

第53回 「多能工化」と自己実現

「多能工化」については以前も紹介しましたが、大事なことですのでまた書きます。

障がいの特性などによりどうしても限られた作業しかできない方を別にすれば、一人の利用者さんができるだけ色々な作業をできるようにすることを、私としてはお奨めしてきました。経営学の世界では、これを「多能工化」と言ったりします。

日本の会社では、「多能工」は、ある意味、当たり前でした。特に正社員は、なるべく色々なことができることが求められていました。私も最初に入った会社で、入社後数年のうちに実に色々なことをおぼえさせられました。ところが、近年、いわゆる「非正規化」や、業務の「専門化」によって、少し変わってきたように思えます。それが日本企業の弱体化につながらないか気になります(・_・;)。

ある一人の労働者が、Aという業務しかできないとすれば、あるときA業務が動かなくなったり、仕事が少なかつたりすれば、その労働者はボーっとしていることになります。一方、その人がB業務もできれば、B業務を手伝いに行くことができます。その逆方向も当然成り立ちます。こうして、全体として、労働力を無駄なく活用できることになります(経営学でいう「ボトルネックの解消」もこの応用です。ちなみに事務部門でも、例えば税務・経理と、社会保険・労働保険では繁忙期が違いますので、課や係のワクを超えて互いに手伝いに行けば、それだけ効率的になります。)

利用者さんにとっても、こうして色々な作業に従事し、作業時間を有効に使って、結果として工賃に反映できれば、それだけ「自己実現」したとも言えるでしょう。また、一般就労を目指す方にとっては、色々な業務に柔軟に対応する訓練になります。

このように書くと、次のような抵抗があるかもしれません。「色々な仕事をおぼえることを、本人がいやがる(×_×)。」

しかし本当にそうでしょうか？ 同じ作業に飽き飽きしている人もいるかもしれません。多能工化で生産性が上がれば事業所全体の工賃原資を上げられると同時に、一人一人の利用者さんについても、色々な作業ができるようになることで工賃単価がアップする仕組みにしてみたいかがでしょうか♪

なお、「多能工化」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)』34ページでもご説明しております。

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

第54回 打つ手がないときに打つ手は???

コロナ禍は想定以上に長引き、特に北海道は想像できなかつたほどの「緊急事態」を迎えてしまいました。そのため、事業自体を休止したり、稼働していてもヒマを持てあます結果になっている事業所も多いと思います。

さて、歴史的に見て、どんな企業にも「浮き沈み」はありました。短期の景気変動もありますし、石油ショック、円高不況、バブル崩壊、リーマンショック・・・といった出来事のたびに、工場の稼働率がガタ落ちするといったことを繰り返してきたのです。

正社員中心の企業の場合、雇用調整で景気変動に対応するのは困難です。そこで一時的に余った労働力で行ったことは、「改善活動」でした。本メルマガでも「5S」「改善提案」「ヒヤリハット活動」「見える化」などをご紹介してきました。これらは常日頃から行うべきものでありますが、閑散時には特にじっくり取り組むことができます。

例えば、営業時間を短縮する代わりに、空いた時間で「ヒヤリハット報告会」を行う。工場を稼働しない日を決めて、その日はみんなで現場パトロールと「5Sミーティング」を行う。過去の売上データを分析して営業手法の研究会を開く。本メルマガで紹介したような書籍を使って「勉強会」を開く、などなどです。もちろん、利用者さんも職員さんも役員さんも合同です。そういう私も仕事が少ないときは特に勉強しています(・_・)。

こうしてヒマな間に力をつけ、モチベーションを維持しておけば、いずれ世の中が変わって忙しくなった時に高い生産性を上げ、工賃も向上してゆくことができるでしょう♪。

第55回 先延ばししたことは、だいたいやらないで終わります・・・

我々コンサルタントは、経営者対象にセミナーをすることがあります。それなりに実現可能性の高そうな内容を、わかりやすく説明しているつもりですので、お聴きになっている経営者は、「なるほど、これはわが社でも採り入れよう！！」とかお思いになることも多いはずですが。しかし、多くの場合、やろうと思っただけで実行はされずに、時は過ぎてしまいます（×_×）。

