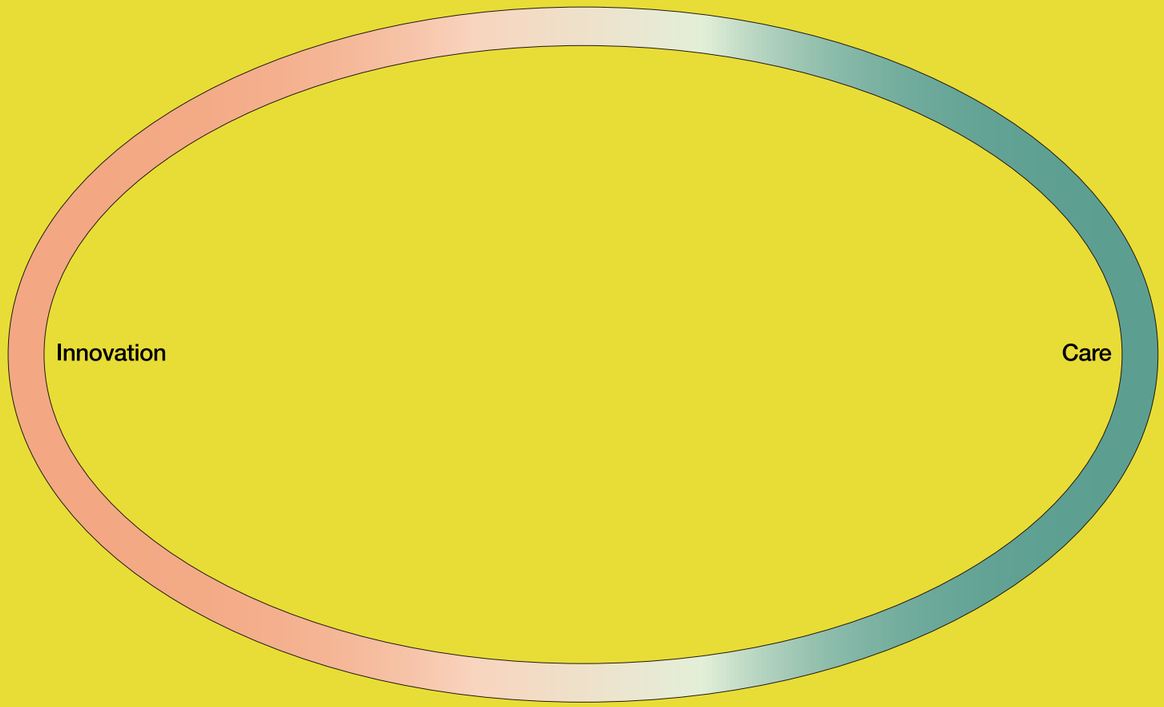
Care-novation management

Concepts & five fundamental principles
for managing a team, blending Care and Innovation.

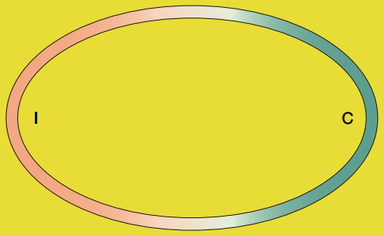


ケアをイノベーションの起点にし 福祉と経済を調和させる

ケアノベーションマネジメント

考え方と5つの原理原則

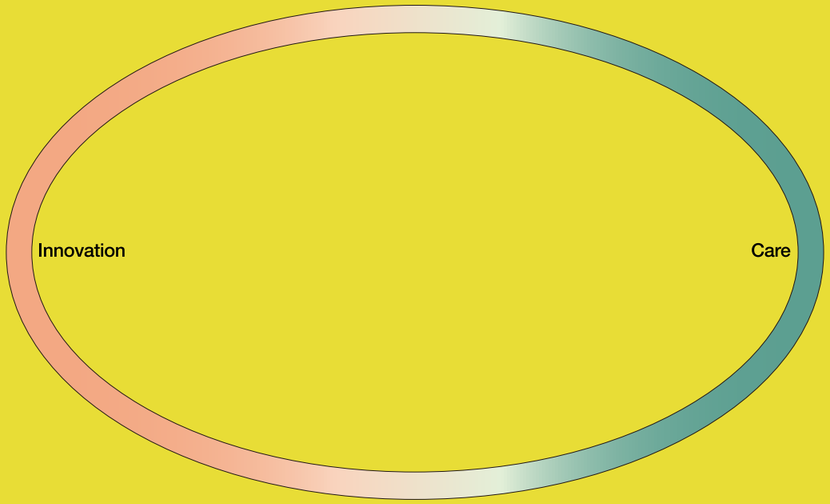
Care-novation management



Concepts &
five fundamental principles
for managing a team,
blending Care and Innovation.

Care-novation management

Concepts & five fundamental principles
for managing a team, blending Care and Innovation.



ケアをイノベーションの起点にし 福祉と経済を調和させる

ケアノベーションマネジメント

考え方と5つの原理原則

しなやかなせかい

根は語らない

けれど知っている

土の温度

水の記憶

隣の根の呼吸

まっすぐじゃなくていい

曲がっても絡まっても

それが

生きるということ

強さは、

かたさじゃない

しなやかさだ

違う根が

違う道を探して

同じ木を支えている

見えないところで

世界はつながっている

「この世で最も柔らかいものは、
最も硬いものを制する。」

かつて老子が
道徳径において説いた言葉です。

硬くてまっすぐな木は、
強風にさらされると
折れてしまうことがありますが、
対照的に柳はそのしなやかさで
風を受け流します。

このように、老子は「真の強さ」は
柔軟さ・しなやかさ・謙虚さに宿る
という思想を持っており、
「柳」はその象徴とされています。

一方で、柳の例を思い浮かべるとき、
私達の視点は自然と土から上に
向きがちですが、
少し視点を拡げると、
実は地面の下にも
「しなやかな」世界が広がっていることに
気づきます。

根が真っすぐで硬ければ、
石や硬い土壌にぶつかり傷つきますが、
しなやかな根は障害物を避け、回り込み、
別のルートを探すことができ、
さまざまな層の水分や栄養を
吸収することで、
干ばつや土壌変化にも耐えられます。

他の植物の根と絡み合い、
菌根（マイコリザ）などの
微生物と共生ネットワークを
形成することで、栄養や水分を
共有・交換することができ、
単独では生きられない環境でも
生存が可能となります。

植物は地面の上も下も
その「しなやかさ」で
世界と調和して力強く生きているのです。

昨今、SDGs や ESG の達成項目を
「守るべき基準」として捉え、
形式的な対応やあるべき論の
押し付けが目立ちます。

結果的に、硬直化した
「正しさ」や「規範」に基づく
「義務」や「コスト」として
捉えられがちです。

一方で、「柔よく剛を制す」の
観点に立てば、
環境や社会の流れに逆らわず、
持続可能な形で
変化に対応することであり、
数値よりも、地域の文化や歴史に
根ざした取り組みを尊重し、
一律の正解を求めず、
人・地域・自然との
関係性の質や連携を通じて、
しなやかに広がる
エコシステムを形成することの
重要性に気づかされます。

すなわちサステナビリティとは、
「守るべきもの」ではなく
「共に育てるもの」として
捉えるべきだと考えられます。

それはまるで、根が土と語り合うように、
人が人と響き合うことであり、
地下の見えないしなやかなで
多様性あふれるネットワークの中に
真の力が宿り、
静かに、しかし確実に、
木の幹と果実を育て、
そして持続可能な未来への道に
つながっていくことでしょう。

はじめに

一体なんの話が始まってしまったのだろう、と思われたのではないかと思います。

本書は、障害者就労（主に精神・発達障害を中心に）を促進していくために、新たな組織マネジメントの概念である「**ケアノベーションマネジメント**」を提案し、まとめたものです。ケアノベーションマネジメントとは、**ケア（福祉）の視点とイノベーション（経済成長、組織成長）の視点を織り交ぜ循環させることで、資本経済及び社会福祉双方に好影響をもたらす、新たな組織マネジメントのあり方**として私たちが生み出した造語的概念です。

なぜ今私たちはこの「ケアノベーションマネジメント」という言葉を提起するのか？

今、日本を取り巻く巨大な社会課題として「働き手の需給ギャップ」の問題があります。2025年現在で60万人と言われている人手不足は、2040年に向けて1100万人に増加すると推定されています。大変な労働力不足の問題がある一方で、働きづらさを抱えるいわゆる就労困難者が1500万人存在するとも言われています。

マクロの社会・経済はもちろんですが、これからの組織の経営を考えていく上で、この人手不足の問題と、その人手不足をどのように補うのかは現実的な経営課題になっていくことでしょう。

その際に、いかに障害者就労を促進していくか、特に困難さが見えにくい精神・発達障害のある人がいかにして組織に包摂され、誇りある就労の機会が実現されていくかは、中心的テーマとなるでしょう。

制度上の雇用（資本経済）と福祉（ケア）の境界が、実世界での相互介入を妨げるという問題も指摘されています。例えば、働いていないときには受けられた支援が働き出したら受けられなくなることを理由に就労できるはずの人が足踏みをしていたり、求職者と企業が互いの背景を理解しギャップを埋める機会がないまま数合わせの就労で早期離職につながってしまったり、「障害者雇用」で就職した人材の業務・教育・キャリア形成に制約がかけられるケースがあります。結果として従来の想定と異なる人材の希望や能力と、実際の人材開発や働き方をすりあわせる機会が失われ、当事者の「誇りある就労」や「企業の持続的成長」を妨げているケースがあったといえるでしょう。

このような課題を解決するためには、**ケア（福祉）を起点としつつ、いかにイノベーション（経済成長・組織成長）へとつなげていくか**を考える発想が重要であると私たちは考えました。そこで生まれたのが、「**ケア × イノベーション ＝ ケアノベーション**」という概念です。

そんなケアノベーションを行うために何が大事になりそうか、そもそもケアノベーションとはなんなのか、どうすれば実際に組織経営の場で実装できるのか。障害当事者と障害者就労の現場に携わるメンバーが有志で夜な夜な集まって議論し続けたことを5つの原理原則を軸にまとめたのが本書です。

本書はその意味で障害者就労の促進を考える際の「大きな仮説の提示」をしているものです。答えではなく、仮説である以上、ぜひ皆さんと共に練り上げていきたい、実践して改善していきたいと考えています。また、出発点は障害者就労ですが、議論すればするほど、ケアノベーションは全ての働く人、一人ひとりを大切にする持続可能な組織マネジメントのあり方を提起するものであるとも感じています。

つまりみんなにとっての**ディーセントワーク（働きやすさと働きがいのある働き方）**のための解決策となりうる仮説であり、誰もがケアノベーションの主役であり当事者になれると感じています。その仮説の可能性・面白さを感じてもらうために少し未来的なクリエイティブや、今のマネジメントの世界線との違いを感じてもらうための仕掛けやデータをちりばめました。

ぜひまずは「ケアノベーション」の世界に浸って楽しんでもらえたらと思います。

官民共創HUB「精神・発達障害者の誇りある就労を考える」有志勉強会メンバー一同

Care-novation management

Concepts & five fundamental principles
for managing a team, blending Care and Innovation.

ケアをイノベーションの起点にし 福祉と経済を調和させる
ケアノベーションマネジメント
考え方と5つの原理原則

目次

・はじめに

・想定する読み手のみなさん

・２つの矛盾する課題

- 「1100 万人の働き手不足」と「1500 万人の就労困難者」というギャップ

・解決の仮説 [みんなのディーセントワーク]

- 人材需給のギャップを持続可能な形で解消するケア（福祉的視点）とイノベーション（経済的視点）が調和した「みんなのディーセントワーク」という世界線をつくる
- 「みんなのディーセントワーク」を実現するための精神・発達障害者の就労をとりまくシステム図

・解決の仮説 [ケアノベーションマネジメント]

- ケア（福祉的視点）とイノベーション（経済的視点）を調和させる「ケアノベーションマネジメント」という考え方とその位置付け
- ケアノベーションマネジメントを実現するための５つの原理原則
  - ５つの原理原則概要
  - 小説「ミモザ商事の日々」
  - 先行事例 / 具体的な取り組み
  - 期待できる価値
  - よくある質問
- まとめ | ケアノベーションマネジメントのセオリーオブチェンジ

・あとがき

・プロジェクトメンバー紹介

・参考文献

想定する読み手のみなさん

現場のマネージャー

日々障害者（特に精神・発達障害を抱える）の皆さんとともに仕事するマネージャーおよびマネージャーを束ねるラインマネージャーの皆さん（チームリーダー・課長・部長・本部長など）

人事部のマネージャー

障害者就労を人事目線で支えるマネージャーの皆さん。（特に当事者の皆さんへの支援ではなく、現場のマネージャーの皆さんのマネジメントをサポートする方を主に捉えています）

人的資本経営を担う経営層

精神・発達障害の皆さんをはじめとするさまざまなバックグラウンドを抱える職員の皆さんを包摂して会社経営をされる社長、役員など経営層の皆さん（特例子会社の経営陣の皆さんのみならず、一般企業の経営陣の皆さんも想定しています）

主に精神・発達障害を自認する社員のマネジメントを想定していますがあらゆるマイノリティ性を抱える社員の皆さんのインクルーシブなマネジメントを考える上でも、参考の一助となるものと考えます。

2つの矛盾する課題

「1100万人の働き手不足」と「1500万人の就労困難者」というギャップ

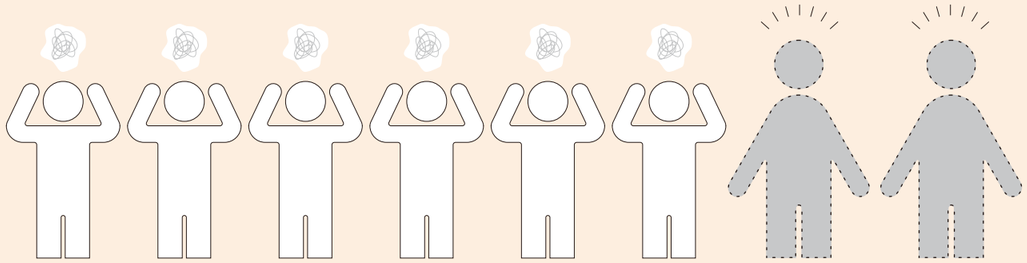
1100万人の働き手不足

リクルートワークス研究所主任研究員の古屋星斗さんは著書『「働き手不足1100万人」の衝撃』の中で、2040年に向けて、日本の労働需給は広がっていき、**1100万人の労働供給力不足**が発生すると説きます。

“これまでの人手不足問題は、後継者不足や技能承継難、デジタル人材の不足といった産業・企業視点から語られてきたが、これから訪れる人手不足は「**生活を維持するために必要な労働力を日本社会は供給できなくなるのではないか**」**という、生活者の問題**としてわれわれの前に現れる。給料をいくら上げても必要な人を採用できない。採用するのに必要なコストが高くなりすぎて、必要な生活維持サービスが廃止される。同様に、多くの生活維持サービス水準を低下させざるをえなくなる。必要な人手が足りないために、廃業せざるをえない企業がふえる。”

さらに厳しい現実として、古屋さんは “生活維持サービスに現役の労働力を回さざるをえないために、**先端分野に対する人材供給が後回しになり、イノベーションがいっそう停滞**する” と指摘します。

障害者就労を進めていく際に、もしも組織全体の付加価値創造・生産性が落ちてしまっては、**人手不足の解消のために進めたはずの施策が本末転倒**な結果となってしまうことがわかります。



2040年、**8人の労働需要**に対し**2~3人の供給不足**が予測される

引用：古屋星斗他著『「働き手不足1100万人」の衝撃 ― 2040年の日本が直面する危機と“希望”』

1500万人の就労困難者

日本財団の「WORK! DIVERSITY Project」では、日本社会には 約1500万人もの “働きたくても働けない就労困難者” * が存在するという深刻な構造問題が指摘されています。対象は、障害・難病、精神疾患、ひきこもり、LGBTQ、シングルマザー、刑務所出所者など、多様な背景を持つ人々で、個々の事情は異なるものの、共通するのは「働きづらさ」が社会制度や周囲の理解不足によって増幅されている点です。

特に重要なのは、この1500万人の中には 346万人の非就労障害者（15歳～64歳）が含まれており、そのうちの何割かは “本来は働ける” にも関わらず、支援の不足や環境整備の不備によって労働市場に参加できていない、という事実です。これは人材不足が深刻化する日本において、社会的にも経済的にも大きな損失であり、放置すれば労働力不足・貧困・孤立の連鎖がさらに拡大するリスクがあります。

WORK! DIVERSITY Projectは、従来の縦割りの制度では救いきれない人々に対して、横断的・包括的な支援エコシステムを構築する必要性 を強調しており、1500万人規模の「就労困難」という巨大な課題は、単なる福祉領域の問題ではなく、日本社会全体の持続性に直結する構造的な課題として捉えるべきだと指摘しています。



現在、**働きづらさを抱える多様な人々**は全国で**8人に1人**

引用：日本財団「WORK! DIVERSITY プロジェクト」

解決策の仮説 [みんなのディーセントワーク]

人材需給のギャップを持続可能な形で解消する
ケア（福祉的視点）とイノベーション（経済的視点）が調和した
「みんなのディーセントワーク」という世界線をつくる

では、どうすればこうした人材の需給ギャップを解消できるでしょうか？

精神・発達障害者を含む就労困難者向けビジネスプロセスアウトソーシングサービスを営むスタートアップ・VALT JAPANの小野代表は労働供給力不足を解消する一手として「**就労困難者の大活躍時代を築くこと**」を掲げます。

人手不足と就労困難が同時に存在するという、この矛盾/ジレンマを乗り越えるには、社会福祉としての就労推進やケアの拡充だけでは難しいと私たちは考えました。なぜならば、人手不足のために組織に招き入れた障害者やその他の就労困難者を一方的な「ケアの受け手」として位置付けると、職場の中で「ケアの提供者」を確保する必要が出てきます。すると従来は事業に割り当てられていた労働力の一部が、ケアの提供に割かれることで社会全体としての労働力不足に拍車を掛けてしまうためです。従って目指すべきは、一人ひとりが「ケアの受け手」「ケアの提供者」という枠組みを越えて活躍し、価値創造の担い手となっていく状態を作ることです。

他方で、ケアの軸を忘れ、いきなり生産性やイノベーション視点のマッチョな発想で、就労困難者をビジネスの現場に放り込んでいくようなアプローチもまた問題の解決にはなりません。
なぜならば就労困難者の困難の根源にある「働きづらさ」の解消が社会や組織の構造の中で全くなされていないためです。【図1】

この一見して二律背反に見える問題をどのように解決すれば良いのでしょうか？

私たちは「このジレンマには順番がある」と捉えることで、トレードオフの問題ではなく、「**順番の問題**」として両立することができると考えます。

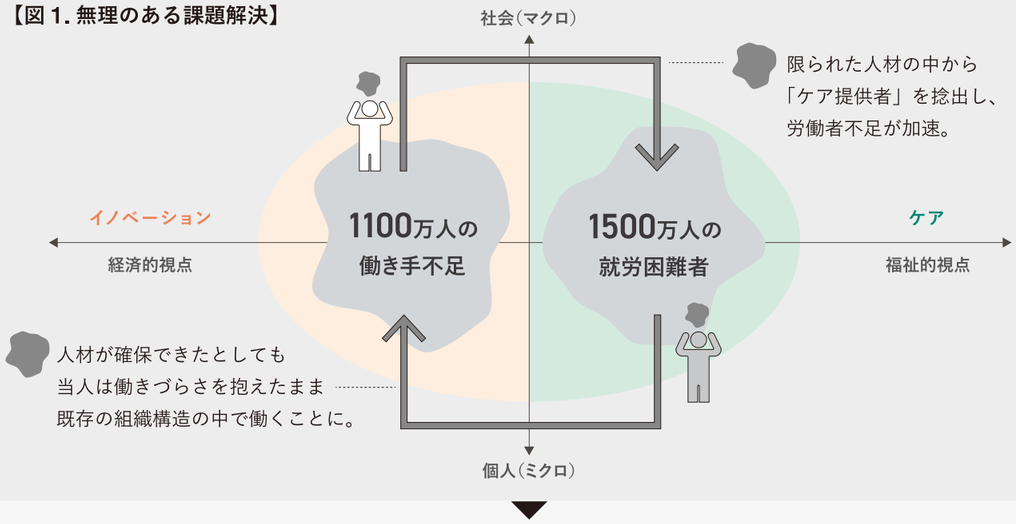
まずは働きづらさを解消するための「ケア」を起点とします。ケアに支えられた人材が組織に包摂され、組織もその人材の活躍で円熟していき、その先で、組織のパフォーマンスの向上が「イノベーション」や「組織の成長」に繋がり、成功体験が資産となって更なるケアへの再投資に繋がる。
この**ケア→イノベーション→ケア…の循環するストーリー**こそが、私たちが提示する二律背反を乗り越えるための答えです。【図2】

そしてそのストーリーの先にある世界とは、就労困難者にとってのディーセントな働き方（働きやすさと働きがい、誇りある就労）であることはもちろん、わたしもあなたも含めたあらゆるワーカーにとっての「**みんなのディーセントワーク**」でもあるのです。【図3】

