

工賃向上計画 策定・実現 ノウハウ集

2

第二部

実現へのノウハウ



はじめに

北海道では、「新・北海道働く障がい者応援プラン」にもとづき、障がい者が障害基礎年金などと併せて、地域において経済的に自立し、安定した生活が可能となるように、各施設・事業所の工賃（賃金）向上を図るため、「工賃向上計画」を策定することによって工賃をステップアップさせる経営支援プログラムの策定支援に取り組んでいます。

実際に策定するまでの道筋につきましては、「工賃向上計画策定・実現ノウハウ集」第一部「策定の手引き」において記載してきましたが、本マニュアルでは、計画策定に当たっての具体的な内容を検討するヒントとして、また計画策定後に実行していくための参考となるよう「第二部 実現へのノウハウ」として作成しましたので、「工賃向上計画」策定→実現に向けて第一部と併せて活用いただければ幸いです。

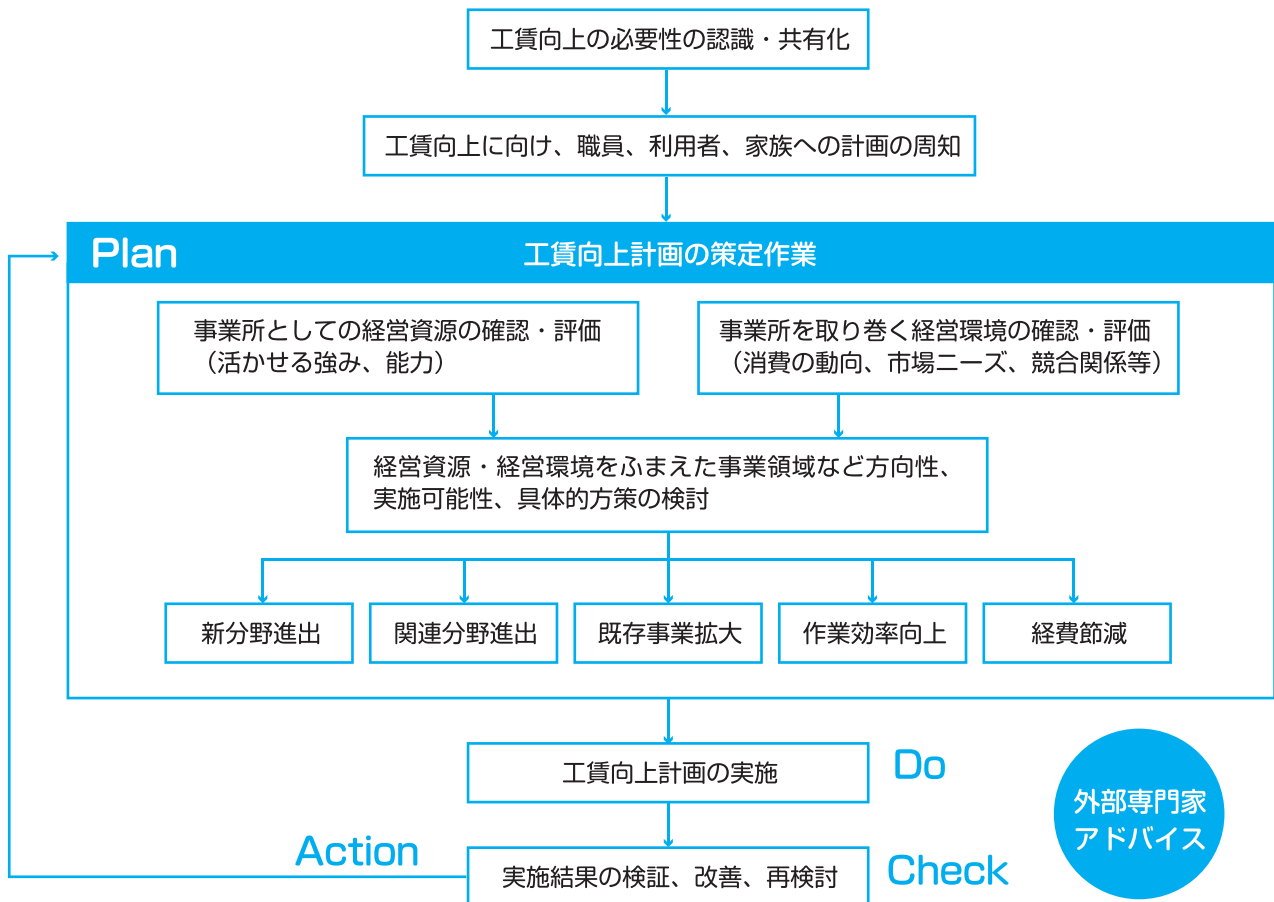
目次

1	工賃向上計画を策定するために	01
2	具体的方策の検討	08
3	事業領域の検討	16
	【販売促進の技法】	29
4	業務の改善	36
	資料	43

1 工賃向上計画を策定するために

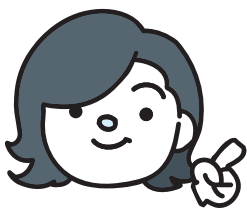
■工賃向上への取り組みの流れ

工賃向上への取り組みは、施設経営者はもちろんのこと職員全員が意識を共有し、活動の全分野で行う必要があります。計画策定から取り組み実施、結果の評価、改善という全体をイメージをすることが大切です。

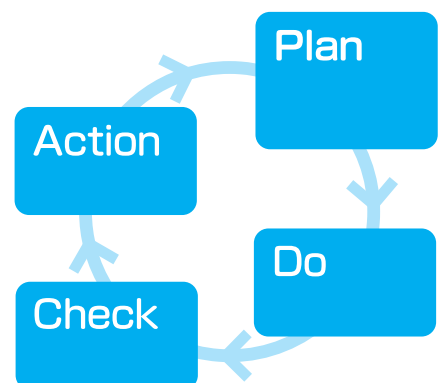


「工賃向上計画」は作成すること自体が目的ではありません。作成することで、組織の方向性とやるべきことを明確化し、どのような手段を誰がどうなすべきかを明確化していく「計画」の策定プロセス自体にも意味があります。

「計画」の重要性～PDCA



経営学では、「PDCA (Plan、Do、Check、Action) サイクル」という概念が多用されます。Plan (計画)→ Do (実行)→ Check (評価)→ Act (改善) という意味です。このようなPDCAサイクルを回すことで、経営レベルを高め続ける (少なくともライバルに遅れをとらない) ことを企図しています。そもそもの「計画」がなければ、このような管理手法を行うことはできません。



■組織を動かす

これをお読みの方の中には、そもそも、まだ「工賃向上」に取り組む旨の意思決定がされていない法人の方もおられるかもしれません。そのようなことを提案しても、なかなか受け入れられず苦労しているかもしれません。一般論ですが、組織として新たなテーマを提案して、それがすぐ受け入れられることは少ないということと言えます。1回や2回言っただけでは、組織は動かないと思っておいた方がいいでしょう。簡単に諦めずに、3回、4回・・・と繰り返して言う必要があります。また、前述のような理屈を整理し、「提案書」「上申書」「計画案」といった文書で提出すると、議題にもらえる可能性は高くなります。

それでも「工賃向上」というテーマが特に受け入れられない、ということであれば、次のようなネックの存在が想像できます。

1) 以前にもそのようなことに取り組んだが、失敗だったという経験

この場合は、失敗の原因を分析し、次は別の方法で臨むという提案ができます。

2) 「工賃向上」というテーマ自体に対する誤解あるいは無理解。

自分自身は反対ではなくても、誰かから批判されることを怖れているかもしれません。これに対しては、利用者の「自立」のため、法人の運営のため、といった合理的な目的があるということとを明確に伝えていきます。また、道内でも多数の施設・事業所で既に積極的な取り組みがされている例を挙げれば、不安を取り除いていけるでしょう。

■「計画」を作る理由

「工賃向上計画」を作成すること自体が目的ではありません。目的は「工賃向上」であり、「計画」はあくまで手段です。企業でも、行政でも、「計画」というものが数多く策定されていますが、これは、そのことが目的達成のための手段として有効であるからと考えられます。

まず、「計画」を作成し、周知しておくことで、組織としての方向性と、具体的にやるべきことを明確化できます。もし「工賃向上」という目標を施設で共有化できたとしても、そのためにどのような手段をとるのか、誰が何をすべきかが不明確であれば、結局何もできなかったり、各自バラバラで非効率な取り組みになってしまうでしょう。

「計画」というものは、進捗管理の役割を持ちます。例えば5ヵ年計画であれば、「5年後、どうなっていたいか」を考え、「そのためには、1年後は、2年後は・・・どうなっているべきか」を考え、「そのために、1年目、2年目・・・のそれぞれに何をすべきか」を決め、さらにそれを四半期、各月、などの行動計画に落とし込みます。今月中、今週中にやるべきことがわかっているならば、取り組み易いと言えます。「計画」を作っても、どうせ計画通りにはならないから無意味、という反論も出てくるかもしれません。

「計画」自体が目的ではないのですから、状況が変われば「計画」も実現しなかったり、計画自体を変更することも当然ありえます。だからといって、「計画」を策定したことが無意味になるわけではありません。

「計画」と「結果」の差異を分析（「追及」ではなく、「分析」です。）し、それによって改める点が明らかになれば改めればいいわけです。また、それによって計画を修正したり、次期の計画を策定します。これを繰り返すことで、累積的なレベルの向上をも図っています。

■体制を整備する

「計画」を単に作成しただけでは、紙の上のことに終わってしまいますし、スローガンのように掲げただけでは、ものごとはほとんど進まないでしょう。「誰が」計画を推進するか、具体的に決める必要があります。推進担当を決めた方が確実に進むでしょうし、責任も明確になります。

その一方で、その人に任せておけばよい、ということになって、他の職員の方々が無関心になってしまうリスクもあります。また、その推進担当者が、他の職員に対して**リーダーシップ**を発揮できなければ、実際は何も進まない可能性があります。「工賃向上」の取り組みは、施設・事業所のほとんどあらゆる部門を総動員して行わなければ、実効性のあるものになりません。リーダーシップを発揮するためには、**トップからの明確な意思の表明**、人事・予算などでのバックアップも必要になるでしょう。

また、施設長級や、各部門リーダー格の職員等による「**工賃向上委員会**」等を作って、推進機関とすることも考えられます。特に大きな施設・事業所や、作業種が多い施設の場合、1人で管理するのは困難なため、このような方式の方が現実的でしょう。

この場合、責任の所在が不明確になったり、日常業務の忙しさに紛れて委員会もあまり開催されず、結局何も進まなかった、ということになるリスクがあります。「委員会は毎月第1・第3水曜日開催、全員必ず出席すること」といったことを**ルール化**する、委員会から職員会議や役員会への**定期報告**を義務付ける、といったことが考えられます。

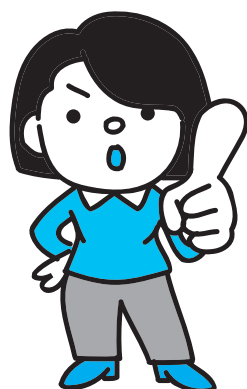
仮に「委員会」で意思決定をすとしても、「工賃向上」は日常業務の中でも取り組まなければ進まないテーマです。日々の進捗のためには、業務をテーマ別に細分化して担当者を決める、あるいは各部門における**推進者**を決める必要があると考えられます。

テーマ別とは、「全体管理・経営戦略班」「商品開発班」「作業改善班」「インターネットプロモーション班」といったものです（この場合、日常業務の分掌とは別に、得意分野・保有スキルを元に人選することも考えられます）。

部門別であれば、「菓子製造」「印刷」「営業」「総務」「生活指導」といったものです。

これらの「班長（あるいはリーダー、推進者、チーフ等）」が「委員会」のメンバーにもなって、進捗状況を互いに確認し、また自分の担当に限らずアイデアを出し合う、という体制が現実的であるとされます。当然、委員会開催時だけでなく、**日々情報を共有**することも重要です。

委員会に権威を持たせ、また委員会の意思決定が法人の方針と乖離しないためには、委員会のメンバーに理事や施設長級を入れることも考えられます。



役職者が**リーダーシップ**を発揮しすぎたり、雄弁だったりすると、**自由なアイデア**が出なくなりますので**留意**が必要です。

■意識を共有する仕掛け

仮に、上記のような「委員会」が順調に機能したとしても、そのメンバーの働きだけで本当に「工賃向上」が実現できるでしょうか。「工賃向上」に限らず、野心的なテーマを掲げて本当に実現しようとするのであれば、職員の方々に意識を共有してもらう**仕掛け**が重要と考えられます。「夢」や「理想」を掲げ、それを法人の運営方針や事業計画に明記するのも一方です。委員会活動も、活発であればそれ自体がアピール効果を持ちます。職員会議、あるいは日々の朝礼、終礼などで**何度も繰り返し周知**することも必要でしょう。

■「改善提案（報告）制度」

さらに、「改善提案（報告）制度」も有効です。仕事を改善するために、考えたことを、組織に対して提起するのが「提案」であり、自分の業務などであって既に改善に着手したものを報告するのが「報告」です。

直接的なメリットは業務自体が改善されることですが、本当の目的は、前述のように意識の高揚等ですので、ある程度「数」が出ること、特定の人だけでなく、「全員」が考えることが重要です。そこで、テーマは自由とし、「小さなこと、一見つまらないことでも可」、**「質より量」**であることを何回も周知します。役員、管理職は、率先して提案（報告）して、そのことを積極的にアナウンスします。役員、管理職からの報告は、あまり立派なものではない方が、他の方も出しやすくなるものと思われます。紙に書いて報告する、ということに慣れるまではハードルが高いと感じる方も多いでしょうから、始めのうちは、口頭での提案を受けて管理職や担当者が代筆してもいいでしょう。

○改善提案（報告）の例

●改善済みの「報告」の例

- ・作業場所が少し暗いので、壁面にアルミホイルを貼って照明が反射するようにした。
（効果）利用者の環境改善 → 作業効率の向上、ミスの低下
- ・朝礼での話が長すぎると指摘されたので、要点を整理し3分以内に終わるよう心がけた（施設長）。
（効果）時間短縮1日2分×250日×職員数20人×平均賃金1,000円/時＝約17万円/年

●「提案」の例

- ・給与計算ソフトの導入
（効果）ミスの低下、時間短縮月5時間×12月×平均賃金1,000円/時＝6万円/年
（ソフト購入費4万円）
- ・夏場の晴天時の屋外作業は、防止着用を原則義務化する。
（効果）熱中症の予防、安全衛生意識の高揚

改善について
詳しくは、
「4 業務の改善」
（P36～）を
ご覧下さい。



■コミュニケーションを良くする

体制を整備し、機運を醸成するための仕掛けを用意したとしても、なかなか進捗しないとしたら、そもそもの**職場の体質**に問題がある可能性があります。意見があっても、それを言いにくい雰囲気があるかもしれません。情報がなかなか共有されないのかもしれません。

「工賃向上」のような意欲的なテーマに取り組むには、職員間の意思疎通、情報共有が前提になりますので、**コミュニケーションのよい職場**を作ることが決定的に重要です。特に、職制が多段階あるような組織であれば、コミュニケーションが悪いと、現場の情報が責任者に上がってきにくくなり、また、それは**様々な問題の温床**にもなります。

日常的なコミュニケーションにおいて、最も重要なことは、上司などが、「**聴く**」姿勢を持つことです。「工賃向上」は「**知恵の闘い**」と言ってもいい活動ですので、上司等が徹底的に「聴く」姿勢を身に付け、部下の不満を吸い上げ、アイデアを収集することが基本になります。

