

1. 新連載「工賃向上ワンポイント」

「工賃向上計画推進のための経営相談会」等を担当している中小企業診断士が、工賃向上のために日夜血のにじむ努力をされている事業所の皆様に宛てて、「ワンポイント」を順次執筆しますので、連載としてお届けいたします。

第1回 「情報発信」はちゃんと考えて（ $\cong \nabla \cong$ ）！

最近、ツイッターやフェイスブックによる情報発信が、もはや常識のように語られるようになっていきますし、実際、道内の事業所の皆様の中でも、ほとんど毎日これらに投稿されている方々もたくさんおられます。

そのご努力は敬服に値しますが、方法や内容を拝見しますと、必ずしも効率的とは言えないものも散見されます。

例えば、フェイスブックによる情報発信というのは、「マーケティング戦略」全体の中では、各論の中の各論の中の各論に過ぎません。マーケティング戦略論の立場からは、そもそも、「どのような」情報を、「誰に向けて」発信するか、初めに検討する必要があると考えます。

例えばそのお菓子の魅力は何か、味か、見栄えか、安さか、低カロリーか、食べやすさか・・・を洗い出します。

そしてその魅力をPRすべき対象はどこのだれか、近所か、商店街か、町内か、全国か、そして年齢層や嗜好や行動パターンは・・・と考えます。

そしてその魅力をそのような人たちにPRするには、どのような情報経路があるか、チラシか、タウン誌の広告か、店頭装飾か、ホームページか、ブログか、フェイスブックか・・・と考えます。

そしてその魅力をそのような人たちにそのような経路で伝えるとすれば、どのようなコンテンツ（文章、写真、動画・・・）を、どのようなタイミングで、どのような頻度で伝えればよいか・・・と考えてゆくことができるでしょう♪。

なお、マーケティング戦略の全体像については、『「工賃向上計画」策定・実現ノウハウ集 第二部 実現へのノウハウ（平成27年度改訂版）』19ページ以下でご説明しております。

<http://www.shougai-syuurou.jp/upload/2015050814310759812.pdf>

第2回 「商品開発」は誰のため？

この夏、昔のテレビアニメの「その後」が実写ドラマ化されたのをご覧になった方も多いかと思います。かつてのガキ大将が15年後には立派な中小企業経営者になってパン製造・販売業を営んでいるという設定で（・_・:）、そのパンは、ネーミング、デザイン、イメージソングが秀逸で、それなりに売れて利益も結構出ているようでした。また、製造現場で働く社員に、製品開発のアイデアを募っていました。

パンがおいしいかどうかは言及されていなかったと思いますが、色々とアイデアを捻ったものであれば、強気の価格設定も可能になる、ということは何となく理解できました。

パンの原価といえば材料費、人件費、その他経費ということになりますが、材料費とその他経費が同じで、強気の価格設定ができれば、人件費を上げてゆくことができます。B型事業所であれば、「工賃向上」が可能になるというわけです♪。

パンを買うお客さんは、小麦粉や水や電気のためにお金を払っているわけではありません。おいしかったり、買うことが楽しかったりすれば、材料費や経費に見合う以上の値段でも、喜んで買うのです。

食べ物に限らず、いわゆる「マーケティング戦略」の本質は、顧客の納得を得つつ、原価を越える売り値をつけるためのアイデアの戦い、と言ってもいいと思います。

その結果として工賃を上げてゆくことができれば、利用者さんの自立に結びつきます。

また、利用者さんを含め、そこで働く人からのアイデアを募ることで、参加意識や改善意識を高めてゆくことができます。そのこともまた、中長期的に見て、利用者さんの自立・自己実現につながってゆくでしょう（ $\geq \nabla \leq$ ）！。

なお、マーケティング戦略のうち、「商品開発」については、『「工賃向上計画」策定・実現ノウハウ集 第二部 実現へのノウハウ（平成27年度改訂版）』22ページ以下で説明しております。

