

インタビュー事例集

宅急便のインフラを活用し
一人暮らしの高齢者を
見守る仕組みを創出

松本 まゆみさん

ヤマト運輸

現在はヤマト・スタッフ・サプライに出向

Mayumi Matsumoto

1998年ヤマト運輸にパート社員として入社。他のアルバイトを掛け持ちしながらセールスドライバーを務める。2007年正社員に登用。2010年営業企画課へ異動し岩手主管支店の営業企画課 課長となり、「まごころ宅急便」を開始。メーカーのリコール品回収と高齢者の見守りを結び付けたサービスや路線網の維持が難しいバス路線を用いた荷物の輸送「客貨混載」を展開。2017年1月にグループ会社のヤマト・スタッフ・サプライへ出向。引き続き、グループのリソースを活用した地域課題解決につながるサービスの企画立案を手掛ける。

取組の概要

岩手県盛岡市でセールスドライバー（SD）として活躍していた松本まゆみさんは、「まごころ宅急便」を自ら企画して立ち上げた。きっかけは、配達先の80代の一人暮らしのおばあさんが孤独死したことだった。息子さんからの荷物を心待ちにしていたおばあさんは、いつもはトラックの音が聞こえると、縁側まで出てきて笑顔で待っていたが、その日だけは顔を見せず、「そこさ置いてって」と声だけの応答だった。いつもと違う様子が気になりつつ、荷物を置き、次の配達に向かったが、数日後、おばあさんが配達日の晩に孤独死していたことを知る。

松本さんは後悔の念に苦しみ、仕事も手につかず、半年ほど「なぜ、あのとき…」と自問自答を繰り返す。ある朝、「地域に密着するSDがお年寄りの見守りに役立つのでは」とアイデアを思いつき、無我夢中で企画書を作成。当初は、「ボランティア会社ではない」と上司から却下されるも、企画書には課題を指摘するアドバイスを。再検討、再提出を繰り返し、大学教授や社会福祉協議会（社協）の力も借り、2010年9月に「まごころ宅急便」の仕組みを実現する。このサービスでは、買い物が困難な高齢者が手元のカatalogから欲しい商品を町の社協へ注文すると、社協の職員が商品をピッキング。それをヤマトのSDが配達し、その際、「顔色や表情」など利用者の様子をフォーマットに記入し、社協にFAXで提出する。異変が見られたら、社協が各家庭をフォローするというもの。地域限定で始まり、現在では全国各地に取組が広がっている。



取組のきっかけ

1 取組に着手しようと思った きっかけは何だったのですか？

盛岡でセールスドライバー（以下SD）を務めていたとき、担当のエリアの一人暮らしのおばあさんが孤独死されたことです。週に1度、東京で暮らす息子さんからの荷物を届けていたのですが、いつも家の前にトラックを止めると縁側に飛び出してきたおばあさんが、その日だけは「そこさ置いてっ」と出てこなかった。SDは1日に数多くの荷物を集配しなければならないので、常に時間との勝負ですが、そのおばあさんとは少しおしゃべりするのが定番でした。

その日、何か様子が違うと感じながらも、勝手に上がり込むわけにもいかず、荷物を置き次の配達に向かいました。数日後、おばあさんがその日に孤独死されたことを知りました。

「どうしてあの時、おばあさんの様子を見に行かなかったのだろう」と、後悔の念に苦しみ、そこから半年ぐらいたち「どうしたら、お年寄りを孤独死から救えるか」へと、徐々に考え方が変わっていきました。

2 日頃から会社や社会の現状や未来について 問題意識を持っていたのですか？

おばあさんの死に直面するまでは、「福祉」は自分から一番遠い存在でした。でも、地方には「都会で働く子供たちの生活を応援したい」と、一人暮らしをして自分で生活をやりくりすることに誇りを持つ高齢者の方々が大勢います。亡くなったおばあさんもその一人でした。そうした高齢者の方たちが、住み慣れた場所で安心して住み続けられる社会ができないか、ということ、それ以降は痛切に考えるようになりました。

3 人任せにせず「自分ごと」と受け止めて 取組を始めた理由は何ですか？

「まごころ宅急便」の仕組みをつくり上げる上で、私を突き動かしたのがあるとすれば、それは罪の意識です。おばあさんが亡くなってから半年間、「もっとできたことがあったのではないか」と自分を責め続けました。そこから「地域に密着し、お客様の顔を見て、話をするSDだからこそ役立てることがあるはずだ」と、孤独死を防ぐ仕組みや方法を考えることに徐々に気持ちが向かっていきました。

4 物事を「自分ごと」として受け止め 行動を起こすようになったのは 何による影響だと思いますか？

強いて言うなら中学校のときの反抗期かもしれません。その頃から「自分が決めたことをやる」という意識が芽生えたのかもしれない。

5 過去にも物事を「自分ごと」と受け止めて 行動を起こした経験はありましたか？

高校生のときはムードメーカー的な存在で、イベントになると中心になってやっていた気がします。自分の提案を新鮮に思う人が多かったのか、声をかけると「面白そう」とクラスメートが賛同してくれました。