なぜでしょうか？ すぐに実行しないからです。経営者も社員さんも、みんな目先のことと忙しいので、新しいこと・緊急性のないことを始めるのはどうしても後回しになります。そうしているうちに、セミナーの配布資料は封筒に入れたまま、忘れられてしまいます。

仕事以外でも、後回しにしたことはだいたいやらずに終わります。ちなみに私も、ハイデッカーの『存在と時間』をいつか読もうと思っているのですが、先送りにしてしまっています。たぶん、一生読めないでしょう。

では、どうしたらよいのでしょうか？

一番いいのは、やろうと思っただけで「直ちに」検討を開始し、実行することです。組織として行うことであれば、直ちに企画・提案することです。直ちにはできなければ、「繁忙期が終わった後の〇月〇日に会議に諮る」など具体的に決めて、書いて貼り出すとか、カレンダーに記入するとか、公式に宣言することです。

「工賃向上」のためには、日常業務にはない新しいことを、順次実行してゆく必要があります。多忙を言い訳にしているのは、いつまでも先送りでしょう。

人生のタイムリミットは、日々迫っています。その中でやるべきことはやるために必要なのは、「直ちに着手する」ことです♪。

第56回 地域とつながり、存在を知ってもらうには？

皆様の事業所は違うかもしれませんが、世間では「障がい者の施設は世間と隔絶していて、外からはよくわからないし、近づきがたい。」と感じていることがあります(・_・;)。地理的にあえて人里から離して建設された施設もありますし、利用者や職員の意識が世間から離れているという指摘もあるかもしれません。社会福祉法人やNPOといった組織形態が、株式会社などからなる経済社会になじまないと思われることもあります。

一方、積極的に就労支援などを進める事業所は、このような見方に抗するかのよう、外の世界になじもうと努力してきました。全てネットで売ったりでもしていない限り販路開拓には地元とのつながりが必要になりますし、一般就労への移行など色々なシーンで地域とのかかわりが活きるからです。コロナ禍で社会的なつながりが弱くなっている時代だからこそ、自分たちから外にアプローチしてゆく必要があるとも言えます。

では、もしあなたの事業所が今まで世間とのつながりが薄かったとして、これからどのように外の世界にアプローチしていけばよいのでしょうか？

例えばですが、商工会・商工会議所などなどの経済団体等に参加し、その活動に参加したり、役員や経営指導員等と話す機会を持つことです。すぐにリターンがあるわけではありませんが、そうしたつながりがいずれ何かの話につながるがありますし、一般企業の考え方を理解するチャンスにもなるでしょう♪。

また例えば、(今は中止になっていることも多いですが) 商店街や町内会のイベントなどに出店(出展)すれば、地域の人に存在を知ってもらう機会になります。売るものがなければ、歌や楽器が得意な利用者・保護者・職員を集めて音楽パフォーマンスをやるとか、被災地支援の募金活動をするとか、他の方法で目立つこともできます(・v・)。

以上は、あくまでイメージ例にすぎません。保護者や理事の方の中は、ご自身が広い社会的つながりを持っている人もおられるでしょう。地域の事情を調べ、事業所の中で議論し、様々な方法で世間とつながる方法を考えてみてはいかがでしょうか。

なお、「地域とつながる」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)』10ページ以下でもご説明しております。

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

第57回 「工賃向上」のために、数値の分析が何故必要か？

月々の収支を把握し、予算や計画、あるいは前年同月と比較することについて、『「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）』や本メルマガでもたびたびご紹介してきましたが、年が明ければぼちぼち2022年度の予算・計画策定に入っていくというタイミングでまた説明させていただきます。

