



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社スワン



宅急便創業者が創った パン屋のチェーン

5

10

15

20

25

東京赤坂からまもなくの溜池山王付近は道幅が広く、街路樹も植えられていて、気持ちのいい散歩ができるエリアである。時折ジョギングするランナーが走り過ぎる外堀通り沿いに、そのカフェはあった。特許序ビルの目の前にある日本財団ビル1階にあるその店には、入り口脇のテラスに落ち着いた色合いの木製の椅子が置かれ、忙しいビジネス街にあって空気の流れが少しゆるやかに感じられるようだ。

陽光が差し込むガラス張りの明るい店内を覗くと、一人客用のカウンター席と数名で囲めるテーブルがいくつか配置されている。店内に入ってすぐ目に入る商品棚には、焼きたてのパンが並べられている。30種類はあろうか、食パンやクロワッサン、餡パンなどの定番品に加えて、ソーセージやチーズが入った総菜パン、そしてベーグルなどもある。どれも焼きたてのいい香りがする。それぞれのパンにはひとつ100円から300円ほどの値札がついていて、コンビニのパンよりはやや価格が高い。男性客なら昼食として、パン2～3個とコーヒーで700円から1,000円程度の出費となる。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール教授・山根 節の指導のもとで、MBA尾藤 太郎(M32)が公表資料および取材によって、クラス討議の資料とするために作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright©尾藤 太郎・山根 節(2011年3月)

商品棚の奥にはガラス越しに厨房が見え、パンをこねる機械やオーブンなどが見え、一生懸命働く従業員の姿が見える。彼らは人目を気にせず、自分の仕事に集中している様子である。スワンベーカリーという名前のその店で働く彼らの多くは、知的障害者である。

5 スワンベーカリーをチェーン展開する株式会社スワンは、1998年6月に設立された。「宅急便の産みの親」といわれたヤマト運輸(株)元社長の故小倉昌男氏は、1993年ヤマト福祉財団を設立し、スワンはその財団の支援のもとで作られた株式会社である（2001年にヤマト運輸株式会社の特例子会社となる）。

10 スワンは銀座にスワンベーカリー1号店を開店して後、現在直営店3店、フランチャイズ店24店を擁し、パン屋チェーンを組織している。チェーン組織全体の社員約500名のうち、約300人が障害者である。

宅急便の産みの親

15 小倉氏といえば、様々な規制や官僚機構と闘いながら、日本で初めて宅配サービスを広めた人である。「宅急便」は宅配便の代名詞となり、日本全国に広く普及し、今や海外にも進出しつつある。

かつて「小口荷物は、集荷・配達に手間がかかり採算が合わない。小さな荷物を何度も運ぶより、大口の荷物を一度に運ぶ方が合理的で得」というのが、業界の常識だった。しかし1971年にヤマト運輸の社長に就任した小倉氏は、その業界の常識に挑戦する。

小倉氏はアメリカの小口物流の実情などを見て回るうちに、「小口の荷物のほうが、1kg当たりの単価が高い。小口貨物をたくさん扱えば収入が多くなる」という確信に至る。

そして1975年の夏に、「宅急便開発要項」を社内発表した。この要項には次の5点の基本的な考え方方が記されていた。

- 25 1. 需要者の立場になってものを考える
2. 永続的・発展的システムとして捉える
3. 他より優れ、かつ均一的なサービスを保つ
4. 不特定多数の荷主または貨物を対象とする
- 30 5. 徹底した合理化を図る

そして1976年1月、新しいコンセプトのサービス『宅急便』が誕生した。

sample

sample

sample

sample

sample

それは「・電話1本で集荷　・1個でも家庭へ集荷　・翌日配達　・運賃は安くて明瞭　・荷造りが簡単」といったことを目標にしていた。サービス開始に当たっては徹底的に利用者視点に立ち、「サービスが先、利益が後」が合い言葉だった。その後、数々の困難を経て宅急便は大きく発展していく。その裏には、小倉氏が目標とした5つの考え方の延長線上で開発された、いくつもの画期的なサービスがあった。

5

例えば雪国の長野県では、リンゴの出荷が終わると宅配需要はめっきり減少する。そこで長野のあるヤマト社員は、冬に需要が喚起できないかと頭を悩ましていた。ある日スキー板を満載して走る観光バスを見かけ、「あれを運んでお客様に手ぶらでスキーを楽しんでいただこう。新しい荷物になる！」と直感した。ここから「スキー宅急便」が生まれた。

10

宅急便は徐々に営業範囲を拡大していくが、サービスの提供エリアが限られていることに対して、消費者から不便さを訴える声が出始めた。

ヤマト運輸は全国ネットワークを築くべく、路線拡大の免許申請を行うのだが、運輸省（現国土交通省）は地元運送会社の反対や運輸省内の審査遅れなどを理由として、なかなか免許を降ろさなかった。こうした官の規制に業を煮やした小倉氏は1986年行政事件訴訟法に基いて、運輸大臣を相手どり、「不作為の違法確認の訴え」を起した。

15

これは監督官庁の大臣を相手に訴訟を起こすという、前代未聞の行動だった。こうしたヤマト運輸の顧客第一の企業姿勢を支持したのは、世論だった。結局、世論の圧力に運輸省が折れ、免許が提訴の3カ月後に降りた。こうしてヤマトは宅急便の全国ネットワークを築いていったのである。

20

ヤマト運輸では、配達担当の運転手は「セールスドライバー（SD）」と呼ばれている。単なる配達要員ではなく、顧客との接点で営業も担当する重要な戦力と考えているからである。またヤマトは「荷物には情報がある」という考え方をもっており、1980年には社内情報ネットワーク・システムが構築された。このシステムでバーコードリーダーが取り入れられ、SDが営業所で売上・持出・持戻を入力できるようになり、売上請求処理も連動させた。さらに貨物追跡システムが完成し、同時にサービスレベルの測定評価などを行うことも可能となった。

25

あくなきサービス向上の取り組みは、その後ゴルフ宅急便やクール宅急便、メール便、時間帯指定配達サービスなどへと、発展してきている。その結果、かつてローカルな運送事業者に過ぎなかつたヤマト運輸は、日本を代表する大物流企業となった。ヤマトの経営理念は、小倉イズム

30

と呼ばれる以下の言葉に集約されている。

- ・動機が善ならば不可能はない、理念は不退転
- ・損得より善悪、正義は勝つ
- ・顧客第一、需要は経営者が創る

小倉氏はヤマト運輸のトップを完全にリタイアすると、止みがたき福祉への熱情からヤマト福祉財団を設立する。ヤマト運輸の精神的なバックボーンは、もちろんヤマト福祉財団にも引き継がれた。

ポンと寄付した 24 億円

小倉氏がヤマト福祉財団を設立したのは 1993 年のことである。ヤマト運輸の会長を退任し、相談役になって 3 年目のことだった。実は財団の設立当初は目的がはっきりしておらず、どんな事業をするのかも決めていなかった。

15 財団理事の一人となる高田三省氏は、設立準備室に小倉氏が紙袋を 2 つぶら下げてきた日のことを鮮明に記憶している。

小倉氏は紙袋を机の上に置いて、高田氏に「さあ、これで仕事だ」と言った。小倉氏が立ち去った後、中身が気になった高田氏が紙袋を開けてみると、何と 24 億円分のヤマト運輸の株券が詰まっていた。高田氏は慌てて金庫にしまったという。

20 福祉の世界へ足を踏み入れた小倉氏だが、その動機についてはあまり多くを語っていない。小倉氏はヤマト運輸に入社して間もなく結核を患ったことがあり、自分の死を身近に感じる経験をもっていた。その時キリスト教に入信し、「アシジの聖フランシスコ」を洗礼名としてクリスチャンとなる。フランシスコとは、マザー・テレサが聖職に就くときに影響を受けたといわれる 12 世紀の聖人である。権力と闘い、財産を捨て、清貧を愛し、差別や迫害された人々や病人を守ったとされる聖人だった。

