

お店の雰囲気がやさしく 一体感が出てきた

—スターバックス コーヒー ジャパン株式会社—

職場
レポート

EMPLOYEE
REPORT

(文) 清原れい子 (写真) 小山博孝



スターバックス コーヒー ジャパン株式会社

〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-22-16

TEL 03-5412-7031 (代表)

URL <http://www.starbucks.co.jp/ja/home.htm>

WORKSHOP REPORT



本社人事本部の田中良興さん（右）と青葉靖子さん

障害者雇用は 本業の「店舗」で

緑色の「STARBUCKS」の文字と丸いロゴ。店舗は全国で約六〇〇。「スタバ」でコーヒーを飲んだことがあるという方も多いだろう。

一九七一年、アメリカ・シアトルで誕生したスターバックスコーヒーは、一九九五年に日本の小売・飲食店業を営む株式会社サザビー（現 株式会社サザビリーグ）と提携して「スターバックスコーヒー ジャパン株式会社」（以下、スターバックス）を設立。翌年、東京・銀座に第一号店をオープンした。その後、店舗は急速に全国に広がり、空白県はほんの数県しかない。



スターバックスでは、働く障害者を「チャレンジパートナー」と呼んでいる

スターバックスの企業理念を具現化した「ミッション宣言」には、最高級のコーヒーを最高のサービスで提供することと、「働きやすい環境」「多様性の受け入れ」「地域社会や環境保護への積極的な貢献」などがうたわれている。その理念の下、従業員を「パートナー」と呼び、障害を持つ従業員を「チャレンジパートナー」と呼ぶ。

スターバックスの障害者雇用は、ハローワークの働きかけもあり、二〇〇二年に始まった。人事として立ち上げにかかわった田中良興よしきさんに話をうかがった。

「エプロンのクリーニングの業務などを特例子会社という案、物流センターでまとめて採用する案などがありました。が、いろいろな方たちを受け入れながら、社会にも貢献していこうという企業理念を実現するために、ビジネスの中心である店舗できちんと受け入れるべきではないかと考え、店舗での採用を決めました。その際、いちばん可能性があるのは知的障害者の雇用ではないかと考えました」

そこで、関東地域の障害者雇用就職面接会に参加。六人の内定者が決まると、その六人が通勤できそうな店舗の店長（ストアマネージャー）や数店舗を統括するディストリクトマネージャーに知的障害者の雇用を伝えた。

「未知のことですから、難色を示す店長やマネージャーもいました。最初の受

け入れに失敗すると、その情報が社内に流れてネックになる恐れがあります。失敗するわけにはいきませんから、自ら手を上げた店長にお任せする形で配属しました。人事でも知的障害者雇用の具体的なノウハウをもっていたわけではないので、ハローワークや障害者職業センターなどからの資料を参考に試行錯誤をくり返し、従業員同士話し合いながら進めていきました」