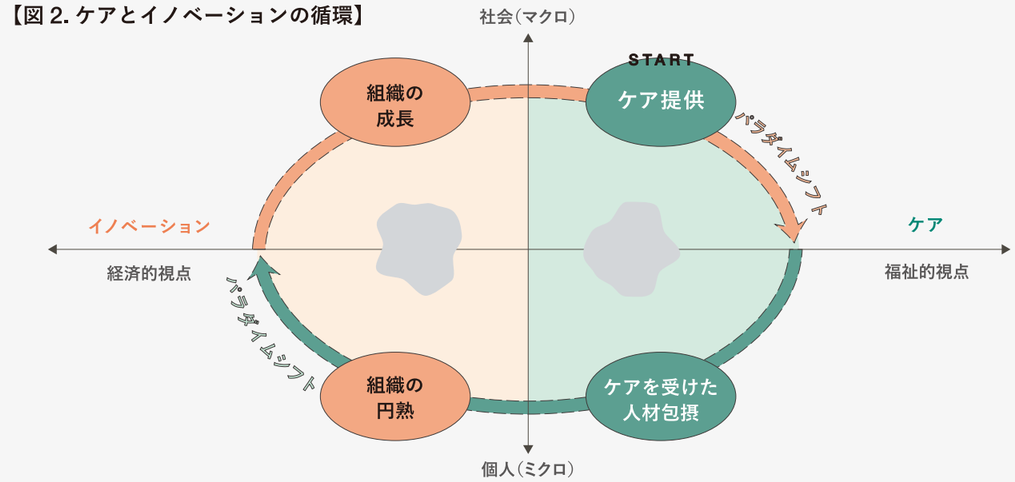
「みんなのディーセントワーク」について詳しくはこちらをご覧ください。

官民共創 HUB
みんなのディーセント・ワーク｜「わたしにできること」がひろがって、つながりあっていく社会へ
https://www.chuo-nittochi-kanminkyousouhub.com/decent-work

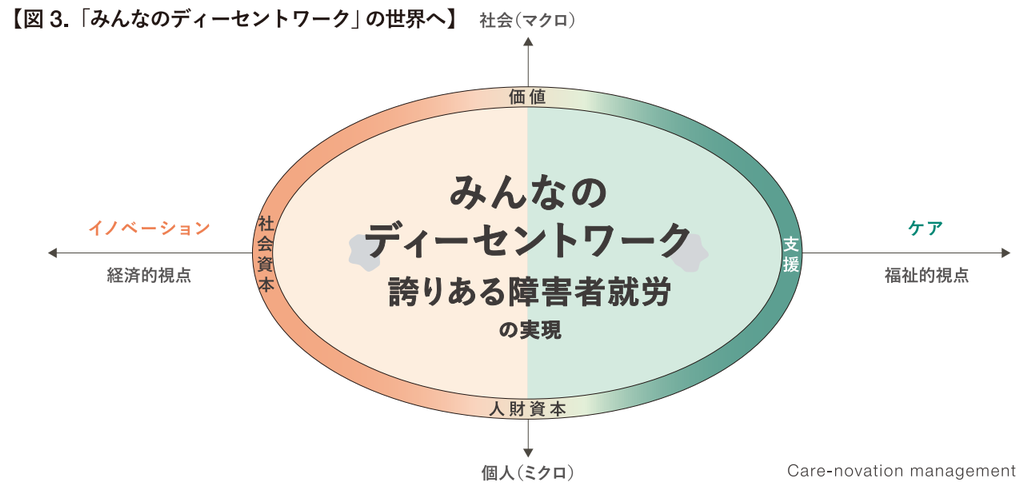
【図 1. 無理のある課題解決】



【図 2. ケアとイノベーションの循環】



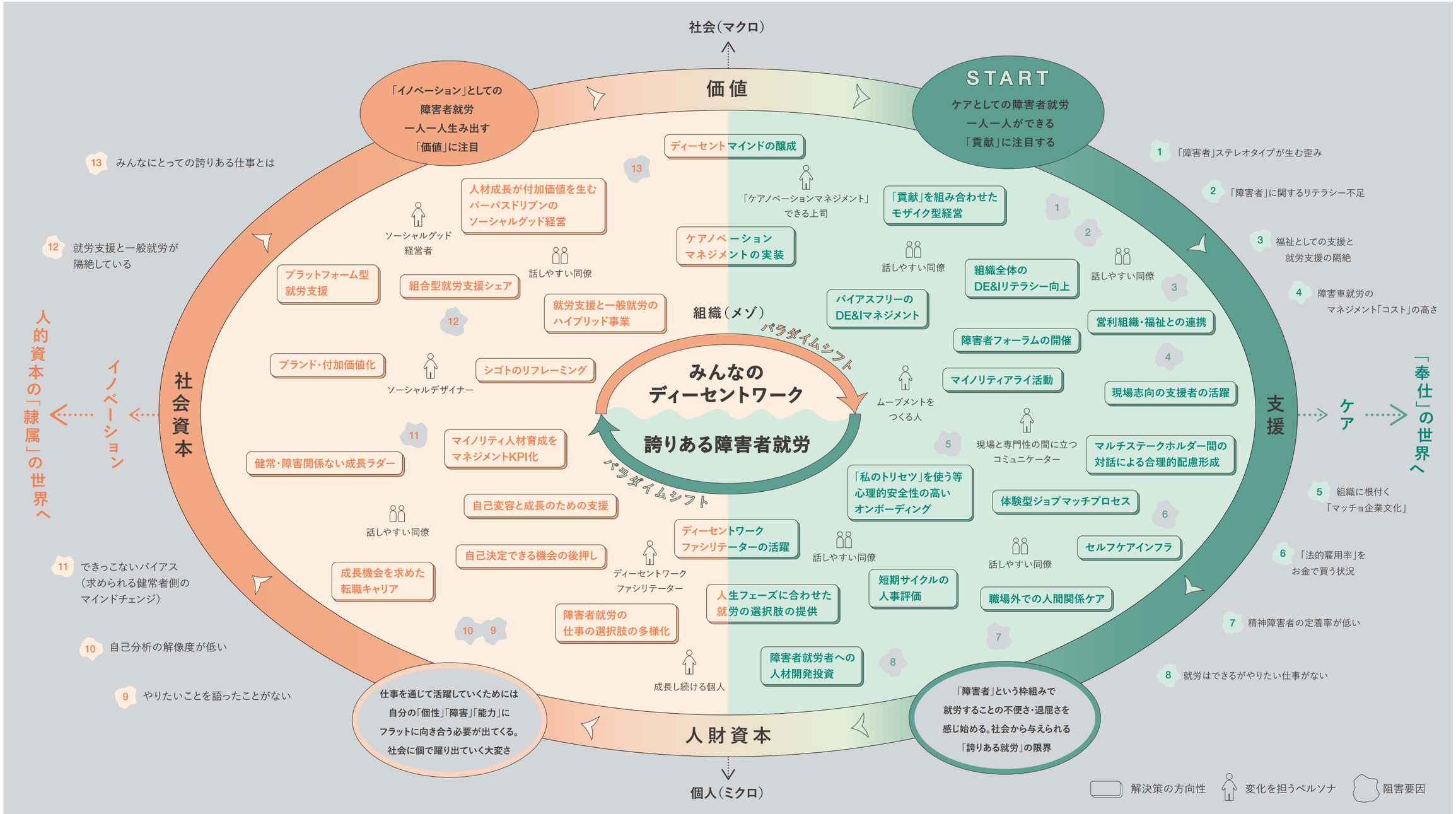
【図 3.「みんなのディーセントワーク」の世界へ】



解決策の仮説 [みんなのディーセントワーク]

「みんなのディーセントワーク」を実現するための精神・発達障害者の就労をとりまくシステム図

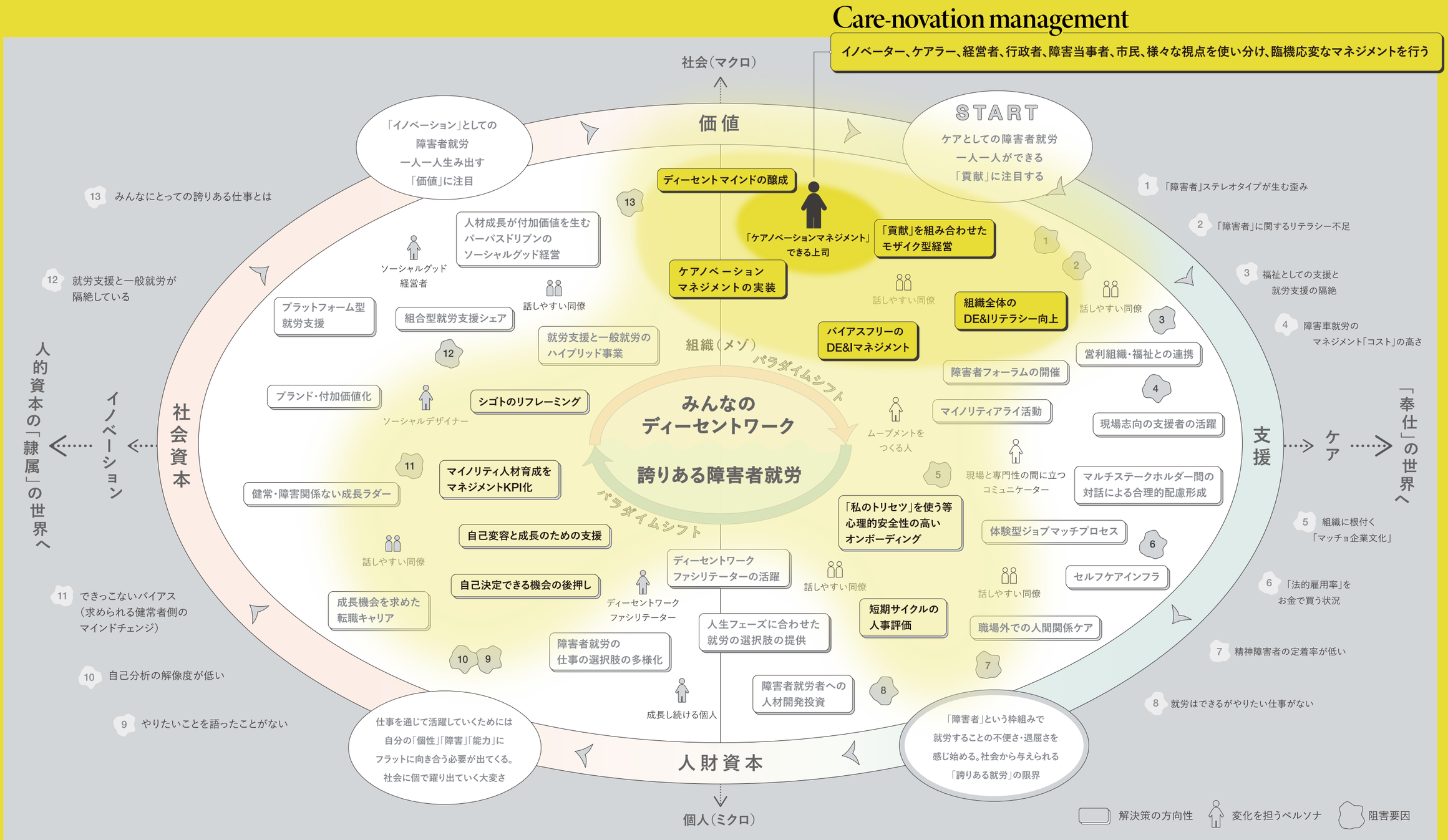
精神・発達障害者の誇りある就労を促進するには、まず福祉としてのケアから始め、一人ひとりの“できること”による貢献に注目することが重要です。組織的なバイアスで可能性が阻害されないよう、バイアスフリーのDE&Iマネジメントを行い、必要な支援が途絶えないよう支援者や産業医との緊密な連携を組織マネジメント側が進める必要があります。そのうえで、当事者が活躍の機会を得ることで「こんな存在になりたい」という自己決定が生まれ、成長へ向けた行動変容が期待されます。組織も、個の成長を組織の成長につなげるため、パーパスやブランディング活動との接続が重要です。組織の成長が生む余剰価値がケアとなって人財へ再投資されることで、ケアとイノベーションが結びつく世界が形成されます。障害者就労から始まった議論は、このサイクルが続くことで、多様なマイノリティやあらゆるワーカーが働きがいを感じつつ組織も成長する「ディーセントワークの世界」につながると考えられます。



Care-novation management

ケア（福祉的視点）とイノベーション（経済的視点）を調和させる「ケアノベーションマネジメント」という考え方とその位置付け

ケアとイノベーションの2つの世界が結ばれ循環する「みんなのディーセントワーク」の世界において、特に重要な役割を担うのが**2つの世界を混ぜ合うマネジメントを進める組織のマネージャー**の存在であり、そのマネージャーが行う**ケア×イノベーションとしての「ケアノベーションマネジメント」**です。このケアノベーションマネジメントができる上司・マネージャーはちょうど2つの世界を繋ぐ位置にあり（図の黄色の編みかけ）、他の様々なペルソナとの連携役でもあります。本書では、具体的にどうすればこのマネジメントを実現できるのか、という視点で深掘りされたものです。その最初の介入点・レバレッジポイントがケアノベーションマネジメントであると位置付けています。



Care-novation management

ケアをイノベーションの起点にし 福祉と経済を調和させる

ケアノベーションマネジメントを実現するための5つの原理原則

ケアノベーションマネジメントを行うには、ケアを起点としつつ、イノベーションへと繋ぐストーリー（順序）と、そのストーリーを成立させるための従来のマネジメントの考え方とは異なる「**マインドセット」のインストール**が重要です。

逆に言えば、マインドセットのインストールなくして、小手先のハウツーだけを実践しても大きな変化は望めません。マインドセットのインストールによるマネジメントのアップデート、いわばマネジメントにおける「視座の転換」こそが、私たちは最も少ないコストでできる最大の変化の機会/可能性であると考え、その視座の転換を促すケアノベーションマネジメントのマインドセットを5つの原理原則に集約しました。

ある意味で、既存の常識を覆す/疑う部分もあるため、少し驚くこともあるかもしれません。ですが、いつだってイノベーションや変化には驚きが伴うものです。ここから先は「それって本当?」と疑う気持ちも楽しみながら、読み進めていただけると幸いです。

私たちが提案するケアノベーションマネジメントのマインドセットは、次の5つの原理原則となります。

01 弱さはしなやかさ しなやかさは強さ

—— 弱さを受け容れケアし合う相互の関係を、チームの土台に

02 完璧を疑い、未完成を愛す

—— 一人ひとりのできることの組み合わせを、協働型チームの基本オペレーションに

03 成果の裾野をはかる

—— ケアに立脚した中長期的なアウトカムも、仕事の成果の評価尺度に

04 しなやかさは価値に

—— 弱さをしなやかさという力に変え、価値創造の源泉に

05 儲けは弱さを信じる者へ

—— 弱さから始まる価値創造は、再投資の循環ストーリーとなる

小説

ミモザ商事の日々

ここからは、ケアノベーションマネジメントの考え方が当たり前になった世界線を想像した、架空のとある企業の物語を通じてそれぞれの原理原則をお伝えします。

小説

ミモザ商事の日々［プロローグ］

2035 年 8 月、日本政府は非常事態宣言を発表した。

かつて 2020 年に新型コロナウイルスのパンデミックが発生して以来の事態。今回は人手不足が深刻化し、社会の一部が機能不全に陥り始めていることから「人材不足非常事態宣言」という形で発出され、世界中を驚かせることになった。

10 年前と比較して労働人口は 600 万人減少した。実に全体の労働供給人数の 10%。経済ニュースを取り扱う僕の所属する『日本経済』編集部はこの宣言が起きて以来、てんやわんやの忙しさだ。

オフィス街のど真ん中にある繁盛店の飲食店が人手不足で無期限休店になったと嘆く会社員たちの話や、救急隊が到着した後、2 時間以上も都心で病院の受け入れ先が決まらず胸の痛みに苦しみ続けたという話（この話も背景には、ベッドが空いていても人手不足で患者の新規受け入れを病院が断っていたためだと判明した）など、生活や社会のインフラまでもが人手不足でガタガタになっていた。

無論、生成 AI の導入などによる業務の効率化や自動化の流れはあるが、物理的な手作業などが発生する仕事やエッセンシャルワークを置き換えるのはそう簡単ではない。しかも、生成 AI のプロセスを導入するための初期的な工数を割くための人材がそもそも払底しているのだ。さらには、生成 AI により加速された業務スピードにワーカーたちが耐え切れず、疲労困憊・バーンアウトに陥る例も増加の一途を辿っている。

そう、僕らの社会は臨界点を越えてしまったのだ。
誰も気付かぬうちに。

その意味で、今回の政府の判断は間違っていないと感じている。でも、その判断はあまりにも遅すぎた。

今から新たに海外からの労働者を積極的に受け入れるかどうかを議論しても、一朝一夕には事態は変わらないし、包摂と共生の社会の土台作りなしに「労働移民」を受け容れる発想で行けば、言語や文化の違いによる社会の分断という別の大きな問題を生んでしまうリスクは、諸国が先駆けて教えてくれてもいる。

誰もが人材不足で悩みを深める中で、不思議な会社に突如スポットライトが当たったのは 2 週間前のこと。

僕はハンカチで額の汗を拭きながら、その会社の前で足を止めた。

ミモザ商事である。

僕の前にミモザ商事 ソーシャル事業部長の旭川さんが長い髪をたなびかせ颯爽と現れた。自信に溢れた佇まいに、僕は一瞬たじろぐような心の動きを自分の中に感じた。

旭川さんはオフィスに併設されたカフェスペースに僕を案内すると、カフェでドリンクを頼んでくれた。知的障害者らしい店員さんが美味そうなアイスコーヒーを入れて出してくれた。僕らは向かい合って座った。

「取材ばかりで大変なんじゃないですか？」

「ありがたいことに今日は『日本経済』さんで 3 社目です。でも、注目が集まるのはブランド力になりますので、大歓迎ですよ」

そう言って、ストローをドリンクに挿し、美味しそうにごくごくと飲み込んだ。

「あの世界有数の投資家、カメレオン・マダガスカル氏が御社のマネジメントメソッドを日本の投資先ポートフォリオ全体に活用したい、という話を聞いてどんなことを感じましたか？」

僕は一つ目の質問を切り出した。

「お恥ずかしい話ですが、私はお会いするまでカメレオンさんのことを存じ上げなくて …。急に会社にいらっしゃって、『話を聞きたい』と半日ほどこのスペースのこの席で話をしたんです。それはもう根掘り葉掘りやり方を聞いてくださっ て。あんまり熱心な聞き方なので私も嬉しくなってしまって、調子に乗って私たちの試行錯誤をご紹介した、ただそれだけです。でも参考になったのなら、嬉しい話ですね」



カメレオン・マダガスカル氏は世界有数の運用額を誇るファンドのオーナーながら、自身は飾らない生活と言動をすることで有名な一風変わった存在だ。自分が気になることがあると、自家用ジェットを使って現場近くに風のように現れ、自分の手足を使って情報を得て、大きな意思決定をして帰っていくことで有名だった。今回、「人材不足非常事態宣言」が出た日本の投資先のテコ入れのために、「ミモザ商事のマネジメントメソッドを適用していく」と帰りがけに宣言して帰って行ったのだ。

勿論その際に、ミモザ商事へのマイノリティ出資も宣言して。

ミモザ商事？なぜ？ そこそこ成長はしているが、万年業界 2 位のあのミモザが？

僕らの第一声はそれだった。

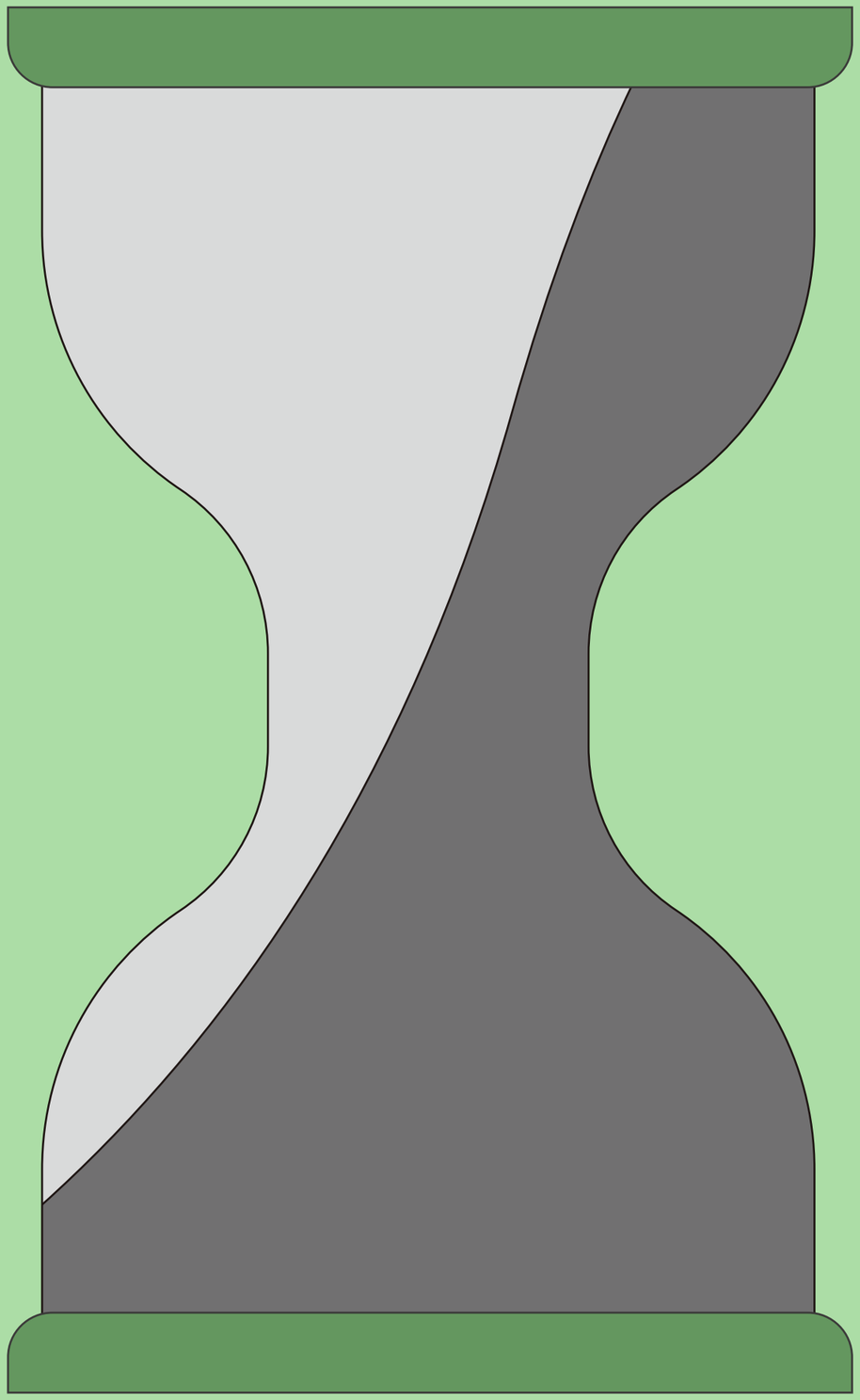
日本経済を隅々まで知っていると自負していた『日本経済』編集部、そして記者歴 10 年を超える僕は、ちょっと出し抜かれたような気がして、正直良い気がしていなかった。

