

クッキー、お菓子の 売上げ2億円!

—社会福祉法人 共生シンフォニー
「がんばカンパニー」—

職 場
ル ポ



(文)清原れい子(写真)小山博孝



社会福祉法人 共生シンフォニー「がんばカンパニー」

〒520-2145 滋賀県大津市大將軍2-31-5

TEL 077-543-2766 FAX 077-543-2651

URL <http://gambatta.net/company/>

ショッピングサイト <https://d-shop001.net/gamba/>

四畳半の木造アパートから始まり
1986年 ひとつの小規模作業所から



重度障害者が多くて内職も出来なかったので
商いをして街に出ようと事業を考えました

1986年、出発点となった小規模作業所と
創立者の門脇謙治さん（左）

社会福祉法人 共生シンフォニー

「がんばカンパニー」のほか、障害福祉サービ
スの「まちかどプロジェクト」、「あんふあん
カフェ」、「夢創舎」と、老人デイサービスセ
ンター「ぬくとば」を運営。

材料にこだわった 自然派クッキー

社会福祉法人の事業所がクッキー作り
で2億円？ その金額をどのように達成
しているのだろう。素朴な疑問を胸に、
昨年5月号と10月号で実施した読者アン
ケートで、「ぜひ取材してほしい」と要
望のあった、社会福祉法人共生シンフォ
ニーの「がんばカンパニー」を訪ねた。

滋賀県大津駅近く、琵琶湖から流れ出
す瀬田川付近の田園地帯に、まだ新しい
建物がある。近づくとお菓子の甘い香
りがただよってくる。

1986（昭和61）年、重度の脳性マ
ヒの人たちが、自らの働く場を作り経済
的な自立をしたいと、障害者小規模作業
所「今日も一日がんばった本舗共働作業
所」を立ち上げた。両上肢に障害があつ
てもできる仕事をと、琵琶湖の富栄養化
を防ぐための粉石けんと、信楽の陶器の
販売を始めた。給料は障害のある人もな
い人も3万円ほど。健常者はアルバイト、
障害者は障害年金をプラスして、何とか
生計を立てていた。やがて、粉石けんや
陶器は重いので、企業にコーヒーメーカ
ーを貸与してコーヒーを買ってもらおう
うになった。

現在、がんばカンパニー所長を務める

中崎ひとみさんは1992（平成4）年
からかかわった。

「仕入れ販売をしていたのに、買掛け
売掛けなどの商売ベースができていなく
て、レクリエーションをしているのか商
売をしているのか、わかりませんでした。
その辺を整備していくと少しずつ変わっ
てきて、95年に売上げが3千万円を超え
ました。私たちの目的は、障害のある人
たちの労働権の保障です。みんながその
趣旨に賛同して、少ししんどいけれど頑
張ろうと、障害者全員と雇用契約を結び、
96年にクッキー工房を立ち上げました」
なぜクッキーを選んだのか。

「中学校でいじめに遭い、人と話すの
が怖いという知的障害の女性がきたので
す。事務職は厳しい。お母さんと一緒に
クッキーを作っていたので、彼女の働く
場として考えました。当時はパンブーム
で、障害者の作業所ではパン作りが盛ん
でした。お客さんにコーヒーを届けると
き、お茶菓子も買ってくれましたので、

そのためのクッキーを仕入れていたこと
と、クッキーなら日持ちもすると考えた
からです」

材料には、最初からこだわった。小麦
粉は国産、砂糖は精製されていないミネ
ラルいっぱい粗製糖、マーガリンでは
なくバターを使用した。その姿勢はいま
も変わらない。

「自分たちが売りたい自然食品系のお
菓子が少なかったもので、自分たちで作り
たいと思ったこともありました。沖縄の
紅いもをペーストにして練り込んだクッ
キーと、黒糖クッキーを作ったのです
が、芋のペーストを入れると焼くのが大
変で、黒糖は精製度が低いので焼きにく
い。経験もないのに難しいものを手がけ
たので、最初は試行錯誤でした。いまで
も作るのは大変ですが、この2つはヒッ
ト商品の上位5つに入っています」

