

## 山梨県のコミュニティビジネスのあり方に関する研究Ⅱ

# 目次

第1章 研究の概要	1
1. 研究テーマ	1
2. 研究者	1
3. 研究の背景と目的	1
4. 研究の方法と手順	2
5. 研究の地域貢献	3
第2章 山梨県のコミュニティビジネス先進4団体の組織概要	4
1. 4団体を選んだ理由	4
2. NPO 法人子育て支援センター ちびっこはうす	4
3. NPO 法人スペースふう	5
4. NPO 法人えがおつなげて	6
5. NPO 法人南アルプスファームフィールドトリップ	8
第3章 4団体の5ステップ分析	9
1. 5ステップの定義	9
2. 4団体の事例でみる5ステップ	12
3. まとめ	24
第4章 4団体のステークホルダー別分析	29
1. 5つの領域（5C）のステークホルダーとは	29
2. 5Cによる事例分析	31
資料 山梨県における子育て支援に関するコミュニティビジネスの 事例調査（NPO 法人 Happy Space ゆうゆうゆう）	41



## 第1章 研究の概要

### 1. 研究テーマ

山梨県のコミュニティビジネスのあり方に関する研究Ⅱ

### 2. 研究者

#### ①代表者

安達義通（国際政策学部総合政策学科）

#### ②共同研究者

箕浦一哉（国際政策学部総合政策学科）

池田政子（人間福祉学部人間形成学科）

高野牧子（人間福祉学部人間形成学科）

曾根原久司（えがおつなげて、やまなしコミュニティビジネス推進協議会幹事団体）

野澤智博（えがおつなげて、やまなしコミュニティビジネス推進協議会幹事団体）

斎藤あい（えがおつなげて、やまなしコミュニティビジネス推進協議会幹事団体）

宮沢由佳（NPO法人子育て支援センターちびっこはうす、やまなしコミュニティビジネス推進協議会団体）

永井寛子（NPO法人スペースふう、やまなしコミュニティビジネス推進協議会幹事団体）

小野隆（NPO法人南アルプスファームフィールドトリップ、やまなしコミュニティビジネス推進協議会幹事団体）

広石拓司（株式会社エンパブリック）

込山紀章（株式会社山梨中央銀行営業統括部）

雨宮陽子（株式会社山梨中央銀行営業統括部）

### 3. 研究の背景と目的

#### （1）研究の背景と昨年度の研究成果

国内各地域では、まちづくり・観光から、農業、高齢者・障害者の介護・福祉、子育て支援、青少年・生涯教育、環境保護に至るまで、様々な社会的な地域課題が顕在化している。こうした社会的あるいは公共的な課題に対しては、従来、地方自治体等の公共セクターが解決策を提供してきたが、近年、地方財政が逼迫し、また市民のニーズが多様化していることから対応が困難な状況になっている。

このような背景から、地域の抱える社会的・公共的な課題を、地域住民（市民）が主体となって、ビジネスの手法を活用しつつ解決する「コミュニティビジネス」「ソーシャルビジネス」が立ち上がり、地域あるいは社会の課題解決に一定の貢献を果たしている。

山梨県においても、多くのコミュニティビジネス団体が設立され、「やまなしコミュニティ

イビジネス推進協議会」も発足し、研修会、ビジネススクールの開催、専門家の派遣などを通して、県全体のコミュニティビジネスの発展に寄与している。しかしながら、コミュニティビジネスの実践は、地域貢献と利益追求の双方を両立しなければならないという難しさがああり、経営上の様々な課題を今なお抱えている。

このような問題意識から、平成 23 年度の研究においては、まず、実際に山梨県内においてコミュニティビジネスはどのような状態にあるのか、コミュニティビジネスを展開している団体の現状・課題など、その実態を正確に把握するべく、①組織概要 ②設立の経緯 ③事業内容 ④経営上の課題と今後の展開 の4つの視点を中心に、アンケート調査（発送件数 77 件）及びヒアリング調査（5 件）を実施し、基礎調査を行った。

その結果、山梨県においてコミュニティビジネス・ソーシャルビジネスを展開している団体は、①その団体の活動度（組織規模・事業規模等）が二分化されていること ②女性グループとコミュニティビジネスの親和性が高いこと しかし、③純粋なビジネスとして成立している団体が少なく、多くの団体が経営上の問題を多く抱えていること ④規模の大きな団体ほど、公的資金に依存する傾向にあることなど、多くの知見を得ることができた。

## （2）研究の目的

上記のような背景及び昨年度における研究成果、特に③のファインディングを踏まえ、本年度における研究内容は以下のリサーチクエスチョンに答えるものとして展開していく。

- ① 山梨県のコミュニティビジネス団体が組織として、安定的かつ継続的に経営を続けていくためにはどうすればよいのか？
- ② 成功している団体は、そうでない団体と比較しどこが異なっているのか、どのように成長のステップを踏んで発展しているのか？

このようなリサーチをクエスチョンに答えるにあたって、成功していると言われている団体は、成功へのステップとして5つの段階を踏んで展開していると仮説を立てることにした（3章参照）。

## 4. 研究の方法と手順

本年度の研究においては、昨年度に行ったアンケート調査を基礎資料としながら、研究会及び聞き取り調査を中心に理解を深めていきたい。

### （1）研究会の実施

年 3 回程度、研究会を実施し、成功している団体は、どのようなステップを踏んで、組織を大きくし社会的なインパクトを与えているのか、そのステップに関する仮説を

立てることを主な目的とする。

## (2) 聞き取り調査

### ① 県内団体へのヒアリング調査

平成23年度のアンケート調査などによって収集した情報を基礎資料として使用しながら、前述した目的に沿って、ヒアリング調査を行うものとする。昨年度のヒアリング対象は5件であったが、今年度は、山梨県内で成功していると言われていた4団体に絞り、深く聞き取り調査を行うものとする。また、子育て支援団体に関する調査も行う。

## (3) 研究成果の公表

昨年度と同様、やまなしコミュニティビジネス推進協議会の総会などで、研究成果の発表を行う。

## 5. 研究の地域貢献

背景で述べたように、コミュニティビジネスという地域問題を解決するための手法が年々注目度を高めており、山梨においてもますます活発化してきているが、組織の継続的な経営、自立的展開には大きな課題を抱えている。成功していると言われていた団体の分析を行い、このような課題に対して、有効な解答を示すことができれば、直接、県内のコミュニティビジネス団体が現在抱えている課題に有効な知見を提供できるものと思われる。

また、これらの調査結果を山梨県のコミュニティビジネス実施団体や支援団体が多く集まるやまなしコミュニティビジネス推進協議会の総会の場で発表し、直接、研究結果を地域に還元していきたい。

## 第2章 山梨県のコミュニティビジネス先進4団体の組織概要

### 1. 4団体を選んだ理由

本研究においては、山梨県のコミュニティビジネス（及びソーシャルビジネス）の先進団体として、NPO 法人子育て支援センターちびっこはうす、NPO 法人スペースふう、NPO 法人えがおつなげて、NPO 法人南アルプスファームフィールドトリップの4団体を取り上げるものとする（以下本文においては各団体のNPO法人は省略）。この4団体は、県内はもとより全国的な評価を受けており、数々の賞も受賞している。分野が異なれば、当然事業内容も大きく異なっているが、多くの雇用を創出し、社会的・経済的にも大きな影響を与えている。この4団体の組織概要をまとめると以下のようなになる。

### 2. NPO 法人子育て支援センター ちびっこはうす（山梨県甲府市上町 1246）

#### （1）組織概要と受賞歴

「ちびっこはうす」は、1991年に現理事長である宮澤由佳氏が個人で設立した子育て支援センターを出発点とし、平成14年NPO法人として認可を受け、「子育て支援」の多様な事業を展開している。「子育てするなら楽しまなくちゃ!!」をキャッチフレーズに現役の母親たちが中心となり、現代的ニーズに合わせて「子育て支援」を行う団体であり、スタッフ数は55名である。近年は子育てを終えた方々や独身の方、男性スタッフも活躍する。

2006年「山梨県コミュニティビジネス事業モデルコンテスト」第1位、2008年「第一回住友生命『未来を築く子育てプロジェクト』未来賞」受賞、2011年「平成23年度県政功績者 団体」受賞と、その活動は高い評価を得ている。

#### （2）事業内容

主な内容は次の8つであり、子育てに関わるイベント、相談事業、仲間作り、あそび・学びの場の提供、託児・一時保育、情報発信と多岐にわたる。さらに、0～3歳未満児を対象とする社会福祉法人こどものあした福祉会「ちびっこはうす保育園」を設立している。

- ①「ちびっこはうす親子の家」：2・3歳児対象の「2・3才児スタンプ」と親子の子育てサークル「ちびっこめいと」を運営し、設立当初よりここが活動の核となっている。
- ②「ぐらんまはうす」：一時保育施設
- ③「ちびっこキャラバン」：無料の「出張子育て遊びの広場」を地域の公共施設や企業各社のコミュニティ広場にて開催。年間の参加者数7000名以上
- ④「ウルトラちびっこキャラバン」企業と協働し、親子が集える大規模な「子育て交流広場」を開催。各回200組前後の親子が参加。

- ⑤「ママネットやまなし」：山梨県内の子育て・育児サークルのネットワーク化し、活動の活性化、充実させることを目的にしたプロジェクトチーム
- ⑥情報発信：「ちびっこふれす」育児情報誌の発刊（月 1 回）、いくじ・じゃむ♪（TV 番組）、携帯専用メールマガジン ちびっこメール（週 1 回）
- ⑦「ほっぺケアサービス」：イベントや講座などへの「出張託児サービス」
- ⑧「子育てハーモニー広場」：アピタ田富店 2 階フードコートでの子育て広場の実施

### 3. NPO 法人スペースふう（山梨県南巨摩郡増穂町天神中条 177 番地）

#### （1）組織概要と受賞歴

「スペースふう」は、1999 年 9 月、山梨県増穂町（現富士川町）の女性たち 10 人が集まり、地域活性化と女性の経済的自立を目指し、共同出資のもとに設立された。設立当初は、環境・福祉・教育・文化の 4 本を柱に、小さなリサイクルショップを核として事業展開し、情報発信と人々の出会いを大切にしたコミュニティ・ビジネスを実践することによって多くの人に親しまれてきた。また菜の花エコプロジェクトを町と協働することで、循環型社会の実現にむけた取り組みも行ってきた。

そして 2002 年、主要事業をリユース食器（洗って何度でも使える）のレンタル事業へと転換し、NPO 法人化した。2003 年には本格稼働に踏み切り現在に至っている。

当該組織の理念・コンセプトは、「リユース食器を通して循環型社会の実現を目指す」ことであり、以下の目標を掲げている。

- ①環境啓発活動を推進し、リユース食器の普及に努めます。
- ②ごみを出さないイベントをサポートし、CO2 削減に貢献します。
- ③衛生管理の行き届いたリユース食器を提供し、社会の信頼に応えます。
- ④さまざまな支援活動を通して、地域社会との共生を目指します。
- ⑤互いに支え合い、生き生きと働ける職場づくりを目指します。

女性グループのリユース食器による循環型社会の実現への貢献が評価され、2007 年には環境大臣賞、2008 年には内閣府の「男女共同参画社会づくり女性のチャレンジ賞 特別部門賞（環境）」を受賞し、さらに、2010 年度山梨県/県政功績者（団体）も受賞した。

#### （2）事業内容

主要事業をリユース食器の普及とし、全国で初めてリユース食器のレンタル事業を確立した。現在、リユース食器のレンタル・販売を行いながら、リユース食器レンタルの普及活動を行っている。リユース食器の在庫数は約 20 万個で、年間レンタル数は

約 100 万個にも及んでいる。主な事業内容は、以下のとおりとなっている。

- ①リユース食器レンタル事業
- ②リユース食器販売事業
- ③リユース食器ふうネット 事務局
- ④J リーグヴァンフォーレ甲府エコスタジアム事業
- ⑤広がれ！小瀬エコスタジアムプロジェクト実行委員会 事務局
- ⑥地域とのつながり事業

#### 4. NPO 法人えがおつなげて（山梨県北杜市須玉町大豆生田 1175）

##### （1）組織概要と受賞歴

「えがおつなげて」は、農業をはじめとした地域共生型ネットワーク社会を創ることを目的に、「村・人・時代づくり」を展開している NPO 法人である。2001 年 2 月に NPO 法人を取得している。

地域共生型の市民ネットワーク社会をつくるために、それに必要な様々な社会的な要素、たとえば農林水産業、教育、医療福祉、地域産業、環境、文化といったもののあり方を、まちづくりや、人づくりの観点から研究提案し、かつそれらが、社会の機能として実際に働くように社会の仕組みをつくって運営する事業を展開している。

活動の中心は、山梨県北杜市増富地区で、その他、南アルプス・八ヶ岳周辺、長野県飯島町、長野県小諸市、栃木県那須、茨城県常陸太田市、会津地域、三重地域、福岡地域、東京丸の内などでも活動を展開している。

主な受賞歴等は、以下のとおりである。

##### 主な受賞歴等

2003 年度	農林水産省オーライニッポン大賞ライフスタイル賞
2006 年度	農林水産省立ち上がる農山漁村 優秀事例選定
2007 年度	毎日新聞グリーンツーリズム大賞優秀賞 農林水産省オーライ！ニッポン大賞
2008 年度	（財）あしたの日本を創る協会、読売新聞、NHK あしたのまち・くらしづくり活動賞 内閣総理大臣賞 経済産業省 ソーシャルビジネス 55 選に選定
2010 年度	農林水産省「食と地域の『絆』づくり」優良事例に選定 平成 22 年度 フード・アクション・ニッポンアワード 2010 コミュニケーション・啓発部門 優秀賞
2012 年度	第 9 回日本パートナーシップ大賞 空と土プロジェクトが パートナーシップ賞・中日新聞社賞

## (2) 事業内容

えがおつなげでは「農業」を軸とし、都市と農村の共生を実現するための事業を積極的に展開しており、事業は多岐にわたっている。下表が現在当該団体が展開している主な事業であるが、特に農業関連事業、ツーリズム事業、人材育成教育事業を精力的に展開している。

