

〈論文〉

就労継続支援B型事業所における 取り組みのパイロット調査

田 尻 敬 昌*

要 旨

障がい者に就労の機会と訓練を提供する就労継続支援B型事業所を営むユーアイキッチンに対して、インタビューを行った。その事業所における、業務内容、進捗度、評価の見える化を企図したタスカルカード（「タスクがわかる」カード）にEnabling Controlの特徴があるのかを明らかにしている。特に、現場職員の裁量性を発揮する特徴に重点をおいてパイロット調査的なインタビューがなされている。なお、本研究には筆者の主観に基づく解釈も含まれるので、注意されたい。

キーワード：障害者総合支援法、就労継続支援事業B型、タスカルカード、
Enabling

1 はじめに

厚生労働省(2016)によれば、ハローワークにおいて、障がい者による新規の求職申込が191,853件ある中で就職にこぎつけた数が93,229件と過半数を割り込んでいる状況にある。このように厳しい就職状況にある中で、一般就労に向けた国の支援策の1つとして、障害者総合支援法に基づく就労移行支援事業や就労継続支援事業などがあり、前者が一般企業に就職できそうな障がい者を

* たじり たかまさ、九州国際大学現代ビジネス学部 tajiri@cb.kiu.ac.jp

訓練する事業であり、後者が一般企業に就職できない障がい者に対して労働機会と訓練を行うものである。両者ともNPO法人、社会福祉法人、株式会社などの第三者が運営しているが、大きく異なる点として、移行支援事業が主に訓練に焦点を当てており、継続支援事業のほうが、クリーニング店、印刷業、飲食店などの事業を営む中で障がい者に働く機会を与えているので、前者に給与等が発生するとは限らないが後者にはそれが発生する。また、就労継続支援事業にはA型とB型があり、雇用契約を結ぶことが可能かどうかにより違いがある。

2016年度の厚生労働省の調査では、一般企業で働く障がい者が約97.4万人いる中で就労移行支援事業所の利用者が約3.1万人、就労継続支援A型事業所が約6.8万人、B型事業所が約25.3万人となっている。これを見ても、当該事業所と雇用契約を結ぶことが不可能な障がい者が非常に多いことがわかる。

そのような状況でやはりB型事業所において働く障がい者が訓練・労働の中で「できること」を増やし、一般就労へと結びつけることは「親なき後」も自立して生活を送るといふ点で重要なものといえる。

本論文では、この就労継続支援事業（B型）を営む社会福祉法人ユーアイ村の「ユーアイキッチン」における「タスカルカード」の取り組みを考察する。

タスカルカードは本事業の利用者である知的障がい者が行う業務をカード化し、ホワイトボードに貼り付けて、業務の見える化を図り、行われた業務に対して評価されるべき内容であれば、「ゴールドの花」と呼ばれるものを貼り付けて評価を行い、その評価の見える化を行うものである。

事業所における業務が多岐にわたり、その内容や関係性も複雑化する中で、知的障がい者が安心して1人で複数の業務を担当していくには、業務内容とその進捗状況の見える化を図るシステムが必要であり、この公式的なシステムのもと、業務内容の変化に対応したり、障がい者に問題が起きたときに、現場の職員が臨機応変に裁量性を発揮して納得しながらタスカルカードのルールを変更していく必要がある。このようなタスカルカードにはEnabling Control

の設計原理とその利用が求められるかもしれない。

そこで、本研究では、ユーアイキッチンで使われているタスカルカードの Enabling の特徴をパイロット的なインタビュー調査により明らかにしたい。

2 先行研究とリサーチ・クエッション

Adler and Borys (1996) は、官僚的な組織構造において、構成員がルールに沿いながら効率的に業務を行いつつも、なぜ不測の事態に対して自律的な行動により対応できるのかを考察している。

Adler and Borys (1996) は、その公式化を Coercive と Enabling という 2 つのタイプに分けており、Coercive を、計画やマニュアルを順守させて強制的に経営資源を統制するものとして説明し、それに対して、Enabling を、完全にプログラム化できない業務において、従業員が使い勝手の良いように一部システムを変更させることを認め、従業員の動機づけや満足度を高めつつ、自律的な行動やイノベーションを生み出すように方向づけるものとして捉えている。

