

障害者のソーシャルインクルージョンのための デザイン・マネジメント手法に関する研究

氏名／高山 靖子

主査教員／相良 二郎

要旨

デザイナーによる障害者への自立支援は、これまで主として製品やプロモーションツールのデザイン開発を期待されることが多い。しかし、デザインマネジメントの視点をもって支援を行えば、授産施設に関わる人々自身が製品開発を持続的に進めることのできる仕組みづくりも可能となるはずである。

本研究では、授産施設で実施された工賃倍増への取り組みや地方自治体の支援手法を分析するために、工賃を向上させた授産施設とその支援を行った地方自治体に加え、特徴的な取組を行った地方自治体と独自にデザイン支援を行ったNPO法人に対し調査を実施した。そこで得た知見から、授産施設等が工賃を向上させる手法と、それを継続させる仕組みづくりの支援であるインクルーシブデザインマネジメントのあり方について提案を行う。

構成

第1章: 研究の目的であるインクルーシブデザインマネジメントについて述べ、本研究に至る背景と研究手法について述べる。

第2章: デザインマネジメントの事例として、新潟県と宮城県の授産施設の成功要因を抽出し、その地方自治体の支援の効果について分析する。加えて、特徴的な取組を行った静岡県のプロジェクを紹介し、その取り組みと効果について分析する。

第3章: 新潟県・宮城県の成功要因や地方自治体の支援について静岡県の事例と比較し、行うべき支援について述べる。

第4章: 今後の取り組むべき支援のあり方と関係機関の役割とインクルーシブデザインマネジメントの必要性について述べる。

1. 研究目的とその背景

1-1 研究目的

今日、ユニバーサルデザイン・インクルーシブデザインとして様々な製品や施設が紹介されているが、障害者の生活の質全体の向上を目的とした場合、生活の一場面を支えるハード面の支援だけではなく、それらを持続する仕組みづくりであるソフト面での支援が不可欠となる。また、多様な主体による地域経営や地域課題解決に向けたシステム構築にも期待が寄せられており、その中で、デザインを支援の中心として包括的で継続的な効果をもたらす支援活動が注目されている。しかし、授産施設に関する研究では、施設や設備に関する研究が多く、デザインマネジメントを中心にした支援活動に着目した研究は少ない。その中で、「障害者授産施設における経営問題」¹⁾は、施設内運営をベースとしたマネジメントの研究であり、デザインマネジメントには触れられていない。

また、授産製品の訴求力向上のためのデザイン導入の必要性に言及したものはあるが、その具体的な研究はされていない²⁾。

そこで、本研究では、授産施設等の工賃向上とそれを継続させる仕組みづくりの支援のために必要なインクルーシブデザインマネジメントのあり方を提案するとともに今後の課題を指摘する。

1-2 研究の背景

厳しい経済状況の中、自立支援に向かって変化する日本の社会保障の考え方³⁾に添えようと2006年に施行された「障害者自立支援法」であったが、授産施設利用者の自己負担金の増加が頻発することがわかった。そこで、厚生労働省は、授産施設の利用者の工賃を自立した生活が可能な金額にすべく、「工賃倍増5カ年計画」(以下、5カ年計画)を立て、2007年に各地方自治体に計画の実行を要請した。地方自治体はこれに沿って、それぞれの状況に応じた授産施設の工賃向上対策を行った。

5カ年計画の実施から3年後、取組みへの成果を発表するイベント「至福のお届け」の中で、優秀事例を表彰するコンテストが開催され、表彰された新潟県と宮城県の授産施設は、特に優れたデザインマネジメントによって授産製品の売り上げを向上させていることが示された。一方、2008年に、複数の授産施設を含めて製品開発を行うプロジェクトが特徴的な取組みとして財団法人地域活性化センターにより評価されていた静岡県は、このコンテストの表彰対象にはならなかった。

1-3 研究手法

まず、コンテストにおいて上位で表彰された新潟県と宮城県の授産施設に対して、そこで行われたデザインマネジメントを聞き取り調査と活動記録をもとに精査し、成功要因を抽出した。次に、その成功要因に対して寄与した地方自治体の支援を明確にした。そして、特徴的な取組として評価されながらコンテストでは表彰されなかった静岡県に対しても調査を行い、前述の2県の事例と比較検討した。さらに、5カ年計画とは別に独自にデザイン支援を行った事例を加えて分析した。以上の結果から結論を得た必要な支援に対して、今後の課題の提示を行った。

2. 取り組み事例と成功要因

2-1 新潟県の取組み

2-1-1 最優秀賞「作業所 A」の取組み(製品 / おからの焼きかりん)

