

社会的弱者と組んだからこそ できた新しい農業のかたち



京丸園(株) 代表取締役

鈴木 厚志 静岡県浜松市

すずき・あつし 1964年、静岡県浜松市生まれ。2004年に屋号を取って京丸園(株)を設立し、代表取締役役に就任する。06年、農業と福祉との連携を目指すNPO法人しずおかユニバーサル園芸ネットワークを立ち上げ、その事務局長も務める。

「ユニバーサル農業を始めてから農業が変わっていくって感じがするんだよ。ユニバーサル農業と農福連携とは同じだと思われるんだけど、僕はただ障害者を雇用したいわけではなく、農業ってもんは転換していかなくてはいけない中で、障害者や福祉が農業を変革するキーワードになるだろうと考えたんだ」

「目の前にそのままでは働けない子が来たとき、この子がどうやったら農園で働けるか、この子と一緒にどうやったらビジネスができるかと考えて初めて僕らの頭は動く。そういった意味で農業と福祉とはいい

静岡県浜松市の京丸園(株)代表取締役の鈴木厚志(52)は、現代の仕組みの中で組織や企業として社会の課題に挑戦するソーシャルファームの一つと位置づけられる「ユニバーサル農業」というものに取り組んでいる。施設での水耕栽培を中心に水稲や露地野菜と手広い複合経営では、80人いる従業員(パートタイマーを含む)のうち、4分の1以上に当たる23、4人が知的、身体、精神、発達といった障害を抱えた人たちになる。特例子会社や比較的重度障害を持つ就労移行B型にも作業を委託しており、それも合わせると毎日35人程度がミニチンゲンサイなどの定植や収穫、パック詰めを行なっている計算だ。鈴木はただ障害者を雇用したいわけではない。そのままでは働けない社会的弱者と労働力が欲しくて何かを変えたいというテーマを持った農園とのマッチングに新たな可能性を期待したのだった。文・写真／紀平真理子

いというとき、多くの人は何も変えずに進めたがるものだが、鈴木は何かを変えてこそチャンスがあると信じていた。

組み合わせだと思っっているんだよね。当社は障害者雇用で注目されるので、僕が優しい人だって世間に広まるわけだけど、全然優しくないよ（笑）

鈴木が経営する京丸園は天竜川沿いにある。100aの水耕施設でミニサイズのミツバや葉ネギ、チンゲンサイ、70aで水稲と50aでサツマイモなどの野菜を生産している。

特別支援学校の教員に言われた「だから農家の人は困るんです」

1996年から障害者を雇用してきた鈴木がユニバーサル農業を始めるきっかけになった話がある。トレーの洗浄作業を特別支援学校の先生を通じ、1人の障害者に依頼した。内容はトレーを1日1000枚洗ってもらうことだった。その障害者の元を離れ、しばらくして戻ってくると1枚目のトレーをまだ洗っていた。鈴木が学校にクレームを入れると、担当教員との間でこんなやりとりが交わされた。

「どんな指示を出されたんですか？」（担当教員）

「きれいに洗ってくれと指示しました」（鈴木）

「それを指示だと思っっているんじゃないでしょうね？ そんなことやっているから日本の農業は衰退するん

ですよ。だから農家の人は困るんです。ちょっと水を苗にあげてくださいとか、だいたいこれくらいとか言うでしょ。抽象的なんです。農家の人は作業指示ができていない。たとえば、『何時何分に、気温が何℃になつてから、株元から何cm離れたところに何ccの水を与えなさい』。これが作業指示ですよ」（担当教員）

返す言葉はなかった。それから誰でもわかる基準を作るため、「きれいに」とせずに「スポンジで5回こすってください」とか具体的に変更した。しかし、現実的に5回というのは汚れていた場合のことであり、あまり汚れていなければ数回でよかったです。そんなとき、鈴木は誰が作業しても精度が同じになる洗浄機を開発することを思いつく。これが経験と勘に頼るのではなく、精度が均一になる農業形態の始まりだった。以後、鈴木はこの考え方を他の作業工程にも組み込んでいき、障害を持った子に対応できるように農園を作つていけば、もつといろいろな人に手伝ってもらえると考えようになる。

