

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

— 燈 照 隅。 —

それぞれの "SPARK" へ向けて



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]

10 08 解説 個性を活かし、リーダーシップを發揮する

column

関わる人が「びのび」と働ける場をつくる

NPO法人 びのびーの

[港北区]

11 組織を作る

12 15年間かけ、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（アーブル）

[金沢区]

14 解説 しっかりと立上げ、持続可能な組織を作る

column

「ようかん型組織」が支える地域の居場所

NPO法人 ふらつとステーション・ドリーム

[豊島区]

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

column

子どものさまざまな事情に応える、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

[渋谷区]

25 持続可能なお金の流れを作る

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 さくらんば

[渋谷区]

「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]

「解説 多様な手段で収入を確保し、経費を削減する
NPO法人 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

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

[中区]

34 解説 しっかりと届く情報発信の仕組を作る
NPO法人 ユースポート横濱

[中区]

39 ネットワークを築く

36 38 cafe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]

40 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]

42 解説 共感できる仲間・応援団を作る

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」

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。／

では、ソーシャルビジネスにとつての成
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。
言葉はたやすいが、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

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、戸惑つてい
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。

ソーシャルビジネスを経営する

得……。ソーシャルビジネスの事業体の經營には、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」

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
こう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。

今よりもちょっ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



寿町とNPO法人さなぎ達

「なぜ、さなぎ達やさなぎの食堂があるか、ボクたちには正直よく分からないです。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、 $200 \times 300\text{m}$ 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、職と食を担つ

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

無料医療相談 開始

月2回

寿みまもりボランティア（KMVP）事業事業 開始

運営 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





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。

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ことが重要な課題だ。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

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。

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ことが重要な課題だ。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

て、いざ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。

「こここの仕事は、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ね。楽じゃないですし。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、いまの仕事を専任している。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な要素が多分にある」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。

「こここの仕事は、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ね。乐じゃないですし。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、いまの仕事を専任している。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な要素が多分にある」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。

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で旅立つ準備をしている。

「こここの仕事は、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ね。乐じゃないですし。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、いまの仕事を専任している。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な要素が多分にある」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。

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



①
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、さまざまなりスクを負う覚悟と、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 びーのびーの」なども、上下の垣根がなく参加する人の自律性に任せることで組織の形である。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發揮すればよい。一方、リーダーだけですべてを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、皆でやつ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、リーダーに必要となるのが、「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う力である。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、サポートーになつていくとい

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てしまふ中につつ、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、一步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、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「自立支援」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。

自らが楽しみつつ、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一つである。「NPO法人びーのびーの」では、その人の得意分野を生かした役割分担によって、参加者がやりがいを感じつつ高度な仕事が実現している。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、主体的に動ける場を作ることなどが大切で

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、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法人など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行して、ベテランがやることを

見るリベテランの手伝いをする
リベテランが見守る中で主体となつて動く、独立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、仕事の一一定の目標を定めておき、これが達成できた時に入ステップアップできるといつ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「ワーカーズわくわく」や「NPO法人「ワーカーズ・コレクティブ樹」でそうした表彰が行

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、事業の拡充に支障を来たすことがある。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で

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多く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ける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。

関わる人が“のびのーび”と 働く場をつくる



NPO 法人 びーのびーの

「びーのびーの」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。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。

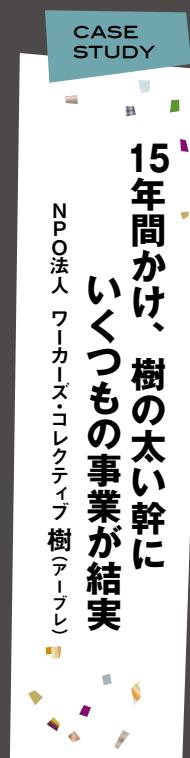
例えば、仕事を振るときに上から下へ命令するというやり方をしない。仕事の分担は基本的にそれぞれの自己決定に任せられているという。びーのびーのには家事をしながらバリバリ働く場が欲しい人、時間は

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、苦労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事も多くあり、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ならではないだろうか。

組織を作る



15年間かけ、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、障がいがあつても、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人の主婦が集まつた事が始まり。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く。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。

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・コーディネーティング 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、「あつたらいいな」と思える事をお互いの気持で創つ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。

