

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 8 月 25 日現在

機関番号：32680

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380782

研究課題名(和文) 地域福祉推進を行う社会的企業の問題解決手法のモデリングとイノベーションの研究

研究課題名(英文) A study on modeling problem solution methods and innovations of social enterprises promoting community welfare

研究代表者

熊田 博喜 (Kumada, Hiroki)

武蔵野大学・人間科学部・教授

研究者番号：30366877

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の一つ目の成果が社会的企業に関するものである。先行研究のレビュー・団体へのヒアリングを通して、1)市場原理を活用しながら、2)利用者の社会的包摂を図り、3)運営費を確保する組織であることを明らかにした。また二つ目の成果が、社会的企業の運営の実際を明らかにしたことである。a)市場の活用戦略として「ニッチ産業系」と「既存産業の革新・再構成系」、b)社会的包摂戦略として「ストリングスを活かした商品・サービス開発」と「ストリングスを活かせる既存産業の発券と就労の場への置き換え」、そして3)財源の確保戦略として「シングルな財源構造」と「マルチな財源構造」である。

研究成果の概要(英文)：The first outcome of this research relates to the concept of social enterprises. Through hearings of previous research and interviews with organizations, 1) revealed that it is an organization that secures operating expenses by 2) utilizing the market principle, 2) social inclusion of users, and 3) operating expenses. Secondly, the second result is to clarify the actual operation of social enterprises. A) "niche industrial system" and "innovation / reconfiguration system of existing industry" as a market utilization strategy, b) "product and service development utilizing strings" as a social inclusion strategy and "Replacement with ticketing and work place", and 3) Strategy for securing financial resources is "single source of financial resources" and "multi-source of financial resources".

研究分野：地域福祉論・非営利組織論

キーワード：社会的企業 事業構造 市場原理の活用 社会的包摂 財源確保

## 1. 研究開始当初の背景

1980年代以降、地域福祉の進展に伴って、社会福祉領域では在宅サービス供給を担う主体の多元化が進んだ。このような主体の多様化は、公的セクター以外のセクターの拡大を生み、NPO やボランティアなどを主体とする公共的セクターが、福祉サービス供給主体の中で、質・量的にも大きな位置を占めつつある。一方で、地域福祉の進展は、在宅で生活する対象者、特に高齢者・障害者の生活介護を旨とする支援を行う端緒となったが、地域社会の構造的変容に伴い、ホームレス問題、地域での就労問題、高齢者の孤立死問題などの地域の紐帯の弱体化など、これまで可視化してこなかった問題が新たな問題として浮上しつつある。このような問題解決の主体として、公共的セクターが公的セクターから提供されるサービスの隙間を繋ぐような形で、提供を行い大きな成果を上げている。

上述の問題状況を踏まえ、熊田はこれまで、地域福祉推進における民間非営利組織の役割を生活協同組合や NPO など様々な主体に注視して検討を進め、その役割や可能性について明らかにすることを試みてきた。生活協同組合は在宅福祉サービスという概念がまだ十分に定着していなかった1980年代から「くらしの助け合いの会」という組合員の互助組織を組織化し、当時、在宅福祉サービス利用が制限されていた時代に、大きな役割を果たしてきたことを明らかにしてきた。また NPO の研究では、NPO が高齢者領域で公的介護保険制度のサービス供給で主力の役割を果たす一方で、独自のサービスとしてサービスの狭間にある人々に対して、複合的なサービスを展開していることを明らかにしつつ(熊田 2008)、更にその実際について高齢者領域に限らず、他の領域においても同様の役割を果たしていることについて研究を進めた(科研費課題番号 23530781)。

また研究分担者である小松は、コミュニティケアの推進に関わって、公共的セクターの果たした意味について指摘し、後藤は路上生活者支援における民間非営利組織の役割について「居場所」づくりの観点から明らかにしている。更に川村は大規模住宅や離島の生活再建に関して住民の互助的取り組みの役割とその重要性を論じている。これらの研究から共通して明らかになったことは、公共的セクター特に地域福祉の推進において重要な役割を果たしているということであり、今後、この趨勢は続くものと考えられる。しかし、諸外国の動向に目を転じるならば、イギリスのブレア政権下で推進されたジョイント・アップ(joined-up)によるパートナーシップ(partnership)とその主体としての社会的企業(Social Enterprise)が、上述したホームレス問題、地域での就労問題、高齢者の孤立死問題な

