

都市政策

季刊 第108号 '02.7

特集 コミュニティ・ビジネスの振興と課題

コミュニティ・ビジネスと地域社会政策……………高 寄 昇 三
都市ガバナンスと

コミュニティ・ビジネス……………加 藤 恵 正
コミュニティ・ビジネスとボランティア……………渥 美 公 秀
農業を通じた

コミュニティ・ビジネスの展開……………増 田 大 成
ほの暗い21世紀を照らす

ワーカーズ・コレクティブの働き方……………藤 木 千 草
コミュニティ・ビジネスと環境NPO ……………萩 原 喜 之
雇用・就業機会創出機能を持つ

コミュニティ・ビジネスへの期待と課題……………大 島 博 文

行政資料

ともに目指そう「しみん しあわせ 指標」……………神戸市
地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの

課題と新たな方向性……………(財)神戸都市問題研究所

財団法人 神戸都市問題研究所

都市政策

第107号 主要目次 特集 新産業の創出に向けて

地域における新産業の創出に向けた課題	関 満 博
観光産業の新しい流れ	貴多野 乃武次
神戸医療産業都市への地元企業の取り組みについて	鶴 井 孝 文
「神戸コミュニティ・クレジット」による	
中小企業の新たな資金調達	宮 下 敬 正
北九州エコタウン事業の展開	有 田 秀 昭
シンガポールにおけるバイオメディカル産業の動向	天 羽 章 司

特別論文

震災復興と都市整備 XII	高 寄 昇 三
鷹取東第一地区震災復興土地区画整理事業の歩みについて	芋 田 晴 夫

行政資料

PFIの活用について (神戸市PFI推進会議報告書)	神戸市PFI推進会議
-------------------------------	------------

次号予告 第109号 特集 公営住宅のあり方と今後の課題・方向性

2002年10月1日 発行予定

公営住宅のあり方と今後の課題・方向性	高 寄 昇 三
公営住宅と民間住宅の役割分担に関する課題・方向性	太 田 尊 靖
公営住宅管理における課題と今後の方向性	垂 水 英 司
公営住宅制度の現状・課題・方向性	平 山 洋 介
公営住宅とコミュニティ施設等との連携の課題・方向性	山 下 淳

行政資料

公営住宅に関する行政資料	神戸市
--------------	-----

は し が き

我が国は、社会的・経済的に大きな岐路に立たされている。失業率は5%を超え戦後最悪水準となるとともに、バブル経済崩壊後10年を経ても、長期不況を脱出する端緒すら見出していない。その中で我が国の就業スタイルの特徴であった「年功序列制」「終身雇用制」などが崩壊を見せ始め、雇用の流動化が進展しようとしている。

また地域コミュニティに目を向けると、少子高齢化や世帯構成の変化など社会の最低単位である「家族」の変化が著しく、また職住分離や多様な生活スタイルなどの影響で、コミュニティ意識が急速に薄れ、コミュニティの重要な要素である「地域性」「共同性」が揺らぎ、地域コミュニティの弱体化が急速に進んでいる。

とりわけ神戸市では、震災の影響などもあり高い失業率や所得の低迷など経済状況が悪化するとともに、住民移転や人口減少などにより、地域コミュニティは崩壊の危機に立たされている。

こうした状況の中で、新たな社会的・経済的な活動として、「コミュニティ・ビジネス」が注目されている。コミュニティ・ビジネスは、地域住民などが中心となって地域において事業を展開することにより、地域社会が抱える課題を解決していこうとする取り組みであり、事業性を兼ね備えた社会変革運動として各地で展開されている。

本号では、当研究所が総合研究開発機構の助成を受けて実施した「地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性」に関する研究成果を前提として、学識経験者及び実際にコミュニティ・ビジネスを実践されている方々にコミュニティ・ビジネスの意義、現状、課題、今後の方向性などを論じていただいた。

地域社会を取り巻く社会経済情勢がますます厳しくなる中で、コミュニティ・ビジネスが単なる机上の概念から大きく雄飛して、危機的な状況にある我が国の地域社会の課題を解決する「国民的運動」に発展することが期待されている。本書が少しでもコミュニティ・ビジネスの理解を深め、実際に地域の課題解決に貢献する成果を生み出すことの一助になれば至上の喜びである。

特 集 コミュニティ・ビジネスの振興と課題

コミュニティ・ビジネスと地域社会政策……………	高 寄 昇 三	3
都市ガバナンスと		
コミュニティ・ビジネス……………	加 藤 恵 正	12
コミュニティ・ビジネスとボランティア……………	渥 美 公 秀	28
農業を通じた		
コミュニティ・ビジネスの展開……………	増 田 大 成	37
ほの暗い21世紀を照らす		
ワーカーズ・コレクティブの働き方……………	藤 木 千 草	49
コミュニティ・ビジネスと環境 NPO ……………	萩 原 喜 之	64
雇用・就業機会創出機能を持つ		
コミュニティ・ビジネスへの期待と課題……………	大 島 博 文	75

潮流

特別市	(92)	BSE 調査検討委員会最終報告書	(94)
東京都銀行税訴訟	(96)	行政経営品質	(98)

行政資料

ともに目指そう「しみん しあわせ 指標」……………	神戸市	101
地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの		
課題と新たな方向性……………	(財)神戸都市問題研究所	109

新刊紹介

都市観光の展開	(138)	失われたまち	(139)
働くひとのための	(140)	産業集積の地域研究	(141)
キャリア・デザイン			

コミュニティ・ビジネスと地域社会政策

高 寄 昇 三

(甲南大学経済学部教授)

1 地域社会と第三セクター

地域社会にとってコミュニティ・ビジネス（以下、CB）は、どのような政策的意味をもつのか、この点を明確にしなければ、市民も自治体も対応できない。

第一に、地域社会において行政・企業セクター以外に、第三セクターがどうしても不可欠である。第三セクターは一般的には、行政・企業セクターの共同出資の株式会社をさすが、本来はここでいう行政・企業セクター以外の公益法人・地縁組織・生活協同組合などの非営利団体をさす。

おなじ第三セクターでも、NPOなどの市民セクターは、これまで社会的には疎外され軽視されてきたが、阪神大震災以来、大きく評価が高まってきた。

第二に、地域社会において行政・企業セクターは、共生・共益ニーズという重要なニーズに対する、供給・対応能力が欠落している。共生・共益ニーズとは、リサイクル・在宅サービス・環境保全・人権擁護・国際交流・地域活動などである。

第三セクターでも、地縁組織は沈黙した団体であり、行政協力団体でCB活動は多くの期待はできない。また事業系公益法人である、福祉・教育・医療法人などの大半は、事業化経営に専念し、地域社会への貢献性は希薄である。

第三に、市民活動団体は、ボランティア団体・NPO法人などであり、CBは市民活動団体の一員であるが、ボランティア団体とは継続的事業活動で区分され、またNPOでも政策系NPOと異なる事業系NPOである。

CBは事業系NPOとして、収益性と共益性の追求という複合的施策を展開

する、事業経営体である。このような活動は、事業系公益法人・地方公営企業体などすでに、地域社会において活動しているが、CBは市民セクターとして運営していこうとしている。

CBは政策系NPOと車の両輪となって、地域社会変革の牽引車として期待されている。運動メカニズムからみても政策系NPOが、啓発活動で地域社会を動かし、事業系NPOが実践をするというシステムが効果的である。たとえば手賀沼環境運動は、政策系NPO法人「せっけんの街」と「株式会社手賀沼せっけん」とに、分離され活動している。

2 コミュニティ・ビジネスの概念

CBの定義は容易でない。CBは事業形態としても、任意団体、公益法人、協同組合、有限会社、株式会社、NPO法人、外郭団体などさまざまである。そのため確定的な定義は困難であり、CBの性格・行為の特徴を、どのような視点からとらえて定義するかである。

本稿のCBの定義は、第1表にみられるように「共益性」と「事業性」を、キーワードとした定義である。それはサラリーマンOB・主婦などが、生き甲斐としてCBに参加するには、単に地域性・事業性・非営利性のみではなく、地域社会における市民・変革・貢献性を、参加のインセンティブとしているからである。

第1表 コミュニティ・ビジネスの要素

CBの要素		説 明
必要条件	事業性 (CO)	ボランティア団体、政策系NPO、自治会などと区別する・事業収入が3分の1以上
	地域性 (IN)	地域社会のニーズを対象として事業展開をする。単なる事業立地は条件ではない。
十分条件	変革性 (RE)	地域社会の課題解決の事業内容・目的が必要である。
	市民性 (BY)	地域社会の市民が運営の主導権をもっている。市民資本が3分の1以上
	貢献性 (FOR)	地域社会への還元・非収益事業が1割以上

もしCBが、スモールビジネス、ベンチャービジネスをさすのであれば、それは中小企業対策・地域振興の次元の課題であり、特に市民参加・社会貢献性などが、強調されることもないからである。

CBという和製英語の定義における最初の関門は、第一の条件が「事業性」(CO)にある。事業はCorporationであり、Co-operationでもある。この事業性の設定によって、ボランティア・政策系NPOと区分することになる。

CBが事業性を要件とするには、ボランティア団体などと異なり、事業経営において共益性・収益性の調和、サービス市場における競争など、特異な経営戦略を必要とするからである。

CBの第二の条件が、「地域性」で地域ニーズを対象とする事業である。地域社会の所得・雇用の創出をめざして、観光振興・特産品生産などのCBが多く存在する。CBの活動目的が、当該地域問題を対象とし、地域社会のニーズの処理でなければならない。

第三の条件が「変革性」である。CBは単なる事業でなく、事業活動を通じて経済社会行政のシステムの変革をめざすところに意義がある。このような変革性が喪失すれば、地縁組織と異ならない。

第四の要件が「市民性」で、地域住民が経営の主導権をもっていること、すなわち政策・戦略の決定権を市民が掌握していることである。

第五の要件が、なんらかの意味において社会「貢献性」(FOR)がなければならない。その事業の成果が特定の個人・団体に帰属するのではなく、不特定の市民・団体に及ぶ活動である。

市民・自治体が、CBを認知し、支援していかなければならないのは、CBは大袈裟に言えば、CBの経済社会効果が大きいからである。

第一に、CBは地域主義にもとづいて、第2表にみられるようにコミュニティの再生、自己環境経済の形成、地域民主主義の確立など、壮大な経済社会文化の変革をめざす。すなわちCBは単なる地域社会ニーズの充足だけでなく、究極的には市民主導型社会の創出をめざすのである。

第2表 コミュニティ・ビジネスの効用

目 標	具体的理念・システム・メカニズム
市民型社会形成	公的・私的扶助から社会的扶助，コミュニティ活動の展開，企業市民化
自己循環経済構築	エコマネー，受益者負担の原則，贈与の経済学
地域民主主義創設	自治体改革，行政評価システム，住民投票制度化，地方財政改革

CBは変革力だけでなく、経済社会行政効果をもっている。第一に、「経済効果」としては、CBは巨額の公的財源を必要としない、CBは地域社会の遊休資産を動員して、投資・消費・雇用創出へと媒介する触媒的機能を活用していくのである。

CBは地域循環経済の形成をめざす。典型的な事例は、リサイクル活動・事業で、市場メカニズムでは不可能な経営活動を軌道に乗せていき、自己完結型経済、すなわち地域循環型経済を形成していくのである。

CBの経済乗数効果はきわめて大きい。公共投資一兆円で一・五兆円の乗数効果、社会保障一兆円で二兆円の乗数効果とすれば、CB一兆円で二・五兆円の乗数効果を生み出すであろう。それはCBの自立継続的活動が、波及的間接的效果として十分に見込まれるからである。

CBは雇用創出力もある。ボランティア活動とことなり、収益的事業として展開されるので、長期の常勤職員が必要である。たしかに賃金は低いが見方をかえれば企業・官庁の一人の給与で、三人の雇用は可能であり、社会的なワークシェアリングである。

第二に、CBの社会効果も測りしれない。CBは「共同意識の回復」に寄与する。CBは当然のことに地域社会での事業で、その精神的交流、自己実現などの精神的効果が大きい。

「所得・雇用機会の創出」などをつうじて、地域社会における文化・生活を再発見し、地域社会のセーフティネットを強化していくのである。

第三に、CBの行財政効果で、行政コストの節減効果・サービスの住民選好性の向上、事業処理の活性化などが見込まれる。

CBは、行政サービスの民営化の受け皿として、その事業能力は行政セクターより高い。行政の下請けでなく、行政サービスの再編成をして、地方における官民の分権化を促進する。

市民はCBでの活動をつうじて、政策センス・経営ノウハウを培い、自治体改革へと連動させる行動力を身につけていくのである。

4 コミュニティ・ビジネスの経営戦略

CBの実態・実践は、財団法人神戸都市問題研究所の『地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性』（平成14年3月）の報告書を参考にさせていただくとして、CBの経営戦略はどうかである。

CBの経営戦略の構図は、第1図にみられるように、第一に、事業経営の戦略化と外部支援の確保が、有効な対応策となる。内部経営の事業経営戦略と事業運営管理についてみると、事業運営管理については、経費的にも十分に切り詰めているので、問題はすくない。

CBは新しい団体が多く、民間企業のように年功序列賃金の重圧、過剰な設備投資などの弊害はなく、むしろ経営実態は合理的でスリムである。たしかに経営管理能力は未熟であるが、事業規模からみて大きな欠陥とはいえない。

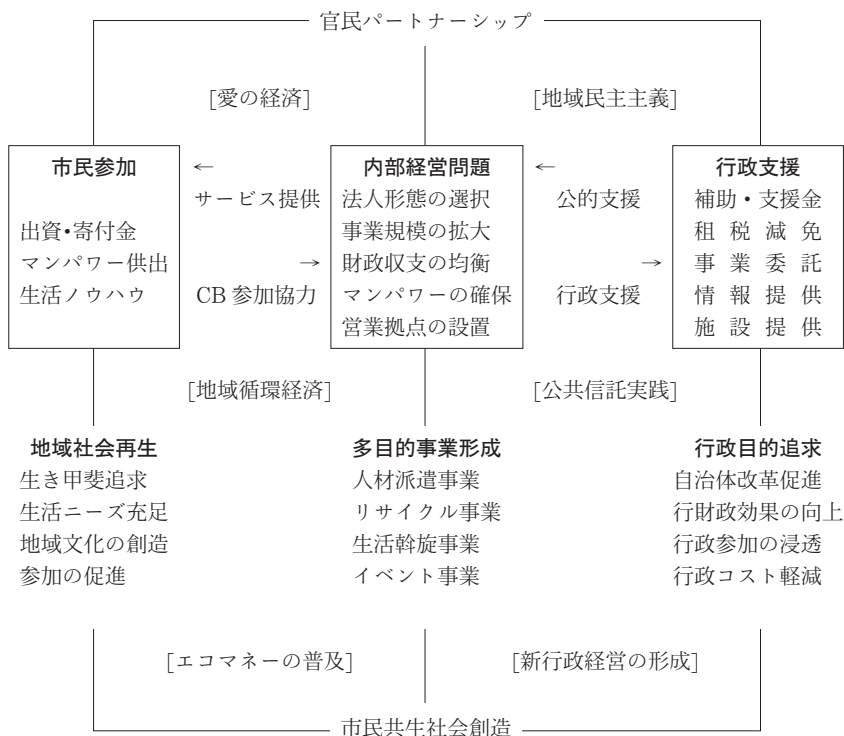
第二に、CBの経営課題は、内部の経営ノウハウより、事業戦略として如何にして、既存事業の付帯・関連事業を戦力化し、経営規模安定を図っていくかである。CBが核となる収益事業をもっていることが理想で、その中核の事業をいかに見付け、育成させていくかである。

第三に、CBの事業安定化にもっとも期待されるのが外部支援であり、市民参加による会員の増加、寄付金の増額、マンパワーの拠出などの市民支援と、行政・企業セクターによる補助金・助成金・事業委託などがある。

第四に、CBの経営戦略としてもっとも正攻法の戦略は、「遊休資源の活用」でCBの経営戦略の秘訣である。

CBは、個人がもつ地域社会への貢献意欲を引き出し、地域社会の遊休資源を産業化へと起動させ、プロモーターとして重要な役割をフル回転させ、より

第1図 コミュニティ・ビジネスの経営戦略図



多くのCBを誕生させていかなければならない。

このような地域資源の活用として、CBが市町村・生活協同組合・事業系公益法人・自治会など、既存の団体との連携・複合事業体化も視野にいて、ネットワーク・パートナーシップ化を図っていく、経営戦略の導入がベストの選択である。

5 外部支援の政策課題

行政による外部支援は、第2図にみられるように、CBの独立自立をうながす支援がベストである。すなわち行政セクターが支援を制度化して、行政裁量をすくなく、継続して安定的の注入されるシステムがベターである。

事務事業でも制度として行政事務事業を民営化するほうが、行政セクターが個別にCBを選別して、委託するよりCBの安定性に、寄与する度合いは大きい。

第一に、制度的措置方式についてみると、行政サービスを再編成し民営化し、地域セクター事業化の事業環境を豊かにすることである。介護保険サービスの制度化は、その典型的事例である。

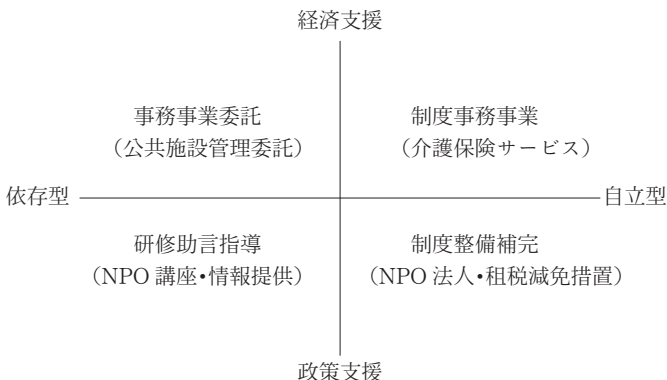
第二に、制度的減免方式をみると、CB・NPOは公益法人に比較して冷遇されている。ことに事業系NPOがサービス事業で収益をだしても、公益法人のように「みなし寄付」の優遇措置がなく、課税対象とされてしまう。また公益法人のように基金などの利子非課税措置がない。

第三に、行政・企業事務事業の委託化であり、行政との癒着などの弊害もあるが、補助・社会金施策より、CBなどの事業団体にとっては財源的メリットは大きい。

第四に、行政セクターが、CB・NPOについて助言・研修をするのは、市民活動団体の関係者からみれば、おこがましい不遜な企画といえる。しかし行政施策の実態は、行政が直接的に実施するのではなく、行政はこのような市民活動団体講座とか、CB経営戦略研修を企画するだけである。

行政セクターによるCB支援は、第3表にみられるように公的・私的、直接・

第2図 外部支援の類型



間接的、人的・物的など類型化できるが、自治体の支援措置がとくに期待されるが、さまざまな問題がある。

当面、即応の効果があるのは行政支援であり、補助・委託などであるが、具体的措置としては、支援基金・組織の拡充課題がある。

自治体が苦しい財政状況のもとで、支援の財源はないとの意見があるが、財源を生み出すためにも、CB 支援であるという逆説を認識する必要がある。

卑近な事例をあげれば、公共施設の運営管理を CB が分担すれば、従来のコストの半額で、しかも利用率を2倍に引き上げることができる。実質的な行政効果は、4倍となる計算になる。

基本的には自治体が、地域サービスのすべてを処理する時代はすぎさったのであるが、財源・権限・マンパワーだけが、自治体に留保されているのである。この社会構造の歪みを、早急に解体していかなければならない。

すなわち NPO や CB に関する行政は、政府の法律制定、所得税減免などの政府の行政分野でもあるが、現在の創世期の CB 行政は、地域社会ニーズへの対応という面からみても、自治体の自己責任行政としてみなすべきである。

具体的には市民活動団体条例、市民活動団体基金、事務事業委託、CB 活動支援金措置などが考えられる。

なお CB をはじめ市民活動団体への財源を、大規模に設定する支援意欲のある自治体は、100円程度の住民税の均等割の超過課税を実施すればよい。

CB の活動は、必ず地域社会に大きなメリットをもたらすが、CB の事業経営は事業数もすくなく、事業収支の状況も悪化している。自治体・市民がこのような CB を、どう支援していくかである。

