

指定課題 1

「障害者雇用を実現する持続可能な“食の経営”についての研究」

研究代表者 古村 公久（京都産業大学経営学部 准教授）

共同研究者 大室 悦賀（京都産業大学経営学部 教授）

市担当部署 産業観光局商工部中小企業振興課

保健福祉局障害保健福祉推進室

全体概要

本研究の目的は、法的整備を進めるだけでは十分に機能しないといわれる「障害者雇用」について、日本における実態を調査・分析したうえで、障害者雇用を実現する持続可能な経営のあり方を雇用者と障害者双方の視点から明らかにし、障害者雇用を促進・普及させるような実践的な取組を行うことである。

具体的には、「障害者と共に働くことでどのような成果が生まれるのか」という問いに対する答えを明らかにするため、文献調査、京都ショコラボに対する参与観察、日本各地の障害者就労の現場調査等を実施した。加えて、奇跡の人材経営と評され視察が後を絶たないフレンチレストラン(株)クロフディング（ル・クログループ）に対する参与観察を行った。その結果、「障害者の就労現場でのマネジメント」と「ル・クロのマネジメント」の枠組みには共通点が多いことが明らかになった。そのうえで、「障害者雇用（福祉事業）に取り組むことで、人材を育成する仕組み・ノウハウを取得できる」という具体的成果を明らかにし、障害者雇用は一般のマネジメントと別枠で「負担」するものではなく、事業経営に組み込むべきものであるという方向性を提示した。

さらに、「障害者の雇用・就労の場」を拡大・普及させるような実践的な取組として、KYOCAにおいて講座を開催し、ル・クログループの人材育成ノウハウを事業者や福祉関係者らに伝達し、交流の場をつくる試みを行った。これらの取組を強化・継続していくことにより、将来的にはKYOCAを社会的課題にかかわる食の拠点とし、「食の分野における障害者雇用」を普及させることに貢献できると考える。

1. 研究概要（研究の背景、目的、対象、分析方法）

1-1. 研究の背景

(1) 障害者の雇用状況

本研究のテーマである障害者雇用の状況について、厚生労働省「平成27年 障害者雇用状況の集計結果」によると、50人以上規模の民間企業（法定雇用率2.0%）に雇用されている障害者の数は453,133.5人で、前年より5.1%（21,908.0人）増加し、12年連続で過去最高となっている。また、実雇用率は1.88%（前年は1.82%）となっており、4年連続で過去最高を更新している（図表-1）。企業セクターで働く障害者の

数は増え続けており、障害者の就労が年々広がっていることがわかる¹。ただし、法定雇用率達成企業の割合は全体平均で過去 10 年以上 40% 台（平成 27 年は 47.2%）を推移しており、企業間の取組の格差が大きい現状もうかがえる。さらに、企業規模が小さいほど実雇用率が下がる傾向が見受けられる（例えば、1,000 人以上規模では 2.09% であるのに対し、50~100 人未満規模では 1.49%）。

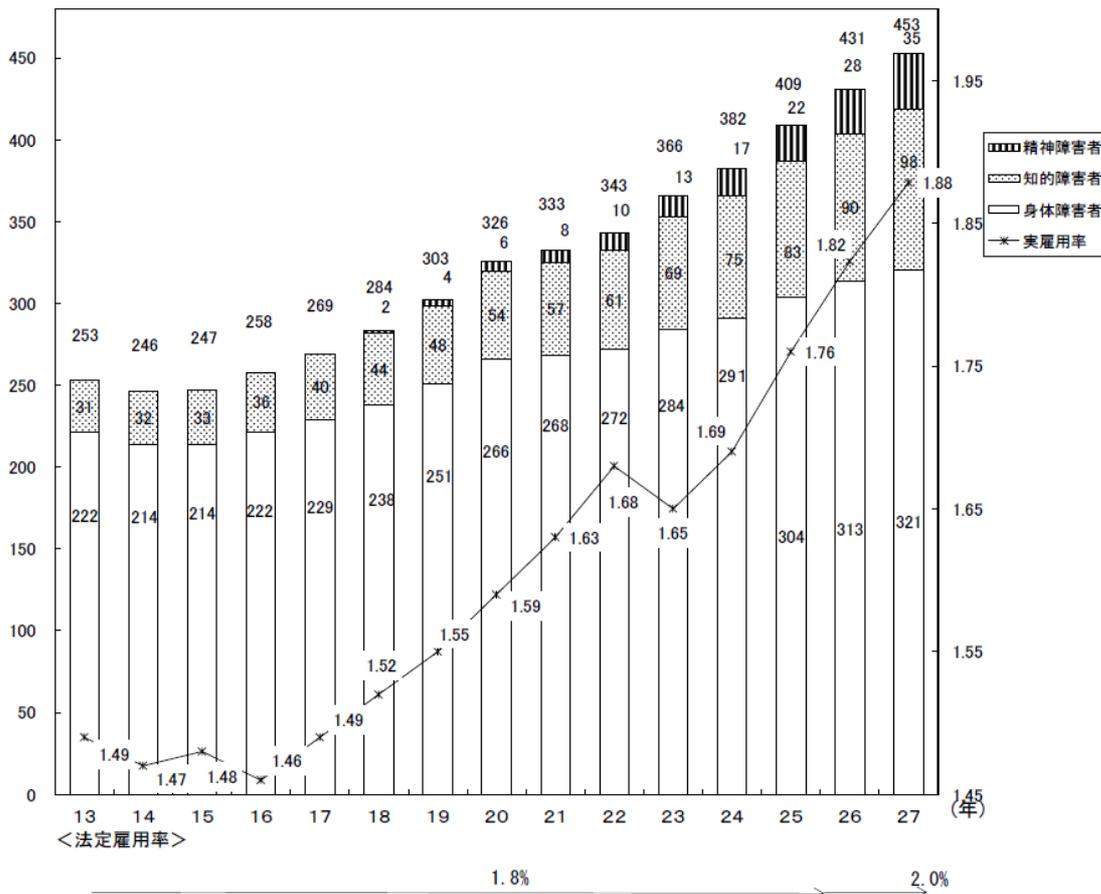
図表－1 民間企業（50 人以上規模、法定雇用率 2.0%）における障害者の雇用状況

□ 内は実人員、() 内は前年度数値

①法定雇用障害者数の算定の基礎となる労働者数	②障害者の数	③実雇用率	④法定雇用率達成企業の数 / 企業数	⑤達成割合
24,122,923.0 人	453,133.5 人 [366,353 人]	1.88%	41,485 / 87,935	47.2%
(23,650,463.5 人)	(431,225.5 人)	(1.82%)	(38,760 / 86,648)	(44.7%)

