

提出年月日：2003年12月16日

日本における障害者、高齢者 に対する就労支援について

一橋大学商学部経営学科

1100278R

渡辺 顕

日本における障害者、高齢者 に対する就労支援について

一橋大学商学部経営学科

1100278R

渡辺 顕

はしがき

私ははじめ、卒業論文のテーマを設定するのに際して、大変苦労した。日本の抱えている社会問題を解決しようという大まかなテーマは定まっていたのだが、あまりにも漠然としていて範囲が広く、到底卒業論文としてまとめられるものではなかった。そこで、私の卒業論文はどのような社会問題を解決しようか、どのような手段で解決していこうかということを考えることから始まった。そして、その結果として日本における現代の社会福祉問題を取り上げようという結論に至った。思い起こせば、このテーマにたどり着くまでに卒業論文作成の約4分の1、3ヶ月以上もの時間がかかったのである。

現代の日本社会では、失業者の増加や高齢化社会、障害者の消えない偏見など、さまざまな問題が存在する。日本はこれまで、国家が中心となってこれらの問題に取り組んだり、NPOという新しい組織形態も登場したりしているが、依然問題は大きく残ったままである。私はこのことに関心を持ち、NPO、特に社会起業家という新しい形でこの問題を解決する方法を考えていきたいと思った。

大学生活を振り返ると、テニスに青春を費やした私にとって、谷本ゼミナールでの2年間は、大学生活4年間における勉学の中で最も多くの時間をかけたものと断言できる。この2年間、ゼミでは「企

業社会論」という大きなテーマで、谷本先生の熱い指導のもと狭い
枠にとらわれずに取り組んできた。その中で私は、今まで知らな
かった知識や考えを学ぶことができた。ゼミ中での発表や報告は、自
分の未熟さから先生に怒られてばかりいたが、今となっては自分が
成長するためのよい糧になっていると感じている。そして、自分が
谷本ゼミの2年間で学んだことの集大成として、この卒業論文を完
成できたことを大変嬉しく感じている。

2003年12月16日

渡辺 顕

日本における障害者、高齢者に対する就労支援について

目次

第1章	社会福祉の定義	1
第1節	社会福祉の定義事例	1
第2節	社会福祉の自分なりの定義	5
第2章	現代の日本の社会福祉問題	7
第1節	失業者の増加	7
第2節	少子化、高齢化社会	10
第3節	障害者問題	13
第4節	考察	17
第3章	各組織の活動	19
第1節	政府の活動	19
第2節	公益法人の活動	23
第3節	機能しない企業	31
第4節	伝統的NPOによる活動	33
第5節	各組織のまとめ、考察	38
第4章	社会起業家について	43
第1節	社会起業家とは	43
第2節	社会起業家の成長過程	45
第5章	現在活動しているNPOの事例研究	51
第1節	NPO法人 日本就労支援センター	52
第2節	NPO法人 札幌チャレンジド	56
第3節	NPO法人 シニアSOHO普及サロン・三鷹	61
第4節	各団体の考察・比較	66
第6章	就労支援に関する具体的な案	70
第1節	現在活動しているNPOの分析・考察	70
第2節	今後の就労支援について	72
補足資料		75
参考文献一覧		
参考URL一覧		

第 1 章 社会福祉の定義

初めに、この論文を進めていくにあたり、「社会福祉」とは何か、という根本的なものから考えていきたいと思う。

社会福祉という概念が明確化するのには、民主化の道程を経て、福祉国家の成立に伴い社会保障が本格的に展開するようになった第二次世界大戦後、特に 1960 年代である。(1) それから現在まで、社会福祉については、様々な国で、また時代によって社会福祉の定義が異なっている。私は、いくつかの社会福祉の定義事例を参考にした後、自分なりにまとめ、定義をしていきたいと思う。ここで、本論文は日本の社会福祉について述べるものだが、視野を狭めないためにも、参考とするものは日本に限らないものとした。

第 1 節 社会福祉の定義事例

(1) 憲法第 25 条の生存権 (1946 年制定・1950 年改正) より (2)

1) すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する。

2) 国はすべての生活部面について、社会福祉、社会保障及び公衆衛生の向上及び増進に努めなければならない。

この憲法第 25 条は、今日の日本社会で制度化 (国民によって承認・支持) されている福祉の価値基準である。

そして、憲法第 25 条の権利を実現するために「生活保護法」という法律が定められて

いる。生活保護法第1条では、「この法律は、日本国憲法第25条に規定する理念にもとづき、国が生活に困窮するすべての国民に対し、その困窮の程度に応じ、必要な保護を行い、その最低限度の生活を保障するとともに、その自立を助長することを目的とする。」としている。(3)

ここでいう「最低限度の生活の保障」とは、生活保護法で規定された要件を満たした上で最低限度の生活を保障する制度である。また、生活保護は個々の世帯の最低限度の生活を保障するものである。この制度に従って、個々の世帯が最低限度の生活を営むために必要な費用(最低生活費)を、厚生大臣が定める基準にしたがって算出し、最低生活費と世帯の収入を比較して、その世帯の収入だけでは最低生活費に満たない場合に、その不足分を保護費として支給するのである。(4)

また、「自立の助長」は、生活保護制度が、生活困窮者に必要な金銭給付を行うだけではなく、個人の持つ可能性を発展させ、自立させることを最終的な目標としていることを説明している。

この法律において、福祉(Welfare)とは、身体的健康、精神的安穩、経済的安定の状態であり、人びとを援助してそのような状態を実現させる社会的努力であるとしている。

(2) 社会福祉法(2000年6月成立)より(5)
社会福祉法は、戦後50年間の社会福祉体

制（社会福祉事業法）を変革し、社会福祉の基礎構造が「措置から契約へ」としたものである。社会福祉事業法改正されたところで、もっとも注目すべき点は「利用者本位」を基本理念としていること、「地域福祉」として推進されることである。「利用者本位」とは、福祉サービスとは、施してあげるものではなく、利用者がよりよい日常生活をおくることのできるように支援するものであり、それぞれのニーズにあわせた対応が必要であるということを示している。また、「地域福祉」とは地域が主体となって福祉サービスを行っていかうとすることで、社会福祉協議会は地域福祉の推進を図ることを目的とした団体であることが明確化されている。

ここで、改められた社会福祉の援助対象は、要援助という概念枠で捉えている。要援助者（生活の自立が困難な人）は、生活困窮者・児童・母子所帯・障害者・高齢者など社会的に何らかの不利な条件・障害を持ち、個別的対面的な援助を必要とする個人・家族・地域住民としている。

（ 3 ） Webster's Third New International Dictionary より（ 6 ）

Welfare は、暮らし向きの良い状態、実生活がうまくいっていること、特に幸運（ Goodfortune ）、幸せ（ Happiness ）、福祉（ Well-being ）、あるいは物的な豊かさによってとくに特徴づけられた状態」であるとして

いる。

「福祉」とは、「一人一人の個人と他者（社会）とが相互依存関係にあるなかで、お互いに助け合いながら社会の成員みんなが幸福になるような状態をつくりだす社会的営為をいう。

なお、ここでいう「幸福」「福祉」とは個人の主観的なものではなく、社会的に広がりのある客観的なものでなければならない。人間社会には、個人の評価から離れて、ある社会にはある時点でその社会の多数の成員によって承認・指示された福祉（生活欲求充足水準）の価値基準が客観的かつ普遍的に成立しているものである。個人にとっての「生活欲求充足」の実現は、他者への依存によって可能となる。

（４） アメリカ『ソーシャルワーク辞典』より（７）

Social Welfare は、社会の福祉を確保するために国民が必要とする社会的、経済的、教育的、健康的、各ニーズの充足を国家が援助するプログラム、給付、サービスのシステムである。

アメリカの社会福祉概念は「Human Well-being を確保し高めることを目的として、公的福祉部門と民間福祉部門とが社会問題に対応して用意するプログラムとサービスに基づく組織的援助活動である」としている。

ここで社会福祉を広義に理解すると「Human Well-being」を確保し高め（目的概

念)、このために必要な諸施策、方法等を抱合するものとなっている。

最近のアメリカは、Human Services(身体精神的健康ならびに個人、集団、地域社会すべての人たちの Well-being を改善しあるいは確保することを目的とするサービスおよび専門職業従事者のシステム)という用語を使う。例としては、保護サービス・対人サービス・情報と助言サービス・生活維持サービスなどである。

第2節 自分なりの定義

第1節で挙げた例をもとに、自分が本論文を進めていく上で、「社会福祉」という言葉を、次のように定義していきたいと思う。

社会福祉とは、現代社会から発生し、個人・家族・地域・地域住民において生ずる個別的・対面的なニーズを解決または緩和することによって、要援助者(生活の自立が困難な人)の身体的、精神的、経済的な状態を一定以上の水準まで高めることを目的とするものである。なお、ここでいう水準とは、個人の評価などの主観的なものから離れて、ある社会のある時点でその社会の多数の成員によって承認・指示された、客観的な価値基準が客観的かつ普遍的に成立しているものであるとする。そして、個人の持つ可能性を発展させ、自立させることを最終的な目標としたい。

また、この目標を達成させるのに援助活動を行う主体としては、公的部門および民間部

門を問わず、これを行うシステム全般を指すこととする。

注

- (1) 棕野 [4] 236 ページ
- (2) 日本国憲法 [w 7] 生存権
<http://homepage1.nifty.com/greatforest/Const25.htm>
- (3) 坂田 [7] 98 ページ
- (4) 坂田 [7] 105 ページ
- (5) 以下、加藤 [1] 107~108 ページ
- (6) 以下、心理学ノート [w 14] 社会福祉とは
<http://pii-desu.hp.infoseek.co.jp/syaka-ihukusitoha2.htm>
- (7) 以下、心理学ノート [w 14] 社会福祉とは
<http://pii-desu.hp.infoseek.co.jp/syaka-ihukusitoha2.htm>

第 2 章 日本における現代社会の問題

本章では、数ある社会福祉問題の中でも、日本の現代社会でより深刻だと思われるもの、解決すべきニーズのあるもの、自分で興味を持ったものに重点を置いて取り上げた。そしてこの中から日本の社会福祉の中で、解決していきたい障害者、高齢者の就労問題へと導いていきたい。

第 1 節 失業者の増加

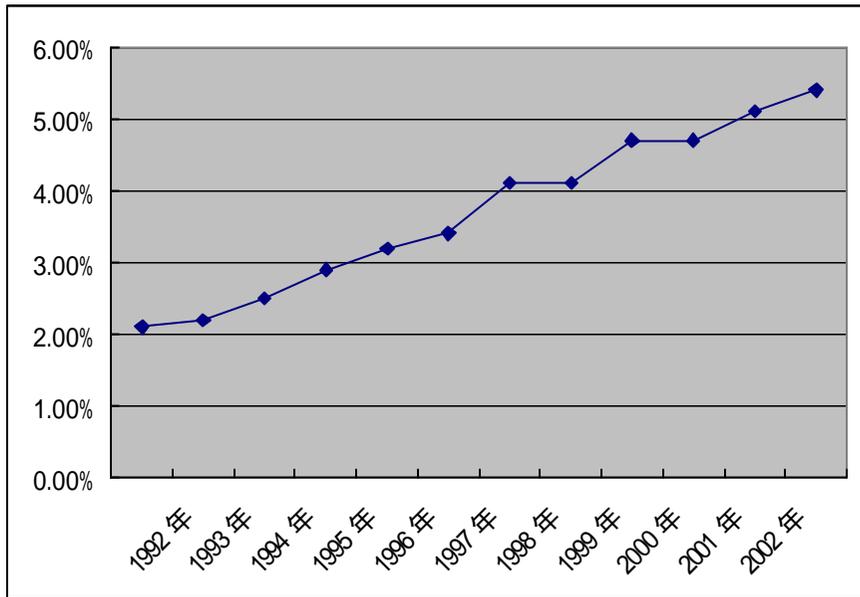
図表 2 - 1
世界の完全失業率

	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年
日本	4.10%	4.10%	4.70%	4.70%	5.10%	5.40%
アメリカ	4.90%	4.50%	4.20%	4.00%	4.80%	5.80%
フランス	11.80%	11.30%	10.20%	8.90%	8.80%	9.10%
ドイツ	11.80%	10.90%	10.50%	9.60%	9.40%	9.80%

(出所：外務省 [w12] 外務省主要経済指標より作成)

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/ecodata/sitsugyo.html>)

図表 2 - 2 日本の完全失業率の変遷



(出所 : 総務省統計局 [w16] より作成

<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/zuhyou/lt07.xls>)

以上図表 2 - 1 , 図表 2 - 2 の二つの表、グラフから注目すべきことは、日本以外の主要国では、2000年までにかけて徐々に失業率が減少しているのに比べて、日本では失業率が上昇し続けているという点である。これは、現代の日本の主要産業である第三次産業が不景気の影響を受け、経営転換や事業撤退をするなど厳しい状況にあることが原因となっている。そしてそれに伴う労働者の削減、いわゆるリストラによる失業率の増加が日本の経済に大きな影響を与えている。(1) 現在日本は、2002年では失業率が 5.4%、失業者数は

359万人にものぼっている。世界の主要国の失業率比べれば低いパーセンテージといえるが、十年前の2,1%に比べて、約3倍にもなっている。このことから発生する貧困問題や、労働問題は、年々深刻なものとなり、また医療・福祉・年金などに関する社会保障制度の破綻なども心配されている。

また、近年の日本における労働者の傾向（²）としては、

- ・ 非自発的離職確率は、高齢者や、男性独身者で高い。
- ・ 自発的離職確率は、男性独身者、子供のいる女性、パートタイム労働者で高い。
- ・ 転職不成功確率は、性別に関係なく高齢になると上昇し、失業期間は長期化している。45歳以上層の男性の失業期間が長く、55歳を超えると極端に長くなる。

