

テーマ名

企業組合の創業事例  
「阪神・淡路大震災を契機として」

氏名：池内 久芳（いけうちひさよし）

勤務先：被災地労働者企業組合

職位：事務長

所属組合：兵庫県中小企業団体中央会

## (要 旨)

阪神・淡路大震災で失職した長田の靴職人の奮闘記です。

「企業組合を立ち上げてみませんか」との誘いに、深く考えもせず、「いっちょやったるか」の「軽い気持ち」で組合を設立しました。経営者の経験ゼロの素人集団ですから、様々な苦勞に直面します。そして、やっと念願の靴作りまでこぎ着けます。実に5年の歳月を要しました。

この過程で大きな役割を果たしたのが兵庫県中小企業団体中央会でした。中央会との話し合いは、午後6時くらいから深夜にまで及ぶこともありました。昼間の仕事の疲れがあるだろうに、そういうそぶりも見せず、行政と民間人の垣根を越えた熱い交流がありました。

靴（ナースシューズ）作りは、「産・学・官」のプロジェクトチームを結成し、その力で完成させました。「履きやすく、疲れない」と好評で、現在多くの病院、特に自治体病院、大学病院で採用されております。

この10年は何だったのか。さして誇るべき実績をあげた訳でもなく、業界に寄与した訳でもありませんが、「悲鳴をあげつつも走り続けてきた」長田の靴職人の組合レポートです。

## 目 次

1. 企業組合の設立	27
2. 立ち上げてみたものの	27
3. 中央会との出会い	28
4. 靴を作ろう	29
5. 3つの要素	29
6. 連携・新連携の一事例	30
7. 方向性について	31
8. 理事であり、労働者であることの難しさ	32
9. 結語「この10年を振り返って」	32

## 1. 企業組合の設立

人生、何が転機になるか分からない。50才を過ぎ、定年を考える年になってから事業を興すなど、夢にも思わなかった。しかも、あの阪神・淡路大震災ですべてを無くし、茫然自失の状況下である。「個人が出資して事業を興す事業組合というのをやってみませんか」との誘いが行政からあった時、「いっちょ、やったるか」という気になった。あまり深く考えもせず、簡単に決断したように思う。「失うものはすべて失った」「もうこれ以上悪くはなるまい」との思いがあった。あきらめというか、開き直りというか、そんな気持ちになっていたが、不思議と悲壮感はなかった。

いま考えれば、ずいぶん無謀な決断というほかない。ふつう事業を興すには、まず事業計画を立てる。事業計画が先行する。「どういう仕事をするのか」(事業内容)「どんな展望と見通しがあるのか」(将来性)「利益はあるのか」(採算性)、どこでするのか(場所)、資金・規模などなど。ところが私たちの企業組合は、そんなものそっちのけで、「いっちょ、やったるか」なのだ。「企業組合?ええやん。それでいこう、それで」ののりで始めた。とにもかくにも「まず、企業組合をつくろう」からスタートした。中身より何より、「組合をつくろう」「働く場所をつくろう」だった。震災失職者にとっては、そこからしか始まらなかった。

ずいぶん色々な仕事をしてきた。考えられることは何でもした。ドレッシング販売、食品販売、ベビーシューズ販売、イベント会場の警備、ガードマン、清掃の下請けなどなど。持ち込まれる仕事も含め、出来ることは何でもした。

## 2. 立ち上げてみたものの

苦い経験もした。清掃事業の親会社が倒産し、膨大な未払い賃金が発生。気が付いた時にはどうしようもなかった。立ち上げ早々負債を抱え込んでしまった。しかし、不思議とめげなかった。親会社を恨む気にもならなかった。ともに被災者だという思いからか、それとも、落ち込むひまも無かったのだろうか、ただただ無我夢中だった。

苦い経験といえば、主力事業として立ち上げたドイツ健康靴の販売業もそうだった。滑り出しは極めて順調。神戸新聞が大々的に取り上げ、写真入りの記事を掲載。ドイツ人マイスターを招いてのイベントも大成功。NHKテレビ、地元のテレビのマスコミ取材も相