作業所 A の施設長は、開設当初、下請け作業の労力と時間に

対する利益の少なさに気づき、自主製品の開発を決意した。まず、菓子職人を雇用して、独自性のある商品を目指し、他の授産製品との差別化を図るためにヘルシーさを強調して、「おからの焼きかりん」とを開発した。その後、新潟県のアートイベントの一環として行われた「越後妻有の名産品リデザインプロジェクト」に参加し、コンペティションの入賞デザイナーによるパッケージデザインの提供を受けた。このイベントプロモーションの効果とともに、新聞やテレビで紹介された「至福のお届け」コンテストでの受賞により受注が激増した。これに伴う生産量拡大に向けて、県からの補助金を利用して設備投資を行い、生産量の拡大と利益向上を図った。

2-1-2 新潟県の支援

新潟県は5カ年計画の一環として、希望した授産施設を対象に、先進事例の紹介や研修事業の他、企業コンサルタントの派遣を行った。しかし、コンサルタント事業は個々の授産施設を行うために広がりを持たないと判断され、2009年には中止された。2008年には、授産施設への発注を促すよう各企業に依頼したが、企業側の経営が苦しく、授産施設にとっても低賃金・低効率であったため、この支援は2009年度をもって中止された。2010年からは、授産施設同士による量産対応のための既存の生産ネットワークを支援するために、県庁から封入作業などを発注するアウトソーシング推進事業を予算化した。その他に、臨時雇用創出事業の紹介やシルバー人材センターへマッチングの依頼を行い、希望した授産施設の事業内容に合わせて、菓子職人や農業経験者などを専門技術のアドバイザーとして斡旋した。

2-2 宮城県の取り組み

2-2-1 優秀賞「作業所B」の取組(製品 / 伊達の燻製)

作業所Bは、設立当初の事業である喫茶レストランを地理的な理由等による経営不振から弁当の製造販売にシフトし、工賃を向上させた。これに続き、さらに高い工賃を目指して、2009年7月から「燻製事業」をスタートさせた。まず、他の授産施設と競合するクッキーを避け、独自ブランド製品を開発するために、宮城県水産加工研究所に協力を要請し、宮城県産の海鮮食材にこだわった燻製を開発した。次に、最新の電子燻製機を導入し、調理師スタッフを雇用して開発に取り組んだ。さらに、県のコンサルタント派遣事業によりアドバイスを受けながら、本格的な高級商品「伊達の燻製シリーズ」として商品化した。パッケージについても、ギフト商品としての「高級感のあるデザイン」にするために、県の専門機関によるデザイナーの紹介事業に応募し、パンフレットやホームページのデザインも含めてトータルに依頼した。これらのデザインは、宮城県水産加工品品評会や「至福のお届け」におけるコンテストの受賞において高く評価された。受賞をきっかけにメディアに取り上げられるようになると、それに反応して注文が増加した。作業所Bでは、こうした受注の増大による量産に対応するため、臨時雇用創出事業の支援を受け、栄養士や調理師を新たに雇用して増員した。しかし、臨時雇用創出事業は時限つきであることから、ス

タッフを継続雇用するために、繰越注文対応に向けてさらなる量産体制を組んだ。加えて、販路を拡大し売り上げを伸ばすために宮城県が県産品の品質を認定するEマークを取得した。

2-2-2 宮城県の支援

宮城県では、希望する県内授産施設に対して、経営コンサルタントの派遣事業、デザイナー紹介事業、国の臨時雇用創出事業を行った。この雇用にかかる費用の半額は授産施設の負担とし、これによって、投資を伴う実社会と同等の経営を意識してもらおうと意図した。しかし、希望した授産施設は、年間でわずかに3件であった。その中には、経営コンサルタントと合意形成ができなかったり、無計画な経営により、支援事業を有効に活用できなかったりした施設もあった。

2-3 新潟県と宮城県の事例の成功要因

新潟県の作業所Aと宮城県の作業所Bにおける事例を精査すると、人材とブランディングが主なポイントとなっていることがわかる。これまではこうした試行には大きな投資が伴い、授産施設の厳しい経営状況のもとでは挑戦することが難しかった。しかし、5カ年計画では、国の補助金が積極的な投資を促した。この両者は、国の補助事業を商品開発と事業拡大のための投資と捉え、さらなる事業の拡大を試みており、このことが成功をもたらした。つまり、成功の鍵は、これらをマネジメントしたマネジャーの事業拡大への意欲と情報への感度の高さであり、2施設に共通する成功要因は以下の5つであると言える。

