

同志社大学

2011年度 卒業論文

論題：コミュニティビジネスの成功要因
——宝塚市でのインタビュー調査から——

社会学部社会学科

学籍番号：19081013

氏 名：後藤 いずみ

指導教員：立木 茂雄

(本文の総字数：23,480 字)

ID:19081013

後藤 いずみ

コミュニティビジネスの成功要因

——宝塚市でのインタビュー調査から——

〔キーワード〕 コミュニティビジネス 地域再生 宝塚市

今日、地域社会は様々な問題を抱えている。それは、環境破壊・福祉問題・地域経済の衰退・雇用環境の悪化等、広範囲に及ぶものである。そのような諸々の問題を解決する有効な手段として、今、〈コミュニティビジネス〉が注目されている。しかし、事業の自立や継続性についての課題が多く残っているのが現状である。このような課題を乗り越え、コミュニティビジネスが成功する要因は何か。これを明らかにすべく、阪神淡路大震災からの復興を通して独自のコミュニティビジネス支援を進めている宝塚市において、事業団体へのインタビュー調査を実施し、分析した。結果として、〈独自のサービス・商品を創る〉こと、〈地域を巻き込み〉〈ネットワーク〉を広げること、〈資金を大切にする〉ことがコミュニティビジネスを成功させる要因だということが、明らかになった。

目次

はじめに.....	1
1 コミュニティビジネスについて.....	1
1.1 コミュニティビジネスの定義.....	1
1.2 地域衰退と都市再生コミュニティビジネス.....	3
(1) なぜ地域は衰退したか	
(2) 都市再生コミュニティビジネス	
(3) コミュニティビジネス支援政策	
1.3 現在のコミュニティビジネス.....	5
(1) コミュニティビジネス団体の実情	
(2) コミュニティビジネスの問題点	
2 宝塚市とコミュニティビジネス.....	7
2.1 宝塚市.....	7
2.2 宝塚市コミュニティビジネスの沿革.....	10
3 研究方法.....	11
3.1 手続き.....	11
3.2 調査対象者.....	12
4 結果と分析.....	13
4.1 結果.....	13
(1) 調査対象者が所属する団体について	
(2) 団体設立のいきさつ	
(3) 企業理念・経営理念	
(4) 企業の存続条件と働く動機	
(5) 地域との関係	
4.2 分析.....	18
おわりに.....	20

参考・引用文献

参考 URL

はじめに

今日、地域社会は様々な問題を抱えている。ニュータウンや高速道路建設等による環境破壊、急速に進む少子高齢化にともなう介護福祉や子育て支援、郊外の大規模小売店進出によるシャッター通りの増加・地域経済の衰退、雇用環境の悪化、まちづくり・観光等に至るまで多種多様な社会問題は、挙げればキリがない。地方自治体で解決できる範囲にも限界があり、このような、環境、経済、社会の複雑化した諸問題を同時解決する画期的なソリューションが求められている。

そんな諸々の問題を解決するのに有効な手段として現在注目されているのが〈コミュニティビジネス〉であり、全国に広まりつつある。〈コミュニティビジネス〉は、地域資源を活かしながら地域課題の解決を〈ビジネス〉の手法で取り組むものであり、地域の人材やノウハウ、施設、資金を活用することにより、地域の課題を解決するだけでなく、地域における新たな創業や雇用の創出、働きがい、生きがいを生み出し、地域コミュニティの活性化に寄与するものと期待されている。組織形態・活動分野とも特に決まったものはない。組織形態では、NPO 法人が比較的多くを占めるが、個人、会社組織、組合組織等、様々な形態が存在する。また活動分野としては、まちづくり、環境、介護・福祉、IT、観光、地域資源活用、農業、就業支援等、あらゆる分野に広がっている。どの団体も形・数などの定量的側面ではなく、地域課題解決というミッションを第一義に活動している。

しかしコミュニティビジネスは、日本での歴史が浅く、まだまだ〈事業の自立・継続〉という点で、大きな課題が残されている。そもそも事業収益をあげづらい分野に挑戦している団体も数多く存在する。では、どのようなコミュニティビジネスが成功し、地域社会に貢献することができるのだろうか、という疑問が浮かび上がった。

そこで本稿では、まず第1章において、コミュニティビジネスがどのような事業を指すのか定義した後に、そもそもなぜ地域は衰退したのか、コミュニティビジネスが衰退した地域にもたらすことのできる影響、コミュニティビジネスに対する国の支援制度について言及していく。それに続いて、現在の国内のコミュニティビジネス団体の実情や問題点を指摘する。第2章では、筆者の住んでいる宝塚市についてと、阪神淡路大震災からの復興を通して、確立されていった宝塚市のコミュニティビジネスの沿革について述べる。第3章では、コミュニティビジネスの問題点を乗り越えるための成功要因を探るべく行った、コミュニティビジネスに従事している方へのインタビュー調査の概要について述べている。第4章では、インタビュー調査の結果と分析をまとめた。最後にコミュニティビジネスの成功の鍵を探り、結論として締めくくる。

第1章 コミュニティビジネスについて

1.1 コミュニティビジネスの定義

コミュニティビジネスとは、どのような事業のことを指すのであろうか。日本におけるコミュニティビジネスはその歴史が浅く、国内では、その定義が未だはっきり示されていない。

そもそも、〈コミュニティ〉とは、どのように定義されるのだろうか。〈コミュニティ (community)〉を最初に理論的に研究したのは、アメリカの社会学者マッキーバーである。マッキーバー(2009)によれば、〈コミュニティ〉は、基礎的な共同生活の条件をともにする、ある独自の成果をもった共同生活の範囲であり、ある人の生活が包括的に送ることができるような、そして、社会生活の全体が見出されうるような集団であって、その基礎標識は〈地域性〉と〈共同意識〉である、ということである。

その研究を引き継ぎ、倉沢(2002)は、多くのコミュニティの定義に共通する要件は 1) 共同性、2) 地域性、3) つながり性の 3 つであると述べている。1) の〈共同性〉は、人間と一緒に住む時、彼等はある種の、そしてある程度は明白に他から区別される、作法、伝統、話し方といった共通の特性を持つもので、これらの特性は、共同生活の証であり、共同生活の結果生ずる、ということである。2) の〈地域性〉とは、居住する一定の心理的あるいは物理的空間のことである。心理的というのは、コミュニティとは土地の上の実在的存在ではなく仮想空間に存在するものであるからである。ただし 3) のつながり性をもつためにはある一定の地域に存在するという限界性は自ずと出てくる。3) の〈つながり性〉は、お互いが関心を持ち合うことで、つきあい、そして連帯感を持つことである。

最後に、社会学小辞典によると、一定地域の住民がその地域の風土的個性を背景に、その地域の共同体に対して特定の帰属意識を持ち、自身の政治的自律性と文化的独自性を追求すること、と定義されている。

つまり、〈コミュニティ〉とは、土地の範囲に関わらず、共同生活を送っている一集団のことで、その集団は他と区別できる独自の共通性を持ち、お互いに関心を持ち関わりあっている人々の集まりであると言える。

次に、風見(2009)を参考に、コミュニティビジネスの定義を考えていく。まず、コミュニティビジネスの事業経営における定義は、1) 〈社会性〉社会的ミッション、2) 〈事業性〉社会的事業体と、3) 〈革新性〉ソーシャル・イノベーションの 3 点にまとめられる。1 つ目の〈社会性〉社会的ミッションとは、ローカル・グローバル・コミュニティにおいて、今解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすることで、そのベースにはそれぞれの領域においてどのような社会を求めていくのかという価値やビジョンがあることを意味する。2 つ目の〈事業性〉社会的事業体とは、社会的ミッションをわかりやすいビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくことである。そして、最後の〈革新性〉ソーシャル・イノベーションは、新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して一提供する商品自体は従来のものと変わらないが一社会的課題に取り組む仕組みの開発をすることであり、こういった社会的事業を通して、新しい社会的価値を実現し、これまでの社会経済システムを変革していく可能性を示していくことを指す。

