

# 知的障がい者の動機づけと生産性向上に関する事例研究

—職務設計を中心に—

福間 隆康<sup>1</sup>

(2017年9月27日受付, 2017年11月17日受理)

A Case study on Motivation and Productivity Improvement for Workers with Intellectual Disabilities through Job Design

Takayasu FUKUMA<sup>1</sup>

(Received : September 27, 2017, Accepted : November 17, 2017)

## 要 旨

本研究は、知的障がい者のモチベーションを高め、生産性の向上を実現する人的資源管理を明らかにすることを目的とした。収益の上がる働きがいのある仕事を提供し、神奈川県および岡山県内トップクラスの平均賃金を支給している就労継続支援A型事業所を対象にインタビュー調査を実施した。その結果、各事業所が行っている施策は、モチベーションを高め、職務満足を感じることを通して、生産性の向上に結びつけられることが示された。2事業所の共通点としては、つぎの3点があげられた。第一に、職務拡大を図るために、障がい者のできそうな仕事を探したり、治工具を開発したりすることにより、できる仕事を増やしていた。第二に、仕事を分業することにより、作業に習熟させ作業効率を高めていた。第三に、仕事の水平的拡大により、仕事の多様性を広めていた。

キーワード：職務設計, モチベーション, 就労継続支援A型事業所

## Abstract

This study aimed to clarify human resource management that enhances the motivation of workers with intellectual disabilities and realizes improvement of productivity. The interview survey was conducted for work continuation support A type office that provide profitable and rewarding work and provide top-class average wages in Kanagawa and Okayama prefectures. As a result, it was shown that the measures implemented by each office can be linked to improvement in productivity through enhancing motivation and getting job satisfaction. Common points between the two offices were the following three points. First, increase the number of possible tasks by finding jobs that workers with disabilities can do, developing jigs and tools. Secondly, by dividing work into tasks, they become proficient in work and increase work efficiency. Third, by spreading work horizontally, we spread the diversity of work.

Key Words : Job design, Motivation, Work continuance support A type office

---

1) 高知県立大学社会福祉学部社会福祉学科・講師・博士 (マネジメント)  
Department of Social Welfare, Faculty of Social Welfare, University of Kochi, Assistant Professor (Ph.D.)

## I はじめに

就労継続支援A型の事業所数は、2012年度には1,527か所であったが、2016年度には3,596か所へ増加している。利用者数も、2012年度の27,404人から2016年度の66,025人へ増加している。総費用額も増加傾向にあり、2012年度の33,633百万円から2016年度には92,034百万円へ増加している（厚生労働省 2017）。

一方、生産活動の内容が適切でない事業所や、利用者の意向にかかわらず、すべての利用者の労働時間を一律に短くする事業所など、不適切な事例が増えているとの指摘があり、支援内容の適正化と就労の質の向上が求められている（厚生労働省社会保障審議会障害者部会 2017）。そのため、2017年4月1日、指定就労継続支援A型の適正な運営を図ることを目的に、障害者総合支援法に基づく指定基準等が改正された。その主な改正内容は、①就労の機会の提供にあたっては利用者の希望を踏まえたものとするを義務づけること、②利用者に支払う賃金の総額以上の事業収益を確保すべきとする原則を明示すること、③事業者が運営規程において定める項目（主な生産活動の内容、賃金、労働時間）を追加すること、④情報公開（財務諸表、主な生産活動の内容、平均月額賃金）を促進すること、の4点である。

就労継続支援A型事業所は、一般就労困難な障がい者にとって最低賃金が保障された仕事を得ることのできる唯一の場である。しかしながら、A型事業所は、積極的に生産活動を行い、利潤を分配する事業体であると同時に、利用者に対し必要な支援を提供する障害福祉サービス事業所でもある。それゆえ、A型事業所の運営には特有の難しさが存在する。

このような中、継続して県内トップクラスの平均賃金を支給し、長く働くことを希望する障がい者を雇用し続けているA型事業所がある。そこで本研究では、収益の上がる働きがいのある仕事を提供し、障がい者の就労継続を実現している就労継続支援A型事業所を取り上げ、モチベーション

を高め、生産性の向上を実現する人的資源管理を明らかにすることを目的とする。これにより、就労継続支援A型事業所の質的向上に対して一定の見解を示すことが可能になるであろう。

就労継続支援A型事業所の経営形態は、大別すると、3つのタイプ（「Ⅰ：企業の法人設立による障がい者雇用」「Ⅱ：起業による障がい者雇用」「Ⅲ：社会福祉法人による障がい者雇用」）に類型化される。Ⅲの場合、障がい者や障がい者雇用に対する理解、そのための人的・物理的な環境整備はされやすい。しかし、最低賃金を支払える収益性のある仕事を確保し続けることは難しい。一方、ⅠとⅡの場合、雇用する時点では障がい者の受け入れ基盤が整っていないことが多く、また従業員に障害に関する知識はそれほどなく、障がい者を念頭においた物理的環境の整備は十分ではない。

事業所運営の課題が異なれば、生産性の向上に必要な人的資源管理は異なることが予想される。したがって、本研究では、ⅠとⅢのタイプを対象とする。

## II 先行研究

### 1 職域開発

職域開発とは、障がい者を雇用し、または雇用しようとする事業主に対して、雇い入れ、配置、作業補助具、作業の設備または環境その他障がい者の雇用に関する事項について、助言・指導を行うことである（障害者雇用促進法第18条）。すなわち、障がい者の職域を開発するためには、事業主が行う人的資源管理、さらには企業の経営方針にもかかわる対応が必要である。

人的資源管理の中心をなす施策の一つは、「仕事に人を合わせる」のではなく、「人に仕事を合わせる」ことを基本とする職務再設計である。職務再設計は、当初、人間の身体・生理的側面に注目し、仕事を細分化、反復化、標準化するなど仕事の技術的な作業工程、作業方法の再設計に重点がおかれた。しかし、その後、働く人のモチベーショ

ン、職務満足など人間の心理的な側面を含めて拡大し、ジョブ・ローテーション、職務拡大 (job enlargement)、職務充実 (job enrichment) などの職域開発に発展してきた (木村 2009)。

職務拡大とは、機能的に分割されたサブタスクを統合して幅広いタスクを作り出し、作業者の受け持ち範囲を増やす施策のことである。これに対し、職務充実とは、垂直分業されていた職務をもう一度統合し直し、作業者に考え、判断する課題を担わせるようにする施策のことである。職務拡大と職務充実は、分業によって発生する問題を一時点で解消する方法である (沼上 2004)。

## 2 職域開発に関する事例研究

障がい者の職域開発を取り上げた事例研究に、猪瀬 (2007) がある。猪瀬 (2007) によると、技能の幅が狭く、能力の低い知的障がい者を雇用しながら採算をとるため、企業は以下のような職務設計上の工夫を凝らしていると述べている。それは、①会社の業務領域を知的障がい者が就労可能な特定分野にしぼっていること、②障がい者同士のチームワークがとれるよう、それぞれの働く上で不足している能力が相互に補完されてその成果が最大になるよう、障がい者個人の能力や性格を見極めた上で目的別などのチーム編成をしていることである。

青木 (2008) は、知的障がい者の職務遂行能力を向上させるためには、企業内援助者が習熟度や障害特性に応じて支援方法を変化させることで意欲を喚起し、更なる能力向上を図っていることを明らかにしている。