- プロスタッフによる商品開発
- コンペティターとの差別化
- プロデザイナーによるクオリティの高いパッケージ
- メディアへの露出
- マネジャーの事業拡大への意欲

2-4 新潟県と宮城県の成功要因と行政支援の効果

新潟県と宮城県が試みた様々な支援のうち、前述の5つの成功要因に対して、以下の支援が有効に働いた。

「プロスタッフによる商品開発」と「コンペティターとの差別化」：両県はプロスタッフの雇用にあたって、臨時雇用創出事業を用いて費用を補助した。これにより、職員の技術力向上や、新しい商品開発による経営強化が図られた。

「プロデザイナーによるクオリティの高いパッケージ」：商品訴求において欠かせない要素であるパッケージデザインについて、デザイン支援機関を巻き込む仕組みによって、スポット的にプロデザイナーにデザインを依頼できるように支援し、効率の良い投資を促した。

「メディアへの露出」：全国メディアへの露出は、地方自治体がバックアップしたものではないが、宮城県のEマークは、お土産シヨップなどでのプロモーションとして有効であった。

以上のことから、この2施設のデザインマネジメントに対して有

効であった行政支援は、「プロスタッフ人材支援」、「デザイン支援」、「プロモーション支援」の3つであるといえる。

しかし、これらの支援も、「マネジャーの事業拡大への意欲」があるからこそ有効に活用された。新潟県と宮城県は、希望した授産施設のみに支援を行っており、希望している時点でその施設は既にこの条件を満たしているといえるが、応募した施設は少ない。つまり、意欲喚起も必須の取り組み課題である。

2-5 静岡県の取組み

静岡県は、特定の施設に焦点を当てるのではなく、県下授産施設全体に影響を及ぼすことを目指したプロジェクトを行った。

2-5-1 プロジェクトの目的と背景

障害者の市場経済への参加の重要性⁴⁾はつとに指摘されているが、一般的に、授産施設職員には事業経営や商品開発の経験者は少ないため経営への意識は薄く、その意識は福祉に重点が置かれている。このプロジェクトでは、こうした職員の意識改革を目的の一つとして、デザインマネジメントを支援の中核に置き、市場競争力の強い授産製品の共通ブランド構築によって持続的な商品開発力を維持する仕組みづくりを試みた。

2-5-2 プロジェクトのプロセスと各ステージでの効果

プロジェクトでは、共通ブランドの構築とその商品開発を通して、市場調査、企画、デザイン、生産、流通・販売というサイクルを授産施設職員が自ら経験し、各ステージでの成功体験とともにノウハウを蓄積していくことを目指した。

「市場調査」:これまでの利益を目指さない「つくれる」商品から脱却し、顧客にとって魅力のある「売れる」ブランドづくりを目指して、客観的な消費者ニーズの把握のために現行商品に関するアンケート調査を行った。これによって、授産製品の客観的な評価とマーケットの把握を試みた。

「企画とデザイン」:強いブランドづくりのためのイメージ戦略として、授産製品の製造・販売関係者への聞き取り調査をもとに、授産製品の手作りの良さや品質の高さをアピールするためのブランドスローガン「Pure」、「Safe」、「Warm」を掲げ、このブランドによる最初の製品は、「外観デザインが大きな購入決定要素となると想定されるギフト製品」とした。そして、ブランドマークとパッケージデザインを静岡文化芸術大学(SUAC)の学生が担当した。このブランド企画によって、プロジェクト参加者がブランド商品としての製品開発や品質の維持を強く意識するようになった。

「生産」:共同で同じ製品を製造することによって、授産施設間における材料や資材の共同購入による原材料のコストダウン、作業分担による受注キャパシティの拡大、技術共有、共同販売などを図ることができた。また、食品、木工、縫製といった製品カテゴリーのワーキンググループを設立することによって、連携して新商品開発や問題解決を行い、施設間の連携が図られるようになった。さらに民間企業との共同事業によって市場対応をせまられ、製品開発に対する意識が変化した。

「流通・販売」:従来以上の生産が可能になったことで、積極的な営業活動が可能になり、様々な民間企業との共同開発へとつながった。それに伴い、共同店舗・事業事務所「みんなのお店・わ」が開設され、製品の販売実勢、顧客へのヒアリングによるマーケット分析を行い、新製品開発や販売戦略にフィードバックした。

