

障がい者雇用におけるネットワーク的連携の意義 —宮崎県中小企業家同友会クリーン事業部会の取組みに寄せて—

影 山 摩子弥

1. 問題の所在
2. 多様性の背景としての対自的感性主義
3. 多様性と組織
4. 障がい者雇用におけるシナジー効果
5. 障がい者がプロの掃除を
6. 結びにかえて

1. 問題の所在

先進諸国において、市場のニーズの多様化が指摘されて久しい。「豊かな社会」を背景に、好みの個別化や要求水準の高度化が進んだことに加え、変化のスピードも増し、それらが市場の多様化といわれる状況を生み出している。

しかも、産業構造の軸が第3次産業にシフトするなどを背景とした低成長やグローバル化による競争の激化などが加わり、企業は、存続のために、経営資源をいっそう効率的、効果的に活用し、また、市場が求める新たな技術や製品を生み出すイノベーションを図らなければならなくなっている。

しかし、設備や技術を所与とした場合、生産性改善のターゲットとなる従業員については、うつ病や過労自殺が増加しているように¹、単純に個々

¹ 厚生労働省『自殺・うつ病等の現状と今後のメンタルヘルス対策』2011年、によれば、うつ病は1996年の207千人から2008年の704千人に増加している。また、自殺既遂者の46%がうつ病であるとしている。

の従業員の業務効率や成果を高めることには限界がある。また、これまでにない刺激やそれによる発想の転換などがない限り、社会の期待に応える新たな技術や製品を次から次へと生み出すことは難しい。

そこで、企業内や企業間で、新たなアイデアや技術、知、ノウハウ、費用対効果の改善など、要素に還元できないシナジー効果を生む取組みが重要となっている。知識創造論、ネットワーク組織論、ダイバーシティ論、オープン・イノベーション論などは、このような時代状況を反映した議論と言える。

このような状況は営利事業の領域だけで見られるわけではない。ケインズ主義的福祉国家体制からの脱却が図られる中、社会福祉による福祉コストの削減やニーズに即したサービスの提供が期待されてきているが、技術革新による生産性改善を図りやすい第2次産業とは異なり、サービスの領域においては、安価で良質なサービスの提供を可能にする効率の追求には厳しいものがあり、場合によっては、福祉サービス従事者の劣悪な労働条件を招く可能性もある。また、NPOは財政基盤が脆弱なことが多く、期待された業務パフォーマンスを上げにくい傾向がある。そこで、連携による経営上のメリットを期待する企業と事業資源や活躍の場の確保によってミッションの効果的遂行を企図する福祉サービス事業者やNPOとの協働が進められてきている。

その一端を見ることができるのが、障がい者雇用ないし障がい者の就労の現場である。新自由主義的傾向の一端をなすと言える障害者自立支援法や障害者雇用促進法に見られるように障がい者の自立や就労が促される中、就労を支援する組織と労働力を求める企業とが連携して、障がい者雇用の取組みを進めている。「山城障がい者就労サポートチーム調整会議」や「NPO 法人大阪精神障害者就労支援ネットワーク」は、そのよい例であるし、障がい者雇用を進めている企業や関心のある企業の交流会である岡山の「TEAM PLUS」も、参加企業が障がい者支援施設などと連携しており、事例の1つと言える。

ただ、知名度はなくともこのような取組みは各地でみられ、障がい者の雇用を進め、定着もよい企業は、就労支援組織やハローワークなどと連携している傾向がある。その際、多く見られるパターンは、障がい者だけでなく、企業も言わば支援の対象になり、ネットワークを通じて雇用にかかわる企業側の課題に対応し、安定した出勤や職場への適応、作業の質の向上など企業側のメリットも確保されることによって、連携のしくみが継続されるというものである。そこでは、障がいや障がい者について専門的知見を持つ組織と、営利事業を専業とする企業が連携することによって、障がい者に所得ややりがいをもたらし、企業には人材確保や生産性の改善をもたらすという、それぞれ単独では生み出すことが難しい効果が生み出されている。すなわち、シナジー効果が生み出されているのである。

ただ、連携のパターンはこれだけではない。企業と福祉団体がネットワークを形成し、企業が持つ事業知識や作業ノウハウを供与しネットワーク内で共有することによって、障がい者の業務の幅を広げ、所得向上を達成しているというユニークな例もある。この場合、雇用の受け皿が企業に限定されないため、ネットワークに参加する就労支援組織の利用者も広くカバーでき、より多くの障がい者に活躍の場を提供できる。

本稿では、障がい者の就労のために、地域連携を作り、成果を上げている事例のうち、後者のタイプを紹介しつつ、多様な主体のネットワーク的連携によるシナジー効果の創出が不可欠となっている時代状況を浮き彫りにすることを企図する。

2. 多様性の背景としての対自的感性主義

障がい者の就労における協働のシナジー効果の事例を見る前に、多様化とそれへの対応が不可逆的であり、時代の大きな流れであることを示すために、本節では、システム論的観点を援用しつつ²先進諸国における多様

² 本節の記述については、影山摩子弥「アソシエーションへの社会システム論的アプローチの意義と課題」『経済理論』Vol.49 No.3、経済理論学会、2012年を参照のこと。

化の背景を明らかにし、次節でそれに対する企業組織のあり方について論じておくこととする。

(1) 感性と多様性

人は社会システムによって形成され、そのことによって、社会システムを安定的に稼働させたり、変革したりする存在となる。人の行動は、反射の場合もあるが、社会システムの通常の稼働は、理性や感性の働きによって生み出されるのであり、したがって、社会システムは、理性と感性をシステムの稼働に適合するように形成するということになる³。

ということは、ある時代や社会に特徴的な社会システムには、それに対応する理性と感性の組み合わせやその発現様態があると考えられる。

そこで、現代の多様化の背景を遡及した場合、感性と深く結びついていることを指摘することができる。ここで言う感性とは、欲求や感情、感受性、好みなど、近代の理性主義の哲学が理性以外の要因としてひとまとめにしたものを包摂する。

この感性は、認識論的には、接触性の認識ツールということができる。接触によって物事を感じつつ把握するのであり、他者の感性（感情）を把握したり、同調したりする場合、共感という表現が使われる。加えて、感性は、存在論的特性として、個別性、錬成性、客体性といった性格を持つ。

個別性とは、感受性やセンス、好みに見られるように、人によって異なるということである。これが市場における多様性の1つの要因である。

また、錬成性は、芸術品になじんでいるうちに目利きになったり、微妙な味覚を持つことができたりするといったことである。様々な財やサービスの目利きになることによって質に関する要求水準が高まる要因となったり、一定の刺激に慣れることによって、「飽きる」という現象を引き起こ

