

## 制約克服の経営者史～女性起業家のために～

中西孝平

### はじめに

本稿は、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)の代表理事で重度障害者でもある林美恵子氏が、様々な経験を通して経営者となった経緯をつまびらかにし、わが国経済の活性化の新たな担い手として期待される女性起業家のためのモデルケースとして提示することを目的としている。

1990年代以降、わが国の経済は長期にわたり低迷し、経済成長の原動力としてイノベーションの促進が強く求められるようになった。その主体として期待されるのが企業家であり、1999年に改正された中小企業基本法においても、企業家への期待が「中小企業の役割」として具現化されている。この企業家の意味は、シュムペーター以後、経営者や管理者、技術者などに拡張されており、重視されるべきイノベーションも、シュムペーターが想定した非連続的で飛躍的なイノベーションだけでなく、連続的で漸進的なイノベーションも重視されていると考えてよい。

1990年代以降、わが国の中小企業政策において起業支援策が講じられてきたが、起業に対する意識や開業率は諸外国に比べて大きく見劣りする状態が続いている。起業という場合、情報通信産業やバイオ産業などを中心とする高度な知識や技術を基にした新規事業を展開する場合を想起することが多いが、それと並んで、地域内における新規店舗の開業等、生業的な個人企業の生成と発展も重視されるべきである。その理由は、それらが地域における就業機会の増大のほか、地域において起業を当然視する文化の醸成等、地域の活性化にとって望ましいからである。近年、起業家全体に占める女性の割合は漸増傾向にあり、わが国経済の活性化の主体としての女性に対する期待は

とみに高まっている。後述するとおり、女性の起業分野は男性に比べて個人サービス業が大きな割合を占めており、当該分野が女性起業家の主たる事業領域となっている。その多くは個人企業であり、地域活性化の担い手となる企業を多く含むことに鑑みて、地域において起業を当然視する文化の醸成、ひいてはわが国経済の活性化の主体として期待しうる存在であると言える。しかし、女性起業家の多くは起業前の就業経験が短く、起業時の課題として「経営に関する知識・ノウハウ不足」や「事業に必要な専門知識・ノウハウ不足」を挙げ、起業時の支援として、「同じような立場の人（経営者等）との交流の場」や「経営に関するセミナーや講演会」を求めている。ここから、女性起業家の多くが自社の経営に参考となる知識を必要としていることがわかる。

宮本又郎・岡部桂史・平野恭平（2014）は、歴史を学ぶことの一理由の一つとして、現在とよく似た過去の出来事を学ぶことによって、現在への示唆や未来への手がかりを得ることを挙げている<sup>1</sup>。ここから、経営者による制約克服の歴史を詳らかにし、モデルケースとして提示することは、様々な課題を抱える起業家に対する支援となりうる。そこで、本稿では、女性起業家のためのモデルケースとして、「企業組合ユニフィカ」の林美恵子代表理事を紹介する。その理由は、受障以前にも就業経験がなかった林氏が、重度障害者という一般に就業経験に恵まれない立場でありながら、自らの経験を職務遂行上のノウハウへと昇華させ経営者となった点が、就業経験の短い女性起業家にとって良いモデルケースとなると考えたからである。たしかに、障害者の多くが就業経験に乏しいからと言って、障害者による起業事例を女性起業家のためのモデルケースとして提示するのは極端であるとの指摘を受けるかもしれない。しかし、林氏が経営者になるまでの経緯は就労経験のほとんどなかった女性が経営ノウハウを習得する過程として置き換えられるものであり、女性起業家はその過程から学ぶことは多いと言える。

---

<sup>1</sup> 宮本又郎・岡部桂史・平野恭平編著（2014）、『1からの経営史』、中央経済社、p ii

以下、第1節では、わが国の新規開業動向について論じたうえで、わが国の経済発展の新たな担い手として期待される女性起業家の態様について明らかにしている。そして、第2節において、就業経験の全くなかった林美恵子氏が受障後に得た様々な経験を経営ノウハウへと昇華させ経営者となった過程を女性起業家のためのモデルケースとして提示したうえで、林氏の活動への姿勢につねに「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点こそは就業経験の少ない女性経営者に対して強く訴求できる点であることを指摘し、本稿の括りとしている。

