）
4	焼成したクッキーを指示の通りに袋に詰められる
5	パッキングしたクッキーを指示書通りに箱に詰められる
6	完成品 1 日 60 k g 以上の生産能力

STEP3 材料から完成品を作る	
1	生地からクッキーを作る
2	焼成後の検査
3	パッキング後の検査
4	完成品 1 日 60 k g

STEP4 注文通りの商品を作る	
1	材料の発注の管理
2	パッキング後の検査
3	完成品 1 日 100 k g

衛生管理マニュアル

工程（1）原材料の受け入れ・検収

- 原材料の情報を記録し、記録を保存します。
 - 入荷した原材料の品名、仕入元の名称・所在地、生産者・製造者・加工者の名称・所在地、ロットが確認できる情報（年月日表示または識別番号（ロット番号））、仕入れ年月日を記録し、記録簿は1年間保管します。
 - 納品伝票などを記録簿とする場合は、記載事項が注文内容や入荷したものと整合していることを確認します。
 - 原材料の入荷時に行った点検・検査の結果についても記録し、記録は1年間保管します。相手方、発注品との合致の確認を行います。

- 汚染・異物混入・腐敗などのある原材料を受入前に排除します。
 - 原材料の受入基準・受入手順書をつくり、従業員に徹底します。
 - 原材料の入荷時には、担当者が必ず立ち会い、袋・梱包の破損の有無、品質、鮮度、温度、異物の混入、賞味期限等について点検します。受入手順書に従って、異物混入や微生物の汚染、賞味期限等について、受入基準を満たしていることを確認します。
 - アレルギー原因物質の有無・添加物・原産地表示、などは原材料の製造業者に原料規格書の提出を求め記録を保管する。原材料の変更があればその都度、原料規格書の提出を求め保管します。
 - ◆ 賞味期限（原材料の鮮度）
 - ◆ 微生物汚染（カビ等）
 - ◆ 異物混入（袋破損等）
 - ◆ 原材料温度
 - ◆ そ族（ねずみ）・昆虫の混入
 - ◆ 原産地表示
 - ◆ アレルギー原因物質
 - ◆ 添加物
 - 受入基準外の原材料は返品し、その理由を納入業者に伝えて改善を促します。
 - 返品率が高く、改善が見られない場合は納入業者を変更します。

- 輸送時の破損がある原材料は使いません。
 - 輸送時に破損等が生じた原材料を除くために、ダンボール箱等の梱包資材の傷の有無を確認します。
 - 梱包資材に、品質に影響を与える可能性のある破損が見られた原材料は、返品します。

- 受入作業時に原材料への微生物汚染、異物やそ族（ねずみ）・こん虫の混入が起これないようにします。
 - 受入時の温度変化を避けるために、原材料の受入を短時間に行えるよう作業体制や設備を整えます。
 - 作業台や台車を整備して、受入作業中に原材料の入ったダンボール箱などを床に直接置くことなく作業ができるようにします。

- 機械・器具の微生物汚染等を防止します。
 - 原材料を自社の容器に移し替えて保管する場合、受入に利用する器具や容器は、確実に洗浄・乾燥、殺菌されていることがわかっているものに限定します。

工程(2) 原材料保管

- 原材料の腐敗・品質低下や二次汚染の防止に対応した方法で保管します。
 - 受入れた原材料には、微生物、こん虫、土壌などが付着している場合があります。それらが他の原材料に拡散するのを防ぐため、原材料ごと区分した適切な保管場所で保管します。
 - 保管場所には、棚や台を整備し、床に直接原材料が入ったダンボール箱やケースを置かないようにします。
 - バター・卵・牛乳など鮮度が重要な原材料の温度や湿度の適正保持のため、1日に1回以上定期的に原材料に適した保管場所の温度を測定し、記録します。

- 保管している原材料の入荷日などがすぐわかるように管理します。
 - 個々の原材料の梱包資材や容器に、入荷日、賞味期限など、またはそれらの期日の検索が可能な識別番号(ロット番号)を貼付(伝票など)記載して、すぐわかるようにします。
 - 原材料の保管時間・保管日数はできるだけ短くし、原材料ごと保管時間等に注意します。

- 原材料の先入れ・先出しを守ります。
 - 取り出しの際は伝票や梱包資材などを確認して、先に入荷したものから使います。
 - 保管場所は、先入れ・先出しが行いやすいように整頓します。

- そ族(ねずみ)、こん虫の侵入を防止します。
 - 原材料の保管庫にそ族、こん虫が発生していないことを1カ月に1回以上、点検します。(糞や紙くずなど発生の際の痕跡がないかも十分に点検する。)
 - 原材料保管庫は半年に1回以上(発生を確認した場合は、その都度)そ族やこん虫の駆除を行い実施記録(実施日、使用薬剤の種類、濃度、使用量、使用場所など)を1年間保管します。

- 保管中のロットの混在等による情報の混乱を防止します。
 - 保管中に、ロットがばらばらにならないように、ロット単位で出し入れを行います
 - ロットの一部だけを取り出して使う場合は、取り出した分と残った分に、それぞれ新しい識別番号(ロット番号)を付け、元の番号と照合できるように情報を管理・記録します。
 - 仕入れは小ロット、在庫は少なくする。

工程（3） 加工・調理

- 加工・調理での微生物の増殖を防止します。
 - 加工は、事業者ごとに作成する手順書に従って行います。加工後の食品は種類ごとに分け、適切な温度を保ちます。
 - 加熱食品と加熱していない食品の交差汚染の可能性がある場合は、できる限り作業場所を交差汚染が起こらないようなレイアウトに改善します。
 - 加工後は速やかに冷凍庫（-7℃以下）に保管し、腐敗を防止します。

- 器具による二次汚染を防止します。
 - 菓子の加工・調理には、確実に洗浄・殺菌や乾燥されていることがわかっている調理器具や容器を使用します。
 - 洗浄が不十分だと異物混入の原因にもなるので、使用前にも洗浄・殺菌、乾燥が確実にできているか確認し、不十分な場合はその容器付近に保存されていたものも含めてもう一度洗浄・殺菌、乾燥します。
 - 加工・調理する食品を変えるたびに、調理器具を洗浄や殺菌をします。

- そ族（ねずみ）、こん虫の侵入を防止します。
 - 加工・調理場所は半年に1回以上（発生を確認した場合は、その都度）、そ族やこん虫の駆除を行い実施記録（実施日、使用薬剤の種類、濃度、使用量、使用場所など）を1年間保管します。

- 複数のロットを混ぜる場合などに、食品に関する情報を混乱させません。
 - 製造中に複数のロットを混ぜたり、いくつかのロットに分けたりする場合は、統合・分割したそれぞれに対して、新しい識別番号（ロット番号）を付けます。
 - 新しい番号は、元の番号と照合できるようにし、必要な情報を記録し、保管します。
 - 複数の材料を一緒に調理する場合などでも、材料が混合したロット単位で新しい番号を付け元の全ての材料の識別番号（ロット番号）と照合できるようにします。

工程(4) 加熱処理

- 加熱によって確実に殺菌を行います。
 - 自社の製品ごとに加熱温度や加熱時間を定め、確実に守ります。
 - 加熱不足の場合は食感が損なわれるのみならず、殺菌が不徹底なために衛生的に重大な危害をもたらす可能性があります。加熱するロットの代表検体の中心温度が殺菌加熱温度以上(100℃25分以上)になっていることを確認します。
 - 加熱調理が終わったものは、速やかに次工程に移行させ、加熱食品と加熱していない食品の交差汚染を防止します。
 - 万一、加熱温度が設定値を外れた場合は、その時に加熱していた食品がそのまま流通しないように対処します。
- 加熱調理機器を適切に維持管理します。
 - 加熱調理機器が管理不良だった場合、微生物の殺菌が不十分になるだけでなく、作業員にやけどなどの大きな危害を及ぼす可能性があります。適性に動作確認を行い、加熱調理器の不良による危害を未然に防止します。
 - 加熱から包装までに時間がある場合は、確実に洗浄・乾燥、殺菌された密封できる容器を使用することの際、湿気が含まれないよう十分配慮し(乾燥剤などを使用し、確実に密封する)室温20℃以下で保管。加熱後1週間以内に包装すること。
- 複数のロットを混ぜる場合などに、菓子に関する情報を混乱させません。
 - 加熱処理中に複数のロットを混ぜたり、いくつかのロットに分けたりする場合は、統合・分割したそれぞれに対して、新しい識別番号(ロット番号)を付けます。
 - 新しい番号は、元の番号と照合できるようにし、製造量や加熱温度などの情報を必要に応じて記録、保管します。

工程(5) 放冷・調整

- 放冷・調整時の微生物の増殖を防止します。
 - 加熱調理が終わった食品は、冷却器などを用いて適切な温度帯に冷却し、専用の保管所で保管し、微生物汚染を防止します。
 - 細菌類の発育至適温度帯は約20℃~50℃です。食品の中心温度が発育至適温度になっている時間を限りなく短くするため、食品の中心が20℃以下まで下げるようにします。
- 放冷・調整時の二次汚染を防止します。
 - 原材料や下処理後の食品の付近など、二次汚染が考えられる食品の近くでの保管は避けます。
 - 放冷・調整時には、衛生的な容器にふたをして保存し、他からの二次汚染を防止します。
- 複数のロットを混ぜる場合などに、食品に関する情報を混乱させません。
 - 放冷・調整中に複数のロットを混ぜたり、いくつかのロットに分けたりする場合は、統合・分割したそれぞれに対して、新しい識別番号(ロット番号)を付けます。
 - 新しい番号は、元の番号と照合できるようにし、放冷時間などの情報を必要に応じて記録して保管します。

工程（6） 包装・箱詰め

- 包装・箱詰め時の微生物の増殖を防止します。
 - 包装・箱詰めは包装専用の清潔区域で実施し、食堂などの共有スペースや、生もの・肉類を扱う場所、洗浄・下処理や調理・加熱処理等を行う区域とは区分します。
作業エリアの面積が十分に確保できないなどで、区分が難しい場合は、同時に違う工程の作業を行わないようにし、工程を変える際に作業台の消毒・洗浄を行います。
 - 包装・箱詰めを行う際の室内は、温度20℃以下、湿度60%以下を基準とします。
包装・箱詰めは短時間で行い、食品中の微生物の増殖を防止します。
 - 包装・箱詰め後、出荷までに時間がある場合は、菓子に応じた温度（20℃以下）で保管し微生物の増殖を防止します。
 - 加熱から包装までに時間がある場合は、確実に洗浄・乾燥、殺菌された密封できる容器を使用すること
その際、湿気が含まれないよう十分配慮し（乾燥剤などを使用し、確実に密封する）
室温20℃以下で保管。加熱後1週間以内に包装すること。
 - 菓子を包装・箱詰めする時は、素手で行なう事は避け、専用器具や衛生手袋を装着して行ないます。

- 機械・器具や容器による二次汚染を防止します。
 - 包装・箱詰めに使用する器具は、洗浄・下処理や調理加熱時とは別のものを使用し、器具による二次汚染を防止します。
 - 包装・箱詰めには、確実に洗浄・殺菌されていることがわかっている容器や袋を使用し容器からの二次汚染を防止します。
 - 容器は、原材料や菓子とは別の場所に保管し、容器が微生物に汚染されることを防止します。

- 複数のロットを混ぜる場合などに、菓子に関する情報を混乱させません。
 - 包装・箱詰め中に複数のロットを混ぜたり、複数のロットに分けたりする場合は、統合・分割したそれぞれに対して、新しい識別番号（ロット番号）を付けます。
新しい番号は、元の番号と照合できるようにし、包装時等の室内温度などの情報を必要に応じて記録し、保管します。
 - 包装・箱詰め前まで別々に取り扱ってきた複数の菓子を一緒にする場合も、包装後等のロット単位で新番号を付け、元の全菓子の識別番号（ロット番号）と照合できるようにします。

工程（7） 製品保存・保管・検査

- 保存時の微生物の増殖を防ぎます。
 - 出荷までに時間がある場合は、菓子に応じた温度（20℃以下）で保管を行い微生物の増殖を防止します。
 - 包装から1週間以上、加熱から2週間以上経過したものについての出荷は中止します。
 - 製品倉庫の室温は定期的に測定し、なるべく記録します。
- 菓子の品質の自主検査を確実に行います。
 - 菓子の品質について、目視・官能検査等により全菓子についての品質管理を確認し、結果を記録します。
- そ族（ねずみ）、こん虫の侵入を防止します。
 - 製品倉庫にそ族、こん虫が発生していないことを1カ月に1回以上点検します。
 - 製品倉庫は半年に1回以上（発生を確認した場合は、その都度）そ族やこん虫の駆除を行い実施記録（実施日、使用製剤の種類、濃度、使用量、使用場所など）を1年間保管します。
- 保管中のロットの混在等による情報の混乱を防止します。
 - 保管中に、ロットがばらばらにならないように、ロット単位で出し入れを行います。ロットの一部だけを取り出して出荷する場合は、取り出した分と残った分に、必要に応じてそれぞれ新しい識別番号（ロット番号）を付けるなど、元のロットと照合できるようにします。
 - ロットごとに、保管日数等の情報を必要に応じて記録し、1年間保管します。

工程（8） 出荷

- 出荷時の作業による微生物の増殖を防止します。
 - 出荷作業中も適切な温度を保ちます。直射日光が当たる場所では出荷作業を行いません。
 - 菓子を適切温度外に置く時間は短時間で済まします。
 - 適切温度を保持したまま積み込みができない場合は、できるだけ速く積み込みを行うようにし微生物の増殖を防止します。
 - 配送に用いるトラックは、一般車両を使用する場合は、車両の冷房機器を使用し、低温配送に心がけ、できるだけ速い配送を行います。製品の積み込み前には、積み込み作業で庫内温度が上昇することを見込んで、やや低めの温度に調節します。長時間輸送する際は、定期的に温度検査を行い、温度上昇による微生物汚染を防止します。
- 出荷する製品の最終確認を確実に行います。
 - 包装の破損などは食品の微生物汚染につながります。出荷時に、製品が破損していないことを確認し万が一、破損等があれば、識別番号（ロット番号）および破損状態と廃棄数量を記録し、食品は出荷しないようにします。
 - 製品と出荷伝票とをつき合わせて、ロットおよび数量を確認します。
 - 加熱後2週間以内・包装後1週間以内であるかの確認作業を行います。
- 出荷製品の情報を整理・記録・保管します。
 - 出荷伝票には、製造・販売者の名称・所在地、商品名、製品・加工品のロットが確認可能な情報、出荷年月日、出荷量・販売量、出荷先を記録します。
 - 出荷伝票は、1部を出荷先に提出します。また、自社分1部を、後日事故等が報告された場合でも当該製品の出荷先や製品の履歴を速やかに確認できる状態で、保管します。
 - 出荷する製品とロット情報を照合し、情報を記録し、1年間保管します。

従事者の衛生点検と衛生教育

遵守事項

- 手洗い設備を、手指の洗浄及び乾燥が適切にできるよう維持するとともに、水を十分供給し手洗に適切な石けん、爪ブラシ、ペーパータオル、消毒剤等を備え、常に使用できる状態にしておくこと。
- 食品取扱者の健康診断は、食品衛生上必要な健常状態の把握に留意して行うこと。
- 保健所から検便を受けるべき旨の指示があったときには、食品取扱者に検便を受けさせること。
- 次の症状を呈している食品取扱者については、その旨を食品等事業者、食品衛生管理者又は食品衛生責任者等に報告させ、食品の取扱作業に従事させないようにするとともに、医師の診断をうけさせること。
 - ①黄疸 ②下痢 ③腹痛 ④発熱 ⑤発熱をともなう喉の痛み ⑥吐き気、おう吐 ⑦皮膚の外傷のうち感染が疑われるもの（やけど、切り傷等）⑧耳、目または鼻からの分泌（病的なものに限る）皮膚に外傷があって上記⑥に該当しない者を従事させる際には、外傷の部位を耐水性を有する被覆材で覆うこと。
- 食品取扱者が一類感染症の患者、二類若しくは三類感染症の患者又は無症状病原体保有者であることが判明した場合は、保菌していないことが判明するまで食品に直接接触する作業に従事させないこと。
- 食品取扱者は、食肉等が直接接触する部分が繊維製品その他洗浄消毒することが困難な手袋を原則として使用しないこと。
- 食品取扱者は、衛生的な作業着、帽子、マスクを着用し、作業場内では専門の履き物を用いるとともに汚染区域にはそのまま入らないこと。また指輪等の小食品、腕時計、ヘアピン、安全ピン等を食品取扱施設内に持ち込まないこと
- 食品取扱者は、常に爪を短く切り、マニキュア等は付けないこと。作業前、用便直後及び生鮮の原材料や汚染された材料を取り扱った後は、必ず手指の洗浄及び消毒を行うこと。なお、生鮮の原材料や汚染された材料等を取り扱った後は、非加熱で摂取する食品を取り扱うことは避けることが望ましい
- 食品取扱者は、食品の取扱作業中に告次のような行動は慎むこと。
 - ①食品取扱区域での飲食 ②喫煙 ③作業中たん、つばをはくこと
 - ④手又は食品を取り扱う器具で髪、鼻、口又は耳にふれること
 - ⑤防護されていない食品上でくしゃみ、咳をすることまた、食品取扱者は、所定の場以外では着替え、喫煙、飲食等を行わないこと。
- 食品取扱者以外の者が施設に立ち入る場合は適切な場所で清潔な専門衣に着替えさせ、本項で示した食品取扱者等の衛生管理の規定に従わせること。

入室前

○更衣室

- 更衣室はできるだけ専用の部屋を設置します。異物を持ち込まないよう作業場に入る前に粘着テープなどでの除去が必要です
- ロッカーは汚れた作業着や室外での洋服と清潔な作業着が、できるだけ交差汚染を生じないようにします。

○出入り口の設備

- 作業場への入口では、作業靴に履き替えます。靴は所定の靴箱に区別して保管します。
- エアシャワーは必ずしも毛髪やゴミの除去効果が完璧ではありませんので、粘着ローラーで確実に取り除くようにしてください

入室管理

○次の事項を作業室の出入り口に掲示するなど、従事者に周知・啓発し、衛生管理の状況をチェック、記録します。これらの管理は、毛髪等の異物混入を防止するため大変重要です。

● 正しい作業着および着用方法

- 洗髪は毎日行う
- 帽子は清潔なものを正しく使う
- 髪が帽子からはみ出していない、ネットを内側に着用
- 長めの髪の毛は束ねて帽子の中に入れる
- 香水・スタイリング剤は使用しない
- マスクを付ける
- イヤリング・ネックレス等の装飾品は身につけない
- 作業着はポケット・ボタンのないものを着用
- 作業着は清潔なものを着用
- 作業着の下にTシャツ等ボタンのないものを着用
- 作業着の袖はゴム等で絞りのあるものを使用
- 時計・マニキュア・指輪等をつけていない
- 爪はみじかく切る
- 清潔なはきものをはく

【1】 がんばカンパニー

● 正しい手洗いの方法

<p>手洗いの手順</p> <ol style="list-style-type: none">1 水で手をぬらし石けんをつける2 指、腕、手のひら、手の甲を洗う 特に指の間、指先をよく洗う（30秒程度）3 石けんをよく洗い流す（20秒程度）4 ペーパータオル等でふく5 アルコールで消毒する6 エータオル等で乾燥させる	<p>○異物混入防止の為、手や腕の体毛が濃い人、手指にケガ等のある人は殺菌、消毒のできる手袋の着用を義務付け。その際、手袋の一部が混入しても見つけやすい色（青等）を使用する事とする。</p>
---	---

● 毛髪の混入防止

毛髪の異物混入は消費者からのクレームの中では最も多く、不快なイメージを与えます。問題の「ヒトの頭髪」は、平均105,000本で、頭髪1本の寿命は平均5年です。また、ヒトの抜け毛は動物とは異なり、季節による抜け毛の本数に大差はありません。つまり1日あたりに換算すると57.5本の毛が寿命で抜けている計算となります。毛髪の混入防止にはいくつかの方法があります。

①整髪（シャンプー＆ブラッシング）

抜けた毛はすぐに落下せずに他の毛に引っかかり頭の上に残っています。これらの毛髪を除去するにはシャンプーとブラッシングが最も有効です。

②ヘアーネット・帽子をかぶる

作業中に毛が抜け落ちる可能性があるため、必ずヘアーネットをかぶります。ヘアーネットは鏡をみながら頭髪のはみ出しがないように正しく着用します。

③エアーシャワーと粘着ローラー

エアーシャワーでの毛髪やゴミの除去率は75%程度ですから、粘着ローラーと併用する必要があります。粘着ローラーは、頭、肩、胸、背中、腰等にまんべんなくかけます。背中については、2人1組でローラーがけを行うようにします。

④作業中の粘着テープ

作業中にも衣服についた髪の毛やホコリが落下しないように、最低2時間おきに粘着テープをかけますその際、担当者を決め確実にを行い、記録します。

● 従事者の入室管理手順

入室手順	チェック項目
指定の衣服着用	<ul style="list-style-type: none"> ・時計。指輪、イヤリング等はずしているか ・服装に乱れ、汚れはないか ・香水等の臭いはしないか ・手指に傷等はないか ・爪は短いか
マスク・帽子着用	<ul style="list-style-type: none"> ・帽子から毛髪等がはみでていないか
衣服のローラーがけ	<ul style="list-style-type: none"> ・埃、毛髪等は除去できているか ・ローラーのペーパーは交換しているか
鏡をみる	<ul style="list-style-type: none"> ・衣服、帽子に汚れ、付着物はないか
靴の履き替え	<ul style="list-style-type: none"> ・作業靴は清潔か
手洗い・アルコール噴霧	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアル等に従っているか
入室	

・健康管理（日常点検）

食品製造業の従事者は、日常の健康管理も重要な仕事です。工場への入場時に告ぎのような症状がある方は管理責任者に報告し、判断を仰いで下さい

- 下痢をしている
- 風邪気味である、風邪をひいている
- 怪我をしている
- 手荒れや肌荒れがある
- 顔や手指にできものがある
- その他の体調不良の場合

・上記の事項を管理責任者が責任を持って行い下記の形式例にそって記入、保管します。

氏名	チェック項目	1 (月)	2 (火)	3 (水)	4 (木)	5 (金)	6 (土)
	下痢・化膿						
	発熱・嘔吐						
	服装						
	装飾品						
	爪・傷						
	ローラー掛						
	手洗い						
措置							
確認者							

【1】 がんばカンパニー

資料 2-1-4 作業入室時の服装チェックシート

作業室入室時の服装チェックシート

				監督当番	主任
月 日 10:00					
				やり直しの人	
1	手指の点検	爪	爪が伸びていないか		
			手にケガをしていないか		
	手洗い	手首の上まで洗えているか	指先まで洗えているか		
2	帽子	髪が帽子の中に入っているか	破れたり、汚れたりしていないか		
	服	ボタン等が全部とまっているか	汚れたり、破れたりしていないか		
	靴	履き替えているか	汚れていないか		
3	ローラーかけ 服 帽子	ローラーのかけ合いを行っているか			
月 日 13:30					
				やり直しの人	
1	手指の点検	爪	手にケガをしていないか		
			手にケガをしていないか		
	手洗い	手首の上まで洗えているか	指先まで洗えているか		
2	帽子	髪が帽子の中に入っているか	破れたり、汚れたりしていないか		
	服	ボタン等が全部とまっているか	汚れたり、破れたりしていないか		
	靴	履き替えているか	汚れていないか		
3	ローラーかけ 服 帽子	ローラーのかけ合いを行っているか			

作業指示書 (焼成、包装)

品名	ヨシケイ企画								
工程	材料ミキシング (別紙) → 生地を寝かす (別紙) → 成型 (成型機にて) → 冷凍 → カッティング → 天板に並べる → 焼成 → 冷却 → 包装 → シール → 検品 (金検) → ビニ帯								
焼成時間	プレーン								
	165°C10分 150°C16分								
	※焼成時間は機材によってかなり異なるのであくまで目安								
焼き上がり状態	両面薄いきつね色 焼き上がり時に指で押して固くしっかり焼けているかを確認。 ※冷却時に異物の混入、焼ムラ、焦げの物を取り除くこと。								
包装種類 合計300g	プレーン	シリカゲル							
	300g	5g×1個							
袋	指定品	豆乳おからクッキー(黄色)袋							
シリカゲル	指定品	1袋につき 5g×1個							
ビニ帯	指定品	金色 1本							