³ 感性も社会的に形成されることについては、Bourdieu, P. *La Distinction*, Editions de Minuit, 1979 (P.ブルデュー『ディスタンクシオンⅠ・Ⅱ』石井洋二郎訳、藤原書店、1990年)を参照のこと。

したりすると考えられる。

客体性は、受動的であるということであり、主体的に働きかけたり、積極的に選択したりするといった面を持たないことを意味する。

成長を背景とした豊かさとグローバル化によって、次から次へと様々な財やサービスが提案される現代においては、錬成性による飽きと客体性が結びつくと、目まぐるしく変化し、どこに行くかわからない市場の動向を生む。しかも、人によって変化のタイミングと方向性が異なれば、さらに多様性に拍車をかけることになる。

この感性が重きを持つ社会システムとして、まず指摘できるのは、前近代の共同体である。前近代は、科学・技術が未発達で、農業や職人の世界に見られるように、経験則に依拠せざるを得なかったことから、自然を体験しつつ知見を身につけたり、徒弟制度の中で作業を体験しつつ修得したりする仕組みになっていた。体験は接触によって感じ取る作業であり、また、それによって錬成され、一人前になるのである。

また、共同体は、文化や価値規範、生活習慣などの点で他の共同体とは異なる個別性を持っていた。共同体の構成メンバーは、日々の接触の中で文化や価値規範などを暗黙知として体得・共有し、自律性を持たずに同質的集団を成したがゆえに、構成員の個別性という形を取らなかったのである。

他方、科学・技術の未発達を背景に生産性が低く、共同体内外における市場経済も未発達であったため、次から次へと財が提案されることもなく、欲求の発現は限られることになった⁴。

このように、前近代社会は、科学・技術に象徴的に体现される理性の伸長や稼働に依拠せず、もっぱら感性の特性に依拠する傾向があったという

⁴ P.ブルデューは次のように指摘しているが、社会に存在していなかったり、自己の階級になじまなかったりするものを欲することはないと言える。

「人が自分の好きなものをもっているのは、自分が持っているものを好きになるから、すなわち配分上実際に自分に与えられ、分類上自分に割当てられている所有物を好きになる」(P.ブルデュー『ディスタンクシオンⅠ』、268頁。)

意味で、即自的感性主義とすることができる。

(2) 理性の特性

現代の多様性と感性が結びつくとしても、現代は、共同体社会ではない。科学・技術の進歩も目覚ましく、市場経済はグローバルな展開を示している。現代は、共同体社会に代わって登場し、ルネサンスや産業革命に象徴される近代の延長上にある。近代は、対象と主体の析出や科学・技術の発展を生んだ理性が社会システムの稼働と特性を規定しているという意味で理性主義の社会であり、現代は、その延長上にある。

理性は、認識論的には、対象化認識のツールと言え、存在論的には、一般性や普遍性の志向、樹形図による対象構造の整理・把握、自己規律性を特性とする。

樹形図は、根源から様々な構成要素が演繹的に派生して全体を構成することを示す図であり、根源を上にとってくれば、企業や官僚組織と同じである。つまり、近代に特徴的な機構がヒエラルキーとなるのは⁵、理性の特性を反映しているのである。

また、自己規律性は、個々人の自由につながる⁶。それが近代の民主主義や市場経済、つまり、市民社会という機構のシステム論的根拠となる。市場や民主主義は、自律的主体が構成し、活動する場なのである。ただ、市場における自律性は、孤立性の形をとる。なぜなら、理性主義の下で、共同ないし協力関係によって日常的に業務を遂行する企業や官僚組織、事務局のごとき事業組織を作る場合、必然的にヒエラルキーを呼び、自律性を保証できない。それゆえ、自律性の場は、一切の共同性を排除せざるをえないことになり、結果として、囚人のジレンマのモデルに見られるように、孤立的主体から成る場となるのである。

⁵ M. ウェーバー『支配の社会学Ⅰ』世良晃志郎訳、創文社、1960年、60頁。

⁶ 例えば、ヘーゲルは、精神（理性）の「実体ないし本質は、自由である」（ヘーゲル『歴史哲学講義 上』長谷川宏訳、岩波書店、1994年、38頁）としている。

(3) 対自的感性主義と現代

以上を勘案すると、現代の企業や行政機関、市場、民主制など社会の機構は、依然として理性主義との印象を受ける。しかしながら、後で触れるネットワーク型の形態をとるNPOや企業は、理性主義とは言い難い機構である。すなわち、いずれも組織でありながら、構成員の自律性を組み込んでいるのである。自律性の契機は、市場や社会におけるニーズにきめ細かく、迅速に対応するために、クライアントと接する現場の社員やNPOメンバーに、権限と情報を持たせることにある。

したがって、この組織においては、ニーズを把握するために、現場の共感が重要となる。また自律性を持ちながら、組織であることを維持するために、暗黙知的価値規範の共有が必要になる。つまり、価値合理的であらねばならないが、価値合理性は共同体の規範のあり方である。以上から、ネットワーク型の機構は、感性が組織形成の契機および稼働要件として重要な意味を持ち、感性主義の様相を呈するが、システムの稼働のために自律性や情報技術といった理性主義の要素が求められており、この点で、対自的感性主義と表現することができる。「対自的」とは、自己を反省的に振り返る理性的な要素である。すなわち、前近代社会は、科学・技術の支えも、感性主義であるという認識もなく、粗野な感性主義であるという意味で即自的感性主義と言えるが、現代は、顧客の感性を把握したり、そのために社員の感性を重視したりすることが重要であることを認識していたり、そのために組織内に自律性を組み込み、さらに科学・技術の成果を用いたりする面を持つため、対自的と表現できるのである。

もちろん、現代は、NPOやネットワーク型の企業が展開してはいるものの、行政機関や企業は依然としてヒエラルキーであることが一般的で、対自的感性主義に転換しているわけではなく、その端緒が表れていると解した方がよいように思われる。

なお、前近代から近代への移行においては、市民革命という激動があった一方、近代から現代への移行については、「革命」をイメージさせる軌

轢がないのは、前者は、相反する感性和理性が背景にあり衝突した一方で、現代は、対自的という表現に表れているように理性の要因を取り込んでいる面を持つため、そこまでの軋轢を生まないと解することができる。

