

# 無職障害者の経営ノウハウ習得過程

～一人の障害者が経営者になるまで～

中西孝平

## はじめに

筆者はこれまで障害者の起業をテーマに研究を行ってきた。その理由は、障害者の民間企業への就労は近年大幅に進展しているものの、その障害者全体に占める割合はまだ小さく、就労した障害者も様々な困難に直面しているため、起業を障害者の就労の一形態として提示することができれば、障害者の自立をめぐる状況を改善できると考えたためである。拙稿(2016)(2017)は、障害者による開業資金の調達に焦点を当てた。障害者の多くは就労経験に乏しく、肉体的にも精神的にも様々な制約を受けるため、資金の貸し手にとって貸し倒れに対する懸念が拭えないことが推測される。それゆえ、障害者の資金調達面での課題を克服することができれば、障害者の起業について説得力のある議論ができる。それがこのような方法論を採用した理由である。しかし、障害者の起業事例として知られる有限会社コパン(栃木県宇都宮市)に見られるとおり、起業者に実業家としての豊富な実績があれば、資金調達の際に障害の有無が問題にされることはない<sup>1</sup>。その際に問われ

---

<sup>1</sup> 有限会社コパン(以下、コパン)は、骨形成不全症の男性、金井光一氏により設立されたパン製造販売企業である。北海道出身の金井氏は、道内の養護学校を卒業後、障害者の多くが自身の障害特性に合った職業に就くことを勧められた当時において、二浪して道内の国立大学へと進学し、大学院を経て、大手IT企業に一般就職した。そして、同社の役員として活躍した後、独立し、コパンを設立した。コパンの設立・運営のノウハウは全て金井氏の実業家としての経験に依拠したものである。つまり、金井氏の場合、障害をもつものの、起業へと至る道筋は健常者と何ら変わらない。金井氏のキャリアで特筆すべきことはむしろ、養護学校卒業後に自力で大学へ進学した点

るのはむしろ、その者がどのようなキャリアを通して実績を積み重ねてきたのかである。しかし、障害者の多くは就労経験に乏しく、経営者になるには相当の困難を極めると考えられる。つまり、障害者が経営者になるまでの道筋において課題となるのは、障害があるために生じるキャリア形成上の困難の克服にあると考えられる。そこで、筆者は障害者の起業を描くためには障害者が経営者になるまでの生身の姿を記述する方が適切であると考えた。

本稿では、一人の障害者が経営者になるまでの過程を障害者が経営ノウハウを習得していく過程と読み替え、考察を行った。対象としたのは、障害者の起業事例として知られる企業組合ユニフィカ（高知県土佐清水市<sup>2</sup>）の林美恵子代表理事である。就労経験の全くなかった林氏が、原因不明の難病に罹患し、車いす生活を送る中で、どのようにして経営ノウハウを蓄積し、起業することができたのかについて明らかにしている。

第1節では、障害者雇用が大きく進展しているものの、障害者の勤続年数は総じて短く、障害者の就労環境の改善は道半ばの感が強いことを指摘したうえで、障害者が将来に対して様々な不安をもつ一方で、それらの不安を解消したい気持ちの表れとして自立志向をもつことを明らかにし、この点に障害者の起業を促進することの意義を見出している。

第2節では、障害者が経営者になる過程を考える際の仮説を起業論における論考に依拠しつつ二点立てたうえで、第二の仮説を検証する事例として、企業組合ユニフィカの林氏が該当することを指摘している。

第3節では、企業組合ユニフィカの設立経緯と労働実態について述べたうえで、同企業組合の林氏に対するインタビューを基に林氏がどのように経営ノウハウを習得していったのかを明らかにしている。そこから、就労経験が全くなかった林氏が経営者になることができた要因を抽出し、本稿の括りと

---

と、障害者雇用をめぐる状況が現在に比べて大きく見劣りした当時であって、勤務先が金井氏の障害を問題にしなかったことである。

<sup>2</sup> インタビュー時は高知県四万十市に事務局が所在したが、2020年3月に現在地へ移転した。

している。

## 第1節 障害者の就労動向

### 1 障害者雇用の動向

わが国の民間企業に雇用される障害者の数は年々増加傾向にあり、2018年には534千人に達し、障害者基本法の改正された2004年に比べて倍増している（図1参照）。これを障害者類型ごとの数値で見ると、身体障害者は2004年の222千人が2018年には346千人と約1.6倍に、知的障害者は36千人から121千人へと約3.4倍に増加している。また、2006年に初めて統計調査が行われた精神障害者は同年の2千人が2018年には67千人と33.5倍にまで増加している。このように、近年の被雇用の障害者数の増加は、従来身体障害者中心であったものが知的障害者や精神障害者にまで広がりを見せていること、中でも精神障害者の雇用数の伸びが著しいことが特徴となっている。その背景には、1981年の国際障害者年以降、障害者への理解が社会に広く浸透したことや、企業の社会的責任が強く求められるようになる中で障害者雇用がクローズアップされるようになったことが挙げられる。とりわけ、近年、障害者雇用促進法の2008年、2013年、2019年の三回にわたる改正を通して障害者雇用に対する規制が強化されており（表1参照）、このことが民間企業に雇用される障害者の数に反映されたことは容易に察せられる。

次に、障害者にとって大きな就労先となっている就労移行支援、就労継続支援A型及びB型のような就労系障害福祉サービス（福祉的就労）はどのような状況にあるのであろうか。表2に見るとおり、福祉的就労から一般就労へと移行する障害者の数は2003年の1,288人から2017年の14,845人へと11.5倍に増加している。しかし、この傾向は福祉的就労にある障害者の数が大きく増加する中で生じているものであり、そのことが反映されたに過ぎない可能性がある（表3参照）。また、一般就労移行率が0%の就労移行支援事業が3割弱存在しており（図2参照）、一般就労への移行をめぐる状況は、以前に比べて大きく改善しているとはいえ、克服すべき課題は残されている。

