

### 第32回 書籍の紹介・・・「カウンセリング」を最初から勉強する

本メルマガでも、カウンセリング関係の書籍をいくつかご紹介してきましたが、それは必ずしもカウンセリングを事業所で実施しようという趣旨ではございません。

カウンセリングの基本中の基本である「傾聴」の態度や技法が、事業所のコミュニケーションを活性化したり、皆様一人ひとりの支援スキルを向上させたりする有効なツールになり、結果として“工賃向上”といった課題の解決に資すると考えるからです。

今回紹介します『カウンセリングとは何か』（平木典子著、朝日新聞社）は、カウンセリングの第一人者による古典的名著で、この分野では教科書的存在です。

カウンセラーに限らず全ての対人援助の仕事にとって基本となる、「聴く」「共感する」「尋ねる」といったコミュニケーションのあり方を、カウンセリング・プロセスの説明を通して具体的に学べます。

どちらかと言えば一般向けに書かれた教養書ですが、この分野を本格的に勉強してみたい方の最初の1冊としても好適です。

なお、この本と併せて読むことが想定されている書として、同じ著者による『[新版]カウンセリングの話』（朝日新聞社）があります。

### 第33回 やめられる仕事（業務）はやめる

以前も似たようなことを書きましたが、大事なことなので少しニュアンスを変えてまた書きます。

「働き方改革」が話題になり色々な人がそれぞれの立場で色々な方法論を述べておられますが、個々の事業所また一人ひとりが確実に「働き方改革」を実現できる最も確実に合理的な手段は、「やめられる仕事（業務）をやめること」に尽きます。

就労支援事業所の職員さんも多くの仕事に忙殺され、“工賃向上”など考える余裕もないのが実態だと思います。そこで、やめられる仕事をやめれば、それだけ、利用者さんの自立のための仕事に時間を充てることができます。具体的には、

- ・メルマガをチェックするのはやめる
- ・正月の挨拶まわりはやめる
- ・朝のお茶くみをやめる
- ・成果の見込めない営業活動は早めに見切る
- ・利益の上がない商品やサービスは早めに打ち切る
- ・夜×時以降の顧客対応はやめる
- ・包装は必要なもの以外やめる
- ・〇〇会議をやめる
- ・〇〇報告書は不要にする

といったことです。

もっとも、どんなことでも理由があつて始めたのでしょから、やめようとすれば当然、不安がつきまといます。「何でやめたんだ、とクレームが出るんじゃないか・・・(・\_・;)。利用者から、保護者から、評議員から、お客さんから・・・」と議論になるかもしれせん。

そのときは、続けることと、やめることの、メリットとデメリットを挙げて、冷静に比較しましょう。続けることのデメリットとは、例えばその業務に従事する職員さんの人件費等（残業していれば割増賃金、それを支給していなければ労基法違反で罰則を受けるリスク）、同じ時間でできるもっと価値のある仕事ができないこと、です。やめることのデメリットが、続けることのデメリットを上回るのでなければ、やめるべきです。

近代的な経営をしている企業は、このように冷徹に考えて、例えば採算の合わない事業を整理し、浮いた経営資源を、もっと収益性のある事業に振り向ける、といったことを当然のように繰り返しています。社員一人ひとりの業務も同様です。

企業と違って利益追求を目的としない事業所であっても、本当に利用者のためになる事業を行っていくためには、全体としても、一人ひとりでも、このような冷徹で合理的な意思決定が必要になります。

### 第34回 「商品開発」は本当に必要？

以前も似たようなことを書きましたが、大事なことですので少しニュアンスを変えてまた書きます。

パン1個あたり、原材料費が30円、光熱水費20円、包装費や輸送コストが10円、販売コストが10円かかるとします。計70円です。仮にこのパンを100円で売った場合、工賃として支払えるのはいくらでしょうか？