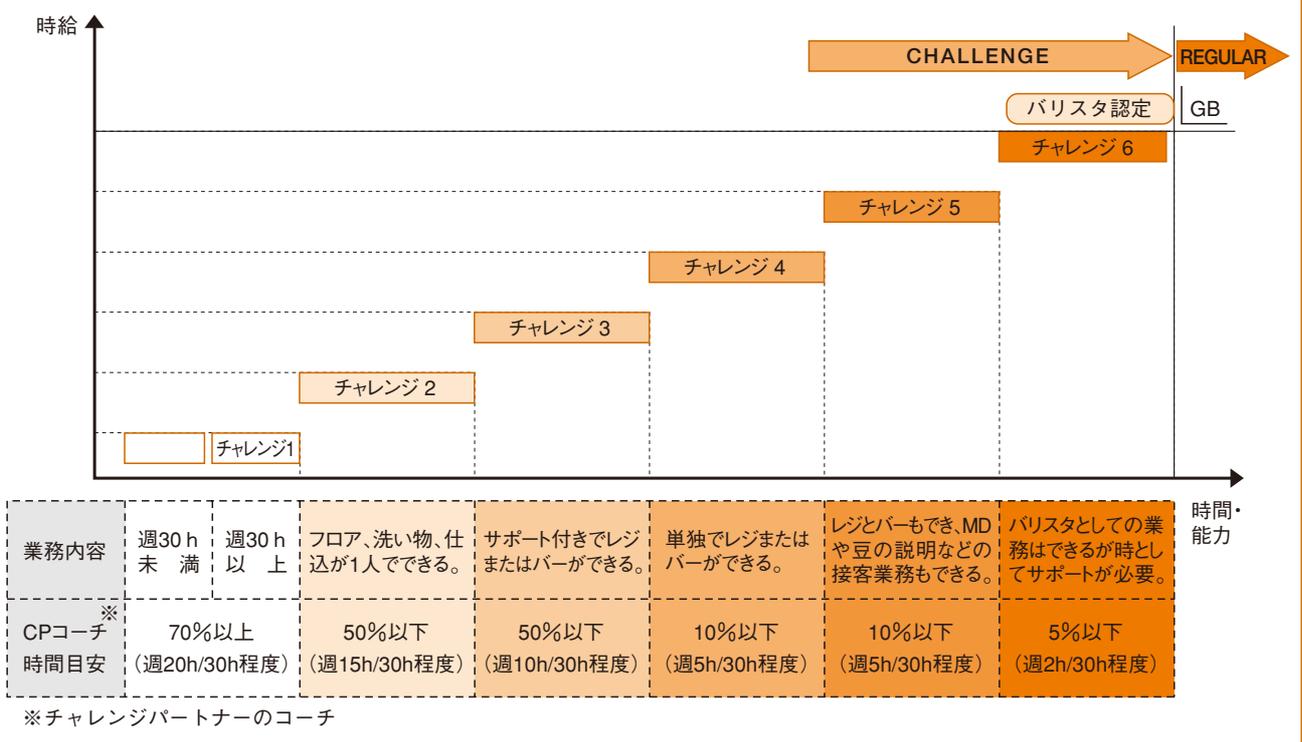
現在の常用雇用者数四〇九〇人。関東、関西などの店舗で、多くの知的障害者と聴覚障害者五人、視覚障害者が一人、計五九人が働いている。

チャレンジパートナーの マニュアルを作成

六人が働き始めて一年になろうとするころ、各店舗での経験を蓄積して、スターバックスの障害者雇用マニュアル「チャレンジパートナーガイドブック」を作成した。

「障害を持っていても、一人ひとり個性がありますから、何かを作るのが好きな人はドリントづくりから、機械いじりが好きな人はレジからというように、得意不得意に合わせて業務を進めてきました。お店のサポートをする店舗ヒューマンリソース部（店舗HR部）がそれぞれの店舗のノウハウをヒアリングしながら

図：スターバックスの処遇・勤怠管理



ら、情報を共有しました」

チャレンジパートナーの人事制度は、図のようにチャレンジ1からチャレンジ6のステップに分かれ、その先に通常のアルバイトがなくなる。

「コーヒーを入れる、接客ができる、コーヒー豆の説明ができるなど、コーヒーの専門家『バリスタ』をめざす目標を設定して、通常一カ月ぐらいのアルバイトの研修期間をさらに五段階に分けて、ていねいに教えています。ステップごとのチェックリストも作りました」

たとえばチャレンジ1は、常用雇用者になる週三〇時間以上勤務ができること、チャレンジ3は、レジや若干むずかしい業務をサポート付きでできること。チャレンジのステップに応じて時給が決められている。

「チャレンジ3で時間のかかる方が多



いですね。そこをクリアできると、スムーズにいけるケースが多いです。五九人のうち一〇人近くが、チャレンジ4からチャレンジ6のレベル、つまりバリスタのレベルに近づいています」

配属後のサポートは、店舗HR部が中心となって、訪問や電話で行っている。業務や職場に慣れるまでは障害者職業センターなどのジョブコーチの応援も得た。

「基本的な業務を身につける入社後三カ月間は、決まった方がコーチ役につきケースが多いのですが、シフト制のため、その後は必ずしもストアマネージャーではなく、教えるのが得意なアルバイトの方や、ぜひやってみたいという方などが担当しています。チャレンジパートナーが壁にぶつかったとき、障害者雇用のポリシーやコンセプトを店舗にきちんと伝えるのは、サポートセンター（スターバ



池袋サンシャインシティ アルバ店で働く橘教子さん



橘さんの「仕事用ノート」

ツクスの本社)の大事な役割です」
土台作りができた二年目の二〇〇三年から、採用を一気に増やした。そのため、全国の店長が集まるミーティングで知的障害者が働く様子をビデオで流すなど、積極的に啓蒙活動を行った。

