

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 16 日現在

機関番号：23804

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530733

研究課題名(和文) 障害者福祉施設のためのデザインマネジメントによる経済自立支援手法の研究

研究課題名(英文) The research on the way to support economic independence of Vocational Aid Centers for people with disabilities

研究代表者

高山 靖子 (Takayama, Yasuko)

静岡文化芸術大学・デザイン学部・准教授

研究者番号：80460517

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、障害者福祉事業所(作業所)に対する継続的な自立支援のありかたのひとつとして、経済的な自立に焦点を当てたデザインマネジメントによる支援方法論の確立を試みるべく、国内で実施された経済自立支援の成功事例を調査、分析した。その結果をもとに、その成功要因に対して寄与した地方自治体のサポートが何であったかを分析し、デザインマネジメントを有効に機能させるための行政のサポートの提案を行った。また、受け入れる社会やパートナーとなる民間会社側にも、お互いの理解やその準備が必要であると考え、施設運営におけるマネジメントの問題点とともに、関係機関の役割や今後の課題について明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This research aimed at establishing a method to support sustainable economic independence of Vocational Aid Centers (VACs) for people with disabilities, through focus on design management. Examination of successful design management at several localities were conducted. Based on the results, analysis of success factors was made on the supports by the local governments, and proposal is made on their possible intervention toward effective design management. It is also argued that both society in general and partnering organizations with VACs in particular have not only to correctly understand the problems but to be prepared to act toward better outcomes. The roles involved parties have to play are discussed; management issues of VACs also needs solution.

研究分野：プロダクトデザイン

キーワード：障害者自立支援 プロモーション デザインマネジメント インクルーシブデザイン ユニバーサルデザイン デザイン

1. 研究開始当初の背景

厳しい経済状況の続く中、社会保障の考え方の転換により、障害者に対して経済的な自立を支援する動きが高まっている。国土交通省でも、平成 20 年度から、行政が主体として行ってきた地域の問題解決などを行政も含めた地域の多様な主体が協働して進めるという「新しい公共」による活動を地域経営システムの基軸と位置づけ、多様な主体による地域経営や地域課題解決に向けたシステム構築を提唱している。当事者主体の原則は福祉の分野も例外ではなく、これまでのように支援が途切れた時に元の状態に戻ってしまうような行政主導の支援システムではなく、支援を必要とする人々自らが主導する持続可能なシステムの構築が必要であると考えられた。

こうした中、福祉サービスの効率化とコスト軽減のため、2006 年 4 月に「障害者自立支援法」が施行されたが、同時に、これによって重度知的障害者が通う授産施設では、利用者の自己負担金が急激に増加することがわかった。そこで、厚生労働省は、授産施設の利用者工賃を自立した生活が可能な金額にすべく、「工賃倍増 5 カ年計画」(以下、5 カ年計画)を立て、2007 年に各地方自治体に計画の実行を要請した。要請を受けた自治体は、5 カ年計画に基づき、それぞれの状況に応じた方法で授産施設利用者の工賃引き上げ対策を行った。2010 年 10 月、この取組みの成果を発表する「至福のお届けコンテスト」(以下、コンテスト)が催され、38 道府県から推薦された 94 事業所(作業所)の製品やサービスの事例の中から 13 製品と 3 事業所が優秀事例として選ばれた。

これとは別に、静岡県は、デザインマネジメント手法による授産製品の市場競争力強化と授産工賃向上のための支援事業を行っており、総売上高の向上とそれともなう授産賃金増加に成功し、財団法人地域活性化センターにより、「平成 20 年度地域活性化事例集 大学などとの連携による地域の活性化」において地域活性化に取り組んでいる先進的・代表的な 8 事例のひとつとして評価された。筆者による先行研究により、この支援の目的の核となったのは、被支援者自身が販路や製品の開発能力を身につけ、自主運営を可能とする仕組みづくりであることがわかっていった。

2. 研究の目的

障害者福祉施設の経済自立支援を行う場合、その実施方法は彼らを取り巻く条件、例えば、支援等に関わる機関や人材、対象とする市場、提供するサービス、サービスへの従事者、施設の規模や環境