資料 2-1-6 製造委託作業所各位宛の取扱い注意文書

2008年6月24日

製造委託作業所各位

〒520-2145

滋賀県大津市大萱5-6-8

がんばカンパニー

TEL077-543-2766 FAX077-543-2651

焼き上げ、包装についての注意

いつもお世話になっております。
最近シーラー不足や、クッキーが焼けていないなどのクレームが続出しております。
下記の事に注意した上で工程の見直しをよろしくお願い致します

シーラー不足について

シーラー後と納品作業時に確認できる人が厳重に検品する事。

焼き上げ不足について

オーブナー一回焼き上げごとに確認できる人が焼き上がりをチェック（下記参照）

○全体がうっすらキツネ色であるか？

○割って食べた時に芯が残っていないか？

○粉っぽい味はしないか？

○出荷時にシリカゲルの色に変化していないか？

シリカゲルの色がピンク色になっている場合は焼き上げ不足、もしくは完全に乾燥できていない状態で包装されたと思って下さい。

上記の条件が揃っていない場合はもう一度焼き直しをお願いします。

このようなクレームが続いていますので

カンパニーで焼き不足を発見した場合は、返品致します

やむを得ずカンパニーで焼き直しした場合は焼き直し手数料として1kgにつき

137円を請求させていただきます。

尚、お客様から何らかの事情で返品がある場合につきましては、その都度状況に合わせて報告書を提出の上、返品にかかる送料、商品の実費を頂く事とします。

くれぐれも厳重に検品されている商品を納品して頂きますようよろしくお願い致します。

蔵王すずしろの「手づくりとうふ工房」が始まった当初から深く関わりスーパーバイザーとして加盟店指導をしてこられた森新一氏が、今年度から自らが代表を務める「森徳とうふ店」（仙台市）に戻られることになりました。

蔵王すずしろは、今年度も、昨年来と同様に「手づくりとうふ工房」事業として豆乳の卸し販売に付帯する事業指導を核とする事業化の取り組みを継続しています。

一方、森氏は仙台市の大正13年創業の老舗「森徳とうふ店」を本部として、本格的な障害者就労事業所向け豆腐・豆乳事業のフランチャイズ化に乗り出しました。

「森徳とうふ店 障害者雇用プロジェクト班」事業と名付けられています。

“豆乳”を原料にすることで手軽に取り組むことが可能になる「手づくりとうふの製造販売」を、障害者の工賃引き上げを目指す全国の障害者就労支援事業所に積極的に普及させていこうとしています。そしてそのために最も重要なこととして、当研究においても最重要視した「身近な相談支援機能」の充実をはかることに、今まで以上により一層注力する姿勢を打ち出しています。

我々ワークチームは今年、単なる「豆乳卸しチェーン」の域を超えて、積極的に全国の福祉事業者が抱える諸々の事情と課題を克服するパートナーになろうとするフランチャイズチェーン「森徳とうふ店」の今を、「福祉発フランチャイズ本部事業」研究の実践におけるひとつの完成形として報告・紹介をすることにいたします。

- ・名称：森徳とうふ店
- ・種類：豆腐製造業
- ・所在地：宮城県仙台市太白区中田町字法地南 33 - 2
- ・創業：大正 13 年
- ・責任者：森 新一 氏
- ・ホームページ：<http://www.moritoku-tofu.com>
- ・スタッフ：職員 10 名（内、精神障害者従業員 4 名）
- ・加盟店：20 箇所（平成 22 年 3 月現在）
- ・平均賃金：（月額）85,000 円（障害者従業員 1 人当たり）

2-1 授産事業所から生まれた日本初のフランチャイズチェーン

「手づくりとうふ工房」は、宮城県の社会福祉法人はらから福祉会所属の一事業所「蔵王すずしろ」が始めた授産事業における日本初のフランチャイズチェーンです。

全国の障害者の工賃を引き上げることを目指して平成17年8月に起業した当初から、「手づくりとうふ工房」には次に挙げる5項目の特徴的な考え方があります。

- ① “とうふ作り”を広げるには大豆から始めるのではなく「豆乳」から。
それにより、施設稼働8時間以内での製造完了が可能になり販売時間が十分取れるようになる。
- ② とうふ作り未経験の福祉事業所職員でも、製造の専門家である豆腐店から技術指導が受けられるから、安心して作業に取り組める。
- ③ 豆乳から豆腐の製造工程が始まることで、豆腐製造のシステム化・パッケージ化が実現し、加盟事業所内で人事異動があっても次の担当者に容易に技術移動が行える。
- ④ チェーン化により異なる法人間の交流が増え福祉事業者間の連携が進むことで、授産事業活性化が得られる。
- ⑤ 「とうふ工房」は「豆腐店」にステージアップするための前段である。
*ここでは、「豆乳」から豆腐を作るところを「とうふ工房」、豆から豆腐を作るところを「豆腐店」と呼んでいます。

この5項目は、その後いくつかの紆余曲折を経つつも着実な実現と進展を見ながら加盟者(店)数も拡大してきました。そして平成21年3月には経済産業省ソーシャルビジネス55選に選定されるまでに発展しました。

ソーシャルビジネス55選とは、経済産業省のホームページによると、「町おこし・村おこし、少子高齢化、環境、貧困問題といった社会的課題をビジネスとして事業性を確保しながら自ら解決しようとする活動」を全国から公募し、55の日本を代表する取組を選定したものとなっています。

2-2 手づくりとうふ工房事業の継続と発展に有効であったこと

5年間に亘り発展し続けてきた手づくりとうふ工房チェーン、それを可能にした要因を次の9項目に分類して検討します。

- ① 加盟店拡大に有効だった施策
- ② 加盟店の事業意欲高揚に有効だった施策
- ③ 異なる法人・事業所間の連携に有効だった施策
- ④ 販売高を確保するのに有効だった施策
- ⑤ 障害者工賃向上に寄与したこと
- ⑥ 衛生管理に寄与した施策
- ⑦ 職員の意識改革に寄与したこと
- ⑧ 障害者の就労意欲向上に寄与したこと
- ⑨ 事業所の経営改善に寄与した施策

①加盟店拡大に有効だった施策

昨年の報告書にも記載したとおり、福祉事業界における人と人のつながり、人間関係を重視しながら実施したミニセミナーが決定的に有効でした。

他所の成功事例を見ないとなかなか新しい事業に踏み出せないなか、人的要素が（事業参入の）意思決定には最も大きな要素として作用しました。親しい人から得られる安心感や連帯感が大きな力となって加盟店の輪が広がったと言っても決して過言ではありません。

②加盟店の事業意欲高揚に有効だった施策

意外なことも知れませんが、他から賛辞を受けることが非常に有効でした。他人から褒められて悪い気持になる人はいません。

例を挙げると、加盟店が地元産品の活用を本部に提案して実現した例などが北海道や鳥取、埼玉県や奈良県など多くでありました。

その中のひとつ鳥取県の特定非営利活動法人きらめきが運営する「ストック作業所」（山根 節彦 氏）は、本部である「はらから福祉会」武田 元 理事長の著書を読んだことがきっかけとなってとうふ作りとその販売に乗り出した作業所でしたが、それまで取り組んでいた野菜栽培の中から「なると金時芋入りかりんとう」を生み出しました。この商品は手づくりとうふ工場のネットワークで販売され、地元の賞賛を浴びているということです。

地元産品を加盟店側から本部に流し、それを全国の加盟店に再び流すといったことが「福祉発フランチャイズ」では可能になるのではないかと、とした当研究の過去の提案が実現した事例です。

知事や農業改良関係者から地元貢献として賞賛されたことが大きな励みになり、加盟店の事業意欲も大いに高揚することとなりました。

③異なる法人・事業所間の連携に有効だった施策

普通の民間のフランチャイズの場合、原料や商品は本部が選定し決定します。

加盟店が商品を作ることはまずあり得ません。

しかし、「手づくりとうふ工房」では逆に、関連商品の提案や商品改良提案、あるいは新商品開発などはむしろ加盟店側からどんどん提案出来る土壌が醸成される方が加盟店意欲向上と加盟店間の連携強化のためには必要なことと考えられています。同じ福祉事業界の仲間としての意識を事業連携の場面にも持ち込むことが大切です。このことで「福祉ネットワークを事業ネットワークに」変容できるのではないかと考えています。

加盟店発の商品開発の事例としては、代表的なものとして豆乳生キャラメルがあります。これなどは、グループ加盟店の内の1か所が創ったものをデザイン改良等を加えて、各地のグループ加盟店で「手づくりとうふ工房」共通商品として販売していくこととなります。

〈豆乳生キャラメル 包装デザイン前〉



④販売高を確保するのに有効だった施策

前項の豆乳生キャラメルもそうですが、おからや豆乳を原料とする関連商品を充実させる施策に力を入れてきました。現在全国の「手づくりとうふ工房」はもちろん、全国の就労支援事業所でもその代表的な商品「おからかりんとう」が販売されています。

「手づくりとうふ工房」の関連商品品揃えは現在、全10種類になります。移動販売や店頭販売の大きな武器として育っています。

⑤障害者工賃向上に寄与したこと

事業意欲向上のための諸策が奏功して「やる気」になった事業所では、「手づくりとうふ工房」のFCパッケージの導入で時間生産性が上昇して初年度から黒字になります。

研究初年度の報告書に紹介した熊本県の社会福祉法人 やまびこ福祉会所属の就労継続支援事業A型「ゴースロー」(篠原 憲一 所長)では、様々な課題を解決しながら次年度以降年間350万の利益向上がみられ、工賃は月額14,500円の上昇が実現しました。

また2007年から豆腐への取り組みを開始した奈良県の社会福祉法人 こぶし会「こっから」を訪問した高橋 信二 当研究検討会委員長は、その感想を次の様に報告しています。

就労移行支援事業(定員6名)並びに生活介護事業(定員34名)の多機能型事業所である「こっから」(以下、「作業所」という。)は、奈良市の中心から東南に位置し、周囲には古くからの家並みや自然が残る環境にあります。

作業所は、1989年4月に開所された「かすが共同作業所」を前身とし、2002年4月に社会福祉法人 こぶしの会 知的障害者通所授産施設「コミュニティワークこっから」として再出発しました。現在は、男女別のケアホームや指定相談事業も展開されています。

取り組まれている事業は、喫茶店に併設したパン工房をはじめ、紙漉や下請け作業で、生活介護の利用者の多くが従事しています。「とうふ工房こっから」(以下、「工房」という。)は事業の一つとして利用者9名と2.5名の支援員で展開されています。

何をしようか！？FCのパッケージが道を拓く

作業所では、「所得保障をどうすすめるか！？」「そのために何をしようか！？」が長年の実践課題となっていました。

工房がスタートしたのは2007年10月です。現在工房が置かれているところは、それ以前は「アルミ缶回収事業」の選別作業場として使われていました。アルミ缶回収の事業に展望が持てずにいる中で「とうふ工房」の全国展開の情報が入り、早々に視察等を行い具体化に向けての検討に入られます。

FCのパッケージには、事業を開始するに必要と思われる「製造」や「販売」に関わる「もの」と「技術」が盛り込まれており、円滑に事業を開始することができました。

事業開始後2年半が経過し、作業所周辺の8町内を中心にチラシのポスティング等地道な営業展開を行い、「引き売り」と「訪問販売」の展開により現在では月あたり約70万円を売り上げるまでになっています。

「とうふ工房こっから」が利用者の就業スキルの向上と支援者の意識改革につながる

工房の担当者である田村氏は、「FCとしての工房事業の導入により、消費者や地域を意識した事業が出来るようになった」と話されます。作業所単独で豆腐事業をスタートとしたのであれば「豆腐教室で終わっていたかもしれないが、パッケージと事業ネットワークがあったことで『変わらざるを得ない』」とも言われます。それはすなわち「豆腐屋」としてやっていくことです。

事業全般をすすめるための「授産会議」では、「利用者への支援の中味」から「事業」を主とした論議へと変化してきました。

事業の発展とともに、利用者個々の能力を発揮できるフィールドが拡大したのに併せ、職業評価と作業導入に対する創意工夫等支援者側の支援の内容にも変化が現れています。

現在の工賃はほぼ全員が一律に分配されていますが、売上げの向上に伴い事業毎に収益に見合った形での分配も検討されています。

利用者の一人に「仕事をやっていて良かったと思うことは・・・」と問いかけると、「(自分たちの作ったものが)完売した時です」という返事が返ってきました。その喜びが所得として還元される日もそう遠くはないでしょう。

FCパッケージは、人間に例えると「基礎体力」です。「働く喜びを創る」という大きなめあてのもとに事業経営の絶え間ない革新への傾注と「しなやか」さを身につけていく事が大切です。

最後に田村氏は、県内産大豆の活用やオリジナル商品の開発等々、工房の今後の展開として、「豆腐屋」としての「夢」を語っていただきました。



以上、文中にもある様に『(こっから) 作業所単独で豆腐事業をスタートとしたのであれば豆腐教室で終わっていたかもしれない』とうふ工房は、森氏自身が昨年度の報告書で必要性を指摘した中間支援機能を発揮して今日に至っています。

“日常的で身近な事業支援や指導、相談”を本部支援業務の一環として提供しているため、加盟店側は安心感を持って事業に当たることが出来るし、生産性も上がるため工賃の上昇も見込めることになっています。

⑥衛生管理に寄与した施策

食品関連の事業を営む障害者就労支援事業所は全国に多くありますが、衛生管理の状態にはかなりのばらつきが認められます。

手づくりとうふ工房は、衛生管理面でもフランチャイズの特性を生かして効果を上げています。

手洗い方法を詳細に映像で説明したビデオの製作、配布や、「ぺったんチェック」と呼ぶ「手指に付着した細菌類を培養して視覚化する方法」の採用などは、特に障害をもつ作業者の衛生意識面への直接的な働きかけ効果が大きいといえます。

⑦職員の意識改革に寄与したこと

「手づくりとうふ工房」はとうふを製造します。作るものが「とうふ」ということで当事者は「職人」になった気分が味わえます。実はこの「気分」が就労支援事業所の職員の意識改革の大きな要因になりました。

職人には職人同士の付き合い方があります。つまり仕事を通しての付き合いが生まれるのです。技術を身に着けることや、良い製品を作ることが職人仲間の共通の目標になります。そこには職員とか利用者とかいった概念はありません。

とうふ作りの様々な工程にも「下働き」的なものや「憧れの仕事」があり、誰もがその憧れの少し難しい仕事が出来るとなりたいと思うものなのです。そこに意欲が生まれ、皆でひとつのものをそれぞれの技術を活かして作り上げることからそれぞれを認め合う風土が醸成されていくこととなります。そしてそのことが結果として職員の意識改革に繋がっていきました。

⑧障害者の就労意欲向上に寄与したこと

まず工賃が上がる事が挙げられます。しかし工賃は結果であって、実は働きたい意欲の向上の源は、むしろ仕事そのものにある、と言えるかも知れません。

⑦の項で挙げた職人になりたい気持ちは障害者にも共通です。とうふづくりのハイライトは黄色の樽の中の豆乳に「にがり」をいれて攪拌し、上手に凝固させる場面です。この工程に携われるだけの経験と技術を得ることがほとんどの人の目標になります。

大工場ではこの工程は何百リットルという大量のロットが1単位となっていますが、失敗すれば莫大なコスト損失が生じる場面でもありますので、「手づくりとうふ工房」では2リットル単位としています。失敗しても損失を最小限に抑えるためです。

だから比較的容易に障害者にも挑戦する訓練機会が与えられます。小ロットに分けて作るということも、このための意味のある仕掛けとなっています。さらに2リットルでも勿体ない場合には“水”で練習します。職員も利用者も皆真剣に水をかき回します。働くことの意味、喜びが体に沁み込みます。

こういった配慮や工夫、そして仕掛けが「福祉発フランチャイズパッケージ」だからこそ可能になっているのだとも言えるでしょう。

⑨事業所の経営改善に寄与した施策

フランチャイズ化に際して過去の報告書では、経営管理面では必要最低限の基本事項が定着するまで指導される機能を持つ体制が必要だとしてきました。福祉と民間双方事情に精通した中間支援本部必要論です。

しかし「手づくりとうふ工房」ではそれは本部に内在化されています。森氏から加盟店に対して、原価管理や在庫管理、棚卸し指導などが一定程度定着するまで行われます。

基本的な事柄でさえ現状では不十分な事業所も加盟後は、それぞれの事情に合わせて臨機応変に行われる指導を受けて必ず一定の経営管理の水準まで引き上げられます。もしそうならなければフランチャイズは成立せず、事業継続が出来ないからです。

森氏と加盟店の間に福祉内部で培った人間関係が築かれているからこそその状況が機能しています。

そして、一定期間ごとに経営情報は本部と加盟店で共有します。それが次の改善につながる仕組みになっています。

加盟店側の声にもあったように、経営者意識も育成されています。

2-3 加盟希望者向けアセスメント・インテークの実際

現在運用されている加盟店募集アセスメント、及び加盟後開業に至るまでの支援内容の実際は次のとおりとなっています。

本部から中間本部や加盟店側に提供されるモノ・コト		
	【具体的な取り組みなど】	
事業スキームシステム	【事業普及と事業開始までの流れ】	
	1) 全国で地区セミナーを開催	関東ブロック・関西ブロックなどに分けて福祉事業者を対象に地区ブロックセミナーを開催（工賃倍増計画セミナー）
	2) 技術講習会の同時開催	厨房設備のある会場を利用して地区ブロックセミナーの中に技術講習会を取り込んで参加者に体験させる
	3) 参加者へパンフの頒布	事業計画書モデルのパンフレットを頒布する。具体的内容を記載してある。
	4) 参加者への意向調査	セミナー開催後に参加者へ意向調査を行ないます。（意向調査書がある）
	5) 担当者との調整	開業までの具体的なスケジュール調整を始める（タイムスケジュールがある）
	6) 工房内の図面を作成（新築・改築）	新築・改築など作業場となる物件の調査（立地調査など含む）→OKなら→図面を完成させる
	7) 各種助成金の申請手続き	建築など改修工事の助成金申請 及び 設備導入の助成金申請→ここが時間掛かる作業です
	8) 建築事務所とのやり取り	建築上での地元建築業者と製図など細かな打ち合わせ
	9) 設備業者とのやり取り	建築上での地元建築業者と製図など細かな打ち合わせ
	10) 製造品目の打ち合わせ	自主製品にする豆腐などのアイテムを決定する
	11) 商品パッケージデザイン	屋号の決定・商品パッケージのデザイン・商品規格の決定・価格の決定（標準価格設定はある）
	12) 食品衛生責任者講習の受講	自治体の保健所で開催する食品衛生責任者講習を受講する（担当職員1名で可）
	13) 作業場の図面を保健所に提出	自治体の保健所へ事業申請の相談に行く（作業場図面・設備配置図が完成してから仮申請する）
	14) 本部での技術研修期間	開業の1ヶ月前を目途に本部工場での技術習得研修を行なう（必須条件です）
	15) 現地での訓練（試作の開始）	本社研修終了後に現地での試作を開始する（利用者の選定を行い同時に訓練に入ること）
	16) 販売ルートなど販促開始	販路開拓・個人会員の開拓・販促チラシの作成・メニュー表の作成・など
	17) 保健所へ事業申請	開店の2週間前まで保健所へ事業申請を行なう
	18) 最終調整	建築・設備・その他申請事項の最終確認を行なう
19) 開店	現地での技術指導は3日前から現地入りします。開店翌日まで滞在 その後継続支援を行ないます。	

本部から中間本部や加盟店側に提供されるモノ・コト	
<p>アセスメント・インテーク</p> <p>立地調査</p> <p>施設建物調査</p> <p>売上予測</p>	<p>基本的には、施設の中を改修工事して作業場にするので重要視するのは、排水面や床・壁の状況調査です</p> <p>施設の外観・場所など確認 住居地域など事業開始可能か判断する</p> <p>基本的な構成比などを元に売上を予測して事業計画を一緒に作成→作業所の意向を重視して計画策定</p>
<p>スキルアップ・ステップアップ</p> <p>技術講習 (スキル UP)</p> <p>インターネットでの動画講習</p> <p>レシピの常時配布</p> <p>技術革新の移転</p>	<p>全国大会を年1回開催、ここで技術講習・実践報告・優秀事業者表彰 (事業成績部門・利用者育成部門)</p> <p>定期的に各作業所を巡回して個々のスキル UP を指導する (経費は実費負担です)</p> <p>会員限定でのアクセスでリアルタイム・動画にて技術移転を行なう</p> <p>惣菜レシピ・菓子レシピ・豆腐製造レシピの公開と技術移転</p> <p>製造技術は日々新しくなります。本社機能は技術革新に勤め、最新技術を各作業所に随時移転させる</p>

加盟店必須自己チェック項目	
自己資金の有無	総事業費をどこまで自己資金で賄うのか、それで助成金の申請先が変わる
人員 (職員) の数	本事業に関わる担当職員の数は何名なのか・利用者の数は何名か
事業開始時期が明確か	いつまで事業を開業させるのか明確になっているか、一番重要なところです
食品製造の知識保有者の有無	全くの未経験者でも充分ですが、有無で研修内容が多少変わってきます。
利用者への工賃 UP の意思統一	施設全体で豆腐事業を応援しているか。利用者工賃 UP に真剣であるか
職員研修での費用負担	仙台までの交通費・宿泊費など
現地指導での費用負担	仙台から往復の交通費・宿泊費など
経営者・施設長が理解しているか	職員育成・利用者育成で経営 TOP が十分にリーダーシップを発揮しているか

開店までのスケジュール表

開店までのスケジュール	1 1 月	1 2 月	1 月	2 月	3 月	4 月
①機械設備の見積	↓	③保健所に図面を持って 打診を行なう		⑤工房内装完成	⑩利用者受け入れ	
業者選定	↓			⑥保健所に事業申請	↓	⑪製造開始
選定後に発注準備 (助成金申請との関係)	↓	工房内装工事着手		↓ (PL法に加入)		⑫現地指導 (3日間)
↓		④食品衛生責任者講習を 1名受ける必要がある (保健所で問い合せ)		⑦機械搬入	↓	⑬開店
発注後搬入まで1ヶ月余				⑧保健所の現地確認	↓	
②森徳とうふ店との技術契約				⑨開業		

研修面

1月中旬ぐらい	↑	上記⑫の現地指導で完全マスター
↓ (最低期間5日間)		
豆腐製造担当者の研修必要 (仙台)		
遅くとも1月中旬まで→	→	→2月末まで完成させる
↓		
屋号の決定		
パッケージデザインの確定		
↓		
発注完了 (約1ヶ月を要します)		

【団体概要】【研修後の意向調査書】

研修後の意向調査書 法人名（ ）

研修受講施設	施設名称：			
	事業種別	就労種目（現在の活動内容【授産内容】）		
	就労継続支援A型			
	就労継続支援B型			
	就労移行支援			
	生活介護			
	その他〔 〕			
工賃： ～ 円		主たる障害	身体・知的・精神	平均障害程度区分
研修後の感想をお書き下さい				
研修プログラムについてコメント下さい	研修プログラムについてコメントください			
	工賃倍増セミナー			
	先輩とうふ屋の実践報告			
	とうふ作りの実技講習			
	その他の意見			
事業受入れ条件など	【とうふ屋事業】に興味がある（ ）ない（ ）○で囲んでください			
本社研修の受け入れ調査	1週間コース・2週間コース・3週間コース / 予定研修生 合計 名（男 名・女 名）			
法人PR				

【とうふ屋事業】技術研修

*初級段階での教育プログラム

- ①食品衛生の基礎知識研修プログラム（2時間講習）
- ②とうふ屋事業に関わる衛生知識研修プログラム（2時間講習）
- ③とうふ製造の基礎知識プログラム（2時間講習）
- ④実技講習プログラム（基本習得期間は、最低3日間を必要）
- ⑤利用者の特性を活かしたとうふ製造工程での分析研究（現場で異なる）
- ⑥原価計算・損益分析の基本的指導（2日間必要で、その後定期的指導必要）
- ⑦月次棚卸と経費管理・売上げ管理の教育（3日間必要で、その後定期的指導必要）
- ⑧販売方法での研修

*中級段階での教育プログラム（事業開始1年後経過してから）

- ①販路開拓での営業プログラム
- ②事業分析経営診断プログラム（販売方法などでの見直し時期）
- ③製品の製造工程レベルUPでの技術講習と設備導入の講習
（とうふ屋としてのレベルUPを計画）
- ④利用者育成段階の診断

*上級プログラム（事業開始後2～3年経過後）

豆乳・豆腐の製造を自社で行う、とうふ屋へ移行（別途契約事項）

2-4 今後の発展に向けて

手づくりとうふ工房は事業開始当初から本格的豆腐店事業への“第一歩”であるとされてきました。つまり豆乳から豆腐を作り“とうふやさん”とはどういうものなのかを認識するのが第1歩、その次は、大豆そのものから本格的な豆腐作りをマスターして利益の増大をはかり利用者工賃を増加させていくのが望ましいと考えているのです。

