

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

VOL. 40

ふるさとの会

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載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とイノベーションの担い手に着目する。



IKUJIRO
NONAKA

一橋大学名誉教授。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）『戦略の本質』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『度胸の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）。

Photo = 新井啓太

目指すはコールドスポットのディベロッパー。 ホームレスの自立支援をまちづくりの手段に NPOが挑む逆転発想で地域は変わるか!?

全国の大学で吹き荒れた全共闘運動が沈静化し、一転、キャンパスに無気力・無関心・無責任の三無主義が漂った1970年代初め、1人の青年が東京・山谷の寄せ場（日雇い労働者とその手配師が多数集まる場所）にやってきた。当時25歳。名を水田みずた恵めぐみといった。

出身は関西。進学した山陰の国立大学で「大学解体」を叫んだ。やがて、多くの学友が運動を相対化し、就職する中で1人上京。日雇い労働者となり、ドヤ（簡易宿泊所）街に暮らし、仕事をしながら、生きる意味を自らに問い続けた。

それから36年、元全共闘活動家は

NPO（特定非営利活動）法人の社会起業家として今も山谷に根を下ろし、「福祉のイノベーション」に挑戦する。元ホームレスが住み慣れた地域を「自分のふるさと」とし、安定した住居で安心して暮らせるよう支援する。注目すべきは、その裏づけとして経済的な仕掛けを組み込もうとしていることだ。60歳を過ぎても意気軒昂な水田が話す。

「これまで地域から排除されてきたホームレスが逆に地域に住むことで、公的資金による新しい市場が生まれ、地域が再生する。それは戦後一貫して続いてきた一面的な価値観から多様な価値観の受容へと、社会が寛容



東京・墨田区の隅田川沿い、白髭橋付近の様子。ひと頃と比べると大分減ったが、ビニールシートなどでつくられた、ホームレスの人たちの“住居”が点々と続く。



するプロセスでもあります」

水田が進める試みは、官と民をリンクさせて価値を生むというNPOの新たな可能性も浮かび上がらせる。ただ、それは初めから構想されたわけではない。人間の死と向き合い、生の絶対値を感じとりながら限界を突破し、一つひとつつくりあげてきた。その物語を追ってみたい。

ホームレス支援で 地域にお金が回る

きっかけはバブル崩壊。山谷の町にホームレスがあふれた。80年代には山谷で労働組合を組織したこともある水田は高齢化した仲間を助けるため、90年、ボランティアサークル「ふるさとの会」を結成。毎日曜の炊き出しを始めた。高齢ホームレスの多くは孤独な日々を送る。肩を寄せ合う居場所づくりをとマンションの1室を借り、自由に立ち寄れる共同リビングもつくった。

当時は「景気さえ回復すれば」の思いもあった。断ち切られたのは90

年代後半。金融機関の経営破綻、貸し渋り、企業のリストラなどを背景に職を失った人々が大量流入し、路上で生活を始めた。ホームレスの固定化が社会の構造的な問題となり、深刻化する。水田は、以前なら「闘争の対象」だった都や区の行政担当者と一緒に解決策を模索し始める。「目の前で高齢のホームレスが死んでいくんです。明日死ぬかもしれない仲間もいる。認知症も進む。入院しても帰る家はなく家族もいないため、社会的入院を余儀なくされる。更生施設や救護施設は受け入れ拒否。日本の戦後福祉が想定しなかった事態です。何らかの支援の仕組みをつくらなければならない。昨日までケンカしていた行政の担当者と毎晩酒を飲みながら、議論を重ねたのは危機感を共有したからです。それほど事態は深刻でした」

議論の中で、ふるさとの会が社会福祉法に基づく無料・低額の宿泊所を山谷につくる案が浮上する。99年、古い木造アパートを借り上げ、

改装を施した定員20名の「千束館」ができあがった。資金は昔の活動家仲間から出資を求めた。同時にNPO法人資格を取得。だが、すぐに最初の限界にぶつかる。

常勤職員は3名。入所者には認知症の要介護者もいた。食事の仕度をしなが、社会福祉事務所からの入所依頼の電話を受け、失禁した入所者の世話をする。過労から日雇い労働者仲間だった職員が亡くなった。

自分たちは福祉の専門家ではない。今の力量ではとても支えきれない。入所制限をするか、何らかの新しい仕組みに踏み出すか。

「人数を制限するため、退所を求めたら既存の福祉と変わらない。何のために自分たちがいるのか。目の前にいる人のことは目の前にいるものが解決していくしかない。今は抱えきれないなら、抱え込めるものにしていかなければならない。先に進むことしか考えませんでした」(水田)

