

すぎなみ大人塾 ~自分を振り返り、社会とのつながりを見つける大人の放課後

<夜コース>

すぎなみソーシャル・デザイン塾~人・モノ・組織をつなぐ社会起業家になる

07年12月5日(水) 19時より

<第三章> 協働発見ワークショップ3 「企業との協働から学ぶ」

第14回 講演「スワンベーカーが切り開いた可能性」

講師:NPO法人 ココロネット理事長 続・社会事業戦略コンサルタント

増田 秀暁さん 07年12月5日(水) 19時より 於:セッション 視聴覚室

1 自己紹介にかえて

簡単に自己紹介させていただきますと、クリスチ안의家庭に育ちまして、10代の頃から父親から強制的にボランティア奉仕活動をやらされて自分の記憶の中には日曜日は友達と遊んだ事がないような中学高校時代を過ごしました。その後社会人のスタートは大阪で、商事会社の仕事をしていました。その後ヤマト運輸でお世話になりました。(1919年、銀座でトラック4台を保有する自動車輸送専門会社としてスタート)

ヤマト運輸 HP:<http://www.kuronekoyamato.co.jp/>

ヤマト運輸でのキャリアは20年足らずですけど、赤坂スワンの立ち上げの2001年まで本社の営業戦略本部でプロジェクトマネージャーという仕事をやっていました。ヤマト運輸は宅急便で成功しましたが、私が入社した当時は宅急便事業も20年以上経過すると事業モデルが陳腐化して佐川さんや日通さんにも追いつき追い越されつつあるという時代でした。

宅配便は、断トツでヤマトがトップでしたが、第二の柱である引越し事業は日通さんが圧倒的なトップをずっと維持していた。ナンバー2がヤマトで、3番目がアートさんでした。ヤマトの業績数字は宅急便の成功があり、加えて引っ越し商品がありましたので、なんとかアートさんより年間成績では上でした。

このような経営環境の下で引越しに変わり第二の柱になればとロジスティック事業を開始しました。物流情報というのは、IT企業の領域にいる企業さんに一番先に情報が入ってくる。例えばA製鉄さんが、鉄から食品ビジネスに移ろうとしているとき、マル秘のプロジェクトで進めて来た新事業を発表しようという際に一番先に連絡がいくのはIT業界です。その後は広告企業になります。その次に我々物流業界に「こういう仕事がありますが物流はヤマトさんがやりますか?」と電通などから情報が入ります。物流情報をどこよりも先にとらないと電通さんの下請けになるとか、IT企業さんの下請けになってしまいます。それで私どもから頭をさげてIT企業さんに一緒にビジネスモデルをと働きかけた。最初にトランス・コスモスさんにいったら大歓迎を受けました。次にオラクルさんいき、NTTコミュニケーションにも伺ったら「いや、私どももヤマトさんに相談しようと思っていた」ということで意気投合してすぐ、ITとLT、即ちインフォメーションテクノロジーとロジスティックテクノロジーを一緒にしたビジネスモデルを共通の顧客企業に対し作り上げました。IT屋さんはウェブ上で、お金の決済をします。我々の宅急便は配達し「代引き」のお金を決済していた。どちらにとってもお金の決済は必要なので銀行をとにかく巻き込まなきゃということで、NTTコミュニケーションズさんと一緒に、B銀行さんに行ったら、見事に門前払い食らいました。私達は一緒にやらなくても、自分たちだけでやります、みたいなこと言われて門前払いです。あとC銀行さん行ってもだめで、D銀行さん行ってもだめでした。あきらめずに、大阪のE銀行にNTTさんと一緒にいったら、「素晴らしい」といいってくださいました。もう涙が出るうれしさだったです。それで青山にE銀行系の信販会社があるから、そちらの役員と協働でビジネスモデル作るように命令しておくからといわれました。

2 赤坂スワンベーカリーの事例、協働のあり方

赤坂スワンのオープンまで半年の準備期間あり、自分でノルマ決めて、カフェ業界とかパン業界の店舗見て歩きました。東京の青山、六本木、それから大阪の心斎橋、京都、広島、神戸、福岡とか半年で120店舗「繁盛している店はないがちがうのかな？」と思い勉強しました。2001年の11月23日だったと思いますが、赤坂スワンベーカリーが一般にオープンする前にお祝いの席をもうけました。そのとき小泉総理に来ていただいた。私がお好意にしていた当時アメリカ大使館のナンバー2のマハラックさんに頼んで、当時のベーカリー大使のご夫妻にもきていただいたりしました。カフェベーカリーの店としては盛大な式典をやり赤坂スワンベーカリーが立ちあげることになりました。

