

社会福祉法人白鳩会と農事組合法人根占生産組合

－社会福祉法人が農事組合法人を立ち上げ農業就労に取り組む－

1. はじめに

白鳩会は社会福祉法人であるにもかかわらず，早くから知的障がい者の就労の場として農事組合法人を立ち上げ，農業，さらには農産物加工および販売などの多面的な高付加価値事業にまで取り組んでいる。近年は過疎化，高齢化のすすむ南大隅町において耕作放棄地の管理を担う，地域における優良法人の一つとなっている。

2. 組織の沿革と事業概要

本報告で紹介する取り組みの主体は，社会福祉法人（以下，社福とする）および農事組合法人「根占生産組合」（以降，生産組合とする）に大きく2つに分かれる。

社福は，主として，生活の場＋就労訓練の場を提供し，生産組合は，就労の場を提供している。それらの運営する敷地全体を「花の木農場」という。

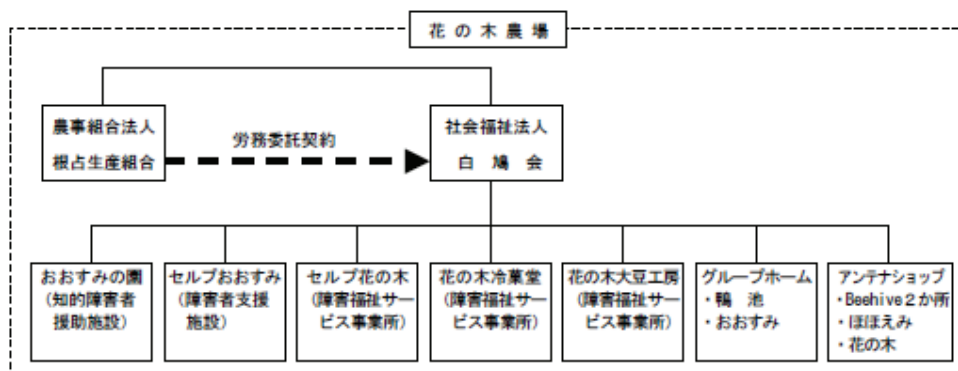


図 1 組織概要



写真：「おおすみの園」

社福は 1972 年に設立され、根占地区の農地の一部を取得し、73 年には知的障害者更生施設「おおすみの園」を開設した。78 年に就労の場として生産組合を設立した。

80 年代には授産施設・福祉ホームを開設し、90 年代にはグループホーム・就労センターを、2000 年代にはアンテナショップ、新たなグループホーム・就労センターを設立した。特に、2000 年以降は、就労にかかる施設の急速な事業拡大をすすめ、加えて鹿児島市内へとその活動・事業の範囲を広げていった。

鹿児島市内には、生活のための施設として「グループホーム鴨池」等、就労のための施設として農場で生産した大豆・肉などの販売・加工施設である「アンテナショップ Beehive」「花の木冷菓堂」「花の木大豆工房」等を開設している。

社福および生産組合の敷地面積は、合計で 25ha、実に東京ドームの約 5.3 倍の広大な敷地を有している。

敷地内には農地の他に、温室ハウス・牛舎・豚舎・食品加工施設（詳細は後述）、自家生産した食材を中心に提供するレストランを併設し、生産・加工品を販売する「アンテナショップ花の木」や「アンテナショップほほえみ」、さらには芸能人を招いての「チャリティコンサート&新茶まつり」や地元商店・県内の他施設も参加する「ふれあいバザーin おおすみ」が開かれる野外ステージ・イベント交流ゾーン、ソフトボール場、草スキー場などを備えている。

社福は生産組合との間で法人として労務委託契約を結び、生産組合は社福での就労訓練後の雇用の場として位置づけられている。しかし実際の現場では、就労訓練する者と就労する者が、同じ場所で共同作業することも多くみられる。

就労訓練または就労をしている障がい者の多くは、社福内のグループホームや入所施設から通っている。また、社福のスタッフは約 100 名、利用者は 92 名で¹、そのうち障害者自立支援法²にもとづき、一般就労を目指す就労移行支援事業対象者が 46 名に達しており、就労継続支援事業（B 型）対象者が 7 名となっている。その他生活訓練等の対象者を含め、利用者のほとんどがなんらかの労働に携わっており、社福として就労に積極的に取り組んでいる。なお生産組合は、スタッフ 7 名と障がい者 15 名で運営されている。

