

第4章

授産活動活性化方策

第1節 経営品質向上に向けて

～（「日本経営品質賞アセスメント基準書 2002 年度版」日本経営品質賞委員会）より～

経営品質向上の視点の導入

施設は、経営品質向上プログラムを用い、競争力のある経営構造へ質的転換を図るため、顧客の観点から経営全体を見直し、自己革新を通じて新しい価値を創出しつづけることのできる経営の仕組みを有する組織を目指します。

経営品質向上プログラム

日本経営品質賞()の考え方をういて、経営の仕組みをセルフアセスメント(自己評価)し、常に新たな改善領域を学び、改善活動を継続することにより、事業環境や市場の変化に即応しながら経営革新を実現する体質を作り上げるためのプログラムをいいます。

日本経営品質賞とは

経営革新の事実上の世界標準と言われる米国「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞(MB賞)」によるセルフアセスメントの考え方を範として、アジアや欧米をはじめ60以上の国・地域で実施されているグローバルな経営革新プログラムの日本における主要な柱であり、1995年12月に創設されました。

セルフアセスメントにより経営の成熟度を評価することで、第三者の力を借りることなく、強みや改善領域など多くの「気づき」を得ることができます。この「気づき」を組織の中で共有し合うことが革新の機運を高め、経営革新活動の推進力になります。

経営品質向上プログラム導入のメリット

卓越した業績を生む経営体質を創ります。

経営上重要な改善領域が明確になります。

経営の有効性を検証できます。

セルフアセスメントと継続的な改善により自己革新能力を高めることができます。

多様な改善活動の一貫性、実効性を高めます。

4つの基本理念

1. 顧客本位

企業・組織の目的は顧客価値の創造です。

価値の基準を売上や利益ではなく、顧客からの評価に置きます。顧客の価値評価こそがすべてに優先する基準であり、すべてのことは、顧客へ価値を創造、提供することができるかという観点で評価されるものと考えます。

2. 独自能力

独自能力の追求が重要です。

他組織と同じことをよりうまく行うのではなく、他組織とは異なる見方、考え方、方法による価値実現を目指します。必要なのは、他組織と比較したり学ぶことによって、他組織にない能力を磨き、今までにない「独自能力」を形成することであり、その発揮です。

3. 社員重視

社員一人ひとりの尊厳を守り、自らの独創性と知の創造による企業・組織目標の達成が重要です。

計画は上がつくり、下は実行するという支配統制型の経営ではなく、社員による目標設定と自主管理による経営を目指します。

4. 社会との調和

社会に貢献し、調和することが重要です。

企業・組織は社会の一員であるとの考えに基づいて、社会に貢献する、社会価値と調和することを目指します。社会との調和のためには、社会価値を社内に取り込んだり、企業・組織目標の達成との間で不調和が生じた場合の対策などをしっかりと用意する必要があります。

11の基本的考え方（概要）

1. クオリティ

本来、クオリティという言葉は、本質や性質を意味しており、従って、それはどれくらい目的に合致しているかという面から評価されるものです。

そして、この目的とは、顧客が製品やサービスなどを購入、使用する際の「目的」に他なりません。つまり、クオリティとは顧客が評価するものなのです。

顧客は、製品やサービスだけを評価するわけではありません。マーケティング、ロジスティック、アフターサービス、問題解決や提案力の有無など、顧客が期待する価値は様々です。

企業・組織は、その様々な顧客価値のどの領域を選択し、応えていくのかを明確にする必要があります。

2. リーダーシップ

社員を単なる企業・組織との契約上の従業員から、目的意識にあふれた組織の積

極的な仲間に変えていくことが、リーダーシップであると考えます。

また、知識創造の場づくりは、リーダーが断定的、高圧的であっては実現できません。対話が十分行なわれることそのものが学習と共感のプロセスであり、組織のパフォーマンスを高めます。

3. プロセス

組織のパフォーマンスを統合と展開の視点で評価することにより、業務と業務のつながりを重視し、組織や部門の枠を横断するプロセスの全体的最適を追求していきます。

4. 「知」の創造と活用

業務活動を知識創造プロセスととらえ、求められる能力として知識を重視します。特に知識を活用するために、次の3つが不可欠です。

- (1) 現状を分析し課題を明確化して、解決方法を確立する方法についての知識
- (2) 現状の業務における専門的な技能や知識
- (3) 組織やチームのプロセス成果をダイアログ（対話）によって高め、創造が生れるようにするセンスと技術

5. 時間とスピード

戦略の意思決定とは、社員の持つ時間の配分を決定することでもあります。企業・組織全体の意思決定のスピードを上げるためには、企業・組織そのものの望ましさを考える時間を増やすことが必要です。価値前提が明らかであれば、物事の優先順位がはっきりしていますから、その意思決定をスピーディーに行なうことができるようになります。

6. パートナーシップ

企業・組織の統合度と展開度を高めるには、あらゆる関係者の協力が欠かせません。職員に対する支配統制的対応、仕入先や購入先への横暴な態度、顧客への不当販売や不誠実、利用者の軽視、地域社会との不調和などはパートナー意識の欠如によるものです。

広い意味の関与先を平等なパートナーと位置づけ、協力と協調、依頼関係の継続的構築を目指します。

7. 社会的責任と環境保全

企業・組織は、社会システムのひとつです。反社会的な意思決定が行なわれないように抑止したり、欠陥や事故の際は直ちに停止し、その事実をすばやく広報するようなプロセスを確立しなければなりません。

環境保全是、明確な目標とプロセスを定めて協力を推進しないとなかなか実施されません。明確なプロセスと達成目標、評価尺度・指標の確立は不可欠です。

8. 事実に基づく経営

企業・組織の外部環境、組織内の現状などを憶測によって判断することは危険です。特に戦略的な意思決定を行なう経営幹部は伝聞で判断するのではなく、自ら現場で事実を確認することが不可欠です。

また、意思決定に必要な重要事項については、経営の実態を表すための情報、データ分析、指標化、財務数値も不可欠です。さらに事実をできるだけ共有化しておくことが必要です。

