

政治家の道から一転  
盲導犬協会を運営

木山 寺山さんは日本盲導犬協会の常任理事でいらっしやるんですね。

寺山 理事13人、評議員13人で、私は実質的な事務局長のようなものです。ご縁は高井先生から、10年前に日本盲導犬協会の運営をやってもらえないかということ言われたことです。木山さんもご存じだと思いますが、NGOやNPOという団体は当協会の内部でござました時期があり、ちょうどそのときに、私は都議会から参議院選挙に出て、落ちて、浪人中だったときに、義理の父が協会の理事をやっている関係で、高井理事長が協会の再建をするところで、誰かいい人いないかな、と声をかけ

ていただきました。

木山 高井先生に言われたら、ノーと言いつらいですよ。

寺山 実は迷っていたんです。その前に私は「あしなが育英会」というところで働いて、育ててもらったのですが、その後政治の世界に行きました。民間の草の根の力も分かるんですがなぜ政治の世界に行ったかという、政治の力は民間のパワーと同じように大事。やっぱり、政治が動かないと、という思いがあって、行っただけですね。一度落選をしましたが、そのまま政治を続ける道もありました。先生からお話をいただく前に、「どうしようかな」と悩んでいました。忘れもしない、京王プラザホテルで高井先生と初めてお会いして雑談をしたときに、「この方と



寺山 智雄氏

(公益財団法人 日本盲導犬協会専務理事)

お仕事がしたいな」と思ったのです。木山 初対面で口説かれちゃったわけですね。

## スペシャルニーズ対応の盲導犬訓練士の養成

多様障害者(見)の心と身体を支える

# 寺山 智雄氏 & 木山 啓子氏

盲導犬——。障害者のために訓練を受け、生涯を人のために奉仕する。その犬が何を  
考えているのかを知り、気持ちを理解する。訓練士の大切な役割である。人と犬との  
心の触れ合い。いま、盲導犬を待つという人は全国で78000人のほ——。

寺山 先生は口説いたつもりはなかつたかもしれませんが、私の方があ  
る種、惚れちゃったんですね。「何  
て魅力的な人なんだろう」と。この  
人と仕事がしたいなということ、  
快諾してかれこれ10年です。組織の  
立て直しということなので、長くて  
も3年と思っていたのですが、なか  
なかマネジメントというのは簡単に  
はうまく行きませんよね。でも、高  
井先生や職員の力で、混乱した組織  
がほぼ1年くらいで修復しました。

木山 すごい。辣腕ですね。

寺山 高井先生が辣腕なんです。今  
度は、盲導犬を待っている人が78  
00人くらいいらっしゃるのに、年  
間、当協会だけで十頭しか盲導犬  
をつくられていない。絶対的に供給が  
不足しているのを何とかしなければ

いけない、と思いました。市民の方々  
には寄付を含めて、たくさんのお支  
援をいただいています。当協会は私が  
来たときには、年間3億〜4億円く  
らいの寄付をいただいていたんです  
ね。それくらい、盲導犬に対する期  
待が大きいんです。それだけのご浄  
財をいただいているのだったら、そ  
れに応えるようにしたいと思い、高  
井先生と一緒に改革プランをつくら  
せていただきました。でも、紆余曲  
折ですよ。

木山 今ほどのくらい規模になら  
れたのですか。

寺山 収入の面でいうと、年間10  
億円くらいご寄付をいただくようにな  
りました。盲導犬の育成計画も、  
5カ年計画をつくりまして、それま  
で10数頭だったのを、約5倍近くの

50頭の盲導犬をつくらうということ  
で、50頭育成する体制ができました。



木山 啓子氏

(特定非営利活動法人JEN理事・事務局長)

## 盲導犬訓練士学校創設 世界ではじめての体系化

木山 素晴らしいですね。具体的には、どんなことに気をつけてやられたんですか。

寺山 福祉業界のNGO、NPOの団体は、創業者の理念や信念、非常に強烈な体験が原点にあります。ある種、特異な運動体で、組織化されていません。個人のパワーで押し進めていく。ある一定の規模まではそれでできるんですが、経営環境がなかなか整わない。それではいかんというところで、普通の組織としての、人とお金、事業を組み立てていくことを、粘り強く、コツコツと一つ一つやっていきました。もう一つは、浄財で成り立っていますから、常に感謝すること。応援をいただいている方に「感動」を感じていただくような仕事をしようということですね。言うは易し、行方は難しですが……。

