

ソーシャルインクルージョン系プロジェクトのベンチマーク調査
およびプロジェクト実施による知見の社内資産化に関する評価

鈴木紗綾子

1. 研究の目的
2. インタビュー調査における仮説
3. メソッドロジー
4. 調査結果
 - 4-1. 近畿労働金庫
 - 4-2. 明治安田生命
 - 4-3. パソナハートフル
 - 4-4. 総括
5. 考察
6. リミテーション

1. 研究の目的

東京オリンピックの 2020 年開催が決定し、文化政策の領域において「多様性 diversity」がキーワードのひとつになっている。アートの世界においては、セミナーやフォーラム、現場での活動において、障害者や性的マイノリティ、貧困層などのいわゆる「社会的弱者」を対象とした「社会包摂 social inclusion」(以下、ソーシャルインクルージョンと表記)が大きなテーマとなりつつある。

ここで、ソーシャルインクルージョンの定義を改めて確認したい。

ソーシャルインクルージョンは、「社会的排除 social exclusion」(以下、ソーシャルエクスクルージョンと表記)に対する是正策として提唱された。ソーシャルエクスクルージョンの概念は、1970 年代前後、フランスの啓蒙団体が提唱したものが起こりとされている(Silver, M and Miller, S.M., 2003)ⁱ。なお、ATD-Fourth World を始めとするこれらの団体が対象とした「排除されている者 the excluded」は主に障害者を指す (ibid)。1998 年、フランスにおいてソーシャルエクスクルージョンの是正促進を目的とする法律 ‘Law of prevention

and combat of social exclusion' が施行された。当該法律は基本的権利へのアクセスを例外なく保障するものであり、就労や教育を始めとする最低 10 の領域における強制的あるいは任意での働きかけを定めた。

フランスを筆頭とする EU 諸国でソーシャルエクスクルージョンが社会政策上の課題となるにつれ、その是正策としてのソーシャルインクルージョンの動きが広がった。

世界銀行による報告書ⁱⁱ は、ソーシャルインクルージョンを以下のように定義している。

1. 個人および集団による社会参加の促進を目的とした条件改善のためのプロセス
(The process of improving the terms for individuals and groups to take part in society)
2. 個々のアイデンティティが原因で社会的に不利な状況にある人々の能力、機会、尊厳を向上させ、社会参画を促すプロセス
(The process of improving the ability, opportunity, and dignity of people, disadvantaged on the basis of their identity, to take part in society)

2006 年には国連で「障害者の権利に関する条約」が採択され、2008 年に発効した。日本では 2014 年に同条約が批准・発効しており、前段階として締結にむけた国内法制度の整備が順次進んだ。2016 年 4 月 1 日、「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」ⁱⁱⁱの施行にともない、経済領域では企業による障害者雇用率向上を定めたほか、教育領域では国公立教育機関で障害者への「合理的配慮」が強制（私立では努力目標）とされるなど、障害者を対象としたソーシャルインクルージョンおよび多様性への理解および行動の促進が急務となっており、同様の傾向は性的マイノリティや女性など、その他のマイノリティに関してもみとめることができる。

資本主義性を採択する国家においては、社会的影響力が大きく、生活者の利益に直接的な効果を持つ存在である企業による多様性理解の促進が特に重要である。企業メセナ活動においても、障害者向けのコンサートや公募展などが実施され評価を集めてきた。一方で、それらのプロジェクトにはチャリティ的な性質が多分にあり、障害者は受動的に「施される」客体の立場にとどまるケースも多かった。また、単発的な一過性のイベントであり、活動の結果として健常者による障害者への理解と多様性への意識涵養がどの程度達成できたかという点に関して疑問が残る。

今回の研究調査では、ソーシャルインクルージョン系メセナ活動の中でも、「エイブルアート」と称される障害者による芸術活動をテーマとし、かつ障害者による主体的な文化芸術活動の支援に取り組む企業に調査協力を願った。

本調査の結果は、大きく二つの用途に即すると考える。

第一は、外的要請への対応策の提示である。

国際条例および国策による多様性理解および促進への取り組みが求められる中、適切な事業戦略および具体的施策の立案・実施を検討する企業へのベンチマークを提示する。

第二は、内的理解の涵養である。

企業の社会的責任を果たす文脈で捉えられるメセナ活動は、一般に企業内外を問わずポジティブな印象を惹起する。メセナ活動を通じたソーシャルインクルージョンの意識を社内資産化し、多様性理解が企業自体にもたらす利益について従業員等の理解を得ることで、就業に関わる内的モチベーションや企業へのロイヤリティ向上に貢献する可能性を提示する。