9. グローバリゼーション

経営の国際化が進む中で、日本的経営にも、積極的に国際常識を取り入れるべき面と、むしろ日本固有の文化として守るべきものがあります。広く世界常識を学び必要な適合を図りながら、一方で日本固有の文化、独自能力を高めていくことをグローバリゼーションと考えます。

10. フェアネス

社員は企業・組織の制度やルールが公正に運用され、倫理的な経営が行なわれていると信じていることができる時、企業・組織を信頼し、熱意をもって働くことができます。最も適切な意見が採用されるプロセスがある、上層部は社員に真実を知らせているなど、公正さ（フェアネス）を保證することが必要です。

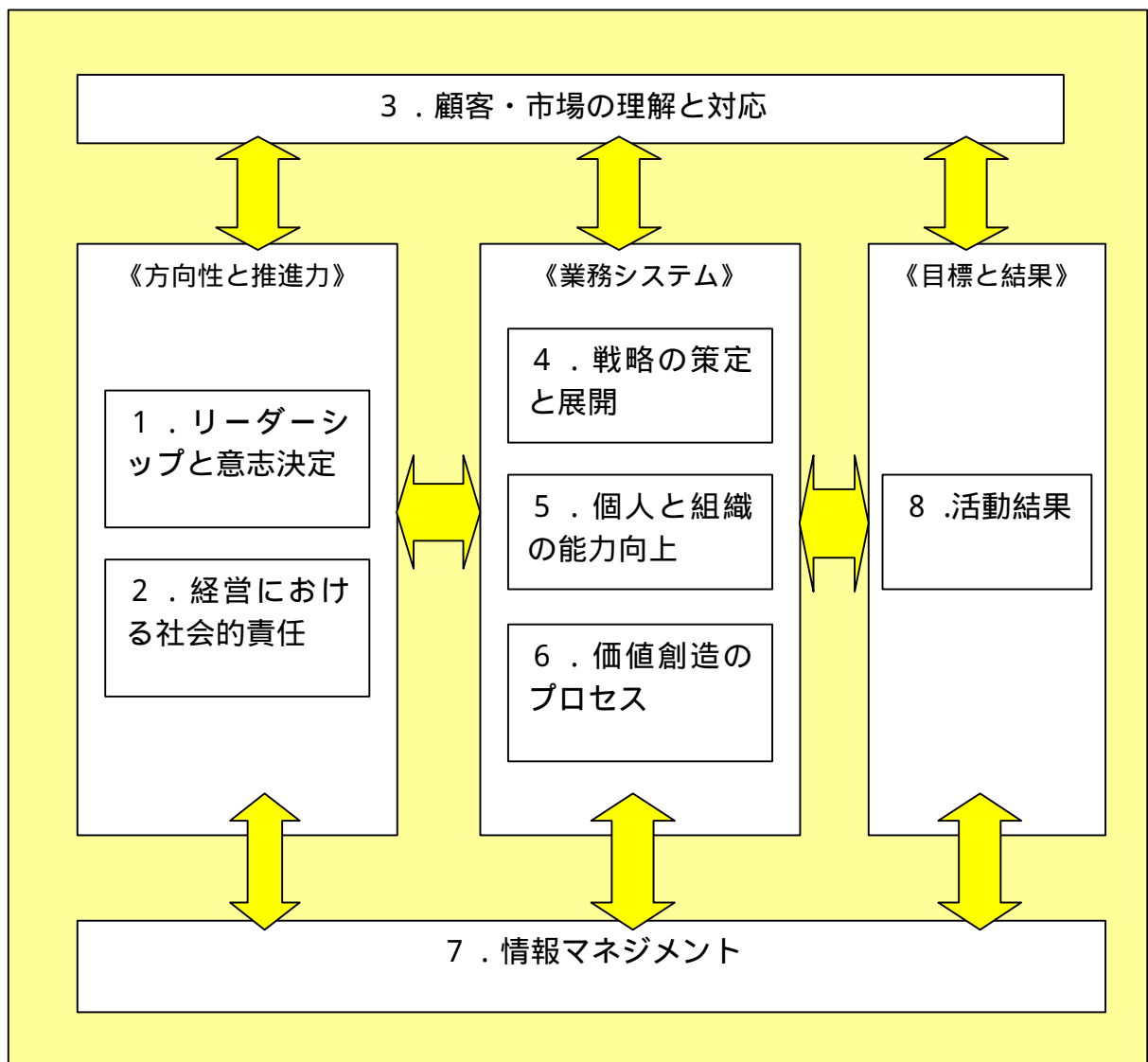
11. イノベーション

企業・組織の生存能力を決定づけるのは戦略についての考え方です。高い生存能力を持つ企業・組織では、業界常識にとらわれず、競争よりも顧客価値を重視し、既存の経営資源にこだわらず、プロセスの革新を通じて製品・サービスを革新しようとしします。従って、イノベーションは顧客を中心とした利害関係者の価値を創造するものでなければなりません。

フレームワーク

基本的な考え方に基づいて、経営全体をみるための大きな枠組みとして、8つのカテゴリとカテゴリ間のつながりを示したのが、以下のフレームワークで、「経営を見る普遍的なモデル」を提示しています。

「基本的な考え方」は、一部のカテゴリやアセスメント項目だけとが関わりあうのではなく、全てのカテゴリと密接に関わっています。



(出所 ; 「2002 年度アセスメント基準書」)

