

重度障害者雇用を目的とする企業の組織運営に関する一考察

—— 和歌山県の事例を素材として ——

小田 章, 小高加奈子

はじめに

和歌山市に本社を置くアクロナイネン株式会社（以下、「アクロナイネン」という。）は、自動車や産業用機械等で用いられるクラッチ、ダイカストピストン、ブレーキの分野で世界でもトップクラスの技術力・開発力を誇るメーカーである。

1963年に同社グループの源流となる自動車エンジンの再生業を起業したのが、同社の現会長の勝本僖一氏（以下、「勝本氏」という。）である。勝本氏は、創業時の自動車エンジン再生業から紆余曲折を経ながら、精密機械部品の製造へと業態を拡げ、さらには全く異業種の高級梅干しの加工販売にまで進出し、今日までに多種多様な分野に関わる企業グループを築きあげた。こうした事業活動を通じて、勝本氏は、現在の和歌山県経済界を牽引する経営者の一人として、周囲の尊敬を集めている。2014年春の叙勲においては、和歌山商工会議所副会頭として、旭日双光章を受章された。

同社グループには、ウインナック株式会社（以下、「ウインナック」という。）とウインワークス株式会社（以下、「ウインワークス」という。）の2社の重度障害者雇用を目的とする企業がある。和歌山県の要請に応え、勝本氏が行政との共同事業としての起業を決断し、強い思いを持って続けてきた事業である。その設立と運営の経緯を振り返ると、同氏の経営哲学と現場責任者の地道な努力により、従業員を支え育てる独特な組織が実現している。本稿では、関係者へのインタビュー調査から得られた事実を紹介しながら、経営学・組織論の視点、特に組織的情報創造の場の理論の視点からの考察を試みる。

1. 事業の概要

(1) ウインナックについて

ウインナックは、重度障害者に働く場所を提供する目的で、1996年3月に操業を開始した製造業の会社である。現在、従業員は55人で、そのうち9人の社員は障害がある。2013年に、障害のある社員がいきいきと働き、会社の経営に貢献していることが評価され、ダイバーシティ経営企業100選に和歌山県で唯一選ばれ、経済産業大臣賞を受賞した。

ウインナックには、三つの特徴がある。

第一の特徴は、第三セクター方式の会社ということである。和歌山県、和歌山市と地元企業のアクロナイネンとが共同出資して設立した。

第二の特徴は、重度障害者多数雇用企業ということである。設立以来十数年にわたり、20

人から40人以上の障害者を継続して雇用している。

第三の特徴は、障害福祉サービス事業を行う子会社を持っていることである。2009年11月に、一般企業で働くのが困難な障害者のために、ウインワークスを設立した。

ウインナックの事業について概観する。ウインナックは、自動車などの機械部品について、金型の設計から製造、金型を用いた鋳造、そして鋳造した製品の加工まで一連の業務を行っている。

金型設計部門では、顧客ニーズに対応して様々な提案をしながら業務を行っている。

金型製造部門では、設計した金型をコンピューター制御の放電加工機やマシニングセンターといった精密工作機械を用いて、図面通りに正確に製作している。この部門では、重度の聴覚障害者1人と上肢に障害のある1人が働いている。

鋳造部門では、金型部門で設計・製造した鋳型を使って鋳物を製作している。製品は主に自動車などの機械部品である。また、親会社のアクロナイネンがピストン製造で国内のトップメーカーである関係から、数多くのピストン素材を生産している。この部門では、重度の聴覚障害者が1人働いている。

金属事業部門は、機械加工とバフ加工の二部門に分かれている。機械加工部門では、NC旋盤やマシニングセンターといったコンピューター制御の精密工作機械を用いて、主にアルミ製品の加工を行っている。この部門では1人の重度の聴覚障害者が働いている。バフ加工部門では、動力モーターを使って金属を加工するバフ研磨機やエンドレスなどといった工作機械による加工を行っている。この部門では重度の聴覚障害者が1人、重度の身体障害者が1人、知的障害者2人が働いている。

地球環境保護の観点から、リサイクルトナーの製造を行っている。プリンター等の使用済みトナーカートリッジを洗浄して、新しいトナーを詰めて製品にしている。この製品は障害者優先調達法の対象になっている。

ウインナックでは、これらの作業現場以外にも、事務職員として重度の身体障害者1人が働いている。

(2) ウインワークスについて

ウインワークスは、ウインナックの100%子会社である。2010年1月に設立した福祉サービスを目的とする会社で、就労継続支援A型事業所と就労移行事業所を運営している。

会社設立のきっかけは、リーマンショックによる世界同時不況であった。ウインナックも不況の影響をもろに受け、お客様からの注文が激減した。工場の一時閉鎖や労働時間の短縮などを行って仕事の調整を図ったが、大きな打撃を受けた。

障害のある従業員の中には、不規則な勤務により体調を崩したり、普段とは違う作業や環境に適応できないなどの理由で、仕事が続けられない人が続出した。そうしたことから支援

を必要とする従業員が、自分のペースで働き続けられる福祉を目的とした会社を設立した。現在、社員は16人で、うち6人が障害者である。また、27人の障害者が就労支援サービスの利用者という立場で働いている。

ウインワークスは、就労支援A型事業と就労移行事業で構成されている。

就労支援A型事業の主要業務はウインナックからの下請作業で、鑄造製品のバリ取りが中心である。バリとは鑄造の時点でできた余分の部分のことで、ヤスリなどを使って削り取る作業がバリ取り作業と呼ばれている。この作業には、重度の聴覚障害者が6人、知的障害者19人、重度の身体障害者3人、精神障害者5人が従事している。

この作業はグループで行うことを基本としており、流れ作業方式を採用している。集団行動が得意でない障害者については、できる限り集中して作業ができるように配慮しているが、他の利用者と協力して作業をするための訓練も行っている。ヤスリ掛け作業の他にボール盤による作業や研掃機を使用しての作業も行っている。

就労移行事業では、一般就労を目指す障害者に働くための基礎力を養うことに重点を置いて、1年から2年をかけて訓練を行っている。

利用者の1日のメニューを紹介すると、朝礼の後ビジネスマナーや手話の勉強、午前中は企業で働くために必要な整理・整頓・清掃の三要素を身に付けるための訓練として、トイレ掃除、作業着の洗濯、農作業等。作業工具や工作機械の使用方法も指導している。午後からは、内職仕事やA型事業の下請作業等の生産活動を行っている。

