

賃金 一万円からの脱出 (ヤマト G における 障がい者支援)

早川雅人 講師 (財団法人ヤマト福祉財団 常務理事)

---

(この講演録は、早川講師の講演をもとに GISPRI 事務局が取りまとめたものです。)

● 早川講師 ヤマト福祉財団の早川と申します。よろしくお願ひいたします。私どもは障がい者の支援をするために設立された財団です。今年パワーアップフォーラムを 1ヶ所 200人くらいで全国 7ヶ所で行ないました。お手本になるような施設が沢山増えると良いということで、施設や会社をビデオにまとめ、障がい者支援をしている人たちにご覧いただきました。委員の皆様も観ていただくと、実際にそのような施設を見学いただいたこととなりますので、まず観ていただいてからの方が説明がすんなり入ると思います。

**【DVD 上映】**

パワーフォーラム 2010「仕事が組み立てた私の暮らし ～ひとりだちした私の素顔～」  
(企画・著者 財団法人ヤマト福祉財団)

- ・株式会社大場製作所
- ・社会福祉法人武蔵野千川福祉会チャレンジャー
- ・社会福祉法人共生シンフォニーがんばカンパニー

ヤマト福祉財団では毎年小倉昌男賞という表彰をやっていきます。昨年受賞された大場さん(最初の方)と中崎さん(3番目の方)、一昨年受賞された新堂さん(2番目の方)の3人の方の施設の様子を見ていただいたわけですが、こういう方々の活動によって(DVDの中の)3人の女性の方々の自立した暮らしが出来るようになったわけで、こういう施設を増やすことによって、障がい者の方が幸せになって欲しい、というのが我々のアプローチです。

2代目の社長の小倉昌男さんが、お引きになる時に株券 320万株を寄付されまして、当財団がはじまりました。1993年当時 1株 2000円くらいの時で、320万株、時価 64億円になりますので、社員も大変驚いたのですけれども、小倉さんの生き方、それはヤマト運輸の歴史でもありますし、そこをお話することで、なぜこういうことをやっているのか、ということが伝われば良いかと思ひます。一つは 320万株で障がい者の福祉をやろうと小倉さんは言ったのですが、なんで障がい者の福祉なのか、というのを社員は誰も聞いておりません。私もそばにおりましたけれども、そんな簡単に聞けるような人ではなかったものですから、聞けずじまいに終わりました、今でもどうしてなのかな、という感じはいたします。当時 320万株を寄付した財団で、2,3年程いろいろなことをやってみるのですが、

実は障がい者福祉の分野は非常に閉鎖的なところがあって、どこから何をお手伝いすれば良いのかというニーズが全然出てこないのです。顕在的なニーズが全く分からない。お金がいるのは分かるのだけど、障がい者福祉の分野でどういう方向性を目指しているのか良く分からない、というのがありました。ただ、阪神大震災があった時に、いろいろな（障がい者の）施設が被害を受けて、障がい者の方が避難所に入れなかった。例えば自閉症の方は、避難所の他の方の迷惑になってはいけないということで、ご家族が倒れかかった家にそのまま本人と残っていたり、車椅子の方は（避難所が）バリアフリーになっていないので使えませんでした。そういう被害を受けたところに、作業所の仲間たちが救援ステーションというのを大阪につくって、被害状況の調査とかやっていたのですが、そこにお訪ねして寄付を300万円ほど小切手で置いてくれることがありました。そこから夏に施設見学をして欲しいということで、小倉さんが初めて施設に行きました。実態としては、本などにも良く出てきますが1日働いても100円くらいで、給料はおいくらなんですか、と聞いたら、3000円とおしゃる。1日でも少ないわけですが、3000円が1ヶ月か、と言う話になって、小倉理事長も大変驚かれました。これはやっぱり経営者として、当時7万人とか8万人の従業員を抱えて会社経営をやったので、社員（施設の作業員）の方々に苦労させているのは経営が間違っているのではないか、ということで経営のお手伝いをするのが私たちの仕事だろうということで、方向性が出てまいりました。