### 主な事業内容

事業分野	活動内容
農業関連事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ えがおフォーム</li><li>・ えがおマルシェ</li><li>・ 農村ボランティア</li><li>・ 地域おこし協力隊</li></ul>
農商工連携事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 農商工連携ビジネスマッチング</li></ul>
ツーリズム事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 空と土プロジェクト</li><li>・ 博報堂ファーム</li><li>・ 目黒区ファーム</li><li>・ 清月農場</li><li>・ 金精軒の畑</li><li>・ クリスタルファーム</li><li>・ ソキュアスファーム</li><li>・ もやしもんプロジェクト</li></ul>
食育事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 箱膳食育ネットワーク</li></ul>
自然エネルギー関連事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 小水力発電</li><li>・ EV ツーリズム</li></ul>
人材育成教育事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 農村起業サポート募金</li><li>・ えがおの学校</li><li>・ 関東ツーリズム大学</li><li>・ ソーシャルビジネス人材育成（やまなしソーシャルビジネススクール）</li><li>・ えがおインターン</li><li>・ 学ぼう山里！生きる力と生きる智恵</li></ul>
アート・文化事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 増富アートプロジェクト</li></ul>
ライフスタイル事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ファームウエディング</li></ul>
地域づくり事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 増富地域再生協議会</li><li>・ 黒森もりもり倶楽部</li></ul>

## 5. NPO 法人南アルプスファームフィールドトリップ（山梨県南アルプス市 西野 1202）

### （1）組織概要

「南アルプスファームフィールドトリップ」は、グリーンツーリズムプログラムを実施するため、南アルプス市内の果樹農家 3 軒が集まって設立された NPO 法人である。その後、地域の農産加工施設を利用した農産加工の受託事業を手掛け、2005 年に NPO 法人化している。

南アルプス地域に住む人々や、地域を訪れる都市住民に対し、グリーンツーリズムの実践事業、地域住民と協働したまちづくり活動の支援事業、農産物や農地、地域資源を活用した都市農村交流によるまちづくり活動推進のための計画・提言事業などを行うことにより、地域社会における景観および住環境の向上と地域社会の基盤整備に寄与することを目的としている。

### （2）事業内容

主な事業内容は、グリーンツーリズムイベントや、農産加工、マルシェ販売、農作業支援や遊休農地解消などのプログラムで、地域の環境を良くする活動を実施している。

また、南アルプス市商工会と協働した、南アルプスフルーツプロジェクト事業では、完熟フルーツツアーのコーディネートを行っている。

さらに、緊急雇用対策事業として、山梨県と協働する、食育ツーリズム事業、着地型観光事業、ソーシャルビジネス事業を行い、南アルプス市とは遊休農地活用事業を実施している。他にも農業協力隊事業や、田舎で働き隊事業の受け入れも行っている。

### 第3章 4 団体の5ステップ分析

#### 1. 5ステップの定義

ソーシャルビジネスが成功へ至るには、以下の5つのステップを踏んで展開されると考えられる。

- ①着想期
- ②ソーシャルキャピタル形成期
- ③ソーシャルビジネスモデル形成期
- ④ソーシャルチャレンジ期
- ⑤ソーシャルインパクト期

それぞれの時期の定義と特徴をまとめると以下のとおりになる。

#### ①着想期

着想期とは、その後、展開されうるビジネス（事業）のアイデアや発想がおぼろげながらも頭に浮かび、明確にはならないものの一定のまとまりを持った考えにまで至る時期である。すなわち、コミュニティあるいは社会の問題の核心の輪郭をつかむ時期である。着想期の起源は、個々のケースで異なっており、組織設立者の過去の体験や感受性などが大きな影響を与えることも多い。

先進的な発想であればあるほど理解されにくく、そのためこの時点で行政をはじめ、他者に理解させることは難しい。

#### ②ソーシャルキャピタル形成期

ソーシャルキャピタルとは、「個々人の間に、信頼関係、協調関係、あるいは共有されたマインドセットや信念などに基づくネットワークが形成され、そのネットワーク自体が資源」となるという考え方である。

ソーシャルキャピタルでは、

- a. ネットワークがあること
- b. 信頼関係があること
- c. 相互性・規範性がありサステイナブルであること

の3つの要素が重要であると言われている。

ソーシャルビジネスにおいては、この時期は個人の着想（アイデア）が他者からの「共感」を得ることによって、「集団知」へと拡張しつつも、信頼できる仲間を作り、協働する

ためのネットワークが形成されていく時期となる。

また、この時期は、サービスの受け手との間でソーシャルキャピタルが形成されると、結果的に「マーケティング」（ニーズ調査）を行っていることにもなる。このような経験を経ることによって、個人の着想がより集団へ広がり、マーケットに近いものへと鍛えられていく。

#### ③ソーシャルビジネスモデル形成期

この時期は、当初の着想（あるいは自分のなかで潜在的に持っていた暗黙知）を仲間とともにソーシャルビジネスモデルとして完成させていく時期である。はじめは、ビジネスモデルそのものの中味を検討するに当たり、寄り道があるが（模索期）、模索を重ねていくうちに、ブレークスルーするようなアイデアに出会うことが多い。その結果、最終的にはその団体のコアとなるソーシャルビジネスモデルが形成される。ビジネスモデルが完成することによって社会から注目されはじめる。

#### ④ソーシャルチャレンジ期

ソーシャルチャレンジ期は、形成（完成）されたビジネスモデルを拡大するためのチャレンジが行われる時期である。多くのケースでは、地域外、あるいは全国へと展開されている。また、このようなチャレンジを行うに当たって、なんらかの資金（社会投資）が必要となる。法人組織としての体裁が整えられ、法人としての覚悟が問われるのもこの時期である。

#### ⑤ソーシャルインパクト期

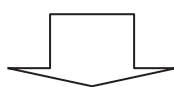
ソーシャルインパクト期は、ビジネスモデルが社会に定着することによって、社会にインパクトを与え、社会変革へ貢献するようになる状態を指す。

この時期になると、社会からその成果によって高く評価されることになる。

## 5ステップのフロー

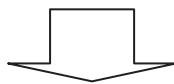
### ①着想期

ビジネスのアイデアが一定のまとまりを持った考えに至る時期



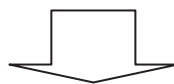
### ②ソーシャルキャピタル形成期

アイデアが他者から共感を経て、仲間を作っていく時期



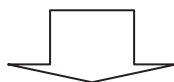
### ③ソーシャルビジネスモデル形成期

アイデアがソーシャルビジネスモデルへと昇華される時期



### ④ソーシャルチャレンジ期

ビジネスモデルを拡大するためのチャレンジが行われる時期



### ⑤ソーシャルインパクト期

定着することによって、社会にインパクトを与える時期

## 2. 4団体の事例でみる5ステップ

### (1) NPO 法人子育て支援センターちびっこはうす

#### ①着想期（～ 1991 年）

NPO 法人子育て支援センターちびっこはうす(以下、ちびっこはうす)の着想期は、愛知県で保育士をしていた宮澤由佳氏が、山梨県へ嫁ぎ、第一子を出産した時期にはじまると考えることができる。宮澤氏は、保育士としての経験があったため育児には自信があったのだが、自分自身で子育てをはじめてみると、「孤独」を感じるようになり、不安が募ったという。おそらく他の母親も同じ気持ちであろうと考え、「子育てママを孤独から救うための場所」を作ろうという思いに至った。

そこで、幼児教室を立ち上げるために確保していた場所(のちの「親子の家」)に、先行して親子が共に楽しんだり母親同士が情報交換したりする場である子育てサークル「ちびっこめいと」を開設し、組織をちびっこはうすと命名した。これがちびっこはうすの着想の原点である。

#### ②ソーシャルキャピタル形成期（1991 ～ 1992 年）

先にあげた着想を実行するため、宮澤氏が仲間集め(ソーシャルキャピタル形成)の手段に使ったのが新聞投稿であった。1991年、宮澤氏は山梨日日新聞の投稿欄で子育て中の母親に対して「子育てサークル作ります。仲間になりませんか?」と呼びかけた。その結果、50通もの手紙が届いたという。小さな記事にも関わらず反響が大きく、1年目は7組からスタートした。

ちびっこはうすの現副理事長2名は、初期の頃から「ちびっこめいと」に参加しているメンバーである。すなわち、最初の数年でその後、行動をともにする仲間ができたのである。まさに、この時期に組織形成に必要なソーシャルキャピタルが急速に形成されていったと言える。ちびっこはうすのソーシャルキャピタルが短期間で形成されたのは、宮澤氏の着想を若い子育てママが強く待望していた、あるいは時代が強く求めていたためだと考えられる。

#### ③ソーシャルビジネスモデル形成期（1991 ～ 1992 年）

「子育てママの孤独からの解放」という当初のミッションは、「親子セットでグループとなって楽しむ場」というふうに変化されていった。すなわち、ちびっこはうすのビジネスモデルとしてのオリジナリティは、「親子をセットで遊ばせ、そこにコミュニティを形成する」ことにある。保育士は、乳児・幼児の集団を保育するスキルは身に付けているが、母親が加わる場での保育の経験がない。また、レクリエーション協会は、児童から大人までを楽しませることはできるが、やはり親子をセットでは楽しませることができない。

宮澤氏は、これまでの保育の経験を土台に、親子をセットで楽しませる独自のプロ

グラム（親子教室）を1年間かけて作り上げていった。つまり、ここに月3,000円の会費を取り、親子教室を開催し、そこにコミュニティを形成するというオリジナルなビジネスモデル（仕組み）が形成されたのだ。その意味で、ソーシャルキャピタルの形成とビジネスモデルの形成が同時に行なわれたと考えることができる。

#### ④ ソーシャルチャレンジ期（1992～2006年）

ソーシャルチャレンジ期をビジネスモデルの拡大期と解釈した場合、ちびっこはうすは、1992年にはすでにソーシャルチャレンジ期に入っていたと考えることができる。しかも、宮澤氏自らが意図的に拡大を目指したというよりはむしろ参加しているママたちの希望によって拡大していった。つまり親子教室に参加していたママたちは遠方から通っているものも多く、2年目になると自ら地元でも開設したいという彼女達の声が強くなっていったのだ。そして実際に独立して親子教室を開設していった。これは宮澤氏が確立した「親子教室」モデルの社会的なニーズが高く、無理なくそのモデルが広がっていったことを示している。その親子教室の拡大は、1995年には「子育てサークルネットワーク・ママネットやまなし」という形で組織化していった。

また、「親子教室」モデルは、外部向けのイベントとしても展開された。それがちびっこめいと開設の半年後に始まった「第1回母と子の遊び教室」である。さらに、1998年には親子遊びを出前出張する「ちびっこキャラバン隊」という形で、全県で展開され、子育てサークルに参加していない人でも「親子教室」が経験できるようになった。この事業は、ちびっこはうすが初めて助成を受けたもので、わずかながらも時給を出せるようになったという意味で画期的だった。

多くのママたちが親子教室に集まることによって、有益な子育て情報が集まってくるようになった。宮澤氏は、そのような情報を「孤独な、しかし親子教室に参加できない子育てママに届けたい」という思いから子育て情報紙の発刊を思い立った。それがちびっこはうす事業のもうひとつの軸となる『ちびっこふれす』である。発刊当初の1994年は、有料で200部の発行であった。このように、組織・業務が拡大していくにつれ、組織体制を整える必要性も出てきたため、2002年にNPO法人化した。法人化することによって、県からの助成や補助事業を受けることが可能となった。

1999年には親子の家が手狭になったため、近くに3LDKのアパートを借りることになった。これも経営面を考えると大きな決断であり、家賃7.5万円を払うため、経営計画を立てる必要性が生じた。しかし、人を呼ぶ場所・仕組みができたことで、県内外からの視察も増えた。

さらに、2005年、3,600万円で200坪の建物付きの物件を買い、一時保育施設として「ぐらんまはうす」を開設した。これまで手書き・手印刷だった『ちびっこふれす』は、カラーの活字印刷になり、発行部数が10,000部まで増刷された。また、専任のスタッフを雇い、広告収入も月平均で60万円は必要となった。これも拡大のための

大きなチャレンジであった。

⑤ソーシャルインパクト期（2007年～）

ちびっこはうすにとって、ソーシャルインパクト期がはじまったのは、親子教室の利用者が激減していく2007年頃であろう。ちびっこはうす設立当初は山梨県内に数か所しかなかった子育て支援センターが、県内各地に設立されるようになり、その結果、ちびっこはうすの親子教室は役割を終えた。

しかし、これはちびっこはうすの影響力がなくなったのではない。公共で設立した子育て支援センターの運営にちびっこはうすのOGが参画するようになり、ちびっこはうすの仕組み、ちびっこはうすで育った人材が、県全体に浸透していったのである。その最も典型的な例は、2011年にちびっこはうすが指定管理業務を受託した韮崎市子育て支援センターである。

また、2008年から「こどもの城フェスタ」という15,000人規模のイベントを開催しており、ちびっこはうすの県内での知名度がさらに高くなっている。

## (2) NPO 法人スペースふう

### ①着想期（～ 1999 年）

NPO 法人スペースふう（以下、スペースふう）の着想期の起源は、永井寛子氏が、自身の子供がまだ小さかった頃、近所のごみ焼却場から有毒ガスが出たという小さな新聞記事を読み、ゴミの収集・焼却の実態を知りたいと思った時にはじまると考えられる。永井氏が社会起業家たる所以は、ただ思うだけでも、行政批判を始めるわけでもなく、アクションを起こしたことにある。永井氏は実際に増穂町（2010 年合併して富士川町となる）役場に頼み、ゴミの収集から焼却までの過程を見学させてもらい、その時の様子をスライドにし、上映会などを実施したという。この時期から、「環境」を軸にしたまちづくりという着想が（おぼろげながらも）生まれてきたと考えられる。

その後、永井氏は町議会議員時代には、ほうとう 3,000 食をふるまう「甲州増穂祭り」において、大量の使い捨て食器が利用・廃棄されている現状に疑問を感じ、議会質問をした。増穂町役場は、それを受けバイオマスカップを導入したが、コストも高いうえに実際の再利用には問題があったため、評判が悪かった。永井氏はこの問題を解決したいという思いをその後も持ち続けていた。

### ②ソーシャルキャピタル形成期（～ 2001 年）

スペースふうの基礎となるソーシャルキャピタルは、永井氏の増穂町での様々な活動を通して徐々に形成されていったと考えることができる。永井氏は、スペースふうの設立以前から、ひと塾、子ども劇場、生協など、様々な社会活動に参加し、そこで社会や環境に関心の高い仲間とつながっていった。すなわち、このような活動によって、のちのスペースふうにつながる緩やかなソーシャルキャピタルが形成されていったと考えられる。

