

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 5 月 15 日現在

機関番号：32663

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26350023

研究課題名(和文)新規福祉事業所における効果的なデザインマネジメント手法の研究

研究課題名(英文)A study on effective design management methods in newly established welfare offices

研究代表者

池田 千登勢(Ikeda, Chitose)

東洋大学・ライフデザイン学部・准教授

研究者番号：40434063

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)：急増している就労継続支援B型事業所について、北海道と沖縄県の26か所の事業所を訪問し聞き取り調査を実施した。また、この結果を踏まえてB型事業所のデザイン支援を試みた。

次に新規事業所が多い地域として10都道府県を選定し、1000か所の事業所に対し、授産品開発と課題に関する質問紙調査を実施した。この結果、商品デザインマネジメントの手法、必要とされる支援、認識されている課題は、事業所の規模や新しさによって異なることが明らかになった。

さらに、B型事業所とつながりの深い就労移行支援事業所についても7か所を訪問し、聞き取り調査・支援同行調査を実施した。この結果より、6つの成功要因を抽出した。

研究成果の概要(英文)：Recently there has been an increasing need for Type B Continuous Vocational Aid Centers (VACs) and, as such, we have conducted interviews at 26 sites in Hokkaido and Okinawa prefecture. Then we tried design support project for VAC.

In addition, for the 10 prefectures representing regions with large numbers of newly established offices, we selected 1,000 offices and conducted questionnaires survey about their products, organizations and problems. As a result, we found that product design management methods, the nature of the required aid, and associated problems differed among offices depending on the office size and period of their operation.

Furthermore, for those Employment Transfer Support Centers (ETSCs) with strong ties to Type B Continuous VACs, we visited seven locations where we conducted interviews and made observations by accompanying vocational aid personnel. From the results, we have determined six primary factors for the success of ETSCs.

研究分野：プロダクトデザイン

キーワード：授産品開発手法 デザインマネジメント 障害者就労継続支援B型事業所 障害者就労移行支援事業所

1. 研究開始当初の背景

「ユニヴァーサルデザイン」の目的は、障害者を含め、「誰でも社会に参加できること」、つまり「ユニヴァーサル社会」の実現であると考えられる。そのためにはハード面のデザインだけでなく、社会参加を維持する経済的な仕組みづくりというソフト面の支援が不可欠となる。障害者自立支援法が2006年に施行され、「保護から自立へ」という概念のもと、障害者自身の積極的な社会参加を促し、経済的な自立を目指す方針が打ち出された。中には高い利益を出せる経営を試みる福祉事業所運営の事例もあるが、多くの障害者にとって一般就労の難しさは変わらず、障害者年金と僅かな工賃だけでは依然として経済的自立は難しい。

障害者福祉事業所（以下福祉事業所）は、これまで以上に「経営」という視点を持ち、障害のある施設利用者（以下利用者）の経済的自立を支える役割がより重要になっている。このような状況の中、2007年に厚生労働省は「工賃倍増計画5か年計画事業」を策定した。これは全ての都道府県に対し、福祉施設（就労継続支援B型事業所：以下「B型事業所」、入所・通所授産施設、小規模通所授産施設等）で働く障害者の工賃を引き上げ、地域で自立して生活することを支援する事業の推進を要請するものである。地方自治体がこの事業で行った支援は、福祉事業所に対する経営ノウハウの教育、事業の分析、新商品の開発支援から販売支援までその内容は多岐に渡る。

筆者らは既往研究で、日本国内で実施された障害者就労継続支援B型事業所（以下B型事業所）におけるデザインマネジメントの成功事例の調査をもとに、デザインマネジメントの成功要因と、それに対して有効であった行政の支援やそれに関係する団体の関わりについて分析を行い、成功要因を見出した。

しかし、これらの好事例を分析する中で、成功している事業所には、共通して規模の大きい福祉法人が運営しており、職員数や利用者数の安定という人材面で余裕があり、県の支援プログラムや補助金に対する応募がしやすく、設備投資等のための資金にも余裕があるという好条件が揃っていたことが明らかになった。

