

ティグマ(侮辱感)をどのように軽減できるのか、が大きなテーマであったわけです。

日本は雇用率制度と納付金の両輪のごとくやっているわけですが、矢野さんのところは幸いなことに雇用率制度に関係のある企業ではない。幸いなことにというのは、1.8パーセントが適用される事業所は従業員規模が

56人以上の事業所ですが、矢野さんのところはそんなに大きくない。だからこそ地域にいろいろ展開できるわけです。そのあたりの話を少し矢野さんにしていただければと思います。

では矢野さん、南門のあたりからお願いします。

## 思いがあつてのコミュニティービジネス



**矢野孝**  
(矢野紙器株式会社  
代表取締役社長)

非常に難しい課題をいただきました、ありがとうございます(笑)。四天王寺の南門の前でダンボールケースの製造をやっています、矢野と申します。みなさんはコミュニティービジネスってご存知ですか?「地域の課題をビジネス的手法で解決しようとするもの」とされているようです。分かったようでいて、よく分からないものなんですけれども、実は我が社も、レジメに書いてありますように「ダンボールを使って」それに取り組んでいます。先ほど津田先生のお話の中でエーブルアートというお話がありました。関さんが紹介された地下鉄美術館とも関係するのですが、障害のある人たちの芸

術的な表現活動をいうんですね。うちのコミュニティービジネスの事業名は「エーブルデザイン」なんです。障害のある人たちと協働して、新たな価値を目にみえるかたちにしていくデザイン活動といった意味合いです。これを「えーデザイン」と呼んでいます。大阪のノリです。東大阪の中小企業が取り組んでいる「まいど一号」のノリですね。「夢を打ち上げるんやない、夢で人工衛星を打ち上げるんや」、我々は「ダンボールで夢を実現するんや」です。そこで目指しているのは、ただ単にダンボール商品を作るだけではなくて、自分たち中小企業が持っている資源を有効に活用して、「障害のある人たちも含めて、地域で暮らす多様な人たちの社会参加に役立つツールとしての商品群を作るんや」ということです。お金はあまりかけられません。うちはダンボール屋ですから、素材はダンボールを使います。加工技術は持っていますし、設備もあります、人材もいます。そういったものを組み合わせて、「働く」ことを通して社会参加できる領域を地域の中小企業自らでつくっていかうという事業です。エーブルデザイン事業部は、ダンボール素材を使って家具や照明器具や子供の遊具や教材等の従来の梱包資材以外の

商品づくりをしています、「商品化のプロセスに、必ず障害のある人たちが関わっている」といった商品です。そのような商品群を広げるなかで、先ほどの夢を実現しようとしています。その活動は、エーデザインやいうて自画自賛しながらやっています。

## コミュニティビジネスはハイリスク・ローリターン

課題解決の仕組みや環境が地域で見当たらないときは、「無いもんは、自分たちで創るんや」です。この会場におられる、(株)山創さんや、後で発表されるオラシオンさんも同じような想いでコミュニティビジネスをやっておられます。大阪府では平成15年度から16年度にかけて、そういった取り組みが地域にとって必要やいうことで、そんなコミュニティビジネスの創出を支援する事業があったのですが、我々3社の取り組みはその対象になった事業です。また、お手元の資料にある「富雄プロジェクト」というのは、さらに「地域で働く」という場所をどう確保するのか、どう創っていくのかという課題を、自分たちでやるしかないという想いで、コミュニティビジネスをやっている仲間や、NPOや学生や地域の養護学校の先生や生徒や、障害のある人もない人も、いろいろなメンバーが参加するなかで生まれたものです。

僕がここで言いたいのは、なんでそんな取り組みがされているのか、それってビジネスなんだろうかという事です。僕はダンボールケースの製造業という一般的にいわれるビジネスをやってきています。その体験だけからでは、あまりにも危険すぎて僕

