



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/ 勝見 明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第36回 むそう



アートスクウェアの外観。福祉施設にはとても見えない

知的障害者の能力を 地域再生に活かす！ すべての概念を逆転し 新たな福祉ビジネスを構築

重度心身障害者も 「生産」をしている

知多半島の中心地、愛知県半田市郊外の住宅地に立つその建物は、知的障害者のための授産施設といわれなければ、木造ロτζジを思わせる。

名前も「アートスクウェア」。エスニック調のアプローチから中に入ると、木組みの天井が目を引きエントランスを挟んで、左手は洒落た雰囲気のアジアン雑貨の店。商品選びや陳列は障害者が受け持つ。

右手は中華茶房「うんぶう」。味が自慢のラーメンを求めて昼食時は40席ほどの店内が埋まる。スープの仕込みはスタッフが行うが、注文、めんゆがき、スープ入れ、トッピングなどを障害者が流れ作業でこなす。サラダバーは20種類くらい並ぶ。ラーメンづくりにはやや時間がかかる分、開店前に時間をかけて仕込むサ

ラダのポリユーム感でカバーし、一般の店に負けないレベルを目指す。「障害のある人たちが体験しながら学べる本物の環境を用意し、地域に向けて障害者の可能性の展示場にする。それがぼくらの基本コンセプトです」

建物も異色なら、発想もユニークなのが、アートスクウェアを運営する社会福祉法人「むそう」を2003年に、34歳で立ち上げた戸枝陽基理(ひしもと)理事長だ。アジアン雑貨店も、ひとつには女性客を呼び込むために考案した。食事に来たお客が店番の障害者と触れ合う時間が生まれる。棚には障害者の手づくり品も説明抜きで並べられる。お客は何の先入観もなく買っていく。ここでは作品にボーダーはない。

福祉施設には国の基準があるため、完成時の立ち入り検査では、雑貨店を問仕切りして「医務室」「相談室」、中華茶房を「作業所」とし

て申請した。検査官も承知で「ゲラゲラ笑いながら帰っていった」という。すべてが型破りな戸枝が話す。

「最初にあげてきた設計図を見たら、既存の福祉施設と同じように入ってすぐの南向きの一番いいところに職員室がありました。誰が主人公なのか、今の福祉業界の『思想』を物語っていた。従業員控え室が一番いいところにある店がどこにありませんかかってケンカしたら、本当に職員室は屋根裏になっちゃいました（笑）。ぼくらがこだわったのは一般の人たちに多く来てもらえるような、できるだけお洒落なお店でした」

知的障害者にも能力と可能性があることを証明し、死ぬまで地域で普通に暮らすノーマライゼーションを実現する。その思いを支えるのは、「人と人の関わり合いの中ではみんなが存在の意味を持つ」という確信だ。その根底には「人間の生産性」とは何かという内省がある。

例えば、アジアン雑貨店の「看板娘」は、車いすに横たわったままの重度心身障害者の女性たちだ。意思表示ができない、本人の能力も読み取れないと一般には思われる。ただ、バーコードリーダーは握れるのでお客の方が商品のバーコードを押している。「顧客参加型」を考えた。本人には機械がピッと鳴ったら、東京デイズニールランドに行ける日が近づくと教えてあってニコッと笑う。



社会福祉法人むそう 理事長
戸枝陽基氏

「その笑顔を見ただけで、おばあちゃんのお客さんなんかは涙を流します。気持ちがあへこんでいるときに来店して、あの子たちも頑張っているんだからと元気づけられて帰ってくるお客さんが何人もいて、彼女たちは立派に客引きをしている。今の科学的アプローチでは能力を読み取れないだけで、ないとは考えられないようにしよう。人間、意味のない行動はない。ならば寝たきりでしゃべれなくても週5日働いてもらおう。時間は5分でも精一杯働くならそれでいいというのがぼくらの考えです。

人間の生産性とは何か。それは何かモノをつくったということではなく、心の中で何かをひらめいたり、変わったりして、影響し合うことが生産なんだ。アーティストも音楽家も作家もそのひらめきを買ってもらおう。人間は生きている限り、人との関わりにおいて生産を行う。それを内的生産性と呼びました」（戸枝）

誰もが「内的生産性」を持ち、無益な人間はいない。そこまで視線を落とすことができるのは、自身、差

経営的に成り立たない店舗も 障害者の作業所としては成り立つ

別される側にいたことが強く影響している。その生い立ちが劇的だ。

差別を受けた 生活保護の日々

生まれは群馬県太田市。視覚障害者の母親は20歳のときに舌ガンで舌を半分失った後、再発を繰り返して、喉頭ガンでは声帯を、乳ガンでは乳房を、胃ガンでは胃の3分の2を切除した。その間に7人の子供を授かり、3番目で長男だった戸枝の出産時から帝王切開だったが、カトリックの熱心な信者だった母親は毎回大量出血しながら命がけで産んだ。病弱で障害のある妻と7人の子供。大工だった父親も戸枝が中学のときに結核を患い、入院。家族は5年間、生活保護で暮らした。

