

誰もが働く社会をつくる

ソーシャルファームを知って、考えて、動きたくなるワークショップ 2025

【第3回】ソーシャルファームのリアル（雇う人の目線から）

2025年10月29日（水）19:00～21:00

ヒカリエ 8F クリエイティブスペース 8/

登壇者：

橋本 典子（Animo/Animo Plus 株式会社 代表取締役）

ナビゲーター：

近藤 武夫 東京大学 先端科学技術研究センター 社会包摂システム分野 教授

ファシリテーター：

紫牟田 伸子 編集家／プロジェクトエディター／デザインプロデューサー

＜はじめに＞

紫牟田：本日は、「誰もが働く社会をつくる。ソーシャルファームを知って考えて動きたくなるワークショップ」にお越しいただき、ありがとうございます。この授業は2023年度に始まったNPO法人シブヤ大学と東京都のコラボレーション事業で、本日は今年度第3回目の授業になります。授業の様子は、シブヤ大学および東京都のホームページに掲載する予定です。過去の開催につきましてレポートおよび議事録としてまとめておりますので、ぜひご覧ください。

さて、ソーシャルファームとは、簡単に言いえば、障害や病気、ひきこもりなどさまざまな理由から働くことに困難を抱えている人たちを受け入れて自律的な経営を行なっている社会的企業のことを指します。これまでソーシャルファームという概念の成り立ちや海外の事例、東京都のソーシャルファーム認証を受けた企業で働く人・経営者の方々からお話を聞いてまいりました。今年度は、第1回に「働けないってどういうこと、働くってどういうこと」と題し、就労支援組織NPO法人育て上げネットの視点から、第2回目は東京都のソーシャルファーム認証を受けたAnimo Plus株式会社で働くおふたりに働く人からの視点をお話いただき、今回は経営する人の視点ということで、Animo Plus株式会社代表取締役の橋本典子さんにお越しいただいております。どうぞよろしくお願ひいたします。

橋本：よろしくお願ひいたします。

紫牟田：また、コーディネーターとして東京大学の近藤先生に来ていただいております。

近藤：いつもお会いしている皆さんもおられますけれども、初めての方に少し自己紹介しますと、

東京大学先端科学技術研究センターに、社会包摶システム分野という研究室があるんですけど、そこでさまざまな社会的包摶に関する研究などをしています。私はもともと、このソーシャルファームを支援する条例ができた時に委員として参加していたというつながりもあって、このワークショップには 3 年前の初回からずっと関わらせていただいております。よろしくお願ひします。

紫牟田：それでは、改めて橋本さんをご紹介したいと思います。橋本さんは、女性の権利を支援する Animo 株式会社と、障害を持つ子どもの教育と保護者の就労支援を同時に行なうママサポセンターを運営する Animo Plus 株式会社を経営されていらっしゃいます。会社としての取り組みや事業を立ち上げた経緯などからお話しいただければと思います。よろしくお願ひいたします。

橋本：改めまして、Animo Plus 株式会社の橋本典子です。自己紹介を簡単にさせてください。私の性格は、動物占いが表しているように全力疾走するチーターで、好きな言葉は猪突猛進というぐらい、とにかく走って、いろんなことをチャレンジしてみようという好奇心旺盛なタイプです。

橋本典子の紹介 皆さまはじめまして



橋本 典子

Hashimoto Noriko

Animo 株式会社
Animo Plus 株式会社
代表取締役 CEO
一般社団法人ママサポ
代表理事
一般社団法人バックオフィス
プロフェッショナル協会
理事

- ・家族構成
夫（44歳）・長女（22歳）
次女（20歳）・三女（16歳）
- ・出身：奈良県
- ・動物占い
全力疾走するチーター
- ・特技
食事や買い物を即断即決すること

【経歴】

2004年 救急救命士の国家資格を取得後に病院にて勤務
2003年 個人事業主として竹あかり事業開始
2016年 Animo株式会社 設立
2019年 (有)アカネケアコンサルトをAnimoグループ会社化
(有)アカネケアコンサルトから「Animo Plus株式会社」へ社名変更

【受賞歴】

2018年「ホワイト企業アワード」社内託児所部門 大賞
2020年 大阪市女性活躍リーディングカンパニー 最高位認証



【Animo グループについて】

わたしたち、Animoグループは
「働きながら子育てする環境をトータルサポート」するために、
さまざまな事業を展開。
父親を不慮の事故で失くした経験から医療に携わることを志し、救急救命士からキャリアをスタートさせた代表・橋本が、自身の出産・育児経験をもとに、女性のキャリアを支援したいと2016年に設立しました。

Animoとは、スペイン語で「がんばれ！」「元気を出して」といった意味。Animo(アニモ)株式会社は、人材紹介と保育園運営を軸に、頑張る人と会社を、心を尽くして応援し続けています。

もともと創業したのは Animo 株式会社からでして、Animo Plus 株式会社は 2019 年に Animo にグループインしてから 6 年目。それ以外にシングルマザー支援をする一般社団法人ママサポの代表理事と、バックオフィス業務、経理や財務だけでなく、すべてのプロフェッショナルを育成していくという一般社団法人バックオフィスプロフェッショナル協会の理事もさせていただいております。

私自身、3 人の子どもを育てながら働く中で、いろんな困難にあってきました。これは私だけの問題ではなく社会課題もあると思い、主婦からの起業家として 10 年前に創業し、いまは全体で 260 人くらいの会社になっております。何の経験もない私が思いひとつで立ち上げた会社

ですけれども、たくさんの皆さんとの思いと一緒に成長してきました。



Animo Plus 株式会社の事業としては、主に「ママサボ事業」の中で 3 つの事業を行なっています。1 つが、企業様のパックオフィス業務を請け負うような BPO 事業、2 つ目が、デジタル人材の育成事業、3 つ目は児童発達支援事業です。

なぜこれらをしようと思ったかをご説明します。Animo グループでは全国でたくさんの保育園を運営しています。保育園を運営する中で、発達にちょっと課題があるお子様は保育園を抜けて専門的な養育施設に通わなければいけないということを目の当たりにしました。働くために保育園に預けているのに、子どものために仕事を抜け、仕事を休んででも療育をしなければいけない。そこを何とか解決できないかと思っていた時、ソーシャルファームに出会いました。

療育施設は一日の単元みたいなものが決まっていて、単元をたくさんやるほうが会社として売り上げが上がりやすいんですね。一日を一単元としてしまうと、なかなか利益を得ることが難しいんです。けれども、目指したい姿は、お子さんを育てている保護者の方が、安心して学んだり働けたりできる世界を支援をしていくことです。東京都に、就労困難な状態にある、例えば、課題のあるお子様を養育されているお母様方の支援をしたいと言ったところ、ソーシャルファームの事業として認めていただく流れとなりました。