2-5-3 静岡県のプロジェクトのまとめ

プロジェクト開始時の2006年と2009年を比較すると、関係製品の売上総額は20.4倍、売上による総収入は24.3倍に伸びた。平均月額工賃は、2006年から2008年にかけて約1.3倍と微増にとどまったが、景気後退の影響を考慮すると、プロジェクト関係製品の売上げが工賃上昇に寄与したことがわかる。プロジェクトによる成果は、こうした数値による結果だけではなく、これまでは取組みが困難であった問題に対して協力して解決にあたる継続的な関係を築き、各関係職員の製品開発への意識が大きく変化した。

3. 支援の比較

3-1 静岡県と宮城県・新潟県の比較

静岡県のプロジェクトと新潟県の作業所 A・宮城県の作業所 B の事例を要因ごとに比較すると、静岡県は2-3で述べた5つの成功要因を満たしていない。授産施設に対してプロジェクト製品開発のためにプロスタッフの雇用を支援していないし、授産施設で取り扱いの多いクッキーを開発アイテムとしており、コンペティターとの差別化もできていない。パッケージについてもSUACの学生が担当しており、プロデザイナーのクオリティと比較して特に優れているとは言えない。ニュースソースとなるような劇的な変化もなかったために、全国メディアに取り上げられることもなかった。しかし、デザインマネジメントに対して有効な行政支援である「プロスタッフ支援」、「デザイン支援」、「プロモーション支援」をプロジェクトという形で行っており、さらに、民間企業との共同企画やアンテナショップ設置による「販路拡大支援」、材料の共同購入、作業分担、技術共有、共同販売などの「協力体制構築支援」が行われた。こうした支援を受けながらプロジェクトを進めるにつれて、授産施設職員の製品開発への意識は徐々に変化した。つまり、静岡県は、新潟県と宮城県がなしえなかった「マネジャーの事業拡大への意欲」を支援したと言える。

3-2 日本セルフセンターのデザイン支援

特定非営利活動法人日本セルフセンター(以下セルフ)では、デザインを施設経営の中心に据えた情報発信を目的として、5か年計画とは関係なく、2009年⁵⁾と2010年⁶⁾に授産施設へのデザイン活動支援事業に取り組んだ。しかし、主旨への理解を得ることは難しく、提案を受け入れた施設はわずかであった。この事業では、経営への意識改革が行われないうえに、デザイン支援やプロモーション提案だけでは成功にたどり着けないことがわかった。

4. 継続性のあるインクルーシブデザインマネジメントのために自

治体が果たすべき役割

4-1 必要な支援

ここまで述べてきたことから、授産施設等が一般市場に参入していくために必要な支援は、「プロスタッフ支援」、「デザイン支援」、「プロモーション支援」、「販路拡大支援」、「協力体制構築支援」の5つであると結論付けた。

4-2 5つの支援のありかたについて

具体的な支援のありかたとそれに関わる機関の役割について、既述事例の実施内容を5つの支援ごとに比較し、それぞれを考察した。その結果、プロスタッフ人材のマッチング支援や時限的補助金による事業拡大意欲の向上、中間的立場からの将来ビジョンの提示、デザイン支援と連動させた差別化によるプロモーション支援、民間企業との協働に備えた技術・生産力支援が必要であり、これを行うための「協力体制構築支援」が最も重要な支援であると考えられることから、協力体制構築における課題とそのネットワークを維持する仕組みについてさらに考察することとした。

4-3 協力体制構築における課題

技術共有を行うためには、すでに技術を持っている授産施設が他施設に技術指導を行う方法と、技術者を召喚して技術提供を受ける方法の二つがある。前者は、技術提供をする施設の負担への配慮と提供を受ける側のモチベーションの確保が必要であり、専門技術者の講習によって技術提供を受ける場合には、講習後の問題解決のシステムの構築が必要である。

4-4 ネットワークを構築するために

協力体制の構築には、ただネットワークを形成するだけでなく、それを維持し機能させる仕組みが必要となる。静岡の事例のアンケートや聞き取り調査の結果から、情報交換による価値の共有のためにワーキンググループの活動は非常に有効であると言える。また授産施設同士の相互補完によって自助努力を行うことが、社会参加に対する重要な意味を持つ。

4-5 福祉就労の場であるということ

本研究では、「工賃倍増5か年計画」に基づき、授産製品の一般市場への進出に焦点を置いているが、授産施設が福祉就労の場である以上、ただやみくもに利潤を追求するマネジメントはその目的にはそぐわない。生産計画の立てやすい製品、納期を待ってもらえる価値のある製品、作業の工夫、作業を生み出す機械化、稼ぐ事業と作業を生み出す事業のバランス、作業のバリエーションを増やし様々な種類の障害者が携われるようにするなど、障害者の能力を最大限に引き出しながら、社会の経済活動に参加していく工夫をすることが必要である。

