

## 新・島根の中山間地から Work as Life

### 第4回

### 「小さな居場所の経営」

野中 浩一



#### 1. こども食堂

SNS を見ていたら、『「こども食堂から一線を引く」 《こども食堂》の名付け親が決意した背景 ボランティアでできる支援には限界がある』というタイトルの、東洋経済のネット記事が目にとまった。

島根出身の近藤さんが東京で「気まぐれ八百屋だんだん」を開店し、その関わりの中から生まれたという「こども食堂」。その近藤さんの言葉が、フリースクールを経営・運営してきた私の14年間の想いと（勝手ながら）重なった。

「私は最初からこども食堂はなくなればいいと思っていました。いつ辞めてもいいようにしないと。今抱えている家族は行政に返せばいい。別のこども食堂につなげばいい。それよりも、お隣さん同士がもう少し気を遣いあって、地域を作るほうが大事だと思います。多く作りすぎた煮物や頂き物の野菜を届けるとか。少しの間子どもを預かるとか。それが、ボランティアとしての範囲でできる地域力だと思います。」この短い言葉だけで、いろいろなことが想像される。

私もこの4月、14年間経営してきたフリースクールの一線から退いた。

#### 2. 父の職場が「家」だった頃

私は一人っ子の転勤族である。生まれてから小学校卒業までの間に、全国7か所の引っ越しを経験している。このことが私にもたらしたものが2つある。1つは自分だけで完結する孤独の感性、もう1つは様々な風土との巡りあいの感性である。言い方は格好つけているが、要は常にアウェイでさみしいのだ。

そんな私が住んできた家の中で最も印象に残っているのは、小学校低学年の頃の鹿児島の家である。全国に支店があったJミシン（当時是一部上場企業）の支店長だった父と私たち家族は、街中にある支店の

近くの社宅をあてがわれていたが、それは時に一軒家、ときにマンションであった。しかし鹿児島の家では、1階が支店で、1階フロアの奥にある階段を上って、2階が自宅という造りであった。

小学1年生の私は、学校から帰るとミシン店の1階を通して2階に上がる。今の時代で当時のミシン店の規模や雰囲気に近いのは、ドコモショップやauショップなど携帯ショップであるように思う。私が入口のドアから店内に入るとミシンが展示してあり、壁側には色とりどりの洋服を着た女性モデルの写真が表紙の「パターン型紙」が一面に飾ってあった記憶がある。奥にはいくつかの事務机があり、事務の若いお兄さんお姉さんが働いていた。私はその中を突っ切って2階の自宅に上がる日々であった。父によると、1つの店舗に20人ほどの職員（数人の事務員と、多数の外回りの営業マン）が働いていたとのことであった。

この鹿児島の家で記憶に残っている場面がある。当時私はビックリマンチョコのシールを集めており、しかし集める中で次第にチョコ菓子里に飽きてきて、どうしたものかと思案していた。先にシールを取り出すものだから、ウエハースのチョコ菓子里は湿気ておいしくなくなることも子どもなりの悩みの種であった。そのことを1階の事務のお姉さん（おそらく20歳前後）に話したところ、「よかったらちょうだい」と応じてくれて、「うん、おいしい。」と食べてくれたことを覚えている。そのとき私は小学生ながら、なにか悪いことをしたような気まずさと、おいしいと言って食べてくれたことへの嬉しいむずがゆさと、複雑な気持ちになったことを思い出す。

こうした父の職場と自宅とが一体となった幼少期の生活は、私の世界観を広げてくれたと感じている。

### 3. 居場所の経営と運営

28歳になり、私が起業したのが2006年。松江未来学園を開校したのが2011年。これまでの14年間で働いてもらった職員は、常勤、非常勤、講師を含めて50名を超える。短い人は1～2年だが、5～10年働いてもらった人も10名以上いる。一番長い人で14年。私と同じ年数である。

経営・運営していた松江未来学園は、週5日（コロナ禍前は週6日）、朝9時から夕方6時まで開けており、週2～4日登校（コロナ禍前は週3～5日登校）を基本にしているため、1日あたりの登校生徒は15～24名程度（行事や集会時は30名程度）、職員は私も含めて5名程度の小さな居場所であった。