なお、本稿では、「起業」と「新規開業」が互いに類似した意味をもつ言葉として登場するが、以下、「起業」が成長志向を感じさせる言葉である点に鑑みて、企業規模を問わず新規に事業を起こす行為を指す言葉として「起業」を用い、新規に企業や店舗が開業された事実を指す言葉として「新規開業」を用いることとする。

## 第1節 わが国の新規開業動向と女性起業家の態様

### 1 わが国の新規開業動向

2014年6月24日、『日本再興戦略 改訂版2014』が閣議決定された。同戦略には、「日本の『稼ぐ力』を取り戻す」というスローガンの下、各種イノベーション創出策のほか、起業家教育の強化やベンチャー表彰の創設による国民意識の改革等が盛り込まれた。その後、同戦略は二度にわたり改訂され、「第四次産業革命」への対応としてベンチャー企業や研究機関等との連携によるオープンイノベーションの推進が提言されている。シュムペーター（1977）は、経済成長の原動力が生産物や生産方法を従来とは異なる形で結合する「新結合（イノベーション）<sup>2</sup>」の遂行にあることを指摘し、新人及び新企業を

<sup>2</sup> その類型として、シュムペーターは、①新しい財貨すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現の五点を挙げている。

担い手とする仮説を提起した。現代のような企業活動のスピードが速く、企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する時代においては、まさにイノベーションを創出することができる人材の育成が求められる。これはアメリカ経営史の展開を通して証明するところである。

では、日本経済が低迷を続ける中で、わが国の新規開業動向はどのように推移したのであろうか。その点につき、『国税庁統計年報』と『雇用保険事業年報』、『就業構造基本調査』の三点から見たい。まず、『国税庁統計年報』によると、全国の申告法人数は2015年から2019年の5年間で110,591社増加している(表1参照)。また、『雇用保険事業年報』によると、事業所数は2015年から2019年の5年間で137,939事業所増加しており、この傾向は全ての従業員規模で見られる(図1参照)。『国税庁統計年報』と『雇用保険事業年報』から、この5年間、会社ベースと事業所ベースのいずれにおいても増加傾向にあることがわかる。ただ、『国税庁統計年報』には毎年末の法人数が設立形態別に掲載されており、会社ベースの開廃業動向を把握することができるものの、開業企業が全て会社企業であるわけではない点を考慮する必要がある。また、『雇用保険事業年報』には対象が従業員を雇用している事業所に限られてしまうなどの短所がある。そこで、開業活動を経営者の誕生という観点から捉え、『就業構造基本調査』から起業者総数及び前回調査年度10月以降の起業者総数を見ると、起業者総数は2007年の5909.7千人から2017年の4770.9千人へ、前回調査年度10月以降の起業者総数は同じく541.0千人から421.3千人へと大きく減らしていることがわかる<sup>3</sup>(表2参照)。図2のとおり、2009年以降一貫して開業率が廃業率を上回っているにもかかわらず、起業者総数は大きく減少しているのは一見矛盾しているように見える。これは開・廃業率が『雇用保険事業年報』を基に産出されたものであるため、そこで割り出された数値には個人企業が含まれていないことが要因である。つまり、わが国においては、従業員を雇用している事業所の数が増加傾向に

<sup>3</sup> この数値には事業承継により経営者となった者やヘッドハンティング等により既存の企業の経営者になった者等も含まれる点、留意を要する。

ある一方で個人企業は減少傾向にあり、そのことが企業数の減少につながっている<sup>4</sup>。前節で述べたとおり、個人企業は、地域において起業を当然視する文化の醸成、ひいてはわが国経済の活性化の主体として期待しうる存在である。それゆえ、個人企業の減少傾向はわが国経済にとって由々しき状況であると言える。

表1 申告法人数（単位：社）

	全国	鹿児島県
2015	2,601,209	27,925
2016	2,630,504	28,229
2017	2,662,762	28,619
2018	2,692,584	31,636
2019	2,711,800	31,783

