事例報告②

障がい者雇用をきっかけに見えてきた農業活性化のヒント
～ユニバーサル農業の可能性～

京丸園株式会社 代表取締役
鈴木 厚志

報告要旨

京丸園株式会社（静岡県浜松市）は「笑顔創造」を経営理念に掲げ「ユニバーサル農業」を実践している。一番の目的は農業経営力の強化と農業経営における幸せの追求である。最大の特徴は、障がい者が働きやすいように都度作業改善を図る「変わりやすい方が変わればよい」という仕組みであり、契機となったのは特別支援学校の生徒と先生との出逢いであった。1年に1人の障がい者雇用を実現しつつ売上を伸ばし、今日に至っている。

1. 京丸園「ユニバーサル農業」の始まり

私の日本農業賞大賞受賞をご紹介いただきありがとうございます。明日はＮＨＫホールで表彰式です。今後も身を引き締めてやっていきますので、よろしくお願いいたします。

私は農福連携ではなく、あえて「ユニバーサル農業」という言葉を使います。静岡県と浜松市もユニバーサル農業を目指しています。農業と福祉の連携における立ち位置の違いとしてご理解いただきたいと思います。

私は13代続く農家の長男として生まれ、農業のＤＮＡしか流れていない人間です。そんな私が障がいを持った人たちと出会い、平成８年に国際ライセンス〝Constructive Living〟(*1)を取得し、農業と福祉を結び付ける活動が始まります。平成９年に障がい者雇用を始め、平成16年に家族経営で続いてきた京丸園を農業法人化しました。その後農業と福祉の連携をさらに広めていきたいと、平成18年にＮＰＯ法人を立ち上げています。(*2)

当初は祖父母、両親、私、妻の家族６人にパート職員４人の10人でした。そこに障がい者が入り、現在１００名が働く農園になりました。障がい者雇用は１年に１人ですが、今の農園ができたことには、非常に彼らの力が大きかったとご理解いただければと思います。

（*1）日本語に訳すと「建設的な生き方」。米国の文化人類学者D. K. レイノルズ博士（１９４０―）が森田療法、内観療法といった精神療法をもとに創案した教育プログラム。

（*2）しずおかユニバーサル園芸ネットワーク http://www.shizuoka-universal.net/

2. 目的は農業経営力の強化

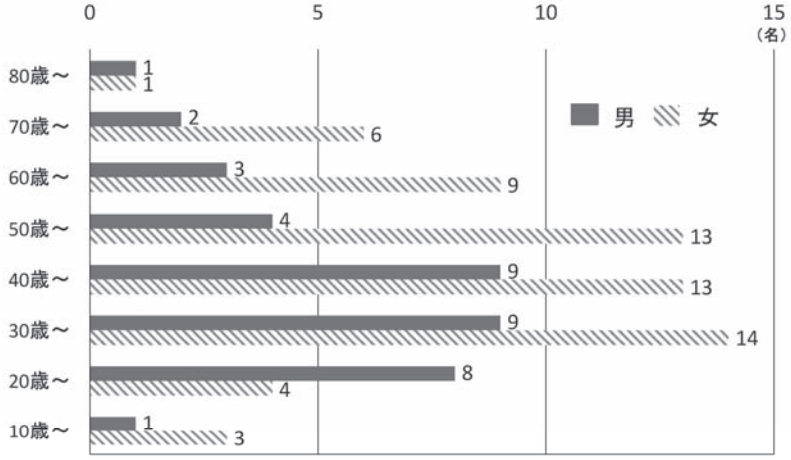
農園の働き手の最高齢者は82歳、最年少者は16歳、男女比は４対６です。農業経営を持続させていくためには、働き手の年齢構成のバランスをとることが重要です（図１）。

ユニバーサル農業の目的は障がい者雇用ではなく、農業経営力の強化です。90歳の人が働ける農業現場にすることが私の夢です。障がい者に来てもらって働けるようにすれば、90歳の人も、女性も働けると思います。