眞保 (2010) は、知的障がい者の能力開発を促すためには、仕事能力の見極めが重要であると述べている。企業は仕事を分割し、単純化することで、働くことができる人にはそのような仕事を用意する。そして、まずは易しい仕事を担当させ、その仕事ぶりを適切に評価し、より高度な仕事を担当できると判断した場合は、やや難しい仕事に配置する方法をとっていることを明らかにしてい

る。

これらの研究において共通して主張されている点は、職域開発を促進するためには、適材適所と意欲を引き出す雇用管理が重要というものである。本研究では、この点を追加的に確認し、議論を展開する。

## III 方法

### 1 調査対象・方法

本研究はモチベーションを高め、生産性の向上を実現する人的資源管理を明らかにするため、就労継続支援A事業所を対象にインタビュー調査を実施した。

インタビュー調査は、あらかじめ簡単なインタビュー・ガイドラインを設定し、事前にインタビュー対象者にEメールで通知した。インタビューは、半構造化面接法を用いた。インタビューにおける質問項目 (障がい者の就労環境、雇用管理等) は、前述した研究目的に則って検討した上で設定した。

インタビューは、2016年3月23日および2016年7月28日に、神奈川県および岡山県の就労継続支援A型事業所 (2事業所) を対象に実施した。面接時間は90分程度とし、面接内容は許可を得たうえで録音した。なお、調査後は必要に応じてEメールで問い合わせた。

### 2 分析方法

本研究では、事例研究法を用いた。面接により得られた情報を逐語録に文書化し、障がい者のモチベーションを高め、生産性の向上につながる人的資源管理施策を抽出した。

### 3 調査先の選定理由

調査先の選定は、以下の3つの条件をすべて満たしているところとした。①継続して県内トップクラスの平均工賃月額を支給している。②勤続年数15年以上 (A型事業所になる以前も含む) の知的障がい者を雇用している。③就労継続支援A型

事業所設立後5年以上経過している。これら3つを条件とした理由は、収益の高い仕事の確保と障がい者の就労継続を両立していると考えたからである。

なお、神奈川県と岡山県の事業所を選定した理由は、就労継続支援A型事業所数の人口10万人当たりにおける割合が、岡山県は全国第2位、神奈川県は全国第46位であり、規模の違いによる工賃への影響を考慮したためである。

#### 4 倫理的配慮

倫理的配慮としては、調査対象者に対して、個別に研究者が研究の目的、方法、意義、結果の公表の仕方等について口頭で説明し、協力への同意を得た。なお、法人名等の公表については、調査先の同意を得ている<sup>1)</sup>。

### IV 事例

#### 1 社会福祉法人進和学園の概要

しんわルネッサンスへのインタビュー調査は、2016年3月24日、社会福祉法人進和学園統括施設長およびしんわルネッサンス所長から見学を含め、約2時間行った。進和学園は1958年6月に設立され、2008年4月1日から就労継続支援A型事

業を開始した社会福祉法人である(表1)。

障がい者雇用のきっかけは、知的障害児施設に入所していた知的障がい児の成長とともに、自立に向けた就労支援が課題となったことである。しんわルネッサンスは、2006年3月1日、福祉工場と通所授産合築施設としてスタートし、2008年4月1日から障害者自立支援法(現:障害者総合支援法)に基づく就労継続支援A型・B型・就労移行支援事業に移行した。したがって、同事業所は、社会福祉法人による障がい者雇用のタイプに該当する<sup>2)</sup>。

2017年3月現在、知的障がい者18人、精神障がい者1人、合計19人の障がい者を雇用している(表2)。性別は、男性15人、女性4人である。年齢構成は、20代5人、30代3人、40代4人、50代4人、60代3人である。最も年齢が高い人は63歳であり、平均年齢は42.6歳である。最も勤続年数が高い人は、17年である。これまでに一般就労へ移行した人は12人であり、定年退職した人はいない。

就業時間は、8時15分から17時15までであり、10時20分から10分間、12時から60分間、14時30分から10分間の休憩がある。したがって、実労働時間は7時間40分である。営業日は月曜日から金曜日であるが、作業状況により月に1~2回の土曜

表1 社会福祉法人進和学園の沿革

| 主な出来事 |  |
|-------|--|
| 1958年 | 進和学園(知的障害児施設)設立  |
| 1959年 | 社会福祉法人進和学園設立認可   |
| 1974年 | 進和職業センター(社会就労センター)設置   |
| 1987年 | 進和万田の家(地域作業所)設置  |
| 1996年 | ひらつか就労援助センター開設   |
| 2000年 | サンメッセしんわ(地域作業所)設置  |
| 2001年 | きららしんわ(進和職業センター分場)設置   |
| 2003年 | 地域作業所並びに分場きららしんわを統合し、通所授産施設サンメッセしんわ設置<br>しんわやえくぼ(サンメッセしんわ分場)設置 |
| 2006年 | しんわルネッサンス福祉工場開設(定員30名)<br>しんわルネッサンス通所授産施設開設(定員70名)             |
| 2007年 | 品質マネジメントシステムISO9001認証取得  |
| 2008年 | 福祉工場を就労継続支援A型、通所授産施設を就労継続支援B型に移行、就労移行支援事業開始                    |
| 2011年 | 就労継続支援B型事業定員変更65名→80名、就労移行支援事業定員変更15名→20名                      |
| 2012年 | 就労継続支援A型事業定員変更30名→20名  |
| 2013年 | 6次産業化・地産地消法に基づく農林水産省の総合化事業計画に認定                                |
| 2014年 | しんわルネッサンス農産品加工場「湘南工房」開設  |

出所:インタビュー調査および社会福祉法人進和学園提供資料に基づき筆者作成。

日出勤がある。

事業内容は、①自動車部品組立部門、②どんぐりポット苗栽培部門、③給食業務部門、④食品加工部門の4つに分かれている。自動車部品組立部門では、部品受入、部品準備、組立検査、出荷、難易度の高い部品組立、品質改善推進を行っている。どんぐりポット苗栽培部門では、どんぐり採取から植樹用ポット苗作りを行っている。給食業務部門では、しんわルネッサンス、法人内事業所

の昼食を自主調理している。食品加工部門では、トマトジュース、トマトピューレ、ブルーベリージャム、ニンジンジャム、みかんジュース等の加工品の製造を行っている。仕事内容は、利用者の希望と特性を考慮して決められており、原則固定されている。