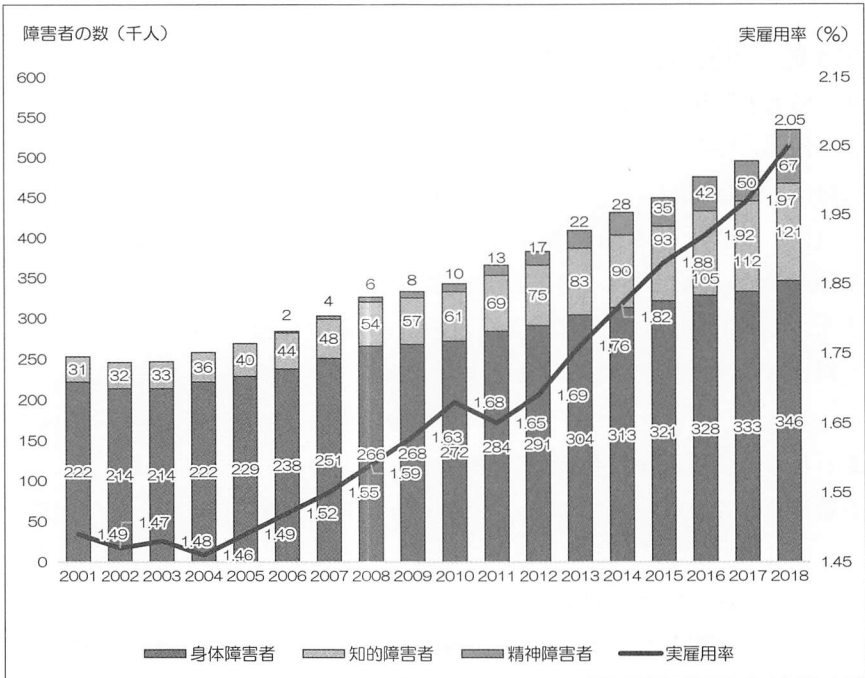


図1 実雇用率と雇用されている障害者の数の推移

注：数値はすべて千未満を切り捨て。

出所：厚生労働省（2019），『平成30年度障害者雇用状況の集計結果』，p6.

表1 障害者雇用促進法の改正内容

改正年	改正内容
2008年	<ul style="list-style-type: none"> <li>○障害者雇用納付金制度が適用される対象範囲を常用雇用労働者100人を超える中小企業に拡大</li> <li>○中小企業が、事業協同組合等を活用して、共同で障害者を雇用する仕組みを創設</li> <li>○障害者の雇用義務の基礎となる労働者及び雇用障害者に、短時間労働者（週20時間以上30時間未満）を追加</li> <li>○特例子会社がない場合であっても、企業グループ全体で雇用率を算定するグループ適用制度の創設</li> </ul>
2013年	<ul style="list-style-type: none"> <li>○障害者に対する差別の禁止と合理的配慮の提供義務を規定</li> <li>○事業主に対して、上記二点に関する障害者の苦情を自主的に解決することを努力義務化</li> <li>○法定雇用率の算定基礎に精神障害者を追加</li> </ul>
2019年	<ul style="list-style-type: none"> <li>○週20時間未満の障害者を雇用する事業主に対する特例給付金を新設</li> <li>○障害者の雇用促進に関して優良な中小事業主（常用労働者300人以下）を認定する制度の新設</li> </ul>

出所：筆者作成

表2 就労系障害福祉サービスから一般就労へと移行した障害者の数

年	人数	※	年	人数	※
2003	1,288人	1.0	2013	10,001人	7.8
2006	2,460人	1.9	2014	10,920人	8.5
2009	3,293人	2.6	2015	11,928人	9.3
2010	4,403人	3.4	2016	13,517人	10.5
2011	5,675人	4.4	2017	14,845人	11.5
2012	7,717人	6.0			

※ 2003年の数値を1.0とした時の各年の指標

出所：厚生労働省ホームページを基に筆者作成

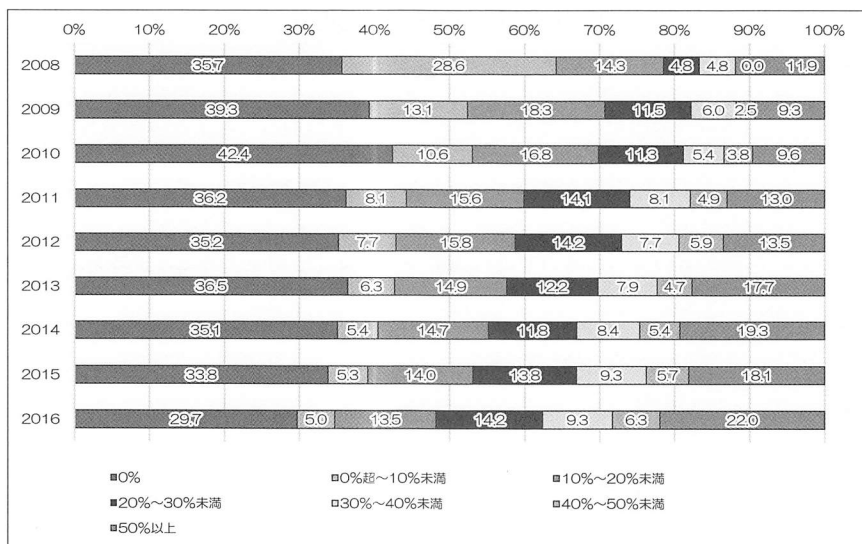


図2 就労移行支援事業による一般就労移行率の施設割合の推移

出所：株式会社サポートケイ・ホームページ：http://www.jiritsushien.com/（2020年4月19日参照）

表3 就労系障害福祉サービスを受ける障害者の数

	2011年10月	2018年3月
就労移行支援	約1.6万人	約3.3万人
就労継続支援A型	約1.3万人	約6.9万人
就労継続支援B型	約12.9万人	約24.0万人