「聴く」姿勢とは

- ・ 部下の発言内容を組織として受け容れがたくても、すぐに否定したりせず、最後まで聴く
- ・ 特に多弁な上司は、自分が話している時間が相手より長くないか留意する
- ・ 真剣に聴く、適宜うなづく、適宜応答する



■「工賃向上」と利用者

「工賃向上」の立場から考えて、利用者との関係において重要なことは、法人・施設の意思として「**どうすれば工賃が上がるか**」を、**明確に伝えること**です。一人一人の工賃に差をつけているのであれば、どうすればその人の工賃が上がるかについて、また、全員一律の工賃(時給)としているのであれば、どうすれば施設全体で工賃単価を上げていくことができるかについて、具体的に伝える必要があります。

本質的には、作業の**付加価値**が工賃、労働の付加価値が賃金になることを理解していただく必要があります。もし一般就労を目指しているなら、それを意識することが自立への前提になるでしょう。



■個人の付加価値を上げるには

個人の付加価値を上げるとは、まず、同じ作業であれば、**1時間当たりの量を増やす**ことです。また、**より価値の高い、難易度の高い作業を身に付ける**ことです。さらに、**職場全体の生産性を上げるのに貢献すること**も大切です。グループのリーダー的な役割をする人や、柔軟にいろいろな仕事をできるように、**繁閑の差や、欠員の代替に対応できる人（多能工化）**が増えれば、生産性の向上につながり、高い工賃を支払えるということになります。

利用者の工賃に差をつけるかどうかは考え方の問題です。思想の問題と言ってもいいかもしれません。「工賃向上」に取り組むのであれば、それぞれの法人・施設としての考え方を、一度再確認してみる必要はあるでしょう。もし、能力や意欲によって差をつけていくとすれば、その**評価基準**が問題になります。

労働者の人事考課も、正解のない難しい問題です。日本の高度成長時には、労働者の**「能力」**に焦点を当てる「職能資格制度」がスタンダードでしたが、90年代には**「成果」**を評価する「成果主義」がもてはやされました。ところがその後、成果主義の問題点が明らかになってきて、現在は試行錯誤の段階です。成果主義の問題点は、「成果」の測定自体が難しいということと、偏狭な個人主義や短絡的な結果主義に陥る危険性のあることでした。かといって、昔ながらの年功型賃金に戻るべきだと考えられているわけでもありません。相対的に妥当性があるのは、「能力」、ただし、協調性とか自発性、あるいは学習意欲、改善意欲といった、**情意面**も含んだ、**多面的な能力**を評価することではないかと思われま

す。いずれにせよ、「工賃向上」の立場からは、工賃決定の基準や、評価の結果、及び評価をよくするためにはどう改善したらよいかなどを職員や利用者（あるいは保護者の方）に明確に示し、納得してもらわなければ、差をつけてもあまり意味がないとは言えます。

もちろん、工賃という見えやすいものだけが人を動機づけるわけでもありません。工賃自体には関心を示さない人でも、「高い付加価値を上げることは、それだけ社会に貢献していることである」と理解できれば、そのこと自体が励みになると思われま



■地域とつながる～「脱・自己完結型」

「工賃向上」といったテーマを進めていく上では、施設・事業所の中だけ、あるいは福祉関係者だけでなく、広く**地域と関係を持って**いくことが重要になります。もし後述のようなマーケティング戦略において、「地元の住民（企業）」を主な顧客層として定めるのであれば、当然日常から地域とつながってゆく必要があります。商品を全国に出荷するので地元とはあまり関係ないとしても、生産活動もまた地域との関係が重要になります。地元の企業などつながりを持てば、「工賃向上」に資する経営ノウハウといったものを学べる可能性があります。施設・事業所自体が地域との関係を良くしておけば、様々なトラブルを回避できたり、深刻化しないで済むこともあります。

地域とつながるために最大のネックになるのは、「**心の壁**」の存在ではないでしょうか。社会に授産施設・事業所への理解不足などが存在するのは事実かもしれませんが、そのこと自体をすぐに変えることはできません。意識を変えるとすれば、まず**施設・事業所の側から**変わる必要があります。

では、具体的には何をすべきでしょうか。営利企業においては、建設業者が清掃活動したり、商店街が防犯パトロールをしたり、積極的に企業の姿勢をアピールする活動が行われています。可能な範囲で、このようなことを考えてみる価値はあります。利用者の方々にとっても、わかりやすい「**社会とのつながり**」になると思われます。さらに**地域のイベント**に積極的に出店することも良いでしょう。売れば工賃向上に結びつき、売れなくてもデータを取ることができます。主催者側の一員として裏方の仕事を手伝えば、地域や企業との関係を作る良いきっかけになります。

商工会・商工会議所などの会員になることも有効な手段です。会員になれば、経営相談員などを利用することもできますし、経済産業省系の支援制度を利用したり、取引先を探すときに便宜を図ってもらうこともできます。商工会・商工会議所の他にも、商店街振興組合、商店会、など地域の企業・経営者等が集まった団体もあります。その他、町内会、学校、趣味のサークル等々、つながってゆきたい相手があります。こうしたところと**信頼関係**を育てていけば、「工賃向上」ばかりでなく、一般就労の推進にも役立つでしょう



工賃向上は、商品の付加価値はもちろん、何より個人の付加価値を上げていくことが最も重要です。
また、行政とのつながりと同様にしっかりと地域と繋がっていく意識を持つ必要があります。

2 具体的方策の検討

■全体の戦略

○事業の選択

施設・事業所全体として工賃向上を図るには、「利用者1人当たりの工賃支払前収支」（ここでは「収益性」と言います。）を高めてゆくことにはなりますが、その方法としては、

- ①新分野進出：より収益性の高い**新事業**を立ち上げる
- ②既存事業拡大：既存事業のうち、収益性の高い事業の**ウェイトを高める**
- ③作業効率向上：既存事業を**改善**して収益性を高める

といった選択肢があります。

これらの選択は、簡単に答えが出る問題ではありませんが、次のように考えてゆくことができます。まず、新事業を立ち上げることは**リスク**が高いことから、既存事業のうち収益性の高い事業のウェイトを可能な限り高めてゆくこと、あるいは既存事業を可能な限り改善してゆくことから始める、という考え方があります。その上で、やはり目標工賃を支払えるようになるのは難しいと判断すれば、新事業を検討することになります。

時間軸の視点として、**時代の変化**というものを考える必要もあります。既存事業がずっと昔からあるものでしたら、工賃を稼ぐ手段としては、時代に合わなくなっている可能性があります。何十年も漫然と同じ事業を行ってきているのであれば、その妥当性をよく再検討してみるべきでしょう。

昔は人手で行っていた作業も、**機械化**されたり、人件費が低い国からの輸入品に駆逐されたりしてきました。例えば、家庭や中小企業にまで当然のようにパソコンやプリンターが普及した結果として、印刷業のニーズは減少してしまいました。

施設・事業所側の変化としても、利用者の方々の能力や意向が昔と変わってきている可能性があります。例えば練習によりパソコン操作が可能になる、電話対応ができるといった利用者があるなら、それを活かすことは、「工賃向上」の立場からも、一般就労につなげるという意味でも、当然考えられることです。社会全体が**サービス産業化**、**情報化**している以上、それに対応できる能力があればそれを活かすことは当然ですし、**自己実現の手段**、自立への近道ということになります。逆に、昔からの作業を漫然と継続しているのであれば、利用者の方々の自立を損ねている可能性があります。

新法への移行により、今までの障がい類型と異なる利用者の方を受け入れていくこともあるでしょうし、例えば、「発達障害」や「パーソナリティ障害」のように、今後、社会全体として「障がい者」の定義が広がっていくことも十分予想されます。

設備が老朽化してきていたり、現在の設備より生産性が低かったりするかもしれません。高価な設備に買い換えてまで存続する事業ではなくなっている可能性があります。

少子高齢化、過疎地のさらなる過疎化、単身世帯の増加、女性の社会進出、インターネットの普及、情報媒体の電子化、グローバル化・・・等、**今後の社会経済の変化**というものも考慮に入れる必要があるでしょう。

なお、このように検討・意思決定するためにも、事業ごとの収支を把握することは最低限必要です。また、商品カテゴリ別、顧客別、販路別、季節別、商品別などの収支が把握できれば、より適切な意思決定が可能になります。

工賃向上計画策定・実現ノウハウ集・第一部の「記載例」では、収益性が高い菓子製造事業のウェイトを高めてゆくこと(②)、それ以外の作業も収益性を改善してゆくこと(③)を目指していますので、参考にしてみましょう。

考えるためには、2つのポイントがあります。

(1) 自分達の事業所の分析

→SWOT分析、PPM

(2) 他の事業所や民間企業の取り組みを学ぶこと

→HP、店舗視察、商品構成検討など



■事業所を分析する

○SWOT分析

SWOT分析 (SWOT analysis) とは、目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人を評価する方法です。様々な状況を強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)で分類整理することから、SWOT分析と呼ばれます。

分析の方法としては、2ステップあります。まず、経営資源 (内部環境) のプラスとマイナス要素を、強み(Strengths)と弱み(Weaknesses)に整理し、経営環境 (外部環境) のプラスとマイナス要素を機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) に整理します。

次に、経営資源 (内部環境) の「強み」と「弱み」が、それぞれ経営環境 (外部環境) の「機会」や「脅威」にどのように関連しているかを探ります。

このように事業所を取り巻く内外の状況を俯瞰することで、「強み」の活用方法や、「機会」の活かし方、「弱み」の克服方法、「脅威」の回避方法などを考えます。

SWOT分析表…分類整理

	プラス要因	マイナス要因
経営資源 (内部環境)	強み (Strengths) 人的資源、物的資源、資金的資源	弱み (Weaknesses) 人的資源、物的資源、資金的資源
経営環境 (外部環境)	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)

SWOT分析表…分析方法

		経営資源 (内部環境)	
		強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
経営環境 (外部環境)	機会 (Opportunities)	○積極的姿勢 事業所の持つ強みで取り込める事業機会の創出	○段階的施策 事業所の持つ弱みで事業機会を取りこぼさないための対策
	脅威 (Threats)	○差別化戦略 事業所の持つ強みで脅威の回避	○防衛または撤退 事業所の持つ弱みと脅威から最悪の事態を招かないような対策

○PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネージメント）

複数の事業活動を行っているケースでは、各事業への経営資源の配分が非常に重要になります。この経営資源の配分を行う際に使われるツールのひとつが、PPMです。PPMは市場成長率と相対的市場シェアに着目して整理評価します。

整理の方法は、事業を4つに分類します。

「金のなる木部門」

市場成長率が低く、高い相対的市場シェアを得ている状態で、新規参入や競争の心配が少なく、安定した利益を見込める分野です。反面、企業の成長性という意味では期待できない為、“金のなる木”をベースに新たな分野への研究開発等を捻出します。

「花形部門」

市場成長率が高く、高い相対的市場シェアを得ている状態で、市場成長率が高い分、激しい競争が行われていることが多いです。売上や利益が大きい反面で、高い市場シェアを確保したまま市場成長率が低下する（「金のなる木部門」まで持つていくのに必要な投資額も大きくなる分野です。

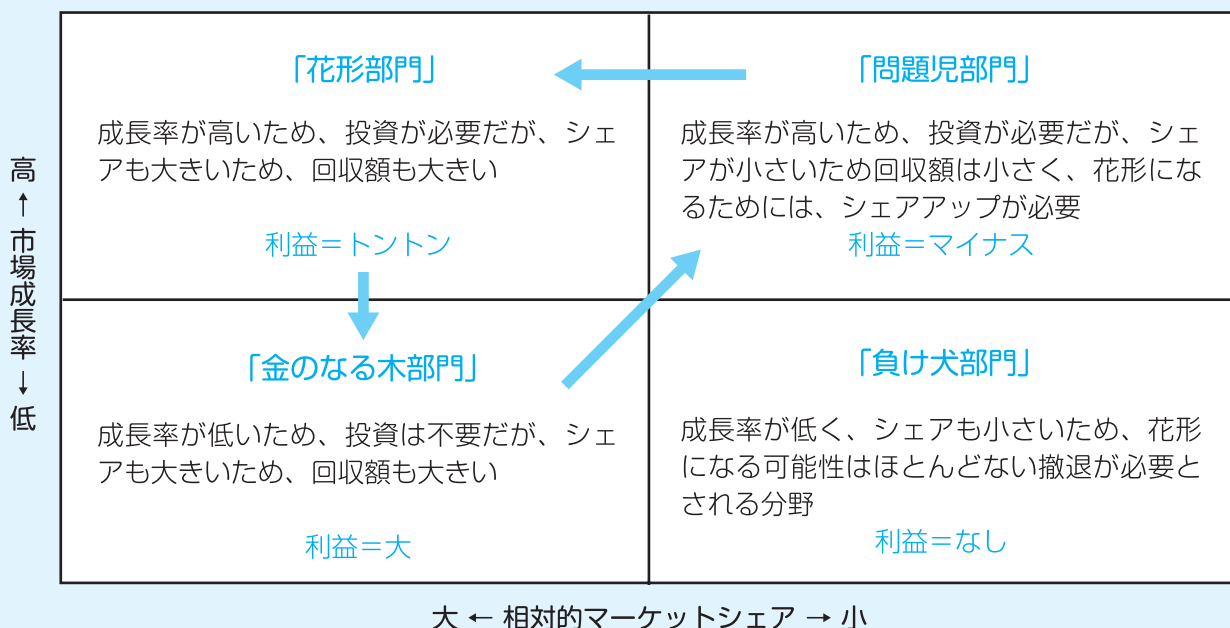
「問題児部門」

市場成長率が高いが、相対的市場シェアは低い状態です。市場成長率が高いので、シェア獲得等の競争に投資が必要となります。市場成長率が高いうちに「花形製品部門」へ転化させないと、「負け犬部門」となり市場からの撤退が余儀なくされる分野です。

「負け犬部門」

市場成長率・相対的市場シェア共に低く、事業の撤退を行うか検討が必要な分野です。

PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネージメント）



■商品構成

商品構成とは、一般には「品揃え」と同じ意味で、商品の選定と組み合わせ全体を指します。厳密には、ある商品グループを構成する品目の選定との組み合わせのこと。価格と並んで販売成績を大きく左右する要素です。好みを考えれば、全ての人を感動させる商品は難しいので、どの顧客層をターゲットにどのようなグレードの商品を揃えるかが重要になってきます。

基本的には、①全顧客層同グレードを揃える②ある客層で全グレードを揃えるの2つの方向性があります。①は全ての人々を対象に、同価格帯で様々なデザイン・雰囲気の商品を揃える方法です（究極は100均ショップ）。②は特定の好みを持つ人々に様々な価格帯を用意する方法です（和風のもので安いものから高いものまで揃っている店等）。最初からたくさんの商品を揃えるのは無理だとしても、①を目指すのか、②を目指すのかを意識しながら商品アイテムを考えていく必要があります。

商品には、主力となって売上をつくる商品、いまは主力ではないが、将来備えて行きたい重点商品、主力商品にはならないが、他の商品を引き立てる商品の3つがあります。つまり、売れ筋・売り筋・みせ筋と3つの筋があるのです。また、それぞれの商品でカラーバリエーションを用意するなどし、顧客に選択の幅を感じてもらうことが基本です。