オランダで出会った経営者に視点の重要性を思い知らされる

2004年、鈴木は静岡県や浜松市の協力もあり、京丸園を「ユニ

バーサル農業」という形態にする。ちょうどそのとき、オランダに障害者100人で農園をやっており、なおかつ利益が出ているところがあるという話を耳にし、同国へ視察に向かった。だが、いざ到着してみるとそこは福祉施設が農園を営む形態だった。

ここで鈴木は後に師匠となるクレメント・ノーテンボーンと出会う。当時、レイスウェイク市の Kwakerij De Sionsgarde（クウェライ・デ・シオンスガールデ）という農園もある福祉施設のマネージャーだった彼はこう問いかけてきた。

「アイビー（観葉植物）を栽培していたこの農園は僕が来るまで赤字だったが、黒字に転換させることができた。働く人も作っているものも変わらない。だとすれば、障害を持った子も品目も理由ではないとわかるだろう？」鈴木は感心した。



1日2万本出荷できるミニチンゲンサイの栽培施設。

同時に社長次第でなんとでもなることを理解する。要は視点の転換だった。以前は他の農園と同じものを栽培し、同じ場所に出荷していたため、常に2番手だったのだ。そこで、人数が圧倒的に多い特徴を最大限に活かす方法に切り替える。

通常、農業では経費削減と省力化を目的に、作物サイズを大きく

し、数量を減らすことで利益を出す。翻って障害者雇用で手数が多い利点を活かし、アイビーの小型化を図った。また、出荷先も変えてその販売先に出向き、プレゼンして作物をアピールした。その後、世界規模でホテルチェーンを展開するホテルブランドの一つであるリッツカールトンのクリスマスツリーを受注してから黒字化するようになったという。

「誰でもできる可能性がある。障害を持った子の特性を活かし、他の人ができないことをやれば経営にとってプラスになる。オランダから学んだのは考え方のとこだけ。経営者次第だっという視点だね。障害者を雇っても成り立つし、利益も出る。しかも、彼らと組んだほうがおもしろい。まあ、日本とオランダでは制度も、作っているものも違うからそのまま取り入れられなかったけどね」

1キロいくらではなく、1本いくらで販売する

ビジネスは販売機会があるからモノを作り、モノを作るために人を集める。ただ、売れるモノもあれば売れないモノもある。

「競争が始まるわけだね。障害がある子たちをその路線に乗せたら負ける。だから、彼らから商品をデザインするようにしてみた。いま、ビ



1台車で1,000本を運搬し、作業場入口で洗浄する。



選別、パッキングは作業場内で集約して行なわれている。



圃場の道を挟んで向かいに建てた作業場。

ジネスで一番のキーワードはオリジナリティーだと思うんだけど、障害を持った子たちって一人ひとりがすごい個性じゃない。そう考えると企業のニーズと彼らは一致する。能力の問題じゃないんだよね」

元々、京丸園では小さいサイズの作物を得意とし、ミニサイズのミツバや葉ネギを栽培していた。04年のオランダ視察後、ミニチンゲンサイの栽培をユニバーサル農業のコンセプトに沿ってゼロから作ってみようとする。自分たちの農業が通用するのか、ビジネスができるのかを実験しようと部署を立ち上げ、障害者

4人と農業の経験がない人を1人雇って取り組みだした。

まず、作物の選定を行なった。以前から栽培しているミツバや葉ネギでは、ピンセットでの調製作業を障害者が苦手としていた。最終候補に残ったのがワンカットで製品になるチンゲンサイとレタスだった。前者に決めたのは出荷先のJ・Aとびあ浜松が80年代からチンゲンサイの栽培の普及拡大を図っており、現在も約25haに作付けして年間販売高は約14億円と多いからだ。すでに知名度がある浜松産のチンゲンサイを栽培し、サイズで差別化を図ることに決

めた。

次に、栽培に関して検討した。育苗は福祉視点では良い仕事だとされているものの、農業者にとって失敗したら商品にならない大事な工程だ。鈴木はリスク管理の視点から障害者には任せないことに決めた。