出所：厚生労働省ホームページを基に筆者作成

表4 就労移行支援事業と就労継続支援事業

事業名	事業の内容
就労移行支援	就労を希望する65歳未満の障害者で、通常の事業所に雇用されることが可能と見込まれる者に対して、①生産活動、職場体験等の活動の機会の提供その他の就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練、②求職活動に関する支援、③その適性に応じた職場の開拓、④就職後における職場への定着のために必要な相談等の支援を行う。
就労継続支援A型	通常の事業所に雇用されることが困難であり、雇用契約に基づく就労が可能である者に対して、雇用契約の締結等による就労の機会の提供及び生産活動の機会の提供その他の就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練等の支援を行う。
就労継続支援B型	通常の事業所に雇用されることが困難であり、雇用契約に基づく就労が困難な者に対して、雇用契約の締結等による就労の機会の提供及び生産活動の機会の提供その他の就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練等の支援を行う。

出所：厚生労働省ホームページ：<https://www.mhlw.go.jp>（2020年4月19日参照）

## 2 障害者雇用の課題

前節で見たとおり、障害者の雇用は急速な伸びを示しており、障害者の雇用環境は大きく改善しているものの、表5に見るとおり、就労継続の面で課題を抱えている。例えば、2018年の障害者の勤続年数は2013年に比べ、身体障害者は2カ月長くなっているものの、知的障害者と精神障害者では短くなっており、障害者雇用の促進に反した結果となっている。障害者が民間企業で働く場合、社外の関係機関及び家族による協力及び支援のほか、他の従業員の理解浸透を進める必要があるなど、健常者を雇用する場合とは大きく異なる。そのことが障害者の勤続年数に影響を与えている可能性は否定できない。

『平成30年度障害者雇用実態調査結果』では、いずれの障害類型においても、調査対象となった事業所の7割前後が障害者を雇用するうえで課題があるとしており（図3参照）、その課題とは、すべての障害類型において、「会

社内に適当な仕事があるか」が第1位に、「障害者を雇用するイメージやノウハウがない」が第2位となっている。また、知的障害者や精神障害者、発達障害者では、「従業員が障害特性について理解することができるか」と「採用時に適性、能力を十分把握できるか」が第3位となっている（表6参照）。次に、障害者雇用の方針について、「積極的に雇用したい」と「一定の行政支援があった場合に雇用したい」の合計は、身体障害者が34.2%、知的障害者が21.7%、精神障害者と発達障害者が19.9%に留まっており、企業の障害者雇用への意欲は低く、その傾向は後三者で顕著であることがわかる（図4参照）。また、障害者を雇用しない理由としては、いずれの障害類型においても、「当該障害者に適した業務がないから」が最も高くなる一方で、二番目に多い理由は、身体障害者では「施設・設備が対応していないから」、他の三つの障害類型では「職場になじむのが難しいと思われるから」となっている（図5参照）。これは表6の結果と符合する。ここから、企業が他の従業員から理解を得やすい身体障害者を雇用し、他の三つの障害類型を敬遠する傾向にあること、そして、雇用上のミスマッチ以上に他の従業員との軋轢の起きやすさが障害類型ごとの勤続年数の長短の違いになっているとの推測が成り立つ。

表5 障害者の勤続年数

	2013年	2018年
身体障害者	10年	10年2カ月
知的障害者	7年9カ月	7年5カ月
精神障害者	4年3カ月	3年2カ月
発達障害者	—	3年4カ月

出所：『平成25年障害者雇用実態調査結果』及び『平成30年障害者雇用実態調査結果』より筆者作成。



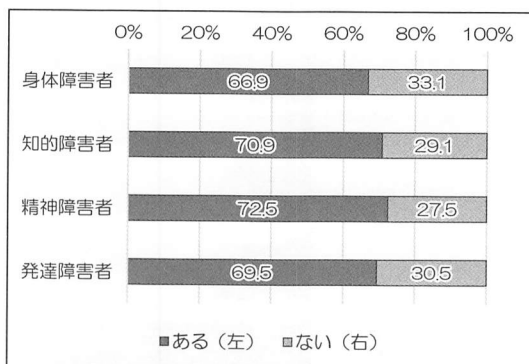


図3 障害者雇用上の課題の有無

出所：厚生労働省（2019），『平成30年度障害者雇用実態調査結果』。

表6 障害者雇用上の課題

	身体障害者	知的障害者	精神障害者	発達障害者
会社内に適当な仕事があるか	71.3 ①	74.4 ①	70.2 ①	75.3 ①
障害者を雇用するイメージやノウハウがない	45.6 ②	51.0 ②	49.7 ②	52.9 ②
職場の安全面の配慮が適切にできるか	40.9 ③	31.9	29.9	31.5
従業員が障害特性について理解することができるか	23.3	35.9	37.4 ③	37.8
採用時に適性、能力を十分に把握できるか	32.3	38.8 ③	37.2	39.6 ③