木山 そうですね。

寺山 昭和42年の設立で44年経ちましたが、長い歴史の中のとんと、30年近くが、「寄付も集まらない」、「盲導犬の認知度も高まらない」という状況の中でやってきました。そ



てらやま としお

1967年島根県生まれ。1991年桜美林大学経済学部経済学科卒業、あしなが学生募金事務局長を経てあしなが育英会に就職。

1993年東京都議会議員選挙（世田谷選挙区）に立候補当選、1997年東京都議会議員選挙（世田谷選挙区）に立候補再選、2001年参議院議員選挙（全国比例区）に立候補落選、2002年財団法人日本盲導犬協会常勤参与、2003年財団法人日本盲導犬協会常勤・常任理事、2010年公益財団法人日本盲導犬協会専務理事（公益法人改革に伴い、公益財団法人に移行）。あしなが育英会評議員、社会福祉法人日本介助犬協会評議員

の間、訓練士やPR、管理の人材育成が基本的になかったんです。現在は40人ほどの訓練士がいますが、年代は40代、50代は1割程度でみんな20代、30代の若い子です。なぜかというところ、経営という感覚がなかったし、訓練士は職人の世界で丁稚奉公の世界だったんですね。師弟関係でやってきたので、体系的な教育がされない。勤続がなかなか続かない。ある種、厳しい世界であるのはもちろんなんです。人材が育っていませんでした。そこで、人材の不足を何とかしなくてはいけないということで、世界で初めて、体系的な盲導

犬訓練士学校を9年前につくりました。学校法人ではないんですが、全国に募集をかけました。2年間は盲導犬や視覚障害者の基礎的なことを学び、その後、専修科に進む3年制にしています。その3年間で没頭して勉強し、訓練を行い、訓練士を育てるシステムをつくりました。それまでは、職人の仕事ですから、目で覚えろ、体で覚えろという感じでしたが、学校をつくり、体系化しました。来年は9期生を新しく迎えます。この盲導犬事業は、「人」に尽きます。木山さんのお仕事も非常に共通したところがあると思います。特殊で、

狭い業界ではあるんですが、今までのような特殊性は排除し、より一般化させて、いろいろな人材を求めていくこと。それが一番大変なことですが、大事なことです。木山 一期には何人いらっしゃいますか。寺山 定員は、1期10人以内です。おもしろいことに、9期生の最終選考まで残った人には、東大、大阪大、学卒の子もいます。大学の中でも、レベルの高いといわれる学生が、「盲導犬訓練士になりたい」というんです。他にも大手企業を退職して試験

を受けに来てくれる20代の人がいま  
す。一応、年齢制限は30歳くらいま  
でにしています。もちろん、一番多  
いのは高校を卒業した人です。昔か  
らそういう傾向はあるのかもしれない  
せんが、ここ7、8年、そういう人  
材が応募してくるといのは、今の  
社会の在り方や、一人の人間として  
の価値観など、目に見えないところ  
で大きく変化してきているのを感じ  
ますね。

**木山** 高校を出たばかりだと授業料  
なんか払えないですよ。

**寺山** 授業料は無料にしています。  
これは僕の考え方なんですけど、自  
分も1歳半のときに親父を交通事故で  
亡くして、母子家庭で育ってきて、  
母親が苦労して育ててくれたんで  
が、そういう境遇にある子でもチャ  
ンスを掴んでほしいと思っています。  
裕福で、家庭環境にも恵まれている  
子がいい訓練士になるということ  
はありません。そういう環境にあっ  
ても、訓練士になれるよう、授業料  
は無料にしています。そういう意味  
でいうと、国民、市民の方に、訓練  
士まで育てていただいています。ま  
さに国民の皆様方の心、浄財で成り  
立っている協会なのです。



きやま けいこ

東京生まれ。1994年よりJEN旧ユーゴスラビア地域  
代表として難民・避難民支援活動に従事。『心のケア  
と自立の支援』をモットーに、コミュニティサービ  
スを中心とした、緊急支援、シェルター、収入創出、職  
業訓練、医療、民族共生・平和構築、教育など多様な  
事業を実施。その多くは、国連機関の委託事業だった。  
旧ユーゴではのべ14ヶ所の事務所を立ち上げ、約500  
人に及ぶ現地のスタッフを統括した。  
現在、JENは、アフガニスタン、パキスタン、イラク、  
スリランカ、南部スーダン、ハイチ、日本に展開。  
2011年3月の東日本大震災にも即座に出動した。JEN  
は世界各地で毎年約10万人以上を支援している。  
2000年より現職、2007年よりJANIC理事。  
2011年4月より、ジャパン・プラットフォーム共同代  
表理事。  
1992年5月米国ニューヨーク州立大学バッファロー校  
社会学大学院修士課程修了。  
2005年エイボン功績賞受賞、日経ウーマン誌ウーマン・  
オブ・ザ・イヤー 2006大賞受賞。

