

# SPARK

SB 経営ハンドブック



ソーシャルビジネス 経営ノウハウ ハンドブック

プロローグ



「一隅を照らす」

自分の居場所

明るく照らす人がいる

その輝きは“SPARK”

あなたの心に灯りをともす

見知らぬ人に“LINK”

「萬燈遍照」

それぞれの灯火が千里を照らす

「いつまでも続く道」のように

02 プロローグ

04 ソーシャルビジネスを経営する

05 人と出会い、パートナーになる

06 当事者感覚のある新しいタイプのリーダーが、  
チームを育て「まち」を支える  
NPO法人 さなぎ達 [中区]

08 個性を活かし、リーダーシップを発揮する

10 column 関わる人がのびのびと働ける場をつくる  
NPO法人 びーのびーの [港北区]

11 組織を作る

12 15年かけ、樹の太い幹にいくつもの事業が結実  
NPO法人 ワーカーズ・コレクティブ 樹 (アープレ) [金沢区]

14 しっかりと立上げ、持続可能な組織を作る

16 column 〃ようかん型組織〃が支える地域の居場所  
NPO法人 ふらっとステーション・ドリーム [戸塚区]

17 何を提供するか サービスとデザインを考える

18 「モノづくり」ではなく「コトづくり」から街を元気にしていこう  
コトラボ 合同会社 [中区]

20 やさしい絵本でまちづくり

NPO法人 五つのパン ◎マローンおばさんの部屋 [都筑区]

22 解説 魅力ある商品、サービスを創り出す

24 column 子どものさまざまな事情に 대응、丘の上の家 わくわく「竹村の丘」  
NPO法人 ワーカーズわくわく [瀬谷区]

25 持続可能なお金の流れを作る

26 育ちあう・子ども・大人・社会  
地域に必要な支援を実現させるための資金調達  
NPO法人 さくらんぼ [瀬谷区]

28 「楽しく」「カッコよく」「かわいく」「幸せに」  
NPO法人 こども応援ネットワーク [都筑区]

30 解説 多様な手段で収入を確保し、経費を削減する

32 column まちの課題を地域の力と地域経営の手法で解決  
下和泉住宅Eバス委員会 [泉区]

33 情報を発信する

34 子育てママの心に寄り添うリアルタイムの情報を発信する  
NPO法人 シャーロックホームズ [西区]

36 解説 しっかりと届く情報発信の仕組を作る

38 column 思いが伝わるウェブページから生まれた、企業との協働事業  
NPO法人 ユースポート横濱 [中区]

39 ネットワークを築く

40 caféから始まるおもしろまちづくり

株式会社 イータウン ◎港南台タウンカフェ [港南区]

42 解説 共感できる仲間・応援団を作る

44 スパーク座談会  
ソーシャルビジネスの5つのポイント

「壁を乗り越えて」

49 支援機関リスト

50 協力団体一覧

私がしていることは、

「ソーシャルビジネス」だろうか？

私は、「社会起業家」に

なろうとしているのだろうか？

この冊子は、ソーシャルビジネスに取り組んでいる方、あるいはこれから取り組もうとしている方に向けた、**ソーシャルビジネス経営のノウハウ**をまとめたハンドブックである。へ

# ソーシャルビジネスを経営する

あるいは、長年実践してきたことが、「ソーシャルビジネス」と定義され、戸惑っている方もいるかもしれない。いずれにせよ、この冊子を手にとっているあなた（＝ソーシャルビジネスの担い手）は、社会から大きな期待を寄せられているのだ。

では、ソーシャルビジネスにとっての**成功**とは何だろう。**社会性と事業性**を両立させ、なおかつ**革新性**を備えること。言うはたやすいが、実践することは複雑で難しい。**資金の調達、組織の構築、人材の獲**

ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスとは、子育て、福祉、貧困、就労、環境、

芸術文化、まちづくりなど、さまざまな**社会的課題、地域の課題やニーズ**に向き合

い、事業活動を通して**持続的に**解決していることとする活動と定義されている。

昨今、「ソーシャルビジネス」「社会起業家」

「**新しい公共**」といった言葉がよく聞かれるようになり、そのことによってソーシャルビジネスに関心を持った方もいるだろう。へ

得……。ソーシャルビジネスの事業体の経営には、それぞれ苦闘の歴史と現在がある。

正解がない経営ではあるが、**実践者の軌跡**から学ぶことはできる。この冊子は、「人」

「組織」「サービス」「お金」「情報」「ネットワーク」という6つのテーマに沿った事例と解説、コラム、実践者と支援者による対談によって構成されている。

今よりもちよつとでも**幸せな未来**の社会に向かって、ページをめくっていただきたい。



# 人と出会い、 パートナーになる

CASE  
STUDY

当事者感覚のある  
新しいタイプのリーダーが、  
チームを育て「まち」を支える

NPO法人 さなぎ達

# 当事者感覚のある新しいタイプのリーダーが、チームを育て「まち」を支える

NPO法人 さなぎ達

「なぜ、さなぎ達やさなぎの食堂がメディアに頻繁に取り上げられるか、ボクたちには正直よく分からないんです。たぶん、寿という町自体が情報発信しているのだと思います。高齢化社会にまつわる様々な問題、日本の近い将来の姿、日本の縮図ですかね」と、さなぎの食堂店長でシェフの土谷伊麻里さんは語る。

## 寿町とNPO法人さなぎ達

寿町は、東京山谷、大阪釜ヶ崎と並び日本三大寄せ場のひとつに数えられる。現在、200×300mの区域に6、500人前後が住み、内50%が65歳以上、86%が生活保護を受けているという。過去の人口推移をみると、1956年から1965年にかけて8、000から10、000人いた人口が、1974年のオイルショックで4、500人にまで減少した。

さなぎの食堂がオープンしたのは2002年。NPO法人さなぎ達の五本柱「医・衣・職・食・住」のうち、職と食を担っ

2007

2008

2009

2010

寿 JUMP 事業（生活・就労・メンタルサポート事業）開始

さなぎの食堂仕出し弁当販売

※ホームレスの人たちの食事券50円分の寄付が含まれる一般向けのお弁当

寿みまもりボランティア（KMVP）事業事業開始

無料医療相談 開始

月2回

7  
9  
20

運営：NPO法人 さなぎ達

横浜市中区寿町 3-9-8

TEL/FAX 045-228-1055

スタッフ数：常勤7名、アルバイト9名、

ボランティア約20名

H P：http://www.sanagitachi.com/

主な事業：憩いの場「さなぎの家」事業、「さなぎの食堂」事業、寿町なんでもSOS班事業、単身独居高齢者のみまもり「KMVP」事業、生活・就労・メンタルサポート「寿JUMP」事業



ている。路上生活者に温かい食事を食べてもらおうというのが元々の趣旨だったが、今はホームレスの人たちがさなぎの食堂で食事をする機会がほとんどなくなってしまった。そこで原点に帰ろうと「食事提供のための寄付金付き仕出し弁当」のデリバリーという新しい試みも始めている。

### 食と職を担うさなぎ食堂

現在、さなぎの食堂のスタッフは土谷さんと常勤が2名、他にアルバイトとボランティアでまかなっている。食堂運営上、決して十分なマンパワーとはいえない人数だが、黒字化に向けてこれ以上人件費を増やす訳にはいかないという事情がある。さなぎの食堂には「食」と、もう一つ重要なミッション「職」がある。食事提供だけが目的ではなく、ホームレスの人たちといかに関係を作り上げていくかが重要な課題だ。もっと食堂の空間を利用してもらいたい。憩いの場、友達作りの場にして欲

しい。さらにボランティア活動にも参加して、いずれ就労自立の道に進んでもらいたい。そんな思いと地道な活動で、以前、路上生活をしていた人がボランティアで働いた実績もある。今は生活支援/就労プログラム終了者がトレーニング中で、蝶となつて旅立つ準備をしている。

「この仕事は、給与がいいとか、何か特別なスキルが身に付くとかはありません。楽じゃないです。だから若い人が定着することは難しいです」と土谷シェフ。しかし、土谷シェフ自身、ホテルレストランでの安定した仕事を辞め、いまの仕事に専任している。それは、「人にとって必要なものが何かを追求でき、料理以外にもクリエイティブできる要素が多分にある」からだという。そこに魅力を感じ、自身の思いを重ねられる人材が求められているのだ。土谷シェフ以外に食堂を任せられる人材が育つこと、食堂利用者とのコミュニケーションをこれまで以上に促進できるような存在を確保することが今後の課題になるだろう。

### 自然な距離感と思いの熱さ

土谷シェフは新しいタイプのソーシャル・リーダーかもしれない。強烈な個性でゲイと人を引っ張っていくでもなく、じつと我慢して見守っているでもなく、「自然」

なのだ。寿の町に溶け込んでいるというか、町の人たちとの距離の取り方が絶妙なのだ。決してズカズカと踏み込んだりせず、気がついたら隣でニコニコしているイメージだ。温かく美味しい食事を提供することを通して「少しでも愛情をシェアできたらいいと思います。いっぱい愛情は無理ですけれどね。ちよつとずつ、ちよつとずつ、淡々と物静かに語る土谷シェフだが、秘めた思いの熱さは人を惹きつけてやまない。その「思いのつながり」が人を育て、町を育てていくのだろう。

### ココに注目！

Point 1

#### 本物の味の追求

プロの料理人が常勤し、加工されたものも含め多様な食材をいかに美味しく提供できるか、日夜研究に余念がない。

Point 2

#### 当事者参加のプログラムの開発

路上生活者及び路上生活に至るおそれのある方等生きづらさを抱えている方を対象に、段階的に自立に向けて参加できるプログラムを開発している。

Point 3

#### 自然な努力

決して押し付けがましくなく、無理強いをしない。自然な対応が安心感を生んでいる。

2001

2002

2003

2004

2005

2006

NPO 法人 さなぎ達 設立

さなぎの家事業 開始

ジョブトレーニング事業 開始

のち、寿 JUMP 事業

寿町なんでも SOS 班事業 開始

さなぎの食堂事業 開始

グリーンプロジェクト事業 開始

○ 横浜市・ローソン連携  
「横浜型もったいない運動」開始



土谷さん理事兼常勤スタッフとなる  
(1年間のボランティアを経て)

パン券制度変更で  
経営難

# 個性を活かし、リーダーシップを発揮する

## 自身の個性を活かしつつ柔軟なリーダーになる

リーダーには、さまざまなリスクを負う覚悟と、事業を継続していく責任が共通して求められるが、そのタイプは様々である。「NPO法人さなぎ達」のリーダーである土谷氏は自然体が特長であり、「NPO法人びーのびー」なども、上下の垣根がなく参加する人の自律性に任せるといった組織の形である。一方で、「株式会社イータウン」の「港南台タウンカフェ」の運営組織や、「NPO法人五つのパン」のように、リーダーが一定の統率力で組織を引っ張っていく形もある。自身の個性を活かしつつ、事業に適したリーダーシップを発揮すればよい。一方、リーダーだけですべてを賄えるわけではないことから、仲間や共感者の協力を得て、自

分に足りないものを補完し、皆でやっていくという柔軟さもリーダーに求められる資質である。

## 情報発信力（メッセージ力）を持つ

外部機関や団体、企業と広くネットワークを構築している団体は、リーダーが対外的な強いメッセージ力を有している場合が多い。ソーシャルビジネスでは、多くの応援団を得ていくことが求められるが、その際に、リーダーに必要なのが、「自分達がどのような課題解決を目指し、どのような想いで事業に取り組んでいるのか」を、熱く、わかりやすい言葉で語るといふ力である。フォーラムや講演に招かれ、ひたむきに語る姿に感銘や共感した人や団体が、サポーターになっていくとい

うケースがある。こうしたメッセージ力は、内部の結束力を高めることにもつながる。

## 全体を俯瞰する目を持ち、ビジョンを描く

人的な余力がなく、毎日の事業の運営に追われがちになっってしまう中であって、リーダーは、広く、長い目を持つことが求められる。「広い目」とは、多様な事業の担い手や利用者が複雑に絡み合って進んでいく事業を、一歩引いた客観的な目で見渡し、良好な関係を維持しながら円滑に進んでいくよう、調整を図る力である。一方、「長い目」とは、事業を通じて、どのような社会の実現を目指すのかといった中長期的ビジョンを描く力である。「NPO法人さなぎ達」は、食の提供とともに、生活支援・就労支援を通じて

で、路上生活者及び路上生活に至るおそれのある方等生きづらさを抱えている方が「自立自援」していくことを目指している。「NPO法人五つのパン」でも、戦略的・計画的に事業の展開が図られている。組織の軸がぶれることなく前に進んでいくためには、常に中長期ビジョンを掲げながら、その実現に向けた毎日の事業を着実に進めていくことが必要となる。

## 自らが楽しみつづ、皆が楽しく参加できる環境を作る

ソーシャルビジネスに限ったことではないが、楽しくないことは続かない。参加する人達が楽しく、活き活きと動くためには、リーダー自らが楽しめることが必要である。事業運営の中で収益確保といった経営課題が生じてくると、つらさを感じる



場面も出てくるが、常にどこかで、楽しめる心の余裕を維持していくことが求められる。

その上で、参加する人も楽しく動ける環境を創り出すことが、リーダーの重要な役割の1つである。「NPO法人びーのびー」では、その人の得意分野を生かした役割分担によつて、参加者がやりがいを感じつつ高度な仕事が発現されている。各人の持てる力が発揮されるよう、適材適所のコーディネートを行う、関わる人達が良好な関係を維持し、主体的に動く場を作ることなどが大切である。

### モチベーションを維持させ、成長させる

組織の維持・発展のためには、スタッフがやりがいを持ち続け、成長する機会を提供することが必要である。「NPO法人」ことも応援ネットワーク」では、新たなメンバーが入ってきた時に、解決する課題を充分に共有した後に「ベテランに同行して、ベテランがやることを

見る↓ベテランの手伝いをする↓ベテランが見守る中で主体となつて動く↓独り立ちが可能と認められれば単独行動で動く」といったステップが取られている。企業などが導入している目標管理制度まで厳格なものでなくとも、仕事の一定の目標を定めておき、これが達成できた時にステップアップできるといった仕組が公表されていれば、次に進もうとする意欲が湧く。

また、成長という面では、内外の研修への参加や、資格取得の奨励などの方法がある。介護事業の団体などが、ヘルパー資格取得に必要な費用の一部、あるいは全部を負担するといった例があげられる。さらに組織内部での表彰制度を導入するといった方法も考えられる。その場合、企業のように営業実績といった量で計る表彰制度ではなく、「長く働いたで賞」など、団体に合った内容での表彰を検討してみるとよい。「NPO法人ワークスわくわく」や「NPO法人ワークス・コレクション」でそうした表彰が行

