

就労継続支援 B 型事業を支援する プラットフォームについての一考察

A Study on the Platform Supporting the Continuous Employment Support Type B Projects

吉川 典子
YOSHIKAWA Noriko

[要旨]

就労継続支援 B 型事業所は、一般雇用による労働が困難な障害者等に就労の機会を提供する福祉的支援の場であるとともに、様々な生産活動による利益を工賃（給与）として還元し、障害者の経済的自立を図る役割を担っている。筆者は、就労継続支援 B 型事業がその役割を果たすための支援として、社会プラットフォームの設計と持続が有効であると考えている。そこで本稿では、複数の専門家、販売者、消費者などの外部資源と就労継続支援 B 型事業所を連結し、商品のクオリティを高め、障害者の社会的地位の向上に貢献したテミルプロジェクトの事例研究をおこなう。分析においては、先行研究によるプラットフォームデザイン変数を用いた設計の検証を行うとともに、持続に必要な要素を抽出する。

キーワード：就労継続支援 B 型事業、プラットフォーム、デザイン変数、持続

1. はじめに

超高齢・人口減少社会の中で、従来の労働のあり方に見直しが迫られている。それは障害者も同様であり、労働による自立支援は福祉制度の範疇を超え、企業での雇用義務が強調されている。膨れ上がる社会保障費の削減と労働力不足の解消などを目的に、法定雇用率が引き上げとなっているが、民間企業での障害者実雇用率は 2% 未満⁽¹⁾と目標値に達しない。

一方、制度的には福祉的就労の範疇である就労継続支援 B 型事業所（以下 B 型事業所）では、就労支援サービス利用者（以下利用者）であり働き手である障害者の工賃の低さが問題となって久しい。日本では B 型事業所での福祉的就労を「訓練」と位置づけており⁽²⁾ 受注による軽作業や自主製品の生産活動などを行う現場にビジネスの専門性が乏しいため、事業性を高め工賃向上を達成することが難しい。

これらの問題の解決には、外部の専門性を活用し、これまでにない協働関係と利益を生み出す仕組みが必要となる。それは言い換えれば障害者と健常者がともに取り組むビジネスの成立と持続的経営を支える基盤であり、プラットフォームであると考えている。

2. 本研究の視座

経営学における過去のプラットフォーム論研究を整理した根来ほか（2011）は、設計思想において重なりを持ちながら、社会における価値創造を目的とした社会プラットフォーム論への展開を示唆した。この社会プラットフォームについては國領（2011）が「多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み」と定義し、プラットフォームのデザイン（設計）変数について、①コミュニケーション・パターン②役割③インセンティブ④信頼形成メカニズム⑤参加者の内部変化のマネジメントだとした。さらに飯盛（2015）は物理的な「場」を想定した地域づくりのプラットフォームとして再定義し、オープンイノベーションの概念「内部と外部の資源結合」を実行する「資源の持ち寄り、シェア」などが必要として國領のデザイン変数に加えた。

しかしこれらはプラットフォーム設計のための要件であり、立ち上げ後の維持継続、つまり持続的にプラットフォームの運営が成り立つためのデザイン変数についての研究は少ない。社会プラットフォームは長い時間をかけて形成されその経過の中で協働の輪を広げ目的を達成するため、一定期間の持続を担保しなければならない。

本稿では社会プラットフォームのなかでも「就労継続支援 B 型事業（以下 B 型事業）における福祉的支援とビジネスの両立等を中間的に支援する仕組み」に着目し、プラットフォームとしての設計を検証するとともに、持続的運営についてのデザイン変数を検討する。

3. 研究の目的と方法

本稿では製菓事業を行う B 型事業所を支援する中間支援団体であるテミルプロジェクトを社会プラットフォームとして分析することにより、B 型事業を支援するプラットフォームのデザイン変数を検証する。方法としては、企画運営者であり事務局である中尾文香氏へのインタビューと文献⁽³⁾ 調査により、國領のプラットフォームデザイン変数ごとにその装置となる仕組みやツールが存在したかどうかを確認した。その際、事業の性質やステークホルダー⁽⁴⁾ の顔ぶれ等から、國領の変数に加え、仮説とした要素は表 1 の通りである。

表 1 本稿におけるプラットフォームデザイン変数ごとのキーワード

デザイン変数	検証された要素	持続のための要素
①コミュニケーション	情報開示、翻訳、境界	ステークホルダー間の直接連携
②役割	運営者、参加者、複数チャンネル	資源シェア、当事者性、役割の制限・変化・進化
③インセンティブ	経済的、精神的、混合	ビジネスモデル
④信頼形成	自発性、目的共有	互酬性、ゴール設定、成果共有
⑤参加者内部変化	認知、行動変容、価値共有	自律的協働への移行