単純に計算すれば、30円です（100－70）。仮に利用者さん一人当たりで、1時間に5個のパンを生産できて、全部売れるとすれば、支払える工賃は時給150円です（5個×30円）。

では、他の条件は変わらないとして、工賃を時給250円まで上げるとすれば、パン1個いくらで売れる必要があるでしょうか？

答えは、120円です。電卓を叩いて確認お願いいたします♪。

$$(5 \text{ 個} \times X \text{ 円} = 250 \text{ 円} + 70 \text{ 円} \times 5 \text{ 個} \rightarrow X = 120)$$

しかし、原材料費等が同じパンを、約20%値上げして、売ることは可能なのでしょうか？ 本当に可能かどうかは売ってみなければわかりませんが、このようなことを目指して頭をひねるのが、「商品開発」（「商品」に限らず、製品でも、サービスでも、飲食店のメニューでも、同じです。）の最大の要因です。

消費者の立場になって考えてみてください。ボリュームが同じでもおいしいパンなら、あるいは何らかのアイデアが活かされているパンなら、20円高くても買う人はたくさんいるのではないのでしょうか。モノによっては、ネーミングとか、デザインとか、パッケージとかいった要素も、売値を押し上げる要素になります。

飽き易い消費者でも、新商品というだけで高くても買ったりする場合があります。逆に、同じものを売っていれば、価格は下げざるを得ないこともあります。例えば家電などは、モノの価値は変わらないのに、発売後時間が経過するだけで価格は下がっていきます。このような訳で、一般企業も、賃金を支払い、利益を上げるために、終わりのなき商品開発に血眼になるのです。

もちろん、商品開発にはハズレもあります。それでも、“顧客ニーズ”に合うように色々考えていけば、当たりも出ます。長い目で見れば、商品開発をしている事業と、していない事業では、大きな差が付くでしょう。それは一般企業でも、障がい者就労事業所でも、同じことです。

こういうことを書いている筆者もパンを味わったり家電を選んだりする気持ちのゆとりはないのですが(+o+)、障がい者の支援、といったテーマに全てを捧げている職員の皆様もまた、消費者としての感覚を働かせる動機はあまりないかもしれません。そうでしたら、例えば法人の理事、利用者さんの保護者、行政、といった周囲の人に、消費者サイドから忌憚のない意見を言ってもらうのも一法です。

第35回 大事なことは、100回でも言う。

以前も似たようなことを書きましたが、大事なことですので少しニュアンスを変えてまた書きます。今回は、どちらかと言えば、施設長さんとか課長さんとかいった方のために向けてます。

経営者の中には、「2回言ってもわからないようなヤツはダメ」みたいなことを平気で口にされる方もおられます。聞く側の心構えとしては、2回聞いたら理解すべき、というのはあるでしょう。また、解釈の余地のない単純な事実を伝えるなら、2回言えば十分ということもあると思います。

しかし、本メルマガで取り上げてきたようなこと、例えば、「工賃向上」と利用者の「自立」、事業所経営上「工賃向上」が必要であること、「商品開発」の目的、「作業改善」の意味と手法、ホームページを更新する必要性・・・といった抽象的なテーマは、2回や3回言って、わかってもらえるものではありません。

みんな、目先のことで忙しいのです。具体的で、かつ時間的に迫っていることならともかく、抽象的なことや、今すぐではないことなど、聞いている心の余裕はありません。理解できなかつたり、受け流したり、忘れてたりする方がむしろ普通です(×\_×)。

日本を代表する製造業某社の役員が、工場長に対して、「100回言ってもわからん社員がいたら、私のところに連れてこい」と言ったとか言わなかったとか伝わりますが、「100回」という数字はイメージ表現としても、伝える側は、そのくらいの根気としつこさを持たなければならないということです。

では、100回言うにはどうしたらいいでしょう。例えば、朝礼・終礼、ミーティングでいった場で、何回でも言うことです。「課長の話はしつこいな」と思われるくらいになれば、浸透しはじめるでしょう。