障がい者が25人もいると言うと、さぞ優しい社長でしょうと言ってもらえますが、だんだんそのプレッシャーに耐えられなくなってきました。最近は自分から「優しくないです」と言います。優しいから、福祉的に熱いから障がい者に来てもらっているのではなく、農業をどうしたら強くできるかを考えるとき、彼らが先生になってくれるのです。現場で起こる不具合を一つ一つ解決していく中で、強い農業に向けて、自分たちの農業を変えていこうとする考え方がユニバーサル農業です。

雇用率について、人数割合では25％ですが、

（図１）働き手の年齢構成（平成31年１月現在）



出典：報告者作成（以下同じ）

法定雇用率に換算すると39％です。農園で働く100名中、健常者が75名、障がい者が25名です。さらに特例子会社と作業委託契約により10名が、地域のB型事業所から3名が毎日、施設外就労の形で通っています。農園では毎日113名が働いており、うち障がい者が38名という状況です。

農園では、お寿司などで使われる姫ねぎやみつば、ちんげん菜など葉物野菜を生産しています。よく「なぜもっとほかのものをつくらないのですか」と聞かれますが、それは私の妻の名前が「みどり」だからです。トマトをつくると怒られる。緑一色で農園を染めるのがコンセプトになっています。嘘だと思うでしょう?本当ですよ。

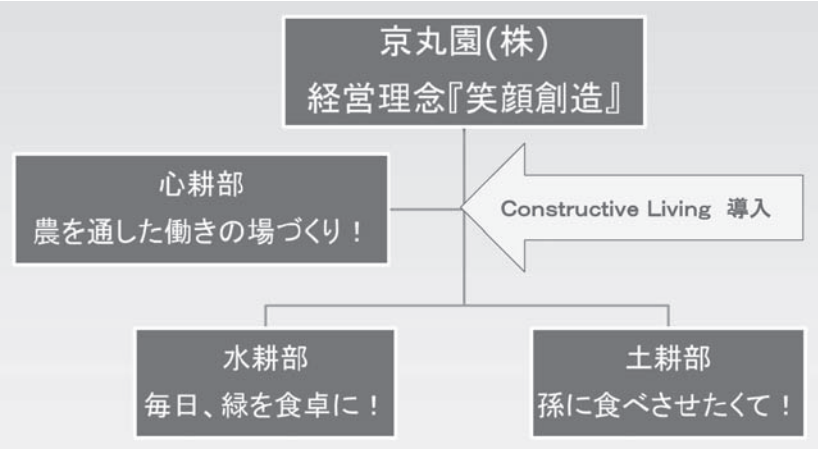
ほかにも田んぼの中にアイガモを放して無農薬のお米をつくっています。そして、京丸園の農産物は全量農協出荷をしています。JAとぴあ浜松、静岡県経済連を通じて、北は北海道から南は九州まで、全国44の市場に毎日、野菜を送っております。そして生産物の情報管理を通じてお客さまに安全・安心を届けられるよう、GAP認証も取得しています。

3. 変わりやすい方が変われればよい仕組み

京丸園の経営理念は「笑顔創造」です。売上の99・5％は水耕部が稼いでいます。土と水を耕したら、心も耕そうということで、障がい者が所属する心耕部があります（図2）。

もし会社に障がい者の部署ができたら、どこに配属されると思いますか。簡単に言うと一番稼ぐ部署が一番偉く、障がい者はここに配属されるでしょう。新人が入社すると「今度お世話になります」と挨拶します。上司は「よく来たね。早く職場に慣れて頑張ってくれたまえ」と言うのが普通だと思います。

（図2）京丸園の組織図



ところが京丸園では心耕部のほうが偉いのです。心耕部長が水耕部の農場長を呼び出し、「今度、この障がいを持った子が入りますのでよろしくお願いします。早く農場で働けるよう、農場を変化させてくださいね」と命令します。農場長は「ちょっとお見受けすると、このままでは働けそうにないですね」と言います。すると心耕部長は農場長に「何を言っているんだ。だからこの子が働けるように、農場を変化させるんだよ！」と言うわけです。

