

ソーシャルビジネスとは何だろう

ソーシャルビジネスの実践的—考察

特定非営利活動法人エヌピーオー・フュージョン長池

理事長 富永一夫

ソーシャルビジネス研究会をスタート

特定非営利活動法人エヌピーオー・フュージョン長池（以下、NPOフュージョン長池）の兄弟NPO法人である特定非営利活動法人エヌピーオー・フュージョン（以下NPOフュージョン）のNPOフュージョン研究所は、2009年4月よりソーシャルビジネス研究会を開始しました。約1年余りの試行錯誤の結果のスタートですが、まだ、自分たちの実践していること、実践してきたことが果たしてソーシャルビジネスという言葉で適切に表現できるのか否かも迷いながらのスタートです。しかし、勇気を出して世の中に問うてみて、多くの方々の英知で進化させていただけたらという思いで開設しました。

持続可能な地域活動を形成することもソーシャルビジネスか

NPOフュージョン長池は、一つの団地管理組合のコミュニティ委員会という地縁型コミュニティ活動が始まりです。団地管理組合の大規模修繕等は、団地内の人間関係が仲良くないと上手に実施出来なくなるといふ思いからです。ところが1995年の阪神淡路の大震災の体験から、もう少々広い地域での人間関係の必要性を痛感したことから「長池ぼんぼこ祭り」が生まれました。お祭りをテーマにして顔の見える地域の人間関係の形成を果たそうとしたのです。

「人」は、6つの近隣団地居住者の有志であるボランティアに手伝ってもらい、「もの」は、まず、八王子市役所に申請して長池公園の一角を無償で貸して頂き、テント等は小学校や保育園に貸して頂きました。「お金」は、全て購入した人が支払って収支を合わせるといふ究極の受益者負担とし、「情報」は、チラシやポスターを自分たちで作成して各団地自治会や各管理組合単位で増刷して配布してもらいました。今から思えば、この「人・もの・金・情報」の経営の4資源を何となく意識しつつ、必要な時にお祭り（テーマ型コミュニティ）だけの市民協働というプロジェクトチームを編成し、終了したら解散するという方法で実施し、これを毎年継続的に実施できるようにお祭り事務局がプロデュースしたのです。当初約100人程度のお祭りも2009年8月には13回目を迎え毎年約5000人が集うお祭りに発展しています。このお祭りを持続可能にするためには、お祭り事務局（お花畑事務局）、長池公園自然館事務局（表土事務局）、八王子市公園課（岩盤事務局）という三層の事務局が活躍しています。

