

平成 20 年度

～経営戦略工学研究センター(マスターセンター)補助事業～

福祉と経営の両立をはかる
授産施設の現状と未来への提言

報 告 書

平成 21 年 1 月

社団法人中小企業診断協会 静岡県支部

はじめに

障害者自立支援法の試行は、周知の通り、福祉の現場に混乱をもたらしているが、意欲的な授産施設では工賃倍増計画を練り、下請けからの脱却をはかり、独自の商品での収入確保・工賃確保をめざしている。一方、産業界においては、平成 20 年秋に始まった世界同時不況が日本の製造業の存在を危うくし、景気の悪化は流通業・サービス業にも強いダメージを与えている。このような不況下で、授産施設での下請け業務やオリジナル商品が工賃向上に寄与できるまでには、どのような取り組みが必要か。ヒト・モノ・カネを中心とした経営資源の乏しい授産施設においては、どこから手をつければよいのか、模索している状況のようである。

今回、私たち中小企業診断士の有する民間企業の経営ノウハウが、授産施設の経営改善に何らかの貢献ができるのではとの思いから、(社)中小企業診断協会静岡県支部平成 20 年度調査事業担当チームとして、「福祉と経営の両立」をテーマに、それぞれ産業界で培った知識と経験に基づき、福祉業界に関するいくつかのテーマについて検討を重ね、ここに提言としてまとめさせていただいた。

具体的には、地域の就労支援B型作業所における工賃の平均額を上回る作業所を取材し、福祉サービス業務と経営の両立をはかり、工賃向上に寄与できる項目を「下請け業務」「オリジナル商品」の分野別に抽出し、それぞれの分野における改善の方向性を提示した。なお、福祉業界では、下請け業務に相対する呼称として自主製品と呼ばれている商品については、生産することが目的ではなく、市場への流通をめざす各授産施設の発想の転換を願う意味で、「オリジナル商品」という表記で統一した。

この報告書が授産施設の経営改善・工賃向上の一助となれば幸甚である。

(社)中小企業診断協会静岡県支部

平成 20 年度調査研究事業担当チーム

代表 松本 眞由美

目 次

はじめに

第1章 授産施設の現状	3
1. 障がい者を取り巻く環境変化～障害者自立支援法	3
2. 静岡県 of 静岡県授産施設の現状と課題	4
第2章 福祉と経営の両立を図る経営力	5
1. 経営	6
2. 下請け業務における生産活動	18
3. 下請け業務における営業活動	30
4. オリジナル商品の企画・開発	42
5. オリジナル商品の生産活動	54
6. オリジナル商品の販売活動	66
7. 組織の活性化	78
第3章 革新的な事例の紹介	90
1. 社会福祉法人共生会（沼津市）	91
2. ふれんどワーク（沼津市）	92
3. げんきむら（藤枝市）	93
3. 社会福祉法人復泉会（浜松市）	94
3. ポコ・ア・ポコ（浜松市）	95
3. ふっくりあ（伊賀市）	96
第4章 経営力セルフチェック	97
1. 評価基準と活用方法	97
2. 経営課題別のチェックリスト	98

おわりに

第一章 授産施設の現状

1. 授産所を取り巻く環境の変化～自立支援法

(1) 障害者自立支援法導入の背景

平成15年4月に障害者に対する「支援制度」の導入が決まった。しかしこの支援費制度の導入によりサービス利用者が急増し、国と地方自治体の費用負担だけでは財源確保が困難になってきた。またサービス提供に関して、これまで身体、知的、精神障害者という障害種別ごとに整備が進められて来たことから「格差」が生じてきた、更に各自治体のサービス提供体制と整備状況が異なり、全国共通のサービス利用ルールもないため地域間格差が生じていた。この結果働く意欲のある障害者が必ずしもその機会を得られていない状況も出てきた。こうした問題を解決し障害者が地域で安心して暮らせる社会を実現するため「障害者自立支援法」が平成17年に成立し平成18年から順次施行されてきた。

(2) 自立支援法の概略(今回の調査事業に関連のある部分のみ)

① 障害者施策を一元化

身体障害、知的障害、精神障害という障害の種類に関係なく、共通の仕組みによって共通のサービスが利用できるになった。

② 就労支援の強化 働きたいと考えている障害者に就労の場を確保する支援強化が進められている。

③ 安定的な財源を確保

国の費用負担の責任を強化し(費用の2分の1を負担)、同時に、サービス費用をみんなで支えあう仕組み(原則として費用の1割負担)になった。

(3) 障害者自立支援法による改革のねらい(今回の調査事業に関連のある部分のみ)

① 障害者がもっと「働ける社会に」

一般就労へ移行することを目的とした事業を創設するなど、働く意欲と能力のある障害者が企業等で働けるよう、福祉側から支援する。

② 増大する福祉サービス等の費用を皆で負担し支え合う仕組みの強化

障害者が福祉サービス等を利用した場合に、食費等の実費負担や利用したサービスの量や所得に応じた公平な利用者負担を求める。

(4) 保護から自立へ

こうした制度の改正は、これからの福祉施策が「保護」から「自立支援・地域生活支援」へと移行し、これに伴い、入所型の施設中心の福祉から在宅・地域福祉へと移ってゆくことを示している。

(5) 就労継続支援について

通常の事業所で働くことが困難な障害者に就労の機会や生産活動の機会を提供する。この事業には「A型(雇用型)」と「B型(非雇用型)」があり、A型は雇用契約を結んで就労が可能見込みの方、B型は就労機会を通して生産活動の知識や能力が見込まれる人や、過去に企業で働いていた人たちが対象になる。B型は目標工賃達成加算が創設された。

2. 静岡県授産所施設・作業所の実態

障害のある人の多くは、社会環境が整っていないことなどの背景から、一般の企業等への就職が難しいのが現状である。現在、在宅で生活する障害のある人たちの日中の活動の場が、「作業所」であり、一般就労に替わる重要な位置にある。「作業所」は、規模や形態は様々で、比較的規模が大きく法的に認可を受けた「授産所施設」から、規模が小さく法的な認可を必要としない「小規模作業所」まである。この「作業所」は、障害のある人たちにとっては、日中活動の場として大きな位置を占めており、静岡県全体では、約 4,000 人が「作業所」を利用している。障害のある人たちは、「作業所」で、職員の支援を受けながら、企業からの下請仕事を行ったり、パン、木工製品、縫製品などの自主製品を作って販売することで、収入を得、工賃を得ている。

平成 19 年度に実施された「全国の法定の福祉施設で働く障害のある人の工賃についての調査」では、平成 18 年度の一人当たりの工賃月額、全国平均で 12,222 円であった。一方、静岡県で行った工賃月額などのアンケート調査の結果、本県の平均工賃月額は、13,661 円（小規模作業所を除く）で、小規模作業所を含むとその額は、11,450 円であった。また、最高工賃月額は、40,774 円、最低工賃月額は、2,628 円と作業所により工賃月額は、大きくばらついており、特に 10,000 円未満の事業所数が最も多く、日々一生懸命働いた結果として得られる工賃はあまりに低いといえる。このような実態は、今後改善していかなければならない大きな課題であるといえる。

多くの作業所では、障害のある人たちと職員とが協力し合って、できるだけ多くの工賃を得ようと、オリジナル商品の開発や作業改善のために努力を続けている。しかしながら、作業所で活動する職員の方々は、福祉サービス提供の専門性は十分保有しているものの、製造業という専門性の観点では基礎知識や経験は浅く、ものづくりに関するノウハウも不足するため、障害を補完できるほどまで十分な改善は進まない。また、経営感覚やビジネス感覚を持って作業所運営を検討することも、先進的な作業所では導入は見られるものの、まだ普及の程度は少ない状況にある。商品開発は積極的に取り組むが、販売活動の進め方に関する知識や経験も、前述と同様の理由から十分でないことなど、努力を続けているけれども効果としては十分でない。生産性を向上させることや、オリジナル商品が売り上げに貢献することによって、工賃水準を向上させることができるのであるが、前述の要因によって、現状では、作業所自身の自助努力だけで工賃を改善することは、極めて困難な状況にあることが実態である。

障害のある人たちが、豊かで安心して暮らすためには、経済的な基盤が安定していることが必要であるが、現在の障害年金をはじめとする社会保障給付金等による収入だけでは十分ではない状況にある。事業所において生産活動をしている障害のある人たちについては、これに加えて、働くことによって得る工賃水準を向上させる取り組みを社会全体で行い、解決していく事が求められる。

第2章 福祉と経営の両立を図る経営力

障害者自立支援法による障害者を取り巻く環境の変化から静岡県授産施設・作業所の実態について述べてきた。こうした状況の中で、「工賃向上」に向けて、各作業所がどの様に取り組んでいるかを調査し、「将来の工賃向上」に向けた提言を行うために、静岡県の作業所を中心に現場訪問を実施した。分析については、我々独自に作成したチェックリストを基に実施した。

(1)調査の目的

「工賃向上」について各作業所がどの様に取り組んでいるかを調査し、「工賃向上」についての提言を行う。

(2)調査対象

静岡県内の作業所の中で高工賃の作業所を中心に、8作業所を選択した。(県外は1箇所訪問)

作業所の選択基準は下記の通りである。

- ① 行政主導型、社会福祉協議会主導型、及び知人から仕事を提供していただいている事業所は選択外とした。
- ② 民間主導型で、利用者・職員が一体となり主体的に協働している、活力あふれている事業所を選択した。
- ③ 優秀事業所として、県外の事業所も参考にした。

(3)調査・分析方法

実際に作業所を訪問し、独自のチェックリストを基に「工賃」に影響を与える要因を調査・分析した。

(4)調査項目とチェックリストの内容

① 調査分析項目

「経営」、「生産～下請け」、「販売・営業～下請け」、「商品企画・商品開発」、「生産～オリジナル商品」、「販売・営業～オリジナル商品」、「組織」の7項目に分けた。

② チェックリストの内容

上記の調査分析項目を更に5つの項目(大分類)に分け、更にそれぞれを5項目(中分類)に分けた。

そして中分類を、それぞれ5段階で評価した。(第4章のチェックリストを参照)

(5)調査分析結果の整理

調査分析した集計結果は、評価点をレーダーチャートで表わし、作業所ごとのバラツキをみた。

更に、工賃と各評価点を散布図で表わし、相関関係を分析した。

ここで、工賃は平成 19 年度工賃実績報告書の金額を(単位は、「円」)を用い、評価点は「中分類5項目の合計点」を使用した。

1. 経営

作業所の工賃水準向上を考えると、一般企業で日々行われている経営改善活動を実施する必要がある。一般企業では、日々自社製品・加工品の付加価値を向上させる経営改善を行い、収益を向上させているが、作業所において効果的に工賃水準を向上させるには、経営管理においてどんな事を強化すればいいのだろうか、調査・研究してみたい。具体的な評価項目として、「施設長の資質」、「経営理念・ビジョン」、「経営目標」、「経営戦略」、「人事情報管理」の5つの大項目をキーワードとして挙げ整理する。

(1) 施設長の資質

企業の経営において、会社の業績は経営者本人の資質が大きく影響するところがあるように、作業所においても施設長の資質は工賃に影響を与えていると考えられる。施設長のどの資質が工賃に影響を与えているのか、工賃を向上させるにはどこを強化する必要があるのか、を考えてみたい。

① 施設長の資質

施設長の資質を作業所について考えると、その事業に関する思いが明確であり、それが強い経営基盤となっているのか。施設の経営者として将来のビジョンを明確に描いているのか。一人の人間として、人を見る力・受入れる力・人を巻き込む力を持っているのか、また外部関係者を巻き込む、営業的センスを持っているのか。直接的な経営能力である人・物・金・情報に対する管理能力を持っているのか、が考えられる。

以上の考え方から、「事業に対する思い」、「将来へのビジョン」、「人間力」、「営業力」、「経営管理力」の5項目を挙げて評価した。

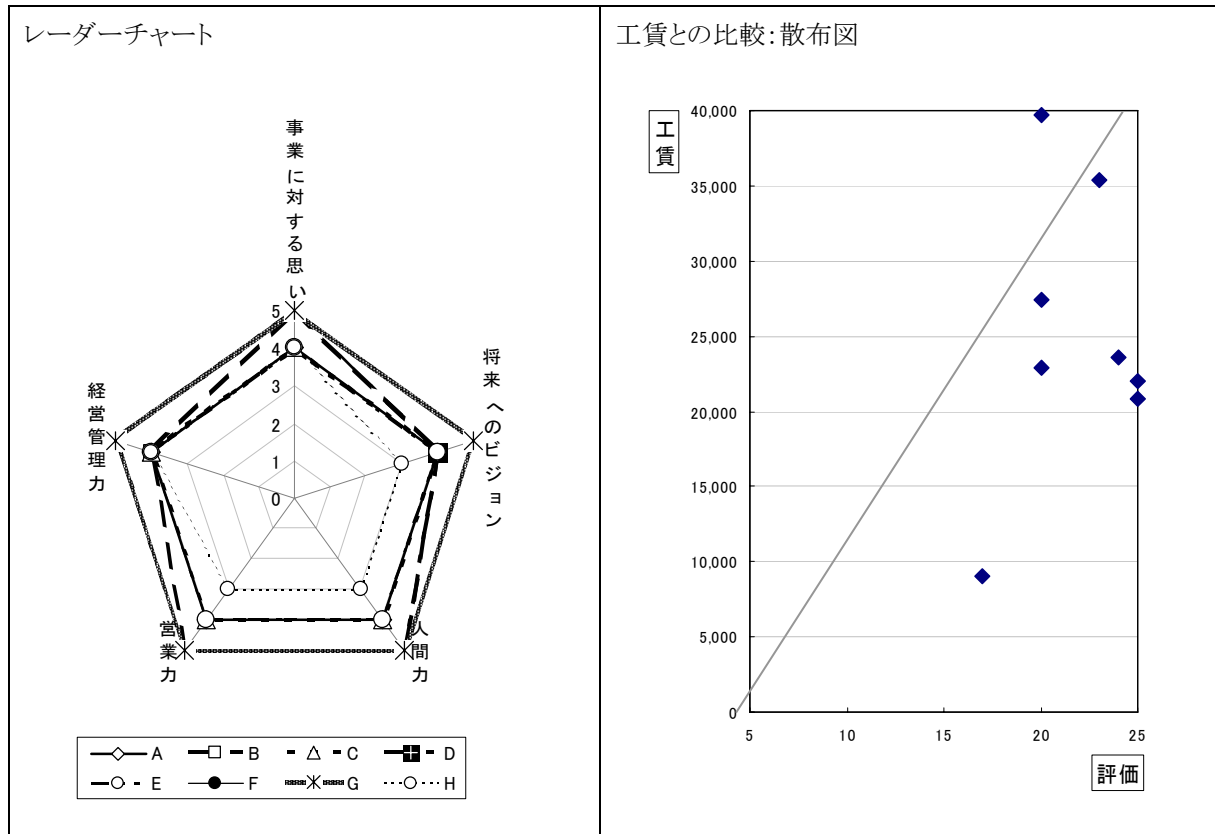
1) 施設長の資質の現状

社会福祉としての施設長の思い・ビジョンは、どの作業所も非常に強いものがあるが、経営に関する思いについてはバラツキが大きい。また人間力についても、「人を見る力・受入れる力・人を巻き込む力」は多くの施設長に備わっている資質である。営業力・経営管理力については、企業経営者にしても素晴らしい施設長もいるが、そうでない弱い施設長も存在しバラツキが大きく、このあたりが工賃水準と関係があると考えられる。

2) 施設長の資質の事例

- a. 三重県の作業所施設長は、関係者(内部・外部すべて)を巻き込み事業を粘り強く展開している。資質としては、「人を平等に扱う」・「出来ない事はないと信じる」・「オープンでプラス思考」・「粘り強い営業力」・「困難を買って出る行動力」・「計数管理力」、そして何より事業に対する鋭い先見性を持っている。職員の満足度も高く、周りの人をやる気にさせるすばらしい経営資質である。
- b. 浜松市のある施設長は、事業に対する思いはもとより、企業にいかに関与し高い価値を与える仕事・商品を提供できるか、を徹底して考えている。この影響で、諸職員は自分から率先して外部の企業へ出向き、様々なアイデアを開発している。工賃を向上させるためには、地域社会に認められることが重要である。

3) 施設長の資質の事例比較



4) 施設長の資質の傾向分析

散布図から分る様に、施設長の経営資質の評価点は全ての作業所で高いレベルにあるといえる。また、評価点と工賃の強い相関関係は見られない。項目別には、営業力・人間力の格差が大きく、特に営業能力と工賃の間に強い相関関係が見られる。施設長として工賃向上のためには、営業力を高める必要があるといえる。また、すべての施設長が事業に対する思いは強固であるが、具体的な姿であるビジョン表現になるとバラツキが大きくなる。施設長としては、自分の思いを具体的な姿に表現して関係者に浸透させることが重要な要因となる。評価最高点の作業所の工賃が比較的高くない状況が見られるが、これは仕事内容によるもので、下請け仕事の工賃には限界があることが分る。

5) 施設長の資質の提言



- a. 営業能力を高める努力をすることが必要である。そのためには、積極的に外に目を向け一般の営業セミナー等に参加する、または外部関係者と会い折衝を繰り返すことにより営業センスを磨くことである。作業所内に留まっていたのでは営業力は習得できない。
- b. 自分にはない経営力については、保有している協力者を任せることが必要となる。特に計数管理能力は専門知識が必要であり、外部の協力者に依頼し協力して管理の方が効果的である。

(2) 経営理念・ビジョン

経営理念・ビジョンは、前項で分析・指摘したように、施設長の課題として重要な部分となっている。一般的に経営理念は「作業所が大切にしている行動哲学・企業の価値観」、経営ビジョンは「作業所は将来こうありたいと思う姿」のことであり、作業所経営の基盤となるものである。また経営理念・ビジョンは、良い私たちの使命を、はっきりさせてくれるものであり、日々の決断を正しく行っていくための指針となり重視すべきである。

① 経営理念・ビジョン

経営理念・ビジョンは作業所においてバイブル的な存在になるもので評価するポイントとして、経営理念・ビジョンの重要性が関係者に理解され、経営の基盤となっているのか。経営理念・ビジョンは明確になっており、全職員で共有化されているのか、また全利用者に支持されているのか。経営理念・ビジョンを、全職員に浸透させようとする試みがなされているのか。全職員は、経営理念・経営ビジョンに基づき、自分の役割、行動が理解できているのか、が考えられる。

以上の考えから、「理念・ビジョンの位置付け」、「理念・ビジョンの共有化」、「理念・ビジョンの浸透」、「理念・ビジョンの支持」、「理念・ビジョンの活用展開」の5項目を挙げて評価した。

1) 経営理念・ビジョンの現状

経営理念・ビジョンは作業所の運営において、すべての作業所で作成されているが、経営の基盤になっているかというバラツキが大きく、まだ、経営の基盤として捉えることは弱いようである。職員への浸透・共有化でも作業所間によるばらつきは大きく、このため日頃、経営理念・ビジョンに基づいた行動ができていないことがある。この部分は今後、工賃を向上させていく段階での課題と考えられる。

利用者(家族)への浸透・支持は、作業所として重視し実践していることが多く、職員より利用者に重きを置いている事が伺われる。利害関係者として、利用者(家族)を、まず第一に考えているからだろう。

2) 経営理念・ビジョンの事例

a. 作業所げんきむらは、自分達の歌を作成し自分達の思いを

内外へPRしている。(右図参照) 現在は、元気村2の歌を作成し歌っている。

げんきむらは、他にもTシャツプリント・定期的充実したげんきむらだより等、色々な印刷物により、自分達の思いを上手く表現している事業所である。

げんきむらソング

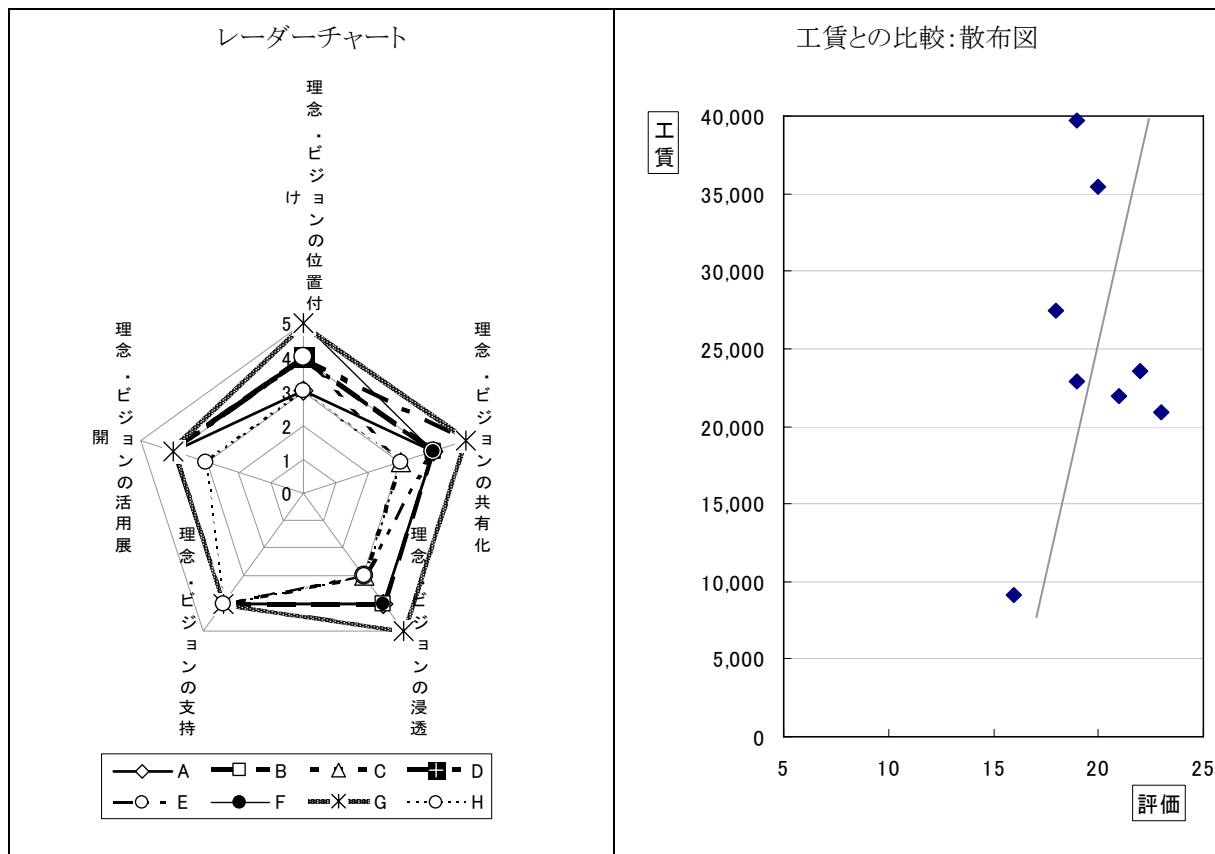
今日も元気におはよう
仕事はじめのあいさつ
ハンデはねのけはたらいて
あらたな元気つくる場所

あたらしい風をうけとめて
この空をともにわちあう
よるこびの光があふれてる

げんげんげんげんきむら
げんげんげんげんきむら
げんげんげんげんきむら
げんきむらむらげんきむら

b. 職員に外部機関へ出向き講演活動を実施させることにより、自分達作業所の経営理念・ビジョンの理解度を深めている作業がある。講演するためには職員は、経営理念・ビジョンを自分事として捉え、自分の言葉で表現する必要性に迫られることになり、職員の育成方法としては素晴らしい方法である。

3) 経営理念・ビジョンの事例比較



4) 経営理念・ビジョンの傾向分析

経営理念・ビジョンと工賃の間には緩やかな相関関係が見られる。項目別では、経営理念・ビジョンの共有化、浸透と賃金の相関関係は見られる。理念・ビジョンの浸透により、目標達成に向けた自主的な行動が生まれているからだと考えられる。経営理念・ビジョンは掲げるだけでなく、それに基づいた行動が生まれてこそ機能している事を重視しなければならない。

項目別では、経営理念・ビジョンの位置づけ、共有化、浸透の項目が、作業所ごとの評価点バラツキが大きくなっている。作業所としては、今後、経営理念・ビジョンに基づいた経営を重視し、職員の意識の統一を更に推し進める必要がある。

5) 経営理念・ビジョンの提言



a. 経営理念・ビジョンを職員に浸透させる仕組みを作ること

先進事例にもあるように、楽しんで作業所の経営理念・ビジョン浸透できるような仕組みを作り出す必要がある。特に変わったことなくとも、毎日唱和するだけでも効果があり、地道な浸透活動が必要である。

b. 作業所だより作成や理念・ビジョンの作業所内掲示のように印刷物を効果的に活用し、理念・ビジョンの見える化を実施すること。常に見えるようにすることで浸透し、自主的な行動が生まれてくる。

(3) 経営目標

経営目標は、作業所の到達地点を具体的に明示したもので、経営ビジョンを具体的な数値として明確化したものである。一般的に経営目標には、業績目標(売上高、利益高、工賃高等)、事業目標(市場シェア、売上構成比、顧客満足度など)、組織構造目標(職員数、設備投資、一人当たり工賃等)がある。具体的な行動計画をたてる上で必要なものである。

また経営目標を立てる時のポイントとして、各部門の目標数字の連鎖(数字のつながりがある状態)が重要となり、注意を要する。

① 経営目標

作業所の経営目標を考えると、経営目標が数値目標になっていて目標数字の各部門の連鎖ができているのか。作業所の経営目標は明確になっており、全職員に浸透しているのか。経営目標の重要性が理解され、経営管理がなされているのか。目標達成への推進責任者が明確になっており、実効性の高い体制になっているのか。日々の売上管理、仕入れ管理 等が実施されており、問題点を把握しているのか。以上の考え方から、「目標の連鎖」、「目標の浸透」、「経営管理への展開」、「目標の実行体制」、「目標の管理体制」の5項目を挙げて評価した。

1) 経営目標の現状

全ての作業所は経営目標を立てているが、数値目標の連鎖・職員への浸透・関係者への展開が不十分である。目標数字は立てるだけで、日頃の管理活動に活用されていない作業所が多いように感じる。経営目標の掲示は、ほとんどの作業場で見られず目標数字が目標になっていないと推定できる。

目標の実行体制は、実施担当者が決定している作業所が大半であるが、実施管理体制が弱く計画通りに進んでいないのが実態である。目標達成に向けたアイデア不足なのか、担当者が重視していないのか、どちらかであろう。また、日々の管理(売上、出来高など)を実施している作業場は少なく、細かい経営管理を実施することは重視されていない。

2) 経営目標の事例

a. 生産管理板を活用し、毎日の目標と出来高実績を記入し

生産上の問題点を早期に把握・対策を立てている。

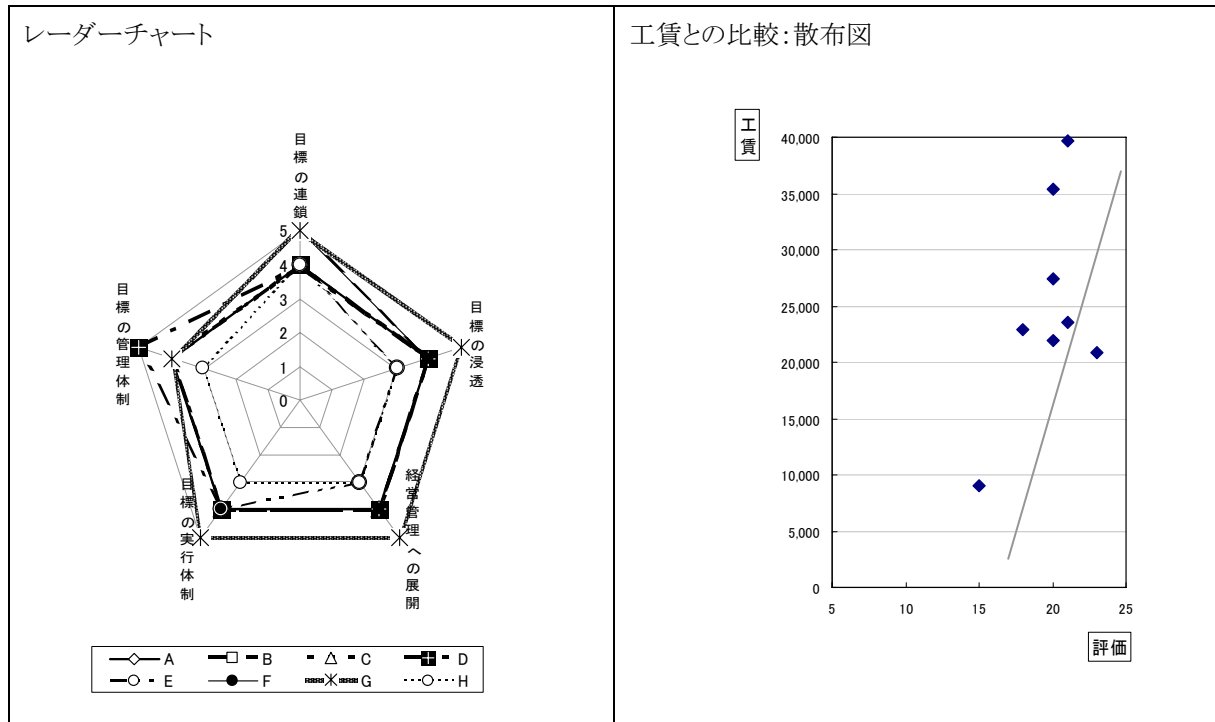
また、掲示板には作業担当者も記入されており日々の生産管理と目標管理を同時に実施している分りやすい事例である。



b. 商品ごとの原価を正確に把握し、利益目標(利益計画)を

作成した上で毎月の結果を照合し、経営課題を抽出している作業所が浜松市にある。一般の企業でもできていない様な数値管理が実践されている。施設長の経営感覚が素晴らしい作業所である。

3) 経営目標の事例比較



4) 経営目標の傾向分析

散布図から明らかなように、経営目標と工賃の間には強い相関関係がある。目標をしっかり数字で抑え、それに向かった行動が起きているからであろう。特に、関係者への目標展開が出来ていて日常の管理ができていない作業場に工賃が高い傾向がある。このことは、目標設定する事よりもそれを実行する体制をどう作るか、が重要な事を表している。

評価点の作業所間のバラツキが大きい調査項目は目標の管理体制であり、実施責任者は存在するが実施できていない事を示している。実施できる管理体制をどう作るかが、重要になってくる。評価最高点の作業所の工賃が比較的高くない状況が見られるが、これは前述のように仕事内容によるものである。

5) 経営目標の提言



- a. 職員全員が、目標達成の手法を学習することが必要になる。地元の商工会議所・商工会等一般公開の経営管理講座へ参加し、経営管理手法を学習すると良い。
- b. 日々の管理表を作成し、目標値と実績の差異を明確に知ることにより反省し、次への対策を立てる活動を実践すること。毎日の活動の積み重ねが成果につながることを忘れてはいけない。
- c. 作業所目標から連鎖した各部門の目標を作成する事。単独で連鎖しないも目標は達成しても効果が全体的ではない。

経営管理は、特別なことを実施する必要はない、当たり前のことを根気良く実施すること重要になる。

(4) 経営戦略

経営戦略とは、経営ビジョンを実現させるための基本手段のことであり、伊丹・加護野著ゼミナール経営学入門によれば「組織活動の長期的な基本設計図を環境との関わり方を中心に描いた構想である。」としている。ここで、大切なのは、戦略は組織を引っ張っていくために存在するものであり、長期的(3～5年)であることである。また、内部環境・外部環境に関わった内容になっている事が重要であり、特に内部の強みを活かすことができる内容になっていることが不可欠である。経営戦略には、基本戦略、事業戦略、組織戦略、個別戦略等がある。

① 経営戦略

作業所の経営戦略を考えると、経営戦略は明確に立てられており、全関係者(職員)に共有化されているのか。経営戦略の重要性が関係者に理解され、経営の基盤となっているのか。経営戦略は、作業所の強みに焦点を当て、強みを十分活かせる内容になっているのか。経営戦略は、利用者(家族)の声を反映した内容になっているのか、そして外部環境の変化により、経営計画は適時柔軟に見直されているのか、がポイントとして考えられる。

以上の考え方から、「経営戦略の確立」、「経営戦略の位置付け」、「内部要因の反映」、「外部要因の反映」、「経営戦略の柔軟性」の5項目を挙げて評価した。

1)経営戦略の現状

経営戦略は全般的な作業所に立てられているが、経営目標と同様にお飾り的であり、実際の経営改善に活かしている作業所は少ない。また、内容的には作業所の特徴・強みを洗い出し、それを活かした戦略にする事が弱い傾向がある。作業所として経営戦略策定の基本を学ぶ必要性を感じる。

外部要因への対応は、法的な環境変化も激しい分野であり、対応せざるを得ない状況である。

2)経営戦略の事例

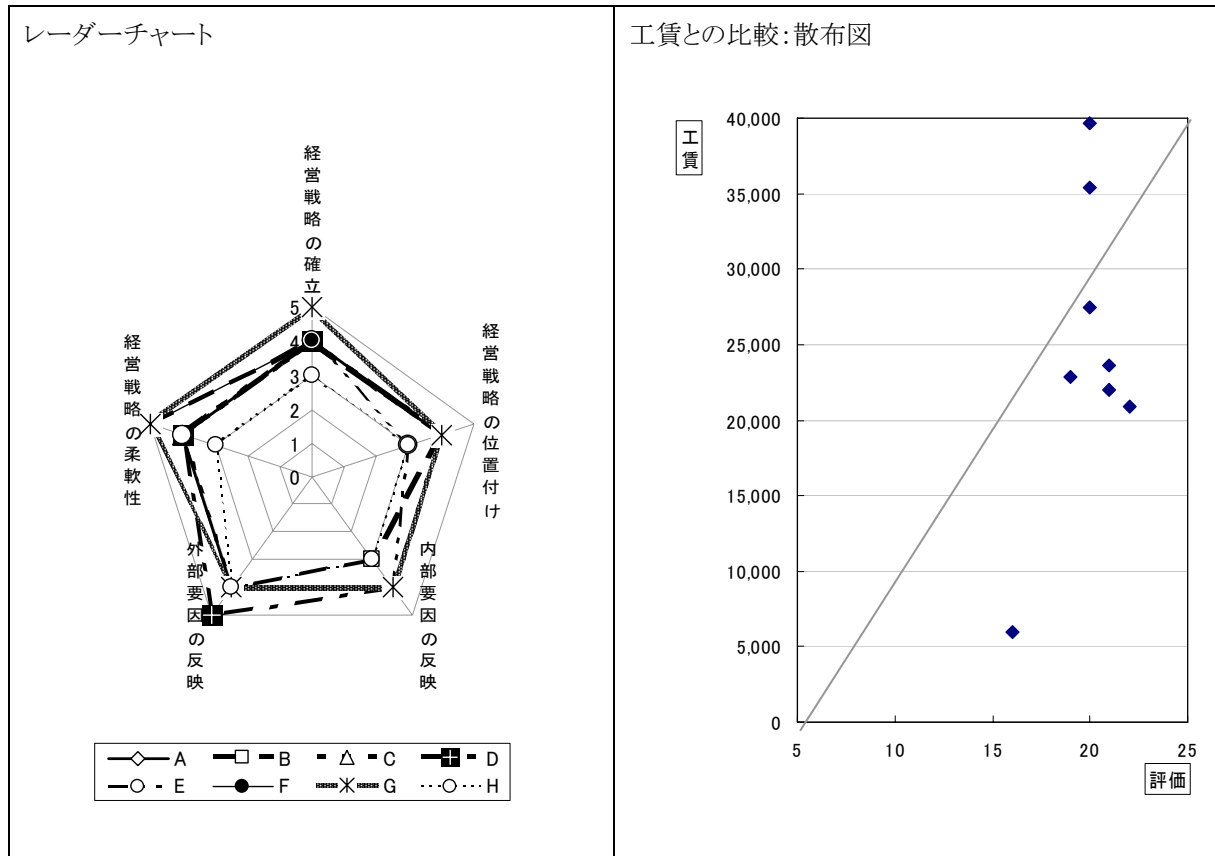
a.「職業が選べる施設にする。」「施設ではなく会社にする。」「仕事は受身ではなく攻めである。」という作

業所ビジョンを基に、事業の多角化戦略を立てている作業所がある。このビジョンを具体的にするには色々な事業を展開する事が必要であるが、施設長はアイデアが豊富であり、常に外回りを欠かさず色々な企業ニーズを探りそれに対応する事業を展開している。外部資源の分析が優れていて、それに対応した戦略を立て行動している良い事例である。

b.自分達グループ(医療法人)の強みを活かした経営戦略を立て、高付加価値の加工品を提供している

作業所がある。医療法人であることから、入院患者のクリーニングに目を付け、高価なランドリー設備を導入し、系列の病院2ヶ所からシーツ・入院衣服のクリーニングを請負っている。高価な設備を使用する事により高付加価値な商品を提供する事ができ、高い加工単価を生んでいる。今後も更に病院のネットワークを活用し、展開していく予定である。自分達の強みを活かした事業展開の良い事例である。

3) 経営戦略の事例比較



4) 経営戦略の傾向分析

散布図から明らかなように、経営戦略と賃金の間に明確な相関関係はない。これは、経営戦略自体は、現実にあるものではなく「こうしたい」という意思であり、経営目標に比べて行動に対する拘束性が弱いからだと考えられる。

評価項目別では、内部要因の反映の評価点が低くなっている。これは、作業所内の強みを活かした戦略内容になっていないことを示している。また、経営戦略の位置付けの評価点も低くなっており、経営戦略を作成したが関係者に周知徹底できてない事がわかる。一方、外部要因の反映の評価点は高くこれは、授産所の置かれている外部環境の変化がめまぐるしいことを表していると考えられる。

5) 経営戦略の提言



a. 作業所内の「強み・弱み分析」を行い、強みを活かす方策を重視すること。弱みの対策も重要なものはあるが、弱みの改善にはエネルギーを要する事が多く、経営資源の限りのある作業所においては重荷になり、行動が進み難いと考えられる。

b. 立案した経営戦略は、前述のように組織を引っ張っていくために存在するものである。そのためには組織の全関係者に説明し良く理解させることが必要になる。経営戦略は経営ビジョンを実現させるための基本手段であり、全員が理解すればビジョン達成に向けた強い原動力になる。

(5) 人事情報管理

経営資源として、人・物・金・情報があるが、経営の項目の最後に「人と情報」について考えてみたい。経営を行うのは人であり人事制度は、採用・評価・報償・能力開発の4本柱で構成されている。この中でも、「必要な人員の確保」、「人材の育成・能力開発」、「人材の有効活用と活性化」、「適正な人事評価」が重要な管理ポイントとなっている。一方、情報管理では、生きた外部情報をいかにタイミングよく情報収集でき、それを経営に活かせるかが重要な要因となる。また、作業所として外部への情報開示も信頼性の上では重要なことである。

① 人事情報管理

作業所の人事

目標管理制度等、職員の業績・人物を評価する仕組みがあり、活用されている能力に応じて、組織の人事異動はされているか？教育訓練の仕組みが確立され、実施されているか？競合先、外部環境、利用者 の生きた情報を、キャッチできる仕組みがある。必要な情報開示はされており、経営に生かされている。

以上の考え方から、「適正な人事評価制度」、「人事異動」、「教育訓練」、「情報収集」、「情報開示」の 5 項目を挙げて評価した。

1) 人事情報管理の現状

人事管理としては、適正な人事評価制度を導入している、或いは導入しようとしている作業所がほとんどである。これは、作業所の経営者達が適正な人事評価により、職員のやる気を高めようとする傾向が強い、と考えることができる。人事異動については、閉鎖的な特質があるのか実施率が低くなっている。教育訓練については、体系的に実施している作業所と、そうでない作業所の格差が大きくなっている。作業所としては、教育訓練を実施したいが人的不足・費用負担の増加などにより進んでいないのが現状である。

