
マネジメント・インタビュー(3)

ヤマト福祉財団と障害者支援¹⁾

話し手：ヤマト福祉財団事務長 加藤 房男
ヤマト運輸(株) CSR 部広報課 大島那奈子
聞き手：京都産業大学経営学部 佐々木利廣
石光 裕

◆チーム制による障害者マネジメント

聞き手：ヤマト運輸がメール便配達の一部を障害者に任せ、障害者はもちろんのこと健常者に対しても大きなインパクトになっているという話を聞きます。その時に障害者が個人で活動するというよりも、チームで動いているそうですが、なぜチームという形で障害者に働いてもらおうとお考えになったのですか。またチームとして障害者をマネジメントするときに気をつけていることを最初にお聞かせください。

加藤（敬称略）：私どもは障害者の自立と社会参加を支援するための具体的手法として、「彼らがお金を稼ぐこと」と「彼らを自立させること」の二つを大きな目的として掲げています。自立にはお金が必要ですので、どちらも重要だと言えます。なぜチーム制にしているかということですが、障害者は互いに協力し合うとか、コミュニケーションを取るのがあまり得意ではありません。しかし、チームで仕事をすると、業務を通して早い段階でコミュニケーションが取れるようになります。地域や社会に出た時、あるいは一般の企業に就職した時も同じようなシチュエーションで働くこととなりますので、練習の意味も兼ね、3人あるいは4人というチームを用意しました。また、障害者同士がわからない部分を聞いたり教えあったりすることで力強くなってきます。

もうひとつの利点は、ヤマト側にあります。メール便の配達量は一定していません。極端に言えば、昨日は50冊でも今日は200冊というのが我々のビジネスです。一定しない数に対応するのは、一人では難しいもの。3～4人いれば、仕事量に応じて対応できるという強さを持っています。

1) 本インタビューは2008年5月23日(金)15:00～16:00にかけて行われた。お忙しいなかご協力くださった加藤房男氏と大島那奈子氏に感謝したい。なお、インタビュー記録の活字化には京都産業大学大学院マネジメント研究科博士前期課程2年の曹佳潔さんの協力を得た。あわせて感謝したい。

われわれは配達単位として、エリアというものを決めています。たとえば、メール便の配達を始めるという時に「一つのエリアをあなたのところに任せるから、その中で仕事をきちんとしてください。」と最初に教える。一エリアとよくいうのですが、そこできちんとできたら、もう一エリア増やしてあげようというふうにします。エリアがだんだん増えていくと、給料も上がってくる。要するにエリアを任せてもらったからには、自分たちがしっかりしなければいけないと教えるわけです。そうすると、彼らが責任を持ってやるようになってくる。われわれの経験でもそうですが、ここを任せるよという、任せられた人はなんとか考えて工夫するわけですね。

配達する順序はAコース、Bコース、Cコースなどいろいろ作るのですが、いつも同じパターンで回ることはありません。今日はこっちで回ろうか、こうやったほうがいかなと考える。どのくらいのメール便が届くか、どのお客さん宛のものがくるか、その日にならないとわからないですから、臨機応変な対応となると、担当者一人ではやはり弱い。3～4人のチームを組むことで、お互いに話しあい教えあって配達を行えるようになります。そうやって彼ら自身に取り組んで、一つのチームとして動けるようになってくると、サポートの職員もいらなくなってくる。それが目的です。

彼らには、お金の話もします。われわれはメール便の配達を1冊いくらでお願いしています。場所によって少し違いますが1冊20円～25円くらいです。そして、成果は個人に還元されるような方法をとっています。障害者の報酬は金額×件数です。自分は今日いくら稼いだかが瞬時に分かるんです。ですから障害者の人たちは稼ぐという言葉を使うようになる。稼ぐという言葉はなかなか出ないのですが。

聞き手：最初の段階は職員がチームに入って、作業の手順や注意事項を教えながら、エリアを任せていく。そしてある程度自立したグループになっていけば、職員が介入しなくても、自分たちで相談し工夫しながら、エリアを開拓していく。どの段階で職員は手を引いて任せてしまうということになるのですか。

