

# 北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント

北海学園大学経営学部 菅原 浩信

## I はじめに

### 1 問題意識

#### (1) 北海道におけるコミュニティ・ビジネスの必要性

##### ① 北海道開発の方向性の転換

1990 年代後半以降、北海道開発の意義の希薄化（産業構造の転換、外国製品や農産物の輸入増加、冷戦の終焉等）、北海道開発政策の有効性や効率性が問われる事態の続出（苫小牧東部開発の破綻や千歳川放水路計画の中止等）、北海道の「時のアセスメント」の導入による国庫補助事業の見直し等を背景に、北海道開発のあり方を見直す動きが生じてきている<sup>1)</sup>。

しかし、2001 年に北海道開発庁が国土交通省に統合されたものの、一括計上権、高率補助、開発局による直轄事業の執行といった北海道開発体制の基本的な枠組みはほぼ維持された。ところが、2008 年 12 月 20 日に財務省が内示した 2009 年度の北海道開発事業費は 5,727 億円で、8 年連続の減少となった。全国の公共事業費に占める割合（いわゆる北海道シェア）も 8.2%（前年比 1.0 ポイントの減少）と、大幅に落ち込んでいる<sup>2)</sup>。このことは、これまでの北海道開発体制の特質の 1 つである開発事業費の量的確保が、限界に近づいていることを示すものといえよう。

したがって、北海道においてこれまで進められてきた「外来型・大規模・画一型」の地域開発がもはや成立しなくなってきており、新たな地域開発の方向性への転換が求められているといえよう。財政状況の悪化、人口減少等の北海道の現状を勘案すれば、北海道における新たな地域開発の方向性は、これまでとは正反対の「内発型・小規模・多様性」となるべきであろう。この新たな方向性に合致した取り組みの 1 つとして、身近な資源を活用し、住民が主体となって、身の丈に合った規模の、多様な課題を解決するための取り組みであるコミュニティ・ビジネスがあげられる。

##### ② コミュニティの疲弊・縮小

ところで、少子高齢化や過疎化の進展に伴い、地方部のみならず都市部においても、地域コミュニティ<sup>3)</sup>の疲弊・縮小がみられつつある。地方部においては、都市部への人口の流出によって高齢者だけが残った結果、高齢者の割合が 50% を超す「限界集落」が急増し、地域での活動が継続できずに、地域コミュニティの存続が危ぶまれるところも出てきている。また、都市部においては、高齢者単独の世帯や高齢者夫婦のみの世帯が増加する一方で、都市部に流入してきた新・住民は、一般に地域コミュニティへの意識が高いとはいえ

ない。そのため、従来からの住民と新・住民の接点は乏しくなり、地域コミュニティにおける住民間のつながりは希薄になりつつある<sup>4)</sup>。こうした状況は、広域分散型構造を持ち、都市化が急速に進展した北海道において、より顕著であるといえよう。

地域コミュニティの疲弊・縮小に伴い、住民がお互いに無関心となり、その結果、犯罪の発生が誘発され、安心・安全な暮らしが脅かされることとなる<sup>5)</sup>。そのため、地域コミュニティの再生が急務となっており、地域コミュニティにおける課題を早急に解決する必要に迫られているといえよう。したがって、コミュニティ・ビジネスが必要とされているのである。

## （2）コミュニティ・ビジネスにおける適切なマネジメントの必要性

高度成長期以前の地域コミュニティにおける課題は、地域コミュニティの自助努力により解決されてきた。高度成長期においては、住民の公共サービスに対するニーズの多様化・複雑化を背景として、地域コミュニティの課題を行政が公共サービスの一環として解決してきた。しかし、安定成長期以降、行政は、ますます増大する公共サービスへのニーズに対応することが困難になってきた<sup>6)</sup>。さらに、近年、「三位一体の改革」等に伴う財政状況の悪化等によって、行政は、地域コミュニティの課題解決に対応できなくなっている。

一方、企業にしても、地域コミュニティとの関わりが必ずしも深いわけではない。企業活動によって、地域外に資金が流出したり、地域外で重要な意思決定がなされたりすることもありうる。そうなれば、地域コミュニティが二の次になりかねない<sup>7)</sup>。近年、企業は、社会貢献やCSR（企業の社会的責任）が求められてはいるものの、長期化する経済不況を背景として、事業分野の「選択と集中」を迫られ、地域コミュニティの課題解決を担うだけの余裕がなくなっている。

そのため、地域コミュニティの課題を解決する担い手が存在しない（＝「すき間」<sup>8)</sup>）ケースが生じてきている。地域コミュニティの課題を解決することが必要であるにもかかわらず、行政も企業もその役割を担うことができないのであれば、地域コミュニティ自らが課題を解決する役割を担っていくしかないであろう。

しかし、地域コミュニティの課題を解決するには、中・長期的な視野が必要であり、継続性のある活動が求められる。活動の継続性を担保するためには、相応の収益性が必要である。相応の収益性を確保していくためには、その活動において適切なマネジメントが展開される必要がある<sup>9)</sup>。

## 2 研究目的

そこで、本研究においては、

### （1）成功しているコミュニティ・ビジネスは、どのように行われているのか

（＝コミュニティ・ビジネスにおける適切なマネジメントとはどのようなものか）

### （2）今後、コミュニティ・ビジネスを成功させるためには、どうすればよいのか

（＝コミュニティ・ビジネスにおいて、今後、どのようなマネジメントを展開すべきなのか）

の2点について明らかにすることを目的とする。

### 3 研究方法

#### (1) 研究対象

##### ① コミュニティ・ビジネスの内容

前述のように、地域コミュニティにおいて最も重要な課題は、地域コミュニティの再生である。現在、多くの地域コミュニティを構成するのは、主として高齢者である。地域コミュニティの再生を図っていくには、まず、高齢者のニーズに対応していかなければならない。さらに、地域コミュニティに活力を与えるためには、前述のような新・住民（主として30～50代）を地域コミュニティに取り込んでいく必要がある。これら新・住民のニーズ（例えば、子育て支援等）についても対応していかなければならない。

したがって、地域コミュニティに求められているコミュニティ・ビジネスとは、少子高齢社会への対応を行っているもの（例えば、高齢者の生活支援、子育て支援、世代間交流の推進等）である。

そこで、本稿においては、少子高齢社会への対応を行っているコミュニティ・ビジネスのうち、成功していると思われるものに焦点を合わせ、その分析を試みる。

##### ② コミュニティ・ビジネスの担い手

主として少子高齢社会への対応を行っているコミュニティ・ビジネスを展開する担い手の1つに、ワーカーズ・コレクティブがあげられる。ワーカーズ・コレクティブは、主として地域コミュニティの住民がメンバーであり、行政でも企業でもない担い手であることから、前述の「すき間」をうめることが可能である。また、ワーカーズ・コレクティブは、地域コミュニティに密着した事業を展開していることから、地域コミュニティのニーズを把握することが比較的容易であり、地域コミュニティの課題解決の担い手として適していると考えられる。さらに、ワーカーズ・コレクティブは、いわゆる「雇用弱者」（中・高齢者、シングルマザー、フリーター等）の受け皿として機能しており、その存在価値が高まっている。

一方で、ワーカーズ・コレクティブは、ある程度事業規模を拡大してきており、今後、事業体として脱皮するのか、運動体として維持していくのかという岐路に立っている。すなわち、ワーカーズ・コレクティブは、その組織のあり方を見直す時期にきていている。したがって、今、ワーカーズ・コレクティブのマネジメントを考えることには大きな意義がある。

そこで、本稿では、ワーカーズ・コレクティブに焦点を合わせ、北海道内のワーカーズ・コレクティブのうち、相応の成果を実現していると考えられる5組織を事例として取り上げ（表1）、これら5組織が展開しているコミュニティ・ビジネスと、そのマネジメントについて分析を行う。

#### (2) 研究方法

本稿においては、まず、コミュニティ・ビジネスやワーカーズ・コレクティブに関する文献・資料等の収集・整理・分析を行うとともに、前述の5組織のトップ・マネジメント（理事長、専務理事、代表等）に対するインタビュー調査、文献・資料等の収集・分析を行う。

表1 事例として取り上げる5組織

| 組織名                       | 所在地    | 事業内容                    |
|---------------------------|--------|-------------------------|
| 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  | 施設での障がい児デイサービス, 託児      |
| 弁当・仕出しワーカーズ・コレクティブレラ      | 札幌市手稲区 | 仕出し弁当, 総菜の製造・販売, 配食サービス |
| プラネット                     | 札幌市豊平区 | 企画, 製品製造・販売             |
| ワーカーズ・コレクティブ COCO         | 札幌市東区  | 生協業務受託(配送)              |
| NPO 法人たすけあいワーカーズどんぐり      | 北広島市   | 居宅・施設での家事援助, 介護, デイサービス |

この他, NPO 法人北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会, NPO 法人北海道子育て支援ワーカーズ, 神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会, NPO 法人アビリティクラブたすけあい(東京都), 神奈川県内および東京都内のワーカーズ・コレクティブ 7 組織のトップ・マネジメントに対しても, インタビュー調査を行う。

## II コミュニティ・ビジネスとそのマネジメント

### 1 コミュニティ・ビジネスの定義

コミュニティ・ビジネスが提唱されはじめて, ほぼ 10 年が経過しようとしている。しかし, その定義はまだ明確になっていとはいえず, 現在でも, 以下のように様々な定義づけがなされている<sup>10)</sup>。

- 「地域住民がよい意味で企業的経営感覚をもち, 生活者意識と市民意識のもとに活動する『住民主体の地域事業』, 「地域コミュニティ内の問題解決と生活の質の向上を目指す『地域コミュニティの元気づくり』を, ビジネスを通じて実現すること」(以上, 細内 (1999), p. 13)
- 「地域社会に足場を置き, 地域社会の公益に貢献する市民事業」(藤江 (2002), p. 70)
- 「コミュニティに基盤をおき, 社会的な問題を解決するための活動であり, ミッション性, 非営利追求性, 繼続的成果, 自発的参加, 非経済的動機による参加の 5 つの要素をもつもの」(金子 (2003), p. 23)
- 「市民が介護・育児・環境保護などの地域の様々な課題をビジネスチャンスと捉え, ビジネスの手法で解決していくことであり, 地域におけるコミュニティの再生と地域経済の活性化を同時に達成できる地域づくりの新しい手法」(安田・関本 (2004), p. 27)
- 「地域社会の活性化を主目的とするスマート・ビジネス(社会的な事業活動)」(神原 (2005), p. 1)
- 「地域コミュニティを基点として, 住民が主体となり, 顔の見える関係の中で営まれる事業」「地域コミュニティで眠っていた労働力, 原材料, ノウハウ, 技術などの資源を生かし, 地域住民が主体となって自発的に地域の問題に取り組み, やがてビジネスとして成立させていく, コミュニティの元気づくりを目的とした事業活動」(以上, 細内 (2006), p. 3)
- 「地域の課題を主体的に解決するビジネスであり, 事業継続・新規雇用創出を目指すもの」(蓼原 (2007), p. 44)