2 つ目のデジタルスキル教育サービスの提供では、在宅ワーカーの支援事業をやっていますが、こちらもいきなり在宅ワーカーの育成事業をやろうと思ってもなかなか難しいと思います。私たちはソーシャルファーム認証を受ける前に、内閣府の休眠預金活用事業の実行団体に選出させていただきまして、シングルマザーのためのデジタル就労支援事業を 2 年間半ほどやっておりました。ソーシャルビジネスの立ち上げにはすごく時間がかかったり、売上を上げていくのが大変なんですけれども、同じ思いで出ている助成金・補助金がないかをしっかり探しながら、時間をかけて事業をつくってきました。

そういういろいろな学びを得た中で、社会的な事業をするとなった時によく出てくるのがロジックモデルです。ロジックモデルは、どんな世界をつくりたいかというところから、短期的なアウトカム、中期的なアウトカム、最終的にどうなっていくのかという長期的なアウトカムを描くものですが、私たちのアウトプットとしては、デジタルスキル研修の提供や療養施設の利用者数を増やしていくことをきっちり事業としてやっていくために、企業のバックオフィス業務を請け負う事業を大きな柱に持っていくとしています。BPO の契約者数もサービスの 1 つに入っています。最終的に療育施設に預けながら働くお母さんを、首都圏を中心に全国に広めていきたいと思っております。

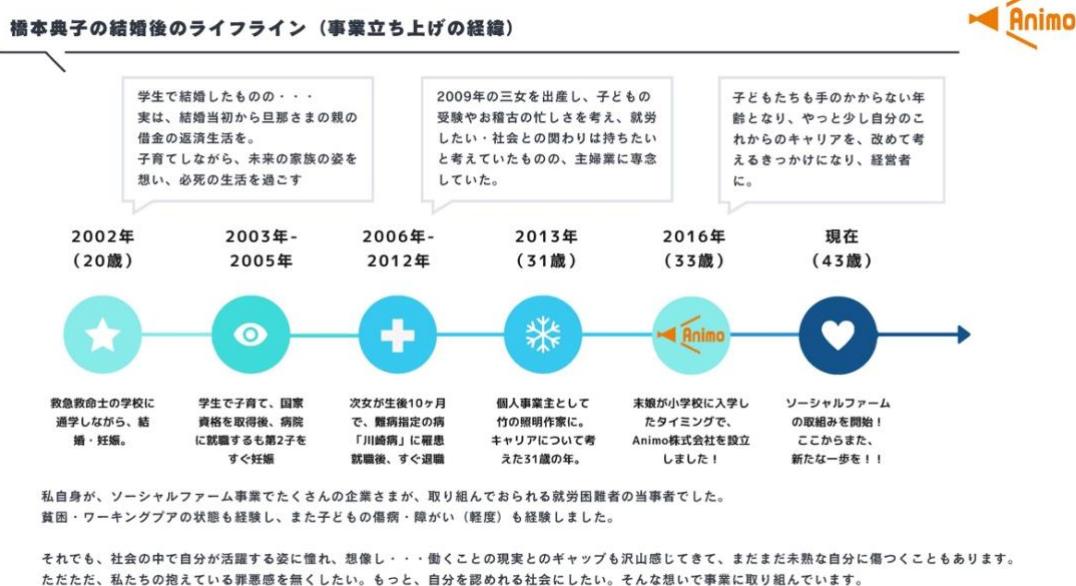
ただ、どうしてもそれだけでやっていくのは難しいので、補助金や助成金を活用しながらさまざまなことにチャレンジをしているところです。補助金や助成金に選ばれるか選ばれないかは、思いだけで突破できるものではないのですが、もし今後こうしたソーシャルビジネスをしていきたいと思われる方は、いろんなものに申請してみていただければなと思います。その中でどんどん自分の事業がブラッシュアップされていくということも経験の 1 つだと思います。

いまは東京都でしかソーシャルファームの制度がないので、ゆっくり事業を立ち上げていくのは難しいかもしれません、ソーシャルファームの助成金も 5 年で事業化するというものなので、5 年間という時間と資金をどういうふうに事業成長に使っていくかをしっかりとと考え、毎年報告資料をつくる中で、どこが目標を達成できたのか、ロジックモデルを見返していくことがすごく大切だと思っています。

経営者として意識していることですが、特に女性経営者にありがちなのが、思いが先行するということです。思いが先行して、これは事業会社でやらなければいけないのか、NPO 法人でやることなのか、一般社団法人でやることなのかと葛藤する時期もありました。事業成長よりも寄り添い重視になっていくとか、さまざまな助成金や補助金を使いながらやっていくとなると、事業としての再現性をどこに持ってくるのかを常に意識しないと、どうしてもボランティアみたいな感覚になってしまいます。そこはきっちりと、「いや違う、私たちは持続可能な社会をつくっていくためにやっているんだ」ということを意識して社内でも話しています。

就労困難者の方との対話で意識していることは、健常者か就労困難者かに關係なく、人はそれぞれ特性があるということです。私も ADD と ADHD を持っている人間なので、自分の中ではこれはもうギフトという位置づけで考えています。働き方への配慮も本当に大切ですが、寄り添いすぎてしまうと組織全体が疲弊してしまうことも時にはある。例えば、ある人がエアコンが寒いと言い、別の人には暑いと言う時、会社としては温度設定ルールを決めて、暑い人は薄着、寒い人は上着を持ってくるというふうに決めてあげなければいけないことがある。それをなんとなくコミュニケーションで解決できるのではないかと思ってしまうと、間に挟まれている人がすごく苦しい。私もそれで急性胃腸炎になりました。ですから、働くみんなが笑顔でいるためには、寄り添いすぎることが正しいわけでも、きっぱりと分けてしまうことが正しいわけでもなく、何をどうすればみんなの気持ちよい笑顔を見られるかというところにフォーカスして考える。社会人としてのマインドセットの育成を諦めずにやっていく。事業成長と組織の笑顔——

