



慶應義塾大学ビジネス・スクール

社会福祉法人横浜愛育会

社会福祉法人横浜愛育会は、障がいのある人たちの社会的な自立を目指し、平成12年4月に、運営委員会による運営として事業が開始された。当初開所した障がい者地域作業所「おおぐち工房」に続き、平成13年4月、平成16年4月にそれぞれ第2作業所、第3作業所を開所した。これと並行して、平成15年4月には障がい者の自立した生活を支援するグループホーム「愛美」を開設し、複合的に障がい者を支援する地域総合施設として現在に至っている。

自身の子が知的障がい者であり横浜愛育会の理事長である松尾みち子（以下、松尾氏）は、著書『我が街大口、障害者が輝く街』（平成27年5月、横浜愛育会発行、以下“松尾氏著書”と記載）のなかで次のように語っている。「親が自分の子供のために働く場所を作りたいと思うのは当然だろう。時代遅れも何もあるものか」（松尾氏著書、p.74）と。横浜愛育会は、松尾氏の強い信念と彼女を取り巻く多くの方々の協力によって設立されたのである。

しかし、松尾氏は次のようにも語っている。「学校や行政、あるいは一般社会に根強く残る偏見や無理解という壁に突き当たり、怒りの感情を持つようになります」（松尾氏著書、p.171）と。必ずしも順風満帆な状況だけではない環境であったが、開所から13年目にあたる平成25年に生活ホーム「愛美ゆめ」を開設したときのことについて、「完成した時に味わった感情はもちろんこの上ない達成感でした。そしてこの達成感に続いて湧いてきたのが、誇り、という感情でした」（松尾氏著書、p.192）と述べている。

横浜愛育会は、神奈川県横浜市神奈川区大口にある。古くから、特別支援学校、障がい者の工房や作業所が大口にはあり、昔から障がい者を受け入れる土壌があったのではないかと、松尾氏は語っている（松尾氏インタビュー、平成31年4月8日）。しかしながら、別の地域にグループホームを建築しようとしたときに、その地域の地元住民から反対をされたこともあるという。「20時には消灯し、カーテンを閉めろ」「外出時には誰か健常者をつけろ」「なんでここに障がい者が来るんだ」といった、嫌

本ケースは、平成31年2月～6月に実施した社会福祉法人横浜愛育会の松尾みち子理事長、山崎裕之総施設長、大藤由美子施設長へのインタビュー、および、松尾みち子氏の著書『我が街大口、障害者が輝く街』をもとに作成された。本ケースの文中において、書籍タイトルを除き、「障害」を用いず全て「障がい」と表記した。本ケースに用いられている全ての表は横浜愛育会から提供された資料に基づいて著者が作成し、全ての写真は横浜愛育会から提供され許可されたものを掲載した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 守屋 剛（2020年7月作成）

がらせのような意見もあったという（松尾氏インタビュー、平成31年4月8日）。

しかし、松尾氏は何を言われても引かないという姿勢で、何度も何度も話し合う場を持った。障がい者はまだなにも迷惑をかけていないのに、偏見だけでものをいう人たちが許せなかったのだ。「地域住民の方を内覧会に招き、実際に入居するメンバーさん（知的障がいのある利用者のこと、以下メンバーと表記）を目の当たりにした地域住民から『ひどいことを言って申し訳なかった』という謝罪があった」という（松尾氏インタビュー、平成31年4月8日）。やはり、地元住民の方々とよく話し合うこと、挨拶すること、知っている人たちになることが重要だということを実感したのである。

おおぐち工房を立ち上げた当初、松尾氏は、「知識もないのにいろいろやっていて、ひょっとして間違ったことをやろうとしているのではないか」という葛藤があった。原点に立たされることで、正しいのかどうかを考えることが多くなった。地域住民からバッシングを受けたりすることで、泣いたこともあった。うまくいかないことが続き、原点に戻ると、無謀なことをやっているという恐怖感や孤独感に襲われた」という（松尾氏インタビュー、平成31年4月8日）。しかし、障がいのある子を持つ母親としての気持ちが松尾氏を奮い立たせた。障がい者支援センターの人たちにも助けられた。「色々な方に迷惑をかけたが、今となってはやってよかったと思う」と松尾氏は明るい表情で語った（松尾氏インタビュー、平成31年4月8日）。

以下に、横浜愛育会が運営する、おおぐち工房、パン工房ゆうき、おおぐち工房第2、ふれあいTOMOについて、それぞれの業務内容、メンバー数、収益状況などについて記述する。（平成31年2月5日、4月8日、6月3日に実施したフィールドワーク調査による）

おおぐち工房

おおぐち工房では、(平成31年3月現在) 24名のメンバーがおり、主に、下請作業を請け負っている。仕事（作業）内容は、写真1に示すように、贈答用タオルのたたみ・袋入れ、ショルダーバッグの製作、割り箸の袋入れといった内職作業である。

おおぐち工房は、障がいのあるすべてのメンバーが仲良く、楽しく仕事ができる職場を目指している。障がいの症状や重さによってそれぞれ得意な作業が違いため、各個人に合った作業を指示している。メンバーたちは、根気のいる作業をコツコツとこなし、また、様々な作業にも挑戦して作業のスキルの向上を目指している。下請作業の仕事は常にあるというわけではなく、作業がない時には、メンバーたちは自由な時間を過ごすことができ、全員でリクリエーションをしたり、職場の整理をしたりしている。

当初、障がいがあることにより、作業の生産性があがらないという問題があった。そこで、おおぐち工房では、独自の治具を開発することにより重度障がいのあるメンバーであっても、作業ができるように工夫を行った。ショルダーバッグ製作の紐を通す作業において、紐を通しやすくするため、木の棒の先に針金の輪を取り付けた治具（紐通し治具）を作製した。作業のワークフローを以下に示す。（写真2参照）

- ① 紐通し治具をショルダーバッグの所定の穴に通す
- ② 紐通し治具の先端の輪に紐をかける
- ③ 紐通し治具を引き、紐を反対側に引き出す
- ④ 紐通し治具をもう一つの所定の穴に通す
- ⑤ 紐通し治具を引き、紐を反対側に引き出す
- ⑥ ショルダーバッグの表面を押さえる
- ⑦ 2本のひもの先端部を引っ張る
- ⑧ 紐通しが終わったショルダーバッグを前方へ折りたたむ
- ⑨ 2枚目のショルダーバッグの紐通し治具をショルダーバッグの所定の穴に通す
- ⑩ 紐を束から引き出す
- ⑪ 紐通し治具の先端の輪に紐をかける
- ⑫ 紐通し治具を引き、紐を反対側に引き出す（以降、同様の作業が続く）

