

# Report レポート #01

（財）北海道開発協会平成23年度研究助成サマリー

## 北海道における コミュニティ・カフェの マネジメント



菅原 浩信 (すがわら ひろのぶ)

北海学園大学経営学部教授

北海道鶴川町生まれ。名古屋大学経済学部経済学科卒業後、東洋信託銀行(株)、北海道開発コンサルタント(株)勤務のかたわら、北海道大学大学院経済学研究科経営学専攻博士後期課程修了。2011年より現職。博士(経営学)、中小企業診断士。専門は公企業論、非営利組織論。最近の論文として「商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルの形成に関するサーベイ型研究」(2013年)、「ワーカーズ・コレクティブのマネジメントー北海道におけるワーカーズ・コレクティブの事例分析ー」(2012年)、「第3セクターのマネジメントに関するサーベイ型研究」(2011年)等。

※1 札幌市社会福祉協議会「札幌市地域サロン開催実態調査」(2010年)(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/>))。

### 1 はじめに

#### 1-1 問題意識

近年、地方部・都市部を問わず、地域コミュニティにおいては、様々な問題が顕在化している。このことは、地域コミュニティが疲弊・縮小していることの現れである。一方で、安全・安心に暮らせるまちづくりが求められ、地域コミュニティの活性化が急務となっている。とりわけ、集落が広域に分散しており、人口密度が希薄である北海道においては、地域コミュニティの活性化は、早急に解決すべき課題であろう。

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、最終的に地域コミュニティへ「にぎわい」をもたらすという一連のプロセスであると考えられる。

したがって、地域コミュニティの活性化を図っていくためには、その第一歩として、「出会い・集いの場」、「交流・ふれあいの場」が必要となる。例えば、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、「身近な住民同士の『仲間づくり』や『出会いの場づくり』を進める活動」であり、570カ所以上が登録されている。しかし、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>\*1</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。

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つに、コミュニティ・カフェがあげられる。コミュニティ・カフェは様々な定義がなされているが、本研究では「飲食やイベント等が提供される、主として地域住民の居場所・たまり場」と定義づける<sup>\*2</sup>。しかし、

※2 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。

コミュニティ・カフェは、「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>※3</sup>」「縁を広げること」を目的としたカフェ<sup>※4</sup>」等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」としての役割も担いうと考えられる。

## 1-2 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、しかも、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・カフェのマネジメントに関連する先行研究としては、(1)コミュニティ・カフェの現状と課題の整理(大分大学福祉科学研究センター(2011))、(2)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るという指摘(田中・鈴木・松原・奥・木多(2007))、(3)コミュニティ・カフェには感情的な場と集団的な場が求められ、そこでは場の愛着につなげることや交流を活発にする仕掛けが必要であるという指摘(飯田・初見(2008))等があげられる。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に、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。

## 1-3 研究目的・研究方法

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)現在、コミュニティ・カフェは「どのような」役割を果たしているのか、また、そのために、コミュニティ・カフェは「どのようにして」存続を図っているのか、(2)今後、コミュニティ・カフェは「どのような」役割を果たしていくべきか、また、そのために、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。換言すれば、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。

この目的を達成するために、まず、本稿では、北海道内の16カ所のコミュニティ・カフェ(下表)を対象として事例調査を実施し、その環境状況(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)、ミッション(当該コミュニティ・カフェが達成すべき究極の理想)、戦略(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)、組織特性(当該コミュニティ・カフェにおける組織構造(分業や権限関係のパターン)および組織行動(組織メンバーによる対人的相互作用)の全体)、組織成果(当該コミュニティ・カフェにおける諸活動の結果)等を明らかにした<sup>※5</sup>。

表 本稿の事例分析において対象とするコミュニティ・カフェ

名称	運営組織等	所在地	主たる活動目的(注)
コミコミ・かふえ	子育て支援ワーカーズブーのいえ	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法人ぐるーぼ・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
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
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	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・びゅーる	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) 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)を参考に、分類を行った。

※3 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。

※4 Hokkaidoコミュニティcaféクミアイ資料。

※5 実際には19カ所のコミュニティ・カフェを対象として事例調査を実施したが、調査実施後における営業終了等に伴い、本稿では16カ所のコミュニティ・カフェを対象とした事例分析を行っている。

## 2 事例分析

分析の結果、これら16カ所のコミュニティ・カフェの多くにおいては、(1)主として、高齢者、親子(母子)、障がい者等を対象に、行政・公的機関、企業・団体、地域住民等から有形・無形の多様な資源の提供(補助金・助成金、寄付金、食材・施設の無償(安価)提供、アドバイス・情報交換)を受けながら、競合他組織を意識しつつ、(2)「出会い・集いの場」、「交流・ふれあいの場」づくりをミッションとして掲げ、(3)コストダウンやサービスの内容の見直し、および外部組織(行政・公的機関、企業・団体、地域住民等)との連携・協力を図りつつ、提供する商品・サービスの差別化(多様な事業展開、商品・サービスへのこだわり、魅力あるイベント等の開催、他では提供できないサービス等)も図っている。つまり、これら16カ所のコミュニティ・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ことが明らかとなった。

また、これら16カ所のコミュニティ・カフェの多くにおいては、(4)スタッフやボランティアの間の役割分担(厨房(調理)・ホール(接客)等)の明確化、問題点やノウハウ・知識の迅速な共有(ミーティング、勉強会、携帯ML<sup>\*6</sup>)等の効率的な運営体制が確立されており、(5)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(顧客の反応が満足感に、得意分野やスキルが活用・習得できる、自分も楽しんでやる、全体の雰囲気が良い等)が行われている。つまり、これら16カ所のコミュニティ・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ことも明らかとなった。