次ぎ、上々のスタートをきった。おかげで収益も上がった。ところが1年後、健康靴の仕入先が、一方的に取引停止を通告してきた。寝耳に水である。「えっ、なぜ取引中止なの。顧客もつき、売上も伸びているのに？」という感じである。釈然としない。だいいち取引を拒否される理由が見当たらない。困った。組合が受ける損失も大きい、それ以上に、この1年間で定着した顧客に、何と云えばいいのだろうか。ドイツ健康靴の良さを知り、その購入を楽しみにしている顧客に。

ずいぶん迷った。迷った末の決断が訴訟であった。勝てるかどうか分からない。が、「いっちょ、やったるか」ののりで、とにかく訴訟を起こそうとの結論に達した。問題は訴訟費用である。とりわけ弁護士を雇う金がない。迷っていた矢先に、「大阪―神戸の交通費だけもらえばよい。その代わり、準備書面含め、必要な手続きは全て組合でやること。そういう条件なら弁護を引き受けよう」との弁護士が現れた。手弁当で法廷に立とうとのことである。うれしかった。ありがたかった。そして勉強した。六法全書を片手に、判例集をひもときながら、提出書類を書き上げた。1年後の神戸地裁の一審判決は勝利。そして二審の大阪高裁で損害賠償を認めさせ和解が成立。

後日、弁護士に賠償金の一部を持参し、お礼の言葉を言った。が、彼は「自分は何もしていないのだから受け取るわけにはいかない。どうしても受け取れというのなら、受け取った上で寄付しよう」と頑として譲らない。聞けば、高校時代まで神戸の長田に住んでいたという。人一倍愛着のある長田の街が灰塵と化した。何とか復興の手助けをしたい。その思いでいたところ、企業組合を知ったのだという。「君たちから勇気をもらった」とまで言ってもらった。

親会社の倒産と未払い賃金、仕入先からの一方的な取引停止通告。設立当初から、苦難は続いた。

### 3. 中央会との出会い

そんな中でも、兵庫県中小企業団体中央会は、実に親身になって指導してくれた。忘れもしない。確か梅雨時だったと思う。初めて中央会の担当部長にあったのは。焼け跡のバラックの裸電球の下で、何も知らない私たちに企業の何たるかを語り、定款を説明し、事業計画のアウトラインまで制作してくれた。熱っぽく、献身的に。話し合いは数回に及び、深夜まで続いたこともあった。それでも嫌な顔をせず、私たちの「ああでもない」「こうでもない」式の議論に付き合ってくれた。行政にもこんな人がいるのかと思った。決まっ

たことを決まったようにしかやらない「お役所仕事」のイメージは覆された。そう言えば、あの震災時は皆がそうだった。行政も民間人も、すべてが熱かった。震災という未曾有の体験のなかで、行政という垣根が取っ払われ、熱い一体感があった。

#### 4. 靴を作ろう

創立5年目にして、念願の靴作りを始めた。これも中央会の指導によるものだ。なんと言っても私たちの組合は、靴職人の組合。数十年長田の町で靴を作ってきた人達の組合。靴作りには人一倍思い入れがある。「もう一度靴を作ろう」「自分たちの靴を作ろう」。そういう思いが強かった。幸い、格安で機械を入手することができ、工場も長田の一等地に確保できた。そして最重要課題である靴作りの方向性も決まった。足に優しい靴。今までにない、市場に出回っていない健康靴。これを開発しようと思った。しかし、それには金がかかる。研究・開発するには金がかかる。木型・金型などまったく新たなものを開発しなければならない。この問題をどうするか。研究・開発費用をどうするか。銀行から借り入れることは出来た。それでもまだ足りない。

そんな時、中央会の「中小企業連携組織調査開発等支援事業」を知った。事業計画が優秀であれば助成金が出るという。これだと思った。これでいこう、これで研究・開発の不足分を補填できれば、靴作りが出来る。銀行融資の不足分の見通しがたった。さっそく用紙を取り寄せ、所定の書類を書き上げた。