—これがみんなの最大の癒やしになるということは本当に間違いないと思っていますから、この両輪を回していくことを意識しています。



では、なぜこのような考えになってこうすることを進めていこうと思ったのか、私自身のちょっとディープなライフラインをお話したいと思います。

私は 20 歳で学生結婚して、21 歳で長女を出産し、22 歳で救急救命士の国家資格を取得いたしました。休むことなく、学校も休学せずに資格を取ったんですけども、結婚当初から、実は旦那様の親の借金がありまして……。でも、私は子どもたちの未来を考えた時に、子どもに苦労させたくないと思い、まだ若かったので朝 8 時から 12 時までガソリンスタンドで働き、昼の 1 時から水泳コーチをし、夜間学校に行って帰ってきて、子どもを寝かしつけて晩ごはんをつくり、夜の 12 時から朝の 6 時までチェーン店のフレンドリーで働くというような……もう思い詰めたらやってしまうみたいな癖があって必死になってやっていたんですね。なぜこんなことができたのかと言われたら、突っ走るチーターが出てしまったとしか言いようがないんですけども、そんな中で、国家資格を取得した後に病院に就職をいたしました。ただ就職した後にありがたいことに 2 人目もできました。救急の現場に行くと、出産を経て復帰することがものすごく怖くなるんですね。1 年半空いた中では、常に気が張っている命の現場にいるには復帰がなかなか難しいということもあり、家の近くの内装会社で事務の仕事をすることに決めました。生まれて半年の娘を保育園に預けて働き始めた矢先、娘が生後 10 カ月で川崎病という難病にかかり、親が 24 時間介護しなければならない中で仕事をすることは難しい。社会に出ようと思って生後半年で保育園に預けたのに、すぐに退職をしてしまうみたいな経験をしてしまったわけです。子どもたちに自分は何をしていけるのか。子どものこともしっかりやりたい。でも社会とも関わりたい。でも、働いても子どものことで忙しいから、一日 2 万円、3 万円になってしまふ。だったら何かを我慢したほうがいいんじゃないか……働くことは決して悪いことじゃないのに、忙しくして

帰ってきた自分が子どものサインに気づけなくて川崎病になったんじゃないかという、何も自分は悪くないのに、罪悪感を勝手に持ってしまうというような状況に陥ってしまい、ずっと専業主婦を続けていました。

次女の幼稚園入学と長女の小学校入学、3人目の出産がちょうど重なったタイミングでまだ28歳。20代は子育てと家のことと追われ、このままだと一生社会と関われないかもしれない……パソコンを使ったことがない人間が何ができるんだろうかという恐怖があり、何かできることはないかと思って、末っ子の幼稚園入学を機に31歳の時に竹の照明作家になりました。いきなりここに飛んでなんかおかしい感じなんですけれども(笑)、社会に出て働くことが難しいので、単価が安くて高く売れるものは何かと考え、芸術品しかないと思ったんですね。絵とか書の世界では……私も書道の師範を取っていたのでわかるんですけど、もう今さら無理なので、ニッチな世界で芸術作品ぼく見えるものをやってみよう。それで突然、大阪・難波にあるギャラリーを貸し切って、「作家です」と個展を開いて、それを持って大手の企業に飛び込みました。当時はメルカリとかもなかったので、企業さんと契約をして、駅や関西空港のイルミネーションとかの仕事を取っていました。まあ、ラッキーガールだったんですね。

そうして個人で何かができるとなった時、周りはちょうど今から結婚しようか出産しようかって悩んでいる時でした。「どうしたらそういうことができるの?」という相談を聞くうちに、「あ、これは私と抱えている課題は一緒なんだ」と思ったんです。20歳で子どもを産もうが30歳で産もうが、女性は社会との関わり方をずっと考えてるんだと思って、「よし、これを解決する会社をつくろう」とAnimo株式会社を創業しました。

なので、私自身が本当に就労困難な当事者であったということもすごく大きいと思います。貧困、ワーキングプアも経験し、子どもの病気や末っ子も軽度障害がある中で、子どもと関わる時間はすごく大切ではあるんですけども、旦那さんは出張も行くし転勤もする。でも母親がすると罪悪感もあってすごく傷ついてしまう。私自身がまだまだ傷ついていることを、なんとかみんなと一緒に傷つかなくていい社会、罪悪感なく自分を認められ、褒められる——そんな社会をつくっていきたいなと思いながら事業に取り組んでおります。

紫牟田：ありがとうございました。とてもドラマチックですね。

近藤：だいぶすごいですね、エネルギーが。竹の照明作家になったところは、本当にすごいなと思いましたが、うかがっていると本当に一步踏み出すエネルギーが局面局面にありますね。起業してみたいと思ってるけれどしたことがないという方たちは、入口の前でためらっておられる方が多いかなと思うんです。今、さまざまな制度的なことなども考えつつ、5年後のロジックモデルを立てながら、非常にクレバーに助成金なども使うと最初にお話いただきましたが、実際の第一歩目……先ほどはラッキーガールとおしゃっていましたけど、竹の照明作家になった第一歩目というのは、本当に飛び込んでチャレンジしてという形だったと思います。さまざまなことを学んだ今の状況から、その第一歩をどうご覧になっていますか。

橋本：すごく社会に憧れがありましたが、世の中の企業がどういった形で成り立っているのかをそもそも知らなかったんですね。主婦の時、家族5人分の食料を買ったレシートの後ろによく、

“宝くじの一等前後賞が当たった時の使い道”を考えて書いていたんですよ。使い切るもよし、増やしてもよし。自分が起業するんだったら何がしてみたいだろうと思った時、就活の学生が買う『業界地図』から『会社四季報』に出会いました。同じ事業で同じ市場で同じリスクをやっている会社でもなぜ株価が違うんだろう？その“なぜ”を調べていきたくなつて、世の中の社会とか会社というものに憧れすぎて、どうやってそこが成り立っているんだろう、って主婦時代に結構いろいろ調べていた、というか、調べる癖があったんですね。それが今、自分の得意分野として生きているとは思います。ただ、本の中には、総務部とか経理部とか、社員との向き合い方とか話し方とかは書いてない。どちらかというと、基本、キラキラしたことしか書いてないので、キラキラを持ったまま飛び込んでいったという感じです（笑）。

近藤：経営って非常に地味なことがすごく多いですよね。雇われることが当たり前の文化の中で育ってきている人、つまり組織に雇われてご飯を食べていくことが当たり前だと思って育っている人は、例えば、「総務部や経理部で自分がどう働くか」というところにターゲットを置いていくと思うんですけど、橋本さんは全然違ったんですね。最初から経営を考えておられた。

橋本：そうですね。子どものお稽古や家のこともきちんとすると、とした上で働くとなると、私にできることはキャッシャーとかお掃除とかっていう選択肢。それを時給換算で考えたのがきっかけで、逆算で考えたんです。月 50 万手取りが欲しいと思った時にどういった形ができるのかというと、一番単価が高くて原価が安いのものが芸術品だったというだけです。