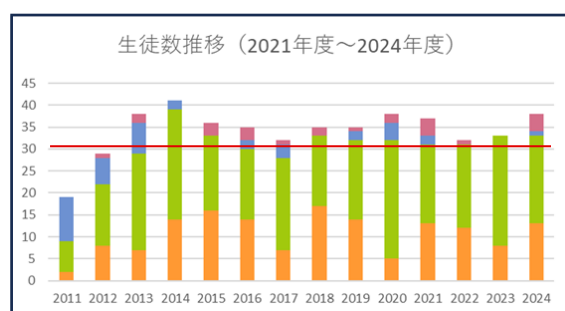


図1 松江未来学園の生徒数推移（14年間）

持続的に運営するため、開校当初に年間の売り上げを 2,000 万円に設定し、4 年目以降の 11 年間はその設定どおり軌道に乗った。14 年間で計 2 億 5 千万円程度のごく小さな事業あり、余分な利益を出さない方針で、学費だけでなく制服代や合宿・修学旅行費もほぼ実費しかもらっていない。そのためサービスの原価率が高く（お得）、民間企業と非営利組織の間をとったような経営体制であった。

そんな小さな場所だからこそ、その多くを自前で賄っており、やるべきことは多い。というより、私自身が何事においても自分でやってみて仕事の感触を確かめ、細かな改善をし続けることが好きな質なのである。「何をやるか」を決定する経営と、「どうやるか」を実践する運営。その両方の主体であった 14 年間、家に帰りつくのは 20 時～22 時が標準的であり、家への持ち帰り仕事も少なくなかった。

ここで言う「経営・運営」とは具体的に何か、だいたい以前に私が作った業務の全体像を提示したい。

| 松江未来学園 12業務                                      |                                                   |                                                         |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 本来価値                                             |                                                   |                                                         |
| 生徒との関わり                                          | 保護者さんとの関わり                                        | 将来への架け橋・展望                                              |
| 日常会話、遊び、活動<br>非日常・非常時の対応<br>学習、進路                | 面談<br>保護者会<br>電話(適宜)、通信紙                          | 通学できる、高校卒業できる<br>STRできる<br>進学・就職できる                     |
| 本来価値を高める要素                                       |                                                   |                                                         |
| 職員の雇用・管理                                         | 各種活動の企画・運用・連携                                     | 専門性の向上                                                  |
| シフト管理<br>業務・役割の分配<br>共有（日常、職員会、LINE）<br>契約、給与、税務 | 年間予定、時間割<br>各種行事<br>各種機関との連携                      | 環境設定<br>関係・コミュニティ設定<br>医療・福祉・心理的配慮                      |
| 価値の伝達                                            |                                                   |                                                         |
| 宣伝・広告                                            | 問合せ受け・見学・体験                                       | 各種文章                                                    |
| 有料：新聞、交通、ネット等<br>無料：ホームページ、新聞、店舗<br>設置、広告配布      | 電話受付<br>見学・体験の対応<br>入転学時の意思確認、書類説明<br>入学時の初期不安の緩和 | 機関紙えきなん、コラム<br>イヤーブック、活動報告<br>新聞記事、各種論文<br>ホームページ、ネット記事 |
| 付帯業務                                             |                                                   |                                                         |
| 経理事務・税務                                          | 学校事務                                              | 物品管理                                                    |
| 出納管理、領収書、明細書<br>給与計算、振込<br>税務署等への申告、支払い          | STR管理、成績報告<br>本校との連絡、書類管理<br>各種計画と報告              | 備品の購入、補充<br>補修、メンテナンス<br>書類、フォルダの整理<br>PCセキュリティ、更新、情報管理 |

※STR とは、提携している通信制高校の S：授業、T：テスト、R：各教科プリントのこと

表 1 松江未来学園 業務の全体像

## 4. 仕事に値段をつける

ここ1年、お米が高いとニュースで取り上げられている。5kg2,000円だったものが、4,000円を超える。私は甘いものが好きで家にチョコレート菓子を常備しているのだが、お菓子の値段も倍近くに上がっている。こうした元々の値段を知っている場合は、そことの比較で高いか安い、自分なりの損得勘定が動く。

