

障害者共同作業所の支援方法に関する研究

協働型ビジネスモデルの構築

Support System of Community Workshops for Disabled Persons

:For the Developing Partnership Typed Business Models

県立広島大学

料亭久里川

県立広島大学大学院

姜判国・平野実・八百野勇

森 浩昭

程 艶華

研究の背景と目的

近年、作業所自身がより企業マインドを持って収入増を図っていくべきだとの主張が聞かれるなか、障害者共同作業所（身体、知的、精神の各障害を含む。以下「作業所」と略記）が、社会の経済活動に参加するためには、作業所がビジネス感覚を持ち、基本的なルールを身に付けるべきだと指摘されている。本研究では、障害者事業所がより企業マインドを持った作業所に生まれ変わるための方策を検討する。具体的には、広島県内で運営されている模範的な作業所を考察し、より普遍妥当性のある原則を取り出し「作業所の新たなビジネスモデル」の構築を試みる。

作業所の事例

現在作業所は、広島県に約 120 ヶ所、広島市に約 60 ヶ所ある。これらの作業所の中で、広島市内の中区と南区で各々活動を行っている「パンダハウス共同作業所（以下「パンダハウス」と略記）」と「おりづる共同作業所（以下「おりづる」と略記）」を中心に考察する。

1. パンダハウスの事例

パンダハウスは、心の中にいろいろな重荷を抱えながら、自分の人生を精一杯生きていきたい、自分たちも社会の一員として働くことを望む障害者たちのさまざまな能力、可能性を認め伸ばしていくことを目標としている。パンダの名前の由来は、「社会の人たちに愛され、可愛がられ、自分たちの作業所もそんな場所でありたい」というメンバーの声で、「パンダハウス」という名前がつけられた¹。

パンダハウスは、1995年11月に5人のメンバーと一人の職員で開始された。当初、パンダハウスは、主に押し花を利用した名刺、葉書、ミニ額縁や、自動車部品の組み立ての下請け作業などに毎日取り組んでいた。その後、木工製品が主体になっていった。パンダハウスでは、材料費をできるかぎり安くするため、木工製品である人形を作る材料にかまぼこ板を再利用した。その材料は、「久里川」という料亭で弁当用に使われたかまぼこの板であった。通常、このかまぼこ板は捨てられるが、パンダハウスは、このかまぼこ板を材料として使用した。「久里川」の支配人である森氏は、「私とパンダハウスとの出会いは『かまぼこ板』にありました。当初、作業所では製品の材料を模索しており『かまぼこ板』を思いつきました。当時、私とパンダハウスとは交流がありましたが、当店で大量に『かまぼこ板』が廃棄されていることは知らなかったようです。私も同じころ、当店で廃棄物として大量に捨てていた材質の良い『かまぼこ板』が作業所の製品に使えないか考えていました。作業所では当初、猫や犬等のキャラクターの製品を主に作り、対象は若い女性の個人客であったと思います。しかし、個々の販売では売上が伸びなかったようです。そこで、我々が商売で培った企業に対する製品の大量販売の手法を作業所に応用し実践しました」と語っている。かまぼこ板は、ごみの資源としての再利用と、大きさや品質が一定であるので加

工しやすいことで、まさに一石二鳥であった。これらのかまぼこ板によって作られている木工製品は、森氏の紹介で大量受注が可能な結婚式の引き出物や広島市内のホテルで観光客向けに販売されている。近年では、イタリアなどの外国や芸能人からの注文も入っている（図1参照）。

2. おりづるの事例

おりづるは、「作業所は障害者である仲間たちが働く場所であるが、仲間とともに過ごす場でもある」と位置付け、物作りの作業を通して仲間たちの生きがいや社会参加など、施設を生きる喜びの場とすることを最も大切な理念としている²。障害者に対する福祉施策は様々に展開されたが、養護学校卒業後あるいは、公的施設卒園後の障害者が地域で住民と共に働くということは、実際にはなかなか困難であった。このような状況の中、1996年4月1日、広島市の中区で主に養護学校を卒業した生徒の勤め先として、小規模障害者作業所「おりづる共同作業所」が開所した。当初6名だった仲間たちも、年々増加し、その3年後の1999年、広島市の南区で「おりづる第2作業所」が開所した。現在では、29名の仲間たちが、環境に優しい教材などの特徴ある独自製品をつくっている³。

環境に優しい教材には、「ペットボトル製ロケット」やコピー用紙梱包紙を材料とした「カップ人形」がある。「ペットボトル製ロケット」は、広島市のこども科学館などで開催されている環境教育プログラムの一環である「子供のためのロケットづくり」の教材として使用されている。おりづるでは、ペットボトルの洗浄・加工とロケットの部品の製作を担当している。また、「カップ人形」は、広島市の区役所が主催する環境教育用の教材として使用されている⁴。この「カップ人形」を作る材料は、企業から出る不用品を集め、コピー用紙の梱包紙を再利用した。特に、中国電力など地元企業がリユース活動に協力している。