出所：『国税庁統計年報』を基に筆者作成。

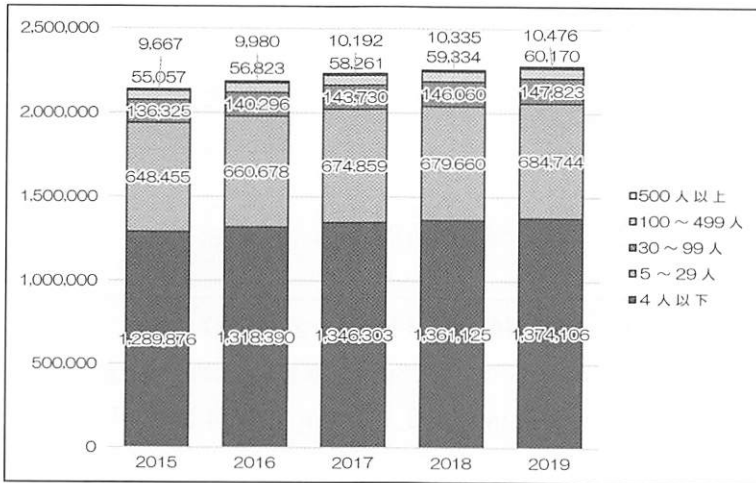


図1 規模別適用事業所数（単位：事業所）

出所：『雇用事業保険年報』を基に筆者作成。

<sup>4</sup> 2016年6月2日に閣議決定された『日本再興戦略2016』でもこの開・廃業率がKPI(Key Performance Indicator：重要業績指標)として用いられているが、個人企業数が大きく減少している事実は看過しがたい。

表2 『就業構造基本調査』から見る起業者数と前回調査年度10月以降の起業者数 (単位：千人)

年度	起業者数			前回調査年度10月以降の起業者数		
	起業者 総数	自営業主の 起業者	会社などの 役員の起業者	起業者 総数	自営業主の 起業者	会社などの 役員の起業者
2007	5,909.7	4,246.3	1,663.4	541.0	414.1	126.9
2012	5,138.2	3,682.4	1,455.8	483.3	387.3	96.0
2017	4,770.9	3,430.1	1,340.8	421.3	319.2	102.1

出所：『就業構造基本調査』を基に筆者作成。

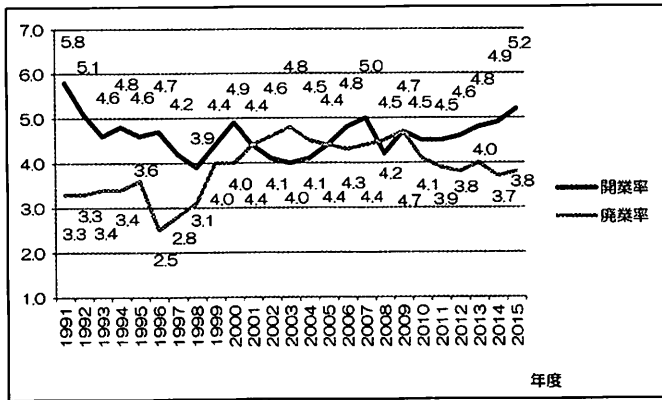


図2 開・廃業率の動向 (1991～2015年) (単位：%)

出所：中小企業庁ホームページ [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/html/b1\\_2\\_1\\_2.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/html/b1_2_1_2.html) (2019年12月30日参照)

## 2 女性起業家の態様

前項で見たとおり、わが国の企業数は個人企業を中心に減少する傾向にある。しかも、起業の担い手を起業希望者<sup>5</sup>、起業準備者<sup>6</sup>、起業家<sup>7</sup>の三つに分け、その約30年間の推移を見た場合、1997年以降、起業家には大きな変化がないものの、起業希望者と起業準備者が顕著に減少している（図3参照）。これはわが国経済の活力の維持にとって由々しき状況であり、個人企業数の減少を克服するに足る新規開業が確保されることが求められる。