3. 多様性と組織

(1) 最小有効多様性

感性の発現によって多様性を増す現代に対応するために、企業等の組織は、組織を取り巻く環境と同程度の多様性を持たねばならない。組織が持たねばならないこのような多様性を最小有効多様性という⁷。その際、人の集まりで構成される組織の多様性は、以下のような要因によって高めることができると考えられる。

まず第1に、近年のダイバーシティ論に見られるように、性別、年齢、人種、障がいの有無、LGBTといった特定の属性に関わらず、様々な人材を組織に取り込むことである。

人的資源の多様性に着目する場合、2つの側面を指摘できる。まず顧客構造との対称性のための多様性である。つまり、顧客に女性が多い場合、女性を多く雇用したり、女性から成るタスク・フォースを立ち上げたりするケースである。製品開発で効果を上げる場合もある。しかし、市場の多様性はそれほど単純ではなく、女性だからと言って、必ずしも女性のニーズのすべてが分かるわけではない。高齢者雇用の場合も同様である。ダイバーシティの意味は、むしろ、シナジー効果を生むところにあると言ってよい。

すでに、知識創造という文脈で、野中郁次郎と竹内弘高は、最小有効多様性を知識創造の促進要因ととらえつつ、多様な人材を組織に取り込むことによって組織の多様性を高められることを指摘している⁸。両者の文脈に即して言えば、その結果促進される知識の創造は、多様性が生み出すシ

⁷ Ashby, W.R., *An Introduction to Cybernetics*, London : Chapman & Hall, 1956.

⁸ 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』梅本勝博訳、東洋経済新報社、1996年、329頁。

ナジー効果とすることができよう。

もちろん、組織内に多様な人材がいればよいという訳ではなく、接触が図られなければ意味がない。組織内で多様な人材の接触を図るのであれば、異なる部門の社員を集めたタスク・フォースや組織構造の変更、日本的経営に見られるような人事異動もありうる⁹。また、社員だけではなく、顧客を巻込んだ製品開発やNPOの参加を得た社会性戦略の展開など、外部のステーク・ホルダーを巻き込む企図も多様性を生む。

さらに、多様な要因の接触によるシナジー効果という点では、知識創造は組織間でも起こることが指摘されているし¹⁰、自社の技術やノウハウ等をオープンにし、同様にオープンにされた他社の技術等との融合によってイノベーションを図るというオープン・イノベーション¹¹は、異なる組織間の多様性が生むシナジー効果である。

第2に、野中・竹内が指摘するように、豊富な情報や知識データベースの利用可能性も、多様性を生む¹²。

第3に、社員の自律性である。野中・竹内は、自律性を知識創造の促進要因としているものの、個々のアイデアの創出につながる要因として位置づけ、最小有効多様性とは別に挙げているが¹³、自律性も多様性要因となる。すなわち、上意下達の組織においては、上の判断に下が従う形を取り、末端構成員の創意工夫や気づき等は生かされないことが往々にしてある。極端にモデル化すれば、トップのみが思考を行い、下位はその手足となるだけで、単一のバリエーションしかない組織になる。それに対して、社員の自律性が高ければ、多様な意見や判断が生じ、新たな気づきや知識が生まれる可能性が生ずるのである。

⁹ 野中郁次郎・竹内弘高、同書、123頁。

¹⁰ 野中郁次郎・竹内弘高、同書、131頁。

¹¹ Chesbrough, Henry, *The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, HBS Press, 2003.

¹² 野中郁次郎・竹内弘高、前掲書、122、179頁。

¹³ 野中郁次郎・竹内弘高、同書、112-116頁。

なお、企業そのものが持つ多様性という点では、技術などの知的資産や立地など様々な要因が関わるが、ここでは立ち入らない。

(2) ニーズと不確実性

ここでは、サイバネティクスの議論の中で用いられていた最小有効多様性の議論を援用したが、環境の多様性を定量的に把握し、それに対応した多様性を組織内に作り出すことができれば、話は簡単である。

しかしながら、創造性やシナジー効果を加味した組織の多様性を表す指標の設定は簡単ではない。よしんばそれができたとしても、そもそも市場の多様性を確定しにくいいため、対応する組織の多様性の内容を確定することは容易ではない。つまり、市場の多様性といった場合、定性的な性格を持つだけではなく、不確実性が高く、多様性の質と量を正確に把握することは難しい。たとえば、介護サービスは保険制度化されているため、様々なニーズは提供されるサービスに変換され客観化されることになるので、介護サービス事業者は、必要とされるサービスの内容を把握し、それに対応できる人員をそろえればよい。しかし、一般的なニーズの場合、組織のあり方に変換できるような多様性の程度を測定・把握することは容易ではない。たとえば、ニーズを持つ主体の側から見た場合、ニーズは次のように分類することができる。

まず、自覚されたニーズである。ほしい製品を認識していたりほしいものに関する明確なイメージがある場合である。この場合、多様性の程度がどのようであっても、ニーズを訊き出すなどして把握できれば、技術やコストの制約を別とすれば、対応は容易である。

第2に、潜在化されたニーズである。①ほしい製品があっても、優先順位が低かったり、手に入れにくいものであったりして頭の隅に追いやられている場合や、②イメージがそれほど明確ではなく、現状への不満や問題意識のレベルで存在しているに過ぎないといった場合である。

①の場合、頭の隅から呼び戻す働きかけをして訊き出すことができれば、

多様性が高くとも対応できる。他方、②の場合、不満や問題意識を訊き出し、既存の製品の紹介や製品開発に結び付けることはありうる。その際、アイデア出しを含めたプロジェクト・チームが多様性を持つことは望ましいとしても、どの程度確保したらよいかについて客観的に確定することは難しい。

第3に、創出されるニーズである。①既存の財があるかどうかにかかわらず、ニーズへと昇華する漠としたイメージや問題意識すらない、財の存在を知っていても自分にはその財へのニーズがないと思っている場合、②ニーズはあっても対象となる製品を知らない場合、③ある企業に対して期待できるとは思っていない場合である。

②の場合、ニーズを把握しマッチングを図る、③の場合、ニーズを訊き出し、自社が対応可能であることを説明するなどの方法があり、多様性が高くとも対応は可能である。しかし、①の場合、似合わないと思っていた服を勧められて試着してみると意外に似合い気に入るといったケースのように、志向性や問題意識を形成させ、ニーズに結び付けるという意味で、創出することはありうる。また、顧客の生活スタイルや価値志向に隠されているメタファーを読み込み、潜在的な志向性に合致する、もしくは、志向性を惹起すると思われる製品開発に結び付けることはありうる。しかし、そのためにプロジェクト・チームを編成するとしても、顧客の性別や年齢層など特徴的な属性に合わせて、対称性に配慮した構成にすることはありうるが、どの程度の多様性を持つべきかを客観的に確定させ、そのためのメンバー構成を一義的に導き出すことは困難である。