現在でも施設での一人当たりの工賃が全国平均で1万2千円なのです。それを1万円から脱出させて5万円とか6万円とか、せめてセーフティーネットといわれている生活保護が13万円くらいですから、障がい者年金が月8万円ちょっとなので、たして5万円で13万円くらいかと、東京でもそれでも足りませんが、5万円とか6万円とか出せる賃金を出せる経営をやっていきましょう、というのをスローガンにしてここ15年くらい活動をしてきました。

**【PPT1-2】** ヤマトグループにおける障がい者支援の位置づけですが、“社訓”として企業としての基本的スタンスです。次に“経営理念”として、宅急便はどのような展開をしていくのか、宅急便は社会的インフラとして高度化していくということを謳っております。“企業姿勢”いわゆる私たちはこういう姿勢で企業活動していくのを入っております。“社員行動指針”は、こんなことを社員はして良い・悪いが手帳に書いております。この4段階で、障がい者支援は3番目の中に入れております。

**【PPT3】** ヤマト運輸の話になりますが、昨年90周年でございまして、1919年に最初の運送会社としてスタートいたしました。当時トラックの運送は非常に珍しい時代でありまして、何かトラックで荷物を運ぶという時は、トラック1台借り切ってそれに全部荷物を載せて運送するのが、その当時のビジネスでした。そこに横浜と新橋の間を、“積み合わせ”といって、2台の車で同じ時刻にスタートして新橋と横浜から、交差運行と言いますが、

このダイヤを1日組みまして、荷物一個からお預かりするようにして、駅みたいな感じですね。トラックに小口で載せますから、その分割安になるので、今の混載貨物の原型に当たるものを商品化いたしました。それが1919年です。非常に安価に横浜と新橋の間で荷物が運べましたので、ヒットいたしました。そこから関東県内、例えば宇都宮・東京、東京・千葉とか、区間毎に定期運行するネットワークを広げていきました。

社訓は12年後の1931年に作ったのですが、なぜこのような社訓を作ったのか理事長と一緒に調べたのですが、会社の社史には特に資料は残っておりませんでした。“ヤマトは我なり”、これはいわゆる全員経営のことです。“運送行為は、委託者の意志の延長と知るべし”、これは現在でいうCS経営、カスタマー・サティスファクションになります。最後に“思想を堅実にして礼節を重んずべし”、これは現在でいうコンプライアンス経営。こういう観点で1931年に制定しています。その当時の社会情勢は、戦争に進むことになる満州柳条湖事件の前後と聞いております。

【PPT4】企業姿勢の私ども会社での特徴は、2,4,5にあります。2の“人命の尊重・安全第一・営業第二”としてありまして、安全第一・営業第一と並列的に掲げるところもありますが、私どもは明確に“営業第二”といいまして、公共の道路を使って営業している以上、まず交通安全、人命の尊重を絶対追及しています。ですのでドライバーの方も入社後2ヶ月は安全教育を行ないます。営業の仕方とかお客さんとのやり取りの仕方とかのその前の前に、曲がる時は常に左折で行けとか、右折はするなとか、左折3回すると右折できるので、そういうノウハウを伝えていくようにする。そして、地域のどこで事故が一番多いとか、いろいろやっています。そこをどんどん追求していった結果、ここ10年くらいは車は運転しない方が良く、ということで台車や自転車で行った方がずっと効率が良かったという話にもなってきました。そこを追求しているところです。4番目の“法の遵守と公正な行動・公正で毅然とした経営”ですが、これは総会屋にお金を払わないとか、政治献金はしないとか、理不尽な規制とかがあった場合には、お役所・行政といえども訴えてちゃんと判断をしていただくとか、そういったことを謳っております。5番目の“地域社会から信頼される企業・障がい者支援”、これは「ヤマト運輸です」と言った時にドアを開けていただけなくてはいけない、そういう会社ですので、「ヤマト運輸です」という一言で安心して地域社会に迎えられていただければ、私たちは暮らしていけないわけです。その一番身近なところで、障がい者の支援としました。これは小倉さんが財団を作った時に、あわせてここに障がい者支援がついた形になっています。ヤマト運輸の社員も、どここの家は耳の不自由な方がいるから、ボタンを押してもすぐに出てこられないところがあるとか、目の不自由な方がいらっしゃる場所については、伝票を代わりに書いたりとかやっています。ただ荷物を運べば良いという企業ではダメだよ、という中で象徴的に謳っています。