どの地域の新たな問題の解決に大きな役割を果たしている(熊田 2008)。

イギリスのソーシャルインクルージョン(Social Inclusion)政策において社会的企業は大きな役割を果たしているが、その特徴は社会的課題の解決を「ビジネス」として取り組むことにあり、換言するならば、民間営利セクターの企業家的スキルと社会的経済全体に特徴的な社会的使命を結合させたビジネス組織(SEL 2001)であり、その活動形態は、従業員共同所有企業(Employee Ownership)、クレジット・ユニオン(Credit Union)、協同組合(Co-operative)、開発トラスト(Development Trust)、ソーシャル・ファーム(Social Firms)、ソーシャル・ビジネス(Social Business)など多様な広がりを見せている(SEL2001)。

今後、日本においてもこのような活動主体が広がりをみせ、地域社会における課題の解決の主体の一つとなると共に、地域福祉推進の主体のなることが想定されるが、現在、地域福祉の中核の主体である NPO のような民間非営利組織とは行動原理が異なるものであり、営利的なかつビジネス的な取り組みに適合性が低い社会福祉という領域においてどのような役割を担う可能性があるのかについて、日本の制度構成や経済情勢なども勘案しつつ改めて検証する必要がある。

また社会的企業の様々な成果や効果については、事例研究等が積み重ねられ、その実態や内実、更には可能性については明らかにされつつある(大室・大阪 NPO センター 2011, 神野・牧里 2012)。とはいえ地域福祉推進という観点から社会的企業を考えた場合、社会的企業のビジネスモデルがどのように創出され、推進されているのかに関して、「地域のつながり」という視点から検討した研究は、端緒についたばかりである

## 2. 研究の目的

本研究では、近年、社会福祉の領域においてその役割が注視されつつある社会的企業の実態を質・量的調査において明らかにすると共に、その福祉問題解決手法のモデリングや組織内イノベーションの過程について検討し、地域福祉推進におけるその役割を検討するものである。これまで地域福祉の領域においてその推進主体は、行政や社会福祉法人、NPO 等、非営利的な組織が想定され、またその取り組みが一定の成果を上げてきたところであるが、欧米の動向からも明らかのように社会的問題の解決を「ビジネス」として取り組む社会的企業の存在や役割を日本においても等閑視することはできない状況にある。とはいえ、その実態や問題解決モデルの検討は端緒についたばかりである。本研究は地域福祉の推進の中で、その役割の措定を試みるものである。

### 3. 研究の方法

本研究は、先行研究による取り組みが不十分な地域福祉推進における社会的企業の役割について以下の3点の内容を明らかにすることを試みる。

第一に、地域福祉推進における社会的企業の実態について明らかにする。地域福祉の定義については、様々な所論があるが、今日においてもその理論に大きな影響を及ぼす岡村重夫に拠れば、地域福祉はサービスとそれが機能するための基盤となる地域社会づくりの2つのベクトルに大別することが可能である。即ち社会的企業がどのようなサービスを提供し、それが利用者支援や地域社会づくりにどのような影響を及ぼしているのかについて分析しつつ、実際について明らかにする。

第二に、社会的企業の特徴について、他の供給主体である民間非営利組織や社会福祉法人との比較を通してその組織原理や特徴について明らかにする。先にも言及した通り、今日の状況下における地域福祉の推進は、民間非営利組織や社会福祉法人が中核を担っており、その役割は重要である。一方で社会的企業はそのような組織とは明らかに異なる組織原理や特徴を有しており、その組織原理を明らかにすることによって、改めて社会的企業の地域福祉推進における役割を明確化することが可能となる。なお社会福祉法人との比較については、同組織の組織原理に知見を有する研究分担者の本多の社会福祉法人の施設研究の知見も援用する。

第三に、第一・第二の成果を元に地域福祉推進における社会的企業の問題解決に関するモデリングとそのモデルを生み出すイノベーションを分析・構造化し、地域福祉推進における社会的企業の理論化を試みたい。