## 想い、素直な、論理性 訓練士に求める素質

**木山** 試験に合格される方はどんな  
方なんでしょうか。国民に育ててい  
ただき、国民に育ててもらったワン  
ちゃんたちと訓練するわけですから  
相当な方でないといけないでしょう。  
**寺山** 1次が筆記試験、2次が面接  
とディスカッション、3次試験は運  
動能力テスト、学校長と副学校長、  
私の最終面接です。一番大きな選  
ポイントが、3つあると思っていま  
すが、一つ目は「盲導犬訓練士にな  
りたい」という強い想いを持っている

るかどうかです。二つ目は素直さを  
持っているということ。これはなぜ  
大事かというと、生きもので、声  
発しない犬を育てるときに、先入観  
価値観を持っていると、犬は訓練で  
きないんです。また、視覚障害者の  
方と接して、彼ら、彼女らの人生を  
受け止めながら、犬との歩行がで  
きるように、盲導犬を持っていた  
てから引退するまで8年間、お付き  
合いをしないとイケないということ  
を考えると、素直に物事を受け止め  
られ、考えて、行動できるのが一番  
大事です。三つ目は論理的に話がで  
きることに。論理的な思考をどう見る

かというとなかなか難しいですが、いろい  
ろな質問を投げかける中で、筋道通  
った、論理性のある話をしてくれる  
子は大事ですね。訓練は感情でやる  
ものではなく、システムチックにや  
るものなので、論理的なものが求め  
られます。

**木山** 双子のお兄さんみたいですね。  
私たちは、ちょうど後を追っている  
感じですが、寄付が集まらない、人  
材が育たない、みんな辞めていくと  
いうことで、トレーニングシステム  
をつくりました。育てるといのは  
こちらでも論理的にやらなければいけ  
ません。やりたい想いと、素直な心



盲導犬は1度恐怖心を与えてしまうと失敗する

と、論理的実行力がある方にやっていただきたいと思えます。表面的には違う仕事ですが、人に幸せになっていただくという点では同じですね。

**寺山** 木山さんは学生時代に馬に乗っていらしたでしょう。犬と馬は違うかもしれませんが、基本的には同じだと思います。やっていることは違っても、仕事の目的は同じで、傷ついた人を幸せにしてあげたいという点で共通していますね。木山さんのような方が身銭切ってやっていらっしゃるって、素晴らしいと思います。

**木山** 身銭はないので(笑)。寺山さんこそ、素晴らしいと思えます。職員の方はもう辞めなくなりましたか。

**寺山** なかなかそうはいかないですね。純粹さはあるし、責任感が強い子が多いですが、人生の中で何を求めていくかという点、それだけではなかなか続かないですね。いかに継続させていくかという点、感動なり、使命感が必要です。想いの方が強いので、何かあったときの挫折に弱い子が多い。経験を積んだ人間からしたら、「何もそんなことで」ということでも彼、彼女にとっては深

刻な問題で、人生の岐路に立ってしまふこともありまふ。もちろん人材が定着することは大事ですが、盲導犬協会のIZMを持つて、違ふ世界に出ていってくれる人材をつくつていこうと、新しい中期計画の中では位置付けています。うちの経験をほかで活かせるのは、協会としてもハッピーと捉えています。お陰様で、一人欠けたら大変だという状況は脱しましたので、そういうことが言えるのかもしれない。