というものがある。

ここでいう非自発的離職者は今までの失業の形態と同じものである。それよりも注目すべき点は、近年では自発的離職者が増加しているということ。これはひとつの会社に何十年も勤めようとしなない人々が増加してきたことを示している。

このような変化は、日本の雇用システムの中でも、日本経済の成長を促し、繁栄を築き上げた終身雇用制度が崩壊したことが要因といえる。日本の雇用システムが崩れてきた要因としては、

（1）右肩上がりの経済成長が終焉し、企業

はピラミッド型の組織を維持できなくなってきた。

(2) ピラミッド型の組織を維持してきた若年労働者が、出生率低下により減少に転じた

(3) 生活水準が向上し、労働目的が多様化し、従業員が1つの企業にしがみつくと必然性が減った。

(4) ジョブタイプが転換し、年功制が合理性を失ってきた。

(5) バブル崩壊により、余剰人員を抱えては競争に勝てず、人員削減が一般化した。

などがあげられる。

しかし、日本の雇用システム（特に終身雇用制度）が崩れ、従業員が1つの企業にしがみつくとなくなっても、会社を辞めてから転職するまでの援助システムはいまだ確立されていない。このことが問題となって、現代の雇用問題の深刻化に拍車をかけているのである。特に従来の日本の雇用システムの中で就業してきた高年齢層の労働者は、この影響を強く受けているといえるだろう。

第2節 少子化、高齢化社会

総務庁によると、日本では、1998年10月1日で、65歳以上の高齢人口(高齢者)は2051万人と、初めて2000万人を上回った。比率で見ると、1980年には9.1%だったものが1990年には12.6%、2002年には高齢者の割合が18.5%となった。そして更に、2025年には27.4%、2050年には32.3%という予想

がされている。この増加率は世界でも例を見ないほど急激なものである。(図表 2 - 4 参考、後に詳しく説明)

図表 2 - 3 総人口と高齢者人口及びその増加率

年度	総人口 (万人)	増加率 (%)	65歳 以上人 口(万 人)	増加率 (%)	高齢者 比率 (%)
1980	11706	0.77	1065	3.30	9.1
1985	12105	0.62	1247	4.26	10.3
1990	12361	0.32	1490	4.12	12.6
1995	12546	0.43	1823	3.98	14.6
1997	12618	0.25	1973	3.84	15.6
2002	127405	0.11	23628	3.32	18.5

(出所：総務省 [w15] 総務庁「推計人口」より作成)

<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/2002np/index.htm>)

図表 2 - 4
高 齢 化 速 度 の 国 際 比 較

国 名	高 齢 者 人 口 が 7 % に 到 達 し た 年	高 齢 者 人 口 が 1 4 % に 到 達 し た 年	7 % から 1 4 % に 達 す る ま で の 所 要 年 数
日 本	1 9 7 0	1 9 9 5	2 5
フ ラ ン ス	1 8 6 5	1 9 9 5	1 3 0
ス ウ ェ ー デ ン	1 8 9 0	1 9 7 5	8 5
オ ー ス ト ラ リ ア	1 9 4 0	2 0 2 0	8 0
ア メ リ カ 合 衆 国	1 9 4 5	2 0 1 5	7 0
イ タ リ ア	1 9 3 5	1 9 9 0	5 5
イ ギ リ ス	1 9 3 0	1 9 7 5	4 5

(出 所 : 名 古 屋 市 [5] よ り 作 成)

図表 2 - 4 を見ると、他の主要国に比べ、日本の高齢化速度が急激であることが分かる。この減少の直接要因は、平均寿命の延長、出生率の低下、所得水準の上昇、医療技術の進歩などがあげられる。また、間接的な要因としては経済の発展と関連しているだろう。高齢化の速度と経済の発展速度との間には密接

な相関関係がある。日本の高齢化現象は、1960年以降の高度成長時代に始まっている。経済発展意外の要因には、気候・風土などの自然条件がある。

また、この現象に拍車をかけているものとして、少子化もあげられる。14歳以下の「年少人口」は、1906万人と24年連続で減少し、少子高齢化現象が続いていることが浮き彫りになっている。出生率の低下の原因は、晩婚化及び非婚化である。結婚年齢が上昇し、女性が年上という夫婦も多くなっている。(3)

女性が結婚を避ける(晩婚化及び非婚化)理由としては、

(1) 結婚の意思はある。しかし適切な相手がない(1995年、25-29歳の女性の未婚率は49%、1975年の未婚率21%と比較して急激な上昇)

(2) 一生仕事を続けたい。

(3) 結婚後の家事・育児負担、独身時代の自由で、ゆとりのある生活ができない。

というものがあげられる。

この、少子化、高齢化により、国民一人あたりの経済的負担が大きくなることが予想される。そして高齢者自身の定年後の所得保障や就労保障に問題が生じてくるのである。

第3節 障害者問題

「障害者」とは、身体障害、知的障害又は精神障害があるため長期にわたり日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける者をいう。

(4)

身体障害者とは、身体障害者福祉法別表に掲げる身体上の障害があり、都道府県知事から身体障害者手帳の交付を受けた者である。

知的障害者とは、法律等では定義は示されていないが、適応行動における障害を伴う状態で、それが発達期(おおむね 18 歳)までに現れたもので、おおむね IQ(知能指数)75 までの者をさす。

精神障害者とは、意欲・自発性・集中力の低下を認め、思考障害などを有し、そのために日常生活上支障を来すことがある。また、過度の対人緊張を認め人間関係がうまく行かず、生活能力が落ちている者をさす。

障害者に対する問題を考える時に、最も重要な原因となるのは、障害者に対する消えない偏見である。本来、日本国憲法第十一条において「この憲法が国民に保障する基本的人権は、侵すことのできない永久の権利として、現在及び将来の国民に与えられる」と定められているように、人権は何人たりとも侵すことのできない権利である。しかし現状は雇用差別、生活の場での偏見の問題問題が存在している。

「障害者基本法」には、その中で「自立への努力」が明記されている。(5)これは、法律の中で障害のある人を、「劣った人」とみなしている。このため、無意識に障害者に対して権利障害をおこなうことがあるのである。このような見解は、客観的に判断すると極端

なものだと思うが、表 2 - 5 のような例からも見て取れるように、障害のある人を、「劣った人」とみなしている部分はおおいにあると考えられる。

図表 2 - 5 周りからの偏見や無理解（障害

別) 総数 : 343 人				
障害別	よくある	時々ある	ほとんどない	ない
肢体不自由	9 人	46 人	49 人	48 人
視覚障害	3 人	14 人	13 人	10 人
聴覚障害	4 人	8 人	2 人	1 人
内部障害	1 人	8 人	3 人	4 人
知的障害	8 人	36 人	23 人	6 人
精神障害	6 人	13 人	13 人	15 人
総合	31 人	125 人	103 人	84 人

(新宿区障害者団体連絡協議会 『住み慣れた街の声 障害者問題における地域福祉の在り方調査・研究』 Vol.1、 1999 年 [w13] より一部付け足し

<http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/resource/barrier/z17001/z1700101.htm>)

図表 2 - 5 を見ると、343 人中、156 人全体の約半数の人が「偏見がよくある・時々ある」と解答している。

都心部は地方に比べて福祉施設や団体などのサービスが充実し、それに伴って偏見も日本の中でも低いほうだと思われる。それにも関わらず高い割合で偏見が存在しているという事実は、統計が少ないとは言っても注目すべきであろう。

第 4 節 考察

現代の社会福祉問題をまとめると、高齢者、障害者どちらの問題においても共通した問題があることに気付いた。障害者、高齢者は、原因は多少違うにせよ、共に就労問題に直面しているという点である。高齢者は日本の雇用システム（終身雇用制度）の中で就業してきたために、一度会社を辞めると、スキルがないために就労の場を再び得ようとするのが困難となるのである。また、障害者においては、第 3 節でも述べたように偏見からおこる雇用差別が深刻となっている。

このことから、私は社会福祉問題の中でも高齢者、障害者の就労問題という点に絞り、これを解決する組織や方法を後の章で考えていきたいと思う。

注

- (1) 谷本 [9] 129 ページ
- (2) 以下、大臣官房 [w1] 労働大臣官房政策
調査部 産業労働調査課 『我が国の労働市場
の現状』、2000年
http://www.jil.go.jp/kisya/daijin/20000808_05_d/20000808_05_d.html
- (3) 以下、京極 [2] 97~98 ページ
- (4) 以下、佐藤 [8] 29~33 ページ、175~179
ページ
- (5) 佐藤 [8] 145~146 ページ

第 3 章 各組織の活動

第 2 章であげたように、日本では現在に至るまで高齢者、障害者の就労問題が解決されていないでいる。日本においては、社会福祉問題を解決するために政府が中心となって活動を行ってきた。また、法律などにより企業に対しても雇用の問題を解決する策がとられてきた。さらに、NPO という新しい組織形態も登場して活動が行われているが、成功を収めてきたものは少ないといえる。

そこで本章では、現代の社会福祉問題に対して各組織が行ってきた活動を調べ、その問題点や改善点を指摘していききたい。そしてさらに、それらの教訓を生かして社会起業家(説明は第 4 章で行う)に求められる資質へとつなげていききたい。

第 1 節 政府の活動

日本はこれまで、国家が中心となって様々な社会的な問題に対して取り組んできたが、現在では様々な理由によりこれらが効率的に機能しなくなってきた。これを政府の失敗という。政府の失敗とは主に以下のような点を指す。(1)

(1) 独占的な供給による問題

これまで、社会的な問題は公共がほぼ独占的に対処してきた。日本社会のこの特徴により、公共セクター以外が利益を生むような市場が成立していないのである。そのため他に変わる、匹敵するような選択肢が存在せず、サービスの競争相手がいない。そのために非効率

状態が成立している。

仮にサービスの供給主体が民間企業で、そこに自由な競争があるとするれば、非効率な先は、倒産、廃業というかたちで確実に淘汰されるだろう。ある企業が非効率なのかどうか、誰かが分析しなくても、事実上非効率な企業は市場から強制的に排除されてしまう。だから、どんな企業でも、そうした事態にいたらないよう、競争に負けない努力を余儀なくされている。そうした強制的なメカニズムが競争を通じて絶えず自動的に働くから、経済全体が効率化し活性化する。それが、自由な市場のもつ力である。

けれども公的部門には、そうした競争原理が働かない。また収入の基本を租税というかたちで強権的に徴収しているため、コスト意識がどうしても希薄になりがちである。財政赤字があるということは、収入以上に支出している、ということである。民間企業であれば、そうした状況が長期に続くことはありえないし、公的部門でも、例えば、格付けが低下し、資金調達が難しくなる、といったかたちでいずれは市場の力が及んでくるはずだが、競争原理が直接的には働かないことと、コスト意識が希薄なことから、その改善のための力が極めて弱いのである。

(2) 画一供給の問題

公共セクターのサービスは平等性の規約により、画一的な供給になりがちである。これがもとでニーズの不適應による過剰供給(もと

もとニーズが存在しないのに、サービスが存在することで要援助者が新たに発生してしまう)や過小供給(需要が大きいのに、他の重要でないサービスに資金を裂いてしまっているため、供給ができない)が発生し、資源分配の非効率性を創り出している。(1)の独占的な供給による弊害は、それのみならず、画一的な供給の問題としても発生しているのである。

(3) 評価基準の問題

提供しているサービスを客観的に評価する手段がないために、政府の供給する成果が明らかでなく、事業の改善や廃止といった方針について決定することが大変困難な状況となっている。

政府は、社会的責任の欠如や情報の非対称性を回避するために社会的規制を法律などによって実施している。しかし環境政策のような、客観的な数量把握ができないために有効的な指標を持つことができないのである。

上記のような政府の失敗の、高齢者、障害者に対するものの例として、介護保険制度(2000年)の問題があげられる。(2)

日本の高齢者介護は、1963年に老人福祉法が制定されて以降、人口の急速な高齢化が進む中で、その時代、時代の要請に応えながら発展してきた。そして2000年に導入された介護保険制度は、時代を画す改革であり、こ

の制度によって高齢者介護のあり方は大きく変容されるものとして期待されていた。

介護保険制度とは、65歳以上の高齢者、または15種類の特定疾患に当てはまる40～64歳の人に対して保険金の給付、訪問介護、福祉用具貸与などを行うものである。以前の制度と大きく異なる点は、利用者本位の制度として、自らの選択に基づいたサービス利用が可能となる・高齢者介護に関する福祉サービスと医療サービスの総合的・一体的な提供が可能となる・社会的入院の是正などにより医療費のムダが解消されるなどである。

しかし現状では、介護福祉サービスの需要に対してその供給の不足が問題となっている。実際に介護サービスが始まると、サービス料金が安く、したがって自己負担額が安い家事介護サービスの需要が多く、料金が高く自己負担額が重くなる重介護サービスの需要が思ったほど伸びなかったのである。そのため供給のミスマッチが生じている。具体的には、

(1) 軽度の要介護者の出現率に大きな都道府県格差が存在。

(2) 要支援者への予防給付が、要介護状態の改善につながっていない。

(3) 重度の要介護認定者の半数は施設サービスを利用。在宅生活を希望する高齢者が在宅生活を続けられない状況にある。

(4) サービスの質に関する苦情が多い。従事者の質の向上、人材育成が課題。

などである。このような事態が発生するのは、政府の独占供給、画一供給、評価基準の問題が原因となっているのである。

第 2 節 公益法人の活動

(1) 公益法人の定義 (3)

公益法人とは一般に、民法第 34 条に基づいて設立される社団法人 (一定の目的のもとに結合した人の集合体であり、団体として組織、意思等を持ち、社員は別個の社会的存在として団体の名において行動する団体) 又は財団法人 (一定の目的のもとに拠出され、結合されている財産の集まりであって、公益を目的として管理運営される団体) を指し、その設立には、

