

TASKAL CARD

ユーアイ
キッチン

タスカル カード

皆が笑顔で
働ける仕組み



ユーアイ
You'i KITCHEN
キッチン

タスカル カード

皆が笑顔で
働ける仕組み

もくじ

はじめに

- 1 みんなが笑顔で働ける
職場をつくりたい

ユーアイキッチンとは

- 5 好評な手づくり弁当、
右肩上がりの売上と高い工賃

ユーアイキッチンが直面した課題

- 10 いつの間にか段取りが複雑化。
「わからない→できない→叱られる」

ユーアイキッチンの挑戦

- 15 「わかる→できる→ほめられる」へ。
タスカルカードの誕生

ユーアイキッチンの変化

- 21 こんなに変わった！
思いがけない効果

ユーアイキッチンとタスカルカードのこれから

- 33 生産性の向上に貢献できるか？
ユーアイキッチン以外への展開は？

おわりに

- 38 仕組みを変えた。
これならみんな笑顔で働ける

- 45 社会福祉法人ユーアイ村の概要

コラム「専門家から見たタスカルカード」

- 30 タスカルカードの効果
一人ひとりの可能性を引き出す切り札！

- 36 タスカルカード——いい流れのデザイン

- 44 「支援」とは「働く力と意欲」を伸ばすこと

- 46 ふろく「タスカルカードをつくってみよう！」

はじめに

みんなが笑顔で働ける 職場をつくりたい

あなたはどんな職場で働きたいですか。

優しく丁寧に教えてくれるスタッフ。わかりやすい手順とわかりやすい仕組み。明るく楽しい雰囲気。

私は社会福祉法人の事務局長という立場で、法人内の複数の施設を統括的にみていますが、1年半ほど前、ユーアイキッチンというお弁当の製造・販売をする就労支援施設の施設長が突然退職することになり、急遽、ユーアイキッチンの施設長を兼任することになりました。

お弁当をつくるという久しぶりの現場の仕事に張り切ったのですが、なぜか昔のように動けない、仕事の流れが覚えられない、手順がなかなか飲み込めない。ユーアイキッチンの中に、以前より複雑なルールや決まりごとがいつのまにかできていました。

わからないから職員に聞きます。「私は何をすればいい?」「じゃ、施設長、これをやってください」。一つの仕事が終わるとまたすぐに聞かないとわからなくなります。「次は何する?」「次はこれをお願いします」。その繰り返しでとても効率が悪い。

自分でもできないのに、障害のある利用者の作業支援なん

てとてもできない、まして、利用者が覚えてこなすことは、ことさら難しいと思いました。

今まで、事務局長として参加していたユーアイキッチンの職員会議では、「高い工賃、働く喜び」を運営理念とし、障害のある利用者一人ひとりが役割をもち、職場の中で必要とされる存在となり、人の役にたっていると実感できて、他人から感謝されるような職場であって欲しいと何度も語ってきました。

しかし、実際に自分で働いてみると、働く喜びにはほど遠い、まず働く手順を理解することすら難しい職場になってしまっていました。

職員の弁護をするようですが、毎日、職員は本当に一生懸命なのです。しかし、その一生懸命さは、できないところを指摘する方向に強く傾いていました。簡単に言うと、職員が利用者を叱る職場になっていたのです。

ちょっとおかしい。こんなはずじゃなかった。何か変えなくちゃいけない。何を変えればいいのか。

まず、「わかる」職場を作りたい。わかりやすくすれば、きっと仕事ができるようになる。

そして、仕事ができるときにはほめてあげたい。ほめる仕組みを作りたい。

わかる→できる→ほめられる、そんな職場はきっと楽しいに違いない。もっとみんなが笑顔で働ける職場にしたい。

そういった問いかけの中から生まれてきたのが、このタスカルカードです。

この冊子の中で、ユーアイキッチンがどのような課題を抱え、それを、タスカルカードをつくり、使うことで、どのように変えていったかをお伝えしたいと思います。

障害のあるお子さんのご両親、障害者施設の職員、特別支援学校の先生、障害者を雇用する会社の皆さんなど、障害のある人を支える方々、障害のある人のまわりで暮らす方々に、「これなら、うちでもできるかもしれない」と思っていたいたり、現場の中での創意工夫のヒントになればとても嬉しく思います。

社会福祉法人ユーアイ村 事務局長 藤澤 利枝



ユーアイキッチンの利用者と職員たち（後列右端が藤澤）



ユーアイキッチンとは

好評な手づくり弁当、 右肩上がりの売上と高い工賃

ユーアイキッチンは、知的障害者21名が通所する福祉施設で、障害のある人の働く場所として、お弁当の製造・販売をしています。制度的にいうと、障害者総合支援法に基づく「就労移行支援と就労継続支援B型を実施する障害福祉サービス事業所」というところです。

ユーアイキッチンの朝は5時半から始まります。お弁当の注文が多い日には、もっと早くから職員が出勤します。

お弁当の中身になるお料理は、長年割烹で和食の経験を積んだ料理長を中心に、調理師資格をもつ職員が担当し、冷凍食品を極力使わず、旬の食材、地元の食材を吟味して妥協なく調理しています。

利用者（障害のあるスタッフのことを利用者と呼んでいます）で、厨房に入っている人もいます。早い人は6時から出勤し、炊飯、揚げ場、切菜などを担当しています。

お弁当を詰める作業は7時半ごろから始まります。職員の指示でどんどんお弁当をつくっていきます。午前中は忙しく休みなく働きます。

9時半になると、一番大きな販売場所



である茨城県庁へ、職員が運転する配達車でお弁当を運びます。県庁には2回に分けて搬入し、県庁2階の売店で販売するだけでなく、電話注文を受けて各課に配達に行ったり、カートにお弁当を載せて売り歩いたり、2時間で約200個のお弁当を販売します。県庁以外には、市役所や保健所、ハローワークなどの行政機関や近隣の民間企業などにも配達に行きます。

おかげさまで、野菜たっぷりの手づくり弁当として皆様に好評をいただき、売上は開設以来右肩上がりが続いて年間4400万円、平均工賃(利用者の給料)は月額45,000円で、茨城県内のB型施設としては一番高い平均工賃を何年もキープしてきました。



