

ソーシャル・ビジネスの事例研究 — 介護福祉サービスの継続要因を探る —

ハ リ ヤ ア ク リ
HALIYA AKELI

加 藤 里 美

I 緒 言

日本では、貧困、格差、福祉、介護、若者の就労、子育て支援、地域社会の活性化、まちづくり等、さまざまな社会的課題が顕在化している。このような多種多様な社会的課題に対しては、これまで政府や地方自治体が取り組んできた。しかし、現状ではそれらだけでは手が回らなくなったため、社会起業家、社会企業家、社会的企業とされるさまざまな主体が、それらの解決を事業と捉えて取り組み始めている。このような社会が抱える課題解決に向かっての動きであるソーシャル・ビジネス (Social Business) に、人々の注目が集まり始めている。

ソーシャル・ビジネスの概念を最初に提言したのは、ムハマド・ユヌス(2010)である。彼は「すべてが他者の利益のために行われる。つまり人間の利他心に基づくビジネスこそが、ソーシャル・ビジネスである」と述べた。また、ソーシャル・ビジネスとは「損失なし、配当なしの会社」と定義する(ムハマド・ユヌス, 2010, 19頁)。すなわち、ソーシャル・ビジネスの目的は、利益の最大化ではなく、人々や社会を脅かす貧困、健康、技術、環境といった問題を解決することにある。

ソーシャル・ビジネスの目的が社会問題の解決であるならば、何らかの仕事により社会的課題を解決していくこともソーシャル・ビジネスと考えることができる(駒崎, 2016)。これに従えば、人々の社会への参加、新たに「公共」をつくっていくために、NPO(非営利組織; Non-Profit Organization)において何らかの「仕事」によって社会的課題を解決することもソーシャル・ビジネスになる。従ってNPO法人、医療法人、社会福祉法人も広い意味ではソーシャル・ビジネスの範疇に入ることになる。

ソーシャル・ビジネスにおいて重要なことは、どのように社会的課題の解決

とされる成果をあげることができているのかということである。そのためにもどのように経済的成果をあげることができているのかも重要となる。利益作りの仕組みはさまざまであるが、長期的に経済的成果がもたらされていくように考えていかなければならない。社会的課題の解決は長期的に継続して取り組むことで縮小をもたらし、解決の方向に向かっていくことができるためである。長期的に継続していくためにはどのようなことが必要なのであろうか。

本稿では、ソーシャル・ビジネスの事例として名古屋市における介護福祉サービスの先駆者と言われるNPO法人介護サービスさくらに焦点を当て、どのように継続してきているのかを明らかにしていく。方法は、NPO法人介護サービスさくらの理事長である社会起業家と現状の要となっている人に対して、半構造化インタビューを行う。

本稿で高齢者への介護サービスを取り上げるのは、長年の課題であることに加え、団塊の世代が後期高齢者になる2025年問題を直前に控えているためである。いっばうで利用者の獲得を巡る競争が発生していると言われており、事業を継続していくための要因を探ることは、今後の介護サービスにとって肝要なこととなる。またNPO法人を取り上げるのは、愛知県において地域の困りごとを解決しようと取り組む人の数がとても少ないという事実からである¹⁾。

本論文の構成は以下に示す通りである。最初に先行研究と本研究の枠組みを示す。次に調査概略を示し、調査結果を明らかにする。最後にまとめと考察を行う。

II. 先行研究

1. ソーシャル・ビジネスの定義

ソーシャル・ビジネス(Social Business)の定義は様々である。表1には、ソーシャル・ビジネスの定義を示した。

1) 県下で認証を受けているNPO法人は「1,524」である。この認証数だけを見ると、47都道府県の中で8番目の数字であるが、任意団体など、NPO法人以外の形態で取り組んでいる人(団体)の数が入っていないとはいえ、人口第4位の愛知県としては今後の増加が望まれるためである(あいち「見える化」ウェブ)。

表1 ソーシャル・ビジネスの定義

研究者	定義
土肥(2004)	広く社会的な事業領域にかかわる事業体で、それらが社会的ミッションと事業収益活動の双方を直接に結びつけている事業である。
谷本編(2006)	社会性、事業性、革新性の三要件を満たす事業活動と規定している（これは社会的企業の要件でもある）。社会性とは、解決が求められる社会的課題に取り組むことをその事業活動の社会的使命とすることである。事業性とは社会的使命をビジネスの形に表し、継続的に事業活動を推進することである。革新性（ソーシャル・イノベーション）とは新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり活用したりすることである。ソーシャル・ビジネスは、経済的成果と社会的成果の双方の達成が求められる。
ムハマド・ユヌス(2010)	人間の利他心に基づくビジネス。「損失なし、配当なしの会社」である。
米倉監修(2010)	社会的課題の解決を国の政策や税金を使わずに、民間がビジネス手法を使って解決することである。重要な点は、活動の「結果」や「成果」が社会的課題を解決することである。
駒崎(2016)	何らかの「仕事」によって社会的課題を解決することである。