一方で、同時に行った各地方自治体への調査から、近年急増している新規福祉事業所の平均工賃が低く、県全体の平均工賃向上の妨げとなっていると考えられること、これらの事業所への支援方法はまだ模索中であることも明らかになった。

実際に、全国の傾向を見ると、2007年から2011年の4年間でB型事業所数は約3.7倍、利用者数は約4.4倍（約8万人）に急激に増加している。新規の事業所は小規模であり、運営は厳しく職員も少ない。このような新規の事業所の増加と支援の難しさは、全国

の平均工賃が工賃倍増5か年計画の実施を経ても1割程度しか向上していない原因の一つではないかと自治体でも認識していた。これらの背景より、本研究では新規事業所、小規模事業所を中心に様々な状況の福祉事業所の現状と課題について調査と分析を行うこととした。

2. 研究の目的

新規・小規模福祉事業所を含め、様々な状況のB型事業所や、関連する就労支援系の事業所について定性的・定量的な調査を行い、どのような福祉事業所に、どのような課題があるのか、何らかの成功要因はあるのか、またどのような支援が必要とされているのかを明らかにする。特に、活動の現状や価値観、必要な支援や課題について、事業所の規模が小さい場合、また設立からの年数が短い場合にどのような傾向があるのか、定量的に検証する。また、必要とされている支援について大学の立場ではどう貢献することができるのか、デザイン支援を試み、課題と支援プロセスの可能性を探る。

3. 研究の方法

(1) 事業所の訪問調査（定性調査）

北海道と沖縄県の26か所の障害者就労支援系の福祉事業所（B型事業所、障害者就労移行支援事業所：以下「就労移行事業所」）及び地域活動センター、障害者生活介護センターを訪問し、聞き取り調査を実施した。

訪問先については下記の方法により、多様な状況でそれぞれ活動をより良くするために工夫をしている事業所を選定した。

地域の福祉事業所の実態に詳しい自治体・セルフセンター等の職員から特徴的な事業所、新規事業所の紹介
 ナイスハートネットや福祉ショップを調査し、特徴的な授産商品を作成している事業所を選定
 地域の福祉事業所をとりまとめ、交流や情報交換を行っている団体からの紹介
 事業所のホームページの情報から特徴的な活動をしている事業所を選定

これらの方法で、新規に立ち上げて数年経過した事業所、既存の事業に加えて新しい事業を拡大した事業所、新しい試みや特徴的な事業に取り組んでいる事業所を含めて選定し、訪問調査を直接依頼し、事業所の見学と運営者へのインタビュー、授産製品や施設内外の作業の内容を調査した。

訪問調査を行う地域については、新規事業所が増えており、福祉事業所の情報がインターネットで最も多く開示されている（ナイスハートネットの導入が最も早かった）北海道と、既往研究において自治体が新規事業所の

急増に伴う問題について指摘しており、同様にインターネットによる情報開示に力を入れている沖縄県に絞った。地域を限定することで各地域の同じ条件下で多様な状況の事業所の活動を調査することで、具体的な分析が可能であると考えた。

(2) 質問紙による全国調査(定量調査)

全国のB型事業所の状況に対する広範囲な調査を行い、活動の現状や価値観、必要な支援や課題について、事業所の規模別に、また設立からの年数別にどのような特徴があるのかを定量的に検証した。本研究では、全国で群を抜いて最も事業所数の多い東京都と、その他の道府県から各地方で増加事業所数が最も多い道府県、合計で10都道府県(北海道、青森県、埼玉県、東京都、愛知県、大阪府、広島県、愛媛県、福岡県、沖縄県)を選んだ。事業所数の比に応じて無作為抽出により合計が1000か所となるように送付先を選定した。