2. 従業員を支え育てる職場

重度障害者雇用を目的とするウインナックの社長は西氏である。

就労移行支援に特化したウインワークスも西氏が社長を兼務し、現場責任者は次長の花田氏である。

今回は西社長と花田次長にインタビューを行った。以下、経営学・組織論に関する研究関心から特に興味を惹かれた部分を抜粋する。

(1) ウインワークスについて ～花田次長へのインタビューの記録～

小高：工場見学の時に社長さんがご案内してくださったのですが、今まで他の会社で工場見学をさせていただいた時に社長さんと回ったりすると、ちょっと空気がピリッとされたりとか、すごく社長さんを意識されたりする社員さんがいらっしゃるものですが、こちらでは、

花田：ないですか？ハハハ（笑）。

小高：和気藹々とされているのかな？と感じたのですが。私には元気に「こんにちわ！」って声をかけてくださったり、社長さんにもこやかに笑いかけられているのを拝見して、非常に雰囲気がいいなって感じたんですね。その組織作りとか雰囲気づくりって、何か特別な

ものがあるのでしょうか？

花田：う～ん、やっぱり話やすいですよ、うちの社長って。いろんなことも聞いてくれるしって
いうところもあるんで。朝、バスに乗ってくる方がいて、その子が事務所の社長の方を向い
て、「おはようございます！！」って言うんですよ。そしたら社長が、「今日も元気か～？」
とかって言うて。それで「へへへ」っていう感じ。

小高：ああ、いいですね。上の方を恐がったりせず、

花田：そんなことないですね。

小高：どうでしょうか？知的障害の方と接することで、こちらが元気になったというようなご経
験ってございますか？やる気をもらったとか。

花田：僕、体調を崩して辞めようと思った時があったんですよ。その時に、他の方が先に辞めるっ
てことになって、で、その方と仲の良かった方が今いてるんですけども、その方が「次長が
いるから僕は頑張るんや」って言うてくれたらしいんですよ。そんなに言われるとこっち
も頑張らなアカンなと思って。それが嬉しかったんで今まで来てるんですけども、うん。

小高：ご家族の方のご意見を聞くような機会ってあるのですか？

花田：一応、就労支援っていう形なんで、生活面もそういうのいろいろあるんですよ。相談したり
とかっていうのもいろいろあるんで、そういう時は親御さんの意見もいろいろ聞きながら
やってるんで、そういうのもありますよ。

小高：そういう方がこちらに通われるようになって、社会性などが身に付いてきたなって思われま
すか？

花田：やっぱりありますよね、うん。就労支援って、

小高：ちょっと教えていただけますか？

花田：利用者がいて、指導員がいてっていう形の組織なんですよ～。障害のある方が入って来
て、いろいろ支援、生活面とかも見ながら指導、一般企業に就職できるように指導とかいろ
いろ教えていく場なんですよ。今それで、利用者が28名いるんですかね。指導員が14名い
てるのかな。で、僕たちがいて、で、毎日の生活の規律みたいなものをね、

小高：ご自宅では身に付かないものを？

花田：それが移行ってなるんですよ～、色んなことを勉強する場。だから、ビジネスマナーとかパ
ソコンを教えたりとか。

小高：パソコンも？

花田：うん。で、洗濯とかいろいろあるんですよ、ここには。農作業とか、いろんな面。A型と移
行っていうのがうちにはありまして、それがウインワークスになるんですよ。ウインワーク
スの中には。

小高：A型があって移行がある、と。

花田：だから、A型は一般企業向けに支援するっていう形。で、移行はA型に行く子とか一般企
業へ入れられるように勉強をするっていう形。

小高：次長さんの夢って何ですか？

花田：夢？特に無いですよ～。う～ん・・・、すぐに出て来んのよな～。

小高：現状に満足ですか？もっとこうなればいいのになって思われていることはないですか？会社の環境とか、もっと変わった製品を作りたいとか。

花田：それはありますね～。良いものを作りたいっていうか。

小高：ワークスさんで自動化できることはしていきたいとお話でしたが、どういったところが自動化できそうですか？

花田：まだそこまでは行ってないんですけども、徐々に考えていかな、やっぱり募集しても人が来ないっていうのもあるでしょ。

小高：欲しい時に来てもらえるとは限らないでしょうし。

花田：うん、それもそうやし、体力的にもたないっていう、やっぱり朝から晩までってしんどっていうのがあるでしょ。だからやっぱり自動化も考えていかなアカンのかな～とも思うんやけども、う～ん、やっぱりそれにはお金も必要でしょ。機械ってなるとお金がやっぱり。だから、簡単な治具は一応進めてはいるんです。一番簡単に動けるってなったら、そういうのが。だから、機械化にはしたいんですけど、人間の手でしかできないっていうところもやっぱり多い。

小高：バリ取りを見せていただいていたんですけど、その方がされた1回で取れちゃうものなんですか？また次の段階でどなたかがチェックをして？

花田：検査も入れてます。それで残ってたらまた戻して、「残ってるよ」って言うて。

小高：やっぱり朝と夕方とでは違うでしょう？

花田：ありますよ。体力的にもね～。

小高：お疲れになってくるでしょうし。

花田：やっぱり取り忘れてことも出てきますよ。どっちにしろ検査をする人が無かったら、とても出荷できない状態。

小高：検査とは、

花田：あの流れの中で、最後の方が全部一通り見てるんですよ。

小高：あの同じテーブルのところで？

花田：そうそうそう。端っこの方が。

小高：8時間のバリ取りって、腕が痛くなるでしょうね。

花田：中には昨日教えたことが忘れてるって子もいてるんで、また1からっていう場合もありますよ。

小高：教える方は根気が要りますね。

花田：要りますよ（笑）。

小高：理解の速度が緩やかかっていうだけではなくって、忘れちゃうっていうこともあるわけですね？

花田：忘れちゃう場合もありますね。だから、「昨日、教えたのに」って怒られてる場合もあります。けども、それは特性、そういうのもあると思うんで、それはもう仕方がない事。毎回毎回同じことの繰り返しを教えていく、それが指導員の役目ですよ。