### 4. 研究成果

本研究は大別すると2つの成果に大別することができる。一つの成果が、社会的企業概念に関わる成果であり、いま一つの成果が、社会的企業の実態を社会的企業の組織・事業内容の分析から、社会的企業をモデリングし、その特徴を明らかにしたことである。以下、その内容について言及していくことにしたい。

#### (1) 社会的企業概念について

社会的企業の布置～福祉系企業・貧困ビジネスとの相違を巡って

本研究では、社会的企業を社会福祉事業とする企業との相違について先行研究及びヒアリング調査の結果に基づいて整理を行った。

先行研究のレビューから、社会的企業は支援対象の性格に規定されつつ、イノベティブに市場原理を活用した支援展開を行う存在であることを析出した。とはいえこ

の市場原理の活用という側面では留意が必要となる。つまり単に利潤の極大化を目指すような活用なのか、あるいは社会的問題を解決する上で必要とされる活用なのかという点である。この点において福祉系企業と社会的企業は峻別される必要がある。

「図1 社会福祉領域における社会的企業の布置」は、社会的企業の位置を暫定的に示したものである。

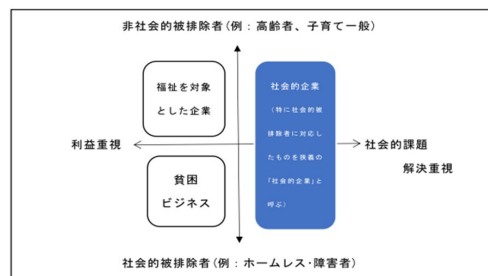


図1 社会福祉領域におけるビジネスの手法を用いる組織の基本的布置

社会的企業を理解する場合、非社会的被排除者 - 社会的被排除者という社会的企業の対象とする課題軸と利益重視 - 社会的課題解決重視という2つの軸で構成することが可能である。

「非社会的被排除者 - 利益重視」の第二象限は、非社会的被排除者を対象としているため、一定の利益を見込むことができ、組織としても利潤極大化が目的としているため、この象限の組織は、一般的な社会福祉を対象とした企業となる。

また「社会的被排除者 - 利益重視」の第三象限は、社会的被排除者を対象とし、かつ利益も重視するという論理矛盾を起こしているため、組織としては存在しえないということになる。従ってこのような主体は「貧困ビジネス」として理解することができよう。

そして「非社会的被排除者 - 社会的課題解決重視」の第一象限と「社会的被排除者 - 社会的課題解決重視」の第四象限に該当する組織が、本研究の対象とする「社会的企業」と位置付けることができる。本研究では、この第一象限と第四象限を包括した社会的企業を広義の社会的企業と位置付ける。そして社会的被排除者の社会的包摂を目的とした第四象限の社会的企業を狭義の社会的企業と位置付けた。

#### (2) 社会的企業の論点の整理について

本研究では、(1)社会的企業概念についての検討を踏まえ、社会的企業(狭義)を「市場原理を活用して、そこから利用者の社会的包摂を図ると共に、事業運営費を確保して経営を行う組織」と定義をして研究を進めていくことにした。

上述のように定義した場合、市場の原理を活用する、利用者の社会的包摂を図る、事業運営費を確保する、という3つ

が社会的企業(狭義)の最大公約数的な要件となるが、以下、論点を整理した。

#### 市場を活用する意味

社会的企業が、従来の NPO と異なる最も大きな要件の一つが「市場原理の活用」である。それでは何故、従来の NPO から社会的企業なる新たな主体が叢生してきたのであろうか。

この背景の第一点目が、「行政の下請け化」の問題がある。「行政の下請け化」とは、「行政の仕事が続いていくうちに、次第に活動の大半を行政からの仕事で占めるようになり、その結果、NPO としての自発性や自由な発想や創造性を失っていくこと」(田中 2008 : 42)であるとされる。この背景には、NPO の慢性的な財政難という課題があり、市場の原理を活用することによって何らかの形で財源の確保を行うため、社会的企業が台頭してきたと言えるのである。そのように考えるならば、NPO と社会的企業を分岐する重要な要素の一つは、財源確保で市場原理を活用するかしないかによって大別することができると言えよう。

