Chapter 5

農福連携ニューウェーブ

福祉とつなげて創る
みんなが得する収益構造

業務用ネギでシェア拡大中

かつて梨畑が広がっていた埼玉県白岡市の一角が、いま「ネギ街道」になりつつある。

「2012年に最初に借りた畑は、およそ1ha。そのうち30aほどは耕作放棄地でした。それに梨畑は抜根しながら開墾していくので大変なんです」

農業生産法人アルファイノベーション㈱代表の山田浩太さんが言う。耕作放棄地をどんどんネギ畑にしているのが山田さん。現在、畑は5ha以上に拡張。作目は青ネギ、白ネギ（長ネギ）で、今では「ネギだらけだなぁ！」と住人たちを驚かせる。生産量は青ネギが週に1～1・5t、白ネギが週300～500kgにもなった。

販売先は大手の外食チェーンや食品加工会社など、約20社。真冬を除いてほぼ通年栽培が可能だが、物量確保と安定供給のため、産地リレーは必須である。幸い、コンサルタントでもある山田さんが農業参入を手伝った農業法人など、全国15ヵ所のネギ生産者のネットワークがあり、彼らも各地でせっせと規模を拡大中だ。販売を担う関連会社の㈱アグリジョインが競うように営業し、業務用ネギの業界でシェアを伸ばしている。

「参入直後はどうしても赤字なので、生産者は早く挽回しようと規模を広げてコストダウンするんです。でも最大のコストは人件費。ここを落とすには機械化、それと農福連携がカギです」

ただ、これは〝障がい者を食い物にする〟と悪く受け取られかねない。実際、当初は地域でだいぶ警戒されたそうだ。企業の農業参入、横文字の会社名、福祉は未経験。「うさんくさいと思われたみたいです」。3年目を迎えた現在ようやく、農地はどんどん集まり、障がい者のスタッフも定着して楽しそうに働いている。

「理念をしっかり持つこと。そうすれば農福連携で、地域社会・顧客・自社の三方すべてがメリットを享受できる関係をつくれます」と、山田さんは確信を持って言う。

働くことに充実感を

山田さんは、NPO法人めぐみの里という障がい者の就労継続支援事業所の理事長も務める。というより、農福連携のビジネスモデルを実践するために、自身で立ち上げたのがめぐみの里だ。

就労継続支援事業は、2006年施行の「障害者自立支援法」（13年より「障害者総合支援法」）で創設された事業のひとつ。一般企業で働くことがむずかしい障がい者に就労の機会を提供し、利用者（障がい者）と事業所が雇用契約を結ぶA型と、雇用契約を結ばないB型がある。めぐみの里はB型の事業所で、アルファイノベーションからネギの栽培・出荷作業を請け負い、利用者が職員とともに農作業を行って規定の工賃を得る。

在籍する利用者は16名だが、開所から2年を経て利用希望者が増え始めており、おそらく今年の前半には定員の20名に達するだろう。年齢は高校を卒業したばかりの18歳から47歳までで、平均年齢は35歳。知的障害者と精神障害者がおよそ半々だが、後者でも、もともと知的障がいがあって人間関係がうまくいかず、精神的な障がいを併発したケースが少なくないという。

めぐみの里の理念は明快だ。目標は、①働くことに充実感をおぼえること、②生活リズムが安定すること、③社会の一員として役割を作ること。本人が望めば「卒業」をともにめざして就労訓練を行う。

夏は暑く冬は寒い畑での農作業は体力的にラクではないし、毎日行う出荷作業も真剣にとり組まないと時間内に終わらない。アルファイノベーションの農業は彼らによって成り立っている。だから、めぐみの里では障がい者を、利用者ではなく「スタッフ」と呼ぶ。

「スタッフみんな、今ではできないことはないくらいのレベルになっています。彼らを見ていると、やっぱり人間には仕事が大事なんだとつくづく思うんです」と話すのは、めぐみの里の施設長・中口悠見さん。

「出荷作業場では、『ハサミは使い終わったら洗ってここへ戻す』『大量に出るネギのゴミを午後の作業の前に片付ける』などの整理整頓ルールを能動的に守っています。『明日も仕事があるから早く寝よう』と生活リズムを整えたり、身だしなみに気をつけたり、自分で努力するようになるのも、仕事があるからなんですよね」

1.農業法人アルファイノベーションの社員。右の男性はめぐみの里を卒業して正社員に。2.めぐみの里の施設長・中口悠見さん。会社を一緒に辞めて立ち上げから携わる。3.めぐみの里のサービス管理責任者、小川祐太さん（左）とアルファの小松本孝祐さん。毎日、農作業を終えたところで進捗状況をすり合わせる。4.全国からネギを集めて安定供給に奔走する㈱アグリジョインの営業・小林浩之さん（右）。ネギの生育状況をアルファの豊田潤さんに確認。5.めぐみの里の最重要活動、毎夕のミーティング。中口さんと小川さん（左奥）、生活支援員の永田結美さん（左手前）、サッカーコーチで職業指導員の西島さん（右奥）。担当する利用者のその日の様子などを詳細に共有。

アルファの相談役で土壌学の専門家、井上隆弘さん。有機農業で有名な鯉渕学園専門学校の元学園長。

ネギ収穫という作業を「スコップを入れる」「ネギを抜く」「袋に入れる」などに細分化して分業。利用者仲間で話し合って午前と午後で作業を交代する。

青ネギ畑でアルファイノベーション㈱代表の山田浩太さん。コンサルティング会社時代、生ゴミを堆肥化し地域循環させるビジネスモデルづくりにとり組み、やがて農業へ。

ぶれずに理念を実践する

1年目、めぐみの里は福祉の専門家たちの視察を何度か受け入れた。しかし山田さんらの理念とまったくかみ合わない。「福祉とはこういうもの」という彼らの固定概念には、どうしても賛同できなかった。

