

# 北海道におけるコミュニティ・カフェのマネジメントに関する研究

北海学園大学経営学部教授 菅原 浩信

## I はじめに

### 1 問題意識

近年、限界集落の急増<sup>1</sup>、「限界団地」化の進展に伴う「買物難民」の出現、高齢者・障がい者の孤独死等、地方部・都市部を問わず、地域コミュニティ<sup>2</sup>においては、様々な問題が顕在化している。こうした問題の顕在化は、地域コミュニティが疲弊・縮小していることのアラわれである。

一方、前述の高齢者・障がい者の孤独死だけではなく、子供に係わる事故・事件の増加等を背景として、昨今、安全・安心に暮らせるまちづくりが求められている。そうした中で、地域コミュニティの果たす役割が見直されている<sup>3</sup>ことから、地域コミュニティの活性化は急務となっている。とりわけ、広域分散型で、人口密度が希薄な北海道においては、地域コミュニティの活性化は、早急に解決すべき問題であろう。

ここで、地域コミュニティの活性化とは、地域コミュニティにおける人と人（主として地域住民）の「出会い・集い」が継続的に行われることによって、「交流・ふれあい」へと発展し、それをもとに「ネットワーク（絆、横のつながり）」が形成され、最終的に「にぎわい」をもたらすという一連のプロセス<sup>4</sup>であると考えられる。したがって、地域コミュニ

<sup>1</sup> 北海道は、市街地以外でおおむね300人以外の住民がまとまって暮らす場を「集落」と定め、このうち、①65歳以上の高齢者が住民全体に占める高齢化率が50%以上で、②共同体機能が低下か維持困難と自治体が判断したものを「限界集落」とし、こうした限界集落が北海道内に167か所存在することを明らかにした（『北海道新聞』（2011年12月16日付））。

<sup>2</sup> 地域コミュニティの範囲は、「地域」の単位をどうとらえるのかによって異なる。例えば、ソーシャル・キャピタルに関する先行研究をみると、地域単位として、都道府県、市町村、校区、投票区、農業集落等があげられている（埴淵・市田・平井・近藤（2008）、p.64）。本稿では、地域コミュニティの範囲を、「顔の見える関係」が成立しうる範囲と考えられる「校区（中学校区程度）」としてとらえる。

<sup>3</sup> 地域コミュニティにおける縄張り意識や当事者意識を高めることで領域性や監視性が高まり（「割れ窓理論」の実践）、その結果、犯罪機会が少なくなる（小宮（2005）、pp.23-25）。したがって、安全・安心に暮らせるまちづくりが実現することになる。

<sup>4</sup> 地域コミュニティの活性化を考える上で、ソーシャル・キャピタルの果たす役割は重要である。「コミュニティにおける地縁活動への参加や規範の遵守が信頼やつきあいになる」一方で、「ミッションに基づくボランティア活動やNPO活動などの刺激は、人々の参加を促進する」ことにより、「ソーシャル・キャピタルが醸成され、コミュニティの活性化につながる」、すなわち、「個人がコミュニティの内と外において形成するソーシャル・キャピタルの両立がコミュニティの活性化につながる」という指摘がある（以上、石田（2008）、p.102）。つまり、地域コミュニティの活性化を図っていくには、主として地域住民の間に、信頼、規範、ネットワークに代表されるソーシャル・キャピタルが醸成されるとともに、地域住民以外の人々との間にもソーシャル・キャピタルが醸成される必要があると考えられる。したがって、地域コミュニティの活性化とは、具体的には、主として地域住民の間での「交流・ふれあい」が進むにつれて、お互いの間に信頼関係が構築され、共通の規範が生まれ、そして「ネットワーク」が形成される。そうしたネットワークを背景として、地域住民以外の人々を含む様々な人々の自由な出入りが進み、その結果として

ティの活性化を図っていくためには、その第一歩として、地域住民の「出会い・集いの場」、  
「交流・ふれあいの場」が必要とされている。

これまで、地域住民の「出会い・集いの場」、  
「交流・ふれあいの場」としての役割を果たしてきたものに、公民館があげられる。1970年代以前の公民館は、顔見知りの住民たちの団体利用が基本であった。1970年代以降の公民館には、初対面の人や公民館という場面だけでつきあう人、ふらりとやってくる人が集まるようになったため、広いロビーが設けられた。その後、ロビーで子供や若者が手前勝手にふるまったり、行き場のない大人たちがたむろしたりする等、施設管理上の問題が生じるようになり、明示的、暗示的な規則で縛る、形だけのロビーが少なくない<sup>5</sup>という状況になった。このように、公民館は「出会い・集いの場」、  
「交流・ふれあいの場」としての役割を失いつつあるといえよう<sup>6</sup>。

一方、北海道内においては、各市町村の社会福祉協議会が推進する「ふれあい・いきいきサロン」がある<sup>7</sup>。このうち、札幌市社会福祉協議会が推進する「ふれあい・いきいきサロン」は、「身近な住民どうしの『仲間づくり』や『出会いの場づくり』を進める活動」であり、570か所以上が登録されている。参加人数が5人以上、開催回数が年10回以上という要件を満たすサロンには、1回あたり1,000円の助成が行われている。しかし、札幌市社会福祉協議会が2010年度に実施した「札幌市地域サロン開催実態調査」によれば、「ふれあい・いきいきサロン」のうち、週1回以上開催しているサロンは全体の20.2%にすぎず、参加費を徴収していないサロンが全体の43.5%となっている<sup>8</sup>。これらより、「ふれあい・いきいきサロン」は、その継続性が十分に担保されているとはいいがたく、「出会い・集いの場」、  
「交流・ふれあいの場」としての役割を担っていくことは容易ではないといえよう。

そこで、地域住民の「出会い・集いの場」、  
「交流・ふれあいの場」としての役割を継続的に担いうるものの1つとして、コミュニティ・カフェがあげられる。コミュニティ・カフェは、「人と人がつながることを大事にする、行くとほっとできる場所」<sup>9</sup>、「営利を求めただけではなく地域やその地域に住む人たちのための活動を目指す『場』」<sup>10</sup>、「食や文化を通して地域のコミュニティの場として縁を広げることを目的としたカフェ」<sup>11</sup>等、様々な定義がなされている<sup>12</sup>が、本研究においては、「飲食やイベント等が提供される、主とし

---

「にぎわい」がもたらされていくということだと考えられる。

<sup>5</sup> 久田 (2010), pp. 180-183 を参考にした。

<sup>6</sup> しかし、新しい公民館の可能性を考える上で、ロビー空間を活かすとともに、その場のコミュニケーションを違ったものにしていくことが必要だという指摘がある (久田 (2010), pp. 182-185)。

<sup>7</sup> 北海道内には1,000か所を超す「ふれあい・いきいきサロン」が存在している (『北海道新聞』(2011年5月27日付))。

<sup>8</sup> 社会福祉法人札幌市社会福祉協議会ホームページ (<http://www.sapporo-shakyo.or.jp/welfare/salon>)。

<sup>9</sup> 社団法人長寿社会文化協会 (2007), p. 5。

<sup>10</sup> 富山居場所&コミュニティカフェネットワーク・公益社団法人長寿社会文化協会 (2010), p. 4。

<sup>11</sup> Hokkaido コミュニティ cafe クミアイ資料。

<sup>12</sup> コミュニティ・カフェに類似する概念として、「コミュニティ・レストラン」がある。「コミュニティ・レストラン」とは、「楽しく働き、おいしく食べる、くつろぎの場」をコンセプトとし、①地産地消を進める、②健康づくりを応援する、③地域の食卓・地域の居間を目指す、④誰でも安心して利用できる、⑤循環型社会づくりに取り組むという5つの実践のうち、1つ以上を行っている (あるいは、実践することを目指している) ものを指している (世古 (2007) pp. 2-7)。「コミュニティ・レストラン」は、「くつろぎの場」、「地域の居間」といった点がコミュニティ・カフェと共通すること等から、以下、コミュニティ・カフェに含めて考えるものとする。

て地域住民の居場所・たまり場」として定義づける。

しかし、コミュニティ・カフェは、前述の「地域やその地域に住む人たちのための活動を目指す『場』」、「縁を広げることを目的としたカフェ」の定義を考慮すると、「出会い・集いの場」、「交流・ふれあいの場」としてだけではなく、「ネットワーク形成の場」、「にぎわい創出の場」としての役割も担うるといえよう。

## 2 先行研究

コミュニティ・カフェがここ数年の間に急増してきたこともあり、コミュニティ・カフェに関する研究はそれほど多いとはいえない。しかし、その大半は、コミュニティ・カフェの事例の紹介にとどまっている。

コミュニティ・カフェの現状については、①地域活性化や保健福祉を主な目的として、②個人や非営利団体の自発的意思により設立され、③地域の団体や個人との連携・協力を得て、④徒歩圏で顔なじみの利用者を中心に、⑤飲食・講座・展示・小物の販売など様々な事業を展開し、⑥利用者の間に人との出会い・つながりをつくり出しているが、⑦多くは赤字基調であり、設置者の持ち出しやボランティアに依存しているという指摘がなされている。また、コミュニティ・カフェの課題については、利用者層の拡大、スタッフの確保、建物の老朽化、赤字の解消、認知度の向上、中間支援の必要性等が指摘されている（大分大学福祉科学研究センター（2011））。