■製品特性

製品特性を考慮した品揃えも大切です。例えば、物理特性の「非耐久財」「耐久財」「サービス」や、購買プロセスの「最寄品」「買回品」「専門品」などをバランスよくアイテムとして揃える工夫も必要でしょう。**最寄品**は、食品や飲料など、消費者が特別な努力を払わずに頻繁に購入する製品のことです。**買回品**は、家具や衣類など、いくつかの製品を比較検討して買う製品、**専門品**は自動車や高級衣料品など、購入にあたって特別な知識や趣味性・嗜好性を要する製品です。それぞれの特性で、購入頻度や購入場所・方法などが異なります。専門的な商品を扱う施設でも、消耗品である「非耐久財」かつ「最寄品」をいくつか用意できれば、リピーターの来店頻度をあげることができます。

商品に3つの筋あり！

売れ筋：主力となって売上をつくる商品

売り筋：いまは主力ではないが、将来備えて行きたい重点商品

みせ筋：主力商品にはならないが、他の商品を引き立てる商品



■情報を集める

商品構成や製品特性などを踏まえ、どんな商品がどのような売られ方をしているか、競合店や異業種店舗へ足を運びましょう。商品を企画する際に、実際にそれらがどのように消費者に提示されているのかを知ることは重要です。また、アイデアを出す上でも様々なヒントを得ることもできます。

【他店視察チェックリスト】

立地・環境

分類	チェック項目	分類	チェック項目
分類	立地条件	設備	トイレ・化粧室
	競合状況		授乳室・ベビーカー
外観	看板		バリアフリー・車いす・AED
	駐車場		ATM
	ファサード		喫煙コーナー
	第一印象	サービス	営業時間
個性	会員割引サービス		
内装	壁		ポイントカード
	床		返品交換
	天井		サービスカウンター
	照明		配送サービス
	BGM		
	柱周り環境		
	什器種類		

品揃え・陳列

分類	チェック項目
レイアウト	レイアウト
	導線・通路
	カテゴリーバランス
品揃え	主に想定している顧客
	主力カテゴリー
	準主力カテゴリー
	欠落品種の有無
	価格帯
	色・サイズの種類
	商品の鮮度
定番棚の基本陳列	前方立体陳列
	フェイス
	ゴールデンゾーン
	値札の貼付方法
	在庫量・欠品
その他	整理整頓
	清掃状況
	在庫スペース

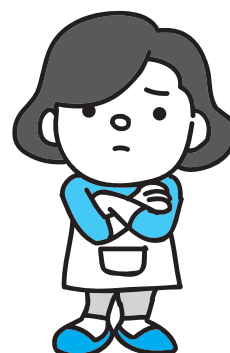
販売方法・スタッフ

分類	チェック項目
販売方法	入口周りの演出
	季節感
	ディスプレイ
	壁面の使い方
	柱周りの使い方
	レジ周りの使い方
	島什器・カゴ什器活用
	マグネットポイント
	色遣い
	POP・販促物
	クロスMD
スタッフ	環境配慮
	あいさつ・ことば遣い
	明るさ、親切さ
	服装
	商品知識
	接客技術
	店づくりの技術

■民間営利企業や他の事業所の取り組み事例を調べる

自分達の取り組みを客観的に見ることは、大変難しいことです。また、新しいアイデアを考えると、簡単に思い浮かぶものではありません。そんな時には、民間営利企業や福祉分野の他の事業所がどのような経営戦略を実施しているか調べてみるのが大切です。成功事例をそのまま真似すると、必ず失敗するということはありませんが、発想や視点、大切なことなど必ず参考になることがあるはずです。

ここでは、いくつかのホームページを紹介します。なるほどと思うもの、自分達の地域では実現が難しいもの、様々な事例の中からヒント少しでも得られれば良いと思います。より具体的な取り組みについて、実現可能性について相談するのであれば、地域の民間営利企業や事業所の方に直接会って話を聞くのも良いでしょう。



参考HP

厚生労働省 H21年度障害者自立支援調査研究プロジェクト成果物一覧

http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/cyousajigyou/jiritsushien_project/seika/research_09/index.html

【指定テーマ4】で、就労系事業所への企業等からの大量発注促進に関する調査研究事業の概要と成果物が見られます。NPO法人WEL`S新木場の研究では、工賃アップのためのマーケティングシート作成マニュアルがダウンロードできます。NPO法人「千葉chi-raku」の地場産業・地域特産品を担う障害者施設の調査とCSRに熱心な企業とのコラボレーションによる就労促進・工賃大幅増の研究では、事例の書かれたパンフレットがダウンロードできます。

順位	団体名/担当者名	概要	調査	成果物
1	国立大学法人 東京学芸大学	製造業を支援する企業と製造業多業種への取り組みに関する研究	ES01(100%)	ES02(100%)
2	特定非営利活動法人 WEL`S新木場	障害者施設に合わせた行先・支援者・施設に関する調査結果を基に、障害者施設に導入する商品開発・販売促進活動による就労促進プロジェクトの実施	ES01(100%)	成果物
3	特定非営利活動法人 アズベ・ビル 平谷	製造業支援施設向け「アズベ」製品の売上の増加を目指す調査結果を基に、製造業支援施設による就労促進活動の実施	ES01(100%)	成果物
4	財団法人 財団法人 日本福祉財団	本人支援関係の先進事例に基づく今後の就労促進活動の調査結果を基に、就労促進活動の実施	ES01(100%)	ES02(100%)
5	財団法人 日本福祉財団	製造業支援施設向け「アズベ」製品の売上の増加を目指す調査結果を基に、製造業支援施設による就労促進活動の実施	ES01(100%)	ES02(100%)

特定非営利活動法人 日本セルフセンター

<http://www.selpjapan.net/>

全国の障がい者の方々が働く様子の紹介が隔週で更新されています。施設・企業の障害者就労に関する取組が、先進性、地域連携、就労支援、工賃アップの視点から取材され、写真も充実しています。また、会員施設の製品が「SELP商品カタログ」で紹介されています。



ナイスハートネット北海道

<http://nice-heart-net.jp/>

北海道内の障がい者授産施設及び事業所（小規模事業所）などの「製造販売商品情報」、「外注委託業務（作業）情報」が掲載されています。

他の事業所の商品構成や取り組み等が参考になります。また、事業所同士のコラボレーション製品開発なども企画できるかもしれません。



ecolor【エコラ】

心地いい明日をみんなで作るエコ通販サイト

<http://www.felissimo.co.jp/ecolor/>

「チャレンジドも参加できる社会へ」のページで、（社）プロップ・ステーションと（株）フェリシモ（とが進める「ユニバーサル社会」の実現をめざすチャレンジド クリエイティブ プロジェクト（CCP）の商品を見ることができます。また、ブログで工房を紹介したりしています。



だんだんボックス

<http://www.dandanbox.com/>

障がいを持ちながらも素晴らしい絵の才能を持つアーティストたちの作品を段ボールにプリント。地域の名産、プレゼント、企業の商品など、人の思いを「ありがとう」の気持ちで包みながら全国へ移動する…そのアイデアが、活動が地域を越えて広がりを見せています。



ATRIMAEプロジェクト

一障害者雇用支援総合ポータルサイト

<http://www.atarimae.jp/index.php>

働く障がい者をより理解できる情報を提供し、「障害者があたりまえに働けるニッポンへ」を目指すポータルサイト。



PORTER PRIZE ポーター賞

<http://www.porterprize.org/>

ポーター賞は、製品、プロセス、経営手法においてイノベーションを起こし、それを土台として独自性がある戦略を実行し、業界において高い収益性を達成・維持している企業を表彰するため、2001年7月に創設されました。賞の名前は競争戦略論の第一人者であり、長年にわたって日本企業に関心を寄せてきたハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授に由来しています。過去の受賞企業・事業所の受賞理由が閲覧できます。真似ではなく、アイデアの刺激に活用！



3 事業領域の検討

■事業領域を定めるための戦略プラン

「事業領域」とは、わが社がどのような市場に、どのような独自の能力を持って、どのような機能を提供するのかといった、将来にわたる事業ビジョンの方向性を具体的に示すものです。そのためには、成長するための方向性を示す「戦略モデル」が必要になります。商品と市場分野の2つを組み合わせて、とるべき戦略を考えると、4つの戦略が考えられます。

戦略モデルの考え方(アンゾフの成長ベクトル)

		製 品	
		既 存	新 規
市 場	既 存	既存事業の拡大 =市場浸透戦略	関連分野進出 =製品開発戦略
	新 規	関連分野進出 =市場開拓戦略	新分野進出 =多角化戦略

■市場浸透戦略：

現在の商品・市場分野との組み合わせで、より浸透させることで成長を図る戦略。

■市場開拓戦略：

新しい市場分野に対して、現在の商品を投入することにより成長を図る戦略。

■製品開発戦略：

現在の市場分野に対して、新しい商品分野を投入することにより成長を図る戦略。

■多角化戦略：

製品・市場分野ともに全く新しい分野への進出することで、成長を図る戦略。

これらを考える時には、既に持っている経営資源や強みを極力活かすことで、資源の相乗効果の発揮やリスクの低減を狙ったソフトランディングな戦略をとることが大切です。特に多角化戦略は、社会経済情勢に大きく左右される戦略でリターンも大きいですが、一方で最もリスクが大きい戦略ですので、注意が必要です。



■事業領域について考えるポイント

事業領域について考えるポイントを、最もハードルの高い「新事業を立ち上げる方向で検討する」（新分野進出＝多角化戦略）を例に考えてみましょう。この場合、どのような「新事業」を立ち上げるか検討することになりますが、次のようなことを考慮します。

(i) 既存事業との関係

企業が「多角化」する場合なども、**既存事業との関係**がよく検討されます。一般論ですが、既存事業と関係が深いほど、リスクは少ないと考えられます（一方、「リスクの分散」という意味では弱いとも言えます）。既存事業と関係性を持たせる場合、「生産面」や「販売面」を考えます。

「**生産面**」とは、既存事業の設備や、材料や、人材を新事業に流用（あるいは共用）できないか考えることです。例えば、印刷事業のためにパソコンでデザインできる利用者が存在するなら、ホームページ作成などの「デジタルコンテンツ制作」事業に進出できないか、あるいは、パンの製造設備を利用して菓子類を製造できないか、また、農業を行っているなら野菜ジュース製造も行なえないか、といったことです。

「**販売面**」とは、既存事業と同じ顧客や、同じ販売ルートを活用できないか等を考えることです。例えば、印刷業の顧客である企業に、デジタルコンテンツ作成サービスを提供できないか、現在パン販売を行っているなら、パンの顧客に併せて販売できるものはないか、といったことを考えます。

(ii) 時代の変化

新事業の検討に当たっても、当然、時代の変化、特に**未来に向けての変化**を考慮する必要があります。例えば、顧客側の変化としては、少子化・単身世帯化→ペット需要増→ペットフード製造事業。あるいは、高齢化・単身世帯化、及び商店街の空洞化→弁当製造兼配達事業、といったことです。また、施設・事業所側・利用者側の変化、産業技術の変化といったものについては、前述の通りです。

(iii) 顧客ニーズ

「**顧客**」は誰か、「**ニーズ**」はあるか、といった視点です。詳細はマーケティングの章で述べます。この視点が欠けていると、大きな失敗をする可能性が高くなります。

(iv)競争状態

その「新事業」の、ライバルは誰か、競争に勝ち抜く優位性はあるか、といった視点です。事業として成り立つものであれば、常にライバルはいるでしょうし、仮に地元にはライバルがないとしても、いつ進出してくるかわかりません。障がい者の施設・事業所も、一般営利企業も、同じ事業を行えばライバルです。

まず、誰がライバルになるのか、想定しましょう。地元住民を顧客とする事業であれば、地域の中にライバルがいるわけですし、モノを製造してどこにでも出荷する事業であれば、同じあるいは類似するモノを作っている事業者全てがライバルであり、場所は問わないこととなります。

ライバルとの競争に敗北しないためには、次に述べます「経営資源」の中に、競争上の「強み」、「優位性」があることが望めます。

そもそも、「競争を回避する」といった視点も必要になることがあります。飲食、物販など地元の人を対象にする事業の場合、障がい者の施設・事業所同士で顧客を奪い合うことになる可能性もあります。そのことの妥当性から慎重に検討することになります。

一般営利企業との競争という点では、最低賃金を大きく下回る工賃というのは優位性になりますが、「工賃向上」すればするほどその優位性を失うというジレンマがあります。よって、商品開発力、生産性といった経営面において、一般企業に追いつき、追い越そうとする努力が求められます。

(v)経営資源

必要な人材、設備、技術、資金、材料、情報などを確保できるか、といった視点です。

人材という面では、今後どのような利用者を募集し、どのように訓練し、またどのような職員を採用していくか、といった組織の中長期的な方針との整合性も問題になります。逆に、「工賃向上」が組織として本当に大事なテーマであれば、それに沿った人材を集める、という大方針を明確化すべきでしょう。

大きな設備投資を必要とするものであれば、補助金などの利用可能性も検討されます。インターネット上で中古品などを探すこともできます。一般に、事業がすぐに軌道に乗るとは考えにくいことから、運転資金は多めに用意することが望めます。



(vi) 連携・共同の観点

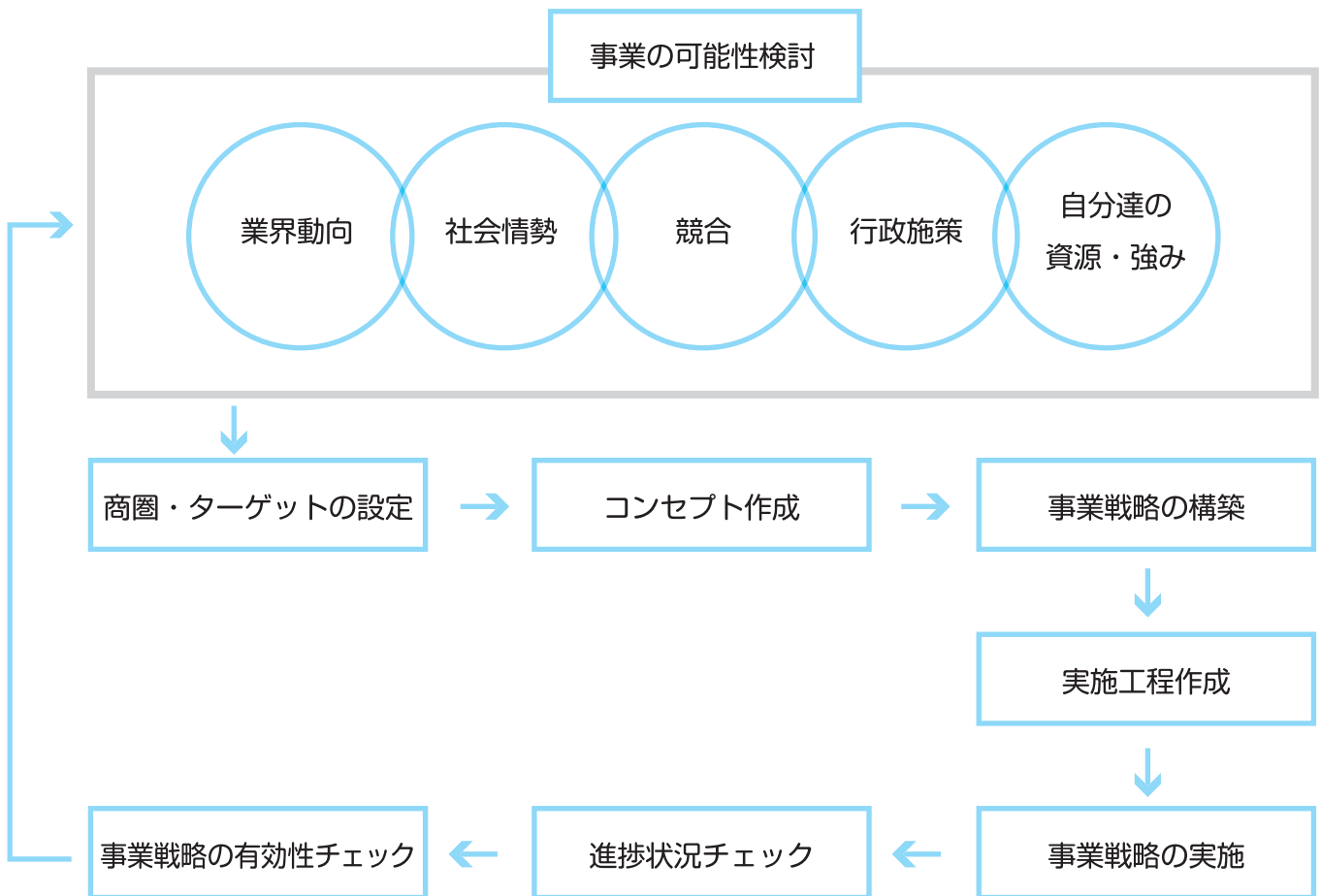
他の施設・事業所と連携あるいは共同（協働）することで、互いにより高い付加価値を生み出せないかといった視点です。例えば、印刷事業とIT事業の連携、農業と農産加工の連携、商店街に共同で店舗を構える、といったことです。