第3表 公益団体支援の類型

区 分	公 的 支 援	私 的 支 援
直接的経済支援 間接的経済支援	補助金奨励金 租税減免・委託	寄付・遺贈 優先的産物購入
人 的 支 援 物 的 支 援	人材派遣・講座 資 材 供 給	人材派遣・休暇 製品無償給付

それはCBは、事業として公益性という非収益的事業を、民間の独立的事業として運営していく複合性格をもった事業体であり、外部支援が不可欠の前提条件なのである。

都市ガバナンスとコミュニティ・ビジネス —パートナーシップによる地域イノベーションの可能性—

加 藤 恵 正

(神戸商科大学商経学部教授)

1. 問題の所在

1999年、日本で開催されたOECD都市政策セミナーにおいて、M.Parkinsonはヨーロッパの諸都市が「(地方)政府」主導型意思決定から「ガバナンス」によるものへと大きく転換しつつあることを指摘した。¹⁾ ここでは、EU統合の過程のなかで、国家的枠組みからより広域的関係のなかで都市の役割やその可能性を再検討する必要があること、かかる変化が同時に都市間、都市内部における格差拡大や「社会的排除」助長等を顕在化させていることなども示唆されている。こうした新たな変化に対応し、都市のガバナンスを実現するにあたって強調された視点が「パートナーシップ」であった。

わが国においても、都市・地域政策課題への新たなアプローチとして、パートナーシップへの期待は大きい。ただ、パートナーシップが具体的に何を指しているのかについては、必ずしも明らかではない。都市・地域の再生にいち早く取り組んだ英国において、パートナーシップは30年の歴史を有しているが、P. Lawlessらはパートナーシップを「定義がなく、内容的に曖昧…」で現下の状況では「意味のない概念」と厳しく指摘しているのである。しかし、実際には、かかる多様なパートナーシップによる活動は、都市・地域における社会・経済政策においてきわめて重要な地位を占めるに至っていることは明らかである。

本稿の目的は、都市のガバナンスを支えるパートナーシップの役割に着目し、その社会経済インパクトを整理・点検することにあるが、その際、具体的にはコミュニティ・ビジネスを事例に地域イノベーションの創出という視点から検

討を行うことにしたい。

2. 都市ガバナンスにおけるパートナーシップとは何なのか

(1) パートナーシップの捉えかた

「パートナーシップ」の意味が曖昧で明確な定義が困難な理由は、実際にこれが使われている文脈が多様で統一的ではないことがあげられる。このほど実施されたパートナーシップに関する国際比較研究は、そのあり方や考えかたが国家・地域によって大きく異なっていることを明らかにしている。これは、パートナーシップの形成が、当該地域の社会や文化などそのローカリティに大きく依拠していることを示唆しているといつてよいであろう。第二に指摘しておかなければならないのは、こうした外形的・機能的差異に関わる曖昧さと同時に、パートナーシップが直面する事業展開過程における意思決定のあり方と深く関わっており、かかる議論が従来の既往主体を前提とした社会経済政策的視点からは明確な論理が導出できないことに課題がある。²⁾

ここでは、まずこうした2つの観点を念頭に、「都市ガバナンスにおけるパートナーシップ」を考えるうえで必要と思われる論点を整理しておくことにしたい。「都市のガバナンス」において最も重要な視点は、政府による「統制」から多様な主体による「都市の協治」への転換に他ならない。³⁾ 問題は、こうした変化が都市経済社会にどのようなインパクトを与えたかに尽きる。都市のガバナンスのいわば基盤ともいべき役割を果たす「パートナーシップ」がもたらす社会経済イノベーションに着目することが必要である。

ここでは、まずパートナーシップ機能と形態に着目して整理を行ったM.Mackintoshによる以下の3つのモデルを検討することにしたい。⁴⁾

① シナジーモデル (Synergy Model)

シナジーモデルは最も典型的かつ理想的なパートナーシップである。パートナーシップは、異なる主体間が協働することによって相乗的な効果が得られることが期待される。ここで言うシナジーは、企業経営において「新しい製品市場分野に進出する際、その新製品市場分野と企業の旧製品市場分野との間で発

生ずる結合効果」を指している。たとえば、社会的目的を有している行政・NPO と営利目的企業のジョイント・ベンチャーは、異なる行動原理を有する主体によるパートナーシップがもたらす付加的な価値の創出が目的ということになる。こうした主体による行動原理の相違には、「行動目的」「受益圏・受益層」「組織規模・形態」「収益構造」など多くの側面から指摘できようが、重要な点はかかる相違をシナジェティックな効果に結びつけるパートナーシップのあり方に尽きるといって過言ではない。

② 改革モデル (Transformation Model)

シナジーが公共と民間の協働がもたらす付加価値への期待であったのにたいし、いまひとつ公民連携に関わる狙いとして閑却できないのは、行政組織の市場指向的再編といった変化に象徴される既存組織改革である。たとえば、既存公共部門の一部を民間企業に開放したり、逆に民間企業にたいし社会的要請の強い部門進出へのインセンティブを与えるといったこともあるだろう。あるいは、公的部門セクターにおいて、組織自体の肥大化が社会的目的遂行を非効率にしたり、NPO において自己組織の維持に目的がシフトするといった病弊も否定できない。また、企業は、短期的な営利拡大追求に陥る危険を有している。

この改革型パートナーシップは、関係主体の相互的な改革が狙いとなっており、たとえばジョイント・ベンチャーなどはその推進役といったところだろう。また、英国における公的部門への民間資金導入手法としての PFI (Private Finance Initiative) なども事例としてあげられよう。

③ 予算拡大モデル (Budget Enlargement Model)

このモデルは、不況下において予算制約が深刻化する地方自治体と補助金確保やリスク低減をはかろうとする民間企業の両者が、サードパーティ（たとえば EU や中央政府）から資金を調達するために形成されるパートナーシップである。Mackintosh は、このモデルとして英国等における都市再開発事業や再生プログラムのなかで大きな役割を果たしている欧州地域開発基金をあげている。

Mackintosh によるこうした整理は、確かにパートナーシップの一般的な分

類としては説得的であるが、都市ガバナンスとの関連からみるといま一步踏み込んだ視角が必要と思われる。

(2) パートナーシップとイノベーション

ところで、都市ガバナンスにおけるパートナーシップは、まず文化的・政治的背景からその特性が大きな枠組みとして規定されること⁵⁾、こうした地域(国家)的個別性を前提に、第1にその機能面における特性と第2に形態上のタイプを対応させることで、都市のガバナンスに関わるパートナーシップの全体像を示すことができそうである。

それでは、都市のガバナンスを支える3つのイノベーションが、どのような形態において可能なのであろうか。ここで、さきに紹介したMackintoshによるパートナーシップの3機能を、地域におけるイノベーションという文脈から考えて見ることにしたい。まず、Synergyは、連結の経済の核心と位置づけてよいが、その意味において都市ガバナンスにおける「経済イノベーション」を示している。Transformationは、行政、企業、NPOなど既往主体の組織のあり方や場合によってはこれらの行動規範をも変革することが示唆されているという意味において「組織イノベーション」ということができる。Budget Enlargementは、直接的には予算獲得のための関係を意味しているが、都市ガバナンスといった文脈からみるときわめて限定的な分類と言わざるを得ない。異なる主体が「融合」することによる新たな主体の創出というより広義の視角からすれば、「社会イノベーション」と表現することが可能であろう。

パートナーシップがもたらすこうした3つのイノベーションを、ここでは全体として「地域イノベーション」と呼称することにする。

図1は、これまでの議論を整理したものである。表側は、イノベーションのタイプを、表頭はパートナーシップの形態を表示している。

ここでは、暫定的に3タイプのパートナーシップを示している。タイプIは、行政と民間企業を結ぶやや古典的な公民連携である。たとえば、わが国においていわゆる第3セクター方式に代表される協調関係を指しているが、かかる手

表1 パートナーシップと地域イノベーション

機能とイノベーションのタイプ		パートナーシップの形態		NPO ↗ ↘ 政府 ⇔ 企業
		政府 ⇔ 企業	政府 ⇔ NPO	
地域イノベーション	「シナジー」による 経済イノベーション	タイプⅠ-1 ・第3セクター(日本) ・都市開発公社(英) ・エンタープライズゾーン(英)	タイプⅡ ・コンパクト(英)	タイプⅢ ・コミュニティビジネス ・社会的企業
	「改革」による 組織イノベーション	タイプⅠ-2 ・PFI(日英)		
	「融合」による 社会イノベーション			

法が必ずしも成功裏に機能しなかったことは周知の通りである。一方、英国では大都市インナーシティ再生において、Public-Private Partnership が果たした役割は大きく、経済的再生の基軸的な活動を展開した。たとえば、サッチャー政権下においてスタートした都市開発公社（Urban Development Corporation）やエンタープライズ・ゾーン（EZ）は、これまでの分散政策を基調とした地域政策から大都市政策への転換を象徴する主体として位置づけられていた。⁶⁾

タイプⅡが示唆しているのは、行政とNPOなどの組織が連携するものである。1998年に成立した特定非営利活動促進法（NPO法）は、わが国の社会経済システムを大きく再編する最初のステップでもあった。実際、2000年度国民生活白書は、NPOが約3千に及びつつあり、社会福祉法人など公益団体等を含む広義の経済規模は国内総生産の3-4%になることを明らかにしている。NPOは、市場で供給することは困難であるが、社会的には必要な「よりよい社会サービスを提供する」（山岡義典，2000）ことを目的としている。⁷⁾

1990年代以降の英国においても、こうした状況は顕著である。英国における

それまでの PPP が、どちらかというところと政府と企業によるパートナーシップであったのにたいし、97年にスタートしたブレアが率いる労働党政権はこれまでの PPP の潮流を継承すると同時に、NPO 等新たな主体との連携を強く打ち出すことになる。⁸⁾

タイプⅢは、政府、企業、NPO などの既往主体とは異なる「融合」的性格を有するコミュニティ・ビジネスや社会的企業などの新たな主体の登場を示唆している。ヨーロッパを中心に「社会的経済」が台頭してきていることは周知のとおりであるが、NPO の概念には協同組合やワーカーズ・コレクティブ、コミュニティ・ビジネスなど多様な「仕事」のあり方を組織化した活動は含まれておらず、社会的経済はこれらを含むより広義の概念と考えてよい。いずれにしても、パートナーシップはこうした新しいセクターに位置づけられる多様な主体との連携と考えることが必要である。⁹⁾

3. コミュニティ・ビジネスによる雇用・就業の拡大と新たな仕組み

こうしてみると、コミュニティ・ビジネスなどの社会企業群はパートナーシップのタイプのなかで広範囲なイノベーションを創出する可能性を有した主体として捉えることができる。そこで、ここではコミュニティ・ビジネスを事例として、その活動がもたらす地域イノベーションの実態を点検しておくことにした。

まず、経済イノベーションという点では、たとえば雇用量の拡大に大きく貢献していることはこれまで数多く報告されている。たとえば、スコットランドにおけるコミュニティ・ビジネスの中間組織である Community Enterprise in Strathclyde の最近の調査によれば、スコットランドにおいて「社会経済セクター」を構成する各種組織は3,200あり、ここでの雇用量は42,000人に及んでいる。これは、スコットランドにおけるエレクトロニクス産業の雇用量に匹敵するという（ここで言う「社会経済セクター」には慈善的団体が広範囲に含まれており、コミュニティ・ビジネスなどの社会企業はこの一部である）。¹⁰⁾

組織イノベーションという点からみると、従来、市場か公共かという二分法

のなかで展開してきた各種事業が、社会性をもったビジネスというこれまでにない視点が導入されていることをあげることができよう。また、かかる新しい主体の登場によって、従来公共が独占的に行ってきた事業を準公共的な主体が行ったり、こうした公共の事業を履行するために組織の情報公開と評価といった仕組みの導入が行われてきており、多様な主体の再編も加速度的に進行することになる。

たとえば、阪神・淡路大震災から7年余を経た被災地における現下のもっとも大きな課題は雇用・就業の確保であるが、NPOやコミュニティ・ビジネスの活動にたいして情報提供し、また教育プログラムを提供するといった事業を、NPOにたいして委託することがスタートしている。これまでであれば自治体内部において行ってきた事業の一部が、NPOに受け持つことになったのである。その意味で、「組織イノベーション」が創出されたともいえる。この他、NIRO（新産業創造機構）は、経済界（企業）と行政の緊密な連携のもとに設置された組織で、被災からの復興に苦悩する地元中小企業支援にたいして、コンサルティング事業などユニークな活動を続けている。また、神戸市長田区に設置された「まちづくり会社」なども、パートナーシップとして位置付けられるものである。「まち」を株式会社という形の組織が運営していくという従来なかった形式は、政府の中心市街地活性化法に基づく都市再生事業の一環であるが、これまで地元自治体が担っていた様々な活性化策を自ら発案し、自治体・政府と連携しながら発展させようとするものである。まちづくり会社（Town Management Organization）は、いわゆる第三セクターといった形態をとることが多いが、政府支援策との密接な結びつきを勘案すれば、「組織イノベーション」タイプのインパクトを主軸としたパートナーシップとも言えそうである。

ただ、ここで留意しなければならない点は、パートナーシップの形成が、さきに例示した英国等と比べて大きく偏っており、パートナーシップによる都市ガバナンスがなお未成熟であることを示している。それでは、なぜこうした活動の展開が遅いのか。それは、既往セクターとの接点において発生する様々な

課題への対応が不十分であるからと考えられる。第三に指摘しなければならないのは、コミュニティ・ビジネスがもたらす社会イノベーションである。ここでは、「就業」という観点からどのようなイノベーションがもたらされるのかについて、以下、整理しておくことにしたい。

4. コミュニティ・ビジネスによる多重・多層型就業の可能性

(1) 互惠・互酬型経済を軸とした複合的性格

現代社会における経済は、おおまかに下記の3つのタイプに分けることができる。ひとつは市場経済（market economy）であり、財・サービスの循環においてマーケットが機能するタイプ。第2は非市場経済（non market economy）で、マーケットが十全に機能しないいわゆる「市場の失敗」を意味するもので、実際には公共セクターがこれを担っている。第3のタイプは非貨幣経済（non monetary economy）ともよぶべきもので、財・サービスは基本的には互惠・互酬的關係のなかで循環する。¹¹⁾

コミュニティ・ビジネスはこれら3つのタイプのすべての要素を複合的に有した活動であることがわかる。かかる機能面における複合性は、したがってここでの「働きかた」とも大きく連動することになる。コミュニティ・ビジネスを包摂する社会経済セクターにおける「働きかた」は、従来のセクターとは大きく異なることが推察される。

市場を経由しないという特性を持つ互惠・互酬型セクターは、したがって市場経済とは全く異なる興味深い特性を有していることを指摘しておきたい。それは、たとえば「プロシューマ」といった言葉に象徴される。プロシューマとは、自分の好みの財・サービスを自ら創出し消費する主体と定義することができる。価値観の多様化は、もはや市場や政府が、合理的に供給する財・サービスでは、人々の満足を喚起できないことをも意味している。自ら消費する財・サービスを、自ら生産することを意味するプロシューマは、「価値」実現の時代における必然といってよいかもしれない。それは、これまでの消費者と生産者という役割が明確に分化していた段階が、成熟化のなかで融合し経済活動が

ロセスに「参加」するという段階に入っていることを示唆している。¹²⁾

たとえば、兵庫県移送サービスネットワークは、障害者の移動をサポートするコミュニティ・ビジネスであるが、現在「患者会」「病院」と連携して腎臓透析患者の通院支援ビジネスを行っている。ここでユニークな点は、患者自身が移送サービスのドライバーとして「働いている」ことである。定期的な通院のゆえに離職せざるを得なかった患者が、自ら他の患者のための仕事を行うという仕組みを作っている。今後、ますます拡大するであろう介護・福祉といった分野のサービスは、需要者の要求にきめ細かく即応することが不可避である。その点で、兵庫県移送サービスネットワークの試みは、こうした分野におけるひとつの「働き方」を示唆しているようだ。¹³⁾

いまひとつ指摘しておかなければならないのは、複数の仕事や活動領域を同時に持つという生活が現実化しつつある点である。角野は、予見される移動社会での日常生活圏の変化を、「複数の日常生活圏」を選択する社会への転換として巧みに説明している。¹⁴⁾ このように、同時にいくつもの「顔」を持つ社会へのシフトは、その働き方にも大きな変化が予想される。ワークシェアリングは、現在失業対策としてわが国では位置付けられているが、本来であれば、「仕事」の選択肢拡大の仕組みとしてまず評価しなければならないものであろう。コミュニティ・ビジネスや社会企業の多くも、実際にはサラリーマンや公務員の「兼業」によって支えられており、こうしたワークスタイルがより深化していく雇用や働き方に関わる制度的整備を行う必要がある。

このような、互惠・互酬性を機軸とする働きかたを、ここでは「多重型就業」と呼称することにした。

(2) 台頭する新しい主役群

『私は女性にしか期待しない』。¹⁵⁾ 医師松田道雄は、しきたりという社会の呪縛のなかで「会社人間」と化し、個性や柔軟性を喪失した男性への痛烈な批判を行った。丁度このころから、日本経済はバブル崩壊と相俟って、その社会経済システムは構造的問題を露見することになる。それまで日本を繁栄に導いた規模の経済を支えた工業化社会の論理は後退を余儀なくされ、「価値」創造

型経済への転換を促す新たな主役の台頭に期待が集まることとなった。

近年における急速な情報基盤の整備、様々な規制の緩和、公的サービスの外部化を含め、多元化・多様化する社会における新たなビジネス・チャンスの拡大は、それらの多くが生活に密着し個性へのこだわりを置くことから、これまでの組織優先型社会においてはどちらかという脇役であった女性の持つ感性との関わりがきわめて重要となりつつある。

工業化社会において企業組織を優先する経済風土は、都市において最も顕著な形で顕在化した。本来、多様な人々の対面接触によるビジネス創出が都市のダイナミズムを支えてきたことを考えれば、次世代経済はむしろ個人を単位とした活動主体が今一つの主体として登場し、既成組織との連携を含むより柔軟で緩やかなリンケージを形成することが必要となる。組織や工業化の論理になお呪縛されている旧世代にたいし、起業家やアーティストに女性が加速度的に進出していることは興味深い。

近年における急速な情報基盤の整備、公的規制の緩和、民営化、公的サービスの外部化を含め多元化・多様化する社会における新たなビジネスチャンスの拡大等は、これまで組織社会ではどちらかという脇役であった、女性や高齢者、外国人の存在が見直されている。たとえば、近年大きな市場として注目される健康・福祉分野での起業などは、コミュニティを基盤とした広がりのある横のネットワークを持ち、生活に密着した情報を持つ主婦が圧倒的に有利だろう。

さらに、「団塊の世代」の行方にも着目しておかなければならない。あと数年で団塊の世代は定年退職を迎える。団塊の世代は、戦後社会の様々な側面において新しい断面を切り開いてきたことについては異論はないであろう。かかる階層がどのような高齢化社会を形成していくのかについては未知数であるが、既に各所で見られる社会活動・社会ビジネス創出といった萌芽を勘案すれば、ここでも新しい「主役」が顕在化しつつあるとみてよいだろう。もちろん、日本型産業社会の再編が急速に進展していることも事実である。労働条件の複雑化・差別化を伴う雇用システムの部分的流動化、さらに外部労働市場の拡大と

いった潮流は、着実に顕在化しつつあるとあってよい。自由時間の増大、兼業の容認など、個人の多面的な活動を促す変化も現れつつある。かかる潮流変化は、実際にはわが国の硬直化した社会システムを環境変化に適応可能な柔軟な仕組みに転換していくことと関わっていることは言うまでもない。

ここでは、これまでとは異なるこうした新たな主役群の登場がもたらす働きかたを「多層型就業」と呼称することにしたい。

(3) 多重・多層型就業システムの実現に向けて

かつて安東誠一は、地方経済の就業構造の木目細かな調査を通じて得られた知見から、日本の就業構造の変化を先取りする新しい「高度多就業社会」を提案している。¹⁶⁾ それは、「より多くの人々が仕事を分け合い、世帯や地域の生活を支え、より豊かにしていく」もので、経済の成熟化段階における活力ある社会のモデルと定義した。