近藤：そこがもうすでに経営者思考ですよね。

紫牟田：仕事ではなくて“収入”を考えたということですよね。

橋本：そうです。新婚時代にだいぶ苦労したんで（笑）。

紫牟田：竹の照明作家は今も続けていらっしゃるんですか。

橋本：一応、今も山に工房があるんです。学校とか就労支援とかでも、過去には教えに行ったりしたこともあります。でも、どちらかというと創業当時、主婦の自分が銀行からお金を借りるということを知らなかつたので、お金を借りて事業をするなんて、ちょっと頭になくて……財務諸表を見ていたはずなのに（笑）。創業当時はよく「ちょっと山に竹を切りに行ってきます」って行って、一回イベント的に何か空間演出をすると 300 万～500 万円というお金がいただけるので、それを会社に投資するというような感じでやっていました。

近藤：割と最近ですよね、これ。もはや人生を 2、3 周回ってきたかのような物語がありますね（笑）。さらにそこから Animo 株式会社を設立した後は、一気に観点がソーシャルになっていきますよね。つまり、入口は「売上が最短で得られる」と考えた芸術作品。そこから、今度は一気に「この問題は社会の問題であるから、起業することによって社会課題を解決するんだ」という観点になっている。一見すると完全に逆転しているぐらいに見えるんですけど、友人とかからの相談をたくさん受ける中で一気に転換があつたんですか。

橋本：それもありましたが、会社としてどうなりたいかという姿として、「Animo がマザーズハローワークの代わりになる」って社内でも伝えているんです。私はちゃんとお仕事をしたことがなかつたので、きちんとお仕事をされた方が退職をされてハローワークでお金をもらうという

ことがすごく悔しかったんです。人生を本気で変えようと思って行っているのかどうかと言わいたら、やっぱり皆さんはお金をいただきに行くということが先行するんじゃないですか？でも自分は、そこを活用したことがなかったというのもあって、ちょっとうらやましいなという気持ちもあるんです。仕事辞めてお金をもらえるなんてすごい国の制度じゃん！みたいに思っていた部分もある。でもやっぱり私は、自分自身で自分の人生を本気でどう変えていけるかということに向き合ってきたので、みんなと一緒にその向き合って変えていけるような企業になりたいと思っているんですね。だから、行政の代わりに Animo がハローワークになれたらすごくいいのになって勝手に思っています。

紫牟田：竹の照明の売上をコンスタントに上げて、それをソーシャルに運用するっていう考え方ではなかったんですか。

橋本：芸術家って、ひとりでできることのトップラインが決まっているので、自分が働き続けなければ維持できないことが明確にありました。実は、末っ子が幼稚園入学し、私が竹の照明作家になった時は、主人が起業したタイミングだったんです。もし、彼に何があった時に家族の生活をどう支えていくかということを考えて、私も夫婦として伴走できるようにと竹の照明作家をやり始めた。小学校に入ってから Animo を設立しました、って言ってるんですけども、実は恥ずかしいんですけども、主人がすごく寝言がうるさくて。ずっと仕事の寝言を言ってたんです。そもそも主婦である私は、男性がどれだけ社会で戦っているかということを全く知らなかった。ちょっと竹で頑張っていたものだから、「そんなにしんどいんだったら辞めたら」って夫に言ったら、「え、ホンマ？」って言って、そのまま会社を畳んだんです（笑）。今まで社会保障の中の社会保険の枠組みの中で生きていたのに、いきなりこの先、国民健康保険になるの？と思った時に、社会保障、社会保険が欲しい！と思って（笑）……。

近藤：すごいですね。しかも、それで「就職しよう」じゃなくて、「会社をつくっちゃおう」って……。基本的に自分でつくるんですね。でも、その発想ってやっぱりすごく大事だと思うんですよね。“なければつくる”っていう発想って基本的に最重要だと思うんです。僕は障害のある子どもの支援とかしているんですけど、子どもたちには、“なければあるところに行こう”じゃなくて、“なかったらつくればいい”し、“なかったら自分が一番最初になればいい”と伝えるんですよね。そうやって世界はちょっとずつ変えていける。自分としてもそれが実感としてあるんですけど、橋本さんはそれを続けてきてる感じということですね。

橋本：父が教育者で、私の弟が川で溺れたのを助けて父は 42 歳で亡くなったんですけど、その時に父の葬儀会場に 1,000 人が来られたんです。父が大学生の頃に初めて家庭教師のアルバイトをした生徒さんが余命半年だったらしいんですね。自分は何も教えてあげることがないまま生徒さんが亡くなってしまったという思いを抱えつつ、父は祖父の会社を継いだんですけども、やっぱり子どもたちに生きるって楽しいということを教えてあげたいという思いで、私たち兄弟 3 人が生まれた後に、もう一度大学に通い直して教員免許を取って、塾の先生になったんです。家の前で生徒の方たちが亡くなった父に向かって挨拶をしていくというか、喋りたい思いがいっぱいあるみたいな話を、当時中学生だった私が子どもながらに聞いた、そのことがとて

も強烈だったというのもひとつあるのかなと思います。父の思いから、自分が社会に対してどんな使命があるのかといったことを内省するところもあるかもしれません。

近藤：どこかに所属することを人生の選択肢としがちですが、経営に向かっていく時は、課題は何なのか、そこに向けての自分の人生の使い方……使命とおっしゃってますけど、それをどう決めていくのか。解決方法はだいたい世の中にはないものなので、どうつくっていくのか。そこに人生の路線を少し脱線させていくのが、わりと多くの人に必要なのかなと思っています。このワークショップの中では、ロールモデルに出会うというか、そういうやり方を取ってきた人は、一体どうしてそっちのほう……ある意味、多数派の日本人が選びがちな選択肢を少し脱線させるのかという、ロールモデル的な部分をお聞きしているんですけど……橋本さんは、だいぶ人生を何回か回っておられる感じです。

紫牟田：こういう人になりたいみたいな、憧れている人とかはいらっしゃいますか。

橋本：そういう意味では父が大きかったというのはあるんですけども、小さい頃はみんなお花屋さんになりたいとかケーキ屋さんになりたいとか、パイロットになりたいとか消防士になりたいとか、いろんなこと言うじゃないですか。でも気付いたら、自分の人生で何かを考えるということを特にこななかったなと思っていて……。結婚したら家族のため、子どもが生まれた子どものため。今となっては男性目線では社会で働くことの大変さということもものすごく感じているんですけども、当時は単純に「なぜ女性は自分の夢を持たなくなってしまうんだろう？」みたいな疑問を持ったことが大きかったかなと思っています。それを私の場合は、家族が受け入れてくれたというか、家族が後押ししてくれるというのがあったかなと思います。

近藤：「そんな辛いんやったら、辞めたら？」って言ったら、「じゃ、畳むわ」って言った旦那さんもいいですよね。ある意味、企業っていつまでも続けるものではないですね。場合によっては、一回畳んでまた…っていう方も本当に多い。それもまた多数派の方は知らないこともあると思うんですけど、橋本さんはそういう環境にあったんですね。