また、情報管理については、外部環境の変化が大きいいためなのか情報収集の実施状況は高い。情報開示についても同様に実施状況は高くなっている。

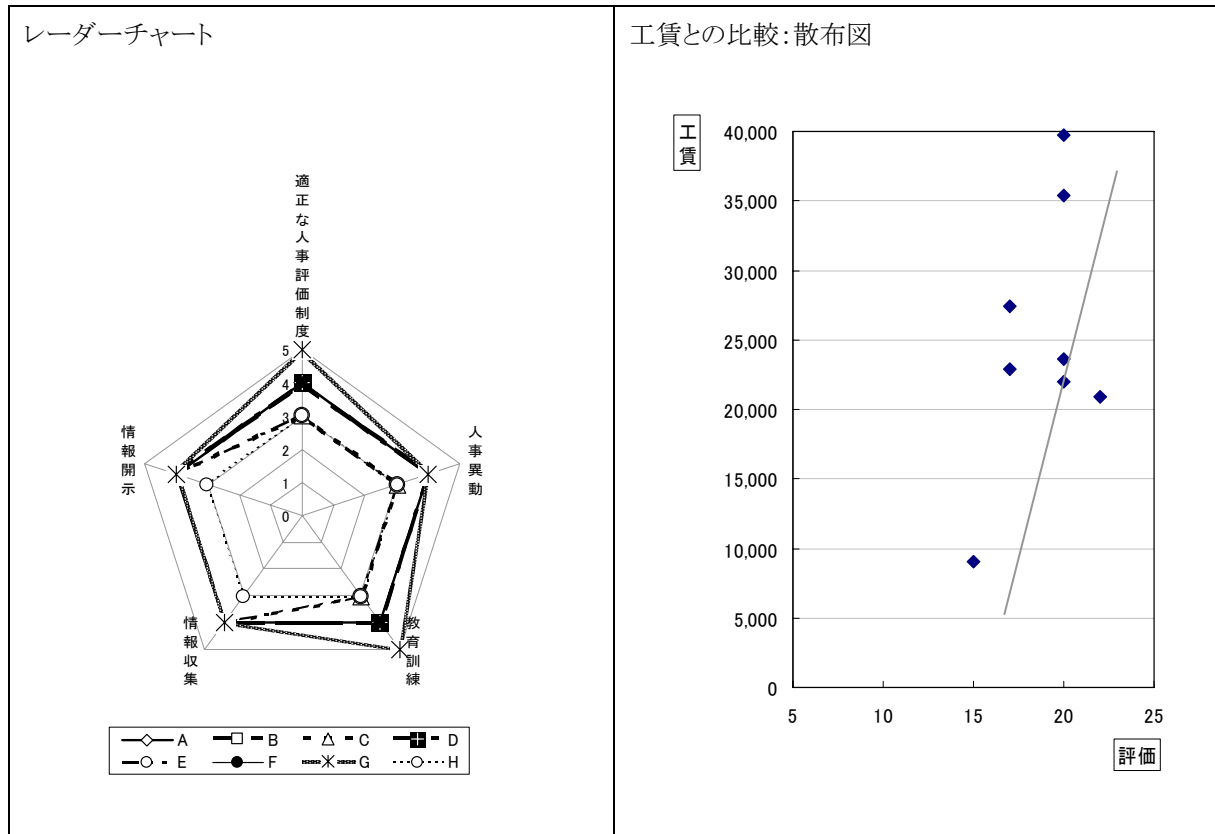
2) 人事情報管理の事例

a. 職員のやりたい事を重視した人事異動(事業の配置転換)を実施している作業所がある。施設長と職員が定期的に話し合いやりたい事を抽出し、本人と他の職員で決定させている。このことにより、職員の連携は強化されチームワークも良くなっている。任せることの効果が出ている事例である。

b. 全国組織の役員を引き受けることにより、国の先進情報をキャッチし経営に活かしている作業所がある。法的環境がめまぐるしく変化する時代に、国の情報を速くキャッチする事は、経営戦略に与える影響は大きい。

c. 職員の教育として外部企業への派遣を実施している作業所がある。教育は現場で行うもの、気付きは外部との接触から生まれる、との発想から実施されており、斬新なアイデアが出てきている。

3) 人事情報管理の事例比較



4) 人事情報管理の傾向分析

散布図から分かるように、人事情報管理と工賃水準との間に緩やかな相関関係が見られる。この主要因となっているのは、教育訓練と、人事異動である。職員の教育を大切にし、適材適所に人材配置を行う事で、職員の力が発揮しやすい環境になり、本人達のモチベーションも向上し成果がでていいると考えられる。評価項目別では、人事異動と適正な人事評価精度の評価点が低くなっている。これは、全ての作業所としては重視している項目ではあるが、まだ仕組として確立できてなく効果が少ないからだといえる。

評価最高点の作業所の工賃が比較的高くない状況が見られるが、これは前述のように仕事内容によるものである。

5) 人事情報管理の提言



- a. 職員の能力に応じた、かつ本人の希望を重視した人事異動を実施する仕組を確立し、実践する。職員の持っている能力が早期に活かせるため、成果が出やすい。
- b. 職員教育の仕組を作り、少し先を見た計画的な教育を実施する。経営戦略に対応した職員の能力開発がポイントとなる。この場合、教育は、現場主体のOJTが中心としたい。
- c. 適正な人事評価制度は重要ではあるが、過度に関わらない方が良くと考えられる。大切なのは評価でなく職員のやる気を上げることであり、その対策を実施した方が効果的と考えられる。

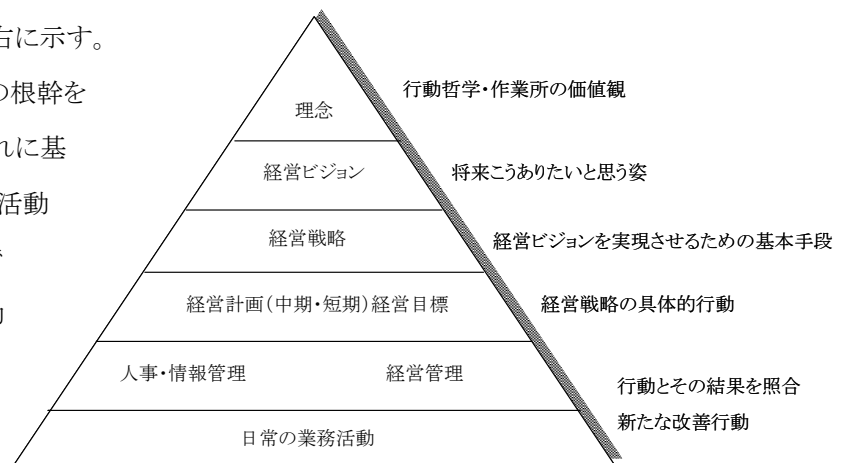
(6)まとめ

作業所における工賃向上を考えると、「経営」の項目は目標達成を遂行する「道しるべ」のようなものである。この「道しるべ」が明確であればあるほど、職員及び利用者の進む方向が明確になり、目標を達成することができる。

今回検討した経営システムの構造図を右に示す。

図のように作業所の理念・ビジョンは経営の根幹を表すものであり、経営戦略・経営計画はこれに基づいて作成されている。人事・情報の管理活動
日常の管理活動は、一番下位にくるもので
行動とその結果を照合し、新たな改善活動
を展開する事が重要になる。

今後、経営計画を策定する時は、この
経営システムの構造図を参考にされたい。



今回はこれらの各項目と工賃との関係はどうなのかを調査分析し考察を行った。ここで各項目単位にまとめを行い、工賃向上への経営の関わり方をまとめてみる。

① 施設長の資質と工賃向上

施設長の資質を向上させることは、作業所内に活気が生まれ、素早い状況判断・行動指示が行われるようになり、工賃向上に影響を与えることになる。そのポイントとしては次のことがいえる。

1) 営業能力を高めることにより、自分から率先して外部の企業等に出向き、トップ営業を行うことである。

担当者任せだけでなく、価格決定などの重要な場面では担当者に同行し、トップとして交渉する事が工賃を上げることになる。

2) 自分自身の事業への強い思いをビジョンとして表し、職員を初めとする関係者に絶えず伝え続けることが必要である。それにより、職員達は自分達の進む方向が明確になり、自分自身の役割が見えてくる。

3) 人間力を上げる事。特に「人を受入れる力・人を巻き込む力・プラス思考・粘り強さ」等を強化したい。

4) 計数管理能力については、前述のように専門知識が必要であり、外部の協力者に依頼し協力して管理の方が効果的である。

② 経営理念・ビジョンと工賃向上

経営ビジョンについては、後述の組織の項目で詳しく述べるが、理念・ビジョンの浸透により、目標達成に向けた自主的な行動が生まれ、工賃向上につながる。そのポイントとしては次のことがいえる。

1) 経営理念・ビジョンは掲げるだけでなく、それに基づいた行動が生まれてこそ機能する事を重視し、関係者への浸透を実施すること。そして継続して実践できる仕組みを作ることが重要になる。

とにかく根気良く継続して実践することが、ビジョンに基づいた行動が起きる要因となる。

③ 経営目標と工賃向上

本文中でも述べたが、経営目標は、作業所の到達地点を具体的に明示したもので、経営ビジョンを具体的な数値として明確化したものである。目標が明確であればあるほど、目標をしっかり数字で抑え、それに向かった行動が起きることになり、工賃向上が促進される。そのポイントとしては次のことがいえる。

- 1) 作業所目標と連鎖した各部門の数値目標を作成すること。作成された数値目標は、全職員と納得のいくまで話し合い理解してもらうことが重要になる。実践するのは、職員一人ひとりであることを忘れないで職員が行動しやすい状況を作り出すことである。
- 2) 目標の実践管理は、細かい単位で行うほうが良い。日々管理が基本で、毎日の活動の積み重ねが成果につながることを忘れてはいけない。また、実践管理は、対数字だけでなく、行動の進行具合に焦点を当てることが重要となる。結果だけでなく、そのプロセスの管理を重視すべきである。

④ 経営戦略と工賃向上

経営戦略自体は現実にあるものではなく、「こうしたい」という意思のようなものであり、組織を効果的に引っ張っていくために存在するものである。しかし、経営戦略を策定する過程での考え方は、目標達成に効果的なものが多く、成功するための要因を明確につかむ事ができる。良い経営戦略策定は工賃向上に必要である。

そのポイントは下記のようなことがある。

- 1) 作業所の特色・強みを活かした戦略であること。戦略を作成する過程で、作業所の特色・強みを更に活かすにはどんな方向性が良いのか、良く検討することである。
- 2) 経営ビジョンと同様に、組織の関係者全員に説明し、良く理解してもらうことが不可欠である。経営戦略策定過程から職員を巻き込んでおけば、当事者意識も増し行動が促進される。施設長の巻き込む力が重要なのはこのことも意味している。

⑤ 人事情報管理と工賃向上

作業所の経営資源である「人」と「情報」をどう活用して、工賃向上に貢献するか、という観点から考えるとこれらも重要な要因になる。そのポイントは下記のようなことがある。

- 1) 職員主体の職員の能力を活かした人事異動を、全組織を通して行うこと。人が成長するには新しい仕事による刺激が効果的である。職員主体とは、本人の希望を聴き優先することである。
- 2) 職員教育については、OJTを中心とした体系的な仕組みを作り、実践することである。教育は、即効性は少ないが、徐々に効いてきて作業所の企業風土まで作り上げる要因になる。

一般的に「経営」は、当たり前のことを当たり前に実践することであり、一つ一つの要因を洗い出し、できることから地道に実践していただきたい。根気強い地道な行動が、工賃向上に貢献するといえる。

2. 下請け製造

(1)5S

生産工場の生産管理状況を知るのに「5S」に照らし合わせて観察する。

5Sの完成度が生産効率や作業効率ひいては利益に大きく影響する。

5S項目

整理 整頓 清掃 清潔 目で見える管理

具体的内容については紙面の都合で省略するので、関連の書籍を参照されたい

① 5Sの説明

5Sは製造工場の基本である。5Sが出来ているか？出来ていないかで管理状態が分かり、工場の生産効率を大きく左右する。5Sが出来ていないと、探す、取りに行く、歩く、等のムダな作業が発生し大きなロスが生ずる。

工場改善の入口である5Sが実施されていないならば生産効率の悪い要因にもなる。

1) 下請け作業所5Sの現状

評価 A21 B14 D25 E18 G16 H18

- ・上記の如くの評価点ではほとんどの作業所がかなり5S的には進んでいる。
- ・高工賃の作業所も低工賃の作業所も5Sレベル的にはあまり差がない。
- ・5Sが悪くて生産効率阻害要因になっているところは、ほとんどない
- ・5Sが悪くて職場がゴチャゴチャという作業所は1作業所だけであった

2) 5Sの事例

対象が障害者ということがあって普通以上に工夫した5Sも見られた。

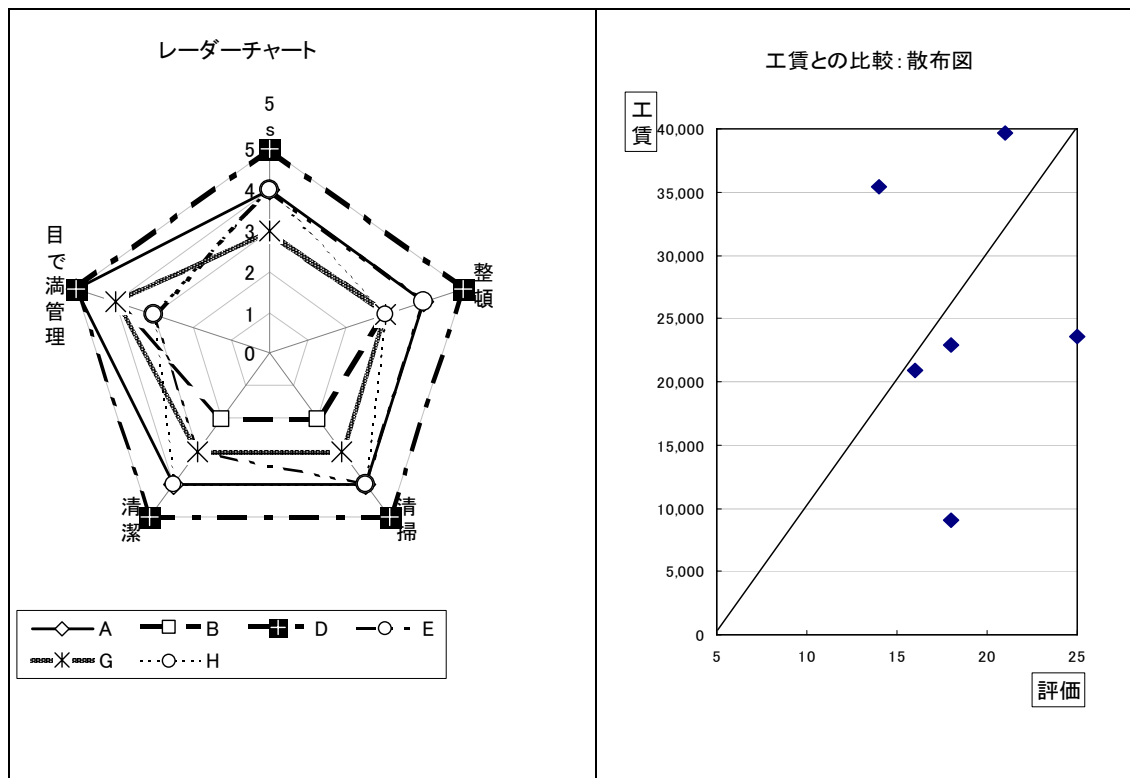


利用者にわかり易いように大きな太字で作業指示カード。色分けもしてある



5Sの定石 置き場所決定 品名表示
中身の見える化がされている

3) 中分類の事例比較



4) 5Sの傾向分析

作業所の5Sは比較的良く実施されている。この要因は、

- 1 一般企業に比べて取扱品目が少ない、
- 2 下請けであることから支給材料が、品種的にも数量的にも限定されている。
- 3 完成した製品は必ず回収される。

このような条件下にありそれほど神経を使わなくても自然に5Sが達成されやすいと考えられる。Bにおいて評価が低いのは、この作業所では他の作業所に比べて取扱品目が多く(4～5品種)同じ製品の中でも更に細かい品種が多くあり生産も断続的である。このようになると5Sはかなり難しくなり作業効率にも悪影響を及ぼす。

5) 5Sに関する提言



5Sと工賃の相関図が示すように、一般の企業のように5Sと工賃(作業能率)の相関は強くないようだ。5Sが比較的良い作業所で低い工賃の施設もあれば、一方5Sが最低得点でも高い工賃の作業所もある。以上のことから、

施設の5Sは普通でもかなり良い状態が保たれる条件にあるので、特に普通状態が保たれていればよい。5Sを極めても工賃が更に上がるモノではないと思われる。但し扱い品目の多い場合は5Sが必要である。

(2)品質管理

製造において、品質は最重要項目である。

この品質問題をどのようにクリアーしているかは、重要なファクターである。

検討項目は、

1)作業者の品質への理解 2)不良の出ない仕組み 3)不良発生率 4)不良再発防止 5)クレーム対応

① 品質管理の説明

一般企業では品質確保を最重要管理とし、その為に多くの費用を費やしている。そうした中でも不良が発生し、更にコストがかかるという状況である。この品質が、能力的にも限定された作業所の中で、どのように管理されコストに影響しているかを調査し、更にどのくらい不良が発生しているのか？不良発生が作業能率・工賃にどの程度影響しているかを調査する。

1)作業所における品質管理の現状

得点 A18 B19 D21 E20 G219 H18

結論からいうと品質問題はほとんど発生しない。品質が確保できず困っている作業所は調査の中では見あたらない。それほど神経を使わなくても作業結果のチェック、製品の簡単な検査でクリアーしている。

これは発注企業としては、品質に問題の出るような製品・作業は下請けに出していない。

言い換えれば、企業も施設側も「これなら十分出来る」と言う仕事を受けていると言うことであろう。例えば部品を並べる作業は2カ所の作業所でやっていたが、作業後のチェックを職員がやるだけで十分である。

衣類を折りたたむ作業では、型紙を使えばそれ以上の正確さは要求されていない。

組立作業もあるがそれほど難しいものではない。

2)品質管理の事例

先進ということではないが、不良の出にくい作業を紹介する。

組み立てる作業は、少し不良問題がつきまとうようだが、大問題になるようなモノではない

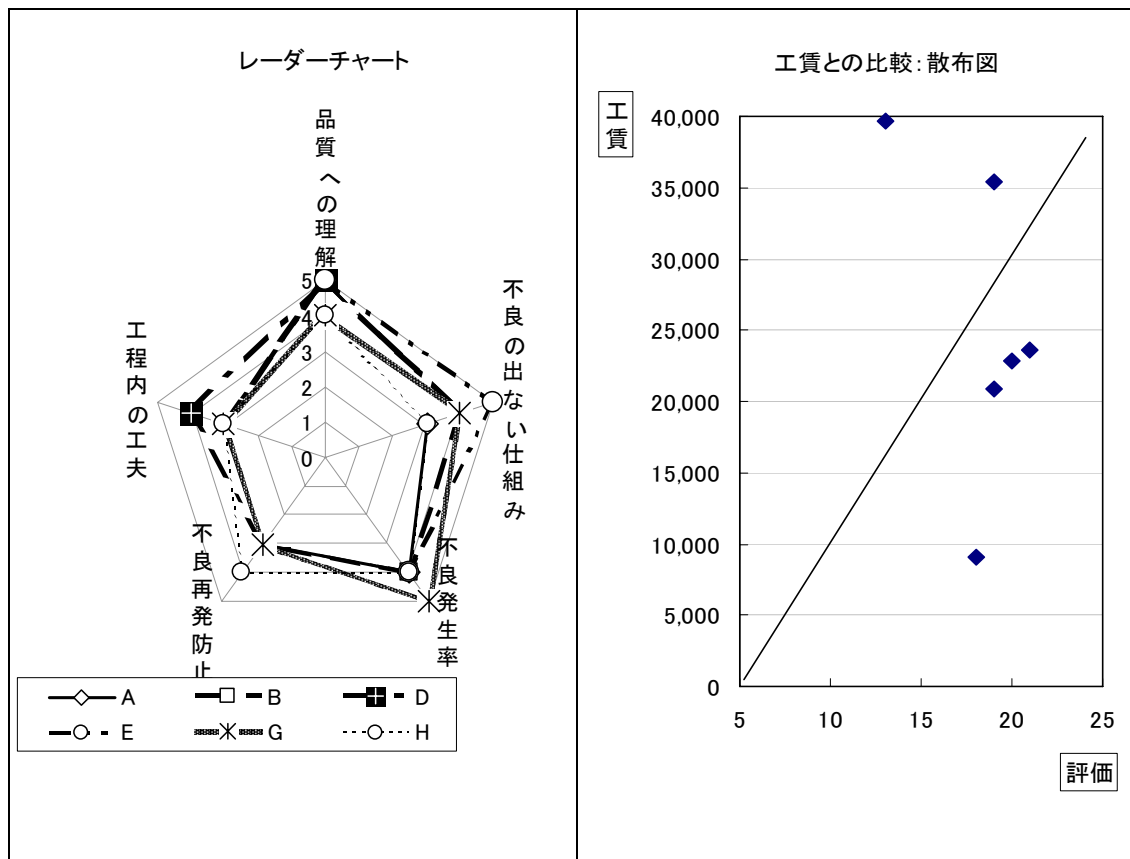


自動車部品の向きを揃えて並べる作業。対称でないので間違えることはない



衣類を折りたたむ作業。型紙を使うのでまちがいはない。

3) 品質管理の事例比較



4) 品質管理の傾向分析

ほとんどが不良の出にくい作業であるので一般の企業のように大きな品質問題はない。

上記得点票とレーダーチャートから読み取れることは、工賃の高い作業所でも、低い作業所でも品質管理のレベルあまり変わらない。また相関図からは、工賃の高い作業所と低い作業所で得点はほぼ同じである。

5) 品質管理の提言



品質的に複雑な作業はないので、品質管理としては、そんなに複雑な仕組みは不要で、以下のことをキッチリ実行すれば十分であると判断する。

1. 作業者の能力を見極めて可能な作業を割り振る(スキルマップなどが有効)
2. 不良発生の3H(初めて、変化、久しぶり)の作業チェックと指導の仕組みをつくる
3. 作業結果を職員がチェックする
4. 治具で作業をする。
5. バカヨケ(フルブルーフ)治具を造る。

(3)設備及び治具

製造企業では、設備・機械が付加価値作業を行い、人は、材料・製品の運搬・投入取り出しをするだけになった。従っていかに高能率の設備を所有しているかが企業の利益を大きく左右する。

検討項目 1設備投資 2治具工具の活用 3作業環境 4設備更新 5設備稼働状況

設備が利益を出す源泉である。工賃の高い所と低い所で設備の差があるのではないかな。

① 説明

設備投資額が支払い工賃に大きく寄与すると思われる。下請けでは専用設備はほとんど必要なく、むしろ治具を使うことにより生産効率を上げる。作業場の作業環境は能率に関連してくる。

1)施設の設備・治工具の現状

設備・治工具得点 A24 B13 D18 E17 G16 H8

前出2項目の5S・品質に比べて得点はかなり低い。下請け仕事については、設備らしいものはない。このためほとんどの作業が手仕事である。このような中で、工夫し、専用治具を作成し成果を挙げている作業所と、ただ手と指先だけで作業をしている作業所がある。また品質面でも間違いのないよう治具を工夫してプールフルーフ(バカ避け)を工夫作成している作業所もある。

一事例であるが、最新設備を数台導入し設備が付加価値作業、作業者は前後の作業をして、高い成果を挙げている作業所がある。しかしこのように同一作業を永久にやるために設備投資が出来ることは少ないと思われる。

2)設備及び治具の事例

大きな設備投資で付加価値を高められる仕事は下請け仕事では、少ない。どうしても手作業が主になるので、治具を工夫して品質を安定させ生産能率を上げることが重要である。



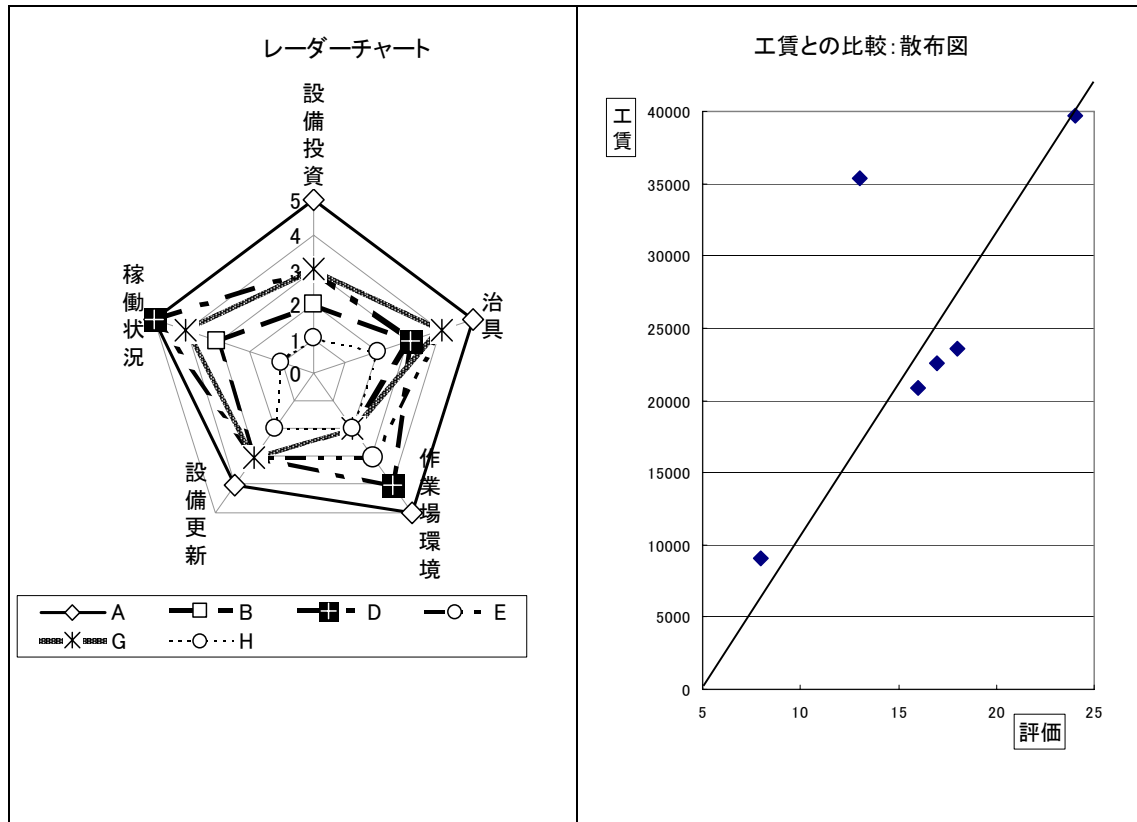
高性能の設備をたくさん導入し高い付加価値仕事を実現している。

但しこれは特定の企業と結びついた福祉関連の仕事である。



スティックを50個化粧箱に詰める作業。数えなくても、マスの中に入れてゆけば50本になるように工夫した。ケースは市販の苗床。数を間違えないフルフルーフ治具の例

3) 設備・治具での事例比較



4) 設備・治具の傾向分析

上記グラフから明らかなように、高い工賃のAはレーダーチャートでも24点と高得点であり、低い工賃のHは8点である。この状況は相関図で更に明確に解る。

相関図は右上がりになり設備装備額・治工具の活用状況と工賃は明らかに正の相関がある。

但し下請け仕事では、設備を導入して高い付加価値作業が出来る仕事は少ないと思われる。

5) 設備・治具の提言



理想的には、高能率設備を導入し付加価値を上げるのが、高工賃につながる。しかし通常の下請け仕事ではこのようなことはなかなか難しい。効率的な治具を工夫活用して能率を上げることが必要と考える。

- 1 高能率設備が導入出来るような仕事を探し、実現する。
- 2 職員が生産技術について勉強し、効率の良い治具を開発してゆく。
- 3 職員の勉強だけで足りない所は発注企業の協力を得て効率の良い治具を製作する。
- 4 治具を授産施設内で作成が難しい場合は、鉄工場・木工所等の協力を得る。

(4)生産管理

製造企業で、生産効率を良くするために重要なファクターである。製造系の人材が少ない福祉施設で、このことが、生産効率阻害要因になっていないかを調査する。

生産管理は、生産計画 受注単価 納期管理 生産性 現場の工夫 適正な受注単価が重要である。授産施設だから安い単価で発注出来る、受注するしかない、では高い工賃は実現出来ない。

① 生産管理の説明

生産管理の状況を上記5項目で判断する。生産計画では、予実績管理ができていないか 受注単価では、適正な単価で受注しているか 納期管理では、納期遅れは発生していないか 生産性では、障害者での生産性の追求は、どうしてやるか 現場の工夫では、職員の皆さんがものづくりの知識を持って作業がし易くなるよう改善を実施しているか で評価する。

1)生産管理の現状

得点 A21 B20 D22 E21 G19 H17

ほとんどの施設で生産計画・納期管理については必要十分な管理は出来ている。これは受注品目が少なく、複雑な管理の必要がないことが要因と思われる。単発受注で納期を急ぐ場合は、残業をしても間に合わせる姿勢がどこにもある。このことが発注企業の授産施設への信頼を得ている。受注単価については高い受注単価を実現しているところ、低い単価に甘んじている所がある。この要因は 1発注企業の業種 2発注企業の授産所に対する姿勢 3施設職員の心構え 4施設の営業力等が、あるように思う。現場改善は、あまり進んでいない。この要因は、1職員が忙しい 2職員の製造に対する知識不足が上げられるのではないかな。

2)生産管理の事例

ほとんどの施設がホワイトボードに予実績管理をしている。中にはもう少し分かり安く工夫した方がよい所もあるが、これが原因で生産が混乱することもないと思う。



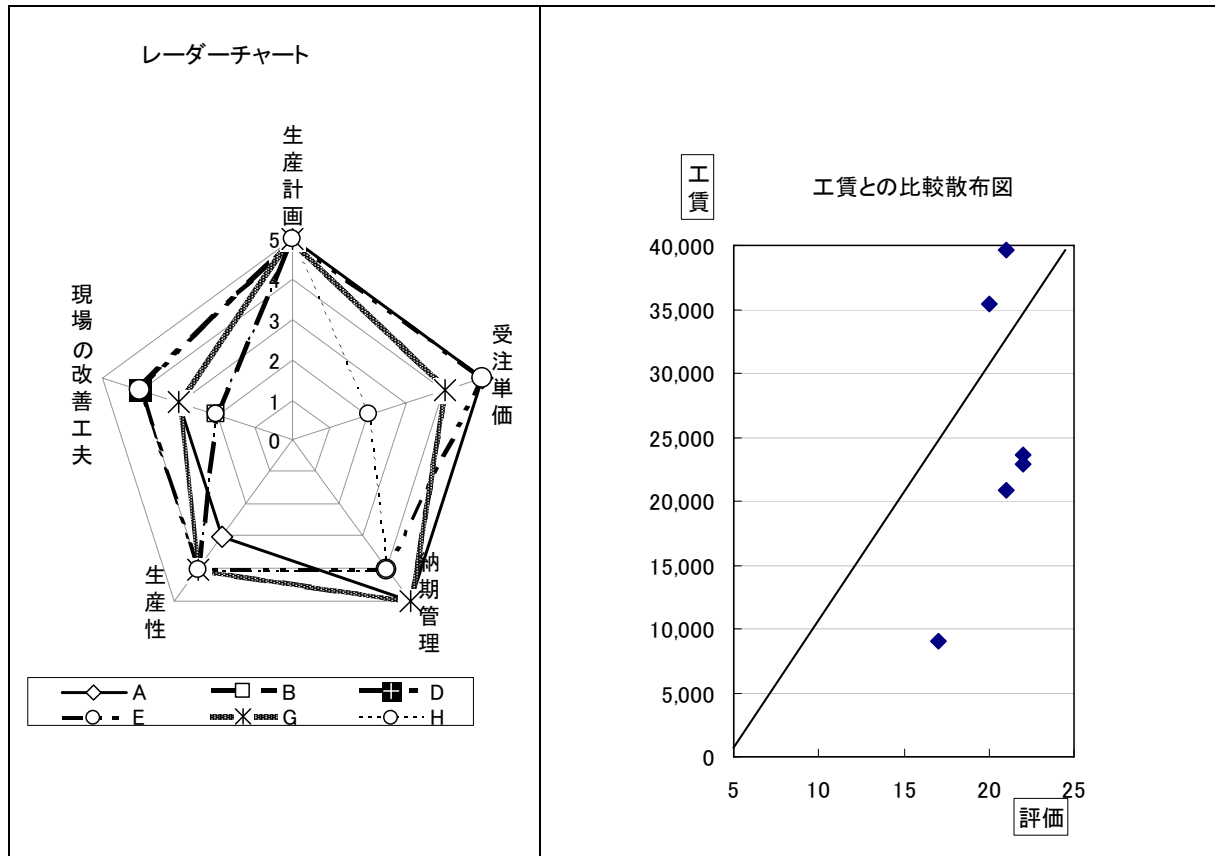
写真は当日と翌日の計画を表示している。

個人が何をすることが明確になっている。

写真はかなり進んだ予実績管理版である。課別、技能別、個人別等に区分けされマスも整然としており誰が見ても今日の予定、実績が解る。



3) 生産管理の事例比較



4) 生産管理の傾向分析

レーダーチャートに示すように高い工賃作業所の受注単価は5点、低い工賃の作業所の受注単価は2点である。その他の管理項目の評価点は余り差がない。両者の作業能率は観察の限りでは同じ程度である(作業内容の違いで単純比較は出来ないが)。

相関図からは生産管理の総合点として生産管理状態と賃金に若干正の相関が見られるが、中分類項目でみると受注単価の差が大きく寄与している。

5) 生産管理への提言



- 1 単価の良い業界からの受注を確保することが工賃アップの条件。
- 2 安い単価で安易に受注しないこと、安い受注単価では頑張っても高工賃にはならない。発注企業の業種を選ぶことが重要。比較的余裕のある業界と、かなり厳しい業界があるように思われる。
- 3 職員が単価交渉技術を身につける。その為にはデータの整備も必要である。
- 4 生産管理の状況は工賃の高低への寄与は高くないので現在の状態で良いと思われる。

(5) 人的側面 他

企業の経営要素として「人」は重要な要素である、一般企業では社員教育を行って優秀な社員を育て、高利益を上げるよう努力している。障害者施設ではどうなっているかを調査する。

人的側面項目

技能の把握 能力向上 新人・新作業の習熟 職員の姿勢

外部環境 外部(企業、保護者、官庁、地域、ボランティア等)

① 人的側面の説明

施設では、利用者の作業者としての質と、周りの人的支援がどれだけ受けられるかが大きな要素である。職員の皆さんの高い工賃実現に対する意欲、行動、企業の援助、官庁の援助と協力、保護者の応援、地域の理解等が得られないと高い工賃は実現しない

利用者の皆さんだけで高工賃は実現できない。

周囲が良いお膳立てをしてあげることが必要と考える。

1) 人的側面他の現状

得点 A19 B21 D22 E21 G20 H12

高工賃の施設は、外部(企業、保護者、官庁、地域、ボランティア等)をうまく取り込んで協力応援を得ている。協力の形は、高い受注単価、買って貰うお得意様、受注先であったり等様々だ。商取引は全て外部との関わりであるから、高い工賃の実現には外部の応援、協力をいかに引き出すかが重要な要素である。職員の皆さんの姿勢は、トップの方の姿勢の鏡である。調査した施設は高い工賃の施設が主なのでトップの意思を反映し、職員は皆前向きである。

低い工賃の所は、職員の意欲はあっても周囲の協力・応援が得られていないように思う。

2) 人的側面の事例

外部協力の事例として、アルミ缶をスーパーや、企業に集めておいて貰う。地域の道路を清掃して各家庭から清掃代金を頂く。また大きな会社の中でパンの販売許可を得ている所もある

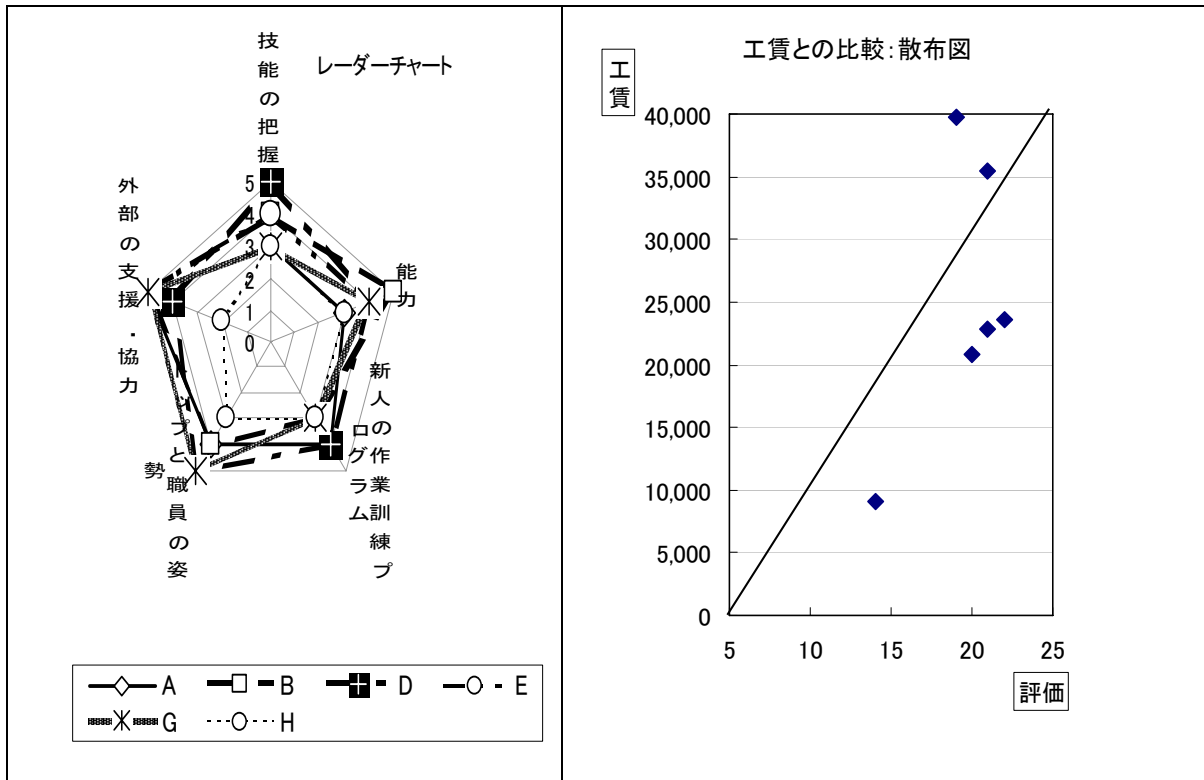


スーパーや企業にアルミ缶を集めておいて貰うのでたくさん集まる。



地域の道路掃除をして、代金を頂いている。

3) 人的側面の事例比較



4) 人的側面の傾向分析

高工賃の施設は、外部協力が5～4点、低工賃の作業所は2点である。高い受注単価、効率的な仕事等は、外部の協力の上に実現することである。

高い賃金の施設では、お金を稼ぐというトップの姿勢がある。低工賃の施設では、利用者のお世話をするという風潮が見られるのではないかな。

相関図から高工賃グループ間の相関は見られないが低工賃の所は点数が低い。

5) 人的側面の提言



- 1 施設の方針を、「障害者のお世話をする」という発想から「障害者を社会の一員として生活のために高い賃金が得られるようにする」という発想に替える。
- 2 施設のトップが先頭に立ってビジネス的发想で有利な仕事を探す。
- 3 営業活動を積極的に行うよう職員の意識を高める。
- 4 外部の協力が得られるような日常活動をする。

(6)まとめ 下請け作業工賃アップのための生産側面からの検討

今回の調査では、支払い工賃の高い施設と低い施設を調査し、その違いを明確にした。高工賃施設の要因を把握し、それに近づけることにより工賃アップの糧として頂きたい。

① 5Sからの検討

結論から言うと下請け施設作業所で、5Sは生産性に対する寄与度は大きくない。一般企業においては、製造現場の基礎であり、5Sがしっかり出来ているかどうか、生産性に大きく影響する。しかし施設作業所においては、その他のファクターの寄与度が遙かに大きい。5Sが出来ているからといって生産性が高く、高い工賃が実現できているかというところでもない。しかし調査した施設での5Sの状況はかなり進んでいて、評価点でいえば4点くらいが多い。これは一般企業に比べて扱い品目が少ない。部品がほとんどない。材料支給と製品回収が頻繁に行われるなど5S的に良い条件であるからと推察される。

調査の中に1社悪い所があったがそれでも高い工賃を実現していた。

しかし5Sがキッチリ出来ている方が良いことには違いないので、簡単にできる程度は進める必要がある。

② 品質管理面からの検討

下請け施設作業での品質管理もあまり問題にはならない。もちろん品質が良いことは全てのものづくりの条件である。しかし調査した結果“品質確保の難しい作業・製品”なかった。これは入口の段階で発注企業も品質に不安のある仕事は出さず、また施設側もこのような仕事は受けないようである。

部品を並べる仕事では、方向性を間違えやすいような製品はなかった。しかしそれでも不良にならないような工夫は必要で、“バカよけ”(フールプルーフという)を工夫している作業もあった。“方向を間違えようがない治具”“数を間違えないような治具”等を作成することにより、職員のチェックが不要になる。

“品質的に難しい作業をしている作業所の工賃が高い”ということではないようだ。

③ 設備及び治工具面からの検討

下請け作業で高額な設備はない。発注企業で設備投資するより、人手でやった方がコスト的に安く上がる作業を施設に出しているからであろう。

しかし治具・工具については、大いに進める必要がある。この面で一般企業に比べると大きく遅れている。人手で作業するのだから、爆発的な工賃アップには繋がらないが、工夫した治具を使うことにより、生産を1割、2割上げることが十分可能である。是非ここは力を入れて強化する必要がある。