2001年、古い旅館を改装し、介護が必要な高齢の元ホームレスの居住

「われわれはコーディネーター。 官と民をリンクさせ、 お金を地域に循環させる」

支援をする定員25名の「あさひ館」を開所する。必要な社会サービスは、医療機関、訪問看護・介護、食材会社など、地域に支援のためのネットワークをつくる。自分たちも入所者の利用料金のほか、収益の1つの柱として、ヘルパーステーションを開設する。ここに、地域で支えるという活動の原型ができあがった。

しかし、居住支援のための物件確保は容易には進まなかった。生活保護を受ける元ホームレスのための居住施設。そういっただけで、地元商店会や町内会の幹部は拒否反応を示す。自分たちの存在が地域にとってどんな意味をもち、それをどう表現するか。議論を重ねる中で、水田が発したひと言が事態を打開する。

「ぼくたちの活動は、地域にお金落ちる面もあるんです」

高齢の元ホームレスの多くは生活保護を受給している。ふるさとのを通して食や住に使われる金額は、



水田 恵氏
特定非営利活動法人
自立支援センターふるさとのを
理事 企画担当

6000万～7000万円の額になる。それは地域の活性化にとっても意味があるのではない。

事業展開を考えたエリアは山谷地区と隅田川対岸の墨田区向島地区。政策的な再開発地域から除外され、民間資本の流入が停滞するコールドスポットと呼ばれる地域だ。水田の申し出に、地域も元ホームレスの支援を通じたまちづくりという視点に理解を示すようになっていった。

さらに活動は予想外の展開をする。あるとき、地域の自営業者からこんな話を聞いた。自分の老親も認知症が進み、遠方の施設に入っているが徘徊を繰り返すので引き取ってくれといわれている。自分としても姥捨て山みたいなまねはしたくないが、家業があり、面倒は見られない。地域に受け皿があればいいのだが。

自分たちはその役割を担える。ただ、老親は元ホームレスと一緒に居住することになる。そう話すと、「それは全然かまわない」と、むしろ安堵の表情を浮かべた。

「今まで保守的で排除する側だった地域の方々に、日本社会の最下層にいる生活困窮者を扱う施設を受け入れてもらえる。同時にわれわれも地域の社会問題の解決に関わることができる。地殻変動ともいえる画期的なできごとで、本当にありがたく感じました」

この間、水田らはコールドスポットの現実を目の当たりにした。そこには、老朽化して放置された旅館や簡易宿泊所など、打ち捨てられた不動産物件が多数存在していた。オーナーも壊して建て直すほどの資金的余裕もない。その物件をリニューアルして、ふるさとのを活用する。仮に定員50名ぐらいの規模なら、月150万円ぐらいの家賃が入り、それまで価値を生まなかった物件が価値を生むようになる。

生活保護は 地域への公的資金

実際、社会的入院患者の受け皿として山谷に05年に開設した定員78名の「ホテル三晃」は、前は廃業した簡易宿泊所で1億2000万円の値で買い手がつかなかった。ふるさとのをと契約を結んだ途端、1億7000万円で買い手が現れ、オーナーは即売却。買い手は銀行から1億円超の融資を受けたが、家賃収入は年14%の利回りになる。銀行もふるさとのをの運営能力を評価して融資した。

自分たちは「地域のディベロッパー」を演じることができる。こうしてNPOとしての新たなビジネスモデルが浮上した。水田が話す。

「生活保護を公的資金と見たとき、NPOの役割はそれを使って新しい市場をつくることにある。市場のニ

台東区清川にあるホテル三晃の外観。社会的理由で、単身で暮らさざるを得ない人や、介護や見守りの必要な男性高齢者が一時的に住む。総定員78名。デイサービスから帰ってきた居住者が車から降りて建物に入っていく。



ーズを満たすのは、地域の医療機関や訪問看護・介護、食品や生活関連の事業者で、われわれがコーディネーターとして、そうした民と官をリンクさせることで、地域でお金が循環するようにする。さらに、物件が動かなかった地域にわれわれが入ることで動くようになる。コールドスポットのディベロッパーとして新しい価値を創造し、地域を再生する。行政も、施設の利用者も、地域も喜ぶ新しい公共経済圏。それはNPOが関わることで可能なのです」