また、コミュニティ・カフェのマネジメントに関しては、①コミュニティ・カフェの目的の中身は、運営を通して事後的に形成されている（すなわち、開設時に掲げた目的をどのようなかたちで実現するのかは、運営を通して変化している）（田中・鈴木・松原・奥・木多（2007））、②コミュニティ・カフェでは、感情的な場と、集団的な場の要素が必要であり、いつでも気軽に訪れることができ、利用者の居方や利用の仕方を限定しない、居心地のいい場をつくることで「場の愛着」につなげることや、多様な利用者の訪問を促し、会話を生み出すきっかけ、利用者同士の関係性が深まるような「交流」を活発にする仕掛けが必要となる（飯田・初見（2008））等の指摘がなされている<sup>13</sup>。しかし、これらの分析については、コミュニティ・カフェのマネジメント全体に焦点を合わせたものではないため、コミュニティ・カフェのマネジメントの断片的な分析にとどまっている。

## 3 研究目的

本研究では、ここ数年の間に、札幌市内を中心として、北海道内各地で生まれているコミュニティ・カフェに着目し、①コミュニティ・カフェは地域コミュニティの活性化の担い手の1つとして「どのような」役割を果たすべきか、②その役割を果たすために、コミュニティ・カフェは「どのようにして」存続を図っていくべきかという2点を明らかにすることを試みる。

---

<sup>13</sup> この他、マネジメントに関する分析とはいいがたいが、コミュニティ・カフェを開業する際の留意点等について整理されたものもある（例えば、社団法人長寿社会文化協会編（2007）等）。

ところで、①はコミュニティ・カフェのミッションと、それに制約を与える環境状況であり、②は①を達成するための方法であるコミュニティ・カフェの戦略と組織特性である。

したがって、本研究の目的は、コミュニティ・カフェのマネジメント全体について明らかにすることである。

## 4 研究方法

本研究は、以下の5つのプロセスにより行われた。

①コミュニティ・カフェに関する文献・資料等の収集・分析を行うことにより、コミュニティ・カフェに関する現状と課題の整理を行った。

②事例調査の対象として、北海道内のコミュニティ・カフェ19か所を選定した(表1)。

③選定した事例については、当該事例に関する文献・資料の収集・分析のほか、運営組織のトップ・マネジメントや経営者・オーナーに対するインタビュー調査を実施し、それぞれのコミュニティ・カフェについて、環境状況(背景・経緯)、ミッション・戦略(内容)、組織特性(組織・体制)、組織成果等を明らかにした<sup>14</sup>。

④あわせて、コミュニティ・カフェの連合体組織(Hokkaido コミュニティ café クミアイ、コミュニティ・レストラン ネットワーク北海道)、コミュニティ・カフェの支援組織(公益財団法人長寿社会文化協会)に対しても、補足的にインタビュー調査を実施した。

⑤これらの事例調査の結果をふまえ、コミュニティ・カフェのマネジメントに関する分析と考察を行い、本研究の成果として取りまとめた。

## 5 分析枠組

本研究において、コミュニティ・カフェのマネジメントを分析するための枠組は、図1の通りである<sup>15</sup>。

環境状況とは、当該コミュニティ・カフェに直接的・間接的な影響を及ぼす諸要素である。主なものとしては、①当該コミュニティ・カフェに対して様々な経営資源を提供する資源提供者、②当該コミュニティ・カフェの提供するサービスを楽しむ顧客(受益者)、③当該コミュニティ・カフェと同一の地域で競争もしくは協調しながら、同一もしくは類似のサービスを提供している競合他組織の3つがあげられる。

ミッションとは、当該コミュニティ・カフェが達成すべき究極の理想であり、後述の事業領域の確定や、共感と内面化の促進等の機能を有している。

戦略とは、当該コミュニティ・カフェがそのミッションを達成するために展開する、環境状況との相互作用のあり方である。この戦略には様々な類型が存在するが、本研究では拡大戦略、効率化戦略、協調戦略の3つを取り上げる。拡大戦略は、サービスの内容の多様化を図ろうとするものである。効率化戦略は、サービスの効率的な提供を図ろうとする

<sup>14</sup> 北海道外のコミュニティ・カフェ4か所についても、補足的に同様のインタビュー調査を実施した。

<sup>15</sup> 分析枠組の提示に際しては、前述のように、コミュニティ・カフェが地域活性化や保健福祉を主な目的として、個人や非営利団体の自発的な意思により設立されていることを考慮し、非営利組織のマネジメント全体を分析するための枠組を提示している小島(1998)、PP. 15-17を参考にした。

表1 事例調査の対象として選定したコミュニティ・カフェ

カフェの名称	運営組織等	所在地	主たる活動目的(注1)
コミコミ・かふえ	子育て支援ワーカーズプーのいえ	札幌市手稲区	子育て
なの花館	NPO法人ワーカーズ・コレクティブちいさなおうち	札幌市西区	障がい者福祉, 子育て
地域食堂かえで	食のワーカーズ地域食堂かえで	北広島市	コミュニティレストラン
西野厨房だんらん	NPO法人ぐるーぽ・びの	札幌市西区	コミュニティレストラン, コミュニティスペース
いしやまコミュニティサロン駅	いしやまコミュニティサロン駅運営委員会	札幌市南区	高齢者福祉
まちなかひろば	NPO法人めむの社	茅室町	コミュニティレストラン, まちづくり
えここカフェ	ワーカーズ・コレクティブえこふりい	札幌市白石区	スローカフェ(オーガニックカフェ)
ゆめみーる	NPO法人ゆめみーる	登別市	コミュニティレストラン, 高齢者福祉, 子育て
白石まちづくりハウス	白石まちづくりハウス運営委員会	札幌市白石区	障がい者福祉, まちづくり
ファミリーカフェぶりすか	個人事業	中札内村	スローカフェ(地産地消), 子育て
あじとIIカフェ日びの	有限会社MOKU	札幌市中央区	スローカフェ
給食堂bio	NPO法人コンカリーニョ	札幌市中央区	コミュニティスペース
カフェ自休自足	個人事業	札幌市北区	コミュニティスペース
カフェ・ドルフィン	個人事業	札幌市東区	コミュニティスペース
かあちゃん食堂たまりば	個人事業	江差町	コミュニティレストラン
グランマ	高齢者コミュニティビジネス団体麻の会(注2)	白老町	コミュニティレストラン
喜地丸燻	ワークつかさ(社会福祉法人岩見沢清丘園)	岩見沢市	障がい者福祉
れ・びゆる	NPO法人オーク会	札幌市白石区	障がい者福祉
みんたる	個人事業	札幌市北区	スローカフェ(フェアトレード)

注1) 主たる活動目的については、インタビュー調査結果に基づき、公益財団法人長寿社会文化協会(2010)における分類を参考に、分類を行った。

注2) 2012年4月より、NPO法人しらおい創造空間蔵が事業を継承する予定である。

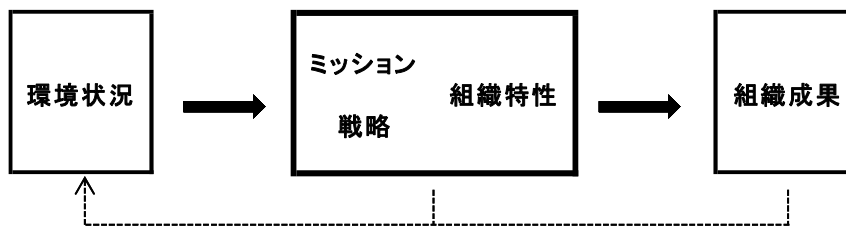


図1 本研究の分析枠組

ものである。協調戦略は、他組織との協力活動等により組織の存続を図ろうとするものである。一方、戦略を構成する主要要素としては、①当該コミュニティ・カフェが生存していく事業領域、②経営資源を獲得・蓄積し、効率的に配分する方策である資源展開、③競合他組織に対して競争上の優位性を確保するための競争戦略の3つがあげられる。

組織特性とは、当該コミュニティ・カフェにおける組織構造および組織行動の全体を指している。組織構造とは、当該コミュニティ・カフェにおける分業や権限関係のパターンである。組織行動とは、当該コミュニティ・カフェの組織メンバーによる対人的相互作用である。

組織成果とは、当該コミュニティ・カフェにおける諸活動の結果であり、経済的有効性と社会的有効性の2つに大別される。経済的有効性とは、当該コミュニティ・カフェの経済的機能に関するものである。社会的有効性とは、経済的機能を越えた、より広い機能に関するものである。

また、組織成果は、環境状況、ミッション、戦略、組織特性によって規定される。より高い組織成果を実現するためには、使命、戦略、組織特性間の内的適合性を確保するだけでなく、環境状況との適合性を確保していく必要がある。

## II 事例

事例調査の対象として選定した19か所のコミュニティ・カフェにおける環境状況、ミッション、戦略、組織特性、組織成果については、表2～表6の通りである。

## III 分析と考察

### 1 分析

分析の結果、これら19か所のコミュニティ・カフェにおいては、以下のようなマネジメントを展開していることが明らかとなった。

#### (1) 「出会い・集いの場」、「交流・ふれあいの場」としての役割を果たしている

これら19か所のコミュニティ・カフェが掲げているミッションは、以下の4つに集約できる。

##### ①「出会い・集いの場」

「気軽に集まって食べられるところ」(地域食堂かえで)、「高齢者が集まる場所」(西野厨房だんらん)、「いろいろな人来てほしい」(あじとⅡカフェ日びの)、「顔の見える範囲で集まれるスペース」(みんたる)。

