

## 北海道における コミュニティ・ビジネスの 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准教授

北海道鶴川町(現・むかわ町)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。2007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、「コミュニティの活性化に寄与するグラスルーツ型組織のマネジメント」、「商店街におけるソーシャル・キャピタル」、「コミュニティ・ビジネスの事業化におけるネットワーク組織の機能」、「地域航空輸送サービスの提供における第3セクターと行政のパートナーシップ」等。

### I はじめに

#### 1 問題意識

北海道においても、少子高齢化や過疎化の進展に伴い、地域コミュニティの疲弊・縮小がみられている。地域コミュニティの疲弊・縮小によって、安全・安心な暮らしが脅かされることになる<sup>※1</sup>。そこで、地域コミュニティの再生が急務となっている。そのための方策の1つに、地域コミュニティの課題を解決するコミュニティ・ビジネスがあげられる。

#### 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

現在、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(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。こうしたコミュニティ・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(表1)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・資料等の取

※1 小宮(2005)、pp.23-25。

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

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、代表等）に対するインタビュー調査<sup>※2</sup>、文献・資料等の収集・分析を行う。

## 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ないといえず、現在でも様々な定義づけがなされている（細内（1999）、藤江（2002）、金子（2003）、神原（2005）、細内（2006）、蓼原（2007）等）。そこで、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

コミュニティ・ビジネスの担い手は、概して小規模であり、ヒト・モノ・情報・ノウハウ等の経営資源は十分ではない<sup>※3</sup>。一方、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等、担い手のニーズ（経営資源に関する支援）に適合しているとはいえない<sup>※4</sup>。

※2 「ちいさなおうち」代表の山本靖子氏（2008年6月20日）、「レラ」共同代表の岡村みずえ氏（2008年6月25日）、「プラネット」代表の谷口真子氏（2008年7月2日）、「COCO」代表の小上明美氏（2008年7月2日）、「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（2008年7月16日）に対して、それぞれインタビュー調査を実施した。

※3 財団法人 地域活性化センター（2005）、pp.15-50。

※4 「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、pp.8-26。

※5 北海道経済部（2006）。

※6 NPO法人北海道NPOサポートセンター（2003）、pp.61-66、および北海道総合企画部政策室（2004）、pp.20-23。

※7 大屋（1996）、p.76。

※8 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。

## 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、これまで様々な指摘がなされている（財東北産業活性化センター（2000）、藤江（2002）、高寄（2002）、財神戸都市問題研究所（2002）、金子（2003）、安田・関本（2004）、神原（2005）、矢ヶ崎（2005）、細内（2006）、鈴木（2006）等）。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。

## 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

北海道においても、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えず、コミュニティ・ビジネスの広がりが見られているとはいいがたい状況にある<sup>※5</sup>。また、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、様々な支援策の提言がなされている<sup>※6</sup>。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べきなのかを検討することが必要である。

### 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

ワーカーズ・コレクティブとは、雇用-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である<sup>※7</sup>。日本におけるワーカーズ・コレクティブの誕生は、1982年に神奈川県で設立された「にんじん」（デポー（店舗）の業務受託）である。2007年現在、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<sup>※8</sup>。

## (2) 北海道におけるワーカーズ・コレクティブ

北海道におけるワーカーズ・コレクティブの誕生は、1986年6月に設立された「かざぐるま」(託児)等の5組織である。2008年5月現在、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会の会員であるワーカーズ・コレクティブは33組織、会員数は472人となっている<sup>※9</sup>。

## 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

事例として取り上げる5組織が展開するコミュニティ・ビジネス(背景・経緯、内容、組織体制、成果、問題点・課題と今後の方向性)は、表2に示す通りである。

## 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) 地域コミュニティを構成する諸団体との連携

地域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い、地域コミュニティとの関係を重視している。その結果、地域コミュニティからの信頼を獲得するとともに、そ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

様々な競合他組織の存在を認識し、それらと差別化を図るべく、自分たちのセールスポイントや長所を明確にしている。その結果、様々な競合他組織とのすみわけが可能になり、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

「顧客第一」、「地域貢献」といった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ている。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。

#### (4) メンバーのモチベーションや満足度の向上

徐々に仕事の難易度を上げていく仕組みによって、メンバーのモチベーションが向上している。その結果、前向きに仕事に取り組むことが可能となり、組織全体の成果の向上につながっている。また、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は重要なことである。

## 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) 様々な外部他組織との連携

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(地域間交流、異業種交流)を図っていくことが必要である。

### (2) 顧客とこだわりのバランスの確保

「自分たちのこだわり」を活かしつつも、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<sup>かいり</sup>しないように留意していかなければならない。

つまり、常に、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。

### (3) 意思決定における公平性と迅速性の両立

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か、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。

### (4) 連合体組織の立ち上げと役割分担

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。

※9 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、および同ホームページ(<http://www2.ocn.ne.jp/~wco28/prof/sub1.html>)。