それでも農場長は「この子が農場に入ったら、ちょっとペースダウンしますがいいですね?」と確認します。すると心耕部長は「何を言っているんだ。会社だよ。効率が落ちていいわけないじゃないか！」と指摘します。続けて「この子が入ることで作業改善し、今よりももっといいやり方を考えるんだよ！」と。自分の課題と

なるからこそ自らが考え始めるのです。

農業が衰退しているということは、農業が変わらなければいけないのに、障がい者に早く職場に慣れて頑張ってくれと言ったら、私らは変わりませんと表明しているのと同じです。これは違うと思います。変わりやすいほうが変われば よい仕組みをつくるために、障がい者の部署を偉くする必要がありました。これがユニバーサル農業の大きな特徴です。

4．「そんな作業指示を出しているから、農業が衰退するんだ」

農業のプロである私に、こんなひどい言葉を言った人がいます。「そんな作業指示を出しているから、農業が衰退するんだ」と。誰だと思いますか。特別支援学校の先生です。

障がいを持った子は洗いものならできると考え、私は「トレイをきれいに洗ってくださいね」と言ってスポンジを渡した。1時間で何枚洗えるかなと思い、その場を離れました。

戻ってみたら、その子、なんと最初に手にした1枚をずっとこすり続けていました。私は、仕事ができない子が来ちゃったな、でもその子にいきなり言うと悪いなと思ったので、学校へ電話して、「先生、もうちょっと仕事のできる子を出してもらわないと困りますよ」とクレームを言いました。そうしたら、先生が「おかしいですね。結構できる子ですけどね」という話になって、「ちなみに社長、生徒にどんな作業指示を出したのですか」と言うので、「私はちゃんときれいに洗ってくれと言いましたよ」と答えました。そうしたら、電話の向こうで何かが切れる音がしました。先生の血管が切れたみたいです。

それでそのとき、「そんな作業指示を出しているから、農業が衰退するんだ」と言われたのです。この意味、分かりますか。私は、「先生、怒っているのは分かるんだけれど、私は何を怒られているか分からないんですけど」と言った。そうしたら、「おたくたち農家は本当に困る。作業指示一つ出せないじゃないか。作業指示は具体的であり、相手に伝わらなければ何の意味もない。おたくたちは、たとえば苗に水をかけてほしいときに、ちょっと水をかけておいてみたいなことを言うでしょう。それは作業指示ではないですよね。ちゃんと水をかけてほしかったら、何時何分、気温が何度になったら、根本から何センチ離れたところに何ccの水を与えなさい。これが作業指示というものです。それをひっくるめて、ちょっと水をかけておいてみたいなことを言う。だから、技術が継承されない。人に仕事を手伝ってもらえない。だから、農業という産業が衰退するんだ」と言われたんです。

私はものすごく腹が立ちましたが、現場ではまるっきり指摘どおりのことが起きているので何も言えませんでした。そして私は福祉の人たちの力を借りようと思ったのです。福祉の人たちは作業分解のプロであり、作業指示を出すプロである。要は障がいを持った人たちはみんな違いますよね。だから、その人に合った適切な作業指示、伝え方まで勉強して伝えている。そのノウハウを私たち農業界が学べば、いろいろな人たちに手伝ってもらえるようになるのではないか。そんな考え方がユニバーサル農業の根底にあります。

私は今日スーツを着て壇上に立たせてもらっていますが、皆さん、絶対あいつ仕事してないなと思っているでしょう。私が仕事をしている姿を撮ってきました。

姫ねぎの定植作業です（次頁写真）。指先に神経を集中させ、野菜の緑の部分に触らないように、なおかつ素早く、直線になるように植え

（写真）姫ねぎの定植作業

なくてはいけません。普段これをお見せすると、「すごいですね社長。さすが農業のベテランですね」と会場は拍手の嵐になります。

すると、また特別支援学校の先生がやってきて、私に言いました。「社長、これを毎日やるんですか」「ああ、毎日やりますよ」と答えたら、「これ、うちの生徒できますよ」と言うんです。他人に任せられないから私がやっているのに、障がいを持った子たちができるとはよく言ったものだなと思い、先生には「無理だと思いますよ」と答えました。