近年の新規開業動向の特徴として、起業家全体に占める女性の割合が少しずつではあるが増加する傾向にある点が指摘できる（図4参照）。その割合は2017年で18.4%とわずかではあるが、女性の社会進出が以前にも増して進んでいる現状を鑑みて、起業家全体に占める女性の割合がさらに増加し、女性がわが国経済の活性化の主体となることが大きく期待される。ただ、女性の場合、出産のため労働市場から一時的な退出を余儀なくされるなど、男性に比べて労働面での制約を受けがちであり、就業をめぐる環境や就業先は大きく異なる。そのため、起業動機や起業に至るまでの就業期間、起業する業界等、新規開業の態様は男女間で大きく異なることが推測される。そこで、以下、図5～12を基に女性起業家の態様を明らかにする。

女性起業家の特徴としてその企業規模の小ささが指摘できる。例えば、起業家の個人所得を見ると、男性では、「100万円」と「100万円以上200万円未満」を足しても約半数であるのに対して、女性では、全体の87.1%に達する（図5参照）。また、従業者数が「1人」が全体に占める割合は、男性が72.6%であるのに対して女性は89.5%、「2～4人」と合わせれば93.9%と、女性起業家の企業規模の小ささが際立っている（図6参照）。

<sup>5</sup> 有業者の転職希望者のうち「自分で事業を起こしたい」または、無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者。

<sup>6</sup> 起業希望者のうち「開業の準備をしている」と回答した者。

<sup>7</sup> 過去1年間に職を変えたまたは新たに職に就いた者のうち、現在は会社等の役員または自営業主となっている者。

次に、女性起業家の年代別構成や起業時の年齢は男性に比べてどのような特徴があるのであろうか。年代別構成は、男性では、30歳代と60歳代の人数が多くなっており、年代による差が大きいのに対して、女性では、男性と同様に30歳代が多いものの、他の年代は大差ないことがわかる（図7参照）。一方、起業時の年齢は、男性では、「30歳未満」と「30～34歳」を合わせて25.6%に過ぎないのに対して、女性では44.0%となっており、さらに「35～39歳」を加えれば65.0%に達する（図8参照）。また、「起業前の就業年数」も、女性の起業前の就業経験年数は男性に比べて短い（図9参照）。

上述のとおり、女性起業家はその企業規模の小ささを特徴としているが、その要因は起業前の就業経験年数が短く資金も経験も少ないために少額の資金での起業とならざるを得ないためであろうか。そこで、女性の起業分野を見てみると、「飲食店、宿泊業」、「医療、福祉」、「教育、学習支援業」、「洗濯・理容・美容・浴場業」、「生活関連サービス業」の五つの業種からなる「個人向けサービス業」が64.2%に達しており、この分野の男性が35.8%であるのに比べて女性の大きな特徴となっている（図10参照）。これらの業種は製造業などに比べて開業資金も従業者も必要としない分野であり、女性による新規開業が小規模であることは起業前の就業経験の短さのためではないことが推察される。実際、起業時の課題のうち「開業資金の調達」は、女性の場合は男性ほどには課題とされていない。むしろ、「経営に関する知識・ノウハウ不足」や「事業に必要な専門知識・ノウハウ不足」の割合の大きさが目立つ（図11参照）。したがって、女性の起業前の就業経験年数の短さからもたらされる課題は、経営に関する知識やノウハウの不足にあると言える。起業時に欲しかった支援として、女性の35.0%が「同じような立場の人（経営者等）との交流の場」を、16.5%が「経営に関するセミナーや講演会」を挙げているが（図12参照）、これはまさに図11に示された結果が反映されたものであると推察される。

本稿の冒頭で述べたとおり、歴史を学ぶことの一理由は、現在とよく似た過去の出来事を学ぶことによって、現在への示唆や未来への手がかりを



得ることにある。したがって、起業して間もない女性起業家にとって、自身と類似した境遇にある経営者あるいは過去に類似の経験をした経営者の事例を提示することは、起業に対する心理的な障壁を下げることにつながるものと推察される。そこで、次節では、障害者による起業事例としてつとに知られた存在である企業組合ユニフィカの代表理事、林美恵子氏が難病に罹患してから起業するまでの経緯を、就業経験の短い女性起業家のためのモデルケースとして紹介する。