- 法人名** 社会福祉法人ユーアイ村
- 施設の名称** ユーアイキッチン
- 施設の種類** 第2種社会福祉事業 障害福祉サービス事業所
(就労移行支援・就労継続支援B型)
- 施設の所在地** 茨城県水戸市千波町1918 茨城県総合福祉会館1階
- 開設年月日** 平成9年4月1日一障害者小規模作業所開始
(平成13年11月1日一知的障害者小規模通所授産施設開始)
(平成18年10月1日一障害福祉サービス事業所開始)
- 施設の定員** 就労移行支援一6名、就労継続支援B型一20名
- 職員数** 常勤6名、非常勤11名



これがユーアイキッチンのお弁当(すべてのお弁当が毎日、日替わり)

デラックス弁当 | 600円
ボリュームたっぷりガテン系お弁当



まごころ弁当 | 500円
魚と肉のバランスのとれたお弁当



おふくろ弁当 | 500円
ご飯多め、揚げ物なしのお弁当



健康米弁当 | 450円
十穀米の入ったヘルシーなお弁当



日替わりプレート | 450円～
パスタやオムライスなど日替わり



仕出し弁当 | 500円～1,000円
会議や行事等の特別注文弁当



※平成26年3月現在のメニューと価格です。平成26年4月より一部変更になります。

お弁当づくりからお届けまで

① 調理

早朝より調理職員が担当。本格和食に強い料理長自ら市場で仕入れた食材で、冷凍惣菜は使用せずに手づくり。修行を積んだ利用者も調理に入ります。



② アルミカップ詰め

おかずを均等に詰め、バランスと集中力の必要な作業です。おかずの種類はたくさんあるので、素早く入れる技術も要求されます。アルミカップとの色合いも考えて詰めます。



③ 弁当詰め

お弁当の種類も多いので、職員が作った見本の通りにきれいに素早く盛りつけをします。正確に詰めることも大切ですが、販売時間や配達時間に間に合うように、スピードも要求されます。



④ ふたをする、ラベルを貼る

おかずがはみださないようにふたをして、ラップや輪ゴムをかけ、ラベルを貼ります。また、盛りつけた弁当の中身の最終チェックをする大事な作業項目です。



⑤ 出荷の準備

お弁当ができあがった順に、県庁1便、県庁2便、市役所便、その他の便と何回かに分けて出荷するので、どの配達車に何を積み込むか、準備をします。



⑥ 配達車に乗せて出荷

職員が運転する車に乗り込み、配達場所の茨城県庁、水戸市役所、近隣企業に向けて出発します。



⑦ 販売、お届け

県庁内各部署で、お弁当をカートに入れて販売したり、注文のお弁当の配達を行います。基本的に利用者が1人または2人で行います。個人の接客技術やお釣り計算能力、そして応用力が求められます。この他にも配達車両によるルート販売も行っており、この便で接客技術の習得を職員とマンツーマンで行っています。



ユーアイキッチンが直面した課題

いつの間にか段取りが複雑化。 「わからない→できない→叱られる」

タスカルカード導入の背景

売上もそこそこあって、工賃も比較的高いユーアイキッチン。でも、ここ何年か、売上が上がっても利益が上がらない状況が続いていました。そこには、さまざまな課題が積み重なっていました。

8種類のお弁当はすべて日替わり。「飽きのこない選択肢の多いメニュー」というお客様のニーズへの対応が高じて、作成手順やそれに伴う準備作業が複雑になっていました。

段取りが複雑だと、生産性は上がりません。ミスも生じやすい。ミスのたびに場当たりの対応策が生まれ、複雑なルールがさらに増えていきました。それら複雑な手順や細かな決まり事は、ベテランの職員の頭の中だけにあり、職場の全員が全体を把握し共有することを困難にしていました。利用者はもちろん、新人の職員も「誰かに聞かないと、次に何をしたらいいかわからない」状況はここから来ていました。

いつも一生懸命やってくれる職員の長時間労働も課題になっていました。「勤務時間内に仕事を終わらせ、定時で帰る

ように」という掛け声はあっても、複雑な手順や段取りの中でやることが終わらず、職員たちは疲弊してきました。

蓄積した疲労は余裕のない支援につながってしまうこともありました。

仕事の指示がのみこめず、上手にできない利用者に対して「何度も教えてますよ。間違えないようにしてください」と、職員がほとんど叱るように作業指導を行うことが常態化していました。叱られた利用者は「すみません」「ごめんなさい」を繰り返すばかり…。

叱る・叱られるばかりの職場の空気がいいはずがありません。叱らずにわかってもらうにはどうすればいいのか。働く喜びが感じられ、楽しく仕事ができる職場に変えるためにはどうしたらいいのか。

注意深く見ると、利用者は、じつは「できない」のではなく、仕事の中身や順番、総量が「よくわからない」、そこに要因が集約されていることに気がつきました。

タスカルカードという発想

そこで私たちは仮説を立てました。

仕事のひとつひとつを分解し、作業内容と順番と総量がわかるようにできないだろうか。ベテランの職員に管理されて仕事をする状況から、自分で管理して自発的に仕事をしていけるような環境を、仕組みを工夫することで構築することができないだろうか。



「わかる」ことによって、仕事が「できる」ようになり、仕事が
できるようになると、職員に「ほめられる」ようになる。そう、職
員だって「ほめることができる」のです。いや、「ほめることこそ」
職員の仕事であると理解してもらえないだろうか。そうだ、ほ
めることも可視化できないだろうか。「仕事の全体と部分を見る
化」することと「評価が見える化」すること。その両立がうまく
いったら、何かが変わるのではないだろうか？

仕事はカード化したらどうだろう。

そして、一つひとつのカードに評価をつけたらどうだろうか。

そんな発想を職員に説明するために、「わかった!」「でき
た!」「ほめられた!」ポジティブループの図をイラスト入りで作っ
てみました。職員会議でその図を見せながら、「こういうこと
をやりたい」と提案しました。今まで言葉だけで、ああしたい、
こうしたいと伝えてうまく伝えきれなかったことが、イラスト入り
の図で説明することで、みんながとても納得してくれました。