第一部「記載例」における新規事業では、「喫茶店事業」「デジタルコンテンツ制作事業」新規立ち上げにかかる検討の例を掲載していますので、このような観点を頭に入れた上でお読み下さい。

新事業の立ち上げには一般に大きなリスクが伴い、また上記のように様々な視点を要することから、理事会や職員会議とは別に「新事業検討委員会」などを立ち上げ、**多角的に検討**することが望まれます。委員会のメンバーとして、利用者、職員、理事など「身内」だけでなく、保護者、地元住民、経済界、行政などを加えることで、大きな失敗のリスクを減少させてゆけると考えられます。

また、継続的に工賃を支払っていただけるかどうか、営利企業と同じ観点で**収支予測**を行います

【新規事業の進め方】



常に全体を見ながら
進めることが大切です！

■マーケティングの考え方と手法

(1) マーケティングとは

昨今、マーケティングに関するビジネス書が話題になっています。また、「**社会的マーケティング**」といったことが言われ、社会福祉事業や行政も「マーケティング」を実践しなければならない、といった議論も盛んです。しかし、そもそも「マーケティング」の定義は難しく、誤解も多いのが事実です。「営利追求の一手段に過ぎない」と思われることもあるかもしれません。

それでも、「工賃向上」を実現しようとするならば、マーケティングの考え方は必須です。マーケティングをしっかりとすれば、事業で大きな失敗を犯すリスクを最小化もできます。

ここでは「**顧客ニーズを満たし、顧客満足を得るための組織的活動**」がマーケティングである、と、一応定義しておきます。福祉の施設であるならば、利用者満足を得るための活動自体もマーケティングであるわけですが、今回は「工賃向上」実現ノウハウという意味で、工賃支払前収支を稼ぐための事業の顧客に向けたマーケティングに限定して述べます。

「顧客ニーズ」を満たす意味は何でしょうか。簡単に言えば、顧客ニーズに適合した商品（ここでは、商品、製品、サービスなどを一括して、便宜上、「商品」といいます。）であれば、**無理に売り込まなくても売れる**からです。また、「顧客満足」を得れば、リピート買い、口コミ、近年ではさらに、ネットでの口コミを通じて、黙っていても売れていくようになります。

逆に、顧客ニーズや顧客満足よりも、「営業力」によって売り続けようとするビジネスも、世の中には多数存在します。積極的な営業活動、膨大な宣伝広告などを用いるものです。これらは、当然、それなりの営業コストがかかりますし、そのコストを価格に転嫁しなければなりませんから、ますます、無理にでも売りこまなければ売れなくなります。目指すべきは、どちらでしょうか？

(2) マーケティングの基本概念

マーケティング戦略の全体像は、下記のようになります。

- ① 環境を分析し、市場機会を発見する
- ② 対象顧客層を設定する
- ③ 具体的なマーケティング手段を検討し、実行する

①の**環境を分析**するとは、いわゆるマクロ環境の分析と、顧客そのものの分析、競合（ライバル）の分析、内部分析に分けられます。**マクロ環境**とは、人口動態、経済情勢、技術進歩、法規制、文化などです。これらは、インターネット上、マスコミ上、行政情報などで得られます。**顧客そのものの分析**とは、対象顧客の人口、生活上のニーズ、購買決定プロセス（例えばどのような手段で商品情報を収集するか、決定に当たって誰の意見を聞か）、購買行動（例えば、日用品はどこで購入するか、インターネット通販を利用したことがあるか、専門店への来店頻度）、所得水準などです。

競合分析とは、ライバル及び潜在的ライバルの商品、戦略、経営資源などを分析することです。**内部分析**とは、自社（自施設）の経営資源を分析することです。

これらの分析結果を整理し、経営戦略を導くための手段として、“強み” “弱み” “機会” “脅威” の4象限に分けて整理する「SWOT分析」(P10参照)が多用されます。こうした分析をした上で、戦略を検討する際の定石は、「“強み”と“機会”を結び付ける」ことです。

例えば、「脂質や糖分を抑えてもおいしい××を作れる技術がある」(強み)と「メタボ対策が話題になっている」(機会)を組み合わせ、「『脱メタボ××』を商品化する」という戦略、といったことです。あるいは、「体力に自信のある利用者が増えている」(強み)と「豪雪が社会問題になったが、市町村の除雪は不十分」(機会)を組み合わせ、「除雪サービスを始める」といった戦略です。

○ターゲティング、セグメンテーション

②の**対象顧客層**を設定することは、現代マーケティングにおける中心概念であり、「**ターゲティング**」と称します。膨大な人口の全てを対象としていては、顧客ニーズを的確に満たすことは難しく、また、現代においては、ライフスタイルや好みが多様化していることが前提にあります。例えば自動車メーカーやカメラメーカーが、同じ時代に非常に多くの車種(機種)を提供しているのは、多彩な顧客層の多様なニーズに適合させるためと考えられます。このように、標的とする顧客層を設定する前提として、顧客を何らかの基準でグループ分けする必要があります。このことを、「**セグメンテーション**」と呼び、その基準を「**セグメンテーション変数**」と呼びます。

セグメンテーションを行う例として、「**地理的変数**」ならば「施設が存する〇〇村と、最も近い都市である××市の住民を顧客とする」などが考えられます。「**人口動態的変数**」として、性別、年齢階級、世帯員数、学歴、所得水準などがあります。「**心理的変数**」「**ライフスタイル変数**」として、スポーツが好きかどうか、新しいもの好きか保守的か、健康指向か否か、仕事指向か家庭指向か、飲酒習慣の有無、自動車保有の有無、インターネット使用の有無、などがあります。「**行動変数**」として、その商品の購買履歴の有無、買換頻度、購買場所、といったものがあります。

こうして顧客層というものを定義した上で、自社(施設)の、あるいはその商品の、主要な顧客層を設定するのが「ターゲット・マーケティング」です。

前述の「脱メタボ××」であれば、ターゲットは「健康指向は強いが、多忙により運動はできていない中高年男性。価格は少々高めに設定するので、ある程度以上の所得層」かもしれません。また、「北海道の食材に関心があり、インターネットで検索する習慣がある20台から30台の女性」「夏場にレンタカーで北海道観光し、〇〇町内を通過する客」「障がい者就労支援にも理解のある、道内の医療機関・高齢者福祉施設」「低価格でホームページを作成したい中小企業」等々を設定するなら、それに適格的な商品を、それにふさわしい方法で提供することを考えます。

注意しなければいけないのは、狙った顧客層が規模として小さすぎれば、事業として成り立たないということです。また、その顧客層に情報や商品を効率的に届ける方法が見つからなければ、ターゲット・マーケティング戦略を打ってゆくことができません。したがって、**適正な規模**があるか否か、**有効なアプローチ方法**があるか否かを、慎重に検討することになります。



(3) マーケティングの具体的手法

具体的なマーケティング手法として、製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) の英語の頭文字をとって、4Pと呼ばれることがあります。ここでは、ほぼ同じ内容で、① 商品開発 ② 価格戦略 ③ 流通戦略 ④ コミュニケーション戦略 の4つに分けて説明します。

ただし、これらは互いに独立したものではなく、相互に関係します。また、前述のセグメンテーション、ターゲティングとも密接に関係します。矛盾したり、縦割りにならないよう留意する必要があります。

① 商品開発

商品開発は、マーケティングの最も重要な要素です。商品自体が顧客ニーズに適合し、顧客満足を獲得できるものでなければ、他のマーケティング手段を打ってもあまり意味がないと言っていいでしょう。「工賃向上」の立場からは、単に数を売ればいいというものではなく、より高い顧客満足を得て、その結果として (同じ原価でも) より高い価格設定が可能になる商品の開発が特に必要になります。その観点から、商品開発のためには、「顧客」自体について、あるいは顧客の商品に対する満足度、といった情報が必要になると考えられます。主としてそのためにデータ収集・分析を行うのが「マーケティング・リサーチ」です。

「フォーカス・グループ・インタビュー (FGI)」

アンケート調査と結果の分析には、高度な統計学や心理学の知識を要しますが、あまり経費をかけないで行える方法の1つとして、「フォーカス・グループ・インタビュー (FGI)」というものがあります。設定した顧客層から、サンプルとして何名か呼び集めて、商品や広告などに関して闊達に議論してもらい意見を引き出すといったものです。

例えば、施設で作っている菓子と、営利企業で作っている菓子を、何名かのグループで食べ比べてもらい、また、パッケージ、価格、販売方法などについて意見を出してもらいます。グループではなく、個別に意見を聞くこともあります。例えば、クリーニングの顧客を個別に訪問し、自社 (施設) を選定している理由、現状のサービスに対する不満、どのような付加サービスを望むか等々をヒヤリングします。アンケート用紙や電子メールで回答してもらう方法もありますが、一般的には、人的なコミュニケーションをとった方が本音を引き出しやすいと言えます。

「商品開発委員会」

人は一つのことを続けていると、どうしても考え方が保守的・現状維持的になりがちですし、発想が限られてくる可能性があります。ですから、商品開発に当たっては、「商品開発委員会」のようなものを立ち上げ、多様な意見を集めることが望まれます。法人の複数の部門や、さらには外部のメンバーを入れるといいでしょう。消費者の視点を持てる人、営利企業で働いた経験のある人などが入ると、真にマーケティング的な発想が出やすくなると考えられます。

「高級化」、顧客にとっての「価値」

「工賃向上」の立場から考える商品開発とは、ただ売ればいいというものではなく、適切な価格を設定できることを目指すべきものです。それは、「知恵の闘い」と言ってもいいでしょう。その方向性の一つは、「高級化」ということです。

例えば、同じ菓子類でも、自分で食べるためにしか買ってもらえないものと、贈答用にもなるものでは、全く価格設定が違ってきます。この価格差は、材料費等の原価の差だけではなく、商品コンセプトの違いを大きく反映しているはずで

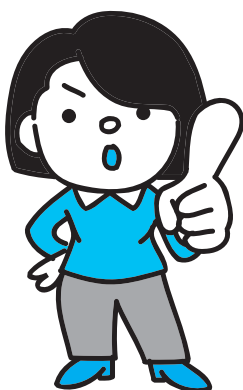
また、顧客にとっての「価値」を再考してみることです。例えば、同じ木工品であっても、顧客は材料費や加工費にお金を払っているわけではありません。それが便利なものであったり、使って楽しいものであったり、ずっと飾っておきたいようなものであれば、原価が安い高いかなどと気にせずに財布の紐を開くでしょう。

「情報収集」

アイデア出しのために、営利企業の商品を、研究し、参考にしてみる価値があります。営利企業も労働者に少しでも高い賃金を支払うために、知恵を絞っているからです。まず参考になる情報を集めます。業種が違って構いませんので、例えばデパートに足を運び、あるいは折り込みチラシを集め、営利企業（特に一流企業）が、消費者の心にヒットするためにいかに知恵を捻り出しているかを研究してみましょう。その上で、自分が消費者になったつもりで、「この商品が、どのように変われば、あと30円高くても買うか？」などと考えてみます。清掃、クリーニング、外注加工などのサービスでも同様です。顧客がより高い料金を支払うようになるには、サービスをどう改良するか、どのような付加サービスをつけるか、などを検討します。

営利企業の例を挙げてみますと、例えば「機能性飲料」といわれる一群があります。水分を採る、おいしい、といった飲料の基本的価値の上に、新たな価値を加えているわけです。住宅産業は、ただ家を建てるだけでなく、「高断熱」「シックハウス対策」「防犯」「ユニバーサルデザイン」等々、次々と新たな価値を提案してきています。いずれも、同業者間の競争に勝ち、かつ適正な価格を設定するための知恵と考えられます。

商品のネーミング、デザイン、パッケージなども「工賃向上」の立場からは、重要な要素です。工芸品、衣料品などそもそも視覚に訴えるモノのデザインが重要なのは言うまでもありませんが、そうでないものであっても、店に陳列されたとき買い物客に対して目立つ、わかりやすい、といったことを考えます。ある程度アイデアが出るようになれば、前述のような「商品開発委員会」等に諮って、さらにアイデアを練り上げるといいでしょう。



マーケティングというと難しく聞こえますが……

要は、老舗店がずっとやってきたことと同じです。

「お客さまの声や声にならない要望に耳や目を凝らし、日々、向上に努める」を繰り返す。

② 価格戦略

価格戦略は、様々な考え方がありえ、また短期に変動しうる、難しいものの一つです。

大企業の価格戦略も、値上げしたり、値下げしたり、揺れが目立つことがあります。

特に現在のような経済情勢下では「**低価格戦略**」というものが幅を利かせているのはご存知かと思えます。企業の戦略としてそれもありうるわけですが、短期的にはそれで仕事を確保できても、中長期的には企業体力を失い、経営破たんに至るリスクも大です。大企業には独自のローコストオペレーションの手段がありますので、それに追随しようとしても無理なこともあります。

単に作業の量を確保できればよいのならともかく、「**工賃向上**」の立場からは、低価格戦略に走らず、**適正な価格**を設定してゆくことが望まれます。また、障がい者の施設同士が、値下げ競争に陥り、結果として工賃引き下げなどに至ることは避けたいところです。

営利企業との競争という観点からは、最低賃金を大きく下回る工賃による低価格は優位性になるわけですが、それに甘んじていては「**工賃向上**」は果たせないこととなります。営利企業の商品に近い価格を設定できるように、商品開発を初めとするマーケティング戦略に知恵を絞るべきでしょう。

価格設定には、いろいろな考え方があります。会計学の立場からは、**原価プラス設定利益率**という考え方をとることが多いと思えます。それはそれで妥当性もあるのですが、現実には、モノの価格は、経済学的に、つまり、市場における**需要と供給の関係**で決まることが多いと言えます。売れなければ値下げし、売れすぎて供給が追いつかなければ値上げされるわけです。この観点から、価格設定も**柔軟に考える**必要があると言えます。

マーケティング論の立場からは、ターゲットとした**顧客層に相応**した価格設定が必要ということになります（逆に、高い価格設定をするためには、高所得者層や、その商品に高い価値を認める層を狙う必要があるとも言えます。）。