「一体、皆さんのどんなマネジメントメソッドが、カメレオンさんを惹きつけたのでしょうか？」

そんな経緯もあったので、少し僕の聞き方はぶっきらぼうなものになってしまった。旭川さんはそんな僕の質問にも清々しいほどに真正面から答えてくれた。

「『弱さはしなやかさ しなやかさは強さ』から始まり、『儲けは弱さを信じる者へ』で終わる5つの原理原則です」

(→第 1 章「弱いは強い 強いも弱い」につづく)



01 弱さはしなやかさ しなやかさは強さ

弱さを受け容れケアし合う相互の関係を、しなやかなチームの土台に

最初の原理原則は「弱さはしなやかさ しなやかさは強さ」です。

私たちは障害者就労を考えるとき、とかく**健常者が障害者を支援する、という上下関係を無自覚に意識**します。就労支援制度が税金で支えられていることの現実がそうさせるのかもしれません。

ですが、この「健常者がケアを提供し、障害者がケアされる」という上下の関係は、チームで取り組む仕事の現場でも絶対的なものでしょうか。

私たちはそうした硬直的な考え方・バイアスは、チームのなかに不要な上下構造を埋め込んでしまい、協働的な振る舞いを阻害する意味で、むしろマイナスとなることの方が多いと考えます。

最初からケアを提供する「強い存在」とケアを受ける「弱い存在」が属性のように決まっているのではなく、私にもあなたにも誰しもに、強さと弱さが同時にあり、それらは状況や周囲の関係性に応じて更に強くなったり弱くなったりしながら、存在しています。

例えば、多動気味の精神・発達障害のメンバーは衝動的になってしまう弱さがあるかもしれませんが、誰よりも変化への対応が得意かもしれません。視覚障害を抱えるメンバーはオフィスの中を自由自在に歩くことは難しいかもしれませんが、手触りを伴う仕事、品質管理に立てば私もあなたも太刀打ちできないでしょう。

逆にケアを提供する側に立つとされる健常者の「有能なリーダー」はどうでしょうか。人を率いる強いリーダーシップはもちろん強みです。他方でそれは「近寄りがたい存在感を出してしまう弱さ」「人を怖がらせてしまう弱さ」、もっと言えば「孤独」という弱さを持っているかもしれません。

そこで一つ提案があります。**わたしもあなたも彼も彼女も、皆が「人」で、必ず何らかの弱さを抱えていることに改めて立ち返りませんか**、ということです。その上で考えたいのは、弱さと強さは表裏一体で、それらを活かすか否かは多くの場合、自分ではなく周囲の環境やシステムが決定している、という理解に立つことです。

強さ / 弱さの二面性をチームの「人」同士がフラットに受け容れ・認め合うことで、凝り固まった「ケアする人・される人」の上下の関係をゆるめ、弱さに「しなやかな強さ」を認め、そのしなやかな強さを相互に引き出していく、そんなケアの連鎖が起こる**「相互ケア関係」**を目指したいのです。その結果、チーム単位の「みんなのしなやかな強さ」は最大化されるはずです。

こうした関係性はチーム・組織の文化となり、しなやかな力を発揮し続ける土台になります。

「弱」の字が弓のしなりから生まれたように、弱さを極めることはしなやかな力＝「強」さになるのです。

ミモザ商事の日々［第１章］

弱さはしなやかさ しなやかさは強さ

「実は10年前、法定雇用率の引き上げに伴って、当時の経営判断で精神・発達障害を抱える皆さんを一気に組織に迎え入れるタイミングがあったんです。それはもう、最初は大変だったのですが、その変化を組織にうまく取り込んでなんとか成長に繋げていくことができたんです。その際に経験したこと・学んだことをまとめたのが５つの原則なんです。

1つ目は『弱さはしなやかさ しなやかさは強さ』です。

これって不思議なフレーズで、弱さ＝しなやかさ、しなやかさ＝強さ、なので弱さ＝強さになるっていう意味じゃないですか。普通に考えれば、『強さ⇔弱さ』ですよね。この当たり前の発想に立てば、強い存在である『健常者』が、弱い存在である『精神・発達障害を抱える仲間』を助けてあげることになります。最初はミモザもそうしていたんですね。でも何ヶ月かすると、その関係性に無理が生じてきました。ケアする側とされる側に分かれていき、ケアされる側にいたＡさん（固有名詞は避けてちょっと変ですがこう呼びますね）は自分へのケアが足りないと言って怒り出して大問題に、ケアする側にいたＢさんはこんなにケアしてやっているのに、と言い始める。みんながこれではダメだと感じ始めました。一つの目的に向かって活動する『チーム』とは到底呼べないですよね。

でも私たちの良かったところは、当時の管理職・障害メンバーも含め、会話をやめなかったことです。どうすれば良いチームになれるだろう？って何度も話をしたんですね。あるとき、突破口になった投げかけをしてくれたのが、物事の悪い面ばかり指摘してしまう傾向があって何かと厄介者扱いされていたＡさんです。こんな風に指摘してくれました。

『どっちが上とか下とか、やめない？ 普通にヒトとヒト同士でいこうよ。みんなそれぞれ、完璧じゃないんだからさ』と。

確かに言われてみれば、そうでした。ケアをする側のＢ部長はなんでもできるスーパーマネージャーとして有名でしたが、ちょっと凄すぎて、近寄りがたい人でしたし、ケアをされる側のＡさんは会社ではケアされる側に立っていますが、家に帰れば子供をケアするお母さんでした。

しかも時を同じくしてこんなことがあったんです。なんでもできるＢ部長のところにちょうど繁忙期で仕事が集中してしまい、忙しさで疲れがピークに達している時、納品直前のＢ部長が作った資料に大きなミスが見つかったんですね。それを見つけたのが先ほどのＡさんだったんです。Ａさんがミスを見つけてくれたおかげで、間一髪で大事にならずに済みました。Ｂ部長は実はそれまでＡさんのことを『いつも細かい問題を指摘してばかりのネガティブで協調性がとても低い人材』とレッテルを貼って理解していたそうですが、それが『ネガティブチェックが得意という（しなやかな）強さ』になる、と身をもって理解したんですね。

その頃からでしょうか、『強さ⇔弱さ』ではなく、弱さは強さにもにもなりうる、強さも弱さになりうるという感覚が全員の中に共有されていって、ごく普通にどちらかがどちらかをケアするのではなく、ケアし合うことで強さを引き出しあいたいね、と考えるようになったのは。不思議なもので、そういうモードにみんながなると、ネガティブな面ばかり見ていたＡさんも弱みのトゲトゲしさが薄まり、もっと貢献したいとポジティブになったりするんですね。ケアが足りないとわめいていた問題児のＡさんも今は昔です。この結果、チームは管理者のものではなく、段々とみんなのものになっていきました。

私たちは弱いことから逃げないで、敢えてそれを認め合う、そんな土壌を作ることで、しなやかな強さを認め合うようになった。そしてそんなプロセスがチーム全体のしなやかな強さを大きくして、チームの力を高めたわけです。今にして思えば、ここがスタート地点でした」

(→第2章「完璧を疑い未完成を愛す」につづく)



“その頃からでしょうか、『強さ⇔弱さ』ではなく、弱さは強さにもにもなりうる、
強さも弱さになりうるという感覚が全員の中に共有されていって、
ごく普通にどちらかがどちらかをケアするのではなく、
ケアし合うことで強さを引き出しあいたいね、と考えるようになったのは。”

先行事例 / 具体的な取り組み
Case Study

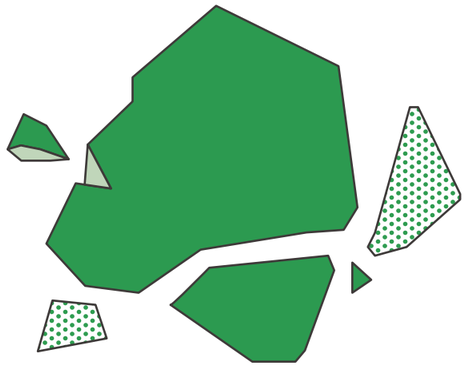
「弱さはしなやかさ しなやかさは強さ」を
実践するにあたり、参考となる取り組み例を
示しています。今後の検討にご活用ください。

01

現場マネ 人事マネ 経営層

ヴァルネラブル・リーダーシップ

『dare to Lead リーダーに必要な勇気を磨く』の中で著者のブレネー・ブラウン氏はこれからのリーダーシップに必要なスキルとして、①ヴァルネラビリティ（脆さ・脆弱性）と向き合うこと、②自分の価値観で生きること、③果敢に周囲を信頼すること、④立ち上がることを学ぶこと、の４つを挙げています。特に重要なのは①に関連して「恥」を組織・チームに蔓延させないリーダーシップについて考察していることです。強さと弱さが表裏一体であることをフラットに受け入れることは、家族や気心の知れた友人との間では可能なのに、なぜ仕事の組織では途端に難しくなるのでしょうか？　一つの回答は「弱いことが恥に繋がるから」です。組織の中で、お互いが恥を恐れるあまりに強さと弱さを認め合えないこと、この悪循環を乗り越えることが、ケアノベーションマネジメントの一つ目の峠です。何から始めるべきでしょうか？　一番手軽なのは、「チェックイン/アウト」の習慣を取り入れることかもしれません。「今自分が何を感じているのか?」を自分（マネージャー）を含めたチームメンバー全員が素直に一言語り（不安や不調を口にしても良い）、場＝組織・チームに出す習慣です。こうした態度や行動を通じてマネージャー・リーダー自身が弱さに共感的であること、またそれを示すことが初手になりそうです。



引用：ブレネー・ブラウン（著）・片桐恵理子（訳）
『dare to lead　リーダーに必要な勇気を磨く』、日経BP、2019年、
https://amzn.asia/d/deZICtS

アーティエンス株式会社『会議が変わる！チェックイン・チェックアウトの9つの効果とは』、アーティエンス株式会社公式サイト、
https://artiencecorp.com/column/articleID=16844/

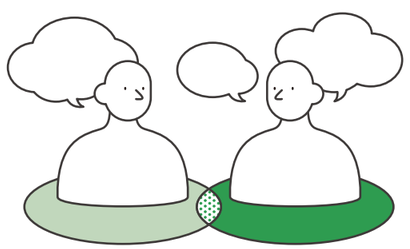
02

現場マネ 人事マネ 経営層

コクリ対話

特定非営利活動法人ディーセントワーク・ラボが開発した障害者雇用を促進するための対話を中心に据えたコミュニケーション・プログラムです。ヴァルネラブル・リーダーシップがマネージャー・リーダーのマインドセットを主として取り扱うのに対し、引用元の冊子はそれを障害者就労の文脈で実践するための具体的なメソッドが集約されている手引きとなっています。「一人ひとりを理解し、組織の中で、その人に合った働く環境をつくるために本人と企業が、協働的、かつ創造的に対話（コクリ対話）をしながら、その時の最適解を見つけ、さらに試行錯誤を続け」ていくことの重要性を説きます。恥を乗り越えること、弱さと強さの表裏一体性を受け容れるには、まずは障害の有無に関わらず、マネージャーを含むチームメンバーが対話による自己理解と他者理解を実践・体感していく環境をつくることが第一歩です。そのための具体的ノウハウや叡智が詰まっていますので、ぜひ手に取ってみてください。

引用：「コクリ対話」から生まれるディーセント・ワーク冊子
https://drive.google.com/file/d/1VHxs7OSRayY7sC0yYSq-p3GOqXileW6T/view



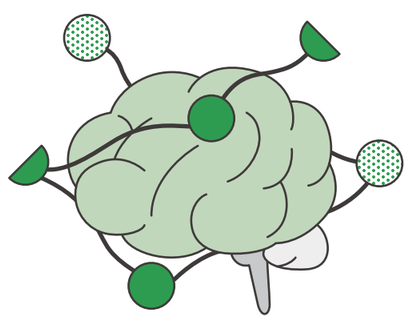
03

現場マネ 人事マネ 経営層

ニューロダイバーシティ

ヴァルネラブル・リーダーシップやコクリ対話などによってチーム・組織の風土が恥を恐れるモードから心理的安全性の高いモードへと移行できた先で意識しておきたいのが、ニューロダイバーシティ（神経多様性）の議論です。ニューロダイバーシティとは、Neuro（脳・神経）とDiversity（多様性）という2つの言葉が組み合わされて生まれた概念で「脳や神経、それに由来する個人レベルでの様々な特性の違いを多様性と捉えて相互に尊重し、それらの違いを社会の中で活かしていこう」という考え方であり、特に、自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、学習障害といった発達障害において生じる現象を、能力の欠如や優劣ではなく「人間のゲノムの自然で正常な変異」として捉える概念でもあります。引用元の冊子では、自閉スペクトラム症、注意欠陥多動症、学習障害等の発達障害のある人の強みに着目した先行例をもとに、組織の中で生かすヒントを学ぶことができます。

引用：経済産業省「イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査」
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/neurodiversity/neurodiversityR4report_v1.1.pdf



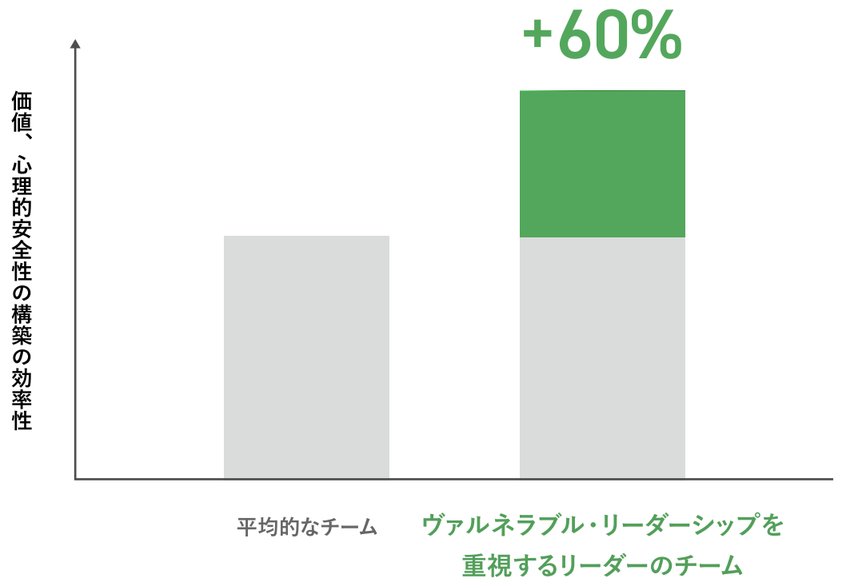
「弱さはしなやかさ しなやかさは強さ」の期待できる価値

期待できる価値

弱さを強さに変える
ヴァルネラブル・リーダーシップは
組織風土を強くする

「弱さはしなやかさ しなやかさは強さ」の原理原則はブレネー・ブラウン氏の提唱する「ヴァルネラブル・リーダーシップ(傷つきやすさ、脆さ、脆弱性を受け容れるリーダーシップ)」と通じる部分があります。

ヴァルネラブル・リーダーシップを研究するビンガムトン大学は、ヴァルネラブル・リーダーシップは組織における「信頼」や「心理的安全性」を通常よりも60%効果的に高めることができるとの調査を報告しています。



引用 : ThriveSparrow "How Leadership Vulnerability Drives Performance and Trust"
https://www.thrivesparrow.com/blog/leadership-vulnerability

よくある質問

Q 「弱さを認めること」は「甘え」「馴れ合い」なんじゃないですか?



A 難しい違いではありますが、私たちは「弱さを認める」という行為を、本人の意思では変えられない障害や不調によるハンデ、あるいは不得意さを単に個人の問題として切り捨てるのではなく、互いに理解し受け容れるための文化づくりであると考えています。弱さを共有することは、組織の目標や各自の職務をより良く果たすために、周囲とともに建設的な解決策を検討していく前向きなアクションにつながると捉えています。

もし「甘え」や「馴れ合い」が生じているのであれば、土壌となるチームの文化に着目してみることはいかがでしょう。リーダーが目指す組織像は共感され共有されているか、その人は組織に包括されていると感じているか、組織の目標とその人の目標が統合されているか、その人に役割はあるか、など着手すべき点が見つかるかもしれません。

Q 「弱さ」を示した後に批判されたり信頼がなくなる恐れはないですか?



A まずはチームの中で、原理原則1の「弱さはしなやかさ、しなやかさは強さ」、心理的安全性、ヴァルネラブル・リーダーシップを大事にするという建て付けや前提の認識を共有することが大事になります。

その上で、あなたが弱さを示すことは、周囲からのあなたへの印象は確実に変わると思いますが、ヴァルネラブル・リーダーシップの研究が示すように、周囲の人はあなたへの信頼感を失うどころか、安心感を覚えるはずです。

心のガードを上げたり鎧を着込んだりしているのは周りも同時に辛いと感じているものです。

Q どうすれば上司・社長にこの「弱さはしなやかさ しなやかさは弱さ」の価値観を理解してもらえますか?



A 心理的安全性やヴァルネラブル・リーダーシップの研究対象は、現場レベルだけではなく、経営層・取締役レベルなどあらゆる組織階層が含まれています。その意味でそのような幹部層もまたヴァルネラブル・リーダーシップの発揮が求められる当事者です。

他方で、幹部層のように組織における責任レベルが高ければ高いほどリスクに対してセンシティブになりがちであることも事実として受け止める必要があります。

ですので、まずは科学的研究結果が出ていることやデータを使ってコミュニケーションをして（単なる心意気の話にしない）、新しいマネジメントスタイルに対する不安を鎮めつつ、有識者や専門家とディスカッションしてもらうなど、権威的な説得性も借りながら支持を獲得していくような中長期的な働きかけ・工夫が必要となりそうです。

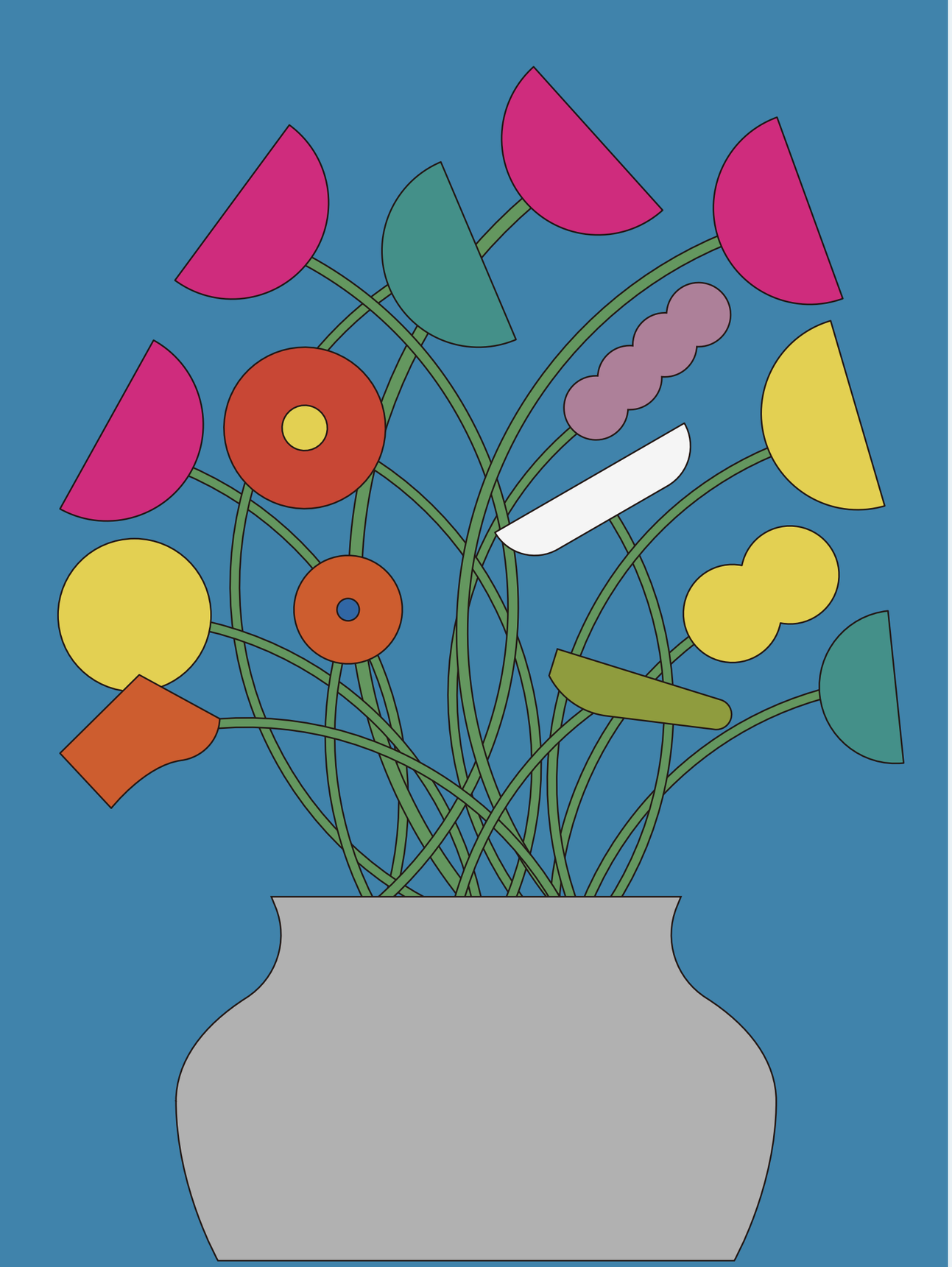
そして最も重要なのは「体験」です。自分の弱さが周囲に受け容れられ、組織の心理的安全性を高めることに貢献したという成功経験を経営層と共に培っていくことだと考えます。

Q この原理原則にのっとると、会社が採用すべき人は変わりますか?



