

論 文

障害者就労訓練の場としての 公共施設内飲食店における運営の課題 —NPO法人の事例を通して—

渡 辺 裕 子

I. 問 題

公共施設の喫茶や清掃に障害者が従事する事例は、2000年頃から広がりが見られるようになった（久保田 2000；須田 2000）。久保田は東京23区のうち5つの区について調査し、その運営組織、目的、対象者、工賃等について整理している。また、須田は茨城県牛久市の事例を紹介している。同市は安定した経営基盤の受け皿の確保という点から運営主体をNPO法人化し、斎場内に知的障害者の働く場（喫茶室及び売店の運営）を提供している。

牛久市の斎場の例を引くと、葬儀件数が日によって異なるため、喫茶室の利用客数もそれによって変わると述べられている。公共施設内の飲食店の問題としては、営業日・時間を自由に設定するわけにはいかない点が、第一にあげられる。

一方、障害者が働く飲食店について2017年度に全国社会福祉協議会発行の『月刊福祉』に掲載された3事例をみると、社会福祉法人徳島県身体障害者連合会・社会就労センターかもな（ベーカリーカフェ）は、日曜・祝日、及び第2・第4土曜日は休業（月刊福祉編集部：2017.10）である。埼玉県社会福祉法人邑元会しびらき（ベーカリーカフェ）はさらに限定的で、火・水・木・金曜日の平日4日だけの営業である（月刊福祉編集部：2018.2）。

また、東京都杉並区のNPO法人障害者就労支援センター・どんまい福祉工房（飲食店）は、当初は夜のみ営業であったのを、その後ランチにも拡大したが（月刊福祉編集部：2017.6）、2017年12月末をもって一端、休業となった。2018年4月からは、メニューについては手作りランチを縮小し、サンドイッチやスープ・飲み物を提供するコミュニティカフェとして再スタートしている。

また開店日も土・日・祝日は休業で、時間は11:30~16:00(ランチは14:30まで)となった(どんまい福祉工房HPより)。このように単独で設置されている障害者の働く飲食店では、営業日・時間を制限する、あるいは1日の提供食数を限定しそれ以後は閉店する、といった運営の仕方が多い。

第二に公共施設に併設されている飲食店は、障害者の就労・訓練の場であると同時に、利用者である市民のニーズに応えることも要求される。すなわち、飲食店は障害者が中心とならずに職員が主導であってはならないが、それと同時に単独で設置されている飲食店以上に公共性が重視される。

本稿では、以上のような問題点を持つ公共施設にある障害者就労訓練の場としての飲食店について、NPO法人の事例を通して、その実態と課題を明らかにする。以下ではまず第Ⅱ節で、喫茶の運営を市から委託されている障害者福祉系NPO法人と喫茶の概要、そして経営状態や最近の改革について述べる。第Ⅲ節では本稿における調査・分析の方法を提示し、続く第Ⅳ節で喫茶の売上台帳等の既存資料の二次的分析、及び、利用者・潜在的利用者を対象とした統計調査の分析を行う。第Ⅴ節ではこれらの実証的分析を踏まえて、喫茶の運営の問題にどう対処すべきかについて考察する。

Ⅱ. 喫茶、及びその運営団体の現状と問題への対応

1. NPO法人あおーらの概要

本稿で事例としてとりあげるNPO法人あおーら(以下「あおーら」とする)は本部が埼玉県飯能市に所在し、設立認証を2006年に受けている。定款に記載された目的は、「精神障害者を主たる対象として、障害者に対する生活支援、自立支援、社会参加や就業の支援、創造的活動や地域活動の支援等の事業を行い、相談事業、精神障害などについてのセミナー、当事者会・家族会への支援及び市民の理解を深めるための講演会などを行い、地域の障害者福祉に寄与すること」とされている(内閣府HPより)。

団体の組織は2018年7月1日現在で、理事・監事が7名、常勤職員が13名、非常勤職員が27名である。2017年度決算における事業活動収入合計額は1億4,007万円に上る。内閣府調査によれば、あおーらと同じ(認定・仮認定外の)NPO法人の収入は、平均値が4,046万円、中央値が1,169万円であり、1億円を超えているのは10.4%に過ぎない(内閣府 2016:16-18)。こうした会計上

の数値からは、あおーらはかなり大規模なNPO法人といえる。

あおーらは障害者自立支援法（現、障害者総合支援法）の事業所となることにより、急速に規模が拡大し、事業は6事業所、9箇所で行われている。種類別にあげると、①障害者就労支援センター（職業適性評価・訓練の場所の1つとして、本稿でとりあげる喫茶を運営）、②就労移行支援事業所（事業の1部門として、他の場所でカレーハウスを運営）、③就労継続支援B型事業所（事業所内に菓子工房あり）、④地域活動支援センター、⑤相談支援事業所、⑥2つの生活支援事業所、がある。

これらのうち、②、③、⑤、⑥は障害者総合支援法にもとづく事業、①は飯能市、④は飯能市・日高市による委託事業である。飲食業関連は、①、②、③の3事業所で行っているが、①の喫茶と②のカレーハウスは別個に営業しており、食材調達や調理の共同はしていない。一方、③の菓子工房で作られる焼き菓子は喫茶のメニューとしても提供され、連携している。

2. 喫茶の現状

(1) 喫茶の概要

喫茶を併設する市民活動センターは駅に直結した百貨店7階にあり、交通の利便性の高い場所である。センター内には多目的ホール、3つのギャラリー、会議室といった有料の貸室のほかに、無料で利用できるオープンスペースもある。喫茶は障害者の就労訓練の場として利用されるとともに、市民の憩いと交流の場となっている。

センターの開館日は百貨店の営業日と同日で、年間352日である。開館時間も百貨店の営業時間と同じで、午前10時から午後7時までである（ただし、有料の貸室のみ、事前予約により午後9時までの利用が可能である）。

喫茶は2011年7月に営業を開始し、2018年6月でまる7年が経過している。営業時間は市側の要望により、当初はセンター開館時間と同じ午前10時から午後7時までであった。しかし、2015年度からは許可を得て、午前10時から午後5時までと短縮している。

(2) 就労訓練の障害者と職員の体制

①障害者：基本的に就労支援センターの登録者である。同センターは先述のように市の委託事業であることから、あおーらの運営する就労移行支援事業所

や生活支援事業所、地域活動支援センターの利用者以外に、他の事業所からの実習生・訓練生も含まれている。通常、就労継続支援事業所が運営する飲食店の場合には、賃金の確保が重要な問題となる。しかし、本稿の事例では訓練生・実習生として就労しているため、さしあたって賃金は議論とはならない。

喫茶では2017年度には延べ253回の実習が行われたが、年間営業日数が352日であったことから、十分に活用されているとは言い難い。2015年度の総会議案書では、「もっと障害者の働く姿がみえる場所とする」ことが課題として記されている。