しかも、ニーズは、感性に基づくため、要求水準が高まったり、飽きが生じたり、次々と提案される様々な商品に振り回されることもあり、どこに行くかわからない、どのような変数がかかわるかもわからない¹⁴といった動的かつ不安定な性格を持つ。

したがって、プロジェクト・チームが開発した製品が必ずしもニーズを呼び起こせるという訳ではない。ニーズに合わないということは、単純に

¹⁴ 今井賢一『情報ネットワーク社会の展開』筑摩書房、1990年、26頁。

言えば、市場という外部環境の多様性に対応した多様性を確保できなかったということになる。つまり、市場の多様性への対応ができたか否かについては、ヒット商品が生まれるといった形で事後的に判明するに過ぎない。このように、利害関係者の巻き込みまで視野に入れた組織の構成につながるような、市場の多様性の把握は、容易ではない。しかし、漠としつつも、多様性を念頭に、新たな製品やノウハウを生み出す努力を継続せねば、組織は存続できなくなる可能性があり、組織の多様性を確保する取組みを進めねばならないのである。

(3) 多様性への組織論的対応性

社会の多様性を背景に、存続のためにその状況に対応しようとする企業の動きを研究対象に、組織のあり方の点からアプローチする議論が展開してきている。

知識創造論の野中・竹内は、知識創造にマッチした組織形態としてハイパーテキスト型を提起する。ハイパーテキスト型とは、ルーティン業務をこなすヒエラルキー型をした旧来のビジネス・システム・レイヤーと製品開発のためのタスク・フォースに見られるような自律性を組み込んだフラットな機構であるプロジェクト・チーム・レイヤー、知識の再分類・再構成がなされる知識ベース・レイヤーから成る組織のあり方である¹⁵。

このような形態は、理性主義のヒエラルキーと、暗黙知を共有しフラットな機構で業務を行う感性主義の機構を合わせたように見え、対自的感性主義という時代のコンセプトにマッチしているように見える。しかしながら、ハイパーテキスト型は、2つのシステム形態の混在にすぎず、対自的感性主義に対応した1つのシステムに昇華していない印象は否めない。

つまり、ハイパーテキスト型における日々の業務は相変わらずヒエラルキーの中で行われ、フラットな機構での業務は、製品開発のためのプロジェクト・チームといった特殊な状況に典型例が求められている。野中・竹内

¹⁵ 野中郁次郎・竹内弘高、前掲書、251-254頁。

がハイパーテキスト型を提案した時代背景もあるが、それは、対自的感性主義への過渡期に見られる組織のあり方の1つと言えるように思われる。それは、プロジェクト・チーム・レイヤーが製品開発を典型例としている点に表れている。

つまり、企業と多様化する市場との接点はその企業の製品であり、ニーズに応える製品の開発を進めるためには、その多様性という時代の特性に対応せねばならない。したがって、対応するための組織のあり方が求められる。ただ、多様性に直接さらされない業務は、旧来の理性主義のヒエラルキーを崩す必然性はないため、多様性という時代の特性にさらされる製品開発の場合ないし作業に関して、新たな機構が導入されたと解することができる。それがプロジェクト・チーム・レイヤーのモデルとなったタスク・フォースであり、ハイパーテキスト型は、このような事態を切り取ってモデル化したものと言うことができる。

したがって、ハイパーテキスト型を構成するプロジェクト・チーム・レイヤーもしくはそのモデルとなったタスク・フォースこそ、時代を反映した対自的感性主義の機構と言うことができる。その点で、ハイパーテキスト型は、理性主義のヒエラルキーと対自的感性主義の混在から成り立っており、この点で、対自的感性主義に向かう過渡期のあり方の1つと解することができるのである。

その解釈を裏付けるかのごとく、近年、多様性が増す中、日々の業務においても、個々の社員の現場での判断や接触、組織の枠を超えた活動が重要になってきている感がある。学術用語化しているわけではないが、特にそのような実践を行っている社員・人材を越境リーダーシップ¹⁶と称したりする場合もある。しかも、あらゆる企業にとって不可欠の重要性を持つCSRにおいては、特に社会性戦略に象徴的に表れているように、その実践を担う社員には自律性が求められることになる。あらゆる業務領域において、多寡はありながらも自律性が求められるとすれば、ヒエラルキーは崩

¹⁶ <http://crossborderleadership.org/>

れていかざるを得ない。そのような組織形態をイメージさせるのがネットワーク型である。

オイルショックを契機に、大企業間の連携や中小企業間の連携、企業内の組織において、参加主体の自律性を組み込んだネットワーク型と呼ばれる形態が見られるようになった¹⁷。

このうち、企業内におけるネットワーク化のポイントは、ニーズの多様化や激しい変化を背景に不確実性が高まる中、顧客等と接することによって生の情報を得、ニーズをより正確に把握しているであろう現場の社員に、判断のための（在庫等の）情報と権限を持たせることによって、ニーズにマッチした対応を迅速に行うことを可能にすることにある。

既に触れたように、このネットワーク型は、顧客等の感性に応えるための組織形態であること、顧客のニーズを把握するために個々の社員の共感が重要となること、他方で、理性主義の機構であるヒエラルキーを崩すために、理性の特性である自己規律性を導入していること、この自律性を反映して、共同体においては、構成員が同質な存在として共同体に埋もれることによって共同体単位で体现されていた個別性が各社員において実現されていること、といった特徴を持ち、感性主義をベースとしながらも理性主義の要素も組み込んでおり、対自的感性主義の組織と言えるのである。

いずれにせよ、対自的感性主義は、時代の社会システムを特徴づけつつある特性であり、したがって、それに対応する社会機構や組織は、特異なニッチ領域に適応されるものでも、時間とともに消滅するものでもなく、時代の必然性を持つのである。

