

指定課題 1

「障害者雇用を実現する持続可能な“食の経営”についての研究」

研究代表者 古村 公久（京都産業大学経営学部 准教授）

共同研究者 大室 悅賀（京都産業大学経営学部 教授）

市担当部署 産業観光局商工部中小企業振興課

保健福祉局障害保健福祉推進室

全体概要

本研究の目的は、法的整備を進めるだけでは十分に機能しないといわれる「障害者雇用」について、日本における実態を調査・分析したうえで、障害者雇用を実現する持続可能な経営のあり方を雇用者と障害者双方の視点から明らかにし、障害者雇用を促進・普及させるような実践的な取組を行うことである。

具体的には、「障害者と共に働くことでどのような成果が生まれるのか」という問い合わせに対する答えを明らかにするため、文献調査、京都ショコラボに対する参与観察、日本各地の障害者就労の現場調査等を実施した。加えて、奇跡の人材経営と評され視察が後を絶たないフレンチレストラン㈱クロフーディング（ル・クログループ）に対する参与観察を行った。その結果、「障害者の就労現場でのマネジメント」と「ル・クロのマネジメント」の枠組みには共通点が多いことが明らかになった。そのうえで、「障害者雇用（福祉事業）に取り組むことで、人材を育成する仕組み・ノウハウを取得できる」という具体的な成果を明らかにし、障害者雇用は一般的のマネジメントと別枠で「負担」するものではなく、事業経営に組み込むべきものであるという方向性を提示した。

さらに、「障害者の雇用・就労の場」を拡大・普及させるような実践的な取組として、KYOCAにおいて講座を開催し、ル・クログループの人材育成ノウハウを事業者や福祉関係者間に伝達し、交流の場をつくる試みを行った。これらの取組を強化・継続していくことにより、将来的には KYOCA を社会的課題にかかる食の拠点とし、「食の分野における障害者雇用」を普及させることに貢献できると考える。

1. 研究概要（研究の背景、目的、対象、分析方法）

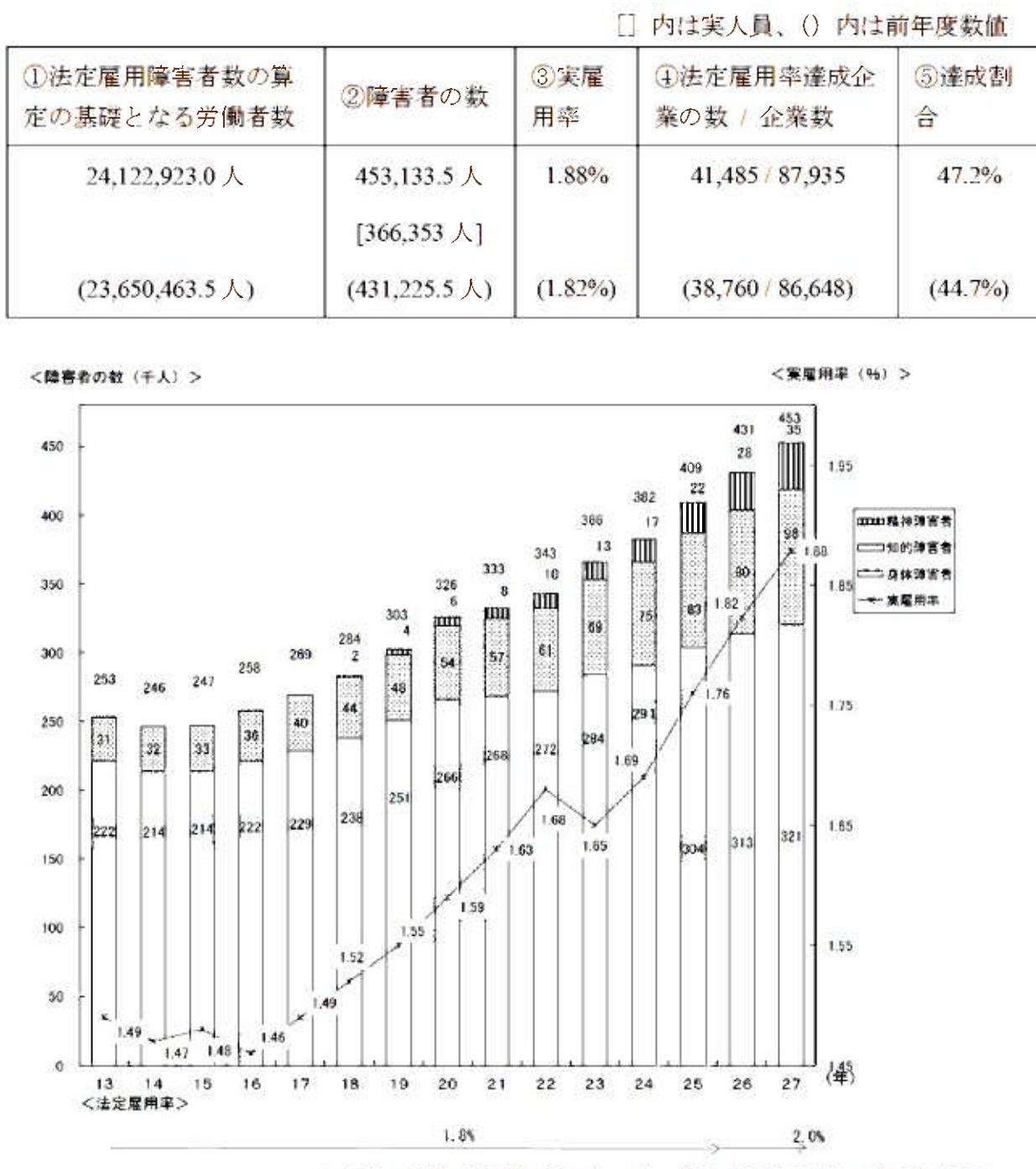
1-1. 研究の背景

(1) 障害者の雇用状況

本研究のテーマである障害者雇用の状況について、厚生労働省「平成27年 障害者雇用状況の集計結果」によると、50人以上規模の民間企業（法定雇用率2.0%）に雇用されている障害者の数は453,133.5人で、前年より5.1%（21,908.0人）増加し、12年連続で過去最高となっている。また、実雇用率は1.88%（前年は1.82%）となっており、4年連続で過去最高を更新している（図表-1）。企業セクターで働く障害者の

数は増え続けており、障害者の就労が年々広がっていることがわかる¹。ただし、法定雇用率達成企業の割合は全体平均で過去10年以上40%台（平成27年は47.2%）を推移しており、企業間の取組の格差が大きい現状もうかがえる。さらに、企業規模が小さいほど実雇用率が下がる傾向が見受けられる（例えば、1,000人以上規模では2.09%であるのに対し、50~100人未満規模では1.49%）。

図表－1 民間企業（50人以上規模、法定雇用率2.0%）における障害者の雇用状況



(2) 障害者人口からみた雇用状況

次に、障害者人口について、内閣府「平成 26 年度 障害者施策の概況（平成 27 年版 障害者白書）」によると、障害者手帳を交付された人など「表面化した障害者」だけでも、身体障害者 3,937,000 人、知的障害者 741,000 人、精神障害者 3,201,000 人と推計されており、単純合計で 7,879,000 人となる。複数の障害をあわせ持つ者もいるため、単純な合計にはならないものの、日本の総人口 12,693,9000 人（平成 27 年 4 月確定値、総務省統計局）の約 6%が何らかの障害を有していることになる。さらに、雇用施策対象者とされる 18 歳以上 65 歳未満では、身体障害者 1,111,000 人、知的障害者 408,000 人、精神障害者 1,724,000 人（20 歳以上 65 歳未満）となり単純合計で 3,243,000 人となる。前述の厚生労働省「平成 27 年障害者雇用状況の集計結果」とあわせて考えると、就労可能年齢の障害者人口 3,243,000 人の中で雇用障害者（実人員）は約 12.9% の 417,277 人（民間企業 366,353 人、国や地方公共団体 43,695 人、独立行政法人 7,229 人等）にすぎず、いわゆる福祉的就労（就労継続支援 A 型事業）約 4.2 万人²を加えても、改善傾向にはあるものの雇用率はなお低い状態であるといえる。例えば、「働きたい障害者」の有効求人倍率は 0.3 倍程度（7 割が働けない）と指摘されるような状況である³。厚生労働省の就業実態調査にもあるように、依然として自宅や授産施設・小規模作業所などが労働の場の中心であり、常用雇用の場を拡大することが大きな課題であるといえよう。

(3) 国の施策

この課題に対する国の施策としては、障害者雇用促進法の改正が近年繰り返し行われており、平成 25 年 4 月 1 日より企業における障害者の法定雇用率が 1.8% から 2.0% になったり、平成 27 年 4 月 1 日より障害者雇用納付金制度の対象企業の範囲が常用労働者 201 人以上から 101 人以上へと拡大されたりしている。このように、わが国では障害者雇用を促進させるため、法定雇用率を設定し量的側面からの支援策がとられてきた。さらに、平成 25 年の障害者雇用促進法の大改正により、精神障害者の雇用義務化（平成 30 年 4 月 1 日施行）に加えて、障害者に対する差別の禁止と合理的配慮の提供義務⁴という質的側面からのアプローチも重視されるようになってきた（平成 28 年 4 月 1 日施行）⁵。

しかし、法的整備を進めるだけでは、「障害者雇用＝企業コスト負担」という固定観念を変えることは難しい。例えば、法定雇用率を守るために形式的雇用による障害者の疲弊、特例子会社における親会社への依存、モノづくりや産業廃棄物などの特定業種に偏った雇用、社会福祉法人における低賃金労働などが現実問題として指摘されることが多く、いずれも「障害者は戦力にならない」という誤解や偏見から生じる問題である。

1－2. 研究の目的、対象、分析方法

このような背景から、本研究では多様化する社会的課題の 1 つである「障害者の就労」

問題に着目し、「障害者の雇用・就労の場」を拡大・普及させることを基本的な目的とする。一般的に「障害者雇用のメリット」としては、例えば「組織が活性化した」「コミュニケーションが円滑になった」「従業員が優しくなった」「生産性が上がった」といったこと等が指摘されるが具体性に欠けることが多く、障害者雇用を促進するための（特に中小）事業者へのインセンティブとしては不十分であると考えられる。実際、障害者雇用に躊躇する事業者からは、「コストやリスクは目に見えているのに、メリットは見えづらい」という声も聞かれた。本研究では、「障害者と共に働くことでどのような成果が生まれるのか」という問い合わせに対する答えを、文献調査、後述する株式会社クロフーディングや京都ショコラボに対する参与観察、日本各地の事例調査（図表一-6、参考資料「事例リスト」参照）等を通じて、具体的に明らかにする。そのうえで、「障害者の雇用・就労の場」を拡大・普及させるような実践的な取組を行い、障害者雇用を実現する持続可能な“食の経営”についての提言をすることが本研究の最終目的となる。