また、谷本(2006)は以下のように述べている。コミュニティビジネスの基本的な視点は個人と地域が生き生きとした関係を結び、そこから個人も地域も元気になる win-win の関係を構築していくことにある。そのアプローチは〈市民主体〉〈地域密着〉〈地域貢献〉といった地域の真の豊かさを実現するためのものであり、それは現代の日本社会に失われた地域主体の問題解決の仕組み―相互扶助や協力関係―の再生を促すということである。

つまり、コミュニティビジネスとは、地域の住民が主体となって、地域の資源を利用し

ながら、地域の課題を解決し、その利益をまた地域に還元していくことで、地域の仕組みの再生を促し、地域を元気にしていく、というビジネスであると言える。本稿ではコミュニティビジネスを、風見(2009)が挙げる3つの経営上の定義を満たしたうえで、〈コミュニティ〉を基盤に展開される、地域住民主体の事業と定義する。

1.2 地域衰退と都市再生コミュニティビジネス

(1) なぜ地域は衰退したか

〈はじめに〉でも触れたように、現在日本は多くの社会的問題を抱えている。特に、人口減少・コミュニティの崩壊・地域経済の衰退による雇用や税収の減少など、地方都市の疲弊は悪化の一途をたどるばかりだ。20年前から30年前まで、地方都市は活気に満ちていた。では、なぜ地方都市は衰退してしまったのか。藤波(2010)によると、地方が衰退している原因は次の3つであると考えられる。

1 つめは、地方の人口減少の問題である。高度成長期、地方は人材の供給地として、多くの労働者を東京や大阪といった大都市に送り出した。しかし、このことが直接今日の地方の人口減少に直結しているわけではない。当時は世帯あたりの子どもの多さを背景に、地方は大都市への人的資源の供給地としての機能を果たしつつも、生産年齢に該当する若者の一部が地域に残り、彼らが地方の発展に貢献していた。しかし、近年〈家〉制度が崩壊したことにより、各世帯の子どもが減っているにも関わらず、大都市への流出は止まっていない。そのような背景を持った地方は、大都市に比べ高齢化が早く進み、今、廃村や限界集落といった窮地にたたされている。生産・消費の担い手を失ったままでは、継続的な地域再生も現実的ではなくなる。

2 つめに、産業の一極集中による地方経済の停滞があげられる。大都市で、地域内の需要に占める民間の消費や投資の割合が多い一方で、その他の地域では、政府の消費や公的部門の投資が高い割合を占めている。つまり、大都市の経済は民間主導で成り立っているが、地方経済は公的セクターへの依存度が高く、民間の産業規模が小さい経済となっているのである。また、経済規模の小ささは、地方自治体の税収にも直結している。実際は地方交付税などにより財政調整が行われるため、大きな格差は現れていないが、地方分権の流れの中で、地域の財政の自主性、健全性、継続性が求められることになる。そして、地方における〈支店経済〉も地方が抱える問題のひとつだ。〈支店経済〉という名が表す通り、地方には大企業の支店や事業所が置かれ、それが地域経済の中心的役割を果たし、雇用の役割を担っている。しかし、大都市の本社の意向に沿って経営されるので、地域の思惑は外れがちとなる。雇用においても、正社員は本社で採用された者が配属されてくるので、地域からの新規採用という意味では思ったほど、効果が出ていないのが現実である。そして、何より、大企業の支店や事業所をどれだけ揃えても、地域の基礎体力は高まっていない可能性もあるのだ。

3 つめの原因は、人々のライフスタイルの変化である。地方の住民にとって、都市が提供するさまざまな機能が必要とされなくなりつつある。自動車の普及や鉄道の発達、人の移動制約を弱め、郊外の家から都市部へ通勤する〈郊外型のライフスタイル〉を生み出した。それに応えるように、商業施設も大規模郊外型へと発展した。従来の都市居住者の中心層であった商店主自身も、郊外型のライフスタイルへと変わっていくにつれ、働く場、

居住の場、買い物をする場としての地方都市は必要とされなくなっている。以上が、地方都市が弱体化した大きな要因である。

(2) 都市再生コミュニティビジネス

人口減少、経済の停滞を背景に、活力を失っている地方都市を救うべく、各地でコミュニティビジネスによる都市再生が始まっている。コミュニティビジネスが都市再生に関わることによって、どのようなメリットがもたらされるのであろうか。

木下(2009)は、以下のように述べている。都市再生において、コミュニティビジネスがもたらす大きなメリットは〈行政が取りこぼさざるをえない部分へのフォローが細やかにできる〉という点である。地域の行政機関は、限られた予算の中で画一的なサービスをせざるをえない。しかし、多様化したライフスタイルの中で、人々の抱える問題も複雑になっており、行政のサービスが行き届かない部分が生じてきている。コミュニティビジネスは、そのような部分に着目し、ニーズにあった柔軟なサービスを提供することができる。

そして、その事業の継続性におけるメリットもある。〈補助金頼みのまちづくりからの脱却〉である。従来の都市再生の多くは〈自分たちで拠出する負担金と補助金の組み合わせ〉で行われていた。しかし、補助金頼りの事業モデルは継続性が無く、補助金を受ける際の管理コストも多くかかる。コミュニティビジネスによる独自収益の確保によって、負担金や補助金の依存度を下げ、継続性をもった事業が展開できる。

また、地域にある様々な経営資源を導入し、組み合わせて、win-winの構造を作ることによって、地域の課題解決をする〈自立的な循環〉を生むのである。また、コミュニティビジネスは資金の循環をも生む。ひとつの事業を育てるだけでなく、ひとつの事業から得られる収益を新たな地域課題解決のための事業に投資しながら、さらなる地域課題解決のために資金を再循環させていくことができるのである。

コミュニティビジネスが、企業や地元商店街、また、〈コミュニティビジネス同士とパートナーシップを持つことができる〉のも大きな利点である。従来の何でも自分たちで予算や人材を確保して進めようとし、無理が生じてきた都市再生企業にとって、このようなパートナーシップは非常に有効となる。

最後に、村山(2010)によると、コミュニティビジネスによる都市再生は、〈地方の住人たちに、コミュニティビジネスをもって地方の現状を訴えることができる〉というメリットもある、という。この状況を打開しよう、と言う前に、その状況を多くの地方都市が本当に認識しているのか疑わしい。知らないままに行政によって、その街の歴史が育んできたはずの貴重な空間が破壊され、まったく新しいものに置きかえられているようなことはあってはならないのである。

(3) コミュニティビジネス支援政策

そんなコミュニティビジネスを、国が支援する制度も整い始めている。小林(2006)を参考に、それらをみていくことにする。日本におけるコミュニティビジネスの支援政策は大きく分けて、「1.活動団体を定義し、合致する団体に対して優遇措置を行うもの 2.地域活力創出のために地域指定を行い、対象地域におけるコミュニティビジネス的な活動を促進するもの」(小林 2006: 31)の2つの類型が存在する。前者の代表的なものとして〈特定非常

利活動促進法〉(NPO 法)であり、後者の代表的なものとして〈中心市街地活性化法〉が挙げられる。

〈特定非営利活動促進法(NPO 法)〉は、認定対象となる活動の領域や最小限必要な人数、活動の報告義務などを明文化し、それに合致した団体に関しては法人格を認めることを明確化したものである。この法律は、小規模で活動を展開するコミュニティビジネスの活動を後押しすることになった。

また、〈中心市街地活性化法〉は、大型店の出店・立地の規制が実質上緩和されることに伴う措置として施行された。郊外の大規模店の出店に伴い、中心市街地の商店街への影響が懸念されてできた法律ということである。この法律の特徴として、地域の特色や意向を十分に反映するため、市町村、地元の事業者や事業者、NPO 団体、TMO(タウンマネジメントオーガニゼーション)の役割を重視していること、民間活力の活用を図りながら、ハード・ソフトにわたる各種政策を総合的かつ一体的に推進することが位置付けられていること、などが挙げられる。このように、国もコミュニティビジネスが地方都市へもたらす価値を認め、支援を始めている。