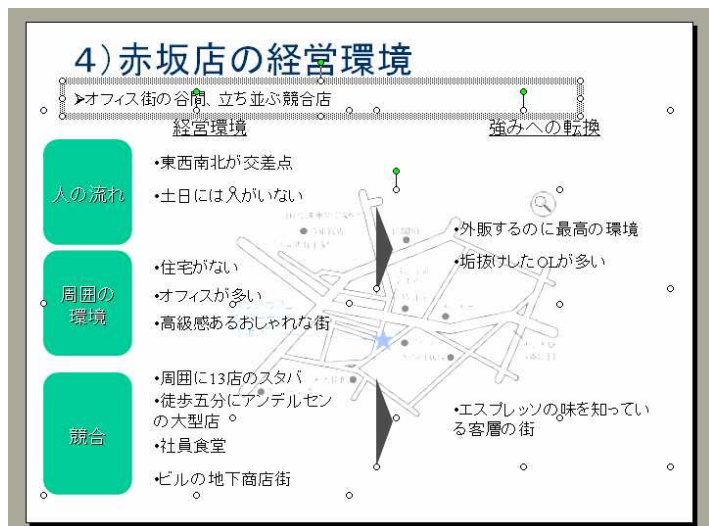
今、首都圏は人口減少負のスパイラルにならず逆に人口は増加していますが、ほとんどの地方は人口減から抜けられない。こういう問題を地域社会が抱えている。一方、企業の世界でも共通の問題を抱えている。企業が地域社会と共生することが大切になってくる。ダイバーシティーという言葉があります、外資系企業のみなさんは多様な人材を活用して多様なビジネスを展開し、多様な事業形態を展開しています。私の立場からするとアジアのいろいろな途上国の人とか、あらゆる障害者、それから社会的弱者、そういうような多様な人材を企業は雇用して戦力にしていかなきゃいけないと考えています。このようなミッションを私たちは持っている。全国の自治体でも、人権擁護、人権尊重という思想を強く取り上げています。

行政・企業、両方の組織が生き残っていくのには双方が知恵を出し合い、産学官の協働が不可欠であると構造改革の委員に関わったおかげでこれを強く感じました。

具体的な事例として赤坂スワンベーカリー店の話になります。皆さんに誤解のないようにお伝えしておきます。一番最初に小倉さんが開店したのが、旧ヤマトビル本社の一階にあるスワン銀座店です。2号店はヤマト運輸が経営に関わっていると誤解されますが、2号店は北区に出来たのです。2号店は養護学校をやっていた小島先生が自分でつくった店です。ヤマト福祉財団の許可を得て一般的なフランチャイズの形でしたがヤマト福祉財団はスワンの名前を使ったからと一銭もとっているわけではなく、逆にパン職人の方が、パンを間違いなく作れて独り立ち出来るまで技術指導をしながらコラボレーションをやっています。

私の場合の赤坂スワンベーカリー店は、知的障害者と精神障害者の方々にパンを作っていただきました。障害者の方々がつくれるようになるまでアンデルセンさんの指導を受けました。3号店は新宿の落合です。精神障害者の多様な生活支援をやっている社会福祉法人が落合スワン店を営営しました。4号店が、広島か、山口に出来ていますがヤマト福祉財団と関係のないそれぞれ独立した法人の経営です。5番目は、当時日本財団のトップだった、作家でもある曾野綾子先生が、「日本財団ビルの一階で障害者が輝いて働く姿を見たいわ」ということで小倉さんにおねがいして5号店

が出来ました。小倉さんは二つ返事でやろうと即決でした。結局曾野先生が小倉さんに頼んだお陰で私に白羽の矢が当たりました。日本財団の周りに13店舗のスターバックスさんがある、その他ドトールさんがある、麻布・六本木・赤坂に、お洒落な店舗を持つコーヒー屋さんがある。そして歩いて5分すればサントリーホールの前にアンデルセンの大きなお店がある。そういう商売の難しいところでした。日本財団ビルの一階に障害者が輝いて働く赤坂スワンベーカリー店があります。