1) 公益に関する事業を行うこと・・・積極的に不特定多数の者の利益を実現することを目的として事業を行う。

平成 8 年 9 月 20 日に閣議決定された「公益法人の設立許可及び指導監督基準」では、いわゆる同窓会・同好会、互助会、後援会等は、公益法人として適当でない、とされている。

2) 営利を目的としないこと・・・役員、会員、寄付者等公益法人関係者に利益を分配したり、財産を還元したりすることを主たる目的とする事業を行わないこと

3) 主務官庁の許可を得ること・・・設立に当たって、その法人の目的に関連する事務を所掌している官庁の許可を得ることが必要である。

(2) 公益法人の現状

図表 3 - 1 公益法人数

法人種別 / 所管別	国の所管	地方の所管	計
社団法人	3、850	9、154	12、872
財団法人	3、236	9、978	13、171
計	7、086	19、132	26、043

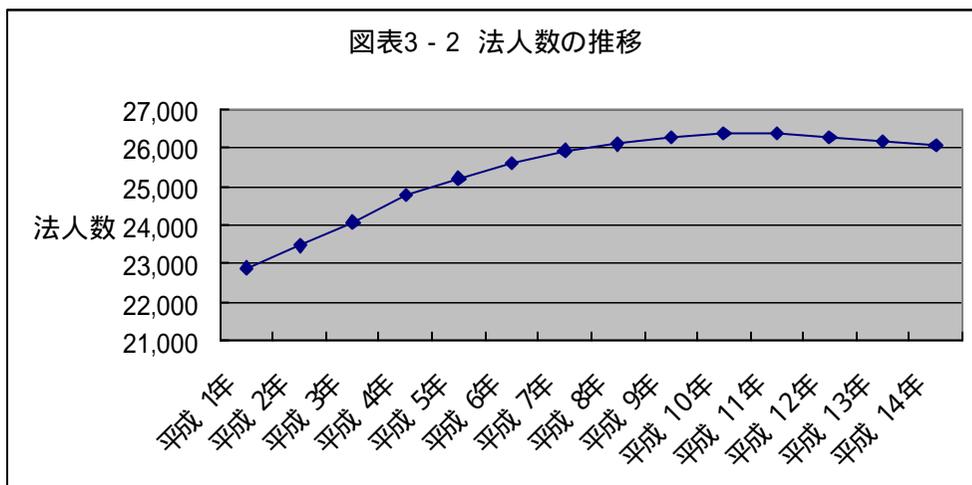
ヨコの合計数が一致しないのは、国と地方の共管法人によるもので、合計数が実数（出所：公益法人[w4]平成12年公益法人白書概要より抜粋

http://www.npobp.gr.jp/docu_09a.html）

財団法人、社団法人は、全国法人（中央省庁所管の法人）と地方法人（知事又は教育委員会所管の法人）合わせて約2万6000が活動している。内訳は財団法人が社団法人より少し多く約51%、また、全国法人と地方法人の比率はだいたい27:73となっている。また全体の数は、前年より140減少している。

事業の種類別では最も多いのが、教育・訓練、相談、研修会・講習会といった事業を行う「指導・育成」の59.8%で社団法人に比較的多く、次いで財団法人に多い「振興・奨励」（助成・給付、貸与、表彰、イベントの開催等）が48.6%、以下、「調査・研究」44.0%、「普及・広報」30.9%、「施設の運営」25.3%等の順となっている。（4）

図表3 - 2 法人数の推移



(出所 : 総務省統計 [w16] より作成
<http://www.stat.go.jp/index.htm>)

公益法人の現在抱えている問題としては、
1) 不況による会員減少などから、社団法人において会費のみ、財団法人において基本財産の運用益のみで事業を行うことは困難となってきた。

2) NPO法人や中間法人など、新しい非営利法人制度が実施される一方で、公益法人の根拠法である民法の関係規定は、基本的には制定以来100年以上も変更されていない。

というのが挙げられる。これを解決するため、公益法人制度の抜本的改革に関する基本方針が平成15年6月27日に閣議決定された。
(7) 最近の社会・経済情勢の進展を踏まえ、民間非営利活動を社会・経済システムの中で積極的に位置付けるとともに、公益法人につ

いて指摘される諸問題に適切に対処する観点から、公益法人制度について、関連制度を含め抜本的かつ体系的な見直しを行うこととした。その内容としては、新たな非営利法人制度の創設・新たな非営利法人に対する税制上の措置・新たな非営利法人類型への移行措置について検討である。今後のスケジュールは、新たな非営利法人制度の検討を進め、基本的枠組みを具体化する（～平成16年末）。諸官庁で税制上の措置にかかる専門的検討を進め法制上の措置等を講ずる（～平成17年度末）。となっている。

私は、この公益法人制度の抜本的改革に関する基本方針に大きな関心を持った。そこで、実際に活動を行っている公益法人の例を挙げ、さらにメールでの質問を通じて詳しく調べた。

（ 8 ） 事例研究：公益法人 大田区シルバー人材センター（ 6 ）

大田区シルバー人材センターの目的は、健康で働く意欲のある高齢者のため、就業の機会と場を提供する一方、生き甲斐と社会参加を促すことにより、活力ある地域社会づくりに寄与する組織として積極的に事業を展開することである。

この組織の歴史は、昭和52年10月大田区高齢者事業団として発足、その後法人化が進むなか、平成2年7月に社団法人大田区シルバー人材センターと改組した。現在は区内に在住する60歳以上の男女併せて2,500人を

超える会員が登録され、東京都大田区を中心に活動している。

図表 3 - 3 大田区シルバー人材センターの事業内容



(出所：大田区 [w6] より抜粋)

<http://www.sjc.ne.jp/ota/>)

大田区シルバー人材センターの事業内容は、図表 3 - 3 を見てもわかるとおり、会員の高齢者と発注者である企業や公共団体などを結びつける役割を果たしている。

ここで発注される仕事は、

- ・ 管理分野・・・公共施設管理・学校管理・駐車場管理・倉庫、資材管理など
- ・ 軽作業分野・・・除草・袋詰め・ビル・マンション等の清掃など
- ・ 事務分野・・・一般事務・毛筆筆耕・あて名書き・受付事務など
- ・ サービス分野・・・家事手伝い・保育補助・ハウスクリーニングなど
- ・ 外交 / 折衝分野・・・チラシ配布・配達など
- ・ 専門技術分野・・・学習教室・家庭教師・経理事務・パソコンデータ入力など
- ・ 技術を必要とする分野・・・タタミ張替え・

ふすま張り・大工仕事など
など多岐にわたる。スキルを必要としないものが多いのが特徴である。

次は、大田区シルバー人材センターにメールを通じて質問を行い、その回答をもとにさまざまな側面からまとめた。

1) スタッフ

スタッフには、事務局の職員と理事会の構成メンバー（会員の中から総会で選出される理事）がいるが、いずれも、専門職ではない。

2) 資金面

大田区シルバー人材センターの収入は、約12億円（平成14年度決算）
内訳は仕事の発注者からの契約金約11億円、補助金（国、東京都、大田区の合計）9千5百万円弱、会費や寄付金5百万円余。なお1億円の契約金のうち約9千万円が事務費で、仕事をした会員には10億円余を支払った。今後、補助金のカット、寄付金の減少などが予想されるので、運営資金をいかに確保するかが緊急の課題である。

3) 事業の成果、評価

大田区シルバー人材センターでは、毎年度当初、事業計画を立て、その年度終了後、事業報告として当該年度中に達成した成果をまとめ、総会に報告する。シルバー人材センターは、公益法人のため、収益を目的とした事業は展開していない。

活動の評価については、就業率（会員のう

ち仕事をした人の割合)や入会率(60歳以上の人口に占める会員の数)などがある。当面は、それらの数値が上向きよう事業活動を展開している。

4) 実際の活動で感じていること

昨今の景気低迷の影響で、受注量は減少しており、平成14年度における契約金等の事業成果は、対前年度比大幅に減少(2.8%)。

NPOがその活動領域を拡大しつつあり、又、国では公益法人の見直し方針が打ち出され、市場原理に基づく事業活動を視野に入れる必要があるなど、センターを取り巻く環境(仕事を受注すること)は、今後、より厳しいものになると予測している。

今後、高齢者の働く意欲をどのようなかたちでくみ上げ、社会的資源として生かすのか、公益法人改革の方向がどのようなものか、十分見極める必要がある。

5) 今後

大田区シルバー人材センターでは、平成15年度から新たに5か年計画を策定し、計画期間中に達成すべき目標値を設定。社会環境の変化にも柔軟に対応できるよう、財政基盤の確立など体質改善に取り組んでいる

この計画の中で特に重点的に取り組む課題は、次の4項目である。

- ・ 就業機会の拡大・・・就業情報の公開・適正就業の早期かつ円滑な実施など。
- ・ 組織体制の確立と自主的運営の推進・・・

理事会構成の見直し・組織の簡素化など。

・事務局体制、事業運営等の見直し・・・職員の定数管理・会員情報データベース構築など。

・財政基盤の確立・・・会費・事務費比率の改定・役員・班長費用弁償の見直しなど。

また、この計画では、センター運営の基本数値である「会員数」、「入会率」、「契約金額」及び「就業率」について、5年後の目標数値を定めた。

・会員数・・・会員数入会者から退会者を差し引いた加入会員数の増加は、センターの発展に欠くことが出来ない。このことから会員数の目標を設定した。

目標数値：3,000人(平成13年度末実績2,616人)

・入会率・・・就業会員の年齢構成が、概ね60歳から85歳までに集中していることから、今後のこの年齢層の区民人口を基準として入会率を設定した。

目標数値：60歳～85歳の区民人口の2%(平成13年度末実績1,8%)

・契約金額・・・受注環境は、計画期間中厳しい状況が続くものと想定し、平成13年度の実績を踏まえた目標とした。

目標数値：12億円(平成13年度末実績1,134百万円)

・就業率・・・長期就業の是正、仕事の分かち合いを進め、就業率の向上を図ることとし、

平成13年度の都内シルバー人材センターの平均を目標とした。

目標数値70%（平成13年度末実績59,7%）

6) 考察

大田区シルバー人材センターも、公益法人が全体的に抱えている問題に悩まされていると感じた。しかし、今後の計画の中であげられていた、5カ年計画の内容は、計画的でかつ具体的なものであると感じられた。そのため、大田区シルバー人材センターの、今後の活動展開は、非常に注目すべきものであると感じた。

また、質問に対する解答の中にNPOの話が出てきており、制度の問題についてはNPOのような新しい考えを取り入れる必要があると感じた。改めてNPOに対する期待の大きさ、重要性を確認した。

第3節 機能しない企業

昨今の日本では、欧米のように企業の社会的責任という議論が出てきている。企業の行動パターンは、基本的に利潤最大化行動であり、社会貢献といわれる企業によるさまざまな行動も、間接的には会社の利益を生む宣伝といったものとして表される利潤最大化行動とも考えられるのである。そして、近年では環境調査や倫理規定の導入、社会貢献などの社会的責任を果たす企業市民という議論や、投資家もそのような社会的責任を持った企業

に対して投資する社会的責任投資（SRI = Social Responsible Investment）などが行われるようになった。

しかし、社会的責任を評価するシステムの不存在や内部的な倫理規定に依存するなど、すべての企業で社会的な責任を果たしているわけではなく、利益の追求による外部不経済を発生させている。⁽⁷⁾ その結果日本では、現在においても企業による社会福祉問題の解決は、ほとんどなされてこなかった。そしてその傾向は大きくは変わっていない。社会的な問題解決にかかるコストが、その結果生み出される利益より大きかったり、ペナルティを課されてでも無視をしたほうが効率的だったりするからである。そのため、日本においては、一般に言われる「市場の失敗」ではなく、「機能しない市場」としたほうが適切だろうと判断した。

そして、この機能しない市場を代表する問題として、障害者の最低雇用率の問題があげられる。

障害者の雇用の促進等に関する法律⁽⁸⁾は、身体障害者又は知的障害者の雇用職務等に基づく雇用の促進等のための措置、職業リハビリテーションの措置その他障害者がその能力に適合する職業に就くこと等を通じてその職業生活において自立することを促進するための措置を総合的に講じ、もって障害者の職業の安定を図ることを目的とするものである。そして、すべて事業主は、身体障害者又は知

的障害者の雇用に関し、社会連帯の理念に基づき、適当な雇用の場を与える共同の責務を有するものであって、進んで身体障害者又は知的障害者の雇入れに努めなければならない（37条）との理念のもと、民間企業は労働者の1.8%以上を障害者で構成するよう定めている。これを満たしていない場合は不足人数分の納付金を月5万円徴収する。また、超過達成の事業主には調整金を一人あたり2.5万円給付するというものである。他にも超過達成の事業主には、福祉用具の給付などさまざまな特典がある。（9）

しかしそれにも関わらず、1999年時点で1.49%と、この法律で規定した値を大きく下回っているというのが現状である。このことは、前節で述べたように、コストがその結果生み出される利益より大きかったり、ペナルティを課されてでも無視をしたほうが効率的だったりすることのあらわれであろう。

第4節 伝統的 NPO の活動

NPO は、政府の失敗、市場の失敗から、それらに変わる新たな組織として登場した。NPO とは、“Non-Profit Organization”、日本語に訳すと「非営利組織」や「非営利団体」といった意味である。そして NPO 法人とは、「政府により法人格を認められた民間の非営利団体」ということである。つまり、株式会社などの営利企業とは違って、「利益追求のためではなく、社会的な使命（ミッション）

の実現を目指して活動する組織や団体」のことを指す。NPOは、ボランティアと同様、「自主的、自発的にさまざまな社会貢献活動を行う」という点では同じだが、ボランティアは、個人が個人の責任の範囲で活動を行うのに対し、NPOは、目的達成のために運営のルールを持ち、組織的、継続的に活動を行うといった違いがある。(10)

