

小千谷市立 総合支援学校 進路だより

No. 2 (R3/6/3)
〒949-8721
小千谷市大字塩殿甲 2144 番地
TEL 0258-82-1878

スワンベーカリー海津歩元社長に学ぶ～高等部実習オリエンテーションより～

7年前、三条市にて株式会社スワン海津歩社長（当時）の講演を拝聴する機会がありました。海津様のお話はとにかく速く、スライドも数秒で切り替わります。しかし不思議なほど頭に入ってくるのです。まるで納得の嵐が降り注いでくるかのような感覚でした。この時の学びを今の高等部にぜひ伝えたいと思い、再度資料を集めて5/25（火）の実習オリエンテーションで紹介しました。今回はそんな海津様の「お話」をまとめ、紹介します。是非ご一読ください。



スワンベーカリーHPより

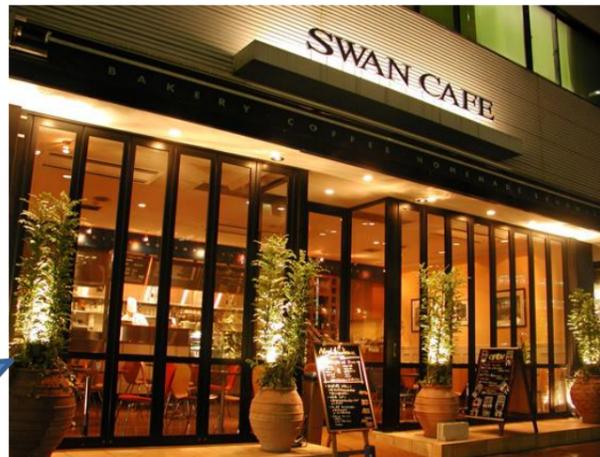
○スワンベーカリーとは・・・

・銀座の第1号店からスタートし、全国に30店舗を展開するパン屋さんです。新潟市中央区にもお店があります。ヤマト運輸株式会社の※特例子会社で、社員の約7割が手帳取得者ですが、注目すべきは何といってもこれらの「福祉」的側面を宣伝に活用しないことです。あくまで「おいしいパン」という商品力で勝負しながら、従業員の皆さんにも最低賃金以上の給与を支払っています。

ちなみに現在、小千谷市にスワンベーカリーの様な就労継続支援A型（最低賃金831円を保障する福祉サービス事業所）はありません。

A型事業所はそれだけ経営が難しいのです。ではなぜスワンのような事業が成功しているのでしょうか？

ドラマ『のだめカンタービレ』のロケ地になったスワンカフェ銀座店。ドラマの情報から辿っても障害者雇用についての紹介は一切出てきません。



※特例子会社・・・障害者雇用の促進を目的に設置された会社のこと（株式会社スワンは就業継続支援A型の福祉サービス事業所です）

海津様はインタビューや講演会でこのように語っています。

○スワンの経営理念とは・・・

「特例子会社といえども、黒字にし、利益を出す必要があります。そのために経費を上回る収入を得なければなりません。利益も上がらないような事業で、補助金に頼って会社をやっている、本当の意味で障がい者を自立させることなんてできるでしょうか」



「障がい者が多く働く店ですが、それを売りにするようなことはしませんし、行政の支援もあてにしません。あくまでも“おいしいパンを売るお店”でありたいのです。当社で雇用している従業員は、障がい者であろうとも重要な“戦力”。給与も最低賃金法で定められた以上を払っています」

○「戦力」を育てる仕組み・・・

『商品力』で勝負する会社にするために、まずは『一人でできる社員』を育てます。→その方法も具体的です。

①初日に褒める

→「初期の段階で『今の自分でいいんだ』と自己肯定することが自信につながり、その後の成長に大きく影響します。」

②指示を控える

→「指導者がいちいち隣でチェックしないということです。指示が多いと指示待ち社員になります指示を控えることで、自発的な意思決定力を引き出すのです。指示を控えるためには仕事の与え方がポイントとなります。仕事を単純化、パターン化、細分化し、取り組みやすくします。また、低めの目標をたくさん設定して成功体験の喜びを多く感じてもらうようにしています」

③権限を与える

→「きちんと仕事を『任せる』ということです。これにより、『やらされる作業』から『任された仕事』に変わります。『仕事を任されたという使命感』が社員のモチベーションとなるのです。そして社員のモチベーションこそが企業にとって『最大の経営資源』です」

○「同情」ではなく「共感」で仕事をする

「障がい者は『できないことが顕在化している人』、健常者は『できないことを隠せる人』ととらえることができると思うんです。所詮人は皆でこぼこ。長所をつなぎ短所を補い合えばよいだけ。どうしたらその人がこの仕事をできるか、その方法を考える。つまり、『同情』ではなく、『共感』することが大切だと考えます。そうすることで、周りや会社に対し『信頼』が生まれていく。悲しいことに、これが今の世の中には不足していると感じています。」