赤坂店の概要ですが、社員構成はオープン当時、知的、精神障害者さん15名と、9名の健常者、24名でスタートしました。小倉さんが講演の中で、赤坂店は、いろんな障害を持っている人たちが健常者とともにバックヤードでもフロントヤードでも共に働いているのだという話をしていましたが、赤坂店は周辺地区にオープン後も一切障害者が働いているというPR活動だとか、情報公開もなにもしませんでした。ごく自然に赤坂一丁目にノーマライゼーションの地域社会をつくる意図でしたから、一切そういう事は公開しませんでした。営業時間は9-6時までだったのですが、カフェが6時にしまうのではとお客様からクレームがあり9時-9時に営業時間を変えました。

勤務状況のことですが、統合失調症に詳しい人はお分かりだと思うのですが、精神科医が働く事を望まないのです。心の病気になっている人に働かせてはいけなくて多くの精神科医に言われました。当事者のかかり付けの精神科医さんから2時間だけならよいということで統合失調症の人はオープン当初は2時間の労働時間でスタートしました。男性1人に女性2人の統合失調症の人がいました。男性は40代、女性は20代で2時間から働き始めて6ヶ月ぐらいで4時間から6時間ぐらい働けるとこまでできました。その間30分刻みですこしずつ様子を見ながらのばして、のばしたらすぐカウンセリングをして幻聴だとか、幻覚がないか等をヒアリングしました。問題がなければ来月からまた30分伸ばそうと統合失調症の人はそうやって労働時間をだんだんのばしていきました。知的障害者の方々は最低でも最初から6時間、8時間(1時間昼休み)ぐらい普通に働いていただきました。

あの辺は、あの土曜と日曜は人通りが全く絶えてしまうところで、歩いて3分すれば総理官邸、裏はアメリカ大使館、ホテルオークラです、真ん前は特許庁です。店の収支ですけど、アンデルセンが全国に店舗展開しているので、その店舗展開のプロの人たちがいます。その人たちが、通行人、通行量の調査だとか、あらゆる専門的な調査をして、最初の一年はがんばって、月の営業日20日で、月300万円を売り上げ達成してもらって、3年目に月400万円を目指してほしいという3年間の収支予測計画をいただきました。さすがプロで非常に細かい分析のうえでのレポートでした。それで「400万円売り上げると、いくら利益が出るのですか？」と聞いたら、「月400万円で収支とんとん」だっていわれました。

11月の下旬にオープンして、12月は360万円でした、月商ですね。日本財団ビルは、土日プラス年末の休みってというのがあって、スワン店の営業日が少なかった。1月に、410万円になって、2月から500万円超えるようになって、それから前月対比売り上げをのばして、最高は月商700万円近くまでいったことがありましたと。

どこからも助成金とか、補助金とか障害者向けにもらっているわけではなくてすべて、営利事業としてやっていかなきゃいけない。給料を払う以上は、給料に見合う生産性を上げて行かなきゃいけない。一日も早く戦力になっていただく為に障害特性に配慮した仕事配分を考えることに一番苦労しました。15人いますが、個性とか特性を考えて、パン部門と、カフェ部門と、大きく二つにわけました。必ずゴールを見せないとやりがいがおきないわけです。目標を例えるとクロワッサンは生地のはきはき、小さい、真っ白です。オープンに入れると、綺麗に香ばしく焼き上がって、焼き上げ工程が花なのです。だけど、あそこを最初からやれるわけではない。だから皿洗いから始める。だけどゴールまでの姿をすべて最初に見せません。君の場合は一年後にここのオープンで、クロワッサンやアンパンを焼く事になるからと伝えます。カフェの場合は、エスプレッソマシーンでカプチーノをつくる。ラテアートといって、カフェラテのところにハートとか、木の葉模様を描きます。私は知的障害者の諸君が、絶対に健常者よりうまく描くと思いました。エスプレッソマシーンで、しゅーっとスチームミルクなどを馳駆して木の葉模様を描く。あそこが一番かっこいいのです。だからそれがゴールだよということで、そこを目指そうとやる気を出させます、だれにも必ずできるようになると声援を送りました。

私は赤坂スワン店の営業戦略を描くならもっと泥臭いこうと思いました。みんなおんなじ人間だから、ビジョンより、夢を描く戦略にしました。夢を実現する、何が何でも夢を実現するためにはどうしたらいいのか、一ヶ月で何やるのか、3ヶ月で何やるのか、半年で何やるのか、非常にわかりやすいところから紙に殴り書きしていったのです。