小高：男女比はどのようになっているのですか？

花田：女性は1割はありますか。2階は5人、1階に4人いてるんですかね。9人いてると思います。

小高：一般的には女性の活躍の場を広げていきたいと思いますという流れがありますが、こちらでもそんな動きはあるのですか？

花田：入れたいのは入れたい。やっぱり女性の方は器用っていうのがあるでしょ。

小高：細かい作業ですか？

花田：検査するのもきっちり見れるっていうのがあるんで。けども、こっちから指定はできないでしょう、募集しても。女性だけってできない。

小高：和気藹々とした雰囲気というのは、女性としても働きやすい環境なのかな？と思って見ていました。

花田：って僕はそう思ってるんですよ。みんなはどう思ってるかは分からんけど、僕自体はそう思ってるんで。

小高：育てて自立していかれる方を見送るといって、そういう時はどのような思いですか？

花田：嬉しいですね、一般企業へ行けるっていうのも。

小高：ご本人も嬉しいでしょうし、ご家族の方も嬉しいでしょうね。

花田：でしょうね。

小高：こちらでいろいろ指導をして育てても、こちらに就職するとは限らないわけですものね。

花田：はい、ウインナックへ行く場合もありますけど。

小高：ご自身の希望っていうのは、

花田：やっぱりウインワークスで働きたいっていうのが多いです。けども、うちは一般企業へ入れなくてはっていうのもあるんで、今年の子は自分で見つけて来て、

小高：ご自身で？

花田：はい、はい。そういう方もいました。

（2018年5月2日花田次長へのインタビュー記録より抜粋）

（2）ウインナックについて ～西社長へのインタビューの記録～

小高：今は聴覚障害者の方が多いのですか？

西：いや、今はもう知的障害の人が多いです。できてしばらくは聴覚の人の方が多かったと思いますけど。僕も実は途中から来たんです。もう12年ぐらいになるかなと思いますけれども、その頃はやはり聴覚障害の人、多い時は17人ぐらいウインナック・ワークス合わせていらっしやったですね。今は10人ぐらいになってるかな。その代わり、知的障害の人が20人近くになってる。そういうことですかね～、うん。

小高：どのような障害が特に難しいとかってありますか？

西：私らのところは、どういうんでしょうね、まあ、一緒ですわ、もう、ただ難しい人っていっぱいいますよね～。それはそうですね。

小高：意思の疎通がなかなか難しいということですか？

西：私ともそうですが、おそらく全員が一緒の障害のところって、そんなにないと思います。そう思ってます。それはそれとして、基本的に難しいことっていっぱいあります。例えば、聴覚障害の方っていうのは、やっぱり言葉が非常に少ないですよ～。これは僕は目の不自由な人の働いているところも関わっていて、目が弱い人達とも交流がありますが、その人

達はその人達で断然難しいとこありますけど、聴覚障害の人っていうのはパッと見は一緒やけど、語彙が非常に少ない。だから、こちらが中途半端な、まあそれは他の障害も一緒ですけどね、分かりにくい言葉、

小高：微妙な表現とか？

西：そうそう、そういうのは分からないですね。

小高：ニュアンスというか？

西：そうそう、ニュアンス的などかね。さっき、コーヒー持って来てくれた彼女からも一番最初に言われたことは、「社長が思っている赤い色とあの子らが思っている赤い色は違いますよ」というのがまずあって。それから、さっきのビデオに出て来た手話の先生、私の人権の先生なんですけど、あの方に言われたのは、一番最初、「聴覚障害ってどんな障害か分かっていますか？」って。一番最初にね、聞かれたんですよ。「基本、喋れないでしょ?」、「そうじゃない」、「あの人らは日本語が分かってない人達です」。当時、14~15人の聴覚障害者がおりましたけれども、「日本語が分かっている、まあ、少なくとも社長が思ってる日本語が分かっている人は1人しか居てない」。もうその方は退職されましたけどね。「だから、それを前提に話をしてくださいよ」ということを仰った。だから、そこからのスタート、私はね。その人っていうのはほんとに凄い人で、和歌山県に600人くらいって仰ったですかね~、聴覚の障害の人が居りますけど、彼女は400人ぐらいは知ってて、しかもその人の生い立ちとかご両親のこととかすべて分かっている人でしてね。去年の10月ぐらいかな、ちょっとコケて、それからもう一応うちを退職した形になったんですけども、今でも元気で活躍されています。この人は凄い人でしたね。非常に色々なことを教えてもらいましたね。障害っていうのはどういふことか、彼らにどう接すべきとかかね。

小高：日本語が分からないというのは、どういう意味でしょう？文字は分かるわけですよね？

西：学校も出てない人も以前は居りましたから。だから、伝えたいことを我々が書いて相手に渡しますよね、現場で作業する社員には注意事項を書くんですね。それを渡すんだけど、本人は「分かった、分かった」って言うんだけど、中身は全然分かってないんやね。なんでかっていうたら、分かったって言わんと怒られる。そういう生活を彼らはずーっと送って来てる。だから生活の知恵で何かを言われたら「分かった、分かった」って言うもんやと思ってる。だけど、理解は全然できてないですよ。それを手話のプロが来てね、彼女が教えてくれた。タイから研修生、うちにも入ってますし、アクロナイネンにも入ってますけど、その人達に日本語を教えるのと同じですね。日本語が分かればへんから、だからこれはこういう意味ですよって言わんとダメ。

小高：そうなんですか……。聴覚障害者の方が日本語が分からないというのは、私は思ってもみませんでした。

西：それはほんとに、僕もビックリしました。「それはどういうこと~?」って。やっぱり語彙が少ないんやね。

小高：ご家庭ではどういった生活をされてこられてきたのでしょうか？

西：遺伝も多いですよ。両親も障害があるとか。だから、ほとんど言葉が無い世界で居てた。だから逆に、これもちょっと個人情報みたいになりますけど、聴覚障害の御夫婦が働いてて、そのお嬢さんが来たんですけど、その子は健常者なので喋れるんだけど、非常にその~、家庭での会話がなかったので性格的にちょっと難しいとこあるとかそういうことがありますね。だ

からまあ、私どものところには研修生としてタイやフィリピンから来てるんですけど、彼らを受け入れられるっていうのは、私共にそういう素地があるからだと思ってます。だから、言葉は分からなくても、まあ何とか伝えることができる。ただレベルの問題があつてね、ほんとの、例えば昔でしたら大工さんにしても鍛冶屋さんにしてもいろんな仕事がありましたけども、そんなところに聴覚障害の方が居ても、頭どつかれてでも見様見真似でやれてこれたと思う。今はすごく高度な仕事してるから、細かいことを指示しないとアカンですよ。そういうことの難しさってありますけども、基本的にはそういうもんなんでしょうね。