加藤：そうですね。だいたい半年ぐらい仕事をすると見えてきます。一年したら大丈夫です。障害三種ってありますね。身体障害者、知的障害者、精神障害者。一番職がなくて、一番給料が安いのが精神障害者です。身体や知的障害者には、それなりに仕事がある。ですので、われわれはできるだけ精神障害者のほうに力を注いで仕事をしてもらっています。今やっているうちの約60%が精神障害者じゃないでしょうか。私どもは北海道で16作業所にメール便配達をお願いしていますが、そのうち2ヶ所は知的障害者で、あとはほとんど精神障害者向け作業所です。

聞き手：北海道で16ヶ所ですか。

加藤：今年中に増えて20作業所になります。

精神障害者は、いろんなことがきっかけで障害を抱えてしまいます。生まれながらでは

ありません。中には大学を出ている人もいます。そういう人達は、きちんと教えて自信をつけてあげれば強くなるんです。一般に、精神障害者は集中力がない、長い時間の業務は無理だとかいわれていて、実際に一日8時間は働けないから、6時間にしようという場合もあります。しかし重要なことは、無理をして働くのではなく、調子が悪い時ははっきり手を挙げてチームの皆に伝えることだと教えています。彼らはプライドが高いので、調子が悪くても伝えることができずに無理して働き、結果的にはトラブルを起こしたり、パニックに陥ることがありました。言い換えれば、それが精神障害者の弱いところ。だから、調子が悪い時は手を挙げなさい、と言っています。しかしチームを作ったら、それができるようになったんですね。それに、誰かが無理だと手を挙げると、他の人がカバーするよと言うんです。

聞き手：そのチームはどうやって決めるんですか。

加藤：いいことを聞いてくれました。作業所に10人とか12人いる場合、そのなかからだんだんと選抜されてくるんです。最初に集まってもらって、こういう内容の仕事をしますという説明すると、やれそうだとか、興味があるって人が5人とか6人、多い時は10人くらい出てくる。その中で、伸びてくれる人とそうでない人が出てきたり、向いている人と向かない人が出たりして、チームが決まってきます。

聞き手：同じ分野で得意な人がかたまらないようにするんですか。

加藤：世の中にはいろんな仕事がある。でも障害者には仕事を選択する余地が現状ではないんです。あの仕事がしたい、この仕事がいいと選べないから、箱を折ったり、空き缶を集めてつぶしたり、という仕事をする。でも違うことをしたい人もいるわけで、いくつか選択肢を与えると、僕はメール便の配達をやってみようと言う人がいたりします。それで1チーム作れるような感じ。でもチームの全員がOKとは限りません。ちょっと難しくて、脱落する人もいます。

聞き手：適材適所ですか。

加藤：それを見出すにはやってみないと分からないところもあります。

聞き手：やってみる、やらせてみるってことですね。

加藤：そう。そうするとそこから答えがでてくるということです。

聞き手：最初は件数で50件位。50件配達できるようになると自信がついてくる。目標は100件くらいですか。

加藤：50件くらいできるようになると要領がわかってくる。あとはどれだけ時間を短縮してできるかです。50件を4時間で処理していたのが3時間半で終わるようになれば、同じ時間での処理数が60件になったり70件になったりします。このくらいまでできると自信が持てるという、ボーダーラインのようなものがあります。ともすると精神障害者は潰れるまで仕事をしてしまうことがあるので、その辺の調整が難しいところですよ。それを見るの

が職員です。職員が入って、あなたはこれだけというふうになると、できるようになる。精神障害者は非常にプライドが高い人が多く、頭を下げるのを嫌がります。そのところをあえてこういう風にして下さい、とお願いするんです。仕事量のさじ加減ができるようになってくると、ぐんぐん伸びてくるんですね。