このような Enabling の概念には、①修復性 (repair)、②内部透明性 (internal transparency)、③全体透明性 (global transparency)、④柔軟性 (flexibility) の 4 つの特徴があると Adler and Borys (1996) は指摘をしている。

Adler and Borys (1996) によれば、①の修復性については、業務における問題点を見つけ、どこに原因があるのかを検討し、それを解決するものであり、スタッフ部門が主導的な役割を果たすのではなく、業務に携わる従業員が自ら取り組む。

②の内部透明性は、現場の従業員がその業務プロセスを把握できるように見える化させる設計上の特徴をさす。

Adler and Borys (1996) は、この内部透明性について、不測の事態に直面したときに、現場の従業員が裁量性を発揮するために、内部の仕組みが見える化され、システムがどのように機能し、どのような状態にあるかといった情報を

理解可能なものにしておく必要性に言及している。

Ahrens and Chapman (2004) によれば、この内部透明性を高めるために、マネジメント・コントロールのプロセスにも現場の従業員がアクセスできることが求められている。

さらに、Adler and Borys (1996) や Ahrens and Chapman (2004) が指摘するように、組織プロセスの重要な要素が明確になされ、ベスト・プラクティスとなるルーティンを明文化することで、現場の従業員に管理プロセスの見える化がもたらされる。

Ahrens and Chapman (2004) によれば、このような内部透明性がうまく機能するカギは、階層化された情報に現場の従業員がアクセス可能であるかどうかという点にある。

③の全体透明性は、西居・近藤 (2015) によると、複数の業務プロセスの相互関係や、全体的な業務プロセスにおいて自らの位置づけや自部門の状況などを可視化させる特徴である。

Adler and Borys (1996) は、業務遂行の設計に Enabling の特徴があれば、従業員にとって幅広い組織や環境と相互作用するのに役立つような広範囲な情報が提供され、それゆえ、自身の業務が業務全体に適合するかということを理解することが可能になると指摘している。

Ahrens and Chapman (2004) では、予算が、組織のプロセスの全体透明性を高めるために、最も幅広く利用されるマネジメント・コントロールのツールであると述べられており、この全体透明性が確保されれば、階層的な組織においても、予算編成時や業績評価時に、縦の調整を高めたり、予算期間全体にわたり横の調整を実行できる可能性が言及されている。

西居・近藤 (2015) によると、④の柔軟性は、システムの利用に関して、従業員の裁量を許容するための設計上の特徴である。Ahrens and Chapman (2004) においても、柔軟性は、コントロールの利用に関する組織構成員の裁量に言及する設計概念であると説明されている。

Adler and Borys (1996) は、不測の事態に対して、柔軟なシステムは、利用者が、特定の作業要求に応じて、システムの接合部分に変更を加えたり、機能性を追加するように促すことに言及している。

Ahrens and Chapman (2004) によると、Enabling Controlのもとで、システム全体は、カスタマイズされたルーティンの定義を共通のデータ・ベースから受け手ごとに提供するが、各個人は、臨機応変にルーティンをカスタマイズすることが許容されると指摘されている。さらに、様々な業績情報の集合体を組み立てる選択肢を利用者に与えることによって、マネジメント・コントロール・システムは、分化するものの相互に関連性のある、変化する状況にあった複数のイメージ図を形成するのに役立つとも述べている。

西居・近藤(2015)によれば、現場で起こる不測の事態に対応するために現場の従業員が「一時的」に、システムを変更したり、手続きを一部省略することを容認するような特徴を「柔軟性」とよび、「修復性」のほうは、今後同様の事態が生じてても定型的に対応できるようにシステムや手続を完全に変更してしまうことであると説明されている。

管理会計研究では、Ahrens and Chapman (2010) が、この Enabling の概念に注目してレストラン・チェーンの事例研究を報告し多くの関心を集め、それを応用する形でChenhall, Hall and Smith (2010) が社会的に弱い立場の子どもたちを支援する NGO 団体の事例を報告している。

June (2018) では、障がい者個人に対する給付金をめぐる Enabling なアカウントビリティの事例が報告されている。この論文では、ドイツのある州政府が障がい者に対してその個人的な給付金をどのように使うべきかという情報を提供するアカウントビリティと、障がい者が州政府に対して給付金をどのように使用したかという情報を提供するアカウントビリティについて論じられている。