などによって大きく異なる。そこで、本研究では、市場、技術、生産、流通、社会環境など、あらゆる情報を統合して成果に結びつけるデザインマネジメントの視点を用いて、各地の 5 カ年計画の取り組みにおける成功事例をもとに、成功の内容(売上向上、賃金上昇、将来における継続の可能性の拡大など)とそれに大きく貢献した要因(関係した機関、商品開発、人材育成、市場開拓、コスト管理、他)を明らかにする。そこから、支援として有効な方法を導き出し、継続的な自立支援を確実にするために必須である経済的な自立に焦点を当てたデザインマネジメントによる支援方法とその課題について明らかにする。

3. 研究の方法

本研究では、5 カ年計画に基づき実施された授産施設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、授産施設が行った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った。

まず、コンテストにおいて表彰された作業所の多くが食品分野であったため、初年度は食品にターゲットを絞って調査を行い、これによって得た結果をベースとして、食品以外のカテゴリー商品を生産する作業所と管轄する自治体の担当者に対して調査を行った。

食品カテゴリーについては、コンテストにおいて最優秀賞として表彰された新潟県の作業所 A と優秀賞となった宮城県の作業所 B に対して、各報告資料と受賞プレゼンテーションの記録をもとに聞き取り調査を行い、両者が行ったデザインマネジメントを精査し対照させることによって、5 つの成功要因を抽出した。そして、地方自治体が行ったサポートのうち成功要因に対して何が寄与したのかを明確にするために、地方自治体の資料(報告書等)をもとに担当者への聞き取り調査を行い、支援内容と成功要因を対照させた。同時に、静岡県のプロジェクトについても、プロジェクトへの参加者(静岡県職員、大学教員、授産施設職員、関係機関職員など)への聞き取り調査と活動記録を成功要因と対照させて、自治体の寄与について考察した。

さらに、5 カ年計画とは関係なく独自にデザイン支援を行った特定非営利活動法人日本セルフセンター(以下セルフ)について調査を行い、デザイン支援の有効性を検証し、今後の課題について考察した。

続いて、食品以外のカテゴリーについても伝統工芸などに取り組む作業所を

中心に、島根県、沖縄県、熊本県、神奈川県、7作業所について、「食品以外の優秀なオリジナル商品」開発に特有の成功要因があるのかどうか、つまり、「食品と非食品で何が異なり、何が共通なのか」を切り口に商品開発・販売の流れについて分析を試みた。

#### 4. 研究成果

##### (1) 5つの成功要因

コンテストで表彰された新潟県と宮城県、2つの作業所の製品開発とプロモーションのために実施されたデザインマネジメント手法において、直接または間接的に製品の売り上げ向上に貢献した内容について分析を行い、対照させた結果、主に成功要因として人材とブランディングへの投資が有効であることがわかった。さらに、この両者は5か年計画に基づいた国の補助事業を商品開発と事業拡大のための投資と捉え、さらなる事業の拡大を試みていた。つまり、成功の鍵は、これらをマネジメントしたマネジャーの事業拡大への意欲と情報への感度の高さであり、2施設に共通する成功要因は以下の5つであることがわかった。

- ・ プロスタッフによる商品開発
- ・ コンペティターとの差別化
- ・ プロデザイナーによるクオリティの高いパッケージ
- ・ メディアへの露出
- ・ マネジャーの事業拡大への意欲

##### (2) 新潟県と宮城県の成功要因と行政支援の効果

新潟県と宮城県が試みた様々な行政支援のうち、前述の5つの成功要因に対して有効に働いた支援を明らかにした。

「プロスタッフによる商品開発」と「コンペティターとの差別化」に対しては、両県ともにプロスタッフの雇用のために臨時雇用創出事業を用いて費用を補助した。これにより、職員の技術力向上や、新しい商品開発による経営強化が図られた。「プロデザイナーによるクオリティの高いパッケージ」に対しては、商品訴求において欠かせない要素であるパッケージデザインについて、デザイン支援機関を巻き込む仕組みによって、スポット的にプロデザイナーにデザインを依頼できるように支援し、効率の良い投資を促した。「メディアへの露出」に対しては、地方自治体が支援したのではないが、新潟県がバックアップしたデザインコンペティションのプロモーションは、間接的に製品がメディアに露出することにつながり、宮城県が設けた品質保証のマークは、お土産ショップな

どでのプロモーションとして有効に働いた。

以上のことから、この2施設のデザインマネジメントに対して有効であった行政支援は、以下の3つであるといえる。

- ・ プロスタッフ人材支援
- ・ デザイン支援
- ・ プロモーション支援

こうした支援を有効活用するためには「マネジャーの事業拡大への意欲」が必要となる。しかし、新潟県と宮城県では事業拡大に対して消極的な施設が多く、ほとんどの施設が支援を希望しなかったにもかかわらず、これに対する対策は行われてはいなかった。