それぞれの夢を語り合うことからのスタート

地域ニーズに応える形で段階的に事業を拡大

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

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、一緒に支え合つていくという理念が地

**理事会・経営会議の機能發揮と
事業ごとの結束力**



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に耳を傾けていると、家事支援に行く先で食事作りの依頼が多かつたことから、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。その後、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つた拠点を移転し、現在の戸建て住宅を借りるに至つた。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。

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、アーブレでは、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、事業責任者が集まつての経営会議と、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つてている。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している。経営会議によつ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つた。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团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

アーブレの理事会などで、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、これはアーブレが強い責任感と、きめ細かな事務管理の必要性を常に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つとつた事業を行うことの重さをしきりと受け止め、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。

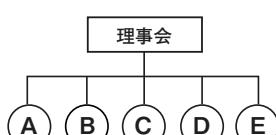
つつある中で、次なる課題として、次世代へのバトンタッチが検討されている。2010年9月に発行された15周年記念誌に掲載された理事長の言葉に「樹を次の世代に引き継ぎ、樹が安心の樹になる事が樹の責任だと思っています」という一文がある。「自分らしく自分の家で暮らし続けるための地域福祉」をつなぐための体制構築、そして、その維持継続が目指されている。

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

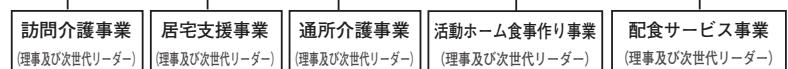


>>...>>

〔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



しつかり立上げ、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つた。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、先頭に立つて準備を進めた。ただし、その周りに想いを共有しつつ同

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、組織に対する信頼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、各自の特性を踏まえて最適な法人形態を選択する。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

た組織形態を選択する

次に実際の事業運営にあたつては、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)

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

バーやヨコに並ぶ関係の③の形態を探っていたが、現在では、事業単位での運営とし、各事業は、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

事業の性質やステージに適合し

(図2参照)

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は、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。

計画的に世代交代を進める

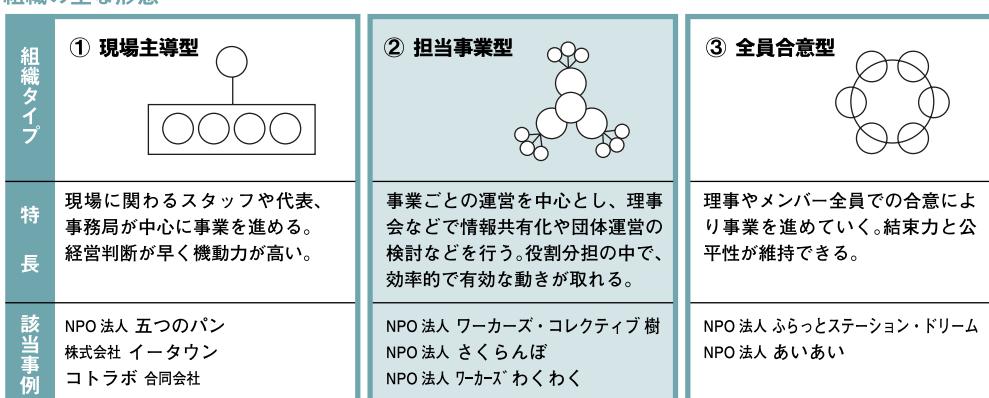
中長期にわたって安定的に団体を存続させるには、世代交代が必要だが、立上げ時のリーダーが長期間組織を担い、突然の状況変化に慌てるケースが見受けられる。次代への継承は、継ぐ側も準備を要することなどから、計画的に進める必要がある。例えば、サブリーダーという役職を作り、一定の権限を付与してリーダーとしての自覚を促すとともに、その人を組織全体が次代のリーダーとして認められる環境を作りだすことなどが考えられる。権限と責任を一度に引き渡すのではなく、計画的、段階的に移行させることが、世代交代を円滑に進めるポイントと考えられる。

(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	一	10人以上	1人以上	1人以上	2人以上
設立費用	一	一	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	一	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



“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。宣時になると、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様と会話を交わす、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。

たくさん的人がちょっとずつかかりわると、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、毎日のように何らか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。たくさんのスタッフがか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 街を元氣にしていくこう

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。どちらかといふ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つた光景である。

こうした外国人や若い女性が街にやつてくる理由として、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!!」や「スーパーカフェアーナーキーママSHALL WE „KIMONO“?」、「ワシコイン英会話教室」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つていても見逃せないだろう。

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

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む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きたという点は重要であろう。