先生があまりにも聞き分けがなかったので、「じゃあ先生、やってみたらいいじゃないですか」とやらせてあげました。そうしたら先生、期待どおり不器用でした。緑の部分に触るし、時間はかかるし、全然私のようにうまく植わらない。先生は「やはり農業は難しいですね」と言いました。簡単なものではないことを私はしっかり教えてあげました。

もう二度とその先生は来ないだろうと思ったら、5日くらいたってまた来ました。先生はプラスチックの下敷きを持って、「社長、ちょっと見てもらいたいものがある」と。「下敷きを直角に当てて、こうやると植わりませんか?」と言いました（会場拍手）。

実はこれ、悪い例なんです。私のプライドが傷つくでしょ!でも、すごいですよね。よく目から鱗が落ちると言いますが、私はこれを見て眼球が落ちました。

ここで二つ気付いたことがあります。一つは、私は毎日仕事をしていたのに、なぜこのアイデアを思い浮かばなかったのか。農業を知らない不器用な先生が、なぜこのやり方を思いついたか。答えはすぐ分かりました。私は自分と同じことができる人を採用し、できない人は採用しないでしょう。それでは現場に変化は起こりません。しかし先生は学校に戻り、障がいを持った生徒たちがどうしたらあの仕事をできるようになるかを考えたと思います。見方を変えれば、まるっきり違う行動が起こる。これは改善の大きなヒントになるのではないかということです。

もう一つ何に気が付いたかというと、障がい者が社会に出ようとすると、いろいろな人たちが企業に対して頭を下げるのです。この子は障がいがあるけれど、何とかお願いしますと親御さんが頭を下げ、学校の先生が頭を下げ、支援する人たちが頭を下げている。福祉の人たちは何年先になったら頭を下げなくてもよくなるのでしょうか。

でも、先生は私に頭を下げませんでした。逆に、「社長、障がいを持った人たちの力を借りたら、今の仕事をもっときれいに、早く、低コストでやってみせますよ」と言いました。どちらが頭を下げなければいけないですか?私の方

です。だって、もうかるんだから。いつか企業が頭を下げて、福祉の人たちの力を貸してくださいという時代が来るかもしれない。福祉の人たちも、この子を雇ったらあなたの会社はこうよくなりますよと示せたら、世の中が変わるのではないかと思いました。

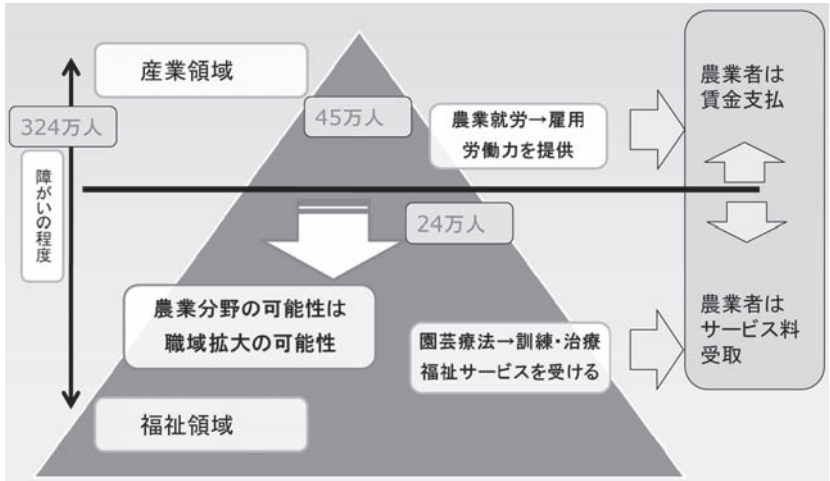
私はそれを福祉の人たちから教わった。すごい人たちだと思いました。農業界だけで考えてきたことに、福祉の人たちの知恵を入れていけば、もっといろいろなことが起こせるのではないか。私たちの目指すユニバーサル農園は、福祉のための農園ではなく、農業経営における幸せの追求だと定義しています。