出所:筆者らが上述の著書からまとめた。

表1から明らかなように、ソーシャル・ビジネス定義は、狭義の意味では、社会的課題の解決を国の政策や税金を使わずに、民間がビジネス手法を使って解決するということになる。しかし、広義の意味では、何らかの「仕事」によって社会的課題を解決することである。広義の意味でソーシャル・ビジネスを捉え、駒崎(2016)によるソーシャル・ビジネスの定義に従えば、人々の社会への参加、新たに「公共」をつくっていくために、NPOにおいて何らかの「仕事」によって社会的課題を解決するのはソーシャル・ビジネスと考えられる。従ってNPO法人、医療法人、社会福祉法人も広い意味ではソーシャル・ビジネスの範疇に入ることになる。

2. ソーシャル・ビジネスに関する概念整理

ソーシャル・ビジネスには、社会起業家（ソーシャル・アントレプレナー； Social Entrepreneur）、社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ； Social Enterprise）、コミュニティ・ビジネス（Community Business）、NPOが関係している。これらの概念整理を行っておく。

(1) 社会起業家

ソーシャル・ビジネスは「事業を起こす人」である社会起業家と共に論じられることが多い。社会起業家は、社会的企業の担い手であり、社会的ミッション(社会問題解決・縮小を目標とする使命感)を持つ(谷本・田尾, 2002; 谷本編, 2006)。また、社会起業家は「企業を起こす人」である社会企業家である場合も多い。社会企業家は、「社会的課題を解決するために、伝統的なビジネス・スキルを用い、経営革新の手法を用いながら、個人よりも社会的な価値を創造する人たち」である(遠藤, 2009)。

(2) 社会的企業

ソーシャル・ビジネスは、社会的企業と呼ばれる組織により行われるビジネスである(谷本・田尾, 2002; 谷本編, 2006)。社会的企業とは、①社会性(social mission)、②事業性(social business)、③革新性(social innovation)という三つの要件を有する事業体として位置づけられる(谷本編, 2006)。①社会性とは、社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすることである。その対象は、近年これまでビジネスがあまりかかわってこなかった貧困や途上国支援等の領域にまで広がっている。②事業性とは、社会的ミッションをビジネスとして取り組むことである。ソーシャル・ビジネスの目的は利潤の最大化ではなく、事業活動を通して新しい社会的価値を創出し、事業を継続することにある。③革新性とは、この社会性と事業性は容易に結びつくわけではなく、それをつなげていくには、何らかのイノベーションが必要となる。社会的課題の解決に資する新しい商品やサービスの開発、それを提供するための仕組みを開発することが求められる。さらにその活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出普及させることになる。

社会的企業を理解するうえでのポイントは、法人格や所有形態自体にあるわけではなく、社会的ミッションをもったビジネスモデルと、そのイノベティブな取り組みにある。これらのことより、ソーシャル・ビジネスは、現実には多様な組織形態によって取り組まれていることがわかる。

社会的企業により行われるソーシャル・ビジネスは、基本的には、社会志向型企業(営利組織)と事業型NPO(非営利組織)に分けられ、その間に中間組織

(協同組合等)形態が存在する。図1には、社会的企業の組織形態を示した。

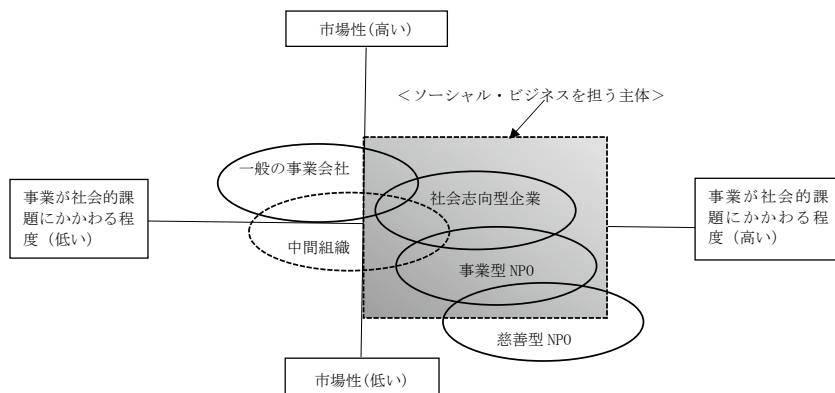


図1 ソーシャル・エンタープライズの組織形態

出所: 谷本編(2006:15頁)

社会志向型企業とは、株式会社形態によって社会的課題の解決に取り組むビジネス主体である。例えば、企業のCSRであるとか社会的課題への取り組みから新たな価値創造(CSV)を行う活動も含まれる。事業型NPOとは、基本的に社会的商品・サービスを有償で提供し事業収益を得る主体である。有料・有償による社会的サービスの提供、情報提供を社会的事業として行う「NPO」であり、市場で企業と同じような形で財・サービスを有償で提供し収益を得る事業構造を有する組織として分類されている。