これは、社会包摂とは健常者側からのチャリティ的な、かつ一過性のイベント実施によって実現されるものではなく、障害者の「実際」を知ること、関係者ひとりひとりの意識変革によってもたらされる真の受容・理解によって成し遂げられるものであると考えたことによる。自社によるソーシャルインクルージョン系メセナ活動への関与を通じて、社会の構成員である個々人が「包摂」されるべき対象への理解と受容の意識を深め、ひいては本業を含めた日々の生活においても社会包摂のまなざしを獲得し（意識の変化）、社会運営に活用していく（行動）ことによるのみ、企業による社会包摂系メセナ活動の真の目的が達成されるという論理である。

また、往々にしてソーシャルインクルージョン系メセナ活動は「施し」= Give の側面が強く、メセナ活動から企業にとっての益を「得る」= Gain の側面に関しては文化芸術の促進によるブランドイメージの向上などがかりうじて挙げられる程度であり、十分に検討されることがなかった。これは、企業にとっての Gain を検討するにあたり、外部から得られる利益（ブランドイメージ、プロジェクトによる経済的収益等）を重視しがちなことによる。一方で、メセナ活動は、よりよい社内文化の涵養、多様な価値観を取り入れることによるイノベーションおよび戦略性の向上、自社への信頼度や忠誠度の向上、レギュレーションへの準拠性向上など、内部的利益という効果を生む可能性を多大に秘めている。社会包摂系メセナ活動は、この内部的利益の点において、企業にとって相当の Gain をもたらず存在であると確信している。

以上の点に加え、企業による多様性理解が外的・内的な評価を受け、従業員等の構成員が社会的マイノリティを受容する意識を内在化することで、結果的に包摂的な社会が実現さ

れると考える。

EU や国連によって提唱されたソーシャルインクルージョンの動きは啓蒙を目的にしたものである一方、近年では多様性が企業の利益に及ぼす好影響に関する研究結果も報告されている。大手戦略系コンサルティング会社・マッキンゼーによる 2015 年の調査によれば、性別・民族の多様性が上位 25%に入る企業は、同業界内の中央値に比べて財務パフォーマンスが 35%高くなり、性別の多様性が上位 25%に入る企業は、同業界内の中央値に比べて財務パフォーマンスが 15%高くなるとされている。^{iv}

多様な人材の活用は組織に「違い」をもたらし、事業を多角的な視点から見ることを可能にし、新たな価値の発見・創造につながることを考慮すれば、障害者の事業参画によってもたらされる多様性もまた、事業のパフォーマンス向上に貢献すると考えられる。

本調査では、企業 3 社へのインタビューによるプロジェクト実施状況の事例記録によって第一のベンチマーク提示を実現し、第二の内的理解涵養に対しては、プロジェクト実施から得られた知見の社内資産化レベルを測定するスケールを設定、より効果的な社内資産化の要件特定を目指した。以降では、主にこの第二のポイントに焦点を絞った検証手続きおよび結果の報告を行う。

今回のインタビューにご協力いただいたメセナ活動関係者各位に深く感謝を申し上げますとともに、本研究におけるプロジェクトの成熟度チェックについては、研究の目的に対応する一側面を単純化し、仮説の立証および反証を目的として出された数値であり、企業メセナ活動としての優劣を論じるものではないことをお断りする。また、企業メセナ協議会各位には研究主題の立案から取材および執筆に至るまでの間、多大なご支援をいただいた。重ねて感謝を申し上げます。

2. インタビュー調査における仮説

インタビュー調査にあたっては、メセナ活動から得られた知見の社内資産化に関して以下の仮説を立て、その立証・反証を目指した。

- ① 「ソーシャルインクルージョン」をテーマとしたメセナ活動の結果、企業が当該メセナ活動から得た知見の社内資産化は、現段階では限定的である
- ② 自主性および当事者性が高まるにつれ、社内資産化の度合いも高まる

3. メソドロジー

対象企業（3社）へのインタビューにもとづく質的調査。

インタビューに先駆け、各社担当者に対してインタビュー内容の概要を記した質問票【資料】を事前にメール送付。2016年1月中の3日間にわたり、国内3社の企業に訪問し、インタビューを実施。インタビューの日程および担当者の情報は以下のとおり。

日時	企業名	場所	担当者
2016/01/27	近畿労働金庫	本社ビル	地域共生推進室 室長 浦田和久氏
2016/01/28	明治安田生命保険相互会社	本社ビル	広報部 業務役 平井昭氏
2016/01/29	株式会社パソナハートフル	本社ビル	管理統括部長 取締役 白岩忠道氏 アート村チーム チーム長 千田貢美加氏 株式会社パソナ 関東営業本部 第七営業部 文化芸術担当※ 安西正史氏 (※2016年6月より、関東営業本部 第5営業部 文化芸術担当 兼 営業総本部 New Business Development室 JAPAN プロジェクト文化芸術担当)