なお、平成10年12月1日から施行されたNPO法により法人格を取得することができる団体は、「特定非営利活動」を行うことを主たる目的とし、次の要件を満たす団体である。

- ・ 営利を目的としないこと
- ・ 正会員(社員)の資格の得喪に関して、不当な条件を付けないこと
- ・ 役員のうち報酬を受ける者の数が、役員総数の3分の1以下
- ・ 宗教活動や政治活動を主目的としない
- ・ 10人以上の正会員を有すること

などである。また、「特定非営利活動」とは、次にあげる12分野に該当する活動で、不特定多数の者の利益増進に寄与することを目的とするものをいう。(11)

- ・ 保健・医療又は福祉
- ・ 社会教育の推進
- ・ まちづくりの増進を図る活動
- ・ 文化・芸術又はスポーツの振興
- ・ 環境の保全
- ・ 災害救援活動

- ・ 地域安全活動
- ・ 人権の擁護・平和の推進
- ・ 国際協力
- ・ 男女共同参画社会の形成
- ・ 子どもの健全育成
- ・ これらの活動団体の支援、連絡等

これまで、ボランティア団体や市民活動団体が法人格を取得するためには、社団法人、財団法人、社会福祉法人などを設立するのが一般的だったが、何千万、あるいは数億円とも言われる基本財産や資産が必要であることや手続に時間がかかることなどから、大多数は、任意団体として活動せざるを得なかった。しかしこれだと、法律上はあくまでも個人として取り扱われるため、団体として法律行為（不動産の取得、銀行口座の開設、事務所の賃貸契約など）を行うことができないなど、さまざまな不都合が生じていた。このため、こうした団体に簡易・迅速な手続のもとで広く法人格を付与することにより、その活動を側面から支援する目的で制定されたのが、NPO法である。NPO法人になると、法律行為の主体となれるため、団体としてさまざまな契約を結んだり、財産を保有したりすることが可能となる。また、権利・義務関係や団体の責任が明確化されるので、組織としての安定が図られるとともに、対外的にも社会的信用が高まり、寄付や助成が受けやすいなどのメリットも期待できる。一方、適正な会計処理や情報公開など、法人として法的ルール

に従った運営や責任が義務づけられることになる。

このNPOは、ボランティア活動から発展するものが少なくないが、最近では、当初からはっきりとした社会的な使命、目的を掲げ、組織化し、NPOを立ち上げるケースも増えている。この「非営利」という言葉からは、対価をとらずに無償で活動を行うといったイメージがあるが、決してそうではなく、端的に言えば、「利益を分配しない」という意味である。NPOの場合は、組織的に継続して社会貢献活動を行うため、いかにして活動資金を確保するかが重要な課題になる。このため、会費や寄付金だけでなく、有償の活動も必要である。たとえば、有償のセミナーやイベントを開催したり、本論分のテーマである高齢者福祉の分野などでの有償サービスも増えている。また、財政基盤の強化のために、本来目的の活動や事業とは別に、利益を得ることを目的とした収益事業を行うこともある。つまり、NPOは収益活動もできるが、その使途は使命実現に向けた活動にしか支出しない組織だともいえる。

この、従来の枠組みを超えた柔軟な発想でさまざまな社会貢献活動を行うNPOは、行政や企業とは異なる次のようないくつかの特性を持っている。

・先駆性

社会の問題解決に対して、前例や公平性にとらわれずに、また、儲かる儲からないという

ことに関係なく、先進的・先駆的な試みに取り組むことができる。

・迅速性

機動性に富み、即決、即断で、できることから直ちに実行することができる。

・多元性

さまざまな価値観で社会サービスを提供し、个性的で地域に密着した小さなニーズなどにも対応できる。

・批判性

社会のモニター装置として、課題を発見したり、問題点を指摘し、改善策を提出していくことができる。

・人間性

人と人との結びつきを重視した、人間性に基づくサービスを提供できる。

しかし、現在の日本ではうまく機能していないのが現状である。これは、今までのNPO（伝統的なNPO）のかたちには問題があるといえる。（12）

（1）経済的な問題

これは、NPOにとって一番の問題点であると思われる。NPOは、その経営資金を寄付に頼りがちで、不安定かつ不十分なものである。十分かつ安定した資金が確保できなければ、必要な活動（拠点、人材、情報など）が行えない。そこから問題が次々と発生するのである

（2）設定する目標の問題

NPO の設定する目標は、範囲が限定されており、また設定した目標が本当にニーズのあるものかを把握していない場合が多い。そのため事業自体が必要なものなのかが疑問になる。

(3) 専門性の問題

ボランティアシステムによるサービスの提供は、専門性にかける部分が多い。そのため商品を作成、販売しても市場が必要としている水準に満たなかったり、価格が適性でなかったりすることが多く、その結果、商品が市場に受け入れられず、逆に経営を悪化させていることもある。

以上のような問題から、NPO の中でも、従来に多く見られた伝統的な NPO というかたちでは現代の社会福祉問題を解決することは困難であると感じた。

第5節 各組織のまとめ、考察

この節では、政府、企業、伝統的な NPO それぞれを比較することによって、各組織の長所や問題点をまとめ、そこから第4章に述べる社会起業家の成功に求められる要素を考えていきたいと思う。

図表 3 - 4 各組織の特徴のまとめ

	政府、公益法人
資本	税金
資本の投資	国の定めた事業へ投資
利益の分配	再び事業に投資
目的、ゴール	平等性に基づくサービスの供給
成果	サービスの充実
労働力	報酬と引き換えに労働
関係	国民
変化への対応	遅い
社会からの信用（日本）	大きい

	企業
資本	市場からの調達（株式、商品の販売）
資本の投資	利益に結びつく事業に投資
利益の分配	内部留保、株主へ分配
目的、ゴール	利潤の最大化
成果	利潤の拡大、市場占有率
労働力	報酬と引き換えに労働
関係	株主、消費者が最重要
変化への対応	素早い動きが求められる
社会からの信用	大きい

用（日本）	
-------	--

	伝統的な N P O
資本	寄付と援助中心
資本の投資	ミッションに融合する 事業に投資
利益の分配	再び事業に投資、スタ ッフへの配分無し
目的、ゴール	社会的な問題の解決
成果	利用者からの感謝（曖 昧）
労働力	ボランティア
関係	スタッフ、クライアン ト
変化への対応	時間をかけて行う、素 早い動きは苦手
社会からの信 用（日本）	小さい

（出所：自己で作成）

第3章全体や図表3-4を参考に、各組織の問題点をあげた。

1) 資本の投資

企業では、社会的な問題の解決が大きな利益に結びつかないために、社会的な問題解決に投資を行わない。逆に、伝統的な N P O ではミッションに融合する事業に投資を行うが、それによって利益を得られるかは判断材料としていないので、資金面で苦しくなる可能性がある。

2) 目的、ゴール

企業においては、利潤の最大化が最大の目標であるため、そこに社会的な問題を解決しようという目的の入り込む余地はない。一方政府においては、その平等性に基づくサービスの供給という性質から、ニーズに合ったサービスを提供できていない傾向にある。

2) 成果

政府、伝統的なNPOでは成果に対する評価が曖昧であるため、信頼できる有効な手段が確立できないでいる。この結果、目的、ゴールの問題や資本の問題をさらに拡大させている。

3) 労働力

伝統的なNPOでは、アマチュアなスタッフを中心に構成されていることが多く、専門性に欠ける傾向がある。

4) 関係

伝統的なNPOでは、スタッフとそのクライアントにしか関係を重視しないことで、狭い関係にとどまっている。

7) 変化への対応

企業は社会からの変化に柔軟に対応し、素早く対応するのに対し、政府やボランタリーNPOでは、ニーズが変化しても迅速に対応できていない。そのために供給するサービスが的確でなくなってしまうことがある。

これらの問題点をふまえて、第4章では社会起業家について述べて生きたいと思う。

注

- (1) 谷本 [10] 150~151 ページ
- (2) 坂田 [7] 225 ページ
- (3) 以下、公益法人 [w5]
<http://www.kohokyo.or.jp/non-profit/hojin/koeki/outlook.html#kazu>
- (4) 総務省統計 [w16]
<http://www.stat.go.jp/index.htm>
- (5) 総務省 [w15] 公益法人データベース
<http://www.koeki-data.org/>
- (6) 以下、公益法人 [w6]・資料
- (7) 谷本 [10] 149 ページ
- (8) 以下、法庫 [w3] 障害者の雇用の促進等に関する法律
<http://www.houko.com/00/01/S35/123.HTML>
- (9) 佐藤 [8] 142 ページ
- (10) 以下、谷本 [10] 1~6 ページ
- (11) 町田 (3) 63~64 ページ
- (12) 谷本 [10] 144~146 ページ・町田 [3] 131~133 ページ

第 4 章 社会起業家について

私は、第 3 章での分析、考察から、日本における社会福祉問題を解決する手段として、NPO の中でも、よりビジネスの考え方を強く持った社会起業家というかたちが最も的確だと感じた。この章では、社会起業家の特徴、成長段階における重要なポイントを分析することで、社会起業家の理想像を考えていきたいと思う。

第 1 節 社会起業家とは（ 1 ）

社会的起業家の大きな特徴としては、ビジネスと非営利的、両方の考え方を持って活動しているという点である。それは、組織構造をはじめとして、財務面、社会的なプログラム実践の面など、あらゆる面で見られる。

（ 1 ）組織構造

従来 の NPO では、アマチュアなスタッフのみで構成されていたり、組織がしっかりと確立されていなかったために、事業の運営がうまくいかなかった。社会起業家の活動においては、ビジネススタッフ（財務面）とプログラムスタッフ（社会的な面）で構成されるチームをつくることで、発生する様々な問題に対処できるのである。

（ 2 ）財務面

社会起業家は、その経営資金を寄付のみに頼らず、事業から得られる収入でも得ようとする。そのためサービスや商品は、市場に出ても競争力のあるもの、ニーズのあるものを

提供する必要がある。商品は優秀なスタッフによって適正な価格、品質を設定され、経済的効率性をもって提供される。

(3) 社会的な目標

社会起業家では、その活動を始める前に、設定された目標がニーズのあるものか、達成できるものなのか、価値のあるものかなどを厳しく分析する。また、事業を進めていく中で、社会の変化に応じて柔軟にその目標を変化させていく。

などである。また、第3章で挙げた問題点をもとに、社会起業家に求められる資質を挙げた。(2)

・資本

寄付や援助にとどまらず、組織内の事業で得た収入も経営資金として活用する。このことで安定した財務基盤を確立する。

・資本の投資

ミッション解決に投資するが、それが社会からのニーズにマッチしているかを判断する必要がある。

・利益の分配

事業によって得た収入は、ミッション解決のために再投資するだけでなく、スタッフに対して報酬を払う。要するにプロのスタッフの存在である。

・目的

社会的な問題の解決だけでなく、経済的な安定をも両立させる必要がある。

・成果

社会的な問題を解決する事業は、企業における活動と異なって成果を判断しにくい。しかし、これを行うことができれば成功する手段を見つけれらるので、何らかの方法で成果を判断するのが重要である。

・労働力

専門性を身につけたスタッフを雇うことで、ミッション解決の面でも、経済的な面でも高度な水準で行うことができる。

・関係

消費者や地域住民との関係など、多くのステイクホルダーとのつながりを持つことが組織の発展、利益の拡大につながる。

・変化への対応

社会からのニーズ変化に迅速に対応することで、本当に必要とされるサービスを提供することができ、事業でも利益をあげることができる。

・社会からの信用

伝統的なNPOとは違う、専門性や事業性を前面に押し出して経営を行っていくことで、社会からの信用も上がると思われる。

以上の資質を満たすことが、理想的なNPOのかたち、すなわち社会起業家となり得る要素であるう。

第2節 社会起業家の成長過程におけるポイント (3)

社会起業家の成長過程を考えた際、企業と

同様の、Birth(誕生)、Survival(生き残り)、Growth(成長)という過程の他に、Birthの前の段階、Vision stageがあり、この段階は最も重要となる。その理由としては、社会的目標を持った事業を行う際、より多くのステイクホルダーを巻き込み、そのため組織に関わる人々は、自己の財務状況や投資家に対する意識も高く持たなければならないからである。

そこで、社会起業家をこの Vision・Birth・Survival・Growthの4つの段階に分けて、第1節で分かった社会起業家の求められる資質、特徴を参考にしながら、重要となるポイントを上げていきたいと思う。

(1) Vision

Vision stageは、起業が生じる発芽段階。感情的、不合理的な熱意、検討の段階である。そのため、曖昧なイメージである。しかし、この段階は、後の段階に大きく影響してくる部分なので、大変重要である。

ここでは、適切な展望・明確な意思決定・厳しい分析という三つの重要なカギがあげられる。

適切な展望を持つことは、言い換えれば、時には「計画を実行しない」ことも重要であるということである。

明確な意思決定の設定は、事業を進める前に目標や基準を設定することで財務的にも組織的にも有効である。ここで社会的目標のスクリーニング基準としては、

- ・ 労働者の問題に対する意識の高さ
 - ・ 投資に値する、価値のある雇用を創出できるか
 - ・ 目標の達成しやすさ
- などがあげられる。また、社会起業家のマネージャーが判断すべきものとしては、
- ・ タイミング・・・事業を行うのはその時期でよいのか、他のプログラムでなくてよいのかということ。
 - ・ リーダーシップ・・・誰がリーダーとなって進めていくのかということ。
 - ・ 専門的知識・・・事業を始めるのにどんな知識が必要なのか。
 - ・ 資金・・・向こう五年間の資金計画は立っているか。投資が他の重要な事項にどれだけ影響するか。
 - ・ リスク・・・他の部門、組織に対する財務的リスクを判断する。
 - ・ モデル・・・従うべき確立されたモデルが存在するか、ターゲットに対してそのモデルが成功するものか。
- などである。