われたことがある。

### リーダーが現場を抜けられる体制を構築する

交流拠点などを開設した当初は、リーダーが毎日現場に張り付くことになるが、いつまでも現場を離れられないと、事業の拡充に支障を来すことがある。例えば、外部機関や団体との折衝に出かけることなどが出来なくなる。こうしたことから、リーダー不在時にも、日常の運営は支障なく行える体制づ

くりが必要である。「NPO法人さなぎ達」では、食堂を任せることのできる人材育成が今後の課題と考えられている。

一方、株式会社イータウンの運営する「港南台タウンカフェ」は、リーダーが常駐せずとも、日常業務が円滑に行える体制が既に構築されている。早期に事業基盤を安定させ、日常業務の面で任せられる人材を育成し、リーダーは機動的に動く体制を構築することが、組織の発展につながっていく。



ミッションやビジョンを共有できる仲間の存在がSB運営の重要な要素でもある。

写真：ふらっとステーション・ドリーム代表 泉さん（左）とマネージャーの島崎さん（右）

## 関わる人が“のびのび”と 働ける場をつくる



### NPO 法人 ビーのびーの

「ビーのびーの」は、乳幼児の子育て支援施設や、子育て支援サイトの運営から、幼稚園・保育園ガイドの発行など、専門的な知識を要するものも多いうえ、ボランティアを含めると、100名を超える人が関わる組織となっている。有償・無償、常勤・非常勤、ボランティアというようにそれぞれの生活スタイルに合わせた働き方があるためにこれだけたくさん人が関われる。そして多様な人が関わると得意分野を持った人がいて、主婦になる前にウェブ関連の仕事をしていた人、マネージャー経験がある人、絵が得意な人などと様々だ。それぞれが得意分野を生かすことで高度な仕事が可能となり、かつその人のやりがいにもつながっている。そんな多様な人が関わる組織で、上下の垣根がなくそれぞれの自律性に任せて運営している事に驚きを隠せない。

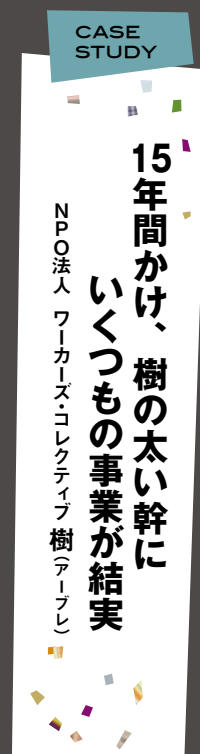
例えば、仕事を振るときに上から下へ命令するというやり方をしない。仕事の分担は基本的にそれぞれの自己決定に任されているという。ビーのびーのには家事をしながらバリバリ働ける場が欲しい人、時間は

割けないが子育て環境の改善に役に立ちたい人、子どもとふれあいたい人など、それぞれの想いを持った人がいる。それらがお互いに協力しながら仕事を進める様子はまさにそれを裏付けている。裏を返せばみんなが好き勝手やってしまう危険性も秘めているが、自己決定を生かしていることが強みであり、その結果運営の大きな原動力となっている。

この手法が可能な大きな理由は、苦勞を共にするという協働の意識が存在することである。これは子育てという共通の問題意識があること、振り返りやミーティングなど多様なコミュニケーションの場があることで築かれているようだ。仕事である以上大変なことも多くあり、ときにはくじけそうになることもあるという。しかしそこで誰かがフォローをしたり、お互いにその仕事の価値を評価したりすることで乗り越えられるということだ。

このような働き方で組織を運営できるのもSBならではだろうか。

# 組織を作る



# 15年間かけ、樹の太い幹にいくつももの事業が結実

NPO法人 ワーカーズ・コレクティブ 樹（アーブレ）

2 010年9月に樹（アーブレ）は15周年を迎えた。「年をとっても、

障がいがあっても、健康で自分らしく住み慣れた家で暮らし続けたい」という思いの実現に向け、5人の主婦が集まった事が始まり。自分達のできることからと、健康を推進する活動、家事支援の活動から開始して、その後、食事づくり、配食サービス、訪問介護、居宅介護、通所介護と、着実に歩を進め地域福祉の事業を結実させている。次なるテーマは、樹を次の世代に引き継ぎ、「安心の樹」になることだ。

それぞれの夢を語り合うことからのスタート

現在のアーブレは、横浜市金沢区の戸建て住宅を借り、活動拠点にするともに、デイサービスも展開している。だが、活動当初からこのような事業規模であったわけではない。「保健・医療・福祉のトータルシステム」を備えた市民事業を立ち上げる

ための設立準備会を1995年4月に発足し、10月に「ライフ・サポート・コ

ディネーティング ワーカーズ・コレクティブ 樹」が設立された。メンバーは代表も含め5人の主婦。それぞれの夢を語りあい、あつたらしいな」と思える事をお互いの気持ちで創っていくことを目指してのスタートであった。メンバーが出来ることとして、まず手掛けたのは「ホームヘルプサービス」（介護サービスと家事サービス）、「生活支援サービス」（日常生活の点検と健康管理）である。

地域ニーズに応える形で段階的に事業を拡大

身近なところから活動を進める中、依頼が寄せられたのは、障がい者施設の昼食づくりであり、施設に行つてバランスのよい食事作りをする事業が新たに加えられた。そして、手助けされる側も手助けをする側も、一緒に支え合っていくという理念が地

域に浸透し、利用者も活動仲間も徐々に増えていったのである。常に利用者の声に丁寧な耳を傾けていると、家事支援に行く先で食事作りの依頼が多かったことから、食事に困っている人の助けになりたいと立ち上げられた事業が配食サービス。これも新杉田地域ケアプラザの調理室を借りての事業開始で、週1回の配達であった。

かかる折、2000年に介護保険制度が開始され、法に基づく制度の下で責任を持つて事業を継続する決意を固めて、NPO法人化を選択。2001年に訪問介護指定事業者としての道を歩き始めた。その頃、当初からの活動を継続していた健康推進チームは市民活動として進む道を選び、ライフサポート樹として独立をした。その後、2005年1月に介護保険制度を活用した居宅支援事業が加わり、さらに、2005年8月には、これまで事務所機能しかなかった拠点を移転し、現在の戸建て住宅を借りるに至った。2005年11月には、借りた家の1階で通所介護事業をスタート。戸建て住宅が活動拠点として確保されたことで、キッチンを活用して、よりきめ細かな配食サービスが可能となり、現在では、週4回の配食が行われている。

理事会・経営会議の機能発揮と事業ごとの結束力



運営：NPO法人

ワーカーズ・コレクティブ 樹

横浜市金沢区富岡東1-10-12

TEL 045-776-2802

FAX 045-776-2804

スタッフ数：常勤6名、ワーカー80名  
（すべて会員）

H P：http://www.npo-arbre.jp/

主な事業：訪問介護、通所介護、居宅介護、  
食事作り、配食サービス





約80名のワーカー（スタッフ）が参加するようになった現在、アープレでは、事業部制のような組織形態がとられている。大きく、訪問介護、障がい者施設食事作り、配食サービス、居宅介護、通所介護の事業に分け、それぞれの事業責任者が定められており、事業責任者は理事および次世代リーダーである。毎月1回定期的に、事業責任者が集まる経営会議と、理事会が開催される。経営会議は、各事業の課題を解決するとともに、事業間の理解と連携を強める場となっている。そして理事会では、

経営会議で解決出来ない課題を、討議し決定する事になっている。経営会議によって各事業運営の充実が図られ、理事会では、法人運営を集中して討議する事が出来るようになった。各会議では予定時間を過ぎて、白熱した議論が続けられることも、しばしばである。一方、事業グループごとの会合も開催し、ワーカー一人ひとりの声が団体運営に反映される。当初からの「お互い様」の理念は、今もしっかりと息づいている。

### 堅固な事業基盤を構築、そして次の世代へ

アープレの理事会などで、よく出される言葉の1つに「法令遵守」がある。女性メンバーだけで構成される団体には、少し不似合いとも感ずるような固い言葉であるが、これはアープレが強い責任感と、きめ細かな事務管理の必要性を感じていることの表れである。介護保険法という法律にのっとった事業を行うことの重さをしっかりと受け止め、きめ細かな事務処理、会計管理が行われている。2010年には専任の担当者を配置した事務局が稼動し、機能の強化が図られた。それ以前から、毎月の理事会では、必ず会計担当から、事業ごとの年度予算に対する進捗状況が報告されている。

このように堅固な事業基盤が構築され

### ココに注目！

Point 1

#### 小さく生んで大きく育てる

身の丈の規模から開始し、地域の人に耳を傾ける中で必要とされる（市場が存在する）事業を付加し、拠点整備をする形で、着実に事業規模の拡大を図った。

Point 2

#### 事業規模に応じた組織形態の構築

立上げ段階では、メンバーが「ヨコ」のつながりで動いていたが、事業数の拡大に伴い、事業ごとの管理とし、理事がリーダーを務めるなど「タテ」の関係の導入が図られている。

Point 3

#### 理事会・経営会議、事務局の機能発揮

理事会や経営会議での報告、検討結果をリーダーが各グループに持ち帰り、団体全員の情報共有化、合意形成が図られている。また、専任担当が配置された事務局が有効に機能を発揮。

Point 4

#### 持続可能な組織を目指した世代交代

団体としての安定的事業継続を目指し、次の世代への引き継ぎを課題として公表している。

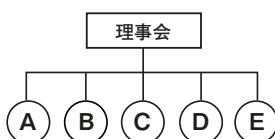
つつある中で、次なる課題として、次世代へのバトンタッチが検討されている。2010年9月に発行された15周年記念誌に掲載された理事長の言葉に「樹を次の世代に引き継ぎ、樹が安心の樹になる事が樹の責任だと思っています」という一文がある。「自分らしく自分の家で暮らし続けるための地域福祉」をつなぐための体制構築、そして、その維持継続が目指されている。

組織の変遷イメージ

#### 〔活動開始当初〕

##### 横並びの関係：

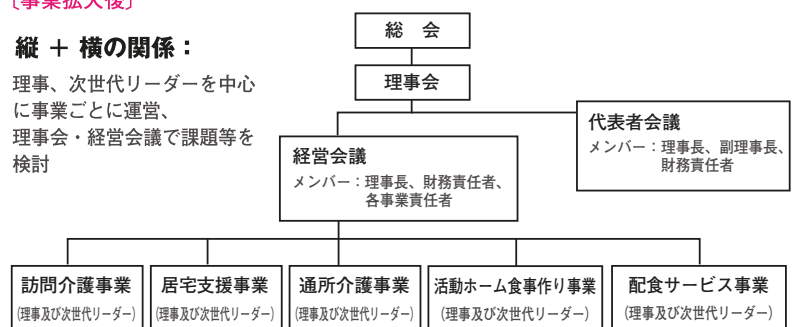
メンバー5名全員の合議制



#### 〔事業拡大後〕

##### 縦＋横の関係：

理事、次世代リーダーを中心に事業ごとに運営、理事会・経営会議で課題等を検討



# しっかり立上げ、持続可能な組織を作る

## 仲間の輪をつくり、リーダーが覚悟を決める

ソーシャルビジネスの開始にあたり、話し合いを続けても、事業の立上げに至らないケースがよくある。事業を押し進めるには、リスクを負う覚悟を決め、事業を率いるリーダーが明確になっている必要がある。「NPO法人ふらっとステーション・ドリーム」は、資金リスクを負う覚悟を決め、開所に必要な資金650万円を出し合った6人のメンバーが発起人となった。また、「港南台タウンカフェ」は、3団体で運営されているが、開設時は「株式会社イータウン」の代表が、補助金や融資などで資金を調達し、協力者を得て店舗の空間設計を行うなど、先頭に立って準備を進めた。ただし、その周りに想いを共有しつつ同等な立場で意見を言い合える同

志的な存在がいたことが、事業の円滑な開始と安定的運営に結び付いており、これがソーシャルビジネスの一つの特徴といえよう。覚悟を決めたリーダーと、その周囲の同志が組織の核となっていくことが望まれる。

## 法人化の有無や最適な法人形態を判断する

事業開始時は、法人化を図るのか、法人格のいずれを選択するのか等が組織上の課題となる。責任を持って事業を継続する覚悟があり、組織に対する信用力を得たいのであれば、法人格を取得することが望まれる。NPO法人、合同会社、株式会社等から、各々の特性を踏まえて最適な法人形態を選択する。

(図1参照)

## 事業の性質やステージに適合し

## た組織形態を選択する

次に実際の事業運営にあたっては、事業の性質、リーダーの性格や内部人材の状況などを加味しながら、組織を作る必要がある。主な形態として、3つが挙げられる。(図2参照)

様々な条件に照らし合わせ、活動に適した形態を作っていくことになるが、組織形態は固定的なものでない。「NPO法人ワークーズ・コレクティブ樹」は活動開始当初は、立上げメンバーがヨコに並ぶ関係の③の形態を採っていたが、現在では、事業単位での運営とし、各事業にリーダーを置く形でタテの階層を加えた②の形態になっている。そして、理事会、経営会議、事業ごとの会議など、各レベルでの会議の開催によって、事業の充実と組織運営の円滑化が図

られている。事業のステージに応じて、柔軟に形態を変更していくことなども検討する必要がある。

## 事務局機能を確立する

組織規模が小さな場合には一人が何役も兼ね、現場スタッフとして働く人が事務もこなすケースがある。だが、事業規模が拡大したり、介護保険法や障害者自立支援法といった法に基づく制度の下での事業の展開や、行政との協働事業・委託事業などを手掛ける場合などには、事務局機能の整備が必要である。多様な事業を手掛けるNPO法人などでは、事務局長として事務の専任担当が配置されていることが多い。「さわやか港南」は、支え合いのボランティアだが、活動当初より収入の一部を事務経費として確保するな

ど、事務機能を重視してきている。

### コミュニケーションを維持する

ソーシャルビジネスでは、事業規模が小さくとも、ボランティアなどまで含めると多くの人が関わるケースが多い。また、事業規模が拡大した場合に、関わる人が100人を超える場合もある。多くの人が参加する中で、課題となるのが団体の理念（立上げ時の想い）の共有や、情報や知識、技術などの共有である。「株式会社イータウン」では、日常的な現場レベルでの会議に加え、年に1回、スタッフ全員の宿泊研修を実施し、その中で、ワークショップ形式などによって、実施事業の位置付けの再確認や、今後の活動の方向性の検討を図っている。また、介護事業の団体で、総会時に知識・技術の全体研修を実施するケースもある。日常的な場と、全体の場といったように、大小レベルの組み合わせで、組織内のコミュニケーションを維持することが必要である。

る。

### 計画的に世代交代を進める

中長期にわたって安定的に団体を存続させるには、世代交代が必要だが、立上げ時のリーダーが長期間組織を担い、突然の状況変化に慌てるケースが見受けられる。次代への継承は、継ぐ側も準備を要することなどから、計画的に進める必要がある。例えば、サブリーダーという役割を作り、一定の権限を付与してリーダーとしての自覚を促すとともに、その人を組織全体が次代のリーダーとして認める環境を作り出すことなどが考えられる。権限と責任を一度に引き渡すのではなく、計画的、段階的に移行させることが、世代交代を円滑に進めるポイントと考えられる。