他にも、住民が少しづつ距離を縮めている事例としては、選挙啓発キャラバンや、ホステルの屋上菜園設置やバーベキュー等数多くあり、いずれも社会に关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。

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「一坪縁台」プロジェクト

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
H P:<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を考えるのではなく、医療費などの社会保障費を、健康によることによって「社会的なコストを下げる」と加えて、「多様な働き方(居場所)(やり甲斐)を創っていく」とことで、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ます。若い人達と交流したいと思っているおじさんもいる。縁台を造ったり、朝市と一緒にやつたりすることを介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のである。

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步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なう「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、そこには人情味の溢れる人たちがいた、といふ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

ここは、横浜市の「地域活動支援センター」とい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いイメージがあつた障がい者の働きの場だが、「マローンおばさんの部屋」は一般的のお客様がお茶を飲むカフェで

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「マロンおばさんの部屋」だ。

障がい者がフツーに 関わること

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つた。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
出会おう！

あすずどう
美篤堂との出会い

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**

運営: NPO法人五つのパン
横浜市都筑区仲町台 1-24-17
フォートレスニイヤ 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「コミュニティイ
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

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、

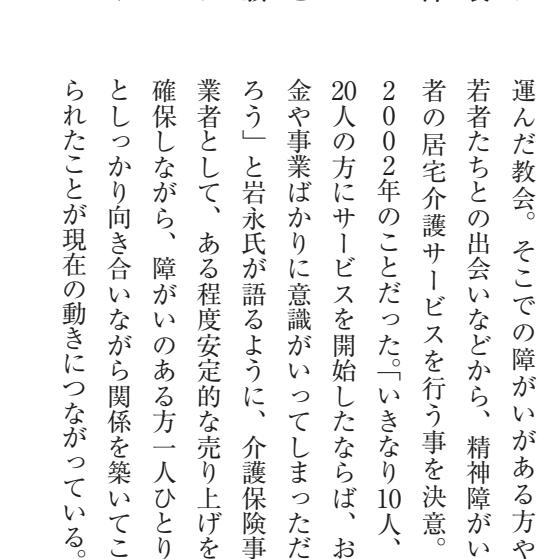
浜市営地下鉄ブルーライン仲町台駅から徒歩2分。明るい陽射しが

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。商社時代に見も心も疲れ果てて足を運んだ教会。そこで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つただろう」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つかり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。





の接点が持ちづらく、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



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付きあげる姿勢と、たゆまない学びの努力の結晶が感じられる。

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ヶ月分の計上）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。

ココに注目！

Point 1

畠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、なつ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、専門業者である美篶堂から受けたこと + 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

当事者性を大切にした組織づくり

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250万円を集めれる。

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、とにかくアプ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+美篶堂+港南台タウンカフェへのアプローチなど



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

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 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あ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。

敷居が低く、快適な空間で利用者を確保する

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一つは、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。「地域貢献・社会貢献が的なのだから」というところに

甘えてしまって、商品が在庫となつ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。

「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。地域のたまり場となるには、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

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「コミュニケーションカフェ」といった表示ではなく、「一

見すると通常のカフェである。

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、

多様な人が集ま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」とが難しい場合などには、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。

提供する側、提供される側の 双向性

ソーシャルビジネスでは、人の関係性の間の敷居が低い」と

が、持続・拡大のポイントの一つとなる。「NPO法人 びーのびーの」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つており、「コトラボ 合同会社」でも、地域住民との距離が少しづつ縮まり、活動の主体となりつつある。このように、提供内容を間にじて、向き合うのではなく、同じ側に回れる環

たっては、過度な依存にならぬよう、留意も必要とされる。

境を整えることが、より多くの人の力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、買いやしい、利便しやすい、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、コーヒーデヤ小箱ショップ（レンタル棚）の料金改定を行つた。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。



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

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法人ワーカ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。ワーカーズわくわくは、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、対症象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

- 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

CASE STUDY

「樂ひく」「カツ」「よぐ」「かわいく」「幸せに」

NPO法人 こども応援ネットワーク



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ヤ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、子育て期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く。

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つたり、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

開業当初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のらなかつた。銀行からの借り入れが難しいと悟つたが、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、夢と一緒に買おうよ！」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：ブレイルームポップ

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
ラフィニエスパース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/>
主な事業：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、どんこ遊び教室など

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つたからであろう。

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バンクからの借り入れを行ったり、助成金による支援も受けている。