聞き手：障害者がこれ以上続けると本当に疲れてしまう、というところを見極めながら仕事を願うというときの職員の見る目に関しては、作業所によって異なると思いますが。

加藤：非常に良いことを言われました。そこなんです。どうやって見極めるか。それは職員が自分で実際やってみるんです。自分でやってみると、障害者が困ったときに相談にのることができるわけです。障害者には、それはこうだからこうしなさいと適切な答えを出さないと駄目なんです。そんなことはお前が考えろというわけにはいかないんです。困った時に大丈夫だよと受け止めてあげることで安心する。受け止める人が仕事がわかっていないと、彼らは不安になって駄目になってしまいます。ですから、まずは職員の方が一人前になるまで教える。そこで初めて答えが返せる。さらに叱咤激励もできるようになる。頑張らなきゃ駄目だ、ビジネスだぞということを言ってあげることができる。障害者は無理しなくていいよと育てられてきた面もありますが、そこはビジネス。外に出れば障害者も健常者も、お客様に対してきちんとした礼儀で仕事をしなければ困るわけです。そうするためにはしっかりした教育をしなければならない。その中心が職員です。職員がしっかりしていることでどんどん頑張ってくれる。

聞き手：賃金が非常に安いという話をされていましたがけれども、障害者が自活して生活するにはどのくらい必要で、乖離はどれくらいですか？

加藤：地域によって違いますが、障害者年金というのが6万から6万5千円くらい。それに10万の収入がプラスできれば、16万円。経済的な自立が可能です。しかし、それが現在ではまだまだなんです。8万くらいの収入があれば、6万円と合わせて14万円、なんとか生活できるだろうと。目標は10万にしようねって言うてるんです。10万にするためにはどうするかっていうことを考える。

聞き手：スワンベーカーリーなども同じくらいの水準ですか。

加藤：そうですね。

聞き手：障害者全体としては8万くらいを目指そうと。

加藤：スワンの銀座は10万だよな。

大島（敬称略）：そうですね。一日8時間・週5日勤務で、収入が10万円を超えている方が何名かいます。

加藤：東京ですからね。札幌では、5～6万かな。頑張ってる人の中には、僕税金払ってますっていうのが3人出てきたり。スワンの場合は、パン工場を作る経費が掛かるからすぐにはできないんですが、メール便配達なら簡単にできるんです。

◆ヤマトのCSR活動

聞き手：CSR部の中に広報課があり、CSR担当者で広報の専門をしている方がいるのは珍しいと思いますが、CSR部がどれぐらいの人数で、どういう仕事をされていますか。

大 島：CSR部は、法務課・社会貢献課・広報課から成り立っています。広報課はマスコミ対応を行います。障害者支援に関する取材依頼は、福祉財団と連携を取りながら対応をしています。支援をしているのは財団ですが、実際に作業所にメール便を渡しに行ったり、障害者とコミュニケーションをとるのは、ヤマト運輸のドライバーなので。

聞き手：具体的にCSR部の活動について教えていただけますか。

大 島：法務課は名前の通り、宅急便約款を始め、法律関係を担当しています。社会貢献課は課のなかで役割が二つあり、環境担当と安全担当があります。我々は、公道を使って仕事をさせていただいている会社です。環境担当は、日本で一番多く車を所有する会社として、いかにCO2排出量削減するかということを考え、ハイブリット車の導入を進めたりしています。安全担当は、一番あってはいけない交通事故を起こさないためにはどうしたらいいかを日々考えて、教育や指導をやっている課になります。

そして私の所属する広報課ですが、宣伝の部署はまた別に設けていまして、主にマスコミ対応、対外発表、社内報の作成を行っています。コンプライアンスに基づいた広報活動をしなさいねということで、CSR部の中で活動しています。人数ですが、法務課が10名、広報課は4名しかおりません。

聞き手：残りは社会貢献課ですか。

大 島：そうですね、社会貢献が今6名。部長を入れて、CSR部は21名です。

聞き手：ヤマト運輸のCSRは小倉さんが社長になってからずっとあったと思いますが、ヤマト運輸のCSRの基本的な考え方を一言で言えば。

大 島：やはり小倉イズムみたいなところはありますね。小倉が残した数々の言葉があって、サービスが先、利益が後とか、あとは安全第一営業第二っていうようなスローガンがあります。世の中・お客様が優先、そうすれば自ずと利益が生まれるという考えが根本にあり、そういうスローガンは全社員が言えるくらい浸透しています。やっぱり一言でいうと、サービスが先、利益が後という考え方に基づいているんじゃないかと思います。お客様第一主義ですね、そういう考えが浸透しています。