また、必ずしも安ければ売れるというものではなく、例えば高級感を演出した商品や、贈答用品に関しては、それなりの価格設定が必要になる場合もあります。

以上のように、価格設定はなかなか難しい、「**正解のない**」問題です。

一般論ですが、原価、他社（施設）商品の価格などをベースに設定し、売れ行きを見ながら、柔軟に**見直して**ゆくの**が妥当**と言えましょう。適正な工賃を稼ぐだけの価格をどうしても設定できないようであれば、その商品の**廃止**も検討します。

③ 流通戦略

流通戦略は、業種により性格が大きく異なるので、ここではマーケティング戦略全体との関係で考え方の例を述べます。例えば店に置いて売ような商品であれば、店に置いてもらう**店の選定**を、マーケティング戦略の中で考えます。ターゲットとする顧客層が高所得者層であれば、デパートとか、高級店でしょう。専門的なニーズを狙ったニッチな商品であれば、専門店が有望になります。観光客にヒットすると考えれば、観光地の直売所とか、大きな駅の売店かもしれません。

自社（施設）で店を建てる場合も、同じような考え方で**立地場所**を選定します。ターゲット顧客が足を運びやすい、あるいは自動車で来やすい場所、通行する可能性の高い場所、といったこととなります。（逆に、ただ土地や空き店舗があったから、生産場所に近いからといった理由で立地すると、客が来ない可能性が高くなります。）

ターゲット顧客がその商品に関してインターネット通販を利用すると想定されれば、**ネットショップ**を開設することも考えます。

④ コミュニケーション戦略

(i) コミュニケーション戦略の考え方

コミュニケーション戦略（プロモーション戦略）も、マーケティング戦略全体の中で考えます。マーケティング的に言えば、商品の価値を、ターゲットとした顧客層に伝えてゆくことです。よって、「何を」「誰に」伝えるか、が原点です。それに適合的な、プロモーション手段を選択します。

「工賃向上」との関係で言えば、ただ商品をPRすればいいというものではなく、その価値を伝えることが重要です。また、多くの人の目に触れれば触れるほど、所得の高い層や、そのカテゴリーの商品には強い選好を持つ層の目にも触れることとなります。そうすれば、高い価格設定が可能になり、結果として「工賃向上」に直結します。「プロモーションなどをすれば忙しくなるだけ」というのは誤解です。「工賃向上」のためにこそ、プロモーション活動を行うわけです。

この分野の基本的な概念として、「AIDMA」理論がよく使われます（P31参照）。「AIDMA」とは、注意（注目）、関心（興味）、欲求、記憶、行動（購買）の英語の頭文字をとったものです。この各段階で、顧客に働きかけることを考えます。

例えば、消費者は、新聞折込チラシに気付き（注意）、説明文に関心を持って読み、欲しいと思い、そのことを忘れず記憶しておき、週末の買い物のときに購入する、といった過程を経ると仮定します。販売する側として、この各段階に働きかけます。そのために、チラシは紛れてしまわないよう目立ち易いように作成し、興味をひく工夫をして、欲求を煽るような商品紹介をして、かつ記憶に残りやすくあるいはチラシがすぐ捨てられないように工夫し、来店しやすいように地図や駐車場の有無や営業時間を明記しておく、といったこととなります。

もし売れなければ、どこがまずかったかを検討し、新たな仮説を立てて次の手を打ちます。チラシが目につきにくかった、商品説明が欲求を煽るものでなかった、記憶に残りにくいものだった、来店に結びつく工夫がなかった・・・等々が考えられますので、それに相応する改善策を次回に向けて打っていきます。あるいは、チラシをやめて別の媒体に移ることも考えられます。

具体的なプロモーション活動として、人的販売（いわゆる営業要員による営業活動など）、広告、パブリシティ、販売促進などがあります。人的販売については、障がい者福祉施設の場合、本格的な営業活動を行う人員などは足りないと思いますが、北海道障がい者就労支援センターの「マッチングサポート事業」などを活用することも考えられます。また、積極的な営業活動はしないとしても、もし引き合いがあればチャンスですから誠意を持って対応します。

営業活動を行うのであれば、ビジネスの世界の常識を知ることが大切です。福祉の世界の常識と異なることも多々あると思われます。お互いに話し合いながら折り合いを付けていくことが重要です。



相手のことを知り、自分たちのことも伝える。
…共感を生み出すコミュニケーションのポイントです！

(ii) 広告戦略

広告については、費用がかかる上、日々消費者が接している広告量は膨大ですから、埋もれてしまわないよう、マーケティング戦略全体の中で慎重に検討する必要があります。

主な広告媒体（メディア）として、次のようなものが挙げられます。

	特 性
テレビ	<ul style="list-style-type: none">一度で幅広い消費者に伝達できる時間帯やエリアに応じて、対象とする消費者に伝達できるインパクトが大きく、話題性を喚起できる
新聞	<ul style="list-style-type: none">一度で幅広い消費者に伝達できるエリアに応じて、対象とする消費者に伝達できる詳細な情報を伝達できる
書籍・雑誌	<ul style="list-style-type: none">保存性があり、消費者が情報に繰り返し接触できる書籍・雑誌の特徴に応じて、対象とする消費者に伝達できる詳細な情報を伝達できる
ラジオ	<ul style="list-style-type: none">エリアに応じて、対象とする消費者に伝達できる
ウェブサイト	<ul style="list-style-type: none">消費者が自ら情報を引き出す能動的なメディアである双方向での情報のやり取りができる容量の制約がなく多くの情報を扱えることから、多様で詳細な情報を伝達できる

マスメディアは
予算が掛かりすぎて…
という悩みもあります。



これらの中から、顧客層・商品特性等に適合したものを選択します。例えば、地域住民を対象にするのであれば地域のタウン誌に、全国に出荷する趣味の品であればその趣味の専門誌への広告や趣味の番組のCMを、観光客を対象にするのであれば主要道路に屋外広告を、高齢者がターゲットであればデイサービスセンターにチラシを置かせてもらう・・・といったことを考えます。

インターネットの普及などから既存メディアや広告の分野で
様々な“口コミ”戦略が立てられています。

そんな中でも、
直接のお客さんこそが最も優秀な広告マンになってくれる
という昔ながらの事実は変わりません！
一期一会のおもてなしが大切です。

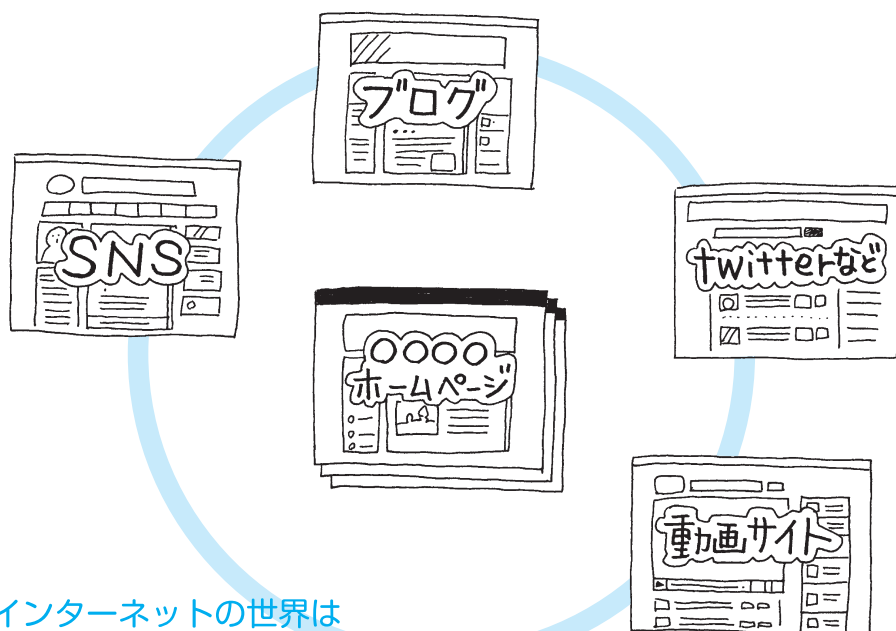


(iii) インターネット・プロモーション

多額な宣伝広告費がかけられない小規模事業者にとって、特に有効な手段は、インターネット・プロモーションです。得意な職員がいないからそのようなことは不可能、と思われるかもしれませんが、そんなことはありません。すでに法人・施設のサイトを有している場合は、そのサブページや「新着情報」を、商品のプロモーションのために使うことも考えられます。また、本格的なプロモーションを行うのであれば、専用のホームページを立ち上げることも検討に値しますが、費用を要さず、すぐできる手ごろなものとして、**大手ブログサイト**、**SNS (mixi、Facebook、GREE等)** 等を活用し、商品のホームページを訪れてもらうようにするのが良いでしょう。

専門業者に委託すると相当の費用を要しますし、機動的に更新できない可能性もありますので、自前で作成・運用するとい良いでしょう。ホームページを作ることは、専門家でなくても実に簡単なことです。既にインターネットに接続していれば、プロバイダサービスとして、**ホームページ開設サービス**や、すぐ使用できるホームページの雛形があったりもします。プロバイダサービス以外でも、無料のホームページ開設サービスもあります（普通は広告が入ります）。プロバイダサービス等を使わない場合は、独自ドメイン取得、レンタルサーバーなどに若干の費用がかかりますが、安価な業者もありますので探してみてください。

ホームページ作成ソフトは家電量販店などでも安価で販売されています。その中のテンプレートを使うと、プロが作成したような見栄えの良いホームページが簡単に作成できます。全くの初心者向けに、ホームページ作成・運用の入門書も市販されていますので参考にしてください。ただし、見栄えがよければいいというわけでなく、マーケティングの観点からは、前記のAIDMAがよく検討されていることが必要です。商品の魅力が閲覧者にしっかり伝わるよう、心をこめたメッセージを考えてください。また、新商品やイベントなどに合わせて、こまめに更新します。



インターネットの世界は
最初から完璧を目指さずに、
なるべく負担にならない簡単なことから始め、
やりながら改良・修正を加えていくという
姿勢も大事です。

ホームページを作成しただけでは、なかなか閲覧してもらえませんので、いくつかの工夫が必要です。例えば、看板、チラシ、商品のパッケージ、包装紙、名刺、カタログその他目の付くところに、ホームページアドレスを記入し、閲覧を誘います。

また、無料登録サイトなどに、大量に登録します。そのようなもののうち、道が運営しているものとして、「北海道人」(<http://www.hokkaido-jin.jp/>)があります。各カテゴリから選んで、登録申請できるようになっています。地域別の無料登録サイトなどもありますので、「北海道人」の中の「インターネット情報源」のカテゴリ等を探してみてください。

ナイスハートネット北海道 (<http://nice-heart-net.jp/>) にも、ホームページを登録できます（ブログも登録できます。）。ブログ、SNSなどからホームページを紹介することも有効です。SNSであれば、特に地域のコミュニティや、その商品に関心を持つ人のコミュニティでの紹介は効果的でしょう。

Yahoo!、Googleなどの検索エンジンで検索されたとき、なるべく1ページ目（上位）に表示されるようにする工夫を、**検索エンジン最適化（SEO）**とといいます。地域の顧客をターゲットとする場合は、地名+カテゴリ（例えば、「札幌市〇〇区」+「クリーニング」、「〇〇町」+「ケーキ」）がキーワードとして検索されますので、これを意識して検索エンジン最適化を行うことが有効と考えられます。全国の顧客に出荷するような商品の場合は、その商品に関心を持つ顧客層が、どのようなキーワードで検索するかを慎重に検討します。

検索結果が上位にくる方法については様々な意見がありますが、ページタイトルにキーワードが入っていると、検索上位に掲載されやすくなるようです。また、更新頻度が高いこと、被リンク数（上記の登録サイトなどに登録されていること）が多いこと、文中にもキーワードが頻出していることが、有効であると言われています。この観点からも、まめに更新することや、無料登録サイトに登録することが重要になります。

(iv) パブリシティ

一般に、「広告」は有料で掲載（放送）してもらおうものであるのに対し、「パブリシティ」は、広告料を支払わずに、記事としてあるいは番組の中などで、採りあげてもらおうことを狙うものを言います（実際には、記事の体裁をとった広告など、見分けのつきにくいものも存在します。）。

パブリシティのためにマスコミ等に情報提供することを、**プレスリリース**などと言います。パブリシティは、大企業や行政機関が盛んに行っています。例えば新聞の経済面には企業の新製品情報などが記事として掲載されていますが、その多くは企業側からプレスリリースされたものと思われる。このような手段は、大企業だけのものではありません。例えば、北海道の多くの地方には、エリア毎の**地方紙**が存在しますが、そこには地元の中小企業の新商品とか、商店街のイベントとかが記事として多数掲載されています。これも多くは企業等側からの情報発信であると考えられます。

このような手法を、「工賃向上」のために使うことができます。

49ページの資料(4)は、「**報道発表資料**」として、地元の新聞・テレビ等各社にFAX送信する例です（持ち込んでも受け取ってもらえます。電子メールだと紛れてしまう危険があります）。内容的に、障がい者の施設であること、地元の製品を使っていること、ボランティアが参加することなどが、記事としての価値をさりげなくアピールしています。イベントの形をとることで、テレビにも来てもらいやすくしています。また、協力・後援の団体を並べることで、権威づけています。質問を受けるため、連絡先も明記しています。

販売促進の技法

マーケティング戦略の応用の1つとして、店を構え、あるいはイベントに出店して、商品を販売する際の具体的なテクニックが「販売促進」です。ただ数を売るためではなく、あくまで高い工賃を実現するための手段として有効です。特に賞味期限のあるなまものなどは、売れ残ってしまえば工賃を捨てることとなります。

(1) 販売員について

① 服装など

イベントの種類などにもよりますが、一般に、福祉施設の指導員がそのまま売りに来たような印象を与えるよりは、「販売員」に相応した外観が望ましいでしょう。パンなど食料品を販売する場合は清潔感に留意することは言うまでもありませんが、それ以外であっても、服、帽子、髪、化粧、ひげ、爪、香料などには注意します。

食料品の場合は、できれば白衣などが望ましいでしょう。白衣は、「工場からできたてを運んできた」という印象を与えることもできます。マスク着用も検討します。もしユニフォームがあればそれを利用することも考えられます。食料品以外であれば、フォーマルな服装にエプロンを着用するのが無難です。

② 接客など

接客方法も、出たところ勝負ではなく、よく検討しておきます。特に販売業務に慣れない方は、表情がかたくなったり怖くなったりしがちなので注意します。「声かけ」は、うるさがられる場合もありますので一長一短ですが、お客さんが明らかに商品に関心を持っている場合、手に取った場合などに声をかけることが考えられます。いずれにせよ明るく、ただしあまり大きな声でない方がよいと思われます。また、商品説明を求められることもありますので、説明できるようにしておくのはもちろん、つり銭や領収書などを確実に用意してください。



(2) 商品の選択について

各施設では、多様な種類の商品をお持ちと思いますが、商品種に比して店が狭い場合や、イベント出店時は、面積に合わせて出品する商品を選択する必要があります。この際、次のようなことを考慮します。

① 利益の観点

店の維持にも経費がかかりますし、イベント出店にも人件費・交通費がかかりますので、妥当な工賃の原資を得るためにも、しっかり利益（本テキストでは「工賃支払前収支」という概念を使っていますが、よりわかりやすく、「粗利益」で考えてもいいかと思えます。）を上げる必要があります。限られた出店スペースの中で、最大限の利益を確保するには、占有面積当たりで高い利益を上げられる商品を優先することがまず考えられます。