3. 農業関連分野における障がい者就労の実態

（1） 社福における就労事業

社福では、3 つの障害福祉サービス事業所と 1 つの障害者支援施設において、農産物・食品の生産・製造・加工・販売に取り組んでいる。

¹ 2012 年現在で就労だけでなく生活を含めるとスタッフ 120 名、利用者 230 名。

² 2006 年に身体・知的・精神の 3 障がい者の制度を一体化し、応能負担から応益負担となる障害者自立支援法（新法）が施行された。かつての措置制度の時代には、就労・就労訓練の場として授産施設・福祉工場などが整備されていたが、新法では、就労の場は就労継続支援事業（雇用契約を結ぶ A 型と結ばない B 型がある）として、就労訓練の場は就労移行支援事業として整理されることとなった。

①「セルフ花の木」

- ・精肉、枝肉解体
- ・ハム、ソーセージ、ハンバーグ、餃子等の製造
- ・茶・野菜・花苗の生産
- ・天然酵母パン製造

②「セルフおおすみ」

- ・製茶
- ・養豚生産
- ・茶・花苗の生産

③「花の木冷菓堂」

- ・アイスクリーム製造、販売

④「花の木大豆工房」

図2 社福の主な就労事業

①「セルフ花の木」

ここでは主として、生産組合や社福等で生産された農産物を加工したり、茶・野菜・花苗の栽培を行っている。

枝肉解体部門では、障がい者1名（契約社員）と社福スタッフ2名が就労し、障がい者もスタッフと同じ刃物を使った作業を行い、週26～36頭分の豚をともに処理している。



写真：枝肉の解体処理

精肉部門では、障がい者2名（通所1名，グループホーム1名）と社福スタッフ1名とパート職員2名が就労し、障がい者は、「ラップがけ」「仕分け」「配列」などの作業を行っている。

ソーセージ・ハム加工部門では、障がい者4名（通所3名，グループホーム1名）と社福スタッフ1名が就労している。障がい者は「つけこみ」「成形」「パッケージ」などの作業を行っている。



写真：ハムとソーセージ

茶・野菜部門では、障がい者4名（通所3名，グループホーム1名）と社福スタッフ1名が就労し，生産組合や「セルフおおすみ」の障がい者とともに，「除草」「堆肥散布」「収穫の補助（生産組合の補助）」などを行っている。

花卉部門では障がい者1名（通所）と，社福スタッフ1名のほかパート約6名が就労し，「セルフおおすみ」の障がい者とともに「植え付け」「運搬」などの作業を行っている。

②「セルフおおすみ」

茶・花苗・養豚生産，生産されたお茶の製茶を中心に行っている。

製茶部門では，障がい者4名（入所）と社福スタッフ3名が就労し，4月から8月は8～17時と13～23時の二交代制で製茶に従事している。それ以外の月は農場や社福内の「施設美化」などを行っている。



写真：製茶工場

養豚部門では，障がい者15名（入所）と社福スタッフ2名と生産組合スタッフ2名が就

労している。母豚の飼養から、種付け、肥育に至るまでの一貫生産を行っている。注射や種付け、指示出しなどはスタッフが行うが、障がい者も「お産の介助」「厩舎のかき出し」をはじめ多くの作業に従事している。

茶部門では障がい者6名（入所）、花卉部門では障がい者4名（入所）が、生産組合や「セ ルプ花の木」の障がい者とともに作業している（作業内容は「セ ルプ花の木」とほぼ同じである）。

③「花の木冷菓堂」

障がい者13名（通所）と社福スタッフ2名が就労し、生産組合で生産された大豆等を利用したアイスクリームの製造および販売を行っている。

④「花の木大豆工房」

障がい者13名（通所）と社福スタッフ3名が就労している。生産組合で生産された大豆を利用した豆腐・豆乳・豆乳ケーキ等の製造および工房近隣での引き売りを行っている。

社福の就労にかかる取り組みの特徴は、既存の多くの障がい者施設と異なり、障がい者がほとんどの農産物生産、農産物等の加工および製造・販売にかかる多様な労働に取り組んでいることである。

（２） 生産組合における就労事業

次に、生産組合の就労における取り組みについてみていく。

①設立の経緯

社福では、その設立当初から「障がい者の自立＝経営の自立」を目指し、社福としての収益拡大を図る観点からも、就労事業にかかる取り組みを積極的にすすめた。しかし、農林水産業が基幹産業である当該地域では、他産業に取り組むことは難しく、結果的に農業を中心とした就労事業に取り組むこととなった。