②職員：主任も含めて7名全員が非常勤で、うち3名は内部障害や肢体不自由の身体障害者である。2017年9月までは、1日が5名ずつの交替勤務であった。勤務時間は9：30～17：30で、早番／遅番で各2名ずつを配置し、利用客の多い11：00～15：00にはさらにフロア・レジの担当として1名が加わっていた。また実習者がいる日には、就労支援センターから実習担当職員1名が派遣されている。

(3) 2017年9月までの売上高、及び、来客数

あおーらでは2017年10月に改革を行ったが、それ以前の状況を示す。総会議案書によると、2014年度は「着実に固定客が増え、売り上げは前年度より上昇した」、2015年度は「午後6時半までを午後5時までで営業時間を短縮したものの、食事の単価を上げることで売上高を維持できた」と記述されている。しかし、その後の喫茶の日別売上表を分析すると、2015年度の平均の日別売上高は18,026円であったが、2016年度は17,024円、2017年度（9月まで）は16,802円と減少している。また、同様に1日あたりの平均客数も、2015年度は32.2人、2016年度は29.8人、2017年度（9月まで）は29.0人と減少している。

2016年度決算では、売上金590万円と市からの補助金280万円、そして、その他雑収入を合わせて約880万円ほどの収益があった。しかし、費用が955万円と上回り、約75万円の赤字となった*1。費用の多くを占めるのが給与費の717万円であり、2016年度の収益に占める給与費比率は81.5%と大きい。

これに対して、全国17,400箇所の施設・事業所を無作為に抽出して実施した

* 1 収支内訳の詳細な説明は省略するが、すでに2014年度は137万円、2015年度は108万円の赤字となっており、黒字決算となった年度はない（総会議案書より）。

障害者就労訓練の場としての公共施設内飲食店における運営の課題

厚生労働省「平成29年度障害福祉サービス等経営実態調査」における平均給与比率は63.4%（有効回答数8,993箇所）である（厚生労働省社会保障審議会障害者部会 2017.11.22）。喫茶はセンターの開館中には基本的に営業しなくてはならないため、利用客が少ない時間帯にも人員が配置されており、その結果、給与比率が高くなってしまっている。同じあおーらの運営するカレーハウスは、火～金曜日の11時30分～14時の営業で黒字となっていることから、公共施設に併設されているのか、単独の飲食店であるかの違いが大きいことがわかる。

市からの補助金を加えても毎年赤字となるにもかかわらず、喫茶の営業を継続できているのは、あおーらがNPO法人としてかなり大規模で、他の収益事業の黒字による補填が可能だからである。

3. 喫茶の抱える問題と対応

(1) 問題

以上のように喫茶には、①障害者の働く姿がよく見えていると言いが難いこと、②恒常的な赤字決算になっていること、そして、③売上高・利用客が一層の減少傾向にあること、等の問題がある。

これらのうち②の赤字の対応策としては、前述したように2015年度に一度、営業時間の短縮と飲食物の単価値上げを行った。これにより人件費の多少の節約ができ、短期的には赤字が縮小できた。しかし、サラダとヨーグルト付きの食事セットが700円となり、コーヒーの200円（単品の場合には300円）を合わせて注文すると計900円となった。値上げされた新価格は、公共施設内にある飲食店としてはやや高いという印象は否めない。また、食事をする客が見込める夕食時間帯の営業がカットされ、飲物・菓子の利用客が相対的に増加したことで客単価が下がり、長期的には③の売上高の一層の減少につながることも考えられた。

その後、あおーらでは2017年6月頃から問題の再検討を開始し、②の赤字経営への対応として、配置する職員数を減らすこととした。代わりに就労支援センターの訓練生・実習生をより多く参加させることで、①市民に障害者の姿が見えやすくすることも、同時に可能になると考えた。ただし、従業員中の職員を少なくして代わりに障害者の割合を増やすには、食事メニューが誰でも調理

できるものであることや、会計の計算が複雑にならないこと等の工夫が必要となる。

また、③への対応としては、売上高・利用客の減少について、その原因の分析をすることが必要と思われた。この課題については、駿河台大学の筆者らの研究グループが売上高・利用客の減少や利用者ニーズについて、2017年8月から調査・分析に参画することになった。

(2) 2017年10月の改革

調査・分析の進行中ではあったが、10月1日をもって、職員配置や、メニュー・価格、営業時間等の大幅な変更を行った。第一に職員については、1日に配置する職員を5人体制から3人体制に削減した。第二に従業員に占める障害者の比率が高くなる場合にも対応が可能なように、調理の手間が省ける料理や提供するメニュー数を減らすなどの変更を行った。第三に価格では、食事については700円のセットメニューを廃止し、単品でワンコイン(500円)とした。セットのサラダがなくなったが、手頃な価格で提供することを優先した。第四に食事を提供する時間帯を、午前11時から午後2時までとした。他の時間帯は飲物と菓子類の、文字通りに「喫茶」としての利用となった。

Ⅲ. 喫茶に関する調査・分析の方法

この節では筆者らが行った2種類の調査・分析の方法について述べる。

1. 喫茶の売上に関する二次的分析(分析Ⅰ)

直近の3ヶ年について、既存の喫茶の日別売上表(2015年4月1日分~2018年3月31日)、及び、市民活動センターの月間利用状況表(2015年4月分~2018年3月分)を用いて、分析用のデータを作成した。入力した項目は次の通りである。

(1) 日別売上表

年月日、曜日、日別売上高、日別利用客数、各メニューの日別注文数である。ただし、喫茶ではPOSシステムを導入しておらず、利用客ごとの注文内容や時間帯別の売上高等の把握はできない。

(2) 市民活動センターの月間利用状況表

喫茶は市民活動センター内にあるため、同時にセンターの利用状況も明らか

にする必要がある。ただし、利用人数の把握は困難であることから、有料貸室の利用の有無で代替することとした。そこで日別に、多目的ホール、ギャラリーA・B・C、会議室の5つのスペースにおける午前（10時～12時30分）、午後（12時30分～17時30分）、夜（17時30分～21時）の時間帯別利用の有無を、カウントした。

2. 喫茶の利用意向調査（分析Ⅱ）

(1) 調査対象者のグループ

今後の運営を検討するには、実際の利用者だけでなく、潜在的な利用者も含めて把握することが重要である。そのため、①市民活動センター内喫茶の利用客（目標数500人）に加えて、②市の地域活動支援課に登録をしており、センターを利用する可能性が高い市民団体全597から各2名の会員、及び、③駿河台大学経済経営学部の1～4年次演習全68クラスから各2名の学生、の3グループを対象とした。

①は調査期間内の来店者で、協力への同意の得られた人である。②は市の登録団体の会員で、性差の分析をすることも考慮して、可能な限り各団体で男女1名ずつとなるように依頼した。回答者の選出は団体に任せしたが、代表者とそれに近い立場の人が回答したと考えられる。③の学生も同様に無作為抽出ではない。そのため、結果の解釈はこれらの点に留意する必要がある。