同じ人間でありながら、身体が不自由な人がいる。神様は随分不公平だ。しかし与えられた運命を自分なりに受け入れている人たちを応援できたら、という気持ちが小倉氏にはあった。福祉に関しては素人だが、42 年間やってきた経営の経験を福祉の道に生かしたいという思いがあつたようだ。

sample

sample

sample

sample

sample

財団の基金は、小倉氏個人が所有していたヤマト運輸の株式約24億円分に加えて、ヤマト運輸が5億円拠出した。その5億円には、財団の呼びかけに応じて賛助会員となったヤマト運輸グループ20社とその社員25,555人の賛助金が含まれていた。当時の社員の約7割が賛同したという。さらに後日、小倉氏は自身が保有していた残りの株式をすべて、財団に寄付した。

5

障害者向けの施設として、障害者の自立と社会参加を目指す施設がある。自立には「働く」「おカネを稼ぐ」「自活する」の3つの要素が必要である。しかし実際には、働く場の確保は難しい。こうした障害者向けの授産施設の一つに、「共同作業所」がある。共同作業所とは障害者の父兄や支援者によって開かれ、障害者が少しでも働けるようにと教育が受けられる、また仕事をする作業所のことである。

10

小倉氏は1995年1月の阪神淡路大震災のときに、共同作業所を知った。被災者の支援のために現地に赴いたとき、共同作業所の実態をたまたま目の当たりにしたのである。

15

障害者雇用促進法では、常用雇用者数が56人以上の民間事業者（企業）はその常用雇用者数の1.8%以上の障害者を雇用する法律上の義務を負う、と定めている（2009年時点）。しかしこの法律には重い罰則規定がないため、ペナルティを支払えば障害者を雇用しないことも可能である。したがって実情として、雇用は進んでいない。

20

企業で働く機会が得られない障害者のために、国は授産施設を作っており、それは全国に1,500～2,000カ所ある。障害者は身体障害者、知的障害者、精神障害者に分けられるが、その数は合計で650万人を超える。この現状に授産施設は応えきれていない。

25

そこで障害者の父兄や有志が中心となって地域ごとに共同作業所を作り、就労の機会を設けてる。このような共同作業所は、厚生労働省から社会福祉法人としての認可が下りれば、施設建設費や職員の給料が補助される。しかし約6,000カ所ある共同作業所のうち、認可が下りているのは約10%であり（2004年時点）、多くの共同作業所は無認可である。

消費者である買い手が欲しいものをつくる

30

認可・無認可を問わず、共同作業所では障害者に対して月額5,000円から10,000円の給料しか支払われない。各都道府県別には、最低賃金（およそ時給700円前後）が定められている。しかし障害者に対する報酬は給料ではなく工賃と呼ばれ、「福祉的就労」という位置づけがされ、最低賃金は適用されないのである。

sample

sample

sample

sample

sample

5 障害者には障害基礎年金が年間約100万円支給されるが、作業所の月給を加えても月10万円

未満であり、自立した暮らしはできない。障害者は「もっと欲しい、これでは小遣いにもならない」と訴える。

障害者の父母らは「この子を残して先に逝けない。私たちはこの子よりも一日でも長生きしないといけない」と切実な思いを語る。施設運営者も「もちろんもっと払ってあげた

5 い」という思いはある。しかしほとんど人が「払えない」「仕方ない」と言う。

共同作業所を見て回った小倉氏の目には、その理由が明白に映った。共同作業所は障害者が仕事をしてカネを稼ぐ場所ではなく、友達と仲良く歌ってダンスをするデイケアの場所になっていた。

10 力を稼ぐことをそもそもしていない。重度の障害者は寝転がっているだけで、作業をさせない。

厚生省（現在の厚生労働省）は、家にこもっていると社会性が育たないからと、デイケアを重視していた。

何か仕事をさせる作業所でも、「稼ぐ仕事」とはほど遠いのが実情だった。一番多い請負仕事は、折り込みチラシやネジの締め付けなどの下請け作業だった。次に多いのはリサイクル関連で、空

15 き缶をつぶす、牛乳パックから再生紙を作る、廃油から石鹼を作る、といった仕事だった。他にも材木の切れ端からキー ホルダーを作る、生地の切れ端からお手玉を作る、電器窯で茶碗を焼く、

といった作業が行われていた。

小倉氏はこの実態に対して、何ができるかを考え抜いた。そして手始めにヤマト福祉財団の主催で、共同作業所の運営者に対して、経営能力をつけてもらうセミナーを開くことにした。そこで始めた「小規模作業所パワーアップセミナー」には、共同作業所の運営者を無料で招待した。

20 下請け仕事を受託している共同作業所の運営者に向かって、小倉氏はこう語りかけた。

「あなたたちがされているのは経営ゴッコです。経営のことがわかつていない」

「皆さんのが普通の消費者として、こうしたモノを自分のおカネを出して買いますか？」共同

25 作業所で障害者がつくったものと知らないで、買いますか？ 私は買いません。こうしたモノには、市場価値がないのです。売り物にならない。売り物にならないということは、いくらつ

くっても儲けが出ないわけです。儲けが出なければ、作業をした障害者の方たちにも満足な給料を払うことはできない。当然の理屈です」

「お涙ちょうだいの障害者のための慈善バザーであって、モノを売る発想へ脱却できていない。

30 一般市場で必要なのは、お涙ちょうだいではなく、消費者である買い手が欲しいものを作ることなのです」

こうした小倉氏の話に対しては、反発の声も大きかった。

経営について考えたことがあるかと問いかけると、「経営を知る必要はない。我々がやっているのは福祉の仕事で、企業活動ではない」と答えた。

多くの共同作業所に携わる人々は、自分たちがこれまでしてきた福祉の仕事に自信をもっていた。不幸にして障害を持った人たちに、善意で作業所の運営をしている自負があった。

5

「大した見返りもないのに手弁当で運営を手伝って頑張っているのだ。金儲けが上手いだけの会社に何を教わることがあるのか?」と言わんばかりだった。

しかし小倉氏は、金儲けは作業所に子供を通わせるために必要だと説いた。

「目的じゃないんです、お金儲けっていうのは必要条件なんです」

10

「一生懸命いい仕事をしてその結果、御褒美として利益が出る。利益が出来ることで事業が長続きする。利益の確保は事業を永続させるための手段でもある。目的と手段を取り違えてはいけない」

「お客様のためになる便利なサービスやモノを考え抜いて生み出して改良して、結果、お客様が喜んで使ってくれる。その代わりにおカネをいただく。そのおカネが積み重なって利益になる。これがビジネスです、金儲けです」

15

「みなさん方は障害者のために小規模作業所をつくり、献身的に仕事をしている。しかし、そこで働いている障害者は月に1万円以下しかもらっていない。それでいいんですか。見方を変えたら搾取と言われてもしようがないでしょう」

「その問題を放っておいたら、いいことをやっているのではなく、悪いことをやっていることになりますよ」

「皆さんには一般就労への橋渡しの役割を果たしていただきたい」

「障害者から働く喜びを取り上げてはいけない。働く喜びを与えないということは、生きがいを与えないことと同じです」

20

こうした「小規模作業所パワーアップセミナー」は1996年から月2回ペースで開かれ、全国を行脚した。2泊3日の講義は盛りだくさんで、中小企業診断士の講演や、経営学の大学教授を招いて、ゲーム方式で商品売買と帳簿のつけ方を学ぶ授業などもあった。

25

交通費・宿泊費・飲食費はすべてヤマト福祉財団が負担し、懇親会にはアルコールも出すほど気を使った(2010年現在では、「障害者の働く場パワーアップセミナー」という名前となり、合宿ではなく日帰り形式になっている)。

30

セミナーが始まった当初、会場に入らず遠巻きに見ている参加者がいた。なぜ入らないのかと聞くと、「タダほど怪しいものはない、家族に言われた」、「何か高価なものを買わされたりしないように気をつけようと思って」という人もいた。その頃は、小規模作業所を社会福祉法人化するノウハウ講座が人気を博していた時代だった。