「農家の僕らは自分で勉強してやれるようにするという発想で、農家は種まきから最後までできて一人前だと考えている。でも、福祉の発想は作業を分解して人にやってもらおうというもので、アウトソーシングしとあとで一つにまとめりゃいいよね」という考え方なんだよね」

社会的弱者と組んだからこそできた新しい農業のかたち



最初に開発したトレー洗浄機。ボタンを押して水が出たところに二度トレーを差し込んで洗浄する。



新しい洗浄機。機械メーカーにコンセプトを伝え、右肩麻痺がある雇用者が使いやすいようデザインした。効率的、安定的、精度が高いということに加え、左手で差し込んで右手で受け取るため、リハビリも兼ねている。

「僕らは6割が東京、3割が関西、あとは全国。消費者は障害を持った子が作ったって誰も知らないよ。ってことは商品で勝負できているってことでしょ。全国だと商品で一流でないとも通しないよ」

いまもなお、口に入れるものに関して障害者が作る作物に偏見を持つ消費者も少なくないという。基準を

「単位を変えたんだよ。キロいくらだったら大きいサイズのチンゲンサイにはかなわない。だから1本いくらに変えたんだよ。認識から変えなきゃいけないね」

また、普通、福祉だと顔が見えるイメージで販売するが、鈴木はとくにしていない。

「13年経ってみて、彼らの特性を活かしていたら、1日に2万本のミニチンゲンサイを出荷できる体制になった。全国を見回しても他にないんだよ。差別化できちゃったね」

先のオランダの話と同様、サイズを大きくしたほうが手間がかからずに利益が出る。しかし、鈴木は小型化し、販売単位も変更した。

「普通そこまで計算しないけど、いろんな人に手伝ってもらうためには何が100点かという基準と100点ならいくら払えるかを提示しなきゃね。今後の農業には必要な視点だね」

鈴木は播種と育苗は外注する決断を下す。定植からは圃場内で行なわれる。

「定植も難題でさ、まっすぐ植えてもらわないとダメなんだよね。障害を持った子たちが定植したものを後で直されていたら、普通は給料をもらえないよね。見回りの人分の給料を引かなきゃ」

ここでも鈴木はユニバーサル農業

のアイデアで、定植用パネルのデザインを変えた。このパネルの穴の上で指を離せば、初めての人でもプロと同じように定植できる。

「100点の作業ができた場合、いくら支払えるかという原価計算もしたんだよ。1本落とすと70銭。だいたい両手でやるから1回1・4円」

鈴木は定植だけではなく、すべての農作業の工程を分解して100点

で作業した場合の原価を計算した。この細かい作業ごとの原価計算が特例子会社に作業委託ができるようになった理由だ。

「普通そこまで計算しないけど、いろんな人に手伝ってもらうためには何が100点かという基準と100点ならいくら払えるかを提示しなきゃね。今後の農業には必要な視点だね」



パネルを使えば、未経験者でもプロでも100点。「障害者だけではなく、いろんな人に手伝ってもらい、新しい血を入れるためにはこの視点が大切」(鈴木)

保つためにJGAPや静岡県県の認証を取得し、あくまでも商品力で勝負している。

**障害者の給料を上げるために
自らに課題を課す**

京丸園では給料は能力給だ。たとえば、入社時に1時間当たり1000枚トレイを洗えた場合、1200枚洗

えるようにならないと給料が上がらない。

「普通は頑張りなと思う。つまり、あなたが変わらなさいよと言っていることになるけど、そうすると僕らが変わるチャンスがなくなっちゃう。本当は自分たちの農業のやり方を変えたいのね」

そこで、鈴木は彼らの給料を上げるための課題を自らに課す。これこそがユニバーサル農業の考え方だ。右肩が麻痺している雇用者のために

持ち替えが1回で済むトレイの洗浄機をさらに開発した。52枚のトレイを一つのコンテナに入れるのだが、52枚の洗浄が終わると機械から音楽が流れる仕組みになっている。

「枚数を数え直す必要がない。福祉施設は職員が付いているけど、ここでは基本的に1人で作業してもらうからね」

この機械を導入し、作業効率はい30%アップした。機械投資分を差し引いたが、担当者の給料は上がった。

「この子たちと出会わなかったらまだ器用な人がスポンジで洗っていたかもしれないね」

特例子会社に作業委託をすることで新たな課題が見つかった。労働者の安全という観点で、ハウス内が暑くなりすぎるとクレームが来た。

赤字になってしまうと不安を抱えながらもハウスの隣に作業場を建てた。収穫したチンゲンサイをブレイトのまま1000本運搬できる台車で20回、涼しい作業場まで運び、場内で洗浄、検品、パッキング作業を行なった。