公園の管理・運営とコミュニティ形成を両立させることもソーシャルビジネスか

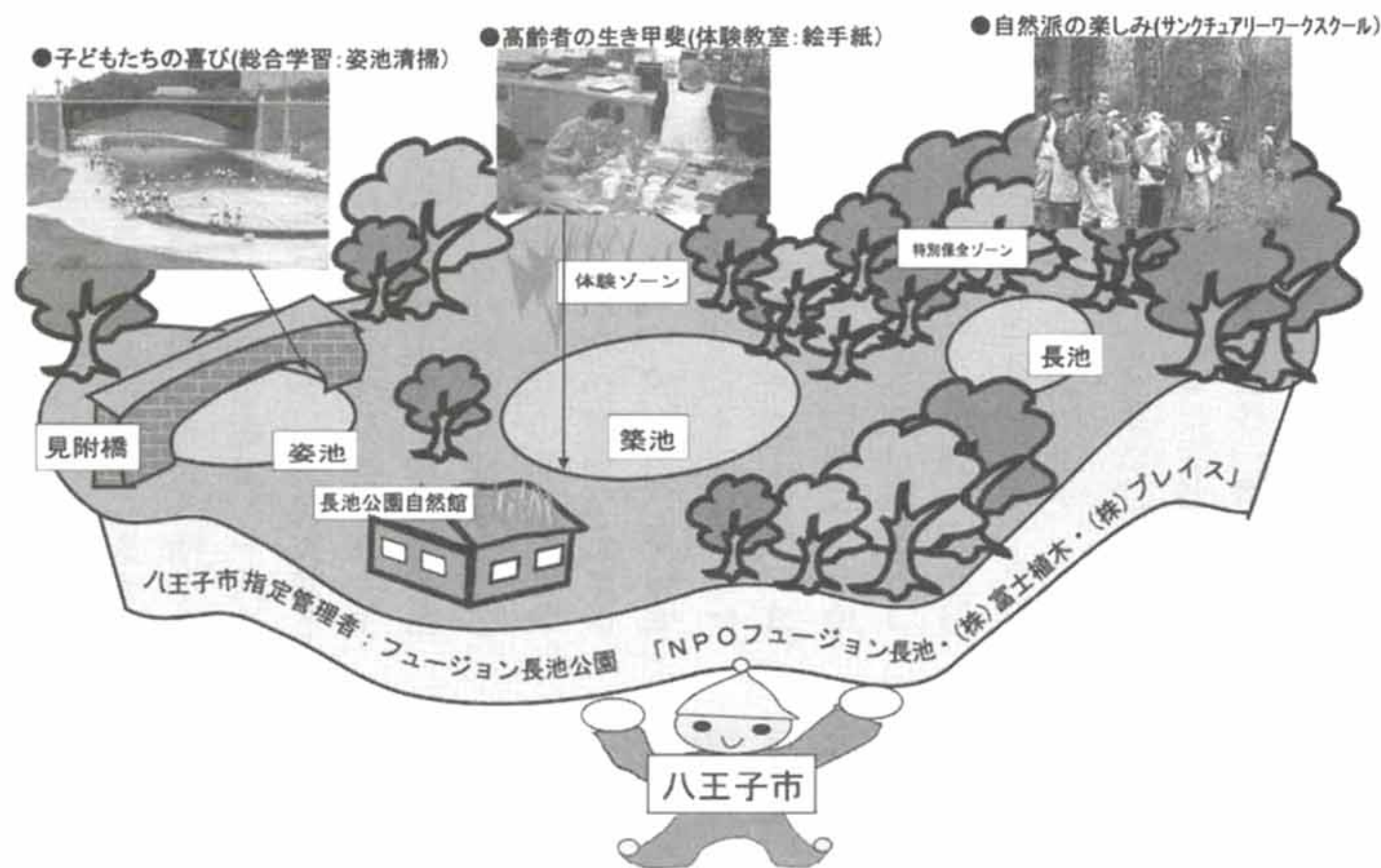
長池ぼんぼこ祭りは、お祭りを実施するテーマ型コミュニティですが、多くの地域人を集めることに成功したのです。その結果、この街には多くの「人材」と

「資源」が存在していることを発見させてくれました。この「地域人材」と「地域資源の一つ長池公園」をフュージョン（融合）させることに成功すれば、今度は長池公園の管理・運営というテーマ型コミュニティを産み出すことが出来るのではないかとこの着想が生まれました。

NPOフュージョン長池は、1999年「暮らしの支援」を事業目的として設立されましたが、当初の最大テーマは、八王子市と契約して長池公園自然館の管理・運営者になって、「自然館の施設管理と地域コミュニティの形成」を融合させたいということでした。その願いは実現し、2001年7月から2006年まで自然館の管理・運営者になれたことは幸運でした。その後、2006年4月からは長池公園（20ha）の指定管理者として、今日に至っています。この間、まず自然館から長池公園の管理・運営というテーマ型コミュニティの形成を業務として懸命にやりつつ、同時に地域の様々なコミュニティとの連携や形成の応援を実施したのです。その結果、自分たちの活動は、公園の管理・運営というテーマ型コミュニティの性格も持っているが、むしろ「事務局型コミュニティ」であるということが解ってきたのです。

図1が表現していることは、八王子市は「岩盤事務局」で、指定管理者は「表土事務局」であり、「子ども達の喜び」、「高齢者の生きがい」、「自然派の楽しみ」

図1 2006年度の実績 八王子市長池公園の管理・運営とコミュニティ形成の融合



がお花畑で、それぞれに「お花畑事務局」が存在するという事です。この関係を地域にシステム化するとき、地域活動は継続可能な活動になることを示しています。

長池公園にみる地域経営の5+2資源、
「人・もの・金・情報・時間」と「協働・事務局」はソーシャルビジネスの経営条件か

「人」は、八王子市公園課のみならず「有給岩盤事務局人」として支援していただき、そのお陰で指定管理者は、「有給+無給の表土事務局人（10代から80代）」として地域人（長池公園の利用者）が求める「お花畑事務局人」を育むことが出来ます。ところが大きな木を伐採しなければならぬような専門的な課題が出てくると「企業人」も専門家として重要です。社会的課題と解決事例が見えてくると「大学人」も協力してくれます。

「もの」は、公共財産としての長池公園それ自体が一番大きな地域資源です。この地域資源に信用力がある上に、「人」も頑張っていると、ある食品メーカーは毎月ジュースを寄贈してくれますし、地域人達の中からもカワセミの写真等を撮ったので寄贈したいと申し出てくださる方もいます。さらに、個人としての専門家の方々の中には形見分けのようなお気持ちで書籍等を寄贈して下さる方もあります。この「寄贈品」という「もの」が、長池公園にさらなる豊かさを付加してくれます。