5 しかし小倉氏は現場視察を重ね、作業所の現状を観察しながら、徐々に経営問題にウエイトを増し、自分がやるべき方向や自分の経験を生かせる方向へとセミナーを引っ張っていった。

やがてセミナーの参加者から、次のような声が上がり始めた。

10 「障害者の収入を増やすには補助金を増やしてもらうほかない、政治が変わり、法律が変わるしか方法がないと思い込んでいた。でも実は、自分たちで稼ぐという道があることに気づかされた」

働くというのは苦しみじゃない、喜びなんです

15 小倉氏は障害者に月収10万円の道を、との思いがあったが、それは労働する喜びを感じほしいと願っていたからである。

「障害者が永久に補助金で生活できるかというと、そうではない。人間の尊厳を考えたら、自立させなきゃいけない。お金よりも働く喜びを与えてほしいというのが本当の気持ちなんです」

20 「働くというのは苦しみじゃない、喜びなんです。働くことによる社会的存在意義を感じてもらいたい」

小倉氏が働く喜びにこだわったのは、長い経験からだった。ヤマト運輸では、配達の運転手をセールスドライバー（SD）と呼び、顧客との接点でサービスを提供し、達成感が味わえる仕組みを作っていた。SDに荷物の集配・集金などの業務一切を任せ、SDが仕事に責任を持ち、顧客の要望を捉えて自発的に営業する仕組みだった。このような人事・労務のあり方は、高いサービス品質を提供する宅急便の展開に欠かせないものだった。

パワーアップセミナーで小倉氏は補助金依存から脱却するために、会社を作るよう説いた。社会福祉法人の認定を切望する作業所は多いが、それでは補助金頼みの体質から抜けられない。補助金に頼らない工夫をし、社会福祉法人より会社を作ろう、と。

一生懸命良い仕事をして、その御褒美として利益が出る。利益が出来ることで事業が長続きする。利益の確保は事業を永続させるための手段であり、目的と手段を取り違えてはいけない。そして

障害者は能力が低いというのは固定観念だ、と小倉氏は言った。人間は誰でも得手不得手がある。長所を活かし合い短所を補い合っていくのは、企業も福祉施設も違いはない、というのが小倉氏の考えだった。

パン屋を始めた理由

5

共同作業所関係者の中には「小倉氏は偉そうにいうが、実際にできるのか」という冷ややかな見方もある。そこでヤマト福祉財団が始めたのが、スワンベーカリーだった。

パワーアップセミナーでも、ベーカリーショップ経営講座が開かれたことがあった。しかし実際に経営に踏み出すものが誰もいなかった。小倉氏は自分でやって手本を見せるしかないと考えた。障害者が実際に生き生きと働き、真っ当な給料が出せることを示さなければ、と思った。そして自ら陣頭指揮し、スワン開店へ突き進んだ。

10

パン屋を選んだきっかけは、1996年的小倉氏とタカキベーカリーの高木誠一社長との出会いにある。

15

タカキベーカリーは広島に本社を置くパンの製造・販売大手で、アンデルセンやリトルマーメイドといったチェーンを全国展開している。このタカキベーカリーはパン生地を冷凍する技術を持つ。工場で生地を大量に作り、一気に冷凍して全国の各店舗に配送する。各店舗ではそれを解凍して焼くだけで、焼きたてパンができあがる。最も技術が要る生地は工場で一括して作り、パン製造で職人を必要としない仕組みを作り上げていた。

20

これを知った小倉氏は、タカキベーカリーを訪問し、実際に自分でパン焼きにトライした。未経験の自分にできるなら、障害者にもできるはずだと。耐久消費財などと違って、パンは毎日消費されるものである。1回買って終わりではなく、おいしければ毎日買ってもらえる。しかも、小綺麗で優しい雰囲気がある。手間をかけて作ることで障害者が作る喜びを感じられる。愛情込めて作っていることが、顧客にも伝わることは大きい。

25

素人の小倉氏にもパンが作れたことで、スワンはパン屋を始めることにした。高木氏の協力を得て、約2年の試行錯誤を経た後、スワンベーカリー1号店が銀座にオープンした。

「ご自分で研修センターまでいらして、竈（かまど）に向かい、パンを焼いたということですね。経営者自らが実践する、これが仕事の原点だなと思いました」（高木氏）

30

小倉氏を尊敬していた高木氏は、全面的な協力を申し出た。店舗設備や店舗運営のノウハウ、

開店準備要員の提供、さらにはスワン用オリジナル生地の開発まで手がけ、スワン用生地を小ロットで生産した。損得を超えた献身的な支援だった。

スワンの名は、店名に「アンデルセン」や「リトルマーメイド」を用いているタカキベーカリーとの業務提携ゆえに生まれた。童話作家アンデルセンの『みにくいアヒルの子』から着想を得て、小倉氏が命名した。よく知られているその童話では、醜い容姿でいじめられていたアヒルの子が、やがて美しい白鳥になった。

何度も何度も、教えてもらいました

10

スワンベーカリー銀座店では、障害者も能力次第で大事なポストを任せられた。銀座店の製造主任を務める相馬大介さんは軽い知的障害を持っている。相馬さんは学校を卒業後、父親の製靴業を手伝った。しかし仕事を覚えられず、いつも父親に怒られていた。そんなあるとき、スワンベーカリー銀座店のオープンを知って応募し、採用される。開店前の研修期間中、ずっと相馬さんはパン作りを練習したが、全くできないままオープンを迎えた。

「ああ、やっぱりここでも、ぼくはだめなのかなって・・、泣きたくなっちゃった」「開店してからも、店に出せない失敗のパンが山ほど出た。けど何度も何度も、教えてもらいました」

失敗を重ねた後、やがて指導員が描いた大きな絵の手順書を見て相馬さんはパンを作れるようになった。

彼は埼玉県川口市から1時間半かけて銀座店に通っている。朝番のときは朝5時に家を出るが、働く毎日がおもしろい、という。自宅に持ち帰ったパンを家族も喜んでくれた。

「お母さんは、『おいしいね』って言ってくれる。『こんなにおいしいパンをつくれるようになって、ほんとうによかったね』って。お父さんは、こう言います。『よかったです。外でちゃんと働けたもんなあ。よかったです、よかったです！』って」

タカキベーカリー・グループから派遣された銀座店・販売指導員の横森里子さんは、開店数日前のことをこう思い出す。

「私自身、障害者の方と関わった経験はありませんでした。(中略)毎日のように会議を重ねました。今思うと、ちょっとと考え過ぎだったと思うくらい」

横森さんが学生アルバイトを指導した際は、スバルタ式に厳しく教え込んだものだった。しかし知的障害を持つ人たちに対しては、どこまで厳しくいっていいのか、どの部分で手を差し伸べればいいのか、見当がつかなかった。試行錯誤を繰り返し、時間をかけて交流する中で、指導のコツがやっと掴めてきた。同じことをゆっくりと、繰り返し説明すれば、きちんと理解してくれるのだ、と。

5

「結局、普通でいいんだなあと、後からわかつてきたんですよ」

ライバルはスターバックス

2001年11月には、スワンは赤坂店をオープンさせた。都内でも一等地の赤坂に店を構える時、小倉氏はこう語った。

10

「障害者が自信を持って働く場を作りたかった。ライバルはスターバックスだよ」

日本では障害者を表に出したがらない傾向がある。大多数の人は日常生活の中で、障害者と接することが極めて少ない。それゆえ「怖い、気持ち悪い、何をするかわからない」という先入観や、「どう接すればいいかわからない」となりがちである。

15

「障害者の施設ができるというだけで、住民の反対運動が起きたりする。そんな状況を変えたい」
(小倉氏)

赤坂店はコーヒーを入れる機械だけで1,000万円以上、内装費などを含めると約6,000万円以上の投資をかけた。小倉氏はそれでも出店する意義は大きいと判断した。

20

小倉氏から赤坂店開店を任せられた取締役増田秀暉氏は次のように語る。

「開店前に、この辺を歩いて調べてみたんです。なんと、スターバックスは13軒あった(笑)。そんな中で店を出すなんて、大それたことを(笑)」

25

「こんな激戦区の中で、障害者が働く店が成功したら痛快だな、と思ったんです。けれど、障害者が働いている、ということは売り物にしたくなかったので、それはオープンするときも外に発表しない、というやり方でやってきました」