そういった方向性を目指す就労支援事業所を少しでも増やすためには、まず豆乳の原価を引き下げることがあります。そのために現在最大の課題は「豆乳の製造能力増強によるコスト削減」であるとしています。蔵王すずしろは昨年、豆乳工場を拡大しました。今後の展開に期待がかかります。

また、本年度にも一部実現しましたが就労支援事業所で働く障害者がとうふ事業を通じて地域社会と繋がり貢献する未来図も描いています。

それは、

- ①地域産品の活用
- ②販売活動を通じて地域に無くてはならないものになる

大きくはこの2点です。

①は、この章でも記したように地域の農産物などを原料にした関連商品を開発しとうふネットワーク参加事業所がお互いに販売協力することです。そうすることで地域の生産農家などから感謝されます。賛辞を浴びることもあり得ます。

②は、例えば熊本県の「ゴースロー」の様に、「夕方のリヤカーでの販売」が町の風景になるといったようなことを指します。この例では、販売員となる障害者と町の住民の間に「知り合い関係」が成立していますし、ちょっと昔懐かしい夕方の豆腐売りのラッパの音が町の風情を醸し出しています。

とうふ工房が未来に目指すのは、こういった当たり前の地域の暮らしや風景の中に障害を意識することなく溶け込んでいる普通の人々の居る光景です。

そういう光景が見られる町では「とうふ工房」も、きっと大いに発展していけることになるでしょう。

【3】 リフォーム三光サービス

- ・名 称：株式会社 リフォーム三光サービス
- ・所 在 地：福岡県中央区天神 4-5-15 MFビル2F
- ・代 表：宮崎 栄二 会長
- ・ホームページ：<http://www.r3kou.jp/>
- ・スタッフ構成（平成22年3月31日現在）
 - ⇒健常者：27名（他にパートスタッフ65名）
 - ⇒障害者：38名（精神：2名、聴覚：15名、身体：21名）
- ・直営事業所：33カ所
- ・縫 工 房：平成19年8月～平成22年2月 のべ228名の入塾者
初級203名、中級20名、上級5名

衣服リフォーム事業を九州一円に多店舗チェーン展開で営む株式会社リフォーム三光サービスは、当研究事業に参加協力を頂くようになったことをきっかけとして、障害者雇用とともに社内に永年蓄積してきた衣服リフォーム技術や事業ノウハウを、一般起業家や障害者就労支援事業所向けに普及させることを目指してフランチャイズパッケージの開発に取り組んでこられました。

昨年度からは新しくフランチャイズを拡大するための新会社「株式会社マルシェ」も立ち上がり徐々にその陣容を整えつつあります。

- ・名 称：株式会社 マルシェ
- ・所 在 地：福岡県中央区天神 4-5-15 MFビル2F
- ・代 表：宮崎 慎一 社長
- ・ホームページ：<http://www.marche-fc.jp/>
- ・スタッフ構成（平成22年3月31日現在）
 - ⇒本部健常者：3名
- ・店 舗：フランチャイズ1店、直営13店

3-1 縫工房

昨年度の報告書に記載のとおり、当センターは滋賀県内の障害者就労を促進するための提携会社である「株式会社農環」にこのマルシェ事業参入を勧め、その前段階事業としての「縫工房」滋賀校への取り組みも1年が経過しました。

ここまで実際活動をしてきた縫工房本部と加盟店たる縫工房滋賀の実際について、双方の視点からの報告をあげ今後の方向性を検討します。

○縫工房の実際活動における成果と反省

〔縫工房博多本部〕

- ・平成21年には「縫工房」の商標登録完了。
- ・平成19年8月～平成22年2月の間のべ228名の入塾者を得て順調な経営が続く（初級203名、中級20名、上級5名）
- ・株式会社リフォーム三光サービスが中心となって設立された「洋服リフォーム事業協同組合」に参加、全国チェーン展開の足場を固める。
- ・福岡障害者職業能力開発校からの指定を受けた受講生の受け入れ講座も始まった。

その一方で、各種のマスコミ媒体に取り上げられることが多くなり、それらの取材への対応体制を強化する必要性が高まり、今後に向けては更なる知名度向上、ブランド差別化イメージ戦略の高度化を図る必要性を痛感することとなっています。

また、全国展開に向けての一層の収益構造強化策研究とブランド確立のための宣伝・販促・広報強化体制を検討、模索しています。

併せて、身体障害に留まることなく知的あるいは精神障害分野までの幅を含んだ更なる業務分担システム構築が期待されます。



〔縫工房滋賀校〕

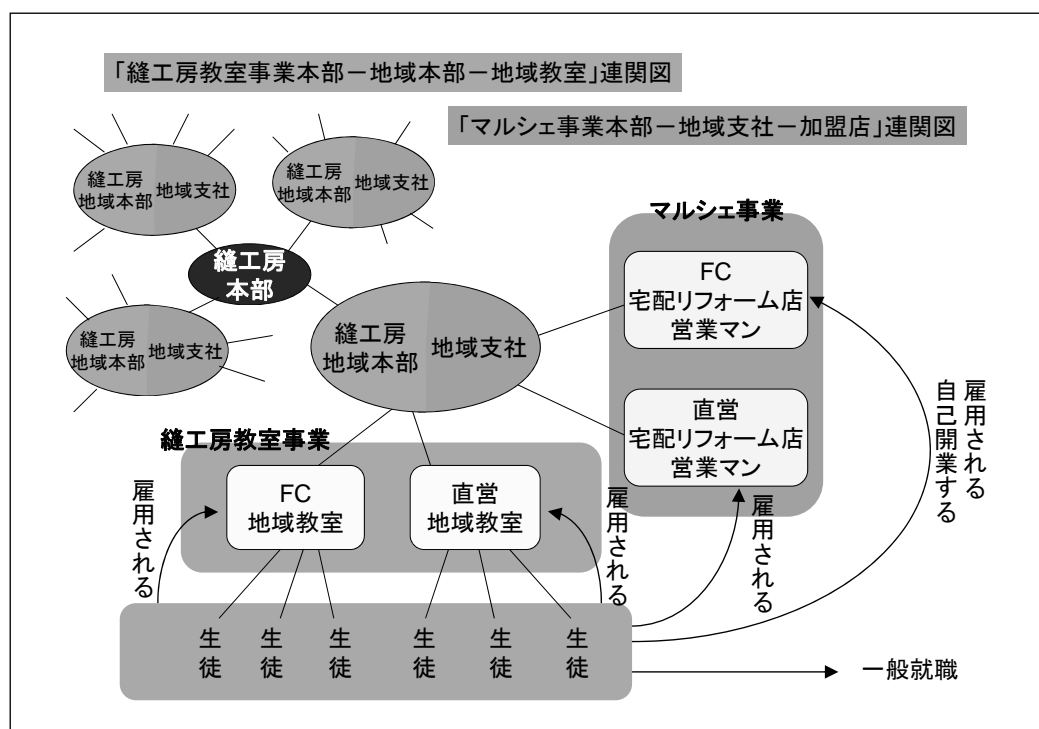
- ・平成21年春の開校から1年を経過、その間の修了は初級コース12名、中級コース7名、上級コース3名の合計22名、そして平成22年3月現在受講中は、初級3名、中級2名、上級2名となっています。
- ・平成21年夏から滋賀校にリフォーム店を併設。周辺の住民顧客や企業をターゲットにリフォーム事業を開始し現在営業中です。
- ・事業開始当初の設備投資や開校費用(約200万円)の償却、運営費用の削減等課題も多く現時点では収益基盤の形成段階にとどまっています。
しかし、博多本部校同様の就労能力開発施設としての期待が高まってきていることや、早ければ今年初夏には第2号店開設の動きがあるなど先行きへの期待を高めつつあります。
- ・障害者就労支援実績及び障害者雇用実績のある株式会社農環の経営ということも大きく関係して、就労支援事業所職員や利用者が本格的な衣服リフォーム技術を習得する場の提供といった面では、博多本部校と滋賀校の関係は単なる本部と加盟店の関係を越えた理念共有のパートナー関係に立っています。
- ・縫工房からマルシェ（リフォーム店フランチャイズチェーン）へと進む修了者(当然、障害者就労事業所職員や利用者も含まれます。)に対する中間支援機関のあり方を研究してきました。

3-2 縫工房からマルシェへ

衣服リフォームフランチャイズ「マルシェ」は縫工房の卒業生を対象に、一般の人はもちろん特に障害者就労支援事業所の職員や利用者が取組み易い事業を目指して平成21年に本格的起業期を迎えました。

縫工房事業における本部から地域本部（中間支援機関）、そして加盟店といった仕組みと、マルシェにおけるフランチャイズ事業本部、地方支社、そして加盟店といった仕組みの関連は次の図のとおりです。

縫工房の地方本部はその性格上卒業生でもある就労支援事業所職員などに対するその後の事業展開に必要な中間支援機能を持つことにはなりますが、一方マルシェの地方支社は営業組織として機能するだけであって、一般民間加盟店と障害者就労支援事業所加盟店との間に特別な支援上の差を設けることはありません。同じように営業上の管理支援のみを行うことになっています。



障害者就労支援事業所が縫工房修了職員を核としてマルシェに加盟して店舗を開く場合は、この縫工房地域本部が身近な日常支援機能（中間支援本部機能）を提供することになります。

ただし、マルシェは障害者就労支援事業の活性化をことさら志向している訳ではありません。障害者就労支援事業所のこの構図への参画があまり多く期待できない場合は、事業の存続発展の必要性から、広く民間人によるマルシェ加盟店起業を積極的に推進するとしています。しかしその場合には、障害者は個人としてその民間経営のマルシェ加盟店に雇用されることが多くなるような配慮はしていきたいとしています。マルシェは衣服リフォームビジネスノウハウとともに障害者雇用ノウハウを提供するフランチャイズでもあるからです。

一般就労への社会の理解が進むことに繋がるため、それはそれでまた大いに好ましいことであろうと思われます。

マルシェ事業だけでなく縫工房もまた、本来フランチャイズビジネスとして展開を企画された経緯があります。

衣服リフォーム事業の出発点となる技術者養成の教室事業そのものをフランチャイズ化しているのです。

【3】リフォーム三光サービス

それぞれのフランチャイズにおける提供パッケージの内容は次の表のとおりです。

(縫工房の場合)

	縫工房	本部から中間本部や加盟店側に提供されるモノ・コト
事業スキームシステム	<ul style="list-style-type: none"> ●地域本部(現在は(株)農環1社のみ)と連携して全国各地に「縫工房地域教室」を開校する事業を行い、以下の仕組み・機能を持つ ・縫工房地域教室開校希望者に対する指導員(教員)養成支援(地域本部との連携実施) 博多本部校、及び地域本部校での技術教習及び縫工房理念教育の実施(本部所定のカリキュラム) 各縫工房地域教室には最低2名の教員確保が必要 ・立地条件に基づく地域縫工房教室経営予測値の提供(本部蓄積データ分析によるノウハウ提供) ・地域教室開校に必要な支援、指導(地域本部との連携実施) 機械設備業者の指定、又は紹介 本部が設定する教材の納入 備品、消耗品の本部よりの一括納入又は品番指定 生徒募集条件の設定(教習料、カリキュラム) 本部による宣伝の実施(マス広告実施、販促物等の納入)、個別宣伝指導 ・修了者への本部よりの提供・支援の内容(地域本部との連携実施) 縫工房卒業認定試験合格者に対する修了証の発行(初級、中級、上級開校許可) 修了者名簿登録(アフターフォロー研修等の実施) 修了者に対する進路支援 (地域縫工房開校支援、直営マルシェ店への直接雇用、マルシェ加盟店開業支援、リフォーム店就職紹介等) ・全国統一の教習料等の決済システム(クレジット扱い) 	
アクセスメント・インターネット	<ul style="list-style-type: none"> ●地域本部(現在は(株)農環1社のみ)と連携して、地域教室開校希望者に対する相談支援を行う。 ・開校予定地立地調査・分析と経営予測 ・開校条件を満たすための支援 本部、地域本部が開校している縫工房教室への入学のための事前指導(必要要件の明示) 縫工房地域教室事業経営計画(モデル)の提供 ・新規開校時の応援支援(人員、宣伝、広報、教員支援) 	

<p>ステップアップ・スキルアッププログラム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●地域教室事業者向けプログラム(地域本部との連携実施) <ul style="list-style-type: none"> ・ 開業後支援研修 ・ 地域本部スーパーバイザーによる経営ステップアップコンサルティング ●地域教室教員向けプログラム(地域本部との連携実施) <ul style="list-style-type: none"> ・ 開業後支援研修 ・ 地域本部スーパーバイザーによる経営ステップアップコンサルティング ●地域教室教員向けプログラム(地域本部との連携実施) <ul style="list-style-type: none"> ・ 経年フォロー研修(博多本部) ・ レベルアップ研修(初級→中級、中級→上級) ・ 技術革新テキストの配布
<p>加盟店側与件 状況・状態</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域教室として必要な2名の教員確保が可能なこと。 ・ 博多本部及び地域本部への費用等の納入が可能なこと。 ・ 開校予定場所、物件を有すること。 ・ 教員以外に1名以上の事務職員が配置できること。 ・ 障害者就労支援事業所にあつては、当該事業への障害者就労が予定されていること。 (事務、清掃等準備作業、教員、補助教員、営業 等)

<p>事業スキームシステム</p>	<p style="text-align: center;">地域中間本部から加盟店に提供されるモノ・コト</p> <ul style="list-style-type: none"> ●地域本部は、左欄の事業スキームにおける教室事業中間本部として以下の仕組み、機能をもつ。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 縫工房地域教室開校希望者(縫工房FC加盟希望者)に対して指導員(教員)養成を行う。直営の教室において、技術教習及び縫工房理念教育を実施する。(本部所定のカリキュラムによる受講生受け入れ) <ul style="list-style-type: none"> 本部所定の方法により、修了者資格認定を行う。 修了者進路相談支援を行う。 ・ 修了者に対して、地域教室開業支援・指導を行う。 <ul style="list-style-type: none"> 機械設備業者の指定、又は紹介 本部が設定する教材の納入仲介 備品、消耗品の本部よりの一括納入仲介 地域における宣伝活動、広報活動 マス広告実施、販促物等の納入仲介、個別宣伝指導 障害者就労支援事業所の加盟開校の場合は、障害者就労支援スキルアップ研修等を含む日常的就労事業相談支援も行う。
-------------------	---

ア セ ス メ ン ト ・ イ ン テ ー ク	<ul style="list-style-type: none"> ●修了者による地域教室開校アセスメント、及び開校支援を行う。 ・本部指定のツール活用と様式にのっとり、開校予定地の立地調査・分析と経営予測を行う。 ・開校条件を満たすための支援を行う。 <ul style="list-style-type: none"> 直営の縫工房教室への入学のための事前助言指導を行う。 地域教室事業経営計画(モデル)の提供 個別事業計画作成支援 ・新規開校時の応援支援を行う。 ・新規開校時の教員フォロー指導
ス テ ッ プ ア ッ プ ・ ス キ ル ア ッ プ	<ul style="list-style-type: none"> ●地域教室事業者向けプログラム <ul style="list-style-type: none"> ・開業後障害者就労支援事業所所長研修会、職員研修会の開催 ・地域本部スーパーバイザーによる経営ステップアップコンサルティング <ul style="list-style-type: none"> 数値編、マネジメント編、施設・設備管理編 ・マルシェ事業進出促進支援コンサルティング実施 マルシェ事業スーパーバイザー派遣指導 ●地域教室教員向けプログラム <ul style="list-style-type: none"> ・レベルアップ研修(初級→中級) ・技術革新テキストの活用指導

その他、縫工房加盟に際し留意すべき事項は次のとおりです。

○本部から加盟店に求める事業設備投資費用人員数等の事業開始準備内容

- ・教室開業費の準備
 - 設備、備品費 150万円、 教室家賃（場所により変動）、
 - 本部納入金 月6万円
- ・専任教員1名の確保
- ・教室事業事務員1名以上の確保（教員と兼務可能）

○本部が望ましいと想定する加盟事業所の理念、資金・資産状況、業務経歴、スキル保有（免許、資格、専門分野）

- ・多くの人たちに衣服リフォーム技術を習得してもらうことに喜びを感じられる人材を有すること。
- ・衣服リフォーム技術を習得した人たちに収入を得てもらうために、次の段階(マルシェ事業加盟)に向かう積極性を有すること。

○加盟後に本部又は地域本部から加盟店側に対して行われる職員及び利用者の継続研修

- ・教室事業者フォロー研修
- ・教員フォロー研修
- ・障害者就労支援事業所加盟店研修費（地域本部）
- ・スーパーバイザー派遣指導（本部、地域本部）

○事業成功に不可欠と想定される加盟店側の条件(事業環境、意識意欲、資金力、スキル程度)

・事業開始当初の利益状況に惑うことなく、3～5年の中期経営計画を持つことが重要。博多本部の事例においても、当初1～2年は収益性が低くとも、3～5年で収益基盤確立する事例が多い。

・縫工房標準モデル収益プランは次のとおり。

教習料収入 月間入校者4名×15万円 60万円

 *初級から中級へ、中級から上級への進級時には各15万円の入金となります。

人件費1名換算分 月18万円

本部納入費 月6万円

諸経費 月4万円

(マルシェの場合)

	マルシェ 本部から地域中間本部、地域支社や加盟店側に提供されるモノ・コト
事業スキーム・システム	<ul style="list-style-type: none"> ●(株)リフォーム三光サービスにおいて蓄積された「衣服リフォーム事業」ノウハウを2パターンFCパッケージとして提供 ○店舗展開型ノウハウの提供 <ul style="list-style-type: none"> ・店舗立地成功のための本部蓄積データ開示・提供・指導 ・リフォーム店標準設計、標準デザイン、商標、看板、販促物 ・店舗運営管理、受注システム、金銭管理、決済システム ・新規開店時の本部からの人的応援、支援(導入期重点支援) ○宅訪型リフォームビジネスノウハウの提供 <ul style="list-style-type: none"> ・各加盟事業者所属の営業マンの育成・教育・指導・支援 ・営業マンと技術者間の効果的業務コミュニケーションの仕組み ・顧客管理、営業管理システムとノウハウ提供及び定期クリニック実施 ・全国組織顧客開拓成果の地方支社への割り当て配分 ○店舗型、宅訪型共通のノウハウ提供 <ul style="list-style-type: none"> ・設備、備品の一括納入 ・技術者フォロー(教育、技術革新) ・顧客管理、営業指導 ・営業マン育成・教育・フォロー研修 ・受注から納品にいたる業務ノウハウ(本部との連携ツール含む)全般 ・全国統一の販売促進支援(全国広報、全国宣伝等) ・事業イメージを高める「マルシェ」ブランド確立、デザイナー提携推進

【3】 リフォーム三光サービス

	<p>マルシェ 本部から地域中間本部、地域支社や加盟店側に提供されるモノ・コト</p>
<p>アセスメント・インタビュー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○店舗展開型の場合 <ul style="list-style-type: none"> ・ 立地調査、売上予測(データ分析) ・ 店員能力評価判定とフォロー教育 ・ 設計・ 建築等業者への発注管理支援(店舗標準化支援) ・ 開店時間、閉店時間等含む店舗営業ノウハウ伝授、指導 ○宅訪型の場合 <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織顧客開拓ノウハウ伝授、指導 ・ プレゼン能力向上研修プログラムによる営業マン導入教育 ○店舗型宅訪型共通 <ul style="list-style-type: none"> ・ 商圈分析(ツール)専門員の派遣 ・ 事業計画書(モデル)の提供 ・ 事業計画立案支援(スーパーバイザー派遣指導)
<p>ステップアップ・スキルアップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○店舗展開型の場合 <ul style="list-style-type: none"> ・ リフォーム技術者ステップアップ研修(縫工房事業地域本部との連携実施) ・ 店長講習会開催 ・ 店舗事務員研修会開催 ○宅訪型の場合 <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業マン能力向上に関する評価ツール及び教育ステップアップツール提供 ・ 営業マン全国集合研修の実施 ○店舗型宅訪型共通 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各担当者別フォローアップ研修プログラムに基づく担当者研修会の開催
	<p>地域支社から加盟店に提供されるモノ・コト</p>
<p>事業スキーム・システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●本部から提供される各種ツールを使用して、加盟店支援実際業務を行う。 ●地域性を考慮した月別営業展開計画(モデル)案の提供 ●月別営業展開計画書(加盟店作成分)に基づく必要販促ツール等の本部受発注代行(発注、保管、納入) ●宅訪型加盟店決済サービス ●クローゼットコンシェルジェ(仮称)事業企画本部機能(宅訪型対象に) クローゼット内衣料品のリフォームや補修の提案、不要衣類の買い取り処分)
<p>ステップアップ・スキルアップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●本部から提供される各種ツールを使用しての対加盟店向け実際サービス業務遂行 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各種研修会開催 縫工房地域本部での技術者研修仲介支援 営業マン地域会議(研修)開催 担当者別勉強会や研修会の開催 ・ 巡回指導 障害者就労支援事業所加盟店に対する就労事業定着専門員の派遣(相談・支援・OJT)

その他、マルシェ加盟に際し留意すべき事項は次のとおりです。

○店舗展開型の場合

- ・店舗物件を有すること。(地域支社が物件紹介をすることもある。)
- ・営業時間、店舗休日など柔軟対応が可能であることが望ましい。

○宅訪型の場合

- ・採寸に関する知識及び技術を習得済みの営業マンが所属していることが望ましい。
(縫工房地域本部にて、営業マン向け技術習得講座受講可能)

○店舗型宅訪型共通

- ・障害者就労支援事業所が加盟する場合は、個人別支援計画に基づく障害者本人の役割(仕事割り当て)があらかじめ決められていることが望ましい。
- ・事業加盟により発生、負担すべき費用の支払い能力を有すること。

○本部から加盟店に求める事業設備投資、費用、人員数等の事業開始準備内容

- ・開業資金およそ200万円、及び運転資金(家賃、人件費等)当初1年分およそ350万円が準備可能なこと。
- ・宅訪型にあっては、営業専任者1名以上が配置できること。
- ・組織顧客開拓に有利な状況があることが望ましい。(例えば生協等)

○本部から加盟店側に求める職員及び利用者の育成研修費負担の内容とその額

- ・本部研修年間3回 20万円
- ・縫工房地域本部教室での技術者フォロー研修費負担 年間15万円
- ・地域支社における営業マン会議(研修)経費負担分 年間15万円

○事業成功に不可欠と想定される加盟店側の条件(事業環境、意識意欲、資金力、スキル程度等の与件程度)

- ・開始当初から利益に惑わされず、3年～5年の長期的な採算計画を持つことが望ましい。
- ・福岡本部の事例においても当初1年～2年は収益力は乏しい状態が多かった。
3年～5年の内に安定した経営基盤ができた所が多く見られる。

マルシェ標準モデル収益プラン (月間平均)

月間収入	月間支出	金額
売上		600,000
	家賃他	100,000
	人件費	200,000
	その他諸経費	50,000
	本部経費	120,000
	利益	130,000

3-3 マルシェ事業

本部が保有する事業展開ノウハウはおおよそ次のとおりとなります。

- ・ 宅配と呼ぶ顧客宅訪問営業と店舗営業に関する必要ノウハウ
- ・ 公共需要、生協等の組合員需要へのアプローチ手法ならびに大量受注時の納品処理支援
- ・ 不要衣類引き取り付き衣生活アドバイザーが有すべきスキルノウハウ
- ・ 専属デザイナーによるブランド力支援と差別化(今後)
- ・ 本部からマルシェ加盟店に提供される具体的な事柄

(3-2の項記載の表を参照ください。)

経営情報・市場分析・出店標準、技術マニュアル、店舗運営マニュアル
会計ツール、決済システム、受注・納品システム、営業の手引き、販促ツール、
技術補完システム(上級品預り営業など)

既存加盟店の経営の実際状況は次のとおりです。

伊万里店(フランチャイズ1号店)の実績は、次のとおりです。

月間収入	月間支出	金額
売上(6ヶ月平均)		545,000
	家賃他	70,000
	リース代*	70,000
	その他諸経費	30,000
	本部経費	70,000
	利益	305,000

*開業時の設備はリース扱いとしています。

*人件費が算入されていないのは、オーナー経営者が従業員となっているためです。305,000円がオーナーの人件費相当分と考えられます。

3-4 障害の有る無しに関わらず共に働ける企業づくりを全国へ

株式会社リフォーム三光サービスが九州一円の直営店事業形態から全国に向けて日本初とも言うべき「縫工房」のチェーン化、そして「マルシェ」というフランチャイズビジネスに進出することを決断した背景には、もちろん当研究事業への参画ということが発端としてはありましたが、宮崎社長（当時、現在は会長）の障害者就労を当たり前のことと考える過去の経験と歴史がありました。