「金」は、もちろん一番大きな資金は指定管理者としての協定金です。この協定金が

表1 長池公園来場者数の推移

	2006年度	2007年度	2008年度
来園者数（推計）	123,000人	155,537人	176,143人

注：都市再生機構（公園設計者）の設計では、最大来園者数は、年間15万人です。

表2 長池公園のボランティア参加状況

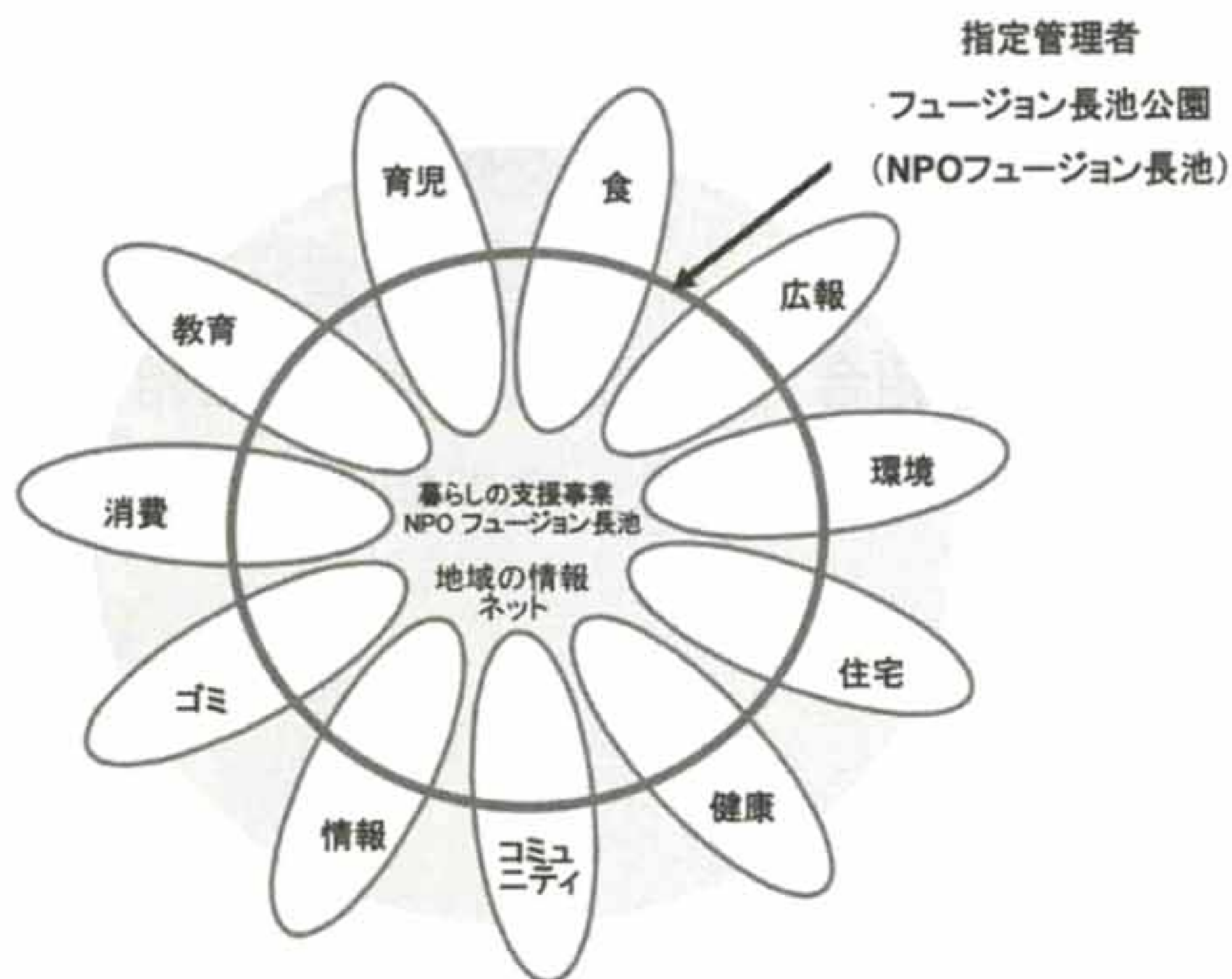
	2006年度	2007年度	2008年度
ボランティア参加人数	3,203人	4,695人	6,134人
ボランティア提供時間	16,245時間	24,117時間	33,726時間