表1-1に、平成30年度（平成31年3月末）のおおぐち工房の収支を示す。年間の事業収入が約178万円であったのに対して、材料費・その他の支出が約14万円となり、売上総利益は約164万円となっている。作業員への工賃の支払いは、表1-2に示すように、時給換算で約60円（1分当たり1円）を基本とし、半期ごとに純利益の余剰分を賞与として配分している。メンバーの工賃約322万円を支払った後の純利益としては約159万円の赤字となっている。

パン工房ゆうき

パン工房ゆうきでは、(平成31年3月現在)17名のメンバーがおり、7名の指導員とともにパンの製作・販売を行っている。開設した当初は、数種類のパンを製作し販売していただけだったが、現在では、40から50種類のパンを製作し販売している。パン工房ゆうきで扱っているパンには、たとえば次のようなものがある。表2-1に価格表を示す。

- あんぱん（よもぎ・季節のあんぱんなど）
- コロネ
- ビーフカレーパン
- クリームパン
- ミニロールパン
- 食パン（山型・角型）

- レーズン食パン
- あんドーナツ
- ピザパン
- つくねパン
- 5 ● メロンパン 他

パンの製造は（1）生地作成部門と（2）パン製造部門に分かれておこなわれ、どちらも難易度の高い作業である。職員（指導員）とメンバーのタイムスケジュールは以下の通りである。メンバーは、2時間一度 15 分程度の休憩を取りながら毎日作業している。

10 指導員である職員は、メンバーの障がい特性に合わせて、できる部分とできない部分を把握して仕事を割り振っている。長所を伸ばし、短所を叱らない、という方針でマネジメントしており、極力メンバーを叱らないようにしている。ただし、唯一叱ることがあり、それは誰かの悪口をいったときだけである。

パンの製造工程を以下に示す。（写真 3 参照）

15 (1) 生地作成部門

- ① 生地作成に必要な材料を計量
- ② 生地をミキサーにかける
- ③ 生地を基準となるグラム数で分割し、ラップでくるみ冷凍庫で保管

20 (2) パン製造部門

- ① 保管していた生地を製造するパンごとに計量
- ② 計量した生地を使い、パンの形に成形
- ③ 成形した生地を発酵機に入れ 1 時間発酵
- ④ 発酵したパンを取り出し、オーブンで 10 分程度焼き上げる
- 25 ⑤ 焼きあがったパンを陳列し販売
- ⑥ 店頭に出して 1 時間程度経過し粗熱が取れたパンを個包装

ここでは、ミキサーも障がい者が自ら扱っており、定常的な作業については、障がい者のみで作業することができるようになっている。また、パン工房ゆうきには、イートインコーナーも併設しており、接客についても一部障がい者が行っている。（写真 4 参照）

もしすべてのパンが売れると 1 日の売り上げは 3 万円程度になるが、現実的には、平均的な売り上げは 21,000 円前後である。表 2 - 3 に、平成 30 年度（平成 31 年 3 月末）のパン工房ゆうきの収

支を示す。年間の事業収入が約 823 万円であったのに対して、材料費・その他の支出が約 224 万円となり、売上総利益は約 385 万円となっている。作業員への工賃の支払いは、表 2 - 4 に示すように、時給換算で約 232 円であり、おおぐち工房と比較して高い水準である。さらに、半期ごとに純利益の余剰分を賞与として配分している。メンバーの工賃約 222 万円を支払った後の純利益としては約 163 万円の黒字となっている。

5

おおぐち工房第 2

おおぐち工房第 2 では、手作りクッキーを製作・販売している。(平成 31 年 3 月現在) 20 人のメンバーたちが職員の指導のもとに働いている。おおぐち工房第 2 では、クッキーのレシピについて専門家から指導を受け、原材料にもこだわっており、近隣住民からも好評を得ている。メンバーたちには、クッキーづくりの経験が長いベテランも多く、技術のレベルは高い。製作・販売しているクッキーの種類は、写真 5 に示すように、チョコチップ、ココア抹茶、エンゼル、ビスコッティ、いちじく、グラノーラなど、数多く取り扱っている。

10

クッキーの製作工程を以下に示す。(写真 6 参照)

15

- ① クッキーの材料を計量する
- ② クッキーの形にカットする
- ③ オーブンで焼く
- ④ クッキーを袋詰めする
- ⑤ シーラーで袋の端をとめる
- ⑥ リボンでラッピングする
- ⑦ 価格ごとに色分けしたシールを貼る

20

おおぐち工房第 2 でも、メンバー個人の障がい特性に合わせた仕事を割り振っている。クッキーを作るのが得意な人は厨房でクッキー製作にあたり、それが苦手な人は梱包しシールする作業などを担当している。危険のあるオーブンは、指導員である職員が作業を担当している。1 日のタイムスケジュールはおおぐち工房第 1 と概ね同じである。

25

表 3 - 1 に、平成 30 年度 (平成 31 年 3 月末) のおおぐち工房第 2 の収支を示す。年間の事業収入が約 632 万円であったのに対して、材料費・その他の支出が約 251 万円となり、売上総利益は約 381 万円となっている。作業員への工賃の支払いは、表 3 - 2 に示すように、時給換算で約 563 円となっており、おおぐち工房やパン工房ゆうきと比較して高い水準である。半期ごとに純利益の余剰

30

分を賞与として配分している。メンバーの工賃約 305 万円を支払った後の純利益としては約 76 万円の黒字となっている。

ふれあい TOMO

ふれあい TOMO は喫茶店を営んでおり、障がいを持つメンバーたちが配膳などの仕事をしている。JR横浜線の大口駅から歩いて 1 分の立地であり、誰でも気軽に入れる喫茶店として近隣住民によく利用されている。ふれあい TOMO のメニューを写真 7 に示す。

(平成 31 年 3 月現在) 23 名のメンバーがおり、そのうち 10 数名が喫茶での業務を行っている。店頭に出て接客をする仕事であるため、「お待たせしました」「ごゆっくりどうぞ」といった言葉遣いのトレーニングも実施している。喫茶での業務には、以下のようなものがある。(写真 8 参照)

