

平成 20 年度障害者保健福祉推進事業（障害者自立支援調査研究プロジェクト）

就労継続支援B型事業所等に対する工賃水準向上のための
コンサルテーション手法開発事業マニュアルづくり報告書

社会就労センターにおける 工賃水準向上マニュアル

平成 21 年 3 月

社団法人 中小企業診断協会

はじめに

障害者自立支援法が施行され、日本の障害者福祉に大きな転換期を迎えることになりました。「障害者や高齢者にかかわらず、あらゆる人が共に住み、共に生活できる社会を築く」というノーマライゼーションの実現のためには、障害のある人が経済的にも最低限の収入を得ることが必要と考えられます。

こうしたなか、全国社会就労センターでは、施設で働く利用者の工賃倍増を目指し、コンサルタント等のアドバイスを受けながら経営改善を行う「工賃水準ステップアップ事業」をスタートさせました。この事業は平成 19 年度以降、「工賃倍増 5 か年計画支援事業」として都道府県単位で全国展開されています。

しかしながら、就労継続 B 型事業所等の施設においては、福祉的就労の意識が強く、工賃アップを図る経営感覚になじまないというのが、現実であります。一方、施設の現状を知るコンサルタントも少なく、その手法が確立されていないことも懸念されています。

このため、当協会において昨年度の基礎調査に引き続き「厚生労働省障害者自立支援調査研究プロジェクト」を受託し、事業所における「工賃水準向上マニュアル」を作成することになりました。マニュアルづくりにあたっては、企業経営の根源である経営基本、生産、販売、財務、労務、利用者、経営戦略という 7 つの視点に注目し、章立て構成を行っております。執筆にあたっては、事業所における工賃アップの取り組みの中で、実践すべき改善項目が解りやすく理解できるよう、図表を入れそれぞれのテーマ毎に見開きで読めるよう工夫いたしました。

就労支援における工賃アップという目標を達成するためには、事業所（施設）のトップの決断はもとより、そのビジョンをどのように具体化していくのかという点で、職員一人ひとりの意識改革、モチベーションの向上が待たれるところです。職員のスキルアップは同時に利用者のスキルアップにつながる可能性を秘めております。利用者の自立した日常生活や社会生活を確保するためにも、工賃アップへの取り組みの重要性が認識されます。従来から障害福祉の世界は外部から閉ざされた一面を感じさせますが、中小企業診断士等のコンサルタントの活用により、経営改革や新分野への取り組みに活路を見いだせる可能性を大きく感じるところであります。

最後に本事業の推進にご尽力をいただきました委員会委員の皆様、本プロジェクトにご協力をいただきました関係者の皆様に対し心より感謝申し上げます。

平成 21 年 3 月

社団法人 中小企業診断協会

障害者自立支援調査研究プロジェクト委員会

委員長 大塚 慎 二

目次

第1編 障害者自立支援研究プロジェクトの実施概要と背景

第1章 障害者自立支援プロジェクトの実施概要

1. プロジェクトの全体像と調査事業の位置づけ	4
2. 平成20年度事業の概要	5
3. 実施体制及び主な執筆担当分野	6

第2章 障害者自立支援研究プロジェクトの背景

1. 障害者自立支援プロジェクトの背景	10
(1) 障害者の現状	10
(2) 障害者施策をめぐる近年の動向	15
(3) 措置制度から支援制度へ	17
2. 障害者自立支援法の概要と就労支援	19
(1) 障害者自立支援法の概要	19
(2) 就労支援の現状と課題	26

第2編 社会就労センターにおける工賃水準向上マニュアル

第1章 福祉施設にも求められる「経営の本質」(経営基本マニュアル)

1. 経営基本に関する社会就労センターの現状	34
2. 経営基本マニュアル	36
(1) トップが果たすべき役割	36
① 今一度「どうありたいのか」考えよう	36
② 事業領域を定めよう	38
③ トップに求められるものは	40
(2) どのように進めばいいのか(経営方針)	42
① ビジョンをみんなで共有しよう	42
② ビジョン＝現状＋具体的方策…具体化させよう	44
(3) 計画・実施・評価を繰り返す(経営計画)	46
① 計画を立てていますか	46
② 計画策定の注意点は	48
(4) 組織づくりで効率性アップ	50
① 集団から組織へ	50

② 情報を効果的に活用しよう	52
(5) 経営基本のチェックリスト	54

第2章 より良いモノづくりのために（生産（加工）マニュアル）

1. 生産活動に関する社会就労センターの現状	58
(1) 生産（加工）計画	58
(2) 工程管理	59
(3) 作業管理	60
(4) 品質管理	62
(5) 資材・購買管理	63
2. 生産（加工）活動マニュアル	66
(1) 生産（加工）計画を立てよう	66
① 生産（加工）計画のいろいろ	66
② 生産（加工）計画をたててみよう（その1）	68
③ 生産（加工）計画を立ててみよう（その2）	70
④ 計画策定の前後で配慮すること	72
(2) 工程管理	74
① 職場配置や作業の指示はどうするの	74
② 生産の進み具合を把握する	76
③ 納期の大切さを考えよう	78
(3) 作業管理	80
① 作業マニュアルを作るポイント	80
② 5Sを理解して作業環境を改善する	82
③ 作業を指導するときの留意点	84
④ 事業所（施設）外作業について	86
(4) 品質管理	88
① 品質検査のいろいろ	88
② 品質レベルを高めよう	90
③ 不具合が発生したら	92
(5) 資材の調達と管理	94
① 原材料を安く仕入れる	94
② 原材料をきちんと保管しよう	96
(6) 生産（加工）関係のチェックリストと帳票	98

① チェックリスト	98
② 帳票類（資料編参照）	102

第3章 売れる仕組みづくり（販売活動マニュアル）

1. 販売活動に関する障害福祉サービス事業所の現状	104
2. 販売活動マニュアル	110
(1) 販売計画を立てよう	110
① 販売計画の位置づけを理解する	110
② 販売計画の上手な立て方	112
③ 販売目標数値を設定しよう	114
(2) 市場分析を行おう	116
① 対象市場を明確にする	116
② 消費者を理解する	118
③ データを収集し分析する	120
④ データの収集をどう行うか	122
(3) 地域に受け入れられる価格設定と受注活動	124
① 製品価格の決め方	124
② 多様な価格設定の方法を理解する	126
③ 地域に受け入れられる価格設定の具体的方法	128
④ 受注活動を積極的に行おう	130
(4) 販売促進をしよう	132
① 販促カレンダーを作る	132
② POP やチラシ・DM で販売促進	134
③ POP やチラシ作成の基礎知識	136
④ POP を作成しよう（その1）	138
⑤ POP を作成しよう（その2）	140
⑥ チラシの作成のポイント	142
(5) 売場管理をしよう	144
① 売場の5S	144
② 販売業務マニュアルを作る	146
③ 接客姿勢を身につける	148
④ クレーム対応を学ぶ	150
(6) 商品管理をしよう	152

① 品揃えを見直そう	152
② 市場性を反映させる	154
③ 品質管理の徹底	156
(7) 魅力ある店舗・陳列にしよう	158
① 入りやすい店舗づくり	158
② 回遊性を高める店内レイアウト	160
③ 陳列はお客様目線で	162
④ 陳列で売上アップを図る	164
(8) 販売活動チェックリスト	166

第4章 会計データで経営をコントロール（財務管理マニュアル）

1. 財務活動に関する社会就労センターの現状	170
2. 財務管理マニュアル	172
(1) 会計データを活用しよう	172
① データを活かすための仕組みづくり	172
② 実効性のある検討会を開くには	174
③ 自社チェックのポイント（財務分析）	176
④ 将来必要となる資金を把握しよう（資金繰り）	178
⑤ どれだけ売りあげればいいのか	180
(2) 財務管理のチェックリスト	182

第5章 働きやすい職場環境づくり（労務管理マニュアル）

1. 労務管理に関する社会就労センターの現状	186
(1) 職員の能力に適した仕事の割り振り	186
(2) 職員の要望や意見を反映する仕組み	187
(3) 職場ごとの各種要素にもとづく職務評価	188
(4) 教育訓練	189
2. 労務管理のマニュアル	192
(1) 働きやすい職場風土	192
① 共通のビジョンを持つ	192
② 枠組みをしっかりと作る	194
③ 適材適所で人を活かす	196
(2) 風通しのよい人事の仕組みづくり	198

① 職員のハートを掴む	198
② プロとしての目標管理	200
③ 公正な人事評価を目指して	202
(3) 人を大切に育てる	204
① 職員一人ひとりの個性を大切に	204
② 計画的な人の採用と育て方	206
③ コスト意識とやる気	208
(4) チェックリスト	210

第6章 利用者の理解と能力アップ（利用者関連マニュアル）

1. 社会就労センター利用者の現状	214
(1) 利用者及び家族への対応	214
(2) 工賃体型	215
(3) 利用者の能力開発及び教育訓練	216
(4) 利用者の働きやすい環境づくり	217
2. 利用者関連マニュアル	220
(1) 利用者及び家族への理解を深める	220
① 利用者及び家族の声を吸い上げる	220
② 利用者及び家族本位の接し方	222
③ 情報発信の大切さ	224
(2) 利用者ごとの計画づくり	226
① 事前の準備は周到に	226
② 利用者にとっての工賃体系をつくる	228
③ 利用者の能力を伸ばす就労訓練	230
(3) 魅力ある職場環境	232
① 利用者の気持ちを感じる	232
② 安全・安心な作業環境づくり	234
(4) 地域との関係づくり	236
(5) チェックリスト	238

第7章 工賃アップに向けた総合的な取り組み（経営戦略マニュアル）

1. 工賃アップに向けた取り組みの現状と課題	242
(1) 経営上の強みと弱み	242

(2) 外部環境における機会と脅威	244
(3) 最大の課題は人材育成と経営情報の不足	246
① 工賃水準向上に向けた取り組み方針	246
② 工賃水準向上に向けた取り組む際の課題	246
2. 工賃アップに向けた取り組みの手順とその方法	248
(1) 工賃アップに向けた取組手順	248
(2) 工賃アップに向けた取り組みの具体例（SWOT分析を活用して）	250
① SWOT分析とは	250
② 経営的強み・得意分野は何かを確認しよう（その1）	252
③ 経営的強み・得意分野は何かを確認しよう（その2）	254
④ 経営的強み・得意分野は何かを確認しよう（その3）	256
⑤ 地域での事業所の位置づけを明確にしよう	258
⑥ 事業所の強み・能力を活かせる事業領域（ドメイン）を決めよう	260
3. 工賃アップに向けた5つの取り組みと推進上の留意点	262
(1) 新分野への進出を可能にするポイント（その1）	262
(2) 新分野への進出を可能にするポイント（その2）	264
(3) 既存事業に関連する分野への進出ポイント	266
(4) 既存事業の拡大による工賃アップのポイント	268
(5) 作業効率による工賃アップのポイント	270
(6) 経費節減による工賃アップのポイント	272
(7) 経営戦略によるチェックリスト	274

—資料編—

資料1 調査票フォーム	281
資料2 全体集計	287
資料3 生産関係帳票類①～⑪	297

第1編

障害者自立支援研究プロジェクトの 実施概要と背景

第 1 章 障害者自立支援プロジェクトの実施概要

1. プロジェクトの全体像と調査事業の位置づけ

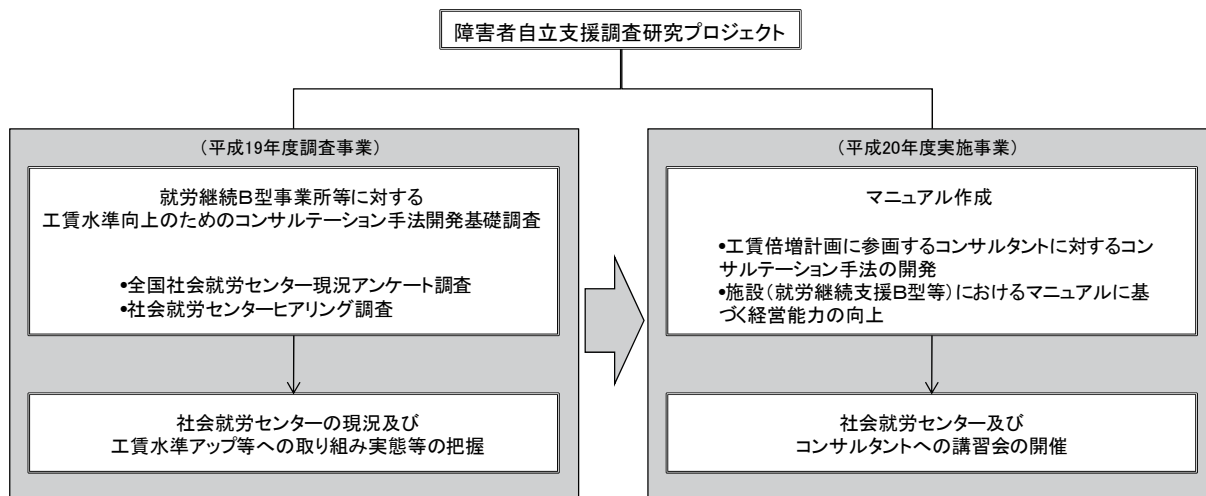
平成 18 年度、全国社会就労センター協議会（セルプ協）が実施した「工賃ステップアップ事業」により、就労継続支援 B 型事業所に対する経営コンサルタントの派遣による経営改善、作業改善がモデル事業として行われ、その成果が期待されています。

障害のある人が経済的にも自立した生活を送るためには、工賃水準の向上が急務であるにもかかわらず、就業支援施設に対するノウハウを持つコンサルタントは少なく、またその手法についても確立されたものがありません。平成 19 年度より「工賃アップ 5 ヶ年計画」として都道府県単位で全国展開されることになり、コンサルタントの質・量の問題が懸念されるところです。

当協会は全国全ての都道府県に支部を持ち、また各支部に福祉部会を設けコンサルテーションを実施している実績を有していることから、そのノウハウを活用し、工賃水準向上のためのコンサルテーション手法を開発すると共に、全国の支部を通じ、本事業に参画するコンサルタントに対し広く普及を図ることで、全国で均質なコンサルテーションの実現に資するものと考えています。

施設における工賃水準の向上マニュアルを作成する上で、地域性や障害種別、作業内容が異なる施設自体の実態を知ることが必要です。このため、平成 19 年度は施設の現状と課題を抽出することで、マニュアル作りの一助となる基礎的データ等の収集に関する調査を実施いたしました。

本年度は、マニュアルづくりのため、アンケート調査のデータを分析しながら、マニュアルを作成することといたしました。マニュアルづくりにおいては、まず始めに、一次原稿を執筆し、それに検証を加え、最終原稿を完成いたしました。また最終原稿をもとに、コンサルタント向けの講習会を開催し、内容の周知を図ることといたしました。



2. 平成20年度事業の概要

本事業では「就労継続支援B型事業所等に対する工賃水準向上のためのコンサルテーション手法開発事業マニュアルづくり」として以下の5事項を検討し、マニュアルの完成とその周知に努めました。

各検討・実施項目の概要は次のとおりです。

マニュアル作成における検討・実施項目

マニュアル構成の検討	ワーキング委員会を通じ、昨年度の調査内容を分析し、工賃アップに役立つプロット構成を検討し、各検討項目に対しわかり易く読みやすい内容構成とした。
一次マニュアル原稿の執筆	マニュアル編については、経営基本、生産、販売、財務管理、労務管理、利用者、経営戦略の7章立てとして、それぞれのプロットに図や表を挿入することでできるだけわかり易い文章での執筆を心掛けた。
一次原稿の検証作業	作成した一次原稿をもとに、関東地区のB型授産施設等におもむきマニュアルの有効性を検証し、施設の責任者等の意見を取り入れ、最終原稿のための改善データとした。
最終原稿の執筆	検証データをもとに、次の項目について加筆した。①全てのプロット項目を見開きにしてとりまとめる、②図や表を必ず挿入する、③受注活動の項目を加える、等。
講習会の開催	工賃水準マニュアルについて、事業者（施設）及びコンサルタントに対して講習会を開催した。〔開催地区：福岡（大牟田）、神奈川、東京、千葉、北海道（札幌）〕

事業実施スケジュール

実施項目	11月			12月			1月			2月			3月		
	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬
本委員会															
ワーキング委員会															
第一次原稿の作成															
マニュアル検証															
最終原稿の作成															
報告会															

3. 実施体制及び主な執筆担当分野

今年度事業を実施するに当たり、事業の方針等を決定するプロジェクト委員会、およびプロジェクト委員会の下にワーキング委員会を設置しました。実施体制及び主な執筆担当分野は次のとおりです。

所 属	委員名	役 職 名 (主な執筆担当分野)
委 員 長 (ワーキング委員兼任)	大塚 慎二	(社) 中小企業診断協会本部理事 中小企業診断士 (第1編 プロジェクトの背景・第2編 販売)
委 員	鈴木 清覚	ゆたか福祉会参事 全国社会就労センター協議会副会長
委 員	叶 義文	大牟田敬愛園施設長 全国社会就労センター協議会調査・研究・研修委員会副委員長
委 員 (ワーキング委員兼任)	江波戸 勝	(社) 中小企業診断協会 中小企業診断士 (第2編 経営戦略)
委 員 (ワーキング委員兼任)	味田村 正行	(社) 中小企業診断協会 中小企業診断士 (第2編 労務・利用者)

委員 (ワーキング委員兼任)	谷 きよみ	(社) 中小企業診断協会 中小企業診断士 (第2編 販売)
委員 (ワーキング委員兼任)	草間 亨	(社) 中小企業診断協会 中小企業診断士 (第2編 生産)
委員 (ワーキング委員兼任)	藤村 典子	(社) 中小企業診断協会 中小企業診断士 (第2編 経営基本・財務)

第2章 障害者自立支援研究プロジェクトの背景

1. 障害者自立支援プロジェクトの背景

障害者福祉の改革は 1990 年代からそのテンポを早め、障害者サービスにおける施設から在宅への流れを加速させています。その根底にある思想は 1981 年の国際障害者年を契機に広く知られるようになった「ノーマライゼーション」の考え方でありました。これ以来、公的社会福祉サービスの提供システムである措置制度から契約へ、と大きく変化し自立支援法の成立に至るのです。

“制度福祉の時代”から“契約と利用者ニーズの時代”へと大きく舵がきられ、旧体系における授産施設は新体系では、就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型へと区分され、就労の場の確保と障害者が自立できる雇用促進、就労支援等がうちだされています。

今回のプロジェクトの目的である就労支援 B 型等の経営改善のためのマニュアルづくりの前提として、身体障害者の定義、障害者施策の動向、措置制度から契約への流れ、障害者自立支援法の意義など順を追って述べてみます。

(1) 障害者の現状

① 障害者の定義

a. 障害者の一般定義

これまで障害者施策をめぐる近年の動向を述べてきましたが、ここで「障害者」の法制度上の定義や現況をみてみましょう。障害者の定義としては、次のような国連の障害者の権利宣言（1975 年）が多くの人々の支持を得ています。

『障害者』という言葉は、先天的か否かにかかわらず、身体的又は精神的能力の不全のために、通常個人又は社会生活に必要なことを確保することが、自分自身では完全に又は部分的にできない人のことを意味する」（第 1 項）。

わが国の障害者基本法でもこれに類似した規定をもっており、2000 年の基本法の改正で次のように定義されています。

「この法律において『障害者』とは、身体障害、知的障害又は精神障害（以下「障害」と総称する。）があるため、長期にわたり日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける者をいう」（第 2 条）。この 2 つの定義の特色をみると、障害者とは機能障害のため活動制限を受けている人という趣旨に共通点が見られます。

b. 各福祉法による障害者の定義

● 身体障害者福祉法

昭和 24 年に施行（最終改正平成 19 年）された身体障害者福祉法では、「身体障害者」の定義として、「別表に掲げる身体上の障害がある 18 歳以上の者であって、都道府県知事から身体障害者手帳の交付を受けたものをいう」と定義され、別表では視覚障害、聴覚障害、肢体不自由、心臓・腎臓・呼吸器の機能障害の種類に分けられています。身体障害者は身体障害者手帳を交付され、その障害の程度により 1 級から 6 級に区分されています。

身体障害者手帳							
内容	身体障害者手帳は、身体に障害のある人が、様々なサービスを利用するために必要な手帳で、障害の程度によって 1 級から 6 級までに区分される。また、交付を受けた後、障害程度の変化がある場合には再認定を受けることができる。						
交付対象	視覚・聴覚・平衡機能・音声機能・言語機能・そしゃく機能・肢体（上肢・下肢・体幹・乳幼児期以前の非進行性の脳病変による運動機能障害）・心臓機能・腎臓機能・呼吸器機能・ぼうこう又は直腸機能・小腸機能・免疫機能により永続する障害がある人。						
等級区分	<table border="1"> <tr> <td>1、2 級</td> <td>3、4 級</td> <td>5、6 級</td> </tr> <tr> <td>重度</td> <td>中等度</td> <td>軽度</td> </tr> </table>	1、2 級	3、4 級	5、6 級	重度	中等度	軽度
1、2 級	3、4 級	5、6 級					
重度	中等度	軽度					

● 知的障害者福祉法

知的障害者福祉法においては「知的障害者」の定義を設けていません。しかしながら、昭和 48 年に厚生省は通知により「療育手帳」を発行するよう指導を行いました。手帳交付の実施主体は都道府県知事ですが、手帳の交付申請は、知的障害者の居住地を管轄する福祉事務所の長を経由して都道府県知事に対して行うことになっています。

このため、身体障害者手帳とは異なり、療育程度の利用方法、判定区分は各都道府県により異なっており、全国共通ではありません。この手帳は都道府県により名称が異なり、「愛の手帳」「みどりの手帳」などと呼び名を変えている自治体もあります。判定区分は、「知的機能の障害」を伴う者で、標準化された知能検査での知能指数（おおむね 70 以下を基準）及び自律機能、運動機能、意志変換等の日常生活能力の水準を加味し、同年齢の到達水準と比較して判定しています。

療育手帳（知的障害児・知的障害者）	
内容	療育手帳は、知的障害児、知的障害者が一貫した療育・援護を受け、様々なサービスや優遇措置を受けやすくすることを目的とする。

交付対象	児童相談所又は障害者更正相談所で知的障害と判定された人										
判定基準	<p>判定基準は都道府県により異なっており、一般的には判定の程度によりA（＝重度）、B（＝その他）に区分され、自治体によってはA1、A2、B1、B2と区分している地域もある。</p> <p style="text-align: center;">参考：神奈川県の場合</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">障害程度</th> <th>判定の基準</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>最重度 A1</td> <td> 1 標準化された検査により判定した結果を指数化したもの（以下「指数」という）が、概ね20以下の者 2 指数が概ね21以上35以下のもので、身体障害者福祉法に基づく障害等級（以下「障害等級」という）の1級、2級又は3級に該当するもの。 </td> </tr> <tr> <td>重度 A2</td> <td> 1 指数が概ね21以上35以下のもので、上記A1に該当しないもの 2 指数が概ね36以上50以下のもので、障害等級の1級、2級、又は3級に該当するもの。 </td> </tr> <tr> <td>中度 B1</td> <td>指数が概ね36以上50以下のもので、上記A2に該当しないもの。</td> </tr> <tr> <td>軽度 B2</td> <td> 1 指数がおおむね51以上のもので、上記B1に該当しないもの 2 指数が境界線級であって、かつ、自閉症の診断書があり、地域の児童相談所又は県立総合療育相談センターの長が認めたもの。 </td> </tr> </tbody> </table>	障害程度	判定の基準	最重度 A1	1 標準化された検査により判定した結果を指数化したもの（以下「指数」という）が、概ね20以下の者 2 指数が概ね21以上35以下のもので、身体障害者福祉法に基づく障害等級（以下「障害等級」という）の1級、2級又は3級に該当するもの。	重度 A2	1 指数が概ね21以上35以下のもので、上記A1に該当しないもの 2 指数が概ね36以上50以下のもので、障害等級の1級、2級、又は3級に該当するもの。	中度 B1	指数が概ね36以上50以下のもので、上記A2に該当しないもの。	軽度 B2	1 指数がおおむね51以上のもので、上記B1に該当しないもの 2 指数が境界線級であって、かつ、自閉症の診断書があり、地域の児童相談所又は県立総合療育相談センターの長が認めたもの。
障害程度	判定の基準										
最重度 A1	1 標準化された検査により判定した結果を指数化したもの（以下「指数」という）が、概ね20以下の者 2 指数が概ね21以上35以下のもので、身体障害者福祉法に基づく障害等級（以下「障害等級」という）の1級、2級又は3級に該当するもの。										
重度 A2	1 指数が概ね21以上35以下のもので、上記A1に該当しないもの 2 指数が概ね36以上50以下のもので、障害等級の1級、2級、又は3級に該当するもの。										
中度 B1	指数が概ね36以上50以下のもので、上記A2に該当しないもの。										
軽度 B2	1 指数がおおむね51以上のもので、上記B1に該当しないもの 2 指数が境界線級であって、かつ、自閉症の診断書があり、地域の児童相談所又は県立総合療育相談センターの長が認めたもの。										

● 精神保健福祉法

精神保健福祉法の第5条には「この法律で『精神障害者』とは、統合失調症、精神作用物質による急性中毒又はその依存症、知的障害、精神病質その他の精神疾患を有する者をいう」と定義されています。

この法律の45条には「精神障害者保健福祉手帳」を定めています。これにより障害者基本法に規定された身体障害・知的障害・精神障害の全てに手帳制度が整ったこととなります。精神障害者保健福祉手帳は、社会的な偏見も大きいことから、その表紙には「障害者手帳」とのみ表示されます。今まで精神障害者は法定雇用率の対象とされていなかったのですが、障害者自立支援法に伴い精神障害者保健手帳所持者については、法定雇用率の対象とされるようになりました。

精神障害者保健福祉手帳	
内容	精神障害者保健福祉手帳は、精神障害のため長期にわたり生活の制約がある人が、自立した生活の手助けとなるサービスを利用するた

	めに必要な手帳。病名や年齢、入院・在宅の区分による制限はない。障害の程度により1級から3級まで等級が決められている。								
交付対象	精神障害のために日常生活又は社会生活上に制限があると認められた人で、精神障害を支給事由とする年金を受給中か、精神障害と診断された日から6ヶ月以上経過している人。								
判定基準	障害年金の等級に準拠し、申請時の診断書等に基づいて審査・決定される。 <table border="1" data-bbox="469 510 1331 770"> <thead> <tr> <th>障害程度</th> <th>判定の基準</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1級</td> <td>日常生活の用を弁ずることを不能ならしめる程度</td> </tr> <tr> <td>2級</td> <td>日常生活が著しい制限を受けるか、又は日常生活に著しい制限を加えることを必要とする程度</td> </tr> <tr> <td>3級</td> <td>日常生活又は社会生活が制限を受けるか、日常生活又は社会生活に制限を加えることを必要とする程度</td> </tr> </tbody> </table>	障害程度	判定の基準	1級	日常生活の用を弁ずることを不能ならしめる程度	2級	日常生活が著しい制限を受けるか、又は日常生活に著しい制限を加えることを必要とする程度	3級	日常生活又は社会生活が制限を受けるか、日常生活又は社会生活に制限を加えることを必要とする程度
障害程度	判定の基準								
1級	日常生活の用を弁ずることを不能ならしめる程度								
2級	日常生活が著しい制限を受けるか、又は日常生活に著しい制限を加えることを必要とする程度								
3級	日常生活又は社会生活が制限を受けるか、日常生活又は社会生活に制限を加えることを必要とする程度								

② 障害者の現状

障害者基本法が定義する3障害をもつ人々はどのくらいいるかをみるため、平成17年度の障害白書の調査データをもとに整理してみましよう。

この調査データでは、身体障害、知的障害および精神障害それぞれの調査年度が同時期ではないのですが、3障害をもつ人々の全体像が明らかになっています。それによれば、3障害者全体で709万1千人であり、総人口に占める割合は5.6%です。

身体障害児・者の総数は351.6万人、全体の49.6%を占めています。在宅者と入所者（入院者を含む）の割合は在宅者の比率が圧倒的に高く94.6%を占めています。年齢階層別にみた身体障害者の出現率は高年齢になるほど高くなる傾向にあり、障害の種類別では1・2級の重い障害を有する身体障害者の比率が高まっており、障害の重度化の傾向がみられます。

次に知的障害者の総数は54.7万人で全体の7.7%を占め、在宅者の割合は76.6%と高くなっています。障害の程度において、18歳未満の「最重度」「重度」は5割を超えて高く、一方65歳以上の高齢期の知的障害者も増加傾向にあります。

精神障害者の実態はなかなか把握しにくい状況ですが、「患者調査」による精神障害者の数は302.8万人となっています。このうち在宅者が88.3%を占め、入所・入院者の数は11.7%と低い数値を示しています。精神障害の疾患別では、気分障害の増加が目につき、年齢と共に高くなる傾向を見せ、高齢者のうつ病の増加傾向が顕著になっています。

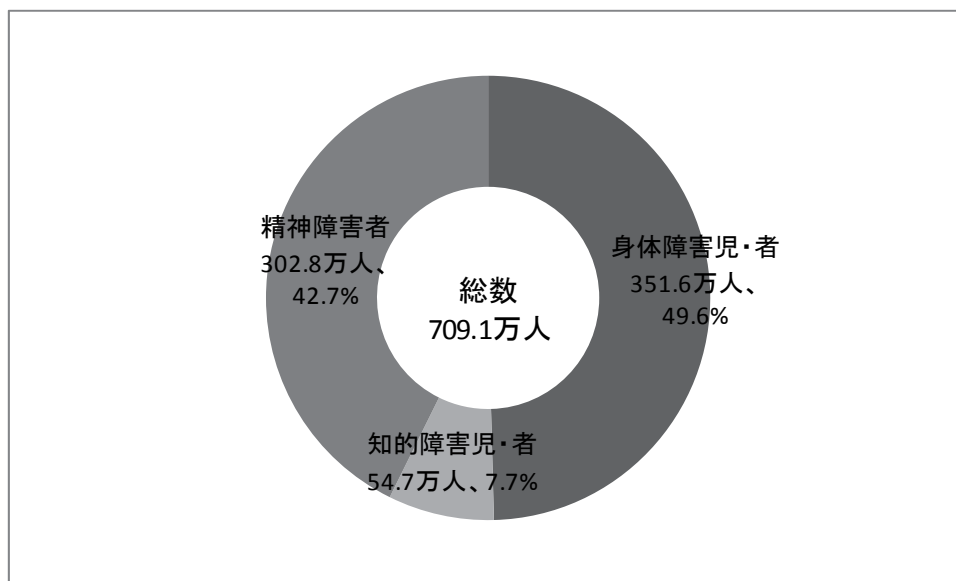
図表 2-1 障害者白書（平成 19 年度版）

(単位:万人)

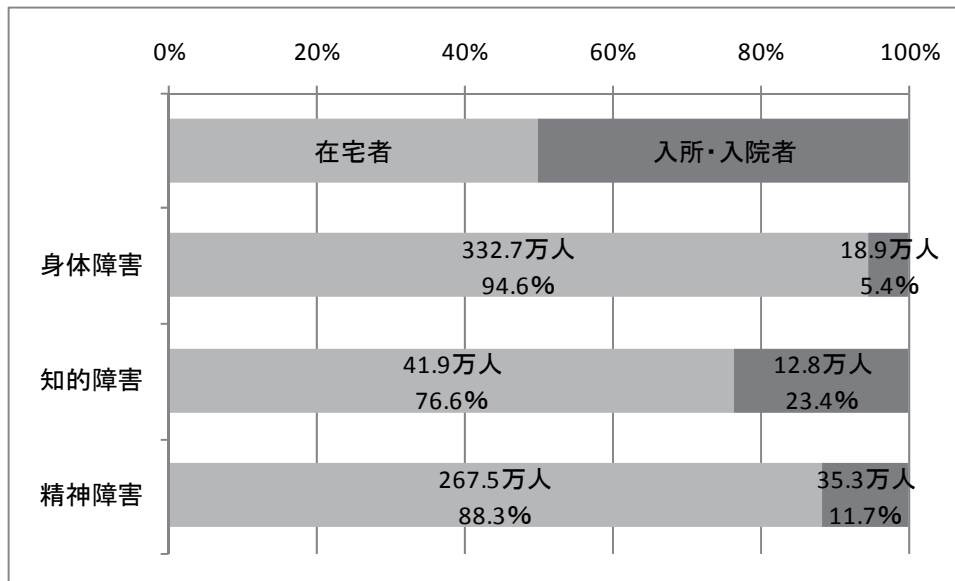
区分	総数	在宅者	施設入所者
身体障害児・者	351.6	332.7	18.9
身体障害児(18歳未満)	9	8.2	0.8
身体障害者(18歳以上)	342.6	324.5	18.1
知的障害児・者	54.7	41.9	12.8
知的障害児(18歳未満)	12.5	11.7	0.8
知的障害者(18歳以上)	41	29	12
年齢不詳	1.2	1.2	0
精神障害者	302.8	267.5	35.3
20歳未満	16.4	16.1	0.3
20歳以上	285.8	250.8	35
年齢不詳	0.6	0.5	0.1

資料:厚生労働省「身体障害児・者実態調査」(平成13年)
 厚生労働省「知的障害児(者)基礎調査」(平成17年)
 厚生労働省「患者調査」(平成17年)より、厚生労働省社会援護局障害保健福祉部で作成。
 厚生労働省「社会福祉施設等調査」(平成12・16年)

図表 2-2 障害の種類



図表 2-3 在宅者と入所・入院者の割合



(2) 障害者施策をめぐる近年の動向

障害者自立支援法が 2005 年 10 月に成立し、日本の障害者福祉の大きな転換期を迎えることになりました。障害者自立支援法については後で詳しく述べますが、その前に日本の世界における障害者福祉の歴史を振り返ってみようと思います。

日本の障害者福祉施策に大きく影響を及ぼすことになる「障害者の権利宣言」が 1975 年国連で採択され、その内容は人間としての尊厳、市民権及び職業的・社会的リハビリテーションを受ける権利、経済的保障を受ける権利、社会活動へ参加する権利、さらに差別・不当な取扱いの保護などでありました。

1981 年、この宣言をもとに各国に具体的な行動計画を要請するためのキャンペーンが「国際障害年」であり、「完全参加と平等」をテーマに「ノーマライゼーション」の考え方が展開されました。日本においても、この年を契機に障害福祉のあり方は大きく変化し、新たな取り組みが進められることになりました。国は、1993 年には「障害者プラン～ノーマライゼーション 7 カ年戦略～」を策定し、新長期計画の重点施策の具体的な数値目標を明示して、積極的展開を進めています。なかでも、2004 年に抜本的に改正された障害者基本法は障害者に対する具体的なサービスを定めているものではないのですが、国、自治体等の施策はこの基本法が示す目的・理念に沿ったものでなければならないという意味で重要な法律改正でありました。

しかしながら、障害者数が増加していくなかで、障害者の重度化及び多様化、本人及び介護者の高齢化、さらに障害のある高齢者の増加傾向が一段と進むなど、障害者を取り巻く環境は大きく変化しています。このため、平成 12 年度から「介

護保険制度」が実施され、同 15 年からは社会福祉基礎構造改革の一環として「措置制度」に代わる「支援制度」への移行という大きな制度改革が行われることになりました。

図表 2-4 障害者施策をめぐる近年の動向

年		世 界	日 本
昭 56	1981	国際障害者年テーマ「完全参加と平等」	
57	1982	第 37 回国連総会「障害者に関する世界行動計画」採択	「障害者対策に関する長期計画」策定
58	1983	「国連・障害者の 10 年」開始年	
平 2	1990		福祉関係八法改正
4	1992	「国連・障害者の 10 年」最終年 ESCAP「アジア太平洋障害者の十年」 (1993～2002 年) 行動課題決定	
5	1993	「アジア太平洋障害者の十年」開始年	「障害者対策に関する新長期計画 ～全員参加の社会づくりをめざして～」策定 「障害者基本法」公布
6	1994		ハートビル法成立
7	1995		「障害者プラン ～ノーマライゼーション 7 年戦略～」策定
9	1997		介護保険関連三法案成立
10	1998		「社会福祉基礎構造改革について」(中間まとめ)
11	1999		「精神保健および精神障害者福祉に関する法律等の一部を改正する法律」の公布 成年後見制度関連四法の成立
12	2000		介護保険開始 交通バリアフリー法成立 「社会福祉の増進のための社会福祉事業法等の一部を改正する法律」の公布
14	2002	「アジア太平洋障害者の十年」最終年 ESCAP 第 58 回総会「アジア太平洋障害者の十年」10 年延長及び政府間ハイレベル会合開催決定 次期十年 (2003-2012) の行動計画「びわこミレニアム・フレームワーク」採択	「障害者基本計画」及び「重点施策実施 5 ヶ年計画」策定
15	2003		支援費制度施行
16	2004		障害者基本法の改正
17	2005		障害者自立支援法成立
18	2006	「障害のある人の権利条約」採択	バリアフリー新法成立

図表 2-5 障害者基本法の主な条文

第1条（目的）

この法律は障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策に関し、基本的理念を定め、及び国、地方公共団体等の責務を明らかにするとともに、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策の基本となる事項を定めること等により、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策を総合的かつ計画的に推進し、もって障害者の福祉を増進することを目的とする。

第2条（定義）

この法律において「障害者」とは、身体障害、知的障害又は精神障害（以下「障害」と総称する。）があるため、継続的に日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける者をいう。

第3条（基本的理念）

すべての障害者は、個人の尊厳が重んぜられ、その尊厳にふさわしい生活を保障される権利を有するものとする。

2 すべての障害者は、社会を構成する一員として社会、経済、文化その他あらゆる分野の活動に参加する機会が与えられる。

3 何人も、障害者に対して、障害を理由として、差別することその他の権利利益を侵害する行為をしてはならない。

※アンダーライン部が改正箇所

(3) 措置制度から支援制度へ

日本の社会福祉改革の流れは、「市場化」「民営化」「措置から契約へ」などの言葉で表現されています。なかでも、平成14年まで施行された措置制度が改正され、平成15年から支援制度に変革された意義は大きなものがあります。

もともと措置制度とは、国の財務責任やサービスの保障水準を明確にし、法律や実施主体によってまちまちであったそれまでの福祉水準を大きく向上させるものでありました。国からの措置委託により公的社会福祉サービスを行う者に支払われる「措置費」は当初十分な額とはいえませんでした。高度経済成長が終わる1980年代になると、かなりその額も増加し、財政面の負担も大きくなりました。

一方、「措置制度」の対象となる公的福祉サービスの範囲は、入所型の社会福祉施設に関するものがほとんどで、在宅福祉、通所型のサービスは対象となっていないものが多くありました。

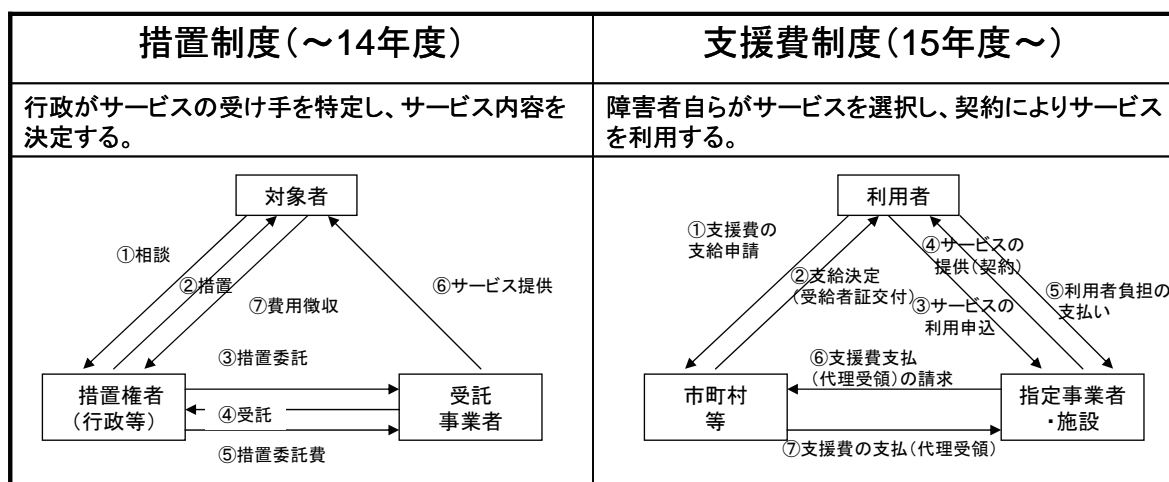
障害者サービスについては、前述した国際障害者年を契機に広く知られるようになった「ノーマライゼーション」の考え方、つまり、「障害や高齢者にかかわらずあらゆる人が共に住み、共に生活できるような社会を築く」の実現のためには、施設から在宅への流れを加速し、障害者の自立・社会参加を支援するサービスへの転換を促す必要がありました。

2001年の「経済社会の構造改革に関する基本方針」においても規制を極力撤廃し、競争やイノベーションを促すことにより、消費者・生活者本位の経済システムの構築と経済の活性化を図ることを提示しました。その具体的施策とし、福祉・

保育の分野においてもサービスの量的拡大・質的向上を早急に進めていくために、民間企業を含む多様な市場参入の促進などを含む「規制改革」が求められるようになりました。こうした経緯から、従来の「措置制度」から、2003年（平成15年）より支援制度へ移行することになったのです。

支援制度とは、利用者自ら選択したサービスを提供者（指定事業者・施設）との契約により利用し、これに対して利用サービスと利用者に応じた公費の助成を行う制度です。これにより、障害のある人が障害のない人と同等に生活し、共にいきいきと活動できる社会を目指す「ノーマライゼーション」の理念のもと、障害者の福祉に関してはこれまでの生活支援という面だけではなく、自立と社会参加を促進するため、この理念の実現に向けて積極的に取り組むことが求められています。この制度では、利用者である障害のある人が、事業者との対等な関係に基づき、自らサービス提供者を自由に選択し、契約によってサービスを利用することになります。これにより障害のある人の個人としての尊厳を重視した福祉サービスの利用制度を目指しているのです。利用者が安心してこの制度を利用し、将来にわたって着実に運営されていくために、サービス提供事業者、市町村、都道府県、国はそれぞれ次のような役割を担っています。

図表 2-6 「措置制度」と「支援費制度」の違い



図表 2-7 関係機関の役割

関係機関	役割
サービス提供事業者・施設	利用者の心身の状況等に応じて適切なサービスを提供すると共に、その質の評価を行うこと等により、常に利用者の立場に立ってサービスを提供することに努める。
市町村	地域住民に身近な行政主体として、障害者に対する支援体制の整備に努めるとともに、利用者本位のきめ細やかな対応により支援費の支給、利用者の負担額の決定等を行う。

都道府県	市町村において制度が円滑に実施できるよう、必要な支援を行うと共に事業者・施設の指定および指導・監督を行う。
国	制度全体の枠組みに関する諸法令の整備や、基準の設定を行う等、円滑な制度運営を支援すると共に、財政的にも都道府県・市町村をバックアップしていく。

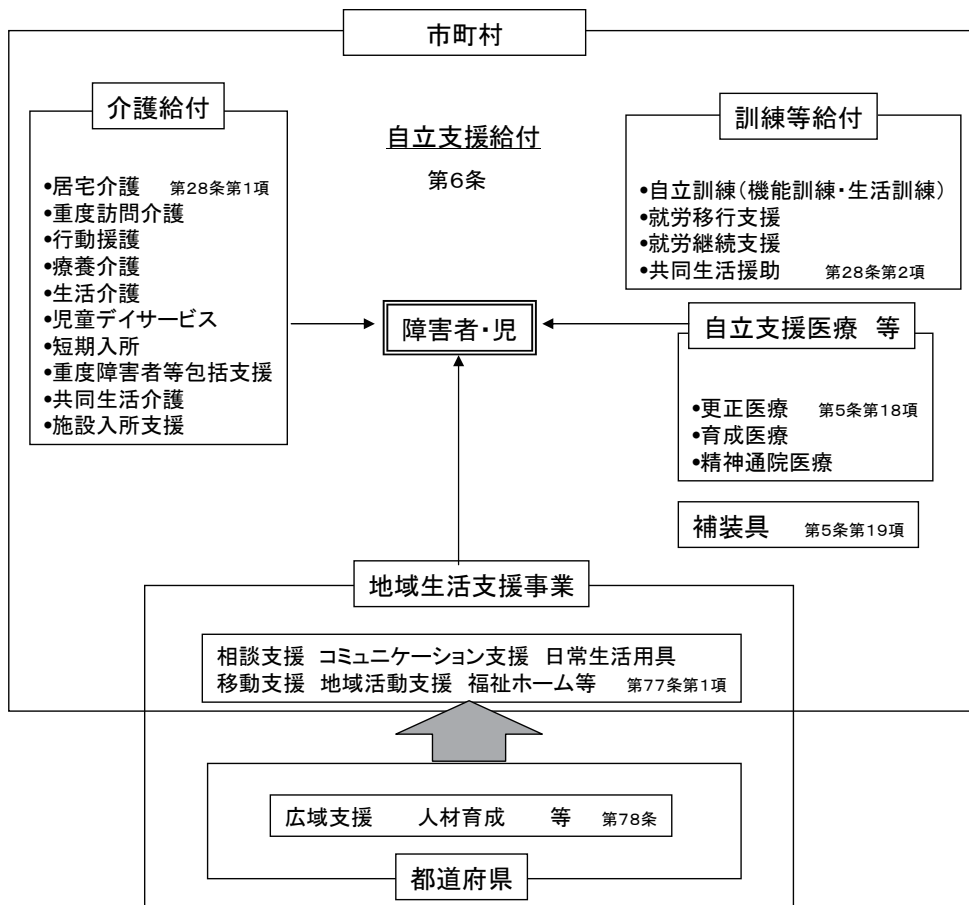
2. 障害者自立支援法の概要と就労支援

(1) 障害者自立支援法の概要

これまでの措置制度から支援費制度への改正の動きは、福祉サービス提供面で市町村間や障害者間での格差を広げるという課題を生じました。一方、精神障害のある人が制度の対象外になっていること、さらに障害のある人が自立して生活をするために必要な就労支援策の充実も強く認識されるようになりました。

このような経緯の中、日本の障害者福祉の歴史上、最大の転換ともいわれる障害者自立支援法が 2005 年 10 月に成立し、2006 年 4 月の一部施行に続き、2007 年 4 月から全面施行されることになりました。

図表 2-8 総合的な自立支援の仕組み



※ 自立支援医療のうち旧育成医療と、精神通院公費の実施主体は都道府県等

① 障害福祉サービスの提供と自治体の役割

a. 障害福祉サービスを一元化

いままで3障害（身体・知的・精神）はバラバラな制度体系でありましたが、これを見直し、共通の福祉サービスと考えられるように改めました。市町村が福祉サービスの提供に関する事務を一元化し、都道府県は市町村を支援する仕組みとなりました。

b. 自治体による障害福祉計画の策定

各自治体において障害福祉サービスの提供体制が様々であり、地域によって大きな格差が生じていました。これを改善するため、将来に向けて計画的なサービス提供体制の構築が行われるよう、国が策定した基本的な指針に基づいて、すべての自治体に福祉サービスの見込み量とそれを確保するための方策等を記載した障害福祉計画を策定することを義務づけました。

図表 2-9 国の自治体に対する指針等

基本理念	基本的考え方
<ul style="list-style-type: none">● 障害者の自己決定と自己選択の尊重● 市町村を基本とする仕組みへの統一と3障害の制度の一元化● 地域生活移行や就労支援等の課題に対応したサービス基盤の整備	<ul style="list-style-type: none">● 全国どこでも必要な訪問系サービスの保障● 希望する障害者に対する日中活動サービスの保障● グループホーム等の充実を図り施設入所・入院から地域生活への移行の推進● 福祉施設から一般就労への移行等



数値目標 （自治体は、平成 23 年度における数値目標を決定）
<ul style="list-style-type: none">● 福祉施設入所者の地域生活への移行（平成 23 年度末まで）● 受け入れ条件が整えば退院可能な精神障害者を解消（平成 24 年度まで）● 福祉施設から一般就労への移行（平成 23 年度中）

c. 相談支援体制の強化

市町村の取り組みとして、障害者に対しての一般的な相談支援については、障害者自立支援法により、障害種別にかかわらず市町村に一元化され障害者相談支援事業として位置づけられています。また、市町村における相談機能を強化するため、成年後見制度利用支援事業などもあり、これらの地域支援システムを強化するため、関係者が協議する場として、地域自立支援協議会を設置・運営することとされました。

これに対応し、都道府県は、都道府県全体の支援システムづくりに主導的役割を担う都道府県自立支援協議会を設置・運営することとされています。また、都道府県は、市町村を支援するため、自閉症や広汎性発達障害を対象とした発達障害者支援センターや認知障害者等のための高次脳機能障害支援拠点、総合的なメンタルヘルスに取り組む精神保健福祉センターなどによる専門的な支援の他、相談支援従事者研修事業などによる人材育成を行っています。

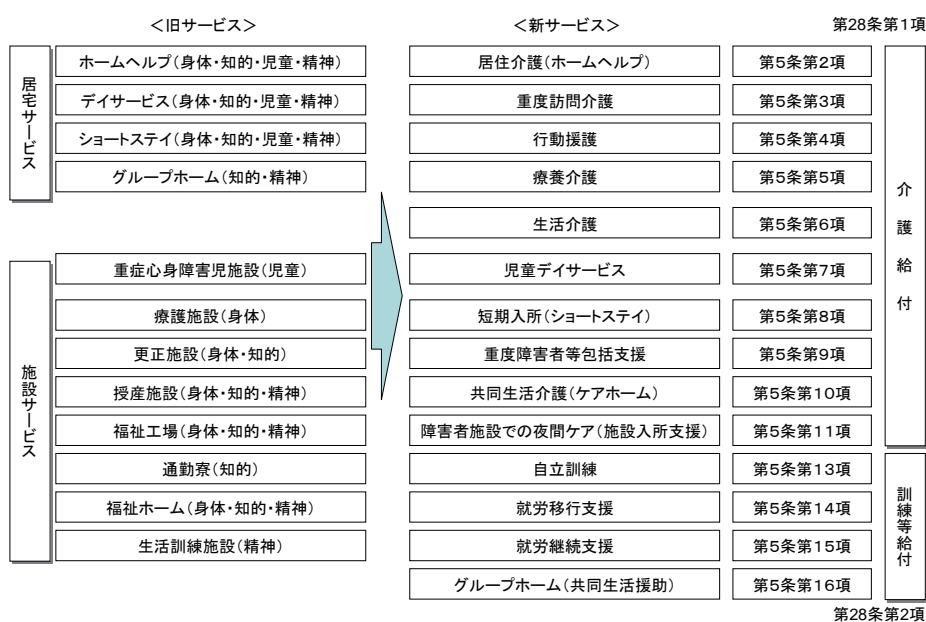
② 利用者本位のサービス体系への見直し

地域の限られた社会資源を活用し、障害者が身近なところでサービスが利用できるようサービスの体系を「施設」の単位ではなく、介護的なサービスや就労移行への支援といったサービスの機能に応じて再編されました。

具体的には、施設のサービスについては昼のサービス（日中活動事業）と夜のサービス（居住支援事業）に分け、施設においても日中サービスの内容が選択できるようになりました。

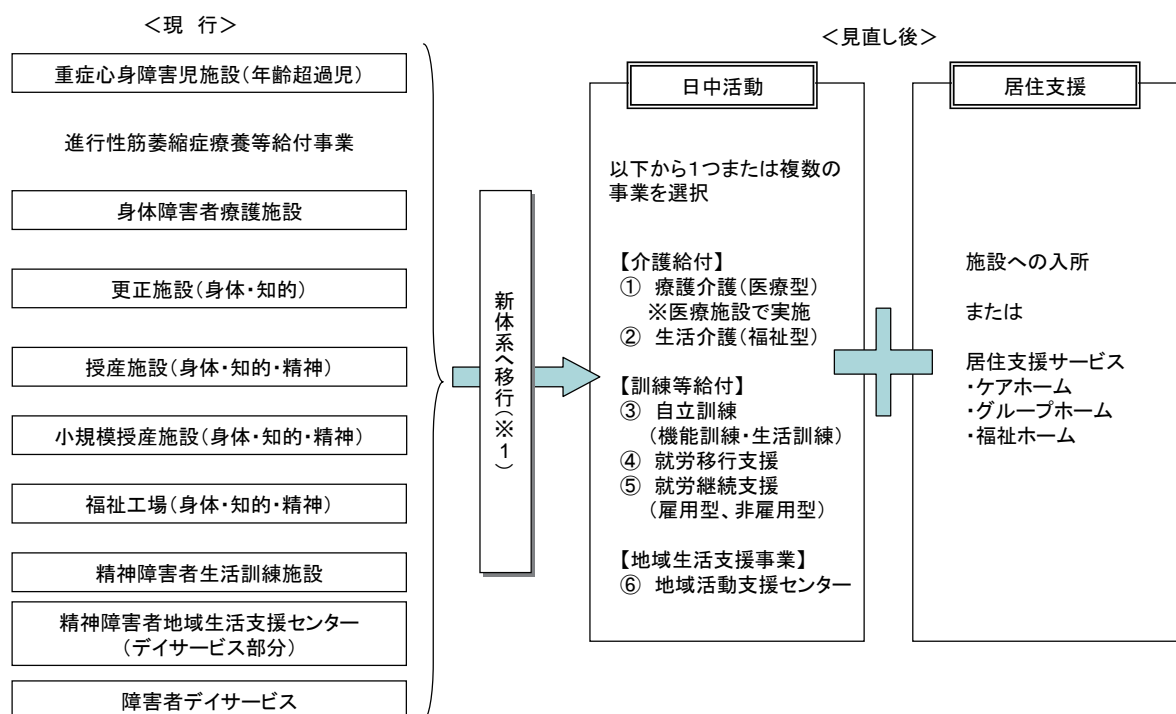
また、サービスの種類は、日中活動の場（通所施設）、住まいの場（居住支援）、その他（訪問系サービスなど）の3つに大別され、「介護給付」「訓練等給付」「地域生活支援事業」の3つに再編されました。介護給付には、ホームヘルプサービスや生活介護など、訓練等給付には、自立訓練や就労移行支援などが含まれています。介護給付と訓練等給付はどちらも国と地方公共団体が義務的に費用を負担する自立支援給付に位置づけられています。

図表 2-10 福祉サービスに係わる自立支援給付の体系



(注)このほか、地域生活支援事業として移動支援、地域活動支援センター、福祉ホーム等を制度化

図表 2-11 施設・事業体系の見直し



(注) ※1おおむね5年程度の経過措置期間内に移行

③ 通所施設の運営の規制緩和と就労支援の強化

従来からの機能障害別の複雑なサービス体系を目的機能別に整理し、費用を事業者より利用者に、「箱もの」よりサービスに支出しようとする動きがみられました。このため、従来から通所施設（授産施設、更正施設など）の運営主体は、行政と社会福祉法人に限られていましたが、これをNPO法人や株式会社など社会福祉法人以外の法人にも実施可能な範囲を拡げ、空店舗なども利用可能にしました。「就労継続支援」などの通所施設の最低定員を20人から10人に下げるなど、規制が緩和されました。

養護学校を卒業した半数以上が福祉施設に通っており、その後、就職のために施設を出る者は限られているのが現状です。このため、働く意欲と能力のある障害者が企業等で働けるよう、雇用施設と連携しつつ「就労移行支援」事業などを創設し、就労支援を強化することとなりました。

④ 障害者への支給・負担の明確化

a. 支給決定の明確化

支援費制度では、支給決定に際して客観的な尺度が定められておらず、このことが、市町村が決定するサービスの格差につながっていたとの指摘があ

りました。障害者自立支援法では、障害者の心身の状況についての調査結果から客観的に介護的サービスの必要度を求める尺度として、新たな障害程度区分（1から6までに分類で、6を最重度とする）が導入されました。市町村に、障害保健福祉の学識経験者からなる介護給付等の支給に関する審査会を置き、ここで障害程度区分を認定することになりました。利用者などの申請に基づく調査結果からまず障害程度区分の一時判定を行い、さらに審査会において審査・判定を行う仕組みとなっています。

b. サービスの量と所得に根ざした負担に

障害者の福祉サービスについては、サービスの利用量に係わらず所得に応じて負担額を決める仕組みが従来から存在しました。これをしっかりした費用負担の仕組みとするため、利用者の負担をサービスの利用量に応じたものに改められました。具体的にはサービスにかかる費用の1割を原則負担とし、食事や家賃などの額は原則10割の負担となっています。このため、所得の少ない者への配慮を行っており、月当たりの負担上限の設定などの措置が行われています。

また、食費・光熱水費などについては、施設利用の場合と居宅生活の場合の利用負担の均衡を図るために、給付の対象から外し自己負担となりました。この場合も、所得の少ない者の負担を軽減する経過措置がとられています。

c. 国の費用負担を義務づけ

制度の安定性・継続性を強化するために居宅サービスに関する費用を、国の費用負担として義務的なものとししました。具体的には、国は費用の2分の1、都道府県と市町村はそれぞれ費用の4分の1ずつを負担することを義務づけました。

⑤ 障害者自立支援法に基づくサービスの種類

a. 日中活動系サービス

障害種別ごとに分立していた複雑な既存施設・事業体系が再編され、施設入所、通所利用を問わず、日中活動系サービスは図表 2-12 のとおり編成されました。

図表 2-12 日中活動系サービス

サービス名	サービス内容等	利 用 者	類 型
生活介護	・食事や入浴、排泄等の介護や日常生活上の支援、生産活動の機会等を提供 (利用期間の制限なし)	地域や入所施設において、安定した生活を営むため、常時介護等の支援が必要な者 常時介護が必要な障害者であって、次のいずれかに該当する者 ①障害程度区分が区分3（施設へ入所する場合は区分4）以上である者 ②年齢が50歳以上の場合は、障害程度区分が区分2（施設へ入所する場合は区分3）以上である者	介護給付
療養介護	病院等への入浴による医学的管理の下、食事や入浴、排泄等の介護や、日常生活上の相談支援等を提供 (利用期間の制限なし)	病院等への長期の入院による医療的ケアに加え、常時の介護を必要とする障害者 ・医療および常時の介護を必要とする障害者のうち、長期の入院による医療的ケアを要するもので、次のいずれかに該当する者 ①筋萎縮性側索硬化症（ALS）患者等気管切開を伴う人工呼吸器による呼吸管理を行っている者であって、障害程度区分が6以上 ②筋ジストロフィー患者または重症心身障害者であって、障害程度区分が区分5以上	介護給付
自律訓練 (機能訓練)	理学療養や作業療法等の身体的リハビリテーションや、日常生活上の相談支援等を実施。 利用期間を限定（原則、1回限り、更新可）	地域生活を営む上で、身体機能・生活能力の維持・向上等のため、一定の支援が必要な知的障害者・精神障害者 ①入所施設・病院を退所・退院した者であって、地域生活への移行等を図る上で、身体的リハビリテーションの継続や身体機能の維持・回復などの支援が必要な者 ②盲・ろう・養護学校を卒業した者であって、地域生活を営む上で、身体機能の維持・回復などの支援が必要な者 等	訓練等給付
自律訓練 (生活訓練)	食事や家事等の日常生活能力を向上するための支援や、日常生活上の相談支援等を実施 利用期間を限定（原則、1回限り、更新可）	地域生活を営む上で、生活能力の維持・向上のため、一定の支援が必要な知的障害者・精神障害者 ①入所施設・病院を退所・退院した者であって、地域生活への移行を図る上で、身体的リハビリテーションの継続や身体機能の維持・回復などの支援が必要な者 ②養護学校を卒業した者であって、地域生活を営む上で、身体機能の維持・回復などの支援が必要な者 等	訓練等給付
就労移行支援	一般就労への移行に向けて、事業所内や企業における作業や実習、適性にあった職場探し、就労後の職場定着のための支援等を実施 利用期間を限定（原則、1回限り、更新可）	一般就労を希望し、一定期間にわたる計画的なプログラムに基づき、就労に必要な知識・能力の向上や企業等とのマッチングを図ることにより就労等が見込まれる者（65歳未満の者） ①企業等への就労を希望する者 ②技術を習得し、在宅で就労・起業を希望する者	訓練等給付
就労継続支援A型（雇用型）	通所により、雇用契約に基づく就労の機会を提供するとともに、一般就労に必要な知識、能力が高まった者について、一般就労への移行に向けての支援 利用期間の制限なし	就労機会の提供を通じ、生産活動にかかる知識および能力の向上を図ることにより、雇用契約に基づく就労が可能となる者（利用開始時、65歳未満の者） ①就労移行支援事業を利用したが、企業等の雇用に結びつかなかった者 ②盲・ろう・養護学校を卒業して就職活動を行ったが、企業等の雇用に結びつかなかった者 ③企業等を離職した者等就労経験のある者で、現に雇用関係がない者	訓練等給付
就労継続支援B型（非雇用型）	通所により、就労や生産活動の機会を提供（雇用契約は結ばない）するとともに、工賃の支払い目標水準に設定し、額のアップを図る。一般就労に必要な知識、能力が高まった者について、一般就労等への移行に向けて支援 利用期間の制限なし	就労移行支援事業等を利用したが一般企業等の雇用に結びつかない者や、一定年齢に達している者などであって、就労の機会等を通じ、生産活動にかかる知識および能力の向上や維持が期待される者 ①企業等や就労継続支援A型（雇用型）での就労経験がある者であって、年齢や体力の面で雇用されることが困難となった者	訓練等給付

		②就労移行支援事業を利用したが、企業等または就労継続事業（雇用型）の雇用に結びつかなかった者 ③ ①②に該当しない者であって、50歳に達している者、または試行の結果、企業等の雇用、就労移行支援事業や就労継続支援事業（雇用型）の利用が困難と判断された者	
地域活動支援センター	利用者に、創作的活動、生産活動の機会の提供、社会との交流の促進等を図ると共に、日常生活に必要な便宜を供与（基礎的事業） これに加え、地域において雇用・就労が困難な在宅障害者に対し、機能訓練、社会適応訓練、入浴等のサービスを実施 利用期間の制限なし	利用者の制限はない	地域生活支援事業（基礎的事業）については地方交付税措置に基づく地方公共団体の独自事業

b. 居住系サービス

居住系サービスとしては、従来の入所施設に相当する「施設入所支援」と少人数で生活の場を提供する地域型の共同生活介護（ケアホーム）、共同生活援助（グループホーム）、福祉ホームの3つのタイプに集約されました。

このうち、共同生活介護（ケアホーム）は介護を必要とする利用者を対象としており、共同生活援助（グループホーム）は介護の必要がない利用者を対象として再編されました。

図表 2-13 居住系サービス

サービス名	事業内容等	利用者	類型
施設入所支援	施設に入所する障害者につき、主として夜間において、入浴、排泄、食事の介護等を供与する	・夜間において、介護が必要な者、通所が困難である自立訓練または就労移行支援の利用者 ・生活介護利用者のうち、区分4以上の者（50歳以上の場合は区分3以上）	介護給付
ケアホーム（共同生活介護）	主として夜間において、共同生活を営むべき住居において入浴、排泄または食事の介護等を供与する 利用期間の制限はない	・生活介護や就労継続支援等の日中活動を利用している知的障害者・精神障害者であって、地域生活上の支援を必要とする者 ・障害程度区分が区分2以上である者	介護給付
グループホーム（共同生活援助）	地域において共同生活を営むのに支障のない障害者につき、主として夜間において、共同生活を営むべき住居において相談その他の日常生活上の援助を行う 利用期間の制限はない	日中に就労または就労継続支援等のサービス活動を利用している知的障害者・精神障害者であって、地域において自立した日常生活を営む上で、相談等の日常生活上の援助が必要な者	訓練等給付

c. 訪問系サービス

訪問系サービスについては、利用者のニーズや障害の状態に配慮した支援が適切に行われるよう再編されました。特に、各サービスの人員・運営基準や報酬基準は、サービス利用の実態に合わせて変更され、重度の障害者に配慮したサービス内容となっています。

図表 2-14 訪問系サービス

サービス名	事業内容等	利用者	類型
居宅介護	居宅において入浴、排泄または食事の介護等の便宜を供与	障害程度区分が区分1以上である者	介護給付
重度訪問介護	重度の肢体不自由者であって常時介護を要する障害者につき、居宅における介護から外出時の移動支援までを総合的に供与	障害者区分が4以上である者	介護給付
重度障害者等包括支援	常時介護を要する障害者等であって、その介護の必要の程度が著しく高いものにつき、居宅介護等の障害福祉サービスの包括的支援	障害程度区分が区分6以上にある者	介護給付
行動援護	知的障害または精神障害により行動上著しい困難を有する障害者等であって行動する際に生じうる危険を回避するための援護や外出時の移動支援を行う。	障害程度区分が区分3以上	介護給付

d. その他

●短期入所（ショートステイ）

自宅で介護する者の疾病等により、障害者・児を短期入所させ入浴・排泄・食事の介護を提供するもので、介護給付に位置づけられています。

●移動支援

屋外での移動が困難な障害者・児の外出を支援、地域生活支援事業に位置づけられています。

(2) 就労支援の現状と課題

① 就労支援施設の現状

障害者自立支援法の施行により、身体・知的・精神の3障害が統合され、日中活動の場としての就労関連施設のあり方が注目されています。「福祉から雇用へ」というかけ声の中、自立に向けた支援が受けられる体制へと整備され、日中活動と住まいの場を明確に分けることにより、障害のある人の生活にあわせて制度が考えられています。

旧体系での授産施設（身体・知的・精神）、小規模授産施設（身体・知的・精神）、福祉工場（身体・知的・精神）が新体系である就労移行支援、就労継続支援A型（雇成型）、就労継続支援B型（非雇成型）におおむね5年程度の経過措置期間内に移行するよう見直されました。

就労支援関連の施設は、平成19年の社会福祉施設等調査（統計結果は旧体系の分類に基づく）によれば、施設数は3,124、在所者数は102,290人となっています。しかしながら、多くの就労関連施設が、旧体系から新体系へと移行しているかといえ、必ずしもそうではなく、新体系への移行に慎重な施設も少

なくありません。

図表 2-15 就労支援施設数の推移

施設の種類	施設数 在所者数(人)	平成15年 (2003)	平成17年 (2005)	平成19年 (2007)	19/15 増減率
身体障害者入所授産施設	施設数	206	202	176	85.4%
	在所者数	11,273	10,838	8,963	79.5%
身体障害者通所授産施設	施設数	296	326	256	86.5%
	在所者数	7,490	8,260	6,425	85.8%
身体障害者小規模通所授産施設	施設数	136	237	193	141.9%
	在所者数	2,119	3,811	3,200	151.0%
身体障害者福祉工場	施設数	36	36	26	72.2%
	在所者数	1,295	1,312	947	73.1%
知的障害者入所授産施設	施設数	227	225	209	92.1%
	在所者数	14,191	13,508	12,522	88.2%
知的障害者通所授産施設	施設数	1,175	1,427	1,424	121.2%
	在所者数	43,727	52,015	52,255	119.5%
知的障害者小規模通所授産施設	施設数	125	399	243	194.4%
	在所者数	2,808	5,975	3,671	130.7%
知的障害者福祉工場	施設数	61	65	35	57.4%
	在所者数	1,501	1,693	894	59.6%
精神障害者入所授産施設	施設数	29	30	24	82.8%
	在所者数	617	690	536	86.9%
精神障害者通所授産施設	施設数	245	285	228	93.1%
	在所者数	5,940	7,191	5,760	97.0%
精神障害者小規模通所授産施設	施設数	215	375	298	138.6%
	在所者数	4,668	8,538	6,821	146.1%
精神障害者福祉工場	施設数	17	18	12	70.6%
	在所者数	358	391	296	82.7%
合 計	施設数	2,768	3,625	3,124	112.9%
	在所者数	95,987	114,222	102,290	106.6%

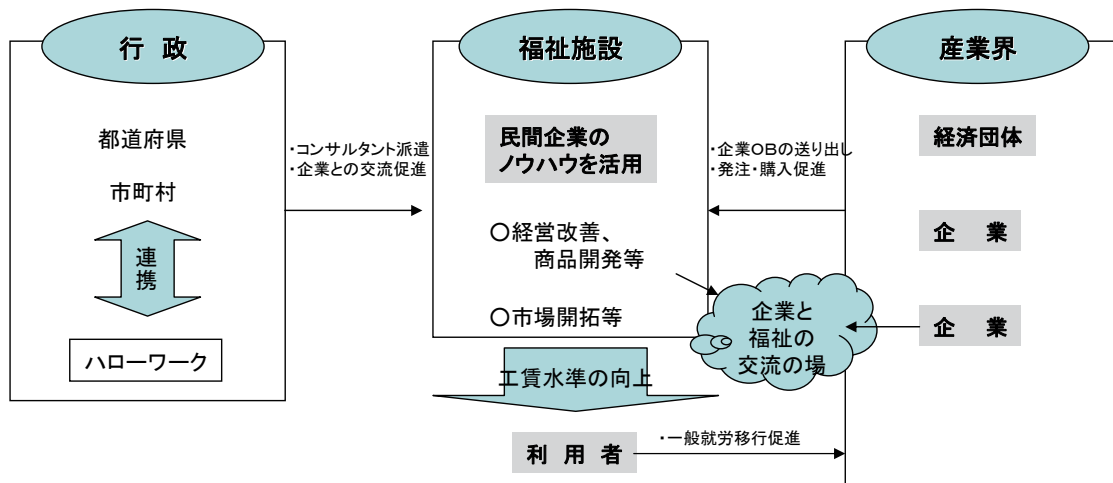
② 就労支援への取り組み

障害者の就労を大きく分けると、①一般企業への雇用契約による就労、②福祉工場・就労継続支援A型、③授産施設や作業所等で一定の工賃をもらいながら働く就労等に3分類されます。その中でも、一般企業や福祉工場等で働く障害者は雇用契約により賃金が保障されています。しかしながら、身障者の就労施設である授産施設や作業所等では約10万人が働いている中、支払いされている平均工賃は月わずか15,000円程度といわれています。

このような状況の下、平成18年度から厚生労働省の支援により全国社会就労センター協議会（セルフ協）による全国モデル事業として「工賃ステップアップ事業」が取り組まれることとなりました。「工賃水準ステップアップ事業」では、施設に中小企業診断士をはじめとする経営コンサルタント等が入り、外部の目から見た経営改善や企業経営改革の醸成を図ると共に、一般企業と協力して商品開発や市場開拓等を行うこととしています。

一方、平成 19 年 2 月に取りまとめられた「成長力底上げ戦略」においても、「工賃倍増 5 カ年計画による福祉的就労の底上げ」として就労支援施設における工賃水準の向上を図ることの重要性が指摘されました。平成 19 年度より、各都道府県単位で「工賃倍増計画」が取り組まれることとなりましたが、就労支援施設を指導する障害福祉分野に精通したコンサルタントが少なく、指導方法や指導体制の整備も懸案課題となっています。

図表 2-16 「工賃 5 カ年計画」による福祉就労の底上げ



図表 2-17 都道府県が作成する「工賃倍増 5 カ年計画」のポイント

<p>○基本的事項</p> <p>■対象事業所の範囲</p> <p>就労継続支援 B 型事業所</p> <p>身体障害者授産施設 (※)</p> <p>知的障害者授産施設 (※)</p> <p>精神障害者授産施設 (※)</p> <p>※障害者自立支援法移行前の旧体系施設</p> <p>■計画に取り組む期間</p> <p>平成 19 年度～平成 23 年度の 5 カ年</p>	<p>○盛り込む事項</p> <p>■平成 23 年度の目標工賃</p> <p>■平成 23 年度までの各年度において事業所を支援する具体的方策</p> <p>○留意事項</p> <p>■目標工賃は、原則平成 18 年度実績の平均額の倍以上の水準を目指す</p> <p>■企業的な経営手法を積極的に導入する</p>
---	---

③ 就労継続支援 B 型事業所の課題

就労支援に関しては、障害者福祉計画か、雇用・就労政策か、といった議論がわき起こっており、今までは「福祉的就労」が中心でありましたが、障害者自立支援法以降は「一般雇用」を視野に入れて地域での自立を目指す政策に舵をきったと考えられます。

社会就労センターの中でも、就労継続支援B型事業所の経営基盤が不安定で、今後小規模作業所からの移行が増えると予測されるだけにその基盤整備が急務といえます。たとえば、就労支援B型から、一般就労への道を目指す時、授産施設の中で最も生産性の高い利用者が流出してしまい、残された利用者の生産性が低下してしまうという問題が工賃アップを図る上でネックとなっています。

就労継続支援A型と比べても雇用関係がないだけに工賃の保障は極めて低い状態に甘んじています。障害者の高齢化、重度化がみられる中で、利用者に対する従事負担を求めることに反対する意見も多いようです。この点、就労に関する部分と生活に関する部分を明確に分離して考えざるを得ないと思うのですが、それよりも、一般就労が難しい人々の多くが就労継続支援B型事業所で働いている現実を踏まえ、いわば「訓練生」という位置づけでなく、そこで働く人たちが誇りを持って働き、最低でも月3～5万円の賃金支給ができるようなシステム作りを志向する必要があると考えられます。B型事業所への参入条件が緩和されて事業所（施設）規模は小さくとも小回りのきくサービスのゆきとどいた事業所の増加が予測されます。つまり、これからは事業所の役割が利用者の地域生活移行によって変化するのに併せて、事業所の経営も改革を図らねば存続していけない時代になってきたといえます。

第2編

社会就労センターにおける 工賃水準向上マニュアル

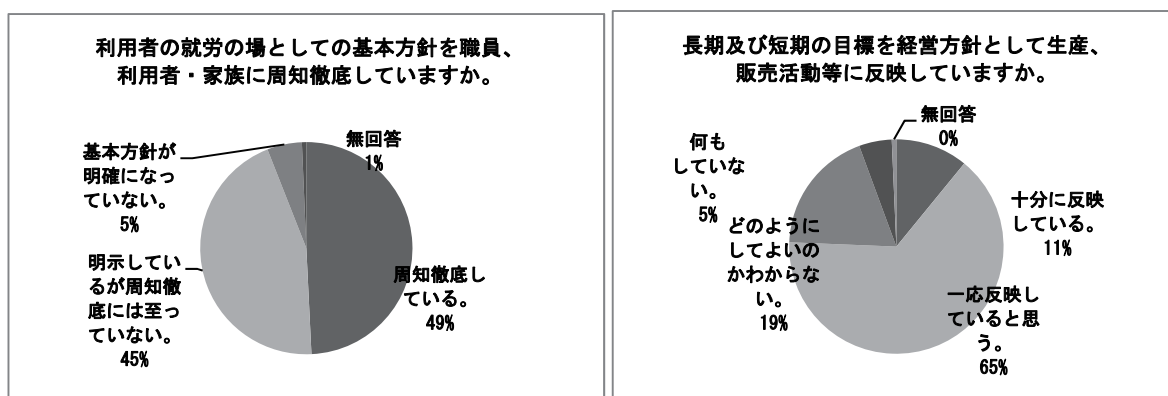
第 1 章 福祉施設にも求められる「経営の本質」

経営基本マニュアル

1. 経営基本に関する社会就労センターの現状

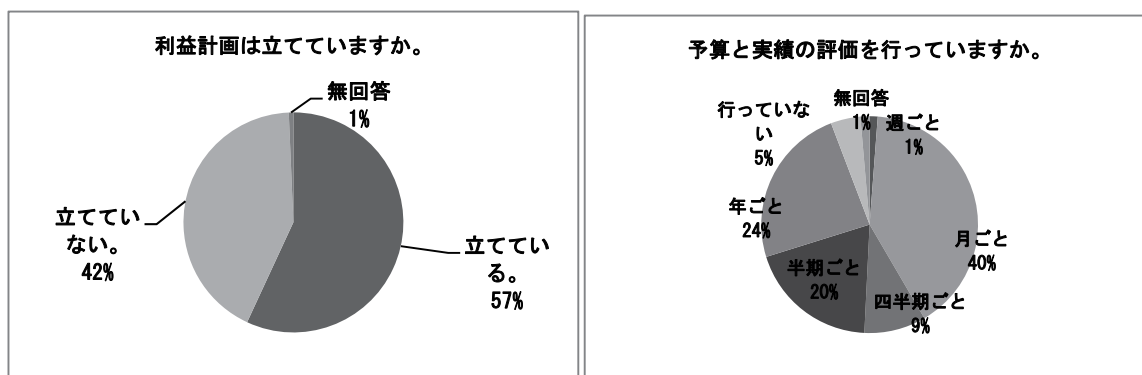
(1) 基本方針

ほとんどの事業所（施設）が基本方針を策定し、基本方針に基づく目標を持っていますが、その中の半数近くが職員や利用者・家族に対しての十分な周知徹底を行えていません。また、設定した目標を実際の経営方針に反映しているかについては、2割以上の事業所が反映させていない、もしくはどのように反映させていいかわからないと感じており、平均工賃月額が低い事業所ほどこのような傾向が見られます。障害者福祉、という理念は掲げているが、具体的行動計画へ落とし込むことができていないという実情が浮かび上がります。



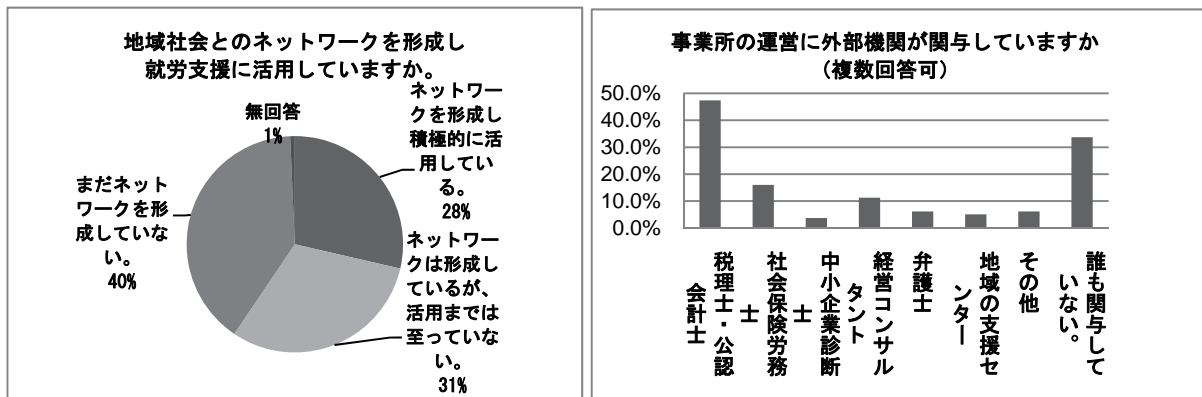
(2) 経営計画

8割以上の事業所が経営計画を策定しています。しかし半数近くの事業所は利益計画を策定していません。また予算と実績の評価も、半期に1回もしくは1年に1回、または評価そのものを実施していない事業所が半数近くあります。利益をもたらすことが前提でなく、結果として損益状況を受けいれているため、年度途中にて業績を検討する意識が低い事業所が多い、という事業運営のスタンスが伺えます。



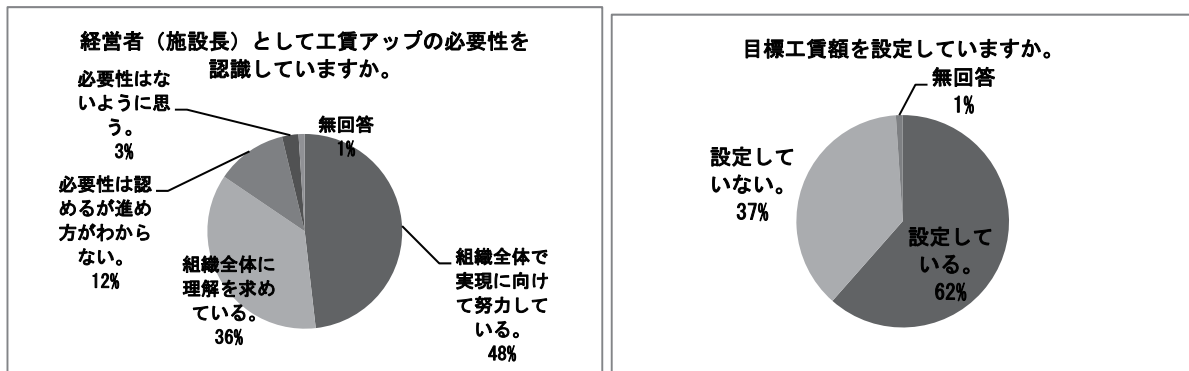
(3) 運営組織

組織内の業務分掌についてはほとんどの事業所で明確になっており、内部体制はしっかりしています。また、半数以上がネットワークを形成していますが、実際に情報収集や就労支援に活用している事業所は3割にも満たない状況です。また3割以上の事業所が税理士などの外部機関の関与を受けておらず、地域社会の協力や外部人材を上手に活用できていません。



(4) 経営者

8割以上の事業所経営者が工賃アップの必要性を認識しているのにも関わらず、目標工賃額を設定しているのは6割程度となっており、こちらも平均工賃月額が低い事業所ほどその傾向が強くなっています。工賃アップを進める意識はあるものの、その第一歩として目標数値（工賃額）を設定することが重要であることへの認識が弱いことが伺えます。



コラム

今回調査での、各事業所における生の声（経営基本）

- ・ 工賃アップへの意識の差が職員間で大きく、施設全体の目標として推進するのが難しい。
- ・ 企業で働いた経験がない職員が多く、工賃アップへの意識が希薄である。
- ・ 施設には働きたい人と無理して働きたくない人たちが混在している。工賃アップは全ての人のニーズではないのではないか。
- ・ 新体系でB型となったが、現在のところ方針が不確定である。経営コンサルが必要。

2. 経営基本マニュアル

(1) トップが果たすべき役割

① 今一度「どうありたいのか」考えよう

a. 理念とは

事業運営を行うにあたって、事業所（施設）が自身の理念やビジョンをはっきりさせることは、不可欠です。理念やビジョンは事業所で働くものすべてのよりどころとなり、事業発展のための力の源泉となります。また地域へのアピールや職員の求心力強化にもなります。経営者は経営責任や事業を行う意義を自覚し、一方職員は事業所の根本的な考え方を理解できるので、安心感が高まり、自信と誇りを持って日々の仕事に取り組むことができるようになります。

企業理念に盛り込む内容は、大きく以下の3つです。事業所においても、これらの視点を意識して明確にしましょう。

① 存在意義

事業所が何のために存在するのか、事業所として何を社会に提供するのか、それが世の中にとってどんな意味があるのかを示したものです。

② 経営の姿勢

例えば「地域貢献」といった事業所を運営する上で重んじることについて述べます。

③ 行動規範

「社訓」といわれているもので、「挑戦」「顧客志向」といった職員に心がけてほしいことをまとめます。

b. ビジョンとは

経営ビジョンとは「数年後の将来の事業所のありたい姿」です。以下の視点を盛り込むとよいでしょう。

① 対外的評価

市場や社会からどのような評価を受けているかを示します。

② 事業運営の将来像

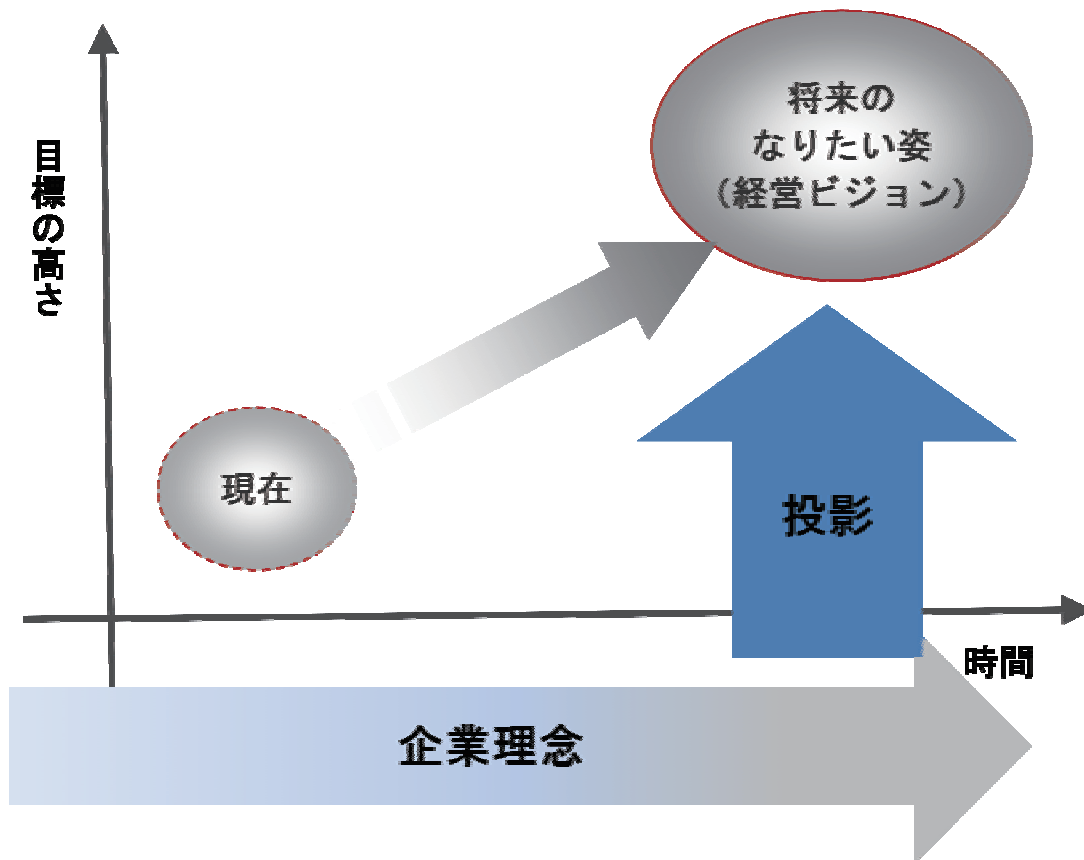
事業をどのようにまわしていきたいかを述べます。

例：環境負荷の低い事業運営、コンプライアンスを重視して透明性の高い経営

③ 組織と人のあり方・関係

求める人材像、組織の人材管理の方法について示します。

● 企業理念と経営ビジョンの関係



② 事業領域を定めよう

a. 社会就労センターに求められるニーズ

障害者自立支援法よりも前の時代は、障害者福祉は「措置」であるため、障害者施設は地域の障害者を幅広く受け入れてきました。多様な利用者がいる中では、工賃水準の上昇について考えることは難しく、事業所の運営理念は「障害者の生活支援」「地域とのふれあい」「障害者が生きがいをもって働く」といった言葉に代表されるように「援助」という視点が多く含まれています。

