

「脱福祉」から「超福祉」へ 5

吉野智和さん

特定非営利活動法人
エクスクラメーション・スタイル理事長
(京都府京都市)



やるほどに、
ゴールが遠くなる。

「エクスクラメーション・スタイル」は、施設経営に、新しい風をもたらした。徹底したマーケットインとデザインオリエンテッドの姿勢で、ギフト・ショーへの出展を成し遂げた。しかしそれは、吉野智和さんに新しい悩みをもたらすことにもなった。吉野さんが悩みの向こうに見た、新しい施設経営のテーマとは。

編集部=文
text by Kotonone
岸本 剛=写真
photograph by Tsuyoshi Kishimoto

ギフト・ショーは「幻のゴール」だったのか？

二〇〇九年、真夜中の高速道路。ハンドルを握りながら、吉野智和さんは、言いようのない不安に襲われていた。ギフト・ショーの出展は、大成功だったはずだ。多くの人に商品を手にとってもらった。今後につながる商談も、いくつもした。明日からは、アフターの営業で忙しくなる。それなのに。

「これからどうしよう……」。ギフト・ショーに出展するだけでも、誇れる成果だったはずなのに。ハンドルを握りながら駆けめぐる思いは、「ギフト・ショーに出展したから、どうだ」というのか。たくさんの引き合いがきたら、何が変わるのか。施設の売上が上がって、利用者の工賃が増えることで、何を指すのか。吉野さんは、自分が「ギフト・ショー後」をまったくイメージしていないことに、その時はじめて気づいた。スタートラインに立ったただけなのに、ゴールテープを切った気になっていた。息を切らせて、一番にテープを切ったと

思っていたら見回したら、誰もいない。ここがどこかもわからない、そんな感じ。しかし同時に、吉野さんのその「不安」は、彼を新しい場所に連れていってくれる「扉」でもあった。

偶然入った福祉の世界

吉野さんは、二〇歳で福祉の世界に入った。就職活動中になぜか福祉の就職フテが入り口だった。よくわからず受けて。入っても、どうすればいいのかわからない。障害者に、何をしてもらえばいいのか。「ものをつくって売れ」と言っても、彼らに何がくれるのか、わからない。

友達は、車のディーラーとして何百万円もの契約を動かしたり、スーツを着て会社に行ったり。かたや自分は粘土をこねて、はし置きをつくって、それをバザーで売って。仕事の実感がわかない。「正直、自分、カチン悪いなと思っていました」。それが二、三、四歳のころまで続いた。

『福祉を変える経営』を読んでシヨックを受けた

そんなある日、ヤマト福祉財団・小倉昌男会長の『福祉を変える経営』を読んだ。宅急便という新しい仕組みをつくり、社会を、経済を変革した男が、福祉に取り組んでいる。すでに十分何かを成し遂げた人が、さらに福祉の世界を変えようとしている。福祉の世界で食っているはずの自分が「ちんたらやっている」ことにシヨックを受けた。

「障害者を食い物にしているって、自分のことなんじゃないか。そうか、こんな身近にいるんだって(笑)」。自己嫌悪に陥った。仕事を辞めてしまおう、とさえ思った。だが、思いとどまった。「食い散らかすだけ食い散らかして逃げるのか」と。もう二、三年ちゃんとやって、それから辞めよう。商品づくりの考え方から変えていった。今まで適当につくっていたものを、デザインし、つくり方の工程を整備した。



吉野智和さん

評価されれば、利用者も変わる

そうして最初につくったのが植木鉢。それを『京都デザイン優品』というデザインコンペに出品した。出品料は無料。すると、うれしいことに、デザイン賞をもらえた。受賞作品を集め、展示をするというので見に行った。いつもは施設の作業室で、砂ぼこりをかぶってドロドロの商品が、ギャラリーの真ん中の台にガラスでカバーされ、まるで一級の美術品のようにきれいにディスプレイされて、スポットライトを浴びている。

その時、一緒に来ていた利用者の顔が変わった、という。「障害があるうがなからうが関係なく、自分たちのつくったものが大切にされているという現場に出会うことが、それだけ気持ちの変化があることなんだ、と思いきり知らされました」。