第二点目として、「社会的に排除された者の社会的包摂を市場原理の活用によって実現する」という意味がある。社会福祉の利用者の多くは、社会的・経済的・政治的・文化的なつながりから絶たれるといった社会的排除の側面を有しており、そのような社会的排除を「市場」という原理を活用して繋ぎ直すことが意図されているのである。一般的に「市場」の活用といった場合、その典型は「労働」ということになるが、従来の福祉的就労のような労働形態ではなく、社会的被排除者が商品・サービスの生産を通して、市場と何らかの接点を持つことによって、社会的包摂を実現することが意図されているのである。

#### 利用者の社会的包摂を図る意味

では社会的企業が利用者の包摂を図るといった場合、具体的にはどのような包摂の形態があるのであろうか。

一つの包摂の形態は、「利用者自らが労働を行う」という意味での包摂化である。これは、「何らかの不利を抱え、労働市場から排除された人への就労支援分野で活躍する」労働統合型社会的企業(米澤 2011 : 1)が該当する。すなわちこのような包摂戦略を有する社会的企業は、社会的に排除された者が労働に従事することによって、労働を通して社会的接点を得たり、労働の対価として収入を確保することによって、社会的参入を行うことを包摂の手法としているのである。

いま一つの包摂の形態は、「社会的企業が生み出す商品・サービスを介しての包摂化」である。例えばホームレスや生活困窮者の住宅確保に際しての手続き的支援など、社

会的包摂を図るサービスや商品を開発することによって、その商品やサービスを利用する者の社会的包摂を図ることを手法とするものである。

社会的包摂にも大別すると2つの戦略があるが、本研究では、主に労働による包摂戦略を採用している社会的企業に着目して研究・分析を進めた。

#### 事業運営費を確保する意味

社会的企業に限らず、組織によって事業を継続的に維持するための資金の確保は必須のものとなる。これを NPO の場合は、行政から事業委託を受ける・補助金等を確保することによって、組織維持を図る訳であるが、一方で行政からのコントロールを受けることによって組織の自発性が失われる、あるいは行政からの補助金がカットされなど不安定な経営を強いられるリスクを抱えているといえる。

とはいえ、「行政からの事業委託を受けること = 行政の下請け化」という短絡的な構図ではないことも注意を喚起しておく必要がある。例えば藤井も指摘するように、「硬直的な公的資金への過度な依存が行政の下請け化に繋がる危険性があるように、過度の市場化も社会的使命の喪失につながる可能性がある」と、「単一の経済に陥ることなく、難しい舵取りをしながら、自らの持続可能性を高める」(藤井 2013 : 216)ような事業収入の確保を行う必要がある。つまり事業運営費の確保は、その組織の自立性を高める上では必須の条件であり、社会的企業は継続的かつ自発的な経営を行うためにどのような財源戦略を採用にしているのかについて検討することは、社会的企業を理解する上で重要である。

#### (3)社会的企業の事業分析の視点と方法

本研究における社会的企業の事業分析の枠組みを示したものが、図2となる。この図では「事業」をイノベーションとストレングスに細分化し、「サービス・商品」「ステークホルダー」「財源」という4つの要素に分け、それぞれの要素から社会的企業に事業の分析を試みことにした。それぞれの要素の詳細については、以下の通りである。

まず A. 事業とは、ミッション(地域・社会の状況をどのように認識し、問題解決後の地域・社会をどのように描いているのか団体が示したものを)を踏まえ、そのような問題状況を解決するための仕掛けそのものを指すものである。

この事業は、A-1 イノベーションと A-2 ストレングスに大別することができる。A-1 イノベーションとは、そのような新たな仕掛けで問題解決を行うのかを指すものである。また A-2 ストレングスとは、社会的に排除された者ができること・力を活かすことを指す。



次にBサービス・商品とは、事業から生み出されるサービス・商品の特徴となるが、市場に求められる・市場で通用するクオリティが担保されていることが重要となる。

そしてCステークホルダーとは、事業の成功を左右する諸主体を指し、D財源は、事業に不可欠な要素であり、これはどのようなステークホルダーからの出資であるのか、具体的には事業収入、補助金・事業委託金、寄付金等の財源構造がどのようになっているのが重要である。

基本的にはこの地域・社会 ミッション 事業 サービス・商品がまた地域・社会に働き掛けて地域・社会の問題状況を改善するという循環構造となっており、その循環に財源やステークホルダーが関与するという流れとなることをモデリングした。