4. 障がい者雇用におけるシナジー効果

(1) 障がい者雇用の経営上の意味

2016年9月現在、民間企業には、2%の法定雇用率が課せられている。

¹⁷ 詳しくは、今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店、1988年を参照のこと。

しかしながら、2%をクリアしている企業は、全体の47%あまり¹⁸と障がい者の雇用が進んでいるとは言い難い現実がある。

その背景には、障がい者は扱いにくい、経営の負担になるといった考えがあることは容易に察することができる。

しかしながら、特に中小企業に見られる傾向であるが、知的障がい者や精神障がい者を雇用し、戦力化している事例¹⁹を多く見ることができる。

神奈川県川崎市でチョークを製造している日本理化学工業(株)は、社員の7割が知的障がい者である。また、神奈川県横浜市にある(株)羽後鍍金は、社員の3割が障がい者である。障がい者が経営の負担にしかないのであれば、両社ともとうに倒産しているはずである。障がい者が戦力になっているのである。しかし、雇用すれば戦力になるわけではない。訓練も必要であるが、両社が障がい者を戦力化するにあたっては、様々な工夫を行っている。

日本理化学工業(株)においては、障がい者が作業しやすいよう、原料の入った容器や計測のための重りを色で区別ができるようにする、単純にわかりやすい天秤を使う、製品が規格内に収まっているかどうかのチェックについては、「穴に通る／通らない」だけで判別できる簡単なものにするなど、様々な工夫を行っている。

また、(株)羽後鍍金では、毎年多くの実習を受け入れ、業務や会社に合わせているかどうかを見極めて雇用するといったことをしている。仕事に合っていれば修得も早く、一流の職人に育っている。

いずれの事例も、コンプライアンスのために経営に負担を負いながらも障がい者を雇用しているのではなく、障がい者が戦力になるという経営上の意味と、それゆえにこそとも言えるが、障がい者のやりがいや所得という雇用の質ないし社会的意義とを両立させているのである。CSRの観点からダイバーシティを実現できていると言うことができよう。

¹⁸ 厚生労働省『障害者白書』平成28年版、53頁。

¹⁹ 本稿で触れる障がい者雇用の事例については、影山摩子弥『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか?』中央法規出版、2013年を参照されたい。

ダイバーシティの意味の1つはここにある。障がい者雇用を進める中小企業の場合、人手不足が背景にあることが多い。人手不足に悩む企業が、これまで雇用対象でなかった多様な人材に目を向けることによって、その課題を解決しているのである。

しかしながら、人手が確保できるのであれば、ダイバーシティである必要はない。既存の社員と同質な健常者を雇用できるのであれば、しているはずで、それができないために、障がい者の雇用を進めたという企業も少なくない。

それに対して、同じ戦力化という文脈でも、障がい者ならではの能力を引き出し、戦力化している場合もある。たとえば、障がい者の中には、単調な業務を継続する能力を持つ者がいる。そこで、百貨店の特例子会社である(株)三越伊勢丹ソレイユでは、障がい者が大量のギフト用リボン作りや伝票への押印など、単調であるがゆえに健常者では嫌気がさしてしまう仕事を任せ、より正確かつ丁寧に業務をこなしている。

また、鉢植えの観葉植物を企業にレンタルしている国土緑化(株)では、広い倉庫にストックしてある観葉植物の維持管理を精神障がい者1名に任せている。一人で管理できる量なのだが、健常者が終日、植物を相手に孤独に作業を行うのは耐えられない可能性が高い。それに対して、その障がい者の場合、人と接するのが苦手という特性があり、うってつけなのである。

人手不足解消のための障がい者雇用という文脈は、ダイバーシティとは言っても障がい者である必然性がないという意味で消極的な印象がある。他方、障がい者ならではの能力を引き出している例は、人それぞれの適性という論点でも多様性の観点があり、積極的な印象がある。だが、健常者が交替で作業を行えばこなせないわけではなく、多様な人材でなければならないということはない。そもそも適性という論点については、従来の人的資源管理論の延長上にあるにすぎない。それに対して、近年、ダイバーシティが注目される背景には、ダイバーシティが持つさらなる意味がある。すなわち、ダイバーシティであるがゆえに生み出される効果があるのであ

る。

たとえば、野中・竹内が着目するように新たな知識を生み出したり、「経済的、競争優位上の利益を組織にもたら」²⁰したりといったことであり、多様性を持った構成主体の接触が生み出すシナジー効果である。それこそ、現代においてダイバーシティが求められる積極的意味である。このような多様性に基づいて生まれるシナジー効果を、ここではダイバーシティ効果と呼んでおくことにしよう。この点では、障がい者雇用はダイバーシティではあるが、障がい者が戦力になること自体は、企業内の多様性が生み出すシナジー効果としてのダイバーシティ効果という訳ではない。

しかしながら、本稿のテーマとのかかわりで企業の外に目を向ければ、障がい者の戦力化は、それ自体が、多様な主体の連携がもたらすダイバーシティ効果という性格を持つ。つまり、障がい者の雇用とその継続は、就労支援組織や特別支援学校、医療機関など、障がいや障がい者に関する専門的知見を持つ主体と営利事業を専業とする企業とのそれぞれが、得意とする知識やノウハウを持ち寄ることによって生み出されるダイバーシティ効果であり、表現を変えれば、一種のオープン・イノベーションとも言える。多様な人材を雇用することによる企業内のダイバーシティ効果という論点とは局面が異なるが、このような点でも障がい者雇用は、ダイバーシティにかかわるのである。

なお、日本理化学工業(株)や(株)羽後鍍金の場合、経営層の工夫や努力、気づきが大きく、就労支援組織や医療機関などとの密で広範なネットワーク的連携のサポートを受けているわけではない。しかし、一般的には「1. 問題の所在」で触れたように、ネットワーク的連携に、企業に対するサポートが組み込まれている場合、連携によるシナジー効果として、障がい者の戦力化が帰結している傾向を指摘することができる。

²⁰ 谷口真美「組織におけるダイバシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』50(5)、2008年、77頁。

(2) 組織内マクロ生産性改善効果

障がい者が、雇用の現場で企業にとって経営上の意味としてのダイバーシティ効果を生んでいる例も指摘できる。つまり、ダイバーシティによって、社内にシナジー効果が生まれるといった事例である。

大分県大分市にある甲斐電波サービス(株)は、成果主義をとったことで、経営者と社員の距離が開き、社員間のコミュニケーションも希薄になり、その帰結として業績が落ち込み倒産寸前にまで追い込まれる。そのような中、実習で知的障がいのある若者を受け入れたことによって、社内の人間関係が大きく改善し、業績が改善してゆく。結果的に、その若者を正規雇用することになったのであるが、ここで見られるのが、障がい者が健常者社員に影響を与え、業績にまで影響を与えるというダイバーシティ効果である。ダイバーシティという事象がシナジー効果を生んでいる好例である。同様の事例は、多々挙げることができる。

