

「福祉」と「企業」の結合

—進和学園の試み—

本誌編集委員 法政大学教授 松井亮輔



社会福祉法人 進和学園

(本部) 〒254-0913 神奈川県平塚市万田 475
TEL 0463-32-5325 FAX 0463-35-7642

- しんわろネッサンス TEL 0463-58-5414
- 進和職業センター TEL 0463-58-6681
- サンメッセしんわ TEL 0463-32-5325

株式会社 研進

〒259-1204 神奈川県平塚市上吉沢 1520-1
(しんわろネッサンス内)
TEL 0463-58-5267 FAX 0463-58-2675



2006年春に稼働した新工場「しんわろネッサンス」

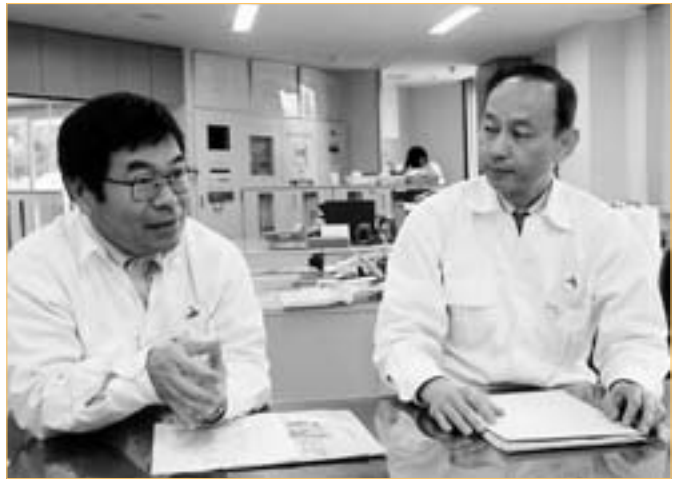
進和学園 出縄明理事長



昨年四月に施行された障害者自立支援法では、「障害者をもっと働ける社会にすること」が主目標の一つとされ、昨年一〇月から五年程度かけて障害者授産施設や福祉工場などを、就労移行支援事業および就労継続支援事業（A型・雇用型とB型・非雇用型）に再編整備することなどが意図されている。

そのうち就労移行支援事業については、二〇一一年度末までに就職者数を現在の年間約二〇〇〇人から約八〇〇〇人に、また就労継続支援事業のうち、A型（雇用型）については現在の約四〇〇〇人から約三万六〇〇〇人に、B型（非雇用型）については利用者の工賃の支払い目標を設定し、達成した賃金額が地域の最低賃金の三分の一以上の場合は、報酬上評価するなどにより、工賃の倍増を図るなどの数値目標が示されている。こう

した取り組みにより、障害者の就労支援の抜本的強化を目指している。



久保寺一男所長（写真左）と(株)研進の出縄貴史社長

今回は、福祉的就労施設（就労継続支援事業）においても条件さえ整えば、障害従業員や施設利用者に新制度で目標とされるレベル以上の工賃を支給し得るという意味で好事例といえる、神奈川県平塚市の社会福祉法人進和学園（理事長・出縄明氏）の試みを紹介したい。

同学園の最新施設「しんわろネッサンス」（所長・久保寺一男氏）の知的障害者福祉工場

（〇六年三月開設）および社会就労センター（知的障害者通所授産施設、同四月開設）を中心に、(株)研進の社長・出縄貴史氏と専務・須藤亮氏のご協力を得て取材させていただいた。

進和学園と 本田技研の出会い

進和学園（以下、学園）は、一九五八年に個人の自宅を開放して県内で初めて設置された、知的障害児入所施設（定員四〇名）としてスタートを切った（注1）。入所児の成長に伴い、六六年には知的障害者更生施設「進和万田ホーム」（当初入所施設・定員三〇名、九一年に通所施設・定員四〇名）に転換している。

その間六三年には平塚市商工会議所の木造建物を無償で払い下げてもらい、知的障害者の職業指導室（現「しんわやえくぼ」）を開設し、しいたけ栽培、陶芸および木工などの指導を実施している。



進和の授産事業の出発点となった「しんわやえくぼ」



本田技研の支援を紹介する進和職業センター創業時のプレート



ホンダの仕事を受注し33年目となる「進和職業センター」

七四年には知的障害者授産施設「進和職業センター」（当初の定員は入所七〇名、通所一〇名。その後、通所は六〇名に増員）を開設した。授産科目としては、学園創設時から理事を務められた故出縄光貴氏（出縄理事長の実兄で、研進初代社長。一昨年逝去）がかつて本田技研工業（以下、ホンダ）の社員であった関係で、同社の協力を得てホンダ車の部品組立加工の道が拓けた。（当初は、ホンダ浜松製作所の二輪車部品、現在は主に埼玉および鈴鹿製作所〔三重県〕の四輪車部品の仕事を受注している）