増田氏は、実際に働く障害者たちには厳しい姿勢で仕事を教えている。

「人のコミュニケーションがだめな人は、厨房で皿洗いだけをやってもらうというやりかたもあるでしょうが、仕事をそういうふうに決めつけるんじゃなくて、何でもやってほしいと思った。パンづくりも、レジを打つのも、コーヒーをいれるのも、できることは、なんでもやってほ

30

しいと」

「ここに就職したってことは、社会参加することですからね。『仕事は仕事』ですからね、きっと
ちりとできるようになってほしかったから」

5 一方で、きめ細かな配慮も怠らない。赤坂店オープン時に、近隣オフィスへちらしをまかなかつ
たことについて、このように話している。

「彼ら障害者が、仕事をやめないで、ここで安定して働く、ということを最優先で考えたかつ
たからです。仕事をちゃんとおぼえないうちに、ちらしをまいて、わーっとお客様がおしよせ
てきたら、サービスも当然低下してしまうでしょうし、彼らも精神が不安定になってしまうおそ
10 れがあります。まず、一人一人にきちんと仕事をおぼえてほしかった」

赤坂店で働く古川一恵さんは知的障害を持っている。入店当時は、沈んだ表情で、いつも下を
向いていた。彼女はいつも、「私は障害者だから」という思いを持っているように見えた。そこ
で増田氏は気持ちを切り替えるきっかけに、長かった髪をぱっさり切ってショートカットにする
15 ように勧めた。古川さんが髪を切つくると、店のみんなが「かわいい、かわいい！」と褒めて
くれた。それから彼女は変った。お客様に笑顔で接客できるようになり、覚えられなかったパン
の種類を覚えてレジ打ちができるようになった。赤坂店に入る前に清掃の仕事をしていた古川
さんはこう言う。

「清掃の仕事を9年していて、もっと高度な仕事をしたいなと思って、ここにきたんです。こ
20 こにきてからはいろんな人と会うし、話したりするのも大丈夫になったし、お客様に『がんばっ
てるね』とか言われると、うれしいです」

「オープンから3ヶ月ぐらいたった頃から、彼ら障害者15人は、当初にくらべて見違えるよう
に、仕事ができるようになりました。そうすると店としても余力が出てくるわけですから、これ
25 からは近くのオフィスに出張販売や宅配をしようと思っているんです。」

近くに厚生労働省もあるし、文部科学省もある。そういう環境だから、ぼくの知り合いの福祉
関係者で地方から用事で出てきた人たちは、かならずここに寄ってくれるんです。（中略）ぼく
が間に入って、お互いを紹介したり。そうすると、ネットワークがどんどん広がっていく。障害
者が、きれいな恰好して、こういう目立つきれいな場で働くということが、今までではなかなか
30 なかつたことだと思うんです。いいモデルケースということでね」（増田氏）

私は慈善ではなく、金儲けをしています

ヤマト福祉財団はスワンベーカリーのフランチャイズ展開も進めている。一般的なフランチャイズ方式では、初期投資となる加盟金や、月々の売上の一定割合をロイヤリティとしてフランチャイズ本部に納める仕組になっている。加盟店で使う設備や消耗品を本部が販売して利益を上げたり、指導料を徴収するチェーンもある。

だがヤマト福祉財団のフランチャイズシステムは、一切の金銭を受け取らない。冷凍生地の仕入はスワンを通さず、フランチャイズ店が直接タカキベーカリーと取引する。金利なしの借入ができる、冷凍庫や解凍機、竈などの厨房機器をリースにする場合は、ヤマト福祉財団が保証人になる。資金が足りない団体でもフランチャイズ店が開きやすいよう、手厚いサポートが受けられる。まさに破格の条件である。

スワンベーカリー十条店は1999年、フランチャイズ第一号店として誕生した。フランチャイジーは有限会社ヴィ王子で、その経営者は小島靖子さんである。小島さんは、養護学校の教員を32年間勤めた後、その仕事に転じた。また障害者の保護者や養護学校関係者が参加して設立された、「王子養護学校の卒業生を応援する会 ヴィの会」にも携わっている。

(有) ヴィ王子は、障害者が気軽に立ち寄れるカフェを計画していた。障害者が働くビジネスもできれば、と考えていた。計画を進めていたところ、小島さんはパワーアップセミナーを受講し、小倉氏と出会う。話はトントン拍子で進み、スワンベーカリーを開店することになった。

1軒のパン店の開業資金は3,000万円といわれているが、高めの家賃を払う約束で改装費を大家さんに負担してもらい、厨房機器も60ヶ月リースで借り、開業費用を1,000万円に抑えて出店にこぎつけた。

王子店は最寄り駅から10分ほど歩いた裏路地にあり、人通りが少ない場所にある。アンデルセンのアドバイザーが「成功する確率は低い」という立地だったが、しかし出張販売や宅配サービスに取り組み、固定客をつかむことに成功した。その後、2004年には霞ヶ関店、2005年には赤羽店をオープン。計3店舗を経営し、社員数は障害者17名とパートや社員18名、計35名まで増えた。

「アンデルセンがレシピと生地を全部用意してくれるので、パンの品質は一定レベルに保てるんです。ただ、障害者だからという甘えた考えを持ってつくったら、当然品質は落ちてしまうので、絶対に高品質のものをつくるという高い意識を持っていることが前提となります」

「宅配に行って難しいおつりの計算をお客さんに頼むこともあります。でも、お客様はそんなことは気にせず、快く計算しておつりを戻してくれます。そして、彼らの笑顔を見たいから宅配を頼んでいるんだ、と言ってくれるんです」

5 「障害者の存在は、お客様に仕事効率以上の価値を提供しているんだと思います。障害者が働くビジネスを自分が利用することで社会貢献することができる、と積極的に利用してくれるお客様も沢山いますし」

「障害者が働く場では、周りの人間が障害者の能力や状態をしっかり理解し、必要なサポートをしていくことがとても大切だと思います」（いずれも小島さん）

10 ヴィ王子ではスワンベーカリーの運営だけでなく、2004年から古本の買取仲介やヤマトのメール便配達ビジネスも始めた。シルバー世代の人たちと障害者が力を合わせて働く場を作る努力も始めている。

15 「障害者それぞれの個性を生かす場はいろいろあるんです。これからは、もっと地域に必要とされるビジネスを手がけて、障害者と一般の人たちと一緒に働いて、楽しく生活していくようにしていきたいと思っています」（小島さん）

最近、小島さんはパワーアップセミナーで講演もする。いつも最初に「私は慈善ではなく、金儲けをしています」と話して、出席者を驚かせる。小島さんはその言葉に相応しい経営努力を重ね、結果を出してきた。小倉氏は生前、小島さんを称えてこう言った。

20 「小島さんは、私とは比べものにならないぐらい素晴らしい経営者」

経営は口マンだ

スワンはパン屋の他に、様々な業種への展開にトライしている。豆腐の製造や炭焼きなどである。炭は消臭効果などがあって健康にもよく、炭焼きで里山を生かせば環境問題にもつながる。

福岡県嘉穂郡穎田町に、重度自閉症の障害者が入所する「カリタスの家」という厚生施設がある。多動・自傷・他傷行為などの問題行動が見られ、他の施設から入所を断られた障害者たちを敢えて受け入れている。

30 「子供は障害が重いため施設や病院に受け入れてもらえなかった。在宅ケアでは暴力を振るうなど問題行動が多く、本人も家族も苦しかった。カリタスの家に出会って、一家の命が救われた」（ある入所者の母親）

この施設の存在を知った小倉氏は運営に手を貸すと同時に、炭焼きの事業を始めてはどうか、と提案した。炭焼きの作業は「炭材となる木を切る、木を運ぶ、釜の周りを掃除する」など多くの工程に分れる。一つ一つが単純な作業なら、障害者、特に自閉症の患者でもそれぞれ得意な仕事が担当できる。