- ① ポットからお茶を淹れる
- ② お客様が使う箸やスプーン等を準備する
- ③ お茶や食事を配膳する
- ④ 食後の食器を下膳する
- ⑤ 使用後の食器類を洗う

喫茶の店頭には一度に 2 名のメンバーが指導員とともに勤務しており、残りのメンバーは前述のおおぐち工房と同じ内容の下請作業を併設の作業室で行っている。下請作業については、ショルダーバッグの肩ひもの取り付けは全員できるものの、写真 9 に示すハトメ（専用工具を用いて紙やビニールなどにあけた穴に金具をつける）作業や、紐を結ぶ作業は 4 ～ 5 人しかできない。そのため、個人に合わせた仕事の割り振りを行っている。メンバーの年齢構成は、20 歳代と 30 歳代がメインである。

表 4 - 1 に、平成 30 年度（平成 31 年 3 月末）のふれあい TOMO の収支を示す。年間の事業収入が約 433 万円であったのに対して、材料費・その他の支出が約 162 万円となり、売上総利益は約 271 万円となっている。作業員への工賃の支払いは、表 4 - 2 に示すように、時給換算で約 126 円となっており、半期ごとに純利益の余剰分を賞与として配分している。メンバーの工賃約 342 万円を支払った後の純利益としては約 72 万円の赤字となっている。

マネジメント

すべての作業施設におけるマネジメントでは、障がいの程度だけではなく、個人の特性を見る必要がある。指導を行う職員たちは、忙しくない時を見計らって、根気よく仕事の内容を教える必要がある。それでもすべての仕事ができるわけではないため、個人に合った作業を割り振る必要がある。おおぐち工房Ⅱ施設長の大藤由美子（以下、大藤氏）は、「お客様に手間をかけないこと、迷惑をかけないことに気を付けている。仕事ができる人をまずアサインしている」と語っている（大藤氏インタビュー、平成31年2月5日）。

作業内容のマニュアルを作成してあっても、マニュアル通りに客が話してくるとは限らない。たとえば、「今日のおすすめメニューは？」と急に聞かれると、障がい者の店員は答えられずにフリーズしてしまうのである。客が使用した食器洗いができない障がい者がいたことがあったが、給食の食器を洗う練習をさせたところ、やがて客の使用した食器も洗えるようになったことがあったという。このように、個人に合った指導や仕事の割り振りがとても重要なのである。

総施設長である山崎裕之（以下、山崎氏）は、「障がいのあるメンバーさんたちの仕事に対しては、量やスピードでは評価しない」と話す。もし、仕事の量やスピードを褒めてしまうと、仕事が雑になってしまうためである。過去に、下請作業においてスピードを上げようと作業をした結果、ほぼすべての商品が不良品となり、すべて職員がやり直したという苦い経験があった。それ以来、仕事のスピードや量ではなく、品質を褒めるようになったのだという（山崎氏インタビュー、平成31年2月5日）。

受け入れの条件

福祉作業所には、在宅の障がい者や特別支援学校で学ぶ生徒たちが実習をしにやってくる。この実習を通して、仕事ができそうかどうかをお互いに見極めている。実習後、入所を希望したとしても必ずしも入れるとは限らない。受け入れるための条件として、以下のようなことが求められる。

- 勤務時間中は作業所の中にいられること（抜け出して公園等に行かない）
- 仕事ということを理解できる
- 人間関係で問題（暴力・暴言）を起こさない

たとえば、マンツーマンで対応しなければならないメンバーの場合には、職員が他のメンバーに手が回らなくなるため、入所を断ることもある。しかし、大藤氏は「作業が好きだったらいいのです。最初は何もできないメンバーさんも1年、2年と少しずつできる作業が増えるのです。」と語っている（大藤氏

インタビュー、平成 31 年 2 月 5 日)。さらに、受け入れるメンバーの数が増えれば、職員も増やさなければならぬという問題がある。

経営課題

5

福祉作業所にはいくつかの課題がある。横浜愛育会で働きたいというメンバーが増える一方で、メンバーが増えたときにそれに応じて売り上げを増やさなければ、メンバーたちに支払う工賃が減少してしまう、という課題がある。メンバーの工賃は、売り上げから原価等の費用を差し引いた利益を人数で割った金額が各人に配分されるという仕組みである。つまり、売り上げを増やす見込みがないまま、受け入れられるメンバーの人数が増えてしまうと、一人当たり支払われる工賃が減ってしまうのである。

10

現在、一人当たりの工賃は一か月あたり 1 万円強であり、決して多いとは言えない。そのため、これまでにも収益増による工賃アップのために、売価を上げたり、地元商店からの受注を増やしたりするなどの取り組みを行ってきた。しかしながら、大幅な収益向上とはなっていないのが現状である。

15

横浜愛育会は就労継続支援 B 型であり、ここでトレーニングを受けたメンバーのキャリアパスとして、就労継続支援 A 型や一般企業への就労がある。しかし、現実には、就労継続支援 A 型へ行った人はおらず、一般企業へ就労した人が 2 名いたのだが、二人ともやめてしまったという(山崎氏インタビュー、平成 31 年 6 月 3 日)。このように、福祉作業所での就労経験を経て一般就労へ進む人たちのなかには、就労先の職場になじめずに、戻ってきてしまう人も多いという課題がある。

20

一般就労先には、コンビニエンスストアやファストフード店、製造業など、さまざまな業態がある。仕事に慣れないといった退職理由よりも、コミュニケーションがうまくいかずにメンタル不調になって退職するというパターンの方が多い。受け入れる企業側で障がい者雇用についての教育が徹底されておらず理解が進んでいないと、上司や同僚とのコミュニケーションがうまくいかなくなり、陰口をいわれているのではないかと疑心暗鬼になってしまうことがあるためである。実際に、話せなくなってしまった人や体調不良を起こしてしまった人もいる。そのため、就労継続支援 B 型で働き続けてほしいと考えるメンバーの親御さんもいる。