6 ご両親はどのようなお仕事を されていたのですか？

父は国家公務員で、母は専業主婦です。

7 当初のアイデアと最終的な実現の形はどの程度近いものですか？

アイデアが磨かれていく際に
ポイントとなったのは何でしたか？

最初に浮かんだアイデアは弁当の宅配とセットで見守りを行うというものでした。不慣れなパワーポイントで企画書を作成し、ヤマト運輸で岩手県を統括している主管支店長に直訴しました。2段階も上の上司なので、震える声で、緊張しながら企画を伝えました。支店長からの返答は「うちはボランティアの会社ではない」。けんもほろろに却下されました。

しかし突き返された企画書を見ると、赤字で問題点を細やかに指摘してくれていました。「問題をクリアしていけば出口が見えるのではないか」と考え、再検討しては再提出を繰り返しました。

中でも最大のハードルは、「事業費の捻出」と「個人情報」の問題でした。何度も検討を重ね、最終的には、何とか黒字を出せる仕組みに到達することができました。個人情報の問題は、社協と登録者間で合意書を交わすことで解決しました。

私が最も実現したかったことは「高齢者の孤独死を防ぐための仕組みづくり」です。それを実現できれば、当初のアイデアの形にこだわる必要はあ

りません。さまざまな人に実現のためのアイデアを
うかがい、柔軟に検討を重ねていきました。

8 関係者から協力を得るにあたり工夫したことや大事にしたことはありますか？

S Dの多くは地元出身です。みんな潜在的に「生まれ育った町が高齢化で元気がなくなっていくのを何とかしたい」という思いを持っていました。だから共感してもらえたのかもしれない。

それから、表面的に理解するのではなく現場に入り込んでじっくりと理解するという姿勢が大事だと思っています。西和賀町で取組を行うにあたっては、現地に2週間滞在することを即座に決め、地域の方に話を直接聞くために西和賀町にあるセンターで集荷や配達を手伝いながら、町中をくまなく歩き回り、地元の方と同じ暮らしをしてみました。町のドライブインに泊まり、夜は共同浴場に通い、町の人の話をじっくり聞きました。そうやって地元のスーパーや社協の方たちと相談を重ねているうちに、「では買い物支援はうちでやりましょう」「商品のピッキングはうちで引き受けます」と皆さんが各立場でできることを提案してくれました。

買い物が困難な高齢者からの注文を受け付け、地元のスーパーなどの品物を配達し、その際の様子をサービスドライバーが記入して地域の社会福祉協議会に報告する。



9 取組の過程で

関係者と意見がぶつかったときには、
何に心掛け、どう対処しましたか？

対立や衝突もありましたが、そういったときには、何度も繰り返し話をしました。「実現したいこと」「それを実現できることにより、誰のどのような喜びにつながるか」ということを何度も想いとともに説明をしました。

10 各協力者の強みややる気を

引き出すために留意した点は何ですか？

西和賀町で取組を始めたとき、この仕組みを使ってスーパーの買い物をしたおばあさんが、買ったバナナを近所にうれしそうに分けていました。私にも分けてくれました。買い物をする喜びやSDと話をすることが、高齢者の方たちの喜びにつながっているということを目の当たりにして胸が熱くなりました。そうした取組の効果を、一緒に活動してくれているみんなに伝えるようにしました。



実現までのプロセス

11 実現までのプロセスでの失敗や 苦労したことはどんなことですか？ それをどう乗り越えましたか？

苦労したのは、福祉の世界のことやしきたりを全く知らなかったことです。それまで社会貢献や福祉の分野は私から最も遠い世界でした。ですから最初は“社協”の存在すら知りませんでした。何度企画を練り直しても、事業性や個人情報管理の壁はなかなか突破できませんでした。

そんなとき、岩手県立大学のある教授から連絡を受けました。最初の企画を考えた頃、新聞で高

齢者の安否確認の研究をしている先生の記事を目にして、わらにもすがる思いで教を請う手紙を送っていたのです。手紙を送って半年経った頃に電話がありました。先生は半年の間に、高齢者の安否確認モデル事業のテスト実施に向けた準備を進めていたのです。「一緒に試してみよう」と連絡を頂き、2009年2月から盛岡で実証実験を行いました。最初は、一人暮らしの高齢者に向けて社協が毎日メール便を使ってお知らせを出し、それをSDが手渡しで届け、配達時に高齢者の様子をフォーマットに記入して、社協にFAXで送るというものでした。これが「まごころ宅急便」の原型になりました。素直な気持ちで教を求めたことが、実現へ近づけたのかなと思います。

12 難局に直面しても

気持ちを維持できた理由、
モチベーション維持のための
工夫はありますか？

難局を目の前にすると「どうすれば乗り越えられるか」というふうに考えます。自分から始めたことなら、なおさらです。人からやらされていることならすぐ諦めますが（笑）。それと、「いいことをやっている」という信念があったのも大きいです。