神奈川県鎌倉市にある(株)バニーフーズは、小さなテイクアウトのお弁当屋である。業務の特性から女性従業員が多かったが、社内に対立するグループができてしまい、朝から売り言葉に買い言葉が飛び交うような状態であった。そこに、2名の知的障がい者が雇用される。障がい者が朝出勤してくると社員全員に挨拶をしたり、一所懸命仕事をしようとしたりする姿勢に接して、社内の雰囲気は大きく変わる。今では、障がい者をどのようにサポートするかを巡って活発に意見交換が行われるような良好な雰囲気になる。社内の雰囲気が変われば、仕事もしやすくなり、接客の質も上がり、おのずと業績もついてくる。

就労移行支援を担う(一社)ベガサスの木村志義代表理事は、障がい者を「炭鉱のカナリヤ」に例える²¹。つまり、会社の中の問題点は、デリケートな障がい者に真っ先に現れたり、障がい者は、ストレートにモノを言う傾向があったりするため、会社の問題点を把握しやすく、会社を改善するきっかけになるというわけである。障がい者を雇用していればこそその効果であ

²¹ 2016年7月15日に実施したヒアリングより。

り、それによって会社の雰囲気が改善され、業績にも影響を与えるのであれば、これもダイバーシティ効果の1つと言ってよからう。

このような効果を生産性という概念に集約した場合、障がい者雇用は、ダイバーシティ効果を生むことによってその改善をもたらすということになる。そのような改善効果は、相乗効果であるがゆえに一人一人の従業員に還元できないという意味で、組織内マクロ労働生産性改善効果と呼ぶことができる。このような効果は、企業を取り巻くネットワークがノウハウを供与して生み出す場合もあることから、その場合、生産性改善効果は、組織内の多様性が生み出すダイバーシティ効果とネットワークによるサポートが生むシナジー効果（異なる組織の連携によるダイバーシティ効果）という2つの側面を併せ持つことになる。実際、甲斐電波サービス（株）では、養護教諭とのつながりが成果に結びつき、（株）パニーフーズも事業展開において障がい者福祉施設と連携している。

なお、言うまでもないが、ダイバーシティ効果を生むための組織間の連携は、対等な主体の連携というネットワーク型でなければならない。それぞれ、独自のノウハウや知見を持っていたとしても、一方が他方の指揮下に入る場合、1つの組織となってしまう、多様な考えや意見、発想を提示しあうことによる創造性を生み出すことが難しくなるからである。

（3）ネットワーク的連携の意味

経営者や担当者の努力で障がい者を戦力にしたり、組織内マクロ労働生産性改善効果を引き出したりしている例もあるが、上記のように企業の身近な地域で連携を形成し、障がい者と企業をサポートしつつ、障がい者雇用を進めている例がよく見られる。

その様な連携の意味は次の点にある。企業は、事業展開や健常者の労務管理に関しては、本来業務の一環として実施している。業務遂行における合理性や効率性の追求は、得意とするところである。しかしながら、障がいや障がい者に関しては、未知の領域であり、自社において戦力になるの

か見通しがつかなかったり、どのように対応したらよいのかわからなかったりするというのが実際のところであり、それゆえ、雇用も進まないことになる。

そこで、企業が障がい者雇用に備えたり、雇用にかかわって課題を認識したりした際に、就労支援組織や福祉団体、特別支援学校、医療機関、ハローワークなど障がいや障がい者についての専門的な知識や経験を持つ組織に、必要な時にいつでも気軽に相談でき、的確なアドバイスが得られるのであれば、雇用の着手や維持がしやすくなる。

その際、避けるべきは、広範な地域を対象に効率的に相談業務をこなすために、行政の窓口のような窓口を設置していつでも相談を受け付けるといった体制をつくることである。日々の業務に追われる企業にとっては、足が遠のく要因となる。それゆえ、企業のごく身近な地域において、常に接触を持ちやすいネットワーク型の連携を図ることが有効なのである。そのネットワークによって、障がい者が戦力になったり、組織内マクロ労働生産性改善効果を発揮し、それを通して、障がい者もやりがいを持って働けるようになるという状況を生み出すことができる。福祉と営利企業という、異なる領域の主体が連携することから、それもダイバーシティ効果と言えるのである。

次項では、宮崎県中小企業家同友会クリーン事業部会によるネットワークの事例を見てみることにする。ただ、その事例は、上記でも触れたような、地域連携によって企業を支えるという事例ではない。むしろ、企業が就労支援組織などに自らの技術やノウハウを供与することによって、その企業が雇用するよりも多くの就労の可能性を生み出しているというユニークな取組みであり、地域ネットワークのバリエーションの1つとして注目できる。

5. 障がい者がプロの掃除を

クリーン事業部会は、宮崎県中小企業家同友会が宮崎県障害福祉課から委託された「Super『歩一步の店』事業」²²の一環として展開している企画である。清掃会社と障がい福祉サービス事業所が連携し、障がい者が清掃の専門技術を身につけ清掃業務を受注するという取組みを事業化しており、障がい者の自立という点でも、業務内容においても高い評価を受けている。以下で、2015年3月と6月および2016年9月に実施したヒアリングを元に概要をまとめておく。

(1) 経緯

この部会の中心に位置しているのが、宮崎県日向市の(株)グローバル・クリーンである。同社は、清掃業を生業とし、資本金900万円、正社員7名、パート・アルバイト57名の小さな会社である(2016年9月現在)。

クリーン事業部会成立の契機は、長年障がい者を雇用し、障がい者がいわば身近であった同社社長税田和久氏が、9年ほど前、清掃事業を進めていた(社)げんき(現(社)げんき くりん♥わーくす)に協力したことをきっかけに、障がい者に清掃の専門技術を身につけてもらい、「障がい者がプロのお掃除をする」取組みを地域に広めていけないかという問題意識を持ったことにある。げんきの重度障がい者に清掃のノウハウを教えたところ、教えた通りにできたため、その発想に至ったのである。その構想を、会員となっている中小企業家同友会事務局に話したところ、同友会から部会を組織することを提案され、クリーン事業部会の成立に至ったのである。2013年のことである。

クリーン事業部会立ち上げにあたって、税田氏は、同業3社を集めて協力会社のグループを作り、体制を整えていった。その上で、クリーン事業

²²「就労継続支援事業所等において障がい者が製作した商品等を共同出店や常設店舗等により販売するとともに、事業所が持つ設備、技術力、商品等を企業や消費者にPRすることにより、企業との新たな取引及び消費者への販売を拡大する」ための事業。
<http://www.pref.miyazaki.lg.jp/zaisei/kense/zaise/documents/000114919.pdf>