25

現在、横浜愛育会に入所しているメンバーの高齢化も課題の一つである。知的障がい者は一般に加齢が速いといわれ、年齢と共に作業生産性が顕著に落ちてくる。多くのメンバーが高齢化した時に現在と同じ事業内容で成立するのか、という点について、山崎氏や大藤氏はとても心配をしている(インタビュー、平成 31 年 2 月 5 日)。横浜愛育会は、現在、ほぼ定員の状況であり、若いメンバーを安易に増やすことはできない。このまま高齢化が進んだ時には、どこかでその課題を打ち破らなければいけない時がくるであろう。

30

メンバーのなかには、障がい者の生活をサポートする施設であるグループホームに住んでいる人も多

く、グループホームの職員不足も課題である。施設の特性から、夜間も常に職員を配置しなければならず、募集をしても応募が少ないという現状である。グループホームの利用料は1か月当たり6万円であるため、工賃だけでは支払えず、障がい者年金（6.5万円～8万円）と親からの支援、生活保護などで支払わなければならない。そのため、工賃を向上することも重要な課題であるが、メンバーの負担が大きくなりすぎれば心身に不調を起こす者も出てくると考えられ、破綻してしまう可能性があることから安易に規模を拡大することは得策ではない。

松尾理事長の想い（松尾氏インタビュー全文、平成31年4月8日）

横浜愛育会を立ち上げたきっかけは、36歳のとき、娘が知的障がいをもって生まれてきたこと。「やるんだ」と言って周囲を巻き込み、支援センターの職員を味方にする必要があることが必要だった。山崎さん（現、総施設長）に声をかけて入社してもらってから、すべて山崎さんにやってもらった。自分は理事長でありつつ、母親としての気持ちがあり、どうすればいいかわからないこともあった。

知識もないままにいろいろとやっていくことで、ひょっとしたら間違ったことをやろうとしているのかもしれない、という葛藤もあった。正しいのかどうかなんて結局わからなかった。バッシングを受けて泣いたこともあった。ただ、山崎さんが入社してくれてよかった。原点に戻ると、無謀なことをやっていると感じて恐ろしくなる。誰にも相談できない、という孤独感もあったが、山崎さんに助けられた。迷惑をかけたが、今になってみるとやってよかったと思う。町会の役員さんなど、近所の方も助けてくれた。40歳を過ぎたら全力疾走だった。

一番うれしかったのは、横浜愛育会を「法人化」できたときだった。自分はすごいことをやったと思う。地域との関係については、何も難しいことはなかった。何を言っても聞かないというのを許す「町の文化」だった。何も文句を言わせなかった。

自分は企業で言えば会長だが、ここではもっと近い存在で、メンバーさん達から友達のような存在だと思われている。内職を一緒にやってあげたりして、理事長だからといって偉ぶらないようにしている。以前は、職員たちと週に4、5回くらい飲み会もやっていた。

大口にはいい文化があり、住みやすい。子育て支援センターにパンやクッキーの販売で行くと喜ばれ、お母さんたちともよく話す。盲学校や工房、作業所が古くからあり、昔から障がい者が受け入れられる土壌があった。小中学校の体験学習などもある。

しかし、以前、別の区にグループホームを出そうとしたとき、「20時に消灯しろ」「カーテンを閉めろ」「外出時は誰かを付ける」といった嫌がらせ行為もあった。地域により温度差がある。何度も何度も地域の人と話し合うことが大事で、何を言われても引かないようにした。偏見もあり、全員に理解してもらうことは難しかった。何も迷惑をかけていないのに、「なんでこんなところに障がい者がくるんだ」と言われ

たこともあった。これが一番許せなかった。

地域住民との話し合いでは、会議の場ではあまり何も言われなことが多い。そこで、内覧会を開催して、入居するメンバーさんと会ってもらうことで、反対者から賛成者に変わってもらうことができた。地域住民の方が「申し訳ないことをした」と謝ってくれた。何も始まってもないのに、障がい者だとい
5 だけで、偏見で見られていた。もしメンバーさんが問題を起こしたら、何を起こしたかを確認し、悪かつたことは謝り、対応を考える。やはり、挨拶が大事で、知っている人かどうか重要だった。

街中で障がい児を見かけると、ふつうに声をかける。すると、その子のお母さんは喜ぶ。コミュニケーションをとることで、誰も嫌な気持ちにならなくなる。ダウン症の子は滑舌が悪かったり、何を言っているかわからなかったりすることもある。そういうときは、何を言っているか確認してあげるようにしている。周
10 りの目を気にせず、話しかけている。

自分はいじられキャラで、話しかけやすい性格。ふがいなさから泣くこともある。障がい者の中にも傷つきやすい人がいて、そういう人は要注意。まず、名前と呼んであげることが重要。命令じゃなくて、さりげなく伝えるようにしている。休憩をきちんととっているか等についても、巡回して気にかけるようにしている。

メンバーさんの高齢化に伴って、親御さんもグループホームを希望するようになってきている。しかし、グループホームの働き手（夜勤など）が不足しているという問題がある。パンやクッキーの原価が上がっているという問題もある。原価が3倍になり、商品の値上げもしなければならないが、値上げをしたら売れなくなるかもしれない。外販もしているし、「区のおみやげ100選」にも選ばれた。現在、メンバーさんたちの工賃は1円/分+賞与（半期ごとに算出）だが、売り上げを増やして工賃をもっと増やしてあ
20 げたい。