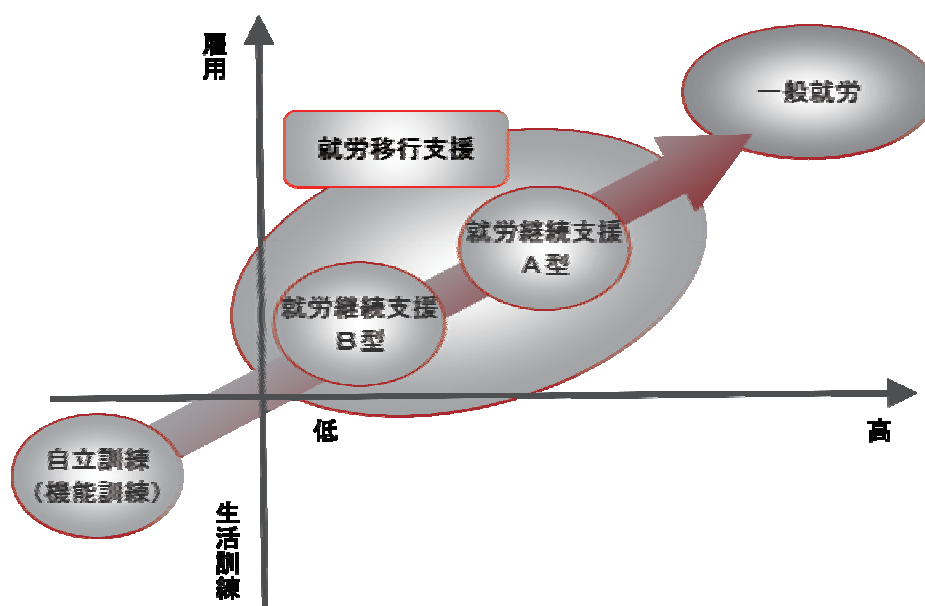
しかし、障害者自立支援法によって障害者福祉は「契約」となりました。つまり障害者およびその家族がより良いサービスを持つ事業所を選択できる、ということです。加えて規制緩和により、株式会社など営利団体も参入が可能となりました。そういう中で、個々の障害程度や本人の労働意欲の違いを考慮せずに一律に対応してしまうと、業務効率の低下とともに利用者満足度の低下につながりかねません。これからは、障害者のニーズごとに分かれた事業所運営を行う必要があります。

障害者が社会就労センターに求めるニーズは3つ考えられます。

- ① 自立訓練としての作業
- ② 生きがい・社会参加としての勤労
- ③ 経済的に自立するための就労訓練

このような動きを受けて、事業所自体も今後どのような支援形態に特化していくのか、どのような利用者を対象としていくかを定めていかねばなりません。

● 社会就労センターのポジショニングマップ



また、それぞれの就労支援事業においてもどんな事業を展開するのか、事業領域を定めましょう。事業領域を定めるには「誰に」「何を」「どのように」の3つの要素を踏まえるようにします。

① 「誰に」対象顧客

誰に対して、あるいはどんな事業を対象にしていくのかを示します。

② 「何を」提供価値

顧客にとって、どのような新しい価値を提供していくのかを示します。

例：快適、ゆとり、高品質

③ 「どのように」独自能力

どんな強みをいかして、またはどんな強みを得ることによって事業を進めていくのかを示します。

例：マーケティング力

以上の点を意識して、イメージしやすい事業領域を設定しましょう。

すべての企業が工賃アップや一般就労を目指す必要はないと思います。しかし、どこに特化するかは今後検討する必要があると感じます。地域の受け皿としての役割も依然として重要ですが、障害者のニーズ別に複数の事業を設けるなどして、利用者満足を高めていくことが重要です。

コラム

社会就労センターのドメイン

【case1】就労移行支援に特化した運営（ニーズ③）

精神障害者向けのA社会就労センターは、一般企業への就労移行支援に特化した運営を行っています。焼菓子の製造販売を行っている事業所ですが、民間企業への就職が主目的であるため、商品自体も非常にクオリティーが高くなっています。また、パソコン講座など一般就労に必要なプログラムを設けており、ほとんどの利用者が2年以内に就職できるそうです。服薬管理が自分でできるなど利用の際の条件を設けていますが、事業所の方向性を理解した障害者および家族からは信頼が高く、一般就労後も後援会に残り、ボランティア活動を通して交流が続いています。

【case2】生活訓練・就労継続支援に特化した運営（ニーズ①・②）

また、知的障害者向けのB授産施設は、同じ養護学校出身の子供を持つ父兄が中心となって設立されました。基本的な運営方向性は、子供たちが安心して生活できるための生活支援、福祉的就労への従事によって子供に生きがいを持ってもらうこと、となっています。一般就労や工賃アップへといった方向性は現状考えていないようです。子供たちの将来を考えて、今後はグループホーム（共同入居施設）の設立を検討しています。

③ トップに求められるものは

a. トップの役割

現代の企業は厳しい事業環境の中で経営しています。これからの事業所（施設）を経営する経営者は以下のような意識をもって事業運営することを求められています。

- ① 事業所（施設）を把握する
事業所の強み、部門の強みを把握し、広げていくための努力を続ける。
- ② 経営ビジョンを浸透させる
ビジョンを明確にし、内外に発信する。
- ③ 経営を管理する

このために経営トップが果たすべき役割は次のようなものと考えられます。

●事業所の目標達成をリードする

部門の目標を設定し、達成に向けたリーダーシップを発揮し、評価します。

●職場での問題解決

事業所一丸となって目標を達成する過程ではかならず障害やトラブルが起きます。起こった問題を解決したり、想定される問題を防止したり、潜在的な問題を発見して改善へつないでいきます。

●職員の育成

職員を通じて組織目標を達成していくのがマネジメントなら、目標達成と並行して個人の指導育成（能力開発）をも行っていかなければなりません。

●活力ある職場づくり

目標を達成するには、職場全体の一体感や連帯感も欠かせません。このような活力ある職場づくりを実践することが重要です。

b. トップの能力

上記の役割を果たすためには経営者にはどのような能力が要求されるでしょうか。

① 専門能力

事業所の職務に対する基本的知識や技術、関連領域を含めた専門知識や技術を身につけていなければなりません。しかしそれは、現場作業すべてに精通しているという意味ではありません。置かれている立場により知るべき内容は変わります。

② リーダーシップ

人を動かし、組織を動かして仕事を進めていく立場になれば、対人能力、特にリーダーシップが求められます。リーダーシップは、従来までは指導力や統率力など個人の資質を意味していましたが、現在はコミュニケーションを通じての特定の目標に向けられた人間への影響力、つまり「人にどれだけ影響を与えられるか」という意味に変化してきています。具体的には以下の通りです。

●状況把握力

事業所環境や業界動向、職場風土や価値観などの変化を的確にとらえることができるか

●個人としての能力や資質

経験、実績や先見性、柔軟性など

●外的な力

規律やルールの運用など、他人に対し影響を与えられる力

●コミュニケーション力

他人の話を傾聴し指示・方針を論理的で明快に伝えられるか

●情報管理力

組織内外の新しい情報を入手し、タイムリーに提供したり、仕事に活用したりできているか

●問題解決力

起こった問題の解決はもちろんのこと、職務上での将来想定される問題、潜在的な問題を発見、形成し、解決していく力を持たなければなりません。また、問題意識だけでなく、問題解決の技術（方法）を効果的に活用できる力も必要です。



(2) どのように進めばいいのか（経営方針）

① ビジョンをみんなで共有しよう

a. 職員への浸透は難しい

企業理念・ビジョンなど組織からのメッセージを上手に活用すれば、事業所（施設）全体が一体化します。しかし、残念ながら、大半の組織において、社員へのメッセージは有効に機能せず、「絵に描いた餅」的存在となっています。それは、組織の目標と個人の夢があまりにも掛け離れてしまっているためです。

理想的なビジョンとは、組織の目標に個人の夢が内包され、組織全体がひとつにまとまっているものです。理念という経営の大事な価値観と、ビジョンである大きな絵や地図がすみずみまで浸透・共有化されていることが、経営が良いサイクルで回っているという重要なポイントとなるのです。

理念・ビジョン浸透の重要要件は、「理念・ビジョンに共鳴して自立的に活動できる人材の育成」が不可欠です。共鳴とは、「他人の考えや行動などに心から同感すること」であり、個人が自分自身の価値観や夢、目標が明確になっていることが前提です。では、このように理念やビジョンを共有化できるには、どうしたらいいのでしょうか。以下の点に注意する必要があります。

① 情報の浸透水準を理解する

人に自分の思いを 100% 伝えることは難しい、ということを理解しなければなりません。そして、「聞いていない方が悪い」と考えずに、「いかに理解させているか」を考えていきましょう。

コラム

コミュニケーションの特徴

- どんな優秀な人でも、自分の考え方を伝えられるのは「8割」
 - どんな優秀な人でも、それを理解できるのは「9割」
- ⇒つまり「 $80\% \times 90\% = 72\%$ 」しか伝わらない、とされています。

企業トップの話で「役員や部門長に、俺の話は半分も伝わっていない（ $60\% \times 70\% = 42\%$ ）」というのを聞きますが、計算上は妥当な数字なのです。

② 時間の濃度から考える

例えば毎月 1 時間、ミーティングを開いて事業所の理念を伝えるとします。し

かしそれは社員の総労働時間 2000 時間 (8 時間×250 日) から見るとほんの 0.6% です。日常業務に追われていく中で「0.6%」は職員にとって些細な時間としか受取れません。何かを浸透させるにはその意味や背景を具体的に伝え、歩留りをよくするための工夫をしましょう。

b. 共有～共感をめざして

① トップ自ら職員の琴線に触れる体験を語る

トップ自身の言葉で、理念・ビジョンの意味を、自分自身の体験をもとに語る、これが何よりも大事です。立派なプレゼン資料を準備したりや流暢にならなくとも、「なぜこれをやるのが重要なのか」を情熱をもって自身のことばで語ることが、納得感と記憶の歩留りアップにつながります。

② 率先垂範する

人は、その人の言動ではなく行動に影響されます。やれと言っているだけで、自分ではやらない人間には誰もついていかないものです。トップ自ら進んでビジョン達成に向うという態度を行動で示しましょう。ただ現場で泥まみれで働く、というだけでは伝わりません。事業所の管理を任されている人間として、

- 例外事項や不測の事態⇒慣れた業務を自慢げに実践しても誰もついてこない。
 - 考え方の率先垂範⇒ものの見方や考え方をどう変えていくかを提示する。
 - わかって欲しい大事なことを率先垂範⇒人命や事業所の存続に関わること
- このようなことをトップ自ら陣頭指揮していきましょう。

③ 理念・ビジョン説明から「理念のイメージづくり」へ

日常生活の中で実践していたことが理念を体現していた、という気づきが重要です。日常業務の中で理念・ビジョンを意識して仕事をしているひとはあまりいません。しかし、自分のいい仕事を語ってもらうと、理念・ビジョンを体現した行動が数多く出てきます。例えば、

- うまくいかなかった時に、自分を鼓舞させた考え方、言葉
- 困難にぶつかり挫折しそうになった時に救ってくれた上司、先輩の行動
- 意思決定に迷ったときに、よりどころとなったこと などです。

これらの経験を共有する場所と時間を多く持つことで、イメージを持つことができ、自分の中でしっかりと理念やビジョンをとらえることができるのです。理念・ビジョンの浸透は、一朝一夕でできるものではありません。職員が自立的に活動できるような組織目指してこつこつと積み重ねていきましょう。そして組織内に浸透させると同時に、顧客や地域社会など外部に向けて発信していきましょう。強い信頼を得ることができると同時に、地域の理解も得やすくなります。

② ビジョン＝現状＋具体的方策…具体化させよう

a. 目標＝ゴールを決めよう

経営ビジョンを浸透させても、そのための行動を職員に求めることは難しいです。経営ビジョンは抽象的なものが多いからです。経営ビジョンで想定した事業所(施設)の将来像を、具体的な目標として明確化することが大切です。具体的目標には次のようなものがあります。

① 業績目標

経営ビジョンを具体的な数値として明確にしたものです。事業所の経営資源を有効に活用し、事業所全体で努力して達成可能である目標が必要です。高すぎて絵にかいたモチになってしまったり、低すぎて従業員の意欲を低めるものであったりしてはいけません。

● 業績目標例

業績目標例

- 事業活動収支差額伸び率
- 事業活動収入対事業活動収支差額比率
- 事業収入伸び率
- 平均工賃月額

② 事業目標（部門目標）

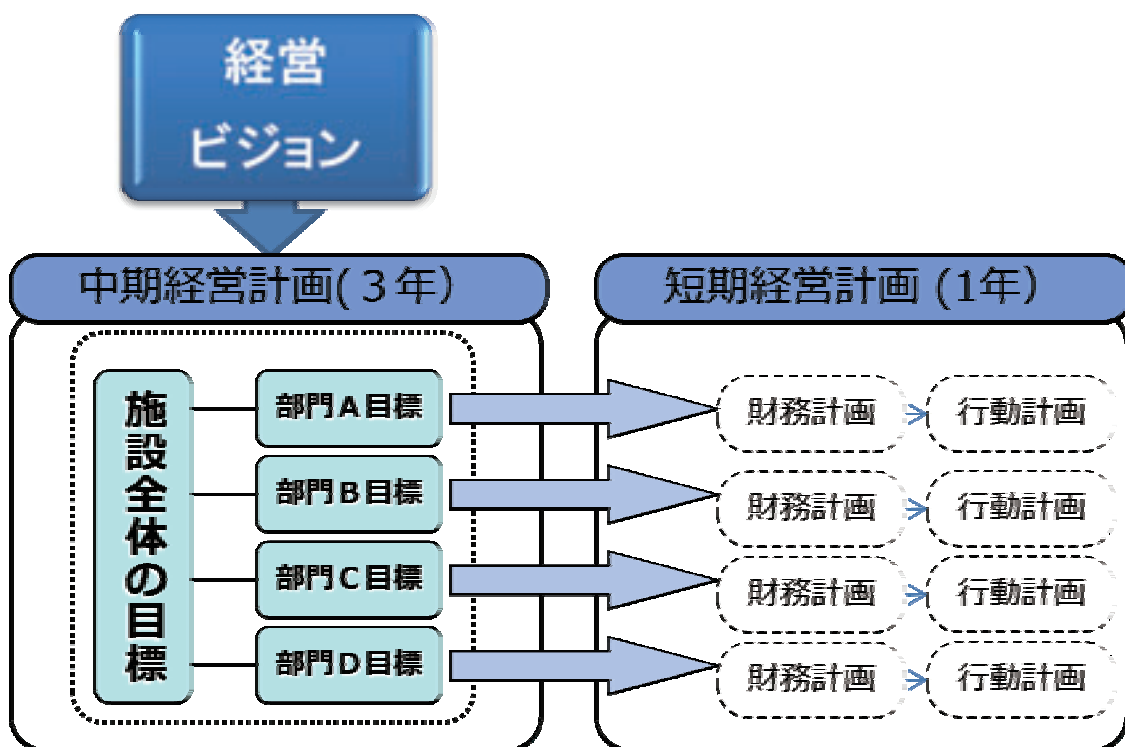
事業所全体の目標を、部門ごとに細分化して個別に設定します。ここでは数値目標のみならず、事業所全体の目標達成のために各部門がどう進むべきか方向性を定めます。この際、事業所全体の目標との整合性が取れるように配慮することが大切です。

● 事業目標例

事業目標例(就労支援事業会計)

- 事業別事業収入
- 売上総利益
- 平均工賃月額
- 商圏内の市場シェア
- 顧客満足度

● 経営ビジョンと目標の関係



b. 目標設定はトップダウンとボトムアップの両方で

では、どのように目標設定したらいいのでしょうか。目標設定時によくしてしまいがちなのが現場の声を重視するあまり、現場の数値をそのまま積み上げて全社目標としてしまうことです。このままでは事業所としての経営の意思が感じられない目標になってしまいます。現場の声を重視しつつも、経営トップから目標設定のガイドラインを示すなどトップダウンとの組み合わせで行うことが望ましい方法です。

まず、全体目標をもとに、部門目標を掲げます。その際経営トップは、なぜその全社目標が必要でその結果なぜそのような部門目標になったのかという理由・根拠をはっきりさせる必要があります。部門責任者は、事業所の全体目標の意味と現場の実情を考慮しながら経営トップと話し合いを重ね、自部門の目標を定めます。部門責任者は部門目標を踏まえて部門の活動計画、職員の個人目標を設定します。この際も各職員に対して、目標が必要である理由・根拠を説明し、話し合いを重ねて個別の目標を設定する、というステップを重視しましょう。

(3) 計画・実施・評価を繰り返す（経営計画）

① 計画を立てていますか

a. 経営計画とは？

事業の目標を設定したら、目標達成のために何をするか、計画を立てていきます。これが経営計画です。計画期間は様々ですが、民間企業ではおもに3～5年の中期計画と、1年の短期計画を策定することが多いです。

● 中期経営計画（3～5年）

中期経営計画は、3～5年後に事業所（施設）が「こうありたい」という将来像を明確にし、それを実現するための戦略を策定し、業務活動に落とし込むという経営サイクルを回すための設計図であり、経営活動の基本であるといえます。年度経営計画だけでは、現在の延長線上の計画となりがちで、中期的な視点での計画策定を実施しないと成り行き経営に陥る危険性があります。

● 短期経営計画（年次計画：1年）

中期経営計画における目標は数年後の目標ですぐには到達できないレベルの目標であり、一足飛びに目標を達成することは困難です。従って、計画の過程において、マイルストーンを置く必要が出てきます。このマイルストーンが短期経営計画で、年度ごとの目標達成が中期経営計画達成につながります。

b. 計画策定の効果

計画策定には、以下のような効果が考えられます。

① 経営力のアップ

事業運営に計画性を持たせることで、目標達成の実現度が向上します。

② 従業員の自覚の促進

明文化した経営計画があれば、従業員は会社の目標と到達のための道筋が見えます。これにより、個々の従業員自身が担っている業務、役割を自覚でき、自覚できると、期待に応えるための推進力が生まれます。

③ 対外的な信用力の向上

経営計画を明確にすることにより、対外的な利害関係者（金融機関・取引先・地域）に対して信用力が高まります。

● 中期経営計画の記載内容

経営課題	経営課題解決のための具体的施策
<ul style="list-style-type: none"> ・ 工賃月額 30,000 円を達成できる組織運営 ・ 製品の品質向上及び原価ダウン ・ 新たな下請け先の開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 能力主義による人事制度導入 ・ 営業力の強化 ・ A商品からB商品に経営資源を集中
活動にあたって予想される障害	達成レベル
<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事制度に対して職員からコンセンサスを得られるか ・ 営業ノウハウを持つ職員がいない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者との事前打ち合わせ、説明資料作成 ・ 技術専門家に依頼、5%のコストダウン

実施項目	直前年度実績	当年度見込み	初年度	2年次	3年次
<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事制度導入 	—	—	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家打ち合わせ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事制度フレーム完成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新人事制度導入
<ul style="list-style-type: none"> ・ A商品からB商品への経営資源シフト 	—	—	<ul style="list-style-type: none"> ・ B商品製造設備の導入を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・ B設備導入もしくはリース決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ B商品1万個生産体制へ移行

c. 現場が納得できる計画を

せっかく計画を立てても、現場の同意を得られずに計画倒れに…。民間企業でもこういう話をよく耳にします。計画の必要性を現場職員に納得してもらうにはトップが繰り返し自分の言葉で伝え続けるしかありませんが、次のような点に注意しましょう。

① 計画策定の手続きを公正にする

しかるべき手続きを得て、公正に策定されたものであることを職員に十分に理解していただく必要があります。

② 職員も策定した一員であること

職員も計画策定にどんどん参画させましょう。現場の経験を計画に取り入れることで、計画と日常業務がしっかりつながっていきます。それにより職員は計画を自分自身の問題として捉えるようになります。

③ 計画の取り組みを評価する仕組みを設ける

計画達成に向けた取り組みに対して、適切なインセンティブを設定し、日常業務と並行して取り組むべき業務として明確に位置付けましょう。

以上のような地道な作業を、目標が達成できるまで徹底的に持続できるかどうか、現場の納得感を醸成できるかどうか非常に大切です。計画という分かりやすい指針を示すことで、職員は自らの行動を見直し、修正することができるのです。

② 計画策定の注意点は

a. 誰が策定するのか

経営計画を策定する時は事業所の方向性（トップダウン）の視点と、現場の状況（ボトムアップ）の視点の両方を踏まえましょう。次のようなパターンが考えられます。

① プロジェクト組織をつくる

経営トップと部門責任者をメンバーとするプロジェクトを策定し、ビジョン設定の段階から原案策定を行います。通常の業務と兼任するのでメンバーの負荷は大きくなりますが、広い範囲、高いレベルで自らの働く事業所を見たり考えたりすることができるため、管理者育成にもつながります。

② 役割を分担してつくる

経営ビジョン～経営目標設定（全体・部門）までを経営トップがまとめて部門責任者に方針として示し、部門責任者はそこから具体的な行動計画を策定するという方法です。合理的ですが、納得のいく方針として現場に理解してもらわないと「納得のいかない計画を作らされている」という意識が出てきてしまいますので注意が必要です。どちらの方法がいいのかは企業規模や事業内容によってかわってきます。例えば職員数が10人に満たないような小規模の事業所では、経営層と現場スタッフの役割分担が明確でないことが多いですので、全員が参加して計画を作りこんでいくことが必要です。

b. このような計画にならないように

① 絵にかいたモチ

経営者の理想が先行して、非現実的な経営目標・事業計画を立てると経営計画自体が「絵にかいたモチ」になってしまうことがあります。また策定者が現場とのコミュニケーションを密にとらずに計画策定する際にも実効性のない計画となります。

② 現状延長型

計画が現状の事業の延長として策定されると、単なる単年度計画の積み重ねになりません。

③ 横並び型／過剰設定

部門責任者は他の部門を参考にしながら計画策定してしまいます。そのため、例えば事業所全体の事業収入伸び率が3%とすると、部門の伸び率も3%前後としてしまうことが多いです。事業にはライフサイクルがありますので、成長率はさまざまです。事業の現状を踏まえて高すぎず低すぎず最適な目標を設定しましょう。

c. 計画を立てっぱなしにしていませんか？

経営計画は、計画策定をすれば終わりではありません。その後の実行、実行後の検証、検証後の改善が伴っていないければ、経営目標は達成することができません。こうした計画を検証し、練り直すという一連の活動を、計画（P）→実行（D）→検証（C）→改善（A）と継続的に実行することにより、より効果的な目標達成が可能となります。このようなサイクルをマネジメント・サイクル（頭文字をとってPDCAサイクル）といいます。

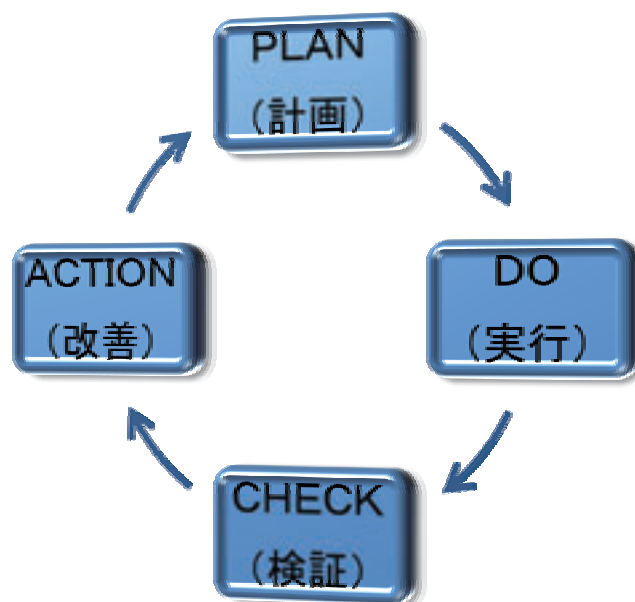
- 計画（Plan）：まず目標を設定し、それを具体的な行動計画に落とし込みます。
- 実行（Do）：組織構造と役割を決めて人員を配置し、組織構成員の動機づけを図りながら、具体的な行動を指揮・命令します。
- 検証（Check）：途中で成果を測定・評価します。
- 改善（Action）：必要に応じて修正を加えます。

一連のサイクルが終わったら、反省点を踏まえて再計画へのプロセスへ入り、新たなPDCAサイクルを進めていきます。こうしたマネジメント・サイクルを意識して回し続けると、企業の経営力は確実にアップしていきます。

PDCAサイクルを回し続けることにより継続的な改善が可能となります。企業全体のPDCAサイクルは個々の部署で行う小さなPDCAサイクルの集まりになります。例えば従業員レベルの小さなPDCAとは、「朝、作業の優先度を決め（P）、その順番で業務を行い（D）、うまくいったところとダメだったところを比較し（C）、ダメな点について、明日はうまくいくように改善してみる（A）」と言い換えられます。

これをシステムとして成り立たせ、常に改善活動することが事業運営上で必要になります。目標到達するためには必ず必要な仕組みがPDCAサイクルということなのです。

● PDCA サイクル



(4) 組織づくりで効率性アップ

① 集団から組織へ

a. 集団に「機能」を持たせよう

集団に所属するメンバーの全員が、それぞれに同じことをしては、非効率です。役割を分担することで、集団は効率性の高い機能的な組織へと発展していくのです。役割とは、組織が経営目標を達成するに当たって必要とする機能を、一般的な社員一人が担当できる程度に、いくつかまとめたものです。つまり、組織という舞台でどんなパフォーマンスをするのか、組織の側から言えばどんなパフォーマンスを求めるのか、それを明らかにしたのが役割です。

では、就労支援事業に必要な機能はどんなものがあるのでしょうか？

- 日常的な情報共有
 - ・ 朝礼…小集団（5～8名）単位で、日常業務で把握すべき内容を共有する。
- 業績管理のための会議体
 - ・ 生産会議…受注状況を踏まえて、生産量や工程について検討する。
 - ・ 販売会議…顧客ニーズを踏まえ、商品ライン、販売エリア、販売量などを検討する。
 - ・ プロジェクト…工賃アップ、新商品開発など、組織全体で重点的に取り組むために立ち上げる。
- その他…サービススタッフ機能（総務・経理・労務など）

目標を達成するために部門を編成しても思ったような働きをしないというのは、枠組み（部門名）は設定されていても、割り当てた機能や、その機能を担う役割が明確にされていないために、旧来の担当者が引き続き担当したり、引き継ぎもなく放置されていたりして結局は変わっていない、ということが原因の一つに挙げられます。

b. 効率的に話し合おう

すべての職員が1つのビジョンのもと同じ方向に進むためにも、職員同士で情報を共有して知恵を出し合って問題解決に当たらなければなりません。役割に応じて話し合いや打ち合わせの場（会議）を設けます。小規模作業所であっても地域や行政に交渉時には会議を開くことになりすし、現場で日常的に職員間が話し合いを持つこともあります。

会議は大人数で報告を聞いているだけ、報告が終わったころには残り時間はあとわずか

で話し合いは次回に持ち越し、などということがよくあります。これは会議の目的をはっきりさせていないからです。会議は、目的別に以下のようなタイプに分けられます。

① 判断を下す

出席者から状況説明や提案説明を受けたのちに、権限を持つ人間が判断（決裁）を下します。

② 合意案をまとめる

意見、アイデアをみんなで評価し、合意案をまとめます。

③ 意見を集める

テーマに沿って、参加者からたくさんの意見を出してもらいます。会議の結論はありませんが、質の高い意見が多く出ることが求められる会議です。

④ 情報を共有する

参加者同士で情報を提供し、参加者の情報共有を進めていく会議です。この場合も結論はありませんが、正しく共有できることが会議の成果となります。

⑤ その他

大勢の人に指示を出したり、連絡事項を伝えたりするための会議や、管理者が部下に知識を付与する研修型の会議などがあります。

会議を計画する際には、会議のねらいを明らかにし、どのタイプの会議であるか認識しましょう。そして事前に必要な情報はどのようなものを吟味し、それに合わせた資料の準備、進行スケジュールを決めておくことが大切です。

コラム

組織管理の原則

組織を運営するためには、組織のスタッフが組織の原則に基づいて行動しなければなりません。組織管理の原則は以下のとおりです。

① 命令一元制の原則

- 一人の従業員に対する直接の上司は一人である。
- プロジェクト設置時などは弾力的に運用する。

② 管理範囲の原則

- 一人が有効に監督できる部下の数には限界がある（3～7人）。
- 権限委譲を通して、統制範囲を拡大していくことができる。

③ 専門化（職務割当）の原則

- 部下同士間の仕事を不必要に重複させない。

④ 権限責任一致の原則

- 責任ある仕事につかせるには必要な権限を与える。
- 一方で自主的に権限を獲得していくよう意識づけることも大切である。

② 情報を効果的に活用しよう

a. システム導入で効率アップ

民間の零細企業には、パソコンを持っているけれども有効活用していないところが多く見られます。社会福祉法人でも特に小規模作業所などでは同様の状態であることが考えられます。新制度移行に際し、ますますの作業効率向上が求められますので、必要に応じたソフト、システム導入を検討していきましょう。

【システム導入の例】

- 財務管理システム…パソコンによる会計伝票作成～申告書作成
- 労務管理システム…賃金計算、社会保険業務
- 生産管理システム…原価管理、生産工程のシステム化
- 販売管理システム…仕入・販売管理、取引先別の売上管理
- その他業務管理システム（グループウェア）…スケジュールやノウハウの共有

このように新たにIT導入する際には、どのような準備が必要なのでしょうか。何かを始める時、たとえば運動する前には準備運動をしますが、IT導入も同じことが言えるのです。準備運動として、①何をしたいのか？②そのツールを使いこなすスキルがあるのか？を検討することが大切です。

例えば、会計ソフト導入の目的は、①伝票作成の簡素化と②業績検討業務および決算業務の効率化です。①については、辞書登録機能など簡単入力ができるソフトを選択できればいいと思います。現金出納帳、総勘定元帳といった帳票類も簡単に作成できます。しかし、②のためには、もう一步踏み込んだ機能を活用しないと、効率的になりません。効率的な記帳とはどういうものなのでしょうか？それは補助科目の積極活用、部門別起票の活用です。補助科目を活用することで決算時科目内訳書の作成がかなり楽になります。たとえば預り金には従業員から徴収した源泉所得税・市県民税・社会保険料などが含まれます。これらを補助科目に設定しておけば、決算時の補助科目の残高が内訳書に記載する残高になります。売掛金では取引先別の起票を心がけると、決算時だけでなく期中の売掛管理にも活用できます。部門別の起票によって業績管理の基礎データが作成できます。しかし、漫然と入力していると補助科目の残高がおかしくなってしまいます。しかし、月次残高のチェックを確実にしていけば決算処理を効率化できます。

導入の際にはいくら出せるのか（予算）と同時に、何をしたいのか（目的）を明確にしましょう。そして、導入したら外部人材の支援を受けながら担当者が慣れるまで最後まであきらめずに継続しましょう。

b. 情報の取り扱いに注意

2003年に個人情報保護法が制定され、企業が個人情報をどのように扱えばよいかの指針が提示され、それを受けた国内規格として JIS Q 15001（日本工業規格）も制定されました。これらの規格が整備された背景には、世の中におけるコンピュータの普及や個人情報保護への意識の高まりがあります。漏えい事故等が起こると、事業所（施設）全体の信用低下につながり、就労支援事業の仕入れ先、販売先からの信用低下は事業収入の確保にも影響が生まれてしまいます。社会就労センターでも利用者の支援記録や家族情報を取り扱っていますので、以下のような点に注意して個人情報を取り扱う必要があります。

① 入退室管理

- 入退室を入退室記録（内部向け）、来客名簿（外部向け）で管理する
- 1日の最後の退室者による施錠管理（窓・キャビネット・パソコン電源等）

② 書類・データ管理

- 書類の管理場所、管理責任者を指定する（重要書類は施錠保管）。
- 退社時には重要書類を保管場所に戻す（クリアデスク）
- ノートパソコンも施錠場所に保管（机上での保管の場合はワイヤーロック）

③ コンピュータ管理

- ウィルス対策ソフトを自動更新に設定する。
- 職員個別のパスワードを設定し、定期的に更新する（パスワードは共有しない）。
- 重要データをメールにて送付する際は、データにパスワードを設定する。
- 無許可でのソフトインストール（特に Winny などのファイル交換ソフト）や、データの持ち出しを禁止する。

現在公表されている情報漏洩の大きな原因として、業務外でのパソコンの盗難、データをコピーしたUSBメモリの紛失によるものがあります。やむをえない事情を除き、情報管理の3原則を守りましょう。

● 情報管理の3原則

	持たない ・必要とされる以外の 個人情報を持たない
	見せない ・キャビネットに施錠管理する ・スクリーンセーバーの設定
	盗まれない ・メール添付時のパスワード設定 ・持ち歩く際の紛失注意(USBメモリ等)

(5) 経営基本のチェックリスト

【経営者】

- 今後どのような事業領域で活動していきたいか考えていますか
- 経営者としてふさわしいスキルを習得すべく、努力していますか
- 事業所（施設）の事業領域が明確になっていますか
- 事業所全体・各部門の強み・弱みを把握できていますか
- トップとして事業所全体にリーダーシップを発揮するよう努めていますか
- 事業所環境や業界動向などの変化を的確にとらえようと努めていますか
- 職員の話に耳を傾け、指示や方針を論理的に伝えられますか
- 組織内外の新しい情報を入手し、タイムリーに提供できていますか
- 事業所内で発生した問題を積極的に解決しようと努めていますか
- 事業所で将来想定される潜在的な問題を発見し、解決しようと努めていますか

【基本方針】

- 就労支援施設としての理念や経営ビジョンが明確になっていますか
- 理念やビジョンは職員や利用者がイメージしやすい表現になっていますか
- 事業所のビジョンは職員や利用者および家族に浸透していますか
- パンフレットやホームページ等で事業所の理念を公表していますか
- 組織全体で目標を設定しようと努めていますか
- 事業所全体の業績目標を設定していますか
- 部門ごとの事業目標を設定していますか

【経営計画】

- 経営ビジョンに沿った3年～5年の中期経営計画が策定されていますか
- 経営計画は現場職員が理解でき、行動を起こしやすいものとなっていますか
- 経営計画は社内で共有化されていますか
- 数値目標はビジョンの達成に貢献できるものとなっていますか
- 単年度の利益計画が策定されていますか
- 利益計画は現場職員の意見を取り入れたものとなっていますか
- 利益目標（目標工賃）を達成できるような行動計画を策定していますか
- 行動計画は現場職員が中心となって考えられたものですか

- 策定された計画は、急激な環境変化に対応できるような柔軟性がありますか
- 予算と実績の差異が数値により分析できるようになっていますか
- 差異分析に基づいて改善措置が取られていますか

【経営組織】

- 役割分担、職務階層、指揮命令系統は適切ですか
- 部門間の相互連携は十分ですか
- 特定部門（人）に権限が集中していませんか
- 職員への権限委譲をすすめ、自主性を高めるよう努めていますか
- 重要な要報告事項については、報告のルール（報告対象、様式）などを定めていますか
- 経営管理のための会議を規程・規則として明文化（開催時期・頻度・構成メンバー・議事内容）していますか
- 情報漏えいや、利用者の個人情報を守るための対策を講じていますか
- ファイル交換ソフトなど、端末へのソフトインストールに関する制限を設けていますか
- ウィルス対策等、情報セキュリティー対策を講じていますか
- アクセスコントロールを実施して、職務に応じて閲覧範囲を制限していますか
（複数のコンピュータをネットワーク接続している場合）
- 最低月に1回はデータのバックアップを取っていますか

第2章 より良いモノづくりのために

生産（加工）マニュアル

1. 生産活動に関する社会就労センターの現状

事業所責任者（施設長）は、福祉施設全体の方針策定、計画の決定に参画していることはもとより、福祉施設全体の運営方針や目標をベースとして、自ら預かる事業所（施設）の目標や基本計画を実現すべく、活動を推進することが求められます。

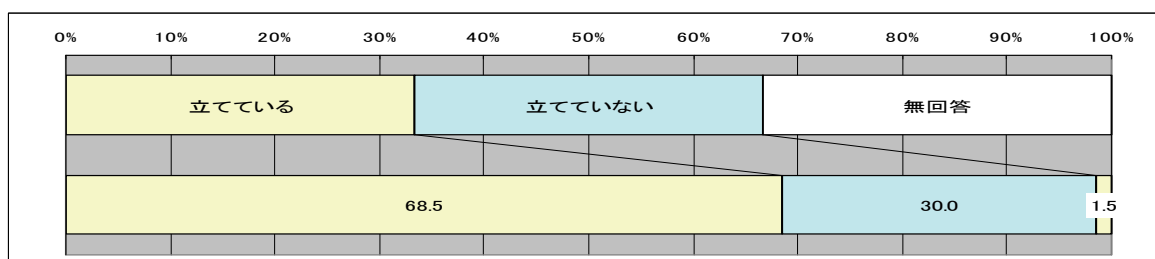
こうした活動の中で、特に工賃を支払う原資となる付加価値を生み出すための、中心的な活動が生産（加工）活動です。

ここでは、生産（加工）活動の中でも、特に重要と思われるアイテムについて、現状の分析を踏まえ、項目ごとに、適切に業務運営が遂行できることを念頭に、業務遂行に関するマニュアルを示してゆきます。

(1) 生産（加工）計画

生産（加工）計画は生産（加工）活動の全体プロセスの中で、最も基本的で且つ、出発点ともなる活動です。

これを策定しているか否かで、日々の活動が計画的に運営されていることを推測できるという意味で、重要な指標ともなります。本活動に関する、各事業所の実施概況は以下のとおりです。



- ① 生産（加工）活動の中でも最も基本的で、且つ出発点ともなる生産計画を立案・策定している事業所の割合は約7割となっており、3割は立っていません。
- ② 一方、生産（加工）計画を立案するために必要な基礎資料の整備状況は、事業所全体で見ると整備してあるという事業所はやや少なく、半数の事業所が一応整備してあるがまだ不十分な面があるとしており、約3割の事業所が整備していないとしています。
- ③ 生産（加工）計画の立案に当たっては、まず、生産能力や材料の調達状況などに合わ

せて計画を立てることが求められます。

したがって、生産(加工)計画の立案に当たっては、販売、受注計画との調整であるとか、利用者の状況等関連部門との調整や協議が求められます。各事業所において、生産計画を策定するにあたり、各部門の関係者の参加状況を聞いたところ、全体の4割弱の事業所が各部門の参加を得て立案しており、当該部門内だけで立案する事業所が3割弱、当該部門の責任者だけで立案する事業所が2割弱となっています。

- ④一般企業においては、販売サイドからのムリな要求で生産が混乱する事があるほか、生産・販売との連絡不十分による軋轢であるとか、飛び込みの注文や、受注後の仕様変更等いろいろなトラブルが発生することがあります。

それだけに、販売部署との協議、調整が大切な活動となってきます。

今回の調査で販売計画と生産計画との調整の有無に関する実態を聞いたところ、生産(加工)計画と販売計画との調整を十分に行なっている事業所は1割強であり、大多数(5割強)は、一応行なっている、としています。

(2) 工程管理

- ① 生産(加工)指図および作業指示

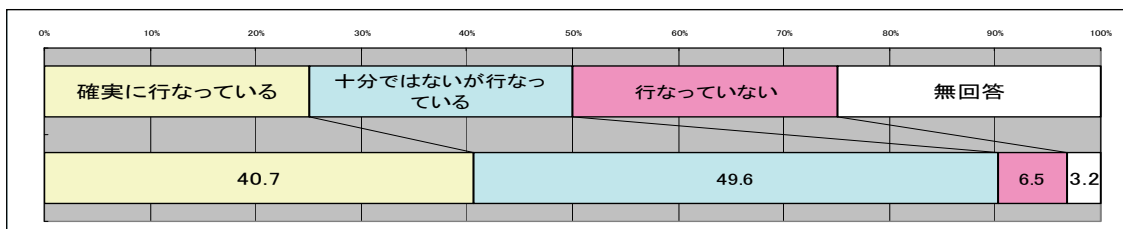
生産(加工)指図および作業指示は、日々における生産(加工)活動の基本であり、本来は作業(利用者)に分かりやすい、製造指示書等をベースとして行なわれます。

その指示に基づく生産(加工)進捗状況の良し悪しによりまして、製品在庫不足や過剰な在庫が発生することもあり大切な活動です。生産(加工)指図または作業命令の指示方法の徹底状況を各事業所に聞きました。それによりますと「十分に徹底している」が18.2%、「一応徹底していると思う」が56.0%と、あわせて74.2%が何らかの形で、生産(加工)及び作業命令の指示が行なわれているとの結果が出ています。

- ② 仕掛品の管理、保管

仕掛品とは、原材料を製造工程に投入した時点から製品完了までの、加工・組立工程途中の物を言います。在庫と仕掛品を合せて、棚卸資産と称されますが、一般的に製造現場のモノを作る実力は、この棚卸資産の量と内容に端的に表れます。

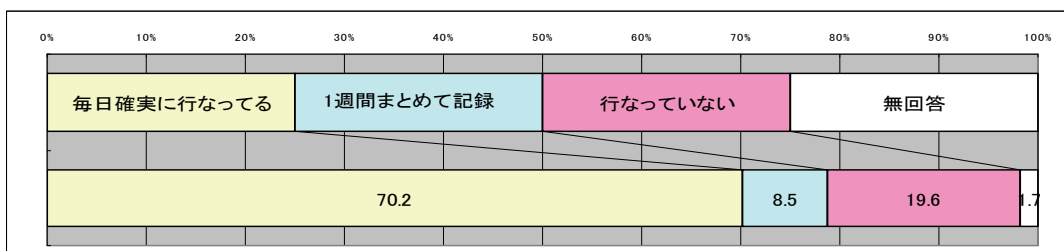
こうした問題意識から、仕掛品の保管、管理状況について各事業所に聞いてみました。



全体として「確実にこなしている」が40.7%と高い水準を示し、「十分ではないがこなしている」が49.6%となっています。あわせて9割を超える事業所が、何らかの形で仕掛品の管理、保管をこなしているという好結果が得られています。

③ 生産(作業)の記録

生産計画に沿った各種の生産実績は、正確にデータを記録することが求められます。生産実績が毎日正確に記録され、集計されて、関係部署にフィードバックされ、その日の結果を直ちに翌日の計画に反映させることが、日々の基本活動として大切なことであり、これによりまして「PDCA」の輪を回すことができます。毎日の作業時間や生産(加工)数を記録しているか否かを各事業所に聞いてみました。結果は「毎日確実にこなしている」との割合は70.2%と非常に優れた結果となっています。一方「1週間まとめて記録している」とする比率はわずか8.5%に過ぎません。



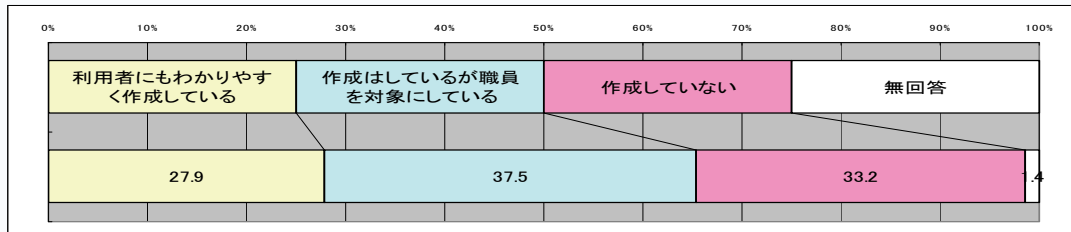
(3) 作業管理

① 作業マニュアル

作業マニュアルは、利用者がそれぞれの役割を担う状況において、当該作業についてどのように対応すべきかを説明したものです。一般的に作業マニュアルは、企業や組織において各作業を遂行するうえでの行動を明文化して示し、基本的に利用者が異なっても一貫性のある行動をとらせるものであり、組織内における作業の標準化を実現するツールともなります。

ただし、障害者を対象とした作業マニュアルは、それぞれの障害の状況であるとか、レベルにより様々な想定をベースとして記載されなければなりません。ここでは

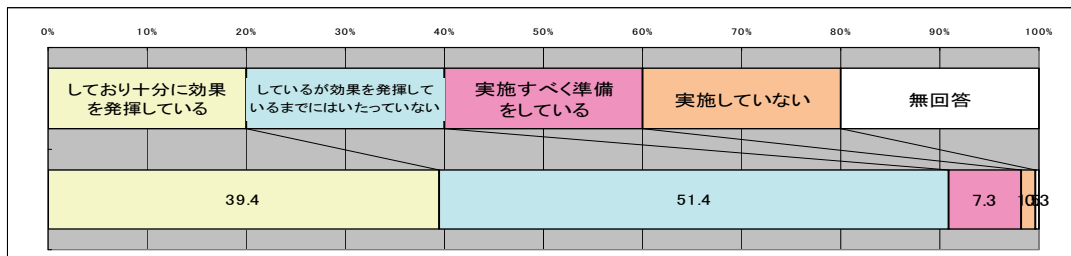
各事業所において、作業マニュアルの有無だけでなく、どのような作業マニュアルを用意しているかも含め聞いてみました。



事業所の状況は大きく3等分される結果となりました。内容としては「イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している」が27.9%、「作成はしているが職員を対象としている」は37.5%。そして「作成していない」は33.2%です。

② 作業環境 (5S)

作業場の環境整備は、品質確保・安全法規遵守など以外にも、利用者の作業能率とも密接な関係があります。特に、整理・整頓・清掃・清潔・躰、といった5Sの推進については、職場改善の全ての基本であり、こうした活動が、結果的には作業の改善・合理化であるとか、日程計画の改善、不良品対策等など、管理全般の向上につながって行くものです。こうした作業環境の実態を把握する為、作業環境を良くするための取り組み（整理、整頓、清掃）状況を聞いてみました。結果を見ますと、何らかの形で作業環境整備の取り組みをしている事業所は9割を超えています。



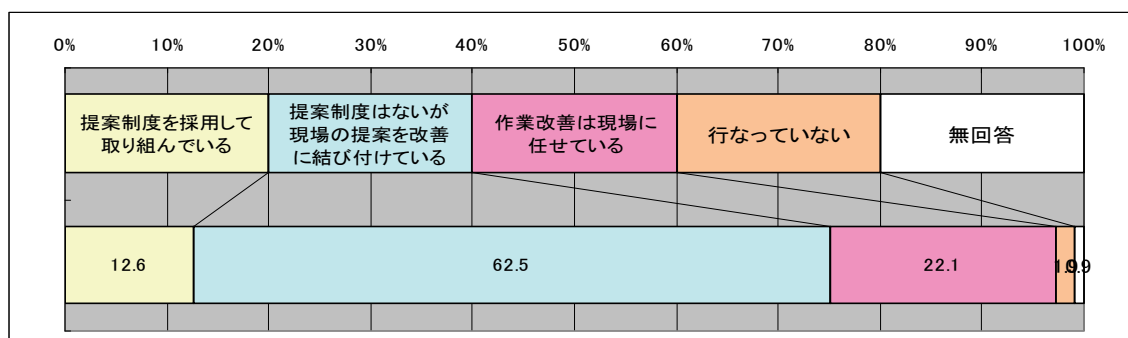
③ 作業指導

作業指導が十分に行われておらず、利用者任せになってしまうと、作業そのものが個人レベルの仕事になり、その結果、品質や生産性等のバラツキが大きくなるばかりでなく、技能の継承もできないこととなります。利用者が安心し、落ち着いた気持ちで、作業に取り掛かるようにする為にも、別途時間を取って作業指導を行なうか、作業所内でのOJT方式にて行なうかは別として、作業指導はきちんと実施されなければなりません。作業指導の実態を見ますと、殆どの事業所(74.4%)が「現場の管理者が作業指導に時間を割いている」と答えておきまして、基本的にはOJT方式による作業指導を実施していることが主体であることが良くわかります。

④ 作業改善

作業効率の向上をはかるには、生産の3要素と呼ばれる「材料・設備機械・作業ノウハウ」を使って、よい製品を、より少ない費用で、より早く、かつ安全に生産活動を推進していくことが求められます。

それには、作業現場で起きるいろいろな問題を、できるだけ早く、確実に解決していかねばならず、その場限りの思いつきや部分的な改善にとどまらず体系的、継続的に改善を進める取り組みが大切となります。各事業所における作業改善に関する活動実態を明らかにしてゆくために、各事業所に対して、作業改善に関する状況を聞いてみました。結果は「提案制度はないが現場の提案を改善に結び付けている」が全体の62.5%と最も多く、次いで「作業改善は現場に任せている」とする比率は22.1%となっています。一方「提案制度を採用して取り組んでいる」との積極的な動きを見せている事業所は全体の12.5%にとどまります。



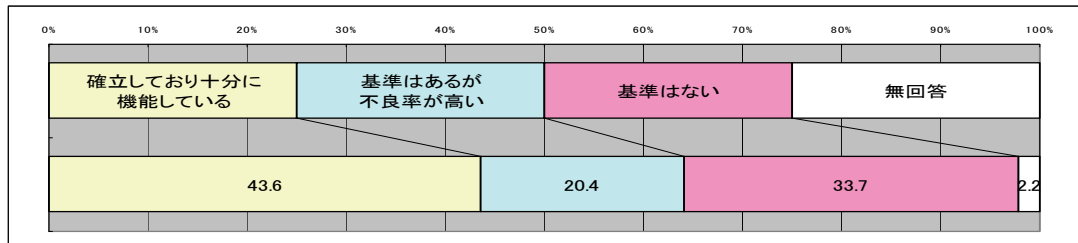
(4) 品質管理

① 検査基準

検査基準が確立し、検査制度がしっかり機能しているか否かは、製品品質を保証するという意味で、きわめて重要です。

当然ながら、検査基準がないと品質がバラツキ、結果として顧客の信用も失われることとなります。検査結果の記録や不良品の管理が適切になされていること、そして、検査記録結果を解析して、有効な改善方策が採られることが不具合の発生した場合の再発防止につながります。

ここでは検査基準の有無やその状況を確認する為に「検査基準は確立していますか」と、簡潔な質問をしています。その結果「確立しており十分に機能している」が43.6%と多数を占めています。しかしながら、「基準はない」との回答も33.7%と多いという状況になっています。



② 検査系の教育

検査基準に基づき、生産(加工)された製品が、一定水準以上のレベルを達成する為に、検査員が果たすべき役割は大きいものがあります。

このためには検査員への教育指導が欠かせません。

通常検査員の教育方法と内容は、工程別には受入検査、工程内検査、最終検査にわかれ、基本アイテムとしては、品質検査、数量検査、抜取検査、集中検査、巡回検査などに関わるカリキュラムで構成されます。

こうした検査員に対する指導教育の実態を見ますと、検査員に対する「指導教育を行なっている」とする事業所は全体の31.7%、一方「指導教育は行なっていない」は27.6%となっています。

さらに「検査係はいない」とする比率は38.8%と高い値となっています。

(5) 資材・購買管理

① 原材料の仕入れにおける価格比較

見積り合わせや仕入先の複数化を採用し、競争による購入品のコストダウンを実施することは資材購買の基本動作となります。あわせて、市況商品については、日々の市況をモニターしていることが次のステップとして求められます。

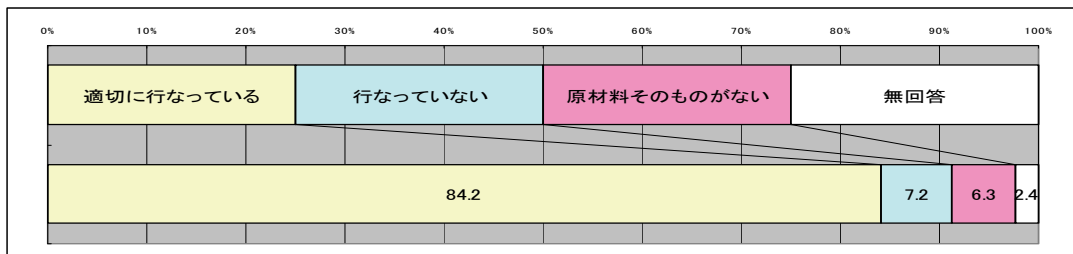
仕入れにおける価格比較を行なっているか否かの数値は、ある意味、その事業所におけるスタッフの原価意識の高さを測る指標ともなります。原材料の仕入れにあたり材料等の価格の比較を行っているか否かの状況を把握しますと、事業所全体では「いつも適切に行っている」が27.8%、「時々行っている」が51.4%であり、何らかの形で価格比較を行なっている事業所は79.2%にのびります。

② 原材料の保管と整理

在庫管理の中でも「原材料の保管と整理」については、見落されがちですが、生産活動の効率化や、コスト低減にとり必要な活動となります。特に、不良在庫、欠品、在庫過剰対策といった視点での管理は、日常活動の中で、継続的に取り組む必要があります。在庫削減の目標設定だけでなく、原材料供給の正確性、即応性、

選択性等をどう確保してゆくかも大切なアイテムです。

ここでは「原材料の保管や整理は適切に行なっていますか」との質問を投げかけ、原材料の保管と整理に関する基本的な状況を聞いてみました。



その結果、全体の実に84.2%の事業所が「適切に行なっている」と答え、「行なっていない」とする事業所はわずか7.2%に過ぎません。

コラム

今回調査での、各事業所における生の声（生産・加工関係）

- ・ 授産種目が多く、コスト面の問題や、利用者の適正に合わせた授産種目の絞り込みが、今後の課題かと思う。
- ・ 工賃水準を上げるには生産力のアップが必要である。今までの作業以外に新作業を探しているが、いずれも「帯に短かし、タスキに長し」である。
- ・ 単純作業であれば可能な利用者も多いが、それに見合う作業がない。加工賃があまりに安価である。そして、仕事も地域で見当たらない。
- ・ 新設、新事業開始1年未満のため、まだまだ試行錯誤状態。安全生産体制が職員不足などで十分できていない。
- ・ アイスクリーム、縫製品、手芸品等の製造販売のほか、箱折等の委託作業によって、就労支援事業収入の増加を図ってきたが、作業能力は年々低下している。
- ・ 既存事業での作業効率アップによる工賃確保と、経費削減を考えているが、1.5倍～2倍が限度かと思われます。新分野に進出も考えたいのですが、専門的な知識を取り入れなければいけません。
- ・ 印刷工程の機械化を推し進め、作業の効率化において、コストを下げ、短納期を目指し、受注を増やして行きたい。
- ・ 燃料、原材料（穀物等）の高騰により、コスト高となり、今後少なからず工賃にも影響が出てくるのではないかと心配される。
- ・ 当施設は、受託作業を主に行っていますが、工賃倍増計画に沿って、不良率の低下による原材料費の削減や稼働率の向上、作業者の平均出勤時間の向上などを計画にしているが、それでも現在の平均工賃の約16%UPすることが、限度のように思われます。

2. 生産（加工）活動マニュアル

(1) 生産（加工）計画を立てよう

① 生産（加工）計画のいろいろ

a. 生産（加工）計画の持つ意味

生産計画の前提となる生産管理業務とは、販売面の売れ行きや事業所（施設）内の在庫の状況を反映した情報・資料を使用してどれだけの生産を行なうかといった計画を作り、管理することを基本とする業務です。

また、生産管理は、販売・出荷計画、在庫管理、品質管理などと密接に関わりあっています。この生産管理業務を経営に連動した形で計画的に且つ、スムーズに運営する為には、生産計画を策定する必要があります。

そして、この生産計画をベースとして、お客様への製品の納入数量や日程、製品の在庫や原材料・部品の調達などが決まります。

生産計画で大切な点は、なるべく少ない在庫で、生産活動を行い、結果としてお客様に対し、価格や納期を含めた最大の満足を得られるようにすることです。

もし、生産計画がなかったら、生産を担当する人は、原材料・部品の調達や販売の動きなどと連動しないまま、モノを作ったりしてしまうこととなります。

そしてその結果、在庫の山ができたり、一方で、品切れをおこしたりして、事業所内を混乱させたり、要らざる無駄を発生させたりします。

社会就労センターの調査結果を仔細に見てみますと、就労継続支援B型事業所においては、この生産計画を立てていない事業所が26%あります。

ここではこうした事業所に焦点を当て、どの事業所も簡単に生産計画を立てられるような、分かりやすい方法を提示してゆきます。

また、すでに生産計画を立てている事業所につきましては、もう一度初心に立ち返り、基本を学ぶという観点でこのマニュアルを見ていただきたいと考えます。

b. 生産計画の種類

生産計画には幾つかの種類がありますが、最も基本的な区分けとしては、全体の計画期間で分かります。

長期生産計画

- 計画期間としては1年、あるいは、それをこえる長期間にわたります。
- 主として事業所の中・長期計画との連動や、販売計画と生産計画との調整を目的とします。
- 本来は長期的な事業方針に基づいて生産部門の構造的な改変や、生産活動の大筋を決定するものです。
- 新しい生産アイテムの開発・投入計画、試作品の量産移行計画、生産現場の新規建設や職場編成の計画、生産能力の増強計画などを織り込みます。

月次生産計画

- 月次生産計画はその名のとおり、月ごとに立てられます。
- この計画は1～3ヶ月までの予定をローリングしながら決めてゆきます。事業所などでは最もポピュラーな生産計画です。
- この月次生産計画は、販売計画とのすりあわせにより策定してゆくだけでなく、事業所内の各工程（持ち場）に仕事を割り当てていきます。
- 一方、各工程（持ち場）の負荷能力に合わせて、仕事を均等化してゆくといった調整作業の資料ともなります。

短期生産計画

- 短期的計画は、日々の生産活動における調整として活用され、通常は週または旬ごとに策定されることが一般的です。
- 種々のトラブルが起こって、ものごとが予定どおりに進まなかったり、突発の予定変更やら追加注文などが入ったりする場合、臨機応変に短期生産計画を修正することで対応します。
- 具体的な活用の中身としては、全業務を利用者および機械ごとに割当てるとともに、それぞれの持ち場ごとに各業務の着手日と完了日を決めます。
- そして、製造の現場責任者が、配置された利用者の状況に基づいて、仕事の優先順位を適切に決めて行くことにも活用されます。

② 生産（加工）計画をたててみよう（その1）

事業所（施設）がより効率よく生産を行うには、まず、顧客が製品に対して求めている数量をできるだけ正しく把握しなければなりません。

通常、企業は、マーケティングや需要予測によって、何をどれだけ生産しなければならないかが決まると、次の段階として、適正な時期に最小のコストで生産するための計画を立てることになります。

このような計画は、先に述べましたように、多くは長期・月次・短期の三段階に応じて立案され、大括りの計画からより詳細なものへと展開されていきます。

a. 長期生産計画の持つ意味

長期生産計画は、製品生産に関する第一ステップであり、最も大枠の部分の計画に相当します。基本的な考え方として、長期生産計画は事業所における事業計画を遂行して行くにあたり、これを生産（加工）という事業面から、その実現を支える位置づけとなります。そのため、長期生産計画の内容としては、基本は製品の生産量と新製品投入の場合はその生産時期を計画の中で決定することが挙げられます。

長期生産計画の基本的な目的は、販売面での需要見込みに合致した生産を行うことです。つまり、長期生産計画では、需要の動きに対して、どのように対応するかが重要な課題となってきます。このとき、事業所における生産能力に関わる要素としては、作業者（利用者）の員数見込み（利用率見込みや通所率見込みとの関わりが検討要素）、スタッフを含む全体の労働力水準、製品および部品・材料の在庫水準、想定作業時間、外注率などがあげられます。

b. 長期生産計画の策定のステップ

- 個々の製品の想定販売量を求めます。（事業計画および販売部門との連携）
- 季節変動を見込んだ月次の販売量を求めます。
- 月次販売量を満足するために必要な情報（労働力、在庫、作業時間、外注）について、それぞれに求められる量を算出します。
- 想定販売量を満足しつつ、コスト最小化などの目的に合った生産計画案を決定します。
- 実際には、様々な代替案を試行錯誤しながら決定していきます。

以上のステップにおいては、生産計画者の経験や知識を活用し、事業所内で、販売部門との対話形式で試行錯誤を通じて計画を作成することが求められます。

なお、事業所の大きな生産テーマとして、「作業ボリュームの平準化」を考える必要がありますが、その場合の検討課題として、以下があげられます

- ・ 需要の増加を、外注で吸収できないか？
- ・ 計画期間中の需要増加を、在庫で対処できないか？
- ・ 需要が減少した場合の対応を、どのように調整するか？

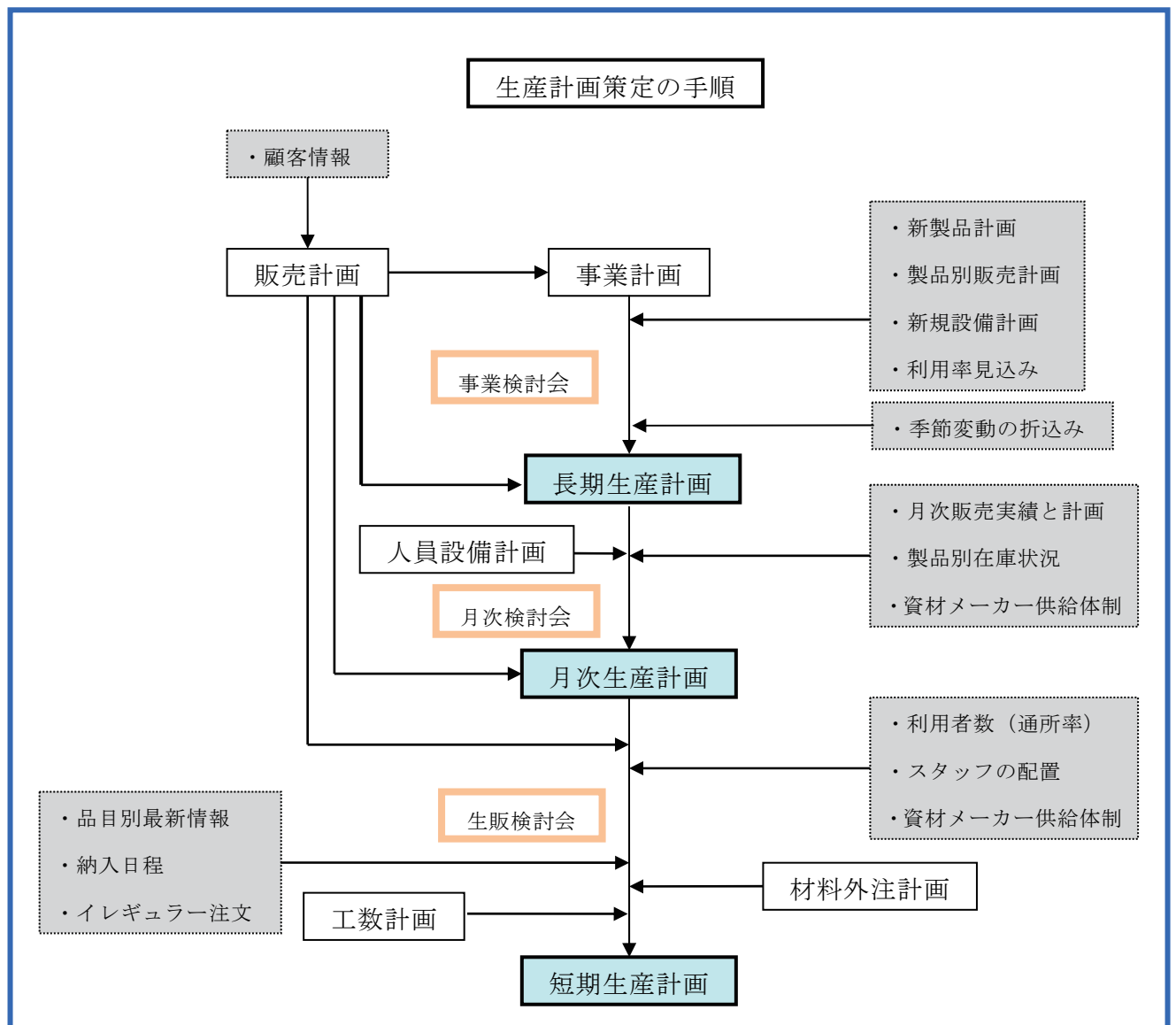
各検討課題について、具体的かつ定量的に検討し、生産計画を立てることになります。

c. 生産計画策定の諸要素と全体の流れ

生産計画は事業計画や販売計画と密接な関係があります。

生産計画策定時の検討要素として、利用率や通所率など、利用者の方の状況も大切となってきます。

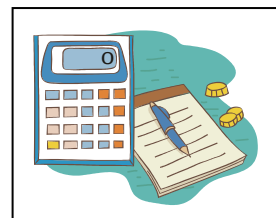
長期、月次、短期の計画策定での検討要素の中身を理解してください。



③ 生産（加工）計画を立ててみよう（その2）

a. 月次生産計画

月次生産計画の場合は、通常、月末に向う3ヶ月の月別生産計画をローリング方式で見直します。この場合、販売実績と在庫実績を把握しながら、作業場の状況や作業者（利用者）の見込みそして部品・資材メーカーの供給体制を考慮に入れて検討します。



3ヶ月計画のうちの最初の月の（つまり翌月）の生産計画量をその月の稼働日数あたりで見たものが、「月間日別生産計画」となります。例えば、看板商品の〈○●饅頭〉1日あたり何個といった計画で、これによって勤務体制を検討することになります。

次に考えなければいけない問題が「販売部門からのイレギュラー受注」です。

短期販売計画において、通常「旬間日別生産計画」立てられますが、この段階で「販売部門から突発の受注」情報が入る場合があります。先の旬間受注情報を修正する注文です。この場合、すべて対応出来ればよいのですが、現実的には、販売の要望を鵜呑みにすると、生産の現場が混乱することもあり、無制限で対応することは難しくなります。こうした状況に対して、製品によって「1割から2割くらいまで変更しても良い」とする事業所（施設）内のルールを販売部門と約束しておくことが望ましいところです。

b. 月次生産計画を策定の必要基本情報

- ・ 受注、販売量と在庫数
- ・ 歩留まりとサイクルタイム（製品を作る時間）
- ・ 部品、原材料データ

c. 月次計画作成の基本ステップ

- 受注、販売量の把握。
- 完成品在庫数、仕掛り品在庫数、原材料部品在庫数の取り込み。
- 利用者の通所状況をみて、各持ち場別に作業負荷を検討。
- 受注、需要量と在庫数で製品毎の必要生産数を計算。
- ネック工程をみながら、生産能力に合わせた生産計画を調整

d. 生産計画表の具体例

生産計画表はいろいろな企業や事業所において、さまざまな形のものが作られ、利用されています。簡単に言えば、それぞれの最も使いやすい方法で策定すればよいと思います。ここでは、最も基本的なフォームを2種類示します。

① 生産計画 A 表 (帳票 1 参照)

(%は前年同月比)

	1 月		2 月		3 月		4 月		5 月	
	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%
ろうそく	1,850	98	1,190	99	2,240	103	1,880	102	1,700	112
ジャム	650	102	350	87	990	90	780	88	650	78
団扇	70	110	45	95	30	89	80	77	150	85

- ・ この表はもっともわかりやすく、単純な表です。
- ・ それだけに使い方が簡単で、応用が利きます。
- ・ それぞれの事業所に実態に合わせ、可変してください。

② 生産計画 B 表 (帳票 2 参照) (注) 各 1 日の在庫数は前月の持越しを含む

(単位：個)

		1 日	2 日	3 日	4 日	5 日	6 日
椅子	生産	88	90	90	95	85	90
	出荷	75	95	87	90	90	79
	在庫	15	10	13	18	13	24
買物袋	生産	30	30	25	35	35	35
	出荷	26	33	30	30	35	25
	在庫	10	7	2	7	7	17
名刺入	生産	20	20	20	15	15	20
	出荷	15	17	18	17	15	18
	在庫	7	10	12	10	10	12

- ・ この表と A 表との決定的な違いは出荷と在庫の数字が入ることです。
- ・ 特に、この表は短期生産計画に使うと有用です。
- ・ また、在庫の数字が入ることにより、事業所において何よりも、大切な生産の平準化（日によって、あまり生産数量が振れない）が計れます。
- ・ 販売（出荷）と生産活動の連動が可能となります。
- ・ 在庫切れにより、お客様に迷惑をかけることを防ぐことができます。
- ・ 出荷見込みが立てば、当日の生産数量を決めることができます。

当日の生産数量 = 前日の在庫数 + 当日の出荷見込数 - 当日の在庫予定数

④ 計画策定の前後で配慮すること

作業現場は4つの要素、すなわち生産の主体となる作業員（利用者）、生産手段としての設備・機械、部品・原材料および生産方法によって構成されます。以下それぞれの要素に関連して、計画策定の段階で気をつけなければいけない点について、考え方を記します。

a. 利用者

生産計画の実施に必要な人的適性の状況をきちんと把握することが基本です。事業所（施設）における、利用者についての考え方は次の通りであり、作業遂行に関する適性把握を真剣に行なう必要があります。

- ① 利用者が作業につく段階において大切なことは、まず、第一に「評価」をすることではなく、個々人の「適性を把握」することです。
- ② そのためには、本人や保護者からの聞き取りも「適性把握」の重要ステップです。
- ③ さらに、職場での簡単な作業（仕分け作業・運搬作業・清掃作業など）や簡単な読み書きなどでも適性を見てゆきます。
- ④ なお、「適性把握」をして作業能力が低いと考えられても、本人の意欲や、作業をやりたいという気持ちがあれば、それを大切にします。

b. 生産設備・機械や工具

生産手段には、工具、機械、装置のほかに、広くは建物、施設も含まれます。一般的に設備を通して生産性向上（生産停止時間の減少、不良率の減少など）が求められます。障害者が働く職場であっても、独立採算の経営ができるよう設備を機械化して、生産性や品質を確保することも考えなければいけません。以下、事業所において生産設備や機械、工具を考える場合について、次の3つの視点をあげます。

合理化の視点

機械がやれるところはできるだけ機械に置き換え、人間しかできない仕事は人間がやることにより、人間性を維持しながら、生産効率を高めようということです。

適性化の視点

適材適所の考え方は事業所（施設）でも同じように適用されます。つまり、「適性把握」を通じて、その作業に適した適性を持つ人を選び、その人の能力に応じた仕事に配置し、その作業の指導員が訓練をし、本人を仕事に適応させて職場定着を図るということです。

安全性の視点

障害者が正しく機械を操作して、安全に作業を進めることなどを教えたり、作業場の整理、整頓もきちんと推進し、安全な作業場づくりも大切なことです。

c. 部品・原材料

作業場における問題解決には、現場、現物、現実の3現主義ということもよく言われます。それに加えて利用者の教育もありますし、利用者自身の動きも大切なことになってきます。しかしながら、各事業所においては、身体、知的、精神といった障害を持つ利用者が多技にわたる能力を持っていることも実態です。

こうした利用者に対して、原材料や部品の持つ意味や役割、最終製品とのかかわり、そして、どのような取り扱いをすればよいかを理解してもらうことも作業の遂行に関して大切なこととなってきます。

職員、スタッフにとりましては、利用者の方に対し、原材料や部品についての説明を、現物を活用したり、それがかなわない場合は、図、イラストや写真等のビジュアルを使って、理解してもらう努力も必要となってきます。

d. 生産方法

生産方法については、単にモノを作るのではなく、与えられた資源を有効に活用し、品質、コスト、納期の目標を達成するための最適な方法を選定しなければなりません。それを利用者の方々が、容易かつ正確に実施できるようにするために、モノの作り方が明確化され、技術レベルや作業方法を具体的に定めることとなりますが、その場合に求められる基本的な原則は次のとおりです。

単純化の原則

多種多様の仕事を処理することは利用者の実態を考え、ムダが多くなり、逆に能率が上がりません。なるべく一人の利用者が行う仕事の種類を減らします。それに合わせて、使用する材料、部品、治工具などを整理します。

標準化の原則

単純化に関連しますが、作業方法を一定の種類、内容のものに統一します。これにより、作業が容易化され、結果として原価の引下げにも役立ちます。

専門化の原則

利用者の方々の専門性を確立します。作業内容について、ほかの誰にも負けないような優位性を、一人ひとりの利用者に味わってもらいます。

コラム

三現主義について

よく、製造現場を強くする話題のときに出てくる言葉ですね。現場、現物、現実の3つの「現」を大事にしようということです。人から話を聞いただけでは、適切な判断はできないということで、まず、現場へ行き、実際にモノを確認して、事実関係を把握することが、何よりも大切だということです。この考え方は、製造現場だけでなく、あらゆるところに応用ができます。

(2) 工程管理

工程管理については、言葉ではわかったつもりでも、実際にどのようなことを行うのかわかりにくいかもしれません。わかりやすく言いますと、生産計画で定められた製品について、品質・原価・数量を満足しつつ、納期に間に合うように生産するための具体的な管理のことを言います。そのためには、先に述べましたように、機械や工具などを使い、部品や原材料を活用し、作業者（利用者）に決められた作業を行ってもらいことにより、これらを達成することになります。その前提として作業者（利用者）それぞれの持ち場を定めて、決められた作業を納得するまで説明し、指示します。

① 職場配置や作業の指示はどうするの

利用者の個性や適性であるとか、体力などがそれぞれの担当する職場や職務に適合する場合には、当然ながらその利用者は、その実力を発揮して業務をきちんと遂行するでしょう。

しかしながら、その配置が必ずしも適切でない場合、「職場が自分に合わない」とか「仕事の内容に対し自分の技能が足りない」とか、さまざまな不満の要因をつくり出す結果となります。その意味で、職場配置の問題は、工程管理を行ううえでの出発点ともなる重要なプロセスといえます。

ここでは、作業者の職場配置を決めて行く場合の基本ステップとチェックしなければいけないポイントを示します。

a. 基本ステップ

ここでの考え方は、利用者が仕事を行う場合、その仕事自体が求める能力要件と、利用者の適性や作業能力とがどこまで適合しているかをきちんと把握することが決め手となります。

- ① 利用者の適性を把握
- ② 適性に加え、利用者の仕事に対する興味の範囲や性格の洞察
- ③ これらを踏まえ、作業場所や作業項目の洗い出し、選出（複数）
- ④ 利用者本人の意向を踏まえ、作業場所および作業項目の特定
- ⑤ その後、利用者本人の適性や能力と作業場所および作業項目とのマッチング評価
- ⑥ 仮にアンマッチの場合、
 - 作業項目の内容を改善するなど業務の再設計を行う

- 作業場所など作業環境の見直しも行う。合わせて、利用者本人の適性を見て、使用工具や機械類の改善も行う。
- 利用者自身の能力開発を含めた教育訓練を実施する。
- ほかに適した作業場所や作業項目への配置転換を検討する。


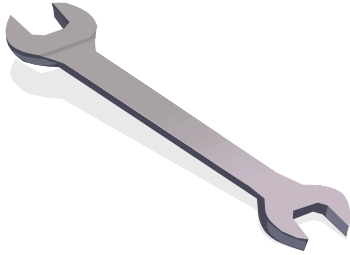

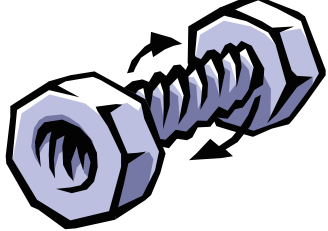
b. 作業指示に当たって検討すべき課題

- ① 利用者の作業能力や適性に対し作業量は適正ですか
- ② 利用者の作業能力や適性に対し、技術レベルや熟練度は適正ですか
- ③ 作業の遂行レベルの判断は容易ですか
- ④ 危険度合いは少ないですか
- ⑤ 特に、身体不自由作業者の場合、作業に求められる身体的要件の適合および作業環境は適正ですか
- ⑥ 作業の手順や作業内容はわかりやすいですか
- ⑦ 作業の手順や作業内容に無理はありませんか
- ⑧ 使用する工具や治工具などに危険性は含まれませんか

c. 作業指示書の基本

利用者の作業場所や作業項目が決まれば日常作業として、作業を指示することとなります。作業指示は、作業項目、日程、使用材料、使用工具、治工具、作業分担などにより構成されます。ここでは、作業指示書の雛形について下記のとおり示します。(基本形は作業指示 A 表、B 表参照) それぞれの職場の実態に合わせて、応用してください。

- 作業指示書 (例) 今日 (きょう) の仕事 (しごと)

①使用 (しよう) する部品 (ぶひん)	②使用 (しよう) する道具 (どうぐ)
	
③組み立て方 (くみたてかた)	④出来上がり (できあがり)
	

② 生産の進み具合を把握する

a. 生産進捗についての情報

計画をいくらきちんと立てても、実績を正しく把握し、計画との乖離を見ながら生産の動きをただしてゆく仕組みと活動がなければ、生産活動はうまく進みません。

ここでは、生産作業の進み具合をどのように把握するかを考えることにします。

ここでいう生産作業の進み具合とは、生産計画をベースとして、日々において指示した作業内容を把握し、何らかの原因で指示通り進まない場合の対応を考えるための現場情報を正確に把握することです。そして、把握しなければいけない情報とは、つまり、生産日時、工程・作業名、生産品目、生産量（良品数、不良数、手直数）、生産時間（段取り時間、作業時間）そのほかのイレギュラー部分となる手直し時間なども把握します。

作業進捗状況を把握する目的は、現在の現場の実態を知ると同時に、計画と実績との乖離を把握して、現場への適切な対応を打ち出すことです。

日々の作業の指示は、作業指示書で行うことは先に述べましたが、作業指示書には、作業者(利用者)、品名、持ち場、工具、作業内容、生産量、工程納期（日時）、作業時間（段取・作業）などが指示されます。そして、指示した内容が何処まで進んでいるかを責任者自ら確認し、的確な作業指図を行うことで、品質（Q）・コスト（C）・納期（D）を守ることが求められます。

こうした日々の現場把握をベースとして生産を預かる全体責任者は、日々の作業実績を記入した「生産日報」を作業終了後回収して、その日の進捗状況を把握して、問題点があれば、対応策を考える材料とします。

「生産日報」の雛形を以下示します。それぞれの職場実態に合わせ、適宜応用してお使いください。

● 生産日報（帳票5）

作業内容 収納箱の製造 年 月 日

作業内容	作業分担	作業者	作業数量	手直し数量	良品数量
材料の取り出しと整理	取り出し	Aさん	30本	0	30本
材料の取り出しと整理	整理	Bさん	30本	0	30本
作業内容 材料の取り出しと整理	合計		30本		30本
生産時間（作業時間 5h x 2人 H			その他イレギュラー関連時間 1.5H)		

事業所（施設）の実態にあわせ、ここでは手書きによる生産日報の方法を提示いたしましたが、多少、問題点が発生する可能性がありますので、ここで少し注意を促したいと思えます。

b. 生産日報記入について注意すること

① 情報把握のタイミング

今日の作業実績を記入し、回収し、翌朝に生産実績や進捗状況と作業時間が集計されることがあります。

仮に、その場合、現場で何らかの不具合が発生しても問題の気づきが遅れ、対応が後手に回る可能性があります。

本来は、その日のうちに集計は済んでいることが望ましいと思えます。

② 作業実績を手書きする場合の問題点

品名、品番などを間違えて書いてしまう、そして、忙しい中で書く項目を適当に省略してしまう、など内容面での信頼性が欠けてしまう場合があります。

特に、数量や作業時間などの実績も、数え間違いや作業時間の記入間違いなどの可能性もあります。

実績情報の精度向上は、きちんとした現場での生産管理を行う上で欠かせないことです。朝礼などの場で、正確に作業実績を記入することの大切さを説明したいところです。

c. 生産の実績把握に関する留意点

- ① 作業開始時間、休憩時間、作業終了時間は、適切になされていますか
- ② 作業計画をわかりやすく説明し、理解しやすいような工夫を行っていますか
- ③ 作業実績に関する記録管理の責任者が明示されていますか
- ④ 作業実績に関する記録の保管、保存、廃棄に関する規程等が定めてありますか
- ⑤ 事業所内における生産実績情報の流れが明確にされ、情報の分別や必要な情報が的確に届くような仕組みが整備されていますか

コラム

ある就労センターでの職員の役割

神奈川県K社会就労センターは、利用者のサポートについては職員がキーであるとの認識を持ち、以下の活動を精力的に行っています。

- ① 昼間は利用者中心での作業となるため、顧客ニーズにこたえるために、就業後スタッフが残りを行う。
- ② 利用者に合致した作業を割り当て、能力を引き出すのも職員の大事な役割との認識を持って取り組んでいる。
- ③ 職員に必要な資質は理解力です。1をもって10を知る位でないといけない。

③ 納期の大切さを考えよう

a. 納期のあれこれ

皆さんは、納期について考えたことがありますか？

納期の考え方については2つあります。ひとつは、要求納期です。これはお客様からの要求された納期です。もうひとつは、約束納期といわれるものです。事業所（施設）がお客様へ出荷できると約束した納期です。約束納期は、生産・出荷する側が、この納期だと守れると言うことでお客様に約束した納期です。従って、事業所が約束したものですから、必ず守らなければなりません。お客様の側は、この約束納期に基づいて、その先のお客様への予定を組んでいる場合もありますので、約束納期を守ることは絶対に必要なことです。

しかし、いろいろな理由で納期が守れない場合があります。守れない原因の例としては、

- ① 予定していた原材料や部品の納入がうまく入ってこなかった
- ② 設備が不調で生産能力が足りなくなってしまった
- ③ 作業員（利用者）の休みが急に入り、代わりのメンバーもいなかった
- ④ 品質問題が発生しその対応に追われた などいろいろあります。

一方、要求納期は、お客様から要求された納期であり無理な注文もあるかもしれません。

- ① 商品を作るために必要な時間から考え、間に合わない無理な注文をしてくる
- ② 突然に数量を急に増やしてくる
- ③ 納入日程を急に前倒ししてくる などがあります。

b. 在庫状況を把握する

納期管理をうまく行う基本は、商品別に、いつの時点で、いくつ在庫があるのかを正しく素早く把握する事にあります。生産計画B表のように生産—出荷—在庫をデイリーに抑えることはもちろんですが、出荷を遅滞なく行うために、商品在庫に視点をあわせ、月次をベースとして、商品別に基準在庫量を定めて、大きな目安で余裕をとった形で生産量を決めておく方法もあります。そのひとつの管理資料をご紹介します。

● 月度商品在庫管理表(帳票6)

商品名	前月繰越在庫	当月生産数	当月出荷数	現在在庫数	基準在庫数	過不足
サブレー	110	100	80	130	70	60
ロールパン	90	140	160	70	80	-10

もうひとつの視点は、商品別にデイリーでの状況をなるべくシンプルな形で把握できるようにしておきます。すなわち、ある定められた日に、何が（商品）いくつ（数量）どのような状態で（生産状況と在庫状況）あるのかを概略でも把握するということです。特に、一つの商品が、いくつかの得意先に納入される様な場合は、注文・出荷が、錯綜しがちです。それを解決する有用な資料として、以下の「商品別日別在庫表」があります。商品別に、得意先名、生産数量、納期、在庫数量を一覧で表示し、納期管理が目に見える形で把握できるようにすることが大切です。これが納期管理の原点とも言える表であるという位置づけで全員が正しい納期情報を把握することが大切です。

● 商品別日別在庫表（帳票7）

商品名		〇〇サブレー					
月	日	得意先等摘要			生産数	出荷数	在庫数
		得意先名	納入日	受注数量			
3	10	〇〇商店	3/12	200	150	180	30
3	12	△△商会	3/15	260	220	200	50
3	15	■マート	3/16	110	350	370	30

c. 納期が守れない

こうした努力を積み重ねても、現実には品質トラブルや生産上のトラブル、仕入れ部品や材料などのトラブルにより、お客様との約束納期が守れない場合があります。大切なことは、納期を守ることでできなかった要因をきちんと把握し、そうした事態を2度と引き起こすことのないような対策をとることです。

- ① 日々の計画と実績を工程ごとに確認しあい、計画に対する達成率を知ることによって、生産に携わる関係者全員で、納期遅延の状況を確認する必要があります。
- ② そして、次月度以降の生産予定品目においてこれまでの納期遅延のトラブル要因を、大きく、品質トラブル、労務関係トラブル、購入品トラブルの3つの視点から引き出し、分析すると同時に、納期遅延を起こしそうな要因を予め、つぶしておかなくてはなりません。
- ③ もう一つは、どうしても納期に間に合わない場合は、納入遅延の原因を明記したうえで、謝罪すると同時に、新たな納期回答をしなければなりません。

得意先に対する納期回答、納期約束を厳守することによって、事業所内に納期を遵守する職場風土を醸成することも大切です。



(3) 作業管理

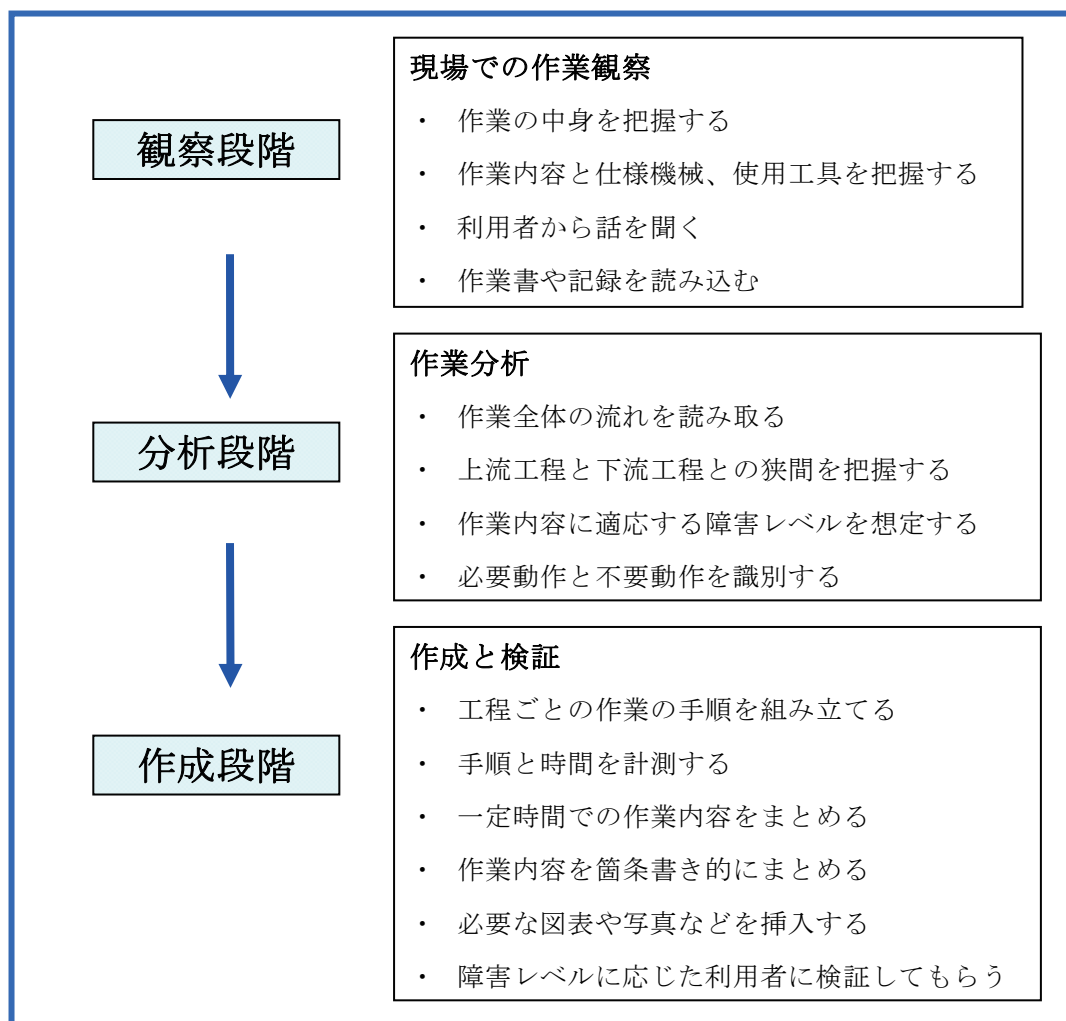
① 作業マニュアルを作るポイント

一般的に作業マニュアルは、企業や組織において各作業を遂行するうえでの行動を明文化して、基本的に作業員(利用者)が異なっても一貫性のある行動をとらせるものであり、組織内における作業の標準化を実現するツールともなります。

a. 作業マニュアルの作成目的

- ① 作業の内容を誰にでもわかりやすく伝えることができ、同じ動作ができる。
- ② 同じ動作を誰もが繰り返すことができることで、出来映えや品質が安定する。
- ③ マニュアル自体を見直して行くことにより、作業場の共有財産(チカラ)となる。

b. 作業マニュアルを作るための基本手順



c. 利用者とマニュアル

皆さんはパソコンを購入したり、携帯電話を新しくした場合に、使い方を説明したマニュアルを理解できますか？ 最近のものは比較的簡単・わかりやすくなりましたが、それでもかなりのボリュームですね。