※丸数字は各障害類型における各項目の割合を多い方から並べた場合の順位。

出所：厚生労働省（2019），『平成30年度障害者雇用実態調査結果』

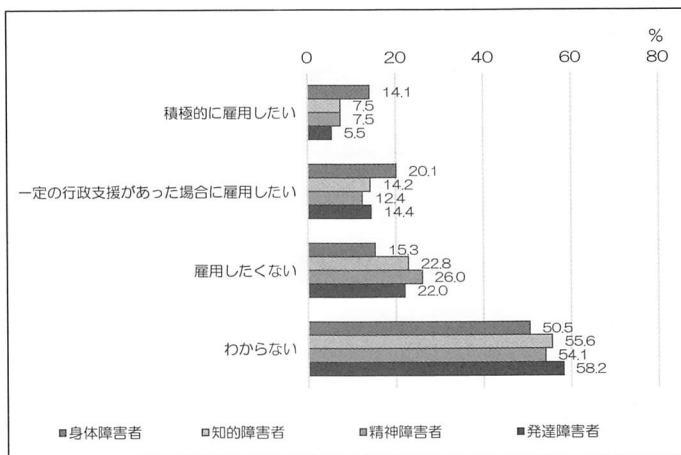


図4 障害者雇用の方針

出所：厚生労働省（2019），『平成30年度障害者雇用実態調査結果』

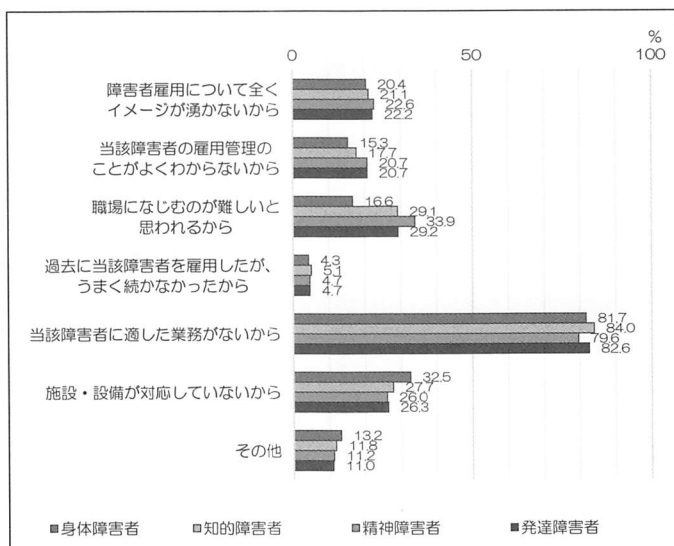


図5 障害者を雇用しない理由

出所：厚生労働省（2019），『平成30年度障害者雇用実態調査結果』

### 3 障害者の自立志向

図6に見るとおり、障害者は将来に対して次の三点の不安を抱えている。第一に、老後の生活や就労の継続、支援者の有無、自身の生活維持に関する不安であり、第二に、自身の障害や病気に対する不安、第三に、生きがいに對する喪失感である。このうち、第一点目は経済面での不安であり、第二点目は医療・健康面での不安である。両者は第三点目とともに互いに関係しており、切り離して理解できるものではないが、本稿では第一点目に焦点を当てる。

厚生労働省が行った『障害者の生活状況に関する調査』では、家族がいなくなった場合の経済基盤について質問を行っている。その中で、「自分の年金や貯金」と回答した人が70.6%と最も多く、次いで「就業して自立したい」が31.9%となっており、障害者の中に自立志向が見られることがわかる（図7参照）。つまり、障害者の雇用は大きく進展しているものの、勤続年数はいまだに短く、障害者の就労環境の改善は道半ばの感が強い。当然、障害者の稼得機会は限られるし、将来発病し稼得機会を失う可能性はつねに存在する。また、支援者を失うことへの不安感も根強い。そうした中、一定の割合の障害者が自立志向をもっており、これらの不安を少しでも解消したいとする気持ちの表れであると思われる。この点に障害者の起業を促進することの意義を見出すことができる。しかし、障害者の多くは就労経験に乏しく、起業へのハードルは健常者以上に高いものと思われる。そこで、本稿では、企業組合ユニフィカの林美恵子代表理事を事例として取り上げ、重度障害者の林氏が就労経験がなかったにも関わらずなぜ経営者になることができたのかについて、林氏の経営ノウハウ習得過程に焦点をあてて考察する。

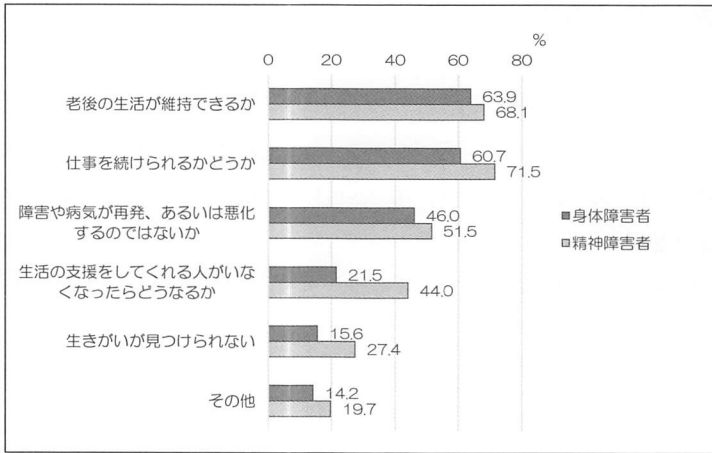


図6 将来への不安 (複数回答)

※身体障害者の選択肢「障害が重度化するのではないか」と精神障害者の選択肢「病気が再発するのではないか」は類似の選択肢のため、「障害や病気が再発、あるいは悪化するのではないか」としてまとめて提示。

出所：厚生労働省『平成25年度障害者雇用実態調査結果』、2014年。

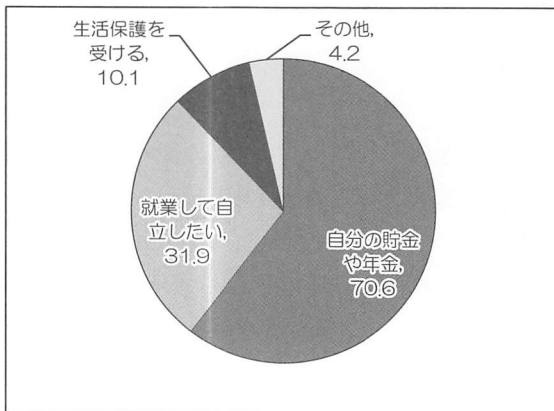


図7 家族がいなくなった場合の経済基盤 (複数回答)

出所：厚生労働省 (2003), 『障害者の生活状況に関する調査』.