娘には、高島屋で買ったミキハウスを着せていた。やっぱりいいものを着せてあげたい。家庭の経済事情もあるが、いいものを着せて喜んでくれる顔を見ると、母として嬉しい。

25

30

横浜愛育会のあゆみ（横浜愛育会のホームページより引用）

平成 10 年		運営委員会型地域作業所「おおぐち工房」準備委員会発足	
平成 12 年	4 月	運営委員会型地域作業所「おおぐち工房」開所	
平成 13 年	4 月	運営委員会型地域作業所「おおぐち工房第 2」開所	5
平成 15 年	4 月	運営委員会型グループホーム「グループホーム愛美」開所	
平成 16 年	4 月	運営委員会型地域作業所「おおぐち工房第 3 ふれあい TOMO」開所	
	7 月	運営委員会型グループホーム「グループホーム愛美 II」開所	
平成 19 年	3 月	社会福祉法人横浜愛育会設立（運営委員会解散）	
	4 月	運営委員会型地域作業所から小規模通所授産施設へ移行	10
		対象：おおぐち工房・おおぐち工房第 2・おおぐち工房第 3 ふれあい TOMO (併せて「おおぐち工房第 3 ふれあい TOMO」を「ふれあい TOMO」に名称変更)	
	4 月	運営委員会型グループホームから障がい者自立支援法で定められる共同生活介護・共同生活援助事業へ移行	
		対象：グループホーム愛美・グループホーム愛美 II (併せて「グループホーム愛美 II」から「生活ホーム愛美 II」へ名称変更)	15
	10 月	小規模通所授産施設から地域活動支援センター（作業所型）へ移行	
		対象：おおぐち工房・おおぐち工房第 2・ふれあい TOMO	
平成 20 年	4 月	地域活動支援センター（作業所型）「パン工房ゆうき」開所	
平成 21 年	4 月	共同生活介護・共同生活援助事業所「生活ホーム愛美 III」開所	20
平成 22 年	1 月	地域活動支援センター（作業所型）から就労継続支援 B 型事業所へ移行	
		対象：おおぐち工房・おおぐち工房第 2・ふれあい TOMO・パン工房ゆうき 事業所再編：おおぐち工房・パン工房ゆうきを「おおぐち工房 I」、おおぐち工房第 2・ふれあい TOMO を「おおぐち工房 II」とし、指定を受ける	
平成 24 年	3 月	共同生活介護・共同生活援助事業所「生活ホーム愛美こころ」開所	25
平成 25 年	5 月	共同生活介護・共同生活援助事業所「生活ホーム愛美ゆめ」開所	
平成 26 年	4 月	共同生活介護廃止により、全ての生活ホームが共同生活援助事業所となる	

(1) 贈答用タオルのたたみ・袋入れ



(2) ショルダーバッグの製作（手製の紐通し棒を用いて肩紐を取り付ける）



(3) 割り箸の袋入れ（箸を紙製の箸袋に入れる）



写真1 おおぐち工房における内職作業

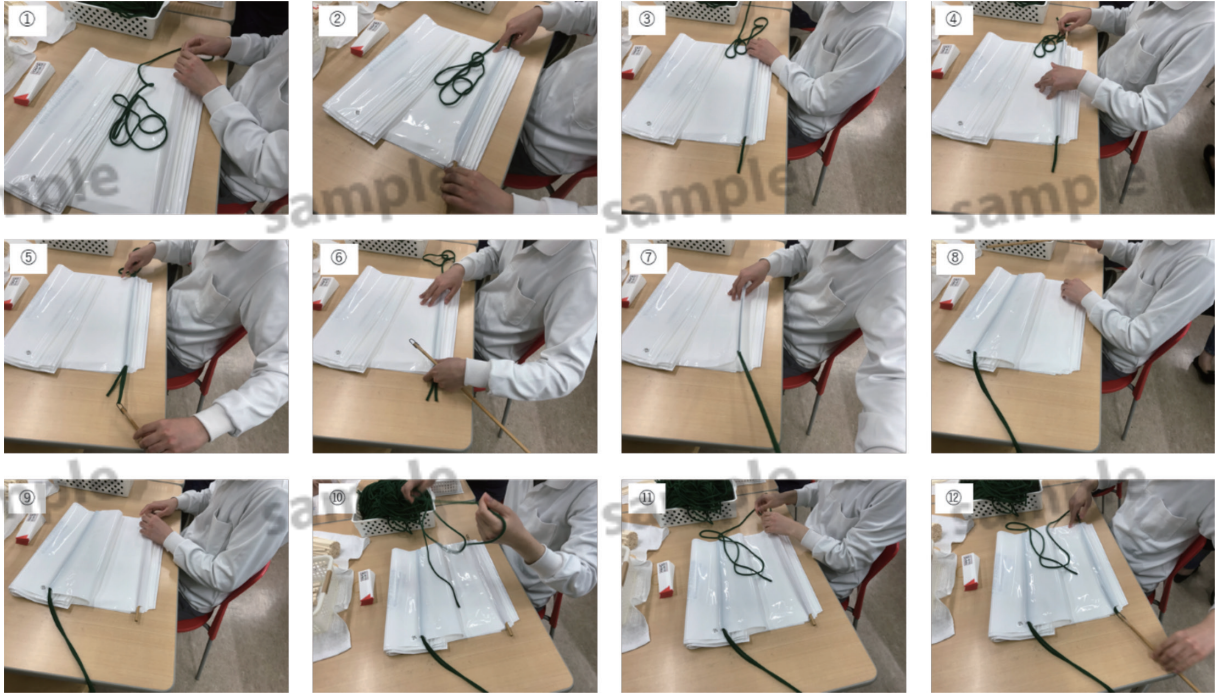


写真2 おおぐち工房におけるショルダーバッグ製作作業

(1)



(2)



写真3 パン工房ゆうきにおける (1) 生地作成部門と (2) パン製造部門の作業

(1)



(2)