それらのマニュアルは、いろいろな人が、あらゆる状況下、千差万別の使い方をするを想定し、それらほとんど全てに対応することを前提に作られているからです。

したがって、ごく、標準的な使い方をする大多数の人にとっては、例外的な記述は不要となるわけで、その分、わかりにくいマニュアルになってしまいます。

ただし、利用者を対象とした作業マニュアルは、それぞれの障害の状況であるとか、レベルにより様々な想定をベースとして記載されなければなりません。

それだけに事業所（施設）の作業マニュアルは、利用者がそれぞれの役割を担う状況において、当該作業についてどのように対応すべきかを、かなりわかり易く説明したものでなければならず、それだけに難しいものとなります。

d. マニュアルの事例

ここで作業マニュアルとしてわかり易い事例を紹介いたします。

東京都福祉保険局東京都心身障害者福祉センターがまとめた、「障害のある方への接遇マニュアル」の6. 知的障害者の中にある一節です。一つの例としてご参考にしていただければと思います。

目で見て、確かめられる工夫を考えてください。たとえば、作業の手順を流れに沿って、一つずつ書き出した表を作ってみてください。

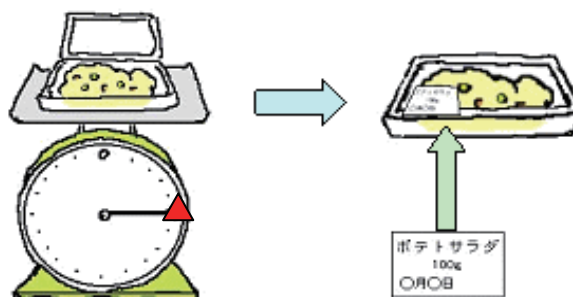
計量作業では、はかりやすいものさしに目印をつけてみてください。

たくさん手順について、一度に覚えることは大変です。一つひとつ区切って手順を確認することができれば、仕事を覚えやすくなります。計りやものさしの目盛りが読めなくても、色や形、印で区別することによって、計量が可能になる方もいます。

作業手順表の例

ポテトサラダのパック詰め

1. プラスチックケースをはかりにのせる
2. ポテトサラダをはかりのはかりが▲にくるまで、いれる
3. ふたをしめる
4. しーるをはる



② 5 Sを理解して作業環境を改善する

a. 5 Sとは

5 Sは整理、整頓、清掃、清潔、躰の日本語をローマ字表示した時に、頭文字全てにSが付くことから5 Sと呼ばれています。それぞれの定義は次のとおりです。

- 整理：いるものと、いないものを分けて、いないものを捨てます
- 整頓：いるものをすぐ取り出せるように置き、わかりやすく明示します
- 清掃：つねに清掃をし、ごみや汚れのないようきれいにします
- 清潔：整理、整頓、清掃の活動を進め、きれいな状態を維持します
- 躰：決められたことを、いつも正しく守るよう習慣づけます

b. 5 S活動の目的

5 Sの中身は、極々当たり前のことばかりです。しかしながら、こうした当たり前のことが中々できないことも多くの職場ではよく見られる光景です。

すなわち、5Sができていないところは、往々にして、決め事が守られなかったり、方針が徹底しなかったりと、ルーズさが目立つものです。5 Sの活動を進めることにより、当たり前のことを当たり前に行うことを習慣づけ、職場の中を、なるべくムダをなくすとか、ミスをなくす、そして、気持ちよく働ける環境とすることにつながることで、第1義的に求められるところです。

c. 5 S活動の進め方

就労継続支援B型事業所の実態を見てみますと、「作業環境を良くするための取り組み（整理、整頓、清掃）をしている」としている事業所（施設）は43%で、半数近くは、「してはいるが、効果を出すまでには至っていない」と悩みを窺わせる結果となっています。こうした活動を一気に何もかも行うことは実際には難しく、まず第1歩として整理、整頓の2Sからはじめ、徐々に5 Sに近づける方法もあります。

（なお、5 S関係のチェックリストは別紙を参照方）

① 実行に移す基本ステップ

- 毎日毎日ということではなく、2Sを行う日（曜日）を決めます。
（例えば第2月曜日と第2水曜日は2Sの日）
- すべての場所ということではなく、ある程度、場所を特定します。
（例えば第2月曜日は身の回り、第2水曜日は共有スペース）
- それぞれの場所ごとの基準（どの程度まで行うか）を作ります。
- ルールを徹底します。

（基準の内容や方法を、作業員（利用者）やスタッフに説明し、理解してもらいま

す。)

- うまくいかない場合、状況により、ルールを見直します。

(守られない理由を探り、守れるようにしていく)

② もう一つの大切なこと

5S活動も作業環境を向上させるためには大切なことですが、利用者に視点を当て、より良い作業環境づくりのための留意点を述べます。

それは、いろいろな障害を持つ利用者にとって、どのような作業環境であれば日々を安寧にすごすことができるかを考えてゆくポイントともなります。

大切なこと<働きやすい作業環境づくり>

- 作業の場では、本人に対する直接的でわかりやすい説明や指導を行ないます。
- 作業工程を単純化することや、作業場の表示を平易なものにするとともに、作業機械の操作方法をなるべく容易にします。
- 必要事項の伝達にあたっては、わかりやすい言葉づかいや表示を用います。

大切なこと<適正を考えた作業条件>

- 精神に障害を持つ方は、環境への適応が苦手であるとか、疲れやすく緊張しやすいとか、症状により作業効率に波がみられるなどの特徴が言われます。
- 障害の程度や作業能力等の個人差が大きい場合に備え、この点を踏まえた配慮を密にして、本人への指導・援助を行ないます。
- 本人の状況に合わせて、ある程度時間をかけた上で職務内容や配置を決定することや勤務の弾力化をはかることも大切なことです。

大切なこと<物理的な観点での作業環境>

- 視聴覚に障害を持つ方については、作業場内での移動ができるだけ容易になるよう、職場の整理・整頓を行います。(2Sが大切なところです)
- 作業所内であるとか、機械類の整備など、作業場における配置面について、利用者にとり、動きやすく、かつ分かりやすいことが大事です。
- 視覚に障害を持つ方のコミュニケーションは音声によることから、誘導方法の配慮に加え、音声機器の有効利用も考えなければいけません。
- 運動機能に障害をもつ肢体の不自由な方は、義肢や車いすなどを使用して、その作業や移動を補完することになります。
- 作業場のレイアウト改善を含め、作業や移動が困難にならないよう工夫が必要です。(特にスロープの活用など作業所での段差解消やトイレなどの整備など)

③ 作業を指導するときの留意点

a. 作業指導の基本

通常、未経験者に作業を指導する場合、あれもこれも、と教えようとしてしまいがちになるものです。そして、全体を一気に教えようとする、教えられる側の許容範囲を越えてしまい、逆に混乱させてしまう恐れも出てきます。作業指導を行う場合の第一ステップは、なるべく工程を分割して、指導する範囲を小さくすることが大切です。

作業指導の基本＝単純化

- 工程を分割することにより、仕事を単純化します。
- 作業にかかわる部品や材料そして使用する工具、治具の種類も限定します。
- これにより、作業指導者も教えることにも集中しやすくなります。
- あわせて、作業（利用者）の作業のロスも少なくなっけてゆきます。

作業指導の基本＝標準化

- 作業の方法（種類や内容）をなるべく一定化します。
- これにより、作業そのものの容易化を図ります。
- 結果として、原価の引き下げにも寄与してゆきます。

それぞれの事業所（施設）において、身体・知的・精神に障害をもった利用者は、作業能力も当然ながら多技にわたりますし、こうした利用者を各工程において作業指導することに職員・スタッフは日夜努力しています。

したがって、そうした努力が成果として反映されるような作業指導が大切となります。

b. 作業指導のステップ

通常のOJTにおける作業指導を行う際の手順が基本となります。

- 準備段階…事前に作業内容の説明をし、学習をさせます。
- 作業の説明…実際に作業をプロセスどおり行い、手本を示します。
- 作業段階…利用者に作業を行ってもらい、作業内容を指摘しつつ、作業スキルのレベルを把握します。
- フォローアップ…利用者の率直な質問に答えたり、ミーティングなども行ったりします。

大切な点は、利用者の一人ひとりのペースは、まったく異なるものですが、それぞれのできる範囲内での頑張りを引き出して行くことです。

中々、作業の流れに乗れない人もいますが、辛抱強く、その作業ができるようになる

まで、個別に対応することが求められます。

c. 作業指導のポイント

利用者の中には当然ながら「のみ込みが早い人」とか「几帳面に一つのことを追求する人」、逆に「ほかのことに目移りしてしまう人」などいろんなタイプの人があります。こうした個人差が多くあることを前提に、作業指導を考える必要があります。こうした中で、共通的に注意して行うポイントは次のとおりです。

作業指導の留意点

- 似たような作業だからといって、作業指導を省かず、一から教える
- スタッフの作業見本の提示だけでなく、必ず利用者に行なってもらう
- マニュアルだけに依存するのではなく、動作や言葉を大切にす
- 一通り終わったら、それで終了ということではなく、時間を決めチェックする
- 作業の始まりと終わりの区分けを明確にしておく

d. 個別問題への対応

① 習得のスピードが遅い場合

利用者によりましては、一つの仕事を覚えるまでに時間や回数を必要とする場合があります。

また、一度学習したと思われた仕事も、次には忘れてしまっていることがあります。

- 基本となるポイントを繰り返し教えましょう

仕事を教える場合、中々、感覚的な部分とか感触といったところが理解されにくい、ということもありますので、体で実感できるところまで習得してもらう必要があります。

- できるだけ教える作業を標準化しましょう

作業を指導する人により、教える内容が微妙に異なることで、戸惑いを感じ、また、やる気にも影響が出てくる場合があります。指導内容をなるべく標準化します。結果として、作業の質を高めていくことにもつながります。

② 応用することが難しい利用者の場合

すでに身につけている仕事と類似した仕事でも、自分からはできないで、人からの指示があって、はじめてできる場合があります。

- この場合、作業工程の基本がきちんとできていることが前提となります。

そのためには、作業を図や写真等を入れた、分かり易いマニュアルを作るとか、実際の作業をビデオにとり、十分、当該作業を身に着けてもらいます。

- そのうえで、定期的な作業のローテーションをゆっくりと行い、利用者の技術的な訓練を高めて自信をつけさせることもします。

④ 事業所（施設）外作業について

ここではこれまでの流れとは少し異なりますが、事業所外作業について考えてみます。事業所外作業とは、その名のとおり、事業所（施設）内での作業ではなく、外に出て作業をすることであり、基本的には役務（労務）提供が中心となります。これまでの生産（加工）業務とは異なる意味で、ぜひ試みる価値のあるものです。

a. 事業所外作業のいろいろ

全国の事業所において事業所外作業に取り組んでいるところでの作業内容をピックアップしますと、以下の事例が出てきます。

① 屋外作業

- ・市などからの委託の公園掃除
- ・市などからの委託の草刈り作業
- ・福祉施設などの建物清掃、環境整備
- ・ペンキ塗りなどの簡易な作業
- ・マンション掃除
- ・工場内の芝の手入れや雑草の除去
- ・樹木の枝の剪定時に切り落とされた枝や葉を片付ける
- ・工場内の分別された資源ゴミの収集、リサイクル用にゴミを再分類

② 屋内作業

- ・社員食堂のテーブルをふく
- ・調味料などのセッティング
- ・厨房内の使ったトレイ・食器の洗浄・清掃
- ・ビル内の日常清掃
- ・マット清掃、床や階段の清掃
- ・トイレや洗面台の清掃
- ・ごみの収集や灰皿の清掃、窓やドアノブなどの清掃
- ・社内メールの集配

など

b. 事業所外作業のメリット

こうした事業所外作業に取り組んでいる事業所の実態を調べてみますと、この作業には多くのメリットが浮かび上がってきます。

- ① 内職的、下請的作業に比べて、リスクが小さく、まとまった収入を見込みやすい。

- ② パンやクッキーの製造や豆腐などの製造は、それなりに設備投資など初期投資が必要ですが、基本的には初期投資はいりません。（掃除道具なども先方持ちが多い）
- ③ さらに、工芸品製作とか農産物生産や喫茶店運営などは、民間との差別化が必要となるものが多く、それなりにリスクを伴いますが、事業所外作業にはリスクは多くありません。
- ④ そして大きなところでは、全般に、収益性が高いことや、一般就労につなげ易い点も特筆できます。
- ⑤ 特に企業内においては、さまざまな作業がありますので、作業者（利用者）の特性に合った作業を見つけることができます。

c. 事業所外作業の課題

こうしたメリットの多い事業所外作業ですが、それだけに気をつけなければいけない課題もあります。

- ① 事業所外での作業のため、なんと言っても「利用者の安全管理」をどのように確保するかを第1に考えなければいけません。
特に、道路わきでの清掃作業などは、通行人との接触や、交通事故などの危険性も高く、十分に注意しなければいけません。
- ② 万が一を考え、利用者については民間の障害賠償保険に加入するようにします。
- ③ またスタッフの配置も大切なことであり、その半面、支援スタッフの不足も多くの事業所での課題としてあげられているところです。

d. 職場開拓

全般的に、事業所外作業の受注は、行政や福祉施設からの紹介が多いといわれていますが、自前での積極的な受注活動もぜひ行いたいところです。

- ① 具体的には、公共職業安定所との連携が出発点となりますが、折り込み求人広告や求人情報誌を活用することも忘れてはいけません。
- ② もう一つ大切な点は、他の事業所との連携です。
仕事の量的なところと、対応できる利用者数とのマッチングがうまくいかないことは、比較的よくあることです。お互いに融通をつけあって、助け合うことも必要です。
- ③ 労働対価の決め方も、変に妥協して、安価なものにしないことです。基本は、例えば清掃作業の場合、健常者が行った作業結果との違いが無ければ、同等の対価を堂々と要求すべきです。



(4) 品質管理

モノづくりの話に入る時、必ず出てくる言葉があります。それはQCDです。

Q(Quality)は、良い品質の製品を作ること

C(Cost)は、価格が安く、競争力のある製品を作ること

D(Delivery)は、お客様と約束した納期（含む、数量）を守る ことです。

いずれも大切な要素ですが、この中でも、品質（Q）が先頭に来ています。

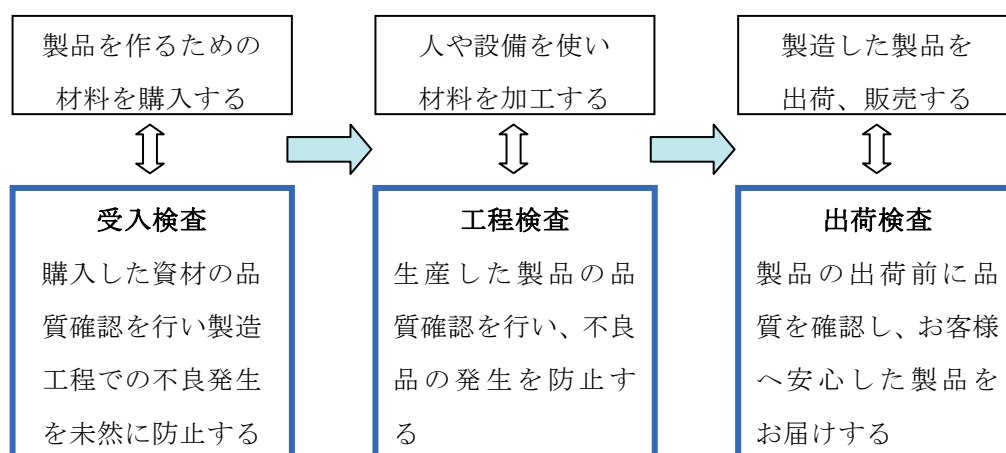
これは、いくら価格が安く、納期などを守っても、品質の悪い製品をお客様にお届けしたら、決してお客様は満足しないことを意味しています。

つまり、生産3要素の中での優先順位のトップに来ているということです。

各事業所（施設）の実態を調べてみますと、多くの事業所では品質の確保に悩んでいるところが多くあることがわかりました。ここでは、いろいろな制約条件がある中で、どのようにして、安定した品質の製品をお客様のもとにお届けするか、考えてゆきます。

① 品質検査のいろいろ

a. モノづくりの基本プロセスと品質検査の流れ



b. 受入検査

① 受入検査とは

原材料や部品などを受入れる段階で行う検査を一般的に受入検査といいます。受入検査の目的は、作業場に一定の品質水準のモノを流すことです。この検査を行うことによりまして、その原材料や部品などを供給した業者と、受け入れた側とのお互いの品質責任が明確になります。

② 受入検査の留意点

受入検査では、品質に関して供給側と受け入れ側との双方の利害が相反する場合がありますから、あらかじめ対象となるモノの仕様や品質レベルそして検査方法などについて協議し、合意しておくことが大切です。

③ 受入検査の方法

受入検査にあたっては必ずしも全アイテムを全数検査するわけではありません。現実的には、項目ごとに全数検査のアイテムか抜取検査にするか、もしくは無試験検査にするかを、あらかじめ決めておくことです。

モノに対して求められる品質条件が図面や仕様書に示されている場合でも、実際に検査を実施する場合には、時間や検査工数が限られているため、検査を確実にしかも効率的に行うためには、検査規格を誰にでも容易に理解できるものにしておくことが望ましく、必要に応じて、図や写真などを併用したものをつかいます。

c. 工程検査

① 工程検査とは

工程検査は、前工程の品質不良が次工程に持ち込まれないようにするために行うものです。具体的には、各作業工程において生産（加工）されたモノを検査規格に基づき、必要なタイミングで検査します。

② 工程検査の留意点

工程で発生する品質不良の大部分は、作業条件に問題があるものです。

- ・利用者がそれぞれの状況に応じ、作業のしやすいレイアウトになっているか
- ・全体の流れの中でモノがスムーズに動く配置（人、機械、部品）になっているか
- ・利用者にとり、安全に作業ができる環境条件になっているかなどチェックします。

③ 工程検査の方法

・定位置検査

検査場を設けて行う検査であり、検査に必要な設備を検査室など特定な場所に集中して、モノをその場所に運んで検査するというやり方です。

・巡回検査

検査員が随時、作業現場を巡回して、できたモノを検査するやり方を言います。

巡回検査では、特に検査のために流れを中断する事がないので、モノづくりのための時間が効率化されます。

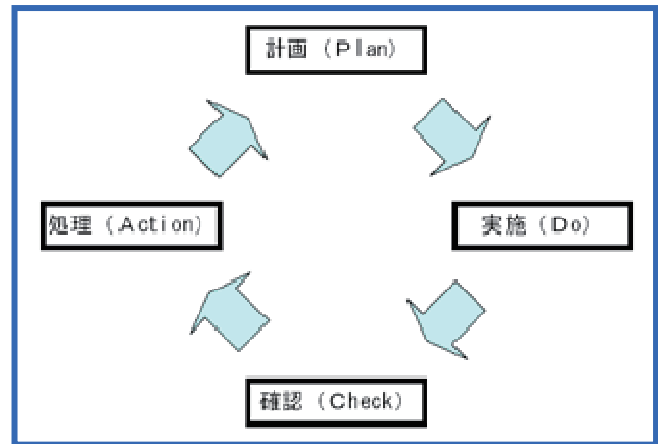
d. 出荷検査

出荷検査は製造工程の最終段階で、製品として完成したのに対して行われます。この製品検査を通った品物はお客様に渡りますので、事業所として、品質を評価する最終の機会という意味で、特に、重要な位置づけとなります。

② 品質レベルを高めよう

a. 品質管理の基本と PDCA サイクル

- ・ 計画 (PLAN) : これまでの実績などから検査規準書を作成します
- ・ 実施 (DO) : 検査規準書に沿って品質検査を実施します
- ・ 確認 (CHECK) : 検査結果が検査規準書に沿っているか確認します
- ・ 対策 (ACTION) : 検査規準書に合致しない部分の原因を調べて処置します



b. 品質向上の必要条件

- ① 工程管理においては、モノづくりに必要な、材料・部品の特定、生産 (加工) 方法、検査基準、使用工具・治具の準備などをきちんと定めます。
- ② 品質不具合や事故などを起こすことが無いよう、作業環境を整えます。その上で、作業場での 5S (当面は 2S) を推進します。
- ③ 使用材料や部品、仕掛品や最終製品の取扱いや出荷前の包装や保管などについて、それぞれの段階での取扱い手順などを定め、適切に実行します。
- ④ 特に、直接・間接を問わず製品品質にかかわる作業を遂行している作業員 (利用者) に対して必要な教育を行います。
- ⑤ 機械設備や工具・治具などについては、定期点検や日常点検の実施、そして、消耗部品の定期交換も忘れないようにします。

c. モノ作りの記録 (トレーサビリティ)

- ① 生産 (加工) の各段階での履歴がわかる仕組みを作ります。
- ② 不具合が発生した場合、対象となる生産工程を追跡でき、対象範囲を特定し、原因の究明をし、再発防止策を講ずるためには、特に、製造履歴管理が大切となります。

d. 検査の管理と体制

- ① 基本工程となる受入れ、工程内、出荷の各段階で必ず検査を行う体制を作ります。
- ② 各検査工程で合格にならない場合、決して、次工程にモノが流れないように運営の管理を厳密にします。
- ③ 検査を行い、将来的に問題が発生しそうな事柄については、作業場の責任者を含めどのようにとり扱うか、対応策を検討します。

e. 検査規準書の作成

- ① 検査規準書は、作業所における品質管理の検査作業に関する取り決めです。
- ② また、この規準書は、お客様との間での製品についての品質面における約束ともなります。検査規準書の一例を、以下示します。工業製品と食品とは、検査アイテムが全く異なりますので、取り扱いの製品ごとにアレンジを考えてください。

● **品質規準書**（レターケースの例）（帳票9参照）

1. 精度検査

項目	規格値	公差	検査内容（方法）	判定基準	判定
横寸法	250mm	±1.0mm	図面と比較 測定	公差以内	○

2. 外観検査

項目	規格値	検査内容（方法）	判定基準	判定
キズ	有無確認	図面指示, 限度見本比較	目視確認	○

3. 強度検査

項目	規格値	検査内容（方法）	判定基準	判定
落下	1m高からの落下	図面指示 測定	機能不全有無	○

4. 機能検査

項目	規格値	検査内容（方法）	判定基準	判定
開閉機能	開閉する	動作確認	規格値どおり	○

コラム

電気用品を製造、販売する場合の届出など

電気用品を製造、販売する場合は、以下による技術基準適合を確認の上、電気用品安全法に基づく届出が義務付けられていますので、ご注意ください。

- ① 電気用品を製造又は輸入する場合は電気用品安全法に基づき、製造、輸入事業の届出が必要です。ここで言う電気用品の定義は経済産業省のホームページ上の「電気用品一覧」をご覧ください。
- ② 電気用品を製造、輸入する事業者は、安全性確保のため、国が定める技術基準に適合させることが必要となります。（<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S37/S37F03801000085.html> 参照）
- ③ また、上記経済産業省のホームページ上の「電気用品一覧」にて規定されている「特定電気用品」については、登録検査機関の適合性検査を受け、適合性検査証明書の交付を受け、保存します。
- ④ 電気用品を製造、輸入する場合には国が定めた試験方法により一品ごとに検査を行い、当該検査記録を作成し、これを検査の日から3年間保存しなければなりません。
- ⑤ 技術基準に適合し、自主検査等を実施した電気用品について、国が定めた表示（PSEマーク、届出事業者名など）を付した上で販売しなければなりません。

（注）社会福祉法人が製造した電気用品の技術基準適合を確認するにあたりまして、財団法人電気安全環境研究所（JET）では、所定の検査料金の割引制度を設けているところです。ご活用ください。

③ 不具合が発生したら

工程管理や作業管理を徹底しても、製品の不具合発生は避けられないものです。製品不具合が発生した場合の対処について考えたいと思います。品質保証管理でよく使われる言葉として、流出対策と源流対策があります。

a. 流出対策

一般的に言われる流出対策は、製造工程の最終段階に検査工程を設けて、不良品を出させなくする方法です。この流出対策をもう少し広く解釈して、機械や設備の整備不良などによる加工精度の悪化であるとか、精度の悪い購入部品や資材を使用すること、さらに、作業レベルが必ずしも定まらないことによる不良品の発生に視点をおく場合もあります。これを広義の流出対策といいます。この場合、象徴的に使われます。

b. 源流対策

さらに遡った視点での対策として、源流対策という考え方があります。源流対策は、製品の企画や開発といった、かなりの初期段階において、製品の品質にかかわる問題を未然に防いでいこうとする方法です。問題が発生してから対応するのはなく、あらかじめ、将来の危険性を予知して、問題が発生する前に問題を解決しようとする方法です。

c. 不具合発生時の対応

しかしながら、こうした努力にもかかわらず、不具合が発生し、お客様のところへ製品が届けられた場合を想定し、その対応を考えて見ます。

まず事業所（施設）内での対応としては以下の3つがポイントとなります。

① 根本原因の追及

原因追求の視点は、生産計画のところで出てきました作業現場の4つの要素、生産主体としての作業員（利用者）、生産手段の設備・機械、そして部品・原材料、および生産方法を軸にします。

② 再発防止策検討

原因が把握できましたら、同じ不具合発生を繰り返すことができない方策を考えます。この場合、必要なことは、「歯止め」を必ず設けることです。

もちろん、その前提として再発防止策が効果的な内容になっているか因果関係について明確に説明できなければいけません。

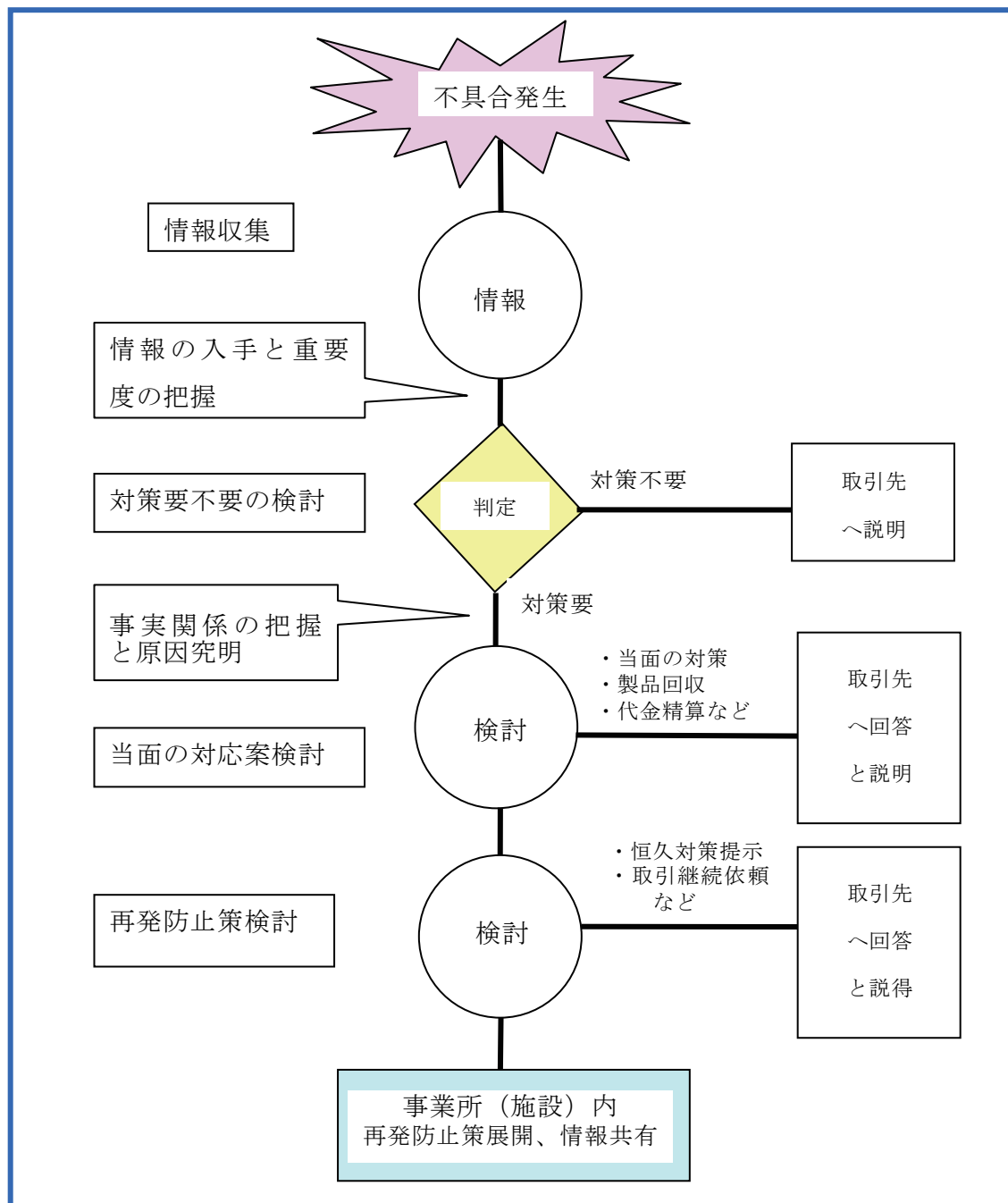
③ 情報の共有

そして、もう一つ大切なことは、こうした不具合発生の状況と原因究明、更には、再発防止策にいたるまで、その内容を事業所内で共有することです。

(もちろん、この場合、固有名詞を伏せることはいうまでもありません)
ここでの考え方は「失敗から学ぶ」ということです。

d. 不具合発生対応の流れ

不具合が発生し、流出対策からお客様への対応までの全体の流れを以下示します。



製品の不具合が発生するという事は、事業所内だけの問題ではなく、取引先やお客様に迷惑をかけることとなりますので、本来はあってはならないことです。
しかしながら、不具合が発生した場合は、速やかな対応をとることは勿論ですが、取引先との対応を常に念頭においた上で、再発防止策を含めた、いろいろな対策案を練ります。

(5) 資材の調達と管理

① 原材料を安く仕入れる

a. 資材購入方式のいろいろ

事業所（施設）における収益基盤を整える方策は、幾多ありますが、生産に要する使用原材料を安く購入することも有力な方法です。

ただし、事業所の場合、必ずしも生産数量がそれほど多くないため、中々、市場原理に基づく交渉力での価格引下げが難しいのが実態ではないでしょうか。

ここでは、競争入札方式であるとか、指値方式、また、別の観点から比較的良く行われる、一社発注方式などについて、購入価格決めの前提となる諸方法の概略を説明します。

競争入札方式

- 複数の企業に対し、仕様と条件を提示して見積りを取り、その中で、最も低い価格を提示した企業に発注するという方法です。
- 競争原理を利用した合理的な方法ですが、場合により、企業同士の談合につながる可能性があります。
- これまで継続して取引をしてきた企業を数社に限定したうえで行う指名入札方式と、取引経験にとらわれず、多数の企業から同時に見積りを取り、最も低い価格の企業に発注するといった一般公開入札方式があります。

指値方式

- 発注する側の予算などを基準にして単価を指値して、発注価格を決定します。
- この方式のメリットは、指値によって発注単価を決めるため、事業所（施設）側としての原価コントロールが行いやすくなることです。
- ただし、この方式は発注内容そのものに魅力がないと、発注先が応じない可能性があります。特に、事業所の場合については、現実的に採用が難しい面もありますので、注意が必要です。
- 指値の提示ステップですが、まず、事業所側の売り値から求められる目標原価を決めるところから出発します。

1 社発注方式

- 1社に集中発注することで、スケールメリットを出そうとするものです。
- 金額的にもあまり高くない品目についてよく見られる方式でして、事業所の場合においては現実的な方法かもしれません。
- なお、1社発注方式のメリットは、単に、購入金額を下げるだけでなく、調達コスト全体を下げることにあります。
- すなわち、スケールメリットによる購入価格の引下げと同時に、調達に必要な事務コストを引きさげることも可能な点です。

b. 資材購入に関する留意点

こうした発注方式を踏襲して、購入金額を決めてゆくことが、必ずしも最適購入価格での購入につながることにはなりません。最適な購入価格により事業所の収益基盤を確かなものとするためには、いくつかの押さえてゆかなければいけない点があります。

① 原価見積もりの明細

基本的な動作となりますが、取引先の見積書には原価明細を必ず添付してもらるようにしましょう。材料費や部品費、加工・組立費ごとに、見積の方法と計算式が明示されることが必要です。前提条件としての発注数量や支給材料の有無、納入単位や梱包荷姿等さらには、品質条件、支払条件、納期などの提示も重要です。

② 価格交渉について

購入価格の交渉をする場合、単純に「高いから安くしてほしい」といった、一方的な折衝でなく、取引先が提示した見積書と事業所内で作成した価格基準（コストテーブルなど）と比較しながら、基本的には理詰めで折衝します。

③ 定期的な購入価格レビューの実施

品質や納入の諸条件が変わっていない原材料や部品などで、3年以上も購入価格が変わっていないものは要注意です。

これまでの取引継続上の学習効果で、納入業者のコストダウンは相応に進んでいるとの考えから、値下げの交渉を始めることも考えてよいと思います。

④ 購入価格低減活動の実施部署

購入価格を低減しようとする場合、モノを購入する部署（担当、スタッフ）任せにいませんか？こうした活動は、事業所トップを含め、営業や開発そして製造現場など、ほかの部署（担当、スタッフ）の協力が欠かせません。

⑤ 取引先の変更

より良い取引先を見つけたら、発注先を切り替えるといった冷静な決断も必要です。取引銀行の信用状態、客先の評価もきちんとチェックしましょう。

② 原材料をきちんと保管しよう

原材料の在庫保管を考える前に、在庫そのものの考え方を整理しておきます。まず、短絡的に在庫は悪だということから「何でも在庫0」にしようとお考えの人もいるかと思いますが、必ずしもそうではなく、メリットもあります。

a. 在庫のメリット

- ① 突然、製品を受注しても、すぐに生産に移ることができるため、受注機会の損失を回避することができます。
- ② 関連して、お客様からの注文が急に増加しても、ある程度の在庫があれば、すぐにでも生産対応ができます。
- ③ 仮に、輸送途中での破損や、不具合が発生するなどのトラブルがあっても、在庫があれば、すぐに代替りの製品を生産し、提供することができます。

b. 過剰在庫のデメリット

- ① 長期在庫になると、品質の劣化が避けられず、また、陳腐化などもあり、価値が低下します。
- ② 当然ながら、過剰な在庫は、保管スペースを多く必要とします。更に、通常の保管スペースでは足りず、床や通路に置くようになれば、作業性や管理精度が低下します。加えて、管理するための人員など管理費用も多く発生します。
- ③ モノがあれば必ず運搬という作業が発生します。特に、在庫の運搬そのものは付加価値を生まない無駄な作業となります。運搬以外にも、入庫したり、出庫したり、場合により、棚卸といった作業も必要になり、これらもやはり付加価値を生まない作業となり、目に見えない費用が発生します。
- ④ 在庫には保管場所が必要となりますし、それに伴い、倉庫の賃借料、光熱費、保険料、資産税などの経費がかかります。また、長期在庫が不良在庫となり、最終的に廃棄することになれば、廃棄のための処分費用もかかるなど、プラスに効く費用ではなく、すべてマイナスに作用する費用が発生します。
- ⑤ 在庫は経理計算上、棚卸資産に計上され、考え方としてはお金が在庫品という形に変わったものです。すなわち、在庫を抱えるということは、自由に使えるお金が減ることを意味します。仮に、現金としてもっていれば、他の分野へ投資をしたり、使い方としての別のチャンスも生まれてきますが、在庫として形を固定化してしまうと、そうした自由が利きません。

以上のように、在庫にはメリットもありますが、悪影響もあります。

c. 原材料在庫管理のポイント

多くの事業所（施設）の中には、部品や資材の在庫がどんどん増えてきて、スペースが不足するだけでなく、必要な時に必要な部品や資材がタイミングよく取り出せないという問題を抱えているところも見受けられます。

こうした問題に対処するためのポイントを順番に整理したいと思います。

① 部品、資材置き場の整理整頓（5S）を行います。

このうち、2Sの実行が、はじめの一步です。

すなわち、モノづくりの現場では整理、整頓の2Sが基本となります。

製品の置き場、部品や材料の置き場、仕掛品の置き場、廃棄物関係の置き場、作業用具や器具の置き場など、いろいろな場所にいろいろな物が置かれます。いるものと不要なものを分ける整理と、必要なものを必要な時に使えるようにするのが整頓です。

② 部品や材料の在庫場所や保管庫（棚）を管理します。

2Sで整理、整頓が行われても、そのままでは、また、元の木阿弥になってしまいます。整理、整頓状況が継続されるためには、部品や材料を保管するところを管理しなければいけません。基本的には、それぞれの品物の大きさ、形、形状に応じて、場所を決めるところからはじめます。そして、保管場所、棚、容器は決めた通りに使われているかルール作りとチェックをします。

これによりまして、何が保管されているかすぐ分かるように管理ができます。なお、こうした管理を継続するためには、次の3要素が必要となります。

在庫管理の3要素＝出荷責任者

- 倉庫など部品や材料などの保管場所や置き場の責任者を決めます。
- 責任者という大仰なことでもなく、出荷するときに出庫を許可する担当者を決めておくことから始めます。

在庫管理の3要素＝入庫と出荷のルール

- 入出荷に関する基本ルールを先入れ先出しとし、どのように実施するかの手順を作ります。

在庫管理の3要素＝在庫票（帳票11参照）

- 在庫票は運営を容易化する有力なツールとなります。
- 具体的には、部品や材料の置き場で、在庫されているものの材料名、部品名、部品番号、入荷年月日、数量（個数）を記載します。

(6) 生産（加工）関係のチェックリストと帳票

① チェックリスト

1. 生産計画関連

- 生産面から見て、理念・ビジョンの実現に向けた中・長期計画を策定していますか
- 売上計画や、資金計画など、事業所のほかの計画との整合はとれていますか
- 計画策定にあたり、事業所内外の成功事例・失敗事例を参考にしていますか
- 計画策定の重点ポイント、特に、利用者の安全確保などを明示して進めていますか
- 計画は、事業所でのサービスの現状（利用者意向、地域の福祉ニーズや事業環境など）を踏まえて策定していますか
- 計画の策定にあたり、生産面での課題が明確で、現場の意向が反映されていますか
- 計画策定にあたり、目指す目標と達成度合いを図る指標が明示されていますか
- 販売関係者の意向など、販売計画の数量が反映されていますか
- 利用率や通所率の見込みなど、ある程度の余裕をみて、作業人員の読みを織り込んでいますか
- 計画は、想定されるリスク（ネック工程の状況、職員の業務負担、必要経費の増大など）を踏まえて策定していますか
- 計画推進にあたり、進捗状況を確認し（半期・月単位など）、必要に応じて見直しをしながら取り組んでいますか
- 部品や材料など資材調達面および資材の在庫状況も織り込んで計画されていますか

2. 工程管理関係

<作業指示>

- 作業に対する事業所と利用者の個別・全体の話し合いの場を定期的に行っていますか
- 作業の月別・年別業務計画を障害程度、特性に配慮し、利用者に報告していますか
- 作業計画をわかりやすく説明し、理解しやすいような工夫を行っていますか
- 作業の業務実績を障害程度、特性に配慮しながら、作業者に報告していますか
- 作業内容や工程について利用者が選択ができるようにしていますか
- 生産の負荷（利用者との生産能力のバランス）に無理はありませんか
- 納期の督促や変更にある程度、柔軟に対応できますか
- 在庫の計画とのバランスは取れていますか
- 利用者の作業能力や適性に対し作業量は適正ですか

- 利用者の障害程度、特性に応じた作業内容の設定になっていますか
- 危険度合い、特に、身体不自由作業者の場合、作業に求められる身体的要件の適合および作業環境は適正ですか
- 作業の手順や作業内容はわかりやすくまた、無理はありませんか
- 使用する工具や治工具などに危険性は含まれませんか

<生産実績把握>

- 作業実績に関する記録管理の責任者が明示されていますか
- 作業実績に関する記録の保管、保存、廃棄に関する規程等が定めてありますか
- 事業所内における生産実績情報の流れが明確にされ、情報の分別や必要な情報が的確に届くような仕組みが整備されていますか

<納期>

- 商品の管理（在庫、生産、販売）は目に見える形でシンプルに行われていますか
- 生産計画に合った部品手配を行っていますか
- たびたび、納入部品会社からの納入遅延はありませんか
- 部品の受入れ検収を行っているか、納入遅れの管理はできていますか
- 部品の在庫管理は行われていますか
- 図面・仕様書の不備や支給品のトラブルで、納期遅れや数量不足になることはありませんか
- 日々の計画と実績と達成率を工程ごとに確認できるようになっていますか

3. 作業管理関係

<作業マニュアル>

- マニュアル作成は、現場での作業観察を十分踏まえて作成されていますか
- 作業の内容を誰にでも分かりやすく伝えられる内容になっていますか
- 障害の状況やレベルを想定した内容になっていますか
- 作成したマニュアルは、作成後の状況に応じて定期的な見直しを行っていますか
- 作業マニュアルだけに頼らず、それをベースとして、OJTによる作業指導が行われていますか

<5S、職場環境>

- 共有スペースを使ったあと、後片づけがされてないことはありませんか
- 作業が終わったあとも作業台などの上に部品や工具などが残されていませんか
- 通路や床に行き場のない物が置かれていませんか
- 作業場内で物（部品や道具など）が見つからずに、探すことはありませんか
- 使わなくなったものや、古い部品・材料などが、いつも使うものに混じって置かれていませんか

- 倉庫や収納場所から、必要なものがすぐに取り出せるようになっていますか
- 消耗品や資材が必要なときに切れていることはありませんか
- 何かを使ったあとに、それを戻す場所がわからないことはありませんか
- 作業台や設備の裏側など、目立たないところで、汚れや埃がたまっていますか
- 清掃の担当者や清掃スケジュールがまったく決まっていないところはありませんか
- 作業を行う上での室内の採光（照明器具を含む）は適切に整備していますか
- 室内の色彩・音響は、作業活動を快適に進められるよう配慮していますか
- 室内の騒音対策等（遮音）は、作業を円滑に進められるよう配慮していますか
- 室内の換気及び温度・湿度等は快適に作業できるよう配慮していますか
- 休憩・交流スペースは疲れを癒せるような快適な空間であるよう配慮していますか
- 作業台・机・椅子は障害部分を考慮した条件になっていますか
- 作業場の機械や設備等は、作業者が作業をやりやすいように配置されていますか
- 作業者及び必要に応じて家族等との話し合いを持ち、その結果を生活環境の改善に反映させていますか

<作業指導>

- 作業について職員・スタッフと利用者との個別または全体での話し合いの場を定期的に持っていますか
- 作業指導に関して、標準的な指導方法については、研修や個別の指導等によって職員・スタッフに対し、周知徹底するための方策を講じていますか
- これまでに発生した事故や事故につながりやすい事例などをもとに、事故に関する再発防止や予防対策についての指導をしていますか
- 利用者にあわせた作業工程の工夫や配慮をし、作業指導を行っていますか
- 職員は、わからないことが起きた時、先輩等に相談し、助言を受けていますか
- 職員が、作業指導について、一定レベルの知識や技術を学べるような機会を提供していますか
- 意思伝達に制限のある人の場合、日常的な関わり合いを通じて、その人固有のコミュニケーション手段によって、作業指導を行っていますか
- 似たような作業だからといって、作業指導を省くことはありませんか
- 職員・スタッフによる作業見本の提示に終わらず、必ず利用者に作業を行ってもらう手順を守っていますか

4. 品質管理関係

<品質維持向上>

- 品質を維持するためにも、職場環境は整い、職場の5Sは実行されていますか
- 材料や部品、仕掛品や製品そして、機械や工具についての保管手順は整っていますか

- 機械設備や工具・治具などの定期点検や日常点検の実施、消耗部品の定期交換は行っていますか
- 不具合発生時、生産（加工）工程を追跡し、不具合対象を特定できる履歴管理になっていますか
- 部品受け入れ、工程、出荷段階での検査体制はできていますか
- 品質不良の情報のフィードバックが確実に行われ、不良を発見した工程ではなく、それを作った工程で活用されていますか
- 取引先で得られた品質情報を積極的に活用し、企画・製造・販売活動の品質の向上に役立てられていますか

<不具合発生>

- 発生した不具合を、誰が何処に報告するか決まっていますか
- 不具合の原因究明の処理方法は、マニュアル化され、職員・スタッフに徹底されていますか
- 再発防止のための方策が検討され、その後、必ず「歯止め策」を実行に移すことが習慣付けられていますか
- 不具合発生から再発防止策そして、「歯止め」に至る全体の情報を事業所内で共有できるようになっていますか
- 不具合発生にかかわる一連の処置を、事業所内だけの問題として捉えるのではなく、常に取引先との対応を念頭においていますか

5. 資材管理関係

<資材仕入れ>

- 購入する部品・原材料などの品質は一定で、納入数量の過不足が無いよう管理体制は整っていますか
- 主要原材料や部品について、一社からの購買に偏っていませんか
- 事業所内のいろいろな部署で、同じようなモノをそれぞれ違う業者から購入していませんか
- 資材購入の取引先からの見積書には原価の明細が分かるようになっていますか
- 購入価格の交渉をする場合、一方的な折衝ではなく、事業所内での価格基準と比較した上での折衝になっていますか
- 品質や納入などの諸条件が変わっていない原材料で、3年以上価格が変わっていないモノの再見積もりを実施していますか
- 特に、金額ベースで上位10品目について、定期的に価格をレビューしていますか
- 購入価格を下げようとする場合、モノを購入するところだけではなく、事業所トップを含め、他部門の協力が得られていますか

- 現在の取引先よりも、より良い取引先を見つけたら、発注を切り替える決断ができますか
- 指定された納期に要求通りの品質のモノが、必要とする数量だけ間違いなく納入されていますか

<原材料保管>

- 主要原材料ごとに最少在庫量を決め、目で見える管理を実施していますか
- 在庫量が増えた場合、原因を明らかにして、適切な対策を行っていますか
- アイテムの変更や工程の切替えなどで部品・原材料の滞留が増えていませんか
- 原材料や部品の種類と点数が年々増えていませんか
- 滞留部品・原材料を削減するという視点での2Sを実行したことはありますか
- 部品・原材料の入出荷の責任者とルールそしてツール（部品在庫票）はありますか
- 部品・原材料の在庫削減目標を決め、事業所全体としての削減活動に取り組んでいますか

② 帳票類（資料編参照）

- 帳票 1・・・生産計画 A 表
- 帳票 2・・・生産計画 B 表
- 帳票 3・・・作業指示書 A 表
- 帳票 4・・・作業指示書 B 表
- 帳票 5・・・生産日報
- 帳票 6・・・月度商品在庫管理表
- 帳票 7・・・商品別日別在庫表
- 帳票 8・・・商品別納期管理表
- 帳票 9・・・検査規準書
- 帳票 10・・・不具合処理報告書
- 帳票 11・・・部品在庫票

第3章 売れる仕組みづくり

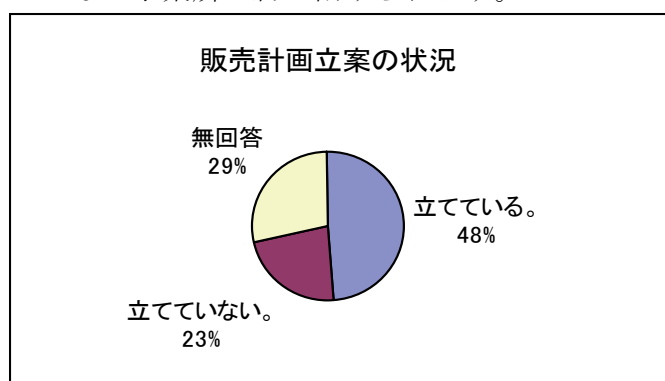
販売活動マニュアル

1. 販売活動に関する障害福祉サービス事業所の現状

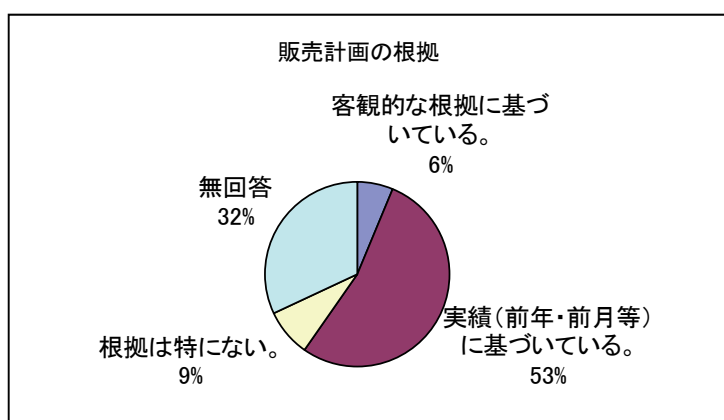
(1) 販売計画

施設(事業所)では、印刷、クリーニング、部品組立加工、包装作業等の作業を行っているほか、食品加工品、木工製品、陶・工芸品販売、農耕・園芸品等の施設(事業所)オリジナル商品の販売を行っているところが多く見られます。これらの売上高は工賃に大きく関わるものであり、販売計画を立案しその数値と実績の検討・分析は重要です。事業所の販売計画の立案状況は以下の通りです。

- ① 販売計画の立案については、ほとんどの事業所で十分とはいえないものの他部門との調整のもと、前年・前月等実績に基づいて立てています。販売計画立案後、半数近くの事業所は月ごとに販売実績と比較し、時々ですが販売高の変動の原因の検討を行っています。一方で、常に変動の原因の検討を行っている事業所は1割程度で計画を立てていない事業所が約2割みられます。



- ② 販売計画の根拠については、7割の事業所が実績に基づいて計画を立案しています。前年・前月等の実績に基づいているが5割強でもっとも多く、販売計画立案している事業所の多くが、前年・前月等の実績に基づいて計画を立てています。

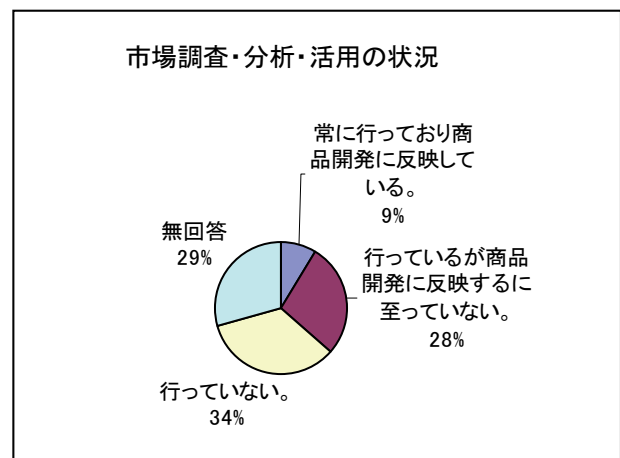
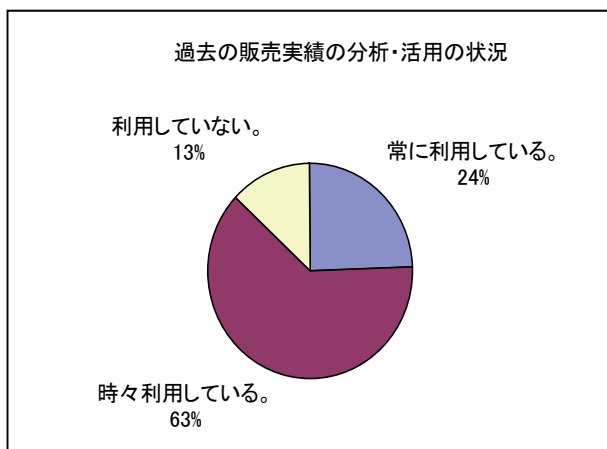


- ③ 販売高の変動の原因の検討の状況は、常に行っている事業所は1割強とわずかです。しかし、時々行っている事業所が4割強ともっとも多く、常に行っている事業所とあわせて6割近くを占めています。課題は残るものの販売計画を立てている事業所の大半が販売高の変動の原因を検討しています。
- ④ 販売計画に基づく数値と販売実績の比較の状況は、比較時期の差はあるものの、行っている事業所は6割近くを占めています。そのうち、月ごとに行っている事業所がもっとも多く、計画数値と販売実績を比較している事業所の半数近くが月ごとに行っています。

(2) 市場調査

多くの事業所では民間企業と比べて商品アイテム数は少なく、少ない商品アイテムで効率よく販売するには、市場ニーズにあった売れる商品を開発・販売していく必要があります。そのためには、過去の販売実績から「売り筋」「死に筋」商品进行分析し「売り筋」を重点的に販売していくことや市場ニーズの調査による売れる商品の開発が不可欠と思われます。それぞれの事業所の市場調査・分析・活用状況は以下の通りです。

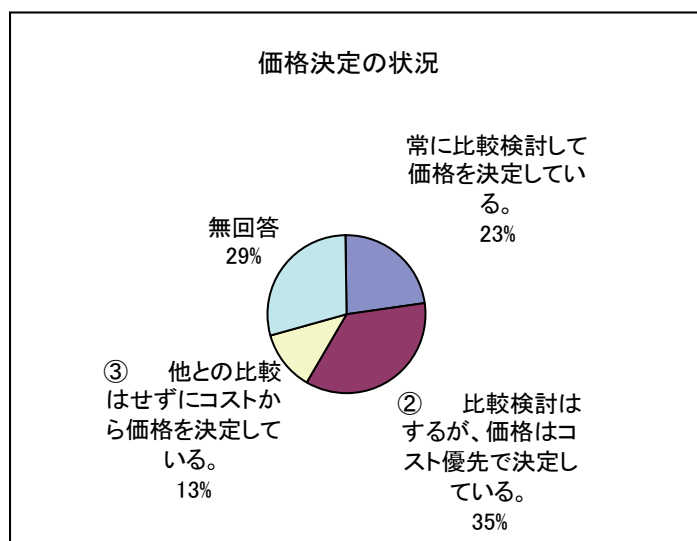
- ① 過去の販売実績の分析、利用状況は、利用頻度の差があるももの6割を超える事業所が過去の販売実績の分析結果を利用しています。また、商品企画・販売活動を行うための市場調査や市場分析は全事業所の3割程度が行っています。
- しかし、その分析結果を商品開発に反映している事業所は、1割未満と割合が低くなっています。
- ② 平均工賃別に商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析の実施状況を見ると、3万円以上では常に行っており商品開発に反映している事業所は3万円以下の事業所のほぼ2倍の割合となっています。高工賃を確保するには、市場調査や市場分析は不可欠と考えられます。



(3) 価格政策

売上を上げるには他の事業所と差別化できるブランドを形成し、普及させることも大切な要素です。事業所の価格決定、ブランドの普及度は以下の通りです。

- ① 売上を上げるには他の事業所と差別化できるブランドの普及度については、半数以上事業所で普及度の差はあるものの、事業所のブランドが地域に浸透しています。また、価格の検討については、多くの事業者が同業者の価格との比較検討をしているものの、コストから価格を決定しています。



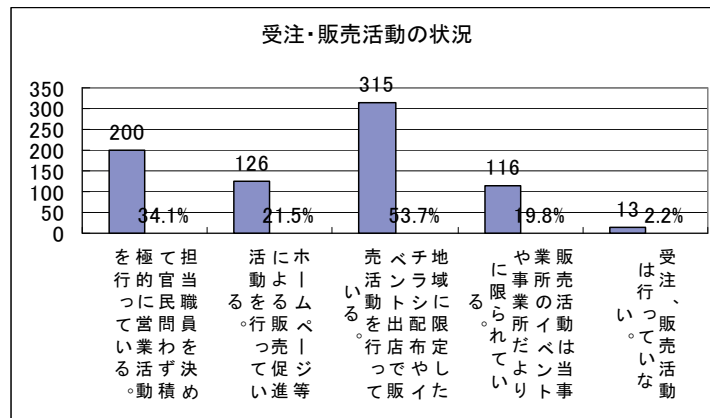
- ② 平均工賃額別にブランドの普及度をみると、3万円以上の事業所が地域全体に浸透している割合がもっとも高くなっています。平均工賃額が低いほどブランド化はしていない割合が高くなっています。

(4) 販売促進

売上高を増加させるに外部に向けた幅広い販売促進活動が重要です。事業所でのバザー、地域イベント出店、地域へのチラシ配布等の販売活動を行なう際、家族・地域住民等を構成員とする後援会は大きな役割を担っています。事業所の販売促進の状況と後援会の活動の状況は以下の通りです。

- ① 事業所で販売促進活動を行なう際、家族・地域住民等を構成員とする後援会は大きな役割を担っています。事業所の販売促進の状況と後援会の活動については、事業所の約半数が地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行なっていますなど、多くの事業所が地域を限定した営業活動を行っています。

また、ホームページ等による販売促進活動や官民を問わず積極的に受注・販売活動を行なっている事業所も3割を超えています。受注・販売活動は事業所のイベントや事業所だよりのみという受注・販売活動に積極的でない事業所も2割近くみられます。

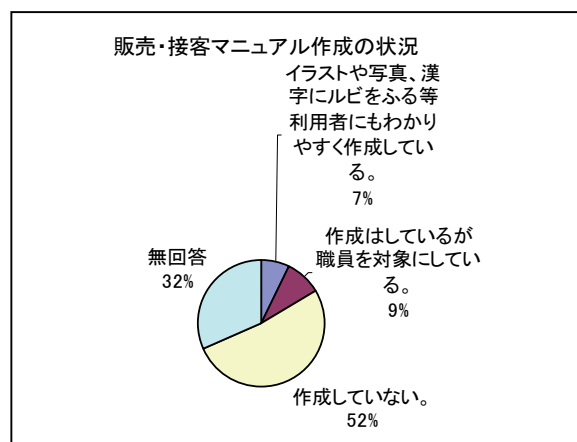


- ② 家族・地域住民等を組織化しているは全事業所で3割を超えています。活発に活動しているのは1割程度と後援会を活かしきれていません。
- ③ 平均工賃額別に家族・地域住民等を構成員とする後援会の組織状況をみると、全事業所で組織化しているが活動は低調である、組織化は考えていないとする割合が高くなっています。組織化しており活発に活動している事業所は平均工賃額が低くなるほど高い割合になっています。
- ④ 商品企画・販売活動面への専門家の活用については、専門家に加わってもらう等直接指導・助言を受けている事業所は2割程度であるものの、半数程度の事業所で専門家の講習や指導を受けています。

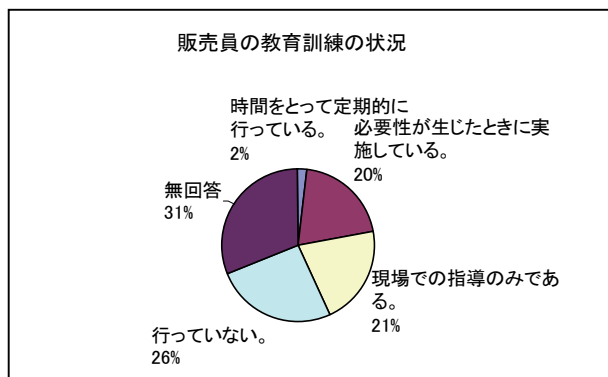
(5) 販売員管理

店舗を設けている事業所では販売員による接客は欠かせません。店舗で販売に携わる職員、利用者の管理の状況は以下の通りです。

- ① 店舗で販売に携わる職員、利用者の販売員としての配置と適性は、考慮している事業所は約4割で、全体として考慮していることが窺えます。しかし、販売活動の業務のマニュアル作成については、作成している事業所は1割に及ばず、作成していないがほぼ半数を占めています。販売活動を強化していく上では、今後の取り組みが望まれます。



- ② 教育訓練についても定期的な教育訓練を実施している事業所はごくわずかであり、多くの事業所が担当者の能力に依存しています。

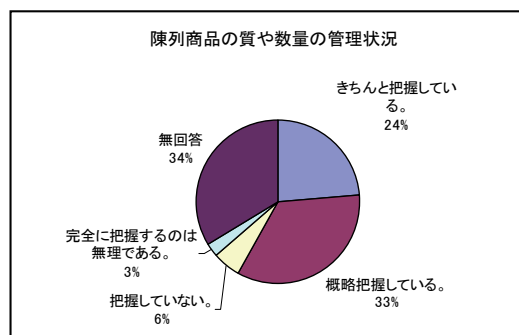


- ③ 販売員の配置は売場面積、取扱商品量や担当者の適性等の各種条件を考慮して行っている事業所は少なく、全体の約4割となっています。

(6) 商品管理

店舗における商品管理はお客様への信頼はもちろんのこと、事業所においても商品ロス、販売機会ロスを防ぐ上で重要です。店舗における商品の管理状況は以下の通りです。

- ① 商品の管理状況については、全事業所のほぼ6割は商品管理者が決まっています。しかし、陳列商品の質と数量の把握についてはきちんと把握しているは2割程度にとどまっています。販売機会ロスをなくすためにも、今後の取り組みが望まれます。
- ② 期限切れの商品に対する廃棄処分は、現場の判断に任せている傾向にあり、商品の品質保持のための保管方法は、一部不十分となっていると事業所が多いみられます。この様なことから事業所では商品管理者を配置していても、その多くの事業所は、商品管理の取り組みレベルは不十分といえます。事業所の商品の信頼・安心感を失わないためにも、今後の取り組みが望まれます。

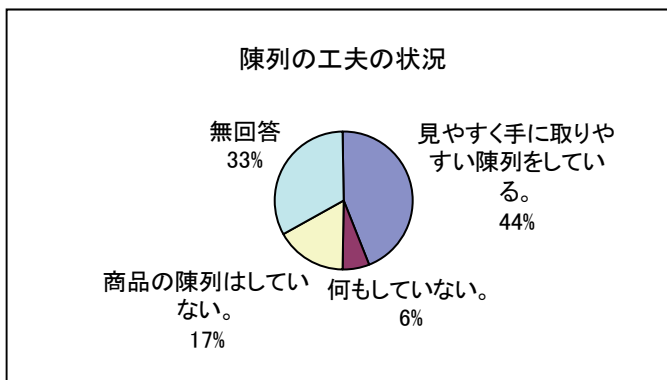


(7) 店舗・陳列

商品の魅力と同時に店舗を魅力的にするのも、陳列を工夫するのも販売促進には大切なことです。売上をアップするには、通行者の注意を引き店内に誘導できるような店舗づくりをすることで客数アップにつながり、見やすく手に取りやすい陳列を行うことが客単価アップにつながります。事業所のもつ店舗、そこでの陳列の状

況は以下の通りです。

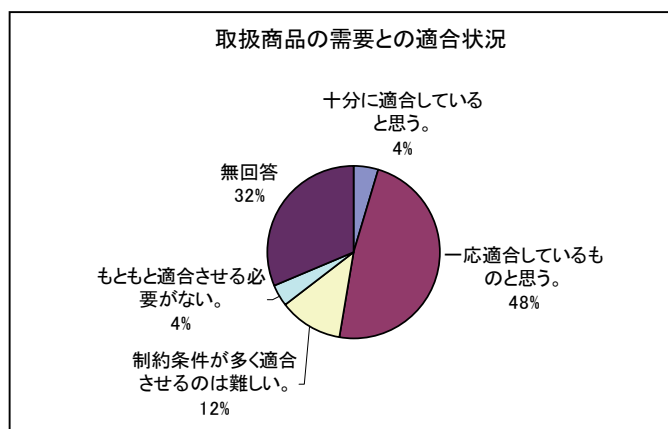
- ① 店舗の独創性と魅力については、魅力満点と認識している事業所はごくわずかですが、一応の魅力はあると考えている肯定的な事業所は魅力がないとする否定的な見方よりも多く、多くの事業所で自店舗の独創性や魅力があると認識しています。
- ② 商品の陳列をしている店舗では、陳列の際に見やすく手に取りやすい陳列をしている事業所の割合が何もしていない事業所の割合を大きく上回っています。陳列に対する工夫の意識はどの事業所でも持っていることが窺えます。



(8) 商品構成

売上高をアップするには、競合店との差別化を図ると同時に取扱商品の品揃えにおいても市場の需要と適合させることをも大切です。商品の特長・セールスポイント、取扱商品の構成と需要との適合状況は以下の通りです。

- ① 商品の特徴・セールスポイントについては、6割を超える事業所がセールスポイントはあると認識していますが、その半数近くはセールスポイントを明確にしていません。さらに、9割程度の事業所は競合店との差別化を認識していません。
- ② 取扱商品の構成と需要の状況をみると、半数近くの事業所は一応適合していると認識していることが窺えます。しかし、十分に適合していると思うと認識している事業所は1割にも満たない状況で、更なる取り組みが望まれます。



2. 販売活動マニュアル

(1) 販売計画を立てよう

① 販売計画の位置づけを理解する

a. 経営計画における販売計画の位置づけ

経済のグローバル化・成熟化と少子高齢化社会の到来などにより、福祉分野といえども事業所を取り巻く環境は大きく変わりつつあります。特に障害者自立支援法の成立以来、これまで福祉的サービスに重点を置いて運営を行って来た事業所は、民間企業に近いカタチでの事業所経営を行う上で、経営計画と部門別の事業計画づくりが求められています。

販売計画の策定にあたって、まず経営計画の中における位置づけを正しく理解することが重要です。経営計画をつくる上での上位概念である企業理念、経営ビジョン、経営戦略をふまえて経営計画、部門別計画としての販売計画といった流れとなっています。これを図示しますと次のようなピラミッド構造図となります。

まず企業理念とは、企業の存在価値や社会的な意義を表したもので、＜企業はこうありたい＞という経営者の思い入れを表したものです。次に経営ビジョンとは、企業が企業理念に基づき＜将来こうありたい＞という姿を描いたものです。経営戦略とは、経営ビジョンを実現するための基本的手段といえます。そして、経営戦略を具体化したものが経営計画です。

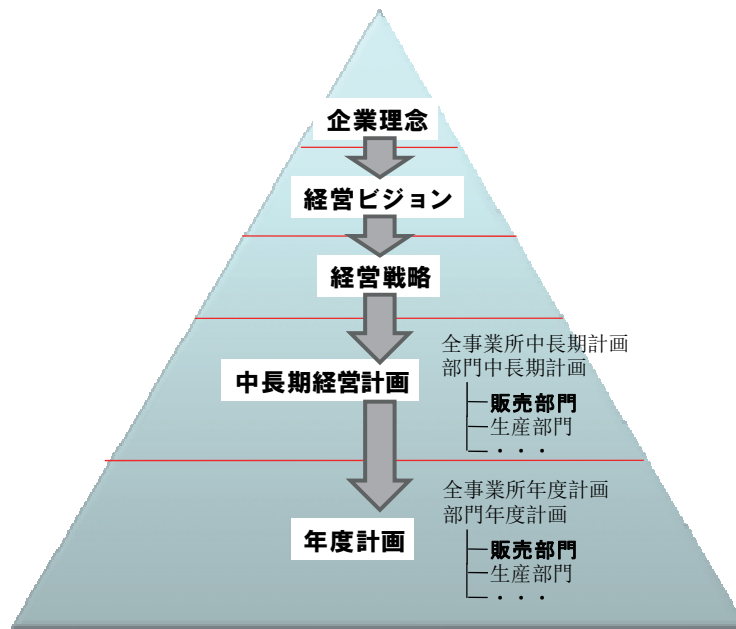
b. 販売年度計画はなぜ必要なのか

ではなぜ販売年度計画が社内外から注目を浴びているのかについてみていくことにしましょう。民営企業経営の指針は、経済のグローバル化とともに、かつての売り上げ増大、シェア重視からキャッシュフロー、収益重視へと大きく変わってきています。

この流れは福祉事業所の経営においても同じであり、事業所収益建て直しのためには不採算部門の存続は許されず、各部門が収益重視の年度行動計画を立て、部門の上から下までがコミットメント（必達目標）を意識して行動する時代となっています。

c. 何のために販売年度計画をつくるのか

● 経営計画と販売計画の位置づけ



販売年度計画の目的は2つあり、1つは外に向かったの販売競争力の確保であり、2つ目は内に向かったのつつましい筋肉質の事業所体質づくりです。

販売年度計画は、次の3点に留意しながら立てる必要があります。

① 部門年度経営目標を明示する

販売目標は、全事業所経営目標に基づいて、設定します。販売部門目標の設定にあたり部門長が考慮すべき点は次の通りです。

- 従来のやり方を踏襲して実現できる程度のものではなく、販売部門内でいろいろ知恵を絞り、今までのやり方を大きく変革するような挑戦的目標をつくる
- 全事業所および部門中期計画の将来ビジョンを念頭に置いて、販売部門メンバーが納得できる合理的なものとする

② 販売部門メンバーのチーム目標（コミットメント）を明示する。

利用者の能力差が大きいこともあり、個人の目標設定は行わず、かわりに部門長は部門目標だけでなくチーム別の目標設定を行います。そして、その目標達成をチームの責任として今まで以上に明確にする必要があります。

③ いつまでに何をやるかを定める

部門年度計画は活動計画ですから、月次計画へ展開するアクションプログラムが必要となります。

コラム

コミットメントとは

カルロス・ゴーン社長は日産自動車改革の成功原因について「会社の上から下までコミットメント（必達目標）を意識し、達成すればボーナス等にも反映されるという成果主義が理解されるようになってきたのが大きい」と述べている。

② 販売計画の上手な立て方

a. 計画立てに必要な情報を整理する

販売計画は、経営計画を実現させ、予算を達成するためにつくられるものです。計画は実現するためにあると考えて計画をつくります。その計画には、即時に業績を向上させる何か具体的対策を含んでいることが重要なのです。

販売部門は、顧客（ユーザー）と直接接する位置にあり、販売環境の変化を敏感にキャッチするアンテナの役割も期待されています。販売部門で計画の立案に必要な情報は、大別すると、業界、他社情報、顧客（ユーザー）情報、管理情報等で、その詳細は次表のとおりです。

● 販売部門の計画立案に必要な情報

市場情報	<ul style="list-style-type: none">● 市場規模を正確に把握するため、業界の公表している出荷統計や生産統計の数字● 市場の収益性を調べるため、業界傘下企業の経常利益率を求める● 市場の成果性を求めるため、業界の売上高の伸び率をみる
競合情報	<ul style="list-style-type: none">● 既存製品の変化と、新製品の動向（価格、品質、デザイン）● 競売力（販売拠点数、販売員数）、販売促進の動向● 顧客組織力（会員制、グループ化）
顧客（ユーザー） 情報	<ul style="list-style-type: none">● 価格、品質、デザイン、サービス等の顧客ニーズ● 顧客の購入目的や使用目的、使用時期

b. 販売業績向上のための4つのポイント

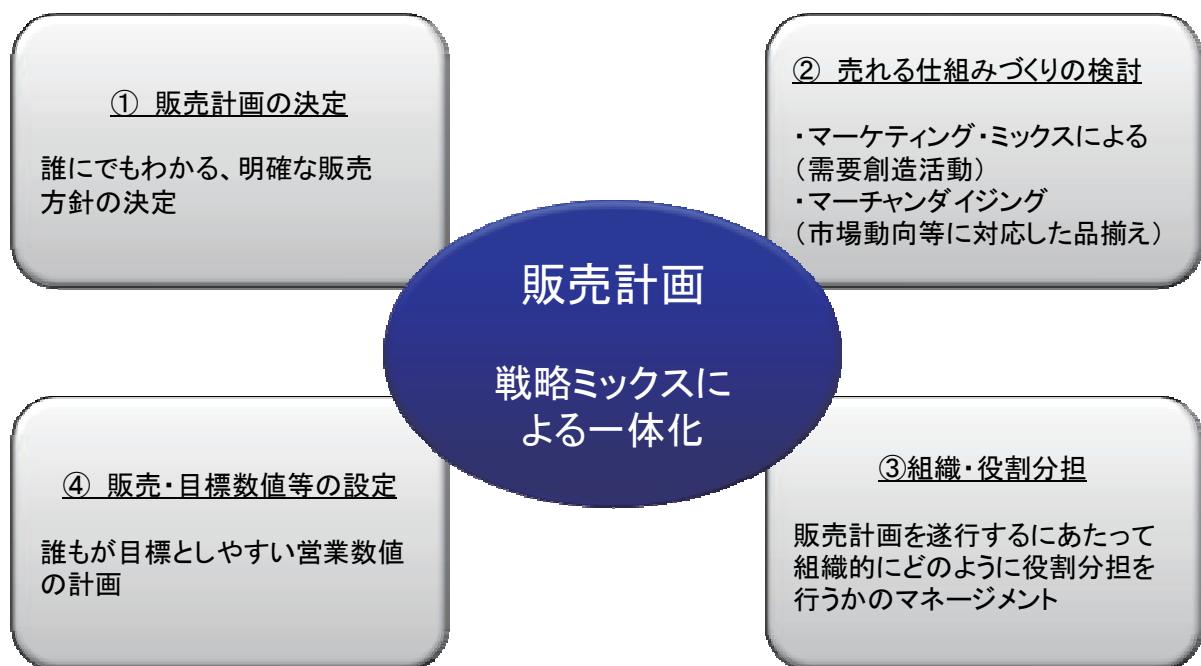
販売計画をつくり、その計画を達成するためには、何といたっても事業所トップの意志が計画に反映されていることが求められています。予算達成のための販売計画には4つのポイントがあります。①販売方針、②マーケティングとマーチャンダイジング力による販売の仕組みづくり、③組織と役割分担、④販売目標数値などの設定、です。第一番目の販売方針は、販売部門が中心となって方向性を示すものですが、これは経営計画づくりにおいても重要なものです。そのため販売方針は、何を売るのかという販売コンセプト、業績に関する方針の策定、その業界を取り巻く市場戦略など、多岐に及びますが、その方針を一言で言い表せるコンセプトづくりが成功のカギとなります。次に大切なのは販売のための仕組みづくりです。これはマーケティング計画にいう製品、価格、チャネル、プロモーションの最適な組み合わせを念頭におくことです。このことは、もっと売れそうなものを、売れそうなところにターゲットを定め、お客のニーズを汲み取りより効率的な販売を行う

ための活動ということができそうです。また、一方ではマーチャンダイジングの視点から商品（製品）を企画し、店舗や各種流通手段により、お客様（ユーザー）の手に渡るまでの品揃えをすること等も、販売計画には盛り込まれていることが必要となります。

第3番目は、組織と役割分担です。販売計画の遂行にあたっては、どのような組織体で、どのような役割分担で行うかも重要ですが、福祉分野の事業所にとっては特に利用者の人間性を高める環境をつくり、生きがい、やいがいをもってもらえるような組織編成が求められます。

第4番目には、販売目標数値などの設定です。販売計画の中で、誰もがわかりやすく、誰もが目標としやすいものが営業数値の計画であり、ほとんどの企業は、これが販売目標として設定され、各種さまざまな計画に反映されています。

● 販売計画づくりの4つのポイント



コラム

マッカーシーの4Pとマーケティング・ミックス

製品（Product）、価格（Price）、チャンネル（Place）、プロモーション（Promotion）と、頭文字に P のつく4つの言葉にマーケティング手法を分類したものです。これら手段の最適な組み合わせのことをマーケティング・ミックスといいます。

※販売計画づくりには、上図にみられるマーケティングやマーチャンダイジング、さらにマネジメント等のポイント要素については、本マニュアルの章立ての中に、詳しく記述のあるものがあるため、次ページでは＜販売・目標数値の設定＞について述べてみたい。

③ 販売目標数値を設定しよう

a. 前向きな販売予算を立てる

年間販売計画を立てる上で、どのように販売予算を設定するかが問題となります。利用者の工賃を倍増という目標に近づくためにも、「できるだけ高い目標を掲げること」が必要です。現状に甘んじた従来型の考えから一歩進んで、新たな提案商品やサービスの質を加味することで計画に反映させます。もちろん、あまりにも力不相応では計画の精度は最初から低くなってしまいますが、力相応で一歩踏み込んだ前向きな予算をくみたいものです。

b. 販売計画策定のステップ

より高い目標を実現させる販売計画策定には、次の5つのステップが考えられます。

ステップ1 本年度の収支実績を確認する

- どのような販売先（顧客・受注先）に、どの商品を、何人の販売部門の要員で販売したか、というきめ細かな実績確認が必要です。

ステップ2 来期の販売部門における経費を予測し確定する

- 経費には、販売員給与や広告宣伝費や車両費などが入ります。
- 経費の伸び率をおおざっぱに固定化せず、その根拠を明確にすることが大切です。

ステップ3 来期の粗利益目標を確定する

- 粗利益目標の確定には、仕入れ計画とも関連を持ってきます。仕入れ先の選定は非常に重要で、原材料の仕入れにせよ品揃えを保管するための仕入れにせよ納期、品質を考慮し、適正ロットの仕入れを行うことで粗利益目標を設定したいものです。

ステップ4 損益分岐点売り上げを算出する

- 「収支トントン」という言葉が企業経営者から漏れますが、その時の売上高がまさに損益分岐点の売り上げで、次の算式で表されます。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} = \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動比率}}$$

- この分岐点を把握することで、販売部門の採算ラインがわかり、利益を出すにはどれくらいの売上高を確保しなければならないのか、あるいは販売部門の事業にいくらかまで投資してよいのかが把握できます。

ステップ5 目標利益を加味して目標売上高を設定する

- この最低限の損益分岐点売り上げに対し、目標売上高は目標利益を達成するために必要な売上高として次のように導き出すことができます。

$$\text{目標売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{1 - \text{変動比率}}$$

- 目標利益については、できるだけ高い目標数値にチャレンジして下さい。

c. 季節指数を販売計画に落とし込む

販売計画を実行に移す現場では、どのシーズンに、いくら売るか、また何月にピークをもってくるのかなどの対策が必要になります。このため年間販売計画を策定したら、次は「季節指数表」の作成です。これは全体の販売計画を、部門別、商品別、あるいは顧客別、テーマ別などの項目毎に、シーズン別・月別に管理していく計画表です。

この表を作成することで、重点販売シーズンや月を決め、さらにその際の商品を決めることで販売計画の実現に役立ちます。

● 季節指数表

季節区分		夏季										
月別区分		5月	構成比	6月	構成比	7月	構成比	8月	構成比	小計	構成比	
売り上げ合計		←										月別売上目標記入
		←										
1	↑	売り上げ										
		構成比										
2		売り上げ										
		構成比										
3		売り上げ										
		構成比										

商品別、取引先を記入する

コラム 損益分岐点を引き下げるには

- 変動費の引き下げ

製造の場合は、材料費、外注加工費、物流費などを削減します。特に材料費は費用の大きな部分を占めるもので、製品の保留率、品質の向上を目指すとともに、安価な材料への転換も検討するべきです。

物販の場合は、売上原価が変動費として最も大きいので、仕入れ先の再考、仕入れのタイミングを工夫することで仕入れ単価の引き下げを検討します。
- 固定費の引き下げ

一般的には、人件費や減価償却費、金融費用（支払利息など）といった、主要な固定費を削減します。また、減価償却費については設備効率の向上、金融費用については、借入金の削減や借入先の選定も重要になってきます。例えば工賃倍増を目指す経営においては、極めて低い人件費を上げようという試みです。このため固定費の引き下げとは矛盾する部分もありますが、このケースの損益分岐点の引き下げは製品に付加価値をつけることで製品価格の引き上げによっても可能となります。

(2) 市場分析を行おう

① 対象市場を明確にする

a. マーケティングと市場分析の位置づけ

事業所や企業において、販売目標を達成し利益を上げるためには、マーケティングが必要だといわれています。一例をあげれば顧客のほしがる商品を顧客の望む価格で、宣伝をしながら、近くの店舗で販売するといった活動を目指します。つまり、効率的に売れる仕組みづくりをしていくかがマーケティング活動の重要なポイントであり、そのためには市場が何を望んでいるのか等を調べるために市場分析（マーケティング・リサーチ）が必要になってきます。それと同時に、十分な利益を得るためには、製品、価格、販売促進、流通経路をうまく組み合わせ、新しい需要を創造する市場創造活動（戦略）を進めて行く必要があります。このように、市場分析は販売活動を行う上で大変重要な要素といえます。

● マーケティング活動

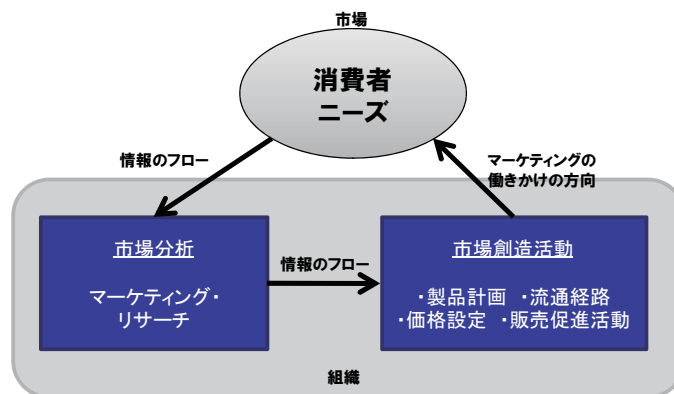
b. 競合市場を知る

今まで福祉事業所では部品の組み立て等の軽作業が主体となっています。こうした事業内容から脱皮して新たな分野へ事業展開をする場合には、まず始めに次のような競合市場の現状を調査することが必要になります。①業界の市場規模、成長率、

利益水準の基礎データを収集する。②業界内の主要競合企業はどこで、その売上、シェアを調べる。③他に新規参入の企業の可能性はないか。④既存の製品に取って代わる代替品の登場の可能性はないか。⑤競合先企業と原材料の仕入れ等においてかち合わないか。

c. 対象市場を細分化する

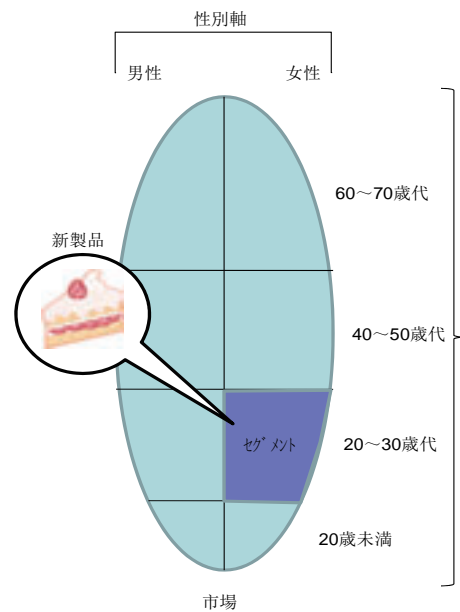
市場は多様な年齢、性別、収入、ライフスタイルを持った多くの消費者から構成されています。事業所は、市場全体を顧客として画一的な商品開発を行うより、次図のような自らの商品をより強く求める顧客層に対してマーケティング努力を集中する方が明らかに合理的です。



● 市場細分化の基準

地理基準	住んでいる地域、人口、都市部、郊外、気候等
人工属性基準	年齢、性別、世帯数等の人口動態データ、職業、所得等
心理基準	ライフスタイル、パーソナリティ、価値観
行動基準	価格や品質への反応度、広告への反応度、ブランド・ロイヤルティ、ストア・ロイヤルティ等

● 市場細分化の例※



※この例では、ケーキという商品の対象市場は人口属性基準の性別軸と年齢軸とによって全体市場を分割し、20~30歳代の女性に絞り込むことにしている。

d. ターゲットを絞り込む

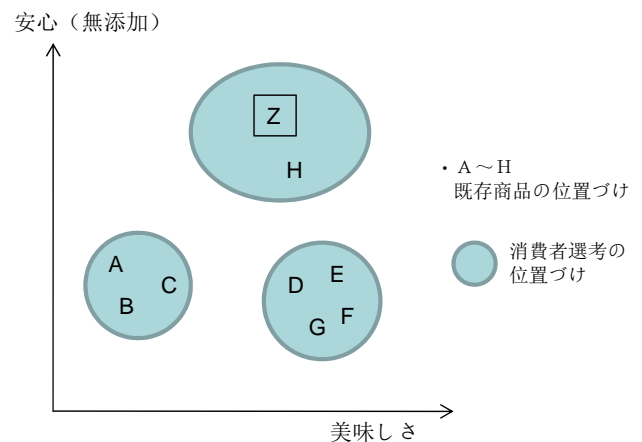
福祉事業所は、大企業のように細分化された市場の全てに渡って多種類の商品やマーケティング手段を開発することはできません。むしろ、事業所が自己の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）に照らして最も取り組みやすいセグメントを決め、そこにのみ集中的にマーケティング活動を展開することが大切です。

e. ポジショニングを決定する

次に、対象とする市場セグメントを決めたら、その市場セグメント内で活動している競争手を検討した後で、自己の優位性を発揮できる場所を確保することです。

具体的な方法について、仮にZ事業所がつくるパンについて安心、美味しさという評価軸で考えてみましょう。消費者の選択も多く、競争相手の少ないHのそばにポジショニングすることが妥当といえます。