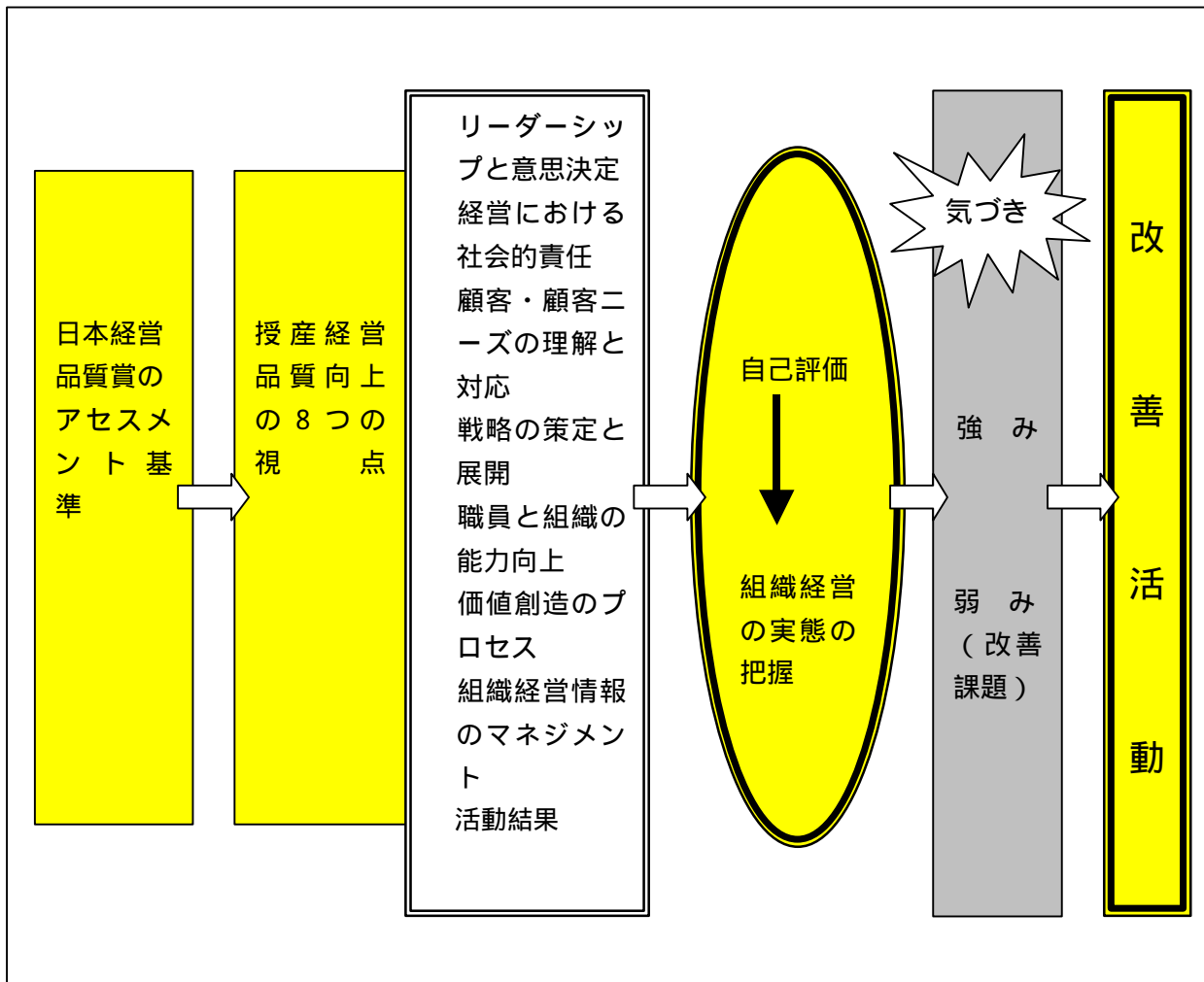
まず自己評価から始めよう

(岩手県の「行政品質向上運動」を参考に作成)

経営品質の向上を図るためには、自己評価(セルフアセスメント)を行い、改善活動を行うという一連の取組みが効果的です。

まず、組織について、日本経営品質賞のアセスメント基準に準拠した8つの視点で自己診断し、組織の実態を把握します。その際、重要な点は、「気づき」です。組織の強み(良いところ)や弱み(改善領域=改善課題)に自ら気づき、納得することによって、改善活動が自主的に促されていきます。