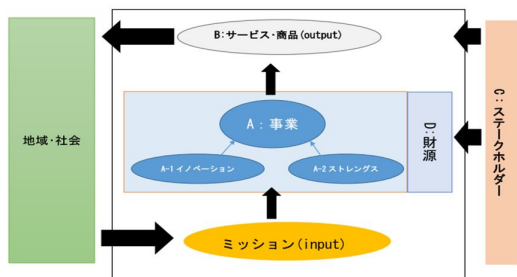


図2 社会的企業の事業分析の枠組み

(4)社会的企業の事業戦略

	目的1	目的2	目的3	目的4	目的5	目的6
事業の目的設定	この地域・社会に求められているサービス・商品の開発			既存のサービス・商品にない新しいサービス・商品の開発		
事業の推進	利用者ができること/強みを生かして新しいサービス・商品の開発、その開発・生産に関わる			利用者ができないこと/強みを生かして既存のサービス・商品の開発、その開発・生産に関わる		
事業の持続性確保	社会課題			社会課題		
事業の収益確保	社会課題			社会課題	社会課題	社会課題

表1 団体ヒアリング調査結果

市場の活用～ニッチ産業系と既存産業(システム)の革新・再構成系

調査団体には、コミュニティサイクル・雑誌・無添加のパン、それぞれ新たなサービス・商品の開発することで市場の新たな顧客を開拓し、そのサービス・商品の管理/生産に関わって社会的に排除されている者の雇用創出を試みていた。これは従来のサービス・商品との差別化を意図するものであり、既存の産業構造の中で、「隙間を見つけてビジネス化」していることに特徴がある。

このような方法は、サービス・商品がヒットすれば、そこからの収益を確保することも可能であるため、社会的に排除されている者のために全く新しい雇用を創出できるという意味では長所であるといえるのであろう。一方、サービス・商品の差別化が図れなくなる、あるいはサービス・商品が有用な価値を持たなくなった場合、事業経営上、窮地に追い込まれるリスクも有している。

そのような意味でこの形態の市場の活用は、一般企業のビジネスモデルに近い。

一方、生協で担われていたりサイクル・古紙の回収・青果リパックを元ホームレスが担う、廃業した町立の元宿泊型保養施設の運営を受託し障害者の雇用の場として創出する、自治体から事業受託した公園護岸の清掃除草作業を障害者・高齢者が担うという事業は、既存のルールや方法で行われていた事業を見直すことによって、社会的に排除されている者の就労に新たに結びつけるというものである。

これは既存の産業のあり方を社会的に排除されている者のためにリフォームやアレンジメントし直すものであり、そのような点で市場の原理の活用を行っているといえる。この手法は、既存の仕組みの見直し・活用することに主眼が置かれているため、見直し・活用が成功すれば継続的に雇用確保を行えることが長所である。一方、既存の仕組みそのもののルールが大幅に変更されてしまった場合や既存の仕組みそのものが機能不全を起こした場合は、社会的に排除されている者の雇用環境に大きな影響を及ぼすリスクも有している。

このように市場原理の活用については、市場に求められる新たなサービス・商品を開発するといった「ニッチ産業系」市場原理活用戦略と新しい就労プロセス・方法の提案と開発を行うといった「既存産業(システム)の革新・再構成系」市場原理活用戦略があることが明らかとなった。

利用者の社会的包摂～ストレングスとその活用

社会的企業は、事業を行うことで利用者の社会的包摂を行うことが特徴であるが、この点について、今回分析を行った全ての団体に認められた。

それぞれ事業内容や傾向に違いがあるとはいえ、それぞれ就労に従事し、最低賃金の確保がなされていた。また事業実施上、利用者の包摂に対する考え方として共通していることは、その人ができること/その人の能力を活用するといった利用者のストレングスに主眼をおいた事業展開がなされている点である。

一方でそのストレングスを引き出す方法には2つのベクトルが存在していた。一つが、利用者ができること/強みをベースとして新しい商品を企画し、その運営・制作に関わらせるという方法、いま一つが、利用者ができること/強みを生かせる既存の産業を発見し、その産業を利用者の就労の場に置き換えるという方法である。