## 第2節 起業意識の醸成と障害者

松田（1997）は、生まれた地域や家庭、教育課程、勤務経験、インキュベーターでの体験が起業に与える影響についての論考の中で、起業意識には、第一に、無意識的な起業意識が徐々に醸成されていく場合と、第二に、何らかのきっかけにより自ら意識的に意識が芽生える場合の二つのパターンがあるとしている。このうち、第一のパターンは、育った地域や家庭環境が与える影響が起業意識の醸成に与える影響のことである。例えば、「起業家が育った地域の環境」とは、起業を当然のものとする風土やその地域特有の文化のことであり、「起業家が育った家庭環境」とは、親の職業等のことである。表7に見るとおり、起業家の親の職業は「企業経営者・自営業」や「専門・管理職」など、自活型の職業である場合が多い。この事実は、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「起業意識に関するアンケート調査」によっても明らかである（図8参照）。一方、ティモンズ（1997）が起業は起業家自身の生まれつきの才覚や天与の創造力、エネルギーなどでのみ可能になるのではなく、数多くの技能、ノウハウや長年にわたる経験、自己啓発の積み重ねによって可能になると述べているとおり、教育課程や勤務経験等を通して起業意識が芽生える場合があり、第二のパターンはこれに該当する。

以上から、障害者の多くは就労機会に恵まれず、孤立しがちであることに鑑みて、障害者が経営者になる過程を考える際の仮説として次の二点が成り立つ。第一は、両親の職業が「企業経営者・自営業」や「専門・管理職」である場合や起業を当然のこととする風土の下で育った場合など、障害者自身が無意識的に起業意識を育てている場合である。第二は、障害者自身に天賦の才能があり、日々の生活の中で自身の努力あるいは偶然に才能を開花させる機会を得、その後自己啓発を重ねながら成長する場合である。本稿で紹介する企業組合ユニフィカの事例はまさに後者にあたる。次節では、この点に留意したうえで事例を考察する。

表7 1985年以降の起業家の親の職業

親の職業	米国 (全)	米国 (SV)	イギリス	ドイツ	日本
企業経営者・自営業	28.6	22.0	27.3	34.2	40.0
勤務 (専門・管理職)	24.7	31.3	29.2	4.1	19.4
勤務 (工場労働職)	12.5	7.7	14.5	12.8	6.8
プロ専門職・聖職者	3.1	6.6	5.5	27.7	0.3
大学等教員	6.3	7.1	5.5	6.4	3.1
農林水産業	5.5	4.9	1.8	0.0	20.6
公務員	4.7	7.7	1.8	10.6	9.8
その他	14.6	12.7	14.4	4.1	0.0
有効回答数 (人)	255	182	55	47	398

出所：松田修一 (1997), 『起業論』, 日本経済新聞社, p.97

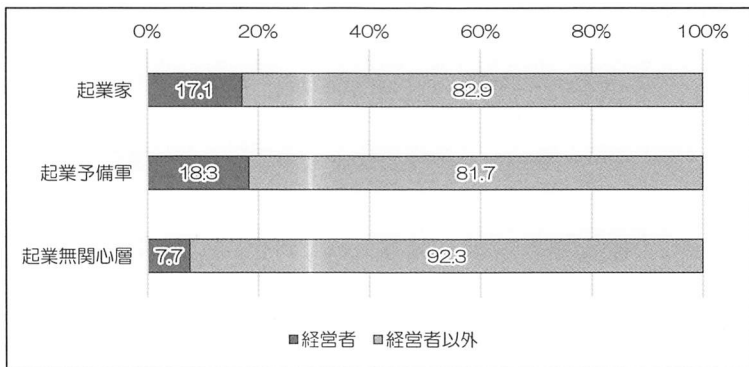


図8 起業家・起業家予備軍・起業無関心層の両親の職業

出所：日本政策金融公庫総合研究所 (2014), 『『起業意識に関する調査』～アンケート結果の概要』, p8.

### 第3節 企業組合ユニフィカの事例

#### 1 企業組合ユニフィカの概要

企業組合ユニフィカ（以下、ユニフィカ）は、重度障害者でも在宅なら就労可能であることを示すことを目的として、2000年9月に全国各地の重度障害者が参加して設立された企業組合である。主力事業として、各種プログラミングのほか、障害者・高齢者・介護者向けの生活情報の提供、商品・サービスについてのコンサルタント・開発支援及びマーケティング支援を行っている。障害者による起業事例として知られ、2001年には社団法人日本テレワーク協会主催第二回テレワーク推進賞において奨励賞を受賞している。ユニフィカは、事務局を置く高知県土佐清水市と札幌、三重、大阪、神戸、岡山の五つのサテライトで構成されており、各サテライトは各組合員に該当する。いずれの組合員も、図9に示すとおり、歩行が困難な人や寝たきりの人、呼吸器が欠かせない人など、これまで自立は難しいとされてきた重度障害者である。代表理事は高知県土佐清水市で暮らす林美恵子氏である。彼女も日頃車いす生活を送る重度障害者であるが、「一番元気な林氏がするべき」という支援者の声を受けて、設立時より代表理事の職にある。