A 採用方針を変更する必要はないと思いますが、面接などで問うべきことを工夫するのはおすすめです。

例えば、「最大の実績や成功体験は何か？」と問うのと同時に「周囲の人に弱さを受け容れられた経験はあるか？」「弱いことにどう向きあえば良いと思うか？」などの質問をしてみて、共感的な感性や経験を持っているかを確かめてみてはどうでしょうか。



02 完璧を疑い未完成を愛す

一人ひとりのできることの組み合わせを、協働型チームの基本オペレーションに

第2の原理原則は「完璧を疑い 未完成を愛す」です。

この原理原則で伝えたいことは、現在当たり前の常識として存在する「一つのジョブディスクリプション（J/D）は一人が担当すべき」「一つのタスクは一人が完結すべき」、そんな一人の完璧なワーカーたちをマネジメントする発想を手放し、**一人では全てを完結できないかもしれないけれど、「一人一人の未完成のチカラ」を集めて掛け合わせる/組み合わせる**、そんなマネジメントを当たり前にしよう、というメッセージです。

もちろん一人のワーカーが一つの仕事/タスクを完璧にできることは理想です。ですが、人手不足の時代では労働時間ひとつとってもそれは決して当たり前の前提ではなくなりますし、実のところ今も原理原則1で見てきたように、すべてのメンバーが何らかの「弱さ」という「未完成」を抱えていると言えます。

一見すると「完璧な仕事ができる仲間」でも風邪をひいたり、気分が落ち込んだりすることはあるでしょうし、職歴の浅い成長過程の仲間、子育てや介護を抱える仲間、日本語での業務が苦手な外国籍の仲間もいるでしょう。そして、この冊子がテーマにする障害を抱える仲間も同様です。

どうすれば、チームそれぞれが持つ未完成の力というピースを組み合わせ、まるで一枚のモザイク画を描くように仕事をつくり出すことができるのでしょうか？

キーワードは「**柔軟性**」と「**余白**」です。

「柔軟性」とは**マネジメントが紋切り型に固執しない**ことを意味します。未完成のチカラとは、それが未完成である以上、完成された「型」（例：J/D）通りに仕事を完遂することは難しいことを意味します。そのため型通りのワークスタイルや評価軸に当てはめても、うまくいきません。そこで「仕事をみんなで完遂すること」を目的に、いかに「柔軟」に考えるかが重要になります。その対象とは、労働時間、休憩時間、日常のルール、雇用形態、働く環境・場所、業務チームの組成方法など多岐に渡ります。

もう一つのキーワードである「余白」は、チームの目標設定に関連するものです。もしもマネージャーがチームのアウトプットの目標設定を、限界ギリギリにまでストレッチしていたら、そもそも「未完成を愛す」なんて余裕はまず生まれません。他方、もちろんマネージャーはチームの成果を最大化することを求められるのもまた事実です。ですので、近視眼的に成果を最大化する目標設定を立てる振る舞いを改め、**持続的に成果を出し続けるための目標設定**を行っていきましょう。それにより生まれた余白が未完成のチカラの活躍を許し成長を促すとすれば、その余白は中長期的なチームと組織の成長への投資とも考えられるはずです。

完璧な形・型を追求する常識を疑い、マネジメントに余白を予め仕込んでおいた上で、未完成を愛する、それが第2の原理原則です。

ミモザ商事の日々［第２章］

完璧を疑い 未完成を愛す

旭川さんの言葉に耳を傾けていると、僕は一瞬、事業会社にいた時代のことを思い出した。

納期違反、叱責の嵐、割れた鉢植え――。

フラッシュバックのようにそれらが脳裏をかすめた。

名前を呼ばれていることに気がついて、僕は慌てて顔を上げた。

「チームの関係性が変わったことは立派です。ですが…それだけでは、マダガスカルキャピタルは動きませんよね、ぜひ次の原理原則も教えてください」

「おっしゃる通りです。チームの関係性が変わることは全部の前提みたいなものです。でもその前提があると、信じられない変化が起きるんです。私たちは、一人一人が弱い、つまり一人で完璧を目指さなくてもいい、と考え始めました。

仮に一つの仕事やロールを一人の人がやりきることが従来の発想だとします。そうなるとその人を育てるのには時間もかかりますし、実際できるかどうかもわかりません。せっかく採用したのに、途中で仕事の一部が合わないからといって辞めてしまう人もいます。でも、私たちは全員が完璧ではない、弱い、ということを当たり前の前提だと思っているので、みんなの力を掛け合わせることで、一つの仕事やロールを全うできればいいと考えました。

そのためには、その仕事に求められる要件や能力を分析した上で、一人一人の障害特性や強みを理解してみんなのチカラの組み合わせとしてのチームユニットを作ることが必要です。ちなみにこの時に貢献したのが『批判的思考』の持ち主のＡさんです。(もともとはネガティブ思考という弱さだったものが、今や批判的思考という強みになっています）組織の中の問題児だった彼女が、はじめて大きな活躍の場をもらえたのがこのときでした。

Ａさんは、取り柄である細かな分析力でそれぞれの同僚の強みと弱みを組み合わせて、協働型チームユニットをたくさん作り、もしも自分たちの組織だけで不十分ならば積極的にBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）サービスを利用したり、正規・非正規を問わずマイノリティの仲間をどんどん組み入れてチーム化していきました。

何より、こうしたやり方を法定雇用率の換算の一部として認めてくれたり、マイノリティの包摂に税制面でのインセンティブを与えてくれたりした、政府の後押しがあったことは大きな推進力になりました。

この『一人の完璧』を求めないやり方は、営業で獲ってくる仕事の中身にも影響を与えました。

今の自分たちができる仕事だけを受注してくるのではなく、30％ぐらいは新しい要素・チャレンジの要素を入れ込むことで、組織に新たなチカラを集めたり、育てたりする「のりしろ」にすることができるわけです。いわば、仕事の中身としての『弱さ』も許容する感じですね。そうすることで中長期的に事業として『強さ』の創出につながっていく、そんなある種『不完全』で可能性を秘めた仕事のポートフォリオを作るわけです。私たちはこの２つ目の原理原則を『完璧を疑い 未完成を愛す』と名付けました」

僕はその柔軟さに感動する一方で、経済誌の編集者の矜持もあって、すこしムキになって、「でも、結局はそうすると、儲けは最大化できないんでしょう?」と質問した。

「勿論、機会損失はあるでしょう。でもその機会損失を、どの時間軸で見るかがポイントです。その視点に関する話が３番目の原理原則、『成果の裾野を測る』に関連してきます」

(→第3章「成果の裾野を測る」につづく)



“今の自分たちができる仕事だけを受注してくるのではなく、
30％ぐらいは新しい要素・チャレンジの要素を入れ込むことで、組織に新たなチカラを集めたり、
育てたりする「のりしろ」にすることができるわけです。”
“ある種『不完全』で可能性を秘めた仕事のポートフォリオを作るわけです。”

先行事例 / 具体的な取り組み
Case Study

「完璧を疑い未完成を愛す」を実践するにあたり、
参考となる取り組み例を示しています。
今後の検討にご活用ください。

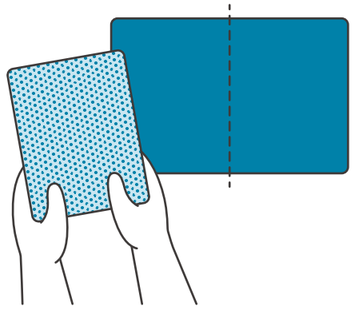
01

現場マネ 人事マネ 経営層

ショートタイムワーク

未完成のチカラの活躍を下支えするための柔軟な働き方の導入事例の参考として、9-17時などの長時間勤務を前提にしない「ショートタイムワーク」が参考になります。2016年に東京大学先端科学技術研究センターの近藤准教授が提唱した超短時間雇用モデルをもとにソフトバンクが制度化・導入した就労支援策です。障害や介護、難病などで週20時間未満しか働けないワーカーを対象に、先に業務を切り出して募集することで、多様なスキルを活かした就労機会を創出しています。

引用：ソフトバンク | ショートタイムワークサイト
https://www.softbank.jp/corp/sustainability/special/stw/



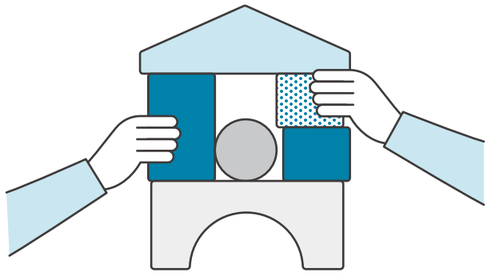
02

現場マネ 人事マネ 経営層

障害者ビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）・組合型雇用

労働時間からのアプローチとして参考になるのがショートタイムワークでしたが、雇用形態の柔軟性から参考になるのが障害者ビジネスプロセスアウトソーシングの発想です。VALT JAPANの障害者特化型BPOプラットフォーム「NEXT HERO」や、ローランズが発起人となった「ウィズダイバーシティ有限責任事業組合（LLP）」があります。障害者雇用もまた完璧を目指せば自社で全てを完結することですが、それに固執するあまり行動や活動が前に進まないのは本末転倒です。障害を抱えるワーカーのマネジメントをBPOや組合がサポートしつつ、企業・チームとしては必要なサービスをその都度契約・購入できるメリットがあります。

引用：VALT JAPAN | NEXT HERO
https://www.valt-japan.com/
LORANSウィズダイバーシティ有限責任事業組合（講演記録）
https://lorans.jp/news/news_s_20250210



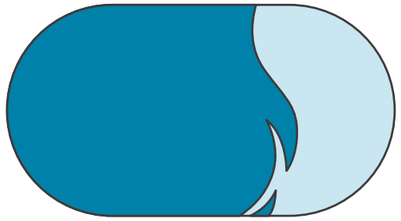
03

現場マネ 人事マネ 経営層

7:3 戦略

未完成のチカラを結集するために重要な要素の二番目が「余白」でした。みずほホールディングスの特例子会社であるみずほビジネス・チャレンジドではこの余白の発想に関連してユニークな経営手法を実践しています。同社経営陣ヒアリングによると、同社では売上のトップラインを立てるための強みを活かせる生産性の高い仕事と人材の成長が見込めるが現在はまだ生産性が完璧ではない仕事とを7:3の割合でブレンドする意識を持って経営に取り組んでいるそうです。生産性と余白を5:5でも8:2でもなく、7:3の配合で捉えるところに絶妙な塩梅を感じます。この配分設定は組織によっても異なりますし、その組織においても経営の状況などで変化していくものでしょう。大事なのは10:0ではなく、どの塩梅で予め余白を持たせ、組織の中長期的な人材の成長のために投資の意識を持つか（すなわち、未完成のチカラの躍動を仕組むか）ということです。

引用：みずほビジネスチャレンジド
https://www.mizuhobank.co.jp/business-challenged/index.html



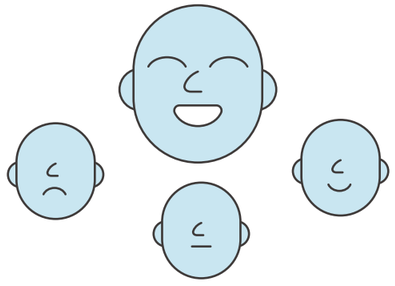
04

現場マネ 人事マネ 経営層

キモチプラス

ここまで就業時間、雇用形態、営業戦略などの制度的な視点で参考事例を挙げてきましたが、最後の事例は全ての前提となる精神・発達障害メンバーの障害特性や日々移り変わるコンディションの相互理解を促進するITシステム「キモチプラス」です。同システムは2018年5月にネクストワン合同会社が開発したクラウド型就労定着支援システムで、障害当事者の日々の体調・メンタルを記録・可視化し、セルフケア支援や悩み整理機能、対応ベストプラクティスのアドバイス等を通じてケアノベーションマネジメントの負担軽減とクオリティ向上を後押ししてくれます。未完成のチカラを集めるマネジメントを進めることは、一人一人の障害特性やコンディション、個別対応と向き合うことを意味しますが、これをマネージャーが1on1などで人力で全て行うのは物理的にも精神的にも負荷が高くなります。そこで個別に人がコクリ対話などを使い対応すべきところとそうではないところを分けて考え、後段の部分をキモチプラスのようなシステムに任せることは、ケアノベーションマネジメントの効率を高めるヒントになるはずです。

引用：参照：キモチプラス https://kimochip-guide.com/



「完璧を疑い未完成を愛す」の期待できる価値

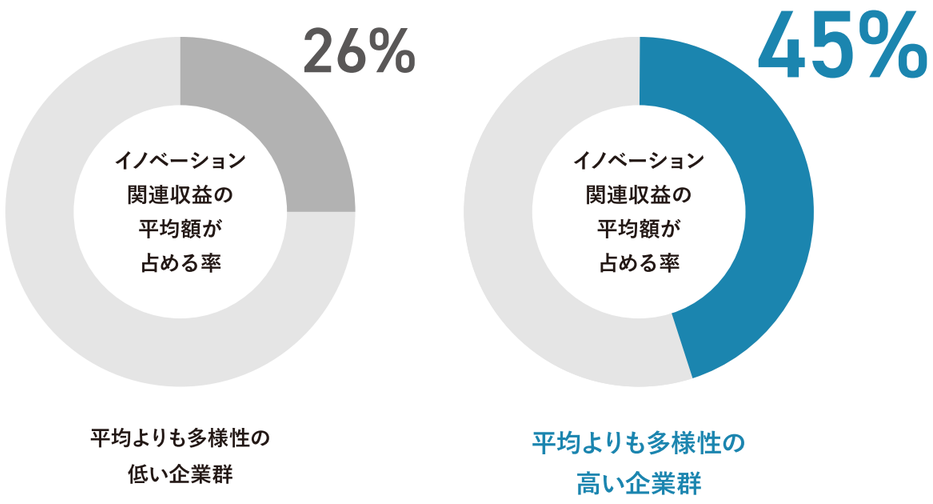
期待できる価値

マイノリティの包摂とは
未完成を愛することに通じ、
組織の成長に繋がる

「完璧を疑い、未完成を愛す」の原理原則は「ダイバーシティ＆インクルージョン（人材の多様性と包摂を重視した）経営」に通じる部分があります。

ダイバーシティ＆インクルージョン経営の効果を調査したボストンコンサルティンググループによると、高いダイバーシティ＆インクルージョンを実現している経営陣を持つ企業はそうではない企業と比べて19％のイノベーション収益差を生んでいる、との調査結果を報告しています。

多様性の高い経営陣を持つ企業群は
イノベーション関連収益が高い



平均よりも多様性の低い企業群

平均よりも多様性の高い企業群

引用：BCG "How diverse leadership boost innovation"
https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-How-Diverse-Leadership-Teams-Boost-Innovation-Jan-2018_tcm9-207935.pdf

よくある質問

Q 協働型チームを作るためのファーストステップとは?



A チームメンバー同士の「相互理解を深めること」が第一歩です。
できることは何か、できないことは何かを互いに理解・認識し合い、受け容れ合うことが協働のベースを形づくります。

次に「組み合わせを意識すること」が大事です。能力や経験の凸凹をジグソーパズルのように組み合わせるのはもちろんですし、体調の波がある精神障害の人と、体調の波が少ない可能性が高い身体障害の人を同じユニットに配置するなどもあるでしょう。

最後に「情報の格差をなるべく作らないこと」もあります。リモートでしか仕事に参画できない人にもできる限り現場の状況や雰囲気をシェアしたり、朝会で顔を見合ったり、聴覚・視覚障害などの物理的にアクセスできる情報に差が出てしまうリスクが高いケースもありますので、個別の配慮をする必要があります。

Q とはいえ、協働型チームは複雑なマネジメントになるので問題も発生するのでは?



A 想定外の問題が起こることをある意味で想定内だと大きく構えることが大事です。その上で大事なこととして「急がば回れの精神」を強調したいです。

協働型チームのマネージャーは当然問題がたくさんマネージしなければならいので焦りと戦い続ける必要が出てくるのですが、急ぎたいときほどまずはじっくり話を聞きましょう。「今どういうところで止まってるのか」「何に悩んでいるのか」よく耳を傾けると、各個人が見てる世界が映し出されて見えてくるはずです。

全くやることがわかっていないパターン、やることはわかっているがやり方がわからないパターン、各自のゴールイメージがズレている関係性に課題があるパターンなど、問題が発生している理由を掘り下げていって、その理由の生み出しているギャップに手当てをする感覚を大事にすると良いと思います。

皆さんも過去を振り返ってみると、このやり方が一番効果が高く、協働型チームのマネジメントは「急がば回れ」だと感じることが多々あるはずです。

Q 組織メンバーの持つ潜在能力を最大化するために何が必要でしょうか?

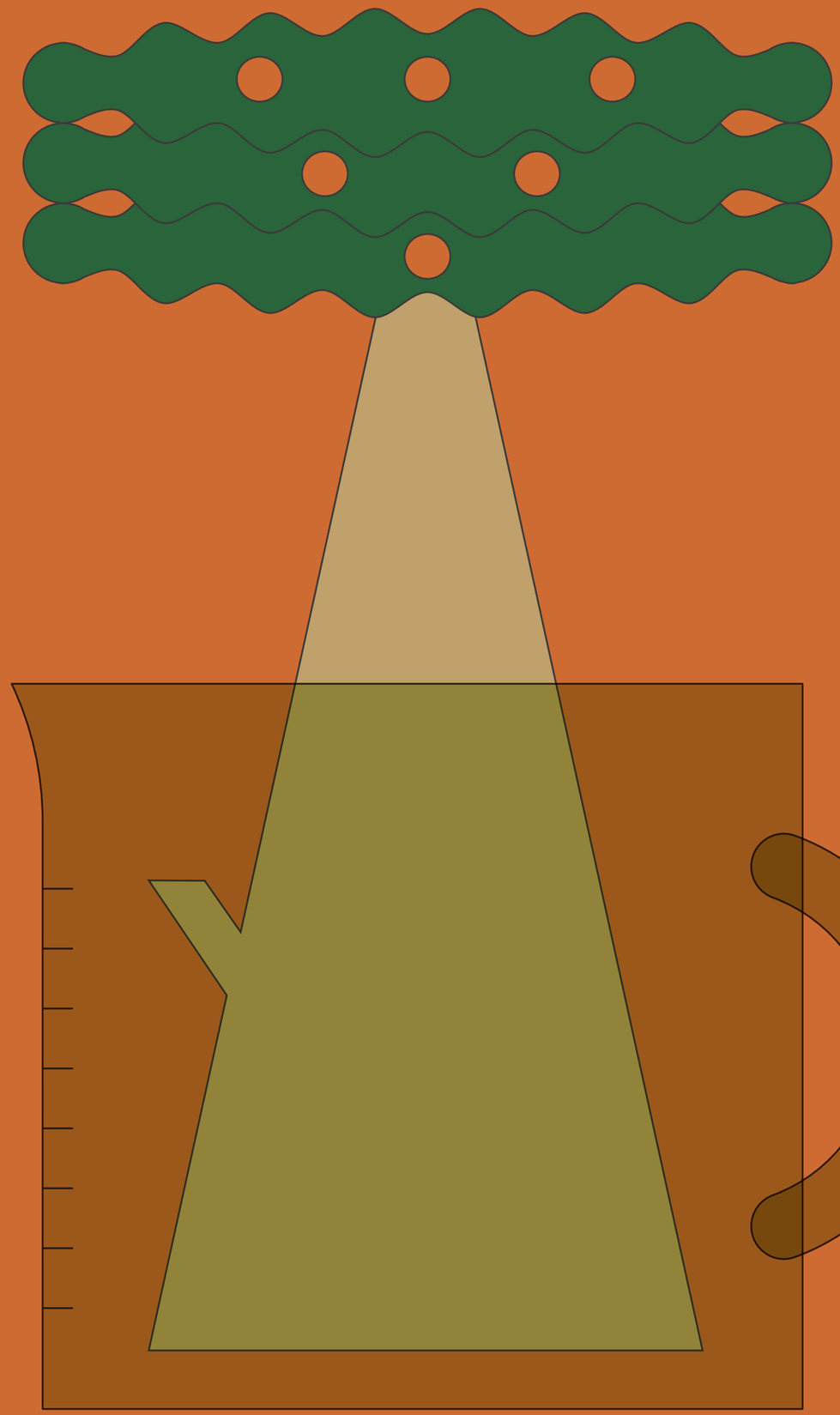


A 原理原則1の世界観に近いですが、「メンバーとチームの可能性を信じる」「強みに着目し生かす」発想を常に持つことが大事だと思います。

とはいえ、一足飛びに強みを発揮するのは難しいため、まずは自己調整や環境調整によって弱みをニュートラルな状態にし、その上で強みを生かすステップを置いて考えましょう。

例えば、他者との交流が不安な社員のケースでは、業務報告など“枠のある”交流時間を少しずつ増やし、やがて自然なコミュニケーションが可能になることを目指します。自分の能力を過小評価して「何もできない」と思い込んでいるメンバーの場合は、少し背伸びすれば達成できる適切な難易度の業務で「できる実感」を積み、自信を獲得した上で事務職として活躍することを目指します。このように、段階的に弱みを乗りこなし、強みを生かせる状態に整えることは、その人のキャリアを変えるほど大きなインパクトがあります。