職員みんなでこの仮説と思いを共有し、私たちはタスカル
カードを作ることにしました。





ユーアイキッチンの挑戦

「わかる→できる→ほめられる」へ。
タスカルカードの誕生

タスカルカードは、一つひとつの仕事（タスク）をカード化し自分が今日一日なにをやるか分かるように可視化したもので、「タスクがワカル」ので「タスカルカード」と名づけました。

カードは名刺大の大きさで、1枚につき1個の仕事が記され、それぞれの仕事はイラスト化されています。

例えば、「お弁当」カードはお弁当を詰める仕事です。「炊飯作業」カードは、厨房でお米をといで炊飯器にセットすること。「ごはん」カードは、ごはん自動計量器を使って決まった分量のごはんをお弁当に詰めること。「ラップ」カードは、ラップ巻き器を使って、できあがったお弁当をラップで包むこと。「お金の練習」カードは、販売がスムーズにできるようにお釣りの受け渡しなどの練習をすること。

それらの仕事カードを、大きなホワイトボードに、一人一列でタテ方向に、上から順番に今日やるべき仕事を並べていきます。



カードには、自分の名前、その仕事をする曜日が書かれていて、何曜日は誰が何をする、ということが瞬時にわかる仕組みになっています。また、仕事を自分で選べるように、「選択」カードもあります。午後行う「レストランそうじ」カードは、担当する人数分が用意しており、カードを取って仕事に入る仕組みになっています。



達成度がワカル！

一つの仕事が終わると、赤いマグネットの「完了のしるし」を貼りに来ます。完了のしるしは、カード1枚分の仕事を終えた後に付けるというルールにしました。赤いマグネットをつけながら、次に何の仕事をするのかも確認します。



全体の仕事量の中で、現在どのぐらい進捗しているかが把握できるので、やっていない仕事や、やり忘れた仕事も見えるようになりました。終業時には全部のカードに赤いマグネットがつくことになり、ささやかな達成感も得られることになりました。



評価がワカル！

職員は、利用者のやった仕事の状態をきちんと見て、よくできたとき、その人なりがんばったときに、評価のしるしとして「ゴ



ルドお花」を当該カードの横につけることにしました。

そして、つけられた「ゴールドお花」は毎日の仕事の終了時に、名前をついた透明の専用容器に貯めていきます。毎月末には、貯まった「ゴールドお花」を数えて、一番多かった人にはトロフィーを授与し、がんばった人をみんなでたたえるようにしました。



この月末の花を数える日、職員は忙しくて忘れそうになっても、利用者は絶対に忘れません。みんな数えることをとても楽しみにしています。接戦のときは、誰が1位になるのか、発表されるまでみんなドキドキです。「さ～て、今月の1位は誰でしょうか？」という職員の言葉に、「ハイ！」と自ら答える人もいます。2人同点で、2人でトロフィーをもらった月もありました。「休みがなかったら僕が一番だったのに」と悔しがる人、表彰後、腑に落ちない様子で自分の花をもう一度数えなおす人、「先月は一番だったのに、2か月連続で1位は難しいなあ」と言う人。反応はさまざまですが、月末の表彰式は、仕事場におけるみんなの楽しみの一つになりました。



トロフィーをもらった人には、「〇月のNo.1」という王冠マークがつき、評価が1年間見える形になります。





TASKAL CARD

ユーアイキッチンの変化

こんなに変わった！ 思いがけない効果

当初想定していた効用は、仕事が見えて、達成感が得られ、ほめられて嬉しい、というものでした。もちろん、それだけでも大きな進歩ですが、このタスカルカードの運用を開始してみると、いろいろな効果・効用が生まれています。

① ムダな仕事の削減・整理

仕事のカード化にあたり最初にやったことは、すべての仕事の洗い出しでした。その過程で、似たような仕事は統合し、ムダな仕事を削除するなど、仕事全般を整理することができました。

② カード(仕事)に対する愛着の芽ばえ

仕事カードにはそれぞれ、その仕事のイラストがついています。また、午前の仕事、昼の仕事、午後の仕事とカテゴリーごとに背景色を変えています。背景色は識別性を高めるものであり、イラストは仕事内容の把握を助長するアイコン機能でしたが、親しみやすくてかわいらしいイラストを採用したことによって、色のカラフルさとあいまって、カードとその仕事に対する愛

1



タスカルカードを見て、今日午前中の自分の仕事を把握する

2



タスカルカードの順番通りに1つずつ、ていねいに仕事に取り組む

3



完了した仕事は1つずつ、赤いマグネットの完了のしるしをつける

4



午後は、いろいろな「選択」カードから仕事を選び、取り組む
また、ほかの人の状況を見て 仕事を手伝う

5



職員は、仕事の状態を見て、がんばったときは評価のしるし「ゴールドお花」をつける
仕事を評価してもらう

6



「ゴールドお花」を貯めることで、自分の仕事の評価を確認する(やりがいにつながる)

7



その日の仕事が終わったら、タスカルカードの「曜日」を確認して明日の仕事を準備する

8



毎月末には、貯まった「ゴールドお花」を数えて一番多かった人にはトロフィー授与
がんばった人をみんなでたたえる

着を感じてくれるようになりました。仕事カードは記名式なので、「これは私のカード、私の仕事」という気持ちになり、それが「これは私の役割、私の責任」へとつながり、組織の中で必要とされているという自分の存在意義や働く喜びにつながっていきました。

Aさんの事例

Aさん（男性）は、一般就労していましたが体と心の調子を崩しユーアイキッチンで働くようになりました。働き始めてもしばらくは調子が戻らない様子でしたが、病院を何件回っても悪いところがなかなか改善されず、Aさんのご家族もとても困っていました。施設長の携帯電話はAさんから送られた「ムカムカするので休みます。迷惑かけてすみません」「体調が思わしくないので休みます」というお休みを連絡するメールでいっぱいになっていました。

しかし、タスカルカードを始めてからは、メールの内容が本当に驚くほど変わりました。「明日はいつもより早く7時には出勤します」「早めに出勤すると残業手当がつきますか?」。今までは病院の日は一日休んでいたのに、「明日は病院に寄るので遅れます」と遅刻をしても必ず出勤するようになりました。