自己診断が優れている点は、このように改革改善活動など実際の行動に結びつきやすい点にあります。



《自己評価の例》

1 リーダーシップと意思決定

組織のミッション（使命、存在意義）を踏まえ、ビジョン（目標等）を明確にしていますか。

ビジョン（目標等）を実現するための組織や運営の基本的な仕組みができていますか。

ビジョン（目標等）が浸透するよう職員に機会ある度に徹底するとともに、利用者やビジネスパートナーにも説明していますか。

ビジョン（目標等）の実現度について、定期的に確認していますか。

2 経営における社会的責任

社会的責任と倫理に関する基本的な取組姿勢を明らかにし、あなたの組織は積極的にそれを促進していますか。

社会あるいは地域から尊敬される存在として、組織の事業目標と連動した社会貢献活動が経営幹部からの活動と支援のもとに行われていますか。

3 顧客・顧客ニーズの理解と対応

顧客や地域のニーズを、その特性に応じて区分したうえで把握していますか。

顧客に対して適切に情報提供を行っていますか。

顧客からの意見や苦情に対応する仕組みがありますか。

顧客からの意見を改善に結びつけているとともに、苦情の根本原因の追求を行い、再発の未然防止を行っていますか。

顧客が満足する要因は何かを把握し、理解していますか。

4 戦略の策定と展開

ビジョン（目標等）を実現するために、戦略を策定していますか。

戦略の目標を達成するため、部門毎に事業計画が策定されていますか。

策定された戦略を達成するために、スケジュール、人材、予算などの経営資源の配分が、最大限効果的になされていますか。

戦略は、関係部門など組織の内部やビジネスパートナーに情報として提供され、理解されていますか。

戦略の展開状況を定期的に把握していますか。また、その結果、必要な改善が行われていますか。

5 職員と組織の能力向上

ビジョンを実現し、戦略の目標を達成するために人材開発の必要性が認識されていますか。

職員が働きやすい職場環境（コミュニケーション、業務分担、横断組織など）をつくっていますか。

職員がよい業績を上げたとき、ほめる取組みを行っていますか。

教育・訓練や自己啓発を通じて職員の能力の強化に努めていますか。

職員の満足度を把握していますか。

6 価値創造のプロセス

プロセスは、チャート化され、明らかにされていますか。

プロセスは、戦略やビジョンと一貫性が保たれるとともに、顧客ニーズに応えたものとなっていますか。

プロセスは、スピードアップの観点から見直されていますか。

プロセスは、コストの観点から見直されていますか。

ビジネスパートナーとの協力関係を強化するため、要求事項を伝え、その達成状況を把握していますか。

7 組織経営情報のマネジメント

施策の展開や事務・事業の実施に必要な情報をあらかじめ選択していますか。

情報は、職員が容易にアクセスできるなど共有化を図るとともに、鮮度の維持管理がなされていますか。

ベンチマーキング（他団体と比較することによる改善活動）を行っていますか。

情報・データは、組織の内部、顧客、関係団体等と共有していますか。

組織全体として情報を分析、統合していますか。

8 活動結果

リーダーシップと意思決定の目標達成を進め、成果が上がっていますか。

施設の社会的責任と倫理について、取組みの成果が上がっていますか。

職員と組織の能力向上への取組みの成果が上がっていますか。

プロセスについて、業務のスピードアップの改善が図られていますか。

プロセスについて、コスト改善の成果が上がっていますか。

組織業績とその他の取組みの結果として得られた成果を把握していますか。

顧客満足度の向上について、成果がみられますか。

施設においては、施設利用者やその家族という顧客、製品やサービスを買っていただく顧客という2つの顧客の視点から、まず、施設経営全体を自己評価し、改善活動を継続することによって、経営品質向上を図ることを提唱します。

そのための手法であり、多くの企業、自治体等において採用されている経営品質プログラムに施設自らがチャレンジしたいと考えます。

このプログラムは、画一的な経営を強要するものでも、処方箋やマニュアルでもありません。このプログラムをひとつの経営革新運動としてとらえ、顧客（＝「パートナー」ともいうべき）である施設利用者にとっての価値実現をめざして、施設が共通認識のもとで経営革新を進め、その成果を職員や顧客、ビジネスパートナーらと共有することによって、施設が新しいエネルギーを獲得することを目指したいと思います。

（参考文献）

「日本経営品質賞 アセスメント基準書」日本経営品質賞委員会刊 2002.7

（照会先）

日本経営品質賞委員会アドミニストレーション

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1

TEL . 03-3409-2641 / FAX . 03-3409-1167

E-mail:mail@jpac.com

《URL》<http://www.jpac.com>

（本県の推進組織）

岩手県経営品質協議会

〒020-8507 岩手県盛岡市清水町 14-12 盛岡商工会議所内

TEL:019-624-5880 / FAX:019-654-1588

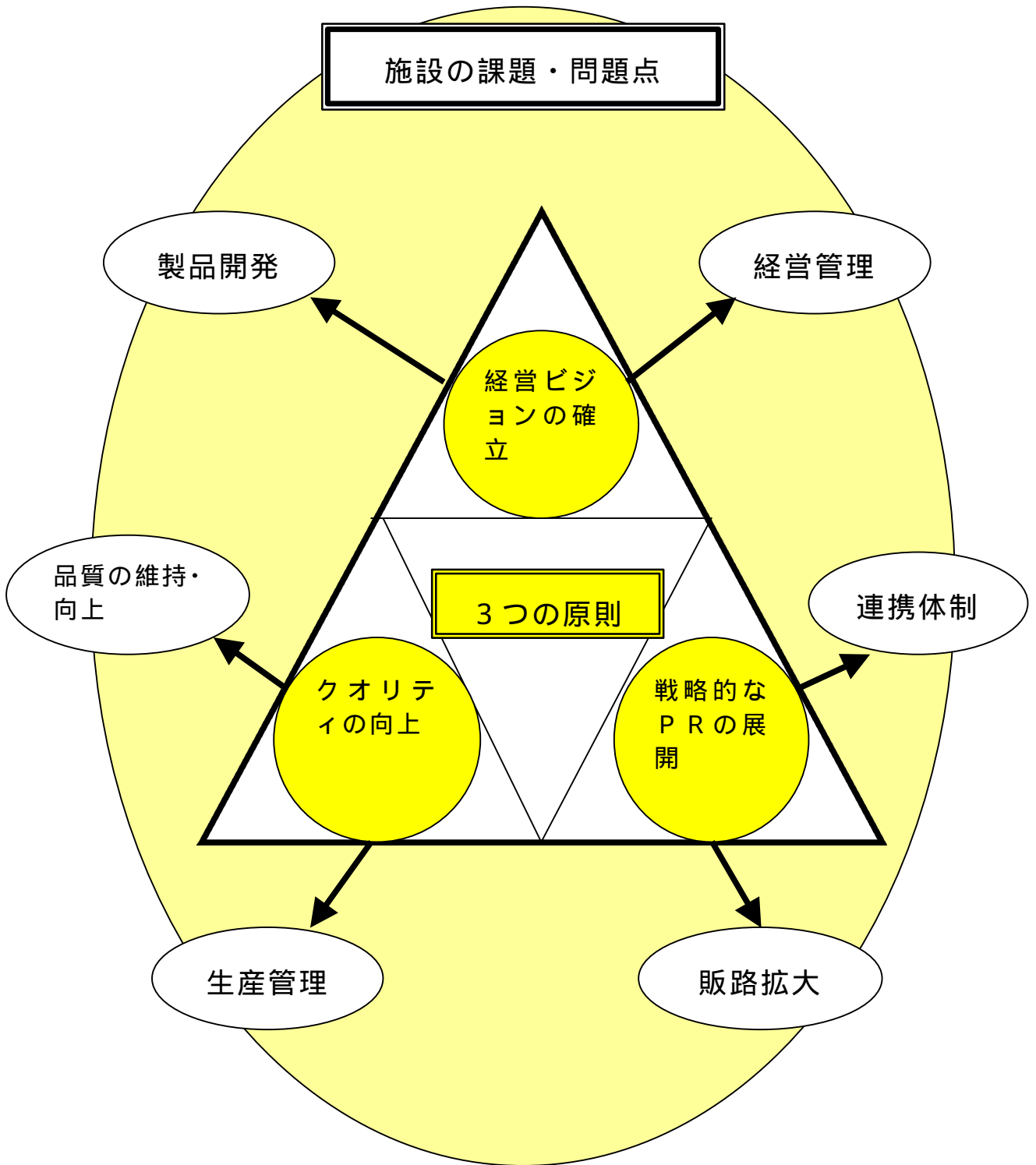
E-mail:iqac@iqac.org

第2節 3つの原則・7つの方策

第3章で明らかになった課題の解決に向け、経営品質向上の視点を取り入れつつ、当面の改革改善活動のテーマのひとつとして、以下の3つの原則と7つの方策をとりまとめました。