現在、ふるさとの会では山谷、向島両地区に6カ所の居住施設（利用者計約200名）を開設。今は介護や見守りが必要だが、いずれは地域の民間アパートで生活を始めたいと考えている人、老人福祉施設への入所待機中の人、認知症患者、精神障害者など利用者はさまざまだ。

ほかにヘルパーステーション、働ける人のための就労支援施設、アパートなどで一人暮らしを始めた人のための生活支援センター、各施設に食事を届ける給食センターなど、計19の事業所でサービスを提供する。

生き方を模索して 集まったスタッフたち

利用者は高齢のため、一人ひとりの状況は日々変わる。対応するには多様なサービスが必要であり、いず

れの施設もその都度、必要に応じてつくられてきた。この間、運営は次々と入職してきた若手スタッフが担当し、利用者の状況の変化に応じてサービスの仕方を変えていく。この若手スタッフたちも敷かれたレール上を進むのではなく、生き方を模索してここにたどり着いた面々が多い。

ホテル三晃の責任者、田辺登は30代の後半、JICA（国際協力機構）のボランティアとして南太平洋のサモアで農業指導にあたった。誰もが認め合い、分かち合うサモアの人々の暮らしの中で「日本人が失ったかもしれない心」に触れた。

帰国後、求人に応募して職員となり3年目。求めるものを口ではなかなかいえない利用者の心を、同じ屋根の下で同じものを食べ、宿直時は寝泊まりしながら体で感じとる。

「他人に助けを求めても払いのけられてきた人たちです。この人には何が必要で何を求めているのか。その都度見つけ出して解決法を探る。一人ひとり抱えるストーリーが全部違う。今日と明日でも違います」(田辺)

向島地区にある、地域生活支援センター「すみだ」の責任者、菅沼匠

は大学卒業後、1年ほどアルバイト生活をしながら自分に合った仕事を模索していた4年前、ハローワークで「路上生活者支援」と説明された求人に応募した。水田の面接を受け、2日後には隅田川沿いの公園でホームレスに声をかけていた。

日常生活能力がある人は、路上から民間アパートなど低家賃の借り上げ住居に移ってもらう。都と区が04年から行ったホームレス対策の委託事業だった。今は一人暮らしをする元ホームレス約500名の生活支援を担当している。

「借金とか、一人ひとりいろんな問題を抱えていて、解決法を見つけては路上から上がってもらいました。断り続けた人がやっと応じてくれて、笑顔で感謝されたときはすごくやりがいを感じました」(菅沼)

借り上げ住宅に入れるのは2年間。期限が近づくとまた路上に戻るしかないのではないかと、という不安から、昨日まで元気だった人が今日は突然、精神的に不安定になったりする。そのケアに追われる日々だ。

水田は今年、代表理事の職を、千束館開設時からのスタッフで30代

「毎日のリスク管理に力を入れる。 リスクは新しい支援を考える ビジネスチャンスでもあるからです」

の佐久間裕章に譲った。佐久間自身はその前は出版社に勤めていたが上司との折り合いが悪く、退社。たまたま縁のあったふるさとの会に移った。初めは福祉にはあまり関心はなく、長く勤めるつもりはなかったという。

「先のことは何もわからず、ただ、利用者の喜ぶ顔を見て前へ踏み出してきた。こんなに活動が広がるとは予想もしませんでした」（佐久間）

リスク管理を徹底し チャンスに変える

こうした若手スタッフについて、水田は「初めは特にミッションのなかった連中が集まり、限界を超える中でミッションが生まれてきた」と表現する。その限界を超える仕組みも、模索しながらつくりあげた。

既存の福祉施設は「処遇困難」になれば退所を求めたりするが、自分たちは行き場のない人々をすべて受け入れる。あらゆる状況に対応でき

なければ、組織に危機が訪れる。

そこで各事業所の責任者には、現場で起きた小さな問題もすべて日報の形で吸い上げ、全員で共有する。本部はそれをまとめ、リスク要因として分析し、傾向をつかむ。

「毎日のリスク管理に力を入れるのは、リスクは新しい支援を考えるビジネスチャンスでもあるからです。常に情報を共有し、共通の理解をもった上で週1回、全員で顔を合わせて議論すると、新しいアイデアが出てくる。利用者に対して現場の人間が抱く意識の限界をその都度克服していけば、多様性と継続性を維持することができるはず」（水田）

1人の青年が自らの生き方を問うため、山谷に根を下ろしたことにルーツをもつNPO。福祉の専門家集団ではない彼らがホームレス問題を解決する1つの道筋を切り開こうとしている。これは何を意味するのか。