4-6 産業界(民間企業)・自治体・大学・福祉(授産施設等)の役割

授産施設を社会の経済活動に包括するためには、関係する

様々な機関や団体の協力が欠かせない。産業界には、授産製品や下請け作業の発注を促す動きがあるが、これだけでは授産施設の自立にはつながらない。

各企業(産)には、ビジネスパートナーとしての協働による商品開発やそれによる技術支援、生産・流通管理の指導等、発展性・持続性のある支援が期待される。

自治体(官)には、中立的な立場として授産施設同士、あるいは民間企業や大学などの様々な機関や団体をつなぐ役割を果たし、関係する人たちの利益となるようなビジョンを示す必要がある。また、人的支援と金銭的支援や授産施設と企業や市民などをつなぐ支援機関の設立も期待される。

大学(学)には、その専門性を生かした助言とともに、これらと授産施設に関わる学術的研究を行い、この情報を還元し、大学に集まる様々な情報をもとに、将来ビジョンを示す自治体の活動を補完する役割が求められる。

また、授産施設(福)にも、社会経済に入り込んでいくための自助努力を広げると同時に、やりがいや働きやすさといった働く障害者の環境を整えることを期待する。こうした経済活動を通じて授産施設の目的と存在を社会に訴えかけることが、社会に包括されることに繋がると考える。

4-7.まとめ

本研究では、授産施設が社会経済に参加するために行う支援として、社会の要望の応えられるような技術の底上げや協力体制の支援、社会に受け入れられる商品を送り出すための支援、そして、こうした社会経済活動を通して、利用者が社会の一員として働くための支援を総合的に行うことが必要であると結論付ける。これを行うためには、産・官・学・福が一体となっても努力すること、そして、この働きを結びつけて機能させることが重要である。こうしたマネジメントを行うことがインクルーシブデザインマネジメントであり、中間的な立場である自治体が主導し、大学がその専門知識を生かして積極的にこれを補完する役割を担うべきである。本研究が、重度の障害者が働く授産施設を社会に取り込むためのソーシャルインクルージョンの一助となることを期待する。

参考文献

- 1) 京極 高宣、『障害者自立支援の課題』、中央法規出版、2008年、pp. 16-17
- 2) 山中伸彦、「障害者授産施設における経営問題」、『経営行動研究学会』第15号、2006年、pp. 84-91
- 3) 平野 聖：「授産施設における生産活動の現状と課題に関する研究」、『川崎医療福祉学会誌』、Vol. 17, No. 1、2007年、pp. 263-278
- 4) 中島 隆信、『障害者の経済学』、東洋経済新報社、2006年、p. 5
- 5) 非特定営利法人セルフセンター、「第1回デザイン活動支援事業報告書」、2009年
- 6) 非特定営利法人セルフセンター、「第2回デザイン活動支援事業報告書」、2010年

Design management method for social inclusion of people with disabilities

Name: Yasuko TAKAYAMA

Adviser: Jiro SAGARA

ABSTRACT

It is often assumed that the main role of designers in supporting the independence of persons with disabilities is to develop product and promotional tool designs. However, with design management viewpoint in mind, design support will enable VAC people to systematically develop products in a sustained manner. This research surveyed the measures taken by the local governments and VACs to increase wages. The measures were examined, with emphasis on successful cases. Based on the results, the research clarifies the methods that will contribute to increased sales of VAC products, and proposes inclusive design management methods toward supporting sustained development.

This thesis is constructed as follows:

Chapter 1: Research purpose and background.

Chapter 2: Case studies of attempts and success factors in three prefectures.

Chapter 3: Comparison of two local governments' success support strategy with another prefecture.

Chapter 4: The desirable ways of support and roles of related organizations toward inclusive design management.

1. Research purpose and background

1-1 Research purpose

Currently, many efforts are conducted toward improving design of facilities and products. However, if improving the quality of life of people with disabilities are to be targeted, not only support in the "hard" physical design but also "soft" system design are vital. Recently, establishment of systems for multiple party regional problem solving and management is on the rise, and supporting activities with design in its core are given much attention. However, existing researches focused more on facilities and less on design management issue. Management of VACs are discussed only on organizational management. Some referred to importance of design management but no concrete research was done. This research discusses inclusive design management, its importance in raising wages of VAC employees, and strategy for further sustained development is proposed.