2. 研究のオリジナリティ

今回の研究の特徴は、まず、料理家としても一流でありながら経営者としても注目を集める黒岩功氏（3-1-1. 参照）の人材育成手法に加えて、障害者の就労現場における管理手法を詳細に調査することで、障害者雇用のもたらす成果について被雇用者と雇用者双方の視点から具体的に解説するところにある。さらに、KYOCAにおいて講座を開催し、その人材育成ノウハウを事業者や福祉関係者らに伝達することを通して、理論と実践の双方から京都市の施策にフィードバックできるところにも特徴がある。これらの取組により、将来的には KYOCA を社会的課題にかかわる食の拠点とし、「食の分野における障害者雇用」を普及させることに貢献できると考える。

3. 研究内容

本項ではまず、3-1. で黒岩功氏の経営手法を解説する。具体的には、文献調査や参与観察等をもとに株式会社クロフーディング（レストラン「ル・クロ」グループ）における人材管理ノウハウを説明していく。次に、3-2. では障害者の就労現場における人材管理手法について、文献調査や京都ショコラボでの参与観察や事例調査をもとに明らかにする。最後に、発見事項を示す。

3-1. 株式会社クロフーディング（レストラン「ル・クロ」グループ）のマネジメント

3-1-1. 株式会社クロフーディング（ル・クログループ）概要

黒岩功氏は、昭和42年3月11日に鹿児島県に生まれ、「コンブレックスの塊だった」が、小学校の授業参観日で実演したキャベツの千切りが周囲から絶賛された時の感激が忘れられず、料理人への道を固く決意したという。19歳で調理師免許を取得し、21歳で全日本司厨士協会のスイス調理師派遣のメンバーとしてスイスに渡り、ヨーロッパでの3年間の修業（3ツ星レストラン「タイユパン」と「ラ・コート・サンジャック」、2ツ星レストランの「ジラール・ペッソン」）の後、大阪北新地の「洋風懷石花宴」で副料理長、京都先斗町

「レストランナツカ」で料理長を務めた。心斎橋の「ピストロ・ド・サカナザ」では料理長兼店長として料理とマネジメントを任せていた。現在、5店舗（大阪3店舗、京都1店舗、パリ1店舗）のオーナーシェフを務め、ブライダル事業、レストランプロデュース、人材派遣業、ケータリング事業、食に関する多種の講演を務めるなど幅広く活躍している人物である。黒岩氏が設立した株式会社クロフーディングの概要は以下のとおりである。

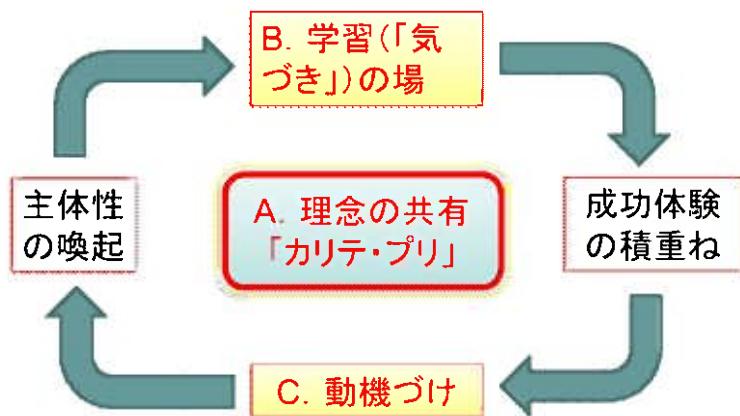
図表－2 株式会社クロフーディングの組織概要

会社名	株式会社クロフーディング
代表者名	黒岩 功
所在地	〒542-0086 大阪府大阪市中央区西心斎橋 2-3-22
設立	2002年10月02日
創業	2000年02月02日
資本金	1200万円
業種	フードビジネス（総合）／冠婚葬祭／コンサルタント業
ル・クログループ 店舗概要	<p>ル・クロ本店は元小料理屋を改装し、カウンター席、掘りごたつ式のテーブル、座敷の席もあり、“日本人になじみのある食材をお箸でも召し上がるフレンチ”として話題になった。路地奥の分かりにくいお店でありながら、おもてなしレストランとして口コミで広がり、口コミサイトでもベストレストランとして毎年上位にランキングされる。</p> <p>⇒2号店ル・クロ・ド・クロは6階建てのビルを丸ごとレストランに。フロアごとにコンセプトを変え、お客様のニーズに合わせた使い方が可能。デート、プロポーズ、接待、友人と、家族と様々なお客様に対応。シェフ自ら行う人気の「食べる料理教室」も長年人気のイベント。</p> <p>⇒3号店ル・クロ・ド・マリアージュは、「ル・クロの美味しい料理でパーティーを」という顧客ニーズより生まれた、ウェディングも行われる大箱のレストラン。招待状でゲストが同封のメニューより料理を選べるという披露宴が業界でも話題沸騰。料理の美味しさ、スタッフの対応の良さが評判を呼びウェディング口コミサイトで関西総合1位に。</p> <p>⇒2013年12月「ル・クロ・イグレック Paris」オープン</p> <p>⇒2015年4月「ル・クロ 丹波邸」オープン</p> <p>⇒2015年9月「京都ショコラボ」活動開始（12月認可）</p>

（<http://buzip.net/osaka/fooding/president/>に加筆修正）

このように、黒岩氏が16年前から取り組み、蓄積してきたマネジメントノウハウ全体の概念図は図表－3のように示される。以下で具体的に説明する。

図表－3 ル・クロのマネジメント概念図～人が育つ環境づくり



3－1－2. ル・クロの環境づくり～A. 理念の共有

本項では、図表－3のAについて、どのように理念を組織全体に浸透させていくのかをみていく。

ル・クロの理念は「カリテ・プリ（qualité prix：支払う価値以上の満足度）」というフランス語に表わされ、「お客様の喜びは私たちの喜び」であることを意味している。つまり、顧客満足の飽くなき追求を目指している。

一般に、このような理念の重要性は分かっていても、それをスタッフ全員が理解し実践することは難しいといわれる。この点、ル・クロでは、「人を変える」ことはできないが、「ここで働けば変われる」「ここで変わりたい、成長したい」と思える環境をつくることはできる」と考える。すなわち、組織の価値観をスタッフ個人に押し付けるのではなく、「お客様の喜びを自分の喜びとする」人材を育成するための「環境づくり」を重視するのである。実際、飲食業界においてありふれた「顧客満足追求」という理念に対して、ル・クロと他店との違いは、その理念をしっかりと実行に移せる環境づくりを徹底しているところにある。例えば、後述する多種多様なミーティングの他、日々の業務における細かな声掛けの徹底があげられる。

ル・クロには、企業理念や行動指針等をまとめたクレドが存在する。ここで、このクレドに書かれていることを、いかにしてトップ陣から現場スタッフまで全体に浸透させるかが大きな課題となる。この点、ル・クロではまず土台としてメンバー間に家族のような信頼関係を築いたうえで（後述）、クレドを深く理解したトップ陣がスタッフに対して繰り返し語りかけるという作業を地道に行い続けている。その際、クレドの意味を言葉で伝えるだけではなく、一つ一つにケーススタディを用意して体感的に理解させることを重視している。つまり、理念にもあるように、ル・クロでの仕事の一番の対価は、「お金」ではなく「お客様に喜んで頂くこと」であるが、それを言葉で教えるのではなく、「仕事には、お金以外の対価（現場で触れるお客様の笑顔や、「ありがとう」「おいしかったよ」といった言葉などの対価）がある」ことにスタッフが自ら気づき体感してもらうための、トップ陣からの具体的働きかけを重視する。通常、そのような対価は、お金より見えづらいという

性質があり、気づかないまま日常の慌ただしい業務の中に埋もれてしまうことが多い。そこで、トップ陣がスタッフの働く様子を見て、営業時間中だけでなくミーティングなども活用して、ことあるごとにスタッフに声をかけることで、見落としやすい仕事の対価をより強く実感できる姿勢がスタッフに身につくのである。例えば、メッセージ付きのバースデイケーキをハティシェではなく、あえて新入社員に運ばせると、お客様から「ありがとう！」という言葉を直接かけられて、感謝の気持ちを体感できその嬉しさを一瞬で理解する。そのような体験の積み重ねが、「お客様のために」を追求する姿勢を養うという。したがって、スタッフの成長は、「見落としがちな宝物（お金以外の対価）」を、“仕事現場で”いくつ発見できるかにかかっているのである。

3-1-3. ル・クロの環境づくり～人材との出会い：採用人事

ル・クロでは人材との最初の接点である面接において、「長所」よりも短所のエピソードの裏に隠れている「コンプレックス」を開き出すことを重視している。黒岩氏は、「その人が今もがき苦しんでいること、そして欲しくてたまらないのに手に入らないことは何か」を知ることで、その人が仕事の対価として何を欲しているか（お金以外の部分で仕事を通じて手に入れたいものは何か）というモチベーション要因を探ることができるという。その意味でコンプレックスはむしろ「伸びしろ」であり、「目の前の仕事に打ち込むことでコンプレックスを乗り越えられる」「全く新しい自分に出会える」ことが分かったら、彼らほど仕事に打ち込み、自分が成長することに大きな喜びを感じられる人はいないという。したがって、彼らがコンプレックスを解消できる環境づくりが必要不可欠になる。

3-1-4. ル・クロの環境づくり～土台としての人間関係

(1) 家族のような人間関係

ル・クロでは、スタッフを成長させるのは上司の責任であり、上司・部下間のコミュニケーション密度が極めて高い。ただし、上司が熱心に働きかけるだけでは部下は成長せず、そこには土台としての家族のような信頼関係が必要になる。

そのためには「尊敬できる先輩がインセンティブになる環境づくり」が必要であり、上司が、スタッフの心の状態をしっかりと把握することが欠かせない。そこでル・クロでは、部下の話を聞く前に、例えば仕事に対する考え方や密かに抱いているコンプレックスなど、まず上司が自分の話をする姿勢を徹底している。このように、上司の「取扱説明書」を部下に授けることで、スタッフは安心して上司へ話しかけやすくなり、家族のような人間関係を作る第一歩になっているという。