健全な組織づくりと事業のポイント

「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つた！」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リスクを追い求め、スリルを追い求め、次から次へとさらりと言つてのけるが、スリルといつ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る。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。本来持つ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と伊藤さんは感じているようだ。

寧に聞き、障がい者やひとり親家庭、外国人籍を含む79人の働きの場と地域との関わりの場が、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。



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。

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には当たり前でだけではなく、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ィ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。

1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004

ワーカース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)

「楽しさ」「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

障がいがあつてもなくと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、「会社ということで信用されない、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が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う。

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しました。NPO法人であれば学校に入つていかれるのでは?」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

順調に上がっている。2005年からアートフォーラムあざみ野の「子ども部屋」、2007年には都筑区子育て支援センター「Popola」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「Popola」（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80000万くらいで動いている。でも収支はトントンですよ。決算時にボーナスが出せばいいかな、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？佐藤さんは「基本的にはいただいていれ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、アサヒタクシード連携し、子育てタクシード事業も行っている。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、横浜国際ブールと協力しあい、「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

事業に生きる「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している。

●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：独立雇用・能力開発機構 <http://www.ehogo.jp/gomukiban.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 有限公司 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

↑ 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「横浜こみゅにいろいろ」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）から資金調達という方法もある。

「NPO法人 ふらつとステーション・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

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」のアンダンテ事業部は、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

したり、低減させるような協力が得られる」ととも、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

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

一般ビジネス

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

ソーシャルビジネス

$$\text{利益} =$$

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。自団体の強みを發揮し、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探る

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つてバランスを探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、病気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」を目標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も、事業基盤の構築や拡充などの1手段である。「株式会社K

のグループでは、若者の自立支援の総合的展開にあたつて、「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ものなどを前提として、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、ショッピング運営において、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

た「NPO法人ふらつとステーション・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便となった。「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。

最初に目をつけたのは、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と、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、社会的大きな影響力をもつんだろう。

安定運営までには、糾余曲折があったが、「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

毎週木曜日に届く「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開催している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。

ガラク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だった。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。「ガラクタランド」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「ガラクタランド」は自然消滅したが、今井さんは「自分で何なんだろう?『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。さまざまに社会貢献活動やボランティアに身を投じな

2006

2007

2008

2009

2010

NPO法人格取得

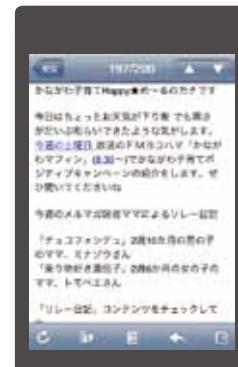
- ベイ★キッズめ～る配信開始
- 放課後キッズクラブ
- 横浜情報スポット「あ・の・ね」開設
- 金沢区メルマガ開設

(相談事業) ~ 2006

文部科学省調査研究事業

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
HP:<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」

がら自分探しを続け、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開催しながら、人と人が支えあうという関係を大切にした活動を進め、生きにくさを抱えた子ども達の受け入れも積極的に行ってきた。

書きあう子育て情報

シャーロックホームズのこのようなり立ちの背景は、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。「かながわ★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!」と思つ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出向い

て情報収集をし、ネットワークを広げてしまふ超行動派である。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」（金沢区役所こども家庭支援課委託）の三種類のメルマガを配信中だ。また、今や横浜観光には欠かせないスポットとなつた「横浜こどもミュージアム＆モール」の中に「横浜子育て情報スポット『あ・の・ね』」を開設、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!

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、人と人と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。

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

○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

親と子のつどいの広場 「シャーロック BABY」開設

神奈川県フリースクール事業

しつ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って、届けたい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て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。

—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I-LOVEつづき」は、企業を退職した人達など構成する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、こうした方法で定期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。

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場合は、「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、

図る」とも一つの方法である。

「NPO法人I-LOVEつづき」は、企業を退職した人達など構成する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。

商店の取材も重要な情報の一つとなっている。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が取り上げられれば、地域住民に広く自団体の事業を知つ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、各自の活動を「子がめ隊紹介」として発信していく。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。

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必要がある。

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、信用でかかる团体、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 フラットステーション・ドリーム」は、全国紙

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必要がある。

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。

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、難しい言葉で理屈を前面に出し、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、

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。

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

受け手に伝わらない。チラシが捨てられないために、また、数多くの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「読まなければならないレベル」にすると、目をとめて読んでもらう部分でも、専門的

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、参加を呼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することをこころがける