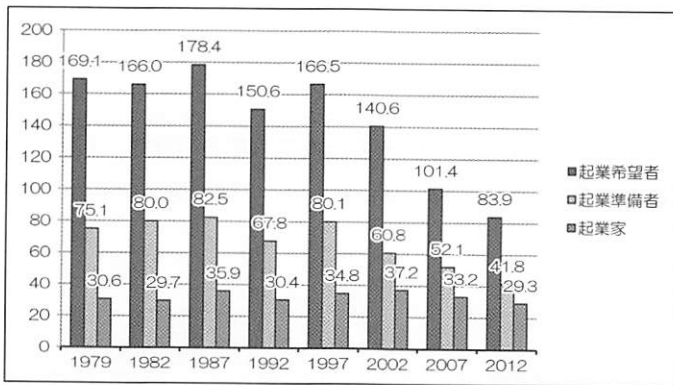


図3 起業の担い手の推移 (単位：万人)

出所：中小企業庁編 (2017), 『2017年版中小企業白書』, 日経印刷.

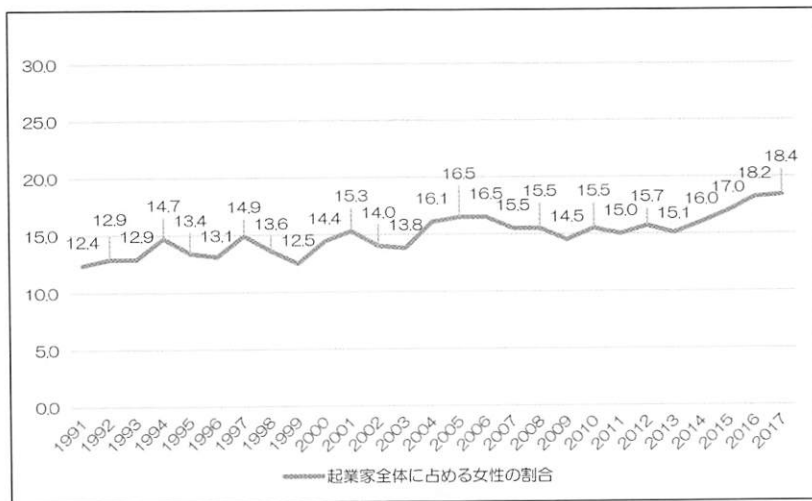


図4 起業家全体に占める女性の割合 (単位：%)

出所：日本政策金融公庫総合研究所 (2018), 『新規開業白書2018年版』佐伯印刷.

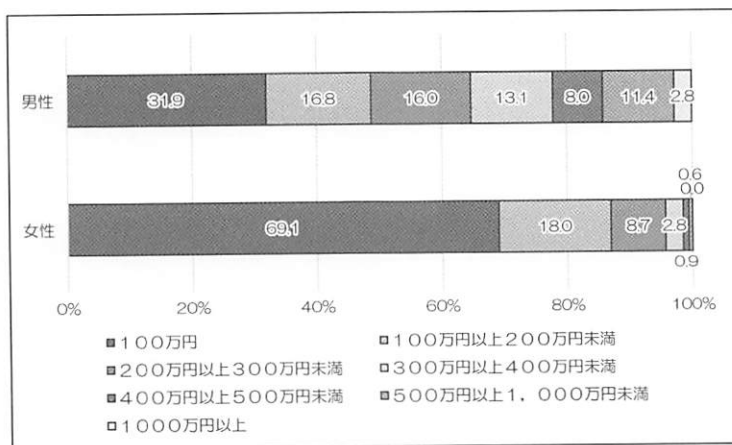


図5 男女別の起業家の個人所得 (単位：%)

出所：中小企業庁編 (2012), 『2012年版中小企業白書』, 日経印刷.