<障害者の数（千人）>

<実雇用率（%）>



（出所：厚生労働省「平成 27 年 障害者雇用状況の集計結果」）

(2) 障害者人口からみた雇用状況

次に、障害者人口について、内閣府「平成 26 年度 障害者施策の概況（平成 27 年版 障害者白書）」によると、障害者手帳を交付された人など「表面化した障害者」だけでも、身体障害者 3,937,000 人、知的障害者 741,000 人、精神障害者 3,201,000 人と推計されており、単純合計で 7,879,000 人となる。複数の障害をあわせ持つ者もいるため、単純な合計にはならないものの、日本の総人口 12,693,9000 人（平成 27 年 4 月確定値、総務省統計局）の約 6%が何らかの障害を有していることになる。さらに、雇用施策対象者とされる 18 歳以上 65 歳未満では、身体障害者 1,111,000 人、知的障害者 408,000 人、精神障害者 1,724,000 人（20 歳以上 65 歳未満）となり単純合計で 3,243,000 人となる。前述の厚生労働省「平成 27 年障害者雇用状況の集計結果」とあわせて考えると、就労可能年齢の障害者人口 3,243,000 人の中で雇用障害者（実人員）は約 12.9%の 417,277 人（民間企業 366,353 人、国や地方公共団体 43,695 人、独立行政法人 7,229 人等）にすぎず、いわゆる福祉的就労（就労継続支援 A 型事業）約 4.2 万人²を加えても、改善傾向にはあるものの雇用率はなお低い状態であるといえる。例えば、「働きたい障害者」の有効求人倍率は 0.3 倍程度（7 割が働けない）と指摘されるような状況である³。厚生労働省の就業実態調査にもあるように、依然として自宅や授産施設・小規模作業所などが労働の場の中心であり、常用雇用の場を拡大することが大きな課題であるといえよう。

(3) 国の施策

この課題に対する国の施策としては、障害者雇用促進法の改正が近年繰り返し行われており、平成 25 年 4 月 1 日より企業における障害者の法定雇用率が 1.8%から 2.0%になったり、平成 27 年 4 月 1 日より障害者雇用納付金制度の対象企業の範囲が常用労働者 201 人以上から 101 人以上へと拡大されたりしている。このように、わが国では障害者雇用を促進させるため、法定雇用率を設定し量的側面からの支援策がとられてきた。さらに、平成 25 年の障害者雇用促進法の大改正により、精神障害者の雇用義務化（平成 30 年 4 月 1 日施行）に加えて、障害者に対する差別の禁止と合理的配慮の提供義務⁴という質的側面からのアプローチも重視されるようになってきた（平成 28 年 4 月 1 日施行）⁵。

しかし、法的整備を進めるだけでは、「障害者雇用＝企業コスト負担」という固定観念を変えることは難しい。例えば、法定雇用率を守るための形式的雇用による障害者の疲弊、特例子会社における親会社への依存、モノづくりや産業廃棄物などの特定業種に偏った雇用、社会福祉法人における低賃金労働などが現実問題として指摘されることが多く、いずれも「障害者は戦力にならない」という誤解や偏見から生じる問題である。

1-2. 研究の目的、対象、分析方法

このような背景から、本研究では多様化する社会的課題の 1 つである「障害者の就労」

問題に着目し、「障害者の雇用・就労の場」を拡大・普及させることを基本的な目的とする。一般的に「障害者雇用のメリット」としては、例えば「組織が活性化した」「コミュニケーションが円滑になった」「従業員が優しくなった」「生産性が上がった」といったこと等が指摘されるが具体性に欠けることが多く、障害者雇用を促進するための（特に中小）事業者へのインセンティブとしては不十分であると考えられる。実際、障害者雇用に躊躇する事業者からは、「コストやリスクは目に見えているのに、メリットは見えづらい⁶」という声も聞かれた。本研究では、「障害者と共に働くことでどのような成果が生まれるのか」という問いに対する答えを、文献調査、後述する㈱クロフーディングや京都ショコラボに対する参与観察、日本各地の事例調査（図表－6、参考資料「事例リスト」参照）等を通じて、具体的に明らかにする。そのうえで、「障害者の雇用・就労の場」を拡大・普及させるような実践的な取組を行い、障害者雇用を実現する持続可能な“食の経営”についての提言をすることが本研究の最終目的となる。

2. 研究のオリジナリティ

今回の研究の特徴は、まず、料理家としても一流でありながら経営者としても注目を集める黒岩功氏（3-1-1. 参照）の人材育成手法に加えて、障害者の就労現場における管理手法を詳細に調査することで、障害者雇用のもたらす成果について被雇用者と雇用者双方の視点から具体的に解明するところにある。さらに、KYOCAにおいて講座を開催し、その人材育成ノウハウを事業者や福祉関係者らに伝達することを通して、理論と実践の双方から京都市の施策にフィードバックできるところにも特徴がある。これらの取組により、将来的にはKYOCAを社会的課題にかかわる食の拠点とし、「食の分野における障害者雇用」を普及させることに貢献できると考える。

3. 研究内容

本項ではまず、3-1. で黒岩功氏の経営手法を解明する。具体的には、文献調査や参与観察等をもとに㈱クロフーディング（レストラン「ル・クロ」グループ）における人材管理ノウハウを説明していく。次に、3-2. では障害者の就労現場における人材管理手法について、文献調査や京都ショコラボでの参与観察や事例調査をもとに明らかにする。最後に、発見事項を示す。

3-1. ㈱クロフーディング（レストラン「ル・クロ」グループ）のマネジメント

3-1-1. ㈱クロフーディング（ル・クログループ）概要

黒岩功氏は、昭和42年3月11日に鹿児島県に生まれ、「コンプレックスの塊だった」が、小学校の授業参観日で実演したキャベツの千切りが周囲から絶賛された時の感激が忘れられず、料理人への道を固く決意したという。19歳で調理師免許を取得し、21歳で全日本司厨士協会のスイス調理師派遣のメンバーとしてスイスに渡り、ヨーロッパでの3年間の修業（3ツ星レストラン「タイユパン」と「ラ・コート・サンジャック」、2ツ星レストランの「ジラルル・ベッソン」）の後、大阪北新地の「洋風懐石花宴」で副料理長、京都先斗町の

「レストランナツカ」で料理長を務めた。心齋橋の「ビストロ・ド・サカナザ」では料理長兼店長として料理とマネジメントを任されていた。現在、5店舗（大阪3店舗、京都1店舗、パリ1店舗）のオーナーシェフを務め、ブライダル事業、レストランプロデュース、人材派遣業、ケータリング事業、食に関する多種の講演を務めるなど幅広く活躍している人物である。黒岩氏が設立した㈱クロフーディングの概要は以下のとおりである。