(3) デザイン支援の実施

福祉事業所への調査を通してデザイン支援を求める事業所を選定し、実践として大学の立場でデザインコラボレーションによる製品開発支援を行うプロジェクトを実施した。

4. 研究成果

(1) 優良授産商品の開発に成功した福祉事業所の好事例分析

食品系授産商品と非食品系授産商品の開発における共通の成功要因の抽出を行った。

共通した商品開発マネジメント上の重要項目

- 1: 競争力のある独自商品開発
- 2: 人材マネジメントの工夫
- 3: マーケティングと営業販売の工夫
- 4: 地域の利点を戦略的に事業に活かす

4項目とも、企業の経営では必ず必要となる要因であるが、福祉事業所においては、「福祉から経営へ」、「作れる商品から売れる商品開発へ」という考え方の転換があってこそ行われる、特徴的な要因である。

上記の4つの共通重要項目に関する効果的な具体的要因は以下の通りであった。

- 1: 職員が技術力をつける・職員の努力と利用者の高度な技術力・企業や大学との技術提携
- 2: 利用者の特性を活かす作業・地元のパート職員を導入・各利用者の興味や能力に合わせた多様な作業
- 3: 顧客ニーズの把握・様々な販売経路の確保・専門の営業職員の雇用・広報・宣伝活動

4: 地域の特産物を活用・地域の伝統工芸を継承・地域の特性を活かした商品開発

地方自治体の支援の効果と課題

行政の支援については、どの県でも商品パッケージのデザイン刷新や経営コンサルタントの派遣、ビジネス研修などを共通して行っており、一定の効果を上げている。しかし、今回の調査事例全てに共通して有効だった支援項目はなかった。調査を通じて、支援を受けるためには煩雑な手続きが必要であったり、受けたい支援の項目がなかったりすることが多く、多様な支援メニューを提供し、個々の事業所が必要な支援を簡易な手続きで受けられるしくみが求められていることがわかった。

経営コンサルタントの派遣については現場の調査からは賛否両論であることがわかった。調査より、個々の福祉事業所のビジネス展開のタイミングに合わせた経営支援のプログラムを提供することの重要性を確認した。

(2) 小規模・新規事業所を含む多様な福祉事業所の現状と課題の分析

新規・小規模の事業所の訪問調査からは、大規模の事業所とは異なる現状が明らかになった。

- 利用者数の確保が困難
- 職員の確保が困難
- オリジナルの授産品開発の技術不足
- 授産品開発のための設備不足、設備投資をする資金不足
- 支援を受けるための手続きの事務処理をする余裕がない
- 販売力・販売の機会の不足
- 安定した生産力、供給力の不足

このような多くの困難な状況の中で、一定の成果を上げている新規・小規模事業所で取り組んでいる内容として以下の4点が見出された。

- 1: 事業所としての特徴を明確にし、利用者の確保に効果を上げている。(例えば、設備を完全バリアフリーにして車いすのユーザーが口コミで集まってくる、事業所の名称を株式会社組織にして対外的にもプライドを持てるように工夫するなど)
- 2: 利用者の個性や努力を活かした活動を作り、また、利用者の頑張りに対する成果が自分で実感できるように工夫し、仕事に対するモチベーションを上げ、休まず取り組むやる気を持たせる
- 3: 収益を生む活動と、利用者の好む活動、重度の利用者でも可能な活動などをバランスよく用意する
- 4: 他の事業所との協力や連携を積極的に進める

(3) 定量的調査による小規模・新規事業所の現状と価値観、課題、求められる支援等の傾向分析

総務省の統計データを元に、就労継続支援 B 型事業所について、直近年度における当該事業所の増加率の高い 10 都道府県を地域別に選定し、事業所の所在数規模から必要サンプル数を割り出し、無作為抽出により合計 1000 件のアンケート用紙を郵送し回答依頼を行った。

調査内容：事業所属性、現状の問題点、将来に向けた課題、その他各種意見を求めた
配布数：10000 事業所
回収数：475 部（回収率：47.5%）

この結果、以下の結果が明らかになった。

授産活動の概要

1：授産活動の内容では、「施設内下請作業」が最も多く 6 割を超えている。以降、「非食品自主」約 5 割、「食品自主」と「施設外就労」が約 4 割となっている。工賃と作業種の間をクロス集計したところ、「食品自主」と「店舗運営」は工賃との相関関係が見られた