1-2 Background

The Services and Support for Persons with Disabilities Act in 2006 originally intended to make services more effective through cost reduction under difficult economic circumstances. It however

turned out that the new system caused increased cost burden on the side of those who work in VACs. The central government, with the intent of increasing the wages, asked the local governments to make up and conduct five-year plan from 2007. Local governments tried within their capacity to implement five-year plan to increase the wages of the VAC users through various measures.

In 2010, three years after the five-year plan started, a competition was held to present results of such efforts by the local governments. Two award winning VACs were noted due to their success in design branding strategy and effective promotion. On the other hand, strategy by Shizuoka Prefecture, a different approach of putting multiple VACs to work together for a project, commended as a forerunning example by Japan Center for Regional Development failed to win an award.

1-3 Method of research

First, interview was conducted to personnel at the two VACs cited for excellence at the competition, and in reference to reports and documents provided by their administrators, those VACs' methods of design management and factors behind their successes were examined. The results were compared with the example of Shizuoka. In addition, a case study of design support conducted independent from the five-year project was compared. From these analyses, necessary support measures that would lead to project success were identified.

2. Case studies of attempts and success factors

2-1 Niigata Prefecture

2-1-1 First prize: Workshop A, (Okara no Yaki Karinto)

The director of the Workshop A realized early on that it would be difficult to turn a profit doing outsourced work, even in great volume, so he instead decided to devote his efforts to the development of original products that would be competitive in the open market. He hired a confectioner, and to differentiate from other similar VAC cookies, he emphasized health aspects of their products (baked soy-pulp Japanese cookies). The product was subsequently chosen among the candidates of package design competition by young designers. Through publicity of the events as well as the first prize at the Tokyo competition, the center was swamped by a wave of orders for the product. To meet the demand, they utilized funding support from the prefecture to expand production facilities.

2-1-2 Support from Niigata Prefecture

In conjunction with the five-year plan, Niigata Prefecture provided support to the VACs upon request. Such support included dispatching management consultants, holding training sessions and seminars to introduce successful cases. Consulting activities were however directed at individual facilities, with one consulting team going to one VAC, and another to a different VAC. Thus there was limited scope to such activities and little effectiveness—they were discontinued in 2009. Starting from 2008 and extending into 2009, prefectural officials took another tack, urging private firms to outsource their work to VACs. However, times were tough for those companies as well; and center management, their efforts unproductive, found themselves struggling with exceedingly low wages. Thus, in 2009, those activities were halted as well.

The Niigata prefectural government stepped in again, allocating funds for an outsourcing promotional program (under which, for example, center workers would stuff envelopes for public agencies). Other measures were also introduced, such as temporary job creation program (and a senior employment bank) to hire confectioners or some people with agricultural experience.

2-2 Miyagi Prefecture

2-2-1 Second prize: Workshop B, (Smoked Date Seafood)

Workshop B started activities on the operation of a Café/restaurant Peer, but extended to the preparation and sales of handmade bento box lunches. The Workshop B entered into the smoked seafood business in July 2009 in pursuit of higher wages.

The director decided to avoid common products and instead opted to work on the development of an innovative new brand utilizing local ingredients. She placed “local Miyagi Prefecture content” as a primary distinguishing characteristic in a national marketing effort and enlisted the cooperation of the Miyagi Prefectural Fisheries Manufacturing Research Institute to identify some promising seafood candidates. Development work revolved around a cooking staff, which, making use of a state-of-the-art electronic smoker, examined various proportions of oil and moisture in a trial-and-error attempt to come up with a product having a smooth, soft taste. Eventually they arrived at Smoked Date Seafood. Much attention was also devoted to package design. Several designers were introduced to the Center by a prefectural organization. To those deemed especially skillful at expressing an image of quality were entrusted package, pamphlet, and website design. At the Miyagi processed seafood contest (March 2010), the coho salmon product was selected for an award by the Fisheries Agency. This honor touched off a round of coverage in mass media. The series was taken up by Miyagi “select shops” and, as mentioned above, received an honorable mention in the Tokyo contest, where it was highly rated for its tastiness and for the general sense of quality of its gift package.

Frequent mass-media coverage of the receipt of such awards led to a surge in orders. To keep up with demand, three cooks were hired under the temporary job creation program. Note, however, that employment under the program comes with a time limit; and so, in order to secure staff wages once those subsidies run out, it will be necessary to generate more revenue. The series received an E Mark (a certification by Miyagi prefectural government attesting to the use of local ingredients and an observance of regional culture and techniques), which contributed to their sales promotion.