企業組合の主力商品『シューズ21』（ナースシューズ）は、こうして生まれた。医療現場の看護師さんから、「履きやすく、疲れない」との高い評価をえ、現在、多くの自治体病院、大学病院、医療法人で採用されているヒット商品の誕生である。NHK、神戸新聞等、マスコミ各社が「画期的新商品」「売れ行き上々」と取り上げてくれている。それもこれも、中央会のおかげである。中央会に出会わなければ、中央会の指導がなければ、この商品は誕生しなかった。まさしく『シューズ21』の産みの親である。感謝している。

#### 5. 3つの要因

私たちの靴（ナースシューズ）作りにあたり、考えたことを簡潔に述べてみたい。

まず第一に、「現場のニーズ」を的確につかむということである。

震災の年に、神戸の靴医学会があった。そこで多くの発表がなされたが、とりわけ私た

ちが感心を持ったのは、「ナースシューズの悲哀」というテーマだった。

多くの病院で現物支給されているナースシューズが、「疲れる」「履き心地が悪い」「足が痛む」という訴えであった。現場の看護師さんに聞けば、足のトラブルは「一種の職業病」だという。それほど、足と靴に関する悩みは切実だということである。「履きやすく」「疲れない」靴を作れば、売れるという確信をつかんだ。これが大きかった。作ってから売るのでなく、「売れるという確信をつかんでから作る」ということを学んだ。

第二に、科学的靴作りを目指した。そのために1,200人のフットプリント（足形）を採取した。ドイツ健康靴の販売を行いつつ、約2年かけて足型を採取した。靴作りの基礎データ集めである。そして、そのデータを基に、専門家のプロジェクトチームを結成した。東京都立皮革研究所には靴の機能についてお教え願った。兵庫県立工業センターには素材の分析を依頼した。大学教授には人間の足の機能について語ってもらった。健康靴店のオーナーには足の疾患の具体的事例とその対策をお願いした。そして、老舗の靴メーカーの社長には、靴作りのなかに、それらの知識をいかに取り入れるべきかをアドバイスしてもらった。こうして出来上がった『シューズ21』は、各領域の専門家の知恵と工夫の集大成となった。プロジェクトチームとして、最高の物を作り出したと確信している。

第三に、私たちは、直売方式を採用した。卸業者に卸すのではなく、直接病院に売り込む方式を選んだ。それは「顧客のニーズ」を直に聞くことで、より良い靴作り（商品の改良）が出来ると考えたからである。業者に卸せばそれで終わりというのではなく、ユーザーに最後まで責任を取ろうと考えた。それが直販方式である。それと、予期せぬ効果もあった。病院関係者は、あの震災時に大挙して救援に駆けつけて下さっているのである。営業先で、「あの時は、私も神戸に駆けつけました」「泊り込みで看護をしました」という話がよく出た。それがきっかけで、「そうですか、あの震災からここまで立ち直ったんですか」「それでは支援しなくてははいけませんね」と、プラスアルファの商談が可能になった。

## 6. 連携・新連携の一事例

これからの物づくりは科学的でなければならない。靴作りも然りである。これまでの「勘と経験」に依拠した靴作りから、データを重視し、素材を分析し、足圧（足の圧力がどこにどうかかっているのか）、歩行と靴との関連性、足の疾患と靴との関連性等を考えた

科学的靴作りが求められる。それらの分析と解明を踏まえた靴作りが求められる。

そのために大事なものは、「連携・新連携」ということである。今回私たちは、兵庫県立工業センター、東京都立皮革研究所、神戸大学の人間発達学の教授、健康靴店のオーナー、老舗の靴メーカー社長等の協力を得て、専門家のチームを立ち上げた。あとで中央会の方から、「それは連携・新連携ということですよ」と教えられた。期せずして、自覚しないまま、テーマを先取りしていたのである。「連携・新連携」は大きな可能性を秘めている。発想の転換一つで、新たな商品開発が可能となり、新たな市場が見えてくる。「現場のニーズ」＝「どこに、どのようなニーズがあるのか」を的確に掌握し、「連携」「新連携」を模索し、科学的物作りを志向する。それが出来れば、中小企業は大きく躍進する。そこに中小企業の生きる道があるように思う。