1.3 現在のコミュニティビジネス

(1) コミュニティビジネス団体の実情

コミュニティビジネスの分析を行う上で、現在国内のコミュニティビジネスがどんな人たちによって、どのように運営されているのかを知る必要がある。ここでは、関東経済産業省の統計データを利用して、国内のコミュニティビジネス団体の実情について、より具体的に見ていきたい。

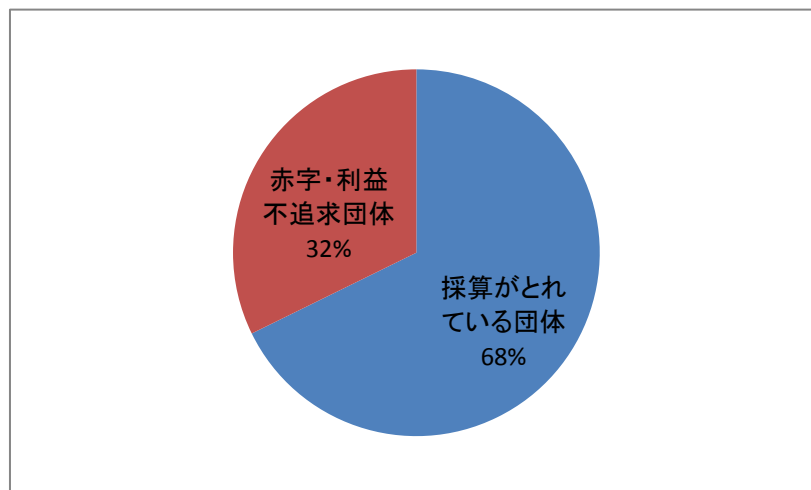


図1 コミュニティビジネスの採算性

関東経済産業省「コミュニティビジネスの経営力向上マニュアル」(2007)をもとに作成

図1は、2007年に行われた関東経済産業省の調査の「採算はとれているか？」の質問に対する回答の割合である。この調査によると、調査回答が得られた125の団体のうち、3分の1にあたる40の団体が、「赤字である」または、「もともと利益を追求していない」

と回答している。さらに、この調査では「収支が同額である」という回答も、採算がとれている団体として扱っているので、純粋に利益を生むことができる団体は3分の2にも満たない、ということである。また、その厳しい実情は、働くスタッフにも反映されている。

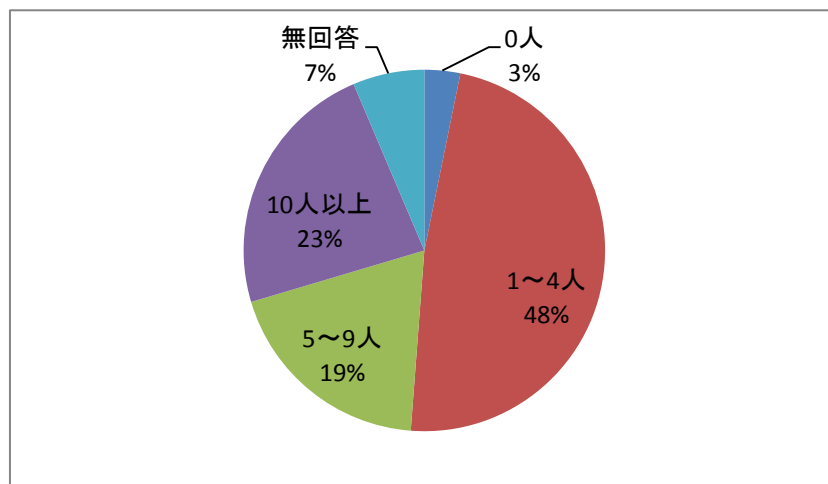


図2 コミュニティビジネス団体の常勤スタッフ数

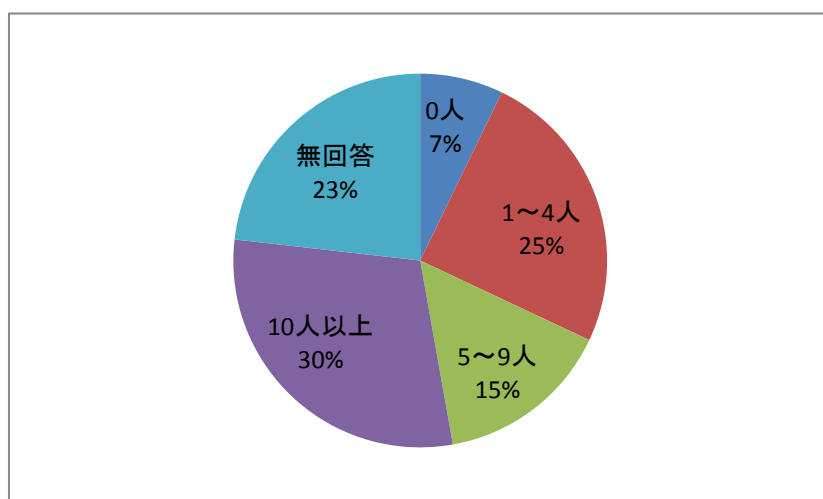


図3 コミュニティビジネス団体の非常勤スタッフ(ボランティア等)数
関東経済産業省「コミュニティビジネスの経営力向上マニュアル」(2007)をもとに作成

図2と図3は、1つのコミュニティビジネス団体に勤める人数に関する質問の回答をまとめたものである。まず、注目したいのは、図2の常勤スタッフ数である。10人以上の人が常勤する団体が2割を超えている一方で、4人以下の小規模で経営されている団体が半数を超え、なかには常勤スタッフが0人だという団体も4団体あった。また、図3の非常勤スタッフ数のグラフをあわせて見ると、常勤スタッフに比べ、非常勤スタッフの人数が多くなっているのが分かる。つまり、コミュニティビジネスの多くは、少ない常勤スタッフと、それ以上の数のボランティアの働きによって、支えられているのである。

(2) コミュニティビジネスの問題点

では、なぜコミュニティビジネスはこのような窮状に立たされているのであろうか。木下(2009)はコミュニティビジネスが抱える問題点について、以下のように述べている。

コミュニティビジネスによる都市再生の課題は、都市再生を通して、事業収益を生まなければならない、ということである。事業収益を生むためには、公共事業よりも高い対価を得られるように付加価値を作らなくてはならない。サービスの受給者が、公共事業であれば、無償で受けることのできるサービスにお金を払わなければならない。この際、〈無料であれば使いたい、有料であれば使いたくない〉という意見も出てくる。つまり、一般的な公共サービス以上に付加価値をサービスにつける必要がある。また、〈まちづくりは事業として行うべきではない〉という思想的な反対もある。しかし、前述の通り、行政による補助金頼りの公共サービスには限界がある。民間での事業的努力、行政による施策としてのまちづくり双方が互いに役割を果たしてこそ、地域の再生は達成される。

また、中谷(2006)は、コミュニティビジネスがその概念において、矛盾を抱えていることが大きな問題だと述べる。コミュニティビジネスには〈経済活動と社会貢献〉・〈営利企業と非営利組織〉という対立する概念を両立させていかななければならない、という大きな問題がある。つまり、民間企業として利益を追求し、事業を継続させるための利潤を生み出す、という側面と、それまでに一主に収益が望めないという理由で一事業化が困難だとみなされ、社会的サービスが行き届かなかった部分にサービスを提供する、という相反する側面を併せ持っている、ということである。このような課題を乗り越えられない為に採算がとれず、ボランティアスタッフに頼らざるをえない団体が多く存在しているのが、国内のコミュニティビジネスの現状なのである。

第2章 宝塚市とコミュニティビジネス

2.1 宝塚市

これまで、コミュニティビジネスは地域が抱える問題を解決し、地域を再生していくのに有効であるが、まだ概念上の課題が残されている事業だということを述べてきた。実際にそんなコミュニティビジネスを積極的に支援し、地域に根付かせようとしているのが、筆者の住む兵庫県宝塚市である。