当時、地元の地域では、自然派の菓子
への関心は低かった。

「着色していないので、焼いたら色が
乏しい。都会では自然食品への関心はあ
りましたが、田舎では売れにくかったで
すね。田んぼや畑に農薬を使っているの
に、クッキーだけ無農薬といわれても、
へえーっという反応でした」

それでも中崎さんたちは、安全・安心
にこだわった。

「これからの時代はそうなるという気
がしました。普通のクッキーを作っても、



がんばりカンパニーの新工場。45人の障害者がここで働く

技術は低いし、値段でも勝てない、同じものを作ったのでは負ける。それなら付加価値がある、作るからには自分たちの思いがこもったものを作りたいと考えました」

当時のメンバーは、障害のある人たち12人、職員3〜4人、そのほかパートの人たち。クッキー工房で5〜6人が働くというスタートだった。

「最初は1日30袋、3キロを作るのが精一杯でした。私は朝8時半にはクッキーを作る前準備をして、夕方6時ぐらいまで焼いて、その後に事務処理をして夜

中過ぎてから帰るといいう毎日、数カ月でダウンしました。正社員や障害のある人たちを増員して、1日100袋までいったときはものすごくうれしかったです」

就職希望が増え工場拡大

クッキー工房を立ち上げてしばらくは、引売り、飛込みの訪問販売と頑張ったが、売上げは3千万円ぐらいが限界だった。

「障害のある人も含めて、みんなが同僚、親友、親戚みたいで、一緒になって作り上げていきました。2003年ごろまでは福祉の『善意』のお客さんがほとんどで、個人が買ってくれていました。そして20袋、100袋の小口注文がくるようになって、やっと4千万円ぐらいの売上げになりました。徐々にではなく、階段を上るような形で伸びてきたのですが、いま振り返るとそのときで何か改革をしています。設備投資をしたり、職員の意識改革をしたり、人に合わせて作業工程も変えました」

働きたい希望者が増えて工房を拡大する必要に迫られ、2003年には社会福祉法人「共生シンフォニー」として法人格を取得。小規模通所授産施設の国庫補助3千万円で新工場を建設した。

「ルーチンの生産労働に向いている知

的障害の人が増えてきたので、生産設備拡大のために福祉の補助金を活用することを考えました。生産量が増え、いままで断っていた大きい注文を受けることができるようになりました」

新工場が稼働し始めたころ、中小の菓子メーカーが軒かつぶれる時期と重なり、その仕事が回ってきた。

「新しい工場では1カ月1トンの生産ができるようになり、生産量が増えたと喜んでいましたら、週1トンのOEM生産（他社ブランドの製品を製造すること）の注文がきたのです。4倍の依頼に応えられるだろうかと思いましたが、みんなにお願いしたら『頑張る』といってくれました。でも、受けてみたらやっぱり大変でした。それでさらに雇用を増やし、機械も入れて、働く時間を延ばせるパートナーさんには延ばしてもらい、それでも追いつかない。そこで小さなお菓子屋さんや他法人の作業所さんに外注しました。その体制はいまも続いています」

その後も就職希望者は増え続けた。「うちにくる障害のある人たちは、企業で働くのは大変だけれど、作業所では少し余力がある人たちが多くいます。近年では、社長さんが頑張って障害者雇用をしている中小企業が不況で傾き、リストラされてくるので、働く場所をもう少し増やさなければとまた新しい工場を建てました」



クッキーなどの原材料にはこだわっている

2010年3月、新工場は就労支援A型事業所として、総事業費2億6千万円、国庫補助1億6千万円、銀行借り入れ1億円で完成した。

現在、工房で働くのは障害者45人（知的障害者27人、精神障害者9人、身体障害者9人）と職員22人。事務部門は身体障害、販売部門は知的障害で多動の人たち、出荷部門は精神障害と知的障害、検査部門は精神障害と身体障害で年配の人たち、製造部門は精神障害と知的障害の若手の人たちとすみわけている。

「知的障害の人たちが半数、残りを精神障害と身体障害の人たちが半々というバランスが、いまの業態ではいちばんいいと思っています。製菓は体力です。油や粉は重たいので、力があり余っている人たちの仕事にしています」