(図1) 組織形態の主な特徴

	任意団体	特定非営利活動法人(NPO法人)	合同会社(日本版LCC)	株式会社	有限責任事業組合(日本版LLP)
法人格	なし	あり	あり	あり	なし
設立手続き	不要	煩雑	比較的簡単	比較的煩雑	比較的簡単
設立に必要な人数	—	10人以上	1人以上	1人以上	2人以上
設立費用	—	—	約10万円	約25万円	約6万円
責任範囲	無限責任	有限責任	有限責任	有限責任	有限責任
損益配分	—	なし(事業活動に充てる)	自由度あり	自由度なし	自由度あり

抜粋：「広げよう環境コミュニティ・ビジネス」(2007年3月経済産業省)

(図2) 組織の主な形態

組織タイプ	① 現場主導型	② 担当事業型	③ 全員合意型
特長	現場に関わるスタッフや代表、事務局が中心に事業を進める。経営判断が早く機動力が高い。	事業ごとの運営を中心とし、理事会などで情報共有や団体運営の検討などを行う。役割分担の中で、効率的で有効な動きが取れる。	理事やメンバー全員での合意により事業を進めていく。結束力と公平性が維持できる。
該当事例	NPO法人 五つのパン 株式会社 イータウン コトラボ 合同会社	NPO法人 ワーカーズ・コレクティブ 樹 NPO法人 さくらんぼ NPO法人 ワーカーズ わくわく	NPO法人 ふらっとステーション・ドリーム NPO法人 あいあい



## “ようかん型組織” が支える地域の居場所



### NPO 法人 ふらっとステーション・ドリーム

横浜市戸塚区にある 2,200 世帯の大規模団地「ドリームハイツ」。“陸の孤島”とも呼ばれたこの団地は、現在急速に高齢化が進んでいる。団地のほぼ中央、郵便局の隣という人々が行き交う場所にふらっとステーション・ドリームはある。

ふらっとステーションは、その名の通り誰もが「ふらっと」入れるサロンだ。昼時になると、たくさんの人がランチを食べにやってくる。おいしくて栄養バランスがよく、おまけに格安だからたまらない。そして同時に、地域の人々、例えば一人暮らしの高齢男性などにとって、スタッフや他のお客さんと会話を交わす、交流の場となっていることも見逃せない。

ふらっとステーションを立ち上げるにあたって、「場所」や「お金」といった資源は、「空き店舗の活用」や「有志からの借入」といった手法で確保された。そして最重要な資源である「人」だが、地域の有償ボランティアが支えている。例えば、ランチの提供などのサロン機能に関しては、曜日ごとに交代でのべ 35 人のスタッフが担っている。謝金は 1 時間 250 円だ。

たくさんの人がちょっとずつかわると、マネジメ

ントが難しくなることが多いが、ふらっとステーションでは、“ようかん型組織”が基本だという。みんなが対等な立場で、可能な限り「ふらっと」な組織。会議はなるべく少なくしているが、チーフを中心に現場での情報共有に務め、そこで解決できないことや先々のことについては理事会で検討する。裏方にまわっている理事ではあるが、自らランチを食べにだとか、毎日のように何らかの現場に顔を出していることもポイントである。

立ち上げからの 5 年間、スタッフはほぼ同じメンバーでやってきたというから、うまくマネジメントがされてきたのだろう。たくさんスタッフがかわっていることで、ふらっとステーションのやわらかい空気が生まれるように思える。

こうした組織のあり方は、地域という場だからこそ成立しているのかもしれない。しかし、これは紛れもなく社会課題を解決する事業の 1 つの形態である。主婦たちの知恵によるランチのメニューに、同じものは二度はないという。

# 何を提供するか サービスとデザインを考える

CASE  
STUDY

「モノづくり」ではなく「コトづくり」から  
街を元気にしていこう

コトラボ 合同会社

CASE  
STUDY

やさしい絵本でまちづくり

NPO法人 五つのパン◎ マローンおばさんの部屋

# 「モノづくり」ではなく「コトづくり」から 街を元気にしていこう

コトラボ 合同会社

かつて日雇い労働者の街として栄えた横浜寿町。どちらかというと暗いイメージがつきまとっていたこの街は、JR

石川町駅のすぐ近くに位置する。海側の元町やみなとみらいとは対照的に、200m×300mのエリアに122棟のドヤ（簡易宿泊所）が密集。約8、500ある部屋の、実に2割近くが空き部屋になっていたという。2005年からこの街の財産でもあるドヤを改装したホステル事業が行われている。

## 宿をもたないホステルビレッジ

ホステルビレッジは宿屋でありながら施設を持たない。既存のドヤの空き部屋の一定スペースをホステルとして一般客に貸し出すビジネスモデルだ。本来のドヤを維持しながらも、快適な空間を作り出すために、持ち主（オーナー）が施設の改装を行い、コトラボが広報や集客、英語対応を行う協力関係となり、売上は折半するという仕組みだ。

利用客の6割は外国人のバックパッカーの旅行客だが、残りの4割は日本人客である。それもコンサートやイベントの際には、若い女子学生やOLなども寿町に多くやってくるという。ひと昔前のこの地域では考えられなかった光景である。

こうした外国人や若い女性が街にやってくる理由として、低価格であることや、web等での積極的なプロモーションだけでなく、「ひと月まとめて誕生パーティー!!」や「スーパカフェアナキーママSHALL WE KIMONO?」、「ワンコイン英会話教室」などの様々なイベントを様々なメンバーとコラボレーションして気軽にユニークな仕掛けを行っていることも見逃せないだろう。

## 地域の活動を真に活かすための助成金

2005年、横浜市民まち普請事業の助成金を活用した「一坪緑台」プロジェクト

では、ユニークな「座る」+「遊び」の機能をもつ緑台を、地域住民たちとわいわいやりながら作っていった。

単に助成金で街の環境を改善するだけにとどまらず、住民も主体者となり取り組みことにこそ大きな意義がある。人が関わりあうきっかけづくりを生み出して現在の活動の基盤をつくっていくために助成金が活かされたという点は重要であろう。

他にも、住民が少しずつ距離を縮めている事例としては、選挙啓発キャンペーンや、ホステルの屋上菜園設置やバーベキュー等数多くあり、いずれも社会に関心をもつ若い学生たちや働きに困難を抱えている若者たちなどと地域住民との関わりが持たれている。

## 寿町、次のステップに向けて

「都市には日の当たる部分とそうでない部分が存在する。しかし、そこをそれぞれで考えるのではなく、循環するエコシステム



ヨコハマ市民まち普請事業～横浜寿町  
ホステルビレッジ街化事業より

運営：コトラボ 合同会社  
横浜市中区不老町 3-14-5 中外ビル 302  
TEL 045-663-3696 FAX 045-663-3696  
スタッフ数：常勤3名、アルバイト4名、ボランティア10～20名  
HP：<http://koto-lab.com/>  
主な事業：ホステル事業、カドベヤ事業、まちづくりコンサルティングなど





ムとしてトータルに考えていく必要があるのでは。」と語る岡部氏。金銭が動く資本社会の中だけで考えるのではなく、医療費などの社会保障費を、健康になることによって「社会的なコストを下げることに加えて、「多様な働き方（居場所）（やり甲斐）」を創っていく」ことで、受け身でなく自ら参加していく環境を整えようとしている。

例えば、地域には若者があまりいないこともあり、若い人達と交流したいと思っているおじさんもある。縁台を造ったり、朝市を一緒にやったりすることを通して若者と一緒に作業をすることで楽しさから交流が続いていくし、やり甲斐の場ができる。少しずつではあるが具体的な実証を、それも楽しく「コト」が動き出しているのである。

そのためにも前述したような、地域住民との密接で丁寧な関わり方が必要で、そして岡部氏自身が楽しく取り組めるプログラムが次から次へと生まれてくるであろう。

## ココに注目！

Point  
1

### すでにある社会資源を生かすという考え方

寿という街を、自分が思い描くように作り変えようという事ではなく、そこにあるモノや起きているコト、暮らしているヒトがどうすれば一歩よくなっていくのかを一つずつ実践してきた。

Point  
2

### オーナーとの協力と役割分担

空き部屋を活用することでリスクを軽減するとともに、オーナーの理解を深めてもらうための関係づくりや役割分担。

Point  
3

### 当事者や若い人の関わり方

地域再活性の主役はあくまでも地域で暮らす人やオーナーさん。そうした捉えかたと、町に来る若者や関心を持つ人たちを、担い手として巻き込むスタイル。

ドヤ街の「空き部屋」いう地域課題があるからでも、横浜にこだわったわけでもない。たまたま、寿で路上生活者の支援を行う「さなぎ達」との出会いがあったこの街に、ドヤ（簡易宿泊所）という資源があり、そこに人情味の溢れる人たちがいた、ということがホステルビレッジのはじまりである。その原動力は楽しさだと語る岡部氏。今後も大いに楽しみである。



目に見えないコト、見えにくいコトを再可視化することによって、新たな価値化を行い、コトの「流れ」を助長させるコトラボの考え方



# やさしい絵本でまちづくり

NPO 法人 五つのパン © マローンおばさんの部屋

## 横

浜市営地下鉄ブルーライン仲町台駅から徒歩2分。明るい陽射しが降り注ぐカフェの一角で、

布表紙の絵本づくりが手作業で行われている。テーブルを囲んで語らいながら製本作業に励むのは、精神障がいを持つ地域の住民と、支援するスタッフたち。こういった光景が当たり前となる地域社会づくりを願い、2009年秋にオープンしたのがNPO法人五つのパンが運営する「マローンおばさんの部屋」だ。

障がい者がフツーに関わることに

ここは、横浜市の「地域活動支援センター」という障がいがある人たちの居場所や働きの場である。どちらかというと閉鎖的なイメージがあった障がい者の働きの場だが、「マローンおばさんの部屋」は一般のお客様がお茶を飲むカフェで

もあり、手作り雑貨を眺めて楽しんだり、購入できるショップ機能をも併せ持つのが特徴的だ。

理事であり施設長の岩永氏は元商社マン。商社時代にも心も疲れ果てて足を運んだ教会。そこでの障がいがある方や若者たちとの出会いなどから、精神障がい者の居宅介護サービスを行う事を決意。2002年のことだった。「いきなり10人、20人の方にサービスを開始したならば、お金や事業ばかりに意識がいつてしまっただろう」と岩永氏が語るように、介護保険事業者として、ある程度安定的な売り上げを確保しながら、障がいのある方一人ひとりとしっかりと向き合いながら関係を築いてこられたことが現在の動きにつながっている。

制度の谷間を解決する取り組みへ

一方で、子育てに不安のある方や引きこもり傾向といった、心に弱さや悩みを抱える方々との出会いが多くあった。空いた時間を使い、なかばボランティアでいわゆる「制度の谷間」となっている方との関わりを持つ経験の中で、そのような方々と地域との橋渡しの場が必要ではないか、という思いが高まり、2009年に「マローンおばさんの部屋」を開設したのである。社会と

2007

2008

2009

2010

2011

港南台タウンカフェとの出会い

逃げないでいろんな人に  
会おう！

美篇堂との出会い

の一角でミニショップ  
& ネットショップ開始

NPO 法人 五つのパン設立

チャレンジコミュニティビジネス助成金

マローンおばさんの部屋 開設

地域活動支援センター事業 開始

拠点 駅前のカフェ (38㎡)

改装費・運営費

運営：NPO法人五つのパン  
横浜市都筑区仲町台 1-24-17  
フォートレスニヤ 1F  
TEL 045-508-9690 FAX 045-508-9691

スタッフ数：常勤4名、非常勤4名、  
有償ボランティア4名

H P：http://homepage2.nifty.com/  
/five-breads/

主な事業：居宅介護事業（ホームヘルプ）、地域活動支援センター「コミュニティカフェマローンおばさんの部屋」運営、ネットショップ「五つのパン Designers Shop」でのオリジナル絵本カレンダー手帳販売など





の接点を持ちづらく、相談機関なども利用しづらい方のニーズがしっかりとみえてきたのであろう。

しかしながら、そういったケースの多くは相談料や利用料をもらえない事も多く、一般の事業のように受益者負担の構造が成り立たない。そこで、現在の行政の制度である「地域活動支援センター」という制度を活用した。

また、地域の「居場所」として、誰もが気軽に利用できる場としてのカフェや雑貨ショップの形態をとったことに加えて、ビジネスとして成り立ち、工賃（給料）をきちんと払えるための絵本づくりやcafe運営を行う方針を明確に打ち出し、こだわりの珈琲を飲みながら、親子で絵本が読めるカフェのスタイルが確立したのである。

### プロとしての仕事を目指して

2009年度の事業の位置づけを事業高から分析すると、年間予算2千9百万円の内訳で、介護保険事業である居宅介護事業が47%、地域活動支援センター事業が38%と補助金の比率がかなり高い。これは事業の性質上妥当なものであろう。一方デザイン・カフェ・ショップの合計が助成金を含めて約10%となっている（カフェショップ事業は2008年12月開業のため4カ月の計上）が、現在は、女性起業家とコラボレーションして自家製パンなどメニューの充実を図っている。また、インターネットや近隣のショップ等での手づくり手帳の販売を本格的に始めており、デザイン事業などへの展開も視野に入れて3ヶ年計画を作成して動き出している。



出会う人に熱い思いをしつかり伝えながら、冷静な視点でパートナー関係を気づきあげる姿勢と、たゆまない学びの努力の結晶が感じられる。

### ココに注目！

Point 1

#### 畑を耕す時間と関係づくり

介護保険事業となる居宅介護事業から始めたことで無理なく続けられ、なおかつ障がいがある方との一対一の関係づくりを構築することができた。

Point 2

#### プロとしての強いこだわり

- ・絵本や手づくり製本のノウハウや用紙提供など、専門業者である美鶯堂から受けたこと+カフェのデザインなど妥協しない品質を求める意識
- ・「障害者自立支援法」によって定められた制度を活用しながら、デザイン性や商品開発、専門家の活用などのアイディアで、安定性と事業性を高める手法

Point 3

#### 当事者性を大切に組織づくり

居宅介護もピアカウンセリングのスタイルで、現在も約8割が障がいがある方の働きの場となっている。また開業時も私募債や寄付で仲間から250万円を集める。

Point 4

#### 高い意欲と、素早い行動力、鋭い探究心

びびっときたら、面白い！と思ったら、とにかくアブローチする姿勢の岩永氏。藤沢の介護施設への押しかけ指導+美鶯堂+港南台タウンカフェへのアブローチなど



1冊ずつ手作りの絵本。やさしいデザインと高品質な紙が使用されています。

2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006

精神障がいの青年との出会い  
自宅で3ヶ月間同居する

区役所(行政)の後押しがあった  
からできた！

サンフォーレとの出会い

ファミレス、グループホーム、  
高齢者施設でのアルバイト

目の前の一人ひとりが生きることが  
ダイジ！

有限会社 五つのパン設立

居宅介護事業 開始

私募債

NPO Five-breads 設立

デザイン事業開始(絵本づくり)