そしてAさんは、タスカルカード導入2か月後には「最多ゴールドお花」としてトロフィーも授与されました。今は少し調子が悪くても、「明日は何曜日、〇〇の仕事があるので休めませんから」と、意識も変わりました。改めて、役割があることやわかりやすい形でほめられることは仕事の喜びにつながるのだと思いました。



③ 職員の状況把握の向上

カードをすべてホワイトボードに貼り出すことで全体を一望でき、その日にやる仕事の全体が一目瞭然となったのは、利用者だけでなく職員にとっても同様でした。ベテラン職員も新人職員も等しく今日一日で何をすべきか理解し、新人職員は、利用者へのサポートが適時・的確にできるようになりました。

④ カード（仕事）のやり取りの発生

仕事の全貌が見えることによって、自分の仕事だけでなく、まわりの状況も把握できるようになりました。誰かが休んだり早退したりすると、働ける利用者の中で自発的に仕事カードをやり取りし、仕事をこなすようになりました。

B子さんの事例

午後、早退する予定だったB子さんは朝礼で、「午後の私のこの仕事、誰か代わりにやってくれませんか？」とカードを持って他の利用者に声をかけます。C子さんが「私ができます」と答え、自分のカードの場所にB子さんから預かったカードを貼ります。カードを貼るときに、自分で同じ時間帯に担当している仕事がないか、つまり、仕事の安請け合いをしていないのかも確認できます。「代わりにやっておいてね」という言葉かけだけでなく、カードの受け渡しをすることで忘れずに確実にこなすことができます。そういったやり取りを職員を介在させずに成立させている姿に感心しました。

⑤ 明日のカード（仕事）を自ら準備

タスカルカードは翌日の仕事の把握も容易にします。カードには曜日が記入してあるので、仕事が終わると、明日使うカードを事前に用意して貼り直す人も出てきました。職員に指示されるまま、その日その場の対応に終始していた利用者が、自分で明日の仕事を準備してから帰宅するようになりました。

⑥ カード（仕事）の量を自ら調整

終わっていないタスカルカードの枚数が見える（残務がわかる）ことは、全体の仕事を完了させようという思いを一人ひとりに抱かせるきっかけになるようです。仕事のやり忘れや、誰かがやるだろうという依存が減じているようにも思えます。また仕事のスピードを上げる必要のあることが、指摘される前にわかるようになりました。職員にせかさねず、自分たちで仕事のペースを調整できるようになるのも、もうすぐです。

⑦ 細かな仕事も確実に履行

例えば、「11時にレストランの音楽をつける」、「14時になったら不必要な電気を消す」など細かい仕事や、「チーズケーキづくり」や「床そうじ液づくり」など一週間に一度しかやらないような仕事もカードにすることで、忘れずに確実に実施することができるようになりました。職員が指示する前に利用者が自ら動いてくれるようになりました。

⑧ 仕事の質を考えるきっかけに

C子さんの事例

C子さんは「この仕事はよくできたなぁと思うときはお花がついて、これはちょっとダメだったなぁと思うときはお花がつかない。職員さんは私のことを良く見ていてくれるなぁ」と話します。一方、職員からも「花がついていない仕事に対して、どうして花がつかないか? と利用者から質問されることがあり、そのときは、ここがまだ不十分だからつけられない、と具体的に説明する」との話がありました。

「ゴールドお花」をつけるという行為は、利用者と職員両方にとって、コミュニケーションのしるしや契機にもなっていました。

評価には二面あります。よくできたことをほめることだけでなく、問題点や課題点を指摘することです。

前者は嬉しいことですが、後者は耳の痛い話です。

「ゴールドお花」によって、耳の痛い話を指摘されるときも、聞く耳を持ち、素直に聞くことができます。それは一方でほめているからです。ほめるツールだけれど問題点も明らかにすることで、修正して成長につなげるきっかけになっているのです。

⑨ 職場全体のやる気の向上

職員にほめられること、きちんと見てくれていること、そしてお花が貯まっていくことが純粹に嬉しくて、やる気の向上にもつながっていると思います。

お花を貯める容器がいっぱいになって、2つ目の人もいます。



Dさん、E子さん、Fさんの事例

Dさん(男性)「花がつくと嬉しいです。仕事の励みになります。前は休みも多かったのですが、今は毎日早く出勤してがんばってます」

E子さん「こんなにお花が貯まったよ～。嬉しいね～」

F子さん「お花が貯まると嬉しいです。明日もがんばろうって気持ちになります」

⑩ 職員間にもポジティブループ

利用者の喜ぶ姿を見て、職員の姿勢も変わりました。

仕事ができるように支援することが職員の仕事です。できるようにするために、以前は叱ることもありました。

でも、今は、ほめることも仕事なんだと認識してくれています。ほめることで、みんなが仕事ができるようになり、やる気ができるようになったと実感しているからです。まさに、「わかった!」「できた!」「ほめられた!」というポジティブループが職場に生まれたのです。

自分の仕事が見えること、職場全体の仕事が見えること、達成感が見えること。同時に、評価が見えること、評価が蓄積され、それが見えること。そして、次の仕事への意欲を生むこと。この「見える」連なりが、ユーアイキッチンという職場にもたらした効果はとても大きいと感じています。

⑪ 承認欲求を満たすことによる効果

Gさんの事例

コミュニケーションが増えることで、「問題行動」と呼ばれるものも減りました。

確かに以前は、イライラしてトイレットペーパーを丸ごと入れてトイレを詰まらせたり、利用者どうし陰でたたいたりしていることもありました。

以前は確かにあったのです。でも気がついてみると、そういう問題行動のようなものがかなり減ってきました。

タスカルカードによって、ほめるための契機と、「あなたをちゃんと見ていますよ」ということを認識しやすい環境ができることで、「認めてもらいたい、ほめられたい」という承認欲求が満たされ、結果的に問題行動の減少につながっているのだと思います。