値段が上がったとはいえ、ごはんを茶碗に1杯(150g)よそって50~60円。それだけを見れば、じゃがいもや玉ねぎ、パンやうどんや袋麺の価格と比べて、むしろ安いようにも感じられる。何と比べるかでイメージが変わる。

そうした意味も含めて、モノやサービスにいくらの値段をつけるかという「値づけ」は、自前で仕事をすううえでたいへん重要なことの1つであり、クリエイティブな作業であると感じている。

## 5. 「安ければいい」ってものでもない話

個人で何かを立ち上げる人がある。カフェであれ、塾であれ、農業であれ、その事業がうまく軌道にのるかどうかを分けるものが色々ある。資金、人脈、技術、知識、設備。時代、タイミング、運。

私のように大した資源(人・もの・金・情報)を持っていない中で、それなりに事業を継続させていくためには、「価値をつくり育てること」と「必要とする人に伝え続けること」、そして「初期投資を極力抑えて小さく試行錯誤すること」がコツかもしれないと考えている。(※1)

たとえば、私が運営してきた『フリースクール+通信制高校』のような事業であれば、お金を出す側の保護者さんの喜びや安心は、まずもって「日々通えていること」と「卒業できること」である。こうした親の喜びや安心が暗に子どもを励まし、良い流れが循環する。

その副産物として、「子どもが自分で朝の支度をして出るようになった」「家で友だちの話や学校であったことを話してくれるようになった」「家で勉強をする姿が見られるようになった」などがある。不登校だったわが子が、自分から動き、人との関わりや課せられた役割を楽しみ、結果として卒業する。こうした平穏な日々が価値になる。

とりわけ福祉・教育サービスでは、困っている人からお金をもらうのは憚られるといった考えや、経済的に厳しい家庭に負担を強いることは難しいといった考えがある。

しかし、平穏な日常という価値は、同時に「金銭や時間や心の負担」を軽くするという価値を生み出すことができる。親として仕事を抜けて、学校の面談・支援機関の相談・心の医療に何度も通わなければなら

ないためにかかる交通費、医療費、薬代。それらにかかる多くの時間と、加えて先が見えないことを話し合わなければいけない心労。これらがスッキリなくなるという価値は大きい。1年間の学費を気にする人は多いが、こうした卒業までのトータルコストを比較できる人はかなり少ないと感じている。

サービスの価値と価格は、(民間事業であれば) 続けていく中で自然とバランスが取れていく。当たり前のことを言うが、価値に対して価格が高いと感じれば人は利用しなくなり淘汰されるし、自分にとって価値があると感じれば相応のお金を払っても利用するのが人の常である。収入や家庭の状況に関わらず、人は価値があると感じたものには投資をする傾向がある。

さて、事業を始める側(居場所をつくる側)に視点を移すとき、情熱があつて資源がない人は、「サービスの質の高さ」と「価格の安さ」を両立しようとして、どちらも中途半端なまま短命におわってしまうことがある。この場合、安易に助成金や寄付金に頼ろうとせず、継続してやっていける価格を設定して、それに見合う価値を育てながら、利用者に価格と価値の妥当性を問うことが先決であろう。一方で、情熱はあまりないが資源がある場合もある(利益重視の事業)。こちらは案外に継続するケースも多いのだが、助成金に群がり、助成金がなくなるなど利益にならなくなると撤退するというリスクもなくはない。

ともあれ、実績のない初心の起業者ほど、最初からサービスの価格をやたらと安くしようとしたり、その補填のために助成金やクラウドファンディングなど外部の資本に頼ろうとすることがある。もちろんリーズナブルにサービスを提供しようという志はいいが、わが身を削って他人を頼るにも限界がある。

安く提供される福祉サービスに携わりたいなら、公的な機関に身を置けばいい。ただし税金で運用される公共事業は、同じ内容の民間事業よりも何倍ものお金(他者の税金)がかかっている場合があり、そのお金は自分たちの給与としても支給されていることを忘れてはいけないと感じる。決して安いわけではないのだ。

余談であるが、私自身、事業の中で「ひとり親割り」や「市外遠方割り」といった、経済的に厳しい家庭や費用がかさばる家庭への独自支援を実現するのに、着想から12年かかった経緯がある。小規模事業は、理想もありつつ、一方で足元を固めながらその時々身の丈に合ったことをするのがいいように感じている。