インタビューから得られた各企業のプロジェクト企画・運営・社内資産化に関する状況を、各項目5段階のスケールに基づき成熟度評価。評価スケールの内容は以下のとおり。なお、Lv.数値と成熟度は比例関係。

A. 自主性（企画のオリジナル性・プロジェクト決定の自己裁量性）

＝当該企業の従業員（社員、契約社員、派遣社員。以下、「社員等」と表記）が自主性を持って企画内容を発案し、自らの意思に基づいてプロジェクトの決定・実行をしているか。

- Lv.1 プロジェクト発案から決定まで外部専門家に委託、社員等は承認のみ
- Lv.2 プロジェクト発案および内容策定を外部専門家が主導、社員等が決定
- Lv.3 プロジェクト発案および内容策定にあたり、外部専門家と社員等が合議にて決定
- Lv.4 プロジェクト発案および内容策定を社員等が主導・決定、外部専門家はアドバイザー

として機能

Lv.5 プロジェクト発案から決定まで社員等が担当、外部専門家の関与なし

B. 当事者性（社員関与率）

＝プロジェクトの運営にあたり、社員等が積極的に関わっているか

Lv.1 運営を外部専門家が主体となって実行し、社員等は社内外関係者に対する報告役としてのみ機能

Lv.2 運営を外部専門家が主体となって実行し、社員等は補助的役割を果たす

Lv.3 運営にあたり、社員等と外部専門家がほぼ同程度の関与率

Lv.4 運営を社員等が主体となって実行し、外部専門家は補助的役割を果たす

Lv.5 運営を社員等が主体となって実行し、外部専門家による支援無し

C. 社内資産化（実施後の学びの認識と活用）

＝プロジェクト実施による結果を社内で共有し、人的・組織的レベルでメセナ活動からの学び（ここでは「多様性受容」）の社内資産化が進んでいるか

Lv.1 実施をもってプロジェクト終了とみなし、メセナ活動からの学びが社内還元されていない

Lv.2 実施結果が経営陣へ報告されるが、社員等への可視化およびそれともなうメセナ活動からの学びは限定的

Lv.3 実施結果が限定的な範囲の社員等に可視化され、メセナ活動からの学びが関係した社員等の本業における意識変化に貢献している

Lv.4 実施結果が全社員等に可視化されており、メセナ活動からの学びが大多数の社員等の本業における意識変化に貢献している

Lv.5 実施結果が全社員等に可視化されており、メセナ活動からの学びが組織全体の経営戦略に影響している

4. 調査結果

各社へのインタビューから導かれた結果は以下のとおり。なお、全データは2016年1月現在。

4-1. 近畿労働金庫「エイブル・アート近畿 ひと・アート・まち」

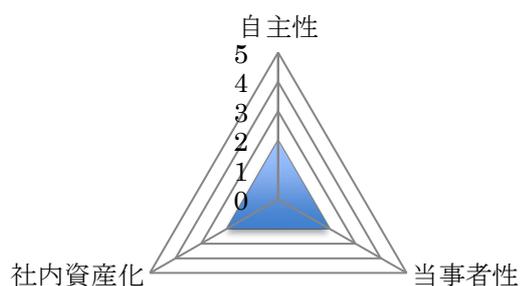
ろうきん運動50周年の節目である2000年より、エイブルアートの世界を紹介し、アートをとおして様々な人たちがつながることを目指して、展覧会やパフォーマンス、ワークシ

ヨップの開催、障害アーティストとの共作、協力者の家庭を活用した「プライベート美術館」等のプログラムを実施。2006年度には当初の目標であった近畿2府4県の一巡を達成し、「メセナアワード2006 文化庁長官賞」を受賞。