で活動がシリーズ紹介された。

広告宣伝費を使っての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。これから、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－LOVEつづき」が運営する横濱良品館は、事業決定時に、横浜市と楽天の共創プロジェクトの1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。



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。

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」＝「働くことしない怠け者」と判断されがちだ。「何か違うんじゃないかな?」…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について、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ある。

ネットワークを築く



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

元県産材のスギに囲ま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際に多様な拡がりがみ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、ボランティアグループ代表といった多彩な顔ぶれを巻き込み、まちづくり研究会やガリバーマップイベント、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グ、拠点というカタチになつて出来上がってきたのである。

地域資源がつながるというコト

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が、タウンカフェという場ができるから、予想しなかつた拡がりが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in CAFEや、学生たちのアイディ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

○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

拠点 1F を事務所に

(常)1
(非)6
(合)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

町田市 CB 啓発事業受託

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。

○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つた市民が、街に関心を持つようになつたり、扱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つた団体や事業者、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つた小さな種であつた。地元企業である八千代ポー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・プランチ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。

などあまり意識していなかつた市民が、街に関心を持つようになつたり、扱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つた団体や事業者、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。

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」という齊藤さん。例えば商店会との関係では、事務機能の代行やテント村の企画運営、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つてもらうなど、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つただろうと齊藤さんは言う。また、組織の関係のようにみえて、実は個人の信

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」という齊藤さん。例えば商店会との関係では、事務機能の代行やテント村の企画運営、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。

こういった動きは、出会うチャンス（機会）も重要だが、一緒に面白がつたり、懶み考えたり、チャンスを活かすためのコ一

「ネットワークが必要なのではなく、必要性があつたからネットワークが生めた」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。」と齊藤さんは語る。

「ネットワークが必要なのではなく、必要性があつたからネットワークが生めた」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。」と齊藤さんは語る。

こういった動きは、出会うチャンス（機会）も重要だが、一緒に面白がつたり、懶み考えたり、チャンスを活かすためのコ一

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、共鳴し合う何かを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ついてくる。

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じて、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 m²）



○ 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
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。

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「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。

相互メリットが享受できる仕組とすることも必要である。

逆に緩やかなネットワークは、ざつくばらんな情報交換、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。

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「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。

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いる。

「NPPO法人こども応援ネットワーク」は、タクシー会社と連携して、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つ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。「港南台タウンカフェ」は、株法人神奈川子ども未来ファンド

企業等との連携なども視野に入れる

の募金なども、企業との連携事例として挙げができる。

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が多くなっている。

の募金なども、企業との連携事例として挙げができる。

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、学生インターナ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。

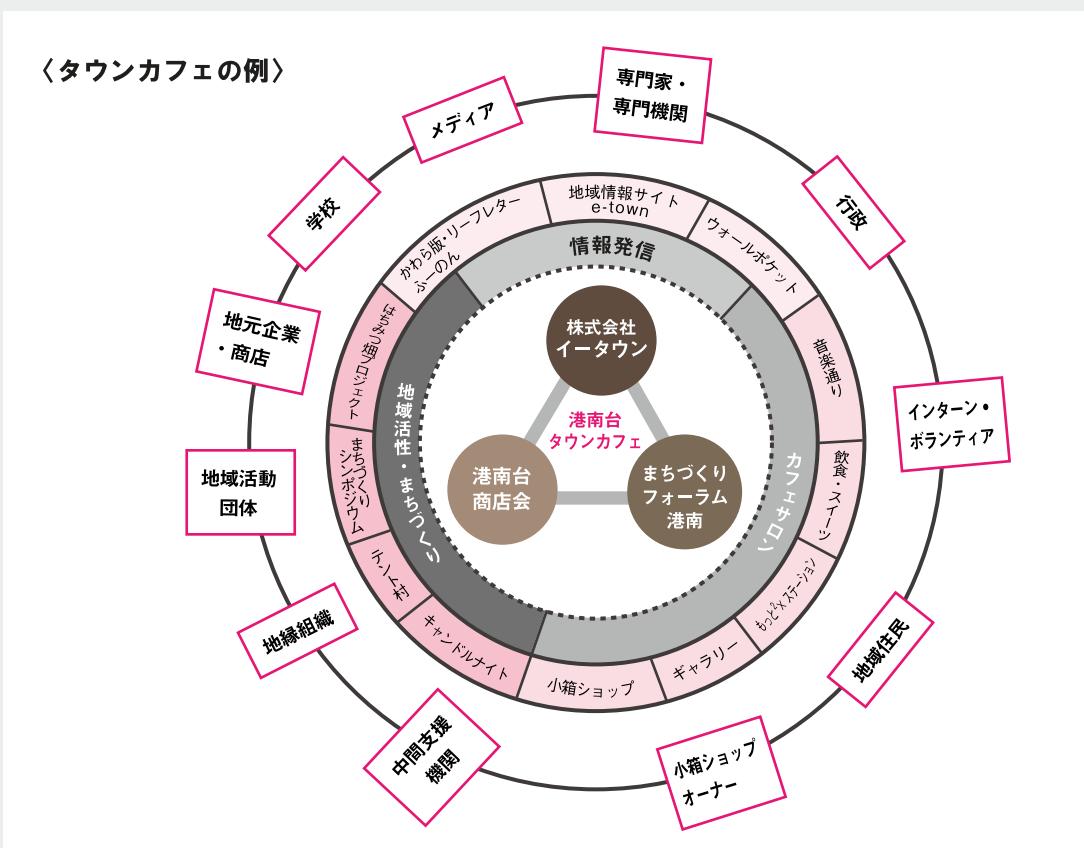
また、「港南台タウンカフェ」で実施されているイベントの中には、キャンドルナイトなど、利用者からの提案から事業化したものがある。モノが言いやすい雰囲気、そして柔軟に受け入れ、共に考える姿勢があつて、多様なネットワークから生まれたアイデアが形になっていく。