スペースふうの設立に直接的に結びつくソーシャルキャピタルが形成されたのは、永井氏の県議選出馬に際しての選挙活動を通してであった。1999 年永井氏が出馬するということで、これまで様々な活動でいっしょだった意識の高い仲間たちが永井氏の周りに集まってきた。結局、選挙では敗れてしまったが、継続的に何かを続けたいという声があがり、女性 10 人により、地域活性化を目的にスペースふうが設立された。つまり、これまで永井氏の周りに緩やかに形成されていたソーシャルキャピタルが、1999 年の選挙活動を通して、一挙に強固になり、スペースふうの組織的な基礎が固まったのだ。

1999 年 5 月、スペースふうが設立された。着想期にみたように、永井氏の環境に対する関心は決して低くなかったのであるが、設立当初のスペースふうの活動目的は地域活性化と守備範囲が広く、地域交流の拠点づくりを目指していた。事業内容も、リサイクルショップ、コミュニティ喫茶、お焼き（ふうふう焼き）の販売など、多岐に渡っていた。また、行政との協働で、休耕田の活用を目的とした菜の花プロジェクト

トも実施した。

### ③ソーシャルビジネスモデル形成期（2001～2002年）

スペースふうの主軸となるソーシャルビジネスモデルが形成される契機となったのは、永井氏のコープ山梨主催の講演会への参加である。2001年に開催されたこの講演会の講師は環境ジャーナリスト今泉みね子氏で、ドイツの環境保全への取り組みを紹介していた。永井氏は、その講演のなかの「ドイツでのリユース食器の取り組み」の話に強く反応し、スペースふうでも取り組みたいと考え、仲間に賛同を求めた。しかし、永井氏の「思い」に理解こそ示したものの、資金も設備もノウハウもまったくないので、現実的ではないとメンバー全員に反対された。それでも永井氏はあきらめられず、1年間のフィージビリティ調査を実施し、その後に判断するというで納得してもらった。このエピソードは、永井氏の「思い」の強さと「ビジョン」の大きさを示している。

その後、永井氏は、イベント主催団体へアンケートを実施し、リユース食器の利用ニーズを探った。また、食器選択に関しては環境の専門家へ、衛生に関しては保健所へ、後援依頼に関しては山梨県環境活動推進課へと関連団体へヒアリングあるいは依頼を行った。また、資金については、伊藤洋山梨大学工学部教授（当時）に県内の意識の高い企業を紹介してもらい、自らの交渉によって金型製作費などとして約400万円を調達することができた。その結果、2002年11月、「甲州増穂祭り」で使う3,000個のどんぶりを製作することができた。また、洗浄、減菌、乾燥、包装、保管はスペースふうが行い、リユース食器の持ち帰り等のリスクヘッジをするため、デポジット制を導入するというシステムを成立させた。

このように、スペースふうはリユース食器に関する講演から約1年強で、ノウハウも設備も資金もない状況から、「思い」を原動力に軽いフットワークで、あらゆるネットワークを活用し、関連組織等の支援・協力を得て、「イベント等におけるリユース食器の利用」というビジネスモデルを完成させた。組織的にもこの年にNPO法人を取得した。

### ④ソーシャルチャレンジ期（2003～2005年）

スペースふうの「イベント等におけるリユース食器の利用」というビジネスモデルは、時代の半歩先あるいは最先端を行っていた。そのため、興味を持っている組織も多く、アンテナさえ張っていれば、比較的スムーズに拡大することが可能な環境にあった。

まず、2003年3月、永井氏は、環境省が大分県のサッカー場で実験的にリユース食器を使うとの新聞記事を見て、スペースふうの取り組みを知ってもらうため、すぐに環境省に連絡を取った。すると、環境省は興味を示し、外郭団体(財)地球・人間環

境フォーラムが主催しているリユースカップ利用に関する委員会へ永井氏に参加することを要請した。さらに、同年、経済産業省「環境コミュニティビジネス委託事業」に採択された。その事業を活用し、第1回全国リユース食器フォーラムを増穂町で開催し、全国から350人の関係者を集めることができた。このように2省とつながることにより、スペースふうはリユース食器の最先端地域であることを全国にPRすることができただけでなく、全国レベルのネットワークとつながることができた。

2003年は組織の経営面でも大きなチャレンジの年となった。経産省の事業採択により、550万円の事業費を獲得したが、その他の設備投資が必要となったことなどにより、700万円の資金が必要となった。主婦を中心に形成されている組織に大きな覚悟が必要とされ、ビジネスモデル再考が不可欠となった。また、2004年には、ヴァンフォーレ甲府のホームゲームにおいてリユースカップが導入されることとなった。

#### ⑥ソーシャルインパクト期（2006年～）

2006年、全国の環境団体に呼び掛け、「リユース食器ふうネット」を設立し、レンタル事業のネットワークを構築した。貸出リユース食器数は2008年には100万個に達するなど、社会に対して大きなインパクトを与えるようになっていった。また2007年には環境大臣賞を、2008年には内閣府から表彰を受けた。

### (3) NPO 法人えがおつなげて

#### ①着想期（～ 1995 年）

長野県飯田市（旧鼎町）出身の曾根原久司氏は、子供（1970 年）の頃、母親が工場へパートに出るようになり、農村の農業を中心とした自給自足的な生活から現金収入を中心とした貨幣依存的な生活へ変化したことに大きな違和感を覚えていた。さらに、大学進学で上京し、フリーター、コンサルティング会社への就職を経たのち、金融コンサルティング会社を設立したのだが、当時のバブル経済期にあった都会的ライフスタイルの持続可能性にも大いなる疑問を感じた。

こうした農村及び都市双方に対する違和感から、理想とする都市農村のあり方は「都市と農村の交流・共生」だという着想を得た。1995 年、曾根原氏はこのような着想を実現すべく、生活拠点を東京から山梨県北杜市白州に移した。曾根原氏が極めて個人的であるのは、生活の拠点として自分の故郷長野県飯田市ではなく山梨県北杜市を選び、また、農村と都市のどちらかに肩入れするのではなく、バランス感覚を持って両者を繋ごうとした点であろう。

#### ②ソーシャルキャピタル形成期（1995 ～ 2002 年）

白州に居住地を移した曾根原氏は、農林業を開始した。農林業で自らの生計を立てることができるのか実験を行ったのだ。農地を徐々に増やしていき、2000 年までには 2 ha まで拡大した。林野は 3 ha の地上権を買い、薪を集めた。

このような規模の農林業は、自給自足の量をはるかに超えていた。そこで、「南アルプスいなか新聞」を発行し広報活動を行いながら、八ヶ岳の別荘地への薪割りセットの配達販売、農産物の無人直売所での販売、東京自然食品店との提携など、都市農村交流活動を展開しはじめた。同時に、白州いなか倶楽部を設立して、田舎暮らしに関する情報を、山梨県内及び東京都を中心とした首都圏に発信した。1998 年からは異業種交流会を積極的に展開し、都市と農村双方にまたがる仲間作りを展開していった。

このように、曾根原氏は、1995 年以降、農村での自給自足術から農村ビジネスのノウハウまでを自力で身に付けつつ、都市住民、農村住民双方にまたがる仲間づくりを展開していった。これがえがおつなげて設立に向けたソーシャルキャピタルの形成にあたる。また、東京のマスコミへの情報発信は、ある種の都市住民へのマーケティング活動と解釈することができる。

2001 年には、都市農村の交流を積極的に展開する団体として、NPO 法人えがおつなげて（以下、えがおつなげて）を設立した。

#### ③ソーシャルビジネスモデル形成期（2003 ～ 2007 年）

曾根原氏が、農村生活の実践家から社会的起業家へと歩みをはじめた転機となったのは、限界集落化している増富地区の遊休温泉施設「みずがきランド」の管理の受託

である。2003年、須玉町（2004年北杜市に合併）役場から施設管理と増富での都市農村交流実施の依頼を受けた。しかし、NPO法人が農地を借りることはできないため、町、県と協働して構造改革特区の申請を行い、農地法、国立公園等の規制を受けずに、都市農村交流活動を積極的に展開できる環境を整えた。そして、活動の拠点を増富地区に移した。増富地区での事業展開の利点として、行政を中心とする地域との連携が強固になったこと、都市住民が宿泊できる施設を手に入れたこと、膨大な農地借用が可能となったことなどがあげられよう。

増富においては、まず「こどもファーム」などいくつかのグリーンツーリズム事業を展開した後、都市住民による遊休農地の開墾事業に力を入れ始めた。都市住民は、みずがきランドに無料で宿泊し、田畑の農作物で自給しつつ、遊休農地を開墾するという都市農村交流モデルができあがった。この都市農村交流には、耕作放棄地の再農地化とともに、担い手確保という意図があったという。2003～2005年にかけて、年間約500人の若者を中心とした都市住民等が訪れ、3haの農地が開墾された。限界集落において革命的な出来事となった。

しかし、この事業は収益があがらなかったという。そこで、収益の出せるビジネスモデルとして考え出されたのが、ターゲットを都市住民から企業にシフトした「企業ファーム」モデルである。このビジネスモデルは、企業に農村での体験やそこで採れる収穫物を提供し、企業が新商品や新サービスを開発・展開するための支援を行なうものである。その際、えがおつなげては、農地管理や新商品開発の支援などを行う。えがおつなげての直営農場を「えがおファーム」と呼び、化学肥料、除草剤などの農薬は使わず、落ち葉の腐葉土を使って、土作りを行った。

企業ファームの第1号は、2005年からはじまったお菓子メーカー「清月」である。えがおファームにおいて、北杜市伝来の青大豆と花豆の栽培を共同で行い、新製品となる豆大福や花豆モンブランなどの開発をサポートしたのである。これが大ヒットした。えがおつなげてにとって、この経験が新しいビジネスモデルの確立となった。

#### ④ソーシャルチャレンジ期（2008～2010年）

清月との連携によって確立された企業ファームというビジネスモデルは、他の企業へと拡大し、えがおつなげての主要事業となっていった。まず、ボランティアではなく、専任のスタッフを置いた。企業ファームとして提携した企業も、大手企業、老舗等へも広がって行った。なかでも最も重要な連携先となったのは2008年に連携締結した三菱地所である。三菱地所はCSRという観点からえがおつなげての実施している企業ファームに関心をもったのだ。両者によって「空と土プロジェクト」が立ち上げられ、えがおつなげてからは農村体験、製品開発、事業化などが盛り込まれた3カ年計画が提案された。

また、この時期、都市農村交流を進める人材を育成するための事業「えがおの学校」

も開始した。えがおつなげてがこれまで培ってきた都市農村交流に関するノウハウを県外へ移転させていく仕組みである。これによって、えがおつなげてのノウハウは全国の農村へ広がっていった。また、2008年には東京事務所も設立された。

⑤ソーシャルインパクト期（2011年～）

2011年以降は、企業、特に、三菱地所との連携だけでなく、山梨県との連携も強めていき、山梨県全体に大きなインパクトを与えるようになっていった。2010年には、三菱地所と山梨県認証材に関するルールづくりを行い、また、2011年、三菱地所、三菱地所ホーム、山梨県、えがおつなげてとの4者で「山梨県産材の利用拡大の推進に関する協定」を結んだ。

三菱地所と展開している空土ファームにおいては酒米を作り、その酒米を使った日本酒を純米酒「丸の内」として製造・販売するようになった。2011年には2,125本だったが2013年には4,700本へと増加させている。また、博報堂との連携も行い、農業を社内の人材育成に活用するメニューが考案された。

#### (4) NPO 法人南アルプスファームフィールドトリップ

##### ①着想期（～ 2003 年）

NPO 法人南アルプスファームフィールドトリップ（以下、南アルプスファームフィールドトリップ）の小野隆理事長が、現在のようなグリーンツーリズム事業を展開するきっかけとなったのは、2003 年 2 月、農業大学校主催の農業者向け冬季講座への参加である。つまり、同講座への参加が、ソーシャルビジネス着想の起源であると言える。そこで講師を務めていたのが、NPO 法人えがおつなげて代表理事の曾根原氏である。小野氏はそれまでグリーンツーリズムに特別な関心があったわけではないが、彼の「農業は 1 億円ビジネスになる」という言葉を聞いて、半ば疑いながらも興味を持ち始めたのである。ただ、小野氏は、観光（さくらんぼ）農園を営んでいたため、その意味では、観光と農業という組み合わせにはなじみがあり、自らの事業の延長線上に考えることができていた。

##### ②ソーシャルキャピタル形成期（～ 2003 年）

小野氏は、大学時代から農業に関するアップデートな情報に強い関心を持っており、若手農業者達のネットワークにも加わっていた。先の農業大学校の講座に参加したのも、そのようなネットワークで繋がっていた山梨県庁の相川勝六氏に参加を強く要請されたからである。

講座参加の翌年、山梨県庁から今度は実際にグリーンツーリズム事業を実施してほしいという要請があり、仲間の農家 3 人を誘ってグリーンツーリズムのイベントを実施した。

このように見てくると、小野氏は、グリーンツーリズムの実施にあたって、新たにソーシャルキャピタルを形成した（仲間を作った）というより、むしろこれまでのネットワーク、つまり既存のソーシャルキャピタルを活用して、事業を実施したと解釈することができる。

小野氏は、えがおつなげての指導を受けながら、農閑期にあたる 2003 年 10 月～2004 年 3 月にかけて、地元南アルプス市（当時、白根町）で、4 度ほどグリーンツーリズム事業を実施した。これらの事業の実施を通して、小野氏はグリーンツーリズムは農作業のない冬の農閑期における畑遊びと考えるととても楽しいイベントだが、それだけでは儲からないということに気付いたという。

##### ③ソーシャルビジネスモデル形成期（2004 ～ 2005 年）

そこで、新たなビジネスモデルを模索することとなった。ちょうどその時期（2003 年 4 月）、白根町が南アルプス市へ合併されることによって、あまり稼働率の高くない旧八田村のハッピーパーク内の加工施設が使えるようになった。そこで、グリーンツー

リズムと果物の加工を組み合わせた新しいビジネスモデルの可能性を模索し始めた。

2004年5月、これまでやってきたさくらんぼ狩りとジャムづくり（「めいくマイジャム」）を合わせた新しいグリーンツーリズム（都市農村交流）を展開することを思いついた。それは、販売に適さない（捨てているような）サクランボを地元の農園から集め、それを地元女性加工グループにジャムに加工してもらい、そのジャムをまた、農園に納めるというビジネスモデルである。つまり、農園に原料を提供してもらい、ジャムにして戻す代わりに加工賃をもらうというものである。ただのようなサクランボが、必ず70万円になるというビジネスだったので継続しなかったのだが、翌年は女性加工グループに断られてしまったので、組織を立ち上げて自ら加工に関与することを決めた。