小高：そういうことですか。

西：ビデオには字幕が入ってますよね。なんで字幕を入れてるかっていうのは、知的障害の子なんかね、入れたらいいやろな、聴覚障害の人は聞こえやんから入れた方がいいんですけど。何がいかって言うたら、優秀な人は漢字が分かるんで、言葉の意味を漢字で理解できる人もしてるんやね。今までこういう言葉を耳で聞いたとか手話や指文字で教えてもらってたけど、あっ、こういう意味なんや、こういうことなんやっていうことが非常に良く分かるということを知りましたね。

小高：誰でもみんながそれぞれに色々な経験知による「場」をお持ちだから、色一つ取っても、ピンク色と言っても、私と社長さんと牛尾次長さんが思い浮かべるピンク色が全然違うかもしれないですよね。そういった中で言葉で伝えたり、文字にしたり、ビデオにしたり、写真にしたりとすることによって、そのピンク色の色味、色合いが皆に明確になっていって、共通の理解がグンと高まりますよね。何事にもその共通の理解が早く、そしてサッと皆に広がる方が良いですよね？理解ができると知恵も生まれやすくなるでしょうし。1つのことを理解してもらうためには、様々なアプローチが障害者の方には健常者より多くしなければいけないのですよね。難しいですね。

西：そうです。結構ね、こだわりを持っている方が多いですから、我々は昔で言えば「松の青」って言いますよね？緑のことを。そうすると彼らは頑なに「それは青くない緑だ」っていうことなんですよ。「なんでそれが青なんや？」と。

小高：青い山脈とかついていいですよ。青々とした木々とか。でも全部、緑ですよ。信号だって、青って言いますよね。う～ん、難しいですね・・・。

（2018年4月24日西社長及び牛尾次長へのインタビュー記録より抜粋）

西：障害のある人にとって大事なことって言ったら、自分の居てる「場所」ということなんですよ。

小高：居場所の提供をされておられることって、とても大事なことだと工場を見学させていただいて分かりました。

西：ね～。そこで自分が働いている、自分のテリトリーがある、その場所を提供されるっていうことが非常に大事ですね。

小高：ご家族の方にとっても安心の1つでしょうか？

西：まあ、そうですね～。

小高：ご自身の自信の1つにもなるでしょうし。

西：そうなんです、うん。みんながみんな、プロフェッショナルなんです。

小高：わかやまプロフェッショナルスクールと書かれたプレートのようなものがありました。

- 西 : そうでしょ。一年ほど前に作ったんですけどね、早々に看板を下ろして。
- 小高 : 勉強をしてもらうということですか？
- 西 : そうそう、だから職業人を育てるということですね。特にまあ、知的障害の人達に仕事を教えるんじゃないしに、仕事の心得とか。
- 牛尾 : 就職予備校みたいな感じですね。
- 西 : そうそう、そういうこと。最初、就労移行事業で洗濯を教えたりとか掃除を教えたりとか、
- 小高 : 3Sですね？
- 西 : 3人最初教えて、その後2人いてるんですけど、その子達にそういうことを教えてはいるんです。ただまあ、1年間だけ和歌山駅前の美園商店街で部屋を借りてそういうことをやったんですけども、新しいお客さんもないことやし、ここ（会社）へ来たいという人をまずここ（会社）で社会人の勉強をやるということ、今はまあ3か月ぐらいその子達を訓練して。8時40分ぐらいから10時ぐらいまでの間ですが、3ヶ月ぐらい研修期間を設けて、彼らをウインナックなりウインワークスの社員として自信もって働けるようにしてる、と。そういうことですかね。
- 小高 : 車椅子の方がいらっしゃいましたが、
- 西 : あの方がウインワークスで1番偉い方です。
- 小高 : 健常者の方が手話を学ばれているのですか？コミュニケーションを取るために。
- 西 : まあ、そうですね～。
- 小高 : 自発的に？
- 西 : うん、実はそういうことで自発的に一人一生懸命やった子がおりますけど。その彼に退職されてしまうという・・・。ちょっとしんどいところあるんですけど。まあまあ、それは仕方ないことなんで。喜んで送り出すということなんですけどね。まあ、他の社員もぼちぼちやってますし、ビデオの中でも研修の中で手話も教えてる。
- 小高 : 一般社員の方でも何に適応しているのかって何年間か同じ仕事をしてもらわないと分からない、何に向いているのかってなかなか見定めるって難しいと思うのですが、障害者の方でしたら、そのお仕事に慣れるまでの時間が健常者の方よりも長いでしょうし、
- 西 : そうですよ。
- 小高 : 向き不向きはどういった時に判断されるのですか？
- 西 : さっきの車椅子の花田次長さんなんかはまず決めるんですね。この人はこういうことができるとかできないという判断は、現場の管理者たちがいろいろなところを見て決めていく。まあ、やってることはバリ取りが中心なんで、ウインワークスで言えば。それはそこへ行って、あとは人間関係ですね。
- 小高 : そこが難しいでしょう？
- 西 : そこは、僕がまず初めに言ってるのは、ウインワークスを作った時にも言ったのは、その子が居て安心な所、だからまあ、「その子が懐いている人のところへとにかく行かせなさい」と。「その人がその子の支援をきなさい」と。
- 小高 : 会社、部署、作業する場所、それだけではなく、信頼する人も「居場所」なのですね。
- 西 : そういうことですよ。だから、人って面白いもので、みんなが同じ人のところへ行くわけではないんですね～。だから、懐いている人のところへ行って仕事を教えてもらって、で、

自信が付けばまた別の所へ行く、と。そういうことからスタートして。今はもうそれこそ組織ですけどね。僕は仕事を教えるのは組織だと思いますから、組織力が上がってきたら、みんなそれぞれに仕事ができる。ここへ新しい人達が来る、その時にお父さんなんかがこの現場を見たら「うちの子はとでもできない」って言うし、あるいは学校の先生が来ても、今は「ウインナックさんやワークスさんなら大丈夫」って今はね、言いますが、最初は「とでもできない」って言いました。でも、あの中へ入ってしまったら、あの雰囲気の中で、まあ、遅いっていうのはありますよ、だけど、やっぱり見様見真似で、学校でだったら1時間も座っていらなかった子が一生懸命になって半日、1日作業をすることができる。それはやっぱりそういう組織が彼らをそういうところで仕事をさせる状況を作ったと思いますね。