タスカルカードの効果 一人ひとりの可能性を引き出す切り札！

京都造形芸術大学教授 本間 正人



組織の中で、指示や命令は、相手の立場に立ってわかりやすく具体的に伝えることが不可欠です。

ところが、

「ほら、あの例の仕事、いつものように、気を利かせて、うまくやっといてね。」

こういう曖昧な指示をする上司を時々見受けます。

しかし、こうしたぼんやりとした指示命令では、仕事の仕上がりに支障がでるのは火を見るより明らか。

ところが、こんな上司に限って、

「こら、俺の言ったとおり、ちゃんとやらなければだめじゃないか？」などと怒ったりするケースが多いのです。

ユーアイキッチンの藤澤利枝さんから、タスカルカードの話をお聞きし、実際に運用されている様子を拝見してみると、1つ1つのタスクについて、「誰が、何を、いつまでに、どのようにすればよいのか」が明確に示されていました。そして、「同床異夢」に陥ることなく、職員と利用者の間で共通理解が成立しています。

「タスクの文節化」とは、「お弁当を作り、納品する」という大きな業務の塊を、細かい作業要素に分解して、一覧できるようにすること。今まで、意志の疎通がうまくいっていなかった職場では、これだけでも、生産性の向上につながるはずです。

さらに、カードを作った所が素晴らしいですね。これにより「可搬性（ポータビリティ）」が高まりました。つまり、誰かが休んだ時に代わりの人がその作業をカバーしたり、工数のかかる作業をみんなが協

力して早く終わらせる、といった臨機応変の対応が可能になりました。職場のチームワークも高まったことと思います。

「コーチング」とは、傾聴、質問、承認（≒褒める）といったスキルを使って、「一人ひとりの自発性や可能性を引き出すコミュニケーション」です。Coachとは元々「馬車」という意味で、そこから「大切な人を、その人が現在いるところから、その人が望むところまで送り届ける」という意味が派生しました。

タスカルカードは「今どこにいるのか（現状）」「どこへ行くのか（目標）」を、一目でわかりやすく「見える化」する機能を果たしています。そして、個々のタスクが完了しているのか、未完了なのかも一目瞭然なので、お互いのサポート（協働）も実現しやすくなりますね。デザインも可愛いなあ。こうした温かみのあるカードが壁にかかっていたら職場が明るくなりますね。

そして、コーチングのもう1つの定義は「一人ひとりがいつかその人なりに、ヒーローになる可能性を持っていて、それを引き出すことだと私は考えています。とは言え、慌ただしい日常の中で、なかなか「自分には素晴らしい可能性があるんだ」と実感する機会はめったにありません。

タスカルカードに示された業務を1つ1つ遂行していく中で、ささやかな達成感が得られます。そこに、職員からの承認（ほめ言葉）が加わると、自己肯定感が高まり、「さらにながらもう」という意欲も湧いてくるでしょう。



誰しも上から「やれ」と命令されたら、「やらされた」気分になってしまいます。「カードを自分で掲示する」という一手間が、実は「この仕事は私がする仕事だ」という責任感につながっているのではないのでしょうか？ 他人事ではなく「わがこと」。英語では「オーナーシップ」と呼びますが、利用者の方が、心をこめて仕事に臨む姿勢が印象的でした。



逆に「頑張っても、頑張っても、やり切ったという手応えが感じられない」と、仕事の意味についても迷いが生じ、やる気が低下してしまいます。コーチングのうまい上司は、何も問題のない時、順調に進捗している時にも、部下に声をかけ、細かい長所・進歩を見つけて、言語化します。このカードを活用すると、ほめ所が見えやすくなり、職場内に承認のコミュニケーションが増えるのは間違いありません。

そう思うと、このタスカルカード、ユーアイキッチンだけでなく、日本中のありとあらゆる職場で活用できるはずです。この小冊子をお読みの方、ご自身の組織にも導入してみたいはかがでしょうか？

本間正人（ほんま・まさと）

京都造形芸術大学教授。コーチングを日本に広めたリーダーの一人。NHK教育テレビで「ビジネス英語」の講師などを歴任。「教育学」を超える「学習学」を提唱し、コーチングやほめ言葉などの著書58冊。

<http://www.learnology.co.jp/>

ユーアイキッチンとタスカルカードのこれから

生産性の向上に貢献できるか？

ユーアイキッチン以外への展開は？

タスカルカードを導入して、さまざまな意見やいくつかの課題も見えてきました。

「ゴールドお花」がなかなかつかない人もいて、どうフォローすればいいのか。また、今は、花の数が1位の人しかトロフィーをもらえないから、「自分は関係ない」と半ばあきらめている人もいる。1位だけじゃなくて、2位、3位も評価できるようにした方がいいのではないか。

だんだんこのやり方に慣れが出てきたので、みんなの意欲を続かせるために、全員月末に集計し、工賃に反映させる仕組みにしたらどうか、などの意見が職員から出てきています。

また、ユーアイキッチンにとってタスカルカードが、生産性の向上、つまり売上への貢献につながっているのか、という問いには、まだ答えることができていません。タスカルカード自体は、もしかすると営業的に直接貢献する仕組みではないのかもしれない。しかし、確実に職場の雰囲気は明るくなり、チーム力は格段にアップしていると感じていて、営業面での効果はこれから見てくるのかもしれない、と期待しているところです。

ユーアイキッチンを見学に来た別の事業所が、このタスカルカードを導入してくれるという展開もありました。

他事業所での展開事例—株式会社ヴィオーラ

「導入する前と後では、やる気が全然違います」

「うちの会社では、チャレンジャー（障がい者スタッフ）を多く雇用していますが、彼らは、あれをなさい、これをなさい、といつも一般スタッフから指示を出されて



いました。ユーアイキッチンでは、一人ひとりが自ら仕事に取り組んでいた。その姿にとっても驚きました」。株式会社ヴィオーラの藤本昌宏社長（写真中央）は、ユーアイキッチンに見学に来てくれたときの印象をそう語ります。

「タスカルカードは業務の効率化とモチベーションアップにとっても効果的な仕組み」ということで、藤本社長はおしぼり・タオルの洗浄や医療機関の洗濯業務を請け負っているヴィオーラの工場で、この仕組みを導入してくれました。

