

第45回 書籍の紹介・・・心理療法としての「マインドフルネス」独習本

「マインドフルネス」を謳った書籍やらセミナーやらが、氾濫気味の感があります。商標登録もされていないようなので、誰がマインドフルネスの本を出そうが自由なのです。

今回紹介する『自分でできるマインドフルネス』（マーク・ウィリアムズ、ダニー・ベンマン著、佐渡充洋・大野裕監訳、創元社）は、その中でも本物の一つです。本物かつ原点と言える『マインドフルネスストレス低減法』（J・カバットジン著、春木豊訳、北大路書房）よりずっと後に書かれた本ですが、その後の心理療法としての発展が取り込まれており、世間で「マインドフルネス認知療法（MBC T）」と呼ばれる体系の集大成になっています。

「マインドフルネス」とは、本当は言葉で定義できるものではないのですが、あえて言えば、今現在に意識を集中し、過去への捉われや将来への不安を手放そうということだと思います。そのための方法として、ボディスキャン、呼吸法、瞑想法といったエクササイズが用意されています。このノウハウがうつ病の再発防止に効果があることから、同じくうつ病に有効な「認知療法」・「認知行動療法」と結び付けたのがMBC Tです。近年ではマインドフルネスというとアメリカの一般企業での活用などがよく喧伝されますが、ビジネスユースはむしろ副産物と言っていいと思います。

この本では、MBC Tの8週間のプログラムが、詳細に説明されており、独習用としても、職場研修用としても有用です。正式なプログラムに依らなくても、「3分間瞑想法」など日常生活の中ですぐにできて、心の安定に役立てられる方法もいくつも紹介されています。

著者の広い知見があるため読み物としても面白く、また日本語訳がよくできていて類書に比べて読みやすいことも特長です。「今」を忘れ、過去への後悔や未来への心配に心を悩ませてきた私にとって、この本やカバットジンの本に触れることは、人生のあり方を考えさせられるいい機会になりました (>_<)。

ただし、付属CDの音声には賛否両論あるようです。聴き易さの点からは、他のCD本を勧める人もいます。

第46回 日々を大事に、月々を大事にするための決算分析

以前書いたことと一部重複しますが、大事なことですのでご理解お願い申し上げます。

皆様の事業所でもそろそろ2020年度の事業計画策定を始められているかと思います。たびたび申し上げてきました通り、「計画」とは、役所や理事会に提出するためだけに作るわけではありません。本当の目的は、いわゆる「PDCAサイクル」を回し、経営レベルを上げ、結果として例えば「工賃向上」を実現して利用者さんの自立に役立てるためです。

しかしながら、年度の「計画」では、PDCAのサイクルが1年になってしまい、長すぎです。4月に入って、前年度の決算がまとまってから反省し、改善するのでは、遅いのです。

いわゆる上場企業では四半期ごとの決算を公表していますが、これも投資家向けというだけでなく、そこで働く自分たち自身で、少なくとも3か月単位で経営管理するという意味があります。

実は、社外に公表していなくても、1か月単位の管理も普通に行われています。私事で恐縮ですが、約30年前、学校を出て工場で働き始めたとき、1か月単位の工場別原価計算と経営管理がきちんに行われており、社会の厳しさというものを垣間見せてもらったのでした(・_・;)。今はもっと厳しくなっていると思います。

さて、1か月単位で管理する場合の基本的な手法は、本メルマガでもたびたび述べましたように、例えば事業別、製品・サービスカテゴリ別、販路別などで、1か月の売上高と利益（あるいは「工賃支払前利益」）を算出することです。その結果を、対予算比、対前月比、対前年同月比などで差異分析します。また、表計算ソフトのグラフ機能を使ってこれらを「可視化」すると組織を動かす力になります。

1か月単位では稼働日の差や偶発的要因が大きすぎてわかりにくい場合は、移動平均を使うこともあります。例えば（4月+5月+6月）、（5月+6月+7月）、（6月+7月+8月）・・・と、3か月単位の移動平均を対予算比、対前年同期比でみてゆくのですね。