工賃は利用者19名全員に最低労働賃金以上を支払っている。工賃は個人によって異なっており、難易度の高い仕事をしている人ほど高くなっている。

表2 就労継続支援A型事業所「しんわルネッサンス」の概要

|                 |  |      |  |
|-----------------|--|------|--|
| 設立              | 2006年3月1日  | 事業者名 | 社会福祉法人進和学園                                     |
| 所在地             | 神奈川県平塚市上吉沢   | 平均年齢 | 42.6歳  |
| 利用定員            | 20人  | 年齢構成 | 20代：5人<br>30代：3人<br>40代：4人<br>50代：4人<br>60代：3人 |
| 利用契約者数          | 19人(男性15人、女性4人)<br>知的障がい者：18人<br>精神障がい者：1人   |      |  |
| 職員配置            | 管理者兼サービス管理責任者：1人<br>職業指導員：3人<br>生活支援員：1人   |      |  |
| 主な業務内容          | <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車部品組立：部品受入、部品準備、組立検査、出荷、難易度の高い部品組立、品質改善推進</li> <li>どんぐりポット苗栽培：どんぐり採取から植樹用ポット苗作り</li> <li>給食業務：しんわルネッサンス、法人内事業所の昼食を自主調理</li> <li>食品加工：トマトジュース、トマトピューレ、ブルーベリージャム、ニンジンジャム、みかんジュース等の加工品の製造</li> </ul> |      |  |
| 障がい者雇用のきっかけ     | 施設に入所していた知的障がい児の成長と共に自立に向けた就労支援が課題となったため   |      |  |
| 障がい者の作業上、管理上の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「一人一工程」を原則にした組立ラインを構築し、効率よりも正確性を優先した作業体制を整えている。</li> <li>製品の数量過不足、異物混入、誤組等を防止するため、各工程で不具合をチェックするための手作りの治工具を開発している。</li> </ul>   |      |  |
| 今後の展望および課題      | <ul style="list-style-type: none"> <li>各市町村の飲食業組合やホテルに加工食品の販売を促進していく。</li> <li>植樹用ポット苗の売上げを増やし、自動車部品組立に次ぐ事業の柱にしていく。</li> <li>食品加工部門の利用者の能力を高め、品質を安定させる。</li> </ul>   |      |  |

利用契約者数、年齢構成、平均年齢、職員配置は、2017年3月末のものである。

出所：インタビュー調査およびしんわルネッサンス提供資料に基づき筆者作成。

表3 しんわルネッサンスの工賃平均額の推移

| 年度     | 支払対象者<br>延実人数 | 工賃支払<br>総額 | 平均工賃月額  |         | 平均工賃時間額 |      |
|--------|---------------|------------|---------|---------|---------|------|
|        |               |            | 前年度比    | 前年度比    | 前年度比    | 前年度比 |
| 2011年度 | 203           | 28,489,394 | 140,342 | -       | -       | -    |
| 2012年度 | 212           | 30,519,966 | 143,962 | 3,620   | 879     | -    |
| 2013年度 | 199           | 29,507,276 | 148,278 | 4,316   | 946     | 67   |
| 2014年度 | 212           | 32,449,066 | 153,062 | 4,784   | 970     | 24   |
| 2015年度 | 247           | 36,973,866 | 149,692 | △ 3,370 | 943     | △ 27 |
| 2016年度 | 237           | 34,414,028 | 145,207 | △ 4,485 | 1,221   | 278  |

出所：神奈川県(2011, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017)に基づき筆者作成。

る。同事業所における2016年度の工賃平均額は、月額145,207円、時間額1,221円である(表3)<sup>3)</sup>。

同事業所は、特別支援学校や就労移行支援事業所と連携して採用活動を行っている。採用前には実習を行い、どのような仕事をやりたいか本人の希望を聞くとともに、適性を見極めている。また、同法人は就労継続支援B型事業も行っていることから、B型からA型へのステップアップを希望する者もいる。

自動車部品の組み立ては、組立作業をB型の利用者が担い、最終の検査と部品管理業務をA型の利用者が行う体制で実施されている。表4は、自動車部品の組立に必要な力量の評価を4種類の仕事ごとに8段階で表したものである。もっとも初歩である「ボルトASSEMBLY」の作業は、1段階のみであり、もっとも高度な「本締め・治工具・マシン等の使用、箱詰め」の作業は、8段階ある。新入社員は、「ボルトASSEMBLY」の仕事からスタートし、つぎに「クリップ付け」、「組付け・仮止め」の作業へと進む。技能レベルが5以上になると、組立ラインにおける最終の検査を行う仕事である「組立ラインリーダー」や組立ラインに部品を準備する仕事である「部品管理」の仕事に就くことができる。

表5は、組立ラインリーダーおよび部品管理に必要な力量の評価を4段階で表したものである。これらの仕事に就いた者のうち技能レベル2まで到達する割合は100%であるという。レベル3とレベル4の間には大きな技能差があり、現時点で、技能レベル4の者は1人しかいない。技能レベルが高くなるにつれて、仕事の幅が広がるようになっている。

同事業所の最大の特徴は、発注先であるホンダと施設を結ぶ営業窓口として「研進」という別会社を設けている点である(図1)。研進の主な役割は、「仕事の発注」→「組立ライン」の仲介役になることである。具体的には、ホンダとその部品メーカー約60社と売買契約を締結する。ホンダから仕事が発注されると、メーカーから部品を購入

し、しんわろネッサンスに組立・加工を委託する。そして、完成した製品をホンダに買い取ってもらうシステムになっている<sup>4)</sup>。売買契約に基づく資金繰りや、ホンダとの加工賃交渉、在庫管理や輸送中のリスク等は、研進がすべて負担する。これにより、しんわろネッサンスは、組立作業に専念することができる。このように、福祉施設だけでは難しい物流や配送コスト、リスクを負担する部門を専門に担う組織として研進を設立したのである。研進をあえて株式会社にすることで、ホンダの担当者が安心して発注できる体制を整備している。

企業と福祉施設の間に研進という管理会社を通すことにより、材料を自分たちで仕入れて、組み立てて、納品するという一つの事業体としての流れを作っている。これにより、最低賃金を支払える収益性のある仕事を確保しているのである。

同事業所では、40年以上にわたって継続してホンダから仕事が発注されている。その理由として、品質向上への努力があげられる。品質管理の取り組みとして代表的なものとしては、「一人一工程」を原則にした組立ラインの構築、仕事の量(迅速性)よりも仕事の質(正確性)を優先した作業体制、部品の数量過不足、異物混入、誤組等の不具合を防止するための手作り治工具の導入がある。

2007年3月には、品質管理をさらに徹底させるための取り組みとして、しんわろネッサンスの利用者を含めた自動車部品組立関係者で、ISO9001<sup>5)</sup>の認証を取得している。同事業所では、ISO9001の品質管理に興味を持ってもらうため、強化月間を設けている。具体的には、個々の利用者が目標を設定し、目標を達成した人を表彰しているという。

同事業所では、生産活動の多角化を図るため、農産品の加工や植樹用ポット苗づくりに取り組んでいる。農産品加工事業は、2013年10月に農林水産省6次産業化総合事業の認定を受け、翌年6月から開始している。この事業は、県内各団体の

表4 組立力量評価表

| 技能レベル<br>仕事内容              | 1  | 2                                   | 3  | 4  | 5   | 6                                   | 7                                     | 8                |
|----------------------------|--|-------------------------------------|--|--|---|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| ボルトAS<br>SY                | ・バッテリー<br>ナット入れ<br>・基準どおりの<br>ワッシャー<br>組付けができる                             |                                     |  |  |   |                                     |                                       |                  |
| クリップ付<br>け(チュー<br>ブASSY)   | ・クリップ付<br>けができる  | ・基準どおりの<br>位置に組付<br>けられる            | ・基準どおりの<br>方向に組付<br>けられる   |  |   |                                     |                                       |                  |
| 組付け、仮<br>止め                | ・ステー系ク<br>リップ(樹脂系<br>クリップ)の組<br>付けができる<br>・ネジ・ボルト<br>で2つの備<br>品を仮止めで<br>きる | ・組付ける場<br>所を理解でき<br>る               | ・組付ける向<br>きを理解して<br>いる   | ・組付ける角<br>度を理解でき<br>る                    | ・クリップ等<br>を指定位置に<br>セットできる                    | ・クリップ等<br>を基準どおり<br>指定位置に<br>セットできる |                                       |                  |
| 本締め、治<br>具、マシン<br>等の使用、箱詰め | ・D系クリッ<br>プ用(横型)治<br>具を使う  | ・バッテリー<br>ナット組付け<br>用電気ドライ<br>バーを使う | ・キャニス<br>ター、ブレーキ<br>ホース用(縦型)<br>治具(ロックし<br>なければいけ<br>ないもの)を使<br>える | ・ブレーキ<br>ホースクリッ<br>プ付け(ハン<br>マー)ができ<br>る | ・エア・イン<br>パクトレンチ<br>(本締め)に確<br>実性があり任<br>せられる | ・箱詰めかつ<br>数量を確認で<br>きる              | ・トルクレン<br>チ(増し締め)<br>に確実性があ<br>り任せられる | ・検査治具を<br>正しく使える |