社会的に評価される場所に商品を出せば、それは障害を持つ利用者にとって誇りになる。その発想から商品づくりを考えた。「そこで、一般のマーケットに出すことを意識したんです」。売上を高めたい、というよりも、誰もが

目に触れる場所に自分たちのつくった商品が置かれていてほしいという気持ちが強くなった。

デザインの力で福祉に商品力を

吉野さんが「エクスクラメーションスタイル」の活動を始めたのは、二〇〇二年のことだ。当初は、施設などの実体を持たない「プロジェクト」だった。多くは福祉関係の「本業」を持つもの同士が集まって、福祉施設に商品やデザインの企画を提案する集団だった。

「その時働いていた施設の中でも、商品にデザインをと、さまざまな取り組みを行っていましたが、なかなか理解されない。自分自身の職場でやっていることが理解されない、というフラストレーションがあつて、それなら今自分がやっている仕事とは別に、他の施設に対して、個人的にでもやってみよう」と。コンサルティングを軸足に、販路開拓や流通もする。活動をスタートさせた段階では京都近辺の施設との仕事が目だったが、だんだん広がっていった。



ビジネスの常識が施設には通用しない

そんな中で受けたのが、「ダイエットおからクッキー」の注文だった。「パティンエに依頼して、レシピ開発、カロリー計算までしてもらいました」。きめ細かくブランドイングし、商品設計を決め、できたレシピを全国の施設に送り、つくってもらった商品を検品し、発注元に納めた。「ダイエットおからクッキー」は、エクスクラメーションスタイルの主力商品となった。

しかし事業が大きくなるにつれて、いろいろな問題が起きた。たとえば、施設ごとに納品物のクオリティがばらばらになつてしまつ、ということがあつた。「ダイエットクッキーなので、カロリーを抑えるために、バターを使う量を極力少なくしていたんです」。バターの含有量が少ないと、クッキーの形をつくりにくい、混ぜにくい。「だから勝手にバターを増やしてしまう」。商品コンセプトを理解せずに、それぞれの施設の勝手な判断でレシピを変更してしまう。

また、生産体制の不安定さも、施設の課題として浮かび上がった。「全国的

誰が幸せに なっているのか

に市場からバターが不足した年がありました。その時でも、卸業者から仕入れていけば、バターの値段が上がることはあつても、手に入らないというようなことはありませんでした。しかしこの施設でも軒並み、バターがない、と言う。よくよく聞いてみると、バターをスーパーで買っていたことがわかつたんです。小売で仕入れていたら、仕入原価は考えられないくらい高くなつてしまふ。これでは儲からない、儲ける気もない。さらに問題なのは、材料の供給が安定しないことだ。それが、バター不足で一気に露呈した。「いろいろなところを駆け回つてバターを探したけれど、結局納品ができなくなつてしまいました」。損害賠償に発展しかねない事態だったが、そこまではいわず、しかし次の発注はなかつた。当時のエクスクラメーションスタイルの活動の中で、唯一の収入源といえる事業だった。

「脱福祉」から「超福祉」へ 5

さらに大きかつたのは、自分たちの役割やビジネスの枠組みが理解されなかつた

たことだという。

「たとえば雑貨の販売。こちらで販路を探し、営業して雑貨店に卸す。一般的な卸値は六〜七掛けくらい。だつたらうちは中間流通で、商品の企画までしているから四掛けくらいで仕入れたい。それを六掛けで卸す。商売の常識的な動きですよね」。

この「掛け率」を理解してもらえない。「四〇〇〇円で買い叩いたものを、売り場では一〇〇〇〇円で売っているじゃないか。障害者施設を利用していいのか」と言われてしまふ。それはビジネスの常識が理解されないだけではなく、吉野さんたちエクスクラメーションスタイルの活動やその貢献すらも認められていない、ということだ。吉野さんたちも、なぜわかつてくれないんだ、とげんか腰になつてしまつていた。いったい、何をやっているのか。誰が幸せになつているのか。