<http://www.shougai-syuurou.jp/upload/2015050814310759812.pdf>

第3回 工賃向上のための「5S」とは？

例えば、業務を改善することで作業効率をアップし、作業効率をアップすることで同じ時間内に作れるモノの数を増やし、結果として1時間当たりの工賃を上げてゆくことができます。

業務改善のカギとして、昔から標語のように言われてきたことが、「5S」です（「4S」などのバリエーションもあります。）。

5Sとは、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」の頭文字が“S”の5つです。「しつけ」はあまりいい言葉ではないかもしれませんが、“S”に揃えるための工夫だと思ってください。

この5Sを励行することで、生産性を向上し、ひいては工賃を上げてゆくことができます。決して精神論ではなく、具体的・実地的なノウハウです。

「整理」とは、「要るものと要らないものを分類し、要らないものを処分する」ことです。なお、ここで「処分」というのは、捨てたり、倉庫に移したりすることです。

「整頓」は、「要るものを分類して表示して、所定の場所にきちんと置く」ことです。

よく「整理・整頓」と言いますが、着手する順序として、「整理」から行います。要らないものを整頓しても意味がないからです。

「整理」と「整頓」を行うだけで、いいことが色々あります。

例えば、材料や道具を探す、あるいは引っぱりだす時間を相当省けることです。また、限られた作業スペースに余裕ができ、そのために能率よく仕事をすることも可能になります。

余計なモノが積み上がっているために起きる事故なども減少できます（特に、下肢障がいや視覚障がいの利用者さんがおられる事業所で）。

「清掃」「清潔」「しつけ」につきましては、次回以降ご説明いたします。

なお、「5S」については、『「工賃向上計画」策定・実現ノウハウ集 第二部 実現へのノウハウ（平成27年度改訂版）』32ページ以下で詳しくご説明しております。

<http://www.shougai-syuurou.jp/upload/2015050814310759812.pdf>

第4回 あなたは人の話を聞けていますか？

「自分は部下の話をよく聞けている(^o^)」と思っている上司は多い反面、「上司は自分の話をよく聞いてくれていない(+_+)」と思っている部下は多いものです。ここには、深刻なギャップがあります。

もしあなたが、「自分は利用者の話を聞けている」「自分は職員（部下）の話を聞けている」と思っておられるなら、それは錯覚だと考えた方がいいでしょう。

組織では、上位の職位にある人ほど、立場上、上意下達で伝えるべきことが多いし、また、知識や言語能力に優れていることが多々あります。

ただでさえ、人間は、喋りたい存在です。一方、人の話を聞くのは苦手なのです。

よって、コミュニケーションは上から下への一方通行になり勝ちです。

しかしながら、「工賃向上」は、知恵の闘いですから、日々作業されている利用者の方、あるいは職員の方が、現場に即した知恵を出す必要があります。

上意下達とは逆方向のコミュニケーションが重要です。

あなたは、たとえ自分の考えと異なる意見であっても、時間がなくて苛々しているときであっても、利用者や部下の方の話を、最後まで辛抱強く傾聴できていますか。

それが難しいと感じられた方は、まずは、とにかく自分は口を開かず、相手に喋らせることを、仕事外も含めて訓練してみたいかがでしょうか。

第5回 「ひとすじの道」と「いろいろできる人」

障がいの特性などによりどうしても限られた作業しかできない方を別にすれば、一人の利用者さんができるだけ色々な作業をできるようにすることを、私としてはお奨めしてきました。経営学の世界では、これを「多能工化」と言ったりします。

その作業をできる人が他に少ないと、その利用者さんが休んだ時、職員さんが埋めたり、事業全体が滞ったりすることがあります。相対的に余裕のある他の作業に就いている利用者さんをすっと移すことができれば、このようなことが避けられます。