小倉氏は「炭焼きの会」副会長の杉浦銀治氏にセミナー講師を依頼し、清水建設は炭焼き窯の施工を請け負った。焼けた炭はスワンが買い取り、ネット販売する。杉浦氏は東南アジアで現地住民に生業としての炭焼きを教えるなど、世界中で炭焼き指南の旅をしている人である。

炭は市況が低迷していることもあって、事業は軌道になかなか乗らない。しかしカリタスの家の炭焼き窯の熱で露天風呂を沸かして、「湯上がりにバーベキューで一杯やろう」という杉浦氏の言葉に小倉氏も賛同した。「経営はロマンだ」とは小倉氏の信条である。

「やればわかる。やらなければわからない。失敗したら『ごめんなさい』と謝ってやり直せばいい」
(小倉氏)

障害者を納税者にする

小倉氏が抱く究極の目標は、「ノーマライゼーション」だった。

ノーマライゼーションは、物理的障壁をなくすバリアフリーのさらに上位概念である。「障害の有無に関係なく、普通に暮らせる社会」を提唱する、福祉の考え方である。人々の心の中にいるバリアを取り払い、「障害者は能力が低い」とか「働く意欲が薄い」といった偏見をなくし、障害者と健常者が同じ一人の人間として、お互いを尊重しつつ共に生きることである。

銀座店での仕事の後に銀座へショッピングに出かける人、休みの日にピアノを習うようになった人。それが当たり前の世の中にしたい、というのが小倉氏の想いであった。

「小島さんの十条店の店員が労働省（厚生労働省）や区役所にまで売りに行きます。来られた側は、障害者と自然と言葉を交わすようになる。これが本当のノーマライゼーションだ」

「麦の郷」は、和歌山県和歌山市で多種多様な事業を行っているプロジェクトの総称である。そこには精神障害者たちへの小規模作業所や授産施設、福祉工場、有限会社、グループホームなどがある。その中のクリーニング工場で、税金を納める障害者がいた。

小倉氏はそのことに深い感銘を受ける。税金納付という形で社会参加することによって、社会を支える一員としての誇りが持てる。重度の障害者を含めて、全員が税金を払える勤労収入を得られるようになるのが理想だが、労働意欲や能力を持ちながら、雇用機会に恵まれない現状は少

sample

sample

sample

sample

sample

なくとも何とか変えていかねばならない。それが実現された社会では、もはやノーマライゼーションという言葉は不要になるはずだ。

それをこそ目指したい、と小倉氏は思っていた。

5

【インタビュー】社会に必要な事業は必ず儲かる

ケースライターは、株式会社スワン取締役・海津歩氏にインタビューを行った。

海津氏は、アルバイトでヤマトに入社し、その後社員となって赤字営業所の立直しや様々な業務改革を行ってきた経歴を持つ。例えば時間帯別お届けサービスは、海津氏が提案し、やがて開始されたサービスである。
10

—海津さんが社長に就かれた経緯を教えてください

私はアルバイトから社員になりました。営業所長としていろいろな改革をしてきました。私自身は障害者の会社を経営するつもりはありませんでした。
15

スワンが赤字を垂れ流すような経営状態になってしまったため、年度末までに黒字にしろ、という辞令を私が受けました。年度末までの残り9ヶ月間、必死に頑張りましたよ。徹底的なムダと経費の削減、それから仕事を取ってきました。スワンはいいことをするからって赤字でいいわけがないんですよ。われわれはヤマト運輸株式会社の特例子会社ですが、株式会社です。株式会社は経常利益だけがモノをいう。
20

といって、儲かるからやる、でもダメなんです。そこに不退転の決意がないといけない。理念がないといけない。売上がこれだけある。利益がこれだけある。だから給料はこれだけ、というのじゃ共同作業所と変わらないんですよ。社長の役割は、仕事を取ってくること。社長はまず社員に最低賃金を払う。経費と利益を考えてそれに必要な売上を考えるんです。
25

あと社長の仕事は働く人を夢中にさせることです。モチベーションは最大の経営資源です。何より大事なのは、働く人を満足させることだと思っています。それがあれば、顧客満足や経常利益はついてきます。

30

—社会企業と呼ばれることについて、どう思いますか

sample

sample

sample

sample

sample

社会企業って最近ことあるごとに騒がれているけど、その風潮はどうかなと思いますね。儲かっている会社は社会に必要な会社だと思います。裏を返すと、社会に必要な会社は儲かるはずなんです。

5

スワンに生地を卸してくださっているアンデルセンさんは戦後、冷凍生地の技術を生み出したときに、まずパンを日本に普及させることが先決だと、その技術をオープンにしたんです。まさに、社会企業じゃないですか。われわれのゴールは、この事業を社会のコモンセンス（常識）にすることです。宅配便というビジネスを見てください。30年前には誰もできないと思っていたことが、今やもう社会のインフラ、コモンセンスになっていますよね。ああいうふうになるのがゴールです。当たり前にする、ノーマライゼーションとはこのことだと思っています。

10

ー障害者を雇うことの難しさはありますか

15

うちは毎日トラブルだらけです。暴れて壁に穴を開ける子、他の子の足をかじってケンカになる子。それぐらいは日常茶飯事です。でもね、障害者のほうが健常者よりも付き合いやすいですよ。障害者はできないことが顕在化していて、できないことをできないといえる。でも健常者はできないことを隠すのが上手くなっていて、できないことをできるように見せたりしませんか？
(笑)

20

健常者は手抜きをしようします。その点、障害者はできないか実直にやるかはっきりしています。あとね、障害者は嫌いな人のことは嫌いという。面従腹背がない。2ちゃんねるで、上司や会社の文句書くような人はいません。

25

何か仕事を覚えてもらいたいときは、できるようになるまで、辛抱強く粘ります。でも、できるようになるんですよ。知的障害のあるYさんは配送用の箱を作られるようになるまで3ヶ月かかりました。でも今は、260個ノンストップで組み立てられます。健常者では絶対にできない集中力です。一度にいくつも仕事はできないが、反復作業や間違い探しなど根気の要る作業には障害者の方が秀でている。要は仕事の与え方です。単純化・パターン化・細分化によって仕事は障害者に任せられる。

30

障害者はみんな生まれてからずっと、「障害者にはできない」「あなたにはできない」といわれ続けてきたんです。自分からできないと思い込んでいます。でも、小さな目標を立て、それをクリアしていくと小さな成功体験が得られる。それをいかに早く、多く経験させられるか。そして、

sample sample sample sample

できるようになった仕事は障害者に任せる。健常者がダブルチェックしたら、障害者を雇っている意味がない。だいたい、うちは大赤字を立て直さないといけなかったから、そんな余裕もない。今では、障害者が障害者を教えていますよ。以前ある高級コーヒーチェーンの人が、本当に障害者にパン屋やコーヒー屋ができるのかって見学にきました。その後、そのコーヒーチェーンは
5 障害者を雇うようになりましたよ。みんなやらないだけで、できるんです。

10 うちは特別なことはしていません。また、特別できる障害者を雇っているわけでもありません。健常者もあえて先入観のない福祉の仕事の未経験者のほうが長続きするようです。社員の義務は、定時に出勤することと、笑顔で挨拶することと、人の悪口をいわないことです。暴れた子の親御さん
15 さんが、「もう解雇ですか？」って来られましたが、「解雇するかどうかはうちが決めます。雇っている会社が責任を持って育てます」といいます。

ースワンはなぜ成功しているのでしょうか

15 親会社がヤマトですので、配送網という強みがある。もちろん、通常の取引扱いです。その配送網を使って、バースデーケーキの宅配や有機野菜の宅配もしています。その配送網を活かして、パン以外に業態を展開できる。ジャガイモやタマネギなら汎用性が高くて、パンよりも需要がありますからね。ヤマトの物流システムもそうですが、プロと組んでいるということもあるでしょう。タカキベーカリーの生地を使うことで、他のパンに負けない美味しいパンを提供できます。
20 障害者の商品こそ高品質でないと、という思いを持っています。