久里川の森氏は、これらの環境用教育教材の製作にも関わっている。森氏は、「おりづるでは、当初、典型的な作業所の製品であるクッキー、コースター等の布製品、祝袋等の紙製品を作っていました。こちらの作業所もバザーを意識した個人客向けの販売でした。その頃、中国電力の方と知り合う機会があり、彼はこども科学館でペットボトルロケットを飛ばす指導をしていました。この材料のペットボトルを彼が一人で回収・加工をしているのを知り、これを作業所で出来ないかと考えました。作業所の特性として複雑な仕事は不可能ですが、加工自体は非常に単純な作業で、高単価な仕事でもあり、すぐに作業所で引き受けることが決定しました。また、作業所の職員がペットボトルロケットの発射技術を習得し、作業所で材料を作り、職員がその飛ばし方を子供たちに教えるという構図もできあがりました。また、近年は広島市南区役所の地域振興課の知人を作業所に紹介し、猿候川の河童伝説にちなんだ紙の人形の材料を作業所で用意し、公民館で子供たちが河童を製作するという交流も行いました」と述べている。

現在、広島市の各地で、おりづるのカップ教材を使用した環境教育の教室が開催され、カップの作り方や資源の大切さなどが説明されている（図2参照）。

企業と作業所との協働

本節では、企業と作業所の協働という視点より、パンダハウスとおりづる作業所の事例を分析し、「作業所の新たなビジネスモデル」の構築を試みる。

作業所では、障害者や職員のものづくりやビジネスに対する知識や経験、情報不足から限界がある。また、企業への営業活動を行っても、作業所の名刺を見た瞬間、「寄付」を意識されてしまい、ビジネスとしての対応をしてもらいにくいという問題もある。このような状況を改善するために、作業所の側も「福祉は与えられるもの」と受動的にとらえるのではなく、自らの強みを生

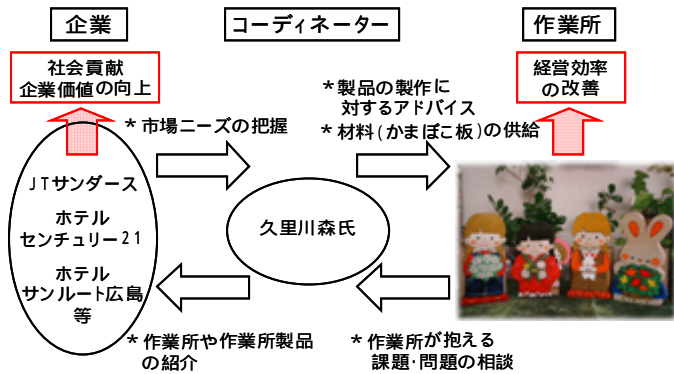


図-1 パンダハウスの事例

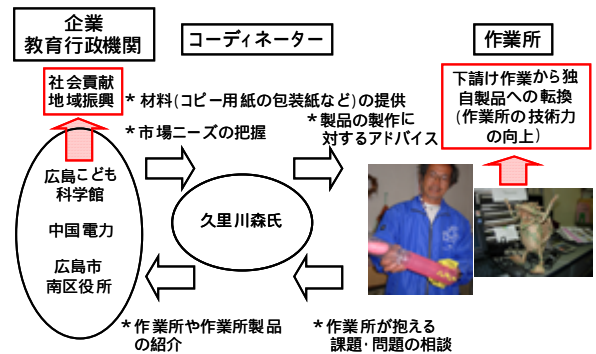


図-2 おりづるの事例

かしながらビジネスにも取り組んでいくのだという意識改革が必要であると考えられている⁵。多くの作業所は、市場で何が求められているのかを調査せず、作業所のメンバーの自由な考えだけで製品を作っている。したがって、なかなか企業のニーズに合った商品が生まれ出せない。そして、企業からの下請けの仕事に関して、厳しい納期の製品には応じきれない。さらに、発注する企業としても作業所ではどのような仕事ができるのか、また製品の完成までにどの程度時間がかかるのか等の情報を得る手段がないという現状もある。このような状況では企業と作業所の連携、すなわち、企業と作業所の協働はうまくいかない。このような問題を解決し、企業と作業所との協働を実施するために必要となるのが、企業と作業所の両者のニーズや情報などを共有しうる人間、すなわちコーディネーターの存在である。本研究の事例分析の対象とした「パンダハウス」と「おりづる」において、コーディネーターの役割を果たしたのは、料亭久里川の支配人である森氏であった。