1	プロジェクトチーム規模	3名
2	担当部署	地域共生推進センター
3	プロジェクト企画～実行までの経緯	1998年の近畿労働金庫統合に前後し、シンボルとなるべきメセナ活動の内容を検討していた地域共生推進センター初代センター長・法橋聡氏が、CSRの情報共有会合や大阪での2年間にわたるボランティア研修を経て共生事業をスタート。ボランティアを通じて日本におけるエイブルアート分野のさきがけである一般財団法人「たんぽぽの家」理事長・播磨靖夫氏に会い、双方の目的が一致する形で協働を決定。
4	外部アドバイザーの有無	一般財団法人「たんぽぽの家」
5	メセナ活動としてエイブルアートを選択した理由	近畿労働金庫は、1950年代初頭、銀行からの融資を受けづらいなど、経済的に弱い立場にあった労働者のための互助的な非営利福祉金融機関として設立された。労働者が暮らしを営む地域社会をよりよいものとし、労働者の生活を向上させるという労働金庫の理念にもとづき、社会的包摂としてのエイブルアートプロジェクト実施に至った。
6	プロジェクト企画・運営における社員の関与率	<p>企画：「たんぽぽの家」が企画書を作成。企画書をたたき台に、地域共生センター室員3名と「たんぽぽ」の職員が論議・ブラッシュアップ。最終案を経営陣へ報告、承認を受ける。企画の社内承認後、地区統括部の店長会議にて提案。同様に労働組合の各地域トップへも提案を行う。</p> <p>運営：「たんぽぽの家」のネットワークを活用し、各地でのプロジェクト実施時にコラボレーションする施設を選定。近畿労金会員から協働施設のリクエストを受けるケースも（「支援学校を入れたい」等）あり、その際には労働金庫サイドから「たんぽぽの家」へ提案。</p> <p>PRにあたっては、労働金庫の強みである会員ネットワークを活かし、配布物などで周知。</p>

		プロジェクト開始前は「たんぽぽの家」が市民ボランティアを募り、約 50～80 名動員。期間中は同様のボランティアに加え、労働金庫が各地域の会場に職員を計 20～30 名動員（日時に応じて割り当て）。
7	プロジェクト実施前後での社内意識変化	年間 700 万程度の投資は、メセナ活動の予算としてかなり大きい部類に入る。本業で挙げた収益を地域のために活用することで、労働金庫は「儲けを目的としない金融機関」という証明になっており、ブランドイメージの涵養に一役買っている。顧客に対して事業説明をする際、預金等の本業に関する説明だけでなく、エイブルアートをはじめとした地域共生推進事業についても話すことで、他機関との差別化ができていると評価されている。「地域社会をよくしよう」という姿勢が評価されることで、職員のモチベーションアップにも繋がっている。
8	プロジェクト実施による本業への影響	プロジェクト後、「たんぽぽの家」作成による報告書を経営陣に提出。また、担当者が「たんぽぽの家」関係者とプロジェクトに関する振り返りを行っている。様々な社会問題（シャッター街問題など）へのメセナ活動によるアプローチについて可能性を検討している。

成熟度評価



A. 自主性

Lv.2 プロジェクト発案および内容策定を外部専門家が主導、社員等が決定

「たんぽぽの家」による企画書が発案および内容策定の前提となっており、社員は企画書を元にした議論とブラッシュアップに関与。

B. 当事者性

Lv.2 運営を外部専門家が主体となって実行し、社員等は補助的役割を果たす

準備段階・実施段階ともに、「たんぼぼの家」が主導し、同団体運営によるボランティアスタッフが半数以上を占める。労働金庫側の動員も全社員数の約2%にあたる20～30名と、他のメセナ活動と比較して社内の巻き込み度は低くない。活動規模が大きいことによる運営人数の多さ（母数の大きさ）が、外部ボランティア率の高さ（同時に、社員関与率の相対的な低さ）に影響している」

C. 社内資産化

Lv.2 実施結果が経営陣へ報告されるが、社員等への可視化およびそれにとまなうメセナ活動からの学びは限定的

「地域への貢献」「利益の社会還元」を社是とする法人としてのブランドイメージ向上や、それに伴う社員等のモチベーションアップ、及び「障害者を対象としたソーシャルインクルージョン」というテーマの普及と理解に一定の成果を出し、イベントとしての成果を収めている。一方、社員等・法人としての障害者包摂への意識変革、および本業への戦略的影響に関しては、今回調査の結果上は限定的といえる。運営の主導権を外部アドバイザーが握っており、かつ社員等の動員が展覧会会場への割り当てであることなど、社員等が障害者そのものよりも彼らの作品に接する機会が多かったことが一因と推測される。