外では「障害者の子供」と奇異な目で見られる。学校では、給食費の集金袋が自分だけ飛ばされ、まわりでひそひそ嫌みをいう声が耳に入る。支給される鉛筆は寄付されたものか、まっ赤なイチョ柄だった。「泣きながら外側を削りとりました。なんで費用を本人に渡すデリケ

ートさが福祉にはないんだろう。奨学金を得て福祉大学へ進んだのも、懸命に生きる人間が差別される理由を自分なりに確認しないと、これから先、前向きに生きていくことはできないと思ったからです」

半田市にある日本福祉大学を卒業後、市の福祉団体に就職。施設で7年間、知的障害者の介助にあたった。「日本一のケアワーカーになろう」と、休日も勉強会に通い、技術を高めた。しかし、次第に既存の施設福祉への疑問がわき上がった。

ひとつは「バーチャルリアリティの無意味さ」だ。施設では一般就労を目的に作業訓練を行うが、障害者は企業の現場に入って場面が変わると別の作業と認識してしまう。障害者が疑似体験ではなく、本当に体験しながら学べる本物の環境を用意しないと永遠に訓練が続く。それは「無期懲役」に等しいと心が痛んだ。「訓練の仕方もそうです。施設での訓練指導は、国語、数学、理科、社会、英語とあって、数学が苦手なら克服しなければ社会参加しては駄目という考えです。でも、それは管理する側の論理です。障害者の側に立



てきばきと仕事をこなしていく。いぎいと楽しそうだ



中華茶房「うんぶう」の内部

てば、数学抜きの「私学文系」の生き方もある。一般ではそれで社会参加できる。障害者ではできないところばかりにアプローチされるのは拷問に近いと感じました」

もうひとつは、自身のケアワーカーとしての限界だった。それまでは行動障害のある5人の自閉症者を一人で散歩に連れ出せるほど介助に自

信があった。ある日、後輩が4人のボランティアの力を借りて散歩に連れて行った。初めはみんな好き勝手に動いて混乱したが、ボランティア1人ひとりに追いかける担当を決め、昼食時間になったら「今日はカツカレー」と耳元でいうよう指示したら、全員見事に戻ってきた。

「その日はみんな好きに動いて、いつもより楽しかったんじゃないかと。プロ1人より素人5人、提供する側が素人でもポリウム感がサービスを生む。ほくがやるべきなのはプロとして、そのマネジメントをすることではないかと気づいたので」

戸枝は29歳で退職すると、賛同を得た障害者の親たち5人と100万円ずつ出し合って一軒家を借り、既存の福祉では難しいサービスを提供するNPO法人「ふわり」を立ち上げた。障害者が努力して社会参加する発想ではなく、社会の側が変わり、包み込むことによって社会参加を保障する。地域で普通に暮らすのに10の力が必要で今は1しかなくても残りの9は支援で埋める。「ふわり」にはその意味合いを込めた。

その利用者の中に前出の看板娘の1人、M子さんがいた。寝たきりで表情のなかったM子さんが3年にわたる支援で笑顔を見せた。中で何かが変わった。戸枝自身、その変化によって仕事への取り組みが強く動機づけられたことから、「内的生産性」

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

の考えに行き着く。本人が話す。「M子さんは痰の吸引が必要で既存の施設では受け入れてもらえませんが、行き場のない障害者にも昼間活動できる場をいかに提供するか。ただ、人間関係はギブアンドテイクである以上、障害者ということだけで面倒を見てもらえる関係はありえない。だから、彼女にも能力があることを示し、地域に受け止めてもらう。端的な話、ほくは彼女のために補助金が出る社会福祉法人むそうの認可を新たにとり、アートスクウェアをつくったのです」

苦手の克服ではなく個性に合った働き方を

アートスクウェアは30人が定員だが、むそうでは5人で活動することこだわらる。10人以上だと「障害者のみなさん」と呼ばれるが、5人までなら名前を覚えてもらえる。そのため5人ずつ、市内にあるほかの施設に分散させている。