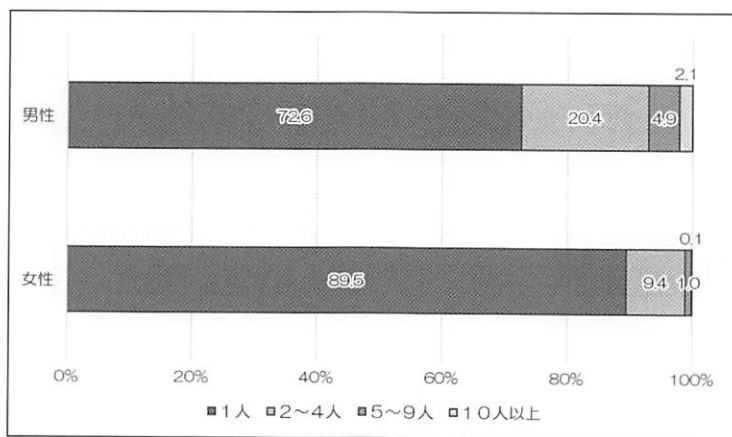


図6 男女別の起業家が経営する企業の従業員数 (単位：%)

出所：中小企業庁編 (2012), 『2012年版中小企業白書』, 日経印刷.

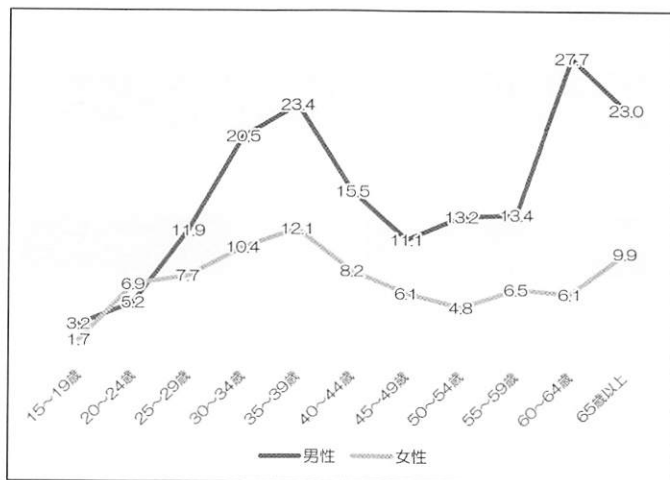


図7 男女別・年代別の起業家数 (単位：千人)

出所：中小企業庁編 (2012), 『2012年版中小企業白書』, 日経印刷.

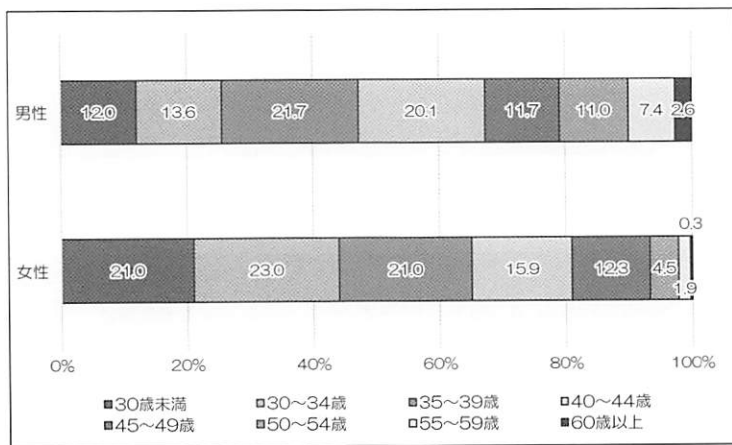


図8 男女別の起業時の年齢 (単位：%)

出所：中小企業庁編 (2012), 『2012年版中小企業白書』, 日経印刷.

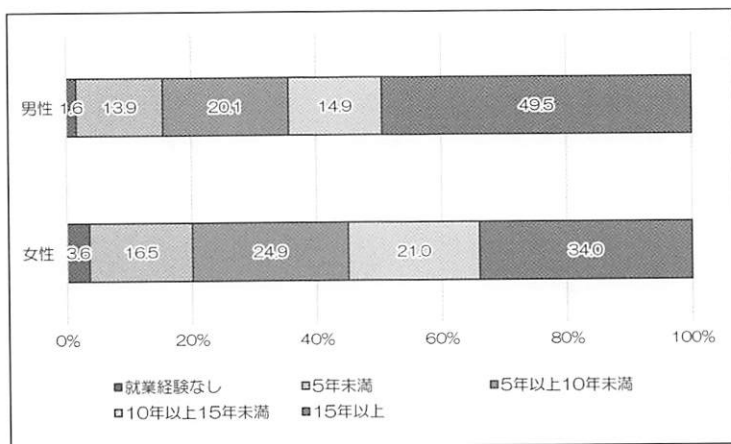


図9 男女別の起業家の起業前の就業経験年数 (単位：%)

出所：中小企業庁編 (2012), 『2012年版中小企業白書』, 日経印刷.