● ポジショニングの考え方



② 消費者を理解する

a. 市場と消費者行動

事業所が新たな製品を市場に投入する場合、そこでどれだけのシェアを取れるのかということが一大関心事です。マーケットシェアを拡大するためには、自分のところで作った製品の売上向上を図らなければなりません。そのために消費者の購買意志・決定の過程を探ることが大切となってきます。

b. 消費者ニーズとマズローの欲求五段階説

消費者ニーズの充足は、製品やサービスを使う消費者を理解して初めて可能となります。つまり、事業所は消費者を把握することで市場を定義し、消費者の欲求の程度により、どんなモノを求めているかを探ることが必要となってきます。

心理学者のマズローは、人間の欲求の五段階説を唱えています。一つ目の生理的欲求が満たされてから、安全の欲求が生じます。安全の欲求が満たされてから所属と愛の欲求、さらには承認の欲求、最後の五段階目として自己実現の欲求へと高められていきます。

● マズローの欲求五段階説とニーズの高度化

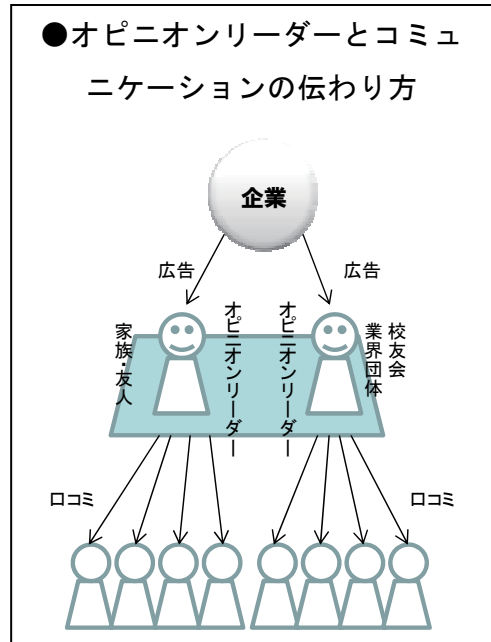
欲 求	テーマ	関連する製品
【第五段階】自己実現の欲求	自己充足、豊かな経験	趣味、旅行、教育
【第四段階】承認の欲求	名声、ステイタス、達成	自動車、家具、クレジットカード、店、ゴルフ場、酒
【第三段階】所属と愛の欲求	愛、友情、他者による受け入れ	衣服、化粧品、クラブ、飲料
【第四段階】安全の欲求	セキュリティ、保護、防御	保険、警報システム、定年退職、投資
【第五段階】生理的欲求	水、睡眠、食物	医薬品、日用品、一般品

c. オピニオンリーダーの影響を重視しよう

消費者行動の理解する上で、まず一番目に個別消費者の行動や意識を理解することです。個別消費者の動機や欲求がわかれば、それを充足する製品を開発することもできますし、個別消費者の広告に対する反応がわかれば、それを合わせて最も効果的な広告を打ち出すことも可能となります。

二つ目は、消費者の相互作用（インタラクション）を理解することが大切です。つまり私たちは、最も身近な集団として家族や友人がいます。その他比較的大きな集団では業界団体や校友会があります。これらの集団の中で、情報収集活動が活発で理解力があり、常に的確な意見を積極的に述べる人がオピニオンリーダーです。

オピニオンリーダーは、指導者であったり、ご意見番であったり、マニアであったりといろいろなタイプを取りますが、その意見は非常に信頼性の高い、優れたものなので、製品の購買時などには大きな影響を及ぼすことになります。一説によれば広告の情報は、オピニオンリーダーという優れた感覚の持ち主を経由して、口コミで一般の人々へ伝達される割合が高いといわれています。市場に製品を投入する上でも、このような人を掴んでおくことが重要となります。

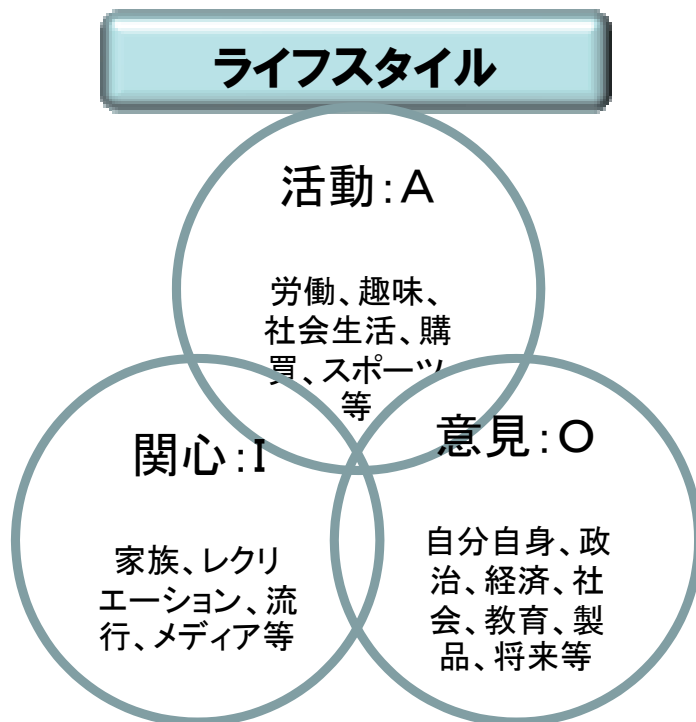


d. 消費者の多様な生活パターンを理解する

市場は、消費者の性別、年齢、所得、学歴などの人口属性によって、細分化されるわけですが、いま一つの市場のとらえ方として、消費者の生活がどのような構造をしているのか、また、消費者が生活に対してどのような意識を持ち、行動しているのかという視点から、消費者のパターンを分けることも重要になります。

ライフスタイルは、消費者の生活構造、生活意識、生活行動という3つの次元から複合化して構成される生活の業種です。また、そこにはその人間の人生観、価値観、アイデン

● ライフスタイルとA I O基準



ティティを反映した生き方で「ヒッピー」「スローライフ」「ベジタリアン」などが有名ですが、「節約志向者」「家庭生活革新者」「デインクス」等多くのタイプに区分することができます。

実際にこのタイプを把握するには、A I Oという基準で多数の質問を行います。Aは活動(Activities)であり、Iは関心(Interests)、Oは意見(Opinions)です。市場調査においてもこれらの質問事項をつくり、ライフスタイル別需要動向などに結びつけることも必要といえます。

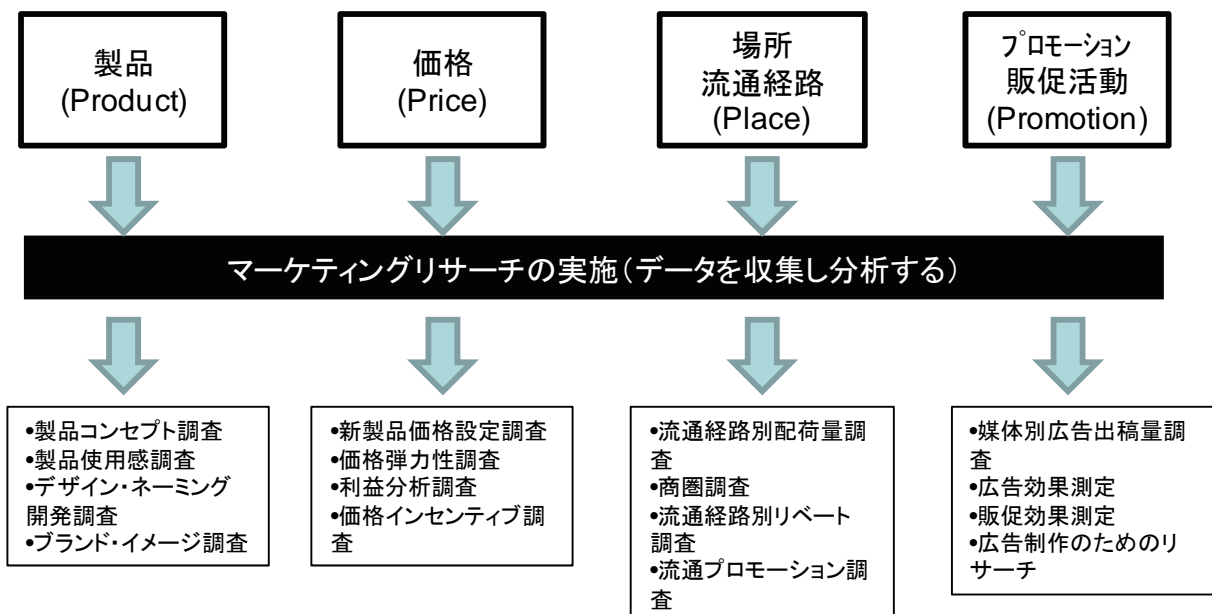
③ データを収集し分析する

a. マーケティング・リサーチとは

マーケティング・リサーチは、類似用語であるマーケット・リサーチとは違います。マーケティング・リサーチは、製品の開発や販売促進などのマーケティング活動を行う上で発生する課題を解決するために、市場現況などのデータを収集し、分析して今後のマーケティング活動の指針となる意思決定材料を求める手段といえます。つまり、単なる消費者の調査などの市場調査（マーケット・リサーチ）と対象範囲が異なってきます。

そして、マーケティング調査の対象範囲は広く、次図のような4Pといわれるマーケティング活動と関連を持っています。

● マーケティング要素とリサーチテーマ例

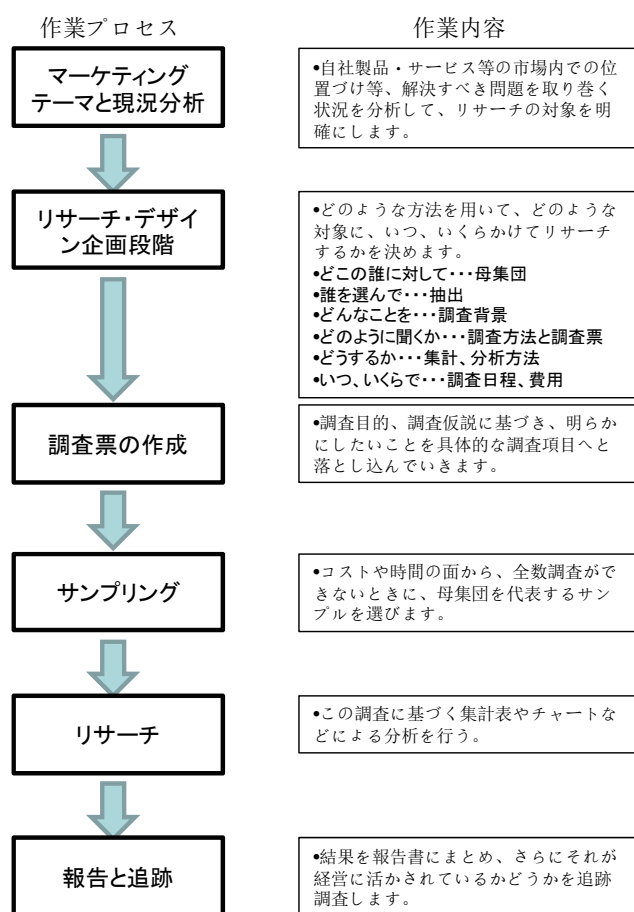


b. マーケティング・リサーチのステップ

事業所がマーケティング・リサーチを行う場合のステップとその内容は次のようになります。

- ①マーケティングテーマと現状分析：自社製品・サービス等の市場内での位置づけ等、解決すべき問題を取り巻く状況を分析して、リサーチの対象を明確にします。
- ②リサーチ・デザイン：どのような方法を用いて、どのような対象に、いつ、いくらかけてリサーチするかを決めます。
- ③調査票の作成：調査目的、調査仮説に基づき、明らかにしたいことを具体的な調査項目へと落とし込んでいきます。

● マーケティング・リサーチの流れ



④サンプリング：コストや時間の面から、全数調査ができないときに、母集団を代表するサンプルを選びます。

⑤リサーチ：この調査に基づく集計表やチャートなどによる分析を行います。

⑥報告と追跡：結果を報告書にまとめ、さらにそれが経営に活かされているかどうかを追跡調査します。

c. 定量調査、定性調査

マーケティング・リサーチの実施方法の基本は定量調査と定性調査です。定量調査とは、売上高などの数量や売上構成の割合等を数値として把握するものです。一方、定性調査は調査対象者が感じたことや思ったことを言葉によって把握するものです。そのためインタビュー形式やディスカッション形式、または文章記入形式で行います。

d. 一次データと二次データ

一次データは事業所が抱えている問題点を明らかにするためマーケティング・リサーチを行って収集されるものです。内部データは組織内部から集められるデータで財務データや苦情・返品データなどがあります。外部データは組織外から集められるデータで、統計書、報告書、集計表、専門雑誌などがあります。

一般的に、一次データの方が特別に収集したものであるため、有用性が高いといわれていますが、コストや時間がかかりますので、まず二次データが不十分な場合とか、重要なテーマが持ち上がった時に、一次データの収集を行うということも配慮すべきです。

④ データの収集をどう行うか

a. 実査（フィールドワーク）を行う

事業所が抱える問題は、その内容や性質によって、どうしても一次データが必要な場合があります。このように調査対象者からデータを収集する作業を「実査」または「フィールドワーク」と呼びます。具体的な収集方法には次のような質問法、観察法、実験法の3つがあります。

b. 質問法

事前に用意した質問を行うことで、データを収集する方法です。質問の仕方やデータ回収方法の違いにより、次の5つに分けられます。①郵送法：被験者にアンケート形式の質問紙を送り、回答後に反送してもらう方法。②面接法：調査者が被験者に直接対面して質問を行い回答を得る方法。③電話法：電話を使って被験者に質問を行い、回答を得る方法。④留置法：事前に質問紙を配布しておき、後日決まった日時に回収する方法。⑤インターネットサーベイ：web上の回答欄に選択・記入してもらう方法。

● 質問法の特徴

	郵送法	面接法	電話法	留置法	インターネット
調査対象者数	多い	少ない	多い	多い	多い
質問の客観性	高い	低い	低い	高い	高い
質問項目数	多い	多い	少ない	多い	多い
回答の信頼性	普通	高い	低い	普通	普通
回収の早さ	遅い	早い	早い	遅い	早い
回収率	低い	高い	低い	高い	低い
調査コスト	多額	多額	少額	高額	少額

(出典：「マーケティングの基本」野口智雄)

c. 観察法

被験者の行動や状態の変化を実際に見ることによってデータを収集する方法です。たとえば、物販店で消費者である被験者が、どのような歩行経路をとるかを調べる動線調査や陳列台への目の動きを調べるアイカメラによる調査などがこれに当たります。

d. 実験法

製品、価格、チャネル、プロモーションなどのマーケティング手段を操作することで被験者の反応がどのように変わるかを調べる方法です。たとえば、物販店で同じ商品を値引

(3) 地域に受け入れられる価格設定と受注活動

① 製品価格の決め方

a. 価格は製品の需要と供給の関係で上下する

製品価格は、需要と供給の関係でおおよそ決まってきます。ある製品を欲している人たちが多ければ「供給量<需要」という関係が成り立ちます。このように需要が供給を上回ってれば製品は逼迫し、少々高くとも売れ、利益も獲得できます。

この反対に、「供給量>需要」という関係になれば、今後は市場で製品が過剰な状態となり、在庫増加を抑えるために価格を下げ販売を伸ばし在庫調整することになります。

b. 価格設定3つの考え方

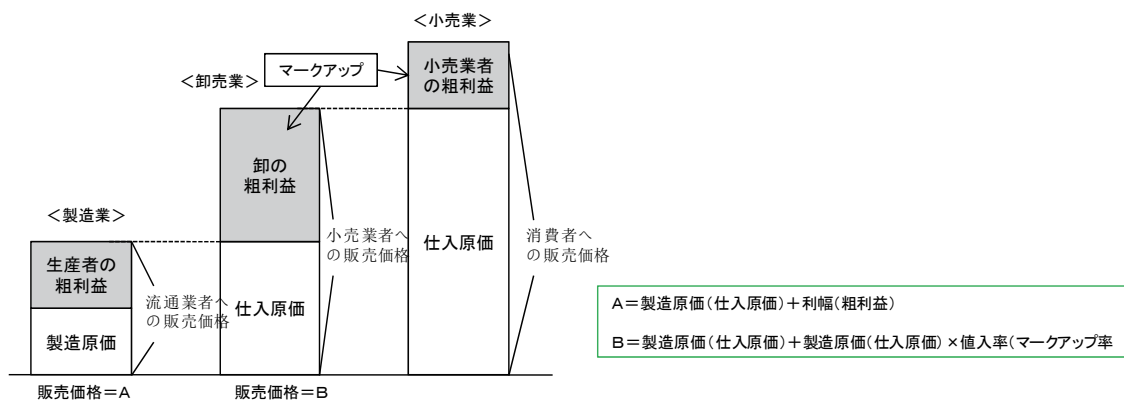
価格設定について考える場合、大きく分けると次図のように3つの考え方があります。

①コスト上積価格：コスト志向の価格設定といわれるものです。生産、流通段階でのコストと価格の関係は、次図のようになります。生産場合は原材料、労務費、諸経費からなる製造原価に一定の割合で加えたものを販売価格とします。また、流通業の場合は、仕入れ原価にマークアップと呼ばれる仕入額を加算して販売価格とします。

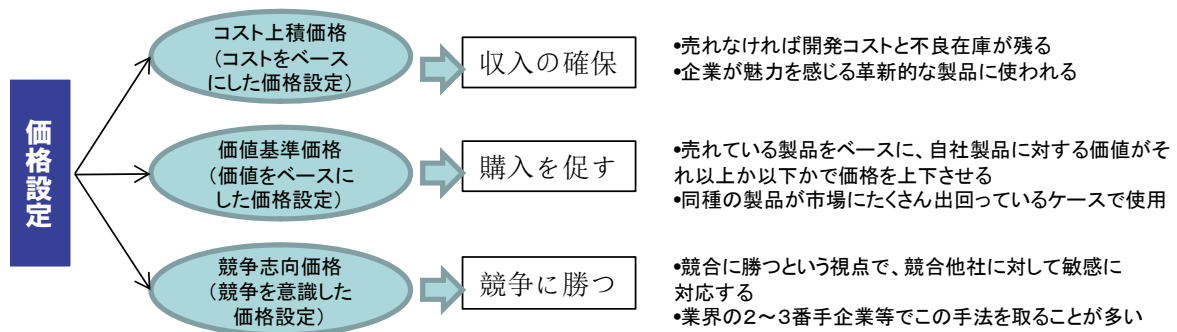
②価値基準価格：ある製品で顧客がどれくらいの価格であったら買っても良い、または買いたいと思っているか。その需要の状態をまず明らかにします。そして、その価格を決めてからコスト配分を考えるというやり方です。顧客の値ごろ感や購買慣習に基づいた価格設定法といえます。

③競争志向価格：競争企業が同種の製品につけている価格、あるいはつけるであろうと思われる価格を参考に、自社の製品価格を設定するというものです。

● コスト上積価格法によるコスト志向の価格設定



● 価格設定の考え方



c. 新製品の価格設定

価格設定にはさまざまな方法があります。新製品を投入する際の価格設定の基本的な考えとして2つの方法を説明しておきましょう。

① 上層吸収価格設定

生産者が新製品を市場に出す場合には、その製品を開発するためにかかったコストを早く回収するために価格設定を高くして高水準の利益を確保し、収益面で優位に立とうとします。このため、ターゲット市場において製品の差別化が強くなされている、顧客にとって非常に魅力的である、ということが必要条件になってきます。上層吸引とは高額所得者の潜在的ニーズに合い喜んで買ってくれる価格という意味です。具体的には家電業界や精密機器業界で、この価格設定がみられます。テレビなどは、50年以上前に発売されたときは50万円もしました。当時のテレビは技術的にも画期的で、競争企業が簡単にマネのできないものであったと考えられます。市場規模が拡大してくると競争企業が参入し、価格が次第に下がってきます。この価格設定ではその前に十分な利益を確保しておくことが重要になります。

d. 市場浸透価格

新製品を市場に導入する際に、多くの人に購入してもらうため、できるだけ低い水準でつける価格を市場浸透価格といいます。これは、素早く市場へ新製品を浸透させ、マーケット・シェアを獲得するための価格設定方法です。

たとえば、ブロードバンド時代を見据えたヤフーBBによる圧倒的な低価格戦略の例があります。このような価格設定をするのは、短期的には損をしても大きなマーケット・シェアを獲得できたならば、長期的には多大の利益を得られる可能性があるからです。しかしながら、この市場浸透価格設定では販売量の増大が絶対的条件です。逆に販売量が伸びなければ、リスクが非常に増大し、価格の維持は経営を大きく圧迫することにつながります。

② 多様な価格設定の方法を理解する

a. 心理的効果を狙った価格設定

消費者は、いろいろな製品の価格に対応した多様な心理や購買行動を持っています。消費者の価格に対する心理面での反応に基づいた価格を決めることが、心理的価格設定です。

① 端数価格

1,000円とか3,000円というようにキリのよい価格設定をするのではなく、それぞれ980円、2,980円というようにわざと端数をつけることによって、その価格差以上に安いというイメージを与える価格です。このような端数価格は、釣り銭がわずらわしいなどの問題もありますが、それ以上に心理的効果が大きいので、食品などの価格戦略にも幅広く活用されています。

② 均一価格

均一価格とは、特定の商品をグループ分けして、一定の金額に統一して価格を設定する方法であり、スーパーや百貨店等でよく行われる100円均一セールとか1,000円均一商品コーナーなどが代表的な例です。この場合の商品のポイントは、同一価格帯の商品を組み合わせることで考えることがポイントとなります。

③ セット価格

セット価格とは、例えば一着3万円のスーツが二着セットにすると5万円になるというように、単一価格と複数価格に差をつけるような価格設定方法です。この方法は一種の値引き政策ともいえますが、客単価の向上を図り購買意欲を刺激することを狙った心理的価格としてその効果も期待できます。

④ 慣習価格

タバコや清涼飲料水のように購買習慣上、消費者の意識にほぼ定着している価格があります。この価格は多少下げても需要は伸びませんが、逆に多少あげると大幅に需要が減ると考えられています。

b. 時間軸による価格設定

価格の設定について、今までは設定そのものを画一化して考えてきましたが、製品によっては時間軸により価格設定を決めていく方法もあります。

① 時間の経過とともに価格が下がるケース

営業時間中にスーパーで生鮮食料品を購入すると定価ですが、閉店間際になるとその価格が10%引き、30%引きになることがあります。これは、翌日まで品質を維持できない生鮮食料品でよくあることです。

② 購入が早いほど価格が安いケース

映画の前売り券はこの例に当てはまります。映画の前売り券は映画が上映される前まで発売され、1,800 円の価格が 1,300 円になっています。より顕著な例では割引制度が充実した航空運賃があります。現在、航空運賃は 1 ヶ月前の発売と直前の発売とでは半分も安くなるケースもあり、出発が近くになるにつれて運賃が上昇します。

③ 休日と平日で料金が違うケース

旅館やホテルでは通常、旅行に行きやすい週末の料金は平日より高く設定されています。需要に応じて多くのお客様を受け入れたいところですが、客数の飽和状態を少しでも平準化させるため意図的な価格変動による需要の分散化を図っているといえます。

c. 流通チャネルごとの価格設定

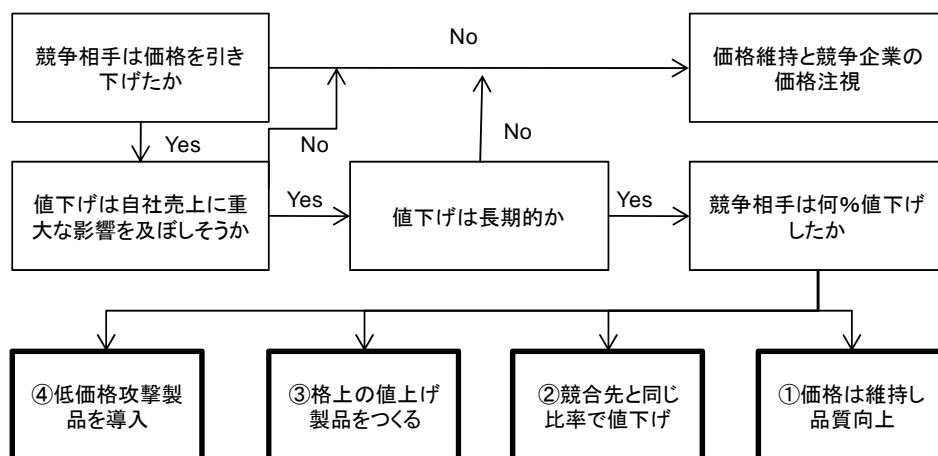
これは、顧客がどう販売チャネルを利用するかによって価格が変動するという現象です。つまり、販売チャネルの多様化によって価格の多様性が増しているといえます。たとえば、同じ製品でも百貨店で購入する、スーパーで購入する、インターネットで購入するといった際、購入価格に違いがあります。これをマルチ価格設定といいます。

こうしたマルチ価格設定における問題点は流通からマルチ価格設定による反発を生むことです。店頭で販売されている製品と直接競合させないため、市場に出回っている製品の仕様と若干変えた製品を提供したりする等の工夫が必要になります。

d. 競争企業の価格変更への対応

市場には常に競合企業があり、消費者の志向も変化しています。このため製品の価格を一定に持続できるとは限りません。事業所で作る自主製品と同じような製品を競合先が先に値下げした場合、どう対応したらよいかを考えてみましょう。他企業の値下げが長期的に行われ売上に重大な影響を及ぼすような場合、次のような 4 つの対応策を取ることが必要となります。①価格は維持し、品質をよくすることで製品の価値を強化する。②競合先と同じ比率で値下げをする。③格上の値下げ製品をつくり競合先に対抗する。④低価格攻撃製品を導入する。

● 競争先価格引き下げへの対応



③ 地域に受け入れられる価格設定の具体的方法

a. 仕入商品などの値入はどう行うのか

福祉事業所で新たな進出分野として、パンの販売と喫茶コーナーを設置するようなケースを考えてみましょう。この場合、品揃えを充実するためにも仕入が必要になります。それでは仕入商品の販売価格をどう決めるのでしょうか。

販売価格を設定する場合、仕入原価を基準として決めるやり方が、一般的に行われますが、仕入原価にどれくらいの利幅を見込んだ売値をつけるべきかが問題となります。このような仕入原価に一定の値入をして売値を設定することが、価格決定の方法の1つです。

b. 仕入商品などの値入はどう行うのか

仕入原価と売価と利益との関係を表す比率に値入率と利幅率があります。

① 値入率とは、「仕入原価」に対する利幅の割合を表し、次の公式で算出されます。

$$\text{値入率} = \frac{\text{利幅}}{\text{仕入原価}} = \frac{\text{売価} - \text{仕入原価}}{\text{仕入原価}} \quad \dots \text{a}$$

$$\text{売価} = \text{仕入原価} \times (1 + \text{値入率}) \quad \dots \text{b}$$

② 利幅率は「売価」に対する利幅の割合で、その公式は次の通りです。

$$\text{利幅率} = \frac{\text{利幅}}{\text{売価}} = \frac{\text{売価} - \text{仕入原価}}{\text{売価}} \quad \dots \text{c}$$

$$\text{売価} = \frac{\text{仕入原価}}{1 - \text{利幅率}} \quad \dots \text{d}$$

③ さらに、値入率と利幅率の間には次の公式が成り立ちます。

$$\text{値入率} = \frac{\text{利幅率}}{1 - \text{利幅率}} \quad \dots \text{e}$$

それでは、実際の数値で計算例をあげてみましょう。

《計算例》

条件 仕入原価 80 円の品を 20 円の利幅を見込み、売価を 100 円とする。

【設問 1】 値入率、利幅率をそれぞれ求めて下さい。

【解答】 計算式a、cより

$$\text{値入率} = \frac{100 - 80}{80} = \frac{20}{80} = 0.25 = 25\% \quad \text{利幅率} = \frac{100 - 80}{100} = \frac{20}{100} = 0.2 = 20\%$$

※20%の利幅率を確保するためには、25%の値入率で値付けをしなければなりません。

【設問 2】 目標利幅率を 25% にアップした場合の値入率と売価はいくらですか。

【解答】 ㉔より 値入率 = $\frac{0.25}{1-0.25} = \frac{0.25}{0.75} \cong 0.333 = 33.3\%$

㉕より 売価 = $80 \times (1 + 0.333) \cong 107$ 円

【設問 3】 売価を 98 円におさえ、20% の利幅率を確保するためには仕入原価をいくらにしたらよいでしょうか。

【解答】 ㉔より 仕入原価 = 売価 $\times (1 - \text{利幅率}) = 98 \times (1 - 0.20) \cong 78$ 円

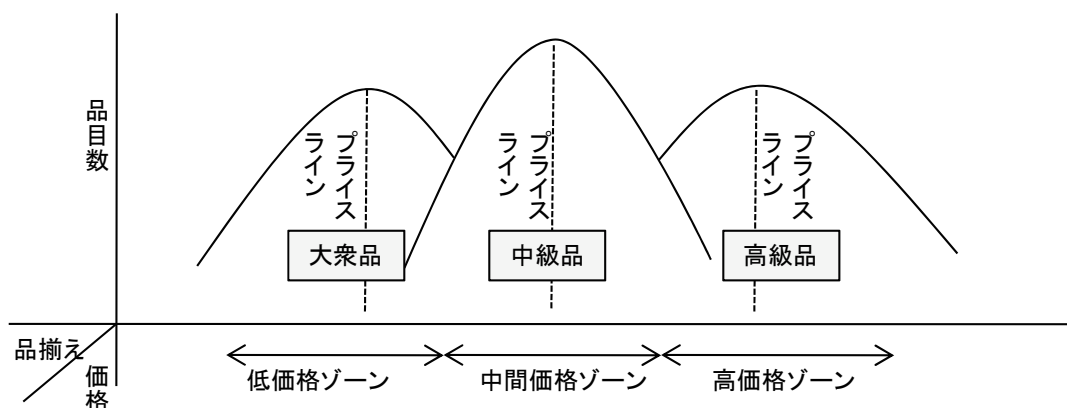
このように目標利幅率（荒利益）を達成するためには、いくらで売らなければならないということや、売価を設定して一定の利幅を確保するための仕入原価を検討するときなど、これらの公式を活用すると求められます。値入率表（後掲）を利用すれば、もっと簡単に求めることができるでしょう。いずれにしても売価の設定には販売計画や利益計画に基づいて考えることが大切ですが、あらかじめ商品のロスなども考慮する必要があります。

c. プライスゾーン、プライスラインをどうとらえるか

商品の価格はその素材や品質によって異なるのは当然ですが、例えば、A 商品は 50～100 円、B 商品は 1,000～2,500 円というように商品の価格には上限と下限に幅があります。このような商品の価格帯をプライスゾーンといい、この価格帯の中で最も売れている価格や中心となる価格線をプライスラインと呼んでいます。価格を設定する場合には、品質上の特性や魅力と価格との関係を比較検討して販売しやすい価格帯や価格を決めていく方法がとられます。

プライスゾーンの設定方法として、一般的に、大衆品、中級品、高級品の 3 段階に分け、それぞれの商品の品質をもとに、低価格、中間価格、高価格ゾーンを設定する方法があります。販売商品の品揃えがうすい場合には、どの価格帯を重点価格帯とするかを決め、その価格帯の中で最もよく売れる値頃をみつけて販売力強化につなげることです。

● プライスゾーンの考え方



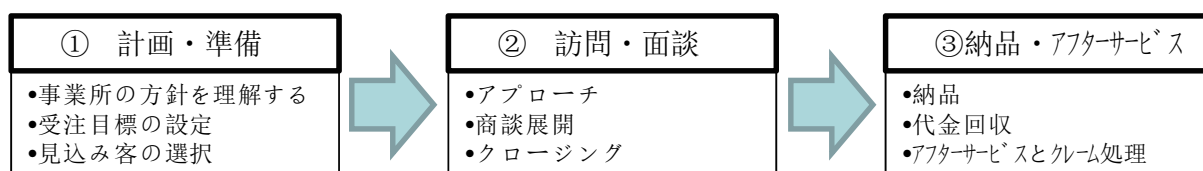
④ 受注活動を積極的に行おう

a. 受注活動の基本手順とは

事業所（施設）においては、簡単な組み立て作業や袋詰めなどの軽作業の受注が多く、仕事量の確保が切実な問題といえます。このため、ここでは受注活動の新規開拓を中心に受注活動プロセスを捉えてみましょう。

受注活動とは、顧客（発注先）とのコミュニケーションをはかりながら、顧客の満足する製品（商品）を提供することで、相互の利益の一致を目指すことといえます。この受注活動の基本手順には、①計画・準備の受注活動、②訪問・面談時の受注活動、③納品・アフターサービスの受注活動、の3つであり、この手順に沿った活動が期待されます。

● 受注活動のプロセス



b. 「計画・準備」の受注活動のポイント

受注活動を具体化するためには、まず始めに事業所で生産できる商品の知識、商品のセールスポイント、価格・取引条件、競合先の現状等を把握することです。次に見込み客をどう見つけるかが重要な課題となります。見込み客を見つけるには、飛び込み法といって、何のつても持たずに事業所などを訪問する手法もありますが、営業のプロでない職員が担当するには難しい開拓法といえます。このため事業所として、次のような方法で見込み客を開拓するべきでしょう。

● 見込み客の開拓方法

- ・縁故活用法……事業所職員や利用者の家族、知人、学校の先輩などの縁故をたどって見込み客を発見していく。
- ・団体関係の活用……商工会議所、商工会、中小企業団体中央会等との結びつきを深め、会員企業の情報提供をしていただく。
- ・ネットワークの活用……地域のボランティアや団体関係者によるネットワーク組織を立ち上げ、受注先の紹介に結びつける。

c. 「訪問・面談」の受注活動のポイント

初回の訪問では、相手が何しにきたかと警戒感を持ちやすいことから、よい印象づけをして人間関係をつくることに重点を置くべきです。このため服装や言葉遣いに注意するこ

とが必要です。訪問は必ず一回で終わるのでなく、2～3回の訪問を重ねることで受注に結びつけるという考えが大切です。商談にあたっては、事業客の製品やサービスについての十分な知識を身につけ、顧客の要望に合ったセールスポイントで説明することです。その際、相手方企業の誰がキーマンかを見極めて交渉することが大切です。

クロージング（商談締結）には、顧客の発注意欲を見極め、タイミング良く行うことが大切です。クロージングを行う前段階として、事業所に発注する際の抵抗感を一つひとつ取り除く対応が必要です。それには、「施設に来て見学していただく」ことです。整備された現場で利用者の方々が一生懸命に作業している姿を見ることで、感動し発注に結びつくケースも考えられます。つまり「現場見学は施設最大の営業」ともいえます。

d. 「納品・アフターサービス」の受注活動のポイント

特に初回納品の場合には、受注した商品を細心の注意をはらって点検・整備し納品することが大切です。納品後にクレームが発生するケースもよくあります。クレームは発注先の期待の裏返しとみるべきであり、感情的にならずに迅速に行うべきです。アフターサービスの本来の目的にクレーム発生を事前に防ぐということも含まれます。そのためには、定期的に発注先を訪れ、満足度を確認したり、生産体制の充実などの事業所情報を提供することも考えられます。

コラム

受注活動を行う

事業所(施設)では、民間企業や公的機関からクリーニング、お弁当、袋詰め作業など様々な仕事を受注しています。基本的にこのような授産活動の営業は職員が行っていますが、民間企業の営業職のように営業を専門職にしているわけではなく、地域各種団体やサポーターズクラブの紹介や職員の人脈に依存しているのが現状です。そのため、地域活動への積極的参加ネットワークを広げておくことやサポーターズクラブが機能できる体制の整備は大切です。事業所の中には、役所や地域官民間問わずに毎日お弁当やパンの納品を行い利益の確保を利用者のやる気を引き出しているところもあります。また、民間企業に利用者ならではの能力を強み(例えば1つの作業への集中力など)と捉え、これを武器にターゲット企業を絞り積極的な営業活動を行い高単価の仕事を受注しているケースも見られます。

このように工賃アップのために少しでも高単価の仕事を受注するには、利用者の利用者の適性・得意な作業を明確化し、事業所で可能な作業が受注できそうな見込み企業にターゲットを絞り営業する必要があります。営業に際しては、訪問の目的や先方にもたらすメリットを明確に伝え、事業所が得意をすることや納期など仕事への責任感をしっかり示すことが重要です。

また、事業所内においても、営業活動担当者や受注した仕事の責任者を決めておくことはもちろんのこと、職員全員が電話対応などの面においても基本的なビジネスマナーを身につけるなど受注体制を整えておくことも大切です。

(4) 販売促進をしよう

① 販促カレンダーを作る

a. 年間販促カレンダーを作る

売上アップを図るには年間販売計画に基づいた年間販促カレンダーを作成し、計画的に販売促進を行うことが大切です。年間販促カレンダー作成のあたっては、各月のイベントやシーズン性を考慮した販促テーマ、重点商品を決めます。

●年間販促カレンダーの例

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
イベント 季節 成人式 正月 タインデー 節分・バレン ホワイトデー ひなまつり 桜まつり					子供の日	梅雨	夏休み 七夕	夏休み お盆・	敬老の日 秋祭り	運動会	紅葉狩り	クリスマス
販促テーマ												
重点商品												
売上 目標												

b. 月間販促カレンダーを作る

年間販促カレンダーを作成したら、月間販促カレンダーを作成します。1ヵ月を3つの分けイベントや記念日などをテーマにした季節性のある販売促進計画を考えます。販促商品は季節性・イベント性の強い商品が中心となります。売れ残りによる商品ロスを防ぐために販売限定数を決め、販促ツールでお客様の購買意欲をそそるもの一案です。

c. 週単位の販促カレンダーを作る

週単位で販促イベント考える場合は、曜日ごとに「オススメ商品」でアピールする方法があります。例えば、パン工房であれば、毎週月曜日「食パンの日」火曜日「メロンパンの日」といったように毎週同じ曜日に同じ商品を「オススメ商品」に決め、POPやチラシでアピールします。何曜日にどんなオススメ商品が販売されるのかお客様に周知されれば、それを目当てに来店するお客様の数も把握できるようになります。そうなれば、商品の生産や原材料の仕入れの計画の立てやすくなります。この場合、毎週同じ商品の繰り返

しとなるので、お客様が繰り返し購入して飽きの来ない商品や日常性のある商品を選ぶことが大切です。

● 月単位の販促カレンダー（例）

2月	イベント・記念		販促テーマ・タイトル	販促商品	その他
1日	火	節分	豆まきフェア	豆パン おからクッキー	販売目標
2日	水				1日 50個
3日	木				1日 30個
4日	金				
5日	土				
6日	日				
7日	月		バレンタインデー フェア	チョコレートケーキ チョコレートクッキー	1日 50個 1日 20個
8日	火				
9日	水				
10日	木				
11日	金				
12日	土				
13日	日				
14日	月	バレンタインデー			
15日	火				
16日	水		春先取り フェア	よもぎクッキー よもぎパン	1日 50個 1日 30個
17日	木				
18日	金				
19日	土				
20日	日				
21日	月				
22日	火				
23日	水				
24日	木		ひな祭り フェア	桃の花クッキー シフォンケーキ	1日 50個 1日 30個
25日	金				
26日	土				
27日	日				
28日	月				

※ ↑ 翌月継続のフェアを意味 ↓ 前月から継続のフェア

② POPやチラシ・DMで販売促進

a. POPの役割

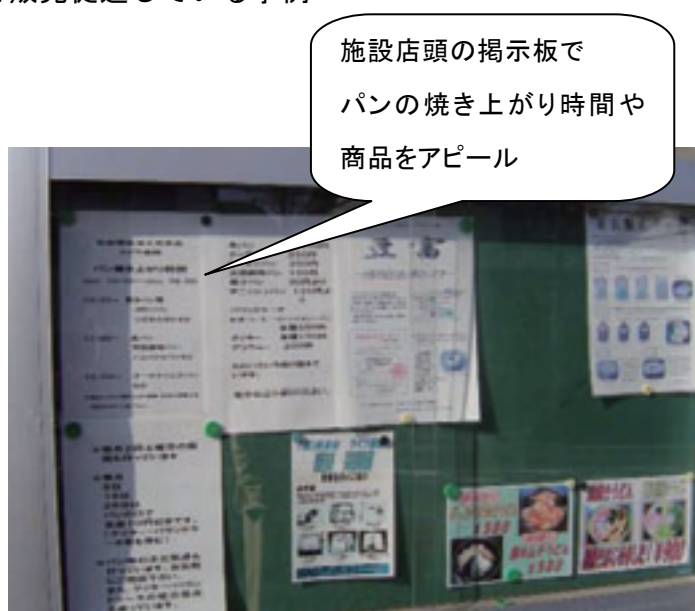
販促カレンダーを作成したら、販促テーマに沿った販売イベントを行います。イベントを行うにあたり、効果的な販売促進手段を検討する必要があります。販売促進手段として、POPやチラシ・DM、ホームページ、事業所の会報誌、地域の広報誌といった販促ツールがあります。その中でも、POPやチラシ・DM（事業所の会報誌を含む）は事業所内で作成できます。特に、POPは短時間に簡単に作成できる販促ツールであり、事業所（店舗）の方針、商品・サービス、イベントをアピールするために有効な手段です。そこで、売上アップの効果のあるPOPを作成するにあたり、POPの意味と役割を確認しておきます。

POPとは「売場における広告」のことで、広い意味では看板や陳列などを含め売場にある販売促進効果のあるものすべてを示します。しかし、一般的には、商品説明のショーカード、プライスカード、ポスターなどの狭い意味でのPOP示しています。最近では量販店などで電子POPが多く見られますが、ここでは紙媒体を示しています。

POPの分類方法はいくつかありますが、店舗の提示場所別に店頭POPと店内POPに分けてそれぞれの役割をみていくことにしましょう。

売上高はお客様の購入金額（客単価）と来店されたお客様の人数で決まります。店頭POPは、店頭の通行客に店内の情報を伝え店内に導く役割を果たしています。一方、店内POPは来店されたお客様に商品の魅力や価格を伝え購買に導く役割を果たしています。つまり、店内POPは客単価アップに、店頭POPは客数アップに貢献しています。

● 店頭POPで販売促進している事例



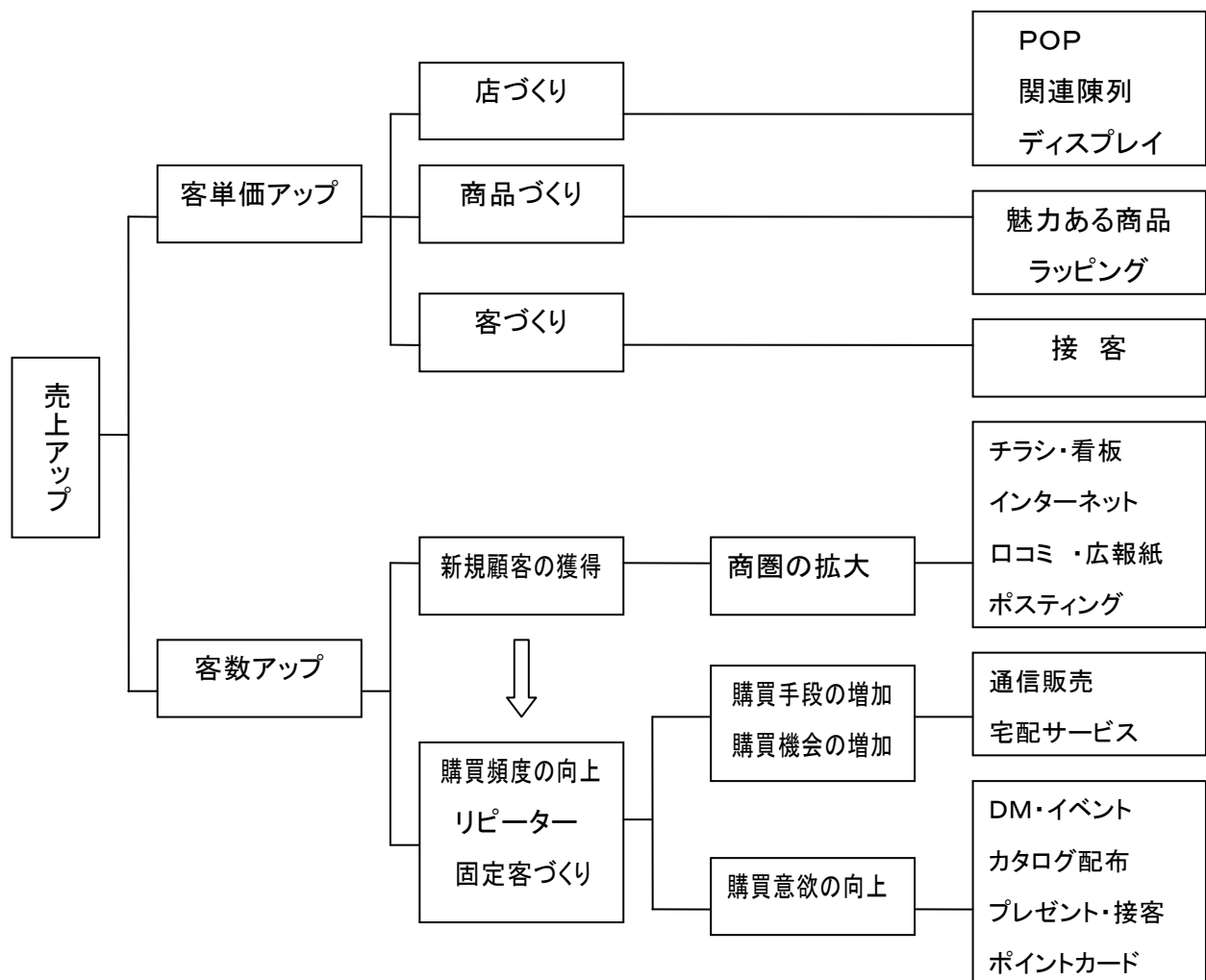
b. チラシ・DM（ダイレクトメール）・ホームページの役割

チラシ・DM・ホームページは、事業所（店舗）や商品、イベントをアピールしてお客様を事業所（店舗）へと導く役割を果たします。チラシ・DM・ホームページは集客のための手段であり、客数に貢献しています。

チラシは、サポーターズクラブの方々へ事業所の会報誌を送る際にDM機能を果たし、イベントや新商品・新サービスを周知させることができます。また、地域の集会施設に置いてもらうことや近隣の住宅にポスティングすることで、事業所（店舗）の存在やイベント、商品・サービスを地域の方々に認知してもらうことができます。しかし、この販促手段だけではお客様の数には限界があります。せっかく他では手に入りにくい独自商品を自主生産し販売しても、売上アップに結びつけるには限界があります。

それに対して事業所などのホームページを活用して独自商品をアピールすることは、周辺地域限定されることなく広く多くのお客様を獲得することができます。しかし、内容の更新が事業所内でできない、ネット販売を取り入れることで手間がかかるなど販売スタッフの負担が大きくなるなどの欠点もあります。

● 売上の仕組みと販売促進策



③ POPやチラシ作成の基礎知識

a. POP、チラシ・DMの「5W2H」を理解する

POPやチラシ・DMは、売る側からの一方的な情報発信です。DMの場合は、一度事業所(店舗)を利用されたお客様や保護者会を含むサポーターズクラブにお送りするので、ある程度は関心を持ってみていただけます。しかし、POPやチラシは、不特定多数のお客様への情報発信です。その商品やサービスに関心がない方にとってはどんなに素晴らしいPOPやチラシを作成しても販促効果はありません。そこで、効果的なPOPやチラシを作成にあたっての留意点をみていくことにしましょう。

POPやチラシは、販促カレンダーの販促テーマを具体化させた販促媒体です。よって、POPやチラシ作成にあたっては、誰をターゲットに、何を情報発信するのか、発信の目的は何か「店舗の存在を知りたいのか、商品をアピールしたいのか、フェア・バザーなどのイベントを知りたいのか」、「いつ配布・掲示するのか」、「どこに掲示するのか」、「どの地域まで配布・送付するのか」などの「5W2H」を明確にしておくことが大切です。

●POP作成にあたっての「5W2H」

- ◇ Why・・・ 目的は来店客アップ、売上アップ、店（事業所）の認知？
- ◇ What・・・ どんな商品（サービス）、どんなイベントをアピールするの？
- ◇ When・・・ いつ配布（送付）するの、いつ実施するの？
- ◇ Who・・・ 誰に向けて配布（送付）するの？
- ◇ where・・・ どこで実施、どのエリアに配布するの？
- ◇ How・・・ どんな表現で、どんな方法で？
- ◇ How much・・・ どれくらいの予算で、目標売上高は？

b. お客様の購買行動心理を理解する

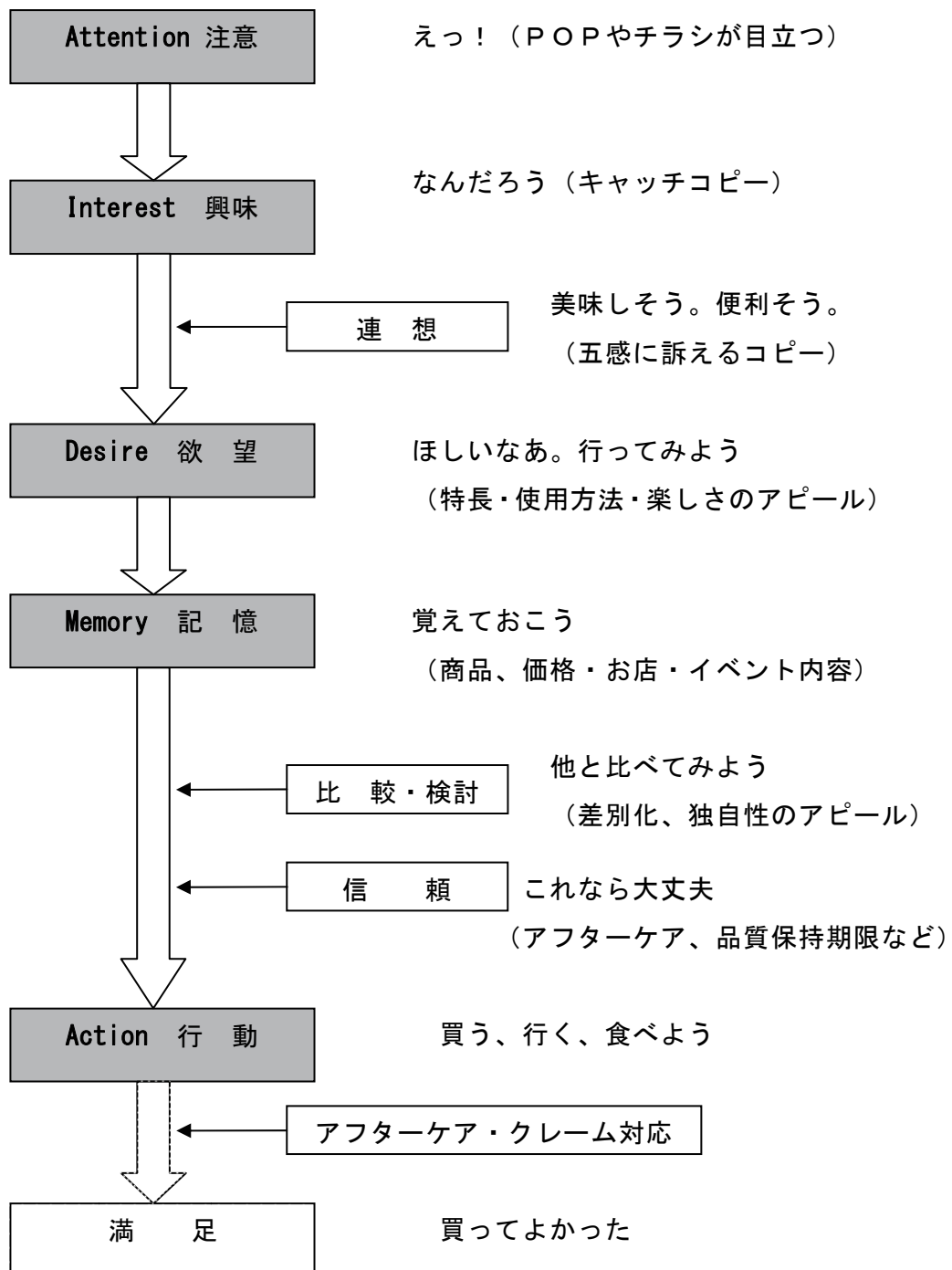
効果のある販促ツール作成にあたりもうひとつ理解しておかなければならないことがあります。お客様の購買行動心理です。お客様の購買行動心理をAIDMAの原則といいます。POP・チラシを「5W2H」を意識して作成し掲示・配布しても、ターゲットとなるお客様に見ていただかないとまったく効果はありません。

効果あるものにするには、POPやチラシ・DMがお客様の注意を引き見ていただくことが大切です。そのためには、用紙・文字の大きさ、色使い、掲示場所を工夫して目立たせることが重要です。さらに、文字だけのものよりは、写真やイラスト（アイキャッチ

ヤー) をいれると目を引きやすくなります。

まずは、POPやチラシ・DMそのものの存在に気づいてもらうことが、購買への第一ステップです。POPやチラシ・DMを見たお客様が今回のターゲット顧客であれば、その掲載内容に興味を示し、「ほしい、見てみたい、行ってみたい」と心が動くでしょう。

● A I D M A の原則



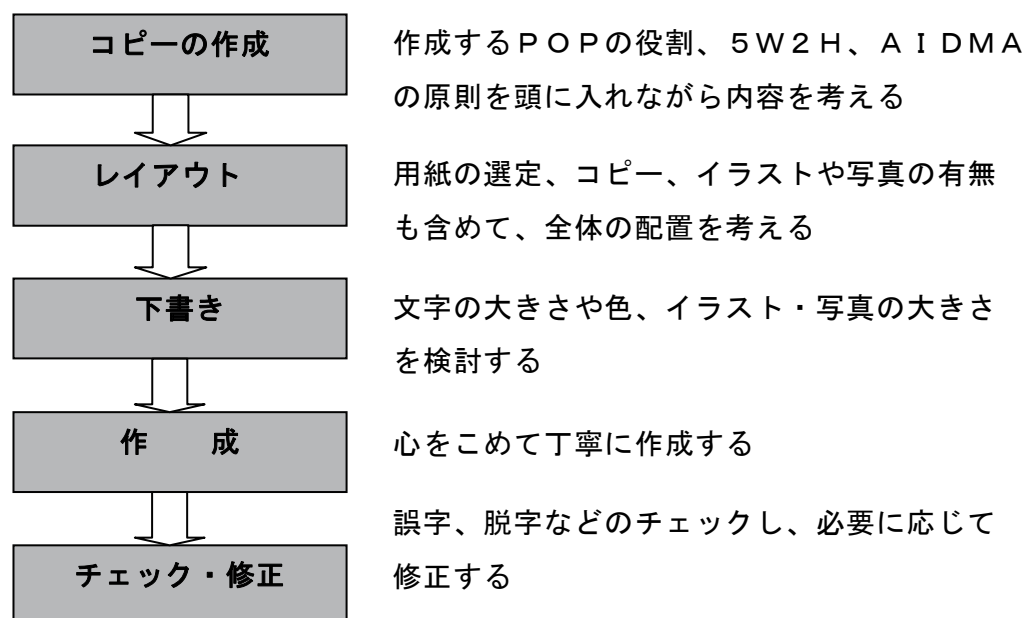
④ POPを作成しよう（その1）

a. POPの作成手順

では、次にPOPの作成の方法をみていくことにします。POPは売場に掲示・設置するものです。POPは売場を活性化させるとともに、事業所(店舗)の経営方針やお客様に対する姿勢が表れています。誤字、脱字がないことは当然ながら、丁寧に作成することが大切です。いきなり用紙に文字を書き始めるのではなく、下記のようなフローチャートの手順で作成することがキレイなPOP作成のポイントになります。手書き、パソコン作成どちらも同じ考え方で作成します。

また、近年はパソコンで簡単に作成できるPOP・チラシ用のテンプレートも市販されていますので、それを活用すると効率的にキレイなPOPが作成できます。

● POPの作成のフローチャート



コラム

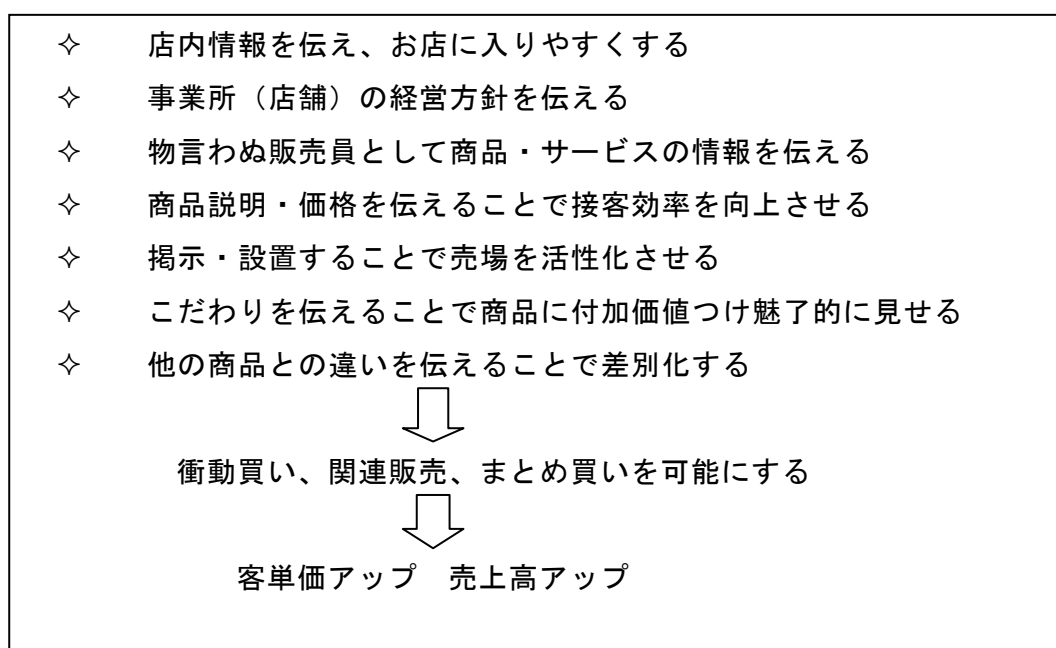
コピーにおける5W2H

- ◇ when・・・いつ（商品発売日、イベント期間など）
- ◇ where・・・どこで（販売場所、イベント開催場所など）
- ◇ why・・・なぜ（おいしい理由、売れている理由 例えば素材や製法のこだわり）
- ◇ what・・・何を（商品、サービス、イベント内容など）
- ◇ how・・・どのように（製造方法など）
- ◇ how much・・・いくら（販売価格など）

b. コピー作成にあたって

POPを作成するには、始めにコピー（広告文）を考えます。見栄えのよいPOPは、お客様の目を引くなどインテリア機能として売場を活性化させることができます。しかし、書かれているコピーの内容に興味をもってもらえなければ、販促ツールとしてのPOP本来の役割を果たすことは不可能です。そのため、コピー作成がPOP作成の中で一番重要となります。客単価アップにつながるコピーを作成するには、「5W2H」、「お客様の購買行動心理」を考慮すると同時に、売場で果たすPOPの役割についても考えて作成する必要があります。

● POPが売場で果たす役割



POPは、売場に掲示する販促ツールのため、チラシのようにお客様の手元でじっくり読んでもらうものではありません。売場で瞬時に内容を理解してもらわなければ売上には結びつきません。そのため、POPのコピーはあまり細かく文字が書いてあると心理的に読むのが嫌になってしまい、販促ツールの意味がなくなってしまいます。POPは販売員との間をつなぐツールという位置づけのもとに、その商品・サービスのセールスポイントを絞ってわかりやすく書くことが大切です。

c. コピーはブロックで考えよう

明確にターゲット顧客を絞り込んだ店舗を除いては、様々なお客様が来店します。POPに限らず販促ツールの基本は、どんなお客様にも理解できるように商品・サービスの内容を読みやすくわかりやすく伝えることが大切です。読みやすいコピーを作成するには、コピーはブロックで考えます。タイトル（商品・サービス）、キャッチフレーズ、説明文の3つのブロックに分けて考えるとよいでしょう。

⑤ POPを作成しよう (その2)

a. キャッチフレーズで心を掴む

キャッチフレーズはお客様の購買意欲を刺激するためのコピーです。POPに興味を持ってもらうための導入コピーとして、説明文につなぐ重要役割を果たします。お客様の興味を引くという意味で、同じ商品のキャッチフレーズでもターゲットとするお客様によって内容や表現方法は異なってきます。

● キャッチフレーズの例

- | | |
|------------|--|
| ◇ 語りかけ調 | 「お試し頂きました？」 |
| ◇ ニュース・記事調 | 「本日10個限定販売！」 |
| ◇ 提案調 | 「寒い朝、温かいお味噌汁はいかが。」 |
| ◇ おすすめ・実証調 | 「小さいお子様のおやつにも最適です！」
「プレゼントに喜ばれています」 |

b. 説明コピーは読みやすく

キャッチフレーズの作成が終わったら、次に説明コピーを作成します。説明コピーはキャッチフレーズを受けて「というのは、だから、つまり」という発想で作成するのがポイントです。文章は、短く読みやすく、誰にでもわかるよう言葉で書くことが大切です。

説明コピーを作成するには、初めに商品・サービスの情報を列挙します。その中から、キャッチフレーズを具体的に説明している情報を3点程度に絞り箇条書きにします。表現は抽象的な言葉や業界用語や略語を使わないようにするなどお客様の目線で作成することが大切です。例えば「日持ちがよい」商品であれば、「保存方法は常温で30日が目安」などのように具体的に表現します。

● 説明コピー作成のポイント

お客様の知りたい情報・メリットをわかりやすく伝えること

- | | |
|---|---|
| ◇ | キャッチコピーを受けて、商品・サービスのセールスポイントを絞る |
| ◇ | 商品の特長だけでなく、デメリットも伝える |
| ◇ | 文章は短くするか、箇条書きにする |
| ◇ | 専門用語、難しい言葉、略語は避ける
→親しみやすいことばで、誰にでもわかるように |
| ◇ | 漢字・ひらがな・カタカナのバランスを考え読み |

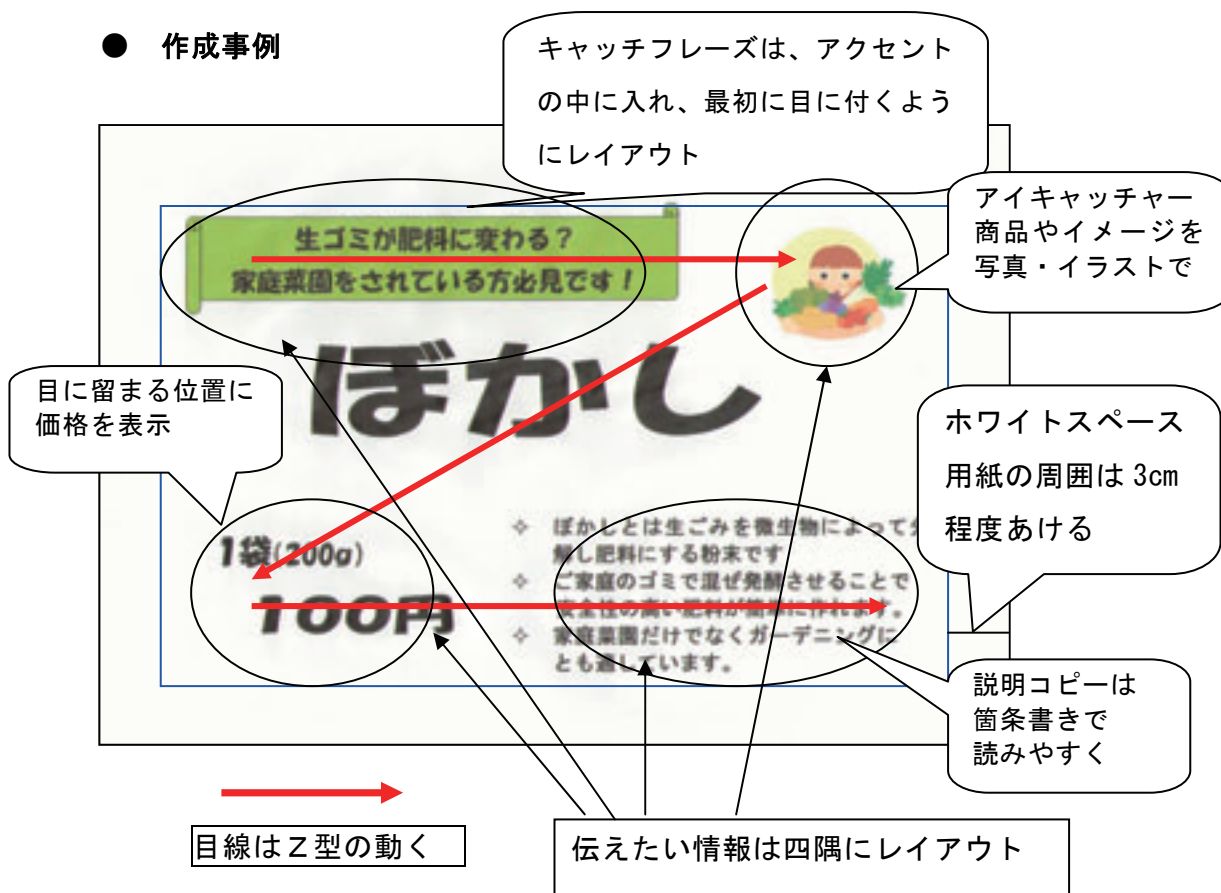
c. レイアウトと文字

POPを読みやすくするには、紙面一杯に文字を書くのではなく周囲に適度な余白（ホワイトスペース）が必要です。また、人の目の動きを考えた「Zの法則」に従って3ブロックに分けたコピー、イラスト、写真をレイアウト（配置）することが大切です。AIDMAの原則で示したように初めにお客様の目を引き興味を持ってもらうには、お客様の目線が最初に来る左上にキャッチフレーズをレイアウトするなど、目線の止まる4隅を有効に使うことがポイントです。

● POP作成のポイント

- ◇ 用紙のサイズは掲示・設置場所・商品の大きさに応じて選ぶ
- ◇ 用紙や文字の色は、商品・サービスの特性に合わせて選ぶ
- ◇ 用紙のホワイトスペースをとる
- ◇ 目線の誘導を考えたレイアウトにする
- ◇ 用紙や文字の大きさは、商品や売場の大きさを考慮に入れて選ぶ
- ◇ アクセント（噴出し・リボンなど）は多用しない
- ◇ 文字の色は使いすぎると内容がぼける
- ◇ 文字の色は基本色を決め3～4色までに押さえる
- ◇ 文字の大きさにメリハリをつけ読みやすく

● 作成事例



⑥ チラシの作成のポイント

a. 五感に訴える

チラシはPOP（売場の広告）とは違いそこに商品がないため、写真、イラスト、丁寧な説明文を使ってわかりやすく情報を伝える必要があります。チラシで購買意欲をそそるには、単にその商品の写真、イラストを掲載するのではなく、関連商品も一緒に写真に撮りその商品の使用シーンを提案するなど商品が魅力的に見えるような演出が重要です。

また、コピーにおいても、実際の商品をイメージできるように「五感」に訴える工夫をすることが大切です。例えば、シュークリームであれば、「とろりと溶け出すカスタードクリームがたまらない！」といったようなキャッチコピーで食べたい・買いたい意欲をそそります。

● 五感に訴える方法

- ◇ 視覚に訴える・・・色、形、中身を伝える表現
例えば、写真、イラストなどの活用
- ◇ 聴覚に訴える・・・歯ざわりを伝える表現
例えば、サクサク、シャキシャキ、モチリなど
- ◇ 味覚に訴える・・・味の伝える表現
例えば、甘い、辛い、甘酸っぱいなど
- ◇ 触覚に訴える・・・手触り伝える表現
例えば、フワフワ、しっとり、とろーり など
- ◇ 臭覚に訴える・・・香り伝える表現
例えば、レモンの香り、磯の香り、香ばしい香りなど

● 商品の演出方法



b. 場所や問い合わせ先はわかりやすく

チラシは売場に設置されていることもありますが、一般的には事業所（店舗）の存在、商品を認知していただくために配布します。地図や店頭・店内風景を掲載しておくなど店舗の情報をわかりやすく伝えことや問合せ先・営業時間・休日を明記することも大切です。

● 効果的なチラシのチェックリスト

- チラシの目的（誰に、何を）は明確になっているか
- 一面で多くの情報を盛り込んでいないか（2つぐらいまで）
- 興味を引くためのキャッチフレーズはあるか
- お客様のメリット（知りたい情報等）・デメリット（取扱注意事項等）が明確に示されているか
- 業界用語・略語を使っていないか
- 他との差別化や独自性がアピールされているか
- 商品が具体的にイメージできるように表現しているか
- 写真等はチラシの目的（タイトル、コピー）と一致しているか
- 写真は商品がより魅力的に見えるような演出をしているか
- 売れる色・食欲をそそるような色になっているか
- 問い合わせ先・注文先が記載されているか
- 事業所（店舗）・開催場所の住所が記載されているか
- 地図ははじめての人にもわかるようになっているか
- 営業時間や定休日が記載されているか
- 文字、イラスト等は大きさ、量等読みやすい構成になっているか
- 数量限定・期間限定がある場合、それを明確に記載しているか
- 裏面がある場合、表面で裏面への誘導をしているか

コラム

食品を美味しく見せる色使い

食品の美味しさの演出方法のひとつに色づかいがあります。白は美味しさを演出する基本色ですが、食欲を促進させるには赤やオレンジが有効な色とされています。

赤は購買を刺激する色としても食品の販促以外にも、セールスのPOPやチラシに活用されています。反対に、青色は冷たいドリンクには使用される色ですが、沈静な色として販促には不向きな色とされています。また、鮮やかな黄緑・紫は食欲を減退させる色です。濁った色も食品をまずそうに感じさせる色といわれています。

プレートに盛った調理やお弁当は、熟したトマト、パセリ、レモン等を活用して「赤・黄・緑」をバランスよく配置すると美味しそうに演出することが出来ます。

(5) 売場管理をしよう

① 売場の5S

a. 整理をする

お客様に気持ちよく買物をしていただくには、日常の「5S」を呼ばれる売場管理が大切です。「5S」とは、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「躰」のことです。売場の「5S」を徹底することは、お客様を迎えるための基本姿勢です。そこで、まず「整理」から考えてみましょう。

店舗における整理とは、売場に不要なものを排除することです。店頭に必要なものが置かれていないか、例えば、ダンボール箱や台車が置かれたままになっていたり自転車を放置しておく、店内の見通しが悪くなったり、入りづらくなります。売場の通路においても商品の入ったダンボールなど放置したまましておく通りづらく、魅力ある商品を陳列しておいても販売機会を逃してしまったり、販売スタッフの作業効率を低下させてしまいます。また、店頭にしおれた生花や枯れた鉢植えが放置されていたり、期限切れのPOPが掲示されているのは、売場の管理体制の悪さを通行客や来店客に知らせる結果となります。販売活動に不要なものや期限切れのものは整理することが大切です。

b. 整頓

商品陳列棚など売場が整頓されていると、お客様は商品が気持ちよく効率的に買い物ができます。また、販売スタッフにとっても商品陳列棚、バックヤードの棚、レジカウンター一周りが整頓されていると効率よく作業ができます。特に、レジカウンター周りの用具の収納場所を決めて管理しておくことは、お客様にラッピングや配送を頼まれた場合にもすぐに対応出来ます。お客様を待たれない視点においても売場の整頓は大切です。

コラム

POPの管理

販促カレンダーに応じて作成した店頭ポスターやショーカードやプライスカードの多くは期間限定のPOPです。期限切れのPOPはお客様とのトラブルにつながりかねません。掲示する際にPOPの隅に撤去期日ごとに赤丸・青丸などマークを付けておくと管理しやすくなります。

おすすめです！

2コ200円のところ **150円** ●

赤丸は
15日撤去のマーク

c. 清掃を徹底する

お客様を迎える売場において清掃は欠かすことのできない日常業務です。特に店頭にごミが落ちていたり、店頭の扉や窓が汚れていてはお客様を向かえる姿勢が問われてしまいます。店内においても、通路のごミ、陳列棚が埃で汚れていないか、商品に埃がついていないかをつねにチェックすることが大切です。魅力的なディスプレイしていても埃などで汚れていては魅力が半減してしまい、意味のないものになってしまいます。買いたい商品があっても、埃をかぶっていたり、汚れていてはせっかくの購買意が欲失われてしまいます。同時に、直接売場とは関係ないと考えがちなバックヤードやトイレの清掃も手を抜いてはいけません。販売スタッフが気持ちよく働けるだけでなく、お客様は常に売場から見えない場所にもお店の管理体制やお客様を向える姿勢をみていることを忘れてはいけません。

d. 清潔を保つ

お客様がお店を選ぶ上で、清潔感は重要なポイントになっています。食品を取り扱っている事業所（店舗）では一番重要なことです。売場の清潔は「整理」「整頓」「清掃」の3つが実行されることによって保たれています。3つのうち1つでもかけると、お客様から「清潔感」にかけた店舗と評価されてしまいます。

売場における清潔感とは、単に店舗を清潔に保つだけではありません。販売スタッフの服装、髪や爪などにも気を配ることが重要です。開店前の朝礼のときに、白衣・帽子・靴などの服装、爪、髪をチェックすることが大切です。

e. 躰をする

売場における躰とは、売場管理者が販売スタッフに決められたルールを守るように教育することです。売場のルールの基本は、接客を始めお客様に対する姿勢、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」が徹底できるようにすることです。躰に大切なことは、最低限のルールをマニュアル化し、バックヤードに掲示しておくことや売場管理者・職員が自ら手本を示し販売スタッフである利用者になぜそれを行う必要があるのかなどを説明しながら根気よく教え習慣づけるようにすることが大切です。

● 5Sから考える売場管理ルールの例

- ◇ 店頭に必要なダンボールや台車を置かない
- ◇ 使った用具は決められた場所にしまう
- ◇ バックヤードの商品は決められた場所に保管する
- ◇ 毎日、開店前に店頭・店内の清掃をする
- ◇ 陳列棚の商品の乱れを直す習慣をつける
- ◇ 白衣などが汚れていないかチェックする
- ◇ つねに手洗いの習慣をつける
- ◇ 店頭・トイレに汚れがないか時間を決めてチェックする

② 販売業務マニュアルを作る

a. 販売業務マニュアル作成の目的

販売業務マニュアル作成の目的は、売場管理を標準化し販売スタッフの作業効率のアップとお客様に気持ちよく楽しく買物をしていただくための接客対応の標準化です。日常売場では、「売場の5S」の徹底を含め売場での業務を効率よくムラなく行うことは重要なことです。

事業所(店舗)での販売活動において、多くの事業所は販売に携わる職員、利用者の販売員としての配置と適性を考慮して行っていますが、販売業務のマニュアルを作成して販売活動を行っていないのが現状のようです。今後、売上アップを図っていくには、販売担当職員向けに作成するのは当然のことですが、利用者に仕事意識をもってもらえるように利用者向けの業務マニュアルを作成することも大切なことです。

販売業務マニュアルがあれば、仮に売場責任者が急如休んだときでも戸惑うことなく通常通り販売業務を行いことができます。

● 3Mのチェックポイント

- ◇ ムダ・・売場の業務内容にムダがないか
商品や用具をムダにしていないか
- ◇ ムラ・・いつも同じように販売業務ができているか
在庫数にムラがないか
- ◇ ムリ・・販売スタッフの能力を考慮しているか
取扱商品にムリはないか

b. 業務マニュアル作成の基本

販売業務マニュアルは、「5S」と「3M」を考慮に入れて作成することが大切です。「3M」とは「ムダ」「ムラ」「ムリ」のことで、この3つをなくすことは、売場の作業効率、売上アップにつながる重要なポイントです。

利用者スタッフの販売業務マニュアルは、利用者の能力に配慮し漢字にルビをふること、イラストや写真を使ってわかりやすく作成することが基本です。また、マニュアルの形態においても利用者の能力に配慮して、大きな用紙に記載した作業手順や売場のルールをいつでも確認できるように売場のスタッフ配置場所に掲示しておくのもよいでしょう。

c. 売場業務と販売業務マニュアル

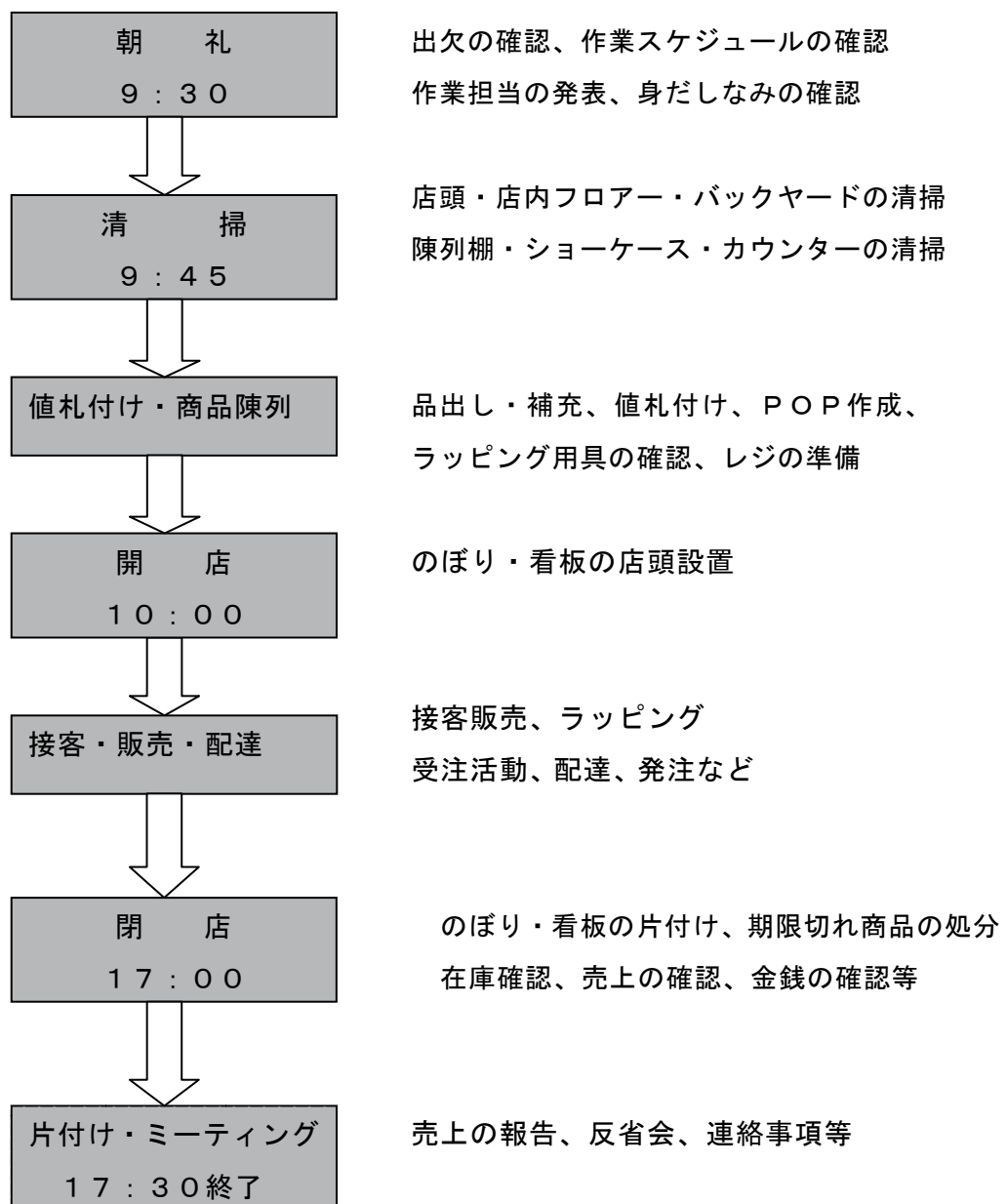
売場の業務は開店前の準備から始まります。まず初めに朝礼を行い、販売スタッフの出

欠の確認を行います。次に、作業スケジュールの確認、販売スタッフの配置を行います。
販売スタッフの配置と同時に身だしなみの確認を行います。

販売業務マニュアルにこれら1日の作業スケジュールからそれぞれの作業方法までを記載しておくこと、売場の業務のムラをなくすこと（標準化）ができます。1日の作業スケジュールはフローチャートにしてバックヤードに掲示しておくといよいでしょう。

また、それぞれの作業担当者が持ち回りの場合には、作業担当表を作成して「誰に」「何を」「どの場所で」「どのタイミングでする」を記載して掲示しておくのもよいでしょう。具体的な作業内容・手順については、販売業務マニュアルなどの中に利用者販売スタッフにもわかるようにイラスト、写真などを使って記載しておきます。

● 1日の販売業務フローチャート作成例



③ 接客姿勢を身につける

a. 販売スタッフの役割

店舗における販売スタッフの役割は大きく2つあります。1つは商品・サービスの情報提供おこない購買に結びつけ、売上に貢献することです。もう1つはお客様の情報を蓄積して固定客に結びつけることや取扱商品に反映させることです。2つの役割を果たすには売場での接客は欠かすことのできない重要なサービスです。

b. 接客の基本

接客とは、お客様が気持ちよく楽しく買物ができるようにアドバイスするなどの気配りをする事です。接客に大切なことは、最低限のマナーとお客様の視点を心がけて行動することです。まずはお客様の求めているものが何かを把握し、それに応じた対応をすることが基本です。そのためには、商品・サービスの説明やオススメする場合でも、販売スタッフが一方的に話すのではなく、お客様の話を聞くことが大切です。

よい接客はお客様の心に響き、固定客化につながります。時には口コミで広がりお店のファンをつくります。反対に、商品がどんなに良いものであっても接客態度が悪いとお客様は不快に感じ2度と来店されません。売場は人的販売の場ですから、接客は売上に大きな影響を与えます。接客の基本を身につけ、お客様が気持ちよく楽しく買物ができる雰囲気づくりが大切です。

● 接客の基本

- ◇ 笑顔・・・接客は第一印象からはじまる
 - ・・・笑顔は売場の雰囲気明るくする
- ◇ 挨拶・お辞儀
 - ・・・状況に応じた挨拶・お辞儀をする
 - 買わずに帰るお客様にも「ありがとう」の挨拶をする
- ◇ 服装・身だしなみ
 - ・・・清潔感のある売場にふさわしい服装をする
- ◇ 話の聞き方、話し方
 - ・・・あいづちをするなど関心を持って聞く、先入観をもたない
- ◇ 言葉づかい
 - ・・・丁寧な言葉づかい、正しい敬語を使う
- ◇ 誠実な姿勢
 - ・・・お客様に立場に立った商品説明、クレーム対応をする

c. 接客用語と行動のタブー

お客様の接客に対する評価は、お客様を迎える挨拶から見送りまでの姿勢で決まります。よい接客は固定化につなぐための重要なサービスであり、事業所全体の評価につながります。そのため、お客様を迎える挨拶、売場での接客用語、してはいけない立ち振る舞い、見送り方など接客の仕方の基本を販売業務マニュアルに記載して、習慣的にできるようにしておくことが大切です。しかし、単にマニュアル通りに行動してもお客様への感謝の気持ちが表われなければ、よい接客にはならないことはいうまでもないことです。

● 基本的な接客用語

- ◇ いらっしゃいませ。
- ◇ はい、かしこまりました。
- ◇ 少々お待ちくださいませ。
- ◇ お待たせいたしました。
- ◇ 恐れ入ります。
- ◇ 申し訳ございません。
- ◇ ありがとうございます。
- ◇ またのご来店お待ちしております。

● 立ち振る舞いのタブー

- ◇ お客様から呼ばれても返事をしない、すぐに対応しない
- ◇ お客様が触れた商品をその場で整える
- ◇ お客様によって対応が異なる
- ◇ お客様の行動を凝視する
- ◇ レジなどの対応の順番を間違える

コラム

「5つのありがとう」

お店では商品購入したときや注文をしたときに、日常当たり前のように「ありがとう」を口にしています。そこで改めて売場の「ありがとう」の意味が考えてみましょう。お客様の多い店には「5つのありがとう」があります。

- ◇ 来てくれてありがとう
- ◇ 見てくれてありがとう
- ◇ 訊いてくれてありがとう
- ◇ 買ってくれてありがとう
- ◇ 苦情をいってくれてありがとう

すべて感謝の気持ちの表現です。大事なことは、笑顔、明るい声で「ありがとう」

④ クレーム対応を学ぶ

a. グットマン理論

お客様はお店に不満を感じた場合、お店に苦情を述べて対応を要求するケースとお店には苦情をいわないケースがあります。まったくお客様からのクレームがないからといってお店のお客様がすべて満足しているとは限りません。

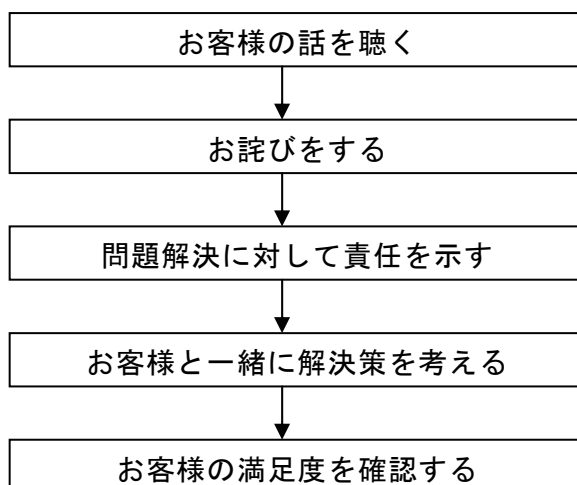
グッドマン理論によると、不満を持ったお客様のロコミは満足したお客様の2倍の割合で伝わるといわれています。さらに、商品・サービスに対して不満を感じているお客様の96%は苦情をいわないとされています。苦情をいわないお客様のリピート率は9%程度であるに対して、苦情をいったお客様4%のうち迅速にクレーム対応してもらえた場合のリピート率は約80%、解決に時間がかかった場合で約50%といわれています。また、満足していたお客様も理由なく、40%がリピートしないといわれています。

クレームは恐れるのではなく、時には売場にアンケート用紙を設けるなど些細なことでもクレームをいってもらえる環境を整えることは重要なことです。「苦情をいってくれてありがとう」の精神でクレームを吸い上げ、今後の商品・サービス、接客を含む売場づくりをしていくことが固定客を増やすことにつながります。