なお、売り切れてしまうとチャンスロスになりますので、特に遠隔地であって補充の効かない場所のイベントに出店する場合は、利益率の高い商品は多めに用意します。

② 顧客層の観点

店やイベント会場の立地から、顧客層を考えます。

例えば、毎月「授産製品フェア」を開催しているアリオは、札幌駅隣の苗穂駅から徒歩10分ほど、駐車場の整備された大型商業施設です。出店場所はその1階のイベントスペースであり、同じ階には食料品売り場などがあります。また、出店時間は、平日である月曜日・火曜日の日中です。このような条件の下、顧客層（性別、年齢、職業、所得階層、地元住民か観光客か、好み、関心など）を想定し、それにマッチした商品を検討してみます。

③ 季節の観点

季節に合った商品を考えます。例えば、3月上旬であれば、イメージとしては、「春近し」でしょうか？ 新学期が近いことから、学用品、進級祝いに贈れる品、などのニーズも想定されます。

④ マーケティングの観点

イベント出店は、その地域の市民に商品をPRするチャンスです。リピート買い、口コミによって今後の売上につながる商品を、重点的に出品することが考えられます。

(3) 販売促進の工夫

① 事前の周知

イベントに出店する場合は、ホームページ・ブログなどがあれば、イベント出店することをそこでPRします。イベントの詳細は、主催者のサイトに掲載されることが多いので、そこにリンクすることで紹介できるでしょう。

店をオープンする場合や、自店でイベント等を開催する場合も、少し早めに周知します。保護者、関係者の方々にも、PRに協力していただくといいでしょう。

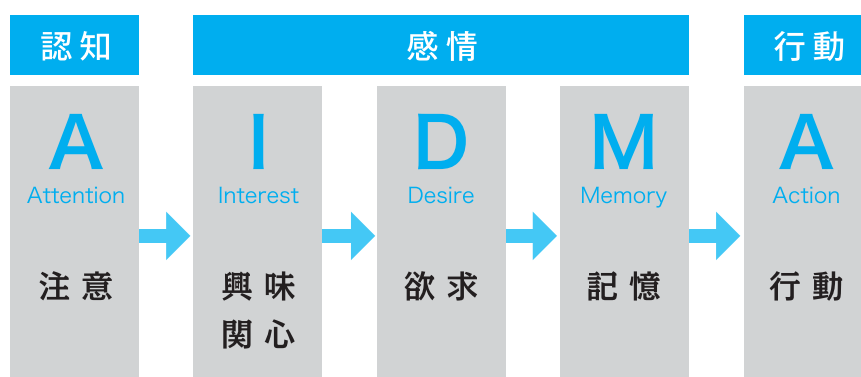
② AIDMA 理論に基づく販売促進の考え方

店に商品を置いて販売するような場合にも、前述の「AIDMA 理論」(→ 25 ページ)に基づき販売促進策を考えます。

AIDMA の先頭である「注意 (注目)」に関して、店で売る場合での努力としては、店自体を目立ちやすいようにしておくこと、特に売りたい商品は陳列や POP を工夫するといったことから始まります (なお、店頭ですぐ売れるものであれば、「記憶」は省略します)。

以下、特に「授産製品フェア」などのイベントに出店する場合に即して考えてみます。「注目」を惹くための道具として、遠くから目立つものとして「のぼり」があります。この時に、ただ施設名を書いたのぼりでは、販売促進の観点からは効果が薄いといえます。「焼きたてパン」「木工おみやげ品」など、商品カテゴリがわかるものが適当でしょう。販売台の前部が、布の余りが垂れているだけになっているところもありますがここにも、商品を示す紙を貼ったりすることができます。特に商品自体が小さくて目立たないもの場合は、拡大写真やイラストを貼るといいでしょう。(→ 33 ページ)

AIDMA理論



商品自体も、「注目」を惹く道具になりえます。例えば、木工品の大きなもの（かつ形が面白いものなど）を、**客動線**を確認の上、通路から見えやすい位置に置きます。

陳列に当たっては、利益率の高い商品を目立ちやすい位置に置くことも考えられますが、大きなもの、積めるものは後方（販売員側）に、小さいものは前方に置くことが基本になるでしょう。平台でしたら、後方の商品を目立たせるために、後方には数センチの高さの台を置くことが考えられます（雛壇のようになります）。

「**ボリューム陳列**」と言って、同じ商品を多く積んだり並べたりすることによって目立たせることもできます（ただしそれだけ面積を占有することになります）。

置き方にも注意が必要です。斜めにした方が見やすいことがあります。そのために、カゴなどの道具を使うことがあります。商品とは直接関係なくても、**季節の飾りつけ**などを行うこともあります。例えば3月でしたら、「桜」、5月でしたら「鯉のぼり」などです（飾りつけ用品は百円均一店などで購入できます）。

人は動くものや光るものに注意を引かれることを利用した小道具などを使用することがあります（例えば、点灯するもの、風になびくもの）。手が空いたら、前方に回って「**客の眼**」で陳列を**チェック**してみます。以上に加えて、自店を構えるのであれば、看板、（手書き）メッセージボード、店内レイアウト、照明、棚の使い方などもよくよく検討します。同業種の競争が激しい大きな商店街などを見学すると参考になります。

買い物しやすい、商品を見つけやすい**レイアウト**というものがあるはずですが、自分で店の中を歩いてみて、商品を探しやすいかどうかといったことを試してみます。照明も重要な要素です。暗くしては買い物ににくいのは当然ですが、例えば、パンの焼きたて感を出すために暖色系の照明が使われていたりします。特に利益率が高い商品にはスポット照明を当てることもあります。

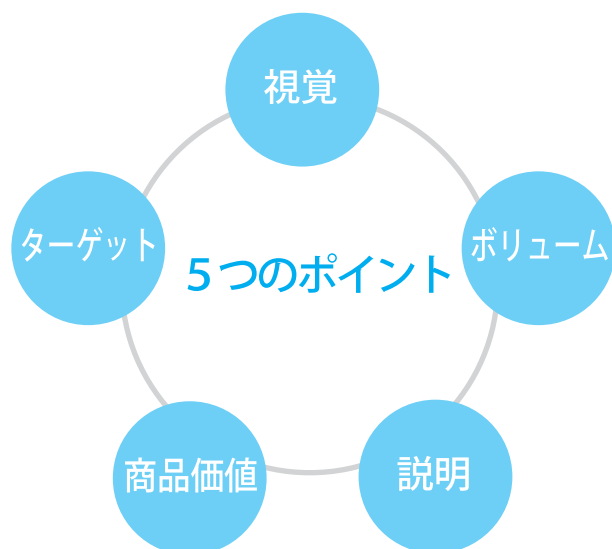
棚で販売する場合、商品を置く高さを考えます。一般に、重いもの、大きいものは下に置きます。特に子供・女性・高齢者などがターゲットの商品の場合、手が届く高さに留意すべきです。さらに「**関心**」を持たせ、「**欲求**」を喚起するために、**POP**等を使います（POPは「注目」を惹くにも有効です）。ただ商品名を書いただけではアピールできませんので、コトバで説明するもの、例えば原材料、製法、用途、特長などをPOPに書きます。

パッケージの背面に説明書きがあっても、手にとって裏返して読んでもらえる可能性は低いので、重要なことはPOPで説明します。値札とPOPを兼ねることもできます。特に利益率の高い商品などに「**☆おすすめ☆**」などといったPOPを着けて販促することはよく行われています。POPカードは、百円均一店などにあるカードを利用できます。

POPの描き方については、共感を得る手法については書店のものが参考になります。また、スーパーマーケットなどのPOPは生産者の信頼性を訴求するのに優れています。

商品陳列のポイント

陳列方法は、店舗での販売、イベントでの販売、単独販売なのか共同販売なのかで様々な工夫が必要です。けれども、どんな場合でも、以下の5つのポイントは共通です。



視覚

見やすさを工夫し、選びやすくします。

ボリューム

商品を豊富にならべ目立つようにし、購買意欲を刺激します。

説明

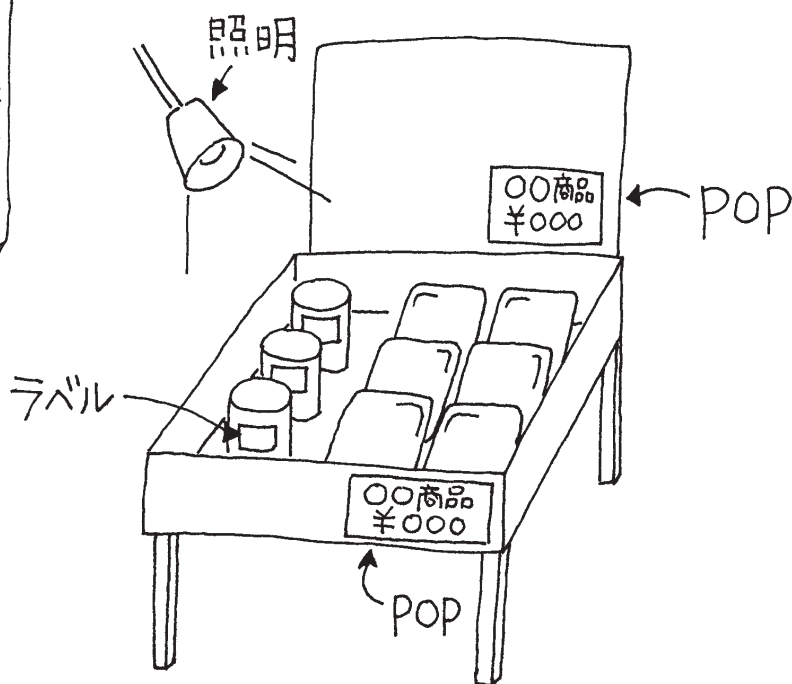
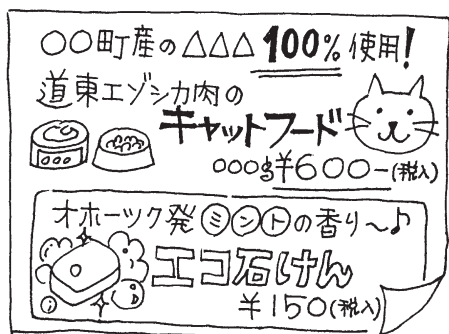
値札は見やすく、POPなどで分かりやすく商品の機能の説明をします。産直農家の農作物のように、作り手の顔が見える仕掛けも良いでしょう。

商品価値

商品の特徴や価値（価格など）に合わせた見せ方が必要です。

ターゲット

誰が買うのかや購入する年齢層を考え、手に取りやすい陳列をイメージします。



(4) 今後の売上につなげる

① リピート買いにつなげる

前述のように、ただ今売ればよいというものではなく、今後のリピート買い、口コミなどにつなげることを考えます。仮にイベント出店時に買っていただいたとしても、施設名・ブランド名などはほとんど覚えてもらえないと言っていいでしょう。リピート買い等につなげるためには、そうした情報を、記憶以外に残す必要があります。

そのため、例として、レジ袋に、連絡先やホームページアドレス等を記入したチラシ（あるいはカード）を入れるといったことが考えられます。きちんとしたリーフレットなどでなく、簡単なものであっても効果があります。ただし捨てられないようにする工夫をすべきでしょう。携帯用サイトを有しているなら、QRコードなども記載します。

イベント会場の存する地方に店舗を有しているなら、地図・営業案内などを記載して来店を誘います。

② 分析する

売上の内訳として、商品別、時間帯別などを記録しておけば、今後の販売戦略を立てるためのデータになります。単品で売れたか、何と何が組み合わせで売れたか、などもデータがとれば検討材料になります。可能であれば、主な顧客層（性別、年齢、家族連れか否か等）や、お客さんからの質問事項などを記録に残しておけば、商品開発の参考にもなります。

出店状況は、様々な距離・角度から**写真撮影**しておき、今後のための検討材料にします。例えば、遠くから見ても目だっていたか、POPは適切であったか、商品の位置と売上の関係などを分析します。



新商品の開発よりも
定番商品に力を入れるなら、
リピーターづくりは、
必須です！

【22年度「授産製品フェア in アリオ」における、障がい者就労支援センターの出店状況】

- ・後方のPOPは、アザラシ(?)が吹き出しにて「昆布」について語っています(下の写真)。
- ・手前中央のPOPには、「昆布」の説明として鍋のイラスト
- ・左前方のPOPは「しいたけ」について
- ・前方部の商品は、見えやすいように斜めに置き、そのためにカゴも用いています。
- ・後方部の商品は、ボリューム陳列と併せて、少し位置を高めにしてしています。

(23年1月)



- ・カゴなどをうまく使っています。
- ・注目を惹きやすい「動物」を多用しています。
- ・後方部の商品は底上げして位置を高めにしてしています。
- ・右下は「箸」についての説明のPOPです。少し字が小さくて読まれにくいです。
- ・「箸」はボリューム陳列です。

(23年3月)



- ・左のPOPは、「はちみつ」の説明です。これも少々字が小さめです。
- ・右は、回転する陳列棚です。商品が小さくて目立ちにくいので、底上げして高めにしてしています。
- ・全体として、1月出店時より立体的な陳列になっています。目立ち易いほか、面積を有効活用する意味もあります。

(23年3月)



4 業務の改善

■ 「改善」の考え方

「改善」をテーマにすることについては、「工賃向上」の立場からは、次のような説明ができます。例えば、1個作って10円の粗利益が出る商品を製造して、その粗利益を全て工賃に還元しているとします。利用者1人が、1時間に10個製造できるとすれば、工賃は100円/時です。ここで、作業方法を改善し、生産性を10%向上したとすれば、1時間に11個製造でき、それが全て売れるとすれば工賃は110円にアップします。

あるいは、1時間に20個製造し、その10%（2個）の不良品が発生しているとします。その不良率を5%（1個）に低減できるとすれば、生産性が約5%アップします。この場合、ロスをリサイクルできないとすれば原材料費のロスも半分になりますので、工賃に還元できる金額のアップ率は5%を超えます。また、不良品が誤って出荷されてしまい、クレームになる確率も半分になると考えられます。

業務改善といえば「仕事がきつくなる」「労働強化ではないか」というマイナスイメージが伴うこともありますが、このように、正しく行えば「工賃向上」に直結するものです（また、このようなマイナスイメージに基づく抵抗に対しては、「改善することによって作業が楽になる場合もある」と説得できます）。

大きな、劇的な「工賃向上」は、新事業、商品開発といった、企画力、アイデア等によるところが大了。 「工賃向上」を目指すなら、それは必ず検討すべきでしょう。しかしながら、それはリスクも伴うものです。一方、事業、商品自体はそのまま、作業方法などを漸進的に改善してゆく方法は、小さな一步の積み重ねであり、劇的な効果をもたらすことは稀ですが、リスクは少ないと言えます。また、このような小さな改善のためであっても、考える、議論をする、提案する、といったこと自体が、人材育成や機運醸成を通じて、大きな飛躍のための土台になります。

“K A I Z E N”という言葉が国際的に通用するのはご存知かと思います。高度成長期の日本企業の強さは、改善活動にあると欧米人が見抜いた結果だと思われます。もし同じ商品を作っているなら、年々、生産性は向上していった当たり前と考える必要があります。なぜなら、**ライバルも「改善」を行っている**からです。向上しなければ、コスト面で、ライバルに負けることになります。「現状維持は後退」と言えます。

なお、改善活動などを行いたくても、現場のことは現場職員への任せきりに近く、施設長級・管理職員があまり関与できていないケースも多いようです。もしその原因が、現場のことをよく把握できていないためだとするなら、日々現場パトロールをする、繁忙期には管理職員も作業を手伝う、その業界に関する本を読む、といった方法が勧められます。