出所：しんわろネッサンス提供資料に基づき筆者作成。

表5 組立ラインリーダー・部品管理力量評価表

| 技能レベル<br>仕事内容 | 1       | 2  | 3   | 4  |   |
|---------------|---------|--|---|--|---|
| 組立            | 投入確認    | 搬入表、エフ、ファイル、見本の部品番号を照合することができ、かつ必要数を把握することができる | 見本およびエフの数量と準備された構成部品の照合・確認ができる                      | 5種類以上の投入確認ができる                                   | すべての部品の投入確認ができ、かつ他者に投入確認の方法を教えることができる             |
|               | 組付け検査   | 正しい組付け方法、数量確認ができ、不具合を発見時マニュアルに沿って処理できる         | 作業状況により進捗の推進・段取りができる                                | 5種類以上の検査ができる                                     | すべての部品の検査ができ、かつ他者に検査方法を教えることができる                  |
|               | 箱詰・エフ確認 | 決められた箱詰方法(荷姿・数量)にて箱詰を行うことができる                  | 一箱に一枚ずつ、中身とエフの照合を確実にし、エフの取付を行うことができる                | 5種類以上の箱詰・エフ確認ができる                                | すべての部品の箱詰・エフ確認ができ、かつ他者に箱詰・エフ確認を教えることができる          |
| 部品管理          | 検品・仕分け  | 納品書をもとに部品の受入れ検査ができる                            | ・ハンドフォークリフトを使用できる<br>・部品の仕分けができ、かつ指定の場所に正しく置くことができる | ・電動コーターリフトを使用できる<br>・納品書の仕分けができ、正しく処置・管理することができる | 一人ですべての部品の検査・仕分けができ、かつ他者に検品・仕分けの方法を教えることができる      |
|               | 作業準備    | 搬入表をもとに準備ができる                                  | 入荷日をもとに先入れ・先出しができ、かつ端数の管理ができる                       | 10種類以上の部品準備ができる                                  | 他者に部品準備の方法を教えることができる                              |
|               | 出荷      | 指導を受けながら積み込みできる                                | 指導を受けながら搬入表をもとに出荷検査ができる                             | 搬入表をもとに一人で出荷検査ができ、かつ積み込みができる                     | 出荷マニュアルに沿って一人で出荷検査から出荷準備まででき、かつ他者に出荷の方法を教えることができる |
|               | 帳票類処理   | 全製作所の帳票類処理(エフのファイルへのセッティング含)を行うことができる          | 全製作所の帳票類処理を決められた時間内に完了することができる                      | 他者に帳票類処理の方法を教えることができる                            |   |

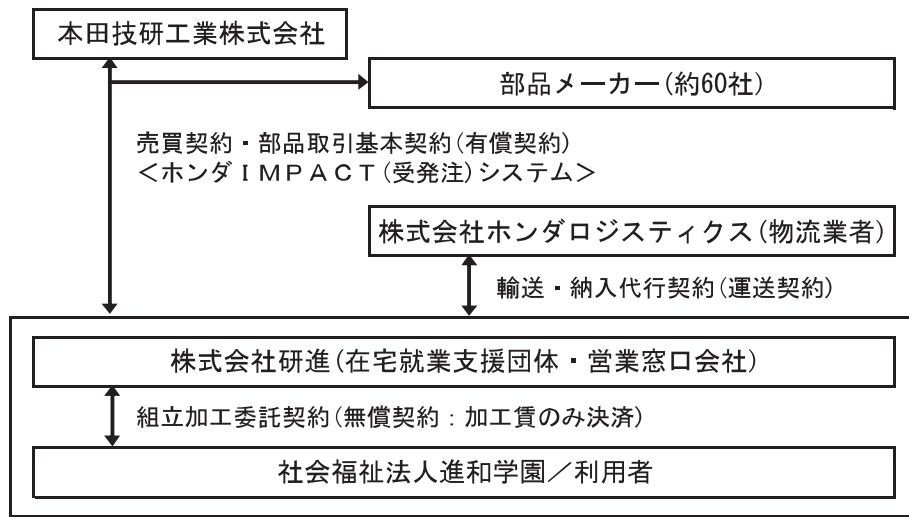
エフとは、ホンダとそのサプライヤーで共通して使用される発注内容を表わす指示票である。

出所：しんわろネッサンス提供資料に基づき筆者作成。

ネットワークで6次産業化に取り組んでいるのが特徴である(図2)。促進事業者のNPO法人湘南スタイルがデザインや販売促進、営業を担い、進和学園は主に近隣の農協や農家から材料を購入し、加工品を農協の大型直売所などに販売委託している。湘南工房ブランドのトマトジュースは、加工前にじっくり成熟させてうま味を引出し、塩も水も一切使わない無添加が特徴であり、1本500ミリリットル600円で販売されている。また、県内外の農家や農業生産法人などがオリジナルブランドによる生産として、原料のトマトを持ち込む受託加工も行っている。

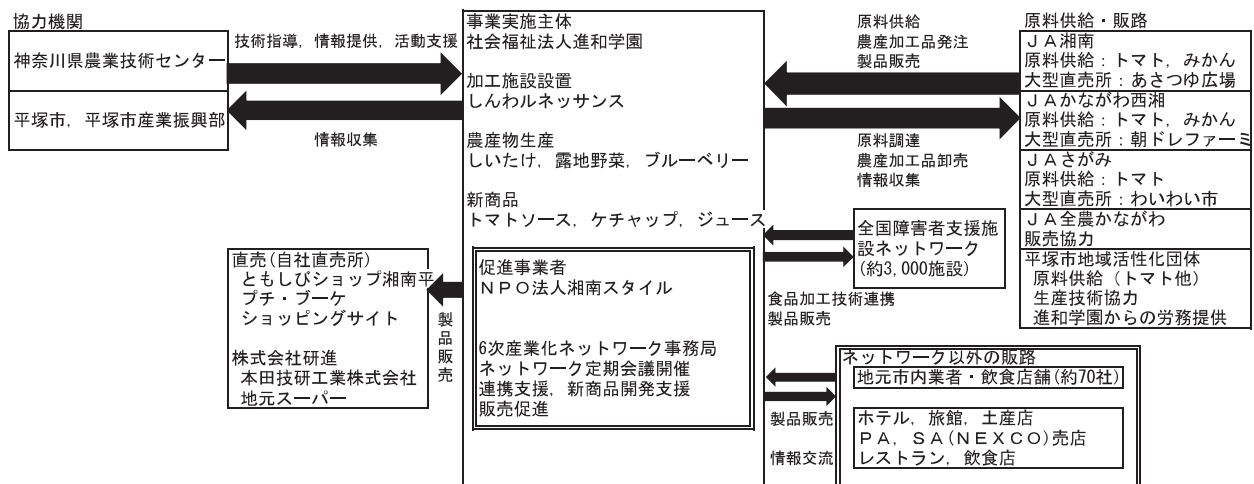
湘南工房では、2017年3月現在、17人(A型2人、B型6人、移行9人)が働いている。しかし、人手が少ないため、工程ごとに作業を進めざるを得ない。そのため、今後は30人程度まで障がい者雇用を増やし、ほかの工程と同時に進めることができるようにしていく予定である。2015年度の売り上げは年間約1,200万円であり、黒字化できていないが、5年後には年間約5,000万円の売り上げを目指している。