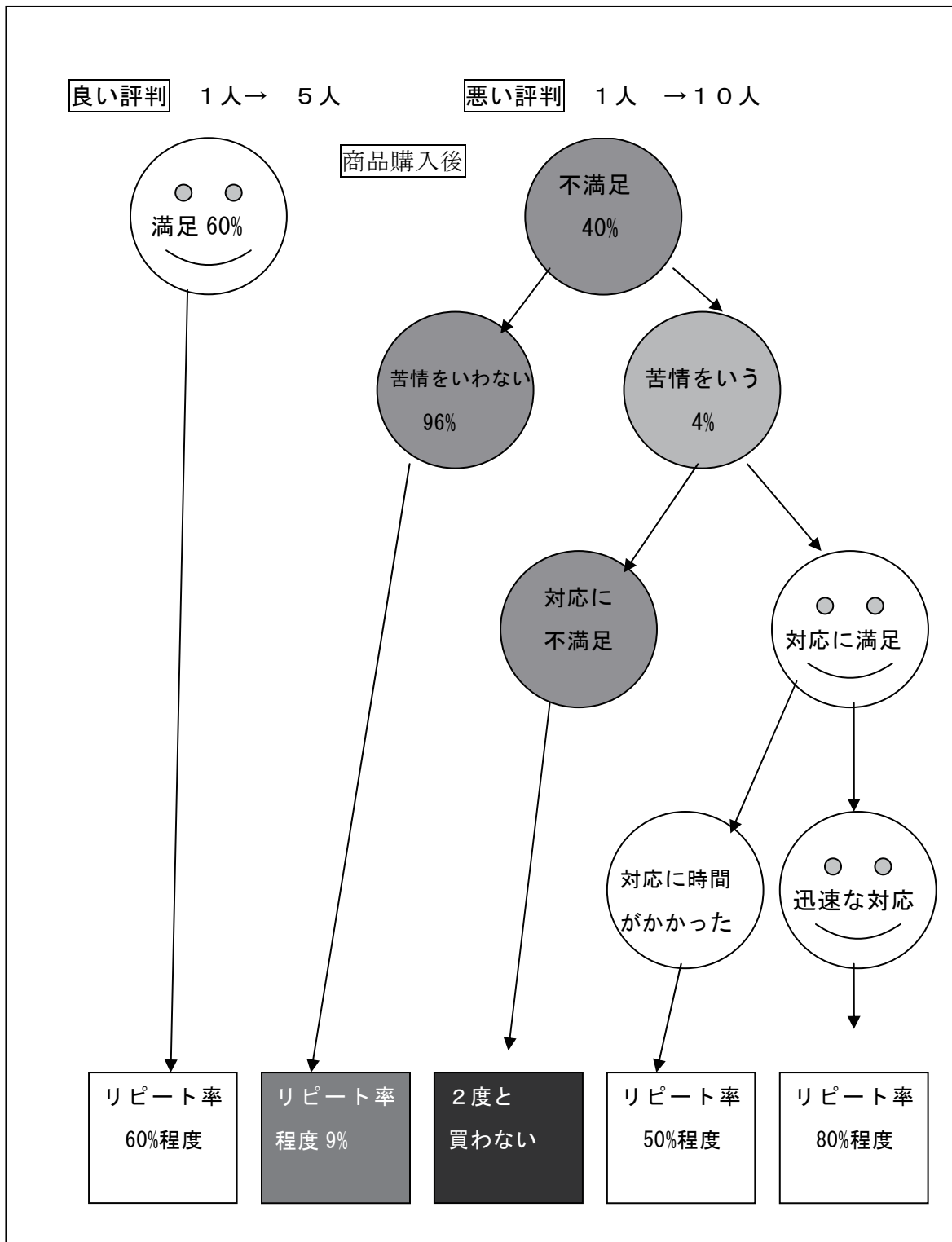
b. クレーム対応のフロー

グッドマン理論にあるように、お客様はお店に不満を感じて迅速かつ適切な対応をすれば顧客満足度は高まります。クレーム対応の基本はお客様の話を聴くことから始まります。大切なことは「お客様の心理的ニーズ」に対応することです。とりあえずは最後まで話を聞くことです。途中で言い訳やお客様にも責任があるなどお客様心情を概してしまったり、せつかくのお客様を永久に失う結果になります。それどころか、悪い評判が広がり他のお客様までも失いかねません。話を聴いて、その場で対応が不可能と判断した場合には「人を変える、時を変える、場所を変える」のいずれかの方法で対応するとよいでしょう。

● クレーム対応のフロー



● ゲットマン理論



「クレーム対応の実際」中森三和子・竹内清之著 日経文庫 引用加筆

(6) 商品管理をしよう

① 品揃えを見直そう

a. 売れ筋、死に筋の把握

自主生産などの販売商品には、売れ筋、死に筋(あまり売れず売場滞留時間の長い商品)、中間筋(その中間商品)があります。これらは、日常的に単品ベースで売上データをつけておくことや陳列を整えることで把握できます。在庫や廃棄ロスをなくすには、つねに販売実績の分析や売場での観察により「売り筋」「死に筋」の分析が不可欠です。分析の結果、「売り筋」を「よく売れています!」といったキャッチフレーズのPOPなどの販促ツールへ反映させてさらに売上アップを図ることが大切です。

一方、「死に筋」はセールなどを行って売り切り、その後は品揃えから排除するのが基本です。しかし、「死に筋」を永久に売場から排除には、短期の売上データだけで判断することは危険です。「売り筋」も同様ですが、長期的な売上データや市場動向から判断することが重要です。その時期の気候、温度の問題やその時のなんらかの市場の要因で、例えば、近くに競合する店舗で同様の商品を特売していたなどの要因で売れなかったということもあります。

「売り筋」「死に筋」の品揃えへの反映は、単に過去の売上データだけでなく、外部環境(競合状況、人口変化、トレンド、天候など)を考慮して検討することが大切です。そのためには、つねに周囲の環境変化を把握し、売上データ記録とともに記録しておくといでしょう。

b. ABC分析と利益確保

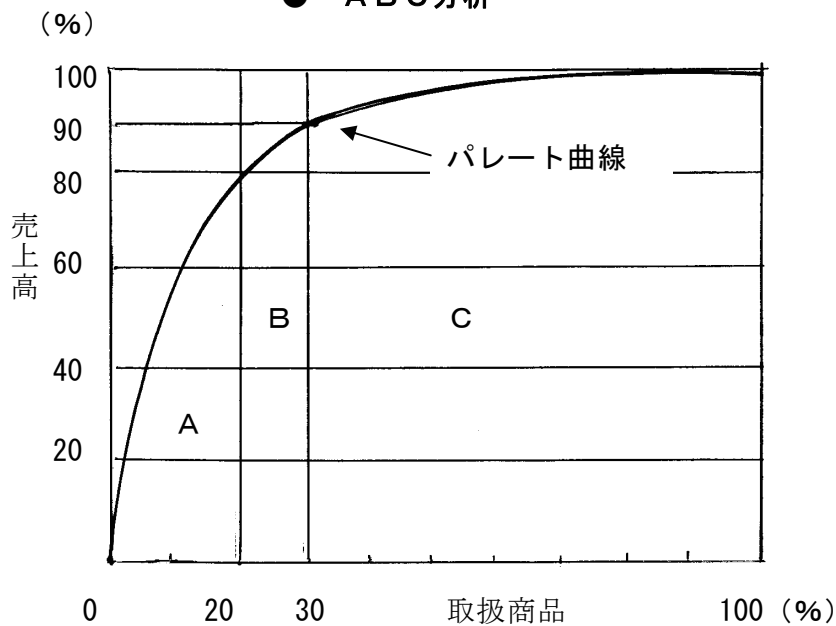
販売商品全体の20%の商品で、全売上高の80%を売り上げようとする考え方をABC分析といいます。約20%の商品をA商品、次に売れている商品(販売商品全体の約10%で全売上高の約10%)をB商品、残り70%の商品をC商品と分類します。販売商品の「売れ筋」をA商品、「その中間筋」をB商品、「死に筋」をC商品に分類し「売れ筋」を重点商品としてさらに売上アップを図ろうとする考え方です。

しかし、「売れ筋」A商品に分類されたすべての商品が「利益のある商品」とは限りません。そのため、売上高を利益に置き換えたABC分析も行い、その2つの分析をミックスした形で重点商品を決めることが大切です。

また、事業所の自主生産品は、民間企業の商品と違い生産数量、販売量には限界ありま

す。そのため、一度決めた重点商品に固執することなく、少ない販売数量で多くの利益が確保できる独自性のある自主生産品を開発し育てていくことも大切です。

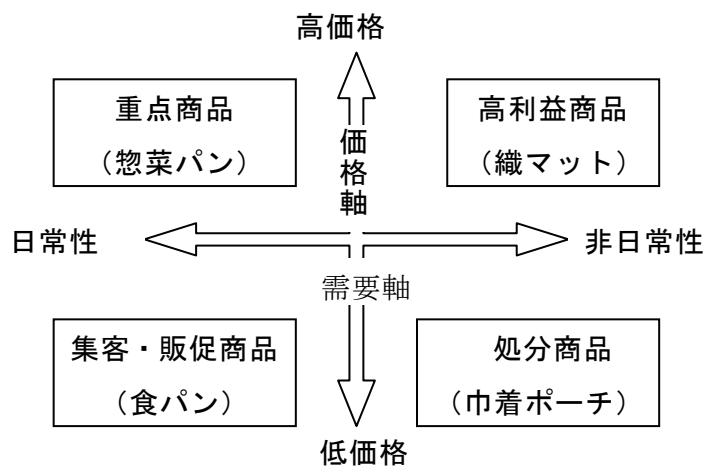
● ABC分析



c. 販売商品のポジショニング

販売商品の品揃えを見直すには、上述の分析に加え事業所の販売商品のポジショニング（位置づけ）を行うことも大切です。縦軸に価格、横軸に需要を設定した下記のようなポジショニングマップを作成し、販売商品それぞれの位置づけを明確にして今後品揃えや販促に反映させます。

●商品のポジショニングマップ



コラム

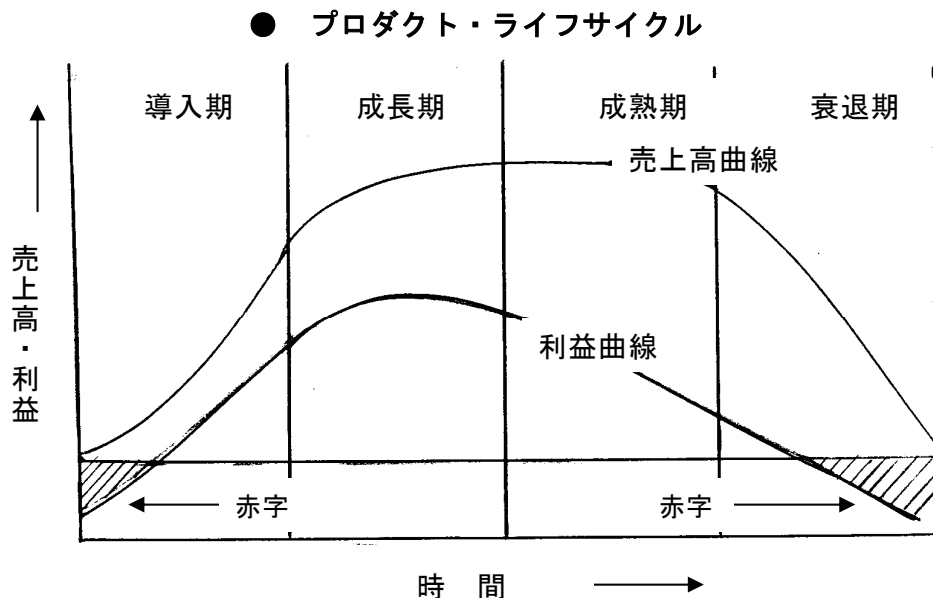
処分商品の販促方法

「死に筋」は早めに処分商品として売切り現金化することが大切です。そのためには、POPなどで「処分品」と表示するのではなく、「特別サービス品」「当店オススメ」と表示して集客・販促商品同様にお客様の購買意欲をそそることが売切りのポイントです。

② 市場性を反映させる

a. 商品のライフサイクル

お店を構えている事業所のほとんどは、事業所で自主生産したものを販売しています。商品には人の生涯と同じように寿命があります。商品が市場に登場してから消滅するまでの生涯をプロダクト・ライフサイクルといいます。プロダクト・ライフサイクルは、導入期・成長期・成熟期・衰退期の4期に分けられます。事業所(店舗)の品揃えを見直す際には、売上高や利益面からのABC分析に加えて、それぞれの商品がプロダクト・ライフサイクルのどの時期のものであるかも考慮する必要があります。



導入期の商品は、まだ市場認知度の低くこれから市場を開拓していく商品です。一般には生産量の少ないので生産コスト、市場認知度を高めるための販促強化のコストや労力がかかります。しかし、パン・菓子など自主生産している事業所においては専門家の指導を受けながら、競合店にはない独自性・新規性のある商品を開発して広く市場にアプローチしていくことは、売上アップや事業所の認知度の向上につながります。

成長期の商品は、市場に出回り始めた商品で売上高・利益ともに期待できる商品です。現時点のABC分析でB商品であっても、重点商品として販促を強化することで売上アップを図ることが可能な商品です。

成熟期の商品は、重点商品をしての現時点の売上は期待できます。しかし、競合店の多いため価格競争に巻き込まれてしまいます。競合店を差別化できるよう独自のアレンジが必要になります。

衰退期の商品は、市場でのブームが去り現時点において売れ筋商品であっても徐々に売上が下降します。売れ行き状況を見ながら、生産量の減少あるいは品揃えからの排除の検討が必要です。いつまでの過去のデータにこだわっていると廃棄ロスが発生してしまいます。

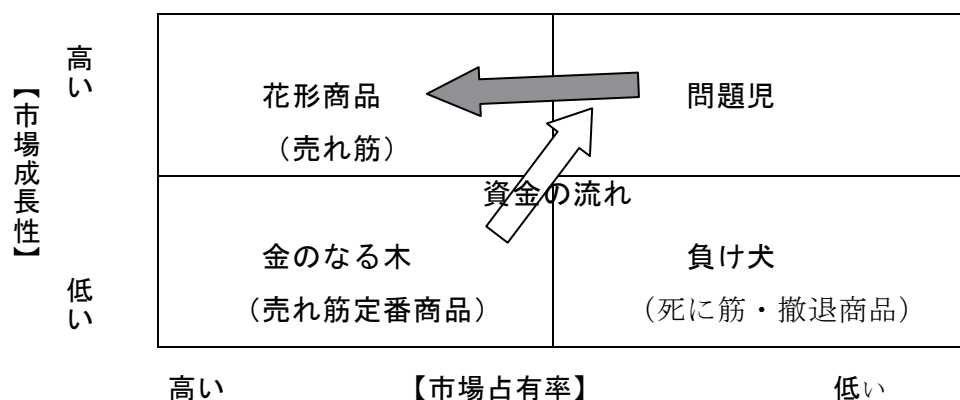
商品ライフサイクルを把握するには、つねに市場動向（トレンド、ライフスタイルなど）に目を向けることです。過去の売上データだけに頼るのではなく、毎日売場に出てお客様を接し、どんなお客様がどのような商品を購入していくのか、売れている商品の共通点、売れない商品との違いなどを把握し、早めに品揃えに反映させることが大切です。

b. 花形商品をつくる

新商品開発を含めた品揃えを検討するには、上述したように市場性を考慮する重要です。マーケティング戦略には、ポートフォリオ戦略という考え方があります。マーケティングとは商品・サービスを生産者から消費者へ移転する活動なのです。

ポートフォリオ戦略とは、市場成長性(商品の将来性)と市場占有率(競争的優位性)の視点で事業を4つのタイプに分類し、今後の事業の方向性を決めることです。事業を自主生産品などに置き換えることで、今後重点商品を検討することができます。

● PPM (ポートフォリオマネジメント)



花形商品は市場成長性が高く、事業所でも売れている商品です。問題児は市場成長性が高いが、競合店に負け売れ行きの悪い商品です。金のなる木は、市場成長性が低いものの競合店よりも優位に立っているため、資金需要が少なく儲かる商品です。負け犬は市場成長性が低く、売れ行きも悪いため徹底させる商品です。

ポートフォリオ戦略の基本は、市場成長性の高い問題児に金のなる木で得た利益を投下して、花形商品に育てるという考え方です。事業所においても、市場成長性の高い問題児を重点商品として自主生産品を改良したり、POP、チラシ、ホームページなどの販促を強化することで花形商品に成長させることも不可能ではありません。

③ 品質管理の徹底

a. 前出し陳列を実施する

大半の事業所では、民間の小売店と違い商品を仕入れて販売するのではなく自主生産品を販売しています。このため、バックヤードで在庫管理をするというよりは、売場に陳列している状態での商品管理が多く見られます。売場での商品管理のポイントは、商品補充の際に前出し陳列などに日常の売場管理を徹底することです。

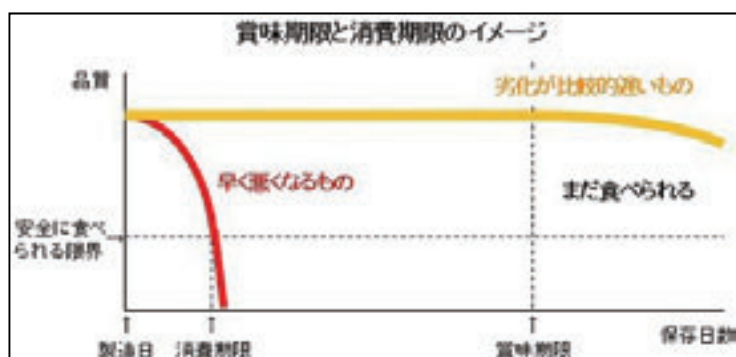
前出し陳列とは、陳列棚の奥に置かれた状態の商品をお客様に見やすく手に取りやすいように陳列棚の手前に出すことです。売れて空いたスペースに商品を補充してしまうと、後ろの商品は劣化してしまう恐れがあります。古い商品を前に出し、後ろに売れた分の商品を補充することで、その棚にはつねに新しい商品が並ぶことになります。

また、陳列棚の奥に商品があるとお客様には商品が見えず、時には販売機会を失いかけてません。その観点からも前出し陳列は重要です。

加えて陳列商品の管理で重要なことは、日当たりの問題です。食品はいうまでもないことですが、あらゆる商品は長い時間日光に当たることで黄ばんだり、耐久性が衰えるなど劣化します。店頭の商品は日光だけでなく、埃もかぶります。什器レイアウトはもちろんのことですが、日よけのルーバーやブラインドをおろす、商品に包装をほどこすなど、日光や埃などへ配慮した商品管理も必要です。

b. 消費期限・賞味期限管理を徹底する

事業所の多くでは期限切れの商品に対する廃棄処分は現場の判断に任せている傾向がみられます。事業所(店舗)・商品に対する信頼感・安心感を失わないためには廃棄処分基準を作成し、マニュアルに落としておくことが大切です。食品であれば、陳列台に平置き陳列の商品、冷蔵ケースの商品など管理担当者を決めて、消費期限や賞味期限を商品の補充とは関係なく毎日チェックすることが不可欠です。食品類の廃棄処分基準は消費期限や賞味期限が基本ですが、期限の迫った段階で「処分価格」で販売することで廃棄ロスを軽減できます。この場合、「処分価格」の理由をPOPで明記しておくことは大切なことです。



(農林水産省ホームページより引用)

● 消費期限と賞味期限

	消費期限	賞味期限
対象商品	長く保存がきかない生の加工食品に表示(およそ5日以内に食べたほうがよい商品)	冷蔵や常温で保存のきく加工食品に表示
表示方法	年月日	製造日から3カ月以内は年月日 3カ月を超える場合は年月表示
表示の意味	期限を過ぎた場合は食べない方がよい	美味しく食べることのできる期限 期限を過ぎても食べられないということではない

c. 品質管理をマニュアル化する

商品の品質管理は売場管理の1つです。食品の消費期限や賞味期限の確認作業は当然のことですが、販売商品すべてに廃棄処分の基準を決めて、開店前の陳列棚の清掃、整頓のときや品出し・商品の補充の際に確認作業を行うことが大切です。廃棄処分の基準は販売業務マニュアルの中、または品質管理マニュアルに明示しておきます。

また、冷蔵ケースなどの温度・湿度などの管理、店頭・店内を問わず商品への日当たりの管理も忘れることのないようマニュアルに明示しておきましょう。各作業のチェックリストを作成し、毎日チェックすることを習慣にしておくのも一案です。

● 品質管理のチェックリストの例

<u>品質維持のためのチェックリスト</u>	
1月20日	担当 <input type="text"/>
開店時、〇時、〇〇時 に必ずチェックしましょう。	
<input type="checkbox"/>	陳列棚・台の清潔な状態になっているか
<input type="checkbox"/>	商品に埃や汚れがついていないか
<input type="checkbox"/>	商品の破損や黄ばみはないか
<input type="checkbox"/>	商品は新しいものが後ろや下に陳列させているか
<input type="checkbox"/>	品出しの際に陳列している商品を含め消費期限や賞味期限を確認しているか
<input type="checkbox"/>	商品の日光が当たっていないか
<input type="checkbox"/>	冷蔵ケースの温度は、10℃以下できれば5℃以下に保たれているか
<input type="checkbox"/>	温蔵庫・保温キャビネットは65℃以上に保たれているか
<input type="checkbox"/>	所定に陳列場所に陳列されず放置されている商品はないか

(7) 魅力ある店舗・陳列にしよう

① 入りやすい店舗づくり

a. お店の存在をアピール

売上アップを図るには、より多くのお客様に来店していただくことと、来店されたお客様に多くの商品を見ていただき販売機会を増やす工夫が必要です。そのためには、初めてのお客様でも入りやすい店頭づくりが大切です。通行客はもちろんのことですが、チラシやインターネットで来店を促してもお店がわかりにくかったり入りにくかったりしては、せっかくの販売の機会を失いかけてません。

店頭の役割の1つに訴求機能があります。何を販売・サービスしている店なのかを知らせることで、店内に入るための抵抗感をなくすことです。そのためには、看板やのぼりなどのPOPは欠かせません。特別に店舗を構えず自らの施設や公共施設などの一区画で販売や飲食サービスを行っている場合には、事業所内においてお店を運営していることを通行客にわかるよう事業所入口などで目立つ看板やのぼりなどでアピールすることが重要です。

●お店の存在をアピールした事例

施設の入口（門）にて施設内で喫茶店を営業していることをアピールしている



b. 店頭の開放感を高める

店頭の役割には誘導機能もあります。店頭の開放感を高めお店内の様子が見えるようにしておくことは、入店の抵抗感をなくすために大切なことです。また、入口付近に商品を運んできた台車や段ポール箱を置かないこと、駐輪・駐車的位置に注意することは重要なことです。店頭障害物があると店の見通しを妨げるだけでなく、入店しようとするお客様にとっても物理的、心理的抵抗感となります。

●店頭作りの事例

入口のメニューや商品の写真、
側面のガラススクリーンで
店内の情報発している



手入れの行き届いた店頭の植え
込みがお店のステータスを上げて
いる



c. きっかけをつくる

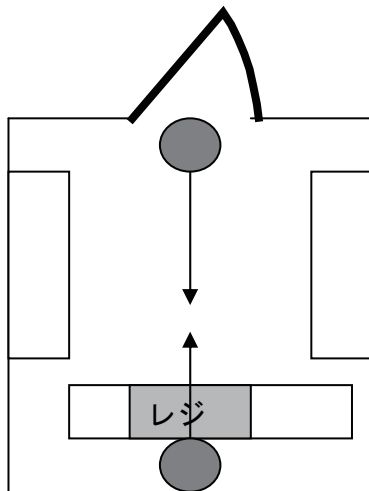
誘導機能として、店内の見通しを高めるほかに店頭の陳列やディスプレイによる誘導があります。店頭で入店のきっかけをつくるには、街でよく見かけるように店頭にワゴンを設置して販促カレンダーと連動した目玉商品を陳列しておく方法があります。目玉商品には「オススメ商品」のPOPをつけて通行客の興味をそそることが重要です。

また、店頭で生活シーンの提案や季節感のあるディスプレイで通行客にお店のセンスのよさをアピールし、店内に興味を持たせる工夫をすることも大切です。

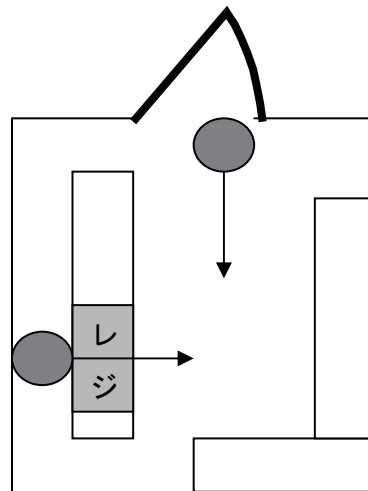
d. 直接視線を合わせない工夫

店内に入ろうといた瞬間、真正面のカウンターにいた販売スタッフと視線があってしまうと、お客様は「買わずには帰れない」といった心境になります。レジカウンターなどの販売スタッフが待機する場所は、入口正面を避けるようレイアウトにすることも入りやすい店づくりには大切なことです。

× 入口正面にレジあり視線を
感じるためは入りづらい



○ 入口正面からレジが外れて
いるため、入りやすい

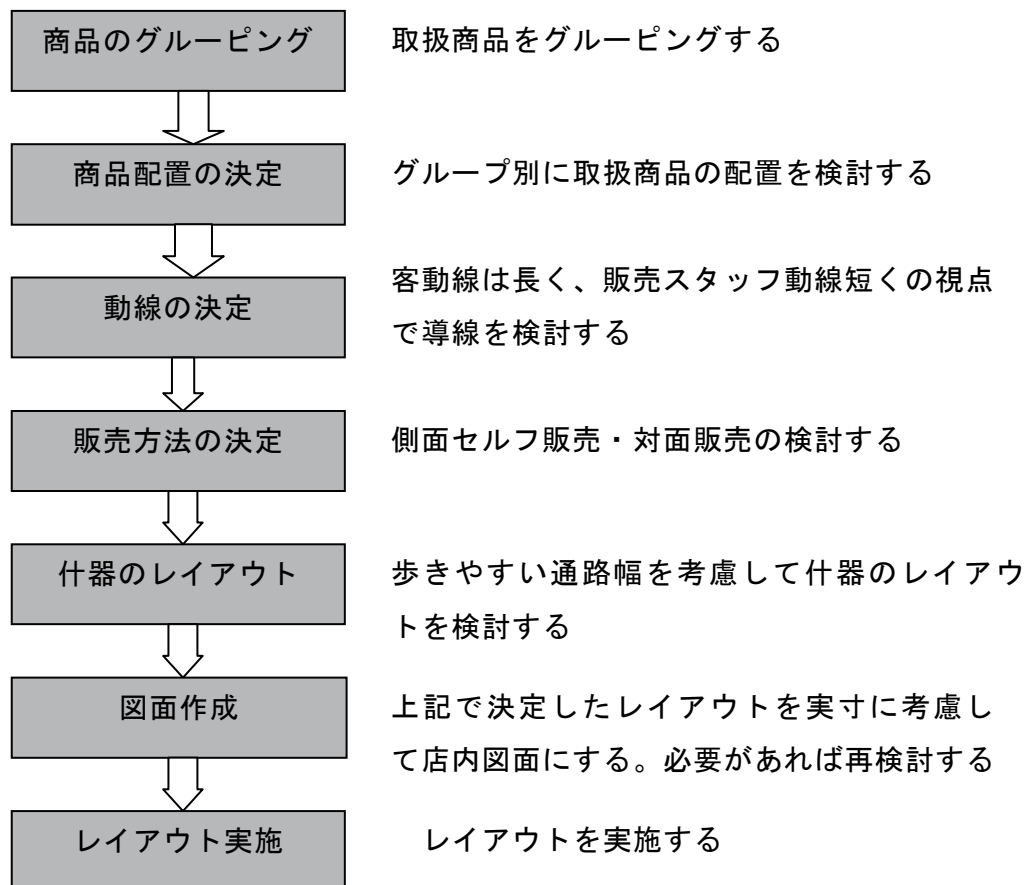


② 回遊性を高める店内レイアウト

a. 店内レイアウトのフロー

店内レイアウトの目的は2つです。1つはお客様の店内回遊性を高め、販売機会の向上を図ることです。もう1つは売場スタッフのムダ動きをなくし、作業効率の向上を図ることです。売場においては、お客様に店内くまなく回遊してもらい多くの商品を見てもらうことは売上アップにつながります。反対に売場スタッフの動線は、作業効率をよくするための短くすることが基本です。そのためには、什器のレイアウトや通路幅が重要になってきます。レイアウトは下記の手順で行います。

● 店内レイアウトのフロー



b. 通路の原則

「動線」とは人が動く道筋のことで、お客様が動く道筋のことの客動線をいいます。客動線を長くするには、店側が什器のレイアウトや通路幅を計画することが必要です。

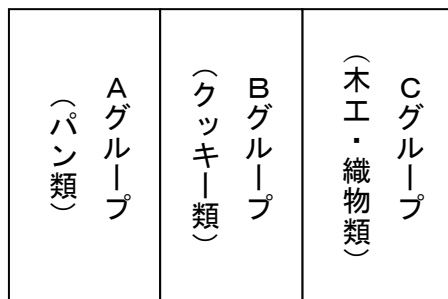
客動線を長くするには、まずは歩きやすい通路にすることです。お客様は通路幅が狭い

と通ることには抵抗を感じ回遊しません。通路幅は、最低でも人がすれ違っても通れる幅が必要です。一般的には、90～120 cmといわれていますが、車いす、ベビーカート、シルバーカートでのお客様にも快適に買い物していただけるよう通路幅を広くとることや通路に品出し途中の段ボールなど障害物を置かないなどの配慮をすることも大切なことです。

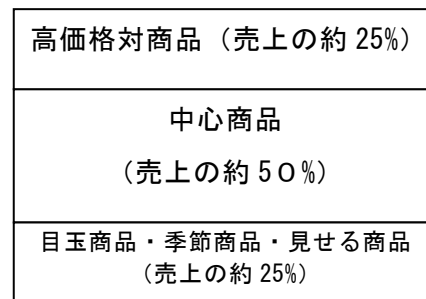
c. 商品レイアウトの原則

商品レイアウトをする上で大切なことは2つあります。1つは商品の売上高の割合と売場面積と比例させることです。もうひとつは、販売商品をグルーピングしグループごとにレイアウトすることです。基本的には商品ジャンル別にグルーピングした商品は縦割りでレイアウトします。販売商品のジャンルが同じ場合には価格帯で横割りでレイアウトします。

● 縦割りレイアウト



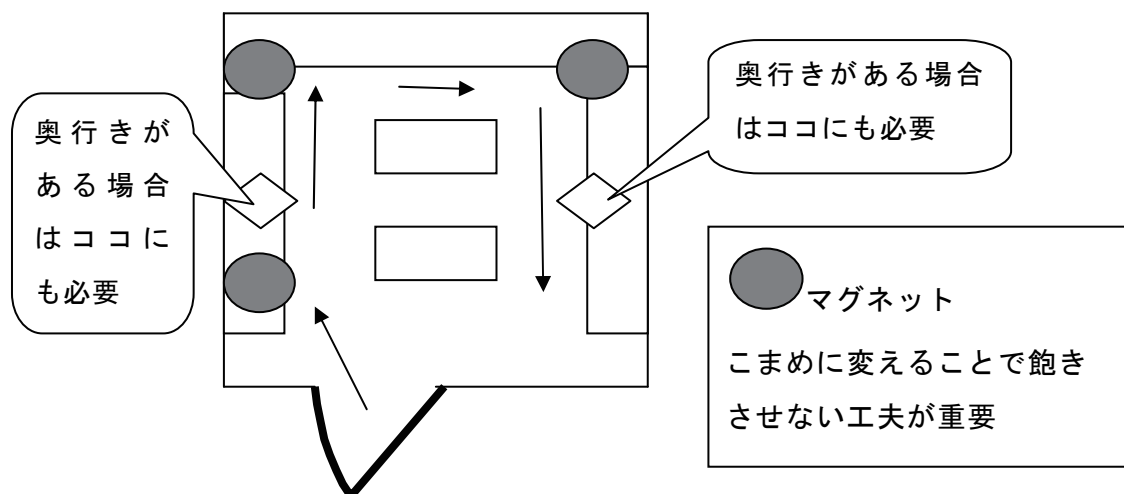
● 横割りレイアウト



d. マグネットで客動線を長くする

通路幅が広くても店内に魅力がなければ、店内を回遊してもらうことは不可能です。くまなく歩いてもらうには、店奥や歩く先々に魅力ある商品、興味をそそられるディスプレイをすることが必要です。引きつけられるという意味で、そのディスプレイや商品陳列箇所をマグネットといいます。マグネットは通常、店頭付近、通路の突き当たりに設けます。奥行きがある店舗の場合には通路の途中にもマグネットを設ける必要があります。

● マグネットの設け方



③ 陳列はお客様目線で

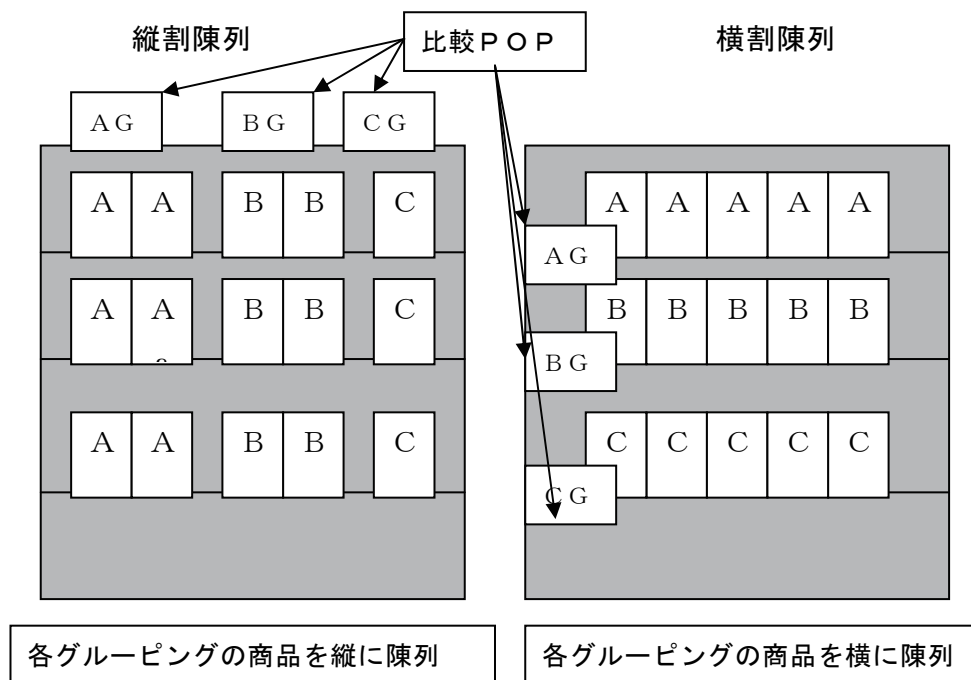
a. 探しやすい、比較しやすい陳列

陳列の目的は、商品を展示し、商品情報を提供し、商品の選択に寄与することです。売上につなげるには、探やすく、見やすい、手に取りやすい、比較しやすい陳列にすることが大切です。

商品を探やすく比較しやすくするには、商品ラインでグルーピングすることが大切です。商品ラインでグルーピングした陳列は、売る側にとっても、商品の補充・品質管理面でも効率的です。

また、同じラインの商品を同じ陳列棚に陳列することで比較しやすいというメリットもあります。その場合、商品を比較しやすいようにPOPは価格表示だけでなく、それぞれの商品の特徴や違いの違いなどを明記したショーカードをつけることが大切です。それぞれの商品の特徴や違い、一覧表を陳列棚の上の壁面に掲示しておくのもよいでしょう。探しやすい比較しやすい陳列には「物言わぬ販売員」としてPOPは欠かせない販促ツールといえます。

● 探しやすい、比較しやすい陳列



b. 見やすい、手に取りやすい陳列

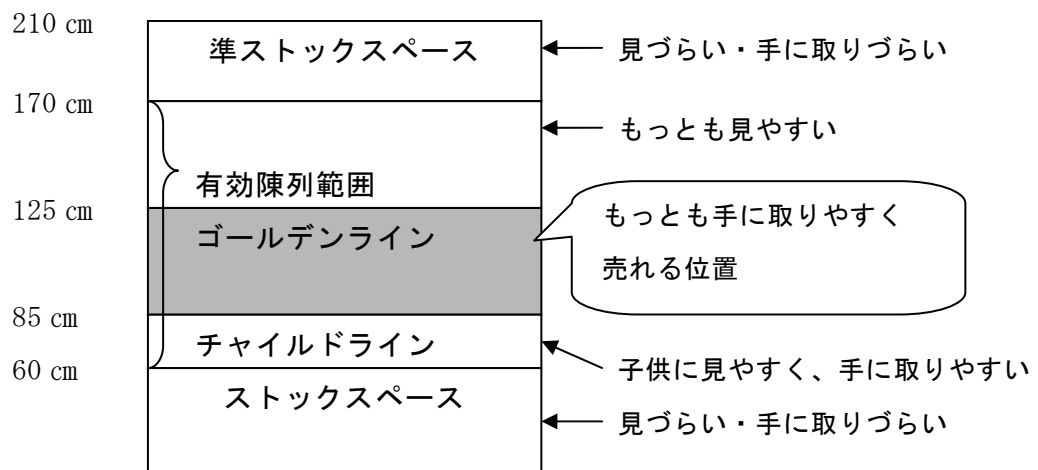
商品の陳列は、お客様の手が届くことと目が届く高さを考慮することが重要です。この高さを「有効陳列範囲」をいい、床上60～170cmといわれています。お客様は商品に興味

を持つと手に取って商品をよく知りたいと思います。リピート買いを除いては、手に取れない商品は売れないといっても過言ではありません。

手に取りやすい高さに陳列した商品が一番売れる商品です。そのため、売りたい商品・重点商品は、戦略的に手に取りやすい高さに陳列します。この陳列スペースのことを「ゴールデンライン」をいい、床上 85～125 cmがその高さです。

一方、もっとも見やすい高さはお客様の身長によって多少の差はありますが、「ゴールデンライン」の上の床上 125～170 cmといわれています。

●見やすい、手に取りやすい陳列範囲



また、「有効陳列範囲」に考慮して陳列しても、商品の大きさやPOPの取り付け位置にも配慮をしないと見やすい、手に取りやすい陳列にはなりません。せっかく、「ゴールデンライン」に商品を陳列しても、大きなPOPを商品の前に取り付けると商品を手に取る時に邪魔になったり、商品が見づらくなるので注意が必要です。

●見やすい、探しやすい陳列事例



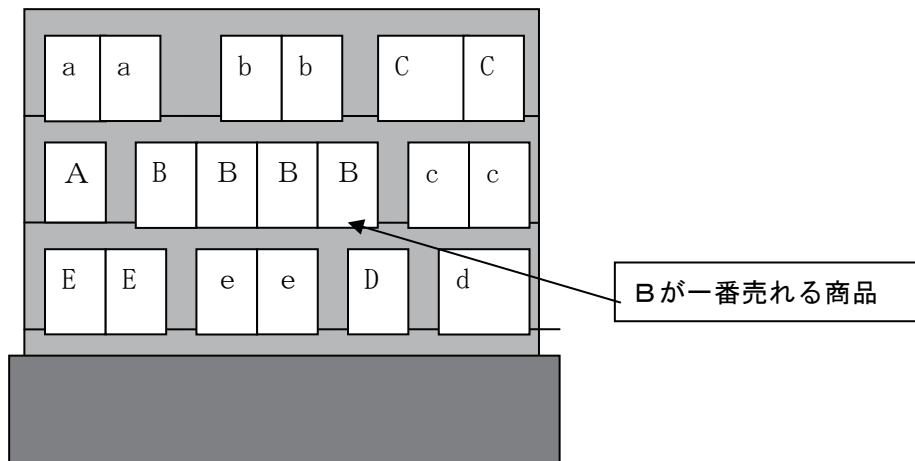
④ 陳列で売上アップを図る

a. 売上高と陳列

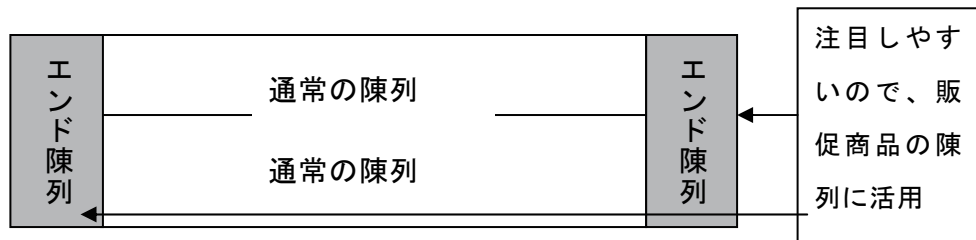
売れる商品は売場の占有面積を大きくするというのが陳列の原則です。原則にもとづき、売れる商品は陳列棚に横陳列する数（フェイス数）を増やします。また、売りたい商品も同様に「ゴールデンライン」にフェイス数を多く取ることで多くの売上が期待できます。

また、エンドとよばれる陳列棚の横スペースで販促商品（季節商品、目玉商品）を大量に陳列することで売上アップを図る方法もあります。この陳列をエンド陳列といいます。

● 売上とフェイス数



● 陳列器具を上から見たときのエンドの位置



● 陳列の基本

- ◇ 商品グルーピングで探しやすく
- ◇ 見やすく、手に取りやすく
- ◇ 売上高とフェイスを比例させる
- ◇ POPとの連動で比較しやすく
- ◇ 商品の価格や特性にふさわしい陳列
- ◇ 大量に陳列すると商品価値が下がって見える
- ◇ 高価格商品と低価格商品は同一場所に陳列しない

b. 見せる陳列で購買意欲を刺激する

陳列には、店頭や店内の展示スペースを使い見せる陳列で購買意欲を刺激する方法もあります。その1つの方法は、関連する他の商品と一緒に展示することで使用シーンを提案し、お客様の衝動買いを促し、客単価アップにつなぐ方法です。

そのほか、販促カレンダーのテーマにもとづき、季節性などをテーマに展示スペースに小物を使って商品を魅力的にアピールし、お店のセンス、ステータスをアピールする方法もあります。例えば12月であれば、「クリスマス」をテーマにクリスマスツリーや雪ダルマを飾り、クリスマス用の手作りキャンドル、木工品、織物製品、焼き菓子の詰め合わせを一緒に展示することで単品陳列するよりも一つひとつが魅力的に見えます。

また、単品陳列でも陳列の仕方やラッピングを工夫することで魅力的の見せることもできます。

● ラッピングで見せる陳列した事例



× 袋に入れトレーに陳列



○ リボンを使いラッピングしカゴに陳列

● 魅力的にみせる陳列ポイント

- ◇ テーマ・季節感のあるディスプレイで興味をひく
- ◇ テーマは販促カレンダーと連動
- ◇ ディスプレイの小物は本物志向で
- ◇ 提案型ディスプレイで衝動買いを促す
- ◇ カラーの豊富な商品は左から赤・橙・黄・緑・青・紫ルールで陳列
- ◇ グラデーションカラーの商品は
前を明るく後ろに行くほど暗く、上は明るく下に行くほど暗く
- ◇ 重い・大きな商品は下段、軽い・小さな商品は上段で安定感を
- ◇ 立体感・変化のある陳列で興味をそそる
 - ・ 互い違い（リピート）に商品を展示
 - ・ トライアングル（三角形）に展示



(8) 販売活動チェックリスト

【販売計画】

- 経営計画の部門別計画として販売計画を立てていますか。
- 年間販売計画は月次計画へ展開するアクションプログラムになっていますか。
- 計画策定にあたり市場・競合・顧客情報を整理していますか。
- 計画策定にあたり収集した情報を分析し売れる仕組みづくりを検討していますか。
- 販売計画において目標売上高や目標利益を設定していますか。
- シーズン性を加味した季節指数表を作成し、年間販売計画に反映させていますか。
- 販売計画と実績の比較分析を行い、次の販売計画に反映させていますか。

【市場分析】

- 消費者行動やニーズを把握していますか。
- 消費者の様々なライフスタイルを把握していますか。
- 口コミ効果を狙い、オピニオンリーダーを掴んでいますか。
- 新商品開発や販売促進を行うにあたり、二次データ（外部データ）の収集・分析を行っていますか。
- 二次データを補うために一次データ（マーケティングリサーチ）収集・分析を行っていますか。
- 市場分析を活かしターゲット市場を明確設定していますか。
- ターゲット市場における事業所のポジショニングを決定していますか。

【価格設定】

- 需要と供給を意識した価格設定をしていますか。
- 新製品を市場に導入する際の2つの価格設定の方法を理解していますか。
- 心理的効果を狙った価格設定で購買を促していますか。
- 時間、曜日など時間軸により価格設定を変えて購買を促していますか。
- 流通チャネルごとに価格設定を変えていますか。
- 競合を意識した価格設定をしていますか。
- 競争企業が価格変更になったとき迅速に適切な対応方向を検討し実行していますか。
- 目標利益を意識した価格設定をしていますか。
- 販売商品の品質をもとにプライスゾーンを設定していますか。
- 販売商品の重点価格帯を設定していますか。

【受注活動】

- 地域活動へ積極的に参加するなどネットワークを活かした受注活動を行っていますか。
- サポーターズクラブや企業OBとの連携による受注活動を行なっていますか。
- 受注担当責任者・受託加工責任者を決めていますか。
- 利用者特性を活かせる受託加工を行っていますか
- 利用者特性を活かせる仕事のある企業にターゲットを絞って受注活動を行っていますか。
- 受注活動の際、企業に事業所が得意とすることや納期などについて受注に対する責任を伝えていますか。
- 事業所全体でビジネスマナーを身につけるなどの受注体制を整えていますか。

【販売促進】

- 年間販売計画に基づく年間販促カレンダーを作成していますか。
- 年間販促カレンダーは各月のイベントやシーズン性を考慮しテーマを決めていますか。
- その月のイベントや記念日などを考慮したテーマで月間販促カレンダーを作成していますか。
- 季節性・イベント性の強い商品は、販促ツールなどで売れ残りによる商品ロスを防ぐ工夫をしていますか。
- 週単位の販促カレンダーを作成する場合、販促商品はお客様を飽きさせない商品や日常性のある商品を選んでいきますか。
- 売上アップのための様々な販売促進策を理解して販促活動を行っていますか。
- POPはPOPの役割、5W2H、購買行動心理を意識して作成していますか。
- POPは掲示・設置場所・商品のサイズに応じていきますか。
- ターゲット顧客を意識した言葉や内容になっていますか。
- チラシは五感に訴える工夫をするなど商品をリアルに魅力に見せていきますか。
- チラシは事業所（店舗）の場所や問い合わせ先をわかりやすく表示していきますか。

【売場管理】

- 店頭や通路に不要なものは置かれていませんか。
- バックヤードを含め売場はつねに整頓されていますか。
- バックヤードを含め売場やトイレの清掃を徹底していますか。
- 期限切れや汚れたPOPはないかつねにチェックしていますか。
- 売場責任者を決め売場作業担当表を作成・掲示するなど売場管理に努めていますか。
- 販売業務において「ムダ」「ムラ」「ムリ」をなくす工夫をしていますか。
- 「5S」や「3M」を考慮した販売業務マニュアルを作成していますか。
- イラスト、ルビをふるなど利用者販売スタッフに配慮した販売業務マニュアルを作成していますか。

- 接客マニュアルなどによる販売スタッフの接客教育を行っていますか。
- 白衣・帽子・靴などの服装はいつも清潔な状態になっていますか。
- 接客はつねに笑顔を心がけていますか。
- お客様の話をお聞きせず一方的に商品をオススメしていませんか。
- 買わずに帰るお客様やクレームのお客様にも「ありがとう」のお礼をいっていますか。
- クレームの言いやすい環境づくりと真摯な対応を心がけていますか。

【商品管理】

- 「売れ筋」「死に筋」の分析を行っていますか。
- 「売れ筋」「死に筋」は販売実績だけでなく、売場観察や市場環境を考慮して分析していますか。
- 少ない販売数量で多くの利益が確保できる商品を開発・育成していますか。
- 販売商品のプロダクト・ライフサイクルにおける位置づけを把握していますか。
- 「売れ筋」以外に市場成長性・市場占有率やプロダクト・ライフサイクルにおける位置づけを考慮して重点商品を決めていますか。
- 重点商品はPOP、チラシ、ホームページなどで販促の強化をしていますか。
- 品質管理担当者と決めてチェックリストなどで品質管理をおこなっていますか。
- 陳列商品（特に店頭陳列商品）は日光、埃への配慮をしていますか。
- 陳列商品は日常的に前出し陳列による商品管理を行っていますか。
- 消費期限・賞味期限の管理を徹底していますか。
- 冷蔵ケースや温蔵庫・保温キャビネットの温度管理を行っていますか。

【店舗・陳列】

- 店頭で通行客にお店の存在をアピールしていますか。
- 店頭POPで店内情報を発信したり、店頭の開放感を高めて店内誘導を行っていますか。
- レジの位置はお客様と販売スタッフの視線があわないようにレイアウトしていますか。
- マグネットを設けるなど客動線を長くするために店内レイアウトを工夫していますか。
- 商品はグルーピングし、探しやすく、比較しやすく陳列していますか。
- 商品は見やすく、手に取りやすい高さを意識して陳列していますか。
- 売れる商品とフェイス数は比例していますか。
- エンドを活用した陳列で販売促進を行っていますか。
- 陳列はPOPと連動していますか。
- 提案型ディスプレイや関連商品陳列で客単価アップに努めていますか。
- 販促テーマに沿った季節感・テーマのある見せる陳列で購買意欲を刺激していますか。
- 立体感・変化のある陳列で商品を魅力的に見せる工夫をしていますか。

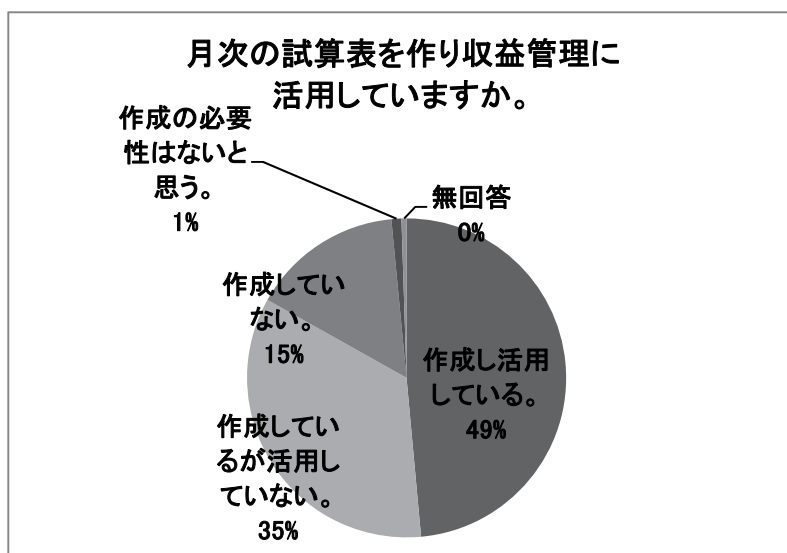
第4章 会計データで経営をコントロール

財務管理マニュアル

1. 財務活動に関する社会就労センターの現状

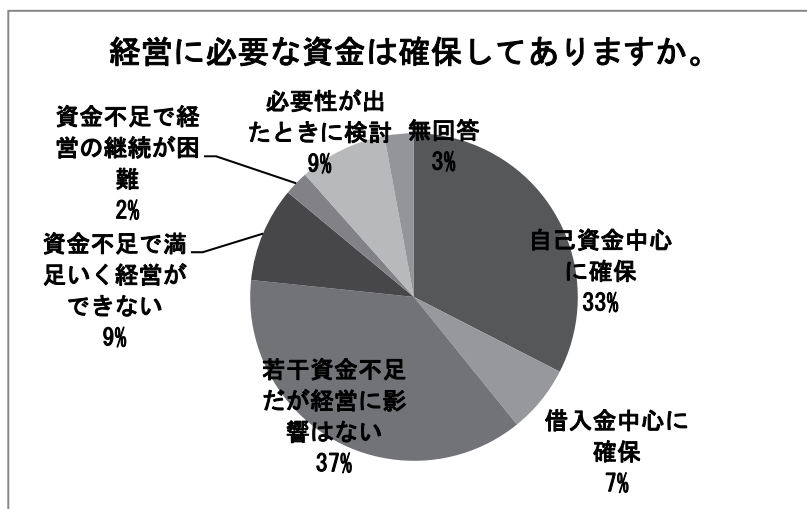
(1) 収益管理

月次試算表の作成状況については、8割以上が作成していますが、半数以上の事業所（施設）が活用していません。これは第1章にて述べた予算と実績の評価についての認識にも関連しており、業績検討の必要性を感じている事業所が少ない、と考えられます。平均工賃別にみても、全ての工賃水準で8割程度が作成していますが、収益管理に活用、と言う視点で見ると、工賃水準の違いにより差が出ており、工賃水準が低くなるに従い試算表の活用割合も低くなっています。



(2) 資金繰り

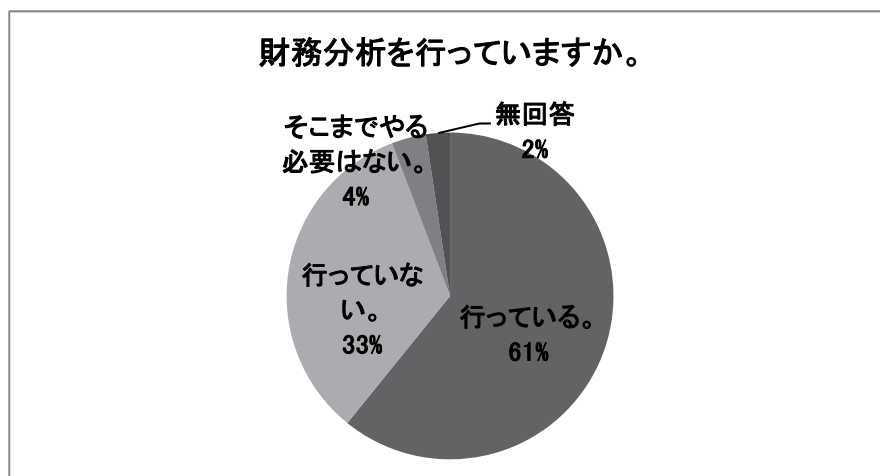
7割以上の事業所が経営には問題ない程度に資金確保できているようです。予算に基づいた事業運営を行なっているため、資金面での問題を感じる事業所は民間企業と比べると少ないのが原因と思われます。こちらも工賃水準が低くなるほど資金の確保が難しく資金繰りが厳しくなっています。また、平均工賃月額が高くなるほど借入金を中心とした資金調達の割合が増えており、ここから平均工賃水準が高い事業所は生産規模を拡大しているために資金調達している、と推測できます。



(3) 財務分析

民間企業の多くでは、月次もしくは四半期ごとに業績検討を実施し、その内容は年度初めに策定した予算との比較、同業種の事業所（同業他社比較）や前年度実績との比較（時系列比較）などです。これら比較をする際に必要なのが財務分析です。

財務分析に関しては6割以上の事業所で行なっています。こちらも平均工賃水準が低くなるほど実施していない割合が大きくなり、また財務分析の必要がないという割合も大きくなっています。



コラム

今回調査での、各事業所における生の声（財務管理）

- ・ 店舗を構えたり、設備投資したりする資金が不足している。
- ・ 福祉分野専門の職員が多いため、原価計算等に対応できる職員がいない。
- ・ 事業を拡大していくためにも、スペースや機械・備品への投資が必要なのだが、利用者への工賃還元を第一に考える中では、資金がなく展開が難しい。

2. 財務管理マニュアル

(1) 会計データを活用しよう

① データを活かすための仕組みづくり

a. 業績を「管理」する

経営環境の変化が激しい今、業績目標を達成するには策定した計画の結果（業績）をチェックし、業績向上に向けて軌道修正していかなければなりません。

【業績管理とは】

事業所（施設）の経営目標や部門目標達成のための計画を実施し、その結果（業績）を評価し、次の目標設定・計画策定に活用するというサイクル

通常、1つの活動を企画し、実行に移し、一定の成果を挙げるためには3ヶ月の期間を要するといわれており、会計データによる業績管理は、少なくとも四半期（3ヶ月）ごとに実施するほうが効果的です。したがって四半期ごとに業績検討会を開催するのです。業績検討会を開催する目的には以下のようなものが挙げられます。

【業績検討会の目的】

- 過去の実績を把握し、目標達成、未達成の原因を究明する。
- 翌月以降の方針を明確化する。
- 経営トップの方針を伝達し各部門の活動方針を統一化する。
- 重要事項に関する情報を共有化する

下記の①～④のような年次サイクルの中で会計データを活用することにより、過去の経験を将来に活かすことができるのです。

① 第1四半期業績検討会

期首から3か月経過した時点で開きます。3か月間の実績をもとに期末までの残り9か月の業績を予測するとともに、それを達成するための具体的な行動計画を練ります。

② 第2四半期業績検討会

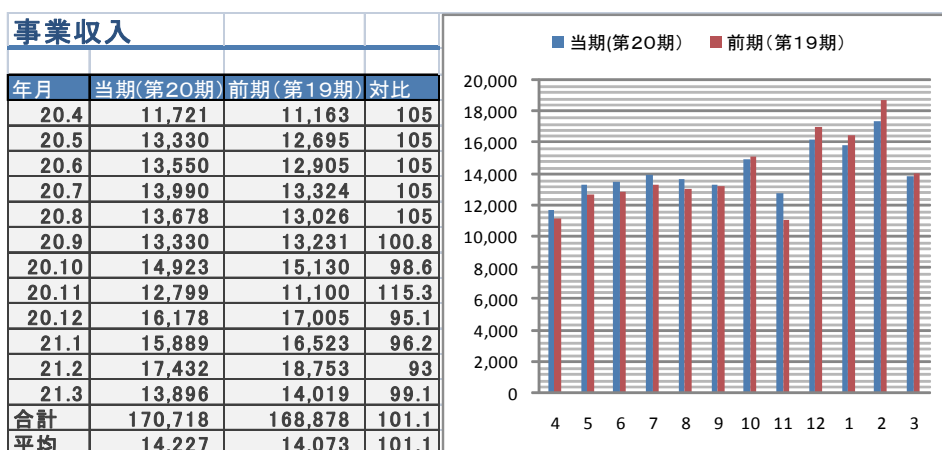
期首から6か月経過した際に実施します。

先程の第1四半期とこの第2四半期業績検討会は問題点を探して今期内での軌道修正を図ることが目的です。売上や利益を前年実績や年次計画と比較したグラフ等を作り、参加者全員が問題点を把握できるようにします。

第1、第2四半期終了時点で検討される具体的議題としては、

- 就労支援事業における数値目標（売上目標）と実績の差を検証
- 前回の業績検討時で掲げた課題や改善策の実施状況とその効果の検証
- 新たな取組みについての実施状況と効果、問題の検証
- 今後の行動計画についての軌道修正や新しい対策の検討 などが挙げられます。

● 業績検討会資料



③ 第3四半期業績検討会（決算検討会）

期首から9か月が経過すると通常の第3四半期業績検討会に加えて、検討する課題があります。今期の収支の予測です。まず、通常の業績検討会と同じくこれまでの実績から行動計画を立て、決算の着地点を予測します。それを踏まえて決算に向けての調整を行い、同時に来期の経営計画策定の材料とします。

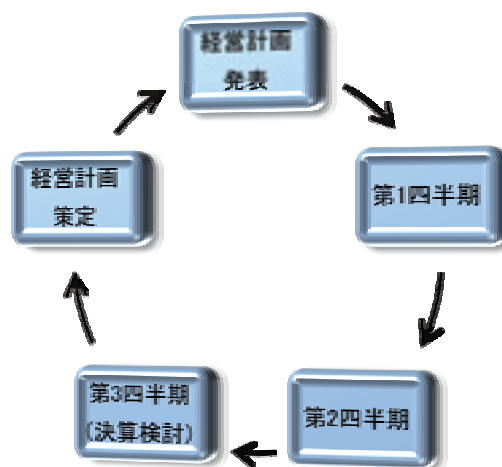
④ 経営計画の策定

➤ 業績検討サイクル

決算予測を踏まえて、経営計画を策定します。具体的には

- いくらのお金が必要か（利益計画）
- そのために何を、どこに、いくらで、誰が売するのか（販売計画）
- そのために資金をどう調達し、運用するか（財務計画）

この3つについて打ち出します。



② 実効性のある検討会を開くには

a. 早めに業績をつかむために

一般企業では、毎月業績検討会が実施されています。しかしその内容を見てみると、単なる予算と実績の差異の確認の場になってしまっていることが多いようです。また、前月の実績を集計・確定するのに時間がかかり、月末近くになってようやく前月の検討会を開催している、ということも多くなっています。業績管理で効果を上げている企業と上げていない企業の差は「早期に業績の善し悪しの原因を明確にし、今後の活動修正に反映できているか」ということになります。早期に業績を把握するためにも、正確な伝票入力による財務データ作成が求められ、そのためには以下の2点について検討する必要があります。

① 財務ソフトの導入（自計化）

経理担当者が日々記入する帳簿は、入出金伝票、経費帳など数多くあります。また、社会福祉法人は、一般企業と比べて決算時における提出書類が多く、決算時の事務も煩雑なものになっています。会計ソフトを導入して一度仕訳を入力することで、各種帳簿を自動的に作成できます。時間的にも労力的にも大きな負担減につながります。また、入力した時点で事業の業績や財務状況が即座に判明します。タイムリーな情報を手に入れることで、より有意義な業績検討となり、様々な経営判断に活用できます。

コラム

社会福祉法人向けの会計ソフト

社会福祉法人向けの会計ソフトは様々な存在します。それぞれの事業所の状況に応じて適切なソフトを選択するようにしたいです。その際には以下のような点を考慮して選択しましょう。

⑤ 業務効率化に貢献しているか

当然1回の入力で様々な帳簿が作成できるものでなくてはなりません。

⑥ あると便利な機能

- 仕訳辞書…年に数回しかないような仕訳を登録しておきます。また、どう起票していいかわからないものも「仮の入出金」として登録したものを活用すれば、日々の現金管理も滞りなく行うことができます。後日会計事務所の職員が来た際に、確認し、修正します。
- 検索機能…過去の伝票を、勘定科目、金額、起票時期、取引先などで検索できると、起票方法が統一でき、また過去の記録を見直にも使えます。
- 切り出し機能…データをエクセル等に切り出し、一定期間だけの分析やグラフ作成等に便利です。

⑦ 会計事務所職員が使用できるか

パソコンを活用したデータなのに、会計事務所にはプリントアウトして渡す…。これではせっかくソフトを導入しても効果は半減です。社会福祉法人に関与する会計事務所であれば、一般企業と違う会計分析ツールを持っているはず。会計事務所の分析ツールでも活用できるソフトか確認しましょう。

② 会計事務所（税理士事務所）の活用

会計事務所は会計帳簿を整理し、税金計算や節税対策をアドバイスするだけでなく、財務状況や業績を把握した上で目標達成のための改善策提案や計画数値の試算など、企業をサポートする役割も担っています。業務のIT化が進んでいる現在ではむしろ後者の役割がより重要となっています。事業所が民間の視点を取り入れた経営に取り組む際には一般の企業への支援経験をもとに多くのアドバイスをしてくれますので、今後は会計事務所に財務面と経営面の両方からサポートしてもらうことをおすすめします。日頃からコミュニケーションを密にとり、信頼関係を築きましょう。

● 3か年の利益計画（参考）

a. 部門別利益計画											
		直近年度実績		当年度見込		初年度		第2年度		第3年度	
		金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
就労支援事業収入…①			100.0%		100.0%		100.0%		100.0%		100.0%
就労支援事業製造原価…②											
売上総利益…③=①-②		0		0		0		0		0	
販売費及び一般管理費…④											
営業利益…⑤=③-④		0		0		0		0		0	
b. 部門別製造原価計画											
		直近年度実績		当年度見込		初年度		第2年度		第3年度	
		金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
原材料費											
労務費	利用者工賃										
	指導員給与										
計											
製造経費	外注加工費										
	減価償却費										
	消耗品費										
	…										
	その他										
計											
当期総製造原価			100.0%		100.0%		100.0%		100.0%		100.0%
仕掛品増減高											
当期製品製造原価											
製品増減高											
当期就労支援事業製造原価											
c. 部門別販売費及び一般管理費計画											
		直近年度実績		当年度見込		初年度		第2年度		第3年度	
		金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
利用者工賃											
指導員給与											
小計		0		0		0		0		0	
旅費交通費											
器具什器費											
消耗品費											
水道光熱費											
修繕費											
減価償却費（実質）											
…											
その他											
小計		0		0		0		0		0	
合計			100.0%		100.0%		100.0%		100.0%		100.0%

③ 自社チェックのポイント（財務分析）

a. 決算書の読み方

社会就労センターにおいては、貸借対照表、事業活動収支計算書（*1）、資金収支計算書（*2）が重要な財務諸表（財務3表）であると言えるでしょう。まず財務3表を読んで事業所（施設）の大枠をつかむことが大切です。

（*1）1会計年度における純資産の増減を示す。費用概念は損益計算書に近い。

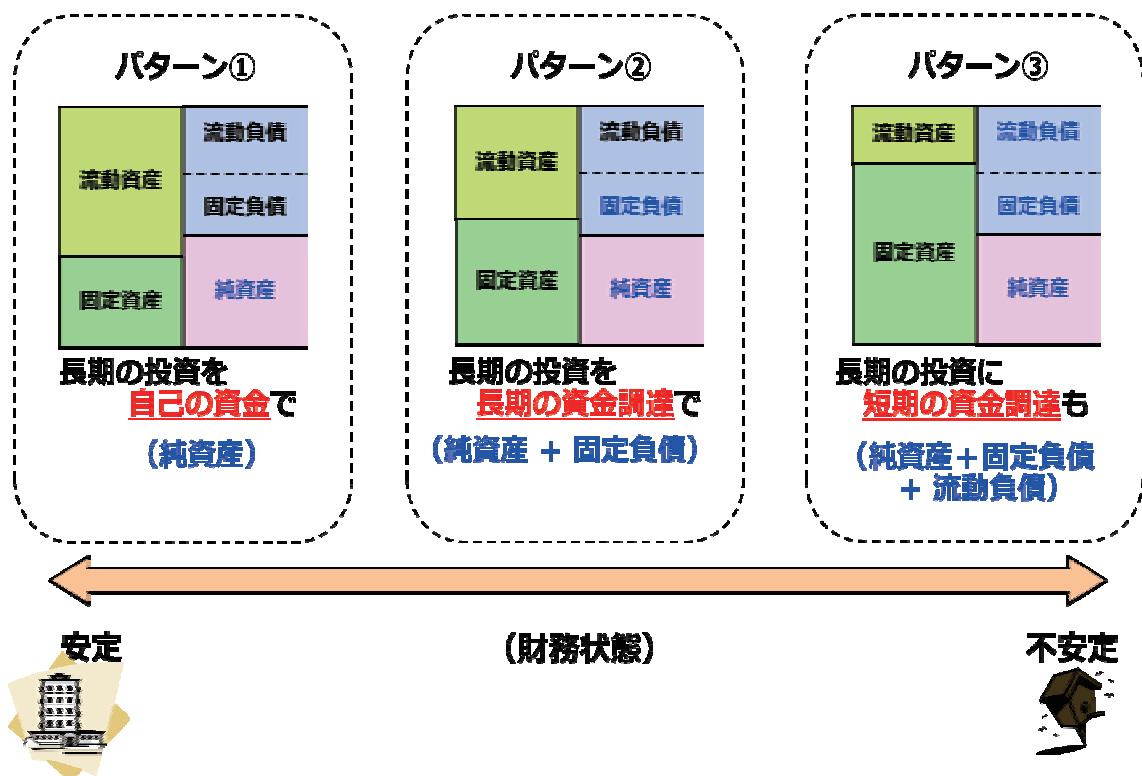
（*2）1会計年度における支払資金（＝流動資産－流動負債、運転資金ともいう）の増減を示す。大まかな構成はキャッシュフロー計算書に近い。

● 貸借対照表の見方

貸借対照表では、事業全体の財務状態をつかむことができます。

パターン①は、固定資産取得（設備投資）を純資産（自己資本）で賄っており、財務状況は安定しているといえます。一方、パターン③は「固定資産 > 固定負債 + 純資産」となっており、固定資産取得に流動負債の一部が用いられていることとなります。同時に「流動負債 < 流動資産」となりますので、短期間に決済される額（流動負債）を決済すべき額（流動負債）が上回っており、財務的には好ましくありません。パターン①か②の状況を保つことが重要です。

● 貸借対照表の見方



- 事業活動収支計算書の見方

事業自体の収益性を各科目の増減を時系列にみることにより把握します。

- 資金収支計算書の見方

資金収支計算書でも運転資金の増減を時系列に見て把握するのが大切です。資金収支計算書から現金預金以外の支払資金の構成要素の増減を控除することによりキャッシュフロー計算書へ組み換えができます。

コラム

支払資金

流動資産および流動負債の中には、現金預金以外にも、未収金・貯蔵金・未払金・短期借入金・前受金などが含まれています。これらは短期間で現金化、または現金で支払われるものとして支払資金の構成要素となっていますが、実際の支払いに使うのは現金預金のみで、他の支払資金の構成要素は支払手段として用いることができません。したがって財務分析においては、この厳密な支払能力である「現金預金」の流れ（キャッシュフロー）を見る方が効果的な分析が行えます。

- キャッシュフロー計算書への変更

	期首と期末残高の比較	資金収支計算書への加減
流動資産	期首残高 > 期末残高	(期首 - 期末)残高を加算する
	期首残高 < 期末残高	(期末 - 期首)残高を減算する
流動負債	期首残高 > 期末残高	(期首 - 期末)残高を減算する
	期首残高 < 期末残高	(期末 - 期首)残高を加算する

b. 財務分析しよう

一般的に財務分析は安全性分析・収益性分析・生産性分析・成長性分析に分類されます。

- 安全性分析

事業所が倒産するような危機に陥っていないかをいち早く察知するための分析手法が安全性分析です。前述した貸借対照表の状況を比率で表したものです。

- 収益性分析

前年や他社に比較し、効率的に収益を生み出しているのを分析します。

- 生産性分析

支援スタッフや利用者一人当たりの事業収入、設備の稼働状況などを時系列で比較して人材や固定資産が有効活用できているかを分析します。

- 成長性分析

事業所が永続的に事業に取り組むために事業が伸びているか、もしくは落ち込んでいないかを時系列に見ていきます。

財務分析は経営全般の分析を可能にし、法人の強みおよび弱みを明らかにするとともに、今後の事業所運営の方向性の決定に役立つものと考えられます。財務分析はPDCAでいうCに当たります。分析した結果を「何が良かったのか?」「何が失敗だったのか?」を経営の視点で深く分析し、次からのA（修正）、P（計画）に活かしましょう。

④ 将来必要となる資金を把握しよう（資金繰り）

a. 勘定あって銭足らず

「黒字倒産」という言葉は聞いたことがあると思います。会社が利益を出していても（黒字）、資金繰りが厳しくなれば倒産という結果に至ってしまうのです。

なぜ資金繰りが厳しくなるのでしょうか？仕入れた商品をすぐに売って、即現金でもらう現金売上ならば、資金繰りへの影響はないでしょう。しかし、掛売上や手形入金ならば、代金回収は1ヶ月後、それ以降の現金回収となります。仕入代金の支払はわりと早めに来ますが売上代金は回収できていません。つまり、売上による入金と仕入れによる支払いのズレ、いわゆる収支ズレが発生するから資金繰りが厳しくなるのです。

資金繰り管理とは、資金の「入り」と「出」のズレの釣り合いをはかる管理、つまり日々の資金がショートしないように資金の残高と入金予定を予想し、支払い計画を組むことです。そのときに役立つ道具が資金繰り表です。

資金が不足した場合、何も準備がなければすぐに資金を調達することはできません。資金調達にかかる日数も考慮して、通常は3～4か月先（手形のサイトを考慮）の資金繰り表を作成し、毎月更新しながら資金需要を管理します。

● 資金繰り表（月次）

	4月	5月	6月
〈経常収支〉			
収入	630	580	860
事業活動収入	340	470	600
未収入金の増減	280	100	250
その他の収入	10	10	10
支出	710	740	490
事業活動支出	370	390	240
未払い金の増減	190	200	100
その他の支出	150	150	150
【経常収支過不足】	-80	-160	370
〈設備収支〉			
売却収入	100	0	50
取得支出	100	0	50
【設備収支過不足】	0	0	0
〈財務収支〉			
借入収入	0	240	0
返済支出	100	100	350
【財務収支過不足】	-100	140	-350
月初資金残高	200	20	0
月末資金残高	20	0	20

● 資金繰り表（日次）

	収入	支出	差引残高	資金不足
前月繰越			100	
4月1日				
4月2日				
4月3日		150	▲50	資金不足
4月4日				
4月5日				
4月6日				
4月7日				
4月8日				
...				
4月28日				
4月29日	200	100	50	
4月30日				

まず、固定的支出項目リストを作って固定費（毎月同じ金額が支出されるもの）を把握し、資金繰り表に毎月同じように入力します。そのあと、回収予定とそれに伴う支払予定に沿って、金額を資金繰り表に入力します。数か月先の入金は受注確定してからでない

分からないという場合には、年度の事業計画を参考に入力してください。借入金入金と借入返済も入力していきます。ここまで入力した段階で、資金残高がマイナスになる月があれば、そこが資金ショートをおこす月です。その前に、銀行借入なり資金投入しなければなりません。左図では、5月に資金調達の必要があるため、事前に調達の交渉を行う必要があります。そして6月に資金が増える目途が立ったので返済しています。銀行借入でも入金まで1カ月近くかかることもありますので、1ヶ月以上前にいつの時点で資金ショートするのかを把握することはとても重要なことです。また、収入と支出が入り組んでいる場合は、日単位での資金繰り予定を立てます。

●資金ショート対策

【資金ショート対策】

①得意先との交渉

現金で支払ってもらえるよう交渉する

②仕入代金の支払いを売上代金の回収日より後にする

売上が翌月末入金なら、仕入代金を翌々月5日の支払いにする

③仕入れ先との交渉

支払日の延期、支払手形の使用を交渉する

④契約時(商品受注時)の交渉

商品の代金を現金で回収してから、仕入代金を支払うという支払条件を仕入先と約束する

b. 資金繰り計画の注意点

資金繰り表は、その中の金額を実績金額と予定金額とに分けて表示します。前月以前の金額は実績金額で、当月以降の金額は予定金額（計画金額）となります。実績金額は、過去の資金収支の実績を記録したものなので、当月以降の予定金額が実績金額とかけ離れておらず、実行可能な計画を立てているということを判断する目安になります。予定金額は資金計画の段階で算定されるもので計画期間の予想収支をもとに作成されます。将来の資金計画・見積りを示すものとなります。このように、当月以降の予定金額のみを表示するのではなく、過去の実績金額と予定金額を続けて表示することで資金繰り表自体の合理性や信頼性を高めています。資金繰りの重要な目的に「資金の有効利用」があります。資金繰りをしていると、資金が足りないと即借入申込みが必要と考えてしまうものですが、借り入れすることだけが資金繰りというわけではありません。つまり、資金繰りという行為の中には、売掛金回収、買掛金や経費の支払のタイミングをずらすという経営判断をすることも含まれています。さらに、会社の成長を促進するときにも資金繰りの重要性があります。たとえば設備投資や事業拡大をするときに、大量の資金が必要となります。このための借入金はいくら必要なのか？どのくらいの期間で返済するのか？という経営判断をするときに資金繰りは重要な経営情報となります。

このように、資金繰り表は事後の記録としてだけでなく、事前の計画表としての役割を念頭に「管理ツール」として活用していきましょう。

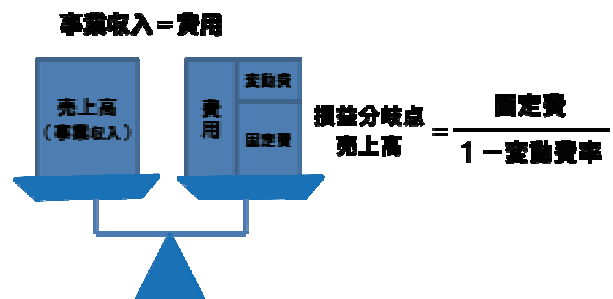
⑤ どれだけ売りあげればいいのか

a. 損益分岐点とは

事業が赤字にならないようにするにはいくら売りあげればいいのか。そのために損益分岐点を理解する必要があります。

損益分岐点とは利益も出なければ損益も発生しない、均衡した点を示します。つまり事業収入と費用がイコールになる点です。損益分岐点を越えたときから利益が出て採算が合うようになります。

● 損益分岐点分析



また、損益分岐点と実際の売上高を比較する（損益分岐点比率＝損益分岐点÷売上高）ことによって、その企業の経営体質をつかむことができます。これは意思決定を行う際、有効なツールとなります。例えば損益分岐点比率が85%と分かっていたら、不測の事態により、売り上げが減少しても、15%ダウンまでなら利益を生み出すことができると判断できます（100－85＝15%←これを安全余裕率といいます）。

損益分岐点比率を低く抑えるためには、一般的に3つの手段が考えられます。

- ① 固定費を削減…一般経費の無駄遣いをなくす
- ② 変動費率を抑える…仕入方法の見直し、ロス削減等や商品価格の見直し
- ③ 売上アップ

コラム

固定費と変動費

- 固定費 …販売や生産数に関係なく一定に発生する費用。売上がなくても発生する。販売費、一般管理費。
- 変動費 …販売や生産数に応じて変動する費用。売上がなければ発生しない。材料費、外注費などの就労支援販売原価。変動費率＝変動費／売上高（事業収入）となる。

就労支援事業製造原価の内訳	販売費一般管理費の内訳
I 材料費	I 利用者賃金・工賃(販売担当)
II 労務費(製造担当)	II 就労支援事業指導員給与(販売担当)
利用者賃金・工賃	III その他販管費
就労支援事業指導員給与など	(通信費、水道光熱費など一時的な科目)
III 外注加工費	IV 減価償却費
IV 製造経費	V 国庫補助金等特別積立金取崩額(控除)
燃料費・電力料など	
減価償却費	
国庫補助金等特別積立金取崩額(控除)	
(*)	(*)設備投資等に対する国からの補助金

就労支援事業会計では、上図のように製造原価・販管費を区別して計上することになります。今後は就労支援事業でも変動費・固定費の管理が重要視されます。

なかなか利益が上がらない、思うように工賃が上がらないという場合でも、売上アップへの方法を考えると同時に①～②のような費用構造も見直してください。

b. 目標利益を達成するための売り上げは？

損益分岐点は収支トントンの境目すなわち利益ゼロの売り上げです。そこに目標となる利益を加えて計算すれば、目標利益を達成するための売上高を求めることができます。目標工賃を支払うためには事業収入がどのくらい必要か求めることができます。

● 目標工賃を達成するための売上高の算出

目標工賃・・・①	
固定費(*1)・・・②	
1-変動費(*2)比率・・・③	

$$\text{目標事業収入} = \frac{\text{①} + \text{②}}{\text{③}}$$

(*1) 利用者工賃・賃金を除く販売費及び一般管理費
 (*2) 利用者工賃・賃金を除く就労支援事業製造原価

売上と費用の関係を分析することは、目標工賃を獲得するための計画策定する際に役立ちます。目標工賃を達成するためには、売上と費用それぞれに対して、どのような戦略をとっていけばよいか、数値を目標にして具体的に考えていかなければなりません。これからは少ない売上高でも目標達成する体質への変化が求められるのです。

コラム

社会就労センターの会計体系

社会就労センターの会計は、就労支援事業会計処理基準の定めにより、大きく分けて2つの収支体系から成り立っています。ひとつは福祉事業活動会計で、事業所（施設）利用者（障害者）からの利用料や国・都道府県からの補助金が収入源であり、そこから利用者支援に携わる福祉スタッフの給与、事業運営のための間接的な経費が支払われます。もうひとつは就労支援事業会計（旧：授産事業会計）で、利用者に就労機会を与えるために行われる事業（就労支援事業旧：授産事業）の売上を収入源とし、材料費などの事業の直接経費、利用者に対しての賃金（工賃）が支払われます。ここでいう利用者の就労というのは、あくまで福祉的就労（生活支援という意味合いが強い）であるため工賃も最低賃金法の制約を受けず、実際の平均工賃は時給100円程度となっています。

● 就労支援施設会計処理基準

福祉事業会計	支援スタッフ人件費
	必要経費（間接的なもの）
施設利用料 補助金収入	
就労支援事業会計	原価（材料費）
	必要経費（人件費除く、事業に直接関係するもの）
	工賃（利用者賃金）
事業収入が主	

(2) 財務管理のチェックリスト

【収益管理】

- 会計ソフトを導入もしくは導入を検討していますか
- 会計ソフトは事業所（施設）の事業特性に合ったものを使用していますか
- 月次決算を実施し、翌月 15 日までに試算表（概算）が完成していますか
- 四半期ごとに部門責任者を含めた業績検討会を行っていますか
- 決算時期には決算検討会を行って決算調整を行っていますか
- 月次決算や業績検討会を実施するために、税理士や公認会計士に依頼していますか

【財務分析】

- 財務分析を実施して、時系列分析、同業他社分析を行っていますか
(次ページ参照)

【資金繰り】

- 月次の資金計画を作成していますか
- 最低 1 か月先の資金の出入り予定を把握していますか
- 金融機関と良好な関係を築いていますか
- 得意先、仕入先と良好な関係を築いていますか

【損益分岐点分析】

- 就労支援事業の変動費（製造原価）と固定費（販売管理費）は明確に区別されていますか
- 現状の工賃での損益分岐点比率を把握していますか
- 目標工賃を踏まえた損益分岐点分析を実施していますか
- 就労支援事業の各部門の目標売上（月額・日額）を把握していますか
- 各部門の目標売上を職員に周知させていますか

【参考】財務分析の公式

	指標名	公式	分析時のポイント
安全性分析	当座比率	$\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	短期的な支払能力を見る指標。100%以上あれば支払能力に問題なく理想的とされる。
	固定長期適合率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{純資産} + \text{固定負債}} \times 100$	長期的な支払能力を見る指標。固定資産投資の安全性を示す。100%を切ることが大切。
	自己資本比率	$\frac{\text{純資産}}{\text{総資本}} \times 100$	調達指標の安全性をみる。高いほうが資金の安定性が高い。
収益性分析	総資本利益率	$\frac{\text{利益額}}{\text{総資本}} \times 100$	法人の財務構造と経営効率の判断指標となる。
	売上高利益(費用)率	$\frac{\text{利益額(費用額)}}{\text{総資本}} \times 100$	利益の例：売上総利益、営業利益など 費用の例：人件費、事務費、事業費など
	資産回転率	$\frac{\text{売上高}}{\text{資産}}$	1年間に資産が売上高に対して何回転しているかを見ることによって資産の運用効率を見る。 資産例：未収金、棚卸資産、固定資産
生産性分析	スタッフ一人当たり事業収入	$\frac{\text{部門別事業収入}}{\text{部門に関わる支援スタッフ数}}$	分母を利用者数、利用者月間総就労時間などにかえてもよい。 施設によって実情が違うので、他施設との比較は難しいが、各事業を時系列で分析するのに活用できる。
	労働装備率	$\frac{\text{部門別の有形固定資産}}{\text{部門に関わる支援スタッフ数}}$	
成長性分析	売上高増加率	$\frac{\text{今期売上} - \text{前期売上}}{\text{前期売上}} \times 100$	過去5年程度の成長率の変化を割り出して、推移の変化で事業のライフサイクルを判断することができる。
	利益増加率	$\frac{\text{今期利益} - \text{前期利益}}{\text{前期利益}} \times 100$	

第5章 働きやすい職場環境づくり

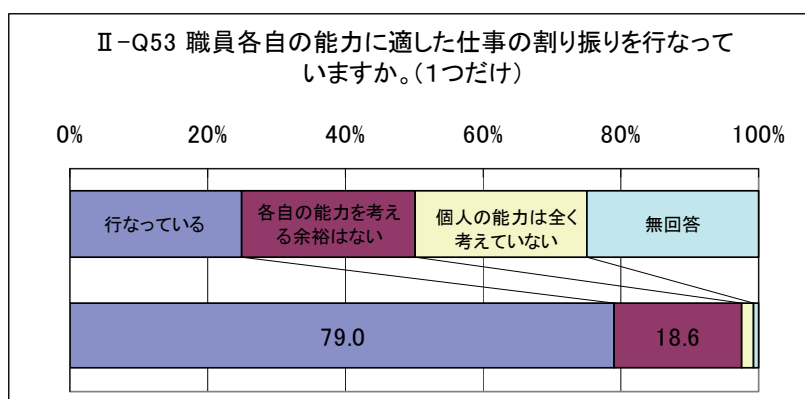
労務管理マニュアル

1. 労務管理に関する社会就労センターの現状

(1) 職員の能力に適した仕事の割り振り

「職員各自の能力に適した仕事の割り振り」に対しては、図 5-1 の通り、約 80%の事業所が職員の能力・適性を考慮し、適した仕事に従事させている、との回答をしており、大半の事業所が、職員の能力に応じた仕事への配置を実施していることが伺われます。一方、残りの約 20%の事業所は「各自の能力を考える余裕はない」「個人の能力は全く考えていない」との回答を寄せており、経営上適正な人事配置に取り組めない経営実態が推測されます。

図 5-1



事業所別における職員の能力に応じた仕事配置の実施状況は、福祉工場では全数の事業所が実施しており、次いで生活介護、就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型、授産施設の順に高くなっています。福祉工場及び就労継続支援 A 型の職員適正配置が高くなっているのは就労移行及び雇用型就労訓練における、就労指導における職員の専門性及び適性が要求されていることも背景として考えられます。一方、生活介護において適性配置が実施されているのは、利用者に対する常時介護の専門的スキルが不可欠との要因から来ているものと推測されます。

一方、障害者種別の「職員の能力に適した仕事の割り振り」の状況は、身体、知的、精神の 3 障害において、身体障害者に対して最も高く約 80%が職員の適性配置を行なっており、精神及び知的が続いている。3 障害の間に顕著な差異は認められなく、ほぼ同等レベルであり、事業所種別のような有意性は存在しません。

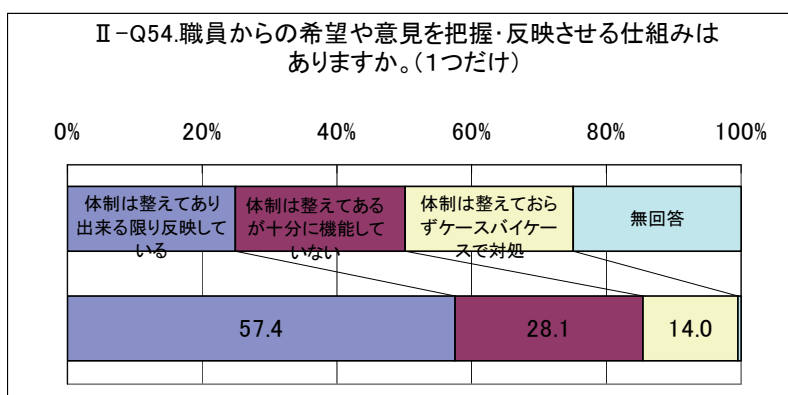
工賃額別に職員の能力に適した仕事の割り振りをみると、適正配置を実施しているのは3万円以上の事業所が最も多く、2.5万円～3万円、1万円～1.5万円、5千円以下の順になっています。工賃が高くなるに従って、職員の適正配置が増える傾向にあり、工賃アップの取組における職員配置が意味する重要性が窺われます。