「典型的だったのがビニールハウス入口のレール。障がい者がつまずくと危ないから、日中は外しておくべきだと言う。でも僕らは逆に、つまずかないように声をかけるのが役目だと思った」

山田さんも中口さんも大手コンサルティング会社の出身。福祉はシロウトだが、一般企業の世界や社会はよく知っている。障がい者たちがふつうに就職したら、どんな環境に置かれるのかがわかる。

「彼らは親御さんが亡くなったら自力で生きていかなければならない。十年後、二十年後に一人でできることを増やすのが、訓練施設の役目でしょう」

就労継続支援事業所は利用者が減ると、その分の「訓練等給付費」による収入が減る。これは制度エラーだと山田さん。事業所が利用者を「卒業」させないベクトルが働いてしまう。

だから理念が絶対に必要なのだ。山田さんたちは、障がい者と本気で向き合うことで理念を実践する。

たとえば、一般就労をめざす統合失調症のAさん。作業中すぐに『疲れた』『肩が痛い』などと言っては休憩する。最初は体調を心配していたが、作業時間が終わると元気になる。『就職して今みたいに頻繁に休憩していたら、もう仕事に来なくていいですと言われるよ』と言っても、何かと言い訳をして仕事に集中できない。職員は、このままでは絶対に良くないと感じたという。

努力せず目標も達せられないと、Aさんは自信を失い、踏み出すこともできなくなりそうだ。

『つらい時、もう一歩だけがんばる努力をしようよ』『このままじゃ、どこへ行っても言い訳ばかりで、まわりの人から信頼されなくなるよ』。とにかく根気よく言い続けた。伝わるかどうか不安だったが、Aさんは少しずつ我慢したり、がんばるようになった。今では言い訳もせず仕事に集中している。

本気で相手のことを思っての小言は、ちゃんと伝わったのだ。

1.根・葉切り機（奥）にかけたネギを、専用皮剥き機（中）で皮を剥き、選別機（手前）にかける機械化ライン。操作する利用者はすっかり手慣れている。2.3.こちらでは根と葉をカットしたネギの皮をコンプレッサーで吹き飛ばしている。コツがいるけれど達成感のある作業。4.レーザーのラインに合わせてネギを根・葉切り機に置いていく。切りすぎるともったいないし、切り方が浅いと皮がうまく剥けず、むずかしい。

ネギの調整を行う出荷作業所。春先の今は出荷量が少ない時期だが、秋から冬にはネギの乗ったテーブルとダンボールでいっぱいになる。

予測&スケジューリング 真剣にとり組む農業

アルファイノベーションの農場長・豊田さんは、年度終わりに次年度の月ごとの経費と売上予測表を作成する。いつ何を、どのくらい売り上げるかを予測すれば、そのために資材をいつ、どのくらい買うかが決まる。「利益がどのくらい残るかもガラス張り。多ければボーナスにするよと言うと、がんばりがいがあります」と山田さん。

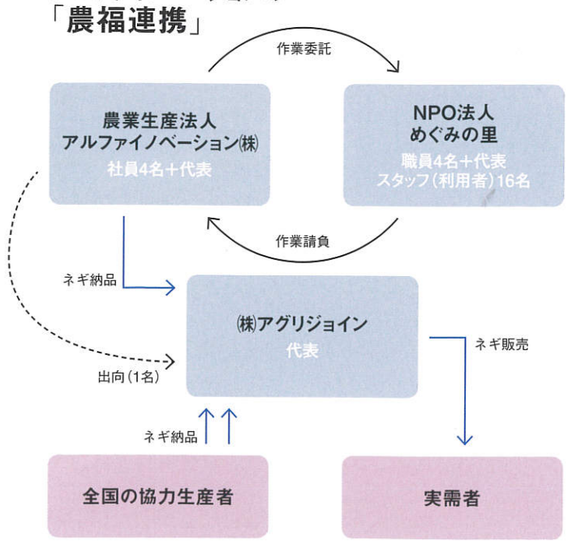
この予測表に毎月の実績を突き合わせれば、何に使いすぎたかも明白だ。余裕がある時は売上が落ちても「ここまでは大丈夫」という指標になる。挽回できるタイミングもわかるから、今のうちに播種して次の作を早めようなどということもできる。

この帳簿を軸に毎週、めぐみの里とアルファイノベーションで調整ミーティングを行う。作業工程を1ヵ月に1度、全部見直してデイリースケジュールを組む。事前に細かくスケジューリングしておくからこそ、スムーズに作業がまわり、現場で利用者たちの様子に気を配る余裕も生まれる。

「ここまで本気でとり組めば、農業でもちゃんと利益を出せます。そのうえで農福連携をからめれば、収益構造がもっと作りやすくなります。ただし、障がい者福祉に対する自分なりの理念を持ち、やれることを本気でやること。これが農福連携を成功させるコツでしょう」

生長させるためトンネルで覆った青ネギ畑の雑草取り。18歳の新人に永田さんがゆっくり教える。時々、腰や肩を伸ばしてリフレッシュ。

5.めぐみの里には小さな菜園があり、利用者が中心となって自家用の野菜を栽培。6.7.栄養成分の高い旬の種れたて野菜で、お昼に味噌汁を作る。味噌は山田社長の手造り!8.お昼は持参または近所の弁当店で注文。できたての味噌汁があるだけで満足度が大きくアップ。

いろいろな程度の障がいを持つ人たちの現場でタイムロスを防ぐため「5S」を徹底。①置き場所を決める、②表示する、③ゴミをまとめる、が基本。

アルファイノベーションの「農福連携」