(2) 調査項目

喫茶利用客と団体会員は同じ調査票を用いているが、学生については一部質問を変更している。

①共通のもの：喫茶の利用意向(利用したい目的、利用したい曜日・時間帯)、希望する食事メニュー、安いまたは高いと感じる食事・飲物の価格等。関連項目として、市民活動センターのある百貨店の利用頻度、障害者との接触頻度、及び、基本的属性（性別、年齢層、居住地）。

②喫茶利用客と団体会員のみ：市民活動センター、及びセンター内喫茶の利用頻度。関連項目として、社会的活動・ボランティアの参加頻度、あおーらの認知度。

③学生のみ：関連項目として、懇親会・飲み会の実態（頻度、場所、金額）、大学の部・サークル活動の参加頻度。

(3) 調査方法と回収率

実施時期は2017年11月であるが、調査方法は対象者のグループにより異なる。

①喫茶利用客：店頭で調査票への記入を依頼した。しかし、協力を拒否された場合もあり、回収は182名にとどまった（回収数は目標の36.4%）。また、店頭での記入者は落ち着いた場所ではなかったことも影響したためか、全質問における平均の無回答率が10.5%であった。これは、団体会員が1.9%、学生が2.4%であるのと比べて、多いといえる*2。

②団体会員：市を発送元とした郵送自記式調査が採用された*3。597団体中で、転居等による不着の64団体を除く533団体（=1,066人）に発送された。回収数は332人で、回収率は31.1%であった。

③学生：演習担当教員から学生に記入の依頼をし、実施の方法は各教員に任せられた。回収数は107人で、回収率は78.7%であった。

(4) 調査対象者の基本的属性等

①性別：表1上段は「喫茶利用客」「団体会員」「学生」の3つのグループの性別の構成比を示している。「喫茶利用客」は、男性：女性=2：7、で女性が圧倒的に多い。一方、「団体会員」は各団体2名をできるだけ男女1名ずつとなるように依頼したため、やや女性が多いものの半々である。「学生」は本学経済経営学部は男子学生が多いこともあり、男性：女性=8：2である。

②年齢層：表1中段に示すように、「学生」は20歳未満と20歳以上がほぼ同数であるが、他のグループは「60歳以上」が5割以上を占めている。「40歳代」「50歳代」は3～4割であるが、40歳未満は1割程度と少数である。

③あおらの認知度：回答の選択肢は「名前と活動について知っている一名前は聞いたことがある一名前も聞いたことがない」である。表1下段に示すように、「団体会員」では「名前と活動について知っている」が54%と過半数を

*2 喫茶利用客の回答は、残念ながら信頼性がやや低いと考えるべきである。

表3においても、喫茶を「利用したことがない（16.0%）」「知らない（6.5%）」という回答が多いが、本来はありえない矛盾した回答である。

*3 埼玉県西部地区自治体で共有されている市民団体データベースから、飯能市分を抽出した。団体の代表者名と住所を取得する過程には、市民の個人情報保護の観点から筆者らは一切関与していない。

障害者就労訓練の場としての公共施設内飲食店における運営の課題

表1 調査対象者の特徴—性別、年齢層、あおーらの認知度—

基本的属性等	回答カテゴリー	調査グループ					
		団体会員		喫茶利用客		学 生	
		度数	%	度数	%	度数	%
性別	男	142	42.8%	40	22.0%	83	77.6%
	女	189	56.9%	128	70.3%	21	19.6%
	不 明	1	0.3%	14	7.7%	3	2.8%
	計	332	100.0%	182	100.0%	107	100.0%
年齢層	20 歳 未 満	2	0.6%	3	1.6%	47	43.9%
	20 歳 代	6	1.8%	7	3.8%	57	53.3%
	30 歳 代	25	7.5%	13	7.1%	0	—
	40 歳 代	64	19.3%	19	10.4%	0	—
	50 歳 代	55	16.6%	32	17.6%	0	—
	60 歳 以 上	179	53.9%	94	51.6%	0	—
	不 明	1	0.3%	14	7.7%	3	2.8%
	計	332	100.0%	182	100.0%	107	100.0%
あおーらの認知度	名前と活動について知っている	178	54.0%	72	42.0%	/	
	名前は聞いたことがある	77	23.0%	58	34.0%		
	名前も聞いたことがない	74	22.0%	42	24.0%		
	計	329	100.0%	172	100.0%		

占め、「名前も聞いたことがない」は22%に過ぎない。一方、「喫茶利用客」では「名前と活動を知っている」が42%とやや少ない。喫茶の運営がどのような団体によるのかをあまり知らずに利用している人が、半数以上いることになる。

IV. 調査・分析の結果

分析Ⅰと分析Ⅱについて順に示すことにしたい。

1. 喫茶の売上（分析Ⅰ）

(1) 売上高・来客数

図1と図2は曜日別の1日あたりの平均売上高と来客数である。2017年10月

に価格とメニューの変更が行われたため、変更前と変更後を区別して示している。

変更前の図1をみると、最も多い土曜日は21,268円で38.7人、最も少ない水曜日は15,106円で25.4人である。ただし、土日は平日と比べて、相対的に食事よりも喫茶としての利用客が多いようで、客単価が低い。そのため、来客数では土曜日は水曜日の1.5倍であるが、売上高では1.4倍にとどまっている。

変更後の図2をみると、土日の来客数は変更前と比べて増減はないが、平日では減少している。また、食事の単価を下げたこと、及び、食事を提供する時間を午前11時から午後2時までに限定したことによって、売上高が著しく減少している。

(2) 市民活動センターの利用度と喫茶の来客数との関連

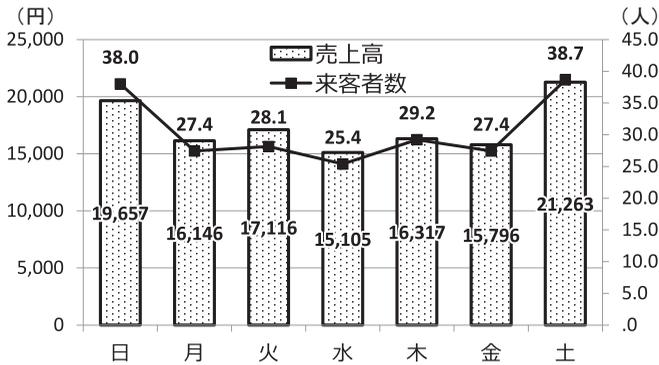


図1 曜日別売上高、及び客数—2015. 4～2017. 9

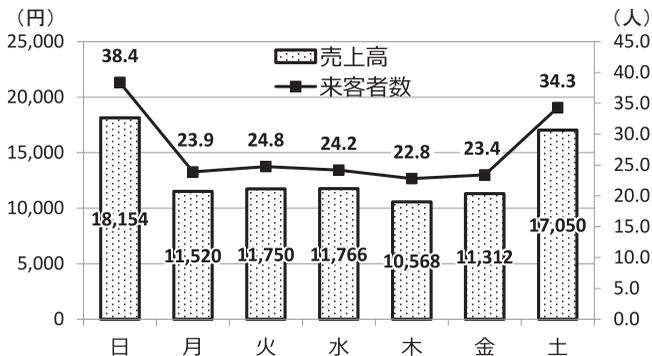


図2 曜日別売上高、及び客数—2017. 10～2018. 3

障害者就労訓練の場としての公共施設内飲食店における運営の課題

1日あたりのセンターの利用度を、5箇所×3つの時間帯(午前・午後・夜)で捉え、すべてのスペースが終日利用されている場合=15箇所とした。図3は、日別の利用箇所の数と喫茶の来客数との関連を示したものである*4。これによると、利用が0～3箇所の日には平均の来客数は22～24人である。しかし、10箇所になると32人以上となっており、すべてが利用されている15箇所では40人近くに達している。センターの利用度が高い日は喫茶の利用も多いことが示されている。