これらの定義に基づき、本研究においては、コミュニティ・ビジネスを、「①地域コミュニティの課題を解決し、地域コミュニティの自立を目指すべく、②地域コミュニティの住民が主体となり、③地域コミュニティに存在する様々な資源を活用し、④身の丈に合った規模で行われる、⑤ビジネスとボランティアの間に位置する活動」と定義する。

## 2 コミュニティ・ビジネスの現状と課題

### (1) コミュニティ・ビジネスの担い手からみた現状と課題

全国のコミュニティ・ビジネス実践団体を対象として実施されたアンケート調査<sup>11)</sup>の結果によれば、コミュニティ・ビジネスの現状と課題は以下のように整理される。

#### ① 実践団体の属性

設立時期については、全体の 56.6%が 2000 年以降の設立となっている。総スタッフ数（有償・無償の合計）については、全体の 64.2%が 20 人以下となっている。従業員については、全体の 55.3%が「40~50 歳代が多い」と回答している。また、全体の 56.6%が「女性が多い」と回答している。活動対象範囲については、全体の 39.8%が「市区町村規模」、32.3%が「複数市町村規模」となっている。組織形態については、全体の 46.0%が「NPO 法人」、25.2%が「任意団体」となっており、7 割以上が非営利組織である。年間事業規模については、全体の 45.5%が 1,000 万円未満となっている。

#### ② 取り組んでいる活動の分野

全体の 45.6%が「まちづくり事業」に取り組んでおり、以下、「情報広告事業」(34.1%)、「福祉事業」(32.7%)、「人や組織への中間支援事業」(31.4%) の順となっている（複数回答）。一方、収益事業として取り組んでいる分野は、「福祉事業」（全体の 19.9%）、「産業振興事業」(18.6%)、「まちづくり事業」(15.0%) の順となっている。

#### ③ コミュニティ・ビジネス開始のきっかけ

全体の 42.9%が「地域経済の活性化」と回答しており、以下、「過去に蓄積した経験・技術の活用」(36.7%)、「地域の生活環境の改善・向上」(34.1%) の順となっている（複数回答）。

#### ④ 地域の人々へ与えた影響

全体の 54.9%が「親睦・交流する機会が増えた」と回答しており、以下、「新たな雇用の機会が生まれた」「地域に対する問題意識が深まった」（いずれも 51.8%）、「お互いに知り合う機会が増えた」(50.9%) の順となっている（複数回答）。

#### ⑤ 展開上の課題

全体の 50.0%が「資金繰りが厳しい」と回答しており、以下、「欲しい人材が集められない」(37.6%)、「経営知識が不足している」(30.1%) の順となっている（複数回答）。

## ⑥ 事業展開にあたり要望する行政支援

もっとも多いのが「財政支援」（運転資金の助成、業務委託や行政との協働等）であり、次いで「経営支援」（経営指導、手続きの簡素化・窓口の統一等）、「活動拠点の提供」の順となっている。

### （2）コミュニティ・ビジネスの支援者（行政）からみた現状と課題

一方、コミュニティ・ビジネスを支援する側の1つである行政（都道府県・政令指定都市）を対象として実施されたアンケート調査<sup>12)</sup>の結果によれば、コミュニティ・ビジネスの現状と課題は以下のように整理される。

#### ① コミュニティ・ビジネスへの支援実施の有無

全体の73.8%がコミュニティ・ビジネスへの支援策を講じていると回答している。支援策の内容については、全体の62.7%が「普及・啓発活動」（講演会、普及のためのセミナー・フォーラムの開催等）に取り組んでおり、以下、「セミナーや相談業務を通じてのノウハウ提供」（相談窓口の設置、専門アドバイザー派遣、創業講座開催等）（61.0%）、「補助金など財政的支援」（多くは立ち上げに対する支援）（52.5%）の順となっている。

#### ② コミュニティ・ビジネスに求める役割

全体の69.6%が「地域経済の活性化」と回答しており、以下、「地域コミュニティの再生・活性化」（68.1%）、「雇用の促進」（66.7%）の順となっている。

#### ③ コミュニティ・ビジネスを育成していくことが重要な分野

全体の59.4%が「まちづくり事業（商店街振興等）」と回答しており、以下、「産業振興・農業振興（地産地消等）」（52.2%）、「福祉（介護、障がい者福祉等）」（46.4%）、「子育て・教育（保育・フリースクール等）」（45.0%）の順となっている。

#### ④ コミュニティ・ビジネスを育成するまでの課題

全体の56.5%が「情報の提供」と回答しており、以下、「人材育成の支援」（49.3%）、「経営知識の授与」（43.5%）の順となっている。今後、力を入れようと考えているものについても、同様の順番となっている。

これらのアンケート調査結果から、①コミュニティ・ビジネスの担い手は、全体の45.5%が年間事業規模1,000万円未満と、概して小規模であり、②「資金繰りが厳しい」「欲し人材が集められない」等、経営資源は十分ではなく、③財政支援や経営指導等の支援を求めている一方で、④行政が実施している支援策は、主として普及・啓発にとどまっている（=担い手のニーズ（経営資源に関する支援）に適合したものになっていない）ことが明らかとなった。

コミュニティ・ビジネスの成功のためには、確かに行政による支援策も必要である。しかし、自治体の財政状況の悪化等から、早急に支援策の充実が図られるとは限らない。それに、コミュニティ・ビジネスの担い手が充実した支援策（とりわけ補助金・助成金等）

に依存してしまっても、コミュニティ・ビジネスの成功は望めない。支援策を充実させることとしても、それは、コミュニティ・ビジネスの担い手が適切なマネジメントを展開することを促進させるものでなければならない。

また、前述のように、行政がコミュニティ・ビジネスに求める役割は、主として「地域経済の活性化」である。近年、地域経済を活性化させるための「切り札」的存在としてコミュニティ・ビジネスをとらえ、行政が中心となって、その支援・育成を図ろうという動きが数多くみられている。そこでは、コミュニティ・ビジネスを支援・育成していくためには、地域ぐるみでプラットフォームや中間支援組織等を構築する必要があるとされている<sup>13)</sup>。

しかし、コミュニティ・ビジネスは、そもそも地域課題の解決が目的であり、地域住民があくまで自主的に立ち上げていくべきもの<sup>14)</sup>であって、支援・育成されて生まれるべきものではない。したがって、プラットフォームや中間支援組織を構築する以前の問題として、コミュニティ・ビジネスの担い手に焦点を合わせた議論が必要である。

これらより、コミュニティ・ビジネスの成功のために、まずは、コミュニティ・ビジネスの担い手が、適切なマネジメントを展開していくことが求められる。

### 3 コミュニティ・ビジネスにおける適切なマネジメント

コミュニティ・ビジネスの成功要因等については、これまでいくつかの指摘がなされている。

例えば、コミュニティ・ビジネスの経営力を強化するための取り組みとしては、①行政からの受託、介護サービスへの参入、「親切行為の有償化」による新規事業の展開、「市民バンク」等の充実、金融機関によるマイクロクレジットへの進出、自治体による初期投資など起業時の資金支援、②他団体へのインターーンとしての参加、アントレプレナーの創造のための起業に関する実務指導、③企業OBなどの人材活用や外部支援の活用、④多数の市民が利用する施設などの公的スペースの提供等があげられている<sup>15)</sup>。

また、コミュニティ・ビジネスの成功要件としては、「ミッションを大切にした組織の運営」、「リーダーの存在」、「参加者すべてが理解する合意的な組織の運営」、「地域固有の資源に基づく活動の展開」、「高質なサービスの提供」、「活動の情報発信」、「域外マーケットの拡大戦略」、「外部との連携」、「人材のネットワーク化」、「資金の調達」、「公的機関とのかかわり」があげられている<sup>16)</sup>。

一方で、「地域社会においてどれだけ、ネットワーク・パートナーシップを培っていくのか」(高寄 (2002), p.153), 「行政と市民サイドが対等な関係、すなわちパートナーシップをとて地域の課題解決に取り組む」(藤江 (2002), p.115), 「住民・企業・行政などが連携して行うことが重要であり、さまざまな地域住民によって支えられてはじめて成立する」(細内 (2006), p.102), 「外部団体とのネットワーク作り・連携・協働を常に心がけて、不足する経営資源を補っていく必要がある」(安田・関本 (2004), p.262), 「個人の問題意識を集団レベルから地域社会のネットワークへと拡大させ、さらにそこへ経済的な仕組みを導入する」(神原 (2005), p.8) 等、コミュニティ・ビジネスにおけるネットワークの重要性についての指摘が多くみられる<sup>17)</sup>。

さらに、「コミュニティ・ビジネスは、ビジネスというツールを使った、コミュニティ・

ソリューションを実現する方法」であり、「コミュニティ・ソリューションが有効に機能するには、コモンズ=共有の場が必要である」（金子（2003），p.41），「豊かなソーシャル・キャピタルの働きによる強い社会的なつながりがあつてこそ、そこからコミュニティビジネスが生まれるケースと、コミュニティビジネスが生まれることによって、結果、強い社会的つながりが生まれ、ソーシャル・キャピタルが醸成されるケースと二つの側面があると思われる。こうした意味で、コミュニティビジネスとソーシャル・キャピタルは相互補完的であると言える」（鈴木（2006），p.44），「コミュニティビジネスという活動は、そのミッションへの共感のもとに異なるセクターの理解と協力を得ていき、いかに多様な知的資源、物的資源等を調達していくか、そして、資源を提供してくれるステークホルダーに金銭以外の何を返していくかに、その成否がかかっている」（矢ヶ崎（2005）p.53）等の指摘がある。

しかし、これらの指摘は、必ずしもコミュニティ・ビジネスの担い手に焦点を合わせたものとはなっていない。コミュニティ・ビジネスの担い手が、コミュニティ・ビジネスを成功させるために、どのような取り組みをすればよいのか（＝展開すべき適切なマネジメントとはどのようなものか）については、十分に言及されているとはいがたい。

### III 北海道におけるコミュニティ・ビジネス

#### 1 北海道におけるコミュニティ・ビジネスの現状と課題

##### （1）北海道におけるコミュニティ・ビジネスの現状

北海道内の「コミュニティビジネス」や「生活産業」に該当すると考えられるNPO法人、企業組合、ワーカーズ・コレクティブ等の事業者を対象として実施されたアンケート調査<sup>18)</sup>結果によれば、北海道におけるコミュニティ・ビジネスの現状は、以下のように整理される。

###### ① 事業を始めたきっかけ・目的

全体の67.3%が「社会貢献・地域貢献」と回答しており、以下、「地域（コミュニティ）の課題や問題の解決」（46.7%）、「生活者のニーズ対応」（32.7%）の順となっている（複数回答）。