日本において、障害者総合支援法による就労支援施設の利用は個人に対する給付であるが、障がい者 1 名が 1 日当該施設（例えば就労継続支援事業 B 型

の施設)に通うことで「施設(事業所)」に与えられる約5,000円の金銭については、決して障がい者個人に直接入るものではない。また、June(2018)と異なる点は、本論文がタスカルカードというユーアイキッチン特有のツールを考察している点である。ただし、本論文では、アカウントビリティについては焦点を当てておらず、これに関連しては次回の論文で検討していきたい。

そこで、そのスタートを切るべく、業務や評価の見える化を図る「タスカルカード」に注目し、それに対するイネープリング的特徴をインタビューにより明らかにしたい。

藤澤・平井(2013)は、社会法人ユーアイ村が運営する就労継続支援B型事業所であるユーアイキッチンでは、「タスカルカード」という仕組みを使って、業務情報を共有していると指摘している。このユーアイキッチンはお弁当の製造・販売とカフェをしており、お弁当は県庁や近隣の企業に販売をしている。主に20名を超える知的障がいを抱える人が働いている。ちなみに就労継続支援事業は、一般企業で働くことが困難な障がい者の人が、何かしらの事業(例:印刷業、飲食業など)を営む所で働きながら一般企業で求められるスキルを身につけていく福祉事業である。

藤澤・平井(2013)によれば、障がい者(利用者)が、ホワイトボードに貼られたタスカルカードを見て、①まず午前中の自分の仕事を把握し、②仕事に取り組み、③完了すると赤いマグネットで印をつけ、④午後は「いろいろな仕事カード」から取り組む仕事を選ぶことができ、状況によっては終わっていない他の人の業務を手伝ったりするようである。

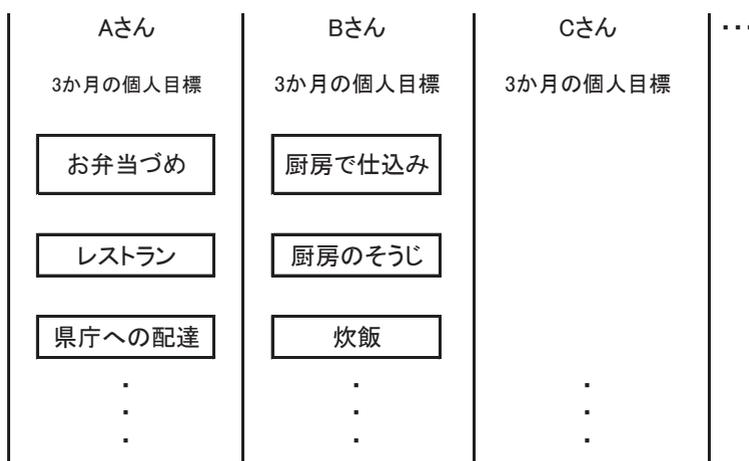
さらに、⑤職員(健常者)が頑張ったと判断できる仕事に対して「ゴールドの花」をつけて評価する仕組みがあり、⑥評価を確認できやりがいにつながる可能性を藤澤・平井(2013)は指摘している。⑦仕事が終わればカードの曜日を確認して明日の準備をできるようにもしている。藤澤・平井(2013)によれば、月末には貯まった「ゴールドの花」の多いTOP3の人にトロフィー与えて表彰するような非金銭的報酬制度がある(その後、その評価を工賃に反映させ

る形態へと変化している)。この仕組みにより、業務と評価の見える化が可能となり、ムダな仕事の削減、障がい者と健常者の職員のやる気を伸ばすことに成功しているようである。

このタスカルカードによるやる気を引き出す上で重要な「ゴールドの花」の仕組みは、現場の職員（健常者）が日々の障がい者の業務遂行に応じて「柔軟」な評価をすることが求められるものであり、当該カードの仕組みに「現場の職員にとって使いやすい」システムというイネープリングの特徴を十分に持ち合わせていないと「柔軟性」を保ちながら機能しづらいものがあるかもしれない。