## 7. 方向性について

これからの課題というか、方向性について。

「ワーキングシューズ」の研究・開発を考えている。「ワーキング」つまり、労働である。直訳すれば、「労働用の靴」ということになるだろうか。まだ市場には出ていない靴である。考えてみれば、人間はそのかなりの時間を労働に費やしている。通勤時間よりも長いはずだ。しかし、靴といえば、通勤用かおしゃれ靴をイメージし、職場で履く靴を考えていない。これは本末転倒である。時間の長さからいえば、通勤用の靴以上に、職場で履く靴が重要視されていいはずだ。足の健康を考えるなら、そうすべきだ。

しかも、労働現場の実体はさまざま異なる。一例を挙げれば、薬品等が床に流れている化学工場、静電気が走る電気工場、水が流れる厨房、鉄板等を扱う鉄工所、長時間車の運転をする長距離トラックのドライバー、足元に絶えず毛髪が散乱する美容・理容店などなど。労働環境、労働条件は様々であり、実態に合った靴があつて然るべきである。が、現状は、皆無とはいわないが、ほとんど見られない。たまにあつても、ユーザーの希望するものになっていない。なぜ私がこういうことを言うかといえば、私の「足と靴の相談室」に来られた1,200人のうち、上記の職業の人が非常に多かったからだ。彼らの足のトラブルは、明らかに職業から来ている場合が多く、職業に合った靴、つまりワーキングシューズがあれば、未然に防げた可能性があつたからである。ワーキングシューズの開発が、強く望まれる所以である。

## 8. 理事であり、労働者であることの難しさ

これでいいのかと思う時がある。こんなあり方でいいのだろうかと考える時がある。とりわけ、労働条件を考える時にである。一例を挙げれば、一時金である。決算上、とても一時金を支給できる状況でないのに、「一時金を出すべきだ」という意見が出される。しかも理事からである。「ふつう企業というのは、このような決算内容では出さないものです」と説明しても、「それでも欲しい」「年越しには、いろいろ金がかかるから出して欲しい」という。そんな時は、「それでも貴方方は経営者ですか」「経営者だという自覚を持っているんですか」と、ついつい声を荒立ててしまう。

しかし、無理もないかなとも思う。人生の大半を、職人として、従業員として携わってきた人たちに、「さあ今日から理事ですから、理事らしく振舞って下さい」といっても、そんなに簡単に変わるものではない。長年染み込んだ価値観が、短時間で変わるわけがない。「理事であり、同時に労働者である」というテーマは、そんなに簡単にクリアできる課題ではなさそうだ。時間をかけ、少しずつ、少しずつ、「理事とは何か、経営とは何か」を共に考え、議論していくことにした。一時金以外にも、様々な労働条件がある。賃金、各種保険、交通費、有給休暇、諸手当などである。「あれも欲しい」「これも欲しい」では成り立っていないということを説明しつつ、しかしその範囲内で、出来るだけ実現させていきたいと考えている。そうすることで、震災で受けた痛手が少しでも癒されるなラと思うからである。

## 9. 結語（この10年を振り返って）

私たちは、あの阪神淡路大震災で、未曾有の体験をした。筆舌に尽くしがたい傷をおった。特に私たちの長田区は、震災後10年を経て、いまだに当時の79%の人口しか帰ってきていない。神戸市全体のなかで最低の数値である。あの震災で、最も大きな打撃を受け、最も回復が遅れている地域であることを物語っている。その長田で生き、かつ操業してきた。

「この10年は何だったのか」と問い返すときがある。震災の衝撃で何かが弾け、「いっちゃやったろか」と走り始めた。人間の可能性と言えば大袈裟だが、逆境のなかでも、「悲鳴をあげつつ、同時に、立ち向かう」のが人間だということを、私自身実感できた。多くの人に支えられながら、実感できた。

一時止まっていたケミカルシューズの倒産が、また始まった。倒産が続いている。何と



かせねば。何とかしたい。地場産業の復興に寄与したい。長田を、再び活気ある街にしたい。この思いが強い。自ら望んで始めた事業でなく、余儀なく始めた事業とはいえ、やるからには責任を全うしたい。あの震災で多くのものを焼失したが、そこから立ち上がった者もいるということ、震災史に残したい。記録に刻みこみたい。それが、死者に対する、生きて今日ある者の責務だと思うからである。企業組合は、私のライフワークになりそうだ。