4-2. 明治安田生命保険相互会社「エイブルアート・オンステージ」

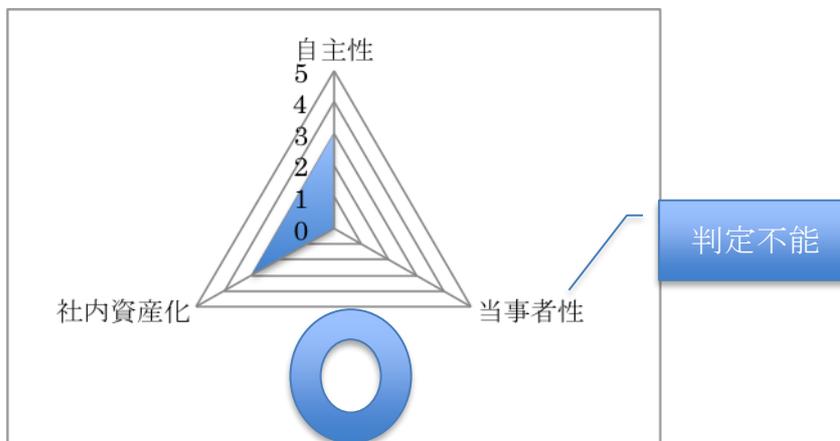
2004年の明治生命・安田生命合併を機に、新会社の社会貢献活動としてスタート。障害者と舞台芸術分野のアーティストとの協働による活動を支援する。舞台芸術プロジェクトに対して最大150万円の支援を行う「活動支援プログラム」、その成果を東京での公演という形で発表する「コラボ・シアター・フェスティバル」、国際交流プログラム「飛び石プロジェクト」の3つを核に、2009年度まで活動した。

1	プロジェクトチーム規模	実行委員会8名（うち、広報部社員3名）
2	担当部署	広報部
3	プロジェクト企画～実行までの経緯	2004年の会社合併に伴い、新会社のシンボルとなる社会貢献活動を5年間・約4000万～5000万円の予算で行う旨、方針決定。当時、特にソーシャルインクルージョンやエイブルアートの分野に限るといった考えはなかったが、検討を重ねるにつれて障害者支援の分野で行うという命

		<p>題が決定。かつ、他社との差別化を考慮した結果、「障害者を対象としたコンサートなどではなく、障害者が主体的に芸術活動を行うプロジェクト」を行う旨、決定。電通からもプロジェクトプロデュースの提案があったが、実施にあたってはオリジナルにこだわった。一方で運営ノウハウを持つ組織と協力の必要性を感じ、各所を当たったところ、前任の責任者が「たんぽぽの家」の播磨氏と懇意であったことから、「Able Art Japan」開催によるエイブルアートの舞台公演を観劇。内容に感銘を受け、同法人とのコラボレーションを決意した。</p>
4	外部アドバイザーの有無	<p>実行委員会（平田オリザ、野村誠、木佐貫邦子、永井多恵子、播磨靖夫、吉野さつき、殿岡裕章（明治安田生命 役員）、塚田美紀 ※当初の実行委員は塚田氏を除く7名。） 実務面で Able Art Japan の太田氏による支援</p>
5	メセナ活動としてエイブルアートを選択した理由	<p>新会社の誕生にあたり、生命保険業と親和性の高い社会貢献活動、すなわち家族や個人の生活に関わる活動内容を検討していた。その中で、<u>生命保険業が事業としてコミットできない部分</u>＝「障害者」が浮上した。生命保険会社は、原則として障害者へは商品を提供できないという事実と、家族愛を支える存在であるべきという理想の間のアンビバレンツな関係を解消する手段として、<u>社会貢献という形でコミットすることを選択した。</u></p>
6	プロジェクト企画・運営における社員の関与率	<p>企画：実行委員会が全体の方向性について年1～2回ブレインストーミングと議論を行う。実行委員会での議論を踏まえ、最終的には実行委員、事務局を運営する「Able Art Japan」太田氏、「たんぽぽの家」播磨氏、明治安田生命広報部が企画を決定。 運営：支社からの社員ボランティアおよび地方での運営ボランティア（明治安田生命側および地方参加団体が動員）社内向けにはイントラネットを活用してイベント情報拡散</p>
7	プロジェクト実施前後での社内意識変化	<p>運営に関与した支社の社員からはポジティブな反応あり。「最初はよくわからなかったが、障害者の人たちがプロと</p>