そこで、このユーアイキッチンにおける「タスカルカード」の利用に Enabling の特徴があるのか、特に現場職員の「裁量性」を重視した「柔軟性」の事例があるのかインタビュー調査により考察をしたい。

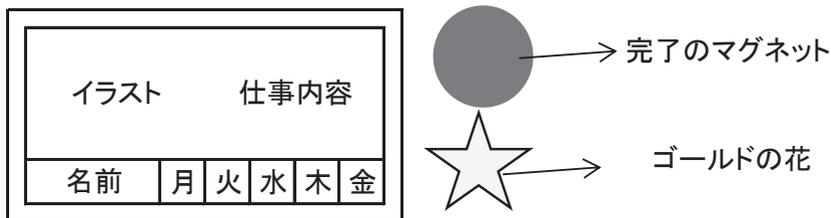
3 ユーアイキッチン、タスカルカード及び、検証方法について



※このホワイト・ボードの前には机があり、各個人のビンが置かれて、その中に「ゴールドの花」を貯めている

出典：ユーアイキッチン内に掲示されているものを参考に筆者作成

図1 タスカルカードを配置したホワイトボードのイメージ図



出典：平井夏樹氏がデザインしたものを参考に筆者作成

図2 タスカルカードのイメージ図

ユーアイ村（水戸市）は平成3年に障がい者のグループホーム（ユーアイホーム）としてスタートし、障がい者の就労支援や日中の活動を行う場所、特別養護老人ホーム（ユーアイの家）、通所介護事業（ユーアイデイサービス）、生活介護・通所介護事業（ユーアイファクトリー）、居宅介護支援事業所（ユーアイケアプラン）、保育園（ユーアイほいくえん）など様々な事業を展開している。職員数は200名を超え、サービスの利用者も500人を超える規模である。

その中でも、研究対象であるユーアイキッチンでは就労移行支援事業と就労継続支援事業B型のサービスを提供している。就労移行支援は一般就労可能な障がい者を対象にしているが、養護学校を卒業した障がい者は、すぐに就労継続支援事業所のサービスを受けることができないので、そのような人でもユーアイキッチンで訓練を受けることができるように、同事業も行っているようである。就労継続支援事業では一般就労できない障がい者を対象にして働く機会の提供と訓練を行っている。無論、B型は雇用契約を結ぶことができない障がい者を対象にしている。移行支援事業に6名、継続支援事業に20名程度の利用者（障がい者）がいる。また、常勤の職員（健常者）が6名、非常勤が14名程度いる。

ユーアイキッチンでは弁当の製造・販売とカフェを行っており、お弁当の事

業が主軸となっている。お弁当は県庁での販売が売上の大半を占めるものの、周辺の企業からも多く受注している。お弁当の内容は、5種類以上ありその中身も毎日毎日異なるように1か月間のメニューが組み立てられている（週ごとや月ごとに同じメニューが繰り返されるものではない）。

このお弁当作りは、①調理に始まり、②アルミカップに料理をつめ、③お弁当に盛り付け、④ふたをしてラベルを貼り、⑤出荷の準備をし、⑥配達車にお弁当を載せて集荷し、⑦県庁で販売したり注文客に商品を届けるといった工程に分かれている。

タスカルカードは、必ずしもこの工程に限定されたカードのみが存在するわけではなく、調理に関連した洗いの作業、そうじ、洗濯に関連した作業、炊飯機器の組立、献立の入力など多岐にわたる。また、業務の執行そのものに関連したカードだけ存在するわけではなく、早出や時間通りに出勤できたか確認するカード、身だしなみのチェックをするカード、お金の計算練習をするカード、薬を飲んだか確認するカードなど非常に多様性に富んだ種類のものがある。

午前中の仕事は予め決められたカードが並べられ、午後からの仕事は選択ができるカード内容となっている。

カードは利用者個人ごとに縦に並べられ、ホワイトボードに貼り付けられている。カードの先頭には氏名、その次に利用者が考えた1か月間の個人目標が貼られており、その下に先ほど説明した作業のカードが並べられる。行うべき作業の順番どおりに上からカードを並べている。終えた作業のカードの横には完了の印であるマグネットを障がい者自ら貼り付けていく。

作業のカードは1枚ごとに質が高いと評価され、ゴールドの花が貼られる。ホワイトボードの下には名前シールのついたピンが置かれて1日の作業が終わればそのピンにゴールドの花が入れられていく。