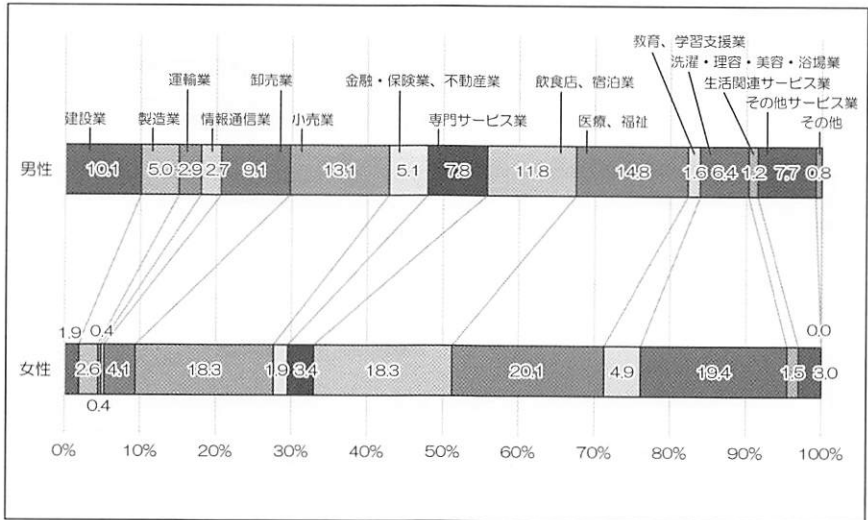


図10 男女別の起業家の起業分野（単位：%）

出所：中小企業庁編（2012）、『2012年版中小企業白書』、日経印刷。

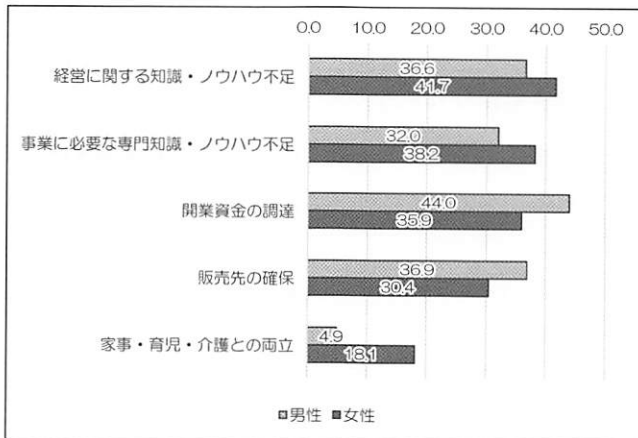


図11 男女別の起業時の課題（単位：%）

出所：中小企業庁編（2012）、『2012年版中小企業白書』、日経印刷。

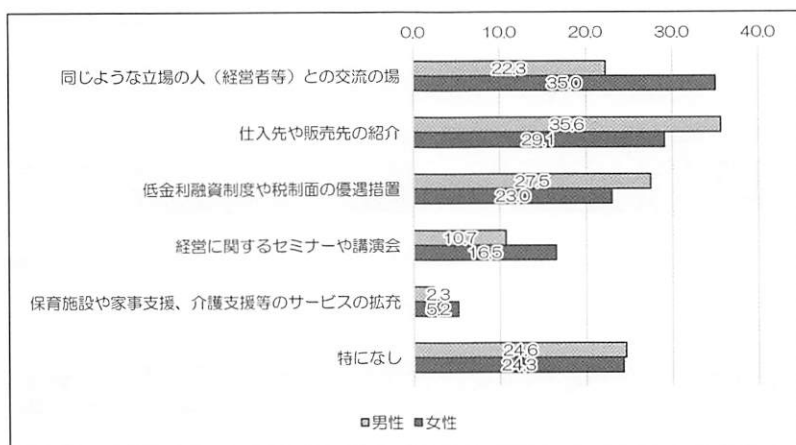


図12 男女別の起業時に欲しかった支援（単位：%）

出所：中小企業庁編（2012）、『2012年版中小企業白書』、日経印刷。

## 第2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、表3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。

表3 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「重度障害者でも在宅なら就労可能であることを示す」という目的と矛盾するものではない。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>8</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。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>9</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>10</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>11</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格的であったためである。当時、企業組合

