

社会福祉法人さくらんぼの会視察報告書

日 時：平成22年2月9日（火曜日）午前10時30分～午後5時00分

場 所：愛知県名古屋市中川区下之一色町字古川 19-1「多機能型さくらんぼ」

視察者：佐藤千徳 出口道夫 石渡友康 山中貴代

内 容：本報告は「就労継続支援B型」に特化しておこなう。詳細は、下記のとおり。

中川区の概要と下之一色町の位置、社会福祉法人さくらんぼの会の沿革

名古屋市は、愛知県の南西部、濃尾平野に広がる。県内では、豊田市・新城市・岡崎市に次いで4番目に広い面積を有する。市全体を概観すると、市西南部の港区は、海拔0mの臨海工業地帯で日本屈指の国際貿易港である名古屋港を有し、港区の西部は市最大の穀倉地帯が広がる。市の南部の南区も港区同様工業地帯が広がるが、北部の駆上は隣接する瑞穂区の新瑞橋駅の恩恵を受け商業が発達している。市の北部の北区、北西部の西区・南西部



部の中川区は、住宅地となっており、社会福祉法人さくらんぼの会「多機能型さくらんぼ（作業所）」は、その中川区の下之一色町に位置する。

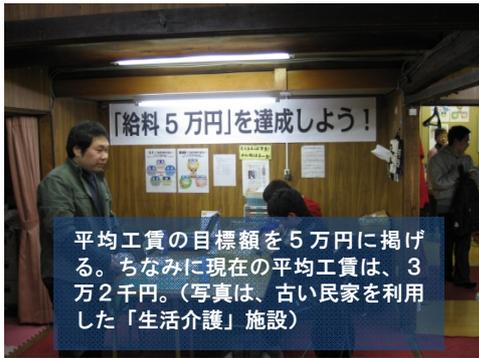
中川区は、名古屋市を構成する16区のうちの一つで、中川の名は中川運河に由来するという。中川区荒子は安土桃山時代に活躍した前田利家の生まれ故郷でもある。区の西側は田畑が広がっている

が、最近では宅地化が進んでいる。「多機能型さくらんぼ」のある下之一色町は、かつては漁師町として栄華を誇ったようだが、狭隘した道路と風情豊かな日本建築の家屋が僅かにその面影を残すのみである。弁当配食事業を主力に、地域のパチンコ店の景品請負業務、そしてクロネコメール便などの事業を担い、事業所目標の「利用者平均月額工賃全員5万円」に向け利用者と職員が一丸となり、その目標に向けて邁進中である。高齢化が進みつ

つあったこの地域に今から15年前、無認可小規模作業所として、職員1名、利用者3名で「多機能型さくらんぼ」はスタートした。その後、利用希望者の増加に伴い、施設を増やし、現在の多機能型さくらんぼが2005年8月に



増改築され、今では、職員・パート17名、利用者40名の規模へと成長した。開所当時から「障害者の笑顔と夢ある未来を創ります！」をスローガンに、工賃アップに取り組んできたが、当時は、割りばしの下請け作業などで月2,000円ほどの工賃を支払うのがやっと



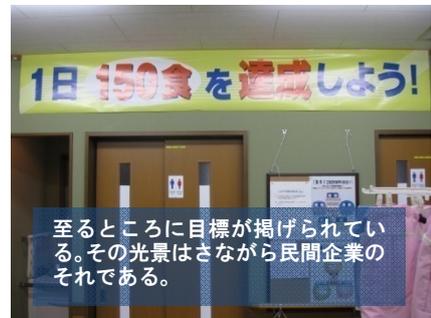
だったという。それを自主製品の販売（宅配弁当）に切り替えたのは、今から7年ほど前のことだ。当初は、五徳が3つの家庭用コンロから始めた。今回、視察対応をしてくれた日高美由紀（現場責任者）さんは、弁当配食事業の創設にも携わった、いわば「多機能型さくらんぼ」の証人である。日高さんは言う。「私が入職した時には、弁当配食事業に参入することが決まっていました。企業から

の請負事業だけで工賃を上げることに限界を感じていたのではないのでしょうか。」

「多機能型さくらんぼ」の事業展開

かくして日高さんの奮闘が始まる。事業開始時の食数は1日20食。現在では、昼食だけで130食を超えているわけだから、ささやかなスタートだったといっていよう。

「わけもわからないままに、無我夢中で取り組みました。相手（消費者）のある仕事（食事の提供）ですから、穴をあけるわけにはいきません。とにもかくにも注文があれば、それを届けなければならないのです。自分が福祉の仕事をしているのか、弁当屋になったのかわからなくなった時もありました。」と日高さん。事実、何人かは、