障害者を売りにしていることはありません。障害者が作っているから買ってください、ではなく、あくまでも商品力で勝負しています。

25 銀座ミツバチプロジェクトというのがあります。2006年に、都市と自然環境の共生を目指して銀座で養蜂が始まりました。スワンも参加していて、銀座の高級レストランと同じ蜂蜜を使ってラスクを作っています。いい商品を作り、それが売れて、スワンの障害者スタッフがハッピーになり、世の中がハッピーになる。つまり「売り手良し、買い手良し、世間良し」の三方善です。みんなが楽しんでやることが大事です。私自身はミツバチプロジェクトを自分なりに4つの社会貢献だと捉えています。地産地消・屋上緑化・都市間交流・コミュニティ活性化です。ミツバチプロジェクトのやっていることも、スワンがやっていることも、当たり前の世の中にしていくたいと思います。スケールアップではなく、障害者が働くモデルを開拓していく、つまりスケー

ルアウトをしていきたいですね。

—今後のチャレンジはありますか

今後もお客様主体に、美味しいパン・喜ばれるモノを作っていく。そのための販路の開拓はします。今度、羽田空港拡張で記念品を作ることになりました。スワンが商品を企画し、スワンの商品と地元の大田区作業所のお菓子のアソートセットです。スワンは請け負った商品を作るのに、24時間勤務態勢を敷きました。障害者が夜勤をするのか、徹夜で仕事をするのか、と訊かれます。いいじゃないですか。夜勤で働いている障害者は、給与明細をもらったとき、最初に超過勤務手当を見ますよ。他にも、大手コンビニと組んでパンを出すという話も進めています。

それから、あまり背伸びをするつもりはありません。障害者が障害者に仕事を教えられるところまではいきました。でも障害者が管理者になる、マネージャーになる、それは次の目標ですね。

これまでスワンに、28カ国から視察がきました。台湾やブラジルにも障害者のパン屋が開店しました。スワンのやり方が世界でも通用するかもしれない。社会にとって「あつたらいいな」「こうして欲しいな」ということは、役所を頼っていても進まない。できる人からやっていくしかないんです。そして後に続く人たちには、スワンは下手だけれど、もっと上手に真似して抜いていくで欲しいですね。

付属資料 1. 【会社概要】

商 号	株式会社スワン (平成 13 年 8 月 1 日ヤマト運輸の特例子会社)
代 表 者	海津 歩
所 在 地	東京都中央区銀座 2 丁目 12 番 15 号
設 立	平成 10 年 6 月 3 日
資 本 金	200,000,000 円 (平成 18 年 2 月現在)
業 務 内 容	スワン店直営及び、チェーン店への開店準備 パン製造技術研修その他サポート (無償)

付属資料 2. 【沿革・紹介】

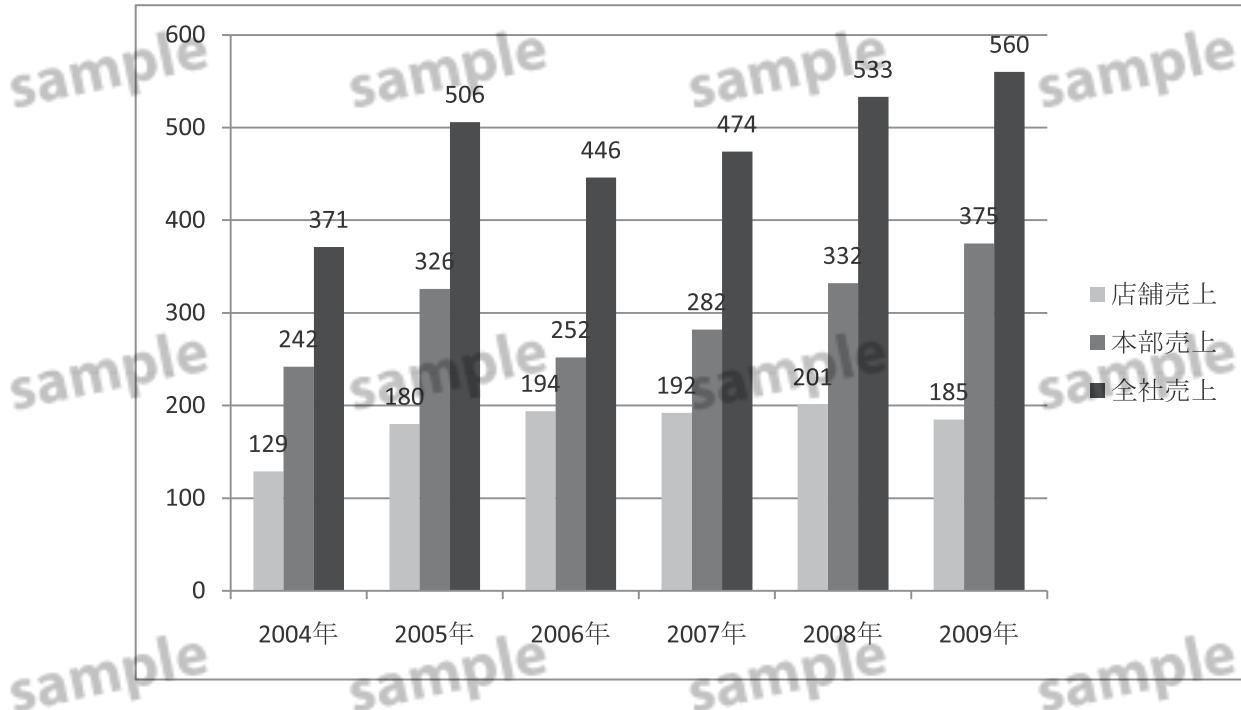
1998 年 6 月	銀座店 (1 号店、直営) オープン
1999 年 5 月	十条店オープン 東京都北区上十条で、「王子養護学校の卒業生を応援する会」が母体となり、「有限会社 ヴイ王子」として開業。十条店の特色は外販にあり、厚生労働省等官庁・病院・学校等に積極的に販売に出かけ、さらに家庭を会員とした顧客の組織化に成功する。多くの顧客に支持され、定期的な配達を行い安定した収入を上げている
2000 年 5 月	落合店オープン 東京都中落合で、「社会福祉法人 かがやき会」が母体となり通所授産施設・就労センター「街」の中にスワンベーカリーを開業。主婦をはじめ地域住民の認知度も高く、パンのおいしい憩いの場として、しっかりと定着している
12 月	三原店オープン 広島県三原市港町で、小規模作業所「わくわく工房」の親の会が母体となり開業。「有限会社 わくわく」として運営している。車を 1 台から 2 台にし、外販の強化を図ることを計画している
2001 年 11 月	赤坂店 (直営) オープン オープニングセレモニーに、小泉首相、ベーカー駐日米大使が来店し、マスコミの注目を浴びる
2002 年 10 月	カフェ銀座店 (直営) オープン 本格的なカフェスタイルで、ディナータイムにはアルコールも提供する

2月	山口店オープン 山口県山口市小鯖で「社会福祉法人 ほおの木会」が母体となり開業
3月	太田店オープン 群馬県太田市浜町に群馬県太田市が支援して、青年会議所が運営母体となり「株式会社 パンジー」として開業
2003年5月	茨木店オープン 大阪府茨木市豊川で、「社会福祉法人 豊川福祉会」が母体となり通所授産施設「あゆむ」の中にスワンベーカリーを開業
11月	ハートランド福井店オープン 「NPO 法人 ハートランド」が母体となり開業。スワンベーカリーでは初めて大型スーパー店内への出店となる。同じく初の試みで、365日年中無休
2004年5月	さがみはら店オープン 神奈川県相模原市の「社会福祉法人 すずらんの会」が母体となり、社会就労センター「グリーンハウス」内に開業。隣の「グリーンサム」で自家有機栽培の低農野菜も販売している
7月	倉敷店オープン 岡山県倉敷市福田町の「社会福祉法人 ひまわりの会」が母体となり、授産施設「ひまわりの園」の新規事業として開業。同時にせんべい工房を移転し、ベーカリーに隣接して製造・販売している
10月	柏店オープン 千葉県の生活クラブ生活協同組合が母体になり、「社会福祉法人 生活クラブ」が運営。千葉県の障害者就労モデル事業として、地方自治体も積極的にサポートしている
12月	札幌時計台店オープン 知的障害児の支援を行ってきた「社会福祉法人 麦の子会」が運営
2005年4月	深谷店オープン 「社会福祉法人 歩む会福祉会」が母体となり開業
5月	赤羽店オープン 「王子養護学校の卒業生を応援する会」が母体の「有限会社 ヴイ王子」が2号店を開業
8月	大東店オープン 「社会福祉法人 大阪知的障がい者育成会 大東園」が運営
2006年3月	県立大学駅店オープン 京急グループの「株式会社 京急ウィズ」が、障害者雇用の職域拡大の一環で開業
4月	新浦安店オープン 「社会福祉法人 敬心福祉会」が運営。特に知的障害者のための就労支援を行っている

