

# キングコングはソーシャル飲食業でありたい！ ～様々な立場の人と共に働く事により耕される企業文化～

仲地 宗幸 さん（株NSP キングコング 専務取締役）

## キングコングの誕生まで

キングコングは、沖縄県の中部に位置する沖縄市泡瀬で20年目を迎える焼肉食べ放題の店で、学生や家族等地域に愛される老舗である。当社は、10年前まで13店舗を構える中規模の飲食会社として沖縄県内では認知されていた。しかし、徐々に経営状況が悪化しついには倒産の危機を迎える事になる。それは従来

の飲食における価値観や文化の転換を迫られた瞬間で、今となっては方向転換の良い切掛けになったのだと思う。

当時は、慢性的な人材不足が深刻だった為、少ない人数で業務をどうにかこなすような状態が続いていた。長時間労働はたちまち従業員の不満を生んだ。ホ



ール係りはキッチンを責め、キッチンは管理者を責め、管理者は経営者を責める。こういった他責の文化が浸透していったのである。なんとか状況を打開したい経営者も、どんどん孤立しさらに従業員との距離が離れていくという悪循環にはまっていた。従業員との関係を改善したい。店の雰囲気をも良くしたい。元気を取り戻して欲しい。という思いで経営者は様々なセミナーに参加し、その解決策を探った。高い料金を払うセミナーに参加しても、社風を変え、店を元気にする方法は学べなかったという。そんな時に、一人のバイト希望者が現れた。高校生のA君である。彼は面接ではどもり、質問もオウム返し

で答えになっていなかった。通常なら採用しないが、当時は深刻な人材不足でもあった為に A 君を採用することとなる。予想通り彼は物覚えが悪く、コミュニケーションも上手く取れない為に、他のアルバイトから「彼と一緒に時給なら辞める」という不満が続出した。客に怒られる事も日常茶飯事で彼の処遇については経営者も頭を悩ませていた。そんな彼も仕事を始めていつの間にか1年が経過していた。ふと考えると、A君はその一年間無遅刻無欠席であった。少しずつではあるが、彼の良さを周りが認識していったのである。それからというもの、A君の会社からの評価は「休まない、仕事を楽しそうにする、シャイなキャラクターも客にうけている」という風にならなくなっていき、それに伴って周りの従業員も A 君とふざけ合ったり、勤務時間外で一緒に遊びに行くようにならってきた。さらに驚くべき事は彼とのコミュニケーションを求めて来店するお客様までできたのである。後に彼は障がいを持っている事が分かった。しかし、その時には彼が障がい者であるかどうかという事は誰も問題にしなかった。むしろ、彼の勤務態度への高評価と、彼の周りにはなぜか自然と人が集まるという事、彼がいると雰囲気明るくなるという存在になっていたのである。この A 君との関わりから、今まで効率の良い即戦力だけを集めようとしていたが、非効率の中にも企業にとって大切なものがあるのではないかと考えはじめた。それが障がい者雇用を始める切掛けであった。「客も従業員も大切にできる飲食店を作る」とい

うソーシャルミッションのもとに、ナガイ産業が運営する4店舗からキングコングを別会社として、(株)NSP(ナガイ・ソーシャル・プロジェクト)が立ち上がる事が決まった。支援者の雇用もしたいという考えから、就労継続支援A型の認可を得、漁業の展開も見据えB型も多機能として取得した。

現在キングコングでは16人の従業員がいるが、そのうち9人が障がい者である。キングコングでは、障がい者従業員の事をBIメンバーと呼ぶ。これはB=不器用だけど、I=一生懸命の略である。雇用形態としては、A型が4人、一般雇用が5人いる。うち2人はフルタイム雇用である。障がい者以外にも、高校進学していない若年者や、定年後の方の再雇用も行っており、様々な立場の人が共に働く中で生まれる相互理解を企業文化に結びつける試みが行われている。それを可能にしているいくつかの取組があるが、今回はそのうちから二つを紹介する。一つは価値観教育、そして二つ目は強みを伸ばし、生産活動の循環に結びつける事である。



## 取り組み①価値観教育

一つめの価値観教育とは、「人はなぜ働くのか、働くこととはどういう事か」という事から、経営戦略までを全従業員で学ぶ。キングコングでは週に2時間このような勉強会の時間を業務時間内で設けている。従来の福祉で行われているような、支援する側、される側という構図から脱却し、障がいがあろうとなかろうと、お客様に喜んで頂くために一生懸命働くという事

を共有するのだ。そうする事によって、全従業員が同じ方向を向く事ができ、業務内容の議論も常にお客様目線でお互いが話す事ができ、感情的になる事なく議論が可能となる。また、一人一人が主体的に働くためには、言われた事だけをこなすのではなく、自ら何ができるかを考えなければならない。その為には指針となる経営戦略を共有する事も重要だ。キングコングで