創業の苦しい時代から視覚障害者と共に歩み成長してきた株式会社リフォーム三光サービスは、今、働きたいと願うすべての障害者が何らかの形で衣服リフォームという仕事に関われる事業のあり方を模索しています。

衣服リフォームは技術仕事です。つまりそこには職人の世界があります。手に職を付けば人は何処に行っても食べていける、という事実を広めたいとおっしゃいます。

マニュアルだけでは伝えられないものを伝えることができるフランチャイズのあり方像が見えてきたともおっしゃっています。これは日本理化学工業の大山社長の境地と通じるものなのかも知れません。

また会長は時折、就労支援に携わる人たちに「とにかくやればいいですよ。やれば何か確実に見えてきます。」とおっしゃいます。「マルシェの拠点が増えていく過程で障害者が雇われることが増えればそれでも良いじゃないですか。」「三光でも縫工房やマルシェで今後もっと雇っていきますよ。」ともよく話されます。

就労支援の最終目標は「雇用」なのだと、そしてフランチャイズはその雇用の場を広げるために事業の標準化をして、「障害者をこれなら雇える」と言う経営者があちこちの地域で増えるようにしていくためのものなのだと、考えていらっしゃるとうかがえます。

宮崎社長が、当研究事業の検討会で熱心に話されるのを聞きながら、民間企業と“福祉”の間の“壁”など本当は何処にも無かったのかも知れない、ただ互いが積極的に近づき合う努力と機会が無かっただけではなかったのだろうかと思えたことでした。この気づき、ひとつの研究事業の成果であると考えたいものです。

- ・株式会社アイエー（大阪府堺市）
- ・代 表：守屋 栄利 社長
- ・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）

はじめに

2年目の調査事業の際にも、せんぼく障害者作業所の就労支援員が試験的にダスキンの作業現場に入り、障害者を想定した作業分析に関わりました。しかし、その時には作業現場への介入や作業分析もごく単発的であったため、残念ながら、ダスキン保有の各種マニュアル類の障害者就労向けの改良作業やFC化に向けた具体的な展開にまでは至りませんでした。

調査事業3年目の今回、再度、株式会社アイエーとせんぼく障害者作業所の間で、民間企業と福祉事業所のパートナーシップ醸成や、その中での就労支援に関わる福祉職員のスキル向上、福祉事業所のFC化の可能性などの調査、研究を目的に、より本格的な共同の取り組みを展開することとなりました。

2年目の調査事業で明らかにされた、単なるFC化やマニュアルの導入では効果を上昇することが困難である背景として挙げられた「企業と福祉の壁」をどのようにすれば越えることができるのか、あるいは、前回そのための1つの方策として提案された「中間支援機能を持った地域本部の必要性」についての検証も、このダスキン・サービスマスター事業に関わる取り組みでは大きなテーマとなりました。

4-1 ダスキン・サービスマスター事業での職員実習を中心とした取り組み

今回の取り組みの中心活動は、せんぼく障害者作業所の職員2名（就労移行支援の就労支援員1名と就労継続支援B型の職業指導員1名）が、ダスキン・サービスマスター事業を行っている株式会社アイエーの実際の作業現場に入り、プロのサービスマスターの指導を受けながら一定期間職員実習を行っていく、というものでした。約5ヶ月間にわたる実習については、フロア清掃から窓回り、トイレや浴槽、キッチン、エアコン等、サービスマスター事業全般の作業内容を一定網羅したプログラムでした。

実際のサービスマスター事業の実習に当たって、せんぼく障害者作業所の職員は週2回のダスキンでの実習ではダスキンの社員になりきって作業に取り組むことを

まず確認しました。

また株式会社アイエー側は、一般のアルバイトを採用した際と同じように、作業所職員の研修や育成に取り組むというスタンスで対応されました。

ダスキン職員実習の概要（2009年10月～2010年2月 / 計35日間）

	研修内容	研修形式
初日	オリエンテーションと清掃の基礎知識	講義
2日目	ハードフロア（通常洗浄）	講義 / OJT
3日目	レンジフード・換気扇	講義 / OJT
4日目	カーペット	講義 / OJT
5日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
6日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
7日目	ハードフロア（はく離） / 家庭用エアコン	OJT
8日目	ハードフロア（通常洗浄） / レンジフード・換気扇	OJT
9日目	窓まわり	OJT
10日目	レンジフード・換気扇 / トイレ	講義 / OJT
11日目	ハードフロア（通常洗浄） / 洗面所	講義 / OJT
12日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
13日目	ハードフロア（通常洗浄） / 窓まわり	OJT
14日目	窓まわり	OJT
15日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
16日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
17日目	窓まわり	OJT
18日目	窓まわり	OJT
19日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
20日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
21日目	浴室	OJT
22日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
23日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
24日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
25日目	浴室	OJT
26日目	レンジフード・換気扇	OJT
27日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
28日目	家庭用エアコン	OJT
29日目	トイレ	OJT
30日目	トイレ	OJT
31日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
32日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT
33日目	カーペット	OJT
34日目	窓まわり	OJT
35日目	ハードフロア（通常洗浄）	OJT

【4】ダスキン・サービスマスター事業

作業所利用者についても、職員実習が始まって2ヶ月目に一度せんぼく障害者作業所と同じ法人内の事業所（ショートステイ）で、サービスマスターである株式会社アイエー社員の指導の下、フロアと窓回りの清掃実習に取り組みました。双方にとって初めての関わりでもあり、最初はやや緊張した中で実習が始まりましたが、そこは日頃の業務の中で清掃はもとよりアルバイトの育成の経験も豊富なサービスマスターの的確なアドバイスや指導によって、実習に参加した利用者3名も徐々に集中し、熱心に作業に向かう姿が見られるようになりました。

中には、サービスマスターの説明を忘れまいと自らメモを取ろうとする利用者の姿、日頃の作業所の仕事場面では私語の多い方が黙々と作業に向き合う様子なども見受けられました。



その他、上記のような取り組みと平行して、株式会社アイエーの守屋社長と滋賀県社会就労事業振興センターの事業アドバイザー細川氏、せんぼく障害者作業所の管理者が、実習の進捗の確認や今後の展開の可能性の検討を行うため、月1回のペースで話し合いの場を持ちました。

せんぼく障害者作業所内でも、管理者と実習に参加していた2名の職員で定期的にミーティングを行い、その間の実習の報告と併せて、実習の中で気づいたことの共有や、利用者の実習や将来的な事業化の可能性等を検討していきました。

こうした実習や話し合いの積み重ねを通して、今回の調査事業のテーマに関わる様々な気づきやヒントが得られました。

またダスキン・サービスマスター事業と福祉事業所のFC化につながるような共同事業の模索も現在、徐々に進められています。以下、そうした点について報告を行います。



4-2 今回の事例研究にもとづく取り組みでの成果と反省

今回の職員実習を中心とした取り組みを通して、普段福祉の分野で支援を行っている現場の職員、また福祉の事業所を運営している管理者にとって、今後の事業展開につながると思われる貴重な気づきや、就労支援のスキルアップに直結するような学びが多々得られました。

それはまた、企業と福祉の壁を取り払うためのヒントや「中間支援機能」に求められる役割の示唆にもなりうるものでした。

まず、現場職員にとってというところでは、ダスキンでの実習が進むにつれて、その言動や見方にいくつかの特徴的な変化がありました。

実習開始当初はダスキンのサービスマスター事業を目の当たりにして、「ここまでやらないといけないのか…」「（障害者の仕事としては）無理ですね」という率直な感想を、職員も作業所内でのミーティングでは漏らしていました。当たり前ですが、実習の最初は職員も自ら清掃の基礎技術や作業の流れを覚えることに精一杯という状況であったため、その時点での断片的な知識や一面的な見方では障害者への作業設定を前向きに捉えることは難しかったのだと思われます。

しかし、その後実習が進むにつれて、作業の段取りの理解やプロの仕事としてのタイムマネジメントの意識付け、社員同士の効率的な連携のあり方、お客様の目線でのマナーや対応の重要性等、初めの頃は見えなかったものが徐々に見えるようになり、職員からも積極的な発言が増えていきました。とりわけ、障害者にとっての難しさ、場合によってはできない理由について目が行ってしまっていたのが、「どうすればできるだろうか」「こういう作業工程なら利用者の力が発揮できるのでは」といった様々な工夫や前向きな意見が多く出されるようになりました。

実習開始前から、株式会社アイエーの守屋社長は繰り返し「清掃のスキルだけでなく、ダスキンの仕事の100%を知って欲しい」と発言されていました。そこには、「マニュアル通りするだけではダスキンの品質は保つことはできない」、「言葉遣いや身だしなみなどのマナー、営業力やクレーム対応等も含めて、ダスキンの当たり前を知ることが大切」という企業ブランドの確立という意味合いがあると捉えていました。

しかしそれだけでなく、ダスキンの仕事の全体を理解するからこそ、事業面での作業所との連携、あるいは障害者へ導入した場合の作業設定についての可能性を探ることができる…という視点もあったのだと改めて気づくことになりました。

障害者の就労支援事業所が行っている、とりわけ収入が伸び悩んでいるような事業については、その事業を開始するに当たって、その事業内容のことを十分なレベルでは理解していない担当者が、今いる障害のある利用者に見える（と担当者が考えている）ことをベースに作業を組み立ててしまっているようなケースが多いのではないかと思います。

実習に取り組んだ、せんぼく障害者作業所の職員の変化を例に取れば、清掃に関わる作業や業務の実際を知ったからこそ（もちろんまだ全体を完全に理解したというレベルでは無いかも知れませんが）、利用者がもつ可能性を見る目に変化が生まれましたし、またその作業工程の分析や組立て方について具体的で合理的な検討を行うことができるようになったのは間違いありません。

今回の調査事業のワーキングでも、個々に違う障害者の能力や特性を踏まえて、適材適所で最大限その力が発揮できるような作業工程や環境の工夫、そのための作業分解や職務の再構成、チームとして質量共に一定水準の仕事をこなすためのマネジメント力が就労支援に携わる職員には求められるのではないか…という意見が何度も出されました。

この度の実習期間を経験した今、そのための重要なステップは何よりも「仕事そのものをまず職員自身が十分に理解することから始まる。」と言えるようになりました。

もう1つ、実習期間が経過する中で変わってきた職員の象徴するような場面として、「(実習で自分たちが学んできたことを)他の職員へどうやって伝えるか」「多分マニュアルだけでは不十分…何らかのステップアップの仕組みが必要ではないか」というミーティングでの意見が出るようになることがありました。それは、ダスキンとの提携を実習だけに留まらず、より具体的な共同事業へ発展させるためにはどうすればいいか、という論議の中での発言でした。

そこでは、「自分たちだけではなく作業所全体へのフィードバックが必要」という使命感や「主体的な姿勢」の芽生えが実習に参加した職員から感じられました。福祉と企業の壁を越えていくためには、こうした企業とのパイプ役になり“組織を変えていこう”とするような視点を持った職員の育成も大切になると思われます。そうした意味では、前回の調査事業で出された中間支援本部で必要となる機能も、単なるマニュアル化された仕事の割り振りや調整だけでなく、何らかの福祉サイドへのスーパーバイザー的な役割が鍵になるであろうと考えられます。言い換えると福祉サイド向けジョブコーチとでも言えばいいのでしょうか。そのような機能が、現在の就労支援の現場には必要なのかも知れません。



今回現場職員をダスキンの実習に送り出すに当たり、就労支援事業所を運営する管理者にとっても、その節目の判断では様々な葛藤を感じると共に、その後のプロセスでは結果的に多くを学ぶ機会となったようです。

それだけでなく、日々体制が苦しい支援の現場から、なぜ敢えて職員を実習に押し出す必要があるのか…その判断についてはギリギリまで悩んだということでした。検討段階ではどうしても目先の判断材料、悪く言えば「上手くいくという保証が欲しい」というのが正直な感想だったようです。

もちろん、企業との連携という高いハードルへの漠然とした不安、「作業所には無理ではないか。」という自信の無さも少なからずあったはずです。

そうした迷いの多くは、これまでの調査事業でも何度も指摘されていた「事業化と事業ノウハウ共有を進める上での就労支援事業所の様々な課題」に相通ずるものだったのかもしれませんが。フランチャイズのようなチェーン化手法が事業成功のための手立てとして様々な可能性があるとは言っても、必ず上手くいくという保証はありえません。

結局、一定期間の実習に職員を送り出していくことを、せんばく障害者作業所の管理者が最終的に判断した背景には、株式会社アイエーの守屋社長や事業アドバイザーの細川氏と何度も意見交換を行う中で、次第に相互の信頼と共感が膨らんできたことが大きかったということでした。

「どんなゴールを目指すのか」互いのメリットやデメリットを出し合い、双方の溝を埋めながら、共通項を増やしていくようなプロセス…福祉の側が企業のことをあまり知らないように、企業の側も障害者のことを必ずしも理解しているわけではありません。実際、「障害者」や「授産」という福祉の人間からすると当たり前と思っていたことも、企業サイドの方に知ってもらうにはある程度の時間が必要であった、という意見も出されました。

そうした点では、ある成功事例やモデル事業を見て、単にそれを真似て同じように取り組もうと考えたとしても、福祉側と企業側の双方が、基本的な信頼や理解という根本的な関係性を育んでいく努力をしなければ、上手くいくものも上手くいかなくなるだろうということが言えます。

さらに、就労支援事業所の管理者からは、今回のように現場職員を一定期間の企

【4】ダスキン・サービスマスター事業

業実習に送り出す場合、その取り組みの“目的意識や動機付けを職員に丁寧に確認する”ことと共に、その後も“継続して現場職員をバックアップしていくことの必要”を強く感じた、という感想もありました。

すでに、就労支援や事業を行うことについてのモチベーションが高められている事業所や職員集団であれば問題はありますが、多くの事業所ではそうした進取の取り組みの経験はまだまだ少ないのではないかと思います。そうした場合、一部の職員が新しいことに挑戦することはもちろん、それを組織にフィードバックする際には少なからず“葛藤”や何らかの“抵抗感”が生ずることは否めません。だからこそ、管理者が担当職員を支えること、また事業所としての方向付けを意識して行っていくことが重要になります。

今回のダスキン・サービスマスター事業への実習の取り組みを通して、福祉サイドの現場職員や管理者が得た気づきや変化から、フランチャイズ化のようなノウハウ移入の枠組みを有効にするためには、福祉事業所の中に企業とのパイプとなりうるような職員を育成できるかどうか大きな鍵を握っていると言えます。

また事業化やアライアンスの構築に当たっては、一般的なマニュアルや成功事例的なモデルを真似しようとするだけでなく、ベースとして企業側と福祉側双方が理解し合えるようなプロセス（共通言語の確立、信頼関係の醸成、「ゴール」の共有化）を持てるかどうか重要であると言えるのではないかと捉えています。

〔ダスキン実習参考資料〕

○実習時の職員とサービスマスターのやりとり

対話シート・OJT チェックシート（ダスキンの研修ツール）より抜粋。

実習に参加した職員のコメントとサービスマスターのアドバイス

初日（オリエンテーション）

（実習生）

「ダスキン」という会社の成り立ちより詳しくお話をさせていただき、驚いた部分と「そうだなー」と共感した部分とありました。「きれい」という分野を、これまで深く考えたことがなく、私自身、そうじは商品として見ることも少なかったことから、「ダスキン」という会社の仕事に対する考え方を学ぶことができ、良かったと思います。又、身だしなみの部分など社会人として大切なことだと改めて感じましたが、さらに意識的に考えられるものだったと思います。

貴重な時間をいただきまして、誠にありがとうございました。明日から、よろしく願いいたします。

（サービスマスター）

お昼より研修させて頂き、第一印象としましては笑顔のステキな方だと思いました。研修中もしっかり聞いて頂き、とても嬉しかったです。本日研修させて頂いた内容は

スタートするに当たっての心構えです。明日より本格的にハードフロア等色々な研修があります。楽しく覚えていって頂けたら幸いです。私達も楽しみにしております。今後も一生懸命研修させて頂きますのでどうぞよろしくお願い致します。

9日目 (窓まわり)

(実習生)

窓ふきでは、1つ1つ時間をかけさせていただけたことが、すごく助かりました。汚れが内と外をふいて見えてくるため、片面のみをするとき、汚れに気づきづらいように思い、時間がさらにかかったように思います。

また、1つ1つの流れをきちんとリーダーの方がつくっていないと、なかなか指示が出せないと思い、難しく感じました。全体の流れを見通して考えられるようになりたいと思います。

(サービスマスター)

基本が大事で、大きな汚れ⇒小さな汚れという風に進めることを基本に思いサービスをするときれいにより早くできると思います

必殺アイテム：キッチンタイマーです。

29日目 (トイレ)

(実習生)

初めて常駐清掃 (コントラクトサービス) の研修をしましたが、サービスマスターとは違うサービス内容で、時間内で複数場所を兼務するというので、素早く行動しないといけないと思いました。そしてマナーもきちんとしなければいけないと思いました。

(サービスマスター)

マナーが一番大切な事です。時間はおのずと早くなるので、初めはキッチリと進めていけばOKです。

最終日

5ヶ月間本当にありがとうございました。今日の朝、総復習として改めてオリエンテーションのDVDを見せていただき、忘れていた部分、以前は気づかなかったことなどに気づくなど、少し見方や考え方が深くなっていったのではないかと思います。「きれい」を追求するということの難しさを、しっかり気づくことができました。今後、様々な所でお力をお借りすることになると思いますが、よろしくお願いします。

○2ヶ月目に実施した利用者実習後の利用者の感想

「かんそう」⇒「じこしょうかいのとききんちようしました。」

「楽しかったことはなんですか?」⇒「しごとをおしえてもらったことです。」

「注意されたことはなんですか?」⇒「まどのはしっこモップのふきかた。」

「がんばった仕事はなんですか?」⇒「そうじきがんばりました。」

「つたえたいことはありますか?」⇒「またおしえてほしいです。」

4-3 今後の方向性と展望

作業所にとっては、授産事業を拡大することや就労支援を積極的に進めることを通して、障害者の働く可能性を広げていくことが今後さらに重要なテーマになります。

最近では、官公需における役務発注や優先発注の制度化などが打ち出されてきていることもあり、せんぼく障害者作業所としても、そうした動向を踏まえて企業との連携強化や清掃事業の取り組みへの関心を高めているところでした。

一方、ダスキンにとっては、今まで女性の社会進出を活かした事業モデルで業績を拡大してきたものの、雇用環境や市場ニーズの変化の中で、労働力不足の懸念はこれまで以上に大きくなっており、新たな労働力の確保は今後の事業展開を考えるに当たって検討課題の1つでもある、というお話でした。

そうしたそれぞれの背景もあって、株式会社アイエーとせんぼく障害者作業所が実際にダスキン・サービスマスター事業での職員実習をスタートさせる際には、今回の取り組みをただ調査研究事業だけに終わらせるのではなく、将来的な事業提携も視野に取り組んでいくという方向性を確認していました。

作業所としては当初、授産として清掃事業に取り組むのか、個別的就労支援を進めるための活動を重視するのか、はっきりとした方針は打ち出せていませんでした。その後、職員実習を進める中で、まずは高工賃が保障できるような就労継続支援B型の授産事業を目指すという方向性を確認してきました。もちろん、将来的には、この授産事業で受注し取り組んでいく清掃作業の現場を1つのステップとして、障害者の一般雇用につなげていくような仕組みづくりも考えていきたいとしています。

現在、株式会社アイエーとせんぼく障害者作業所の間では、5ヶ月間の実習を終えた2人の現場職員を中心に、次年度からの事業面での提携を目指して準備を進めています。当面は利用者の基礎訓練を積み重ねながら、両者のアライアンスの形について検討を重ねていくことになります。

現時点の具体的な目標としては、オフィスや事業所のフロア清掃等を中心とした日常清掃（コントラクトサービス）、あるいはダスキン加盟店内のバックヤード業務などの委託受注ができる体制を構築することが挙げられています。そのために、すでに利用者の清掃実習を再開し、実習場面でのサービスマスターとの連携協力、次の現場職員の育成に関する調整を行っているところです。

しかし、この両者の提携については、ダスキン側の既存のフランチャイズ加盟店契約の制約等もあるため、単にフランチャイズ化という枠組みにとらわれることなく、今のところ株式会社アイエーとせんぼく障害者作業所との間でのパイロット事業的な位置づけが進められています。今後はその中で、障害者がサービスマスター事業に参入しうるような労働力として認知され、他の加盟店にも波及していくような新しいパートナーシップに基づく業務提携の形が生み出されるように、少し長期的な視野での展望も持ちながら取り組んでいくことになっています。

第3章

FC加盟者増加のための プロセス設計

～近い将来、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) 調査の概要と目的

①調査目的

福祉事業所（以下、事業所）、特に「就労継続支援B型」事業所にとって障害者の工賃向上に直結する事業の経営を革新することは必須であり、また急務であるとの認識に立ち、効率的に経営ノウハウを習得できるフランチャイズシステム、もしくはフランチャイズシステムの導入を念頭に、事業所の現状、意識などを調査し、得られた結果を基に障害者の工賃向上を実現する、という目的を持って今回の調査を実施いたしました。

それは、市場で有効なノウハウを持ち、高い実績もあるフランチャイズシステムを念頭におき、事業ノウハウの獲得と事業所運営（経営）の高度化というニーズに対して、有効な情報を提供するための実際的で実効的な道筋を探るための基礎情報を得る目的でもあります。

② 調査対象

調査の実施に先立ち、母集団の確定を下記の手順で実施しました。

図表 3-1 母集団の確定

独立行政法人福祉医療機構（ホームページ）
＞障害者福祉サービス事業者情報
＞所在地でさがす
＞都道府県（滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）
＞主たる対象者（身体障害者、知的障害者、精神障害者）
＞サービス（就労継続支援B型）

今回の調査においては、データ内容の新しさを重視して独立行政法人福祉医療機構の所有する「障害福祉サービス事業者情報」を独立行政法人福祉医療機構のホームページ情報を基本データとして、母集団名簿を作成しました。加えて、調査後のフォローアップを考慮し、滋賀県を中心に近隣2府3県の身体障害者、知的障害者、精神障害者を対象とする「就労継続支援B型」事業所を母集団として定め、アンケート送付をいたしました。

図表 3-2 府県別アンケート発送数と回収数

	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県
発送数	80	92	185	124	40	40
回収数	56	26	70	26	15	22
回収率(%)	70	28.3	37.8	20.9	37.5	55
平均回収率	38.3% (215/561)					

③アンケートの内容

この調査は、「事業所の理念や方針」、事業所経営者や職員および利用者や保護者の方々の「就労観や就労ニーズ」といったものが、事業所が事業ノウハウの習得と高度化を目指すときに選択される方法や手段にどのような影響を及ぼしているかを探り、事業所に対する有効なチェーン化進展のための初期の見極め（インターク）を行うときの参考となる結果を得るためのものです。

そのために、アンケートを「事業所の状況」、「事業所運営の思いや仕組み」および「事業ノウハウ共有ビジネス（フランチャイズシステム）への関心」の3部構成としました。

(2) 調査結果

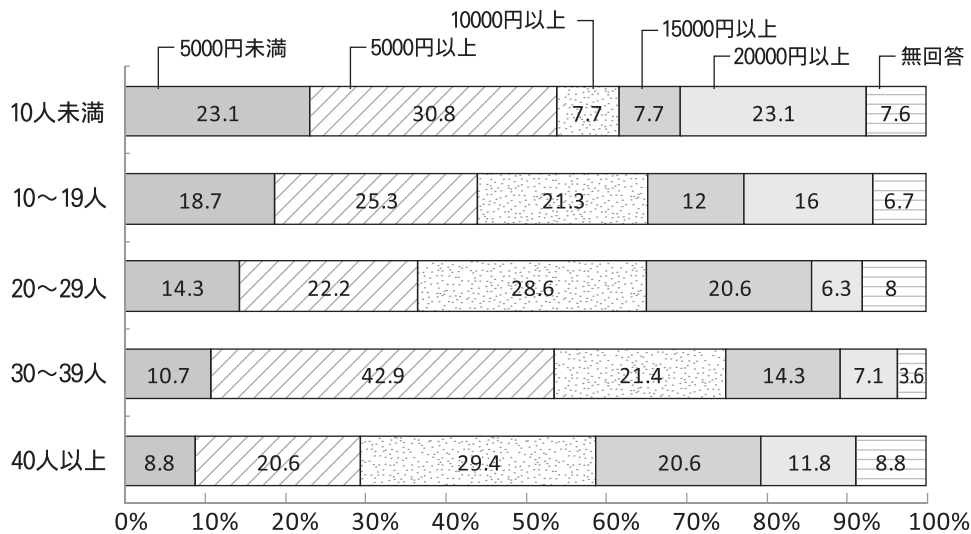
近畿の2府4県、561箇所の就労継続支援B型事業所にアンケートをお送りし、215箇所からの回答を得ることが出来ました。回答率は38%になり、経営について、あるいはフランチャイズシステム（以下、FCシステム）についての関心が高い状況を窺い知ることができました。（図表3-2 参照）