1か月間の中でゴールドの花が多い上位3名は表彰される。当初はトロフィーのみが与えられていたが、その後、翌月の工賃に500円が3名とも付

加される。ホワイトボードの1番上に来るネームプレートの近くには「○月 No.1」など印もつけられている。

カードには名前が入れられており、何曜日にする作業かといったことがわかるようになっており、また、写真では情報量が多くなるので障がい者でも一目で何をする作業か分かるようなイラストがつけられている。また、カードに名前を入れることで、カードや作業への愛着を高めることを期待しているようである。

業務内容、進捗度や評価の見える化とやる気の向上を基本的な効果と考えつつも、作業の分節化をする中でムダの削減に成功したり、障がい者が仕事量を調整したり、さらに、見える化により着実にできることが増え評価され喜ぶ障がい者を見て職員も明るい気持ちになるという効果も生まれているようである。

このような効果により、ユーアイキッチンはタスカルカード導入後、売上が5,500万円近くに達し、障がい者の工賃が1か月平均45,000円を超えているようである。

このようなカードによる成果を生み出したのはユーアイ村の理事長である藤澤利枝氏であり、現理事長がユーアイキッチンの施設長を行っているときにタスカルカード制作・試行し始め、その後、ユーアイデザインの代表取締役である平井夏樹氏がそれに加わり、現行のタスカルカードが形成されたようである。

インタビューは当該2名の方に対して、2018年12月4日（水）の9：30～11：30にユーアイキッチン内で行った。また、その後、何度か電話による聞き取りも行っている。

インタビューは事前にイネープリングの特徴を書き下した内容に事例を交えた質問票を送った上で実施した。

4 インタビュー内容

インタビューの中から、組織の目的、不確実性、透明性、柔軟性、修復性について、以下の内容を明らかにした。

(1) ユーアイキッチンの目的

ユーアイキッチンは概ね2つの目的を抱えているものと推察できた。障がい者を就労・訓練するためには事業の発展・継続が必要なため収益性を求める側面もあり、同時に「障がい者ができることを少しでも増やす」という目的も持っているようであった。

この「障がい者ができることを増やす」という目的については、当該事業所の運営理念でもある。この理念に基づき、事業境界のコントロールを意識していることはなかったが、毎年現場の職員を交えて事業計画書を作り込む中で組織の方向性を共有しているようである。

障がい者は3か月ごとの面談の中で目標を決めており、タスカルカードの上に掲げている。取り組みたい新しい仕事を目標にする場合、新たなカードが追加される。障がい者にとって、その新しい1枚のカードも「できること」の大きな目標を明示する役割を果たし、同時に日々の評価によりその実現度合が実感できるものといえる。その新しく追加されたカードは「できることを増やす」という組織目的の先行指標の役割を果たしているかもしれない。

業績について言えば、お弁当の売上は、タスカルカード導入後、約1.2倍に上昇しているとのことであり、事業継続は問題ない状況にあるが、利益が著しく上昇しているわけではなく、その余剰を障がい者の工賃に回しているようである。

前述したように、この工賃に関して、1か月ごとにゴールドの花を数えて上位1～3位を表彰し、ホワイトボードに○月の○位と明示させていた。また、3位までに入ると一律、翌月の工賃を500円上げている。また、ゴールドの花

は翌年度の工賃の検討に反映させている。

また、先に挙げたように組織の目的は、「障がい者のできることを少しでも増やす」という明確なものがあるものの、定量的な目標については、特段、明確なものは共有されておらず、「この場所では今このような行事がありどれくらいお弁当が売れるのかといったことが会議では議論され情報共有されており、売れどきを逃さないという機会コスト的な意識はある」とのことであった。これも1つの目標と解釈することもできよう。

カード1つ1つをゴールと捉え着実に実行し、業務が評価され、ゴールドの花を獲得し、工賃のUPへとつながり、このサイクルを十分に認識される中で働く意欲の上昇をもたらす。このように他者に承認されることで問題行動も減り、就労意欲が伸ばされている。