身銭を切って、自ら民間の小規模事業を起こすのであれば、やはり「価値をつくり育てること」と「必要とする人に届くまで伝え続けること」に、どれだけ情熱と時間を傾けられるかがキモではないかと思う。もちろん価値に見合った適正価格で。このように偉そうなことを書いておいて、上記の内容が20代や30代の頃に私の見聞きした本や講演の内容と一緒に感じたりもするが、それから20年近く事業を続けてみて、やはりそのとおりだなとも感じている。

## 6. ファミリーマネジメント

私が経営に着手したのは、東京から移住して島根で暮らしはじめた 28 歳からである。その 1 つは仕事経営。この年に起業して自営業を始めた。もう 1 つは家庭経営。この年に結婚して子どもを授かった。

家庭生活においても、経営的な考え方はそのまま生きる（ただしあからさまではなく、家庭ではほんのりと生かすことをお勧めする）。そして家庭経営をするうえでも、何に集中・選択し、そのかわりに何をリスクとするのが問われる。いいとこ取りばかりはできない。

家庭経営において私は、「わが子を自分たち夫婦自らの手で育てること」及び「そのための時間と気持ちの余裕の確保」が大事だと考えた。そこで忙しかった都会での仕事生活から島根に拠点を移して、中山間地での暮らしを選んだ。自然との共生によって五感が刺激されること、地域の人との関わりがあること、田舎だからこその不便さ（＝生きるための負荷）があることが、わが家の暮らしを豊かにしてくれると考えたためである。

それと同時に、仕事を自営に切り替えた。自分が時間やお金に管理される立場から、自分で時間やお金を管理する立場に切り替えて、タイムマネジメント（時間管理）とストレスマネジメント（やりがいと心身疲労のバランス調整）の両方を自分の手中に収めた。そのかわり、事業の借入れのために家を担保に入れたり、現金収入は少ないことや不安定になる可能性など、リスクを負うことを選んだ。

子育てという初めて取り組む事業に対して、自分たち夫婦が経験を積み、困難や失敗も含めて手ごたえを蓄積することが、10 年・20 年後の実りに結びつくと考えていた。よそ（保育園や幼稚園）に預けて集団生活をさせるのは、家や地域で十分に子どもの意欲が充電されて、言葉で自分の考えを表現できるようになってからでいいと考えていた。（※2）

特に子どもを授かる前から教育や不登校支援に携わっていた者として、乳幼児期の育ちがその後数十年を左右することを肌身に感じており、5 歳までは家で育てられるよう（ただし子どもが幼稚園や保育園に行きたいと意思を表明するならそれを実現できるよう）、そして親および夫としての感覚を養うことができるよう、家族が一緒に成長し合えることをファミリーマネジメントの第一とした。

その方針を立ててから約 20 年が経過した。3 年前に私の父が亡くなり、これまで縁が薄かった父方の実家熊本に足を運んだ（※3）。元の実家を訪ね、戸籍を辿り、市の資料館で町史を読むと、色々な発見があった。祖父方も祖母方も村の地主であり、高祖父は役場の収入役を務めて後に長らく議員を務めていたことや、曾祖父は農協の組合長を務めた後に第一回の町長選に出馬したことなどが記録されていた。

家が先祖代々、経営や組織マネジメント、そして地域の責任を担っていた経緯に触れて、これまで自分の意思と選択で経営に携わっていたつもりが、実は先祖も含めた家族の営みの延長線上で自分が動いていたことを知り、励まされたような気持ちになった。（※4）

## 7. 経営の拠りどころ

企業における知識創造を探究した経営学者の野中郁次郎は、西洋型の「形式知」と東洋型の「暗黙知」の相互作用（および相互変換すること）の重要性を説いている。

西洋においての知識とは、「形式的であいまいさがなく系統的であり、誤りがあればそれを立証でき、科学的であり、その探究にはデータや情報の分析や解釈を必要」として、「新しい知識は文章化され、正式な訓練によって移転される」ものである。一方で東洋における知識とは、「直観的、解釈的であり、あいまいで、直線的でなく、科学的方程式に変換するのが難しい」として、「データの分析や解釈から創出されるのではなく、多くの人の専門知識や経験から芽生え、その人たちの頭の中から探り出される」と述べている。