また、具体的な業務に絡めて、言うという方法もあります。例えば「商品開発」であれば、「このパンをもっとお客さんに喜んでもらうには、どう改良したらいいと思う？」と、週に2回くらい、しつこく問いかけるのです。1年で100回になります。

例えば「ムダ取り」であれば、「〇〇さんは残業が多いけど、効率化できる作業や、やめてもいいと思う仕事はないのか？」と、残業しているのを見るたびに言うのです。

「また言われそうだな・・・(-\_-)」と思われるくらいになれば、あなたの意図や本気度が、伝わり始めると思います♪。

### 第36回 自分を消して、「聴く」

前は、大事なことは100回でも言う必要がある、と書きましたが、今回は、「聴く」ことの重要性について書きます。今回も、どちらかと言えば、施設長さんとか課長さんとかいった立場の方に向けてます。

「工賃向上」でも何でも、法人・事業所の方針になじめない職員の方は、おられるでしょう。色々なことで、部下の方が理解してくれない、動いてくれない、といったことでストレスレベルが高まっている経営者・管理職の方は多いと思います(+\_+)。

そんなときは、まずその方の本音を、虚心になって聞いてみるのが最短のルートです。

会議の場でも、個別面談でも、とにかく何でも言ってもらいましょう。「何を言っても、そのことをもって人事上の処分をしたり、その他不利益なことはしないから(^o^)」と繰り返し伝えましょう。

例えば、「工賃向上」の方針に消極的な職員の方であれば、「福祉の事業所で、おカネ、おカネといった話をしたくない」「就労支援に力を入れ過ぎると、生活支援がおろそかになる」「こんな売れない商品を作らせて、利益を上げる責任を現場に押し付けている」「とにかく、時間がない(×\_×)」「役員や管理職が自分で汗をかいていない」「職員の待遇は低いままなのに、利用者の工賃を上げるためにサービス残業するなんておかしい」といった、本音が何かあると想定されます。このような言いにくいことでも、とにかく、なだめすかしてでも、言ってもらおうよう促しましょう。

そしてこのようなことを口に出して言ってもらえたとき、あなたがそれを「受け止める」姿勢が決定的に大事です。自分の立場や考えを一旦投げ捨てて、自分というものを消して、虚心に、「聴く」のです(そのような聞き方に敢えて「聴く」という字を当てています。)

もしあなたの考えや立場に基づいて反論してしまったら、その瞬間から、本音は話してもらえなくなるといった方がいいでしょう。

とにかく、その方がどのような考えを持ち、どのように感じているのか、理解するように努めます。

よく理解できなければ、「具体的には、どんなことでしょうか?」「そう考えるようになったきっかけは何かありますか?」「そういう気持ちが強くなるのは、どういうときですか?」などと尋ねてみます。

理解できたと思ったら、『工賃向上』とか騒いでいると、利用者さん一人ひとりに向き合えないとお考えなのではないでしょうか。確かに、そういう場合もあるかもしれませんね。「なるほど、私たち理事層が、現場に丸投げしているように感じているわけですね。そう感じるのもまあわかります。」と、あなたの理解を伝えてみます。相手の言い分に「同意」したり、「迎合」するわけではありません。必要なのは、「理解」や「共感」です。

こうしてあなたの理解を伝えて、それによって相手の方が「一応、理解してもらえた」と感じた時、初めて、本音の話合いが可能になります♪。また、相手の中に、「施設長の考えを聞いてみてもいいかな」といった気持が生じてくることも期待できます。

### 第37回 グラフ化して、みんなを説得？

以前も似たようなことを書きましたが、大事なことなのでまた触れたいと思います。

エクセルなどの表計算ソフトで、簡単に円グラフ、棒グラフ、折れ線グラフなどを作れるのはご存知かと思います。市販のマニュアル本などでも、易しく解説されています。

「工賃向上」は最終的には数字の戦いですので、数字をグラフ化したものが、作戦を立て、みんなを動かすための決定的な材料になります。観念で議論していると收拾がつかないことでも、数字で、しかもグラフのように可視化されたものを示されると、結論を導き易くなるのです。