5．農業における福祉の追求

障がい者雇用について、361万人が在宅、50万人が企業就労、32万人が福祉就労をしています。図3横のラインは、障がい者が履歴書を企業に送って採用されれば上、落ちれば下、つまり働けるか、働けないかということです。雇用された50万人のうち、農業界で働いている人はほとんどいないと思います。もし農福連携が全国に広がり、農業界で障がい者を雇用できるようになれば、この黒いラインがさらに下がり、より多くの人が産業界に身を置けるようになるのではないでしょうか。

農業には福祉的な意味もあることも含め、農福連携が注目されているのだと思います。農家のおやじがいいよと言っても誰も聞いてくれませんから、2009年から日本産業カウンセリング学会で師匠である杉井保之先生と「障がい者雇用とConstructive Livingを活用したメンタルヘルスの取り組み」として発表しています。(*3) 障がい者雇用や企業内のメンタルヘルスに取り組むことは本当に企業利益につながらないのかという趣旨です。

（図３）農業における福祉の追求



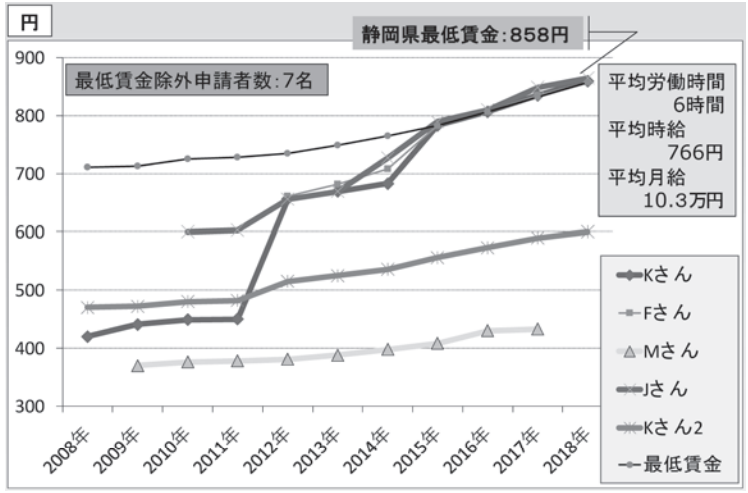
農作業を福祉の人たちが作業分解すると次頁表になります。農場で一番簡単な仕事は何ですかと聞かれたときに、すぐ答えられるようにしています。掃除・草取りの仕事であれば、汚れが判断でき、野菜と草の区別がつき、一人で作業できれば受け入れ可能です。種をまき野菜を生産できなければ駄目なのではなく、このレベルならできるという作業が一つでもあれば、訓練を開始できます。

京丸園では能力と給料を一致させるため、最低賃金に満たない者は除外申請しています。時給にして最低賃金の半分くらいの能力と判定される者が多いです。問題は作業分解と適切な作業指示、作業を工夫することにより、どのように変化するかです。例えば10年前は時給420円の能力と判定されたKさんは、今は除外申請をしなくてよくなりました。5人中3人は、最低賃金の除外申請の対象外になるまで、5～7

（表）農作業の作業分解（京丸ナビゲーションマップ）

	作　業	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6
1	掃除・草取り	汚れ判断・一人作業	一定作業量可	虫トレーラー可			
2	トレー・コンテナ洗い	汚れ判断・一人作業	洗浄機使用可	質・量			
3	段ボール組み立て		作業手順	正確・量			
4	ちんげん菜定植		立作業	正確・量	苗の品質区別		
5	ちんげん菜収穫			刃物使用	正確・箱詰め	品質変化対応	目標収穫量
6	姫みつば下葉とり				正確作業	品質変化対応	目標対応量