##### ②「居場所、たまり場」

「子育て中の親子や高齢者にとって気軽に利用できる場」(コミコミ・かふえ)、「地域住民にオープンにして自由に過ごす場」(なの花館)、「定期的な『憩いの場』」(いしやまコミュニティサロン駅)、「居場所(をつくる必要がある)」(ゆめみーる)、「体を休めて また 一歩 歩きはじめる場所」(カフェ自休自足)、「YOUR SECOND ROOM」(カフェ・ドルフィン)。

##### ③「交流・ふれあいの場」

「横のつながりの場」(まちなかひろば)、「集う場所、情報交換できる場所」(白石まちづくりハウス)、「気軽に集まれる、話ができる場」(かあちゃん食堂たまりば)。

##### ④その他

「ちゃんとしたコーヒーを飲んでもらいたい」(えこにこカフェ)、「みんなに喜んでもらえる場」(ファミリーカフェぷりすか)、「健康になってほしい」、「何かあったときのよりどころにしてほしい」(以上、あじとⅡカフェ日びの)、「『食べ物のことを考えてみよう』ということ発信したい」(給食堂 bio)、「みんなが喜ぶものを提供」(グランマ)、「就労支援の場としてだけではなく、特産品普及の場」(喜地丸燻)、「地域や社会に通用するものをつくる」(れ・ぴゅーる)。

表2 コミュニティ・カフェにおける環境状況

カフェの名称	資源提供者	競合他組織	顧客
コミコミ・かふえ	札幌市(補助金), 札幌市社会福祉協議会(助成金)	子育てサロン, 手稲区保育・子育て支援センター, 認可外保育施設	母子が中心
なの花館	札幌市(補助金), 福祉医療機構(助成金)	児童会館, 喫茶店	親子連れがメイン
地域食堂かえて	北広島市(補助金), 店舗貸主(家賃の減免等)	レストラングリーンパーク(近隣で障がい者を雇用)	お年寄りや若い母子, 常連客が多い
西野厨房だんらん	北海道NPOサポートセンター(設立時のアドバイス)	近隣住民(自宅を集会場として開放)	バスで1, 2つの距離から1/3, 残りは札幌市内全域から
いしやまコミュニティサロン駅	札幌市南区介護予防センター石山・芸術の森(イベントの企画・実施), 石山商店街振興組合(会場の無償提供)	老人クラブ, 老人施設	近隣に居住する1人暮らしの高齢者や高齢者夫婦
まちなかひろば	北海道(補助金), 北海道労働金庫等(助成金)	商店街内の飲食店(⇒「コミレス」に理解を求めると必要)	散歩途中の高齢者から, 子育て中の親子, 昼食をとりに来るサラリーマンまで様々
えこにこカフェ	「コミュニティ・マーケット」の参加団体等(イベントへの協力等)	商店街内の飲食店	リサイクルショップへの来店客が中心
ゆめみーる	登別市社会福祉協議会(助成金), 地域住民(食材の差し入れ等), 近隣の飲食店(イベントへの協力等), 店舗貸主(内装工事費を負担)	近隣の飲食店(⇒素人をまともに相手にしないだろうが, 大掛かりな宣伝や営業は控えるよう配慮)	高齢者を中心に子育て中の母子など, 通りすがりの来店も
白石まちづくりハウス	白石駅通商工振興会(助成金), 札幌市(補助金), 北門信用金庫等(助成金), 町内会・商店街・地域住民(ボランティア)	同じようなことをやっているところはない	近隣の人たちが中心, たまに通りすがりの人も
ファミリーカフェぶりすか	中札内村(店舗で実施するイベント等に対する助成金), 農家(地元産の食材の仕入れ)	村内のパン屋(⇒菓子パンは重複するのでつくりないうよう配慮している)	村内だけでなく周辺市町村からも来店, 赤ちゃんを連れて母親から高齢者まで年齢層は幅広い
あじとIIカフェ日びの	富田哲秀氏(玄米についてのアドバイス), 店舗設計者(経営についてのアドバイス)	マクロビオテックを標榜するカフェ	赤ちゃんから高齢者まで, 常連客
給食堂bio	店主の人的ネットワーク(イベントへの協力)	ドラッグストア, コンビニ, 食堂	食べることにこだわりを持っている人が多い
カフェ自休自足	札幌商工会議所「創業塾」講師・メンバー(開業に向けてのアドバイス・作業手伝い), Hokkaidoコミュニティcaféクミアイ(情報交換)	競争相手という意識はない	メインは主婦だが, 高齢者, 家族連れ, カップル等も来店
カフェ・ドルフィン	Hokkaidoコミュニティcaféクミアイ(情報交換)	他のカフェ, 定食屋, コンビニ, 弁当屋	メインは30~60代の女性だが, サラリーマンや高齢者も来店
かあちゃん食堂たまりば	旧松山支庁(補助金), 農家・漁師・地域住民(規格外品等の食材の提供)	デイサービス(昼食をとる人が多い)	高齢者が60%, それ以外(主婦, サラリーマン)が40%
グランマ	胆振総合振興局(補助金), NPO法人しらおい創造空間蔵(補助金申請のサポート), 地域住民(「グランパ」等, 山菜採り等の手伝い)	なし	地元以外の客が目立つ, 年齢層は20~70代と幅広い, 男性客が増えている
喜地丸燻	国(訓練等給付), 宝水ワイナリー(ギフト商品の共同開発), 岩見沢高等養護学校(新メニューの共同開発), リクルートじゃらん北海道(商品改善に向けたアドバイス)	他にキジラーめんを提供しているのは1軒のみ(キジ肉はフンタンの具として使うだけ)⇒ライバルとはいえない	平日は近所の工事現場で働く人や営業マン, 夏休み・冬休みは子供連れが多い
れ・びゅーる	国(訓練等給付), 家族会(事業所開設時の寄付等)	あらゆる喫茶店がライバル	近所の会社や高齢者
みんたる	北海道NPOサポートセンター(研修生受け入れ⇒ボランティア), 常連客・知人(ボランティア)	先輩の店は意識するが, caféクミアイの店は一緒にやろうという雰囲気, フェアトレードの店は仲良し	主として20~40代だが50~60代も来店, 子供連れや中・高校生も来る

出所: インタビュー調査結果に基づき筆者作成。

表3 コミュニティ・カフェにおけるミッション

カフェの名称	ミッション
コミコミ・かふえ	母親がゆっくりできる場, 子育て中の親子や高齢者にとって気軽に利用できる場が必要
なの花館	地域住民にオープンにして自由に過ごす場として利用してもらいたい
地域食堂かえて	気軽に集まって食べられるところがほしい
西野厨房だんらん	高齢者が集まる場所が必要
いしやまコミュニティサロン駅	「いしやま朝市」の発展形として定期的な「憩いの場」をつくりたい
まちなかひろば	横のつながりの場を設けたい
えこにこカフェ	ちゃんとしたコーヒーを飲んでもらいたい
ゆめみーる	居場所をつくる必要がある
白石まちづくりハウス	集う場所, 情報交換できる場所がほしい
ファミリーカフェぶりすか	みんなに喜んでもらえる場を提供したい, 地域に必要なものを提供することで奉仕したい
あじとIIカフェ日びの	いろんな人に来てほしい, 健康になってほしい, 何かあったときのよりどころにしてほしい
給食堂bio	「食べもののことを考えてみよう」ということを発信したい
カフェ自休自足	体を休めて また一歩 歩きはじめる場所にしてほしい
カフェ・ドルフィン	YOUR SECOND ROOM(家ではできないことをしてほしい)
かあちゃん食堂たまりば	気軽に集まれる, 話ができる場が必要
グランマ	高齢者が元気になるためにはみんなが喜ぶものを提供することが必要
喜地丸燻	就労支援の場としてだけではなく特産品普及の場としての役割を果たしたい
れ・びゅーる	地域や社会に通用するものをつくり, 収益をあげて自立していきたい
みんたる	フェアトレードを知ってもらうきっかけを作りたい, 顔の見える範囲で集まれるスペースがあったらよい