そのために、職員の方がものづくりについて勉強する必要がある。“施設職員のためのものづくり勉強会”などの企画を提案する。

また、発注企業の担当者に相談を持ちかけ、工務部などで作成してもらうことができるのではないかと？例外的ではあるが、永続することが確実な仕事を高額な設備を導入して高い付加価値をあげている施設があった。

設備・治具・工具の活用は、高い工賃、工賃のステップアップに直接影響する。

④ 生産管理面からの検討

下請け作業において生産管理も各施設とも現状で足りる。生産管理は、作業所の体制、生産品の種類、発注企業との関係等から決まってくるものであり、不都合のない程度で単純の方がよい。ほとんどの所でホワイトボードを使用して管理しているが品種が少ないことから、この状態でよいのではないかと。

作業者の出勤率や、障害の状況が普通の企業に比べて不安定であるので、予定者が欠勤した場合の対応処置、障害の状況により作業できなくなる、等不確定要素が多いのでスキルマップ表などを作成して、迅速に対応出来るようにし方がよいと思う。よく見かける職員が作業の中に入って一緒に作業する姿は、本来の姿ではない。目の前の出荷納期に間に合わせるには、仕方がないが、工賃のステップアップには繋がらないので、治具など作り作業能率を上げる方向で考えた方がよい。

⑤ 人的側面からの検討

下請け作業でもオリジナル商品でも工賃のステップアップに影響するのは、人的要素である。自立支援法であるから、やはり周囲の人の応援・協力が前提であろう。

障害者だけで生産活動をするのは不可能で、周囲の人が良いお膳立てをしてその上で活動してゆくことになる。この良いお膳立てをするのが人的側面で、

- 1 施設のトップ、職員がビジネス思考になること
- 2 発注企業の協力
- 3 地域の協力
- 4 父母会の協力
- 5 行政の協力

調査した中でも高い工賃の施設ではトップを先頭に職員の皆さんのビジネス思考が強かった。

⑥ 最後に受注単価について

工賃アップには、下請け単価のアップが欠かせない。また可能であると考え。一般企業の下請け単価は産業界でピラミッド的に決まってしまう、折衝の余地はないのであるが、施設作業所は、それより遙かに低い単価で展開しているので折衝余地はあると思う。部品を並べる仕事、数を数える仕事、箱に入れる仕事、箱を折る仕事等はいくらの単価を設定すれば妥当かは、なかなか判断出来ない。

ある作業所での事例だが、上記のような仕事を受けていた。ある時、発注企業が飛び込み受注を受けて土日のため、社内に対応出来ない時、休日作業をして協力したときに、今まで10円の単価を15円にしてくれると言う話があり、理事長がダメ元で倍の20円にして欲しいという話をしたら、20円に決まったということだ。10円でやるのと20円でやるのが、低工賃に甘んじるか、高工賃になるかの違いになる。

安い単価でやっていたらその他のことを頑張っても工賃アップは出来ない。

内職単価の大きな決定要素として、発注企業の業種がある。紙面では具体的にいえないが、比較的余裕のある業界か、厳しい業界の仕事かでも大きく違う。当然出来るならゆとりのある業界に属していた方がよい。

3. 下請け業務の販売・営業

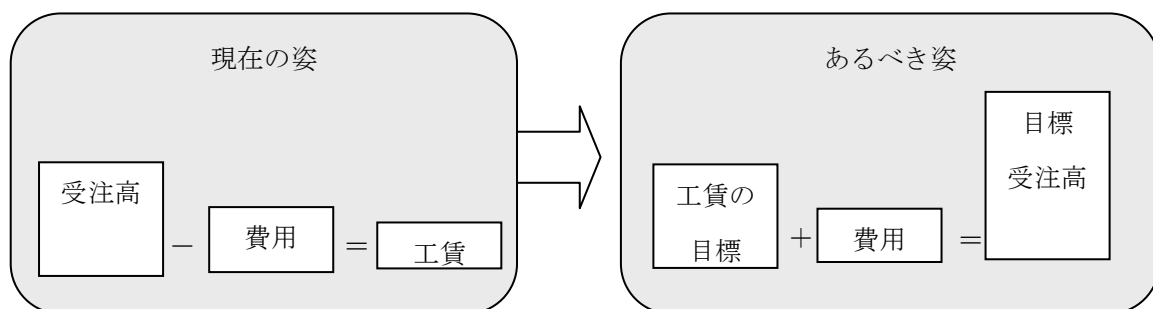
下請け業務を行っていくにあたり、工賃の多寡を左右する要素として「売上実績管理」、「受注業務管理」、「顧客対応」、「営業活動」、「体制」について考察する。下請け業務の場合は発注元からの安定した受注があれば、一定の売上高、利益高の確保は見込めるが、経済環境に左右されるため、現在の受注に安心せず、地道な営業活動は継続的に行いたい。

(1) 売上実績管理

下請け業務の場合は、発注元から単価の提示を求められ、結果としての支払い可能な工賃が算出されることが多いようであるが、工賃増加のためには、必要利益をどれだけ確保したいかといった「計画策定」が第一段階として必須である。

① 検討項目

「工賃のあるべき姿」「目標とする工賃」をめざして、どれだけの売上高が必要か、どれだけの利益が必要かといった「工賃」を意識した計画策定は必要である。また、そのためには、今現在、売上高がどのくらいか、利益を確保できているか、新たな受注のための設備や営業経費はどの程度投資できるのか。これらの数値を見極めるための計画を策定しておきたい。本項では、「営業計画の策定」、「利益計画」、「資金計画」、「目標管理」、「価格政策」について考察する。



1) 売上実績管理の現状

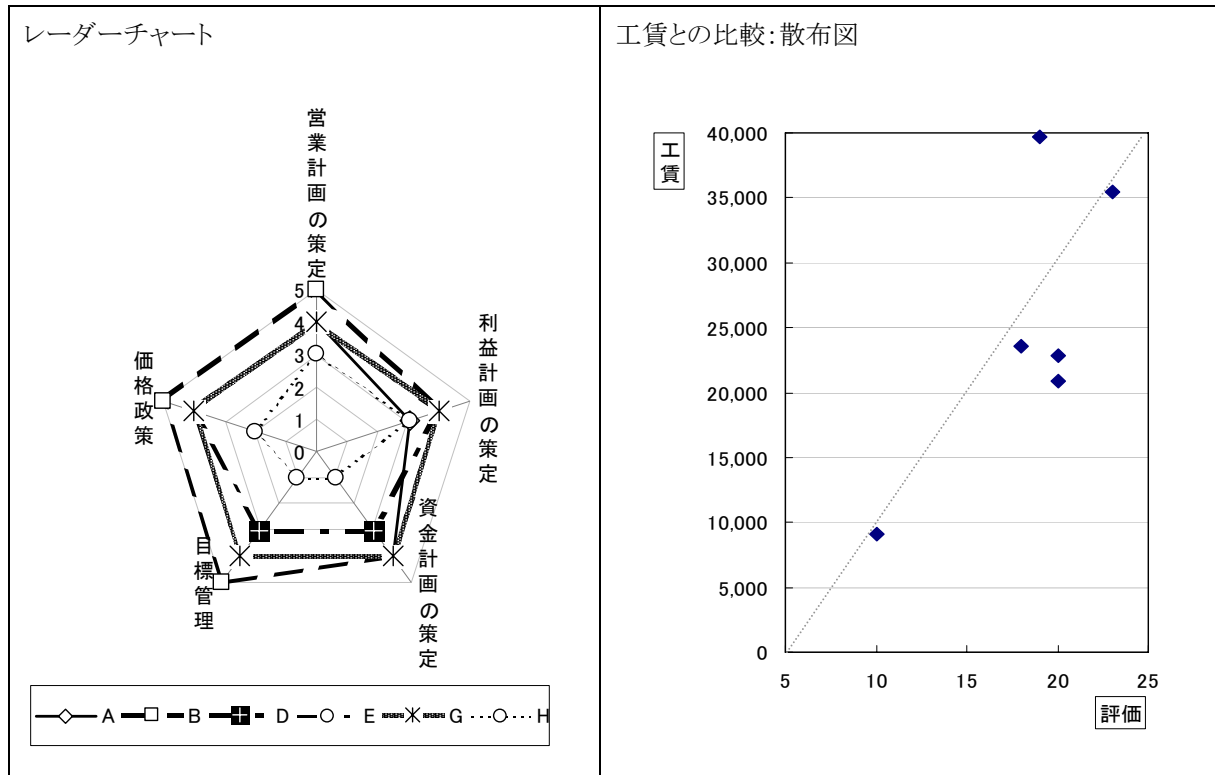
日々の業務をこなすことに精一杯努めていながら、「結果」として支払われた工賃を後追いしている様子がうかがえる。下請け業務の主導権のとりくさがそのまま結果として数字に表されている。

2) 売上実績管理の事例

a. 価格交渉

緊急での納品依頼の場合や、込み入った案件の依頼の場合には、通常の受注単価とは別の価格設定の交渉を行い、売上増、単価増を図る。この業務により信頼を得ることで、業務の幅の広がりを持たせ、新規受注につなげている。

3) 売上実績管理の事例比較



4) 売上実績管理の傾向分析

工賃に特に寄与していると見られるのは、「目標管理」と「価格政策」である。数値としての「営業計画」そのものは年間で予算化されていることもあり、ほとんどの作業所で把握していたが、この計画が今現在どこまで「達成されているのか」(進捗率)を数値で把握していることが成功要因の一つと言える。その上で段階的な価格交渉を臆せず実施している作業所ほど高賃金のように見受けられる。

5) 売上実績管理の提言



「営業計画の策定」: 売上高(受注高)の計画を立てる。生産計画、仕入計画、行動計画との連動を考慮する。また、費用の細分化した計画も策定したい。

「利益計画」: 営業計画と連動した利益計画を立てる。実現したい利益と実現できる利益を勘案して、目標とする利益を決定する。

「資金計画」: 営業計画、費用計画から、いつ、いくら必要になるかという資金の流れを検討し、資金調達および返済計画を策定する。

「目標管理」: 売上目標の達成状況、利益目標の達成状況を「日々」把握できる仕組みを作る。結果としての数値の把握では手遅れとなりかねない。

「価格政策」: 業界の動向や市場の動向を見ながら、販売価格の交渉を行っていく。

(2)受注業務管理

「もし今の受注業務がなくなったら？」と考えたことがあるだろうか。既存の発注元から継続的な受注を得る一方、新規の受注を図ることで、工賃増加につなげる方策を考察する。

① 検討項目

民間の製造業の場合は、固有の技術やノウハウを元に、受注拡大を図る。自社の強みを活かし、発注元にとっては力強いパートナー的存在の企業が継続の鍵となる。本稿では、一方的な業務委託で安価に使い捨てられないため、以下の項目について検討する。

「増加業務対策」、「減少業務対策」、「業務改善」、「品質管理」、「新規受注対策」

1)受注業務管理の現状

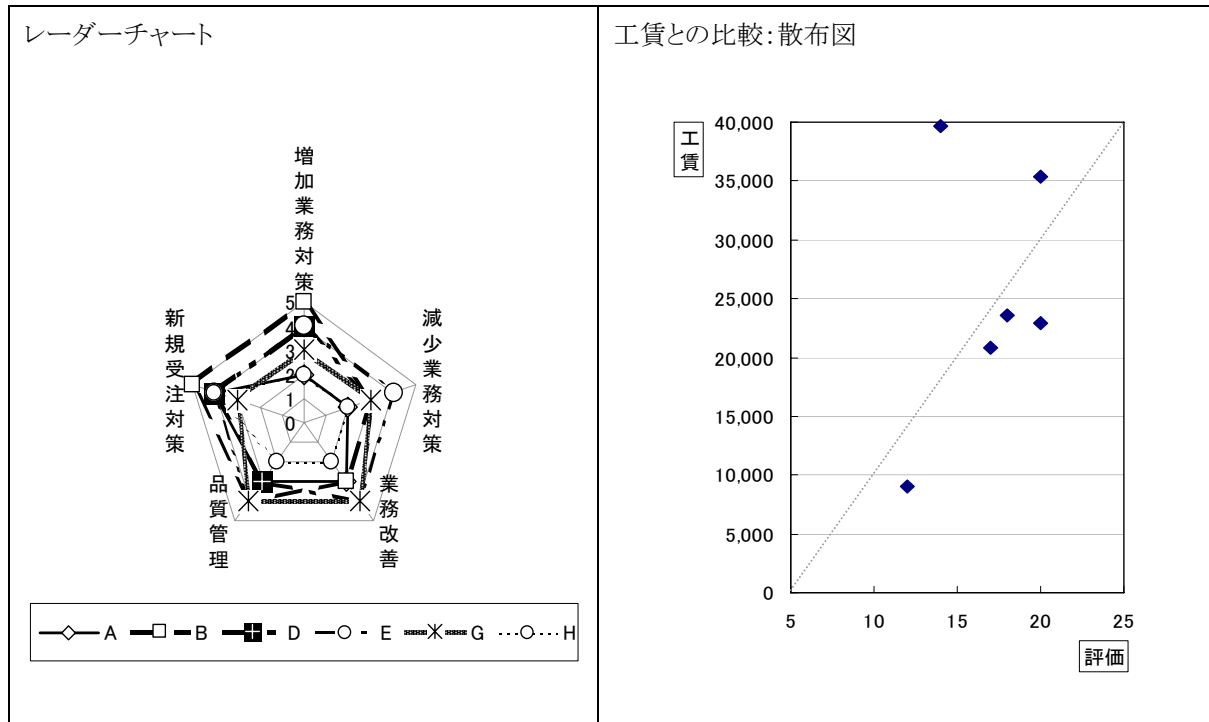
業務に関する打合わせは担当者レベルで行われ、指示されたままに業務をこなす様子が見られる。一方的な受身の状態である。利用者の状況については職員間でミーティングを行っていても、利用者の能力については、指定の評価項目の枠で固定的にとらえ、「できるか」「できないか」で大別されてしまうこともある。受注の増加・減少をそのまま受け止めるのではなく、一つの取引から次の業務の受注ができないか、いかに受注業務の幅を広げられるかという問題意識を職員全員が持つことが望まれる。

2)受注業務管理の事例



上の写真は、各作業所の紹介用パンフレットやチラシである。業務を受注するためには、自身の作業所では「何ができるのか」を初対面の相手にすばやくわかりやすく伝える仕掛けが必要である。上記のパンフレットには、作業所の沿革・概要・業務内容が簡潔にまとめられている。また、状況に応じて内容の見直しを図り、最新の情報発信を行っている。

3) 受注業務管理の事例比較



4) 受注業務管理の傾向分析

この項目では、減少業務対策以外は、工賃との関連が見られる。発注元の要望（緻密な業務、緊急の納品、クレーム）を収集し、内部ですばやく対応する仕組み（「業務改善」の取り組み）と、業務の中で認知される製品に関する情報の提示（「品質管理」）といった「発注元とのコミュニケーション」を密にとっているかが、工賃の多寡を左右しているように見受けられる。さらに、利用者の能力評価を元に、既存取引先への受注可能な新規業務に対する積極性が工賃増加に結びついている

5) 受注業務管理の提言



「増加業務対策」: 受注の増加している要因を分析し、今後さらに増加が見込まれるのか、減少に転じるかといった見込みを検討する。これにより内部の体制も検討しておく。

「減少業務対策」: 受注の減少している要因を分析に、受注がなくなる場合を想定して、次の受注のための営業活動に取り組む。

「業務改善」: 発注元の要望を収集し、業務改善を常に心がける。

「品質管理」: 業務中に把握できた品質の情報（破損しやすさ、製品不良等）を発注元に提示する。

「新規受注対策」: 利用者の能力を伝え、常に新規受注のための営業活動を行う。

(3)顧客対応

下請け業務においてはいったん業務を受ければ、長期的継続的な取引が見込まれるが、発注元の経営状況次第では急激に状況が悪化する恐れもある。顧客対応は、転ばぬ先の杖として大事な要件である。

① 検討項目

下請け業務の営業活動に求められるのは、まず、業界や競合など、市場動向を把握することである。たとえば、既存の取引先へ、次の業務受注につなげる挨拶まわり等を行うことは、大事な情報収集である。こういった情報により、顧客ごとの受注履歴と照合しつつ、さらなる業務提案を行いたい。一方で、異業種交流会等にも積極的に参加し、見込み客を探すとともに、自身の作業所の可能性や需要をリサーチしていきたい。「既存顧客の維持」と「新規顧客の獲得」は、「車の両輪」ととらえ、平行して取り組むことが重要である。また、治工具の改善等による業務改善や生産性向上は取引の途絶えた休眠客の掘り起こしのチャンスである。

「市場の動向の把握」、「既存顧客の維持」、「顧客の分析」、「見込み客のリスト化」、「休眠客の掘り起こし」。本項では、これら5項目について工賃との関連に関して考察を行った。

1)顧客対応の関する現状

発注元の経営状況に左右されやすい点が課題である。また、比較的低単価であることから価格競争に巻き込まれたりと、外的な影響が大きい。この点は当事者として認識はされているが、日々の業務が優先され、なかなか具体的な行動につながりにくいように見受けられる。

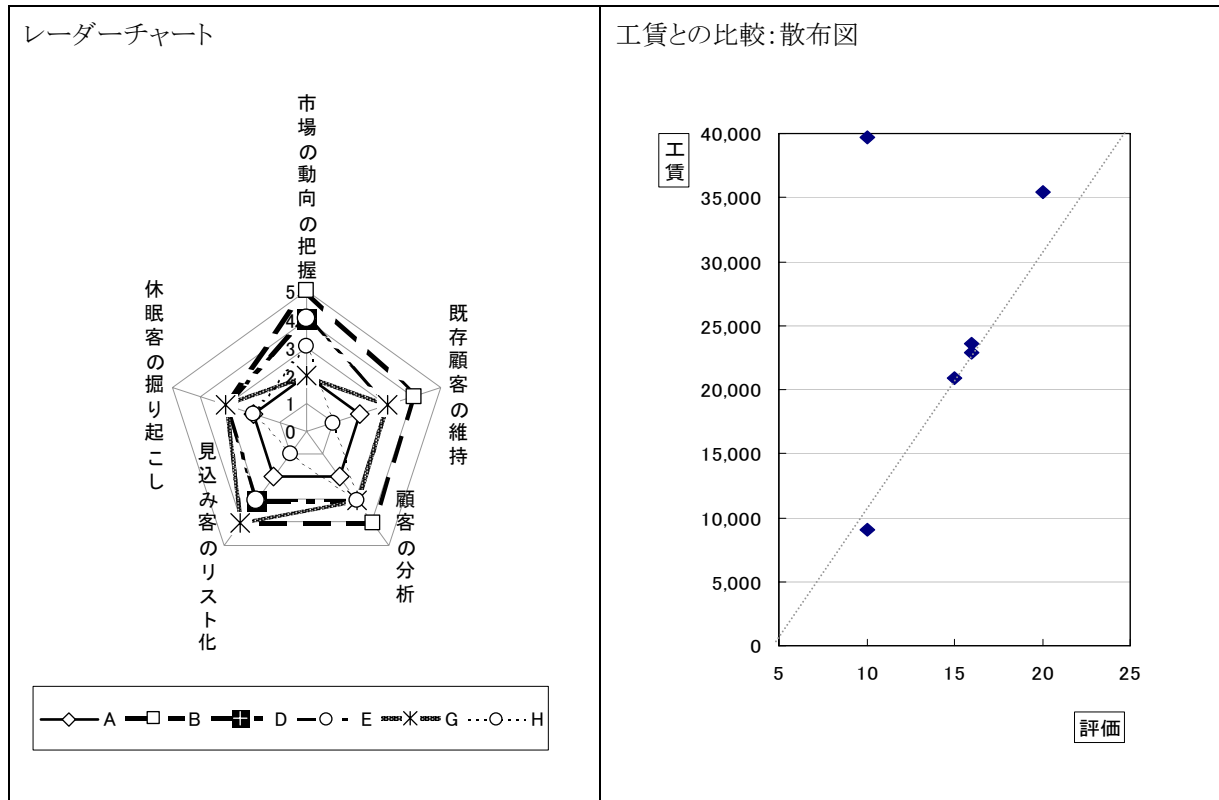
2)顧客対応の事例

写真は、運営母体である医療機関の入院患者のクリーニングを専門に請け負っている様子。施設長はクリーニングの専門資格を取得し、衛生環境に留意して運営している。

業務がスムーズに稼動することを確認した上で、新たな医療機関からの受注を得た。発注元同士の競合もなく、今後も利用者の状況次第で取引先を増やすことも見込まれる。



3) 顧客対応の事例比較



4) 顧客対応の傾向分析

工賃に寄与していると見られる項目は、「市場（業界・競合）の動向の把握」、「既存顧客の維持」である。発注元の経営状況に左右されやすい点、また、比較的低単価であることからいたって競合も起こりやすい面もあり、市場の動向を常に把握しておくことが重要である。さらに進んで、それぞれの顧客の状況を把握して、一歩先を行く業務提案を心がけている点も既存顧客とのつながりを深め、工賃に大きく寄与している。

なお、高賃金で得点の低い作業所は、運営母体との連携によるものである。少人数で時間的制約もあり、営業活動をしにくい状況の場合は、このような独占的な仕事作りの可能性も検討していただきたい。

5) 顧客対応の提言



「市場の動向の把握」: 業界や競合等、市場動向を把握し、発注元へ業務提案を行う。

「既存顧客の維持」: 次の業務受注につながる挨拶まわり等を行う。

「顧客の分析」: 顧客別の提案を検討し、実施する。

(受注履歴を用意し、発注が来る前に、取引先へ問い合わせを行う等)

「見込み客のリスト化」: 利用者の能力を活かし、新規の取引先を検討している

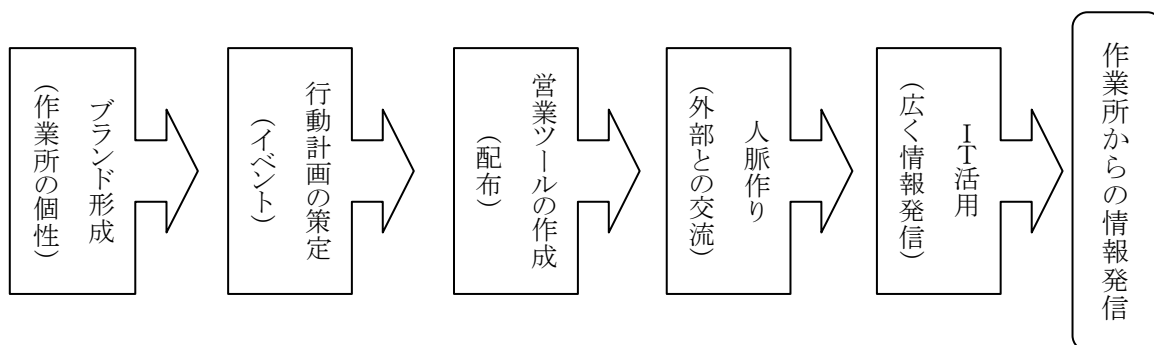
「休眠客の掘り起こし」: 治工具の工夫による生産性向上や業務改善等を伝え、受注を誘引する。

(4)営業活動

「福祉」の世界では「営業」という言葉はなじみが少ない。押し売り、儲け主義と受け取られることもあるようだが、利用者への想いだけでは支援につながらない。形ある支援、実のある支援としての営業活動について考察する。

① 検討項目

営業活動の具体的な評価項目、すなわち課題として、「ブランドの形成」、「行動計画の策定」、「営業ツールの作成」、「人脈作り」、「IT の活用」をあげた。作業所のファン、サポーターを生み出す仕掛けである。



1) 営業活動の現状

インターネットでのホームページ公開やブログの取り組みは多くの作業所で行われているが、更新が中断していることも多い。就労支援作業所としての理念や沿革は大事だが、今、現在の様子がわからなければ新規の受注は見込めない。声をかけやすいイメージ作りも求められる。

2) 営業活動の事例



地域の学校や企業、作業所などを巻き込んだイベントの実施。

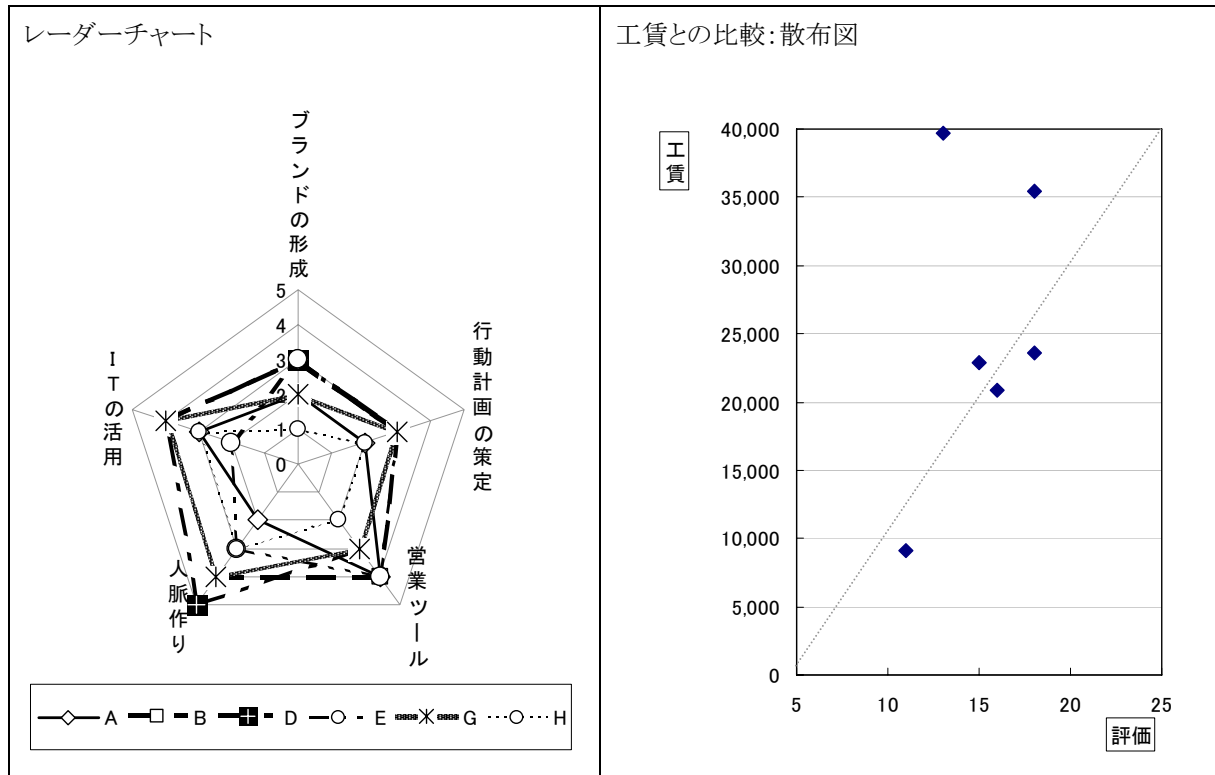
バザーや食品販売、おもちゃ販売、射的コーナー等を行っている。

左の写真は、この様子を写真や、参加者の声で伝えた通信。収支報告とともに、実行委員、バザー用品寄贈者、その他協力者として、総勢150名余の個人、企業、事業所、学校、自治会等の名前をお礼とともに書き記してある。(下の写真:名前部分は略)



このような接点が絆となり、サポーター、ファン作りにつながっている。

3) 営業活動の事例比較



4) 営業活動の傾向分析

下請け業務においては、独自性を体現したブランドは求められることが少ないためか、ブランド形成は工賃との相関が見られない。工賃との相関が見られるのは、「人脈作り」、「営業ツールの活用」である。下請け業務の場合は、継続的な取引が想定されるため、「フェイス・トゥ、フェイス」、顔の見える付き合いが重要視されると見受けられる。なお、高賃金で営業活動の得点が低い作業所に関しては、運営母体からと密に連携して業務を行っているためである。

5) 営業活動の提言



「ブランドの形成」: 利用者の能力を活かした作業所の特徴を、顧客の認知を図る。

「行動計画の策定」: 営業計画と連動した行動計画を作成し、実行する

「営業ツール」: 取引先への便りで、作業所の様子、利用者の様子を伝える。新規取引先開拓のきっかけとしてロコミのツールとしても活用する。

「人脈作り」: 異業種交流等、外部との接点を持ち、ファン作り、サポーター作りを行う。

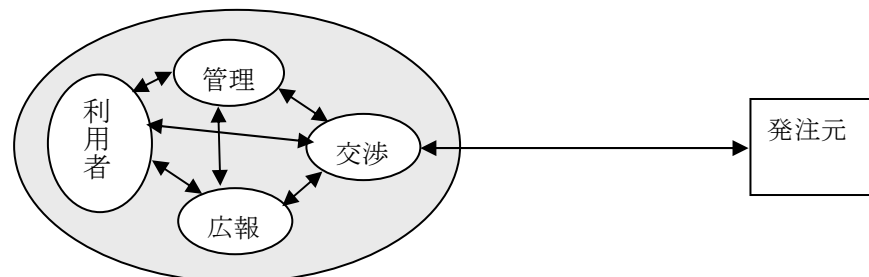
「ITの活用」: ホームページ・メール・ブログで広く、最新の情報を発信する。

(5)販売・営業体制

福祉サービスの面から、生活指導員、職業指導員といった役割分担はなされているが、利用者の能力を救い上げ、安定的な下請け業務委託につなげるためには、「営業」を意識した役割分担が求められる。

① 検討項目

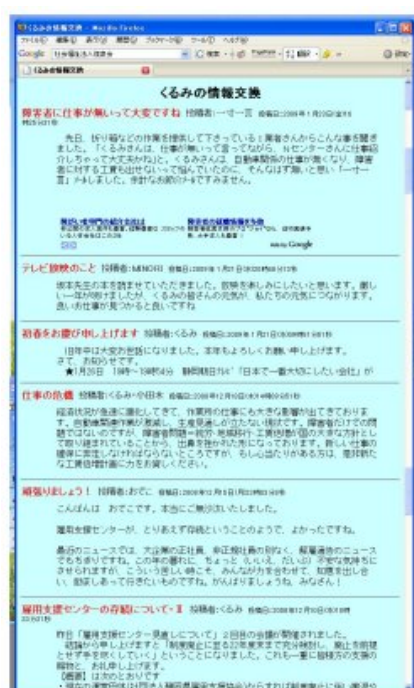
ここでの5つの評価項目は、「チーム編成」、「役割分担」、「顧客窓口の設置」、「教育・研修」、「営業情報の共有」である。



1)販売・営業体制の現状

業務委託に関しては、職業指導員と取引先担当者の間での意思の疎通はスムーズでも、他の職員には前後の状況が伝わっていないこともあるように見受けられる。少人数で人手が足りないこともあり、明確な役割分担は困難なこともあるが、できれば「営業」の視点に立って各自の役割を見直すことが望ましい。

2)販売・営業体制の事例



外部との交流の一つであるインターネットの掲示板。

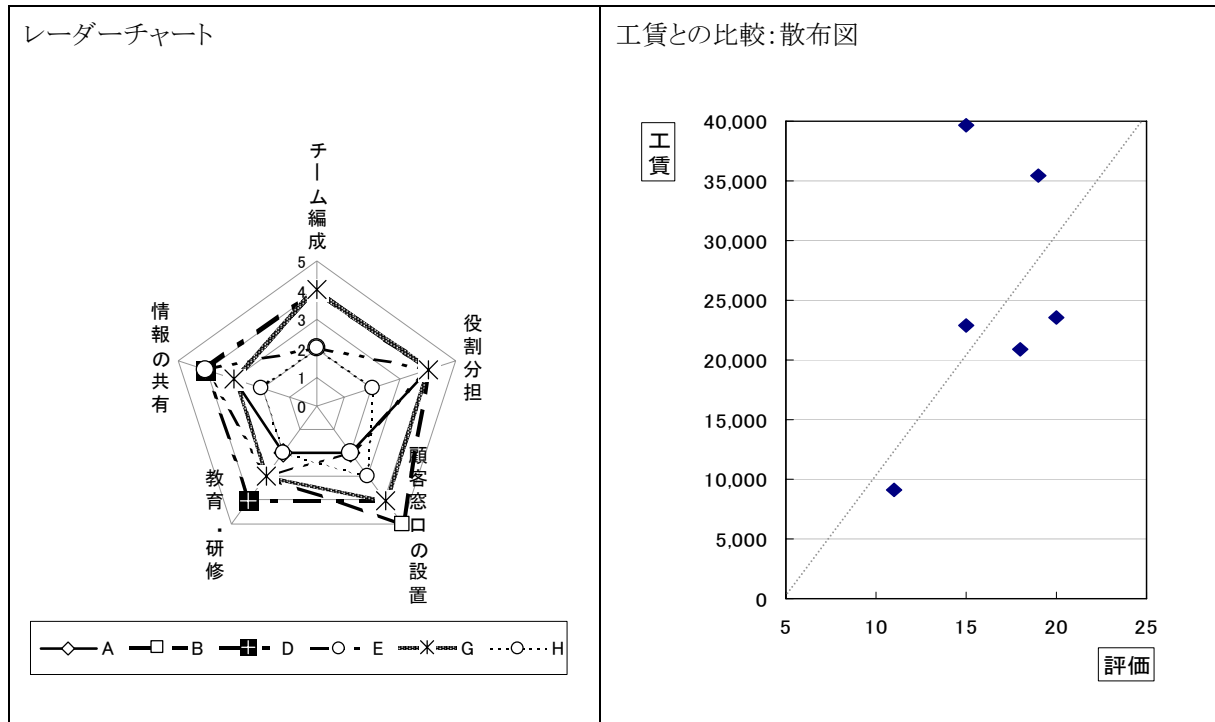
福祉に関する情報や法的な動きに加え、下請け業務における実情等も包み隠さず伝え、外部との意見交換の様子がそのまま掲載されている。

こういった時々刻々とした情報発信により、第三者に内部の様子を居ながらにして伝えることができる。

なお、ブログのほうは中断したままである。このような掲示板式に比べ、有害な書き込み等の被害にあいやすい面もあるが、それだけネットに情報が発信され、また、検索されやすいシステムである。

ぜひ再開して有効に活用していただきたい。

3) 販売・営業体制の事例比較



4) 販売・営業体制の傾向分析

大きく差があるのは、「顧客窓口の設置」である。新規の取引の場合は多少なりとも抱いている相手の不安を取り除き、スムーズに業務委託につなげる重要な役割である。職業指導員という福祉の面の役割と重複するが、営業としての意識付けを必要とする。また、「情報の共有」は担当者不在で業務が滞るのを避ける狙いもある。こういった気配りが工賃に大きく寄与していると見られる。

5) 販売・営業体制の提言

「チーム編成」: 営業をテーマとした体制を組む。



「役割分担」: 外部との交渉役、内部での営業ツールや IT 活用といった広報役等、役割分担を行う。

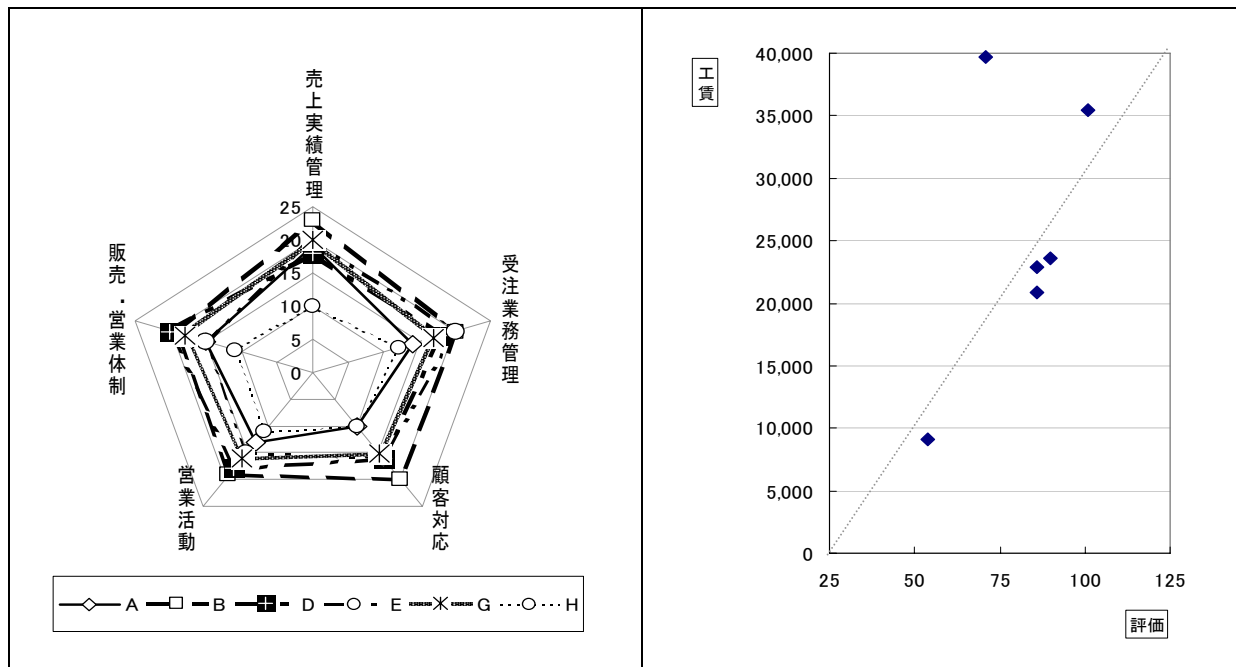
「顧客窓口の設置」: 新規の取引に素早く対応できる窓口の一元化を図る。

「教育・研修」: 商品知識・業界知識に関する外部セミナー等にも積極的に参加し、情報収集を図りつつ、外部との交流の機会を増やす。

「営業情報の共有」: 商品情報・顧客情報・売上情報等を一元管理し、共有し、効率的に運営を行う。

(6)まとめ

前項で「販売・営業」の評価項目として、「売上実績管理」、「受注業務管理」、「顧客対応」、「営業活動」、「体制」の5点をあげ、作業所の工賃との関連を考察した。この5つの大分類と作業所の取り組み状況、工賃との相関関係をグラフにしたのが、以下の図である。



下請け業務の販売・営業においては、各項目との工賃との相関が見られた。これらをバランスよく実践していることが重要である。(工賃との相関が見られない作業所は、運営母体からの独占業務委託で安定的な工賃を確保している)。

ここで項目ごとに、工賃向上のための販売・営業のあり方をまとめる。

① 売上実績管理

この項目で、工賃に特に寄与していると見られるのは、「目標管理」と「価格政策」である。下請け業務はある程度安定的な受注が見込めることもあり、計画は策定しやすいが、目先の業務をこなすだけでなく、作業所としての目標達成率を常に把握しておくことが、状況の変化に対応しやすいのはいうまでもない。

これは、マネジメントの基本である「PDCA」そのものである。「PLAN(計画)」を策定し、「DO(実行)」し、「CHECK(評価)」し、「ACTION(見直し)」を施設長はじめ職員が意識して業務に携わる姿勢が求められる。さらに、発注元の提示を丸呑みせず、価格交渉を行うことも必要である。

② 受注業務管理

上記の価格交渉もふまえて、工賃の多寡の決め手の一つは発注元とのコミュニケーションである。本項では受注業務を軸に、どのように発注元とのつながりを深め、業務委託を行っていくかという視点で、評価項

目を「増加業務対策」、「減少業務対策」、「業務改善」、「品質管理」、「新規受注対策」とした。この中で、減少業務対策以外は工賃との相関が見られた。発注元の要望に応えることは必須だが、同じことの繰り返しではなく、業務改善に取り組む姿勢（製造の項参照）や業務の中で得られた製品情報の提示など、受注業務を通しての双方向のコミュニケーションが受注増加、工賃増加への一歩である。

③ 顧客対応

工賃に寄与していると見られる項目は、「市場（業界・競合）の動向の把握」、「既存顧客の維持」である。

特に下請け業務の場合は、取引が継続して行われることが見込まれるため、業界事情や競合の状況を把握しつつ、既存の取引先とのパートナーシップを深める営業感覚が求められる。

④ 営業活動

工賃との相関が見られるのは、「人脈作り」、「営業ツールの活用」である。下請け業務の場合は既存の取引に安住する傾向もあるようだが、顔の見える付き合いだからこそ、利用者や作業所の最新情報の提供や作業所でのイベント企画等で、さらにつながりを深めていくことが、単なる発注元をサポーターへ変身させる秘訣のように見受けられる。

一方、人脈作りに関しては、袖振り合うも他生の縁ではないが、初対面の相手には必ず渡せる営業ツールを持参するなど、地域社会と積極的に交流を図っていくことが、新規顧客獲得にもつながっている。