2005年に南アルプスファームフィールドトリップというNPO法人を立ち上げて、パートを雇ってさくらんぼジャムの受託加工を始めた。昨年と同様、さくらんぼは農家に提供してもらって加工し、また農家に戻すというビジネスモデルを展開した。また、5月に食べ放題・採り放題イベントを実施し、都市住民に取ってもらったさくらんぼを、種取りをしてジャムに加工するという、都市農村の労働交流という、えがおつなげての開墾モデルをさくらんぼに移したモデルを展開した。

また、山梨県から取得した30万円の補助金を使って、さくらんぼだけではなく、すもも、桃、ぶどうなど、加工するジャムの種類を増やしていった。

このようにして、小野氏は、NPO法人を立ち上げ、観光農園を軸にしながらグリーンツーリズムとジャム加工を融合させたビジネスモデルを完成させていったのである。

#### ④ソーシャルチャレンジ期（2006～2010年）

NPO法人を立ち上げ、実績を上げていくことにより、南アルプスファームフィールドトリップの地域での注目度が年々高まっていった。そんななか、2006年、新たにプロジェクト参加への声がかかった。それが南アルプス市商工会が企画した南アルプス完熟フルーツプロジェクトである。

このフルーツプロジェクトは、フルーツツアー（完熟フルーツ探訪ツアー）、フルーツの加工、フルーツマスター制度の3本の柱からなるものだ。これまで南アルプスファームフィールドトリップが展開してきたグリーンツーリズムに、ジャムだけでなく各種のフルーツ加工（地元の農産物を加工して地元のお店やお菓子屋に流す）と、専門家としてのフルーツマスター（地域の果物に関する情報を発信する）という制度を加えたものである。また、商工会、JRなど、外部との連携によって、その事業の展開規模が拡大していった。すなわち、このプロジェクトは、南アルプスファームフィールドトリップのこれまでのノウハウを活かしながら、加工及び販売の領域を拡大していき、外部との連携を確立しながら、規模の拡大を図るなど、大きなチャレンジを行っている時期と言える。

このような事業規模の拡大によって、これまでのスタッフでは、回しきれなくなってきた。2009年、そこへ大型の緊急雇用対策事業が開始され、スタッフの不足分を補うことができるようになったのである。

#### ⑤ソーシャルインパクト期（2011年～）

これまでフルーツを軸に農業の6次化を展開してきた南アルプスファームフィールドトリップは、都市農村交流の手法を活用しながら、遊休農地を使った雇用創出活動、社会貢献活動を積極的に展開しはじめた。東日本大震災後、茨城県で被災した農業青年を呼び寄せ、山梨県にて農業を展開できるような環境を整えたり、福島県で被災した和牛を受け入れ耕作放棄地に放牧したり、遊休農地でオーガニックコットンを栽培し、福島県の被災地に送り、地域の新しい仕事づくりへ貢献したりしている。また、遊休農地で山羊を飼い、鳥獣害被害を減らすためのバッファゾーンづくりをしたり、山羊の飼育に障害者を参加させることによって、障害者の社会参加を促したりしている。

このように、南アルプスファームフィールドトリップは、観光農業を越えて、耕作放棄地を雇用創出の場と捉え、社会貢献化活動を積極的に展開し続けることによって、特に地域内での社会的なインパクトを与えて続けているのである。

### 3. まとめ

ここでは、これまでの4団体の事例を、ステップ別にまとめるものとする。

#### ①着想期

4つの事例を概観した時、着想期における社会起業家の特徴として、時代を先取りして社会問題を捉えていく、その感性の繊細さ、鋭さを特出することができる。ちびっこはうすの宮澤氏は子育てママの孤独に、スペースふうの永井氏はダイオキシン発生や使い捨て食器の大量廃棄に、えがおつなげての曾根原氏は工業化する農村とバブル期の東京に、それぞれ敏感に社会的な問題を感じ取り（あるいはソーシャルビジネスのテーマを着想し）、それを解決すべく行動へと繋げている。

南アルプスファームフィールドトリップの小野氏の場合、やや状況が異なっている。着想期においては、農業大学校での講座受講という座学から社会問題への認識を深めている。すなわち、社会問題を自らが感じ取るというより外部から得た知識として認識しているのである。その理由として考えられるのは、他の3団体より着想期が遅く（2003年）、既にモデルとなる団体（えがおつなげて）が先行して存在していたことなどが考えられる。社会起業家が多く出てきている現在、南アルプスファームフィールドトリップのように、着想期から先行事例を参照して、それをモディファイしながら展開するソーシャルビジネスも多くなると思われる。その場合、南アルプスファームフィールドトリップは参考にすべきモデルとなるだろう。

#### ②ソーシャルキャピタル形成期

ソーシャルキャピタル（仲間づくり）に関しては、既存のソーシャルキャピタルを活用する場合と、新たに形成していく場合の2タイプに分類することができる。既存のソーシャルキャピタルを活用したのは、スペースふう（ひと塾、生協など）と南アルプスファームフィールドトリップ（農家仲間への呼び掛け）であり、新たにソーシャルキャピタルの形成を図ったのは、ちびっこはうすとえがおつなげてである。後者は、地域に新たに移住してきたために、改めて仲間作りを行う必要があったが、ソーシャルキャピタル形成の媒体として活用したのが活字メディアであった（ちびっこはうすは新聞の投稿欄、えがおつなげてはミニコミ誌の発行と大手雑誌への売り込み）。

このようなことから、ソーシャルキャピタルの形成においては、これまでの活動を通して繋がってきた仲間を引き込むことが最も効率的であり、それが難しい場合は各種メディアを使って積極的に仲間作りを行うことが不可欠であると言える。今日は、Twitter、FacebookなどのSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）などを有効に使うことが不可欠となるだろう。

### ③ソーシャルビジネスモデル形成期

模索する時期があまりなく、比較的短期間にビジネスモデルを形成することができたのは、ちびっこはうすと南アルプスファームフィールドトリップであろう。その理由として、2団体は、それぞれが持つ専門的なスキルやノウハウ（ちびっこはうすは宮澤氏の持つ「保育」スキル、南アルプスファームフィールドトリップは小野氏の持つ「観光農園」のノウハウ）を基盤に、新しい要素を上手く結合し、ビジネスモデルとして成立させたためであると考えられる。さらに、南アルプスファームフィールドトリップの場合は、先述したように、先行する類似団体（えがおつなげて）が存在し、直接的な指導を受けることができたのも大きな要因だろう。

スペースふうとえがおつなげては、模索期を含めると、比較的時間をかけてビジネスモデルを作り上げているが、その作り方に相違点がある。スペースふうの場合、イベントなどにおけるリユース食器の利用というビジネスモデルを作り上げるに際しては、自分達は素人集団であると自己規定したうえで、徹底的に専門家等へヒアリングを行うなど、組織外の人脈を最大限活用しながらビジネスモデルを作り上げている。すなわち、フットワークを活かしたネットワークの活用による専門的ノウハウの集積とビジネスモデルへ昇華というプロセスをたどっている。一方、えがおつなげては、曾根原氏がまず自ら農林業を個人で実践し、ノウハウを蓄積したうえで、見通しを持ってソーシャルビジネスへと展開している。

4つの異なる事例から、ビジネスモデルを形成する際には自分が重要であると感じとった社会問題に対する解決策と、自分が持っている能力（ノウハウ、スキル）・資源とのギャップを認識した上で、どんな経験を積むべきか、誰と連携すべきかなどを吟味し、ビジネスモデル形成のためのステップをひとつずつ踏んでいく必要がある。

### ④ソーシャルチャレンジ期

4事例をみた時、しっかりとした独創性の高いソーシャルビジネスモデルを確立した場合、そのビジネスを拡大することは（様々なハードルはあるにしろ）比較的容易であるように思われる。ちびっこはうすは「親子教室」というオリジナリティの高いビジネスモデルを、ちびっこはうすの初期のメンバーを通じてブランチャ化し、また、県内各地への「親子教室」の出張（ちびっこキャラバン隊）と言う形で比較的容易に拡大している。スペースふうの場合、時代の半歩先あるいは最先端に位置していたため、比較的容易に中央官庁のネットワークあるいは財源を活用することによって、事業規模を急拡大することに成功している。

えがおつなげての場合も、やはり「都市と農村の共生」の担い手を民間企業に見定めるという極めてユニークなビジネスモデルを形成し、かつ企業のCSRなど時代ニーズに合致していたため、営業がしやすかったのではないかと考えられる。南アルプスファームフィールドトリップは、地元にとしっかりと根を張り、着実に実績を重ねていったため、市役所、

商工会、民間企業などの支援を容易に得ることができ、無理なく事業規模を拡大することができたと考えることができる。

このように、ユニークで時代のニーズにあったビジネスモデルを形成することができれば、拡大へ向けた行動は比較的容易に進むと考えられる。

#### ⑤ソーシャルインパクト期

各社会起業家のインパクトの残し方もそれぞれの団体によって異なっている。

ここではインパクトを与えたテリトリーを中心に考えてみたい。スペースふう及びえがおおつなげでは、日本全国にインパクトを与えていると思われる。スペースふうは、(旧)増穂町という小さな町で形成されたビジネスモデルが、全国を視野に入れたネットワークの形成へと拡大しており、貸出リユース食器数が100万個を達成するなどして、日本における先進事例としてその影響力を強めている。えがおおつなげでは、三菱地所をはじめ、博報堂、講談社などといった大手企業や清月、金精軒という県内優良企業と連携を深めることによって、日本における「民間企業を軸とした都市農村共生」のモデル事例となっている。また、「えがおの学校」という形で、都市農村共生モデルを全国に普及させる活動にも積極的である。

ちびっこはうすがインパクトを与えた範囲は山梨県内で、対象も「子育てママ」と明確に限定されておりブレがない。ちびっこはうす設立時には数カ所しかなかった子育て支援センターが、山梨県内各地に設立されたため、「子育てママの孤独を解消する場」としての役割は終えたと考えられるが、現在は人材を各施設に供給することによって、内在的に影響力を与え続けている。

また、「ちびっこぶれす」は県内を中心に発行されているが、10,000部を超える発行部数となっており、依然として県内の影響力が強い。

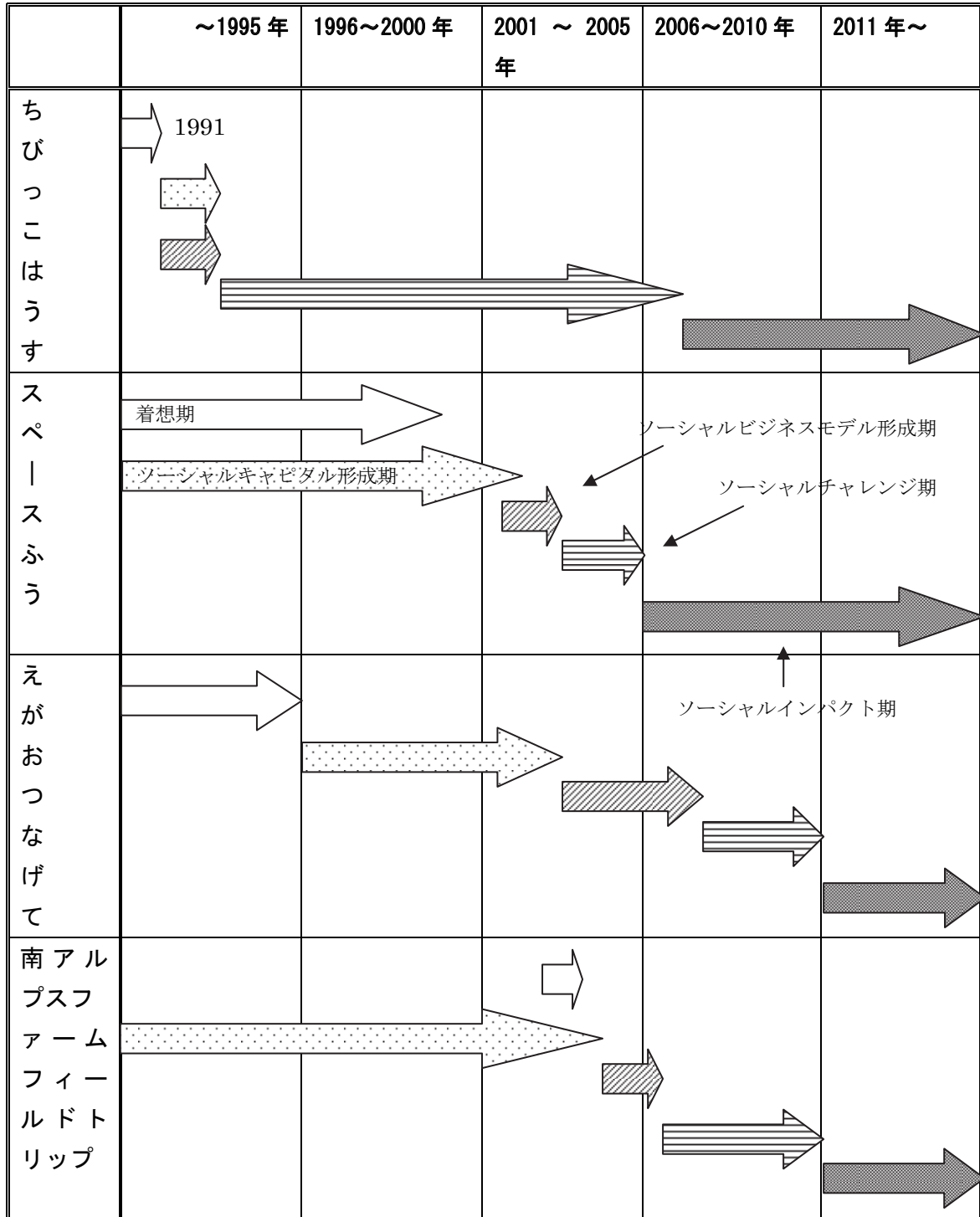
南アルプスファームフィールドトリップの影響範囲は、現在の所、南アルプス市に限定されており、その意味で地元密着型だと言える。しかしその内容は「くだもの」をコア・コンピタンスにしながらも、年々高度化、あるいは複合化されている。近年では遊休農地の有効活用として、オーガニックコットンの栽培、放牧による農地管理などを行いながら、東日本大震災後の被災者や障害者への雇用創造支援などを展開し、その影響は深化していると言える。