図9 企業組合ユニフィカのコアメンバー

サテライト	障 害	性 別	備 考
高知（事務局）	原因不明の難病	女 性	
札 幌	障害無し	女 性	
三 重	脳性麻痺	男 性	故 人
大 阪	筋ジストロフィー	男 性	故 人
神 戸	筋ジストロフィー	男 性	独立開業
岡 山	頸髄損傷	男 性	

出所：筆者作成

## 2 企業組合ユニフィカの設立経緯

ユニフィカはIT企業X社のウェブデザイナーA氏とNPO法人YのB氏が「バリバリ働く障害者が参加する企業」を構想し、林氏に参加を持ち掛けたことがきっかけで設立された企業組合である。事業資金はA氏の尽力により大手自動車メーカーZ社が提供した。その背景には、当時Z社が福祉車両の開発・販売を手掛けるのに先立ち、テストマーケティングを実施する必要に迫られていたことがある。つまり、A氏が自身の事業構想とZ社のニーズをコーディネートした結果設立されたのがユニフィカである。したがって、事業資金が打ち切られるまでの三年間はコミュニティの設置・運営や福祉車両販売店への取材等、Z社の要望に沿った活動をしていた。しかし、次項で見るとおり、この事実はユニフィカの活動がZ社からの安定した受注に支えられたものであったことを意味するものではない。そこで、事項ではユニフィカのコアメンバーの労働実態について明らかにする。

## 3 企業組合ユニフィカの労働実態

ユニフィカ (Unifica) とは、Unify (包摂) と Institute (研究所)、Cooperative Alternatives (協同組合) の三つの単語から作られた造語である<sup>3</sup>。その語感からはユニフィカの理念がひしひしと伝わってくると同時に、緩やかな共同体という印象を受けるが、次の三点において、ユニフィカの実態はそのような印象からはかけ離れている。すなわち、第一に、ユニフィカを構成するコアメンバーに関するルールであり、第二に、ユニフィカが企業組合という組織形態を採用した理由であり、第三に、コアメンバーのユニフィカにおける労働に対する姿勢である。

ユニフィカを構成するコアメンバーに関するルールは、その者が生活全般で健常者のサポートを必要としない人間であることである。コアメンバーである以上、サポーターに精神的に依存することは許されない。したがって、

---

<sup>3</sup> 企業組合ユニフィカの設立に深く関わったウェブデザイナーのA氏による命名。



コアメンバーにはどのような状況においても健常者に一切すがらずに自分の進退を自分で決定することができる人間のみが選ばれている<sup>4</sup>。すなわち、ユニフィカのコアメンバーは徹底した自立を求められているわけであるが、これはユニフィカが企業組合という形式を採用した点にも現れている。

企業組合はもともと、戦後、海外引揚者が中華民国（現中華人民共和国）にあった合作社<sup>5</sup>をモデルとして立ち上げた生産組合が中小企業等協同組合法（1949年施行）に中小企業協同組合の一形式として取り込まれたものである<sup>6</sup>。ユニフィカがこの法人組織を採用した理由は次の二点である。第一に、コアメンバーが障害のゆえに自由に外出することができず、集まる場を持つことが難しいことを思えば、企業組合は「バーチャルな世界での集合体」としての自分たちの姿にもっとも適合的であったためである。当時、企業組合は、SOHO<sup>7</sup>がメンバーとなり、事業を行う場合の簡易な法人組織として注目されていたが<sup>8</sup>、ユニフィカの場合は特にこの法人組織が適合的であったことが伺われる。この点につき、ユニフィカの設立目的が「重度障害者でも在宅なら就労可能であることを示す」という社会的な面にあることを思えば、組織形態はNPO法人でも良かったはずである。しかし、ユニフィカが自立した組織としてあるためには資金が組織内でサイクルとして回転していることが必要であり、他所から得た資金を消費するだけでは自立を成しえない。そのためにあえて企業組合という組織形態が採用されたという<sup>9</sup>。これが第二の理由である。つまり、ユニフィカの設立に際しては重度障害者の自立した姿の提示という理念が組織形態の選択においても貫徹されたのである。

---

<sup>4</sup> 聞取調査、林美恵子・企業組合ユニフィカ代表理事、2018年3月1日。

<sup>5</sup> 到底一人では自立しえない複数の零細業者による生産組合のこと。

<sup>6</sup> 中小企業庁振興課編著（1949）、『中小企業等協同組合法の解説』、財団法人商工協會、p79。

<sup>7</sup> Small Office/Home Officeの略。パソコンなどの情報通信機器を利用して、小さなオフィスや自宅などでビジネスを行っている事業者のこと。

<sup>8</sup> 清成忠男（2009）、『日本中小企業政策史』、有斐閣、p219。

<sup>9</sup> 聞取調査、林美恵子・企業組合ユニフィカ代表理事、2019年9月25日。

では、これだけ障害者の自立が徹底的に追求された組織における労働実態はどのようなものであったのであろうか。林氏はユニフィカ設立の際にB氏が語った言葉を回想して次のように話す。「ユニフィカのメンバーは(戦闘機の)ファントムだそうです。F15かそこらの人間だから、地面を走るトラックやタクシーのやること、電車のやることはやらなくていいって。私たちは空中を高く飛んで行けって。どこまでも飛んで行けって。他の団体が手を出さないことをやれって」。この言葉はユニフィカにおける受注判断の基準となる。その基準とは、超短納期で健常者でさえも音を上げるような仕事を上質な仕事として送り出し、その結果として「ユニフィカは凄い」と思ってもらえるかどうかである。多くの場合、受注案件とコアメンバーのもつシーズのコーディネートを行うのは林氏、受注するべきかどうかの判断を行うのが三重、価格の妥当性を評価するのが札幌、受注後の作業を行うのは林氏と岡山である。共同作業とはいえ、障害を抱えながら超短納期で職務を遂行するのは相当な困難を伴うはずである。しかし、上述のとおり、ユニフィカのコアメンバーとなる条件は、その者が生活全般で健常者のサポートを必要としない人間であることである。そのため、愚痴を言うことは許されるものの、当然投げ出してはならないし、投げ出しても誰も受け取るつもりはなかったという。