3つの原則	7つの方策
<p data-bbox="204 580 608 613">1 経営ビジョンの確立</p> <p data-bbox="204 667 608 786">施設の使命、現状と課題を踏まえ、経営ビジョンを確立しましょう。</p>	<p data-bbox="683 580 1007 613">経営ビジョンの明確化</p> <p data-bbox="671 624 1442 743">施設が、就労と生活、社会参加を支援する場であることを念頭に、施設の目標・機能、地域でのあり方を明らかにします。</p> <p data-bbox="683 797 999 831">1 施設逸品運動の展開</p> <p data-bbox="671 842 1442 960">施設固有の強み・弱みを自己分析したうえで、その施設独自の作業、製品づくりをめざす1施設逸品運動を展開します。</p> <p data-bbox="699 1014 1054 1048">施設のイメージ化の推進</p> <p data-bbox="671 1059 1442 1133">施設のビジョン、独自性を、施設のイメージとして、顧客や地域に発信します。</p>
<p data-bbox="204 1191 533 1225">2 クォリティの向上</p> <p data-bbox="204 1279 608 1442">競争力向上や利用者の満足度向上のため、作業や製品の品質向上を日常的に心がけましょう。</p>	<p data-bbox="699 1191 1214 1225">問題形成能力、問題解決能力の向上</p> <p data-bbox="671 1236 1442 1310">作業過程、製造過程で何が問題なのか、常に検証し、その課題を明確にしたうえで、解決に取り組みます。</p> <p data-bbox="699 1364 1214 1397">イノベーション(改善・革新)の促進</p> <p data-bbox="671 1408 1442 1482">作業や製品の改善が可能な職場環境、人員配置体制を構築し、柔軟に対応できるよう工夫します。</p>
<p data-bbox="204 1543 564 1576">3 戦略的なPRの展開</p> <p data-bbox="204 1630 608 1749">顧客に対する営業・PR活動は積極的に行なうとともに、戦略性を持ちましょう。</p>	<p data-bbox="699 1543 1118 1576">営業・PR活動の戦略的展開</p> <p data-bbox="671 1588 1442 1662">従来の福祉施設のイメージを脱却し、経営ビジョン、アイデンティティに基いた戦略的な展開に取り組みます。</p> <p data-bbox="699 1715 959 1749">ブランド化の推進</p> <p data-bbox="671 1760 1442 1834">施設の作業、製品に他のマネができない得意分野を作り、その独自性をブランドとして流通させます。</p>

(活性化方策のイメージ)



第3節 授産活動活性化方策(各論)

第1項 経営ビジョンの確立

経営ビジョンの明確化

就労と生活、社会参加を支援する施設の目標・機能、地域でのあり方をビジョンとして明確化します。

施設の現状及び課題を踏まえ、施設目標、授産事業の経営目標を策定し、明確にします。

自分の施設の強み・弱みを自己分析します。このことにより、利用者の能力や特性に応じた製品づくりが可能になります。

どの作業にも対応できるように、利用者の配置を定期的に変えて、利用者の隠れた才能を発見できるような職場環境を構築します。

経営ビジョンは施設紹介資料に掲載するなど、積極的に発信します。

1 施設逸品運動の展開

授産施設固有の強み、弱みを自己分析したうえでその特徴を生かした製品作りをめざす1施設逸品運動を展開します。

自己分析のほか、地域の商工会、商工会議所では、経営相談、経営診断に応じます。自分の施設の経営を客観的に分析、ロスや無駄、何か問題点がないか診断してもらうことも可能です。

製品開発のためには、日頃から、専門機関(農協、漁協、試験研究機関等)、生協などの大規模店舗や消費者等と連携を持ち、積極的にアドバイスをもらいましょう。

オリジナルな製品を開発するために、地場の素材、食材、食味、調理法を活用することも検討すべきです。

施設のイメージ化の推進

明確化した経営ビジョン、施設の独自性は、対外的に知らせる必要があります。その方法のひとつとして、施設や製品、作業のブランド化、シンボル化等のイメージ戦略を提唱します。

法的な「授産施設」の名称と別に、例えば岩手県社会就労センター協議会として、統一ブランド、統一シンボルの作成を検討します。

施設ごとに、「ふれあい施設」、「みやこ発信 はつらつ セルプセンター」等親しみやすいネーミング(通称)を付けて、施設のイメージを変えてみることも重要です。

【参考事例】

事 例	新製品製造能力向上の課題
事例内容	<p>新製品を生む技術力は、施設内部の研修だけでは限界があります。専門的な技術指導や研修会等への受講とその支援環境の整備が必要になります。</p> <p>職員側の課題として、目の前の仕事をこなすことに追われる、事務処理等に勤務時間が忙殺される状況の中で、限られた勤務時間内で従来の業務に新たな取り組みを加えることは困難です。</p>
ワンポイント	<p>福祉施設固有の事務処理項目の整理が必要ではないでしょうか。</p> <p>現実的に、従来の仕事も継続したまま、新たな仕事に取り組むことは困難ですので、業務環境改善が必要と思われます。また、新たな技術力習得研修に職員を派遣する場合でも、新製品企画等に時間をさくことが可能な環境を整備する必要があります。</p> <p>さらに、有償で、プロの技術支援を受けるなど、販促活動、品質向上力向上のためには必要な経費を惜しまずにプロの技術を習得することも検討してみる必要があります。</p>