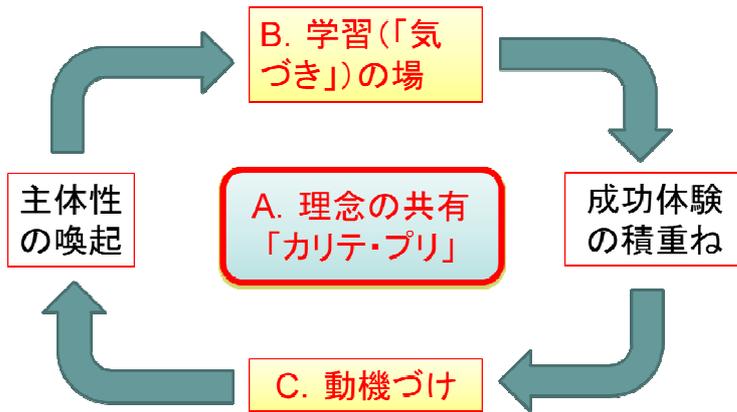
図表－2 ㈱クロフーディングの組織概要

会社名	株式会社クロフーディング
代表者名	黒岩 功
所在地	〒542-0086 大阪府大阪市中央区西心齋橋 2-3-22
設立	2002年10月02日
創業	2000年02月02日
資本金	1200万円
業種	フードビジネス（総合） / 冠婚葬祭 / コンサルタント業
ル・クログループ 店舗概要	<p>ル・クロ本店は元小料理屋を改装し、カウンター席、掘りごたつ式のテーブル、座敷の席もあり、“日本人になじみのある食材をお箸でも召し上がれるフレンチ”として話題になった。路地奥の分かりにくいお店でありながら、おもてなしレストランとして口コミで広がり、口コミサイトでもベストレストランとして毎年上位にランキングされる。</p> <p>⇒2号店ル・クロ・ド・クロは6階建てのビルを丸ごとレストランに。フロアごとにコンセプトを変え、お客様のニーズに合わせた使い方が可能。デート、プロポーズ、接待、友人と、家族と様々なお客さまに対応。シェフ自ら行う人気の「食べる料理教室」も長年人気のイベント。</p> <p>⇒3号店ル・クロ・ド・マリアージュは、「ル・クロの美味しい料理でパーティーを」という顧客ニーズより生まれた、ウェディングも行われる大箱のレストラン。招待状でゲストが同封のメニューより料理を選べるという披露宴が業界でも話題沸騰。料理の美味しさ、スタッフの対応の良さが評判を呼びウェディング口コミサイトで関西総合1位に。</p> <p>⇒2013年12月「ル・クロ・イグレック Paris」オープン</p> <p>⇒2015年4月「ル・クロ 丹波邸」オープン</p> <p>⇒2015年9月「京都ショコラボ」活動開始（12月認可）</p>

(<http://buzip.net/osaka/fooding/president/>に加筆修正)

このように、黒岩氏が16年前から取り組み、蓄積してきたマネジメントノウハウ全体の概念図は図表－3のように示される。以下で具体的に説明する。

図表－3 ル・クロのマネジメント概念図 ～人が育つ環境づくり



3-1-2. ル・クロの環境づくり ～A. 理念の共有

本項では、図表－3のAについて、どのように理念を組織全体に浸透させていくのかをみていく。

ル・クロの理念は「カリテ・プリ (qualité prix : 支払う価値以上の満足度)」というフランス語に表わされ、「お客様の喜びは私たちの喜び」であることを意味している。つまり、顧客満足の飽くなき追求を目指している。

一般に、このような理念の重要性は分かっているが、それをスタッフ全員が理解し実践することは難しいといわれる。この点、ル・クロでは、「人を変える」ことはできないが、「ここで働けば変わる」「ここで変わりたい、成長したい」と思える環境をつくることはできる」と考える。すなわち、組織の価値観をスタッフ個人に押し付けるのではなく、「お客様の喜びを自分の喜びとする」人材を育成するための「環境づくり」を重視するのである。実際、飲食業界においてありふれた「顧客満足追求」という理念に対して、ル・クロと他店との違いは、その理念をしっかりと実行に移せる環境づくりを徹底しているところにある。例えば、後述する多種多様なミーティングの他、日々の業務における細かな声かけの徹底があげられる。

ル・クロには、企業理念や行動指針等をまとめたクレドが存在する。ここで、このクレドに書かれていることを、いかにしてトップ陣から現場スタッフまで全体に浸透させるかが大きな課題となる。この点、ル・クロではまず土台としてメンバー間に家族のような信頼関係を築いたうえで(後述)、クレドを深く理解したトップ陣がスタッフに対して繰り返し語りかけるという作業を地道に行い続けている。その際、クレドの意味を言葉で伝えるだけではなく、一つ一つにケーススタディを用意して体感的に理解させることを重視している。つまり、理念にもあるように、ル・クロでの仕事の一番の対価は、「お金」ではなく「お客様に喜んで頂くこと」であるが、それを言葉で教え込むのではなく、「仕事には、お金以外の対価(現場で触れるお客様の笑顔や、「ありがとう」「おいしかったよ」といった言葉などの対価)がある」ことにスタッフが自ら気づき体感してもらうための、トップ陣からの具体的働きかけを重視する。通常、そのような対価は、お金より見えづらいという

性質があり、気づかないまま日常の慌ただしい業務の中に埋もれてしまうことが多い。そこで、トップ陣がスタッフの働く様子を見て、営業時間中だけでなくミーティングなども活用して、ことあるごとにスタッフに声をかけることで、見落とししやすい仕事の対価をより強く実感できる姿勢がスタッフに身につくのである。例えば、メッセージ付きのバースデイケーキをパティシエではなく、あえて新入社員に運ばせると、お客様から「ありがとう！」という言葉が直接かけられて、感謝の気持ちを体感できその嬉しさを一瞬で理解する。そのような体験の積み重ねが、「お客様のために」を追求する姿勢を養うという。したがって、スタッフの成長は、「見落としがちなる宝物（お金以外の対価）」を、“仕事現場で”いくつ発見できるかにかかっているのである。

3-1-3. ル・クロの環境づくり ～人材との出会い：採用人事

ル・クロでは人材との最初の接点である面接において、「長所」よりも短所のエピソードの裏に隠れている「コンプレックス」を聞き出すことを重視している。黒岩氏は、「その人が今もがき苦しんでいること、そして欲しくてたまらないのに手に入らないのは何か」を知ることで、その人が仕事の対価として何を欲しているか（お金以外の部分で仕事を通じて手に入りたいものは何か）というモチベーション要因を探ることができるという。その意味でコンプレックスはむしろ「伸びしろ」であり、「目の前の仕事に打ち込むことでコンプレックスを乗り越えられる」「全く新しい自分に出会える」ことが分かったら、彼らほど仕事に打ち込み、自分が成長することに大きな喜びを感じられる人はいないという。したがって、彼らがコンプレックスを解消できる環境づくりが必要不可欠になる。

3-1-4. ル・クロの環境づくり ～土台としての人間関係

(1) 家族のような人間関係

ル・クロでは、スタッフを成長させるのは上司の責任であり、上司・部下間のコミュニケーション密度が極めて高い。ただし、上司が熱心に働きかけるだけでは部下は成長せず、そこには土台としての家族のような信頼関係が必要になる。

そのためには「尊敬できる先輩がインセンティブになる環境づくり」が必要であり、上司が、スタッフの心の状態をしっかり把握することが欠かせない。そこでル・クロでは、部下の話聞く前に、例えば仕事に対する考え方や密かに抱えているコンプレックスなど、まず上司が自分の話をする姿勢を徹底している。このように、上司の「取扱説明書」を部下に授けることで、スタッフは安心して上司へ話しかけやすくなり、家族のような人間関係を作る第一歩になっているという。

(2) スタッフに対する上司の観察眼の育成

さらに、家族のような人間関係を作るために、「トップ陣がスタッフを常に気にかけて続ける」仕組みづくりも行っており、その一つが「スタッフケアシート」である。これは、現場のスタッフ1人の心身の状態を、店のトップ陣2人がチェックするものであり⁷、上司が部下を気遣う目を養い、スタッフの心身の状態を把握することを習慣づ

けることが目的である。トップ陣2人が1人のスタッフを別の角度からチェックすると大抵チェック結果が異なる。その原因をトップ陣が話し合うことで、目の付け所の違いを学び、それまで見えていなかった「そのスタッフのいいところ」がわかることがあるという。このように、トップ陣は、スタッフケアシートによって、スタッフの心身の状態を常に把握し、また「スタッフのいいところ」の見落としを防ぐことで、スタッフの成長や異変などにいち早く気づき⁸、ケアする体制が整うのである。