###### ② 事業者の状況

事業形態については、全体の80.7%がNPO法人であった。主な事業分野については、全体の34.3%が「福祉介護」と回答しており、以下、「一次産品（加工・飲食）」（11.7%）、「生涯学習・教育」（7.0%）、「子育て支援」（6.7%）の順となっている。事業開始からの経過年数については、全体の28.2%が「1年以上3年未満」であり、次いで「5年以上10年未満」（22.8%）であった。

###### ③ 事業規模

2005年度の事業規模（総収入）については、全体の42.6%が「1,000万円以上」となっている。福祉介護においては、当該分野全体の71.4%が「1,000万円以上」と回答してい

るが、その他事業においては、「1,000万円以上」と回答したのは、当該分野全体の27.3%にすぎない。

#### ④ 収支状況

2005年度の収支状況については、全体の32.8%が「収支均衡」と回答しており、以下、「赤字」が27.7%、「黒字」が27.4%となっている。

#### ⑤ 事業規模の推移

2002年度と比較して事業規模（総収入）を拡大させているのは、全体（129事業者）の72.1%である。福祉介護の事業者のうち83.3%は事業規模を拡大させているが、その他事業の事業者のうち事業規模を拡大させているのは66.7%にとどまっている。また、事業規模を拡大させている事業者のうち、黒字の事業者は41.9%にすぎない。事業規模を縮小させている事業者においては、黒字の事業者はわずか9.1%である。

#### ⑥ 従業者

常勤有給従業者については、全体の48.3%が「1～5人」となっており、次いで「0人」が29.8%となっている。非常勤有給従業者については、全体の38.2%が「0人」となっており、次いで「1～5人」が32.4%となっている。無給スタッフについては、32.4%が「1～5人」となっており、次いで「11～30人」が21.5%、「0人」が20.5%の順となっている。また、2002年度と比較すると、常勤有給従業者を有する事業者の割合はほぼ横ばい（69.8%→70.2%）であるが、非常勤有給従業者や無給スタッフを有する事業者の割合は増加している（非常勤有給従業者：58.3%→61.8%，無給スタッフ：72.5%→78.3%）。

### （2）北海道におけるコミュニティ・ビジネスの課題

前述のアンケート調査結果によれば、事業運営上の課題として1位に選んだのは、「資金繰り」（全体の20.0%）、「人材不足」（15.3%）、「事業スペース」（13.3%）、「人材育成」（10.7%）、「販路開拓」（10.0%）となっている。

福祉介護分野においては、「資金繰り」（22.3%）、「事業スペース」（16.5%）、「人材不足」「販路開拓」（いずれも14.6%）、「人材育成」（11.7%）の順となっているが、その他事業分野においては、「資金繰り」（18.8%）、「人材不足」（15.7%）、「事業スペース」（11.7%）、「人材育成」（10.2%）の順となっている。

事業開始からの経過年数別にみると、「1年未満」では「資金繰り」（23.1%）、「1年以上3年未満」では「資金繰り」と「人材不足」（いずれも20.0%）、「3年以上5年未満」では「資金繰り」（28.3%）、「5年以上」になると「資金繰り」（17.3%）、「事業スペース」（15.3%）、「人材不足」「販路開拓」（いずれも14.3%）となっている。

事業規模が拡大している事業者については、「人材育成」（48.4%）、「人材不足」（37.6%）、「事業スペース」（34.4%）の順となっている。

これらのアンケート調査結果から、①全体の48.6%の事業者が事業開始後3年未満であり、全体の57.4%の事業者が事業規模（総収入）は1,000万円未満と、安定した事業基盤

が確立されているとはいがたいこと、②全体の60.5%の事業者が赤字ないしぎりぎりのところで事業を展開していること、③事業規模が拡大している事業者のうち58.1%が黒字ではないこと、④非常勤有給従業者や無給スタッフへの依存度が高まっていること、⑤その結果、事業者においては「資金繰り」が最も大きな課題となっていること等が明らかとなつた。

つまり、北海道においては、コミュニティ・ビジネスの継続性が担保されているとはいはず、コミュニティ・ビジネスの広がりがみられているとはいがたい状況にある。

一方、これまで、北海道におけるコミュニティ・ビジネス振興のために、支援機能（経営支援機能、人材育成・活用支援機能、市民への情報発信機能、マーケティングサポート機能、コミュニティ・シンクタンク機能）と施設機能（貸しオフィス・ベース・会議室等）から構成される活動拠点機能が必要であるという提言<sup>19)</sup>や、北海道型コミュニティ・ビジネス支援の戦略として、コミュニティ・ビジネスを生み出すプラットフォーム構築、プロジェクト型コミュニティ・ビジネスの推進、経営資源のマッチング支援という提案<sup>20)</sup>がなされている。

しかし、そうした支援策よりも、まずはコミュニティ・ビジネスの担い手がどうするべきなのかを検討することが優先される必要がある。

## 2 北海道におけるコミュニティ・ビジネスの担い手：ワーカーズ・コレクティブ

### （1）ワーカーズ・コレクティブとは

#### ① ワーカーズ・コレクティブの定義

ワーカーズ・コレクティブは、「自立、自由、自己責任、民主主義、平等、公正という理念（価値）に基づき、事業において、正直、公開、社会的責任を大切にする自発的に結びついた人々の団体であり、営利を目的とせず、地域貢献を第一目的に、事業を行う働く人たちの協同組合」<sup>21)</sup>と定義され、雇用一非雇用の関係ではなく参加者全員が出資し、行為主体として自らが労働すると同時に、経営主体として直接民主制のもとで経営に参加することが可能な事業形態を指す<sup>22)</sup>。

また、ワーカーズ・コレクティブは、メンバーの多くが主婦であること、生活クラブ生協の組合員の経験や家事等の生活技術を活かした事業内容であること、環境に配慮した生産技術を用いていること等から、労働者協同組合やワーカーズ・コープとは一線を画する組織であるといえよう<sup>23)</sup>。

#### ② ワーカーズ・コレクティブの歴史<sup>24)</sup>

1982年、神奈川県にデポー（店舗）業務受託の「にんじん」が設立されたのが、日本におけるワーカーズ・コレクティブの誕生である。その後、東京、千葉（以上、1984年）、北海道（1986年）、埼玉（1987年）、熊本（1988年）長野、福岡（1989年）と各地にワーカーズ・コレクティブが設立されていった。

1993年、全国のワーカーズ・コレクティブが集まり、第1回全国会議が開催された（以後、全国会議は隔年で開催され、2007年で第8回を数える）。1995年、ワーカーズ・コレクティブの全国組織として、ワーカーズ・コレクティブ ネットワーク ジャパンが設立された。

1997年、ワーカーズ・コレクティブ法案第1次要綱が発表され、以後、ワーカーズ・コレクティブの法制化に向けた運動が進められている（2000年、ワーカーズ・コレクティブ法研究会設立等）。2006年より、各地の生活クラブ生協等と連携し、起業講座の開催や講師派遣等を行っている。

### ③ ワーカーズ・コレクティブの現状と課題<sup>25)</sup>

2007年現在で、全国のワーカーズ・コレクティブは600組織、メンバーは17,317人、事業高（売上・収入）は136億円となっている。職種別にみると、家事援助・介護が220組織、生協業務受託が130組織、保育・子育て支援が128組織、弁当・食事サービスが101組織の順となっており、この4つの職種で、全体の83.1%を占めている。また、法人格については、全体の65%が法人格を持っておらず、NPO法人が22.2%，企業組合が11.5%等となっている。

メンバーについては、全体の94.5%が女性であり、全体の43.0%が50歳代、23.0%が60歳代となっている。1か月の労働時間については、全体の41.5%が40時間未満、22.1%が40時間以上80時間未満となっており、フルタイム労働とみなされる160時間以上は全体の4.2%にすぎない。また、収入については、全体の57.7%が65万円未満、22.7%が65万円以上103万円未満となっており、300万円以上は全体の1.4%にすぎない。

### （2）北海道におけるワーカーズ・コレクティブ<sup>26)</sup>

1986年6月、「かざぐるま」（託児）、「ひまわり」（家庭内作業）、「ライスカレー」（調理）、「はまなす」（事務作業）、「算数勉強会」（学習指導）の5組織が生活クラブ生協本部内に事務所を設置したのが、北海道におけるワーカーズ・コレクティブの誕生である。同時に、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会（2006年にNPO法人格を取得）が設立されている。

その後、「豊平ワーカーズ」（1987年）、「花川ワーカーズ」（1988年）、「めむ」（1991年）、「かまら～ど」「ワープロワーカーズ」（1992年）が設立されるとともに、連絡協議会では、1988年から「ワーカーズまつり」が開催され、1989年に広報誌「ワーコレ」が発行されるなど、ワーカーズ間のつながりを深める取り組みに着手している。同時に、1990年「ワーコレスクールプロジェクト」、1991年研修旅行、1992年会員研修（後援会）等の取り組みも進めている。

1994年から1998年にかけてワーカーズ・コレクティブが次々と誕生<sup>27)</sup>した結果、1993年から1998年の間に、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会の組織数は11→28、会員数は111人→336人、事業高は4,065万円→11,181万円と、それぞれ大幅に増加している。

また、1999年には、9つのたすけあいワーカーズが、NPO法人北海道たすけあいワーカーズを設立し、2002年にも、4つの子育て支援ワーカーズが、NPO法人北海道子育て支援ワーカーズを設立している等、新たな事業展開へ向けた体制が整備されている。

さらに、札幌市の高齢者配食サービスの開始（1999年「かまら～ど」、2001年「レラ」、2002年「なず菜」）、市民活動全道フォーラムへの参加（2001年～）、起業講座の開催（2002年～）や札幌市就労支援事業の受託（2004年～、起業家講座の開催）等、外部に向けた活

動を展開している。

現在、連絡協議会の会員となっているワーカーズ・コレクティブは33組織で、その会員数は472人となっている（2008年5月現在）。このうち、27組織が札幌市内にある。

### 3 北海道のワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス

#### （1）NPO法人 ワーカーズ・コレクティブ ちいさなおうち<sup>28)</sup>

##### ① 背景・経緯

NPO法人 ワーカーズ・コレクティブ ちいさなおうち（以下、ちいさなおうち）の設立は、生活クラブ生協の委員会活動で知り合ったメンバー7人の「自分たちの住んでいる地域でやってみたい」「自分たちの力を合わせて地域に密着した仕事がしてみたい」という思いがきっかけとなっている。

メンバーに子育て経験者が多く、その経験を生かせることと、周辺に特別支援学級のある小学校が3校あるので、ニーズが存在するのではないかということ等から、児童デイサービス（障がい児保育）を手掛けることになった。

当初は、訪問介護も検討されていたが、高齢者のデイサービスだと「高齢者だけ」というイメージが付き、子供が来なくなるのではないかという危惧があった。メンバーは「どんな人にも来てもらいたい」という考えを持っていたため、訪問介護はやらないこととなった。