このように、4団体とも社会に与えるインパクトの射程は異なるが、それぞれがそれぞれのビジネスモデルに合った影響を社会に与えている。

#### 4 団体の5ステップの流れ

	ちびっこはうす	スペースふう	えがおつなげて	南アルプスファームフィールドトリップ
①着想期 (原点→ おぼろげな理念へ)	自身子育て開始→ 「母親の孤独を解消したい」	間接的：近所でダイオキシン発生 直接：増穂祭りにおける大量使い捨て食器利用への違和感	間接：現金依存の農村構造に違和感 直接：東京のバブル経済への危機感	農業大学校でのグリーンツーリズム講座への参加
②ソーシャルキャピタル期 (=仲間づくりとマーケティング)	山梨日日新聞へ募集記事投稿	間接的：ひと塾、生協等 直接的：選挙応援 (「かぜの会」)	白州いなか倶楽部、南アルプスイなか新聞	(農業大学校での講座参加前から農業者の若者ネットワーク等を形成)
③ソーシャルビジネスモデル形成期	ちびっこめいと(親子教室と子育てサークル)	(多種の事業を展開) ↓ リユース食器モデル	(開墾型都市農村の労働交流) ↓ 企業ファーム	グリーンツーリズム ↓ ジャム加工との融合モデル
④ソーシャルチャレンジ期 (ビジネスモデルの拡大)	ママネット山梨ちびっこきょうばん隊	リユース食器モデルの拡大	企業ファームの拡大(三菱地所等)	フルーツプロジェクトへの参加
⑤ソーシャルインパクト期	全県下に子育て支援センターが開設(人材供給) ちびっこぶれす10,000部突破	ふうネット 貸出リユース食器100万個突破	山梨県認証材ルール作り、県産材利用協定締結(三菱地所、三菱地所ホーム、山梨県)、純米酒「丸の内」 農村3部作	地域内パートナーの拡大、遊休農地の高度活用(震災支援、障害者雇用等)

#### 4 団体のステップの歩み



## 4章 4 団体のステークホルダー別分析

### 1. 5つの領域（5C）のステークホルダーとは

前章においては、山梨県のコミュニティビジネスを展開している優良4団体を選び、組織の発展を時間軸で5つに分割した「5つのステップ」というフレームワークを作り、分析を行った。本章では、空間軸を意識した分析を行うものとする。

経営の世界において、例えば、自社と提携企業の両者において Win-Win の関係を構築するようなビジネスモデルを形成することが成功へのカギであると言われている。NPO 法人 TABLE FOR TWO International の代表理事小暮真久氏は、ソーシャルビジネスを展開する場合、Win づくりを1対1の関係のなか、または取引先との関係だけに限定せずに考えていくべきであると主張している。そのうえで、小暮氏はある組織が Win-Win の関係を結ぶべき対象は、以下の5つ（5C）であるとしている。

- ① Company（仲間）
- ② Customer（顧客）
- ③ Cooperator（提携・協業者）
- ④ Contributor（出資者）
- ⑤ Community（コミュニティ）

すなわち、この5つのエリアあるいは対象と Win-Win の関係を結ぶことによって、ソーシャルビジネス（コミュニティビジネス）の成功への道が開けてくるという主張である。また、このような5つのエリアとは、広い意味でのステークホルダーと考えることもできる。これらのステークホルダー（領域）を、まず小暮氏の著書（『社会をよくしてお金を稼げるしくみのつくりかた』）を参考に概念的かつ具体的にみていき、次に、4つの優良事例に当てはめて考えてみたい。

#### ①Company（＝仲間）

ここでいう Company とは、当該団体の構成メンバー、すなわち、組織の従業員、一緒に働く仲間のことである。昨年度の報告書（『山梨県のコミュニティビジネスのあり方に関する研究』）のなかのアンケート調査にも示したように、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネスを展開している団体は、常勤、非常勤、アルバイト、有償ボランティア、無償ボランティアなど様々な「仲間」によって構成されている。彼らが満足するような環境を与えることによって、彼らのモチベーションが上がり、その結果、組織の業績が上がり、地域あるいは社会の問題が解決に向けて進んでいくと考えられる。

## ②Customer（＝顧客）

Customer とは、一般的に提供する製品やサービスを購入する消費者・顧客を指す。コミュニティビジネスやソーシャルビジネスを展開している NPO 法人などでは、例えば、届けられる支援などの成果を最大化して Customer に Win を作れるように知恵を絞っていく必要がある。すなわち、たとえ社会的貢献を目的とした組織であっても、顧客のベネフィットを最大化することに知恵を絞るのは、商品・サービスを選んでもらうためには欠かせないプロセスであると言える。

## ③Cooperator（＝協業者）

営利企業に関する分析を行う場合、Competitor（＝競合者）という概念が使用されることが多い。社会的企業においても同業他社というものが存在しており、その意味では競合する企業は存在するのであるが、地域あるいは社会問題の解決を使命とした場合には、同士というニュアンスの方が近いと考えられる。したがって、小暮氏は、Competitor の代わりに Cooperator（＝協業者）という概念の重要性を強調している。

1つの地域的問題、社会的問題の解決を図ろうとする場合、1企業のみでそのミッションを成し遂げることは難しい。その場合、他の団体と連携し、ミッションを果たすことが有効である。この連携先が協業者ということになる。換言すると、お互いに志を同じくし、活動の範囲が補完関係にある団体と結ぶ連携が有効であり、両者の考える問題が一致し、かつその問題が解決できれば、両者が Win-Win の関係を結べたことになるのである。

## ④Contributor（＝出資者、寄付者）

営利団体の場合、出資者とは株主を示すことが多い。コミュニティビジネス、ソーシャルビジネスに従事している NPO 団体は株式がないため、株主が存在しない。株主に近い存在としてあげられるのが理事会メンバーである。

理事会は一般的に NPO 法人など組織を立ち上げる時に出資を行ったメンバーで構成されることが多い。日常的に NPO 法人の業務に携わっているわけではないが、NPO 法人の業務がそのミッションに向かって正しく進んでいるか、定期的にチェックを行うことができる。NPO 法人では、株式やそれに変わるような金銭的な報酬も発生しないが、自ら出資した団体の活動を通して、社会的なインパクトを残せる喜びがある。

もうひとつの出資者として、企業や個人の寄付者があげられる。寄付者に Win を創出するためには、コミュニティビジネス団体の活動状況と成果を常に開示し、報告することが重要である。寄付者のお金が、どこの誰に対していくらのように使われたのか明確に報告することが寄付者のなかにある「世の中の役に立ちたい」という想いに応え、支援を継続しようという気持ちの源泉になると思われる。したがって、アニュアルレポート、ニューズレターの発行、ウェブ上での映像の公開、報告会の開催など、様々な形

で寄付者に向けての情報発信を頻繁に行っていく必要がある。

## ⑤Community

ここまでの4つの枠組みでは、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネスに直接かかわる人に限定されていた。コミュニティあるいは社会の問題を解決するミッションは、団体の関係者だけに閉じられるのではなく、地域・社会にも広がっているべきである。

市民は、地域の問題、社会の問題の解決に参加するしないにかかわらず、そのような問題が存在するということを認識しておく必要があり、また、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネスを展開している団体は、そのような情報を発信することが使命であると言える。

地域あるいは社会を単に、自社製品やサービスを売り込む場としてだけでなく、それらを購入、利用する人々の生活の質や健康を向上させる場としてとらえよう、というのがCommunityにWinを創るということである。

小暮氏によると、5Cというフレームは、それぞれが重なり合いを持ちながら、有機的につながっている。有機的なつながりを持つからこそ、1つの場所でWinが生まれ始めると他の場所でも連鎖的にWinが生まれやすいと考えられている。

## 2. 5Cによる事例分析

以上の5つの概念を踏まえて、山梨県内でコミュニティビジネスを展開している4団体の分析を行う。

### (1) Company (仲間)

先述したように、組織の構成メンバーの満足度が高いこと、それがソーシャルビジネス、コミュニティビジネスが成功する要素のひとつだと考えられる。コミュニティビジネス、ソーシャルビジネスを展開しているNPO法人の平均年収は270万円程度だと言われており、給与の水準の高さは就職先としてソーシャルビジネス、コミュニティビジネスを選択する理由にはならないと言える。

小暮氏は組織の構成メンバーのWinを作るための条件は以下の3つだとしている。

#### ① 全体感を持って仕事をする事

(例えば、商品開発からマーケティング、さらには営業までの流れを1人の従業員が担うことができる。あるいは、自分のやっていることの意味・意義が実感を持って確認できる)

#### ② 誰かのための役に立っているという実感を持ちながら仕事をする事

#### ③ 自ら課題を設定し、解決する能力を発揮すること

(未知の世界において、チャレンジ精神がより必要とされる仕事である)

以下、上記のような考え方に沿って、4事例のなかのちびっこはうすとスペースふうの「仲間」とのWinの関係について分析を行う。

### 1) ちびっこはうす

ちびっこはうすの重要なミッションのひとつは「子育てママの孤独解消」である。そして3章で指摘したように、ちびっこはうすの核となるビジネスモデルは、「親子セットで楽しむ場を提供する」というものである。

宮澤由佳理事長は、このビジネスモデルを開発するに当たって、山梨日日新聞への投稿という「営業」から、「親子遊び」という「サービス」(ちびっこめいと)の開発、さらにそのサービスを実際に母と子に提供することによって反応を見て改良するという「マーケティング」など、様々な機能を1人で担っている。すなわち、宮澤氏は、「親子遊び」というサービスの川上から川下まで、常に「全体感を持って仕事をする」ことが可能となるビジネスモデルを成立させている(①)。

また、2年目からは子育てサークル「ちびっこめいと」の支部が県内に設立され、「親子遊び」という「サービス」が、他のママ達によって提供された。ここで重要なのは、宮澤氏が「全体感」を持って提供したサービスを、他の「仲間」(従業員)達も全体感を持って他の場所で提供しているということである(①)。

「親子遊び」に参加する子育てママが増えると、孤独を抱える子育てママは減少することになる。少なくともちびっこはうすの「仲間」はそう実感することができる。すなわち、これらの活動は「子育てママの孤独を解消する」というミッション、あるいはゴールにつながっているという実感も持つことができる。「誰かのための役に立っている」という実感を持ちながら仕事をする」ことが可能となっているのである(②)。

「親子教室」、ちびっこきやらばん隊なども同様であり、親子遊びに参加する人数が増加すればするほど、ミッションが遂行されていることを実感することができる(②)。

「親子遊び」というサービスを全体感を持って提供しながら、「子育てママの孤独の解消」という課題(ミッション)の解決を図っていることが実感できるのである(③)。このように、ちびっこはうすは、社会起業家である宮澤氏はもとより他の仲間にとっても仕事を通して充実感を得られる仕組みとなっており、従業員のやりがい担保されているのである。

### 2) スペースふう

スペースふうは、「リユース食器を通して循環型社会の実現を目指す」という理念・コンセプトを掲げているが、この理念がスペースふうの個々の活動とつながっていれば、全体感を持って(①)、「誰かのために役に立っている」という実感を持ちながら仕

事をする事」(②)が可能となる。すなわち、「自ら課題を設定し、解決する能力を発揮すること」(③)が可能となる。

まず、2002年、3,000食のほうとうをふるまう甲州増穂祭りにおいてリユース食器を導入した時は、その事実を現場で経験しているため、まさに理念(①)に向かって進んでいるという実感(②)をメンバー全員で共有することが可能となったと思われる。すなわち、課題を設定し、解決する能力を発揮することが可能になった瞬間であった(③)。

また、山梨県甲府市の小瀬サッカー場におけるJリーグ・ヴァンフォーレ甲府の試合でのリユースカップの利用も、「自ら課題を設定し、解決する能力を発揮すること」(③)が可能となった経験であると考えられる。

現在は、スペースふうは、20万個の在庫を抱え、県の内外へのレンタルが進み、レンタル数が年間100万個と、理念の実現に向けて前進していると考えられる。しかしながら、レンタル数で理念達成の進捗度を測ることは難しく、また、事業内容がB to Bであるため、特別な工夫がない限り、「誰かの役に立っているという実感」が得にくくなっているように思われる。

実際、自らは「食器洗い屋」に甘んじているのではないかと感じることもあるという。これは、まさに「誰かのための役に立つという実感を持ちながら仕事をする事」(②)が難しくなっているためだと考えることもできる。メンバーが充実感を持って働くという観点からみると、①、②をいかに実現させるかが次のステップへの大きな課題になると思われる。実際、このことはスペースふうでも認識されており、スペースふうのメンバーが現場を訪れることができる町内でのリユース食器利用を拡大するための努力が始められている。

## (2) Customer

先に述べたとおり、Customerとは、一般的に提供する商品やサービスを購入する消費者・顧客を指す。Customerとの間で、Winの関係を作るためには、組織のメンバー一人ひとりが「顧客」の顔をしっかりと見ているかが重要となる。

まず、確認しなければならないのは、その団体にとってCustomer(=顧客)とは誰なのか、ということである。次に、その顧客はどんな製品・サービスを求めているのか、ということである。この2点に着目し、事例分析を行う。

### 1) ちびっこはうす

4団体のうち、金銭的な問題は別として、CustomerとWin-Winの関係を構築することが比較的容易であると考えられるのは、ちびっこはうすである。ちびっこはうすの顧客は、山梨県内の「子育てママ」、特に、「孤独を抱えている子育てママ」と明確に限定される。

しかも、ちびっこはうすの立ち上げ当初は、宮澤理事長、さらには副理事長達が「孤独を抱える子育てママ」であったため、自らの欲するものがすなわち、顧客のニーズに極めて近いものであったと考えられ、また、ちびっこめいとという「サービス」に関しては、週に1回以上は顧客と接するため、マーケティング活動も行いやすい。

このように、ちびっこはうすは4つの団体のなかで最も顧客に近く、その意味で比較的容易に顧客を満足させることが可能な状態にあると言える。

## 2) スペースふう

スペースふうの主な顧客は、「イベント主催者」である。スペースふうは、洗浄、滅菌、乾燥、包装、保管はスペースふう自体が行うというビジネスモデルを組み立てている。洗浄を「顧客」（イベント主催者）に委ねた場合、顧客の負担が大きくなるため、利用者は激減していただろう。その点では、スペースふうは「顧客」を向いたサービスを行っていると言える。