2-2-2 Support from Miyagi Prefecture

In support of VACs under its five-year plan, Miyagi Prefecture, upon request, dispatches management consultants and designers, paying half of the fees incurred. Yet, so far, only three or so VACs took advantage of these offers within a typical year. A plan administrator told that a major factor holding back its utilization is a lack of business sense among VAC managers. Facility managers are free to decide whether to utilize the support measures available to them. Thus, some facilities like workshop B have been successful, while others have ended in failure. There is a general lack of business perspective on the part of VAC managers, and here Miyagi prefectural officials see an ultimate necessity of raising managers' awareness of such issues. Prefectural officials continue to dispatch consultants as one means of doing so.

2-3 Success factors and governmental support measures in Niigata and Miyagi

A detailed examination of the Niigata and Miyagi cases reveals good design management in both, specifically personnel and branding. Five-year plan urged active investment with central government subsidies. Both workshop A and B took the subsidies scheme as a good chance to develop new products and extend their businesses, leading to their successes. Key to successes were positive attitude on the side of the management, as well as quick response to new information. Below the author lists five common factors behind these successes.

- Utilization of professional staff members
- Differentiation from competitors
- High-quality packaging by a professional designer
- Media exposure
- Managerial enthusiasm for business expansion

2-4 Effectiveness of supports from Niigata and Miyagi governments

Regarding utilization of professional staff members and differentiation from competitors, both prefectures utilized temporary job creation program to employ professional staff. It helped enhancement of technique of workers and management support with new products creation.

Regarding high-quality packaging by a professional designer, the

involvement of design support organizations enabled an effective investment.

Media exposure was not arranged by the prefectures, but measures like E-mark in Miyagi, which ensured quality, worked effectively for the promotion.

Regarding managerial enthusiasm for business expansion, both prefectures provided support only to those requested VACs, which means that such VACs are already motivated and no further measures to motivate them are necessary. It is however to be noted that number of applying VACs are so few and efforts are vital how to raise facility managers' awareness toward business expansion.

2-5 Case of Shizuoka

2-5-1 Purpose of project and background

Although importance of commitment with market economy is stressed (Nakajima, 2006), VACs staff are heavily concerned with welfare, and generally they lack business management experiences. To change such a climate, Shizuoka Prefecture established a project to influence all VACs in their attitude. The project did not aim at design support itself, but emphasized design management at its core. It was intended to build up commonly shared branding that is competitive in the open market, thus ensuring continued product development potentials as well as changing the mindset of VACs management staff.

2-5-2 Process and outcomes through stages

The project aimed at experiencing successes as well as knowhow building through common branding and product development process, from market research, planning, design, production, distribution and marketing.

At the market research stage, the target was what the consumer wants to buy, not what they can produce. It started with questionnaire against the current products, how well they were accepted by the consumers.

At the planning and design stages, brand imaging strategy was examined, and through interview of merchants, strength was identified as being handmade and of high quality. It then ended up in the brand slogan: purity; safety; and warmth.

The first product covered by the brand was decided to be "a gift product with its appearance being a crucial deciding factor of purchase by the consumers," and its brand mark and package design was done by the student of SUAC. This brand planning made all people involved in the project to be conscious about the product development and quality assurance.

At the production stage, many VACs would cooperate and produce same products. It enabled cost reduction through mass purchase of raw materials, increased production capacity through shared work, sharing production technique, and joint marketing. Establishment of working groups such as food, woodwork, and sewing also enabled joint product development and problem solving, and collaboration among VACs became available. Some joint projects

with the private industry made VACs staff aware of competitive market.

At the distribution and marketing stage, increased production capacity led to positive business activities, and joint development projects with various private industries were sought. Along with these development, marketing survey was conducted through several channels, and a joint office/store "Our store - Wa" was opened as a place to get feedback. In 2010, this was expanded to become "All Shizuoka Best Community," a non-profit organization.

2-5-3 Project outcome in Shizuoka

Compared to 2006, total sales of related products in 2009 increased 20 times, and gross income through sales increased 24 times. Wage increase between 2006 and 2008 was just 1.3 times, but considering the economic recession during the period, one can say that project related products sold well. Projects development did not only contributed in increased wages, but also established long-lasting relationships among the participants, which was not possible before, and staff motivation toward product development was also promoted.

3. Comparison of local governments' supports

3-1 Comparison between Shizuoka, Niigata and Miyagi

Compared to A in Niigata and B in Miyagi, Shizuoka does not satisfy five factors for success. Shizuoka did not support employment of professional staff for project development; Shizuoka did not differentiate with other competing VACs – the food they developed were cookies; package design was done by a university student, and design quality was not superior; nothing worth happened regarding nationwide news media coverage. However, effective design management support such as professional staff support, design support, and promotion support were executed through project development. Besides, cooperative system was established through joint development with the private sector, marketing promotion through antenna shop, group purchasing of raw materials, work and technique sharing among facilities, and collaborative sales marketing. As project advanced through these supports, mindset of VAC staff toward product development was changed. Therefore, Shizuoka Prefecture was successful in supporting managerial enthusiasm for business expansion, which Niigata and Miyagi did not succeed.