小高：非常に落ち着いてお仕事をされているなどお見受けしました。ずっと8時間、あの調子でバリ取りを？

西：まあ、障害者のレベルの問題ももちろんありますよね。けども、何人も来て、何人も辞めてということには、仕事がハードな事も1つの理由としては多いですよ。大きいですよ。だけどまあ、今はそんなに辞めるというのも、

小高：離職率も下がって来ている？辞めて行くというのは、ご自身の意思でという方が多いですか？それともご家族や周りの何かの影響で？

西：まあ、本人の意思もありますよね。

小高：やりたくないとか？

西：ええ。最初、僕がここへ来た時の、その前10年間ぐらいは1年に10人ぐらいは辞めてましたね、60人ぐらいの社員で10人ぐらい。だけど徐々に定着率が良くなって来て、今は特に障害者についてはほとんど辞めない。今は行こうと思ったらどこでも行けるような時代なので、たまに辞める子も居てます。それはいろいろありましてね、辞めるということは、特にバリ取りをしている子が辞めるっていうのは、僕は悪いことではないと思うんですよ。その仕事に疑問を持つてる、成長してるんだからね、それはそれでいい、と。それは一般の方も同じですけどね。他へ替わりたいということであれば、「応援してやりなさいよ」ということです。だから一緒に職安へ職を探しに行ったりとかね。

小高：そこまで？

西：しますよ（笑）。もしどこかで頑張って、それでまた帰って来たいんだったらね、また受け入れる。「どうぞ」ということでね。基本的にはそうです。それは健常者も一緒ですけどね。長期休暇をあげたみたいな感じ。

（2018年4月24日西社長及び牛尾次長へのインタビュー記録より抜粋）

小高：教養とかマナーが身に付くと、その方の大きな力になりますよね。

西：そうですね、そうです、そうです。

小高：ご家族のためにも社会のためにも。

西：なんで新入社員に教えてるかって言ったら、最初、就労移行というので1年教育したそういう社員と、それ以前に入った社員と比べたら、1年間教育した社員の方が何となしに視野が広い。

小高：社会性が身に付いているということですか？

西：そう、社会性。個々人の資質もありますけども、それ以上にね、会社の中でも以前は採用したら担当に預けて「よろしく」って、その場所で居てるから、そこのことしか知らないやね。だけど1年間居たら、いろんな所、会社の中でもいろんな人ともコミュニケーションが取れるんで。そこで仕事してる人はその仲間内でお昼ごはん食べたりとかそんなんやけど、いろんな所で居たらね、他のみんなから声をかけてもらえる。そしたら自分もまたその人達と話をしたり、教えてもらったり、コミュニケーションが取りやすい。そういうのもあるから、やっぱり3ヶ月ずつぐらい研修をやれば、会社のみんなどは仲良しにある程度はなれるんかなと思ってやってますけどね。

小高：自分の所属しているところの仲間だけではなく、部署を超えたコミュニケーションがあることで、会社の全体像も見えてくるでしょうし。

西：知的障害の子供達ってというのは、1つのことをやらせたら凄いですけど、いろんなことができるわけではない。応用が効きにくいっていう、みんながみんなそうではないですけどね、少しでも基礎を研修の中で教えておけば、機械でもね、この機械はこういうところが危ない、こういうところを気を付けないといけないってことだけ教えておけば、次に自分がやってる仕事が無くなって、次のところへ行く必要があるようになった時でも、まあまあ、行きやすい。そういうことだろうなと思ってやってるんですけどね。

小高：その方のためっていうことは、ひいては組織のため、会社のため、社会のためということですかね？

西：そうです、そうです。個人が成長しないと組織が成長しないですよ。そういうことですよ。何もかも一緒ですけど、まあ、組織のレベルアップってというのは個人のレベルアップだし、逆に個人のレベルアップを図ろうと思ったら、組織もそれに伴ってレベルアップしないと。

(2018年5月2日西社長へのインタビュー記録より抜粋)

3. 行政との協力関係の構築

ウインナックの経営のかじ取りは難しい。特殊な制約条件の中で、投資負担を抑えつつ、収益をいかに確保していくかが、設立当初から課題であった。アクロナイネンでの実績から、勝本氏が地元行政から請われ、決断して始めた難事業であったが、当初は各々の負担と責任について両者の期待はすれ違っていた。勝本氏がウインナックの幹部に地元行政出身者を登用したことが功を奏し、現在は建設的な協力関係が築かれている。

(1) ものづくりにおける全国表彰

小高：ウインナックを立ち上げる経緯を教えてください。

勝本：その前に、ここ¹⁾でとにかく仕事你先々入ってくるし、人が集まらなくて困って、その時に色んな人に相談してたら、「高齢者どうですか？」って県の人やったと思うけどアドバイスをいただいて、高齢者雇用協会って和歌山にあるんですけど、そこへ相談に行ったら、「今、

1) 当時の和歌山内燃機株式会社。2003年にアクロナイネン株式会社に社名変更した。

27名ほど待機してます」って話を聞いて、「それ、全部ください」って言って27名いっぺんに採用した。それぐらい人が足りなかったん。

小高：その高齢者の方もそれまでのご経験ってそれぞれ違いますよね？

勝本：うん、それは適当に入ってから教えたらええぐらいの仕事なんやけど、機械装置、その装置によって誰でも「これをここに置いたらいいですよ」っていう設備をすればできるわけで。27名ドカンと入ってきたんだけど、なかなかね、それまでのうちの平均年齢って27.8歳です。若い人ばかり。その職場へ高齢者が入ってくると、なかなかできない。重たすぎる、これ毎日こんなことやってたら疲れるっていう問題がいっぱい出て来る。それで高齢者でも楽にいけるような装置に替えていかないかんっていうことがあって、それをやろうって27か所の改善をしたわけ。その荷物持つのに、下から持ち上げるのは大変なんで機械で載せたらボタン押したらグーッと上がってくるというようなこととか、ここからここへ持て来て、また離してこれを片付けて、また別のものを置いてこっからこうっていう、それをここにあるものを下げてこうするよりも吊るしておいて引っ張ってきたらええんやっていうようにした方がいいとか、色んなことあって27改善事例があったわけ。