⑤ 販売・営業体制

この項目で工賃との相関が見られたのは、「顧客窓口の設置」である。福祉業務における役割分担と平行して、外部との交渉窓口としての役割を記した名刺を持ち、作業所の顔としての外部に対応できる営業マンにはなかなかお目にかかることができない。少人数の作業所の場合は、施設長がこの役を果たしていることが多く見受けられたが、施設長がどれだけトップセールスマンとして活躍するか、どれだけ地域社会に知られているかが、工賃に影響を及ぼしているように見受けられた。また、具体的な交渉段階で、内部での情報共有が行き届き、その後の打ち合わせをスムーズに取り計らえる職員の果たす役割は大きい。こういった作業所内での連携プレーも受注増加への鍵と見受けられる。

4. 商品企画・商品開発

多くの作業所では、オリジナル商品の製造・販売を手掛けようとしたとき、まずは職員の方々が、利用者の能力に応じた商品アイデアを検討し、商品化を手掛けるケースが多いようである。職員への負担は少なからずあることが窺えるが、今後の作業所の経営基盤の一つとして確立させることも視野に入れ、オリジナル商品を成長させ、作り上げて頂きたい。このような点を鑑み、作業所においてオリジナル商品を企画し、開発を進めるに当たって基本的な考え方を踏まえて、独自性を高める工夫を提案したいという試みで、以下の「情報収集」、「設計・仕様」、「開発体制」、「販促計画」、「コスト管理」の5つの大項目をキーワードとして挙げ整理した。

(1) 情報収集

情報収集は、言い換えると、市場調査と言うことができる。市場調査は、お客がどんな商品を欲しいと思っているかなどのニーズ、企画している商品に競合するもの、市場の大きさ、将来に向けた成長性の有無を調べる事にあるといえる。

① 情報収集

作業所で、こういう商品だったら作れるという発想の下に作って販売したとしても、お客が欲しいと望んでいなかったとすれば、販売に結びつかない。一方、どんな人がその商品を必要としているかを捉えることで、仕様を明らかにしたり、売れる商品へと成長させる事も出来るであろう。競争相手の商品を知ること、自作業所の商品に特徴を付け、付加価値をつける事が出来、売れる商品に育て上げる事も可能となる。以上の考え方から、「市場動向」、「ターゲット(顧客)」、「需要予測」、「将来性(市場の成長性)」、「競合の動向」の5項目をポイントに挙げて評価した。

1) 情報収集の現状

現在、作業所製の商品にオリジナリティを出そうとする意欲は窺えるものの、どの作業所の商品を取り上げてもまだ特徴は少なく、差別化されたオリジナル商品とは言い難い。そこには、市場の動向、要求を見定め、ターゲットを明確にした商品企画、開発までに高められていないと言うことができる。

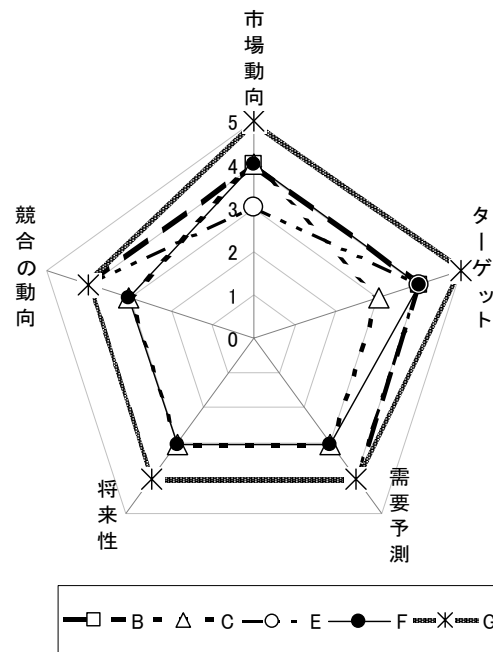
2) 情報収集の事例

自家製パンに独自性を持たせ、お客に好んで購入してもらうには、飽きさせない工夫が必要である。新メニューを追加していくことために、常に30社ほどの顧客に対して、営業活動を積極的に行っている。この活動を通して情報収集を行い、顧客のニーズ、販売予測を把握するよう努めている。



3) 情報収集の事例比較

レーダーチャート



4) 情報収集の傾向分析

各作業所では、ターゲット、需要予測の評価は高い傾向にあるが、市場動向はばらつきが見られ、競合の動向はやや低めの傾向が見られる。その理由として、オリジナル商品の特長によって、ターゲット（お客）を明確にできたり、自家製パンのように日々の販売動向によって需要予測ができるものがあるからであろう。一方、外部の環境へ目を向けるという点では、やや弱さが窺える。全体の傾向からは、それぞれの作業所とも、オリジナル商品を育てていこうとする意欲が窺えるデータである。

5) 情報収集の提言



ターゲットを明確に出来、需要予測しやすいオリジナル商品もあるが、利用者の能力に配慮した手作り商品を企画する場合も多いと予測する。ひらめきで商品を企画するまでは良いだろうが、収益に貢献できる商品に育て上げるには、従来の取引先などの情報を得る事で裏付けを取り、企画の検討を進める事が望まれる。

(2)設計・仕様

情報を収集してお客のニーズなどを把握した後、どのような商品を作ったら良いか、競合先との差別化を図るにはどのような新規性を持たせたら良いか、耐久性や安全性はどこまで保証したものにするかなどを検討する段階である。

① 設計・仕様

ニーズに応えるにはどのくらいの種類を用意して、色、形などのどんなバリエーションを持たせたら良いかという考えも生まれてくるであろう。どんなデザインを取り入れたらお客に好まれるか、などのお客に好んでもらえる、インパクトを与える事も検討する必要があるであろう。安心して使えるか、すぐに破損しないかなどの品質面での考慮も必要であろう。商品は作りやすい構造とし製造工程はシンプルであれば、コスト力をつける事も出来るであろう。以上の考え方から、「開発コンセプト」、「ラインナップ」、「デザイン・意匠」、「品質」、「製作工数」の5項目をポイントに挙げて評価した。

1) 設計・仕様の現状

現状では、企画した商品にどんな新規性を持たせ、競合する商品と差別化を付けようという考え方で進めるよりは、まず職員など関係者の商品発想から入っていくことが多いかと推測される。

デザインは関係者の中で協議されるが、充分とはいえず、今後は、5つのポイントについて少しでも検討していただきたいところである。

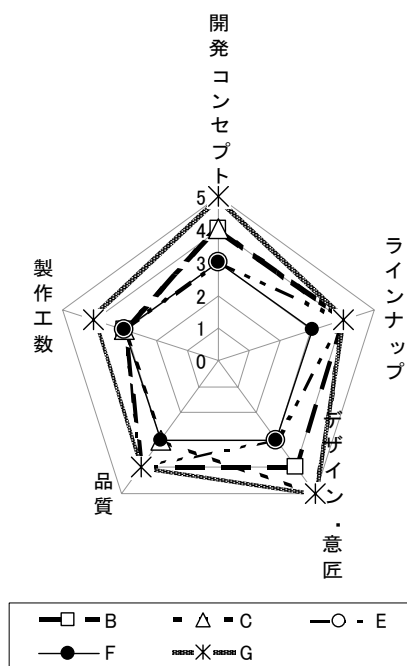
2) 設計・仕様の事例

これはイベントなどの記念品として考案されたカンパンの例である。袋入り乾パンを、缶詰の形を取ることで、品質を保つことができ、子供の誕生日の写真などをラベルにすることにより独自性を出しつつ、顧客のニーズに応じられる素晴らしい商品である。ラベルに変化を持たせるだけで良いので、商品の仕様は手間をかけずに増やすこともでき、シンプルな製作工程で済む。



3) 設計・仕様の事例比較

レーダーチャート



4) 設計・仕様の傾向分析

評価の傾向は、商品に持たせるオリジナル性やデザインなどそれぞれに工夫が考慮されており、耐久性などの品質面も配慮されていることから評価は全体的に高いものになっている。利用者の能力を配慮しながら製作時間の見積もりをしていることも窺える。

5) 設計・仕様の提言



今後オリジナル商品に力を入れることを目指す作業所にとって、売れる商品を企画するには設計・仕様については十分な検討が求められる。競合商品と差別化を図るためには、以上の評価項目を考慮して商品の企画を進めて頂きたい。オリジナル商品の全体売上高に占める割合が高くなればなるほど、工賃への反映は大きくなることが予測されるからである。

(3)開発体制

企画した商品を具体化するには、作業を効率よく進めていくことが大切で、これによって、タイミングを失わないで商品を市場へ出していくことができる。効率よく商品化を進めるためにはどのような体制で臨んだらよいかを紹介する。

① 開発体制

商品を開発するために試作品・サンプルなどを作成する場合、チームで役割分担しながら運営していくことで、職員にかかる負担は軽減され、効率よく進めていくことができる。1人ですべてを行うことは、負担も大きくかかり、計画通りに進まないことがほとんどで、販売タイミングずれ、販売機会を失うこともある。そのため、何人かで商品化のためのチームを作り役割分担を決め、進めていくことが良い。商品化日程を決めたら、だが、いつまでに、どのようなことを進めていくかを明確にする。スケジュールはチームのメンバーで共有化し、遅れ進みをチェックしていくことで、日程計画に沿って商品化を進める事が可能となる。また、当初からまとまった数量で商品化するのではなく、まず、サンプルでお客の評価を受け、改善の必要性が生じたら実施し、商品の完成度を高める事は大切である。以上の考え方から、「チーム編成」、「役割分担」、「スケジュールの策定」、「テストマーケティング」、「スケジュール管理」の5項目をポイントに挙げて評価した。

1) 開発体制の現状

職員や関係者の協議の中でアイデアが採用されていくケースがあることが窺え、チームで役割を明確にししながら進める、というより、商品化の過程でお互いに、作業の補完をしあう形での役割分担になっているのではないだろうか。スケジュールを立てるものの、大日程レベルでとどめているようである。

2) 開発体制の事例

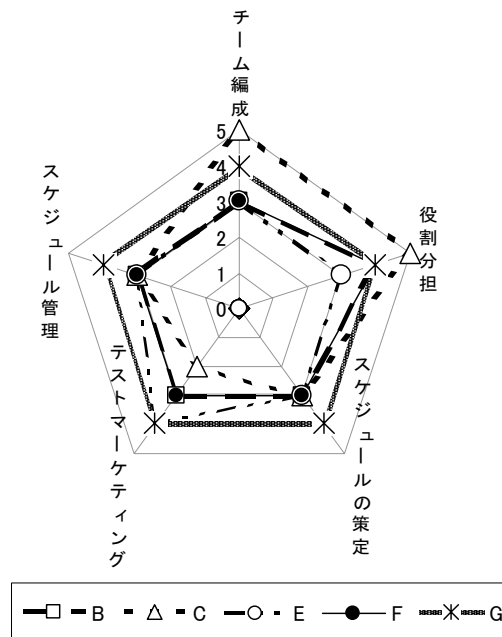
デザインの担当、スクリーンの手配など、利用者の能力に応じた役割分担を行い、チームで商品化に取り組んでいる。顧客の要望のデザインを手掛けるほか、オリジナルのデザインも豊富である。

左の写真は、今年の干支である丑年にちなんでユーモアに富んだオリジナルプリント手ぬぐいである。



3) 開発体制の事例比較

レーダーチャート



4) 開発体制の傾向分析

オリジナル商品を企画し商品化を進めるに当たって、編成する人数はその都度弾力的に変えるものの、チームを作り役割分担を決め進めていく傾向が見られる。商品化を進めるに当たってスケジュールを立てるまでは行うが、作業の進み具合のチェックアンドコントロールまでは、十分ではないようである。テストマーケティングの観点からは、試作品と商品化との明確な区切りを設けていないのが現状のようである。オリジナル商品の開発を、役割分担などのキーワードに沿って進めることで、工賃向上を図ることが期待できる。

5) 開発体制の提言



商品化を進めるに当たって、チームを組んでメンバーの役割を明確にして進める事は、職員への負担が軽減できることや、利用者を巻き込んで進めていくことで、商品化した時の達成感をチームメンバーで味わうことができ、モチベーションの向上にもつながる。今まで単独で職員がオリジナル商品作りを行う習慣がある作業所では、チームで商品作りをお勧めする。チームで進める事でより良いアイデアが生まれる期待もある。

(4) 販促計画

商品化の段階を経て、販売を進めていく上で、どのくらいの売上数量が見込めるか、売上金額はどのくらいになるか、を見込むことである。将来の売上規模などを予測するためのポイントを紹介する。

① 販促計画

大雑把な感覚で販売数量を見込んで製作し、売り切れずに在庫になって残してしまつては、経営上好ましくない。どのくらい作るべきかを計画するためにも、販促計画は大切な活動である。また、情報収集で得られた情報を基に、どこに売り込んでいけば買ってもらえることができるかを想定したり、営業活動する場合には、商品紹介や商品アピールをするためのツールとして、チラシ、カタログなどの用意も想定する必要がある。以上の考え方から、「売上高予測」、「売上数量予測」、「利益予測」、「販売先・場所」、「販売方法」の5項目をポイントに挙げて評価した。

1) 販促計画の現状

多くのオリジナル商品は、作ったものの、販路は調査中、公的な協力者に依頼して展示販売に結び付ける事が多い様である。まだ、自助努力の範囲で販売先を開拓していく作業所は少ない様である。先進事例のように、積極的に販売方法や販売先を見出していくことが今後、求められる。

2) 販促計画の事例

商品を知ってもらうには、その商品がどんなものか周知させたい。この例では、パンフレットを用意して、キャッチコピーで顧客に訴えている。結婚、誕生、敬老の日などの知人へのプレゼントに、また、会社のイベントなどの記念品と具体的な例を紹介しながら顧客へアピールしている。パンフレットは、自作業所の事業の一つとして行っている。印刷事業の印刷機を利用するなど、経営資源の活用も上手に行っている。



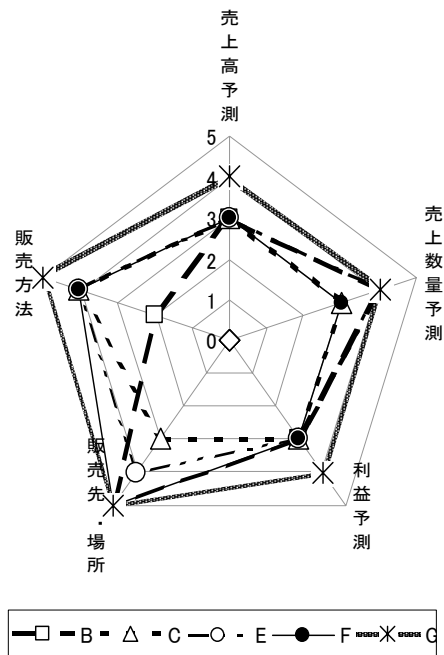
T シャツなどに顧客の仕様に
に応じたプリントを行っている
“プリント工房”を行う作業
所では、近隣で販売イベン
トを開催し積極的な



販売活動を行い、また HP を通し
てネット販売も手掛けている。

3) 販促計画の事例比較

レーダーチャート



4) 販促計画の傾向分析

各作業所の評価にばらつきが見られるが、これはオリジナル商品の対象市場が比較的是っきりしていて、アプローチをかけやすいものが、評価が高い傾向にある。例えば、自家製パンや記念品としてオリジナリティを持たせた商品は、自ずと販売方法や販売先、ターゲットを明確にして取り組んでいることから、高い評価点に結びついたといえる。評価は高いが工賃は低いという部分も見られるが、レーダーチャートから、利益予測の弱さが要因となってこのような結果になったとも読み取れる。従って、このような事業所では、利益予測を充実させることが重要である。

5) 販促計画の提言



前述では、市場にアプローチをかけやすい商品であったため、評価が高いとコメントしたが、必ずしも条件の良い商品を企画できるわけではなく、特に差別化して斬新性のあるオリジナル商品を企画しようとする一層困難であるであろう。まずは、現状の取引先や自作業所のネットワークなど販売先として可能性が少しでもある情報先を見出し、情報収集作業を粘り強く進めて頂きたい。販売先や場所が少しずつ明確になり、販売方法も見出すことができる。そうすると、売上数量の予測も何とか立つようになるので、是非一歩ずつ進めて頂きたい。

(5)コスト管理

オリジナル商品の生産販売により作業所の収益体質を上げるまでに育て上げていきたい。これによって作業所の工賃向上に寄与できるからである。そのためにも、製造する費用から売価を見積もれるような体制を育成して、事業体質を向上させることも重要な要素である。

① コスト管理

競合商品などの価格との比較は必要であるけれども、既に設定された価格があるからといって、損益を考慮せずに競合商品と同じような価格を設定することは、経営面からいってマイナスになるリスクがある。自作業所のオリジナル商品を育てあげるには、儲けが出てなおかつ、お客が満足する価格の設定を考えたい。そのためには、材料にかかる費用や経費がどのくらい必要か、機械設備などを必要とすればいくらまでなら投資ができるかなどコストに関する検討を行うことも大切な要素である。以上の考え方から、「必要コストの算出」、「投資可能額の算出」、「予定上代の検討」、「競合商品の価格」、「経営計画との関係」の5項目をポイントに挙げて評価した。

1) コスト管理の現状

現状では、すでに市場に出ている類似品に近い価格を設定したり、この位の価格でなければ売れそうにないという考え方で設定することも多いのではないだろうか。利用者が作るのだから、製作時間から考えると高すぎる価格設定になるという思いからこのような設定の方法かもしれない。しかし、設定した価格が適正か否かを検証することが重要かと考える。面倒であっても、材料費や経費などの必要コストを算出して、いくらかかるものかを知ることが大切である。

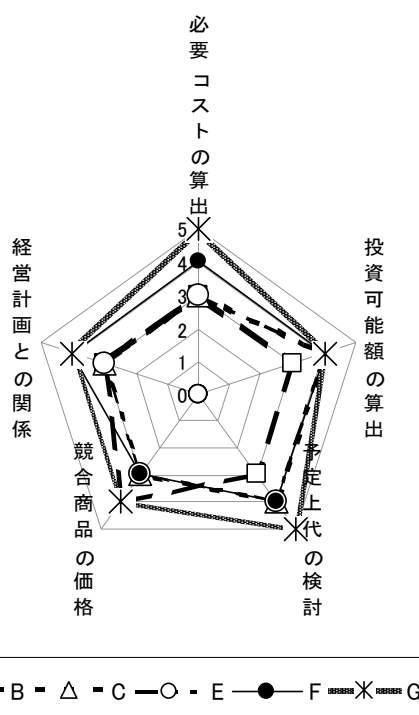
2) コスト管理の事例

自家製パンを製造販売している作業所の例では、パン1個あたりの材料の重さを計測し、材料費の管理を行っていることが窺える。また、設備投資費用も把握しており、設備(パン焼き機)の能力は、現状では販売量を上回っていることから、販売量を増やすための営業活動などを行っている。



3) コスト管理の事例比較

レーダーチャート



4) コスト管理の傾向分析

各作業所の評価は、予定上代の検討、必要コストの算出では高めの傾向が見られた。一方、経営計画との関係や投資可能額の算出、競争商品の価格ではやや低い傾向にあり、この点を充実させることが今後の課題であろう。工賃が低めで、評価が高い作業所の例では、予定上代の検討を行うものの、一般市価より低く売価を設定し利益の幅を押さえ、工賃も抑えられたことが傾向として見られる。今後は、経営計画との関係もチェックしながら、売価を抑制することなく市場で競争できるオリジナル商品に育てていくことが大切である。

5) コスト管理の提言



オリジナル商品の価格を設定する場合、無償提供を受けた材料などでも、市販価格などを参考に原材料費として製造コストに含める事を勧める。これによって、自作業所ではすべてのコストを含めると、売価がこの位になるという基準を立てることができる。競争商品の価格との位置づけなどから適正で積極的な価格設定の立て方や課題も明確になる。また、新たに設備を導入しようとする時は、どの程度の投資が可能かの検討も前向きに進めて頂きたい。

(6) まとめ

作業所においては、職員の方々が多忙な日常業務の中で時間を割きつつ、利用者の能力を配慮しながら、商品を企画し具体化することが、現状の中では多いと推測する。



制約条件が多いことから、工程が比較的単純で、加工・組み立ての作業もシンプルなものに収まるオリジナル商品が、一般的に多いようである。また、オリジナル商品と言いながらも、どの作業所も明確な差別化ができ、オリジナリティを持った商品はまだ少ない。しかしながら、上述のように先進事例で紹介したように、シンプルでありながら、自事業所の経営資源(保有設備など)を上手に活用して、オリジナリティを持たせた商品があることを知っていただくことができたと思う。先進事例として紹介した事業所にとっては、まだ十分に満足するものではないかも知れないが、事例のような明確なオリジナリティを持つ商品を発信できた経験によって、更にそれを超える商品のアイデアが生まれる事も期待できる。

この商品企画・商品開発の項では、大項目のキーワードとして、①情報収集、②設計・仕様、③開発体制、④販促計画、⑤コスト管理の5項目を挙げ解説してきた。これまでこのような手順で商品を企画し、商品化を進めた経験は少ないのではないかと考える。これらの各ステップは、いずれも大切なものであり、是非、この流れに沿って進めて頂きたい。

「情報収集」するのは、自作業所内だけで、商品企画を検討しようとすると、情報の範囲が狭く、アイデアの範囲が広がらないことが多い。広く外部へ目を向けてみると、どういう人が買うのか、女性か、男性か、年齢層は、など考えが、より具体的になってくる。企画した商品に似たようなものはないか、調べてみたくなる。このように、様々な情報への関心が高まり、待ちの姿勢から前向きな姿勢への転換も期待できる。



「設計・仕様」は、商品のアイデアを具体化する段階であるが、商品化するに当たっては新規性やデザイン性を付加したい。これにより、顧客にアピールし、購買意欲を高める効果がある。ご自身が商品を買う立場で考えてみると、このことが理解できるであろう。これらに加え、できれば種類や使用の多様化も考慮したい。ただし、この点は一挙に進めなくても、まず構想は固めておき、商品の販売動向から広げていっても良いだろう。“プリント工房”の例では、T シャツ、ハンドタオル等の品種と、絵柄の仕様を増やすことでラインナップを持たせることができる。

「開発体制」では、職員、利用者をともに巻き込んでそれぞれの役割を決め進めていくことを勧める。具体的に商品が出来上がった時に達成感をチームメンバーで味わえ、一体感を醸成できるなどメリットがある。また、分担することでメンバーにかかる負担を軽減することもできる。



「販促計画」では、前述の情報収集の項で顧客が見えてくれば、販売先や販売場所も想定出来る。

商品化した時どういう方法で売ったら良いか、パンフレット、チラシを用意すべきか、イベントを実施するかなどを事前に検討しておくことが良い。

「コスト管理」は、経営面の考え方が含まれるので、比較的なじみにくいところがあると思われる。まずは、難しく考えないで、材料代、経費がどれぐらいか、幾つできるか、から一つ当たりの原価を導くことから始めたい。この考え方の導入時は厳密に数字を求めなくても良い。繰り返すことで理解が進み、概ねの売価を設定することも可能となる。まずは実行して頂きたい。繰り返しとなったが、これらの点を踏まえて、商品企画から商品化へと具体的に進めて欲しいところである。

以上の手順で進めて欲しいというもう一つの狙いは、職員の方々一人ひとりの“意識改革”につなげてほしいという思いがある。職員の方々と、利用者が一体となって、商品化という具体的な活動を通して“意識改革”を進めて頂きたい。

第 4 章では、セルフチェックとして、チェックシートを添付したが、前述のように各チェック項目の考え方、意味を理解していただきながら、まずは、チェック事項の内容に少しでも関連することをやっていけば良いと捉え、厳密な評価とせずに、自作業所の今後の改善点の抽出に役立てて頂きたい。

5. オリジナル商品の製造

(1) 5S

オリジナル商品の生産は下請けほど能率を求められないが、ある水準以上は必要である。食品は、食の安全衛生という観点から清潔な作業場が要求され、実現のために5Sが必要になる

5S 整理 整頓 清掃 清潔 目で見える管理 食品の場合は、安全衛生の観点から、食品以外は、生産効率の観点から評価する。従って多少恣意的になる

① 5Sの説明

- 1 整理 使わない材料什器・設備等が作業場にあると不衛生になる。
- 2 整頓 整頓ができていないと探すムダが生じ生産効率を落とす
- 3 清掃 清掃が行き届いているか
- 4 清潔 食品製造では清潔でなくては事業の存続は不可能である
- 5 目で見える管理 食品製造では材料、工程の状況、計画等が見えること

1) 5Sの現状

評価 A23 C12 G25

5S啓蒙の表示がある作業所もあり、施設でも5Sは意識している。ベーカリーでは当然5Sが進んでいる。利用者とパート職員さんが一緒に作業をしており職員さんが気をつけている。気になる点はバンダナで頭をカバーしているが、それでも髪の毛がかなり露出していることである。一般企業では許されない。食品以外では、ゴチャゴチャの作業場が多く見られる。小間物雑貨の作業場も5Sレベルは低い。同じ作業所でも食品作業場はよいが印刷・雑貨作業場は良くない。種類の多さ、断続的作業が要因と思われる。

2) 5Sの事例

食品は、5S以前に「清潔」という気持ちがあり、5S的に完成度は高い。食品以外では先進事例は少ないが、多くの在庫品に品名表示がしてありすぐに解るようになっていた。



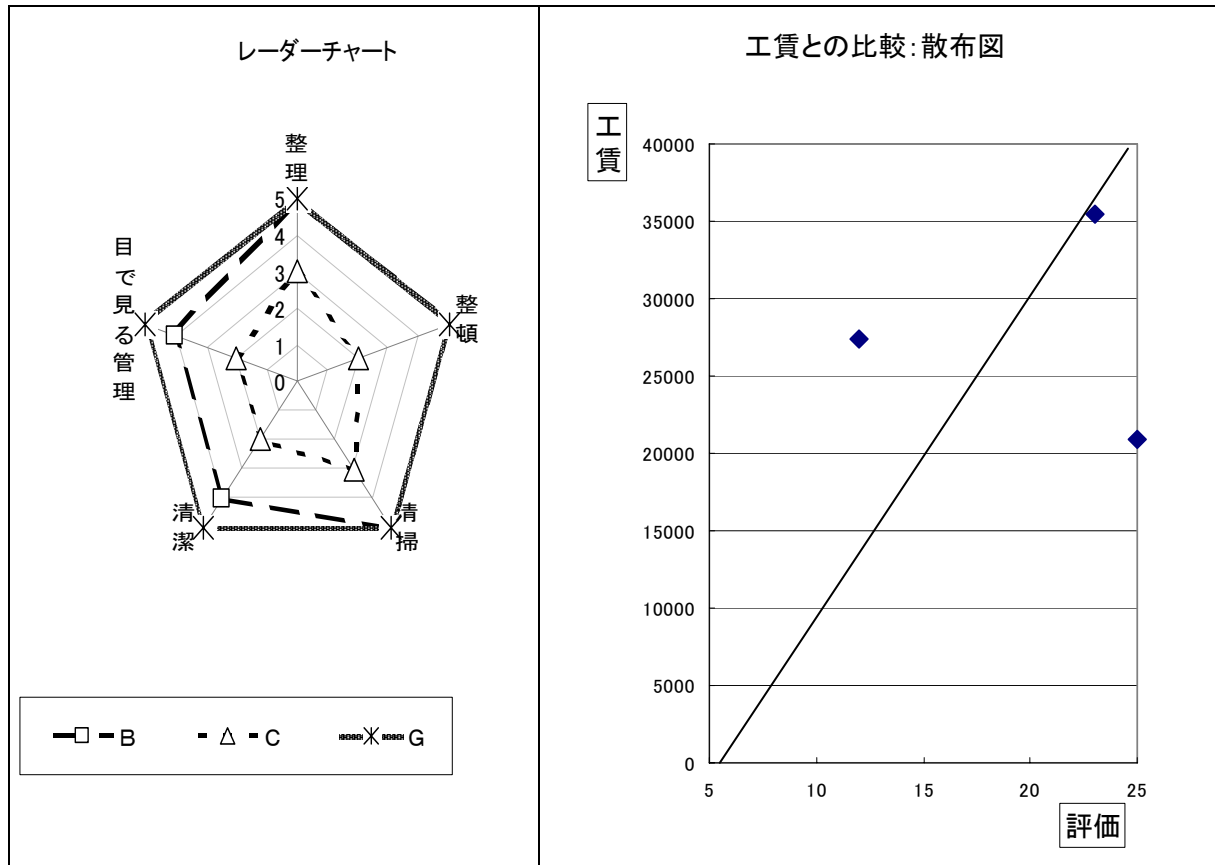
ベーカリーは同じ製品をデイリーに生産・出荷するため必要な道具だけで、在庫もなく作業場も清潔である。毎日売り切り状態とのことである。



受注生産以外に見込み生産があるため多くの品種の在庫を少しずつ抱えている。これらがすぐに解るよう品種別に区分けされ品名表示ラベルが全てに貼られている。

更に進めるには、容器を透明にして中身が見えるようにしたらよい。これでは、字を読まなければ中身が解らない。一目みて中身が解るようにしたい。

3) 5Sの事例比較



4) 5Sの傾向分析

レーダーチャートを見ると食品と印刷でかなり5Sの状態に差がある。

同じ作業所内でも仕事内容により5Sに差がある。職員は5Sをやりたいがトップがその意識がないところもあった。相関図からは、5Sの状態と工賃の関係に相関は見られない。事例作業所はいずれも高い賃金の作業所である。

5) 5Sの提言



調査した範囲では、5Sと工賃に相関は見られないようだが、5Sがしっかり出来ていれば作業能率が上がる。特に品種が多く仕事が断続的な場合5Sを実施すれば作業能率はあがる。5Sを実現するには材料、

仕掛品、製品の在庫が出来ないような生産計画を立てて、実行することが必要。

特に材料費の安い小間物雑貨に必要であると思う。買いに行けば直ぐ買えるモノは余分に買わないこと。

食品は、服装も含めた異物混入対策を更に強化することを提言する。

(2) 品質管理

製造において品質は最重要項目である。更に障害者施設のオリジナル商品は、品質に置いて、一般商品と対抗出来るのか？甘えがあるのではないかを調査した。

品質 品質への理解 衛生面 不良発生率 出来映えの品質 クレーム対応

障害者が品質をどう理解しているか？出来映えの品質は、市販品と同じか？

① 品質管理の説明

オリジナル商品については、「品質の悪い商品は売れない」という鉄則がある。

とかく「障害者だからこれくらい」という発想があるかもしれない。これでは、買ってくれるのは身内と同情のお買い上げだけで工賃アップにはならない。一般商品と競争して消費者に選ばれる品質でなければならない。ここは下請けと大きく異なる

1) オリジナル商品の品質の現状

得点 A23 C19 G25

当初予想していたより遙かに品質は高いレベルにある。ベーカリーでは、企業への訪問販売や、店売りでお客様の好評を得て売れている。「一般のパンより美味しくなければ売れない」と職員が技術の習得に努力された。技術的に難しい部分は、外部購入するモノもある。印刷は機械が作業することなので品質は市販品と同じである。更にデザインを要求される商品には、一般より優れたデザインの商品もある。一部小間物雑貨に、品質に甘えのある商品が見られるようだ。

2) 品質管理の事例

デザインは、一般の人より優れている感性のものがある。パンはまさに一般市販品と競争して、売れている。総花的でなく一種類のパンに特化して品質(味)を維持しているところもある。

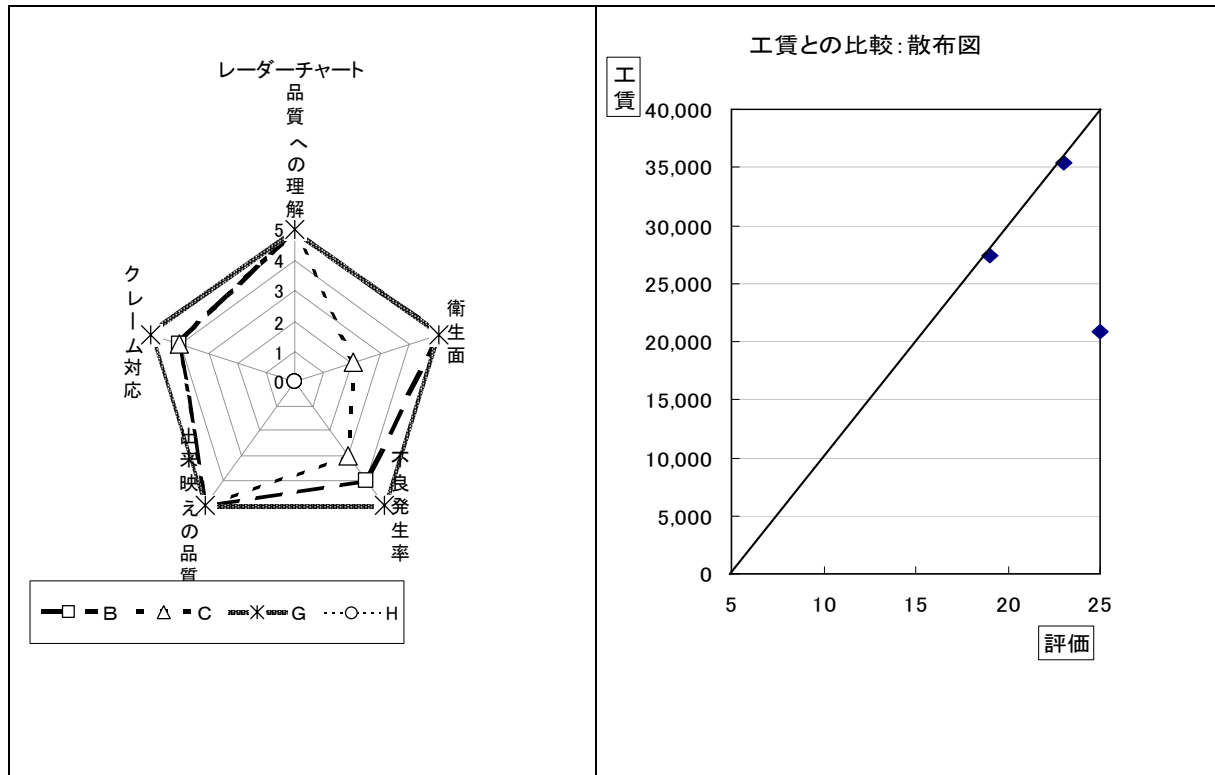


デザイン分野では、一般の人では出来ない優れた感覚の利用者がいるそうで、文字を切り抜く作業は細かく集中力と忍耐のいる作業で、一般の人ではとても出来ない作業を熱心にやるとのこと。



施設経営のパンの販売店。一般の方が買いに来る。夕方はかなり売り切れていた。市販品と立派に競争して選ばれている商品。

3) 品質管理の事例比較



4) 品質管理の傾向分析

市販品として市場に出され、一般競合品と競争しその中で消費者に選ばれるレベルの品質である。担当職員が商品企画から技術まで勉強・習得して、利用者に指導している成果だと思う。一部小間物雑貨に出来映えの品質に難があるような商品もあるようだ。

レーダーチャートでは、食品とそうでない商品で衛生面に差が見られるが品質面は高得点である。

相関図では調査の範囲では、品質の得点と工賃の相関は見られない。

5) 品質管理の提言



い工賃の施設では、一般商品として市場流通できている品質である。

オリジナル商品を製造販売していて低い工賃に甘んじている作業所があったら、品質を見直し、一般市販品として流通出来る品質商品を生産し、市販品価格で販売しなければならない。今回の調査では、3社とも工賃の高い作業所であった。

食品で最重要なのが、異物混入である。髪の毛等の混入を防がなければならない。

作業着についても私服にエプロンではいけない。作業場に入る前に着替えるべきである。

食品製造では、食の安全衛生面の意識が一般企業に比べて少し薄いように思われる。

専門家や一般企業のアドバイスを受けることを勧める。

(3)設備及び治具

オリジナル商品の生産には高額の設定が必要になるケースが多い。高額の設定を使って生産した商品が着実に売れてゆくことが、高い工賃実現への道でもある。手工芸の延長線上に高い工賃はないと思う。

設備及び治具

設備投資 操作 保全 更新 稼働状況 一人当たり設備装備率と工賃の関係を調べたかったが、この資料はない。(設備は寄贈や、補助で価格が明確でない) 設備の更新・稼働率も需要である。

① 設備及び治具の説明

設備は高い工賃を得るのに重要なファクターである。どのくらいの設備投資をやっているのか？民間企業の、勝ち組と負け組はここで分かれる。更新は、常に最新の設備でないと競争に勝てない。これが一般企業の状況である。施設が一般企業と市販品で競争するなら設備で差が出ない商品選定が必要と思う。

1)設備・治具の現状

得点 A23 C23 G23

ベーカリーの設備は毎日稼働しているので付加価値を挙げている(毎日稼働するだけの市場を確保している)。調査した3施設とも印刷機を所有していたが、印刷の仕事を切らさないように受注することは難しいようで、調査時点で稼働している機械はなかった。これでは高額な設備を持っても付加価値は出ない。但し印刷はサブ的な仕事のように別に本業がある。複雑な設備は職員と作業者が協力してやっているの操作、メンテナンスは問題ない。更新については、補助金待ちの状況のようだが、特に古い機械を使って効率を落としているような所はない。オリジナル商品は、売れる状況に合わせて生産することが多いので、商品選定が適切でないと設備が稼働しない状態になる。

2)設備及び治具の事例

シルクスクリーンでTシャツ等のプリントをやっている施設。缶詰機でカンパンのオリジナルブランドを作っている施設。ベーカリーの設備と多様である。

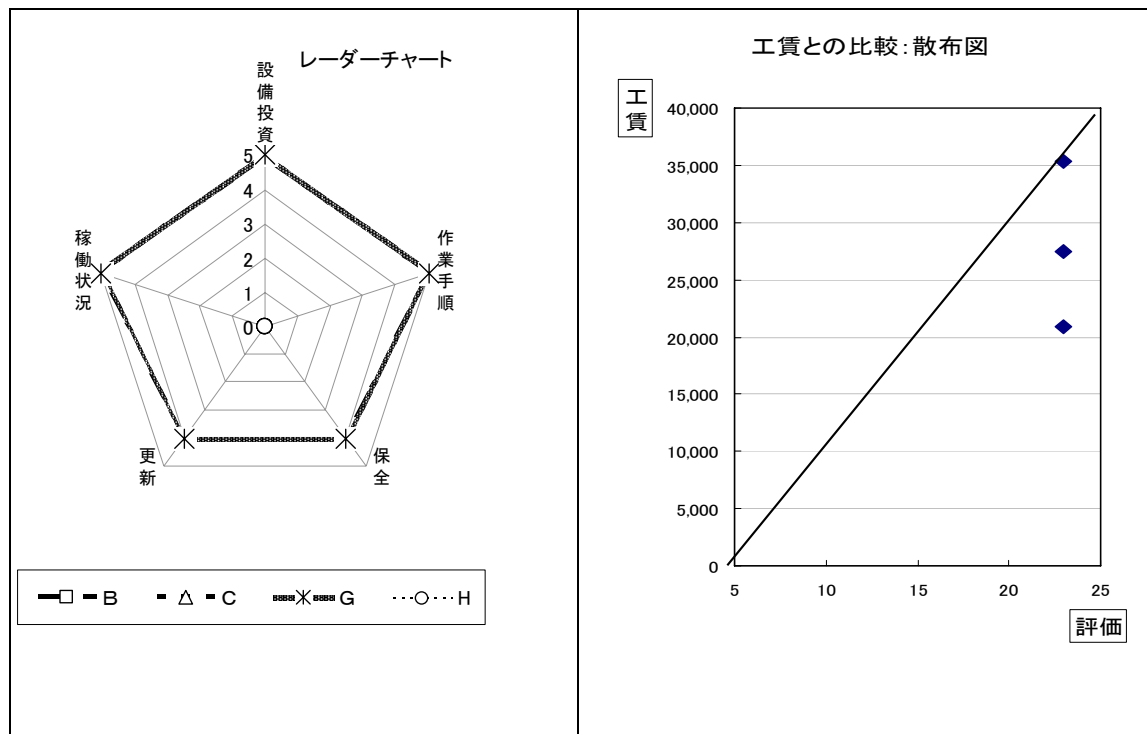


シルクスクリーンの印刷機でかなり進んだ設備だ。この設備はこの施設のメイン作業で、常時動くだけの注文量を職員が確保し、高性能の設備を常時稼働させるだけの営業力がある。このバランスが必要である。



最新の名刺印刷機である。まだ導入して間もないため営業力が追いつかず止まっていることが多いようだ。早く固定客を掴み毎日稼働するようにしたい。

3) 設備及び治具の事例比較



4) 設備及び治具の傾向分析

設備と賃金の相関は大きいと思われる。

調査ではいずれも設備投資項目が5点の作業所で、相関図は、設備の評価点が高い作業所は高い工賃（2万以上）を実現していること示している。

低い工賃のデータがあったら差が出ると思われるが、今回オリジナル商品で低い工賃の施設は調査出来なかった。

手工芸の小間物雑貨等では、高額な設備は必要としないし、なかなか高工賃につなげるのは難しいと思われる。

5) 設備及び治具に関する提言



高い工賃を得るには、高性能の設備を導入し、この設備をフル稼働するだけの営業力が必要である。印刷機などフル回転出来るよう仕事量があれば更に工賃は上がると思う。

商活動は先ず売りがなければ成り立たないので、営業は、印刷でもベーカリーでも官公庁や企業の応援を得るべく活動するのが良いのではないかと。実際成果を挙げている所は、特定の企業・官庁をお得意様にしているようだ。