最も身近な顧客は、「甲州増穂祭り」や「ヴァンフォーレ甲府」（小瀬サッカー場）である。「甲州増穂祭り」は、スペースふうの設立のきっかけとなったイベントであり、サッカー場でのサービス提供も初期の頃からの企画であり、またスポンサー企業とのつながりもあったことからこれらのイベントでのリユース食器の利用は必然的な流れであったと言える。

日本全国には、使い捨て食器を利用するイベントは数多く、潜在的な顧客は多い。しかしながら、環境意識の高いイベント主催者以外に「リユース食器の利用を促す」ためには、着想期（3章）に永井寛子氏が感じたような「使い捨て食器の大量利用・大量廃棄に対する違和感」、あるいは環境問題に対する強い意識を他のイベント主催者が持たなければならない。言い換えると、スペースふうが今後顧客を拡大していくためにはスペースふうの「サービス」の魅力、あるいは社会的な重要性をいかに語り、いかに共感を持ってもらうかが最大の課題となるだろう。

## 3) えがおつなげて

えがおつなげての現在の最大の「顧客」は「民間企業」である。先述したとおり、提供するサービスは、主に「農業体験」とそれに付随する「農村体験」である。企業に農地の開墾、種まき、草取り、収穫という一連の農業作業を体験する機会（サービス）を提供することによって、限界集落の遊休農地の再農地化という地域問題、社会問題の解決を図っている。

最大の顧客である三菱地所は、CSR 活動、社会貢献活動として、農山村部の現状や抱える課題を知り、多くの地域・企業・人と手を取り合い、それぞれが成長できるための「行動」を起こすことを目的として、えがおつなげてと連携している。そのため、えがおつなげては、三菱地所（CSR 部門）が農山村の抱える現状や課題を理解できる

ような「農業体験」をサービスとして提供できれば、顧客ニーズに応えたことになる。その意味では比較的容易に顧客ニーズに応えることが可能だと思われる。

しかし、実際には、三菱地所の社員とその家族、三菱地所レジデンスの居住者への福利厚生としての機能も果たしている。そのため、これらに対して満足させうるサービスメニューを提供することによって、より継続的な関係を構築することが可能になると考えられる。実際、えがおつなげてでは、親子農村体験教室、酒米づくりツアー、純米酒「丸の内」の醸造など、より付加価値の高いメニューを提供し、それを実現している。地域問題、社会問題を解決するというミッションであっても、顧客に「楽しみ」を与えることが重要であり、それが継続性の確保につながっていくものと考えられる。

山梨県の菓子製造会社「清月」という「顧客」へのサービスは、清月が無農薬農地でお菓子の材料として使う青大豆と花豆を栽培することを支援し、商品開発のサポートを行うことである。また、博報堂という「顧客」へのサービスは、博報堂の社員が「農業体験」を通して、農業・農村問題を体で理解し、自らの思考を鍛え、発想を豊かにすること、あるいは企業内のチームワークを強固にすることなど、人材育成のために農業を活用することをサポートすることである。

このように、「民間企業」という顧客のニーズは様々であり、そのため、いかに顧客ニーズを汲み取ってカスタマイズしていくかが引き続き重要なポイントとなると思われる。

#### 4) 南アルプスファームフィールドトリップ

南アルプスファームフィールドトリップの「顧客」は、グリーンツーリズム事業においては、「都市住民」である。さくらんぼ農園を経営している小野理事長は、都市住民を顧客とするビジネスには慣れているため、経験的に顧客ニーズの把握に長けていると思われる。実際に、さくらんぼ農園への顧客をグリーンツーリズムの客へと誘導しており、展開がスムーズである。

しかし、現在、南アルプスファームフィールドトリップは、フィールドを「フルーツ農園」から「遊休農地」へ、事業内容をフルーツ栽培からオーガニックコットン栽培や牛の放牧へ、目的も経済的利益から被災地支援、障害者支援へとそれぞれ拡大している。

えがおつなげては遊休農地の再農地化を推進するための顧客を民間企業と明確に定めているが、南アルプスファームフィールドトリップは遊休農地ありきの事業プランで顧客の顔が見えにくい。そのため、顧客を誰と設定し、その顧客にどんなサービスを提供するのか、遊休農地の再農地化に関しては、顧客の明確化が今後の大きな課題となると思われる。

### (3) Community

現在のサービスの受け手だけに集中していると、ビジネスは拡大しない。顧客だけでなく、その顧客を取り巻くコミュニティにアプローチすることによって、潜在的な顧客を獲得することが可能となる。また、コミュニティと密接にコミュニケーションをとるなかで、研究開発やマーケティング活動にとって有益な情報を得ることが可能となる。コミュニティに **Win** を作るという観点から事例分析を行う。

#### 1) スペースふう

富士川市増穂地区にオフィスを構えるスペースふうのリユース食器レンタル事業は、先述したとおり、「甲州増穂祭り」での使い捨て食器の利用・廃棄を改善したいという、まさに「コミュニティ」のなかのごみ問題を解決するために開始された事業である。もちろん、その問題は事業開始当初に解決したのだが、その後、経済産業省、環境省に注目されたため、スペースふうの関心は全国展開へと移っていった。もちろん、そこには、環境問題に関心の高い人々あるいはイベント主催者は、増穂地区にはそれほど多くなく、全国では同士を集めやすいという現状もあったと思われる。そのため、コミュニティに対する関心が弱くなっていったのだと考えられる。

しかし、スペースふうは、富士川町と連携をとりながら、コミュニティ、すなわち富士川町でのリユース食器のレンタル事業の拡大に力を入れており、コミュニティを重要なステークホルダーだと再認識しはじめている。

現在、スペースふうの食器レンタル料は1枚25円で、それが普及への一番の大きな壁となっている。そこで富士川町は、スペースふうと協力し、半額補助制度を打ち出し、町民がゴミを出さないイベントを実施（リユース食器を利用）すれば、12.5円負担するとしている。スペースふうも協力し、さらに7.5円負担するとしている。したがって、富士川町内でリユース食器イベントを実施すれば、スペースふうの食器を1枚5円で借りることができるようになっている。このように、現在スペースふうは、富士川町と協働で、コミュニティでのリユース食器の普及に力を入れているのである。

このようなコミュニティへの帰還は重要であり、利用が容易になった制度の構築も評価すべきであるが、より持続可能なシステムの構築が長期的な課題であろう。すなわち、行政の負担、スペースふうの負担を軽減しつつ、地域での普及の道を探る必要がある。また、地域での行事をモニタリングすることによって新たなサービスを考案していくことが望まれる。

#### 2) えがおつなげて

えがおつなげてが活動拠点を現在の北杜市増富地区に移したのは、旧須玉町役場からの依頼であった。すなわち、須玉町は限界集落の活性化を目的として、えがおつなげてを誘致している。その意味で、えがおつなげての増富での事業は、はじめからコ

コミュニティの再生を強く念頭においたものであったと言える。また、行政が積極的にかかわり、地元農家などとのパイプ役を果たしていたということもあり、地域との連携は活動当初からスムーズであったと考えることができる。

首都圏から多くの若者が耕作放棄地の開墾に訪れ、またその後は企業との連携が強固となっていったが、地域との友好的連携の構築は、活動当初よりえがおつなげての増富地区での活動のベースになっていると考えられる。

### 3) 南アルプスファームフィールドトリップ

南アルプスファームフィールドトリップは、4団体のなかでも最も地域に根付いた活動を展開している。当該組織は、小野理事長を含む友人農家3軒から始めているが、ジャムづくり事業の開始当初は、地域のさくらんぼ農園から廃棄するようなB級のさくらんぼを集め、地元加工グループにジャムに加工してもらい、また、地元農家に加工賃だけとって納めるなど、地域内での産業連携システムを構築しており、コミュニティベースのビジネスを展開している。

近年では、都市農村交流の手法を使いながら、遊休農地を東日本大震災での被災者支援や障害者の受け入れなどに活用するなど、フルーツ農家としての活動から地域に根ざした社会事業家としての活動が増えており、コミュニティへの貢献度が高くなっている。

## (4) Contributor (出資者、寄付者)

先述したとおり、株主であれば配当など金銭的な見返りを求める傾向が強いが、NPO法人などのコミュニティビジネス、ソーシャルビジネス団体に出資、寄付を行う人々は、その出資・寄付行為によってどのような社会的な貢献ができたのか、その効果を期待するものと考えられる。そのような観点から、Contributorに関する事例分析を行う。

### 1) えがおつなげて

えがおつなげての会費収入、寄付収入は、全体のごくわずかに過ぎない。当該組織は、contributor (=出資者、寄付者)からの収入に重きを置いていないように思われる。その主な理由は、ビジネスパートナーを増加させることによってミッションを遂行したいという考え方が基本となっているからである(『地域づくり団体の資金調達事例集』(地域づくり団体全国協議会、平成23年2月))。とはいえ、出資・寄付に関して無関心であるわけではなく、HPなどインターネットのサイトを通じて以下のように資金調達を行っている。

①無印良品ネットショップにて、「農村活性化支援」としてえがおつなげてへ支援がで

きるようになっている。2013年3月中旬現在、総募金額は1万円強とまだ金額自体は伸びていない。

②えがおつなげでのHPでは、農村起業家1万人輩出、内需型地域産業5,000億円、地域雇用5万人を目的とし、「農村起業サポート募金サイト」を設立している。13人の農村起業家へ直接寄付できるしくみとなっている。金額は5,000円、10,000円、30,000万円、50,000円の4種類で、総募金額は明示されていない。

このように、えがおつなげでは、出資、寄付に無関心ではないが、事業での収益を増加させることの方に重点を置いている。

## 2) 南アルプスファームフィールドトリップ

南アルプスファームフィールドトリップは、先述した通り、グリーンツーリズムやフルーツ加工といった事業から領域を拡大して、南アルプス市の遊休農地を使った事業を展開しているが、新規事業を実施、あるいは継続させるための資金調達として出資、寄付などに力を入れている。それは以下のようなものである。

### ①NPO 法人債（南アルプスまでい牧場建設事業債）

南アルプス市湯沢地区の南アルプス市クラインガルテンに隣接した約2haの遊休農地圃場において、東日本大震災で被害を受けた福島県飯舘村から2011年3月30日に移送してきた黒毛和牛2頭を、遊休農地の草刈りのために飼育している。

本事業は2011年度まで補助事業で実施したが、市内の遊休農地を継続的に活用し、またこの福島から来た牛に子供を産ませて、飯舘村が牛の飼育が出来る環境になった時に、地元の血統の牛を里帰りできるように、南アルプスまでい牧場として引き続き整備を行っていきたいと考えている。この牧場運営を継続的に取り組むための資金調達としてNPO 法人債を発行した。

### ②募金

上記の事業を実施するために、NPO 法人債の発行だけでなく、HP上で募金活動も行っている。目標額4,400万円に設定しているが、現在の総募金額は約13万円にとどまっている（2013年3月17日現在）。

このように、南アルプスファームフィールドトリップでは、公共的な補助事業で開始した事業を継続に実施していくために、新たな資金調達を行っている。現在、まだ十分に資金は集まっていないが、当該事業は事業趣旨が明確であり contributor にはわかりやすく、また東日本大震災と大きく関わる事業であるため、今後資金が増加する

可能性もある。しかしながら、継続的に資金を集めるためには、お金が具体的にどのような使われるのか、あるいは牛がどのように育っていくのか、といった情報を資金提供者へ定期的に流していくことが重要である。

### 3) スペースふう

スペースふうは、2012年、リユース食器のレンタル事業の開業10周年を迎えている。そこでもう一度初心に戻り、次なるステージを目指して組織の基盤強化を図る取り組みを始めている。

特に、現在力を入れている取り組みは、国の定めた「認定NPO」の認証取得を実現するための活動である。「認定NPO」取得の理由は、活動が公益性のあるものと認められ、NPOとしての信頼性が高まり、その結果、スペースふうの活動が飛躍していくと期待されるため、としている。

「認定NPO」を取得するためには、いくつかの条件のうち1つでもクリアすればよいのであるが、スペースふうが挑戦しているのは、広く世間に認められているNPOであることを証明するための一定数の寄付者の確保である。

もちろん、条件をクリアすることは困難であり、この壁を乗り越えることができれば、NPO法人としての認知度の高さを証明することができるが、寄付者が継続的にスペースふうをサポートするシステムへとはなりにくいと思われる。

出資者、寄付者を継続的に維持するシステムを同時に確立しておくことが求められる。

## (5) Cooperator (提携・協業者)

同業他社であっても補完関係やお互いにとってWinの関係を作り出す仕組みをデザインすることができれば、必ずしも市場シェアを取り合う競合としてではなく、むしろ新たな市場を共に作る仲間、Cooperatorとして関係を構築することができる。以下、事例分析を行う。

### 1) ちびっこはうす

ちびっこはうすは、現在では山梨県内の子育てママ達のネットワークの形成者としての役割を果たしている。そのネットワークの中心にあるのが子育て情報紙『ちびっこぶれす』である。

宮澤氏によると、当情報紙発行のための広告営業にある百貨店を訪れた時、100組集めたら広告を出すと条件をつけられたことがあるという。また、あるショッピングセンターは、ちびっこはうすの動員力に着目し、イベントに一定数の親子を動員できれば、お金を払うと持ちかけられたという。大きな子育てママネットワークを持つ宮澤氏にとってこれらの条件をクリアすることは極めて簡単なことだったという。

すなわち、ちびっこはうすの子育てママネットワークは、重要な経営資源であると言える。今後、ちびっこはうすのミッションと同一方向のビジョンを持つ企業と協業しながら、このような経営資源を活用すると、ちびっこはうすの社会的影響力はますます高くなり、自らのミッションがより高度に達成されるものと思われる。

## 2) えがおつなげて

えがおつなげての最大の提携先・協業先は、三菱グループであろう。まず、CSRとして農村活性化に貢献するために、連携したのが三菱地所である。この連携はあくまでもCSRとしての取り組みであったが、その後、2011年、三菱地所、三菱地所ホーム、えがおつなげて、山梨県との4者で「山梨県産材の利用拡大の推進に関する協定」を結んだ。これは民間企業の本業での連携の取り組みという意味で、極めて画期的であると言える。

## 3) 南アルプスファームフィールドトリップ

南アルプスファームフィールドトリップは、2012年4月、日本のオーガニックコットン市場をけん引してきたアパレルメーカー(株)アバンティと共同で、オーガニックコットンを育てる取組みを始めた。山梨県の農園事業を活用しながら、南アルプス市を巻き込んで展開している。

遊休農地を有効活用したいと考えている南アルプスファームフィールドトリップと環境、人間に負荷をかけないコットンの販売を推進しているアバンティとの連携は、両者のWin-Winの関係を構築することに成功している。