実際、いわゆる地場産業の就業構造は、その社会的分業を存立基盤としながら、ほぼ共通して多就業型であり、多様な仕事が提供されるかかる構造がこれといった基幹産業のない地方経済の下支えとなってきたことは明らかである。

こうしてみると、コミュニティ・ビジネスは多就業構造を実現する働きかたに近似しているが、いまひとつさきに示したような「互恵・互酬性」とこれをもたらす社会ビジネスへの展開の可能性を併せ持つものでもある。ここでは、こうした「働きかた」を「多重・多層型就業」と呼ぶことにしたい。

それでは、かかる多重・多層型就業は地域経済にどのようなインパクトを及ぼすのであろうか。第1に指摘しなければならないのは、地域雇用拡大にともなう所得の地域内循環強化・地域乗数効果への期待である。地域ニーズにこたえるコミュニティ・ビジネスは、多様な形で展開し、実際には地域内部の様々な活動との連携が不可避である。その意味で、地域内部への広範な所得の波及が期待される所であり、付加価値の地域内循環率が高まることで地域活性化の大きな契機となる。

第2に、互恵・互酬型就業による地域コミュニティの安定を指摘しておきたい。地域内で支えあうことによって形成されるこうしたタイプの経済は、従来

の経済とは異なる側面を併せ持つことは閑却できない。次世代社会の「豊かさ」は、誰かが提示した選択肢から選ぶのではなく、双方向・相互的活動を通して情報を共有化し活動展開に「満足」を見出すことになる。コミュニティ・ビジネスが他の経済活動と最も異なる点であろう。

最後に、地域ニーズへの機動的即応にむけて、コミュニティ・ビジネスは地域内イノベーションを不可避とする。安藤が提示した多就業社会は、産業的には参入退出障壁が低い社会的分業型「地場産業」を基盤とする地域経済を想定することで可能である。しかし、こうしたタイプの産業はその工程細分化による多就業構造の実現の一方、個々の工程を担当する事業者のイノベーションへの契機を弱体化させてきたことは否めない。多様化し変化する地域ニーズへの対応は、絶えざるイノベーションを不可避とするし、「社会性」をビジネス化するこれまでにない視角は、死蔵化された地域内部の社会・経済資源の発掘・顕在化の可能性を有していることを見逃してはならない。

5. 小結：コミュニティ・ビジネスによる地域イノベーションの可能性

J.Defourny は、EU15カ国における社会的企業の台頭を比較検討した研究成果のなかで、企業家精神を有する社会的企業の役割が勃興するサードセクターにおいてきわめて重要であることを指摘している。¹⁷⁾ しかし、こうした新たな主体の胎動とその成長を促すにあたって、現下の社会経済システムは多くの課題を抱えていることも事実である。ここでは、いくつかの課題を整理して結びにかえることにしたい。

まず、既往セクターとの接点での活動のあり方を検討しておく必要である。ここでは、事例としてコミュニティ・ビジネスが提供する財・サービスの価格づけのありかたについて指摘しておきたい。コミュニティ・ビジネスは、一面においてボランティアとの協働といったことに起因するコスト面での優位性を有している。一方、企業製品と対等の競争を行おうとすれば、多くのコミュニティ・ビジネスは生産規模が小さいために「規模の経済」が発揮できず、結果として財・サービスが高価格になる可能性も考えられる。英国では、活動主体

の「社会性」を勘案したベスト・プライスといった価格付けのあり方の検討も行われているが、市場経済との接点で既に多くの混乱が生じている。

第二に、既往セクターとの関わりのもうひとつの側面として、公共セクターとの関係について指摘しておきたい。コミュニティ・ビジネスの活動は、その社会性のゆえにこれまで公共セクターが提供してきた財・サービスと近似するものも多い。しかし、コミュニティ・ビジネスは、そのきめ細かな問題への対処や変化への機動的対応という点で、行政サービスを上回るメリットを有している。さらに、コスト面でも MacGregor らが明らかにしているように、公的セクターが所管するよりは効率的であることも実証されつつある¹⁸⁾。しかし、問題は行政が提供する際、重視する公平性や継続性といった要件をコミュニティ・ビジネスがどのように対処するのかにある。それは一に組織の社会的信頼性の問題なのである。英国の場合、コミュニティ・ビジネスはその運営面が「民主的」であり、情報が公開されていることはきわめて重要である。さらに、最近では活動の「社会性」を客観的に判断するためのソーシャル・オーディット (Social Audit) に関わる研究も進められている。日本の場合、かかる側面での議論はなお未成熟と言わざるを得ない。今後の大きな課題である。

第三に指摘しておきたい課題は、パートナーシップという新たな関係あるいは活動主体が、十全に機能するためのインフラストラクチャーの有りかたと関わっている。広義には「社会的経済」ともいえるセクターにおいて、多様なパートナーシップがスムーズに形成され機能するソーシャル・キャピタル (社会資本) が一体何なのかということである。現在、ヨーロッパにおいて、こうした課題に焦点を絞って国際比較研究が進められている。現時点で最終報告は出されていないが、「トラスト」「地域コミュニティの相互関係」「ネットワークの有りかた」「地域の行動規範」といったキーワードが抽出されている。今後、わが国において都市のガバナンスを検討するうえで、こうした次世代型社会経済システムの全体像を念頭にパートナーシップの展開方向を検討することも必要であろう。

最後に、コミュニティ・ビジネスを含むパートナーシップが創出するイノベー

ションの「具体的」なインパクトを明らかにすることが必要であることを指摘しておきたい。それは、地域イノベーションの中身が何なのかを検討することに他ならない。多様な観点からの議論が可能と思われるが、宮澤による「連結の経済」に関わる議論を参照しながら、都市ガバナンスとの関連から整理しておくことにする¹⁹⁾。都市ガバナンスに直接関わる経済的な視点からの整理を行っている。具体的には「連結の経済」による作用をアウトプット面とインプット面から検討することになる。アウトプットでは、基本的に外部効果の内部化が主要側面ということになるが、より詳細には、①情報利用を核とするネットワーク活動から生まれる「相乗効果 (Synergy)」、②主体の行動様式における「学習効果 (Learning)」、③K.J.アローの言う「信頼 (Trust)」という財の創出効果である。インプットは、基本的に取り引きコストの節約ということになるが、①情報コストの削減、②決済コストの節約、③在庫コストの節約である。こうした「連結の経済」の作用は、主体間の情報共有がもたらす社会経済システム全体の変化を経済的な観点から整理したものであるが、パートナーシップのインパクトを考える上で大変示唆的である。もちろん、コミュニティ・ビジネスを含む社会的企業をこうした側面からのみ点検することは限定された側面の評価ということになりかねないが、今後かかる視角からの評価も必要となるだろう。

PPP がもっとも先発的に多様な展開を遂げる英国において、ブレア政権下の変化はますます加速しているようだ。同政権において出現した画期的なパートナーシップは、「コンパクト」に象徴されている。コンパクトは政府とボランティア・セクター間において相互に固有の価値観と役割を認め、より大きな公共の利益のための関係育成に向けた同意である。これまでにも、英国においてボランティアセクターと地方政府の関係についての議論は既にかかなりの蓄積があった。しかし、実際には、地方政府が主導権を有しており、ボランティアセクターとの対等な関係が必ずしもあったわけではない。今回の「コンパクト」は、「意思決定」と「責任の負担」を共有するという画期的な視点が盛り込ま

れたのである。本来のパートナーシップ形成は、実践による理解が不可欠である。それは、パートナーシップが静的ではなく動的に捉えられる必要があること、この動的な関係のなかで「信頼」が形成されることを理解することに他ならない。

わが国においても、パートナーシップにたいするより大胆かつきめ細かな仕組み作りが必要であろう。

注

- 1) マイケル・パーキンソン「都市のガバナンス、競争と連帯：ヨーロッパにおける事例」(建設省訳)新都市54-2, 6-22頁, 2000年1月。
- 2) P. Newman and G. Verpraet 'The Impacts of Partnership on Urban Governance: Conclusions from Recent European Research' *Regional Studies* pp.487-491.
- 3) 小森星児「市民参加・協働・協治－尼崎市の第2次基本計画の課題」TOMORROW 15-3・4, 1-8頁, 2001年。
- 4) M. Mackintosh 'Partnership: Issues of Policy and Negotiation' *Local Economy* 7-3, pp. 210-224, 1992.
- 5) H. V. Savich 'The Ecology of Public-Private Partnerships: Europe' J. Pierre ed. *Partnerships in Urban Governance: European and American Experience*, Macmillan Press Ltd. 1998.
- 6) 加藤恵正「英国におけるビジネス・ゾーン展開の現実と評価」川端基夫・宮永昌男編著『大競争時代の「モノ」づくり戦略』新評論, 41-67頁, 1998年2月。
- 7) 山岡義典「NPO と自治体は何故連携する必要があるのか」都市問題, 91-1, 2000年。
- 8) (財)自治体国際化協会『英国におけるパートナーシップ』CLAIR REPORT 207, 2000.
- 9) C. Borzaga and J. Defourny (eds) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge 2001.
- 10) A. MacGregor etc. *The Social Economy and Economic Inclusion in Lowland Scotland*, Community Enterprise in Strathclyde, 1997.
- 11) C. Borzaga and L. Solari 'Management Challenges and Social Enterprise' in

- C. Borzaga and J. Pefourny (2001), *ibid.* 9)。
- 12) 加藤恵正「ランチ経済から地域に根ざした参加の経済へ」鳴海邦碩編著『都市のリ・デザインー持続と再生のまちづくりー』学芸出版社, 63-84頁, 1999年3月。
 - 13) 加藤恵正「地域に根ざしたコミュニティ経済 (Community Based Economy) と都市再生ー阪神・淡路大震災からの復興における経験からー」地域政策研究第17号, 53-65頁, 2002年2月。
 - 14) 角野幸博「人口減少時代の地域づくりと生活拠点の多極化」鳴海邦碩編著『都市のリ・デザインー持続と再生のまちづくりー』学芸出版社, 86-115頁, 1999年3月。
 - 15) 松田道雄『私は女性にしか期待しない』岩波書店, 1990年。
 - 16) 安東誠一『地方の経済学』日本経済新聞社, 1986年。
 - 17) J. Defourny 'From Third Sector to Social Enterprise' in C. Borzaga and J. Defourny eds. (2001), *ibid.* 9)。
 - 18) A. MacGregor et, al, *Valuing the Social Economy*, University of Glasgow and Community Enterprise in Strathclyde, 1997.
 - 19) 宮澤健一『制度と情報の経済学』有斐閣, 55-87頁, 1998年。

コミュニティ・ビジネスとボランティア

渥 美 公 秀

(大阪大学大学院人間科学研究科助教授)

ビジネスとボランティア活動は、互いの対極に位置する。しかし、コミュニティ・ビジネスとボランティアという具合に並べてみれば、両者の間に、不思議と親和性が生まれる。本稿は、互いに対極にありながら、共通性を感じさせるコミュニティ・ビジネスとボランティアとの関係について、基本的な事柄を考察するものである。

コミュニティ・ビジネスには、いまだ標準的な定義があるわけではない。阪神・淡路大震災以前からコミュニティ・ビジネスに注目してきた兵庫県は、コミュニティ・ビジネスに、「地域住民や有志が集まり、コミュニティの多様で個別的なニーズを満たし、地域の自立、発展を目指すなどのために有償で行う事業である。利益の最大化を目的とするのではなく、生活者の立場に立ち、さまざまな形でコミュニティの利益の増大を目的として事業を行うものである。これは、コミュニティに根ざしたスモールビジネスの一形態として捉えられ、経済の新たな主体として期待されている」という長い定義（第3期兵庫県民生活審議会資料13）を与えている。他にも様々な定義があるが、ここでは、あえて単純に、「コミュニティに基盤を置く経済活動」と定義しておく。この定義では、「基盤を置く」という表現によって、(1) コミュニティ内での活動であること、(2) コミュニティの課題に着目すること、(3) コミュニティの資源を活用すること、といった様々な要素を含意し、さらに、経済「活動」として捉えて、その活動を行う主体については、問わない。

では、コミュニティ・ビジネスとボランティアとの関係はどのように捉えればいだろうか？確かに、コミュニティ・ビジネスを単に地域における失業対

策だという程度に理解するのであれば、コミュニティ・ビジネスとボランティアとの関係を論じる本稿も、ボランティア活動をいかに事業化して雇用を創出するかといったテーマを論じればいだろう。一方、ボランティアを無償の労働力といった程度で済ますならば、本稿は、無償の労働力をいかに活用するかというテーマを論じるべきであろう。しかし、コミュニティ・ビジネスは、単なる失業対策ではないし、ボランティアは、単なる無償の労働力などではない。以下では、コミュニティ・ビジネスとボランティアとは、いかなる意味で対極にあり、いかなる意味で親和性を持つのかという点について、論じていくことにする。

「コミュニティ」－「ビジネス」を軸とした活動平面

冒頭でコミュニティ・ビジネスを「コミュニティに基盤を置く経済活動」と定義したが、そもそも、ある事柄が「何であるか」と言うことは、その事柄が「何でないか」と言うことでもある。コミュニティ・ビジネスは、コミュニティとビジネスとの合成語であると理解されるから、その否定としては、コミュニティではない、または、ビジネスではないと表現できよう。つまり、コミュニティ・ビジネスについて論じるときには、コミュニティではないものを想定した上で、その否定としてのコミュニティを対象としているのであるし、ビジネスでないものを想定した上で、さらにその否定としてのビジネスを対象としている。ここでは、コミュニティとビジネスをそれぞれX軸とY軸にとり、¹⁾ 少し言葉の整理をしてみよう。

次に、それぞれの軸の両端にどのような語句が連想されるかを考えてみよう。まず、X軸（コミュニティの軸）を見ると、その正の方向には、地域性、共同性、われわれ意識、集合的記憶といった語句が連想される。その対極には、地球規模、匿名性、断片化といった語句が連想されよう。一方、Y軸（ビジネスの軸）の正の方向には、営利、収益、採算、仕事、本職といった語句が連想される。その対極には、非営利、無償、採算度外視、本業ではない、といった語句が連想されよう。²⁾

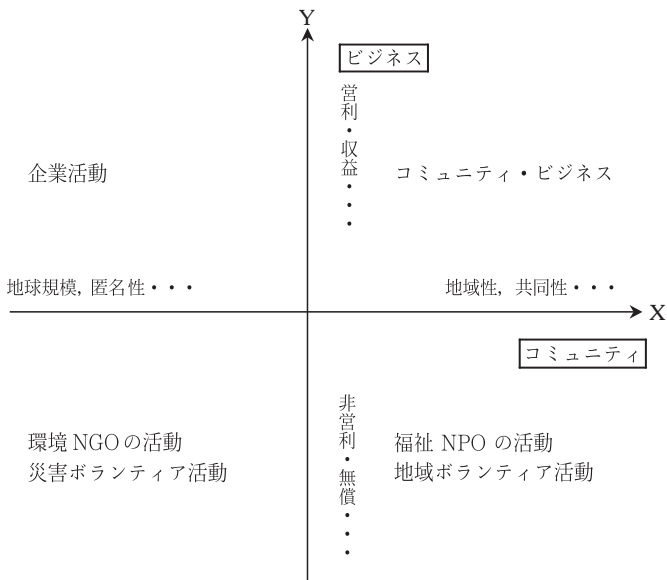


図1 「コミュニティ」－「ビジネス」を軸とする活動平面

注：この平面には、組織、団体、個人ではなく、それらが行う活動がプロットされる。

それでは、この図に様々な活動を位置づけてみよう。³⁾ コミュニティ・ビジネスは、第1象限にプロットされる活動である。第1象限の中には、様々なコミュニティ・ビジネスを描くことができる。例えば、地域に密着している（X軸の値が大きい）が、事業性の乏しい（Y軸の値は小さい）活動や、逆に収益は上がっている（Y軸の値は大きい）が、地域の課題との関係が薄い（X軸の値が小さい）活動などが配置される。

一方、IT産業など地球規模で展開する企業の活動は、第2象限にある。また、報酬の有無を度外視するという意味での無償性（渥美，2001）に支えられたボランティア活動は、第3、および、第4象限に位置づけられる。海外の災害救援に駆けつけて、いわば匿名の中で救援を行うボランティア活動（第3象限）もあれば、被災地の仮設住宅から復興住宅へと一人一人の被災者の話し相手になっているような活動（第4象限）もあろう。また、使命（mission）を重視する非営利活動も同じ象限に分類される。例えば、地球環境の保護という

視点をもつ NGO の活動のように、地球規模で展開する活動は、第 3 象限にあるし、特定の地域で福祉活動を展開する NPO の活動は、第 4 象限に位置することになる。⁴⁾

コミュニティ・ビジネスが注目される社会的背景

次に、コミュニティ・ビジネスに注目が集まる理由について、図 1 をもとに考えてみよう。現在、通信技術の発達によって、世界中で特定の報道機関の発信するニュース映像を瞬時に見ることができるようになってきている。こうしたことに現れているグローバル化の流れは、図では X 軸のマイナス方向に向かう矢印である。現時点では（少なくともわが国では）、グローバル化に関する言説は溢れているが、グローバル化に対抗する言説は相対的に少ない。そして、グローバル化に疑問を感じた場合には、ともすれば、ノスタルジックに「失われた共同性」を追い求めたりする。このような現状で、反グローバル化のロジックと事例の蓄積が要請されるのは自然であろう。⁵⁾ 図でいえば、X 軸をマイナス方向に動く流れが形成されているがゆえに、その反作用としてプラス方向、すなわち、コミュニティへの関心が高まると考えることができよう。

一方、わが国では、阪神・淡路大震災を契機とした“ボランティア元年”以来、ボランティア活動に注目が集まった。その後、特定非営利活動促進法の制定に代表されるように NPO への関心も高まっている。また、地球環境問題の深刻さやテロ事件を契機とした世界情勢の変化を通して、NGO が多くの人々の注目するところとなっている。こうした動きは、世界のあちらこちらでも生じており（Salamon, 1994）、Y 軸には、マイナス方向への力が作用している。ただし、確かに、図の第 3、第 4 象限に含まれる活動は、使命の追及が最優先であり、営利性を第一義とはしないが、それは活動の収益に関心を払わないというわけではなく、使命の完遂を求めればこそ、むしろ強烈に収益の安定が模索される。また、日本の場合には、長引く景気低迷の中で、失業対策を練り、雇用を創出することは、それ自体、喫緊の課題となっている。こうした現状は、Y 軸上で下向きに働く力に対する反作用として認められるだろう。このように、

コミュニティ・ビジネスは、両軸における現在の力の反作用としての力に支えられて、注目を集めていることがわかる。

コミュニティ・ビジネスとボランティアの親和性ー参加に見られる陥穽と意義

ボランティア活動に参加する人々は、コミュニティ・ビジネスに注目することがある。なぜなら、ボランティア活動を本格的に支援するような制度を持たないわが国では、ボランティア活動を継続したり支えたりしていくことが難しいが、コミュニティ・ビジネスとなれば、そこに事業体としての継続性が感じられ、安定した職場へと変貌を遂げる可能性があるからである。いくばくかの報酬を受けつつ活動するいわゆる有償ボランティアを組織化したりする場合などは、これにあたるであろう。よく耳にする「単なるボランティア活動に終わらない」といった表現はこのことを指している。この場合、ボランティアの特性を残したまま、いかにして事業化を推進していくかという課題が現実的には重要である。

一方、コミュニティ・ビジネスを展開する立場では、ボランティアの“活用”に目が向くことがあるかもしれない。なぜなら、ボランティアがどのような理念をもってしようとも、とにかく「安い労働力」として人件費の節減につながると考えられてしまうからである。