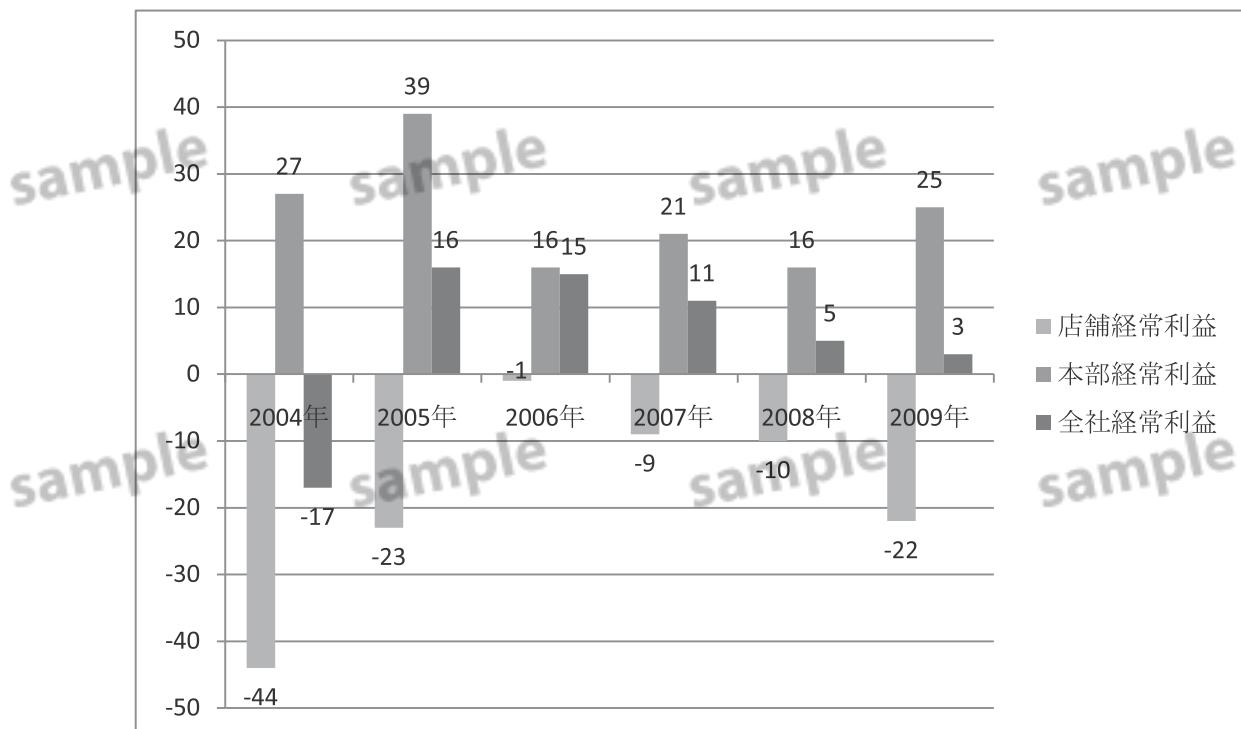
5月	新座店オープン 「社会福祉法人 ヤマト自立センター」が運営。スワン工舎は、パンとクリーニング事業を通じて、働くことに必要な知識や技術を障害者が身につけ、「就労」を支援することで『自立』の実現を目指す
11月	湘南店オープン 神奈川県伊勢原市で「株式会社 空飛ぶ亀」が運営。店舗販売、移動販売に力を入れている
同月	北浦和店オープン 埼玉県さいたま市浦和区北浦和で「株式会社 千乃風」が運営
2007年1月	町田店オープン 「社会福祉法人 ウィズ町田」が運営。2006年10月に本格施行された障がい者自立支援法で新設された就労継続支援A型として行う
2008年5月	新潟店オープン 「株式会社 関越共進」が運営
9月	沼隈店オープン 「ツネイシホールディングス株式会社 常石エンタプライズカンパニー」が運営
同月	西福井駅店オープン 「NPO法人 ハートランド」が運営、2号店を開業
2009年11月	太陽の家店オープン 「社会福祉法人 太陽の家」が運営
2011年1月	滝野川店オープン 障がい者就労移行支援事業所フロム・ヴィの運営

付属資料3. 【株】スワンの財務業績】

売上高推移(百万円)



経常利益推移(百万円)



付属資料4. 【ヤマトホールディングス株の連結経営指標等】（有価証券報告書より）

決算年月	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
営業収益（百万円）	1,144,960	1,161,567	1,225,973	1,251,921	1,200,834
経常利益（百万円）	71,194	69,148	70,594	57,821	63,313
当期純利益 (△は損失)（百万円）	△ 23,968	33,813	35,352	25,523	32,282
純資産額（百万円）	423,689	451,694	475,983	486,258	523,473
総資産額（百万円）	793,221	829,721	874,219	869,605	878,641
自己資本比率（%）	53.4	53.7	53.3	54.7	58.4
自己資本利益率（%）	△ 5.4	7.8	7.8	5.4	6.5
株価収益率（倍）	—	25.1	18.3	16.1	18.3
営業活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	84,674	80,762	116,895	84,462	77,064
投資活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△ 54,270	△ 60,898	△ 112,039	△ 23,094	△ 34,242
財務活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△ 25,355	△ 15,171	7,301	△ 28,830	△ 28,124
現金及び現金同等物の期末残高（百万円）	125,503	130,145	142,321	174,502	189,351
従業員数（人）	152,787	157,653	169,836	170,662	167,555

付属資料 5. 【関連データ】(2009 年度、出所：『平成 22 年度 障害者白書』2010 年内閣府より)

◇障害者数

	総数	在宅者	施設入所者
身体障害児・者	366 万人 (29 人)	358 万人 (28 人)	9 万人 (1 人)
知的障害児・者	55 万人 (4 人)	42 万人 (3 人)	13 万人 (1 人)
精神障害児・者	323 万人 (25 人)	290 万人 (23 人)	33 万人 (3 人)

(注) 括弧内の数字は、総人口 1,000 人あたりの人数

◇雇用状況

・一般の民間企業における規模別障害者の雇用状況

区分	企業数	法廷雇用障害者数の算定基準労働者数	障害者数計	実雇用率	法定雇用率達成企業数	法定雇用率達成企業の割合
規模計	72,328	20,441,198	332,811.5	1.63%	32,891	45.5%
人 56～99	27,446	2,021,593	28,265.5	1.40%	12,255	44.7%
100～299	32,042	4,825,516	65,287.5	1.35%	14,731	46.0%
300～499	5,951	2,053,155	32,639.5	1.59%	2,716	45.6%
500～999	4,045	2,543,450	41,633.0	1.64%	1,790	44.3%
1,000～	2,844	8,997,484	164,986.0	1.83%	1,399	49.2%

・国・地方公共団体及び特殊法人における障害者の在籍状況

1. 法定雇用率 2.1% が適用される国、地方公共団体

	法廷雇用障害者数の基礎となる職員数	障害者数	実雇用率	法定雇用率達成機関数	達成割合
国 の 機 関	300,636	6,524.0	2.17%	38	97.4%
都道府県の機関	315,993	7,825.0	2.48%	155	96.9%
市町村の機関	946,950	22,417.5	2.37%	2,146	87.7%