主力は有名店のPB生産

商品のラインナップはクッキー、シフォンケーキ、パウンドケーキなど。プライベートブランド（PB）生産が6〜7割、残りがこだわりの材料で作るオリジナル商品だ。りんご、紅いも、ココア、ココナッツ、シナモン、ロイヤルミルクティーなどの定番のほか、季節ごとに商品を変えている。

「年齢や年代で好みが分かれて、それぞれのクッキーにお客さんがついています。商品開発部門を作る余力がまだないので、製造部門のみなどで考えて、お客さんが飽きないようにリニューアルしたり、新しいものも作っています。うちのクッキーは1袋いっぺんに食べられる甘さです。ふつうのスィーツとはちよつと違う、第3路線だと思っています」

東京・自由が丘の有名チョコレート店や軽井沢の有名リゾートホテルなどからオファーがくるまでになった。

「口コミで『作ってみない？』、『作れないか？』という形で広がっていったのが大きいです。企業のように営業マンがいるわけではありません。お客さんがお客さんを紹介してくれました。ホームペー지를見てオファーがくることもありま

えば、夏のクッキーを作ってほしいというオファーがくると、今年の夏は何が流行するかを考えて商品の企画を提案します。PB生産の仕事が積み上がって、いまの金額になっています」

大企業のオートメーション工場で生産するには、注文のロットが小さすぎる。一方、小さい事業所では対応できない。がんばカンパニーは、大きすぎず小さすぎず、技術力もあり、こだわりの注文にちよつと応えられる工場の規模だった。PB生産先は約60社。ネットや通販ショップ、老舗のゆば屋、和菓子店や福祉分野からの依頼もある。売上額は約2億円。がんばカンパニーで作られたとは知らずに、食べているクッキーがあるかもしれない。

「PBは、東京のほうが多いです。がんばカンパニーとしてのクッキーは東京にはあまりないのですが、関西や中京のデパートには出ています」

PBでは使いたくない香料などを使ってくれという注文もあるとか。

「企業は値段重視です。材料は値上がりしているのに、値段は下げるといわれて結構きつい。ある程度は受け入れなければいけないのですが、採算を度外視して、高いけれど安全な材料を選ばせてもらっています。そこが商品の質に跳ね返って、また注文をいただけるのかもしれない」



包装部門



精神障害者が担当する検査部門

引き受けた仕事の納期は絶対守る。取材前日、中崎さんは夜12時まで仕事をしていたそうだ。

「福祉施設では、まず『できない』となります。私たちは、納められるようにすることから考えます。普通の企業なら受けたものは間に合うように仕上げます。福祉施設は自分たちの都合に合わせてから、商売と結びつかない。商売のルールをよく理解できていないのかなと思います。障害のために無理ができない人はいませんが、1時間くらいなら大丈夫という人は残業をしてもらっています」

働いて給料をもらう「誇り」

取材の日、健康食品会社のPB商品と

いうドーナツ作りが佳境だった。

「開発するのに時間がかかり、3カ月間どんなにたくさんドーナツを食べたかわからない。うちに入るとみんな太るんですよ」と中崎さん。

ドーナツの型をひとつずつひっくり返す。計量ができる人は量る。ミキサーボウルで混ぜる人は体力勝負。クッキーを袋に詰めるのが大変な人は、乾燥剤のシリカゲルだけを入れる。自閉症の人は、人と向き合わないように壁を向いて作業をする……。

「最初はどの作業をさせようかと迷う人でも、3〜5年でできる作業が見えてきますね」

1から10の工程があったとして、難度の高い1ができなくても5ができるとか、10ができる人がいる。その見極めが難しいという。

「練習すればできるかというところではないので、できる部分を見て、パズルのようにできる人とできない人を組み合わせて、そのユニットで完成できるような工夫をしています。人数が多くなってきたので大変ですが、デコボコしているひとつの球体になればいいと思います」