3 赤坂スワンの夢と夢の効果

「夢」として赤坂でノーマライゼーションの実現をしたいと考えました。同じ、この地球上に生きる我々は、みんな同じ人間なのです。みんな地域社会の中で共に働き、共に暮らすと、共に生きるというのがノーマライゼーションの社会です。店に来る OL さん、みんな格好いい。例えば、普通、「カプチーノください」というと、ウエット・カプチーノとドライ・カプチーノがあるわけです、シアトルに行っても、そうやっているわけですけど、銀座でも、青山でも、六本木でも「カプチーノはウエットとドライどちらにしますか？」、「どう違うのですか？」といわれたら説明しないといけない。あの赤坂スワンでは、ほとんど説明したことない。ドライ・カプチーノとか、ウエット・カプチーノっていうのは食べるように、スプーンですくって食べるやつで、泡みたいになっている。ほとんどの OL さんが商品説明しなくていいっていうくらいでした。あそこ南北線、丸ノ内線、それから千代田線が小田急とつながっていて、赤坂駅、溜池山王駅となる。それに丸ノ内線は国会議事堂駅、霞ヶ関駅などに自宅から通って来るわけですね。帰りも地下鉄で帰ります。そういうエリート達と、うちの店の障害者の方々が、同じ地下鉄に乗って同じ場所で一日働いて同じ地下鉄に乗って帰る。このような雰囲気自然とあの店の中に浸透していったら、格好いいと考えました。一番目の夢は赤坂スワン店でノーマライゼーションを実現することでした。

2つ目の夢ですが、赤坂スワンがいくら成功したって、それだけです。これだけではつまらないと考えました。それでカフェ業界が、知的障害者、精神障害者を全国的に雇用してくれるところまで持っていきたいと私の二番目の使命としました。2つ目の夢は同業他社へ障害者雇用の拡大でした。カフェ業界で一番インパクトの強い、また、格好いいのはスターバックスだと思って、スタバさんがうちの店に視察に訪れて、知的障害者を雇用してくれたらということを夢描いた。

3つ目の夢は、官公庁も含めて、民間一流企業に障害者を赤坂スワンの成功を見て雇用してもらいたいというような事です。あのスタバさんは、2001年11月の下旬オープンして翌年の5月に幹部と上席の管理職の人たちが5、6人で来られまして、知的障害者がスタバの従業員より、高品質で、ラテアートまで描いているという情報を聞いて訪ねて来られた。もちろんアが取りがありましたから、10日ぐらい時間があつたので、その間に知的障害者の女性に「天下のスタバさんが君の仕事見に来るぞ！」と言いました、純粹ですから、一日の勤務時間終わると、1時間残って、ラテだとか、カプチーノとか、エスプレッソだとか、ホットもアイスも作って、僕のところ持って来て、「味見てください」といってくるのです。その努力の甲斐もあって、スタバさんが来た時には、ほんとにスタバさんは感動されました。スタバさんでは学生さんだとか、若者がエスプレッソマシンで作っています。知的障害者と違うのは、健常者の若者はね、たとえば昨日ね、彼女と喧嘩しちゃったとか、振られちゃったとか、次の日おもしろくないと集中しない、ラテを作っても品質のばらつきができるわけです。エスプレッソは、湿度とか温度とかで微妙に変えないといけない。知的障害者の集中力はすごい。教わった通り神経を集中してつくります。ですから、品質ばらつかないのです。そういうことをスタバさんに申し上げながら、次から次へメニューを作り上げていくわけです。ラテアートとは、カフェラテの一番表面に、爪楊枝で、ハート描けば、だれでもちょっと練習すれば書けるようになりますよね。だけど、カップ傾けて、一口飲んだら崩れますよね。だけど、カップ全体の一割ぐらいしか残ってなくても、ハートは消えないものなのです。それはどうやってやるのかというと、スチームミルクを流し込みながら描いて行くと、最後まで消えない。これは飲んでいても非常に楽しいのです、スタバさんは驚かれて、スタバさんの責任者が「増田さん、我々アメリカ企業ですから、決断したら早いですよ」といったらたら、本当には早かった。もう6、7月に準備して、8月1日にスタバさんは知的障害者を6人雇用してくれたのです。それから一年、23区内のスタバさんに30人突破しました。非常に驚きですね。