まずは、宝塚市大辞典(2005)を参考に、宝塚市の概要を述べる。図4は、宝塚市の位置を表した兵庫県の地図である。宝塚市は、兵庫県南東部に位置する市である。宝塚市役所の広報課によると、市域は東西12.8km、南北21.1kmで、南北に細長く広がりをもつ(2011)。市全域の南部約3分の1が大阪平野の一部で、市街地になっている。残る北部の約3分の2は丘陵地であり、山林や田畑が広がっている。

平野部に広がる市街地は、東は川西市と伊丹市に、南部は西宮市に隣接している。中央を武庫川が流れ、北部には中山最高峰(478m)を含む長尾山系の山々が連なる。西は六甲山系の東端に位置する岩倉山(489m)などが迫っている。これらの山々の断層沿いには温泉が湧き出しており、有馬温泉や宝塚温泉はその代表格である。武庫川は全長約65kmで兵庫

県下 6 番目の規模の河川である。市街地の北西端に位置する生瀬橋から北部は宝塚市と西宮市との市境を流れる。地学的にも生物学的にも貴重な河川で、絶滅の恐れがある貴重な動植物が多数確認されている。

豊かな自然のもとに北部を中心として、農業が盛んである。市内の耕地面積の 8 割を占める水田で行われる米の栽培のほか、〈山本の植木〉や〈西谷のダリア〉といった花木の栽培は長い歴史をもち、全国的にも植木の産地として有名である。



図4 兵庫県の地図
テクノコ(2011)をもとに作成

また、日本を代表する劇団のひとつである宝塚歌劇団の本拠地である。宝塚大劇場や宝塚バウホールを拠点に、全国各地で夢とロマンにあふれる華やかな舞台をくりひろげ、ひろく国民各層に親しまれている。他にも、漫画家の手塚治虫が育った街として、手塚治虫記念館が開設されるなど、豊かな文化がいきづいている。

豊富な自然を背景に、日本を代表する歴史と文化を有する宝塚市の観光は、宝塚新温泉一後の宝塚ファミリーランドと宝塚歌劇を中心に、明治の終期から急速に発展し、その名を世界にしらしめた。しかし、宝塚市を訪れる観光客数の動向は、近年、減少傾向にある。特に2003年4月のファミリーランド閉園の影響は大きく、2003年度の観光客数は、前年度比約20%の大幅な減少となった。こうした現状を踏まえ、宝塚市では、新しい時代にふさわしい〈観光〉のあり方について、模索が続けられている。

一方、大阪府や神戸市の衛星都市としての発展は今なお、めざましい。市内には中国自動車道、国道176号線といった幹線道路が走る。また、鉄道も阪急電鉄宝塚本線と今津線、JR西日本福知山線の3線が乗り入れる宝塚駅を中心に、大阪府や神戸市へのアクセスが良い。このような交通の便の良さに加え、良好な住環境、魅力的な集客施設は宝塚市の人口を年々増加させている。宝塚市役所によれば、2011年11月1日現在の人口は226,980人、世帯数は92,961世帯だ。宝塚市の年次人口は調査が始まった1954年から1度も減ることなく増加を続けており、現在も増加傾向にある(2011)。それにともない、市街地に面した長尾山系の南斜面を切り崩してニュータウンをつくるなど、住宅の建設が急ピッチで進められている。これによって、宝塚市は〈住宅都市〉と呼ばれ始めている。

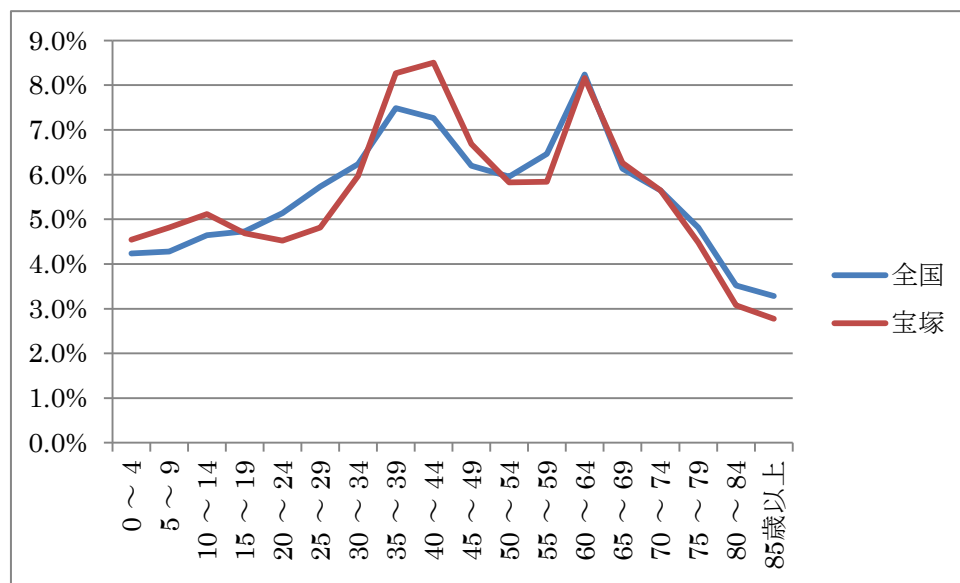


図5 全国と宝塚市の年齢別人口割合の比較
総務省「人口推計」、宝塚市「住民基本台帳人口」をもとに作成

図5は2011年11月1日時点の年齢別人口の割合を、全国と宝塚市で比較したものである。宝塚市は20歳までの子供と30歳から50歳までの人口の割合が、全国の割合に比べて大きくなっている。このことから、高校生までの子供がいる家族が多く住んでいることがうかがえる。つまり、宝塚市は、大都市に通勤しながら子供を育てる若い夫婦やお年寄りの住む街になっていることがわかる。

このように、現在宝塚市は、大都市近郊の〈ベッドタウン〉としての意味合いが強くなってきている。第1章の〈なぜ地域は衰退したか〉のなかで述べた人口減少の問題とは無

縁であるものの、独自の魅力である観光産業の再興や、住民の増加にともなう、住環境や教育のさらなる整備が課題となっている。こうした流れのなかで、もう一度宝塚市の魅力を内外にアピールしよう、という動きや、働く人を支援する活動が、地域を地盤に行われ始めている。

2.2 宝塚市コミュニティビジネスの沿革

生きがいしごとサポートセンター(2010)によると、宝塚市におけるコミュニティビジネス発足のきっかけは、1995年1月17日に起こった阪神淡路大震災からの復興である。

震災直後、生活環境が崩壊したなかで兵庫県はじめ各自治体や県民、全ての人が地域の復興を目的に、助け合いの精神を持ち、生活基盤の確立を目指していた。そのような中、兵庫県の施策として、1996年に設置されたのが生活復興局である。

そこでは地域での仕事作りを行う〈いきいき仕事塾〉や、仮設住宅で作ったものを販売する〈フェニックスリレーマーケット〉等の活動が行われた。翌1997年には一人暮らしの高齢者を対象に、生活復興支援総合プログラムが開始された。これは、個人個人の生活の自立支援を基礎に、地域活動への参画を支援するものである。そして、1999年には被災地コミュニティビジネス応援プランが実施され、生活復興局が被災地でのコミュニティビジネスの起業支援を行うようになった。同年、現在のワークライフバランスの先駆けとなるワークシェアリング三者一連合、経営者協会、兵庫県一合意が全国で初めて行われたのである。

このような経緯をたどり、コミュニティビジネスによる地域での仕事おこし、そこでの人材を確保するための就業支援を行う〈生きがいしごとサポートセンター〉が設置されることになった。2000年に、県内6ヵ所の拠点のうちのひとつが宝塚市に置かれ、市内および周辺都市のコミュニティビジネスを支援する事業を行っている。このようなセンターの設置は、全国的に見てもめずらしいものである。

設置から10年の間に、生きがいしごとサポートセンターは県内に広くコミュニティビジネスを広め、根付かせてきた。当初は個々のセンターが地域ごとに独立して事業を行っていたが、近年ではセンター間の連携や合同会議を通して、コミュニティビジネスを啓発するためのイベントや社会的問題解決のための合同事業を行うなど、支援内容が充実してきている。