##### (3) 「マネジャーの事業拡大への意欲への支援」

一方、静岡県のプロジェクトでは、新潟県の作業所Aや宮城県の作業所Bのように5つの成功要因を満たしてはいなかったが、デザインマネジメントに対して有効な行政支援である「プロスタッフ支援」、「デザイン支援」、「プロモーション支援」をプロジェクトという形で行っており、さらに、民間企業との共同企画やアンテナショップ設置による「販路拡大支援」、材料の共同購入、作業分担、技術共有、共同販売などの「協力体制構築支援」が行われていた。これは、このプロジェクトが小規模作業所を中心として開始され、プロジェクト参加施設全体の製品開発力や生産能力の向上を目指していたためであった。プロジェクトの議事録やアンケート調査からは、プロジェクトを進めるにつれて、授産施設職員の製品開発への意識「事業拡大への意欲」が向上したことが読み取れた。これにより、(2)の支援に加えて、以下の2つを加えた5つの支援が必要な支援であることが分かった。

- ・ 販路拡大支援
- ・ 協力体制構築支援

##### (4) デザイン支援の有効性と今後の課題についての検証

デザイン支援の有効性と今後の課題を検証するために、セルプが行ったデザイン支援について調査を行った。

セルプは、デザインを施設経営の中心に据えた情報発信を目的として、5か年計画とは関係なく、2009年と2010年に授産施設へのパッケージやプロモーションデザイン提案を中心にデザイン活動支援事業に取り組んだ。しかし、主旨への理解を得ることは難しく、実施コストや施設内の意見の不一致などにより提案を受け入れた施設はわずかであった。この調査では、経営への意識改革が

行われないうり、デザイン支援やプロモーション提案だけでは成功にたどり着けないことがわかった。

(5) 支援のありかたと各機関(産・官・学・福)の役割について

成功要因に対する具体的な支援のありかたとそれに関わる機関の役割について明らかにするために、調査を行った各施設における実施内容をまとめて5つの支援ごとに比較した。その結果、プロスタッフ人材のマッチング支援、時限的補助金による事業拡大意欲の向上、中間的立場からの将来ビジョンの提示、デザイン支援と連動させた差別化によるプロモーション支援、民間企業との協働に備えた技術・生産力支援が有効であることがわかった。そして、これを行うための「協力体制構築支援」が最も重要な支援であると結論付けた。

しかし、協力体制構築には課題もある。協力体制構築のためには欠かせない技術共有には二つの方法があるが、すでに技術を持っている授産施設が他施設に技術指導を行う場合には、技術提供をする施設の負担への配慮と提供を受ける側のモチベーションの確保が課題となり、技術者を召喚して技術提供を受ける場合には、講習後の問題解決のシステムの構築が必要である。さらに、協力体制を維持し機能させる仕組みも必要である。これには、静岡の事例調査の結果から、製造品種の近い施設同士で協働するワーキンググループの活動が有効であり、授産施設同士の相互補完によって自助努力を行うことが、継続的な社会参加のために重要な役割を果たすと考えられる。

また、授産施設を社会の経済活動に包括するためには、関係する様々な機関や団体の協力が欠かせない。

産業界には、行政から授産製品や下請け作業の発注を促す動きがあるが、これだけでは授産施設の自立にはつながらない。各企業(産)には、ビジネスパートナーとしての協働による商品開発やそれによる技術支援、生産・流通管理の指導等、発展性・持続性のある支援が期待される。

自治体(官)には、中立的な立場として授産施設同士、または民間企業や大学などの様々な機関や団体をつなぐ役割を果たし、関係する人々の利益となるようなビジョンを示す必要がある。また、人的支援や金銭的支援に加え、授産施設と企業や市民などをつなぐ支援機関の設立も期待される。

大学(学)には、専門性を生かした助言とともに、授産施設に関わる学術的研

究を行い、この情報を還元し、大学に集まる様々な情報をもとに将来ビジョンを示す自治体の活動を補完する役割が求められる。

授産施設(福)自身にも、社会経済に入り込んでいくための自助努力を広げると同時に、やりがいや働きやすさといった働く障害者の環境を整えることを期待する。

(6) 食品以外の授産製品における成功要因の検証

食品以外の授産製品における検証により、先行研究として行っていた食品開発の5つの成功要因は食品以外の対象事例でも一致していることがわかった。食品以外の事例では、デザインマネジメントの方法について、食品を対象とした先行研究の成功要因に加えて、新たな5つの成功要因を提示した。