**木山** 今は職員の方はどのくらいいらつしやるんですか。

**寺山** 正規、パートを含めて百十人余りです。東京、神奈川、仙台、富士宮、島根の5カ所あり、犬の訓練をしているのは、神奈川、仙台、富士宮、島根の4センターです。

## 大切なのは根気と忍耐 感動は言葉にできない

**木山** さきほど、感謝することと感動を感じてもらふこととおつしやっています。ですが、すべての人に通じると思いますが、どうやって感謝を表していますか。

**寺山** まずは「言葉にしなさい」と言っています。言葉にしなさいと通じ

ない。とくに目の見えない方、視覚障害者の方は、ジェスチャーでも通じません。「まず、言葉に出しなさい。想っているだけではだめなんだよ」と言います。私は仕事上、パソコンを使つていますが、恥ずかしながらボイスのボイス、フエイストのフエイストというのが、少なくなつていきます。だんだんとそういうことを省いていっています。だからこそ、余計、「口に出しなさい、言葉として伝えなさい」と言っています。仏教に、「愛顔愛語」という言葉がありますが、言葉として出さず、その後は表情として出さず。目の見えない方に対しては、相手の手のぬくもりを感じなさい。それに尽きると思っています。非常にシンプルですが、やり続けなさい、いい続けなさいと言っています。

1回で感謝を伝えるとか、短絡的で利他的な世情になつていますが、すぐぽんぽんといけばこうなるという、一種、効率的でマニュアル的にみんな考えてしまうことがありますが、そうじゃない。人の気持ちとか、犬の訓練もそうですが、そういうことをやり続けること。相手に伝わると思つてやっていくことです。

**木山** 続けることに、何か工夫をさ



「焦る寺山智雄氏と辛抱が大事」木山啓子さん

れていますか。

**寺山** 自分自信、続けることは難しいことですよ。だから周りがいいて先輩や上司がいると思っっています。上司が行動、態度、姿勢で示すこと、後ろ姿を見せていく。組織としては継続性を図っていく。とくに今の若者はコミュニケーションに慣れていないし、恥ずかしいというか、逆にしちやいけな思っています。誰かがお手本を見せてあげないといけません。そういふふうに努めています。

**木山** 今、お手本を見せても、全然真似してくれないと聞くことがあります。こちらではそういうことは

ないんですか。

**寺山** それはありますよ。人それぞれです。こういう仕事なので、技術力だけでなくて、人間性を高めたい。訓練士学校をつくってから、学生を見ていますが、やっぱり、焦っちゃいけません。もちろん、如才なくすぐに行きませんが、スタートラインは遅くても、何年か経ってから、わっと花開く子もいます。気持ちも理解して、あいさつできる、ありがとうが言える職員が出てきます。だから、辛抱は大事だと思っっています。

人を育てるのは待てるかどうか。辛抱できるかどうか。長いスパンで考えないと、なかなかダメなんじゃないかと思っっています。そうじゃないと、長続きしないし、すぐ折れてしまう子もいます。社会自体がそういうふうになっっています。高井先生のご縁で初めて中国に盲導犬を連れていったとき、10数年ぶりに北京、上海に行きました。率直に中国に負けたなと思っました。日本は中国の第何州かになっってしまうなと思っました。動いている人のエネルギー、パワーが違います。だけど、やっぱり負けないで、中国を見習おうとしても無

えると、中国を見習おうとしても無

理。彼らは貧しくてこれから成長する時だから。私たちはある程度豊かになっってきた、次にどう人材を育てるか。お金だけでもっと働けというのではなく、もっと丁寧に人間的社会的な気持ちを持つている人を育てることです。今の仕事で10年間、本当に勉強させていただきました。最近、ソーシャルビジネスというか、ビジネスと社会運動をつなげることに注目が集まり、若者たちがやっています。

### 経営者は情・理の使い分けを今は人材の世代交代の過渡期

**木山** 質問がたくさん湧き出てきました。世の社長はみんな、「辛抱」をしていると思っっています。それでも、結果が出てこないのは、辛抱が足りないということでしょうか。そういう方はどのように辛抱すればいいと思っますか。

**寺山** 「辛抱してるの」と思っるのは、人間だから仕方ないと思っますよ。だけど、「情」と「理」を使い分けないとだめですよ。人間は知らず知らずの間に何気ない言葉や態度に出っしてしまいます。部下を育てる上司があらためてしまったら、そこ

で終わりです。きちんとした能力評価をしないといけません。ここで逆に配慮してしまう人がいます。ここはいい、ここは悪いという能力評価はきちんとしてあげて、伸ばしてあげるところ、改良してあげるところは、粘り強く見てあげることです。辛抱したくないという人は上司を辞めた方がいいんでしようね。それよりも、自分の能力を生かしたエキスパートになっって、会社に貢献をされた方がいいんでしようね。