また、何人かで集まれば安心して仕事ができるのではないかということから、場所を借りて「拠点型」の事業を展開することになった。

そして、メンバーは2006年3月に準備会を立ち上げ、同年7月にNPO法人格を取得し、事業をスタートすることとなった。

##### ② 内容

ちいさなおうちの提供する主要なサービスは児童デイサービスである。児童デイサービスは、毎週月・水曜の午前・午後に行われている（月・水曜の午前は乳幼児、月曜の午後は児童、水曜の午後は幼児）。定員は各4人となっている。定員が10人までなら、有資格者3人（施設管理者、サービス管理責任者、その他（保育士等））で対応が可能であるが、子供をちゃんと見てあげたいということから、子供の数だけスタッフを用意し、一対一の対応をするようにしている。

その他、乳幼児から高齢者までを一時預かる「保育・見守りサービス」、訪問して家事・育児支援を行う「たすけあいサービス」、親子や地域の人が集える「地域交流・居場所」（カフェコーナー等）といったサービスを提供している。また、「子育てひろば」、「てしごとサロン」、「ストレッチ・気功・体ほぐし」、「小さなニットカフェ」、「いきいきサロン」等のイベントを実施している。

さらに、2007年12月には、紙芝居、絵本読み聞かせ、クッキング教室等のイベント「ちいさなおうちフェスタ 『みんなあつまれ つながる西野』」を実施した。このイベントがきっかけとなって、地域で活動する諸団体（介護事業者、札幌西こども劇場等）との継続的なつながりができている。

### ③ 組織体制

現在の場所を借りるにあたってメンバーの出資金（1人あたり 20,000 円）では不足したために追加で負担する等、組織を立ち上げる際の中心人物であった 2 人がともに代表として活動している。代表が 2 人いるがゆえに、最小限のことでも必ず 2 人で話し合うようにしている。

事業を行っていくためのルール等は、メンバー全員が出席して月 1 回開催される例会において決定されている。例会で提案する前には、代表・副代表（2 人）の 4 人で構成される理事会で議論している。副代表は、いわば「お目付け役」で、冷静な判断をしている。

ちいさなおうちは、現在 18 人のメンバーで活動している。その多くは、週 1~2 回、自分の活用できる時間を活かして活動している。自分の家庭との両立が可能であり、スキルを活かせ、社会に貢献できていると考えるメンバーが多く、満足度は高いと考えられる。仕事の割り振りは、常勤である代表 2 人が判断して決めている。

### ④ 成果

2007 年度の事業高は 461 万円であり、収支はほぼ均衡している。最低賃金以上の人件費を支払うことができている。

ところで、他の類似の施設では親子を別々にすることが多いが、ちいさなおうちでは保護者の参加も可能（任意）としており、一緒に過ごしていると、親も子供も表情が変わってくる。また、親は子供の障がいのこと（不安なこと）について話せる場がないが、ちいさなおうちにはしがらみのない話し相手、見守ってくれる仲間がいるため、安心して話をすることができる。

こうしたことから、ちいさなおうちが利用者に必要とされていることがわかり、「やってよかった」という実感を持つことができている。メンバーが「自分の居場所として活用している」、「いて楽しい」、「楽しみながらやっている」というスタンスで活動しており、それが利用者に伝わっている面もある。

### ⑤ 問題点・課題と今後の方向性

夕方以降の時間や、土曜・日曜については今のところ対応できていない。したがって、本当に困った時の受け皿になれているとはいえない。「無理しないでやろう」ということで進めてきたが、困っているときに対応できるようにしなければならないと考えている。

また、月曜・水曜は児童デイサービスで手一杯となっていて、他の事に手がつけられないのが現状となっている。曜日の制約なしにサービスを提供できるようにしたいと考えている。さらに、預かる小学生の割合を一定以下にしなければならないことから、放課後に児童を預かることができない場合がある。

今後は、地域の人材を取り込んでいくとともに、他の団体等とのネットワークを作っていくことにより、幅広いサービスを提供する等、事業を増やしていきたいと考えている。

## （2）弁当・仕出しワーカーズ・コレクティブ レラ<sup>29)</sup>

### ① 背景・経緯

弁当・仕出しワーカーズ・コレクティブ レラ（以下、レラ）は、「いいものを作って、

作ったものを売って、自分たちの活動を地域に広げていきたい」という思いから、1994年に設立されたワーカーズ・コレクティブである。

## ② 内容

レラの提供する主要なサービスは弁当の製造・販売（宅配）である。月曜～金曜の日替わり弁当（2種類）が中心であり、その他に、メンチカツ弁当や、夕食だけのヘルシー弁当がある。

若年層はレラの弁当では物足りないようであり、主要な顧客は高齢者となっている。したがって、一般の弁当屋とはすみわけが明確にできている。手稲区内であれば1個からでも宅配をしていることも、一般の弁当屋との差別化につながっている。

これら弁当は、色合いは地味だが、無添加の調味料、国産野菜、遺伝子組み換えされていない食品や、道産米や道産小麦等、地場の農産品を使用しており、「安全・安心」であることを重視している。また、加工食品（半製品）を使わず、栄養バランスを考えた「家庭の味」、「飽きない味」、「変わらない味」を届けることが大事だと考えている。中には飽きてやめてしまう人もいるが、そのうち戻ってくることが多い。

一方、洗浄は石鹼を使用し、弁当容器は回収容器を使い、できるだけゴミを出さないようにする等、環境にも配慮している。

また、病院等との連携により、糖尿病や高血圧症の患者や透析患者用の治療食（エネルギー制限食、透析食、減塩食）を提供している。また、2001年より、札幌市高齢者配食サービス事業を受託しており、手稲区在住の高齢者（65歳以上、単身住まい、食事づくりが困難）に昼食と夕食を提供し、合わせて宅配時に安否確認を行っている。買い物代行をやってほしいという声があるが、弁当の宅配で手一杯のため、断っているのが現状である。この他に、イベント時のオードブルや特別弁当等の提供も行っている。

## ③ 組織体制

経営に関する事柄はすべて月1回開催される例会で決定されている。意見を出す人と出さない人があり、「言ったもの勝ち」になることもあるが、次の例会でその意見が見直されることもある。

仕事は、厨房（調理）と配達の2つに分かれる。加入時にどちらをやりたいか希望を聞き、その通りに決まる。厨房には食べることや作ることが好きという人が多く、配達には経験者が来ることが多い。300時間（およそ3か月）を見習い期間として設定しており、この間にお互いが見極め（この人はやっていけるか、私はやれるか）を行っている。

野菜の切り方等にはレラ独自のやり方があるので、先輩のやり方を見て覚えるようにしている。また、それぞれのメニューにはレシピがあるため、味は統一されている。毎月メニュー当番を設けており、メニュー当番が毎日のメニューやその日の仕事の流れについて決めている。顧客と接する配達の人はもちろん、厨房の人も顧客のことを第一に考えて仕事をするように心がけている。配達の人は顧客のことを何でもノートに記入し、それを全員で共有している。また、厨房の人に顧客のコメントをフィードバックしている。

これまでほぼ同じメンバーがフルタイム（朝～夜）で仕事をしてきたが、午前だけ（あるいは、午後だけ）でもよいことにしたために、新しいメンバーが加わっている。新しい

メンバーが意見や疑問を出してくれることで、組織が活性化し、雰囲気も変わってきている。

#### ④ 成果

2007年度の事業高は2,428万円である。食材の値上がり等に伴う顧客数の伸び悩み等により、事業高はこのところほぼ横ばいで推移している。

しかし、顧客からは「弁当を食べて体調が良くなつた」、「治療食から普通食（弁当）に変わつた」という声があがつておる、顧客の満足度は高いと考えられる。「いいものを使って、おいしいものを作つてはいる、だから食べてほしい」という思いが伝わり、「レラの弁当を食べたい」という顧客に支えられ、レラはこれまで事業を継続できつてゐる。

また、治療食については、病院間の口コミにより、透析をしている病院からの問い合わせがある等、顧客が広がつておる、レラの強みになりつつある。

さらに、レラは、設立して15年にならうとしている。北海道内のワーカーズ・コレクティブの中でも長い歴史を持つてゐる。この15年という長い期間、事業を継続できているということも1つの成果であるといえよう。

#### ⑤ 問題点・課題と今後の方向性

毎日の弁当宅配をこなすことで精一杯であり、積極的にビジネスチャンスを発掘していくことが難しい状況にある。現在の事業構成は、20%が高齢者配食サービス、10%が治療食、残り70%が一般の弁当となつておる、この「三本柱」を維持していくことが当面の課題である。また、料理法や価格の面で使用できる食材が限られることから、メニューも限定されてしまうのも問題となつてゐる。

将来的には、「みんなが集まる場」で「あたたかい物が食べられる場」を作つていけたらと考えてゐる。

### （3）プラネット<sup>30)</sup>

#### ① 背景・経緯

プラネットの前身は、生活クラブ生協の共同購入メンバーのうち、「地域で何かできないか」という思いを持った人たちが1996年に設立した「地域を考える会」である。この「地域を考える会」のメンバーが、1997年にプラネットを設立した。

プラネット設立の最大の動機は、「地域の拠点としてワーカーズ・コレクティブを作ろう」ということであった。そこで、「自分たちがやれそうなものからやっていこう」と、メンバーがこれまでやつて來たことを持ち寄つて、事業がスタートした。

当初は、音楽会、学習会、講演会、英会話、算数の勉強会といった多様な事業を展開してゐた。しかし、なかなか採算を確保することができなかつたため、自分たちのスキルを活かし、自分たちが講師となつてできる事業に限定して取り組むこととなつた。

#### ② 内容

プラネットの提供するサービスは、現在、講師派遣（天然染料ヘナ使いこなし講習、アロマ・クラフト講習、メイク講座、手づくり工房、かたづけ隊）と有機野菜の販売（宅配）

である。プラネットには、「あつたらいいなもの」「自分たちで教えられるもの」「地域にとって必要と思われるもの」という基準があり、それに適合したものについてのみ取り組むようにしている。

また、プラネットでは、現在の事業にじっくり取り組むことが大事であると認識しており、それを深めていき、広げていこうとしている。また、来た仕事は、多少安くてもPRだと思って断わらずに受けるようにしている。とはいって、「できる範囲でやっていく」、「無理してみんながしんどくなるようなやり方はしない」という方針が前提となっている。

プラネットでは、講習料をおおむね1時間当たり1,000円程度に設定している。カルチャーセンターでは4回で5,000円程度という設定になっているが、都合で休んでも返金されないため、1回あたりの料金設定であるプラネットの方が割安になる場合が多い。