追い詰められて 独立を決意

コンサルティングや外部の声では変わらない。自分たちでモデルを提示するしかない。そう腹をくくり、勤めていた施設を退職して二〇〇七年につくった事



業所が、エクスクラメーションファクトリー「kouzuyaworks」だ。自分の場所を、自分でつくるしかなくつた。つくるしかないところまで追い詰められていた。「独立したい」というよりは「独立するしかない」という思い。スタッフ四人、吉野さんが「クルー」と呼ぶ、障害を持つ利用者八人での「船出」だった。

目標は ギフト・ショー

始めてみれば、難しいことは何もなかった、と吉野さんは言う。「正直、はじめの二年間は、今まで考えてきたことをただ単に実行するだけだったので、悩みはありませんでした」。

雑貨をつくる。つくる以上は、福祉施設どころではなく、一般市場を目指す。目標は「ギフト・ショーに出る」こと。ギフト・ショーに出るような一般的なブランドになる。そのために、マーケットインの考え方を徹底した。「どんな売り場に置いてほしいかを徹底的に考えました。休みのたびに、僕とスタッフの男二人で京都や大阪や神戸の雑貨屋さん巡りをして」。

どんな売り場をイメージしたんですか、と聞いたら、驚いたことに「京都の北山の雑貨店『イノブ』の二階の売り場。階段を上がって右に曲がって一番奥の、スタジオエムの食器が置いてある上の段」と返ってきた。数多くの売り場を回って、強固で具体的なイメージをつくり上げ、そこから商品を発想した。「今までの作業所は、手づくりの食器が中心でしたが、僕たちは雑貨屋さんに対しての販路を開くために、デザインされた工業製品のような製品をつくらうと思った」。植木鉢や花器を中心に、それまでの福祉施設の製品イメージを脱却する製品を次々と生み出していった。その延長線上には「ギフト・ショーへの出展」があった。

ギフト・ショー出展には、トータルで一〇〇万円近くかかる。福祉施設にとっては夢物語だと言っている。エクスクラメーション・ファクトリーを立ち上げて三年目の二〇〇九年、吉野さんはその夢をかなえた。

念願のギフト・ショーはやはり、吉野さんにとっては貴重な体験となった。「今までとはぜんぜん違う、幅広い企業やバイヤーさんからお声がけしても

らいました」。夢のように楽しかった。普通に福祉施設で働いていたのではできないような大きな経験だった。

**ギフト・ショーの次が、
まったく見えなかった**

しかし……。そこで冒頭のシーンに戻る。吉野さんはギフト・ショーに出展したことによって、大海原に放り出されたような不安を抱えることになった。ギフト・ショーに出展し、商品が市場で認められるということは、商品の売上が上がることにつながる。それはわかっている。じゃあ、商品の売上を上げて、どうしたいのか。「なんとなく、クルー（利用者）の工賃アップを目指していたと思うのですが、工賃アップによって何をしたいのか、フタを開けてみたら何も考えていなかった」。次に進むべき方向が見えないことに気づき、パニックになるほど悩んだ。

二〇一〇年にグッドデザイン賞に応募し、受賞したという「成果」も、今の吉野さんにとってはパニックの名残りだったという。「なんでもいから次の目標を立てないと、どうしていいのかわ



からなかったんです」。だから応募した。応募したら、取れてしまった。それだけだ。

**仕事だけじゃない、
生活や幸せを見る**

それ以来、吉野さんは、自分のやり方を少し変えた。「それまではクルーの『仕事』しか見ていなかった。工賃アップを目指さなくていいとは思わなかった、目指すべきだと思いますけど、それはお金が欲しいからではない、とあらためて考えるようになりました」。吉野さんは言う。お金が目的なのではなく、お金を、それを使うことによって得られる経験に置き換えたい。経験の幅をどれだけ広げられるか。単に工賃アップしても、それを経験に変換できる能力がなければ、置き換えられない。だから、クルーの生活や幸せを、よりしっかりと見るようになった、という。

二〇一一年に京都三条の街中にオープンしたカフェ「エクスクラメーション・フーズ」には、そんな吉野さんの思いが込められている。オープンキッチンの中でコックコートを着た障害者が、自ら火を使い包丁を握り調理する様子を、カマン」というフランスの焼き菓子を出す店だ。店名は「ストックヤード」。障害者のさまざまな仕事力がここにストックされている、という思いが込められている。「この店をつくった目的の一つに、岐阜で活動する若手の支援があります」。福祉で起業を目指す若者が、この店で運営のノウハウを蓄積し、最終的には自分一人で事業を立ち上げてもらうことが、吉野さんの願いだ。