旧事務所

## 解説

何を提供するか サービスとデザインを考える

# 魅力ある商品、サービスを創り出す

## 資源を最大限に活用する

団体が自ら持つ、あるいは地域に存在する資源を最大限に活用することが、既存の商品やサービスとひと味違った価値を生み出す力となる。「コトラボ合同会社」は、地域に存在するドヤ（簡易宿泊所）を貴重な資源として活用し、さらに多様なイベントを開催することで、一般のホテルとは異なった価値を持つ旅行者用の宿泊の場を創出した。また、「NPO法人五つのパン」では、デザインやパソコンが得意なメンバーの力という資源を活用し、手づくりで温かな心伝わる絵本や手帳の製作にあたっている。まずは、内外の資源の棚卸しをし、それらの活用を検討するところから、魅力ある商品、サービス作りは始まる。

## プロの力を借りて、売れる力

## のある「質」を目指す

環境問題に取組む団体が作るリサイクル石けんは、当初は臭いが気になる、色がきれいでない等の問題がよく生じていた。これへの対応として、大手メーカー出身者の力を借り、製造方法を見直し、ひと手間かけることで、リサイクル石けんの質を高めることに成功した団体がある。また、地域作業所で焼き菓子販売にあたって、ロゴやマーク、包装箱のデザインを専門家に依頼し、ギフト商品として大ヒットした例などもある。

「NPO法人五つのパン」も、同様に、専門業者と連携しながら、絵本や手帳の製作において、妥協しない品質を追い求めている。これが、オリジナル手帳が人気を集めている理由と考えられる。「地域貢献・社会貢献が目的なのだから」というところに

甘えてしまうと、商品が在庫となって積上げられる結果となってしまう。関わる人達に適正な報酬を支払いつつ、安定的に事業を運営するには、商品が売れるために必要な質・魅力の確保が求められる。

## 敷居が低く、快適な空間で利用者確保する

提供内容が、交流拠点などの「場」である場合、空間の快適性の確保が重要となる。資金がないからと手をかけずに開設しても、暗く、きれいではない場は利用されず、結局すべてが無駄になる。「マローンおばさんの部屋」に多くの人が出入する理由の1つは、空間の快適性が高いためである。居心地の良い場とするのに、最低限必要な投資は行うべきと考えられる。

さらに、だれもが足を踏み入

れられるよう、心理的な敷居を低くする配慮も場づくりのポイントの1つである。「港南台タウンカフェ」は間口が狭い店舗だが、常に入口の戸が開け放たれている。また「コミュニティカフェ」といった表示はなく、一見すると通常のカフェである。「ふらっとステーション・ドリーム」では街路に面したガラススクリーン沿いにレンタル棚が設置され、通行者からも棚の商品が見え、注意を引くよう工夫されている。地域のたまり場とするには、慎重に空間をデザインする必要がある。

## 提供内容に応じた資金調達

「NPO法人五つのパン」では、障害者自立支援法における地域活動支援センターの制度を活用して、「マローンおばさんの部屋」をオープンさせ、運営



社会性や公益性を大切にしながらも、事業として魅力のある商品やサービス、空間づくりが重要である

している。この制度の活用がなければ、精神障がいがある人達や、子育てに不安のある方や引きこもり傾向にある人達など、多様な人が集える快適な場の開設は難しかったと考えられる。また、「コトラボ 合同会社」でも、街の環境を変える取組みである「一坪縁台プロジェクト」では、横浜市の助成金を活用している。一方、「認定NPO法人

神奈川子ども未来ファンド」では、企業や商店街への積極的なプログラム提案により、NPO助成原資のための募金活動などを進めている。目的達成の為に十分な内容の提供を行おうとする際、受益者負担を求めることが難しい場合には、公的な助成の活用、企業等との連携も事業推進の有効な手段となる。ただし、公的助成等の活用にあ

たっては、過度な依存にならぬよう、留意も必要とされる。

### 提供する側、提供される側の双方向性

ソーシャルビジネスでは、人の関係性の間の敷居が低いことが、持続・拡大のポイントの1つとなる。「NPO法人びーのびー」のように、利用者として来ていた人がスタッフに加わる、あるいは地域交流拠点の開設を受け入れた地域住民が、その運営に加わっていくといったケースである。「提供する側、される側」「入っていく側、受入れる側」という相対の関係を、「同じ方向を向く」関係に変えていくことが、組織の力となる。

「NPO法人五つのパン」においては、居宅介護がピアカウンセリングのスタイルで、約8割が障がいがある人の働きの場となっており、「コトラボ 合同会社」でも、地域住民との距離が少しずつ縮まり、活動の主体者となりつつある。このように、提供内容を間にして、向き合うのではなく、同じ側に回れる環

境を整えることが、より多くの人々の結集によって提供内容を充実させていくことにもつながっていく。

### 慎重に提供内容の価格を設定する

「貢献性」という要素が入っているために、ソーシャルビジネスでは、提供内容の価格を低めに設定しがちである。だが、誰もが買える、買いやすい、利用しやすい、といった視点に加え、事業の継続性の観点からの価格の妥当性もしっかりと検証する必要がある。「港南台タウンカフェ」では、助成金を活用して事業を立上げたが、その後、補助金終了後の収支を見据えて、コーヒー代や小箱シヨップ（レンタル棚）の料金改定を行った。ソーシャルビジネスにおいても「継続」が最大の使命であることを念頭において価格設定を行う必要がある。



## 子どものさまざまな事情に応える、 丘の上の家



### 子どもの生活塾 わくわく「竹村の丘」

相鉄瀬谷駅から車で10分。NPO法人ワークーズわくわくが運営する わくわく「竹村の丘」は、小学生や中学生の困りごとを、地域の人で支える「家」だ。ワークーズわくわくは、団体設立から約19年、高齢者・障がい者・子育て中の家族などの、家事支援、送迎サービスなどをたすけあい事業として実施しつつ、介護保険事業、障害者自立支援事業などにも取り組むNPO法人だ。

その中で横浜市から委託金され、運営しているわくわく「竹村の丘」について、紹介しよう。

これまで、多様な福祉事業に取り組みながら背景として見えてきたことは、個人への支援だけではすまされない「家族まるごと」支援が必要な場合があるということ。特に子どもには、対症療法的な関わりではなく、生きることの素地のようなことを改めて身につけるための支援が必要だと感じていた。

そこでこども青少年局や瀬谷区と協働し、生活困窮に陥った人に寄り添い、きめ細やかに支援していくことを実践する「伴走型支援」のモデル事業に取り組んだ。たとえば早朝から母親が病気等の家庭を訪問し、子どもが学校に行けるように支度を手伝い、朝ごはんを食べさせて、学校までいっしょに歩く。

子どもが子どもらしく、親と離れることなく、暮らせる環境をつくるために、「竹村の丘」は生まれた。ここでは、生活体験の支援（スタッフといっしょに調理や片付け・掃除など）、学習の支援、相談、地域行事への参加などを行う。

この機能、つまりは「なんちゃって実家」なのである。

公的な協力のもとに、民間としての立ち位置で、子どもと正面から向き合い受け止める。こんなソーシャルビジネスもある。

# 持続可能な お金の流れを作る

CASE  
STUDY

「楽しく」「カッコよく」「かわいく」「幸せに」

NPO法人 こども応援ネットワーク

CASE  
STUDY

- 育ちあう・子ども・大人・社会
- 地域に必要な支援を実現させるための資金調達

NPO法人 さくらんぼ



# 育ちあう・子ども・大人・社会 地域に必要な支援を実現させる ための資金調達

NPO 法人 さくらんぼ

## 地

域の豊かな人間関係のなかで、子どもたちが育っていくことを目指し、保育事業から学童保育そして家庭支援まで、幅広く子育て支援活動を行っているNPO法人さくらんぼ。現状の保育や女性の働き方に疑問を感じていた仲間が集まり、考え、試行錯誤しながらも、安定的な経営のための運営手法や資金調達の工夫を重ねている。

### 地域が育てる子育て事業

子育てが楽しめるまちづくりをキャッチフレーズとして、PTAや生協関係の仲間ら8人で保育事業を始めたのが1997年。子育て期の大変だった経験、子育ての多様な社会参加の機会や働き方の必要性、そして当時の保育制度やあり方への疑問、という3つの思いが起業にいたる

行動力の源である。

様々な取り組みを検討した結果、一時保育や園庭解放などの必要性を強く感じた事もあり、横浜保育室として保育事業を実施することに。その後は地域のニーズから、乳幼児と親の居場所づくりや相談機能、泥んこ遊びの場づくり、家庭的な保育事業、就学後の学童保育、育児支援や家事支援、そして、病児・病後児保育などへと広がりをみせている。

また専業主婦を雇用することで地域の女性たちの社会の中での居場所になったり、経済的自立への後押しをするなど、地域での多様な働きの場としての重要な機能も担うようになってきている。

### 資金調達の工夫

開業当時抱えていた課題のひとつが開業資金の調達。保育園開業の際、このあたりの銀行や金融機関をすべてまわったがどこにも相手にされず調査案件にさえもならなかった。銀行からの借り入れが難しいと悟ったが、家族からや家族の信用での借り入れはしたくないという信念もあり、仲間たち（主婦）で返済できる範囲での資金提供を呼びかけた。「駄目だったらみんなパートでも働けば返せる範囲内のヘソクリで、夢を一緒に買おうよ！」と半分脅しました。」

2005 2006 2007 2008 2009 2010

- ・相談派遣事業
- ・居場所事業：ひろばネスト
- ・教室事業：プレイルームポップ

融資200万（NPOバンクWCB）

■ ネストキッズ館 開園  
：病児・病後児保育ケアルーム併設

■ 助成金事業：学童保育

■ 自主事業：ネストキッズ

■ 家賃等固定費を確保

運 営：NPO法人さくらんぼ  
横浜市瀬谷区三ツ境 5-14  
ラフィネエスパース 303  
TEL 045-367-7224

正 会 員：28 名  
スタッフ数：常勤 41 名、非常勤 38 名、  
ボランティア 38 名

H P：http://www.sakuranbo.or.jp/  
主 業：横浜保育室、NPO 型家庭的保育事業、つどいの広場事業、一時預かり保育室、派遣サポート・相談電話、学童保育、どろんこ遊び教室など





## 健全な組織つくりと事業のポイント

と、おどけてみせる伊藤さん。結果として680万円という金額をわずか三週間で31人から集めたのだ。それまでの地域での関係と信頼があったからであろう。

現在ではコミュニティビジネス融資やNPOバンク、労金などでNPO向けの支援メニューも用意されるようになり、さくらんぼでも必要に応じて信用金庫やNPOバンクからの借入れを行ったり、助成金による支援も受けている。

「気がつくと10年間はチャレンジの連続で、本当に休む暇さえもなかった！」と楽しそうに語る伊藤さん。「面白いしやりがいもあるからね、次から次へとスリルを追い求め、リスクを負って攻めまくるのよ。」と、さらりと言っているが、スリルといっても一般のビジネスと違い、ちゃんと地域に必要なニーズや対象（顧客）が見えている

ことが強みなのである。

元々は専業主婦である伊藤さんだが、ご主人のイギリス海外赴任時に経験したチャリティーガレージセールのたちあげが原体験となっていた。物事を仕掛け、お金やネットワークが動く事が痛切に面白いと感じたという。本来持っている事業家魂なのだろうか。そんな事業が動く快感を追い求める「攻め担当」以外に、「守り担当」「調整担当」と役割が自然とできてきた。組織として機能する仕組みを無意識に作りあげてきた仲間の存在も見逃せないポイントだろう。

もうひとつ組織運営で大きな特徴がある。それは正会員の制度である。年間12万円という高額の会費を納める正会員のほとんどが職員であり、300万円を超える会費収入（資金）が毎年生まれてくるのである。これは資金面だけではなく、職員が事業責任者の立場で地域課題解決の必要性を感じたり、経営意識を持つことにもつながっている。またその成果を職員にお返しする（共有）事が何よりも高い意識を生みだしている。伊藤さんは感じているようだ。

8人の主婦仲間が集まり、地域の声を丁寧に聴き、障がい者やひとり親家庭、外国籍を含む79人もの働きの場と地域との関わりの方が、この三ツ境周辺の小さなエリアで、子育て支援という社会課題解決型の事業が動き続けている。

## ココに注目！

Point 1

### とにかく情報とネットワークは足で稼げ！

銀行回りなど、考えていても日が暮れる。何も知らなくてもまず動いてみる事で結果もわかり次へのステップとなるのだ。

Point 2

### 社会を変える高い意識

成果をもって事業をやり遂げるのは当たり前だけではなく、次の社会のための財産づくりを意識して「価値の発見→発信→共感→制度づくり」のプロセスを社会の仕組みにすること。

Point 3

### とにかく面白がって取り組む

これだけ多くの人が関わりネットワークができていること。やはり楽しんで面白がって事業に取り組むことが必要。NPOバンクから借り入れた100万円を原資に社内コンペで事業アイデアを募り子育て応援団なんくる事業を通じてスタッフが育っている。



代表の伊藤さん。高い意識と前向きな姿勢で課題解決に取り組んでいます。

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

ワーカーズコレクティブさくらんぼ 設立

横浜保育室「保育室ネスト」開園

助成金＋自己資金240万＋私募債680万

本部機能動き出す

NPO 法人 認証

横浜保育室「保育室ネスト瀬谷」開園

融資700万（NPOバンクWCB）

# 「楽しく」「カッコよく」「かわいく」「幸せに」

## NPO法人 こども応援ネットワーク

**障** がいがあってもなくても子ども達は遊びが大好き。障がいがある子ども達と一緒に遊びたい、楽しい時間を共有したい、NPO法人こども応援ネットワークはそんな思いから生まれた。

### 子どもの「できること」を伸ばす

有限会社としてスタートしたが、「会社というだけで信用されない、信頼を得られない、活動の内容もなかなか理解されませんでした。」と理事長の佐藤洋子さんは振り返る。「最初の会員が入会するまでに何ヶ月もかかりました。持ち出しが多く、会社としては経営が成り立たない。一緒に会社を立ち上げたパートナーも去ることになり、これ以上は無理、やめるしかない、と一度は決意しました。」

そんな時に出会ったのが(独)雇用・能力開発機構（独立）の中小企業基盤人材確保助成金だ。その助成金を得て、新たに3人の社員を雇うことができ、今日一日の体験が共有できるようになって、仕事に厚みが出てき



