

■ 戦略経営研究会 115th ミーティング議事録

日 時：2017年4月1日(土) 14:00-17:00

場 所：東京／竹橋「ちよだプラットフォームスクウェア」

テーマ：ずっとここで働きたいと言われる会社 ～6次産業における障がい者の戦力化～

発表者：渡部哲也さん（株式会社アップルファーム代表取締役）

参加者：21人

（財務コンサルタント、金融経済アナリスト、会社経営、会社員、介護職、栄養士、NPO 法人理事長、行政書士、司法書士等）

目次：

1. 障がい者雇用とビュッフェ形式レストラン「六丁目農園」の紹介
2. 障がい者雇用に行きつくまで
3. アップルファームの企業理念／キーワード／決断
4. 障がい者雇用がうまくいかない理由
5. アップルファームの特質
6. 東日本大震災による変革
7. 六丁目農園からの展開
8. まとめ

発表：

1. 障がい者雇用とビュッフェ形式レストラン「六丁目農園」の紹介

六丁目農園は創業7年になります。仙台という地方都市ですが、いろいろな方に知っていただき、ご来店をいただいています。お客様は9割が女性です。ビュッフェ形式にて、お一人1690円をいただいています。手間ひまかけてお料理をお出ししていますので、その分のお代をいただいています。野菜は60種類をご用意しています。多賀城市の畑では障がい者による収穫も行っています。障がい者にやりがいと生きがいを提供しています。障がい者と正面から向き合ってきたからこそ、今があります。グループの飲食店全体で165名を雇用し、そのうち75名が障がい者です。触法障がい者も雇用しています。日本に障がい者は860万人います。そのうち、被用者は45万人です。昨年4月、改正障害者雇用促進法が一部施行されましたが、平成30年度からは法定雇用率が引き上げられます（現在、50人以上の従業員のいる企業の法定雇用率は2.0%）。弊社には大手企業からもご相談が来ています。

2. 障がい者雇用に行きつくまで

多賀城市に育ちました。父は経営者でした。かなりお金もあり大きな家に住んでいたの、ボンボンでした。しかし、高校3年生の時に、父の会社が倒産しました。40億円の負債を抱

えていました。そこから真反対の生活です。小さな家に引っ越しをしました。母のへそくりで高校を卒業することができましたが、母は身体を壊してしまいました。家族もばらばらになりました。会社が倒産すると周りに迷惑をかけ、家族もたいへんということが骨身に沁みました。会社は継続することが大事ということの原体験です。高校を卒業して、父のリベンジをしようと考え、一攫千金を目指し、いろいろな仕事をしました。18から19の仕事はしたでしょう。30歳の時に、食べ物の仕事に出会うことができました。オーストラリアの食材の輸入業です。また、高田馬場で居酒屋を開業しました。農産物の流通にも詳しくなったので、捨てている野菜があることに気付き、これを居酒屋で使うようにしました。大繁盛でした。結果的に農水産物の販売を始めていたこととなります。しかし、飲食店の経営は戦いです。辟易とし、何かオンリーワンな商売はないかと思い始めていました。ここであることが起こります。義弟が交通事故に遭い、危篤となりました。医療の高度化により一命はとりとめました。脳に重度の障害が残りました。暴れるので強い薬で抑えるのですが、このため介護が必要になりました。これを妻の両親が行っています。これが、いまにつながります。

仙台市で障がい者を雇ってたい焼き屋を始めました。そのころは「金、金」言っていたころで自分の利益のことしか考えていなかった。妻にも信用してもらえませんでした。その障がい者ですが、雇用初日、お客様にたいやきを素手でつかんで渡しました。また、毎日、さぼっていました。啞然としたのですが、3ヵ月と雇用期間は決まっていたので様子を見ることにしました。徐々にですが、仕事中は集中するようになっていきました。また、褒められることで仕事の楽しみを知るようになりました。その障がい者は問題児として仙台市では有名だったのですが3ヵ月で戦力化することができました。ニュースにもない、両親からは「これで私たちは安心して死ねます」(子どもが自立して生きていけるという意味)という言葉をいただくことができました。