加 藤：ヤマトという会社は、分かりやすいようにしてくれるんです。安全第一営業第二というのがあります。ドライバーが忙しくてどうしようかというとき、安全第一営業第二だから安全を優先しよう判断できる。現場の第一線が解るように、わかりやすくするのが小倉なんです。だからサービスが先利益が後というのも、そういう順序でいけばサービスを先にすると利益は後でついてくるものだと、できるだけわかりやすくすることなんです。

分かりやすくなかったのが昔のヤマトなんです。どの会社もそうだったんですが、宅急便ができる前は荷物を扱うとき運賃計算というのをしていました。これがわかりにくいんです。たとえば冬期に札幌から東京まで荷物を出すとき、7つの計算をするんです。冬だから冬期割増料というのがかかるんです。集荷しますから集荷料がかかるんです。札幌は政令都市ですから都市割増料がかかるんです。それに札幌から東京まで1100 kmの運賃。そして本州に渡る青函連絡船の航送料。東京に来ると東京も政令都市なので、都市割増料がつく。東京に着いてから配達すると配達料がかかる。こんなことをしてたら計算にならないでしょう。だから荷物を出すとき、運送会社は運賃は教えてくれなかった。みんな運賃は隠すわけなんです。最初にこういう運賃だと言ったら大騒ぎになる。でも小倉は、ヤマトは運賃を公表すると公言しました。よく言われたのは、レストランのたとえ。メニューをみたら、いくらって出てるじゃないかと。食べる前に値段が分かるのが当たり前で、食べてしまってから実は…というのはいないだろうと。

聞き手：小倉さんが27億の私財を提供されてヤマト福祉財団を作られ、スワンペーカーリーをはじめ福祉革命を实践されてこられたわけですが、ヤマト運輸の社内での意識は変わりましたか。社員の中に、そこまでコミットして大丈夫なのかという意識はありませんか。

加藤：おっしゃる通り。情けないことに進んでいないんです。本当は社内に声を張り上げなきゃいけない。我々は外にばかりこういう話をするんですが、社内での認知はまだ遅れているのが現況なんです。ドライバー達にもそんなことしてるのって言われることがあります。

聞き手：ご存じない方もいるんですか。

大島：そうですね。ただメール便の配達事業以外に、ヤマト運輸が直接雇用している荷物の仕分け作業や帳票のチェックを行う障害者については、かなり認知されていると思います。私が入社して一番びっくりしたのは、ヤマトはどこにいても障害者の方がいらっちゃって、それが日常の風景になっているということ。障害者と触れ合う機会が今までなかったんですけれども、会社に入ってからには障害者がいることになんら違和感を覚えない。会社としても障害者の雇用比率が高いんです。

聞き手：障害者の雇用率は法定雇用率以上ですか。

大島：法定雇用率以上です。外部の作業所にメール便の配達事業を委託していることは、社内的にまだ知られてない部分がありますが、自分の所属する事業所の中で障害者が働いていることは大体周知されてきたかなって感じはありますね。

聞き手：CSRレポートなどにも、こういう記事が掲載されるのですか。

大島：そうですね。また、福祉財団ニュースという財団の情報誌に、配達事業のことが掲載されます。ヤマト運輸の社員にも必ず配られるので、みんな目を通してはいるんですけどね。

加藤：これが年に4回出るんです。

大島：最近の号では、日本フィランソロピー協会から賞を頂いたという記事と、受賞報告を兼ね

て障害者の働いている現場に木川社長が見学に行ったという記事が載っています。障害者との懇談で社長もいろいろと驚きを感じられたようで、ヤマト運輸の社内報に「障害者の人たちはこんな風に働いていて、こんな気持ちでやってくれているんです。」といった寄稿文をいただきました。