「何が起こったと思う？ 文句を言われたから作っただけだけど、この仕組みを作ったら10〜12人のいままでと同じ人数で8時間かかっていた作業が4時間になったんだよ。なぜ半分で終わるのかって。人が歩いている時間だったんだよ。農業ってただだけ歩いている時間が長いのもって思っただけ。工業界が一步を減らす努力をしてきたのはこういうことだったんだなと思った。クレームを言われたから作っただけ、結果、僕は儲かった。ここからがおもしろさでさ、いままではパートさんたちが暑いと

言ったら夏だからねえと流していた。どうしようもないじゃん。これを作ったことで、働く人が涼しいところで作業できて、ハウス内より衛生的で、さらに儲かる。じゃあなんでやらないのって。結局、僕ら農業のことを考えていないんじゃないか。もつと考えればこういうことが起こるんじゃないか。僕らのやり方は変わりませんとなればその時点で昔の農業だよ。僕らが変わるっていう選択肢を持った場合、まだまだ可能性はある。ここがユニバーサル農業のおもしろさだね。現実、障害を持った子を雇って初めて考える。雇ったけど何もできませんよねじゃ困るから、そのとき初めて頭が回る。そういう意味で広めたいね」

福祉が先の農福連携ではなく、 あくまでユニバーサル農業を志向

現在、助成金制度や促進事業により農福連携が目ざされている。鈴木の場合は農福連携とは大きく3つのケースに分けられる。

- ① 福祉施設が農作業を行なっている。
- ② 農業者が福祉を行なっている。
- ③ 企業が福祉を取り入れている。

企業の場合、農業参入するにあたり、たとえば民間企業は障害者の法定雇用率2%を遵守するためだったり、CSR関連で農福連携を行なっ

社会的弱者と組んだからこそできた新しい農業のかたち



1 穴の上で指を離せば誰でも一定レベルで定植できるようデザインしたパネル。2 衛生エリアでのミツバの選別。3 葉ネギの選別。赤シャツを着た心耕部（障害者雇用）の人たちが最終検品を行なっている。

ている。

「元々、福祉では訓練の中に農業はあるから、いまの農福連携の多くは福祉施設が農作業を行なっているケースだよ」

しかし、農業者が福祉を行なってビジネスとして成り立っている事例は多くない。鈴木は、農福連携ではなく、あくまでもユニバーサル農業という言葉にこだわる。

「農福連携だと福祉が先に来てし

まって守るべきものになる。農業が変わるというキーワードは消えちゃう。それをさせないためにユニバーサル農業という名前を作って、どうせ組むなら新しいことを生み出した

い。そういう農業経営者が出てくることを狙っているんだけど」

障害者を雇用して負担するのではなく、経営者として彼らとではないといけないことをやっていかなくてはいいかと話す。また、鈴木は障

害者雇用のみにこだわっているわけでは決していない。

「高齢者、ひきこもりの人など社会的課題と農業をどうやって組み合わせるか。どう農業を良くするか。山ほどやることがあると思うとおもしろいよね。融合させるって、新しいものができるという意味でしょ。農業と福祉を組み合わせたときに新しいものができなきゃおもしろくないって考えると彼らのオリジナリ

ティート、農業技術が混ざり合った

ときにいままでにない農業のやり方ができるはず。そこを狙いたいんだよね。まあ夢みたいな話だけだね。これをどうやるか。継続できるのかどうか、楽しみしかないね」

今後鈴木は、京丸園と事務局長を任されているNPO法人しずおかユニバーサル園芸ネットワークを通じてユニバーサル農業を追求していく。（文中敬称略）