就労継続支援B型における「職員の能力に適した仕事の割り振り」では、工賃5千円未満の事業所が職員適性配置を最も実施しており、次いで1万円～1.5万円、3万円以上、2万円台の順になっています。

(2) 職員の要望や意見を反映する仕組み

「職員からの希望や意見を把握・反映する仕組み」については、図5-2の通り、半数以上の事業所が希望や意見を把握する体制は整えてあり、出来る限り運営に反映するよう努めているとしています。一方、体制は整えてあるが、十分に機能していない事業所も30%弱あり、体制はなくケースバイケースで対応している事業所と併せると約40%強の事業所において、職員の要望を反映する仕組みが未整備の状況になっています。今後の経営改善項目の1つとも言えます。

図 5-2



事業所種別における「職員からの要望を反映する仕組み」の状況は、福祉工場の約80%が「体制は整えてあり、出来る限り職員の要望を運営に反映するよう努めている」との回答を寄せています。その他の事業所において同様の回答は約55%～約65%の事業所に分布しており、全体傾向より若干高い事業所種別が多くなっています。

一方、障害者種別の「職員からの要望を反映する仕組み」の状況は、精神障害者区分の約72%が「体制を整備し、職員の要望を運営に反映している」と回答しており、身体障害者及び知的障害者に比較し、高い値となっています。精神障害者に対する個別支援に関わ

る職員の関与形態の差異に起因する現象の側面が窺われます。

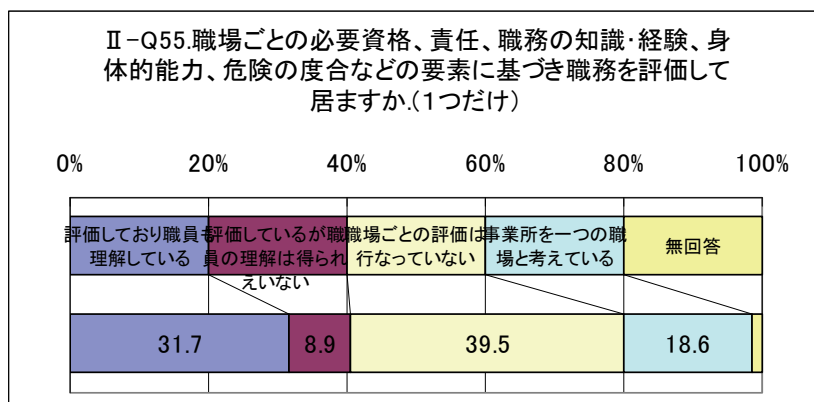
工賃額別の「職員の要望を運営に反映する仕組み」の状況は、3万円以上の約80%強が「仕組みを整備している」と回答しており、他の工賃額別が約50%レベルに対し、非常に高い比率になっています。他のクロス集計要素と比較して顕著な有意性を示しており、職員の声を生かす運営の体制が工賃3万円を達成する主要要因であると予想されます。

就労継続支援B型における工賃額別の「職員の要望を運営に反映させる仕組み」の状況は、3万円以上の全数が「反映する仕組み」を実施しており、次いで1万円～1.5万円未満が高いレベルになっています。一方、他の工賃額区分では低い値となっており、工賃と仕組みとの明白な関係の判断は困難です。

(3) 職場ごとの各種要素にもとづく職務評価

「職場ごとの各種要素に基づき職務評価」については、図5-3の通り、「必要性は認識しているが職場ごとの職務評価は行っていない」との回答が約40%を占めており、一番多く、次いで「評価しており職員も理解している」が約30%強、「もともと事業所全体をひとつの職場と考えている」が約19%、「評価しているが職員の理解は得られていない」が約9%となっています。約70%の事業所が評価を実施していないあるいは評価は実施しているが運営上課題を抱えている、との実態が浮き彫りになっています。職務評価を導入する前の「職務評価の人事管理上の位置づけ」から検討を始める取り組みが喫緊の課題と推定されます。

図 5-3



事業所種別の「職場ごとの各種要素に基づく職務の評価」の状況は、福祉工場の60%が「職務評価を実施し職員の理解を得ている」と回答しており、事業所別では一番高い比率になっています。他の事業所においては「評価しており職員も理解している」及び「評価

しているが職員の理解は得られていない」を併せて約 40%～50%になっており、職務評価の実施の低調な実態が窺われます。

障害者種別においては、3 障害において特別な差異はなく、ほぼ同様な傾向を示しています。3 障害とも「評価しており職員も理解している」及び「評価しているが職員の理解は得られていない」の合計値が約 40%であり、低い評価の実施割合となっています。

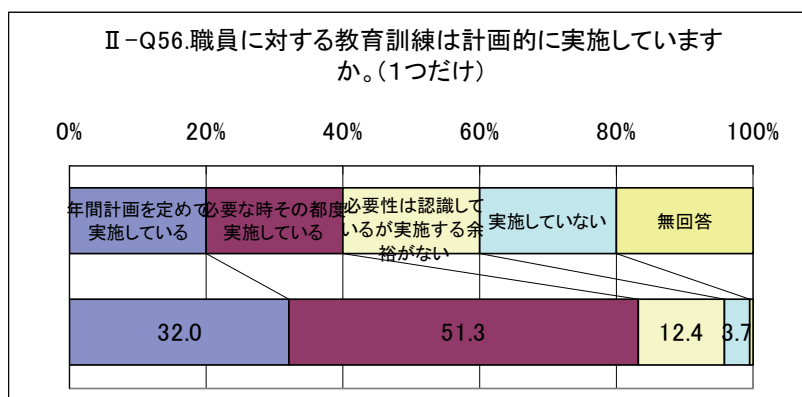
工賃額別の職務評価の状況は、「評価をしており職員も理解している」の回答は 1 万円～1.5 万円未満を除いて工賃が高くなるほど評価実施割合が多くなっています。職員の理解を得ての職務評価が工賃アップにおいて主要な要素になっていることが予想されます。

就労継続支援 B 型における工賃額別の職務評価の状況では、工賃額と実施状況については一定の有意な関係は顕著には見られません。

(4) 教育訓練

「職員に対する教育訓練の計画的実施」については、図 5-4 の通り、「年間計画を定めて実施している」との回答が約 3 分の 1 を占め、「必要性が発生したときにその都度実施している」が全体の半分になっています。両者あわせて約 80%強の事業所がなんらかの形態で職員に対する教育訓練を実施しており、高い比率であると言えます。就労支援に従事する職員の継続的な能力向上が、事業所運営に必須な要件になっていることが推測されます。

図 5-4



事業所種別の「職員に対する教育訓練の計画的実施」の状況に関し、「年間計画を定めて実施している」においては、就労継続支援 A 型及び福祉工場が 40%を超え、高い比率となっています。次いで就労継続支援 B 型、授産施設並びに生活介護の順になっています。教育訓練を実施する事業所は 80%を超えており、事業所間の差異は認められません。障害者種別による「教育訓練の計画的実施」の状況は、3 障害者種別において「年間計画を定め

て実施している」割合が全て 30%を超えており、障害者種別による差異は認められません。更に「必要性が発生した時にその都度実施している」割合は 3 障害とも約 50%に達しており、同等なレベルにあります。

なお、「職員に対しての工賃アップの必要性に関する認識」に関しては、「職員全員に十分に認識してもらっている」割合は 44%を占めており、「不十分であるが認識してもらっている」が約 49%になっており、両者の合計では約 90%の事業所が工賃アップの必要性を認識している状況になっており、工賃アップの必要性の認識が広まって来ていると言えます。

また、「職員のコスト意識を持たせる努力」については、「常に意識をもたせるようにしている」事業所は全体の約 50%であり、コスト意識に関する積極的な姿勢が見受けられます。更に「時々意識するように仕向けている」も約 40%に上り、「常に意識している」と併せて約 90%の事業所が、職員のコスト意識を高める努力をしており、事業所の重要な施策の一つに位置づけられていることが窺われます。

2. 労務管理のマニュアル

(1) 働きやすい職場風土

① 共通のビジョンを持つ

a. 事業所のビジョンの明確化

事業所を含め、あらゆる組織は社会に寄与するサービスを提供することを目的として存在していると思われまふ。事業所の経営層としてまず求められるのは、事業所が進む方向並びに方針の明確化です。自分たちが乗っている船がどこに向かって進もうとしているのか、どのような事業所になろうとしているのか、或いはどのような価値を利用者、家族及び地域に対し、提供しようとしているのかを明確にすることです。

事業所も職員も夢や希望をもつことで環境に左右されず、自身の存在価値を認識し、成長を続けることが出来ると言っても過言ではありません。事業所の経営層として最初になすべきことはこれらの方向・方針を明確にし、全職員に進むべき方向を十分に理解させることです。

事業所にとって最大の経営資源は最終的には人材であり、職員だと考えられます。職員が自ら考え、業務に喜びとやりがいを持って臨む時、知恵と力がいかんなく発揮されます。その条件及び環境づくりが事業所の経営層の役割であり、その第一歩が方向・方針の明確化であり、職員に対するビジョンの提示だと言えます。

職員が自分が所属している事業所はあの方向を目指しているのだ、私はその中でこのような役割を担っているのだ、等の1人ひとりの意識が明確になると職員の仕事への姿勢も当然変わってくるはずでふ。職員にとって自分たちが生み出す価値が明確になると人材の育成、利用者に対するサービスの質にも良い影響を与えることが期待されまふ。

b. ビジョンの事業所内の共有化

ビジョンが明確化になったとしたら、事業所の経営層の更なる重要な役割はビジョンの事業所内の共有化です。事業所の職員に徹底しなければ、組織として掲げたビジョンを目

指す動きにはなかなかありません。然し乍ら、この共有化は大変難しい課題です。毎年の年初に全職員を集めて、事業計画を個々に配布して事業所のビジョンと事業計画を説明している事業所がありますが、そのような事業所でも全職員にビジョンや方針を伝えることは容易ではありません。事業所の経営層と一般の職員は考え方、関心事等で異なっているという認識で対応することが大切だと思われます。

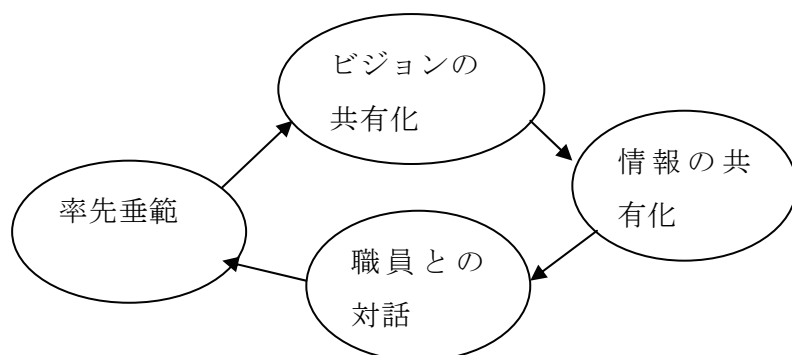
ただ、価値観の共有化が行われている事業所及び経営層が職員から尊敬され信頼されている事業所では、経営層の話が職員に本当の意味で伝わる可能性は高くなると思われます。つまり、事業所に関する情報の共有化、経営層による職員に対する直接の働きかけ、そして経営層の率先垂範が重要な要素になってきます。職員に対してありのままの情報を伝え、どこに向かおうとしているのかを共に考え、その具体的方策を指し示し、そして経営層が自ら先頭を走ることによってビジョン及び価値観が共有され、力強い集団になることが期待されます。

c. ビジョンを徹底させる仕組みづくり

ビジョンを職員に徹底させるためにはそれなりの仕組みづくりが必要となってきます。一般的に事業所は比較的、組織も小さく、経営層にとって職員と直接対話をしたり、接する機会が多いと思われます。そのような環境においてもビジョンの共有化という観点で経営層が職員に対しての環境づくりを心掛けることが必要です。

事業計画の進捗を評価することを定期的に行い、その際にビジョンを思い起こすことを行うことも一つの方法です。また 定期的に人事対話として職員と話し、如何に職員がビジョンを理解して日々の業務を遂行しているか確認することも考えられます。

経営層はビジョンの徹底の度合いの把握を謙虚に継続的に実施することが望まれます。経営層は徹底がされていない場合は、自分の努力不足か、徹底のための仕組みが悪いのか評価・反省して、問題点を改善し、仕組みをより良いものにしていくことが大切です。



コラム

或る特別養護老人ホームの理念

「まことの心の動きは人の心を動かす、天に通ず」を掲げ、「人間尊重」を基本理念としている。

② 枠組みをしっかりと作る

a. 人事・労務管理の総合的な枠組みづくり

福祉サービスの自由化、規制緩和及び自己責任の新しい経営環境の中でこれからの福祉サービスの経営管理において、質の良いサービスを如何に適正なコストで提供するかが課題となっています。サービスの質を高める重要な施策の一つは、サービス供給主体として良質な人材を確保し育成することです。福祉サービスの人事管理というと人材育成、教育研修が中心に考えられました。しかし、人事・労務管理とは組織におけるヒト、モノ、カネ、ジョウホウという経営要素の人材に関わるすべての施策であり、人材育成、教育研修等はその全体システムの中の主要施策として位置付けられなければなりません。福祉サービスの殆どが直接、人材にて供給されていること、収入総額の60～80%が人件費であることから、人事・労務管理は社会福祉の経営管理の中核となるものです。

それでは、社会福祉サービスにおける人事・労務管理では何を基本的考えとすればよいのでしょうか。それは「採用から退職まで法律や規則に準じた公正な、かつ組織に活力を与える処遇を提供し、より良いサービスを提供するために職員個々と組織の能力を高め、職場のモラルが高く職員のやる気があり、給与を含め適正な人事関連コストを維持すること」でしょう。そして、その為には、人事・労務管理の総合的な枠組み作りと具体的な方法論が求められています。

b. 人材及び組織力の発揮への取り組み

総合的な枠組み作りにおいて大切なことは、事業所ビジョンを実現するために必要な人材の確保・育成、職員のやる気や主体的な行動、協働による組織力発揮を促進する取組です。事業所ビジョンの実現に必要な人材や人員体制について組織として具体的な計画を持つことが重要です。この計画は、単に「質の高い人材の確保」という抽象的な表明ではなく、事業所ビジョンに沿って、事業所を適切に機能させるために必要な人数や体制等も含めて立案することが求められます。人材教育・研修の基本的な考え方のポイントは、事業所ビジョンの実現に向けた取組に、人材育成計画が整合しているという点です。更に事業所ビジョンの実現に向けて、人材一人ひとりの力と組織力の発揮にむけて取り組むことが大切です。人材は人的資源とも言われ、各人の持っている能力を最大限に発揮できることが、事業所及び個人にとっても重要なことです。また、各人の力を合わせて事業所として学び、より多くの知恵を生み出していくことが、環境変化が激しく、不透明さが増している時代に対応していくために求められるようになっていきます。一方、事業所ビジョンの実現に向けて、職員の就業状況や意識を把握するとともに、職員のやる気と働きがいの満足に影響を及ぼす要因の改善に取り組むことも重要です。職

員が満足していきいきと働くことによって利用者の満足も向上しやすくなります。経営層は、職員が何に満足し、何に不満を持っているかをあらゆる機会を通して把握する仕組みをつくる必要があります。事業所として職員の要望にすべて応えることは難しいですが、すぐに対処出来ない場合でも職員が理解出来るよう十分に説明することが必要です。

c. 新しい事業所の環境・風土作り

更に人材の各人が持っている能力を最大限に発揮し、激変する環境に対応して創造的な柔軟な考え方ができ、迅速で革新的な取組が出来るように「事業所の環境・風土作り」も重要です。例えば一般企業においては創造的な発想が出やすい職場風土や雰囲気づくりのために社内では「自由やオープンな服装」を奨励している企業や事業所が増えてきています。また人材の意欲的な参画を促進するために、働きやすい職場環境づくりや人材からの積極的な提案を鼓舞している企業もあります。顧客の要望や不満に迅速で適切に対応出来るよう「権限を委譲」している企業もあります。福祉サービスの事業所にとっても参考になると思います。下記に人事・労務管理の一般構成項目を参考までに記載致します。

● 人事・労務管理の構成項目

大項目	中項目
人事・労務方針	人事・労務方針/戦略性
人事・労務組織	人事・労務組織
採用	人材確保計画/採用計画/選考方法/採用手続き/受入教育
就業関係	就業管理/服務規律/表彰/苦情相談/その他労働条件
労使関係	労使関係
昇進・異動	昇進・異動基準/業務ローテーション
退職	定年/退職金/退職準備
給与	種類と体系/給与水準/給与規定/人事考課/賞与/給与計算
人事考課	人事考課制度/考課内容/考課者訓練
コミュニケーション	仕事上のコミュニケーション/モラル向上
目標管理	目標管理
能力開発	能力開発計画
福利厚生	社会保険/厚生方策/健康診断/職場環境
安全衛生	管理体制/安全衛生教育/安全策

③ 適材適所で人を活かす

a. 事業所の人事方針の事業所内の明示

事業所が目指している経営や・サービスを実現する人材の確保・育成のためにはまず、事業所の人事制度に関する方針（人材像、人材育成、評価の考え方）を事業所内に明示することが大切です。このためには人材像、職員育成、評価の考え方などの「事業所の人事制度に関する方針」を定めることが重要です。これらの方針については、事業所内のさまざまな機会を通じて、職員に説明するとともに職員の理解が深まるように事業所内に関連文書を掲示するなどの処置も必要になります。

次に事業所が必要とする人材を踏まえた採用を実施することも大切です。事業所の目指しているビジョンを実現出来る人材体制、人材像を検討し、人材採用環境も見ながら、事業所が必要とする人材像を具体的な基準並びに項目に落とし込み、それらに基づいて事業所のビジョンを実現出来る人材の採用に努めることが望まれます。

b. 適材適所の人材配置

また、事業所のビジョンの実現に向けて適材適所の人材配置に取り組むことも重要な要素となります。利用者の特性、サービス提供の特性、職員の能力など事業所の状況に応じて、適材適所の人材配置に取り組むことが大切です。今までは適材適所ということで、事業所として一括採用し、ある程度、適性を見極めたうえで配置を行うことが多かったと思いますが、これからは事業所のビジョンを実現するために具体的にどのような適性や技術、専門性を持った人材が必要かを明確にし、その次にそれらの要件に合致する人材を見つけたり、育てたりすることが重要になると思われれます。すなわち、福祉サービスの変革期にある現状では、「利用者へのより良いサービスの提供」を原点として事業所の経営の仕組みづくりには従来とは逆の適材適所の発想が必要になるということです。

もちろんどのような人材が必要かは、事業所のおかれた状況、成長段階等によって異なります。障害者種別によって、人材に対して求められる要件も多少違ってくることも考えられます。また、事業所の取扱いサービス及び商品によっては営業的なセンスを持った人材や創造性のある人材も求められる可能性があります。一般企業でも大企業の社員が中小企業に出向したりすると、意外と活躍出来ないケースが散見されます。その背景には、基本的には大企業を希望する人は安定を期待して入る人が多く、また、しっかりした管理組織の中での管理手法を学ばされるからです。そのように大企業にて育てられた人材は、中小企業で創造力たくましく活躍するための能力の開発に欠けていることが一般的です。

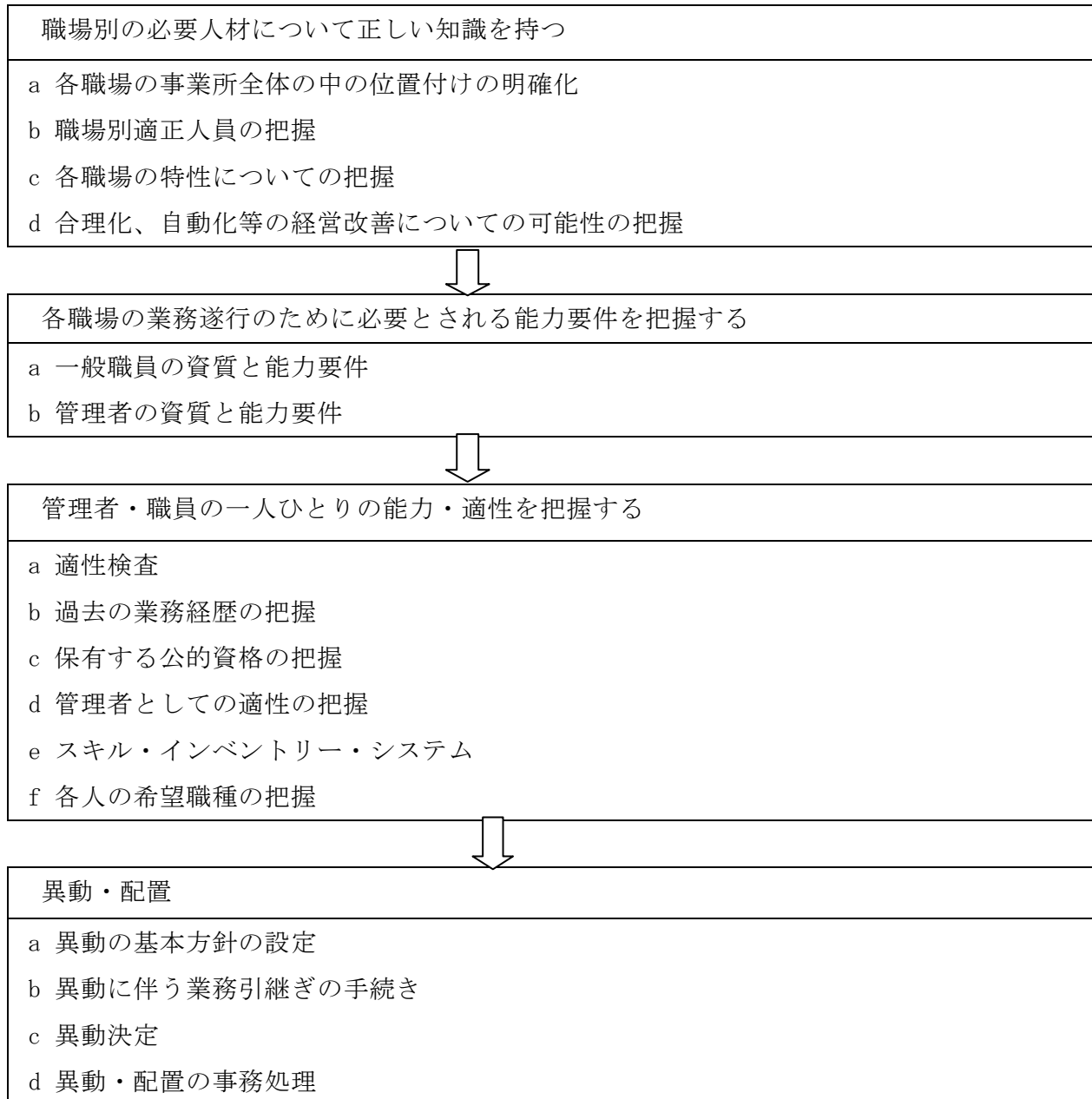
適材適所が以上の通り、事業所のビジョンの実現や事業所内の組織の活性化に大きな影響を持つということがわかっていながら、実際にはその実行が難しく実施されていない事

業所も散見されます。特に管理者に不適な人材が配置されるとその組織のモラルは一挙に低下し、組織のサービスの質は目に見えて悪化するケースも見受けられます。適材適所においては、管理者の配置がまず重要な要素と言えます。

c. 適材適所の人材配置のための具体的ステップ

人材の適材適所の配置を行うためには以下のような取組が必要になります。

● 人材の適材適所の配置への取り組み



(2) 風通しのよい人事の仕組みづくり

① 職員のハートを掴む

a. 職員の気持ちの把握と職員満足度

事業所ビジョンの実現に向けて、職員の就業意識及び業務や職場環境に関し、どのような気持ちを抱いているか把握することが大切です。即ち「、職員のハートを掴む」ことをあらゆる機会を通して、実行することが重要です。事業所ビジョンの実現に向けてより良いサービスの提供には職員の力が大きく影響することは言うまでもありません。職員の業務に対する意欲や生産性の高さはいわゆる「職員満足度」と深く結びついており、事業所のサービスの質に大きな影響を与えています。また、職員の業務に対する意欲や生産性の高さは職員の事業所に対する満足度と深く結びついており、重要な経営課題となっています。特に職員満足度と利用者満足度は、表裏一体の関係にあり、利用者に接する職員が不満な状態では利用者満足度の向上は望めないことから、従業員満足度に対する関心は年々高まっています。

働く職員一人ひとりが不満な状態では、利用者に笑顔を見せると言われてもひきつった笑いしか出ません。また日々不満を持ち続けている職員からは、サービス向上につながるような改善提案が出なくて当たり前です。

b. 職員満足度に影響を与える要素

職員満足度に対し、影響を与える要素はいろいろな項目が考えられます。給与水準が納得いくレベルであるか、仕事の内容にやりがいや楽しみがあるか、経営層と職員の方向性や目線が一致しているか、職場環境が良く自分のペースで仕事出来るか、学習出来る機会が多く、成長出来ることが明確か、専門性や知識・ノウハウが十分に生かせる職場である等が挙げられます。或る調査では上記の項目の内、「仕事にやりがいや楽しみを感じているから」が職員満足度に与える影響は一番大きく、次に「自分の専門性や知識・ノウハウが十分に生かせる組織だから」になっています。単純に良い職場環境、福利厚生や動機付けが人材の自己啓発や満足につながっていないことが窺われます。おのおのの事業所が職員の気持ちを大切にし、職員の意識や考え方をあらゆる機会を通して、把握する努力を続けることが大切です。

c. 職員満足度調査

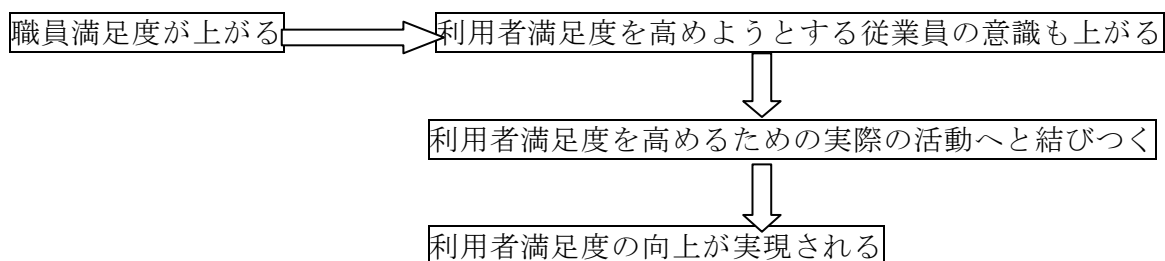
定期的に従業員満足度調査を行うことで、単に職員の満足度がわかるだけでなく、次の効果も見込まれます。

- a. 職員の本音がわかる
- b. 事業所の問題点を共有出来る
- c. 問題解決への行動が容易になる

従業員満足度調査から読み取れるのは下記の視点です。

- a. 事業所のビジョンや経営方針が明確になっているか、職員の間十分に周知徹底並びに浸透しているかを見ることが出来ます。事業所のビジョンや経営方針が徹底していない事業所では、職員の行動がバラバラになり、組織としての強さを十分に発揮出来ません。
- b. 職員の意識を高く保ち、意欲を引き出すことが十分に出来ているかを見ることが出来ます。職員の満足度が顕著に出るところです。
- c. 事業所が職員の能力を最大限に引き出すような風土であるか見ることが出来ます。職員は皆、意欲を持って入所してきます。そのような職員からやる気を奪い取っているのは、事業所の風土であったりします。
- d. 管理者が尊敬出来る存在か、上下間の人間関係が良好であるかを見ることが出来ます。尊敬出来ない管理者の下では、優秀な人材も力を発揮することは出来ません。勿論、優しいだけの管理者が尊敬されるわけではありません。
- e. 事業所の会議や報告の仕組みは整っているか、職場環境は良好かを見ることが出来ます。重複の多い事業所報告資料や、無駄な会議に不満の原因がある場合も多いものです。
- f. 職員教育の仕組みや日々の成長実感があるかを見ることが出来ます。中核的な職員は福利厚生などよりも、自分自身の成長や仕事にやりがいを感じるものです。優秀な人材が育つ環境は、優秀な人材が集まる環境でもあります。
- g. 誇りを持って提供出来るサービスを持っていると、職員自身が思っているかを見ることが出来ます。どんなに素晴らしいサービスを開発してもそれを直接提供する職員が自信を持っていなければ良いサービスとはなりません。
- h. 事業所の将来に対する期待を持っているかを見ることが出来ます。管理者が思っている以上に、事業所の将来に期待を持っていない職員も多いかも知れません。

● 事業所のビジョン実現のためのサイクル



② プロとしての目標管理

a. 目標管理制度の背景と狙い

一般企業においては、現在は「目標管理制度」の導入は進んでいますが、その導入の動機の変遷をみると、不況から端を発した経営体質強化から経営管理体制の強化、そして従業員の能力の発揮・活用、更には組織目標の達成と自己実現の促進並びに就業意欲の向上へと推移してきています。事業所のビジョンのもと、良い福祉サービスの提供を目指す事業所にとっても、目標管理制度の導入を検討することは重要なことだと思われま

す。「目標管理制度」の導入の際の狙いもまたいろいろ考えられます。一口に「目標管理制度」の狙いを言うと、職員の意欲と能力を引き出し、事業所のビジョンを実現し、成果をあげるためにダイナミックな柔軟性に富んだ経営を推進していこうとすることだと言えます。「目標管理制度」は今までのように業務の範囲を定め、手続きや方法を規定するといった形を重んじるやり方ではなく、毎期、毎年の事業所目標に直結して具体化された目標を各職場や職員が明らかにし、その達成に励もうとすることです。目標は重点的なものにしぼっており、重点指向的管理を行うこととなります。そして、これまでのような人間関係的管理を排して、意欲を持って目標を掲げ、それを達成したという充足感のような業務の密着した形で人間的側面を捉え、事業所ビジョン・目標の達成に直接的に貢献しうるプロフェッショナルの体制をつくることを目指しています。

つまり、この「目標管理制度」では、業務の面でも人間の面でも今までのやり方から脱却して、より動的な管理を進めていこうとしています。その狙いの根本にあるのは飽くまでも事業所ビジョン・目標の達成であり、プロフェッショナルとしての職員の欲求の充足です。

b. 目標管理制度における評価の考え方

目標管理制度の考え方は、また形式よりも実績を重んじるものであり、その結果、評価は成果中心となり、それはとりもなおさず能力中心にもつながってきます。評価は職員の特性や態度などといった曖昧なものによるものではなく、成果に基づくこととなりますから、成果を多くあげうるもの、つまり、高い業績をあげるものこそ、高い評価を受けることとなります。

このように成果を中心に評価していくことは、当然、職員の能力を促進することになりますし、それを期待していることもあり、職員の能力向上を狙う管理制度でもあると言えます。目標は職員の能力に見合った内容を考慮し、各職員の能力を若干上回ったレベルで考え、努力すれば達成出来るレベルに設定され、能力の向上も図られることとなります。したがって、これまでの業務の割り当ても従来より明確に質及び量的に検討がなされるこ

とになります。また、目標の達成過程における進捗と結果の評価を通じて、今後の改善の方向性が同様に質・量的側面から検討がなされることになります。

c. 目標管理制度における目標設定

各職員の目標の設定においては、事業所並びに管理者のビジョン、目標及び方針の職員への周知・徹底が必要であり、目標設定は、管理者と職員の話し合いを通じて行われることが望ましいと言えます。つまり、これまで以上に管理者と職員のコミュニケーションを重視することが大切になります。常に管理者と職員の両者の理解と合意を「目標管理制度」は前提としますから、管理者と職員のあらゆる機会を捉えての意思疎通が重要になります。この制度では、この両者の意思疎通を通じて、相互に啓発され、相互の能力開発や伸張につながっていくことになります。

ところで職員の目標設定の最終決定権は管理者が持っている場合が多く、必要な時には職員を説得して目標の修正を行うこともあり、管理者のリーダーシップも要求されます。事業所としてビジョン・目標を達成し、継続して高い目標レベルを維持出来るか否かは管理者のリーダーシップに負うところも大きいと言えます。目標管理制度は、管理者・職員間のコミュニケーションの円滑化と管理者のリーダーシップの育成も一つの狙いとしております。

d. 目標管理制度の導入

「目標管理制度」の導入には、その考え方や理念を理解するための教育を行ったり、導入・展開の実施を推進したり、或いはその維持や発展を図っていくため、それなりの体制が必要になります。まず、制度の導入を決定するのはあくまでも経営層であるべきです。制度の導入は、事業所全体に及ぶもので、従来と異なった考え方のもとに展開されるものだけに経営層の理解と承認が得られなければ大きな成果は期待出来なくなります。制度の導入には制度を支える意識が重要で、経営層が意識を変えてこそ、制度導入の効果が期待出来ます。制度の展開を具体的に推進する組織或いは担当者を置くことが大切になります。

● 目標管理シート(例)

目 標 管 理 シ ー ト		年度	部門年度目標：		
上長名		本人名			
目標順位	重点目標	達成基準	実施期間	実行施策	成果評価
1	製造原価低減	低減率	12月	生産工程 見直し	
2	A商品売上拡大	増加率	3月	販売促進	
上長指導事項：			自己啓発事項：		

③ 公正な人事評価を目指して

a. 人事考課制度の重要な役割

社会福祉施設の現状の人事管理制度の課題としては、選ばれる福祉サービスに必要な人材を効率的に育成する人材育成、硬直的な年功給から、能力に応じ公平に賃金を配分する弾力的な賃金処遇及び人材育成と賃金処遇に適切な情報を提供する人事考課の3つの課題があると言えます。この内、人事考課制度は人事制度を構成する主要な制度ですが、人事考課制度の運用にあたっては、人事制度に関する基本方針が定まっていることが大前提となります。人事考課制度は単に各職種及び各職員の評価査定を行うということではなく、職員それぞれの能力管理とその処遇を公平なものにするための重要な制度です。

人事考課制度については職場内にて公開することが大切で、それにより全職員が考課項目や考課基準を認識し、制度を正確に公平に運用することが出来るようになります。更に制度の公開は、単に制度内容を各職員に通知するというだけでなく、職員にとって納得のいく分かりやすい制度を構築し、その結果、各職員が持つ能力を最大限引き出していくという狙いもあります。

人事考課結果については管理者から職員に対し、フィードバックすることが重要で、考課者と被考課者が考課結果について話し合いの場を持ち、人材育成・能力開発面での重要な課題を両者にて正しく認識するという効果が期待されます。しかし、この相互の意思疎通が適切でないと両者の間に溝が出来たり、考課者に対する不信を招くケースも発生しがちですのでその運用には十分な注意が必要です。

b. 人事考課表の設定

業務に誠実に取り組み成果を上げている職員が正当な評価をされる人事考課のシステムが大切です。そのためにはまず人事考課表を作成する際には職種の数と各職種の職位数を網羅した人事考課表が必要となります。更に同一職種、同一職位において階級により人事評価項目が異なる場合は、それぞれの階級においても考課表を準備する必要があります。

人事考課表はそれぞれの被考課者に要求される役割に応じた評価項目で構成され、それらには求められる職員像、職員に何を求めるか、職員はどうあるべきかが検討され、職種別・職位別に考課項目を設定することになります。人事考課は職能・態度意欲に着目して行われるもので、予めそれぞれの考課基準を整備する他、考課にあたってどのような視点で行うかについても明らかにしておかないと、考課者は自分勝手に視点を定めることになり、考課が考課者の主観で行われることになりかねません。

この考課にあたっての視点が考課要素です。職員間の合意形成をしやすいするためにも、考課要素の検討にあたっては、出来るだけ職員間にて協議・決定することが望ましいと言

(3) 人を大切に育てる

① 職員一人ひとりの個性を大切に

a. 職員の能力の最大限の発揮

事業所として目指していることの実現に向けて職員一人ひとりの力を最大限発揮させることに取り組むことが重要です。職員の持っている能力を発揮させるためには経営層及び管理者としては職員の専門性を尊重することが大切です。そのことにより、経営層及び管理者が職員の業務の大変さを理解し、福祉サービスの専門家として専門性を尊重することで職員はハードな仕事の中にもやりがいを持つことが出来、日々の業務に対する意欲もより高まってくるからです。また、事業所が一丸となって、質の高いサービスを目指しているという姿勢が、職員の「利用者・家族に感謝されることが一番嬉しい」という気持ちを支え、職員がプライドを持って働ける環境づくりに大いに役立つこととなります。

更に職員一人ひとりが主体的な判断・行動を奨励することに取り組むことも重要です。この視点においては、職員が可能な限り現場で判断し、行動出来る範囲とその範囲を超えた場合はどうすれば良いかを予め職員に対して、明示しておくことも大切です。更に職員一人ひとりの日頃の気づきや工夫を職場に提案しやすい、職員が意見交換を行う場の設定等の環境づくりも必要となります。また、職員一人ひとりの研修成果をレポートや発表等で職場として共有化に取り組み、職員個々の努力を認知することも職員の意欲向上には有効な施策となります。

b. 自己申告制度

一方、職員の個性を把握し、伸張するための重要な制度として自己申告制度があります。自己申告制度は、人事管理制度における一つの制度であり、人事考課制度と密接な関係にあります。人事考課制度では職員のどのような能力や態度意欲を伸ばさなければならないかを探すことも重要な目的ですが、人事考課だけでは適正な配置や人材育成などの人事を行うことは出来ません。人事考課後に行われる育成面談では人事考課結果に基づく育成指導の方向性を決めることや業務だけでは判断出来ない職員の適性等について話し合いますが、この場で必要となるのが人事情報です。職員がどのような意識で、どのような職場環境で業務を遂行しているのか、また人事考課では見えない職員の適性はどのようなのか等、多くの人事情報（職員の適性や興味、人生設計、健康状態、希望する職場や仕事面の情報など）を事前に把握しなければなりません。そこで必要となるシートが自己申告書です。自

己申告書は事前に職員から情報を得て、面談をスムーズにするために必要不可欠なものです。一般的には下記の項目について職員から申告してもらうことになっています。

● 自己申告項目

- A. 属人情報（雇用期間、資格免許、社内経歴等）
- B. 現在の職務（仕事の量・質・関心度、職務の適性等）
- C. 今後の職務（担当業務・職場の状況、異動したい理由等）
- D. 職場や上司に対しての希望

自己申告書では職場や管理者に対して、日頃言葉では説明しづらいことを文書での申告という形で意思表示をさせています。それは問題・悩みを解決するための材料であったり、コミュニケーションをとるための手段であったりします。また、福祉サービス業務という性格上、表面化しにくい業務の成果についても、自分が努力しているという点をアピールすることも出来ます。ここで示唆される職員のやりがいや自己主張を話し合いのデータと出来るので、個別面談をする場合に自己申告書が重要視されるのです。職員を育成する上で、組織のなかで意思の疎通を図り、相互理解をするために必要不可欠な仕組み、それが自己申告制度と言えます。

c. 自己申告書の利用上の留意点

自己申告書の実際の利用においては、下記の留意点が挙げられます。

● 自己申告書の記入上の留意点

- A. 感情的要素を含まないよう自己申告の趣旨を理解させること
- B. 有利不利にこだわらず、自由に申告させること
- C. 出来るだけ多くの情報を記入するよう促すこと

● 自己申告書記入後の処理の留意点

- A. 育成面談実施前に記載内容を確認し、面談の話題にするよう心掛けること
- B. 特に職員の要望が受け入れられるかを明確にしておくこと
- C. 要望・希望等を聞きっぱなしにしないこと

② 計画的な人の採用と育て方

a. 人材の確保並びに育成への取り組み

事業所が目指している経営・サービスを実現する人材の確保・育成に取り組むことが重要です。人材の確保においては、事業所が必要とする人材を踏まえた採用を実施することも大切です。事業所の目指しているビジョンを実現出来る人材体制、人材像を検討し、人材採用環境も見ながら、事業所が必要とする人材像を具体的な基準並びに項目に落とし込み、それらに基づいて事業所のビジョンを実現出来る人材の採用に努めることが必要です。人材の採用においては、血縁や地縁に偏るものではなく、事業所の必要とする人材を踏まえた採用の考え方に基づいて行うことが大切です。今後の事業所の経営管理体制の整備を考えた場合、民間企業にてその分野で豊富な経験を積んだ企業OBの採用を考えることも重要です。

人材の育成においては、事業所が目指していることの実現に適した人材を育成することに取り組む必要があります。一方では社会福祉施設が直面している制度や市場の変化に柔軟に対応出来る、創造性豊かな人材育成も考慮することが大切です。更に人材育成制度を考えると、職員自らが意欲をもって取り組める仕組みづくりが大切です。職員が自発的に取り組むことによって、改善や創意工夫の習慣が身につく、育成の成果も上がるようになります。

b. 人材の育成の取り組みのポイント

事業所が目指していることの実現に適した人材の育成の取組のポイントは、その取組に職員の育成計画が整合している必要があるという点です。その観点から、職員一人ひとりの能力向上に関する希望を把握する、職員一人の職務能力を把握・分析し、その結果に基づいて職員一人ひとりの職務能力に対応した育成計画を策定すること、職員別の育成計画を踏まえ、OJT や研修を実施すること、職員の研修成果を確認し、研修が職員に役立ったかを確認することが大切です。

社会福祉サービスは人を相手として人の手によって行われる対人サービスです。従って、その担い手である職員一人ひとりの資質能力の向上は、そのままサービスの向上にむすびつくことになり、「人材育成」の充実が期待される理由はここにあります。

人材育成においては職場研修が重要な役割を果たします。職場研修の成果を利用者サービスに還元していくためには、サービスに直結する実践能力を高めることが重要です。この能力を開発するためには、職務を通じた研修が必要であり、職員と利用者が日々関わりを持つサービス実践の場を基礎にした職場研修を推進することが必要となります。職場研修は、事業所の運営理念や援助理念に基づいて推進するものであり、これを前提にしながら

ら、研修の方針や計画を策定し、系統的・継続的に実施することが大切です。職場固有の研修ニーズに立ち、職場内研修と外部研修等を一体的に推進することです。

● 職場研修

種類	内容・特徴	推進主体
OJT On the Job Training	職員一人ひとりに対し、職務遂行過程の中で必要性に応じ、仕事を通じ、計画的、継続的に行う研修	指導者
Off-JT Off the Job Training	一般的な知識・技能・態度について職員を職場より離し、一定期間集合して行う研修	指導者
SDS Self Development System	個人が必要とする知識や技能を自ら進んで学ぶ。又、施設や職場は本人の意欲を喚起し、促進するための援助を行う例もある。	

c. OJTの重要性

OJTやOff-JT、自己啓発により職員の成長を目指すことが、利用者サービスの向上となり、事業所の発展につながります。しかし、自己啓発が重要だからといって自己啓発制度を充実して、職員それぞれの意欲が高まるのを期待していれば良いというものではありません。また、決められた職員数の中、多忙な事業所にあっては何回も集合研修に行ける機会は少ないと言えるでしょう。多くの職員はせいぜい年に1-2回程度でしょう。Off-JTはこのように断続的にならざるを得ず、回数、時間ともに限界があります。従って、影響度という点から考えるとOJTの重要性が極めて高いと考えざるを得ないと思われま

す。OJTを効果的に推進するにおいては、「ある人間に意欲を持たせ、熱心に目的をやり遂げさせること」の動機付けは大変重要です。動機付けには欲しいという気持ち（動因）と欲しいという気持ちを起こさせるもの（誘因）が不可欠です。動機づけの方法は動機づけられる人によってそれぞれ異なります。即ち、その人の資質や性格、持っている望み、地位、年齢などの多くの要素によって動機（意欲）の強さや思考が変化するためです。動機づけの考え方はいろいろありますが、代表的なものとしては「マズローの欲求の5段階説」と「ハーツバークの動機づけ理論」があります。基本的な考え方を理解しておくことは人材育成に役立つと思われま



③ コスト意識とやる気

a. コスト意識の醸成とコスト情報を生かす

社会福祉施設を取り巻く経営環境の激変の中で、事業所のビジョンを実現するための経営基盤を構築するためには、「最小の経費で最大の成果を上げる」という基本的な考えを事業所及び全職員に持ってもらうことが大切です。そのためにはあらゆるコスト情報を導入して、全職員がこのプロセスを担う意識をもつことが重要になります。

コスト情報を梃子とした業務のやり方を変えていくことを管理者及び職員の参加のもとに推進し、職員が率先して取り組めるよう、職員一人ひとりのコスト意識醸成とコスト情報を生かす組織風土づくりが大切になります。

この新しい変革のプロセスの基本的考え方は次表の通りです。

● コスト意識醸成の変革プロセス

	現状の問題点・課題・背景等	目指す姿・目的・効果等
概念	<ul style="list-style-type: none"> 改革は量の削減 手続き重視 コスト情報不在の管理 	<ul style="list-style-type: none"> 改革は質の向上 費用対効果の納得度 コスト情報による自立管理
職員の考え方	<ul style="list-style-type: none"> コスト意識が不明確 コストとは現金支払い額 やらされ感 	<ul style="list-style-type: none"> コスト意識の明確化 コストとは全ての資源費消 率先実行
組織風土	<ul style="list-style-type: none"> 強い縦割り組織 手続き優先の官僚組織 中央一元管理 	<ul style="list-style-type: none"> 境界のない組織 コスト情報に基づく成果志向文化 分散自立経営

職員一人ひとりを高い目標に向かって最小のコストで最大の成果を上げる職員に変革させるには、求めるべき目標、成果、そしてコスト情報が「見える」ことが不可欠です。更に権限委譲によって、職員の率先した改革を職員自ら業務に生かす環境を整備し、職員個人レベルでPDCAサイクルを確立することが期待されます。

このような取組は下記のように表すことができます。

人材・組織活性化プログラム=職員・組織の気づき×やる気の出る仕掛け×マネジメント

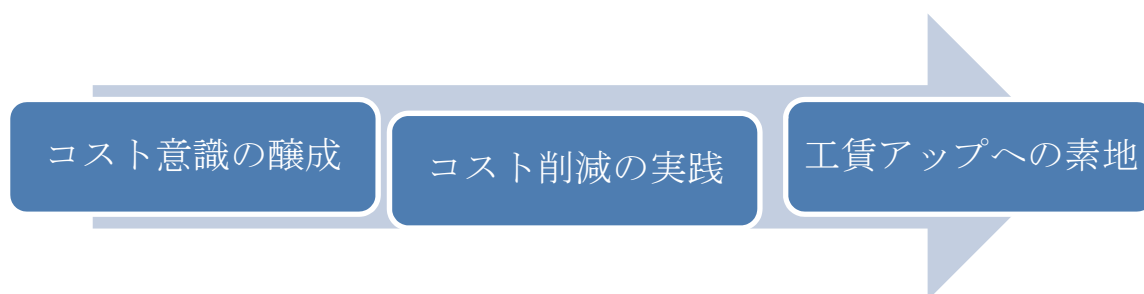
b. コスト削減への取り組み

一方、コスト意識を醸成することはコスト削減にもつながってきます。厳しい経営環境が続く中、どの組織においても利益を出すこととコスト削減とは表裏の関係にあると言えます。コスト削減というと「やりがいがない」「長続きしない」「職員が萎縮する」など後ろ向きにとらえがちですが、コスト削減をコストの「最適化」「マネジメント」と考え、マネジメントの成果が利益につながることであります。コスト削減を「ポジティブでやりがいがあり、儲かります。また社員をやる気にさせモチベーションを上げます」と理解することが大切です。

一方、正しいコスト削減の考え方を持つ前に、コスト削減に関するさまざまな誤解を取り除くことが必要です。コスト削減においては、細部を見るのではなく、コストの森全体を見ることが大切です。コスト管理の視点ではまず時間管理の意識を持つことが重要です。どの事業所でもほぼ同じだけの人数、時間を投下しているはずなのに、サービスの質やコスト体質の面で事業所ごとの差が見られるのが現状です。この差異の理由は時間管理にあると思われます。限られた時間のなかでどれだけ成果を挙げるか、言い換えれば「生産性をどれだけ高められるか」ということです。時間を有効に活用して業務をするという意識を職員一人ひとりが持ち、管理者はそれが徹底されているかチェックする風土づくりこそ、コスト管理の最大のポイントになります。

次に事業所の財務分析を行って事業所の経営指標を算出してみることが大切です。事業所の決算書の内容を分析して、コスト構造をきちんと把握しているでしょうか。現状の数値を指標として明確に捉えていなければコスト管理をしようにも目標がないこととなります。目標が不明確であるにも関わらず、「電気をこまめに消そう」「コピー用紙は節約しよう」と訴えかけたところで効果は期待出来ません。事業所の業務は人的サービスが中心なので人件費削減に切り込むことは非常に困難です。従い、人件費に次いで経費の中で高い比率を占めている、食材費、水道光熱費等の材料費、更に事務費などをきちんと管理すればそれなりのコスト削減効果が期待出来ます。コスト削減については事業所全体として目標を立て、継続的に取り組むことが必要です。

● 工賃アップへのコスト削減の実践



(4) チェックリスト

① 働きやすい職場風土

- 事業所として事業所が進む方向並びに方針を明確にしていますか
- 事業所として事業所の方向性・ビジョンを共有化していますか
- 事業所ビジョン実現のため経営層は率先垂範していますか
- 経営層はビジョンの共有のため積極的に職員に働きかけていますか
- ビジョンを継続的に徹底させるための仕組みは出来ていますか
- ビジョンの共有化の度合いをチェックする仕組みは出来ていますか
- 日常の業務のなかでビジョンを思い起こす仕組みはありますか
- 定期的にビジョンについて職員と対話をしていますか
- 人事・労務管理の枠組みは出来ていますか
- 人事・労務管理の基本的考え方は作成され、明示されていますか
- 人事・労務管理制度を具体的に構築する計画はありますか
- 事業所・職員の組織力を発揮するための取組は出来ていますか
- 事業所ビジョンの実現に向けた人材育成の基本構想はありますか
- 職員の就業状況や就業意識を把握していますか
- 職員のやる気と働きがいの阻害要因の改善に取り組んでいますか
- 職員の評価が公正で的確に行われていますか
- 風通しの良い創造的な事業所の環境・風土づくりに取り組んでいますか
- 事業所の人事制度に関する方針は作成され、明示されていますか
- 人事制度の考え方について職員に説明を行っていますか
- 事業所が必要とする人材を踏まえた人材の採用を行っていますか
- 事業所ビジョンの実現に向けて適材適所の人材配置を行っていますか
- 管理者の配置は十分な注意を払って実施していますか
- 職場別の必要人材・能力要件について正しい知識を持っていますか
- 各職場の業務遂行のために必要とされる能力要件を把握していますか
- 管理者・職員一人ひとりの能力・適性を把握していますか
- 異動や配置は適正に行っていますか

② 風通しのよい人事の仕組みづくり

- 職員の気持ちを大切にしたい人事の仕組みづくりをしていますか

- 事業所ビジョン実現に向けて職員満足度改善に取り組んでいますか
- 職員満足度と利用者満足度との関係を意識していますか
- 定期的に職員満足度調査を行っていますか
- 職員満足度調査の結果を有効に経営改善に活用していますか
- 職員満足度調査の結果を利用者満足度向上への活動につなげていますか
- 目標管理制度を導入していますか
- 事業所として事業所目標の達成に十分に取り組んでいますか
- 職員は事業所目標の達成に向けて意欲的に取り組んでいますか
- 職員ごとの目標設定を行っていますか
- 職員の評価は成果にもとづいて行っていますか
- 職員の目標設定は管理者との話し合いを通じて行われていますか
- 職員の目標設定において管理者はリーダーシップを発揮していますか
- 目標管理制度は組織の状況にあった導入がなされていますか
- 目標管理制度の維持・発展させていくための仕組みはありますか
- 人事考課制度については事業所内で公開されていますか
- 人事考課制度について全職員が十分理解していますか
- 人事考課制度において管理者と職員の意思疎通ははかられていますか
- 人事考課表は適正な評価項目で構成されていますか
- 人事考課の考課基準は明確になっていますか
- 人事考課をもとに職員の能力開発に取り組んでいますか
- 人事考課は年に数回 適切な時期に実施されていますか
- 被考課者参画型の人事考課に取り組んでいますか

③ 人を大切に育てる

- 職員一人ひとりの力を最大限発揮させることに取り組んでいますか
- 職員の専門性を尊重していますか
- 職員の主体的な判断・行動を奨励していますか
- 職員の現場での判断権限を職員に明示していますか
- 職員の多面的な人事情報を把握していますか
- 職員による自己申告制度に取り組んでいますか
- 自己申告書の書式は適正な内容になっていますか
- 自己申告書は適正に利用されていますか
- 事業所ビジョンの実現に向けて人材の育成に取り組んでいますか
- 職員が自発的に自身の能力開発に取り組んでいますか

- 人材の育成は職員の育成計画と整合性がとれていますか
- 職場研修は適切に行われていますか
- 職場外研修は適切に行われていますか
- 自己啓発制度に取り組んでいますか
- 事業所内にてコスト意識醸成に取り組んでいますか
- 職員はコスト意識を持っていますか
- 職員には事業所のコスト情報を明示していますか
- 職員への権限委譲に取り組んでいますか
- 事業所としてコスト削減に取り組んでいますか
- コスト管理の視点で時間管理をしていますか
- 事業所のコスト構造を正しく把握していますか
- 事業所として生産性を上げる取組を行っていますか
- 工賃アップに関する意識向上に取り組んでいますか
- コスト削減について目標を掲げ、継続的に取り組んでいますか

第6章 利用者の理解と能力アップ

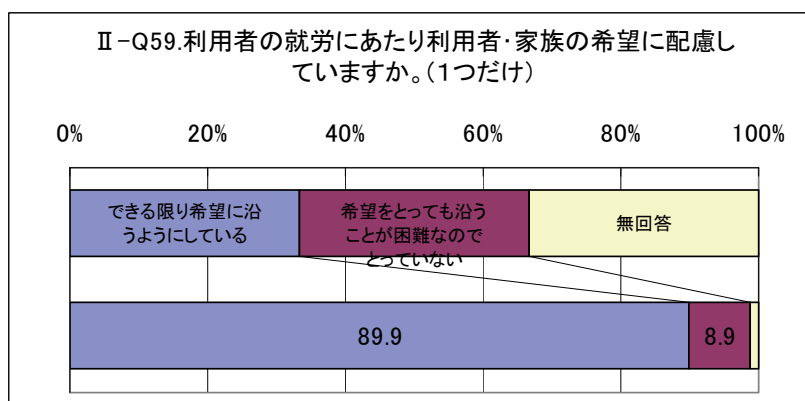
利用者関連マニュアル

1. 社会就労センター利用者の現状

(1) 利用者及び家族への対応

「利用者の就労における利用者・家族の希望への配慮」の状況は、図 6-1 の通りにて「希望を聞きできる限り希望に沿うようにしている」と回答した事業所が約 90%にも上り、大半の事業所が利用者・家族の要望に十分な配慮を行なっていることが判ります。約 10%弱の事業所が「希望をとっても希望に沿うことが困難なのでとっていない」と回答しています。

図 6-1



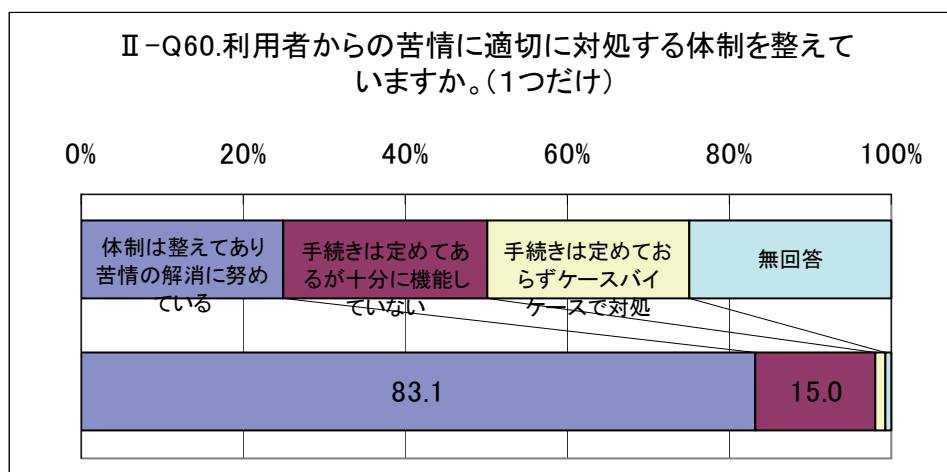
事業所種別の状況では、全事業所種別とも「希望を聞き希望に沿うようにしている」に関し、約 90%レベルと高い比率になっています。事業所種別における差異はなく、全事業所とも利用者・家族の希望に対し、十分な配慮をしていることが推測出来ます。

「利用者からの苦情に適切に対処する体制」の状況は、図 6-2 の通りにて、約 83%の事業所が「苦情処理の体制は整えてあり、事前に察知しその解消に努めている」と回答しています。また「苦情処理手続きは定めてあるが十分に機能していない」と回答している事業所は約 15%です。両者併せると約 98%になり、ほぼ全数に近い事業所が苦情処理体制・手続きという基本的仕組みを擁していることが認められ、リスク管理の考え方が内外の事業環境から各事業所にも浸透していることが窺われます。

事業所種別においては「苦情処理の体制は整えてありその解消に努めている」において

は、福祉工場が 100%実施しており、他事業所と比較して顕著な特徴になっています。就労継続支援 A 型が約 70%であり、他の 3 事業所種別の 80%台と比べると低いレベルになっています。「苦情処理手続きは定めてあるが十分に機能していない」を含めると全事業所種別においてほぼ全数が苦情処理基盤を確立していることが認められます。

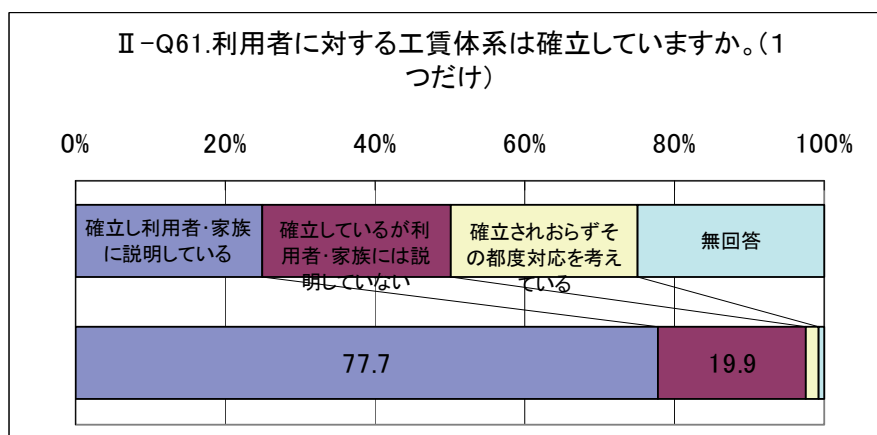
図 6-2



(2) 工賃体型

「利用者に対する工賃体系の確立」の状況は図 6-3 の通りにて、約 78%が「確立し利用者・家族に分かりやすく説明している」と回答しています。「確立しているが利用者・家族には説明していない」の約 20%を含めると約 98%が工賃体系を確立済みであり、工賃アップに関わる体系的アプローチの基盤が出来つつあると言えます。

図 6-3



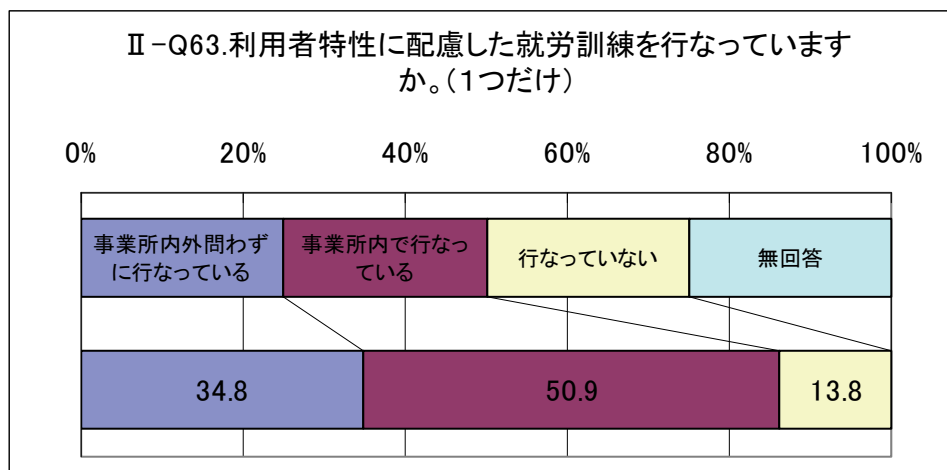
事業所種別に[利用者に対する工賃体系の確立]については、福祉工場を除く事業所種別

においては約 80%内外にて「工賃体系を確立し利用者に対し説明している」との回答を寄せています。福祉工場は60%のレベルにとどまっており、同工場における「工賃的考え」の利用者及び家族への対応に課題があることが窺えます。全事業所種別においては、ほぼ全数が工賃体系を確立しており、工賃アップに対する基盤固めは出来つつあると言えます。

(3) 利用者の能力開発及び教育訓練

「利用者特性に配慮した就労訓練の実施」の状況は図 6-4 の通りにて「事業所内で行なっている」が一番多く約 51%を占め、次いで「事業所内外問わずに行なっている」が約 35%、「行なっていない」が約 14%となっています。約 85%が事業所或いは事業所外にて利用者特性を考慮した就労訓練を実施している状況が認められます。

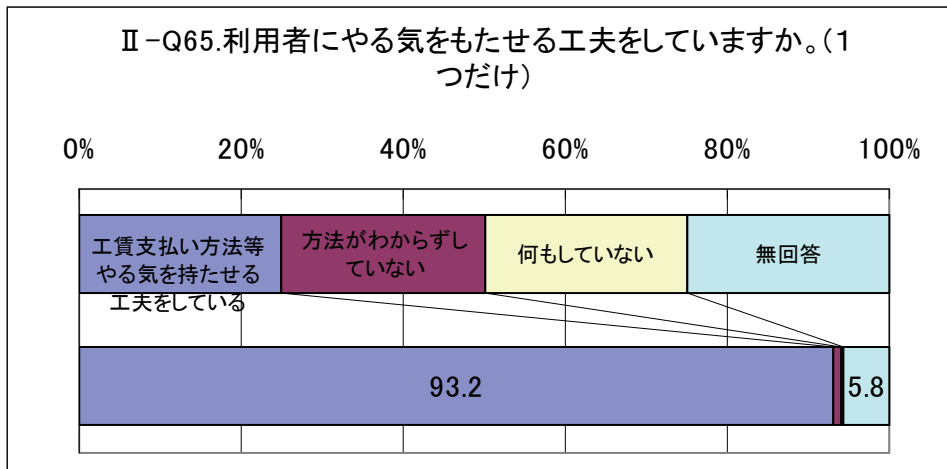
図 6-4



事業所種別においては、「事業所内外問わずに行なっている」については就労継続支援 B 型及び生活介護が 40%台と高くなっており、就労継続支援 A 型、授産施設及び福祉工場は 20~30%台と低くなっています。

一方、「利用者にやる気をもたせる工夫」の状況は図 6-5 の通りにて、約 93%の事業所が「声掛け工賃支払い方法等やる気をもたせる工夫をしている」を実施していると回答しています。利用者のやる気向上が事業所の重要な施策になっていることが推測出来ます。

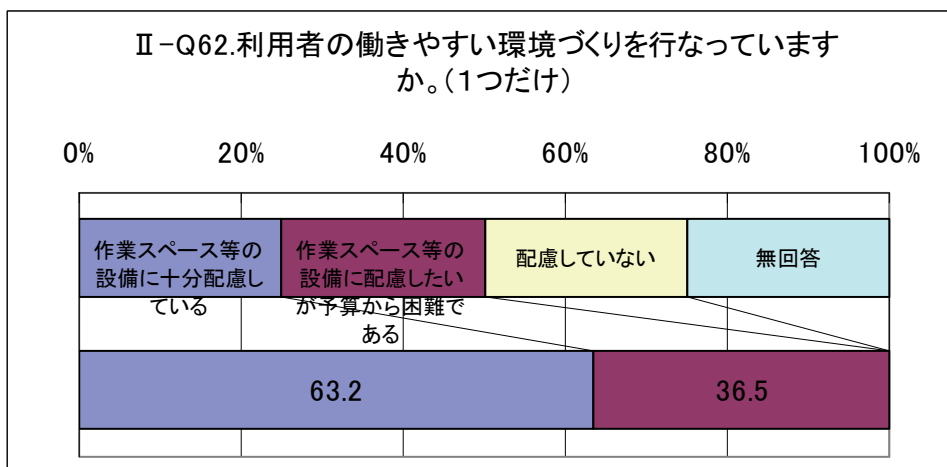
図 6-5



(4) 利用者の働きやすい環境づくり

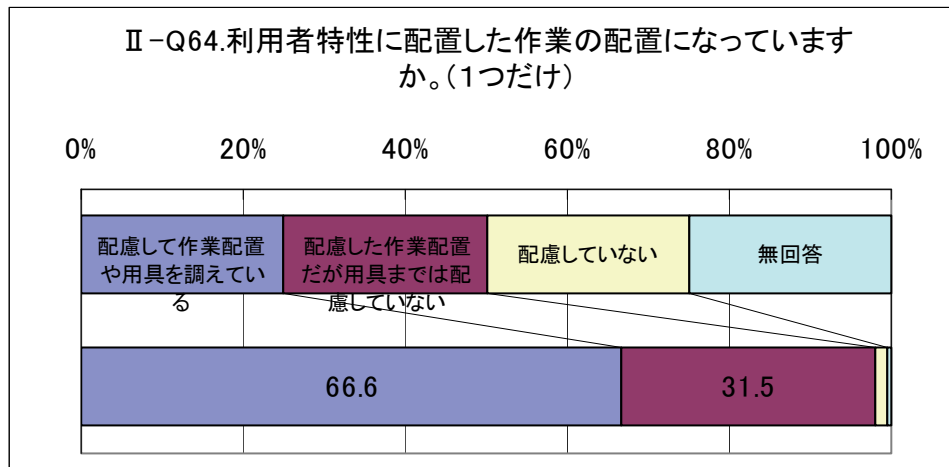
「利用者の働きやすい環境づくり」の状況は図 6-6 の通りにて、「作業スペース、空調等の設備に十分配慮している」との回答は約 63%を占めており、約 3分の2の事業所が利用者の働きやすい環境づくりに配慮していることが窺われます。一方、約 37%が「作業スペース、空調等の設備に配慮したいが予算の問題もあり困難である」と回答しており、厳しい予算状況の中で、働きやすい環境づくりが今後の課題となっています。

図 6-6



一方、「利用者特性に配慮した作業配置」の状況は図 6-7 の通りにて約 67%の事業所が「配慮して作業配置や用具を調べている」と回答しています。一方、約 32%が「配慮した作業配置はしているが用具までは配慮していない」と回答しています。ほぼ全数の事業所が利用者特性に配慮して作業配置を実施している状況が認められます。

図 6-7



2. 利用者関連マニュアル

(1) 利用者及び家族への理解を深める

① 利用者及び家族の声を吸い上げる

a. 利用者へのサービス提供の開始

サービスを提供する際、事業所及び職員として利用者と接していますが、利用者は漠然としたことから些細なこだわりに至るまで、様々な思いを持っています。出来る限り、その思いに気づき、尊重しながらサービスを提供することが、利用者と向き合うということだと言えます。

利用者の状況や思いは様々ですので、しっかりと利用者に向き合うとすることは大変なことかもしれません。利用者に向き合うためには次のような視点が大切になります。

● 利用者に向き合う視点

- A. 利用者を理解しようとする姿勢（心身状態、家族や社会との関係など）
- B. 利用者の思いや価値観に気づき、それを尊重しようとする姿勢
- C. 提供するサービスの中でどのように対応すべきかの正しい判断
- D. チームケアの関係者と蜜な連携と情報交換による客観的な状況把握

上記の視点を持ち、利用者へのサービス提供を開始する際には、利用者及び家族の思いや要望を良く聴取することが重要になります。また、これからのサービス内容を伝え、説明し、利用者及び家族の納得を得ることが大切です。情報説明にあたっては、周知すべき重要事項を精査し、一人ひとりの利用者状況に配慮した対応、また判断能力が十分でない利用者に対する説明や同意確認にも十分留意する必要があります。

具体的には、サービス開始時の利用者・家族に対し、利用者一人ひとりの状況に応じて、基本的ルール、重要事項、提供するサービス内容や利用料金等に関する情報を適切に伝達することが望まれます。その際、単に説明だけではなく、利用者同意を得るための分かり

やすい手段を講じることが期待されます。また、サービス開始時に、事業所が定めているルール・重要事項等に関し利用者・家族の意見・要望等を適正な方法で把握し、記録することが望まれます。

b. サービス開始時の利用者への個別対応

実際にサービスを開始する際には、利用者がサービス開始時の環境の変化などにより、心身に受ける影響を緩和するための支援や利用者が新たな環境に馴染めるような配慮を行う必要があります。その際に一人ひとりの利用者の個別事情や要望を事業所が定めた一定の様式を使用して記録し、把握することが大切です。更にサービス利用開始直後には利用者が感じる不安やストレスは一人ひとり異なることが予想されますので、その対応もそれぞれの状況に合わせて個別に行うことが求められます。一方、異なる生活状況にいた利用者へ、サービス利用を開始する以前の利用者の生活習慣や価値観を把握・理解し、利用者にとって適切なサービスを段階的に検討し、支援していくことが望ましいと言えます。

利用者への個別対応では、心身状況、家族関係、生活環境等の利用者情報や要望を的確に把握し、個別課題として明確化することが大切です。更に利用者一人ひとりに合ったサービス提供を行うために個別ニーズ・課題把握を一貫したプロセスで行い、その経過等を記録することも大切です。

c. 利用者の納得性の高い計画作成

利用者一人ひとりに合ったサービス提供には利用者や家族の希望を尊重し、利用者事業所の双方での納得性の高い計画作成や見直しが求められます。利用者一人ひとりに合った、納得性の高いサービス提供にはサービス計画作成過程でこれからの就労に関する利用者の意向や希望を適切に把握し、尊重した作成や見直しを行うことが大切です。一方、利用者一人ひとりに合ったサービス提供の継続実施のために作成した計画の見直しの手順を決めることが必要となります。

利用者にあったサービス提供では、具体的サービス提供内容や利用者状況変化等を適切に記録し、その記録が活かした情報となるような管理体制を整備することが望まれます。

利用者にあったサービス提供には必要な利用者情報が支援担当職員間で適切に共有化が行われ、活用が図られることが大切です。個別計画や利用者状況等の情報を関係職員が共有し、情報活用しながらサービス提供を実施する仕組みを定め、実施することが重要です。

なお、利用者及び家族との関係においては事業所への要望や苦情への対応も重要です。苦情は事業所の信用の損失というリスクにつながります。利用者に対するサービスの質を向上させるための叱責と受け止め、誠意を持って真剣に対応することが大切です。

苦情対応においては、苦情把握の方法、苦情の評価・分析、苦情への対応について事業所として対応体制並びに対応手順について検討し、整備して置くことが重要です。

② 利用者及び家族本位の接し方

a. 就労に向けた動機及び環境づくり

利用者に対するサービスの提供においては利用者及び家族の要望や希望を明確にし、就労に向けた動機及び環境づくりを進めることが重要です。障害のある人の所得保障が十分に確立されていない中では生活が安定していることは障害のある本人、家族にとっても重要なこととなります。そのような中、就労を目指していくことに不安を感じたり、失敗を恐れたり、失敗から自信をなくす気持ちも当然生まれてきます。また就労に対して「いじめられるのではないか」「つらい思いをするのではないか」というイメージもありがちです。そういったマイナスイメージだけではなく、就労を巡るプラスのイメージを利用者本位の立場からどのように事業所として伝えていくかが大きな課題と言えます。

では、生活を変えることへの不安をどのように支えたらよいのでしょうか。まずは、たとえ失敗してもやり直しが効くということ、失敗を一つのステップと考え、次につなげていけるのだということを伝えることが大切になります。そして、たとえ小さなことでも「やってみたい」と本人が思うことを積極的に支援し、漸次、力を付けていくことを支えていく必要があります。また家族の不安に対しては、家族の気持ちを受け止めた上で、家族が心配する一つひとつの不安に対してどういう支援が出来るかを具体的に伝えることが不可欠です。家族からの理解と応援が得られることは本人の気持ちにとっても大きな励ましとなります。家族に対する情報提供の一つとして、就労を実現した人の家族の話を聴く機会を設けることも考えられます。

一方、就労に対する意欲は十分にあるものの、「やりたいこと」と「できること」の間に開きがある場合もあります。そうした場合にも「できないこと」を強調してしまうと、一歩前に進み出すことさえ抑えてしまいます。本人がイメージする目標の設定が高すぎると思われても、一度踏み出すことを大切にし、さまざまな体験を通して少しずつ、進んでいく中で、客観的に自己を評価出来るようになることを応援することが大切になります。

そして、就職を実現した障害のある人の話を聴く機会を設けることも有効です。就労に対するイメージがわきにくい人にとっては、実際に就労している当事者の話を通じて「働く喜び」「やればできる」ということを実感し、就労の意欲を高めることが出来ます。

b. プライバシーの保護

一方、利用者や家族との接し方において留意しなければならない点はプライバシーの保護の問題です。プライバシーの権利が法律の問題として取り扱われるようになったのは100年ほど前にアメリカにおいて、「一人ではっておいてもらう権利」として登場しました。日本国憲法13条においても「個人の尊重」「幸福追求権」の一つとして論じられるように

なりました。そして裁判事例としても、この権利侵害行為を民法 709 条の不法行為として損害賠償の請求が認められるようになりました。いわゆる人格権の侵害としてです。

その後、情報化社会の発達に合わせて、プライバシーの権利は「私生活の情報をみだりに公開されない」という守りの保護から、更に「自らの情報をコントロールする権利」という支配する権利も含まれるようになりました。現在では、この二つが一般的な考え方になっています。

障害を持っている利用者と接する場合は本人のプライバシーに触れ、過去の出来事や環境を調査することが必要でしょうし、また就労相談としても、本人の情報やかつての生活環境や価値観を調査し、それを踏まえて本人の意思を推測したり、判断すべきことがあります。したがって福祉の専門職としては職務上プライバシーに踏み込むことが当然あるのです。そしてそれを記録に残すこととなります。そこでそれらのデータの管理をきちんとしておかなければなりません。最近のマイクロ化やコンピューターによる管理の場合、他人からみだりにアクセスされる危険性があり、注意を要します。

c. 個人情報公開に関する対応

個人の情報が公共団体や社会福祉法人を通じて、これらの公益法人に対する情報公開請求によってオープンにされる危険性があります。もし、そのようなことになるとプライバシー権の侵害になり大変な問題が生じるわけです。福祉の専門職は通常その資格の関連法により、それぞれ職務上知りえた個人の秘密を漏らしてはならないことになっています。もしそうでなければ、利用者やその家族は、保護されているはずの「知られたくない個人の情報」に対する信頼が裏切られることになり、福祉サービスに対して不快感や屈辱感など精神的な苦痛を持つことになり、ひいては事業所に対する信頼は壊れることになりかねません。

また、複数の専門家と協議する場合とか、他の関係機関とネットワークにより、共同して対応する場合は、プライバシーにあたる個人情報を共有したり、開示したり、検討したりすることになるわけですが、どの範囲までオープンにするべきかは慎重に考慮する必要があります。また、本人の同意も得ることも考慮すべきです。



③ 情報発信の大切さ

a. 利用者に対する情報提供

近年、「情報公開」、「情報開示」が強く叫ばれています。事業所は自らの情報を積極的に公開し、サービスを利用する利用者が適切にサービスの選択を行えるような情報提供が求められています。つまり、利用者の自己選択（自己決定）を支える面でも福祉における情報提供は重要な役割を持っているのです。特に福祉サービスは商品として手で触れたり見るだけで理解できるものが少なく、福祉サービスを利用する利用者に提示できるのは「サービスの選択を可能にするための情報」となります。つまり、「こういうサービスを提供します」ということは、飽くまで情報でしか伝えることが出来ませんので、利用者に対するわかりやすい情報提供は利用者の自己決定を支える最重要課題となります。

事業所が利用者等に対して、いかにサービス内容に関わる情報を提供していくかを検討することが重要です。利用者の選択権が制度化されている現状から、その選択の前提となるサービスの種類、サービスの具体的内容及び効果を利用者等が十分理解出来るよう説明しなければなりません。当然乍ら、提案するサービスの他の選択肢及びメリット、デメリットについても説明することが期待されます。そのことによって初めて、利用者等の自己決定権（選択権）の行使が保障されるわけです。情報の非対称性という言葉で説明されるように、一般的に福祉サービスの利用者は情報が少なく、不利な立場に置かれがちです。利用者事業所の対等な関係のもとに構築される新たな時代の福祉サービスにおいては、利用者に対する情報提供は大きな意味をもっています。

現時点では、利用者の多くが事業所を選択することが出来る状況にあるとは限らないため、利用者に対して情報提供や案内を積極的に実施していこうとする事業所は少数かも知れませんが、事業所としての組織の透明性や信頼性を高めていくために情報提供は事業所運営にとって、重視される項目と言えます。

b. 利用者にとって分かりやすい情報発信

情報提供においては、事業所が利用者等に、提供するサービスを利用するための事前情報として、どのような内容を、どのように提供するのか、また、利用者のニーズを考慮した情報提供をどのように行うかを十分検討することが大切です。単にパンフレットやホームページを作るのではなく、利用者の特性や情報活用方法を念頭におき、情報提供内容や方法に工夫を施し、利用者等にとってわかりやすいものにすることが望まれます。情報を提供する対象者は利用者のみならず、利用者の家族や代理人も含まれる場合がありますので注意が必要になります。また、利用者が事業所から直接情報を入手することが必ずしも

一般的であるとは言い切れないことから、サービスの調整や基盤整備にあたる区市町村等行政機関への情報提供も行うことが期待されます。

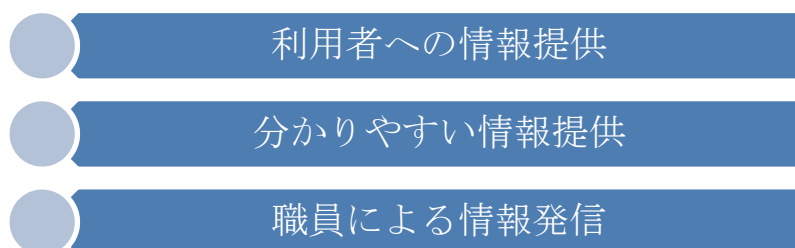
情報提供において、具体的に考慮すべき点として、事業所は事業所が提供するサービスを利用する可能性のある利用者の特性を考慮し、その利用者にとって必要な情報を入手しやすい媒体（方法）で提供する必要があり、更にその状況に合った情報内容や表記を工夫することが望まれます。効果的な情報提供方法のひとつとして、サービスを利用している利用者の紹介記事や写真掲載、ビデオ等の作成はリアルタイムもあり、有効な手段となる可能性があります。その場合には、被写体となる利用者のプライバシー保護などの配慮も重要となります。

c. 職員よりの情報発信

一方、事業所の職員にとっては質の高い情報を「発信」をするよう心掛けることがこれから求められてきます。インターネットでさまざまな情報が入手出来る時代となりました。莫大な情報の中から効率的に情報を見つけ出し、業務に活用することは「情報活用出来る人材」への第一歩となります。しかし、そのような価値ある情報を発信してくれた人がより評価されるべき存在であり、情報を発信する人材は情報を検索し活用できる人材以上に重要な存在なのです。福祉情報の質を高めていくためには、質の高い情報を「発信」できる人材育成が大切になります。

また、社会における福祉の認知度が向上し、福祉サービスの必要性への認識も高まりつつある中で、より質の高い情報提供は福祉の新しい課題となっています。（社会福祉法 75条で定義）。実際には現在の事業所内でも決して情報量は少なくないはずですが、しかし、保管場所や保管方法が統一されずに「ただ存在する」だけとなっている状況を多々見受けます。インターネットではホームページという形態を取って、誰かが情報を発信してくれているため、検索すれば見つけだすことが可能ですが、事業所内でも同様に誰かが情報を発信しなければ誰も入手することは出来ません。また、ホームページや検索エンジンのように情報の記録方法の標準化や情報を再利用するための仕組みがなければ効率的には利用することは出来ません。事業所として適切な情報発信並びに情報活用を行う統合的な仕組みをつくることが大切です。

● 情報発信の仕組み



(2) 利用者ごとの計画づくり

① 事前の準備は周到に

a. 利用者に対する支援の考え方

利用者に対する支援を開始する際には事前にさまざまな準備や配慮を行うことが望まれます。一般的に利用者は、明らかな情報が提供されない限り、独力での意思決定が困難なケースが多く、安定した人間環境のもとでないと自分の意思の伝達が難しいことが多く見受けられます。利用者の支援においてはこれらの課題の軽減並びに解消を図る環境調整が大切になって来ます。就労は社会生活上は最も自然な形態であり、周囲の人々と近い生活形態を送ることになるため、利用者の課題による利用者への影響を減少させるためには十分な支援が大切になります。

これらを留意した具体的な支援の考え方は下記の通りとなります。

まず、第一は利用者の意思を尊重することです。利用者から希望や要望の表明があった際は、現在その要望の実現を支えるためのサービスがないことを理由として「それは無理」と決め付けることを避けることが大切です。また、利用者の希望を1事業所のみで実現させることが難しいからといって「事業所ではそのようなサービスは出来ない」との対応は控えるべきと思われます。職員は利用者の意思を十分尊重し、支援するのはもちろんですが、他のニーズについても関係機関へ連絡をする、或いはサービスが不足している場合は関係部署へ提言をするなど、利用者の生活全体を視野に入れつつ支援を分担しているという自覚をもつことが望まれます。

第二は、利用者に関するすべてのことについて、判りやすく情報提供をすることにより、利用者に「自分で出来ること」「今出来ないが体験すれば出来るようになること」「将来とも支援が必要なこと」を理解してもらうように努めることが期待されます。

第三は、利用者が情緒的に安定し、意欲的に物事に取り組める環境をつくることです。精神構造は「知（知能）・情（情緒）・意（意欲）」から成るため、それらを意識した働きかけが重要です。具体的には、① 利用者本人の長所、潜在能力、出来るようになったことなど、プラス面を的確に捉え必ず利用者本人に伝えること、② 安定した人間関係を十分に体験させることにより、率直な意思表示、自己主張や質問などが出来るように配慮することが大切です。

第四は、障害のために生じるハンディキャップは利用者本人が治せるものではなく、利

利用者本人を取り巻く環境の方が軽減並びに解消のための努力をするべきことであり、その啓発を周囲に行うことを理解することが望まれます。① 生活習慣、作業能力や作業態度の向上など個別に指導や支援をすべきこと、② 利用者本人の努力に期待することは難しく周囲が配慮すべきことの二つを、厳格に分けて支援を実施することが重要です。また、利用者の権利が侵害されている事態を把握した場合は、早急に関係機関へ通報するとともに、その指導を仰ぎながら、利用者の権利を擁護する支援を行うことが大切です。

b. 支援開始の際の利用者への説明並びに同意確認

利用者への支援を開始する際には、利用者の個別状況を踏まえたうえで、十分にサービス内容を伝え、説明し、利用者から納得を得ることがまず大切です。情報の説明にあたっては、利用者へ周知すべき重要事項を精査したうえで、一人ひとりの利用者の状況に配慮した対応を行い、また判断能力が十分でない利用者に対する説明や同意確認を適正に行うことが重要になります。

具体的には、サービス開始時の利用者に対し、利用者一人ひとりの状況に応じ、基本的ルール、重要事項等の説明方法を工夫することが期待されます。重要事項は制度上の内容に限定する必要はなく、利用者にとっての重要な項目の視点で整理することが望まれます。また、利用者に対し、事業所が提供するサービス内容等に関する情報を組織としての確に伝達することに配慮し、単に説明をするだけでなく、利用者の同意を適正に得るための手段を講じることが大切です。判断能力が十分でない利用者本人への説明を実施する場合、詳細な事項を説明し、納得を得ることは難しい場合もありますが、サービスを直接受ける利用者本人に、日常生活の内容等を一人ひとりの利用者の状況に応じて、わかりやすく伝えることが望まれます。一方、事業所が定めているルール・重要事項等に対する利用者等の意見・要望・質問等を的確な方法で把握し、記録することも期待されます。

また、利用者がサービス開始時の環境の変化などにより、心身に受ける影響を緩和するための支援や利用者が新たな環境に馴染めるような配慮を実施することが大切になります。更にサービス開始直後の利用者が感じる不安やストレスは一人ひとり異なり、その対応も個別に行うことが求められます。

コラム

利用者の希望を明確にし、就労に向けた動機づくりを進めるポイント

- 本人がやってみたいことあれば積極的に支援し、踏む出すことを第一にする
- 「できない」ことよりも「できる」ことを大切にする
- たとえ失敗してやり直すことになっても支援を続けることを伝える
- 家族に対して情報を提供し、家族の不安を受け止め支援する

② 利用者にとっての工賃体系をつくる

a. 適切な工賃体系の策定

就労支援施設である事業所にとって、就労及び自立に向けた支援を如何に利用者の個別の状況に応じて提供するかが重要な課題です。その支援においては作業能力や態度の向上など様々な就労に必要なスキルを適切に学ぶことが大切になっています。そのため効率よく作業をすることを目指すのではなく、作業工程内に意図的に工程を付加し、利用者個々の目標に応じた課題を設定することが通常実施されています。また就労に必要なスキルの習得だけではなく、顧客に納品する製品を取り扱うなどで業務への責任感や緊張感の向上、労働と金銭の関係の理解の向上につなげることが重要です。

しかし、利用者本人のニーズ、意識レベル、作業能力・態度、職業適性、体力等の個人的要因、及び利用者本人を支える環境要因は個々人によって多種多様なものがあります。このため当然、個別の支援計画の作成が必要となりますが、就労及び自立に向けての労働意欲の向上、利用者が行った作業への対価及び作業と報酬の理解の向上等、いろいろな要素から、作業工賃のあり方を十分にかつ慎重に検討し、適切な工賃体系を策定する必要があります。一般的には作業工賃は以下の考え方で算定し、支給されます。