(3) コミュニティ・ビジネス

コミュニティ・ビジネスとは、市民が主体となり地域が抱える問題に対して、市民のニーズに対応しながら問題を解決する組織のことを意味している(遠藤, 2009)。コミュニティ・ビジネスは、ソーシャル・ビジネスと同様の活動をしているが、主に地域社会の課題解決に密着した活動である。この点がソーシャル・ビジネスとの相違点である(金子, 2019)。

コミュニティ・ビジネスも社会性、事業性、革新性を要する事業体であると考えられる。コミュニティ・ビジネスの用語の使い方は人によって多様であり、中には必ずしも事業性や革新性が高くなく地域でボランティア的展開をしている

る事業や、あるいは必ずしも社会性や革新性が高くなく地域での小さな事業活動をコミュニティ・ビジネスと呼んでいる場合もある。

図2には、ソーシャル・ビジネス(図2では「SB」)とコミュニティ・ビジネス(図2では「CB」)の関係を示した。コミュニティ・ビジネスについては、活動領域や解決すべき社会的課題について一定の地理的範囲が存在する。

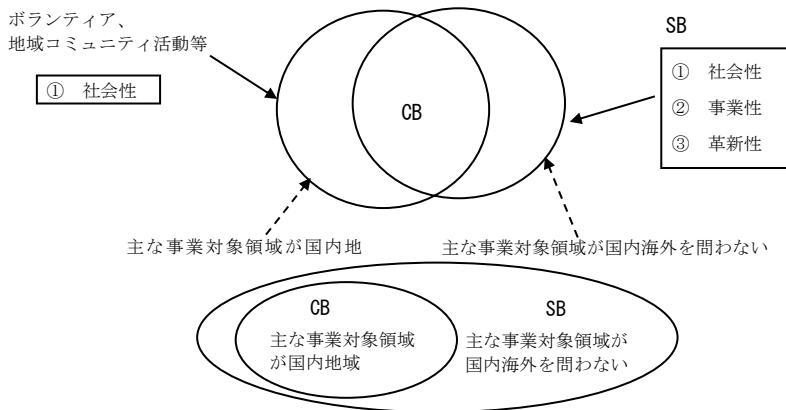


図2 ソーシャル・ビジネス(SB)とコミュニティ・ビジネス(CB)の関係

出所:経済産業省(2008:4頁)

(4)NPO

日本では特定非営利活動促進法に基づくNPO法人、法人格のない任意のボランティア団体や市民活動団体を加えたものをNPOとすることが多い(金子, 2019)。その目的は、特定の公益的・非営利活動を行うことであり、非営利性は公益のために行動するNPOの社会性を担保する。非営利性はNPO法人だけでなく、法人資格を持たないNPO全般にあてはまるものとされているが、実際には任意団体には規制があるわけではないため、制度的な抑制が働くNPO法人が対象となる。その中で、事業型NPOは有料・有償による社会的サービスの提供、情報提供の活動を社会的事業として行う。慈善活動を行う伝統的なNPOや、企業や政府の政策提言を行うNPOと対比して、市場で企業と同じような形で財・サービスを有償で提供し収益を得る事業構造を有する組織として分類されている(谷本・田尾, 2002; 谷本編, 2006)。収益源だけでなく、雇用された有給

スタッフによる運営、創業者や代表の起業家精神、マーケティング等の経営手法の導入、企業との競合関係等も事業型NPOの特徴としてあげられる。事業型NPOは、寄付や会費、行政からの補助金や助成金にだけに頼らない事業構造であるため、収支の均衡という事業性の実現を他のNPOと比べると求められる(谷本編, 2006)。

3. ソーシャル・ビジネスの仕組み

ソーシャル・ビジネスは、経済的にどう成り立たせるかが重要である。表1には、ソーシャル・ビジネスにおける利益作りの仕組みを示した。表2に示したモデルは、ほとんどの場合は混合モデルとなっている。

表2 ソーシャル・ビジネスにおける利益作りの仕組み

	利益の作り方
寄付モデル	NPOのように事業に対する共感可能性が高いが、受益者の支払い能力が低い場合、有効なのは寄付によってお金を集めていく。
受益者労働モデル ・主事業路線 ・公的スキーム路線	一般労働市場では働きづらい障がい者等に働き手として参加してもらい、一般の人にモノやサービスを提供することで、働き手として参加した人たちに雇用を提供できる。 例えば、ホームレスが雑誌を販売し、その売り上げの一部がホームレスにいくことで(現金収入を得ることで)社会復帰へと繋げる。法律に基づいた事業にすることで、公的補助が出るというものである。典型的な例は、障がい者を最低賃金以上の給与を払って雇用し、何らかの事業を行った場合、一定の給付金(補助)が入ってくるという仕組みである。
行政事業受託モデル	行政がアウトソースした事業を引き受ける。
対価モデル ・絶対対価型 ・準市場利用型	事業の共感可能性は低いが、受益者の支払い能力は高い場合、彼らから直接収入を得る。 一般的な企業で行われているものに近い形で、受け手から対価をもらう。 医療保険や介護保険、障害者自立支援法等から収入を得る。
B to Bモデル	受益者である個人からではなく、その組織が属している組織や団体から収入を得る。