(3) ル・クロにおけるコミュニケーションの基本：「おうかがい」の姿勢

① 全ての顧客に対する「おうかがい」

ル・クロにおけるステイクホルダーとのかかわり方の基本は「おうかがい」である。黒岩氏は、「お客様に喜んでもらうことこそ、最大の仕事の対価。こうした考えを身に付けたスタッフは、お客さまに喜んでもらおうと常に努力するようになる」という。例えば、ウェディングレストランであるル・クロ・ド・マリアージュでは、全ての招待客に事前にメニューから全ての料理を選択してもらい、一人一人に合わせたコース料理を提供する姿勢を貫いている⁹。いわゆるCS（Customer Satisfaction：顧客満足）向上への取り組みの一環であり、顧客からは高い評価を得ているが、もともとクレームの出にくいウェディング料理に対して、原価率を上げてまで取り組んだル・クロの決断に業界は驚いたという。

② 全てのスタッフに対する「おうかがい」

スタッフに過重な負担を強いるこのようなサービスを実現するには、スタッフの満足度を高める努力が欠かせない。いわゆるES（Employee Satisfaction：従業員満足）向上の視点である。先述の通り、また以下でも見ていくように、ル・クロではスタッフの成長を重視し、コミュニケーションをとる時も「こうしたらこのスタッフは喜ぶ」「こういう言い方をするとやる気が出る」など、相手を常に観察し相手の心の状態を把握することに尽力している。そのような環境の中で、多様なスタッフが「あの人と一緒に働きたい」という想いでつながるといふ。このように、人材を活かす環境づくりを、「おうかがい＝個性の情報収集」から始めている。

3-1-5. ル・クロの環境づくり ～B. 「学習（気づき）の場」としてのミーティング

本項では、図表-3のBに該当する「学習（気づき）の場」について説明する。「気づきの場」としては、先ほど見た「工作中的細かい声かけ」に加えて、以下で見ていく「多様なミーティングで行われる密な情報共有の中での気づき」も重要なポイントとなっている。

先述の通り、コンプレックスを持っているスタッフには「新しい自分に出会う」喜びが必要であり、上司には職場を「コンプレックスを乗り越える喜びを味わえる場」にする役割がある。「この仕事を通じてコンプレックスを解消できる」「新しい自分に出会える」ということを、上から一方的に押し付けるのではなく、日々の業務の中で「スタッフたちに気づかせる」ことが重要なのである。

そのような「気づき（学習）」を促す具体的働きかけの例としては、多様なミーティングの活用があげられる。非営業日に一日かけて、組織全体で「お客様の満足とは何か」を考え共有するミーティングも重要であるが、以下では各店舗で毎日業務終了後に行われているミーティングを取り上げる。業務終了後のミーティングでは、その日一日の振り返りを主に行っている。例えば、「メッセージを添えたバースデイケーキをお出しして大変喜んで頂いたが、他にもっと誕生日らしいサービスも可能だったのではないか」といったような、その日の来店客の記録を見て全員の顔を思い出しながら、「お客様が本当に満足して下さったのか」をスタッフ全員が順に話し検証する作業を行っている。

このミーティングの主な狙いは2つある。第1に、理念であるカリテ・プリを実行に移しているか、間話の話を真剣に聞き、振り返りによって日々確認することである¹⁰。地位や部署など関係なく、店舗メンバー全員で接客ノウハウの共有・喜びの共有・顧客情報の共有を行っている。

第2に、翌日の仕事のイメージトレーニングを行う場という狙いがある。ここでは、「気づき」のための重要なツールとして「仕事表」が重要である。「仕事表」とは、自分が出勤して退社するまでの時間にどう行動するか、分単位ですべて書き出して作業を可視化するものであり、新人教育の中心に据えられている。入社1年目のスタッフは、「朝の出勤後に翌日の仕事表を細かく書き出す→朝のミーティング後にトップ陣に確認してもらい指導を受ける→それをもとに業務終了後仕事表をブラッシュアップする→翌日はその仕事表に沿って動き、業務終了後トップ陣とともに振り返る」という作業を徹底的に行う。これにより、時間の使い方を学習することができ、飲食業界で必要不可欠な、野菜を切る作業をしつつスープもつくとといった「ながら仕事」を覚えていく。さらにもう一つ、「未来をつくる」ことを学習できるという点が本研究では重要である。翌日の仕事表を作る作業とは、1日先のことをイメージして、その通りに作業を進められるようイメージトレーニングをすることでもあり、この作業を繰り返していくと、未来（翌日、1年先、10年先）の自分をイメージできるようになるという。これにより「仕事表」を使った逆算思考が可能となり、自分の「見通し」が立つようになる。次項で説明する。

3-1-6. ル・クロの環境づくり ～C. 主体性を引き出す動機づけ

(1) 逆算思考

飲食業界には「独立したい」「自分の店を持ちたい」という目標を持つ者が多い。人は目標がなくても、高すぎても、モチベーションを保つことは難しく、ここで「逆算思考¹¹」という手法が効果を発揮するという。これは、高い目標を小さな目標にブレイクダウンし、「今やるべきこと」を明確化する作業であり、これにより同じ目標でも「とても無理だ」という状態から「きっと大丈夫!」という確信へ変えようとするものである。例えば、「自分の店を持ちたい」というル・クロの新入社員にとって、「独立」がひとまずのゴールであり、逆算思考の出発点となる。そのためには、①最低限、今働いている厨房でシェフというポジションを手に入れる必要があり、そのためには、②副シェフ、その下の3つのポジション（冷製のオードブル、温製のオードブル、デ

ザート) の経験が必要になる。また、調理技術だけでなく、接客技術も含めたサービス全般や経営そのものも学ぶ必要もある。このような逆算思考に沿って、大きな目標を身近な小さな目標にブレイクダウン・具体化することで、「できそう」「やってみせる」と自信を持つことができ、仕事に対するモチベーションも飛躍的に向上する。このように、各スタッフに「見通し」が立つ状態をル・クロでは重視している。

(2) 見通しを立たせる諸施策

このように「見通し」を重視するル・クロでは、「頑張っても先が見えない」不安を排除するため、顧客満足を追求するプロセスにスタッフが喜びを感じられるような環境づくりを進めている。

① 直近のゴールを設定

ル・クロではスタッフの目標に沿った直近のゴールを設定することで、「その先に成長があることが分かるので、どんなに苦しくてもワクワクする」状態を作り出している。例えば、「フランスに行きたい」新入社員には、部署を異動し全部のポジションを経験したら3年後にはフランス行きという直近のゴールを設定し、「ここで3年頑張ればいける」という先を見せる。黒岩氏は、「ゴールさえ設定しておけば、忙しくなるほど元気になれる」という。

② 暗いトンネルの先を見せてあげる働きかけ

仕事における成長は、一方では先が見えない真っ暗なトンネルを進むようなものであり、変わることを恐怖に感じるスタッフも少なくないという。そのような時にはトップ陣による地道なサポートが効果的である。上司は先述のスタッフケアシートなどを活用してスタッフの状態をしっかりと観察し、「悩んでいるこの時間は人生において無駄ではない、今進んでいる方向は正しい」と気づかせる「トンネル内の道案内役」を担う。