との違いは、市場原理活用の戦略と大きく関係しているが、共通しているのは、「事業に利用者を含ませる」のではなく、「利用者に事業内容を含ませる」というスタイルで、新しいサービス・商品の企画がなされたり、

既存産業の見直しが行われていることは指摘しておく必要がある。

以上のように社会的企業の包摂戦略は、あくまでも利用者の能力の最大限の発揮という点に力点が置かれていて、それが「利用者に事業内容を合わせる」という方法で実現されているのである。

#### 事業運営費の確保～シングルとマルチ構造

社会的企業に限らず、あらゆる組織は事業継続を行うために資金の確保が重要となる。NPOの「行政の下請け化」は、NPOの自律性や目的を消失してしまうという意味では重要な問題であるが、今回対象の団体では、様々な事業運営費の確保戦略を講じていることが明らかとなった。

ニッチ産業系の社会的企業にみられる形態の財源構造で、もともと事業そのものが新しいサービス・商品の開発・販売する事業モデルを採用しているため、「サービス・商品の事業収入(市場)」「寄付金(互酬)」「行政からの補助(再分配)」といったマルチステークホルダーから様々な財源の確保を行う手法を採用している。これは開発したサービス・商品の販売や利用ということが主たる収入源となるが、その収入だけでは事業を維持することが困難な場合も少なくないため、様々な主体から収入確保を行い、事業の維持する手法を採用していることから、このような財源構造になっていることが予想される。

既存の産業(システム)の革新・再構築系にみられる財源構造で、この財源構造を持つ事業の特徴は、新しい就労プロセス・方法の提案と開発するモデルを採用している点にある。この新しい就労プロセス・方法の提案と開発は、社会的企業単独で行えるものではなく、既存の就労システムと関わる他の組織との連携関係があって初めて実現し得るものである。

調査団体では、例えば生協のリサイクル事業にホームレスを関わらせる、町立宿泊型保養施設の運営に障害者を関わらせる、自治体が行っていた護岸清掃事業に障害者・高齢者を関わらせるといったように、生協、地域、行政というパートナーが存在する。

ただ「マルチな財源構造」「シングルな財源構造」を採用していたとしても、例えば障害者の就労支援を行っている団体の多くは就労継続支援A型の指定を受け、福祉サービス給付金を運営費の一部に充てている。これは「サービス・商品・就労システムを市場に開きながらも、運営費の一部は給付金で充当する」というモデルが一般化していることを示唆しているといえよう。

以上は、現在の研究成果の過程をまとめたものであり、まだ十分に分析が進められ

ていない点多々ある関係で、今後、研究成果を出版(出版社交渉中 2018年3月出版目途で調整中)・論文等により発表する予定である。なお本報告に記載した内容の詳細については、報告書を取りまとめている。

また課題として「社会的企業が生み出す商品・サービスを介しての包摂化」の検討を行っていない点、社会的企業単体の問題解決手法やイノベーションには着目した関係で、地域社会とのつながりについては未解明のままとなっている。これは地域を一つのシステムとして捉え、その中での社会的企業の役割の解明を行わなければ、明らかになることはできないと考える。平成29年度3年間のプロジェクトで本研究を発展させたテーマも採択されたため、継続研究を進め、地域福祉における社会的企業の役割・意義の解明を進める。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔学会発表〕(計 1 件)

熊田博喜 日本社会福祉学会第63回口頭報告(佛教大学)「社会福祉領域における社会的企業の事業構造とその特質」

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

熊田 博喜 (KUMADA Hiroki)  
武蔵野大学・人間科学部・教授  
研究者番号：30363877

##### (2) 研究分担者

小松 理佐子 (KOMATSU Risako)  
日本福祉大学・社会福祉学部・教授  
研究者番号：40301618

川村 岳人 (KAWAMURA Gakuto)  
大分大学・福祉健康科学部・講師  
研究者番号：30460405

本多 勇 (HONDA Isamu)  
武蔵野大学・人間科学部・教授  
研究者番号：80296201

後藤 広史 (GOTOU Hiroshi)  
日本大学・文理学部・准教授  
研究者番号：60553782

##### (4) 研究協力者

相馬 大祐 (SOUMA Daisuke)  
福井県立大学・看護福祉学部・講師

孫 彰良 (Sun Zhang Liang)  
朝陽科技大學・社會工作系・助理教授(台湾)