いる団体もある。「NPO法人 あいあい」は、ないないづくり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、これまで培つ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。これら多様な人のネットワークによつて、より一層の力が生み出される。

また、一港南台外ウェンガフエで実施されているイベントの中には、キヤンドルナイトなど、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つていく。

専門家も味方につける

専門的な知識や技術、ノウハウを持つた人達を味方につけて



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 Satah

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



齊藤 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

人の出逢いが原動力

1

（吉原）今日は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ことですね。

（齊藤）株式会社イータウン代表の齊藤です。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、「浜ホステルビレッジ」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、その辺のことでもお話を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ん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。インターんは港南台タウンカフェでさせていただき、その後のご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てきて、だんだん自分のやれるこ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つてきました。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。

(齊藤) 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ことから始めました。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。ひとりじやとしてもできない。商店街や区役所に行つても門前払い。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、市民活動を行つ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つたことで、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」の慶應大学の学生さん、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。そうしていよいようまくいかない。みんなに支えられたからやつてこられたと思います。

(吉原) 協働しなきや、ではなく、そうじゃないとうまいかなかつ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なりました。

(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持つて、いることがある。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の出逢いがあつたりして、もう一回やつてみよう。助成金に出会つて弾みがつき乗り越えられたこともあります。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と一緒に時間を過ごすことで、話をする機会がとても増え、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。

(齊藤) 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、専門家がやるところと親がやるところの間にあります。そこにクッショニン材が必要だった。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ニンが必要。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。

(齊藤) ゆるい「市民専門家」が現場に出向いていつて顧客の信用を得たとうとうといふのが強みですね。



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いると、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いていたわけではないんです。ウイ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、といふことっ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「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、都市をひとつ生き物、生態系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つ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って、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。不安でしたね。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っていました。それではまずいですね(笑)。苦手な部分を助け家じゃなくてもやっていく「ツ」のよう

の子どもは親と過ごすよりも他人とすこ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つていて。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、「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つていいと思います。紙には残せないけれど、



(吉原) すべてが初めてというのは大変ですね。(岡部) 保証がないんです。専門家だとあるんですけど。

(吉原) 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

見方を変える

3

(齊藤) 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

持つていってもダメなのかな、という気がしてきました。

(齊藤) ソーシャルビジネスの相談をやっていたときに、地域のお困り事支援をしたい、という方が見えられました。パワー・ポイントを大量に持つて理念やら何やらを説明されるのですが、やめたほうがいいのではないかとアドバイスしました。なぜなら、地域の現状や課題そのものを把握されていなかつたからです。既に同じような支援がされているかもしれないし、あるいは必要性がないかもしれません。またそれを一方的に商店街や町内会にプレゼンする分厚い統計資料はお持ちでしたが、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、一緒に活動できる仲間は誰か、が分かっていれば、一枚の企画書程度で十分なんです。

(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、というスタンスがないと受け容れられるのは難しいのもしれませんね。

(齊藤) 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ふ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つ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