ただし、コミュニティ・ビジネスとボランティアがこのように接近することの陥穽には、慎重に対処していかなければならない。具体的な場面を想定して考えてみよう。コミュニティ・ビジネスを展開するからといって、人件費に充当すべき予算が飛躍的に増えるわけではない。そこで、「無償労働力として」のボランティアに注目が集まる。幸いボランティアとして運営に参加する人が見つかったとして、今度は、何をどの程度任せたらいいのかと悩むことになる。「給料を支払っているなら、ある程度の無理も言えるが、無償（あるいは、交通費程度）で来て下さっているボランティアの方々には、何も頼めない」といった声が聞こえる場面である。その結果、有償スタッフには責任の重い仕事を、無償スタッフとしてのボランティアには雑用を任すといったことが起こりかね

ない。コミュニティ・ビジネスの事業内容だけではなく、その活動が地域にもたらす意義に深く共感して活動への参加を決めたボランティアならば、その思いが強いほど、周辺の雑務だけを割り当てられることに、いずれは不満を感じ、結局、そのコミュニティ・ビジネスから身を引くということにもなる。

確かに、ボランティアは（金銭的には）無償であろう。しかし、それは、いわば損得勘定の外側に位置する活動であって、有用性の彼方へ開ける世界を垣間見る活動の1つである（渥美，2001）。すなわち、ボランティア活動に参加する人々には、専門知識を有効に使いたいとか、経済効果が上がるといった何らかの有用性を越えたところで、生の充溢や歓喜を感じ取る領野が開ける。この領野において、「かけがえのなさ」を感じる活動（の1つ）がボランティア活動である。何かの役に立つとか、役に立たないという基準だけで物事を判断するわけではないことは誰もが経験することであろう。

ボランティアが、報酬と無縁であるなら、ボランティアがコミュニティ・ビジネスに参加する場では、有償か無償かといった論理を超えた視点が要請される。ボランティアが参加する場合には、コミュニティ・ビジネスの地域における意義などがより一層強調される必要がある。ボランティアは、通常は、「当たり前」とされて議論の対象とならない事態や、そもそも無縁だとして採り上げられない事態についても、関心の対象とすることにその「実力」（渥美，1998）がある。通常のビジネスであれば、その収益の多寡によって、活動の意義が確認されるかもしれないが、コミュニティ・ビジネスの場合には、活動の地域に対する意義を検証し続ける必要がある。ボランティアによる「当たりの再点検」が行われれば、コミュニティ・ビジネスの地域における意義を議論の場に何度も持ち出しやすくなる。このことは、ボランティアがコミュニティ・ビジネスに参加する意義である。

コミュニティ・ビジネスとボランティアの親和性—新しい生き方として

ビジネスとボランティアは、Y軸の両端にあって、互いに相容れない活動である。ところが、コミュニティ・ビジネスとなって、共同性の言説のもとにお

かれると、わが国の場合、両者に親和性が生まれている。事実、コミュニティ・ビジネスを、「ひたすらに営利を追求する企業」と、「無償で労働を提供するボランティア」との間に存在するものと位置づけている議論（細内，1999）もある。本稿では、図からも理解されるように、両者の中間にコミュニティ・ビジネスを位置づけることはしない。だが、それでは、なぜ、コミュニティという言葉が追加されるだけで、対極にあるはずの、ビジネスとボランティアが親和性を持つのだろうか？

コミュニティ・ビジネスとボランティアは、対極にありながら、ともに、新しい生き方を提示しているのではなからうか。実は、コミュニティ・ビジネスが新しい働き方や生き方を提示するものだと指摘は、震災復興市民検証研究会（2001）の提言にも見られる。つまり、同研究会によれば、コミュニティ・ビジネスは、（1）地域の課題を人材や技術・技能、資金など地域の資源を使って解決する手法であること、（2）働くものにとって「仕事」と「稼ぎ」を重ね合わせた新しい働き方を実現する可能性があること、（3）新しい社会づくりが目指しているテーマと一致し、しかも「社会性」の深さと人間性に溢れたものであること、という特徴を持っているので、地域を支えるだけでなく、新しい働き方を実現する素地を持つ（震災復興市民検証研究会，2001）。

ここでは、上記の研究会の提言に力を得つつ、さらに、見田宗介による現代社会の分析（見田，1996）を手がかりに、両者が指し示す新しい地平を眺望しておこう。見田によれば、これまでの社会は、他者（他社会）からの収奪に基づく物質的な消費に依存する価値と幸福のイメージに支配され、何らかの手段としてのあり方に規定された社会であった。見田は、これらを情報、消費という概念の転回によって、これからの社会を切り開いて見せようとしている。コミュニティ・ビジネスは、他からの収奪によらず、物質面での幸福によらない社会を見据え、一方、ボランティアは、どんな効用にも先立つような、＜生の充溢と歓喜の直接的な享受＞を志向すると考えるのは、唐突であろうか。

コミュニティ・ビジネスは、確かに、いき詰まった経済の活性化のため、そして、雇用の創出を行い、失業対策とするために、意味のある活動である。ま

た、“単なる”ボランティア活動として行われていたことも、採算を“度外視して”展開されてきたNPO活動も、コミュニティ・ビジネスのもとに、事業として安定していけば、多くの人々が経済的に救われるであろう。さらに、地域の人的資源が地域の課題の解決のために活かされることによって、地域がより暮らしやすくなるであろう。しかし、これは単なる収益の安定向上だけを意味するのではない。コミュニティ・ビジネスによって、地域の人材が活かされ、当該地域で独特の財が生産されるとき、それが反映する地域性や共同性、はたまた、充実感や、さらには美しさは、それが使用する資源の大きさや量とは基本的に無関係であろう。

一方、ボランティア活動は、何らかの困難な状況にある人々を支援し、互いに支え合うような社会を築いていく力となる。人と人が支援を介して、失われた共同性を回復することもあるかと思う。しかし、これは、単なる助け合いの復活ではない。ボランティア活動に参加して、そこで哀しみや笑いや遊びに出会う時、その活動が何かの役に立つという観点を超えて、他者や自然との直接の交歓や享受へと一歩近づくであろう。

われわれは、こうした社会があり得ることを、長い間忘れてきたのかもしれない。コミュニティ・ビジネスとボランティアは、ともに、忘れられた生き方を、単に懐古的に思い出すのではなく、いわば古くて新しい生き方として、取り戻そうとする活動であると考えたい。だからこそ、両者が併記されるとき、ビジネスとボランティアという対極になるものの中に、親和性が感じられるのである。

参考文献

- 渥美公秀 1998 災害救援システムとボランティア活動の将来展望 都市政策, 92, 17-28
 渥美公秀 2001 ボランティアの知-実践としてのボランティア研究 大阪大学出版会
 細内信孝 1999 コミュニティ・ビジネス 中央大学出版部
 見田宗介 1996 現代社会の理論 岩波新書
 Salamon, L. M. 1994 The Rise of Nonprofit Sector, Foreign Affairs. 73(4), 109-122.

注

- 1) 言うまでもなく、この図は、議論の発端として描いたにすぎない。両軸がどのような“単位”で表されるのか、両軸は直交するのかといった議論には、立ち入らない。
- 2) ここで注意しておきたいのは、それぞれの語句は連想（の一部）にすぎず、厳密な概念の検討を経ていないこと、そして、各語句は肯定的にも否定的にも評価できることである。例えば、収益の反対が、厳密に、無償なのではない。また、収益を上げることに否定的な意味（肯定的な意味も）はないし、無償で活動することに肯定的（否定的）な意味もない。
- 3) 無論、この平面には、様々な組織をプロットすることもできるが、ここでは、主たる活動に注目した。なぜならば、単一の組織が複数の象限に示されるような活動に取り組むこともありうるからである。
- 4) くどいようだが、例えば、福祉NPOがコミュニティ・ビジネスを行ってもよい。コミュニティ・ビジネスは、組織を指すのではなく、活動を指すからである。
- 5) もちろん、このことは、今に始まったことではなく、近代化の進展とともに、コミュニティについては、「失われた共同性」へのノスタルジックな反作用が生まれていた。

農業を通じたコミュニティ・ビジネスの展開

増 田 大 成

(NPOひょうご農業クラブ理事長)

1. 私たちの始まりといま

(1) 玉ねぎ植えから始まった

1999年10月末、私たち仲間10人余りは兵庫県の西はり赤穂郡上郡町の1枚の畑に玉葱植えを始めた。

約1aの広さに2万本の苗を定植した。

次いでじゃがいも、青ねぎ、人参などにふやしていった。畑も相生市若狭野町、赤穂市高雄町に広がり1haほどになった。私たちは全員農業の素人でその多くは神戸市、三木市、京都市などに住むサラリーマンや元サラリーマン、大学教授、コンサルタントなどである。

(2) 私たちのめざしたもの——それは福祉のまちづくり

私たちがめざしたものは福祉のまちづくりであった。当初、農業の専従者になる志で始めたわけではない。まして、コミュニティビジネスを起こそうなどという意思はまったくなく、そのころコミュニティビジネスなどという言葉があったかどうかさえ覚えていない。

風が吹けば桶屋が儲かる、式の論理で福祉と農業を結びつけた。福祉は健康がまず前提、健康は毎日の食事から、それには元気で生命力のある有機野菜づくりから始めようということになった。しかし、今では私は相生市に移住し農業委員会で認められた農業者となり“食と農とまち”の関係性、ありようを真剣に追求している。

その後、次々と活動や事業が広がっていった。それは苺のランナーが伸びて根を降ろす様子そのもので、はじめから意図や計画がきっちりあって実行、実

現されてきたことではなくその時々状況からニーズが生まれ発想し実践してみ、その都度事業化へとすすんできたものばかりである。

(3) 今のところはコミュニティビジネスもどき

今の私たちの活動や事業はどれをとっても本格的なコミュニティビジネスとはいえない、と私は思っている。コミュニティビジネスもどきか、卵の状態しかないと理解している。今のところまだ世間一般にコミュニティビジネスに対する概念や定義が確立されていないようなのでこの結論も私の勝手な解釈によるものである。

2. 私たちが実践してきたあと

(1) NPO ひょうご農業クラブの設立

法人化までには活動の前史がある。前記のようなことで農業生産を始めたのであるが、次々と野菜ができるとその消費のあり方、つまりは売り方を考えなくてはならない。

市場にだして、どこでだれがどんなふうに消費されているか分らなくなる売り方はしたくない。どんな思いで、どんな作り方をしてきたか、きっちりと伝え理解したうえで消費してもらえる売り方がしたい。そう考えてたまたま私の住んでいる神戸市東灘区の六甲アイランドで2000年6月から毎週火曜日に朝市を開くようにした。

対面販売だから売り手（作り手でもある）と買手の会話が絶えない。いろいろな情報が生のままでいきかう。セルフ式の店がどれほど情報砂漠になっているかあらためて痛感した。

朝市は回を重ねるごとに街の人たちの関心が広がり、利用者がふえていった。それはもう「朝市コミュニティ」の感じをもってきた。一方、相生、赤穂市の生産現場では近隣の農家に呼びかけて自家製の野菜のおすそ分け出荷を要請した。それに応えてなん人かの人たちが参加してきて生産量も出荷量も徐々にふえてくるようになった。「おすそわけビジネス」の始まりである。

その後、2001年6月から相生市の本町商店街の真中でも朝市を開催するよう

になった。

こんなことで活動が活発化し広がるにつれ、任意の団体では社会的信用もおぼつかないので法人化しようということになり、NPO 法人化の道を選んで2000年1月「非営利活動法人NPO ひょうご農業クラブ」としての法人化のスタートを切った。まだ1年半にしかならず、難問山積の状況下にある。

(2) コミュニティングレ스토랑「よりあい向洋」の開店

六甲アイランドは街が開かれて14年になる。約5,500世帯13,000人ほどの人たちが住んでいる。街の住環境はよく整っていて住みやすく住民の満足度がきわめて高いところである。私は“六甲アイランドはゲストタウン”だと呼んできた。お客さまのように迎え入れられてくらせる街という意味をこめてのことである。ところがそんな様子が少しずつ変化し自分たちの街としてさらに住みよい街にしていきたいと考え始める人たちがふえてきた。その大きな契機はあの阪神・淡路大震災にあった。

この街に住む住民（自治会）とこの街で活動している企業や学校、団体などがひとつの組織に統合化して参加する「六甲アイランド地域振興会」を結成して、今日まで協働しあって街づくりをすすめてきている。

そんな街だから、いろんな人たちが気軽によりあって、飲食をともにしながらの団らんの場がほしいと考えた。コミュニティをつくる場にしたい、そう願ってコミュニティにingをつけて店名の頭につけコミュニティングレ스토랑とした。

本来はNPOで設立・運営するのが望ましい事業であるが主旨を生かす店の運営をすることを前提にして仲間数人で共同出資をして設立した。

一方、この店をNPO ひょうご農業クラブからとらえると大変有意義な存在である。農業生産の常として豊作、不作はつきものであるし、畑には商品化はできにくい十分な使用価値のある作物が残る。また朝市は必ず売れ残り品がある。それらの有効活用、生産と販売の安全弁的役割をはたすのがこのレストランである。

店の面積は約70㎡で客席が40ほどある。コミレスというイメージからすると

かなり大きい。それだけに利用者が多いと熱気があふれ、少ないとなんとも殺風景になる。NPO ひょうご農業クラブの野菜をたっぷり使う野菜料理中心でのメニューが特徴のレストランなので、昼はOLの利用が多く土・日・祝や夜は家族づれ、グループでの来店それに1人ぐらしの人が中心となる。昼と夜の間の喫茶、時間帯は友人、仲間づれやサークルの人たちでにぎあう。

最近、注目している傾向はアトピーで苦しんでいる家族、ベジタリアン、健康不安をかかえている人、老夫婦など食生活に問題意識をもつ人たちの利用である。この分野は少し深耕させれば新しいビジネス分野になる可能性をもっていると感じている。

店も1年半が経過し利用者はかなりふえてきたが、コミューティングの場としての活用はまだまだ不十分でこれからの努力課題である。そうはいうものの、この店から今新しい芽が2、3でかかってきている。時代の潮流になりつつあるスローフード、スローライフのきざしがみえはじめている。そのひとつが「おいしい野菜を食べる会」でそこから発展した「休日農業研究会」、もうひとつは「みんなの店六アイ」である。

(3) おいしい野菜を食べる会・集い、休日農業研究会

昨年秋、「おいしい野菜を食べる会」を発足させた。賛同した若者たちが自主的、勝手連的に「おいしい野菜を食べる集い」をレストランで月1回開くようになった。家族づれや仲間、グループで参加する人たちが多く。なん回か重ねているうちに、おいしい野菜はどんな畑でどのようにつくられているのか見てみたいし、できれば自分たちでも栽培してみたい、といいだして「休日農業研究会」を発足させた。

隔週日曜日に入れかわり数人の若者たちが相生の畑にやってくるようになった。よく考えてみるとおいしい野菜をつくるのは大変なことだと思う。第1に種からしておいしい種をつくりだしていかなくてはならない。今の種は栽培しやすく運びやすく姿形のよいもの、つまり生産と販売がしやすいものに流れている。

次につくり方もおいしさを実現するためには土づくり、肥料から取りくみを

変えなくてはならない。温室，ハウスより露地栽培の方がいいし，単品集中の生産方式より多品種少量生産で地産地消がよさそうである。

つまり，おいしい野菜は今の生産方式ではない農業のあり方にかえていかなくはつukれない。

おいしい野菜を食べるということは世直しに通じることになる。

いつものことながら若者たちの行動力の速さにおどろかされる。

早速ホームページ開設してあれこれ情報発信をすると，またたく間に1,000人もの読者ができた。

(4) 私たちの店，六アイの準備がすすむ

自分たちのまちづくりに関心をもつ人たちがふえてきたことは前記のとおりであるが，その具体的な行動に“私たちのまちに私たちの店を”という動きがある。きっかけは狂牛病に始まり，広範な企業の疑装事件である。食の安全についてだれを信じたらよいか分からなくなってしまった。せめて自分たちで直接確認できる安全な食品を手に入れる方法として私たちのまちの私たちの店をつくろうということになってなんらかで相談が始まり準備がすすめられてきて，いよいよ6月26日にオープンすることとなった。住民自らがつくり，自らが責任をもって運営していく店である。自主，自前，自治の店ができる。

日本では初めての店ではないだろうか。私企業（私益）でも協同組合（共益）でもない。住民自治（地域益＝公益）のコミュニティストアが実現するのである。

少しおおげさにいいすぎているかもしれない。その店の名は「みんなの店六アイ」というわずか1坪の店である。店といえるかどうかさえおぼつかない小規模なものである。

そこには安心できる確かな商品をおきたい。確かな商品を手に入れるには私たちの考えを理解願って協力してくれる生産者を求め関係をもち信頼を深めていかななくてはならない。遠い道のりを1歩づつ踏みしめていくようなものである。

幸いにして，理解者がえられつつある。宍粟郡千種町の有機野菜振興会の人

たち、稲美町にある(財)ひょうご農村活性化公社の就農実践農場の関係者、それに但東町の農業経営者協会の人たちなどなどである。それらの地域に私たちは訪ね歩き、見て聞いて学びながら確認しあって信頼のできる農作物を手にするができるようにしていきたいと考えている。

小さな店だが多く願いが実現していくようにしたい。やがて住民自治のコミュニティストア1坪店舗があちこちができるようになるにちがいない。

(5) 私たちはなにをしてきたのか

以上のようなことで、私たちがこの3年近くの間にしてきたことは現象的に追っかければ、今の事業から次の活動が生まれそれが次の活動を生んでいくように次々と四方八方に広がっているように見える。しかし、もう少し本質的にとらえて意味づけてみると次のようなことがいえるのではないかと思うのである。

① 活動の事業化

私たちが新しいことを始めようとするとき、それはごく小規模な活動から始まる。そしてそれが一定の型になり継続性の必要や見とおしがたちはじめると事業化へと発展する。野菜づくりの活動が一定の安定性がみえだして、NPOの法人化へと踏みこんだ。法人化は活動レベルから事業レベルに飛躍することである。その際活動と事業はどうちがうのか事業化はどんな意味があるのかを考える必要がある。

まず第1に活動レベルまでは、多くのボランティアグループがそうであるように、親しい仲間が合寄って活動を展開しているが事業化するとなると、しっかりした組織に衣がえする必要がある。第2には、活動の継続発展の可能性を明確に追求することである。第3には自らのミッションを宣言し社会的に独立した人格としての信頼を世に問うことである。つまり、事業化とは、有限会社、株式会社、協同組合、NPOなどの法人化によってすすめられることが多いからである。活動を事業化し法人にして経営していく以上、その社会的責任を覚悟してかからなくてはならない。

② 事業の地域化

私たちの活動や事業は必ず地域のニーズから発想，起案し地域との密着一体化をはかるように取りくんで，いつも地域の事業としてより徹底できるように意図し，創意工夫をしてきた。が，このことはきわめてむづかしいことで，事業化すると組織の論理が頭をもたげだし，地域化とは離反乖離する危険性をつねにかかえこむ。この自己矛盾を起こさない，あるいは克服できる組織的メカニズムとを運営の訓練が必要である。

③ 地域のコミュニティ化

私たちの活動や事業の目的は地域づくりにある。地域はどうすれば活性化しまちがまちらしくなっていくか。それはそこに住む人びとが自らのまちを自らのかわりでより住みやすくしていくことであるので，できるだけ多くの人たちがいろんな活動に参加できる場をつくる必要がある。その参加の場のひとつひとつがコミュニティになっていく。NPO にできること，しなければならないことはこの参加の場づくりのお手伝いである。

地域により多くの活発なコミュニティが生まれ活動していけるように NPO はその専門性を発揮しながらお手伝いや協働していく使命と役割をもつのである。

3. コミュニティビジネスとはなにか

多分，コミュニティビジネスについての定説はまだ確立されていないように思う。論ずる人の数だけ説があるかもしれないので私は私たちの体験からまとめてみたものをここに記しておきたい。かなりひどい独断偏見かもしれない。

というよりも定説をたてうるほどのサンプルが世にない現状なので無理からぬところもある。しかし一方ではすでにいくつかの問題点が散見される。それらを克服することをとおしてコミュニティビジネスの未来が大きく展望できるのでないかと考える。