(2) スタッフに対する上司の観察眼の育成

さらに、家族のような人間関係を作るために、「トップ陣がスタッフを常に気にかけ続ける」仕組みづくりも行っており、その一つが「スタッフケアシート」である。これは、現場のスタッフ1人の心身の状態を、店のトップ陣2人がチェックするものであり⁷、上司が部下を気遣う目を養い、スタッフの心身の状態を把握することを習慣づ

けることが目的である。トップ陣2人が1人のスタッフを別の角度からチェックすると大抵チェック結果が異なる。その原因をトップ陣が話し合うことで、目の付け所の違いを学び、それまで見えていなかった「そのスタッフのいいところ」がわかることがあるという。このように、トップ陣は、スタッフケアシートによって、スタッフの心身の状態を常に把握し、また「スタッフのいいところ」の見落としを防ぐことで、スタッフの成長や異変などにいち早く気づき⁸、ケアする体制が整うのである。

(3) ル・クロにおけるコミュニケーションの基本：「おうかがい」の姿勢

① 全ての顧客に対する「おうかがい」

ル・クロにおけるステイクホルダーとのかかわり方の基本は「おうかがい」である。黒岩氏は、「お客様に喜んでもらうことこそ、最大の仕事の対価。こうした考えを身に付けたスタッフは、お客さまに喜んでもらおうと常に努力するようになる」という。例えば、ウェディングレストランであるル・クロ・ド・マリアージュでは、全ての招待客に事前にメニューから全ての料理を選択してもらい、一人一人に合わせたコース料理を提供する姿勢を貫いている⁹。いわゆる CS (Customer Satisfaction : 顧客満足) 向上への取り組みの一環であり、顧客からは高い評価を得ているが、もともとクレームの出にくいウェディング料理に対して、原価率を上げてまで取り組んだル・クロの決断に業界は驚いたという。

② 全てのスタッフに対する「おうかがい」

スタッフに過重な負担を強いいるこのようなサービスを実現するには、スタッフの満足度を高める努力が欠かせない。いわゆる ES (Employee Satisfaction : 従業員満足) 向上の視点である。先述の通り、また以下でも見ていくように、ル・クロではスタッフの成長を重視し、コミュニケーションをとる時も「こうしたらこのスタッフは喜ぶ」「こういう言い方をするとやる気が出る」など、相手を常に観察し相手の心の状態を把握することに尽力している。そのような環境の中で、多様なスタッフが「あの人と一緒に働きたい」という想いでつながるという。このように、人材を活かす環境づくりを、「おうかがい=個性の情報収集」から始めている。

3-1-5. ル・クロの環境づくり～B、「学習（気づき）の場」としてのミーティング

本項では、図表-3のBに該当する「学習（気づき）の場」について説明する。「気づきの場」としては、先ほど見た「仕事中の細かい声かけ」に加えて、以下で見ていく「多様なミーティングで行われる密な情報共有の中での気づき」も重要なポイントとなっている。

先述の通り、コンプレックスを持っているスタッフには「新しい自分に出会う」喜びが必要であり、上司には職場を「コンプレックスを乗り越える喜びを味わえる場」にする役割がある。「この仕事を通じてコンプレックスを解消できる」「新しい自分に出会える」ということを、上から一方的に押し付けるのではなく、日々の業務の中で「スタッフたちに気づかせる」ことが重要なのである。

そのような「気づき（学習）」を促す具体的働きかけの例としては、多様なミーティングの活用があげられる。非営業日に一日かけて、組織全体で「お客様の満足とは何か」を考え共有するミーティングも重要であるが、以下では各店舗で毎日業務終了後に行われているミーティングを取り上げる。業務終了後のミーティングでは、その日一日の振り返りを主に行っている。例えば、「メッセージを添えたバースデイケーキをお出しして大変喜んで頂いたが、他にもっと誕生日らしいサービスも可能だったのではないか」といったような、その日の来店客の記録を見て全員の顔を思い出しながら、「お客様が本当に満足して下さったのか」をスタッフ全員が順に話し検証する作業を行っている。

このミーティングの主な狙いは2つある。第1に、理念であるカリテ・プリを実行に移せているか、仲間の話を真剣に聞き、振り返りによって日々確認することである¹⁰。地位や部署など関係なく、店舗メンバー全員で接客ノウハウの共有・喜びの共有・顧客情報の共有を行っている。

第2に、翌日の仕事のイメージトレーニングを行う場という狙いがある。ここでは、「気づき」のための重要なツールとして「仕事表」が重要である。「仕事表」とは、自分が出勤して退社するまでの時間にどう行動するか、分単位ですべて書き出して作業を可視化するものであり、新人教育の中心に据えられている。入社1年目のスタッフは、「朝の出勤後に翌日の仕事表を細かく書き出す→朝のミーティング後にトップ陣に確認してもらい指導を受ける→それをもとに業務終了後仕事表をブラッシュアップする→翌日はその仕事表に沿って動き、業務終了後トップ陣とともに振り返る」という作業を徹底的に行う。これにより、時間の使い方を学習することができ、飲食業界で必要不可欠な、野菜を切る作業をしつつスープもつくるといった「ながら仕事」を覚えていく。さらにもう一つ、「未来をつくる」ことを学習できるという点が本研究では重要である。翌日の仕事表を作る作業とは、1日先のことをイメージして、その通りに作業を進められるようイメージトレーニングをすることでもあり、この作業を繰り返していくと、未来（翌日、1年先、10年先）の自分をイメージできるようになるという。これにより「仕事表」を使った逆算思考が可能となり、自分の「見通し」が立つようになる。次項で説明する。

3-1-6. ル・クロの環境づくり～C. 主体性を引き出す動機づけ

(1) 逆算思考

飲食業界には「独立したい」「自分の店を持ちたい」という目標を持つ者が多い。人は目標がなくても、高すぎても、モチベーションを保つことは難しく、ここで「逆算思考¹¹」という手法が効果を發揮するという。これは、高い目標を小さな目標にブレイクダウンし、「今やるべきこと」を明確化する作業であり、これにより同じ目標でも「とても無理だ」という状態から「きっと大丈夫！」という確信へ変えようとするものである。例えば、「自分の店を持ちたい」というル・クロの新入社員にとって、「独立」がひとまずのゴールであり、逆算思考の出発点となる。そのためには、①最低限、今働いている厨房でシェフというポジションを手に入れる必要があり、そのためには、②副シェフ、その下の3つのポジション（冷製のオードブル、温製のオードブル、デ

ザート）の経験が必要になる。また、調理技術だけでなく、接客技術も含めたサービス全般や経営そのものも学ぶ必要もある。このような逆算思考に沿って、大きな目標を身边な小さな目標にブレイクダウン・具体化することで、「できそう」「やってみせる」と自信を持つことができ、仕事に対するモチベーションも飛躍的に向上する。このように、各スタッフに「見通し」が立つ状態をル・クロでは重視している。

(2) 見通しを立たせる諸施策

このように「見通し」を重視するル・クロでは、「頑張っても先が見えない」不安を排除するため、顧客満足を追求するプロセスにスタッフが喜びを感じられるような環境づくりを進めている。

① 直近のゴールを設定

ル・クロではスタッフの目標に沿った直近のゴールを設定することで、「その先に成長があることが分かるので、どんなに苦しくてもワクワクする」状態を作り出している。例えば、「フランスに行きたい」新入社員には、部署を異動し全部のポジションを経験したら3年後にはフランス行きという直近のゴールを設定し、「ここで3年頑張ればいいける」という先を見せる。黒岩氏は、「ゴールさえ設定しておけば、忙しくなるほど元気になれる」という。

② 暗いトンネルの先を見せてあげる働きかけ

仕事における成長は、一方では先の見えない真っ暗なトンネルを進むようなものであり、変わることを恐怖に感じるスタッフも少なくないという。そのような時にはトップ陣による地道なサポートが効果的である。上司は先述のスタッフケアシートなどを活用してスタッフの状態をしっかりと観察し、「悩んでいるこの時間は人生において無駄ではない、今進んでいる方向は正しい」と気づかせる「トンネル内の道案内役」を担う。

③ 「理由づけ」のできない指示はしない

ル・クロでは、スタッフに指示を出す時「理念を実現するために必要だから」という理由づけを示すことを重視している。例えば、「人と接するのが苦手」というコンプレックスをもったスタッフに対して、上司は単に「お客様の目を見なさい」という指導をするのではなく、「そうしないと、お客様が我々に何を望んでいるか把握できず、お客様を不安にさせてしまう。お客様に喜んで頂くために必要なことだから」という理由づけを示すのである。つまり、「お客様に喜んで頂くことは、自分自身のコンプレックスを解消するためにもなる」というシンプルな図式をスタッフに示すのである。このように、「何のためにそんなことをするのか→それはお客様のためである」という声かけの確認を業務の中で何度も繰り返すことで、理念の実現が自分自身の成長につながることにスタッフは気づいていくという。

④ 部下のチャレンジを全力で応援するフリーチャレンジ

現場では、「頑張るうとしても頑張れない」ことがしばしばある。その際、ル・クロでは、職場環境の中に彼らの頑張りを阻害する壁があると考える。すなわち、「既存の職場に満足せず、お客様満足のため、新たな課題に取り組もうとチャレンジしたから課題にぶつかった」と解釈するのである。そこでル・クロでは、スタッフが毎日遠慮なしにチャレンジできる環境づくりを行っている。例えば、ウェディングプランナー志望で入ったスタッフが「やっぱりサービスがいい」と方針転換したり、その後、「ソムリエを目指したい」と言い出したりしても、そのポジションを用意して応えるのだという。さらに、経営者やトップ陣がチャレンジする姿や失敗する姿を積極的に見せることで、スタッフの理解を促し挑戦意欲を喚起するよう努めている。パリへの出店プロセスや今回の京都ショコラボ立ち上げの経緯などもその一環である。ル・クロでは「スタッフの器を会社が決めつけない」ことを重視している。

(3) 上司のモチベーション

以上のように、ル・クロではスタッフを支える存在としての上司の責任は重く、トップ陣には給料以上の仕事の対価が必要になる。それが、「お客様の満足」であり、それと並ぶ「人を育てる喜び」「成長を見る楽しさ」が仕事の対価になっている。店名のル・クロには、フランス語で「畑」という意味も含まれており、黒岩氏は「組織は畑、人は種。畑を耕し、種に水をやり、芽がふくらんでいくのを毎日眺めるのは飽きない」「数字の給料と違い、人には無限の伸び代があり、また人の成長に伴い組織の売り上げも伸びるという関係にある」という。すなわち、「スタッフの成長=自分(上司)の成長」であり、人を育てる喜びは仕事の対価として大きな割合を占めている。