筆者作成

4. 事例研究～テミルプロジェクト

(1) 概要

2009年に始動したテミルプロジェクトはその目的を「B型事業所で働く障害のある人が働く喜びを得られるような仕事を作り、工賃を向上させる」としている(中尾2017)。テミルプロジェクトを運営する株式会社テミルでは、当時B型事業所の製品に一般市場での流通に相当するもの、例えば消費者が品質を認め好んで買うようなお菓子が非常に少ないことに問題を感じた。そこでプロジェクトでは、製菓事業をおこなうB型事業所がデパートでの販売に見合うような主力商品を持つことで売上を伸ばし、福祉的就労による工賃を向上させ、障害者の生活の質を向上させることを目指した。さらにこのプロジェクトの結果、彼らが利用者というだけでなく、良い商品を作る実力がある「働き手」であるということを社会が認める状況を作ろうとした。

具体的な取り組みは、①B型事業所にプロのパティシエを派遣し、商品開発と製菓指導をおこなう②B型事業所はレシピに沿って商品づくりをする③デザイナーが事業所オリジナルのパッケージなどを開発④パティシエのチェックを経て、デパート催事、直販、インターネットなどで販売といった流れである。事業全体のコーディネート、営業活動などはプロジェクト事務局が担った。

これまでにプロジェクトに参加したB型事業所は20施設、協力したパティシエほか専門家は約20名、誕生したオリジナルのスイーツは30種類以上となった。現在は学生や企業とともに改めてマーケティングの方法を検討するなど、新しい市場の開拓と新体制構築に向けた準備をおこなっており、デパートでの販売は休止している。

(2) テミルプロジェクトが形成したプラットフォームとデザイン変数の検証

①コミュニケーション・パターン

テミルプロジェクト事務局は、事業所とパティシエとのマッチングから商品の販売に至るまで、すべての工程においてステークホルダー間のコミュニケーションの仲介役となっていた。つまり、これまで接点がなく共通の認識と言語を持たないB型事業所とパティシエ、デザイナーや消費者が、間接的にコミュニケーションをとるための情報開示と翻訳機能を事務局が果たしていたといえる。具体的には、ステークホルダーや外部関係者にプロジェクトの意義を説明し協力を促すことや、B型事業所とパティシエが共通認識を持ち無理なく協働できるよう、常に気を配り関係調整をおこなった。事務局は中間システムとして不可欠な役割を担ったわけであるが、反面、ステークホルダー同士が直接的にコミュニケーションをとる機会は少なかった。このことは、テミルプロジェクトが当初工賃向上を達成するために、「各事業所にオリジナルのロングセラー商品を作る」ことに重きを置いたことに起因すると思われる。そのため、専門家の技術を活用した事業所別コンサルティングが活動の中心となっていた。

また立ち上げ当初は、商品開発や販路開拓に取り組もうとするB型事業所と、製菓技術指導を通して社会貢献したいパティシエを探し、プロジェクトへの参加を促した。B型事業所はプロジェクト参加費(商品製造におけるコンサルティング料)を支払い、

株式会社テミルと契約を結び、テミルプロジェクトに参画するというシステムとなっていた。ここでの参加費はメンバーになるための手続きとなり、結果的にプラットフォームの境界を形成した。

②役割

テミルプロジェクトでは、利用者の工賃向上という目的達成に向けて、専門家の技術や企業の資金力などの必要性を明言し、事業化の前提としている。したがってパティシエ、デザイナーをはじめとする各ステークホルダーに期待する役割はかなり明確であった。中尾氏は「これをお願いしたい、と明確に伝えられた時ほど交渉が成功し、協働がうまくいった」と語っており、この点においてテミルプロジェクトでは参加者の役割を当初からデザインしていたといえる。また、事務局は3名であり、パティシエ調整役、デザイナー調整役などを分担したが、プロジェクト上の困りごとはすべて事務局に相談できるようになっており、中間システムとしての役割を十分に果たしていた。