辞めていったという。「自分は飲食店に就職したわけではない」というわけだ。果たして、それでは就労継続支援B型事業所として機能していないかというとなんかそうではない。そこで働く人々は皆生き生きとしている。日高さんらは、ここでのサービスの利用を「就職」と呼ぶ。まず「1日150食」という大きな目標を掲げた上で、日々の売り上げについてもつまびらかにし、それが給与

（工賃）に反映することを利用者に繰り返し説明。その場面を「お楽しみの会」と呼んでいる。これは、毎週土曜日におこなわれている自治会（利用者の代表が会長を務める）のことで、給与やボーナスの支給に関する団体交渉の機会となっている。節水や節電の意義もここで理解を促す。全てが給与に関連することがわかると、自ずと省エネにも力がいいるというわけだ。ゆえに、「さくらんぼ作業





現場責任者の日高美由紀さん（左）とスタッフの井上康子さん。

所」の利用は額面通りの「利用」ではなく「就職」なのである。平均工賃5万円に向けて、職員のみならず、利用者も一丸となっていることが大きな特徴といえよう。

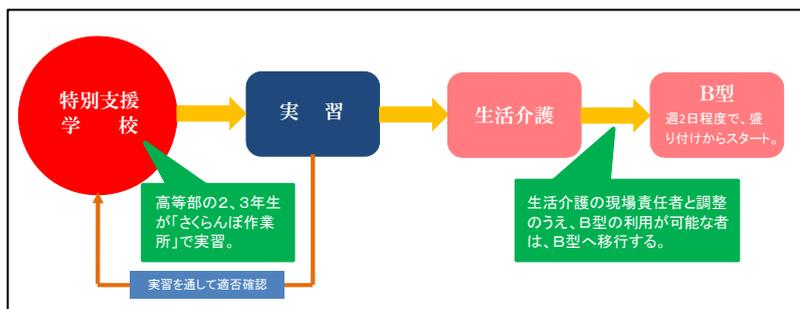
もう一つ重要なファクターがある。それは「地域に密着している」ということだ。視察訪問時昼食を取りに施設を訪れた理事の大野健志さんによると中川区の老年人口比率は、30%に達しているという。そこで「多機能型

さくらんぼ」では、独居高齢者への配食にも着手する。そればかりではない。弁当配食事業で使用する食材も、地元商店街で「国産品」に限定して仕入れることにした。「冷凍食品は使いません。輸入食材も同様です。国産品にこだわっています。原価率は高くなりますが、少しでも安全で美味しいものを供給したいのです。仕入れは、地元の商店街で賄います。不況のさなか、飲食店が閉店に追い込まれる中で、新規に飲食事業を展開しようという私達の試みを訝しげに思う人がいるかも知れません。事実、仕入先の商店主からは『このご時世に飲食店を始めても経営は大変なのではないか』と問われます。250円で食べられるお弁当もありますからね。だからこそ私達は、栄養バランスを考えた安全な食品の提供をモットーとしているのです。高齢者が多くなったこの町で、一人暮らしの方々への配食サービスを始めたのもそのためです。現在、夕食にして45食を供給しています。まだ数は少ないですが、その分、利用者のニーズに応じて、ご飯を柔らかくしたり、食材は小さめに切ったりと個別の対応を可能としています。」



「多機能型さくらんぼ」に隣接する商店街。シャッターの閉まった店舗が目立つ。視察時利用したタクシーの運転手によると「中川は、漁業隆盛期に栄えた町だ。昔は、新鮮で美味しい魚を求めて名古屋中から人が集まった。それも今では後継者不足で、市場への水揚げはほとんどない」という。

それでは「多機能型さくらんぼ」を利用するには、どうしたらいいのだろうか。その仕組みは下図のとおりである。



その仕組みは下図のとおりである。

「多機能型さくらんぼ」で働く人々は、基本的に地元の特別支援学級（旧養護学校）の卒業生である。①高等部の2、3年生時に「実習」という名

目で職場体験した者を中心に、卒業後「多機能型さくらんぼ」を利用する仕組みが、システムとして確立しているようだ。②この実習において、概ね利用の適否を判定する。「多機能型さくらんぼ」に適合すると思われる利用者は、改めて特別支援学校の推薦により、③当初は「生活介護」の利用者となる。この場合は、ある意味でアセスメントとスクリーニングの機関となっているようで、就労継続支援B型での就労が可能な者は、④生活介護の現場責任者と日高さんらの調整により、弁当配食事業に移行することになる。