学園の「入園者に『働く喜び、社会に役立つ喜び』を体験してもらおうと本田宗一郎最高顧問（当時）にも強力に支持して頂いた」という。（ホンダ創立五〇周年記念・協力会社紹介文〔九八年〕より）

ホンダのスタンダードをクリアできるよう、開設一カ月前からホンダ浜松製作所のプロジェクトチームが職業センターに泊り込みで、技術・安全面について親身かつ徹底した指導に当たったとのことである。

「授産施設に仕事を発注することは、企業の社会的責任であると思う……」とは、学園への発注開始当初より積極的な支援を行い、今もホンダと学園の掛け橋となっているホンダの元副社長・西田通弘氏の言である。（全国社会福祉協議会



「進和職業センター」で働く皆さん。筆者を囲んで記念撮影



ゴム・チューブの部品加工に汗を流す（進和職業センター）

「A型（雇用型）」と「B型（非雇用型）」の就労機会

発行「HANDICAPPED PERSON」（七八年）より）
今でこそ企業の社会的責任（CSR）について頻繁に耳にするが、三〇年近く前のコメントであることに驚かされる。

「しんわルネッサンス」（以下、ルネッサンス）は、小田急線・鶴巻温泉駅から車で一五分ほどの平塚市北西部に位置し、近くには県農業技術センターや神奈川県立湘南ひらつかキャンパスがある。

周囲を畑や森に囲まれた閑静な丘陵地で、晴れた日には大山、丹沢、箱根の山並みに連なり富士山も眺望できるといふ。取材日はあいにく曇天で、美しい富士を望むことはかなわなかったが、高原のような開放的な景観を楽しむことができた。

建物は、鉄骨造一部鉄筋コンクリート造三階建てで、延べ床面積は約四八五〇平方メートル。作業棟は一、二階に分かれており、入口のある二階には作業棟のほか管理棟および食堂が設けられている。福祉工場（A型・定員三〇名）および通所授産（B型・定員七〇名、職業セン



「しんわルネッサンス」

福祉工場従業員と通所授産利用者がともに働いている。
今春、全員で ISO9001 認証を取得した



自分の担当する部品がどこに使われているのかわかるように、ボード（本田技研提供）が掲げられている

ターの通所部門の全面移行に伴い定員を従来の六〇名から七〇名に増員）の作業は、これまで職業センターが受注してきたホンダ車部品の組立加工を継承・拡大したものである。

福祉工場従業員は部品メーカーからの部品受入・準備・搬入・組立検査、出荷チェックなど、主として部品の組立作業前後の判断力を要する検査・管理業務を、また通所授産利用者は部品組立作業をそれぞれ担当している。

四月一日現在、福祉工場従業員二六名（平均三二・〇歳）、通所授産利用者七三名（平均三三・三歳）の計九九名で、福祉工場（八名）、通所授産（一八名）を合わせ二六名の学園職員が、そこで就

労する障害者を支援している。

障害者に支払われる工賃（〇六年度平均月額）は、

福祉工場約一六万三〇〇円（ポータス

三・五カ月分を含む。最高

二万三〇〇〇円、最低一三万四

五〇〇円）、通所授産約四万九三〇〇円（最高七万八七〇〇円、最低二万三三〇〇円）である。障害

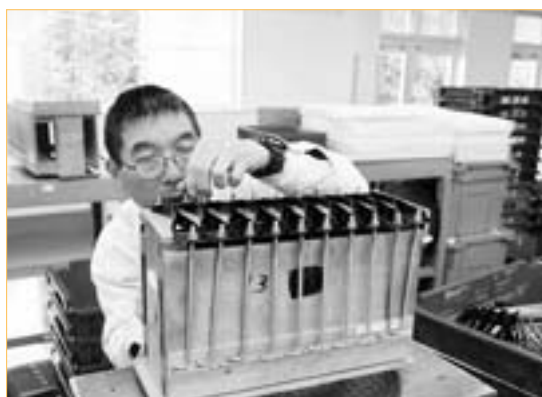
従業員の相当数について最低賃金適用除外を認められている

知的障害者福祉工場が少なくない中で、

ルネッサンスの場合、二名を除き全て

最低賃金（神奈川県現在の最低賃金は時給七十七円）以上となっている。また、

通所授産も最低賃金の四割強で、全国平均（月額約一万五〇〇〇円）の三倍以上の水準である。



バッテリープレート、キャニスター、サブフレーム、ブレーキホースなど1人1工程で作業を進めている





「サンメッセしんわ」でのパンづくり

仕事の多角化に向けて製パン等の自主製品にも力を入れている

「サンメッセしんわ」(所長・出縄守英氏)では、ホンダ車部品組立加工のほか、製パン・クッキー、クリーニング(学園内の作業従事者の作業着など)、弁当・精米(学園の昼食用)、また、その分場である「しんわやえくぼ」(通所定員一