		<p>これほど素晴らしい舞台を作り上げられるとは想像していなかった」「理屈抜きで面白い」「演劇として面白い」など、障害者であるがゆえの「存在そのものの強さ」に感銘を受けたという意見が多かった。</p>
8	<p>プロジェクト実施による本業への影響</p>	<p>実行委員会と年度末にふりかえり目的の会合を実施。前年度の反省が翌年以降の企画段階から活かされていた。</p> <p>メセナ活動の責任者であった平井氏はプロジェクトから影響を受け、障害者および「障害」の概念に対する考えが変わった。開始当初は障害者を「支援すべき人」と捉えていたが、接していくにつれ、その明るさに驚き、「お友達」として見るようになった。また、播磨氏の「生きづらさを抱える人は全て障害者である」「老人もいわば障害者である」といった考えに触れることで、「障害」をより広く位置付ける考え方、「<u>障害とは相対的なものである</u>」という視点を知り得たことが、公私ともに非常に大きな学び<u>だった</u>と考えている。その結果、「公益財団法人明治安田こころの健康財団」でカバーする範囲に ADHD も含めるといった、<u>事業の動きも違和感なく理解できるようになっている</u>。<u>障害者雇用法が施行されるにあたって、違和感なく取り組めるのはメセナ活動での経験があったからだ</u>と考えている。</p> <p>反省点は、せっかくこういった学びがあったにもかかわらず、より<u>全社的な巻き込みのシステム構築ができなかった</u>こと。<u>社員による関与を促すノウハウがなかった</u>。結果として、<u>全社的な関心の涵養ができなかった</u>と考えている。振り返ってみると、とても楽しかった。担当者ももっと運営に深く関わることであればよかったと感じている。</p>

成熟度評価



A. 自主性

Lv.3 プロジェクト発案および内容策定にあたり、外部専門家と社員等が合議にて決定
外部アドバイザーはブレインストーミング、アイディアの提供元として機能。実質的な企画内容策定と決定に関しては実行委員と社員側が同等の主導権を握る。「たんぼぼの家」と「エイブルアートジャパン」から実務面での支援を得ている状況も含め、合議制と判断した。

B. 当事者性

判定不能

イベント運営スタッフは、明治安田生命側と地方参加団体が募集・動員するものの、人数比率が不明であるため、判定を見送った。

C. 社内資産化

Lv.3 実施結果が限定的な範囲の社員等に可視化され、メセナ活動からの学びが関係した社員等の本業における意識変化に貢献している

イベント実施に際し、現地動員等で直接メセナ活動に接する機会があった社員等に、障害者に対する認識の変化がうかがえる。また、メセナ担当部署の関係者は、障害者に対する意識の変化があったことにより、自社や業界におけるソーシャルインクルージョン的施策に関する理解度・受容性が高まり、本業従事および社会生活一般におけるプラスの効果を実感している。一方、担当部署の人員が3名と限られており、会社全体での巻き込みに対しては不十分であった旨の自己認識があることなどから、知見の社内資産化は限定的と考えられる。

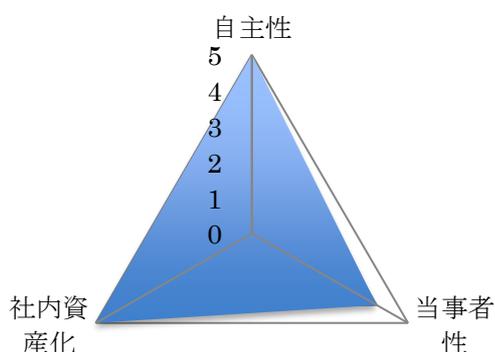
4-3. 株式会社パソナハートフル「アート村」

1992年より、「才能に障害はない」をコンセプトに、障害者ひとりひとりの才能を活かした雇用促進を目指すパソナの社会福祉事業の一環として設立。障害者による絵画を中心とした芸術作品の制作・レンタル・販売、作品展の開催等を行う。2003年のパソナハートフル設立に伴い、同社内にアート村チーム設立。正確にはメセナ活動ではなく、事業の一部。

1	プロジェクトチーム規模	3名（アート村チーム）ほか、制作2名、アーティスト20名
2	担当部署	アート村チーム
3	プロジェクト企画～実行までの経緯	「社会の問題を解決する」というパソナグループの基本理念にもとづき、社会福祉事業としてスタート。オフィスでは働けない障害者の就労を考えた結果、健常者が持っていない特異な才能、個性を伸ばすというアプローチに至った。2013年から障害者雇用の比率が引き上げられたこともあり、健常者と同様の働き方ではなく、障害者の能力を活かした働き方の提案が必要と考えた。
4	外部アドバイザーの有無	相澤登喜恵氏（画家）。週2～3回各3時間、各アーティストに適した画材や画法を見極めるためのサポートを行う。制作指導は行わない。 事業開始当時、障害者の能力を活かした雇用に関するノウハウを持つ人材がいなかったため、NPO等の支援は得ていない。アドバイザーを入れるということは、他所の真似をすることと同じ。美大生に制作指導を依頼したこともあったが、「描き方を教え」てしまうので、アーティストの個性が伸びなかった。前例のない事業であるため、トライアンドエラーでよりよい方法を探っていくことによつてのみ、実のある成果が出せると考えた。
5	メセナ活動としてエイブル・アートを選択した理由	パソナハートフル設立以前より、エイブルアートの公募展「夢のデザイン大賞」を実施しており、ネットワークがあった。障害者の仕事として他の形態もあるとは思いますが、現段階では社内アーティストの個性に最も合うのが「絵」である。事務や作業所での仕事が合わない人たちがアート村に来ることで、たまたま才能が開花したケースもある。