出所: インタビュー調査結果に基づき筆者作成。

表4 コミュニティ・カフェにおける戦略

カフェの名称	戦略類型	事業領域	資源展開	競争戦略
コミコミ・かふえ	協調戦略(補助金の獲得による事業規模の拡大)	地域の親子や多世代の人々や様々な情報との出会いを提供	カフェの経費は託児サービスの収入でカバー。札幌市の補助金で事業拡大	母親に寄り添い、母親の気持ちにどう応えていくかを重視
なの花館	協調戦略(補助金・助成金の獲得による事業規模の拡大)	子育て中の家族や地域で孤立しがちな住民が自由に集える場	カフェの経費は児童デイサービスの収入でカバー。補助金・助成金で事業拡大	なかなかない「親子で遊べる場所」の提供
地域食堂かえで	協調戦略(地域コミュニティの支援による事業継続)	地域の人が気軽に食事ができ、楽しくつづける地域のお茶の間	オープン当初は補助金で様々なイベントを実施	「安心で安全なもの」にこだわり、なるべく「地産地消」
西野厨房だんらん	拡大戦略(サービスの多様化(起業講座・シンポジウム等に着手))	赤ちゃんから高齢者まで気軽に立ち寄ってだんらんできる地域の茶の間。毎日食べても飽きない家庭のご飯を提供する場	ある程度人を来させる仕掛け(サークル、サロン等)により収益をあげていく。経費の一部は経営者の自己負担	カフェというよりは「場」(誰かと話をする、サークル活動をする)
いしやまコミュニティサロン駅	効率化戦略(現状維持、事業規模の拡大は志向せず)	地域の人が気軽に集える憩いの場所	場所や人件費が不要だから運営が可能	毎回違う企画がある(老人施設は同じイベントの繰り返し)
まちなかひろば	拡大戦略(事業規模の拡大(期間限定営業から通年営業へ)、サービスの多様化(町民活動支援センターの運営受託))	「食べる」だけの場ではなく、地域の人材の発掘、知識の還元場	助成金・補助金を獲得し、事業規模の拡大や事業の多角化	いろんな人が来ることで集まってくる情報の発信拠点として機能しつつある
えこにこカフェ	協調戦略(資源提供者等との連携によるサービスの提供)	地域に軸をおいた「心地よい場」	カフェの経費はリサイクルショップの収入でカバー。イベント(ネットワークの活用)	様々なイベント・講座を展開。レンタルボックス
ゆめみーる	拡大戦略(サービスの多様化(配食事業に着手))	高齢者や親子の居場所	地域の人の協力(差し入れ等)があってやっていけている	様々な事業を展開(サロン、地域食堂、朝市、配食、放課後の子供預かり等)
白石まちづくりハウス	協調戦略(地域コミュニティの支援による事業継続)	地域の人たちをつなげる場。障がい者が地域で暮らすための場	助成金とボランティア(町内会・商店街・地域住民)により運営	カフェ以外に様々な事業を展開(アンテナショップ、レンタルスペース、イベント等)
ファミリーカフェぶりすか	効率化戦略(できる範囲のことをやっていく(現状維持))	気軽に飲食を楽しんでもらう場。来た人が来て交流してもらおう	地産産品にこだわり生産者へ直接アプローチ	食材の7割が自産産。すべて手作り
あじとⅡカフェ日びの	効率化戦略(来店客へのサービス提供に注力)	みんなが集まれる拠点。お米屋主体のカフェ	イベント等の出店を極力抑える(「外に出ていかない」)	マイクロオテックと気づかれないうメニューを提供
給食堂bio	協調戦略(地域コミュニティとのつながりを志向)	子供や単身高齢者の居場所	イベントやお祭りには声がかかれば出店	畑づくりを契機に地域との交流を図っている
カフェ自休自足	拡大戦略(サービスの多様化(様々なイベントの展開))	自分と同じ世代と一緒に成長していくために、自分がいいと思うものを提供	メディアとのネットワークを活用(DM等による広報)	積極的にイベントを展開(寺子屋・うたごえ・喫茶・朝活等)、日曜営業、「石焼き」の器を使用
カフェ・ドルフィン	効率化戦略(サービス提供を継続するためのコストダウンを志向)	広い空間でゆったり落ち着ける場。「おうちのこ」を提供する場	席数が多いので回転率を気にしない。長居してもOK	栄養バランスのとれた「おうちのご飯」、PCコンセント完備、店を見ての安心感(ゆとり、明るさ、清潔感)
かあちゃん食堂たまりば	協調戦略(地域コミュニティの支援による事業継続)	地域の住民が集まり交流する場。高齢者が食事をとる場	週1回が限界(他の活動を持っている)、イベント等への出店で経費を補填	旬のものや季節のものにこだわる。定食のみ(何が出てくるかは当日行ってみたいとわからない)
グラマ	協調戦略(地域コミュニティの支援による事業継続)	地域に豊富にある山菜料理と野草茶を提供	関係者(店舗の貸主、工業者等)、「グラマ」たちの協力があつたからやってこられた	旬のものを提供しようと思がける
喜地丸爐	効率化戦略(サービス提供を継続するためのコストダウン)	特産品(キジラームン等)を障がい者が提供	訓練等給付でカバー。食材(キジ肉)は内部から安く仕入れが可能	宝水ワイナリーや岩見沢高等養護学校とのコラボレーション。「キジラームン」は市内で他に1軒のみ
れ・びゅー	効率化戦略(サービス内容(メニュー)の見直し等による事業継続)	カレーとコーヒーの店	訓練等給付でカバー	ハンバーグは手作り。カツの肉も良質のものを使っている。「焼きカレー」は他店にもあまりない
みんたる	協調戦略(常連客・知人等の支援による事業継続)	レストランで食べても良い雑貨を見てもらうための場。大きくなくコミュニケーションがとれる範囲のスペース	お客に支えられている(イベントの持ち込み、引っ越し時の手伝い等)	イベント・雑貨・カフェの三本柱。毎月のように行われるイベント、「参加型カフェ」

出所:インタビュー調査結果に基づき筆者作成。

表5 コミュニティ・カフェにおける組織特性

カフェの名称	組織構造	組織行動
コミコミ・かふえ	プーのいえのメンバー(15人ほど)が月1回程度カフェの当番を担当	カフェにいるお母さんとお会い保育の勉強になる。「また来ね」という声が満足感に学習会や例会(それぞれ月1回)でノウハウを習得・共有。その日の報告は携帯MLで共有
なの花館	カフェに「管理人」(担当者、最低2人は常駐)をおいている	募集を見て自分から飛び込んできたメンバー。自分の得意分野を活かす自分も楽しんで活動
地域食堂かえで	メンバー10人(シェフ6人、その他スタッフ4人)。水〜土曜の4日間でシェフのうち4人がコアメンバーとして担当	常勤者(共同代表)2人に情報を集約。例会(月1回)において全員で共有
西野厨房だんらん	経営者とスタッフ1人(主として調理を担当)で運営	メンバー全員で話し合い問題の解決を図る
いしやまコミュニティサロン駅	運営委員(ボランティア)が十数人、各人の得意分野(機械操作、営業等)に応じた役割を分担	料理好き、いろんな人との出会いが楽しい。「おいしい」と言ってくれることが満足感に
まちなかひろば	スタッフ3人がコミニエに関わるほぼすべての業務を担当	シェフ会議や例会で話し合い共有。人が変わってもやり方が同じになるように
えこにこカフェ	毎日3人の当番がカフェと隣接するリサイクルショップの両方を担当	シェフ会議や例会の場で問題を話し合う
ゆめみーる	スタッフ(30人程度)が1日6〜7人体制(シフト制)で運営。メンバー全員が調理も接客も担当。役割分担はしない	生産者がどんな思いをしてつくっているのか気づき、それを知ってもらいたいと思うように
白石まちづくりハウス	スタッフは比較的障がいの程度が軽い3人、そのうち毎日2人が交替で当番	毎週金曜日にスタッフとNPO理事まで打ち合わせ(課題の共有、目的の見直し、方針の決定など)
ファミリーカフェぶりすか	経営者1人で運営	活動の軸を地域におく
あじとⅡカフェ日びの	スタッフ15人。「できるスタッフが出来ることをやる」のが基本。他のスタッフがサポート	重要なことはみんなが納得するまで徹底的に話し合う
給食堂bio	経営者1人で運営(仕込みのみボランティア(1人)の協力)	スタッフは来るのが楽しみ。スタッフにとっても居場所になっている
カフェ自休自足	経営者とスタッフ3人。1日3人体制(キッチン1人、ホール2人)	顧客から要望が出たらすぐにみんなでも共有するようにしている
カフェ・ドルフィン	スタッフ7人(昼3人、夜4人、シフト制)で、キッチンとホールを分担	「来た」という意思があったら、たとえ料理ができなくても受け入れる
かあちゃん食堂たまりば	スタッフ8人、3〜4人いれば運営可能だが来た人が来られる人はみんな来る。キッチン・ホールの分担はなく、人数が足りていればお客の話し相手になる	スタッフはいろんな人と出会うので視野が広がりがりやっていると楽しい
グラマ	スタッフ14人、毎日8人くらい(レジと厨房は固定)、来た人や来られる人が来る。人数の多いときは接客や野草茶づくりに回る	週1回作業所の職員とスタッフがミーティング
喜地丸爐	職員4人と利用者(障がい者)6人、毎日6.5人(職員2.5+利用者4)体制で運営。職員は主として調理。利用者は仕込み・接客・委員会準備等	何か困ったことがあったら運営委員に連絡
れ・びゅー	職員2人と利用者(障がい者)12人。利用者は毎日3〜4時間労働になるようにシフトを組む。調理と接客はローテーション。その他業務は毎朝のミーティングで希望を出す	「この店があつてよかった」という顧客からの反応が満足感に
みんたる	経営者とスタッフ2人(昼・夜1人づつ、調理)	自分が何を仕入れて何を提供していくのか、しっかり考え明らかにしていく