2：食品自主の詳細では、「お菓子類」が最も高く 46.7%となったが、工賃との関係では「お弁当・惣菜類」「その他食品」の方が高工賃を生み出している

3：非食品の詳細では、「アクセサリ・雑貨類」が 43.2%と高くなった。また、小規模の事業所ほどこの割合が高い。しかし、収益は上がっていない傾向がある

4：最も収益の大きい事業では、「施設内下請作業」26.3%、「施設外役務」16.8%、「パン・ラスク」9.1%となった

5：今後力を入れたい事業では、収益の大きい事業と顔ぶれは変わらないが、工賃とのクロス集計では「パン・ラスク」「その他食品」の比率が高い程、高工賃である傾向が見られる

サービスの在り方

1：重視するサービスの在り方は、「利用者にとっての心地よい居場所であること」が 30.7%「利用者が働くことで生きがいを感じられること」が 25.3%、「どのような（障害がある）利用者でも参加できる作業がある」が 14.5%と高く、「自分の居場所でやれる仕事を通して生きがいを感じて欲しい」という想いが見て取れる

2：一方で「一般就労を目指す訓練の場」と感じているのは 7.4%に過ぎない。「少しでも高い工賃を支払う」については 10.3%であり、生きがいや居場所としての価値よりも重視していない傾向がある

授産商品開発

1：授産商品開発において実施したことは、「職員が専門技術を身に付けた」が 29.9%に上り、「プロ技術者の協力を得た」も 28.2%と各 3 割を占めている

2：経営コンサルタント支援では、「販売戦略立案等」の支援を受けた方が工賃が高い傾向となっている

3：プロ技術者の協力では、「職人の指導」が 56.0%、「製造技術指導」が 44.0%と高い

4：プロデザイナー支援では、「パッケージデザイン」が 64.7%に上り高いニーズがある

5：事業所間連携では、「共同販売」が 56.9%と高いことに対し、「製造ノウハウの支援」は 29.2%で販売協力よりも進んでいない

6：営利団体「産」との連携は実施数が少ないが、「商品共同開発」が 42.3%と高い

7：行政「官」との連携は、「自治体主催の販売会への参加」が 64.5%で高く、学校「学」との連携でも、「学校イベントで販売場所を提供」が最も高く、67.3%。「官」や「学」は販売場所を提供してくれることにニーズがある

8：職員の専門技術習得では、「製菓・製パン」が 52.1%で、技術の向上意欲と工賃の上昇に関する相関関係が見られる

9：利用者能力の活用をしている事業所では、「商品アイデアを出す」が 58.3%、「特技を活かす」が 42.7%。クロス集計では「特技を活かす」事業者は工賃も高くなる

10：地域商品開発では、「地域の特産物を使用」が 67.7%で高くなった

11：特に効果があった商品開発では、「プロ技術者の協力」が 19.4%、「職員が専門技術を身に付けた」が 18.7%となった

販売活動と販売チャネル

1：販売活動では、「販路拡大活動」が 46.5%、「宣伝広告」が 43.6%、「事業所間連携」が 28.2%。クロス集計では、「顧客調査」を実施している程、工賃が高い傾向がある

2：宣伝広告では、「チラシ配布」が 65.2%、「インターネット告知」が 44.4%。予算をかけられない現状が見受けられる

3：販路拡大活動では、「販売委託先開拓」が 56.6%、「営業活動」が 53.4%、「訪問説明」が 13.6%

4：事業所間連携では「販売会への共同出店」が 72.4%。但し、クロス集計では工賃が高い程、「販売会への共同出店」しておらず、代わりに相互への卸販売を実施している