京都の嵐山の辺でとてもお洒落なカフェを5、6店舗持っているオーナーの方がいますが、増田さんの真似はできないけど、とりあえず1人から始めますよ。それから名古屋の10何店舗持っているオーナーが来て、1人から始めますと。それから広島から来て、博多から来て、韓国から来て、そうやってどんどんアジアにも広がって行って、アメリカのホワイトハウスから勉強に来られました。アメリカは日本と違うので、戦争から帰ってきた、兵隊の心の病気になる人達を

なんとか救いたい為にヒントにしたとって来られました。

赤坂店は結果的に成功したのですが、立地の経営環境が非常に悪かった。日本財団ビルの1階に店を開けるスペースがあることはみんなわかっていたけど、マクドナルド、ミスタードーナツもどこも、興味のない立地でした。だいたい土日は人が通らない。日本財団ビルがあるこの三角地帯ですが、日本財団ビルの東西南北、すぐ全部交差点です。普通は次の交差点に行くときに、いくつかのビルを通り過ぎてから、交差点にぶつかります。だけど4方向全部交差点です。それぞれ東西南北のブロックに地下鉄の駅があります。ですから財団ビルから虎ノ門側にある、JT ビルの人たちが日本財団ビルの前を通って溜池山王駅まで歩くことない。1番近い自分のブロックの中に駅があるわけですから。

付近は一流企業ばかりです。それぞれのビルの地下には、寿司屋からも何でもお店があります。カフェの稼ぎ時はお昼のランチ時ですけど、自分のビルから出なくても、エレベーターで地下に行けば地下商店街がある。そういう点で雨の日は通常客足がさっぱりとなります。先ほどいった13店舗のスタバがある。そういうような事で経営環境としては芳しくないところでした。営業はマイナスを強みに転換しなくては行けなくて、マイナスこそチャンスだ、そう考えないとやっていけないものです。お客さんがビルから出てこないなら外販にいこうと考えた。調べたら、近所で1番社員を抱えているのは NTT ドコモさんだった。まずドコモさんに交渉に行って、それから、霞ヶ関ビルにあったリクルートさんに行って、それから JT さんとかに交渉して、各社に食べ物を置く場所を提供してもらって、そこにパンを大きな箱で持って行って、即売するという感じで外販しました。NTT ドコモさんとはドコモさんのイントラネットの中に、赤坂スワンをオープンしてもらべくドコモさんに交渉しに行った。ドコモさんの社員は、忙しくて景気の良い会社ですから、お昼でもなかなか食べに行けない。すべての社員のデスクにパソコンがあるわけですね。イントラに赤坂スワンをオープンさせてもらって、パソコンを見ると、パンの陳列が現れる。そこでピックアップして注文して、知的障害者と、精神障害者の2人で、ドコモさんの注文に対して配達に行った。なぜ知的障害者と統合失調症の人とを組み合わせたかという、知的障害者は、750円をお客様が買い物した場合、知的障害者はレジがなかったら計算できないのです。750円買ったらお客さんが、1250円出されたら、おつりいくらかわからないのが知的障害者です。精神障害者は非常に知性も教養もある人達が多いのですが、体力はない。この組み合わせで、配達に活かして、集金もやってきたのです。イントラネットで、ドコモさんとはパンの販売のコラボレーションやりました。本当にドコモさんは、夜も忙しくて夜の会議だと、パンは50個ぐらい、50個なんていうのはしょっちゅうでした。コーヒーも50杯、会議室へ届けてくれと注文が入る日々が続きました。

それで赤坂スワン店の経営を生かして、カフェのお店用に「15・15ビジネスモデル」を作りました。「15・15ビジネスモデル」のお店は15坪のお店で1500万円の初期投資、これはエスプレッソマシーンから冷蔵庫、冷凍庫、そういう内装設備費用を1500万円で賄う、15坪のお店でカウンター10席にするか、客席も10席ぐらいの規模モデルです。私が20歳台の時には同僚の OL さんが何年会社を勤めたら、喫茶店やりたいという人がすごく多かった。スタバさんの上陸以降、現代の OL さんも赤坂店にきたついでに、「来年いっぱいやめようと思っている、小さくてもいいから、自分のコンセプトでカフェをやりたい」と、しかもエスプレッソを出したい、おしゃれなエスプレッソカフェをやりたいと相談をたくさん受けたのでそれで考えました。15坪で1500万円を投資すると、お昼時にパートさん、アルバイトさんをお願いして一緒にやって、後は一人でやる。これだと潰れようがありません。ランニングコストもかからない。赤坂店は、47坪、客席も50席ぐらい、ランニングコストも結構大変だった。カフェをやりたいという女性の相談が多かったのでビジネスモデルを作りました。