部会では、2013年に、県内の障がい福祉サービス事業所に声をかけ、税田氏の構想を具体化する事業の説明会を開催する。説明会には、11の施設が参加し、そのうち、3施設が勉強会に参加することとなった。障がい福祉サービスの専門機関といえども、障がい者が専門業者レベルの清掃業務を担うというイメージがわかず、それが現実には可能であるという認識を持つための勉強会を重ねることになったのである。勉強会では、実際の取組みを見学するといった実践研修に加え、見積積算方法から営業活動用の提案書類作成まで教えることになる。

翌年には、参加施設が6つに増え、現在は、8施設、3協力会社²³が参加している。事業は順調で、2015年4月からは、延岡市役所のトイレの清掃管理業務を受注するまでになり、毎年事業拡張を図っており、現在では、人材が足りないほどである。その結果、2014年の数値であるが、宮崎県が公表している就労継続支援B型事業所の月額平均工賃が16,142円であるところ²⁴、クリーン事業部会に参加している施設の場合1-4万円、グローバル・クリーンに雇用されている障がい者の場合7-8万円を受け取ることができている（2016年9月現在）。この数値は、年平均に均した数値であり、グローバル・クリーンの場合、12月などの繁忙期には、障がい者が受け取る賃金は10万円を超えている。

なお、障がい者の教育・訓練をグローバル・クリーンが直接行っているのではない。清掃業務は、障がい者3～4名、施設の職員である健常者の

²³ 2016年9月現在の参加施設は、(社)高和会はまゆう園多機能型恒富事業所、(社)げんきくりん♥わーくす、(社)風舎、(医)芳明会ふれあい、NPO法人ハッピーデイズ元気、(社)宮崎県社会福祉事業団高千穂学園、(医)如月会就労継続支援B型事業所奏、(株)めだかファミリーグループめだかハウス船倉、協力企業は、(株)グローバル・クリーン、(株)日豊、(有)リースキン中堂園である。

²⁴ <http://www.pref.miyazaki.lg.jp/shogaifukushi/kenko/shogaisha/20150812140551.html>

なお、厚生労働省が発表している2014年度の就労継続支援B型事業所の全国平均は、14,838円となっている。

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12200000-Shakaiengokyokushougaihokenfukushibu/0000114575.pdf#search='%E5%AE%AE%E5%B4%8E%E7%9C%8C+%E9%9A%9C%E5%AE%B3%E8%80%85+%E5%B9%B3%E5%9D%87%E8%B3%83%E9%87%91'>

支援員1名の4～5名1チームで実施しているが、その支援員の教育・訓練をグローバル・クリーンが行い、支援員が障がい者の指導を行ったり、施設側が清掃業務を細分化し、個々の障がい者の特性や熟練度に合わせて作業を割振ったりしているのである。つまり、障がい者のことはその専門家である施設側に任せているのである。その意味を物語るのが、各施設が障がい者用に作成している清掃作業マニュアルである。障がい者にわかりやすいように写真を使ったり、色分けをしたりするなど工夫して作成されている一方、税田氏から見ても、的確に業務が整理されている。

(2) ネットワーク構成主体の参加要因

このようなネットワーク的連携が形成され維持されるためには、構成主体それぞれにとってのメリットないし「得るもの」が組み込まれていることが重要である。

グローバル・クリーンが障がい者を雇用しているのは、業界的に人材確保が難しいこと、人手の余裕を作ることによって社員のワークライフバランスを確保しようとの意図がある。しかし、税田氏が、障がい者が専門的清掃技術を身につけ清掃業務を展開するという取組みを進めようとした背景には、平均賃金が低いことに対する問題意識があり、自社の利益を中心に考えてのことではない。それゆえ、賛同者も現れ、事業もよい形で回っているように思われる。

ただ、グローバル・クリーンに何らのメリットもないわけではない。障がい者では対応しきれない極めて高度な業務については、グローバル・クリーンがバックアップのために引き受けている。また、各施設が清掃時に使用するカートや洗剤などは、グローバル・クリーンが安価に販売している。さらに、クリーン事業部会の勉強会は、税田氏が無償で実施しており、全体に共通するテーマを扱うが、各施設には、それぞれの特性や課題がある。その解決のためのコンサルティングについては、グローバル・クリーンが有料で行っている。加えて、このような取組みによって雰囲気の良い

会社になっている、地域で注目される企業になっているといった点も、グローバル・クリーンのメリットとして指摘できよう。

つまり、グローバル・クリーンの場合、経営的メリットがないにもかかわらず取組んでいるわけでも、もうけ主義で施設や障がい者を巻込んでいるわけでもない。社会性を経営戦略化できているのである。営利企業がメリットもなく行うのは、継続性や本気度の点で周囲は不安を感じざるを得ない。そうかと言って、もうけ主義では、共感や賛同を得られないであろう。加えて、社会性の経営戦略化には、取組みの必然性を説明し、利害関係者が納得したり共感したりできるストーリーが必要であるが、税田氏が、障がい者に目を向けているのは、経営が苦しかった際に退職高齢者に支えてもらったことに対する感謝の気持ちがある。その思いが、雇用にかかわる弱者と言える高齢者や女性、障がい者の雇用に目を向けさせているのである。

しかも、税田氏は地域志向CSRの観点を持っている。つまり、税田氏は、地域活性化のために、地域企業は、Uターン者・Iターン者の受け皿になるべきであり、障がい者が安心して働ける地域作りに尽力すべきであると言う。それこそ、経済的活力と暮らしやすさを両立する地域づくりへとつながる視点である。これらが相まって、グローバル・クリーンは、ネットワーク化に向けての軸になっていったと考えられる。

他方、中小企業家同友会は、県から事業を受託し販促会や勉強会などを実施していたものの、一過性のイベントに終わっており、手詰まり感があった。クリーン事業部会は、打開策となり、大きな実績となっている。

障がい福祉サービス事業所も課題を感じていた。(社)風舎では、パン事業が頭打ちになった、工賃が上がらないといった課題が認識されていた。(社)高和会が運営するはまゆう園多機能型恒富事業所では、草むしりの仕事を受注していたが、屋外で行う作業であるため、雨が降ると中止になり、炎天下では厳しい作業となる。