橋本：そうですね。もう間違いなく、この日本ではチャレンジして失敗して命を取られるなんてことはないんで（笑）、どんどんチャレンジしていただければ、と思っています。結局、みんなが苦しむのはなにしろ罪悪感だと思うんですよ。誰かを幸せにできなかったとか、誰かに迷惑をかけてしまったとかいう思いを、たぶんみんな常に持っている。それがチャレンジを阻んでいるのかなと思うので、社内でもしょっちゅう、「ごめんなさい、忘れてました」とか「ごめんなさい。今日もうダウンです。後は任せた！（バタン）」みたいなことも自分にもやっぱりあるわけで、みんなを許しているように私も許してもらってるというのが、わがままのスタートかもしれない。

近藤：「世の中の普通、これが正しいよね」という規範意識みたいなものがあり、そこから外れる場合にいわゆる罪悪感を抱かされてしまう。人に迷惑をかけてしまう、迷惑はかけないほうがいいという規範から「こうしていこうね」、特に女性だったら「こうしていくのがもっと楽しいはずでしょ」とか、ずっとコントロールされてくるわけなんですね。でも、本当にそれは一步超えてチャレンジしてみて、うまくいかなかったらリセットしてごめんなさい、でいい。でも、そ

こがやっぱり難しいということですね。そういう意味でそれを応援するような会社をつくろうと思われたということなんですかね。

橋本：はい。そうですね。私自身も、やっぱりまだみんなと同じように、辛い部分もありますし、そもそも社会不適合者だから起業家になったみたいなところもあります。9時から18時まで座っているのも難しく……。それに気付いたのが最近なんですよね。自分の多動はここまでひどいということを気付かずにありがたく生きてこれた社会にいるんだ、って。思い返せば、幼稚園の頃から脱走する子だったし、じっとできなかつたんですけど、気付いてなかつたんですね。幸せな環境で生きてきて、大人になって働く難しさを知った、という……。

近藤：ある支援に関わっている方が、知能検査や認知検査といった障害のある方の支援でも行うアセスメントを経営者に試しにやってみたところ、経営者の方々の結果と、傷ついたり苦しんで支援が必要だって相談に来られた方々の結果が似ていたんですって。何が違うんだろうなと思ったら、成功している経営者側は、ご家族も含めて周囲がそういう特性を誰も否定してこなくて、「よかったね、面白いじゃん」って言ってたと。ところが、相談に来られた方々は、「お前はダメだね」「これだからダメなんだよ」って言われていた、と。支援を受け、人生や生活を立て直していくことは素晴らしいことです。ただ最初からその特性を気にせず、むしろ強みと思ってやっていける環境のほうがいいですよね。橋本さんはまさにそれで経営者になっていかれたタイプなのかなと思いました。

橋本：私は自分が普通の人だと思っていて、ちゃんとお仕事ができている人のほうが特別な人で、その能力がなかったからこそできたこともあるのかなと思います。採用する時も多くの人々に言うのは、「間違っても絶対に私だけは見ないでください」と。「私を通り越して、私のつくりたい社会だけを見て、そこに向かって走っていただけたら一番ありがたい」と言います。どうしても働いている人って、上長の顔とか会社の組織というものを見てしまうと思うんですけど、文化のほうを大切にしているので、“こんな社会をつくりたい”に共感して、私だけを見ないでくださいとよくお願ひしていますね。

近藤：それはいいですね。今日はソーシャルファームの具体的経営法みたいなことを聞こうこうかなと思っていましたが、そのベースになる経営者としての態度みたいなことを聞かせていただいているし、一歩踏み出すためのスイッチみたいなものもたくさん教えてもらっています。それは並行してとても大事だなと思いますね。

紫牟田：プレゼンの中で、就労困難者を特別視しすぎない、とおっしゃっていたところをもう少し詳しくお聞かせいただけませんか。

橋本：例えば、体調面で病院に行かなければいけないというところは、特別視でもなんでもなくて、逆に必要なことであるという大前提ですよね。なので、私も体調が悪い時は休みます。それは就労困難であろうが同じだと思っていて、仕事を進めていく中で難しいこと・難しくないことというのも、これは特性というか適性みたいなもので、みんなそれぞれあると思っているんです。私はすごく数字が好きですけれども、会社の大半の人は数字が嫌いです。特に女性は。エクセルが得意になったのは数字を見たくないからという人も多い。それもその人の特性だというところ

ろをきちんと把握しながら、やっていく業務を考えるだけなので、全員に当てはまつてくるのかな、という思います。

紫牟田：例えば、前回来ていただいた吉野さんが事務所で耳の聞こえない方や精神的に不安定な方と一緒に仕事をしているとおっしゃっていました。それぞれの得意不得意を見極めていくというお話ですが、待遇はどのような体系ですか。

橋本：フラットです。時間給で働かれている方なのか、正社員で働かれている方かですね。いろんな課題があつたりとかする方は時間給でお仕事をしていただいている。耳の聞こえない方の配慮ですが、吉野さんは手話ができるんです。そういうことって本当にご縁で、お互いそんな環境に巡り合うことなんてなかなかないとは思うんですけど、吉野さんも伝えることに難しさを感じていると思いますし、マスクをしている人がいる環境の中でどうコミュニケーションを取っていくかという課題とかたくさんあると思うんですけど、誰かに寄り添うことで他の誰かが何らか不利益を被るようなことにはならないようにしていこうというのが、一番ですね。

紫牟田：在宅ワークされている方も、結構いらっしゃるそうですが、在宅ワークの方も時給なんですか。

橋本：正社員の方もおられます。

紫牟田：個々の働き方に関して、何か気にかけている社内ルールみたいなもののはありますか。

橋本：基本的にはコミュニケーションが取れるかどうかというところがすごく重要で、過去には連絡がなかなか取れないとか、タイムカードは取れているけれども業務が進んでいないとか、会議になってもちょっと遅れてしまうといったことがあった時には、「大丈夫？」と声をかけていた時期もありますし、面談回数を増やして、今どういった状況にあるのかを確認します。働いてる中で症状が重くなって、そのまま施設に入ってしまっても、それでも働き続けたい、社会と関わっていないと不安だという、自身の恐怖、罪悪感みたいなものもあると思うんですね。「なんできちんとできないんだろう」という状態になってしまふことは避けなければいけないと思います。

紫牟田：そういう面談は、橋本さんご自身がされるんですか？それとも何か支援してくれる団体さんとかがいらっしゃるんですか。

橋本：もちろん私がすることもありますし、社内でキャリアコンサルタントの先生がすることもありますし、事業所で部署を管理している方にしていただくこともありますし、支援がついている場合には支援の方とお話を進めていくこともあります。なので、ケースバイケースではあるんですけども、そこに対する対応の時間は、密に設けていくようにしています。