2階厨房の様子。主力の弁当事業は、立ち上げ当初から、設備投資を計画的におこなっており、一日 200 食の対応が可能。作業導線、配置、役割分担もよく考えられている。

就労継続支援B型事業所の運営形態であるが、大きく2つに区分できる。一つは施設の2階部分をほぼ占有する厨房（1日200食が賅える規模）での調理作業。もう一つが、階下での盛り付け作業である。

2階での調理作業には、パート職員がサポートにあたる。サポートといっても、実務は調理である。目配せをしながら周囲を気遣うが、手取り足取りの支援などしない。利用者

は、それぞれに自分の役割を黙々とこなしている。話しによるとこのパート職員も近隣地域の住民だという。いうなれば主婦だ。こんなところからも、地域密着という「多機能型さくらんぼ」の姿勢が伺える。



階下（1階部分）でおこなわれている盛り付け作業の様子。

階下では、手際よく盛り付け作業がおこなわれていた。これは2階の調理作業でも感じたことなのだが、実によく役割分担ができています。食器の洗浄をする者、味噌汁の具剤となるネギを等間隔で切る者、ご飯の分量を量る者—といった具合に。階下での盛り付け作業も同様で、主菜、副菜に分かれて盛り付け作業に従事していた。なお、階下での作業は盛り付けだけではない。これを受注した食数毎に支給盆に仕分け

し、配送する作業が残っている。配達作業は、専用の車両（配達個数の増加に対応して、配達車を3台用意。それぞれが、日本財団や共同募金会の寄付車であった。）をもっておこなわれ、職員1名に対し、利用者1名が添乗する手法がとられていた。配達区域は「多機能型さくらんぼ」を中心に半径3km圏内と定められている。効率化を追求した経営戦略である。配達ルートを細分化していることも特筆せねばならない。まさに市場経済に則った経営感覚といったところだろう。こうした経営感覚が、営業部隊なるものを編成する契機となった。日中働いている職員やパートだけでなく、ケアホームやホームヘルパーとい



支給盆に受注した食数を仕分けするの盛り付け作業班の仕事。支給盆には、得意先の名称がシールで貼られている。

った職員をも巻き込んで、それこそ全員参加で営業活動に取り組んでいるのが特徴だ。配達エリアをローラー作戦で一軒ずつ回り、一度で駄目なら二度三度、更には営業担当を替えるなどしてセールス活動に勤しんでいるという。

以前は職員間の数値管理に対する意識が薄く、日々の売り上げ集計も単なる数字の羅列でしかなかった。それこそ、売掛金回収ひとつとっても誰も把握してい

ない状態が続いたという。そこで、数字の把握をしやすいよう社内LANを構築し、数値管理を一元化、さらには、日々の売り上げ・粗利・売り掛けの管理をおこなうことにした。

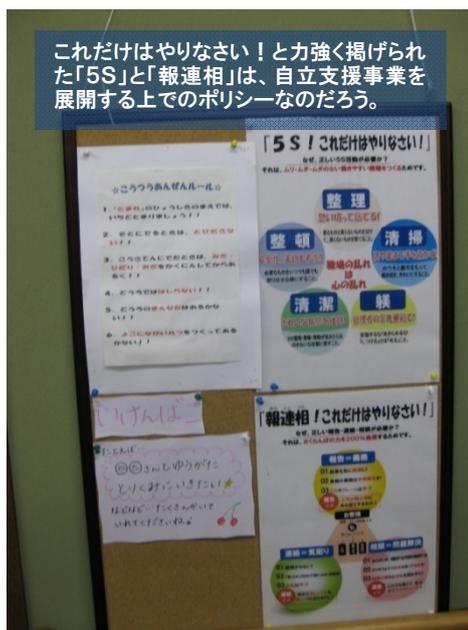
日高さんは言う。「今、食材の原価率は48%です。せめて40%以下に抑えたいのですが、難しいですね。」それでも国産の食材を使用することにこだわる姿勢に感銘を受ける。現状、経営は決して楽ではないとのことだが、今は薄利多売を選択し、顧客からの信用を得るとともに、長く愛される弁当を供給しようということなのだろう。半径3kmを配達区域に定めたのも、優良な顧客として想定される区役所や企業を配達エリアに組み込むためだ。「多機能型さくらんぼ」のしたたかな経営戦略が見て取れる。こうした経営感覚は我々も大いに学ばねばならない。メタボリック症候群に対応した低カロリー食に取り組もうというのも時代のトレンドに敏感に反応した結果だ。