山頂を目指しているとき、人は一点だけを見つめている。頂に立つてはじめて、その向こうの風景が見えてくる。吉野さんにとってギフト・ショーが、目指すべき「頂」だったとするなら、その後には襲ってきた不安は、頂に立つてみないと見えてこなかった風景、わからなかったこと、かもしれない。

一つの目標を達成したとき、それまでは見えてこなかった経営課題が、次々と見えてきた。吉野さんの「福祉」と「事業」に対する考え方をより深いものにするためには、ギフト・ショーという「頂」が必要だったのだらう。



フェを訪れた客は目にするのができる。「もともと京都府八幡市でセントラルキッチン事業をしていたときから、クルーが集団でコックコートを着て作業している姿はカッコいい、と思っていました」。この姿を伝えられないか。それまでやつてきた、障害者の仕事力を商品に置き換えて発信することから、次は働いている姿そのものを発信することができるようじゃないか。「見せるキッチン」を京都の街中に置き、そこで働く障害者の姿を発信することを考えた。

見られることによって働く人のモチベーションは上がる。「食品加工の常識では、コックコートよりも袖のすぼまった白衣の方が、簡便で効率的。でもコックコートを着たほうがカッコいい。その方が働く人にとって『いい』ことなら、リスクやデメリットはきちんと管理した上でやるべきだと考えます」。効率や工賃だけでなく、働くことを通じて得られる「経験」も重視する。これは「ギフト・ショー後」の吉野さんが得た、一つの解だ。

さらに今年、二〇二三年一月三十一日には、二店目のカフェを、岐阜駅前オープンした。自店をつくる「クワイー

コトノネ クリスマス インフォメーション

KOTONONE CHRISTMAS INFORMATION

障害者がかかわるちょっと気になる情報



ENTERTAINMENT

エンターテインメント

ダイアログ・イン・ザ・ダーク
クリスマスバージョン

ダイアログ・イン・ザ・ダークは、完全に光を遮断した「暗闇純度」○○パーセントの中を、そのエキスポートであるアテン（視覚障害者）のサポートのもと、探検。視覚以外のさまざまな感覚を研ぎ澄ますことにより、五感の可能性と喜びを再発見する「まっくらやみのソーシャルエンターテインメント」。



多くの人を惹きつける魅力の一つは四季とともに変わるプログラム。その季節ならではの五感を刺激する体験が待っています。二月には、クリスマスバージョンのプログラムを予定。まっくらやみの中で、どんな素敵なクリスマスを感じることをできるかは、探検してのお楽しみ。

期間
二月六日（金）～二月五日（水）

※開催期間に変更になる場合もございます。
※開催時間は約九〇分です。
※ホース等でご確認ください。

場所
東京 外苑前会場
東京都渋谷区神宮前二八二レーザビルB1F

料金
大人 五〇〇〇円 学生 三五〇〇円
小学生 一五〇〇円

【お問い合わせ】
ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパン
〒一五〇〇〇〇一
東京都渋谷区神宮前二八二レーザビルB1F
TEL: 〇三三四七九六八三

ダイアログ・イン・ザ・ダークとは

目以外のなにかで、
ものを見たことがありますか？

暗闇の中の対話。
鳥のさえずり、遠くのせせらぎ、土の匂い、
森の体温、水の質感。
足元の葉と葉のこすれる枯れた音、その
葉を踏みつづる感触。
仲間の声、乾杯のグラスの音。
暗闇のあたたかさ。

一九八八年にドイツの哲学博士、イェルク氏の発案により始まって以来、世界三〇カ国、約三〇〇都市で開催され、日本では一九九九年二月に初めて開催され、現在は東京・外苑前会場にて臨時開催中（これまで約一〇万人が体験しています）。

二〇一〇年二月からは「チームデザイン」、ミニワークショップなど企業研修（ビジネスワークショップ）としても利用されており、これまで二五〇社以上に導入され、日本唯一の暗闇研修として注目されています。