③ 「理由づけ」のできない指示はしない

ル・クロでは、スタッフに指示を出す時「理念を実現するために必要だから」という理由づけを示すことを重視している。例えば、「人と接するのが苦手」というコンプレックスをもったスタッフに対して、上司は単に「お客様の目を見なさい」という指導をするのではなく、「そうしないと、お客様が我々に何を望んでいるか把握できず、お客様を不安にさせてしまう。お客様に喜んで頂くために必要なことだから」という理由づけを示すのである。つまり、「お客様に喜んで頂くことは、自分自身のコンプレックスを解消するためにもなる」というシンプルな図式をスタッフに示すのである。このように、「何のためにそんなことをするのか→それはお客さまのためである」という声かけの確認を業務の中で何度も繰り返すことで、理念の実現が自分自身の成長につながることにスタッフは気づいていくという。

④ 部下のチャレンジを全力で応援するフリーチャレンジ

現場では、「頑張ろうとしても頑張れない」ことがしばしばある。その際、ル・クロでは、職場環境の中に彼らの頑張りを阻害する壁があると考え。すなわち、「既存の職場に満足せず、お客様満足のため、新たな課題に取り組もうとチャレンジしたから課題にぶつかった」と解釈するのである。そこでル・クロでは、スタッフが毎日遠慮なしにチャレンジできる環境づくりを行っている。例えば、ウェディングプランナー志望で入ったスタッフが「やっぱりサービスがいい」と方針転換したり、その後、「ソムリエを目指したい」と言い出したりしても、そのポジションを用意して応えるのだという。さらに、経営者やトップ陣がチャレンジする姿や失敗する姿を積極的に見せることで、スタッフの理解を促し挑戦意欲を喚起するよう努めている。パリへの出店プロセスや今回の京都ショコラボ立ち上げの経緯などもその一環である。ル・クロでは「スタッフの器を会社が決めつけない」ことを重視している。

(3) 上司のモチベーション

以上のように、ル・クロではスタッフを支える存在としての上司の責任は重く、トップ陣には給料以上の仕事の対価が必要になる。それが、「お客様の満足」であり、それと並ぶ「人を育てる喜び」「成長を見る楽しさ」が仕事の対価になっている。店名のル・クロには、フランス語で「畑」という意味も含まれており、黒岩氏は「組織は畑、人は種。畑を耕し、種に水をやり、芽がふくらんでいくのを毎日眺めるのは飽きない」「数字の給料と違い、人には無限の伸び代があり、また人の成長に伴い組織の売り上げも伸びるという関係にある」という。すなわち、「スタッフの成長＝自分（上司）の成長」であり、人を育てる喜びは仕事の対価として大きな割合を占めている。

3-2. 障害者の就労現場におけるマネジメント

3-1. では、オーナーシェフ黒岩氏を中心としたフレンチレストランの現場における人材管理手法を詳しく見てきた。本項では、障害者の就労現場における人材管理手法について、「3-2-1. 作業」「3-2-2. 対人関係・コミュニケーション」の2つの側面に分け、参与観察や事例調査（図表-6、参考資料「事例リスト」参照）、文献調査などをもとに明らかにしていく。なお、本報告書では2018年に雇用が義務化される精神障害者¹²を中心に取り上げることにする。

3-2-1. 事例調査 ～現場でのかわり：作業についての共通項

(1) 課題行動例

障害者の就労する各現場において、「作業」における課題として複数の事例で見受けられた事項を以下に集約する。

① 準備段階

- i) 完成品から、仕事の手順や段取りをイメージすることが苦手なことがある。
- ii) 仕事量や時間など具体的イメージがわかないと不安になる。

iii) (複数の作業を同時並行して行う)「ながら作業」が苦手なことがある。

② 作業段階

- i) 手順の変更や省略など、指示とは異なる勝手な判断基準で作業をしてしまう。
- ii) 作業内容の変化に対する臨機応変な対応ができないことがある。
- iii) 作業スピードが速すぎ(遅すぎ)、周りの作業と合わせた適切なスピードでの作業が苦手な場合がある。
- iv) 些細なことにこだわりが強い場合がある。
- v) 自分のやり方に固執する傾向がある。
- vi) 気を使いすぎることが多く、頑張りすぎて疲れやすい。

(2) 改善例

上記のような課題行動に対する対応例を以下にまとめる。

① 準備段階

第1に、「できることは何か」を一人一人に聞き、「できること」から始めてもらう姿勢の徹底である。例えば、一度に複数の作業を任せると混乱するスタッフに対しては、工程を「計量、混ぜる、焼く、袋詰め」などに分解したうえで作業を切り出し、一つの作業に特化できるようにする。また、単純作業が苦手なスタッフに対しては、企画づくりに特化させることで能力を発揮できたケースもあった。

第2に、「作業手順書」による作業の可視化である。例えば、「10:00~12:00」「湯煎→テンパリング→成型」「ボウル、鍋、ゴムべら、温度計、絞り器」といった形で「作業時間・作業手順・使用工具等」を図示で示し、自分の作業の「見通し」を立たせる工夫である。

② 作業段階

まず、指導者との話し合いにより設定された目標値を明示した作業手順書を携帯・常時参照できるようにし、作業終了時には「作業記録表」で作業結果(目標値との差異)を振り返る作業の徹底である。例えば、「13:00 から 16:00 まで、100 個、ギフト箱を組み立てる」という作業目標を振り返ることで、自分の作業能力を把握することができ、過度な自信やプレッシャーを防ぐことが出来る。

他にも現場でとられていた改善例を列挙すると以下のようなになる。

- i) スケジュール通りに進め、変更が生じた場合は早めに話し合う。
- ii) フードプリンタ、ワンプッシュ絞り器などの機器や工具の積極的な活用
- iii) 過度の期待を抱かせないように、ダメなことは明確に伝える。
- iv) 休憩タイムへの理解や制度化

(3) 発見事項 ～「障害者の就労現場でのマネジメント」と「ル・クロのマネジメント」

このように障害者の就労現場で日々行われている取組を整理すると、3-1. でとりあげたル・クロの人材管理手法と驚くほど重なるところが多いことが分かる。

例えば、作業準備段階でとられていた「できることは何か」を一人一人に聞き、「できること」から始めてもらう姿勢の徹底については、ル・クロにおけるコミュニケーションの基本と共通する。すなわち、ル・クロでは人材を活かす環境づくりを、「おうかがい（個性の情報収集）」から始めていた。スタッフの成長を重視し、コミュニケーションをとる時も「こうしたらこのスタッフは喜ぶ」「こういう言い方をするとやる気が出る」など、相手を常に観察し、相手の心の状態を把握する仕組みづくりに尽力していた。

その他、作業段階でとられていた「作業手順書」による可視化や活用、スケジュール変更が生じた場合は早めに話し合うことの徹底、機器や工具の活用、過度の期待を抱かせない工夫、休憩タイムへの理解や制度化といったことなどについては、ル・クロにおける「仕事表」を活用した「逆算思考」の具体的運用に通ずるところが多い。例えば、作業の書き出し、直近のゴール設定、トンネルの先を見せてあげる働きかけ等々は先述のとおりである。