出所:駒崎(2016:44頁~66頁)

図3には、ソーシャル・ビジネスにおける利益の作り方を示した。縦軸にモノやサービスの受け手のお支払い能力をとり、横軸にその事業がどれだけ共感され、寄付を得やすいかという共感可能性をとる。事業の共感可能性が高く、

支払い能力が低い場合、有効なのは寄付によってお金を集めていくことである。「寄付モデル」を選択できる。一方、事業の共感可能性は低い、受益者の支払い能力は高い場合、彼らから直接収入を得る、「対価モデル」を構築できる。この「対価モデル」は、一般的な企業で行われているものに近い形で、受け手から純粋に対価をもらう「純対価型」と、医療保険や介護保険、障がい者自立支援法等から収入を得る「準市場利用型」とに大別できる。後者を説明すると、医療や介護、障がい者福祉等では、受益者の支払い負担は一定の割合に留められる。我々は医者に行ってもかかったコストの全てを払わずに3割の負担で済むのは、残りの7割を医療保険という「みんなのお金」がカバーするためである。こうした仕組みを準市場という。それぞれのサービスに値段はつくが、個人は国や自治体から補助金がもらえるので、その結果として本来の価格より割引かれる。こうした準市場を活用したソーシャル・ビジネスとして、発達障がい児の学習支援や障がい者の人材紹介業等の分野で、新しい団体が生まれ始めている（ただし、訪問介護や訪問看護等、準市場の枠組みに即ち埋め込まれたビジネスをソーシャル・ビジネスと呼ぶか否かは、ソーシャル・ビジネスの定義による）。

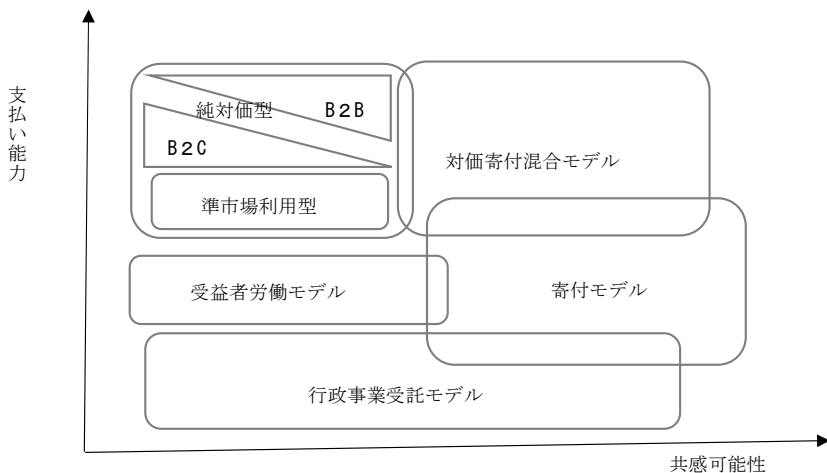


図3 ソーシャル・ビジネスにおける利益の作り方

出所: 駒崎 (2016:49頁)

5. ソーシャル・イノベーション

ソーシャル・ビジネスは、社会性、事業性、革新性の3要件をもつことが必要である(谷本編, 2006)。社会性と事業性を繋げていくためには、何らかの革新性が必要となる。この革新性がソーシャル・イノベーションである。言い換えれば、社会的課題の解決に取り組む事業を通して、経済的成果と社会的成果をもたらす新しい社会的価値を創出することである。それは同時に既存の諸制度を変革していくことにもなる。これには、以下に示す四つのポイントがある。

- ①社会的課題の解決を目指したものであること、
- ②社会的課題の解決に対してビジネス手法を用いていること、
- ③経済的成果と社会的成果が求められること、
- ④新しい社会的価値を創出することである。

図4には、ソーシャル・イノベーションのプロセスを示した。ソーシャル・イノベーションは創出のプロセスと普及のプロセスに区分される(谷本編, 2006; 谷本他, 2013)。

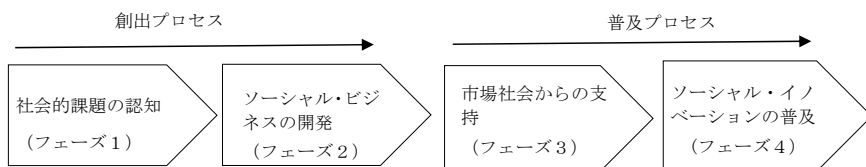


図4 ソーシャル・イノベーションのプロセス

出所: 谷本他(2013:19頁)