赤坂スワン店の交差点は信号機に特許庁前と書いてあります。特許庁のある霞ヶ関には様々な世界の方々がきます。国土交通省関係だとか、文科省関係では全国の教育関係者が来ます。このような人たちがいろいろな会議のために霞ヶ関にきます。ちょっとお茶したいという時に目につくところが赤坂スワンです。だからどんどん立ち寄ってくださいます。入ってこられたらすぐ名刺交換して、顔見知りになる。私が仲介者になってどんどん紹介して、そうやって輪が広がって

あっという間に交流の場になりました。日本財団と相談して、ランチタイムコンサートっていうのをやって、その時だけロビーに赤坂スワン店のトレイにのせたパン、サンドイッチ、ドリンクを持っていく。日本財団さんはテーブルつきイスを新たに300～400席ぐらい用意してくれました。そこでランチコンサートをやっています。それが霞ヶ関の特許庁、検察庁を始め、管理職の偉い人達が、みんな音楽が好きで、みんな楽しみにランチタイムコンサートを待っているような状況になりました。

コラボレーションの可能性

1. カフェ業界と福祉の世界にインパクトを与えた
2. 営利・非営利・行政の各界の交流の場・情報交換の場となった
3. 各種メディアで取り上げられ、全国から研究者や学生、障害児(者)を持つ親の訪問が絶えなかった

↓

親会社への貢献

雇用率・宅急便の増送・企業イメージ・ステークホルダーの満足

地下の活用ですけど、パソナさんですけども、大手町の野村ビルの地下2階に行くと、初めて行った時はびっくり、感動した。元々銀行さんの大地下金庫室だったのですがパソナさんが入って、地下2階の貸金庫室の広い部屋が野菜畑です、農園になっている。入って行くと、最初にびっくりしたのは、棚からトマトがぶら下がっている。青いダイオードと、赤色ダイオードと水耕栽培で育てる。新潟にカゴメさんの契約農家のトマト畑がありますがそこに何度か行ったのですが本当にトマトの匂はこれだなという匂いがします。それが大手町の野村ビルの地下、そこへ入って行ったら、あの匂いと同じ匂いがする。また、サラダ菜の畑がありその横に水田があります。ちゃんと水はって、稲が育っています。赤坂、青山、六本木でカフェをやって、テラスの上からトマト、ぶどうがぶら下がっているところでテーブルを置いてカフェをやったら本当に癒されるだろうと思います。パソナさんも障害者方々を雇用している。これからは地下の有効活用に事例です。古いビルは、お洒落なビルが出来てしまうと2階以上は借り手がないのに、地下はなおさらいない。だったら思い切ってそういう事やった方がいいと考えています。

>企業の社会貢献調査～新時代の格付け評価

社員にやさしい	ファミリー重視	女性が働きやすい
1. 雇用努力	1. 介護休業	1. 雇用と登用
2. 合意形成努力	2. 資金援助	2. 定着への配慮
3. 時間のゆとり	3. 医療・保険補助	3. 出産・育児
4. 自己啓発援助	4. 時間的配慮	4. セクハラ防止策
5. プライバシー保護		5. 制度の柔軟性
6. 中高年者の処遇		

出典:『有力企業の社会貢献度』朝日新聞文化財団「企業の社会貢献度調査委員会」・編 PHP 研究所・発行

僕はもう66歳で、明日死んでも誰も不思議がらないというような年齢になりましたけど、若い世代の人たちは今から10年経ってね、10年前の今を振り返った時に、あれほど何でもありのエキサイティングな時代なかったよねといえるのが今です。今からここ2、3年ですね。この時に何もしないと後悔します。じゃあ何から始めるかというまず、自分で興味を持ったものを毎日少しでもやるのがいい。

有名な京都の住職さんが「意識は行動を作り、行動は習慣を作る。習慣は人格を作り、人格は運命を作る」と言っておられる。だからまず意識を持つこと。それが行動になる。ギャンブルや飲んだり暮らす毎日の10年と、毎日少しずつ社会のために良い事やっての10年経は天地の開きができます。