このように、互いのミッションが同一の方向を向いており、両者で役割分担ができるとき、すばらしい協業者となれるという好見本である。

山梨県における子育て支援に関する  
コミュニティビジネスの事例調査

その2

NPO 法人 Happy Space ゆうゆうゆう

---

池田政子・高野牧子  
(山梨県立大学人間福祉学部人間形成学科)

本事例は、「NPO 法人 Happy Space ゆうゆうゆう」の星合深妃理事長に対するヒアリング及び「ゆうゆうゆう」に関する下記3点の資料を基に構成したものである。

- ① 第54回全国社会教育研究大会山梨大会（平成24年10月24日～26日）  
第1分科会 家庭教育支援 「循環型子育て支援が未来の子育てを変える」（星合深妃：配布資料23-26）
- ② 第54回全国社会教育研究大会山梨大会 報告書（一般社団法人全国社会教育委員連合会発行）、61-90.
- ③ 「NPO 法人 Happy Space ゆうゆうゆう」ホームページ  
<http://www.yuyuyu.org/kids/index.html> （2013年3月14日閲覧）

<ヒアリング調査について>

日 時：2012年12月11日

場 所：山梨県立大学

聞き手：池田政子（山梨県立大学人間福祉学部教授）

高野牧子（山梨県立大学人間福祉学部准教授）

---

## 「NPO 法人 Happy Space ゆうゆうゆう」

### 1. 組織概要

(1) 所在地 〒406-0031 山梨県笛吹市市部 448

(2) 組織概要

平成11～13年に、山梨県教育委員会主催の「山梨県家庭教育相談員養成講座」を終了した有志が、平成14年から各教育事務所と一緒に、星合現理事長が中心となり、在宅で子育て中の親子の支援事業を始めた。平成16年、この事業の終了が近づくころ、母親たちの事業継続を望む声に後押しされて、平成17年3月に法人化し、行政や学校現場と連携しながら多様な支援事業を展開してきた。運営拠点は、「つどいの広場 ゆうゆうゆう」、「笛吹市子育て支援センター きっずいちのみや」、「笛吹市ファミリーサポートセンター ファミリーベル」の3カ所。

中学生の「パパ・ママ体験講座」では、親子ボランティア「抱っこ sase 隊」を組織し、支援される人（母親）が支援する側にまわることの意義を認識し、“循環型子育て支援”をめざした活動を行っている。スタッフ数は現在常勤3名、非常勤14名、アルバイト6名の23名。

### (3) 事業内容

以下 4 つの柱のもとで、12 の多様な支援事業を実施している。

#### 1) 子育て支援事業

- ・つどいの広場の委託運営
- ・子育て支援センターの委託運営
- ・ファミリーサポートセンターの委託運営
- ・保育付講座の実施
- ・託児（賛助会員特典）

#### 2) 家庭教育推進事業

- ・子育て講座、講演会の開催
- ・パパのための子育て講座
- ・中学生パパ・ママ体験講座
- ・家族の KIZUNA スクール（孫育て講座ほか）

#### 3) コミュニケーションスキルアップ事業

- ・ベビーボンディングケアの開催、講師派遣
- ・子育て・夫婦関係に活かす TA（交流分析）講座の開催、講師の派遣

#### 4) 子育て関連の広報事業

- ・ホーム・ページ、携帯メールでの情報発信（700 人の登録者に対し、毎月 1 日に笛吹市内外の子育てに関する情報をメール配信）



中学生のパパ・ママ体験講座

つどいの広場ゆうゆうゆう  
月 1 回の「わらべうたの日」



## 2. NPO 法人までの道のり



### (1) 星合理事長の個人史

#### ——川崎から石和へ：子育て体験

1962 年生まれ、神奈川県川崎市出身。高校を卒業後、普通に就職するのではなく何か資格が欲しいと思い横濱高等教育専門学校に進学。養護教諭の免許を取得。卒業直後の 6 月に結婚。当初は川崎市に住んでいたが、長女を妊娠中に「環境がいいから、山梨で子育てしてみたら」と夫に言われ、夫の地元である石和（現笛吹市）に転居。

最初は“リゾート感覚”だったので、見るもの、見るものが新しく、いいなあと思った。そのうち長女が生まれたが、やはり言葉や口調が違い、皆ケンカしているみたいに見えて、なかなか近所にも馴染めなかった。ひたすら夫の帰りを待ち、帰ってくると、今日はこうだったとか、ああだったとかいう話を聞いてもらう生活だった。夫も大変だったかもしれない。

アパートの中の、子どもがいる家庭の母親とは仲良くなれたけれど、それ以外は友達もなかなかできなかった。子どもが幼稚園に入れば、自分にも友達（いわゆる“ママ友”）ができるかと簡単に思っていたが、Y 幼稚園はバス通園だったので母親たちにはほとんど会うこともなく、友達もあまりできなかった。

子どもは 3 人。長女が 1 歳 10 か月の時に 2 人目が生まれ、2 人ともオムツだったので大変だった。5 年後に 3 人目が生まれたが、一番上の娘は小学 1 年生になっていたの、3 人目の子育てはとても楽で、いつの間にか育ってしまった感じ。自分の子育てについてはあまり記憶がない。その時はとても必死だったから、記憶がないのかなと思う。自分も個性的だが、子どもたちもそれぞれちょっと個性的で面白かった。のんびり家において子育てをして毎日が日曜日という感じで、楽しかった。

ただ、一番上の子が初め近所の保育園に入った時、どもりが始まってとても悩んだことがある。（保育園に）行きたくないと言って泣いて、夜泣きもするようになった。今考えてみると多分かなり制約があったのだと思う。活発な子だったのだが、洋服を汚すと保育者にすごく叱られた。Y 幼稚園に行くようになったら、毎日泥だらけでも叱られず、とてもよかった。

## (2) PTA 活動から「家庭教育相談員養成講座」受講へ

子育て中の専業主婦の時、小学校、中学校とずっと PTA 活動をしていた。いろいろ企画するのが面白くて自分に向いていると思い、楽しくやっていた。“期間限定”の活動なので、どうせやるなら、子どものために親も楽しくやらないと思う。小学校の時には会長をした。1年交代で6年生の保護者がする。女性の PTA 会長は自分が初めてではなかったが、当時はその小学校だけだった。PTA と先生たちとで、夏祭りを夜、校庭でやった。ステージを作り、近所の消防の人に頼んで投光器を運び、ステージに照明をあて曲を流した。子どもたちの太鼓演奏や保護者のステージ発表もあり、盛りだくさんのプログラムだった。

PTA 活動をしているとき、いろいろな家庭や子どもを見て、子どもにとっての家庭の意味を考えた。特に中学生になると荒れている子どももいて、崩壊する家庭も多かったのもので、その子どもたちのために、自分なりに何かできないかと思った。

子どもは1人1人はとてもいい子だけれども、ちょっとグループになると、いろんな事をしてしまう。家にも居場所がない子が多かったのも、“不良”なのだけれど誰より早くから学校へ来る。それくらい居場所が家庭にないのかなと、切ない気持ちで見ていて、何か自分にできる事はないかと思った時に、養護教諭の資格があるのだから、それで何かできたらと思った。ただ、いきなりその仕事をするのも少し不安だったので、何かきっかけがないかなと思っていて、広報で県教育委員会（社会教育課）の「家庭教育相談員養成講座」（平成13年）を見て受講した。とてもよい内容の講座だった。

## (3) 「ゆう・ゆう・ゆう 子育てランド」事業への参加から NPO 法人の設立まで

平成11年度～13年度の「家庭教育相談員養成講座」の修了生有志が、平成14年度から16年度の3年間、各教育事務所ごとに、在宅で子育て中の親子に対する支援事業が実施された。「養成講座」の修了生の中で昼間動ける人に教育事務所の担当の先生（教員の出向者）が声をかけて募った。自分も家庭にいたので、峡東教育事務所の先生が声をかけてくれた。

峡東教育事務所のブロックでは公立の公共施設を使って、「親子遊びみたいなものをするので、参加しませんか？」というような広報を新聞のイベント情報や町の広報誌に載せた。20人ぐらいの定員で親子遊びが中心。講座の修了生の中には、幼稚園教諭や保育士の免許・資格ある人、学校の先生やピアノの先生がいたり、いろいろな専門的なものを持っている人もいた。皆、子育て支援に興味があって、何か役に立ちたいなと思っている人達だったと思う。

予算的なものもあったと思うが年に2、3回ぐらいの事業だった。峡東教育事務所の自分達だけは、予算がなくても何かやってみたいという感じで、もう少し多かった。紙やペン、折り紙など親子遊びで使う物、そういう消耗品的なもの予算が少しあったのかもしれない。自分たちは全くのボランティアで無報酬だった。

事業の企画運営は、Aさんは本の読み聞かせやって、Bさんは親子遊びが上手だからやっ

てというように、司会進行などの役割分担を決めてやった。そのうち、手作りおやつはどうかという話になり、それも得意な人がいてレシピを作り、教育事務所の先生が印刷してくれて、実際に作って（参加した親子に）食べてもらった。それは「私作ってあげる」と言った人の“持ち出し”でどこからも予算はついていない。でも、その時はそれでもよかったのだと思う。

参加者は無料だが、20組定員でも毎回それを上回ってしまう。入れてあげたくても部屋のキャパシティもあるので、断らなければならない。（母親たちが）こういう場所を望んでいるのだと実感した。断るのも本当に切なかったという記憶がある。何ヶ月後にまた1回と、ぽつんぽつんとやるので。

手作りおやつが始まった頃に、最後はティータイムにして、“おしゃべりタイム”を入れたら、やはりお母さん達がとても楽しそうにしゃべっていた。大人としゃべるという事に飢えていると、自分を振り返ってもそう思った。この“おしゃべりタイム”は、もしかしたら一番の魅力かもしれないと、必ずプログラムに入れるようにした。

その時に、母親たちに「どういう事をしたいか」というアンケートも行った。すると、たまにはではなくて、毎月毎月やってもらいたいという要望がたくさんあった。平成16年、3年間の事業が終わる頃に、これで県の事業が終わるからと言って、自分達の活動も終わってしまったら、何のためにやっていたのかと思った。何とかボランティア団体を作って、今度は自分達で活動していこうという話になった。「ゆう・ゆう・ゆう石和子育てランド」というような地域の名前をつけて、峡東教育事務所の先生方にも応援してもらいながら、自分達でやっていこうと考え、平成16年の秋ごろは毎月やった。全然予算もないので、自分達の持ち出しで。場所は、代表の自分と副代表の二人で、町長に掛け合った。今、私達はこういう事を始めたけれど、何しろ何にも無いので、ただでスコレーセンター（図書館を含む社会教育施設）を貸してくれと言った。当時の町長は、「良い事だから、どんどんやりなさい」と無料で貸してもらえることになった。

その時に、10人の有志でNPOにしようということになり、17年の3月に法人化までやった。定款を作る事が初めての経験だった。県民生活課で最初に説明を受けたけれどもさっぱりわからなかったのが、県のボランティアセンターに通って個人的に教えてもらった。でも説明されても、どういう事かわからない。もう一人、事務的な手伝いをしてくれる協力者が現れて、彼女と2人で夜中までファミリーレストランでわからないことを話し合った。けっこう時間がかかったが、自分達で定款を作って良かったと思う。

#### （4）NPO法人としての事業展開 ——教育事務所、地元行政との協働

##### 1）「子育てランド」と「つどいの広場」事業

一番最初の事業は、それまでの継続として月1回の「子育てランド」を実施し、公民館に出向いて親子遊びなどをした。参加費は無料なので、自分達で会費を集めて資金にした。

年間費 5 千円、会員が 10 人なので 5 万円で始めた。

それまでのお母さん達のアンケートの中に、「お昼を皆でにぎやかに食べられる所が欲しい」という要望がたくさんあった。今もそうだが、公共施設は飲食が認められないところが多い。「そういう所があったらいい、どこかないだろうか」と言っていたら、教育事務所の先生がいろいろ調べてくれ、「つどいの広場事業」というのがあると教えてくれた。「それは市町村がやる事業だが、NPO 法人であれば委託もできる。星合さん達もそういうふうにすればいいじゃない」と。それもあったので法人化した。

そんな事業があることは全然知らなかったが、それはいいと思った。横浜とか東京の方では、商店街の空いている店舗を借りてやっている、母親達、当事者が運営したりしているというのを聞いて、自分も見に行きたいと思った。横浜の「びーのびーの」という、一番最初に「広場事業」を始めた所に連絡をして見学に行き、運営費のことなどいろいろ説明を聞いた。

それで市の児童家庭課の担当者に話しに行った。市の方がその事業を国や県から受けなければ委託にもならないので、この事業を取ってくれと頼みに行った。ちょうどその時は、合併して笛吹市となった直後で、担当の人もそういう事業があるということを知らなかったのかもしれない。ただ、これは法人格がないと委託できないからと言われ、「今、申請中です。絶対に大丈夫です」と言った。その担当者といろんな商店街へ行って、店舗を探したが、いいなあと思うと家賃も高くて。結局、公共施設を使おうということになり、今の「ゆうゆうゆう」のある所に決まり、「つどいの広場」は 17 年、法人化した年の 10 月にオープンした。それが会費以外で資金獲得してやった最初事業だった。

## 2) 子育て支援センター、ファミリーサポートセンターの委託

平成 18 年に、行政の方から声がかかって、一宮の方にもう一つ「子育て支援センター」をしてみないかと言われ、「はい、やります」ということで受けた。その次の年（平成 19 年）にまた、笛吹市から声がかかった。その当時、笛吹の近辺では、他に子育て支援関係の法人化された所はなかった。この後、ばたばたと、法人格をとる団体が出てきて、笛吹市の中で現在自分たち以外に NPO が 3 団体ある。「つどいの広場」の隣の部屋が、笛吹市のファミリーサポートセンター。

## (5) NPO 法人の運営

### 1) スタッフと組織

スタッフは、「募集」を 1 回もした事がない。立ち上げの時の最初の 10 人それぞれが、「こういう人がいる」と言って連れてきてくれた人と、あとは利用者。利用者の人に、ここで何か自分もしてみたいと言われた。一番最初に入ってきた人は、特別な資格は無かったが、「利用していてとてもいい場所なので、自分も一緒にやってみたい」という事で、入ってきた。次に入ってきた人は、「幼稚園に勤めていたので、自分にできる事があったらしたい」