(3) 曜日、及び、市民活動センター利用の相対的な影響の大きさ

図表は省略するが、センターの利用度が高いのは日・木・土曜日であった。そこで、喫茶の来客数に対する、休日であることの影響とセンター利用度の影響を区別し、それぞれの相対的な大きさを確認することにしたい。

表2は「喫茶の来客数」を被説明変数とし、「休日」(土日=1, 月～金=0)と「センター利用箇所数」(0～15箇所)を説明変数とする、シンプルな重回

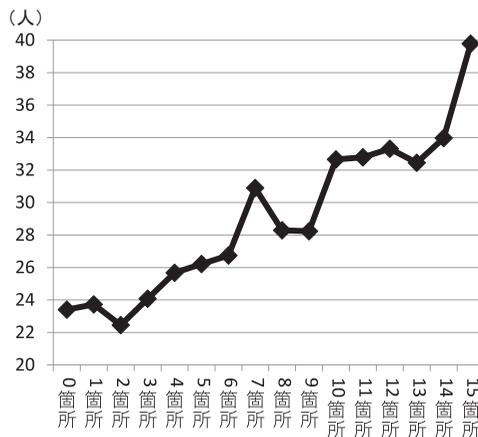


図3 喫茶の来客数/日
—市民活動センターの利用室数別—

*4 ここでの分析で被説明変数として来客数を用い、売上高としていないのは、3年間の途中で食事の単価が変更され、データの連続性がないためである。以下の分析も同様の理由である。

表2 喫茶の来客数に対する影響—重回帰分析の結果要約—

被説明変数	偏回帰係数 (B)	t値	有意確率
(定数)	20.9	23.26	0.000
センターの利用箇所数/日	0.7	7.89	0.000
休日 (土曜と日曜)	9.2	11.15	0.000

$R^2 = 0.185$

帰分析を行った結果の要約である。これによると、「休日」の偏回帰係数 (B) から、土日は平日に比べて9.2人増加するといえる。また、「センター利用箇所数」は1箇所の利用増につき0.7人増加する。t値は、休日が $t = 11.15$ ($P < 0.000$)、センター利用箇所数が $t = 7.89$ ($P < 0.000$) で、2つの説明変数はともに統計的に有意であるが、休日の影響のほうがやや大きい。これは百貨店への買物客によるものであろう。また、定数の20.9人は、曜日やセンター利用箇所数にかかわらず、見込むことができる基礎的な来客数といえる。

2つの説明変数による調整済みの決定係数は $R^2 = 0.185$ であり、これらによって説明されるのは来客数の全分散の18.5%ということになる。来客数の増減にはその他の要因が関係していることが窺える。

2. 喫茶の利用意向調査 (分析Ⅱ)

(1) グループ別の施設の利用頻度

まず表3では、市民活動センターのある百貨店、市民活動センター、センター内喫茶の利用状況を示す。学生に対してはこれらのうち百貨店についてのみ質問しているが、「利用したことはない+知らない」が62%と半数以上を占めている。

一方、団体会員と喫茶利用客では、百貨店を「週に1回以上+月1回以上」利用すると回答しているのは、団体会員は57%、喫茶利用客は62%と比較的多い。しかし、市民活動センターについては、それぞれ26%と30%と少なくなる。さらに喫茶については、9%と27%である。団体会員は市民活動センターは利用しても、喫茶を利用することが少ないことがわかる。とはいえ、「利用したことはない+知らない」は3割未満であり、利用の経験があり、喫茶が併設されていることは比較的知られている。

表3 施設の利用頻度—調査グループ別—

施設の 種類	調査グループ	週1回 程度 以上	月1回 程度 以上	年数回 程度	年に 1回 未満	利用し たこと はない	知ら ない	合 計
丸 広 百 貨 店	団体会員 (n=326)	22.4%	35.0%	30.1%	8.6%	2.1%	1.8%	100.0%
	喫茶利用客 (n=170)	35.9%	26.5%	20.0%	2.9%	10.0%	4.7%	100.0%
	学生 (n=105)	5.7%	7.6%	18.1%	6.7%	30.5%	31.4%	100.0%
市民活動 センター	団体会員 (n=326)	5.8%	20.6%	45.1%	20.2%	6.4%	1.8%	100.0%
	喫茶利用客 (n=169)	9.8%	20.2%	33.7%	6.1%	23.3%	6.7%	100.0%
センター 内・喫茶	団体会員 (n=322)	0.9%	8.1%	35.1%	28.6%	22.7%	4.7%	100.0%
	喫茶利用客 (n=163)	8.9%	18.3%	40.8%	9.5%	16.0%	6.5%	100.0%

(2) 施設の利用頻度に影響を与えるもの

①居住地：利用頻度を規定する要因として、まず居住地からの近さを調べた（図表は省略）。その結果、百貨店を「週に1回以上」と頻繁に利用するのは、飯能駅・東飯能駅の徒歩圏では45%、自転車で15分以内では27%、その他の市内では21%、市外では10%となり、居住地の近さとの関連が強いことが見いだされた。しかし、市民活動センターや喫茶は、近いからといって利用されているわけではなかった。

②サークル活動の頻度：次に、団体会員と喫茶利用客を区別せずに、サークル活動等の参加状況別に「月1回以上」「月1回未満」「参加したことがない」の3つのグループに分けた。図4より、「月に1回以上」サークル活動に参加するグループでは、市民活動センターを利用する頻度も高いことが示された。また、喫茶についても、「年に数回程度」以上の頻度で利用するという回答が6割に上っており、他のグループでは4割～5割弱であるのと比べて高かった。社会的活動に積極的に参加している場合に、市民活動センターや喫茶がよく利用されるのがわかる。

なお、喫茶の利用頻度への影響力として、障害者との接触経験についても調べてみたが、関連はなかった。センター内の喫茶が障害者の就労の場であるという認識は、あまりされていないと考えられる*5。