センターが行う生きがいしごと創出支援活動は、時代と共に質的な変化がみられる。コミュニティビジネスでの起業や就業相談の件数、成立実績が右肩上がりに増えていく中、支援してきた団体のニーズも、起業支援から運営支援に移行してきているのだ。支援先のニーズに沿って支援していくなかで、コミュニティビジネスを土壌とした新たな就業支援のノウハウが蓄積されていっている。

また、コミュニティビジネスの創業支援だけでなく、そこで働く人のサポートや、新しい働き方を求めている人のキャリアコンサルティング、定年後にコミュニティビジネスと関わりたい人のキャリアサポートなど、活動範囲が広がっている。一般企業への就職がうまくいかない人を、コミュニケーション力や社会への適応性向上といったサポートをすることによりコミュニティビジネスへつなぐ等、一般の就労支援とは違い、段階をおって支援できる就労サポートの実績も重ねていっている。

宝塚市に設置されている生きがいしごとサポートセンターでは、こうした支援活動に特に注力しており、2002年から2010年7月までの起業実績は、251件にのぼる。しかし、これだけコミュニティビジネスの土壌が整った宝塚市でも、団体の資金確保は重大な問題となっている。地域に支援の手をさしのべながらも、継続的に事業を運営するための利潤を生むという課題の解決が急務となっているのだ。

第3章 研究方法

3.1 手続き

これまでにコミュニティビジネスは地域再生に有効な手段でありながら、〈経済活動と社会貢献〉〈営利企業と非営利組織〉という対立する概念を両立させなければならない、という問題点を抱えており、それによって、利潤を生み継続的な事業が行えていない団体が多い、ということがわかった。では、コミュニティビジネス団体が、その問題点を乗り越えるにはどうすればよいだろうか。

問題点を乗り越え、コミュニティビジネスを成功させる要因を探るべく、本研究ではインタビュー調査を行った。調査の対象者は、宝塚市のコミュニティビジネス団体の方である。この〈宝塚市のコミュニティビジネス団体〉とは、宝塚市内に事業の本部を置く団体のことであり、その事業対象は宝塚市だけに限られない。調査対象者への接触は、宝塚市NPOセンターの資料をもとに、設立趣旨や事業内容、決算報告を検討し、筆者が定めたコミュニティビジネスの定義にあてはまる団体に電話をかけ、調査アポイントメントをとる、という方法をとった。株式会社や有限会社といった団体は市内のNPO団体を調べていくなかで見つかったものや、筆者の自宅に広告が入っていた団体に調査を依頼した。

調査の期間は2011年11月から2012年1月までである。インタビューは一人あたり1時間程度行い、ノートとペンを用いて内容を記録した。また許可を得られた場合のみ、会話の内容をICレコーダーに録音した。具体的な内容としては、1) 団体についての基本情報、2) 団体を設立したいきさつについての質問、3) 現在の事業についての質問、4) 働く動機についての質問、5) 地域貢献についての質問、6) 今後の課題についての質問を行った。1) については、設立年月日、団体規模、資本金、事業内容といった団体に関する基本情報を確認した。2) の団体を設立したいきさつについては、団体が地域のどのような問題に着眼して設立されたか、立ち上げ時の苦労についてを聞いた。可能であれば、資本金はどのように調達したか、その出資者は事業の目的を正しく理解していたか、という設立時の資金に関する質問もした。3) の現在の事業については、はじめに、企業理念、経営理念は何か、その理念をベースにどのような事業を選択してきたか、という設立時から現在の事業に至る経緯を聞いた。そして現在の事業について、事業を展開するうえでの苦労はあるか、それをどのように乗り越えるか、事業が存続するために不可欠なことは何か、働く人にとって、その事業はどのような場所であると思うか、一般企業と比べて賃金は違うか、人がやめないのはなぜだと思うかを聞いた。4) の働く動機については、いったん事業に関する質問から離れ、インタビュー対象者自身が事業をやっている嬉しかったことや辛かったこと、事業のやりがい聞いた。5) の地域貢献については、団体と事業

対象である地域の住民との関係や、その団体がどのような点で地域に貢献しているかを聞いた。6) の今後の課題については、事業を今後どのように展開させていきたいか、今後の課題を聞いた。

このインタビュー調査を行うにあたっては、以下の点に注意をはらった。一つは筆者自身が定めたコミュニティビジネスの定義を調査対象者に正しく理解してもらうという点である。コミュニティビジネスという言葉の定義がはっきり示されていないなか、筆者と調査対象者のコミュニティビジネスの定義に違いがあることも多かった。そこで、必ず冒頭に筆者が定めたコミュニティビジネスの定義を説明し、団体のどのような事業が定義に合致し、コミュニティビジネスであるとみなしたかを確認した。調査対象者とコミュニティビジネスの認識を擦り合わせていくなかで、新しい発見をすることも多数あった。もう一つは、調査対象者に自由に語ってもらうという点である。事前に質問項目を用意し、調査対象者にも開示していたが、必ずしもその通りに進まなかった。調査対象者が時間をかけて語る部分には、さらに質問を繰り返し、話を掘り下げていった。こうすることで、調査対象者が重要だと考える部分を、より詳しくとらえられるよう努めた。しかし、団体の設立から何を基準にどのように事業を展開してきたか、という大きな流れは常に意識するよう心がけた。また、インタビューの内容を記載するにあたっては、内容が分かりやすいように、意味の変わらない範囲での修正や補足を行っている。

3.2 調査対象者

表 1 は調査対象者の属性をまとめたものである。

表 1 インタビュー対象者一覧

	性別	年齢	インタビュー実施日	インタビュー時間
A さん	女性	30 代	12 月 12 日	55 分
B さん	男性	50 代	12 月 15 日	46 分
C さん	男性	30 代	1 月 11 日	54 分
D さん	女性	50 代	1 月 17 日	49 分

A さんは 30 代の女性で、家事・育児・介護の代行サービスを提供している株式会社の社員であり、同社のコーディネーターを務めている。普段は同社が提供する様々な社会サービスを、客のニーズに合わせて組み合わせ、提案する仕事をしている。また、併設されている NPO 法人の代表でもあり、講演会等の事業を精力的に展開している。

B さんは 50 代の男性で、宝塚市において環境マネジメントシステムの普及を目的とした NPO 法人の理事長を務めている。大手電気メーカーでシステム分野の責任者として活躍したのち、株式会社を設立した。現在は IT 分野をフィールドに NPO 法人と株式会社を並行させて運営している。

C さんは 30 代の男性で、行政や地域の団体に対して IT 支援をする NPO 法人の代表理事を務めている。大学卒業後、いったん IT 系の企業に就職したのち、同大学で知り合った 2 名とともに、NPO 法人を設立、運営している。

D さんは 50 代の女性で、地域で育てたバジルを加工し、販売する株式会社の社長を務

めている。1998 年から 2 期の間、兵庫県議会議員として、環境と緑の街づくりと起業を趣旨とする政策を提案していた。いずれの方も宝塚市内に住んでいる。

第 4 章 結果と分析

4.1 結果

(1) 調査対象者が所属する団体について

まず、それぞれの対象者の所属する事業団体の基本情報をまとめて見ていく。

A さんの勤める株式会社は、女性が仕事を継続できないという女性問題を解決すべく、家事・育児・介護のサポートを事業化して、そのサービスを提供している企業である。サポートスタッフの派遣のほか、独自の保育施設の運営や介護保険事業も行っている。顧客満足を目的とした国際品質規格である ISO9001 を、家事業界で初めて取得するなど、質の高いサービスを地域に提供し続けている。基本的には、20 代後半から 30 代の女性の支援を目指しているが、家事・介護サポートについては男女問わず、30 代以上の幅広い年齢層が利用している。営業地域は、宝塚市・西宮市・芦屋市・伊丹市・川西市・神戸市(灘区・東灘区)・豊中市・池田市で、本社のある宝塚市だけでなく、周辺の比較的広範な地域もカバーしている。同社は、1990 年 7 月 1 日に NPO 法人を併設した有限会社として、設立された。その後、兵庫県の支援を受け、株式会社+NPO 法人という現在の形になったのが、1994 年 4 月 1 日である。現在、実務にあたるサポートスタッフを含めて、総勢 250 名が働いており、宝塚市内のコミュニティビジネスではトップクラスの規模を誇る。資本金も 1,000 万円と高額である。