紫牟田：会社として、お母さん方がつながる機会を何かつくられたりはしてるんですか？

橋本：積極的に横のつながりをつくろうというのはないんですけども、私たちはひとつの施設で働いたとしても、絶対に支え合おうと……ちょっと心がつらくなってきたら違うところに行ったらリフレッシュされて長く働けるっていうのもあるじゃないですか。とにかくいろんなヘルプ制度や新たな気付きを得られるような環境も、積極的に取れるように仕組み化をしているかなと思います。

紫牟田：福利厚生とかも普通の会社と全く同じようにつくっていらっしゃるんですか。

橋本：そうですね。特別なものはないですし、どちらかというと、やっぱりどんどん待遇面に寄っていくと会社がすごく貧困になっていくので、そこは結構きっちりと……。逆に創業当時から1分単位で残業代は払っています。会社というものを知らなかつたので上場基準に合わせたんですが、残業時間がなんか延びているようだという時には、今どういった課題が起きているのかを確認しに行くようにしていますし、逆に早くに退勤をされることが続いている時も、どんな状態なのかをキャッチアップしにいきます。お家の状態なのか、子どもの状態なのか、ご自身の限界なのか、なんなのか……。

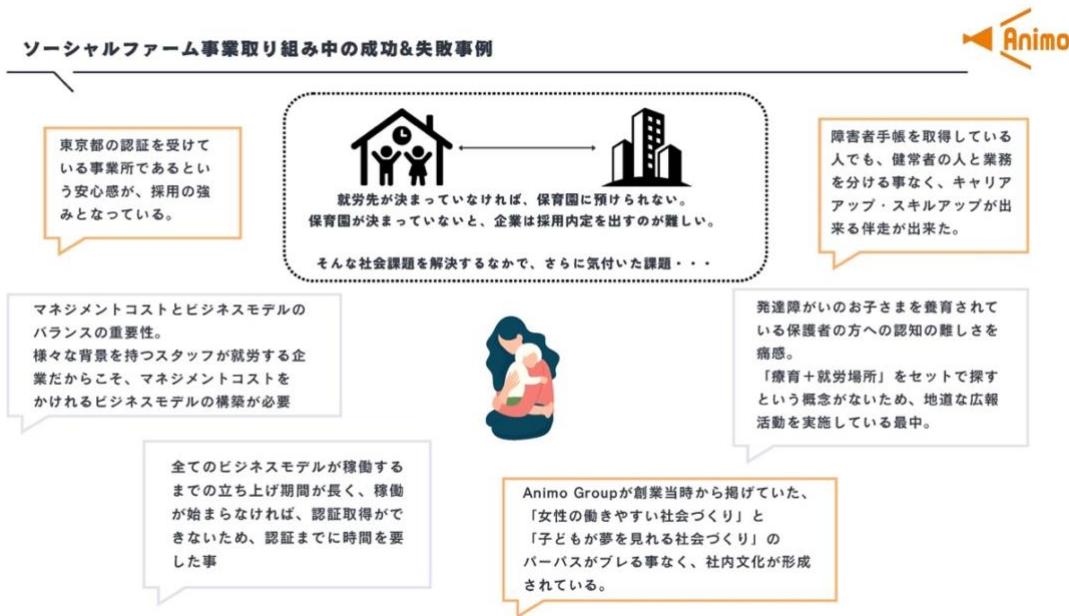
近藤：お話を聞いていて思うのは、会社の経営では、一般的には、経営者は従業員に対して、一律の取り扱いをする方が楽なんですよ。ただ、従業員ひとりひとりには、個別の背景や理由……障害があつてもなくとも、ひとりひとりに何らかの特性や事情がある。起こっていることは何か、どうなつたら会社で求められている成果を挙げられるのか、休んだら体調を整えられるのか……そういうことを、どうしていこうか？と本人と一緒に考えることは、障害の世界では「合理的配慮」といいます。でもこれは障害に限つたことではなくて、普通にどこでもやればいいこと。ただ、面倒くさいから一律にやりたがるもの。でも、橋本さんの会社には、夢を見つけられなかつたり、夢を忘れるなどをいつの間にか求められてしまう女性の働き方を変えようというビジョンがあるので、合理的配慮のようなことを自然にやられているわけですね。それに、合理的配慮は能力に下駄を履かせることではなく、業務を達成することは当たり前に求められるわけです。まさにそういうことなんだなと思いながらお話を聞いておりました。

橋本：私たちの会社には、小さなお子様がおられるお母さんもたくさんいるんですね。妊娠・出産もたくさんあります。それこそ260人中40人ぐらいが入れ替わることもあります。だからこそ、チーム制を創業当時からやっています。保育園ってチーム制にするのがすごく大変で、朝に来た先生が夜までいることは当たり前だと皆さん思われているかもしれないんですけど、7時から20時まで先生がいる時点で13時間労働なんです。休憩を取つてはいるなら14時間労働になる。サービスを受ける側も当たり前と思つてしまつこの働き方を創業当時から取らず、チーム担任制にしたんです。10時～14時の短時間勤務でも働いてくれる人が増えることでその人たちを社会保険に加入してもらえるようになる。そうして仕事と家庭の両立が難しく働くことを諦めていた保育士さんの社会復帰を支援することで、会社としては採用単価を抑えられる。そもそも、働くお母さんは就労先が決まってなかつたら保育園に預けられない。保育園が決まってなかつたら企業が内定を出すことが難しい。このニワトリ卵問題が、療育の世界でも起きているんです。そこに私たちが関わることでどう解決していくのか。働く側の気持ちも働くお母さんを支援する側のことも考えた時に、「こうしたらうまくいくんじゃないかな」「会社にとってもよかったです」というものをつくっていく。

紫牟田：別のやり方が絶対あるはずだから、それを発明していくみたいな感じですね。

近藤：いろんな意味で、規範に支配されないという感じですね。私も“超短時間雇用”をやっていて、働けない方が週1時間からでも働ける仕組みづくりをやると言って、最初に言われたのは

「そんなんで生活保障をどうするんだ」と。ごく短い時間で働けるという選択肢があつてもいいはずなんだけど、「いや、そういう人たちは、フルタイムに近い形で12ヶ月連続して働いて、ちゃんとお金を稼いでいく仕組みをつくってあげなきゃいけない」と。それができない人はどこに行くのかというと、「どこか福祉が頑張ればいい」とか……なんだそれはと思いますよね。そこをwin-winになるように考えて、なければつくるというアプローチをしてこられているということなんだなと思います。