3-2-2. 事例調査

～現場でのかかわり：対人関係・コミュニケーションについての共通項

(1) 課題行動例

障害者の就労する各現場において、「対人関係・コミュニケーション」における課題として複数の事例で見受けられた事項を以下に集約する。

- i) 「そこは状況を見て適当に」「随時工夫しながら」といったような、抽象的な表現が理解できない。
- ii) 「箱の組み立てを50個やる」と言われたら、早く作業が終了してもそれ以上やらない、他を手伝わないといったような、言われたことしかやらないことがある。
- iii) 服装等に関する暗黙のルールのような、明文化されていないことが分からない。
- iv) 注意されると嫌われていると思ひ込み、被害的に受け取ってしまう。
- v) 指導者の声の大きさ、トーンや表情に過剰に反応し、怯えてしまう。
- vi) プライドが高く、指導を受けても言い訳に終始し、謝罪や御礼が言えない。
- vii) 分からない時や不調時に、自ら助けを求められず、動作が止まってしまう。
- viii) 自己主張がストレート過ぎて同僚や上司と衝突してしまう。

(2) 改善例

上記のような課題行動に対する対応例を以下にまとめる。

まず、曖昧な表現は避け、メモや図示などを活用して具体的に伝えることが重要である。例えば、作業内容だけでなく、作業が終わった時の振る舞い方についても「作業終了時に誰に聞きに行くのか、時間が空いたら何をするのか」といったことを具体

的に示す。同様に、職場の慣習や暗黙のルールについても、できるだけ具体的に明文化することが必要である。他にも、現場からは「とにかくミスをしたくない。ミスをして許せる自分がほしい」「壁にぶつかる前に、それすらあきらめさせている」「キャリアアップするには転職するしかない」といった声が多く聞かれたが¹³、福祉の現場では失敗を恐れず挑戦できる仕組みづくりへの試行錯誤が各所で行われており、月1回全員参加のミーティングで仕事ぶりや課題・解決策を徹底的に話し合う¹⁴ことや、社内セミナーを通じて全社員の理解を促すことなどもその一例である。この点、「障害」に詳しくなりすぎず、「個性」として対応することが有効な場合もあり、例えば「健常者がフラットかどうか¹⁵」「普通のことを普通にやっているだけという意識が持てるかどうか¹⁶」「“支援”より“友達”が必要¹⁷」などの指摘は重要である。

他にも現場でとられていた改善例を列挙すると以下のようなになる。

- i) 「上からの指示」というよりは、望ましい行動へ導く「きっかけ」「気づき」を与える。
- ii) (小さいことでも) 出来たことをしっかり評価する。
- iii) 強く注意して心を閉ざすことがないよう、働く意味・目的を納得いくまで話し合う。
- iv) 障害者の自主性を尊重し、待つ姿勢・何でも相談できる家族的な雰囲気づくり
- v) 職場内でのキーパーソン育成：仕事を厳しく指導する人と慰める人との分担

以上を俯瞰すると、コミュニケーションの基本スタンスとしては、上から「ほめる」「叱る」といった垂直的な関係よりも、対等に「横の関係」を構築することが重要であるといえる。例えば、「よくできた」「頑張れ」という健常者からの声かけが、逆に障害者のプレッシャーになってしまうケースもある。「おかげで助かった」「ありがとう」という対等な視点からの声かけに変えることで、障害者は「誰かの役に立った」と感じることで、自分に自信を持ち「自分の居場所」を見つけることができる。また、同じ作業が長続きしないケースであっても、途中で辞めたことを責めるのではなく、「これまで頑張ったことで、ここまでできるようになった」と今まで頑張ったことを認めて勇気づける。それにより、障害者は「この人は仲間だ」「自分には能力がついてきている」と感じ、再開するときも自信を持って作業に入ることができるという。

(3) 「障害者の就労現場でのマネジメント」と「ル・クロのマネジメント」

3-2-1. と同様に、障害者の就労現場で日々行われている取組を整理すると、3-1. でとりあげたル・クロの人材管理手法と驚くほど重なるところが多いことが分かる。

例えば、障害者の就労現場でとられていた、「上からの指示」ではなく望ましい行動へ導く「気づき」を与える、小さいことでも出来たことをしっかり評価する、強く注意して心を閉ざすことがないよう働く意味・目的を納得いくまで話し合う、障害者の自主性を尊重し待つ姿勢・何でも相談できる家族的な雰囲気づくり、といったことなどは、ル・クロにおいて「土台としての人間関係」を築くためにとられていた、上司

の取扱説明書を部下に授ける、家族のような信頼関係の構築、スタッフケアシートを活用したきめ細やかな観察、「理由づけ」のできない指示はしない等々の施策と共通する。

また、月1回全員参加のミーティングで仕事ぶりや課題・解決策を徹底的に話し合うという施策については、ル・クロにおける「気づき（学習）」を促す多様なミーティングで先述したとおりである。さらに、障害者の就労現場でとられていた、失敗を恐れず挑戦できる仕組みづくりについては、ル・クロにおける部下のチャレンジを全力で応援するフリーチャレンジの仕組みと共通する。

4. 結果と考察

3-2. の事例調査を通じて明らかになった「障害者の就労現場でのマネジメント」の基本的な枠組みは、「“障害者だから出来ない”と決めつけず、可能性を探る“環境づくり”」と表現できるであろう。既存の工程に合わせて障害者を「育成」という発想ではなく、障害者の能力を引き出せるような工具・工程の「工夫」が重要であり、その発想は各現場で取り組まれていた施策に共通していた。例えば、「発達障害で、コミュニケーションは苦手だが、些細なこだわりが強い」という個性に対して、既存の工程を分割したうえで「作業ミスの最終チェック」という作業を切り出し挑戦できる環境を作ったり、「一人で仕上げる食器洗浄」という作業への配置転換を行ったりする取組が行われていた。また、「自閉症だからパニックを起こすのではなく、作業する環境ができていないからパニックを起こすことを理解するべき。我々がやるべきことは、徹底的な工程分解と、環境づくりに尽きる」という指摘も重要である¹⁸。そのような環境の中で、障害者スタッフは（小さい）成功体験を積み重ねることができ、それが自信や「自分の仕事が役に立っている」「自分の居場所がある」ことへの実感づくりにつながり、成長を促す。このプロセスはまさに、ル・クロで重視していた「見通し」が立つ環境づくりであり、3-2-1. (3) と3-2-2. (3) で具体的に示したように、ル・クロ流人材育成のエッセンスが福祉事業の仕組みに既に組み込まれているのである。

さらに、本研究の対象でもある飲食業界は、接客サービスを中心に障害者雇用のリスクが強調されることも多いが、一方でお客様の喜ぶ顔が直接見えるという特性から、「自分の仕事が役に立っている」「自分の居場所がある」ことへの実感づくりを行いやすく、「見通し」を立てやすい環境にあることも見逃してはならない。また、飲食の場は「人を巻き込みやすい」「まちづくりに活かしやすい」という強みも持っている¹⁹。

5. 京都市への実践的な提言

以上見てきたように、福祉の現場には人材を育成する仕組みや制度が既に存在しており、黒岩氏も「いい経営をしたかったら、福祉事業から学ぶことは多い。経営者は福祉事業を経験するべきだ」と強調する。すなわち、「人材が定着しない」「人手不足」といわれる飲食業界において、障害者雇用（福祉事業）に取り組むことは、“16年の実績があり成功事例として視察が後を絶たない”ル・クロ流の人材育成ノウハウを体感・学習する機会をも