一方で、気をつけなければならないのは過度な介入・支援です。協働型チームの一員である以上、全員が「弱みも強みもある自分として成長していく前提」「自分の強みを生かして他者を支える前提」を共有し、チームとして成熟していくことを意識することが大切です。



03 成果の裾野を測る

ケアに立脚した中長期的なアウトカムも、仕事の成果の評価尺度に

第3の原理原則は「成果の裾野を測る」です。

この原理原則には、**仕事における成果の測り方を裾野方向に伸ばしていこう**、というメッセージが込められています。

マネージャー・マネジメント層が人と組織を管理（マネージ）して最大限の成果を出すことを目的としている以上、その管理のために「成果を測ること」「測定可能な指標を設定すること」からは逃れられません。

さて、これまでの2つの原理原則を導入して仕事のアウトプット（売上へと繋がるもの）をチームとして生み出すことができたとして、それはどのように測定されるでしょうか。もしも生産性（仮に売上/投下リソースとして計算します）だけを物差しとするならば、一人が仕事を担う効率性と比べると、プロセスの持つ意味は無視されて、単に非効率なだけのプロセスとして評価されてしまいます。

そこで重要なのが、**物差しに「ケアの要素」も加えること**です。**トップラインの儲けに繋がるKPIのみを測るのではなく、中長期的な人と組織の持続可能性と成長に繋がるKPIにも注目する**ことを提案しています（どちらか一方ではなく、両方のバランスを目指していきます）。

精神・発達障害を抱えるメンバーをはじめとする、様々なマイノリティバックグラウンドを持つ仲間を組織に包摂する過程では、売り上げに直結するアウトプットの他に、様々な好循環が組織の中で起こりはじめます。

例えば、ヴァルネラブル・リーダーシップは組織の心理的安全性の高まりと関係があります。心理的安全性は既に指標としての計測方法（参考情報参照）が確立されているため測定は不可能ではありません。組織全体としての心理的安全性が高まることはマネージャー自身のバーンアウトやメンタルヘルスリスクの減少にも寄与する意味でマネージャーにとっても他人事ではないはずです。その他、中長期的な指標としては、エンゲージメント指標、離職率、プレゼンティーイズムなども測定の対象として検討可能です。

このような好循環は従来、副次的なものとして認識されていたことで、**測れないのではなく測り方が定まっていない**ことが現在の課題と言えるのではないかと考えます。

その意味ではマネジメント層が、組織のゴーイングコンサーン（ going concern：企業の継続性 ）、持続的な組織の成長のために何を大事にすべきなのかを明確に定め、社員と共にコクリ対話をしながらチームの共通認識として広めていくこと、その評価軸がトップラインのKPIと同等に価値につながるものだと社内外に示していくことが第一歩として重要です。

ミモザ商事の日々［第３章］

成果の裾野を測る

「私たちのこういうやり方に、当初は『あいつら最低限の目標は達成できてるけど、無駄が多すぎじゃないか？もっと目先の稼ぎに集中しなよ』と批判する管理部門もあったんですよ。要は『一人の完璧』を作った方が話が早いし楽チンだ、ということですね。

でも、当時の剛腕マネージャーがそこで仕切ってくれたんです。短期的には無駄もあるかもしれない、でも『成果の裾野を測れ』ばいい、と。

本質に立ち返ると、会社の目指すものは『ゴーイングコンサーン』。会社がちゃんと存続し、ヘルシーに成長し続けることですよね。今の稼ぎを測ることだけじゃ、その目的に合致しないじゃないか、と痛烈にその人は主張しました。

私たちの場合、幸運だったのはその剛腕マネージャーが執行役員に昇進したことでした。経営企画部長に転じたその人は、『報酬制度の大改革』を行ったんです。その改革の中心の戦略が『人材投資の泉』という発想でした。

彼は毎年純利益の一定割合をその泉にプールして、その確保したリソースの泉から組織文化を改善したチームに報酬を配ったんです。

テーマは儲けのKPIじゃなくて『裾野のKPI』を測れ。

心理的安全性指標、離職率、プレゼンティーイズムなど、そしてマネージャーのウェルビーイングだって重要な裾野のKPIです、と。要は、トップラインの儲けに繋がるKPIはこれまでの報酬制度でしっかりとドライブしながら、別のポケットを作った上で、評価ポイントを裾野方向へと『多元化』したわけです。

これによって、私たちの部署は3 年連続トップになり、機会損失だったものは機会投資に意味が転換していったんです。

経営企画部長の彼のすごいところは仕組みの内容もさることながら、仕組みをつくるプロセスです。5 つの原理原則に精通した『ディーセントワークファシリテーター』にファシリテーションしてもらって、このプールで測るべきKPI、配分ロジックを毎年毎年対話して社員みんなで投票して決めています。

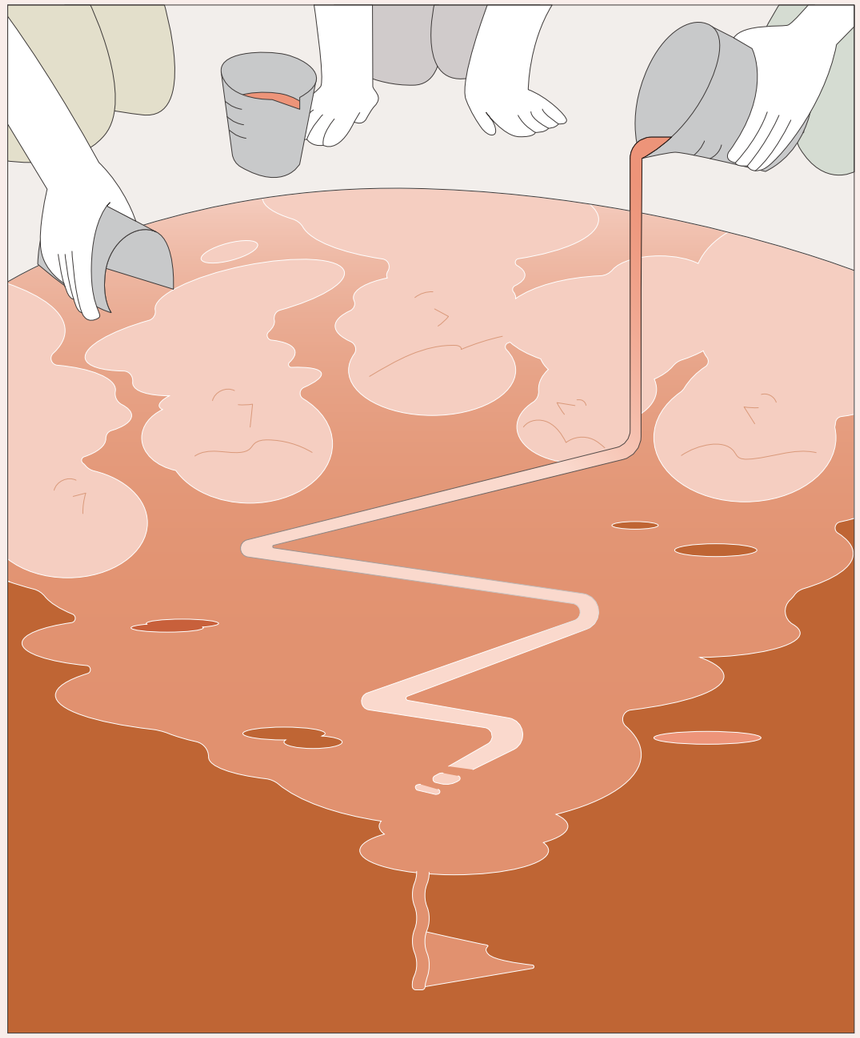
どんなにめんどくさくても人材投資の泉はみんなのコモンズ（共有資源）なのだからその使い方はみんなで決める、と譲りません。さすがは『近寄りがたき存在』です（笑）」

僕は口元をへの字にして一度黙り込んだ。脳のなかで旭川さんの言っている話を再構成し、どこかに盲点があるはずだ、と考え、次の質問をした。

「なるほど。たしかに『組織改革』としては成功事例と言えそうです。ですが、敢えて聞きます。ミモザ商事の顧客の体験はどうでしょう？これまでのところ変化がないはずです。すなわち顧客への価値提案が変わらなければ、売上は変わりません。その意味では、ミモザさんの利益処分の配分が単に組織内部へと偏っただけ、と言えなくもないでしょう？」

「慧眼ですね。そこはカメレオン氏が最も注目したポイントです！それにお答えするのが4 つ目の原理原則、『しなやかさは価値に』です」

(→第4 章「しなやかさは価値に」につづく)



“その人は、『報酬制度の大改革』を行ったんです。
その改革の中心の戦略が『人材投資の泉』という発想でした。
彼は毎年純利益の一定割合をその泉にプールして、
その確保したリソースの泉から組織文化を改善したチームに報酬を配ったんです。”

先行事例 / 具体的な取り組み
Case Study

「成果の裾野を測る」を実践するにあたり、
参考となる取り組み例を示しています。
今後の検討にご活用ください。

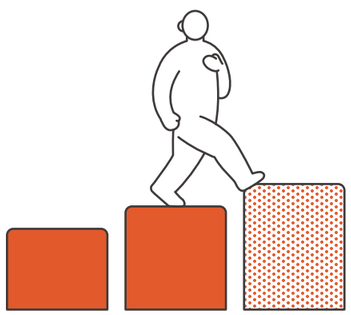
01

現場マネ 人事マネ 経営層

心理的安全性指標

裾野のKPI（ケアに立脚したマネジメントKPI）として一つ目にご紹介するのが、ハーバード大学のエイミー・エドモンドソン教授が提唱した「心理的安全性」の高さを測定するための指標です。「チームでミスをしたら咎められるか」「メンバーが困難や難題を提起することができるか」「他の違っていることを認めないか」「安心してリスクを取ることができるか」「メンバーに支援を求めにくいか」「努力を踏みにじるような行動を故意にする人はいないか」「私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用されているか」を問う7つの質問項目と、それに対する段階的な評価によって、組織の心理的安全性のレベルを定量的に把握するものです。心理的安全性を軸に組織づくりを進めたことで有名なのがGoogleです。同社の社内組織研究は「プロジェクトアリストテレス」として公開されており参考になります。

引用：エイミー・C・エドモンドソン著『恐れのない組織』
https://amzn.asia/d/cF1vS3j
Google「効果的なチームとは何か」を知る
https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness#introduction



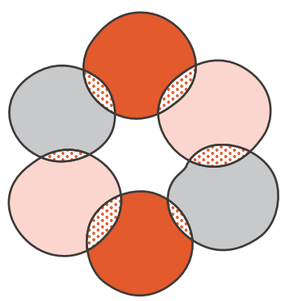
02

現場マネ 人事マネ 経営層

Creative Growth Index

成果の裾野の一つとして組織風土全体の改善も捉えることができます。その視点で参考になるのが博報堂が開発した「Creative Growth Index」です。これは企業のクリエイティブな組織風土づくりのために「パーパス・ビジョンに従う行動」「クリエイティブな行動」「関係の質の良さを示す行動」「オープンイノベーションに適した組織風土」「効率や機能優位を重視した行動」「業務評価およびその実感」の6つの要素の重要性を提起しています。イノベーションを生むクリエイティブな組織にどれだけ近づけたかを測定する方法として参考になります。

引用：博報堂 Creative Growth Index
https://www.hakuhodo.co.jp/news/newsrelease/83270/



03

現場マネ 人事マネ 経営層

Values 人事評価

心理的安全性やCreative Growth Indexのような外部的な物差しでKPIを設計することも一案ですが、本来自社が讃えるべきは自社がどんな組織を目指すのか、そのあり方を定めるValues（バリューズ）であるべきです。三井物産では自社のValuesの体現度合いを人事評価の一部に組み込み、報酬制度と結びつけることで社員の行動変容を後押しするインセンティブ設計をしています。これはケアに立脚したKPIというよりは生産性・イノベーションに近いものにはなりますが、組織として重視する定性的な価値観を定量評価とともに重視している好事例と言えます。

引用：三井物産 | 人材マネジメント | 公正な評価・処遇
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/career_development/fair_evaluation/index.html



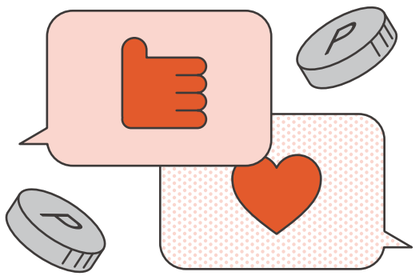
04

現場マネ 人事マネ 経営層

Unipos

トップダウン型の評価の物差しとしてのKPIで裾野の成果を評価する発想もありますが、一方で上下の矢印ではなく相互に感謝を伝え合う仕組みとしてピアボーナスの発想も有効です。Uniposは、社員同士が感謝や称賛をメッセージ+ポイントで送り合い、心理的安全性やエンゲージメント向上を支援するピアボーナスプラットフォームです。既に400社以上の大手企業や福祉法人などで導入実績が積み重なっています。

引用：Unipos HRコラム | 従業員モチベーションを高めるピアボーナスとは？
https://media.unipos.me/peer-bonus



期待できる価値

社員の健康は
組織の中長期的な成長のための
最大の資産である

「裾野の成果」の一つとして挙がったプレゼンティーイズムとは、体調不良（身体的または精神的）があっても欠勤せずに出勤し、その結果、生産性が低下している状態のことを指します。

このプレゼンティーイズムの機会損失コストは非常に大きなもので、横浜市立大学の研究によると日本全体で年間7兆円に昇ると推定されています。

これは労働人口1人当たりに換算すると年間約10万円の損失となり、1000人規模の企業では年間1億円の損失に相当する計算になります。

プレゼンティーイズムによる機会損失



	高リスク	中リスク	低リスク
パフォーマンス	-30.8%	-18.3%	-12.4%
従業員の健康リスクの割合	9.2%	24.6%	66.1%
年収600万円を仮定	185万円の損失	110万円の損失	74万円の損失

引用：厚生労働省 "データヘルス・健康経営を推進するためのコラボヘルスガイドライン"
https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12401000-Hokenkyoku-Soumuka/0000171483.pdf
平成30年 日本労働研究雑誌「中小企業における労働生産性の損失とその影響要因」
https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2018/06/pdf/049-061.pdf

何らかの疾患や症状を抱えながら出勤したことによる労働生産性の損失割合（単位：%）を「プレゼンティーイズム」とし、「病気やけががないときに発揮できる仕事の出来を100% として過去4週間の自身の仕事を評価してください。(1〜100%)（東大1 項目版）」の回答割合を、100% 値から差し引いた割合により評価。プレゼンティーイズムに年収を乗じて算出した損失コスト（単位：万円）を「プレゼンティーイズムコスト」と記載。

よくある質問

Q 裾野の成果の測定は主観的なものになってしまうのではないでしょうか？



A 仰る通り売上や生産現場のオペレーションKPIのような形で主観の介在しない形でのデータ取得は難しいケースが多いです。

とはいえ、客観的なデータの取得も可能です。例えば、離職率・定着率、健康相談回数などが考えられます。

また、主観的なものでも、事例で参照した心理的安全性指標をはじめ、エンゲージメント指標、ウェルビーイングに関する指標など、組織マネジメントの参考として導入されている定性指標は多くあります。

私たちとしては、人・組織のマネジメントが定量データに基づくKPI設定に偏重している課題感があり、寧ろ組織メンバーの主観を集合的に映し出した定性データを重視し、ケアの視点でのKPI管理を重視したいと考えています。

Q 裾野のKPIはどのぐらいの頻度で見直すべきでしょうか？



A 組織風土や文化の改善・変革を見越したプロジェクトが一般にチェンジマネジメントの研究では最低でも3年、長いものでは5-10年単位で行われることから、中長期的な視点でKPIを設定しその変化を追いかけていく発想が重要です。

Q 裾野・波及効果を測り出してしまうと際限がなくなってしまうのではないでしょうか？



A 何らかの変化のもたらすアウトカムやインパクトを測定する際に使う「寄与率」という考え方が参考になります。

寄与率とは何らかのアクション・生まれた変化がどの程度結果としてのアウトカムやインパクトに影響を与えた/寄与したのか？を考えるものです。例えば、「障害者就労の増加」というアクションに対する「営業活動の強化」というインパクトを考えたときに、当事者的ステークホルダーである営業部員の皆さんにヒアリングし、どの程度「障害者就労の増加」が影響を与えたのかを0−100%で回答してもらったとき、もし営業部員の皆さんが「殆ど影響がない」と考えていれば、それは裾野のKPIとして語るには相応しくありません（これで質問の中にある「際限」を設けることができます）。

他方で、「障害者就労の増加」が「データマネジメントの改善」を助けた事実があり、営業部員が「営業活動の強化」の要因として「データマネジメントの改善」を認識していた場合には少し話が変わってきます。

このように結果はまた別の結果を生み出すなど因果の連鎖やシステムの形として存在するため、こうした裾野の広がりをイメージして正しく効果を考えていくこともぜひ念頭に置いてみてください。

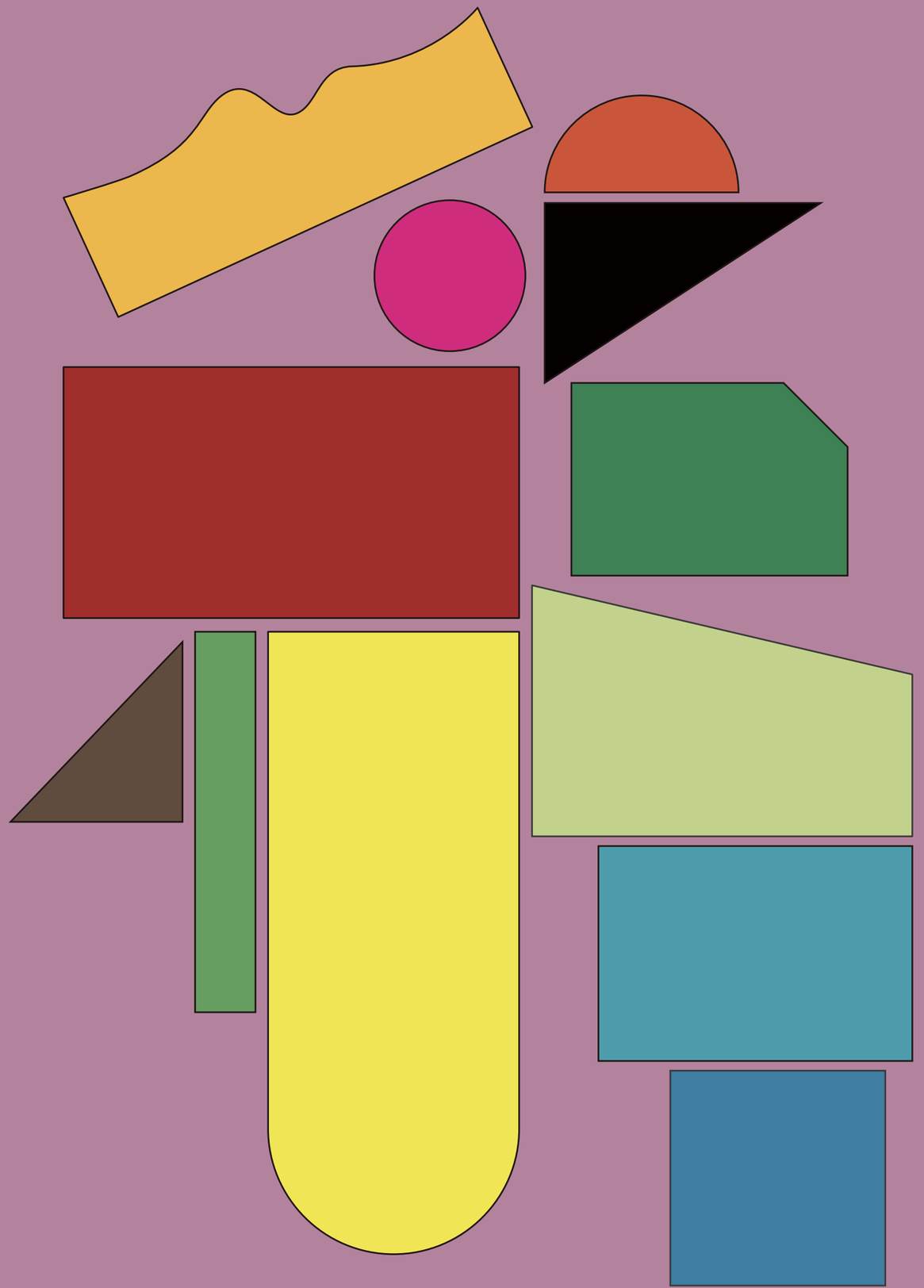
Q 裾野の成果として組織がどんなことを求めているのかを、経営層から社員に伝える際に何に留意すべきでしょうか？



A 情報伝達をする際に特に精神・発達障害を抱えるメンバーはぼんやりとした期待だけを伝えることは逆効果になることがあり、不安になる特性のメンバーもいることを留意してもらえると良さそうです。

ケアノベーションマネジメントの発想では、経営から一つのメッセージを伝えるにも、受け取り手がそもそも多様であることを前提に発信をしてもらうことを考え、複数パターンを用意することも一案です。

例えば、知的障害のあるメンバーには理解しやすい文章を用意したり、全てにルビを振ったバージョンを準備したりすることが考えられます。また、精神・発達障害のあるメンバーには、期待する内容を明確に伝えるなどの工夫も有効です。



04

しなやかさは価値に

弱さをしなやかさという力に変え、価値創造の源泉に

第4の原理原則は「しなやかさは価値に」です。

この原理原則は弱さから始まった原理原則が、いよいよ**価値創造のフェーズ**へと入っていく転換点となるものです。これまでの原理原則はどちらかというと組織づくりや評価尺度など組織内的な色合いが強いものでした。しかしながら組織（特に営利企業）は価値提供に対する対価としてのトップライン（営利企業の場合は売上）を社会から獲得することが至上命題であり、ケアノベーションマネジメントもこの価値創造・獲得に寄与しなければ本末転倒です。