### 3. アップルファームの企業理念／キーワード／決断

企業理念は、障がい者を納税者にすることです。また、生まれてきたすべての人が役割を自覚し、真の幸せを追求できる社会づくりです。障がい者にもいろいろな性格があります。障がい者である前に一人の人間ということです。障がい者の就労支援というポジショニングをとっています。ポジショニングは小規模企業にとって大事です。

7年前のアップルファームの創業当時、福祉を知りませんでした。料理もできませんでした。だからこそ、一般社会の常識に捉われずに展開ができます。一般社会の常識であれば、「組織に人が合わせる」です。しかし、アップルファームでは「人に組織が合わせる」ことに挑戦しています。具体的には長所伸展法による適材適所の人事を行っています。1週間に2～3回しか出社できなければそれで良いとしています。適材と適所のマッチングが重要です。そのために飲食店や事業所が複数必要になります。ですので、飲食店の経営は手段であり、ツールです。昔は100店舗を目指していました。それは、自分がすごいと言われるためでした。それは、

他人にはやさしくありません。俺の夢のために働けということです。今は、レストランに向かない人は農業を、厨房に向かない人はホールをとという人事を行っています。このノウハウを他地域の加盟店に提供もしています。

キーワードは再生です。アップルファームの創業は手元資金50万円でした。先ほどお話しのとおり、福祉知識ゼロ、料理もできない、パソコンも不得意です。でもやりたかった。条件不利地の居抜き物件、規格外の野菜、障がい者の雇用で始めました。現在、障がい者の戦力化を行い、70席のお店で、月4000人のお客様がいらしています。広告を出したことはありません。放っておいてもメディアがニュースなどに取り上げてくれます。また、SNSなどお客様の口コミにてお店を知っていただいています。

お料理は手作りにこだわっています。ビュッフェ・スタイルです。これは障がい者にマッチします。お水をお席までお持ちしたり、オーダーなど接客不要の形態だからです。また、お店の都合でメニューを決められます。野菜などけっこうな量を仕入れています。これを手作りしていますのでとても忙しい職場です。障がい者は忙しいからこそ成長しています。これに対して、福祉事業所は暇です。これでは成長は見込めないのではないのでしょうか。障がい者のできることに注目すべきです。できない部分を見てダメだと思わないことです。良さを探すためには客観的な視点が重要です。そして、役割とマッチングさせます。

創業時の混乱と決断は次のとおりです。①手作り、手切り野菜にこだわりました。ただし、すごい時間がかかります。当初、準備に夜中までかかっていました。②手作りを優先するため、夜営業を創業2日でやめる決断をしました。これは、収支計画の収入の4割を切ることになりました。③料理長の続投を決めました。彼はアスペルガーです。リーダーには不向きですが、一度食べた味を再現できるという能力の持ち主です。色彩感覚も豊かです。その後、料理長の味付けにファンが増えていきました。経営で間違っはいけない失敗とそうでない失敗があります。決断は目先の利益で行うべきではないです。

#### 4. 障がい者雇用がうまくいかない理由

①障がい者だからと簡単な仕事だけさせてしまう。飽きてしまいます。②障がい者の雇用を少人数にしてしまう。孤独を感じます。被害妄想を抱くこともあります。たとえば、聴覚障がい者の雇用の場合、手話は絶対条件ではありません。コミュニケーションの方法は他にもあります。できない理由はいくらでもあります。そうではなく、できる理由を探すべきです。チャレンジとケアのバランスをとる環境づくりが必要です。泣きながらのチャレンジでも当事者同士で励まし合うことでやりがいとなります。そして、収入につながります。障がい者でも自分のお金で好きなものを買うことができます。これがまた、やりがいになります。アップルファームでは、大手コンビニエンスストアの袋詰めの仕事を請け負っています。人材の選別がポイントになります。自閉症のスタッフはダンボールの組み立てをずっと飽きずに行うことができ