5：顧客調査では、「お客様アンケート」が 57.1%と約 6 割。アンケートを実施している方が工賃が高い傾向となっている

6：特に効果のあった販売策では、「販路拡大活動」が 3 割、「宣伝広告活動」が 2 割となったが、工賃との関係においても相関関係が見られる

7：販売チャネルでは、「福祉バザー等」が 50.3%、「事業所の店舗」が 33.5%で上位。「訪問販売」はやや効果が高い傾向がある

今後の課題と支援の要望

1：今後の課題では、「商品開発する職員の不足」が30.5%で最も高い。同じく、技術不足、時間不足、予算不足などのリソース不足を上げる声が多い

2：今後受けてみたい支援では、「プロデザイナー支援」が最も高く26.9%、「プロ技術者支援」が22.9%「職員が専門技術を身に付ける講習会」22.1%と上位となった

自由記述も含め分析される課題

1：新規に立ち上がった事業所の中でも、安定した母体となる福祉法人等に所属せず、小規模で運営されている事業所については、特に支援者の手が足りず、また安定して利用者数を確保することも難しく、厳しい状況である

2：重度の障害がある利用者を多く受け入れている事業所では生活支援の質を高めることに重点的に取り組み、新製品の開発までとても手がまわらない現状がある

3：精神障害のある利用者や高齢の利用者を多く受け入れている事業所では利用日数が少ないため、登録人数を確保しないと運営が難しいものの、登録人数が多いと支援の基本的な手間が増えるという悪循環がある

4：気持ちのよい支援で、障害が重くても高齢でも、利用者の方それぞれのペースで働く喜びを提供するために質の高いケアを目指している事業所が、必ずしも高い工賃を支払えるわけではない

5：行政の支援を受けようにも煩雑な手続きがあり、人手が足りない新規・小規模事業所では利用しにくい

6：プロのデザイナーや技術者による支援、職員の技術研修支援など商品の質を高めるための支援と各種の販売支援は小規模の事業所にも高いニーズがある

7：新規の事業所ほど工賃は低く、運営期間が長くなるほど、工賃も高くなっている。これは、年月を重ねるにつれて努力の成果が表れ工賃が向上していっていると思われるが、今後も継続調査することで立ち上げ時期によって工賃の区分が固定的なものなのか、確認する必要がある

(4) B型事業所と大学のコラボレーションによるデザイン支援プロジェクト実施

好事例として調査した特定地域のお土産品として一般市場向け授産商品の開発と販売に成功している事業所を取り上げた。新しく全国的に市場を拡大するためのデザイン支援が求められていることから、大学の教育プログラムの一環として新市場のターゲットと顧客のニーズ調査を試みた。

この結果に基づき、それぞれの市場に向けた新規デザインの提案を行った。福祉事業所と大学のデザイン学科の協業のプロセスとして技術の理解、製造過程の課題の把握、デ

ザイン案のブラッシュアップの方法などについて試行錯誤を行い、ドロップスアートステッカーという商品の新規デザイン商品の製造に成功し、パイロット販売を実施した。

授産商品にはシンプルなプロセスで製造できる小ロット生産が可能なのが多く、大学でのデザイン教育に授産商品の商品やパッケージデザイン支援を組み込むことには教育的な意味でも費用的な面でも、双方に有効であると考えられる。

一方で課題も2点見出された。地域の違う市場に対する具体的な販売管理や、契約等の支援手段の構築、継続的なデザイン支援の仕組みづくりである。

(5) B型事業所と就労移行事業所の関係と障害者の一般就労への成功事例分析

訪問調査の過程で、障害者就労支援の事業において、B型事業所と就労移行事業所の活動には深いつながりがあることがわかり、就労支援事業所の好事例分析を行った。

国の方針により、障害者はまず就労移行事業所で2年間の就労移行支援を受け、一般就労に受けた就職活動をする。それがかなわなかった場合にB型事業所に福祉的継続就労をするという流れがある。しかし全く一般就労成果が出ていない就労移行事業所が非常に多いことが問題視されている。そこで、就職事情が全国的にも厳しい沖縄県において高い就労成果を出している事業所で、B型事業所とどのような関係で活動を行い、一般就労の成果を出しているのかを分析し、この結果、成功事例には共通する6つの成功要因が明らかになった。また、これらはIPS型支援の原則にも沿っていることがわかった。