言い忘れたが、日高さんは栄養士の資格を持つ。緻密なカロリー計算を可能とするのも、彼女の専門性に依るところが大きい。弁当配食事業を開始するにあたって、福祉系の有資格者を採用するのではなく、栄養士を採用しているところも極めてユニークだ。もちろん「経営」にばかり気をとられ、肝心の当該者に対する支援がおざなりになっているわけではない。事実、就労継続支援B型に併せて生活介護を実施する「多機能型」で事業運営をおこなうことによって、重度の利用者も排することなく受け入れている。その「生活介護」部門では、パチンコのメッカ名古屋らしく、地域のパチンコ店から景品請負業務（ゼリーとラスクの梱包。かわいいイラストは利用者の手による）を受託して生産活動をおこなっている。とはいえこの未曾有の不景気である。受注は低下傾向にあり、それではということで、クロネコメールの配送事業にも着手した。自主製品の販売だけでなく、授産事業を実施することによって、利用者にステップアップ（生活介護から就労継続支援B型へ移行）できる環境を与えた意義は大きい。まだ、就労継続支援B型事業から一般就労に結びつい



味噌汁がついて500円。これを高いと思うか、安いと思うかは、価値観の違いだろうが、報告者は十分に満足した。

た利用者はいないとのことだが、それは今後の課題といったところか。いずれにせよ、個々の利用者の責任感と向上心を萌芽させ、これを醸成する仕組みが構築されていることはまごうかたなき事実のようだ。そして、ここで特筆せねばならないのが、施設内のいたる処に掲示されている「5S」と「報連相（ほうれんそう）」に関する訓示である。5Sは、整理、整頓、掃除、清潔、躰の頭文字をいわばキャッチコピー化したもので、報連相とは報告・連絡・相談といった、業務を円滑に遂行するために必要な一連の動作を指す。組織の中で必要な情報が的確に流れるようにしようという改善活動のことである（山種証券（現・SMBCフレンド証券）の社長だった山崎富治氏が1982年に始めた社内キャンペーンがオリジナル）。おそらくこれは、法人の理念にも繋がっているのだろう。



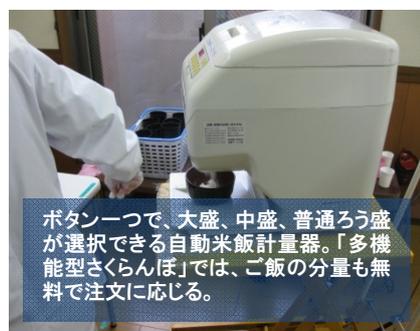
生活介護の現場責任者滝沢健さん(左)とスタッフの辻原順也さん。

の向上につながったというわけだ。

業務の効率化

「多機能型さくらんぼ」では、業務の効率化を図るべく合理的に厨房機器を配置している。米飯の自動計量機にスチームコンベクション（ホテルパン10段仕様）といった最新機器がここぞとばかりに鎮座しているのだ。スチームコンベクションとは、蒸気加熱によるスチーマー機能と、熱風を対流させて加熱を行うコンベクションオープン機能の両方を兼ね備えた加熱調理機器のこと。スチームモード、オープンモード、さらにスチームを与えながらオープン加熱が可能な自動加湿オープンモードなどにより多彩な調理がおこなえ

こうした企業理念にも似たスローガンがあつてこそ、利用者間に自らが責任を持って仕事をする意識を植え付けたに違いない。自分の作ったものが喜んで食べてもらえる。それはやがて遣り甲斐へと昇華し、仕事をする動機付けともなった。就労意欲に関する理想的な循環がここにある。自分の仕事であるという認識をしっかりと持って仕事に取り組むことで、正確な作業、スピード化、生産性の