小高：それにも結構費用がかかりますね。

勝本：費用かかるけどその人達のお蔭さまで、うちにしてみたら、27人もいっぺんに来てくれたお蔭で、何とか助かりますんやもん。そういう人ら、快適に仕事してもらわないかんから。それは当たり前のことよ、それをやった。その時にそういうことをやったっていうのを県が見に来て、「すごいですね〜、こんなことようできましたね〜」って褒めてもらって。毎年1回ね、改善事例っていうのを表彰する大会があってね、労働省です。「そこへ出してくれ」って県から言ってきたんで、「ちょうど27作ってるから、あるよ」って、写真とか文章を付けて出した。それが全国1位になったんよ。

小高：それはいつの頃ですか？

勝本：え〜と、労働大臣賞貰ったのは、近藤さんって人が労働大臣の時²⁾。それまでの最優秀賞を取ったのをずーっと見ていくと、全部大企業です。もう、中小企業が取ったのは1例も無かった。それをうちが仕留めたわけ。そんな賞を僕も労働省へ行ってもらってきたけど、それがうちだったんで県がビックリしたわけ。えらいもん取ってきたで〜って。その時分は仮谷知事さんで、仮谷さんが慌てて、「県も表彰せないかんやないか」って慌てて知事表彰っていうのが出てきたりね（笑）。県もでんぐり返ったわけよ。僕は改善事例を取った以上は、各都道府県を回って事例案を講演していかないかんっていうのが付いてくるわけ、それ貰ったら。だから、面接がまたあってね、労働省から大勢来てね。後から分かったことやけど、きつとね、テストしてるわけ。この人に労働大臣賞を取らせて、この人が各県に行って講演できる能力があるかどうかってね。多分きつとそうよ。そういう面接をしに来るんよな。その結果で賞を出すわけ。

小高：見事パスされたのですね？

（2017年10月13日勝本氏へのインタビュー記録より抜粋）

2) 1992年に労働省(財)高齢者雇用開発協会主催の職場改善コンクールにおいて最優秀労働大臣賞を受賞。

(2) 行政からの要請、他県実例の紹介

勝本：そういうことでパスしたんで賞をいただいて（笑）。それから10か月ぐらいいかな～、「何月何日は講演をここでやってください」とかね。そんなんでずーっと回らされて、ハハハ（笑）。それで僕とこは県から見てもそんな有名な会社でもなし、無名の会社やないですか、その当時ね。無名の和歌山内燃機っていう会社で。それ取ったために県の中でえらく騒いで、和歌山内燃機って認知をされたわけ。で、知事から表彰があったり、それが元でウインナックの話が県から。それまで県は労働省発信で、重度障害者多数雇用企業を1社作りなさいって、もう2年前から来てるわけ。ところがそれをどこにやらすかって、やりたいってとこは何社かあったんやけどね。

小高：あっ、あったのですか？

勝本：あったんやけども、そこに任せられないってことでペンディングになったままで。でも、こままでっていうのがあるやないですか。

小高：期限が？

勝本：期限があって、それが間際になってきててどうしてもってところ、あんなね、改善事例作る会社やから、ここに任せたらどうやって県の中であって、その話でここへ白羽の矢が立ったわけ。だから、あの労働大臣賞貰ってなかったらウインナックとも縁は無いと僕は思う。

小高：その話が来た時、どのように思われましたか？

勝本：いや～、内容を聞いてみると、初めからそんなものは到底無理やということで、うちはまだそういう奉仕をね、するような会社と違ってお断わりしたんです、一応ね。そんな能力はないって。

小高：難しいですね。

勝本：難しい、難しい。だから、無理だっってことでお断りしたけど、まあ、しつこいんよ。当時の部長がね、何回も何回も来てね、「もうおたくしかないんや」って言うて。その時はね、いっぱい各県にあるんですよ。でも、やっぱり大手です。例えば、ホンダさん。熊本に希望の里ホンダっていうのがある。うちはウインナック。向こうは希望の里ホンダって名前や。で、「そんなとこをいっぺん見てください」って言うから見に行った。そしたらちょうど和歌山城ぐらいの公園があって、その中に宿舎、結構大きい、あれやったら200人ぐらい入るようなものを建てていて。そこの隣りにグラウンドがあって、公園がずーっとあって、その一角に希望の里ホンダっていうのが建ってる。県下から集めた障害者の宿舎、施設があっってね、ここへみな入ってください、と。土地は県が用意して、建物両方は熊本市が用意して、「ホンダさん、そこへ入ってください」っていう格好。そこで僕はグーッと寄ったわけよ。

小高：こういうものかなと思われたわけですね？

勝本：県が色々やってくれて、市が建ててくれて、こっちは仕事だけしたらええんかな～っていう風に思った。あ、これやったらひよっとしたらやれるかもわからんや～ってね。仕事は溢れてるから。だから、何かできるかな～ってちょっと近づいたんやな～、僕が。そこらは甘さってうか、うん。「そういうとこ見てください」って言うから見に行った。そしたら次ね、滋賀県の彦根のちょっと、あの～、瀬田の辺りにね、

小高：瀬田インターってありますよね。

勝本：あそこ下りた辺りに、パナソニックさんが、あれは何ていう名前やったかな～、なんやらアソシエイツって横文字の名前で立派な工場があって、そこでパナソニックの何かの部品の組み立てをやってる。そこもね、滋賀県が土地を用意して、で、彦根市かなんかが建てて、そんなとこばかり見せてくれるわけよ。このシステムって当然こうなってると思ひ込むやないですか。

（2017年10月13日勝本氏へのインタビュー記録より抜粋）

（3）期待外れの行政支援

小高：紹介して下さるところがそうなら、そのように思いますよね。

勝本：うん。そう思い込んだままで、まあ、それから「その後どうですか？あんなことやってもらうんですよ」って言うので、う～ん、なんかやらしてもらおうかな～っていうところから、「それじゃあ、決めましょう」って言うわけよ。で、やろうと思って、まあ、やりだしたところ、「土地はここにしますよ～」って。

小高：雑賀崎？

勝本：雑賀崎。

小高：雑賀崎のどの辺りですか？

勝本：そこの西浜入って行って、大きな道路を左へ曲がって、橋を渡らずに手前を右に曲がって、それでぐーっと奥へ行くと工業団地へ行くんです。

小高：養翠園の近くですか？

勝本：養翠園はもっと手前の左。

小高：右へ行くのですか、海の方へ？

勝本：海の方へ。1番端に団地造ってる。大きな団地です。そこの団地ができたばかりの時、「その中の1番ええとこ選んでください」って言うて、風当たりとか、海の潮が上がってくるところやから、ここがええってそこを選んで。そしたら、その辺でやっと気づいたのが、「その土地は坪いくらですよ」って言うわけ。「いくらですよって、それ、県がやってくれるんとちがうの？」って言うたら、「いや、それは買い取ってもらわないかんですよ」って話で。その辺から、もうその時は労働省にも「やる」って返事してるし（笑）。エエ～？！ってというような話。