A. 作業時間の算定

a. 作業時間として算定する場合

作業及び休日外の諸活動に参加した場合は、作業時間として算定します。

b. 作業時間として算定しない場合

欠勤、遅刻、早退、私用外出は、作業時間に算定しません。

B. 作業工賃額の決定

作業工賃を評価する作業評価項目（例えば、作業能力、作業態度、社会性等）を決定し、それぞれの項目について評価段階を決定することが通常行われています。作業評価項目の評価基準ごとの時間単価を決定し、時間単価に1ヶ月の作業時間を乗じて作業工賃額を決定することになります。

● 作業評価項目

段階 項目	評価 1	評価 2	評価 3	評価 4
作業能力	○ ○ 円	× × 円	△ △ 円	□ □ 円
作業態度				
社会性				

a. 作業能力及び作業態度の算定

個別目標・支援プログラム作成時に行った評価のうち、作業能力及び作業態度の中項目の評価値をもとに算定します。

b. 社会性の算定

個別目標・支援プログラム作成時に決定した目標がどの程度達成されているかについて毎月、設定した基準に基づき評価します。

c. 作業工賃支給の説明

工賃支給前に個別に利用者に対して、説明します。説明の際は個々の評価項目についての評価結果及び作業算定時間を判りやすく利用者に伝え、利用者に作業工賃決定の理解して貰うように説明します。

作業工賃説明の際には、評価結果を記載したシートを準備し、それに基づいて説明を行います。シートに利用者及び家族の確認を貰っている事業所もあります。

d. 作業工賃の資金的手当

事業所の作業に関わる売上高の合計額から原材料費等の経費を控除したものが作業工賃の原資となります。剰余があった場合は賞与として利用者に支給されるのが一般的です。なお 評価項目の一般的な評価項目の具体的内容は下記の通りです。

● 作業工賃評価項目

評価項目	評価項目の具体的内容
作業能力	指示理解、能率、正確性、修正能力、判別能力、巧緻性、習熟度、作業量、作業速度、集中力、体力
作業態度	指示の遵守、積極性、精神耐性、作業意欲、持続性、質問・報告、作業のむら、注意・指示を聞く態度、準備・後片付け
社会性	挨拶・返事・お礼・謝罪、言葉遣い、協調性、責任感、身だしなみ、生活のリズム、安全への配慮、健康状態

③ 利用者の能力を伸ばす就労訓練

a. 利用者の個別支援計画の策定

事業所は利用者の個別の状況に応じて、適切な就労を行うことを目的としています。利用者は、就労意欲、社会性、家族の状況、作業能力・態度等において個人によって異なる要因を持っています。従い、当然乍ら、利用者の個別の支援計画の作成が必要となります。就労に向けた利用者ごとの個別の支援計画の策定においては、期間はなるべく有期限に設定して必要に応じて、更新も出来るようにします。その期間は概ねの目安は持ちながら、一律に定めるのではなく、開始時期も随時に設定出来るようにし、利用者一人ひとりの状況に応じた期間を個別に設定するとともに、短期の目標、長期の目標をそれぞれ設けます。そして、計画は定期的に利用者本人と一緒に見直しを行うことが必要です。これは利用者本人が自らの変化に気づきながら、自己評価が出来るようにする意味もあります。

なお、期間は目安としてもつことがポイントです。それにこだわるのではなく、状況に応じて柔軟に考えていくことが必要です。

具体的な作業を活用した就労支援プログラムは、体験を通じて学びやすいとともに、どこが利用者本人にとって難しく、つまづくポイントなのかを知ることが出来ます。この場合の作業は、飽くまで継続的に就労出来る能力を実現するための手段であり、作業の達成そのものが目的となってしまうよう留意し、利用者本人にとって何が課題なのかを日常的に利用者本人と確認しあうことが必要になります。

作業プログラムの取り組みにあたっては、複数の人で一緒に行う作業と一人で完結出来る作業の二つの種類の作業が考えられます。共同作業は、役割分担と協調性やコミュニケーションを学ぶ機会になります。逆に単独作業では、個別の達成度を把握する機会になります。また、普段と違う環境で作業をする機会を得ると、それまで見えなかったことが見えたり、別の視点で評価が得られるなど、非常に有効な機会となります。どのような作業や職業に向いているかを作業を通じて、利用者本人とともに知ることが出来ます。

更に支援計画の作成は、利用者の自覚を深める面と職員が適切な支援を行うという双方の面で有効です。利用者の自覚を深める具体的な内容としては、下記の通りです。

- A. 自分が就労能力を高めるためには、今後どのような努力が必要か、それはなぜか。
- B. 今の段階で出来ていること、出来ていないことは何か。
- C. 次の個別計画の打ち合わせまでにどのようなことを努力すべきか、そのためにはどのような目標を立てれば良いか。
- D. 前回の計画の目標が、現在までにどの程度達成されたか。

一方、職員としても個別支援計画の作成の過程で次のような効果を得ることが出来ます。

- A. 利用者個々人の職業自立のために習得すべき必要な行動、態度及び生活習慣を評価表に基づき客観的に把握出来ます。
- B. 利用者の評価結果及び利用者に関するすべての情報を的確かつ分かりやすく伝える、出来る限り、自ら生活目標を立てそれに向かって努力するなど支援方法に工夫を凝らして、
職員自身の支援技術を高めることが出来ます。
- C. 全職員が利用者個々人の支援の目的やそのポイントを把握し、共有出来ます。

b. 個別支援計画の策定の留意点

実際の利用者に関する個別支援計画の策定においては、利用者一人ひとりにあった支援サービスを提供するために、利用者や家族等の希望などを尊重し、利用者と事業所の双方の納得性の高い計画作成や見直しを行うことが求められます。このためには、個別の計画の基礎となる、事業所の諸活動や日常行動を通して得た利用者の行動特徴を事業所としての決められた評価表に基づき、評価し、記録することが望まれます。この利用者の個別状態、ニーズ及び課題の把握については事業所として一貫したプロセスで行い、経過等を適切に記録することが大切です

事業所として上記の評価の結果を念頭に利用者本人の意向や希望を把握することが望まれます。その上で上記の評価の結果を利用者に分かりやすく説明し、利用者の長所やよく努力している点と今後の努力が必要な点について、利用者に理解して貰い、利用者に今後の定められた期間の努力すべき目標を立てて貰うことが重要です。

利用者の個別支援計画決定においては、利用者と事業所の関係者による打ち合わせを開催することが望ましいと言えます。その際、職員から評価結果を説明するとともに、利用者が自分の希望や目標を発表し、利用者が目標を達成するために必要な支援、支援方法及び役割分担を決めることが大切です。打ち合わせの結果は文書化し、利用者に説明した上で利用者の同意と署名を得ることが望まれます。

利用者一人ひとりにあったサービス提供を継続して実施するために計画の見直しの時期や手順、見直しの打ち合わせに参画するメンバー構成等を明確にしておくことが重要です。

コラム

評価表は事業所が独自に作成していますが、或る事業所の評価領域は下記の通りになっています。

1. 日常生活技能→生活習慣、健康と安全
2. 社会生活技能→作業能力、作業態度、体力
3. 社会生活における行動特徴→自己志向性、社会参加への志向性

(3) 魅力ある職場環境

① 利用者の気持ちを感じる

障害のある利用者が社会参加を主体的に進めていく際の最も大切な活動のひとつが「働くこと」です。働くことの意味は、①社会的な視点と②個人的な視点 の二つの側面から見る事が出来ます。前者の視点では、「働くこと」とは社会の存続や発展に必要な生産的な活動が分割されて個人に割り当てられたものであり、その役割の遂行に継続的に従事することで賃金などの報酬が分配される場でもあります。また、後者の視点では、「働くこと」とは、所与の役割を果たすことを通して、自分の能力や興味を発揮したり、心理的な満足を得る源泉であります。仲間を作り、先輩や後輩に自分の存在を認めてもらい、自分自身の達成感や満足感を得るといった機会がもたらされます。その意味で障害のある人にとっても働くことは重要な意味を持っています。福祉的就労は、生産性の低さや日常生活の困難さを補うさまざまな支援を受けつつ、働くことによる個人的な満足や達成感を提供する場と見なす事が出来ます。

障害を持つ利用者に対しては、一般的に個別の状況に応じてさまざまな支援が必要となります。そのため、福祉的就労においては学校教育、企業の雇用管理、そして福祉対策などと不可分の関係にあり、「就労を含む暮らし」を支えるという認識に立つことが大切になります。こうした「就労を含む暮らし」を構成して維持するには次のような課題があります。

第一に就職前のキャリア発達に対する支援が重要となります。受障はその後の発達の過程でさまざまな制約をもたらすことから、早い時期から将来を見越した育成が大切になります。例えば、①生活習慣とその学習過程、②基礎的な体力と巧緻力、③意欲や体力を基にした持続力、④健康の自己管理、⑤安全への感覚、⑥働く意識や就労感の育成等です。

第二に就労した後は、利用者本人の特性を踏まえて適切な職務に配置させることが重要となります。そのためには、①職務との適合性の評価、②能力に合わせた職務の改善、③治工具や機器の改善、④物理的環境の改善、⑤教育訓練方法の改善、⑥配置転換、などを多面的に検討することが必要です。例えば、判断や意思決定が必要な作業では、ミスを誘導しないように簡素化したり、重要な決定は人に任せるように仕事を組み替えたりして、「職務要件と能力」との適合を図ることが必要です。また、就労して得た工賃をもとに、好きなことに使用したり、友達と仲間と楽しむ機会を得ることで、「報酬と目標や欲求」が

一致するように仕向けることも必要です。

第三に習熟にともなって、事業所内での役割の拡充や交代の検討が重要となります。障害があっても、割り当てられた工程の作業を継続することで必然的にその遂行能力は向上し習熟していきます。そのことで他の周辺工程の作業に対する遂行能力も向上します。その結果、単独の工程作業に就いた人でも、やがては、複数工程を担当したり、より中核的な工程に配置換え出来る可能性があります。こうした職務遂行能力の向上や熟達化に伴って、事業所内での新たな役割を付与したり、より高度な役割に交代させることは利用者の事業所内でのキャリアアップになります。

第四に教育訓練の方法について工夫が重要となります。知的障害の人の場合には、一般的に、①実際の作業の中で訓練し、②1回の指示は単純明快に行い、③具体的な行動で手本を示し、④習慣化するまで繰り返して体得させ、⑤準備から後片付けまで全過程を順序正しく訓練し、⑥賞賛と励ましをすること、などが必要とされています。また、事業所での指導に際しては、利用者の学習効率が低くて習得に時間が掛かることを承知したうえで、①簡単な作業から従事させ、②何をどのようにしてどの程度まで出来るかを知ったうえで、利用者に理解出来る方法で実施し、③実際にやってみせ、見てやらせ、事後の確認してチェックするといった手順を踏み、④作業の目標と実際の成果を視覚的に示して自己評価をさせ、⑤問題が生じた時点で直ちに注意し、わかった内容を確認する、などの手順が望ましいと言えます。

第五に事業所内での教育訓練の体制の工夫が重要となります。教育訓練の成果を高めるためには、事業所全体で教育に対する支援体制を整備することが重要になります。

なお、こうした障害の人のキャリア発達に向けた種々の取組と平行して、地域生活を継続するための「社会的支え」の体制を整備することが重要です。多領域のさまざまな関係者による継続的な支援や、そうした支援のネットワークを効果的に機能させるケースマネジメントの体制や制度が整備されると、事業所内でのキャリア発達を促すさまざまな取組も一層の効力を発揮することが出来るからです。

コラム

障害のある人の個人特性の階層構造階層構造として

- 疾病・障害の管理
- 日常生活の遂行
- 職業生活の遂行
- 職務の遂行

に分けられ、職業準備性の育成が就労に際し、重要な要素となります。

② 安全・安心な作業環境づくり

a. 利用者にとって安全及び安心な環境の提供

福祉サービスの「措置」から「契約」への転換に伴い、利用者と事業所間の契約は、法的には、利用者の申込という意思表示と、事業所の承諾（具体的には、承諾して契約内容のサービスの提供という履行を約束することです）という意思表示で成立いたします。実質的にはニーズとサービスのマッチングと言えます。ここで言う「マッチング」とは「利用者の必要とする就労支援サービスと事業所の提供する就労支援サービスの内容が一致する」ということです。しかし、福祉サービスの場合には厳密にはすべて一致することはまずあり得ません。継続的に利用者に対して、事業所が就労支援サービスを提供する、準委任契約と言えます。事業所としては福祉サービスの特徴としてこの課題を認識することが大切です。事業所は、利用者に対する契約上のサービス提供のほかに下記を事業所の「安全ミニマム」として提供することが必要です。

● 事業所の安全ミニマム

- A. 健康を含めた身体的に安全な場所・就労環境であること
- B. 精神的にも安全な場所・就労環境であること

即ち、利用者にとって、安全・安心な環境を提供することが大切です。利用者の安全を確保することは、事業所にとって最も基本的な質の保証であり、そのための体制を整備することは最低限の義務として当然のことです。安全確保の取組は、職員の意識に訴えるだけでなく、組織的継続的に行わなければその成果は望めません。利用者の安全等の確保を目的として事業所内のシステムの確立が求められています。

まず、事業所は利用者にとって「健康を含めた身体的に安全な場所・就労環境」でなければなりません。施設のハード面において法令上の安全基準が定められており、これらをすべてクリアしていることは当然です。ここではソフト面での安全を中心に説明します。

そもそも事業所は障害を持った人を受け入れるわけですから、安全な場所・環境を維持することに細心の注意及び安全配慮が求められます。その安全の程度は自宅での暮らしの場合よりもはるかに大きな安全でなければなりません。事業所においては作業に必要なさまざまな設備、備品、材料等が置かれております。それらが常に一定の安全基準において整理・整頓されていなければ、利用者に対する安全が維持出来なくなる恐れが高くなります。万一、火災が事業所で発生するとならば多数の犠牲者が出る可能性もあります。福祉事業所内でひとたび事故が発生すると犠牲者は多くなり、大事故に発展する可能性があります。また、衛生上のリスクも想定されます。したがって、あつてはならない事故が起き

る可能性があるため、福祉事業所にとっては「リスクマネジメント」の必要性があります。福祉事業所にはその性質上、安全性について高い注意義務がかけられています。

b. 利用者にとって精神的に安全な事業所

次に事業所は利用者にとって「精神的に安全でなければならない」ということです。しかし、利用者同士の問題で「いじめ」「悪口」等が起きる可能性があります。利用者は別々の生活環境の中で暮らして来て、能力や意識も異なります。それらの人たちが一緒に事業所で作業をするわけですから、ある程度のトラブル、不快感が生じるのは当然とも言えるでしょう。それでも「個人の尊重」「自己決定権」の立場からは大きな問題に発展する可能性を含んでいます。

更に職員による「虐待」「不平等扱い」等の問題があります。職員がその仕事に慣れ、サービスを受ける利用者になれてくると、仕事とは言え、心の緩み等からつい雑な対応やサービスを行うことがあります。その油断からリスクが生じるのです。利用者はそれらを敏感にキャッチしてそれがもとで不満・不信感を持ち、虐待や差別されたと思いがちです。限られた職員配置でしかも職員がそれぞれ多忙ですから、止むを得ない事情もあるかもしれませんが、事業所管理の立場から言えば、それらきわめて注意事項と言えます。

利用者一人ひとりが意思を持っています。人格を有し、個人の尊厳・幸福追求権を有することは憲法でも基本的人権として保障されていることを片時も忘れてはならないのです。更に「プライバシーの保護の問題」等の難しい事柄が潜在的に存在しています。一つ扱いを間違えば法律的にも大きな問題への発展する恐れがあります。利用者は、「契約」による債権者、権利者の立場であるからです。いずれの問題も本来、事業所内ではあってはならないことです。精神面での安全性が求められているわけです。

一方、事故対応並びに再発防止への取組も重要です。どんな事故であってもまず、迅速俊敏な対応が必要です、そのためにはあらかじめ適切な対応手続きをマニュアル化しておくことが有効です。このマニュアルの作成にあたっては、出来るだけ事業所内外の関係者の意見を求め、広く助言を受けておくことが大切です。また、マニュアルの作成にあたっては、最初から完璧を期す必要はありません。時間と経過と経験によって、段々と完成されたマニュアルになるからです。

コラム

安全配慮義務

＜ある法律関係に基づいて、特別な社会的接触の関係に入った当事者間において、当該法律関係の付随義務として、当事者の一方又は双方が相手方に対して信義則上負う義務として一般的に認められるべきものであって、これを尽くすことが必要不可欠である＞

不法行為上の注意義務を超えるものとされており、事業所にとっての利用者に対する義務となっています。

(4) 地域との関係づくり

a. 地域への開かれた組織づくりへの取り組み

事業所は福祉サービス提供者として、地域社会への情報開示等の透明性の確保の取組を行うことが大切です。事業所が社会的な役割を果たすためには、事業所内で組織運営とサービス提供の両面を適切に実施するだけでなく、それについて地域社会等の理解を得ることが必要です。第三者による評価結果公表、第三者委員の導入、インターネットによる情報公開等は、事業所の透明性の向上に役立つと共に、信頼性を高める事にも繋がります。地域住民の見学受入、事業所だより等の地域の住民の目にふれやすい方法により、地域への事業所情報開示等を通じて、地域へ開かれた組織作りへの取組を行うことが大切です。

一方、事業所は地域社会の一員として、地域福祉推進に責任を有しています。地域に役立つ方法として、事業所が持つ専門的技術や情報を地域に提供する事が考えられます。具体的には地域への施設・備品の開放や、障害者相談窓口等、事業所機能や専門性を利用者に支障のない範囲で地域に還元する事が望まれます。更に専門的な技術講習会や研修会の開催、地域で行う福祉関係研修会への講師派遣など、地域や関係機関を対象に事務所の機能や専門性を活かした企画・啓発活動を実施していくことが期待されています。

また、地域の人々のボランティア活動は、地域社会と事業所をつなぐ柱の一つとして位置づけることが出来ます。ボランティアにとっても事業所にとってもより良い交流となるために事業所側の姿勢や受入体制を明確にすることが望ましいと言えます。

b. 事業所に対する地域支援ネットワークの構築

事業所は、地域の一員として、地域の関係機関・団体等と連携し、地域で開催される関係機関ネットワークに参画し、地域内の共通課題に対して、解決に向けて協働して具体的な取組を事業所として、行うことが期待されます。

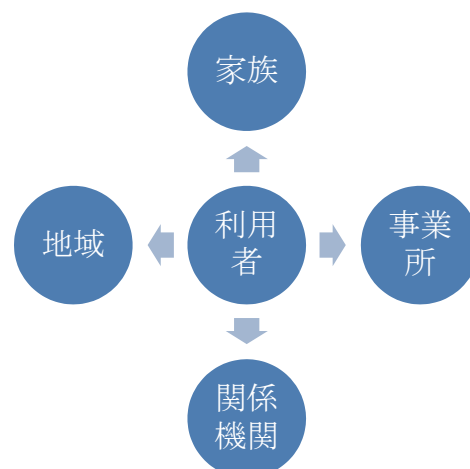
利用者に対する就労支援は、就労前の職業準備性の育成に加えて、就労した後もさまざまな支援が必要となります。例えば、事業所に適応出来るための支援、ステップアップの機会の提供、不適応の兆候に対する迅速な対応等であります。利用者に対する支援の課題は、日常生活のあり方と密接に関連しています。つまり、適切な就労支援を行うには、日常生活面への継続的な支援の実行と一体不可分の関係にあることを理解することが大切です。こうした多面的な支援を実行しようとする事業所では対応出来る限界を超えてしまうこととなります。それを克服するには、多様な構成員からなる地域支援ネットワークを育成する事が重要となります。この地域支援ネットワークを育成する事は、人的ネットワークによる「社会的支え」を構築することでもあります。この支えにより利用者が、自分を

明確に意識し、自分の価値に気づいて肯定的な態度や行動を獲得し、人生で生じるさまざまなストレスに対処出来、問題解決に有用な知識・技能・資源などの情報を取得し、社会的技能を向上させることが期待されます。そうした、エンパワーメントを促進させる人的ネットワークによる「社会的支え」の構築が、今後の就労の展開には不可欠と思われます。

c. 地域支援を構成する人的ネットワーク

「社会的支え」を構成する人的ネットワークには、家族や親戚、地域の友人や隣人、事業所の職員や同僚、各種支援機関の職員等のさまざまな分野の人が含まれます。それらの人々は、利用者に対して、①好意・愛情などの感情的な表現を示す「情緒的な交流」、②言葉や行動を肯定的に捉えていることを表明する「是認の交流」、③物品・情報等の具体的で直接的な援助を提供する「具体的援助」等をもたらします。それによって、利用者は、①自分自身の概念を明確に意識し、②自分が価値のある存在であると気づいて肯定的な態度や行動を強化し、③人生の中で出会うさまざまなストレスに対処することができ、④個別の課題を解決するための実的な知識や情報や技能などを得ることが出来、⑤発達の遅れや一時的な退行で低下した社会的技能を促進する、といった利点を得ることが出来ます。この人的ネットワーク構造は、利用者を中心に三重の同心円からなる構造と見る事が出来ます。最も外円に属する支援者は、各種の専門家や事業所の職員や仲間などのように、その社会的役割に従って利用者との交流を行います。そのため、時間的・空間的にも限られた関係にとどまり、利用者に対する役割が変われば交流は途絶えてしまいます。中円に属する支援者は、そうした役割を超えてもう少し親密な交流があります。内円に属する支援者は、役割に基づいた関係を超えて人生の長い期間にわたって安定した交流が維持され、利用者は自分を支えてくれる大切な人として高い価値を置き、心の支えとなっている人です。

● 利用者を支える地域ネットワーク



(5) チェックリスト

① 利用者及び家族への理解を深める

- 事業所・職員は利用者とその思いに気づき尊重しながら、向き合っていますか
- 事業所は利用者や家族の思いや要望を良く聴いていますか
- 利用者を理解しようとする姿勢はありますか
- 事業所のサービス内容等を適切に利用者や家族に説明していますか
- 利用者への個別対応において利用者の情報や要望を的確に把握していますか
- 利用者の情報や要望を適正に記録していますか
- 利用者の生活歴、生活習慣及び価値観等を良く把握していますか
- 事業所として利用者状況やサービス内容等の情報を管理する仕組みがありますか
- 利用者に関する情報を関係職員間で共有化していますか

- 就労に関する利用者及び家族の要望や希望を明確にしていますか
- 就労に関する利用者及び家族の不安等に対し、適切に対処していますか
- 就労に関わる様々な人の話を聞く機会を利用者や家族に提供していますか
- 利用者や家族のプライバシーの保護に適切に取り組んでいますか
- 利用者情報については適切に管理していますか
- コンピュータ上の情報の保護は適正に管理されていますか
- 利用者・家族からの苦情・要望に適切に対処する体制を整備していますか

- 事業所は自らの情報を積極的に公開していますか
- 事業所は利用者にとって必要な情報を的確に提供していますか
- 事業所は地域の関係機関に必要な情報を的確に提供していますか
- 事業所は提供情報についてその適切性を十分に検討していますか
- 事業所は問い合わせや見学に対し、適切に対応していますか
- 職員は質の高い情報発信に取り組んでいますか
- 事業所は質の高い情報を発信できる人材の育成に取り組んでいますか
- 事業所として適切な情報活用を行う仕組みはありますか

② 利用者ごとの計画づくり

- 利用者に対するサービスを開始する前に十分な準備や配慮を行っていますか
- 利用者の権利が侵害されている場合、関係機関に届け出る仕組みになっていますか

- サービス開始の際には利用者の意思を尊重していますか
- 事業所はサービス開始時、利用者に関し、分かりやすく情報提供を行っていますか
- 事業所は利用者が意欲的に就労に取り組める環境を作っていますか
- サービス内容について利用者の同意を得ていますか

- 利用者の個別の状況に応じた、就労支援に取り組んでいますか
- 作業工賃の在り方について 十分検討がなされていますか
- 事業所として適切な作業工賃体系を策定していますか
- 事業所として作業工賃の算定方式は適切で明確になっていますか
- 事業所として作業工賃体系について十分利用者や家族に説明を行っていますか
- 毎月の工賃支給前に利用者に対し、その内容等を適切に説明していますか

- 利用者ごとの個別支援計画を適切に策定していますか
- 利用者の個別支援計画期間は柔軟に利用者状況に応じて設定されていますか
- 利用者の個別支援計画は利用者と定期的に見直しを行っていますか
- 個別支援計画により、利用者の就労に関する自覚を深める取組を行っていますか
- 個別支援計画により、職員として適切な効果を得ていますか
- 個別支援計画の策定に向けて、利用者の行動特徴を的確に評価していますか
- 個別支援計画に関し、利用者の意向や希望を適切に把握していますか
- 個別支援計画決定においては利用者と事業所の打ち合わせを持っていますか
- 個別支援計画の見直しの手順等が決定されていますか

③ 魅力ある職場環境

- 事業所として利用者の働くことについて、適切な理解をしていますか
 - 利用者の特性を踏まえて、適切な職務に配置をしていますか
 - 事業所として職務要件と利用者の能力の適合を図っていますか
 - 利用者の習熟に伴い、適切な役割の拡充や配置換えを行っていますか
 - 利用者の教育・訓練の方法について工夫を施していますか
 - 事業所全体として利用者の教育に対する支援体制を整備していますか
-
- 事業所の就労サービスについて利用者と適正な契約が結ばれていますか
 - 利用者にとって事業所は身体的に安全な場所・就労環境ですか
 - 利用者にとって事業所は精神的に安全な場所・就労環境ですか
 - 職場環境は安全・安心に整備・整頓されていますか

- 事業所はリスク管理に万全の注意を払っていますか
- 職員による利用者に対する虐待や不平等な扱い等が行われていませんか
- 利用者同士でいじめや悪口はありませんか
- 事業所として事故対応及び再発防止に適切に取り組んでいますか
- 事業所として事故対応及び再発防止へのマニュアルを作成していますか

④ 地域との関係づくり

- 地域に対して、事業所の情報を開示していますか
- 事業所が持つ専門的技術や情報を地域に提供していますか
- 地域のボランティアを受け入れ、地域の人々との交流を図っていますか
- 地域の課題解決に向けて地域の関係機関と連携を図っていますか
- 就労支援を行うために日常生活面への継続的な支援を実施していますか
- 事業所として地域支援ネットワークの構築に取り組んでいますか
- 地域支援ネットワークを支える人的ネットワークは構築されていますか

第7章 工賃アップに向けた総合的な取り組み

経営戦略マニュアル

1. 工賃アップに向けた取り組みの現状と課題

(1) 経営上の強みと弱み

a. 人的資源が最大の戦力

昨年度実施したアンケートの結果、経営戦略を検討する上でその事業所の持つ経営資源の強みと弱みについては、以下のような現状にあることがわかりました。

経営上の強みとしては、職員の熱意（52.1%）をあげる事業所が一番多く全体の半数以上があげています。次いで事業所としての信用力（40.4%）、地域とのネットワーク（32.7%）、優れた商品力（25.4%）、職員の指導力（22.9%）となっています。

平均工賃額別に経営上の強みをみますと、5千円未満の事業所から1.5万円未満の事業所まではほぼ全体的な傾向と同様ですが、1.5万円以上の事業所から「利用者の能力の高さ」を強みとする割合が高くなっています。2万円台以上の事業所になると、「地域とのネットワーク」を強みとする割合が比較的低くなっており、3万円以上の事業所ではわずかに1割強となっています。3万円以上の事業所では、「利用者の能力の高さ」を強みとする割合が4割を超え非常に高くなっています。

特に、職員の熱意や指導力を経営上の強みとしてあげている事業所が多いことは、福祉関連事業所においても人的資源が最大の戦力ということが出来ます。

b. 求められる作業能力を高めるノウハウの蓄積

経営上の弱みは、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（38.3%）をあげる事業所が一番多く、次いで独自商品の不在（30.7%）、労働意欲の低い利用者（26.9%）、乏しい経営資金（23.0%）、老朽化した施設・設備（20.3%）と続いています。

平均工賃額別の経営上の弱みとしては、1.5万円未満までの事業所はほぼ同様な弱みをあげていますが、5千円未満の事業所では「職員の指導力欠如」をあげる割合がやや高くなっており、5千円～1万円未満の事業所では「リーダーシップの欠如」を弱みとする割合が他のクラスと比較して高くなっています。1.5万円～2万円未満の事業所では、「独自商品の不在」が一番多くなっており、「乏しい経営資金」を弱みとして挙げています。また、地域とのネットワークの乏しさも弱みとして挙げており、このクラスが経営面で試行錯誤している姿が浮かんできます。3万円以上の事業所では、「労働意欲の低い利用者」の割合

が比較的高く能力や意欲について厳しい評価をしていることが窺えます。

これらは、いずれも今まで経営的な感覚を持って事業所運営をすることの必要性がなかったことによる弱みといえ、この改善には相当のエネルギーと時間を要するものといえます。

自由意見の中にも、工賃水準をアップさせるためには職員一人ひとりの意欲の向上や意識改革が必要だという認識はあるものの、その人材そのものを確保することの難しさを訴える意見が多くあげられていました。また、生産効率をあげるために設備投資の必要性を認識しつつも将来に対する不安や資金難から設備更新が行われないなどの意見が寄せられていました。

経営上の強みと弱み

		強	み	弱	み
全	体	①職員の熱意(52.1%)		①利用者の作業能力を高めるノウハウの不足(38.3%)	
		②事業所としての信用力(40.4%)		②独自商品の不在(30.7%)	
		③地域とのネットワーク(32.7%)		③労働意欲の低い利用者(26.9%)	
		④優れた商品力(25.4%)		④乏しい経営資金(23.0%)	
		⑤職員の指導力(22.9%)		⑤老朽化した施設・設備(20.3%)	
平	5千円未満	①職員の熱意(46.2%)		①利用者の作業能力を高めるノウハウの不足(34.6%)	
		②事業所としての信用力(36.5%)		②労働意欲の低い利用者(28.8%)	
		③地域とのネットワーク(36.5%)		③独自商品の不在(28.8%)	
		④優れた商品力(26.9%)		④乏しい経営資金(28.8%)	
		⑤利用者の作業能力を高めるノウハウ(23.1%)		⑤職員の指導力欠如(25.0%)	
均	5千円～ 1万円未満	①職員の熱意(55.3%)		①利用者の作業能力を高めるノウハウの不足(43.5%)	
		②事業所としての信用力(37.1%)		②独自商品の不在(30.6%)	
		③地域とのネットワーク(36.5%)		③労働意欲の低い利用者(27.6%)	
		④優れた商品力(27.1%)		④乏しい経営資金(23.5%)	
		⑤職員の指導力(25.9%)		⑤リーダーシップの欠如(20.0%)	
工	1万円～ 1.5万円未満	①職員の熱意(54.8%)		①利用者の作業能力を高めるノウハウの不足(42.0%)	
		②事業所としての信用力(45.9%)		②労働意欲の低い利用者(30.6%)	
		③地域とのネットワーク(36.9%)		③独自商品の不在(28.7%)	
		④優れた商品力(25.5%)		④老朽化した施設・設備(21.7%)	
		⑤職員の指導力(20.4%)		⑤乏しい経営資金(19.7%)	
賃	1.5万円～ 2万円未満	①職員の熱意(50.0%)		①独自商品の不在(42.9%)	
		②事業所としての信用力(45.7%)		②利用者の作業能力を高めるノウハウの不足(37.1%)	
		③地域とのネットワーク(37.1%)		③乏しい経営資金(27.1%)	
		④優れた商品力(30.0%)		④老朽化した施設・設備(22.9%)	
		⑤利用者の作業能力を高めるノウハウ(18.6%)		⑤乏しい地域とのネットワーク(21.4%)	
額	2万円台	①職員の熱意(56.1%)		①利用者の作業能力を高めるノウハウの不足(36.4%)	
		②事業所としての信用力(45.5%)		②独自商品の不在(31.8%)	
		③優れた商品力(27.3%)		③老朽化した施設・設備(24.2%)	
		④利用者の作業能力を高めるノウハウ(24.2%)		④労働意欲の低い利用者(22.7%)	
		⑤地域とのネットワーク(21.2%)		⑤乏しい地域とのネットワーク(22.7%)	
別	3万円以上	①職員の熱意(43.1%)		①労働意欲の低い利用者(29.4%)	
		②作業能力の高い利用者(41.2%)		②利用者の作業能力を高めるノウハウの不足(25.5%)	
		③職員の指導力(33.3%)		③乏しい経営資金(25.5%)	
		④事業所としての信用力(27.5%)		④老朽化した施設・設備(23.5%)	
		⑤利用者の作業能力を高めるノウハウ(25.5%)		⑤独自商品の不在(21.6%)	

(2) 外部環境における機会と脅威

経営戦略を検討する上でその事業所を取り巻く経営環境は重要なポイントとなることから、それぞれの事業所に経営環境のうち経営を進めるうえで良い機会として捉えられる要因と、逆に脅威として捉えられる要因を伺ったところ次のような結果でした。

a. ビジネスチャンスのキーワードは「健康」、「安全」、「エコ」

経営の機会として捉えられる要因は、公的支援の拡充（41.6%）をあげる事業所が一番多く、次いで支援・協力者の増加（38.0%）、障害者自立支援法の施行（32.5%）、健康・安全志向の進展（26.6%）、エコ・自然志向の進展（26.4%）となっています。

平均工賃額別では、5千円未満の事業所では「支援・協力者の増加」をあげる割合が高く、この傾向は2万円未満までの事業所で顕著になっています。「公的支援の拡充」は全体では一番多くなっていますが、5千円未満の事業所ではその割合は3割弱で、2万円以上の事業所と比して約2分の1と少なくなっています。また、1.5万円以上の事業所では「取扱商品関連需要の増加」が比較的多く挙げられています。

特に、健康や安全、自然志向の高まりは、福祉関連事業者が特に重点を置いて取り組んでいる活動目標に合致する面が多く、経営を進める上で良い機会として捉えていることが窺えます。

b. 経営を脅かす「コスト上昇」

一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰（52.3%）をあげる事業所が一番多く半数を越えています。次いで障害者自立支援法の施行（50.6%）、公的支援の削減（44.0%）、燃料費の高騰（38.8%）、取引先企業の倒産・撤退（24.9%）と続いています。

平均工賃額別では、1万円未満の事業所では6割近くが「障害者自立支援法の施行」を挙げており、1万円以上の事業所では「原材料の高騰」を挙げる割合が5割を超えています。また、1.5万円未満の事業所では、「取引先企業の倒産・撤退」が比較的多く挙げられています。

全般的に、昨今の諸物価値上げが福祉関係事業所を直撃していることが窺えます。また、障害者自立支援法の施行や公的支援の削減は経営的にみて機会と捉えている回答も少なからずあり、おかれている立場によって評価が異なる結果となっています。

自由意見の中には、障害者自立支援法の施行により事業所の運営が難しくなっていると多くの意見が寄せられています。また、福祉の現場に市場原理を導入しようとする考え方に戸惑いを感じ、適応するための各種支援策を望む声も寄せられています。

外部環境における機会と脅威

		機 会	脅 威
全 体		①公的支援の拡充(41.6%)	①原材料費の高騰(52.3%)
		②支援・協力者の増加(38.0%)	②障害者自立支援法の施行(50.6%)
		③障害者自立支援法の施行(32.5%)	③公的支援の削減(44.0%)
		④健康・安全志向の進展(26.6%)	④燃料費の高騰(38.8%)
		⑤エコ・自然志向の進展(26.4%)	⑤取引先企業の倒産・撤退(24.9%)
平 均	5千円未満	①支援・協力者の増加(42.3%)	①障害者自立支援法の施行(59.6%)
		②障害者自立支援法の施行(38.5%)	②公的支援の削減(50.0%)
		③エコ・自然志向の進展(28.8%)	③原材料費の高騰(40.4%)
		④健康・安全志向の進展(28.8%)	④燃料費の高騰(34.6%)
		⑤公的支援の拡充(26.9%)	⑤取引先企業の倒産・撤退(26.9%)
	5千円～ 1万円未満	①支援・協力者の増加(38.8%)	①障害者自立支援法の施行(59.4%)
		②公的支援の拡充(35.9%)	②原材料費の高騰(47.1%)
		③障害者自立支援法の施行(32.4%)	③公的支援の削減(44.7%)
		④エコ・自然志向の進展(30.0%)	④燃料費の高騰(33.5%)
		⑤健康・安全志向の進展(26.5%)	⑤取引先企業の倒産・撤退(21.2%)
工	1万円～ 1.5万円未満	①公的支援の拡充(45.9%)	①原材料費の高騰(53.5%)
		②支援・協力者の増加(41.4%)	②障害者自立支援法の施行(47.8%)
		③障害者自立支援法の施行(31.8%)	③燃料費の高騰(43.9%)
		④健康・安全志向の進展(31.8%)	④公的支援の削減(40.1%)
		⑤エコ・自然志向の進展(22.3%)	⑤取引先企業の倒産・撤退(26.8%)
賃	1.5万円～ 2万円未満	①支援・協力者の増加(41.4%)	①原材料費の高騰(57.1%)
		②公的支援の拡充(40.0%)	②障害者自立支援法の施行(48.6%)
		③取扱商品関連需要の増加(31.4%)	③公的支援の削減(47.1%)
		④エコ・自然志向の進展(30.0%)	④燃料費の高騰(41.4%)
		⑤障害者自立支援法の施行(28.6%)	⑤取扱商品関連需要の減少(22.9%)
			⑤支援・協力者の減少(22.9%)
額 別	2万円台	①公的支援の拡充(51.5%)	①原材料費の高騰(62.1%)
		②障害者自立支援法の施行(37.9%)	②障害者自立支援法の施行(45.5%)
		③支援・協力者の増加(33.3%)	③公的支援の削減(42.4%)
		④エコ・自然志向の進展(21.2%)	④燃料費の高騰(42.4%)
		⑤取扱商品関連需要の増加(21.2%)	⑤取引先企業の倒産・撤退(31.8%)
	3万円以上	①公的支援の拡充(52.9%)	①原材料費の高騰(56.9%)
		②障害者自立支援法の施行(33.3%)	②公的支援の削減(43.1%)
		③エコ・自然志向の進展(29.4%)	③燃料費の高騰(39.2%)
		④取扱商品関連需要の増加(29.4%)	④障害者自立支援法の施行(37.3%)
		⑤支援・協力者の増加(27.5%)	⑤取扱商品関連需要の減少(33.3%)

(3) 最大の課題は人材育成と経営情報の不足

① 工賃水準向上に向けた取り組み方針

a. 期待が大きい新分野への進出

工賃水準をあげるための取組方針は、工賃アップが期待される新分野への進出(30.0%)が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保(28.8%)、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保(16.0%)と続いており、まだ方針は決まっていない(12.8%)とする事業所も1割強見られました。

平均工賃額別では、5千円未満の事業所では「まだ方針が決まっていない」事業所が多くあり、その他の事業所では「工賃アップが期待される新分野への進出」が多くなっていますが、3万円以上の事業所では「既存事業の拡大による工賃の確保」、「既存事業の効率アップによる工賃の確保」といったすでに取り組んでいる事業をベースに工賃を確保する方針が考えられています。

自由意見の中には、工賃アップを考える前に事業所運営にあたる職員の増員が必要とする意見が多く見受けられました。また、利用者及びその家族が就労を望まない意識を変えていかなければ具体的には取り組めないという意見が多く寄せられていました。

また、多くの事業所が下請け状態で不等に低い工賃水準を強いられている状況では工賃水準をあげることはできないので、官公需の優先的発注をする仕組みづくりを期待する意見も寄せられています。

② 工賃水準向上に向けた取り組む際の課題

a. 最大の課題は人材の確保・育成

工賃水準アップに向けて取り組む際の課題は、利用者の能力に差がある(43.6%)が一番多くあげられており、次いで有望分野の見極めが難しい(34.4%)、新分野における経営ノウハウが不足している(33.7%)、新分野に適した人材の確保が難しい(31.0%)、目標どおりの商品・サービスの開発が難しい(24.9%)と続いています。

平均工賃額別にみえますと、5千円未満の事業所では、「利用者の能力に差がある」の割合が高くなっており、1.5万円～2万円未満の事業所では「目標どおりの商品・サービスの開発が難しい」が高くなっています。3万円以上の事業所では、「必要資金の調達が難しい」が高くなっています。

福祉事業所として存在してきた事業所が経営体としての側面を持とうとする時に人材が大きな課題となっていることが窺えます。

自由意見の中には、職員そのものの確保ができないこと、職員を含めて関係者が経営的考え方や経営ノウハウを持っていないことで工賃水準アップへの取り組みが難しいとする意見が多く寄せられています。また、原材料の価格の上昇が工賃アップを妨げているという厳しい現状を訴える意見も寄せられています。

工賃アップへの取り組み方針と取り組む際の課題

		工賃アップへの取り組み方針	工賃アップに取り組む際の課題
全	体	①新分野への進出(30.0%)	①利用者の能力に差がある(43.6%)
		②既存事業の拡大(28.8%)	②有望分野の見極めが難しい(34.4%)
		③既存事業の作業効率アップ(16.0%)	③新分野における経営ノウハウが不足している(33.7%)
		④まだ方針は決まっていない(12.8%)	④新分野に適した人材の確保が難しい(31.0%)
		⑤既存事業の関連分野への進出(8.3%)	⑤目標どおりの商品・サービスの開発が難しい(24.9%)
平 均 工 賃 額 別	5千円未満	①まだ方針は決まっていない(26.9%)	①利用者の能力に差がある(61.5%)
		②新分野への進出(25.0%)	②新分野における経営ノウハウが不足している(40.4%)
		③既存事業の拡大(23.1%)	③有望分野の見極めが難しい(30.8%)
		④既存事業の作業効率アップ(17.3%)	④新分野に適した人材の確保が難しい(23.1%)
		⑤既存事業の関連分野への進出(7.7%)	⑤採算の見込みが立ち難い(19.2%)
	5千円～ 1万円未満	①新分野への進出(31.2%)	①利用者の能力に差がある(42.9%)
		②既存事業の拡大(27.1%)	②新分野における経営ノウハウが不足している(38.2%)
		③既存事業の作業効率アップ(15.9%)	③有望分野の見極めが難しい(35.2%)
		④まだ方針は決まっていない(15.9%)	④新分野に適した人材の確保が難しい(30.6%)
		⑤既存事業の関連分野への進出(4.7%)	⑤目標どおりの商品・サービスの開発が難しい(25.9%)
	1万円～ 1.5万円未満	①既存事業の拡大(35.0%)	①利用者の能力に差がある(45.9%)
		②新分野への進出(32.5%)	②有望分野の見極めが難しい(36.3%)
		③既存事業の作業効率アップ(11.5%)	③新分野における経営ノウハウが不足している(35.0%)
		④まだ方針は決まっていない(10.2%)	④新分野に適した人材の確保が難しい(35.0%)
		⑤既存事業の関連分野への進出(8.9%)	⑤目標どおりの商品・サービスの開発が難しい(23.9%)
1.5万円～ 2万円未満	①新分野への進出(34.3%)	①目標どおりの商品・サービスの開発が難しい(40.0%)	
	②既存事業の拡大(27.1%)	②有望分野の見極めが難しい(35.7%)	
	③既存事業の作業効率アップ(14.3%)	③利用者の能力に差がある(34.3%)	
	④既存事業の関連分野への進出	④新分野における経営ノウハウが不足している(31.4%)	
	⑤まだ方針は決まっていない(10.0%)	⑤新分野に適した人材の確保が難しい(27.1%)	
2万円台	①新分野への進出(34.8%)	①利用者の能力に差がある(42.4%)	
	②既存事業の拡大(22.7%)	②新分野に適した人材の確保が難しい(40.9%)	
	③既存事業の作業効率アップ(18.2%)	③有望分野の見極めが難しい(39.4%)	
	④既存事業の関連分野への進出(7.6%)	④新分野における経営ノウハウが不足している(31.8%)	
	⑤既存事業の経費節減(7.6%)	⑤進出する市場に関する情報が不足している(30.3%)	
3万円以上	①既存事業の拡大(33.3%)	①利用者の能力に差がある(43.1%)	
	②既存事業の作業効率アップ(25.5%)	②必要資金の調達が難しい(31.4%)	
	③新分野への進出(19.6%)	③新分野に適した人材の確保が難しい(27.5%)	
	④既存事業の関連分野への進出(9.8%)	④採算の見込みが立ち難い(27.5%)	
	⑤既存事業の経費節減(5.9%)	⑤有望分野の見極めが難しい(23.5%)	

2. 工賃アップに向けた取り組みの手順とその方法

(1) 工賃アップに向けた取組手順

a. まずはベクトル合わせ

事業所が工賃アップへの取り組みを具体的に取り組む際は、経営者が工賃アップの必要性を認識するところから始まり、概ね図表7-4のような流れになります。

まず、経営者が認識した工賃アップの必要性を、事業所内の職員の中で理解し共有しなければなりません。つまり、事業所内のベクトルを同じ方向に向ける努力が求められます。これは、実施段階に入ったときに、その取り組みを円滑かつ効率的に推進するために最も重要なものと言えます。特に、事業所で働く職員の人たちは福祉の仕事に使命感を持って働いている人たちが多く、利用者の就労についての必要性に疑問を持っている人が存在します。このような人たちにも工賃アップの必要性を認識していただき、意識の共有化を図ることが工賃アップへの取り組みの第一歩と言えるでしょう。

次のステップは、利用者及び利用者の家族に工賃アップの必要性を周知させ、理解を得ることです。利用者が作業員として工賃アップに取り組むことになるのですから理解を得ることは当然ではありますが、工賃アップへの取り組みが規則正しい生活をそれまで以上に求められるなど、利用者の生活上に若干の制約が伴う事が想定されるため、後々のトラブルを防ぐ意味でも利用者及びその家族の方々の理解を得ることが必要となります。

周辺環境が整った段階で、具体的な取り組みの検討に入ることとなりますが、事業所として組織的に推進するプロジェクトチーム（PT）を組織して取り組むことが必要です。PTのメンバーは管理者や生活指導、授産事業の責任者や工賃アップに興味を示している職員等で構成し多角的な視点からの検討が可能となるよう編成することがポイントです。

b. 己を知る

工賃アップに向けた方策の検討の第一は事業所内部に関する検討で、事業所を経営的な視点で再評価することから始まります。一般的に経営戦略を策定するときには、現在の経営資源の強みを武器として競争条件の中でいかに優位性を確保するかということを検討しますが、ここでも事業所の経営資源の中で、いろいろな競争条件の中でも強みとなり得る能力（得意分野）を明らかにすることから始めます。

次に、事業所を取り巻く経営環境の評価ですが、市場のニーズがどのように変化しているか、特に取扱商品関連の需要がどのようにになっているのかを分析、把握します。また、それらの市場ニーズに関連する業界の動向や地域内企業の業況などを把握し、事業所に対してどのような影響を及ぼしているのか、及ぼそうとしているのかを把握し評価します。特に、事業所が取引している企業の動向は直接的に事業所の業績に影響を及ぼすことになりますので十分な検討が必要です。

また、事業所の事業に関する法規制や公的支援の動向なども今後の事業所経営のあり方を検討する上で、事業所の将来にプラスに作用するケースとマイナスに作用するケースが考えられるので検討、評価する必要があります。

c. 得意分野で工賃アップ

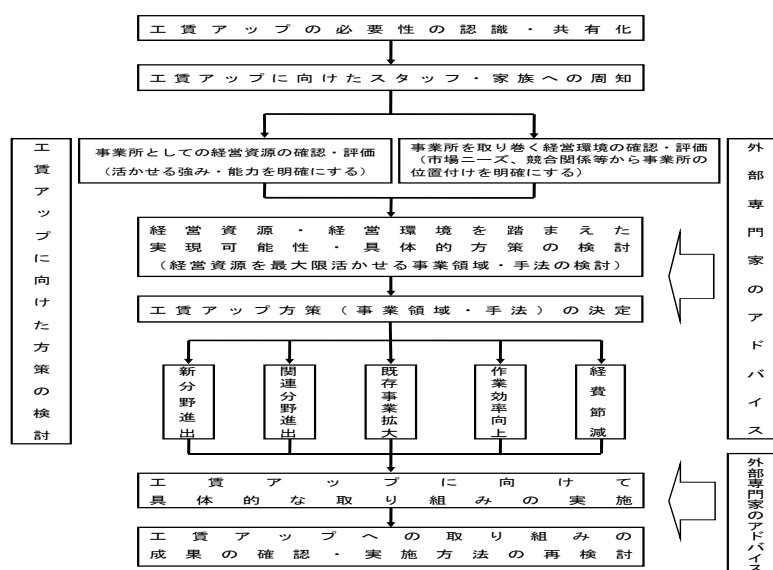
事業所の経営上の強みや経営環境の確認、評価ができた段階で、工賃アップに向けた具体的な事業領域や手法の検討に入ることになります。事業領域や手法の検討をするときに大切な視点は、事業所の強み、得意分野を無理することなく活かせる範囲、手法を設定することです。

工賃アップの手法としては、①新分野への進出 ②既存事業に関連する分野への進出 ③既存事業の拡大 ④作業効率の向上 ⑤経費の節減 の5つの方法が考えられます。

事業領域、手法が決まれば、それを計画に基づいて実行することになります。実行した成果は定期的に確認作業を行い、工賃アップが図れるよう諸対策を実施することが必要です。

工賃アップへの取り組みを円滑かつ効果的に進めるために、外部専門家から専門的なアドバイスをいただきながら取り組むことも大切なことと言えます。

工賃アップに向けた取り組みフロー図



(2) 工賃アップに向けた取り組みの具体例（SWOT分析を活用して）

① SWOT分析とは

一般的に、企業の経営戦略を立案するときに用いられる手法として「SWOT分析」があります。

SWOT分析とは、事業所の内部環境（経営資源）である経営者（施設長）、職員及び作業をする利用者等の「人的資源」、事業所のある土地、建物および設備等の「物的資源」、元入金や積立金などの自己資金、公的機関からの補助金、事業資金として借り入れる借入金等の「資金的資源」、事業所として外部から経営に関する情報を収集、取得するための仕組みや内部で管理するための情報を生み出し活用する仕組み等の「情報資源」などと、事業所を取り巻く外部環境（経営環境）としての法的な規制や助成制度の動向、生産している商品やサービスに関する消費（需要）の動向、生産している商品やサービスに関する業界の動向や競合関係、生産に必要な原材料等の供給状況などがどのようになっているのかを分析し、事業所の内部環境の強み「Strength」と弱み「Weakness」を明らかにするとともに、外部環境の中で事業所にとって機会「Opportunity」として捉えられるものと脅威「Threat」として捉えられるものを明らかにして、それらをマトリックスの表に分類整理して、事業所としての今後の進むべき方向を導き出していく手法です。

また、SWOT分析の手順としては、2段階に分けて分析を進めることになります。

第1段階では、内部環境と外部環境について話し合った意見を下表のようにプラス要因とマイナス要因に分類整理します。

SWOT分析表 (1)

	プラス要因	マイナス要因
内部環境 (経営資源)	強　　み (Strength)	弱　　み (Weakness)
外部環境 (経営環境)	機　　会 (Opportunity)	脅　　威 (Threat)

次の段階では、内部環境の「強み」の中の各項目が、外部環境の「機会」の中の項目や「脅威」の項目と関係性がないかを検討し分類します。同じように内部環境の「弱み」の中の項目も外部環境の「機会」と「脅威」の項目との関係性を検討し分類します。

その際の視点としては、

- ① 事業所の「強み」を活用して市場の「機会」をビジネスチャンスとして活かす方策はないか。
 - ② 事業所の「強み」で市場の「脅威」を回避する方策はないか。
 - ③ 事業所の「弱み」のために市場での「機会」を逃さないための対応策はないか。
 - ④ 事業所の「弱み」で市場での「脅威」が現実のものにならないための方策はないか。
- で、それぞれ次表のように整理、分類します。

SWOT分析表 (2)

		内 部 環 境 (経 営 資 源)	
		強 み	弱 み
外部環境 (経営環境)	機 会	事業所の「強み」を活用して市場での「機会」をビジネスチャンスとして活かす方策はないか。	事業所の「弱み」のために市場での「機会」を逃さないための対応策はないか。
	脅 威	事業所の「強み」で市場での「脅威」を回避する方策はないか。	事業所の「弱み」で市場での「脅威」が現実のものにならないための方策はないか。

具体的な検討にあたっては、ひとつのセクションに偏った意見になることを避ける意味で、事業所内のいろいろな部門の職員を交えて意見を出し合い、間違いのないより確かなものになるように配慮する必要があります。

PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マネージメント) 手法を用いた経営戦略 (方向性) の検討方法

PPMとは、経営資源に限りがあり戦略的に経営資源の分散が得策ではない場合、現在行っている各事業を「市場成長率」と「市場占有率」という二つの視点で分類、評価し、「花形部門」、「金のなる木部門」、「問題児部門」と「負け犬部門」の4つに分類して、事業所全体として効率のよい経営資源の配分をすることを可能にする手法です。この手法は、資金の流れに着目した分析手法で、それぞれの部門の内容と方向性は下表のとおりです。

プロダクト・ポートフォリオ・マトリックス

(資金の流入)	市場占有率 ↑ 高 ↓ 低	金のなる木部門 (資金流出量小/ 資金流入量大)	花形部門 (資金流出量大/ 資金流入量大)
		負け犬部門 (資金流出量小/ 資金流入量小)	問題児部門 (資金流出量大/ 資金流入量小)
		低 ←	→ 高
		市場成長率 (資金の流出)	

部 門	内 容
金のなる木部門	市場占有率が高く収益力が高いのに、市場成長率が低いので資金をそれほど必要としません。したがって、企業全体の主な余剰資金源になる部門です。
花形部門	市場占有率が高いため資金流入量は多いが、市場成長性も高いので資金流出量が多い。したがって、この部門は金のなる木に育成すべき部門です。
問題児部門	市場占有率は低いため資金流入量が少ないのに、市場成長率が高いので資金投入が必要になります。したがって、この部門は整理撤退するか、余剰資金を投入して、花形部門に育成するかを選択します。
負け犬部門	市場占有率が低く、市場成長率も低いので、将来大きな資金源泉として期待できません。したがって、早期に整理し撤退すべき部門です。

② 経営的強み・得意分野は何かを確認しよう（その1）

a. 人的資源

事業所の人的資源は、経営者（施設長）、職員及び利用者（作業員）に分けられます。

その人的資源がどのような状況にあるのかを、工賃アップを図るために組織されたプロジェクトチームのメンバーで話し合います。

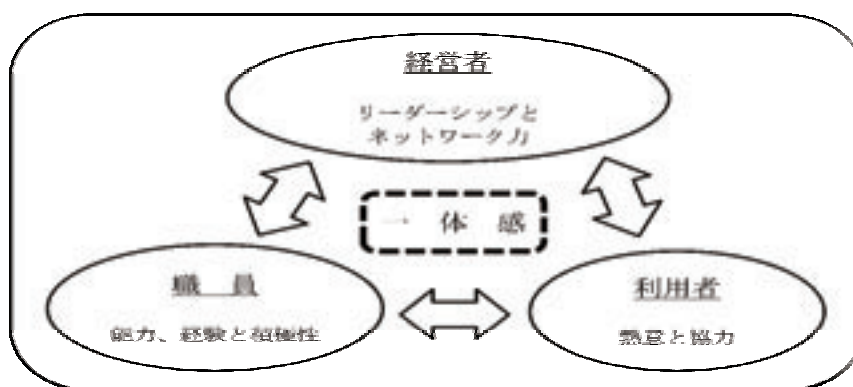
まず、「経営者(施設長)」についてですが、経営者として事業所のビジョンや将来的方向性を持っているか、それを実現するための取り組み方針を持ち、職員や利用者の家族に示しているかなど、経営者としての基本的な考え方がどのようになっているかを話し合います。これは、事業所として経済活動を進める上で一丸となって取り組むことが出来るか否かのポイントと言えるからです。また、経営者として地域内の活動に積極的に参加し、地域内での人的ネットワークを形成しているかを検討します。これは、事業所としてこれから地域内で経済活動を進める上で容易に進められるか否かのポイントになるからです。

次に、「職員」についてですが、職員として物事に対して前向きに取り組む姿勢があるか、日常の業務改善について積極的に発言しているかなど、職員個々の人間性などを話し合います。これは、事業所の日常業務を遂行している職員が事業所全体の実質的な運営を担っており、その職員の積極性が事業所の強い戦力になるからです。また、その職員の過去の職業経験、趣味、特技や地域での人的ネットワークがどのようになっているのかをわかる範囲で話し合います。これは、職員の持つ能力、経験によりこれから新たに組みめる範囲が左右されるからです。

「利用者」は作業を担当する人的資源であり、一部に障害を抱えてはいるものの良いところを上手に引き出していくことにより、作業員としてその能力を発揮していくことも可能です。その意味で、利用者の家族共々、事業所の運営に協力的か否か、作業に取り組む姿勢に熱心さ、チャレンジ精神が感じられるかなどを検討します。

このように人的資源について話し合い、それぞれに出された意見を経営資源としての「強み」であるか、「弱み」であるかを分類、整理して人的側面での得意分野を明らかにします。

望ましい人的資源



例：人的資源の検討表（強みと弱み）

経営資源		強み	弱み
人的資源	経営者	・事業主としての経営感覚を持っている。	・経営的センスがない。
		・事業所を統率するリーダーシップを持っている。	・リーダーとして先頭に立ちたがらない。
		・地域での各種活動に積極的に参加している。	・地域での各種活動にはあまり参加していない。
		・地域活動の中心的な役割を担っている。	・利用者家族からあまり信頼されていない。
		・地域内の多くの企業経営者との交流がある。	
		・利用者家族からも信頼されている。	
	職員	・職員のやる気は旺盛。	・職員にやる気がない。
		・地域活動に積極的に参加していて知り合いが多い。	・作業に関する知識がない。
		・取引業者から信頼されている。	・利用者を指導する能力に欠ける。
		・作業の合理化・効率化に積極的に取り組んでいる。	・工賃アップの必要性を理解しようとする気持ちがない。
		・イラスト、デザインなどの特技を持っている職員がいる。	
		・既存事業の関連分野に関する経営的知識を持っている職員がいる。	
・既存事業以外の事業を経験したことがある職員がいる。			
・新しい事業に関し積極的な提案がある。			
利用者（作業者）	・利用者、家族共々事業所の運営には協力的。	・無断欠勤する利用者が多い。	
	・言われたことは素直に聞くことができる。	・作業時間中に作業に集中できない利用者が多い。	
	・作業時間中は熱心に作業に取り組んでいる。		
	・集中力を持続できる利用者が多い。		

③ 経営的強み・得意分野は何かを確認しよう（その2）

a. 物的資源

事業所の物的資源としては「土地」、「建物」、「設備」、「店舗」及び「商品」があります。

「土地」は、全体のスペースの広さ、立地条件や使い方の自由度などが着眼点として挙げられ、これから新しい事業に取り組む際の前提条件となります。したがって、現在の状況を把握して、そこでの新事業の展開が無理な場合は、資金的負担が発生しますが他の場所に用地を求めるなどの方策を講じるなどの必要性が出てきます。

「建物」は、現建物の物理的な利用スペース、建物付属設備の状況や建物の管理状況などを確認して、事業展開に必要な使い方の自由度がどの程度あるかによって「強み」、「弱み」を判断します。場合によっては、建物の新設や改築などにより「弱み」を補うような対策が求められることとなります。

「設備」は、製造加工の現場で使用する設備の持つ性能、稼働状況や老朽化の状況などで事業展開の自由度がどの程度あるかによって「強み」、「弱み」を判断します。現有設備のままで新しい取り組みに対応できれば望ましいのですが、新しい事業によっては設備の新設、更新などの対策を講じた上で取り組む必要が出てくる場合が発生します。現有設備で対応不可能で、設備の新設、更新もできない場合は、その事業への取り組みは不可能ということになります。

「店舗」は、商品を販売する施設で、顧客の近くで製造現場からもあまり離れていないところに設置されていることが望ましい状態と言えます。また、顧客を迎え入れるスペースであり、顧客と商品の出会いの場でもあるのですから、快適な環境が整っていることが求められます。そのような観点から「強み」、「弱み」を判断していきます。店舗の場合は、取り扱う商品の性格があまり変わらなければその商品を陳列するためのスペースさえ確保できれば新しい事業への対応は可能となりますが、まったく性格の異なるものを取り扱うような場合は増築や店内改装などの対応が必要になります。

「商品」は、お客様に使っていただいたり食べていただくもので、お客様の評価でその商品としての価値が決まります。したがって、商品の価格が製造するのにかかったコストに適正な利益を加えたもので設定しても十分に価格競争力が備わっているものとなるような配慮が必要となります。そのようなことから、デザイン性や使用する原材料等でこだわりを持った商品を作り上げることが望まれます。

このように物的資源について話し合い、それぞれに出された意見を経営資源としての「強み」であるか、「弱み」であるかを分類、整理して物的側面での優位性を明らかにします。

例：物的資源の検討表（強みと弱み）

経営資源		強み	弱み
物的資源	土地 (立地)	・広々していてまだ未利用地も多い。	・狭くて拡張の余地はない。
		・市街地に近くお客が来やすい立地にある。	・郊外地にあり交通が不便なところにある。
		・主要道路に面しており交通は便利な所にある。	・主要道路からは離れていて目立ちにくい所にある。
		・周辺の敷地は空き地が多く、土地の利用に関して苦情が来ることはない。	・周辺に住宅が密集しており、騒音等で苦情が寄せられることが多い。
		・敷地内は法的に何でも建てられるようになっている。	・敷地内は建築制限があって新たな建物は建てられない。
	建 物	・建物は広くまだ使っていないスペースがある。	・建物は狭く新しいものを入れるスペースはない。
		・比較的新しい建物で、快適な環境が確保されている。	・建物は老朽化しており、作業をする環境としては劣悪すぎる。
		・道路から物品の搬入がしやすい建物になっている。	・商品の搬入搬出がやりにくい建物構造になっている。
		・平屋建てで人やモノの移動がしやすい。	・建物全体がせまく、人やモノの移動に支障が生じている。
		・建物にエレベーターが付いており上階に移動しやすくなっている。	・建物にはエレベーターが付いていないので、上階に行くのに不便。
	設 備	・設備は比較的新しく性能もよい。	・設備は老朽化しており良く故障する。
		・設備の稼働状況にまだ余裕がある。	・設備はフル稼働状態で追加で生産する余裕はない。
		・余っている設備があり新しい作業が入っても受け入れられる。	・設備は現在の作業をするもののみに対応するもので、他の作業には応じられない。
		・各種の設備が整っており、どのような要望にも応じられる。	
	店 舗	・外観はユニークでよく目立ち存在感ある店舗になっている。	・店舗は他の施設の一部に設置してあるのみで、店舗らしさがない。
		・店内はゆったりとしており、お客様がくつろげるスペースがある。	・外観は古さが目立ちみ店舗としての訴求力は弱い。
		・陳列台等は新しく陳列する商品とマッチしている。	・店内は狭くゆっくりできるスペースはない。
		・陳列スペースはゆったりとしており、他の商品を陳列するスペースは確保できる。	・専用の陳列台はなく、商品を台の上に並べて置いてあるのみ。
		・空調設備も整っており、快適なスペースとなっている。	
		・店舗は地域の人たちの交流の場所になっている。	
商 品	・品質重視の商品で顧客からの評価が高い。	・どこにでもある商品であり魅力がない。	
	・安さにこだわっており、お客様の評判も良い。	・他店の商品と比較して価格が高い。	
	・デザインセンスの良い商品で表彰されたことがある。	・品質は良いが価格競争で負けている。	
	・商品の魅力で遠くから注文がくる。	・品質にムラがあり、あまり評価されていない。	
	・オンリーワンの商品でまねされることはない。	・商品として存在感がない商品でありあまり売れていない。	

④ 経営的強み・得意分野は何かを確認しよう（その3）

a. 資金的資源

資金的資源としては、「自己資金」、「補助金」及び「借入金」があります。

「自己資金」は、字の示すように事業所内部の資金で、出資金、営業利益で生み出された積立金や出資者からの出資金があります。これらは、多ければ多いほど経営上の「強み」となり、事業展開に欠かせないものです。新規の事業に取り組む場合は、その多少により取り組む事業の規模が決まってきます。あまり大きな投資をして既存事業に悪影響を及ぼし、事業所の存在すら危ぶむことになっては困ります。

「補助金」は、事業の継続にあたって受けられる公的な補助制度に基づく補助金や新規事業を行う時に受けられる補助金などがこれにあたります。補助金は、その時々で制度が変更されたり廃止されたりしますので、その都度、公的制度について情報を収集することが大切です。

「借入金」は、すでに借り入れしているものとこれから事業を行う上で借り入れ可能な借入枠がどの程度あるのか、必要な時に必要なだけの借入が可能かなど、日頃の金融機関との取引関係が大きく作用します。したがって、金融機関との関係が経営上の「強み」、「弱み」となってきます。

これらの検討を行い、資金的資源の側面から優位性を明らかにします。

例：資金的資源の検討表（強みと弱み）

経営資源		強み	弱み
資金的資源	自己資金	・事業資金としての積立金は常日頃から行っている。	・現在の事業で損失が発生しており、資金的には苦しい状況にある。
		・新規の事業資金は準備してある。	・自己資金は目減りしており、新規の事業に取り組む資金的余裕がない。
		・現在の事業で収益が上がっており資金的な余裕がある。	・新しい出資者はいない。
		・新規事業に出資する用意がある。	
	補助金	・公的な補助金は受けられる状態にある。	・補助金は減額されており、今後増加される見込みはない。
		・補助金は現在も受けており、今後も継続して受けられる。	・補助金は受けられない。
	借入金	・事業資金としての借入枠にまだ余裕がある。	・借入金は限度いっぱい借り入れており、新規の借り入れはできない。
		・新規の融資に応じてくれる金融機関がある。	・以前、返済の猶予をお願いしており、今後の新規借り入れには応じてくれない。
		・公的な融資制度があり、申し込めば借りられる状態にある。	・公的な融資制度で利用できる制度がない。

b. 情報資源

情報資源としては、「外部情報の収集、活用」と「内部情報の収集、活用」があります。

「外部情報の収集、活用」は、需要動向や競合関係などの経営環境に関する情報の収集とその活用の仕組みがあるか、また、その活用状況はどの程度かによって「強み」と「弱み」に分けられます。事業所が経営活動を行う上で、売れる商品づくりや顧客に喜んでいただける商品やサービスの提供を可能にするためには、地域社会の消費者の志向や需要の動向などを踏まえた上で行うことが必要であり、競合する企業の存在やその企業の動向などによって具体的な事業展開の方法が変わってきます。そのような配慮がなされているか否かが企業の「強み」にもなり「弱み」にもなるのです。

「内部情報の収集、活用」は、事業所内部における生産活動や販売活動に伴う各種数値の収集とその活用がどの程度なされているかで、「強み」と「弱み」に分けられます。内部情報は特に生産効率を高めたり、販売効率を高める方策を検討するときに役立つもので、結果として収益性が向上し、工賃アップを図ることが可能となります。したがって、内部情報の収集がなされているか、その活用が十分になされているかを検討して、「強み」と「弱み」に分類します。

これらの検討を行い、情報資源の側面から優位性を明らかにします。

例：情報資源の検討表（強みと弱み）

経営資源		強み	弱み
情報資源	外部情報の収集と活用	<ul style="list-style-type: none"> ・取扱商品の需要動向を定期的に把握する仕組みは整っている。 ・地域内の企業情報は的確に把握し取引に生かしている。 ・収集した外部情報をみんなが共有している。 ・部門ごとの需要動向を分析して経営活動に生かしている。 ・取引先との情報交換を定期的実施し経営活動に生かしている。 ・経営活動に必要な情報を定期的に提供してくれるアドバイザー、協力者がいる。 ・市場調査を実施して地域のニーズをとらえる努力をしている。 ・取引先からの苦情には素早く対応しており、業務改善に生かしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部情報の把握は必要がないと思いついていない。 ・地域内企業の動きは他所のことで当事業所には関係ないと思っている。 ・外部情報を収集しても活用の仕方がわからないので収集していない。 ・収集した情報は収集したままになっている。 ・取引先から苦情が寄せられても何も対応していない。
	内部情報の収集と活用	<ul style="list-style-type: none"> ・販売、生産等に関する計画と実績の数値を収集、把握する仕組みはできている。 ・収集した情報をみんなが共有している。 ・どの部門がどれだけ収益を上げているか知っている。 ・情報の共有化、有効活用を目指した会議、研修会を定期的開催している。 ・内部での報告、連絡、相談がスムーズに行われており、情報の伝達、共有化が素早く行われている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門間の会議は行われておらず、他部門のことは何もわからない。 ・販売や生産活動のデータは取っているもののその場限りの情報になっている。 ・計画的な生産、販売は相手により左右されることが多いので必要性をあまり感じていない。

⑤ 地域での事業所の位置づけを明確にしよう

a. 外部環境における「機会」と「脅威」

事業所が置かれている外部環境は、主に「市場の動向」、「競合関係」と「支援者・協力者」の側面があります。

「市場の動向」としては、消費者の一般的志向や取扱商品などの需要の動向などがあり、その動向によって事業所の今後の経営基盤が盤石なものか、あるいは脆弱で経営を継続するために方針の転換が必要になってくるのかの判断が求められます。事業所の行っている事業に関連する需要が増加傾向にあり、また事業所の得意分野に関する需要が増加傾向であれば「機会」として捉える事が出来、積極的に事業を推進していくことが可能となります。

「競合関係」としては、地域内における企業の動向や同じ事業を行っている他の企業の動向などで、それらの企業活動を制限する法制面の動向も含めて検討することになります。当事業所が行っている事業が地域内で行っている唯一の事業所で、新規の参入もないような状態であれば特に問題はありませんが、将来有望な分野へは新規参入は当然起こりうることです。そのような観点から地域内の企業の動向を探り、現在の状況の中で、何が「機会」として捉えられるのか、何が「脅威」として捉えられるのかを検討します。

「支援者・協力者」としては、事業所の基本方針や日頃の活動に理解を示し、事業所の事業運営をバックアップしてくれる貴重な存在で、その人たちの支援の状況が時には事業展開の「機会」となる場合があります。また、支援者・協力者の動きによっては「脅威」となることもありうることです。このように当事業所の活動状況が支援者・協力者の方々の賛同が得られているのかどうかを見極めていくことも大切です。

b. 事業所の地域での存在価値の確認

事業を拡大し工賃の向上を目指そうとするとき、事業所が所属する地域において果たしている役割は何かを改めて見直し、その役割をより強いもの、大きなものにしていく姿勢が必要です。

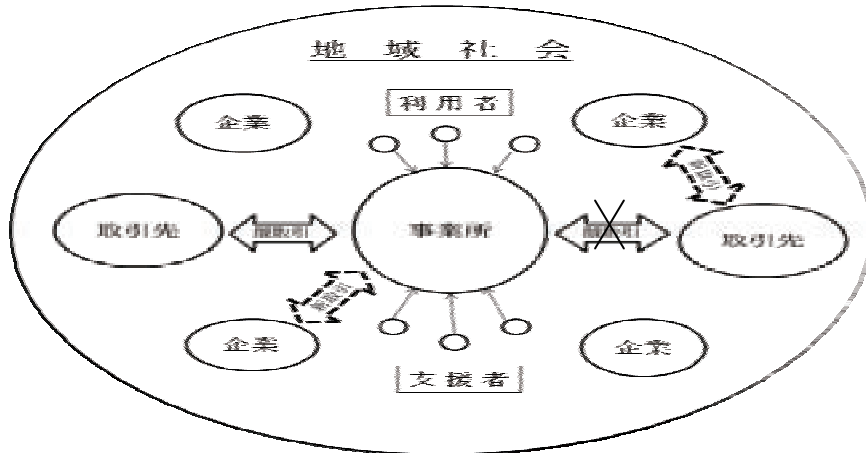
特に、障害者を雇用して働く場を提供しているということを超え、経済社会の一員としての自覚を持ちながら、地域の生産活動の一翼を担っていること、また、その中において当事業所が生産活動を進める事業所として必要不可欠な存在になればベストです。

また、地域内の企業の中には、新規取引先となる企業、競合先となる企業などが存在します。

そのようなことから、当事業所が地域においてどのような役割を担い地域貢献しているのか、今後、どのような貢献が期待されているのかを、今まで関わりのある関係機関、取

引先、支援者等との話し合いの結果を踏まえて検討し、地域における当事業所の位置付けを再確認することが求められます

地域における事業所の位置付け



例：外部環境の検討表（機会と脅威）

外部環境	機 会	脅 威
需要動向	<ul style="list-style-type: none"> ・生産している商品の需要が増加傾向にある。 ・生産している商品の原料価格が低下している。 ・取り扱っている商品が消費者の健康志向にマッチしている。 ・取り扱っている商品が消費者の低価格志向にマッチしている。 ・世の中の健康、安全志向が事業所の目指す方向と同じ方向にある。 ・消費者のニーズが自然志向、本物志向になっており事業所の目指す方向と一致している。 ・地域内に新しい事業所ができて、取引の可能性がでてきた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産している商品の需要が減少傾向にあり売り上げの減少が予測される。 ・生産している商品の原料価格が高騰してコスト競争力が低下している。 ・消費者のニーズが自然志向、本物志向になっているが、事業所として対応しきれない状況にある。
競合関係	<ul style="list-style-type: none"> ・当事業所の行う業務は地域内で高く評価されている。 ・当事業所の行う業務と同じ業務をする会社は地域内には存在しない。 ・新しく取引を希望する会社が現れている。 ・当事業所が行う業務に関する規制が強化され、新規参入は難しくなった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内の他の会社が当事業所と同じ業務を始めた。 ・他の会社が当事業所の取引先と同じ業務の取引を開始した。 ・当事業所の取引先が倒産してしまった。 ・当事業所が行う業務に関する規制が緩和され、新規参入が予測される。
支援者・協力者	<ul style="list-style-type: none"> ・支援者が自主的にサポーターズクラブを組織してくれている。 ・積極的にセールス活動をしてくれる支援者がいる。 ・新しい事業に関し積極的に提案してくれる支援者がいる。 ・新しい事業に関する経営ノウハウを提供してくれる支援者がいる。 ・新事業に関する技術指導をしてくれる支援者がいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援者・協力者が年々少なくなっている。 ・支援者で組織しているサポーターズクラブが解散してしまい、安定した売り上げが期待できなくなった。 ・支援者の気持ちが段々事業所から離れていっている。 ・事業所の考えと支援者の考えが一致せず意見の対立がある。

⑥ 事業所の強み・能力を活かせる事業領域（ドメイン）を決めよう

a. 強みを活かせる事業領域の設定

地域社会において事業所が置かれている現状と地域環境の変化がどのような状況にあるかが確認できたら、今後の事業所の存在価値を少しでも高めていくための事業領域の検討に入ります。

検討にあたっては、事業所としての「強み」や「弱み」、経営環境の変化を前提条件として、これからどの分野に事業展開していくのかを検討します。

その際、大きくは「事業所としての基本理念」や「ビジョン」を踏まえた形で事業展開していくことを基本的方向として検討することが、関係者が一丸となって取り組める事業領域を設定することにつながります。

具体的な事業領域の設定は、①誰に ②何を ③どのようにして 提供していくのかを決めることとなります。

事業所の現況を踏まえて事業領域を設定するときの大切な視点は、事業所の「強み」を活かせる事業領域を設定することといえます。いわゆる得意分野を活用して地域への貢献の幅や深みを増していく方法で、前述の事業所の「強み」を活用して市場の「機会」をビジネスチャンスとすることです。

例：SWOT分析による経営戦略の検討

		内 部 環 境	
		強 み	弱 み
外 部 環 境	機 会	<ul style="list-style-type: none"> ・新分野に関する経営ノウハウを持った協力が者が現れたので、新分野に進出することとし、事業所の設備を一新する。 ・健康志向の高まりで需要が見込めるので、事業所の未利用地を活用して現在生産している自然食品の加工施設を拡充し、増産体制を整える。 ・新しい企業が進出してきたので事業所の良いところをアピールして新規顧客に結びつける。 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗が古く顧客吸引力が弱かったが、支援者が積極的にお客様を紹介してくれて売り上げの増加が期待できるようになったので、店舗を新築して対応する。 ・安全志向が高まってきたので、今まで以上に衛生管理に注意して事故防止に努め、信頼性を確保する。 ・自社の製品に対する需要が高まってきたので、生産現場を見直し、生産量の拡大を図る。
	脅 威	<ul style="list-style-type: none"> ・サポーターズクラブが解散してしまい、安定していた売上が期待できなくなったので、自慢の商品を地域住民向けに積極的に販売して売り上げを確保する。 ・競合が激しくなってきたので、スタッフの企画力を生かして新しい商品を開発するなど新分野への進出を図る。 ・既存商品の需要が落ち込んできたので、対象とする顧客層のニーズを見直し商品の改良に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・競合が激しくなっており、売上増が期待できなくなったので、経費節減に努め必要利益を確保する。 ・既存商品の需要が減ってきたので、営業部門を強化し、新規顧客を開拓して売り上げ減少を防ぐ。 ・取引先の増加が期待できないため、作業所内の整理整頓を徹底させて、作業効率を高め必要利益を確保する。

b. 事業領域の基本的な考え方

一般的に、事業領域を検討する際に活用する考え方として、アンゾフの「成長ベクトル」による方法があります。

それは、対象とするマーケット(市場)と提供する商品・サービス(製品)の双方を既存分野と新規分野に分け、それぞれの組み合わせによって次表の4分類にしたものです。

なお、カッコ書き部分は本報告書における工賃アップに向けた具体的取り組みとして掲げている5つの方策の一部を当てはめたものです。

アンゾフの成長ベクトル

		製 品	
		既 存	新 規
市 場	既 存	市場浸透 (既存事業の拡大)	製品開発 (関連分野進出)
	新 規	市場開拓 (関連分野進出)	多角化 (新分野進出)

- ・「市場浸透」は現在の事業展開をそのまま売上を拡大していくことにより成長を目指す方法。
- ・「製品開発」は現在の事業展開している市場に新製品(サービス)を投入することによって成長を目指す方法。
- ・「市場開拓」は既存の製品(サービス)はそのまま新しい市場(顧客)に進出することで成長を目指す方法。
- ・「多角化」は新製品(サービス)を新しい市場(顧客)に投入することで成長を目指す方法。

これらにより事業領域を決定しますが、具体的の方策を進めるうえでは、それぞれにリスクが伴います。

特に、「多角化」はいままでの事業の延長線上にはない事業展開ですので、進出する分野に関する情報と経営ノウハウが蓄積されており、経営面における支援者が現れない限り失敗する恐れがありますので、慎重な取り組みが望まれます。

「市場開拓」、「製品開発」は既存事業の展開がベースになっていますが、関連する市場、新製品の開発等への事業展開として新たな担当者を配置することが必要になり、その分野におけるノウハウが求められます。

「市場浸透」は既存事業の拡大ですが、競合する同業者の動向、市場そのものの需要動向などを見極めて、重点分野を定めて事業展開することが望まれます。

そのほかに、工賃を向上させる方策としては、事業領域は同一で変わりませんが、作業効率を高めて結果的に工賃を向上させる方法と、経費節減によって工賃を確保する方法があります。

それぞれの事業展開に向けた留意点は次項に詳しく述べたいと思います。

3. 工賃アップに向けた5つの取り組みと推進上の留意点

(1) 新分野への進出を可能にするポイント（その1）

a. 必要な顧客満足の考え方

現在の事業のやり方では思うような利益がでない、やっただけの達成感を味わうことのできる工賃を出したい、そう思っている、どうやってそれを実現していいかわからないというのが実際の悩みです。

利益を上げられないのは、現在の商品やサービスの売上が上がっていない、もしくは売上があっても利益を出すことができないからです。売上が上がらないのはそもそも現在の商品やサービスを利用する顧客がいない、つまり顧客から受け入れられていないことが考えられます。

よくあるのは、自分たちが作りたいもの、やりたいことだけで考えて商品やサービスを提供しているケースです。作っても作っても売れ残りの山が積みあがるばかりで少しも利益を出せないばかりか、やればやるほど損する状況に陥ります。また、以前にはよく売れたのに、最近になって売上が落ちてきたという場合もあります。いずれにしても、その原因は顧客からの支持が得られていないからなのです。これを「プロダクト・アウト」といいます。作るだけ作ってあとは売れるのを待つだけという状況です。

事業をするからには「マーケットイン」の考え方、つまり顧客の欲しいと思う商品やサービスを提供することが必要です。さらには顧客がその商品を購入したり、サービスを利用することによって満足を得るような「顧客満足」の考え方を中心に据えて提供する商品やサービスを決めなくてはなりません。

既にモノあまりの成熟社会になって久しく、顧客の商品やサービスに対する選別の目は厳しくなるばかりです。安くていいのは当たり前、その上でどんなメリットを顧客に提供できるかが勝負です。最近では機能を強化した商品がヒットしています。脂肪燃焼効果を高める下着、周囲の騒音をシャットアウトするヘッドフォンなど、日頃の顧客の不満を商品やサービスで解消することが「顧客満足」に繋がります。探せばまだまだ新しい分野への進出の種はあるはずです。

事業を継続するには、「顧客満足」を獲得し、それにより事業継続に必要な「適正利益」

を生み出していくことが一番大切なことなのです。

つまり、なぜ新分野への進出が必要かといえば、既に顧客から見放されてしまった商品やサービスから、顧客が求めている商品やサービスを提供する方向に転換していくためだからです。

b. 新分野進出の基本的方向

新分野進出（多角化）を選択する場面としては、既に市場が飽和状態でその製品やサービスの代わりになるものがたくさん世に出現し、市場自体が縮小してきている状況の中で事業所を継続していく必要性が生じていたり、更なる発展を目指して積極的に打って出るなどの必要性が生じた場合などです。失敗する危険性は高いのですが、現状のままでも事業の継続が難しくなっているのですから、新分野に進出する前に十分に調査、準備を行い、できる限りリスクを減らすようにし、思い切って進出することが必要です。

新分野進出の方向として考えられるのは、現在の商品の市場分野とほとんど関連性がないけれども、今後高い成長性が見込まれる分野に進出して新規事業を展開する例です。経験のない事業での事業展開なのでリスクは大きいのですが、急速に市場が成長して供給が需要に追いつかない状況であれば、ノウハウを蓄積しながら事業展開する道があります。

現在の商品やサービスと顧客（市場）の二つの軸の関係と市場の成長度合いから新分野進出の方向性を検討し、実際にその市場でその商品やサービスを利用する顧客がどれだけ存在し、それにより必要とする利益が得られるのかを検証しなければいけません。その市場自体が有効であり、そしてそれが事業所にとって進出するに値するかどうかを評価します。

国の財政状況が逼迫する中、公共事業が減って市場が縮小し、売上が激減した建設業者が自社の従業員にホームヘルパーの資格を取得させて、介護事業に参入した例などがあります。

こうした未経験の分野への参入には、参入する市場のノウハウを持つ事業者との提携などにより、経験不足を補うというような方法をとる場合もあります。

(2) 新分野への進出を可能にするポイント（その2）

a. 確実に利益の期待できる市場で事業を考える

新分野進出を検討するとき、その市場の規模が数字で把握できて利益が上げられる規模なのか、市場の購買力を数字で把握することが重要です。

その製品やサービスを購入（利用）する顧客の数、その購入（利用）費用、その購入（利用）頻度を把握し、一定期間に可能となる売上額を把握することが必要です。

この数字は人口統計（総務省）や家計調査（総務省統計）などを参考にして算出することになります。また、統計データなどで資料がみつからなければ、独自にアンケート調査を実施して売上予測をします。そして、そこから必要な利益が上げられる規模であることが必要です。また、今後その市場が成長していく可能性があるのかも問題になります。

そのときには、どの地域までが顧客の範囲となるのかを見極めることも重要です。その地域の人口が減少傾向にある場合は市場の成長が期待できるとは考え難いでしょう。また、店舗の場合に店舗の周囲どれぐらいの距離を商圈と考えるかです。

また、対象とする市場の顧客に対して宣伝活動や販売活動が可能なのか。

たとえば、働く女性を対象にした商品を販売するときに、店舗を6時に閉店してしまっただけでは、顧客に買物の機会を提供することができません。店舗の立地が駅から離れた住宅街にあっては来てくれる可能性は少ないでしょう。営業時間を延長できるのか、また、インターネット販売で24時間受付可能にし、店舗立地に左右されない販売方法をとるなどの工夫が必要になります。また、その商品がインターネット販売に適しているのか、インターネット販売をするノウハウがあるのかも問題になります。

b. 新製品開発のステップ

ここまで、新分野への進出が必要な理由やその方向性に選び方について説明してきましたが、次に、新製品の開発を進める流れについて説明します。

① 新製品のアイデア出し

既に説明した商品と市場の関係から方向性を選び出し、その選んだ中からアイデアを出していきます。アイデアの源泉となるのは顧客の要望・苦情、取引先の情報、業界紙や競争企業の製品などの情報などが考えられます。違う業界からヒントを得るという場合もあります。業界内では常識でも、別の業界では非常識というケースも少なからずありますから、業界の常識を打ち破る新製品を開発するためにも別の業界を参考にするのは効果的です。

② アイデアをふるいにかける

組織の目的や対象市場に照らして、アイデアをふるいにかけます。ふるいにかけるのは

新製品の開発には多額の費用がかかりますので、アイデアを選別して不必要なコストを節約する目的があります。ここでよいアイデアが不採用にならないように注意が必要です。また、コストを全く意識せずに現実離れしたアイデアを採用することは最も危険です。

③ アイデアの事業性を評価する

ここでは製品の特徴を明確にすることが重要です。他社製品との差別化やポジショニングなどをはっきりさせておきます。また、利益を生み出す可能性の評価が重要です。顧客の購入頻度や購入単価等による売上予測および総費用や費用を支払った上で利益が残るかなどを試算します。

④ 試作品を製造する

具体的な試作品が作れたら、サポーターズクラブのメンバーや支援者等の協力を得て反応を調査します。この段階では顧客に支持される製品を作るために技術者と販売者との協働作業を行います。

⑤ 調査結果を踏まえた市場投入

調査結果に基づき、価格や販売方法を決めて、商品を本格的に市場に投入するとともにセールスプロモーションを行う。

なお、可能であれば、価格や販売方法などを複数採用して試験的に限定販売してみて、その結果のデータを収集し、その結果から最適と考えられる価格、販売方法、販売対象などを決定することも考慮してください。

c. 新分野進出を実行するための経営資源のチェックポイント

新分野進出に際しては、対象市場で対象商品やサービスを提供するための技術や人材、設備などの経営資源が備わっているかも問題です。もしなければ、設備を整えたり、人材を教育したり、ノウハウを持つ人材を雇用したりする資金が必要になります。