最近は、近所での教えあいが少なくなっていることから、プラネットは地域の中でスキルのある人を講師に発掘し、地域で教室を開いていくことを目指している。一般に、近所の人に教える、教わるというのに対し抵抗感があるが、プラネットが媒介役になることでそれが解消される。また、ボランティアとしてやるのではなく、講習料を支払うことで、教える側と教わる側が対等になる（プロ意識を持ってサービスを提供する、お金に見合ったサービスを受ける）が、講師と住民が直接お金のやり取りをするのは難しいため、プラネットが媒介すればスムーズに進めることができる。

### ③ 組織体制

プラネットのメンバーは現在5人である。ヘナの講習は3人が対応できるが、その他の事業は1人しかできない。いわゆる「1人親方」的な働き方であるため、お互いに教えあうということはできないが、事業内容とは関係のない点（例えば、単価設定の妥当性等）についてはアドバイスを受けることができる。また、それぞれの事業の中で、「やってみたい」等の話が出れば、紹介してもらえるといったメリットがある。さらに、事業内容は異なるものの、仲間がいるという心強さが感じられることもメリットである。

プラネットでは、月1回例会を開き、各自の事業を報告し合っている。自分の事業ではないから知らないということのないように、事業内容についての情報を共有している。経営に関する事柄や役割分担等についても、例会の場で決定している。全員賛成であれば即決となるが、賛成者が3人なら次回までによく詰めてこさせるし、賛成者が2人以下なら次回までに考え直してくるといった意思決定が行われている。

また、プラネットでは、人手が足りないからといって、新しくメンバーを入れようということはしていない。「金ではなく地域のために」、「地域貢献」という基本的な考え方を共有できる人に入つてもらいたいと考えている。メンバーからこのスキルを活かしてほしいという人の推薦があれば、まずその人に企画を立ててもらい、実際にやってもらった上で、その内容とプラネットとしてのこだわりが合致するようであれば、みんなで手直しをし、プラネットの事業として取り組むというプロセスを経ている。

### ④ 成果

2007年度の事業高は200万円弱である。有機野菜については、宅配だけではなく、地域に販売所を設けて販売するケースも出ている。また、ヘナについては、「本物のヘナを知り

たい、買いたい」という声が出てきている。これは、プラネットが「いいものを扱っている」という認識が地域に浸透してきたあらわれである。

## ⑤ 問題点・課題と今後の方向性

プラネットを今後も存続させていくためには、メンバーの増加が必要である。しかし、介護系のように資格が必要なものとは違い、プラネットの事業に必要なスキルは明確ではなく、作りにくいという問題がある。

また、プラネットが地域に十分に密着できていないという認識がある。そこで、月1回、代表の自宅を開放し、講座を開催している。そのことによって、地域におけるプラネットの認知度の向上を図っている。

## （4）ワーカーズ・コレクティブ COCO<sup>31)</sup>

### ① 背景・経緯

ワーカーズ・コレクティブ COCO（以下、COCO）の設立のきっかけは、生活クラブ生協の戸別配送システム導入であった。その際に、生活クラブ生協から組合員に対し「ワーカーズ・コレクティブを作つて戸別配送をやらないか」という働きかけがあった。それに応じた組合員によって、1997年に COCO が設立された。

戸別配送システム導入に伴つて、共同配送の際に行われていた組合員の勉強会がなくなってしまうという問題があった。戸別配送に切り替えた場合には、別途生活クラブ生協の活動を伝えていく必要が生じ、それには組合員の方がよいのではないかということが、COCO の設立の背景にあった。その他に、1人分がコンテナに収まる程度であるために女性でも大丈夫であり、女性の方がきめ細かく対応できるということも、COCO の設立を後押ししたといえよう。

### ② 内容

札幌市内には生活クラブ生協のデリバリーセンターが3ヶ所あるが、COCO はそのうち第3センター（北区、東区、白石区、江別市、南幌町等）の配送業務を担っている。現在は、10台のトラックで、2,150人の組合員へ、毎週1回の配送を行つてゐる。また、COCO は、こうした配送業務に加えて、組合員に対する広報活動を行つてゐる。広報活動は、生活クラブ生協の活動を伝えていくものであり、まずは組合員とのコミュニケーションをとることが重要となっている。

COCO の業務は、生活クラブ生協からの委託という形式をとつてゐる。10台のトラックは生活クラブ生協の所有であり、燃料費・保険料等の諸経費も生活クラブ生協の負担となつてゐる。また、生活クラブ生協からは、業務遂行上の細かい指示があるため、実質的には、両者が「一体となつて」業務が行われているといえよう。

COCO が使用しているのは普通免許で運転可能な4トントラックである。荷物の置き方（積み方）等は生活クラブ生協から指導があつたが、その他については手探りの状態であり、自分たちで試行錯誤しながら決めている。COCO では、同じドライバーが長期間にわたり同一のコースを担当するコース担当制を導入してゐる。同じ人に来てもらえるということで組合員には好評である。

### ③ 組織体制

COCO では、翌年度の事業計画等について、前年の 12 月くらいから内部で議論をしている。そのため、この時期は月 1 回の例会に加えて臨時例会を開催している。また、例会に先立ち、代表、副代表、会計が集まり、打ち合わせを行っている。そこで、それぞれが気になることをあげていき、例会にあげることを決めている。また、「社会保障」、「就業改善」、「事故ゼロ」等の特定の問題については、それぞれプロジェクトを立ち上げ、リーダーを置き、検討を行っている。

COCO のメンバーになるためには、生活クラブ生協の組合員であることと、運転免許を所持していることが求められる。戸別配送の組合員が増加傾向にあるため、メンバーを募集しているが、4 トントラックの運転ということでかなりの覚悟が必要である等により、常に人手不足の状況にある。「仕事がしたい」という思いや、「生活クラブ生協の仕事ならできる」という考えで入ってくる人が多い。

まずは、先輩の人の見よう見まねでやり方を覚えていき、3 ヶ月かつ 200 時間で一人前とみなされ、誰かのコースを譲り受けることになる。いろいろな仕事ができるようになればモチベーションの向上につながるため、できるだけローテーションで回すようにしている。

### ④ 成果

2007 年度の事業高はおよそ 2,600 万円である。前述のように戸別配送の組合員が増加傾向にあるため、事業高もここ 2~3 年は増加する傾向にある。

一方、COCO には、「みんなで一緒にやろう」という雰囲気があるため、みんなが仕事をマスターできている。また、「無事に帰ってこれた」→「別のコースに行けた」→「先輩の仕事ができた」というように、徐々に仕事の難易度をあげていくシステムがあり、メンバーのモチベーションの向上につながっている。

### ⑤ 問題点・課題と今後の方向性

以前より安心して働くために社会保障制度の整備に取り組んできたが、ワーカーズ・コレクティブである以上、雇われる立場にはないため、雇用保険や労働者災害保険に加入できないという問題がある。

また、法人格の取得にも取り組んできたが、「業務委託」としてみなされないために企業組合化は困難な状況にあり、運送業許可を取得しないと法人格が取得できないという見解がなされていることから、法人格取得は進んでいない。

一方、生活クラブ生協は、新規組合員の増加よりも、既存の組合員へのフォローを重視しつつある。そのため、COCO をはじめとする 3 つの配送ワーカーズに対し、組合員に生活クラブ生協の理念を理解してもらい、短期間でやめないこと、購入金額の多さ、組合活動への参加度についてフォローするように依頼があった。

これへの対応（とりわけ、会えない組合員に対する）をどのようにしていくかが課題となっている。

## (5) NPO 法人 たすけあいワーカーズ どんぐり<sup>32)</sup>

### ① 背景・経緯

NPO 法人 たすけあいワーカーズ どんぐり（以下、どんぐり）の設立は、生活クラブ生協の共同購入のメンバー3人が、1994年広島町（当時）の「まちづくり国内派遣事業」で、川崎市等のワーカーズ・コレクティブを見学したことがきっかけとなっている。その後、ワーカーズ準備委員会を立ち上げ、2年近くにわたり学習会等を行ってきた。生活クラブ生協の組合員や広島町の広報誌を通じた呼びかけで20人ほどが集まり、1997年2月にどんぐりを設立した。

### ② 内容

どんぐりは、たすけあい事業（自立支援事業）、訪問介護事業、通所介護事業、生きがいデイサービス（介護予防サービス）等の幅広い事業を行っている。設立当初の2年ほどは、たすけあい事業（高齢者や障がい者への家事サービス）の傍ら、認知度を向上させるために、チラシ配布、映画会、市民劇等の様々なPR活動を展開していった。その後、1999年10月に北広島市のシルバー活動センターでミニデイサービスをはじめ、2000年4月の介護保険制度スタートと同時に訪問介護事業を開始した。

また、同年8月には北広島市の委託を受け、生きがいデイサービス「おたっしゃ塾」を運営することになった。「おたっしゃ塾」は、特定高齢者（要支援・要介護に認定されていないが、介護や支援が必要となる可能性の高い高齢者）や外出の少ない高齢者等を対象として、小学校の空き教室を活用し、教養講座、高齢者スポーツ活動、創作活動（園芸、陶芸等）、趣味活動（手芸、絵画等）、小学生との交流活動（昔の遊びを教える等）を行うものである。当初は週2回であったが、現在は週3回に拡大している。

この「おたっしゃ塾」の利用者が要支援・要介護の認定を受けるようになると、「何年もかかわってきた方々なので、ずっとお世話をしたい」と考えるようになった。そこで、2004年3月にNPO法人格を取得し、同年6月に一軒家を借りて通所介護事業をスタートした。一般に、通所介護の利用希望者はケアマネージャーと一緒に各施設を見学する。そこで、自分のところの長所をアピールしていくことが求められている。どんぐりでは、一軒家で家庭的な雰囲気ということや、小規模であること（重度の認知症の場合は狭い方がよい）を長所としてアピールしている。また、「自分の親を介護しているような気持ち」で介護に取り組んでおり、これが伝わってくれればと考えている。

さらに、2008年から、北広島市から「ひとり親家庭日常生活援助事業」の委託を受け、母子家庭・父子家庭に対する生活（家事）支援を行っている。

この他、どんぐりでは、地域との関係を重視している。例えば、地域の夏祭りに出店したり、事務所を開放して地域住民や利用者の家族等を招いてオープンカフェを開催したりしている。

### ③ 組織体制

経営に関する事柄はすべて、月1回開かれる例会で決定している。また、重要な問題（報酬、予算等）については、例会の前に運営委員会（代表等の主要なメンバー6人が出席）を開き、そこで議論した上で、例会に出している。この他、通所介護・訪問介護それぞれ

の部門ごとに、月1回定例の会議を開いている。他の事業者であれば、例えば、移送サービスは「事故があったら大変」と慎重に議論するが、どんぐりの場合は、「やってみなければわからない」「車がなかつたら話にならない」と、まずは取り組んでみることが多い。

通所介護については各自の判断で対処することが多いが、訪問介護については自分で判断せずに、いったんケアマネージャー等の判断を仰ぐようしている。また、意見の対立等については、時間がかかるてもみんなの意見を聞いて決めるようしている。