「顧客中心の商品・サービス開発」

開発費も人材も限られている福祉事業所では、商品開発の際に「作る側」の事情を優先しがちであるが、3事例とも、まず顧客のニーズについて熱心に研究しており、それを最優先として、作る側の事情は工夫して解決する、という姿勢があった。

「技術提携による商品開発力の弱点克服」

一般企業のように商品開発や研究技術に投資できないという弱点を、大学や企業等、他団体の特許の利用や、工芸家等の専門家の技術協力を活かし、コストを抑えて解決していることが共通していたことから、福祉事業所も企業や大学、専門家等との積極的な技術提携により商品開発のための人材不足・技術力不足等の弱点を補完し、強みにできる可能性が明らかになった。

「独自の販売戦略と営業手法の確立」

福祉行政に頼らない独自の販売戦略を持ち、少人数で効果的な営業活動を行っていることが共通していた。

3事例とも、行政が行う「販売促進イベント開催」に頼らず、あえて一般市場での販売に的を絞って営業努力を行った結果、福祉行政関係市場への売上に頼らない販売力をつけることに成功した。

「利用者の育成と管理、モチベーション維持の工夫」

利用者の作業効率を上げ、かつ、モチベーションが保てるように、利用者に合わせて異なる作業を提供できるように事業を多角化したり、作業プロセスを細分化したりして達成感

を持てるように工夫していることが共通していた。

「地域の利を活かした商品開発」その地域ならではの利点を十分に商品開発に活かしてしていることが共通している。地の利は全ての地域に公平に存在するわけではないが、それぞれの地域の利には様々な切り口がある。人材面に制限があり、優位性を保てないからこそ、戦略的に地域特有の利点を活かすことは成功の要因になると考える。

#### (7) 食品以外を授産製品とする施設における課題

食品以外の授産製品に対する調査で浮かび上がった今後の課題として、新しい小規模事業所の運営と経済的な自立への手法の確立がある。この好事例研究で取り上げた福祉事業所は、どこも規模が大きく、福祉法人としての経営基盤ができていた。職員も利用者も人数が多く、時間的・予算的・仕事的に余力がある事業所である。一方、近年急増した新しい小規模なNPOなどの福祉事業所は平均工賃も低く運営が難しいことが行政へのインタビューでも明らかになった。

食品関係の研究において取り上げた静岡県の実例は、これに応えるための支援であり、本研究で見出した方法や課題は、こうした問題を解決するための有効な手段となると期待する。しかし、残念ながら、本研究の調査では、こうした取り組みの例が他にみつかっていないため、検証には至っていない。

#### (8) 福祉就労の場であるということ

(6)でも触れているように、福祉就業の場である以上、ただやみくもに利潤を追求するマネジメントはその目的にはそぐわない。授産施設では、利用者の能力を最大限に引き出しながら社会に参加していく工夫をすることが必要である。これには、利益を上げる仕事と就業訓練のための仕事との構成バランスを取ることも一つの解決策である。ここでは、本研究から得た結果を基にその方法について提案する。

取り組む製品については、ストックが可能で定期的に需要のあるギフト食品は、利用者の能力に合わせた生産計画が立てやすい。また、伝統工芸のような一般企業が参入しない分野では、競争を避けることができ、納期に縛られないだけでなく、伝統を残すという社会に対する大きな役割を担うことができる。製造工程については、利用者に合わせて作業確保のために、治具の開発

などによって作業を人に合わせ、作業に加わることでできる利用者を増やすなどの工夫が必要である。運営については、事業を多角化し、人と接する作業や肉体労働が中心となる作業、集中して行う単純作業等、作業にバリエーションを持たせて様々な個性の利用者が適正に合わせて携われるようにする工夫が必要である。また、作業量を確保するためには、主な生産工程を機械化し、賃金の少ない下請けとしてではなく、自主製品のラベル貼りや運搬として、作業を生み出す方法もある。

#### (9) まとめ

本研究では、重度知的障害者のための授産施設によるデザインマネジメントの事例から、デザインやプロモーションに関係する成功要因を抽出した。そして、それに対して有効であった自治体や関係団体の支援について、その中でも協力体制構築が最も重要な支援であると結論付けた。さらに、授産施設の対外的なデザインマネジメントだけではなく、本来の目的である利用者の能力を最大限に生かすことができるような事業の選択やバランスによって工夫する方法にも触れた。