「最初のころに比べると理解は得られるようになってきましたが、実際にやってみないとわからないという不安はありますから、社内の情報共有はさらに進めていきたいと思っています。常用雇用者数が毎月約六〇名増えていきますが、常に法定雇用率をクリアするように計画を立てています」

これまでの退職者は五人。人間関係で辞めたケースは一件もない。職場実習の受け入れも始め、今年三月には養護学校の卒業生約一〇人が働き始める。採用地域は、関東、関西から北海道、九州に広がった。

一人前のバリスタをめざして

「厳しく言われて、成長する」と自覚

店舗H R部東日本チームの青葉靖子さんの案内で、池袋サンシャインシティアルパ店に向かう。一期生の橘教子さんは四年目を迎え、ほとんどの仕事ができる。「レジは、ドリンクのメニューがたっさんあってむずかしかったです。最初は

ものすごく緊張して、覚えられるかと思いましたが、だんだん慣れてきました。いまは接客するのが楽しいです」

店長は山口翠さん。「接客してお客様が笑顔になって下さったときとか、『ありがとう』と言われたとき、すごくうれしそうな顔をしています。お客様が迷っていると、自分からお客側に出て、お勧めすることができるようになりました」

昨年四月、山口さんが店長に着任してから、レジの練習を始めた。

「人一倍勉強しているので、できるのではないかと思いました。四年目に入っても、最初と変わらぬ一生懸命さで、私だけでなく、パートナーの人たちも、初心に戻らなければと刺激を受けるくらいです。休みませんし、大事な一員ですね」
覚えなければならぬことをほぼ毎日書き綴って、分厚い「仕事用ノート」は六、七冊目になった。橘さんの当面の目標は、コーヒード豆の接客ができるようになることだ。

「二人前のバリスタとして認定したいと思っていますのがんばってほしいです。チャレンジパートナーが二人いるお店はまだありませんが、次のチャレンジパートナーに教えることもできると思います。ほかのお店にヘルプに行ったり、いろいろな経験が積めるようにしたいと思います」



山口翠店長の指導を受ける橘さん

「店長は、やさしいです」と橘さん。
「パートナーにいっぱい怒られているわね」と店長。

「厳しく言われて、成長する」と自覚。
ずっと働き続けたいと思っている。

注文に「サイン」が活躍

次は、大勢の若者が行き交う街、下北沢へ。下北沢店では、聴覚に障害がある山崎由美子さんが働く。一般事務職から二〇〇四年二月に転職。六月から半年間休職して、〇五年二月に復帰した。その六カ月間は、中南米一人旅をしていた。「グアテマラが気に入りました。コーヒー農園にも行きました」

山崎さんは、七時一五分からの早番や、二三時までの遅番の勤務がある。口話の読み取りができ、レジの接客もこなす。わからないときは、紙に書いてもらう。



聴覚に障害がある山崎由美子さん。
ハンディキャップがあってもレジ
に立ち、接客もこなす



山崎さんの考案した手話サインが店内で活躍している

「コーヒーが大好きなので、コーヒーを作ることや接客をしたくて。聞こえないので無理かと思ったのですが、面接を受けたら合格しました。お客さんが入り口にいらしたら、レジに立つようにしています。『聞こえない』と伝えても、お客さんが急いでいるときは、まわりのパートナーが応援してくれます」

旅行が大好き。行ってみたい国はスペイン、ケニア、タンザニアなど。

「若いときに、遠い国とか、行きにくいところに行きたいですね。ストアコーヒーマスターの資格は持っているのですが、むずかしいけれど、地区のコーヒーのスペシャリスト、ディストリクトコーヒー

マスターに挑戦したいと思います」
店長の高宮玉枝さんが心がけていること。

「ゆっくり話せば伝わるので、目を見て話すことと、ひそひそ話をするとう不安に思うので、本人にわかるように伝えたり、みんなが話そうにしています。手話を使うと彼女が安心するし、伝わると私も安心するので、日常の仕事の中で一つずつ単語を覚えてきました」

話しながら、高宮さんの手が自然に動いている。下北沢店では「アイス」「シヨート」など、山崎さんを中心に考え出したさまざまなサインがある。

「忙しくて声が届かないとき、サインは便利ですね。野球のサインと同じで、ここのお店だけで伝わるサインです」

グリーンエプロンが誇り

繁華街の渋谷マークシティ店で働くのは上原紘子さん。それまで障害者の福祉施設で働いた経験がなくて、一般企業で働くのは新鮮な体験だった。

「接客の仕事がなかったたので、ストアボックスを受験しました。最初は、お客さんが求めていることに気づけなくて、コミュニケーションをとるのがむずかしかったです。新しいことばかりの世界で、半年は慣れませんでした。が、がんばりました。いちばん違いを感じたのは、機敏さでした」