加 藤：やっぱりトップが現場に行くようになってくると、皆の意識も変わります。

大 島：社長は障害者の方と話をしながら一緒に配達区域を回られ、メール便をポストに投函する様子をご覧になりました。

◆小倉イズムの本質

聞き手：ヤマト福祉財団はどのくらいの人で活動されているのですか。

加 藤：銀座にある本部が5名かな。

あと全国11の各支社に事務長がいます。

聞き手：事務長は専属ですか。

加 藤：専属の人もいたり、かけもちだったり、私なんかは専属でずっとやってきています。

聞き手：小倉イズムを体感した方でまだ健在の方はたくさんおられますか。

加 藤：小倉から直接教えられたという人は、そんなにいないと思いますが、小倉が北海道大好き人間で、北海道では直接いろんなことをやられました。5年くらい来たんです。

聞き手：毎年ですか。

加 藤：いいえ、毎月です。大変です、ああいう偉い人が来るのは、会議にも出たりしますから。たとえば小倉さんは、この営業所とこの営業所の間に一つ営業所を作れませんかという。地域に根付いたきめ細かいサービスができないから、この場所に作ったらどうですかと、でも実際に出店したら赤字になる。それで会議が進まない時があるんです。で、実は候補地がここにありますがという、小倉さんの返事は、やったらどう？と、やったらどうというのはOKですからね。荷物が10個しか出ないところに、4千坪とか5千坪といった敷地に営業所ができるんです。大変だったけれども、なんでそんなことと考えると、あれはサービスが先で利益が後なんです。我々は北海道しか見てないから、こんなところに営業所を作っても赤字じゃないかと考える。しかし本州から見れば、その場所で荷物が一つ配達できるために、荷物をもっと確保できるわけです。我々よりもう少し高い位置から見るから、そういう答えが出るんですね。

聞き手：『小倉昌男経営学』を読むと、結論は非常にシンプルな言葉だけれども、その結論に至る筋道は非常に論理的です。全体的にいろいろなことを考えて、最後にサービスが第一で利益が第二というシンプルな言葉がでると思うんですけれども、小倉さんの考え方の特徴は、

加 藤：好奇心旺盛です。こんなに好奇心旺盛な人はいません。例えば、食パンはどうして四角な

のかを考える。四角でも丸でもいいですよ。我々がどう答えたらいいか迷っていると、本人が考えるんですね。四角だったら積んでもいいし、転がらない、積み重ねても大丈夫かなあと、物を運ぶ方法にプラスに考えるわけですね。それが根底にあるわけですよ。そういうようなことを考える人だから、とんでもないことを言うんです。なんでもないことがヒントになるんです。小倉がそういうことを語るときっていうのは、少年のような目をするんですね。頭が柔らかいのだろうなと思います。

『プロジェクトX』の中で話していますが、私が苫小牧の営業所から支店をオープンするときに、150坪のところから2000坪のところへ引っ越したんです。開所式のとき、広い営業所を作ってくれてありがとうございますと言ったら、狭かったな、と。150坪のところから2000坪のところへきたわけですよ。広いでしょ。それなのに、狭かった失敗したと言ってるんですよ。でもね、六年ぐらいたったら取り扱う荷物がぐんと増えて狭くなっちゃった。そのとき初めて、経営者っていうのはこんなに先を見て、狭かったって言うものなのか、と。日ごろからそういう物差しを持っているわけです。『プロジェクトX』で荷物が10個でくるシーンがあったけど、あれなんかがまさしくそうなんです。襟裳岬まで行くのに片道200kmで往復で400km。400kmで荷物が10個じゃやっても仕様がなあって言ったら、腕組みして、そうか10個か、11個になること考えろって。11個になったら12個になることを考えればいい。サービスが先だよ、いいサービスをするんだ。10個を11個にする。1個ぐらいいならなんとかなるだろうと現場に分かりやすく教える。それならやってみようかなという気になるんです。それがいきなり10個を100個にしろといわれたらとんでもない。まあ、倒産寸前の会社の社長がいうことじゃないんだけどね。

聞き手：トイレットペーパーや梅などの地域事業の話を書きましたが、宅急便以外の新規事業を開発するとき、開発部や企画部で考えるスタイルと現場の人が直接考えて案を提案するスタイルがあるように感じましたが、どういうスタイルが一番多いですか。