出所:インタビュー調査結果に基づき筆者作成。



表6 コミュニティ・カフェにおける組織成果

カフェの名称	経済的有効性	社会的有効性
コミコミ・かふえ	カフェは赤字、補助金で補填	母親たちの交流の場、母親も成長、変化している
なの花館	来客は平均3~4組/日、人件費まではまかなえない	居心地の良さからリピーターが増え滞在時間も長くなっている
地域食堂かえで	来客は平均11人/日(週4日営業)、おたっしや塾への出前は平均10~15人/日(週3回)	オープンから2年あり、これまで営業日を一度も休みにしたことがない
西野厨房だんらん	収支はほぼトントン	展開されているサークル活動は、主婦にとって自分の居場所となっている 主催したシンポジウムの参加者有志が西野周辺のそば屋のガイドブックを作成
いしやまコミュニティサロン駅	来客は平均約40人/回、収入は利用料200円だけが若干の余剰	来客した人が次の機会にはボランティア(接客)側になっている
まちなかひろば	空き店舗の家賃等を考慮すると補助金がないとやっていけない	「食」の持つ人と人をつなげる力の大きさを実感、ロコミで存在が広がっている
えこにこカフェ	来客は平均3~4人/日、カフェの収支は厳しい	カフェに来店した客同士の交流、同じイベントの参加者同士が知り合いになる
ゆめみーる	食堂の来客は平均40人/日、全体の収支は何とか黒字	ボランティアに来ていたうちにすっかり元気になった、若返ったという人も
白石まちづくりハウス	来客は1~10人/日、資金面で厳しい	いろんな団体との「ゆるい」つながりができた、精神障がい者に対し地域が開放的に
ファミリーカフェふりすか	来客は1~20人/日	受賞歴(北海道福祉のまちづくりコンクール奨励賞(2005年))
あじとⅡカフェ日びの	90年前の家屋を新しめに改装したので、古いものが好きな人だけではなく新しいものが好きな人も来てもらえているようだ	テレビ・ラジオ・雑誌の取材により認知度が徐々に上昇
給食堂bio	来客は平均17~19人/日、人件費を考慮していないので何とかやっていると	畑づくりに様々な人が参加し交流が生まれており、それが食を考えるきっかけになりつつある
カフェ自休自足	来客は平均30人/日、採算ラインぎりぎり	主催した「お店を開きたい人たちの交流会」の参加者間でつながりができ、商品注文等のやりとりが行われる 地域の人が集まって一緒に歌う「場」(うたごえ喫茶) Hokkaidoコミュニティ cafe クミアイの設立
カフェドルフィン	なんとか黒字を計上	レンタルブースの出店者と購入者が知り合いになる
かあちゃん食堂たまりば	来客は平均30人/回、オープン当初から黒字で推移	来店すれば近所の情報がわかる、お客同士が(たまりばで)待ち合わせてお互いの家に遊びに行くことも
グランマ	来客は平均40~50人/日	ヘルスツーリズムのツアーに組み込まれる(弁当)
喜地丸燻	来客は平均15~16人/日、年間売上は1,000万円前後で推移	キジラーめんによるキジ肉の認知度向上 市内のNPO法人によりキジを使った商品の開発が進行中
れびゆーる	来客は5~10人/日、人件費や家賃(訓練等給付で充当)を考慮すると採算は合わない	障がい者の働く場として機能している
みんなる	来客は6人/3時間(平日)	お客が後片付け、イベント時の手伝い等をしてくれる(お客も楽しんでくれる、お客が「やってみよう」を実現できている)「参加型カフェ」として機能 店で知り合ったお客同士でイベント(そば打ち、演奏会) お客だけで農園を借りて畑仕事

出所：インタビュー調査結果に基づき筆者作成。

一方、これら 19 か所のコミュニティ・カフェが実現している社会的有効性も、以下の 4 つに集約できる。

### ①「出会い・集いの場」

「これまで営業日を一度も休みにしたことがない」<sup>16</sup> (地域食堂かえで)、「来客した人が次の機会にはボランティア(接客)側になっている」(いしやまコミュニティサロン駅)。

### ②「居場所、たまり場」

「居心地の良さ」(なの花館)、「サークル活動は主婦にとって自分の居場所」(西野厨房だんらん)、「ボランティアに来ていたうちにすっかり元気になった」(ゆめみーる)、「『参加型カフェ』として機能」(みんなる)。

### ③「交流・ふれあいの場」

「母親たちの交流の場」(コミコミ・かふえ)、「主催したシンポジウム参加者有志が西野周辺のそば屋のガイドブックを作成」(西野厨房だんらん)、「カフェに来店した客同士の交流」、「同じイベントの参加者同士が知り合いになる」(以上、えこにこカフェ)、「いろんな団体との『ゆるい』つながりができた」(白石まちづくりハウス)、「畑づくりに様々な人が参加し交流が生まれている」(給食堂 bio)、「『お店を開きたい人の交流会』の参加者間でつながりができ、商品注文等のやりとりが行われる」、「地域の人が集まって一緒に歌う『場』」(以上、カフェ自休自足)、「レンタルブースの出店者と購入者が知り合いになる」(カフェ・ドルフィン)、「来店すれば地域の情報がわかる」、「お客同士が(たまりばで)待ち合わせてお互いの家に遊びに行くことも」(以上、かあちゃん食堂たまりば)、「店で知り合ったお客同士でイベント」、「お客だけで農園を借りて畑仕事」(以上、みんなる)。

<sup>16</sup> つまり、「気軽に集まって食べられるところ」という「出会い・集いの場」を維持してきているものと考えられる。

#### ④その他

『食』の持つ人と人をつなげる力の大きさを実感」(まちなかひろば)、「受賞歴(北海道福祉のまちづくりコンクール奨励賞)」(ファミリーカフェぷりすか)、「テレビ・ラジオ・雑誌の取材により認知度が徐々に上昇」(あじとⅡカフェ日びの)、「ヘルスツーリズムのツアーに組み込まれる」(グランマ)、「キジらーめんによるキジ肉の認知度向上」,「市内のNPO法人によりキジを使った商品の開発が進行中」(以上、喜地丸燻)、「障がい者の働く場として機能している」(れ・ぴゅーる)。

このように、これら19か所のコミュニティ・カフェの多くでは、「出会い・集いの場」,「居場所、たまり場」,「交流・ふれあいの場」をミッションとして掲げ、その役割を果たしていることが明らかとなった。

#### (2) 主として協調戦略あるいは効率化戦略を採用している

これら19か所のコミュニティ・カフェの戦略類型は、以下の3つに集約できる。

##### ①拡大戦略

西野厨房だんらん(サービスの多様化), まちなかひろば(事業規模の拡大, サービスの多様化), ゆめみーる(サービスの多様化), カフェ自休自足(サービスの多様化)。

##### ②効率化戦略

いしやまコミュニティサロン駅(事業規模の拡大は志向せず), ファミリーカフェぷりすか(できる範囲のことをやっていく), あじとⅡカフェ日びの(来店客のサービス提供に注力), カフェ・ドルフィン(コストダウンを志向), 喜地丸燻(コストダウン), れ・ぴゅーる(サービス内容の見直し)。

##### ③協調戦略

コミコミ・かふえ(補助金の獲得による事業規模拡大), なの花館(補助金・助成金の獲得による事業規模拡大), 地域食堂かえで(地域コミュニティの支援による事業継続), えこにこカフェ(資源提供者との連携による事業継続), 白石まちづくりハウス(地域コミュニティの支援による事業継続), 給食堂 bio(地域コミュニティとのつながりを志向), かあちゃん食堂たまりば(地域コミュニティの支援による事業継続), グランマ(地域コミュニティの支援による事業継続), みんなる(常連客・知人等の支援による事業継続)。

このように、これら19か所のコミュニティ・カフェのうち、協調戦略を採用しているものが9か所、効率化戦略を採用しているのが6か所であることが明らかとなった。

#### (3) 高齢者や親子(母子)を中心とする地域住民に対し、複数の「場」を提供している

これら19か所のコミュニティ・カフェにおける主要な顧客は、以下の4つに集約できる。

##### ①親子(母子)

コミコミ・かふえ, なの花館, 地域食堂かえで, ゆめみーる。

##### ②高齢者

地域食堂かえで, いしやまコミュニティサロン駅, ゆめみーる, かあちゃん食堂たまりば。

### ③地域住民

白石まちづくりハウス、れ・ぴゅーる。

### ④その他

西野厨房だんらん（3分の2は市内全域）、まちなかひろば（高齢者、親子、サラリーマンと多様）、えこにこカフェ（リサイクルショップへの来店客）、ファミリーカフェぷりすか（周辺市町村からも来店、年齢層は幅広い）、あじとⅡカフェ日びの（年齢層は幅広い）、給食堂 bio（食べることにこだわりを持っている人）、カフェ自休自足（メインは主婦だが、高齢者等も来店）、カフェ・ドルフィン（メインは30～60代の女性だが、サラリーマンや高齢者も来店）、グランマ（年齢層は幅広い）、喜地丸燻（工事現場、営業マン、家族連れ等）、みんなる（主として20～40代だが、50～60代も来店）。

一方、これら19か所のコミュニティ・カフェの事業領域（こうした顧客に対して提供するサービス）は、以下の5つに集約できる。

#### ①「出会い・集いの場」の提供

コミコミ・かふえ（「地域の親子や多世代の人々や様々な情報との出会い」）、なの花館（「子育て中の家族や地域で孤立しがちな住民が自由に集える場」）、あじとⅡカフェ日びの（「みんなが集まれる拠点」）。

#### ②「居場所・たまり場」の提供

地域食堂かえで（「楽しくくつろげる地域のお茶の間」）、西野厨房だんらん（「赤ちゃんから高齢者まで気軽に立ち寄ってだんらんできる地域の茶の間」）、いしやまコミュニティサロン駅（「地域の人が気軽に集える憩いの場」）、えこにこカフェ（「地域に軸をおいた『心地よい場』」）、ゆめみーる（「高齢者や親子の居場所」）、給食堂 bio（「子供や単身高齢者の居場所」）、カフェ・ドルフィン（「広い空間でゆっくり落ち着ける場」）。

#### ③「ご飯を食べる場」、「食事の場」の提供

地域食堂かえで（「地域の人が気軽に食事ができる場」）、西野厨房だんらん（「毎日食べても飽きない家庭のご飯を提供する場」）、ファミリーカフェぷりすか（「気軽に飲食を楽しんでもらう場」）、カフェ・ドルフィン（「『おうちのご飯』を提供する場」）、かあちゃん食堂たまりば（「高齢者が食事をとる場」）、グランマ（「山菜料理と野草茶を提供」）、喜地丸燻（「特産品を障がい者が提供」）、れ・ぴゅーる（「カレーとコーヒーの店」）、みんなる（「レストランで食べてもらい雑貨を見てもらうための場」）。