B さんが代表をしている NPO 法人は、環境マネジメントシステムの普及と宝塚市の情報ポータルサイト作成の 2 つの事業を柱としている。1 つめの環境マネジメントシステムの普及事業は、地域企業を救うべく、主に ISO14001 の地域版、TEMS(宝塚環境マネジメントシステム)を宝塚市内や周辺都市の企業に普及させることを目的としている。ISO14001 とは、組織の活動・製品及びサービスによって生じる環境への影響を持続的に改善するためのシステムを構築し、そのシステムを継続的に改善していく PDCA サイクルを構築することを要求する、企業の環境に対する取り組みを評価する国際的な規格である。ISO14001 を取得するには最低 300 万円の費用と約 1 年の時間が必要となるが、TEMS は費用が 27 万円で取得に要する期間も半年と短い。認証内容も ISO14001 とほぼ同じであるため、TEMS を取得することによって、ISO14001 と同じ待遇が受けられるよう認可もされており、現在 5 社が取得している。2 つめの宝塚市の情報ポータルサイト作成事業とは、市の動きや商店の情報を発信する WEB サイトを作り、公開することにより、地域の活性化をはかるねらいがある。しかし、こちらの事業は現在頓挫しており、宝塚市の情報ポータルサイトも完成には至っていない。同法人は、2004 年 8 月 6 日に設立された。当初は、理事長・副理事長 2 名・監査の 4 名でのスタートであったが、現在は理事長である B さんとお手伝いの方の 2 名で経営している。

C さんが代表を務める NPO 法人は、IT を使った事業を行っている。なかでも、現在行っている事業の約 8 割を占めるのは、地域メディア事業である。行政からの委託を受け、

地域のイベント等をネットで中継している。他にも、簡単な操作で更新できる WEB ページの制作事業やオリジナルの業務支援ツールの開発・販売事業等を通して、IT を苦手とすることの多い行政や地域団体を支援している。同法人は 2008 年 8 月 29 日に設立された。現在は、発起人の 3 名を含む 7 名の従業員が働いている。

D さんが社長を務める株式会社は、観光産業の衰退した宝塚を、オリジナルブランドで盛り上げるべく、宝塚の西谷地区の農家で栽培したバジルを加工し、販売している企業である。バジルソースやドレッシング、チョコレート等を阪神間の百貨店に卸しており、商品のファンも存在する。同社は 2008 年 4 月 4 日に設立された。常勤しているのは D さんのみだが、イベント出店等の必要に応じて、数人に手伝ってもらったこともある、という。資本金は 500 万円である。

このように 4 社とも、宝塚を中心とした地域を基盤に、地域住民が主体となって、社会的ミッションを持ち、社会的事業体の形でソーシャル・イノベーションを起こそうとしている。4 社は筆者の定めたコミュニティビジネスの定義に合致するが、実際に、コミュニティビジネスの課題である、〈社会貢献をしながら、利益を追求し、事業を継続させるための利潤を生み出す〉ことはできているのだろうか。以下の語りは調査対象者が、一般企業と比較した、自分の団体の賃金について答えたものである。

- A 「一般企業に比べて、賃金はそれほど安くないと思います。なぜかというと、私たちが提供しているサービスがそれほど安くはないからです。」
- B 「賃金はありませんよ。活動は全てボランティアのようなもんです。」
- C 「大卒の初任給くらいですが、出しています。妻と子供を養っていかなければならないので、もう少し増やしたいな、とは思っているんですけどね...。」
- D 「はじめ何年かは赤字で厳しい状況でした。けど、徐々に商品が百貨店に置いてもらえるようになってからは、収入も安定しています。」

以上の会話から A さん、C さん、D さんの 3 団体は従業員の生活を支え、事業を継続させるための最低限の利潤は生み出せていることがわかる。特に A さん、D さんの団体は一般企業と比較しても遜色ない賃金を支払うことができているのが窺える。それとは対照的に、B さんの団体は賃金を出しておらず、NPO 法人での労働もボランティアだと語っている。このことから B さんの団体では、〈社会貢献をしながら、利益を追求し、事業を継続させるための利潤を生み出す〉というコミュニティビジネスの課題を克服できていないことが窺える。このことを前提に、以下の結果をみていきたい。

(2) 団体設立のいきさつ

ここでは、各団体が設立されたいきさつから、共通点を検討していきたい。まずは、それぞれの団体が設立されたきっかけを確認する。

- A 「女性問題を勉強していたレディースアカデミーの卒業生が、女性問題を解決したい、という意志で起業しました。女性は、結婚・出産・介護を経験することによ

って仕事を継続することができないという問題を抱えていました。そこで、どう
いうサポートをすれば、女性が一生涯、仕事を継続し、収入を得ることができる
だろうか？と考え、わが社が誕生しました。」

C「うちの団体は3名が発起人としてやり始めたんですね。私たち3名は同じ大学で、
ITを使った商店街の活性化をしなさい、というゼミの授業を通して、はじめて地
域と触れ合う、一緒に仕事することに出会いました。卒業して3年半くらい働い
てから、会社を辞めて3名で起業することになるんです。もう1度大学前の商店
街に、話をもちかけたんですけども、結局うまくいかなかったんで、宝塚 NPO
センターに地域活動ってどんなふうにやっていけばいいかなっていうのを相談し
に行ったんですね。ずっと IT の会社に居たので、その技術を使って、地域にえ
えことしたいんやけど、っていう話しをしてたら、じゃあ、NPO の方々ってお
金も人もないし、運営しているのが年配の女性の方が多いから、パソコンに触れ
る機会があまりなくて苦手にしてる人が多い、と。そんな NPO のフォローをし
てあげてほしいっていうので、宝塚 NPO センターと一緒にあって、各 NPO の
IT 支援を始めたんですね。」

D「もともと私は阪神淡路大震災をきっかけに、女性の自己実現や自己表現のため、
フリーランスという働き方を定着させよう、という活動をしていたんです。この
ときに、以前から運営していたスポーツ協会の経験をもとに、女性起業家やコミ
ュニティビジネスのプロデュースも手がけました。そのあと県議会議員時代にお
付き合いした西谷地区を基盤とした NPO 法人をたちあげたんです。そこから、
自分で宝塚ブランドをプロデュースし、地域をより豊かにしていきたい、という
決心をして、株式会社を設立しました。」

B「もともと経営していた会社で、お客さんを見ていると国内のビジネスで困ってい
る企業があることに気づきました。ひとつは環境です。ISO14001 を取得しよう
と思うと莫大な費用がかかり、困っているんだ、という声が当時あったんです。
それと、京都工業組合が ISO14001 に相当する地域版、KES というのを作ったん
です。それを導入して、宝塚地域の企業のお手伝いをしようと思いました。もう
ひとつは、宝塚の地域を活性化するために、情報通信ポータルサイトを作ろうと
いう目的で設立しました。こちらは、情報ポータルサイトを作って、地域を活性
化させようとしている〈ヒント〉という NPO があり、これの宝塚版を作るとい
うことで進めていました。しかし、〈ヒント〉が分裂してしまい、宝塚に導入す
ることができなくなってしまいました。なので、こちらは今頓挫している状況です。」

以上の会話を見ると、A さん、B さん、C さんの団体設立のいきさつにおける共通点は、
〈困っている人が目の前に存在しており、その人を助きたい〉という想いである。一方、
他の3名と比較して、B さんの話の特徴的な部分に着目すると、どちらの事業も〈既存の
制度や団体をそのまま地域に適用させようとしている〉という点が挙げられる。と、いう
ことは B さん以外の3団体の〈独自のサービスや商品を創ること〉が、〈社会貢献をしな
がら、利潤を生む〉要因ではないかと示唆される。また、団体立ち上げ時の苦勞について