【PPT5】障がい者の自立支援の中身ですが、ヤマト福祉財団がまずありまして、社会福

社法人ヤマト自立センターと株式会社スワンの3つの組織があります。ヤマト福祉財団につきましては、奨学金であったり助成金を行なっています。社会福祉法人ヤマト自立センターは、埼玉県新座市にあります。障がい者を一般の会社に就職していただくための就労移行支援というのがありますが、そのための施設です。株式会社スワンは、障がい者雇用の受皿としての意味合いもある会社で、そこでノウハウとして得たものについては、フランチャイズで展開もしております。この大きな3つの形の中で、いわゆる1万円の世界から脱出して、月間5万円の収入を目指していこう、という組立になっています。

**【PPT6】** 私どもの主な事業ですが、最初に“ヤマト福祉財団 小倉昌男賞の贈呈”、これは年に1回、今年も12月7日に行ないます。先週の木曜日に選考委員会が開かれまして、今年もお二人の方が決まりました。お一人は札幌の方で、精神障がい者の施設でパン屋さんを経営なさっているところで、ここも6万円くらいの収入を得られているところです。是非今後の財団の活動にも協力していただきたいと思っています。もうひとは和歌山県の田辺市で精神障がい者の就労支援を永らくやってこられた方です。20年前といいますと、「精神障がいの方は働かせたら死ぬんだ」というのが精神科医の定説の時代に、精神障がいの方の就労支援を始められ方です。こういう方々を増やすことで私どもの活動の協力者となっていただいて、またこの方々を中心にいろいろな塾のようなものをしていきたいと思っております。

2番目に“障がい者施設の改善、整備、備品購入の助成”というのがあります。これは私どもは助成財団の性格がありますので、収入のうちの半分以上は助成金として差し上げることを忘れてはいけないということで、予算の半分は助成金と奨学金の贈呈という形で進めております。

4番目には、クロネコメール便配達を障がい者の方々にやっていただくということを、私どもの財団で推進しておりまして、ヤマト運輸の方もびっくり・ひゃっくりしながら始めたことですが、今は非常に都合よくいって、障がい者の方々からも喜ばれているところです。

5番目ですが、“パワーアップフォーラムと経営塾の支援”ということで、去年まではパワーアップセミナーといって2泊3日のセミナーを小倉昌男さんが、いわゆる小倉一座とって全国ずーっと1年間やってきたこともありまして、その後継となるフォーラム、そして第2段階に入ったのです。今、自立支援法という法律ができて、工賃のアップとかは、自治体の方で施設の職員さんを集めて研修としてやるような時代になりました。私どもはそういうものは行政の方にお任せして、次の段階に入っていくということ、実践して成功している事例を真似をしていただく、という塾をこれから増やしていこうと思っております。先程のDVDの2番目の新堂さんのところは、封入作業をやっているところですが、障がい者の方の生産性がすごく高いのです。そのやり方を勉強していただいて、障がい者の方の生産性をどうやったら上げられるかという勉強会を立ち上げております。

そして、それを広報する“財団ニュース”を社員に配っています。

【PPT7】財団の予算規模ですが、先程の320万株の配当金が一株当たり22円で、7000万円程毎年会社から配当金が権利として振込まれます。そして、小倉さんが寄付をして立ち上げるということで、当時社員の社員も、何か手伝えることが無いのか、ということで、賛助会員という制度を作りました。夏のボーナスで500円、冬のボーナスで500円、年間1000円ですが、5万人の社員が賛助会員になっています。全体が17万人の母数の5万人ですので、ガバナンスというか、頑張らなかつたら減りますし、頑張ったら増えるところで、私たちも自律的にこういう指標の中で、良い仕事をしなくてはいけないと思っています。