盛岡でのテストのときは、1カ月と期間が区切られていて、かつ厚生労働省の援助のもと行われていました。テスト最終日に、協力してくれたお年寄りの方たちから「明日から寂しくなる」と声をかけられました。「これは悪いことをした!」と思いました。事業化させるなら、確実に収益が出る構造をつくり、一時的な取組で終わらないようにしなければと感じました。

13 活動が尻すぼみにならず、
長期的な取組として続いていくために
工夫したことはありますか？

まずは周りの仲間に目的や意図を伝えてやる気を引き出し、実行段階に入ったら、メンバーを信頼して任せるようにしています。自分がずっと真ん中にいたいとは思わないので、周囲のメンバーが自分たちの意思で動き始めたら、輪の中からそっと抜け出すようなイメージです。そうした部分は若い頃から変わっていないかもしれません。

14 取組を実現させたことで
自分や周囲への変化はありましたか？

地元のSDが「地域のために」と力を貸してくれたことから始まり、少しずつ取組を理解し、支援してくれる人々の輪が広がっていきました。当初はもちろん反対していた人たちもいました。ですが、最初の実証実験での取組が社長賞を受賞したことなどから、徐々に「いい取組だね」と言ってくれる人が増えていきました。

また西和賀町で、買い物支援と安否確認を両立する仕組みをスタートさせた半年後、東日本大震災が発生しました。いてもたってもいられず現地に足を運ぶと、物資が避難所や仮設施設には運ばれているのに、一軒一軒の家には届いていないことが分かりました。自宅に留まっている人はどうやって食料を確保するのだろうか…。西和賀町での仕組みが活用できるのではと、壊滅的な被害を受けた岩手県大槌町に入り、町の社協職員の方々と連携し、住民のリストづくりから始めました。地元のスーパーからも賛同が得られ、大槌町でも西和賀町と同様の「まごころ宅急便」をスタートさせることができました。

その後、社内で大槌町での取組をプレゼンす



東日本大震災で岩手県大槌町は甚大な被害を受けた。松本さんが奔走し、大槌町でも地域関係者からの支援を得て「まごころ宅急便」がスタートした。

る機会がありました。現地の惨状を目の当たりにしてきたため涙ながらに説明をすると、当時のヤマト運輸の社長の山内も話を聞きながら涙していました。その涙は、日本の未来に貢献する取組が現場から上がってきたことへの感慨の涙だったと後日知りました。

地域限定で始まった取組が、釜石市、北上市、大船渡市と徐々に広がり、買い物だけではなく散髪や家電の修理なども行う、より広範な生活支援サービスへと発展しつつあります。

自身のあり方

15 仕事をする上で大切にしている価値観や考え方はありますか？

事業や組織の枠を取り払うと、互いに補い合う仕組みができ、地域のネットワークができます。住み慣れた地域で安心して暮らせる日本になることを私は信じています。自身の取組や震災の経験から、「連携する力」「ゼロからつくりあげる力」を身につけました。これを生かし「私にできることは何か」を考え続けていきたいです。

16 仕事人生を通じて実現させたい長期的な目標やキャリア展望はありますか？

企業のノウハウは、社会全体にとっての財産でもあります。日本中の企業がそうした財産（ノウハウ）を持ち寄れば、高齢社会を支える仕組みができるのではないかと思います。ヤマト運輸の場合、集配拠点は全国約4000カ所、車両は約4万4000台、SDは約6万人います。SDはほとんどが現地採用者で、地域との深いつながりとネットワークがあります。「まごころ宅急便」はそのネットワークの上に乗っているだけなので、全国どの地域で実施しても、新たな仕組みの構築や投資は必要なく、採算がとれます。高齢者の孤独死をなくす仕組みを全国展開することを目指し、今は県内の各市町村で新規立ち上げに取り組んでいます。

17 自分の強みと弱みは何だと思いますか？活動にはどう影響しましたか？

強みは行動力でしょうか。こうと思ったら考えるより先に身体が動いているかもしれません。弱みは涙もろいところでしょうか。

組織・上位者のあり方

18 取組を実現させるうえで、会社の風土や、上司・上位者のあり方はどう影響しましたか？

最初に企画を聞いてくれた岩手主管支店長は反対しながらも、企画に何が足りないかを根気よく指摘し、サポートしてくれました。新しく赴任した支店長は、実験を終え新しくまとめた事業案を渡すと、目を通し、「思い切りやってみろ」と営業企画課 課長というポジションを与えてくれました。

ヤマト運輸には「ヤマトは我なり」の社訓があり、誰もが経営者の意識を持って判断し、行動するよう求められています。全員経営を追求し、それを支援する風土があったことも影響していると感じます。各拠点のSDもそうした意識を持ち、皆が積極的に主体的に動いてくれました。