大 島：今は本社が多いですけど、昔のヒット商品であるスキー宅急便やゴルフ宅急便っていうのは、現場で生まれた商品でした。長野県のドライバーが、林檎が出荷される時期は儲かるけど、冬になると何も物が動かなくなってしまう、じゃあスキー客が抱えて大変な思いをしているスキー板を運んであげたらどうだろう、と始めたのがスキー宅急便です。長野限定から始まって、全国に拡大していった。これが現場からでくるパターンです。あとは本社の開発チームが商品を作って、全国に一斉販売するというパターンがあります。基本的にはお客様が何と言ってるかを現場が聞きつけて、その現場の声が本社に吸い上げられて、じゃあこういう商品を作ろうよという流れになる。ヤマトの商品は、お客様の声やニーズがあって作られています。

聞き手：修学旅行生を相手に、途中で実家にまで送ったらどうなのかという話も現場ですね。

加 藤：どうしてなんだろうと考えると、いろんなものが見えてくる。どうしたらお客さんに喜ん

でもらえるかを考えればいいわけです。要はそれが商品化できるかってことです。時代とともにお客さんの求めるニーズは変わってきます。ですからそれに対応できないと生き残れない。失敗しながら色んなものをやる。失敗したらやめようとか、とにかくやってみようっていうのが大事なんです。現場だけでできるなら、まずやってみる。成功したら本社が取り上げる。面白い会社ですよ。自分たちが考案したものがパッと通ってしまったりすることがあるわけですからね。

大 島：ピラミッドの一番上に本社があるという考え方ではなく、ピラミッドの一番下に本社があって、お客様と現場が一番上という逆ピラミッド型の思想で会社が成り立っている。私たちが銀座のオフィスで一生懸命考えてよかろうと思ったことも、現場に合っていないということが多いです。現場の声を聞いて作れば、現場にも合っているし、お客様にも合っている、全国的にも合っていることが多い。だからやっぱり現場第一主義っていうか、現場があって我々がある、というスタイルでやっていますね。

加 藤：だからきつといいと思う。昔はピラミッド型だったけれども、現在は本社という考えが違ってきている。

大 島：そうですね。本社も、机にずっといても駄目、どんどん現場に行けという空気があります。また出かけていくの、っていう感じです。北海道から沖縄まで、どんどん現場に行くんです。そして集めてきた声をもとに、本社でしかできないことをやっています。

加 藤：今年で創立 89 年。

大 島：そうです。来年 90 周年になります。

加 藤：来年 90 周年の会社なんだけど、なかは若いんです。

聞き手：スキー宅急便はものを運ぶという仕事なのでそれを使えると思いますが、梅干っていう最初から送るものを作るという事業は今でもされていないんですか。

大 島：今でもやっています。そういう部門を別会社化で持っています。ヤマトホームコンビニエンスという会社が、商品の開発をしたり地場のよい物を見つけて流通させる、という仕事をしています。そういった商品をヤマト運輸のドライバーが売る、物販をやっています。北海道だとアスパラが取れますよね。すると北海道のヤマトの支社からお知らせがあり、チラシが全国のヤマトの営業所に届いて、そのチラシをドライバーさんがお客様のところに持って行って、注文が入ると北海道からアスパラが宅急便で出るという感じ。各地で季節物の商品がいっぱいあります。

聞き手：需要を掘り起こす形でやっているのですか。

大 島：全国に販路を持たない農家さんに声をかけて、宅急便を使って販売しませんか、と。地域の活性化にもなるし、ヤマト運輸としても発送個数が増える win-win の関係です。

聞き手：最近のヒット商品は何ですか？

大 島：仙台のずんだ餅が、物販商品に出したらすぐ売り切れたというのがありましたね。あと新

高梨：季節商品で予約販売なんですけど、毎年売切れです。最近だと石垣島のスナックパイ
ン。手でちぎって食べるという面白いパイがあるんです。結構高くて1個3000～4000
円するんですけど、人気があります。地場では当たり前のものだけれども、首都圏では認
知度が低いものを掘り起こせると人気がありますね。

聞き手：長時間色々お話を聞かせて頂きましてありがとうございました。

大 島：ありがとうございました。

加 藤：ありがとうございました。