<sup>8</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。

<sup>9</sup> 聞き調査、林美恵子・企業組合ユニフィカ代表理事、2018年3月1日。

<sup>10</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>11</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』、財団法人商工協会、p79。



は、SOHO<sup>12</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>13</sup>、ユニフィカの場合、特に適合的であったことが伺われる。この点につき、ユニフィカの設定目的が「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>14</sup>。これが第二の理由である。つまり、ユニフィカの設定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。

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

<sup>12</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>13</sup> 清成忠男（2009）、「日本中小企業政策史」、有斐閣、p219。

<sup>14</sup> 聞き調査、林美恵子・企業組合ユニフィカ代表理事、2019年9月25日。

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全くなかったという。

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>15</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、楽学庵(愛知県)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、経営ノウハウがなければ、ここまで過酷な実態を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 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。同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

---

<sup>15</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。

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った。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全く就労経験のなかった林氏が経営者へと変わるきっかけとなる。

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。組み込み系の話題が中心で、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、インターネットの場合、相手の人柄や容姿等について実際以上の虚像を思い描きがちであるし、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。そのため、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反論が成り立つが、林氏は「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」と見え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、とつても日差しが強く、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やるから、「あ、今はこういう季節なんだ」って言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、同じ景色を見ていても、表現の仕方って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。

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「脚色する行為」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着けていった。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、障害者が経営者へと育っていく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っている。

私は医療からも福祉からも零れ落ちた人間<sup>16</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、胡坐かくんじゃなくて、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>17</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>16</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>17</sup> 「男勝りの女性」を意味する土佐方言。

## おわりに

わが国経済の活性化を目的として、これまで様々な起業促進策が実施されてきた。近年の新規開業動向の特徴として、起業家全体に占める女性の割合が増加傾向にあることが挙げられる。女性起業家の多くは就業期間が短く企業規模が小さいことを特徴としており、個人向けサービス業を事業領域としている割合が多い。そして、起業時には経営に関する知識やノウハウの不足を課題としており、支援策として自分と同じような立場の人（経営者等）との交流の場や経営に関するセミナーや講演会を求めている。本稿では、このような特徴をもつ女性起業家のためのモデルケースとして、企業組合ユニフィカの林美恵子代表理事の事例を紹介した。それは就業経験の全くなかった女性が様々な経験を通して経営ノウハウを習得し経営者となるまでを描いた一人の経営者の歴史である。林氏が経営者になることができた要因には、たしかに生来の性格があったのかもしれない。しかし、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点は特筆されるべきである。そして、この点こそは就業経験の少ない女性起業家に対して強く訴求できる点かもしれない。

## 参考文献

- [1] 清成忠男（2009）、『日本中小企業政策史』、有斐閣。
- [2] ヨーゼフ・A. シュムペーター著、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳（1977）、『経済発展の理論』、岩波書店
- [3] 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実践』、ダイヤモンド社。
- [4] 中小企業庁編（2012）、『2012年版中小企業白書』、日経印刷。
- [5] 中小企業庁編（2017）、『2017年版中小企業白書』、日経印刷。
- [6] 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。
- [7] 中西孝平（2020）、「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〜」『鹿児島経済論集』第61巻第1号.

- [8] 宮本又郎・岡部桂史・平野恭平編著 (2014)、『1からの経営史』、中央経済社.

### 聞取調査

- [1] 企業組合ユニフィカ代表理事・林美恵子氏、2018年3月1日.  
[2] 企業組合ユニフィカ代表理事・林美恵子氏、2019年9月25日.