農業経営の安定のためには、自立的な大規模経営を目指す必要がある。そのためには農地を取得する必要があったが、制度上、社会福祉法人が農地を取得することについて同意を得ることが難しかったことから、理事長が個人でミカンのパイロットファームの遊休地5haを購入した（後に、そのほとんどを社福等へ寄付または賃貸）。

さらに農事組合法人の形をとった方が、経営の自由度が高まり、低利融資等さまざまな助成措置が利用できるようになるなど、農地取得等により一層の規模拡大をはかるうえでも有利であったことから、生産組合を設立することになった³。

②農地利用の推移

生産組合の設立時には、前述の5haの農地に加え、町の仲介で地域の養蚕農家の遊休地8ha弱を購入した。その後、遊休地やパイロットファーム等の跡地を3ha購入、6haを借りることになった。

設立当初は主にミカンを栽培していた。やがてミカンの価格が低迷し、かつ重量が大きく輸送コストも高かったため、価格が比較的安定し、かつ軽量で保存も利くお茶の生産

³ 生産組合の設立にあたって障がい者からも出資を受けたが、2012年現在は障がい者から出資はなくなり、経営者等による出資となっている。

へと少しずつ作物転換をはかっていった。

大豆は 1997 年に 30 a からスタートし、現在は 7.5ha まで規模を拡大している。現在では合計 22ha の農地を、茶畑 7.5ha・大豆畑 7.5ha・牧草地 7 ha・その他ミカン畑等として利用している。

③農業生産活動

農業生産の取り組みとしては、茶・大豆・花卉・ミカン・ブルーベリー生産等の畑作、畜産では豚の繁殖と肥育・牛の肥育等が行われている。

ア) 畑作

茶生産は、社福の設立時より規模を拡大し、製茶機械の処理能力である 7.5ha での生産となっている。



写真：茶畑

大豆生産については、取り組み当初、試行的に小面積でスタートしたが、フィルムハウスで台風等にも対応できるようになると、2003 年から本格的な規模拡大を図ってきた。

花卉生産は、当初、社福敷地内の花壇整備からはじまり、県の大型公園など供給することとなり生産規模を拡大していった。1994 年には 3 棟×1,000m² のガラスハウスを建設し、ポット苗生産が行った。しかし、需要が減りハウスでの空きスペースが目立つようになったことから、野菜の水耕栽培を導入することになった。ハウス内においてチンゲン菜やサラダ菜などを生産し、県内のスーパー等に供給している。



写真：大豆ハウス

イ) 畜産

豚の繁殖と肥育生産は、社福の設立当初、社福敷地内で5頭からスタートし、1979年に山間部へ厩舎を移設・拡張した。現在は常時 150 頭の母豚を飼養し、年間 3,000 頭（母豚 150 頭×10 頭／出産 1 回×年 2 回）が出荷されている。

牛の肥育生産も、社福の設立当初、社福敷地内で1頭からスタートした。1994年には厩舎を建設し、現在は 25 頭を飼養している。



写真：豚舎

(3) 就労事業の特徴

以上、社福と生産組合それぞれの生産活動を概観してきたが、生産組合では主に農産物の生産に取り組んでいる。また、社福および生産組合を一体として捉えてみると、そこには茶・大豆、豚・牛といった多様な農畜産物を取り扱われ、生産から加工、販売に至るまでの一貫した生産ラインが構築されている。その結果として、トレーサビリティも確保されている。

4. 地域貢献

法人での取り組みが地域において定着し、耕地規模が拡大したことは、高齢化・後継者不足の地域における耕作放棄地などの農地管理に役立ち、障がい者が地域農業の新たな担い手となった。それは障がい者にとっては、就労訓練の機会となり、就労の機会、さらには高い賃金を得る機会を創出することにつながっている。また、より多くの障がい者を雇用するために健常者も雇用することが必要となり、地域での雇用創出にもつながっている。南大隅町にとっては有力な法人の一つであり、地域産業振興に貢献しているといえる。

5. 今後の課題

(1) 就労事業を中心とした自立経営

近年、障がい者にかかる制度が変更されるなか、農山村地域である南大隅町において通

所事業を継続していくことが難しくなってきたことから、鹿児島市内に通所拠点を開設した。今後は、この地域に現在ある入所施設を縮小しながら、就労の場を中心に提供していく予定である。

一方、都市地域では、奇声を発することなどが原因で、重度の障がい者を世話することは難しい。そこで将来的には、農山村地域である南大隅町にのんびりと治療・療養に専念できるグループホーム等の施設を開設していくことも構想している。