「アンケート結果の概要」

- ・FCシステムに関心をお持ちの事業所とそうでない事業所との比較は、FCシステムに対して消極的なご意見の事業所がやや多いという結果になりました。
- ・経営理念が、「働く」ことを通じて社会人として成長する、あるいは「働く」ことで経済的自立を目指す、とされている事業所は、平均工賃が比較的高く、開所日数・時間の延長に積極的なお考えで、FCシステムについて積極的なお考えのところが多という傾向がありました。
- ・事業所の人員規模の多少、開所年数の長短、障害種別などの違いは、平均工賃の差に結びついていないという結果でした。
- ・主な事業は下請（内職）であり、価格競争の厳しい世界の中で生きていかなければならない現実が示されています。
- ・そうした中で、新しい事業を展開したいとお考えの事業所がほぼ半数あり、新しい事業をお考えの約3分の1の事業所はFCシステムも候補の一つとして事業説明等に関心を示されました。

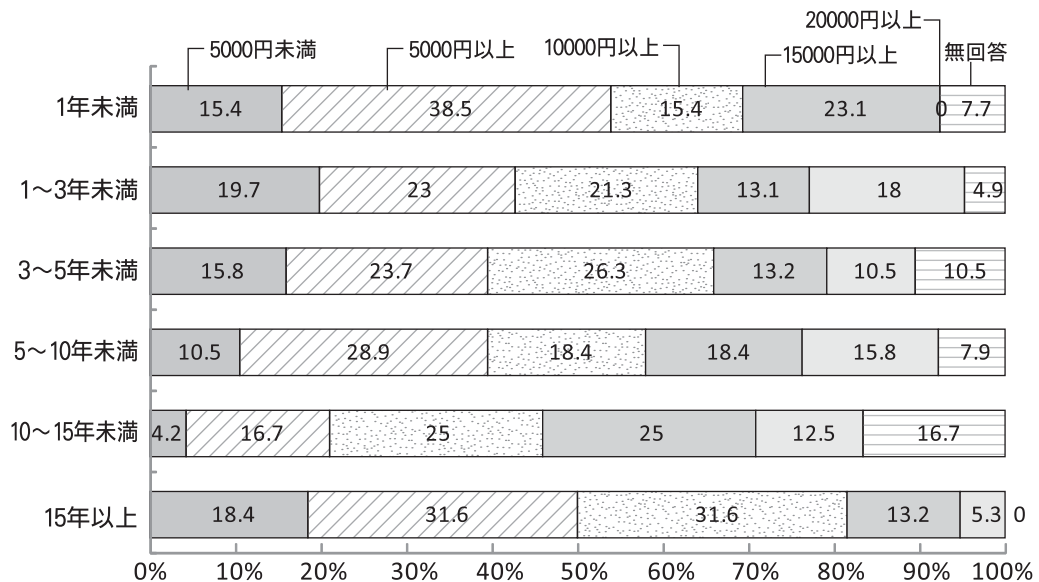
①事業所の状況について

[a] 利用者人数と平均工賃（問2と問4）について



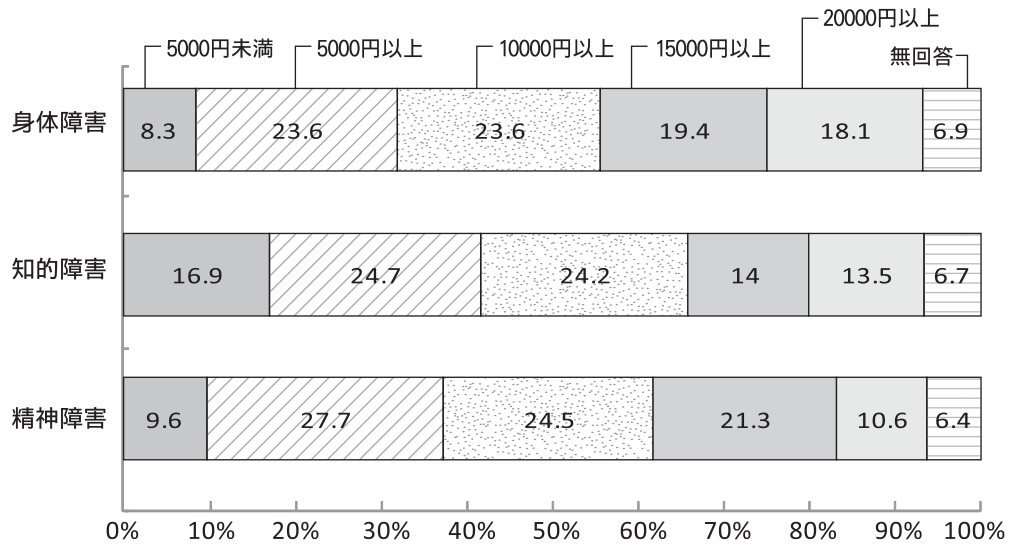
・事業所の利用者の人数と平均工賃が高低とは関係がある、とは言えない結果が出ています。

[b] 開所年数と平均工賃（問1と問4）について



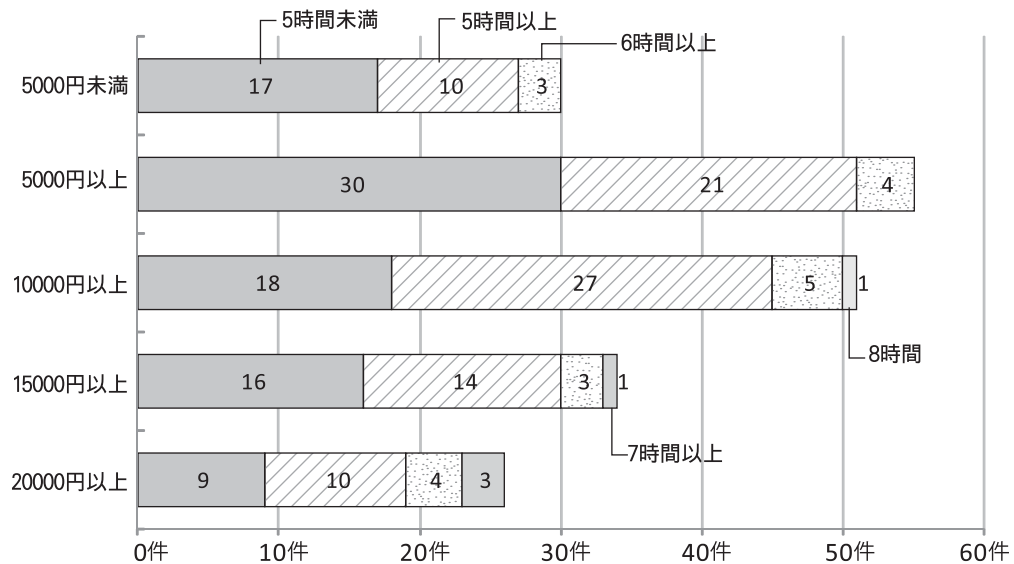
・回答結果からは、開所年数が長い事業所と短い事業所の間で、平均工賃の傾向に差がない、開所年数が長いからといって平均工賃が高いとは言えないということが分かりました。これらの結果は、平均工賃の差は、ひとつには事業所の運営能力、経営能力の差によるのではないかと考えられる内容です。

[c] 障害種別と平均工賃（問4と問7）について



- ・ 障害の種別によって平均工賃に大きな差が出てきているという状況は見られません。やや目立つ傾向としては、身体障害者施設で平均工賃20,000円以上の事業所が2割近くある、ということです。

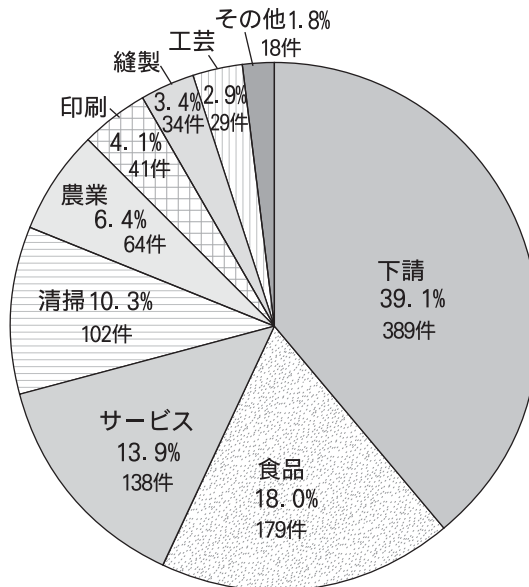
[d] 平均作業時間と平均工賃（問4と問8）について



- ・ 全体として、作業時間の長短が工賃の高低と相関していると必ずしも言えない状況です。

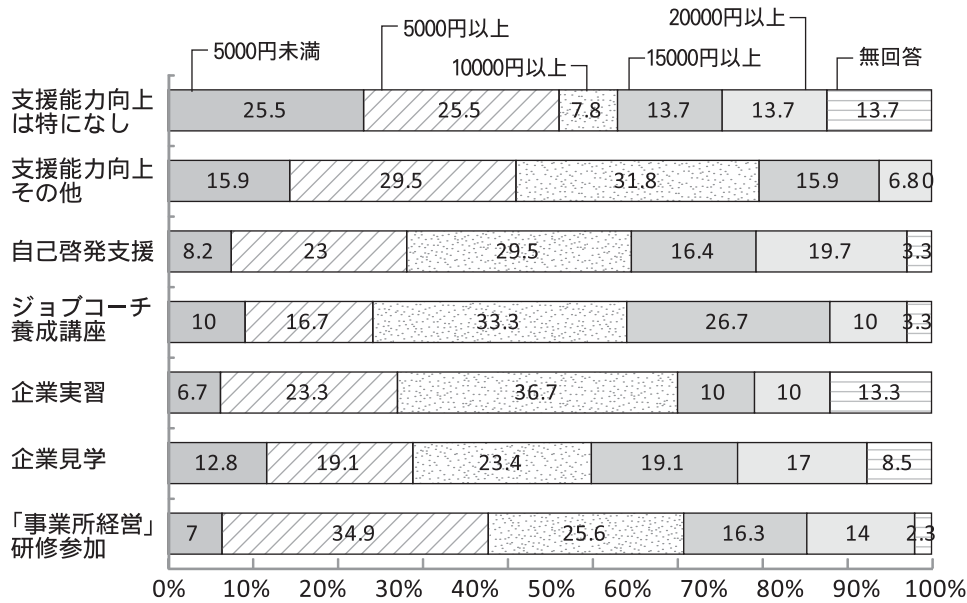
[e] 回答から見る事業所の事業（問9）について

・事業の内容については、各事業所はそれぞれ複数の事業を手がけられている実態が浮かび上がりました。（集計の都合上、事業の種類はキーワードで分類し、大分類でまとめております。）



・色々な種類の下請（内職）事業が一番多く、次にポスティング、リサイクル、販売手伝いなどサービス事業、ついで喫茶、クッキーやパンの製造販売など食品事業で、この三つの事業で、75%を超える結果でした。ユニークな事業として「情報誌発行」（印刷）を挙げられた事業所が一箇所ありました。

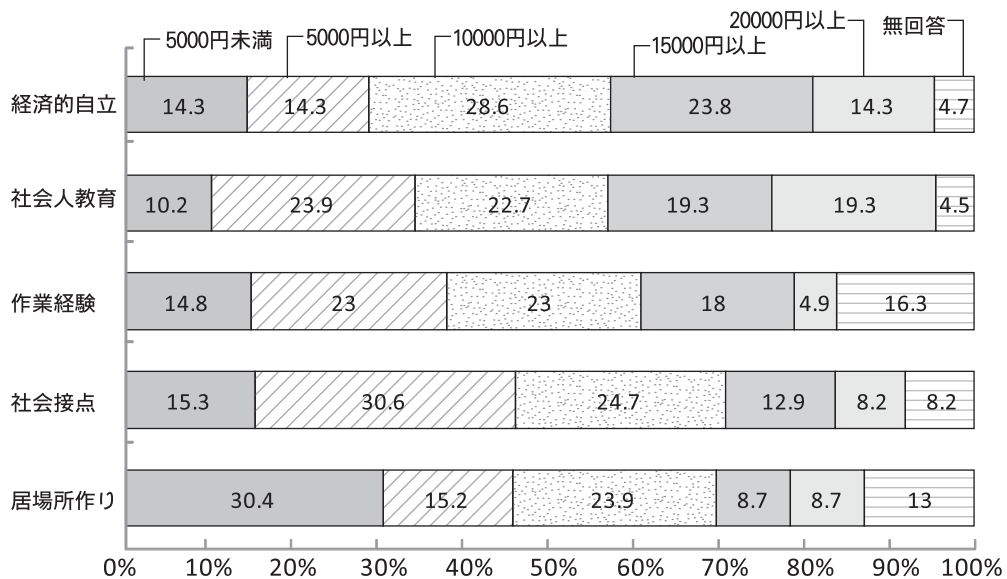
[f] 職員の能力向上の取組みと平均工賃（問4と問12）について



・平均工賃5,000円以上、10,000円以上の事業所は、何らかの職員教育に取組みをされている割合が高くなっています。一方で、10,000円未満の事業所は、半数以上で積極的な職員教育の取組みの姿勢が見られないことも分かりました。

②事業所運営の思いや仕組みについて

[a] 基本理念と事業所の平均工賃（問13と問4）とについて



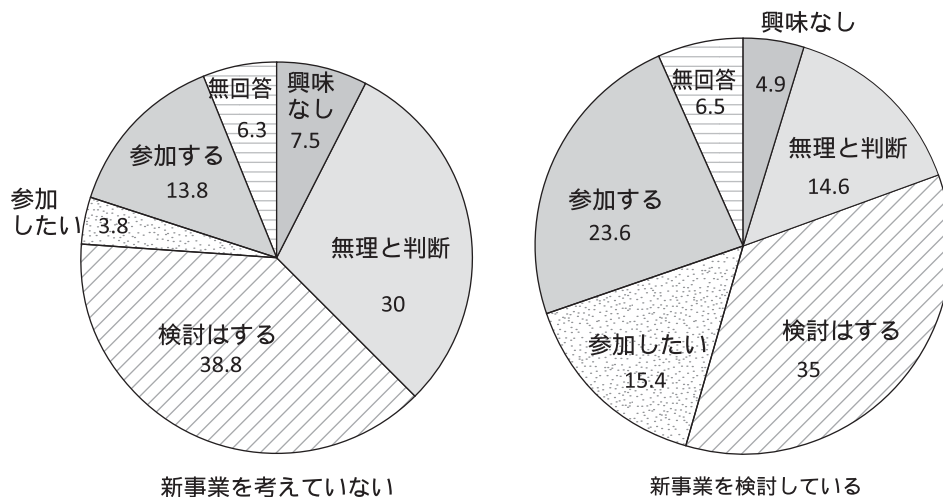
・平均工賃5,000円未満の事業所では、「居場所作り」や「社会との接点作り」という回答の割合が高く、一方で、平均工賃10,000円以上、15,000円

3-1 アンケート調査報告

以上の事業所は、「経済的自立」や「社会人教育と自立」の割合が高くなっています。
この傾向は、注目すべき内容と思います。

- ・今回のアンケートは、「就労継続支援B型」事業所に回答をお願いしたものであり、「無回答」、「居場所作り」や「社会との接点作り」という回答の多さは、就労継続支援B型の制度趣旨から言って事業所の理念をもう一度見直していただく必要があることを示しているのではないのでしょうか。
- ・事業所の理念をつくることは、「就労継続支援B型」事業所であることを宣言し、職員、利用者、保護者そして地域社会に事業所の進む方向を示すこととなります。今一度、事業所の理念についてお考え頂きたいと考えます。

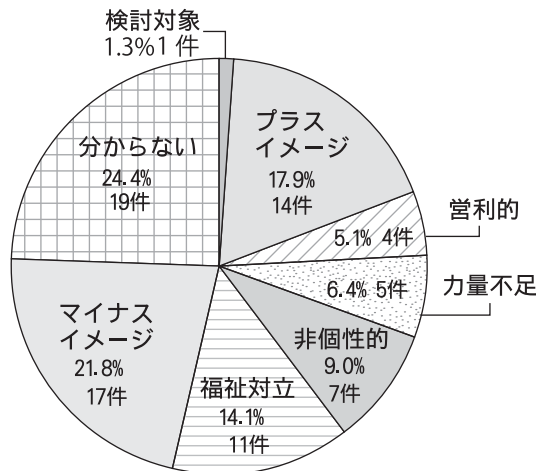
[b] 「何か新しい事業」を検討されている事業所とFCシステム（問15と問22）について



- ・就労継続支援B型事業所であっても新しい事業を検討されておられる事業所は、そうでない事業所と比較してFCシステムへの関心が高いことが分かります。

③ F Cシステム（事業ノウハウ共有ビジネス等）への関心

[a] F Cシステムのイメージについて（問21）



F Cシステムについてのご意見は、「分からない」を含めて消極的なご意見が全体（78事業所）の5分の4程度、5分の1はプラスのイメージのご意見でした。78事業所中1事業所は「導入を検討したい」とのコメントを書き入れておられます。（自由記入欄の記載内容をキーワードで分類しています。）

問21の「F Cシステムについてのイメージ」で次のように感じておられる事業所がありました。その一部を原文のままでご紹介いたします。

- ・食堂（F Cシステム）で1名就労（短時間）しているので可能性がある所はどこでも関わりたい。
- ・基本は「働き甲斐、自立」ということに、F Cがどのように結びつけることができるか？
- ・仕組みができあがっているので、合理的である。成功するためにはそれなりの水準を求められるから、そこまで自分たちの水準を高める必要がある。
- ・基本的に悪いイメージ・高いロイヤリティ・本部とフランチャイズ店の間にある一方的な力関係。
- ・平成20年4月1日より新体系に移行して多機能型（就B、生活介護）として事業を同施設内で実施しています。なんとか今日まで運営してきたなかで、少しずつでも利用者さんの工賃アップをすることができました。F Cシステム等について考えたことがなかった。
- ・マニュアル化と人材育成の仕組みがある。情報の一元化には活用されている。コストパフォーマンスが高い。
- ・資金、人材が（今以上）必要と思われるため、難しいかな？というイメージがあります。又、F Cに福祉事業へ結びつきにくい。

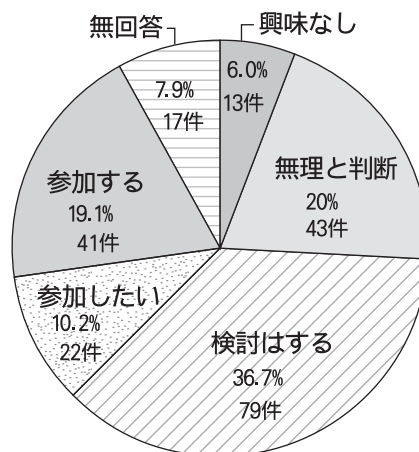
- ・他の事業所と行う場合、同じ尺度、価値観を共有できないと商品の差が生じるため、意識の共有ができるかどうか課題のように感じます。
- ・うまい話のみがよく先行してしまうことがあるが、まずは自分たちの足元がどうであるかをしっかり認識しておかないと到底関わっていけないものだと思っている。
- ・私たちにはない「事業ノウハウ」があるので、支援を受けながら事業を行える。その反面規則や決まり事が多く、個性を出しにくい
- ・有意義で、両者にとっては相乗効果を生むものであるが、当事業所の現状ではまだ取り組む段階ではない。
- ・高額なロイヤルティーを請求される。業務・サービス内容がマニュアル化されている。事業所の裁量権がなくなる
- ・仕事の中身は障害が軽度の人でないと、かなり職員の補助が必要そう。当事業所ではまだまだ難しいのではないだろうか。
- ・フランチャイズも様々で定着している店舗もあれば、投資だけしてすぐに消える店舗もあり（フランチャイズ本部自体）マネージメント料を支払ってするだけの価値があるのか疑問です。

* 色々な見方をされていることが分かります。FCシステムについて、深く情報を持っておられる事業所、そうでない事業所など、様々です。

* 特に、FCシステムと福祉との関係、FCシステム導入と事業所の自主性・独自性の問題、FCシステム自体についての疑問、などが多いように思います。

* FCシステム加盟店に就労をさせるという事業所を紹介しましたが、このような工夫がいずれの事業所にも必要です。就労の機会をつくっていくことは、就労継続支援B型事業所の本分です。

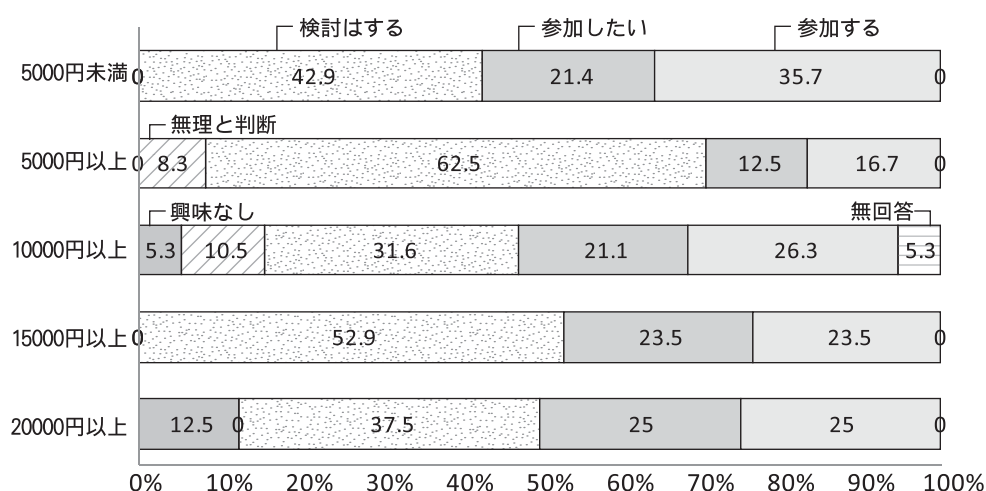
[b] FCシステムへの関心（問22）について



- ・事業所の中でF Cシステムにどの程度の関心をお持ちになっているのかを回答状況から調べると、消極的なご意見が約3割、積極的なご意見も約3割、という割合になりました。（「無回答」は消極的なご意見として考えています。）