赤、黄、緑の腕章をしているのが職員と教えてもらった。でも、窓の外からの見学では障害のあるなしはわからない。衛生管理は徹底していて、作業中も1時

間に1回、ほこりや毛髪が入らないように全員の体にローラーをかける。そのローラー係は人気だそうだ。職場改善にも力を入れている。

「働いてもらうための工夫はかなりしていると思います。障害があるから全部できないのではなくて、残存能力や伸ばせる力を伸ばしていきたい。一生懸命働くことでお給料をもらうことが誇りになると思います」

就業規則は障害者も職員も同じ。月給制と時間給になっているが、障害者は対応しやすいように時間給。最低賃金除外なし。障害のある人たちは、障害特性、家や本人の状況に合わせて1日4時間から8時間働く。4時間の人は週5日勤務。状況を見ながら勤務時間を増やして、30時間以上で社会保険加入者が約20人。住宅手当や扶養手当が出るので、親や子どもを扶養する人もいる。賃金は6万7千円から22万円で、平均9万8千円だ。

生活形態も、自立、グループホーム、親と同居とさまざま。通勤も、自力、がんばりカンパニーの最寄りの瀬田駅から送迎のほか、自宅から完全送迎の人もある。通勤ラッシュを避けて、出勤は9時または10時からにしている。

「車いすの人や、1人での通勤が心配な知的障害の人は、自宅まで送迎をしています。できるだけ体力を使ってほしい元氣な知的障害の人は瀬田駅から歩いて



事務部門は身体障害者が担当



出荷部門では、知的障害者と精神障害者が働いている

きます。健康のため、駅から歩く人もいます。みんなに働いてもらえるように、労働時間も送迎も個別対応をしています」

■ 巣立つ障害者がいない悩み

滋賀県信楽町出身の中崎さんは、近江商人の売り手よし・買い手よし・世間よしの「三方よし」の精神を大切に、厳選された素材を使い、自分たちのこだわりを持ってクッキーを製造してきた。

「まれに自社の利益ばかりを優先する企業の方とお会いすることもあります。私たちがそれではいけないと思っています。脳性マヒだった創設者はガンで亡くなりました。彼の思いを受け継いで、働くことの誇りを受け渡していかなければ。利益優先になったり、調子にのつたらいけないという心と、クッキーへのこだわりは絶対ぶれたらいけないと思います。採算性だけを考えると、障害者をないがしろにしたら、うちの信用がなくなってしまうと思います」

目下の悩みは、ここから巣立っていく人たちがほとんどいないこと。企業で働くのと同程度の賃金を得て、居心地がいかなら、居続けたいと思うのは当然だろう。

「企業でうまくいかななくて、こちらに

くる人はいるのですが、企業で働く力があるのに出て行かずに固定化する人が多くなっています。定員は50人ですが、いま45人。4月から新たに3人が入ります。働きたい人がきても受入れができません。これでいいのかという悩みがあります」

中崎さんには将来、がんばカンパニーがほかと同じような企業になればという夢がある。

「障害のある人たちがこれだけ集まっているのは、人口比率からいうとおかしな現象だと思っています。障害者雇用的人数を少なくし、健常者の雇用を多くしていきたいです。ほかの企業が1人ずつでも障害者の雇用をしてくれたら、うちのよいうな福祉的な存在が不要になると思います。未来は、そういう世の中になってほしい」

さらに、取り組んでみたいことがある。「養護学校を卒業したらすぐに働け」ということで、養護学校高等部が職業訓練の場になっています。養護学校では同世代の人と同じように勉強し、遊びも経験して、キラキラした青春を送ってほしい。いまの時代、健常者でも大人になるのが遅いのに、学習や成長に時間がかかる彼らをなぜ早くから働かせなければいけないのかと思います。社会経験を構築することが生きる力、ひいては職業能力にもつながると思います。卒業後の進路を心配せずに、4年間ぐらいの職業訓練と生



工場入口ホールの売店と、生産されたクッキー

活訓練をする学校をつくりたい。それが夢です」

「私たちは商品を愛していますが、自信のなさも半分あるんです」と中崎さんは謙遜したが、ク

ッキーはパターの風味豊かで、とてもおいしい。PB生産工場としてこだわりの企業をつかみ、通販で安心・安全でおいしいものを求める消費者の心をつかんでいる。製品が支持されているから、今日がある！