(4)生産管理

オリジナル商品の場合、生産管理は下請けより重要になる。自分で売上計画を立てそれにより生産計画・材料購入計画を立てることになる。これがうまくいかないと、在庫が増えたり、納入が遅れたりして採算割れになる

生産管理項目

生産計画 生産性 納期管理 在庫管理 むだ取り

正確な売上予測に基づいて生産計画・材料仕入・納入・在庫管理がなされているか

① 生産管理の説明

オリジナル商品の場合、売上予測から導かれる生産計画・在庫管理と納期管理が重要になる。ここがうまく行かないと、売れているのに、たくさん造っているのに儲からない。十分な工賃が支給出来ない、ことになる。

施設の場合、大雑把に言えば、“納期遅れ”と“不良在庫”がなければ良いと思う。生産性・ムダ取りの追求は、それほど重要ではないと思う。特に“造りすぎ”による在庫は最悪である。

1) 生産管理の現状

デイリー商品であるベーカリーは、生産・在庫問題ないと思われる。訪問販売で毎日売れる量がほぼ一定量である。従って生産計画も立てやすく、原材料も在庫になることはない。店売りの場合もだいたい一定量である。食品は賞味期限の問題も発生するが、これも問題にならないとの話を聞いた。

受注生産商品は生産・在庫管理の問題は生じない。(名刺・冊子の印刷・カンパンの缶詰)

自社ブランド商品は、衣類のプリント業で材料と製品の在庫が発生している。売上を伸ばそうと種類を多くすると更に多くなる。これは問題になると思われる。

小間物雑貨は、ほとんど見込み生産なので在庫が生ずる。しかしこれは金額的に多くならない。生産性はデイリーの仕事は良い。他の作業ではそれほど問題にならない。納期遅れはないようだ。

2)生産管理の事例

デイリーのベーカリーでは、地域の人にも人気があり
毎日在庫はほとんどでない。小間物雑貨では工程内
や、商品、材料にどうしても仕掛かり的在庫がでるが金
額的に問題にならない。

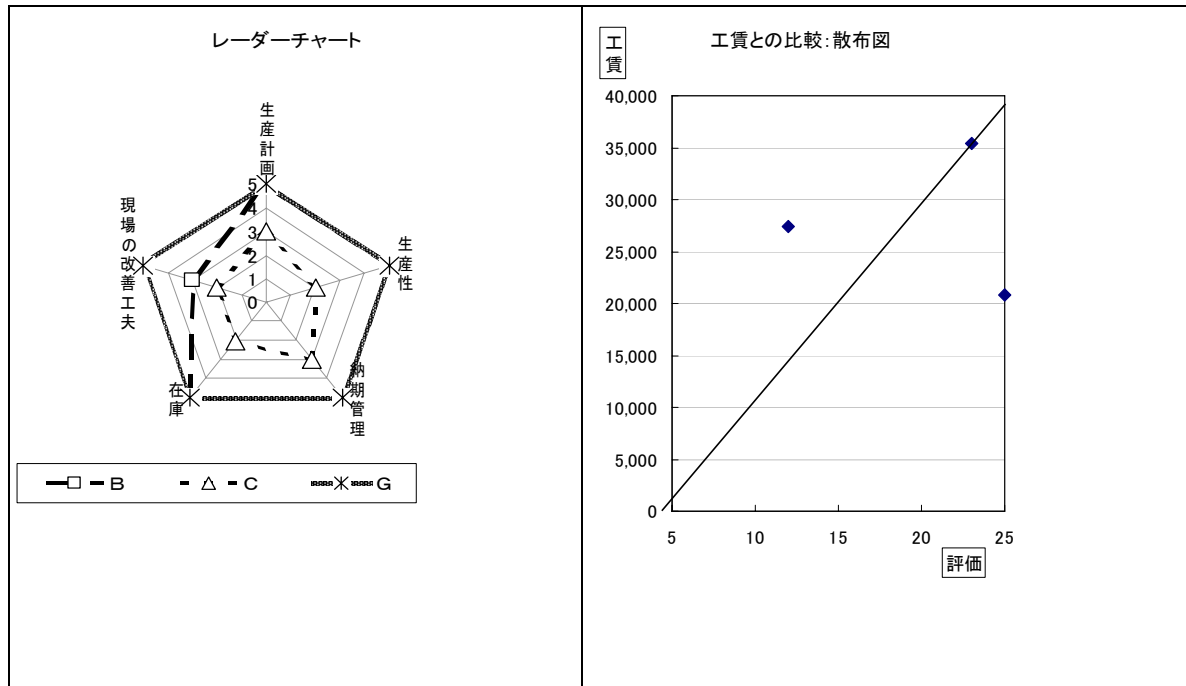


ベーカリーのお店の方はほとんど売り切れ常態で
在庫問題は生じない。



見込み生産の小間物雑貨では材料・工
程・、製品・店頭在庫が発生するが金額
的に問題になる程ではない。

3) 生産管理の事例比較



4) 生産の傾向分析

作業所のオリジナル商品生産は次の3つの種類がある。

- 1 デイリー見込み生産 パンのような製品で生産管理は良くされている。在庫もない。
- 2 ロット見込み生産 雑貨品のような製品 これは生産管理が難しく生産管理の状態も良いとはいえない。しかし単価的に安いのでそれほど問題にはならないようだ。
- 3 受注生産 印刷・プリント 納期・数量等が決まっているので生産管理はなされている。

値段の高い商品は、調べられなかったので状況は分からないが、生産管理が必要になる。

オリジナル商品は、販売価格も市価と同等で商品を販売しているので、順調に売れている所は工賃も高いのでは、ないかと推察する。

同一作業所で両方を生産しており、工賃も両方を合算して分配しているので評価は難しい。

データの範囲では、生産管理と工賃の相関は見られない。

5) 生産管理の提言



オリジナル商品を効率よく生産し販売することが高い工賃の実現に繋がると思う。

福祉施設のベーカリーは定番となり成功事例として公表されているが、担当者によると、製造技術の習得に大変な苦労を重ねてきたようである。技術の習得には外部企業の協力を得るのが得策のようだ。下請け作業だけでは高い工賃の実現は難しい。オリジナル商品を実現するべきと思う。技術的に難しい工程は外部調達を考えればよい。その方が商品開発の選択肢が増える。

(5) 人的側面

オリジナル商品は、下請け作業より人的側面の影響がより大きい。ほとんどの商品は、直接販売する物であるから、トップと職員の営業力、事業経営力、ビジネス感覚がないと高い工賃は実現出来ない

人的側面

「トップのビジネスマインド」「職員姿勢と技術」「外部の支援協力」「作業者の意欲」「技能の把握」

上記5項目のどの一つが賭けてもオリジナル商品は成功しないのではないかな。

① 人的側面の説明

オリジナル商品を生産・販売することは、一般企業と全く同じことをやるのだから、トップの経営感覚が最重要になる。職員が高い工賃の実現に積極的に行動しなければならない。一般企業のような製造や営業担当はいないので外部の協力を多く得ることが大事である。このお膳立ての上で、作業者が、高い賃金を目指して、品質の良いモノを生産することが必要と考える。

1) 人的側面の現状

トップの方の経営感覚は、いずれも素晴らしい。調査した施設が高い賃金を実現しているのは、ここに最大の要因があると思う。この指揮の下で働く職員も生産技術をマスターしている。

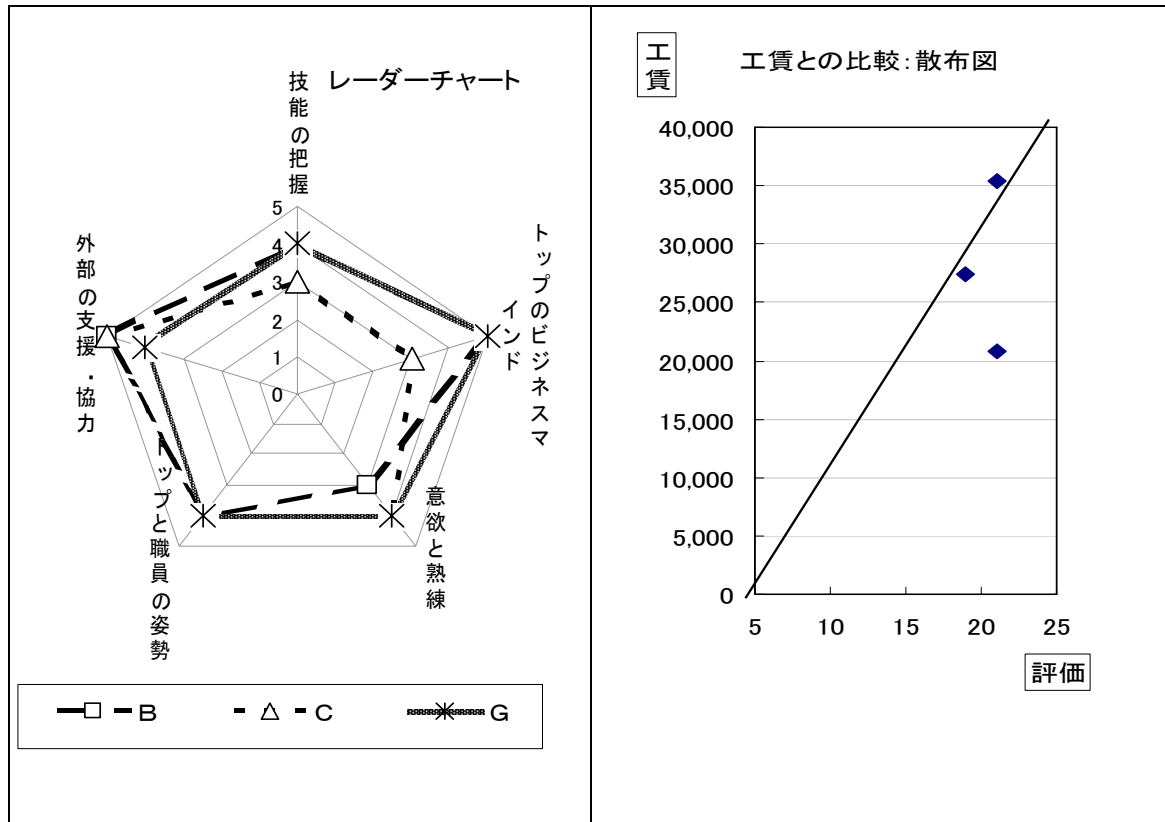
以前他のレポートで職員の意欲を問題にしていたが、これが工賃の高い所と低い所の違いではないかな。中に成果を職員の給与や賞与に反映しているところもある。工賃の高い所は、外部の支援協力を上手に活用している。作業者の意欲は、直接話は聞けないが、黙々と手際よく作業している。下請け作業は少し冗長的な所が見られたが、オリジナル商品の製造には見られない。

2) 人的側面の事例

以下はすべてトップと職員のビジネス発想と行動からでてきた成果である。

- 1 差別化したパンの製造のため職員が外部の企業に勉強に行く。
- 2 差別化したパンの製造のために競争品を絶えず研究している。
- 3 パンの売上を伸ばすために次ぎのパンの製造を試作している。
- 4 初めての商品生産のために専門化の所に修行に行く
- 5 有名画家のイラストを施設利用者のために無料で使わせて貰う交渉に成功。
- 6 設備的技術的に難しい工程は、外部企業と折衝して有料供給システムを構築
- 7 メーカーから仕入れた食品にブランド包装しブライダルオリジナル商品として販売している。
- 8 作業所内に模擬工場を設け作業訓練してから企業に就労させている。
- 9 プリントでも絶えず新しいものづくりにトライしている
- 10 個々の利用者の能力と製造工程の難易度のマッチングを職員が、いつも把握・調整している。
- 11 不良にならないよう職員が、工程に仕組みを作っている。

3) 人的側面事例比較



4) 人的側面の傾向分析

レーダーチャートが示しているように、高い賃金を実現している施設はトップの考ビジネス思考が高い。あらゆる機会を捉えて、商品の売り込みをしている。トップのこの積極性が職員や外部の人達を巻き込んで大きな活動になっている。オリジナル商品の場合、生産そのものの効率より、これを取り巻く人的側面の方が高い賃金に寄与している。売ることに非常に熱心である。

相關図では高工賃は高得点を示している。

5) 人的側面の提言



1 トップが先ずビジネス思考になることが重要と思う。

施設の運営ではなく、作業所の利用者に高い工賃を支給することを経営目標にして欲しい。

2 外部に大いに働きかけ外部の援助・協力を得ること。

3 職員にも成果報酬的なシステムが考えられないだろうか。

4 職員のビジネス思考の教育訓練の機会を設ける。利用者のお世話をしたり、仕事のお手伝いをしているのでは、工賃のステップアップは望めないと思う。

他方 障害者施設という面からどこまでビジネス的に追求出来るか？という問題もある。これは各施設が個々に検討する事柄である。

(6) オリジナル商品工賃アップの生産側面からの検討

今回の調査研究事業では、オリジナル商品を持って、高い工賃を実現している作業所を調査し、この要因を生産面から考察し、他の施設の参考としたい

① 施設のオリジナル商品の品質について

品質面からいえることは 次の二つのパターンがある。

1) 品質はかなり難しいが、高い技術でクリアーしている

2) 品質的に難しいまた設備的に出来ない部分は外部購入でまかなう。

品質的に難しい部分は外部のパートさんなどに担当して貰う。

ここから見えてくることは、下請け仕事の場合は、品質の心配ないモノがほとんどだが、オリジナル商品では、必ず品質のリスクを負いながら生産していることである。

1) については、衣類プリントは、プリント不良が少なからずある。かなりこまごま注意をしてもある程度はやむ得ないことである。不良を押さえるために、職員が技術取得に勤めこれを作業者に指導・訓練している。先ず職員の技術習得ありきである。これをどのようにして利用者に指導し、習熟して貰うかのノウハウが重要である。ここには一般企業と違い利用者の能力の違いがあるので利用者個々の能力を把握することが重要である。不良率を見越した生産をやっているので在庫の問題も絡んでくる。

手工芸的な商品は、作業指導により確実にできるようだ。しかしこの場合でも出来映えの品質は、市販品と遜色ないレベルまで引き上げる訓練が必要である。この作業は、こつこつやる作業で利用者の中にはこのような作業が適している人もいる。

2) は原材料を半製品の形で外部から調達したり、完成品を購入したりしている。

ベーカリーなどではパートさんと組んで仕事をやって品質的に難しい工程をクリアーしている。

ハイブリッド生産方式とでもいえるだろうか。作業所での一つの生産方式ではないかと思う。

もう一つの方法は、品質的に難しい工程は、中間製品として外部購入してしまう方法である。

特に食品などは、このような方法が良いのではないかと思う。

外部の協力をえてやれば出来る方法である。

食品の品質では、異物混入にもっと注意をする必要がある。今までトラブルの発生していないことは幸いである。服装や、持ち物について一般企業のレベルを参考にする必要がある。

② 施設のオリジナル商品の生産効率について

施設でのオリジナル商品の生産効率は工賃のステップアップにはあまり影響しないようだ。

売れる分だけ造ればよい。一般企業のように生産効率を上げ、事業拡大して利益を追求する性質ではない。

利用者が楽しく作業が出来て、施設にくるのが毎日楽しみになるようにした方がよいのではないかと思う。生産効率を多少上げてもそれほど工賃アップには繋がらない。(もちろん予定数はキッチリやる姿勢は必要)むしろ工賃アップは、造ったモノをいくらで売るかにかかっている。障害者の造ったモノだから安くても仕方ないという考えをしないことだ。市価と同じ価格で売ることが出来たら、十分満足のゆく工賃が得られる。

③ 施設の生産設備について

施設の生産設備は賃金アップに重要な要素だ、高い性能の設備で高い品質の商品を高効率で生産してゆけば工賃倍増も可能である。

しかし高いハードルがある。先ずこのような商品の選択、とこれに対応する。販売ルートすなわち営業力である。朝日新聞に地元の減農薬米の精米と販売を主力にして工賃を5倍にした記事が紹介されていた。精米作業を精米機という設備がやりその付加価値を前後工程に携わった利用者の工賃とするのであるから、手作業の付加価値より高いモノになると思われる。

今回調査した中でもオリジナル商品の中には入れなかったが、大きなドライ洗濯機をたくさん設置して主作業の洗濯は、機械に任せて高い成果を挙げている施設もあった。

④ 施設の生産の人的側面について

生産管理面の人的要素については、製造経験者がほとんどいない。モノを造るのであるから製造工場の経験者がいたら更に効率がよくなると思う。ほとんどが福祉の仕事一筋の職員なので、製造経験者がいたら別な角度からの見方をして色々な面で有効である。

職員はビジネスマンとして営業力のある人材を養成育成すべきであると思う。生産現場は、先にも述べたようにパートさんと、障害者を上手、に組み合わせたチーム作りが有効である。

食品製造現場では、食の安全対策・異物混入対策教育をする必要がある。一般企業に比べるとかなり甘いようだ。専門家や、食品企業のアドバイス指導を受けたら良いのではないかな。

⑤ 最後に

高い工賃を、オリジナル商品で実現するための生産面からの提言は、
以上のようなことを参考に高い工賃の実現を目指して頂きたい。

- 1 設備で生産出来る良い商品を選択すること
- 2 その為の設備投資を実現すること。
- 3 設備の生産した商品を売り切る、販売ルートを確立すること。
- 4 品質的・技術的に難しい工程は、外部調達や、パートタイマーとのチームを作り解決すること。
- 5 品質に妥協しないで市販品と同等レベルにすること。
- 6 職員が技術をマスターすること。
- 7 安売りしないで適正な価格を設定すること。
- 8 精度の良い売上予測を元に生産計画を立て、在庫をもたないこと。

6. オリジナル商品の販売・営業

オリジナル商品の販売・営業活動の主要な要素として「売上実績管理」、「商品政策」、「顧客対応」、「販促活動」、「体制」について考察する。

(1) 売上実績管理

工賃を考える際に、数値としての把握は重要である。そのためには「計画策定」が第一段階として必須項目である。

① 検討項目

今現在、売上高がどのくらいか。利益を確保できているか。資金はどのくらい必要か。また、新たな商品作りや販促活動にどのくらいの費用を投資できるのか。これらの数値を見極めるための計画を策定することは、工賃増加の第一歩である。本項では、「販売計画の策定」、「利益計画」、「資金計画」、「目標管理」、「価格政策」について考察する。

1) 売上実績管理の現状

年度末の決算や月次の工賃支払い時点での問題意識は起きても、日々の福祉サービス業務の中で工賃はあまり意識されていないように見受けられる。「今現在」「日々」の売上高、累計、利益、費用についての把握、目標の達成状況を把握することが、次の行動(販売・営業活動)を誘引する。すなわち、工賃増加に直結するポイントとして、職員全員が問題意識を持つようにこころがけたい。

2) 売上実績管理の事例

a. 月次の「工賃比較表」の作成

毎月の工賃の推移をまとめ、いつでも最新の状況を把握できる仕組みである。月々の支払いを把握していても、その推移を把握している例はほとんどない。この増減の把握は利益確保、そのためのアクションの重要な意識付けとなっている

b. 高付加価値商品による値崩れの防止

天然酵母の食パンの製造販売で、設備の関係から生産数を増加できないことを逆手に、毎日数量限定販売を行っている。おいしくて手に入りにくいパンとロコミで、連日売り切れである

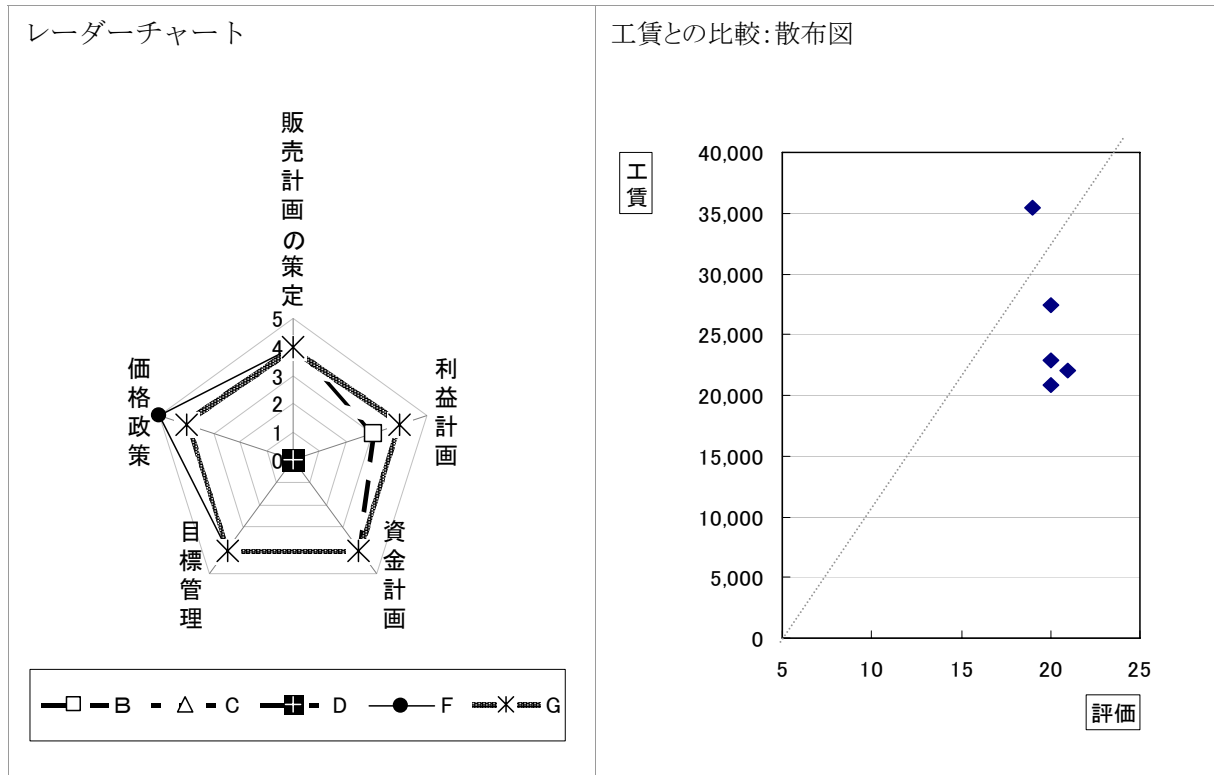
c. 販売先の限定による値崩れの防止

地場産業を元開発したオリジナル商品の販売先を限定することで、民間企業との競合が行われないために値崩れすることなく、利益を確保することができる。

d. パン・菓子の段階的な価格設定

賞味期限のある商品の場合は、すばやく価格調整を行うことで、売れ残りを防止することができる。

3) 売上実績管理の事例比較



4) 売上実績管理の傾向分析

工賃に寄与していると見られるのは、「価格政策」、「利益計画」である。「販売計画」はどの作業所でも決算業務の一環として従来から実施されているが、最も工賃と結びつく「利益」を数値として明確に意識しているかどうかの違いがある。また、オリジナルの場合は価格に弾力性を持たせることが可能である。販売状況や市場動向を見て、すばやく売り切り不良在庫を持たない取り組みや、高付加価値を持たせて値崩れを防ぎ、一定の利益を確保するという意識的な価格政策が高賃金に寄与している。

5) 売上実績管理の提言



「販売計画の策定」: 売上高・売上数量の販売計画を立てる。生産計画、仕入計画、販促(営業)計画との連動を考慮する。また、費用の細分化した計画も策定したい。

「利益計画」: 販売計画と連動した利益計画を立てる。実現したい利益と実現できる利益を勘案して、目標とする利益を決定する。

「資金計画」: 売上計画、費用計画から、いつ、いくら必要になるかという資金の流れを検討し、資金調達および返済計画を策定する。

「目標管理」: 売上目標の達成状況、利益目標の達成状況を「日々」把握できる仕組みを作る。結果としての数値の把握では手遅れとなりかねない。

「価格政策」: 市場の動向を見ながら、販売価格調整を行っていく。

(2) 商品政策

商品の「品揃え」は、「流行」・「季節」・「消費動向」を観察しながら常に検討していきたい課題である。

① 検討項目

所内で生産できる商品の基本的な「品揃え」(アイテム)に加え、「売れ筋商品対策」、「死に筋商品対策」、「商品改善への反映」、「在庫管理」、「品質管理」について考察する。

現時点で売上の増加傾向にある商品に対し、なぜ、その商品が売れているのか、要因を把握し、今後さらに売上が増加する見込みがあるのか、その場合はどのような対策が必要か、あるいは、減少に転じるのかを推測することが重要である。これらは、また、逆に、売上が減少している商品に対しては、一時的な現象か、季節的なものか、今後の推移を想定しておくことが重要である。そのためには、「棚卸」の定期的な実施や目に見える「商品保管」により、常に「在庫」を数量・金額で把握することが必要である。

また、商品に対する顧客からの要望・感想・不満・クレームに耳を傾け、商品改善へのヒントを常にさぐっていききたい。

1) 商品政策の作業所の現状

喫茶・レストラン・実店舗もしくはショールーム等は民間企業との競争が激しい。こういったが来店し、商品を見せようとしている場では、いかに商品の魅力を伝えるかがポイントである。作業所においての商品生産は利用者の楽しみの一つであることから、まず生産ありきで、できあがった商品を順次追加し、一年中同じように商品をディスプレイしては、来店客に魅力が伝わりにくい。

また、何がどれだけ在庫としてあるかを把握しきれていない場合もあり、保管状況によっては商品の劣化を招きかねない。

2) 商品政策の事例

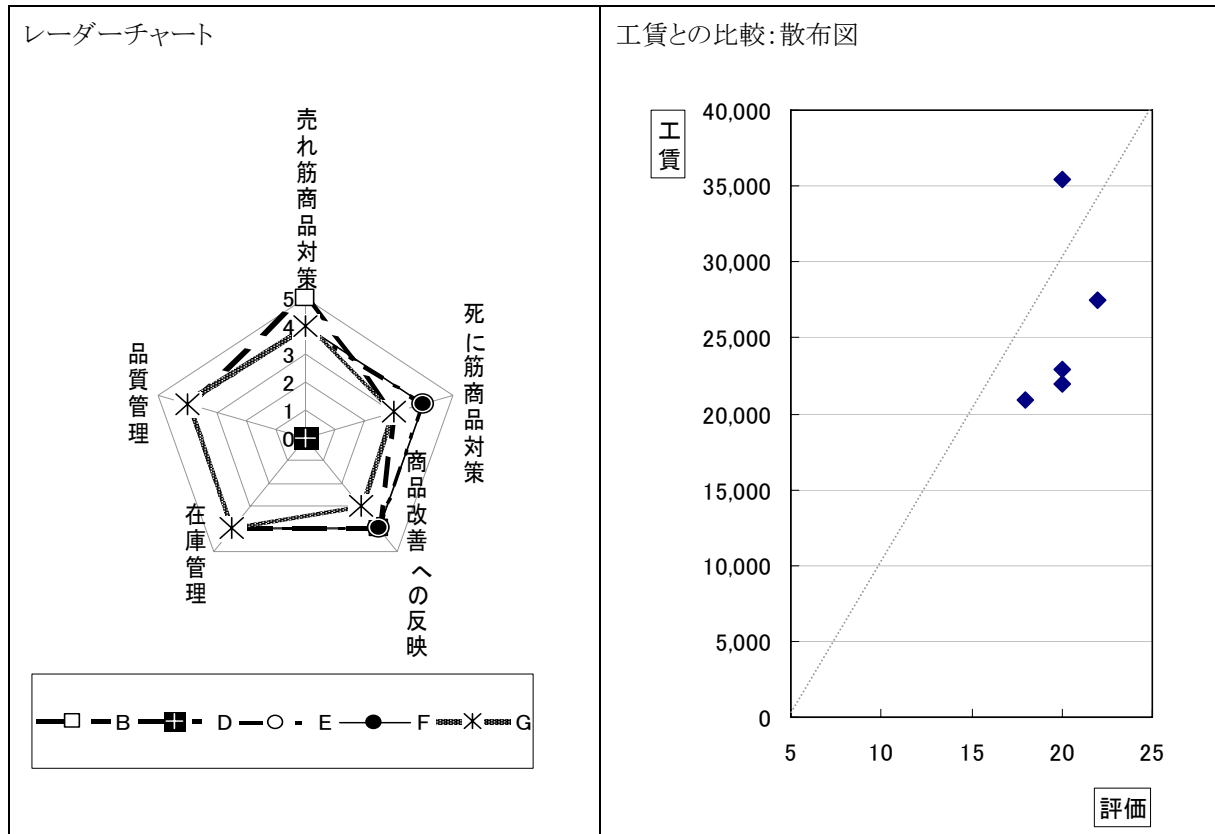


「在庫の見える化」

スチール棚を利用し、オリジナル商品を種別、色別、サイズ別等に細かく分類して保管する。

これにより、一瞥で商品それぞれの在庫状況を把握することができる。また、棚卸もスムーズに行うことができる。

3) 商品政策の事例比較



4) 商品政策の傾向分析

商品政策の5つの検討項目で、特に、工賃に寄与していると見られるのは、「売れ筋商品対策」、「死に筋商品対策」と「在庫管理」である。日々刻々と変わる「売れ筋」「死に筋」を見て、過剰な「在庫」を持たないようにと、品揃えのバランスをとる。これを感覚的に把握するのではなく、数値として職員が把握することも重要なポイントである。その上で、「顧客の評判・感想」、時にマイナスの意見も取り入れながら、商品の改善に試行錯誤することが、売上高・経費・利益のバランスの改善につながり、高賃金に結びついている。

5) 商品政策の提言



「売れ筋商品対策」: 売れ筋商品の数値での状況把握と、その要因の分析をし、新商品企画・仕入れにつなげ、また、新たな顧客や取引先への提案を行う。

「死に筋商品対策」: 死に筋商品を把握し、要因を検討し、不良在庫対策を行う。

「商品改善への反映」: 顧客からの要望・感想・不満・クレームをもとに、商品の改善に取り組む。

「在庫管理」: 棚卸しを毎月行い、最新在庫を数値と金額で把握し、販売や仕入の参考としている。

「品質管理」: 商品の劣化・破損・不良等、商品の保管に留意する一方、品質の正確な情報を顧客や取引先に提示している。

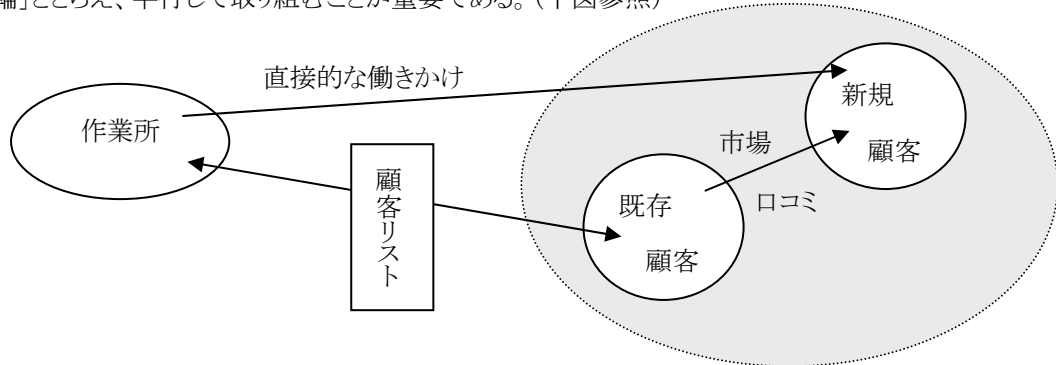
(3)顧客対応

他では手に入らない個性的な商品ができあがったとしても、顧客に渡してこそその商品である。

① 検討項目

「顧客はどこにいるのか?」。オリジナル商品を喜んで買い求めてくれる顧客(市場)は商品の生産時点に想定するだけでなく、常に模索しなければテーマである。本項では、「市場動向の把握」、「顧客のリスト化」、「顧客の分析」、「既存顧客の維持」、「新規顧客獲得」の5つの項目について考察する。

民間の流通業においても重要な要素である顧客対応に関しては、「既存顧客の維持」と「新規顧客獲得」を「車の両輪」ととらえ、平行して取り組むことが重要である。(下図参照)



1)顧客対応の現状

作業所の場合は、利用者の家族や地域住民はじめ、口コミが取引につながるが多く見られるが、顧客リストや顧客の購入履歴の把握はあまりなされてなく、既存顧客へのアクションは年賀状程度にとどまっているようである。このままではいつまでも取引規模を拡大し、工賃増加につなげることは困難と思われる。一般的な傾向として、既存の顧客との取引は安心感が先立ち、いつまでも取引が続くように思いがちであるが、先方の事情も不明なまま取引が先細りするおそれも多い。

一方で、日々の利用者へのサービス業務の傍ら、新規の取引先開拓のための外部への働きかけは、人手が少なく、時間的制約もあり、二の次になりがちのようである。

2)顧客対応の事例

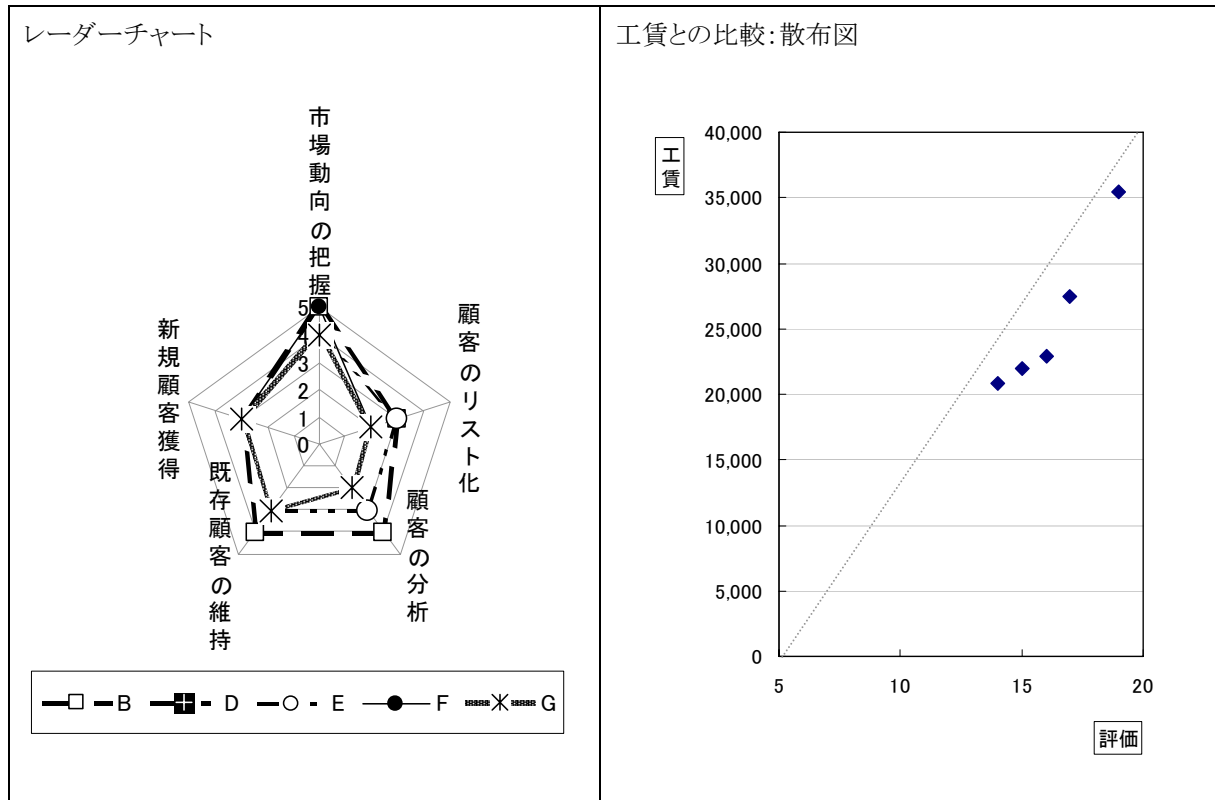


右の写真は各作業所で、取引先へと送っている「便り」である。

販売・発送する側からすれば「DM(ダイレクトメール)」であるが、作業所の最新の取り組みの紹介や新しい商品提案を盛り込むことで、受け取る側からは「手紙」として認知され、作業所のサポーターとしての意識付けにつながっている。また、こういった手に取り

やすい販促ツールは、人から人へと手渡しすることができる紹介ツールとしての役割を果たし、口コミによる新規顧客の開拓につなげることができる。

3) 顧客対応の事例比較



4) 顧客対応の傾向分析

各作業所とも常に市場動向を模索している様子が伺えた。工賃に寄与している点は、「顧客の分析」と「既存顧客の維持」対策であると見受けられる。

すでに取引のある既存顧客は、各作業所の状況もおおよそ把握していることから、さまざまな商品提案も受け入れやすい。しかし、民間企業との競合を考慮すれば、単に安価なだけでは引き付け続けることは困難である。いかに既存顧客とのつながりを深め、商品の「ファン」、作業所のサポーターとなって継続的な取引につなげているかが、高賃金を維持するポイントと推察される。

5) 顧客対応の提言



「市場動向の把握」: 顧客や競合の状況の変化を把握し、商品提案に反映する。

「顧客のリスト化」: 顧客リストは作業所の財産である。常に最新の状態に保っておく。

「顧客の分析」: 既存顧客の買い上げ傾向(購入履歴)を把握できる仕組みを作り、それぞれのニーズに合うような新たな商品提案を行う。

「既存顧客の維持」: 既存の取引に対策を実行し、効果検証を行っている

「新規顧客獲得」: 既存顧客の購入状況を見ながら、新規のターゲットを想定し、口コミ誘発の仕組みを工夫し、新規顧客獲得を常に図っていく。

(4)販売促進（販促活動）

商品の良さをターゲットとする顧客に購入してもらうためには、「伝える」仕組み作りが必須である。

① 検討項目

販売促進としては、さまざまな取り組みがあるが、本項では「ブランドの形成」、「販促計画」、「販促ツール」、「人脈作り」、「IT の活用」の5つのポイントについて考察を行う。

同様の商品が100円ショップでも百貨店でも販売され、代替商品を含めれば、巷に商品は溢れている。また、インターネットの普及により、商品情報を顧客がいつでも気軽に収集できる。そんな中で、「何を買うか」よりも、顧客は「誰から買うか」を選別している時代である。どんなに良い商品でも作って並べるだけでは売れない。特に類似商品、すなわち競争の多いパン・菓子類、手工芸品の場合は、「オリジナルのこだわり」「他にはない商品の工夫」をわかりやすく伝える仕組み、すなわち販売促進活動が求められる。

1)販売促進の現状

各作業所それぞれに工夫をこらし、利用者の能力を発揮できるオリジナル商品を生産しているが、他の作業所でも類似の商品を作っていることが多く、価格も同様に横並びで、「この作業所のものでなければ」という「独自性」を見つけにくい。これは、商品企画・開発の問題でもあるが、生産している利用者が違えば、おのずと異なっている「舞台裏のものがたり」もわかりにくい。外部との交流は時間的制約もあり、できにくい綿がある一方、手軽に情報を発信できるブログの取り組みも中断している作業所も多く見受けられる。