は、以下のような回答もあった。

A「立ち上げ当時はなかなか受け入れられませんでした。1人1人のお客様を大切に、コツコツ事業活動をしていくなかで口コミが広がっていききました。」

C「起業し始めは、やっぱり地域とのつながりというのが、まず無いんですね。それを多く提供してくれたのが中間支援である宝塚 NPO センターです。人とのネットワークをすごく作ってくれました。」

このように、〈ネットワーク〉を重要とする意見が2名からあがった。

(3) 企業理念・経営理念

ここでは、企業理念・経営理念に関する回答から共通点を探る。経営理念に関する回答は以下の通りである。

A「確立されていませんが、〈お客様の立場にたって、スタッフ全員が、必要なサービスを提供し続ける〉ということがベースとなっています。」

C「〈IT ツールを使って、地域をよりよく、より安心に暮らせるようにする〉っていうのが理念ですね。地域活動って感覚って大事なんですよ。実際地域の現場を見て感じたこととか、支援してあげたい対象者を見てどう感じたっていうことは、3人3様違うんですね。その感覚に基づいて、自分が事業をやりたいと思ったなら、その感覚を貫けるような方針で経営してます。」

BさんとDさんからは、企業理念・経営理念は無い、との回答を得た。以上の会話で、AさんとCさんに共通するのが〈相手の立場にたって感じる〉という部分である。

(4) 企業の存続条件と働く動機

ここでは、事業が存続するために不可欠なこと、企業の存続条件に関する回答を中心にみていく。また、団体規模が小さいためか、調査対象者自身の働く動機と重なる点も多く見られたので、これもあわせて確認していく。

A「資金繰りをきちんとすることと、女性問題を解決したい、という信念を言い続け、共感してもらうことだと思います。事業を続ける動機は、その信念を持ち続けることです。」

C「資金が無ければ継続はできないんですけども…。毎年毎年、人とのネットワークを広げ続けていく、ということかな。やりがいは、僕も宝塚市に住んでいるし、宝塚市のIT化が進めば進むほど、僕の生活も豊かになる、ということかな。」

D「現実的に考えて、資金が1番重要だとは思いますが、新しいものを創り、道を切り開いていける力も大事だと思います。あとは、その土地と共に生きる覚悟ですね。」

B「宝塚をなんとか元気にしたい、宝塚を知ってほしいという想いをもち続けること

だと思います。事業を続ける動機は、沈みきっている宝塚をどうにかしたいという想いです。」

A さん、C さん、D さんに真っ先に共通しているのが〈資金〉が大事だという認識である。そして、〈信念を強く持つ〉という回答が A さん、B さん、D さんの 3 名から得られた。また、前述の〈ネットワーク〉に関する回答がもう 1 度 C さんによって語られている。〈独自のサービスや商品を創ること〉に関しては、D さんがここで重要なポイントとして挙げている。

(5) 地域との関係

最後に地域住民と団体との関係や、地域への貢献についての回答を見ていくことにする。

A 「お客様、スタッフもほとんどが地域の住民です。サービスの他では、NPO 法人の活動のなかで、女性問題についての講演活動をしたり、女性が集まる場の提供なども行っています。女性問題の解決という点で地域には貢献できているように思います。」

C 「自治会さんとかまちづくり協議会さんとかあると思うんですけど、NPO に限らず、自治会さんの HP を作ってあげたりとか、街づくり協議会にブログの講習とか行かせてもらってるので、そういうのを通じて、僕たちの事業活動を知ってもらっている、っていうので理解しています。ネットを通じて人と人との絆をつなげられる、という点で貢献できているかなあと 생각합니다。」

D 「地域の方々は、仕事を共に進めるパートナーであり、商品の 1 番のファンでもあります。畑にも販売の現場にも出来る限り、足を運んで会話することを心がけています。貢献というと、今はおいしいバジルソースを食べて頂ける、ということくらいかな....。」

B 「本当は TEMS を商店や旅館、ホテル、学校等、すべてに取得してもらいたいです。京都の本部ではそんなふうに進めています。というのは、環境に関する知識を小さい頃から教えてほしいんです。ISO のステップ 2 は環境の基礎知識なので、市民ならびに市内にある会社や商店、全ての人が環境に関心を持つ中心的な役割を果たしたいのですが、そうっていないのが現状です。」

以上の会話から、明らかであることは A さん、C さん、D さんの団体は〈地域をまきこめている〉のに対し、B さんの団体は地域との関係をうまく築けていないことである。また、〈地域をまきこめている〉団体は、小さなことであっても、自分の団体が提供するサービスや商品が何らかの形で地域に貢献していることを実感している、ということも窺える。

4.2 分析

表 2 は前述の調査結果をまとめたものである。

表 2 調査結果

	困っている人を助けたい	独自のサービス・商品創り	ネットワーク	相手の立場に立って感じる	資金が大切	信念を強く持つ	地域をまきこむ
A さん	●	●	●	●	●	●	●
C さん	●	●	●	●	●		●
D さん		●			●	●	●
B さん	●					●	

これらの項目は、コミュニティビジネスの課題を解決し、事業の成功要因となるのだろうか。団体が事業活動を継続できる利潤を生み出せている A さん、C さん、D さんと、コミュニティビジネスが抱える問題を乗り越えられず、利潤を生み出せずにいる B さんとの比較を中心に分析を進めていく。

〈独自のサービス・商品創り〉〈資金が大切〉〈地域をまきこむ〉という 3 項目においては、両者の違いが明らかである。1 項目ずつ検討していく。

まずは〈独自のサービス・商品創り〉についてである。実際に〈独自のサービス・商品創り〉について、A さんと C さんは以下のように語ってくれている。

A「例えば、私たちが運営している保育施設はお客様の声から生まれたものです。長時間保育だけでなく、保育内容や食事に関する要望も汲んで運営しています。お客様からは大変好評で、費用が割高でも、私たちの保育施設を利用する人は多いです。」

C「各自治体が持っていない技術を僕たちが持っているのは大きいです。例えば、もちつき大会を僕らが撮影して 10 分くらいに編集もしてあげるんですね。やっていると、自治会の人から地域の人みんなに配るから DVD を焼いてくれ、とすごく依頼がくるんです。」

これらのエピソードから〈独自のサービス・商品創り〉に対する人々の反響が大きいことが窺える。同じ問題を抱える地域で成功した事業を宝塚市にあてはめたものの、事業が頓挫してしまっている B さんの団体の例からも、地域の問題を解決しながら、利潤を生み出すためには、それぞれの地域で独自のサービス・商品を新たに生み出すことが効果的であることがわかる。つまり、〈独自のサービス・商品創り〉はコミュニティビジネスの成功要因と言える。ここで、もうひとつ注目したいのは、A さんと C さんの団体が共通して〈相手の立場にたって感じる〉ことで、独自の事業を生みだしているのではないか、ということだ。2 団体は、その地域において、働く女性や IT を不得意とする団体職員の声を聞き、それを事業化している。これは〈相手の立場にたってそのニーズや不便を感じる〉という

ことではないだろうか。そうすると、〈相手の立場にたって感じる〉ことは、間接的なコミュニティビジネスの成功要因と言えるだろう。

次に〈資金が大切〉、という項目を検討してみる。もちろん資金が無ければ、事業は立ち行かなくなるのだが、実際にはどのような取り組みがされているのだろうか。これについては A さんと C さんが話してくれている。

A「使う、ということにシビアになることが重要です。サービスの質を落とさない為の必要な部分—スタッフの教育等—は、資金を使っていくが、不必要な部分には使いません。数ヶ月ごとの短期計画、年単位の長期計画をたてることも重要だと思います。」

C「今、事業の割合の 8 割くらいが行政からの委託なんですね。それが 1 つのやり方ではあるんですけど、自分たちで作ったサービスで資金をうまく回していきたい、というのがあります。委託契約は 1 年間だから、不安定だし...。」

以上の会話から、厳しい資金運営や、継続的な収入を得られる事業へのシフト等、資金を重要視し、安定的に事業を継続するための努力が行われている。このような努力は、利潤を出すことが難しいコミュニティビジネスにおいて、一層重要であり、コミュニティビジネスの成功要因と言える。