既存の更生施設は医療や看護に関する人員を抱え、内部で完結したサ

ービスを提供するが、対象者が限定される。行政も官民連携を模索するが、民の体制がともなわないまま進めるため、結局、行政主導の第三セクターがつくられ、NPOも傘下で下請け的に使われたりする。

そうではなく、NPOが媒介となることで官と民がリンクし、地域のさまざまな社会サービスのネットワークが生まれ、低コストで長期的な支援が可能になる。それはふるさとの会が、実体として自らの存続と拡大を目的とするというより、ホームレス問題を解決する方法論として存在し続けようとしているからではないか。そう考えるとき、今の時代に求められるNPOのあり方が見えてくる。水田がいう。

「常に目指すのは、誰もがそれをよいと思えるような共通善です」

20世紀後半、日本は高度成長を求め、社会は激変した。それに対し、多くの若者が生き方を問う方法論として全共闘に参画した。だが、時代の流れを変えるには至らなかった。

21世紀に入った今、官も民も先行きの不透明感が増す中、参画する人々が自らの生き方を問うNPOが介在することで壁が破られる。官の下請けでも、単なる民の社会貢献団体でもなく、社会変革の方法論としてのNPOの可能性が感じられてならない。（本文敬称略）



認知症の発症者など、要介護の男性高齢者12名が共同生活を送る東駒形荘。玄関近くにある居間の様子。墨田区東駒形にある。

科学的経営はダイバーシティに対応できない 物語的戦略論で複雑な現実を丸ごととらえる

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

アメリカ型の分析的な経営においては、生きた市場や競争、さらには自分たち自身も対象化して抽象化し、自社がとるべき戦略を分析に基づき科学的に策定する。もし、ふるさとの会が分析的な戦略をとっていたら、自分たちの限界に達したとき、先に進むことはなかっただろう。

現実には正反対の選択をした。一貫した戦略がないように見える。しかし、視点を変えると、まったく次元が異なる戦略が底流にあることがわかる。物語的戦略論ともいうべきものだ。

単一の解か、多元的で多様な解か

ふるさとの会では、その都度、新たな物語が生成されていく。その場に自らコミットし、今ここ（here and now）での経験を利用者、行政担当者、地域の人々などと共有しながら、自分たちはどう生きるべきかを問う。

その相互作用の中で解が浮かび上がり、次々と物語が紡ぎ出される。それが1つの戦略として成立している。異質なもの同士が出合い、その総和より質的に異なる新しいものが生み出されるという意味で、創発的戦略ともいえる。

それぞれの戦略はきわめて対照的だ。科学的方法論はデータをもとに論理分析するのに対し、物語は現実を解釈し、その意味を問う。分析的戦略では唯一の解が求められるのに対し、物語的戦略では、個別具体の現実を複雑なまま丸ごととらえるため、多元的で多様な解が許容される。唯一の解は固定的であるのに対し、多元的な解は共通善を志向しながら、常に動く。

高齢の元ホームレスたちは、一人ひとり、時々

刻々状況が変化する。しかも、ほかに行き場はない。自立支援のあり方はダイバーシティ（多様性）の極致であり、科学的方法論ではとても対応困難だ。その都度、物語を生み出していかなければ、解決の糸口は見えてこないだろう。

コトの中でモノを活性化させる

コールドスポットのディベロッパーになる構想も、物語的戦略でなければ不可能だ。動かない物件は単なるモノにすぎない。ここにふるさとの会が関わると、元ホームレスの支援を通じたまちづくりというコト（物語性）の中でモノが活性化され、価値が付加されていく。

もう1つ注目すべきは、物語的戦略の形成と実行のプロセスが組織に埋め込まれていることだ。日々起こる問題をみんなが報告し合い、情報を共有する場をつくる。週1回顔を合わせ、その都度アイデアを出し合う。その生き生きとしたアイデアをつなげて物語をつむいでいく。

無論、人間は理想だけでは長続きしない。生活保護という公的資金を使って新しい市場を創造する。元ホームレスの自立支援事業を地域再生の手段にして、お金を循環させる。理想主義とリアリズムを両立させ、“NPOのビジネスモデル”をつくりあげたある種のしたたかさがもう1つの持ち味になっている点も見逃せない。

公共善を志向しつつ、その都度、状況に応じて場をつくり、連結し、最適な判断を行って、対話と実践のサイクルを回し続けていく。水田氏はそうした賢慮（フロンesis）型リーダーシップの体現者といえるだろう。