た。そこが一つの転機だったという。

同時に活動の内容も「遊び」にシフトしていった。佐藤さんは続ける。「『できないこと』がたくさんある障がい児を『できる』ようにさせるのは難しい。『できる』ようになることを誰もが望んではいるのですが、『できる』を目標にすると本人も両親も、指導する自分たちもつらくなってしまふ。そこで、苦手なことを克服するのではなく、楽しいことを伸ばすことに目標を変えたのです。するとみんなが笑顔になりました。」

一方、障がいがありながら地域の学校に通う子ども達を支援するために学校生活支援事業も立ち上げた。学校へのアプローチは「有限会社」という法人格が邪魔になり断念。「営利目的と思われてしまいました。NPO法人であれば学校に入っていけるのでは？」という気持ちがあり、NPO法人こども応援ネットワークを設立しました。」

### こども応援ネットワークの「経営」

こども応援ネットワークの事業規模は

2005 2006 2007 2008 2009 2010

#### Andante 事業部 設置

アンダンテ有限会社より営業譲渡

アートフォーラムあざみ野「子どもの部屋」運営受託

#### vivo 事業部 設置

横浜市より指定居宅介助事業者の認定

#### 子育て・福祉の理解を深める事業部 設置

○「三ツ境養護学校 THE 体育祭“まつりをつくろう”」実施

運営：NPO法人 こども応援ネットワーク  
横浜市都筑区茅ヶ崎中央 11-5  
パスタビル 206  
TEL 045-948-4877

スタッフ数：常勤13名、非常勤 約30名、  
ボランティア 事業によりさまざま

H P：http://www.kodomo-ouen.net/

主な事業：障がいのある子どもたちの遊びを提案、障がいのある子どもたちの生活支援、地域子育て支援、子育て・福祉理解の推進





順調に上がってきている。2005年からアートフォーラムあざみ野の「子どもの部屋」、2007年には都筑区子育て支援センター「Popoia」の運営を受託。現在はアンダンテ事業部（訪問して遊びを提案）、都筑区子育て支援センターPopoia（ポポラ）、アートフォーラムあざみ野「子どもの部屋」、そして障がい児の居宅支援事業、総額で8000万くらいで動いている。「でも収支はトントンです。決算時にボーナスが出せればいいかな、というところです。」と佐藤さんは笑う。（現在の職員数は常勤職員が契約職員を入れて13人、パートタイムは約30人）

社会的な課題を解決しようという団体は、多くの場合最初はボランティアで始める。しかし、こども応援ネットワークは最

初からボランティアという形はとらず、サービスも有料、スタッフも有給で運営してきた。その信念はどこから来るのだろうか？佐藤さんは「基本的にはいただいている利用料金に見合う活動はやっているという自信があるということでしょうか。実際の活動時間以外に準備にかかる時間や移動時間等も含まれますし、親御さんへの報告や連絡、相談の時間もかなりかけています。」と話す。

### ネットワークが生み出す可能性

こども応援ネットワークは、アサヒタクシーと連携し、子育てタクシー事業も行っている。その内容は、子育て中でも気軽にタクシーを利用してもらえるよう、広報活動などの支援が中心だ。将来的には医療や福祉活動を行っている団体などに提案し、障がいのある人が保護者が介在しなくてもタクシーを利用できるようにしたいと願っているという。

また、横浜国際プールと協力しあい、「スペシャル水泳」というプログラムを毎月実施。互いの強みを生かしあい、費用も融通しあっているという。多様なネットワークが新たな可能性を生み出している。

### ココに注目！

#### Point 1 前例のないサービスを、正当な対価を得て始めるという覚悟

専門家とは違う立場で障がいのある子どもとその保護者に寄り添うという前例のないサービスを、事業の立ち上げ時から「正当な対価を得て」行うという覚悟。

#### Point 2 事業にいきる「当事者感」

専当事者の実感から生まれた「欲しいサービス」

#### Point 3 ネットワーク力

次々と生まれるネットワーク。みんなに助けられ、支えられて今日がある、という意識がさらなる展開を生み出す。

● 脚注  
新分野進出等（創業・異業種進出）に伴い新たに経営基盤の強化に資する労働者（新分野進出等基盤人材）を雇い入れた場合、または生産性を向上させるための基盤となる人材（生産性向上基盤人材）を新たに雇い入れ又は大企業等から受け入れた場合、これらの基盤人材の賃金相当額として一定額を助成する制度。参照：（独）雇用・能力開発機構 <http://www.endo.go.jp/kyomu/kyban.html>



理事長の佐藤さん（左）と事務局長の川名さん。しっかりしたパートナーシップがさまざまな可能性を生み出している。

1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004

#### アンダンテ 有限会社 設立

障がいのある子どもたちの余暇支援事業

助成金

#### NPO法人 こども応援ネットワーク 設立

学校生活支援事業

WCDM 事業

障がい児未就園待機児童支援事業

拠点 事務局の設置

# 多様な手段で収入を確保し、経費を削減する

## 信用力と仲間力で開業資金を調達する

「NPO法人さくらんぼ」は、事業開始時、金融機関からの借入に苦戦したが、現在では、横浜信用金庫が取扱う「横浜こみゆにていろん」や、中央労働金庫の「ろうきんNPO事業サポートローン」など、金融機関の融資制度が整備されてきており、また、NPOバンクなどもある。これらの活用には、継続・返済可能という点で説得力ある事業計画、収支計画などを提示することが前提となる。計画策定にあたり、公的な相談事業を活用して専門家のサポートを得るのも1つの方法である。一方、仲間達（共感者達）からの資金調達という方法もある。「NPO法人ふらっとステーション・ドリーム」は、発起人6名で650万円の資金を出し

合った。また、最終的に「NPO法人さくらんぼ」も、仲間達へ資金提供を呼びかけた。そうした資金協力は事業趣旨への賛同や、団体への信頼が前提であり、積極的な情報公開や情報発信が必要である。さらに、もう1つの資金調達手段として、NPO法人理事、スタッフ、会員等の関係者など特定の人々を対象とした私募債なども挙げられる。

## 広い視野から採算の確保を検討する

ソーシャルビジネスも、一般のビジネスと同様、継続が重要な使命の一つであり、採算の確保が大きな課題となるが、収入や費用の構造が一般のビジネスと大きく異なる。（下図参照）ビジネスとは異なる収入源として、会費・寄付金や助成金などがある。一方、費用をゼロに

したり、低減させるような協力が得られることも、ソーシャルビジネスの大きな特長である。これらの多様な組み合わせで団体運営の採算確保を検討する必要がある。

## 質の高い提供内容によって事業収入を確保する

多様な収入源はあるものの、“自前の財源”である事業収入が確保できれば、これが事業継続の安定的な基盤となる。対価をもらうにあたっては、提供内容の質・魅力の確保が絶対的に必要である。「NPO法人こども応援ネットワーク」のアンダーテ事業部は、家庭を訪問して、障がい児へのマンツーマン対応により、楽しいことを伸ばすという「遊び」に重点を置いた活動で、多くの利用者を確保している。常に利用者（顧客）目線に

### 一般ビジネス

$$\text{利益} = \text{売上高} - \text{費用}$$

### ソーシャルビジネス

利益

=

#### 多様な収入源

事業収入  
会費  
寄付金  
助成金 等

-

#### 費用

+

#### 費用をゼロとする協力

無償提供、無償貸与、ボランティア 等

立ち、充足度の高い提供内容としてきた結果である。依頼者のニーズに即した成果を出すことが、次なる依頼につながっていく。自団体の強みを発揮し、高い質の提供内容とすることで事業収入の確保を目指したい。

### 事業の組み合わせや市場拡大により採算のバランスを採る

単独の事業での採算確保が難しい場合に、複数事業の展開によってバランスを採るといった方法もある。「NPO法人でつかいそら」では、障がい児の余暇活動支援の場「おひさま」開設当初、運営の採算確保に苦労したが、その後、知的障がい者のグループホーム事業などを手掛けていく中で、団体全体での収支のバランスが確保された。平成19年4月からは、「おひさま」が横浜市障がい児居場所づくり事業の認定を受け、安定的な運営が行われている。また、「NPO法人あいあい」は、当初、病气や障がいの子どもの兄弟・姉妹と家族のサポートを目的に設立されたが、その後、活動拠

点の場の移転などに伴い、すべての子育て中の家族の支援活動を開始し、現在は「親子サポート」を目指した活動が展開されている。団体のミッションという大きな傘の下で、新事業の追加や対象市場の拡大を図ることなども、安定的な団体運営の一手段となる。

### 助成金などを有効に活用する

事業の趣旨に適合する助成制度などを有効に活用すること、事業基盤の構築や拡充などの1手段である。「株式会社K2インターナショナルジャパン」のグループでは、若者の自立支援の総合的展開にあたって、「よこはま型若者自立塾」や「南部地域ユースプラザ」など、横浜市の事業を多数実施している。さらに平成23年2月には、困難を抱える若者を支援する24時間無料相談窓口と緊急避難シェルターを開設した。これらは、横浜市との密接な連携の下で展開されている。また、「NPO法人こども応援ネットワーク」も事業基盤構築時には、人材確保助

成金を活用し、現在は、都筑区子育て支援センターの運営などを受託している。国・県や市町村などの行政による公的助成と、企業や民間財団などの民間助成を合わせるとかなりの数となる。また、現在では、行政による委託事業や協働事業、指定管理者制度など、多様な形態がある。過度な依存にならぬよう主体性を持つこと、現場の人材や、事務作業をこなす人材を確保できるなど体制整備が可能なことなどを前提として、助成制度の有効活用を図ることが望まれる。

### 協力者を得て経費を抑制する

費用の抑制につながる協力を得る事も事業採算確保の手段となる。「NPO法人WE21ジャパン」は、シヨップ運営において、市民から使用していない衣類や雑貨を寄付してもらい、これを販売して得た収益で主にアジアの人々の自立を促進するために、資金提供や交流活動、ネットワークづくりや国内市民の啓発活動を展開している。ま

た「NPO法人ふらっとステーション・ドリーム」では、野菜を無償提供してくれるなど、地域の協力体制があつて、日替わりランチの400円提供を可能としている。また、有償ボランティアやボランティアでの参加が得られれば、人件費の抑制につながる。その際、金銭的な報酬が少なくとも、「生きがいややりがいを感じられる」、「参加する人達にとつても居場所となる」など、非金銭的な報酬を返すことが必要である。金銭的・非金銭的な報酬を合わせて満足感が得られれば、安定的なボランティア参加が望める。

## まちの課題を地域の力と 地域経営の手法で解決



### 下和泉住宅Eバス委員会

老若男女が利用するコミュニティーバス

市営地下鉄下飯田駅徒歩 25 分。交通不便や高齢者の困りごとを、地域の力で解決しているまち、下和泉住宅自治会地域（970 世帯）。宅地開発から約 45 年の戸建て住宅団地では、コミュニティバスの運営、送迎活動、日常の困りごと支援、自治会館運営など様々な取り組みを実施している。

その中で、補助金等を受けず、自立運行がなされている E バス委員会について紹介しよう。

早朝 6 時 30 分、E バスは閑静な住宅街から下飯田駅に向け出発する。朝夕の時間帯で合計 18 本が運行されている。平成 11 年、市営地下鉄は戸塚駅から湘南台駅まで延伸され、それまであった路線バスは廃止または減本となった。「このままでは若者は出ていき、年寄りばかりのまちになってしまうぞ」「人もお金も物も、ここに住む自分たちの縁と自ら稼ぐことでなんとかするしかない。」危機感を募らせ「E バス委員会」を設置した。

最初に目を付けたのは、スポーツジムや運転教習所などの送迎バス方式だったが、不特定多数を対象にできない。バス停の設置は出来ない。運転手は運転以外の業務はできない。という制限があり、難しいことがわかった。しかしこれを会員制、乗降場所の目印はおかない、添乗員が同乗し会員確認を行う、という方法でクリアし、平成 14 年定期運行にこぎつけ、今に至る。

コミュニティバスは前例が少なく、道路交通法では、路線バス事業と貸切バス事業しか定めがない。ソーシャルビジネスは開拓的であるがゆえに、こういう場合も少なくないが、自立経営しながら、社会提案的に仕掛けていくやり方はとても説得力があり、社会的に大きな影響力をもつのだろう。

安定運営までには、紆余曲折があったが、「できない」理由を探すのではなく、「できるようにするにはどうしたらいいか皆で考える」方針を貫き、試行錯誤する中から成功の糸口をつかんだ成果は大きい。



# 情報を発信する

CASE  
STUDY

子育てママの心に寄り添う  
リアルタイムの情報を受発信する

NPO法人 シャーロックホームズ



# 子育てママの心に寄り添う リアルタイムの情報を受発信する

NPO法人 シャーロックホームズ

毎

週末曜日に届く「かながわ子育て  
Happy★め〜る」。「こんにちは。

毎日寒いですね。お子さん、風邪などひいていませんか・・・？」「カナさん」から届くこのメルマガは親しい友人から届いたメールのように親近感があふれている。このメルマガを配信しているのは横浜市西区を拠点に多彩な子育て支援を展開しているNPO法人シャーロックホームズ。子育て中のママやパパに対し、きめ細かい情報提供を行っている。

ガラタランドからシャーロックホームズへ

シャーロックホームズのそもそもの発端は、法人代表の今井嘉江さんの自宅がたまたま公園の前にあり、公園に遊びに来ていた子ども達やお母さん達に自宅のトイレや洗面所を貸したことがあった。それがいつの間にか地域の子ども達、お母さんたちの「たまり場」になり、自宅四畳半は子ども達の秘密基地に。「ガラタランド」という名前まで付いてしまった。

子ども達が成長するにつれ「ガラタランド」は自然消滅したが、今井さんは「自分って何なんだろう？」「妻」であり「嫁」であり「母」であるだけの自分でいいのだろうか？」と思い続けていた。さまざまな社会貢献活動やボランティアに身を投じた

2006

2007

2008

2009

2010

## NPO法人格 取得

- ベイ★キッズめ〜る配信 開始
- 放課後キッズクラブ

(相談事業) ~ 2006

- 横浜情報スポット「あ・の・ね」開設

- 金沢区メルマガ開設

文部科学省調査研究事業

- かながわ子育てHappyめ〜る配信 (かながわ子育てポジティブキャンペーン)

運営：NPO法人 シャーロックホームズ

横浜市西区南軽井沢 18-1

南軽井沢パークサイド 110

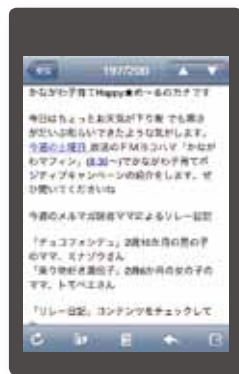
TEL 045-324-5033 FAX 045-548-4514

スタッフ数：常勤 7 名、非常勤 38 名、

ボランティア 20 名

H P: <http://sherlock.jp/>

主な事業：子育て支援事業（親と子のつどいの広場「シャーロックBABY」、横浜情報スポット「あ・の・ね」、ベイ★キッズめ〜る、放課後キッズクラブなど）、青少年健全育成事業（学習支援、就労支援）