中華茶房では、水へのこだわりが強い自閉症者が得意の洗い物を続けるうちに自発性が芽生え、指示がなくとも状況を見て手が足りない仕事を手伝い始めた。格段の進歩だ。市の保育園だった建物を改装した喫茶店「なちゅ」は地元のシニアサークルの作業場や児童館がすぐ近く設けてあり、接客やパンづくりなどを担当する障害者と住民とが世代を超えて触れ合う場になっている。多人数で画一的な支援ではなく、少人数で地域に分散し、個性に合わせて本人ができることから仕事を考え、任せるのがむそう流だ。行政は当初、規定どおりにアートスクウェア1カ所に30人集めることを求めた。戸枝は、始業時と終業時は全員を集合させるが、それ以外の時間はグループごとにはほかの施設に「散歩に出かける」という便法を使い、実際には集合していかないことが判明すると、「理事長の自分が若くて力不足なためみんな集まってくれない」と切り抜けたりもした。戸枝のもうひとつの顔は、目指す理想を実現するため、ときには芝居も打てるほどの実行力を発揮することだ。アートスクウェアの用地もたまたま市長選があったため、市有地を使わせてくれるかどうか、候補者に公開質問状を出して全員から了解をとりつけ、当選者に約束を実行しても



菓子づくりもお手のものだ。喫茶店「なちゅ」で



シイタケの実り具合を確かめながら収穫していく

らった。かわりに「福祉に理解のある市長」をアピールする場を提供するなど、ギブアンドテイクの関係で政治家も動かす。官庁に対しても、厚生労働省が了解しても財務省が難色を示せば、財務省に近い政治家とコンタクトを持つ。

に普遍性を持つとの自信からだろう。戸枝は母親の影響で、各国の福祉関係者が集まるキリスト教系の研究会などにも学生時代から参加し、障害者が能力に応じて普通に働く海外の事情にも精通する。視野にあるのは「国際標準の福祉」だ。

「ニーズをよけてはならない」。そのスタッフに厳命し、徹底して障害者の側に立つその発想は、まわりから「3年から5年すると（正しいと）わかる」といわれるほど先進的だ。それでも「展示場」の成果は次第に表れ、地域の意識にも変化が見られるようになった。

シャッター通りを 障害者の作業場に

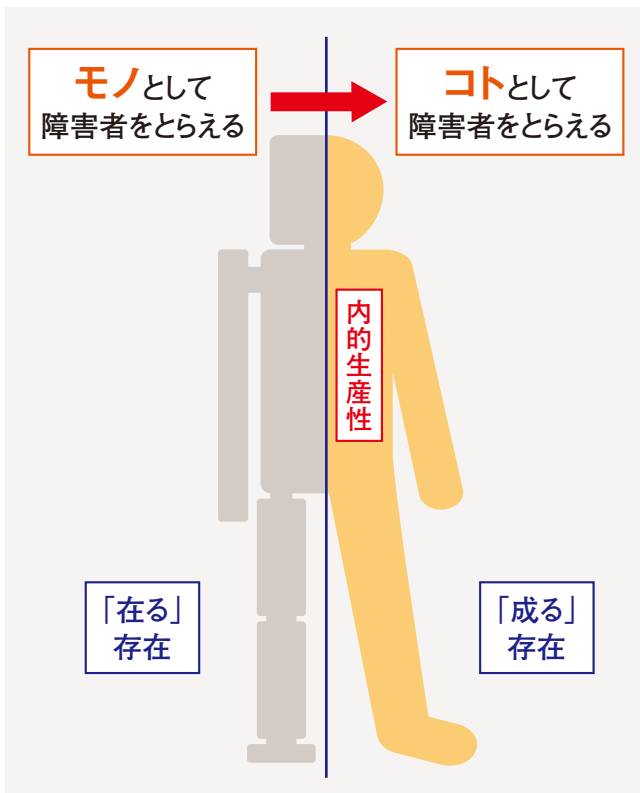
中華茶房によく来るリハビリテーション病院の院長からは、「病气や事故で障害を抱えた患者が生きて直そうとするとき、障害者の生き生き働く姿が心の支えになる」と、喫茶店「なちゅ」の院内出店を要請され、実現。心の交流が生まれているという。

現在、地元と一緒に取り組んでいるのが、駅前シャッター通りの再生だ。半田市も空洞化が進み、商店街は閉店が目立つ。「障害者の作業場として再生できないか」と提案したところ、初めは消極的だった商店街の人たちもアートスクウェアに来て感動し、プロジェクトが始まった。

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

むそう 成功の本質



第1号として、パチンコ店の客や昼休みの短い市役所の職員向けに短時間で昼食をすませられるそば店を今春オープンする。一般の店舗としては収益的に難しくても、障害者は障害基礎年金（月額約6万6000円）が支給されるため、作業所としては成り立つ。「障害者が働く商店街」として発信していく構想だ。