(3) 今後の喫茶の利用目的

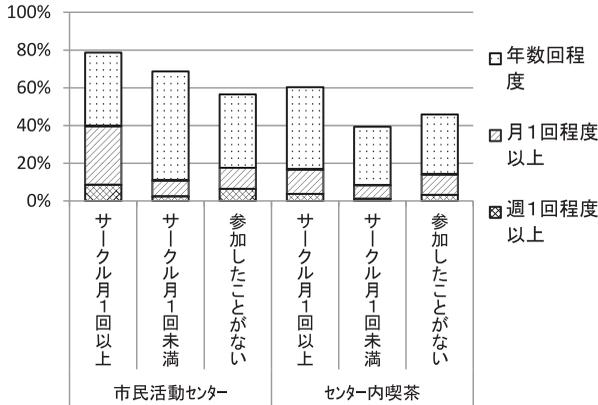


図4 年に数回以上施設を利用する人の割合
—サークル活動の頻度別—

喫茶を今後どのようなときに利用したいかについて、7つの選択肢を提示した。図5（複数回答）をみると、調査グループによる目的の差が大きい。団体会員は「センターの催しの参加時（56%）」が最も多く、「友人との歓談（41%）」が次いで多い。一方、喫茶利用客は「買物時の休憩（58%）」が最も多く、「昼食（42%）」がこれに次いでいる。団体会員は余暇の際の利用と考えているのに対して、喫茶利用者はついでに立ち寄りや昼休み時間の利用が多いといえる。学生は実際にはほとんど喫茶の存在を知らないと思われるが、希望としては「友人との歓談（61%）」が多い。また、他の調査グループと比べ、相対的に「電車の待ち時間（22%）」が多い。

(4) 喫茶の利用希望時間

図6は平日と土日を午前・昼食時・午後・夕方以降に分けて、利用を希望する日・時間帯を年齢層別に示したものである。これによると60歳以上では平日

* 5 とはいえ、飯能市が「第3次障害者計画」の策定時に実施した市民意識調査と比較すると、本調査対象者の障害者との接触経験は概して多いといえる（飯能市：2012 p. 32）。また、喫茶の利用頻度が頻繁な人の中に、とくに知的障害者や精神障害者との日常的接触が多い人がいたが、これは喫茶の関係者が回答者の一部に含まれているために生じた結果と思われる。

障害者就労訓練の場としての公共施設内飲食店における運営の課題

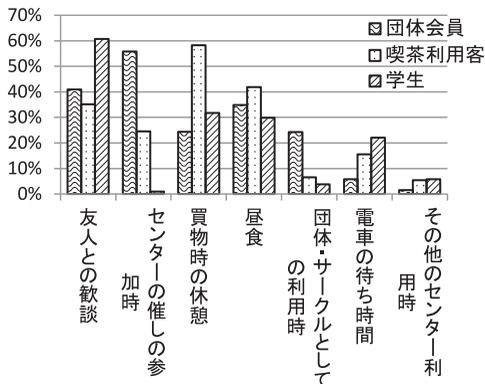


図5 喫茶をどのようなときに利用したいか (複数回答)
—調査グループ別—

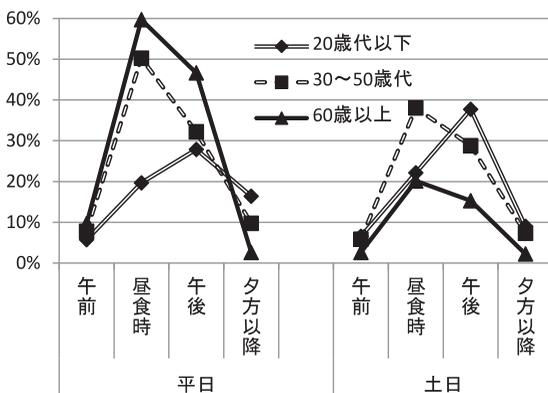


図6 喫茶を利用したい日時—年齢層別—

の希望が高く、休日は低い。混雑が多い休日は外出を避けて、平日の昼食時から午後に利用したいと考えている。30～50歳代も同様に、休日よりも平日のほうが希望が多い。しかし、希望する率は平日では60歳以上を下回っているが、休日では上回っている。20歳代以下では平日の希望は少なく、逆に休日が多い。利用したい時間帯についても、他の年齢層では昼食時が最も多く、午後が次いで多いのに対して、昼食時よりもむしろ午後のほうが多い。

また、午前及び夕方以降の時間帯は全体として希望が少なく、60歳以上では

希望する率は10%以下である。しかし、30～50歳代と20歳代以下では午前よりも夕方以降のほうが希望が高い。20歳代以下は現在の喫茶の利用層とはいええないものの、平日の夕方以降の希望率が20%を超えている点にも、新たな利用客の掘り起こしとして注目する必要がある。

(5) 食事や飲物の価格

①食事メニューにおいて安いと感じる価格、高いと感じる価格

2017年10月以降は食事メニューは単品で500円となっているが、質問では「安いと感じる価格」と「高いと感じる価格」のそれぞれについて、「①500円未満、②500円、③550円、④600円、⑤700円以上」の5つを提示し、最もあてはまるものを選択してもらった。

1) 安いと感じる価格：図7の実線は高い価格から安い価格への累積比率を示しており、最も安い価格である500円未満までを合計すると100%となる。それによると、550円では安いと感じる人は8%しかいないが、500円にまで下げると54%に達することがわかる。

2) 高いと感じる価格：図7の点線は安い価格から高い価格への累積比率を示し、最も高い価格である700円以上までを合計すると100%となる。それによると、550円まででは高いと感じる人は6%、600円になると19%と徐々に増加するものの、大多数の人は700円以上の場合である。

②飲物メニューにおいて安いと感じる価格、高いと感じる価格

飲物は300円であるが、2017年9月以降、食事や菓子とのセットのコーヒーは、おかわり自由で250円である。図8は「安いと感じる価格」と「高いと感じる価格」のそれぞれについて、「①250円未満、②250円、③300円、④350円、

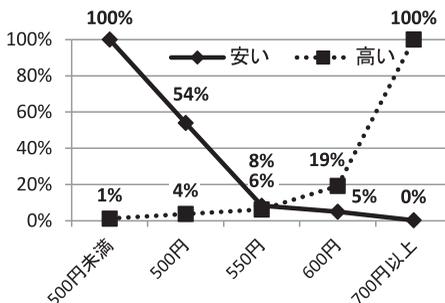


図7 「高い・安い」と感じる食事の価格

⑤400円以上」の5つを提示し、最もあてはまるものを選択してもらった結果である。

- 1) 安いと感じる価格：高い価格から安い価格への累積比率をみると、安いと感じるのは300円では16%、250円でも42%である。250円未満にまで下げないと半数以上の人が安いとは感じない。
- 2) 高いと感じる価格：安い価格から高い価格への累積比率をみると、300円では21%となり、350円では42%であるが、半数以上の人が高いと感じるのは400円以上である。

③年齢層による価格の高低の感じ方の違い

ただし、価格の高い安いと感じ方には年齢層による差がみられる(図は省略)。

- 1) 食事の価格：30～50歳代と60歳以上では、500円がほぼ半数の人が安いと感じる価格である。しかし、20歳代以下は大学の学生食堂での価格と比較するためか、500円では安いと感じることは少なく、過半数の58%が500円未満と回答している。
- 2) 飲物の価格：安いと感じる価格では年齢層による感じ方の差が極めて大きい。300円は、60歳以上では高いと感じる人(10%)よりも安いと感じる人(22%)のほうが多いが、20歳代以下では高いと感じる人(23%)が安いと感じる人(6%)よりも多い。