ボタン一つで、大盛、中盛、普通ろう盛が選択できる自動米飯計量器。「多機能型さくらんぼ」では、ご飯の分量も無料で注文に応じる。

る。これ1台で加熱調理のほとんどをカバーできるという、まさに「万能」に近い優れ物で、これからの飲食業界に欠かせない機器であるといっておき支えられないだろう。日高さんは言う。「スチコンがなければ、とてもじゃないけど1日150食を調理することなど無理でしょう」と。本会でも既にスチームコンベクションの導入を決めているが、業務の効率化をモットーに計画的に設備投資する姿勢は見習わなければならない。

事務処理

「多機能型さくらんぼ」では、利用者同様、職員の役割分担も明確に区分されている。もちろんセールス活動のように職員が横断的に取り組む事業もあるが、基本的に、この姿勢が崩されることはない。こうした中で、事務処理を一手に担うのが、濱田康作さんだ。「多機能型さくらんぼ」が業務の効率化に傾注していることは前述のとおりだが、配食個数の増加に伴って（とりわけ高齢者の配食サービスは名古屋市からの委託事業となっており、その請求事務は当該高齢者の要介護度等により支給額にランクがあるなど煩雑を極めるため）、管理ソフトを専門業者と共同開発するなど余念はない。但し、報酬の請求事務に関しては、無料配布のソフトを使用しているとのことだった。



今後の展開



地域一帯が高齢化と商店街の衰退により、高齢者の買い物事情は悪化の一途を辿っている。こうした現状を踏まえて、社会福祉法人さくらんぼの会では、新たに「総菜販売」事業を展開することになっている。視察時、既に施設は完成しており、後は厨房機器の搬入を待つだけの状態だった。日高さんは言う。「高齢者への配食は、私達が地域の問題に関心を持つ一つの契機となりました。配食サービスは、名古屋市から

の委託事業となります。以前は近くにある特別養護老人ホームに委託していたようなのですが、採算の問題からか撤退し、当法人がそれを担うことになったのです。配食といっても単に弁当を届けるだけでは済みません。安否確認も重要な仕事となります。留守にされている時などは、再配達したり、電話連絡したりと所在をその日のうちに確認しなければ

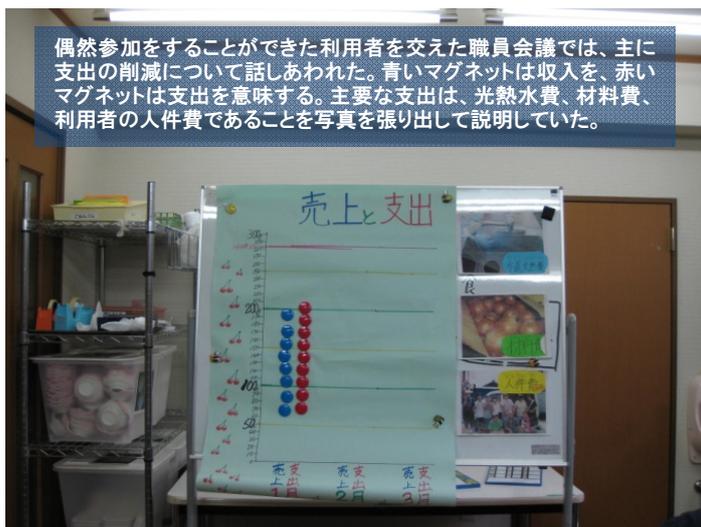
ばならないのです。請求事務も煩雑ですしね。それでもこうした経験が、惣菜事業に着手する一つのきっかけであることは間違いありません。ご覧のとおり、商店街はシャッター通りと化しています。そこに住む高齢者にとっては、死活問題ですから。」

日高さんは、意識しているのだろうか。社会福祉法人さくらんぼの会が、障害者が高齢者を支えるという新たな仕組みを構築しようとしていることを。障害者の「社会参加」を一步進めて、障害者を「社会貢献」を担う立場に置こうとしていることを。



下之一色町の状況は、私たちの三浦市と近似する。基幹産業たる漁業の衰退、30%という老年人口比率、地域経済の低迷（商店街の衰退）と枚挙に暇がない。当然、多くの示唆を私達に与えてくれる。実に学ぶべきことの多い視察だった。

一つだけ言えること、それは「多機能型さくらんぼ」の挑戦は、これからも続くということだ。



【添付資料】

- 1 さくらんぼの会個人データ（フォーマット）
- 2 就労継続支援B型・個別支援計画書（フォーマット）
- 3 さくらんぼだより（広報紙）
- 4 宅配弁当事業営業活動用チラシ

（以 上）

文責：就労継続支援B型事業所開設準備担当／山中貴代