その結果、これら16カ所のコミュニティ・カフェの多くにおいては、組織成果のうち、(6)経済的有効性については、十分な来客数が確保できていないため、収支面では厳しい状況が続いており、必ずしも高い成果を実現しているとはいえないが、(7)社会的有効性については、「出会い・集いの場」、「交流・ふれあいの場」

だけではなく、「居場所・たまり場」、「ご飯を食べる場」、「食事の場」等の役割を担い、そうした複数の様々な「場」を高齢者、親子(母子)、障がい者等を中心とする地域住民に提供し、掲げたミッションを達成していること等から、高い成果を実現している。つまり、これら16カ所のコミュニティ・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ことが明らかとなった。

## 3 考察

### 3-1 コミュニティ・カフェが担うべき役割

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」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。つまり、コミュニティ・カフェには、地域コミュニティの活性化の担い手の1つとしての役割を果たしていくことが求められている。

しかし、これら16カ所のコミュニティ・カフェの中で、「交流・ふれあい」が進展し、「ネットワーク」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、西野地域周辺のそば屋のガイドブックを作成している)、(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ている)、(3)みんなる(店で知り合った顧客同士でイベント(そば打ち、演奏会)を開催したり、顧客だけで農園を借りて畑仕事をしたりしている)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」の形成にはつながっておらず<sup>\*7</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>\*8</sup>。

<sup>\*6</sup> ML (Mailing List) メーリングリスト。複数の人に同時に電子メールを配信する仕組み。

<sup>\*7</sup> ただし、「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>\*8</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。

### 3-2 「芝の家」における地域コミュニティの活性化

例えば、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入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>※9</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」を進展させていくことによって、「ネットワーク」が形成され、様々なイベントやプロジェクトが実施・展開された結果、地域コミュニティに「にぎわい」がもたらされている<sup>※10</sup>。つまり、「芝の家」は、地域コミュニティの活性化の担い手の1つとして機能していると考えられる。

### 3-3 今後コミュニティ・カフェが展開すべきマネジメント

そこで、今後、北海道におけるコミュニティ・カフェにおいては、地域コミュニティの活性化に向けて、「ネットワーク」の形成、そして「にぎわい」の創出につながるようなマネジメントを展開することが必要である。

具体的には、(1)多様な集客手段の実施、(2)飲食以外の場としての機能強化の2つがあげられる。

前者の例として、カフェ自給自足では、前述の「お

店を開きたい人たちの交流会」だけでなく、寺子屋、続婚パーティー、朝活、うたごえ喫茶、自休自足の会（講演会）、講座（占い、野菜ラボ、カラーセラピー）等、幅広い顧客層の来店促進に向けた取り組みがなされている。こうした取り組みによって、普段は出会うことのない人たちと出会うことができ、そのことが交流・ふれあいの醸成を促進する結果、前述の「お店を開きたい人たちの交流会」のようなネットワークの形成につながっている。

また、後者の例として、みんたるでは、①顧客同士にコミュニケーションをとるように仕向けるため、あえて相席になってもらったり、②基本的に経営者1人で運営していることから、運営における様々な場面で顧客に参加してもらったり（食器を下げる、イベントを手伝う、店舗の引っ越しを手伝う）等、飲食以外の様々な活動機会（場）の提供に向けた取り組みがなされている。こうした取り組みによって、顧客は、自分たちが「やってみたい」と思っていることが実現できている、自分たちも楽しんでやれているといった印象を持ち、みんたるを通じて、より深い交流・ふれあいを求めようとする。その結果、顧客同士の交流・ふれあいが、ネットワークへと発展し、例えば、前述のように、顧客だけで農園を借りて畑仕事をしている等の新たな活動につながっている。

## 4 おわりに

### 4-1 まとめ

本研究では、(1)現在、コミュニティ・カフェは「どのような」役割を果たしているのか、また、そのために、コミュニティ・カフェは「どのようにして」存続を図っているのか、(2)今後、コミュニティ・カフェは「どのような」役割を果たしていくべきか、また、そのために、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。

※9 「芝の家プロジェクト発表会」（2012年3月11日）資料。

※10 例えば、「いろはにほへっと芝まつり」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）。

本稿では、北海道内の16カ所のコミュニティ・カフェを対象として事例調査を実施し、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16カ所のコミュニティ・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ともに、そのミッション・戦略に応じた有効な組織特性が展開されており、その結果、おおむね有効なマネジメントが展開されていることが明らかとなった。

一方、これら16カ所のコミュニティ・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」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。

そこで、今後、北海道におけるコミュニティ・カフェにおいては、地域コミュニティの活性化に向けて、「ネットワーク」の形成、そして「にぎわい」の創出につながるようなマネジメントを展開すること（具体的には、(1)多様な集客手段の実施、(2)飲食以外の場としての機能強化）が必要であることも明らかとなった。

#### 4-2 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16カ所のコミュニティ・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、事業性志向・非営利性志向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。

さらに、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に向け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。

#### 主要参考文献

- 1) 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.
- 2) 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』.
- 3) 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]』.
- 4) 世古一穂 (2007) 『コミュニティ・レストラン』、学陽書房.
- 5) 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.
- 6) 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』.