ほんとに今はすばらしい時代です。ですからなんでもいいから、少しずつでも明日からでも始めてもらって、後は途中で修正がいくらでもきます、枝葉もいろいろ付けていきますから、とりあえず何でもいい。ちょっと興味をもったものに一歩

踏み出す。そういうことが必要なんじゃないでしょうか。

これで時間になりました。一応これで終わらせていただきます。

質疑応答

1 Q:赤坂店の給料の件です。障害のある方と、ない方との給料の違いがあるのかなとか、どんなところから赤坂まで通ってらっしゃるのかって言い事を聞きたかったですけど。

A:健常者も障害者も、時給850円スタートしようと思いました。飯田橋のハローワークを通じて15人採用したわけです。法的には最低賃金あります、それで周辺企業のバランスで、障害者の給料を750円としました。ちょうど100円の差がつかない。僕がヤマト運輸の現場責任者の頃は、障害者も時給850円でやりました。1ヶ月の給料は統合失調症の方は2時間労働から始めました、それぞれ労働時間が違うわけです。労働時間が違うのでどうしても時間給になる。1ヶ月単位、毎月25日に給料の振込等して、時間給×労働時間ということで、多い人が月12万円ぐらいです、障害者で。一番少ない人で4、5万円でした。

時間給は何か出来る事が増えてたり慣れてくると、10円の単位、30円単位、50円単位と、1年ごとにアップするようになっていきます。最初は差があったけど1年後はみんな上げて同じになりました。

Q:障害者の方は通勤というのも慣れるまでハードルが高いと思いますが、どの辺からいらしてるんですか。

A 応募者が50人近くいたなかで、重度の人でもかならず戦力に出来るって思っていました。

採用要件は2つですね。様々な障害者15人を雇用したい、それからいろんな地域の方々を採用したい。結果、首都圏と千葉から1人となりました。千葉の方は通勤時間で1時間半ぐらいでしたね。

2 Q:統合失調症の方で、なかなか慣れないとか、疲れてしまうとかで、突然出勤できなくなったり、そういった場合の対応とかはどうしてらっしゃるのでしょうか。

A:そういう事はほとんどなかった、1度ですね、働く仲間同士で喧嘩になっちゃって、それで翌日でて来なくて、それで幻覚がまた出たというケースがありました。幻覚や幻聴はね、非常に本人を疲労させますよね。それで4日間ぐらい休んだ女性がいました。

3 Q:赤坂スワン店長として、お客様に気配りをしている様子が伺えました。特に気を配ったことはなにでしょうか。

A:先ほど申したとおり、赤坂店周辺にスタバさんが13店あり、同業もたくさん競合している、しかもカフェ店として立地もそれほどよくない、損しない程度の経営を求められて取締役店長になりました。私は長く営業戦略をやっていた経験を生かしたいと考えましたのでどの様な特色のある店にするのか、夢を実現するための具体的な戦略を作りました。

周辺の女性客に焦点を合わせました。どうしてなのかと思いませんか？

私は周辺企業のOLさんがどの様なランチを食べるのか、いくら支払っているのか、食べる際の楽しみは何か、気遣いをすべき点はどのようなものなのか等を詳細に調べあげました。調査の結果、同業カフェでは、OLさんたちが満足していないという私の結論になりました。

●ランチタイムの時間帯で、OLさんたちを狙う

●同業カフェにないサービスを行う、例えば、男性が入りにくい店づくり、女性客優先の店作りをしました。

・全席禁煙にする

・女性向きの雑誌を取り揃える、特に、ファッション誌,経済誌など

・ゆっくり寛げるように、おしゃれな膝かけを用意する

・いろいろなパン類やサンドイッチを味わいながら女性はカフェラテ、エスプレッソを飲んでくださるために私が防波堤になることです。具体的には、ここでは言いにくいのですが。

このような女性向きの店作りをしたお陰で、お客様が使ってくださる単価は1000円前後から1200円程度となりました。営業戦略上の難しい理論に基づいて店づくりでしたが、満足する営業成績が残せたこと、水準を越える給料を障害者の方々に支払えたことなど私にとって楽しい職場となったのです。

追記

この講演録は、増田秀暁さんと打合せしながら、知の市庭が纏めました。まだまだ、本録に入れたいところがたくさんありましたが、ページ数の関係で割愛しました。私たちは増田さんの活動に学ぶところが多々あることを知りました。身近な暮らしの中に課題を見つけて自分なりの解決方法を考えていきたいと思います。

(知の市庭 東島信明)