同工房では、障がい者が作業しやすいように、トマトのヘタを取り除く作業に、市販のスプーンの縁を削ってとがらせた治工具を導入している。



出所：高齢・障害・求職者雇用支援機構(2007：24)より一部修正。

図1 ホンダ車部品事業契約形態



出所：しんわろネッサンス提供資料より一部修正。

図2 しんわろネッサンス農産品加工事業の6次産業化ネットワーク



誰でも均一かつ簡単に作業できるように、工夫されている。また、製造工程を細かく分けることで、複雑な作業を減らしている。1人で1人分の作業ができなくても、3人で分業し、個々人の長所を生かせば3人分の作業ができるという。自分たちの作ったものが一般市場で流通し、多くの人に購入してもらえることは障がい者にとってやりがいになり、誇りになるという。このように、同事業所は農福連携で生産者、消費者、加工業者それぞれがメリットを得られる関係をつくることで、障がい者の雇用の安定、充実を図りながら、生きがいを得られる活動を行っているのである。

## 2 特定非営利活動法人美作自立支援センターの概要

スタート・ワーキング・サポートへのインタビュー調査は、2016年6月28日、管理者および職業指導員から見学を含め、約2時間行った。美作自立支援センターは2009年に設立され、同年12月1日から就労継続支援A型事業を開始した特定非営利活動法人である(表6)。

障がい者雇用のきっかけは、家内工業であった1983年に、ハローワークの担当者から倒産で失業した知的障がい者2名の住居と仕事を提供してほしい旨の依頼があったことである。1985年には、障がい者の雇用人数が14人になり、自宅での共同生活が難しくなったため、共同宿舎を新築し、有限会社ヤクシに組織を変更している。2009年12月には、生活環境の向上と支援者を充実するため、就労継続支援A型事業所「スタート・ワーキング・

サポート」を立ち上げている。したがって、同事業所は、企業の法人設立による障がい者雇用のタイプに該当する<sup>6)</sup>。

2016年7月現在、身体障がい者17人、知的障がい者21人、精神障がい者6人、発達障がい者3人、合計47人の障がい者を雇用している(表7)。性別は、男性37人、女性10人である。年齢構成は、10代1人、20代10人、30代11人、40代11人、50代9人、60代5人である。最も年齢が高い人は69歳であり、平均年齢は41.6歳である。勤続年数が最も長い人は、1983年にハローワーク担当者からの依頼で雇用を開始した知的障がい者2名であり、勤続年数は33年である。これまでに一般就労へ移行した人は4人であり、そのうち、現在も継続して働いているのは2人である。これまでに定年退職した人はいない。

就業時間は、8時から17時までである。営業日は月曜日から土曜日であり、休日は年末年始、ゴールデンウィーク、お盆であり、各部門によりその他の休日は異なっている。

事業内容は、①繊維加工部門、②金属部品検査部門、③農業部門、④在宅就労部門の4つに分かれている。繊維加工部門では、4種類の機械を使って糸の巻き取りを行っている。金属部品検査部門では、自動車部品等のネジ穴検査を行っている。農業部門では、トマトのハウス栽培を主に、季節の野菜を栽培・販売している。在宅就労部門では、パソコンを使って地図の作成を行っている。仕事内容は、利用者の希望や特性を考慮して決められており、原則固定されている。

表6 特定非営利活動法人美作自立センターの沿革

| 主な出来事 |   |
|-------|---|
| 1983年 | 家内工業の繊維加工で障がい者2名の雇用を開始                              |
| 1985年 | 共同宿舎を新築<br>有限会社ヤクシに組織変更                             |
| 2009年 | NPO法人美作自立支援センター設立<br>就労継続支援A型事業所「スタート・ワーキング・サポート」開設 |
| 2010年 | エクセディ精密株式会社の金属部品(自動車部品)検査業務を開始                      |
| 2012年 | トラス連棟ハウスを新築   |
| 2013年 | トマトのハウス栽培など農業部門を開始<br>就労継続支援A型事業所での在宅就労を開始          |

出所：インタビュー調査およびNPO法人美作自立支援センター提供資料に基づき筆者作成。

工賃は利用者47名全員に最低労働賃金以上を支払っている。仕事に慣れてきて一生懸命がんばっている人には時給800円、配達の仕事をしている人には時給850円を支払っている。2016年度の工賃平均額は、月額119,022円、時間額777円である(表8)<sup>7)</sup>。

同事業所は、相談支援事業所、障害者就業・生活支援センター、特別支援学校と連携して採用活

動を行っている。採用前には、まず見学を実施し、興味関心をもった仕事に対して1週間程度実習を行う。そして、働くことができるかどうか本人に確認してもらう。精神障がい者は、実習期間中は調子が良くても、採用後、調子が下がるときがある。したがって、その点を面接時に見極めるため、服薬の量や服薬の時間を確認している。また、通勤が本人の負担にならないのかも確認する。

表7 就労継続支援A型事業所「スタート・ワーキング・サポート」の概要

|                 |  |      |   |
|-----------------|--|------|---|
| 設立              | 2009年12月1日   | 事業者名 | 特定非営利活動法人美作自立支援センター   |
| 所在地             | 岡山県美作市檜原下  | 平均年齢 | 41.6歳   |
| 利用定員            | 30人  | 年齢構成 | 10代：1人<br>20代：10人<br>30代：11人<br>40代：11人<br>50代：9人<br>60代：5人 |
| 利用契約者数          | 47人(男性37人、女性10人)<br>身体障がい者：17人<br>知的障がい者：21人<br>精神障がい者：6人<br>発達障がい者：3人   |      |   |
| 職員配置            | 管理者兼サービス管理責任者：1人<br>職業指導員：6人(うち非常勤1人)<br>生活支援員：4人(うち非常勤1人)   |      |   |
| 主な業務内容          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・繊維加工：かせあげ、チーズ巻、ソフト巻、コーン巻の4種類の機械を使つての糸の巻き取り</li> <li>・金属部品検査：金属部品(自動車の変速機等の部品)のネジ穴検査、3工程(通し・止まり・直角)の検査</li> <li>・農業：トマトのハウス栽培、米、ピーマン、スイカ、黒豆等の露地栽培</li> <li>・在宅就労：パソコンを使つての地図の作成</li> </ul>    |      |   |
| 障がい者雇用のきっかけ     | ハローワークの担当者から倒産で失業した知的障がい者の住居と仕事を提供してほしい旨の依頼があったこと  |      |   |
| 障がい者の作業上、管理上の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務を30分単位に設定し、利用者の心身の状況に合わせ、適時調整している。</li> <li>・希望する利用者には、自分の思い通りに管理、実験するスペースを小規模とえ、責任感と栽培に関する興味を持てるようにしている。</li> </ul>   |      |   |
| 今後の展望および課題      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・露地の作付面積を増やし、利用者が四季さまざまな品目に触れることにより、精神的な安定や収穫を楽しみに仕事ができるような環境づくりをしていく。</li> <li>・特別支援学校生徒の卒業後の就労を支援するため、ぷれジョブを実施する。</li> <li>・利用者の加齢・高齢・重度化に対応し、少しでも長く働いてもらうためにはどのようにすればよいか検討していく。</li> </ul> |      |   |