仕込みの仕事をする上原紘子さん（渋谷マークシティ店）



ドリンクを作る仕事をメインに、洗いや物をしたり、豆を引いたり……、九時から一六時まで週四日勤務している。

「グリーンエプロンをつけて、みんなと一緒に働きたかったたので、不安な一方で、すごくうれしくて。いろいろなものをつくるのが楽しくて、これが仕事なのだと思えました。やりがいがあり、働き

ストアコーヒーマスターをめざして、本間実佳店長（写真手前）から商品知識を学ぶ上原さん

WORKSHOP REPORT



上原さんが働く渋谷マークシティ店は、渋谷の繁華街にあって忙しい店だ

続けていきたいと思えます。目標は、ストアコーヒーマスターになることです」

「チョコレートを練ったり、仕込み作業はいちばん早くて上手ですね」と店長の本間実佳さん。

「パートナーという感じですね。みんなが上ちゃん、上ちゃんと声をかけて人気者です。マークシティ店は常時忙しいので、レジはスピードという点でむしろかしいのですが、これからレジを打ったり、お金の受け渡しをがんばってほしいと思います。仕込みのコーチの役割もしてほしいし、お客様と接する第一歩として商品の知識も蓄えてほしいと思います」

■お客様との大きなトラブルもなく

障害者が店舗で働き始めて四年目。店舗ではいくつか変化が出てきた。田中さんが感じていること。

「一つは、チャレンジパートナーを迎えることで、みんなが何とかしてあげようという気持ちになって、お店の雰囲気が見える、やさしくなり、一体感が出てきました。もう一つは、ていねいにわかりやすく教える必要があるので、指導するパートナーのコーチング力が向上しています。一方で、チャレンジパートナーの感情の起伏が激しく、お客様のサービスに影響してしまうケースがあって、い

かに安定した感情の状態では勤務できませんが課題になっている店舗もあります」

共通の課題もある。

「細かい目標をつくっていますが、長く勤務してくると目標設定がむずかしくなることです。いかにモチベーションを保ちながら次の目標を設定し、新しい課題を与えるか。チャレンジ6のレベルの人、次の目標をどうするかが課題です」

サービス業で働く知的障害者は増えてきたが、接客につく人たちはまだ少ない。「お客様との対応はむずかしい問題ですね。視覚障害者がレジをしているとき、聴覚障害者が飲み物を渡すとき、知的障害者の作業が遅いときなど、お客様からクレームをいただいたこともあります。が、まわりのパートナーがフォローしますと、逆にお詫びされて、ご理解いただくケースがほとんどです。大きなトラブルはなく、その場で解決できています」

採用の形態はアルバイト。社会保険などは完備しているが、長期に雇用してもらえるのかと親たちから心配される。

「長期的な雇用を前提にしていますが、一般的な不安はありますので、業務と雇用形態のバランスをどう考えていくかは人事制度上のこれからの課題だと思います」

現場のサポートは、青葉さんが引き継いだ。

「思っていたよりも、店舗での受け入

れがうまくいっていると感じています。採用人数は増えていきますので、今後はエリアの中でチャレンジパートナーをサポートする店長の代表を決めてミーティングを持ち、現場のサポートやまだ採用をしていない店舗との情報共有をしていきたいと思っています」

田中さんに、障害者雇用への思いを聞いた。

「障害者のみなさんが生き生きと働いて、人間として成長していける環境や機会を提供していくことが、企業として大事だと思っています。チャレンジパートナーと一緒に同じ仕事をしていこうという企業文化の中で雇用を進めています。それぞれの企業がその企業らしいやり方で障害者の雇用を進めていければと思います。人事としては、雇用率四〇五%台をめざしていきたいと考えています」

スターバックスに、特別な接客マニュアルはない。

「気持ちを通じた対応、心のこもった感謝の言葉……、本物のサービスは、お客様に喜んでいただきたいという気持ちからしか生まれない」というポリシーがある。

「パートナー」と「チャレンジパートナー」。店舗で働く姿から、その心が伝わってきた。