6つの成功要因

1：就労を希望する障害者に対し、各事業所の理念と方針を明確に提示する

2：多様な専門家とのチームワークによる支援を行う

3：利用者に合ったペースの就労支援を行う

4：利用者の希望と適性を尊重したジョブマッチングを行う

5：一人一人に合わせた就労先企業の確保と良好な関係づくりを行う

6：就職後のフォローアップは仕事と生活、両面の支援を継続する

また、B型事業所と就労移行事業所の関わり方については、以下の関係で就労実績を上げられる可能性が見出された。

B型 / 就労移行事業所の有効な関係

1：B型事業所の採算は無視してB型の利用者も一般就労を目指す活動に専念させ、どんどん就労させる

2：B型事業所とは主な活動を分け、一般就労に向けたトレーニングを行うと同時に、B

型事業所の授産活動を職業訓練の一つのメニューとして活かし、職種とのマッチングを判断する手段として利用する

一方で就労実績を上げていない事業所では、B型事業所の利用者の活動と就労移行事業所の利用者の活動が全く同じであり、就労移行に特化した活動メニューがほとんどないケースが見受けられた。この場合、ほとんどの利用者は2年間で一般就労することはできず、そのままB型事業所に移籍することになる。この点については、以下の3点が推察された。

B型 / 就労移行事業所の問題点

- 1 : B型事業所の利用者数確保につながることから積極的に一般就労させるという意欲がない
- 2 : 就労移行に所属していても一般就労する意欲のない利用者が多い
- 3 : 人手やノウハウが足りないまま一般就労事業を運営しており、B型事業の別に支援する余裕がない

(6) 今後の課題

本研究により、多くの福祉事業所で商品企画・デザイン力と販売力が根本的に不足しており、外部の支援が必要であることが明らかになった。今後は、以下の3点に着目し、障害者福祉事業所の商品開発・販売に対する効果的な外部支援手法の研究を行う予定である。

伝統的なデザイン支援活動及び福祉ショップ(店舗型・ネット型)の効果と課題の分析
新しいスタイルの特徴的な商品開発・販売支援手法の詳細な事例研究と継続的效果の把握
調査から導き出された手法を用いて支援活動を実践し、効果的な支援手法の検証を行う

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計2件)

池田千登勢、「那覇市における障害者就労移行支援事業の好事例研究」、『ライフデザイン学研究』第12号、査読有、2017、pp201-225

池田千登勢、高山 靖子、古瀬 敏、「A Study on the Method of Product Development Management at Vocational Aid Centers:- An Analysis of Exemplary Cases of Original Product Development and of Local Government

Support -」、International Journal of Affective Engineering Vol.15 No.2、査読有、2016、pp.115-123、

[学会発表](計3件)

池田千登勢、「障害者就労継続支援B型事業の事例研究 -新規事業所の課題-」、『日本福祉のまちづくり学会 第20回全国大会(東海大会)』2017年8月9日~11日発表決定、日本福祉大学東海キャンパス(愛知県東海市)

池田千登勢、「障害者の就労支援事業の好事例研究 -那覇市のケースより-」、『日本福祉のまちづくり学会 第19回全国大会』2016年8月7日、函館アリーナ(北海道函館市)

池田千登勢、高山 靖子、古瀬 敏、「A Study on the Method of Product Development Management at Vocational Aid Centers:- An Analysis of Exemplary Cases of Original Product Development and of Local Government Support-」、ISASE2015 (International Symposium on Affective Science and Engineering 2015)、2015年3月22日、工学院大学新宿キャンパス(東京都新宿区)

[その他]

「就労継続支援B型事業所の自主製品開発事業と求められる支援に関する調査」調査報告書を全国の研究協力をいただいた239事業所に送付 2017年4月

那覇市の障害者就労継続支援B型事業所と授産商品デザイン開発協力プロジェクトを実施 プロジェクト成果をパンフレットとして作成し、東洋大学および那覇市内の福祉事業所にて配布 2016年11月

6. 研究組織

(1) 研究代表者

池田 千登勢 (Ikeda Chitose)
東洋大学・ライフデザイン学部・准教授
研究者番号：40434063