6	プロジェクト企画・運営における社員の関与率	<p>企画：アート村チームが全面的に担当</p> <p>運営：アート村チームほか、絵画と陶芸の講師が担当。企画運営とも、外部団体の関与無し。</p>
7	プロジェクト実施前後での社内意識変化	<p>障害者の「物事に対する姿勢」に影響を受けた。物事に対し、自分たちと全く違うコンセプトを持っている人がいるという事実に気づき、視野が広がった。障害者への接し方に関しても、健常者は勝手なイメージで心理的な塀を作っているが、普通に接すればよいということに気づけた。</p>
8	プロジェクト実施による本業への影響	<p>一緒に活動することで障害者に対する理解が進み、障害者と働くことへの違和感がなくなった。「人材」を考えると、障害者の雇用は避けられない部分であり、「アート村」から得られた知見はグループ全体の財産になっていると感じる。</p> <p>また、働く環境を再考したり、時間をかけて適性を見極めたり、少し背中を押してあげることによって就労ができるようになる様子を見ていると、競争社会で生きている中では見えなかった世界に気づかされる。社会の成り立ちやお金の使われ方に対する見方も改めて考えるようになった。そういった部分も含めて、「社会の問題を解決する」というミッションが達成されていくと考えている。</p> <p>最近是他社からの見学希望や障害者雇用のコンサルティング依頼も多い。法改正にともない、障害者雇用率を上げる目的で取り組む企業もあるが、人事部だけでなく、受け入れる部署の人たちの理解がなければ成立しない。社内の啓蒙が必要。自社の企業文化に照らして、障害者雇用のヒントを見つけて欲しい。</p>

成熟度評価



A. 自主性

Lv.5 プロジェクト発案から決定まで社員等が担当、外部専門家の関与なし
自社理念に基づく事業内容を徹底するため、外部 NPO 等はいれない方針

B. 当事者性

Lv.4 運営を社員等が主体となって実行し、外部専門家は補助的役割を果たす
社員によるトライアンドエラーで徐々にノウハウを確立。実務面で絵画および陶芸の専門家がアシスト、技術指導等を行わないものの、「教えず、見守る」方針の確立に貢献している

C. 社内資産化

Lv.5 実施結果が全社員等に可視化されており、メセナ活動からの学びが組織全体の経営戦略に影響している

正式な事業の一環であることから、全社的な可視化がされている。また、社内に「アート村」の商品販売を行うショップを設置、各フロアにアーティストの作品が作者の名前付きで多数展示されるなど、日常的にエイブルアートおよびその作者に接する機会が設けられている。

関係社員には障害者や障害に対する意識の変化が明確に見られ、同じ空間で働くことへの違和感も薄い。社内で働く障害者と接することで、社会の仕組み、一般常識への認識にも影響が出ている。障害者と働くことによるメリットを実感し、本業への意欲向上の様子が見られる。

4-4. 総括

仮説①「社内資産化の未達性」は立証された。

企業メセナ活動としてのエイブルアートプロジェクトを実施する近畿労働金庫と明治安田生命の2社に関しては、活動を通じて高い評価を得ており、対外的なブランドイメージの向上や社会的役割の達成に一定の貢献が見られる一方、メセナ活動から得られたソーシャルインクルージョンの意識を自社の資産として活用する段階には至っていない（より正確に言えば、担当者レベルでは意識の変化があり、自己の就労上のメリットにできている＝資産化が実現しているものの、全社的な広がりは見られない）。パソナハートフルの活動は、そもそも障害者雇用の促進という会社全体の目的に沿って実施されている「本業」であることから、仮説の立証および反証への直接的な活用には則さないものの、関わった社員等の社内意識の変化という点で、仮説②の検証に貢献した。

仮説②「自主性および当事者性が高まるにつれ、社内資産化の度合いも高まる」は立証および反証のための材料が不十分であるため、結論を見送った。

ただし、成熟度チェックに活用した以外のインタビュー内容からの所感では、メセナ活動の企画運営そのものに対する自主性および当事者性は、必ずしも社内資産化には直結しない。プロジェクト企画の策定や展示会場等でのスタッフ経験がただちに障害者への理解や意識変革に繋がる可能性は低く、むしろ障害者との直接的な接触の経験、およびその期間と密度が直接的な効果を持つと推測される。実際に障害者の存在に触れ、彼らと相当の時間を過ごした担当者は、「障害者に対する認識が変わった」「『障害』の概念が変わった」と証言する。また、これらの担当者は、同様に障害者包括の要素を含む事業への理解度が深化したことについても言及している。