利用契約者数、年齢構成、平均年齢、職員配置は、インタビュー・データ収集時のものである。

出所：インタビュー調査およびNPO法人美作自立支援センター提供資料に基づき筆者作成。

表8 スタート・ワーキング・サポートの工賃平均額の推移

(単位：円)

| 年度     | 月額      | 時間額   |      |
|--------|---------|-------|------|
|        |         | 前年度比  | 前年度比 |
| 2010年度 | 94,383  | -     | -    |
| 2011年度 | 98,496  | 4,113 | -    |
| 2012年度 | 101,765 | 3,269 | -    |
| 2013年度 | 102,834 | 1,069 | -    |
| 2014年度 | 105,928 | 3,095 | 712  |
| 2015年度 | 110,477 | 4,549 | 730  |
| 2016年度 | 119,022 | 8,545 | 777  |

出所：岡山県(2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017)に基づき筆者作成。

そのため、面接時には必ず障害者就業・生活支援センターの支援員もしくは、第三者に入ってもらって面接するようにしているという。

同事業所は、新しく入社した人には、慣れるまで本人の希望に合わせて勤務時間を変更し、無理をさせないようにしている。仕事内容は、先輩の利用者を中心に、職業指導員と協力して時間をかけて教えている。利用者には、「習うより慣れろ、『職人』になろう」と呼びかけている。障がい者と仕事をする上では、決して焦らないこと、無理をさせないことが重要であるという。仕事ができるようになることより、まずは環境に慣れること、仲間をつくり増やしていくことができるように支援しているという。各個人の成長を長い目で見守っているのである。

同事業所では、仕事に波がなく、他のメンバーに仕事を上手く伝えることのできる人をリーダーにしている。繊維加工、金属部品検査、農業の各部門にはそれぞれリーダーがおり、軽度の知的障がい者と身体障がい者が担っている。モチベーションの向上につながる人には、リーダーであることを伝えている。ただし、リーダーであることを伝えると負担に感じる人もいるので、そのような人には、リーダーのつもりで頑張るように伝える程度にとどめているという。

利用者のモチベーションを向上させるためには、褒めることが重要であるという。たとえば、先週進んでできたことを振り返りの記録に書いてもらい、それができているかどうか確認し、できていれば褒めている。これでやる気を出してくれる人が数名いるという。また、進んで面倒を見られる人に対しては、「ありがとう」という言葉をもっとも大切な言葉にしているという。職員が仕事場から抜けたときに、しっかり仕事をしてくれたら「助かっている」と伝えているという。

同事業所は、利用者の能力を向上させるために多能工を目指しており、すべての仕事をできるようにしている。たとえば、農業部門では、職業指導員がいなくても仕事ができるように、職員が

行っている仕事を利用者もできるようにしているという。

同事業所は、工場内の仕事だけでは、障がい者の特性、能力を活かしきれないことから、2013年に農業部門を設立している。農業分野に進出することにより、利用者に多様な作業環境を提供でき、新たな雇用を生み出すことができる。近隣の農家に農業指導員として参加協力してもらうことで、高齢者雇用にもつなげていくという。このように、同事業所は地域の人たちと共に働き、地域に根付いた障がい者雇用を進めているのである。

## V 分析結果と考察

### 1 多能工化

しんわルネッサンス、スタート・ワーキング・サポートとも仕事内容は原則固定されているものの、多能工を目指していた。入社した時と同じ仕事では、仕事意欲が低下する。そのため、職域拡大を図るためには、障がい者のできそうな仕事を探したり、治工具を開発したりすることにより、できる仕事を増やす環境づくりが必要となる。しんわルネッサンスでは、力量評価表に基づいて仕事内容と技能レベルが決められていた。スタート・ワーキング・サポートでは、職種を増やすことで利用者がやりたい仕事を選択してもらい、合わなければ別の仕事を勧めるという形をとっていた。

職務とヒトとの強いつながりは、組織の柔軟性を阻害する恐れがある。たとえば、ある職務はあるヒトしか担当できない場合、その担当者が欠勤すれば、その日の仕事全体は計画どおりに進まない。しかし、ある職務の主担当者は決まっても、その職務を遂行できる作業者が複数存在し、主担当者が欠勤した場合、他の作業者のなかからそれを遂行できる者を割り当てることができれば、仕事全体は滞ることなく進められることになる(森田 2003)。同事業所ともそのような形で職務が編成されていた。

## 2 分業（専門化）

しんわルネッサンスでは、「一人一工程」を原則にした組立ラインを構築することにより、品質管理を徹底していた。一方、スタート・ワーキング・サポートでは、利用者に「職人」になるよう呼びかけており、熟練労働者を目指していた。これは業務を分業し、作業効率を高めるという専門化の原則に基づいていると言える。これらの事例から知的障がい者に対する分業の有効性について、つぎの2点が示唆される。第一に、理解するには時間のかかる知的障がい者にとって、仕事を分業することにより作業に習熟し、作業効率が上がる。第二に、知的障がい者は習熟の仕方が非常にゆっくりしているため、分業は習熟を早めさせ、達成レベルを高める点で有効である。たとえば、組立て作業を専門に行っている人と、部品管理を専門に行っている人という分業を行えば、それぞれが達成できる知識の量（幅と深さ）は大きく向上するであろう。

しかしながら、分業には作業者の働く意欲が低下してしまうというデメリットが存在する。なぜなら、分業で個々の作業が細かくなりすぎると、作業者は自分の遂行していることが全体に対してどのような意味をもっているか分からなくなるからである。この問題への対処法として、しんわルネッサンスでは、工場内に自動車の模型が飾ってあり、自分たちが組立てた部品がどこに使われているか分かるようになっていた。スタート・ワーキング・サポートでは、受注先企業の本社を訪問し、自分たちが検査した部品がどこに使われているか見学したり、完成品を見せてもらったりすることで、モチベーションの向上を図っていた。

また、両事業所とも仕事を分業しているものの、ひとまとまりの意味のある仕事を遂行することで、単調な仕事の繰り返しから生じる満足感ややる気の低下といった問題を解消していた。

## 3 目標設定

しんわルネッサンスでは、品質管理を促すため、

個々の利用者が目標を設定し、目標を達成した人を表彰する取り組みを行っていた。一方、スタート・ワーキング・サポートでは、利用者に進んできたことを記録に書いてもらい、それが達成できたかどうか確認していた。これらの事例から知的障がい者に対する目標設定の有効性について、つぎの3点が示唆される。第一に、難しいことを理解し、判断する力が弱い場合も少なくない知的障がい者にとって、目標は何が期待されているかを明確にする助けになる。第二に、知的障がい者は予測や洞察する力が弱い場合も少なくないため、明確で具体的な目標は、動機づけや職務遂行の点で有効である。第三に、新しいことや環境の変化に応じた行動をとる力が弱い場合も少なくない知的障がい者にとっては、目標設定のプロセスに自らが参加し、納得の上で目標を設定することがその後の仕事意欲や生産性に影響する。