「タスカルカードを導入する前と後では、やる気が全然違います。自分の仕事カードがたくさん並んでいると嬉しいようで、何か手伝おうとしても、それは自分の仕事だから、と言うようになりました。今までは嫌がって誰かに押し付けていたゴミ捨てのような仕事も、仕事カードが1枚増えるので、進んでやってくれるようになりました。効率も上がったと思います。次の仕事が自分でわかるので、自分から動けるようになりました」と、導入後の様子を話してくれました。

量的な業務の進捗状況がわかるだけでなく、やったかどうかのチェック機能もあります。Aさんは、本来やるべき仕事でも以前はやらないことがあり、やっていないことをスタッフが指摘すると、ちょっと怒ってしまうようなこともあったそうです。でも今は、タスカルカードがあるので、やった・やらないが自分でわかるし、スタッフの方で

も、まだ終わっていないだねと声をかけるだけで済むようになったということでした。スタッフも、注意するだけでなく、ほめることができるようになったといいます。

ユーアイキッチンと同じように、よくできた仕事には「花」を付けています。そして花の数が多かった人に、月初の全体朝礼でトロフィーを渡して写真を撮ります。社長と撮った記念写真はコメント入りで社内報に掲載されるそうです。「照れくさそうにしているけど、とても嬉しい様子は伝わってきます。タスカルカードの直接の効果かどうかは判別できませんが、導入した頃から、チャレンジャー同士でちょっとイジメてしまうということが減りました。イライラしてモノに当たることもなくなった。一方、挨拶ができるようになったりと、マイナス面が減じて、プラスの面が見えるようになりました。認められること、気持ちが満たされることは、大きなことだと思っています」。

今後は、意欲をもったチャレンジャーが、もっとスキルの高い仕事に従事できるようになることをめざしているそうです。



法人名	株式会社ヴィオーラ
代表	代表取締役 藤本 昌宏
本社所在地	茨城県水戸市見川町 2131-404
創業	昭和37年7月
業務内容	レンタルおしぼり、理美容・医療介護用おしぼり・タオルのクリーニング、各種クリーニング
社員数	120名

TASKAL CARD

タスカルカード——いい流れのデザイン

有限会社平井情報デザイン室 代表取締役 平井 夏樹

デザインとは、「流れ」をよくすることだと思っています。

藤澤さんから最初に相談を受けた時、ああ滞っているなと直感しました。コミュニケーションの滞りと、それにともなう気持ちの停滞感。どうすれば、流れをよくすることができるのか。その相で「タスカルカード」をどうデザインしてきたかを振り返ってみます。

最初に考えたことは、分節化と一望化でした——ユーアイキッチン
の利用者の仕事（タスクのまとまり）はほとんど定型化されているので、わかりやすいレベルまで分節化することが可能です。まず1つ1つのタスクを洗い出し定義する。1タスク1カード。それらをすべてホワイトボード上に並べて総覧できるようにする。今日1日のユーアイキッチンの仕事の総量が一望できることによって、全員で共有できる「全体マップ」が目の前に生まれました。カードの縦の連なりは自分のタスクの順番です。タスクは多数ありますが、直列に並べると、次の道筋が見えて、今やるべきタスクに集中できる。滞らない。他の利用者の進み具合も見られて、必要なら手助けをする余裕も生まれる。それはこの全体マップがあるからです。

シンプルに——タスクをイラストにすることも提案しました。言葉だけでは何か足りない。写真ではどうだろうか。ある利用者に「この写真には何が写ってますか？」と尋ねると、そこに写っているものすべてを説明されてしまうことがありました。そうか、写真は写りすぎてしまうんだ。イラストにして意図を明確にしよう。言葉も端的にし解釈の幅を狭くして、立ち止まりが生じないようにしました。

ベースキャンプのようです——タスカルカードが一望できる「全体マップ」は1か所にしかありません。たとえば、それを撮影して出力し各自に持たせるということもしません。1つのタスクが終わると、必ず全体マップの前にもどるルールになっています。ルールというより、完了のしるしをつけるためにもどらざるをえない。

一見面倒で、かえって滞りのようですが、これはベースキャンプのようなものだと思います。目の前のタスクを一所懸命やる。終わればここにもどる。やった事を見て安心し、これからやる事を確認し気持ちを新たにします。隣り合った利用者と肩が触れ合い目が合う。会話が生まれる。軸足を置く固定点がしっかりあることで、組織全体としての流れがよくなっていると思います。

「タスカルカード」という名前。うちでもできるかな？——「タスクがワカル」からタスカルカードとしました。もちろん「助かる」という意味もあります。利用者も助かる、職員も助かる、施設も助かるのです。この仕組みを当初は「『作業カード』によるタスク共有システム」という仰々しい名前でごんじしていました。何か違いますよね。タスカルカードなら口の端にのせやすい。いい名前があれば、それが内包する概念もきつと運んでいってくれる。「そうか、うちはこの仕組みが必要だったんだ」と気づいて導入を検討する施設があるかもしれません。

この仕組みのいいところは、デザイナーという職能が関わらなくても、みなさんが自分で気軽に作れることだと思っています。「うちでもできそうだな、やってみよう」という気持ちを誘発することもデザインの大切な役割。そうやって、タスカルカードが広がっていくことは、いい「流れ」のデザインが新たに生まれることだと思います。

(ひらい・なつき | グラフィックデザイナー)