（図４）スキルアップによる時給の推移



年かかっています（図４）。

Ｂ型事業所の工賃は月額１５，０００円ですが、要はしっかりとした育成プログラムがあれば、賃金も向上するのではないかということです。とはいえ障がいの種類によっては、最低賃金の伸びに比例した金額しか上げられていない人もいるのも事実です。

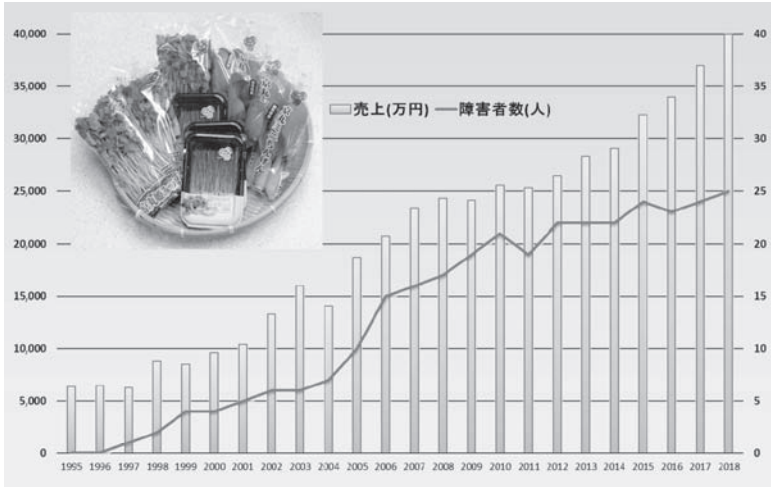
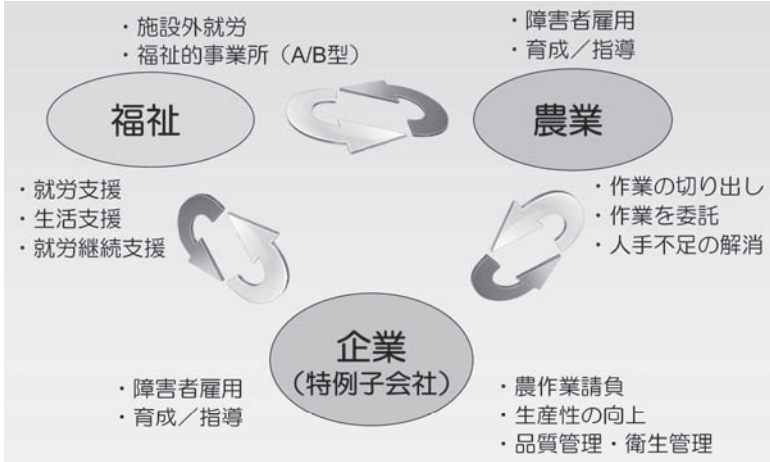
障がいを持った人たちを１年に１人ずつ雇用し、同時に売り上げも伸ばすことができました（次頁図５）。もっとみんなでやり方を工夫し、知恵を出し合えば、新しいビジネスモデルがつくり出せるのではないかということが見えてきました（次頁図６）。

特定子会社を通じた企業連携については、浜松市が作成した『〝笑顔〟つなぐはままつのユニバーサル農業：農業と福祉のいい関係』(*4)に全て書いてありますので、ぜひ興味のある方はお読みいただければと思います。

（*3）本発表を含め、報告者と杉井保之氏が行った学会発表の概要については、日本ＣＬ（建設的な生き方）学会ウェブサイトhttp://www.japan-cl.jp/category/1505559.html をご参照のこと。

（*4）浜松市産業部農業水産課『〝笑顔〟つなぐはままつのユニバーサル農業：農業と福祉のいい関係』第2版　２０１８年10月発行　浜松市ウェブサイト
https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/sangyo/shinko/nogyo/nogyo/univagri/kenkyukai.html

（図５）京丸園の売上と障がい者数の推移



（図６）農業と福祉と企業の連携モデル（ひなりモデル）