毎週木曜日に届く「かながわ子育て Happy ★め〜る」

が自分探しを続け、それぞれ勉強にもなり充実もしていたがなかなか心から納得する場に出会えない。そんな時に脳裏をよぎったのが「ガラクタランド」だった。

「ガラクタランド」を「シャーロックホームズ」としてリオープンさせた今井さん。さまざまなワークショップを展開しながら、人と人が支えあうという関係を大切に活動を進め、生きにくさを抱えた子ども達の受入れも積極的に行ってきた。

### 響きあう子育て情報

シャーロックホームズのこのような成り立ちの背景は、現在行っている「親子のひろば」事業や放課後キッズクラブ事業、そして冒頭で紹介したメルマガによる子育て支援にも生きている。たとえば「かながわ子育て Happy ★め〜る」には読み手である子育て中の保護者が投稿できる機能があり、双方向性が確保されている。「かなはび★広場」と名づけられたこの仕組みを使い、多くのリアル・ママたちが自分の不安や悩みを打ち明け、先輩ママや保育者などがそれに応えるというネット上の「ひろば」が形成されているのである。

このメルマガ事業を担当しているシャーロックホームズ事務局長の東恵子さんも実は子育て中のリアル・ママ。特にITの専門家というわけではなく、「オモシロイ!」と思ったことはたとえ生まれたばかりの赤ちゃんを背負ってでも現場に向かい

て情報収集をし、ネットワークを広げてしまいう超行動派である。東さんが配信する当事者感あふれるメルマガは大好評で、今では上記の「かながわ子育て Happy ★め〜る」(神奈川県保健福祉局次世代育成課委託)に加え、「ベイ★キッズめ〜る」(自主事業)と「キラキラかなざわっこメール」(金沢区役所子ども家庭支援課委託)の三種類のメルマガを配信 중이다。また、今や横浜観光には欠かせないスポットとなった「横浜子どもミュージアム&モール」の中に「横浜子育て情報スポットあ・の・ね」を展開、子ども連れの旅行者にも役立つ「ママの子育て支援情報」を提供している。

### ココに注目!

Point 1

#### リアルとネットの融合

「親子のひろば」や「放課後キッズクラブ」等、人と人が集い支えあうリアルな場が根底にあり、その「場」で起きるリアルなできごとがメルマガ等の情報に反映されている。

Point 2

#### 当事者感

運営する側も子育て中であり、当事者としての感覚がすべての活動に生きている。

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

シャーロックホームズ設立

青少年の居場所・相談・学習および就労支援

親子のつどいの広場

「シャーロック BABy」開設

神奈川県フリースクール事業

○ 青少年自身によるホームページ立ち上げ

○ 「アートイベント in カンボジア」協力

# しっかりと届く情報発信の仕組を作る

誰に何を届けたいかで適切な媒体を選択する

情報が氾濫し、媒体が多様化している時代にあつて、届けた相手に着実に情報を発信するには、誰に何を伝えたいかを明確にした上で、適正な媒体を選択する必要がある。「NPO法人シャーロックホームズ」は、子育て中の母親が対象であることから、携帯メールが非常に有効に機能している。一方、同じ子育て世代でも仕事を持つパソコンを日常的に活用している層には、パソコンメールやホームページでの発信も有効だろう。また、高齢者が利用の中心となる地域交流拠点などでは、従来からの紙媒体などを活用する方が現実的である。年代や生活環境によって、情報収集をする際の手段が大きく異なってくる。IT時代だからとデジタルな方

法ばかりに注力するのではなく、情報を届けたい相手に有効に機能する方策を慎重に検討する必要がある。

必要な人材と技術を確保する

「NPO法人シャーロックホームズ」が携帯メール情報発信を開始し、充実させた原動力は、楽しんで情報発信に取り組む事務局長の存在である。鮮度高く、魅力ある情報の発信にあたっては、これが好きで取り組める人材の確保が前提となる。「NPO法人ーLOVE つづき」では、ワークライフバランス推進の中で、テレワーカーを募って質の高い人材を確保し、紙媒体やウェブサイト構築などの事業を受注している。一方、基盤となるシステム構築などの部分では、専門のノウハウを持つ団体や企業などとの連携を

図ることも1つの方法である。

「NPO法人ーLOVE つづき」は、企業を退職した人達などで構成するNPO法人の協力を得た。また、通信会社との連携によって、事業を進めた例もある。多様な視点から必要な人材と技術の確保を図ることが必要である。

多様な情報源を確保する

充実した情報発信に取り組む際、発信内容を揃える事に苦労する場合がある。「NPO法人シャーロックホームズ」のように、自らの体験に基づく情報や足で集めた情報は臨場感がある。だが、こうした方法で安定的な発信内容の確保が困難な場合は、地域の団体や機関との連携を図る方法が考えられる。「株式会社イータウン」では、学生スタッフなどによる地域内

商店の取材も重要な情報の1つとなっている。自ら情報発信を行っている商店街であれば、連携によって相互に情報交換を図り、コンテンツを入手する方法もある。逆に商店街側の情報発信に自団体を取り上げられれば、地域住民に広く自団体の事業を知ってもらう機会となる。

また「NPO法人親がめ」では、地域の子育て支援団体等をネットワークし、各々の活動を、子め隊紹介、として発信している。息切れせず情報発信を継続していくには、情報源の確保が必要である。

管理可能な範囲で双方向とする

情報の双方向性が求められる時代の中、「NPO法人シャーロックホームズ」でもネット上の広場が開設され、双方向性が確保されている。しかしながら、



誰もが書き込み自由な開放的な仕組とした場合、様々な書き込みが逆効果を引き起こす危険性にも留意が必要である。また、双方向性とした場合に、短時間での対応が求められる場合もある。こうしたことから、双方向性を検討するにあたっては、どの範囲までを参加者とするのか、また、管理を行う人材が確保できるのかといった点を詰める必要がある。単に付加価値向上を理由に、安易に双方向にすることは避けなければならない。

### 情報を受け入れてもらうための信用をつくる

ソーシャルビジネスやNPO法人といった言葉を理解する人は、まだ一部にとどまっている。会員や利用者の拡大に向けて課題となるのは、情報を受け入れてもらう前提として、信用できる団体、事業であることを、どのように伝えるかである。まず、信用ある媒体を通じての発信が有効な手段の一つとなる。「NPO法人 ふらっとステーション・ドリーム」は、全国紙

で活動がシリーズ紹介された。

広告宣伝費を使つてのPRと異なり、新聞は客観的な立場からの報道（パブリシティ）であることから、地域内の信用が得られやすい。また、行政による発信も、同じような効果が期待できる。「NPO法人 I LOVE つづき」が運営する横浜良品館は、事業決定時に、横浜市と楽天の共創プロジェクトの一つとして、両者の共同記者会見が行われた。行政の広報で団体や事業が掲載されることでも信用が得やすい。さらに、地域に根付いた団体と連携を図ることも一手段である。「株式会社イータウン」では、商店会との連名によって、地域情報の通信紙を発行した。

### わかりやすい言葉で、適切な量の情報発信をする

ソーシャルビジネスの情報発信で陥りがちなのは、「想い」が強すぎるために、難しい言葉で理念を前面に出し、細かな文字で多くの量を入れ込むという情報発信の形である。これでは、

受け手に伝わらない。チラシが捨てられないために、また、数多くあるサイトの中で目をとめてもらうためには、まず「見るレベル」での情報を大きく入れ込み、目を引くことである。冒頭から「読まなければならぬレベル」にすると、目をとめてもらうことができない。そして、読んでもらう部分でも、専門的



パンフレットスタンドも重要な情報発信ツール。  
伝えたい事をきちんと伝えるための工夫や、情報発信者とのつながりも生まれる。

な用語などを使わず、だれにもわかりやすく、伝わる文言を使うよう心がける必要がある。これは、参加をよびかけるためのチラシについても同様である。「参加してみよう、利用してみよう」と思わせるには、伝わる言葉を使って、伝わる形で情報発信をすることをこころがける必要がある。

## 思いが伝わるウェブページから生まれた 企業との協働事業



### NPO 法人 ユースポート横濱

NPO 法人ユースポート横濱は「若者の就労支援」を目的に設立された団体である。「就労支援」というと「就職できたか、できなかったか」という「0 か 1 か」だけを求めることが多く、「仕事を持たない若者」＝「働こうとしない怠け者」と判断されがちだ。「何か違うんじゃないか？」…ユースポート横濱の理事長 岩永牧人さんは、働きたくても働くことができない若者がいて、彼らはそれぞれに複合的な背景を持っていることを知り、「怠け者」と簡単にひと括りにする社会の見方に違和感と憤りを感じるようになった。「若者を専門的に支援する団体が必要だ」と痛感した岩永さんが仲間と共にこの法人を立ち上げたのが 2006 年。岩永さん 30 歳のときである。

現在はさまざまな困難を抱える若者の就労支援を個別継続的に実施する「よこはま若者サポートステーション」、不安定就労を経験し、今後正規雇用を目指していく若者への支援および職場への定着支援を行う「ユースポートステップアップ事業」、そして内閣府モデル事業・横浜市の委託事業である「パーソナル・サポート・サービス事業」の三本柱で事業を進めている。

それぞれに目ざましい成果を見せるユースポート横濱だが、このコラムでは特に「ユースポート ステップアップ事業」を取り上げたい。この事業はユースポート横濱が長年抱き続けてきた課題と企業の社会貢献事業とのマッチングにより生まれた。しかもきっかけがおもしろい。企業の方からユースポート横濱にアプローチがあったのだ。これはきわめて稀有なケースと言ってよい。たまたまその企業が不安定就労者の就労支援プログラムを探していたという幸運もあるが、ユースポート横濱の熱くかつクールな情報発信の賜物でもある。ユースポート横濱ではメディアに取り上げられる際、そのときそのときの等身大の姿を率直に見せるようにしている。うまくいっているところもあればそうでないところもある。それを素直に表現し、ウェブにもその姿を表現した結果企業の目に留まり、協働事業に発展した。

協働の相手方にキャッチしてもらえるような魅力的な情報発信、ユースポート横濱の強さはこんなところにもある。

# ネットワークを築く

CASE  
STUDY

caféから始まるおもしろまちづくり  
株式会社イータウン ◎ 港南台タウンカフェ



# café から始まるおもしろまちづくり

株式会社イータウン ◎ 港南台タウンカフェ

## 地

元県産材のスキに開かれたお洒落な雰囲気のカフェサロンで、小箱ショップやプチ教室、地域交流イベント、まちの情報誌発行などを行う港南台タウンカフェ。まちづくり事務局としての機能を担うのは、商店会とNPO、株式会社の三者連携の独特のスタイルに加えて、高校生や大学生の青年から主婦層までの幅広い市民ボランティア。そして、さらに地域の多様な市民や地域団体・事業者などが、つながり合うゆるやかなネットワークがここではじっくり醸成されている。

## 立ち上がった経緯

港南台タウンカフェのネットワークは実に多様な拡がりが見られるのが特徴的だ。2000年頃から市民が自発的に集い、市民活動の情報発信や気軽に集える場の必要性を感じてま

ちづくりフォーラム港南が中心となり、子育て支援者や、商店街、障害者支援団体、区社協職員、行政、地域住民、ボランティアアグループ代表といった多様な顔ぶれを巻き込み、まちづくり研究会やガリバーマッパイイベント、シンポジウム、一日交流交差点、まちサロンなどのイベントを通じ、参加者達が4年間にわたり描いていた地域交流拠点をつくる夢が2005年に実現したのだ。つまり自分たちの居場所はもちろんだが、地域の多様なネットワークやつながりの場をもつというミッションが、拠点というカタチになって出来上がってきたのであろう。

## 地域資源がつながるといふこと

それまでの豊かなネットワークが活かされているのはもちろんだが、タウンカフェという場ができてから、予想しなかった拡がりや湧きあがってきたという。

偶然の出会いから生まれた音楽通りinCAFÉや、学生たちのアイデアから発展したまちの情報誌発行やテント村でのキッズイベントなど数多くの活動は、タウンカフェやテント村での立ち話や、もつと×2交流ステーションのような飲み会交流会や勉強会などから生まれてくるのだ。その結果、これまで市民活動やまちづくり

2007

2008

2009

2010

2011

○ キャンドルナイト in 港南台 開始

経産省CBノウハウ移転事業

町田市CB啓発事業受託

○ よこはま CBsmiles 地域支援 拠点

補助金終了後も、自立的な運営。  
小箱ショップを中心とした情報、  
イベントなどの安定財源の確保

○ 港南区民活動支援センター プランチ事業 開始

地域経済元気づくり事業受託

(横浜市経済観光局)

コミュニティカフェやコミュニティビジネスの人材育成事業に成長。

拠点 1Fを事務所に

常 1  
非 6  
総 20

学生ボランティアが新卒で常勤スタッフとなる。ボランティア数や事業数も大幅に増加

常 2  
非 9  
総 35

○ 港南台はちみつ畑プロジェクト  
株式会社キクシマとの協働事業

運 営：株式会社 イータウン

横浜市港南区港南台 4-17-22 キタミビル 2F  
TEL 045-520-8550 FAX 045-832-3864

スタッフ数：常勤2名、非常勤10名、  
ボランティア登録約30名

H P: <http://www.e-etown.com/>

主な事業：地域ポータルサイトの企画運営、地域活性化プロデュース（コミュニティカフェ運営やサポート・支援業務、コミュニティビジネス関連）、ホームページ企画デザイン制作





などあまり意識していなかった市民が、街に関心を持つようになって、担い手に成長していくようになる。また、これまでつながりのなかった団体や事業者、行政などがつながり、あらたな動きが生まれているのである。

2007年から毎年開催しているキャンドルナイトin港南台。運営スタッフ40名、来場者625名という地域の一大イベントにまで成長したが、元々は小箱オーナーさんのつぶやきから始まった小さな種であった。地元企業である八千代ポトリーからの卵の提供や、港南台タカシマヤなどのライトオフや物品提供など関係団体・事業所約30社もの関わりが生まれ、結果として区民活動支援センターブランチャ事業と位置付けられた。立場も異なる団体がつながることで、地域の課題解決につながっていく一つの事例であろう。

### いろいろなつながりのスタイル

「そもそも色も形も違う団体同士が連携するのは難しいこと。」

なんとなく一緒に街を良くしましょう！で連携はできない」という斉藤さん。例えば商店会との関係では、事務機能の代行やテナント村の企画運営、情報発信業務などの必要なノウハウや人材がイータウンにあり、逆に、テナント村の場やブランド、地域の信頼性など商店会の強みがあり、その相互メリットを活かし合えると判断したから連携（契約）が成立したのである。

逆に、自治会など地域団体については、まちの情報誌やイベント広報、地域のお祭り参加など、ゆるやかな関係で協力したり見守ってもらうなど、様々な関係の紡ぎ方があるようだ。