紫牟田：さて、みなさん、まだ話し足りないと思いますが、それぞれのグループから発表していただきたいと思います。

グループA：こちらのグループではみんなのいろいろな思いが盛り上がったので、どんなことが話題になったかを挙げます。障害とかそういうカテゴリーのソーシャルファームだと思ったら、ワーキングマザーもソーシャルファームの対象なんだという話も出ました。あと、キャリアの話。キャリアを中断してしまうという問題。仕事の種類によってはキャリアが続けられるものもあるね、という話もありました……いいお話をいっぱいあったんですが、全然思い出せない。短期記憶が壊れている（笑）。

（別の方）続けますと、女性の働き方はさまざまあり、子どもがいたりいなかったりする中で、子どもとともに暮らすことでキャリアを中断しなくてはいけない、例えばお子さんに障害があ

ったり不登校になってしまって家にずっといる保護者の方でも働くような社会にしていくことが、本当に大事だよねという話の一方で、働くメリットもたくさんあるんですけども……働くなくてはいけない、仕事が第一という中で、子育てがどんどん外注化をされていることもある。0歳から保育園。終わったら学童保育。学童保育が終わったら今度は塾……子どもたちが、どんどん疲弊していっているような現状もあるね、というような話もしました。

グループB：負けないぐらい短期記憶に問題があるんですが（笑）、このグループでは、みんなの思ったことや感想をシェアしました。最初の方は（橋本さんが）ちょっとすごすぎるので、これってどれだけ参考になるんだろう、すごい人がすごいことをやったけど、自分の中にどうそれをどう生かせるのかという部分も正直ありますねという話をしていました。

それから、特定の人に偏らないみたいな話が出てきた中で、一方で、障害あるいは働きづらいなんらかの事情がある方がチームや組織にいると、本人は働きづらさはいっていないけれども、他のメンバーやマネージャーが受け止めてしまって、結局、本人ではない別の誰かが、何らかの働きづらさや難しさみたいなものを抱えていたり、端的に言うと不満がそこで溜まって、チームにならない・なりきれないみたいなことが現実には起きている。なので、本人じゃない周囲のところに受けきれないものがいっぱい残っていますよね、みたいな話をしました。

それから、制度として……これは提言みたいなものですけど……ソーシャルファームをしやすくする5年の制度があるのは素晴らしいなんだけれども、一方でバックアップやサポートが必要なので、一社単位とか一組織単位でどうにかするのではなく、例えば、業種別か専門別か分かれませんが、バックアップ支援してくれる制度……お金で支援するのか人で支援するのか分からんだけれど……そういう制度を東京都なり行政なりがやってくれると、よりソーシャルファームというものが増えていくし、それ自体を専門性にするソーシャルファームみたいなものも生まれてくるんじゃないかな、なんでそうならないんだろうね？みたいな話をしていました。以上です。

グループC：このグループには（Animo Plus 株式会社の）吉野さんがいらしたので、そこで出た質問をいくつかお話しします。皆さん立場が異なる方々だったので、結構いろいろな質問がでていました。例えば、会社の中の話や採用した時の倍率がどのぐらいなのか？とか、退職率はどれぐらいか？とか、障害者雇用枠は設けているのか？とか、社員数の中でどのぐらいの方が保育に当たるのか？とか、そういう会社自体の話だったりとかでした。あと、私が気になったのですが、業務の形態がBPOで、経理業務が主だという話がありましたが、事業として成り立たせるためにBPOを選んだのか、採用される方の特性などを見てその業務を選んだのか、気になりました。

グループD：私は今、学生で、ちょうど障害者雇用について研究している中でソーシャルファームという存在を知って、イベントに参加させてもらいました。グループワークの皆さんにキャリアをお持ちで非常に参考になりました。橋本さんのお話の中では、就労困難者の方を特別視しないというところがすごく印象に残っていて、やっぱり一般企業でも障害者雇用枠で働いている方は他ではちょっと働きにくいのかな、と自分自身思うんですけど、やっぱり経営者の方が就労

困難者を特別視しないという気持ちを持っていることで、事情を持った方が働きやすくなるのではないかというのが、私たちのグループの感想になります。

質問も2点あります。1点目は、社会保障の請求など、企業の運営面での課題があれば教えていただきたいということ。2点目は支え合いで配慮する分、誰かが不利益になってしまうような状況もあるのかな、と想像したんですけど、企業の持続可能性的なところでどうなのか、という疑問も出ていました。以上です。

グループE (ディースタンダード株式会社 池田さん)：我々のグループでは、話が盛り上がり過ぎてしまいました。やっぱりソーシャルファームってどういうものなんだろう？という興味で来ていただきいて、我々もソーシャルファームを説明する時、特例会社ではなく、福祉でもなく……ということや、補助金が「5年で終わるんですか？」という質問を受けたりします。東京都さんがなんとかしてくれるといいなあと思うんですね。やっぱり福祉的な観点と株式会社の見ているポイントや、利益などの擦り合わせとか、ソーシャルファームにも得手不得手がある、なんていう話をしつつ時間が過ぎてしまいました。

紫牟田：ディースタンダード株式会社の小関さんも来ておられるので、小関さんに今日のお話を聞かれてどうお感じになったかをうかがえたらと思います。

小関：かなり異色で、異世界転生みたいなスペシャルなストーリーを今日はありがとうございます。私はどちらかというと会社に入るとは何かとか社会人とは何かみたいなことをコツコツやって、気づいたら会社がもう20年目とかになるんですけど、どちらかというと“所属する”っていう部分が強かったので、新しいかたちをやっていらっしゃるし、むしろその形を皆さんのが再現できたら一番いいんじゃないかな？と思いました。何か協力し合えそうな雰囲気を感じました。

紫牟田：ありがとうございます。近藤先生、いかがでしょうか。

近藤：いや、今日はいつもと違いますね（笑）。やっぱりすごくインスピアされるというかね。こういう選択肢があったんだということをたくさん刺激してくださった。今日、皆さんが語ってくださったのは、まさにそうだなと思います。

質問がいくつかありましたね。1つは、経理業務を担うBPOのお話で、経理業務という形態を選択されたのは事業採算のためなのか、それとも働いておられる皆さんの特性を生かしていくためなのか、という質問がありました。

橋本：はい。どちらかというと、在宅ワーカーの仕事でどういったものが多いかというと、事務経理というものが多いので、スタートが事務と経理で、秘書業務とか事務業務も受けるようにしています。今はバックオフィスを担うだけではなく、そこに行く手前のミドルオフィス……クラウドアントとバックオフィスをつなぐ間の部分、社長がどんな思いで会社をつくったのか、でもそれが思うようにいかないのはどんな課題があるのかという棚卸しからバックオフィス業務につなげていくというようなこともさせていただいています。前回は社員の吉野さんが仕組み化することをやっていると話しましたけれども、「こういうものをつくってください」ではなくて、「こんなことがあれば、問い合わせをする人と後ろで動く人がきっとよくなる」という仕組みを