厳しい分析は、優れた意思決定のために必要であり、事業を行う前に、分析に長い時間をかける必要がある。ここでは社会的な成果・財務的な成功、両方の分析が必要。

また、この段階で考えられる社会的な成果を生むための三つの要素は、

- ・ 組織は、ターゲットにした労働者に潜在する労働機会を把握する必要がある。

・組織は、ビジネスが社会的に機能するものかどうか、損失するものではないかを判断しなくてはならない。

・意思決定者は、ビジネス、社会的両方のゴールにおいて魅力的な戦略を持つことを明らかにしなくてはならない。

という3点である。

(2) Birth

この段階は、適切なマネージャーを見つけ、慎重に計画し、資金をえる段階である。

適切なマネージャーは、ビジネス面だけではなく、利益を社会的な目標達成とブレンドできる人を採用する必要がある。また、良い人材には高い給料を払うことも必要である。

慎重な計画は、事業の中で、すでに認識されている部分は成功へと導くような計画を立てられるくらいの緻密さが必要であり、この点は企業よりも高いレベルの計画が求められる。また、成功のビジョンが立つ前に行動を起こしてしまわないよう注意することが重要。投資家や寄付者は早い行動を望みがちなので、それにそそのかされないようにする。そして、現実的な予想を計画の中にて、甘い評価をしないようにする。

十分な資金では、長期にわたる資金の確保は、持続や成功につながる。資金を提供する側も、そのビジネスが成功するか、軌道に乗れるかを判断しなければならぬ。ここではかなりの自己資本を必要とする場合が多い。

(3) Survival

この段階では、生き残る為に、組織は強いマネージャー、十分な資金を維持しつづけなければならない。必要ならば、経営陣の増員も考えるべきである。

そして、この過程において組織のリーダーは、ビジネスをモニタリングするだけではなく、そこから学んで経営を確立する。社会起業家は、あらゆる面で疑問に突き当たる。そのためにビジネスから学ぶことは、これらの問題解決に有効である。また、これは社会的な目標の変化にもつながる可能性をもっている。

(4) Growth

この段階に入ると、社会起業家は成長を緩め、原点となる社会的な目標に重点をおくようになる。ここで、成長は、持続可能なものでなくてはならない。成長のかたちは、新たな販売戦略、顧客、立地やチャネルなど様々である。

社会起業家の実質的な成長はすなわち、管理者の洗練につながる。財務的な可能性の成長や、社会的なインパクト(SROI)の拡大である。しかし、あまり大きく成長しすぎると、弊害も生じる。成長して規模が拡大するということは、新たな顧客、価格、店舗など新しい戦略を立てる必要が出てくるのである。すなわち、一つの雛型ではおさまらなくなってしまうのである。拡大と安定、どちらを選択していくかは慎重に吟味していかなければならない。

注

(1) 以下、The Roberts [w17] “ Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium ” Chapter1

http://www.redf.org/pub_boxset.htm・

谷本 [10] 158~159 ページ

(2) 以下、谷本 [9] 404 ページ

(3) 以下、The Roberts [w17] “ Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium ” Chapter3

http://www.redf.org/pub_boxset.htm

第5章 現在活動しているNPOの事例研究

第4章では、社会起業家の理想像をあげたが、それらはあくまで理論上のものであり、現実とは別である。そこで、就労支援に関する具体的な案を考えるためにも、実際に活動を行っているNPOを調べた。本章で日本の成功している団体、もう少しで成功を収められそうな団体などを比較、分析していくことで、第6章につなげていきたい。

実際に活動を行っているNPOを調べる際に、第4章で挙げたような、社会起業家としての資質を備えていそうなNPOをとりあげ、詳しく分析をしていこうと思う。ここで、調べるNPOの基準として、

- ・現代社会の問題に適応した目標を持って活動していること。

- ・資金面で、援助に頼らずに、組織内の事業でも収入を得て活動資金としていること。

- ・ある程度の軌道に乗り、安定した運営をしていること。

- ・専門的なスタッフが存在し、組織がしっかりしていること。

を多く満たしていそうなNPOを選んだ。そして、各組織にメールや電話を通じてアンケートを行った。

その結果、本章ではNPO法人 日本就労支援センター・NPO法人 札幌チャレンジド・NPO法人 シニアS O H O普及サロン 三鷹の三つを取り上げたいと思う。

日本就労支援センターを選んだ理由として

は、HP上に社会起業家のマネジメントを詳しく述べた内容があり、もしこれがスタッフ全員に根付いているとすれば社会起業家の理念としては今回調べた団体の中で最も高度だろうと判断したからである。

札幌チャレンジドを選んだ理由としては、HP上に決算報告や活動記録が詳細に明記されており、情報の公開、ステイクホルダーに対する配慮を強く感じたからである。あと、設立から期間があまり経っていないにもかかわらず、実際に企業に就業させることを目的とした事業を成功させている、資金を寄付に頼らず事業収入で経営できているという点でも魅力を感じた。

シニアS O H O三鷹は、他のN P O団体の先頭に立って活動を行っているというのが一番の理由である。事業を狭い範囲にとどまらず、様々な分野に広げて、かつ成功しているのはたいへん興味深いことである。

第1節 N P O法人 日本就労支援センター (1)

N P O法人 日本就労支援センターは、すべての障害者の職業的自立促進を図り、「障害者の自立と社会参加」の実現を目指すという目的で設立された。

組織の設立は平成13年7月16日で、活動は平成14年からである。福祉施設で働いていた方が、福祉施設の限界から、賛同する企業人とともに設立した。当初は授産事業の振興を目

的であった。現在は、東京都大田区を中心に複数の福祉関連事業を行っている。

具体的な事業内容は、次の2点である。

・福祉的就労の支援・・・授産施設や小規模作業所で働くことを「福祉的就労」と言う。施設は、利用する者が自己実現をはかれる質の高い仕事を提供するサービスが求められる。授産施設・小規模作業所は経済活動を行っており、その運営は特殊なものであるといえる。ここでは、施設の商品や仕事の振興活動（付加価値の高い授産商品を開発・提案、施設への仕事の斡旋活動、作業開拓の支援）や施設への支援活動（授産商品の診断や福祉ショップの診断を専門家により行う、施設サービスの評価事業を行い第三者の立場で支援）がおこなわれている。

・企業就労支援・・・企業への就労支援はノーマライゼーションの総仕上げといえる。また、社会コストの面でも有効である。そのポイントは企業の障害者雇用のマネジメントと就労を支える地域のネットワークである。ここではジョブコーチ事業（障害者の雇用を検討している企業に向けて支援制度の情報やマッチングなど雇用までの手伝いをする）や研究活動（地域における就労支援ネットワークのあり方や実効性のある支援活動とは何かを考える。また、情報・ノウハウを蓄積し積極的に施設を支援。）を行っている。

次は、日本就労支援センターを様々な角度から見ていきたい。

(1) スタッフ

専従のスタッフは2名で他は協力スタッフ(評価や企業、弁護士、企業OBなど)である。目的に応じて編隊を組み、終了で解散。人を雇用することはしていない。

また、HPに掲載されているような「就労支援の考え方」などの高度なノウハウは、活動するスタッフ全員に浸透してはいない。就労支援では、行政や他機関の方と一緒に働いているのでノウハウは地域に蓄えられればよいと思っている。地域の福祉の総合力に貢献すれば、次はその上に立ってどこかの誰かが引き継いでくれると思う。

(2) 資金面

事業における物品の販売はむしろ赤字。障害者施設の商品は高くて不良品が多い場合がほとんどである。フォローに対する経費は多額。第三者評価は始まったばかりで収入を得るまで至っていない。資金面では援助や寄付、会費に頼りがちである。

(3) 事業の成果、評価

小規模作業所(ナチュラルサポート海老名(神奈川県))では工賃と就労の場の提供(法内施設入所の場合、首都圏でおよそ一人あたり年間250万円の税が使われている)。ジョブコーチでは、8つの事業所で8名ほどを支援。8人×250万円の社会的コストの節約となっている。しかも彼らは、豊かな消費者でもある。費用対効果や事業評価は必要と感じている

が、まだまだ、目の前の人を就労させる、離職者の支援をするといったソーシャルワークに近いものがある。評価の前に、まず、サービスの品質を上げていくことが当面の目標である。

(4) 経済的な安定とミッション遂行のバランスは？

事業自体が意味のある活動であることが大切だと思っている。意味あることは(障害者の就労の分野に限れば)ビジネスにできると思っている。

(5) 実際の活動で感じていること

日本福祉サービスの場合は全て実績がないと、行政から委託されないという現状。実績づくりのためにスタッフが持ち出し、無給でがんばっているNPOがあるが、疲弊している。それよりもプロジェクトの内容や組織の有り様を見て評価してほしい。

行政は、部屋や印刷機を貸すのもよいが、組織や事業を見る目を養ってほしいというのが願い。

ITへのニーズの変化に対しては、社会の変化に伴い労働市場、雇用の現場が大きく変化し続けているのを実感している。本来、変化に対応し授産施設・作業所の中身もかわるべきだが、多くが対応できていない。

(6) 今後

行政の委託先となるだろうが、経営品質を高めていく。経営品質を高めることは社会へ

のサービスが良くなることにつながる。多角化は行わない。ミッションより組織の維持が目的となっていてしまうため。

未だ雇用する側で障害者とITをどう結び付けようかと考えあぐねている状況。ここ数年で障害者の在宅就労分野でいくつかの大きなプロジェクトが立ち上げる予定。

第2節 NPO法人 札幌チャレンジド(2)

NPO法人 札幌チャレンジドは、自立をめざすチャレンジド(障害をもつ人)のために、パソコンの技術習得や社会参加を支援することを目的として設立された。組織結成の経緯は、前代表の森田さんが「プロップステーションの挑戦」(竹中ナミ著)という本を読んだのが設立のきっかけで、札幌にも同じような団体を作りたいと仲間を集めたのが札幌チャレンジド誕生のルーツである。2000年の設立当初からNPOとして活動していた。現在では、札幌市を中心として北海道全域で活動を展開している。

具体的な事業内容は、大きく分けて次の2つである。

・障害をもつ人のために、パソコンの技術習得のサポート・・・これはパソコン講習会の開催(初心者向けから上級者向けまで、いろいろな講習会。講習はほぼ毎日開催。専属の講師によって行われている)や個人宅や作業所へのパソコン訪問講習(チャレセミナーに参加する事が困難な人々に、個

別に訪問講師をご紹介する訪問講習制度)である。

・就労支援・・・多くのチャレンジドからITを活用した在宅就労を求める声を受け、徐々にではあるがその実例を積み重ねるとともに、ニーズに応えられる技術をもったチャレンジドの養成にも取り組んできた。2003年4月1日、チャレンジドの就労支援をより一層推し進めるために、「就労支援制度」を設立。ITの技術を活かし、ITを武器としてチャレンジドが社会参加できるような就労の場を作っている。具体的な手順としては、スキル登録・・・チャレンジドが持つスキル情報を登録する登録システムを設けた。なお、当面、北海道在住者のみの登録となっている。就労メーリングリストの開設・・・スキル登録者は同時に就労メーリングリストに参加。仕事の発生の都度、その仕事の担当を希望するチャレンジドをメーリングリストにより募る。希望者の中から適切なメンバーを札幌チャレンジドが選定。である。次は、日本就労支援センターを様々な角度から見ていきたい。

(1) スタッフ

有給事務局スタッフは3名。パソコン講習会の講師にはその都度講師料を支払っている。また、訪問講習の場合も同様。有償が対象の講師はすべて専門性を身につけていると思っている。講師は約20名。その他にさまざま

な場面でのボランティアが30名くらい。
(2) 資金面、経済的な安定とミッション遂行のバランス

寄付や援助には依存せずしていない。(図表5-1参照)

札幌チャレンジドでは、経済的な安定とミッション遂行が両立できている。ミッションが正しければ、必ずお金はついてくると思っている。社会的ミッションの遂行と、組織の経済的な安定が相反していればきっと継続できない。

図表 5 - 1 札幌チャレンジド 2002年
度決算

収入		金額	支出	金額
会費収入	正会員+協力会員	216,000		
事業収入	一般・ボランティア講習	1,427,250	パソコン・ボランティア講習	1,349,008
	就労支援	287,950	就労支援	273,300
	共同研究	3,600,000	共同研究	3,600,000
	IT講習	7,434,298	IT講習	6,060,054
	その他	2,260,000	その他	1328.533
助成金事業		5,908,000		6,151,091
寄付金収入	個人+企業寄附	244,326		
その他		118,778		143.194
	前期繰り越し	1,158,890		
	NPO融資	2,000,000	NPO融資返済	2,000,000
			一般管理費	1,258,993
			繰越金	2,090,319
合計		24,554,492		24,554,492

(出所：NPO法人札幌チャレンジド[w10]
より一部簡略化)

<http://www.npohokkaido.jp/challenged/>)

(3) 事業の成果、評価

報告は、事業が終わるごとに、ホームページに活動内容や決算を掲示している。その前段として、毎事業年度毎に内部で事業評価をしている。内部では毎年、年度の終わりに自己評価をしているが、特に外部向けに評価内容を告知することはしていない。

就労支援の点では、札幌だけではなく全道から登録者が居る。約3年間で合計約80名のチャレンジドが仕事に従事した。仕事の内容は、CAD入力、文書入力、アンケート入力、名刺入力、テープ起こし、ホームページ作成、パソコン講習講師、共同研究、企業への就職紹介などである。現在は44名の障害者が登録。これは間違いなく障害者がITを活用した在宅就労に大きな期待を持っているということであり、この制度を始める前の予想を大きく超える期待。社会的な意味合いからは、大きな成功だと考えている。

しかし実績としてはまだまだ少なく、これからもっと多くの仕事を受注できるようにしていきたいと考えている。就労支援制度として制度化したのも、より多くの就労機会を作るためには制度化が必要と判断したからである。特に宣伝活動はしていないのに、毎月、登録者は徐々に増えている。