### 場の持つ力と人の魅力

タウンカフェの強みは、自治会・町内会や、NPO、事業者、行政、支援機関、学校など幅広いネットワークがあり、更には主体的に関わる市民ボランティアの存在がある。

これは国や市などが策定する地域活性化連携モデル図と極めて似ており、こうした多様なセクターの連携が重要であることが実証されたように思えるが、はじめからこうしたスキームを意識していたら実現できなかっただろうと斉藤さんは言う。また、組織の関係のようにみえて、実は個人の信

頼関係の積み重ねの結果であるのだ。

こういった動きは、出会うチャンス（機会）も重要だが、一緒に面白がったり、悩み考えたり、チャンスを活かすためのコーディネート機能が重要であることは間違いないだろう。

「ネットワークが必要なのではなく、必要性があったからネットワークが生まれた」という。また「連携することで、お互いがさらに良くなると感じなければ連携の必要もないですね。」と斉藤さんは語る。

### ココに注目！

Point 1

#### ネットワークの原点は個人の信頼関係

ビビッ！と響きあうセンスを大切に、共鳴し合う何かが感じられることが連携のポイント。

Point 2

#### 同じ方向を向く関係づくりへの転換

小箱ショップや、情報誌発行、地域イベント開催など、契約関係にあるような向かい合う関係でも、時間をかけて同じ方向を向く関係づくりへシフトしていくポイント。

Point 3

#### 相手にとって何がベストかの判断

自分たちが何かしたい、ではなく相手にとって何が必要でたいせつなのかを考えること、結果として正当性と信頼性が出てくる。

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

地域情報検討会が発展し、区役所協働事業として、ころBOX（市民リポート活動）を実践（04～05年度まちづくりフォーラム港南として）

#### 個人事業で起業

港南区民会議へ公募委員として参加したり、港南区工業会会員となる。またまちづくりフォーラム港南のメンバーとなり、上大岡交流交差点の拠点づくりや地域情報検討会の呼びかけなどを通して、地域との関係づくりを行う時期

#### 株式会社イータウン 設立

#### 港南台タウンカフェ 開設 ＋港南台テント村

#### 横浜市空き店舗活用補助事業

拠点 自宅の片隅（デスクのみ）

拠点 自宅の一室（占有）

拠点 インキュベーション入居

拠点 常設：タウンカフェ（約77㎡）

常 1  
非 1  
円 3

常 0  
非 4  
円 10

○ 港南台  
国際協力まつり

# 共感できる仲間・応援団を作る

## 多様な連携先を模索する

ソーシャルビジネスの安定的継続には、多様な仲間、応援団や、理解者・協力者の確保が必要となる。「港南台タウンカフェ」も、図のように多様な人の参加や外部とのネットワークによって、場の運営が行われており、今なお、つながりは拡大しつづけている。「さわやか港南」でも、自治会や地区社会福祉協議会などの地縁組織とのネットワークが構築されている。視野を広げると、地域には多様な団体や人がいる。これらとの多様なネットワーク構築が団体運営の力となっていく。

## 事業型のネットワークと緩やかなネットワークを持つ

ネットワークという場合でも、共に事業を行っていくものと、交流レベルのものでは性質が異なる。「港南台タウンカフェ」は、(株)

イータウン、港南台商店会、まちづくりフォーラム港南、の3団体の連携によって運営されている。これは協働運営者のようなネットワーク組織であり、スペースの運営方針や、実施事業に関する検討の場などを持つ必要がある。また「有有限会社有アンド長」は、住宅展示場を会場として提供してもらい、モデル住宅内で食の事業に取り組む地域の女性達がカフェを開くといったイベントを開催した。参加女性にとっては、リスクなく実験的にカフェを運営でき、住宅展示場はカフェへの来場者にモデル住宅内に入って眺めてもらう機会が得られるというメリットがある。このような事業型の場合には、きめ細かなコミュニケーションによって、目的の共有化や、事業の進め方の調整などが必要となる。また、安定的な関係維持には、

相互メリットが享受できる仕組みとすることも必要である。

逆に緩やかなネットワークは、ざつとばらんな情報交換、意見交換から何らかの事業が生み出される可能性を有する場である。どちらのレベルのネットワークもソーシャルビジネスには重要と考えられる。

## 企業等との連携なども視野に入れる

「NPO法人こども応援ネットワーク」は、タクシー会社と連携し、子育て支援事業を行っている。これによって子育て中の人達の生活利便性を高めることができ、一方、タクシー会社は、利用者が増えるとともに、企業イメージの向上といった効果が得られる。「有有限会社有アンド長」の住宅展示場でのイベント開催や、「認定NPO法人 神奈川子ども未来ファンド」

の募金なども、企業との連携事例として挙げることができる。

これまで、ソーシャルビジネスは、企業等とのつながりを余り志向してこなかったが、ビジネスの世界が持つ専門性を活かした連携によって新たなサービスやモノが生み出されたり、また、社会貢献意識の高い企業がソーシャルビジネスの支援に乗り出すといったケースも多くなってきた。

「港南台タウンカフェ」でも、スペースの安定的維持運営のために、商店会の会員店にサポート参加を呼びかけ、余り交流のなかった事業者からも1年間1万円のサポート費用の負担の申し出を得ることができた。連携や協力を呼びかける趣旨を明確にした上で、提案書などを作成し、企業などにもアプローチを図ることなども検討したい。

## 多様な働き方や提案を受け入れる

「港南台タウンカフェ」では、地域内の主婦や高齢者、大学生、高校生など、多様な層の人達が、常勤、非常勤、ボランティア、学生インターンシップといった働きによって、スペースの運営の他、イベントや情報誌作成に参加している。「NPO法人びーのびーの」も各人に合わせた関わり方を認め、役割分担が図られている。このように自分に合った働き方で、関心ある事業に参加できることも、幅広いネットワーク構築の原動力となる。

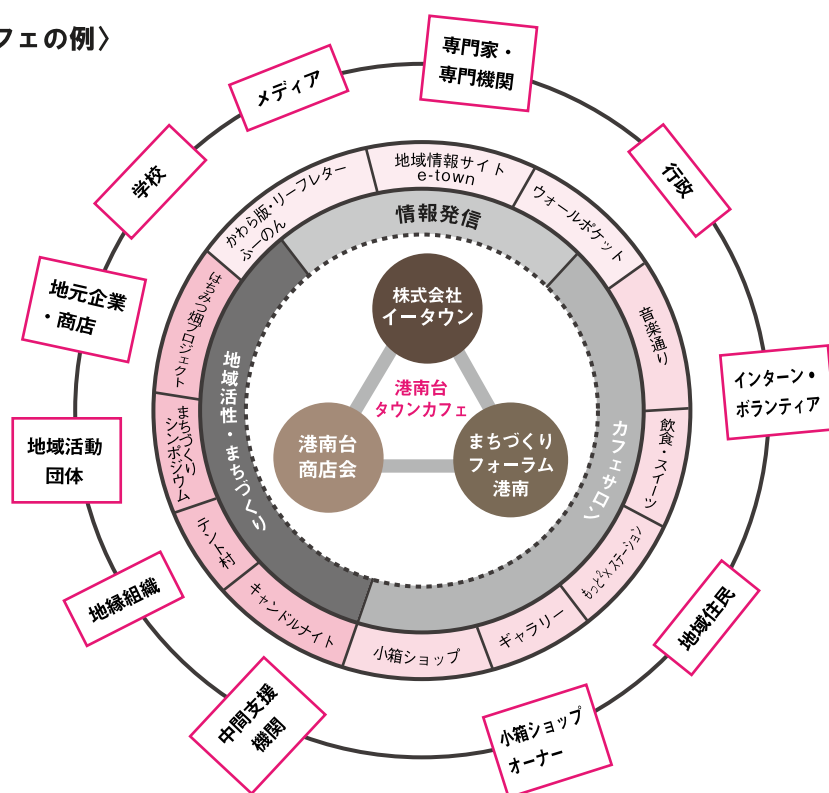
また、「港南台タウンカフェ」で実施されているイベントの中には、キャンドルナイトなど、利用者からの提案から事業化したものがある。モノが言いやすい雰囲気、そして柔軟に受け入れ、共に考える姿勢があつて、多様なネットワークから生まれたアイデアが形になっていく。

## 専門家も味方につける

専門的な知識や技術、ノウハウを持った人達を味方につけて

いる団体もある。「NPO法人あいあい」は、ないないづくしの市民グループから、必要に迫られて税理士などの専門家とのネットワークが出来上がつていった。連携相手としては、財務・経理や労務、組織マネジメントなど、団体の運営に関する人材に加え、商品づくりの際などに力が必要となるデザインの専門家などが考えられる。企業退職者の中には、これまで培った技術やノウハウを活かして、NPO法人のサポートをしたいと考えている人も多くいる。またそうしたメンバーで構成するNPO法人もある。そのような人や団体が賛同者・共感者となってくれば、ボランティア・有償ボランティアでの関わりを期待することも可能である。これら多様な人とのネットワークによって、より一層の力が生み出される。

〈タウンカフェの例〉





# ソーシャルビジネス 5つのポイント 「壁を乗り越えて」



**吉原 明香** Sayaka Yoshihara  
NPO 法人 市民セクターよこはま  
事務局長



**佐藤 洋子** Yohko Satoh  
NPO 法人 こども応援ネットワーク  
理事長



**岡部 友彦** Tomohiko Okabe  
コトラボ 合同会社 代表社員



**斉藤 保** Tamotsu Saito  
株式会社 イータウン 代表

**赤瀬 章** Akira Akase Lua Pono Communications、iSB 公共未来塾第二期修了生

**志波 薫** Kaoru Shiwa iSB 公共未来塾第三期生

## 人との出逢いが原動力

1

(吉原) 今日のみなさんお忙しい中、お集まりいただきありがとうございます。まずは自己紹介からお願いします。(佐藤) NPO 法人こども応援ネットワークの理事長をしております佐藤です。十四年間仕事を続けてきましたが、これからどういう方向に向かっていくのか模索している最中です。それが楽しみでもあり苦難でもあるというところですね。

(斉藤) 株式会社イータウン代表の斉藤です。港南台タウンカフェや地域情報のサイト運営、情報発信を、主に港南区でやっています。十年ほど前から個人事業として、二〇〇四年に法人化しました。また市民セクターよこはまの運営委員として、二〇〇七年からは横浜市のコミュニティビジネス支援事業の担当を行っており、今回のソーシャルビジネス経営分析事業にも関わっています。SB 実践者として、また支援者として、二つの立場で参加させていただきます。

(岡部) コトラボ合同会社代表の岡部です。寿町で活動をしています。コトラボという名前にしたのは二〇〇七年ですが、寿町との関わりは二〇〇四年、「さなぎ達」という NPO との出逢いがきっかけです。ファニービーという

会社の立ち上げメンバーになり、いろいろなプロジェクトを進める中で、「横浜ホテルビレッジ」という(簡易宿泊所の)空き部屋を活用しながら人の流れを作り、町の活性化を図るという活動を行ってきました。今は寿町だけでなく、まち全体について、他の団体とも関わったりしながら試行錯誤しています。市民、民間の立ち位置で、「新しい公共」と取り沙汰されている中で、思っていること、模索していることが形になりつつあり、その辺のこともお話できたらと思います。

(志波) 市民セクターよこはまでインターンをしている志波です。大学を卒業して普通に会社で働いていましたが、社会起業家になりたいという希望を持って会社を辞め、iSB 公共未来塾で勉強をしています。

(赤瀬) iSB 公共未来塾二期を終了しました赤瀬です。インターンは港南台タウンカフェでさせていただきました。その縁で今回のスパーク編集に参加させていただきました。社会起業家をめざし勉強中です。

(吉原) 市民セクターよこはまの吉原です。私自身は二十代は企業、三十代は主に社会福祉協議会、そして四十代は NPO、と三つのセクターで仕事をし、だんだん自分のやれることとやりたいことが一致してきたような





気がしています。

## 社会性と事業性の両立は ムズかしい？ 2

(吉原) さて、今日の座談会ですが、最初にもっとも難しいテーマを持ってきました。社会的な課題の解決と、事業として経営を成り立たせていく、この両立ですね。みなさんそれぞれに壁にぶち当たり、それを乗り越えたという経験をお持ちだと思いますが、その乗り越えたポイントを、事例も含めて教えていただければと思います。

(斉藤) 私の場合は、まちの中の人間関係の希薄さ、居場所のなさ、なんかつまらないよね、というところから、まずはインターネットで地域の掲示板を作るところから始めました。勤めていた会社を辞めてからのスタートで、最初は大変でした。ひとりじゃとてもできない。商店街や区役所に行っても門前払い。事業としては無理かなと考えていた頃、区民会議や工業会、そして、市民活動を行っている今の仲間たちとの出会いの中で育てていただいたという感じです。勉強会や飲み会で鍛えられました。やっぱり原点は人とのつながりですね。

(岡部) 先ほども言いましたが、寿町

との出会いは「NPO法人さなぎ」を通してです。最初から寿町をどうにかしよう、という気持ちからではなく、たまたま「さなぎ」と知り合ったことから町の状況を知り、近くに事務所を置くことになりました。まちが日常の場になったことで、徐々に問題が見えてきたのです。僕は、いつも誰かとコラボしていますね。空き部屋をもつビルのオーナーさんや「かどべや」の慶応大学の学生さん、選挙では行政やまちのおじさんたちと関わってやってきました。そうしていかないとうまくいかない。みんなに支えられたからやってこられたと思います。

(吉原) 協働しなきゃ、ではなく、そうじゃないとうまくいかなかったということですね。

(岡部) 二〇〇七年の不況のときもコラボのおかげでなんとかまりました。

(佐藤) 私の場合、起業のきっかけは自分自身が困っていたからなんです。自分自身が欲しいものをつくって、いまがある。コラボはほとんどしていません。うちの法人を利用してくれる会員のみなさんに支えられてきました。やはり前例がまったくないビジネスだったので、信用されるまでに時間がかかりました。もうだめだね、という時期が何度ありました、経済的に。そういうターニングポイントが何回か

あり、そこで一緒に仕事をしてくれる人との出逢いがあったりして、もう一回やってみよう。助成金に出会って弾みがつき乗り越えられたこともありました。そのときはボランティアやアルバイトだったスタッフを常勤で雇用出来るようになり、足場が固まりました。九時から終業時までスタッフが一緒に時間を過ごすことで、話をする機会がとも増え、それで利用者さんの信頼が深まり、会員数も増える結果になりました。そこにいたるまでが大変でしたが、あとはなんとかそれなりにやってこられています。

(斉藤) それは単純に人件費の問題ですか。

(佐藤) はい。新規事業を立ち上げた場合、新規に雇用した人材の人件費半分を助成してくれるという雇用能力開発機構の制度でした。それで正社員を三名雇うことができたのです。わたしたちの事業は、専門家がやるのとそこにクッション材が必要だった。先生と子ども、親と子ども、子ども同士、それぞれにクッションが必要。専門家は現場に行かないけれど、わたしたちが現場に出向きます。