そして、特徴的なのが労働組合も協力してくれておりまして、夏のボーナスの時に社員からカンパ金を集めて財団に寄付しようということで、毎年4000万円程いただいております。今年も4600万円いただきました。年間の予算は毎年1億8000万円。そのお金を原資として、いろいろな企画を立てて活動しております。

【PPT8】ヤマト自立センターの事業ですが、一般の会社への就労支援、就職先の開拓、定着支援を行っております。今日も現場に行ってきましたが、今4年目で累積で50名になった報告がありまして、一つの通過点を越えたなあ、という気持ちでおります。

【PPT9】株式会社スワンの事業内容ですが、もうご存知の方もいらっしゃると思いますが、「経営のことだけ言っても、実践が何も伴ってないじゃないですか」、と小倉さんがセミナーで言われたことがあります。また、「障がい者は1万円札1枚より、千円札10枚の方が喜ぶんですよ」とも言われてしまいまして、それで「じゃ、自分たちも実践しよう」と言うことでやり始めたのが、このスワンです。スワンについては就労施設としての受け皿もありますが、フランチャイズとして横展開もしていくという、お手伝いもさせていただいております。今、27店全国に広がってまして、282名の方が働いていらっしゃいます。

【PPT10】私どもは、障がい者施設の皆さんに工賃を増やしていこうよと、というところまでやっていますが、先程消費者視線での戦略というお話がありましたけど、全く私たちヤマト運輸も買い手の立場で考えて、潜在ニーズを満足させることによって商品を産み出す。お客さんの顔が見えるようになるまで、どんな人に自分たちの商品を買ったのかということ、徹底的にセグメントして、他が持っていないオンリーワンの商品を作る。オンリーワンの商品を開発すると、当然後から追いかけてくるナンバー2、ナンバー3が出てきますから、その人たちと一緒に市場を広げる。そして広がった市場の中で、もう一回ナンバー1になることで、私たちが最終的にはマーケットを取るという戦略を絶え間なくこの90年間繰り返してきました。途中でやらなかった時は、会社が潰れそうになったりということもあったのですが、このやってきた手法を皆さんにあまり難しく言わないで、「たった一つこれだけやって下さい」と。例えば「皆さん今クッキー、クッキーと盛んに

作ってますが、それは自分たちが作りたいものを売っているのでしょうか。作りたいものを売らないで、お客さんが買いたいものを作って下さい。」「じゃあ、お客さんの買いたいものって何だろう」と、そこで始めて市場をセグメントしていく、潜在ニーズを追求する、そういう思考に障がい者の施設の職員さんたちを持っていく、という手法で経営というアプローチをしています。こういうところが私どもの財団のアプローチ手法になります。

**【PPT11-13】** ヤマト運輸がクロネコメール便配達をやっていますので、そこに障がい者の方にもやっていただくという仕組みも今やっております。クロネコメール便を障がい者の施設に委託する。職員さんの見守りの中で本人が配達をするという仕組みです。なかなか会社に勤められないけど、なんとか施設の中で仕事ができる人たち向けの仕事という形で作りました。今5年経ちましたが1200人の方が配達しています。

ヤマト運輸の社員も仲間として協力しているということで、障がい者の方もヤマト運輸の制服を着ますので、非常に喜ばれます。ドライバーが道路で行きかけた時に、当然障がい者の方もヤマト運輸の制服を着ていますから、社員が挨拶をします。その挨拶をしてくれたというのが嬉しかったとあって、うちにお手紙が来たりとかというのもあります。精神障がいの方が50%以上を占めていまして、初めての仕事として挑戦する若い人が多いのも特徴です。精神障がいの方は、お父さんから認められてない人が多くて、制服着て毎日行くようになったら、頑張っているなどお父さんが言ってくれたとあって、泣きながら話してくれた人がいました。そういう人たちの集団です。