サンスと比べ、より高齢・重度の利用者が多いことから、単価の安い単純作業がメインとなっていること、就業時間が短いことなどによる。

福祉工場(A型・雇用型)と通所授産(B型・非雇用型)が併設されているため、通所授産利用者にとっては福祉工場へのステップアップが目標となり動機付けにもつながっている。

ホンダからの仕事は、学園の他の施設でも行われているが、利用者に支払われる平均月額工賃は、職業センター約三万六〇〇〇円、「サンメッセしんわ」(通所授産施設、定員四八名)約二万八〇〇〇円、「万田ホーム」(更生施設、定員・通所四〇名)および「あさひホーム」(更生施設、定員・入所六〇名)約一千万円で、施設によって異なっている。その理由は、ルネッ

一名)では、しいたけ栽培、竹炭、陶芸、紙すき、ドライフラワー、木工、バイオ式生ごみ処理機(学園から出る生ごみを収集・処理)による堆肥作りなどの自主製品を製作している。

これらの自主製品は、市民公園湘南平にある学園直営の「ともしびショップ湘南平」などで販売されている。同ショップは、泡垂山共同管理組合が所有していた茶屋を借りて八二年に開設。九六年に改築した際、「かながわともしび財団」から県下一八号店目の「ともしびショップ」の指定を受けた。また、県知事から「障害者福祉的就労協力事業所」の指定を受けたことにより、学園と雇用契約を結んだ知的障害当事者である店員には、平塚市から一人月額三万円の奨励金が出るようになった。

「福祉」と「企業」との 結合の仕組み

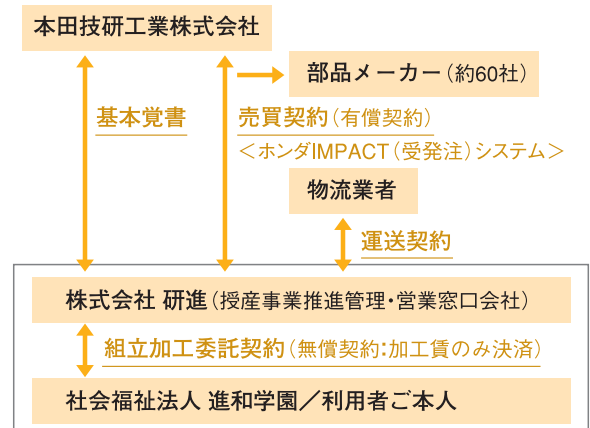
学園とホンダとの取引は、七四年の職業センター開設以来、三〇年以上にわた

り継続している。その原動力は、故出縄光貴氏の存在およびホンダという企業の先進性と高い社会貢献マインドに求められよう。

また、学園が取引上要求される「価格・品質・納期」という条件をクリアし、福祉をビジネスの中に位置付けることに成功した点が大きいと思われる。それを可能にした最大の要因は、学園とホンダをつなぐ研進の存在であろう。

研進(本田技研の「研」と進和学園の「進」を組み合わせたもの。七四年に職業センターと同時に設立)は、ホンダとの取引の窓口として、当初は職業センター内、現在はルネッサンス内に事務所を

進和学園 ホンダ車部品組立加工授産事業 契約形態



<(株)研進の重要機能>

1. 本田技研および部品メーカーとの売買取約(有償契約)・資金繰り
2. コスト負担管理
 - ・本田技研との加工賃交渉
 - ・物流業者等との運賃・梱包費用交渉・コスト負担
 - ・その他諸経費負担管理(部品材料、副資材、バケツ・パレット等)
3. リスク管理(部品の所有者リスク負担)
 - 部品受取以降の在庫・仕掛・輸送中のリスクを負担。
 - 進和学園とは無償契約(加工賃のみ決済)のため学園はリスク負担を回避。