普通に考えれば、工賃は、「工賃支払前収支」の範囲で支払うことになり、それ以上は支払えないと思います。従いまして、おおざっぱに書けば

平均工賃＝「工賃支払前収支」÷支払対象人数

になると思われまふ。

そして「工賃支払前収支」は、一般には、売上高（その他、工賃になる収入があればそれもプラス）から、原材料費、工賃以外の経費（外注費、電気ガス水道料金、工賃以外の人件費などなど）を引いたものです。この額が工賃と等しければいわゆる「収支トントン」です。従いまして、「工賃向上」しようと思えば、「工賃支払前収支」を上げてゆく必要があります。

そのためにやることが、月々の「工賃支払前収支」を計画・予算の中で明示し、毎月、実績を把握し、計画と実績を比較することなのです。これをやらないと、営業活動の方向を間違ったり、漫然と経費を流してしまったりすることになり、日々の努力が工賃向上に結び付きません(・_・;)。

例えば、11月の工賃支払前収支が計画を下回ったことがわかった場合、その理由を分析します。①「全体の売上が低かった」、②「全体の経費が多すぎた」、③「利益率の高い商品の売上比率が低かった」などが挙げられます。

もし①であれば、クリスマス商戦に向けて宣伝広告を工夫するとか、大口取引先に新商品をプッシュするとか、もし②であれば、今後削減できる経費がないか精査するとか、原材料のロス率を下げる方法を考えるとか、もし③であれば、12月以降は利益率の高い商品を店の目立つ場所に置き、POPを立てるとか、色々と策を検討することができます。もちろん、「計画の方に無理があった」としか言えない場合は、計画の方を修正してあげばいいことです。

月々の分析では偶発的要因が大きすぎる場合は、3か月の移動平均（今月は9月～11月の平均で、来月は10月～12月の平均で・・・）で、計画や前年同月（前年に特殊事情があるときは前々年同月）と比較するといふ思ひます。

このように内容を分析し、今後に活かすことで、「結果主義」や「やりっぱなし」を脱して、順次レベルを上げてゆくことができます♪。

こんな営利企業のようなやり方にはなじめないかもしれませんが、「工賃向上」や「一般就労への移行」を目指す目的であれば、利用者さんの利益にかなうことなのです(≧▽≦)。

第58回 「予算」や「計画」は誰のためのもの？

私自身が無計画に仕事しているため、ずいぶん間を空けてしまいました(+o+)。

たびたび似たようなことを書いてきましたが、新年度を迎えるタイミングに合わせてまた書きます。

自治体や官公庁では「予算」の作成と議決が義務付けられています。社会福祉法人やNPO法人でも、これに準じて「予算」を策定し、総会議決などの手続きを踏んでいるところが多いと思います。しかしこの「予算」が、その団体の持つ前向きな目標に役立てられているかどうかと言えば、あやしいものがあります。

自治体などの予算制度は、役人が税金を垂れ流ししたり異なる目的に使ったりしないように、議員や住民が民主的にコントロールできるようにすることが本来の目的です。

一方、前向きに経営目標を達しようとしている民間企業の「予算」は、似て非なるものです。自ら立てた経営目標のうち、一定期間のお金の流れという形で表現できるものについて、自分たちの意思で自分たちの活動をチェックし、改善してゆくためのものです（投資家や金融機関向けという側面もありますが、それは現在では主ではなく従です）。

「工賃向上」といった前向きな（しかもお金で表現できる）目標を持つ事業所にとっての「予算」は、まさに後者であるべきものです。「計画」と言われるものも同様です。

そして前向きな目標達成のための「予算」や「計画」であれば、できるだけ多くの人が関わり、できるだけ率直に議論して策定すべきものです。そうでなければ、単なる「押し付け」とみなされても仕方ありません。

また、「予算」や「計画」は、作りっぱなしとか翌年度の総会になって振り返るのではあまり意味はありません。期間中に、短いサイクルで執行状況をチェックするべきものです（この点については、前回記事『工賃向上』のために、数値の分析が何故必要か？』で書きました。）。

皆様の事業所でも、自らのために「予算」や「計画」を活かす仕組みや風土があるかどうか、ご検討ください。