自身では絶対にやっていなかったと思いますね。コミュニティビジネスがビジネス的手法を用いて地域課題を解決するというだけであれば、それはありえない事だと個人的には思っています。ビジネスの領域には3つの領域があるといわれています。一つはベンチャーの領域。ハイリスク・ハイリターンですよね。成功する確率は少ないかもしれないけれども、うまいこといったらいっぱい稼げる。そういった一つの領域がありますね。もう一つは「商売というのは牛のヨダレや、ぼちぼちやって続けていったらええねん」これはローリスク・ローリターンです。もう一つは、願わくば簡単にやって大もうけをしたい。ローリスク・ハイリターン。「他人の・・・で相撲をとる」、これで結構儲けている人いますよね。この3つです。

コミュニティビジネスはハイリスク・ローリターンなんです。企業の立ち上げをやった方は体験されていると思いますけれども、立ち上げるということはものすごいリスクです。今、経営といわれるものの多くは「運営」ですね。運営していくことが経営かといわれると、ほんまはちょっと違いますよね。立ち上げるという事は、運営していく組織や機能をつくっていくんですから、元々ないものをつくっていくんです。それってものすごいエネルギーがいるしリスクも多いんですよ。その危険を冒す代わりに、それに見合ったものを頂戴よ、というのが世の中のビジネスですね、ハイリスク・ハイリターンの世界です。実はコミュニティビジネスは違うんですね。地域課題というのは、「生きにくさ」とか「暮らしにくさ」といった表現のなかで語られ

ることがありますよね。では、そこはビジネスの対象になるのか？ 銭儲けの対象になるのか？ といったらならない。だからずっと置いてきぼりにされてきた。だから、課題として今そこにあるんです。その課題に取り組むということはものすごく危険です。ハイリスク・ロウリターンというのは、そういう意味なんです。元々、ビジネスの領域としては想定外だったんです。だから、朝起きると寝汗をかいている（笑）。でも、現実「えーデザイン」や「富雄プロジェクト」は何かを生み出して来ているという実感はあるんですね。しかし、それはビジネス領域ではないんですね。そこでは、市場経済至上主義ではない多様な価値観が交差しているし、いろいろな人たちが参加し交流しているんです。そのなかで新しい領域を互いにデザインし合いながら創り上げているんですね。ワクワクする体験です。そのような取り組みを持続・発展していくために、手法の一つとしてビジネス的手法を用いるということなんだろうと思います。だから、コミュニティビジネスがビジネス手法を駆使する領域は従来のビジネス領域ではないんだろうというふうに感じています。しかし、コストは確実にビジネス領域で発生し続けているわけです。それと同時に、僕の貯金通帳の残高は激減していきんです。これがゼロになった時点で持続可能性が途切れるんですよ。本当に危険です。だから、ハイリスク・ロウリターンというのには一般的には取り組まないんですよ（笑）。そうそう、なぜ自分の貯金通帳かということを説明しとかなければいけませんね。取り組みの成果は決算書に反映されるところまではいい

ないんですよ。ビジネス領域ではないところでは、目にみえるかたちとして現れては来ているんですが、現金化しなければ成果として数字に上がってこないのが決算書ですね。ハートフルマークのようなものが浮かび上がってくれば、銀行も融資を考えてくれるかも知れないんでしょうが、現実には浮かび上がってはこないんですね。だから、うちの決算書の数字だけでは、銀行の融資担当をその気にさせる事ができないんですね。それで、自分の貯金通帳を当てにするんです。