2)販売促進の事例

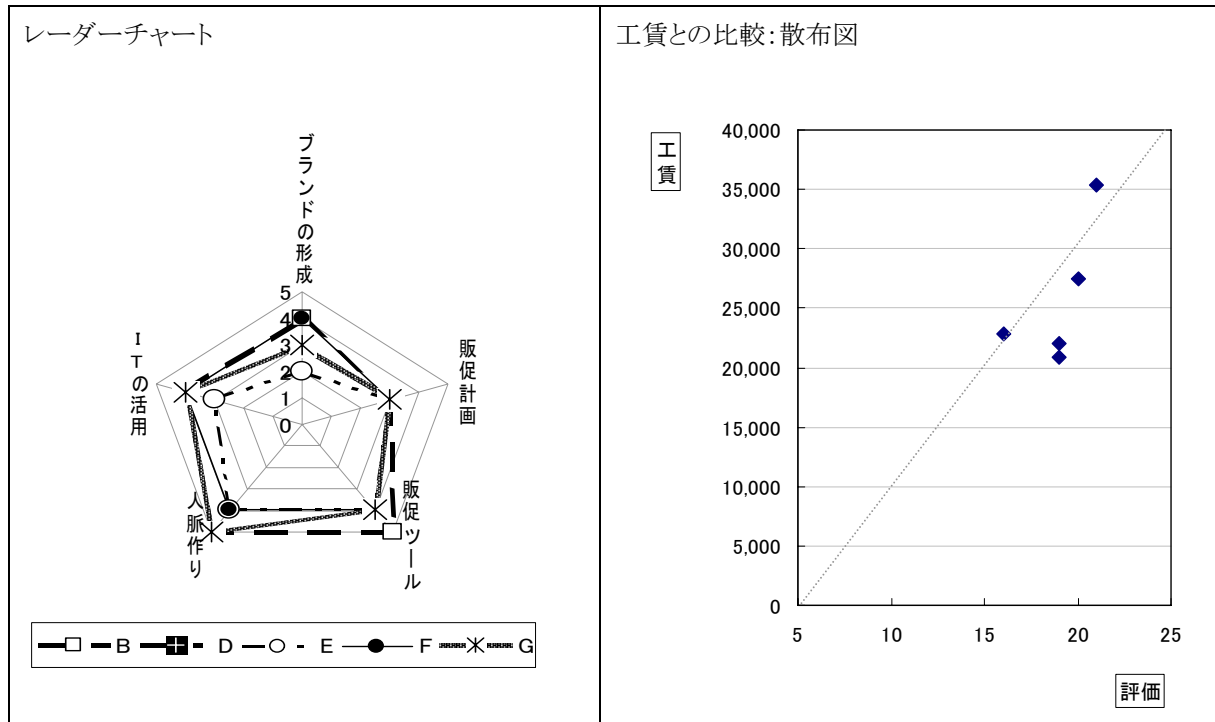


右の写真は、各作業所オリジナルの商品のチラシ。個別のチラシで、商品の情報を細かく伝え、顧客の購入意欲をそそる工夫がなされている。



ホームページ(左)とブログ(右)の運用。ホームページでは作業所の基本情報(概要・沿革)を伝え、ブログでは日々の最新情報を伝えることで、「信頼感」と「親近感」を伝えている。

3) 販売促進の事例比較



4) 販売促進の傾向分析

販売促進活動において、工賃に寄与していると見られるのは、「ブランドの形成」、「人脈作り」、「販促ツールの活用」である。作業所の経営理念や商品をわかりやすい「キャッチフレーズ」「キャッチコピー」にまとめること(ブランド形成)が、外部との交流(人脈作り)や販促ツールに活用され、認知されていくことで受注へと結びついている。

5) 販売促進の提言



「ブランドの形成」: 商品や事業所の独自性をわかりやすく伝える「キャッチフレーズ」や「キャラクター」作り。顧客にとってのメリットを伝える仕組み作り。

「販促計画」: 年間の販売計画と連動する形のアクションプラン(バザーやイベント出店、独自開催、DMの発送等)を作成し、実行し、軌道修正を行っている

「販促ツール」: 商品の基本的な情報に加え、商品の工夫、開発秘話、利用者(生産者)の様子などをまとめたチラシ・ビラ・ショップカード等を用意する。

「人脈作り」: 同業者との情報交換にとどまらず、積極的に異業種事業者との交流等、外部との接点を持ち、ファン作りを心がける。

「ITの活用」: 新規顧客を呼び込むための「ホームページ」制作や「ブログ」での利用者(生産者)の様子を伝える仕組みの運用。また、既存顧客にとっては、ブログはファン・サポーターになってもらうためのコミュニケーション手段としても有効である。

(5)販売・営業体制

商品の良さを「誰が伝えるのか」。授産施設のような人的資源の乏しい状況では兼任になることが多いが、特にオリジナル商品の存在を一般消費者に伝え、愛顧を得るためには、販売・営業のための体制作りは急務である。

① 検討項目

販売・営業体制の運営で必須項目である「チーム編成」、「役割分担」、「顧客窓口の設置」、「教育・研修」、「営業情報の共有」について考察を行った。

まず、「チーム編成」を行い、その中で、誰が何を担当するのか、「役割分担」を明確にする。具体的には、たとえば、「受注管理担当(受注から納品、代金回収等の管理)」、「外部との交渉担当」、「販促ツール作成担当」、「IT 活用担当(ホームページやブログの更新、メール問い合わせ対応)」など。その中でも、顧客との接点である「顧客窓口」は単なる受付ではなく、既存顧客の要望を収集し、内部の対応を検討したり、外部からの問い合わせを受注に結びつけたりと重要な役割を持つ。これらの役割分担が円滑に機能するためには、商品の専門的な知識の習得のみならず、接客研修(顧客へのおもてなしの心)を職員がまず身に付けることが望ましい。また、受注状況を含め、チーム全員が営業に関する情報を共有し、担当者不在で対応できない状態(機会損失)を作らないよう心がけたい。

1)販売・営業体制の現状

少人数で運営している施設が多いため、利用者に福祉サービスを提供することが優先され、なかなか営業に人手と時間をかけにくく、積極的な販売・営業活動は優先順位が低くなりがちのように見受けられる。また、接点を持った第三者は将来的な顧客になる見込みを秘めているが、日々の運営による忙しさを強調することで、潜在顧客を逃しているケースも多々見受けられる。

2)販売・営業体制の事例

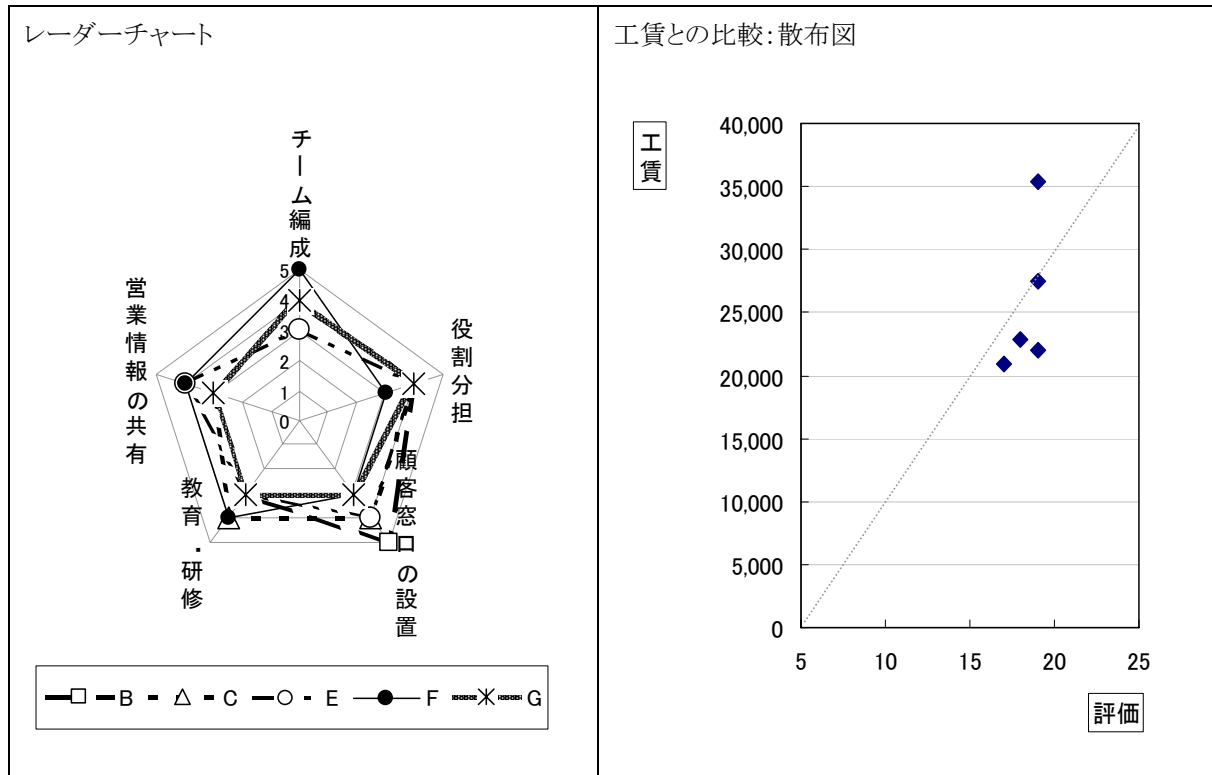


少人数編成の作業所でも生活指導員、職業指導員と、それぞれ福祉サービスの役割を持って日々活動しているため、一堂に会して時間をかけてミーティングを行う代わりに、「携帯電話とメールリスト」を活用している。

(携帯メールが全員に配信される仕組み)

これにより、販売・営業に限らず、各自が他の職員に相談したい要件を全員で共有し、意見交換を短時間で行うことができる。

3) 販売・営業体制の事例比較



4) 販売・営業体制の傾向分析

工賃との相関関係として考えられるのは、「チーム編成」と「教育・研修」である。「販売促進」の項目で記載したが、何を買うかよりも、「誰から買うか」といった選別の時代では、職員の意識の差がそのまま受注増加、高賃金につながっているように見て取れる。儲けることに積極的という商人感覚ではなく、職員の共通認識として、利用者たちが生産したものを一つでも多く世に出したいという思いが、チームや担当という形・行動となって外への溢れているように見受けられる。また、専門的な商品知識や接客研修等に貪欲に参加することで、外部との接点も増え、結果として新規顧客獲得にもつながっている。

5) 販売・営業体制の提言



「チーム編成」: 販売・営業のためのチーム作りを行う(兼任)。

「役割分担」: 「受注管理担当」、「外部との交渉担当」、「販促ツール作成担当」、「IT 活用担当」など、役割分担を明確にする。

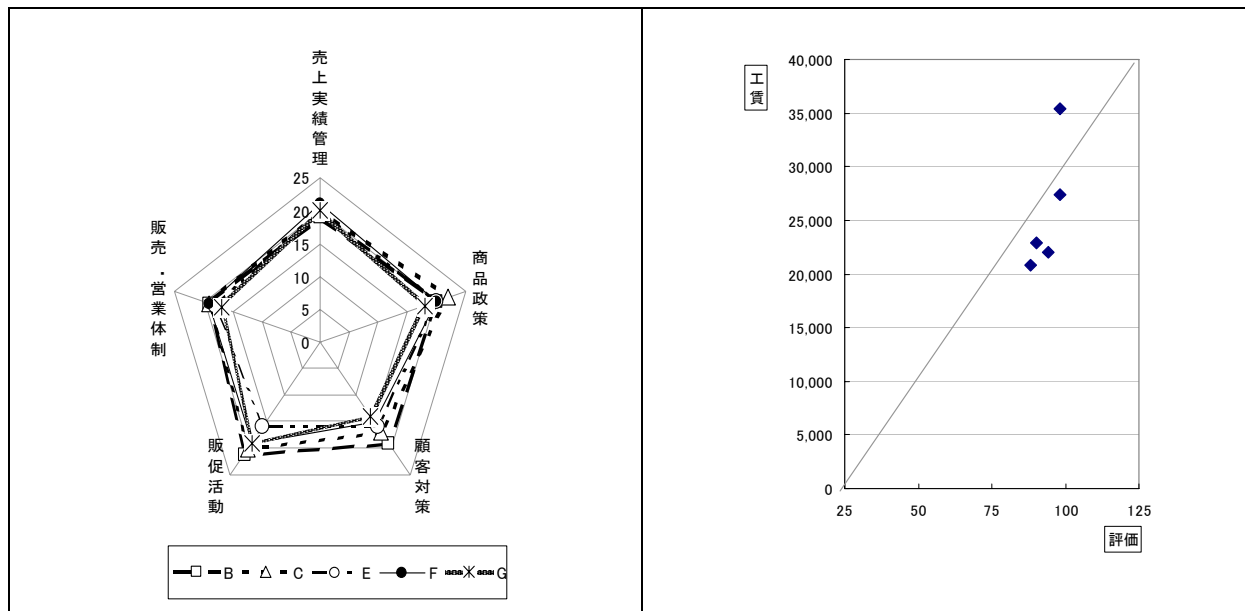
「顧客窓口の設置」: 顧客の要望や問い合わせ、クレーム対応、外部との接点となる担当を設ける。

「教育・研修」: 外部の専門的な商品知識の研修や接客研修に参加、または、外部講師を招き、常にスキルアップを図る。

「営業情報の共有」: 受注情報、顧客情報(見込み客含む)、クレーム等の情報を共有し、外部からの問い合わせに素早く対応できる仕組みを作る。

(6)まとめ

前項で「販売・営業」の評価項目として、「売上実績管理」、「商品政策」、「顧客対応」、「販促活動」、「体制」の5点をあげ、作業所の工賃との関連を考察した。この5つの大分類と作業所の取り組み状況、工賃との相関関係をグラフにしたのが、以下の図である。



今回の調査研究対象として平均より高額な工賃を確保している作業所を中心に行っているため、どの作業所もいずれも積極的な取り組みを展開しているが、販売・営業において工賃に寄与していると思われるのは、「顧客対応」と「販促活動」である。

ここで項目ごとに、工賃向上のための販売・営業のあり方をまとめる。

① 売上実績管理

基本は、「PDCA」である。すなわち、「PLAN(計画)」を策定し、「DO(実行)」し、「CHECK(評価)」し「ACTION(見直し)」を行うマネジメントサイクルである。なんらかのオリジナル商品を試験的に販売した段階で反応が見られずに中断し、次のオリジナル商品を模索するといった場当たりの状態では、常にギャンブルを行っているようで、安定的な売上も工賃も見込めない。

作業所としての経営計画に基づく「販売計画」、「利益計画」、「資金計画」を策定し、生産・仕入れを行いながら、売上目標を達成しているかどうかを常に確認しておきたい。今が去年と比べて売上があるのか、どうなのか。利益率・利益額の増減はどうか。こういった刻々と変化する状況を把握しながら、弾力的な価格政策を行うことも検討していきたい。一年後の決算で、結果として状況が悪化してからでは手遅れである。「売上実績管理」は、「変化の兆し」を素早くつかみ、軌道修正を素早く行うための「売上実績管理」は基礎となるものである。今回の調査研究では、「利益計画」と「価格政策」が工賃との相関が見られたことから、このような変化への対応は特に重視すべき項目である。

② 商品政策

この項では、基本的な商品の品揃えの元、市場の変化にどのように対応しているかを見る指標として、「売れ筋商品対策」、「死に筋商品対策」、「商品改善への反映」、「在庫管理」、「品質管理」について考察を行った。工賃との相関関係が特に見られるのは、「売れ筋商品対策」、「死に筋商品対策」、「在庫管理」の3項目であった。

商品の独自性の力は販売に大きく影響を与えるが、市場に数多くの商品が出回っている中、一年中同じ商品提案では顧客をひきつけるのは難しい。せっかくのオリジナル商品を不良在庫としないために、「定番商品」、「季節商品」「流行商品」といった視点や、「顧客にとってメリットのある商品はなにか」といった視点で、商品を見直していきたい。

③ 顧客対応

本調査全体を通して、工賃に寄与している度合いが強く見られたのは「顧客対応」である。中でも「既存顧客の維持」と「顧客の分析」の項目に相関関係が見られた。厳しい消費不況、厳しい価格競争の中で、新規顧客を獲得する費用に比べ、既存顧客を維持する費用ははるかに安価である。新規顧客獲得の意識は常に持っている必要があるが、既存顧客の最新リストを作り、購入動向を見ながら、次の商品提案を図っていきたい。

④ 販促活動

顧客対応と同程度に工賃に寄与していると見られた「販促活動」は、「ブランドの形成」、「人脈作り」、「販促ツールの活用」の3項目である。

「販促活動」は、いかに顧客とコミュニケーションを図るかということである。利用者や職員が互いに十分理解あっていることでも第三者がそれを理解するのは難しい。受身の姿勢で待っていても顧客は現れない。積極的に外部との交流を図る「人脈作り」。初対面の相手に簡潔に商品や作業所・利用者のことを伝えるための「販促ツール」。また、インターネットの活用による不特定多数への情報発信。これらをつなぐイメージキャラクターやキャッチコピーも、作業所と地域社会のコミュニケーションに役立つと思われる。

⑤ 販売・営業体制

今回お伺いした各作業所で、福祉業務としての職業指導員・生活指導員といった枠組みを越えて、施設長はじめ職員全員、さらには利用者も販売・営業といった視点で活動するチームワークが、高賃金に結びついている様子を体感したが、これは、「チーム編成」と「教育・研修」が工賃に寄与しているという評価結果からも確認できた。少人数体制であっても、地域社会とのコミュニケーション・顧客とのつながりを大事にした取り組みが工賃向上の鍵と見受けられる。

7. 組織

どんな良い設備があろうと、どんな良いソフトがあろうと、それを使うのは人であり組織である。授産施設・作業所の工賃向上を考える時、そこにいる職員・利用者で構成される組織・個人はどうであるかは、重要な要因といえる。ここでは、経営計画における改善策・生産性における改善策、新商品開発・営業における改善策等を、組織としてどの様に扱っていけば効果的な成果が得られるのか、を考えてみたい。

具体的には、「学習する体制と教育」、「ビジョンと役割」、「コミュニケーション」、「職員満足度」、「利用者満足度」の5つの項目をキーワードとして挙げ整理する。

(1)学習する体制と教育

組織において、経験を通して学んでいく体制と、それを効果的に習得させる教育は、中長期的にみると重要な位置づけになる。具体的には、日々発生する成功体験・失敗体験を組織としてどう学んでいるのか、能力を高めるためにどういう教育しているのか、それを組織の仕組としてどう活用していくのかが問われてくる。

① 学習する体制と教育

経験から学び続けるには自由に発言できる風土とその機会が必要であり、古いパターンを脱却して新しい事を取り入れる風土が必要になる。また、上司から積極的に学ぶ姿勢と教育の充実が重要になる。

以上の考え方から、「発言の自由性」、「学習の機会」、「業務革新」、「能力開発」、「上司の役割」の5項目を挙げて評価した。

1)学習する体制と教育の現状

職業の特質だろうか、自分が学んだ事を自由に発言できる雰囲気、職員の能力開発は高い状況にあるが、組織の仕組として確立されているとはいえない。今後、組織の仕組として確立する事により、組織風土になり、組織に浸透していくように更に実践していく必要がある。

また、教育についても場当たりの感じが強く、計画的に実践されている事業所は少ない。

2)学習する体制と教育の事例

a.外部社会での学習機会増大

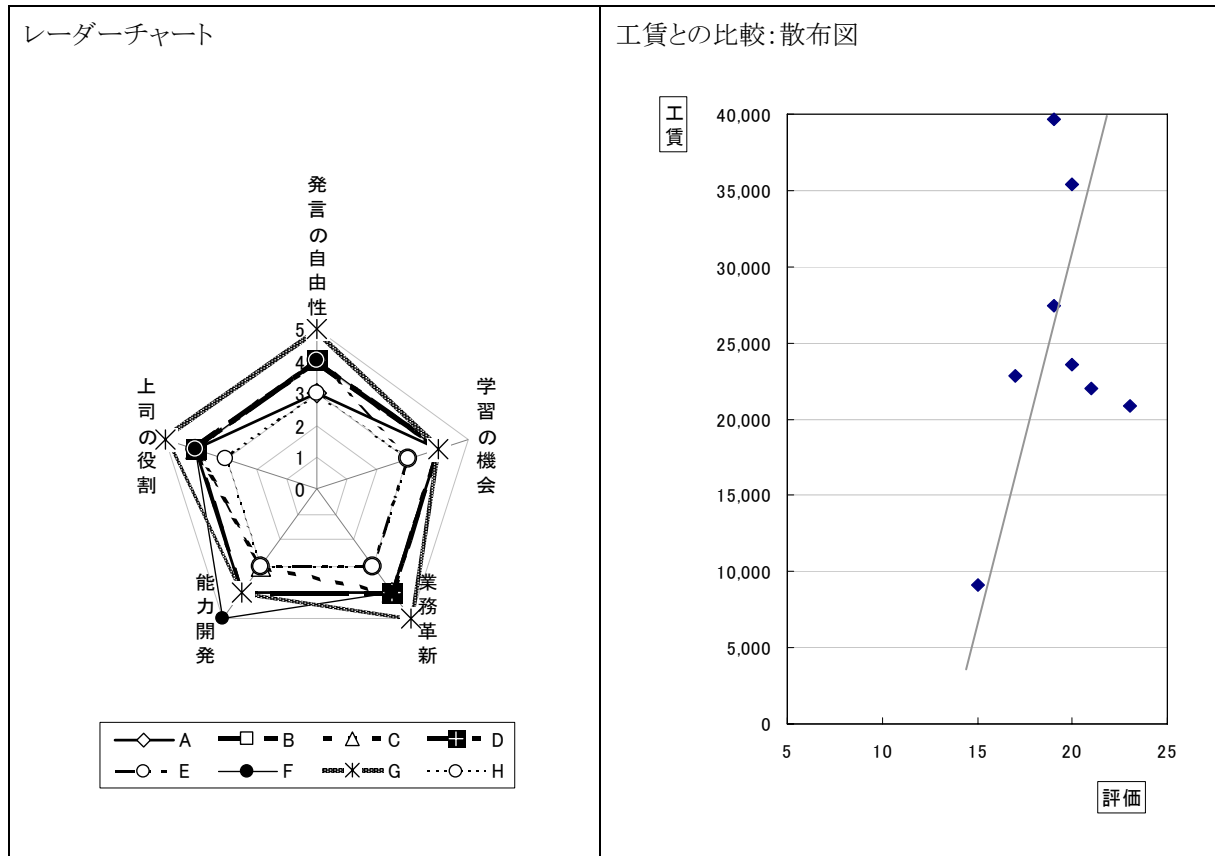
ある作業所では、斬新なアイデアを出すためには外部の環境を良く知ることが効果的であると考え、職員を外部に積極的に出しており、教育の効果を出している。

外部に出て行くと、多くの気付きがあり、モチベーションは格段向上し、自分から能力を開花させていく。

b.企業OBの採用促進

企業を定年退職した人を積極的に採用する事により、生産管理を強化し作業治具の改善等を促進し、収益性を高め工賃を向上させている。今後、中高年の定年退職が増加する社会になり、企業経験者を有効に活用する事は注目されるであろう。

3) 学習する体制と教育の事例比較



4) 学習する体制と教育の傾向分析

総合的には、80%を確保した評価点であり、「学習する体制と教育」に対する意識は高い傾向にある。

項目別では、「能力開発」の評価点にバラツキが大きい。これは「能力開発」が計画的ではなく、場当たり的で、作業所の仕組になっていない事を表している。工賃と評価点の関係は、緩やかではあるが相関関係が見られる。これは個人の能力が向上し行動の成果が出ているからであろう。ただし、評価最高点の作業所の工賃が比較的高くない状況が見られるが、これは仕事内容によるもので、下請け仕事の工賃には限界があることが分る。

5) 学習する体制と教育の提言



a. 企業経験者など専門知識を持った外部の人材を積極的に活用することにより、急速な職員のレベルアップが期待できる。ただし、福祉環境を考えると、現職員とのバランスを考慮する必要がある。

b. 自分が学んだ事・失敗した事を自由に発言する機会を増やし、古いパターンを脱却して、日常の業務に新しいやり方を取り入れることを意欲的にする。

c. 上司が自分から率先垂範して、自己のレベルアップのために学び、職員の能力を高めるための教育・指導を継続的に組織の仕組として作り上げていく。

(2)ビジョンと役割

組織を成立させる3要素として、共通の目的目標・貢献意欲(役割)・良いコミュニケーションがある。(チェスター・バーナード提唱「組織成立の3要素より」) この中で、ビジョン(目標)・役割は、作業所がどこに向かって進み、その目標を達成するための職員の役割を問われることであり、特に重要な位置づけになる。

① ビジョンと役割

組織を活性化させるためには、組織はどこを目指しどこに向っているのかと？というビジョンを組織全体で明確にし、全員で共有化することが必要になる。また、そのために職員は自分の果す役割は明確になっており、自分達の業務を自ら改善する権限を与えられている事が重要になる。

また別の観点から、目標達成にはリーダーシップの発揮は不可欠であり、個人だけでなくチーム力を発揮する事も必要になる。

以上の考えから、「ビジョンの共有化」、「ビジョンの公開」、「役割と権限」、「リーダーシップ」、「チーム力」の5項目を挙げて評価した。

1)ビジョンと役割の現状

どの作業所も将来のビジョンは作成されているが、ビジョンの利用者(家族)等外部への公開及び組織全体への共有化は遅れている。特に全職員への共有化・浸透はまだ不完全であり、そのために各個人の役割が曖昧になっている。

また、チーム力においては、課題解決をチームで解決する取組みが弱く、個人の力に頼っている傾向がある。リーダーシップの発揮において、評価は高い傾向にあるが、その場に応じたリーダーシップはまだ不十分である。

2)ビジョンと役割の事例

a.職員が作成し、全員が講演する

ある事業所は、「将来の授産所モデル」を目指し職員全員で討議し、共有化されたビジョンを作成している。また、いかに外部に認知されるか？をテーマに、職員全員が外部で講演活動を行っている。これにより、自分自身の理解度も深まり自分自身のものになり、外部の認知度も高まっている。

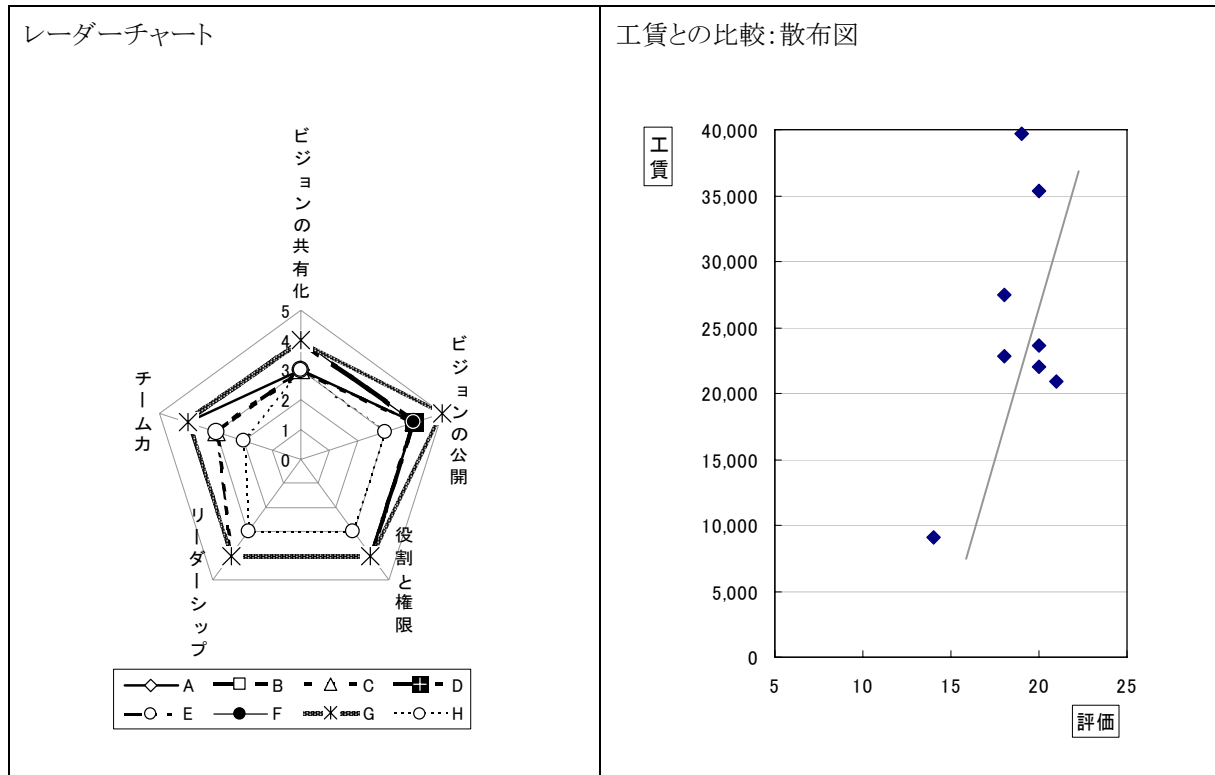
b.掲示板を活用したビジョン・目標の共有化

黒板全体に事業所のビジョン・目標を掲示し、全員に公開されている。職員・利用者はいつも目にする事ができ、わかり易く、自分自身のやるべき役割が明確になる。

簡単なことだが、実施されている事業所は少ない。



3) ビジョンと役割の事例比較



4) ビジョンと役割の傾向分析

工賃と評価点の関係は、相関関係があるといえる。ビジョンが明確になっていると目標も明確になり工賃向上に向けた行動が積極的に起きていると考えられる。「チーム力」については、評価点のバラツキが大きくまだ十分でないといえる。問題点をチームで相談して解決しないで、個人で処理する傾向が強いと考えられる。評価最高点の作業所の工賃が比較的高くない状況が見られるが、これは前述の通りである。

5) ビジョンと役割の提言



- a. 作成したビジョンを関係者に公開し、自分事になるまで浸透させることが重要となる。
 掲示板への公開・定期的な唱和などがあるが、一番効果的なのは、ビジョンを作成するとき職員を巻き込み自分達で討議させ作成させることである。作成時点から参加させることで、モチベーションも向上する。
- b. 課題解決は、個人だけでなくチームで解決されるように話し合う仕組・風土を作ることが必要になる。
- c. 貢献意欲を高めるためには、役割の明確化と、やる気を上げる動機付けが必要になる。役割の作成には、自薦・他薦の2つがあるが、自他双方により役割を合議しておく事が重要なポイントである。
 動機付けについては、衛生要因(不満足度を強化する要因)と、動機づけ促進要因(満足度を強化する要因)の2つがあり、各要因について自分の作業所はどこが弱いかわかりやすく調査し、対策することである。

(3)コミュニケーション

組織を成立させる3要素として、残されたものに「良いコミュニケーション」がある。

ある心理学書によれば、職場で起こる問題の約90%はコミュニケーション(人間関係)に起因しているといわれている。ビジョン・目標に向けて行動するとき、コミュニケーションの問題は大きな障害物となり行動を妨害することになり、避けては通れない要因となる。

① コミュニケーション

お互いに言いたい事がいえる、お互いの人間性を重視したコミュニケーションが基本になる。

これには、お互いの人間性が尊重され、何でも言える雰囲気はあるのか。一方方向のコミュニケーションでなく、双方向のコミュニケーションになっているのか。言葉に出していない非言語のコミュニケーションも重視されているのか。ミーティングは、常に行われる体制・雰囲気であり、報告・連絡・相談(以下報・連・相と表現する)はタイムリーに実施されているのか。また、問題解決においては、組織の変革が柔軟に実施されているのか、組織内の人的資源は、大いに活用しようとしているのか、などが重要になる。

以上の考え方から、「職場の雰囲気」、「ミーティングの実施体制」、「報・連・相」、「人財活用」、「組織の柔軟性」の5項目を挙げて評価した。

1)コミュニケーションの現状

お互いの人間性が尊重され何でもいえる雰囲気がまだ不十分であり、職場の風土になっていない作業所が多い。うわべのコミュニケーションでなく、感じた事が直ぐいえる人間関係の構築が必要になる。

また、「人的資源の活用」、「報・連・相」、「組織の柔軟性」においても、仕組として不十分であり、日常的に実施され職場の風土とまでは至っていない。

2)コミュニケーションの事例

a.コミュニケーションの見える化による報・連・相の徹底

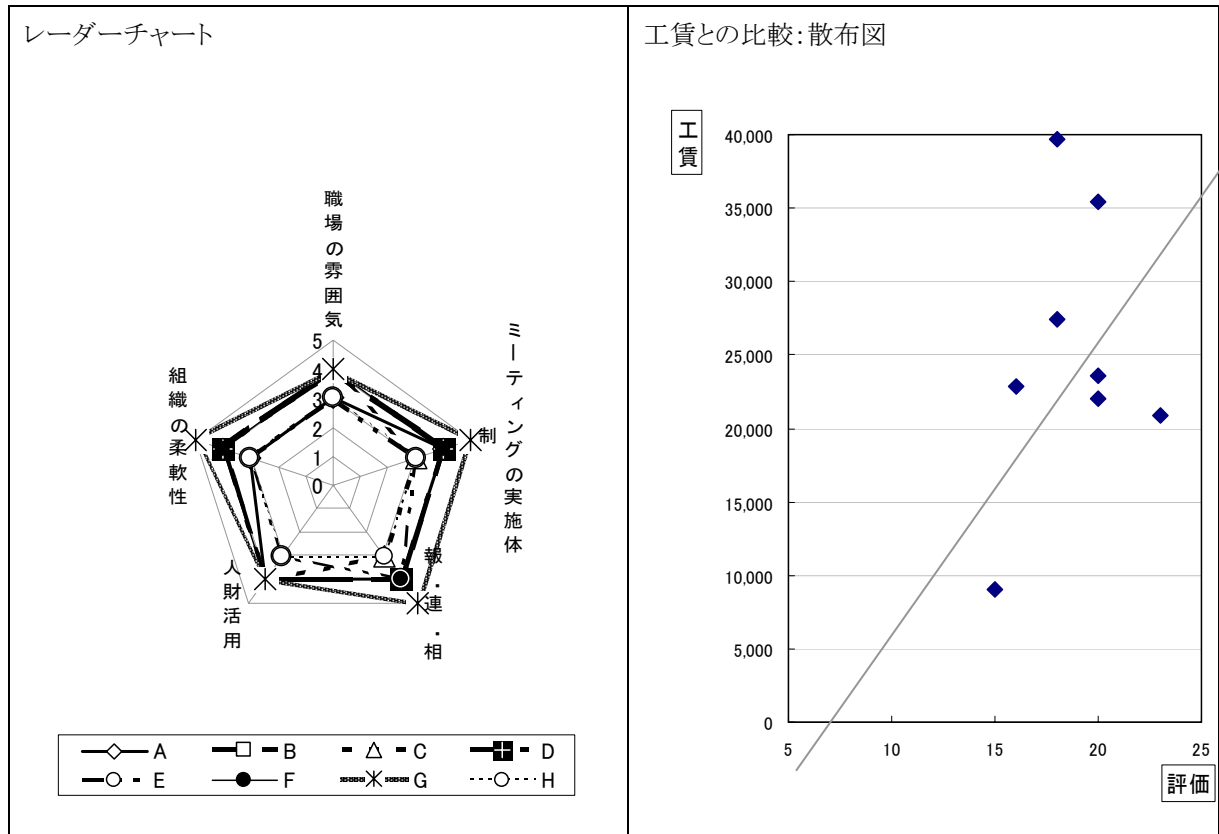
ある作業所ではホワイトボードを有効に活用し、職員・利用者間の報・連・相徹底をし、コミュニケーションのズレを防止している。ポイントは、情報共有の先手を打ち次の日の分も作成していること、移動式にしてどこでもこれを見て打合せが出来ることである。



b.職員との面談により自身のやりたい事を重視

人事考課制度を導入している作業所は多くあるが、職員との面談で自身のやりたい事を抽出し、それを実現する行動を強烈に徹底してサポートしている。自主的な能力開発を啓発させ、人財活用を効果的に進めている事例として参考になる。

3)コミュニケーションの事例比較



4)コミュニケーションの傾向分析

工賃と評価点との関係は、バラツキが大きく明確な相関関係は見られない。このことは、「ビジョン・目標」は大きな工賃向上要因になるが、コミュニケーションは重要ではあるが、それを達成する補佐的な要因であり、直接的な要因ではないと考えられる。

個別に見てみると、「組織の柔軟性」と「報・連・相」「ミーティングの実施体制」は、工賃と緩やかな相関関係にあり、タイムリーな情報交換による、組織(チーム)全体での行動が、効果的であるといえる。

5)コミュニケーションの提言



- a. お互いの人間性が尊重された人間関係を作ることが大切であるが、これには職員同士がもっとお互いを良く知り合うが必要になる。これには、お互いの自己開示(自分のことを伝える)とフィードバック(感じたことを交換する)が基本になり、その機会を作り出す仕組作りが大切になる。

b. チーム内(組織内)コミュニケーションの改善

個人だけでなくチーム内のコミュニケーションを活発にする事が効果的である。個人個人の力の相乗効果を作り出し、高い成果を生み出す事ができる。コミュニケーション技術としては、ファシリテーション技術を学ぶことが重要になってくる。

(4)職員満足度

企業経営においては社員満足度(ES)経営が注目されているように、授産所においても職員満足度は大きな組織活性化の要因となる。この職員満足度は、顧客満足度(利用者満足度)及び業績の先行指数として考えられており、将来の授産所の業績を表す指数であり重要である。

① 職員満足度

満足度を高める要因としては、ハーツバーグの二要因説より、衛生要因(不満足度を強化する要因)と、動機づけ促進要因(満足度を強化する要因)の二つがある。その中で作業所に関係することを考えてみると、成功したこと・よい事は全員の前で賞賛されているか。組織内の全員が、その仕事内容・実力に合った評価(報酬)をもらっているか。職員に対して、苦情・改善点を聴く姿勢はできているか、また苦情に対して、素早く改善し対処されているか。職員のカウンセリング等、心のケアが実施されているか、等が挙げられる。

以上の考え方から現実的な項目として、「承認体制」、「適正な報酬」、「問題点の抽出」、「問題点への対処」、「心のケア」の5項目を挙げて評価した。

1)職員満足度の現状

職員の問題点を抽出し対処しようとする考え方は、多くの作業所にあり実際に実施されているが、場あたりの対処が多く、まだ仕組として確立できていない。また、成功した事・よい事は全員の前で賞賛されることは、全ての作業所で実施しているが、まだ風土としてできていないようだ。

適正な報酬を支払う人事評価制度については、すべての作業所において導入されていた。しかしながら、実際に機能するところまで実践されている作業所は一部だけだった。職員の心のケアについては、実施はされているが、まだまだ不完全であり、今後強化していくようである。

2)職員満足度の事例

a.全職員を巻き込んだ問題解決の実施

何か解決すべき問題が発生した時、全職員を巻き込み、情報を常に共有化しながら、根気強く改善を実施している。施設長を中心に、不可能はないという思いで、苦労を共有化しながら諦めないで実施している。当たり前のことではあるが、職員を中心とした自主的な改善活動、トップの諦めないリーダーシップは参考になる。

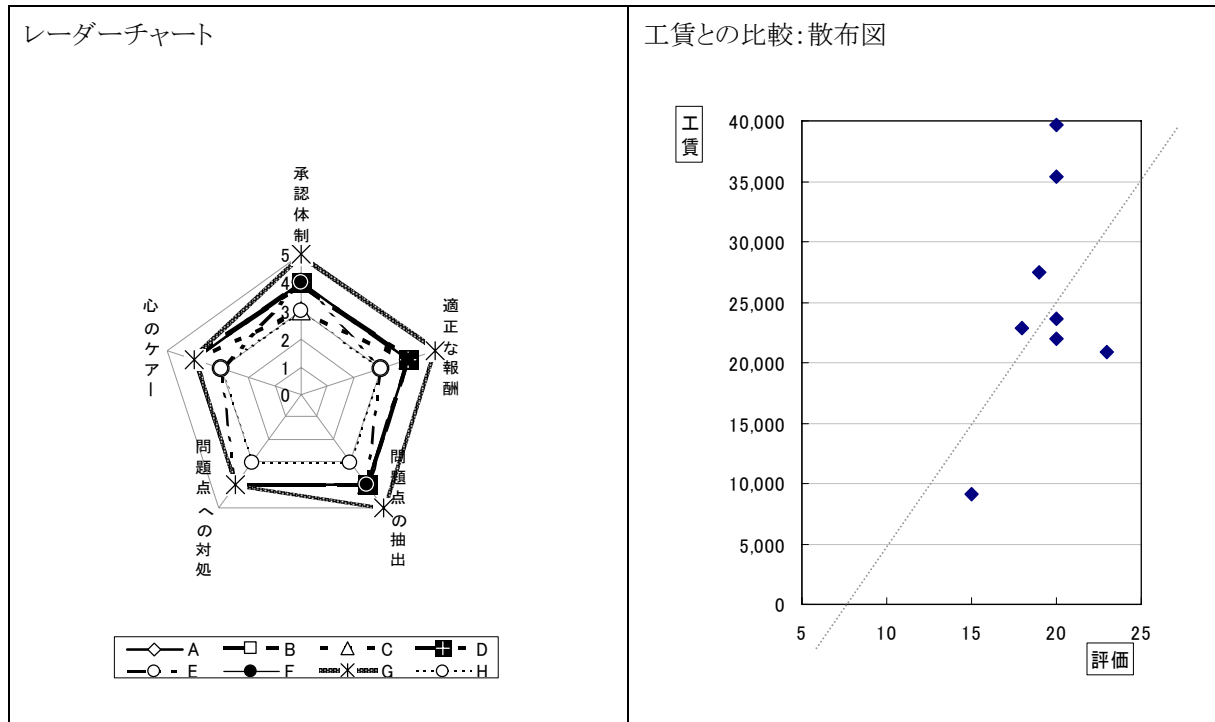
b.面談方式を重視した人事考課制度を徹底し、職員のやりたい事を明確につかみチャレンジさせる。

職員に仕事の幅を広げさせる事は、満足度を上げる強い要因になる。

c.情報開示のオープン化による参加意識の強化

受注単価・利益・売上等の情報を常にオープンに開示し、問題意識・参加意識を高めている。新規の仕事があれば、自分達で見に行き自分達で価格を決定させる仕組になっている。人は、任せれば自分で動き出し、その結果満足度も向上する見本である。