彼は、パンダハウスでは、料亭久里川からでる不要品のかまぼこ板を材料とした人形製作のアドバイスを行い、これらの製品の販売先としていくつかホテルも紹介している。また、森氏の仕事で培った人的ネットワークを活用して、ペットボトル型ロケットや古紙を使ったかっぱを作業所で製作するアドバイスも行っている。ここでは、製品に対するアドバイスのみならず、製品の引き受け先までも紹介している。さらに、森氏は、これらの活動をテレビや新聞で紹介し、企業にとっても大きな宣伝になるという成果ももたらしている。すなわち、コーディネーターが、企業と作業所の協働のサイクル、換言すれば、企業と作業所による「協働型ビジネスモデル」の非常に重要な促進要因となっているといえる。

企業と作業所の協働という視点より、パンダハウスとおりづる共同作業所の事例分析の結果、企業と作業所の協働およびコーディネーターの果たす役割は、次のように示される(図3)。

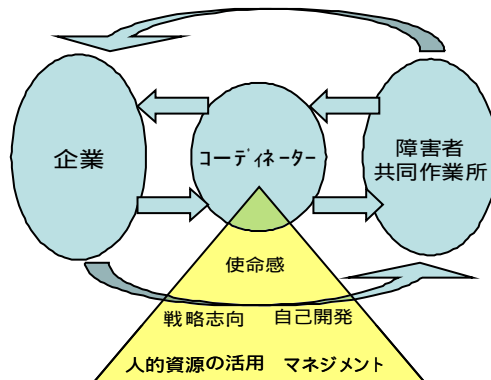


図-3 企業と作業所の「協働型ビジネスモデル」

本研究の意義と今後の課題

本研究の第1の意義は、企業と作業所の関係を、事例分析によって明らかにした点である。分析に際しては、ビジネスモデルとリーダーシップの視点が考慮され、企業と作業所により構築される新たな「協働型ビジネスモデル」を導出した。企業と作業所の関係構築に関しては、実践例が少なく、理論的に十分な検討が加えられた研究は少ないといえる。本研究において導出された「協働型ビジネスモデル」は、企業と作業所の関係を明らかにするための、種々の手掛かりを提供する理論的枠組となることが期待される。

第2の意義は、企業と作業所の協働において、コーディネーターの果たす役割と重要性を明らかにした点である。本研究の事例分析の対象とした「パンダハウス共同作業所」と「おりづる共同作業所」において、コーディネーターの役割を果たしたのは料亭久里川の支配人である森氏であった。彼は、長年の企業経営の経験から、企業家の視点で製品開発への助言を行った。また、彼の人的ネットワークを活用して、新たな販路の開拓やマスメディアを利用した広告戦略を実践し、企業と作業所の協働を成功へと導いた。

今後の課題は、次に示される2点である。

まず、第1に、企業と作業所の協働においてきわめて重要な役割を果たすコーディネーターの育成に関して、具体的な方策を探求することである。本研究を通じて得られたコーディネーターの育成方法に対するポイントは、企業の経営者、従業員および退職者を対象とする福祉・NPO等に関する教育の提供、作業所の代表者やメンバーを対象とする経営・リーダーシップ等に関する教育の提供、企業および作業所の両方の経験のない人間(学生など)を対象とする福祉・NPO・経営・リーダーシップ等に関する教育、である。第2に、本研究において導出された、企業、作業所およびコーディネーターを中核とする「協働型ビジネスモデル」の理論的枠組は、まだ必ずしも十分網羅的ではなく、今後改訂・精緻化される必要がある。

注

- 1 パンダハウス(2005)参照。
- 2 おりづる共同作業所(2006)参照。
- 3 おりづるでは、他の作業所でもよく見受けられる縫製(コースターなどの布製品)、お菓子作り、紙漉き、下請け作業なども行っている。
- 4 広島市を流れる猿猴川には、古くからカッパにまつわる伝説があった。この伝説に因み、コピー用梱包紙で身長25センチ、体重が100グラムのカッパの人形を製作した。広島市では、毎年9月初旬、カッパにちなんで「カッパまつり」が開催されている。
- 5 広島大学障害者作業所支援システム研究チーム(2004), p24。

参考文献

- [1] Drucker, P.F., *Managing The Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers, 1990(上田敦生・田代正美訳『非営利組織の経営 原理と実践』, ダイヤモンド社, 1991)
- [2] 広島大学障害者作業所支援システム研究チーム編著, 『障害者作業所の新たな社会的役割の創出に関する研究 障害があるから見えるものの価値の社会化』, 2004
- [3] 今田忠編著, 『NPO起業・経営・ネットワーキング』, 中央法規出版, 2000
- [4] おりづる共同作業所編著, 「おりづる通信: 特別号」, 2005
- [5] おりづる共同作業所編著, 「おりづる通信: 初春号」, 2006
- [6] パンダハウス共同作業所編著, 「パンダハウス共同作業所の10年のあゆみ」, 2006
- [7] 寺本義也・岩崎尚人, 『ビジネスモデル革命』, 生産性出版, 2000