メンバーは21人であるが、全員がお互いの事情（得手不得手、家庭等）をよくわかっており、負担が偏ることもなく役割分担がなされている。また、親の介護等で大変な時期等については、メンバー同士でカバーし合っている。

メンバーのうち、生活クラブ生協の組合員は半分強であるが、ワーカーズ・コレクティブの働き方に魅力を感じて入ってきた人が多く、定着率は高い。また、もともと人をお世話することが好きな人が多い。新しいメンバーは、メンバーが声をかけて入ってもらうことが多い。しかし、新しいメンバーには、ホームヘルパー2級の取得者であることが求められている。また、高齢者とのコミュニケーションも重要であり、そのために、新しいメンバーは、まず「おたっしゃ塾」の見習い等で、先輩について一緒に覚えていくこと（いわゆる、OJT）からはじめている。

#### ④ 成果

事業高は、これまで右肩上がりで推移しており、順調にきているといえる。介護保険の指定事業者であるため、ある程度安定した収入が確保できるため、民間事業者と同等程度には報酬を支払うことができている。

メンバーは、お手伝いした以上のものが返ってくると実感していて、また同じ場所で働く仲間と続けていきたいという思いもあることから、「やっていて楽しい」と思っており、満足度は高いものと考えられる。

#### ⑤ 問題点・課題と今後の方向性

ショートステイ（宿泊）の希望が多くなっており、将来的には対応ができるようにしたいと考えている。また、介護保険制度の動向が必ずしも明確ではなく、制度に左右される場合もあるため、介護保険制度に依存しない事業展開を図っていく必要がある。

しかし、現在、メンバーは全員ができる範囲でほぼ目いっぱいの仕事をしており、人的な余裕がない状況である。そのため、事業の拡大を図っていくとすれば、メンバーの増員が必要となる。

また、現在の事務所は築30年以上の建物を賃借しており、駐車スペースも限られている。しかし、事業の拡大に伴い、安定した拠点が必要になる。したがって、新たな拠点づくりについても大きな問題である。

さらに、北広島市からの委託事業（「おたっしゃ塾」「ひとり親家庭日常生活援助事業」）が多いことから、北広島市といかに対等な関係を築いていくかについても重要な課題である。

## IV 北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント

### 1 分析

これら5組織が展開しているコミュニティ・ビジネスが成功しているのは、以下の4点によるものである。

#### （1）コミュニティを構成する諸団体との連携

例えば、ちいさなおうちにおいては、地域で活動する諸団体（介護事業者、札幌西こども劇場等）と連携して、紙芝居、絵本読み聞かせ、クッキング教室等のイベントを実施している。また、どんぐりにおいても、町内会等が実施する地域の夏祭りへ出店する等、地域との関係を重視している。

このように、ボランティア組織や町内会等、コミュニティを構成する諸団体と連携した取り組みを行うことによって、コミュニティからの信頼を獲得している。それに伴い、コミュニティの中で新たなネットワークが形成され、さらなる事業の拡大を図ることが可能となっている。

#### （2）競合他組織との差別化

例えば、レラにおいては、弁当屋を中心として、様々な競合他組織が存在している。そこで、レラは、こうした競合他組織をしつかり認識し、それらと差別化を図るため、「安全・安心」、「家庭の味」、環境への配慮等、自らのセールスポイント（強み、独自性、こだわり）を明確にしている。また、どんぐりにおいても、通所介護の利用希望者やケアマネージャーに対して、一軒家で家庭的な雰囲気ということや、小規模であることを長所としてアピールしている。

このように、競合他組織を認識し、差別化を図っていくことによって、様々な競合他組織とのすみわけが可能になり、結果として組織の存続につながっている。

#### （3）事業の理念や目標の共有

例えば、レラでは、顧客と接する配達の人はもちろん、厨房の人も顧客のことを第一に考えて仕事をするように心がけており、顧客の情報等については、全員で共有するようにしている。また、プラネットでは、新しいメンバーの加入に際しては、「金ではなく地域のために」「地域貢献」という基本的な考え方を共有できることを望んでいる。

このように、事業の理念や目標を共有することによって、メンバー全員が1つの同じベクトルに向かって取り組むことができ、その結果、顧客に対して適切なサービスを提供することが可能となっている<sup>33)</sup>。

一方、COCOのメンバーになるためには、生活クラブ生協の組合員であることと、運転免許を所持していることが求められており、どんぐりでも、新しいメンバーには、ホームヘルパー2級の取得者であることが求められている。さらに、レラやCOCOでは、新しいメンバーにおよそ300時間の「見習い期間」が設定されている。こうした制約条件も、事業の理念や目標の共有を促進することにつながっているといえよう。

#### (4) メンバーのモチベーションや満足度の向上

例えば、COCOでは、できるだけローテーションで仕事を回すことで、いろいろな仕事ができるように心がけている。また、「無事に帰ってこれた」→「別のコースに行けた」→「先輩の仕事ができた」というように、徐々に仕事の難易度をあげていく仕組みを取り入れている。

このように、だんだんと仕事をこなすことができるような仕組みによって、メンバーのモチベーションが向上し、さらに前向きに仕事に取り組むことを可能にして、それが組織全体の成果の向上につながっていくといえよう<sup>34)</sup>。

また、「利用者に必要とされていることがわかり、『やってよかった』という実感を持つことができている」(ちいさなおうち) や、「お手伝いした以上のものが返ってくると実感していて、また同じ場所で働く仲間と続けていきたいという思いもあることから、『やっていて楽しい』と思っている」(どんぐり) 等のように、メンバーの満足度を高めていくことも、組織の存続にとって重要なことである。

## 2 考察

今後、コミュニティ・ビジネスの担い手が、コミュニティ・ビジネスを成功させるためには、以下の4点を行っていくことが必要である。

#### (1) 外部他組織との連携

今後、コミュニティ・ビジネスの担い手は、コミュニティを構成する諸団体との連携にとどまらず、様々な外部他組織との連携を図っていくことが必要である。

例えば、北海道内のワーカーズ・コレクティブ33組織で組織するNPO法人 北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会の下部組織には、専門部会と地域会がある。専門部会は、同一・類似の業種ごとにワーカーズ・コレクティブが集まり構成されている組織で、子育て、たすけあい、食、業務請負、企画の5つの部会がある。一方、地域会は、5つのブロックに分け、活動地域が近いワーカーズ・コレクティブが集まり構成されている組織である<sup>35)</sup>。

これらの組織は、いわば外部他組織との連携（地域間交流あるいは異業種交流）の場と位置づけることができよう。専門部会では、同一業種のワーカーズ・コレクティブが共同でイベントを開催したり、共同で大規模の注文に対応したりするといった成果がある。また、地域会でも、ワーカーズ・コレクティブについての勉強会を実施したことがきっかけとなって新しくワーカーズ・コレクティブが設立されたり、ワーカーズ・コレクティブ同士で顧客を紹介しあったりする等の成果がみられている<sup>36)</sup>。

このように、外部他組織との連携を図ることによって、新たな顧客の発掘や、新たなサービスの創造が可能になる。

#### (2) 顧客とこだわりのバランスの確保

今後、コミュニティ・ビジネスの担い手は、顧客とこだわりのバランスを確保していくことが必要である。

コミュニティ・ビジネス（とりわけ、ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ

ィ・ビジネス)においては、「自分たちのこだわり」(=自分たちがいいと思ったもの)を、顧客に対して提供しようという傾向が強い<sup>37)</sup>。この「自分たちのこだわり」は、前述のように、他の競合他組織との差別化を図っていくためには重要なことである。しかし、「自分たちのこだわり」と、顧客のニーズが合致しない場合は、顧客や売上の減少に結びつくことになる。逆に、顧客のニーズにすべて合わせてしまい、「自分たちのこだわり」が失われてしまうと、競合他組織との差別化が困難になろう。

ところで、「自分たち」は、サービスを利用する人(=「当事者」)にもなりうる。当事者であるならば、自分が利用するときになった場合、自分たちのサービスについて「この質ではどうなのか」ということを考える必要がある。また、自分が利用する立場になったら、自分のニーズをくみ取ってもらいたいと思うはずである。しかし、「なぜこれを作ろうとしたのか」「よそとの違いは何か」ということも考える必要があり、「自分たちのこだわり」をなくすわけにはいかないであろう<sup>38)</sup>。

「自分たちのこだわり」と顧客のニーズの折り合いをどこでつけるかについては難しい面がある。しかし、「自分たちのこだわり」を活かしつつも、アンケート調査等の手法によって顧客のニーズを把握していくことによって、「自分たちのこだわり」が顧客のニーズと乖離しないように留意していくなければならない。

### (3) 意思決定における公平性と迅速性の両立

今後、コミュニティ・ビジネスの担い手は、意思決定における公平性と迅速性の両立を図っていくことが必要である。

ワーカーズ・コレクティブの場合は、メンバー全員が出資者であり、経営者であり、労働者であるというのが原則であるため、意思決定はメンバー全員により行われなければならない。こうした意思決定の手法によって、メンバーの参画意識(経営者意識)を強めている面もある。概してマンパワーに乏しいコミュニティ・ビジネスの担い手にとっては、参考にすべき手法であるといえよう。しかし、コミュニティ・ビジネスといえども、ビジネスである以上は、迅速な意思決定を求められることもありうる。

そこで、普段からメンバー間のコミュニケーションを密にしながら、様々な課題について議論を深め、おおまかなコンセンサスを形成しておくこと等によって、意思決定における公平性と迅速性の両立を図っていくことが必要である。

ところで、意思決定における迅速性を高めていくためには、メンバー全員の組織運営に関する理解を深め(=公平性を担保しつつ)、結果として意思決定プロセスの短縮につながる仕組みを考えていく必要もある。例えば、様々な委員会活動を立ち上げ、メンバーに参加してもらうことで、組織運営への参加意識を高めていくというやり方<sup>39)</sup>、提案委員会を立ち上げ、メンバーから様々な提案を募ることにより、経営に参画するという意識を持たせようというやり方<sup>40)</sup>、あらかじめ理事の任期を決めてあまり長くやらないようにし、若い人にも理事になつてもらう理事のローテーション化というやり方<sup>41)</sup>等が考えられよう。

### (4) 連合体組織の立ち上げと役割分担

今後、コミュニティ・ビジネスの担い手は、同一もしくは類似のサービスを提供する事業者等と連合体組織を立ち上げ、適切な役割分担を図っていくことが必要である。

例えば、NPO 法人 北海道子育て支援ワーカーズ（以下、子育て支援ワーカーズ）は、北海道内の子育て支援のワーカーズ・コレクティブ 7 組織による連合体組織である。子育て支援ワーカーズでは、「とんとんひろば」（親子が気軽に集える場の提供）、「おもちゃフォーラム」（おもちゃと触れあえる場の提供）、「子ども緊急さぼねっと」（病児の預かりや緊急時の預かり）等、各ワーカーズ・コレクティブ単独では取り組めないような事業を担っている<sup>42)</sup>。