3-2. 障害者の就労現場におけるマネジメント

3-1. では、オーナーシェフ黒岩氏を中心としたフレンチレストランの現場における人材管理手法を詳しく見てきた。本項では、障害者の就労現場における人材管理手法について、「3-2-1. 作業」「3-2-2. 対人関係・コミュニケーション」の2つの側面に分け、参与観察や事例調査(図表-6、参考資料「事例リスト」参照)、文献調査などをもとに明らかにしていく。なお、本報告書では2018年に雇用が義務化される精神障害者¹²を中心に取り上げることにする。

3-2-1. 事例調査～現場でのかかわり：作業についての共通項

(1) 課題行動例

障害者の就労する各現場において、「作業」における課題として複数の事例で見受けられた事項を以下に集約する。

① 準備段階

- i) 完成品から、仕事の手順や段取りをイメージすることが苦手なことがある。
- ii) 仕事量や時間など具体的なイメージがわからないと不安になる。

ⅲ) (複数の作業を同時並行して行う) 「ながら作業」が苦手なことがある。

② 作業段階

- i) 手順の変更や省略など、指示とは異なる勝手な判断基準で作業をしてしまう。
- ii) 作業内容の変化に対する臨機応変な対応ができないことがある。
- iii) 作業スピードが速すぎ(遅すぎ)、周りの作業と合わせた適切なスピードでの作業が苦手な場合がある。
- iv) 些細なことにこだわりが強い場合がある。
- v) 自分のやり方に固執する傾向がある。
- vi) 気を使いすぎることが多く、頑張りすぎて疲れやすい。

(2) 改善例

上記のような課題行動に対する対応例を以下にまとめる。

① 準備段階

第1に、「できることは何か」を一人一人に聞き、「できること」から始めてもらう姿勢の徹底である。例えば、一度に複数の作業を任せると混乱するスタッフに対しては、工程を「計量、混ぜる、焼く、袋詰め」などに分解したうえで作業を切り出し、一つの作業に特化できるようにする。また、単純作業が苦手なスタッフに対しては、企画づくりに特化させることで能力を発揮できたケースもあった。

第2に、「作業手順書」による作業の可視化である。例えば、「10:00~12:00」「湯煎→テンバリング→成型」「ボウル、鍋、ゴムべら、温度計、絞り器」といった形で「作業時間・作業手順・使用工具等」を図示で示し、自分の作業の「見通し」を立たせる工夫である。

② 作業段階

まず、指導者との話し合いにより設定された目標値を明示した作業手順書を携帯・當時参照できるようにし、作業終了時には「作業記録表」で作業結果(目標値との差異)を振り返る作業の徹底である。例えば、「13:00から16:00まで、100個、ギフト箱を組み立てる」という作業目標を振り返ることで、自分の作業能力を把握することができ、過度な自信やフレッシャーを防ぐことが出来る。

他にも現場でとられていた改善例を列挙すると以下のようになる。

- i) スケジュール通りに進め、変更が生じた場合は早めに話し合う。
- ii) フードプリンタ、ワンプッシュ絞り器などの機器や工具の積極的な活用
- iii) 過度の期待を抱かせないよう、ダメなことは明確に伝える。
- iv) 休憩タイムへの理解や制度化

(3) 発見事項 ~「障害者の就労現場でのマネジメント」と「ル・クロのマネジメント」
このように障害者の就労現場で日々行われている取組を整理すると、3-1. でとりあげたル・クロの人材管理手法と驚くほど重なるところが多いことが分かる。

例えば、作業準備段階でとられていた「できることは何か」を一人一人に聞き、「できること」から始めてもらう姿勢の徹底については、ル・クロにおけるコミュニケーションの基本と共通する。すなわち、ル・クロでは人材を活かす環境づくりを、「おうかがい（個性の情報収集）」から始めていた。スタッフの成長を重視し、コミュニケーションをとる時も「こうしたらこのスタッフは喜ぶ」「こういう言い方をするとやる気が出る」など、相手を常に観察し、相手の心の状態を把握する仕組みづくりに尽力していた。

その他、作業段階でとられていた「作業手順書」による可視化や活用、スケジュール変更が生じた場合は早めに話し合うことの徹底、機器や工具の活用、過度の期待を抱かせない工夫、休憩タイムへの理解や制度化といったことなどについては、ル・クロにおける「仕事表」を活用した「逆算思考」の具体的運用に通ずるところが多い。例えば、作業の書き出し、直近のゴール設定、トンネルの先を見せてあげる働きかけ等々は先述のとおりである。

3-2-2. 事例調査

~現場でのかかわり：対人関係・コミュニケーションについての共通項

(1) 課題行動例

障害者の就労する各現場において、「対人関係・コミュニケーション」における課題として複数の事例で見受けられた事項を以下に集約する。

- i) 「そこは状況を見て適当に」「随時工夫しながら」といったような、抽象的な表現が理解できない。
- ii) 「箱の組み立てを50個やる」と言われたら、早く作業が終了してもそれ以上やらない、他を手伝わないといったような、言われたことしかやらないことがある。
- iii) 服装等に関する暗黙のルールのような、明文化されていないことが分からない。
- iv) 注意されると嫌われていると思い込み、被害的に受け取ってしまう。
- v) 指導者の声の大きさ、トーンや表情に過剰に反応し、怯えてしまう。
- vi) プライドが高く、指導を受けても言い訳に終始し、謝罪や御礼が言えない。
- vii) 分からない時や不調時に、自ら助けを求められず、動作が止まってしまう。
- viii) 自己主張がストレート過ぎて同僚や上司と衝突してしまう。

(2) 改善例

上記のような課題行動に対する対応例を以下にまとめる。

まず、曖昧な表現は避け、メモや図示などを活用して具体的に伝えることが重要である。例えば、作業内容だけでなく、作業が終わった時の振る舞い方についても「作業終了時に誰に聞きに行くのか、時間が空いたら何をするのか」といったことを具体

的に示す。同様に、職場の慣習や暗黙のルールについても、できるだけ具体的に明文化することが必要である。他にも、現場からは「とにかくミスをしたくない。ミスをしても許せる自分がほしい」「壁にぶつかる前に、それすらあきらめさせている」「キャリアアップするには転職するしかない」といった声が多く聞かれたが¹³、福祉の現場では失敗を恐れず挑戦できる仕組みづくりへの試行錯誤が各所で行われており、月1回全員参加のミーティングで仕事ぶりや課題・解決策を徹底的に話し合う¹⁴ことや、社内セミナーを通じて全社員の理解を促すことなどもその一例である。この点、「障害」に詳しくなりすぎず、「個性」として対応することが有効な場合もあり、例えば「健常者がフラットかどうか¹⁵」「普通のことを普通にやっているだけという意識が持てるかどうか¹⁶」「“支援”より“友達”が必要¹⁷」などの指摘は重要である。

他にも現場でとられていた改善例を列挙すると以下のようになる。

- i) 「上からの指示」というよりは、望ましい行動へ導く「きっかけ」「気づき」を与える。
- ii) (小さいことでも) 出来たことをしっかりと評価する。
- iii) 強く注意して心を閉ざすことがないよう、働く意味・目的を納得いくまで話し合う。
- iv) 障害者の自主性を尊重し、待つ姿勢・何でも相談できる家族的な雰囲気づくり
- v) 職場内でのキーパーソン育成：仕事を厳しく指導する人と慰める人との分担

以上を俯瞰すると、コミュニケーションの基本スタンスとしては、上から「ほめる」「叱る」といった垂直的な関係よりも、対等に「横の関係」を構築することが重要であるといえる。例えば、「よくできた」「頑張れ」という健常者からの声がけが、逆に障害者のプレッシャーになってしまうケースもある。「おかげで助かった」「ありがとう」という対等な視点からの声がけに変えることで、障害者は「誰かの役に立った」と感じることができ、自分に自信を持ち「自分の居場所」を見つけることができる。また、同じ作業が長続きしないケースであっても、途中で辞めたことを責めるのではなく、「これまで頑張ったことで、ここまでできるようになった」と今まで頑張ったことを認めて勇気づける。それにより、障害者は「この人は仲間だ」「自分には能力がついてきている」と感じ、再開するときも自信を持って作業に入ることができるという。

(3) 「障害者の就労現場でのマネジメント」と「ル・クロのマネジメント」

3-2-1. と同様に、障害者の就労現場で日々行われている取組を整理すると、3-1. でとりあげたル・クロの人材管理手法と驚くほど重なるところが多いことが分かる。

例えば、障害者の就労現場でとられていた、「上からの指示」ではなく望ましい行動へ導く「気づき」を与える、小さいことでも出来たことをしっかりと評価する、強く注意して心を閉ざすことがないよう働く意味・目的を納得いくまで話し合う、障害者の自主性を尊重し待つ姿勢・何でも相談できる家族的な雰囲気づくり、といったことなどは、ル・クロにおいて「土台としての人間関係」を築くためにとられていた、上司

の取扱説明書を部下に授ける、家族のような信頼関係の構築、スタッフケアシートを活用したきめ細やかな観察、「理由づけ」のできない指示はしない等々の施策と共にする。

また、月1回全員参加のミーティングで仕事ぶりや課題・解決策を徹底的に話し合うという施策については、ル・クロにおける「気づき（学習）」を促す多様なミーティングで先述したとおりである。さらに、障害者の就労現場でとられていた、失敗を恐れず挑戦できる仕組みづくりについては、ル・クロにおける部下のチャレンジを全力で応援するフリーチャレンジの仕組みと共にする。

4. 結果と考察

3-2. の事例調査を通じて明らかになった「障害者の就労現場でのマネジメント」の基本的な枠組みは、「障害者だから出来ない」と決めつけず、可能性を探る「環境づくり」と表現できるであろう。既存の工程に合わせて障害者を「育成」するという発想ではなく、障害者の能力を引き出せるような工具・工程の「工夫」が重要であり、その発想は各現場で取り組まれていた施策に共通していた。例えば、「発達障害で、コミュニケーションは苦手だが、些細なこだわりが強い」という個性に対して、既存の工程を分割したうえで「作業ミスの最終チェック」という作業を切り出し挑戦できる環境を作ったり、「一人で仕上げる食器洗浄」という作業への配置転換を行ったりする取組が行われていた。また、「自閉症だからパニックを起こすのではなく、作業する環境ができていないからパニックを起こすことを理解するべき。我々がやるべきことは、徹底的な工程分解と、環境づくりに尽くる」という指摘も重要である¹⁸。そのような環境の中で、障害者スタッフは（小さい）成功体験を積み重ねることができ、それが自信や「自分の仕事が役に立っている」「自分の居場所がある」ことへの実感づくりにつながり、成長を促す。このプロセスはまさに、ル・クロで重視していた「見通し」が立つ環境づくりであり、3-2-1. (3) と3-2-2. (3) で具体的に示したように、ル・クロ流人材育成のエッセンスが福祉事業の仕組みに既に組み込まれているのである。