写真4 パン工房ゆうきにおける (1) 店頭と (2) イートインの掲示



写真5 おおぐち工房第2で扱っているクッキー製品



写真6 おおぐち工房第2におけるクッキー製作工程



写真7 ふれあい TOMO の喫茶メニュー

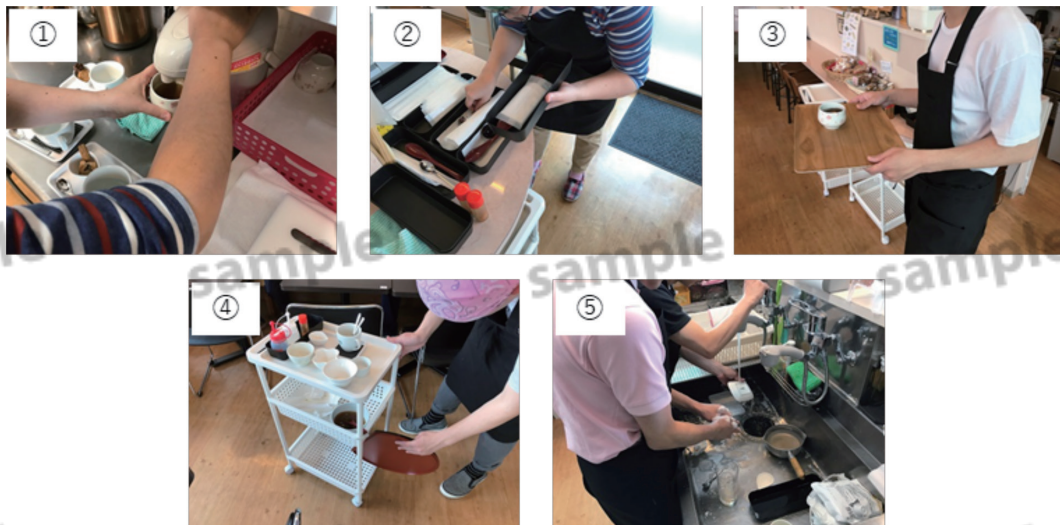


写真8 ふれあい TOMO における喫茶業務



写真9 ふれあい TOMO におけるハトメ作業

表 1-1 おおぐち工場の収支計算書（平成 30 年度）

内 訳		4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期	合計
収入	自主製品事業収入	3,242	0	0	0	0	0	3,242	0	0	1,600	0	0	10,236	11,736	14,978
	店	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,500	0	0	0	1,500	1,500
	ともしび	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,236	10,236	10,236
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		3,242	0	0	0	0	0	3,242	0	0	0	0	0	0	0	3,242
	内部取引	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	誕生日会	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	下請け事業収入	181,965	85,968	136,315	145,470	110,610	101,498	761,826	155,906	132,073	102,059	138,470	88,908	112,260	729,676	1,491,502
	商	106,225	68,938	97,475	101,960	64,965	49,138	488,701	115,306	64,913	26,053	101,460	42,368	60,660	410,760	899,461
	広洋物産	64,890	5,520	29,400	28,660	32,200	40,960	201,630	23,000	36,920	58,456	22,160	24,400	25,160	190,096	391,726
	シーアンドエス	10,800	11,340	8,100	13,500	13,445	10,800	67,985	16,200	30,240	17,550	14,850	22,140	22,140	123,120	191,105
	コビー作業	50	170	1,340	0	0	60	1,620	150	0	0	0	0	0	150	1,770
	DM作業	0	0	0	1,350	0	540	1,890	1,250	0	0	0	0	0	4,300	5,550
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他の事業収入	14,826	0	0	0	224,272	0	239,098	0	12,600	14,050	0	6,150	0	32,800	271,898
	バザー	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
イベント	0	0	0	0	224,272	0	224,272	0	0	0	0	0	0	0	224,272	
洋服お直し	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
その他	14,826	0	0	0	0	0	14,826	0	12,600	14,050	0	6,150	0	32,800	47,626	
収入合計	200,033	85,968	136,315	145,470	334,882	101,498	1,004,166	155,906	144,673	117,609	138,470	95,058	122,496	774,212	1,778,378	
支出①	自主製品関連支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	下請作業関連支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他の支出	3,609	0	0	0	139,316	0	142,925	0	0	0	0	0	0	0	142,925
	材料費・その他合計	3,609	0	0	0	139,316	0	142,925	0	0	0	0	0	0	0	142,925
支出②	工賃支払	166,460	161,370	157,370	154,070	133,100	122,270	884,630	160,070	159,780	147,660	124,700	135,770	146,420	874,400	1,759,030
	賞与	0	0	0	0	0	678,470	678,470	0	0	0	0	0	786,730	786,730	1,465,200
利用者工賃	166,460	161,370	157,370	154,070	133,100	800,740	1,563,100	160,070	159,780	147,660	124,700	135,770	933,150	1,661,130	3,224,230	
支出合計	160,069	161,370	157,370	154,070	272,416	800,740	1,706,025	160,070	159,780	147,660	124,700	135,770	933,150	1,661,130	3,367,155	
利(収入-材料費・その他)	196,424	85,968	136,315	145,470	195,566	101,498	861,241	155,906	144,673	117,609	138,470	95,058	122,496	774,212	1,635,453	
利益累計	196,424	282,392	418,707	564,177	759,743	861,241	1,017,147	1,161,820	1,279,429	1,417,899	1,512,957	1,635,463				
純利(収入-材料費・その他-利用者工賃)	39,974	-75,402	-21,055	-8,600	62,466	-699,242	-701,859	-4,164	-15,107	-30,051	13,770	-40,712	-810,654	-886,918	-1,588,777	
純利益累計	39,974	-35,428	-56,483	-65,083	-2,617	-701,859	-706,023	-721,130	-751,181	-737,411	-778,123	-1,588,777	-1,588,777			

表 1-2 おおぐち工場の工賃支払い状況（平成 30 年 3 月）

工賃支払対象者（在籍者）	24人	
開所（勤務）日数	20日	
延べ利用者数・勤務日数	423人(日)	
述べ利用(勤務)時間数	総時間数	2059:53
	端数整理後	2057:00
平均利用率	88.1%	
時給換算(純利益÷端数整理後時間数)	59.55円	

表 2-1 パン工房ゆうきのパン価格表

価格表

平成31年1月

品名	価格	品名	価格
カレー	140	よもぎロール	20
焼きカレー	140	チョコロール	20
大阪風カレー	140	魚肉	30
山型食パン	290	ロールパン	10
角食パン	290	ウィンナー	120
レーズン	230		
		プチレーズンパン	10
コロッケ	180	ロールパン	10
カマン	120	ドライフルーツ	30
野沢菜	120		
きんぴらごぼう	140	ドーナツ	30
ハムエッグ	130	コーヒーマーブル	190
タコスパン	140	コロネ	120
ツナパン	140		
コーンパン	120	ちぎりパン	100
つくね	140		
		りんご	120
メロン	90	クリーム	120
チョコメロン	120	ピーナツ	120
		苺クリーム	120
ネジリ	110	チョコ	120
大揚げ(粒あん)	100		
小揚げ(こし)	50	シナモンロール	120
		シナモンパン	80
みかんあんぱん	120		
苺あんぱん	120	たまごサンド	120
アップルリング	140	明太子ピザ	140
よもぎあんぱん	130	ウィンナーピザ	140
		しめじピザ	140
		ベーコンピザ	140
		粒あん	120
		こしあん	120