おわりに

仕組みを変えた。 これならみんな笑顔で働ける

タスカルカードの導入から約1年が過ぎました。

職員が朝からガミガミ叱ることが減って、利用者の笑顔が増えました。職場はとても明るくなりました。

職員の性格が変わったわけではありません。

私たちがやったことは、仕組みを変えるということでした。

障害のある人たちが、より主体的に働けるよう、環境と仕組みを整えたのです。

仕組みが変わると人の行動や考え方が変わるのだと実感しています。

また、タスカルカードが「わかる→できる→ほめられる」から「主体的に動ける」ツールに飛躍したのは、可搬性のある、つまり持ち運びできるカードだったからだと思います。

これが固定化され、自分たちでは変えられないものであったら、きっと、決められた通りに動くだけだったでしょう。

可搬性があるから、自分で仕事を組み替えたり（ボード上で貼り替える）、自分で誰かに仕事を依頼したり（カードを手渡す）することができます。

誰かが出した指示に従って受動的に動くのではなく、自分で選択して、自分で決定して、主体的に動くことを誘発する仕組

みであると認識することは、福祉施設で働く職員にとっても大きな意識転換になりました。

職員への依存を減らし、彼らが自分たちの力で働けるようになるように支援することこそ、職員のめざす方向であるとわかったのです。

タスカルカードを使うことで、社会福祉法人ユーアイ村の理念である「自分でできること、ひとつでも多く」という自立支援の方向に、職員みんなで向くことができました。

理念やミッションを浸透させるためには、それを実践できる形にすること、つまり仕組みをつくることがもっと大事なのだと、タスカルカードの実践を通して教えられました。

とはいえ、タスカルカードも、ユーアイキッチンの就労支援、自立支援も、まだまだ発展途上です。今でも職員が強い口調で熱心に作業指導する場面に出くわすこともあります。

就労支援における支援者の役割とは何なのか。福祉施設における職員の存在意義は何なのか。その都度、問いながらユーアイキッチンは進んでいます。

みんなが笑顔で働ける職場づくり。

タスカルカードが、その終わることのない挑戦の一助となれることを心から願っています。

社会福祉法人ユーアイ村 事務局長 藤澤 利枝





「支援」とは「働く力と意欲」を伸ばすこと

株式会社FVP 代表取締役 大塚 由紀子



研修やコンサルティングの仕事を通じて工賃アップのお手伝いをしています。

会社での就労が難しい人でも、年金と工賃を合わせた収入で自立した生活ができるように。親御さんが亡くなられた後も安心して暮らせる収入を。働く力、可能性が伸びるように。—福祉関係者の変わらぬ願いです。

しかしながら、全国平均で1万3千円程度と言われる工賃。30年も前からずっと1万円台のままです。時代や法律が変わっても、工賃アップはなかなか容易ではありません。

そのような中で、積極的に工賃アップに取り組んでいる福祉施設の取り組みには、全国にみても次のような共通点があるようです。

- ・施設をきちんと「働く場」として位置づけている。
- ・職員たちは、利用者（障害者）の働く力や可能性を信じている。
- ・日々の支援では、利用者のモチベーションや能力をアップするための工夫や仕掛けが積極的かつ粘り強く行なわれている。

ユーアイキッチンも、そのような取り組みをしている就労支援施設のひとつであると思います。

就労支援における「支援」とは、お世話をすることではありません。利用者（障害者）の「働く力と意欲」を伸ばすことです。ユーアイキッチンの職員は、タスカルカードというツールを通して、「わかる→できる→ほめられる」を支援するという自分たちの役割を改めて認識し、利用者の働く力と意欲がまだまだ伸びる可能性を感じているのではないのでしょうか。

（おおつか・ゆきこ | 経営コンサルタント）

社会福祉法人ユーアイ村の概要

茨城県で第1号となった障害者生活ホームを運営する任意団体として平成3年にスタートし、平成9年に障害者小規模作業所開設、平成13年社会福祉法人格を取得。障害をもつ人たちの生涯にわたる支援をしたいとの思いで、平成17年特別養護老人ホーム「ユーアイの家」を開設しました。

障害をもつ人や介護を必要とする人が地域社会の一員として、できるだけ自立して自分らしい生活ができるよう、住まい・就労・生きがいをトータルに支援し、すべての人が安心して暮らすことができる社会をめざし事業展開しています。



ユーアイキッチン

障害福祉サービス事業所（就労移行支援・就労継続支援B型）で、主に知的障害者の就労場所としてお弁当の製造・販売を行っています。特別養護老人ホームでの清掃事業も受託しています。



ユーアイファクトリー

障害福祉サービス事業所（生活介護）で、中度・重度の方の通所施設です。軽作業の他、創作活動（絵画、陶芸、木工、手芸など）に取り組んでいます。ユーアイキッチンに、お弁当包み紙や箸袋のイラストを提供しています。



ユーアイホーム

障害者グループホームです。障害をもつ人も、親元から離れ自立した生活をしたい、でも完全な一人暮らしは難しい、という人向けの全室個室、サポート付き住居です。3棟あります。



ユーアイの家

全室個室・ユニット型の特別養護老人ホームです。個別ケア、ターミナルケアを実施します。ショートステイ、デイサービス、居宅介護支援事業所「ユーアイケアプランセンター」併設です。

ユーアイデザイン

福祉に関連する生活環境、職場環境の仕組みをデザインします。また仕組みを作るだけでなく、仕組みを動かすための仕掛けもデザインし実践につなげます。

YOU I DESIGN

タスカルカードをつくってみよう!

1 仕事の洗い出し、分節化

まず、すべての仕事を洗い出します。ポイントは「わかりやすい」とまりまで分節化するという。大雑把すぎても細かすぎても使いにくいので、複数の目で検討しながら進めましょう。また、それぞれに「何曜日」「何時頃」「誰が」「何をやる」のかを書き出します。

2 カード化する仕事を整理、名づけ

洗い出した仕事をあらためて眺めると、重複していたり、必要のないものがあることに気づきます。思い切って整理しましょう。次に、一つひとつの仕事に適切な名づけをしましょう。正確であることよりも、これまでの慣れた呼び方や「ピンとくる」名づけをすることが大切です。

3 カードにイラストをつける準備

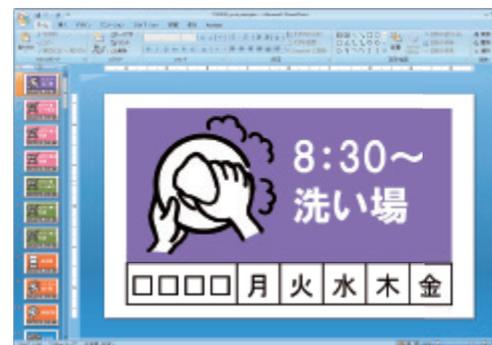
ユーアイキッチンではプロのイラストレーターに一つひとつ描いてもらいました。それぞれの仕事がどんなイラストになるのかイメージできるシーンやモノを撮影して説明しました。プロにお願いできない場合は、その写真をもとにがんばって描いてみましょう。