さらに、本研究の対象でもある飲食業界は、接客サービスを中心に障害者雇用のリスクが強調されることも多いが、一方でお客様の喜ぶ顔が直接見えるという特性から、「自分の仕事が役に立っている」「自分の居場所がある」ことへの実感づくりを行いやすく、「見通し」を立てやすい環境にあることも見逃してはならない。また、飲食の場は「人を巻き込みやすい」「まちづくりに活かしやすい」という強みも持っている¹⁹。

5. 京都市への実践的な提言

以上見てきたように、福祉の現場には人材を育成する仕組みや制度が既に存在しており、黒岩氏も「いい経営をしたかったら、福祉事業から学ぶことは多い。経営者は福祉事業を経験すべきだ」と強調する。すなわち、「人材が定着しない」「人手不足」といわれる飲食業界において、障害者雇用（福祉事業）に取り組むことは、“16年の実績があり成功事例として視察が後を絶たない”ル・クロ流の人材育成ノウハウを体感・学習する機会をも

たらす可能性を有しているといえるのである。

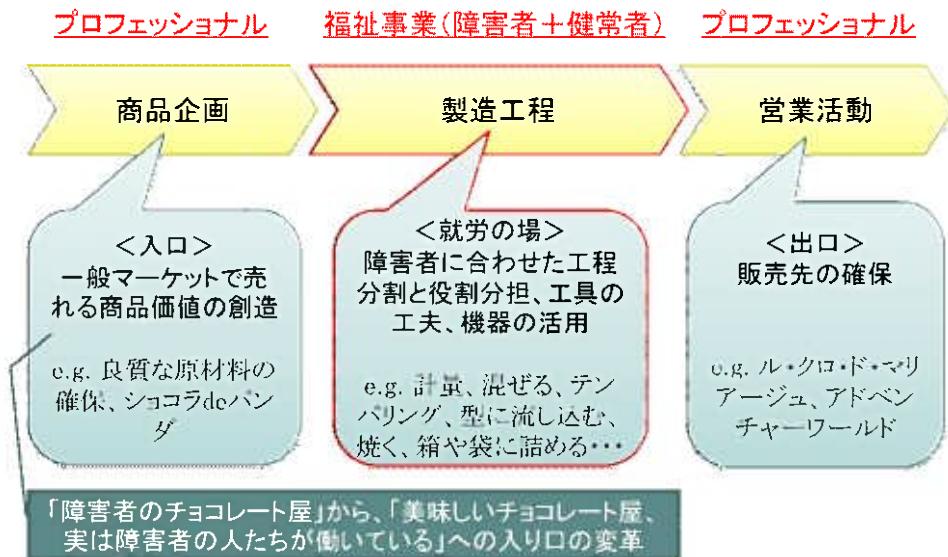
この可能性を広げるため、また事業者や障害者からの「声」を届けるため、以下に提言を示す。

(1) “専門職と福祉関係者との出会いの場”の強化

今回の研究活動を通じて分かったことの一つとして、飲食や美容などの専門スキルを持った事業者が障害者の活躍できる環境づくりに取り組む一方で、そのような中小規模の専門職の場が障害者の就職先の選択肢に入っていないという現実がある。また、福祉事業者が専門ノウハウ不足を実感していても、「高いコンサル料は払えない」と最初からあきらめてしまうケースもあった²⁰。この点、例えば京都市では「障害者雇用ステップアップ研究会」実践セミナーなどを開催しているが、事業者向けに障害者雇用ノウハウを提供することに加えて、専門職と福祉関係者との出会いの場づくりを強化していくことも今後重要になると考える。黒岩氏は「ビジネスプロセスの入口（商品力の向上）と出口（販売先の確保）をプロフェッショナルがしっかりと固めることで、障害者が見通しとやりがいをもって働ける環境をつくることができる」という（図表－4）。

本研究では、KYOCAを活用した試験的試みとして、黒岩氏を講師に招いて「ル・クロの経営から生まれた“食と障がい者”的事業の作り方（2016年2月29日）」「京都ショコラボのお話し会（2016年3月7日）」を開催した。2月29日は障害者雇用に関心をもつ事業者向けに、黒岩氏の人材管理ノウハウを提供し事業者同士のネットワークをつくる場を提供した。3月7日は福祉関係者・支援学校関係者・保護者・障害者ら向けに、専門スキルをもつ事業者がどのような想いで障害者の就労の場づくりに取り組んでいるか情報を提供し、交流の場を提供した（図表－5参照、記事については京都市ソーシャルイノベーション研究所ホームページ
<https://social-innovation.kyoto.jp/learning/576> 参照）。今後は、講座内容のパッケージングを行ったうえで他地域への普及への取組や、事業者と福祉関係者両者のネットワーク形成の場づくりなどを進めることが課題となる。

図表-4 「専門職（プロフェッショナル）」と「福祉」の基本的な枠組み



図表-5 「ル・クロの経営から生まれた“食と障がい者”的事業の作り方」概要

事業者向け
特別講座

保護者/福祉関係者向け

京都ショコラボのお話会

3月7日(月) 18:30~21:00(18:00受付)

場所: KYOCA 参加費: 2,500円
京都市下京区朱雀正会町1-1

おはなし [18:30-19:30]

京都ショコラボをオープンしてから、障がい者の働く場を考える事業者様や、職人・専門職の方々からの相談が増えてきています。また、ある保護者の方とのお話から、支援学校を出て就業先を探すタイミングについて、急がず、じっくり考えていく機会や選択肢も必要なように感じることがありました。
本イベントでは、ショコラボ京都での取り組みに加えて、利用者の様々な働き方やその可能性についてご参加される皆様とお話をできればと思っています。

交流会 [19:30-21:00]

軽食とお飲み物をご用意いたします。

**ル・クロの経営から生まれた
“食と障がい者”的事業の作り方**

2月29日(月) 18:30~21:00(18:00受付)

場所: KYOCA 参加費: 2,500円
京都市下京区朱雀正会町1-1

フレンチのオーナーシェフが考える障がい者と食の事業。
働く環境のデザインと人を人にする経営の考え方を学びます。

講義内容 [18:30-19:30]

- 障がい者雇用と食
飲食業に障がい者がいる。クオリティを下げない事業運営方法。
- 働く環境のデザイン
この方にあった環境や仕事は? 飲料過多→プランニング→ツールや脚踏工材の工夫。→利用者名に合わせる~
- “情報”を仕入れて、愛のある環境をつくる
ル・クロでの自己の振りりやり方法。状態を知りながら関わる保護者、支援者からの情報を大切にする。
- 気付きを反映する経営
就労する側の考え方。どの価値フィルターを持つか?
- 障がい者雇用の導入と培手続と覚悟
コストや法規、業界の仕組み。今、感じている状況と問題提起。

当日、交流会あります。

お申し込み先は info@kyoto-chocolab.jp までメールにて
① 参加希望日時 ② お名前 ③ ご連絡先電話番号を明記の上、送信願います。

主催 京都ショコラボ KYOTO CHOCOLABO
http://www.k-t-p.jp

(2) その他

短期的な課題として、障害者が仕事で自信を持ち始めても職場でキャリアアップすることができず転職せざるを得ないことが多いという現状から²¹、障害者の（同一組織内の）キャリアアップの道づくりは重要であろう。また、中長期的な課題としては、京都市における「食」のソーシャル・イノベーション・クラスター形成事業の一環として、障害者と食の事業のデータベースを作成し、例えば京都市ソーシャルイノベーション研究所のソーシャルプロダクトMAPのような形でネットワーク構築などに活かすことも重要である。さらに、行政を巻き込む可能性を持った市役所の食堂への障害者雇用導入の促進²²、ホテルの1階に必要なレストランへの障害者雇用導入機会の活用²³、障害者雇用を評価する消費者マーケットづくりなどがあげられる。

6. 今後の研究課題

本研究における参与観察や事例調査、障害者とのかかわりを通して、健常者と障害者は別枠ではなく連続線上に存在すること、それと同様に、障害者雇用は一般のマネジメントと別枠で「負担」するものではなく、事業経営に組み込むべきものであるという方向性が見えてきた。

例えば飲食業界において、人材の定着性の低さや人手不足に悩み「現状を変えたい」と感じている事業者に対して、「障害者雇用（福祉事業）に取り組むことで、人材を育成する仕組み・ノウハウを取得できる。それによって事業自体が変わる。」というアプローチはできないだろうか。すなわち、資本力のある大企業だけでなく、“専門技術を持った中小ビジネス”に焦点をあて、「うちは中小で資源に余裕がないから、障害者の受け入れは無理」ではなく、(たとえ“受け身”であっても) 障害者を受け入れ、医療機関・支援学校・就労支援機関やジョブコーチ・アドバイザーなどの外部との連携を取りながら、従業員を巻き込み、例えば一人ひとりの個性に基づいてプランニングやカウンセリングをするといった形で人材と向き合う経験が現場で蓄積されていく。その結果、「人材育成」マネジメントの仕組みやノウハウを構築することができ、“本業”への好影響をもたらし事業の立て直しへ貢献する、というプロセスを具体的に実証できれば、その研究の意義は理論的にも実践的にも大きいものになると考える。

図表-6 事例調査概要

実施日	対象者	所属	場所／備考
2015年9月8日 ～ 2016年3月7日	黒岩功 平井孝宣 他	株クロフーディング	京都ショコラボ ル・クロ ル・クロ・ド・クロ ル・クロ・ド・マリアージュ 他
2015年8月28日	白井清資 西岡瞳 小川桃世 他	株ロマンライフ	本社
2015年9月9日	吉野智和	NPO 法人！-style	NEW STANDARD CHOCOLATE Kyoto
2015年9月13日	小林紀子	株三桂	きらっといきる（NHK 教育） 元 MC
2015年11月30日	長門大介	社会福祉法人巢立ち会	精神保健福祉士
2015年12月13日	中野真樹子 他	メンタルヘルスマネージメントオフィス IMS	精神看護専門看護師、保健師
2016年1月6日	馬渕麻由子	東京農工大学	准教授・臨床心理士
2016年2月8日	肥田裕久 木村尚美 中田健士 他	医療社団法人宙麦会ひだクリニック	株MARS、就労継続支援 B型事業所 Terra（リストランテ Terra、お好み焼き屋焼麦大郎）など含む
2016年1月26日 2016年2月19日	増田靖	社会福祉法人コスモス	森のキッチン