小高：あえて初めからは仰らないのですね。だまし討ちのような（笑）。

勝本：だまし討ちよ（笑）。そういうところばかり見せておいて。

小高：そんなことを行政がするのですね。

勝本：そこででもまだ引けたかもわからんけど、一旦自分がやるとか返事したことを変えるっていうのは、そういう性分と違うから。まあ、言ってもたんやからしょうないな～っていうことで、段々引っ張られていって。その中で労働省から最大4億円で、それが50%やったかな、その事業の50%以内で最大4億円という補助金です。結局、12億円かかったんだけど、そのうちの4億円、うち8億円かけて土地と建物と設備と。12億かけたわけよ。そのうちの4億円いただいたんで、うちは8億かけた。それで事業を開始したと。

小高：それに対する反対の声は社内では出ませんでしたか？

勝本：それはもう、社内では「バカなこと！社長、何考えてるんですか？」って喧々囂々と言われたよ。

小高：それでもお進めになられたというのは、一度やると決めたことはやり通すという会長さんの漢気からですね？

勝本：まあ、そうやな、やり切って。でもね、もっと腹立ったことはね、建物建てて、その年の市役所から取得税、新築の工場建てたらそれに対する税金っていうのがあってね、それ掛けてきたんです。見に行つて納得した話と違いすぎる。「せめてこんなもの、免除すべきとちがうんか？」って、もうほんとに頭にきてね。県と市へね、抗議に行った。だけど、「そんな事例はありません」って言うわけ。「過去にそんな事例はありません。これはルールですから守ってもらわないけません」って。もう、酷いでしょ？こっちは奉仕のつもりでやってるのに、そんな考え全然ない。担当ベースで全部、ルール、ルール。「そういうことをやった事例がありません」って。

(2017年10月13日勝本氏へのインタビュー記録より抜粋)

(4) 地元行政出身者の登用による立て直し

勝本：ここに今、県庁出身で西くんっていうのが、今、社長です。この人にもね、近々話を聞いてもうたらしい。この人は僕の苦勞も知ってくれてるし、県庁出身でずいぶんと成り立つような有利なように、ウインナックの下にウインワークスっていうものを作ってくれて、そこにはある程度、人件費の何%の補助金が出たりしてるわけです。株式会社ウインナックやったら、一企業やないですか。それに対してはそんな補助金なんて出せないシステム。だから、「そういうのを別に作ってやった方がいいですよ」ってアドバイスを西くんがしてくれて、そういうのを今、作って。

勝本：まあ、近い大阪なんかでも第三セクターでっていうのは、ほとんど潰れてるし、皆、投げ出してやるやないですか。第三セクターって大体格好だけして2~3年で閉じるのが常識みたいやな。

小高：そういう風にしてその人達が自立ができるというところまで持って行かれて、本人の自信にもなるでしょうし、親御さんも安心して預けることができるでしょうね。

勝本：今は親もそういう立場になってくれたけどね～。最初はそうでなかったんで、これは一体どうなってるのかと思って、自問自答したことがある。やろうとする趣旨に納得したからやっただけなのに、親にこんなに叱られてって。「そんなことしてもらったら困ります～」って怒ってくる。

小高：お給料が上がると給付金が下がるから、親御さんも不安だったのでしょうか。もう23年目ということですが、定年を迎えるような方もいらっしゃるわけですか？

勝本：中にはいるかもわからんね～。でも、皆、若かったからな～。だから社長が定年で辞めて、その後が西くん、西くんもまた定年ですわ。だから、西くんには「定年になって居らんようになるまでに、もうちょっと県と通じるようにすること。それから次にお前と同じことができる県出身の人を連れてくること、この2つがお前の最後の仕事」って言ってる。

小高：そうですね、県との太いパイプが、

勝本：そうそうそう、僕らではね～、なかなかね～、やりにくい。

(2017年10月13日勝本氏へのインタビュー記録より抜粋)

おわりに ～組織的情報創造の場の視点から見た障害者就労支援事業～

我々は、経営学の古典である「経営者の役割³⁾」を著した実務家のC.I.バーナードの組織概念と組織内のプロセスに焦点を当てた伊丹敬之の「場のマネジメント論⁴⁾」に基づく組織現象の分析を試みている。

バーナードが提示した「組織」の概念は、世間一般のイメージを超えた広がりとお行きをもっている。バーナードは、組織を「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」と定義した⁵⁾。そして組織を構成する要素として、コミュニケーション、協働意志及び共通目的を挙げた。これら3要素のうちの共通目的の有無によってまず「公式組織」と「非公式組織」に分類される。公式組織は、さらに結合の形態と論理によって、垂直的な「階層組織」と水平的な「側生組織」に分類される。共通目的のない個人相互間の接触や相互作用、集団形成であっても、「一定の態度、理解、慣習、習慣、制度を確立する」「公式組織の発生条件を創造する」などの結果をもたらすことが重視され、「非公式組織」の定義が与えられて考察の対象とされている。

他方、組織における情報創造のメカニズムに関心を持っており、伊丹が提唱する場のマネジメント論とレヴィンの心理学的力の場の理論⁶⁾を相互補完的に援用することがその解明の手掛かりになるのではないかと考えている⁷⁾。伊丹は、組織構造や管理システムなどの手段そのものでなく、それらが人びとに働きかけて生じる情報創造のプロセスに注目する経営の新たなパラダイムとして、場の概念に基づくマネジメントの理論を提起した。伊丹のいう場とは、人びとの情動的相互作用の容れもののことをいう。人びとが参加し、意識・無意識のうちに相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする枠組みであり、その基本要素は、①アジェンダ（情報は何に関するものか）、②解釈コード（情報はどう解釈すべきか）、③情報のキャリアー（情報を伝えている媒体）、そして④連帯欲求の4要素である。これらの要素の共有が進むことで、周囲の共感者と相互作用を通じ、絶えず全体のなかで自分を位置づけながら行動を決めていくようなミクロマクロループが働いて、共通理解と心理的共振が同時に達成される。レヴィンは、人間の行動は生活空間の認知構造から生じる、さまざまな心理学的な力が合成された結果として生起するという考え方を打ち出し、そのような力の配置を心理学的力の場と呼んだ。伊丹のいう場のダイナミズムの源泉をレヴィンの心理学的力の場の状態や変化により生み出されるものと認識することにより、場のマネジメント論は組織的な情報創造の説明原理として一層有効なものになると、我々は考えている。