ます。これが能力です。アップルファームでは、利益ミックスして分配をしています。雇用の安定が優先です。退職されると求人、引継ぎがたいへんだからです。

#### 5. アップルファームの特質

福祉事業と収益事業の両立を行っています。商品とサービスに妥協せず福祉に甘えないスタイルになっています。Win-Win-Win、三方良しになっています。組織にはゲゼル（家族、NPO など）とゲマインシャフト（軍隊、体育会系など）がありますが、それぞれ一長一短があり、この中間であることが大事です。現在、お客様より社員にやさしい会社が伸びています。マズローの欲求段階説にもあるとおり、人は欲求の生きものです。これは障がい者も同じです。障がい者は承認欲求が強いです。ほめて認めてあげること、そしてそういう環境をつくる必要があります。

#### 6. 東日本大震災による変革

東日本大震災による津波は仙台市若林区にある六丁目農園の1メートル手前まで来ました。命は助かったけど、仕事をなくした人も多くいました。仕事は大切であることに気付きました。漁業では船を流された方がたくさんいました。仙台市の平野部も海岸から5キロメートルまで津波が来たので田畑が使えなくなりました。お金がたくさんあっても、それは食べられません。食べ物をつくる人は大事という、当たり前のことに気付きました。東日本大震災により行き過ぎた資本主義の振り子が戻ったことを感じています。美味しいだけ、安いだけで良いのでしょうか？ 食べることにも大義が必要です。

#### 7. 六丁目農園からの展開：

2013年9月、名取市に六次産業化モデルファーム「アタラタ」をオープンさせました。和歌山市役所の食堂の再生も行いました。障がい者の雇用もできています。蔵王店では過疎地レストランのリニューアルを行いました。ランチのみの営業ですが毎日満席にしています（60席に80人のお客様がいらっしゃいます）。蔵王町の田んぼでは稲を自然栽培しています。稲の成長が違います。とても太い根を貼ります。ここでの取組みは環境大臣賞最優勝賞を受賞しました（農福連携による地域再生）。石巻市狐崎のかき養殖も行っています。近い将来、浜の人手不足、高齢化からカキをむく人がいなくなります。このため殻付きカキの流通を増やす必要があります。また、自立した組織と、ブランディング、商品力（新しい商品）、そして、販売先の構築、生産者と販売者の一体化が必要です。しかし、養殖を行う漁師はいままで漁業に卸しただけですので、お客様からのクレームだけでスポイルしてしまいます。そこで、六次産業化にはコーディネーターが必要です。そこから、良いものを作ろうと言うようになってきます。今は東京で養殖を行う漁師が一人で商談に行けるようになってきました。商品開発も行っています。食卓で浜焼きが出来るセットです。このセット、他社もまねており普及しています。殻付きカキの流通も増えています。

## 8. まとめ

方向性、エネルギーには怒りが大事です。私は私憤から公憤へと変わってきました。すると、いろいろな人が集まってくるようになりました。また、理念を明確にすることが大事です。たとえば、面接で気が合う人を採用することが、社員教育よりも大事です。

時代は CSR から CSV へと変わってきています。アップルファームでは、売上げが増えるごとに障がい者の雇用も増える仕組みになっており、CSV を実現しています。また、公益資本主義へと変わってきています。会社は公器です。優先順位は公益性>独自性>収益性であるべきです。もちろん収益も求めないと会社を継続できません。しかし、金融が実態を上回るのはおかしいことです。手間暇かけてものづくりをすることに回帰すべきです。そうすれば、日本が世界をリードできます。

障がい者と向き合い続けて、いろいろな広がりが生まれました。しかし、まだまだやらなくてはならないことがあります。今あるものを活かし、組み合わせ、そして、再生していきます。

以上