事 例	廃油活用石鹸販路拡大
事例内容	<p>8年前から、廃油を材料に粉石鹸製造をしています。</p> <p>販売当初は、月に40万円以上の売上でしたが、最近は、月に10万円程度の売上に減少しています。</p> <p>売上減少の背景の1点目は、製品の変色があるためで、変色を防止する製造法には新たな設備投資が必要です。また、環境に優しい石鹸の製造を守るため、薬品使用には踏み切れずにいます。</p> <p>2点目に、県民のリサイクルへの関心、意識がまだ高まっていないからと思われます。北海道では、同様の製造法で製造して、販売数が伸びていると聞いていますが。</p> <p>販路拡大方策として、企業へ営業活動するよう方針転換しています。企業にとっても、廃油石鹸を使用することで環境保護を実践することになり、企業イメージの向上に役立つ為、営業時は好感触を得られました。</p>
ワンポイント	<p>施設の経営理念、経営戦略が必要ではないでしょうか。何を目的にどこまでどのように事業を展開するのか、明確に提示し、その目的に基いた事業展開を行うことは、利用者はもとより、購買者へも周知する必要があると思われます。</p> <p>その中で、様々な分野との連携も可能になると思います</p> <p>今後の販路拡大には、官公庁や自然保護団体などとタイアップし、環境保護に役立つ製品である特徴を訴えながら製品販売するなど新たな販路の拡大方策が課題と考えます。</p>

事 例	13 年間利用率日本一
事例内容	<p>授産施設の事例ではありませんが、茨城県に 13 年間年間利用率日本一の国民宿舎があります。予約を取りにくいほど利用者が殺到するそうです。</p> <p>その秘訣は、利用料金は他の国民宿舎と同じ価格帯ですが、料金以上のサービスでもてなし、お客様は大変満足しリピーターになるそうです。</p> <p>導入したサービスの一例として、従業員が各部屋に布団を敷く際、あわせて、お客様の靴も磨いておくなどのサービスを導入したそうです。</p>
ワ ン ポ イ ン ト	<p>国民宿舎の利用は全国平均 3 2 % 程度なのに、この日本一の国民宿舎は、年間利用率 9 7 % と年中ほぼ予約で一杯の利用率となっているそうです。</p> <p>日本一の国民宿舎の支配人は、お客様の期待を裏切らないことが経営方針と言っていますが、客の満足度を高めるといふこの事例は、施設の経営理念に加えることが可能ではないでしょうか。</p>

第2項 製品クォリティの向上

問題形成能力、問題解決能力の向上

作業過程、製造過程で何が問題なのか、常に検証し、その課題を明確にしたうえで、解決に取り組みます。

問題形成能力とは

問題形成能力とは、what をつくる能力のこと、ある問題を解ける問題に整理することです。問題を問題のままにしないで、解決しやすい形に代えることです。そのためには、問題の本質（原因）をつかむことが大事になってきます。

お客様の声を聞く

施設のタコツボに入っているのは駄目です。顧客、市場、取引先からの意見を聞いてみる機会、回路が是非とも必要です。

例えば、良く買っていただくお客様、取引先、専門機関等の方々と、施設の様々な課題について話し合うための検討会、研究会を実施するのもひとつの方法です。これは施設の支援の輪を広げるためにも有意義だと考えられます。

イノベーション（改善・革新）の促進

作業や製品の改善が可能な職場環境、人員配置体制を構築し、柔軟に対応できるよう工夫します。

効率化を図る

利用者が担う作業はどのような中身が最も効率的に行われるようになるのか、設備や作業現場は最適な環境になっているか、整理、整頓のみで作業効率向上が可能か、現状分析に基づく総点検を行ってみましょう。

コストの削減を意識する。

常にコスト意識を基本としましょう。

原材料の仕入れは安くなるか、光熱水費に無駄はないか、設備や機械は効率的に運用しているか点検しましょう。

共同仕入、共同作業を検討する

他の施設、作業所と共同仕入れや、作業や納品を分担することを検討してみましょう。

共同作業を意識した授産科目の設定、繁忙期には作業を協力しあう体制が構築できれば生産能力が向上し、コストの低減、販売競争力の向上につながる

る可能性があります。

IT（情報通信）化を促進する。

事務の効率化や改善のため、現在の施設管理業務や作業をパソコンで代替できないか検討しましょう。

ITに慣れることは、パソコンによるデータ打込み作業やネット上で貰える仕事の開拓にもつながります。

【参考事例】

事 例	繁忙期の納期と就労時間
事例内容	<p>金型部品を作成している施設では、受注数の増減があり、短期間で多量の受注数を受けた場合、約2週間、深夜3時までの二交代制を編成し、残業対応したそうです。</p> <p>通常、施設の稼働時間は決められていますが、受注量に応じて臨機応変に利用者の勤務時間の変更も必要だと考えています。</p> <p>過去には、福祉施設ということで、急な受注に応じきれないこともありましたが、現在は急な受注量の増にも対応しています。</p>
ワンポイント	<p>就業規則上、就業時間は一定のままで良いか、議論すべき時期に来ているのではないかと思います。 授産事業を行う施設は、他の施設と異なる性格を有することを再認識し、就業規則等の変更も必要に応じて行う対応策の検討も必要ではないでしょうか。</p> <p>また、利用者に生産する喜び、満足度を得てもらう為にも納期に応じた残業は必要な訓練と言えるのではないかと考えられます。</p> <p>また、地域のボランティア等の支援、他施設や作業員からの応援をもらえないか、地域の支援策として、考えるべき課題です。</p>