それに対して、清掃業務は屋内で行われるだけでなく、既述のように工

賃もよい。しかし、それだけではない。清掃は、目の前で成果が出るので、達成感があり、やりがいにもつながる。筆者がクリーン事業部会で行ったヒアリングでは、精神障がい者にとってよい傾向があることが指摘されていた。

また、見学等で他者に見られることによってやりがいにもなる。そこで、工賃も相まって、仕事に対する意欲が出てくる。その結果、清掃事業を担う障がい者の表情が変わってきた、休みがちな人も出勤してくる、グループホーム内での食事の支度を手伝わなかった障がい者が手伝うようになる、などの変化が生まれることになったのである。

このように、問題意識があり、それに対応する成果が伴えば、施設側や清掃業務の支援員の積極的な取組みを引き出すことができるのである。

(3) 事業の成功のポイントと留意点

構成主体のメリット以外に、ヒアリングから読み取った、事業成功のポイントとしては、以下が指摘できる。

まず、連携効果を生む体制が構築できたことである。営業をかける際、民間事業者より、福祉団体の方がアプローチしやすい傾向は指摘できる。しかも、仕事を受注しやすい可能性もある。特に、2013年より障害者優先調達推進法が施行されたこともあり、地方公共団体からの受注を確保しやすい可能性がある。他方、グローバル・クリーンが指導や作業のフォローを行うことで、作業に対する信頼感を担保できている。

次に、連携体制に関わるが、業務品質を確保できていることである。障がい者に手を差し伸べようとする企業や行政があったとしても、求める業務品質を確保できなければ業務を依頼しにくい。品質の重要さは、モンドセレクション金賞を受賞したクッキーを製造しているプルデンシャル・ジェネラル・サービス・ジャパン(有)の事例でも示されている。プルデンシャル・グループ内の販売ではけてしまい、市中に出回っていない幻のクッキーであるが、味はもちろん、パッケージにもこだわり、市場競争力のある商

品に仕上がっている²⁵。

品質は、価格戦略にも影響を与えている。クリーン事業部会では、価格引き下げ交渉には応じていない。応じれば、工賃の引き下げにもつながってしまう。障がい者の業務水準が低い場合、引き下げに応じざるを得ないが、それを拒否できるのは品質が高いからである。

しかも、協力会社のネットワークがあるので、大手の清掃業者と同等の守備範囲を確保できている。様々なニーズに対応できるという業務品質も確保できているのである。この点は、中小企業のネットワーク連携と同様の意味がある。

また、既述のように、業務自体が障がい者のモチベーションを高めるものであることによって、障がい者や障がい福祉サービス事業所が前向きに取組むことができ、ネットワークが機能することにつながっている。税田氏は、この点を重視する。事業が成功するためには、障がい福祉サービス事業所が本気になることが重要であると言うのである。

本気になるためには、課題を認識し、問題意識が形成されていることが必要である。深刻な課題を解決しようと、前向きになり、様々な壁や困難を乗り越えようとすることは想像に難くない。しかし、それは特殊なことではない。にもかかわらず、税田氏がこの点に言及するのには訳がある。福祉団体の場合、障がい者になるべく負担をかけないようにする傾向がある。体調を大きく崩す場合もあるからであり、福祉団体なりのリスク管理の方法と言えるかもしれない。そのため、清掃の専門技術を障がい者が修得するのが難しそうに思えた場合、多少の無理をさせてでも修得させようとするのではなく手を引いてしまう可能性がある。それを乗り越えるために、問題意識を持ち、本気になっていることが必要なのである。実際、クリーン事業部会の取組みの際も見られたが、障がい福祉サービス事業所であっても、障がい者が専門能力を身につけ第一級の業務を担うことをイメージしにくかった。半信半疑の場合、風舎やはまゆう園が持っていたような問

²⁵ 影山摩子弥、前掲書、76-85頁。

題意識が形成されていなければ、前向きな取組みを引き出すことは難しいであろう。その点で、クリーン事業部会に参加している団体が課題を感じていたことは、必然性がある。

加えて、課題解決の展望が見えることも重要である。問題意識があっても、解決に結び付かない道をやみくもに進むことには躊躇せざるを得ない。そのため、クリーン事業部会では、2013年の立ち上げ時に、先進事例である自立センター竹屋町工房（京都市上京区）に見学に行き、参加施設側が、障がい者が高度に専門的な清掃業務を行うイメージを持つことから始めている。

また、障がい者に接する職員に一貫性がないと、障がい者が混乱したり、信頼関係を形成できなかつたりする。1人の職員がブレるのがダメというだけではない。職員によって、指示する内容が異なることも避けねばならない。その点で、清掃業務についての理解や業務の方針、障がい者への対応・指示内容についてネットワーク内で共有することは、必須である。

6. 結びにかえて

ネットワーク型の組織は、現代を特徴づける対自的感性主義の機構であり、経営の領域であろうと、福祉事業の領域であろうと、有効な形態と言える。

障がい者雇用をめぐるネットワーク連携でしばしば見られるのは、障がいに関する専門組織が企業に障がい者を紹介したり、企業の相談に乗ったりといったサポートを行う形態である。それに対して、宮崎県中小企業家同友会クリーン事業部会の場合、企業が業務の専門知識を障がい者に供与し、サポートする形態である点がユニークと言える。

ただ、延岡市役所での業務を視察したが、障がい者が、小便器のセンサーに自作のカバーを取り付け、作業中、水が流れないように工夫していたり、目皿を外してその裏まで清掃したりしており、他の事業者が受注している他のフロアのトイレと見比べても、素人目にも明らかに仕上がりの違い

があった。このような業務遂行によって、関わる諸主体それぞれにメリットをもたらしている。すなわち、障がい者は平均以上の工賃ややりがいを得ているし、クライアントも高い水準の清掃サービスの提供を受けている。中小企業家同友会も委託に応える事業ができており、宮崎県も意義のある委託ができていくことになる。グローバル・クリーンをはじめとした協力会社は、良い会社づくりや事業領域の拡大につながっているように思われる。

これらは、クリーン事業部会に諸主体が結集することによって参加するそれぞれの主体にもたらされる効果であり、多様な主体によるネットワーク型の連携によるダイバーシティ効果でもあるし、言い方を変えれば、障がい者に関する専門家と清掃の専門業者がそれぞれのノウハウを開示して生み出した効果という意味で、オープン・イノベーションとも言えるのである。

* 本稿は、平成28年度文部科学省科学研究費の補助を受けた研究成果の一部をまとめたものである。