は現在ランチェスター経営に基づく戦略立てを行っている。弱者の戦略と言われるランチェスターは「①商品対策」「②地域対策」「③客層業界対策」「④営業対策」「⑤顧客維持対策」「⑥組織対策」「⑦財務対策」「⑧時間対策」の8つのジャンルから方針を絞って実行していくのであるが、これをそのまま実行しようとするとなかなか難しい。一人一人の障がい特性に合わせた説明は、翻訳みたいなものだ。注意を保つ事ができるように、一人一人の関心のあるキャラクターやアイドルの名前を散りばめながら話をすすめる。また時にはアニメのストーリーに擬えて経営を説明する事

もある。週に2時間のミーティングを重ねるなかで、BIメンバーの考えも、発言も、勤務姿勢もだいぶ変化があった。今でも印象に残っているのは、ある知的障がいのBIメンバーが「前は自分の記録だったけど、今は店の記録が大事」という発言をした事だ。自身の業務にしか関心がなく、一人で業務をこなしていた彼が他従業員の業務も考え協調しながら店全体の売上を考えるように変化していったのだ、それに伴い今まで洗い場しかしなかった彼が、他の持ち場も手伝うようになったのだ。また利益というのがどのように生まれるのかという事についても全員で共有する。



### 自己紹介：仲地 宗幸

(なかち むねゆき)

1980年沖縄県那覇市出身。川崎医療福祉大学を優秀な成績で卒業し、2003年より高知県の(医)精華園 海辺の杜ホスピタルに入職。病棟やデイケアでOTを行う。2008年に(帰)沖(特)医 葦の会 オリブ山病院に入職。訪問看護、ストレスケアユニットを担当する。2011年には精神病院を全廃したイタリア・トリエステに行き、脱医療・脱福祉を決意。2012年より(株)NSPキングコングで就労継続支援A・B多機能事業所サービス管理責任者。2014年より同専務取締役就任。現在に至る。



## 取り組み②強みを活かす

二つ目は強みを活かすという点である。持ち場によって分業されているキッチンでは、自分が行っている作業がどのような商品になって、どういう客にどれほど喜ばれて消費され売上に変わっていかという事が一連の関連を持って見えにくい。そこでホール中央に実演スペースを作り、そこで日頃磨いた技術を披露し、直接お客様に商品を提供する事を始めた。ただ商品をならべて置いておくバイキング形式の中で、人が手作りしている実演は商品の価値を高める。どのような実演でもまずそこに列ができる。お客様に注目され、求められるという心地よい緊張感のなかで商品を提供する事は、BIメンバーの技術力の向上だけでなく、特に自己効力感を高める作用が大きいのと考える。自分の作った商品をお客様がどのような表情で消費してくれるのか、自分の作った商品がどのように店舗の利益につながるかが実感でき、自分が今生産活動に参画しているという感覚を持つ事ができる。この実演を行う際に本人の強みを活かす事ができたり、本人が承認を求めている今頑張っているスキルを実演にてお客様に披露する事ができる。これは、行動強化になり、強みをさらに強化できるという効果もある。また、環境の設



定次第では障がい特性や症状さえも強みに変換できる事もある。ある男性 BI メンバーはキッチン内でのブツブツと独り言が多い事を理由に実演には向かないと思われていた。それが一人の支援員の発想で「フルーツと会話できるシェフの飾り切り実演」というポップを作ったのである。彼の独り言は、そのまま「何かブツブツ言う変な人」だったが、そのポップの前では「果物としゃべれるシェフが選んで出してくれたデザート」となり、その価値を高める事ができるようになったのである。医学では症状と呼ばれるかもしれない現象であっても、環境の調整次第では自身の強みにもできるし、店舗の強みにもできるのである。

## 今後のキングコング

今回は2点の工夫を主に書かせて頂いたが、そのほかにもスケジュールの書き方や作業場のデザイン等においても個人に合わせた工夫を行っている。しかし BI メンバーと共に働く事によって、トラブルも多く頻繁に話し合いを強いられる事となる。しかしその機会を重ねる事がスタッフ間の相互理解につながり、より良い企業文化を育む事になると信じている。今後我が国は、政府が社会保障の責務を縮小する事も予想される。いわゆる small

government 化する前に、民間企業が力をつけ big society を作っていく必要があると考えている。沖縄県における産業は圧倒的にサービス業、特に飲食業が多い。一人当たりの利益率が低いこの飲食という業態から「豊さ」を発信していくことが社会に勇気を与える事と信じてこの取り組みを続けていこうと思う。当日は漁業の写真も交えながら日ごろの様子をお伝えしたい。新たな出会いを楽しみにしておりますのでどうぞよろしくお願ひします。