### なぜコミュニティビジネスに取り組むのか

では、なぜ自分はそこまでして、そんなことに取り組んだかということですね。障害のある人たちと一緒に働く体験をした事、障害のある人を雇用する仲間や先輩の経営者に教わった事が大きく影響しているんです。彼らに「その取組みは必要やる」って教えられたんですね。その時の、「その取組み」とは何かと言ったら、「人を中心におきましょう」ということなんです。「目の前の、その人が持っている能力というものを開花していく。そういった環境をつくることを優先する。そのことが、中小企業の継続・発展には不可欠だ。」という考え方の実践です。僕は中小企業家同友会という組織に所属しています。全国で4万社、大阪で今2,500～2,600社の組織なんですけれども、そこでは障害のある人たちの問題を経営課題として考えていこうと20年以上の歴史のなかで取り組みがされています。その活動の中で教えられた事は沢山あるんです。例えば、同友

会には3つの目的というものがあるんです。一つは良い会社をつくること。もう一つは良い経営者になること。もう一つは良い経営環境をつくり合おうということ。でも、これって当たり前なことでしょう。経営者をやるんだったら、世間から後ろ指さされるような悪い経営者になりたいという人はあまりいませんよね。じゃあ、「良い経営って何や」「良い会社って何や」ということなんです。そのことを徹夜してでも議論をするんですね。結局我々が合意するのは、そんなものはない、こうあるべきといった「ベキモデル」はない、自分たち自らがつくらなあかん、ということなんです。しかし、何でもありではない、「人を大切に経営」ということは経営者の態度・姿勢として譲ってはいけないとするんです。

### 「人を大切に経営」とは

ところが、この「人を大切に経営」ということが難しいんです。「人材」という言葉を使いますよね。それは、組織にとって都合のいい人、役に立つ人のことです。「人材育成」とは、そういう人たちを育てていこうという考え方ですね。所属領域が形成され、組織化され、運営という経営が始まると、やっぱりどこかで組織ありきなんです。組織の継続・発展を優先するんです。経営者責任とは、組織にとってプラスになることをやり、マイナスになることはしないという事になるんです。もうお気づきですよね。障害のある人たちの雇用というのは、組織にとってプラスなのかマイナスなのかということなんです。僕らの先輩たち、特に知的障害のある人たちの雇用に取り組んでいる経営者は、「プ

ラスになる」と言い切るんですね。しかし、これはなかなか受け入れられてはこなかった。僕自身も、知的障害のある人たちと一緒に働く経験をしなかったら分からなかったと思います。「行為することのなかでしか見えないものがある。だから実践なんや。理屈やない。」先輩経営者たちの言葉の意味が分かった時でした。ですから、当初は「君は都合のいい人間を育てようとしているよ。人材育成とは、目の前にいる人の可能性を開花させ、その人が生き生きと職場で活躍することを願うことなんだよ。」とよく言われました。「その人にかかわって、その人の能力の可能性というものにかかわり続けたときに、例えば収益を確保することができなくなったらどうしますの。組織がアウトになりますやん。経営というのは、片手にそろばん、片手にロマンだといわれますやん。両手にそろばんは嫌ですけど、両手にロマンやったらひっくり返りますやん。」と反論をしたことを憶えています。でも先輩たちは障害のある人たちと共に働くことによって「絶対に何かが起こってくるよ。その時に君にもそのことが分かるよ。」とずっと言い続けていましたね。

例えば僕の大尊敬する経営者がいます。日本理化学工業の大山さんという社長さんです。会社訪問をさせて頂いた際に「障害のある人たちにどういう能力を期待しますか？」という質問をさせてもらったんです。その時、3つの能力のお話をされました。作業能力 作業能率 作業意欲というような表現をされていました。作業能力とは何かというと、「この仕事をして下さいと言った時に、その仕事ができなければ困ります。」