(4) 実際の活動で感じていること

NPOの信頼が低いと思ったことはない。常に行政や企業に対して、対等なパートナーシップを築けるように提案型のおつきあいを

している。

一般論として社会の評価が低いのは、NPO側の努力不足（説明不足や情報公開不足など）も大きいのだろうと思う。逆に行政や企業側も先入観でNPOを見てしまう点は改善されるべきで、個々のNPOの実力を判断する力が必要な時代である。

（５）今後

札幌チャレンジドが行政からの委託事業を受けたり、企業との協働を進めていくうえでは、常に”オンリーワン”でいることは、必須であり、全体の事業運営の中で考えている。企業秘密になるのでこれ以上は具体的には話せないが、”オンリーワン”である分野を常に模索し、開拓していく。

第３節 NPO法人 シニアSOHO普及サロン・三鷹（３）

シニアSOHO普及サロン・三鷹は、シニアの地域ビジネス参加のプラットフォームとなることを目的として設立された。

活動の歴史は、1999年1月に草の根のクラブパソコン勉強会を行い、同年9月に通産省の「シニアベンチャー支援事業受託任意団体」として出発した。そして、2000年2月の会員総会において「特定非営利活動法人(NPO)化方向」とし、同年11月にNPO法人格取得、現在に至っている。

現在の会員数は320名である。全体の平均年齢は57歳、男性198名で平均年齢59歳、

女性 87 名で平均年齢 53 歳となっている。

事業内容は、主に IT 習得、ベンチャーをめざす交流・自己発見、スキル情報発信・マッチングの 3 つを主軸として行っている。そして、シニア SOHO の活動は、すべてワーキンググループという個人グループの責任で行われる。現在 24 のワーキンググループが活動中である。このワーキンググループの形成と運営の手順は、

- ・ 会員がメーリングリストに名乗り出る。
- ・ 理事会がワーキングとして承認する。
- ・ 会の活動議事録を公開する。仲間を募る。
- ・ 事業になったらグループで責任を負って実施する。

である。要するに、メーリングリスト上での興味あるテーマの提案から、ワーキンググループが生まれたのである。ここでは、ビジネス・趣味などに関する様々な活動が、現在自主的に行われている。活動内容の例としては、

- ・ 四小サポート WG・・・三鷹市立第四小学校の教育ボランティアとして、総合的学習の支援、空教室を利用した各種のクラブ活動のサポートがある。将来的には他の小学校にも広げていくつもり。

- ・ 歩き初めのワードエクセル WG・・・まち鷹主催の歩き初めワードエクセル、Eメール、HP 散歩講座の講師養成。講座テキストの開発・作成。メンバーの情報交換など。

- ・ わかば会 WG・・・シニア SOHO に新しく加入された方に、会の概要・活動などを紹介・

解説するとともに、疑問・質問など自由な意見交換をしていただく会。

・デジタルビデオWG・・・デジタルビデオカメラを使って撮影・編集・シニアによる発信。撮影・編集の講座を企画開催し、メンバー要員の養成及び育成をはかる。各地に残る文化財の発掘・外部会社からの受注・第2回デジタルフェスタ開催などを企画。

・SSS WG・・・(Senior Satisfaction Servers WG)シニアのビジネスとしてNPO法人らしい商品・サービスを仲介して手数料を貰う。

などである。次は、シニアSOHO三鷹を様々な角度から見ていきたい。

(1) スタッフ

認定PCアドバイザーが188名いる。この認定PCアドバイザーは、無償でなく有償で、責任のある「自己実現」のため活動を行っている。認定PCアドバイザーには、シニアSOHOの会員が認定研修を受けることによってなることができ、認定資格者には講師および訪問サポートの仕事が紹介される。そして、責任講師(計画、準備、フォローの責任あり)には、3000円から、サブ講師には1000-1500円の報酬を与えている。交通費は、市内は無償、市外は実費支給。

(2) 資金面

会費は、普通会员(この法人の趣旨に賛同する55歳以上の個人)は6000円、協

力会員（この法人の趣旨に賛同する55歳未満の個人）は5000円、賛助会員（この法人の事業活動を支援する個人または団体）は1口6000円である。ちなみに、賛助会員は武蔵野三鷹ケーブルテレビほか、9社がある。

（3）事業の成果、評価

数的な成果は、交流会開催は計29回、累計2500名が参加。メーリングリスト加入は319名、メーリングリスト書込は2400件/月、累計43900件。ホームページは15500ページビュー/月である。この数値は、NPOとしてはかなり優秀なのではないだろうか。

三鷹市では初心者市民向け講習が豊富で、産業プラザ他の教室活用など、速いインターネット環境があり、市民が、まちづくり三鷹(株)の支援のもと、積極的に参加する信頼関係を得て、安心できる講師・教材シニアPCアドバイザーが活躍するという3条件に恵まれた。12年度に1000人の初心者市民を研修した実績から13年度、シニアSOHO会員が「三鷹市IT講習」講師を担当した。

（4）今後

2003年8月から、シニアSOHO三鷹をはじめとする様々な団体から人が集まってNPO協働リーグが始まった。これに参加する条件としては、

- ・オープンでフラットな運営を志向する。
- ・ビジネスの手法で事業を運営し、専門性のある技術で顧客満足を追求する。

- ・ 地域経済に貢献し、多様な働き方の場を地域に提供する。
 - ・ ITを活用を基盤に活動する。
- の4点である。

この組織は、地域で事業型のNPOを運営する人たちのネットワークを作り、協働して事業の発展や課題解決に取り組む・コミュニティビジネスの創出ノウハウを、参加するNPOに伝えることで、市民事業の創出を図り、雇用の創出など産業活性化に資するという目的のもと設立された。

事業内容は、図表5-2を見ても分かる通り、事業型NPOの立ち上げ、ITサポート事業立ち上げ、協働事業創出の3点を軸としている。協働事業創出事業においては、さらに公共協働創出WG、遠隔協働実証WG、広報・交流会WGに分かれて活動を行う。

リーグに参加することで、立ち上げ段階のNPOは、運営のノウハウを試行錯誤せず吸収できる・事業のきっかけを作れる・運営のポイントにスムーズに支援を得ることができるといったメリットがあり、すでに事業を展開しているNPOは、共同して受注できる・独自のサービスを他地域で事業展開できる・支援活動は、IT導入、コーディネート活動の展開により、広域での産業活性化にも資するなどのメリットがある。また、共同によって知名度も挙げることができるのである。

図表 5 - 2 N P O 協 働 リ ー グ の 事 業



(出 所 : N P O 協 働 リ ー グ [w 9] よ り 抜 粋
<http://www.svsoho.gr.jp/league/merit.html>
 L)

第 4 節 各 組 織 の 考 察 、 比 較

日本就労支援センター、札幌チャレンジド、シニアS O H O三鷹の3者とも、従来の伝統的なN P Oと違い、社会起業家としての意識を高く持って活動を行っていた。

しかし、札幌チャレンジドやシニアS O H O三鷹が経済的な安定とミッション遂行のバランスを両立し、資金面で安定していたのに対して、日本就労支援センターにおいては、資金面で苦労していると感じた。また、シニ

ア S O H O 三鷹では、前の2者と大きく異なり、新しい事業を次々と進めていっていた。そしてそれらの活動は確実に成功へと向かっているようだった。この違いを探るためにも、3者の共通点、相違点を考察していきたい。

1) 共通点

・ 管理の充実

3者とも、組織の管理をしっかり行っていると感じた。HPも頻繁に更新されている。これは、企業のHPなどではあたりまえのことだが、多くのNPOがHPの更新を行っていなかったり、管理が甘かったりする中、大変優秀なことである。

・ 事業活動

事業活動に対して、具体的な理念が確立している。特に、日本就労支援センターでは、第4章で挙げたような社会起業家の理念が詳しく記載されており、かなりしっかりした内容となっている。

・ 行政からの信頼

実績がないと、行政から委託されないという現状のなか、3者共に行政から信頼される実績をあげている。シニアS O H O 三鷹では、市のIT講習をも委任されている。

2) 相違点

・ スタッフの構成

3者とも専門性を持った有給のスタッフを使って事業を行っているが、プログラムごとに集合・解散を繰り返す（日本就労支援センター）のと、専属スタッフが存在する（札幌チ

チャレンジド、シニアS O H O三鷹)という点で異なっている。シニアS O H O三鷹では、高齢者の会員が自ら専門性を身につけたスタッフへとなっているのも見られた。

・ 事業の種類

日本就労支援センターでは授産施設や小規模作業所で働くことを通して就労支援を行うのに対し、札幌チャレンジドやシニアS O H O三鷹ではIT技術の習得を通じて活動を行っている。

また、日本就労支援センターの事業は赤字なのに対して、札幌チャレンジドでは利益をあげ、経営資金として役立てている。

・ 事業成果の開示

この点では、札幌チャレンジドは決算表を載せたり、実績をHPで分かりやすく公表していた。また、シニアS O H O三鷹では事業の成果をHPで公表していた。一方、日本就労支援センターは、アンケートや電話を通して実績などを知ることができたが、HPなどの手段によって公表されてはいなかった。

以上から考察すると、日本就労支援センターと、札幌チャレンジドでは、一番大きく異なるのは事業で利益をあげられているか否かという点であると感じた。就労問題を解決する手段として、授産施設や小規模作業所でスキルを磨くことよりも、パソコンなど、IT技術の向上のほうがニーズも多く、現代の社会の要請にマッチしていると想像できる。

今回、この三つ以外の団体にもメールを通じてアンケートを行ったが、パソコンの技術向上を通じて就労を支援する団体が多くあったのも、やはり相応のニーズがあったからだろう。第4章で、社会起業家の求められる資質でも挙げたように、事業が社会からのニーズにマッチしているかどうかの判断は、かなり重要なことなのだ実感した。

第6章では、第5章の考察結果と共に、他のNPOに対するアンケートも参考にし、テーマである障害者、高齢者に対する就労支援について有効な具体的手段を導いていきたいと思う。

注

- (1) 以下、NPO[w9] NPO法人 日本就労支援センター

<http://www.nsc.or.jp/index.html>・

資料 ・ 電話によるアンケート

- (2) 以下、NPO[w10] NPO法人 札幌チャレンジド

<http://www.npohokkaido.jp/challenged/>

・ 資料

- (3) 以下、NPO[w11] NPO法人 シニアSOHO 普及サロン・三鷹 <http://www.svsoho.gr.jp/>

第 6 章 高齢者・障害者に対する就労支援を行っている NPO のまとめ・考察

本章では、第 5 章の考察や他の NPO に対するアンケートも参考にし、高齢者・障害者に対する就労支援を行っている NPO の分析・考察を行いたいと思う。そして最後に全体のまとめとして、今後の日本の高齢者・障害者に対する就労支援について述べていきたいと思う。

第 1 節 現在活動している NPO の分析・考察

(1) スタッフ

活動をしっかり行っている NPO では、専門性を身につけたスタッフがいる。なお、ここでプロ・アマチュアという分類は、境界が曖昧であるために、不適格なのではないかという指摘を受けた^(1)。そのため、スタッフに対する考え方も変えてようと思う。単純に専門性を持ったスタッフかどうかという見方のほうが的確であろう。

また、組織内にとどまらずに、外部(企業、地域福祉など)とも連携することでより充実した組織経営を行っている。事業活動においては、NPO がリーダーとなって外部と連携をとりながら進めていた。

(2) 資金面

事業が成功し、軌道に乗っている NPO は、その経営を寄付に依存せずに行っていた。ニーズがあれば事業は黒字となるものもあり、資金面でも安定することは可能である。

しかし、事業を始めて数年間は黒字を出すのが困難であろうし、ニーズのある事業が全て黒字になるわけではない。やはり、行政の援助や寄付に頼らなければならないこともあるだろう。

(3) 事業内容

就労支援に対するアプローチは、直接発注者と連携して就労を紹介していくNPOや、自己のNPOで訓練をしてスキルを身に付けたのちに就労を紹介する団体へと送り出すものなど、さまざまであった。そして実際に結果を出しているNPOもあった。スキルの訓練内容では、IT技術の習得が多く見られた。これは社会からのニーズの高さからだろうと感じた。またマッチング事業は、地域の人材派遣機関や事業者などと連携しておこなっていた。

事業を、最終的に何を目的として行っていくかという点に関しては、一時的な就労を目的とするものと、スキルを身に付けることだけを目的とするもの、さらにそこから長期的な就労、すなわち「就職」を目指すものが見られた。一時的な就労を目指す場合には、スキルを必要としない仕事が多いので、比較的容易にマッチングしやすいと感じた。しかし、長期的な就労、「就職」となると、組織の事業はスキルの向上という段階から始めなければならないので、一時的なものよりも何倍も困難であると感じた。

(4) 成果の評価、報告

組織の中で目標を立て、内部でその評価を

しているNPOが多い。成果を外部に向けて発信する手段はHP上が最も多かった。しかし、評価を外部に向けて告知するようなことが見られなかった。これはNPOが高く評価されにくい原因なのではないだろうか。今後、日本のNPOが成功を収めていくのに大変重要なことだと感じた。

(5) 今後に関する考え方

多くの団体は、規模を拡大する・経営を多角化するということよりは、現在行っている事業の安定や充実を見込んでいた。日本のNPOはまだ発展するという段階ではなく、安定を目標とする段階にあるものが多いと感じた。

しかし、シニアSOHO三鷹のように、人々のニーズを次々に取り入れ、様々な事業を展開していつているNPOも見られた。今後、このようなNPOが増えていくことで、社会起業家として現状よりも一段階上の成長が期待できると感じた。