このように短いサイクルで売上や利益を分析し、その結果を直ちに活かしていけば、月々、そして日々、累積的にレベルアップし、「工賃向上」に資することができるでしょう♪

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

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

第47回　こんなときこそ「マーケティング戦略」を・・・

皆様の事業所も危機的状況に陥っているところが多いと思いますが、こんなときこそ基本に帰って打開策を練りましょう！

本メルマガでも繰り返し書いてきました通り、「工賃向上」の基本はやっぱり「マーケティング」の考え方だと思います。

そして「マーケティング」は、教科書的な勉強があらゆる業種に活きる分野です。

マーケティングの教科書的な概念を挙げていきますと、例えば「ターゲティング」「4P」といったものがあります。

例を挙げてみます（あくまで「例」ですので、全く異なる業種の事業所の方も、ご自身の事業に応用して考えてみてください。）

パンの製造販売を営むA事業所が、来店客激減の中で生き残るため、「パンの宅配」を始めるとします。と言っても、やみくもに始めても売り上げや利益のめどが立ちません。

マーケティングの立場からは、まず「ターゲット顧客層」を設定（仮置きでも）してみます。例えば「買い物難民」と呼ばれる層として、「商店街も衰退した〇〇町と××市X地区の、単身高齢者」を主要顧客に措定します。

そしていわゆる「4P(Product、Price、Place、Promotion)」を、そのターゲットに向けて考えます。

○製品・サービス

健康に留意している層が多いと考えられることから、「低カロリーパン♪」「DHA配合パン(・_・)」・・・といった商品を開発する。歯が弱っている層に向けて、柔らかめにする。

○価格

住民の所得階層を考え、また宅配パンはこのエリアでは競争が少ないことから、やや高めにして、配達コストを考慮しても工賃支払前利益を稼ぐ。

○流通

高齢者の生活スタイルに考慮し、配送の時間帯は早朝から始める。高齢化進むY団地には配達車を常駐し、注文が入ったらすぐ届ける。

○プロモーション

高齢者は新聞購読率が高いことから、〇〇町内で折り込み広告を打つ。老人クラブにチラシと試供品を届ける。

このようにマーケティングの定石に沿って具体的戦略を立ててゆくことで、効率的な経営が可能になり、無理なく利益を確保してゆくことができると考えます♪。

なお、「マーケティング」の考え方と手法につきまして、『「工賃向上計画」策定・実現ノウハウ集 第二部 実現へのノウハウ (平成27年度改訂版)』19ページ以下でご説明しております。

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

第48回 書籍の紹介・・・無理なく「テレワーク」を導入するためのテキスト

以前、身体障がい者や一人親世帯の就労支援としての「在宅ワーク」が話題になったことがありますが、このときはあまり普及しなかったと思います。当時の背景として、(私自身もそうですが)現場現認や対人コミュニケーションへのこだわりが強いことや、情報セキュリティ上のリスクへの懸念、当時はそもそも在宅ワーク向きの仕事が少なかったことがネックになったのだと思います。

さて、皆様もご存じの通り、通勤時や職場での感染防止という観点から、「テレワーク」が恐ろしいほどの勢いで普及しています(・_・;)。この流れは、新型コロナウイルス感染症が収束に向かったとしても、あまり変わらないでしょう。なぜなら、テレワーク化は中長期的に見ても時代の流れだからです。逆に、テレワーク化に対応できない事業者は、生産性や人材確保でライバルに遅れをとり、やがては消えてゆくことになりかねません。

かつて「テレビ会議」などと言えば大企業にしか手が出ないような世界でしたが、最近では中小零細企業でもZOOMなどを使ったWEB会議が普通に行われています。また、会社のサーバーに数千円のルーターをつなぎ、自宅のパソコンでWindows10等の機能をセットするだけで、本格的なテレワークが可能になってしまいます。技術的な課題は、情報セキュリティの確保にどこまでコストをかけるか、という点に絞られてくるでしょう。

人的・社会的な課題として、雇用型テレワークであれば労務管理のあり方に多少の修正が必要になることはあります。それ以上に大きな課題は、テレワーク向きの業務を抽出することと、人の意識を変えることです。

今回紹介する『テレワーク導入・運用の教科書』(一般社団法人日本テレワーク協会編、日本法令)は、主に中小企業に向けて、テレワーク導入の手順、テレワークのための社内制度、テレワークのためのシステム・セキュリティ対策などなどについてわかりやすく説明したものです。これ一冊を読み込んでおけば、コンサルタントやベンダに頼り切らずに、皆様の事業所で主体的にテレワークを導入して行けるでしょう♪

なお、テレワーク導入のための労務管理上の問題について深く勉強したい方には、『テレワーク導入の法的アプローチ トラブル回避の留意点と労務管理のポイント』(末啓一郎著、経団連出版)をお薦めしておきます。

第49回 コロナ禍を生き抜くための、ありとあらゆる手段

自粛要請が解除されたからと言ってお客さんが全て戻ってくるわけではありませんし、特に観光関係は当面、回復のめどが立たないでしょう。

業種を問わず、対人接触を伴う場面は顧客の減少がみられ、「3密」対策によってもカバーしきれないわけではありません。

さらに、消費マインドの落ち込みは、一見コロナと関係なさそうなあらゆる業種に波及しています。企業を対象にする、いわゆるB to Bの産業への波及はむしろこれからかもしれません。