作業能率というのは、「その仕事はできるけれども時間がかかって採算に合わないというのでは困ります。」作業意欲というのは、「その二つはできるけれども、気が向いたときにしかしてもらえないようでは困りますね。」と話されたんです。そして、「でもね、それらの能力は企業の経験や現場の工夫で何とかなるんですよ。例えば、作業意欲といったことも『君がいなければ皆が困るんだよ』ということをつかかってもらうことで育まれるんですよ。」と続けられました。まさに「人を大切にする」経営ですよ。僕がやってきた「人材育成」は『君がいなくても会社は困らないんだよ』の経営であったことに気付かされました。不安感でもって維持する経営をやっていたんですよ。ところが、安心感でもって築き上げていく経営に出会ったんです。いや、出会ってしまったんですね（笑）。職場見学をさせて貰ったおりに、お互いが頼りにしあい、支えあい、協働している現場の雰囲気を感じ取ることができました。この現場は、障害のある人と一緒に働く中で生み出されてきた現場なんだということを実感できたんです。大山さんはいつもこんなことを言われますね。「人が幸せに感じる時はどういう時かと言ったら、人から愛される時。人から褒められる時。人の役に立つ時。人から必要とされる時。」だと「人から愛される事というのは、分からないけれども、あとの3つは『働く』という事ですよ。だったら、働きたいと願っている障害のある人たちに、働く機会や環境をつくるのが経営者の仕事ですよ。」と、すごいでしょ。

## 現場が生み出す「育つ環境」

でも、大山さんのような考え方で実践されている経営者は他にもおられるんです。彼らは、障害のある人たちの雇用の取り組みのなかで、組織に新たに生み出されている何かがあるということを経験されているんです。そして、そのことが組織を変化させ持続させていく原動力になることを確信されているんですね。経営者の最大の役割は「人材育成」だと、先輩経営者に言われ続けてきました。人の成長なくして中小企業の成長や継続が図れないということは当たり前のことです。アウトソーシングで人材を調達していて、企業が永続的に発展できるというイメージをする人はいないですよ。だから、僕自身も「人を育てるということに一生懸命に関わる。自分自身も勉強し、周りも引き込みながら。人を育てる環境を自分たちでつくっていくんだ。」と積極的に取り組んできたつもりです。でも、それだけでは駄目なんですよ。必要条件であっても十分条件ではないんです。「育てる環境」はつくれても、「育つ環境」はつくれないというのが、障害のある人たちの雇用に取り組むなかで職場造りに成果を上げている経営者の共通した認識なんですよ。「育つ環境」は現場が生み出していくんですね。そして、それは設計図が描けないんです。実際の取り組みの中からでしか見えてこない、やってみなければ分からない、運営するだけでは見えないんです。危険ですね、ハイリスクですね、でもそれをやらないと持続可能な環境はつくれないんです。でも、障害者雇用の現場にはそのモデルがある訳です。

設計図は描けないかも知れないが、真似るといふ行為はできるのではないかと思います。そして、そのことは地域課題の解決にも大きな示唆を与えることになると思っています。障害者雇用に取り組んでいる経営者は、障害のある人たちを雇用することが社会的な貢献だとは言わないですね。その取り組みのなかで育つ人材は、地域の人材にもなる、それは社会的貢献といえるかも知れないというふう考えている人が多いですね。

### 理念と使命感から生み出されるもの

富山県に「野菜ランド立山」という会社があります。サラダ用ほうれん草の水耕栽培をされています。そこでは知的障害のある人たちが働いておられます。社長の宇治さんは元々は建設会社をされていたんです。知的障害のある人たちの就労を支援する活動を仲間の経営者と一緒になって取り組んでこられたんですが、受け皿となる企業が少ない。だったらどうしたらいいか？ないものは自分たちで創ったらいい、ということでそれこそ畑違いの起業をされたんです。私財を投げ打って、貯金通帳はゼロになって？、米びつの米もゼロになったという話を奥さんから聞きました。「お父さん、明日のお米がないの」っておっしゃったそうです。すごいですよね。これドラマになりますよ。そんなところまで覚悟をきめてやられたんです。そして、「野菜ランド立山」という会社は一体何を実現しようとしているのかというと、「知的障害のある人たちが、働くことを通して社会貢献できる機会を提供する。」ことを目的として設立されたんです。