(2) 不確実性

お弁当屋さんというメジャーな業態で他の組織同様に厳しい競争環境にさらされている。

そのような中で市場性のある商品を提供するべく日替りのメニューを提供している。翌週も同じメニューを繰り返しているわけではなく、季節に応じて変化もするので障がい者の人にとっては定型的な業務とは言えず、その中で新しい仕事が追加されれば、タスカルカードがないと決して適応しやすいとは言えないかもしれない。

(3) 透明性

先に指摘したようにカード1つ1つが今日行うべき仕事の到達点として提示されており、情報共有のため終了すればマークをつけ、その後、すぐに評価が行われ、一定の質をクリアできれば「ゴールドの花」がつけられ、評価結果が確認できる。これらの使用されるカードは、障がい者に理解しやすいように写真ではなくあえてイラストがつけられており、言葉も最小限にとどめられて

いるとのことであった。

仕事を完了すると自分で印をつけ、さらに次の仕事を確認できる。また、繰り返し自分の仕事を何度でも確認できることで、安心して業務を進めることができ、職員の指示の手間が削減できる。さらに、明日のカードを自分で並べて明日の仕事も確認できる。

また、障がい者が自ら1日の業務のカードを自ら並べ、次に何をすべきか把握できるという点や、午後の業務を自分で選ぶという意思決定をしているところから内部透明性は確保できていそうである。午後の業務を選ぶ意思決定において無作為に選択がなされていれば、事業所全体の仕事が完了しないが、そのような事態は起こっていない。それはカードの枚数によるコントロールだけでなく、事業所全体の仕事が複数枚を1つにしたホワイトボードにより見える化されていることで成り立っている。さらに、例えば、障がい者が午後から仕事を抜けるときは、障がい者同士でカードのやりとりを成立させていたり、未完了のカードを見つけて作業の手伝いをするなどの相互作用がある。これは自分の業務と他者の業務の相互依存関係を理解できる必要があり、全体透明性が確保されている1つの証拠でもある。

また、評価においてもカードとゴールの花の存在により、障がい者が「なぜ自分のカードの横に花がついていないのか」理解できないときに、健常者の職員に尋ねて障がい者がその評価に納得しどのように業務改善を図る必要があるか理解するという相互作用がある。これはタスカルカードによってコミュニケーションが促され、ひいては評価の見える化につながっているものと考えられる。

1つ1つのカードに書かれた業務内容が目標として明確に提示され、情報が整理されていることで内部透明性も全体透明性も確保され、評価により就労意欲が増し、問題行動の減少とともに、柔軟な適応行動をとることにつながる可能性がある。

(4) 柔軟性

柔軟性はタスカルカードを管理する現場の職員の裁量性につながるものである。不確実性が伴う業務において業務の仕組みを現場のユーザーとなる職員が柔軟に変更していく特徴をさす。

この点については3つの内容について説明がなされた。

1つ目が急な業務の追加があるときは付箋で対応するなどのルール変更を現場の職員が行っており、施設長や理事長もそれを追認したようである。

現場の職員がカードを裁量的に追加していくことは、障がい者の目標を追加することにつながり、つまり、先行指標を増やすこととなり、その追加されたカードの業務をこなすことができるようになれば、「できることを増やす」という組織目的の達成に近づくものと考えられる。また、このことから当該事業所ではタスク・コントロールとマネジメント・コントロールが非常に近接していることがわかる。

さらに、2つ目として、障がい者が彼らにとって手慣れた業務を十分に行わなかったときは、「状況」を見て、青いマグネットを貼り付け日々貯めてきたゴールドの花を（1カードにつき2個）返してもらうというルール変更も現場主導で行われ許容されたようである。特にこの2点目は評価の仕組みを変える重要事項といえ、業務の質とやる気に一定の効果をもたらしている。このようなゴールドの花をつける職員の様子を見ると、じっくり考えながら行っているというよりは、かなり素早く判断してつけているように感じた。その評価の基準を理事長に尋ねたところ「仕事の質を見ているが、明確なものはなく、例えば、頑張っているが十分に花を獲得できておらず、モチベーションを落とさないよう、少々質が低い場合でも花を与えるといったこともしており、いろんな人になるべく花を与える」ようである。このように評価の局面においても、現場職員の裁量性がうかがえる。