それではケアノベーションマネジメントはどのように企業に付加価値をもたらしうるのでしょうか？

私たちが考えるキーワードは「**しなやかさ**」です。ここでは3つのしなやかな力を紹介したいと思います。

第１に、「**視点のしなやかさ**」です。障害やマイノリティ性を持つメンバーを組織の中に包摂することは、それだけ自社の想定するユーザーの視点の幅と奥行きを拡げることに繋がり、イノベーションの出発点になるものと考えます（ユーザー視点のしなやかさはB2C企業にとって重要なのは言うまでもありませんが、B2B企業にとっても製品を使うのが人である以上、その効果は同じと考えます）。

デザイン思考などのイノベーション創出の技法の要諦は、既存の商品・製品を作る上で自社が構築してしまっている「常識」をいかに崩すかにあり、その際に使われる王道的手法が「エクストリームユーザー（特異なコンテクストを持つユーザー）の視点の導入」です。新規事業開発部門にとっては、自社内のマイノリティ性を持つメンバーに手伝ってもらい、これまで生み出してきた商品・製品への認知の枠組みを、既存の常識の枠外（例えば、それぞれの持つマイノリティコンテクスト）からクリティーク（建設的批判）してもらうことで、しなやかに壊してもらうことが期待されます。

例えば、IT 業界であれば HR テック × メンタルヘルス、建設業界であれば住宅 × ケア／介護、金融業界であれば住宅ローン × 障害ケア、食品業界であれば食品 × アレルギー／食事制限など、マイノリティ性を持つ仲間が抱える「制約」が、イノベーションの着想になりうる切り口は枚挙にいとまがありません。

第２に、「**フロントラインのしなやかさの増進**」です。障害やマイノリティ性を持つメンバー自身が価値創造に直接加わらなくても、サポートで貢献することも可能です。例えば新規事業開発部門のためのデータマネジメントなどフロントラインの手が回らない手間のかかる仕事を助けることは、いわば価値創造の裏側でフロントラインの機動性や複雑さを支えしなやかさを確保することに繋がります。

第３に、「**しなやかなブランドストーリー**」です。マイノリティ性を持った仲間との価値創造プロセスとそこで生み出された商品・製品には、機能としての魅力だけではなく、その企業のこだわり・思想・価値観を表現する物語が生まれます。その物語はブランドを構築する際の固有の付加価値となっていきます。そうした固有のブランド・物語には、流行り廃りに左右されない強さ、いわばアイデンティティの内側から外側へと滲み出たストーリーだけが持てるしなやかな強さが宿ります。

原理原則1の弱さに源流を持つ3つの「しなやかさ」はこうして価値へと転換していくものと私たちは考えます。

ミモザ商事の日々［第４章］

しなやかさは価値に

「ミモザは 10 年前から障害者やマイノリティの仲間の包摂に舵を切り、5 年ほどで組織改革としてその変化を根付かせ、次の 5 年でその変化からイノベーションを生む取り組みを進めてきました。「当事者参画デザイン」「クリエイティブバックアップ」などの活動です。

それらの取り組み全てに共通する重要なことは、彼らのチームを障害者就労を行う部署（ソーシャル部門）という属性で囲い切り分けるのではなく、事業開発 / イノベーション / DX / 営業などのフロント部門を含む全社に包括していく発想と仕掛けです。

一見して組織の真逆に位置していたそれらの 2 つの部門は、先ほど話題になった経営企画部長の B さんのリーダーシップで、物理的に同じフロアで隣り合わせに座ることになりました。これがきっかけで部門間の対話とコラボレーションが進みました。彼が全社のシナジー創出のミッションを付託されていたことは私たち、そしてミモザ商事にとって幸運なことでした。

まず彼はソーシャル部門のメンバーの持つ「当事者性」、もっと言えば、「エクストリームユーザー性」に目をつけました。何度か話題に出てきた精神障害を持つ A さんはここでも抜擢され、彼女の生活のなかにあるペイン（痛み）から HR テックソリューションを生み出しました。自分の感情の波の存在に気がついていた彼女は、その日の自分がどんな状態にあるのかを AI ── お気に入りのゆるキャラの形をしている ── との対話形式でインプットし、天候や自然環境などのビジュアルとパターン別の産業医などのアドバイスを添えたフィードバックを上司や同僚にできるコミュニケーションツールを考え出しました。

今では精神障害者だけではなく、一般企業、行政組織、学校などでもメンタルヘルスケアのためのツールとして導入されたりしています。

ICT ソリューションだけではありません。視覚や身体障害のメンバーはインクルーシブ住宅事業や介護・宿泊複合施設事業を、知的障害のメンバーは家族の協力も得ながらマイノリティ向け保険・保証金融事業を、難病（内臓疾患）を抱えるメンバーはアレルギーケア食品卸事業をそれぞれ生みだしました。

でも、直接仕事をつくることだけが全てではないことも忘れてはなりません。たとえ新規開発には直接結びつかなくても、フロントラインのメンバーの開発ペースに貢献するのも立派な付加価値創造です。社内でルーティン化している切り出しやすいワークフローなどをソーシャル部門にどんどん切り出せ、という B さんの号令があり、過去のプレゼン資料などの膨大な社内資産を生成 AI に学習させるプロジェクトは、ソーシャル部門の多大な貢献として社長賞を取りました。

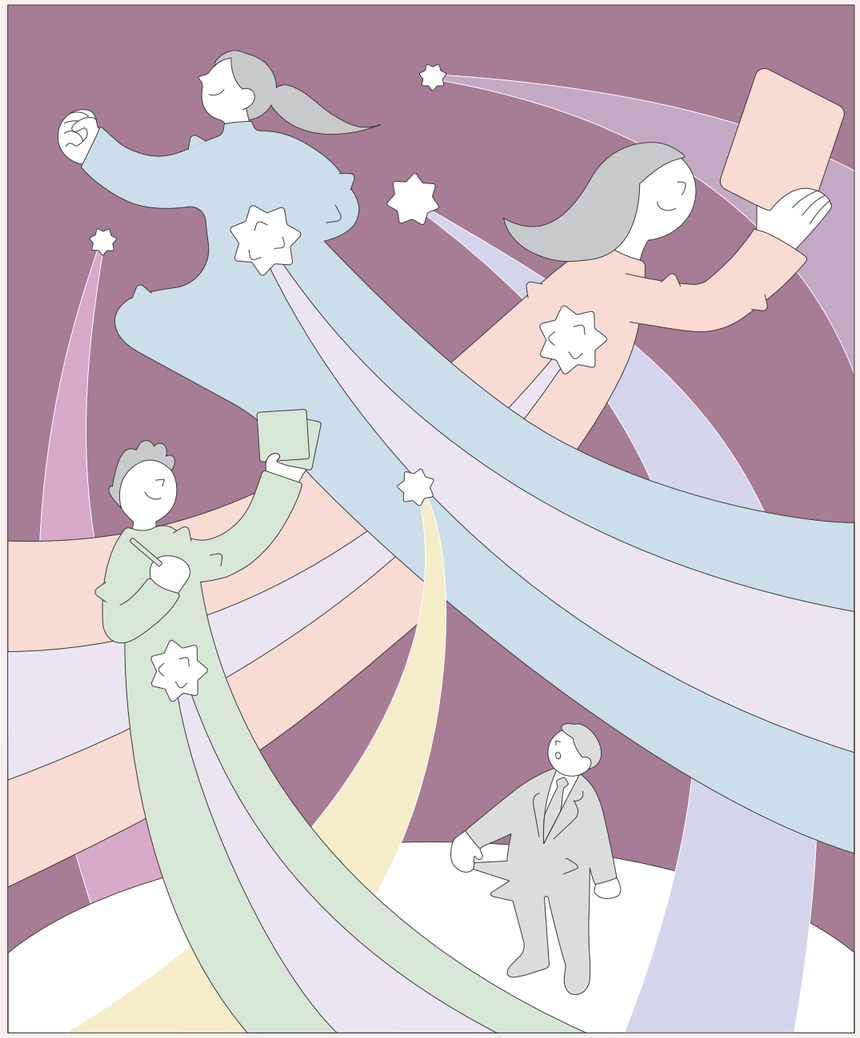
他にも様々な取り組みが生まれ、今も現在進行中です。それらはミモザのイノベーションの源泉になっていると自信をもって言えますよ」

「売上の成長もちゃんと実現した、と」

「ええ、もちろん何倍にも増えるわけではないですよ。5% 成長をしっかり堅実に。それが今のミモザ商事の最高安定速度です。でもそれ以上に大事なのは、人を惹きつけるチカラです。ミモザの価値創造のストーリーは若者たちの共感を呼び、インターンシップからの入社が絶えませんし、障害者・マイノリティ採用はまだまだ増え続けています。私はこの人材不足非常事態宣言の時代においてはこれが最大のイノベーションだと思っています」

ふと時計を見ると、インタビューの約束の時間が終わりに近づいていた。僕はどうしても聞きたかった幾つかの質問を投げかけていった。

(→第 5 章「弱さは儲けを信じる者へ」につづく)



“精神障害を持つ A さんはここでも抜擢され、
彼女の生活のなかにあるペイン（痛み）から HR テックソリューションを生み出しました。”

“今では精神障害者だけではなく、
一般企業、行政組織、学校などでもメンタルヘルスケアのためのツールとして
導入されたりしています。”

先行事例 / 具体的な取り組み
Case Study

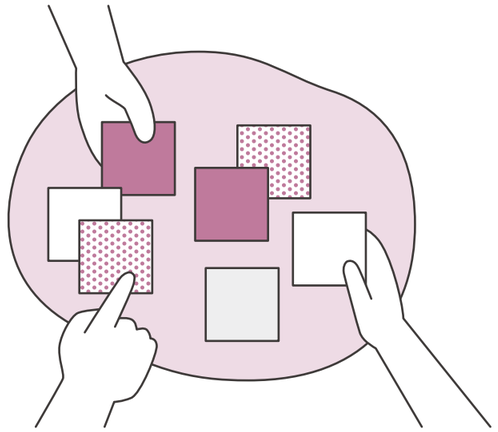
「しなやかさは価値に」を実践するにあたり、
参考となる取り組み例を示しています。
今後の検討にご活用ください。

01

現場マネ 人事マネ 経営層

鎌倉リビングラボ

第一のしなやかさの価値とは組織内に存在する商品・製品などの既存の価値提案に対する常識をマイノリティ性を持つユーザーの視点でしなやかに壊すことにあると説明しました。鎌倉リビングラボは企業内における事例ではありませんが、ユーザーを巻き込んだ形でのイノベーション活動のアプローチとして参考になります。同ラボは2017年に東京大学高齢社会総合研究機構がコーディネーターとなり、鎌倉市今泉台地区を拠点に、住民・自治体・大学・企業が連携して始まった産学官民の共創プラットフォームです。地域住民のニーズを起点に新たなサービスや製品を共創する実践の場として展開され、家具メーカーのイトーキと住民が協働して開発したテレワーク用家具「ONOFF」は、2019年に商品化され全国販売へと繋がりました。その他、ユーザー視点をゆるやかに取り入れながら共創型イノベーションを起こす取り組みをしている事業者としてアジア最大級の建築設計事務所・日建設計の共創プラットフォームPYNTが有名です。



引用：鎌倉リビングラボ https://www.kamakurall.cc-aa.or.jp/
日建設計PYNT https://www.nikken.jp/ja/about/pynt.html

02

現場マネ 人事マネ 経営層

「7分間の奇跡」安全安定輸送を支える新幹線の清掃業務

JR 東日本テクノハート TESSEI が行う新幹線清掃サービスは 1 車両 7 分間という驚異的な速さで行うことから「新幹線劇場」と絶賛され、「7分間の奇跡」としてハーバード大学のケーススタディとなり、CNN、BBCなどの海外メディアが取り上げたことで一躍脚光を浴びました。この事例は清掃業務という、ともすると地味に見られがちな業務を「新幹線劇場のショータイム」としてリフレーミングし、洗練された新幹線の乗車体験と連結することで価値創造の一角となった点で、とても参考になります。このようにフロントライン（ここでは新幹線の乗車体験）の活動をさらにしなやかで魅力的なものにすること、いわばその価値を増幅させることも、ケアノベーションマネジメントならではの価値創造への貢献と考えられます。

引用：「7分間の奇跡」を実現する新幹線劇場誕生秘話
https://lm-tmw.com/the-meaning-of-work/omotenashi-company/



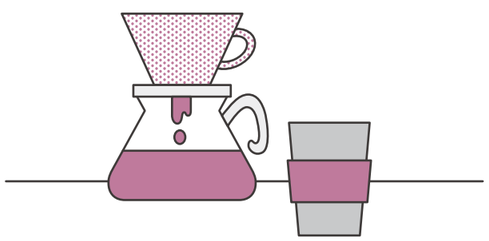
03

現場マネ 人事マネ 経営層

サステナブルな物語性によるブランド価値の創造

三つ目のしなやかさは物語やブランドのしなやかさを形作ることであると説明しました。障害やマイノリティ性を持つメンバーと作り出した商品・製品の価値を物語・ストーリーとともに届けることで付加価値を高めている事例としては、障害を持つバリスタや焙煎士、メンバーが活躍する珈琲の焙煎所であり福祉施設（就労継続支援B型）でもあるソーシャルグッドロースターズの取り組みが参考になります。経営者ヒアリングによると、こうした物語に共感したインバウンド観光客が店舗を目的地として訪れることが多々あるそうです。こうしたサステナビリティによる体験・ブランド価値の強化は、障害者就労の文脈の枠組みを超えると、古くは衣料品メーカーのパタゴニアが有名です。同社はレスポンシブル・ウール・スタンダードを様々なステークホルダーと協力して開発したり、オーガニックコットン、フェアトレード縫製、地球環境活動への独自の1%課税ルールなど、経済合理性から見れば「弱い」独自ルールを強いることで、逆にアパレルブランドとしての強烈でいてしなやかな個性を生み出すことに成功しています。それは差別化の戦略、価値創造にも直結しています。

引用：ソーシャルグッドロースターズ https://sgroasters.jp/
パタゴニア https://www.patagonia.jp/buy-less-demand-more/



期待できる価値

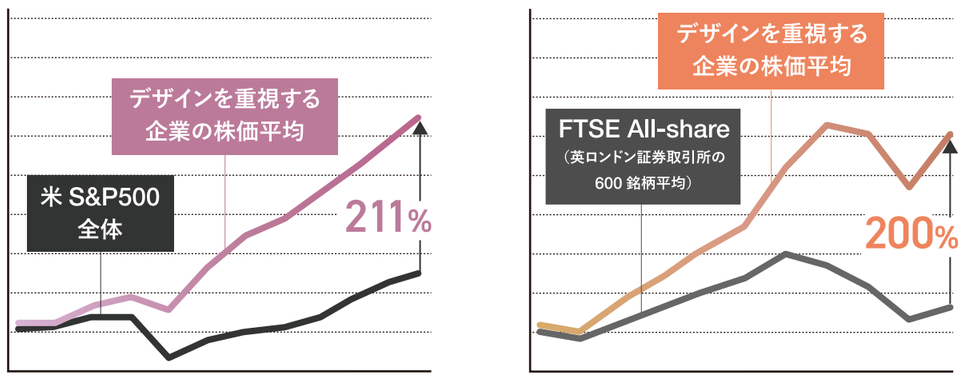
マイノリティ性を力に変えるために「デザイン」を経営に組み込む

「しなやかさは価値に」の原理原則の解釈の一側面として、マイノリティ性を持つメンバーの「エクストリームユーザー性」を価値に変えるデザイン思考の発想が参考になることを紹介しました。

デザイン思考を活かした経営を指針としてまとめた「デザイン経営宣言」にも「デザインは、人々が気づかないニーズを掘り起こし、事業にしていく営みだ。供給側の思い込みを排除し、対象に影響を与えないように観察する。そうして気づいた潜在的なニーズを、企業の価値と意志に照らし合わせる。誰のために何をしたいのかという原点に立ち返ることで、既存の事業に縛られずに、事業化を構想できる」とあります。

データとしても、デザインを重視した経営をする企業群とそうではない企業群とを比較すると、実に 10 年間で成長率に約 2 倍の差が生まれることが明らかになっています。

デザインを重視した企業群と株式インデックス平均との米英における業績比較



2.1 倍の成長

デザインを重視する企業の株価は、S&P 500 全体と比較して、10 年間で 2.1倍成長※1

2.0 倍の成長

デザイン賞に登場することの多い企業（166 社）の株価は、市場平均（FTSE index）と比較し、10 年間約 2 倍成長※2

引用：経済産業省・特許庁 産業競争力とデザインを考える研究会 "「デザイン経営」宣言"
https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/kyousou-design/document/index/01houkokusho.pdf
※1 出典：Design Management Institute "What business needs now is design. What design needs now is making it about business." を基に特許庁作成
※2 出典：British Design Council "The impact of Design on Stock Market Performance: An Analyais of UK Quoted Companies 1994-2003, 2004 を基に特許庁作成

よくある質問

Q 果たして障害を抱えるメンバーがプロセスに参画することに、コストを回収するほどの付加価値が見込めるのでしょうか？



A コンテクストによりますので一通りの回答は難しそうです。ポイントとしては、単にそのプロセスだけを語るのではなく、そのプロセスを御社が大事に思っている「理由」や「意味」とともに語ることです。

なぜ追加のコストを負ってもインクルーシブなプロセスを大事にしたいのか？そこには自社としての譲れないこだわりや理念があるはずです。それはブランディングの視点では独自の世界観ですし、ファンを生み出す上では機能に加えてそうした世界観を語ることが重要です。

こうした理念を軸にしたブランディングの効果が小さなものではないことは、デザイン経営の効果に関するデータを通じてご紹介した通りです。

Q 全ての障害を抱えるメンバーが価値創造活動に貢献すべきなのでしょうか？



A もちろん0か100か、ではありません。大前提として本人の興味関心や意思を聞いた上で、希望するようであれば積極的にチャンスを開いてあげるといった発想が大事になりそうです。

中には無理をして価値創造活動に参画し、かえって心身を疲弊させてしまうメンバーが出てくる可能性もあります。それぞれのメンバーにはそれぞれのメンバーの強さを発揮できる場所があるはずですし、それをいかにアレンジするかを考えていただくと良いかと思います（原理原則2「完璧を疑い 未完成を愛す」で協働型チームを生み出す発想に近いですね）。

Q 障害者就労と価値創造をあまり結びつけたことがありませんでした。まず何から手をつけたら良いでしょうか？



A まずはラウンドテーブルを設けてはどうでしょうか。

新規事業開発、経営企画、サステナビリティ推進、そして障害者就労チームなど様々な視点・役割で活動するメンバーがテーブルを囲み、「社内に存在するマイノリティのコンテクストという資産を使ってどのような新たな顧客価値を創造することができるか？」といった問い立てで気がつくところ、社内に相互に持っている課題感やニーズなどを対話（まずは議論ではなく、感じているところをシェアし合う）するのがおすすめです。

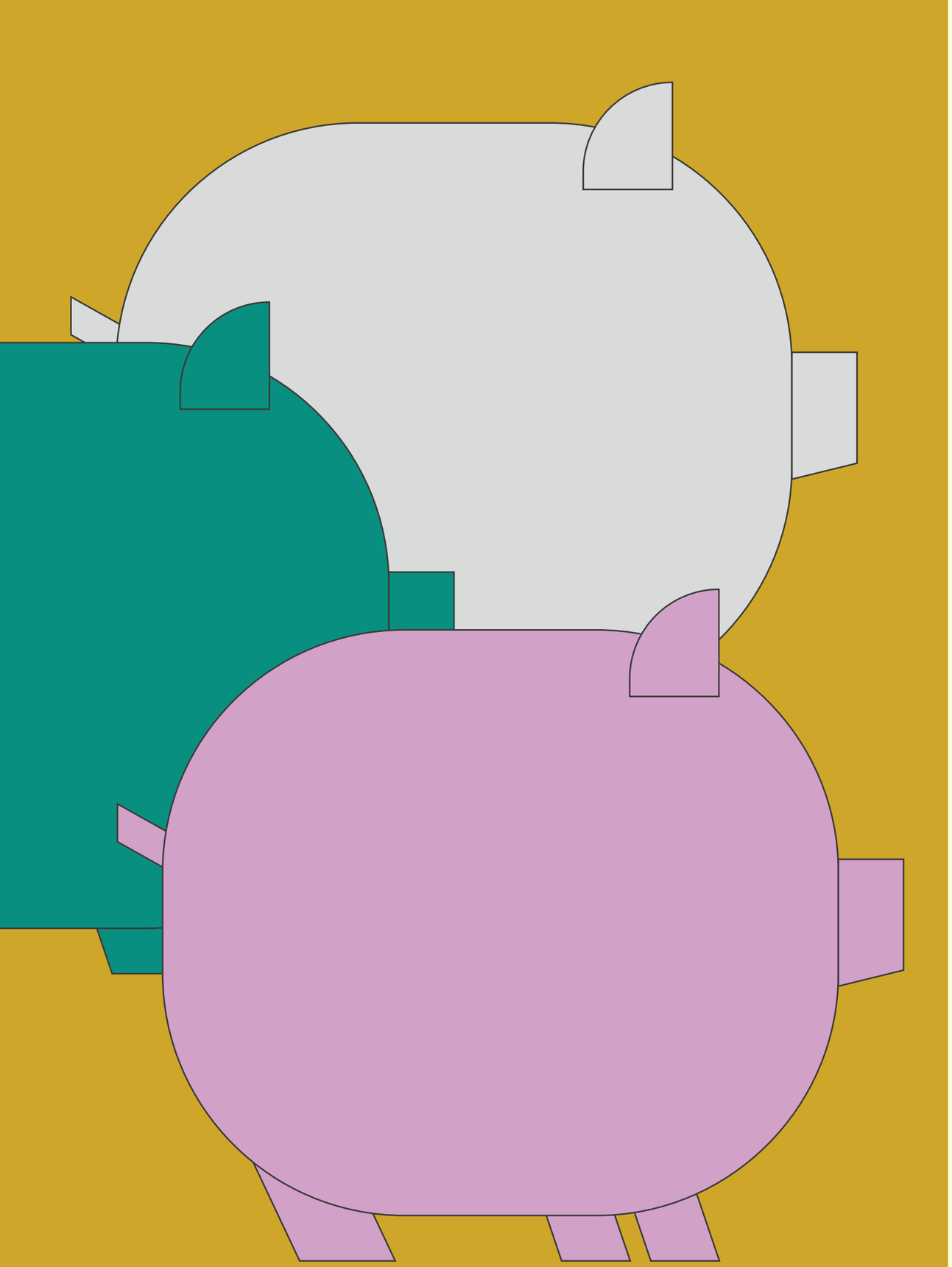
Q 障害者就労から生まれる価値創造についてのイメージが湧きません。



A まずは「百聞は一見に如かず」で、実際の現場を見に行ってみてはいかがでしょうか。

事例として紹介した現場を知る・訪れる・話を聞くといった体験を通じて、先人たちの“かっこいい”取り組みに刺激を受けながら、皆さん自身のイメージを形作れると良いと思います。