たらず可能性を有しているといえるのである。

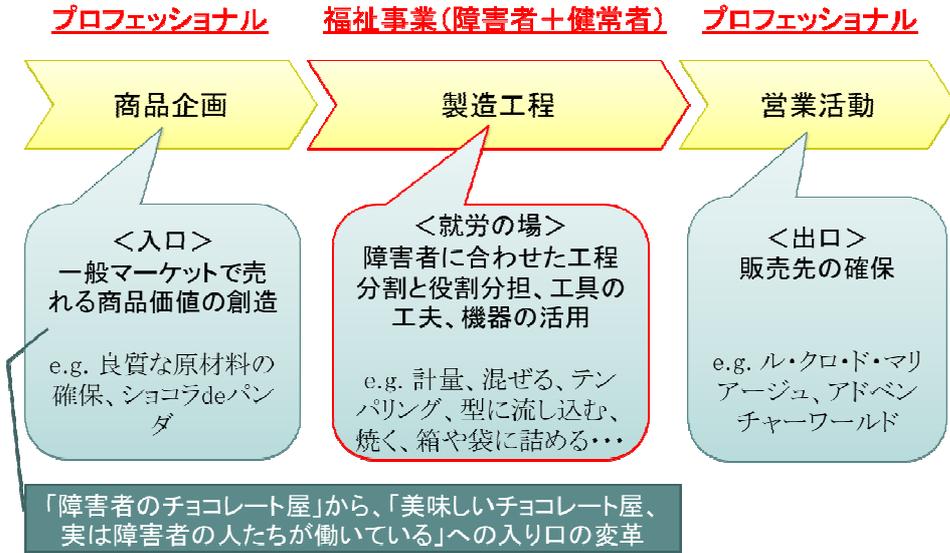
この可能性を広げるため、また事業者や障害者からの「声」を届けるため、以下に提言を示す。

(1) ” 専門職と福祉関係者との出会いの場 “の強化

今回の研究活動を通じて分かったことの一つとして、飲食や美容などの専門スキルを持った事業者が障害者の活躍できる環境づくりに取り組む一方で、そのような中小規模の専門職の場が障害者の就職先の選択肢に入っていないという現実がある。また、福祉事業者が専門ノウハウ不足を実感していても、「高いコンサル料は払えない」と最初からあきらめてしまうケースもあった²⁰。この点、例えば京都市では「障害者雇用ステップアップ研究会」実践セミナーなどを開催しているが、事業者向けに障害者雇用ノウハウを提供することに加えて、専門職と福祉関係者との出会いの場づくりを強化していくことも今後重要になると考える。黒岩氏は「ビジネスプロセスの入口（商品力の向上）と出口（販売先の確保）をプロフェッショナルがしっかり固めることで、障害者が見通しとやりがいをもって働ける環境をつくることができる」という（図表－4）。

本研究では、KYOCA を活用した試験的試みとして、黒岩氏を講師に招いて「ル・クロの経営から生まれた“食と障がい者”の事業の作り方（2016年2月29日）」「京都ショコラボのお話し会（2016年3月7日）」を開催した。2月29日は障害者雇用に関心をもつ事業者向けに、黒岩氏の人材管理ノウハウを提供し事業者同士のネットワークをつくる場を提供した。3月7日は福祉関係者・支援学校関係者・保護者・障害者ら向けに、専門スキルをもつ事業者がどのような想いで障害者の就労の場づくりに取り組んでいるか情報提供し、交流の場を提供した（図表－5参照、記事については京都市ソーシャルイノベーション研究所ホームページ <https://social-innovation.kyoto.jp/learning/576> 参照）。今後は、講座内容のパッケージングを行ったうえで他地域への普及への取組や、事業者と福祉関係者両者のネットワーク形成の場づくりなどを進めることが課題となる。

図表－４ 「専門職（プロフェッショナル）」と「福祉」の基本的な枠組み



図表－５ 「ル・クロの経営から生まれた“食と障がい者”の事業の作り方」概要

ル・クロの経営から生まれた“食と障がい者”の事業の作り方

2月29日(月) 18:30~21:00(18:00受付)

場所: KYOCA 参加費: 2,500円
京都市下京区朱雀正会町1-1

フレンチのオーナーシェフが捉える障がい者と食の事業。働く環境のデザインと人を大事にする経営の考え方を学びます。

講義内容 [18:30-19:30]

- 障がい者雇用と食
飲食業は保存が効かない。クオリティを下げない事業の捉え方。
- 働く環境のデザイン
その方にあった環境や仕事は？ 遺材適所 ～プランニング～ ツールや製造工程の工夫。～利用者者に合わせる～
- "情報"を仕入れて、愛のある環境をつくる
ル・クロでの自己の振り返り方法。状態を知りながら関わる保護者、支援者からの情報を大切に。
- 気付きを反映する経営
指導する側の考え方。どの価値フィルターを持つか？
- 障がい者雇用の導入と諸手続きと覚悟
コストや法律、業界の仕組み。今、感じている状況と問題提起。

当日、交流会ありです。
お申し込み先は info@kyoto-chocolabo.jp までメールにて
① 参加希望日時 ② お名前 ③ ご連絡先電話番号を明記の上、送信願います。

主催 京都 ショコラボ 〒600-8841 京都市下京区朱雀正会町1-1 KYOCA 209
TEL/FAX: 075-354-0077
MAIL: info@kyoto-chocolabo.jp
http://www.kc-cs.jp **KYOTO CHOCO LABO**

保護者/福祉関係者向け

京都ショコラボのお話会

3月7日(月) 18:30~21:00(18:00受付)

場所: KYOCA 参加費: 2,500円
京都市下京区朱雀正会町1-1

京都ショコラボをオープンしてから、障がい者の働く場を考える事業者様や、職人・専門職の方々からの相談が増えてきています。また、ある保護者の方のお話から、支援学校を出て就業先を探すタイミングについて、急がず、じっくり考えていく機会や選択肢も必要のように感じるがありました。本イベントでは、ショコラボ京都での取り組みに加えて、利用者の様々な働き方やその可能性についてご参加される皆様とお話ができればと思っています。

おはなし [18:30-19:30]

- ル・クロが考える障がい者雇用と食
- 働く環境のデザイン
- "情報"を仕入れて、愛のある環境をつくる

交流会 [19:30-21:00]

軽食とお飲み物をご用意いたします。



(2) その他

短期的な課題として、障害者が仕事で自信を持ち始めても職場でキャリアアップすることができず転職せざるを得ないことが多いという現状から²¹、障害者の（同一組織内での）キャリアアップの道づくりは重要であろう。また、中長期的な課題としては、京都市における「食」のソーシャル・イノベーション・クラスター形成事業の一環として、障害者と食の事業のデータベースを作成し、例えば京都市ソーシャルイノベーション研究所のソーシャルプロダクト MAP のような形でネットワーク構築などに活かすことも重要である。さらに、行政を巻き込む可能性を持った市役所の食堂への障害者雇用導入の促進²²、ホテルの1階に必要なレストランへの障害者雇用導入機会の活用²³、障害者雇用を評価する消費者マーケットづくりなどがあげられる。

6. 今後の研究課題

本研究における参与観察や事例調査、障害者とのかかわりを通して、健常者と障害者は別枠ではなく連続線上に存在すること、それと同様に、障害者雇用は一般のマネジメントと別枠で「負担」するものではなく、事業経営に組み込むべきものであるという方向性が見えてきた。