社会的課題の認知(フェーズ1)は、社会企業家による社会的課題を認知する段階である。社会企業家が特定の社会的問題に出会い、どのように取り組むかは、最初のミッション形成につながる。そしてその後のステイクホルダーの巻き込み、支持や協力の獲得につながる重要なプロセスである。

ソーシャル・ビジネスの開発(フェーズ2)は、新しい仕組みやサービス、ビジネスモデルを生み出す段階である。新しい知識を創出するプロセスともいえる。ステイクホルダーを引き出し、ビジネスを通して翻訳し伝えていくとともに、あらゆる情報や資源を獲得する。これらの段階を通して、社会企業家グループ(チーム)を形成することも見られる。

市場社会からの支持(フェーズ3)は、創出されたソーシャル・イノベーションの市場社会での受け入れられる段階である。新しい商品・サービスを購入する主体と、ソーシャル・ビジネスを活用する主体からの支持がある。

ソーシャル・イノベーションの普及(フェーズ4)は、ソーシャル・イノベーションの帰結としての社会変革が進む段階である。新しいプロダクトやそのビジネスモデルの普及や、社会的に影響を受けたユーザーの行動変容により新しく社会的価値が広がる。

Ⅲ. 研究の枠組み

本稿では、ソーシャル・ビジネスを広義に捉え、「何らかの仕事によって社会的課題を解決する」ことと定義する。この定義を用いれば、NPO法人において何らかの「仕事」によって社会的課題を解決することは、ソーシャル・ビジネスと考えることができる。

ソーシャル・ビジネスは、社会性、事業性、革新性の3要件をもつことが必要であり、社会性と事業性を繋げていく革新性がソーシャル・イノベーションである(谷本編, 2006)。言い換えれば、社会的課題の解決に取り組む事業を通して、経済的成果と社会的成果をもたらす新しい社会的価値を創出することである。それは同時に即存の諸制度を変革していくことにもなる。ソーシャル・ビジネスの事例を示していく上では、どのように上述した新しい社会的価値を創出しているのかを明らかにしていく必要がある。また、ソーシャル・ビジネスが継続的に事業活動を行っていくためには、利益作りの仕組みが重要となる。本稿では、駒崎(2016)を基に、利益作りの仕組みを考察していく。

具体的には、社会起業家、もしくは事業活動の中核を担う人材に、組織にどのようなミッションが存在し、それを軸にどのように事業に取り組んでいるのかを明らかにしていく。事業に関しては、準備期、創設期、開発期、発展期のフェーズに分けて示していく。また、それら事業に取り組むための利益作りを含めた仕組みを明らかにする。さらに社会的成果と経済的成果の両立課題についてまとめ、最後に、社会的成果と経済的成果をもたらす新しい社会的価値について考察していく。このような枠組みの中に、継続要因が存在していると考える。

IV. 調査概略

本稿では、介護サービスさくらの創設者もしくは現状の要となっている人に対して半構造化インタビューを行う。インタビュー項目は以下に示す通りである。①なぜ現在の仕事を始めたのか、②どのようなミッションをもっているのか、③どのような利益仕組みになっていて、どのようなプロセスで事業を展開しているのか、④社会的課題の解決とビジネスの両立において、どのような点が難しいのか、どのように両立をはかっているのか、である。

インタビュー調査項目の③に関わる「利益の仕組み」に関しては、「Ⅱ. 先行研究」で示した表2の内容をインタビュー調査項目と共に事前に相手方に送った。調査は、2020年7月16日に法人本部において、理事長の村居多美子氏とエリアマネージャー・サービス提供責任者の脇野利香氏にインタビューをさせていただいた²⁾。図5には、介護サービスさくらの組織図を示した。

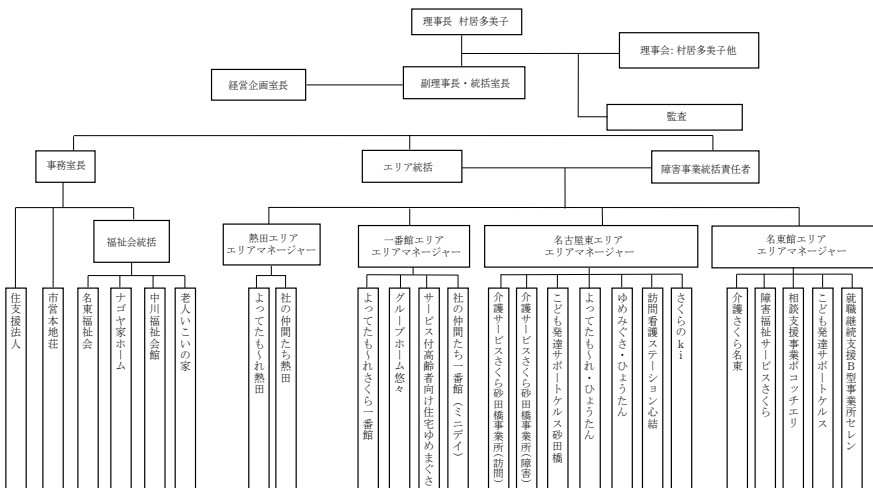


図5 介護サービスさくらの組織図
出所:インタビュー調査でいただいた資料。

2) 半構造化インタビューの具体的な内容に関しては、ハリヤ・加藤 (2020) による研究資料を参照。

図5から明らかなように、介護さくらの組織は名東区、千種区、守山区、熱田区、中川区と名古屋市の広範囲にわたっている。その構造は地域別組織が中心となっているが、それに行政関連の仕事だけが加わった構造となっている。それら全てを理事長の村居氏が統括している。