④回答から考えられる適正な価格

図7より食事では、高いと感じる人と安いと感じる人が同率になる、つまり、高くも安くもない適正な価格は、550円前後と考えられる。20歳代以下はより安い価格を希望する傾向があるが、利用客の層としては少数である。また、

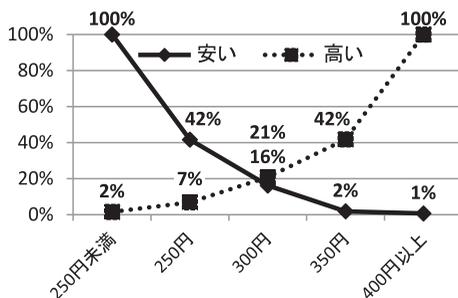


図8 「高い・安い」と感じる飲物の価格

600円に設定した場合には、高いと感じる人が安いと感じる人を若干上回る。しかし、料理の質に自信があれば、現在の500円から550～600円に値上げすることも考えられるであろう。

飲物は低価格のコンビニコーヒーが近年、売上を伸ばすなど、競争相手も多い。図8より、安いと感じる人と高いと感じる人がほぼ同率となる現在の300円が、上限の価格と考えられる。食事や菓子とのセットの場合の価格を250円とする現在の方式が、適当であろう。

3. 喫茶のメニュー（分析Ⅰ、及び分析Ⅱの結果）

どのようなメニューを提供する店であるのかは、価格とともに喫茶の来客層や売上高を左右する重要な要素の一つである。

(1) 売上分析におけるメニュー別注文数

実際に1日あたりにどのような食事メニューが注文されているのかを、表4に示した。それによると2017年9月まででは、喫茶の名前を冠していて客の関心を惹きやすい「モナミカレー」でも、1日4食以下であった。日替わり和定

表4 1日あたりの平均売上数

旧メニュー (～2017. 9)	2015	2016	2017. 4～9	2017. 10～ 2018. 3	新メニュー (2017. 10～2018. 3, 2018. 1. 21に一部復活・追加)
モナミカレー	3.9	3.6	3.9	5.2	ビーフカレー (→モナミカレー復活)
おうちのカレー	1.6	1.5	1.5	—	
スープ・パン	0.8	0.7	0.6	1.5	途中で復活
きのこパスタ	1.3	1.2	0.9	2.3	きのこパスタ
ポロネーゼ	0.7	0.7	0.6	1.6	ポロネーゼ
オムライス	2.4	2.6	2.2	1.9	途中で復活
トースト	0.0	0.0	0.0	—	
お茶漬け	0.1	0.1	0.0	—	
からあげこんにゃく	0.2	0.2	0.3	—	
ジャンバラヤ	0.6	0.5	0.5	1.2	ピラフ (チャーハンを追加)
日替わり和定食	2.7	2.4	3.0	—	

食やオムライスには人気があると考えられていたが、あくまでも相対的にであり、1日3食以下であった。旧メニューは表4の通りに10数種類あったが、1日の客数が20～40人程度という状況では、一つ一つの注文数も少量とならざるを得なかった。

そこで2017年10月以降は、手間のかかるものや食材の廃棄率が高いものを廃止して、メニューをビーフカレー、スパゲッティ（2種）、ピラフの4種類に限定した。その結果、最も多いビーフカレーは1日5.2食となった。また、他のメニューも当然であるが、以前より注文数が増加した。しかし、どのメニューであっても注文が少量である点が改善できたとはいえない。

(2) 利用意向調査における希望のメニュー

図9は、食事として希望するものを5つのメニューから2つまで選択してもらった結果である。全体として最も選択されているのは和定食であり、幅広い年齢層に人気がある。年齢層別にみると、60歳以上では和定食に次いでカレーが第2位である。一方、20歳代以下ではオムライスが第1位で、カレーは第4位とむしろ下位である。30～50歳代では和定食が第1位であるが、第2位～第4位は僅差で、スパゲッティ、カレー、オムライスとなっている。年齢による好みの差が大きい。

次に、実際の喫茶利用客の希望を調べたところ(図表は省略)、和定食が52%と最も人気があった。カレーとオムライスは同率で31%であり、必ずしも「カレーが名物の店」と認識されているわけではない。和定食とオムライスをはずし

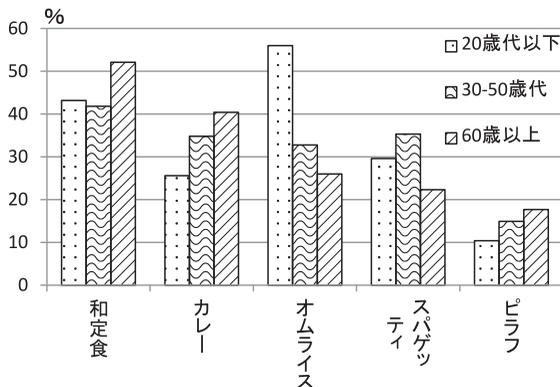


図9 食事として希望するメニュー（2つまで選択）—年齢層別—

たメニューの改訂は、利用者の希望という点からは好ましくなかったであろう。

V. 喫茶の活性化のための課題と方策

1. 2017年10月の改革のその後

分析Ⅰにおける図1と図2の売上高の比較からは、食事メニューの価格を思い切って下げたにもかかわらず、利用客増加には結びつかなかったといえる。日曜日を除いてはむしろ減少したことが示された。さらに、価格の引き下げと食事提供時間の短縮により、売上高が著しく減少した。

分析Ⅱの利用意向調査における自由回答や市の所管課への意見・要望には、全体として喫茶を応援する内容や提案が多かったものの^{*6}、食事メニューの縮小や調理の合理化に対しては、喫茶の利用客の一部からの否定的な反応も作り出すことになった。偶然に厨房を覗くと、レトルト食品や冷凍食品の使用が見えたとのことで、従来の手作り感がなくなったことに失望する意見があった。

これを受けて、2018年1月21日からオムライスとモナミカレーを復活することにした。また、それに伴って増加する調理の手間に対応するために、1日5人体制から3人体制に減らした職員を、4人体制に戻した。

2. 法人内部での課題

(1) 売上高回復のための方策

売上高回復のために、本稿の第Ⅳ節での分析の結果を踏まえれば、次のようなことが考えられる。第一にメニューについて、現在はカレーを看板としている。メニューは調理の手間と食材の保存・廃棄の問題を考慮する必要があるため、新規の追加や多品種を提供することは難しい。しかし、他にウリと言えるものが一品欲しい。図9の好まれているメニューでは、カレーは60歳以上を除くと、それほど人気があるとはいえなかった。主なターゲットを従来の60歳以上としつつも多様な年齢層を呼び込むとすれば、和定食が最も支持されるといえる。