「一般的に、障がい者は効率で劣る、といわれています。これは、何かものごとを習得するまでに少し時間が掛かるだけです。しかし反復作業に優れていますし健常者が行うであろう手抜きもありません。当社の場合最大のリスクは食中毒ですが、皆きちんとルールを守り清潔を心掛けてくれるのでその心配もありません。面従腹背がなく、自分の気持ちを素直に表に出してくれるのでかえって信頼しやすいのです」



HP『飲食の戦士たち』より

○スワンベーカリー社員の鉄則（3つ）

①定時に出勤 ②笑顔で挨拶 ③人の悪口を言わない

「この3つができなければ、その日は帰ってもらいます。改善できなければ雇用契約を終了します。」
「ただし、社員に求めることはこの3つだけです。これさえできれば、戦力になるまで育てる。認めて信じて支え続ける。たとえ何か月、何年かかろうがこれを貫く。これは**企業の責任**ですし、そういう**覚悟**を持っています。」

「当社では障がい者も重要な戦力としてみなしている以上、『つらかったらいつ休んでもいいよ』と甘やかすこともしません。それぞれの体調などを考えてシフトを組んでいるのだから、簡単に休んで仕事に穴をあけてもらっては困る、というスタンスなんです」



スワンベーカリー新潟店

○仕事とは・・・

「もともと仕事は辛いものです。最初から仕事は素敵なものだと考えているから、いざ実際に仕事をするとならなくなる。仕事を最初から辛いと前提して、その中で『うれしいこと』がちょっぴりあるから頑張れる。仕事はそういうものです。ユニクロを見てもそうですが、圧倒的仕事量が人を育てるのです。」

○お金とは・・・

「お金は『感謝の対価』。なのでそれだけの仕事をする。そして事業の『持続』のためにはお金が必要です。」



○企業成長の鍵は・・・

- ①社員の能力開発
- ②売れる商品の開発
- ③商品販路開発

学校に置き換えると

- ①まず授業で基礎の力を向上
 - ②ひとり一人の強みを見つけ伸ばし、役に立てる人材を育成
 - ③活躍できる場所を見付け、学校生活から社会生活へ移行
- と捉えられると思います

→一般企業とまったく同じだそうです。

○企業の役割とは・・・

「私は、企業のCSR（社会的責任）とは**社員を仕事に夢中にさせることだ**と思っています。障がい者の会社を作ったり、雇ったりするのは簡単なんです。障がい者が働くことによりいかに充実感、達成感を感じて彼らの人生が変わっていくか、それが大切なんです。仕事というものは人を幸せにするためにあると思います。うちの社員に、『仕事をしていてどんなときが楽しい？』と聞いたら、『**お客さまに喜んでもらったとき**』という答えがみんなから返ってきました。人はありがとう、と感謝されることを生きがいにできるんじゃないかと思っていますね。」



○福祉について・・・

「困っている人にただ助成してはだめ。困っているけど頑張っている人に助成をすべきです。そうすれば自立につながる。自立できる人が増えれば、本当に重度で困っている人への支援を手厚くすることができます」

「少子高齢化の中で確実に障害者雇用のニーズは高まります。そして障害があるからといって、**できるのにやらないことも多すぎる**。資本主義なんだけれど福祉の話になった途端に社会主義になってしまう。そんな世の中ではもうダメだと思うんですよ。日本全体が皮剥けないとね」

○今後の展望

「企業の一方的な押し売りではなく、そして**Win-Win だけではない**、“世のため、人のためとなるビジネス”を展開していきたいですね」



○最後に、「変わるためには」・・・

「行動しないと事態は変わらない。事を始める時、改善すべき時は、思い立った今だ！」
「始めよう今日が一番若いから」

海津歩

ヤマトボックスチャーター株式会社 人事戦略部長

1960 年生まれ。

1985 年アルバイトとしてヤマト運輸に入社。

柔軟な発想と実行力を買われ、各地の支店長、マネージャーを歴任。

2005 年より 2014 年まで、宅急便を創業した小倉昌男氏が創業した障がい者の会社「株式会社スワン」の代表取締役社長として、障がい者の自立と社会参加を掲げ、障がい者のカフェ＆ベーカリーを全国に展開。

内閣府総理大臣直轄プロジェクトメンバーとして国内外の社会企業の会議に出席、講演多数。現職に至る。

公益財団法人 信頼資本財団 ホームページより



HP『飲食の戦士たち』より

いかがでしたか？講演会での海津様は、とても気さくであつという間に周りを元気にする、笑顔の素敵な方でした。社員の鉄則3、戦力を育てる仕組み3、企業成長の鍵3・・・どれも学校や家庭、地域で今から活用できることばかりです。進路指導業務についても、その責任と覚悟を再確認しました。Win-Winの先を目指したいです。

さて、学校ではこのような教を生徒と共に学び、来るべき前期実習に向けて準備を進めています。次回は経過報告と実習先の紹介をお送りいたします。

～お問い合わせ、ご相談等ございましたら、いつでもご連絡ください～



〒949-8721

新潟県小千谷市大字塩殿甲2144番地

小千谷市立総合支援学校 進路指導主事(松川正太郎)

TEL 0258-82-1878 FAX 0258-82-1889

E-mail sogosien@ojiya.ed.jp