黒文字は菓子生地
赤文字は食生地

表 2-2 パン工房ゆうきにおける一日の作業フロー（インタビュー内容をもとに著者作成）

時刻	ワークフロー	職員(指導員)	利用者(知的障がい者)
9:00		出勤(9:00)	
		朝礼	出勤(9:30)
10:00	パン作り開始(9:50)	3~4名(厨房)	10名程度(厨房)
	開店(10:30)	1~2名(店頭)	3~4名(店頭)
11:00	全てのパンが出揃う		休憩(15分間)
12:00		(交代で休憩)	昼休憩(60分間)
13:00			
14:00			作業終了(14:00) 後片付け
15:00			片付け終了(15時過ぎ) 退勤(15:30)
16:00	パンの値下げ対応		
17:00	閉店(17:00)	退勤	

表 2-3 パン工房ゆうきの収支計算書（平成 30 年度）

内 訳		4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期	合計	
収入	興 茶 専 業 収 入	35,960	34,050	30,630	38,200	24,720	15,970	179,630	21,930	25,050	27,310	20,010	22,270	26,470	142,040	321,570	
	パ ン 専 業 収 入	686,802	681,496	714,590	580,020	664,585	465,066	3,792,559	746,030	738,160	712,900	570,232	619,970	669,240	4,056,522	7,849,081	
	店 舗 収 入	374,222	365,035	417,020	337,140	284,355	261,476	2,039,248	426,000	435,050	418,840	333,262	363,980	413,130	2,390,262	4,429,510	
	(内訳)																
	外 販 等 収 入	312,580	316,461	297,570	242,880	380,230	203,590	1,753,311	320,030	303,100	294,060	236,970	255,990	256,110	1,066,330	3,419,571	
	J F E	6,280	5,300	6,740	7,630	6,810	7,920	40,680	6,910	6,580	8,490	7,450	9,390	7,740	46,560	87,240	
	市 民 病 院	129,860	128,100	123,400	89,940	106,710	103,990	680,240	138,960	122,680	119,150	77,020	101,570	114,390	673,790	1,354,030	
	盲 学 校	26,630	30,570	27,540	26,850	4,430	18,980	135,000	34,280	30,450	25,130	30,130	25,010	22,660	167,660	302,660	
	か な ～ ち え	41,140	69,491	38,130	43,200	42,050	31,190	265,201	69,570	53,570	43,090	37,050	35,590	27,940	266,810	532,011	
	日 柳	31,020	26,580	26,740	25,140	27,880	21,630	158,990	22,900	38,200	29,900	32,570	38,870	28,320	190,160	349,150	
	市 役 所	18,100	18,350	9,480	9,340	23,960	0	79,230	13,360	17,580	0	13,850	15,460	17,360	77,610	156,840	
	S F 高 校	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	(内訳)																
	イ ベ ン ト	0	0	0	0	141,390	0	141,390	0	0	0	0	0	0	0	0	141,390
	明 治 安 田	8,950	10,490	9,060	10,940	0	11,760	51,200	11,370	8,580	13,750	10,860	9,320	9,090	62,970	114,170	
	そ の 他	20,000	0	21,000	900	0	41,900	0	0	0	32,620	0	11,600	11,600	55,820	97,720	
	T O M O	15,240	6,480	12,600	9,120	8,160	5,400	57,000	6,480	7,920	4,800	5,040	4,560	36,240	93,240		
	裕 食	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	0	58,000	11,600	11,600	11,600	11,310	0	0	46,110	104,110	
	誕 生 日 会	3,760	0	0	3,140	0	6,900	3,160	0	0	7,470	0	0	0	10,630	17,530	
	生 活 ホ ー ム	0	0	9,280	5,080	7,240	2,780	24,380	1,420	5,940	3,490	4,460	4,140	5,310	24,760	49,140	
	そ の 他	0	11,200	2,000	0	0	0	13,200	0	0	0	0	0	7,140	7,140	20,340	
	そ の 他 の 専 業 収 入	12,997	0	750	1,350	0	1,080	16,177	4,400	19,050	9,690	4,500	1,200	6,700	45,540	61,717	
	イ ベ ン ト	10,507	0	0	0	0	0	10,507	0	0	0	0	0	0	0	10,507	
	カ ウ ン タ ー ク ロ ス	0	0	0	0	0	0	0	3,150	19,050	6,450	4,500	1,200	2,400	36,750	36,750	
	そ の 他	2,490	0	750	1,350	0	1,080	5,670	1,250	0	3,240	0	4,300	8,790	14,660	14,660	
	収 入 合 計	735,759	715,546	745,970	619,570	689,305	482,116	3,988,266	772,360	782,250	749,900	594,742	643,440	701,410	4,244,102	8,232,368	
	支出①	興 茶 材 料	9,571	11,676	20,991	18,577	6,569	5,152	72,636	7,922	16,349	5,963	5,391	6,447	10,036	52,108	124,644
		パ ン 材 料	385,424	410,693	348,020	339,601	318,922	242,987	2,043,647	382,026	462,316	305,838	350,328	348,908	345,355	2,184,771	4,228,418
		そ の 他 材 料	2,558	0	0	0	29,165	0	31,723	0	0	0	0	0	0	0	31,723
		小 計 (材 料 費 ・ 諸 経 費)	395,553	422,369	369,011	358,178	354,656	248,139	2,147,906	389,948	468,665	311,801	355,719	355,355	355,391	2,236,879	4,384,785
工 賃 支 払		103,570	109,820	105,010	107,260	93,010	83,820	602,490	108,550	105,870	97,900	91,960	99,640	105,340	609,060	1,211,550	
支 出 ②	0	0	0	0	0	461,010	461,010	0	0	0	0	0	549,750	549,750	1,010,760		
利 用 者 工 賃 計	103,570	109,820	105,010	107,260	93,010	544,830	1,063,600	108,550	105,870	97,900	91,960	99,640	655,090	1,158,810	2,222,310		
支 出 合 計 (材 料 費 ・ そ の 他 + 利 用 者 工 賃)	499,123	532,189	474,021	465,438	447,666	792,969	3,211,406	498,498	574,535	409,701	447,679	454,995	1,010,481	3,395,689	6,607,095		
利 益 累 計	340,206	293,177	376,959	261,392	334,649	233,977	1,840,360	382,412	313,585	438,099	239,023	288,085	346,019	2,007,223	3,847,583		
純 利 益 (収 入 - 材 料 費 ・ そ の 他 - 利 用 者 工 賃)	236,636	183,357	271,949	154,132	241,639	-310,853	776,860	-273,862	207,915	340,199	147,063	188,445	-309,071	848,413	1,625,273		
純 利 益 累 計	236,636	419,993	691,942	846,074	1,087,713	776,860	1,050,722	1,258,637	1,698,836	1,745,899	1,934,344	1,625,273					