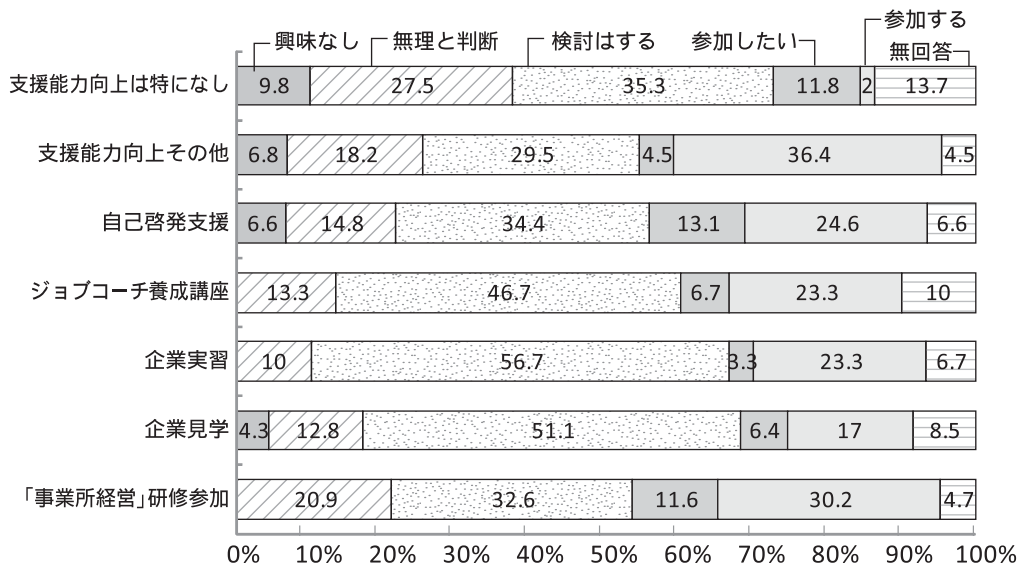
[c] F Cシステムへの関心と平均工賃（問22と問4）について

（問18で、A4（関心がある）およびA5（参加検討したい）と回答された87事業所について、更に平均工賃（問4）の回答状況を合わせて集計しています。）



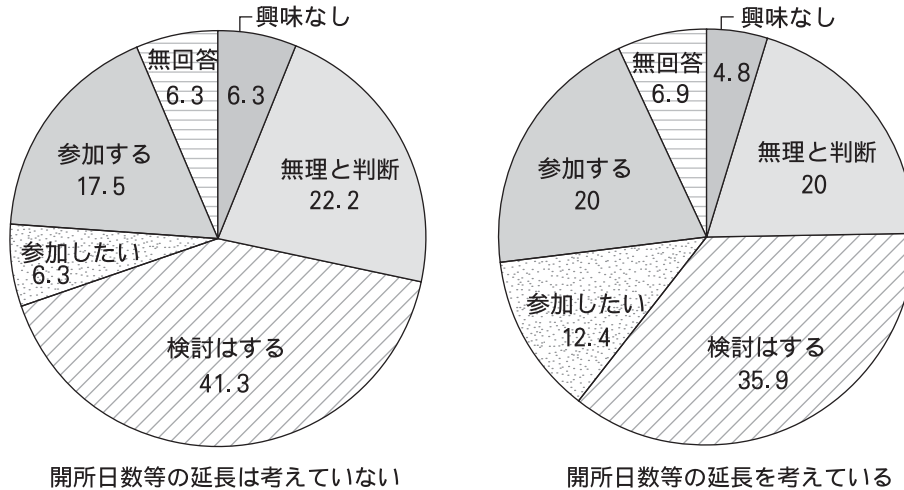
- ・問22でお尋ねしている「F Cシステム」への関心度合いについて、問18でお尋ねしたF Cシステム参加の条件でA4あるいはA5と回答いただいた87事業所の回答に絞って確認をいたしました。平均工賃が20,000円以上である事業所は、その半数がF Cシステムの事業説明会に参加もしくは参加したいと回答をされています。また、5,000円未満の事業所の半数が参加もしくは参加希望をお持ちになっていることが分かりました。

[d] F Cシステムへの関心と職員教育（問22と問12）について



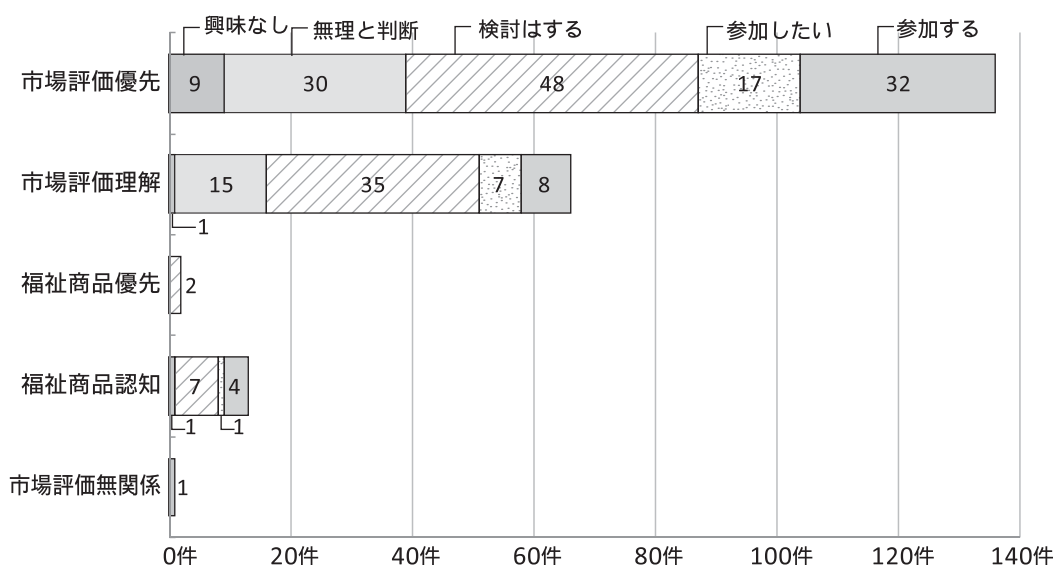
・問12でお伺いした職員教育とF Cシステムへの関心との間には、強い関連性がない、と思われます。積極的な職員教育をされている事業所が必ずしもF Cシステムへの関心を示されているわけではありませんでした。

[e] F Cシステムへの関心と開所日数増（問22と問17）について



また、工賃向上のためには開所日数、開所時間を延長することも考えるという姿勢を示されている事業所は全体の6割を越えています。F C事業説明会などに積極的に参加する、あるいは参加したいと回答された事業所は、その8割以上が開所日数や時間の延長にも積極的なお考えをお持ちになっておられます。現状打破のためには、F Cシステム加盟も一つの選択肢として考えたい、といったお考えの事業所は、開所日数等の延長もお考えになっている所が8割以上である、ということと考えられます。

[f] F Cシステムへの関心と対消費者意識（問22と問20）について



・市場の厳しい評価について、事業所の商品といえども十分に耐えられるものではないといけない、という認識は多くの事業所でお持ちになっているという結果でした。F Cシステムに大きな関心をお持ちの事業所は、多くが市場の評価を受け入れられている状況であると判断できました。

[g] F Cシステムについての事業所としてのご意見（問24）

問24の「F Cビジネスについてのご意見」では次のようなご意見が寄せられました。その一部ではありますが、原文のまま紹介いたします。多くの貴重なご意見を頂戴いたしましたが、紙面の都合で全てを掲載できませんでした。

- ・ F Cの導入の検討は、税金を使っている施設や事業所が検討するのはどうだろうか？一般事業所では運営に対して税金投入されない状況を考えてと収益に対して、不公平さを感じてしまう。F Cを検討するのであれば、福祉事業所よりも、一般の中小企業側からの検討をする事と、その中でいかに障害者雇用できるかを検討することが必要なのではないだろうか？
- ・ F Cを導入するというのもありだと思うが、もう少し独自の事業について考えていきたいと思っている。
- ・ 福祉が企業化するより、企業が一部福祉化して就労の問題にあたる方がノーマルで理想と思える。しかしながら、当事業所でも福祉にあぐらをかいて、障害者の実質的な労働の対価を払っていない。その問題はF Cの導入でなくても、ビジネス的要素、ノウハウをしっかりととり入れ、解決しなければならない。でもなお、福祉は、本当に軽作業でも難しい方々が、人と一緒に何かに取り組んで自己を実現する場がいいとおもっている。
- ・ 事業内容で他の事業所と共働でできる事は実行していけば良いと思います。昨年よりセルプのネットワークを通じ、特産の柿を北海道に70kg販売し、今年はこのネットワークを、もう少し拡大していく計画をしています。

- ・ 利用者の工賃を上げていく必要のある中で、実際にFCシステムが有効に活用され、工賃のアップに結びついていくのであれば素晴らしいことだと思う。
利用者の方の工賃アップを常に望んでいます。業務の時間、場所等を考えると現状では難しいと思われる。
- ・ うちみたいな定員20名ほどの施設には、参加は難しいかなと思います。重度の方も多く、職員も手を取られ厳しい状況です。工賃 月3,000円が、大きくのしかかり、内職作業だけでは難しいのですが今はまだこれぐらいしか出来ない現状です。
- ・ 経営のノウハウが蓄積されていると思うので、その点では参考になると思うし、私達の最も弱い経営について学ぶことができる。
- ・ すでに独自で、共同受注作業を行っています。これ以上範囲を拡げるつもりはありません。量より質という所でしょうか。
- ・ 工賃倍増の実現とフランチャイズビジネス導入との関連性について理解できないところがある。
事業ノウハウ共有は重要だが、FCにしてしまうと各事業所固有の特性が失われるのではと心配になる。加盟するのに必要なハードルが高いと参加できない。
- ・ 私共は基本的に就労支援を目的とした事業所であり、ゆっくりと仕事に取り組むというよりは、就労移行の'期限'という敷居があるためにも継続Bもっているというだけです。FCについては問21の理由で、開設時に具体的に相談しましたが、立地的に不可と判断という該当です。今のところ、作業訓練の為にこれ以上の力を入れる予定はありません。(施設外支持に力をいれているので)
- ・ FCが福祉の施設と言えるかは、難しいかもしれないが、障がい者にとって働きやすく生き生きでき、一定の収入を得られる場となれば、その人の人生がとても有意義なものになるはず。どんな形であれ、働く場を提供できれば、とても素敵なことだと思います。
- ・ 現在、私どもの施設ではパンの製造販売を行っています。その際山崎製パンより冷凍生地を仕入れております。食品の製造販売が未経験だったということもあり、生地卸契約だけでなく業務契約(5万円/月)を締結し、技術研修、製品確認、運営フォロー(月2回の巡回)を受けています。チェーン或はフランチャイズという方法ではありませんが一定の品質を維持できることと、随時、相談にも乗ってもらうことができる。また忙しいときは応援に入ってもらえる等のメリットもあり、安心して営業できるようになるまでは、今の契約を持続したいと考えています。

[h] アンケートの回収結果の分析を終えて

事業所の規模、作業時間の長短、工賃レベルの高低、職員教育の姿勢などの違いから、F Cシステムへの関心度合いの差を探すことは出来ませんでした。すなわち、多くの事業所はおしなべて F Cシステムへの関心はある、しかしまだまだ前に立ち塞がる壁が高く、F Cシステム導入へとは進めない、という状況と考えられます。

その中でも、平均工賃が20,000円以上の事業所は、F Cシステムに対する関心度は高い傾向にあり、同時にその事業所の理念については、多くが社会人教育あるいは経済的自立を掲げておられます。

一方で、平均工賃が10,000円未満の事業所の多くは、居場所づくりあるいは社会との接点という理念を持っておられ、就労継続支援B型事業所の制度趣旨から少し離れたポジションに居られるのではないかと、思われます。ただし、5,000円未満の事業所の半数は、F Cシステムについての関心は高く、半数以上の事業所はF Cシステム事業説明会に参加もしくは参加希望されている回答結果は、現状を何とか打破したいという強い意向が感じられ、注目されます。

これらの内容から、F Cシステム導入に現在最も近いポジションにあるのは、平均工賃は20,000円以上で、理念として「経済的自立」あるいは「社会人としての自立」を持ち、開所日数等を柔軟に対応される事業所、といえるのではないかと考えます。

今回のアンケートは、事業所の現状をF Cシステム加盟という設問を通して、「事業所経営」という切り口で調査をさせていただいたものです。したがって、F Cシステム加盟のみが、事業所の工賃向上に寄与する事業ではありません。下請事業でも、自主製品の製造販売事業でも、あるいは高齢者に対する傾聴事業でも、障害者が「働く」コトを通して出来る範囲で経済的な自立を目指せるような事業所に発展、改革を遂げていただきたいと願っています。そのようなキッカケが、何処にあるのか、それを知ることも、このアンケート内容から可能になる構成になっています。

また、アンケートの質問および回答欄の内容は、事業所の現在の経営状況を省みる一つの資料ともなるものとして設計しています。問13以降の質問内容および回答内容を、現在の事業所の実態と比較検討し、何が弱く、何を押し進めなくてはいけないのか、事業所のありたい姿を見つける一つの手立てとして活用いただけることを願っております。

今一度、アンケート内容を確認していただき、事業所のポジションを知り、次に何をすべきか、を考えていただき、一歩前に進んでいただきたいと願っております。

お尋ねシート

このお尋ねシート(アンケート)は、Ⅰ. では貴事業所の概況を、Ⅱ. では貴事業所の事業運営の思いや仕組みを、Ⅲ. 事業ノウハウ共有の仕組みを代表するフランチャイズシステムビジネスについて、お尋ねをしています。Ⅱ.、Ⅲ. の質問のご回答については、貴事業所の一番近い状況をご回答いただくようお願いいたします。

Ⅰ. 貴事業所の現在の状況についてお尋ねします。

問1. 事業所を開所してからの年数について記入してください。

()年

問2. 利用者の人数について記入してください。

()人

問3. 職員(正職、パート)の人数について記入してください。

正職()人、パート()人、その他()人、計()人

問4. 利用者1人当たりの月平均工賃(平成21年上半期実績)について記入してください。

()円/月

問5. 利用者の平均在籍年数を記入してください。

()年

問6. 就労継続B型以外に貴事業所と同一事業所内で別の種別事業を展開されている場合、それは何ですか。

該当種別に○(複数回答可)を付けてください。

1. 就労継続B型のみ 2. 就労継続A型 3. 就労移行支援 4. 生活介護
5. 旧法事業所()

問7. 利用者の主な障害別について○(複数回答可)を付けてください。

1. 身体障害 2. 知的障害 3. 精神障害

問8. 利用者の一日の平均作業時間について○(1つ)を付けてください。

1. 5時間未満 2. 6時間未満 3. 7時間未満 4. 8時間未満 5. 8時間

問9. 就労継続支援事業の形態について受注額の多い順に具体的な事業名を記入してください。

(例:食品製造、清掃、印刷、電気部品組立下請、農業など)。

() () () () ()

問10. 就労継続支援事業の主な製品・サービスの受注先について○(2つまで)を付けてください。

1. 民間企業 2. 一般市民(バザー等の催事を除く) 3. 一般市民(バザー等の催事中心)
4. 行政機関 5. 公益法人 6. 教育機関 7. その他:

問11. 就労継続B型事業の推進の中で平成18年4月から平成21年3月までの3年間に企業に就職された利用者の人数について記入してください。

()人

問12. 貴事業所において、「職員の就労支援能力の向上」のためにどのような取り組みをしていますか。

(複数回答可)

1. 「事業所経営」研修参加 2. 企業見学 3. 企業実習 4. ジョブコーチ養成講座参加
5. 自己啓発支援 6. その他() 7. 特に何もしていない

II. 貴事業所の事業運営の思いや仕組みについて、現況に近いと思われる内容に○を付けてください。

問13. 事業所運営の基本的な思いやお考えについてお尋ねします。	
A1	事業所は利用者の居場所作りであり、利用者が快適な時間を過ごせることが一番大切であると考えている。
A2	事業所では利用者が笑顔で過ごすことができ、その中で何かしら社会との接点をもつことができるように色々な作業をしている。
A3	事業所で自主製品の製造販売や下請仕事の受注などを通して各種の作業を実施しているが、これらは利用者による、利用者のための作業と考えている。
A4	事業所は利用者を社会人として育てる場、という思いを持っており、そのために作業を経験させ、少しでも経済的な自立ができ、充実した人生を送れるようにと考えている。
A5	事業所は一部の利用者でも経済的に独立ができるように学習できる機会を提供することが重要と考えており、そのために一部就労支援の仕組み(プログラム)を用意している。
	(その他自由記入)

問14. 事業所の職員の皆様は、時間的な余裕をお持ちでしょうか。	
A1	職員それぞれ現在業務で精一杯であり、時間の余裕はない。
A2	職員それぞれ時間的な余裕を工夫をして創り出している。
	(その他自由記入)

問15. 就労継続B型の事業に加えて、「何か新しい事業」を展開されることをお考えでしょうか。	
A1	特に考えていない。
A2	何か新しい事業を検討したいと思っている(検討している)。
	(その他自由記入)

問16. 就労継続B型事業所であっても「就労支援は業務の一つ」とお考えですか。	
A1	そのようには考えていない。
A2	就労継続B型事業所でも就労支援は大事な業務と考えている。
	(その他自由記入)

問17. 事業所の「開所日数の増加」や「開所時間の延長」についてお尋ねいたします。	
A1	開所日数の増加や開所時間の延長は考えられない。
A2	時と場合によっては開所日数の増加や開所時間の延長を考える。
	(その他自由記入)

問18. フランチャイズやチェーンなどのノウハウ共有の仕組みへは、どのような条件を満たせば参加をされますか。	
A1	事業運営能力や利用者の賃金アップなどを考える必要はあるが、そのような仕組みへの参加は今のところ考えられない。(コメント;)
A2	事業運営能力を身に付けることや利用者の賃金アップなど考える必要はあると思うが、だからといってチェーン経営に参加する必要はないと思う。(コメント;)
A3	そのような仕組みを導入するには費用、人材、時間などが必要になると思うが、そういったものを準備することは障害者就労支援事業所では到底無理な話だと思う。(コメント;)
A4	事業運営能力を身に付けることは必要であり、その中で利用者の賃金アップが果たされれば良いと考えているので、そのような仕組みには関心がある。(コメント;)
A5	一部の障害者支援事業所で導入されているとも聞いており、我々も出来ることならフランチャイズチェーンなどに是非参加を検討したい。(コメント;)
	(その他自由記入)

問19. 利用者が事業所で「働き、自立を目指す」ということについて、どのようにお考えですか。	
A1	事業所は利用者が穏やかに時間を過ごせる場所であることが一番大切であり、「働く」ことを重要視する場所ではない。
A2	利用者が経済的な自立を考えて働くためには、事業所の仕事環境や基盤整備のための補助金等の増額がなされ、事業所の設備等のハード面での基盤が今以上に整備される必要がある。
A3	下請仕事や自主製品の販売での売上収入の不足分を、公的な補助金等で補う制度が必要である。
A4	事業所に一番必要なのは「仕事を進めるためのノウハウ」である。事業所にはハード面の整備よりも、各種ノウハウや人材などソフト面の充実のための支援が欲しい。
A5	利用者は個々の能力程度により就ける「仕事」は限定されることが多く、低賃金となる場合もある。自立に必要な金額と工賃との差額を直接的に補うような社会的補償が必要である。
	(その他自由記入)

問20. 事業所の消費市場向け商品やサービスについてのお考えをお尋ねいたします。(複数回答可)	
A1	障害のある(ハンディのある)利用者が作っているものなのだから、お客様である一般市民や企業から納期、品質、価格についてどうこう言われることは間違っていると思う。
A2	事業所は「障害者が作った商品やサービスである」ということを強くアピールすべきで、世の中に出回っている商品とは異なるものであることを社会に認めてもらうようにしなければならない。
A3	当所では障害のある利用者が作った商品やサービスであるということを一般社会からも理解して貰っているから、価格が高いことや納期の遅れなどは多少の問題があっても許されていると思う。
A4	障害のある利用者が作った商品やサービスであっても市場から評価されないと高い工賃が実現出来ないことは分かっているが、今のところ厳しい評価を受けるだけの自信がまだ無い。
A5	事業所が売り出す商品やサービスを一般市場のそれらと分けて考えることは間違いで、やる以上は競争力のあるもの(商品やサービス)を市場に出さなくてはいけないと考えている。事業所として、職員、利用者共々そのための努力や研鑽をしている。
	(その他自由記入)

Ⅲ. 独立資本による『事業ノウハウ共有型ビジネスの仕組み』として代表的なフランチャイズシステム(FC)についてお尋ねします。

問21. FCシステムについてどのようなイメージ、考えをお持ちですか。	
A1	(自由記入)

問22. 「障害者支援事業所の加盟実績のあるフランチャイズの説明会」があれば参加されますか。	
A1	他事業所の参加状況などには興味が無いし、参加しないと思う。
A2	人材、立地、資金など現状から判断してフランチャイズなど考えられないので参加しないと思う。
A3	成功談やメリット(長所)説明だけでなく、デメリット(短所)や失敗の可能性などの話も聞けるのであればとりあえず出席するかもしれない。
A4	他の障害者支援事業所の加盟実績があるフランチャイズの説明会なら(当所も成功の可能性があると思うから)出席したいと思う。
A5	他の加盟実績のある事業所の実際の話は聞きたいと思う。
	(その他自由記入)

問23. フランチャイズに加盟するか否かを検討する場合に、本部側からどのような情報が提供されれば意思決定が容易になりますか。重要だと思われる内容について、該当番号に○を付けてください。 (複数回答可)	
A1	就労支援事業所でフランチャイズに加盟し成功されている事業所がある場合には、その事業所の見学会やその事業所職員との対話の機会提供など実際情報の提供がある。
A2	フランチャイズ加盟するのに要する資金、導入後の月々の最低必要経費、売上予想や利益予想などの資金面についての情報がある。
A3	フランチャイズ加盟する前に職員、利用者に求められる能力は何か、また、加盟後は職員、利用者にとってどのような能力が得られるのか、についての情報がある。
A4	FCシステムに加盟した後の商品販売、サービス提供のための接客教育、販売教育、経費管理教育、技能習得教育などの事業運営に関する教育や業務支援等のアフターフォローについての情報がある。
A5	事業所内部でフランチャイズ加盟を事前検討する場合などに、親身になって相談に乗ってくれるようなアドバイザーなどが契約前であっても無償で派遣される様な支援体制がある。
	(その他自由記入)

問24 貴事業所でのフランチャイズビジネスに対するお考え、ご意見、ご質問など自由にご記入ください。	
例1:FCを導入して成功するということは、福祉の事業所で「労働する」ということであり、これは「福祉」ではない。FCは福祉と相容れない事業である。	
例2:「工賃倍増」は夢であり、夢の実現にはFC導入もあり、と思う。しかし、FCでなくても〇〇でも良い。	

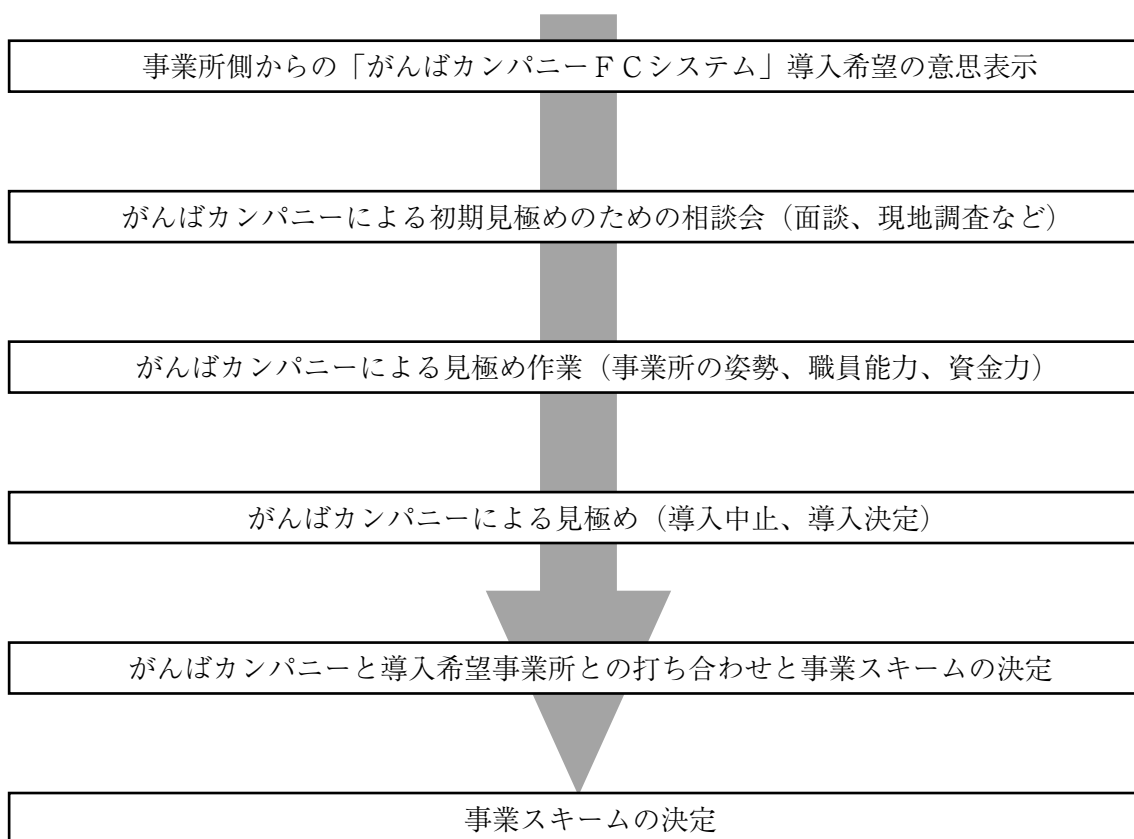
ご多用中のところアンケートにご協力をいただき誠にありがとうございました。

(1) 「がんばりカンパニー」の場合

がんばりカンパニーでは、クッキーの製造F Cシステムの展開を一旦中断されました。しかし、その時の事業推進の反省から、事業スキームを見直され、現在ではクッキーの製造・販売F Cシステムの推進に明るさが見えてきました。

それは、がんばりカンパニーが、F Cシステムの加盟を希望される事業所と加盟打ち合わせをする初期の段階で事業所の現在の実力を見極められ、そしてその見極めの内容によって希望される事業スキームの変更、もしくは加盟打ち合わせ打ち切りを決定される、ということです。