3-2 Design support by Japan SELP Association

The Japan SELP Association is an independent non-profit organization aimed at networking all VACs in Japan. It started measures of design activity support to individual VACs in 2009 and 2010 respectively. However, only a few facilities were ready to accept design proposal of comprehensive nature. The results meant that drastic mindset change among management must be done

before design support and promotion proposal could be utilized to success.

4. Roles of local governments toward sustained inclusive design management

4-1 Necessary support for VACs

Following support factors are found necessary for VACs to enter the market economy: Professional staff support; Design support; Promotional support; Support for marketing channel expansion; and Support for creating a collaborative organizational structure.

4-2 Effective methods to utilize five supports

The roles the related organizations can play to concretely support VACs were examined against above five factors. Matching professional staff support, raising VACs motivation through temporary subsidies, envisioning future prospects from a third-party viewpoint, promotion support through design differentiation, and technical and production support in view of possible collaboration with the private sector, these are the issues to be covered. It is therefore crucially important to support VACs to build-up a collaborative structure, and difficulties to be pursued in establishing such a system and the way to keep it running was examined.

4-3 How to build-up collaborative structure

To establish a cooperation of production among VACs, technology transfer must be done through either VAC staff holding a technical training course or dispatching outside professional technicians to VACs. The former must take into consideration the extra workload of staff as well as motivation of the recipients, while the latter necessitates establishing follow-up scheme against problems that might arise afterwards.

4-4 Establishment of network

Building-up a collaborative structure involves not only establishing a networking but keeping it functioning. The results of questionnaire and interviews suggest effectiveness of working group activities for information exchange and value sharing. Besides, self-help efforts by VACs toward complementing each other are crucially important.

4-5 Nature of VACs: workplace for welfare of PwD

The research aimed at examining the possibility of VACs involvement in the market economy through 5-year wage raising program. However, from the nature of VACs, management mainly targeting profit seeking is out of the question. Products have to be easier to deliver on time, yet valuable enough to keep customers waiting beyond the promised deadline. Devising ways and means of work and mechanization without losing workforce necessity, i.e., balance of making profit yet keeping varied workforce busy is vital.

To be committed to the economic activities of the society, various capabilities of PwD should be utilized.

4-6 Role of businesses, local governments, universities, and VACs

To include VACs into the economic activities of the society, related organizations must cooperate. Businesses sometimes purchase VAC products and subcontract part of works, but they do not lead to economic independence of VACs. Each business is requested to become a collaborating business partner, with continued support of technical and product development, process management, and marketing. Local governments, as a third party, can play a role to network VACs together, or connect VAC and businesses, and/or universities together. They also have to show future visions for the benefit of every party involved. They may be able to establish a non-profit organization that would work as catalyst for networking as well as financial or human resources support. Universities are expected to give professional advice, to conduct research on VACs, and to provide information toward integration of future vision for local governments.

VACs are requested to improve the work environment to be welcoming and rewarding. They should also try to become part of the society. As they make efforts to be visible, their significance will be recognized, and will move toward inclusion in the society.

4-7 Conclusion

The research tried to identify supports necessary for VACs involvement in the economic activities in the society: Support for technical improvement and cooperative structure; higher quality products society appreciates; and workforce being viewed as members of the society. In order to make them happen, related parties have to work closely together. Such management is the inclusive design management, and it is expected that the outcome of the research will function toward social inclusion of VACs.

References:

- Kyogoku, T. (2008) *Issues in supporting independence of persons with disabilities* [In Japanese]. Tokyo, Japan: Chuohoki Publishing.
- Yamanaka, N. (2006) Management issues at VACs [In Japanese], *Management Behavior Research Association*, No. 15, pp.84-91
- Hirano, S. (2007) State-of-the-art and problems of production activities at VACs [In Japanese], *Kawasaki Medical Welfare Journal*, Vol,17 No.1, pp.263-278
- Nakajima, T. (2006) *Economics of issues faced by persons with disabilities* [In Japanese]. Tokyo, Japan: Toyo Keizai.
- SELP Center (2009) *Design Activity Support Report No. 1* [In Japanese]
- SELP Center (2010) *Design Activity Support Report No. 2* [In Japanese]