これからは、社福が就労にかかる事業を中心に安定した経営状態を維持することによって障がい者に高い労賃を支払うことを実現し、施設として生活の場を提供していくことをめざしている。

(2) 総合性の発揮

今後は専門性ではなく、様々な事業の垂直的・水平的な総合性を発揮した取り組みを行っていくとのことである。そうすることで、経営資源の有効活用・リスク分散につなげ、持続的で安定した事業運営をはかることが可能となる。

(3) ニーズにあった機敏な事業展開

福祉事業においても、これからは部門毎に事業収益を検討していくことが重要になるとのことである。事業の展開やスクラップアンドビルドについても、単にスタッフが判断するのではなく、これまで以上により客観的に障がい者のニーズ・利用状況を判断し、機敏にやめたり、拡大したり、新規事業をおこしていくことが求められる。撤退することは空しい側面もあるが、今後は機敏な事業展開ができなければ事業や法人が成り立たない状況になりつつある。

(4) 「互助・共助」の精神、そして「なくてはならない存在」

これから、多くの福祉施設にとって大変な時期になると考えられるが、万が一、当該両法人が経営困難になったとしても、社会にとって「なくてはならない存在」として、まわりに「助けたい」という意識をもってもらえるような存在でありたいとのことである。そのためには、「互助・共助」の精神にもとづく地域の取り組みがますます重要となる。

(5) 触法障がい者の受け入れ

刑務所から出所しても、社会復帰できる訓練や支援が十分ではなく、また生活面や仕事面での受け入れ態勢が十分ではないため、再犯を繰り返す触法障がい者についても受け入れを積極的にすすめていく。

6. おわりに

(1) ヒトを活かす

組織を持続・発展させていくためには、よいスタッフを育成・確保できるかがカギとなる。そして、リーダーが自分の理念・夢を持ち、それをスタッフに伝え、ビジョンを共有していくことが求められる。また、それぞれが「自助、互助、共助」を目指していくこと、スタッフ一人一人が現状を把握し、経営者意識をもつことが重要となるだろう。

白鳩会・中村理事長は次のように語っている。「設立当初からのスタッフは単なる部下ではない。同じ目標に向かう同志である。もちろん対等ではない側面もある。ヒトは一人では何もできないが、それぞれには役割がある。理解のできる約40名（3割）近くに思いを伝えれば、そのように行動してくれる。そうすることで全従業員スタッフ約120名（生産組合を含む）が大きく変わる。」

ここでは、理事長、施設長、スタッフ等が夢を共有し、そして現状を把握し、それぞれの役割を果たすことのできる環境がつけられている。単なる危機意識の醸成によって、ヒトを動かすのではなく、自主性を引き出し、それに対ししっかりと評価することで、ヒトが活かされている。

(2) プロデューサーとしてのリーダーの役割

スタッフは理事長について、次のように語ってくれた。「理事長の人間性が好き」「青年のような感性を持っている」「自分の夢を実現していく、理想的なリーダー」。一方で理事長は、「それぞれに役割を与えることが重要」「自主性を重んじることが大切」「まず自分で考え、行動する、分からない時はリーダーに問えばよい」「リーダーはスタッフの失敗の責任をとる。しかし、実際には、まわりはそうさせまいと一生懸命に頑張る」と語ってくれた。

これらの言葉の中には、リーダーのプロデューサー（演出家）としての役割を示唆する、極めて重要なキーワードを見い出すことができる。つまり、夢や将来の方向性を語り共有し、透明性の高い組織運営を行い、それぞれに役割を与え、自分で考えさせ、それでも分からない時は一緒に考え、失敗した時には、リーダーが責任をとるということである。

仕事を任されたスタッフの中には、残業することも楽しいと感じる者もいる。それが、結果として障がい者にも伝播し、障がい者の作業効率も高まった。

理事長は自らの収入も公開している。例えば、障害者自立支援法の施行等により経営が厳しくなった時などは、率先して報酬を大幅にカットし、その上で、スタッフや障がい者の賃金を見直した。

このような姿勢、実践の積み重ねが、スタッフとの深い信頼関係を築き、結果として、スタッフの組織への強い忠誠心へとつながっていった。それが障がい者を含めた着実な組織の維持・発展に結びついていった。個人の力ではなく、ひとり一人の力を引き出し、時間をかけながらも結実させ、こうした体制・事業が成立してきた。遠い星ではない、身近な手の届く可能性の高いモデルいえよう。

(濱田 健司)