3) バーナード（1938=1968）

4) 伊丹（1999）及び伊丹（2005）

5) バーナード（1938=1968）75 ページ

6) Lewin（1951=1956）

7) 小高（2005）

これまで考察の対象としてきたのは、健全な人々が活動する組織であった。今回の事例は、肉体的・精神的に障害を有する従業員の就労支援を目的とする組織である。障害者も働く権利を有している。現在、事業体は法的に一定割合でそうした人々を雇用することが義務付けられているというものの、種々の事由でそうした動きが加速していないのが現実であるが、積極的に取り組む企業も現れている。本稿で取り上げたウインナックとウインワークスは、そのような企業であった。そこでは、健全な就労者に交じって、障害を有する就労者が働いている。管理運営上の難しさを抱えながら、この2つの企業は成果を挙げている。これらの企業の成功の因はその管理運営において、組織的情報創造の場が有効に働いているからであると我々は考えている。

ウインナックとウインワークスの職場は、組織的情報創造の場の要素を備え、重度障害者の就労と支援において、独特な取り組みによりその機能を発揮している。それらは次の4点に要約することができる。

「(従業員が) 懐く」 ～連帯欲求の発生と重視～

「(指導者が) 伝える」～情報キャリアと解釈コードの制約条件の克服～

「(従業員が) 働く」 ～アジェンダの共有～

「(従業員の) 居場所」～メンバーシップの重視～

「その子が懐いている人のところへとにかく行かせなさい」「その人がその子の支援をしなければ」という西社長のコメントは、強く印象に残った。これは我々が考える場の理論における連帯欲求の発生と重視を意味する。

西社長には聴覚障害者とのコミュニケーションの難しさについても語っていただいた。彼らとのコミュニケーションにおいては情報キャリアと解釈コードの二つの次元で大きな制約があることが明らかになった。

ウインナックとウインワークスは、重度障害者の就労と支援という明確な目的を持っており、20年を超える長期にわたりその実践を続けている。組織として表明し実践しているアジェンダを信じた従業員や利用者たちが「働く」ために集い、協働している。

最後に指摘したいのが、西社長が障害者たちに対して安心な「居場所」を提供することを常に目指していたことである。組織的情報創造の場の理論において「メンバーシップ」は最重要概念の一つである。西社長が拘った「居場所」は、「メンバーシップ」概念を端的に示すものであった。その中で、メンバーは、アジェンダを基軸にする自由で活発な情報交換と情報創造を行えるのである。

以上のような場の要素は、就労移行事業に特化したウインワークスの方で、純粋な形で実現されていると感じられた。勝本会長と西社長の経営哲学・経営理念が、現場責任者の花田次長と十分に共有され、日々の職場運営に反映されているためであろう。

さまざまな障害を持つ人々が就労の機会を得ることは極めて重要なことである。企業はこ

の機会を提供するために真摯に取り組まなければならない。しかしながら、現代の企業には経済合理性、倫理性、社会性などの多面的な要請を調和・統合した行動基準が求められており、こうした事業の経営も、その基準の下で適切に位置付けられるものでなければならない。この点は同様な事業を試みようとする経営者が必ず直面する課題となる。

更に、さまざまな障害を持つ人々を雇用して日常的な事業運営を行っていくためにどのような組織を創造するのも重要なポイントである。我々は障害者を活かす組織づくりは今後の経営学と組織論の極めて重要なテーマになると考えている。我々が提唱する「組織的情報創造の場」としての組織づくりがその一助となれば幸いである。

文献

- 伊丹敬之, 1999, 『場のマネジメント』NTT出版.
- 伊丹敬之, 2005, 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社.
- 小田章・小高加奈子, 2014, 「島精機における組織の成長に関する一考察：バーナードの組織概念と伊丹の場のマネジメント論を用いて」『和歌山大学経済理論』第377号, 19-41.
- 小田章・小高加奈子, 2017, 「リスクと機会のはざまで：新しい組織論による医療分野の事例分析」『和歌山大学経済理論』第387号, 1-32.
- 小田章・小高加奈子, 2018, 「経営者の品格・品性の意義：和歌山県のアクロナイネン（株）会長 勝本 僖一氏の人生から学ぶ」『和歌山大学経済理論』第392号, 41-58.
- 小高加奈子, 2005, 「場の理論に基づく組織的情報創造の研究」『奈良女子大学大学院人間文化研究科年報』第20号, 189-200.
- 高田朋男, 2016, 『慶運の星の下に生まれし者』アクロナイネン株式会社.
- Barnard, Chester I., 1938, *The Functions of the Executive*: Cambridge, Mass., Harvard University Press. (1968, 山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Barnard, Chester I., 1948, *Organization and Management*: Cambridge, Mass., Harvard University Press. (1972, 遠藤篤美・関口和雄訳『組織と管理』慶應通信)
- Lewin, Kurt, 1951, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* New York: Harper Bros. (1956, 猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』, 誠信書房)

A Study on Management of an Organization that Aims to Employ Seriously Handicapped Persons: Lessons from a Case in Wakayama Prefecture

Akira ODA, Kanako KOTAKA

Abstract

Acro Nainen Co., Ltd. (hereinafter “Acro Nainen”), headquartered in Wakayama City, is a company with world-class technical and development capabilities in the manufacture of clutches, pistons and brakes for use in automobiles and industrial machinery.

Mr. Kiichi Katsumoto (hereinafter “Mr. Katsumoto”), is chairman of the company, which was established in 1968. His background includes managing group companies in various business fields, ranging from precision mechanical parts through high-grade *umeboshi* for gifts, and he was responsible for expanding the scale and performance of those businesses. He has also been called upon to play various key roles as one of Wakayama Prefecture’s most successful business leaders.

Among Mr. Katsumoto’s group companies are two which aim to provide employment opportunities for seriously handicapped persons: Winnac, Co., Ltd. and Winworks, Co., Ltd. This article studies the characteristics of those organizations from the perspective of organizational information generation theory, with a particular focus on Mr. Katsumoto’s management philosophy.