かない。

(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。

(齊藤) こういう関係って、一見すると組織と組織の問題のようですが、実は人と人なんですね。この人とこれをやりたい、ということが明確だと道が拓けるんです。

(岡部) 僕は現場に行つた方がいいと思います。自分もそうでしたが、興味があるところにまず行ってみる。寿に最初に行った時に他にない個性を感じました。そこに惹かれていまに至っています。

行政と中間支援機関の 在り方 4



てこられない現場の人たちがたくさんいます。協働という名の委託ですね。

(齊藤) そこで、中間支援機関の役割はとても重要になつてくると思うんです。価値を認め合う仲介役がないとプロジェクトを進めるのは難しい。「補助事業者でしょ」と言われるとどうしようもないです。いくら提言的なこと言つても行政の下請け的扱いを受けると話が進まないです。

(岡部) 同感ですね。最近思うのは、「行政の空間」が家の外へと出て行く。自分の活動範囲がすべて自分の空間。となると行政とかぶる部分が出てくる。そ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つていいんだ、と思えるようになつきました。そうすると横浜市を自治する機関がひとつだけ、といふのはどうなのが疑問に思えてきた。

本当の新しい公共は、行政主導ではなくじやないかと。市民があたらしい事業体をつくるなければならない。今の中間支援組織は何と何の中間支援なのかがよく分からぬ気がします。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など、もっと明確な見え方も必要なのかな

もれません。日本はまだそういったところが弱いんですけど。

(齊藤) 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。地域や社会にとって必要な機能を果たすためには余計なこともしなければならないのが現状です。

(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、現場が大好きでないといけないです。民間の立場であり、ある程度の収入も保証されるというしくみが必要かもしれません。さて、今の時代、多くの団体が何らかの壁、次のステップを摸索しているとしたら、どうしたらよいでしょうか。何かメッセージをお願いします。

(岡部) 僕は特にストレスを感じていなかなあ。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つてきますね。話する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ようか。

(齊藤) 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。地域の困り事つ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。

起業に必要な覚悟と信念

5



れる。そこがきつちりできるかどうかで
しょうね。

(志波) ソーシャルビジネスを始めると
きに知つておるべき」とつて何かありますか。よく思い先行じやだめと言われ
るので。

(佐藤) わたしは、何も知らないで始め
ました。三日で有限会社を立ち上げた。

会社にしようと考へたキッカケは、法人
であれば、信用とか存在意義とかを利用
するみなさんに認めてもらえると思つ
たからです。認めてもらわないと育つ
ていけないと考へた。その後事務所を借
り固定費が発生しました。今から思え
ば失敗だったかなあと。事務所を借りた
ことで十四年間勢いづけたことは確か
だけれど、大変な時期に固定経費が出て
行くのは辛かったです。自分自身にも経験
なく、O-Lから主婦、そして会社経営、
一専業主婦が思いだけでやつちやつた。
（吉原）私の経験では、事務局が三人に
なったときに役割分担ができ、五人に
なったときに組織に多様な人材がいる
ことの相乗効果のすごさを強く感じ、外
部からの信用も増しました。自分たち
がやりたいことはやり続け、業種によっ
ては委託も取つていくというスタンス
がいいのかもしません。

(佐藤) 委託事業の中でも自分たちらし
さは出していくんです。じゃないと
やつてられないし。

いう意味では柔軟でいられるんだと思
います。

(吉原) それでは今日の座談会を振り
返つてみたいと思います。

（佐藤）わたしは信念だとおもつていま
す。揺らがないもの。どんな専門家に何
を言われたとしても揺らがないものを
いていなかつたかも。誰に何を言われて
も私は間違つていない、私はこう思いま
す、と言える仕事をしている。それが大
事だと思います。

(志波) もし違う、といわれたら？

(佐藤) 人それぞれだと考へます。福祉
は無料分野なんだけど、うちは有料で
サービスを提供しています。それを高い
とう人がすごく多い。それがネックにな
なつて会員にならない人もいます。目に
見えないサービスを提供しているので、
補助金や助成金が入らないのです。サー
ビスは多い方がいいと思つています。う
ちは選択肢の一つなんです。

(志波) 信念に対していろいろ言われて、
周りの人の反応はどうですか。

があつて解決できることつて多いです。

(志波) 繰続には何が必要ですか？

(佐藤) 揺らいで出て行った人もいるか
もしれません。わたしは、会員のみなさ
んにも社員にも揺るがない信念をすこ
く丁寧に説明するように心がけていま
す。それに対し共感してくれる人が残つ
ています。それは専門性ではない、なん
でもあり、という信念なんです。なんで
もあつていいんだよ、という信念。そう