いわゆる初期の見極めを実施することで、その後の双方の無益な時間を費やすことがなくなり、双方にとって好ましい方向性が見つけられることとなります。また、初期の見極めの段階では、推進断念をする、販売F Cシステムから導入する、製造・販売F Cシステムを導入する、の大きく3つの方向がでてきます。



段階を踏んでF Cシステムの導入を本格化させるという内容です。この方式の最大のメリットは、がんばりカンパニーのF C事業導入を希望される事業所は、初期の段階でF Cシステム加盟事業遂行の適性を知ることが出来ることであり、がんばりカンパニー側では、適性のない事業所に対して事業遂行のための努力を注ぐ必要がなくなる、という点にあります。

このように福祉系F Cシステムならではの工夫の結果、現在では次の3つの事業スキームが用意されており、各地でこれらのF Cシステムに加盟された事業所が育ってくるようになりました。

第一の段階は、今ある商品（商品アイテム）だけを販売するのではなく、企画商品（オーダーメイド商品）をがんばカンパニーに対して製造を依頼し、出来上がったクッキーを仕入れ、販売する「事業スキーム1」です。このスキームは、企画商品をお客様に提案し、受注するという高度な営業技術が求められます。商品シーズをお客様にお届けするといういわゆる販路開拓が重要な課題になります。事業所の自助努力の成果ともいえるべき事業内容になります。

第二の段階は、がんばカンパニーはクッキーの製造を事業所に発注し、がんばカンパニーは仕入れたクッキーを販売する「事業スキーム2」です。製造の委託事業です。事業所は、指定された作業指図書を守って作業し、がんばカンパニーが製造するのと品質的に同じ商品を製造する事業です。この製造工程を、定められた材料を使って、定められた設備を使って、定められた手順を進めることを経験することであり、F Cシステムの本質である事業（製造）ノウハウの共有です。事業所側のF Cシステム導入効果として、クッキーの製造方法や管理方法が習得でき、共有し習得した事業ノウハウを通して事業所の経営能力が向上していくことになります。

第三の段階は、「販売F Cシステム」というべき内容です。

第2章 2-1の「がんばカンパニー」で紹介したアセスメント・インテーク表にある「事業スキーム3」です。事業スキーム3で求められる内容は、がんばカンパニーの商品を販売することです。販売だけではなく、販売についての事業ノウハウの提供を受け、提供を受けたノウハウに忠実に対応しながら、それぞれの事業所なりの工夫を図ることが求められます。ここに事業所なりの自助努力が求められます。事業所の周辺地域の住民構成（対象となる消費者の年齢構成、所得構成など）などから、がんばカンパニーのどの商品が売れそうか、どのような販売方法が合っているか、などなど独自の方法を考え出すことが求められます。

がんばカンパニーから提供される事業ノウハウ（販売ノウハウ）を基に実行に移し、そこで直面する諸問題に向き合い、不明点はがんばカンパニーに問い合わせ、忠実にがんばカンパニーの事業ノウハウを習得し、事業所の商品販売ノウハウに転化させていく、このことこそが事業所が事業ノウハウ共有システムを導入するポイントといえるのです。

◎がんばカンパニーの考え方

がんばカンパニーの提案されている事業スキームで、それぞれの事業所で取組みを容易にする事業スキームに共通する障害者事業所としての独自の工夫を紹介いたします。これらの工夫も、加盟店を増やしている要因です。

第一の工夫として、「グループ作業」が挙げられます。グループ単位で一定量の仕事が割り振られます。グループ内では、職員、障害者、それぞれお互いに足りないところを補完しあい、日々進歩を遂げていける工夫がされており、グループとして成果が上がるよう取組みをされています。職員は、販売の場面ではお客様とのコミュニケーションを大切に、製造の場面では作業指示を確認し、同時に障害のある者への具体的な作業要領の説明や仕事の割り振りを行います。この過程を通して、障害者との良好で密接なコミュニケーションが行われます。障害者にとってはコミュニケーション能力を向上させる機会となっています。

第二の工夫として、給料は時間給であり、長時間働き続けられない人が短時間でも働けるよう、そしてその時間に対して給料が支払われる工夫をされています。いろいろな工夫をして、できなかった人ができるようになると周囲もその人を当てにします。そうすると、本人は働きがいと喜びを感じて責任感が出てきます。人に役立つことができるという喜びが感じられ、一層の働き甲斐を感じられるようになってきます。そしてまた、障害者には、頑張った分は給料として反映される仕組みになっています。

第三に、がんばカンパニーでは、障害者は全員雇用されています。社員です。最低賃金確保法で言うところの「除外認定」の申請はされていません。滋賀県で適応されている最低賃金を遵守した給与の支払がされています。当然に、社会保険関係の適応もされています。がんばカンパニーは、障害者の居場所ではなく、職場です。障害者一人ひとりが、真に「人に愛される」、「人に褒められる」、「人に必要とされる」、「人の役に立つ」と感じ、働く喜びを身体一杯感じているのです。

この福祉発という内容こそが、福祉事業所独特の風土に適した特別の配慮がされた内容であり、多くの事業所に受け入れやすい「事業ノウハウ共有システム」を提供しているといえるのではないのでしょうか。がんばカンパニーは、事業所としての理念から、有償でのノウハウ提供（一般的な民間FCシステム事業の事業内容）というビジネス形態ではなく、基本は製造原料の供給や商品卸事業に置きながら、そこに製造ノウハウや販売ノウハウを付加する形で他の事業所との“共生と連携”の

形を作り上げる事業連携を目指されています。

事業所は、就労継続支援B型事業所としてあらゆる事業の「事業化」の取り組みを行っています。そして、事業所は事業の成功に向けてたゆまない自助努力を続けなければなりません。がんばカンパニーのFCシステム事業は、加盟店である事業所の自助努力を後押しするシステムなのです。

(2) 「手づくりとうふ工房」の場合

手づくりとうふ工房は日本で初めて社会福祉法人（はらから福祉会）に属する作業所がフランチャイズ本部となった事例です。平成17年7月の第1号店の開店を皮切りに、平成22年1月時点で全国におよそ50か所の加盟店網を作り上げるまでに成長しました。

21年度には事業本部たる「蔵王すずしろ」の豆乳工場の大型化工事も終え、当事業の核である「豆乳」の製造能力は大幅に向上、今後ますます全国に拡大していく基礎が出来上がったと言えます。

また、21年度は第1章でもご紹介したように、当事業の開始当初から「手づくりとうふ工房」のスーパーバイザーを務めてこられた森新一氏がはらから福祉会を離れ独自の展開に乗り出された年ともなりました。そしてその後も森氏の元には続々と全国から加盟希望が寄せられる状況が続いています。

「手づくりとうふ工房」加盟店の拡大成功事例を語る時、いままで「手づくりとうふ工房」が加盟店を開拓する際に採ってきた手法そのものが、その後の多くの加盟店の成功と深く関係していることを見逃してはなりません。その手法とは、過去の当研究においても加盟店開拓に一番有効であったとした「膝突きあわすミニセミナー」による加盟店開拓を言います。

「膝突きあわすミニセミナー」とは、スーパーバイザーが1回につき1～2人程度の顔見知りを相手に「就労支援」や「工賃」そして「手づくりとうふ工房」に関してじっくり話し合う機会を持つことを言います。福祉事業人同士としての人間関係をベースに1対1に近い形で就労支援事業の目的や理念、そして「手づくりとうふ工房」事業の将来構想、システムや収益見込みにいたるまでをじっくり納得いくまで話し合うのです。一見非効率的とも思えるこういった機会をもつことが、なかなか一步を踏み出せない就労支援事業所の理事や所長、職員の不安感を取り除くのに最も効果があったのです。

加盟店としての事業が開始されると、この人間関係をベースにした本部—加盟店の連携は更に密なものとなります。過年度の当研究でもその必要性を論じた「中間支援機能」がいかに発揮されるのです。いわゆる「身近な相談、指示、教育、支援」機能が加盟店に対して日常的に提供されます。そしてその安心感がベースとなって加盟側には事業に必要な専門スキルがどんどん吸収される結果、事業をやる上で一番大切だと言われる「やる気」や「自助努力」の土壌が根付いていくことになるのです。

こういった仕組みを通して、「手づくりとうふ工房」加盟店の拡大が成功してきたのだと思われます。

(1) 事業所が知っておくべき各種の事業ノウハウ共有システムについて

現在、世の中には幾つかの「事業ノウハウ共有システム」があります。その代表的なシステムがフランチャイズシステム（以下、FCシステム）といわれるものです。

日本フランチャイズ協会によれば、「フランチャイズとは、事業者、FC本部（「フランチャイザー」）が、他の事業者、加盟店（「フランチャイジー」）との間に契約を結び、自己の商標、サービス・マーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう」と規定されています。

FCシステムと同様に親事業者から子事業者に商品、経営ノウハウ等が提供される形態として、レギュラーチェーン、ボランタリーチェーン、代理店制度があります。

それぞれに特長があります。事業所が導入を検討する場合には、その事業所としての特長を十分に活かせるシステムかどうか、検討する必要があります。

業 態	概 要	事業所への導入課題
フランチャイズシステム	フランチャイズパッケージを購入することで事業経験の有無に係わらず事業展開ができます。	資金、人的能力等で制約が出てきます。FC本部の事業内容によっては事業所に適していると思われる事業をされています。
レギュラーチェーン	事業本部が、店舗を建設し、従業員を雇用し、営業する経営手法で、店舗の責任者は事業本部から派遣されます。	当チェーンの制度趣旨から事業所の特質に適合しにくい内容と思われます。
ボランタリーチェーン	商品の共同仕入を目的として、結成した協同組織です。	原材料の共同仕入の場合は事業所にも適していると思われます。ただし、経営や販売等についての支援がないのが一般的です。
代理店制度	参加希望事業者が事業本部との契約で、本部の供給する商品を独占的に販売する形態です。	販売ノウハウの提供、経営指導の機会が無いのが一般的ですが、代理店制度の中には販売ノウハウの提供、経営指導の機会の提供をされている組織もあります。

(2) 事業所がF Cシステム加盟店を目指す際に必要なこと

事業所がF C加盟に動き出す場合、前もっていくつかの検討事項が出てきます。それらを概観すると以下の内容になります。それぞれの内容において、事業所が直面すると思われる課題の主な内容を挙げました。これらの課題は、事前に検討しておくことが大切です。

検討事項	検討内容	課題
資金について	福祉的な配慮がされている場合であっても、事業開始に伴う資金（保証金、加盟料、初期仕入資金など）は必要になります。福祉事業者が保有する積立金などから保証金などを支払って残余が出るのかどうか、ポイントとなります。	経営能力が高く、資金、人材も豊富であっても、加盟料等の支払が必要で、資金が減少します。資金面の手当てについて、顧問税理士などを交えて十分な事前検討が必要になります。
事業経験について	事業経験がない場合でもフランチャイザーからの経営支援がありますが、フランチャイズパッケージ以外の経営支援については加盟に際して特別料金が発生することがあります。また、事業が本格化するまでの時間、資金について検討しておく必要があります。	事業経験がない場合は、事業が軌道に乗るまでの時間やその間に要する費用の予想を立てることが必要です。事業経験がある場合、F C加盟店としての立場の理解、行動の規制など従来の事業運営時と違う点が多くあり、研究しておくべき内容です。
人的資源について	職員の経験と能力、予定される利用者の能力が検討されるべきです。利用者は、就労訓練を経験し、体力・集中力・持続力などを備えており、働くことの喜びを求めている者を当てる必要があります。	職員にとっても、利用者にとっても、初体験のことばかりです。特に、職員は前もって同じ事業の店舗を見つけ、観察し、どのような運営をされているのか、知っておくことが求められます。
立地について	福祉事業者が都市部にあるのか、地方にあるのか、周囲の人口構成とその地域特性等、その立地とフランチャイザーの事業内容について、適合しているかどうか十分検討する必要があります。	物販店の場合、立地条件は加盟店として成功を左右するといっても過言ではありません。可能な限り立地予定地で通行量、周りの住民の暮らしぶり、競合する店舗の確認などを行います。
店舗について	無店舗経営なのか、店舗として新たに店を構えるのかで大きく違ってきます。新築店舗が必要となる場合は新たな資金が必要になります。	加盟店の場合は、決められた内容での店舗構成となります。事業者としての独自性を出すことは困難とされます。

次に、加盟するに当たって、順序を追って事業を具体化していく必要があります。その準備について、順を追って確認していきます。

加盟決断のステップ	内容
第1ステップ (F Cシステムの理解と自己分析)	事業所としての理念を活かせる、F C本部の理念と共有できることを前提にして、F Cシステムの経営理念、事業形態などF Cシステムの一般的な事業運営の知識を理解する段階です。
第2ステップ (業種業態の絞込み)	第1ステップの理解の上で、事業所として何を扱い、どのように販売するのか、目標を達成するには何が必要で、何が不足しているのかなどを検討し、事業所としての理念、実態などに適した業種業態を選ぶ事が大切です。
第3ステップ (F C本部の調査)	選定したF C本部の経営理念、経営実績などを検討し、かつF C本部が示す初期投資金額、初期教育期間、経営支援策などについて、事業所として可能かどうかを検討します。加えて、成功している加盟店の見学、失敗した加盟店の情報収集を図り、時にはお客を装って加盟店に入り、店舗の内容を調べる覆面調査を行う事も必要です。
第4ステップ (F C本部の評価)	F C本部の加盟に向けての説明を受け、事業所としての理念と共有できる経営理念を持っているF C本部かどうか、第一に確認する必要があります。加えて、F C加盟契約書の詳細にわたっての理解は必ず必要で、時には弁護士等の専門家の意見を聴く必要もあります。
第5ステップ (決断)	F C本部との加盟店契約の前に、利用者、利用者の保護者、職員、理事会メンバーなどへの説明、理解と合意が必要です。事業所としての将来を大きく左右する契約であり、慎重にも慎重に行動する必要があります。

F Cシステムに加盟を検討するに際して、何よりもまず計画を立てることが重要です。成り行きに任せたF C加盟への道筋では後々大きな困難に直面することも多く出ると予想されます。

計画を立てるに当たって、重要なことがあります。

- ①具体的な計画の項目を考えること
- ②計画には年月、場合によっては日付けを書き入れること
- ③場合によって、計画に金額を書き入れること
- ④誰が責任者か、誰が担当するかを書き入れること

計画は立てることに意義があるのではなく、その計画に沿った活動、行動をすることに意義があります。計画を立てただけではなく、計画に沿った活動、行動を行います。そして、計画と実績とを比較検討し、計画を達成できなかった場合はもちろん、計画達成の場合も「なぜ計画を達成できなかったのか、なぜ達成できたのか」の検討をします。そして、その結果を次の計画立案に活かすようにします。

3-3 加盟者増加（チェーン化推進）のために

F Cシステム加盟を考える場合、加盟したあとの利点とその課題も知っておくことが大事です。

一般的にF Cシステムに加盟した場合の利点	福祉事業所がF Cシステムに加盟した場合の課題など
著名なチェーン名やマーク、イメージを利用できる。	大いに役立ちます。一方で、マークやイメージに付随する信用・信頼を傷つけると大きなペナルティが課せられます。
事業経験に関係なく本部の指導によって事業を開始できる。	大いに役立ちますが、指導を受け入れられる職員が限定され、その資質も限られている場合が考えられます。
本部が過去に蓄積した実績と経験に基づき事業指導を行なうので成功する確率が高い。	本部が事業所の加盟を認めるか、過去に加盟を認めた実績があったかどうかなどを見極める必要があるでしょう。
本部による経営指導（税務・会計・法律など）や援助（新商品開発、仕入れ確保、販売促進、教育など）が受けられる。	大いに役立ちますが、指導を受け入れられる職員が限定され、その資質も限られている場合が考えられます。したがって、事業所の現状を十分に認識し、F Cシステム加盟を検討すべきでしょう。
独立した事業者として営業できる。	事業所として独立事業者になる意識、基盤があるかどうかなど検討が必要でしょう。
本部が大量に仕入れ、また生産した質の高い商品や材料、事業内容によってはサービスを安価で安定して購入できる。	商品、材料、サービス等の低価格仕入れは期待できます。一方で、事業所の製造能力、販売能力、営業能力が課題になってきます。
開業物件の立地調査をF C本部に依頼できる（多くは有償）。	事業所の現在地に開店する場合、周辺地域の特性、例えば住宅地なのか、商業地なのかなど、を知っておく必要がでてきます。
広告・宣伝など、本部ならではのスケールを生かした販売促進活動に参加できる。	事業所は一般に積極的な販促活動の経験が少なく、あるいは経験がなく、コトの良し悪しを判断できない場合が出てきます。また、有償なのか、無償なのか、確認しておく必要があります。

(3) 事業所の判断

世間では起業あるいは創業された企業や商店は、3年経過した段階でその1割り程度しか事業継続をしていない、といわれています。起業、創業したところの9割は、3年以内に廃業、業種転換等をしている、といわれています。成功率1割といわれる所以です。

一方で、FCシステム加盟店は、その5割以上が3年経過しても事業を継続している、といわれています。成功率5割です。といっても、残りの5割の加盟店は姿を消しています。FCシステム加盟が成功率の高いシステムであるといっても、厳しい現実があるのです。

FCシステムへの関心は、このような厳しい現実を直視し、同時に現在の事業所環境を鑑みて、決めていかなければなりません。

3-1で紹介しているように、アンケートに回答いただいた事業所の中には、事業所としての理念があり、事業推進には計画を立て、開所日数や時間を柔軟にお考えになっており、職員教育は充実しているような所がありますが、このような事業所が、FC氏打て無本部からの支援を受けながらFCシステム加盟を検討されれば、その成功確率は相当程度高くなるのではないのでしょうか。といっても、成功できるか、成功できないかは、ひとえに事業所自身の自助努力の結果です。

また、このような状況にない事業所は、まず事業所の経営確立あるいは経営革新を中間本部やその他の機関の支援などを受けて推進することから始めれば、FC加盟による経営ノウハウや製造ノウハウ等の獲得は夢物語ではなくなります。

FCシステム本部の中には、すでに事業所を加盟店とするFCシステム展開をされているところがあり、また福祉発のFC本部が既に出ており、運営をされています。そのようなFCシステム本部を見学したり、加盟店の話を聞いたり、実際に加盟店を訪問して内容を見学・観察するなど、FCシステムの実態を肌身で知ることが極めて重要です。頭の中で分かったつもりでも、実際に加盟した段階で誤算だったと後悔しても、お金も、時間も、信用も何も戻りません。

(4) FC本部から見た事業所について

FCシステム本部として、加盟店が福祉事業所である場合、特に以下の点に配慮していただく必要があります。以下、基本的な課題を2点挙げます。

FC本部として、加盟店が事業所である場合、特に以下の点に配慮していただく必要があります。以下、基本的な課題を2点挙げます。

①FCシステム本部に十分な研修システムが確立されているか。

福祉事業所の場合、研修相手は「事業所理事長あるいは施設長」、「事業所職員」および「障害者」になります。

[a] 事業所理事長あるいは施設長に対する研修は、これらの幹部職員に対しての「経営者としての意識付け」が第一に挙げられます。従来は、事業所運営と言われてきましたが、最近になって『事業所経営』と言われ始めました。経営する、あるいは仕事を管理するという意識は強くなってきたと考えられますが、まだまだの状況です。民間企業では考えられない発言、行動をされる理事長、施設長、職員がおられます。そのいくつかの事例を紹介いたします。

市場の状況に関係なく、事業所が“安定発注”（量的変動の無い発注）を要望する
人的支援やノウハウ支援は無償で行われて当然であると思っている
製造条件を勝手な判断で変更し、その事実を製造ノウハウ提供者に連絡しない
製造指図書や作業指示書を参考資料と考え、自己流の方法で製造や作業、検査を実施する
設備装置のメンテナンスを決められたとおりに実施せず、不良品を製造し続ける
仕事量の確保に熱心ではあっても、指定納入日（納期）に無関心である
品質異常は返品後に手直しをすればよいと考えておられる

[b] 職員に対する研修は一般的な研修で済む場合も多いと思いますが、FC化推進の責任者と予定される職員に対しては「事業所理事長あるいは施設長」に対する研修と同じプログラムも必要ではないでしょうか。

[c] 障害者に対する研修は、特別な配慮が必要になります。

障害の種類に対する配慮、障害の程度に対する配慮および障害者の保護者に対する配慮が考えられます。

障害の種類に対する配慮については、精神障害者の場合は特に指導者の言動に留意していただきたいこと、身体障害者に対しては特に用具や施設に配慮していただきたいこと、また知的障害者に対しては文字表記ではなく図形や色彩表記をたようしていただきたいこと、などが挙げられます。施設設備の改善、使用する道具の改善、ともにユニバーサルデザインといわれる内容です。これらについては、障害者の状況をよくご存知の職員の方々を交えた打合せで解決していく必要があります。

この点を考えると、福祉発のFCシステムで持っている事業ノウハウは、FCシステム本部にとっても、加盟店となる事業所にとっても非常に役に立つ情報であると考えます。

また、職員と障害者が一緒に研修を受けることも必要です。職員の方々に、具体的な指導方法を理解していただくこと、用具や機器の使いかた等を理解していただくこと、場合によっては研修内容を障害者の方に伝えること、などは、加盟店として事業成功への大きな鍵を握っていると考えられます。

② F Cシステム本部に新規の店舗を短期間で軌道に乗せるための立地、運営管理、人材管理、マーケティング等のノウハウが十分であるか。

利益追求型の事業を経験されておられない事業所にとって、事業ノウハウが不足しており、この不足を補う経営管理手法等の支援は当然に必要なこととなります。特に立地、運営管理、人材管理、マーケティング、計数管理等についての具体的な支援は不可欠です。F C本部側では、事業所の現状、特に加盟を希望される個々の事業所の経営についての考え方や、経営実態を事前に調査確認しておいていただく必要があります。

加盟店となった事業所に対する日常の支援の形態として、

[a] 問い合わせに対する回答での支援

[b] 訪問して面談で実施される支援

とが考えられます。いずれにしても、クイックレスポンスの支援が必要になりますが、事業所側としては面談方式の支援を求めることが多くなります。F Cシステム導入直後の事業所は、事業ノウハウの蓄積は少なく、事業推進にまだまだ自信を持っていない状況だからです。

訪問する支援員（いわゆるスーパーバイザー）の教育訓練および支援員の質の向上はF Cシステム本部側の課題です。

(5) 中間本部組織の役割について

中間本部の役割の第一は、事業所それぞれの特徴、たとえば理念やありたい姿、職員能力、障害者の方々の躰けられ方などを十分に把握していること、そしてその結果を施設に伝えること、ではないでしょうか。施設側としては、第三者的な立場からの意見については比較的新鮮な印象で聴くことができます。

一方で、中間本部は、F C本部の情報、例えばそのF C本部の事業理念、施設が加盟店になっている実績、経営支援プログラムの内容などを承知している必要があります。

そして、中間本部の最も重要な役割が、事業所とF C本部とのベストマッチングを図る機会を提供すること、事業所にはF C本部の情報を、F C本部には施設の情報を、それぞれ提供し、いわゆるお見合いの機会を設定すること、と考えています。

中間本部は、事業所支援機構としての機能と、F C本部への情報提供機能とを併せ持った機能が求められることになると思います。

3-4-1 憲法 27 条第 1 項

「すべて国民は、勤労の権利を有し、義務を負う」

障害のある無しに関わらず働くこと、働けることは国民として幸せな人生を送るうえで最も大切なことであると思います。

当センターは、就労支援事業を振興する立場にありますが、毎日の業務は、この憲法 27 条の条文にある考え方をその基礎に置かねばならないと考えています。

障害者雇用企業として有名な日本理化学工業株式会社の大山泰弘社長はご自身の講演などで常々、あるお坊さんの言葉にご自身の経験を重ねて、「幸福とは①人に愛されること、②人にほめられること、③人の役に立つこと、④人に必要とされることです。そのうちの②人にほめられること、③人の役に立つこと、そして④人に必要とされることは、施設では得られないでしょう。この三つの幸福は、働くことによって得られるのです。」と話しておられます。そして①の人に愛される幸せも実は働く中から得られるものだと私は思っております、と付け加えられるのです。

人間として生まれたからには誰もが幸せになりたいと願います。そしてその願いをかなえることができる勤労、つまり「働くこと」は、我が国では国民が等しく持つ権利であり、同時に等しく負わねばならない義務でもある、となっているのです。