3) 職員満足度の事例比較



4) 職員満足度の傾向分析

職員満足度と工賃は、相関関係が見られる。この事は、職員の満足度が高まると目標に向けた行動が活発になり、目標の達成度が高まるためだと考えられる。承認体制・適正な報酬については、作業所間の差が大きい傾向にある。これは人事評価制度が、まだ根付いてなく効果的に機能するまでには至っていないことを表している。現在人事評価制度を導入している或いは導入しようとしている作業所は多くあり、今後の課題と考えられる。心のケアについては評価点が一番低く、今後、強化する必要性を感じる。

評価点が、一番高い作業所の工賃が比較的低くなっているが、これは作業所で扱っている商品の単価が安い事が原因である。工賃を向上させる一番の要因は、良いお客様と高い付加価値の商品を扱う事だといえる。

5) 職員満足度の提言



先に述べたように、職員満足度は作業所の将来の業績を表す先行指数であり、重点テーマとして取り組む必要がある。

- a. 自分達の作業所の実態を分析し、一番効果的な要因を改善する。どの要因を対処すれば、効果的に職員の満足度が向上するのか調査し、持っている経営資源を集中させる事が必要になる。作業所は、保有している経営資源(人・物・金・情報)も少なく集中させることが重要になる。
- b. 不満足度を強化する要因と満足度を強化する要因の二つがあることに注意する。不満足度を強化する要因をいくら強化しても不満足度が削減できるだけで、大きく満足度が向上するわけではない。

(5)利用者満足度

職員満足度と同様に利用者(家族)満足度も、将来の授産所の業績を表す指数であると考えることができ、重要な要因になる。職員満足度と利用者(家族)満足度両者には、利用者(家族)の満足度が向上しないと職員の満足度も高まらないという、強い関係があるといえる。また、将来、作業所は利用者から選択されることも考えられ、利用者満足度を高める仕組みを作り上げる必要がある。

① 利用者満足度

利用者(家族)満足度について調査・対策が行われているか。利用者(家族)に対して、常に苦情・改善点を聴く姿勢ができていて、利用者(家族)との話し合いは定期的に行われているか。また、その利用者(家族)の苦情に対して、素早く改善し対処されているか。利用者(家族)のカウンセリング等、心のケアが実施されているか。などが利用者満足度の要因といえる。

上記の考え方から現実的な項目として、「満足度調査」、「話し合いの機会」、「問題点の抽出」、「問題点への対処」、「心のケア」の5項目を挙げて評価した。

1)利用者満足度の現状

利用者の満足度を高めるために、多くの作業所で独自の改善活動が実施されている。利用者の満足度を高めることを、作業所の理念・ビジョンに掲げている作業所がほとんどで、福祉の側面からも重視しているからであろう。

利用者満足度への対処については、多くの作業所は、苦情・要望事項への対処が中心であり、満足度調査を仕組のなかで実施している作業所は少ない。

2)利用者満足度の事例

a.作業終了後の報告会の実施

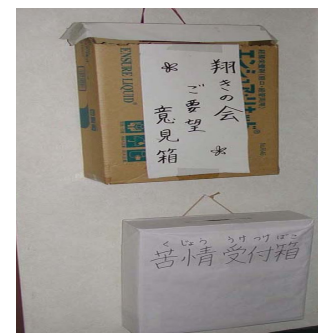
作業終了後、全員が集合し一日の報告会を行っている。この報告会は、利用者が持ち回りで司会進行を行い、当日の出来高を一人ひとり自分で報告する。

素晴らしいのは、一人ひとりが報告した後で、全員で大きな拍手を投げかけることである。利用者は、照れながらも自信に満ち溢れた充実感を表している。

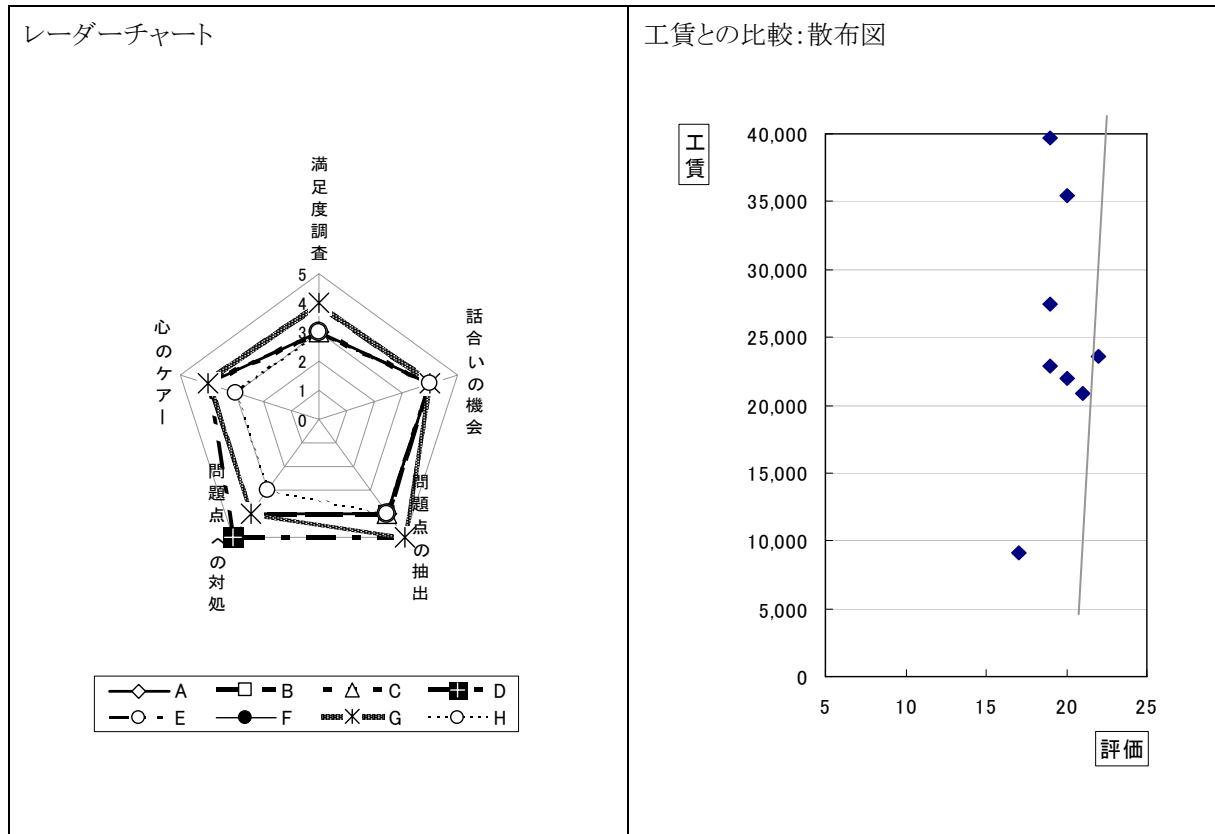


b.ご意見・苦情箱の設置

作業所内の良く見える位置に「ご意見・苦情箱」が設置されており、利用者の苦情をいち早く掴み、対処している。当たり前の事だが、徹底しているところに作業所の姿勢がうかがわれる。



3)利用者満足度の事例比較



4)利用者満足度の傾向分析

前述の様に、利用者の満足度を高めるために、多くの作業所で独自の改善活動が実施されており、評価点も比較的高くなっている。工賃との相関は特に見られない。

調査項目別には、問題点の抽出・対処が高得点になっており、各作業所とも重視している事がわかる。心のケアに関しても、各作業所とも実施されており、利用者・家族との関係は作業所において最重要事項だと考えられる。一方、仕組化され定期的な満足度調査を実施している作業所は少なく、今後の課題だといえる。

5)利用者満足度の提言



- a. 利用者満足度調査を定期的実施し、満足度要因を先行して掘み対処する。

利用者満足度は、一時的なものでなく作業所としては永遠のテーマである。満足度・満足度要因の変化を定期的に掘み先行して対処するために、満足度調査の仕組みを
作り上げる必要がある。

- b.利用者(家族)と日々情報交換する仕組みをつくる。

利用者およびその家族との情報を密にし、トラブルを未然に防止するために、日々情報交換できる
仕組みを作ると良い。具体的には、情報交換日誌・情報交換会などが考えられる。

(6)まとめ

作業所において工賃向上を考えると「組織」の項目は、目標達成を推し進める原動力のようなものである。この原動力が強ければ目標達成が早期に近づき、弱ければ推進力がなくなり遠のいてしまう。

今回はこの工賃向上に対する評価項目として、体験を通し学び続ける体制と教育はどんな傾向にあるのか。組織成立の3要素(ビジョン目標の共有化・役割貢献意欲・コミュニケーション)との関係はどうなのか。また、将来を表す先行指数である満足度(職員満足度・利用者満足度)との関係はどうなのか、を挙げ分析し考察を行った。ここで各項目単位にまとめを行い、工賃向上への組織の関わり方を考えてみる。

① 学習する体制・教育と工賃向上

成功・失敗の体験を通し学び続ける組織にする事は、作業所内がオープンな雰囲気になり職員・利用者が活性化し、結果的には目標を達成する行動が促進され工賃が向上する。教育においても同様な事がいえる。この「学習する体制・教育」を促進するポイントとしては、下記のことがいえる。

- 1) 作業所の上司自らが率先して、自己のレベルアップの為に学び続ける姿勢を示す事が必要である。部下は(利用者も同様に)上司を観て育っていくものである。
- 2) 職員同士の話合いの機会を増やし、自由に自分の体験を話せる場所を作る必要がある。大切なのは、メンバーの意見を受け入れる土壌を育成していくことであろう。
- 3) 外部から企業経験者などの専門知識を持った人材を採用・派遣等で活用し、職員の教育を進めることが効果的だと考えられる。

② 組織のビジョン・役割と工賃向上

作業所ビジョンの職員・利用者への浸透は、具体的な目標とリンクし工賃向上に向けた行動が起きる要因となり、作業所としては積極的に促進したい項目である。そのポイントとしては下記のことがいえる。

- 1) 「作成したビジョンを自分の行動に置き換えたならどういう行動になるのか」という事を、職員一人ひとりに考えさせ具体的にすることが重要になる。そのためには、上司は日常からビジョンを関係者に語りかけることが必要であり、掲げるだけのビジョンは効果的ではない。
- 2) 上司のリーダーシップとしては、課題達成型(課題解決のためのアイデアの提案をする。問題の明確化や問題点の明確化をする。意見集約する。等)ではなく、集団維持型(メンバーの参加を促進する。チームの雰囲気作りをする。お互いの葛藤を和らげる。等)を重視し、個人の力だけでなくチームの力を上げ、相乗効果を出すことが重要になる。

③ コミュニケーションと工賃向上

良いコミュニケーションは組織を成立させるための基本的な要因の一つであり、更に改善をする必要がある。具体的な改善のポイントは下記のようなものが考えられる。

- 1) うわべだけのコミュニケーションではなく、人間関係の部分にまで踏み込んだやりとりが重要になる。
具体的には、言葉・態度だけではなく、相手の心の中に起こっている事に焦点を当て、その時に感じた事を伝え合うこと・それを受入れあうことが、必要になる。自己開示(自分のこと・状態を伝える)とフィード

バック(感じる事・影響をうけた事)をお互いに繰り返す事で、深く知り合うことができ、人間関係の構築が促進される。これにより、お互いを大切にしたい理解度が増したコミュニケーションができるものである。

④ 職員満足度と工賃向上

本文中でも述べたが、「職員満足度は作業所の将来の業績を表す先行指数」であり、工賃向上とは強い相関関係が見られる。将来の工賃向上を目指し更に強化したい要因だと捉える必要がある。

そのポイントは下記のようなものが考えられる。

1) 満足度を高める要因としては、下表のようにハーツバーグの二要因説より、衛生要因(不満足度を強化する要因)と、動機づけ促進要因(満足度を強化する要因)の二つがある。このなかで自分達の作業所としては、どの要因を強化する事が一番効果的か、調査し絞り込んで対策することが必要である。

やみくもに、人事考課・報酬水準 等の対策を打つのは、経営資源の分散になり効果的ではない。

動機づけ(促進)要因 (満足度を強化する要因)		衛生要因 (不満足度を強化する要因)	
要因	自己チェック	要因	自己チェック
■仕事参画 (やりがい/参画意識)		■報酬水準 (年収/月例給/賞与)	
■職務充実・拡大 (適正/量・質)		■福利厚生/労働条件 (勤務時間・休暇/職場環境)	
■責任・権限		■組織風土 (職場の雰囲気/風土)	
■自己の成長 (成長実感/人材育成/将来像)		■経営方針 (ビジョン/経営陣/帰属意識)	
■承認 (表彰/挨拶)		■コミュニケーション (上司・部下/協力体制)	
■評価 (公正性/納得性/透明性)			
満足度を向上させるために積極的に改善すべき項目		総合満足度が低い場合、これらの項目に問題がある場合が多い	

ここで、衛生要因は満たせば 不満がなくなるだけで、満足度が無限に上昇するわけではない。動機づけ(促進)要因を与えれば、満足度は無限に上昇することに注意を要する。

⑤ 利用者満足度と工賃向上

利用者満足度も職員満足度と同様に、作業所の将来の業績を表す先行指数」として考えることができる。作業所ごとに様々な対処をされているが、更なる向上に向けて下記のことが考えられる。

1) 利用者満足度調査の仕組みを作り、定期的に満足度調査を実施しその傾向を分析し、先行して対処する体制をつくることである。満足度調査には、アンケート方式・インタビュー方式が代表的であり、アンケート方式により計数的に傾向をつかむ事も重要であるが、インタビュー方式により「言葉にならない生の声」を掴むことも重要である。両方式を活用し、利用者(家族)の真の実態を把握していただきたい。

第3章 事例紹介

以上7つの視点で事業所の分析を行ってきたが、ここで代表的な事業所の事例を紹介する。

いずれの事業所も、自分達の特徴を活かしたユニークな取り組みが実施されており、参考になれば幸いである。

1. 事例事業所選択の背景

事例事業所の選択においては、下記のような考え方を重視し、地元である静岡県を中心に工賃水準が高い事業所を中心に選択した。今回の選択で、上位ベスト10位の事業所は選択した事になる。

(1) 行政主導型、社会福祉協議会主導型、及び知人から仕事を提供していただいている事業所は選択外とした。

(2) 民間主導型で、利用者・職員が一体となり主体的に協働している、活力あふれている事業所を選択した。

(3) 優秀事業所として、県外の事業所も参考にした。

今回は、三重県の社会福祉法人 維雅幸育会 「ひまわりディセンター ふっくりあ」を、視察させていただいた。

2. 事例事業所の概要

具体的には、下表の6事業所を選択した。

次ページ以降、これらの各事業所の事例について紹介する。

事業所名	障害内容	定員	事業形体	授産内容
社会福祉法人 共生会	精神・知的	50名(2ヶ所合計)	就労支援B型	下請け・オリジナル
沼津ふれんどワーク	知的	20名	就労支援B型	下請け
げんきむら	精神	20名	就労支援B型	オリジナル
ポコ・ア・ポコ	精神	17名	就労支援B型	下請け
社会福祉法人 復泉会	知的	32名(2ヶ所合計)	就労支援B型	下請け・オリジナル
ひまわりディセンター ふっくりあ	知的	41名(施設合計)	就労支援B型	下請け・オリジナル

施設名	きさらぎ・すずらん		
運営主体	社会福祉法人 共生会		
授産事業	オリジナル	手作りキャンドル・販促用縫製品・園芸用ポット・自家製パン・喫茶	
	下請け	自動車部品組み立て	
1. 施設概要			
地域で生活をしている精神障害者を対象として、生活上で困っている方、将来就労を希望している方が、生活場面を確認し、様々な作業・余暇活動を通して、対人関係の円滑化、自己に対する現実的評価、判断など社会性や作業能力を高めることを目的として事業活動を行っている。昭和 58 年、きさらぎ共同作業所を開所、平成 9 年に社会福祉法人化し、沼津市を中心に事業展開している。利用者数は、きさらぎ、すずらん各作業を合わせ 80 名であり、主たる障害は、知的障害、精神障害である。当法人の管理者である太田氏は、企業経営の視点で法人運営を進め、年度収支の報告の情報開示も毎年定期的に実施している。			
2. 授産事業における独自の取り組み・工夫			
(1) 事業運営に基軸を持った取り組み姿勢			
利用者を障害者という見方をしないことが、当法人の基本的な考え方である。例としては、自動車部品組み立て作業では、発注先企業の要求量を供給できる出勤体制を取り、柔軟な対応をする。また、自家製パンは、職員も利用者も朝 5 時には出勤をしてパンを焼き、需要量をこなし、販売予測を立てながら、近郊の 30 社に販売活動を展開している。			
(2) 「きさらぎ通信」による情報の発信			
当法人の情報誌である「きさらぎ通信」は年 4 回(4、7、10、1月)、「ミニきさらぎ通信」は毎月と、内外に向けて発行し、情報の共有化を積極的に進めている。例えば、当法人が運営する喫茶「くれよん」の新メニューの告知、すずらんパンや、オリジナル小物入れのどの紹介も怠らない。さらに、各種のイベント情報、支援のお礼などとその内容の幅は広い。			
(3) 積極的な自立支援の体制			
職員、利用者ともに協力し合いながら、日常作業を進めているが、毎日の出勤、退社の手順、作業手順などをマニュアル化して、利用者の自立も積極的に促している。当法人の事業内容として、「就労移行支援」、「就労継続支援 A 型」など種類の形態の支援を行っていることから、特に積極的に自立支援を意識しているといえる。また、下請け単価を告知して、受注作業を受けるかの判断も、利用者と職員が話し合っている仕組みをとっている。			
所在地	〒410-0317 沼津市石川 828-3		電話 055-967-5952
備考			



施設名	特定非営利活動法人 めまづ 障がい者就労センター ふれんどワーク		
運営主体	沼津市手をつなぐ育成会		
授産事業	オリジナル	委託販売(中元そうめん・歳暮ハム)	
	下請け	健康食品箱詰め 空き缶リサイクル 街路清掃作業	
1. 施設概要			
沿革:平成13年5月1日運営開始			
指導方針・理念: 作業を中心とした中で「働くことの喜び」を仲間と共に分かち合い、集団、または個別的な指導を通じて、各自が「生きる喜び、働く喜び」を見つけると共に、地域社会と直接ふれあい、知識、技能、社会性を習得して、社会自立へ一歩でも近づけることを目指している			
主たる障害 知的障害 利用者数:20人 所長1名 指導員 2名			
2. 授産事業における独自の取り組み・工夫			
この施設の最大の特徴は、所長さんのビジネスに徹した思考とバイタリティーである。利用者に高い工賃を払うために可能なビジネスを絶えず考えて、実践している。通常、施設ではちょっと考えつかないことをビジネスに挑んでいる。また地域の住民、企業、官庁などを上手に取り込んで協力を得ている。これが下請け作業だけで高い賃金を実現している要因であると思われる。			
1 健康食品スティックの箱詰め:発注企業とのお互いの協力関係があり、作業としてはそれほどむずかしくはないが、良い単価を頂いている。1か月10万円以上になるとのこと。作業も間違わないよう治具に工夫がされている			
2 街路掃除:この地域は松が多く自生していて松葉が道路に落ちて困っている。これを掃除するのだが、通常ならボランティア活動で終わるところを、この施設のすごいところは、直接各家庭から、掃除料金を頂いている。高齢者世帯が多く掃除が困難な家庭が多いので感謝されているとのこと。			
3 空き缶リサイクル:回収量が利益に直結するのだが、その部分を工夫している。清涼飲料メーカー・コンビニ・斎場・スーパー等空き缶の集まる所と契約して、まとめて貰い、トラックで回収すると言う、業者顔負けのことをやっている。だから量も半端ではない。			
4 委託販売:お中元には、そうめん・歳暮にはハムの注文を関係者から取り販売。			
5 その他所長の頭の中には絶えずビジネスになりそうなことを考えている。			
所長さんの印象的な言葉を紹介する「カネを稼ぐという意識をうえつけている」			
所在地	〒410-0967 沼津市千本1906-1		電話 0559-52-2433
備考			



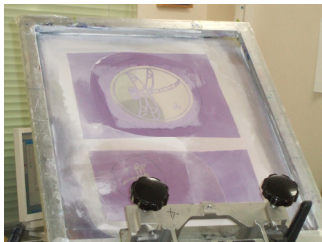
施設名		NPO 法 人 げ ん き む ら	
運営主体		NPO法人	
授産事業	オリジナル	衣類へのプリント(Tシャツ・ユニフォーム・タオル等)	
	下請け		

1. 施設概要

2. 沿革:1967年心に病を持つ仲間3名と指導者1名が協力してプリントTシャツ製作の仕事始める
1999年仮作業所から施設を移転し協同作業所としての体制を整備
2001年障害者活動支援団体「げんきむら」を設立 2003年 承認を受ける
理念:心に病を持つ仲間がプリント製品を作ることを通じて社会と関わり、関わる人々がお互いに豊かな人生を獲得してゆくこと
主たる障害 精神障害 利用者数:16人

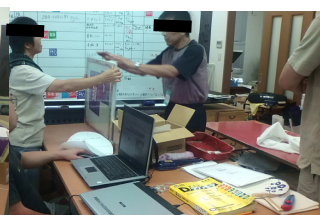
2. 授産事業における独自の取り組み・工夫

げんきむらではプリント専門にやっている。特定のスポンサー企業はなく、全く市販品と競争して、活動している。得意先は、学校・スポーツクラブ・病院・官庁・趣味団体その他一般からユニフォームやTシャツ、タオルの印刷の注文を受けている。営業専任はいないので職員が出掛けた先で積極的にPRしている。
品質は市販品と同等である。官庁からの受注も随意契約でなく競争入札である。(取れないこともある)
子供に人気がある虫シリーズのデザインは画家の故海野光弘氏と理事長が旧知の仲で、奥さんからデッサンのデザインは自由に使って良いと言う了解を得て使用させて貰っている。またこのほか障害者の仲にはデザイン力の優れた方もいてフクロウやお地蔵さんの柄も好評である。また文字の切り抜きは、健常者ではなかなか出来ない細かい作業を根気よくやる方がいて、皆さんの個性と特徴を活かした、作業集団である。









海野氏のトンボの版

昆虫シリーズ

シルスクリーン印刷機

デザインをするスタッフ

所在地	〒426-0067 藤枝市南新屋 2 0 2 - 4	電話	054-646-0218
備考			

施設名	ポコ・ア・ポコ		
運営主体	医療法人社団 澤記念会		
授産事業	オリジナル		
	下請け	ランドリー代行、不織布おしぼりの再生	
1. 施設概要			
(1) 沿革			
平成17年10月精神障害者通所授産所施設として開所、平成19年3月より障害者自立支援法による就労移行支援事業と就労継続支援事業（B 型）の多機能型事業所に移行した。 現在1日平均約20名の方が利用している。			
(2) 施設長の方針			
① 就職に向けた社会復帰の訓練・教育の位置付けを重視し、「最初から最後まで自分達でやること」を大切にしている。 これには、利用者・職員の意識改革からスタートする必要がある、「我慢と工夫」をモットーにしている。			
② クレーム対策を中心とした顧客ニーズに対応していくために小さい改善を多く実施し、改善は「スピードより精度」を大切にしている。			
③ 下請け仕事については、低賃金である事と、やめられなくなる事により、導入しない方針である。			
2. 授産事業における独自の取り組み・工夫			
(1) ランドリー代行業業			
現在、系列の病院2ヶ所からシーツ・入院衣服のクリーニングを請負っている。高価なランドリー設備を導入し、高付加価値な商品を提供する事が、高い加工単価を生んでいる。 入院患者のニーズに対応するために細かい工夫を多く実施している。 今後、更に医療機関（病院）を対象とした事業展開が期待される。			
(2) 不織布おしぼりの再生事業			
新幹線グリーン車のおしぼりの再生を行っている。 処理ルートは、外部業者がおしぼりを回収し、当作業所で洗濯加工し外部業者が「ウェス・お手拭」として販売している。 ランドリー設備保有という強みを活かした事業開拓であり、将来は自分達で販売することも考えている。			
所在地	〒430-0844 浜松市南区江之島町 600 番地の 1 浜松福祉協働センター 2階		電話 053-426-5000
備 考			

施設名	くるみ共同作業所・第2くるみ作業所		
運営主体	社会福祉法人 復泉会		
授産事業	オリジナル	印刷関連事業・オリジナル乾パン・非常食セット・手すきハガキ・コースターなど	
	下請け	楽器・自動車部品関連の組み立て作業	

1. 施設概要

昭和 52 年、浜松市中沢町にくるみ作業所を開設し発足し、「であい、ふれあい、きづ(ず)きあい 私たちは、人を大切にします」をモットーに、静岡県浜松市を中心に、福祉事業を展開している。現在の利用者数は160名、職員数は45名である、利用者の主たる障害は、心身障害、知的障害である。当法人の永井理事長は、基本理念(4 項目)経営方針等を定め、発足時から軸ブレのない福祉活動を展開している。また、年度毎に、事業計画の立案、前年度の事業報告をきめ細かに文書化して、情報開示も怠らない。

2. 授産事業における独自の取り組み・工夫

(1)「基本理念」はもとより、6 項目の「支援方針」により支援の方向性の明確化

支援方針の内容は、①期待は意欲への芽を伸ばす、②押し付けは反感を増すばかり、③同じレベルで向き合う努力、④障害のある人を見・観・診・視・見て学ぶ、⑤社会の一員としての人である、⑥愛する前に感動し、共感し合える喜びを、の 6 項目である。この考え方を基本として、目線の高さを合わせ、個々の成長を期待する考え方で運営していることを充分窺うことができる。

(2)「くるみだより」による情報発信

当会の情報誌として、毎月 1 日定期的に「くるみだより」(発行部数:2,000 部/月)を発行し、内部の情報の共有化と、外部に対しより広く知ってもらうための情報発信活動を行っている。この「くるみだより」は、毎月のイベント予定、実施報告、職員の所感文など盛りだくさんな情報が掲載されている。この情報誌は、当会で直接入手できるほか、HP(<http://kurumi.sub.jp>)で閲覧することができる。

(3)利用者の自立化、活性化への取り組み

①作業手順の流れを可視化するために、作業工程の色を変え、利用者が作業手順を間違える事のない様、また、自身の判断で行えるよう、自立性を持たせる工夫がなされている。

②第2くるみ作業所では、毎日作業終了後に反省会を開催している。利用者が、当番制で進行役を務め、出来高などを全員に一言ずつ発言をしてもらう方法をとっており、活気があり、職員、利用者の一体感を醸し出している。

所在地	〒433-8101 浜松市北区三幸町 201-5	電話	053-430-6180
備考			



施設名	ひまわりディセンター ふっくりあ（上野ひまわり作業所、びいはいぶ）		
運営主体	社会福祉法人 維雅幸育会		
授産事業	オリジナル	組みひも製品製作、パン製造	
	下請け	機械部品の整列作業、外勤作業	
1. 施設概要			
(1) 沿革			
2003年1月1日に開設された授産施設で、企業の独身寮を改装し活用している。3階建てで、1階は知的障害者授産施設「ふっくりあハウ」定員20名、2階は在宅知的障害者ディサービスセンター「ふっくりハウス」定員15名、3階はグループホーム「ふっくりあミニボ」定員6名がある。			
			
(2) センター長の方針			
センター長の奥西さんは、デンマークで研修を受け恩師の教えである「福祉という言葉暮らしという言葉に替えて」を大切にしており、18年前から障害者支援に取り組んでいる。			
① 単なる雇用でなく、どのようにして企業や地域の意識を変えて、障害のある人たちと一緒に働く土壌を整えていくのか？ という事を焦点に、「働かせたい」ではなく「働きたい」という意欲をどのように持つか？ を大切にしている。			
② 職員・利用者・パートタイマー全員は平等であり、全員一丸となって苦労を共有化していく。			
③ 各施設長の役割分担を明確にし、関係者を巻き込み共有化しながら諦めない姿勢で経営する。			
2. 授産事業における独自の取り組み・工夫			
(1) 伊賀伝統工芸「組みひもアクセサリ」の製作			
地元の伝統工芸品に目を付け、すべて手作業で製作している。 加工技術も本格的に学んでおり商品の完成度は高く、ストラップ・キーホルダー等が、地元のサービスエリ等で販売されている。			
			
(2) 作業所内に音楽バンド「小池千鶴子とリトルギャルズ」を結成し、国内はもとより海外にまで演奏活動を展開している。また、毎年「ひまわりコンサート」を実施し、多くの観客を魅了している。			
			
(3) 作業所内にトレーニングルームを持ち、利用者の健康管理を実施している。			
			
所在地	〒518-0835 三重県伊賀市緑ヶ丘南町 3948-16 http://www.uenohimawari.com		電話 0595-22-8600
備考	奥西利江 著「ふっくりあ暮らしを届けたい」 Sプランニング		



第4章 経営力セルフチェック

1. チェックリストの活用方法

(1) リストの概要

本チェックリストでは、自己評価項目として、「経営」、「生産～下請け」、「販売・営業～下請け」、「商品企画・商品開発」、「生産～オリジナル商品」、「販売・営業～オリジナル商品」、「組織」の7項目に分けた。

評価項目の基準を調査研究チームで統一するために、「成熟度モデル」の考え方を取り入れた。これは、マクルーム・ボルドリッジ賞(アメリカ)をベースとする日本経営品質賞のフレームワークで、ビジネスや業務が行われている状態が、客観的に見て、どの程度の水準にあるかを段階的に示すものである。

レベル	定 義	評価 読み替え
0	「不在」: プロセスが存在しない状態。組織は対応すべき問題の存在を認識していない	1点
1	「初期／その場対応」: 組織は対応が必要な問題の存在を認識しているが、対応は個人的、または場合に応じて場当たり的に行われている。	2点
2	「再現性はあるが直感的」: 同じ仕事に携わる複数人では同様の手続きが行われているが、標準的な手続きについての研修や周知は行われておらず、実行責任は個人にゆだねられている。個人の知識への依存度が高い。	3点
3	「定められたプロセスがある」: 手続きは標準化・文書化されており、研修により周知されている。手続きは、既存の実践基準を公式化したものであり、最適化されていない。	4点
4	「管理され、測定が可能である」: 手続きの遵守状況を測定でき、プロセスが効果的に機能していないと判断された場合に対応が可能である。プロセスの改善が常に図られている。	5点
5	「最適化」: 継続的改善、および他社との比較による成熟モデルの結果、プロセスがベストプラクティスのレベルにまで最適化されている	—

(今回の調査において、レベル5は存在しないとして、得点化から外した。)

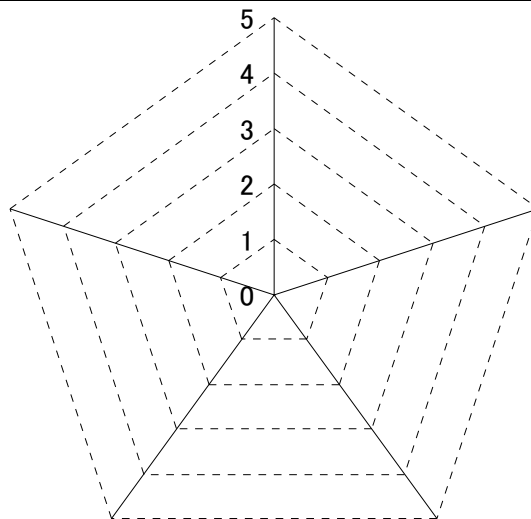
なお、次に掲載するチェックリストは、本来の成熟度とはあえて逆の並びとした。独自の評価レベルにおける最高レベル「5」の取り組みから順次下がっていく設定である。個々の取り組みを今後検討するにあたり、レベル「5」を「あるべき姿」「目標」として把握し、参考としていただくためである。

(2) 自己評価の方法

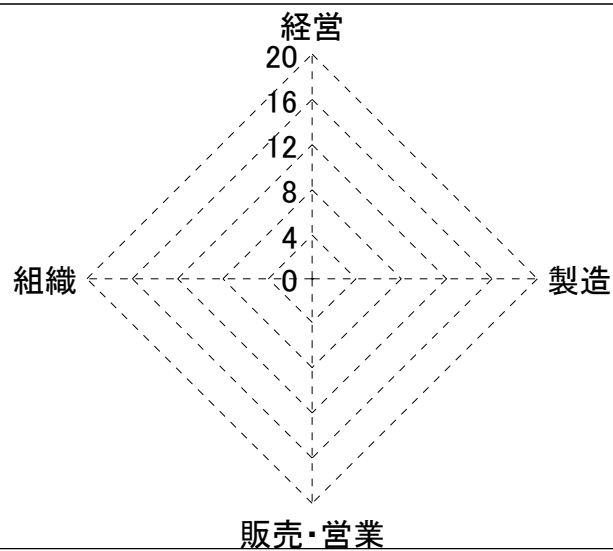
① 経営課題別評価

- 1) チェックリストの5段階のうち、該当すると思われるレベルに○を付け、項目別の小計を出す。
- 2) 別紙のレーダーチャートをコピーして、記入する
- 3) **「1ランク」レベルアップを当初の目的として、今後の取り組みを検討し、実行をめざす。**

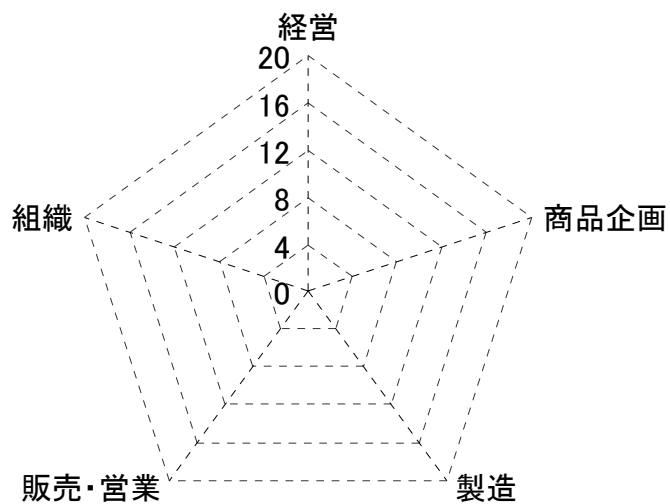
評価チャート



下請け業務



オリジナル
商品



2. 経営課題別セルフチェックリスト(自己評価シート)

(1) 経営

大	中分類	評価項目	○
1 施設長の資質	1 事業に対する 思い	5 事業に関する思いが明確であり、強い経営基盤となっている	
		4 事業に関する思いは明確になっている	
		3 明確になっている時もあるし、明確でない時もある	
		2 明確にしたいけど、できていない	
		1 明確でない	
	2 将来への ビジョン	5 将来のビジョンを明確に描き、日常の経営に活かしている	
		4 将来のビジョンは、明確になっている	
		3 明確になっている時もあるし、明確でない時もある	
		2 明確にしたいけど、できていない	
		1 明確でない	
	3 人間力＝人を見る 力・受入れる力・人 を巻き込む力	5 人間力を継続的に習得し、日常の営業活動に活かしている	
		4 自身の人間力を高めようと努力する行動をしている	
		3 高めようと努力している時もあるし、していない時もある	
		2 必要性は感じるが、高めようとしていない	
		1 高められていない	
	4 営業力	5 営業的センスを継続的に習得し、日常の営業活動に活かしている	
		4 営業的センスを高めようと努力する行動をしている	
		3 高めようと努力している時もあるし、していない時もある	
		2 必要性は感じるが、高めようとしていない	
		1 高められていない	
	5 経営管理力 (人・物・金・情報)	5 管理能力を継続的に習得し、経営管理に活かしている	
		4 経営管理能力を高めようと努力する行動をしている	
		3 高めようと努力している時もあるし、していない時もある	
		2 必要性は感じるが、高めようとしていない	
		1 高められていない	
2 経営理念・ビジョン	1 理念・ビジョンの 位置付け	5 重要性が理解され、明確になっていて、経営の基盤となっている	
		4 重視し、明確になっている	
		3 明確になっている時もあるし、明確でない時もある	
		2 明確にする必要性は感じるが、実施していない	
		1 明確でない	
	2 理念・ビジョンの 共有化	5 全職員で共有化され、日常の経営に活かされている	
		4 全職員で共有化されている	
		3 共有化したり、しなかったり	
		2 職員間の共有化の必要性は感じるが、実施していない	
		1 職員間の共有化はできていない	
	3 理念・ビジョンの 浸透	5 全職員に浸透しており、日常活動に活かされている	
		4 経営理念・ビジョンは、全職員へ浸透されている	
		3 浸透したり、しなかったり	
		2 浸透させる意欲はあるが、まだ取り組んでいない	

				1	浸透していない	
				5	全利用者に支持されており、日常活動に活かされている	
				4	利用者に説明し、支持されている	
				3	利用者に、説明する時もあるし、しない時もある	
				2	重要性は感じているが、まだ実行できていない	
				1	説明していない	
		5	理念・ビジョンの活用展開	5	全職員は、基づいた行動ができ、日常活動に活かされている	
				4	職員は、経営理念・経営ビジョンに基づき、行動している	
				3	したり、しなかったり	
				2	重要性は感じているが、まだ実行できていない	
				1	していない	
3	経営目標	1	目標の連鎖 (各部門の連鎖)	5	目標数字の各部門の連鎖ができおり、日常活動に活かされている	
				4	各部門の数値目標を、連鎖させて立てている	
				3	したり、しなかったり	
				2	重要性は感じているが、まだ実行できていない	
				1	目標の連鎖がない	
		2	目標の浸透	5	数値目標が明確で全職員に浸透しており、日常活動に活かされている	
				4	経営目標を浸透させている	
				3	したり、しなかったり	
				2	重要性は感じているが、まだ実行できていない	
				1	浸透していない	
		3	経営管理への展開	5	職員は経営目標の重要性を理解し、経営管理に活用している	
				4	職員の行動に、経営目標が展開されている	
				3	したり、しなかったり	
				2	重要性は感じているが、まだ実行できていない	
				1	していない	
		4	目標の 実行体制	5	推進責任者が明確になっており、実行性の高い体制になっている	
				4	推進責任者の存在を重視し、実行体制ができている	
				3	推進責任者が存在したり、しなかったり	
				2	重要性は感じているが、まだ実行できていない	
				1	実行体制がない	
		5	目標の 管理体制	5	日々の管理が実施され、問題点を把握し、早期対処をしている	
				4	経営管理において、日々の管理を、実施している	
				3	したり、しなかったり	
				2	重要性は感じているが、まだ実行できていない	
				1	管理体制がない	
4	経営戦略	1	経営戦略の 確立	5	経営戦略は明確に立てられ、全職員に理解され、共有化されている	
				4	経営戦略の重要性を理解し、経営戦略を立てている	
				3	立てる事もあるが、立てないこともある	
				2	作成する意欲はあるが、まだ取り組んでいない	
				1	作成していない	
		2	経営戦略の位置 付け	5	重要性が理解され、経営の基盤(日常管理の基本)となっている	
				4	経営における経営戦略の位置付けが全職員に理解されている	

5	人事・情報管理			3	したり、しなかったり	
				2	重視する考えはあるが、できていない	
				1	経営戦略を重視していない	
		3	内部要因の 反映	5	作業所の強みを活かした内容で、成功要因が明確になっている	
				4	作業所の強みが活かされている	
				3	作業所の強みを活かすこともあるが、活かさないこともある	
				2	作業所の強みを活かす必要性は感じるが、実施していない	
				1	作業所の強みを活かしていない	
		4	外部要因の 反映	5	利用者の声を反映した内容になっており、日常から協力を得ている	
				4	経営戦略は、利用者の声が反映されている	
				3	利用者の声を反映することもあるが、反映しないこともある	
				2	利用者の声を反映する必要性は感じるが、実施していない	
				1	利用者の声を反映していない	
		5	経営戦略の 柔軟性	5	外部環境の変化に対応し、適時に見直している	
				4	経営戦略の見直しを、実施している	
				3	したり、しなかったり	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
				1	経営戦略の見直しは行っていない	
		1	適正な 人事評価制度	5	業績・人物の評価を実施し、職員満足度が高まっている	
				4	適正な職員の業績・人物評価を実施している	
				3	したり、しなかったり(場当たりの評価をしている)	
				2	意欲はあるが、まだ取り組んでいない	
				1	していない	
		2	人事異動	5	仕組の中で実施され、職員満足度が向上している	
				4	能力に応じた人事異動を実施している	
				3	したり、しなかったり (場当たりの人事異動をしている)	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
				1	していない	
		3	教育訓練	5	教育訓練の仕組があり、実践され、人材育成ができています	
				4	教育訓練を重視し、行っている	
				3	したり、しなかったり (場当たりの教育をしている)	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
				1	していない	
		4	外部の 情報収集	5	生きた情報を、収集する仕組があり、経営に活かされている	
				4	生きた情報を収集している	
				3	したり、しなかったり	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
				1	していない	
		5	情報開示	5	仕組が確立されており、経営に活かされている	
				4	実施されている	
				3	したり、しなかったり	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
				1	していない	