また、東京都内のたすけあいワーカーズ 34 組織で構成される NPO 法人 アビリティクラブ たすけあい（以下、ACT）では、人事交流として、理事の半数を各ワーカーズ・コレクティブから選出するようにしている。つまり、各ワーカーズ・コレクティブの理事長が ACT の理事に就任すれば、各ワーカーズ・コレクティブでは新しい理事長を選出しなければならず、結果として、各ワーカーズ・コレクティブにおける組織の新陳代謝が進む仕掛けになっている<sup>43)</sup>。

さらに、こうした連合体組織は、自分の所属組織以外の組織のメンバーとの交流・情報交換の場としても機能する。つまり、外部から自分たちの組織を見ることにより、自分たちの組織の長所・短所を客観的に把握できるだけではなく、他の組織のメンバーから自分たちの組織に対する意見・提案等を得ることができる。その結果、自分たちの組織の短所の改善等を図ることが可能となる。これは、いわば社会的（外部からの）ガバナンスの 1 つととらえることができよう。

このように、連合体組織を立ち上げ、適切な役割分担を行うことによって、各ワーカーズ・コレクティブには、事業ノウハウの習得、組織の新陳代謝、社会的ガバナンスの実現といった波及効果がもたらされる。

## V おわりに

### 1 まとめ

本研究では、（1）成功しているコミュニティ・ビジネスは、どのように行われているのか、（2）今後、コミュニティ・ビジネスを成功させるためには、どうすればよいのかの 2 点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、北海道内のワーカーズ・コレクティブのうち、相応の成果を実現していると考えられる 5 組織を事例として取り上げ、これら 5 組織が展開しているコミュニティ・ビジネスと、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 5 組織が展開しているコミュニティ・ビジネスが成功しているのは、（1）コミュニティを構成する諸団体との連携、（2）競合他組織との差別化、（3）事業の理念や目標の共有、（4）メンバーのモチベーションや満足度の向上の 4 点が行われているからであることが明らかとなった。

また、今後、コミュニティ・ビジネスの担い手が、コミュニティ・ビジネスを成功させるためには、（1）外部他組織との連携、（2）顧客とこだわりのバランスの確保、（3）意思決定における公平性と迅速性の両立、（4）連合体組織の立ち上げと役割分担の 4 点が必要であることも明らかとなった。

## 2 今後の研究課題

今後、コミュニティ・ビジネスのマネジメントに関する分析を深めていくために、まずは、ワーカーズ・コレクティブ以外の担い手（例えば、商店街組織、NPO 法人、ボランティア組織等）が展開するコミュニティ・ビジネスについて分析を行い、本稿の結論が妥当であるか否かを検証する必要がある。

## 付記

本稿の作成に際しては、表1にあげた北海道内のワーカーズ・コレクティブ5組織の理事長、代表等の方々に、インタビュー調査や資料提供等のご協力をいただいた。また、NPO法人北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会代表理事の嶋明美氏には、インタビュー調査等のご協力のほか、前述の5組織のご紹介をいただいた。さらに、NPO法人北海道子育て支援ワーカーズ代表理事の長谷川敦子氏にも、インタビュー調査や資料提供等のご協力をいただいた。

一方、神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会専務理事の河村尚子氏には、インタビュー調査や資料提供等のほか、神奈川県内のワーカーズ・コレクティブのご紹介をいただいた。また、NPO法人アビリティクラブたすけあい理事長の香丸眞理子氏をはじめとする理事の方々にも、インタビュー調査や資料提供等のご協力をいただいた。さらに、神奈川県内および東京都内のワーカーズ・コレクティブ7組織の理事長、代表等の方々に、インタビュー調査や資料提供等のご協力をいただいた。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。

## 注

- 1) 山崎 (2006) pp. 245-250 を参考にした。
- 2) 『朝日新聞』(2008年12月21日付)。
- 3) 地域コミュニティとは地域に根ざした共同体を意味する狭義の概念であり、コミュニティとはインターネット等によるヴァーチャルな共同体を含む広義の概念である(細内 (1999))。
- 4) 「都市部においては、昔ながらの地域コミュニティが消滅し、新しい地域コミュニティが形成されていない」一方、「地方においては、今なお昔ながらの地域コミュニティというものが存在しているとはいえ、多くの若年層が地域から大都市に流出していったため、高齢者ばかりが地域に残される結果になり、地域コミュニティの空洞化が進んでいる」(木村 (2001) pp. 54-56.)。
- 5) 住民がお互いに無関心な地域コミュニティは、縄張意識(侵入を許さないと思うこと)と当事者意識(自分自身の問題としてとらえること)が低い。そうした地域コミュニティでは、犯罪者といえども警戒心を抱くことなく気軽に立ち入ることができ、犯罪者は安心して犯罪に着手する(小宮 (2005) pp. 23-25. を参考にした)。したがって、そうした地域コミュニティでは、犯罪発生率が高まり、安全・安心な暮らしが脅かされるのである。
- 6) 出井 (2002) pp. 31-33 を参考にした。
- 7) 細内 (1999) pp. 13-14 を参考にした。
- 8) 「すき間」とは、行政、企業、家族・地域のいずれの主体的にも解決されない領域を指している。この「すき間」は、生活様式の変化に伴う共的領域(公と私の中間領域、グレーゾーン)サービス需要の増大によって、一層増大する傾向がある。この「すき間」の部分のサービス需要を満たすために、誰がどのような形で提供し、その費用をどのように負担すべきか等が大きな問題となっている(出井 (2002) p. 33. を参考にした)。
- 9) 「地域コミュニティの再活動を『活動』のレベルから雇用を生むために一步踏み出して『ビジネス』にする必要」がある。「そうすることによってスピードがつき、継続性が生まれ、地域コミュニティの多様な人、モノ、カネを巻き込んで展開し、地域社会の信頼を得ることができるから」であり、また「雇

用機会の創出や、地域の資源・技術を活用することは、地域内で人、モノ、カネ、情報を循環させ、地域内に自立的な経済基盤」を築くことにつながる（以上、細内（1999）pp. 15-16.）。そこで、「活動」を「ビジネス」にしていくには、そのためのマネジメントが必要なのである。なぜなら、「営利・非営利を問わず継続する事業を起こす限りは、経営マネジメントが重要であることはいうまでもない。適切な経営管理、マネジメントがあつてこそ、社会的使命を効率良く効果的に、長期にわたって遂行することができる」（藤江（2002）p. 77.）からである。

- 10) この他に、コミュニティ・ビジネスの特徴として「住民主体の地域密着のビジネス、必ずしも利益追求を第一としない適正規模、適正利益のビジネス、営利を第一とするビジネスとボランティアの中間領域的なビジネス、グローバルな視野のもとに、行動はローカルの開放型のビジネス」（細内（2001）p. 3）の4つをあげるものや、「コミュニティ・ビジネスであるためには、『事業性』『地域性』という必要条件と、『変革性』『市民性』『共益性』という十分条件を、充足しなければならない」（高寄（2002）p. 6）とするものがある。
- 11) 財団法人 地域活性化センター（2005）pp. 15-50 を参考にした。当該調査は、2004年11～12月にかけて実施され、全国226のコミュニティ・ビジネス実践団体から回答を得ている。
- 12) 「コミュニティビジネス 進化する支援策 見えてきた課題」、『日経グローカル』32（2005.7.18）：8-26 を参考にした。当該調査は、日経産業消費研究所が2005年6月に実施し、46都道府県および13政令指定都市から回答を得ている。
- 13) 例えば、北海道総合企画部政策室（2004）pp. 20-21.
- 14) 特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター（2006）p. 75.
- 15) 財団法人 神戸都市問題研究所（2002）pp. 183-191を参考にした。
- 16) 財団法人 東北産業活性化センター（2000）p. 109. この他に、コミュニティ・ビジネスの成功要因として、「分野クロスと組織クロス」、「日本型社会起業家の存在」（以上、園（2004），pp. 41-54）、「自治体との接点」、「できることを無理なく」（以上、特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター（2006），pp. 140-145）等の指摘がある。
- 17) 関連する指摘として、「多様な場は複数の主体のネットワークからなり様々な機能を遂行しており、これらの場が重層的な形でネットワーク化されることによって、地域の問題やニーズに連携しながら取り組み、事業創造を行うソシオダイナミクス・ネットワークが形成されている」（金井（1999）p. 55）がある。
- 18) 北海道経済部（2006）を参考にした。当該調査は、2006年5～8月にかけて実施され、335の事業者から回答を得ている。このうち、コミュニティ・ビジネス等に該当する事業者は300であり、集計・分析はこの300事業者が対象となっている。
- 19) NPO法人北海道NPOサポートセンター（2003）pp. 61-66を参考にした。
- 20) 北海道総合企画部政策室（2004）pp. 20-23を参考にした。
- 21) 2001年にワーカーズ・コレクティブ ネットワーク ジャパンが作成した「ワーカーズ・コレクティブ法案要綱第3次案」における「ワーカーズ・コレクティブ」の定義である（第8回ワーカーズ・コレクティブ全国会議実行委員会（2007）p. 15）。
- 22) 大屋（1996）p. 76.
- 23) 大屋（1996）p. 76. 同様の定義として、「地域に暮らす人たちが、生活者・市民の視点から地域に必要な『もの』や『サービス』を生産する非営利・協同の市民事業を起こすために全員が出資し、経営に責任をもち、労働分担しあいます。ワーカーズ・コレクティブに集う人たち全員が参加と責任を応分に

担う、民主主義を実践する働き方の組織」(神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会 (2000) p. 2)。

また、生活クラブ生協が関わっているワーカーズ・コレクティブと、他の地域生協や労働者生産協同組合が関与しているワーカーズ・コープは、それぞれ独自の展開をしているため、細かい点で相違があるとされる (西村 (2005) p. 8)。

なお、ワーカーズ・コレクティブを、労働者協同組合やワーカーズ・コープと同義の組織、あるいはこれらの一類型とする見方もある (例えば、塚本 (1999)、小関 (2000)、松本 (2008))。なお、労働者協同組合は「そこに働く人びとによって所有され管理される事業」(Mellor, M., Hannah, J., and Stirling, J. (1988), 訳書 p. 14.) と定義されている。