つくるのが会社の強みであるというところを、いろんな形で事業に落とし込んでいるのがスタートかなと思います。

近藤：なるほど。多様な人たちが働く会社を運営していくと、インスピレーションで新しいものをどんどんやっていかなければいけない。他社の皆さんのお話から、インスピレーションが生まれる段階につながっていくのは、本当にコンサルテーションだなど、私もすごく共感しました。

次に、例えば社会保障であったり年金だったり、企業を運営していく面で課題を感じておられることは何かありますか？という質問がありました。

橋本：そうですね、やっぱり、どんな事業をしていくにしても PM 人材 = マネジメントができる人をどう育成していくのかが、会社の課題感としてすごくあると思います。正社員の方々がやるのではなくアウトソーシングできるものもたくさんあるかもしれない中で、どう社内の雇用を守りながら事業成長していくのかということは、目標設定から KPI を取って、そこに対してどんなアクションプランが必要なのかを話し合うという方法に尽くるのかなとは思います。でも、これだけを端的に考えてしまうと、会社が社会保険を払う雇用じゃなく、業務委託でやっていくのが一番いいんじゃないかという……その働き方が今の日本に合っているのかどうかと言われれば、決してそうではない。副業という働き方もすごく増えてきているので、雇用が守られているんだったら、プラス、自身のキャリアアップができるように時間単価をどんどん上げていく努力も必要になってくるだろうと思います。

近藤：そうですよね。このあたりは、本当に経営として、非常に難しい問題があると思います。おそらくいまやっておられることは、新しいビジョンに基づいて次の KPI やアクションプランをつくっている。正社員に採用されているとはいって、副業のような働き方とともに柔軟に入れられるような選択をされているということかなと思います。

橋本：良いことを言ってますけど、そんな簡単にうまくいってるかと言われたら、やっぱりそうじゃなくて……。支援する側／される側の“する側”が不利益を感じてしまうのはすごく嫌なんですね。私は経営者ですが、皆さんにお給料を払ってます、なんて思ったことないんですね。そこは逆にフラットな気持ちでいるけど、入って、例えば子どもが生まれた瞬間は五体満足でありがとうって思いながらも、退院する頃には隣に寝ている赤ちゃんと比べて、「うちの子体重増えてない」っていう……もうそういう生き物だと思っているので、そこの感情をどういうふうに変えることで、自分と向き合って、自己成長につなげていけるのか。結果それが企業成長にどうつながっていくのかというふうに考えるわけです。その時は、先ほども言ったように、「私を見ないでください」と社内ですごく言っています。「私を見ないで、私が変えたいと思っている社会に向かって一緒に走ってください」ということを伝える。どう変われば社会はよくなるかという対話に毎回引き戻すという感じです。それでもやっぱり人と比べてしまうし、そういう感覚は生まれる。就労困難な人の定着率がとてもいいかと言われれば、やっぱりものすごく苦労します。たくさん退職されています。なので、私たちも同じように苦労しながらも、半年後には一歩でも進んでいれば、それは組織として成長にもつながるのかな、というところで、そういう違いを認めていくようにしていこうということなんです。

近藤：今おっしゃっていたことにつながるような質問だったかなと思うんですけど、もう 1 つ質問がありました。いわゆるニーズのある方たち、若くて男性の正社員でフルで働いて家で支える方がいる、というような典型的な日本型の労働者像ではなく、いろんなニーズがある方に配慮が必要だとすると、配慮する分、誰かが不利益になる部分もあるんじゃないかなという質問がありました。その時の持続可能性はどう見ておられるんですか？という質問です。

橋本：不利益を感じるかどうかは、“感じる”が事実ではないこともあると思うんです。事実として自分に何の不利益があったのか、業務過多になってしまい休みがなかなか取れないとか、休日出勤をしてしまう。そんなことが業務の中で派生してくることはあります。それをどういった形で変えていけるかというのが課題であって、自身の不利益と他人の働き方を比べた時の感情的なものは、まず別のものとして考えるようになっています。感情面はもう対話でしかないと思います。人と対話する時に気をつけていることが、「最近どう？なんかあった？」って聞くと、入って聞いてもらえると思って不満とか出ちゃうんですね。そうなった時に、実は経営者って一番に表に出ていきたくないっていう性質がある。その理由は組織の中では私が答えだからです。聞いたら、それに向かって解決をしなければいけないというふうに思ってしまう。だから、本当はまずそこにワンクッション置きたい。自分が答えを言ってしまったら組織のあり方自体、福利厚生をもしかしたら一気に変えないといけないかもしれない。ここをどういった形にすればより良くなるのかを考える上では、感情の部分と実際の不利益をどう解消していくのかの二軸で考えることが必要かなと思います。

近藤：ありがとうございます。問題をしっかりと切り分けて、もちろん感情はどなたかがサポートしておられたりするんだろうけど、経営者が出ていく時は、問題を切り分けて対応しておられるということだと思いました。そういう部分って大事なのかなと思いましたね。

さて、これで質問していただいたことはだいたい答えていただいたかなと思います。

紫牟田：橋本さんは、皆さんの発表を聞いて何か思われたことありますか。最後にひと言、お願ひいたします。

橋本：皆さん、本日はありがとうございました。「ちょっと短期記憶がバグってる」みたいな自己開示をしていただけたことが、やっぱりすごく嬉しいなと思っていて。これが当たり前の会話になればいいなって思ってるんですよね。自分が変なわけじゃないし、逆に言うとみんな変。そんな中で、「こういう世の中になればいいな」って、ふと思う瞬間をどれだけ大切にしていけるかをふだんから感じておられる皆さんだからこそ、今日ここにお集まりいただいているのかなと思うと、この気持ちがあれば、世の中もっとよくなるんだなって勝手にすごく楽しく、皆さんの姿を見てるだけで、楽しくワクワクしました。本日はありがとうございました。

紫牟田：ありがとうございました。それでは、これで第 3 回のソーシャルファームワークショップを終了いたします。最終回である次の第 4 回は 12 月 18 日（木）に開催いたします。大阪と京都から、ソーシャルファームをされている方に来ていただく予定です。でも、実は、東京都以外にはソーシャルファーム認証制度はありません。しかし、そのなかでも誰もが働ける状況づくりを実践されている事業者の方に登壇いただき、制度のありなしや事業規模、誰もが働ける社

会をどんなふうにつくっていくのか、そしてさらに広げていくのはどういうことをしたらしいのかについても次回お話ししたいと思っています。本日はどうもありがとうございました。

以上