ここで、新分野進出のための経営資源のチェックポイントを次にあげておきます。これらのチェック項目がクリアできれば新分野への進出はスタートとなります。

新分野進出のための経営資源のチェックポイント

経営資源	チェックポイント
人 材	・職員に余裕はありますか。
	・既存分野の合理化で対応できますか。
	・新分野に関する技術を持った職員はいますか。
	・技術を持った人材を採用できますか。
設 備	・新分野進出のためのチームは組めますか。
	・既存設備が活用できますか。
	・新規設備は導入できますか。
	・作業スペースは十分確保できますか。
資 金	・開発資金は十分ですか。
	・設備導入資金はありますか。
	・増加運転資金の備えはありますか。
販売体制	・販売チャネルは確立できますか。
	・販売提携先は確保されていますか。
	・販売ツールの検討はしていますか。
	・営業に適した人材はいますか。
仕 入	・必要な材料・部品の仕入れルートは明確ですか。
	・安定的に供給を受けられますか。
規 制	・法的規制や許認可の必要はないですか。
	・申請手続きは済んでいますか。
管 理	・現在の管理体制は十分ですか。
	・新分野に適した管理者はいますか。
	・新分野の管理体制は確立できますか。

(3) 既存事業に関連する分野への進出ポイント

a. 大切な既存顧客のニーズの把握

ここでは既存の市場に新製品・サービスを投入し工賃を確保する方法について説明します。

シーツのクリーニング作業をホテルや病院から請け負っている事業所が洗濯物の引き取り・納品に伺っている現場で、単に引き取り・納品だけでなく、納品するシーツを使うベッドメイキング作業などの軽作業まで請負を拡大することなどの取り組みがこれにあたります。

また、既存の顧客（市場）に対して現在の商品を改良して新しい機能を付加した商品を提供し、買い換えを促す方法も一般的に行われています。家電製品のモデルチェンジやパソコンソフトのバージョンアップがこれにあたります。現在の商品やサービスのラインを軸にして、顧客の使用場面や好みにきめ細かく対応した多様な商品を提供したり、現在使用可能な商品をモデルチェンジにより早めの買い替えを促す方法です。現在の技術やノウハウ、設備などを活用できるために、投資負担が少ないことがメリットになります。

現在の顧客（市場）を対象とするため、日頃の取引において顧客満足を得ていることが必要条件となります。また、既存顧客のニーズを普段から把握しておくことで、商品の改良、新製品の開発のヒントを容易に得られるようになります。顧客からのクレーム情報や日頃の顧客とのやり取りから、商品に対する不満や不足点、顧客の年齢や家族構成、好みなどの顧客情報をすくいあげて、記録・蓄積しておくことが重要です。

直接消費者に販売しない場合は、卸業者と日頃から情報交換をしておくことも必要です。

事例： 綿棒を白から黒に変えて、単価引き上げに成功

綿棒を中心にした衛生用品を製造している会社が、綿棒の色を黒にしたことにより商品単価が2倍でも売れるようになった例です。

通常、綿棒は耳あかをとるために使用されますが、白の綿棒を使うよりも黒の綿棒を使ったほうが、取れた耳あかの量が一目で確認できるために、顧客に支持されて売れ行きが良くなりました。さらに単価は白に比べて2倍でも黒い綿棒のほうが売れています。

b. 提供している商品やサービスも立派なセールスマン

既存事業の対象としている市場を拡大させて工賃を得る方法は、提供する商品やサービ

スを他の地域に販売範囲を拡大したり、同一地域内においても現在の顧客とは違った顧客へ商品やサービスを提供する取り組みです。

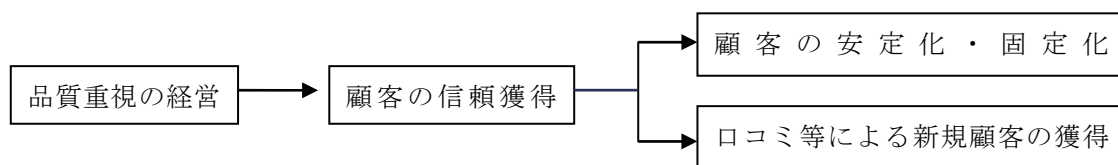
日頃の営業活動の成果として新しい顧客を獲得したり、取引先の紹介により新しい顧客と取引が開始されるなどのケースが考えられます。

販売地域の拡大の場合は、違う地域に商品を配送する必要性が発生しますので、採用に当たっては要員の確保の可能性や採算性をよく検討して対処することが必要となります。また、販売方法を通信販売にしたり、その地域に販売拠点を設けたりして積極的に販売地域の拡大を目指すことも場合によっては必要になります。

同一地域内の従来と異なる顧客に取引が拡大することは、地域内での当事業所のシェアが高まることになるので好ましい方向と言えます。

この取り組みを推進ためのポイントは、いずれも既存の商品やサービスが既存の顧客に一定以上の評価を受け、その商品やサービスを「売り」にして新しい市場に参入することになりますので、常日頃から提供する商品やサービスの質を重視し、不良品の発生を極力防ぐための品質管理の徹底が望まれることです。

提供する商品やサービスの評価が高ければそのことが口コミにより広まり、新たな顧客を呼び込むことも起こりえますので、品質重視の経営は市場の拡大に不可欠なものと言えます。



事例 ホームページを活用して販売地域を拡大した食品会社

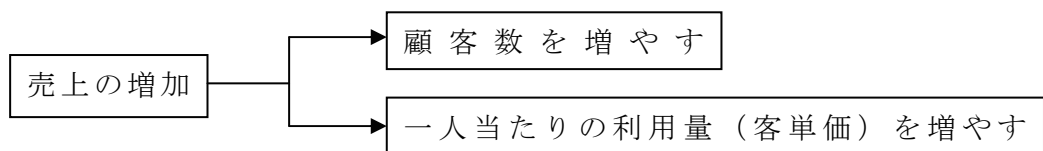
地元の小売店に商品を卸していた食品卸売会社が、地元小売店の相次ぐ廃業の影響で売上が急減したことをきっかけにして、インターネット販売を始めた例です。

商品はもともと贈答用として購入されることが多かった新潟の「笹団子」でした。インターネットで販売することで、販売地域が拡大し、売上が増加しました。ホームページには検索エンジン最適化対策（SEO）を実施して、顧客を呼び込む工夫がされています。贈答品の需要ですから、インターネットで依頼者から送り先を指定してもらえば全国どこへでも配送が可能です。

(4) 既存事業の拡大による工賃アップのポイント

既存の商品やサービスを現在の市場の中で拡大させていく取り組みです。この場合は、市場が十分に存在していて、なおかつやり方次第で新しい取引が期待できるなど成長の可能性のある場合に採用します。広告宣伝を強化したり、販売網を整備したり、販売促進策を強化したりしながら、既存の市場に対して販売機会を見出していく方法です。

大別すると「顧客の数を増やす」方法と「一人が利用する量を増やす」方法があります。



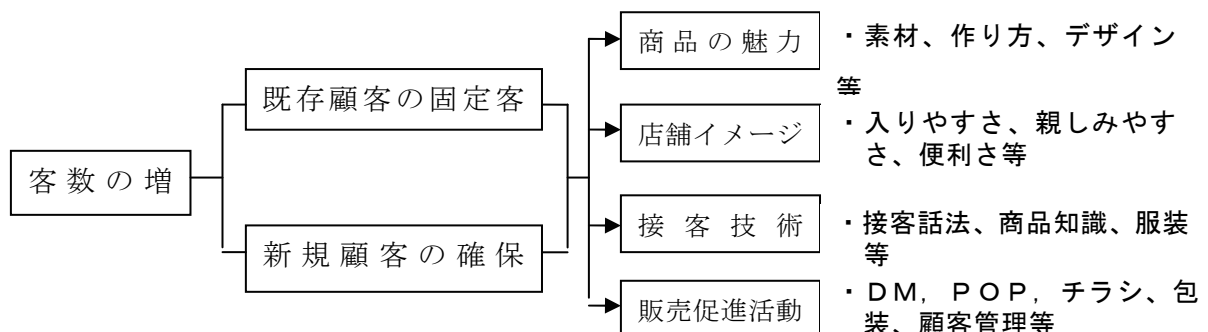
a. 顧客数を増やして売上を増加させる

この方法は、現在の顧客を事業所のファンとして固定客化を図るとともに、商品やサービスの認知度を高めて、その利用による購入者の得られるメリットを強調して新規の顧客を増やしていく方法です。

そのためには、商品そのものの魅力を高めるとともに、事業所（店）のイメージ、接客技術、販売促進活動などを徹底させて、地域内の住民、会社などに当事業所の商品やサービスをアピールしていく必要があります。

例えば、野菜などを販売する事業所では、食材としての使い方や効能を包装紙などに記載して、顧客に利用するシーンなどを提案していくことが考えられます。食材などはレシピを提案する方法がよくとられます。効能については食材に含まれる成分とその効能の関連性をPOPやチラシを活用して説明します。

客数増加のポイント



b. 利用する量を増やして売上を増加させる

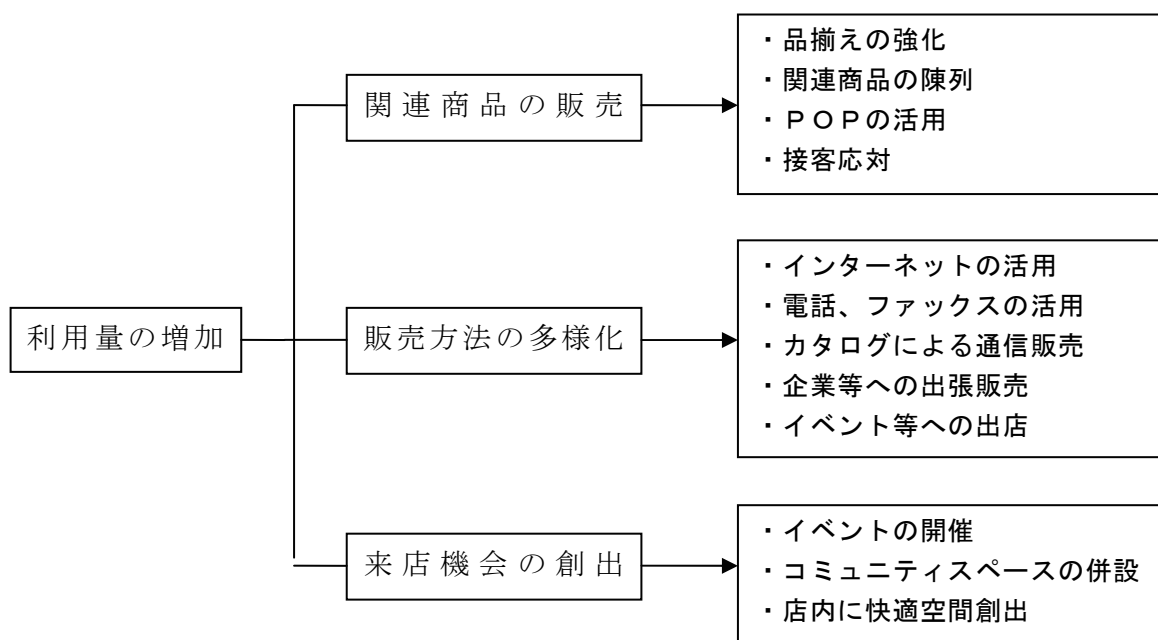
この方法は1回の量を増やす方法と利用頻度を高める方法があります。

1回の量を増やす方法としては、品揃えを豊富にしてお買上げ点数を増加させる、関連商品を近くに陳列して販売するなどの方策がとられます。

利用頻度を増やす方法としては、販売方法にインターネットや電話、ファックスなどを利用しての通信販売を導入する方法や企業等への出張販売、地域イベントへの出店等自らが消費者の現場へ出かけて行って販売する方法、お店（事業所）でのイベント開催やお店（事業所）にコミュニティスペースを併設しお客が買物以外でも気軽に来店するお店にして、ついでにお買物をしていただくなどの方法があります。

このように利用しやすさの工夫、購入しやすさの工夫をすることで今までよりも来店頻度、購入頻度を高めることが可能となります。

利用量を増加させるポイント



(5) 作業効率による工賃アップのポイント

a. 3S（整理、整頓、清掃）の徹底

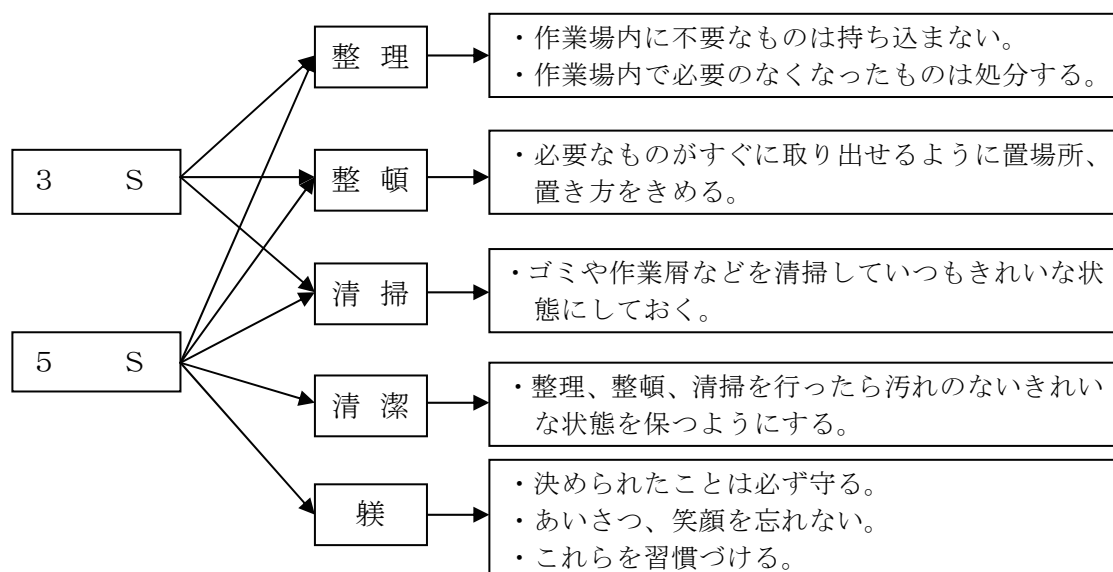
作業効率を高める取り組みとしては、作業場の環境を作業者（利用者）の働きやすい環境にすることが大事な取り組みとして挙げられます。

作業場の内部を整理整頓して、工具や材料、仕掛品などの置き場所や仕掛品が次の工程に移動するときの通路を確保し、作業台周辺を含めた作業場内のどこに何があるかわかりやすく、そして作業のしやすいようにしておくことで、作業がはかどり生産量の向上につながり、結果的に不良品の発生を防ぎ、デッドストックを少なくすることにつながっていくことは一般によく言われていることです。また、作業場の中の清掃を徹底して行うことで、作業者に気持ちよく作業に取り組んでもらい作業効率の向上に努める取り組みが望まれます。

作業場内に3S運動の推進に関する標語を掲示するなどして、事業所としての取り組みを職員及び作業者及び来場者に趣旨を徹底させて行くことが、作業効率アップに向けた基本であり、こうした取り組みが、仕掛在庫削減、作業改善、設備改良、作業の合理化、不良品対策、労働災害の防止など、作業場管理全般につながっていくといえます。

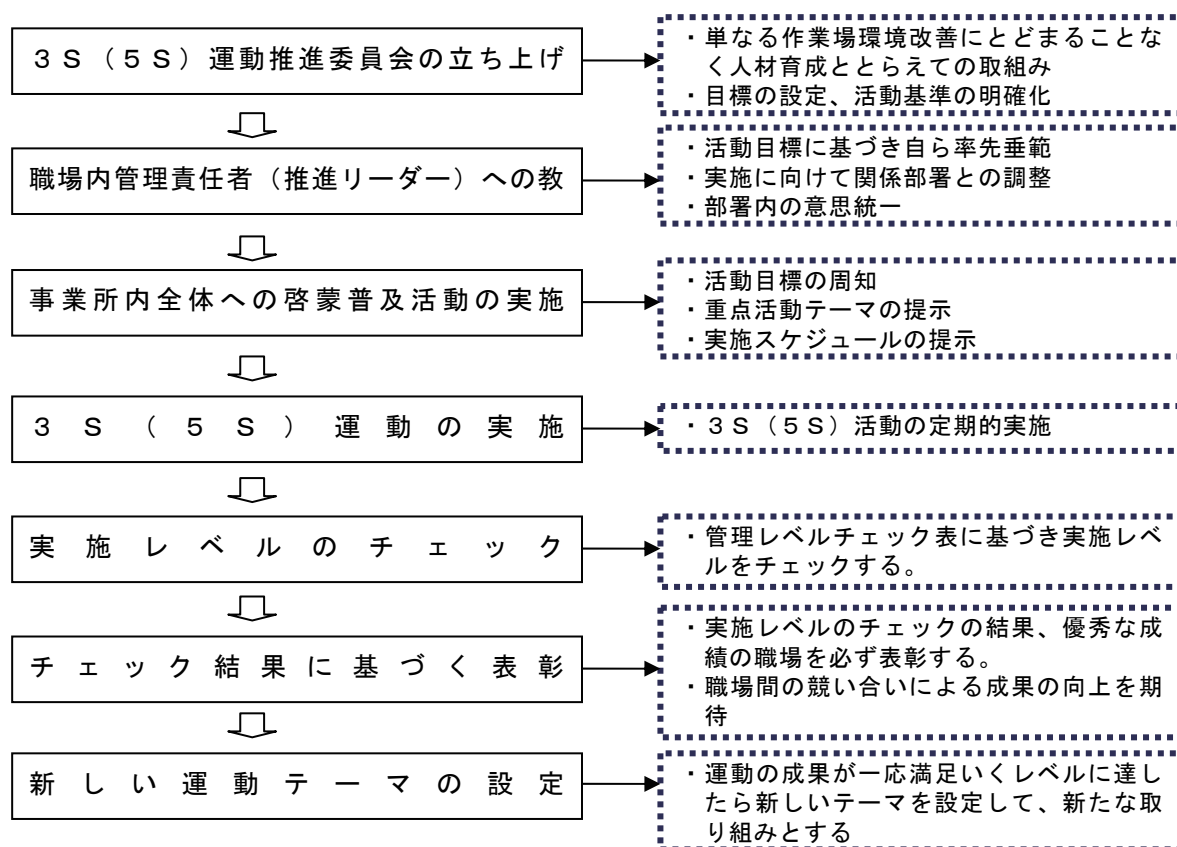
店舗などの販売の現場においてもこのことは共通することで、特に外部のお客様が毎日来店される場所ですので、整理、整頓、清掃の3Sだけでなく、清潔、躰を含めた5S運動として取り組むことが望まれます。

3S・5Sの具体的内容



3 S 運動を組織的に取り組むことがポイントで、そのためには、事業所内に「3 S 運動推進委員会」を立ち上げ、職場ごとに「推進リーダー」をおいて定期的に普及啓蒙活動を実施するとともに、チェック項目に基づいてチェックし、成績優秀部門を表彰するなど運動として継続実施するための仕組み作りが必要です。

3 S (5 S) 運動の手順とそのポイント



b. 作業量と作業員（利用者）の個性に配慮した作業員の配置

作業効率を高めるためのもうひとつのポイントは、作業量に見合った作業員の配置です。作業量はその日その日で異なると思いますが、少なくとも数日前には作業量はわかるはずです。その作業に必要な作業員はどの程度であるかを作業の監督責任者はある程度の見通しを立てて当日の人員の配置を行います。

作業量に見合った人員を配置し作業効率を高めるためには、作業員一人一人の個性、特徴を把握して、適切に指示をしていかなければなりません。そのためには、常日頃から作業員の行動に目を配るなどして、作業員が興味を示す事柄や得意な作業を把握しておくことが望まれます。

また、病気による欠勤なども起こりうることで、作業員（利用者）の健康状態にも留意して人員配置をすることが望まれます。

(6) 経費節減による工賃アップのポイント

a. 経費節減は全員の理解と協力のもとで

経費を節減して必要利益を生み出す取り組みは、主に需要の低迷により売り上げの増加が期待できないケースや激しい競争の中で競争力を強化する場合に用いられる取り組みです。

この取り組みを成功させるためには、事業所全体で取り組む必要があります。そのためには職員全員がその意義と必要性を理解したうえで、予算管理を徹底させ無駄な経費を抑えていく努力が求められます。ただ、経費の節減ばかりに目が行って必要な経費まで削減していったのでは本末転倒になりかねません。

経費は事業所運営に必要なものですから、必要なものは支出することが必要で、求められるのは費用対効果といった考え方で、この費用を支出してどれだけの効果が期待できるのかといった考え方を徹底させることこそが必要だと思えます。

b. 「ムリ・ムダ・ムラ」の排除

企業経営において経費節減を進める時に、第一に取り組むことは、「ムリ」、「ムダ」、「ムラ」の排除です。

「ムリ」とは、やらなければいけないことが能力を上回っている状況をいい、どう足掻いてみてもどうしようもない状態を表します。

「ムダ」とは、やらなければいけないこと以上にその処理能力が用意されており、その事業所の持っている能力を十分に発揮できずにいる状態を表します。

「ムラ」とは、「ムリ」と「ムダ」の状態が時によって交互に現れるなど、作業の標準化がなされていない現場によく現れる現象を表します。

福祉の事業所でよくあることですが、消費者のニーズや志向があまりないにもかかわらず、得意分野を活かせるということから、あまり売れない商品を作り続けており、結果的にデッドストックとして倉庫の片隅に積んで置かれている商品を見かけます。これは「ムダ」そのものです。

また、ある作業工程で行っていた作業が終了し、次の資材が到着しないために一時作業を中断するなどの現象が起きます。これも「ムダ」が発生したことになります。

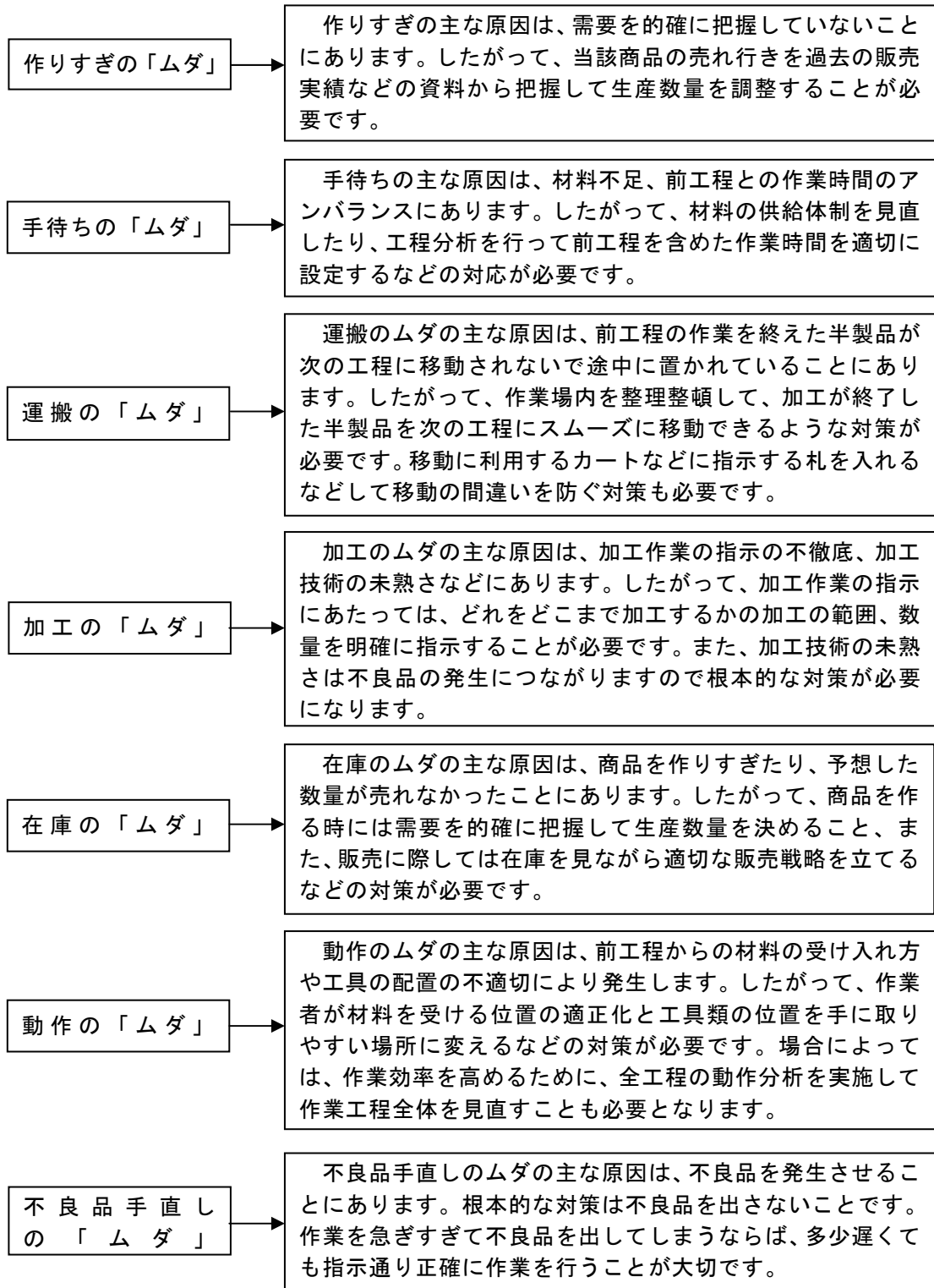
「ムリ」、「ムダ」、「ムラ」の中で、一般的には「ムダ」が一番多く発生します。したがって、「ムダ」の排除を考えることが経費節減の早道といえるでしょう。

「ムダ」の中には、作りすぎの「ムダ」、手待ちの「ムダ」、運搬の「ムダ」、加工の「ムダ」、在庫の「ムダ」、動作の「ムダ」、不良品手直しの「ムダ」があります。これらのムダ

を最小限にすることによって経費の節減に取り組むことになります。

ここで、これらの「ムダ」を排除するための方策を示すと以下の通りとなります。

「ムダ」を排除するための方策



(7) 経営戦略によるチェックリスト

1. 経営資源

① 人的資源

a. 経営者

- 事業主としての経営感覚を持っていますか。
- 事業所を統率するリーダーシップを持っていますか。
- 地域での各種活動に積極的に参加していますか。
- 地域活動の中心的な役割を担っていますか。
- 地域内の多くの企業経営者との交流がありますか。
- 利用者家族からも信頼されていますか。

b. 職員

- 職員のやる気は旺盛ですか。
- 地域活動に積極的に参加していて知り合いが多いですか。
- 取引業者から信頼されていますか。
- 作業の合理化・効率化に積極的に取り組んでいますか。
- イラスト、デザインなどの特技を持っている職員がいますか。
- 既存事業の関連分野に関する経営的知識を持っている職員がいますか。
- 既存事業以外の事業を経験したことがある職員がいますか。
- 新しい事業に関し積極的な提案がありますか。
- 既存事業以外の事業に関する特殊技術を持っている職員がいますか。

c. 利用者

- 利用者、家族共々事業所の運営には協力的ですか。
- 言われたことは素直に聞くことができますか。
- 集中力を持続できる利用者が多いですか。

② 物的資源

a. 土地（立地）

- 広々していてまだ未利用地も多いですか。
- 市街地に近くお客が来やすい立地にありますか。
- 主要道路に面しており交通は便利な所にありますか。
- 周辺の敷地は空き地が多く、土地の利用に関して苦情が来ることはありませんか。
- 敷地内は法的に何でも建てられるようになっていますか。

b. 建物

- 建物は広くまだ余裕がありますか。
- 比較的新しい建物で、快適な環境が確保されていますか。
- 道路から物品の搬出入がしやすい建物になっていますか。
- 平屋建てで人やモノの移動がしやすいですか。
- 建物にエレベーターが付いており上階に移動しやすくなっていますか。

c. 設備

- 設備は比較的新しく性能もよいですか。
- 設備の稼働状況にまだ余裕がありますか。
- 余っている設備があり新しい作業が入っても受け入れられますか。
- 各種の設備が整っており、どのような要望にも応じられますか。

d. 店舗

- 外観はユニークでよく目立ち存在感ある店舗になっていますか。
- 店内はゆったりとしており、お客様がくつろげるスペースがありますか。
- 陳列台等は新しく陳列する商品とマッチしていますか。
- 陳列スペースはゆったりとしており、他の商品を陳列するスペースは確保できますか。
- 空調設備も整っており、快適なスペースとなっていますか。
- 店舗は地域の人たちの交流の場所になっていますか。

e. 商品

- 品質重視の商品で顧客からの評価は高いですか。
- 安さにこだわっており、お客様の評判も良いですか。
- デザインセンスの良い商品で表彰されたことがありますか。
- 商品の魅力で遠くから注文がきますか。
- オンリーワンの商品でまねされることはないですか。

③ 資金的資源

a. 自己資金

- 事業資金としての積立金は常日頃から行っていますか。
- 新規の事業資金は準備してありますか。
- 現在の事業で収益が上がっており資金的な余裕がありますか。
- 新規事業に出資する用意がありますか。

b. 補助金

- 公的な補助金は受けられる状態にありますか。
- 補助金は現在も受けており、今後も継続して受けられますか。

c. 借入金

- 事業資金としての借入枠にまだ余裕がありますか。
- 新規の融資に応じてくれる金融機関がありますか。
- 公的な融資制度があり、申し込めば借りられる状態にありますか。

④ 情報資源

a. 外部情報の活用

- 取扱商品の需要動向を定期的に把握する仕組みは整っていますか。
- 地域内の企業情報は的確に把握し取引に生かしていますか。
- 収集した外部情報をみんなが共有していますか。
- 部門ごとの需要動向を分析して経営活動に生かしていますか。
- 取引先との情報交換を定期的実施し経営活動に生かしていますか。
- 経営活動に必要な情報を定期的に提供してくれるアドバイザー、協力者がいますか。
- 市場調査を実施して地域のニーズをとらえる努力をしていますか。

b. 内部情報の活用

- 取引先からの苦情には素早く対応しており、業務改善に生かしていますか。
- 販売、生産等に関する計画と実績の数値を収集、把握する仕組みはできていますか。
- どの部門がどれだけ収益を上げているか知っていますか。
- 情報の共有化、有効活用を目指した会議、研修会を定期的開催していますか。
- 内部での報告、連絡、相談がスムーズに行われており、情報の伝達、共有化が素早く行われていますか。

2. 外部環境

① 需要動向

- 生産している商品の需要が増加傾向にありますか。
- 生産している商品の原料価格が低下していますか。
- 世の中の健康、安全志向が事業所の目指す方向と同じ方向にありますか。
- 消費者のニーズが自然志向、本物志向になっており事業所の目指す方向と一致していますか。

② 競合関係

- 地域内に新しい事業所ができて、取引の可能性ができていますか。
- 当事業所の行う業務は地域内で高く評価されていますか。
- 当事業所の行う業務と同じ業務をする会社は地域内にありますか。
- 当事業所が行う業務に関する規制が強化されていませんか。

③ 外部支援者

- 支援者が自主的にサポーターズクラブを組織してくれていますか。
- 積極的にセールス活動をしてくれる支援者はいますか。
- 新しい事業に関し積極的に提案してくれる支援者はいますか。
- 新しい事業に関する経営ノウハウを提供してくれる支援者はいますか。
- 新事業に関する技術指導をしてくれる支援者はいますか。

資料編

資料1 調査票フォーム

資料2 全体集計

資料3 生産関係帳票類①～⑪

資料1 調査票フォーム

社会就労センター現況アンケート調査票

〔実施機関〕
社団法人 中小企業診断協会
障害者自立支援調査研究プロジェクト

当調査は、厚生労働省の障害者保健福祉推進調査研究プロジェクトの一環として当協会が実施するもので、就労継続支援B型事業所等に対する工賃水準向上のためのコンサルテーション手法を開発することを目的としております。

ご回答いただいた調査票は、集計作業を行い上記目的達成のために活用する以外には利用いたしませんので、ご協力いただきたくお願い申し上げます。

各質問項目について該当する番号を右側の回答欄にご記入ください。

なお、ご記入が済みましたら返信用封筒にて 3 月 10 日までにご返送下さい。

(当調査に関するお問い合わせ先: 中小企業診断協会 松尾、小野 03-3563-0851)

事業所名	代表者名	所在地	都・道 府・県

回 答 欄

I. 事業所の概況

1. 事業所の種別	① 授産施設 ④ 就労継続支援A型	② 福祉工場 ⑤ 就労継続支援B型	③ 生活介護
2. 障害者の種別	① 身体	② 知的	③ 精神
3. 総利用定員数	① 10～19人	② 20～39人	③ 40～59人 ④ 60人以上
3-2. 新体系の場合のB型利用定員数	① 10～19人	② 20～39人	③ 40～59人 ④ 60人以上
4. 職業指導員・生活支援員の総数(常勤換算、新体系の場合はB型のみの数値で)	① 1人 ② 2～3人 ③ 4～5人 ④ 6～10人 ⑤ 11人以上		
5. 平均工賃額(新体系の場合はB型のみの数値で)	① 5千円未満 ② 5千円～1万円未満 ③ 1万円～1.5万円未満 ④ 1.5万円～2万円未満 ⑤ 2万円台 ⑥ 3万円以上		
6. 主な作業内容(多いもの2つまで)	① 印刷 ② 縫製 ③ 食品加工 ④ クリーニング ⑤ 部品組立加工 ⑥ 木工 ⑦ 陶・工芸 ⑧ 農耕・園芸 ⑨ 梱包作業 ⑩ その他		

II. 事業所運営について

Q1～Q26まではすべての事業所の方にお伺いいたします。

Q1. 利用者の就労の場としての基本方針を職員、利用者・家族に周知徹底していますか。(1つだけ)

- ① 周知徹底している。
- ② 明示しているが周知徹底には至っていない。
- ③ 基本方針が明確になっていない。

Q2. 基本方針に基づく長期的な目標を持っていますか。(1つだけ)

- ① 長期の目標は持っており、その実現に向けて努力している。
- ② 長期の目標は持っていないが、短期の目標は持っておりその実現に努力している。
- ③ 目標は持っていない。

Q3. 長期及び短期の目標を経営方針として生産(加工)、販売活動等に反映していますか。(1つだけ)

- ① 十分に反映している。
- ② 一応反映していると思う。
- ③ 反映しようと思うがどのようにしてよいのかわからない。
- ④ 何もしていない。

Q4. 経営計画は立てていますか。(1つだけ)

- ① 長期経営計画、短期経営計画ともに立てている。
- ② 短期経営計画は立てている。
- ③ 経営計画は長期も短期も立てていない。
- ④ 経営計画そのものの必要性を感じない。

- Q5. 利益計画は立てていますか。(1つだけ)
- ① 立てている。 ② 立てていない。
- Q6. 予算と実績の評価を行っていますか。(1つだけ)
- ① 週ごとに行っている。 ② 月ごとに行っている。 ③ 四半期ごとに行っている。
④ 半期ごとに行っている。 ⑤ 年ごとに行っている。 ⑥ 行っていない。
- Q7. 組織内の部署(或いは職務)の権限と責任は明確になっていますか。(1つだけ)
- ① 規程として明確に規定されている。 ② 規程はないが明確になっている。
③ 明確にはなっていない。
- Q8. 地域社会とのネットワークを形成し就労支援に活用していますか。(1つだけ)
- ① ネットワークを形成し情報収集や事業所の就労支援に積極的に活用している。
② ネットワークは形成しているが、活用までは至っていない。
③ まだネットワークを形成していない。
- Q9. 経営者(施設長)として工賃アップの必要性を認識していますか。(1つだけ)
- ① 十分に認識し、利用者を含め組織全体でその実現に向けて努力している。
② 十分に認識しており、利用者を含め組織全体に理解を求めている。
③ 必要性は認めるが具体的な進め方がわからない。
④ 必要性はないように思う。
- Q10. 目標工賃額を設定していますか。(1つだけ)
- ① 設定している。 ② 設定していない。
- Q11. 事業所の運営に外部機関が関与していますか。(主なもの3つ以内で)
- ① 税理士・公認会計士が関与している。 ② 社会保険労務士が関与している。
③ 中小企業診断士が関与している。 ④ 経営コンサルタントが関与している。
⑤ 弁護士が関与している。 ⑥ 地域の支援センターが関与している。
⑦ その他()が関与している。 ⑧ 誰も関与していない。
- Q12. 生産(加工)計画は立てていますか。(1つだけ)
- ① 立てている。 ② 立てていない。
- Q13. 生産(加工)計画を立案するために必要な基礎資料は整備してありますか。(1つだけ)
- ① 整備してある。 ② 一応整備してあるがまだ不十分な面がある。 ③ 整備してない。
- Q14. 生産(加工)計画の立案は各部門の関係者の参加によって行われていますか。(1つだけ)
- ① 各部門の関係者の参加を得て立案している。 ② 当該部門内だけで検討し立案している。
③ 当該部門の責任者だけで立案している。 ④ 何も行っていない。
- Q15. 生産(加工)計画と販売計画との調整は十分に行っていますか。(1つだけ)
- ① 十分に行っている。 ② 一応行っている。
③ 行っていない。 ④ 調整そのものが不必要。
- Q16. 生産(加工)指図または作業命令の指示方法は十分徹底していますか。(1つだけ)
- ① 十分に徹底している。 ② 一応徹底していると思う。
③ あまり徹底していない。 ④ まったく徹底していない。
- Q17. 仕掛品の管理、保管は確実にを行っていますか。(1つだけ)
- ① 確実にしている。 ② 十分ではないが行っている。 ③ 行っていない。
- Q18. 毎日の作業時間や生産(加工)数を記録していますか。(1つだけ)
- ① 毎日確실히行っている。 ② 1週間まとめて記録している。 ③ 行っていない。
- Q19. 作業マニュアルは作成していますか。(1つだけ)
- ① イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。
② 作成はしているが職員を対象にしている。 ③ 作成していない。
- Q20. 作業環境を良くするための取り組み(整理、整頓、清掃)をしていますか。(1つだけ)
- ① しており十分に効果を発揮している。 ② しているが効果を出すまでに至っていない。
③ 実施すべく準備をしている。 ④ 実施していない。

Q21. 作業指導に十分に取組んでいますか。(1つだけ)

- ① 教育養成の時間を設けて行っている。 ② 現場の管理者が作業指導に時間を割いている。
③ 作業指導は行わず作業任せになっている。

Q22. 作業改善に積極的に取組んでいますか。(1つだけ)

- ① 提案制度を採用して取組んでいる。 ② 提案制度は無いが現場の提案を改善に結び付けている。
③ 作業改善は現場に任せている。 ④ 行っていない。

Q23. 検査基準は確立していますか。(1つだけ)

- ① 確立しており十分に機能している。 ② 基準はあるが不良率が高い。 ③ 基準はない。

Q24. 検査係の指導教育を行っていますか。(1つだけ)

- ① 指導教育を行っている。 ② 指導教育は行っていない。 ③ 検査係はいない。

Q25. 原材料の仕入れにあたり材料等の価格の比較を行っていますか。(1つだけ)

- ① いつも適切に行っている。 ② 時々行っている。 ③ 行っていない。 ④ 仕入れそのものがない。

Q26. 原材料の保管や整理は適切に行っていますか。(1つだけ)

- ① 適切に行っている。 ② 行っていない。 ③ 原材料そのものがない。

Q27～Q49までは自主的な販売活動を行っている事業所の方にお伺いいたします。その他の方はQ50へ。

Q27. 販売計画は立てていますか。(1つだけ)

- ① 立てている。 ② 立てていない。

Q28. 販売計画は客観的な根拠に基づいていますか。(1つだけ)

- ① 客観的な根拠に基づいている。 ② 実績(前年・前月等)に基づいている。
③ 根拠は特に無い。

Q29. 販売計画立案に当たって他部門との調整を行っていますか。(1つだけ)

- ① 十分に行っている。 ② 行っているが十分とはいえない面がある。
③ 行っていない。 ④ 調整そのものが必要ない。

Q30. 販売高の変動について、常にその原因の検討を行っていますか。(1つだけ)

- ① 常に行っている。 ② 時々行っている。 ③ 行っていない。

Q31. 販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較を行っていますか。(1つだけ)

- ① 毎日行っている。 ② 週ごとに行っている。 ③ 月ごとに行っている。
④ 四半期ごとに行っている。 ⑤ 半期ごとに行っている。 ⑥ 年ごとに行っている。
⑦ 行っていない。

Q32. 過去の販売実績を分析し利用していますか。(1つだけ)

- ① 常に利用している。 ② 時々利用している。 ③ 利用していない。

Q33. 受注・販売活動を積極的に行っていますか。(主なもの3つ以内で)

- ① 担当職員を決めて官民間問わず積極的に営業活動を行っている。
② ホームページ等による販売促進活動を行っている。
③ 地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行っている。
④ 販売活動は当事業所のイベントや事業所だよりに限られている。
⑤ 受注、販売活動は行っていない。

--	--	--

Q34. 家族・地域住民等を構成員とする後援会を組織していますか。(1つだけ)

- ① 組織化しており活発に活動している。 ② 組織化しているが活動は低調である。
③ 組織化を考えているところである。 ④ 組織化は考えていない。

Q35. 事業所のブランドの普及度はどの程度ですか。(1つだけ)

- ① 地域全体に浸透している。 ② 一部に浸透しつつある。 ③ ブランド化はしていない。

Q36. 商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析を行っていますか。(1つだけ)

- ① 常に行っており商品開発に反映している。
② 行っているが商品開発に反映するに至っていない。
③ 行っていない。

Q37. 商品企画・販売活動を行うにあたり専門家の指導・助言を受けていますか。(1つだけ)

- ① 専門家の講習で学んだうえ、専門家の指導・助言を受けている。
- ② 専門家に加わってもらい指導助言を受けている。
- ③ 専門家の講習で学んだことがある。
- ④ 講習を受けたことや指導助言を受けたことはない。

Q38. 同業者の価格と常に比較検討して、価格を決定していますか(1つだけ)。

- ① 常に比較検討して価格を決定している。
- ② 比較検討はするが、価格はコスト優先で決定している。
- ③ 他との比較はせずにコストから価格を決定している。

Q39. 販売員の配置は売場面積、取扱商品量や担当者の適性等を考慮して行っていますか。(1つだけ)

- ① それぞれに十分考慮して行っている。
- ② 担当者の適性を第一優先に行っている。
- ③ 考慮していない。

Q40. 販売・接客マニュアルは作成していますか。(1つだけ)

- ① イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。
- ② 作成はしているが職員を対象にしている。
- ③ 作成していない。

Q41. 販売員への教育訓練を定期的に行っていますか。(1つだけ)

- ① 時間をとって定期的に行っている。
- ② 必要性が生じたときに実施している。
- ③ 現場での指導のみである。
- ④ 行っていない。

Q42. 商品を管理する責任者は決まっていますか。(1つだけ)

- ① 決まっている。
- ② 決まっていない。

Q43. 陳列商品の質と数量を把握していますか。(1つだけ)

- ① きちんと把握している。
- ② 概略把握している。
- ③ 把握していない。
- ④ 完全に把握するのは無理である。

Q44. 期限切れの商品に対する措置は十分に行っていますか。(1つだけ)

- ① 廃棄処分の基準を定め行っている。
- ② 廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている。
- ③ 商品の性格上、期限切れの心配はない。

Q45. 商品の保管施設は品質保持のための保管方法を講じていますか。(1つだけ)

- ① 必要な部分はすべて講じている。
- ② 一応講じてあるが一部不十分なところがある。
- ③ 講じていない。
- ④ 商品の性格上、保管方法に特別な配慮は必要ない。

Q46. 店舗に独創性と魅力があると思いますか。(1つだけ)

- ① 魅力満点だと思う。
- ② 一応の魅力は備わっていると思う。
- ③ 魅力的だと思わない。
- ④ まったく魅力はない。
- ⑤ 店舗は持っていない。

Q47. 商品の特徴・セールスポイントは明確になっていますか。(1つだけ)

- ① 競合店との差別化を意識し、明確に訴求している。
- ② 競合店との差別化は意識していないが、セールスポイントは明確になっている。
- ③ セールスポイントはあると思うが明確になっていない。
- ④ これといった特徴はない。

Q48. 取扱商品の構成は需要と適合していると思いますか。(1つだけ)

- ① 十分に適合していると思う。
- ② 一応適合しているものと思う。
- ③ 制約条件が多く適合させるのは難しい。
- ④ もともと適合させる必要がない。

Q49. 商品の陳列に工夫をしていますか。(1つだけ)

- ① 見やすく手に取りやすい陳列をしている。
- ② 何もしていない。
- ③ 商品の陳列はしていない。

ここからはすべての事業所の方にお伺いいたします。

Q50. 月次の試算表を作り収益管理に活用していますか。(1つだけ)

- ① 作成し遅滞なく収益管理に活用している。
- ② 作成しているが収益管理には活用していない。
- ③ 作成していない。
- ④ 作成の必要性はないと思う。

Q51. 経営に必要な資金は確保してありますか。(1つだけ)

- ① 自己資金を中心に十分に確保してある。
- ② 借入金を中心であるが一応確保してある。
- ③ 資金自体が若干不足気味であるが経営に影響はない。
- ④ 資金が不足していて満足いく経営ができない。
- ⑤ 資金が不足していて経営の継続が困難になっている。
- ⑥ 公営施設なので必要性が出たときに検討し予算の範囲内で確保する。

Q52. 財務分析を行っていますか。(1つだけ)

- ① 行っている。
- ② 行っていない。
- ③ そこまでやる必要はない。

Q53. 職員各自の能力に適した仕事の割り振りを行っていますか。(1つだけ)

- ① 行っている。
- ② 各自の能力を考える余裕はない。
- ③ 個人の能力はまったく考えていない。

Q54. 職員からの希望や意見を把握・反映させる仕組みはありますか。(1つだけ)

- ① 希望や意見を把握する体制は整えてあり、できる限り運営に反映するよう努めている。
- ② 希望や意見を把握する体制は整えてあるが、十分に機能していない。
- ③ 希望や意見を把握する体制は整えておらず、ケースバイケースで対処している。

Q55. 職場ごとの必要資格、責任、職務の知識・経験、身体的能力、危険の度合などの要素に基づき職務を評価していますか。(1つだけ)

- ① 評価しており、職員も理解している。
- ② 評価しているが職員の理解は得られていない。
- ③ 必要性は認識しているが、職場ごとの職務評価は行っていない。
- ④ もともと事業所全体をひとつの職場として考えている。

Q56. 職員に対する教育訓練は計画的に実施していますか。(1つだけ)

- ① 年間計画を定めて実施している。
- ② 必要性が発生したときにその都度実施している。
- ③ 必要性は認識しているが実施する余裕がない。
- ④ 実施していない。

Q57. 職員に対して工賃アップの必要性を認識するように努めていますか。(1つだけ)

- ① 職員全員に十分に認識してもらっている。
- ② 不十分ではあるが認識してもらっている。
- ③ あまり認識してもらっていない。
- ④ 何もしていない。

Q58. 職員に対してコスト意識を持たせる努力をしていますか。(1つだけ)

- ① 常に意識を持たせるようにしている。
- ② 時々意識するように仕向けている。
- ③ 何もしていない。
- ④ 職員各々が自覚している。

Q59. 利用者の就労にあたり利用者・家族の希望に配慮していますか。(1つだけ)

- ① 希望を聞きできる限り希望に沿うようにしている。
- ② 希望をとっても希望に沿うことが困難なのでとっていない。

Q60. 利用者からの苦情に適切に対処する体制を整えていますか。(1つだけ)

- ① 苦情処理の体制は整えてあり、事前に察知その解消に努めている。
- ② 苦情処理手続きは定めてあるが、十分に機能していない。
- ③ 苦情処理手続きは定めておらず、ケースバイケースで対処している。

Q61. 利用者に対する工賃体系は確立していますか。(1つだけ)

- ① 確立し、利用者・家族にわかりやすく説明している。
- ② 確立しているが、利用者・家族には説明していない。
- ③ 確立されておらず、そのつど対応を考えている。

Q62. 利用者の働きやすい環境づくりを行っていますか。(1つだけ)

- ① 作業スペース、空調等の設備に十分配慮している。
- ② 作業スペース、空調等の設備に配慮したいが予算の問題もあり困難である。
- ③ 配慮していない。

Q63. 利用者特性に配慮した就労訓練を行っていますか。(1つだけ)

- ① 事業所内外問わずに行っている。
- ② 事業所内で行っている。
- ③ 行っていない。

Q64. 利用者特性に配慮した作業の配置になっていますか。(1つだけ)

- ① 配慮して作業配置や用具を調えている。
- ② 配慮した作業配置はしているが用具までは配慮していない。
- ③ 配慮はしていない。

Q65. 利用者にやる気をもたせる工夫をしていますか。(1つだけ)

- ① 声かけ、工賃支払い方法等やる気をもたせる工夫をしている。
- ② したいと思っているが、方法がわからずしていない。
- ③ 何もしていない。

Q66. 利用者・家族に対して工賃水準アップについて説明していますか。(1つだけ)

- ① 説明して理解してもらっている。
- ② 説明しているが十分に理解してもらっているとはいえない。
- ③ まだ説明をしていない。
- ④ 工賃水準アップの必要性を感じないので何もしていない。

Ⅲ. これからの工賃水準アップへの取り組みについて

Q67. 当事業所の『経営上の強み』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)

- ① 強いリーダーシップ
- ② 職員の熱意
- ③ 職員の指導力
- ④ 利用者の作業能力を高めるノウハウ
- ⑤ 作業能力の高い利用者
- ⑥ 優れた技術力
- ⑦ 優れた商品力
- ⑧ 優秀な施設・設備
- ⑨ 豊富な資金力
- ⑩ 事業所としての信用力
- ⑪ 地域とのネットワーク
- ⑫ その他()

Q68. 当事業所の『経営上の弱み』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)

- ① リーダーシップの欠如
- ② 職員の使命感欠如
- ③ 職員の指導力欠如
- ④ 利用者の作業能力を高めるノウハウの不足
- ⑤ 労働意欲の低い利用者
- ⑥ 低い技術水準
- ⑦ 独自商品の不在
- ⑧ 老朽化した施設・設備
- ⑨ 乏しい経営資金
- ⑩ 事業所としての信用力不足
- ⑪ 乏しい地域とのネットワーク
- ⑫ その他()

Q69. 当事業所にとって『機会として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)

- ① 障害者自立支援法の施行
- ② 公的支援の拡充
- ③ 低価格志向の進展
- ④ エコ・自然志向の進展
- ⑤ 健康・安全志向の進展
- ⑥ 情報化の進展
- ⑦ 取扱商品関連需要の増加
- ⑧ 地域への企業の進出・増設
- ⑨ 支援・協力者の増加
- ⑩ その他()

Q70. 当事業所にとって『脅威として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)

- ① 障害者自立支援法の施行
- ② 公的支援の削減
- ③ 燃料費の高騰
- ④ 原材料費の高騰
- ⑤ 食の安全への意識の高まり
- ⑥ 情報化の進展
- ⑦ 取扱商品関連需要の減少
- ⑧ 取引先企業の倒産・撤退
- ⑨ 支援・協力者の減少
- ⑩ その他()

Q71. 工賃水準アップに向けた今後の取組方針は次のどれに当てはまりますか。(1つだけ)

- ① 工賃アップが期待される新分野への進出
- ② 既存事業に関連する分野への進出
- ③ 既存事業の拡大による工賃の確保
- ④ 既存事業の作業効率アップによる工賃の確保
- ⑤ 既存事業の経費節減による工賃の確保
- ⑥ まだ方針は決まっていない。

Q72. 工賃水準アップに取り組む際の課題は何ですか。(主なもの3つだけ)

- ① 有望分野の見極めが難しい。
- ② 新分野における経営ノウハウが不足している。
- ③ 新分野に適した人材の確保が難しい。
- ④ 進出する市場に関する情報が不足している。
- ⑤ 経営資源が分散し既存事業が手薄になる。
- ⑥ 目標どおりの商品・サービスの開発が難しい。
- ⑦ 採算の見込みが立ち難い。
- ⑧ 必要資金の調達が難しい。
- ⑨ 関係者の意識の改革が難しい。
- ⑩ 利用者の能力に差がある。
- ⑪ その他()

Q73. 事業所の運営や工賃水準アップ等で抱えている課題や要望等があれば自由にご記入下さい。

ご協力ありがとうございました。

資料2 全体集計

社会就労センター現状アンケート587件

I. 事業所の概況

		項目	件数	%
1. 事業所の種別	I-1	①授産施設	466	79.4%
		②福祉工場	10	1.7%
		③生活介護	48	8.2%
		④就労継続支援A型	21	3.6%
		⑤就労継続支援B型	107	18.2%
		小計	652	111.1%
2. 障害者の種別	I-2	①身体	223	38.0%
		②知的	443	75.5%
		③精神	90	15.3%
		小計	756	128.8%
3. 総利用定員数	I-3	①10～19人	30	5.1%
		②20～39人	267	45.5%
		③40～59人	168	28.6%
		④60人以上	118	20.1%
		無回答	4	0.7%
		小計	587	99.3%
3-2. 新体系の場合のB型利用定員数	I-3-2	①10～19人	82	14.0%
		②20～39人	105	17.9%
		③40～59人	36	6.1%
		④60人以上	10	1.7%
		小計	233	39.7%
4. 職業指導員・生活支援員の総数(常勤換算、 新体系の場合はB型のみの数値で)	I-4	①1人	10	1.7%
		②2～3人	99	16.9%
		③4～5人	124	21.1%
		④6～10人	190	32.4%
		⑤11人以上	134	22.8%
		無回答	30	5.1%
小計	587	94.9%		
5. 平均工賃額(新体系の場合はB型のみの数 値で)	I-5	①5千円未満	52	8.9%
		②5千円～1万円未満	170	29.0%
		③1万円～1.5万円未満	157	26.7%
		④1.5万円～2万円未満	70	11.9%
		⑤2万円台	66	11.2%
		⑥3万円以上	51	8.7%
		無回答	21	3.6%
小計	587	96.4%		
6. 主な作業内容(多いもの2つまで)	I-6	①印刷	88	15.0%
		②縫製	76	12.9%
		③食品加工	186	31.7%
		④クリーニング	59	10.1%
		⑤部品組立加工	205	34.9%
		⑥木工	30	5.1%
		⑦陶・工芸	39	6.6%
		⑧農耕・園芸	107	18.2%
		⑨梱包作業	38	6.5%
		⑩その他	240	40.9%
		小計	1068	181.9%
II. 事業所運営について Q1. 事業所の理念、ビジョン、基本方針を職員、 利用者・家族に周知徹底していますか。(1つだ け)	II-Q1	①周知徹底している。	289	49.2%
		②明示しているが周知徹底には至っていない。	263	44.8%
		③基本方針が明確になっていない。	31	5.3%
		無回答	4	0.7%
小計	587	99.3%		
Q2. 基本方針に基づく長期的な目標を持ってい ますか。(1つだけ)	II-Q2	①長期的な目標は持っており、その実現に向け て努力している。	271	46.2%
		②長期的な目標は持っていないが、短期的な目標 は持っており、その実現に努力している。	272	46.3%
		③目標は持っていない。	41	7.0%
		無回答	3	0.5%
小計	587	100.0%		

Q3. 長期及び短期の目標を経営方針として生産(加工)、販売活動等に反映していますか。(1つだけ)	II-Q3	①十分に反映している。	64	10.9%
		②一応反映していると思う。	380	64.7%
		③反映しようと思うがどのようにしてよいかわからない。	110	18.7%
		④何もしていない。	29	4.9%
		無回答	4	0.7%
		小計	587	100.0%
Q4. 経営計画は立てていますか。(1つだけ)	II-Q4	①長期経営計画、短期経営計画ともに立てている。	145	24.7%
		②短期経営計画は立てている。	293	49.9%
		③経営計画は長期も短期も立てていない。	131	22.3%
		④経営計画そのものの必要性を感じない。	12	2.0%
		無回答	6	1.0%
		小計	587	100.0%
Q5. 利益計画は立てていますか。(1つだけ)	II-Q5	①立てている。	334	56.9%
		②立てていない。	249	42.4%
		無回答	4	0.7%
		小計	587	100.0%
Q6. 予算と実績の評価を行っていますか。(1つだけ)	II-Q6	①週ごとに行っている。	7	1.2%
		②月ごとに行っている。	237	40.4%
		③四半期ごとに行っている。	54	9.2%
		④半期ごとに行っている。	114	19.4%
		⑤年ごとに行っている。	141	24.0%
		⑥行っていない。	26	4.4%
		無回答	8	1.4%
		小計	587	100.0%
Q7. 組織内の部署(あるいは職務)の権限と責任は明確になっていますか。(1つだけ)	II-Q7	①規程として明確に規定されている。	357	60.8%
		②規程はないが明確になっている。	157	26.7%
		③明確にはなっていない。	67	11.4%
		無回答	6	1.0%
		小計	587	100.0%
Q8. 地域社会とのネットワークを形成し就労支援に活用していますか。(1つだけ)	II-Q8	①ネットワークを形成し情報収集や事業所の就労支援に積極的に活用している。	168	28.6%
		②ネットワークは形成しているが、活用までは至っていない。	181	30.8%
		③まだネットワークを形成していない。	234	39.9%
		無回答	4	0.7%
		小計	587	100.0%
Q9. 経営者(施設長)として工賃アップの必要性を認識していますか。(1つだけ)	II-Q9	①十分に認識し、利用者を含め組織全体でその実現に向けて努力している。	283	48.2%
		②十分に認識しており、利用者を含め組織全体に理解を求めている。	213	36.3%
		③必要性は認めるが具体的な進め方がわからない。	69	11.8%
		④必要性はないように思う。	16	2.7%
		無回答	6	1.0%
		小計	587	100.0%
Q10. 目標工賃額を設定していますか。(1つだけ)	II-Q10	①設定している。	361	61.5%
		②設定していない。	220	37.5%
		無回答	6	1.0%
		小計	587	100.0%
Q11. 事業所の運営に外部機関が関与していますか。(主なもの3つ以内で)	II-Q11	①税理士・公認会計士が関与している。	278	47.4%
		②社会保険労務士が関与している。	94	16.0%
		③中小企業診断士が関与している。	22	3.7%
		④経営コンサルタントが関与している。	66	11.2%
		⑤弁護士が関与している。	36	6.1%
		⑥地域の支援センターが関与している。	30	5.1%
		⑦その他()が関与している。	36	6.1%
		⑧誰も関与していない。	198	33.7%
		⑦記述		0.0%
		小計	760	129.5%

Q12. 生産(加工)計画は立てていますか。(1つだけ)	II-Q12	①立てている。	402	68.5%
		②立てていない。	176	30.0%
		無回答	9	1.5%
		小計	587	100.0%
Q13. 生産(加工)計画を立案するために必要な基礎資料は整備してありますか。(1つだけ)	II-Q13	①整備してある。	81	13.8%
		②一応整備してあるがまだ不十分な面がある。	319	54.3%
		③整備していない。	177	30.2%
		無回答	10	1.7%
		小計	587	100.0%
Q14. 生産(加工)計画の立案は各部門の関係者の参加によって行われていますか。(1つだけ)	II-Q14	①各部門の関係者の参加を得て立案している。	215	36.6%
		②当該部門内だけで検討し立案している。	166	28.3%
		③当該部門の責任者だけで立案している。	103	17.5%
		④何も行っていない。	91	15.5%
		無回答	13	2.2%
		小計	588	100.2%
Q15. 生産(加工)計画と販売計画との調整は十分に行っていますか。(1つだけ)	II-Q15	①十分に行っている。	77	13.1%
		②一応行っている。	312	53.2%
		③行っていない。	121	20.6%
		④調整そのものが必要ない。	62	10.6%
		無回答	15	2.6%
		小計	587	100.0%
Q16. 生産(加工)指図または作業命令の指示方法は十分徹底していますか。(1つだけ)	II-Q16	①十分に徹底している。	107	18.2%
		②一応徹底していると思う。	329	56.0%
		③あまり徹底していない。	128	21.8%
		④まったく徹底していない。	12	2.0%
		無回答	11	1.9%
		小計	587	100.0%
Q17. 仕掛品の管理、保管は確実にしていますか。(1つだけ)	II-Q17	①確実にしている。	239	40.7%
		②十分ではないがしている。	291	49.6%
		③行っていない。	38	6.5%
		無回答	19	3.2%
		小計	587	100.0%
Q18. 毎日の作業時間や生産(加工)数を記録していますか。(1つだけ)	II-Q18	①毎日確実にしている。	412	70.2%
		②1週間まとめて記録している。	50	8.5%
		③行っていない。	115	19.6%
		無回答	10	1.7%
		小計	587	100.0%
Q19. 作業マニュアルは作成していますか。(1つだけ)	II-Q19	①イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。	164	27.9%
		②作成はしているが職員を対象にしている。	220	37.5%
		③作成していない。	195	33.2%
		無回答	8	1.4%
		小計	587	100.0%
Q20. 作業環境を良くするための取り組み(整理、整頓、清掃)をしていますか。(1つだけ)	II-Q20	①しており十分に効果を発揮している。	231	39.4%
		②しているが効果を出すまでに至っていない。	302	51.4%
		③実施すべく準備をしている。	43	7.3%
		④実施していない。	9	1.5%
		無回答	2	0.3%
		小計	587	100.0%
Q21. 作業指導に十分に取り組んでいますか。(1つだけ)	II-Q21	①教育養成の時間を設けて行っている。	50	8.5%
		②現場の管理者が作業指導に時間を割いている。	437	74.4%
		③作業指導は行わず作業者任せになっている。	96	16.4%
		無回答	4	0.7%
		小計	587	100.0%

Q22. 作業改善に積極的に取り組んでいますか。(1つだけ)	II-Q22	①提案制度を採用して取り組んでいる。	74	12.6%
		②提案制度はないが現場の提案を改善に結び付けている。	367	62.5%
		③作業改善は現場に任せている。	130	22.1%
		④行っていない。	11	1.9%
		無回答	5	0.9%
		小計	587	100.0%
Q23. 検査基準は確立していますか。(1つだけ)	II-Q23	①確立しており十分に機能している。	256	43.6%
		②基準はあるが不良率が高い。	120	20.4%
		③基準はない。	198	33.7%
		無回答	13	2.2%
		小計	587	100.0%
Q24. 検査系の指導教育を行っていますか。(1つだけ)	II-Q24	①指導教育を行っている。	186	31.7%
		②指導教育は行っていない。	162	27.6%
		③検査係はない。	228	38.8%
		無回答	11	1.9%
		小計	587	100.0%
Q25. 原材料の仕入れにあたり材料等の価格の比較を行っていますか。(1つだけ)	II-Q25	①いつも適切に行っている。	163	27.8%
		②時々行っている。	302	51.4%
		③行っていない。	60	10.2%
		④仕入れそのものがない。	49	8.3%
		無回答	13	2.2%
		小計	587	100.0%
Q26. 原材料の保管や整理は適切に行っていますか。(1つだけ)	II-Q26	①適切に行っている。	494	84.2%
		②行っていない。	42	7.2%
		③原材料そのものがない。	37	6.3%
		無回答	14	2.4%
		小計	587	100.0%
Q27. 販売計画は立てていますか。(1つだけ)	II-Q27	①立てている。	286	48.7%
		②立てていない。	133	22.7%
		無回答	168	28.6%
		小計	587	100.0%
Q28. 販売計画は客観的な根拠に基づいていますか。(1つだけ)	II-Q28	①客観的な根拠に基づいている。	38	6.5%
		②実績(前年・前月等)に基づいている。	312	53.2%
		③根拠は特にない。	50	8.5%
		無回答	187	31.9%
		小計	587	68.1%
Q29. 販売計画立案に当たって他部門との調整を行っていますか。(1つだけ)	II-Q29	①十分に行っている。	69	11.8%
		②行っているが十分とはいえない面がある。	220	37.5%
		③行っていない。	75	12.8%
		④調整そのものが必要ない。	41	7.0%
		無回答	182	31.0%
		小計	587	100.0%
Q30. 販売高の変動について、常にその原因の検討を行っていますか。(1つだけ)	II-Q30	①常に行っている。	92	15.7%
		②時々行っている。	253	43.1%
		③行っていない。	69	11.8%
		無回答	173	29.5%
		小計	587	100.0%
Q31. 販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較を行っていますか。(1つだけ)	II-Q31	①毎日行っている。	21	3.6%
		②週ごとに行っている。	7	1.2%
		③月ごとに行っている。	163	27.8%
		④四半期ごとに行っている。	32	5.5%
		⑤半期ごとに行っている。	47	8.0%
		⑥年ごとに行っている。	71	12.1%
		⑦行っていない。	67	11.4%
		無回答	179	30.5%
		小計	587	100.0%
Q32. 過去の販売実績を分析し利用していますか。(1つだけ)	II-Q32	①常に利用している。	102	17.4%
		②時々利用している。	261	44.5%
		③利用していない。	55	9.4%
		無回答	169	28.8%
		小計	587	100.0%

Q33. 受注・販売活動を積極的に行っていますか。(主なもの3つ以内で)	II-Q33	①担当職員を決めて官民間わず積極的に営業活動を行っている。	200	34.1%
		②ホームページ等による販売促進活動を行っている。	126	21.5%
		③地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行っている。	315	53.7%
		④販売活動は当事業所のイベントや事業所だよりに限られている。	116	19.8%
		⑤受注、販売活動は行っていない。	13	2.2%
	小計		770	131.2%
Q34. 家族・地域住民等を構成員とする後援会を組織していますか。(1つだけ)	II-Q34	①組織化しており活発に活動している。	76	12.9%
		②組織化しているが活動は低調である。	130	22.1%
		③組織化を考えているところである。	62	10.6%
		④組織化は考えていない。	149	25.4%
	無回答		170	29.0%
	小計		587	100.0%
Q35. 事業所のブランドの普及度はどの程度ですか。(1つだけ)	II-Q35	①地域全体に浸透している。	52	8.9%
		②一部に浸透しつつある。	257	43.8%
		③ブランド化はしていない。	109	18.6%
	無回答		160	27.3%
	小計		578	98.5%
Q36. 商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析を行っていますか。(1つだけ)	II-Q36	①常に行っており商品開発に反映している。	52	8.9%
		②行っているが商品開発に反映するに至っていない。	163	27.8%
		③行っていない。	201	34.2%
	無回答		171	29.1%
	小計		587	100.0%
Q37. 商品企画・販売活動を行うにあたり専門家の指導・助言を受けていますか。(1つだけ)	II-Q37	①専門家の講習で学んだうえ、専門家の指導・助言を受けている。	35	6.0%
		②専門家に加わってもらい指導助言を受けている。	84	14.3%
		③専門家の講習で学んだことがある。	178	30.3%
		④講習を受けたことや指導助言を受けたことはない。	119	20.3%
	無回答		171	29.1%
	小計		587	100.0%
Q38. 同業者の価格と常に比較検討して、価格を決定していますか。(1つだけ)	II-Q38	①常に比較検討して価格を決定している。	136	23.2%
		②比較検討はするが、価格はコスト優先で決定している。	204	34.8%
		③他との比較はせずにコストから価格を決定している。	74	12.6%
	無回答		173	29.5%
	小計		587	100.0%
Q39. 販売員の配置は売場面積、取扱商品量や担当者の適性等を考慮して行っていますか。(1つだけ)	II-Q39	①それぞれに十分考慮して行っている。	98	16.7%
		②担当者の適性を第一優先に行っている。	142	24.2%
		③考慮していない。	147	25.0%
	無回答		200	34.1%
	小計		587	100.0%
Q40. 販売・接客マニュアルは作成していますか。(1つだけ)	II-Q40	①イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。	43	7.3%
		②作成はしているが職員を対象にしている。	55	9.4%
		③作成していない。	304	51.8%
	無回答		185	31.5%
	小計		587	100.0%
Q41. 販売員への教育訓練を定期的に行っていますか。(1つだけ)	II-Q41	①時間をとって定期的に行っている。	11	1.9%
		②必要性が生じたときに実施している。	120	20.4%
		③現場での指導のみである。	122	20.8%
		④行っていない。	150	25.6%
	無回答		184	31.3%
	小計		587	100.0%

Q42. 商品を管理する責任者は決まっていますか。(1つだけ)	II-Q42	①決まっている。	361	61.5%
		②決まっていない。	52	8.9%
		無回答	174	29.6%
		小計	587	100.0%
Q43. 陳列商品の質と数量を把握していますか。(1つだけ)	II-Q43	①きちんと把握している。	138	23.5%
		②概略把握している。	202	34.4%
		③把握していない。	33	5.6%
		④完全に把握するのは無理である。	17	2.9%
		無回答	197	33.6%
		小計	587	100.0%
Q44. 期限切れの商品に対する措置は十分に行っていますか。(1つだけ)	II-Q44	①廃棄処分の基準を定め行っている。	176	30.0%
		②廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている。	102	17.4%
		③商品の性格上、期限切れの心配はない。	126	21.5%
		無回答	183	31.2%
		小計	587	100.0%
Q45. 商品の保管施設は品質保持のための保管方法を講じていますか。(1つだけ)	II-Q45	①必要な部分はすべて講じている。	164	27.9%
		②一応講じてあるが一部不十分なところがある。	164	27.9%
		③講じていない。	17	2.9%
		④商品の性格上、保管方法に特別な配慮は必要ない。	65	11.1%
		無回答	177	30.2%
		小計	587	100.0%
Q46. 店舗に独創性と魅力があると思いますか。(1つだけ)	II-Q46	①魅力満点だと思う。	13	2.2%
		②一応の魅力は備わっていると思う。	123	21.0%
		③魅力的だと思わない。	54	9.2%
		④まったく魅力はない。	4	0.7%
		⑤店舗は持っていない。	200	34.1%
		無回答	193	32.9%
		小計	587	100.0%
Q47. 商品の特徴・セールスポイントは明確になっていますか。(1つだけ)	II-Q47	①競合店との差別化を意識し、明確に訴求している。	64	10.9%
		②競合店との差別化は意識していないが、セールスポイントは明確になっている。	157	26.7%
		③セールスポイントはあると思うが明確になっていない。	163	27.8%
		④これといった特徴はない。	22	3.7%
		無回答	181	30.8%
		小計	587	100.0%
Q48. 取扱商品の構成は需要と適合していると思いますか。(1つだけ)	II-Q48	①十分に適合していると思う。	26	4.4%
		②一応適合しているものと思う。	282	48.0%
		③制約条件が多く適合させるのは難しい。	71	12.1%
		④もともと適合させる必要がない。	23	3.9%
		無回答	185	31.5%
		小計	587	100.0%
Q49. 商品の陳列に工夫をしていますか。(1つだけ)	II-Q49	①見やすく手に取りやすい陳列をしている。	258	44.0%
		②何もしていない。	35	6.0%
		③商品の陳列はしていない。	99	16.9%
		無回答	195	33.2%
		小計	587	100.0%
Q50. 月次の試算表を作り収益管理に活用していますか。(1つだけ)	II-Q50	①作成し遅滞なく収益管理に活用している。	285	48.6%
		②作成しているが収益管理には活用していない。	203	34.6%
		③作成していない。	90	15.3%
		④作成の必要性はないと思う。	6	1.0%
		無回答	3	0.5%
		小計	587	100.0%

Q51. 経営に必要な資金は確保してありますか。(1つだけ)	II-Q51	①自己資金を中心に十分に確保してある。	191	32.5%
		②借入金を中心であるが一応確保してある。	39	6.6%
		③資金自体が若干不足気味であるが経営に影響はない。	220	37.5%
		④資金が不足していて満足いく経営ができない。	55	9.4%
		⑤資金が不足していて経営の継続が困難になっている。	14	2.4%
		⑥公営施設なので必要性が出たときに検討し予算の範囲内で確保する。	51	8.7%
		無回答	17	2.9%
	小計	587	100.0%	
Q52. 財務分析を行っていますか。(1つだけ)	II-Q52	①行っている。	357	60.8%
		②行っていない。	196	33.4%
		③そこまでやる必要はない。	20	3.4%
		無回答	14	2.4%
	小計	587	100.0%	
Q53. 職員各自の能力に適した仕事の割り振りをしていますか。(1つだけ)	II-Q53	①行っている。	464	79.0%
		②各自の能力を考える余裕はない。	109	18.6%
		③個人の能力はまったく考えていない。	10	1.7%
		無回答	4	0.7%
	小計	587	100.0%	
Q54. 職員からの希望や意見を把握・反映させる仕組みはありますか。(1つだけ)	II-Q54	①希望や意見を把握する体制は整えてあり、できる限り運営に反映するよう努めている。	337	57.4%
		②希望や意見を把握する体制は整えてあるが、十分に機能していない。	165	28.1%
		③希望や意見を把握する体制は整えておらず、ケースバイケースで対処している。	82	14.0%
		無回答	3	0.5%
	小計	587	100.0%	
Q55. 職場ごとの必要資格、責任、職務の知識・経験、身体的能力、危険の度合などの要素に基づき職務を評価していますか。(1つだけ)	II-Q55	①評価しており、職員も理解している。	186	31.7%
		②評価しているが職員の理解は得られていない。	52	8.9%
		③必要性は認識しているが、職場ごとの職務評価は行っていない。	232	39.5%
		④もともと事業所全体をひとつの職場として考えている。	109	18.6%
		無回答	8	1.4%
	小計	587	100.0%	
Q56. 職員に対する教育訓練は計画的に実施していますか。(1つだけ)	II-Q56	①年間計画を定めて実施している。	188	32.0%
		②必要性が発生したときにそのつど実施している。	301	51.3%
		③必要性は認識しているが実施する余裕がない。	73	12.4%
		④実施していない。	22	3.7%
		無回答	3	0.5%
	小計	587	100.0%	
Q57. 職員に対して工賃アップの必要性を認識するように努めていますか。(1つだけ)	II-Q57	①職員全員に十分に認識してもらっている。	258	44.0%
		②不十分ではあるが認識してもらっている。	285	48.6%
		③あまり認識してもらっていない。	30	5.1%
		④何もしていない。	10	1.7%
		無回答	4	0.7%
	小計	587	100.0%	
Q58. 職員に対してコスト意識を持たせる努力をしていますか。(1つだけ)	II-Q58	①常に意識を持たせるようにしている。	292	49.7%
		②時々意識するように仕向けている。	237	40.4%
		③何もしていない。	19	3.2%
		④職員各々が自覚している。	34	5.8%
		無回答	5	0.9%
	小計	587	100.0%	

Q59. 利用者の就労にあたり利用者・家族の希望に配慮していますか。(1つだけ)	II-Q59	①希望を聞きできる限り希望に沿うようにしている。	528	89.9%
		②希望をとっても希望に沿うことが困難なのでとっていない。	52	8.9%
		無回答	7	1.2%
		小計	587	100.0%
Q60. 利用者からの苦情に適切に対処する体制を整えていますか。(1つだけ)	II-Q60	①苦情処理の体制は整えてあり、事前に察知しその解消に努めている。	488	83.1%
		②苦情処理手続きは定めてあるが、十分に機能していない。	88	15.0%
		③苦情処理手続きは定めておらず、ケースバイケースで対処している。	6	1.0%
		無回答	5	0.9%
	小計	587	100.0%	
Q61. 利用者に対する工賃体系は確立していますか。(1つだけ)	II-Q61	①確立し、利用者・家族にわかりやすく説明している。	456	77.7%
		②確立しているが、利用者・家族には説明していない。	117	19.9%
		③確立されておらず、そのつど対応を考えている。	9	1.5%
		無回答	5	0.9%
	小計	587	100.0%	
Q62. 利用者の働きやすい環境づくりを行っていますか。(1つだけ)	II-Q62	①作業スペース、空調等の設備に十分配慮している。	371	63.2%
		②作業スペース、空調等の設備に配慮したいが予算の問題もあり困難である。	214	36.5%
		③配慮していない。		0.0%
		無回答	2	
	小計	587	99.7%	
Q63. 利用者特性に配慮した就労訓練を行っていますか。(1つだけ)	II-Q63	①事業所内外問わずに行っている。	204	34.8%
		②事業所内で行っている。	299	50.9%
		③行っていない。	81	13.8%
		無回答	3	
	小計	587	99.5%	
Q64. 利用者特性に配慮した作業の配置になっていますか。(1つだけ)	II-Q64	①配慮して作業配置や用具を調えている。	391	66.6%
		②配慮した作業配置はしているが用具までは配慮していない。	185	31.5%
		③配慮はしていない。	8	1.4%
		無回答	3	0.5%
	小計	587	100.0%	
Q65. 利用者による気をもたせる工夫をしていますか。(1つだけ)	II-Q65	①声かけ、工賃支払い方法等やる気をもたせる工夫をしている。	547	93.2%
		②したいと思っているが、方法がわからずしていない。	5	0.9%
		③何もしていない。	1	0.2%
		無回答	34	5.8%
	小計	587	100.0%	
Q66. 利用者・家族に対して工賃水準アップについて説明していますか。(1つだけ)	II-Q66	①説明して理解してもらっている。	122	20.8%
		②説明しているが十分に理解してもらっているとはいえない。	262	44.6%
		③まだ説明をしていない。	181	30.8%
		④工賃水準アップの必要性を感じないので何もしていない。	14	2.4%
		無回答	8	1.4%
	小計	587	100.0%	

Q67. 当事業所の『経営上の強み』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)	III-Q67	①強いリーダーシップ	97	16.5%
		②職員の熱意	306	52.1%
		③職員の指導力	134	22.8%
		④利用者の作業能力を高めるノウハウ	115	19.6%
		⑤作業能力の高い利用者	98	16.7%
		⑥優れた技術力	44	7.5%
		⑦優れた商品力	149	25.4%
		⑧優秀な施設・設備	68	11.6%
		⑨豊富な資金力	14	2.4%
		⑩事業所としての信用力	237	40.4%
		⑪地域とのネットワーク	192	32.7%
		⑫その他()	31	5.3%
		⑫記述		0.0%
小計			1485	253.0%
Q68. 当事業所の『経営上の弱み』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)	III-Q68	①リーダーシップの欠如	91	15.5%
		②職員の使命感欠如	101	17.2%
		③職員の指導力欠如	90	15.3%
		④利用者の作業能力を高めるノウハウの不足	225	38.3%
		⑤労働意欲の低い利用者	158	26.9%
		⑥低い技術水準	100	17.0%
		⑦独自商品の不在	180	30.7%
		⑧老朽化した施設・設備	119	20.3%
		⑨乏しい経営資金	135	23.0%
		⑩事業所としての信用力不足	11	1.9%
		⑪乏しい地域とのネットワーク	95	16.2%
		⑫その他()	46	7.8%
		⑫記述		0.0%
小計			1351	230.2%
Q69. 当事業所にとって『機会として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)	III-Q69	①障害者自立支援法の施行	191	32.5%
		②公的支援の拡充	244	41.6%
		③低価格志向の進展	48	8.2%
		④エコ・自然志向の進展	155	26.4%
		⑤健康・安全志向の進展	156	26.6%
		⑥情報化の進展	82	14.0%
		⑦取扱商品関連需要の増加	126	21.5%
		⑧地域への企業の進出・増設	84	14.3%
		⑨支援・協力者の増加	223	38.0%
		⑩その他()	14	2.4%
		⑩記述		0.0%
小計			1323	225.4%
Q70. 当事業所にとって『脅威として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)	III-Q70	①障害者自立支援法の施行	297	50.6%
		②公的支援の削減	258	44.0%
		③燃料費の高騰	228	38.8%
		④原材料費の高騰	307	52.3%
		⑤食の安全への意識の高まり	11	1.9%
		⑥情報化の進展	9	1.5%
		⑦取扱商品関連需要の減少	132	22.5%
		⑧取引先企業の倒産・撤退	146	24.9%
		⑨支援・協力者の減少	101	17.2%
		⑩その他()	20	3.4%
		⑩記述		0.0%
小計			1509	257.1%
Q71. 工賃水準アップに向けた今後の取組方針は次のどれに当てはまりますか。(1つだけ)	III-Q71	①工賃アップが期待される新分野への進出	176	30.0%
		②既存事業に関連する分野への進出	49	8.3%
		③既存事業の拡大による工賃の確保	169	28.8%
		④既存事業の作業効率アップによる工賃の確保	94	16.0%
		⑤既存事業の経費節減による工賃の確保	19	3.2%
		⑥まだ方針は決まっていない。	75	12.8%
		無回答	5	0.9%
小計			587	100.0%

Q72. 工賃水準アップに取り組む際の課題は何ですか。(主なもの3つだけ)	Ⅲ-Q72	①有望分野の見極めが難しい。	202	34.4%
		②新分野における経営ノウハウが不足している。	198	33.7%
		③新分野に適した人材の確保が難しい。	182	31.0%
		④進出する市場に関する情報が不足している。	105	17.9%
		⑤経営資源が分散し既存事業が手薄になる。	85	14.5%
		⑥目標どおりの商品・サービスの開発が難しい。	146	24.9%
		⑦採算の見込みが立ち難い。	135	23.0%
		⑧必要資金の調達が難しい。	101	17.2%
		⑨関係者の意識の改革が難しい。	114	19.4%
		⑩利用者の能力に差がある。	256	43.6%
		⑪その他()	29	4.9%
	⑪記述			
		小計	1553	133.0%
Q73. 事業所の運営や工賃水準アップ等で抱えている課題や要望等があれば自由にご記入下さい。	Ⅲ-Q73	記述		

資料3 生産関係帳票類

帳票① 生産計画A表

(注) %は前年同月比

	1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		年計			
	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%	数量	%		
製品A																												
製品B																												
製品C																												
製品D																												
製品E																												
製品F																												
製品G																												
製品H																												
製品I																												
製品J																												

帳票-② 生産計画日表

	第1旬							第2旬							第3旬							第4旬						
	1日	2日	3日	4日	5日	8日	9日	10日	11日	12日	15日	16日	17日	18日	19日	22日	23日	24日	25日	26日								
製品 A	生産																											
	出荷																											
	在庫																											
製品 B	生産																											
	出荷																											
	在庫																											
製品 C	生産																											
	出荷																											
	在庫																											
製品 D	生産																											
	出荷																											
	在庫																											
製品 E	生産																											
	出荷																											
	在庫																											
製品 F	生産																											
	出荷																											
	在庫																											

帳票-③ 作業指示書A

今日（きょう）の仕事（しごと）

年 月 日

組み（くみ）たてるひと	今日の数（かず）	スタッフの氏名
	個	
作業（さぎょう）の内容（ないよう）		
①使用（しよう）する部品（ぶひん）	②使用（しよう）する道具（どうぐ）	
③組み立て方（くみたてかた）	④出来上がり（できあがり）	

帳票-⑤ 生産日報

作業内容 A 作業責任者

年 月 日

作業内容	作業分担	作業者	作業数量	手直し数量	良品数量
作業内容A 合計					
イレギュラー作業時間 (手直し時間			H	その他イレギュラー関連時間	H)

帳票-⑤ 生産日報

作業内容 B 作業責任者

年 月 日

作業内容	作業分担	作業者	作業数量	手直し数量	良品数量
作業内容B 合計					
イレギュラー作業時間 (手直し時間			H	その他イレギュラー関連時間	H)

帳票-⑤ 生産日報

作業内容 C 作業責任者

年 月 日

作業内容	作業分担	作業者	作業数量		良品数量
作業内容C 合計					
イレギュラー作業時間 (手直し時間			H	その他イレギュラー関連時間	H)

帳票-⑥ 2009年 月度商品在庫管理表

商品コード	商品名	前月繰越在庫	当月生産数	当月出荷数	現在在庫数	基準在庫数	過不足
000-01	〇〇サブレー (例)	110	100	80	130	100	30
000-02							
000-03							
000-04							
000-05							
000-06							
000-07							
000-08							
000-09							
000-10							
000-11							
000-12							
000-13							
000-14							
000-15							
000-16							
000-17							
000-18							
000-19							
000-20							
000-21							
000-22							
000-23							
000-24							
000-25							
000-26							
000-27							
000-28							
000-29							
000-30							
000-31							

帳票-⑧ 商品別納期管理表

商品名	納入先	納入予定日	生産開始日時	生産完了日時	生産数量
A					
B					
C					
D					
E					
F					
G					
H					
I					
J					
K					
L					
M					
N					
O					
P					
Q					
R					
S					
T					
U					
V					
W					
X					
Y					
Z					

帳票-⑨ 検査規準書

作成： 年 月 日

品番	
品名	
顧客	

承認	検印	作成

1. 精度検査

項目	規格値	公差	検査内容 (方法)	判定基準	判定
縦 (mm)			図面と比較 測定	公差以内	
横 (mm)			図面と比較 測定	公差以内	
高 (mm)			図面と比較 測定	公差以内	
重量 (g)			図面と比較 測定	公差以内	

2. 外観検査

項目	規格値	検査内容 (方法)	判定基準	判定
表面処理	光沢、梨地、シボ	図面指示 限度見本比較	目視確認	
キズ	有無確認	図面指示 限度見本比較	目視確認	
バリ	有無確認	図面指示 限度見本比較	目視確認	
ゆがみ	有無確認	図面指示 限度見本比較	目視確認	
汚れ	有無確認	図面指示 限度見本比較	目視確認	
色合い	指定色	図面指示 限度見本比較	目視確認	

3. 強度検査

項目	規格値	検査内容 (方法)	判定基準	判定
落下		図面指示 測定	機能不全無きこと	
加圧		図面指示 測定	形状変形無きこと	
ねじり		図面指示 測定	形状変形無きこと	
引っ張り		図面指示 測定	形状変形無きこと	
剥離		図面指示 測定	形状変形無きこと	

4. 機能検査

項目	規格値	検査内容 (方法)	判定基準	判定
ロック機能	ロックする	動作確認	規格値どおり	
開閉機能	開閉する	動作確認	規格値どおり	
安全性	突起、鋭利無し	目視および触診	人へのやさしさ	

5. 特記事項

--

帳票-⑩ 不具合処理報告書

不具合処理報告書

年 月 日

〇〇社会福祉法人
社会就労センター〇〇

_____様

弊事業所製品[x x x]に関します品質不具合につきましては、ご迷惑をおかけいたしました。
謹んでお詫び申し上げます。

本件に関しましては、以下のとおり処置いたしましたので、ご報告申し上げます。

不具合発生日時	平成 年 月 日 時 (発見時) 平成 年 月 日 時 (発生推定時)
内容と経過	. .
原因	. .
当面の対策	. .
再発防止策	. .
備考	. .

平成 21 年 3 月発行

平成 20 年度障害者保健福祉推進事業（障害者自立支援調査研究プロジェクト）
就労継続支援 B 型事業所等に対する工賃水準向上のための
コンサルテーション手法開発事業マニュアルづくり報告書

社会就労センターにおける工賃水準向上マニュアル

企画 編集 社団法人 中小企業診断協会
障害者自立支援調査研究プロジェクト委員会

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 FAX 03-3567-5927
URL <http://www.j-smeca.jp/>