このように、ユニフィカでは、コアメンバーにより健常者を超える努力がなされたわけであるが、それはZ社から安定した受注があったからこそできたという穿った見方もできる。しかし、ユニフィカ設立時より、Z社からの受注終了後を見据え、新規受注獲得の努力を続けたという。また、諸般の事情によりX社のD氏<sup>10</sup>から支援が得られなくなった後には自らエンジェル探しを行い、愛知県名古屋市の出版社、楽学庵よりサーバーの無償提供等の支援を獲得している。以上から、ユニフィカには自助努力の精神が根付いていると言えるが、林氏に経営ノウハウがなければ、ここまで過酷な実態を

---

<sup>10</sup> ユニフィカ設立後、諸般の事情からA氏のサポーターとしての役割を引き継いだ。

もつ職務をこなすのは難しいものと思われる。では、就労経験の全くなかった林氏はどのようにして経営ノウハウを習得したのであろうか。事項ではその点を考察する。

#### 4 企業組合ユニフィカ・林美恵子代表理事の経営ノウハウ習得過程

ユニフィカの林美恵子代表理事は日常生活を車いすで送る重度障害者である。ユニフィカでは主に営業を担当し、受注案件とコアメンバーのもつシーズのコーディネートを行っている。林氏が原因不明の難病のために歩行困難となったのは結婚後のことである。高校を卒業後すぐに結婚し、出産したため、就労経験は全くなかった。林氏の人生において経営ノウハウの習得につながった経験は次の三点である。第一に、仕事をするためにパソコン（以下、PC）を購入し、その基本原理を理解しようと取り組んだ経験であり、第二に、何か学べるのではないかと期待からインターネット上のコミュニティに参加し、様々な人たちとやり取りした経験であり、第三に、季節の事柄や観光の記事を執筆した経験である。以下、この三点をそれぞれ林氏の経営ノウハウ習得過程として考察する。

長女が小学校に入学する頃、林氏は原因不明の病気で歩行困難になった。当時は障害年金を受給していなかったため、自費購入した車いす代金や医療費を工面する必要がある。その頃、知り合いから古いPCを譲り受けた。生まれて初めてPCに触れ、どのような原理で動作するかに興味を持ち、Windowsのフォルダ内を操作したため、一か月ほどで起動しなくなった。しかし、その間に当時普及期にあったインターネットで仕事をしている人がいることを知り、新規にPCを自費購入し、インターネットを続けることにした。このことが高校卒業後すぐに結婚し就労経験の全くなかった林氏が経営者へと育つきっかけとなる。

PCの新規購入に際しては、再び起動しなくなる事態に備え、有料メンテナンス・サポートを行う企業のサービスに加入した。サービスは24時間利用できたが、夜中から早朝にかけては依頼者がおらず、担当者にもゆとりが

あった。そのため、林氏は、夫が新聞配達をする時間に合わせて起床し、担当者と電話でやり取りしながら、PCの基本原理や様々なアプリケーションソフトの動作について根掘り葉掘り質問し、理解を深めることができた。これが第一の習得過程である。

その頃、林氏はメーリングリストを中心に、ベンチャーについて討論するインターネット上のサークルがあることを知り、何か学べるのではないかと思い、参加した。組み込み系が中心で、技術的なことは分からなかったが、企画を進めるために必要な交渉技術や基本的な要件についても討論されていたため、その後の企業経営に役立つノウハウを吸収し、商取引上のルールを学んでいった。それと並行して、企業のホームページで見つけた福祉機器や福祉情報を自分なりに消化して記事にまとめ、ホームページに掲載していたものがITベンチャー企業W社のC氏や前述のA氏の目に留まり、林氏のW社での執筆及び編集の仕事やユニフィカの設立に繋がっていった。これが第二の習得過程である。

このように、林氏はインターネットでのやり取りから新規の仕事を得、さらには知己も得てきた。しかし、インターネットでやり取りしている際は、相手の容姿は全く知らないままに人と繋がり、仕事のやり取りをしていたという。通常、インターネットでのやり取りでは、相手の人柄や容姿等について実像からかけ離れた姿を思い描きがちであるうえ、文章からは微妙なニュアンスの違いを正確に捉えにくいいため、面識がない以上やり取りの相手を信用するのは難しい。林氏は自身の病気に対応できる病院を探すために電話をかけることが多かったが、その際、相手の人の声の調子から「この人は本気で考えてくれている」ことがわかったという。そのようなやり取りを積み重ねているうちに、文面からも相手の誠実度を推し量れるようになったのだという。これに対しては、文章の場合誤魔化しが利くため、やはり相手を完全に信頼することは難しいのではないかとの反論が成り立つが、林氏は「誤魔化しは利かない」と断言する。林氏は30年ほど前、大阪府内の病院（現存せず）で検査入院をしたことがあった。その病院はたまたま血液性の白血病の

方々が入院している専門病院で、朝は元気でも晩には亡くなる患者が数多く入院していた。林氏はそれらの患者を元気づけるためにボランティアで高知の気候や景色などを手紙に認め、届けていた。その際、うまく伝わるようにと思いながら書き続けていたら、自分がどこをどう誤魔化して書いているかわかってくる。そのため、相手の文章を見れば、「ここをこういう風に誤魔化しているな」とわかるようになったという。これは具体的にどのようなことなのであろうか。この点につき、林氏は次のように述べている。「高知は今日、どんな季節で、風は強いけど、とっても日差しが強くて、風がキラキラ輝いているように見えるっていう表現を書くわけですね。その方々も無菌室の中にずっといらっしゃるから、『あ、今はこういう季節なんだ』っていう風に見ていただける。そういうものを書き綴っていくと、同じ景色を見ても、表現の仕方っていういろいろ変えられるし、ネットに関しても表現は色々とれるなって感じですよ」。つまり、自分が文章を書く際、相手にうまく伝えようと試行錯誤しているうちに表現の良しあしが見えてくる。その結果、相手が誤魔化して書く場合、どのように表現するかが見抜けてしまうということであろう。