**【PPT14】** 障がい者のクロネコメール便をこれからどのようにして行こうかと思うのですが、配達の方は今1220人ですけれども、緑の線で行くとあと3年くらい後に2000人くらいにならないかなあというのが目標です。

メール便を配達する前に住所ごとに分けるという作業がございます。それは構内でやるのですが、施設からグループで出張してきて来ていただいて、そこで仕事をして、またグループで帰っていただく、そういう就労の仕組みを増やしていきたいと思っています。今東京で30名ほどスタートしておりまして、あと5年後には100名くらいになってくれれば良いかと思っています。

障がい者のDM封入、発送作業の開始となっておりますが、これはクロネコメール便の配達とか仕分けではなくて、障がい者の施設がクロネコメール便を受注して、ヤマト運輸に発送を出すという、逆転の発想です。川上に立ってもらおうビジネスをやってもらおうというのがこの仕組みです。

**【PPT15-16】** 施設が営業して顧客からDM発送を受注します。先程のDVDの2番目の新堂さんの施設がそういう施設です。施設内で封入しますし、価格交渉も運送会社としますから、ゆうメールの方が安かったらゆうメールに出すことになります。お客さんと一緒になって一番良い選択をして、「僕たち下請けです」と言っていた人たちが、いつの間にか

元請なんだ、と発想を転換してもらおう仕事です。今クロネコメール便の大口は直接印刷会社から封入されまして、ヤマト運輸の方に出てくるのです。1000とか2000とか小さなものになりますと、事務所の事務員さんが自分たちでやっているのが現状です。実は誰かやってくれと、お金払うからやって、という仕事が沢山眠っております。そういう仕事をいただいてやるのがこの仕組みです。

【PPT17】しかし、それを受けてやるといっても、ノウハウ、いわゆる生産性を上げる、そういうものをしっかりやっていかないと、なかなか給料が上がらないわけですから、そういう塾を開こうということで、新堂さんを塾長にしまして塾を開いております。目的ですけれども施設では一人一人にあった作業ということになっていまして、一人が一個の作業をやって流れ作業になっていません。いわゆるラインを作るというやり方をして、工程を作って作業を単純化させることで生産性を上げる。そして生産性が上がることによって納期が分かるようになりますから、電話がかかって来て、「やってくれますか」、と言われた時に、「職員会議をやってから」、と言わないで、「ハイやります」、と言えるようなモデルにして行こうという目的です。“工賃 5 万円を目指します”という能書きをしっかりと入れてやっています。

【PPT18-20】実際にこういう形で募集もしましたが、非常に反応良くて、公募する前にこういう考えのものをやるのですという説明会をやるのですが、全然集まらないのかと思ったら集まっていただきました。東京学芸大学の特殊学校の教育の先生です。発達心理学の障がい者の能力を伸ばすという教育的指導を研究されてる先生の指導の下で、障がい者の方の生産性をどうやって上げるか、とうことを勉強することもやっております。施設の職員さんの知識欲を刺激しております、「経営とかお金儲けの話だと抵抗感があるけど、能力を上げるという勉強は良いな」ということで、評判が良いです。公募説明会、現地説明会などもやっております。

【PPT21】9月の末に合同合宿をやったときの写真です。1泊2日でみっちり勉強しました。職員の中のリーダーのような人たちが集まって来ています。どうしても障がい者施設ということになりますと、作業しやすい服装で日頃やってらっしゃるので、Gパンであったりラフなスタイルであったり来られたりするのですが、教育研修はそのような場ではないということで、リーダーのところの職員さんをちゃんと後ろに付けて、職員さんは教育がしっかりできていますから、こういう研修になりますとしっかりスーツでバシッと来ますので、塾生の人たちもこれからはTPOをしっかりとってもらってとか、職員研修の在り方からもしっかり考えていこうという、そのような研修にもなっています。

駆け足で行きましたけれど、現在こういう仕事、エンドレスな仕事なのですけれども、やっております。

(了)