表2 事例の5組織が展開するコミュニティ・ビジネス

	ちいさなおうち	レラ	プラネット	COCO	どんぐり
背景・経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>「住んでいる地域でやってみたい」、「力を合わせて地域に密着した仕事がやってみたい」という思い</li> <li>子育て経験者の経験を生かせる</li> <li>特別支援学級を持つ小学校が周辺に3校</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「地域で何かできないか」という思いを持った共同購入のメンバーで「地域を考える会」を設立→メンバーがそれぞれで活動してきたことを持ち寄ってスタート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活クラブ生協から「ワーカーズ・コレクティブを作って戸別配送をやらないか」という働きかけ→それに応じたメンバーで設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>川崎市のワーカーズ・コレクティブの視察をきっかけに、準備委員会を設立→2年近く学習会等を実施した後、生活クラブ生協や、行政の広報誌を通じて呼びかけに応じたメンバーで設立</li> </ul>
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>児童デイサービスを中心に、保育・見守りサービス、たすけあいサービスを提供</li> <li>「地域交流・居場所」として、カフェやイベントを実施</li> <li>地域で活動する諸団体と連携したイベントも実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>弁当の製造・販売→主として高齢者を対象に「安全・安心」な「家庭の味」を提供→弁当屋等との差別化</li> <li>環境への配慮（石鹸による洗浄等）</li> <li>札幌市高齢者配食サービス事業受託</li> <li>病院等との連携による患者用の治療食も提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>講師派遣（天然染料の使い方講習等）と有機野菜の販売</li> <li>「地域にとって必要なもの」、「自分たちで教えられるもの」に取り組む</li> <li>地域の中から講師を発掘し、地域で教室を開くことを目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デリバリーセンターの配送業務および広報活動</li> <li>業務は生活クラブ生協からの委託→トラックや諸経費は生活クラブ生協の所有・負担、生活クラブ生協から業務の細かい指示→両者はほぼ一体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>たすけあい事業、訪問介護事業、通所介護事業、生きがいデイサービスの提供→「小規模」、「一軒家」で「家庭的」が長所</li> <li>行政からの委託事業も多い</li> <li>町内会等が実施する夏祭りへ出店</li> </ul>
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同代表2名</li> <li>例会（月1回）で事業について決定</li> <li>例会の前に理事会（代表・副代表各2名）で議論</li> <li>多くのメンバーは週1～2回の活動→家庭との両立、自分のスキルの活用→メンバーの満足度は高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同代表2名</li> <li>経営に関する事柄は例会（月1回）で決定</li> <li>厨房（調理）と配達の2部門</li> <li>午前だけ（午後だけ）の新しいメンバーが参加し、組織が活性化</li> <li>顧客のことを第一に考え、顧客の情報を共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーそれぞれができることに取り組む→いわゆる「1人親方」的な働き方</li> <li>例会（月1回）でお互いの活動についての情報を共有→顧客の紹介等</li> <li>自分たちのこだわり（地域貢献、地域のために）と合致する活動だけをやる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>例会（月1回）＋臨時例会</li> <li>例会の前に代表・副代表・会計で打ち合わせ</li> <li>特定の問題についてはプロジェクトチームを立ち上げ検討</li> <li>4トントラックの運転が必要→常に人手不足の状態</li> <li>徐々に仕事の難易度を上げていく仕組み→メンバーのモチベーションの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営に関する事柄は例会（月1回）で決定</li> <li>重要な問題はまず運営委員会（主要メンバー6名）で議論</li> <li>通所介護・訪問介護それぞれの部門で月1回の定例会議</li> <li>「まずは取り組んでみよう」という雰囲気</li> <li>「お手伝いした以上のものが返ってくる」、「同じ場所で同じ仲間と続けていきたい」という思い→メンバーの満足度は高い</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>収支はほぼ均衡</li> <li>保護者の参加が可能→子供も安心、親も話し相手がいる→利用者に必要とされている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業高はほぼ横ばい</li> <li>「体調が良くなった」等の声→顧客の満足度は高い</li> <li>治療食は口コミで拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有機野菜は宅配だけでなく販売所を設置、天然染料を「買いたい」という声→「いいものを扱っている」という認識が地域に浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戸別配送の増加に伴い、事業高は増加傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業高は順調に推移</li> </ul>
今後の方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>夕方以降と、土・日の対応</li> <li>児童デイサービスの日は、ほかに何もできない</li> <li>他の団体とのネットワークづくり→事業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎日の仕事をこなすので精一杯→積極的にビジネスチャンスを発掘するのが難しい状況</li> <li>「みんなが集まる場」を作れたらいい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーの増加が必要</li> <li>地域に十分密着できていない→代表の自宅を月1回開放し、講座を実施→認知度の向上を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用保険や労災保険に加入できない</li> <li>法人格取得が困難</li> <li>生活クラブ生協の要望（既存組合員のフォロー）への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ショートステイ（宿泊）希望者への対応</li> <li>メンバーの増員</li> <li>新たな拠点づくり</li> <li>行政との対等な関係づくり</li> </ul>

## V おわりに

### 1 まとめ

本研究は、(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、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)地域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)様々な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）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。

**謝辞** 本稿の作成に際しては、表1にあげたワーカーズ・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。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。

#### 主要参考文献

- 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—地域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（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。
- 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。
- 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。
- 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 地域に広がる仲間たち』。
- 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—』、『社会科学討究』（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。
- 藤原典明（2007）、『福岡発！ 戦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。
- 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。
- 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。