現場が自主的に改善活動を進めるような気風が醸成されるには時間を要しますので、それまでの間、管理職員がリーダーシップを発揮することも必要だからです。

また、本質的に現場は変化を好まないことが多いですから、改善のために必要な場合は明確に業務命令を発します。反対意見が出てきたら、よく聞いた上で、徹底的に議論すれば互いのレベルが上がります。

■改善の手法

① タイムマネジメント

職員の方々も、日常業務が忙しすぎて「工賃向上」といったテーマにじっくり取り組む時間がないと思われま。時間を捻出するために、「**タイムマネジメント（時間管理）**」の方法があります。

まず、無駄な業務、やめてもいい業務はないか、ゼロベースで検討します。言わば、「事業仕分け」です。といっても、どんな事務も理由があって行ってきたのでしょうから、やめてもいいとはなかなか言いにくいはず。そこで、続けることと、やめることの、どちらのデメリットが大きいかに議論します。続けることのデメリットは、その業務に要する人件費その他事務コスト、あるいはその時間をもっと価値のある仕事に当てられることの機会損失です。

また、以下に述べるような各種の改善手法を使って、業務を効率化して時間短縮できないか検討してみます。1日の時間の使い方を記録してみて、無駄な使い方をしていないか検討することも勧められます。繰り返し生じるトラブル、クレームなどの対応で時間をロスしている場合、建前でなく実効性のある再発防止策を検討し、実行します。想定されるリスクには、未然防止策を打ちます。例えば、パソコンのハードディスクはいずれ破損するものですから、大事なデータはバックアップをとっておきます。また、組織として仕事をする上で特に重要なのは、**情報共有**です。「知らなかった」「知らされなかった」ことに起因するタイムロスが案外多いものです。そこで、「報告・連絡・相談」といったことの重要性がよく言われます。

② 作業環境の改善

安全衛生、健康管理に注意することは当然ですが、「工賃向上」のためにも、**作業環境**に留意が必要です。環境が悪いと作業効率が低下するからです。作業環境として、物理的なものばかりでなく、社会的・心理的なものもあります。職員の方が、実際にその場所で作業してみると、問題点に気付くことがあります。例えば、**光**です。暗すぎないか、時間帯によっては窓が明るすぎて逆光にならないか、といったことです。

温度については、足が冷たくないか、頭が暖かすぎないか等を、その場所にしばらく立ってみて判断します。夏場なら暑熱に注意します。エアコンを入れることができなくても、扇風機・送風機が有効です。

作業台の**高さ**なども重要です。高すぎると作業しにくいですし、低すぎると見にくかったり、前傾姿勢になったりします。背の低い方には、踏み台に乗ってもらうことも考えられますし、背の高い方の場合には作業台の上に台などを置いて位置を高めにすることも考えられます。座って作業する場合は、イスの高さや、足の置き場にも留意します。

社会的・心理的環境として、**人間関係**の組み合わせなどにも留意します。また、言いたいことを言いにくい職場風土であったり、指導員の方が威圧的であったりすると、心理的抑圧が生じて思わぬ問題の発生源になります。休憩時間の確保、服薬を忘れないための工夫（チェック表を作るなど）等々の配慮も重要です。

③ 5S

「5S」は、「整理、整頓、清掃、清潔、しつけ」の頭文字であり、組織的に取り組む改善活動の基本として、業種を超えて広く知られるものです。この5つはその語感から精神的なスローガンのように思われがちですが、そうではなく、正しく行えば生産性向上に直結する、極めて具体的・実戦的なものです。

「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。処分するとは、最終的には廃棄することですが、その決断ができない場合は、とりあえず作業場から、あるいは机の上から、倉庫などに移動することも含まれます。限られたスペースを効率的に使えるようにすることが直接的な目的ですが、以下の「整頓」等の前提にもなります。よって、順序としてまず「整理」から行います。

「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。その主な目的は、材料や道具あるいは書類などを探す時間を省くことです。パソコンの中のファイルはフォルダに分類し、探す時間を省くのも同じ原理です。探したり、奥から引っ張り出したりしている間は、仕事は進まず、時間をロスしているからです（さらに時間を省くために、例えば道具の柄に色のビニールテープを巻いて一目でわかるようにする、材料棚の引き出しに材料の絵を書いてすぐにわかるようにする、といったことを考えます）。なお、通路に不用意にモノが置いてあると、下肢障がいや視覚障がいの利用者の方にとって危険です。また、防災上も、余計なモノが置かれていることは問題です。こういった観点からも、モノを正しい場所に置くことは重要になります。

「清掃」は、「身の回り、職場をゴミ、汚れのない状態にする」ことです。次の「清潔」と合わせて、特に食品系では当然のことであり、福祉の施設だからと言って手を抜いていいものではありません。食品系などでなくても、例えば機械がホコリや古い油でまみれていると故障の原因になりますし（その点では、外見だけきれいにすればいいというものではなく、内部の清掃も重要です）、パソコン等もホコリが故障を招くことがあります。（ただし、清掃に過大な時間的コストをかけているようであれば、見直すことも一方です。その場合、「毎日」「隔日」「週1回」など、場所によって区分するといったことも考えます。また、清掃方法自体の効率化（たとえば機械・道具の使用）なども検討します）。

「清潔」は、「不快感を与えぬようきれいに保つ」ことです。これも食品系でなくても、心理的・社会的な観点から、当然重要なことです。取引先が抜き打ちで工場見学に来たりすることもありますので、清掃や清潔には気を抜けません。

「しつけ」は言葉が古い感がありますが、「決められたルールを守る」ということです。世の中の事故、不祥事の多くが、ルールの適用があいまいになっていたことに起因することはご存知かと思えます。「作業前に手を消毒する」「工作機械を操作するときは安全カバーをつける」「遅刻するときは連絡する」「他のメンバーにパワハラしない」等々、合理的なルールを遵守させ、あいまいにしないのは当然のことです。「利用者にルール遵守を求めるのは厳しすぎる」という意見も出るかもしれませんが、あいまいさもまたストレス源になることがありますし、もしルール自体が厳しすぎるのであれば、当然見直しします。「5S」に関して言えば、他の4つもルールとして運用されるものだから、「しつけ」があいまいになると全てが空洞化してしまいます。

なお、このように「5S」は当然のことでありながら、組織として実際に正しく行い続けることは難しいことですので、トップの決断とリーダーシップを要します。

④ 動作経済の原則

「動作経済の原則（法則）」とは、作業中の人の動きを分析して、動作のムダを排除する改善方法の一つです。「動作の数を減らす」「動作を同時に行う」「動作の距離を短くする」「動作を楽にする」の4つからなります。一つ一つに改良は些事に見えても、1日に何百回と繰り返す動作を改善すれば、効果は非常に大きなものになります。

「動作の数を減らす」とは、

- ・材料や道具を取りだしやすいように整頓する（→探す動作を減らす）
- ・工具を工夫して必要な動作数を減らす
といったことです。

「動作を同時に行う」とは、

- ・できる限り両手で作業するようにする
- ・そのために、片手で保持していたモノを台に固定するようにする
といったことです。

「動作の距離を短くする」とは、

- ・作業場のレイアウトを改良して、モノを動かす距離を短くする
 - ・台の中央に全員分の材料を積んで作業していた場合、材料を各作業員の手元にまとめて移動することによって、材料を手元まで動かす距離を短くする
といったことです。
- 付加価値ができていないモノを移動している時間を減らします。

「動作を楽にする」とは、

- ・作業位置が中腰姿勢になるところは、腰掛に座って作業するようにする
- ・重要物を移動するときは台車を使う
- ・手作業で行っていたことに道具を使ってみる
といったことです。

「5S」と「動作経済の原則」は、
大きく書いて掲示して、
全員が理解するまで
何度でも朝礼などで
話題にするといいでしょう。



⑤ 多能工化

「多能工化」とは、一人の作業員が、いろいろな作業をできるようにしておくことです。その目的は、短期的・直接的には、欠勤者のフォロー、繁閑の差へ対応、後述する「ボトルネック理論」による全体最適化への対応といったことです。逆に、一人一人の利用者の方ができる作業に限られていると、柔軟な配置ができず、結果として大きなロスが生じる可能性があります。

中長期的なメリットとして、多くの作業をマスターすることで、その人の能力を高め、自己実現に資することです。特に一般就労を目指す場合、柔軟にいろいろな仕事をできるようになることは大きなアドバンテージになるでしょう。

部署や事務分掌の異動を活発に行えば、「多能工化」しやすくなります。逆に人事異動が停滞していると、組織の効率が低下するおそれが大です。なお、この考え方は、事務部門にも適用できます。

⑥ 品質管理（QC）

前述の通り、「品質管理（QC）」は、そもそもは不良品が出荷されてしまうことによるクレーム等の発生を抑えることに主眼がりましたが、加えて、工程で不良品の発生率を低減すること、さらには顧客に高品質の製品・サービスを提供するといったマーケティング的な概念にまで発展してきました。いずれにせよ、現状を分析すること、議論をして仮説を立てること、仮説を検証すること、といった活動が必要になるわけであり、そういった活動をQC活動と呼び、QCで使われる手法が、「QC7つ道具」「新QC7つ道具」として整理されてきました。現在では、製造業に限らず、普遍的な経営ツールとして知られています。ですから、不良品発生の低減に限らず、様々な「問題解決」や「課題達成」のために利用することができます。

「7つ道具」は、**パレート図、特性要因図（魚の骨）、ヒストグラム、管理図、チェックシート、散布図、グラフ、層別** です。「新7つ道具」は、**連関図法、親和図法、系統図法、マトリックス図法、マトリックス・データ解析法、POPC法、アロー・ダイヤグラム法** です。

数学や統計学の知識があると理解しやすいものもありますが、多くは予備知識なしでもすぐ使えます。近年は、表計算ソフト等の普及により、大量の数値データを分析したりグラフ化するような手法が極めて容易になっています。

⑦ ボトルネックの理論

複数の工程を、流れ作業でモノが流れていく場合、全体の生産能力は、最も弱い（一定時間当たり捌ける個数が少ない）工程に制約されます。この、最も弱い工程を「ボトルネック」といいます（ボトルから水がでてゆく速度は、最も細い場所（ボトルネック）の断面積で決まるからです）。弱い工程の直前には仕掛品が溜まってゆき、一方、強い工程では余裕ができるはずで、全体の生産力を上げるためには、各工程の能力をできる限り平準化します。具体的には、最も弱い工程の人員を（強い工程からシフトして）増やしたり、重点的に作業改善を行ったり、設備を強化したりします（なお、この手法は、「制約条件（TOC）の理論」とも呼ばれます）。

どこがボトルネックになるかは、その日の出勤状況、そのとき作る製品などの条件によって異なりますので、全体をコントロールする利用者・職員の方が、その時点の状況を見て柔軟に判断する必要があります。なお、この考え方も、流れ作業で行っている事務であれば、事務部門にも適用できます。

⑧ ECRS

「ECRS」は、「排除、結合、交換、簡素化」の英語の頭文字をとったもので、作業改善に限らず改善活動のキーワードとしてよく使われるものです。

「**排除する**」は、「やめる」あるいは「省略」することです。

- ・ 正月の挨拶まわりはやめる
 - ・ 過剰な検査を一部省略する
 - ・ 包装は必要なもの以外やめる
- といったことです。まずはこれを検討し、やめることができなければ以下に進みます。

「**結合する**」とは、

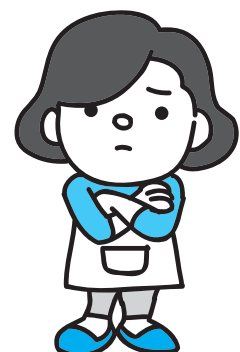
- ・ 理事会と職員会議を合同で行う
 - ・ 賞与支給日を給与日まで繰り上げて、支給事務を同時に行う
 - ・ 洗濯機が回っている間に他の作業をする（要員を兼ねる）
 - ・ 納品と営業活動を兼ねる
 - ・ 他の施設と合同で研修会を行う（→講師謝金を節減）
- といったことです。

「**交換する**」とは、順序を変えることや、別のものに代替することです。

- ・ 品質検査を計量より先に行う（不良品を計量する時間を節減できる）
 - ・ 材料を、同じ質でより安いもの、あるいは同じ価格でより質のよいものに替える（なお、このように、質とコストの関係で、より効率のよいものを探索する考え方を、VE（あるいはVA）と呼びます。機能÷コスト＝価値と考え、より価値の高い材料、方法などを組織的に検討します。）
 - ・ 道具を、より便利なものに換える（大きなホームセンターや専門店などで探すと意外な道具を発見できることがあります。）
- といったことです。

「**簡素化（単純化、簡単化）する**」とは、

- ・ 作業を標準化する（「標準化」とは、いわゆるマニュアル（手順書）に従って、誰でも効率よく仕事ができるようにする方法です。）
 - ・ 包装を簡易化する
 - ・ 業務日誌の記載項目を減らす
- といったことです。



⑨ 重点管理

改善手法全体に言えることですが、改善活動やコストダウン活動といったものにも時間や費用を要しますから、効果が小さいところにこだわってしまうと却ってマイナスになります。日常業務でも、細かいところに時間や労力を費やすこと（例えば、消費電力が僅少なものでまめに切るなど。）は経営上マイナスになることが多々あります。

そこで、ウェイトの高いもの、効果が大きいものは重点的に管理し、あるいは改善活動に着手することを考えます。逆に、ウェイトの低いものは無視する、あるいは後回しにします。こうした考え方を「重点管理」といいます（3段階に区切るものを「ABC管理」と呼ぶこともあります）。

例えば、多くの原材料の中で、金額ウェイトの高いもの上位30%について、重点的にロス率低減活動や納入業者への値下げ交渉を行う一方、下位20%については特にマークしない、といったことです。

⑩ その他

今回は詳述しませんが、その他よく使われる改善ツールに、次のようなものがあります。

【標準原価計算と差異分析】

同じ規格の製品を大量に生産している場合に有効です。標準原価と、実際原価の差額を分析し、今後の操業を改善してゆくものです。

【オズボーンのチェックリスト】

「他に使い道はないか、他に応用できないか、加えたら・減らしたら・逆にしてはどうか、拡大・誇張したらどうか、縮小・省略したらどうか、代用・置き換え・入れ替えたらどうか、逆・裏返したらどうか、組み合わせたら・混合させたらどうか」という、発想法のリストです。

【3S】

「単純化、標準化、専門化」の英語の頭文字をとったものです。

【ブレインストーミング】

互いの意見を一切批判せず、ひたすらアイデアの数を出すという、会議形式のアイデア創出法です。このバリエーションとして、KJ法などがあります。



資料

参考文献（●はHP）

『働く幸せ～仕事でいちばん大切なこと～』（大山泰弘、WAVE出版）

社員の7割に知的障がい者を雇用し、地域に支えられながら50年間の「日本理化学工業」。「利益第一主義」ではない企業のあり方について考える一冊。

『ヒット商品を障害者がつくる！ 商品開発と市場調査による知的障害者の経済的自立プロジェクト』

（NPO法人千楽 2007年度報告書）

本文参照。

●日本政策金融公庫『創業の手引き』

http://www.jfc.go.jp/k/download/shinkikaigyo_101025.pdf

『ベーシック マーケティング入門』（相原修、日本経済新聞社出版社）

入門者がマーケティングの全体像を掴むのに、価格・分量とも最適。

『[改訂3版] MBAマーケティング』（グロービス経営大学院、ダイヤモンド社）

16万人以上に読み継がれてきた「マーケティングの定番テキスト」。

『マーケティング戦略策定シナリオコンセプトは「市場志向」「統合志向」「利益志向」』

（HRインスティテュート、野口吉昭、かんき出版）

マーケティングのフレームワークの参考に。

『マーケティングリサーチはこう使い！』（菅野之彦、日本実業出版社）

市場調査の入門書。専門家へ調査依頼をかける発注者の立場で書かれている。

『ヒット商品が面白いほど開発できる本』（太田昌宏、中経出版）

元グリコ・ポッキーのブランドマネージャーによる商品開発の手引き。見開きで左にチャート式要点、右に解説という参考書スタイルで分かりやすい。

『あのヒット商品のナマ企画書が見たい!』（戸田覚、ダイヤモンド社）

ダイキンエアコン「うるるとさらら」、[auインフォバー]など実際の企画書を写真入りで解説。ヒット商品のナマ企画書が意外と素朴な点に注目。つつい見ためにこだわりがちな企画書だが、大切なのは中身であると確認できる。