③インセンティブ

プラットフォームへの参加の動機づけ（インセンティブ）は経済的インセンティブと精神的インセンティブに大別でき、さらに両者混合が存在する。テミルプロジェクトでは、パティシエやデザイナーなど専門家の協力への対価は、デパートでの販売などによる成功報酬として支払う仕組みとなっていたが、実際には複数の専門家が自主的に無償で協力した。実質的な経済的インセンティブは利用者の工賃向上にほぼ限定されていたと言ってもよい。それに対し、特にパティシエが強い精神的インセンティブを感じていた。その内容としては第1に、パティシエの「社会貢献したいがどうしたらよいかわからない」というニーズを満たしたこと。第2に、施設に出向き障害のある利用者とともにお菓子作りをすることで、「純粹にお菓子に向き合う気持ち」を思い出し、結果的にパティシエとしての仕事のモチベーションが上がったこと。第3は、B型事業所にとってであるが、これまで見過ごしてきた利用者の「働き手としての力量」に気づき、「彼らはやればできるのだ」という肯定感を持つことができたことである。これらによりプロジェクト参加が複数の精神的インセンティブにつながったことがわかる。また、利用者は本格的な製菓事業にかかわることにより他者から承認され自己有用感を得た上に、結果的に参加したすべての事業所で工賃が向上した⁽⁵⁾ため混合インセンティブを得ていたといえる。

④信頼形成メカニズム

ステークホルダーとの信頼形成は、「とにかくプロジェクト事務局の熱意あるのみ。障害者を取り巻く社会、おかれている状況を変えることに対する本気度と一生懸命さが伝わったときに信頼してくれた」とのことであった。ここで共感し、主に消費者としてプラットフォームに参加した層はのちに「アンバサダー」、つまり熱狂的なファンとなり、販路拡大への協力や宣伝などを自発的に担った。消費者や関係者の信頼度はお菓子を食べてみることで一気に高まった。一方パティシエ、B型事業所、デパート、

デザイナーなどの強い信頼・協働関係は、事務局の直接的介入により時間をかけて形成していった。

⑤参加者の内部変化のマネジメント

参加者の認識と行動の変化を促すことはテミルプロジェクトの大きな目的の一つであり、消費者には「買って、食べて社会貢献ができる」と伝えることに力を入れていたという。そのためにはまずは知ってもらうこと、さらに継続的な購入につながるには商品のおいしさで勝負することが必要であり、「専門技術の投入により主力商品を作る」というアウトプットの設定もそのために不可欠であった。結果、プロジェクトに参加した事業所は、それぞれに主力商品を持ち現在も販売を続けており、これまで労働力として期待されてこなかった障害者がこんなにおいしいものを作れる、というポジティブな認識をステークホルダーに広めたことは明らかである。

上記調査結果により、本稿で提示したプラットフォーム設計のデザイン変数は検証された。

(3) テミルプロジェクトの現状から考えるプラットフォーム持続のデザイン

テミルプロジェクトは現在デパートでの販売を休止し活動を縮小しているが、その理由は①デパートでの売上向上が見込めないこと②販売者の求める数量とB型事業所の生産力にギャップがあること③利用者にとって良い仕事（ディーセント・ワーク）⁽⁶⁾を生み出すことをプラットフォームの持続以上に重視したこと④①～③の結果、資金面においてプラットフォーム運営が成り立たないと判断したことである。社会プラットフォームは、解決すべき課題や目的が達成されるまで、持続する必要があるが、デパート販売を核とした旧体制のテミルプロジェクトではそれが難しい状況となっている。このことを踏まえ、プラットフォーム持続のデザインについては以下の要素が必要と考える。

①コミュニケーションにおけるステークホルダー間の連携

第1に創発⁽⁷⁾を生み出しプラットフォーム持続の原動力となるような、ステークホルダー間の協働関係が不可欠である。テミルプロジェクトではパティシエとB型事業所、デパートとB型事業所などこれまでにない新しい取引、連携協力の仲介役として事務局が大きな役割を果たした反面、事務局を介さないコミュニケーションが成立しづらい状況があった。ステークホルダーが当事者性と互酬性を持ち、自律的に協働する関係になれば、強いつながりが生まれ新たな役割（例えば資源や情報のシェア）や事業展開を創出することも期待できる。日常的な連携により、循環型の運営が成り立てば、事務局にかかる労力やコストの削減につながる可能性がある。

②インセンティブにおけるビジネスモデル

第2に、バランスの良いインセンティブ設計により、ステークホルダーの意欲を保持したうえで、現実的なビジネスモデルを構築することである。B型事業をはじめとする福祉的就労支援事業は、「福祉目的の施設でありながらも、ビジネスとして成功し

なくてはならないという矛盾を内含」しており（新井 2017）、精神的インセンティブと経済的インセンティブのどちらが欠けても本来の目的に達しない。しかしこの矛盾を解消する方法を明示した先行研究はなく、双方を可視化し、共有し、次のステップに引き上げることに困難を伴うが、だからこそプラットフォームの重要な機能といえるのではないだろうか。また経済的インセンティブはプラットフォーム運営者にとっても重要な要素であり、就労支援事業の制度上の特質を踏まえつつ、運営が成り立ち続けるモデルを設計する必要がある。