**4 イラストを描いてもらう（自分で描く）**

できるだけシンプルに、一目でわかるように描くことが大切です。

**5 カードを作る**

作成するためのアプリは「Microsoft PowerPoint」が良いでしょう。「名刺大」の大きさに設定して、「イラスト」「仕事名」「担当者名」「何曜日にやる仕事」なのかを表示しました。背景色も「午前」「昼」「午後」「選択して行う」仕事で色分けをしました。



名刺用の厚紙にプリントアウトしたカードを透明のプラスチックケースに入れて、ケースの裏にはマグネットシートを貼ります。（マグネットシートは上の方に貼ると、カードの枚数が多い時に重ねて貼ることができます）



6

縦のラインで1人分です。一番上に名前、すぐ下に「この3ヶ月の目標」カード。そして出勤から退勤まで、上から順にやるべき仕事カードが並んでいます。

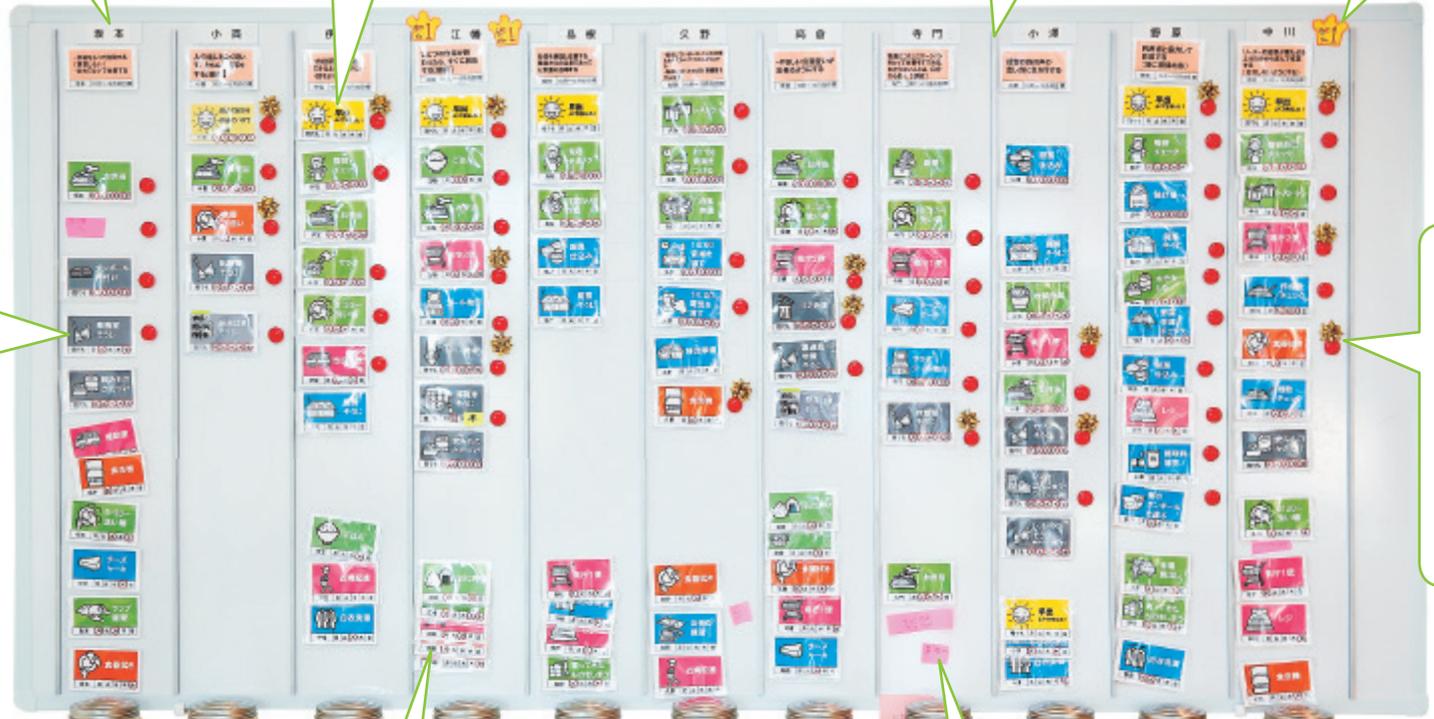
「早出」カード。通常の勤務開始時間の8:30より早く仕事に入った人には、無条件で「ゴールドお花」がつきます。みんな意欲的に早出してくれるようになりました。

仕切り棒。ホームセンターで30円くらいで売っている細い角材にシルバーのスプレーで色を塗り、両面テープで固定しました。この棒があると、「アタリ」になってカードをまっすぐ貼れます。

その月に一番「ゴールドお花」が多かった人には、月末にトロフィーが渡されます。同時に「〇月のNo.1」という王冠マークがついて、評価が年間を通して見える形になります。

グレーのカードは「選択する」仕事カードです。午後の仕事は、別のホワイトボードにあるいろいろな仕事カードから自分でやれる仕事、やりたい仕事を毎日選んで、自分のラインに貼り、その仕事を始めます。

赤いマグネットは、カードに書かれた仕事「終了しました」のしるしで、自分で貼ります。よくできた仕事、よくがんばった仕事には、職員が「ゴールドお花」をつけます。



タスカルカードをつくってみよう!

その日に使わないカードは、下の方にまとめてあったり、カードの多い人はケースに入れたりしています。上から順に貼るのは、今日のカードのみ。

既存のカードにないような突発的な仕事が発生すると、利用者が自分でふせんに仕事名を書いて、ホワイトボードに貼っています。

つけてもらった「ゴールドお花」は、毎日この容器に自分で入れます。貯まるのが楽しみ。多い人は容器が2個になることも。



タスカルカード—皆が笑顔で働ける仕組み

発行日 平成26年3月発行

発行者 社会福祉法人ユーアイ村 ユーアイキッチン

編集・デザイン 有限会社平井情報デザイン室

タスカルカード、ユーアイキッチンについての問い合わせ先

社会福祉法人ユーアイ村

〒310-0827 茨城県水戸市吉沼町1839-1

TEL 029-222-1822 FAX 029-222-1833

メール info@you-i-mura.com

*この冊子は公益財団法人みずほ福祉助成財団の社会福祉助成金によって作成しました。