#### ④「交流・ふれあいの場」の提供

まちなかひろば（「『食べる』だけの場ではなく、地域の人材の発掘、知識の還元の場」）、白石まちづくりハウス（「地域の人たちをつなげる場」）、ファミリーカフェぷりすか（「来たい人が来て交流してもらおう場」）、かあちゃん食堂たまりば（「地域の住民が集まり交流する場」）、みんなる（「大きくなくコミュニケーションがとれる範囲のスペース」）。

#### ⑤その他

白石まちづくりハウス（「障がい者が地域で暮らすための場」）、あじとⅡカフェ日びの（「お米屋主体のカフェ」）、カフェ自休自足（「自分と同じ世代と一緒に成長していくために、自分がいいと思うものを提供」）。

このように、これら 19 か所のコミュニティ・カフェの多くでは、高齢者や親子（母子）を中心とする地域住民に対し、複数の様々な「場」を提供していることが明らかとなった。

#### **（４）様々な資源提供者から有形・無形の資源の提供を受け、それらを活用している**

これら 19 か所のコミュニティ・カフェにおける資源提供者は、以下の 4 つに集約できる。

##### **①行政・公的機関**

コミコミ・かふえ（札幌市、札幌市社会福祉協議会）、なの花館（札幌市、福祉医療機構）、地域食堂かえで（北広島市）、いしやまコミュニティサロン駅（札幌市南区介護予防センター）、まちなかひろば（北海道）、ゆめみーる（登別市社会福祉協議会）、白石まちづくりハウス（札幌市）、ファミリーカフェぷりすか（中札内村）、かあちゃん食堂たまりば（北海道（桧山支庁））、グランマ（北海道（胆振総合振興局））、喜地丸燻（国）、れ・ぴゅーる（国）。

##### **②企業・団体**

西野厨房だんらん（北海道 NPO サポートセンター）、いしやまコミュニティサロン駅（石山商店街振興組合）、まちなかひろば（北海道労働金庫）、えこにこカフェ（「コミュニティマーケット」参加団体）、白石まちづくりハウス（白石駅通商工振興会、北門信用金庫）、カフェ自休自足（Hokkaido コミュニティ café クミアイ）、カフェ・ドルフィン（Hokkaido コミュニティ café クミアイ）、喜地丸燻（宝水ワイナリー、リクルートじゃらん北海道、岩見沢高等養護学校）、みんなる（北海道 NPO サポートセンター）。

##### **③地域住民等**

地域食堂かえで（店舗の貸主）、ゆめみーる（店舗の貸主、地域住民）、白石まちづくりハウス（地域住民）、かあちゃん食堂たまりば（地域住民）、グランマ（地域住民）。

##### **④その他**

あじとⅡ日びの（専門家）、給食堂 bio（経営者の人的ネットワーク）、カフェ自休自足（専門家、メディア）、れ・ぴゅーる（家族会）。

また、これら 19 か所のコミュニティ・カフェが提供されている資源は、以下の 4 つに集約できる。

##### **①補助金・助成金、寄付金**

コミコミかふえ、なの花館、地域食堂かえで、まちなかひろば、ゆめみーる、白石まちづくりハウス、ファミリーカフェぷりすか、かあちゃん食堂たまりば、グランマ、れ・ぴゅーる。

##### **②アドバイス・情報交換**

西野厨房だんらん、あじとⅡ日びの、カフェ自休自足、カフェ・ドルフィン、グランマ、喜地丸燻。

##### **③労働力・食材・施設の無償（安価）提供**

地域食堂かえで、いしやまコミュニティサロン駅、白石まちづくりハウス、ゆめみーる、かあちゃん食堂たまりば、みんなる。

##### **④その他**

いしやまコミュニティサロン駅（イベントへの企画・実施での協力）、えこにこカフェ、給食堂 bio（以上、イベントへの協力）、カフェ自休自足（メディアへの広報）、喜地丸燻

(外部組織とのコラボレーション)。

そして、これら 19 か所のコミュニティ・カフェは、こうした資源を、①事業規模の拡大 (コミコミ・かふえ、なの花館、まちなかひろば)、②イベント等の実施 (地域食堂かえで、えこにこカフェ)、③外部イベント等への参加 (かあちゃん食堂たまりば) 等に活用することで、存続を図っている。

このように、これら 19 か所のコミュニティ・カフェのほとんどでは、行政・公的機関、企業・団体、地域住民等の様々な資源提供者から、有形 (資金、労働力、食材、施設等)・無形 (アドバイス・情報交換等) の資源を提供され、それらを活用していることが明らかとなった。

#### (5) 競合他組織に対して商品・サービスの内容の差別化がなされている

これら 19 か所のコミュニティ・カフェにおける競合他組織の意識は、以下の 2 つに大別できる。

##### ①競合他組織を意識しているところ

コミコミ・かふえ、なの花館、地域食堂かえで、西野厨房だんらん、いしやまコミュニティサロン駅、まちなかひろば、えこにこカフェ、ゆめみーる、ファミリーカフェぷりすか、あじとⅡカフェ日びの、給食堂 bio、カフェ・ドルフィン、かあちゃん食堂たまりば、れ・ぴゅーる。

##### ②競合他組織がないとするか、意識していないところ

白石まちづくりハウス、カフェ自休自足、グランマ、喜地丸燻、みんなる。

しかし、競合他組織の有無にかかわらず、これら 19 か所のコミュニティ・カフェは、いずれも提供する商品・サービスの内容の差別化がなされている (あるいは、なされようとしている)。こうした差別化の内容は、以下の 4 つに集約できる。

##### ①多様な事業展開

えこにこカフェ (様々なイベントの展開、レンタルボックス)、ゆめみーる (サロン、地域食堂、朝市、配食、放課後の子供預かり等)、白石まちづくりハウス (アンテナショップ、レンタルスペース、イベント等)、みんなる (イベント、雑貨、カフェの三本柱)。

##### ②商品・サービスのこだわり

地域食堂かえで (「安心で安全なもの」、なるべく「地産地消」)、ファミリーカフェぷりすか (食材の 7 割が十勝産)、あじとⅡカフェ日びの (マクロビオテックとは気づかれないメニュー)、カフェ自休自足 (「石焼き」の器)、カフェ・ドルフィン (栄養バランスのとれた「おうちのご飯」)、かあちゃん食堂たまりば (旬のものや季節のものにこだわる)、グランマ (旬のもの)、れ・ぴゅーる (「焼きカレー」)。

##### ③魅力あるイベント等の開催

西野厨房だんらん (サークル活動等の「場」)、いしやまコミュニティサロン駅 (毎回違う企画)、えこにこカフェ (様々なイベント・講座)、カフェ自休自足 (積極的にイベントを開催 (寺子屋・うたごえ喫茶・朝活等))、みんなる (毎日のように行われるイベント)。

#### ④他では提供できないサービス

こみこみ・カフェ（母親に寄り添い、母親の気持ちに添えていくことを重視）、なの花館（なかなかない「親子で遊べる場所」の提供）、まちなかひろば（情報の発信拠点）、給食堂 bio（畑仕事による交流）、喜地丸燻（宝水ワイナリーや岩見沢高等養護学校とのコラボレーション、「キジらーめん」は市内で他に1軒のみ）、みんな（「参加型カフェ」）。

このように、これら19か所のコミュニティ・カフェでは、競合他組織の有無にかかわらず、提供する商品・サービスの内容の差別化がなされている（あるいは、なされようとしている）ことが明らかとなった。

#### （6）スタッフやボランティアの間の役割分担が明確化されている

これら19か所のコミュニティ・カフェの運営体制は、以下の4つに集約できる。

##### ①基本的に経営者1人か、経営者を含む少数のスタッフ<sup>17</sup>で運営

西野厨房だんらん、ファミリーカフェぷりすか、給食堂 bio、カフェ自休自足、カフェ・ドルフィン、みんな。

##### ②スタッフの中から当番制（シフト制）で運営

こみこみ・かふえ、なの花館、地域食堂かえで、まちなかひろば、えこにこカフェ、ゆめみーる、白石まちづくりハウス、あじとⅡカフェ日びの。

##### ③ボランティアによる運営

いしやまコミュニティサロン駅、かあちゃん食堂たまりば。

##### ④その他

グランマ（その日に来たいスタッフが来る）、喜地丸燻（職員と利用者（障がい者））、れ・びゅーる（職員と利用者（障がい者））。

一方、これら19か所のコミュニティ・カフェの多くは、スタッフやボランティアの間で何らかの役割分担を行っている（地域食堂かえで（水～土要の4日間シェフのうち4人がコアメンバーとして担当）、西野厨房だんらん（スタッフは主として調理を担当）、いしやまコミュニティサロン駅（運営委員（十数人）が各人の得意分野に応じて役割分担）、カフェ自休自足（キッチン1人、ホール2人）、カフェ・ドルフィン（スタッフ7人でキッチンとホールを分担）、喜地丸燻（職員は調理、利用者は仕込み・接客・宴会準備等）、れ・びゅーる（調理と接客はローテーション、その他業務は毎朝のミーティングで決定）、みんな（スタッフ2人は調理））。