ゆるぎない理念と使命感を感じますね。だけど、普通は経営者はこんなこと絶対にしないです。あまりにもリスクが大きすぎます。でもそういうことをやる中でしか実現していかないものがあるんですよ。宇治社長は「彼らの人生と向き合っている。」と話されます。地域課題の解決も実はそういうことなんですね。何かと向き合い、引き受けるんだと思います。

「えーデザイン」や「富雄プロジェクト」も同じような想いで立ち上げたんですよ。同じように貯金通帳は限りなくゼロに近づいています。しかし、お米はまだ残っているのが救いですが（笑）。この二つのプロジェクトは是非とも成功させたいと考えています。「これ、経営として継続できるの？」と知り合いの経営者によく言われます。例えば、「富雄プロジェクト」は先ほどお話したように、地域のなかで見捨てられていた廃屋を、現場作業だけでも11ヶ月かけて再生をしたプロジェクトです。市場経済のなかでは利用価値なしのレッテルを貼られた物件だったんです。コストという考えからでは、これだけ人件費をかけて工期が11ヶ月もかかるなんて、商売にはならないと判断されますよね。だから置き去りにされたまま放置され、近隣の人たちにも迷惑がられていたんですよ。投入されるお金とリターンするお金との比較ではビジネスにはなりませんよね。でも11ヶ月間という中でこれだけの多くの人が「働く」ことを通して価値あるものを、自分たちの行為でかたちあるものとして生み出したんです。そして、その経験を共有したんです。その視点で見ると、また違ったものが見えてくると思う

んです。小さなモデルかも知れないけれど、目にみえるかたちになって来ています。あとは持続するなかでいろんなものが生み出されていくと思っています。ですから、最後に皆さんにご支援をお願いしようと考えていたんです。ところが、僕たちの知らないところで既に始まっていたことを今日この場所に来て分かったんですね。本日発表される「奈良県手をつなぐ育成会」の小西さんの所との連携ができていたんですね。小西さんが関わっておられる施設の利用者さんが「富雄プロジェクト」に参加されているんです。まさに、働くことを通して貢献して頂い

ているんです。先ほどから、このような取り組みは、設計図が描けないと言ってきましたが、確かに見通しのつきにくい側面はあるものの、計画するだけでは実現できないことが自然に達成されていくといったダイナミックな側面もあるんだなと実感しています。危険だと思いながらも（笑）不安を媒体とする組織づくりの片棒を担ぐより、安心が生みだす領域づくりを目指していきたいと考えています。時間がきたようなのでこれで終わります。今後ともご支援を宜しくお願い致します。

---

**関：**ありがとうございました。斎藤さんの「共同」というタームと矢野さんの「育てる」すなわち「育つ環境」とが融合すれば、いいのでしょうか。正に「インクルーシブ・ソサイティー (inclusive society) の構築という、展望が開けるわけですね。斎藤さんがおっしゃる「共同」と矢野さんがおっしゃる「企業経営」の合致なんじゃないかなと思います。

そのあたりの具体的な問題点は、この後お話いただく皆さんのポスターセッションに解決を見いだせると思うんですね。ただ理念として大事な部分と、方法論として大事な部分があるのでしょうか、そういった方法論も理念も「生きにくさ」を解決する手段としてあるものであって、それはある種の法制の中で実現されていくことになると思います。矢野さんが開発的な社会的資源を持っておられるのはそれはそれでとても

すばらしいことではと思うのですが、例えば今回の社会的協同組合の方針であります、法との関係において地域展開できるようなバックグラウンドも必要だと思います。

次の6つのポスターセッションをぜひ見ていただければと思います（ ）。お二人のご報告は、問題提起をしていただいた。そして企業サイドからの問題提起もあったし、支援サイドからの問題提起もあったけれども、それを両方とも理念を提起していただいたんだというふうに思っていたかきながら、次のセッションに移りたいと思います。

ポスターセッションの様子は、次号に掲載する予定です（編集部）