(2) 下請け製造

大	中分類	評価項目	○
1 5S	1 5s	5 整理は実行されており作業能率にも貢献している	
		4 整理は良くやっており現場には不要なモノはない	
		3 整理はやっているが徹底していない	
		2 整理をする意志はあるが現場に反映していない	
		1 5sの整理という考えは全く見られない	
	2 整頓	5 整頓が出来ていて作業能率にも貢献している	
		4 整頓も良く出来ている(モノの表示がある)	
		3 整頓されているところとされていない所がある	
		2 整頓という考えはあるがやっていない	
		1 整頓という考えは全くない	
	3 清掃	5 ルールを決めてやっている	
		4 しっかりやっている(作業場はほとんどの場所がキレイ)	
		3 定期的に行っている(作業場はきれいな所と相でない所がある)	
		2 とくどきはやっている	
		1 清掃はほとんどやっていない	
	4 清潔	5 作業着も清潔である。	
		4 ほとんど清潔である	
		3 清潔な所とそうでない所がある	
		2 清潔にしようと言う気持ちはある	
		1 職場は清潔とはほど遠い(見た印象)	
	5 目で見える管理	5 生産管理の状況が見えるようになっている。	
		4 作業や品質の注意が見えるようになっている	
		3 どこになにがあるか一目で分かる	
		2 意識はあるが、実施されていない	
		1 「目で見える管理」の意識が全くない	
2 品質	1 品質への理解	5 利用者が品質基準について理解し、作業している	
		4 各生産品について品質基準が明確になっている	
		3 品質について作業者に理解させている	
		2 品質意識はあるがほとんど反映されていない	
		1 品質意識は全くない	
	2 不良の出ない 仕組み	5 品質会議の決定事項を周知実行している	
		4 定期的に品質会議を行っている	
		3 担当者があり、時々品質会議を開く	
		2 品質管理の仕組みはあるがほとんど機能していない	
		1 品質管理の仕組みが全くない	
	3 不良発生率	5 社内不良は5%未満更に社外からの不良返品もない	
		4 社内不良は5%未満である	
		3 社内不良は5～10%である	
		2 不良発生の記録は取ってある	
		1 不良発生の記録が全くない	
	4 不良再発防止	5 不良再発防止の仕組みの結果不良再発はほとんどない	

	5	工程内の工夫	4	不良再発防止の仕組みがあり、機能している	
			3	不良発生の仕組みがある(フィードバックや対策会議)	
			2	不良発生防止意識はあるが実際にはやってない	
			1	不良再発防止の意識がない(発生したモノの処置だけ)	
			5	バカヨケの仕組みと発想が周知している	
			4	バカヨケの仕組みがたくさんある	
			3	所々に不良のでない治具(バカヨケ)の工夫がしてある	
			2	意識はあるが、実施されていない	
			1	全くされていない	
3	1	設備投資	5	かなり設備投資をやっている	
			4	普通程度の設備がある	
			3	簡単な設備がある	
			2	治具工具ていど	
			1	なし	
	2	治具	5	高額な設備を持っている	
			4	治具を効率良く活用している	
			3	簡単な治具がある	
			2	治具がなくても作業できる	
			1	治具・工具が全くない	
	3	作業場環境	5	広く効率的	
			4	通路が確保出来ている	
			3	作業するには十分な広さ	
			2	狭いため多少効率が落ちる	
			1	狭すぎて効率が悪い	
	4	設備更新	5	常に新しい設備・治具の購入を考えている。	
			4	設備や治具を10年以内に購入した	
			3	設備や治具を10～15年以内に購入した	
			2	設備や治具を15年以上購入していない	
			1	設備や治具をいつ更新(購入)したか解らない	
	5	稼働状況	5	毎日3時間以上使う	
			4	毎日1～3時間使う	
			3	毎日少しでも使う	
			2	時々使う	
			1	主な設備・治具をほとんど使っていない	
4	1	生産計画	5	生産計画を立て、予実績管理している	
			4	生産計画を立てている	
			3	生産計画を立てる事もあるが、立てないこともある	
			2	生産計画を立てる考え方は知っているが、立てたことはない	
			1	生産計画を立てる考え方は未だ無く、取り入れていない	
	2	受注単価	5	かなり高い	
			4	少し高い	
			3	普通程度	
			2	少し安い	

5	人的側面	3	納期管理	1	かなり安い	
				5	納期が目できて分かるようになっている	
				4	納期遅れはほとんどない(遅れそうになればアクションを取る)	
				3	時々納期遅れを出す	
				2	納期は決まっているが、いつも遅れる	
		4	生産性	1	納期の意識が全くない	
				5	工夫されていてかなり良い	
				4	少し工夫が見られる	
				3	普通程度	
				2	少し悪い	
		5	現場の改善工夫	1	かなり悪い	
				5	作業場レイアウトがモノの流れになっていて、歩行のムダがない	
				4	作業改善・ムダ取りの思想があり、現場に現れている	
				3	作業改善によるムダ取りが少し見られる	
				2	観察によりムダが多く見られる	
5	人的側面	1	技能の把握	1	「ムダ」という認識がない	
				5	定期的に能力を確認している	
				4	スキルマップ表など文書化されている	
				3	個々の能力による技能を職員が共通認識し把握している	
				2	個々の能力による技能の程度を感覚できに把握している	
		2	能力	1	利用者の能力による技能の把握が全くなされていない	
				5	利用者が品質基準を理解し、3つ以上の作業が出来るよう指導している	
				4	1つの作業をマスターしたら別な作業を指導する	
				3	同一作業での技能向上(品質・作業性)を指導している	
				2	1つの作業をマスターするまでは、指導する	
		3	新人の 作業訓練 プログラム	1	技能の向上は考えていない	
				5	終了後評価・追加指導をしている	
				4	作業訓練プログラムの実施記録がある	
				3	新入利用者の作業プログラムはあり、これにより実施している	
				2	新入利用者の作業プログラムの考えはあるが実施していない	
		4	トップと職員 の姿勢	1	新入利用者の作業プログラムはない	
				5	利用者の賃金アップのアクションを取って成果が出ている	
				4	利用者の賃金アップを考え行動している	
				3	利用者の賃金アップを考えているが実際行動になっていない	
				2	利用者の賃金アップをしたい気持ちはあるが消極的	
		5	外部の 支援・協力	1	利用者の賃金アップに無関心	
				5	企業・官庁・地域・その他の協力が得られている	
				4	企業の協力がある	
				3	父母の協力会があり活発に活動している	
				2	父母の協力会があるが活発ではない	
				1	外部の支援・協力は無い	

(3) 下請け業務の販売・営業

大	中分類		評 価 項 目		○
1 売上実績管理	1	営業計画の 策定	5	売上高・売上数量の販売計画を立て、	
			4	定型の書式で日々管理している	
			3	管理したり、しなかったり	
			2	管理しなければと思うが、まだ取り組んでいない	
			1	日次の管理をおこなっていない	
	2	利益計画の 策定	5	販売計画と連動した利益計画を立て、	
			4	定型の書式で管理している	
			3	管理したり、しなかったり	
			2	管理しなければと思うが、まだ取り組んでいない	
			1	日次の管理をしていない	
	3	資金計画の 策定	5	資金計画を立て、費用対効果を見ながら投資を行っている	
			4	資金計画を立てている	
			3	設定したり、しなかったり	
			2	設定しなければと思うが、まだ取り組んでいない	
			1	目標を設定していない	
	4	目標管理	5	目標を策定し、進捗管理を行っている	
			4	前年の実績を踏まえ、目標を策定している	
			3	設定したり、しなかったり	
			2	設定しなければと思うが、まだ取り組んでいない	
			1	目標を設定していない	
	5	価格政策	5	目標の進捗状況をふまえて、価格交渉を行っている	
			4	市場の動向を見ながら、価格交渉を行っている	
			3	その都度、受注価格決定の方法が異なる	
			2	経費・利益を見込んだ販売価格設定を、今後検討したいと考えている	
			1	発注元に一任している	
2 受注業務管理	1	増加業務対策	5	受注の増加している要因を分析し、将来的な対策を検討している	
			4	減少状況を数値で把握している	
			3	したり、しなかったり	
			2	したほうがよいと思うが、取り組みをしていない	
			1	売れ筋の把握と要因の分析をしていない	
	2	減少業務対策	5	受注の減少している要因を分析に、将来的な対策を立てている	
			4	減少状況を数値で把握している	
			3	したり、しなかったり	
			2	したほうがよいと思うが、取り組みをしていない	
			1	死に筋の把握と要因の分析をしていない	
	3	業務改善	5	発注元の要望を収集し、業務改善を常に心がけている	
			4	常に商品改善につなげる工夫をしている	
			3	したり、しなかったり	
			2	したほうがよいと思うが、取り組みをしていない	
			1	商品改善につなげる工夫をしていない	
	4	品質管理	5	業務中に把握できた品質に関する情報を発注元に提示している	

			4	商品の劣化・破損や不良がないか、常に確認している		
			3	行ったり、行わなかったり		
			2	行うほうがよいと考えるが、まだ取り組んでいない		
			1	行っていない		
			5	新規受注対策		
			5	利用者の能力を伝え、新規受注の工夫を行っている		
			4	棚卸しを実施し、在庫を把握している		
			3	したり、しなかったり		
			2	しなければと思うが、行っていない		
			1			
3	顧客対応	1	市場の動向の把握	5	業界や競合等、市場動向を把握し、発注元へ提案を行っている	
				4	市場の動向を常に把握する努力をしている	
				3	行ったり、行わなかったり	
				2	把握しなければと思うが、まだ行っていない	
				1	把握していない	
		2	既存顧客の維持	5	別の業務受注につながる挨拶まわり等	
				4	既存顧客を維持するための対策を行っている	
				3	行ったり、行わなかったり	
				2	行わなければと考えるが、まだ取り組んでいない	
				1	既存顧客を維持するための対策を行っていない	
		3	顧客の分析	5	顧客別の提案を検討・実施している	
				4	受注内容と照合した発顧客の分析を行っているか	
				3	行ったり、行わなかったり	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
				1	行っていない	
		4	見込み客のリスト化	5	利用者の能力を活かし、新規の取引先を検討している	
				4	新規顧客の獲得策を常に行っている	
				3	行ったり、行わなかったり	
				2	行わなければと考えるが、まだ取り組んでいない	
				1	新規顧客の獲得策を常に行っていない	
		5	休眠客の掘り起こし	5	治工具の工夫による生産性向上や業務改善等を伝え、受注を誘引して	
				4	既存顧客を維持するための対策を行っている	
				3	行ったり、行わなかったり	
				2	行わなければと考えるが、まだ取り組んでいない	
				1	既存顧客を維持するための対策を行っていない	
4	営業活動	1	ブランドの形成	5	利用者の能力を活かした特徴を、顧客に認知されている	
				4	キャッチフレーズ等で、独自性を伝えている	
				3	作ったり、作らなかったり	
				2	作ろうと思うが、まだ取り組んでいない	
				1	作ってない	
		2	行動計画の策定	5	販売計画と連動した行動計画を作成し、実行している	
				4	行動計画を作成している	
				3	作ったり、作らなかったり	
				2	作ろうと思うが、まだ取り組んでいない	

5	販売・営業体制	3	営業ツール	1	作ってない	
				5	使用して、反応に応じて、内容を見直している	
				4	販促ツールを用意してある	
				3	作ったり、作らなかつたり	
				2	作ろうと思うが、まだ取り組んでいない	
		4	人脈作り	1	ない	
				5	異業種交流等、外部との接点を持ち、ファン作りを行っている	
				4	同業者との交流や情報交換を定期的に行っている	
				3	行ったり、行わなかつたり	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
		5	IT の活用	1	行っていない	
				5	ホームページ・メール・ブログで反応を見ながら内容を見直している	
				4	ホームページ・メール・ブログを活用している	
				3	行ったり、行わなかつたり	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
		1	チーム編成	1	行っていない	
				5	体制での効果検証を行っている	
				4	販売・営業のための体制を作っている	
				3	あつたり、なかつたり～属人的	
				2	意欲はあるが、まだ取り組んでいない	
		2	役割分担	1	ない	
				5	役割の効果検証を行っている	
				4	役割分担を行っている	
				3	行ったり、行わなかつたり	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
		3	顧客窓口の設置	1	行っていない	
				5	設置の効果を検証している	
				4	客からの声を収集する体制を整えている	
				3	あつたり、なかつたり～属人的	
				2	意欲はあるが、まだ取り組んでいない	
		4	教育・研修	1	ない	
				5	商品知識・接客に関する教育や研修を行っている	
				4	効果を検証している	
				3	行っていない	
				2	行ったり、行わなかつたり	
		5	営業情報の共有	1	行う意欲はあるが、実行していない	
				5	商品情報・顧客情報・売上情報等は共有されている	
				4	商品情報・顧客情報・売上情報等は共有されている	
				3	したり、しなかつたり	
				2	意欲はあるが、まだ取り組んでいない	
				1	していない	

(4)オリジナル商品の企画

大	中分類		評 価 項 目		○
1 情報収集	1	市場動向	5	市場動向を把握し、商品開発に反映させている	
			4	市場動向を把握している	
			3	市場動向を把握することもあるが、把握しないこともある	
			2	考え方は知っているが、把握したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
	2	ターゲット	5	対象とするターゲット(顧客)を明確にし、商品開発に反映させている	
			4	対象とするターゲット(顧客)を明確にしている	
			3	確にすることもあるが、明確にしないこともある	
			2	考え方は知っているが、明確にしたことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
	3	需要予測	5	対象とする市場の需要を把握し、販売計画に反映させている	
			4	対象とする市場の需要を把握している	
			3	把握することもあるが、把握しないこともある	
			2	考え方は知っているが、把握したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
	4	将来性	5	対象とする市場の成長性を把握し、商品開発に反映させている	
			4	対象とする市場の成長性を把握している	
			3	把握することもあるが、把握しないこともある	
			2	考え方は知っているが、把握したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
	5	競合の動向	5	競合商品の動向を把握し、商品開発に反映させている	
			4	競合商品の動向を把握している	
			3	把握することもあるが、把握しないこともある	
			2	考え方は知っているが、把握したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
2 設計・仕様	1	開発コンセプト	5	開発コンセプトに新規性を持たせ、競合商品と差別化を図っている	
			4	開発コンセプトに新規性を持たせている	
			3	新規性を持たせる事もあるが、持たせない事もある	
			2	考え方は知っているが、持たせたことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
	2	ラインナップ	5	商品の種類と仕様の検討を行い、顧客の要望に反映させている	
			4	商品の種類と仕様を検討している	
			3	商品の種類と仕様を検討することもあるが、検討しないこともある	
			2	考え方は知っているが、検討したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
	3	デザイン・意匠	5	新たな商品イメージにつながるデザイン性を持たせ、差別化を図っている	
			4	新たな商品イメージにつながるデザイン性を持たせている	
			3	デザイン性を持たせることもあるが、持たせないこともある	
			2	考え方は知っているが、実施したことはない	
			1	考え方は、未だ無く、取り入れていない	
	4	品質	5	安全性・耐久性の検討をし、品質を確保し安定化を図っている	

			4	安全性・耐久性の検討を行っている	
			3	検討をすることもあるが、検討しないこともある	
			2	考え方は知っているが、実施したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
			5	製作工数を算出し、原価設定に活用している	
	5	製作工数	4	製作工数を算出している	
			3	算出することもあるが、算出しないこともある	
			2	考え方は知っているが、算出したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
			5	新商品毎に利用者の能力に応じてプロジェクトチームを作り、評価を行う	
3	1	チーム編成	4	新商品開発毎にプロジェクトチームを作っている	
			3	作ることもあるが、作らないこともある	
			2	考え方は知っているが、実施したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
			5	開発にあたって、利用者の能力を踏まえた役割分担を行い、評価を行う	
	2	役割分担	4	開発にあたっての役割分担を明確にしている	
			3	役割分担をすることもあるが、役割分担しないこともある	
			2	考え方は知っているが、役割分担したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
			5	商品開発に伴いスケジュールを作成し、進捗管理に活用している	
	3	スケジュールの策定	4	商品開発に伴いスケジュールを作成している	
			3	作成することもあるが、作成しないこともある	
			2	考え方は知っているが、作成したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
			5	テストマーケティングを行い評価している	
	4	テストマーケティング	4	テストマーケティングを行っている	
			3	行うこともあるが、行わないこともある	
			2	考え方は知っているが、実施したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
			5	スケジュールの進捗状況を把握し、進捗コントロールをしている	
	5	スケジュール管理	4	スケジュールの進捗状況を把握している	
			3	把握することもあるが、把握しないこともある	
			2	考え方は知っているが、把握したことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
4	1	売上高予測	5	売上高予測を立て、販売計画に活用している	
			4	売上高予測を立てている	
			3	売上高予測を立てる事もあるが、立てないこともある	
			2	売上高予測を	
			1	売上高予測を立てる考え方は未だ無く、取り入れていない	
	2	売上数量予測	5	売上数量予測を立て、販売計画に活用している	
			4	売上数量予測を立てている	
			3	立てることもあるが、立てないこともある	
			2	考え方は知っているが、立てたことはない	
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない	

5 コスト管理	3	利益予測	1	考え方は未だ無く、取り入れていない		
			5	利益予測を立て、経営計画に活用している		
			4	利益予測を立てている		
			3	立てることもあるが、立てないこともある		
			2	考え方は知っているが、実施したことはない		
	4	販売先・場所	1	考え方は未だ無く、取り入れていない		
			5	販売先などを想定し、顧客にアプローチをかけている		
			4	販売先などを想定している		
			3	想定することもあるが、想定しないこともある		
			2	考え方は知っているが、想定したことはない		
	5	販売方法	1	考え方は未だ無く、取り入れていない		
			5	カタログ作成や販売イベント等を計画し、定期的に行っている		
			4	カタログ作成や販売イベント等を実施している		
			3	行うこともあるが、行わないこともある		
			2	考え方は知っているが、実施したことはない		
	1	必要コストの 算出	1	考え方は未だ無く、取り入れていない		
			5	製造コストを常に算出し、経営数字に反映するようにしている		
			4	製造コストを算出している		
			3	算出することもあるが、算出しないこともある		
			2	考え方は知っているが、算出したことはない		
		2	投資可能額の 算出	1	考え方は未だ無く、取り入れていない	
				5	設備投資額を算出し、経営数字に活用している	
				4	設備投資額を算出している	
				3	算出することもあるが、算出しないこともある	
				2	考え方は知っているが、算出したことはない	
3		予定上代の 検討	1	考え方は未だ無く、取り入れていない		
			5	売価を算出し、経営数字に反映させている		
			4	売価を算出している		
			3	算出することもあるが、算出しないこともある		
			2	考え方は知っているが、算出したことはない		
4		競合商品の 価格	1	考え方は未だ無く、取り入れていない		
			5	競合する商品の価格を把握し、価格設定に活用している		
			4	競合する商品の価格を把握している		
			3	把握することもあるが、把握しないこともある		
			2	考え方は知っているが、把握したことはない		
5	経営計画との 関係	1	考え方は未だ無く、取り入れていない			
		5	工賃を含む経営数字との連動を試算し、損益の予測を行っている			
		4	工賃を含む経営数字との連動を試算している			
		3	試算することもあるが、試算しないこともある			
		2	考え方は知っているが、実施したことはない			
			1	考え方は未だ無く、取り入れていない		

(5)オリジナル商品の製造

大	中分類	評価項目	○
1 5S	1 整理	5 整理のルールが出来て守られている	
		4 毎日整理している(不要なモノはほとんどない)	
		3 整理したりしなかったり(不要なものが少しある)	
		2 整理しなければと言う気持ちはあるが進んでいない(不要なものが多い)	
		1 5Sの整理と概念がない(ゴチャゴチャしている)	
	2 整頓	5 整頓が出来ていてすぐに取り出しが出来る	
		4 大部分のモノの置き場が決まっている	
		3 所々整頓されている所がある(置き場が決まっている)	
		2 知っているが実施されていない	
		1 5Sの整頓という意識がない	
	3 清掃	5 ルールを決めて実行している見た目もキレイ	
		4 5Sとしての清掃が決めてないが毎日実行している	
		3 作業終了後やっている	
		2 時々掃除はやる	
		1 清掃はほとんどやっていない	
	4 清潔	5 異物混入の対策がしてある	
		4 作業場は清潔で作業着服装も清潔である	
		3 大部分は清潔だが一部清潔でない所がある	
		2 工場の隅などに清潔でない場所がある	
		1 職場は清潔とはほど遠い状態	
	5 目で見える管理	5 生産管理関連の表示が掲示されている	
		4 ほとんどのモノに表示があり、探すことはない	
		3 所々にモノの表示や置き場所表示がある	
		2 知っているが実行されていない	
		1 “目で見える管理”という観念がない	
2 品質	1 品質への理解	5 同一商品について市販品と同じ品質レベルである	
		4 各生産品についてお客の立場で品質基準が決めてある	
		3 大部分の生産品について品質基準が決めてあるが決めてないモノもある	
		2 品質意識はあるがほとんど反映されていない	
		1 品質という意識がない	
	2 衛生面	5 作業着は清潔である	
		4 異物混入の対策がしてある	
		3 作業場の清潔度合いは普通である	
		2 作業場は汚い	
		1 衛生的でない	
	3 不良発生率	5 社内不良は5%未満、社外からの不良返品もない	
		4 不良は5%以上だが再発防止のシステムがあり実行している	
		3 社内不良が5%以上である	
		2 不良発生率は10%以上	
		1 不良発生は多いが記録がない	
	4 出来映えの品質	5 市販商品より勝っている	

			4	市販品と同じレベルである	
			3	市販品より少し劣る	
			2	あまり良くない(甘えがある)	
			1	趣味の域で商品として相応しくない	
			5	社外クレーム対策システムがあり実行しているので再発はない	
			4	社外クレーム対策システムがありその都度実施している	
			3	社外クレーム対策システムがあり時々実施している	
			2	社外からのクレーム対策システムはあるが実施していない	
			1	社外からのクレーム対策が全くない	
3 設備	1	設備投資	5	相当充実している	
			4	設備は充実している	
			3	設備が少しはある	
			2	設備らしいモノはない	
			1	設備は考えていない	
	2	作業手順	5	利用者は設備の操作に熟練し、効率よく操作出来る	
			4	利用者だけで操作出来る	
			3	職員の補助をうけて利用者は操作出来る	
			2	職員の補助をうけても利用者は操作出来ない	
			1	利用者に操作させることはない	
	3	保全	5	設備保全のルールがあり設備の故障はない	
			4	設備保全のルールに従い実行しているがたまには故障することがある	
			3	設備保全の意識はあるが時々故障して止まる	
			2	設備保全の意識はあるが実施していない	
			1	設備保全の意識はない	
	4	更新	5	常に新しい設備の更新を考えている	
			4	10年以内に新しい設備を購入した	
			3	10年～15年以内に新しい設備を購入した	
			2	設備は15年以上更新していない	
			1	設備をいつ更新したか分からない	
	5	稼働状況	5	毎日3時間以上使う	
			4	毎日1～3時間使う	
			3	毎日少しでも使う(1時間位)	
			2	時々使う	
			1	主な設備をほとんど使っていない	
4 生産管理	1	生産計画	5	予定・実績を管理している	
			4	生産計画を立てて実行している	
			3	生産計画を立てるが実行出来る時と出来ない時がある	
			2	時々生産計画を立てる	
			1	生産計画はない	
	2	生産性	5	工夫されていてかなり良い	
			4	少し工夫が見られる	
			3	普通程度	
			2	少し悪い	

5	人的側面	3	納期管理	1	かなり悪い	
				5	納期遅れはなく、納期が目で見えて分かるようになっている	
				4	納期遅れはほとんどない(遅れそうになればアクションを取る)	
				3	時々納期遅れを出す	
				2	納期は決まっているが、いつも遅れる	
		4	在庫	1	納期の意識が全くない	
				5	在庫はない	
				4	常に在庫は回転している	
				3	多少あるが問題ない程度	
				2	材料在庫と製品在庫がある	
		5	現場の改善工夫	1	造り過ぎの在庫がたくさんある	
				5	作業場レイアウトがモノの流れになっていて、歩行のムダがない	
				4	作業改善・ムダ取りの思想があり、現場に現れている	
				3	作業改善によるムダ取りが少し見られる	
				2	観察によりムダが多く見られる	
				1	「ムダ」という認識がない	
		1	技能の把握	5	定期的に能力を確認している	
				4	スキルマップ表など文書化されている	
				3	個々の能力による技能を職員が共通認識し把握している	
				2	個々の能力による技能の程度を感覚できに把握している	
				1	利用者の能力による技能の把握が全くなされていない	
		2	トップのビジネスマインド	5	ビジネスマインドが非常に高く、あらゆる機会を捉えビジネスにつなげている	
				4	ビジネスマインドが高い	
				3	ビジネスマインドが見受けられる	
				2	余りビジネスマインドが感じられない	
				1	ビジネスマインドは全く感じられない	
		3	意欲と熟練	5	高い意欲と熟練でやっている	
				4	1人でスムーズに作業出来る	
				3	自分の責任でやっている	
				2	あまり能率的でない	
				1	作業がたどたどしい	
		4	トップと職員の姿勢	5	利用者の賃金アップのアクションを取って高い工賃に繋がっている	
				4	利用者の賃金アップを考え行動してある手度成果が出ている	
				3	利用者の賃金アップを考えて行動している	
				2	利用者の賃金アップをしたい気持ちはあるが消極的	
				1	利用者の賃金アップに無関心	
		5	外部の支援・協力	5	企業・官庁・地域・その他の協力が得られている	
				4	企業の協力もある	
				3	父母の協力が会があり活動している	
				2	父母の協力が会があるが活発ではない	
				1	外部の支援・協力は無い	

(6)オリジナル商品の販売・営業

大	中分類	評価	○
1 売上実績管理	1 販売計画の 策定	5 売上高・数量の年間販売計画を立て、状況に応じ修正を検討している	
		4 定型の書式で日々管理している	
		3 管理したり、しなかったり	
		2 管理しなければならないが、まだ取り組んでいない	
		1 日次の管理をおこなっていない	
	2 利益計画の 策定	5 販売計画と連動した利益計画を立て、状況に応じて修正を検討している	
		4 定型の書式で管理している	
		3 管理したり、しなかったり	
		2 管理しなければならないが、まだ取り組んでいない	
		1 日次の管理をしていない	
	3 資金計画の 策定	5 資金計画を立て、費用対効果を見ながら投資を行っている	
		4 資金計画を立てている	
		3 設定したり、しなかったり	
		2 設定しなければならないが、まだ取り組んでいない	
		1 目標を設定していない	
	4 目標管理	5 年間の販売計画・利益計画・資金計画の進捗状況を常に把握している	
		4 市場の動向や前年の実績を踏まえた目標を策定している	
		3 設定したり、しなかったり	
		2 設定しなければならないが、まだ取り組んでいない	
		1 目標を設定していない	
	5 価格政策	5 市場の動向を見ながら、販売価格調整を行っている	
		4 原価・経費・利益を把握した価格調整を行っている	
		3 その都度、販売価格設定の方法が異なる	
		2 原価・経費・利益を見込んだ販売価格設定を今後検討したいと考えてい	
		1 感覚的に決定している	
2 商品政策	1 売れ筋商品 対策	5 売れ筋商品の把握とその要因の分析をし、今後の対応や次の提案に活	
		4 売れ筋の把握をしている	
		3 したり、しなかったり	
		2 したほうがよいと思うが、取り組みをしていない	
		1 売れ筋の把握と要因の分析をしていない	
	2 死に筋商品 対策	5 売上減少商品を把握し、要因を検討し、販売方法や在庫等の対策をして	
		4 売上の減少している商品を把握している	
		3 したり、しなかったり	
		2 したほうがよいと思うが、取り組みをしていない	
		1 死に筋の把握と要因の分析をしていない	
	3 顧客の声 の収集 (商品改善への 反映)	5 顧客の意見や要望をもとに、商品の改善に取り組んでいる	
		4 常に商品改善につなげる工夫をしている	
		3 したり、しなかったり	
		2 したほうがよいと思うが、取り組みをしていない	
		1 商品改善につなげる工夫をしていない	
	4 在庫管理	5 棚卸しを毎月行い、最新在庫を把握し、販売や仕入に活用している	

顧客対策	5	品質管理	4	棚卸しを定期的実施し、在庫を把握している	
			3	したり、しなかったり	
			2	しなければと思うが、行っていない	
			1	棚卸しを実施していない	
			5	品質に関して把握した商品の情報を、顧客や取引先に提示している	
	3	市場動向の把握	4	商品の劣化・破損や不良がないか、常に確認している	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	行うほうがよいと考えるが、まだ取り組んでいない	
			1	行っていない	
			5	顧客や競合の状況の変化を把握し、販促活動に反映している	
		顧客のリスト化	4	市場の動向を常に把握する努力をしている	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	把握しなければと思うが、まだ行っていない	
			1	把握していない	
			5	常に最新の状態に保つ工夫をしている	
		顧客の分析	4	顧客リストを作成している	
			3	作ったり、作らなかったり	
			2	作成しなければと思うが、まだ取り組んでいない	
			1	顧客リストを作成していない	
			5	顧客の購入履歴や購入動向により個別の提案を検討・実施している	
販促活動	4	既存顧客の維持	4	購入履歴を記録し、分類してある	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	行う意欲はあるが、実行していない	
			1	行っていない	
			5	対策としての販促活動を実行し、その都度、効果検証を行っている	
		新規顧客獲得	4	既存顧客を維持するための対策を行っている	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	行わなければと考えるが、まだ取り組んでいない	
			1	既存顧客を維持するための対策を行っていない	
			5	対策としての販促活動を実行し、常に効果を見直している	
	1	ブランドの形成	4	新規顧客の獲得策を常に行っている	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	行わなければと考えるが、まだ取り組んでいない	
			1	新規顧客の獲得策を常に行っていない	
			5	商品や事業所の独自性をわかりやすく伝え、顧客に認知されている	
	2	販促計画	4	独自性を表現したキャッチフレーズやキャラクターでイメージ作りを図って	
			3	作ったり、作らなかったり	
			2	作ろうと思うが、まだ取り組んでいない	
			1	作ってない	
			5	販売・利益・資金計画と連動した年間の販促計画を作成し、常に見直しを	
			4	年間の販促計画を作成している	
			3	作ったり、作らなかったり	
			2	作ろうと思うが、まだ取り組んでいない	

5	販売・営業体制	3	販促ツール	1	作ってない	
				5	独自性を意識したチラシやパンフレットを作成し、反応に応じて内容を見	
				4	基本的な販促ツールを用意してある	
				3	作ったり、作らなかつたり	
				2	作ろうと思うが、まだ取り組んでいない	
		4	人脈作り	1	ない	
				5	異業種交流等、外部との接点を持ち、ファン作りを行っている	
				4	同業者との交流や情報交換を行っている	
				3	行ったり、行わなかつたり	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
				1	行っていない	
		5	IT の活用	5	ホームページ・メール・ブログを更新し、外部の反応を見ながら内容を見	
				4	ホームページ・メール・ブログを活用している	
				3	行ったり、行わなかつたり	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
				1	行っていない	
		1	チーム編成	5	販売促進活動を計画とおりに実行するための体制を検討し、効果をみてい	
				4	販売・営業活動を目的とした体制を作っている	
				3	あつたり、なかつたり～属人的	
				2	意欲はあるが、まだ取り組んでいない	
				1	ない	
		2	役割分担	5	対外的な役割、内部的役割、それぞれを分担し、フォローしあっている	
				4	役割分担を行っている	
				3	行ったり、行わなかつたり	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
				1	行っていない	
		3	顧客窓口の設置	5	外部とのコミュニケーションを積極的に図る狙いで、効果を検証している	
				4	顧客からの声や問い合わせを収集する体制を整えている	
				3	あつたり、なかつたり～属人的	
				2	意欲はあるが、まだ取り組んでいない	
				1	ない	
		4	教育・研修	5	商品知識・接客に関する教育や研修を行い、実際の営業活動に活用し	
				4	商品知識・接客に関する教育や研修を行っている	
				3	行ったり、行わなかつたり	
				2	行う意欲はあるが、実行していない	
				1	行っていない	
		5	営業情報の共有	5	商品情報・顧客情報・売上情報等を共有し、外部との連絡をスムーズに	
				4	商品情報・顧客情報・売上情報等は共有されている	
				3	したり、しなかつたり	
				2	意欲はあるが、まだ取り組んでいない	
				1	していない	

(7)組織

大	中分類	評価項目	○
1 教育・学習する体制	1 発言の自由性	5 自由に発言できる雰囲気があり、職場の風土になっている	
		4 発言を自由にさせる雰囲気を重視し、実施している	
		3 行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
		2 必要性は感じるが、実施していない	
		1 行っていない	
	2 学習の機会	5 失敗を、生かすことが日常的に実施され、職場の風土になっている	
		4 失敗を、学習の機会として生かそうとし、実施している	
		3 行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
		2 失敗を、生かす必要性は感じるが、実施していない	
		1 失敗を、生かそうとしていない	
	3 業務革新	5 業務改革が日常的に実践され、変えることが職場の風土になっている	
		4 日常の業務改革を意欲的に実施している	
		3 行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
		2 日常の業務改革をやると思うが、まだ実施できていない	
		1 日常の業務改革をしていない	
	4 能力開発	5 職員の教育・指導が継続的・計画的に実践され、職員に浸透している	
		4 職員の能力開発を実施している	
		3 行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
		2 必要性は感じるが、実施していない	
		1 職員の能力開発は行っていない	
	5 上司の役割	5 上司が、率先して自己研鑽を行い、職場の風土になっている	
		4 上司が、自己成長のために学んでいる	
		3 行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
		2 上司が、自己成長のために学ぶ必要は感じるが、実行していない	
		1 上司が、自己成長のために学んでいない	
2 ビジョンと役割	1 ビジョンの共有化	5 組織全体で共有化され、各人に浸透し、行動に活かされている	
		4 組織のビジョンを明確にし、共有化することを実施している	
		3 行ったり、行わなかったり	
		2 必要性は感じるが、実施していない	
		1 共有化の必要性を感じていない	
	2 ビジョンの公開	5 ビジョンが、外部関係者に支持され、協力を得ている	
		4 ビジョンを外部関係者に公開している	
		3 行ったり、行わなかったり	
		2 外部関係者に公開する必要性を感じるが、実施していない	
		1 外部関係者に公開する必要性を感じていない	
	3 役割と権限	5 自分の役割が明確で、業務を自ら改善する権限を与えられている	
		4 職員が果す役割・権限が、明確になっている	
		3 行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
		2 明確にする必要性を感じるが、実行していない	
		1 職員の役割・権限が明確でない	
	4 リーダーシップ	5 リーダーはその場に応じたリーダーシップを発揮し、機能している	

3	コミュニケーション			4	リーダーの存在は明確であり、リーダーシップを発揮している	
				3	リーダーが、いたり、いなかったり	
				2	リーダーとリーダーシップの必要性は感じるが、実施していない	
				1	リーダーが存在しない	
		5	チーム力	5	チームによる課題解決が、日常的に実践され、チーム力が高まっている	
				4	課題解決は、チームで解決する事を重視し、実施している	
				3	行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
				2	チームで解決する必要性は感じるが、実施していない	
				1	チームで解決していない	
		1	職場の雰囲気 （人間性の尊重）	5	人間性が尊重され、何でも言える雰囲気が、職場の風土になっている	
				4	何でも言える雰囲気を重視し、実施している	
				3	行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
				2	何でも言える雰囲気の必要性は感じるが、実施していない	
				1	行っていない	
		2	ミーティングの 実施体制	5	状況に応じて日常的に実践され、職場の風土になっている	
				4	ミーティングを、実施している	
				3	行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
				2	必要性は感じるが、実施していない	
				1	行っていない	
		3	報・連・相	5	報告・連絡・相談が日常的に実践され、職場の風土になっている	
				4	報告・連絡・相談を、タイムリーに実施している	
				3	行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
				2	必要性は感じるが、実施していない	
				1	行っていない	
		4	人財活用	5	人的資源が計画的に大いに活用され、職場の風土になっている	
				4	組織内における人財活用を重視し、実行している	
				3	行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
				2	人財活用の重要性は感じるが、実行していない	
				1	行っていない	
		5	組織の柔軟性	5	状況に対応した組織変革が柔軟に実施され、職場の風土になっている	
				4	状況に対応した組織変革を柔軟に実施している	
				3	行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
				2	状況に対応した組織変革の必要性は感じるが、実施していない	
				1	行っていない	
4	職員満足度	1	承認体制	5	誉める事が日常的に実践され、職場の風土になっている	
				4	良い事は、皆の前で誉めている	
				3	行ったり、行わなかったり（場当たりの）	
				2	必要性は感じるが、実施していない	
				1	行っていない	
		2	適正な報酬	5	人事評価制度により、適正な報酬が支払われ、満足度が高まっている	
				4	職員の仕事内容・実力に合った報酬を、支払っている	
				3	場当たりのに行っている	
				2	やろうと思うが、まだ実施できていない	

5 利用者満足度	3	問題点の抽出	1	行っていない	
			5	定期的・計画的に実践され、職員の不安を解消している	
			4	職員の苦情・改善点を洗い出している	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	やろうと思うが、まだ実施できていない	
	4	問題点への 対処	1	行っていない	
			5	仕組の中で計画的に実践され、職員満足度は高まっている	
			4	職員の苦情に、素早く対処している	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	やろうと思うが、まだ実施できていない	
	5	心のケア	1	行っていない	
			5	定期的・計画的に実践され、職員の不安を解消している	
			4	職員の心のケアを実施している	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	必要性は感じるが、実施していない	
	1	満足度調査	1	行っていない	
			5	満足度を調査する仕組があり、計画的に実践されている	
			4	満足度について調査している	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	やろうと思うが、まだ実施できていない	
	2	話合いの機会	1	持っていない	
			5	話合する仕組があり、定期的・計画的に実践されている	
			4	話合いの機会を設けている	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	必要性は感じるが、行っていない	
	3	問題点の抽出	1	行っていない	
			5	定期的・計画的に実践され、利用者の不安を解消している	
			4	利用者(家族)の苦情・改善点を洗い出している	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	やろうと思うが、まだ実施できていない	
	4	問題点への 対処	1	行っていない	
			5	仕組の中で計画的に実践され、利用者満足度は高まっている	
			4	利用者(家族)の苦情に、素早く対処している	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	やろうと思うが、まだ実施できていない	
	5	心のケア	1	行っていない	
			5	定期的・計画的に実践され、利用者の不安を解消している	
			4	利用者の心のケアを実施している	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	必要性は感じるが、実施していない	
	5	心のケア	1	行っていない	
			5	定期的・計画的に実践され、利用者の不安を解消している	
			4	利用者の心のケアを実施している	
			3	行ったり、行わなかったり	
			2	必要性は感じるが、実施していない	

おわりに

今回の調査事業では、静岡県厚生部障害者支援局障害者プラン推進室のご協力で、静岡県内各地の作業所の施設長様、スタッフの皆様取材を行うことができた。改めて御礼申し上げたい。

今回の取材の中でも残念ながら多くの作業所の厳しい経営の現状を改めて認識することとなったが、その苦境を打破すべく、さまざまな取り組みを繰り広げられていることを同時に知ることができ、心強い限りである。

一人ひとり異なる障がいを抱えながらも、社会の一員として作業所で真剣に業務に取り組む利用者の皆様、利用者の皆様を支える作業所職員の皆様が、今回の提言により今までの経営から一歩踏み込んだ取り組みを推進され、今まで以上に地域住民に愛され、信頼されることを願ってやまない。

平成 21 年 1 月

社団法人中小企業診断協会 静岡県支部 平成 20 年度調査研究事業担当チーム

代表 松本真由美 (コンサルティングオフィス ラスト・リゾート代表)

〒420-0944 静岡県静岡市葵区新伝馬 3-20-7

TEL:054-2521318 Mail:last-resort@mail.wbs.ne.jp

妹尾 一志 (有限会社 C.O.S. 代表取締役)

〒421-2124 静岡県静岡市葵区足久保口組 280-2

TEL: 054-296-7788 Mail: hi-seno@msh.biglobe.ne.jp

天野 米次 (オフィス天野 代表)

〒426-0067 静岡県藤枝市前島 2 丁目 20-18

TEL:054-636-0976 Mail: office-a@thn.ne.jp

大石 徳夫 (オクト コンサルタンツ代表)

〒421-0103 静岡県静岡市駿河区丸子 4-11-16

TEL: 054-257-5088 Mail: nooishi@nifty.com

発行 社団法人中小企業診断協会

(〒104-0061 東京都中央区銀座 1-14-11 銀松ビル TEL: 03-3563-0851)

編集 社団法人中小企業診断協会 静岡県支部

(〒410-0054 静岡県沼津市北高島町 19-5 TEL: 055-929-0570)

印刷 社会福祉法人復泉会

(〒433-8101 静岡県浜松市北区三幸町 201-5 TEL:053-430-6180)