表3には、介護サービスさくらの活動内容を示した。

表3 介護サービスさくらの活動内容

活動	活動内容
暮らし助け合い活動 (有償ボランティア活動)	会員（市民生活支援サービスの活動をして下さる人並びに介護保険事業にたずさわって下さる有資格者の人）と賛助会員を対象に、庭の草取り、産前産後のお手伝い、子育て支援、通院の移送サービス、スーパーへのお買い物など、介護保険ではできないことの手伝い。
介護保険事業	居宅介護支援事業、訪問介護、通所介護事業、小規模多機能型居宅介護事業、認知症対応型共同生活介護事業などを含む。
障がい福祉事業 児童支援事業	ホームヘルプサービスの居宅介護、重度訪問介護、同行援護、同行援護など。 児童デイサービス（児童発達支援事業と放課後等デイサービス）。移動支援。
研修事業	研修機関情報、研修事業情報、講師情報、実績情報、連絡先など。
市営住宅の安否確認	名古屋市営本地荘（守山区）にて「高齢者向け改善住宅の巡回員制度」に基づき巡回員の仕事をやっている。巡回員は1. 毎日午前10時、安否確認表示盤によって安否確認を行い、ランプがついていないお宅については、訪問して確認する。毎週1回程度、お宅を順番に訪問し、安否を確認する。談話室を利用したの入居者さん同士の交流活動や様々な活動も行っている。
行政との協働	名古屋市が作った施設（名東福祉会館等）の運営管理を行う。地域に住む60歳以上の高齢者が、元気に心身健康で過ごせるように、また仲間と気軽にコミュニケーションが取れる居場所となるようにしている。

出所:介護サービスさくらのホームページ。

表3からは、介護サービスさくらの活動内容が介護福祉に関して多岐にわたっていることがわかる。

VI. 調査結果

半構造化インタビュー調査結果を基に、表4には、介護サービスさくらの事業展開を示した。

表4 介護サービスさくらの事業展開

事業フェーズ	年	出来事
準備期	1988	「ムライ介護サービス」を設立(図8参照)。
	1991	「介護サービスさくら」と改名。
創業期	2000	介護保険法がスタート、NPO法人格を取得。
開発期	2000	介護保険事業所開設。その後、ケアマネ事業所。デイケア。訪問看護事業所。福祉用具販売・レンタルと事業を拡大。
発展期	2003	障がい福祉事業を開始。児童支援事業を開始。研修事業(研修機関情報、研修事業情報、講師情報、実績情報)を開催。
	2004	市営住宅の安否確認開始。
	2008	行政との協働で名東福祉会館、中川福祉会館を運営管理する。

注)インタビュー調査項目の「どのようなプロセスで事業発展させてきたのか」にあたる部分。

出所:ハリヤ・加藤(2020)と介護サービスさくらのホームページ。

介護サービスさくらの準備期は、村居氏がヘルパーの資格を取り、1988年に自宅において、車も電話も自宅のものを使用してムライ介護サービスを設立したことから始まる。当時は措置時代だったため³⁾、名古屋市の地域福祉課から「そういうものを立ち上げてくれると僕たちも助かる」と言われた。行政は低所得者へのサポートを行っていたが、中所得者以上の人たちは家政婦さんやお手伝いさんという時代だったためである。ムライ介護サービスは名古屋市における介護サービスの第一号であり、草分け的な存在である。図6には、「ムライ介護サービス」の配布チラシを示した。このチラシの文言は名古屋市が考えたものであり、当時から1時間1,250円のサービス料は、今でも変わっていない。

3) 介護保険前は、全ての施設入所、通所、訪問入浴の介護サービスが自治体市町村への申請と振り分けによる利用であり、訪問介護は家政婦紹介所経由となっていた。希望の施設や利用方法は選べずに措置で決まる時代である。



図6 「村居サービス」の配布チラシ
出所:インタビュー調査でいただいた資料。

1991年には「介護サービスさくら」に改名し、1993年から始めたさわやか福祉財団のインストラクターで学んだことを活かし、2000年に介護保険法がスタートするとNPO法人格を取得した。この時期が創業期にあたる。