目標と動機づけを関連させた理論として代表的なのは、目標設定理論（theory of goal setting）である。これまでの研究結果から、以下のような効果が確認されている（=Locke and Latham 1984）。①目標が達成され、そのことが従業員にフィードバックされると、従業員はその仕事が好きになり、成果に対する満足度が高まり、その仕事への満足度も高まる。②フィードバックと承認は、従業員間に無意識の競争を誘発し、そのことがまた従業員の成果を高めさせる。③目標設定は、自信を強め、達成の誇りを感じさせ、これからも進んで挑戦を受け入れる意欲を強める。④とくに参加的な目標設定が成果を高め、有能感を増進するうえで効果がある。

## 4 職務拡大・職務充実

しんわルネッサンスでは、力量評価表に基づいて技能レベルが決められており、技能レベルが上がるにつれて、仕事の幅が広がるようになっていた。一方、スタート・ワーキング・サポートでは、利用者が新しい製品の検査を練習したいと言ってきたとき、時間の許す限り練習していた。利用者

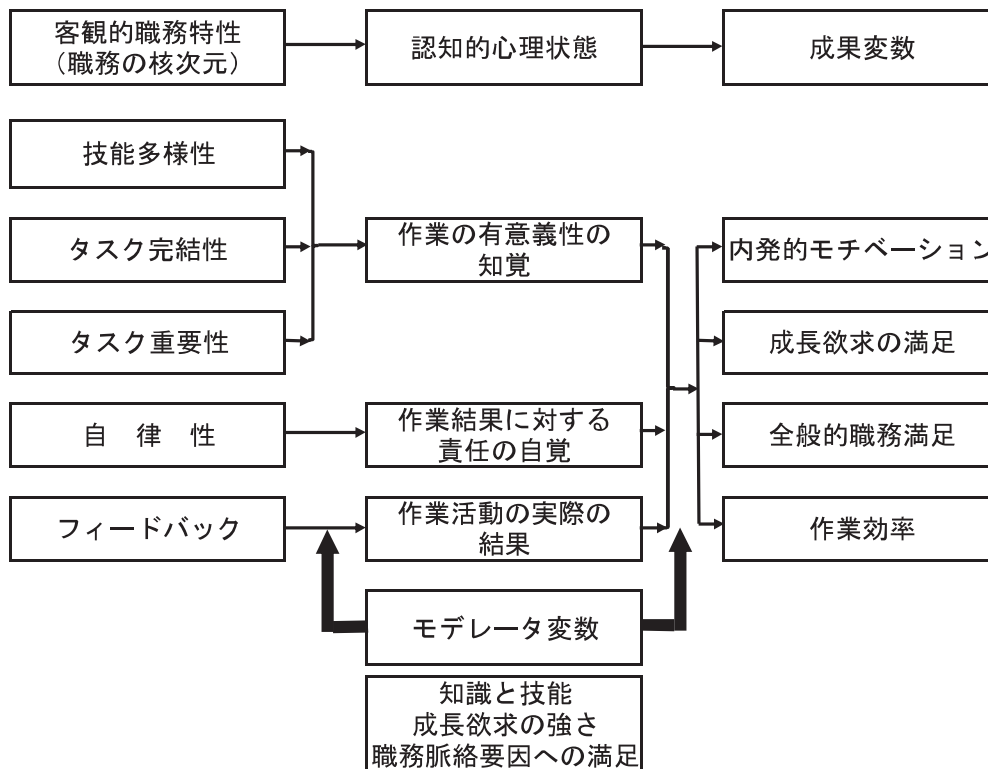
には仕事の向上心があるので、練習したいと言ってくれば、要望に応じていた。また、仕事の流れがわかってきた利用者が業務改善の提案をした場合、職業指導員が実際にやってみて、その方法がよければ取り入れ、他の利用者にも伝えていた。これらの事例から知的障がい者に対する職務拡大・職務充実の有効性について、つぎの3点が示唆される。第一に、仕事の水平的拡大により、仕事の多様性が広がる。これにより、固定化され、多様性に欠けた作業の側面を補っている点である。第二に、仕事の垂直的拡大により、責任と権限が利用者に提供される。これにより、責任と権限のギャップを部分的に埋めることができるので、利用者の自律性が増す点である。第三に、フィードバックにより、利用者は自分の仕事をどの程度うまく実行できているか認識するだけでなく、自分の仕事の出来ばえについても認識できるようになる点である。

職務特性モデル (job characteristics model:図3) によると、職務特性は5つの要素に分けるこ

とができ、これらの仕事の特性が特有の心理状態を通じて、内発的モチベーション、高次欲求(成長欲求)の満足、全般的な職務満足、仕事の効率に影響を及ぼすとされている(Hackman and Oldham 1980)。

技能多様性 (skill variety, V:その職務に必要なとされる技能が多様であること)、タスク完結性 (task identity, I:その職務が1つのまとまりをもっていること)、タスク重要性 (task significance, S:その職務が有意義であること)の3要素がより高度な仕事は、それに携わる人がその仕事を有意義なものと感じる度合い (meaningfulness: M)が高くなる。自律性 (autonomy, A:その職務が自律的に行えること)は、責任 (responsibility, R)の自覚を増加させる。フィードバック (feedback, F:その職務の結果が分かること)は、結果の知識 (knowledge of result, K)を高める。

職務特性モデルでは、MとRとKの相乗効果によって、内発的モチベーションなどの個人的成果が高まることが明らかにされている。仕事そのも



出所: Hackman and Oldham(1980:90)。

図3 職務特性モデル

のが潜在的に人を動機づける度合いを示す総合的指標 (MPS : motivating potential score) は、以下の算定式によって求められる (Hackman and Oldham 1980)。

$$MPS = (V + I + S) / 3 \times A \times F$$

職務特性モデルに当てはめると、金属部品検査や部品管理は、技能多様性 (V)、タスク重要性 (S)、フィードバック (F) について、充足した作業であると言えるであろう。自律性については、品質を妥当なレベルに維持するために、必要な統制を加えることが利用者に許容されている。また、タスク完結性 (I) についても、利用者は特定の作業 (たとえば検品・仕分け) を繰り返し行うのではなく、複数の作業工程 (出荷、帳票類処理など) に関わっている。

職務特性の5つの要素が、有意義感、責任感、および結果の知識をもたらし、それらがさらに内発的モチベーションを喚起するという関係は、働く個人の成長欲求の強さに左右される。つまり、仕事を通じて自分を成長させたいと思っている人ほど、この関係が強いのである。

厚生労働省 (2014) によると、仕事への要望事項として、知的障がい者は「ほかの仕事もしてみたい」、「仕事ができるように教えてほしい」と回答している。事業所にとっては、知的障がい者の作業領域を限定するのはやむを得ない面はあるものの、仕事の水平的拡大により仕事の多様性を広げるなど、知的障がい者の能力を高める努力をすることも重要であろう。

## VI おわりに

本研究は、障がい者の動機づけと生産性を高める人的資源管理について、職務設計の方法を中心に、就労継続支援A型事業所の事例を通じて検討を試みた。

しかし、今回研究で用いたインタビューの結果は、2事業所のものにすぎない。したがって、今後は、他の就労継続支援A型事業所を取り上げ、本研究の発見事実がそれらの現場においても同様に