また、官民共創HUB「精神・発達障害者の誇りある就労を考える」プロジェクトのメンバーを、壁打ち相手として自由に活用していただくのも大歓迎です。（Facebookグループへの参加は、本書巻末のバーコードから簡単にアクセスできます。）



05

儲けは弱さを信じる者へ

弱さから始まる価値創造は、再投資の循環ストーリーとなる

最後の原理原則は「儲けは弱さを信じる者へ」です。

この原理原則はこれまでの**1から4までの全ての原理原則の先にあるもの**として位置付けられています。

当初「弱さはしなやかさ しなやかさは強さ」からスタートしたこの原理原則集は、協働型チームのオペレーションとしての「完璧を疑い 未完成を愛す」、ケアに立脚した中長期アウトカムを評価軸とする「成果の裾野を測る」、価値創造の仕組みとしての「しなやかさは価値に」を経て、精神・発達障害やその他のマイノリティ性を持つメンバーを包摂する組織なればこそ、人手不足時代において健やかに成長することができるのではないか、という仮説を提示してきました。

もしここまでの原理原則に共感いただける部分があれば、もっとその流れを強くしていこうと感じていただけるはずです。

では、どうすればこの流れを更に強く大きなものにしていけるでしょうか？

そのためには「経済のドライブ」がかかること、すなわち「儲けの循環」が生まれることが最も重要だと私たちは考えます。ケアを出発点にしながらも、それを組織づくりや価値創造へとつなげ、儲けを生み、その儲けを再びケアに投資する。この循環こそが、ケアの拡大に繋がるという考え方です。この**ケア（人）→組織づくり→価値創造→儲けの再投資→ケア（人）…という循環をいかにデザインするか**が、ケアノベーションマネジメントの核心です。そして、価値創造とケアを繋ぐ最も重要な循環媒体が**「儲け」**なのです。

どんなに取り繕ったとしても、営利組織はこの「儲け」を上げることからは逃れられません*。それが**ゴーイングコンサーンの前提**を果たすために必須の資源だからです。その意味で言うと、儲けあってこそ組織が存続し、人材への投資や、就労支援も可能になります。しかし、この「儲け」を上げる活動はこれから深刻化していく人手不足時代においてさらに難しくなっていくでしょう。その際に、企業にとっての「持続可能な儲けの成長戦略」となるのが、ケアノベーションマネジメントなのです。

さて、そんな「儲け」について、少し立ち止まって考えてみましょう。あらためて、この「儲」という漢字を見てみると、「信じる」の「信」と「者」という文字で出来ていることに気がつきます。一説では、「儲け」とは売り手が「信じているもの」に対して、買い手（顧客）が共感し、集まってくることで生まれるということが語源になっているそうです。

では、**私たちは何を信じて、買い手に何を訴えかけるのでしょうか？**まさにその問いへの答えが、これからの「儲け」のあり方を左右するのです。

私たちはここまでの4つの原理原則を信じます。そして、何よりもその最初の一文字である「弱さ」を信じます。裏返せば、それらこそが、組織の持続的な成長という「本当の強さ」を願うことに他ならないと考えているからです。

*ここでは営利組織をメインのターゲットとしていますが、非営利組織にとっては「社会的インパクトのリターン」、行政組織にとっては「公共サービスの成果への対価」の余剰を生まなければならないという現実は営利企業と同様の構造があると考えます。

ミモザ商事の日々［第５章］

儲けは弱さを信じる者へ

「単刀直入に聞きます。マダガスカルはなぜミモザ商事に投資したと思いますか？　業界首位の大麦物産ではなくミモザ商事というのが、正直、驚きでした」

「強さの限界が誰よりもわかっていたからではないでしょうか。自由な競争のなかで一番強い会社に投資するのは、簡単そうに見えて、実はものすごく難しい。ミモザ商事の最大のライバルだった大麦物産は、ピカピカの人材を採り続けようとした挙句、人手不足と人件費のコスト増で競争力を失ってきています。効率性と安定性はトレードオフだと思うのです。

彼らも慌てて包摂的な組織作りをしようとしていますが、私たちが10年間やり続けたこのマネジメントメソッド、その名も『ケアノベーションマネジメント』は、そうそう簡単にできるもんじゃありません。これは小手先のメソッドではなく、企業の風土、文化、意志そのものだからです。ローマは１日にしてならず、５つの原則なくしては、模倣困難です。ROE（自己資本利益率）、ROA(総資産利益率）のバトルでは大麦物産に負け続けていたミモザ商事ですが、非常事態宣言が出るこの時代にはずっと腰が強いですよ。私たちはそれを信じるから、弱さに投資し続けるんです。儲けは弱さを信じる者へ、それが最後の原理原則であり、きっとマダガスカルさんが共感したポイントだと思っています」

僕はそこまで聞くと「ふう」と息を漏らし、天井を仰ぎ見た。

僕は編集者になる前、とあるIT企業でプロジェクトマネージャーをしていた。実はもともと発達障害があったのだが、昇進を志す上での足枷になることを恐れ、誰にも言わず隠して仕事をし続けた。積み重なる仕事量と上司からのプレッシャーに押しつぶされ、バーンアウトしてしまったのは7年目のことだった。

納期を守れず、叱責の嵐を受け、気がつくと、上司のテーブルにあった鉢植えの植物を地面に叩きつけていた。割れた鉢植えと静まり返ったオフィスフロアの情景が忘れられない。

僕はそのまま会社を辞めて、1年以上、日本中を放浪した。その時に唯一の支えになったのは、日記を書き続けることだった。書くことが心を癒す手段になっていた。その体験がきっかけで、僕は何かを書き伝える仕事をはじめるようになった。

思えば、自分の弱さに向き合う旅で見つけた強みが、今の自分を支えていた。

だから、ほんとうは、旭川さんの教えてくれた５つの原則の話も、『ケアノベーション』の話も、本能的に全部知っている話なのだ。だって、自分自身が体験してきたのだから。

経済誌のゴリゴリの現場で生きる僕は、足元にあるそんな大事なことも忘れたフリをして走り続けていた。そのことを暗に指摘された気がして、僕はカメレオン・マダガスカルとミモザの話を聞いて、ちょっとだけ、悔しかったのだ。僕は心の中で「弱さか」と呟いた。

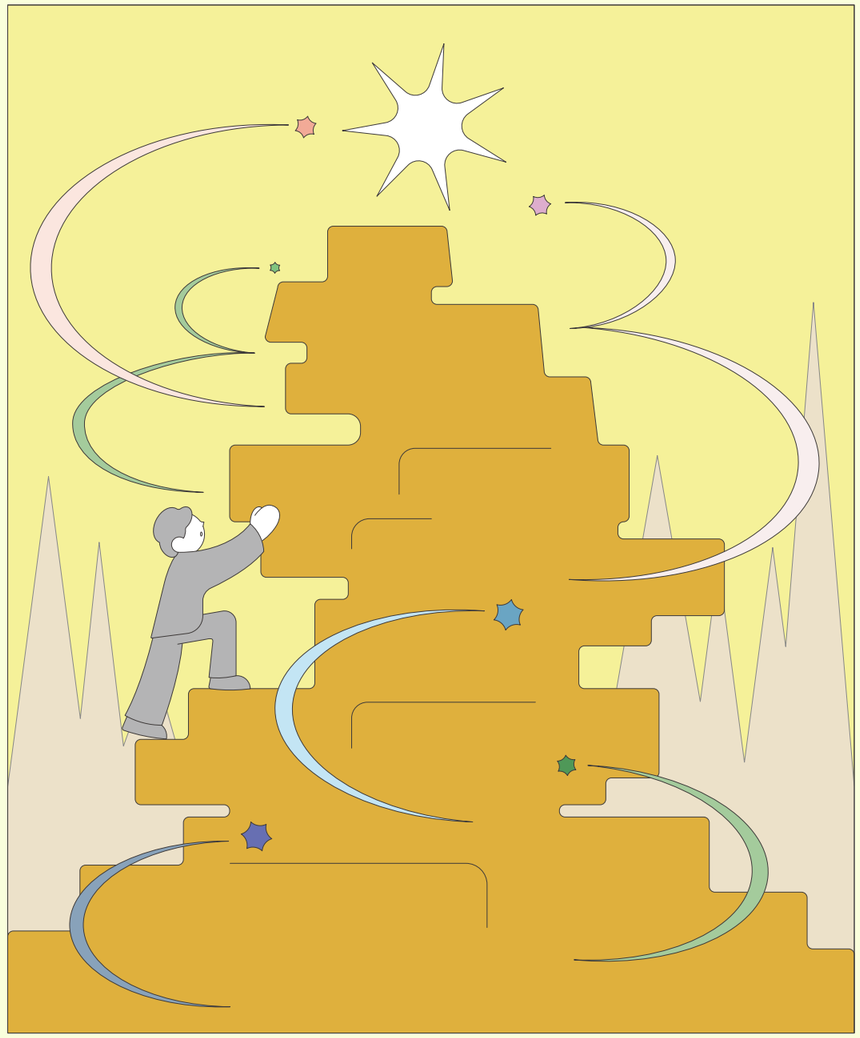
「旭川さん、一つだけ聞いてもいいですか？」

旭川さんはまっすぐに僕を見返した。

「話に何度も出てきた問題児のＡさんって、もしかして旭川さんのことですか？」

旭川さんは、笑みを浮かべた。

（完）



” ピカピカの人材を採り続けようとした挙句、
人手不足と人件費のコスト増で競争力を失ってきています。
効率性と安定性はトレードオフなのだと思うのです。"

"非常事態宣言が出るこの時代にはずっと腰が強いですよ。
私たちはそれを信じるから、弱さに投資し続けるんです。"

先行事例 / 具体的な取り組み
Case Study

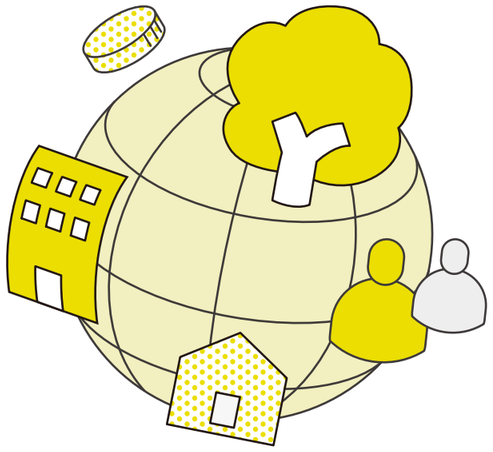
「儲けは弱さを信じる者へ」を実践するにあたり、
参考となる取り組み例を示しています。
今後の検討にご活用ください。

01

現場マネ 人事マネ 経営層

サステナブルファイナンス

サステナブルファイナンスは、環境・社会・経済の持続可能性を促進するための融資、投資、債券などの金融手法の総称です。サステナビリティ投資（ESG投資に代表される）の残高は日本国内で2024年に625兆円と巨額です（日本サステナブル投資フォーラム調べ）。2025年前半は一時地政学リスクの高まりや米国の政策転換などにより一部のESGファンドから資金が流出しましたが、欧州などで再度資金流入に転じるなど、環境問題や社会問題（本冊子の扱う人手不足やケアノベーションマネジメントを含む）など中長期的な経営リスクに関わる課題解決需要には底堅い成長が見込まれます。こうしたファイナンスが企業に流入するメリットは様々ですが、代表的なところでは株価の向上や安定的な財務基盤の確立に繋がるなどの直接的メリット、サステナブルなブランド構築による人材獲得力の向上などが想定されます。例えば、日清食品ホールディングスはパッケージ包装への取り組みなどが評価され「FTSE4Good Index Series（英FTSE Russell社が選定する投資指標で、社会と企業の持続的な成長に不可欠な要素であるESGについて優れた対応を行っている企業が構成銘柄に選定）」に選定されました。2021年7月の選定時期から2024年末までの期間中、同社は日経平均株価に対して約5ptアウトパフォームしています。



引用：日清食品ホールディングス
https://www.nissin.com/jp/company/news/9691/
日本サステナブル投資フォーラム サステナブル投資残高調査
https://japansif.com/survey

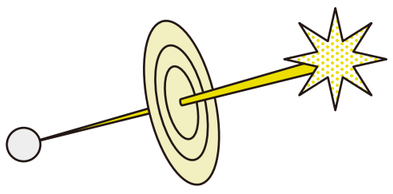
02

現場マネ 人事マネ 経営層

理念経営

理念経営とは単なる利益（アウトプットに対するリターン）最大化や効率追求ではなく、企業の存在意義（パーパス、ミッション）、生み出したい未来（ビジョン）、価値観（バリュー）を経営の中心に据える経営スタイルを指します。つまり「何のためにこの会社は存在するのか」という根源的な問いに答え、その答えを経営の羅針盤にすることです。「儲けは弱さを信じるものへ」の原理原則、もっと言えばケアノベーションマネジメント全体は、イノベーション・経済性・生産性のみを追求せずに、「人」と「ケア」（ある意味での「弱さ」に寄り添うこと）を出発点にイノベーションを捉え直す意味で極めて理念経営的とも言えます。また理念経営はその経営が見る時間軸が中長期的である点でも特徴があります。あずさ監査法人が主要上場企業404社の最高財務責任者（CFO）を対象に実施した調査によると、経営の時間軸として「1-6年」を見据えているとの回答をした企業群では直近5年間の営業利益の平均伸び率が20%程度であるのに対し、「10年以上」と回答した企業群では50%程度と大きな開きがあったことが明らかになっています。理念経営を実践する企業としては枚挙にいとまがありませんが、LifeWearという哲学を掲げるファーストリテイリング（ユニクロ）、感動経営を実践するソニー、そして地球環境との共生という哲学で独自のブランド世界観を築くパタゴニアなどが、特に有名です。

引用：佐宗邦威著『理念経営2.0』https://amzn.asia/d/afR6lCQ
日本経済新聞「潤う企業 10年先に照準 利益52%成長、短期目線と差味の素は中計廃止」
https://www.nikkei.com/article/DGKKZO89845510W5A700C2MM8000/



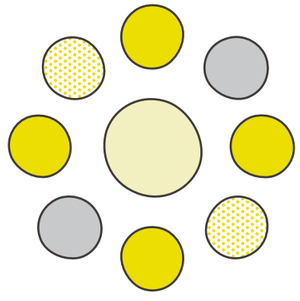
03

現場マネ 人事マネ 経営層

コングロマリット投資

ここまでの2つの事例では、「サステナビリティ」や「理念」という言葉から、一見「儲け」とは離れた印象を持った方もいるかもしれません（実際には内容説明の通り、「儲け」との両立も意識しています）。今度は、「儲け」の視点から「弱さを信じる」を捉えた事例を見てみましょう。世界有数の投資会社であり過去50年での平均複利成長率が20%という驚異的な成長率を実現してきた米バークシャーハサウェイ（BH）は2019年から日本の総合商社に巨額の投資を行ってきました。総合商社はかねてから「総合（総花）」的な事業展開によるコングロマリットディスカウントが度々批判の対象となってきましたが、BHの投資によりその風向きが変わってきたと言えます。中長期的な投資を基本戦略とするBHの視点からは、その「総合」ポートフォリオの持つリスク分散性や変化への適応力、事業評価軸の多様性がマイナスではなくむしろプラス材料として評価されました。短中長期の時間軸を見据えた経営は、無駄（あるいは弱さ）に見えたとしても、ヒトや社会にとって欠かせない事業であれば、包摂しながら投資し続けるという、一見「複雑な」ロジックが実際に成り立っている現存の事例として、参考になります。

引用：KOTORA JOURNAL「バフェットによる日本発見の物語：5大商社株を選んだ理由」https://www.kotora.jp/c/60012/



期待できる価値

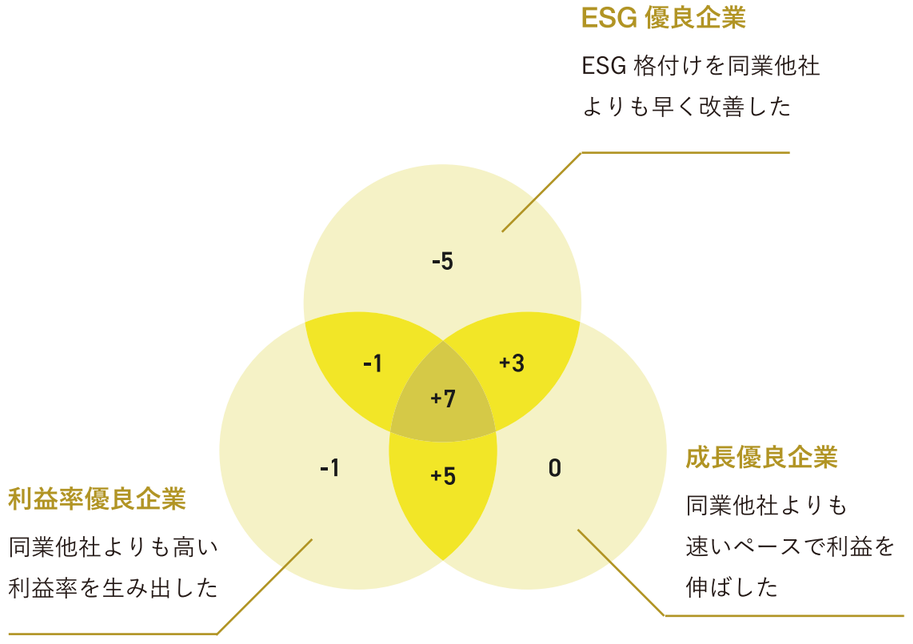
持続可能性、成長性、利益率の三位一体の追求が、株主還元を最大化する

「儲けは弱さを信じる者へ」の原理原則はケアを起点にイノベーションを起こし、そのイノベーションで生まれた価値をさらにケアへと環流させることで持続的な成長に結びつける発想です。

この発想に親和性のある概念として有名なのが戦略コンサルティングファーム McKinsey & Company の提唱する「成長・利益・持続可能性(ESG)のトリプルプレイによるアウトパフォーマー」の議論です。McKinseyによると、持続可能性とESG（ケアノベーションマネジメントの議論では「ケア」側の議論に近いもの）を改善しながら、同時に高い成長率と利益率（同イノベーション側に近いもの）を達成している企業は、株主還元（投資家から見た「儲け」とも言える）においても上回っていることが分かりました。

その含意は持続可能性、成長率、利益率のいずれか1つ、あるいは2つだけを追求したプレイヤーは三位一体を追求するプレイヤーには株主還元において敵わない、ということになり、これらの包括的・統合的な戦略構築が重要であることが読み取れます。

ESG、経済的利益性、収益成長における優良企業の分析
（業界および地域の同業他社と比較して超過総株主利益率）
パーセンテージポイント（n=2269）



引用：McKinsey & Company "The triple play: Growth, profit, and sustainability"
https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-triple-play-growth-profit-and-sustainability

よくある質問

Q ケアノベーションマネジメントの世界観で事業をし、投資回収できている事例はあるのでしょうか?また、どのぐらいの期間で回収を見込めるのでしょうか?



A 私たち自身が好事例として参考にした特例子会社社長・川島薫さんの著書『障がい者の能力を戦力にする - 新しいカタチの「特例子会社」』では楽天ソシオビジネスを2008年の創業から5期目の2012年に営業利益ベースで黒字化を達成し、その後も黒字経営を継続したことで有名です。

特例子会社は親会社からの資金提供で成立しているケースも多くありますが、自らの売上と公的資金のみでの黒字化を実現/実現を目指して経営をしているケースも少なくはありません。

また、ケアノベーションマネジメントは特例子会社のみならず障害者就労を行う一般企業もスコープに入れていますので、そうした企業がインクルーシブな経営を進めていき、成長を実現したり企業価値を高めることは特例子会社よりも実現可能性のハードルは低くなるものと想定しています。また、何よりも本冊子の冒頭での説明の通り、人手不足時代のリスク最小化という視点で考えることが重要であると考えています。

Q 人的資本経営とどのような違いがあるのでしょうか?



A 極めて親和性がある考え方です。

人的資本経営があくまでダイバーシティ&インクルージョンの一部として障害者就労の議論を位置付けているのに対し、ケアノベーションマネジメントはさらに踏み込んで精神・発達障害を抱えるメンバーをはじめマイノリティ性を持つメンバーを包摂するマネジメントを通じて新たな付加価値を創造することのアプローチを深掘りし、5つの原理原則にまとめなおしたものです。

Q インパクト投資との親和性はありますか?