部分の積み重ねやセグメントされた世界よりも、視点を切り替えながら発想の飛躍を楽しみたい私としては、どうしても東洋型の暗黙知の比率が高くなる傾向があるように思う。起業前後から様々な事業家や思想家の言葉を拠りどころに、経営者としての経験を重ねてきた。特にマネジメントや働くうえで影響を受けた事業家・思想家は、福島正伸、斎藤ひとり、松下幸之助、稲盛和夫、孫正義、ロバート・キヨサキ、デール・カーネギー、スティーブン・コヴィーあたりであろうか。

東京から島根に移住して間もなく、28歳のときにたまたま参加した「しまね起業家スクール」。そこでの福島正伸氏の言葉は、私を強く後押しした。

「どんなに成長しても足りないものが必ずある。しかし足りないものができない理由にはならない。」

「うまくいくことを探す人はアイデアの放浪者になる。ずっとうまくいくことなんてない。いくつ困難があってもうまくいくまでやり続けるから、成功する。」

足りないものがあっていい。うまくいくことがあるのではなく、うまくいくまで続ければいい。この考え方は、起業前夜の私を勇気づけてくれた。稲盛和夫はその著書『生き方』の中で、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」で表されると述べている。そして「この式のなかでもっとも重要なのは、『考え方』というファクターです」とも。その意味で、上記の福島氏の言葉はまさに考え方の転換であり、私の行動を強化して加速させた。

こうして誕生した松江未来学園。その開校当初、私は職員に「この仕事がなくなることを目標にしたいと思います」と宣言した。その心は、松江未来学園が対話と心理的安全性が確保された多年代集団コミュニティのモデルの1つとして機能して、同時に公立の学校が通うすべての子どもたちそれぞれにとってのサイズに合った居場所となり、不登校という概念自体がなくなることを目指しての言葉であった。

私がここまでフリースクール事業を続けてこられたのは、関わってもらった数多くの人たちのご縁と、

そして運と、出会いや経験や考え方や時代が絡み合い揺れながら、その中でなんとかバランスをとり続けられた結果だと感じている。そして 47 歳になってそれらの事業を譲り、一つの区切りをつけた。

\*\*\*\*\*

## <注釈>

### ※1 価値

私が本文章で言う価値は、利用者が相応のお金を出して得たい、過程と結果のこと

### ※2 乳幼児期の子育て

不登校における無気力の根っこは、「緊張と不安」の蓄積であると考えている。その逆、意欲が湧く源泉は、(特に乳幼児期に)愛着対象と一緒にいられる安心(およびそれを可能にする家庭資源と家庭環境のマネジメント力)であると考えている。しかしこれは各家庭や親の責任として矮小化させる問題ではなく、社会の仕組みが抱える課題であろう。「子ども真ん中」の社会は、大人の都合で子ども(特に言葉をしゃべったり、意思をしっかりと表明できない乳幼児期の子ども)を体よく預ける社会ではなく、子どもと一緒にいたいと望む大人(安心基地)と一緒に育ちあえる社会であると思う。そうであれば、自然と子どもは親離れして、意欲が湧かない・無気力であるということではなく、ちょっとやそっとの困難であれば折り合いをつけ、大人になれば子を成すのではないだろうか。子育てが予算や法整備の問題かどうかは、生命の循環がある国(ホモ・サピエンスの国)と、それが衰えている国(ホモ・エコノミクスの国)とを比較すれば明らかなように思われる。

### ※3 父方の実家

私が転勤族で全国を転々としていたこと、祖父母が 50 代前半の私が物心つく前に亡くなっていたことにより、私が熊本の家に行ったのが 4 歳頃、祖母の葬式のときが最後であった。

### ※4 家系

片田舎の小さな村の出来事である。そのため、勇気はもらったが、残念ながら財産はまったくもらっていない。(余談)

## <引用・参考文献>

東洋経済 ONLINE <https://toyokeizai.net/articles/-/880254>

編訳：ダイヤモンド社(2006)「世界を変えたビジネス思想家」ダイヤモンド社

稲盛和夫(2004)「生き方」サンマーク出版