引用・参考文献等

- 狩俣正雄 (2012)『障害者雇用と企業経営（世界人権問題叢書—大阪市立大学人権問題研究センター双書）』明石書店
- 黒岩功 (2013)『三ツ星で学んだ仕事に役立つおもてなし』アーブメント出版
- 黒岩功 (2012)『また、あの人と働きたい』ナナ・コーポレート・コミュニケーション
- 坂本光司 (2008)『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版
- 高嶋健夫 (2010)『障害者が輝く組織』日本経済新聞出版社
- 東京都社会保険労務士会 (2015)『ダイバーシティマネジメントの実践』労働新聞社
- 野村恭代 (2013)『精神障害者施設におけるコンフリクト・マネジメントの手法と実践』明石書店

¹ その他、公的機関についても、雇用障害者数及び実雇用率のいずれも対前年で上回っている。

例えば、「国」の雇用障害者数は7,371.5人（前年7,326.0人）、実雇用率は2.45%（前年2.44%）、「都道府県」の雇用障害者数は8,344.0人（前年8,284.5人）、実雇用率は2.58%（前年2.57%）、「市町村」の雇用障害者数は25,913.5人（前年25,265.0人）、実雇用率は2.41%（前年2.38%）、「教育委員会」の雇用障害者数は14,216.5人（前年13,930.5人）、実雇用率は2.15%（前年2.09%）となっている（法定雇用率2.3%、都道府県などの教育委員会は2.2%）。また、独立行政法人（法定雇用率2.3%）についても、雇用障害者数9,527.5人（前年9,178.0人）、実雇用率2.32%（前年2.30%）と、雇用障害者数及び実雇用率のいずれも対前年で上回っている。

² 非雇用型である就労継続支援B型事業では約17.7万人、就労移行支援事業では約2.4万人と推計されている（厚生労働省「障害者の就労支援対策の状況（平成26年度）」参照）。

³ 坂本（2008）参照。

⁴ 一般に「差別」とは、障害を理由として、正当な理由なく、サービスの提供を拒否したり、制限したり、条件を付けたりするような行為（下記の「合理的配慮」を行わず、障害者の権利利益が侵害される場合も含む）を指す。「合理的配慮」とは、障害者から何らかの配慮を求める意思表明があった場合に、負担になり過ぎない範囲で、例えば筆談や読み上げなどの社会的障壁（障害者にとって、日常生活や社会生活を送る上で障壁となるもの）を取り除くために必要な行為を指す。

⁵ 平成27年3月には、改正障害者雇用促進法に基づき具体的な内容を定める「障害者差別禁止指針」と「合理的配慮指針」が策定されている（平成28年4月1日施行）。

⁶ 2016年3月7日特別講座交流会におけるインタビューより。

⁷ スタッフを評価するためのものではなく、スタッフもケアシートのことを知らない。

⁸ スタッフの成長は、言葉遣いに表れるという。例えば、自分本位の考え方をする未熟な状態では「いつまでたっても仕事を覚えない。困ったものだ。」といった相手の気持ちを考えず状況を改善する力を持たない言葉遣いになる。次に、問題の本質を踏まえ、物事がどうあるべきか考えるようになると、「あの子が仕事が出来ないのはなぜか」「どうしたら仕事が出来るようになるのか」と言うようになる。最後に、部下の問題を自分の問題として捉える状態では、「そのため自分は、こういう考え方をしなければならない」という言葉遣いになるという。この流れは「ティーチング」から「コーチング」への発展と共通するところが多い。

⁹ アレルギーや好き嫌いにも対応している。

¹⁰ お互いの話を真剣に聞くようにするために、「自分の話を最も聞いてくれたと感じた人」を次の話し手として指名する仕組みをとっている。これにより、最後に話し手になったスタッフは皆の話を聞く姿勢が弱いということを意味し、該当者は次のミーティングにその反省を活かすという。

¹¹ 一般には、バックキャスティングなどといわれる。

¹² 一般に、精神障害の代表的症状としては、①統合失調症、②躁うつ病、③てんかんがあげられる。

¹³ 2015年12月13日IMSにおける障害者を囲む座談会でのインタビューより。

¹⁴ 2016年2月8日ひだクリニックへのインタビューより。「健常者と障害者お互いが偏見をもち理解不足だった」ことがよくわかるという。

¹⁵ 2015年8月28日ロマンライフへのインタビューより。

¹⁶ 2015年9月13日小林氏へのインタビューより。

¹⁷ 2015年9月9日NEW STANDARD CHOCOLATE Kyotoにおけるインタビューより。

¹⁸ 2015年9月9日NEW STANDARD CHOCOLATE Kyotoにおけるインタビューより。

¹⁹ 2016年2月19日森のキッチンへのインタビューより。

²⁰ 2016年3月7日特別講座交流会におけるインタビューより。

²¹ 2015年12月13日IMSにおける障害者を囲む座談会でのインタビューより。

²² 2016年2月19日森のキッチンへのインタビューより。「日々の生活の中で障害者と自然と触れ合う場をつくることで、個々人に変化をもたらし政策面にも影響を与えることができる」という。

²³ 2016年2月8日ひだクリニックへのインタビューより。

【参考資料】事例リスト（京都府以降、所在地 50 音順）

名称	運営母体	受入障害者の種別・就労形態	所在地	概要
オリーブ農園	社会福祉法人オリーブの会	就労継続支援 B型	京都府 京都市	昭和 62 年に京都府立精神保健福祉総合センターのデイケア終了メンバーの家族が主体となって始めた福祉作業所。地域のおばあちゃんが耕せなくなった畠を借りて、教えてもらいながら農作物を生産し、地域のスーパーに卸している。ボランティアで地域の人々も生産に参加している。
レストラン「思風都（シーフード）」	株式会社思風都	就労継続支援 A型	京都府 京都市	コテージ風のレストランで、調理場が見渡せるオープンキッチンで、自慢のシーフードは店内のいけすを泳ぐ魚が目の前で調理される。知的障害者 8 人や聴覚障害者を雇っている。社長は障害者問題委員会委員を務める。
カフェトライアングル	社会福祉法人ミッションからしだね	就労継続支援 B型	京都府 京都市	有機栽培のコーヒーをカフェランチメニューを提供するほか、配食サービスや弁当販売も行っている。
京都一乗寺ブリュワリー	合同会社一乗寺ブリュワリー		京都府 京都市	国内最小のマイクロブルワリーとして比叡山の麓で製造開始。2015 年春、医療福祉業界・飲食業界それぞれの革新型経営者の出会いにより第二創業。障害者も健常者も同じ生活者として暮らせる社会を見据え、京都の素材を職人のワザで醸造し、京料理や京らしい自然・文化とともに味わう、国際都市 KYOTO ならではの地ビール。立ちあげは高木クリニックの高木さん。精神病を統合失調症の病名に変えた人である。
フレンチレストラン「ほのぼの屋」	社会福祉法人まいづる福祉会	就労継続支援 A型	京都府 舞鶴市	舞鶴湾を一望できる高台に本格的なフランス料理をリーズナブルな価格で提供するカフェレストラン。小規模作業所「まいづる共同作業所」から発展。設計士やホテルの接待インストラクター、一流ホテルの総料理長を経験したシェフなど、その道のプロフェッショナルがプロジェクトメンバーとして集まっている。年間収益 6500 万程度
久遠チョコレート	一般社団法人ラ・バルカグループ、日本財团	事業所による	愛知県 豊橋市	ラ・バルカグループと日本財團による「全国夢のチョコレートプロジェクト」によるブランド。全国の福祉事業所が力を合わせてチョコレートを作り、一般市場で通用するものを作ろうとするプロジェクト。トップショコラティエが開発に携わる。今全国 17 地域に広まっている。
花園パン工房ラ・バルカ	一般社団法人ラ・バルカグループ		愛知県 豊橋市	障害者雇用の促進と低工賃からの脱却を目的とするパン工房を設立。その後社会福祉法人も設立。
ワークセンターひょうたんカフェ	NPO 法人ひょうたん カフェ	就労継続支援 B型	愛知県 名古屋市	豆腐、ドーナツ等の製造・販売とカフェの運営を行う。元々地域の資源を使った食材として豆腐の製造販売を手がけていたことをきっかけに、おからを使ったドーナツを開発。デイセンターの一角落にカフェスペースを作り、ドーナツを提供している。
なんぐん市場	NPO 法人 ハート in ハートなんぐん 市場	就労継続支援 A型	愛媛県 愛南町	精神障がい者の共同住居として誕生。農業の他、精神障がい者と共に温泉施設も運営。
自然栽培パーティ	株式会社パーソナルアシstant 青空	就労継続支援 B型	愛媛県 伊予郡砥部町	奇跡のりんごで知られる農家・木村秋則さんの指導のもと、地域の耕作放棄地、栽培放棄地約 2 万坪を全て無農薬・無肥料の自然栽培に変えた。お米や農産物の加工品の販売を行っている。
ごきげんファーム	特定非営利活動法人つくばアグリチャレンジ ごきげんファーム	就労継続支援 B型	茨城県 つくば市	約 60 人の知的障害者などが参加し、一日平均 35 人が農作業に取り組む。農作業は前の農園でのホウレンソウやベビーリーフなどの栽培のほかに、農家の支援作業も実施。高齢やさまざまな事情で作業のできない農家へ出向いて、草取りやマルチはがし、定植や種まきといった作業を代行。さらに、貸し農園やカフェも運営。