「第10回」では、商品カテゴリごとに粗利益率が異なることをグラフ化し、粗利益が高いカテゴリに製造・販売の力点を移してゆくべく、事業所の中で説得する、といった例でご説明しました。今回は、少し異なる例を挙げてみます。

例えば、不良品の発生、あるいはクレームの発生原因を、分類して、グラフ化してみます。不良やクレームを全体として少なくしてゆくためには、どこから手を付ければいいのか、明らかになるでしょう。今まで誰かが反対して手付かずだった対策に、着手できるようになるかもしれません。

売上高を、曜日別、時間帯別、月別などに分類して、グラフ化してみればどうでしょうか。販売員のシフトを強化すべき日時、さかのぼって製造員のシフトを強化すべき日時が予想できるようになります。このことから、柔軟な人の配置が必要、と組織を説得できます。

利用者さんが体調不良等で欠勤した理由、季節、曜日などをグラフ化してみるとどうでしょうか。心身の健康管理に気を付けるべき内容、タイミングなどを決定するための基本的な材料になるでしょう。

その他、表計算ソフトのグラフ機能を使った「見える化」の例を、『「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）』46ページ以下に掲載しております。また、その理論的説明は、9ページに記載しています。

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

第38回 「計画」を作るのは、誰のためですか（・\_・;）。

第6回をはじめ似たようなことを何回か書きましたが、新年度に向けてのタイミングでまた書かせていただきます。

このメルマガが届く頃、皆様の法人・事業所では新年度の「事業計画」などを策定作業中か、もう策定済みかと思います。

「計画」を作るのは一部の役員や管理職だけの仕事にして、他の人は結果のみを知るようでしたら、それはもったいないことです。できれば、「計画」策定の作業に、利用者の方や、全ての職員の方も参加していただきたいところです。

なぜなら、「計画」はそれを策定する作業自体が、その「実現」のための手段だからです。

以前も何回か書きましたが、「PDCA（Plan、Do、Check、Action）サイクル」という一般的な経営手法がありまして、『「工賃向上計画」策定・実現ノウハウ集』では、これを「計画し、計画を実行し、その結果を分析し、次に活かす（次の計画を立てる）」と意識しました（異なる訳もあります）。この考え方からすれば、まず「計画」を、できるだけ具体的に立てること自体が、スタートになるのです。

この「計画」が、役所に提出するためだけの紙の上のものだったり、一部の理事や管理職だけが意識しているものでしたら、PDCAサイクルなど実質的に機能しません。

例えば、事業所の収支の計画であれば、「〇〇パンを〇〇のルートで月〇〇〇千円売り上げる」といった具体的見込み、あるいは目標を積み上げて、売上高の計画にします。それだけの生産が可能か、また販売が可能か、などなど、製造部門、販売部門の利用者さんや担当者さんが具体的に考えます。一方、工賃向上の立場からは、「前年度に比して何%増加させることができるか」「そのために、どのような方法が必要か」といった検討も必要になってくるでしょう。こうして見込みや目標をすりあわせながら、具体的な数値に落とし込んでいきます。

このような具体的な根拠のある計画であれば、それを達成できなかった場合、どこがどのように足りなかったか、次期の計画に向けてどう改善していけばよいか、具体的に検討してゆくことができるでしょう。こうしたことを每期（できれば毎月）続けて行けば、継続的にレベルアップしてゆくことができます♪。

このような手法はいかにも上場会社など営利企業のものと思われるかもしれませんが、利用者さんの自立といった非営利の目的のためにも、そっくりそのまま応用できます。

なお、「計画」を作る理由については、『「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-syuurou.jp/upload/2015050814310759812.pdf>