昼食用の弁当づくり班（サンメッセしんわ）



クリーニング作業（サンメッセしんわ）

置いて学園と役割を分担しつつ一体的に運営されている。社員は七名（うち四名は非常勤）で、出縄社長をはじめ社員のほとんどは企業実務経験者である。

研進は、ホンダとの基本覚書に基づき、ホンダとその部品メーカー約六〇社と包括的な売買契約を締結している。部品メーカーから部品を購入し、組立加工した製品をホンダに買い取ってもらう。二〇年ほど前までは、無償支給された部品を組み立て納入し、加工賃を受け取るという下請形態となっていたが、そうした形態で受注し得る作業は、付加価値が低く単価も低い単純作業が多い。また、技術進歩により部品の一体化が進み、単純作業から複数工程を要する部品が増えてきたこともあり、リスクは伴いながらも付加価値を高め、収入を上げるために材料となる部品を買い取るという仕組みへの変更が必要となったという。

一方、研進と学園とは「加工賃のみ決済」の無償契約が結ばれている。研進の主な業務は、売買契約に基づく資金繰り、見積書の作成と価格交渉、



バイオ式生ゴミ処理機（しんわやえくぼ）

運賃・物流コスト等の各種経費負担、並びに在庫・仕掛・輸送中のリスク管理などである。つまり、ホンダとの取引に伴うリスクは全て研進が引き受け、学園はそうしたリスクを回避できる仕組みになっている。そこに研進という会社組織を創

った大きなメリットがあるといえる。

ホンダとの取引を持続するために学園が一番心を砕いてきたのは、完成部品の「品質保証を可能にするための生産工程」の確立である。そのため、知的障害者の特性や能力をフルに活かせるよう、作業は「一人一工程」を原則とし、「効率」よりも「正確性」の重視を方針として打ち出している。

特筆すべきは、山武ハネウエル（株）（現山武）藤沢工場長を務められた、製造技術のベテランである加藤義幸氏の存在である。同氏は、山武の社員で構成されるボランティア・グループ「こぐま会」メンバーとして関わったのを契機に四三年間学園を応援している。そして、一〇年ほど前から研進の技術顧問として迎え



ともしびショップ湘南平



られ、知的障害者の判断力の及ばない部分を補い、ミスを防止するためのセンサー付きの治具等を独自で開発している。

そうした工夫が実り、ホンダの「搬入品質実績報告」によれば、過去一六カ月連続不具合ゼロ（三月末現在）となっている。

学園では品質管理を更に徹底させるため、ホンダの指導や加藤氏並びに「こぐま会」のメンバーの支援を得て、昨年七月から準備を進め、この三月一六日付けで品質マネジメント・システム「ISO 9001」認証を取得している。福祉工場等において福祉サービス自体のISO

ISOの担当委員として活躍する福祉工場従業員の
(写真右より) 荻野文夫さん、星野則夫さん、小島真彦さんたち



山武ハネウェル(株) 藤沢工場長だった加藤義幸さん。技術顧問としてさまざまな治具の開発で工場を支えている

仕事の確保をめぐる 課題と提言

認証取得の前例はあるが、一般企業と同様に製品の品質・工程保証などのQC活動に焦点を当て、また障害者も含めた全員（雇用型のみならず非雇用型も含めた全員）での認証取得は全国でもほとんど先例を見ないものである。

また、毎月就業後不具合の検討会であるQC委員会（メンバーは、学園の作業関係職員および研進の社員）を開き、不具合の真の原因を確かめ、その対応策を検討している。筆者が取材に訪れた当日も午後六時からルネッサンスでQC委員会が行われていた。

現在、研進を通じて学園がホンダに納入している完成部品（キャニスター、ウ

ォーターバルブおよびブレーキホースなど三二〇種）は、ホンダ車の二三モデルで年間約一〜一万台の完成車として生産され、日本、北米、欧州、アジアなど世界中で販売されているという。

完成部品の売上総額から支給部品購入費を差し引いたものが加工賃収入となるが、研進と学園はそれぞれの役割に応じて固定費や必要経費を分担する。必要経費において最も影響が大きいのは物流コストである。一般企業であれば、ホンダの製作所がある埼玉や鈴鹿に拠点を設け物流コストを節約するが、学園は神奈川県平塚市にあり工場立地のハンディを抱えている。加工賃見積において物流コストをいかに消化するかが課題となる。

また、自動車業界自体が熾烈な競争にさらされ、最近ではモデルチェンジが頻繁に行われることから障害者の作業をサポートする治具の開発やメンテナンス費用も増えている。

更には、ホンダとの受発注はIMPACTと呼ばれるシステムにおいて行われているが、年々システムの維持費用も拡大している。

学園の自主製品販売による収入（製パン・クッキー、陶芸、しいたけ等）もあるが、作業収入全体の約八五％をホンダ車部品からの収入が占めている。学園とホンダは、三〇年以上の取引関係があるとはいえ、それが恒久的に保障されてい