NPO法人格取得後、理事長となった村居氏は米国のNPO活動（NPO海外実地研修）を学びにでかけ、理事が資金集めをすることを知り、経済的基盤の重要性について認識した。それをきっかけとして、理事メンバーに医者、弁護士、会計士に入ってもらうことにした。さらに、村居氏は福祉の勉強に北欧にも出かけた。その経験から、サービス対象者が快適に暮らせるようにと最大の配慮を行うことをそれまで以上に意識するようになった。その後、介護保険事業所を開設し、事業を展開していく。この期間が開発期にあたる。2003年に障がい福祉事業、児童支援事業、行政との事業へと事業を横展開していく。これからが発展期にあたる。

上述してきた事業展開には、社会起業家である理事長・村居氏の積極的な活動が大きく影響している。村居氏は、一般社団法人市民協あいち名古屋副理事長、日進市福祉有償運送運営委員、公益財団法人さわやか福祉財団インストラクター、認定NPO法人市民福祉団体全国協議会常務理事、一般社団法人市民事業支援機構理事、住民参加型在宅福祉サービス名古屋代表、日進市第二層生活支援コーディネーターと、幾つもの肩書きを持っており、名古屋市における介護福祉分野のリーディングパーソンである。

村居氏の活動の中核には、子供を持つ女性が働きやすい環境を作るというこ

とがある。1988年にムライ介護サービスを始めたのも、それが動機となっている。介護サービスさくらの事業展開は、子供を持つ女性のニーズを取りいれて発展させていることが特徴である。

図7には、早期復職支援に関する記事を掲載した。この記事には、スタッフは産後の早期復職支援の一環で、赤ちゃん同伴の勤務をしていることが書かれている。この記事からも理事長がスタッフの抱えるニーズに対応し、彼女達が働きやすい環境も作り出していることがわかる。子育てをしながら働く女性にとってはたいへんありがたい対応である。このこと以外にも、障がい福祉事業や児童支援事業など、介護サービスさくらで働く女性達のニーズに対応した事業を行っている。



図7 早期復職支援に関する記事

出所:インタビュー調査でいただいた資料。

表5には、理事長・村居氏への半構造化インタビュー結果を示した。介護サービスさくらで働く女性達は、理事長のミッションである「助け合い・学び合い・育ち合う」に賛同しているため、離職率がたいへん低いとのことである。理事長は「皆がついてきてくれるから今日がある」と言われるが、理事長の女性達へのコミットメントが女性側から介護サービスさくらへのコミットメントを生じさせているということである。

表5 理事長への半構造化インタビュー結果

ミッション	地域の皆様と共に、「助け合い・学び合い・育ち合う」をモットーに、いつまでも安心して住み慣れた我が家で暮らし続けられるよう、常に“お互い様”の気持ちを大切に地域に根差した福祉全般の事業を行うこと。
仕組み（利益作り）と活躍人材	利益作りの仕組み→対価モデルの準市場利用型、対価モデルの絶対価型、行政事業受託モデル、寄付モデル。 組織→理事長のミッションに賛同する子供を持つ女性を中心に活躍。
社会的・経済的成果の両立課題	対価モデルで収入を得ているが、常に赤字。理事長の社会へのアンテナや人間関係で行政受託により事業を推進してきたが、赤字解消には繋がらない。現在はマイナスではなくなっている。

注)インタビュー調査項目「社会的課題の解決とビジネスの両立において、どのような点が難しいのか。どのように両立をはかっているのか」に関しては、表10では「社会的・経済的成果の両立課題」としてある。

出所:ハリヤ・加藤(2020)より筆者ら作成。

ミッションの「助け合い・学び合い・育ち合う」は、いつまでも安心して住み慣れた我が家で暮らし続けられるよう、常に“お互い様”の気持ちを大切に地域に根差した福祉全般の事業を行うことでもある。そのため地域のニーズをいち早く引き上げ、困っている人の役に立つことに尽力している。理事長は、それがNPOの役割だと考えている。

地域の人との繋がりを大事にして、地域のニーズに応える。その例として、熱田の認知症カフェは無償でやっており、近所の人が野菜だとかいろんなものを持ち寄ってくるので、ボランティアの人たちはコーヒーを沸かし、お菓子を作ったりして対応している。また夜勤のご主人がいて小さな子供と家にいられないからと未就学児の子供を抱えたお母さんが周辺をうろうろしていたので、「ここはあなたのような人たちが来る場所ですよ」と言って誘ったことがきっかけで、小さなお子さんの豆サロンになった。このような地域作り、行政との協働で福祉会館の運営管理、市営住宅の巡回に尽力していることから、コミュニティ・ビジネスの色彩が強いとも言える。

上述してきたような介護サービスの事業を中心に、障がい福祉、児童支援、行政からの受託事業と幅広く事業が発展していることに関連して、その利益作りの仕組みは対価モデルの準市場利用型、対価モデルの絶対価型、行政事業受託モデル、寄付モデルの混合となっている。理事長によれば、長年持ち出しが