この一連の行為について、林氏は次のように話を続ける。「事実をいかにシンプルに伝えるかではなくて、いかに脚色して見せるかです。観光記事も全部そうですし、人との交渉でもそうです。ユーザーがユニフィカにニーズを寄せられて、それをワーカーに伝える時に脚色して見せて、その業務は非常に重要で価値があって、やりがいがあるものであるって言う風に見せる。ワーカーの能力が至らない場合、『こっちはもっとメリットがあるよ』って見せてあげて、仕事をまとめあげるとか。脚色はいつもやっています。悪い方には使わないですけど、必ず双方が満足するように、脚色して仕事を進めます」。林氏がここで言う「脚色」とは、ユニフィカでの活動をマネジメントするためのノウハウと解釈するべきであろう。メンバーの多くは体が不自由であるうえ、遠隔地にいる者同士が情報通信機器でつながり、共同作業を行っている。そこでのやり取りはメールや電話等に頼らざるを得ないため、

ユニフィカのマネジメントでは言葉によるコミュニケーションが中心となる。それが「脚色」という言葉で表現されているとみなすのが自然であろう。このように、林氏は季節を伝える記事や観光案内、福祉機器や福祉サービスの紹介の記事を執筆する中で、人と交渉し、コミュニケーションを図るノウハウを身に付けていった。そのことが相手の誤魔化しを見破ることだけでなく、新規受注の獲得に繋がっていった。これが第三の習得過程である。

本節では、障害者が経営者になるまでの過程を障害者が経営ノウハウを習得していく過程と読み替え、考察を行った。就労経験に乏しい障害者が経営者になるのは困難を極めると思われるが、林氏は自身の取り組みを通して着実に経営ノウハウを習得し、経営者になることができた。その要因について、林氏は次のように語る。「私は医療からも福祉からも零れ落ちた人間<sup>11</sup>。井戸の底で上を眺めて暮らすのか、這い出すか。どっちかしかない状態でしたから、這い出すことを決めただけ。這い出していくノウハウは、当初、以前お話しした通り、電話一本から始まって、インターネットになってから一気に広がって。それを土台にして、胡坐をかくんじゃないで、それを土台にして」。林氏はその姿を「諦めの悪さ」と表現し、自身が経営者になることができた要因を自身が障害者として置かれた環境と自身の性格に求めている。また、林氏は「商才がある」とよく言われると述べたうえで、次のように語る。「もともと母が長州の血筋で大阪育ちなんですよ。父はこちらの人間なんですけど、叔母たちはみんなハチキン<sup>12</sup>のバリバリの人たちで、母もどちらかと言うと長州の女ですから、それが重なり、良い形で出ると、こうなるのかな」。林氏の取り組みを具に観察するなかで気付かされるのは、林氏の活動への姿勢にはつねに「何かしてみよう」という挑戦心と学ぼうとする向上心が貫かれていることである。林氏の言う「良い形で出る」とはこのことを意味しているのかもしれない。

---

<sup>11</sup> 原因不明の病気のため、医療にも福祉にも預かれない。

<sup>12</sup> 「男勝りの女性」を意味する土佐方言。

## おわりに

本稿では、無職障害者の経営ノウハウ習得過程を明らかにする事例として、障害者の起業事例として知られる企業組合ユニフィカの林美恵子代表理事が原因不明の難病のために歩行困難になってから経営者になるまでを見てきた。そこから、就労経験が全くなかった林氏が経営者になることができた要因として、次の三点が抽出できる。第一に、医療にも福祉にも預かれない林氏の障害者としての境遇、第二に、林氏の諦めない性格、第三に、親せきから受け継いだ精神である。そして何よりも、林氏の挑戦心と向上心が以上の三点と相俟って林氏に経営者となる運命をもたらしたものと思えてならない。この点にこそ障害者の起業を考えるうえでのヒントがあるものと思われる。

## 参考文献

- [1] 中小企業庁振興課（1949），『中小企業等協同組合法の解説』，財団法人商工協會。
- [2] 清成忠男（2009），『日本中小企業政策史』，有斐閣。
- [3] 厚生労働省（2003），『障害者の生活状況に関する調査』
- [4] 厚生労働省（2013），『平成25年度障害者雇用実態調査結果』。
- [5] 厚生労働省（2019），『平成30年度障害者雇用実態調査結果』。
- [6] 松田修一（1997），『起業論』，日本経済新聞社。
- [7] 中西孝平（2016），「障害者の起業と庶民金融」『パーソナルファイナンス研究』第3号。
- [8] 中西孝平（2017），「障害者の創業と生活福祉資金貸付制度」『パーソナルファイナンス研究』第4号。
- [9] 日本政策金融公庫総合研究所（2014），『「起業意識に関する調査」～アンケート結果の概要』
- [10] ジェフリー・A. ティモンズ著，千本倅生，金井信次訳（1997），『ベンチャー創造の理論と戦略』，ダイヤモンド社。

## 聞取調査

- [1] 有限会社コパン代表取締役・金井光一氏, 2018年9月10日.
- [2] 企業組合ユニフィカ代表理事・林美恵子氏, 2018年3月1日.
- [3] 企業組合ユニフィカ代表理事・林美恵子氏, 2019年9月25日.