- 24) 第8回ワーカーズ・コレクティブ全国会議実行委員会 (2007) pp. 69-71 を参考にした。
- 25) 第8回ワーカーズ・コレクティブ全国会議実行委員会 (2007) pp. 72-74 を参考にした。
- 26) NPO 法人北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会 (2006) pp. 6-23, 第8回ワーカーズ・コレクティブ全国会議実行委員会 (2007) pp. 80-81 を参考にした。また、2008年5月現在の団体数・会員数については、NPO 法人北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会ホームページ (<http://www2.ocn.ne.jp/~wco28/prof/sub1.html>) を参照。なお、2006年度における事業高の合計は49,776万円となっている。
- 27) 1994年には「むく」「こころ」「プーのいえ」「レラ」「ぼっけ」「エルサ」の6組織が、1995年には「プチトマト」「ほうきぼし」「ぐるんぱ」「のほろ」「そよ風」「組夢」の6組織が、1996年には「プランズワーク」「ピュアフレンズ」「えこふりい」の3組織が、1997年には「プラネット」「どんぐり」「こすもす」「ぱる」「Do」「COCO」の6組織が、1998年「ふたごの木」「なず菜」「With」の3組織が、それぞれ設立されている。
- 28) 代表の山本靖子氏へのインタビュー調査 (2008年6月20日) のほか、NPO 法人ワーカーズ・コレクティブ ちいさなおうち ホームページ (<http://member3.jcom.home.ne.jp/chiisanaouchi.nishino.sapporo/>) 等を参考にした。
- 29) 共同代表の岡村みずえ氏へのインタビュー調査 (2008年6月25日) のほか、弁当・仕出しワーカーズ レラ ホームページ (<http://www16.plala.or.jp/bento-rela/>) 等を参考にした。
- 30) 代表の谷口氏へのインタビュー調査 (2008年7月2日)。
- 31) 代表の小上明美氏へのインタビュー調査 (2008年7月2日)。
- 32) 代表理事の八手裕美氏および前代表の田邊優子氏へのインタビュー調査 (2008年7月16日) のほか、札幌広域圏組合「コミュサポ」ホームページ (<http://www.community.sapporocdc.jp/comsup/donguri/>) 等を参考にした。
- 33) 生活環境ワーカーズ・コレクティブ グリーンベルでは、「私たちのしていること、しようとしていることは、100年、200年という長い物差しで見ても正しいことである」という強い信念が事業を継続してきた秘訣であるとしている (代表の鈴木才子氏へのインタビュー調査 (2008年9月9日))。
- 34) NPO 法人ワーカーズ・コレクティブさくらんぼでは、「次々と事業を展開し、流れが止まらないこと」がモチベーションの維持・向上につながっているとしている (理事長の伊藤保子氏へのインタビュー調査 (2008年9月2日))。
- 35) 代表理事の嶋明美氏へのインタビュー調査 (2008年5月23日) のほか、NPO 法人北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会 (2006) pp. 38-47. 等を参考にした。

また、神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会においても、県内のワーカーズ・コレクティブを業種ごとに分け3つの協議会 (在宅福祉A(介護保険関係), 在宅福祉B(その他の福祉), 暮らし・まち(食,

生協請負、生活文化)) を設けるとともに、県内を 8 つのブロックに分け「地域ワーカーズ会議」を設けている（神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会専務理事の河村尚子氏へのインタビュー調査（2008 年 11 月 17 日））。

この他に、同じような組織として、神奈川県大和市で、訪問介護、仕出し・配食、デイサービス、子育て支援、外出介助サービス、リサイクルショップを展開しているワーカーズ・コレクティブ、NPO 法人、企業組合等によって構成される「コミュニティ・オブティマム福祉 地域協議会 大和」があげられる。そこでは構成メンバー間での情報交換等が行われ、顧客の紹介等につながっている（NPO 法人ワーカーズ・コレクティブ想理事長の石原啓子氏へのインタビュー調査（2008 年 9 月 9 日）等を参考にした）。なお、この地域協議会は、東京都町田市や府中市等にも存在している。

- 36) レラ共同代表の岡村みずえ氏へのインタビュー調査（前述）、どんぐり代表理事の八手裕美氏および前代表の田邊優子氏へのインタビュー調査（前述）。
- 37) 食のワーカーズ・コレクティブでは「自分たちのこだわり」を強調する傾向があり（例えば、「『安全、安心なもの』『おいしいもの』が自分たちのウリ』「たとえいったん変えられても戻ってくる自信がある」（企業組合ワーカーズコレクティブミズキヤロット代表理事の福田芳子氏へのインタビュー調査（2008 年 9 月 8 日）），一方、子育て支援やたすけあいのワーカーズ・コレクティブでは「利用者本位」を強調する傾向がある（例えば、「サービスはお母さんたちのニーズを反映したものでなければならない」（NPO 法人ワーカーズ・コレクティブさくらんぼ理事長の伊藤保子氏へのインタビュー調査（前述）、「地域のニーズを柔軟に受け止め、『できない』と断らない』『利用者がやってほしいこと』をやるのが基本』（NPO 法人ワーカーズ・コレクティブ想理事長の石原啓子氏へのインタビュー調査（前述））ように思われる。
- 38) 神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会専務理事の河村尚子氏へのインタビュー調査（前述）等を参考にした。
- 39) NPO 法人 ACT 府中たすけあいワーカーズぼぼでは、組織運営に参加してもらおうということで、「“ワイワイぼぼ広場” 実行委員会」「メンバー募集委員会」「広報委員会」「スキルアップ実行委員会」「危機管理対策委員会」「メンバー交流委員会」を設けている。メンバーに何度も呼びかけた結果、参加率は 90% に達しており、やる気の醸成や、メンバーの自主性の強化につながっている（理事長の横野美智子氏へのインタビュー調査（2008 年 10 月 15 日））。
- 40) 企業組合ワーコレ・キャリー理事長の熊谷容子氏へのインタビュー調査（2008 年 9 月 2 日）。
- 41) NPO 法人 ACT 町田たすけあいワーカーズ理事長の南良子氏へのインタビュー調査（2008 年 10 月 15 日）。
- 42) 代表理事の長谷川敦子氏へのインタビュー調査（2008 年 5 月 8 日）のほか、NPO 法人 北海道子育て支援ワーカーズ ホームページ (<http://kosodate.i-cis.com/>) 等を参考にした。
- 43) NPO 法人アビリティクラブたすけあい理事長の香丸眞理子氏、副理事長の石塚芳恵氏、副理事長の松澤邦栄氏、および専務理事の加藤昌雄氏へのインタビュー調査（2008 年 10 月 14 日）。

## 参考文献

- 第 8 回ワーカーズ・コレクティブ全国会議実行委員会（2007）『第 8 回ワーカーズ・コレクティブ全国会議 in 熊本』。
- 藤江俊彦（2002）『コミュニティ・ビジネス戦略—地城市民のベンチャー事業—』、第一法規。
- 北海道経済部（2006）『コミュニティ・ビジネス等に関するアンケート調査結果報告書』。
- 北海道総合企画部政策室（協働型政策検討プロジェクトチーム）（2004）『「コミュニティ・ビジネスによ

る地域活性化策』報告書』.

細内信孝 (1999) 『コミュニティ・ビジネス』, 中央大学出版会.

細内信孝 (2001) 「コミュニティ・ビジネスとは何か」, 細内信孝編著『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス－人間性の回復と自律型の地域社会づくり』, ぎょうせい : 1-15.

細内信孝 (2006) 「これがコミュニティ・ビジネスだ」, 細内信孝編著『みんなが主役のコミュニティ・ビジネス』, ぎょうせい : 1-16.

出井信夫 (2002) 『都市・地域政策と公民連携・協働－PPP・PFI・NPO・基金・公益信託・第3セクターの研究－』, 地域計画研究所.

神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会 (2000) 『女性・市民が拓く あたらしい時代－神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会 10 年のあゆみ－』.

金井一頼 (1999) 「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」, 『組織科学』32(4) : 48-57.

神原理 (2005) 「コミュニティ・ビジネスの課題と相互的サービスの役割－互酬にもとづくサービスの相互交換」, 神原理編著『コミュニティ・ビジネス－新しい市民社会に向けた多角的分析－』, 白桃書房 : 1-13.

金子郁容 (2003) 「それはコミュニティからはじまった」, 本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史『コミュニティビジネスの時代 NPO が変える産業, 社会, そして個人』, 岩波書店 : 1-43.

木村政希 (2001) 「コミュニティをめぐる現在の状況」, 細内信孝編著『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス－人間性の回復と自律型の地域社会づくり』, ぎょうせい : 51-65.

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.

小関隆志 (2000) 「労働者協同組合」, 『大原社会問題研究所雑誌』500 : 32-48.

松本典子 (2008) 「ソーシャル・エンタープライズとしてのワーカーズ・コレクティブ」, 塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ』, 丸善 : 163-179.

Mellor, M., Hannah, J., and Stirling, J. (1988) *Worker Cooperations in Theory and Practice*, Open University Press. (佐藤紘毅・白井和宏訳『ワーカーズ・コレクティブ－その理論と実践－』, 緑風出版, 1992)

西村一郎 (2005) 『雇われないではたらくワーカーズという働き方』, コープ出版.

NPO 法人北海道 NPO サポートセンター (2003) 『コミュニティビジネス活動拠点機能 調査報告書』.

NPO 法人北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会 (2006) 『NPO 法人北海道ワーカーズ・コレクティブ 連絡協議会 20 周年記念誌 キラッと輝く生き方を求めて 地域に拡がる仲間たち』.

大屋幸恵 (1996) 「コミュニティづくりの担い手としてのワーカーズ・コレクティブ－あるいはコミュニティ・ワークの拠点として－」, 『社会科学論究』(早稲田大学社会科学研究所) 42(1) : 75-103.

鈴木直也 (2006) 「コミュニティビジネスの起業プロセス～特徴と支援者の役割～」, 『調査季報』(国民生活金融公庫) 78 : 31-53.

園利宗編著 (2004) 『現場からのコミュニティビジネス入門』, 連合出版.

蓼原典明 (2007) 『福岡発！ 戰略的コミュニティビジネス』, 梓書院.

高寄昇三 (2002) 『コミュニティ・ビジネスと自治体活性化』, 学陽書房.

特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター (2006) 『[入門] コミュニティビジネスの成功法則』, PHP 研究所.

- 塚本一郎 (1999) 「意思決定と民主的管理の構造」、角瀬保雄・川口清史編著『非営利・協同組織の経営』、ミネルヴァ書房 : 33-72.
- 矢ヶ崎紀子 (2005) 「セクター間連携によって広がるコミュニティビジネスの可能性」、『都市政策』(財団法人 神戸都市問題研究所) 119 : 50-60.
- 山崎幹根 (2006) 『国土開発の時代』、東京大学出版会.
- 安田龍平・関本征四郎編著 (2004) 『13の実例で学ぶ「コミュニティビジネス」成功事例集』、経林書房.
- 財団法人 地域活性化センター (2005) 『コミュニティビジネスとコミュニティの再生について 調査研究報告書』.
- 財団法人 神戸都市問題研究所 (2002) 『地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性』.
- 財団法人 東北産業活性化センター (2000) 『コミュニティ・ビジネスの実践—NPOによる地域密着型事業の展開』、日本地域社会研究所.