また、図5の利用目的では、現在の喫茶の利用客は、友人との歓談でくつろ

*6 店のレイアウト・インテリア、ホームページのリニューアル、懇親会プランの企画、百貨店内書店とのコラボレーション、PRの方法等、があった。

ぐというよりも、昼休み時間や買物時の立ち寄りが多かった。限られた時間での利用では、持ち帰り弁当のニーズも高いと考えられる。この場合に和定食は、カレーやスパゲッティなどと比較して、折り詰めにすることが簡単である。表4で行った1日のメニュー別注文数の分析からすると、例えば1日5～6食程度に限定する必要があるだろう。しかしまた、一定時間を過ぎた場合に弁当として割引き値で販売するなど、廃棄を減らすことも容易である。

第二に食事メニューの価格については、図8からは500円から50～100円程度の値上げも可能と思われる。表4から、2017年10月～2018年3月の1日の食事の平均注文数は14食であるため、年間営業日数が352日であれば、25～50万円程度の収入増となる。これは2017年度の年間赤字額109万円の4分の1～2分の1にあたり、検討の余地がある。ただし、それには質的に利用者の満足に込められるものであることが、条件となろう。

第三に営業時間について、現在の10時から17時まででは適切であろうか。市民活動センター内の5つの貸室について、午前・午後・夜の時間帯別の使用状況を調べたところ（図表は省略）、午後が最もよく利用されていた。夜は午前と比べてやや少ないものの、その差は小さかった。日中は仕事を持っているメンバーを含む団体が、夜間に利用していると思われる。

また先の図6で示したように、午前の時間帯の利用意向は極めて小さい。そのため、1時間半ほど営業時間を後ろ倒しにし、11時30分から18時30分までとすることが考えられる。この場合、食事時間帯が昼食と夕食の1日2回が含まれることから、同時に客単価の増加も期待できるのである。

(2) 障害者の参加

喫茶の改革の一つである、職員に代わって従業員に占める障害者の参加を増やすという計画は、まだほとんど実行されていない。2018年7月現在では、4人の障害者がローテーションを組み、毎日一人で各人7回ずつ、1ヶ月で延べ28回の実習を行うというプログラムを実施している。勤務時間は10時から14時までとなっている。昼食時間帯をはさむものの、利用客があまりいない午前中の時間が長い。そのため、障害者が働く店としてのアピール度からも、従業員としての戦力という点からも、効果はあまり認められないといえる。しかし、喫茶の管理・監督者へのヒヤリングによれば、障害者の参加を進めるには困難な点が少なくないと言う。

第一に、喫茶は営業時間が長いため、長時間の労働が可能な障害者や交代勤務制に適應できる障害者が望ましい。しかし、精神障害者は概して、このような働き方は得意ではないといえる。精神障害の登録者が多数を占めるあおーらにおいては、この点で課題が大きい。

第二に、百貨店内の市民活動センターに併設されている喫茶は、あおーらの運営するもう1つの飲食店であるカレーハウスよりも公共性の高い場所である。カレーハウスは市役所に隣接しており、利用客も市役所職員や市役所を訪れる市民が大半である。あおーらに好意的な人や障害者福祉に理解のある人が多い。これに対して、喫茶は一般の利用客が多く、要求される接客マナーもよりレベルが高くなると考えられる。

実習時には、調理や接客・会計等を指導・訓練するために指導員を配置しているが、多くの障害者を受け入れるためには一層のサポートを必要とする。しかし、現在の喫茶の職員は「調理員」としてのアイデンティティが強く、「指導員」としての職員の意識改革等が不可欠である。

3. 地域に向けた働きかけ：サポーターグループ

喫茶は毎年、市からの補助金を280万円受けているにもかかわらず、恒常的な赤字になっている。売上げや来客数を伸ばすためには、法人内部での努力や工夫だけでは限界があり、新たな客を呼び込むための積極的な取り組みが必要である。

『月刊福祉』に紹介された飲食店のなかで、安定的な経営を続けている団体として、東京都世田谷区の社会福祉法人「はる」がある(月刊福祉編集部：2006. 1)。同法人のHPによれば、精神障害者を中心とする「パイ焼き茶房(就労継続支援B型事業所、定員20名)」は常勤4名、非常勤4名の体制であり、日曜日は定休であるものの、営業時間は10:00~19:00と長い。

どのようにすれば、このような体制で運営できるのかは興味深いですが、記事では、地元の人たちで構成される会員制のサポートグループがあることが紹介されている。グループは200名以上のボランティアで、活動の大半は寄付金集めである。また、そのためのイベントの開催や通信の発行・編集も行っている。

さしあたってNPO法人主導ではあるが、市の登録市民団体やあおーら会員に呼びかけ、サポータークラブを立ち上げることはできないだろうか。年会費

(1,000円程度)を徴集し、食事や菓子を注文する場合には飲み物を無料にする、サポーターの会を開催するなど、様々な工夫が考えられよう。

4. 若年層の可能性

(1) 市民活動センター利用者の掘り起こし

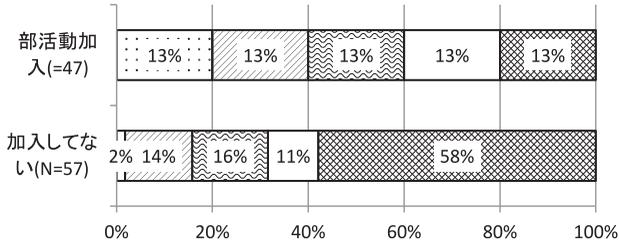
喫茶利用客には若年層が極めて少ない。これは営業時間が10時～17時である場合、平日は学校に通ったり、仕事をしていることがほとんどであるため、当然といえる結果である。しかしながら、夕方17時以降に市民活動センターを訪れると、無料の事務スペースの大半は、むしろ学生や20歳代と思われる人々が学習や作業に活用している。これらの若い人々は、夕方の時間以降に営業を延長した場合の有望な利用層と考えられる。筆者の観察によれば、現在のところ、無料スペースの利用者は喫茶にはそれほど関心を示してはいないように見受けられる。しかし、例えば手始めとして、先に述べた和定食の弁当の値引き販売等を17時以降に行えば、購入希望者がいるのではないか。反応を見ながら、徐々に若年層を取り込む方策を考えていく必要がある。

(2) 本学学生への働きかけ

分析Ⅱの利用意向調査は本学学生も対象としており、学生の利用についても最後に考察したい。先の表3によれば、残念ながら市民活動センターが所在する百貨店を、利用したことがない、または知らないという回答が6割となっていた。したがって、百貨店での買物のついでに喫茶に立ち寄りという行動はあまり期待できないであろう。