また、少し難しい用語を使いますが、「ボトルネックの解消」が可能になります。例えば1本のラインの流れ作業でモノを作っている場合、工場全体の生産スピードは、時間当たり処理個数が一番遅い工程で決まってしまう（この一番弱い工程を「ボトルネック」と呼びます）。少し生産力に余裕のある工程から、ボトルネック工程に人を移して生産力を上げることができれば、それだけで工場全体の生産性が向上し、ひいては「工賃向上」に結びつきます（時間当たり作れるモノの数が増えてそれらが売れば、増えた利益も工賃として還元できますので♪）。多能工化しておけば、このようなことが柔軟にできます。

可能な方には、職員さんに代わって管理的な仕事や営業的な仕事をしていただくのもまた多能工化です。

利用者さんに、作業を異動させたり、多くの仕事を憶えさせることに、不安を憶える方や抵抗を予想される方もおられるかもしれません。「ひとすじの道」とか言って、同じ仕事だけしてきたことを賛美する傾向も世間にあります。

それに対して、こう考えることができます。人間は、本来、多様な能力と、柔軟性を持っています。それを精一杯活用することこそ「自己実現」であり、「自立」への道なのです。

それに、もし一般就労を目指すのであれば、日本の一般企業では「できることは何でもやる」のが実態なのですから、それに対応するためにも、色々な作業を新しく憶えていくことに慣れていただくべきでしょう。

なお、「多能工化」については、『「工賃向上計画」策定・実現ノウハウ集 第二部 実現へのノウハウ（平成27年度改訂版）』34ページでもご説明しております。

<http://www.shougai-syuurou.jp/upload/2015050814310759812.pdf>

第6回 「計画」を作るのは誰のため？・・・「PDCAサイクル」とは

このメルマガが届く頃には、皆様の法人・事業所の新年度の「事業計画」は策定作業中でしょうか。

そういった「計画」は、何のために作るのでしょうか？ 「理事会にかけるため」「役所に提出するため」・・・等々があると思いますが、それだけで終わらせるとすればもったいないことです (>_<)。

経営学の立場からは、「計画」を策定すること自体が、ある経営目的（例えば「利益を上げて株主に配当する」「顧客に価値を提供する」「雇用を維持する」）を達成するための、具体的な手段なのです。

「PDCA (P l a n、D o、C h e c k、A c t i o n) サイクル」という概念をお聞きになったことがあるでしょうか。『「工賃向上計画」策定・実現ノウハウ集』では、これを「計画し、計画を実行し、その結果を分析し、次に活かす (次の計画を立てる)」と意識しました (異なる訳もあります)。

変な例えですが、運動によって1年で〇〇キロ体重を減らす、と決意したとしましょう。それだけで、目標を達成できるでしょうか？ 普通はできません。

「まず1ヶ月目には、週に4日は1時間以上歩く、月に2回は自転車で遠出する・・・」と具体策を立てる必要があるでしょう。それが「計画」です。そしてとりあえず「実行」しようとしみます。そして1カ月経ったとき、「計画の7割しか実行できなかった。意志が弱かったり、天気が悪かったりしたから・・・(+_+)」と結果を「分析・評価」します。そして、「当初の計画は少し無理があったので、その9割に下げよう。そのかわり、もっと意志を強く持ち、雨の日でも歩くようにしよう♪。休日が雨だったら、自転車の代わりに屋内プールで泳ごう。」と、「次期の計画」を立てます。

毎月これを繰り返せば、1年後には、無計画に取り組んだ場合に比して、目標にずっと近づいていることでしょう。

皆様の法人・事業所の「事業計画」は、究極的には、利用者の「福祉」や「自立」を目的としていると思います。ですから、このように「PDCAサイクル」に沿って正しく使うことができるものであれば、理事会のためでも役所のためでもなく、最終的には利用者さんのためになるはずなのです。

ただし、その「計画」自体が、抽象的であったり、実行する月日を明示していなかったりするのであれば、より具体的な「実行計画」を別途組む必要があるでしょう。

なお、「計画」を作る理由については、『「工賃向上計画」策定・実現ノウハウ集 第二部 実現へのノウハウ (平成27年度改訂版)』3ページ以下でより詳しくご説明しております。

<http://www.shougai-syuuro.jp/upload/2015050814310759812.pdf>