「社会において価値がないといわれてきた障害者がいるから地域が再生できる。すべての概念がひっくり返ります。違いを探してポーターをつくるのではなく、違いを受け入れてポーターレスに生きる。あるべき社会の姿が今とは相当違うものだ」とす

れば、それをひとつひとつ形にしていく。うちの施設で働く障害のある誰かがいつか亡くなったとき、まちなみながお葬式で大泣きする。目指すのはそんな地域です」

独立して10年。戸枝は地域福祉の全国ネットワークの事務局長を務めるなど、活動の場を広げている。独自の発想と突出した行動力とはときに反対や批判にもあう。心揺らぐときは敬愛する坂本龍馬の言葉を思い起こす。「世の人はわれをなにもゆわばいえ、わがなすことはわれのみぞしる」。一人の社会起業家がかつて結びつかなかったものを結びつけていく先を見守りたい。（文中敬称略）

世界をモノよりコトでとらえると 見えない関係性が見えてくる

●一橋大学 名誉教授
野中郁次郎氏



わたしたちを取り巻く環境を、知を創造する共創の場ととらえるのと、一見関係ないものが関係し合う知の生態系エコシステムが生まれる。駅前シヤッター街と障害者福祉、2つを結びつける地域活性化策は、きわめてイノベーターティブなエコシステムといえる。戸枝氏はなぜ、普通は結びつかない関係性を見抜くことができるのだろうか。

われわれはこの連載において、世界をモノとしてとらえる見方と、コトとしてとらえる見方とを比べ、知識経営の時代には、すべてをプロセスや関係性の中でとらえるコト的な認識の仕方が求められていると唱えてきた。戸枝氏もその視点を常に持っていたからこそ、一般には見えない関係性につくことができた。

戸枝氏が限界を感じた既存の施設福祉では多くの場合、モノ的な

認識の仕方がされてきた。障害者を関係性から切り離し、静態的にとらえる。管理する側が主体となり、される側を客体として対象化し、分析し、できないことをできるように訓練する。しかし、関係性から切り離された訓練は現実に対応せず、永遠に繰り返される。

「人間」に「在る」存在か 「成る」存在か

一方、むそそうが取り組む福祉は、支援する側も文脈コンテクストの一部となって体験を共有しながら、常に障害者との関係性に目を向ける。能力もコンテクストの中でとらえるため、発想がまったく異なる。じつとしてるのが苦手ならば養鶏場で働き、給餌や採卵のあとは動き回っている。水にこだわりのあるならば洗い場を任せればよい、という具合にコンテクストに合った適材適所の発想を持つことができなのだ。

同じ現実でも対象化してモノとして観察するリアリティ(reality)の現実と、自らコトにコミットし、共体験しながら内から見るアクチュアリティ(actuality)の現実が

ある。分析的な視点からはリアリティしか見えないが、むそそうでは主体と客体が非分離のままアクチュアリティを見続ける。

そのとき、見える1人ひとりの姿も対照的だ。コト的な行為を通じた認識の世界では、障害者も単なるビーイング(being)の「在る」存在ではなく、常にビカミング(becoming)する「成る」存在として位置づけられる。人は生きていく限り生成し、変わり続ける。それは誰もが、今、ここで *(here and now)* の人との関係性の中で「内的生産性」を有するという、物事の根源を突き詰めたがゆえに持ち得た視点でもある。

エコシステムを生む 社会起業家に期待

一般に知的障害者は人との関係性を結ぶのは難しいと思われがちだ。それに対し、戸枝氏が重度心身障害者の笑顔に「内的生産性」を見ることができたのは、自身の濃密な経験が根底にあるからだ。

懸命に生きて、受け止めてもえななかつた差別される側の現実。その一方でキリスト教関連の

活動を通じて得た「国際標準」の視野。理想を求めて一軒家からスタートした起業……これらが積み上げて今に至るとすれば、人間の本質は「ユニークな経験」の束であると改めて実感する。

「ノイローゼになるほどいつも考えている」と本人はいう。障害者をめぐる関係性の中で新たな気づきを得ると徹底して考え抜き、コンセプト化し、福祉の新しいビジネスモデルを実現しようとする。単なる福祉活動家にとどまらず、社会起業家を目指すのは、ノーマライゼーションを社会システムとして定着させなければならぬという思いを持つからに他ならない。

その実現のためには、清濁あわせのむ政治力も駆使する。理想とリアリズムを両立させる実行力はイノベーターに共通する特性だ。

福祉、ビジネス、地域経済、行政……とポーターレスに見渡して新しいエコシステムを生み出した社会起業家は、社会の閉塞感を打破する担い手でもある。