2. 法定雇用率 2.0% が適用される都道府県等の教育委員会

	法廷雇用障害者数の基礎となる職員数	障害者数	実雇用率	法定雇用率達成機関数	達成割合
都道府県等教育委員会	634,186	10,921.0	1.72%	75	54.3%

3. 法定雇用率 2.1% が適用される独立行政法人等

	法廷雇用障害者数の基礎となる職員数	障害者数	実雇用率	法定雇用率達成機関数	達成割合
独立行政法人等	251,756	5,314.0	2.11%	177	72.8%

◇障害者雇用納付金制度

障害者の雇用に伴う事業主間の経済的負担の調整を行うとともに、雇用水準を全体として引き上げるための助成・援助を行うため、障害者雇用納付金（常用労働者が 300 人を超える企業で、雇用率未達成の企業が、不足数 1 人につき月額 5 万円を納付する）を財源として、障害者雇用調整金（常用労働者が 300 人を超える企業で、雇用率を超えて雇用する企業に対し、その一定数を超えて雇用する人 1 人につき月額 2 万 1,000 円を支給する）の支給を行うとともに、障害のある人を雇い入れるために作業設備の設置などを行う事業者等に対し、各種の助成金を支給している。

なお、障害者雇用納付金制度が適用される対象範囲を平成 22 年 7 月 1 日から常用労働者数 200 人を超える、平成 27 年 4 月 1 日から常用雇用者数 100 人を超える中小企業に拡大することとなった。

日本航空は 1999 年に、雇用率を満たさずに多額の納付金を支払い、収益を悪化させたとして株主代表訴訟を起こされた。2001 年に和解に至ったが、2010 年度までに法定雇用率を達成することなどが条件となった。このように、納付金を払えば責任は免れるという考え方には、企業統治の観点から合理的な判断ではないともいえる。

ヤマトは、小倉氏が全国の営業所長宛てに「障害者雇用は所長の責任である」と努力を促し、2005 年には単体で 730 名の障害者を雇用し、特例子会社スワンを含めた雇用率は 2% に達して、法定雇用率を上回っている。

◇特例制度

1. 特例子会社制度

事業主が障害のある人の雇用に特別の配慮をした子会社（特例子会社）を設立した場合、一定の要件の下で特例子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用しているものとみなして、実雇用率を計算できることとしており、「特例子会社制度」と呼んでいる。平成22年3月末日現在で277社が認定されている。

2. 企業グループ算定特例

各子会社において一定数の障害のある人を雇用しているなど、定められた要件を満たす企業グループとして厚生労働大臣の認定を受けたものについては、特例子会社がない場合であっても、企業グループ全体で実雇用率や雇用義務数の基礎となる労働者数・実雇用障害者数を通算する特例を設けている。

3. 事業協同組合等算定特例

中小企業が共同で事業協同組合等を設立して障害者を雇用し、各中小企業において一定数の障害者を雇用しているなど定められた要件を満たすものとして厚生労働大臣の認定を受けたものについて、その事業協同組合等とその組合員である中小企業における実雇用率や雇用義務数の基礎となる労働者数・実雇用障害者数を通算する特例を設けている。

◇社会福祉事業法

社会福祉事業法では、法廷施設の認可を得るために「土地・建物」が自前である必要があり、「1億円以上の資金を有する」という資格条件もあり、通常の共同作業所が認定されるのは容易ではない。資格条件はその後緩和され、1,000万円以上となったが、以前「金持ち優遇」との批判は続いている。

付属資料6. 【障害特性と職業的課題（知的障害）】

I. 知的障害の概要

1. 知的障害とは

知的障害については「身体障害者福祉法」、「精神保健及び精神障害者福祉に関する法律」と異なり、「知的障害者福祉法」に知的障害の定義に関する条文はなく、法令上の定義は明確ではない。

知的障害の定義の解説では、厚生労働省において5年周期で実施されている「知的障害児（者）基礎調査」における定義、およびアメリカ精神遅滞協会における定義に依拠することが多い。

2. 知的障害の特性

知的障害の定義は、ア．知的機能の障害（制約）、イ．日常生活における支障（あるいは、適応行動の制約）、ウ．発達期（18歳まで）における発症、という3つの要素により構成される。知的障害とは、知的発達の遅れを共通とする一つの症候群であり、その様相は一人ひとり、またその人の人生の経緯や環境との相互作用の中で異なるが、知的障害の理解には、この3要素を押さえることが必要となる。

II. 職業的課題と支援のポイント

1. 知的障害の職業的課題

知的機能の制限に伴い、職場における作業遂行力やコミュニケーションなどの面で職業的課題が生じる。職場の中での課題としては、次のような事項が挙げられる。しかし、知的障害の特性は一人ひとりによって異なり、また、職業的課題は社会的・環境的条件や支援・配慮の有無・程度との相互関係の中で変わりうるものであることに充分留意しなければならない。

〈知的障害の職業的課題〉

- ① 具体的なことに比べ、抽象的なことを理解する力は弱い
- ② 読み書きや言葉の理解、計算の能力に制限がある
- ③ 作業手順を覚えたり、課題の処理に時間がかかる
- ④ 一度に複数の指示を出されると指示が抜ける
- ⑤ 物事を空間的に整理することが苦手である
- ⑥ 段取りや手順を考えたり、工夫することが難しい
- ⑦ 同じことを、場面を変えて応用することが難しい
- ⑧ 過去の経験や知識を組み立てて推理したり、問題解決法を考えることが難しい

⑨同じ失敗を繰り返すことがある

⑩周りの状況に気付かず、周囲に配慮することが難しい、あるいは、その幅の広さに制限がある

2. 支援のポイント

就業支援の行う場合、どのような配慮があれば職場において能力を発揮できたり、適応がスムーズになるかという環境調整のアプローチが求められる。上記の知的障害の職業的課題に対して、どのような環境調整をするべきかを、認知障害のある人に対する課題遂行や良好な対人関係の構築のための環境調整のポイントを引用して示す。

知的障害の様相は多様であり、また、環境との相互作用により課題の現れ方が異なることを考慮すると、知的障害に対する特有の支援技法がある訳ではない。そのため、記憶力や注意力の低下に対する補償方法、物事をわかりやすくする構造化の方法など、認知障害に対するアプローチ法を共有し、課題に応じて利用することが有効となる。

〈認知障害に対する環境調整において考慮すべきポイント〉

① 入力の制限

→情報伝達は処理能力の範囲内に納めること

② 作業の分割

→一度に処理できない複雑な作業は簡単な作業へ分割し、処理しやすくすること

③ 構造化

→理解しやすい構造化された環境を整備し、混乱や間違いを少なくすること

④ 手がかり

→行動をはじめるきっかけとなるように、適切な視覚、聴覚刺激を示すこと

⑤ 失敗のない学習

→失敗経験の少ない学習を行うこと

⑥ ストレス・疲労を減らす

→十分な時間を取りことを許し、疲れないようにすること

付属資料7. 【店舗写真】（同社HPより）



(以上) スワンカフェ&ベーカリー赤坂店



スワンベーカリー銀座店とスワンカフェ銀座店



スワンベーカリー十条店とスタッフ

【引用文献、参考文献】

『小倉昌男の福祉革命 障害者「月給1万円」からの脱出』2001年 建野友保

『福祉を変える経営』2003年 小倉昌男

『経営はロマンだ！私の履歴書』2003年 小倉昌男

『はばたけスワンベーカリー』2003年 牧野節子

『平成22年度 障害者白書』2010年 内閣府

『日経ビジネス』2001年2月12日号、2001年8月6日・13日号

ヤマト運輸株式会社ホームページ

(<http://www.kuronekoyamato.co.jp/company/index.html>)

株式会社スワンホームページ

(<http://www.swanbakery.jp/index.html>)

ドリームゲート事例集

(http://case.dreamgate.gr.jp/topics_detail2/id=37)

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

IL 情報印刷 2011.2 PDF