このように、これら19か所のコミュニティ・カフェの多くでは、スタッフやボランティアの間の役割分担が明確になっていることが明らかとなった。

#### （7）スタッフやボランティアの多くが高い満足感を得ている

これら19か所のコミュニティ・カフェのスタッフやボランティアにおけるモチベーショ

<sup>17</sup> ここでは、いわゆる「有償ボランティア」（交通費程度の金額が支給される）を含む。

ンのあり方については、以下の4つに集約できる。

#### ①顧客の反応

コミコミ・かふえ（「また来るね」という声が満足感に）、地域食堂かえで（「おいしい」と言ってくれることが満足感に）、ファミリーカフェぷりすか（「この店があってよかった」という顧客からの反応が満足感に）、かあちゃん食堂たまりば（「おいしい」「ありがとう」という顧客からの感謝の気持ちが次への励みに）、れ・ぴゅーる（自分たちの作ったものが売ればそれはうれしい）。

#### ②得意分野やスキルの活用・習得

コミコミ・かふえ（カフェでいろんなお母さんと出会え、保育の勉強になる）、なの花館（自分の得意分野を活かしつつ自分も楽しんで活動）、グランマ（日給は安くても料理が覚えられる）。

#### ③自分も楽しんでやる

地域食堂かえで（いろんな人との出会いが楽しい）、西野厨房だんらん（起業講座やシンポジウム等での達成感がやる気に）、ゆめみーる（スタッフは来るのが楽しみ、スタッフにとっても居場所になっている）、白石まちづくりハウス（スタッフはいろんな人と出会えるので視野が広がりやっていて楽しい）、カフェ・ドルフィン（スタッフはここでやる仕事は「楽しい」と思っているようだ）、かあちゃん食堂たまりば（料理を作るのが楽しい）、喜地丸燻（利用者は「働きたい」、「動きたい」、「活動したい」という意欲を持っている）。

#### ④全体の雰囲気

あじとⅡカフェ日びの（家庭的な雰囲気がありお互い信頼し合って仕事ができる、コミュニケーションを密にしていく、それぞれの考え方や意見を尊重）、かあちゃん食堂たまりば（気楽、ここが一番楽しい、いい意味でいい加減、おなか一杯になって楽しくやれている）。

このように、これら19か所のコミュニティ・カフェのほとんどでは、スタッフやボランティアの多くが高い満足感を得ていることが明らかとなった。

### （8）問題点やノウハウ等の迅速な共有がなされている

これら19か所のコミュニティ・カフェにおけるマネジメント・コントロールやコンフリクト解消の方法については、以下の3つに集約できる。

#### ①ミーティング

コミコミ・かふえ（例会（月1回）でノウハウを共有）、なの花館（常勤者（共同代表）2名に情報を集約、例会におろして全員共有）、地域食堂かえで（シェフ会議や例会の場で問題を話し合う）、いしやまコミュニティサロン駅（毎回終了後に次回の予定を話し合う）、まちなかひろば（毎週金曜日にスタッフとNPOの理事で打ち合わせ）、えこここカフェ（重要なことはみんなが納得するまで徹底的に話し合う）、白石まちづくりハウス（週1回スタッフと作業所の職員がミーティング）、かあちゃん食堂たまりば（営業終了後にみんなで翌週のメニューを話し合う）、グランマ（営業終了後みんなで食事をしながらその日あったことを話し合い共有する）、喜地丸燻（仕事の前にミーティング）。

## ②勉強会

コミコミ・かふえ（勉強会（月1回）でノウハウを習得）、あじとⅡカフェ日びの（定休日（木曜日）を1日使ってミーティングや勉強会を実施）。

## ③その他

コミコミ・かふえ（携帯MLでその日の報告を流し、全員で共有）、ゆめみーる（顧客から要望が出たらすぐにみんなで共有するようにしている）、かあちゃん食堂たまりば（みんなで味見し「いいあんばい」になるように調整）、グランマ（調理のノウハウはメンバー間で受け継いでいる）、れ・ぴゅーる（日、毎週何でも話し合うようにしている、13項目ぐらいのルールを共有）。

このように、これら19か所のコミュニティ・カフェの多くでは、問題点やノウハウ・知識等を、様々な手段によって迅速に共有されていることが明らかとなった。

### （9）十分な来客数が確保できていないことにより、収支面では厳しい状況が続いている

ところで、これら19か所のコミュニティ・カフェの多くでは、十分な来客数が確保できていない。そのため、カフェ以外にも多様な事業を展開することで収入を確保したり、地域コミュニティの支援の獲得やボランティアへの依存等によってコストの削減・抑制を図ったりして、何とか存続してきているのが現状である。

また、現在は、補助金・助成金の獲得により事業を維持できているが、今後、補助金・助成金が獲得できなくなった場合には、採算が合わなくなり、存続が危ぶまれる可能性のあるところもみられる。

このように、これら19か所のコミュニティ・カフェの多くでは、十分な来客数が確保できていないことにより、収支面では厳しい状況が続いていることが明らかとなった。

しかし、これら19か所のコミュニティ・カフェの多くでは、高齢者や親子（母子）を中心とする地域住民が必要としている「出会い・集いの場」、「交流・ふれあいの場」をミッションとして掲げ、そうした役割を果たすため、様々な資源提供者から有形・無形の多様な資源の提供を受けたり（協調戦略）、コストダウンや商品・サービスの内容の見直し等を図ったり（効率化戦略）、提供する商品・サービスの内容の差別化を図ったりしながら、様々な「場」を提供している。つまり、これら19か所のコミュニティ・カフェの多くでは、その直面する環境状況に応じた有効なミッション・戦略が展開されているといえる。

また、これら19か所のコミュニティ・カフェの多くでは、スタッフやボランティアの間の役割分担の明確化や、問題点やノウハウ・知識の迅速な共有等の効率的な運営体制が確立されており、そこではスタッフやボランティアが高い満足感を得られるような働き方が行われている。つまり、これら19か所のコミュニティ・カフェの多くでは、ミッション・戦略に応じた有効な組織特性が展開されているといえる。

その結果、組織成果のうち、経済的有効性については必ずしも高いとはいえないが、社会的有効性については高い成果を実現している。したがって、これら19か所のコミュニティ・カフェの多くでは、おおむね有効なマネジメントが展開されているといえよう。



## 2 考察

前述のように、事例として取り上げた19か所のコミュニティ・カフェの多くは、「出会い・集いの場」、「交流・ふれあいの場」としての役割を果たしていることが明らかとなった。今後、コミュニティ・カフェがその存続を図っていくためには、より高い社会的有効性の実現、すなわち地域コミュニティの活性化を目指していくことが必要である。具体的には、コミュニティ・カフェにおける「交流・ふれあい」をさらに進展させていくことによって、「ネットワーク（絆、横のつながり）」が形成され、その結果、「にぎわい」がもたらされるようにしていくことが必要である。

しかし、これら19か所のコミュニティ・カフェの中で、「交流・ふれあい」が進展し、「ネットワーク（絆、横のつながり）」の形成につながっていると考えられるのは、①西野厨房だんらん（主催したシンポジウムの参加者有志が西野周辺のそば屋のガイドブックを作成）、②カフェ自休自足（主催した「お店を開きたい人たちの交流会」の参加者間でつながりができ、商品注文等のやりとりが行われる）、③みんなる（店で知り合ったお客同士でイベント（そば打ち、演奏会）を開催、お客だけで農園を借りて畑仕事）に限られている。他のコミュニティ・カフェでは、「交流・ふれあい」がその場限り（店舗内限り、その日限り）のものにとどまっており、「ネットワーク（絆、横のつながり）」の形成にはつながっておらず<sup>18</sup>、地域コミュニティの活性化の担い手の1つとして位置づけられるには至っていない<sup>19</sup>。

東京都港区にある「芝の家」は、「子ども、大人、お年寄り、住民、在勤・在学者、そのほかだれでも自由に出入りできる交流の場」であり、港区芝地区総合支所と慶應義塾大学の協働により運営されている。月・火・木曜日はコミュニティ喫茶、水・金・土曜日はオープンスペースとして活用されている。

「芝の家」では、「みんなでつくり、みんなで楽しむ」をモットーに、地域住民のアイデアや特技、趣味を活かして、レコードコンサート、朗読会、音楽会、おまつり等、様々なイベントが実施されている。また、地域住民、学生、研究者、デザイナー等が、「芝の家」で出会い、アイデアを持ち寄って、「いろはにほへっと芝まつり」、「コミュニティ菜園プロジェクト」（菜園づくり）、「えんす〜ぷ」（健康づくり）、「つながるご近所プロジェクト」（掲示板、地域新聞づくり）、「芝んちRadio」（ミニFM）、「芝でコレクティブハウス」、「芝でこそ」（子育て）といった様々なプロジェクト（地域活動）を展開している<sup>20</sup>。

このように、「芝の家」では、集まってきた人たちの間の「交流・ふれあい」を進展させ

<sup>18</sup> ただし、「意図的に多世代交流を促進しようとは思わない。自然に交流ができるようにしていきたい」（まちなかひろば）、「あえて相席にすることで話をしてもらおうと考えたこともあったが、店舗が広すぎるのでなかなか相席にならないし、混雑するときは食べるので精一杯なので話が弾まない」（ゆめみーる）等の意見もある。

<sup>19</sup> ただし、「（地域コミュニティの活性化の担い手の1つとして位置づけられることが）すべてのコミュニティ・カフェに求められるものではなく、コミュニティ・カフェが心の居場所や拠り所であることでとどまっても、十分、地域のまちづくりや安全な地域社会に寄与する」（Hokkaido コミュニティ café クミアイ）等の意見もある。