「脱福祉」から「超福祉」へ 5

顧客を可視化する、イメージ戦略力 有富慶二（公益財団法人ヤマト福祉財団理事長）

ヤマト福祉財団の基本的な考え方に「障害のある人の幸福度は、お給料の高さに比例する」というものがあります。もらえる給料が二万円を超えると、仕事に前向きになる。三万円を超えると、趣味にお金を使うようになる。五万円を超えると、プロになる。八万円を超えると、将来設計を考へるようになる。ですから、施設はお金を儲けなくてはなりません。「お金を儲ける組織」にならないといけない。施設が経済的に自立していないと、障害者に給料を支払うことができません。

施設が経済的に自立し、お金儲けをするためには「いい商品」をつくらなくてはなりません。「いい商品」とは「お客さまが欲しい商品」です。勘違いしてはいけない。自分たちがつくりたい商品をつくらせて売って、障害者施設にありがちなパターンです。これでは売れる商品にならない。お客さまが欲しいものをつくるのが大事。その意味で吉野理事長が「商品に対してデザインを入れる」とおっしゃっているのは、お客さんにとって欲しいものをつくりたいというエクストラメーションスタイルの基本的スタンスを示しています。いい商品をつくる第一歩です。

さらに難しいのは売り方。「誰か買ってくれるんじゃないか」という甘い考えで、非常に漠然とした顧客イメージしか持たず、やみくもにチラシをつらしたり、ショップに出せば売れるんじゃないか、と考えることが大きな間違い。まず誰に売りたいのか、決めなきゃいけない。その点、吉野理事長が「京都の北山の雑貨店『イブンの』、二階の売り場」と非常に具体的なイメージを持っていたのは「誰に売りたいか」を徹底的に突き詰めた象徴です。

ヤマト運輸は宅急便で成功して一兆円ビジネスに成長しました。それは「翌日お届け」といった商品力の高さはもちろんですが、創業者・小倉昌男が「宅急便はC to C（ビジネスにする）」と決めたことが最も大きな要因です。まず誰に売りたいかを決めて、そこから売り方を考えた。

もちろん、すぐにうまくいくわけはありません。「いい商品づくり」「お客さまを決めること」「さらに「売り方」。それらを試行錯誤しながら固めていくことです。試行錯誤のためには、吉野理事長のように明確なイメージを持つことが、何よりも大事なことです。

脱福祉か、反福祉か、「デザイン戦略力」 岡田正大（慶應義塾大学ビジネススクール教授）

エクストラメーションスタイルのウェブサイトを訪れてみると、「デザイン力」がいかに製品を一変させるかを見せつけられます。この力を用いた吉野理事長の経営には、次の三つの注目すべき点があると感じます。

まず第一に、「福祉施設どうこうではなく、一般市場を目指すブランド」になり、「それまでの福祉施設の製品イメージを脱却する」という強いミッションを当初から抱いていたことです。本欄で取り上げられた他の成功する福祉施設に共通する使命感です。

第二に、見えないもの（デザイン）への価値を認めさせる努力を貫き通したことです。デザインや営業の価値を反映した四掛けの仕入れ要請に対し、施設側は反発します。理事長は悩まれたようです。一所懸命に「やればやるほど僕たちが施設の敵になつていく」。これは実は既存のあらゆるビジネスにも共通する悩みです。結局理事長は独立することによってデザイン価値の可視化を成し遂げました。

第三に、戦略的意図の重要性です。当初は「なんとなく工賃アップを目指していた」。見えないもの（デザイン）への価値を認めさせる努力を貫き通したことで、デザインや営業の価値を反映した四掛けの仕入れ要請に対し、施設側は反発します。理事長は悩まれたようです。一所懸命に「やればやるほど僕たちが施設の敵になつていく」。これは実はあらゆるビジネスにも共通する悩みです。結局理事長は独立することによってデザイン価値の可視化を成し遂げました。

「お金とは、単に最強の交換用ツールに過ぎない。それが「もたらすもの」によって動機付けされるのであり、お金自体は動機の源泉ではない。生き残り（生存）をお金で買うことはできるが、真の娯楽（ヒトの生活に意義を与える本質的楽しさ）はお金では買えない。お金はより根本的な動機付けの代理指標ではないのだ」（『ツカヒノマン』リナックスの革命：ハッカー倫理とネット社会の精神 二〇〇一年河出書房）。理事長と驚くほどよく似ていますね。