あることで、「有給の表土事務局人」が落ちついて公園利用者の満足度を最大化する仕事を日常的に続けることができるのです。そうすると来園者が増えて、指定管理者で契約させていただいている自動販売機の飲料が売れ、福祉作業所の方々の自立支援で販売協力しているクッキー等の商品も売れて販売手数料が入ります。その上、全国のNPO人や大学人や行政人が研修費を持参して学びに来てくださいますし、地域人も含む多くの方々から活動支援金（寄付金）もいただけるようになります。これらは2008年度より「指定管理者のその他収入（協定金外収入）」として計上され、公園利用者のさらなる満足度向上のために支出されています。

「情報」は、「情報発信なくして情報受

図2 NPO フュージョン長池
暮らしの支援事業地域協働組織図

(長池地域:顔の見える地域対象)



「時間」は、八王子市公園課のみならず「有給の岩盤事務局人」として提供して下さっているものと、指定管理者

「有給の表土事務局人」として提供している時間が多いためは当たり前です。しかし、長池公園ではボランティア時間の提供が大きな役割を担っています。

「有給の表土事務局人」の年間合計労働時間は、約1万5000時間であることと比較して、いかに大きいボランティア時間であるかを知っていただければよい。この「時間」を経営の4資源に加えることが出来るのは、同じ指定管理者でもNPO人が非営利型事業として経営していることの大きな特徴といえるでしょう。

この「時間」を経営資源に加えることがソーシャルビジネスの特質を表わしているのではないのでしょうか。

「協働」という組織は、何かイベント等(テーマ型コミュニティ)を実行しようとするときに「協力して働いてくれる人達(地域人・行政人・大学人・企業人等)」がプロジェクトチームを誕生させ、終了したら終わりにする。つまり組織は、「必要な時に生まれ必要とされなくなったら死ねばいい」という考え方で成立する組織感に立脚しています。

「事務局人」は、「人・もの・金・情報・時間」を協働型組織を形成しつつ価値化(具体化)するために、ある時はプロデューサーとして、ある時はコーディネーターとして、ある時はコーディネーターとして、また、ある時はバランサーとして経営力を発揮する存在です。

この「事務局人」は、従来のピラミッド型組織に君臨する経営人と異なり「逆文鎮型のつまみ」のような存在として、ある種の「お世話係り人」です。

図2は、NPOフュージョン長池の重要な役割が「赤いサークル」であり、地域人材や地域資源のコーディネーションにあることを示しています。

「ソーシャルビジネス」という言葉で表現するより「ニューパブリックオペレーション」という言葉の方が適切か

「ソーシャルビジネス」という言葉も大変に魅力的です。社会的な事業をするにも洗練されたビジネス手法を用いることは重要だからです。しかし、どこか「ビジネス」という言葉の持つ「営利追求型事業」のイメージが違和感を与えていることも否めないのです。そこで「新しい公(おおやけ)」という言葉も生まれていきますので、「新しい公共的(ニューパブリックオペレーション)」とか「新しい公益的(ニューパブリックオペレーション)」という言葉も生まれていきます。

「New Public Operation (NPO)」になります。NPOは通常Non Profit Organizationの略ですが、行政にスポンサーしてもらいつつ公的(ニューパブリック)な事業活動を実施している団体はNew Public Organization(新しい公共的(ニューパブリック)な事業活動)と位置づけははどうでしょうか。

新しい時代の「新しい市民社会」を育むために、もしNPO法人という道具が社会貢献できるとしたら「新しい公益的(ニューパブリック)な事業活動」の分野かもしれません。

「新しい公益的(ニューパブリック)な事業活動」の時代では、行政人が社会の「お世話係り人」として「行政という良質な岩盤」を用意し、NPO人が「社会の表土(新しい公)」として成り立つよう支援します。そして、NPO人は「社会の表土(新しい公)」として、「お花畑(市民の暮らしの豊かさ)」を育みます。「お花畑(市民の暮らしの豊かさ)」を、さらに見事に咲かせたり、害虫を駆除したりするために「企業人」は、適正な営利事業者として専門的活躍をします。大学人は的確にその社会現象を普遍化し、行政人が法整備という岩盤整備(システム化)に邁進するとき公益的(ニューパブリック)な事業が持続可能な事業として成立するのかもしれない。

最後に、ソーシャルビジネス研究会のテキストをホームページで閲覧できるようにしましたので、ご覧いただきご意見を頂戴できますと幸いです。

http://npo-fusion.jp/social_business/index.html