最後に〈地域を巻きこむ〉という項目である。これについては、D さんのお話を引用する。

D「地域の方々とのつながり無くして、私の事業は存在していないと思います。今、一緒に仕事をしている農家の方々とは、県議会議員のときからの付き合いなので、スムーズに事業が進んでいきます。」

また、〈地域を巻き込む〉ことに関連して、C さんは〈ネットワーク〉をこう語っている。

C「何かを通してネットワークを少しずつ広げていくということは、新しい事業展開にもつながっていくわけですね。僕らの流れで言っても、はじめ商店街に行ってあかんかったから、宝塚 NPO センターと出会ったんですね。そこでまた、新しいネットワークが広がった。そこでまた NPO センターが宝塚市を紹介してくれて、市を巻き込んだお仕事に広がった。そこでまた、市でやってたことを実績にいろんなところに宣伝していったら、次、県でもやってよ、って形になって、ネットワークがだんだん広がっていくんですね。」

以上のように、〈地域を巻き込み〉、〈ネットワーク〉を広げる、ということは、少人数の団体でも事業を円滑に進め、拡大する重要なポイントとなる。よって、〈地域を巻き込む〉〈ネットワーク〉を広げる、ということはコミュニティビジネスの成功要因と断言していいだろう。

では、〈困っている人を助けたい〉〈信念を強く持つ〉といった、地域の問題を解決した

い、という想いを持つことはコミュニティビジネスの成功要因となるだろうか。確かに、コミュニティビジネスにおいて、そういった社会的ミッションを達成したい、という想いは必要不可欠である。そのような想いが失われたコミュニティビジネスはコミュニティビジネスではない。しかし、調査の結果から、それだけではコミュニティビジネスの成功要因にはなれない、と言えるだろう。その想いをもって、どこまで事業を運営できるか、というところにコミュニティビジネスの成功要因はある。

おわりに

本稿では、地域が抱える問題を解決するために有効な手段としてコミュニティビジネスをとりあげた。しかし、現状は、採算がとれておらず、ボランティア頼りの運営となってしまう団体が多い現状を示し、その原因が〈経済活動と社会貢献〉〈営利企業と非営利組織〉という対立する概念を両立させていかなければならない、というコミュニティビジネス特有の課題を克服できていないからではないか、と考えた。そこで、このような課題を克服し、コミュニティビジネスを成功させる要因は何か、ということを明らかにするべく、宝塚市の団体へのインタビュー調査を行った。

結果として、地域の人々の立場にたってニーズや不便を感じ取ることを通して、〈独自のサービス・商品を創る〉こと、〈地域を巻き込み〉〈ネットワーク〉を広げることで、事業の円滑な運営やさらなる拡大をしていくこと、シビアに資金運営を行ったり、継続的な資金を得られる事業体制を整える等〈資金を大切に使う〉こと、がコミュニティビジネスを成功させる要因だと、わかった。また、〈困っている人を助けたい〉〈信念を強く持つ〉といった項目は、それ自体では成功要因になりえないが、事業を継続させていくうえで、なくてはならない部分だということは言うまでもない。

しかし、インタビュー調査で4人のコミュニティビジネス従事者の方にお話を伺ったが、さらに多くの方にインタビューを行うことが出来れば、より深い分析・考察を行うことができただろう。それが、今後の課題と言える。特に、今回は人的・資金的に継続的な事業を行えていない団体の1つを、複数の団体の比較対象としたため、より多くの調査を重ねることによって、分析結果に違いが生じてくるかもしれない。

先述したように、地域は今さまざまな課題の解決を迫られ、衰退している。今回の調査を通して、人々は地域の重要性をもう一度見つめなおすべきであると感じた。市町村や企業が次々に合併していくなかで、なぜ今〈地域社会〉なのか。それは、人々の生活が多様化していくなかで、企業や行政が1人1人の面倒をみるのに、無理が生じてきているからだ。コミュニティビジネスは、そんな物にしがみつくなはやめて、自分の住む街へ帰ろう、と促している。コミュニティビジネスは、地域社会のなかでお互い助け合いながら生きていく、社会サービスの〈自給自足〉の生活を提案しているのだ。助け合うだけではない。時には、地域の中で事業をたたかわせ、より魅力ある文化を根付かせよう、という働きにもなりえる。普段、見過ごしがちな地域の資源はあらゆる可能性を秘めているのだ。そういう意味で、コミュニティビジネスは、衰退した地域を再生させるだけでなく、新しい地域を絶えず生み出し続ける装置にもなる。

今、社会はグローバル化の波に乗り、海外へ出ていくことこそが新たな可能性をつかむことのような錯覚に陥る。しかし、こんなにも身近に新しい文化や生活の可能性を秘めたものがあるのだ。住民1人1人がもう一度地域を見つめなおし、地域の問題に気づき、それを解決しようとする力に少し加担するだけで、住みよい街へ変えていける。その旗振りが唯一出来るのは、行政でもなく、大企業でもなく、コミュニティビジネスだということを、筆者は信じてやまない。

[参考・引用文献]

- 藤波匠, 2010, 『地方都市再生論』 日本経済新聞出版社.
- 福井幸男編, 2006, 『新時代のコミュニティビジネス』 御茶の水書房.
- 服部篤子・武藤清・渋沢健編, 2010, 『ソーシャル・イノベーション 営利非営利を超えて』 日本経済評論社.
- 生きがいしごとサポートセンター, 2010, 『「生きがいしごと」へのガイドブック』 NPO 法人宝塚 NPO センター.
- 神座保彦, 2006, 『概論ソーシャル・ベンチャー』 株式会社ファーストプレス.
- 風見正三・山口浩平編, 2009, 『コミュニティビジネス入門』 学芸出版社.
- 岸本一郎・山岸秀雄編著, 2008, 『ソーシャル・エンタープライズ ―社会貢献をビジネスにする』 丸善株式会社.
- 倉沢進, 2002, 『コミュニティ論』 放送大学教育振興会.
- 布川恵, 2011, 『地方都市中心市街地の再生』 日本評論社.
- R.M. MacIver, 1917, *Community: A Sociological Study, being an Attempt to set out the Nature and Fundamental Laws of Social Life*, Macmillan. (=2009, 中久郎・松本通晴訳『コミュニティ』 ミネルヴァ書房.)
- 斉藤楨, 2004, 『社会起業家』 岩波新書.
- 渋川智明・高谷時彦・中谷常二編, 2010, 『社会を変える公益ビジネス』 ぎょうせい.
- 宝塚市大辞典編集委員会, 2005, 『宝塚市大辞典』 宝塚市.
- 谷本寛治編, 2006, 『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』 中央経済社.
- 山岡義典編, 2005, 『NPO 基礎講座(新版)』 (株)ぎょうせい.

[参考 URL]

- 株式会社ポレ・ポレ, 2011, 株式会社ポレ・ポレホームページ, (2011 年 12 月 18 日取得, <http://www.pore2.jp/>).
- 関東経済産業省, 2011, 「コミュニティビジネスの経営力向上マニュアル」, 関東経済産業省ホームページ(2011 年 3 月 25 日取得, http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/data/18fyNOVA/siryouhen_questionnaire.pdf).
- 市民相談課, 2011, 「宝塚市 - 市民相談課(宝塚市の統計:統計資料)」, 宝塚市ホームページ(2011 年 12 月 9 日取得 <http://www.city.takarazuka.hyogo.jp/?PTN=LV3&LV2=12>

&LV3=66&LV4=0&Regid=181).

総務省, 2011, 「統計局ホームページ/人口推計/結果の概要」, 統計局ホームページ(2011年12月9日取得, <http://www.stat.go.jp/data/jinsui/2.htm#01>).

テクノコ, 2011, 「都道府県コード28, 近畿地方兵庫県, 市町村白地図イラスト, 無料白地図」, (2011年12月9日取得, http://technocco.jp/n_map/0280hyogo/hyogo2_cm.png).

特定非営利活動法人 地域活性化 LA21, 2011, 特定非営利活動法人 LA21 ホームページ, (2011年12月18日取得, <http://www.la21.jp/>).