若男女問わず皆が楽しめるイベントが盛りだくさん。
所蔵作品の展示に、紙芝居、人形劇、餅つき大会。そしてトリを飾るイベントは…、紅白歌合戦！ 施設内にとどめるにはあまりにもったいない！ 笑いなしに見ることは不可能な、フォーマンズをご堪能ください。

スなど多岐にわたる「しごと」をしています。
そんなクレーカが毎年開催しているのが、年忘れ仮装パーティー「YUKA IDE NIGHT」。例年一〇〇名以上が参加する年に一度のお祭りは、老



LIVE
ライブ
音ハフォーマンズ
otto&orabu LIVE
inメルヘン館

otto & orabuは、音ハフォーマンズバンド。
鹿児島市のしょうぶ学園（障害者支援施設）で結成された民族楽器中心のパークシヨングループ「otto」と、職員によるヴォイスグループ「orabu」鹿児島弁で「叫ぶ」の意）からなる。足並みがそろわない頑強にずれる音、パワーのある音、不規則な音が自由に、そして純粋に楽しくセッションすることによって、心地よい不揃いの音が生まれていく。ズレながらも、大きな波をつくりだし、体の内部から突き動かされるような生き生きとした音空間は、一度聴くと病みつきになります。



日時
十二月三日（日）二時～二時四十分
場所
かごしまメルヘン館 文学ホール
〒八九一〇八五三
鹿児島県鹿児島市城山町五一
TEL:〇九九二二六・七七七一
料金 無料
【お問い合わせ】
社会福祉法人 太陽会
障害者支援センター SHOBUSTYLE
しょうぶ学園
〒八九一〇八七一
鹿児島県鹿児島市吉野町五〇六六番地
TEL:〇九九二四二二六三九

EVENT
イベント
studio COCCAの
「YUKA IDE NIGHT 2013」

studio COCCAは、さまざまなハンディを持つ人が創作活動を通じて収入を得ることをめざし設立された福祉施設／アトリエ。約六〇人のメンバーは、絵画・立体・陶芸・製菓・パフォーマンス

今年のあれこれをここで一掃できると間違いなしの一夜です。

日時
二〇一三年二月六日（木）一八時～二時頃まで

場所
studio COCCA（スタジオクレーカ）
〒二五四・〇〇五一
神奈川県平塚市平塚四・一五一六

参加費
中華料理食べ放題付 二〇〇〇円
（仮装で五〇〇円オマケ、差し入れも歓迎）
※料理の関係上、参加希望の方はお電話にて、予約ください。
※駐車場は要予約（一台五〇〇円）
【ご予約・お問い合わせ】
studio COCCA（スタジオクレーカ）
TEL:〇四六三・七二五三〇三
*Facebook, Twitterで情報随時更新中

MOVIE
映画
セッションズ

子どもの頃の病気が原因で首から下がまったく動かないマークは、巨大な呼吸器の中に横たわり一日の大半を過ごしている。唯一の楽しみはヘルパーがベッドごと運んでくれる数時間の散歩のみだ。

それでもマークは自分の人生をまったく悲観していない。三八歳で恋をした



©2012 TWENTIETH CENTURY FOX

マークは愛する女性と心身ともにつながりたいという願いを抱くようになり、思い切つてセラピストのセッションを受けることを決意するが…。
障害を抱えた人生を臆することなく生きさせた、詩人でありジャーナリストのマーク・オプライエンの実話をベースにした、愛とユーモアに満ちた大人のための感動作。サンダンス映画祭ほか、四つの映画祭で観客賞を受賞。

二月六日（金）新宿シネマカリテほか
全国順次ロードショー
【お問い合わせ】
TEL:〇三二五五二二〇四四

「コトノネ」ではインフォメーションページに掲載するイベント・フォーラム・ワークショップなどの情報を募集しています。
お問い合わせは「コトノネ」編集部まで。Tel:03-5794-0505 Fax:03-5794-0506 Mail:uketsuke@hatarakuyo.co.jp