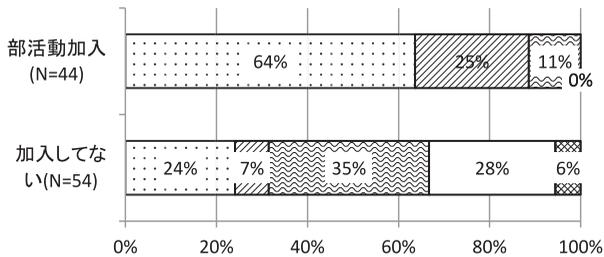
また、学生の懇親会・飲み会の実態についても質問しているが、部活動・サークル活動（以下、「部活動」）への加入・非加入が大きな影響を及ぼしていることが示された。図10に示すように、部活動の加入・非加入により2つのグループに分けたところ、「最近1年間で懇親会・飲み会に参加していない」のは、加入グループでは13%と少数であるのに対して、非加入グループでは58%にも上っていた。

次いで図11は、懇親会・飲み会の場所について示したものであるが、部活動の加入グループでは大学近辺が選択されており、飯能市が64%、次いで所沢市が25%で、両市で9割を占めている。これに対して非加入グループでは東京都内が35%、次いで自分や友人の家が28%となっており、集まるために便利な都



□ 週1回以上 □ 月1回以上 □ 年に数回 □ 年に1回 □ 参加していない

図10 学生の懇親会・飲み会の参加頻度
一部活動の加入の有無別—



□ 飯能市内 □ 所沢市内 □ 東京都内 □ 自分や友人の家 □ その他

図11 学生の懇親会・飲み会の開催場所
一部活動の加入の有無別—

内や自分の地元が選択されている。

以上のように市内の飲食店の利用可能性が高いのは、部活動の団体単位である。市民活動センター内の喫茶ではアルコールは提供しないため、ターゲットとなるのは未成年の大学1～2年生を含む団体である。そのための工夫としてあおーらとしても、事前予約の団体利用については夕方以降の貸切の懇親会を検討している。このような団体としての利用経験のある学生を増やすことで、さらには学生や学生グループでの個人的利用を広げていく、という手法が考えられよう。

VI. おわりに

前節では、喫茶の運営改善に関するいくつかの方策を述べた。法人内部の課

題としてあげた営業時間の変更は、民間企業であればほとんど異論はないであろう。しかし、勤務時間を従来の9時30分～17時30分から11時～19時とすることについては、現場職員の反対も強く実現は容易ではないというのが、法人の理事の見解である*7。

NPO法人の場合には、だれが意思決定するのかという点に難しさがある。行政や企業では組織の意思決定に対して、個人に経済的な報酬が保障されていれば、それほど異議を唱える必要はない。また、組織としての命令に従うことが原則である。これに対してNPO法人では、自分が使命を感じたり、共感を覚えて組織に参加した動機が、経済的動機を上回る。そのため、シンプルで効率的なトップダウン方式の権限関係や、それを土台にした組織のトップ層の独断的な意思決定のスタイルをとることが、難しくなるのである(吉田 2004)。

また、新たな客層の獲得に向けたあおらの外部への働きかけについては、理事等による地域ネットワークの開拓や外部組織との交渉や調整が必要な問題である。新メニューの開発や喫茶の経営のノウハウについても、飲食業の専門家による助言・指導などが重要であろう。

ただし、NPO法人としてのあおらの組織の問題については本稿の範囲を超えており、検討できなかった。今後の課題としたい。

[付記] 本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究(C)「ボランティアの社会的経済的価値—集団・組織レベルでの評価を中心に—」(課題番号:16K04177)の一環として、実施したものである。喫茶の利用意向に関する調査には、研究代表者の渡辺裕子と共同研究者の南林さえ子が参加した。

なお、飯能市の市民団体における調査対象者の抽出の便宜と、発送作業へのご協力をいただいた飯能市地域活動支援課、並びに社会福祉課には、心からお礼を申し上げたい。

*7 本稿の脱稿後ではあるが、Vの(1)で述べた売上高回復の3つの方策のうち、第一のメニューについては、2018年度から和食を中心とした週替わりメニューが復活した。また第二の価格については、ミニサラダを付きで500円から600円となった。しかし、第三の営業時間については変更されていない。

引用文献

- 非営利活動法人あおーら (2015. 5) 『2014年度総会議案書』
- 非営利活動法人あおーら (2016. 5) 『2015年度総会議案書』
- 非営利活動法人あおーら (2017. 5) 『2016年度総会議案書』
- 非営利活動法人あおーら (2018. 6) 『2017年度総会議案書』
- 非営利活動法人障害者就労支援センター・どんまい福祉工房HP「LOCAVORE (ロカヴォア) の閉店 新しいコミュニティーカフェについてのお知らせ」, 2018. 7. 21参照, 〈<http://donmaikoubo.org/pg2.html>〉。
- 厚生労働省社会保障審議会障害者部会 (2017. 11. 22) 「第87回・資料4：平成29年度障害福祉サービス等経営実態調査結果」, 2018. 3. 5参照, 〈http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakai-hoshoutantou/0000185300.pdf〉。
- 月刊福祉編集部 (2006. 1) 「地域に親しまれる洋菓子工房と喫茶店の運営を通じて—東京都/社会福祉法人はる 精神障害者通所授産施設「社会就労センター パイ焼き窯」』『月刊福祉』89(1), 80-85, 全国社会福祉協議会。
- 月刊福祉編集部 (2017. 10) 「本物志向にこだわった製パン事業：社会福祉法人徳島県身体障害者連合会 社会就労センターかもな」『月刊福祉』100(10), 80-83, 全国社会福祉協議会。
- 月刊福祉編集部 (2017. 6) 「地域とつながり, 地域で働く：特定非営利活動法人障害者就労支援センター どんまい福祉工房」『月刊福祉』100(6), 84-87, 全国社会福祉協議会。
- 月刊福祉編集部 (2018. 2) 「地域との共存をめざした就労支援：社会福祉法人邑元会 しびらき」『月刊福祉』101(2), 78-81, 全国社会福祉協議会。
- 飯能市 (2012) 『第3次飯能市障害者計画/第3期飯能市障害福祉計画』
- 久保田隆志 (2000) 「東京都23区の公共施設の清掃と喫茶における障害者の就労」『職業リハビリテーション』13, 40-45。
- 内閣府 (2016. 3. 28) 『平成27年度特定非営利活動法人, 及び市民の社会貢献に関する実態調査』, 2018. 2. 22参照, 〈<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/npojittai-chousa/2015npojittai-chousa>〉。
- NPO法人ポータルサイト・特定非営利活動法人あおーら「定款」, 2017. 9. 6更新, 2018. 2. 22参照, 〈<https://www.npo-homepage.go.jp/npoportals/document/011020265/teikan/1/%E5%AE%9A%E6%AC%BE.pdf>〉。

障害者就労訓練の場としての公共施設内飲食店における運営の課題

- 須田香織（2000）「働く53喫茶室「あさぎ」をたずねて—NPO「おおぞら」の取り組み」『ノーマライゼーション』20(7), 78-81, 日本障害者リハビリテーション協会。
- 吉田忠彦（2004）「意思決定とガバナンス」田尾雅夫・川野祐二編『ボランティア・NPOの組織論—非営利の経営を考える—』学陽書房, 130-144。