また、今後の問題点としては、自分達の成功した事業を他の地域で行おうとしても、それを行う人材がいない、後に続くことができないというものがあつた。

第2節 今後の就労支援について

本論文では、高齢者・障害者に対する就労支援の問題に対して、様々な角度から考察してきた。そして私は、この卒業論文を通して、社会起業家が高齢者・障害者に対する就労支

援の問題を解決することは、今後さらに重要かつ必要になってくるだろうと感じた。ただ、4章で述べたような社会起業家に求められる理想と、現代の日本において必要とされる社会起業家の形には少し差があると思う。そこで、最後に日本の社会起業家の今後について独自の見解を述べることで、本論文のまとめとしたい。

高齢者・障害者に対して就労支援を行っているNPOで、その経営方法は様々な方法があった。その中でもIT技術の習得を通じて就労を支援していくというかたちは、比較的財務的にも安定し、事業も成功していることが多かった。これは、4章でも述べたように、社会からのニーズが高いというのと、利益があがりやすいというのが要因として挙げられる。この方法は高齢者・障害者に対する就労支援の一つの成功の形といえるだろう。

しかし、今後この就労支援の問題に取り組んでいくに当たって、上記のような事業だけでは様々なニーズにこたえることは不可能であろう。そして、ニーズのある問題を解決する手段として、その経営資金を行政の援助や寄付に頼らなければならない場合も出てくるであろう。このようなときに、現在のNPOで見られるような情報の開示では物足りないと感じた。

援助や寄付をえるためには、自己の組織を詳しく、客観的に説明する必要がある。そうすることで大きな信頼を得て、援助や寄付に

つながるのである。組織を相手に説明するには、客観的な評価方法が必要であり、その基準を設定する必要がある。現在の日本のNPOは、この点がいまだ不十分である。客観的な評価方法をNPO同士で検討したり、導入することが今後の課題となるのではないだろうか。そして、このような課題が克服されれば社会からの信頼も向上し、経営資金も多く集まるだろう。

日本のNPOは、いまだ第4章第2節でいう、Survivalの過程に位置しているものが多い。今後、シニアSOHO三鷹のように、Growthの段階へと移行していく中で、経済的な安定を確保したり、ニーズのある事業への経営の広がりをしたりしていくことがさらに重要になっていくと考えられる。

注

(1) 資料 NPO法人 わいわいハウス金華事務局より

補足資料

資料

公益法人 大田区シルバー人材センターへのアンケート 2003年10月10日

突然のメールで失礼いたします。私は一橋大学 商学部4年の渡辺 顕と申します。

私は現在、障害者や高齢者に対して就労支援を行っている団体について研究をしています。

この度は、「大田区シルバー人材センター」のホームページを拝見させていただき、大変勉強になりました。

そこで、実際に組織で活動されている方々にいくつかの質問をさせていただきたいと思えます。

お手数をかけるとは思いますが、もし差支えがなければご意見を伺いたいと思えます。

現在行っている事業の成果は、その事業を始める前に立てた目標と比べて成功していると感じていますか？

組織の行っている活動は、企業などと異なり、明確な成果が数字で出ない分、評価をしづらいと思えますが、評価はどのように行っていますか？

組織運営を行うスタッフは、専門性（プロフェッショナル）が必要であると感じています。実際に大田区シルバー人材センターで活動されているスタッフのうち、何割程度の方が専門性を身に付けていて、何割程度がアマチュアのスタッフですか？

就労支援という社会的ミッションの遂行と、組織の経済的な安定は相反する部分があり、そこに組織の運営の難しさがあると感じました。この両点の間で、どのようなバランスをとって運営されていますか？

活動の活動資金は、寄付や援助だけでは安定が望めないと思えます。そこで、活動の中で得た収入は、活動資金として満足のいくものとなっていますか？

組織が生き残り、発展していくためには、企業と同様、他の団体との差別化が必要だと思えます。今後、どのような活動、

または方針を持って組織を運営していきたいとお考えですか？
（事業の幅を拡大していく・組織の安定を高めて信頼を確立するなど）

以上です。簡潔にでもかまわないので、よろしく申し上げます。

アンケートの解答 公益法人 大田区シルバー人材センター事務局長 吉村さん

2003年10月14日

渡辺 顕さま

大田区シルバー人材センターの事務局長吉村泰賢（よしむらひろまさ）と申します。

この度は私どものホームページにアクセスしていただきありがとうございます。早速、ご質問にお答えいたします。

事業の成果について

大田区シルバー人材センターでは、毎年度当初、事業計画を立て、その年度終了後、事業報告として当該年度中に達成した成果をまとめ、総会に報告しています。

シルバー人材センターは、「高齢者の生きがいと社会参加を進め、働く意欲ある高齢者に短期的、臨時的な仕事を提供すること」を主目的として設立された公益法人（社団）ですから、わがセンターも収益を目的とした事業は展開しておりません。受注した仕事から得られる収入は、若干の事務費（10パーセント以内）を除いてその大半を働いた会員へ還元しています。昨今の景気低迷の影響で、受注量は減少しており、平成14年度における契約金等の事業成果は、対前年度比大幅に減少しました（2.8%）。NPOがその活動領域を拡大しつつあり、又、国では公益法人（社団、財団）の見直し方針が打ち出され、市場原理に基づく事業活動を視野に入れる必要があるなど、シルバー人材センターを取り巻く環境（仕事を受注すること）は、今後、より厳しいものになると予測しています。

大田区シルバー人材センターでは、平成15年度から新たに5か年計画を策定し、計画期間中に達成すべき目標値を設定しました（ホームページに掲載しています）。社会環境の変化にも

柔軟に対応できるよう、財政基盤の確立など体質改善に取り組んでいるところです。

活動の評価について

評価の数値としては、就業率（会員のうち仕事をした人の割合）や入会率（60歳以上の人口に占める会員の数）などがあります。当面は、それらの数値が上向きよう事業活動を展開しています。

スタッフの専門性について

スタッフには、事務局の職員と理事会の構成メンバー（会員の中から総会で選出される理事）がありますが、いずれも、専門職ではありません。

常勤の事務局職員は、いわば事務処理のプロですが、一方、自主、自立を基本理念として運営しているセンター（社団）の運営は、会長以下、無報酬の理事が理事会を構成し、組織運営の基本方針や入会の承認などの重要事項を決定しています。

就労支援と組織存立とのバランスについて

でも述べましたが、現在、シルバー人材センターは大きな改革のうねりの中にあります。

今後、高齢者の働く意欲をどのようなかたちでくみ上げ、社会的資源として生かすのか、公益法人改革の方向がどのようなものか、十分見極める必要があります。

活動資金について

大田区シルバー人材センターの収入は、平成14年度決算ベースでは、約12億円です（内訳は仕事の発注者からの契約金約11億円、補助金（国、東京都、大田区の合計）9千5百万円弱、会費や寄付金5百万円余です。なお11億円の契約金の内約9千万円が事務費で、仕事をした会員には10億円余を支払いました）。

今後、補助金のカット、寄付金の減少などが予想されますので、運営資金をいかに確保するかが緊急の課題です。

差別化について

公益法人改革が2年後に迫り、シルバー人材センター組織の抜本的な見直しが急務となっています。これは、ひとり大田区シルバー人材センターだけの問題ではなく、全国に2千弱あるシルバー人材センター共通の課題です。

今年から、大田区シルバー人材センターでは、若い共働き家庭の子育て支援サービス事業を始めました。今後の少子高齢社会では、どの世代がどの世代を支えるという発想ではなく、それぞれの世代が持つ特性を生かしあって、お互いに支えあう仕組み作りを模索する必要があるのではないのでしょうか。

高齢者の意欲とやる気を社会的資源として今後いかに活用していくか、若い方々の知恵も是非お聞きしたいと思っています。

今後も、勉強の成果など、お寄せいただければ幸いです。

資料

NPO法人 日本就労支援センターへのアンケート 2003年10月1日

突然のメールで失礼いたします。私は一橋大学 商学部4年の渡辺 顕と申します。

私は現在、障害者や高齢者に対して就労支援を行っているNPO団体について研究をしています。

この度は、「日本就労支援センター」のホームページを拝見させていただき、大変勉強になりました。

そこで、実際にNPOで活動されている方々にいくつかの質問をさせていただきたいと思います。

お手をかけるとは思いますが、もし差支えがなければご意見を伺いたいと思います。

現在行っている事業の成果は、その事業を始める前に立てた目標と比べて成功していると感じていますか？

ジョブコーチ事業や、企業・官公庁・団体への振興活動などは、成果が数字で出ない分、評価をしづらいと思いますが、評価はどのように行っていますか？アメリカにあるようなSROIなどを使って具体的な数を出しているのですか？

事業を行うスタッフは、専門性（プロフェッショナル）が必要であるとしていますが、実際に日本就労支援センターで活動されているスタッフのうち、何割程度の方が専門性を身に付けていて、何割程度がアマチュアのスタッフですか？

また、スタッフは何割程度が有給で、何割がボランティアです

か？

就労支援という社会的ミッションの遂行と、組織の経済的な安定は相反する部分があり、そこにNPOの運営の難しさがあると感じました。この両点の間で、どのようなバランスをとって運営されていますか？

活動の活動資金は、寄付や援助だけでは安定が望めないと思います。そこで、第三者評価事業や商品の販売など、活動の中で得た収入は、活動資金として満足のいくものとなっていますか？

組織が生き残り、発展していくためには、企業と同様、他の団体との差別化が必要だと思います。今後、どのような活動、または方針を持って組織を運営していきたいとお考えですか？（事業の幅を拡大していく・組織の安定を高めて信頼を確立するなど）

最後に、私がNPOについて研究していく中で、NPOという形態は、日本ではまだまだ認知度、信頼が低いと感じました。実際に活動をされていて、社会からの評価はどう感じていますか？徐々に高くなってきていますか？

以上です。簡潔にでもかまわないので、よろしくお願いします。

アンケートの解答 NPO法人 日本就労支援センター 理事
大形さん 2003年10月1日
渡辺さま
NPOに関する質問の件 雑文ですが。

> 何をやるべきか（必要か）ということは分かっているつもりですが、それを行うためのビジネスモデル化が当面の目標です。なんとかいけそうです。

> 振興活動は斡旋額、小規模作業所（ナチュラルサポート海老名）では工賃と就労の場の提供（法内施設入所の場合、首都圏でおよそ一人あたり年間250万円の税が使われています）。ジョブコーチでは8つの事業所で8名ほどを支援しています。8人×250万円の社会的コストの節約です。しかも彼らは、豊かな消費者でもあります。千代田区ではプロジェクトのメンバーとし

て参加しています。

「SROI」を知らないのですみません。確かに費用対効果や事業評価は必要と思いますが、私どものNPOは、まだまだ、目の前の方を就労させる、離職者の支援をするといったソーシャルワークに近いものがあります。評価の前に、まず、サービスの品質を上げていくことが当面の目標です。

> 私どものNPOは専従のスタッフは2名で他は協力スタッフ（評価や企業、弁護士、企業OBなど）目的に応じて編隊を組み、終了で解散です。人を雇用することはしていません。

> NPOの存在が意味をなすのではなく、事業事態が意味のある活動であることが大切だと思っています。意味あることは（障害者の就労の分野に限れば）ビジネスにできるとしています。

> 物品の販売はむしろ赤字だといえます。障害者施設の商品は高くても不良品が多い場合がほとんどです。フォローに対する経費は多額です。第三者評価は始まったばかりで収入を得るまで至っていません。

> 行政の委託先となるでしょうが、経営品質を高めていくことです。経営品質を高めることは社会へのサービスが良くなることにほかなりません。多角化は行いません。ミッションより組織の維持が目的となっていくからです。

> 日本福祉サービスの場合は全て実績がないと、行政から委託できません。実績づくりのためにスタッフが持ち出し、無給でがんばっているNPOがありますが、疲弊しています。何の意味があるのでしょうか。プロジェクトの内容や組織の有り様を見て評価してほしいと思います。行政は、部屋や印刷機を貸すのもよいが、組織や事業を見る目を養ってほしいというのが願いです。

以上

資料3

NPO法人 札幌チャレンジドへの質問

2003年10月1日

質問内容は資料と同様なので省略

質問の解答 N P O 法人 札幌チャレンジド共同代表 杉山さん・加納さん

2003年10月9日

渡辺 様

> 特に数値目標をたてて就労支援をしているわけではありませんが、「成功」という言葉からは遠いかも知れません。今後に向けて課題ばかりですが、かと言って始めなければ良かったかということ、否です。就労支援を始めたことによって、新たな事業や講習会を始めることができました。実際にチャレンジド（障害を持っている人）に仕事を出すこともできました。今後は行政などと連携して活動をつくっていきたいと考えています。

現在、札幌チャレンジドの就労支援制度には44名の障害者が登録しています。札幌だけではなく全道から登録者が居ます。特に宣伝活動はしていないのに、毎月、登録者は徐々に増えています。

これは間違いなく障害者がITを活用した在宅就労に大きな期待を持っているということであり、この制度を始める前の予想を大きく超える期待です。

このように大きな期待の寄せられる制度を始めたということは、社会的な意味合いからは、大きな成功だと考えています。

> 数値を使った評価はしていません。事業が終わるごとに、外部に向けて報告を行うようにはしています。

その前段として、毎事業年度毎に内部で事業評価をしています。数値を使った評価ではありませんが、客観的な事実での評価に努めています。

> 有給事務局スタッフは3名です。パソコン講習会の講師にはその都度講師料をお支払いしています。また、訪問講習の場合も同様です。有償が対象の講師はすべて専門性を身につけていると思っています。講師は約20名です。その他にさまざまな場面でのボランティアが30名くらい。

> 必要であると感じる事業をさまざまな手段を使って行っています。助成金、寄付金、受託事業など。ミッションと経済

的な安定が相反するとは思っていません。ミッションが正しければ、必ずお金はついてくる・・・と思っています。

就労支援を無償でやっている訳ではありません。ちゃんと札幌チャレンジドの経費はいただいていますから、社会的ミッションの遂行と、組織の経済的な安定は相反することはありません。そこが相反していればきっと継続できないでしょう。

> 他の団体との差別化を意識したことはありません。ニーズのあることをやっていくだけ。

上記、杉山の回答がNPOの本質的な部分ではその通りですが、札幌チャレンジドが行政からの委託事業を受けたり、企業との協働を進めていくうえでは、ご指摘の通り、常に”オンリーワン”でいることは、必須であり、全体の事業運営の中では考えています。

企業秘密になるのでこれ以上は具体的には話せませんが、”オンリーワン”である分野を常に模索し、開拓しています。

> 信頼が低いと思ったことはありません。企業・行政など、対等におつきあいしています。信頼は得られると感じています。

一般論としては渡辺さんの状況把握で正しいでしょうが、札幌チャレンジドは、常に行政や企業に対して、対等なパートナーシップを築けるように提案型のおつきあいをしています。

一般論として社会の評価が低いのは、NPO側の努力不足(説明不足や情報公開不足など)も大きいのだらうと思います。

逆に行政や企業側も先入観でNPOを見てしまう点は改善されるべきで、個々のNPOの実力を判断する力が必要な時代です。

以上

よろしく申し上げます。

NPO法人 札幌チャレンジドへの追加質問

2003年11月6日

就労支援を行っているNPO団体について研究をしている、一橋大学 商学部4年の渡辺 顕です。今回は、ご丁寧なお返事、ありがとうございます。

私は「札幌チャレンジド」にさらに大きな関心を持ちました。前回の杉山さん、加納さんのお返事を参考に、さらに研究を進

めております。お手数ですが、できればもう一度意見を伺わせてください。

よろしく申し上げます。

2000年に「札幌チャレンジド」ができるまでの経緯を教えてくださいいただけますか？

(はじめからNPO団体として活動するつもりだったのかなど...)