確認されるか否かについて追試を行う必要があるだろう。職務設計の障がい者の職場への適用という新しい試みであったため、本研究で行われたケース・スタディは探索的なものであった。そこで今後は、本研究において明らかにされた多能工化、分業 (専門化)、目標設定、職務拡大・職務充実という施策が、他の就労継続支援A型事業所の現場においても一般化されるものであるかについて検討する必要があるだろう。

本研究は、JSPS科研費26380749の助成を受けたものである。

## 注

- 1) 代表事例 (その事例が何らかの理論カテゴリーの代表的な事例になっている場合のもの) の実例を示すことで、A型事業所の生産活動の特徴や仕組みを理解しやすいと考えたため、法人名等を公表した。
- 2) しんわルネッサンスでは、以下の基本方針を掲げている。
  - ①大きな声で挨拶ができる、元気な職場にする。
  - ②ケンカをしない、仲の良い職場にする。
  - ③人の悪口を言わない、明るい職場にする。
- 3) 神奈川県内の2016年10月1日現在の最低労働賃金は、時給930円である。2016年度のしんわルネッサンスの工賃平均額 (月額) 145,207円は、神奈川県内で2番目に高い金額である。2016年度の神奈川県内の就労継続支援A型事業所 (雇用型) の工賃平均額 (月額) は81,002円である。
- 4) ホンダは2014年度、社会福祉法人進和学園の営業窓口会社「研進」を通して、進和学園に104,777,962円 (作業会計収支) の自動車部品の組み立て加工を発注しており、2015年度優先発注企業等の厚生労働大臣表彰第1回受賞企業である (厚生労働省 2015)。
- 5) ISO9001は、品質マネジメントシステムに

関する国際規格である。最も普及しているマネジメントシステム規格であり、全世界で170か国以上、100万以上の組織が利用している。

6) スタート・ワーキング・サポートは、家族のような絆のある事業所であり、以下の目標を掲げている。

- ①規則正しい生活をし、自分の健康管理にこころがける。
- ②安全に気をつけて通勤する。
- ③元気よくあいさつをする。
- ④相手に聞こえるように返事をする。
- ⑤仕事の説明をよく聞いて、分からないことはたずねる。
- ⑥ていねいな言葉で話す。
- ⑦会社のきまりを守る。
- ⑧きちんとした服装をする。
- ⑨仕事中はおしゃべりをしない。
- ⑩与えられた仕事は最後まで責任をもってする。
- ⑪後片付けをきちんとする。
- ⑫注意を素直に聞く。悪いところは直すように努力する。

7) 岡山県の2016年10月1日現在の最低労働賃金は、時給757円である。2016年度のスタート・ワーキング・サポートの工賃平均額(月額)119,022円は、岡山県内で3番目に高い金額である。2016年度の岡山県内の就労継続支援A型事業所(雇用型)の工賃平均額(月額)は72,369円である。

## 引用文献

- 青木律子(2008)「知的障害者の職務遂行能力の向上における企業内援助者の役割」『大原社会問題研究所雑誌』597, 38-49.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980) *Work Redesign*, Reading Mass: Addison-Wesley.
- 猪瀬桂二(2007)「障害者雇用と職務設計—知的障害者を多数雇用する特例子会社3社の事例を中

心に」小池和男監修, 奥西好夫編『雇用形態の多様化と人材開発』ナカニシヤ出版, 第2章, 67-108.

神奈川県(2011)『平成23年度工賃の実績について』神奈川県保健福祉局福祉部障害福祉課.

神奈川県(2013)『平成24年度工賃の実績について』神奈川県保健福祉局福祉部障害福祉課.

神奈川県(2014)『平成25年度工賃の実績について』神奈川県保健福祉局福祉部障害福祉課.

神奈川県(2015)『平成26年度工賃の実績について』神奈川県保健福祉局福祉部障害福祉課.

神奈川県(2016)『平成27年度工賃の実績について』神奈川県保健福祉局福祉部障害福祉課.

神奈川県(2017)『平成28年度工賃の実績について』神奈川県保健福祉局福祉部障害福祉課.

木村周(2009)「障害者の職域開発の今後の方向と課題」『職リハネットワーク』64, 1-3.

高齢・障害・求職者雇用支援機構(2007)「『福祉』と『企業』の結合—進和学園の試み」『働く広場』No.357, 20-26.

厚生労働省(2014)『平成25年度障害者雇用実態調査結果』厚生労働省職業安定局雇用開発部障害者雇用対策課地域就労支援室.

厚生労働省(2015)「平成27年度優先発注企業等の厚生労働大臣表彰について」厚生労働省社会・援護局障害保健福祉部障害福祉課.

厚生労働省(2017)「就労継続支援A型における適性な運営に向けた指定基準の見直し等について」厚生労働省社会・援護局障害保健福祉部障害福祉課.

厚生労働省社会保障審議会障害者部会(2017)「放課後等デイサービス, 就労継続支援A型事業の見直しについて」厚生労働省社会・援護局障害保健福祉部企画課.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (1984) *Goal Setting*, Prentice-Hall. (=1984, 松井賚夫・角山剛訳『目標が人を動かす—効果的な意欲づけの技法』ダイヤモンド社.)

森田雅也(2003)「職務設計」奥林康司編『入門人

- 的資源管理』中央経済社, 第5章, 52-67.
- 沼上幹(2004)『組織デザイン』日本経済新聞社.
- 岡山県(2012)『平成23年度事業所等別工賃実績一覧(月額・時間額)』岡山県保健福祉部障害福祉課.
- 岡山県(2013)『平成24年度事業所等別工賃実績一覧(月額・時間額)』岡山県保健福祉部障害福祉課.
- 岡山県(2014)『平成25年度事業所等別工賃実績一覧(月額・時間額)』岡山県保健福祉部障害福祉課.
- 岡山県(2015)『平成26年度事業所等別工賃実績一覧(月額・時間額)』岡山県保健福祉部障害福祉課.
- 岡山県(2016)『平成27年度事業所等別工賃実績一覧(月額・時間額)』岡山県保健福祉部障害福祉課.
- 岡山県(2017)『平成28年度事業所等別工賃実績一覧(月額・時間額)』岡山県保健福祉部障害福祉

課.

- 眞保智子(2010)「知的障害者の職場における能力開発—自動車部品を組立てる雇用型福祉工場と特例子会社の事例から」『キャリアデザイン研究』6, 49-67.

#### 参照URL

- 一般財団法人日本品質保証機構「ISO認証 ISO9001(品質)」([https://www.jqa.jp/service\\_list/management/service/iso9001/](https://www.jqa.jp/service_list/management/service/iso9001/), 2017.08.21).
- 厚生労働省神奈川労働局「最低賃金のお知らせ」([http://kanagawa-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/hourei\\_seido\\_tetsuzuki/saiteichingin\\_chinginseido/saichin.html](http://kanagawa-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/hourei_seido_tetsuzuki/saiteichingin_chinginseido/saichin.html), 2017.08.04).
- 厚生労働省岡山労働局「岡山県の最低賃金のお知らせ」([http://okayama-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/hourei\\_seido\\_tetsuzuki/chinginkankei/saitin/saitin02.html](http://okayama-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/hourei_seido_tetsuzuki/chinginkankei/saitin/saitin02.html), 2017.08.04).