こうした考察から、授産施設が社会経済に参加するために行う支援として、「社会に受け入れられる商品を送り出すための支援」、「社会の要望に応えられるような技術の底上げや協力体制の支援」、そして、「社会経済活動を通して、利用者が社会の一員として働くための支援」を産・官・学・福が一体となって総合的に行うことを提案する。

#### (10) 国内外における位置づけとインパクト

これまでの障害者福祉施設への支援では、デザイナーには製品や販売促進ツールのデザイン開発を期待されることが多かった。しかし、本研究ではデザインマネジメントという視点で分析することにより、施設に関わる人々自身が製品開発を持続的に進め、賃金向上を目指すことのできる仕組みづくりを行う効果的なマネジメントとそれを支援する方法と課題を提示し、国内外の学会において発表した。これは、デザインの力を活用した支援としての新しい視点であり、デザインによる支援の研究分野を拡張させたと考える。

#### (11) 今後の展望

池田は、新しい小規模事業所への有効性の検証が今後の課題であると指摘し、

これについてさらなる研究を続ける。

高山は、本研究を通して福祉就業の場であることと利潤を追求することとのギャップが課題であると感じ、今後は、重度知的障害者の能力を最大限に引き出しながら、社会への参加を促す方法についてさらに追及する。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計6件)

高山 靖子、古瀬 敏、Inclusive Design Management for VACs、IASDR 2015 Proceedings、査読有、2015(予定)

池田 千登勢、高山 靖子、古瀬 敏、障害者福祉事業所におけるデザインマネジメント手法の研究-魅力的な商品開発を実現した就労継続支援B型事業所の好事例分析-、日本感性工学会論文誌 Vol. 13No1(特集号) 査読有、2013、p.17-26

高山 靖子、古瀬 敏、Design Management for VACs、Include Asia 2013 Proceedings、査読有、2013、<http://include13.kinetixevents.co.uk/4dcgi/prog?operation=author&id=3414>

高山 靖子、古瀬 敏、How can vocational aid centers (VACs) effectively function in their activities? Comparison of design management strategies among successful cases、Kansei Engineering International Journal Vol.12 No.2、査読有、p.59-69

高山 靖子、古瀬 敏、Universal Design Management for Vocational Aid Centers、DRS2012 Proceedings、査読有、2012、p.900-909

高山靖子、UNIVERSAL-DESIGN MANAGEMENT FOR PERSONS WITH INTELLECTUAL DISABILITIES、IASDR2011 4th World Conference on Design Research Proceedings(CD-ROM)、査読有、2011、p67. 332

〔学会発表〕(計8件)

高山 靖子、Inclusive Design Management for VACs、IASDR 2015 Proceedings、2015.11月4日(予定)、オーストラリア・ブリスベン

池田千登勢、障害者福祉事業所におけるデザインマネジメント手法の研究 魅力的な商品開発を実現した就労継続支援B型 事業所の好事例分析、日本感性工学会、2013年9月5日、東京

池田 千登勢、障害福祉事業所の経済的自立支援手法の研究 - ユニヴァーサルデザインマネジメントの視点による好事例分析 -、日本福祉のまちづくり学会、2013年8月26日、宮城県仙台市

高山 靖子、Design Management for VACs、Include Asia2013、2013年7月2日、香港

高山 靖子、Design Management for VACs、Pacific Rim2013、2013年4月28日、アメリカ・ホノルル

高山 靖子、Universal Design Management for Vocational Aid Centers、DRS2012、2012年7月2日、タイ・バンコク

高山 靖子、How can vocational aid centers (VACs) effectively function in their activities? Comparison of design management strategies among successful cases、KEER2012、2012年5月23日、台湾・澎湖県

高山 靖子、UNIVERSAL-DESIGN MANAGEMENT FOR PERSONS WITH INTELLECTUAL DISABILITIES、IASDR2011、2011年11月2日、オランダ・デルフト

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

高山 靖子 (Takayama Yasuko)  
静岡文化芸術大学・デザイン学部・准教授  
研究者番号：80460517

### (2) 研究分担者

古瀬 敏 (Kose Satoshi)  
静岡文化芸術大学・デザイン学部・教授  
研究者番号：60367597

### (3) 連携研究者

池田 千登勢 (Ikeda Chitose)  
東洋大学・准教授  
研究者番号：40434063