当研究は、障害のある無しにかかわらず誰もが働ける状況（仕組み）を創り出すことを最終の目標にして、そのためのひとつの方策として就労支援事業所のフランチャイズビジネス参加の可能性を探ってきました。現在の障害者就労支援事業所が抱える仕事の専門性やスキルの不足といった課題、あるいは事業経験不足に起因する事業力の低さといった課題の解決をフランチャイズシステムに求めました。

その過程で、これを阻害する要因も多く明らかになりました。ここでは、どうすればこの阻害要因を取り除くことが出来るのかについて考えてみたいと思います。

3-4-2 課題解決を阻害する要因を排除するために

工賃倍増計画の対象施設における障害者工賃は平成20年度月間平均12,587円（厚生労働省調べ）と低額です。これは、対象となっている施設（事業所）の仕事内容とその生産性の低さが主な原因だと考えられています。一般的に高工賃を実現するためには一般市場において高い専門性やスキル、経営力が必要とされますが、現在の就労支援事業所とその周辺には、その実現を阻む要因が多く存在します。ここではそれらを社会制度的にも解消していく必要性を認め、そのために何が必要なのかを次の3項目から考えてみたいと思います。

- ①「福祉的就労」に甘んじる傾向の改善と就労支援当事者の意識改革
- ②ハード整備からソフト充実を促す方向への転換
- ③就労支援事業の高度化、専門性を促す社会的な環境づくり

①に関して、その原因となっていることのひとつに「所長や職員の事業経験不足、就労経験不足」が上げられます。「知らない」ことが現状に甘んじる風土を生んでいないかということです。

もうひとつは、障害がある人に出来る事は限られているという誤った認識です。

「何が出来るか」から「どうすれば出来るか」への考え方や支援のあり方への転換が進んでいません。民間企業にあっては当たり前のこういった考え方は“福祉”ではまだまだ浸透していません。

これを解決するには、一步踏み込んだ経験をする以外にありません。「数多くの就労機会」や「経営を経験する機会」が身近なものになる必要があります。

第2章[4]ダスキン・サービスマスター事業の項では「職員自身のための連続した長期間の企業実習機会」が自発的に多く設定されることの有効性が証明されました。

職員自身の長期の企業実習を義務付けし、その期間を不安なく過ごせるようにする制度の必要性に改めて気付きました。

そしてその実現にむけての有効かつ具体的な方策のひとつとしてフランチャイズ加盟はかなり有効な手段になり得るとの結論に達しました。

フランチャイズ本部が本来的に持つ加盟店従業員教育機能に着目して就労支援員育成制度に活用出来れば、①に関する改善は具体的に大いに進むのではないかと考えられます。

②に関しては、就労支援事業所に対する過去の行政支援の考え方を転換する必要性を提案することになります。従来行われてきた施設や設備といったハード面中心の基盤整備事業を、対象を就労支援所所長や職員に絞って「仕事スキル獲得のための実習」を“義務化”するなどのソフト支援中心に変容していく必要があります。

就労支援事業所の職員にとって今、お客様と言え、それは施設の利用者のことになります。一般市場のお客様をお客様として意識することも最近では増えてきましたが、まだまだ自他ともに認めるレベルでお客様に向けて事業所が活動をしてい

る例は少ないのが現状です。設備や機械、あるいは器具や道具といったハードをいくら整備してもこの現状に変化は与えられません。

事業は人だと言われます。人が持つもの、つまりソフトこそが事業成果を決定づける大きな要素なのです。

民間の企業では、社員教育の成否は業績を左右するほど大切なものと考えられています。

企業実習に限って言うと、調査アンケートの回答にも多くありました様に現在でも、単に“実習”と言われるものは比較的良好に行われていますがその実態は「職員は利用者を実習に行かせる際の付添人」的な発想でなされることが多いようです。しかし今大切な実習とは、「職員自身がする実習」なのだということが分かってきました。

どのような事業（仕事）をするにせよ、まず職員自身が当該事業（仕事）について詳しく知っていなければ他人（利用者）に指導や支援を行うことなど不可能です。いくら機械や設備が備えられていても肝心のそれを有効に使える人間が指導者としてまず居なければ意味がありません。現状を見た時、ハード中心の就労支援施策から人（職員）を対象とするソフト中心の施策への転換が急ぎ望まれるところです。

そしてまたこの場合にも、フランチャイズ加盟を促す施策や制度は有効になることが推測されます。第2章の[4]ダスキン・サービスマスター事業の報告にもあるように、実習期間に起こった職員や利用者の様々な変化が今後の確かな結果の予感と自信に繋がってきているとの感想が述べられています。

③は、①②と比べた場合はるかに大きな困難と時間を要するものになると思われます。

しかし、今、何がしかから始めなければならないとしたら、まず初めに必要だろうと思えるのは「福祉的就労」の考え方の基にある“障害者就労観”をどう変えるべきかの議論です。労働者性についての議論なく「福祉的就労」への従事期間が長すぎないか、このことと憲法27条の考え方をどう突き合わせるのかといった議論は今後社会的にも深めていく必要があるのではないかと思います。

またその際には併せて“就労支援事業所の機能や役割”についても広く社会的に議論を深めることになろうと思われます。

就労支援事業所とは、つまるところ「自ら雇う」か「他に雇ってもらえるようにするか」のどちらかの機能を持つ所だと言うかどうかについて社会的に議論しなければなりません。前者は限りなく将来は企業化していく道を指し、後者は一般就労移行支援機能を指しています。

その社会的議論なくしては、就労支援事業所が“下手をすれば損失を生じることにもなる危険”を冒してまで“自主事業”を高度化することに熱心になれるかどうか分かりませんし、またそれに対して社会的な支援がなされるべきかどうかについ

での議論もできません。自主事業をより高度化させるための各種支援は、将来においては高い工賃が社会が負担する福祉コストを減らすのに役立つ先行投資になると考えたとしても、当面は一時的にせよ今までよりもより多くの社会負担が生じる可能性は十分考えられます。これを社会がどう考えるかということが肝要です。障害者就労支援を労働行政と福祉行政の両方の枠を取り除いて議論する必要性は高まってきているとみるべきではないでしょうか。

反面、同時にこれらのことは言い換えると、今回実施したアンケート回答にも多く見られた就労支援事業における「居場所づくり」の意味についても社会に問うこととなります。

「居場所づくり」も大切なことですし、決してすべて否定するものではありませんが、働きたい、あるいは働ける可能性のある多くの障害者にとって、このことを憲法27条とどう照らし合わせるかということも考えねばなりません。社会の判断も重要です。多大なコスト負担を求められる国民のコンセンサスがどこに落ち着くのかしっかり見定める必要があると思えます。

いずれにせよこれらの議論が深まれば社会の“障害”に対する認識は、今までよりはるかに深まっていくことだけは間違いのないところでしょう。

そういった議論を経てなお、就労支援事業所はやはり自主事業に取り組む必要性が大きいとなれば、そこではさらに一步突っ込んで“事業”そのものに対する考え方を見直す必要が出てきそうです。

先にも書きましたが、“下手をすれば損失を生じることにもなる危険”があるのが“事業”です。「ほとんどの事業は起業してすぐに黒字を出すことは無理なのが普通」なのだと思えることが必要になってきます。

現在の就労支援事業会計では「事業の開始期には赤字期間という工賃を支払えない時期が有りがちである」ということを想定していませんから、事業をすれば必ず工賃は支払われるべきものとして扱われています。しかし当初から100%黒字を保証されて起業できることなどは、フランチャイズといえどもあり得ませんから“工賃”に関する規定や要請が、あるいは工賃”に対する利用者希望が多くなればなるほど、皮肉なことに就労支援事業所は総じてどこも新規起業に二の足を踏むことになってしまっているのです。

ここに就労支援事業を語る時よく口にされる「低い事業意欲」の原因のひとつがあるものと思われます。

生産性の低い下請加工中心の就労継続支援事業所が現在全国的に多くなっている原因でもあります。

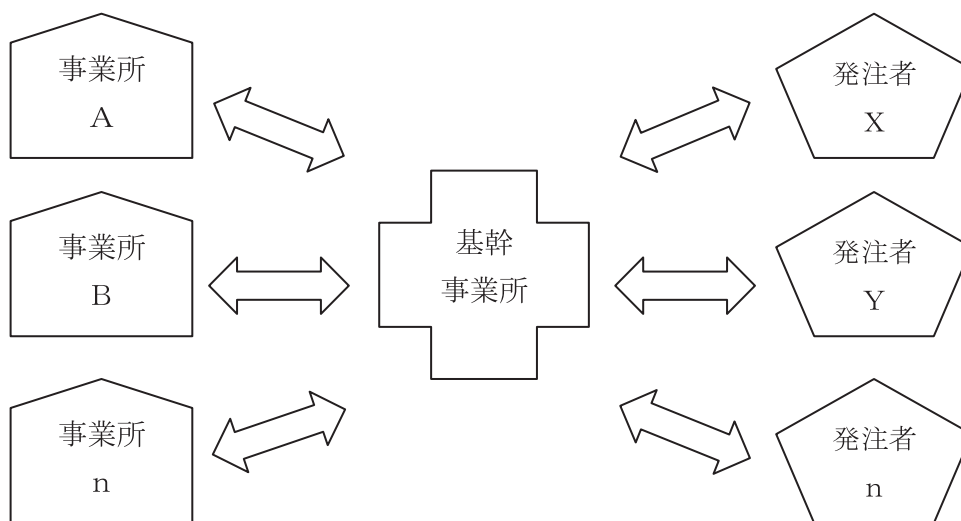
フランチャイズ加盟という比較的容易とされる起業ですら、なかなか身近なことに考えられない原因のひとつにもなっています。

就労支援の制度設計においてこのことは十分留意してかからなければならないことではないでしょうか。

3-4-3 個々の事業所の機能を組み合わせて活かすコーディネート事業所（営業）の必要性

現在の事業所では、個々に営業活動を行い、生産工程を担当し、出荷し、収益を得ている状況が一般的な事業所の姿です。この状況では、不得意な仕事や工数不足の場合はお断わりをしなければなりません。これでは個々の事業所の強さ、コダワリが十分に発揮できません。

そこで、工賃向上につなげる方策として、複数の事業所がそれぞれの事業所の特長・長所を活かし、コーディネート事業所（基幹事業所）からそれぞれの事業所にその特長・長所を活かした仕事を紹介することができるのではないか、という構想です。



図表 3-4-1 コーディネイト事業所構想図

たとえば、「便利屋」事業のコーディネート事業所が考えられます。ある事業所（コーディネート事業所）が、すでに「便利屋」事業を得意として活動されており、その事業ノウハウを他の事業所に伝授し、「便利屋」事業組合的な講仲間をつくります。コーディネート事業所は受注増加に応じて仕事を講仲間の事業所に紹介し、それぞれの事業所が「便利屋」として活躍する、という構図です。また、「便利屋」事業以外でも、コーディネート事業所は色々な仕事を受注し、それらを自らの情報力を活用して最適の事業所に紹介し、紹介を受けた事業所は紹介された仕事に対応する、といった形態が考えられます。共同受注（発注者から依頼された仕事を複数の企業が共同で受けること）に類似した構想ですが、共同受注と違う点は発注者が複数あり、かつ注文内容がそれぞれ異なることです。

* 「便利屋」事業 介護用ベッドの清掃、運搬事業、高齢者世帯の清掃・草刈・衣類の整理整頓や衣替え手伝い・不要家具の処分・遺品整理など

この構想の課題は、コーディネイト事業所を見つけること、育成すること、があります。この内容こそ、中間本部・中間支援組織の実力が発揮できるところです。

障害者の“働く”を真に応援する社会づくりとは、障害者であることを意識せず、それぞれの出来る範囲の仕事に精一杯がんばり、そして評価を受ける、そのような社会づくり、社会意識づくりではないでしょうか。一般社会も、また福祉の世界も、障害者が働くことを特別なことと考えない社会づくりです。

アンケートの結果では、凡そ半数の事業所は「FCシステム」に関心をお持ちになっています。しかし、実情から言えば、関心をお持ちになっている事業所の半数は、現在の平均工賃が5,000円に満たないところです。現状を何とかしたい、という意思の表れだと考えます。

ならば、事業所自から意識して変わっていくこと、このことこそが今求められている事業所の姿勢ではないでしょうか。

自分が変われば相手が変わる
心が変われば態度が変わる
態度が変われば行動が変わる
行動が変われば習慣が変わる
習慣が変われば人格が変わる
人格が変われば運命が変わる
運命が変われば人生が変わる
(ヒンズー教人生哲学から)

障害者の“働く”を真に応援する社会づくりのためには、まずそれぞれの事業所が変わらなければなりません。障害者の“働く”事業所が変わることで、障害者の“働く”を真に応援する社会づくりが始まります。そして、このような社会づくりを目指す場合、いくつもある選択肢の中にFCシステムがあり、個々の事業所の機能を組み合わせて活かすコーディネイト事業所構想があります。

それぞれの事業所は、何が出来るか、そのために何をするのか、を考え、事業所の理念に合った事業で、情熱を持って立ち向かえる事業を実践し、障害者の“働く”事業所づくりを目指しましょう。

第4章

フランチャイズ加盟実習から 得られる様々な効果

～フランチャイズ加盟は職員の就労支援スキルの向上に役立つ～

4-1 就労支援スキルが身に着くことの実証

今回の調査事業で行った（株）アイエーとせんぼく障害者作業所の共同の取り組み（ダスキン・サービスマスター事業での実習等）を通して、フランチャイズ加盟やそのための事業化のプロセスが、障害者の一般就労移行を支援する場合に必要とされる職員のスキル向上にも一定の効果をもたらすのではないかと、ということを実感することとなりました。

このことは、サービスマスター事業に一定期間実習として参加した作業所職員の気づきや考え方の変化からも伺えます。

実習に参加した就労支援員からは、実習後の振り返りの中で「改めて『これが仕事なんだ』と感じた」という感想が出されました。

「普段、福祉事業所で働いていると支援員は障害のある利用者への支援に関してはプロとしての仕事意識を持っているかもしれない。

しかし、そこで行っている授産事業に関しては自らの仕事としてどれだけの意識を持てていただろうか？」

「授産商品を購入する一般のお客様のことを（利用者と同じくらい）深く考えられていただろうか？」という率直な声でした。

それはまた、他の企業での職場実習の際にも考え方の変化として表れます。

ダスキンでの職員実習を経験する前と後では、「実習をさせてもらっている企業の仕事に対して、中途半端な気持ちで取り組んではいけない」という思いがより強くなったという感想にも関わってきます。

さらには、その思いをどうやって障害のある利用者の授産事業での仕事や就労支援の実習等に結び付けていくのかが、就労支援事業所の職員の専門性ではないかという気づきにつながっていったようです。

4-2 企業との間にある壁が無くなる

今回のフランチャイズ導入に関する調査研究事業の検討会において、企業サイドの参加者からは何度も「福祉の職員と話をしてしているとギャップを感じる人が多い」という指摘がされていました。

一方で「もし、“企業のマインド”を理解している職員が福祉事業所の中にいて、間に立って窓口や調整役をしてくれるのであれば、企業として安心して仕事の話を進められる」といった意見も多く聞かれました。

今年の調査研究のテーマの1つである「企業と福祉の壁をどうすれば取り払えるか」という点について考えると、今回のダスキン・サービスマスター事業所に入りこむ連続長期の職員実習は、大きな成果があったと捉えています。

福祉事業所にとって、こうした実習への職員の送り出しは、毎日の業務における厳しい職員体制の中にあって決して簡単なものではありません。

しかし、そのことを通して、支援スキルの向上、企業との連携のあり方など得られるものはとても大きかったと感じています。

4-3 当たり前前に“気づき”そして“繰り返す”

一方、日頃は職業指導員として企業内授産に関わっている職員からは、ダスキンの実習を経験して、「あいさつや言葉遣いは普段から意識してやっていなければ人前ですることはできない」ということを、ダスキンでの研修や毎日の朝礼を体験することで実感したということです。

清掃というサービスにおいて、お客様の信頼や満足を得るためには、「きれいにする」という実際の作業はもちろん、身だしなみやあいさつ、言葉遣いなども極めて大きな要素になります。

そうしたことを当たり前前にできるようになるためには、マニュアル化とともに、“日々の繰り返し”の中で、深く理解し身に付けていく必要があります。

障害のある利用者を企業等への就職などで外に送り出していくことを想定しても、就労移行事業を利用している間に、単に作業能力を高めるだけでなく、あいさつや言葉遣いといった面をどれだけ利用者自身が意識し身に付けられるように支援できるかということはとても重要です。

また、実際にダスキンの実習に参加してからは、普段担当している企業内授産の現場でもその職員自ら「丁寧なあいさつや言葉遣いを心がけるようにしたところ、自然と利用者も職員の真似をし合う姿が広がってきている」ということです。

4-4 職員が自事業所向けに“中間支援機能”を担える可能性

今回の調査事業のワーキングの中で、「その事業所の職員の意識レベルが利用者の姿や授産事業の水準、就労支援の質に大きく影響している」という指摘もありました。また、障害者の能力については今見せている力だけでは測れない部分も多く、その人を取り巻く環境やそれまでの経験によってかなりの変化が生まれる、といった意見もありました。

今回のダスキンでの実習を経験した2名の職員の仕事への構え、日々の支援での意識の変化から、そうした点は改めて感じられます。

最近障害者の就労支援で広がってきたジョブコーチ支援でも、障害者が職場に入る前にまず支援者がその企業に入り作業を体験することが多くあります。

それは、その職場の作業工程やスキルを支援者自ら学ぶことを通して、作業工程を分析（アセスメント）し、障害者に対しより適した形に再構成するといった役割が求められるからです。さらに、そこではジョブコーチがその企業の文化を感じ取り、その組織での意思決定のプロセスなどを知ること大切であるとされています。

今回の実習過程で、当研究が昨年来その必要性を唱えてきた“中間支援機能”が実は、実習に関わった「せんぼく障害者作業所の職員」と「株式会社アイエーの担当社員」の双方に知らず知らずの内に備わった、のではないかと感じています。

実習期間を通してまるで同じ会社の社員同士のように親しくなり、「仕事ができるようになる」、「障害に慣れる、あるいは理解する」ことを通じて福祉と企業の間にあると思っていた“壁”が実にみごとに取り払われました。

こういったなか、「株式会社アイエー」と「せんぼく障害者作業所」によるダスキン・サービスマスター事業実習の取り組みについては、その成果を踏まえて今後の清掃事業での提携に進めるべく将来のフランチャイズ参加も含めて現在、「せんぼく障害者作業所」他で検討が進められています。

今回の5ヶ月間の職員実習における職員の変化、それによる利用者への影響を踏まえば、もしフランチャイズ加盟あるいはそれに類するような企業とのノウハウ移入提携の形が実現した場合、就労支援事業所としては単に就労継続支援事業の拡大が図れるだけでなく、就労移行支援に関わる支援員のスキルアップや意識向上に確実につながることは間違いないものと思われます。

おわりに

平均工賃月額1万円程度という現実ばなれした数字との出会いが、フランチャイズの導入に関する基礎研究を開始する思えば遠い発端になりました。

日本国憲法27条第1項に「すべて国民は、勤労の権利を有し、義務を負う」とうたう日本。当滋賀の地から「この子らを世の光に」と説かれた糸賀一雄氏。

21世紀の今、障害のある人たちは皆「日本国民」として“権利であり義務である勤労”を通じて「4つの幸せ」（日本理科学工業株式会社 大山泰弘社長）を謳歌し、それぞれに社会の中で輝いた日々を送っているのでしょうか。

残念ながら答えは未だ否であります。

その原因は様々に語られますが、その実現に向けた具体的かつ有効な“一歩”は未だなお、なかなか見えて来ないのも事実です。

かつて高度成長の時代に、いつの間にか社会から養護学校や作業所、あるいは自宅の奥に姿を隠してしまった（隠されてしまった）障害のある人たち。

もう一度出てきてください。昔のように一緒にやりましょうよ。

そのために考えられることはすべてやってみましょうよ。

就労支援事業には、その可能性を追求すべき時がきたことを意識しましょう。たとえ今、仕事や事業に無知だ、出来ないとしか言えない自分が居ても、1年後には立派なプロだと胸を張れる自分になれる。そして障害があっても無くてもそれぞれの持ち味を最大限に活かして組み合わせられる仕事舞台が目の前に見えてくる。

このようなことを現実化したくて当研究はフランチャイズというノウハウ共有、人間関係重視の理念共有ビジネス化の道を探ってきました。

過去の報告では様々な「出来ない」要因の克服策探しに終始してきましたが、今年そのことにはあまり意味がないと気付くに至りました。

研究を通してお付き合いした民間企業の社長や従業員の方々がそのことを教えてくださいました。

「ただひたすら命を燃やして仕事をする、そのことにこそ人生の意味と価値がある。あれこれ言う前にまず一生懸命仕事する、そうすれば見えてくるのが自分をいかせる仕事という人生の大舞台。」

「人に教えるのにマニュアルはいらない、教える側と教わる側の信頼関係が実はフランチャイズの価値ある真髄」、などとおよそフランチャイズビジネスとはかけ離れたような言葉が飛び出すフランチャイズの世界。

なかでも「障害者雇用が続けてこられたのは社内に職人文化があったから。マニュアルだけの会社だったらきっと無理だった。」との大山社長の言葉は今の障害者就労支援事業関係者すべてが嘸みしめなければならない言葉でした。

障害者向けにマニュアルを改善することを考えた1年目、マニュアルを定着させるために中間支援機能がどうしても必要だと考えた2年目、しかし、どれもかつて障害者をはじき出した健常者世界の論理に基づく発想だったと気付きました。

就労支援は支援者自身がまず燃える事、仕事を大好きになること、支援者だと思わず仕事の師匠になろうとすることだと思うこと、それらのほとんどはその気になればフランチャイズ加盟によって得られる、これが今年の結論です。

調査アンケートへのご回答協力をお願いした近畿2府4県の就労継続支援B型事業所の皆さま、ご協力ありがとうございました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

そのなかに多く見られた「当所はそれぞれの利用者の要望にあわせて独自性を大切に事業（作業）をやっています。」というご回答。独自性とは何なのか今一度お考え頂けたらと思います。そしてなにより、そのことには工賃の額も含めて利用者の皆さまも心から賛同なさってますか。ぜひもう一度自問自答をお願いしたいと思います。

この報告書をお読み頂いた後、何か勇気が湧いてきた、使命感を覚える、“師匠”になりたい、“プロ”になりたい、などということが頭の中に湧き出してきましたら、ぜひ当センターまでご連絡を頂きたいと思います。お待ちしております。

まだまだ不十分な体制ではありますが当研究ワーキングチームは今後も進化を続けながら、仕事に大きな理念と情熱を持ったフランチャイザー（本部）との出会いがより多く実現出来るようにしていきたいと思っています。

福祉のネットワークが事業のネットワークになれば、日本でも有数の事業集団が出来るとは思いますが、障害がある人も無い人も共に地域の中で普通に働き暮らせる社会の実現をめざしたい。

この思いを掲げて当研究報告を終わります。

最後になりましたが、過去3年間にわたりなかなか思う様に進まないにも拘らず最後まで当事業に熱きご支援ご協力を賜りました企業、事業所、団体、マスコミ、大学、行政関係の皆様方に厚く御礼を申し上げます。ありがとうございました。

(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」
- ・ NPO 法人社会的就労支援機構発行「作業所の事業計画を作る手引書」
- ・ 厚生労働省平成 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」
- ・ 株式会社あさ出版「日本でいちばん大切にしたい会社」坂本光司著

[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

森 新一（宮城県）森徳とうふ店 障害者雇用プロジェクト班 班長

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 代表取締役会長

宮崎 慎一（福岡県）株式会社 マルシェ 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

赤桐 淳一（和歌山県）NPO法人 社会的就労支援機構 専務理事

三日月雄介（滋賀県）社会福祉法人 甲賀市社会福祉協議会 甲賀福祉作業所

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]

林 陽二郎（大阪府）社会福祉法人 コスモス せんぼく障害者作業所 副施設長

今井 俊和（滋賀県）ビジネス元気工房 代表

前田 茂仁（滋賀県）社会福祉法人 いしづみ会 障害福祉サービス事業所 いしづみ

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

(添付資料)

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) 就労支援スキル強化と就労移行支援スキルアップにフランチャイズ加盟が役立つ可能性の研究に関すること。
- (3) 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2010年3月31日までとする。

- 2 検討委員の任期は、委嘱日から2010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、2009年 8月 1日から施行する。

**フランチャイズシステムビジネスを
障害者就労事業に導入するための研究報告書**

平成22年3月

滋賀県社会就労事業振興センター

〒525-0032 滋賀県草津市大路2丁目11-15

電話 077-566-8266

FAX 077-566-8277