5. 考察

テミルプロジェクトは障害者によるものづくりの認知度の低さ、工賃の低さという課題を社会に投げかけ、魅力的な商品の開発と販売を通して、関わった人々の認識を大きく変えることに成功した。設立当時、他に類を見ない画期的な取り組みとして注目を集め、2015年まで旧体制での活動を継続した。森重（2013）は、地域内外の人や資源の中間システムの役割を持つ地域プラットフォームを例とし、その活動の持続条件について①かかわる人々の興味や関心事を「社会化」すること、②活動の自由と義務（責任感）のバランス、③活動の成果を見える形で蓄積することと指摘しているが、これはB型事業を支援するプラットフォーム持続のデザイン変数とも重なる部分があると思われる。さらに「B型事業における福祉的支援とビジネスの両立等を中間的に支援する仕組み」として欠かせないのは、ステークホルダーのモチベーションと実働、協力関係を持続させるインセンティブである。B型事業を支援する既存のプラットフォームの例としては、自立支援協議会⁽⁸⁾や共同受注窓口⁽⁹⁾が挙げられるが、多くが公的な組織による運営であることなどから、経済的インセンティブにつながるビジネスモデルが不足している。今後、これらの条件をふまえた仕組みを（再）構築し、異分野とのコミュニケーションを図りながら、福祉的・事業的価値を共創するビジネスモデルを展開する必要がある。

6. まとめ

本稿では2つのプラットフォーム持続のデザイン変数を抽出したが、さらに変数として想定されるのは、プロセスゴールと中間支援の役割の設定である。プロジェクトの最終的な目的とは別に、「どのような状態になったら一旦ゴールとするか」といった具体的な中期目標をコアなステークホルダーとともに設定し、プラットフォームの存続をどこまで図るのか、そこででの中間支援の役割は何か、ということに合意を取り付けておく。それにより、中間支援が発揮すべき専門性が明確となり、プラットフォーム運営のためのコストをふまえたエコシステム⁽¹⁰⁾型ビジネスモデルの構築につながると考える。

本稿は修士論文作成のための研究の一環として、一事例の検討による考察をおこなった。今後さらに事例研究を重ね、デザイン変数の検証を継続するとともにその根拠を強化し、新たな取り組みの開発につなげていきたい。

■註

- (1) 2017年6月1日現在における民間企業の実雇用率は1.97%。厚労省HP、<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000187661.html>（最終アクセス日2018年8月31日）
- (2) B型事業所の利用者の多くは、労基法9条の労働者ではないとされている。
- (3) 中尾氏執筆文献（参考文献参照）のうち、主に第8章を参考にした。
- (4) ここでは多様な利害関係者として、B型事業所、パティシエ、デザイナー、デパート、消費者などを意味する。
- (5) 2014年12月末～2015年1月上旬に中尾氏が実施した調査結果による。
- (6) Decent workは「このような職業生活を送りたい」という願望であり、日本語では「働きがいのある人間らしい仕事」と訳される（中尾2017）。
- (7) 創発的な価値創造とは、必ずしも特定の帰結をあらかじめ想定することなく、多くのプレーヤーが活動をしているうちに、多様な資源が結合して予想もしなかった新しい価値が次々に生まれる状態（國領2011）。
- (8) 地域の障害福祉等関係機関の連携と支援体制整備等を図るため、都道府県や市町村が設置する機関。
- (9) 障害者優先調達推進法の推進のため、都道府県などに設置し受注発注を調整する機関。
- (10) 参加するステークホルダーが資源を持ち寄り主体的に協働することによる持続可能な循環型経営。

■参考文献

- 飯盛義典、2015、『地域づくりのプラットフォーム』学芸出版社
- 國領二郎、2011、『創発経営のプラットフォーム』日本経済新聞出版社
- 中尾文香、2017、『障害者への就労支援のあり方についての研究』風間書房
- 新井範子、2017、「障害者授産施設商品の市場拡大戦略の方向性についての一考察」『上智経済論集』第62巻 第1・2号
- 敷田麻美ほか、2012、「中間システムの役割を持つ地域プラットフォームの必要性とその分析」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』14
- 根来龍之ほか、2011、「経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望」『早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ』No.39
- 森重昌之、2013、「地域プラットフォームの活動の持続に向けた条件」『阪南論集 人文・自然科学編』Vol.48 No.2