前回お答えいただいた「事業の成果・評価」という点で、もう少し詳しく伺いたいと思います。

外部に向けての報告、客観的な事実の評価というものは、具体的にどのような形で、どのようなスタイルで行っていますか？

2003年から始まった就労支援事業について、具体的にどんな仕事やプロジェクトを受けていますか？また、実際に企業に就労された方はいますか？

もしいるならどのような企業に就労されたのか教えてください。

以上です。答えられる範囲で構わないのでよろしく申し上げます。

追加質問の解答 NPO法人 札幌チャレンジド共同代表 加納さん 2003年11月6日
加納@札幌チャレンジドです。こんにちは。

> 前代表の森田麻美子が「プロップステーションの挑戦」(竹中ナミ著)という本を読んだのがきっかけで、札幌にも同じような団体を作りたいと仲間を集めたのが札チャレ誕生のルーツです。

市民活動の誕生には「やりたい！」と思う熱い想いと同じベクトルに向かう仲間が重要です。

> 報告は、ホームページに活動内容や決算を掲示しています。評価は、内部では毎年、年度の終わりに自己評価をしています。評価は、特に外部向けに評価内容を告知することはしていません。

> 就労支援自身は、札チャレ設立当初から個別に行っており、今までにCAD入力、文書入力、アンケート入力、名刺入力、テープ起こし、ホームページ作成、パソコン講習講師、共同研究、企業への就職紹介などを行いました。約3年間で合計約80名のチャレンジドが仕事に従事しました。
実績としてはまだまだ少なく、これからもっと多くの仕事を受注できるようにしていきたいと考えています。
就労支援制度として制度化したのも、より多くの就労機会を作るためには制度化が必要と判断したからです。
企業に就職した人も数名おります。いずれもパソコンを職場で活用する仕事に従事しています。
以上です。
よろしくお願い致します。

資料

NPO法人 わいわいハウス金華への質問

2003年10月1日

内容は、資料・と同様なので省略

質問の解答 NPO法人 わいわいハウス金華事務局 2003年
10月14日

NPO法人 わいわいハウス金華

渡辺 顕 様

前略 先日は、ご質問をいただき有り難うございました。遅くなってしまうしましたが、貴殿よりのご質問に対してご返答致します。

学問的なことは分かりませんが、現場の声としてご参考にして頂ければ幸いです。

回答に際して、特に「障害者や高齢者に対しての就労支援」についての本会の基本的なスタンスは、NPO法人であっても、労働者派遣法を遵守し、NPOの活動範囲で直接的な派遣業にはなりません。したがって支援するという目的で、マッチングの仲立ちをするという事になりますが、単に紹介という範囲では、

実質的なシルバーの雇用促進、掘起しにつながらず、双方との接触を顕著に行って雇用促進につなげたいとしています。

したがって、本業務における収益は期待できませんし、期待するものではないという認識から、シルバー等の経験、知識を、地域の重要な財産と位置付けする作業、本会を仲介としたマッチングの重要性を認識していただく活動が、本会における本年度の目標としています。実際には、本会所在の地域には、商業を生業としている場合が多く、国民年金のみを生活の糧にされているシルバーの方が多という現状もあり、とても6,7万の収入で生活ができるわけがありませんので、そういった事情の方の雇用の掘起しの手助けをマッチングにおける第一としておりますが、労働者派遣法などの制約もありますので、行政や岐阜市内の派遣事業者との連携を密にして前述作業を含め進めております。

本会マッチング事業によって、地域高齢者が就労のみならず本会を軸とする社会活動を通じて社会参加することで、地域コミュニティを活発にすることが最終目的としています。

さて、ご質問についての回答ですが、

事業成果については、まだまだこれからであり、NPOの性格上、第三者、市民の方の判断によるものと思います。掲げた目標に対して、活動を始めたばかり、あるいは模索中です。ただひとつ、活動主旨に賛同し、地域の民営公民館としての位置付けが、市民、行政の意識に根付き始めたところだと思われ、目標の第一段階の途上は達成したかと思えます。したがって、これからマッチングを積極的に本会側から仕掛けていく段階です。

成果を数字で表すことはできませんし、本来のNPOの趣旨とも違うように思います。確かに事業活動であり、NPO活動ですので赤字を出すわけにはいきませんので、事業バランスを考えた毎月末の経理的な数字は正確に押さえ、各事業の収支管理を行っております。

貴殿の言われるアマチュアとプロの区別は、はっきり言って分かりません。例えば、経理業務一つをみても、NPOと一般法人とはその手法が違います。しかし、基本的な考え方や、本会

主旨の意義、意識を反映させた業務であるべきで、本会の業務管理については、NPO法などの各法律を遵守した業務管理を行っており、法律的な事は、勉強しながら、他のNPO団体や各地域のNPOセンターのアドバイスを頂きながら行っております。

各事業活動については、本会各理事がリーダーとなって、本会主旨にそった活動を行っております。例えば、社会福祉に関しては、地域の社会福祉協議会、老人会、行政と連携をとりながら進めますし、マッチング事業などは、地域シルバー人材派遣機関などと連携をとり進め、各地域事業者に対しては、本会への参画を働きかけて、マッチングの意味、活用方法を模索しております。

したがって、ご質問にあるプロと呼ばれる方はおりませんし、100%アマチュアというわけでもありません。岐阜の特定地域のNPO活動ですので、学問的、専門的な知識よりも、地域に何が必要なのか、NPOとして何ができるのか、したいのかを十分に議論し、活動する事が重要だと思います。本会の理事及び会員には、元市会議の方や、事業家、経営者の方が多く、そうした意味で地域活動におけるプロと言えるのではないのでしょうか。

については、回答になっていないかも知れません。

活動基盤となる財源は、会費収入、助成金とコミュニティ喫茶などによる利益です。特に、コミュニティ喫茶については、民営公民館におけるサービスの一つで薄利運営し、独立事業としてマイナスにならないように運営しております。本会事業における利益基盤も重要ですが、一般の事業活動ではありませんし、100%ボランティアでも組織として成り立ちません。1人のマンパワーでできない事を、組織として運営することにより、地域に根ざし、活動を継続することができるわけですから、事業利益というよりは、本会初年度における財源がどれくらい必要か、目的とする活動経費はいくら必要なのか、活動経費が予算的に満たしていない場合は、その財源確保として何をするかでアクションを起こします。本会NPOとしての経済的な安定を望むのではなく、活動目的を達成するために何が必要か、が重要だと考えております。

初年度にあたる財源確保は、各理事からの短期借入と地元信用金庫からのNPO活動資金の長期借入、会費収入、助成金です。

磐石な財源とはいえませんが、初年度における活動資金としては充分であり、特に、本会活動、特に民営公民館を維持するための経費として管理しております。その他事業のそれぞれでの収益についても、一般的な事業活動ではありませんので、例えば、マッチング事業については、利用する人、本人の収益を第一としております。

また、本会への各参画者の生活基盤がNPOにあるわけではありませんので本会としての給与所得者もおりません。ただ、毎日の生活の中で、本会活動に時間的な制約を余儀なくするスタッフ(会員)には、謝礼のような意味でお渡ししています。理事その他活動会員は、100%ボランティアです。時間的、物理的な見えない間接経費を数字で表現する事はできませんが、各理事、主な活動会員の犠牲に成立していると言えますが、大切な事は、無理せず、できる範囲のなかで何ができるのか、本会がNPOとしてこの地域に何が貢献できるかを基本としております。

NPOに対しての考え方が貴殿と違うかも知れませんが、余裕(時間的、経済的)のあるシルバーの方が、仲間を募って何かをしたい。その何かを見つけるためのお手伝いが、本会におけるサービスであり、その活動拠点が、本会の民営公民館であり、本会のNPO活動の意義とご理解下さい。何かをしたいことが、具体的に就労、生活費の補填という事であれば、人材を求めている企業、人材派遣団体などにつなげることになります。

貴殿のおっしゃるようにNPOという形態は、日本ではその存在意義が中途半端だと感じます。ただ、国や行政からすれば、雇用や経済的な活性につながればとの思惑でしょうし、我々国民の側からしてもNPOを単にボランティアと位置づけたり、法人化するよりはNPOの方がという感じで安易に考える場合が多いのも事実だと思います。NPOになったからといって社会的な信頼が得られるかどうかは、その活動の内容です。

ただ、本会の活動内容、主旨からするとNPOとして借入もできませんし、参画者全員の意識の中に、NPOという事業活動なのだという意識付けができる意味、組織化できるという意味においてはNPOは意義あるものと考えます。

「できる範囲で」というコンセプトと「活動を継続する」という意味において、NPOという民間団体の意義の重要性を痛感して

おります。

今後の本会の課題としては、理事、会員の殆どがシルバーの方ですし、各理事、各有力な活動会員が、元市議、現役経営者、事業家という特質もありますので、世代交代、活動継承をスムーズに行えるか否かが問題となると思います。したがって、次年度以降の課題としては、30代、40代の方に、本会活動の意義を理解していただき、活動とまではいかないまでも参画していただけるような土壌をどのように造りだせるかが課題といえそうです。

以上

参考文献一覧

- [1] 加藤智章、菊池馨実、蔵田聡、前田雅子『社会保障法』有斐閣アルマ、2001年
- [2] 京極高宣、武川正吾『高齢社会の福祉サービス』東京大学出版会、2001年
- [3] 町田洋次『社会起業家』PHP新書、2000年
- [4] 椋野美智子、田中耕太郎『初めての社会保障』有斐閣アルマ、2003年
- [5] 名古屋市立大学教授グループ『日本経済の話』有斐閣 1993年
- [6] 日本社会保障法学会『社会福祉サービス法』法律文化社、2001年
- [7] 坂田修一『社会福祉政策』有斐閣アルマ、2000年
- [8] 佐藤久雄、小澤温『障害者福祉の世界』有斐閣アルマ、2000年
- [9] 谷本寛治『企業社会のリストラクション』千倉書房、2003年
- [10] 谷本寛治、田尾政雄『NPOと事業』ミネルヴァ書房、2002

年

[11] 米山岳広 『社会福祉 - 志向と方法と知識を学ぶ - 』文化書房白文社、2000年

参考 URL 一覧

- [w1] 大臣官房 労働省発表資料一覧
http://www.jil.go.jp/kisya/b_daijin.html
- [w2] 外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/index.html>
- [w3] 法庫 <http://www.houko.com/index.html>
- [w4] 公益法人研究学会
http://www.npobp.gr.jp/index_top2.html
- [w5] 公益法人白書
<http://www.kohokyo.or.jp/non-profit/hojin/koeki/outlook.html#kazu>
- [w6] 公益法人 大田区シルバー人材センター
<http://www.sjc.ne.jp/ota/>
- [w7] 日本国憲法
<http://homepage1.nifty.com/greatforest/Const.htm>
- [w8] NPO 協働リーグ
<http://www.svsoho.gr.jp/league/merit.html>
- [w9] NPO 法人 日本就労支援センター
<http://www.nsc.or.jp/index.html>
- [w10] NPO 法人 札幌チャレンジド
<http://www.npohokkaido.jp/challenged/>
- [w11] NPO 法人 シニア SOHO 普及サロン・三鷹
<http://www.svsoho.gr.jp/>
- [w12] NPO 法人 わいわいハウス金華
<http://www.kokokara-kaigi.net/waiwai.htm>
- [w13] 新宿区障害者団体連絡協議会 『住み慣れた街の声 障害者問題における地域福祉の在り方調査・研究』 Vol.1、1999年
<http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/resource/barrier/z17001/z1700101.htm>
- [w14] 心理学ノート

<http://pii-desu.hp.infoseek.co.jp/sinnrigakunote.htm>

[w15] 総務省 <http://www.soumu.go.jp/index.html>

[w16] 総務省統計局 <http://www.stat.go.jp/index.htm>

[w17] The Roberts Enterprise Development Fund “ Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium ” Chapter1 ~ 3 , 1999

http://www.redf.org/pub_boxset.htm

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

(2)

(3)

(4)

(7)

(6)

(7)

(8)

(9)

(1 0)

)