『御社のホームページをやフー！・グーグルで上位表示させる技術』（鈴木将司、東洋経済新報社）

基本的な事から、ステップを踏みながら考えられる技術を解説。

『仕事がどんどんうまくいく「カイゼン」の教科書』（吉原靖彦、中経出版）

左に図解、右に解説の参考書スタイルの入門書。事例も豊富。

『プロカウンセラーの聞く技術』（東山紘久、創元社）

臨床心理士の著者がカウンセリングで用いられる「聞く」技術を一般向けに紹介。

『見える化-強い企業をつくる「見える」仕組み』（遠藤功、東洋経済新報社）

問題解決能力の向上のために。「問題の見える化」「状況の見える化」「顧客の見える化」「知恵の見える化」「経営の見える化」の力5つのテゴリーで、事例を紹介。

『現場力を鍛える「強い現場」をつくる7つの条件』（遠藤功、東洋経済新報社）

早稲田大学ビジネススクールの人気講座「現場学」が書籍に。現場の人が共感できる内容が評判。

『やさしいQC七つ道具—現場力を伸ばすために リニューアル版』（細谷克也ほか、日本規格協会）

QC検定2級・3級に対応。さまざまなQC(品質管理)手法の作り方・書き方・見方・使い方をやさしく解説。

●財団法人日本規格協会『品質管理検定（QC検定）4級の手引き』

http://www.jsa.or.jp/kentei/qc/pdf/grade4text_ver2.pdf

『凡人が最強営業マンに変わる魔法のセールストーク』（佐藤昌弘、日本実業出版社）

営業マンの性格に合わせた手法を、認知心理学やセラピーの理論をベースに展開。ニーズとウォンツの違いに注意することも説く。

『書店ポップ術—グッドセラーはこうして生まれる』（梅原潤一、試論社）

実際の著名書店のPOPをカラーで紹介。

『[図解]売れる陳列・売れない陳列』（永島幸夫、PHP研究所）

店頭マーケティングのノウハウを、AIDMA（アイドマ）の法則に基づいて「売れる陳列」と「売れない陳列」を対比させた図にして紹介。

『絵でわかる!「POP、チラシ、DM」の作り方・見せ方』（永島幸夫、すばる舎）

販促ツールの基本や“ひな形”をイラスト・図解で分かりやすく学ぶ一冊。

提 案 制 度 改 善 提 案 (報 告) 書

提案日： H 2 3 年 4 月 1 日

提 案	(<input type="checkbox"/> 品質向上 <input type="checkbox"/> 時間短縮 <input type="checkbox"/> 安全衛生 <input type="checkbox"/> コストダウン <input checked="" type="checkbox"/> 事務改善 <input type="checkbox"/> 販売促進 <input type="checkbox"/> その他) ・「改善提案（報告）制度」の導入			
現状と、その問題点 当法人は現在、経営の大きな改革を必要としている。その際、決定的に重要なことは、1人1人が日常業務の中で「知恵」を出し、日々の仕事を着実に「改善」してゆくことである。 然るに、当法人には、こうした改善の知恵を経営に反映させるための明確な制度がない。この点で、「改善提案」の制度を整備し活用している一般企業と比較して不利である。 (書ききれないときは別紙とし、必要に応じ写真・図面等を添付する。以下も同じ。)				
このように改善したい（しました） ・「改善提案（報告）制度」を導入する。 ・当法人の利用者、職員（パート含む）、役員の誰もが、自分の業務、及びそれ以外の業務について、改善提案を行うものとする。改善済みの案件の「報告」も可能とする。 ・提案（報告）内容は、この様式等により、または口頭により、改善推進担当者に提出する。 ・施設長は、原則として、掲示、終礼での発表、回覧などにより提案内容を内部で公表する。また、評価の上、提案を採択すべきものを決定する。 ・提案（報告）の内容及び件数に応じ、表彰を行う（ただし、役員は表彰の対象としない）。				
このような効果が期待できる（生じた） ・提案（報告）内容により、業務の改善効果が生じ、労働時間短縮、品質向上、財務の向上、工賃向上といった直接的効果が期待できる。 ・「知恵」を出す風土が醸成されることにより、モチベーションの向上が期待できる。 (金額、時間については、計算過程も示す。)				
提案者	所属	生活支援課		受付No 1
	氏名	伊達 直人		受付年月日 H 2 3 年 4 月 2 日
評 価	評 価 者 名	××係長	○○課長	施設長
	・改善効果	B	C	A
	・新規性	B	B	A
	・汎用性、応用性	A	C	A
	・総合評価	B	C	A
・コメント	効果に疑問はあるが、導入にコストはかからないので、取り組む価値はある。	当施設では、それほどの提案件数があるとは考えにくい（—__—）。	画期的な提案であり、直ちに実施すべきである（^▽^）。	

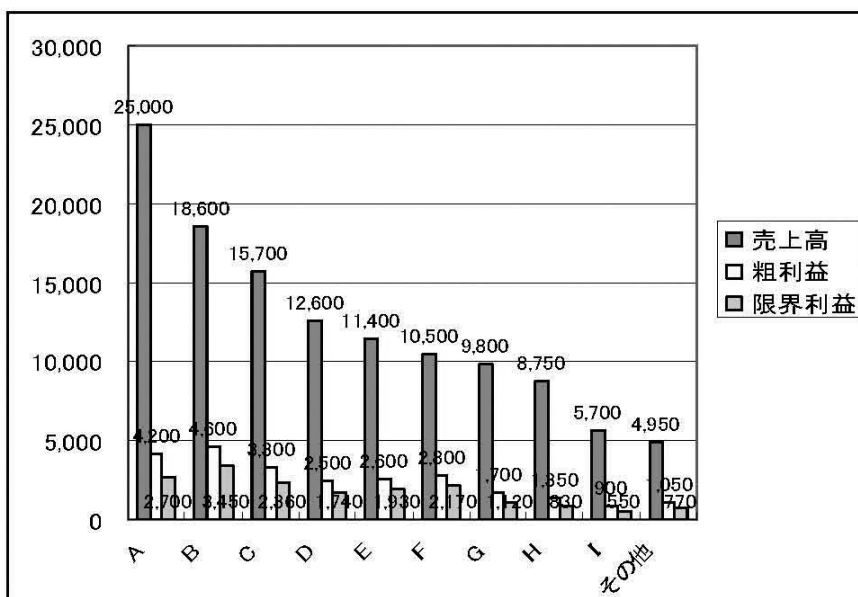
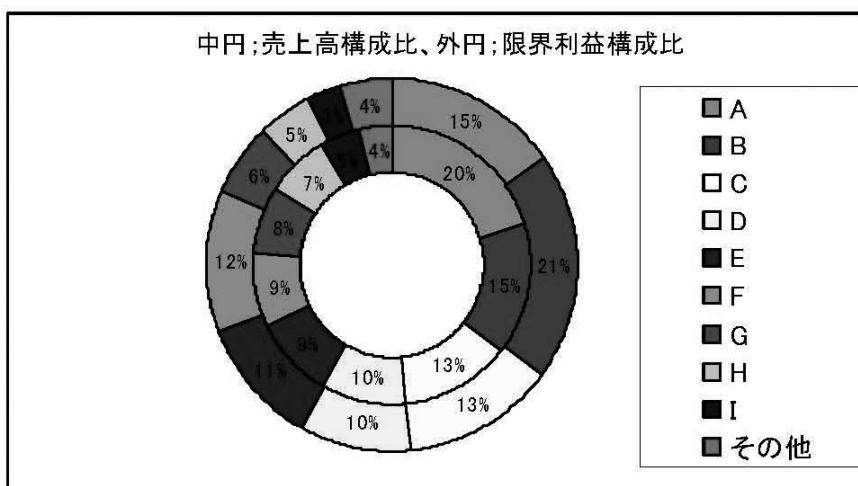
社会福祉法人 顔文字福祉会

(表計算ソフトのグラフ機能を使った「見える化」の例 1)

・商品(顧客、販路)別売上・利益構成

商品	売上高	売上原価	粗利益	粗利益率	(変動販売コスト)		限界利益	限界利益率
					包装費	輸送費		
A	25,000	20,800	4,200	17%	1,250	250	2,700	11%
B	18,600	14,000	4,600	25%	930	220	3,450	19%
C	15,700	12,400	3,300	21%	770	170	2,360	15%
D	12,600	10,100	2,500	20%	630	130	1,740	14%
E	11,400	8,800	2,600	23%	550	120	1,930	17%
F	10,500	7,700	2,800	27%	530	100	2,170	21%
G	9,800	8,100	1,700	17%	490	90	1,120	11%
H	8,750	7,400	1,350	15%	440	80	830	9%
I	5,700	4,800	900	16%	290	60	550	10%
その他	4,950	3,900	1,050	21%	270	10	770	16%
計	123,000	98,000	25,000	20%	6,150	1,230	17,620	14%

「その他」は全体の額からA～Iの合計を差し引いたもの



(表計算ソフトのグラフ機能を使った「見える化」の例 2)

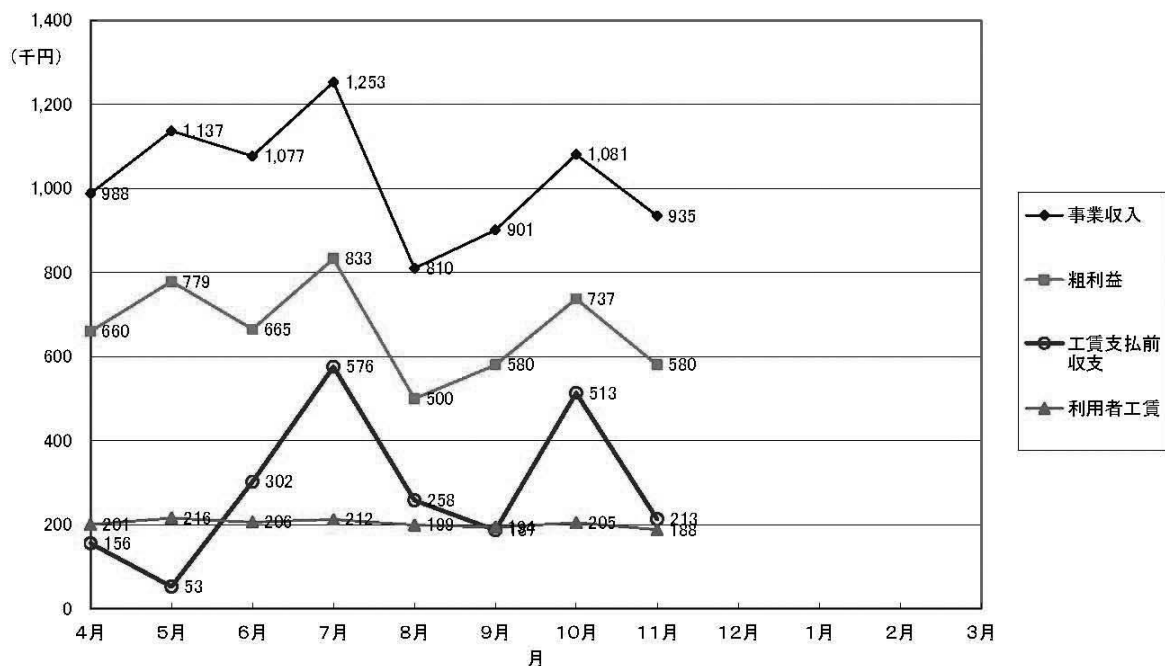
23年度 菓子製造販売事業収支

		予算	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
事業収入	A	1,000	988	1,137	1,077	1,253	810	901	1,081
材料費	B	300	328	358	412	420	310	321	344
材料費率	$B \div A$	30%	33%	31%	38%	34%	38%	36%	32%
粗利益(注)	$C = A - B$	700	660	779	665	833	500	580	737
粗利益率	$C \div A$	70%	67%	69%	62%	66%	62%	64%	68%
利用者工賃(千円)	D	220	201	216	206	212	199	194	205
利用者数	E	20	18	18	18	18	18	18	18
平均工賃(円)	$D \div E$	11,000	11,156	11,989	11,444	11,778	11,056	10,778	11,389
工賃支払前収支	F	220	156	53	302	576	258	187	513
工賃支払前収支比率	$F \div A$	22%	16%	5%	28%	46%	32%	21%	47%
備考			イベント 1回			イベント 2回	夏休み 4日	機器故 障2日	

注:「粗利益」の定義は独自のものである。

(表はさらに右側に続きますが、ここでは省略しています。)

23年度 菓子事業



(マスコミを活用するプロモーションの例)

報道発表資料

新聞・テレビ・ラジオ各社様

「××パンお披露目イベント(*^_^*)」の開催について

平成 年 月 日

社会福祉法人顔文字福祉会の運営する障がい者就労支援施設〇〇園が、〇〇町の特産である××を活用したパンを開発したことを記念し、「お披露目イベント(*^_^*)」開催いたします。

当法人では障がい者によるパン製造・販売に取り組んできたところではありますが、今回、〇〇町の産業振興に資する意味を込めて、「××パン」を開発いたしました。

開発にあたっては、町民の皆様からアイデアをいただくとともに、××の生産者である〇〇組合様の協力を得ました。

今回、「××パン」を広くアピールし、また町民の皆様には感謝の意を表すため、「お披露目イベント」を開催することといたします。

なお、イベント開催にあたっては、〇〇組合様、〇〇商工会様、〇〇駅前商店会様、△▽株式会社様の協力・後援をいただいております。

記

1. 日時 月 日 (土)

開始	午前	時	分
終了	午後	時	分

2. 場所 〇〇公園 (雨天時は〇〇園講堂)

3. 主なイベント内容
 - ・試食会
 - 午前 時 分より
 - ・コンサート (〇×中学校吹奏楽部・市民コーラスの会)
 - 午後 時 分より
 - ・講演「食の安全と健康管理♪」(〇〇駅前クリニック主任看護師 ◇◇◇◇様)
 - 午後 時 分より
 - ・その他、別添チラシをご覧ください。

4. 備考
 - ・ボランティアが多数参加します。
 - ・記者席を設けます。
 - ・雨天決行します。

5. 連絡先

社会福祉法人顔文字福祉会
 Tel ; ××-××××
 メール ; kaomojifukushikai.m1@cion.ne.jp
 担当 ; 伊達直人
 (ホームページにも掲載しています ; <http://www.kaomojifukushikai.com/news/ivent>)

以上



発行：平成23年11月

北海道社会福祉協議会 北海道障がい者就労支援センター
〒060-0002 札幌市中央区北2条西7丁目 かてる2.7
TEL 011-241-3982(直通) FAX 011-271-1977