A 人的資本経営と同様に親和性があります。

次のページのセオリーオブチェンジを説明するセクションが示すように、インパクト投資やインパクトビジネスの一形態としてケアノベーションマネジメントを実装した事業が位置付けられると良いのではないかと考えています。

Q 実際に、インデックス投資銘柄などでケアノベーションマネジメントを実践している企業がリスト化されている例はあるのでしょうか?



A ケアノベーションマネジメント自体は、私たちが新たに提唱した考え方です（実際には、これまでさまざまな場所で行われてきたプラクティスを集めて整理したにすぎません）。そのため、残念ながら現時点ではまだ具体的な成果や事例は出ていません。

しかしながら、私たちは将来的にそうした事例や実例が生まれ、ケアノベーションマネジメントが社会にさらに広がっていくことを目指しています。

ぜひ一緒にそんな実例を皆さんと作っていきたいです。

まとめ

ケアノベーションマネジメントのセオリーオブチェンジ

Care-novation management

課題認識

ケアノベーションマネジメントは、1100万人の人手不足と1500万人の就労困難者が同時に発生する働き手の需給ギャップが見込まれる時代に、精神・発達障害者をはじめとするマイノリティ性を持つ人が、より多くより深く組織に包摂され誇りある就労を実現するための手段として、企業の持続的な成長と両立する形で構想された新しいマネジメントのあり方・仮説です。

活動とアウトプット

私たちはケアノベーションマネジメント概念の創造、知のコモンズ化（本冊子・生成AIツールなど）やムーブメント化に取組むことで、同概念の社会伝播と実装を目指します。

ステークホルダー

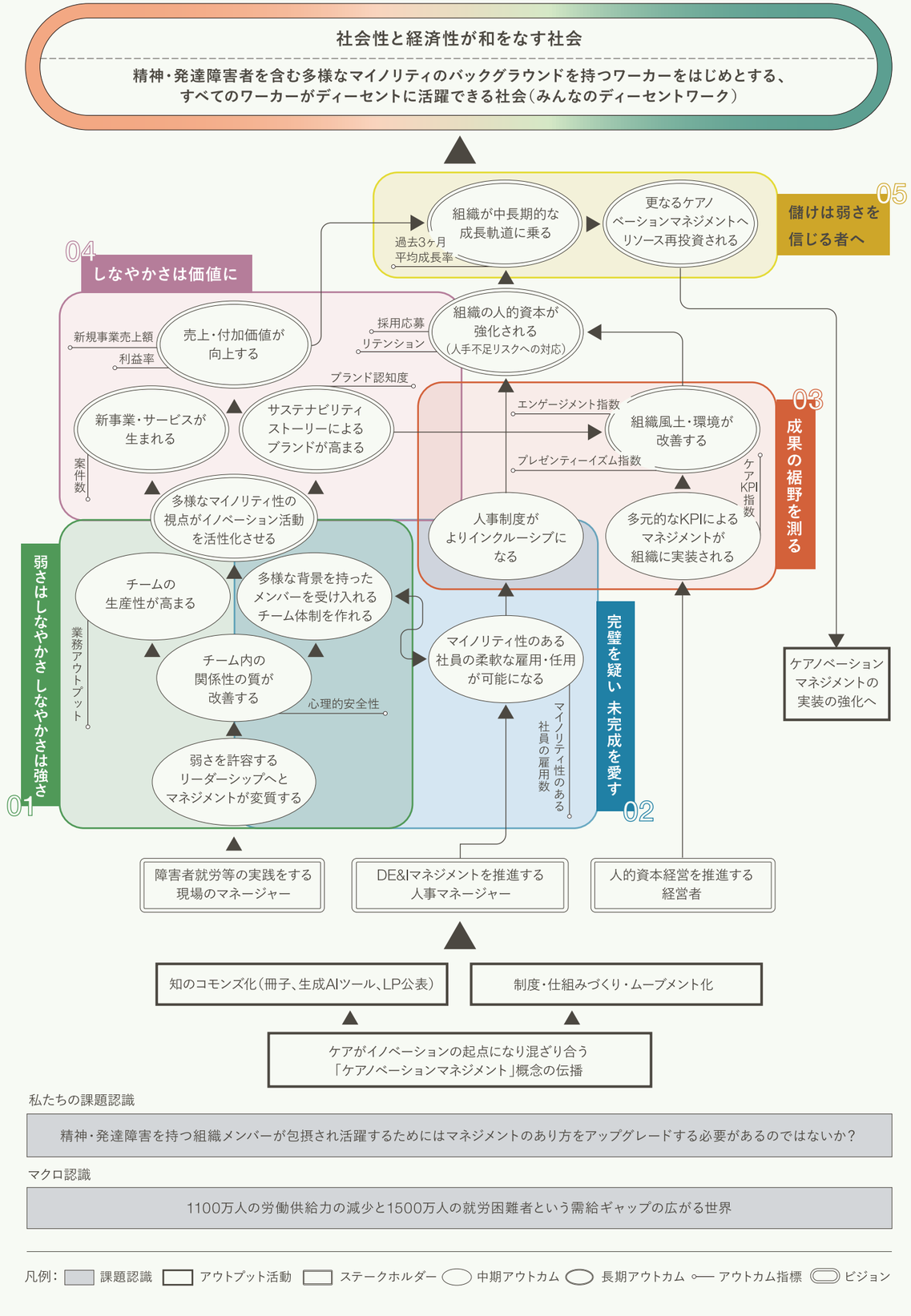
「障害者就労等を実践する現場マネージャー」「DE&Iマネジメントを推進する人事マネージャー」「人的資本経営を推進する経営者」およびそれに準ずる方をまずは想定しています（注：当事者の皆さん、すべてのワーカーの皆さんには上記の皆さんを通じた変化を起こしていく意図）。

アウトカム

原理原則①「弱さはしなやかさ しなやかさは強さ」：対話と関係性の質の改善、原理原則②「完璧を疑い、未完成を愛す」：協働型業務オペレーションプロセスの構築、原理原則③「成果の裾野を測る」：ケアの視点に立脚したアウトカムを評価軸とするインセンティブ設計、原理原則④「しなやかさは価値に」：多様な視点とサポート活動をイノベーションの源泉とした価値創造モデルの構築、ブランド力向上、原理原則⑤「儲けは弱さを信じる者へ」：資本市場への中長期的成長ストーリーの訴求とケアノベーションへの再投資の実現。

ビジョン・インパクト

社会性と経済性が和をなし融和する社会。そこでは、精神・発達障害者を含む多様なマイノリティのバックグラウンドを持つワーカーをはじめとする、すべてのワーカーがディーセントに（働きやすさと働きがいを持って）活躍できる状態が実現されている。それは1100万人の人手不足と延べ1500万人の就労困難者が同時に発生する働き手の需給ギャップの社会課題を緩和する手立てとなる。



あとがき

ケアの視点とイノベーションの視点を織り交ぜ循環させる新たなマネジメントのあり方「ケアノベーションマネジメント」の世界観をお楽しみいただけたでしょうか？

1100万人の人手不足と延べ1500万人の就労困難者が同時に発生する働き手の需給ギャップという、まさに壮大な社会課題に悲壮な覚悟で向き合うこともちろん大事ですが、「あ、こんなやり方で改善したり緩和したりできれば、楽しいだろうな。素敵だな。もっと良い毎日になるな」と感じつつ読んでいただけていたら、そんな思いで冊子にまとめました。

最後になりましたが、この冊子をまとめた私たち自身が何者かを少しだけご紹介させてください。

私たちは2024年10月から官民共創HUBでゆるやかに始まった「精神・発達障害者の誇りある就労を考える」有志勉強会のメンバーです。障害当事者、支援者、現場のマネージャー、特例子会社経営者、行政職員、デザイナー、コンサルティングファームなど、多様な立場の視点から「精神・発達障害者が活躍できる、誇りある就労が実現される組織とはどのようなものか？」を対話してきました。

私たちがこの問いを立てた背景は、法定雇用率が年々高まる中で障害者就労の量的な拡大は実現しつつも、就労した後の質の高まりが追いついていないのではないか、という課題意識があったためです。

ですが、ここで大きな壁にぶつかります。どうすれば「就労（ここではまず営利企業の特例子会社と一般就労を対象としてフォーカスして整理しました）の質を高められるだろうか？」を考えていけばいくほど、「福祉」の枠組みの中で議論することに無理がでてきたのです。

「福祉的就労」という言葉の存在が示すように、就労にはさまざまな考え方やアプローチが込められています。しかし今、就労人口ギャップとディーセントワークという根幹的な社会課題に向き合おうとすれば、「みんなで働く」の「みんな」が誰を、そしてどんな状態・状況のその人を指し示すものかを見つめ直すべきではないか、と。つまり、「みんな」とは精神・発達障害者であり、特別な状況にある同僚であり上司であり部下です。それはあなたであり私です。息子であり娘であり、親でありパートナーです。

私たちみんなが「人」として良い状態で仕事をできる世界、「みんなのディーセントワーク」が実現された社会を文字どおり「みんなで」生み出さなければならないのではないか。そんな思いは日に日に強くなっていきました。

そして時を同じくして様々な有識者との対話を続けていくうちに、これからの日本が直面するのはとんでもない人手不足の時代であることが分かってきました。語弊を恐れずに言えば、逼迫する貴重なリソースである「人」の幸せに向き合わない組織経営はこの先成り立たなくなるとの感覚を強く持つに至りました。すなわち、組織の持続的な成長やイノベーションの実現のためには、個々のウェルビーイングの実現、それを可能にする人的資本マネジメントが不可欠というわけです。

このようにして、ケア（福祉）とイノベーション（経済）の統合を大前提に置いた組織経営のあり方とは何か？が私たちの探究テーマとなっていきました。それが「ケアノベーションマネジメント」が生まれた背景です。

私たちの旅は入口からずいぶんと離れた世界にまで来てしまったのですが、嬉しい誤算もありました。私たちが当初立てた「就労の質の向上」が常にさらされる二律背反（ジレンマ）として、「就労の質は高めたいが、手間・コストがかかってしまうので難しい」というものがありました。典型的な「社会性 vs 経済性」のジレンマです。こうしたジレンマはその問いが生まれた次元で解決するのは極めて難しいものです。ですが、ケアノベーションの視点に立つことで、こうしたジレンマへの糸口が見つかりやすくなりました。就労の質を高めれば、組織全体の関係性の質が高まり、コストを相殺する以上のイノベーションが生まれる土壌を作ることになる、すなわち順序の視点で考えて背反を解くこともできますし、単純に短期的にはコスト増でも長期的にはコスト減と時間軸の問題と捉えることもできます。いわば二律背反から二律融和へのリフレーミングです。特定の課題は、より大きな課題の本質に向き合うことで解決の糸口を見つけることができる、という学びでもあります。

そんな意味で「みんなのディーセントワーク」の実現する世界を目指すために今回はマネジメントに着目しましたが、他にもたくさんの可能性があると考えています。皆さんと一緒にあらゆる可能性を探究しムーブメントを起こしていきたいと思います。もし良ければ、一緒に共創しませんか？

官民共創HUB「精神・発達障害者の誇りある就労を考える」
有志勉強会メンバー一同

プロジェクトメンバー ｜ 官民共創 HUB「精神・発達障害者の誇りある就労を考える」

間淵 裕子



みずほビジネス・チャレンジド株式会社代表取締役社長。350名超の社員の成長と挑戦を支え、やりがいと社会貢献を両立する経営を目指す。本プロジェクトでは特例子会社経営者の視点から知見を共有。

真嶋 信二



一般社団法人COMHCa共同代表。作業療法士・ワークグラム・アドバイザー。精神病院での退院支援や家族支援をはじめ、メンタルヘルスに課題を持つ患者の支援を行う。対話と協働の場づくりに努める。

高橋 亜矢子



NPO法人ディーセントワークラボ所属。作業療法士・訪問型職場適応援助者。障害のある人の就労前、就労後の定着支援実務、障害者雇用に取り組む企業へのサービス設計・研修企画を担当。互いを理解し合い、自己と組織の成長につなげる対話を促進。

垣本 啓介



日本アイ・ビー・エム株式会社産業医/一般社団法人Health Equity Initiatives Japan 代 表理事。産業衛生専門医として、特にマイノリティ性のある背景を持つ働く人の健康支援に関心をもって活動をしている。

八木橋 パチ 昌也



日本アイ・ビー・エム株式会社、ほか。「#混ぜなきゃ危険」をポリシーに活動するコラボレーション・エナジャイザー。近年は「誇りある就労」をキーワードに、不当にマイノリティーとして扱われる方たちの社会参画や活躍支援に取り組んでいる。

川島 興介



中央日本土地建物株式会社事業統括部イノベーション開発室 / 一般社団法人官民共創 HUB 事務局員。「TORANOGATE（2027年度竣工予定）」の中核施設「（仮称）虎ノ門イノベーションセンター」における官民対話のプログラム開発に従事。

伊藤 学



中央日本土地建物株式会社事業統括部イノベーション開発室長 / 一般社団法人官民共創 HUB 代 表 理 事。「TORANOGATE（2027 年度竣工予定）」の中核施設「（仮称）虎ノ門イノベーションセンター」におけるプログラム開発を統括。

山田和雅



共創型戦略デザインファームBIOTOPEマネージングパートナー・システミックデザイナー。本プロジェクトではメンバーの共創ファシリテーションと冊子ドキュメンテーションを担当。7歳のときに交通事故により右足下腿切断、身体障害者。



参考文献

【はじめに/ 2つの矛盾する課題】

人手不足問題、就労困難者問題などのマクロ的な課題背景への理解を理解を深めたい方に

- 古屋 星斗他『「働き手不足1100万人」の衝撃―2040年の日本が直面する危機と “希望”』
- 日本財団「WORK! DIVERSITYプロジェクト」
- 小野 貴也『社会を変えるスタートアップ〜「就労困難者ゼロ社会」の実現』

【障害者就労・雇用】

障害者就労・雇用やそのマネジメントに関する基礎的な理解を深めたい方に

- 川島 薫『障がい者の能力を戦力にする - 新しいカタチの「特例子会社」』
- 紺野 大輝『会社を変える障害者雇用―人も組織も成長する新しい職場づくり』
- 小倉 昌男『福祉を変える経営~障害者の月給1万円からの脱出』
- 中島 隆信『新版 障害者の経済学』
- 二本柳 覚（著、編集）、山下 朋美（著、編集）『図解でわかる障害者雇用と就労支援』
- 高橋 賢司（著）、小澤 真（著）、大曽 根寛（著）『ドイツ・フランス・日本の障害者雇用と福祉』
- 木下 文彦『障害者雇用コンサルタントが教える 従業員300人以下の会社の障害者雇用』

【原理原則1｜弱さはしなやかさ しなやかさは強さ】

組織・チームにおける対話・関係性の質の変化と向上への更なる理解を深めたい方に

- ブレネー・ブラウン 著 片桐 恵理子（翻訳）『dare to lead　リーダーに必要な勇気を磨く』
- 「コクリ対話」から生まれるディーセント・ワーク冊子
- 経済産業省「イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査」
- ロバート・キーガン（著）、リサ・ラスコウ・レイヒー（著）、中土井 僚（監修）、池村 千秋（翻訳）『なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか―すべての人が自己変革に取り組む「発達指向型組織」をつくる』
- 井上 慎平『強いビジネスパーソンを目指して鬱になった僕の 弱さ考』

【原理原則2｜完璧を疑い 未完成を愛す】

協働型のチームづくり、オペレーションプロセスの構築への更なる理解を深めたい方に

- 青野 慶久『チームのことだけ、考えた。―サイボウズはどのようにして「100人100通り」の働き方ができる会社になったか』
- エイミー・C・エドモンドソン（著）、村瀬 俊朗（その他）、野津 智子（翻訳）『恐れのない組織―「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』

【原理原則3｜成果の裾野を測る】

アウトカムやインパクト、ケアの視点を評価軸とするインセンティブ設計をさらに学びを深めたい方に

- マーク・J・エプスタイン（著）、クリスティ・ユーザス（著）、鵜尾 雅隆（監修）、鴨崎 貴泰（監修）、松本 裕（翻訳）『社会的インパクトとは何か―社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド』
- 小田 理一郎『「学習する組織」入門―自分・チーム・会社が変わる 持続的成長の技術と実践』
- ドネラ・H・メドウズ（著）、小田 理一郎（その他）、枝廣 淳子（翻訳）『世界はシステムで動く ― いま起きていることの本質をつかむ考え方』

【原理原則4｜しなやかさは価値に】

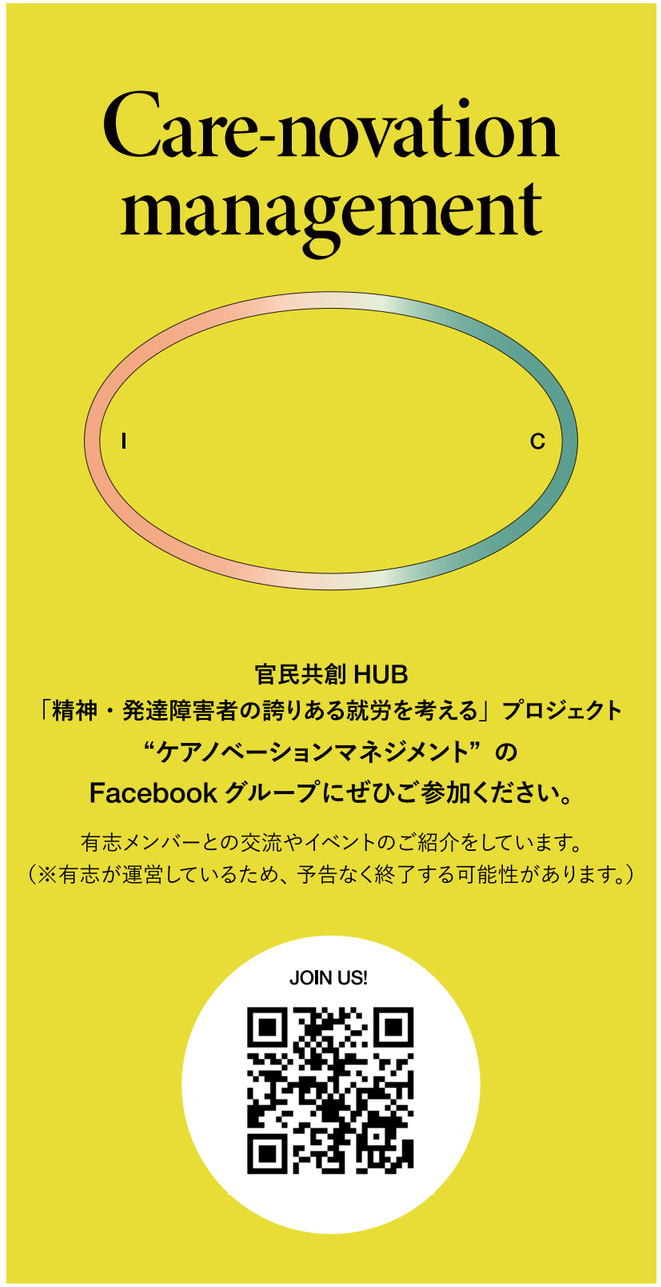
多様なコンテクストとサポート活動をイノベーションの源泉とした価値創造モデルの構築、ブランド力向上についてさらに学びを深めたい方に

- 渡邊 淳司、ドミニク・チェン『ウェルビーイングのつくりかた 「わたし」と「わたしたち」をつなぐデザインガイド』
- 鎌田 華乃子『コミュニティ・オーガナイジング――ほしい未来をみんなで創る5つのステップ 』
- ロベルト・ベルガンティ（著）、立命館大学DML（翻訳）『デザイン・ドリブン・イノベーション』
- 田中真理（編集）、横田晋務（編集）『障害から始まるイノベーション：ニーズをシーズにとらえ直す障害学入門』

【原理原則5｜儲けは弱さを信じる者へ】

インパクトやケアを軸にした中長期的成長ストーリーづくりとそのストーリーへの再投資・強化の実現についてさらに学びを深めたい方に

- 佐宗 邦威『理念経営2.0 ― 会社の「理想と戦略」をつなぐ7つのステップ』
- 松島 斉『サステナビリティの経済哲学』
- 山口 周、磯貝 友紀『いまこそ、本物のサステナビリティ経営の話をしよう』
- 宇沢 弘文『社会的共通資本』
- D・ノーマン（著）、安村 通晃（翻訳）、伊賀 聡一郎（翻訳）、岡本 明（翻訳）『より良い世界のためのデザイン―意味、持続可能性、人間性中心』



官民共創 HUB
「精神・発達障害者の誇りある就労を考える」プロジェクト
“ケアノベーションマネジメント”の
Facebook グループにぜひご参加ください。

有志メンバーとの交流やイベントのご紹介をしています。
（※有志が運営しているため、予告なく終了する可能性があります。）

JOIN US!

Care-novation management

Concepts & five fundamental principles
for managing a team, blending Care and Innovation.

ケアをイノベーションの起点にし 福祉と経済を調和させる
ケアノベーションマネジメント
考え方と５つの原理原則

制作 ： 株式会社 BIOTOPE

制作統括：林 季里
レイアウト：松浦桃子
ライティング・小説：山田 和雅
イラスト［原理原則］：林 季里
［小説挿絵］：永井 結子
［先行事例／具体的な取り組み］：松浦 桃子
［よくある質問］：松浦 桃子
図解［期待できる価値］：松浦 桃子・宮尾 園子
［セオリーオブチェンジ］：宮尾 園子
［システムマップ］：宮尾 園子
デジタルブック UI：太田 蒼良
モーショングラフィックス：太田 蒼良

BIOTOPE

本誌に掲載された記事・写真・イラスト・図版・デザインなどの内容について、権利者の許可を得ずに複製・転載・転用・配布・改変などを行うことはご遠慮ください。無断使用が確認された場合には、対応をお願いすることがあります。
©2025 年 BIOTOPE.Co.,Ltd. All Rights Reserved.