事 例	口頭契約
事例内容	<p>作業受注の際に、相手側が納期を「出来次第」と表現し、納期等を具体的に確認しないで、受けてしまった。施設では現在行っている他の作業を終えてから取り掛かり、相手側から督促を受け、慌てて作業に取りかかり、結果的に納期が遅れた。相手側の「出来次第」は、持ち帰り後直ぐ作業に取り掛かる前提で、出来次第はおよそ1週間をイメージしていたことが後から分かった。</p>
ワンポイント	<p>口頭といえども、受注契約は契約です。相手側の希望する納期の確認等、受注時に確認をするべきです。口頭受注契約書等様式を定めて、施設側でも内容を職員、利用者が共通認識をもてる情報共有の仕組づくりも必要です。</p> <p>それによって生産計画等に結びつき、作業現場全体で取り組む力が結集可能になると考えられます。</p>

事 例	不良品発生対応事例
事例内容	<p>納品した製品に不良品が混在する事態が発生しました。製品は、一部在庫として保管されていましたが、納品直後に不良品が混入していたことを納品先から連絡された内容にも関わらず、納品担当者が施設への報告を怠ったため、不良品がそのまま在庫されたとままとりました。</p>
ポイント	<p>欠品等、作業工程での不良品の発生は製造工程中予測されることです。リスク管理として、不良品が発生しない検査体制や、クレームへの対応方法の確立が必要です。何より、不良品発生原因を究明し、解決策を講じる必要があります。</p> <p>なお、欠品チェックは、職員のための役割とせず、利用者の中からグループリーダー役を選び、利用者にも役割分担をすることにより、利用者の満足度を高めることにもつながると思われれます。</p>

第3項 戦略的なPRの展開

営業・PR活動の戦略的展開

従来の福祉施設のイメージを脱却し、経営ビジョン、施設アイデンティティの基づいた戦略的な展開に取り組みます。

広報戦略

市町村や農協、漁協、生協等の協力を得て、それぞれの広報誌に製品や作業内容を掲載してもらいましょう。

また、新聞社の支局や地元紙、ミニコミ誌などに、展示即売会、施設公開などのイベントと絡めて掲載してもらえば、読者の印象も強まるでしょう。

施設等の共同した取組み

地域ごと、共通した授産科目ごとに、施設、作業所が共同して、展示即売会、各種イベントを企画するほか、共同営業活動なども検討してみましょう。集客力が高まったり、効果的な活動が期待できます。

アンテナショップの開設

商品の試作品、販売実績のない商品を一定期間どこかの店頭に置かせてもらい、お客様の声を聞きながら、どんな商品が売れるか、なぜ売れないかを検討し、商品の改良や新製品の開発につなげていきます。

特に、市町村、商工会等とも連携して、商店街の空き店舗を活用してみることにも検討に値します。

ブランド化の推進

施設の作業、製品に他のマネができない得意分野を作り、その独自性をブランドとして流通させます。

ブランド化

その得意分野がブランドとして流通し、有名になれば、製品ばかりではなく施設自体のイメージがあがります。それは他の製品のイメージアップにもつながります。

製品の付加価値化

お客様が買いやすくなるように、製品と製品を組み合わせて販売していただくことも工夫です。例えば、クッキーとコーヒー、箸と茶碗など単品で売るより組み合わせで売るの方がお客様に喜ばれる場合があります。

コーヒー等、市場で価格競争にさらされる製品も、宅配サービスと組み合わせた形態も授産施設だからこそ可能なものです。

パッケージ

製品のパッケージ、体裁も重要な要因です。素敵なパッケージだけでも販売につながることを忘れずに、トータルイメージで商品を開発することが基本です。

地域限定製品

徹底的に地場産品にこだわったり、生産者の写真をつけたりしている商品を見かけますが、商品に何らかの価値、こだわりを付け加える方法です。

【参考事例】

事 例	新製品の営業活動
事例内容	<p>カッティングシートを使ったステッカー等の作成事業も、当初は、官公庁から横断幕等の受注があったが、現在は、受注量が減少しています。減少の理由に、予算の削減等も理由と思われる。</p> <p>新たな販路拡大の事例として、自動車愛好家の団体に営業活動を行ったところ、一定の数量のステッカーの注文を受けました。それまでの固定観念にとらわれない営業活動、販路を拡大するため、多方面へ営業活動することが必要であると感じました。</p>
ワンポイント	<p>受注先が固定しているといつかは受注数、内容とも衰退します。ですから常に新規開拓する必要があります。</p> <p>また、固定の訪問先(営業ルート)がない場合、初めての訪問先に飛び込みセールスを行うことにはなりますが、その際に必要なことはなんのでしょうか？ 商品のチラシは必須で、商品見本があればより相手にイメージしてもらいやすくなります。名刺(顔写真入りであればなお可)と施設の概要パンフ、現在製造する品目と過去の製造実績、セールストーク、身だしなみといったところでしょうか。</p> <p>また、営業活動を行う際は、必ず訪問結果を記録し残します。それが将来の財産となります。視覚に訴えることが大事です。わかりやすい施設紹介を作成するなど、理解されやすい資料作成は必要最低限のことです。</p>

事 例	営業活動から学ぶこと
事例内容	<p>新規取り扱い製品の販促に際し、販売価格の単価設定が課題になり悩みました。企業訪問をしながら、あるいは入札の機会を得ながら、取引相場価格を知ることとなりました。自ら動くことにより、市場流通価格等、生きた情報が得られました。</p> <p>また、取引開始後には、取引先から、材料の仕入れ価格がさらに安い仕入先を紹介されたり、販売促進活動に必要な試供品提供の助言など、取引以上に有効な助言を受けることになりました。</p>
ワンポイント	<p>市場価格を知るには、最短の道はないといえます。自らの足で歩き、試行錯誤することが必要です。授産施設というネームバリューだけで受注可能な取引先から、新たな販路拡大を展開するため積極的なアプローチを必要とする企業まで、いろいろなTPOが必要です。いろいろなケースで学び、方向性を修正しながら事業展開する必要があります。</p> <p>商品のチラシ、見本等販売促進に必要な道具を携えて出向くのは基本です。その結果の蓄積は、戦略的な営業活動を支える基本情報になります。</p>