(1) 私たちの体験をとおしてのコミュニティビジネスの原則化

① ミッションを明確にする（ミッション性の原則）

自分たちはなにを実現するのか。それはなんのためなのか，どんな社会的，

時代的意味があるのか、それらのことをはっきりさせておく必要がある。

② 地域のニーズの実現（地域性の原則）

コミュニティビジネスは地域のニーズを事業化していくところに特徴があり、地域から生まれるものである。したがって事業は地域から離れることはなく、地域との一体化を常に志向しなければならない。

③ 住民参加，自前，自治の運営（住民自治の原則）

コミュニティビジネスは地域の住民が自らの発意でつくり，自分たちの責任で運営する住民自治事業である。

④ 非営利での地域益の事業（非営利公益の原則）

コミュニティビジネスは地域の住民が自分たちのためにおこなうのであるから地域益（公益）を実現する非営利の事業である。

このように原則化してみると，その原則の実現にはかなり厳しいものがある。

スモールビジネスやベンチャービジネスとのちがいはこれらの原則を十分条件とするか必要条件とするかによって区別されるべきだと思うし，原則の実現度によって，完成度が評価，判定されるべきであろう。私たちが取りくんできた多くの事業もこれらの原則に照しあわせてみるとまだまだ未完成で，今準備試行中の「みんなの店六アイ」が実現すればほぼ原則をみたくコミュニティビジネスになるであろう。

(2) コミュニティビジネスの現状と問題点

今日，コミュニティビジネスが実態以上にいろんなところで取りあげられ，その先物買ひ的扱いはやや過熱気味の感じがする。

それには今日それだけの社会的背景があることも事実であり，21世紀の地域社会のあり方や人びとの働き方，くらし，生き方などに大きな影響をおよぼしていくだけに，そのひろがりと発展を慎重に，しかし決意と覚悟をもって大胆に取りくんでいかなくてはならないと考える。

① 地域のニーズは無限にある。

地域はつくりかえなければならない。21世紀の地域社会は住民の協働自治の市民社会へとすすめていくべきである。これが阪神・淡路大震災の体験的教訓

の結論である。それを実現していくための具体的方策、手段がコミュニティビジネスである。その意味で地域をとらえると、地域にはコミュニティビジネスのニーズとチャンスは無限にみえてくる。

② 活動は始まりつつあるが、ビジネスにいたっていない。

今日、各地で地域のニーズに応えながら、あるいは掘りおこしながら、ボランティアやNPOがいろんな分野でさまざまな活動を広げている。あの震災前では想像もできなかった姿が現実化しつつある。それらのなかから本格的な事業化を志向している人たちが次々に出はじめているが、事業の運営は簡単ではなくまだ緒につきかけたばかりの状況である。

③ 克服すべき問題点

NPOやコミュニティビジネスがかかえている問題は多い。すでに一般化されていることもあるが私の体験をとおしての問題意識は以下のようなことである。

・資金不足について

本来自前主義の運営を原則とすべきコミュニティビジネスではあるが、事業が軌道に乗りかけるまでの呼び水的な資金があればと思う。その必要な時機は起業に際しての投資の不足分と離陸後の運転資金に行きづまりかけたときである。事業を始めようとする者にとって資金の調達の困難なことは承知のうえのこととはいえ、実際にはかなりの苦勞をしている人たちが多い。借入の条件もきびしくもう少し社会的なバックアップ体制の強化を痛感する。

・人材不足の問題——実は雇用力不足にある

人材がない、とはどこのところでも聞くが、NPOやNGOの世界に目を向け入っていこうとする人はまだ少ない。

しかし、それはNPOやコミュニティビジネスが人を雇用するだけの賃金支払能力をもっていないことが問題なのである。

その力さえつければ、人はこの世界を注視し参加者が急増することはまちがいない。

- ・経営力

ボランティアやNPOコミュニティビジネスの分野にはどちらかといえば理念先行型の人たちが多い。それは大事なことだが法人化、事業化すると経営体としての事業結果が問われる。経営意識の改革と経営力の訓練が必要なことはいうまでもないが、この世界に実業界での経営経験のある人たちの参加を求めたいと思う。

- ・他者依存性について

ボランティアがいろんな人たちの資金援助で活動をしている事情は十分理解してのことではあるが、NPOとして法人化した後も同様のスタンスでよいのか、いささか疑問に感じている。自前主義を原則としてこそコミュニティビジネスは存在の意味と価値があるので、他者依存は絶ち切り苦しくとも自立の道を求める必要がある。

- ・地域の協働、自治力について（地域力）

地域の自治力は明治以来弱の一途をたどってきた。地域社会の協働力は今や都市のみならず農山村でも弱まってきている。

コミュニティビジネスは地域の協働力、自治力を背景として存否が問われるわけで現状としては一般的には悪状況化にあるとみられる。

しかし阪神・淡路大震災を体験した私たちはその必要性を痛感したし、被災体験とは地域の協働・自治訓練だったと私はみている。被災地は一時全体が協働、自治の訓練道場と化したのである。

それが、本番を迎え、実践の時がきたと思えるのである。

被災地からコミュニティビジネスを起こしていく。コミュニティをつくり地域を変えていく。それがいま始まろうとしている。

4. コミュニティビジネスの役割——21世紀地域の時代を担う

(1) 震災から学んだこと

震災から私たちが学んだことは多い。人それぞれに具体的にあげれば限りがないがその本質はなにだったのか。それは私たちにとって、地域とはなにか、

地域にくらす、地域で生きるとはどういうことか、ということではなかったかと思う。

分ったことは、地域はバラバラで働くこと、くらすこと、生きることと地域との関係性の薄さを思い知らされたのである。

地域の重要性、地域社会の役割の増大が声高にいわれるなかでその弱さかげんを実感したのである。

それは私たち自身のことにとどまらず、私たちがつくる自治体との関係も同様に感じたのである。

この地で、もう一度地域社会をつくり直そう、組みたて直そうと考えた、それが被災地の創造的復興の決意なのである。

今、もう一度創造的復興を問い直すとき、コミュニティビジネスの必要性和重要性がうかびあがってくる。

(2) 地域づくりを担うコミュニティビジネス

地域がバラバラな状態ではなく、働くこと、くらすこと、生きることがひとつに統合された地域社会、そんな社会を自分たちでつくりあげていこうとの思い、地域の人びとが自立、自前、自治の地域社会を創造していくこと、これはまさに明治以来求めてきた市民社会の形成の実現である。

コミュニティビジネスはその最先端に位置し地域の仕組み、構造を変えていくだけでなく、人びとの自治力、社会力を強め、生き方をも変えていく。コミュニティビジネスは21世紀の新しい地域社会をつくり、担う地域基盤力となる。

(3) 地域益——住民自らの公益実現

地域のみんなの利益は地域益である。私益、共益ともちがう公益である。

住民自らが実現する公益の広がりや21世紀の市民社会である。その地域益をひとつのコミュニティビジネスがひとつ実現する、コミュニティビジネスの数だけ地域益、公益が広がっていく。コミュニティビジネスが地域のコミュニティを活性化させ、豊かな地域社会をつくっていく。その地域力がまた新たなコミュニティビジネスを生み育てる。そう考えコミュニティビジネスづくりをすすめたい。

(4) むずび

わずかの期間の体験からまだ結論じみたことはいえないが、コミュニティビジネスは21世紀の市民社会の扉を開く鍵になる。コミュニティビジネスは21世紀の社会システムと人びとの暮らし、生き方を変えていく協創の場、共場になっていく、そんな期待をかけてもよいのではないかと思うのである。

ほの暗い21世紀を照らす ワーカーズ・コレクティブの働き方

藤 木 千 草

(東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合理事長)
所属：ワーカーズ・コレクティブ生活工房まちまち

1. コミュニティ・ビジネスのひとつであるワーカーズ・コレクティブ

コミュニティ・ビジネスもワーカーズ・コレクティブも長いカタカナ語で、一体どういうものなのか、一般にはまだわかりにくい事業体である。日本における「コミュニティ・ビジネス」は、1994年から細内信孝氏らが使い始めた言葉であり、地域やコミュニティの活性化の方法を探る中で、位置付けられた事業の種類である。その特徴として、細内氏は次の4点を挙げている。

- ① 住民主体の地域密着のビジネス
- ② 必ずしも利益追求を第一としない適正規模、適正利益のビジネス
- ③ 営利を第一とするビジネスとボランティア活動の中間領域的なビジネス
- ④ グローバルな視野のもとに、行動はローカルの開放型のビジネス

一方、ワーカーズ・コレクティブというのは、1982年にワーカーズ・コレクティブ「にんじん」が神奈川に誕生し、「デポー」と呼ばれる生活クラブ生協の拠点で、業務の請け負い・仕出し弁当製造販売などを始めたのが第1号である。その後、東京・千葉・埼玉でも相次いで設立され、生活クラブ生協だけではなく、東京マイコープ・東都生協・エスコープ大阪・グリーンコープなどもワーカーズ・コレクティブの設立をすすめるようになり、全国に広がっている働き方である。その特長は次の3点である。

- ① 雇われるのではなく一人一人が出資し、経営し、働く。
- ② 営利を第一目的とせず、地域貢献や環境への配慮を優先する非営利事業である。
- ③ 暮らしやすいまちにするために必要な機能を、市民自らが作り出し、担っている。

つまり、ワーカーズ・コレクティブはコミュニティ・ビジネスという言葉が使われ始める10年以上前から存在していた「コミュニティ・ビジネスの実体」のひとつとすることができる。

2. 協同組合としてのワーカーズ・コレクティブ

82年に生活クラブ生協から広がっていったワーカーズ・コレクティブ運動（資料「ワーカーズ・コレクティブ運動の流れ」参照）は、国際協同組合同盟（ICA）の80年大会における、A・F・レイドロウの報告がきっかけだった。資本主義社会の発達により失われた人間性を取り戻す方法のひとつが、協同組合であり、資本が労働を雇うのではなく、労働が資本を所有するワーカーズ・コープやワーカーズ・コレクティブの「新しい働き方」は、労働の価値観を変え、人間的な社会を再構築する先駆けになるという提唱を、生活協同組合の組合員が自分の住む地域で次々と実践してきたわけである。

そもそも、協同組合とは何かということだが、ICAが95年大会で発表した「協同組合のアイデンティティに関する声明」の『定義』を紹介しよう。（全文は資料参照）

《定義》

協同組合は、自治的な組合（アソシエーション）であって、自発的に団結した人々が自分たちの共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願望を協同で所有し民主的に管理される事業体を通じて実現しようとするためのものである。（石見尚訳）

このICAの声明を参考にして、ワーカーズ・コレクティブは95年の第2回全国会議で「ワーカーズ・コレクティブの価値と原則」を発表している。（資料参照）協同組合の精神に基づく事業体であるからこそ、先にあげた3点を特長とする働き方なのである。

3. ワーカーズ・コレクティブの現況

ワーカーズ・コレクティブの全国組織としては、95年にW.N.J.（ワーカーズ・コレクティブ ネットワーク ジャパン Workers' Collective Network

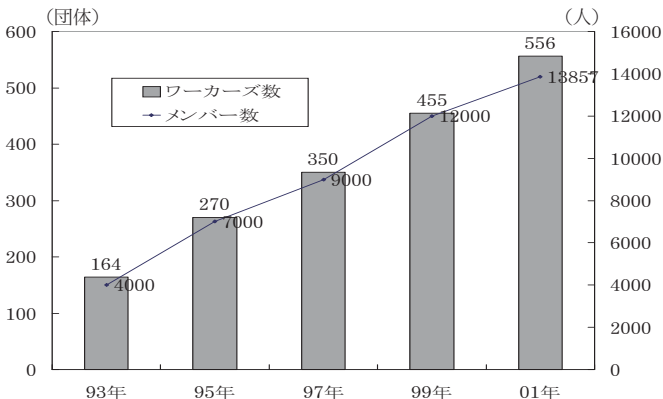
ほの暗い21世紀を照らすワーカーズ・コレクティブの働き方

Japan) が設立されている。正会員の団体は、下記の自治体ごとの連合組織である。東京では東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合とは別に、家事介護サービスを主におこなう「たすけあいワーカーズ」が連携している NPO アビリティッククラブたすけあい (ACT) がある。

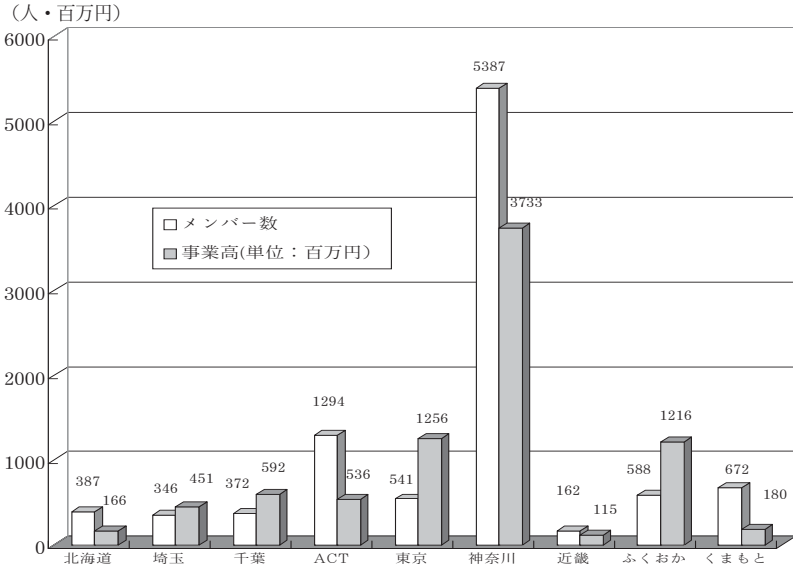
構成団体：北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会
神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会
特定非営利活動法人ワーカーズコレクティブ千葉県連合会
埼玉ワーカーズ・コレクティブ連合会
東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合
NPO アビリティッククラブたすけあい (ACT)
ワーカーズ・コレクティブ近畿連絡会
ふくおかワーカーズ・コレクティブ連合会
ワーカーズ・コレクティブくまもと連絡協議会

それぞれの連合組織は、各自治体ごとにワーカーズ・コレクティブ運動を推進する活動を行なっているが、W.N.J. は全国レベルで、ワーカーズ・コレクティブの法制化や社会的認知度をあげるための活動を行っている。これまで2年おきに全国会議を開催し、ワーカーズ・コレクティブの実態も調査しているが、2001年秋の調査によると、ワーカーズ・コレクティブを名乗って活動している団体は全国で556団体あり、約14,000名のメンバーが所属し、総事業高は約91億円にのぼる。

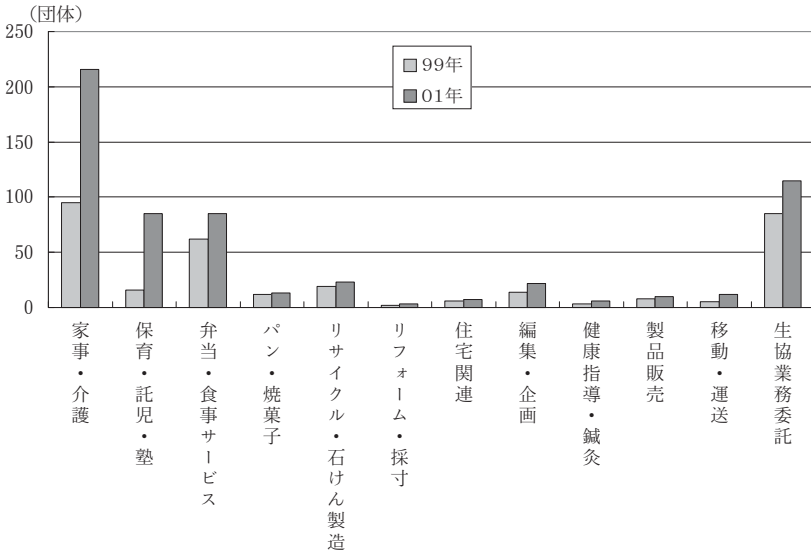
図表1 ワーカーズ・コレクティブ活動団体数とメンバー数の推移



図表2 所属団体別メンバー数及び事業部（2001年）



図表3 職種分野別団体数の推移（1999年と2001年の比較）



W.N.J.の構成団体ごとにワーカーズメンバー数と事業高を示したのが、図表2である。第1号が誕生した神奈川が一段と多くなっている。

職種ごとのワーカーズ・コレクティブの数を2年前の調査と比較したのが次のグラフである。介護保険制度の導入に伴い、家事・介護の分野が大きく伸びている。また、高齢者対策に比べて施策の遅れている保育の分野も増加している。「ほしいものを自分たちでつくりだそう」というのが協同組合の精神でありワーカーズ・コレクティブ運動の原点である。東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合の活動方針も、保育のワーカーズ・コレクティブを増やしていく事を掲げている。

4. ワーカーズ・コレクティブの魅力と課題

事業体の経営を担って、広い視野に立ちながら自己決定し、対等な立場で責任を持つ協同の働き方は、一人一人が目的を持ち、能力を生かし合いながら生き生きと働くことができる。例えば調理などに伴う単純作業も、その部分だけを歯車の一部としてこなす働き方とは違って、「次はどんな新製品をつくろうか」「何を材料にしようか」など次を展望しながらおこなうことができる。結果として、ていねいな作業の積み重ねになり、良質のモノやサービスを提供することにつながっていく。

また、利用者の立場でモノをつくり、サービスする姿勢や、環境問題へ配慮した事業展開は、地域でも評価されている。そもそも事業内容が、「あんなものがほしい」「こういうものがあれば…」という地域のニーズから生まれたものであり、自己実現と充足感を得ることが出来る働き方なのである。

しかし、一方で現場では難しい問題もはらんでいる。全員が対等な権利をもつ経営者であり労働者でもあるとはいえ、一人一人の経営者意識に差がある、お互いの能力評価がしづらく効率や作業工程の見直しなどが客観的に行えない、皆の合意ですすめるため話し合いに時間がかかったり、逆に意見が出せない場合は一部の人の考えですすんでしまう、などの厳しい場面をどのワーカーズ・コレクティブも経験している。評価制度をつくる、役割を分担する、

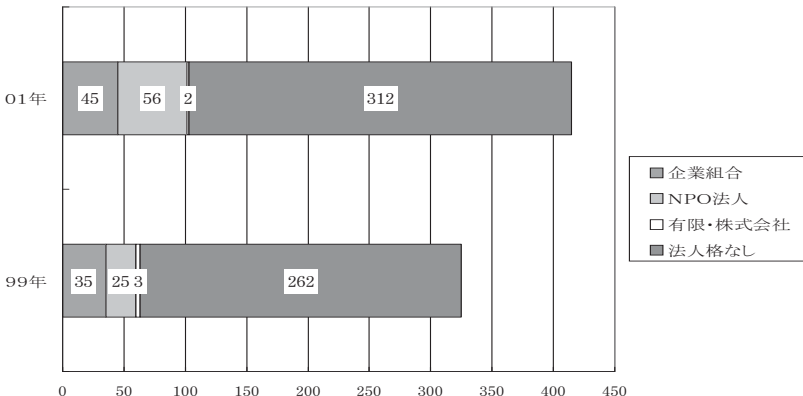
代表を替わりあっていくなど個々のワーカーズ・コレクティブでも努力しているが、連合組織も中間支援組織として、フォーラムや学習会、研修を開催し、課題解決に向けて協力している。

また、生協活動から発展したため、現在のワーカーズ・コレクティブのメンバーは40～60歳の女性が大半である。女性の自己実現の場として一定の評価はされているが、男性や若年層がメンバーとなるワーカーズ・コレクティブは、配送など生協の業務委託の分野でわずかにあるのみで、全体としてはまだ少ない。既存のワーカーズ・コレクティブでは、十分な労働対価が得られないところが多く、30歳台以降の次世代が加入し、定着する事が重要な課題である。

5. ワーカーズ・コレクティブ法（働く人の協同組合法）の必要性

男性や若年層を含め一般的に、働き方や起業の選択肢のひとつとしてワーカーズ・コレクティブをとらえてもらうためには、この働き方を規定する法律を制定することが大きな鍵となる。W.N.J.に所属するワーカーズ・コレクティブは、75%が法人格のないまま事業を行なっているが、法人格がないと、社会的な信用が得にくい、借入金・車の購入・事業所の借り入れなどが個人名義になる、行政からの仕事を受けられない、という問題が生じてくる。そこで、ワーカーズ・コレクティブが便宜上取得している法人格が2種類ある。それは「企