このような中で、当面、法人が存続するためには、「セーフティネット保証」による融資の申請なども検討に上がるでしょう。雇用の維持のためには、雇用調整助成金などの活用も必要になるかもしれません。

一方、自力で、事業の中で売上と利益を確保し、法人を存続させ工賃を支払って行くことも模索するべきでしょう。第47回で紹介しました「マーケティング戦略」もその一法です。

加えて、今回は、経営戦略論の中から、「3C」の考え方を紹介いたします。

3Cとは、「市場 (customer)」「競合 (competitor)」「自社 (company)」の頭文字をとったものです (参考：https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-12524.html)。

例えば、クリーニング業を営むX事業所において、

市場：町の人口は高齢化している。単身世帯化が進んでいる。主要顧客であった介護施設や飲食店の存続が危ぶまれる。一方、コロナ対策としてはクリーニングの需要は高まるかもしれない。

競合：町内では商店街のクリーニング店は減少している。隣町にできた大型店の中にクリーニング店がある。

自社：設備や人員には限界がある。比較的 low cost で対応できる。配達に対応できる職員が少しはいる。

というように状況を整理した上で、どのような戦略がありうるか、考えてゆきます。

なお、北海道経済部が、コロナ禍の中で「消費喚起・販路拡大」によって生き残りを図る一般企業の実例を多数紹介していますので、参考にしてください。

http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/ssg/kinkyu/syohikanki_hanrokaitaku.htm

第50回 コロナ禍を生き抜くために、みんなの知恵を集めるには？

コロナ禍が顕在化してから今回で4回目の連載になります。振り返ってみますと、

- ・第47回 「マーケティング」の考え方で具体的な戦略を立てることにより、無理なく売り上げを回復し、利益を確保すること
 - ・第48回 簡単に「テレワーク」を導入し、人の意識と組織を変えてゆくこと
 - ・第49回 コロナ禍を生き抜くため、あらゆる手段を用いることと、その中の経営戦略の立て方
- でした。

現在の情勢としまして、回復してきているところもある一方、通所サービス等利用の減少により法人の存続自体が危うくなっているところや、感染防止を理由に様々な事業を「中止」したまま代替策を打ち出せないところが、多数出てきているのではないかと思います。

いずれにしましても、何らかの「意思決定」をして、「行動」に移していかなければ、未来はありません。そこで今回は、「意思決定」のプロセスについて一案を述べたいと思います。

まずは、「意思決定」に参画する範囲の決定です。理事だけ、担当者だけでは手詰まりになってしまいますし、決めたことの実効性が心配です。利用者、職員、保護者、外部の支援者、行政などの方々に、できるだけ加わっていただく方が多くの知恵が集められますし、決定事項の実行もしやすいでしょう。なお、多くの方が参加することに物理的・社会的な制約がある場合こそ、ZOOMオンライン会議室などを導入する絶好のチャンスです。

その上で、現状を把握し、説明することです。とにかく、数字です。このままで推移すればどうなるか、数字をベースに説明します。ちなみに本メルマガ第37回では、数字をグラフ化して説得する方法についてお伝えしました。

それから、「思い」を明示することです。事業所を存続させたい、工賃水準を回復させたい、以前のような活動を再開したい、などなどといった強い「思い」を明示して、そのために皆さんの知恵をいただきたい、と述べます。

そして、具体策のイメージ例をいくつか挙げます。例えば前回のメルマガで紹介しました、コロナ禍の中で「消費喚起・販路拡大」によって生き残りを図る一般企業の実例（北海道経済部発表）なども参考になります。

http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/ssg/kinkyu/syohikanki_hanrokaitaku.htm

担当者や理事の方が、こうした事例を通して「経営戦略」や「マーケティング」の考え方を説明できれば、説得力があるでしょう。

こうして説明し、質疑を受けた上で、意思決定に参画される皆様から自由闊達に意見を聞いてもらいます。その際は、本メルマガでも再三述べてきました「聴く姿勢」が大事です。経営側への批判ととれる意見が出て、謙虚に受け止めてください。また、「言った人がやるべき」という反応をしてしまえば、建設的な意見は出にくくなります。