みんな、長時間に渡り、貴重な体験
談をシェアしていただきありがとうご
ざいました。きっと読者の方々に熱い思
いが伝わつたことと思います。今後のみ
なさんのご活躍をお祈りしております。
本日は、お忙しいところ座談会にご参加
いただきありがとうございました。

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する支援機関の紹介です。
このほかに、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 〒 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
TEL 045-662-4395 横浜市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
<http://actionport-yokohama.org/> <http://www.yokohama-cb.com/top>（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 〒 231-0013 横浜市中区住吉町 2-26 洋服会館 2F
TEL 045-222-6501 <http://www.shimin-sector.jp/> <http://www.cbsmiles.jp/>（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） 〒 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
TEL 045-212-5835 <http://www.jca.apc.org/alice/>
- 認定NPO法人 神奈川子ども未来ファンド 〒 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
TEL 045-212-5825 <http://www.kodomofund.com/>
- NPO 法人 ETIC.（エティック） 〒 150-0041 渋谷区神南 1-5-7 APPLE OHMI ビル 4 階
TEL 03-5784-2115 <http://www.etic.or.jp/yokohama/>（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 〒 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
TEL 045-263-9222 <http://www.shienzaidan.or.jp/>
- 広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会 〒 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
(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 <http://www.k-cb.net/>

〈公設の支援機関〉

- 財団法人 横浜企業経営支援財団（IDECK） 〒 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
TEL 045-225-3714 <http://www.idec.or.jp/cb/>
- 男女共同参画センター横浜 女性起業 UP ルーム 〒 244-0816 横浜市戸塚区上倉田町 435-1
TEL 045-862-4749 <http://www.uproom.info/>
- 横浜市市民活動支援センター 〒 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
TEL 045-223-2666 <https://opencity.jp/yokohama/>
- かながわ県民活動サポートセンター 〒 221-0835 横浜市神奈川区鶴屋町 2-24-2
TEL 045-312-1121 <http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/02/0051/>
- アーツコミッショナ・ヨコハマ 〒 231-8315 横浜市中区本町 6-50-1
TEL 045-227-7322 <http://www.yaf.or.jp/artscommission/>

〈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 〒 231-0017 横浜市中区港町 1-1
TEL 045-671-4236 <http://www.city.yokohama.jp/me/keizai/sogyo/social/>
- 神奈川県 商工労働局 産業部 産業活性課 〒 231-8588 神奈川県横浜市中区日本大通 1
(新産業振興グループ)
TEL 045-210-5560 <http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/sangyo/cb/sousyutsu/cb2.htm>
- 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 〒 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
TEL 048-600-0344 <http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/>

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一部をご紹介いたします。
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	http://aiai.kenkenpa.net/
■ NPO法人 I LOVE つづき	http://webtown-yokohama.com/ilt/
■ 有限会社 有アンド長	http://www.dassama.com
■ 株式会社 イータウン	http://www.e-etown.com/
■ NPO法人 五つのパン	http://homepage2.nifty.com/five-breads/
■ NPO法人 WE21 ジャパン	http://www.we21japan.org/
■ NPO法人 親がめ	http://oyagame.web.fc2.com/
■ 認定NPO法人 神奈川子ども未来ファンド	http://www.kodomofund.com/
■ 株式会社 K2インターナショナルジャパン	http://www.k2-inter.com/
■ NPO法人 こども応援ネットワーク	http://www.kodomo-ouen.net/
■ コトラボ 合同会社	http://koto-lab.com/
■ NPO法人 さくらんぼ	http://www.sakuranbo.or.jp/
■ NPO法人 さなぎ達	http://www.sanagitachi.com/
■ さわやか港南	http://www.kounan-portal.com/3242/
■ 下和泉住宅 E バス委員会	
■ NPO法人 シャーロックホームズ	http://sherlock.jp/
■ NPO法人 でっかいそら	http://www.dekkaisora.jp/
■ NPO法人 びーのびーの	http://www.bi-no.org/
■ NPO法人 ふらっとステーション・ドリーム	http://www16.ocn.ne.jp/~furatto/
■ NPO法人 ユースポート横濱	http://www.youthport.jp/
■ NPO法人 ワーカーズ・コレクティブ樹	http://www.npo-arbre.jp/
■ NPO法人 ワーカーズわくわく	http://www.wakuwaku-seya.com/

(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/>