るわけではなく、あくまで学園でできるホンダの仕事があるということと、その仕事について「価格・品質・納期」に対応し得るということが前提となる。学園は、一般企業と比べ人件費コストの面で有利な立場にある（職員の人件費は、自立支援費などでまかなっている）一方、前述のように物流面や工程管理面（生産性）でのハンディを負っている。妥当な価格で受注するには、十分根拠のあるコスト見積が必要である。

学園は、ホンダの指導と支援を得て、また企業の実務経験者から構成される研進と協同で取り組むという極めてユニークな仕組みを創り、全国平均を大きく上回るレベルの工賃実績をあげてきたわけである。

学園では生産活動の多角化を図るため、パン・クッキーや陶芸等の自主製品の製造・販売の強化に取り組んでいる。

また、横浜国立大学の宮脇昭名誉教授の指導により、土地本来の木による「いのちの森づくり」のため、常緑広葉樹の「どんぐり」の実からポット苗を栽培するプロジェクトも立ち上げている。神奈川県「森林再生五〇年構想」をはじめ森林保全のための植樹や公園・企業緑化における利用を開拓し、「環境」と「福祉」の連携にも取り組む計画である。

それらの自主製品は、当面補完的な収入源の確保とはなり得ても、それをホン



編集委員の素顔 松井亮輔

1939年生まれ。国際基督教大学教養学部社会科学科卒。社会福祉法人日本キリスト教奉仕団アガベ身体障害者授産施設所長、身体障害者雇用促進協会（現・独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構）調査役、国際労働事務局（ILO）アジア太平洋地域担当職業リハビリテーション・アドバイザーなどを経て、法政大学現代福祉学部教授。

専門分野は、障害者の職業リハビリテーションおよび雇用・就労。



開発された治具で、不具合ゼロを目指して製品を仕上げる

ダ車部品に代わるメインな収入源とすることには非常な困難が伴うであろう。したがって、現在のレベルの生産収入維持を目指して多角化を進めるには、ホンダの理解と協力を得ながら、他の企業などからも仕事を確保することが現実的な選択肢と思われる。

現在のところ、学園に仕事を発注しているホンダには、障害者雇用率制度や納付金制度上のメリットは全くない。（ホンダ（特例子会社ホンダ太陽株も含む）の障害者雇用率（〇六年三月）は二・三％で、法定雇用率一・八％を上回って

いる。ホンダが自社での雇用とは別に、本事例のように長期にわたり福祉的就労施設に仕事を発注してきている事実は、高く評価されてしかるべきであろう）

学園をはじめ、就労移行支援事業や就労継続支援事業を実施する事業者が必要とする、デイリーセントな仕事（非雇用型の就労継続支援事業対象者にも障害基礎年金と合わせ、地域で自活可能な工賃を支給できる仕事）を安定的に確保する方策はないのだろうか。

既にフランスやドイツなどで実施されているように、企業がこれらの事業者に仕事を発注した場合、それを一定の基準でその企業の雇用率にカウントできる、いわゆる「みなし雇用」制度や、調整金・報奨金などの給付、あるいは税制上の優遇措置などといった企業への奨励策の導入を、出縄社長は提唱している（注二）。

つまり、就労継続支援事業者の自助努力だけでは、厚労省が目標とする、最低賃金の三分の一以上の賃金を利用者に支給できるような良質の仕事を安定的に確保することは困難であり、それを支援するような仕組みの整備が重要ということである。

施設から地域へ、福祉的就労から一般就労へと障害者福祉の動向を踏まえ、学園は平塚市内にグループホーム



どんぐりなど広葉樹の実をポットに植えて「いのちの森づくり」

（二四カ所、総定員六三名）、地域生活支援センターおよび生活・就労支援センター（九六年開設）などを県内で率先して設置してきている。特に、生活・就労支援センターには、就労支援担当職員を四名配置し、〇七年三月末までに約一四〇名の障害者の一般就職支援を行うなど実績をあげている。

学園は、新制度への移行に向けて各施設の再編整備を検討し準備を進めているが、出縄理事長のリーダーシップのもと、学園が今後とも県内障害者福祉の先導的な役割を果たし続けることを期待したい。

（注一）進和学園は、現在では、更生施設、授産施設、福祉工場、福祉ホーム、グループホーム、生活支援センター、生活・就労支援センター、およびともしびショップを含め、二五カ所の知的障害者施設、ならびに保育園（二カ所）を平塚市内に設置。障害部門全体で、利用者数は約四〇〇名、職員数は約二〇〇名に上る。