とにかく、自由に意見を言い、アイデアを出せる場を作ることが決定的に大事です♪。

第51回 コロナ禍というピンチをチャンスに変えるには？

少し間を空けてしまいましたが、コロナ禍が顕在化してから今回で5回目の連載になります。振り返ってみますと、

・第47回（1回目）：こんなときこそ「マーケティング戦略」を・・・

「マーケティング」の考え方で具体的な戦略を立てることにより、無理なく売り上げを回復し、利益を確保すること

・第48回（2回目）：書籍の紹介・・・無理なく「テレワーク」を導入するためのテキスト
簡単に「テレワーク」を導入し、人の意識と組織を変えてゆくこと

・第49回（3回目）：コロナ禍を生き抜くための、ありとあらゆる手段

コロナ禍を生き抜くため、あらゆる手段を用いることと、その中の経営戦略の立て方

・第50回（4回目）：コロナ禍を生き抜くために、みんなの知恵を集めるには？

コロナ禍を生き抜くために、みんなの知恵を集める方法

でした。

以上を振り返った上で、再度感染拡大している現状において、事業所がどう生き残り、利用者を支えていけるかを考えてみたいと思います。

経営の世界でも、「ピンチはチャンス」という言葉はよく使われます。この言葉が単なる精神論であるか、実践に活かせる知恵であるかは、コロナ禍の中でこそ試されると言えましょう。

例を挙げてみます。コロナ禍で特に大きな影響を受けたのが飲食業です。セーフティネット保証や雇用調整助成金を使ってもなお経営を維持できなかった会社もたくさんあります。一方、「テイクアウト」や「デリバリー」を始めて、かえって忙しくしている店もあります。単なる顧客減少分の穴埋めではなく、様々な事情で来店が難しかった客を、新たに獲得することも可能になります。生産と配達的能力があれば、店舗面積による制約から逃れることもできます。

主に観光地で飲食店のチェーンを経営している知人は、残念ながらいくつかの店を閉めましたが、一方で、今まで以上に積極的に新メニューを開発し、学生などいままでと違う顧客層にもアピールするなど奮闘して、一時期は落ち込んでいるようだったのに今はむしろ元気そうに見えます(・_・;)。

いつも抽象論と他人の話ばかりして恐縮なので筆者の例を出してしまいます。コンサルティング・カウンセリング・講義といった対面モノをメインにしている筆者もいくつかの仕事を失いましたが、一方でオンラインによる相談とか研修も強引に始めてしまいました（そのための経費は年2万円ほどのZOOM有料契約だけです）。そうしたところ、従来は地理的・時間的制約から顧客になりにくかった相手にも、簡単に対応できるようになりました。中長期的に見れば、フィールドを広げられたことのメリットは大きいようにも思えます。

これらは、あくまで一例です。それぞれの業種や状況に応じて、様々な可能性があるはず
です。

もちろん、「ピンチをチャンスにする」ことは、思いつきだけで実行するのは危険です。繰り返しお伝えしてきたように、マーケティングの考え方を理解し、自己分析し、他者の事例を調べ、内部でも議論することで、実効性のあるアイデアを生み出せるでしょう♪。

第52回 また問います、あなたは人の話を聞けていますか？

「テレワークになって、社員同士のコミュニケーションがとりにくくなった(×_×)」という話をよく聞きます。

会食することが「コミュニケーション」なのであればその通りでしょうが、テレワークになる前から、きちんと仕事上のコミュニケーションができていたかと言えばかなりの疑問があります。テレワークであっても、ZOOMオンライン会議室などなどを使えば、必要なコミュニケーションは十分に可能です。

問題は、そもそも「相手の話が聞けていない」ことです。と書きますと、そんなことはない、自分は利用者の話を聞いている、部下の話を聞いている、と反論されるでしょう。

論より証拠、職場内の会話を録音しテープ起こしして、仔細に分析すればわかります。利用者さんや部下の気持ちを汲み取らず、大事な内容をスルーし、一方では自分の言いたいことをペラペラしゃべってはいませんか。

「利用者や部下から、特に大事なこと、気持ちがこもったことは何も言われていない」のでしたら、実は「言ってもわかってもらえない」「言っても組織は動かない」「余計なことを言えば不利益に扱われる」と思われている可能性があります。

では、聞くことができるようになるにはどうしたらいいのでしょうか。細かい「傾聴の技術」もありますが、まずは、姿勢として、

- ・相手がしゃべっているときは、聞き漏らさないように全神経を集中する。
 - ・相手の言わんとすることの趣旨、気持ちを受け止める（「受け入れる」ではありません）。
- です。

組織管理の基本は「互いに理解すること」、工賃向上の基本は「互いの知恵を遠慮なく出し合うこと」です。

互いに言うべきことを言って、互いに「受け止める」ことができれば、どちらも可能になるでしょう(・▽・)。