例えば飲食業界において、人材の定着性の低さや人手不足に悩み「現状を変えたい」と感じている事業者に対して、「障害者雇用（福祉事業）に取り組むことで、人材を育成する仕組み・ノウハウを取得できる。それによって事業自体が変わる。」というアプローチはできないだろうか。すなわち、資本力のある大企業だけでなく、“専門技術を持った中小ビジネス”に焦点をあて、「うちは中小で資源に余裕がないから、障害者の受け入れは無理」ではなく、（たとえ“受け身”であっても）障害者を受け入れ、医療機関・支援学校・就労支援機関やジョブコーチ・アドバイザーなどの外部との連携を取りながら、従業員を巻き込み、例えば一人ひとりの個性に基づいてプランニングやカウンセリングをするといった形で人材と向き合う経験が現場で蓄積されていく。その結果、「人材育成」マネジメントの仕組みやノウハウを構築することができ、“本業”への好影響をもたらす事業の立て直しへ貢献する、というプロセスを具体的に実証できれば、その研究の意義は理論的にも実践的にも大きいものになると考える。

図表－6 事例調査概要

実施日	対象者	所属	場所／備考
2015年9月8日 ～ 2016年3月7日	黒岩功 平井孝宜 他	(株)クロフーディング	京都ショコラボ ル・クロ ル・クロ・ド・クロ ル・クロ・ド・マリアージュ 他
2015年8月28日	白井清資 西岡瞳 小川桃世 他	(株)ロマンライフ	本社
2015年9月9日	吉野智和	NPO 法人！-style	NEW STANDARD CHOCOLATE Kyoto
2015年9月13日	小林紀子	(株)三桂	きらっといきる (NHK 教育) 元 MC
2015年11月30日	長門大介	社会福祉法人巢立ち会	精神保健福祉士
2015年12月13日	中野真樹子 他	メンタルヘルスマネー ジメントオフィス IMS	精神看護専門看護師、保健師
2016年1月6日	馬淵麻由子	東京農工大学	准教授・臨床心理士
2016年2月8日	肥田裕久 木村尚美 中田健士 他	医療社団法人宙麦会ひ だクリニック	(株)MARS、就労継続支援 B 型 事業所 Terra (レストランテ Terra、お好み焼き屋焼麦大 郎) など含む
2016年1月26日 2016年2月19日	増田靖	社会福祉法人コスモス	森のキッチン

引用・参考文献等

狩俣正雄 (2012) 『障害者雇用と企業経営 (世界人権問題叢書—大阪市立大学人権問題研究センター双書)』 明石書店

黒岩功 (2013) 『三ツ星で学んだ仕事に役立つおもてなし』 アチーブメント出版

黒岩功 (2012) 『また、あの人と働きたい』 ナナ・コーポレート・コミュニケーション

坂本光司 (2008) 『日本でいちばん大切にしたい会社』 あさ出版

高嶋健夫 (2010) 『障害者が輝く組織』 日本経済新聞出版社

東京都社会保険労務士会 (2015) 『ダイバーシティマネジメントの実践』 労働新聞社

野村恭代 (2013) 『精神障害者施設におけるコンフリクト・マネジメントの手法と実践』 明石書店

¹ その他、公的機関についても、雇用障害者数及び実雇用率のいずれも対前年で上回っている。

例えば、「国」の雇用障害者数は7,371.5人(前年7,326.0人)、実雇用率は2.45%(前年2.44%)、「都道府県」の雇用障害者数は8,344.0人(前年8,284.5人)、実雇用率は2.58%(前年2.57%)、「市町村」の雇用障害者数は25,913.5人(前年25,265.0人)、実雇用率は2.41%(前年2.38%)、「教育委員会」の雇用障害者数は14,216.5人(前年13,930.5人)、実雇用率は2.15%(前年2.09%)となっている(法定雇用率2.3%、都道府県などの教育委員会は2.2%)。また、独立行政法人(法定雇用率2.3%)についても、雇用障害者数9,527.5人(前年9,178.0人)、実雇用率2.32%(前年2.30%)と、雇用障害者数及び実雇用率のいずれも対前年で上回っている。

² 非雇用型である就労継続支援B型事業では約17.7万人、就労移行支援事業では約2.4万人と推計されている(厚生労働省「障害者の就労支援対策の状況(平成26年度)」参照)。

³ 坂本(2008)参照。

⁴ 一般に「差別」とは、障害を理由として、正当な理由なく、サービスの提供を拒否したり、制限したり、条件を付けたりするような行為(下記の「合理的配慮」を行わず、障害者の権利利益が侵害される場合も含む)を指す。「合理的配慮」とは、障害者から何らかの配慮を求める意思表示があった場合に、負担になり過ぎない範囲で、例えば筆談や読み上げなどの社会的障壁(障害者にとって、日常生活や社会生活を送る上で障壁となるもの)を取り除くために必要な行為を指す。

⁵ 平成27年3月には、改正障害者雇用促進法に基づき具体的な内容を定める「障害者差別禁止指針」と「合理的配慮指針」が策定されている(平成28年4月1日施行)。

⁶ 2016年3月7日特別講座交流会におけるインタビューより。

⁷ スタッフを評価するためのものではなく、スタッフもケアシートのことを知らない。

⁸ スタッフの成長は、言葉遣いに表れるという。例えば、自分本位の考え方をする未熟な状態では「いつまでたっても仕事を覚えない。困ったものだ。」といった相手の気持ちを考えず状況を改善する力を持たない言葉遣いになる。次に、問題の本質を踏まえ、物事がどうあるべきか考えるようになると、「あの子が仕事が出来ないのはなぜか」「どうしたら仕事が出来るようになるのか」と言うようになる。最後に、部下の問題を自分の問題として捉える状態では、「そのために自分は、こういう考え方をしなければならない」という言葉遣いになるという。この流れは「ティーチング」から「コーチング」への発展と共通するところが多い。

⁹ アレルギーや好き嫌いにも対応している。

¹⁰ お互いの話を真剣に聞くようにするために、「自分の話を最も聞いてくれたと感じた人」を次の話し手として指名する仕組みをとっている。これにより、最後に話し手になったスタッフは皆の話を聞く姿勢が弱いということを意味し、該当者は次のミーティングにその反省を活かすという。

¹¹ 一般には、バックキャストなどといわれる。

¹² 一般に、精神障害の代表的症状としては、①統合失調症、②躁うつ病、③てんかんがあげられる。

¹³ 2015年12月13日IMSにおける障害者を囲む座談会でのインタビューより。

¹⁴ 2016年2月8日ひだクリニックへのインタビューより。「健常者と障害者お互いが偏見をもち理解不足だった」ことがよくわかるという。

¹⁵ 2015年8月28日ロマンライフへのインタビューより。

¹⁶ 2015年9月13日小林氏へのインタビューより。

¹⁷ 2015年9月9日NEW STANDARD CHOCOLATE Kyotoにおけるインタビューより。

¹⁸ 2015年9月9日NEW STANDARD CHOCOLATE Kyotoにおけるインタビューより。

¹⁹ 2016年2月19日森のキッチンへのインタビューより。

²⁰ 2016年3月7日特別講座交流会におけるインタビューより。

²¹ 2015年12月13日IMSにおける障害者を囲む座談会でのインタビューより。

²² 2016年2月19日森のキッチンへのインタビューより。「日々の生活の中で障害者と自然と触れ合う場をつくることで、個々人に変化をもたらす政策面にも影響を与えることができる」という。

²³ 2016年2月8日ひだクリニックへのインタビューより。