図表4 W.N.Jに所属する団体の法人格の推移



ほの暗い21世紀を照らすワーカーズ・コレクティブの働き方

業組合」と「NPO 法人」であり、いずれも全体の約1割ずつである。

企業組合は「協同組合」としての規定である。日本の協同組合法制は、次のように分野別（業種別）に制定されている。

農業協同組合法（1947年）

消費生活協同組合法（1948年）

水産業協同組合法（1948年）

中小企業等協同組合法（1949年）：事業協同組合・企業組合

信用金庫法（1951年）

労働金庫法（1953年）

森林組合法（1978年）

中小企業等協同組合法の中で規定されている企業組合は、「組合員たる個人が互いに資本と労働をもちより、相寄り相い助けつつ共同事業を行おうとする組合形態である」という点では、ワーカーズ・コレクティブに近いものの、もともとは社会的、経済的に大企業との競争にのぞみ得る単位になることを目指して、コストの引き下げ、資材の手当、販路の拡大、金融の円滑化等を解決するために定められた法律である。従って、税制上の優遇措置もなく、一般企業並みに課税される。営利を第一目的としない非営利事業であることや、地域に貢献する市民の自発的な事業であるという規定はなく、ワーカーズ・コレクティブにぴったり合うとは言えない。因みに、東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合は、事業者であるワーカーズ・コレクティブが出資し合ってつくる「事業協同組合」である。

一方、NPO 法人は、非営利組織としての規定である。98年に施行した NPO 法（特定非営利活動促進法）は、特に福祉関係のワーカーズ・コレクティブによる取得が進んでいる。介護保険への参画に法人格が不可欠だからである。しかし NPO 法も社会貢献の目的の部分や非営利事業という点ではワーカーズ・コレクティブに合うものの、「全員が出資する」という点が認められず、「雇われずに働く」といった趣旨はない。逆に従業員は雇用することと定められている。税制上の優遇措置も、活動資金の3分の1以上が補助金や寄附金で成り立

つ「認定特定非営利活動法人」に対するものだけで、ワーカーズ・コレクティブが該当しないばかりか、認定されるのは全国でもわずかである。雇用関係の発生や事業内容を12項目に特定している点などワーカーズ・コレクティブにはそぐわない点が多々あり、一般企業並みの課税率も事業展開のための内部留保を困難にしている。

そもそも、問題は100年以上前に定められた民法にある。法人は民法とその他の法律で規定することになっているが、民法には34条「公益法人の設立」と35条「営利法人」があるのみで、各種の協同組合や学校法人、社会福祉法人、NPO法人などは特別法として次々に別に規定されてきた。公益法人（社団や財団）と営利法人の2分割では対応しきれない団体が登場してきたということであり、ワーカーズ・コレクティブもそのひとつということになる。これからは、ますます市民が社会全般の利益を目指した事業を展開することが必要とされ、行政サービスでおこなっていたことも市民事業が担う時代である。「公益」とは何かを問い直し、市民（民間）が非営利で公益的な事業を展開している現実を踏まえて、民法を改正する段階ではないだろうか。

W.N.J.では、2001年11月に開催した第5回全国会議で、「ワーカーズ・コレクティブ法案要綱第3次案」を提案したが、新しく作りたい法律の要点は次の6つである。

- ・自分たちが出資し、雇われないで働く。
- ・非営利事業。
- ・相互扶助の精神で地域社会に貢献する事業をおこなう。
- ・税制上の優遇措置がある。
- ・届け出により成立する。
- ・情報の公開

因みに、法人格のないワーカーズ・コレクティブは任意団体であるが、人格なき社団として税務署と行政区へ届出を出し、申告を行い、法人税も支払っている。その課税率は一般企業と同じである。

6. 求められる構造改革

新しい法律の制定と共に必要なのが、既存の諸制度の改革である。

まずあげられるのは、税制と年金制度の配偶者特別控除・配偶者控除と第3号被保険者である。サラリーマンや公務員の妻が得る収入が103万円あるいは130万円を越えると、夫の給与が少なくなり、これまで払わなくてよかった妻の分の年金や健康保険などの保険料も収めなければならない。そのマイナス感や夫との関係を懸念して、自分の働きを103万円あるいは130万円以内に抑えざるを得ない人が多いのが現実だ。収入が200万円を越えると、そのマイナス感も和らぐが、ワーカーズ・コレクティブで働いてそれだけの収入を得ている人の割合はまだ少ない。就労を制限するメンバーのいることが、事業発展を阻む一因でもある。

東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合は98年に「15周年の集い」を開催し、配偶者特別控除の廃止と配偶者控除の段階的廃止及び第3号被保険者も保険料を払うというアピールを発表した。基礎控除を上げ、男女にかかわらず、働いて稼いだら税金を払う、自分の分の保険料を払う。そして確実な保障や公共サービスを受けられるという制度に変えていくべきではないか。第3号被保険者の多い団体が、自らその恩恵を廃止するよう宣言したことは大きい意味を持つが、前回の改正時に実現するには至らなかった。2004年の年金制度改革に向けて提案活動をおこなうことにしている。

また、労働者の捉え方も変わらなければならない。ワーカーズ・コレクティブの「経営者でもあり労働者でもある」という位置付けは、雇われていないということで、一般の労働者と同じような条件での労災保険の適用が難しい現状がある。しかし、毎日車を使うなど、業務上危険の多い職種もあり、雇用関係がなくても労働者であり、メンバー全員が社会保障の対象として認知されることは、急務のことでもある。

7. コミュニティ・ビジネスの活性化に必要な新たなシステム

世界に例を見ない早さで進む日本の高齢化、不安定な経済成長と厳しい行政

の財政状況、5%を越える失業率、経済性や効率を優先するために失われた自然環境や食べ物の安全性、処分仕切れないゴミ、希薄になった人と人との繋がり…決して明るくない21世紀の幕開けである。しかし、嘆いてばかりもいけない。人任せや行政任せにしておくわけにもいかない。必要なものは自分達で作り出そうという市民が地域で興す事業、ワーカーズ・コレクティブをはじめとするコミュニティ・ビジネスは、まちを明るく元気にする手段の一つである。

そのコミュニティ・ビジネスを次々に展開し、活気づけるには次のようなシステムが必要である。まず、まちづくりや起業に関する情報の受発信の拠点(窓口)を区市町村レベルの行政区につくることである。「理由を問わず子どもを一時預かってくれる所はないだろうか」「高齢者向けのメニューがありゆっくりできるレストランがあればなあ」「体の不自由な人の移送サービスをやりたい」…など、機能がほしい人と機能をつくりたい人のつぶやきを恒常的に集約し、仲間集めの手伝いもしながら事業体の立ち上げまでコーディネートする機関があると、地域に根ざした事業の増大を加速することができる。

さらに、コミュニティ・ビジネスを支える中間支援組織が必要である。東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合は、各ワーカーズ・コレクティブが自らつくり出した支援組織であり、食材などの共同仕入れ・資金の貸し付け・研修会の開催・設立支援・共同宣伝などを行なっている。さらにコンサルタント機能を果たすことが目標となっている。課題としてあげた事業の拡大や継続、十分な労働対価の獲得には、当事者であるメンバーの努力に加えて、教育・資金・情報提供などの面で、外からのサポートが必要である。

こういった機関は、必ずしも行政が直接経営する必要はなく、民間の市民団体が展開したほうがいいのではないか。行政は場所の提供や助成金などで、中間支援組織に対して支援する。つまり「支援するものを支援する」というスタンスが望ましい。

また、行政がおこなっているサービス事業の民間委託を推進すると共に、委託先の事業者を見極める際の価値観の転換が必要である。規模の大きさ、事業

ほの暗い21世紀を照らすワーカーズ・コレクティブの働き方
高の多さ、経歴の長さではなく「どんな熱意で良質のサービスを行なおうとしているのか」に価値をおいて判断してもらいたい。委託情報は早めに周知し、選定は公開審査でおこなうというような大胆なやり方はどうだろうか。安く請け負うところに決めるという発想もやめて、あらかじめ予算を示して公募してもいいのではないか。

こだわりの職種でがんばる市民事業とそれを支援する中間支援組織としての市民事業、両者を下で支え後押しもする行政、という構図ができあがったとき、まさに「協働のまちづくり」が展開していく。

参考図書

「どんな時代にも輝く主体的な働き方～ワーカーズ・コレクティブ法の実現を」
ワーカーズ・コレクティブ ネットワーク ジャパン編
同時代社2001年

「地域を元気にするコミュニティ・ビジネス～人間性の回復と自律型の地域社会づくり」
細内信孝編著
ぎょうせい2001年

「仕事と職場を協同で創ろう～ワーカーズ・コープとシニア・コープ」
石見尚編著
社会評論社2000年

資料

ICA 協同組合のアイデンティティに関する声明
(1995年9月マンチェスター大会決議)

■定義

協同組合は自治的な組合（アソシエーション）であって、自発的に団結した人々が自分たちの共通の経済的、社会的、文化的ニーズと願望を、協同で所有し民主的に管理される事業体を通じて実現しようとするためのものである。

■価値

協同組合は、自助、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯の価値を基礎とする。

協同組合の組合員は、協同組合の創設者たちの伝統による誠実、公開性、社会的責任および他者への配慮という倫理的価値を信条とする。

■原則

協同組合原則は協同組合がその価値を実践するための指針である。

第一原則 自発的意志に基づく自由な加入制度

協同組合は自由意志にもとづく組織であって、組織のサービスを受けかつ組合員としての責任を担う意志のあるすべての人々が性的、社会的、人種的、政治的、宗教的な差別を受けずに加入できる。

第二原則 組合員による民主的管理

協同組合は組合員が運営する民主的組織で、組合員は政策立案と意志決定に積極的に参加する。選挙で選ばれて代表者の任務を勤める男性および女性は、組合員に対して説明責任を負う。第一次協同組合においては組合員は平等の議決権（一人一票）を持つ。それ以上の段階の協同組合においても民主的な方法で組織の運営を行なう。

第三原則 組合員の経済的参加

組合員は協同組合の資本を公正に拠出し、資本を民主的に管理する。その資本の一部は、通常、その協同組合の共有財産である。組合員は加入の条件として払い込んだ出資金について、配当がある場合でも、受取る配当には限度がある。剰余金は、次の目的のいずれかまたはすべてに対して配分する。

可能なかぎり積立金を～その少なくとも一部は不分割の積立金として～積み立てることによって自分たちの協同組合を発展させること。協同組合との取引高に比例して組合員に利益の還元をすること。

組合員が承認する他の活動を支援すること。

第四原則 自治と自立

協同組合とは自治と自助の組織であって、組合員が自主的に管理するものである。協

ほの暗い21世紀を照らすワーカーズ・コレクティブの働き方

同組合が政府などの他の組織と協定を結んだり、外部から資本を調達する場合には、組合員による民主的管理を確保した協同組合の自主性を保持する条件で行なう。

第五原則 教育、訓練および広報

協同組合は組合員や選出された役員、マネージャー、従業員がその協同組合の発展に効果的に貢献できるように教育と研修を行なう。協同組合は一般大衆～ことに若者とオピニオン・リーダーたち～に協同組合の特質と有益性を広める。

第六原則 協同組合間協同の原則

協同組合は地域的、全国的、圏域的、国際的な枠組みで共に活動することを通じて、組合員にたいしてサービスをもっとも効果的に提供するとともに協同組合運動の強化をおこなう。

第七原則 地域社会へのかかわり

協同組合はその地域社会の持続可能な発展のために、組合員が承認する政策を通じて活動する。

(石見尚訳)

ワーカーズ・コレクティブの価値と原則

(1995年7月第2回ワーカーズ・コレクティブ全国会議)

●価値

ワーカーズ・コレクティブは相互扶助の精神で自立、相互責任、民主主義、平等、公正という価値に基礎をおきます。

またそのあらゆる活動において、正直、公開、社会的責任、ならびに他者への配慮を大切にします。

●原則

1. 目的

ワーカーズ・コレクティブは社会的、経済的自立をめざす人々が、地域に開かれた労働の場を協同で作ります。

2. 加入

協同労働に参加し、人間としての自立を推進する事業を共有するために、責任を引き受ける用意のある人は、誰でも自発的意志によって出資をして加入できます。

3. 民主主義

小集団制をとり一人一票の民主的運営を行います。また一人ひとりが経営責任を負い、組織の情報を共有します。

4. 財務

初期出資で起業する自覚を持ち、また起業に必要な資本を準備します。なお資本の一部は不分割とし、個人に帰さないものとします。

社会的基準による公正な労働所得および社会的保障の実現をめざし、財務に関する情報は公開しなければならない。

解散時に清算後の組合財産は他の協同組合、またはワーカーズ・コレクティブに譲ります。

5. 教育

自立をめざして、社会、経済、エコロジーなどについての基礎知識を学習し、生活価値産業の技能を共有によって高めます。

6. 地域社会への貢献

ワーカーズ・コレクティブの事業は地域の生活価値に直結するものであるから、事業を通じて地域社会の維持発展に役立つ領域を拡大していきます。

7. 協同組合間協同

ワーカーズ・コレクティブ及び他の協同組合等との提携による協同事業、共同利用施設の設置をすすめます。

8. 公的セクターとの関係

ワーカーズ・コレクティブは、政府その他の公的組織から独立した市民の団体です。目的および地域社会への責任を果たす上で必要な事業については、事業分野を明確にし

ほの暗い21世紀を照らすワーカーズ・コレクティブの働き方
た上で、公的セクターとの連携を行います。

ワーカーズ・コレクティブ運動の流れ

- 82年 「にんじん（惣菜）」神奈川に誕生。
- 84年 「まめ（クッキー）」「みち（弁当）」「凡（農産加工）」「クィーンズ（弁当）」
ぐれいぶ（パン）」「歩（クッキー）」東京に誕生。
「かい（請負・惣菜・リサイクル）」千葉に誕生。
- 86年 「はまなす（生活クラブ受託業務）」「かざぐるま（託児）」北海道に誕生。
- 87年 「はな（生活クラブ受託業務）」埼玉に誕生。
- 88年 「マミー（グリーンコープ商品販売）」「旬の店（弁当）」熊本に誕生。
- 89年 「あひる（生活クラブ受託業務）」長野に誕生。
「木いちご（惣菜）」福岡に誕生。
市民事業連絡会設立され法制化の学習が始まる。
- 92年 「みつばち（生活クラブ受託業務）」山梨に誕生。
- 93年 第1回全国会議≪生き方も働き方もワーカーズ・コレクティブで≫
実態把握と情報交換をおこなう。
- 94年 「あすか（エスコープ配達業務）」「かぐや姫（エスコープ配達業務）」「STEP
（エスコープ配達業務）」「プラスワン（エスコープ配達業務）」大阪に誕生。
- 95年 第2回全国会議≪ワーカーズ・コレクティブで社会を変えられるか≫
ワーカーズ・コレクティブの価値と原則を発表した。
W. N. J.（ワーカーズ・コレクティブ ネットワーク ジャパン）設立。
- 97年 第3回全国会議≪21世紀に向けたワーカーズ・コレクティブ法を提案～一人ひと
りの自立をめざして≫ワーカーズ・コレクティブ法案要綱第1次案を発表した。
- 99年 第4回全国会議≪21世紀はワーカーズ・コレクティブの時代～ワーカーズ・コ
レクティブ法制定に向けて≫ワーカーズ・コレクティブ法案要綱第2次案を發
表した。
- 00年 ワーカーズ・コレクティブ法研究会。（00年9月～01年5月）
- 01年 第5回全国会議≪どんな時代もかがやける主体的な働き方 今こそ、やっぱり、
だからワーカーズ・コレクティブ～ワーカーズ・コレクティブ法の実現で広がる
市民社会≫ワーカーズ・コレクティブ法案要綱第3次案発表した。
- 02年 第二次ワーカーズ・コレクティブ法研究会開始。

コミュニティ・ビジネスと環境 NPO

萩原喜之

(特定非営利活動法人
中部リサイクル運動市民の会代表)

はじめに

中部リサイクル運動市民の会というものを仕事としてから22年。地域に根ざしてきましたし、地域にとってはそれなりに必要な存在となっているだろうと思っております。しかし、はじめの一步は個人にとっては、単なる転職であり、コミュニティ・ビジネス、市民運動を目指したものではありませんでした。心の中で思ったことを形に、まず一步踏み出してみる。自分で壁にぶつかる。そのリアリティの中で何かを感じさらに前へ。そこから自分自身の可能性や社会と私のつながりが見えてきます。またそれを形にしていく。そんな等身大の仕事が個人や社会にとって大切なのだと思います。

中部リサイクル運動市民の会のはじまり

私は当時27才。3年程中部建築ジャーナルという小さな出版社でサラリーマンをしていました。アフターファイブにロック歌舞伎と言って下座音楽にロックを使ったグループの仲間入りをしていました。岐阜県の下呂あたりには田舎歌舞伎があり、そこに移り住もうという話が持ち上がり、会社には辞職をお願いしていました。しかしその話は立ち消えとなり、会社を辞めるということだけが残ってしまいました。会社には不満があったわけではないのですが、そろそろ一生やれる仕事を探してもいいなと思っていた矢先のことでした。通勤の途中カーラジオから、東京と大阪でリサイクル運動というものが行われているという話題が耳に飛び込んできました。数日後、私は大阪の「関西リサイクル

運動市民の会」を訪れていました。

中部リサイクル運動市民の会の設立は1980年10月。私がこの仕事を始めようと思いついた日が設立日となっています。環境問題や市民運動に取り組もうと思って始めたわけではありません。転職のつもりが、ひとりで起業することになり、それが市民運動であったということです。今度仕事を選ぶときは「いやなことはしない。」と決めていました。人は一生のうちほとんどの時間を仕事に費やします。「好きなこと」を仕事にしたら、「いやなこと」は耐えられるだろうと思ったのです。将来性などは二の次でした。食うのは何とかなるだろうという気楽な気持ちでのスタートでした。

当時、東京・大阪で話題になっていたとはいえ、80年代中頃までは日本の国語辞典には「リサイクル」という単語は載っていない時代です。ましてや市民運動を仕事にするというのは、今から考えれば、無茶なことをしたものだと思います。それから22年、ここまで続けてこれたのは、どんな大変なことがあっても、好きで始めたのだという「戻る場所」があったからです。市民運動やボランティアは自発性が大切と言いますが、すべての土台なのだと思います。

現在の中部リサイクル運動市民の会は特定非営利活動法人です。年間予算約2億5,000万円。そのうち約3割が自治体や助成財団からの業務委託や補助金、助成金です。数年前までは9割程は自分たちの自主事業で稼いだお金で運営をするという、日本では数少ない事業型の市民運動の形態をとってきました。今でこそ民間非営利活動という概念は理解していますが、スタート時は、自分たちが何者なのかはよく理解できていたわけではありません。ワーカーズコープに近かったと思います。もしくは個人商店であったかも知れません。設立期のマイナス経済をスタッフが背負ってきたという意味において。

使命とコンセプト

会の使命、目的は「地域循環型市民社会づくりを目指して」です。それ以前は「循環型社会を目指して」、設立当時は「宇宙船地球号の危機を救おう」でした。1997年にスタッフ全員で半年かけてワークショップを行い、今の使命に

しました。外部要因として、社会が環境問題に対し大きく変化を始め、その時代のニーズに応えるためであり、内部要因としては、スタッフが3～4世代と交代しており、ミッションの共有が必要となってきたということです。

「私は中部リサイクルで何をしたいのか？」を一人ひとりが出し合い、それを重ね合わせて今の使命となりました。循環型社会の前に地域を置いたのは、物質循環は小さい方がよいということ、バイオリージョナル・流域圏という考え方、コミュニティというような意味が含まれています。そして、この地域循環型社会は誰がもたらすのかという点を、「市民」という言葉をもっとわかりやすく表現すると「志民」という言葉がふさわしいでしょう。「社会に対しリスクを負いコミットする個人」という意味です。行政マンや企業の中にも志民は存在します。属性にしばられることなく、自分の言葉をしゃべり、行動に責任を持つ個人の登場が社会を変えていくという意味を込めました。