と。3人くらい利用者の人が入ってきた。

正会員は全部で19人で会費が5千円、準会員という託児事業の時に手伝いをしてもらっている会員5人で、会費が3千円。現在はそれで回しており、スタッフはそれで何とかなっている。3つの委託事業に関しては、それぞれに責任者（センター長）がいる。その人達3人は常勤で、給与は“日給・月給”のような形。代表と副代表は、これを兼ねていない。最初、自分も「つどいの広場」の方の常勤でいたが、いろいろな事業の所に行かなければならないので、結局常勤からはずれる事になった。個別の事業にスタッフのうち誰が関わるかは、だいたい決まっている。

会費5千円では、これだけで何かするわけにはいかない。有料はベビーボンディングケア（ベビーマッサージ）、あとは子育てサークルの支援を子育て支援センターでやっているが、それは月200円の会費をもらっている。



サークルの合同交流会

## 2) 子育てサークルの多様化

子育てサークルについては、スタッフが支援として1年間、毎月1回、5つのサークルを支援。スタッフが全部入って、いろいろな事をして、1年後には独立するという見通しでの支援をしている。サークルの構成は、子どもの年齢別、最近人気のアラフォーサークル、それから双子ちゃんサークルなど。最近は母親の年齢だったり、趣味まではいかないにしても、県外出身だったりとか、母親たちの「何か」で分けてグループを作るようになっていて、変わってきたなと思う。

「アラフォー」は、ここまで皆がやりたかったんだとびっくりだった。2012年の4月に応募をかけて、とても1つのサークル（10人）では収まりきれなくて、急ぎよ、月齢別の方を1つにして、アラフォーを2つにした。月齢別の今までやっていたようなサークルとは、また違ってとても切実だと感じた。最初にもう定員オーバーという時に、電話をかけてきた人は、「もうどうしても入りたい、これに入らなかったら、私が死ぬか、子どもが死

ぬかです」と。もう何しろ辛くて、そういう話をする人もいなくて、このサークルに入りたいと。死ぬというのはどういうことかという、「寝不足で夜中の授乳が辛すぎて、自分が寝ちゃえば、この子は死んじゃうし、この子におっぱいを与え続ければ自分が死んじゃうような気がする」と。「じゃあ入れてあげる」ということになったら、もう次から次へとどうしても入れて欲しいという人が出てきて、結局2つにした。

笛吹市ではないけれど、どうしても入りたいという人もいる。「笛吹市はいいなあ」と言うので、自分達でも地元の自治体にそういう要望を言っていけば変わるかもしれないという話をいつもする。来てもらってもいいけれど、それでも遠くまで来るより地元にもしそういうのがあればいい。山梨市、甲州市の人が多い。

ただキャッチフレーズが見つからなくて、結局、「35歳以上で第1子」ということになった。体力的には、やはりだいぶ違うようだ。スタッフも金川の森などに散歩に年に何回か行くけれど、いつもの速さで歩いていて、振り返ったら誰もいなかったという経験をした。それでアラフォーサークルは、やはり少し他のサークルとは違う事をしてもいいかと聞かれ、他のサークルとは、望んできているものも違うので、いいということにした。

### 3) 無償のボランティアから「雇用」へ —— 「報酬」の問題

法人化して事業委託を受け、スタッフに報酬が支払えることについては、ありがたい事だと思う。特に家が商売をやっているので、お金を稼ぎ出すという事がどれだけ大変なのか分かっているので、「委託」で事業運営ができるのはありがたい。

最初、立ち上げた時には、皆、同じ方向を向いていたので、そこはブレないようにしようというのは、ずっとあった。新しく入ってきたスタッフにも、どういうふうにして「ゆうゆうゆう」ができたのかというのを、まず話す。また、もちろん報酬はあるけれどもNPOという特質もわかってもらいたいので、地域の抱えている課題とか問題とか、それを解消するための事業なので、もしかしたら報酬が出ないこともあることを最初に言って、「それでも同じ方向を向いて頑張っていけますか」と聞く。それは必ず言うようにはしている。

### (6) 「ゆうゆうゆう」の目指すこと

「同じ方向」とは、親子を支えること。その原点は、常にその子どもの立場に立つということだが、結局そうなる母親を支えないといけないので、母親支援という形にもなる。

「循環型の子育て支援」というのは、「パパ・ママ体験講座」をやった時に、元々生徒のために起こした事業だったけれども、ボランティアとして参加した母親達が参加するたびにどんどん変わって行って、自分から、こんなふうにした方がいいんじゃないとか意見を言ってくれたり、他の人を誘ってくれたりなど、今までちょっと自信なさげに、育児をした様子が変わっていく姿を見て、「ああ、この事業は中学生のための講座だと思っていたけれども、ママ達にとってもすごい相乗効果があるなあ」と思った。やはり、いつも支援されてるばかりでなく、自分達が支援する側に立った時に、またそこで何かいいものを

出してくれることを実感した。そこで「循環型」はいいなと思った。「循環型」という言葉は、ひろば全協（NPO 法人子育てひろば全国連絡協議会）の研修会で耳にした時に、ああそういうのがあるんだなと思った。



中学生の「パパ・ママ体験講座」に参加する抱っこ sase 隊

「パパ・ママ体験講座」は、平成 16～17 年、子育て講演会の託児に高校生のボランティアを募集した時、「抱き方がわからない、こわい、泣いて困る」などの問題が起きた。同年、母親たちへのアンケートの結果、子どもを産む前に赤ちゃんとふれ合ったことのあった人が 47%と少ないことがわかり、将来の子育て状況に不安を感じて、平成 18～19 年度の文部科学省の家庭教育推進事業の中で取り組み始めた事業だった。終了後の平成 20～22 年は、笛吹市の中学校で「笛吹市地域振興促進助成事業」として継続し、助成金でかなりいろいろな備品も揃えた。その時の担当者に、「この事業を是非継続して、この講座を受けた中学生が、今度自分が子どもを生んだ時にどうだったかっていう、そこまで見てみたい」と言われたことをよく覚えている。でも、なかなか学校の中に入っていくのが難しかったが、そのとき、PTA 活動をやっていたよかったなと思った。やはり顔がわかっている先生にお願いしに行くことができたので。

## （7）今後に向けた課題

### 1）これからやりたいこと

今からやってみたい事もあるが、今は人数を考えるといっぱい、いっぱいなので、むずかしい。人をまた増やすとなると、人件費が払えるかどうかという問題がある。ただずっと何年かやってきて、やはり変わりつつあると認識している。今までは「ひろば」を開設して、そこに来てもらって、のんびり過ごしてもらい、お母さん達もそこでいろいろなストレスを解消したりする場を作っている事で良かったけれど、最近はいろいろなケースが増えてきて、個人的なサポートが今、必要になってきた。来てもらうのではなく、出向かなくてはいけなくなってきたのかなと思う。「ホームスタート」というイギリスの家庭訪問型サポートをやりたいとは思ってるが、新しい事業はなかなか予算が難しい。

「広場」もちょっと形を変えていく必要があるかなと思っている。皆が帰るのを待って個人的に相談したくて、帰らない人もいる。スタッフも一生懸命だが、だんだん情が入っ

ていって、それも度が過ぎるとよくないし、やはりサポートが必要な人に関しては、違う形でのサポートが必要かと考えることもある。

## 2) ビジネスとしての子育て支援

運営自体はうまくいっていると感じている。自分の役割は、総括して1つの法人として、うまく運営させていく。適材適所でいろいろな人達的能力を把握して、それをどこで輝いてもらうかと考えることだと思う。あとは、今に満足するのではなくて、まだもう少し、もう少しと目標を掲げていくこと。

ただ一番の悩みは、自分の収入が少なくて困るということ。もう常勤を外れているので、時間給でそのシフトに入った分だけで、管理者としての報酬はない。普通の会社であれば、役員手当があるけれど、ないので。だから実際にシフトに入った時間給で10万円くらい。それだとちょっと辛くなってくる時がある。でも、あまり考えないようにしている。考えると嫌になってしまうので。自分も理事長として、20万円は貰ってもいいのではないかと思う。

参加費を徴収してもいいのではという声も出てきている。今、完全に無料ではなくて、「ワンコインセミナー」というのを始めた。1回500円参加費をもらって、ママ達の中で講師を探したりしてママ達の活躍の場も増えたりするので。始めたばかりのところだが、自分の興味のあるものにしか参加しないので、お母さん達の反応も悪くない。託児をつけるともう500円徴収する。

スタッフは皆、賛成している。無料は良し悪しで、無料だと結構キャンセルも多かったり、当日来なかったりして、責任感がない。有料にすると、やはりキャンセルも少ない。最低限のルールを知ってもらうためにも、「お金を取る」ことはいいのではないかと思う。

ビジネスとしての子育て支援ということは「あり」だとは思いますが、たぶん自分のところのメンバーはあまり馴染まないかもしれない。もともとボランティアの志向が強くて入ってきた人がほとんどなので。もしたくさんお金が入ったらどうなるか考えることはあるが、実際にはお金がない。ある程度、収益を求めていかなければいけないというのはわかっているが、なかなか難しい。

## 【解説】

「Happy space ゆうゆうゆう」(星合深妃理事長)は、本研究昨年度報告書に取り上げた「ちびっこはうす」(宮澤由佳理事長)とともに、現在山梨県で最も活躍している子育て支援団体の一つである。二人の理事長は、どちらも結婚によって他県から山梨に転入し、子育てを経験したという共通点があるが、その設立や事業展開の経緯はいくつかの相違が見られ、それが両団体の特徴ともなっている。

宮澤理事長は慣れない土地での子育てに孤独感を味わい、まだ「子育て支援」という言葉もない20年ほど前に、当事者である自らが「子育てサークルを作ろう」と呼びかけ、サ

一クルを立ち上げたのが活動の始まりとなった。星合理事長も新しい土地に初めはなじみず、近所との付き合いもあまりない中での子育てという状況は宮澤氏と同じ出発点であった。しかし、自分の子育てを十分に楽しみ、小学校・中学校でのPTA活動に積極的に参加する中で、学校での「荒れた」子どもたちの現状を見聞きし、家庭のあり方と子どもの姿との関係に強い関心を持つ。このことが、自ら学ぶ動機づけとなり、社会教育の講座での学習をきっかけに、いくつかの段階を経てNPO法人を設立し、事業展開してきた。

「ゆうゆうゆう」の足跡を見ると、県教育委員会、教育事務所、旧石和町や合併後の笛吹市の行政担当者との双方向の関係性が非常に強いことが指摘できる。たとえば、山梨県教育委員会（社会教育課）が実施した「家庭教育相談員養成講座」では、受動的な学習と知識の習得だけで終わらせるのではなく、地域でいかに活用するかという視点で、教委や教育福祉事務所の担当者が積極的にサポートしている。講座や教育事務所の担当者は学校現場から出向している教員が多く、当事者である親たちが自ら学び、地域で活躍する「人材」になることの意義を認識していたと思われる。同様に、石和町や笛吹市の行政担当者も通常の業務の中で、国の新しい事業を取り、助言や場所探しをするなど、労をいとわず援助している。子育て支援の必要性がようやく社会的に認知され出した時期であったとはいえ、地域の人材を発掘し、具体的な事業に「つなげていこう」とする意識のある担当者がそこにいることの重要性を認識させられる事例である。

もちろん、星合理事長を始め「ゆうゆうゆう」を立ち上げた女性たちの意欲・熱意、働きかけと積み上げた実績が、そういう意識を引き出したのであろう。また、星合理事長自身、行政担当者と何度も協議を重ね、積極的に行政の援助を受ける努力を真摯に行ってきた結果でもある。この点で、「ゆうゆうゆう」の歩みは、山梨県が実施した子育て支援に関する人材養成の代表的な成功例といつてよい。

コミュニティビジネスという観点からは、「ちびっこはうす」の宮澤理事長は「ボランティア」から「ビジネスへ」と、女性たちの経済活動の場を創出しようとしてきた一方で、「雇用」という状況と「ボランティア」時代の意識とのギャップにどう対応するかという問題に直面していた。これに対し、星合理事長は変化していく子育て状況や親子の姿に対応して新たな取組をしたいと思いつつ、人件費との関連でスタッフを増やせないことも認識している。また、新しいスタッフの採用は「募集」という方法ではなく、スタッフの紹介やよく知っている利用者を採用してきたこと、ボランティア志向の強いスタッフが多いことから、「ビジネス」という方向で事業を発展させる意向は現在のところ強くない。地域の課題解決には、住民がそれぞれ「できる範囲」で多様な活動を提供することが不可欠であるが、子育て支援団体のあり方も多様であることによって、そこに参画する人々が確保できると思われる。しかしながら、代表的なNPO法人としての活発な子育て支援活動の背景に、全体の統括者である理事長に対してその責任に応じた報酬が確保できない状況があることについて、利用者を含め地域全体として関心を寄せるべきであろう。

執筆者

第1章 研究の概要 ..... 安達義通

第2章 山梨県のコミュニティビジネス先進4団体の

組織概要 ..... 安達義通（一部池田政子・高野牧子）

第3章 4団体の5ステップ分析 ..... 安達義通

第4章 4団体のステークホルダー別分析 ..... 安達義通

資料 ..... 池田政子・高野牧子

## 山梨県のコミュニティビジネスのあり方に関する研究

---

発行 2013年3月

編集 山梨県立大学「コミュニティビジネス」研究グループ

研究代表 安達義通（山梨県立大学国際政策学部）

共同研究者 箕浦一哉（山梨県立大学国際政策学部）、池田政子（山梨県立大学人間福祉学部）、高野牧子（山梨県立大学人間福祉学部）、曾根原久司（えがおつなげて、やまなしコミュニティビジネス推進協議会団体）、野澤智博（えがおつなげて、やまなしコミュニティビジネス推進協議会幹事団体）、斎藤あい（えがおつなげて、やまなしコミュニティビジネス推進協議会幹事団体）、宮沢由佳（NPO法人子育て支援センターちびっこうはうす、やまなしコミュニティビジネス推進協議会団体）、永井寛子（NPO法人スペースふう、やまなしコミュニティビジネス推進協議会団体）小野隆（NPO法人南アルプスファームフィールドトリップ、やまなしコミュニティビジネス推進協議会団体）、広石拓司（株式会社エンパブリック）、込山紀章、雨宮陽子（株式会社山梨中央銀行営業統括部）

連絡先 〒400-0035 山梨県甲府市飯田5丁目11番1号

TEL : 055 - 224 - 5261 FAX : 055 - 228 - 6819

印刷 株式会社 三縁