続き赤字だったが、このところは運営が続けられる状況とのことである。

また、介護サービスさくらの特徴としては、理事長のミッションに共感している関連企業が、福祉施設を作りたいと考えている人とのマッチングを提案してくれることがあげられる。これは地域での人間関係がもたらす機会であるが、それは地域に根ざした活動をしていることの裏付けでもある。新たな社会的価値を生む土壤を作っている。

さらに、そういう機会に、これまでにない複合の施設（具体的には、1Fに小規模多機能型居宅介護、2Fにグループホーム、3Fにはサービス付き高齢者向け住宅）作り上げている。こういった複合施設は全国でも珍しい。また、その施設の1Fには、地域の人が使えるスペースも作り、施設の人が交流を持てるように工夫している。このように理事長は、常に社会の動向に耳を傾け、ネットワークをはり、どこよりも早く地域の人のためなる活動を始める。その一環で生活支援コーディネーターも行っている。

VII. まとめと考察

村居氏の介護サービスに関する設立動機とそこから生まれているミッションは明確である。介護サービスさくらには、村居氏とそのミッションに共感するスタッフならびに地域の人々が共に、地域の課題をすくい上げ、課題解決もしくは縮小にいち早く対応してきているという特徴がある。ミッションを基に行ってきた事業を軸に、新たな事業を横展開し、新たな社会的価値を生じさせている。

その一つが、女性スタッフのニーズに対応することであるが、具体的な例としては、女性が抱える問題(例えば、障がいを持つ児童や発達障がいのある児童)に対応することで事業展開し、そのような事情を持つ女性が働くことができるように尽力しているということである。また理事長の人間関係により地域の企業からの提案、マッチングにより新たな事業を開始している。このような新たなやり方で社会的価値を生じさせている。

利益作りの仕組みは、寄付モデル、対価モデルの準市場利用型、対価モデルの純対価型、そして行政事業受託モデルである。行政事業受託においては、理事長の手腕が発揮されている。理事長は社会の情報にアンテナを張り、愛知県

や名古屋市の事業に関するネットワークを持ち、どこよりも早く事業に取り組むため、いち早く政府や自治体から資金を得て新たな事業に取り組むことができています。上述してきたことが、介護サービスさくらの継続要因であると考えられる。

理事長は、「ビジネス」という表現に多少違和感があると言われるが、事業を続けていくには、「ビジネス」的な考え方が必要であるとも認識されている。「起業家」と呼ばれても、それで人々の役に立ち、働いている人に世間並みの報酬をあげられるのであれば、何も問題はないとも言われる。現状の大きな課題は、経済的成果をあげ、働いている人に世間並みの報酬を出し続けることである。

本稿は事例研究であり、ここでの結果がソーシャル・ビジネスへの普遍的な指標となるとはいえない。しかしながら一事例ではあるが、社会的成果と経済的成果の両立という難しい状況の中で、新しい社会的価値を生み出していることが継続要因の一つであることを示せたことは、ソーシャル・ビジネス研究における貢献であると考えられる。

今後の課題としては、より多くのソーシャル・ビジネスの事例を集め、それらの社会的成果と経済的成果の両立における継続要因を分析していくことがあげられる。それに当たり、社会的成果に関する客観的評価と経済的成果としての財務諸表分析へと発展させていければと考えている。

〈引用参考文献〉

遠藤ひとみ(2009)「我が国におけるソーシャル・ビジネス発展の一過程：パートナーシップの形成に向けて」『嘉悦大学研究論集』51巻3号。

金子勝一(2019)「ソーシャル・ビジネスとICTに関する研究」『経営情報学論集』第25号。

駒崎弘樹(2016)「社会を変えたい人のためのソーシャル・ビジネス入門」『PHP新書』。

谷本寛治・田尾雅夫編著(2002)「NPOと事業」『ミネルヴァ書房』。

谷本寛治編著(2006)「ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)の台頭」『中央経済社』。

谷本寛治・大室悦賀・大平修司(2013)「ソーシャル・イノベーションの創出と普及」『NTT版』。

土肥将敦(2004)「ソーシャル・ビジネス概念の形成と課題－英国Big Issueのストリート・ペーパー事業を中心に－」『一橋論叢』132巻5号。

ハリヤ アクリ・加藤里美(2021)「ソーシャル・ビジネスに関するインタビュー調査(その2)」『経営情報科学』第15巻第2号。

ムハマド・ユヌス(2010)「ソーシャル・ビジネス革命:世界の課題を解決する新たな経済システム」(翻訳:千葉敏生)『早川書房』。

米倉誠一郎監修(2010)「社会貢献でメシを食う」『ダイヤモンド社』。

インターネット

愛知「見える化」ウェブ

<http://mieruka.aichi-community.jp/> (2020年10月アクセス)。

経済産業省(2008)『ソーシャル・ビジネス研究会報告書』。

https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf(2020年3月アクセス)。

NPO法人介護サービスさくらのホームページ

<https://www.kaigo-sakura.com> (2020年7月アクセス)。