名称	運営母体	受入障害者の種別・就労形態	所在地	概要
アンジョリコゼール	特定非営利活動法人 土田の里	就労継続支援 A型	岡山県 岡山市	ゴーダチーズの製造を行う。市内にバラ園やNPO法人土田の里チーズ工房を含め3か所の農園と作業場を持っており、利用者の個性に応じた作業ができるよう複数の仕事を選べることができるようになっている。5人の障害者が働く小さな作業所。
TEAM VILLAGE	合同会社ソルヌアコ ミュニティ	就労継続支援 A型	沖縄県 中頭郡 北中城村	農業・化学肥料を使わない栽培方法で農園を運営し、野菜の直売所を開いている。
cAfeめしギャラリー さまざま	社会福祉法人若竹福 祉会	就労継続支援 B型	沖縄県 那覇市	県総合福祉センター西棟2Fにオープンしたカフェギャラリー。わかつだけの農場で育てた野菜などを使ったランチバイキング。お弁当やお惣菜、パン、お菓子、グッズの販売も行っている他、わかつだけに通うメンバーの力強いアート作品を観賞できる。
琉Q	一般財団法人 沖縄県 セルフセンター		沖縄県 那覇市	「琉Q」は、一般財団法人沖縄セルフセンターを介し、沖縄県内で暮らす障害者の方々と一緒に作り上げていく、地産地消のブランド。ホームページを通じて、沖縄ならではの食べ物や工芸品の販売、情報発信などを行っている。
自然派ピュッフェレ ストラン 大丁目農 園	株式会社アップルフ ーム	就労継続支援 A型	宮城県 仙台市	食の安全を問われるなか、形が悪いだけで捨てられるしまう野菜たちを丁寧に料理して食べることができるレストラン。社長の義理の弟が重度の障害者になったことから、障害者雇用をする会社を作りたいという社長の思いから始まった。農園とレストランを経営しており、農園などを完勢190人のスタッフでやっておりますが、このうち90人が障害者。精神、知的、身体の3障害全てを受け入れている。商業立地的には集客が難しい立地にありながら、1日のみの営業で69席が毎日2回転以上するという超繁盛店。給与は、宮城県平均の6倍(約8万円)を実現している。
菓子工房 WITH	ブルテンシャル・シェ ナーラル・サービス・ジ ャパン	特例会社	埼玉県 川越市	三年連続モンドコレクション金賞を受賞したブレーンクッキーのほか、写真や文字、イラスト付きクッキーや季節限定クッキー、アレルギー対応のクッキーなどの通販販売を行う。写真や文字、イラスト付きクッキーは、フードプリンターを使って製作するオーダーメイド商品として販売している。
社会福祉法人 E.G.F	社会福祉法人 E.G.F	就労移行支援、 就労継続 B型	山口県 萩市	「のんきな農場」として、有機栽培イチゴや空中栽培メロン、栗などの生産を行っている。また、それらの農作物を加工して作るジャムなども販売。全国でも7箇所しか存在しない、大変貴重な認定を受けており、農業×福祉に積極的に取り組んでいる。
オープنسペースれ がーと「ダイニングが むしゃら」	社会福祉法人グロー (前オープنسペー スれがーと)	就労継続支援 A型	滋賀県 湖南市	高齢者介護事業、障害者就労支援、障害者共同住宅などの多角的に福祉事業を行う「オープンスペースれがーと」が運営。障害のある人はもちろん、小さな子ども連れなど、毎日地域の人たちでぎわうダイニングレストラン。店内にはアート・プロジェクト作品を展示。障害者がウェイトレスとして働く。滋賀県初の“24時間対応型在宅福祉サービスモデル事業”的委託を受け、障がいのある人の公的なサービスモデルとして全国から注目を集めた法人もある。
がんばカンパニー	社会福祉法人共生シ ンフォニー	就労継続支援 A型	滋賀県 大津市	クッキー・ケーキなどを作っている街のお菓子工場。第10回ヤマト福祉財団小倉昌男賞受賞。53人の障害者が働いている。

名称	運営母体	受入障害者の種別・就労形態	所在地	概要
花の木農場	社会福祉法人 白楊会	通所施設	鹿児島県 肝属郡 南大隅町	障がいがある人々が自身の能力を生かし、社会とつながっていくことを目指す開放型福祉農園。障がい者と健常者のスタッフが協力し合い、オリジナルのハムやソーセージ、お茶、豆腐、ジェラートなどを手作りし、販売している。
しょうぶ学園 食の工房	社会福祉法人 太陽会		鹿児島県 鹿児島市	現在、しうぶ学園内には3つの食の工房があり、それぞれパン工房 ポンビ堂（1997年スタート）、パスタ&カフェ Otafuku（2008年スタート）、そば屋凡太（2011年スタート）として営業している。また、これらの食の工房で使われる野菜を育てるための野菜の農園もスタート。有機農園として、利用者と共に栽培を行っている。
和島トゥール・モンド	不明	就労継続支援 A型	新潟県 長岡市	第85年の木造校舎（旧島田小学校）をリノベーションした複合施設の中で、障害者の働くレストラン「パーク」とパン工房を行う。19人の障害者を雇用。
カブカブ光が丘	NPO法人「カブカブ」		神奈川県 横浜市	横浜市地域活動支援センター障害者地域作業所型、マンモス団地で高齢者が多く住む中、障害者のつくったスイーツなどを提供する喫茶店を運営している。絵や手芸などアート作品づくりも。知的障害者など19名が働いている。
障害者自主製品販売 磐子区障害者自主製品販売運営連絡会	カフェ ル・シエール		神奈川県 横浜市	磐子区役所の建物の1階に入っているカフェ。磐子区内の16カ所の障害者福祉雇用施設が協同で運営している。元々磐子区役所では、月2回障害者が作成した雑貨やクッキーなどの販売を行っていたが、常設で販売できる場所としてオープンした。雑貨やクッキーなどが購入できるほか、コーヒーなどの軽食を食べることができる。
はつむーわーく	NPO法人 たま・あさお精神保健福祉をすすめる会	就労継続支援 B型	神奈川県 川崎市	季節ごとに約10種類のジャムを、一つ一つ手づくりで製造している。素材本来の味を大切に、着色料や防腐剤を使用しない無添加ジャムを「生ジャム」と呼び販売している。一番人気は、川崎の代表的な特産品である「多摩川梨」のジャム。JR東日本グループによる「南武線活性化プロジェクト」の一貫として、このジャムを使った製品が駅ナカで販売された。
にこにこ農園	不明（おそらく井上宏輝さん個人）		神奈川県 藤沢市	藤沢市立白浜養護学校の先生だった井上宏輝さんが地域の有志メンバーとともにつくった有機農業の畠。地域の人も参加できる農園で、野菜は通販やマルシェで販売。障害者雇用助成金などの行政の制度などを使い、現在2名の障害者のアルバイト雇用。
ユニバーサルレストラン食農工房	自営業		静岡県 浜松市	ホテルの元料理長がオープンした障害者の働く一軒家のフレンチレストラン。知的障害者と高次脳機能障害者を雇用。奥様が介護資格を持っていることから、通常のメニューだけでなく介護職も提供。オストメイトをつけるなどバリアフリーなレストラン。
京丸園株式会社			静岡県 浜松市	水耕栽培をとした農業によって、障がい者および高齢者などあらゆる人々が就労できる「ユニバーサル農業」をコンセプトに掲げている。生産物は、「姫ねぎ」「姫みつば」等、高付加価値作物とすることによって、資金の向上を目指している。
お好み焼きこなこな	特定非営利活動法人 地域生活応援団 あくしす	就労継続支援 A型	静岡県 浜松市	2011年2月にオープン。飲食業で誰もが自分の能力を生かして働き、地域コミュニティの中でそれを実現する場所をコンセプトとして営業している。ここでの就労経験をステップとして、一般就労したスタッフも存在している。

名称	運営母体	受入障害者の種別・就労形態	所在地	概要
PIZZERIA OSOROKU (ピッツェリア オソロク)	社会福祉法人印幡福祉会	就労継続支援 B型	千葉県印西市	石窯で焼き上げたナボリ風ピザを提供。ピツアとハスターの具材には自家製ベーコンや、法人が主宰するいんば学舎・草深が農園を使わないで育てた季節の野菜を使用。主に知的障害者を雇用。
恋する豚研究所	社会福祉法人福祉楽団、株式会社恋する豚研究所	就労継続支援 A型	千葉県香取市	社会福祉法人福祉楽団と株式会社恋する豚研究所が、「恋する豚」というブランドで精肉やベーコン、ハムなどを製造・販売している。製造される商品は食品添加物や着色料を使わない、冷凍肉を使わないなど、美味しいで安全な豚肉づくりを貫いている。クリエイターとのコラボレーションを盛んに行っており、施設は建築ユニット「アトリエ・ワン」によって建設され、商品のパッケージも含めた洗練されたデザインが話題となっている。2階にはレストランも併設され、地域内外からたくさん的人が訪れている。身体障害、知的障害、精神障害を区別せず受け入れ、他の障害者就労支援施設より高い賃金で障害者の自立を支援している。
お菓子工房はあもに	NPO法人 青年塾そら	就労継続支援 A型	千葉県千葉市	「次世代のための就労支援の場」として2012年に土気におオープンしたお菓子工房。お菓子の商品開発・製造・販売を行っている。材料の95%が国産。合成香料、合成着色料等を一切使用していない、完全手作りのお菓子で、地元地産の原材料を使用。工房と同じビルに販売店がある。
ジョブファーム	特定非営利活動法人ジョブファーム	就労継続支援 A型	千葉県大網白里市	就労を希望する65歳未満の障害者で、通常の事業者に雇用されることが可能と見込まれる者につき、一般就労等への移行に向けて事業所内や企業における作業や実習をおこない、適性に合った職場探し、就労後の職場定着のための支援を行っている。主に米や野菜を栽培し、販売している。
hAnAnAco (NA+uralCafe+shop)	特定非営利活動法人コミュニティワークス	就労継続支援 B型 生活介護	千葉県木更津市	千葉県産の野菜や肉、フェアトレードなどこだわりのある食材を使い、おいしく健康的なメニューを提供するカフェ。「超福祉」を掲げるNPO法人コミュニティワークスが運営している。障害があるスタッフが、食材の下揃えやカフェで使う箸の袋入れやおしほりづくり、ユニフォームの洗濯・アイロンかけ、ショップで使う紙袋のロゴスタンプ等などを行っている。
スワンベーカリー	株式会社スワン(前身は「社会福祉法人かがやき会」) (平成13年8月1日ヤマト運輸の特例子会社)	就労継続支援 A型	全国に數十店舗を展開	ヤマト運輸元会長小倉昌夫さんが、障害者にも月給10万円以上支払うことを実証し、お手本を示す必要から「焼きたてのおいしいパン」店構想に着目。「アンデルセン」「リトルマーメイド」を全国展開しているタカキベーカリーの高木誠一社長という良き理解者、協力者を得て、独自に開拓した冷凍パン生地を使えば障がい者でもパンが焼けることが分かり実践している。知的、精神、身体全て受け入れている。
ハートランド株式会社	ハートランド株式会社	特例子会社	大阪府泉南市	安全・安心な野菜の生産を通して、年々扱い手や耕作面積が減少している農業の復活に貢献できる事業の実現を目指している。農薬を使用せず、サラダほうれん草など葉菜類の水耕栽培を行っている。
ポップコーンパパ	株式会社 DreAms	就労移行支援 B型	大阪府大阪市	ポップコーン専門店「ポップコーンパパ」を開設する株式会社 DreAms、様々な支援機関と連携してインター生や施設外就労の受け入れ、企業見学など、障害のある方の「はたらく」をサポートし、現在は障害者雇用に向けた準備