**木山** エキスパートだったら、辛抱はいらないんでしようか。

**寺山** 「人」に関する辛抱は基本的に低減しますよ。ある種のエキスパートはその仕事をきちんとやれば、対外的に人間に関わらない仕事はなけれども、自分の能力や経験を生かして、仕事として形づくればいい。うちもそうですが、エキスパート職が管理者になっっていくと、ジレンマに陥る人がいます。その人が犬をつくれれば、誰も文句を言えないほど、技術、経験は一級品です。でも、名プレーヤーは名指導者にあらず。たぶん、歯がゆいんでしようね。相手にも求めてしまっう。求めることは決していけないことではありませんが、



「犬が何を考えているかを読みとることが肝要」と語る寺山氏(左)と木山氏

その子の今の状況や状態を見定めたい。うん、で、どういふ言葉をかけるのか、どういふときに褒めてあげたり、ときには厳しくしかるのか。面倒くさくなるのは分かりますが、今は、人材の世代交代の過渡期なので、管理者の使命だと思います。自分がハッピーで成果をあげるのも大事だけれども、最も大切なのは、事業を続けるための人材づくりです。

## 新しいスペシャル盲導犬を 難く多障害者とシマンチング

木山 叱り方を分らない人が多いというのですが、叱り方にはコツはあるんでしょうか。

寺山 ないと思いますよ。そんなものがあつたら、僕も教えてほしいで

すが、盲導犬でもある程度恐怖心を与えて、これは強制といいますが、非常にプレッシャーを与えると、しつけのできた犬ができます。でも、目の見えない障害者の方と一緒に暮らすので、恐怖心を与えて育ててしまうと、8年もの長い間、共に生活をしていく上で、強制や恐怖心をおおって作業をさせることはとても恐ろしいことです。体罰も含めて、過度なプレッシャーは、一時は持つけれども、長くは持ちません。褒めながらいいところを伸ばすと、なかなか消えませんが、「叱ることは喜ばせること」。逆説的ですが、叱られることによって、気があつたり、素直に、悪かつたと思わせてあげることが、上手な叱り方だと思います。叱るときは人間、感情が入ります。だから難しい。叱られたことによつて、その後、あつたとき叱られてよかつたと思う、そういう叱り方ができればいいと思います。叱られ方を知らない若い子が多いので、今の50代、60代がわれわれが受けてきたような対応で10代、20代の子を叱ってしまうと、それこそ、自分を全否定されているような気がしてしまうので、言葉の遣い方には気をつけてい

ます。声のトーンには特に気をつけています。活かそうとしているのか、懲らしめようとしているのか、潰そうとしているのか。活かす叱り方をしようということ、本人と向き合うことで、テクニクではなく、言葉にしろ、態度にしろ、雰囲気にしろ、変わってきます。人間ってそんなものじゃないですか。

木山 今伺っていて犬も馬も人間も同じだと思いました。指示は約束です。約束を守つたら褒めてあげる。指示した通りに動けなかつたら、何らかのサポートをする。それだけのことだと思えます。言葉が通じない分だけ、心をこめてやらざるを得ません。人間は言葉が通じるから、つ

いつい言葉で伝えようとしてしまいます。ワンちゃんを育てていらつしやる方々だと、私たちのヒントになることをきつとお持ちではないかと思ひます。

寺山 今の話を伺っていて思ったのは、一番大事なのは「観察」ですよね。相手のことを、犬のことを、観察する。今、何を欲しているのか、何をしたいと思つているのか。喜ばせるというの、そこに通じることになります。違うことを思つてい

ときに、無理やりそれをやらせようとしたら、いくら訓練で声をかけて、命令指示をしても、聞きません。犬が何を考えているのか、観察して、読み解いていくことです。それが、訓練士として一番大事なことです。逆にいうと、叱り下手というのは、人のことを意外と見ていないのかもしれないですね。職員、社員を見ていない、ユーザーさんのことを見ていない。なかなか難しいですね。

木山 最後に、盲導犬協会のこれからの課題、目標はどんなことでしょうか。

寺山 視覚障害者の方もどんどん高齢化し、なかなか合つた犬が見つからない。高齢になり歩くスピードも落ち、それに合つた犬をつくらなくてはいけなくて、マッチングが難しい。今、重複障害といつて、目が見えないだけではなくて、別の障害をかかえる方のために今までの盲導犬ではなくて、スペシャルなニーズに対応した盲導犬を開発していかなくてはいけません。それから、国内だけではなくて、最近ではアジアからの問い合わせが多いんです。そのような需要にも応えないといけなくなつていきます。