(斉藤) ゆるい「市民専門家」が現場に出向いていて顧客の信用を得たというところが強みですね。



(吉原) 専門家とも素人と違う、どちらでもないという立場はおもしろいです。専門性はあとからついてくるものですしね。

(岡部) 大学では建築を専攻していましたが、社会に出てからは、基本的にはなんでも初めてのことが多いです。人との接し方も誰かに学べるわけではなく、いつも現場で勉強してきました。

(吉原) すべてが初めてというのは大変ですね。

### 見方を変える

## 3

(斉藤) コミュニティビジネスに共通していることは課題があり続けるとい

うことです。みんなが、それを課題だと感じていない雰囲気がある。現場の人たちを見てみると、みんなおもしろがって課題を乗り越えてきているんです。課題大いに歓迎、という捉え方ができているところは生き残っていますね。

(岡部) 確かにそうですね。僕もプロモーション映像はスキルがあつてつくっていたわけではないんです。ウィンドウズなど触ったこともない。あるとき触らざるを得ないことがあり、それを他の場面でも活用していく、というこつてあるとおもいます。

(赤瀬) 自分の専門じゃないことにトライするっておもしろいですね。専門家じゃなくてもやっていくコツのようなものつてありますか。

(岡部) 僕は、見方を変えるということに興味があります。大学院では、都市をひとつの生き物、生態系でもあるという考え方を植えつけられました。最初は空き部屋がマイナスポイントという認識だったのが実は財産とか、寿もあぶないところじゃなくて人情味があつて面白いまちとか、投票という視点で見ると六千票の大票田などなど。三年目くらいからいろんな側面が見えてきました。価値を見つけて可視化し、再価値化する。みんなが共感できることをビジュアル化して伝えるのが好き

なのかもしれません。

(吉原) その「オリジナリティ」が人をひきつけるんですね。佐藤さんも欲しいものを軽やかに形にするイメージがありますよね。みんなそう思うけどできない。佐藤さんは、それができてしまう、当たり前のように。

(佐藤) 苦手なことは全部人にやってもらってきたんです。私が苦手だったのが子育て。特に完璧主義なところがあつて、そんな自分に障がい児が生まれたのでどうしたらよいかわからない。不安でした。完璧主義者なので障がい児なら障がい児でエリートにしてやろうと思つていたりしました。それではまずいですね(笑)。苦手な部分を助けてもらわなければやれないです。うちの子どもは親と過ごすよりも他人と過ごす時間が圧倒的に長く、他人に育てられていると思います。それが彼の強みになっている。それを間近に見ているので、障がい児の親御さんに話をするとときも、「誰かにまかせちゃつてもいいんじゃないですか。」とお伝えしてき

ました。誰かに託してもいいんだ、と思つたときに親も子も楽になれる。それを手探りでやってきて、その積み重ねが法人の財産にも信頼にもなっていると思います。紙には残せないけれど、それが今まで続けてこられた秘訣かもしれないですね。わたしたちは子育て支



援センターもやっているんですが、子育てはみんな大変です。障がいがあつてもなくても。障がいだけでなくそれぞれ国籍だとか一人親だとか、かかえていることを少しずつでもいいからオープンにすることが大事なんじゃないかなあ。

(吉原) 見方を変える、ということ。つながつてきましたね。

(佐藤) 押し付けでなく、そういうお手伝いができればいいと思つています。保護者自身に氣づいてもらいたい、いろんな人がいるんだ、ということを。その機会をたくさん提供していきたいです。氣づくことでそれぞれの行動が変わってくるから。

(斉藤) 最初からそのような見方とか考え方をもっていたんですか？

(佐藤) やりながらいろんな親御さんに教えてもらったんだと思います。

(志波) 地域との関係づくり、信頼づくり、のポイントって何なんでしょう。ビジネスプランを立てて地元



（齊藤）ソーシャルビジネスの相談をやっていたときに、地域のお困り事を

の現状や課題そのものを把握されていなかったからです。既に同じような支

たが、そういうことじゃない。困っている人は誰か、支えている人は誰か、

（吉原） 自立的にやっていきますが、地域のことを教えてください、という

（斉藤）子育て拠点と連携したいとか、商店会とマッチングしたい、という人

は多いけれど、連携が目的になってしまいうと本筋から外れてしまうのではな  
いかと思います。やってみて、困った  
時やダメになったときに協力してほし  
い、という流れにならないとうまくい

（岡部）また、タイミングというものもあると思うんです。ぱっと行っちゃうこともある。

（岡部）僕は現場に行った方がいいと思います。自分もそうでしたが、興味

## 行政と中間支援機関の4

## 4

（佐藤）夢を持ってやっているのだから、業者として付き合うみたいなの（行政の）担当者にとると辛いですね。官から民へという流れの中で、それについて

（斉藤）そこで、中間支援機関の役割はとても重要になってくると思うんで

（岡部）同感ですね。最近思うのは、家の中が「自分の空間」、その外は、

こが新しい公共の考え方だと思うんです。自分が生活している環境について

は意見を言っているんだ、と思えるようになってきました。そうすると横浜を自治する機関がひとつだけ、というのはどうなのか疑問に思えてきた。本当の新しい公共は、行政主導では無

い事業体をつくらなければならない。今の中間支援組織は何と何の中間支援なのかよく分からない気がします。市民活動や市民の声を吸い上げ発信していく機能とか、持続的な活動を増やしていくインキュベート機能なのかなど、もっと明確な見え方も必要なのかな

（斉藤）現場に寄り添えていないんですね。動ける人材にお金がつかない。

（吉原） ボランティアコーディネーター役を果たそうと思ったら、現場が大好き

さて、今の時代、多くの団体が何らかの壁、次のステップを模索している

（岡部）僕は特にストレスは感じていないかなあ。壁じゃないけど、これって

どうなんだろう、と思うようなことがあるときはいろんな人に話を振っていきますね。話すことで共感者が増えるみたいな。みんなで解決していく感じでしょうか。

（斉藤）相談できる人が多いと自然と共有されますね。地域の困り事を共有する、これがキーワードかな。地域の困り事って自分たちの課題なんだけど、社会の課題でもあるんですね。そのこととは共有していかないと。小さな組織だけでは解決できない。行政も中間支援機関も使うという発想が大事です。





## 48



## 支援機関リスト

ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスに関連する支援機関の紹介です。  
このほか、ソーシャルビジネス全般に関しては、ソーシャルビジネスネット（<http://www.socialbusiness.jp/>）などが参考になります。

### 〈民間の支援機関（ソーシャルビジネス・コミュニティビジネス、市民活動）〉

■ NPO 法人 アクションポート横浜 TEL 045-662-4395	〒 231-0062 横浜市中区桜木町 1-1-56 みなとみらい 21 クリーンセンタービル 5 階 横浜市民活動支援センター内 市民活動共同オフィス事務スペース A-1 <a href="http://actionport-yokohama.org/">http://actionport-yokohama.org/</a> <a href="http://www.yokohama-cb.com/top">http://www.yokohama-cb.com/top</a> (横浜コミュニティビジネス応援事務局)
■ NPO 法人 市民セクターよこはま TEL 045-222-6501	〒 231-0013 横浜市中区住吉町 2-26 洋服会館 2F <a href="http://www.shimin-sector.jp/">http://www.shimin-sector.jp/</a> <a href="http://www.cbsmiles.jp/">http://www.cbsmiles.jp/</a> (よこはま CBsmiles)
■ NPO 法人 まちづくり情報センターかながわ (アリスセンター) TEL 045-212-5835	〒 231-0001 横浜市中区新港 2-2-1 横浜ワールドポーターズ 6F NPO スクエア内 <a href="http://www.jca.apc.org/alice/">http://www.jca.apc.org/alice/</a>
■ 認定NPO法人 神奈川子ども未来ファンド TEL 045-212-5825	〒 231-0001 横浜市中区新港 2-2-1 横浜ワールドポーターズ 6F NPO スクエア内 <a href="http://www.kodomofund.com/">http://www.kodomofund.com/</a>
■ NPO 法人 ETIC. (エティック) TEL 03-5784-2115	〒 150-0041 渋谷区神南 1-5-7 APPLE OHMI ビル 4 階 <a href="http://www.etic.or.jp/yokohama/">http://www.etic.or.jp/yokohama/</a> (横浜社会起業応援プロジェクト)
■ 公益財団法人 起業家支援財団 TEL 045-263-9222	〒 231-0015 横浜市中区尾上町 5-80 神奈川中小企業センタービル 906 <a href="http://www.shienzaidan.or.jp/">http://www.shienzaidan.or.jp/</a>
■ 広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会 (事務局・NPO法人 コミュニティビジネスサポートセンター) TEL 03-5259-8091	〒 101-0054 東京都千代田区神田錦町 3-21 ちよだプラットフォームスクエア A205 <a href="http://www.k-cb.net/">http://www.k-cb.net/</a>

### 〈公設の支援機関〉

■ 財団法人 横浜企業経営支援財団 (IDEC) TEL 045-225-3714	〒 231-0011 横浜市中区太田町 2-23 横浜メディア・ビジネスセンター 7F <a href="http://www.idec.or.jp/cb/">http://www.idec.or.jp/cb/</a>
■ 男女共同参画センター横浜 女性起業 UP ルーム TEL 045-862-4749	〒 244-0816 横浜市戸塚区上倉田町 435-1 <a href="http://www.uproom.info/">http://www.uproom.info/</a>
■ 横浜市民活動支援センター TEL 045-223-2666	〒 231-0062 横浜市中区桜木町 1-1-56 みなとみらい 21 クリーンセンタービル 4F・5F <a href="https://opencity.jp/yokohama/">https://opencity.jp/yokohama/</a>
■ かながわ県民活動サポートセンター TEL 045-312-1121	〒 221-0835 横浜市中区神奈川区鶴屋町 2-24-2 <a href="http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/02/0051/">http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/02/0051/</a>
■ アーツコミッション・ヨコハマ TEL 045-227-7322	〒 231-8315 横浜市中区本町 6-50-1 <a href="http://www.yaf.or.jp/artscommission/">http://www.yaf.or.jp/artscommission/</a>

### 〈行政機関のソーシャルビジネス支援担当部署〉

■ 横浜市 経済観光局 経営・創業支援課 TEL 045-671-4236	〒 231-0017 横浜市中区港町 1-1 <a href="http://www.city.yokohama.jp/me/keizai/sogyo/social/">http://www.city.yokohama.jp/me/keizai/sogyo/social/</a>
■ 神奈川県 商工労働局 産業部 産業活性課 (新産業振興グループ) TEL 045-210-5560	〒 231-8588 神奈川県横浜市中区日本大通 1 <a href="http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/sangyo/cb/sousyutsu/cb2.htm">http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/sangyo/cb/sousyutsu/cb2.htm</a>
■ 経済産業省 関東経済産業局 産業部 流通・サービス産業課 コミュニティビジネス推進チーム TEL 048-600-0344	〒 330-9715 埼玉県さいたま市中央区新都心 1-1 さいたま新都心合同庁舎 1 号館 <a href="http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/">http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/</a>

## 協力団体一覧

横浜市内で活躍しているソーシャルビジネス事業者の一部をご紹介します。  
本誌発行にあたりアンケートやヒアリング調査の結果など参考とさせていただきました。

■ NPO法人 あいあい	<a href="http://aiai.kenkenpa.net/">http://aiai.kenkenpa.net/</a>
■ NPO法人 I LOVE つづき	<a href="http://webtown-yokohama.com/ilt/">http://webtown-yokohama.com/ilt/</a>
■ 有限会社 有アンド長	<a href="http://www.dassama.com">http://www.dassama.com</a>
■ 株式会社 イータウン	<a href="http://www.e-etown.com/">http://www.e-etown.com/</a>
■ NPO法人 五つのパン	<a href="http://homepage2.nifty.com/five-breads/">http://homepage2.nifty.com/five-breads/</a>
■ NPO法人 WE21 ジャパン	<a href="http://www.we21japan.org/">http://www.we21japan.org/</a>
■ NPO法人 親がめ	<a href="http://oyagame.web.fc2.com/">http://oyagame.web.fc2.com/</a>
■ 認定NPO法人 神奈川子ども未来ファンド	<a href="http://www.kodomofund.com/">http://www.kodomofund.com/</a>
■ 株式会社 K2インターナショナルジャパン	<a href="http://www.k2-inter.com/">http://www.k2-inter.com/</a>
■ NPO法人 こども応援ネットワーク	<a href="http://www.kodomo-ouen.net/">http://www.kodomo-ouen.net/</a>
■ コトラボ 合同会社	<a href="http://koto-lab.com/">http://koto-lab.com/</a>
■ NPO法人 さくらんぼ	<a href="http://www.sakuranbo.or.jp/">http://www.sakuranbo.or.jp/</a>
■ NPO法人 さなぎ達	<a href="http://www.sanagitachi.com/">http://www.sanagitachi.com/</a>
■ さわやか港南	<a href="http://www.kounan-portal.com/3242/">http://www.kounan-portal.com/3242/</a>
■ 下和泉住宅Eバス委員会	
■ NPO法人 シャーロックホームズ	<a href="http://sherlock.jp/">http://sherlock.jp/</a>
■ NPO法人 でっかいそら	<a href="http://www.dekkaisora.jp/">http://www.dekkaisora.jp/</a>
■ NPO法人 びーのびーの	<a href="http://www.bi-no.org/">http://www.bi-no.org/</a>
■ NPO法人 ふらっとステーション・ドリーム	<a href="http://www16.ocn.ne.jp/~furatto/">http://www16.ocn.ne.jp/~furatto/</a>
■ NPO法人 ユースポート横濱	<a href="http://www.youthport.jp/">http://www.youthport.jp/</a>
■ NPO法人 ワーカーズ・コレクティブ 樹	<a href="http://www.npo-arbre.jp/">http://www.npo-arbre.jp/</a>
■ NPO法人 ワーカーズわくわく	<a href="http://www.wakuwaku-seya.com/">http://www.wakuwaku-seya.com/</a>

(50音順、2011年3月現在)

#### 編者紹介

吉原 明香

川崎 修

太田 由紀枝

斉藤 保

為崎 緑（中小企業診断士）

赤瀬 章

山村 隆太

塚原 祥子

## SPARK ソーシャルビジネス 経営ノウハウ ハンドブック

発行元

横浜市経済観光局 経営・創業支援課

平成 23 年 3 月発行

〒 231-0017 横浜市中区港町 1-1

TEL:045-671-4236



企画・取材・編集

特定非営利活動法人 市民セクターよこはま

〒 231-0013 横浜市中区住吉町 2-26 洋服会館 2F

TEL : 045-222-6501 FAX : 045-222-6502

<http://www.shimin-sector.jp/>