名称	運営母体	受入障害者の種別・就労形態	所在地	概要
アップル工房イイダ	企業組合アップル工房イイダ	就労継続支援 A型	長野県飯田市	代表理事の今村氏忠弘氏は経営コンサルタント。民間企業で活躍するビジネスパーソンでしたが、知人から「障害者の働く場を創りたい。協力してほしい。」と頼まれたことがきっかけで、アップル工房設立に関与。農産物の販売、苗床、いたけ栽培を行う。身体障害者を中心に29名を雇用。
ECafe Atto	株式会社アイエスエフネット	就労継続支援 A型	東京都港区	IT関係で障害者を多数雇用している株式会社アイエスエフネットが運営しているカフェ。女性の障害者を中心に雇用している。野菜ソムリエ/栄養士監修のメニューで、季地直送の有機野菜・減農薬野菜、玄米や雑穀を使ったナチュラルフードを全て手作りで提供している。すでに福島などに店舗を持っており、ここは3店舗目。
Cafe Deux (カフェ・NPO 法人みなと障がい者福祉事業団ドゥー)	NPO 法人みなと障がい者福祉事業団	就労継続支援 A型	東京都港区	障害者を雇用してきたたんぽぽ新橋店はがリニューアルし運営。スチームオーブン等の厨房機器が増設され、カフェ&ベーカリーとして焼きたてパン、サンドイッチなどを提供。
パンとスープのお店『TROIS (トロワ)』	NPO 法人みなと障がい者福祉事業団	一般就労	東京都港区	大門駅のなかに店舗構えるパン屋。「駅ナカという立地を使って、先駆的な取り組みをやってみたい」と、東京都の交通局から事業団に打診があったことが出店のきっかけ。「障害者手帳を持たない癡達障害者にも働く場を提供したい」という大森事務局長の強い思いから、「福祉の枠組みにとらわれず採用できる雇用」のスタイルを選択。
テミルプロジェクト	株式会社テミル	就労継続支援 B型	東京都港区	辻口博啓さんなど有名なパティシエとの商品開発を行い、お菓子を製造販売するプロジェクト。パッケージイラストは人気絵本作家。
サイレントカフェ	自営業	一般就労	東京都三鷹市	聴覚障害者が働くカフェ。2011年7月に「みたかソーシャル&コミュニティビジネスプラン・コンペティション2010」優秀賞を受賞して、地域社会雇用創造事業交付金の交付対象事業を受けて創業。店舗の一部を会員制のコワーキング・スペースとして提供。聴覚障害者が働いていることにちなんで、目で見て楽しめるメニューを考案している。
おかし屋パレット	NPO 法人ぱれっと	就労継続支援 B型	東京都渋谷区	1985年春、障害者の社会参加と自立を目的に東京恵比寿に開設されました。 知的に障害がある人たちが手作りクッキーとバウンドケーキを製造・販売
Fika Fika	株式会社ワールドビジネスサポート (WBS)		東京都杉並区	杉並区の誘致を受けオープンしたカフェ。杉並区内に3店舗育り、いずれも区役所や区民センターなどの行政施設の中で運営している。ヘルシーなランチと、充実したドリンクを元りとしている。
自然派日本酒「幸」一般社団法人ハッピーチョイス	一般社団法人ハッピーチョイス		東京都世田谷区	雇用というより障害者施設でつくられた生産物の販売実績をしている。より付加価値の高い商品を作り、障害者の自立を後押ししたいという思いで日本酒にチャレンジしたいと考え、NPO法人「ジョブファーム」に依頼し無農薬の酒米を生産し、いすみ市の老舗酒造会社「木戸泉酒造」の杜氏とうじの杜司勇さんが日本酒に仕上げた。
アシシェーヌ藍	社会福祉法人「藍」	就労継続支援 B型	東京都世田谷区	1983年に世田谷で伝統工芸の藍染の「藍工房」を立ち上げ後、調理長に東京會舘出身の尾原寛シェフを迎、本格的フランス料理をリーズナブルな価格で提供している。皇室や政府関係者も多数来店する。接客、調理補助、開店準備、清掃などさまざまな仕事に障害者が関わり、お菓子の製造部門もオープン。

名称	運営母体	受入障害者の種別・就労形態	所在地	概要
えか流山自然農場	株式会社 ECA		東京都 千代田	千葉県流山市に1.3haの「えか流山自然農場」があり、野菜・果物・お花を栽培。農薬や化学肥料を使わずに栽培。農場では野菜狩りを楽しめたり、季節の野菜の農場直売などを行う。主に精神障害者の雇用と就労移行支援を行う。
さくらベーカリー	社会福祉法人 緑の風	就労継続支援 B型	東京都 千代田区	東京・九段の千鳥が淵のそばにある千代田区役所1階のコートナーにあるパン屋。知的障害者が3名働いている。溶岩の石釜で 遠赤外線を用いてパンを製造。1日の元り上げは30万。3階に作業所もあり、クッキーなども製造。
洋菓子ラポート	株式会社 J.R東日本リテールネット		東京都 大田区	大森駅と秋葉原駅のキオスクの一形態であるラポート事業。筆談器や音声案内付タッチパネル等を備えた、聴覚障がい者のみで運営する洋菓子専門店。
手話カフェ「Sign with me」	株式会社スープアンドイノベーション『手話 de ソーシャルエンターテイメントスペース』	一般就労	東京都 文京区	企業がフランチャイザーになり、聴覚障害者による手話啓発の団体へ委託しているスープカフェ。オーナーはじめスタッフの多くは聴覚障害者で、手話ができる。聴こえる見えないに関わらず、接客は全てのお客さんに日本手話と書記日本語、指筆で対応している。
池袋あさやけベーカリー	NGO「世界の医療団」東京プロジェクト	一般就労	東京都 豊島区池袋	池袋にある山田さん夫婦が運営するパン屋が、世界の医療団のホームレス支援にパンを提供していたことが発端。奥さんが亡くなられたことをきっかけに閉店したパン屋を、旦那さんと一緒に、世界の医療団のコーディネートでホームレスや心身に障害がある人たちが働くパン屋へとリニューアルした。世田谷パン祭りに出店するなど、徐々に人気を獲得。豊島区のホームレスへのパンの配布も行っている。二度のクラウドファンディングに成功するなど、社会的な認知度も高い。
ダイニング街なか	株式会社ヴィ街なか		東京都 北区	有機食材を用いた簡素で安全な食の提供を行うことで、障害を持つ人も持たない人も、誰もが分け隔てなく利用でき、またお年寄りが一人でも気軽に立ち寄ることができる「食の場」を目的としている。食事の提供だけでなく、高齢者・障害者のサポート支援を行ったり、遊びや学びの講座（機会）も行う。
ココファーム・ワイナリー・社会福利法人こころみる会	有限会社ココ・ファー	就労継続支援 B型	栃木県 足利市	1950年代に足利市の特待学級の担任教師（川田昇）と知的障害を持った生徒の親たちが土地を共同購入し、山の急斜面に葡萄畑を開墾。指定障害者支援施設こころみ学園を設立した。福祉法人には果実酒製造免許が下付されないため、父兄の協力のもと有限会社を設立し、ワイナリーとして運営を始める。50年以上に渡る商品開発の末、九州・沖縄サミット首脳会合でそのワインが使用されるなど、「品質」で評価されるワイン作りを行っている。ワイナリーに併設されたレストランにはたくさん的人が訪れる、地域を支える重要な産業となっている。「奇声をあげてカラスを追い払う役」、「目がとても良いので普通の人は気づかないようなワインの混入物を見つける役」など、障害者の特性に合わせた仕事作りを行っている。
ハーブクラブ	社会福祉法人青葉仁会	就労移行支援 B型	奈良県 奈良市	モンベルのサポートを受けている。山奥のカフェだが、いつも満席。
日々のてまひま	株式会社ふくしごと		福岡県 福岡市	障害者が製作する商品を独自の視点で開発し、福祉施設の販売活動をサポートするプロジェクト。障害のある人たちと社会をアートで繋ぐ「NPO法人まる」と持続可能なまちや社会をサポートする「ダイスプロジェクト」が中心となり、IT企業やデザイン企業と連携し、株式会社ふくしごと

名称	運営母体	受入障害者の種別・就労形態	所在地	概要
				ことを立ち上げた。食品を中心としたプロデュースから、就労支援・アーティストの支援などまで幅広く行う。
シュー・シュ	障がい福祉サービス事業所おおほり苑	就労継続支援B型	福岡県 福岡市	障がい福祉サービス事業所おおほり苑が運営する洋菓子店。利用者の訓練の場だけではなく社会事業に参加する場として、商品の販売やパッケージにこだわり、工賃の水準を高めるチャレンジをしていく店舗を目指している。
くらべーカリー	NPO 法人ネットワークながた、多機能事業所「くららとさくら」	就労継続支援B型	兵庫県 神戸市	もともとグループホームを立ち上げた石倉悦子さんが、1994年に障害を持つ人たちと共にパンを焼く「くらべーかりー」をオープン。30-40人の障害者を雇用している。“開かれた事業所”として、保育園、小学校、老人ホーム、障害者、企業の新人社員研修など、誰でも来れるパン焼きやボランティアの体験も実施。
共働学舎新得農場	NPO 共働学舎	就労継続支援A型	北海道 新得町	長野県信州と北海道小平町の障害者が共に暮らし働く共働学舎が共同で行っている。牛の放牧、搾乳、チーズの製造・販売までを行っている。農場にはカフェやチーズづくりが体験出来る施設も併設。「ヤマト福祉財団 小倉昌男賞」を受賞。
ララコカレ	NPO かたつむりの会	就労継続支援A型	和歌山県 田辺市	警察署の跡地である古い洋館の再生と障害者の雇用施設両方の目的でつくられたイタリアンレストラン。パスタやコーヒーなどを提供。
町家カフェ上屋敷二丁目	NPO かたつむりの会	就労継続支援A型	和歌山県 田辺市	町屋を再生させてつくられたレストラン。石窯で焼いたピザなどを提供。座敷があるため子連れも利用する。