3つ目として、誰かが休んだときや作業ができないときに障がい者間でカードのやりとりをすることは当初管理者が想定しておらず、利用者から自発的に

生み出された仕組みと考えられると説明を受けた。また、このカードのやりとりは、業務・評価の見える化とやる気を上げる効果によってもたらされていると指摘された。

この障がい者間のカードのやりとりは障がい者の裁量が発揮されており、そのやりとりされるカードが障がい者にとって新しいカードであれば先行指標となり、組織目的の1つである「できることを増やす」ことにつながり、組織の構造計画に影響を与える変化をもたらす可能性がある。

評価の見える化という言葉だけを聞けば厳格さを強いる仕組みに聞こえるが、健常者の職員は障がい者の人のその場その場の様子を見て「適応的」に対応しながらこのタスカルカードを運用しているようである。

(5) 修復性

上記の柔軟性で挙げた問題行動に対する青いマグネットの添付やゴールドの花の剥奪といったものを常態的なルールにすることで、逸脱行為が減る傾向にあるとのことであり、修復性として機能していると言えよう。柔軟性における事例はすべてルール化されており、タスカルカードはこの機能も十分に満たしていると思われる。

透明性の中でも確認した、障がい者間でのカードの融通も突発的事象に対する修復的な相互作用と考えられる。評価に疑問を感じる障がい者の人と評価者間でコミュニケーションが促される場面でもタスカルカードの修復性を見とることができる。

5 おわりに

本研究は、ユーアイキッチンにおいて活用されているタスカルカードの利用にEnabling Controlの特徴があるかを、インタビュー調査を通じて検証した。

知的障がい者にでも理解しやすいように公式化されたツールは、業務内容と

評価の見える化に成功しており、それにより、現場職員の裁量性を如何なく発揮した柔軟なシステムとして運用されていた。

その裁量的な運用は、急な必要性に駆られたが通常と同じようなカードを準備できないときへの対応や、仕事内容が著しく不十分なときに特別なマークをつけて以前から蓄積された評価のマークを減算する取り組み、障がい者間のカードのやりとりなど、通常の企業であればタスク・レベルの内容だが、「障がい者できることを1つでも増やす」という組織目的の当該事業所では、構造計画に影響を与える重要な事項といえる。

いくつかの課題として、1つ目にタスカルカード導入前後の状況を観察できず、別の事業所への導入を行うアクション・リサーチが必要といえる。

また、タスカルカードを利用する他企業として、ヴィオーラというおしぼり事業やクリーニング事業を行う会社があり、他組織の導入事例を考察することも必要といえる。当該企業へのインタビュー調査は現在始めており、現場職員の裁量的取り組みとして「チーム業績評価」などが行われていた。これに関しては別の論文で報告をしたい。

Chenhall, et al. (2010) などでは紐帯に関連する検証が行われているが、本研究では他組織や自組織内での紐帯が十分に検討されておらず、さらなる検討が必要といえる。

June (2018) ではアカウントビリティについて論じられているが、これに関する考察は次の論文で検証することを予定している。

タスカルカードそのものへの課題として、上記の組織では両者とも多くの見学者は来るが、それに比例して導入事例が著しく増えているわけではないようである。

また、本研究には筆者の主観に基づく解釈も含まれている。

これらの課題は今後鋭意取り組み報告したい。

【参考文献】

- 厚生労働省 (2016). 「平成28年度・障害者職業紹介状況等」.
- 藤澤利枝・平井夏樹 (2013). 「『タスカルカード』によるタスクの共有システムの構築～『わかった!』『できた!』『ほめられた!』ポジティブループの実践」独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター 第21回職業リハビリテーション研究・実践発表会発表論文集, 79-82.
- 西居豪・近藤隆史 (2015). 「イネープリング概念を用いた管理会計研究の動向」『メルコ管理会計研究』7 (2), 47-60.
- Adler, P, and B. Borys. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 61-90.
- Ahrens, T., and C. S. Chapman. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research*, 21 (2), 271-301.
- Chenhall, R. H., Hall, M. and D. A. Smith. (2010). Social Capital and Management Control Systems: A Study of a Non-Government Organization. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (8), 737-756.
- Junne, J. (2018). Enabling accountability: An analysis of personal budgets for disabled people. *Critical Perspective on Accounting*, 56, 46-62.