施設の課題と対応指針の方向性

項目	課題・問題点	対応指針の方向					
1 製品開発	(1)開発のためのノウハウ確保	試験・研究機関、指導機関との連携及び積極的活用					
		売れ筋研究、検討会の開催					
	(2)顧客のニーズ把握	顧客へのアンケート（展示即売会等におけるアンケート等）					
		情報収集（アンテナを高くして、あらゆる分野から） 取引先等の意見、提案を聴く機会を作る					
	(3)地域に根ざした商品開発の視点	地産地消の考え方の徹底					
		地元商工会、農協、漁協、生協等との連携及び積極的活用 地域のオリジナリティー開発の視点導入					
2 品質の維持・向上	(1)品質の管理、検査能力の向上	納品前の検品の徹底（信頼性の確保、向上） 成分表示、賞味期限表示等の徹底					
		市場、JA等と相談し、有利な規格、集出荷時期の検討 生産施設、生産者名、生産地等の表示					
	(3)製品の品質向上、付加価値化	試験・研究機関、指導機関との連携及び積極的活用					
		地元商工会、農協、漁協、生協等との連携及び積極的活用					
		ラッピング、デザインの工夫（工業技術センターの支援）					
		製品のブランド化（セルパ協としての統一ブランド化）					
3 販路拡大・受注促進	(1)営業力の確保	専門営業スタッフの養成（複数施設での養成） 展示即売会・試食会等の企画実施、イベント・コンクール・物産展等への出店 営業活動の強化（取引先、関係機関等への定期的な訪問） 取引先等の下請け情報の収集					
		(2)固定客の確保	ダイレクトメールの送付（商品案内、施設行事への参加案内）、商品の託送サービス 取引先事業所への訪問 急な受注への対応（ボランティアの養成・協力依頼、施設職員への対応、他施設の応援）				
			(3)広報・宣伝	市町村広報誌の活用 ホームページ、授産施設カタログの活用 常設展示のスペース確保 アンテナショップ			
		(4)展示即売会の実施		各種イベントとの共催 展示方法の工夫 目玉商品の設定、ゲーム景品等の企画			
	4 生産管理			(1)効率的な作業体制	生産計画、工程表の作成（作業手順の明確化、作業工程の見直し） 日常的な機械・設備のメンテナンス 集出荷時期の検討		
		(2)生産体制の強化	職員、利用者の研修体制の強化 設備稼働率の向上 急な発注に対応できるようボランティア等の支援体制、作業体制の工夫 補助・融資等を活用した計画的な設備整備（更新）				
			5 経営管理		(1)コスト削減	作業部門別のコスト計算に基づく利益計算 会計処理の電算化 施設全体でチームをつくりコスト低減の研究 コスト意識の喚起（具体的な目標、スローガン、標語等）	
				(2)経営管理体制の強化		適正な在庫管理の徹底 TQCの実践 職員の研修体制の強化	
		6 連携体制				(1)地域連携	支援組織（行政機関、商工・農林水産関係団体、ボランティア等）の設立、連携強化 バザー、物産展、イベント等への積極的な参加 支援者（ボランティア、アドバイザー等）の確保、協力要請
							(2)他施設等との連携

第4項 協同活動の具体的取組み

施設の協同した活動について、当面、以下のような方向性をもって、それぞれ取組んでいきます。

商品競争力の強化のために

ブランド化の推進

県内授産施設共通ロゴマークを作成し製品をブランド化
(例：製品に「メイドインいわてセルブ」等ステッカーの貼付等)
ブランド化が可能な製品開発
モデル施設で新規製品開発事業を実施

消費者ニーズの把握と品質向上

展示即売会を市場調査の場に位置付け、品質向上のための情報収集
ホームページ上での商品人気投票を実施、品質向上のための情報収集
購入消費者満足度調査(直接販売及びインターネット販売後の追跡調査)

新たな市場の開拓と参入

未参入業種への進出のための共同研究と試行事業の実施
岩手県の障害者の雇用促進を目的とした入札制度への積極的参加

経営の目的意識化のために

経営戦略の確立

施設役職員対象の経営戦略企画モデル施設指定事業の実施
(例：現状分析から経営戦略立案まで施設外の専門家による支援を行い、その結果を他の施設に波及させる授産活動評価分析事業の実施)

戦略的な営業力の向上と普及

新規営業開拓コンテスト、IT活用営業活動コンテストの実施
消費者ニーズ把握結果をもとにした商品開発のための研修の実施

品質改善、作業改善のために

製品品質改善方策

製品開発企画コンテストの実施と事例集作成

岩手県セルプセンターグッド商品コンテストの企画・実施

製造工程改革方策

障害者技能競技大会等利用者技能向上のための大会への継続参加

製造工程改善事例コンテストの実施と事例集作成

ホームページの開設・運用

ホームページアドレス

<http://www.iwate-selp.net>

掲載内容

施設製品カタログ(製品種類別、製造施設別商品検索機能付き)

新製品情報(画像掲示機能付き各施設入力限定機能付き)

即売会等のイベント開催情報(各施設情報入力限定機能付き)

各授産施設データ情報(エリア別検索機能付き)

ホームページのコンセプト

ホームページの利用

施設はホームページを積極的に使い販売促進に努めます。

(例)

ホームページ上での受注販売の対応

商品カタログ機能を有するホームページ上で製品の受注、販売を行う。

インターネット販売の実践例を通じてネットショッピングへの移行を検討する。

各施設で情報を入力し内容を充実する

新製品等の紹介や独自の展示即売会出店案内等の情報を随時個別に入力、内容の充実を図る。消費者に対する積極的な販促をネット上で実行する。

インターネット環境を活用した施設間相互の情報ネットワークを活用

各種情報伝達を電子メールでの受発信方法に移行しながら将来的に主たる情報の受発信をインターネット上に移行する準備を行う。また、インターネット上で課題対応協議等を行う電子会議等の実施も試行しながら、新たな市場としてのインターネットをとらえ、共同化した事業を実施する。