裏を返せば、企画運営にあたって外部専門家が関わっていた場合でも、社内資産化の度合いは必ずしも低下しない。社員等による企画運営への関与度が相当程度存在し、障害者および彼らの文化芸術活動の様子を間近で体験する密度が濃い場合には、外部専門家の有無に関わらず知見の社内資産化が図られると考えられる。

5. 考察

本研究調査では、国際的な要請に伴う社会包摂と多様性受容促進の一環としての障害者差別の解消に対し、メセナ活動を通して企業としての責任を果たすための事例紹介、かつそこから得られた知見の社内還元によって社員等のモチベーションやロイヤルティの向上に寄与することで、内的な要請への対応可能性を示唆することを目指した。また、外的・内

的要請に応える過程で、結果的に社会の構成員である事業体およびその社員等の中でソーシャルインクルージョンに対する理解が深化し、多様性を受容する包括的な社会の実現に至る可能性を提示しようと考えた。

当該領域におけるメセナ活動に対しては、「なぜ、アートを媒体とするのか」という根本的な問いが提起されることも想定される。法令で定められた障害者雇用率向上への対応にとどまらず、文化芸術を介した社会包摂を目指す必要性に対する疑問を投げかけられた時、どのような回答が考えられるだろうか。ひとつの例として考えられるのは、「アートは個人が当該個人であることの証明であり、単純労働と創作活動の差は、作業の行為者が「その人でなくてはならない」か否か、にある」という回答だ。多様性を受け入れ、個々人が持つハンディキャップを認識した上での社会参画を目指すソーシャルインクルージョンの目的と、個々人の特性を強く反映する文化芸術活動には相互に関連性がある。

一方、メセナ活動とは領域を異にするが、パソナハートフルの障害者雇用促進事業をはじめとする社会包摂の一環としての障害者雇用促進は、多様性を内包する企業での、「個々人の個性と意思を尊重する」精神に基づいた人間本位 Human Oriented な従業可能性を示唆しており、健常者を含む労働者のより適切な能力活用の可能性に関する議論、および日本型採用・配属制度の非生産性解決に関する議論へ発展しうる。

たとえば、障害者が障碍＝個々の能力を活かした業務に従事することを選択できる制度が一般的になるにつれ、健常者も専門性＝個々の能力に基づいて自身の従事する業務を選択する権利が与えられるべきという流れが生まれる可能性があるのではないか。日本型の一括採用、新卒主義、社員総管理職候補制に対する批判が目立つ昨今、障害者雇用がもたらす組織変化が、(いわゆる)欧米型の専門職採用・配属制への転換の流れにさらなる説得力を加えることも予想できる。この点においては、今後の流れを楽しみに見守りたい。

障害者にとどまらず、広域における社会的弱者のソーシャルインクルージョンへの対応が求められる昨今、本研究の結果が企業および各種団体・個人の参考になれば幸いだ。

6. リミテーション

障害者を対象としたソーシャルインクルージョン系メセナ活動を実施する企業の数が限定的であり、今回の調査対象企業数も3社と少ないことから、調査結果の確証性も限定的で

あると考えられる。企業による先端的な領域での試みの現状把握および将来的な活動の参考としていただきたい。

鈴木紗綾子（すずきさやこ）

国内の大学で法律とジャーナリズムを学び、出版社での勤務を経て英国の大学院へ私費留学。文化政策分野で修士号取得。帰国後、外資系コンサルティング会社でリサーチおよびアドバイザーの経験を積んだのち、現在は書籍編集者として勤務。出版契約・著作権管理も行う。ミッション系女子校で学んだ博愛の精神にもとづき、文化を通じた人権や福祉への貢献を目指しています。

【資料：インタビュー質問票】

インタビュー内容（概要）

- プロジェクトチーム規模
- 担当部署
- 企画・運営における社員参加率
- 外部アドバイザーの有無
- プロジェクト決定の経緯
- エイブル・アートを選んだ理由
- プロジェクト実施前後の社内意識の変化
- プロジェクト実施による実業への影響

【参考文献】

ⁱ Silver, M and Miller, S.M., 2003 (Online):

<http://www.humiliationstudies.org/documents/SilverSocialExclusion.pdf>

ⁱⁱ The World Bank, 2013 (Online):

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16195/9781464800108.pdf>

ⁱⁱⁱ 内閣府, 2016 (Online)

http://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/law_h25-65.html

^{iv} McKinsey&Company, 2015 (Online)

<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>