<sup>20</sup> 「芝の家プロジェクト発表会」（2012年3月11日）資料。

ていくことによって、「ネットワーク（絆，横のつながり）」が形成され，様々なイベントやプロジェクトが実施・展開されていくことによって，地域コミュニティに「にぎわい」がもたらされているといえよう<sup>21</sup>。

今後，北海道におけるコミュニティ・カフェは，その存続を図っていくために，地域コミュニティの活性化を目指していくことが必要であり，そのため「ネットワーク（絆，横のつながり）」の形成，そして「にぎわい」の創出につながるマネジメントを展開すべきである。

## IV おわりに

### 1 まとめ

本研究では，①コミュニティ・カフェは地域コミュニティの活性化の担い手の1つとして「どのような」役割を果たすべきか，②その役割を果たすために，コミュニティ・カフェは「どのようにして」存続を図っていくべきか，すなわち，コミュニティ・カフェのマネジメント全体について明らかにすることを目的とした。

そこで，本稿では，北海道内のコミュニティ・カフェ19か所を取り上げ，そのマネジメントについて分析を行った。その結果，これら19か所のコミュニティ・カフェは，以下のようなマネジメントを展開していることが明らかとなった。①「出会い・集いの場」，「交流・ふれあいの場」としての役割を果たしている。②主として協調戦略あるいは効率化戦略を採用している。③高齢者や親子（母子）を中心とする地域住民に対し，複数の「場」を提供している。④様々な資源提供者から有形・無形の資源の提供を受け，それらを活用している。⑤競合他組織に対して商品・サービスの内容の差別化がなされている。⑥スタッフやボランティアの間の役割分担が明確化されている。⑦スタッフやボランティアの多くが高い満足感を得ている。⑧問題点やノウハウ等の迅速な共有がなされている。⑨十分な来客数が確保できていないことにより，収支面では厳しい状況が続いている。

一方，これら19か所のコミュニティ・カフェの多くでは，「交流・ふれあい」がその場限り（店舗内限り，その日限り）のものにとどまっており，「ネットワーク（絆，横のつながり）」の形成にはつながっておらず，地域コミュニティの活性化の担い手の1つとして位置づけられるには至っていないことも明らかとなった。

したがって，今後，北海道におけるコミュニティ・カフェは，その存続を図っていくために，地域コミュニティの活性化を目指していくことが必要であり，そのため「ネットワーク（絆，横のつながり）」の形成，そして「にぎわい」の創出につながるマネジメントを展開すべきであることも明らかとなった。

---

<sup>21</sup> 例えば，「いろはにほへと芝まつり」は1日だけのイベントであるが，60人以上がスタッフとして参加し，300人以上の来場者があった（「芝の家プロジェクト発表会」（2012年3月11日）資料）。

## 2 今後の研究課題

今後、コミュニティ・カフェのマネジメントに関する分析をより深めていくためには、まず、他地域のコミュニティ・カフェにおいても同様の分析を行うことにより、本研究での結論が妥当であるか否かを検証する必要がある。

また、本研究で取り上げた19か所のコミュニティ・カフェは、その営業年数や営業規模が様々であり、事業性を追求しているものもあれば、非営利性を強調しているものもある。そこで、コミュニティ・カフェを、営業年数の長短、営業規模の大小、事業性・非営利性等の基準で区分した上で、それぞれについて詳細な分析を行う必要がある。

そして、コミュニティ・カフェが、その存続を図っていくために、地域コミュニティの活性化を目指して展開すべきマネジメントの内容について、他地域のコミュニティ・カフェの事例研究等を行うことにより、具体的に明らかにしていく必要がある。

## 謝辞

本稿の作成に際しては、北海道内のコミュニティ・カフェ 19 か所（別表参照）の運営組織のトップ・マネジメントや経営者・オーナーの方々に、インタビュー調査や資料提供等のご協力をいただいた。この他、北海道外のコミュニティ・カフェ 4 か所（別表参照）の運営組織のトップ・マネジメントや経営者・オーナーの方々にも、インタビュー調査や資料提供等のご協力をいただいた。

(別表) インタビュー調査先一覧

カフェの名称	対応者	調査年月日
コミコミ・かふえ	子育て支援ワーカーズプーのいえ 代表 塚原真由美氏, 庄司千代子氏	2011年7月27日
なの花館	NPO法人ワーカーズ・ワーカーズコレクティブちいさなおうち 代表 山本靖子氏	2011年7月29日
地域食堂かえで	食のワーカーズ地域食堂かえで 榎見由美子氏	2011年8月5日
西野厨房だんらん	NPO法人ぐるーぼ・びの 堀川淳子氏	2011年8月30日
カフェ・ソーレ(綾瀬市)	ワーカーズ・コレクティブ カフェ・ソーレ 代表 渡部市代氏	2011年9月12日
レストランWE(横浜市)	ワーカーズ・コレクティブ レストランWE 作山則子氏, 茂木秋代氏	2011年9月13日
いしやまコミュニティサロン駅	同運営委員会 古内一枝氏	2011年9月23日
まちなかひろば	NPO法人めむの杜 事務局長 正村紀美子氏	2011年10月17日
えこにこカフェ	ワーカーズ・コレクティブえこふりい 成田康子氏	2011年10月18日
ゆめみーる	NPO法人ゆめみーる 理事長 對馬敬子氏, 同副理事長 山田正幸氏	2011年10月19日
青いそら(三郷市)	NPO法人ワーカーズ・コレクティブ青いそら 理事長 浅草秀子氏	2011年10月22日
白石まちづくりハウス	同運営委員会 常盤野晴子氏 (NPO法人きなはれ 地域活動支援センターヨベル センター長)	2011年10月28日
caféこすもす(八王子市)	NPO法人こすもす 佐久間寛子氏	2011年11月19日
ファミリーカフェぶりすか	馬淵恭子氏	2011年12月22日
あじとIIカフェ日びの	有限会社MOKU 小山田浩子氏	2011年12月26日
給食堂bio	店主 佐藤亜紀子氏	2011年12月27日
カフェ自休自足	オーナー 南ゆき氏	2012年1月5日
カフェ・ドルフィン	須戸睦子氏	2012年1月6日
かあちゃん食堂たまりば	同代表 小梅洋子氏	2012年1月11日
グランマ	高齢者コミュニティビジネス団体・麻の会 会長 赤崎壽子氏 NPO法人しらおい創造空間蔵 理事長 坂本謙氏	2012年1月19日
喜地丸燻	社会福祉法人岩見沢清丘園 ワークつかさ 所長 白戸浩雅氏	2012年1月20日
れ・ぴゅーる	NPO法人オーク会 副理事長 谷内田真紀氏	2012年1月23日
みんなる	和田みかよ氏	2012年1月26日

また、一般社団法人プロジェクトデザインセンター（Hokkaido コミュニティ café クミアイ事務局）代表理事の加納尚明氏（2011年11月15日）、コミュニティ・レストラン ネットワーク北海道代表の伊藤規久子氏（2011年8月27日）、公益財団法人長寿社会文化協会の昆布山良則氏（2011年9月13日）、「芝の家」プロジェクトファシリテータの坂倉杏介氏（2012年3月11日）にも、インタビュー調査や資料提供等のご協力をいただいた。

さらに、NPO 法人北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会、埼玉ワーカーズ・コレクティブ連合会、東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合、神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会にも、インタビュー調査実施へのご協力をいただいた。本研究の成果の一部は、(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 平成 23 年度研究助成を受けている。関係各位に深く感謝する次第である。

なお、本稿において、事実誤認や解釈の相違があれば、それはすべて筆者の責に帰すべきものである。

## 参考文献

- 埴淵知哉・市田行信・平井寛・近藤克則（2008）「ソーシャル・キャピタルと地域—地域レベルソーシャル・キャピタルの実証研究をめぐる諸問題」, 稲葉陽二編著『ソーシャル・キャピタルの潜在力』, 日本評論社 : 55-72.
- 久田邦明（2010）『生涯学習論—大人のための教育入門—』, 現代書院.
- 飯田詠子・初見学（2008）「都市におけるコミュニティ形成の場に関する研究～コミュニティカフェの運営形態を通して～」, 『日本建築学会大会学術講演梗概集（中国）』: 331-332.
- 石田祐（2008）「ソーシャル・キャピタルとコミュニティ」, 稲葉陽二編著『ソーシャル・キャピタルの潜在力』, 日本評論社 : 81-103.
- 小宮信夫（2005）「治安再生とソーシャル・キャピタル—安全・安心なまちづくりの理論と実践」, 『NIRA 政策研究』2005.6 : 22-32.
- 大分大学福祉科学研究センター（2011）『コミュニティカフェの実態に関する調査結果[概要版]』.
- 世古一穂（2007）『コミュニティ・レストラン』, 学陽書房.
- 社団法人長寿社会文化協会編（2007）『コミュニティ・カフェをつくろう!』, 学陽書房.
- 公益社団法人長寿社会文化協会（2010）『コミュニティカフェネットワーク・ガイドブック 2010』.
- 田中康裕・鈴木毅・松原茂樹・奥俊信・木多道宏（2007）「『下新庄さくら園』における目的の形成に関する考察—コミュニティ・カフェにおける社会的接触—」, 『日本建築学会計画系論文集』613 : 135-142.
- 富山居場所&コミュニティカフェネットワーク・公益社団法人長寿社会文化協会（2010）『コミュニティカフェ&居場所ガイドブック 富山県版』.