そして設立当時から以下の5つのコンセプトを大切にしてきました。

①生活提案

「ライフスタイルのあるべき姿を、生活の様々な入口から追求をする」ということです。衣・食・住・廃棄物など、生活の様々な側面から、生活のあり方を提案していこうとしました。市民運動は止むにやまれず被害を受けた側が行動を起こすという形が多かったと思いますが、私たちは、提案型、問題解決型のスタイルを選択しました。企業や行政に対し「この部分を変えてくれたら非常に良い関係がつかれる」ことを積極的に提案しようとしています。

②システムと場づくり

この活動を始めた頃、環境問題について書かれた本を読んで課題は書かれているが、その解決について行動をとる人たちがいないことに違和感を持ちました。私たちは単に呼びかけに終わることなく、自ら行動し、活動を続けていくという「システム」と「場」を提供してきました。

人に何かを押し付けるのではなく、無いものは自分たちで作ろうとしてきました。これまで、資源回収業、八百屋、パンツ屋、イベント屋等々いくつかの仕事を起こしてきました。最近は自分たちが起こすというより企業や行政に対

してコンサルタント的な業務が増えてきていますが、そこでも「シンクタンク」でなく「ドゥーイングタンク」であろうとしています。

③消費者から生活創造者へ（加害者の運動）

使い捨てるだけの消費者からものを使いこなす生活者へ、さらには生活創造者になっていこうという考え方です。その背景には「消費者は被害者ではなく、むしろ加害者であり続けてきたのでは」という思いがあります。リターナルびんとペットボトルがお店に並んでいて、便利だからとペットボトルを購入したら、企業は売れるものを製造し、ますますペットボトル商品が増えていきます。このことを考えると、「消費者は環境に頑張っている企業や商品を見殺しにしてきたのではないか」という素朴な疑問がぬぐえなかったのです。「選ぶことができる時代には、選ぶ側の責任が発生する」ということを形にしたいのです。

④食える市民運動

最も特徴的な部分です。私たちは「食える市民運動」という言い方で独立性の高い、草の根発の事業型の市民団体としてスタートしました。社会に対して責任を持って活動を維持していくためにも、行動や考え方の独立性を保つためにも、市民団体が財政的に自立していることは重要です。それまでの市民運動には、「思い」が先行、「経営」は苦手ということがよく見受けられました。NPOという考え方がポピュラーになった今、それが当たり前になってきたものの、当時は「市民運動の名を語る金儲け集団ではないか？」とも言われたものです。

環境問題という視点で見えていくと、環境破壊の原因は産業構造のゆがみです。それを私たちの暮らしが支えています。私たち自身が環境を汚さないビジネスが成立するのだということを自らの活動で示すことも目的としています。

また中部リサイクル運動市民の会は、企業、行政に対し、ひとつの相手と金銭的に全体の3割を超えるお付き合いは避けることとしています。これは会の活動を始めて間もない頃、我々はある量販店との仕事が非常に大きくなっていました。その量販店から「来年からは予算がとれません。」と言われた時、このままでは立ち行かなくなることを実感したのです。また、行政との付き合い

で気をつけていることは、行政のお金は税金であるという点です。後ほど、名古屋市のごみ減量の取り組みに触れますが、その財源としてクレジットカード会社と組み、「グリーンコンシューマー・カード」を考案しました。環境に取り組んでいる製品や企業を支える「市民」の証になるカードです。そして市民がこのカードを利用すると会に0.3%が基金として入ってくるシステムになっています。200万都市を相手にしようとしたとき竹槍では戦えないですし、税金を直接使えない私たちとしての独自の税金徴収システムとしての実験でもあります。

⑤五位一体

この考え方は地域コミュニティと大きく関係のある部分です。「市民」「企業」「行政」を三位一体と言いますが、それに「マスコミ」と「市民団体」を加え、地域の構成員一体となった関係をベースに活動を行っていくという意味です。マスコミは第三者評価機能の役目を果たしていると考えています。マスコミで取り上げられることは、その事業が話題性、社会性があるからでしょう。メディアが注目しないようなプロジェクトは時代性がなく、自らの自己満足に陥っているのではないのでしょうか。そのためのリトマス紙の代わりに使います。もう一つは、私たちの活動の増幅機関として位置付けており、プレスリリースはしっかり配慮をしています。市民と市民団体を区別しているのは、市民は全員が違う考え方を持っていますが、市民団体は、あるミッションを持ったレーザー光線の集光器のような存在とおいているからです。

しかしこの「五位一体」を本当の意味で理解できるのは10年が必要でした。片方で「食える市民運動」を目指してきた中部リサイクル運動市民の会は、独自の財源をベースに、企業や行政と組まなくても活動ができてしまっていたのです。10年間の白書を作成し、愕然としました。資源リサイクルシステム等はそこそこの成果を挙げていたのですが、名古屋市全体の資源化量と我々の成果を比較すると、それはコンマ以下の数字でしかなかったからです。このことはもう一つのコンセプトである「システムと場の提供」からすると、全くシステムになっていない自己満足でしかないということになります。事業型の市民団

体の最も陥りやすい落とし穴です。設立の10年間は「ないものは自分たちで創ろう」でしたが、自分たちに力がついた今は「もう私たちだけでは動かない」という考えを持つようになりました。

この考え方はパートナーシップでは最も大切なことです。お互いが自力でやる力があり、さらに他者と組むと3倍4倍の成果が得られるときに誰かと組むのであって、自分たちでできないからといって、相手と組むのは依存関係になってしまいます。

名古屋市のごみに挑む

(ここからは上記のような考え方を現場の実践例から報告します。)

1992年2月に「ごみ非常事態宣言」が出されるまで、名古屋市は毎年100万トン以上のごみを出し続けていました。すでに90年当時、前市長が「リサイクルシティ」をめざす方針を出していたのですが、その後もごみは加速度的に増え続け、3カ所の最終処分場が満杯になると予測される2001年を目前に、ついに非常事態宣言に至ったのです。非常事態宣言で名古屋市が掲げた目標は2年間の2000年度中に20万トンの減量をするという思いきったものでした。大都市では10年近くかかると思われていた数置目標でした。

本気になった中部リサイクル運動市民の会

中部リサイクルも、非常事態宣言が出されると同時に自分たちの手による「ごみ減量プラン」の作成に取り組みました。というのも私たちは10年前、市の「リサイクルシティ」計画をバックアップするという形で展開をしましたが、結果は非常事態を招いてしまいました。その教訓から今回は行政がもしやれなかったとしても、自分たちだけでもやり切ろうと、自らが主体となって行動することを軸とした計画を創り上げました。私たち中部リサイクル運動市民の会が軸となり、行政、企業、市民とともに作り上げるという事業計画を作成しました。

市の宣言から1ヵ月間で名古屋市の分厚い事業概要を読み込み、20年間の中

部リサイクル運動市民の会の活動をベースに、積算方式でごみ減量目標を立てていきました。

まずは行政の高度分別収集を提案し、民間委託を促しました。大都市は多様なライフスタイルが存在しており、行政システムひとつでは無理だと判断して、フォローアップシステムとして、90年初頭より名古屋市にまだ資源化システムのないときから中部リサイクル運動市民の会独自の取り組みとして行ってきた、家庭から出される10品目（トレイなど無価値物も回収している）の資源化システム「リサイクルステーション」の拡大、事業系古紙では中小の事業所を対象としたリサイクルシステム「オフィスリサイクルネットワーク」の立ち上げ、生ごみのリサイクルネットワーク化などを開始しました。発生抑制のプログラムとしては名古屋市16区別のグリーンコンシューマのための買い物ガイドづくり、グリーンカンパニーのための企業へのコンサルタント、そして子供たちへの環境教育プログラムづくり。さらにNPOは行政と違い税金を直接使えませんから、名古屋市全体を動かすための財源づくりとしては、クレジット会社JCBと組み「お買い物名古屋を救う！」をキャッチフレーズに、世界初の「グリーンコンシューマカード」を発行。また、行政主導からごみの排出者である家庭や事業者によるルールづくりをすべきと、「市民がつくる名古屋ルールフォーラム」を立ち上げました。

「やれるか、やれないか」でなく「やるか、やらないか」

この取り組みで我々が気がついたのは、ごみの減量や環境問題は「やれるか、やれないか」ではなく、「やるか、やらないか」だということです。名古屋市が過去1%もごみを減らせなかったのは「やるか、やらないか」というレベルに到達できなかったからなのです。我々自身も、19年間本気でやってこなかったことを反省させられることになりました。これまで、様々なことに取り組んではきましたが、小さなNPOが200万都市を変えることができるなどは私たち自身思っていなかったのです。今回初めて、名古屋市を変えようという視点で、やったらできたのです。「本気になる」ということが、ごみ問題ではま

だできていなかったのです。

民間非営利ベンチャー

先駆性がコミュニティビジネス（NPO）にとってはポイントなのでしょう。行政や企業ではできない領域があるのです。ごみ減量の現場から、社会サービスの担い手としていかにコミュニティビジネスが有効であるかを見てみましょう。

(1) 行政や企業の限界

1990年当初、名古屋市はごみの資源化システムを持っていませんでした。名古屋市は、ごみ処理は自治体の責務であるとし、住民にはいっさい迷惑をかけたという、明治以来の考え方に基いた、ある意味では優秀な先進地でもあったのです。しかし時代は変化しました。ごみそのものも大きく変化し、この考え方、やり方に限界がきていたのです。当時の埋め立てされるごみの素成を見ると、お金にならないけれど資源になるものが8割以上を占めていました。そして、様々な利害関係者との調整もあり仕組みを持てずにいました。

また民間企業としての回収業者は集団回収等では、売れない者、お金にならない資源は、経営が成立しませんから集められません。発泡スチロールトレイ等は資源化できるものなのですが、行き場がなく埋められていたのです。時代の変化に対し行政や企業の限界がそこにあったのです。

(2) リサイクルステーション

ひとつの事業をどのようにして組み立てていくのかを、リサイクルステーションを事例に紹介します。

① やる気のある人たちのための回収システムを

埋め立て処分場が逼迫するなか、家庭でトレイ等を分別しリサイクルしたいと考えている市民は少数ですが存在していました。私たちはこの行動をしようとしている人たちのシステムを創ろうと考えました。

② 市民ニーズにあった仕組み＝ワンストップリサイクリング

肉、魚、野菜を一カ所で買えるお店はいっぱいあるのに、家庭から出される資源、あき缶、びん、トレイ、牛乳パック等を全品目を一カ所で受け入れてくれる場所はありませんでした。ワンストップショッピングならぬワンストップリサイクリングがなかったのです。社会の変化に対応した、市民ニーズに基づいたシステムが必要でした。

③ 無価物のリサイクルルート

行政はお金にならないものはごみ、お金になるものは資源と考えていました。そしてごみは行政の仕事、資源化は経済原則で行われるべきだから民間の仕事という考えでいました。お金にならない資源は行き場がありませんでした。この無化物質資源のルートが必要でした。しかし事業を立ち上げたとき、このことは行政からも、かなり先駆的な資源化ビジネスを立ち上げた回収業者からも、市民からも理解されませんでした。行政とは2年ごしで、共同事業の道を探ってきましたが、理解されず、私たちはとうとう見切り発車をするることになります。1年目は2カ所のステーションを運営し、1年間で5百万近い赤字を出すことになります。しかしこの投資は必要なものなのです。誰も理解できないことは形にして見せることが大切なのです。行政はこの1年間の実績を見て、2年目からは補助金をつけることになりました。

④ コストを明らかにする

ごみ処理にも資源リサイクルにもお金がかかっています。市民はいままでごみ袋に入れて出すだけで、ただで持っていってくれると思っていたのです。私たちはリサイクルステーションを通してコストを見せていくことを意識的に行いました。これは今の社会のルールがおかしいということを気付いてもらう仕組みでもあります。

⑤ 五体一体

リサイクルステーションは先に触れた五位一体の象徴的なプロジェクトです。ちょうど会設立11年目にこの事業は立ち上げています。もう自分たちだけでは動かないことを基本とした事業です。

⑥ スポンサー制度

行政もやらない、企業もやれない事業として一番苦労したのは財源の確保です。お金にならない資源を運ぶための送料がかなりかかります。当時のリサイクルステーション1カ所の運営に月8万5千円近くかかっています。2カ所でも月2回開催ですから、年間で4百万円以上の資金が必要となります。初年度はすべて持ち出しでしたが、1年の実績を基に企業にスポンサーをお願いすることにしました。当時F1レースが流行し始めた頃でした。車にスポンサーの名前が貼ってあるように、各ステーションに企業名を入れてもらうアイデアを思いつきました。資源回収のスポンサーシップは誰も考えてもみなかったことです。

⑦ 市民リサイクラー制度

自動車メーカーの製産物は車です。NPOやコミュニティビジネスの製産物は人であり地域なのでしょう。

私たちは回収窓口のスタッフを市民公募することにしました。資源を持ってくるのも市民なら、それを受け取るのも市民としました。市民リサイクラーは、学習会や工場見学等で資源リサイクルの知識を見につけていきます。そのことを持ち込んでくる市民にフェイス to フェイスで伝えていきます。環境教育の現場でもあるのです。

⑧ コスト負担の公平性

今は回収量が多くなりすぎやめてしまいましたが、アルミ缶等お金になる資源に対しては、はかりを用意しセルフサービスで計量してもらい、対価を払っていました。これを行政システムで行うなら、レシートを年末調整につけると還付金が返金されることをイメージしたものです。たくさんごみを出す人も、汗を流しリサイクルした人も同じ税金を払うのはおかしいと考えたのです。

⑨ 100t集めたら100t使う

私たちはごみ減量のために資源リサイクルをするという限界につきあたります。このリサイクルステーションの原点はあき缶ひろいです。会の設立当時、まちにころがっているあき缶をひろうキャンペーンを始めました。しかし次の

日同じ場所にまたあき缶が落ちています。これではダメだと次に若者を組織しニューズ屋を始めます。ビジネスとしてのシステムを考えたのです。これも80年代に入り資源価格の下落で困難になります。次に考えたことは集めにまわるのではなく、市民に持ってきてもらうことでした。買い物のついでに車のトランクに入れ持ってきてもらう。これで回収コストやエネルギーがいらなくなりました。そして量が集まるようになるのですが、問題は集めた資源の行き場がないということでした。そこで私たちは製造メーカーと共同で再生紙の開発に着手します。これが「エコペーパー100」という新聞古紙100%の再生紙です。

暮らしを取り戻す

この22年間環境問題に取り組み、さらに名古屋市のごみに挑み思うことは、環境汚染を起こしているのはライフスタイルの変化がもたらしたものだということでした。

名古屋市のごみの増加は人口増ではなく世帯数の増加が原因でした。すでに名古屋市のごみの55%以上が1人か2人住まいなのです。地域が壊れているのではなく地域の核となる家庭が変化してしまっているのです。1人住まいと7人家族では1人1日あたりのごみの発生量は4倍の差があるという報告もあります。家族もそろった食事、家族団らんがごみの減量につながっています。生ごみにしても家を中心に自然のある生活、菜園をとりもどせばよいのでしょうか。私たちがめざすビジネス、社会サービスは暮らしを取り戻すビジネスです。

トライアル&エラー

今、NPOやコミュニティビジネスにとって一番重要なことは試行錯誤をすることなのだと思います。日本の政治も経済も市民社会システムも変化することが必要となってきています。明治以来、追いつけ追いつけと、借り物のシステムではここまでできたものの、ここからはもうモデルは存在しません。日本オリジナルのシステムを創り上げる段階に入ったのでしょうか。そのひとつがコミュニティビジネスなのです。行動を起こしましょう。失敗を恐れずに。

雇用・就業機会創出機能を持つ コミュニティ・ビジネスへの期待と課題

大 島 博 文

(財)神戸都市問題研究所研究員)

1. はじめに

戦後、半世紀にわたって経済的繁栄を謳歌してきた我が国の経済は、バブル崩壊後「失われた10年」と形容されるように長期停滞を余儀なくされている。厳しい経済情勢は雇用に深刻な影響を与えており、1990年には2.1%であった我が国の完全失業率は、2001年には初めて5%に達するなど、米国・英国などとほぼ同水準となっている。金融機関が不良債権処理を進め企業の整理淘汰を促すことになれば、失業者はさらに増加するとの懸念もある。一方、震災による傷跡が残る神戸市においてはさらに状況は厳しく（平成12年10月の国勢調査時の完全失業率：神戸市6.4%、全国4.7%）、早急に新たな雇用の場を創出していく必要に迫られている。

このような状況の中で、雇用・就業機会創出機能を持つコミュニティ・ビジネス（以下、「CB」と呼ぶ。）への期待が高まっている。CBは、行政セクターでもない企業セクターでもない市民セクターである住民が自ら必要とする商品やサービスを自らの手で供給する事業であり、実在する地域ニーズに応えるものであれば、どのような地域にあっても新たな雇用・就業機会を生み出す潜在力を有している。特に、一般ビジネスでは雇用・就業機会を得にくい高齢者、主婦なども自らの地域において就労することが比較的容易であり、これらの層の方々に新たな働き方（ワークスタイル）を提供する点でも注目されている。

本稿では、神戸都市問題研究所が調査・研究を行った「地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性に関する報告書」（平成14年3月）（以下、「CB報告書」と呼ぶ。）で得られた調査結果等に基づいて、我が

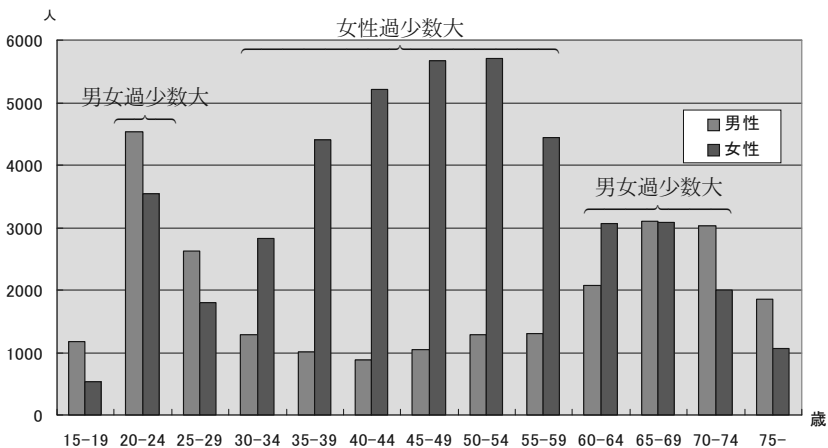
国におけるCBの現状とその雇用・就業機会創出機能を分析し、今後さらにその機能を高めていくために克服すべき課題と新たな方向性について提言したいと考えている。

2. 神戸市においてCBの展開を必要とする背景－統計データから－

神戸市の雇用・就業状況が厳しいことは先にも述べたが、具体的にその内容を分析した調査・研究は少ない。神戸市の雇用・就業状況が全国平均や他の政令市などと比較してどのような特徴を持ち、特にどのような点において課題・問題点を抱えているかを分析することは、今後雇用・就業対策を検討していくうえで必要なことである。そのため「平成12年国勢調査」で得られたデータに基づいて、特に、①男女別・年齢別の労働力人口及び②主要産業別の就業者数について、その特徴を指摘する。

まず図表1をご覧ください。平成12年国勢調査の調査結果に基づき、男女別・年齢別の労働力人口について、神戸市の実数（労働力人口）と全国平均の労働力率に神戸市の男女別・年齢別人口を乗じて算出した値を比較して、神