表 2-4 パン工房ゆうきの工賃支払い状況（平成 30 年 3 月）

工賃支払対象者（在籍者）	17人	
開所（勤務）日数	20日	
延べ利用者数・勤務日数	312人(日)	
延べ利用（勤務）時間	総時間数	1490:15
	端数整理後	1489:00
平均利用率	91.8%	
時給換算（純利益÷端数整理後時間数）	232.38円	

表 3-1 おおぐち工房第 2 の収支計算書（平成 30 年度）

内 訳		4月	6月	6月	7月	8月	9月	上期	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期	合計
収入	焼菓子事業収入	401,500	325,174	347,576	516,580	305,266	290,774	2,186,870	614,229	409,678	834,770	233,470	473,183	1,311,248	3,876,578	6,063,448
	店 舗 収 入	164,420	168,840	205,886	405,036	190,718	179,682	1,314,582	279,288	186,556	511,148	135,220	233,198	296,826	1,642,236	2,956,818
	外 販 等 収 入	237,080	156,334	141,690	111,544	114,548	111,092	872,288	334,941	223,122	323,622	98,250	239,985	1,014,422	2,234,342	3,106,630
	J F E	7,510	7,690	6,960	8,880	7,520	10,610	49,170	8,360	8,250	12,790	12,710	16,370	10,520	69,000	118,170
	市民病院	88,960	69,150	62,880	46,050	54,800	60,930	382,780	90,260	70,470	77,490	43,800	65,020	67,940	414,880	797,760
	市 学 校	5,410	7,330	10,630	8,010	1,610	6,080	39,070	8,580	10,640	4,450	7,000	13,520	5,460	49,550	88,620
	かな一ちえ	7,370	5,000	10,760	4,920	5,100	2,470	35,620	16,970	7,840	8,650	6,050	7,940	3,500	50,950	86,570
	日 揮	11,530	10,180	18,240	14,720	14,040	10,730	79,440	10,310	12,280	18,110	13,410	9,470	11,330	74,910	154,350
	市 役 所	0	29,870	12,200	8,880	18,230	0	69,180	13,630	8,270	0	10,680	21,165	0	53,745	122,925
	イベント	23,500	7,000	0	0	0	0	30,500	0	30,000	8,640	0	0	20,000	58,640	89,140
	(内訳) 横浜良品館	13,800	14,424	6,120	13,464	10,248	16,272	74,328	12,576	24,252	14,712	1,600	5,280	16,512	74,932	149,260
	社会貢献	0	1,690	1,690	0	0	0	3,380	0	0	0	0	85,220	1,900	87,120	90,500
	県・市	0	0	0	0	0	0	0	167,540	5,260	168,560	0	0	479,790	821,150	821,150
	パートメイド	0	0	0	0	0	0	0	2,715	5,430	3,620	0	12,000	0	23,765	23,765
	ともしび	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	394,470	394,470	394,470
	その他	79,000	4,000	12,200	6,620	3,000	4,000	108,280	4,000	40,530	6,600	3,000	4,000	3,000	61,130	169,950
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	自主製品事業収入	1,869	0	0	0	0	0	1,869	0	0	0	0	0	0	13,236	13,236
	その他の事業収入	13,368	0	0	0	224,272	0	236,630	0	0	0	0	0	0	0	236,630
イベント	12,358	0	0	0	224,272	0	236,630	0	0	0	0	0	0	0	236,630	
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
収 入 合 計	415,727	325,174	347,576	516,580	529,538	290,774	2,425,369	614,229	409,678	834,770	233,470	473,183	1,324,484	3,889,814	6,315,183	
支出①	焼菓子等関連支出	161,267	123,796	271,446	152,628	126,805	133,087	969,029	177,294	352,486	209,518	167,116	151,785	317,682	1,375,881	2,344,910
	自主製品関連支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	その他の支出	14,672	3,212	512	432	139,748	432	169,008	432	432	432	432	432	432	2,592	161,600
材料費・その他合計	175,939	127,008	271,958	153,060	266,553	133,519	1,138,037	177,726	352,918	209,950	167,548	152,217	318,114	1,378,473	2,606,510	
支出②	工 賃 支 払	128,900	132,680	134,390	133,910	117,530	104,530	751,940	130,900	136,920	119,660	111,890	120,890	127,220	747,480	1,499,420
	賞 与	0	0	0	0	0	481,910	481,910	0	0	0	0	1,069,680	1,069,680	1,551,590	
	利 用 者 工 賃	128,900	132,680	134,390	133,910	117,530	586,440	1,233,850	130,900	136,920	119,660	111,890	120,890	1,196,900	1,817,160	3,051,010
支 出 合 計	304,839	259,688	406,348	286,970	384,083	719,959	2,361,887	308,626	489,838	329,610	279,438	273,107	1,515,014	3,195,633	5,557,520	
(材料費・その他+利用者工賃)	239,788	198,166	75,618	363,520	262,985	157,255	1,297,332	436,503	56,780	624,820	65,922	320,966	1,006,370	2,511,341	3,808,673	
利 益 累 計	239,788	437,954	513,572	877,092	1,140,077	1,297,332	1,733,835	1,790,595	2,415,415	2,481,337	2,802,303	3,808,673				
純 利 益 累 計	110,888	65,486	-58,772	229,610	145,455	-429,185	63,482	305,603	-80,160	505,160	-45,968	200,076	-190,530	694,181	757,663	
(収入-材料費・その他-利用者工賃)	110,888	176,374	117,602	347,212	492,667	63,482	369,085	288,925	794,085	748,117	948,193	757,663				

表 3-2 おおぐち工房第 2 の工賃支払い状況（平成 30 年 3 月）

工賃支払対象者（在籍者）	20人	
開 所 日 数	20日	
延べ利用者数・勤務日数	366人(日)	
延べ利用（勤務）時間	総 時 間 数	1789:58
	端数整理後	1787:00
平 均 利 用 率	91.5%	
時給換算（純利益÷端数整理後時間数）	563.16円	

設問

1) 横浜愛育会の経営課題は何だと思えますか？ その理由は？

2) 民間企業における障がい者雇用と、どういう違いがあると思えますか？

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