図表1 神戸市における男女別・年齢別労働力人口過少数（対全国平均比）



データ出所：平成12年国勢調査第2次基本集計結果（総務省統計局）より筆者が独自に算定

※神戸市における男女別・年齢別労働力人口過少数＝神戸市における男女別・年齢別人口×全国平均の労働力率－神戸市における男女別・年齢別労働力人口（実数）

戸市における「男女別・年齢別労働力人口」がどの程度過少となっているを分析したものである。

この図表からわかる特徴として以下の2点が挙げられる。まず第1に、概して男性よりも女性の労働力人口が全国平均と比較して相対的に少ないことである。特に30歳～59歳の女性の労働力人口が少ないことが顕著である。これは全国平均と比較して神戸市の30歳～59歳の女性の「専業主婦化」などの「非労働力化」が進行しており、全市の労働力率や就業者数が低い水準にとどまる一つの要因となっていると考えられる。自発的に就業せず「専業主婦」を選択している場合も多いと考えられるが、中には経済状況の厳しさから雇用や就業をあきらめることで非労働力化（調査期間中に求職活動を行わなければ「非労働力人口」としてカウントされる。）している女性も相当数いるものと考えられる。よって神戸市では、30歳～59歳の女性の雇用・就業機会を創出することが重要な政策テーマとなっている。

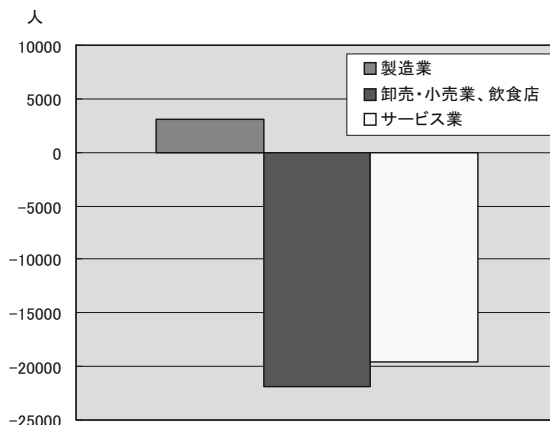
第2に、20～24歳及び60歳以上の男女の労働力人口が少ないことも特徴的である。20～24歳の年齢層については、神戸市など大都市部では全国平均と比較して大学進学率が高いなど「高学歴化」が進行していることで、ある程度説明し得る。一方、60歳以上の労働力人口が全国平均と比較して低水準にとどまっているのは、大都市部では雇用者の割合が概して高く、企業の定年退職制度等により60歳を境に「非労働力化」するのに対して、農業などの自営業のウェイトが高い非大都市部では、相対的に定年退職制度等の影響が軽微で、高齢者がそのまま就業しているケースが多いためと考えられる。よって神戸市など大都市部では、定年退職後の60歳以上の高齢者の就労機会を創出することも重要な政策テーマとなっている。

次に、図表2をご覧いただきたい。同じく平成12年国勢調査の調査結果から、主要3産業別（①製造業、②卸売・小売業・飲食店、③サービス業）について、神戸市の実数（就業者数）と12政令市平均の市民1人あたりの主要3産業別就業者数に神戸市人口を乗じて算出した値を比較して、政令市平均と比較して神戸市における主要産業別就業者数がどの程度多いかもしくは少ないかを分析し

たものである。

主要3産業別に結果をみると製造業は平均水準よりも相対的に就業者数が多く、政令市平均水準により算出した値よりも約3,100人多く、雇用・就業機会の確保に貢献していることがわかる。一方、卸売・小売業・飲食店の就業者については同様の方法で算定すると実際の就業者の方が約22,000人少なく、サービス業についても実際の就業者の方が約20,000人少なく、この2主要産業が神戸市の就業者数低迷の主要因となっていることがわかる。

図表2 神戸市における主要3産業別就業者過大・過少数（対政令市平均）



データ出所：平成12年国勢調査第2次基本集計結果（総務省統計局）より筆者が独自に算定
※神戸市における主要3産業別就業者過大・過少数＝神戸市人口×市民1人あたりの主要3産業別就業者数（政令市平均）－神戸市における主要3産業別就業者数（実数）

以上のことから神戸市の雇用・就業機会を効率的に増加させるためには、「30歳～59歳の女性や60歳以上の高齢者を対象として、卸売・小売業・飲食店、サービス業において雇用・就業機会の創出を図る」ことが重要であること、すなわち後述するが、高齢者や主婦なども従事しやすい商業やサービス業である「コミュニティ・ビジネス」的な内発的産業を地域において振興していくことが、雇用・就業対策を考えていく上でも極めて重要であることを実証しているものと考えられる。

3. CBの雇用・就業機会創出機能の分析

－「CB報告書」のCB実態アンケート調査結果を受けて－

一般的には、CBに雇用・就業機会創出機能があると言われてきたが、これまでのCBに関する調査・研究は主として個別の事例分析によるものがほとんどで、一定の母集団を対象としたCBに関する研究成果はほとんど存在しなかった。その理由として、CBがその担い手によって極めて多様に解されており、それら全ての事例を一つの定義に括ることが困難であることが挙げられる。一方、今回の当研究所による調査・研究では、実証研究手法としてできるだけ多くの事例を調査対象として実態アンケート調査を実施するとともに、多くの先進的事例についてヒアリング調査を実施することにより、その現状、抱えている課題、新たな方向性を体系的に探ることとした。

以下ではCBの雇用・就業機会創出機能の現状や課題を探るため、実態アンケート調査の中で関連するデータを紹介することとする。

図表3 CB実態アンケート調査の概要

アンケート実施期間 2001年11月1日～同11月30日
アンケート送付・回収方法 郵送またはFAXによる送付・回収
配布・回収状況 ① アンケート配布数：1,500部 ② アンケート回収数：317部（回収率：21.1%）
調査機関及び調査協力機関 （助）神戸都市問題研究所、（有）コラボねっと

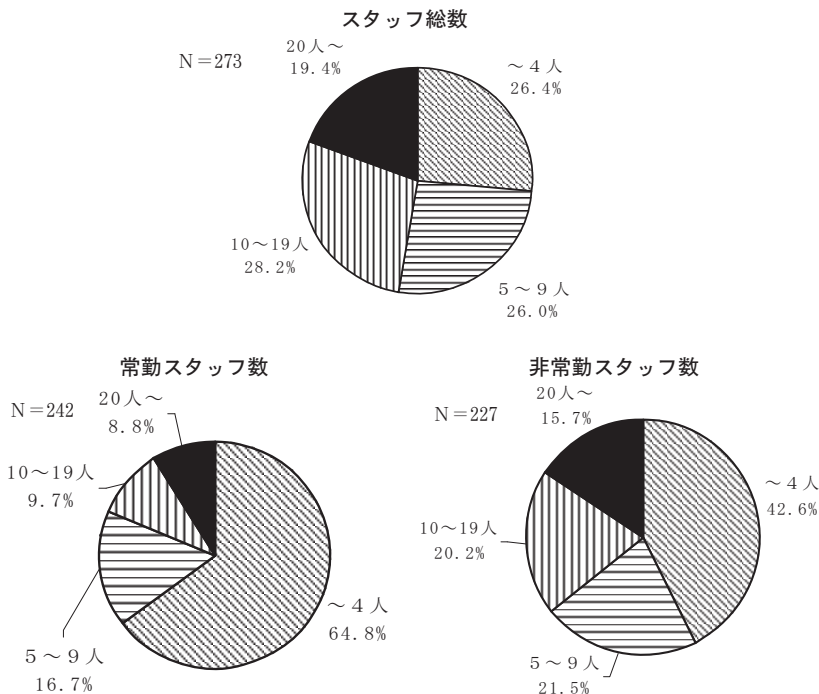
(1) 活動団体のスタッフに関する調査結果（単純集計）

① スタッフ数

まずCBの担い手である活動団体のスタッフ数に関する結果をみると、スタッフ総数は「10～19人」の団体が最も多い（28.2%）が、「4人以下」（26.4%）、「5～9人」（26.0%）、「20人以上」（19.4%）とする団体も多く、活動内容や事業規模によってバラツキが生じている。常勤スタッフについては、10人未満

とする団体が約8割を占め相対的に少ない。一方で非常勤スタッフ数については、「10～19人」「20人以上」とする団体も相当数あり、常勤スタッフよりも相対的に多くなっている。1団体あたりのスタッフ数について市民活動団体全般を対象とした他の調査結果と比較するとCB活動団体の方が概して多く雇用・就業機会創出機能が高いことがわかった。

図表4 CBを行っている団体のスタッフ数

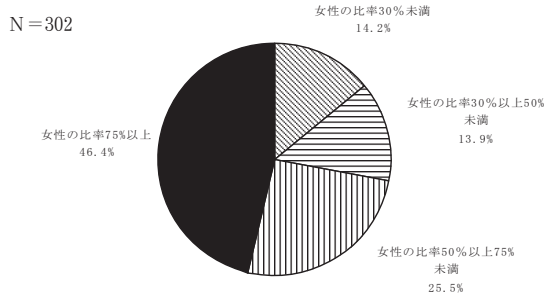


② スタッフの男女比

スタッフの男女比（スタッフの女性の割合）をみると、「女性の比率が75%以上」とする団体が最も多く（46.4%）、次いで「女性の比率が50%以上75%未満」が多く（25.5%）、女性スタッフが半数以上を占める団体が全体の約7割を占め、全体的に主婦などの女性の雇用・就業機会創出効果が高いことがわかった。

雇用・就業機会創出機能を持つコミュニティ・ビジネスへの期待と課題

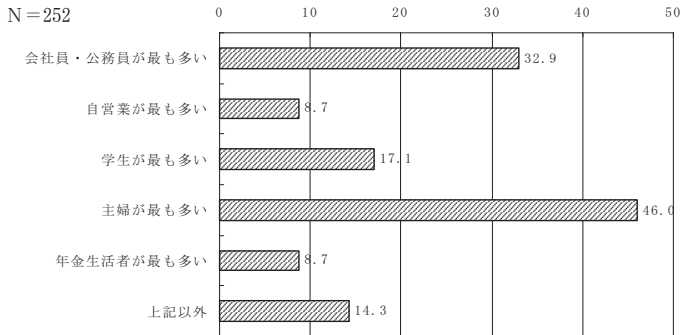
図表5 スタッフの男女（スタッフの女性の割合）



③ 常勤スタッフの前職・身分

常勤スタッフの前職・身分の属性としては、「主婦が最も多い」と回答した団体が最も多く（46.0%）、次いで「会社員・公務員」が多く（32.9%）、活動の主な担い手が主婦、企業や官庁等からの転職者・退職者であることがわかった。

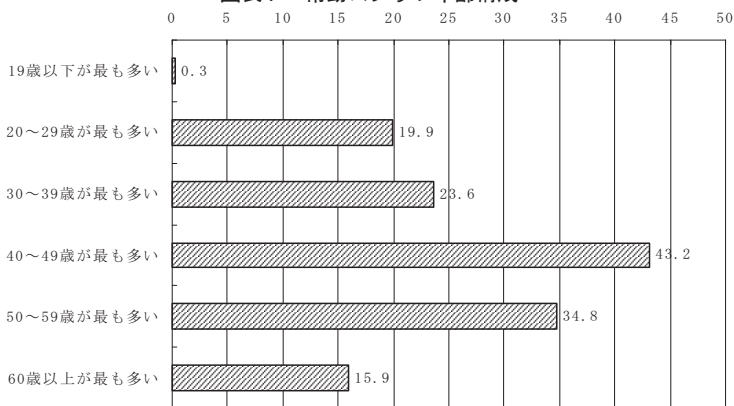
図表6 常勤スタッフの前職・身分



④ 常勤スタッフの年齢構成

常勤スタッフの年齢構成は「40～49歳が最も多い」とする団体が全体の約4割で最も多く、次いで「50～59歳」とする団体が多かった。一方で「30～39歳」「20～29歳」のスタッフが最も多いとする団体は相対的に少なく、スタッフの年齢構成が比較的高く、熟年層の雇用・就業機会創出効果が高いことがわかった。

図表7 常勤スタッフ年齢構成



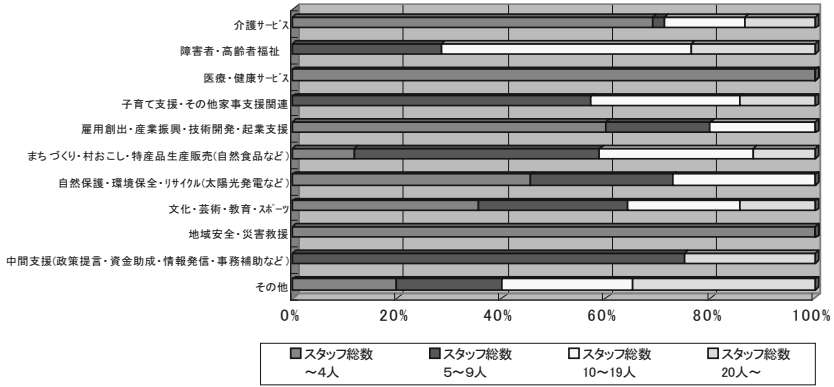
(2) 事業分野データとのクロス集計による分析

次に、上記集計により得たデータと「事業の中で最もウェイトが高い分野（最大事業分野）」のクロス集計を行うことにより、どのような事業分野がどのような雇用・就業機会創出効果を持つのか分析を試みた。

① 事業分野とスタッフ総数の関係

スタッフ総数が「10～19人」及び「20人以上」など比較的規模の大きな団体の割合が高い事業分野として、「介護サービス」「障害者・高齢者福祉」などがあり、一方、スタッフ総数が「9人以下」など規模の小さい団体の割合が高い事業分野として、「まちづくり・村おこし・特産品生産販売」「自然保護・環境保全・リサイクル」「中間支援」などが挙げられる。量的な雇用・就業機会創出効果としては「介護サービス」「障害者・高齢者福祉」など福祉分野の事業を行う団体の創出力が強く、一方、「まちづくり」「リサイクル」「中間支援」などを行う団体の創出力は相対的に弱い。

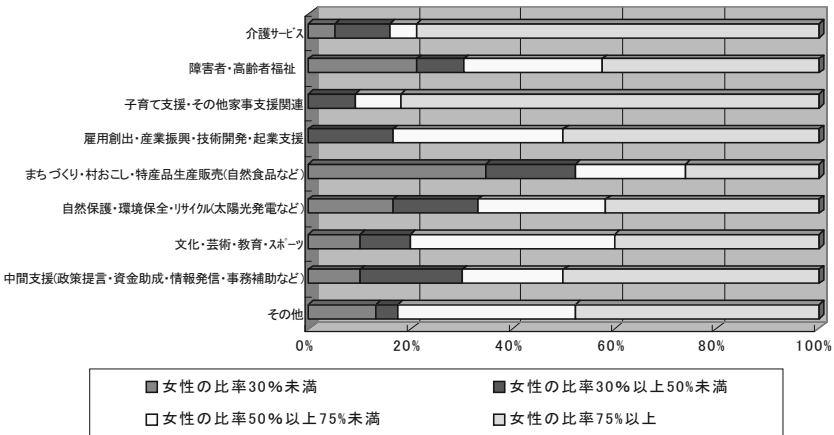
図表 8 最大事業分野×スタッフ総数



② 事業分野とスタッフの女性比率との関係

スタッフの女性比率が相対的に高い事業分野として、「介護サービス」「子育て支援・その他家事支援関連」が挙げられる。一方、「まちづくり・村おこし・特産品生産販売」の事業分野では、スタッフの女性比率が相対的に低い。地域で主婦などの女性の雇用・就業機会を確保するためには、「介護サービス」「子育て支援・その他家事支援関連」の事業分野であるCBが増加することが必要である。

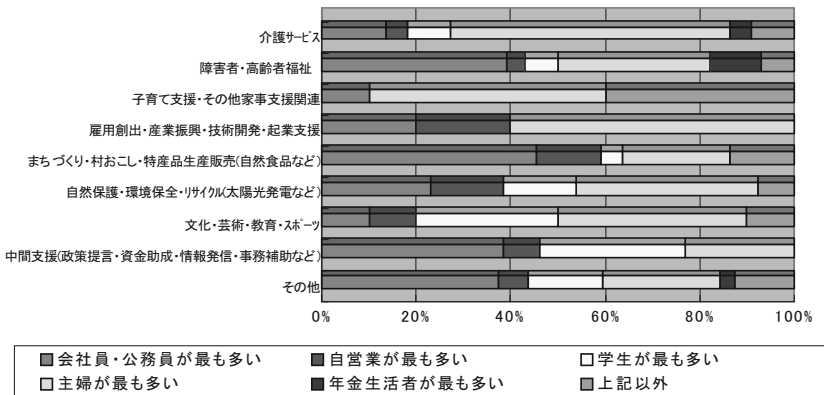
図表 9 最大事業分野×スタッフの女性比率



③ 事業分野とスタッフの前職・身分

前職が会社員・公務員であったスタッフ比率が相対的に高い事業分野は「まちづくり・村おこし・特産品生産販売」「中間支援」、主婦であったスタッフが相対的に多い事業分野は「介護サービス」「障害者・高齢者福祉」「子育て支援・その他家事支援関連」となっている。事業分野によってスタッフの前職や身分が異なっており、各層の雇用・就業機会創出を促進するためのCB政策を展開する場合、その対象層を明確にして育成すべきCBの事業分野を選定していく必要がある。

図表10 最大事業分野×スタッフの前職・身分

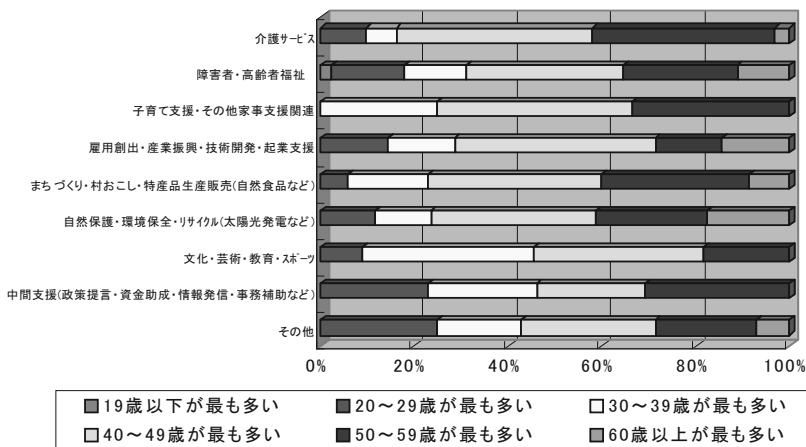


④ 事業分野とスタッフの年齢構成

20～29歳のスタッフ比率が相対的に高い事業分野は「中間支援」、30～39歳のスタッフ比率が相対的に高い事業分野は「子育て支援・その他家事支援関連」「文化・芸術・教育・スポーツ」、40～49歳及び50～59歳のスタッフ比率が相対的に高い事業分野は「介護サービス」「障害者・高齢者福祉」「まちづくり・村おこし・特産品生産販売」「自然保護・環境保全・リサイクル」「中間支援」、60歳以上のスタッフ比率が相対的に高い事業分野は、「障害者・高齢者福祉」「自然保護・環境保全・リサイクル」である。事業分野によってスタッフの年齢構成は異なっており、各年齢層の雇用・就業対策としてCB支援を考える場合、支援対象とする年齢層により育成していくCBの事業分野を選定していく

必要がある。

図表11 最大事業分野×スタッフの年齢構成



⑤ クロス集計による事業分野ごとの雇用・就業機会創出効果の分析結果

以上のクロス集計により、CBの各事業分野について①量的雇用・就業機会創出効果、②女性雇用・就業機会創出効果、③出身職業・身分ごとの雇用・就業機会創出効果、④年齢別の雇用・就業機会創出効果を見てきた。これらのデー

図表12 事業分野ごとの雇用・就業機会創出効果の特徴

事業分野	雇用・就業機会創出効果の特徴		
	量的効果	女性雇用等効果	高齢者雇用等効果
介護サービス	◎	○	◎
障害者・高齢者福祉	○	△	△
子育て支援・その他家事支援関連	△	◎	△
雇用創出・産業振興・技術開発・起業支援	×	○	×
まちづくり・村おこし・特産品生産販売	×	×	◎
自然保護・環境保全・リサイクル	×	△	◎
文化・芸術・教育・スポーツ	△	○	×
中間支援	×	△	×

(注) ◎効果最大 ○効果大 △効果平均的 ×効果小 ××効果なし

タから図表12のとおり CB の事業分野ごとの雇用創出効果の特徴を示した。

当分析から言えることは、各事業分野における雇用創出効果は対象層などその内容が必ずしも一様ではなく、CB の雇用・就業機会創出機能に着目して CB を育成・支援することを企図する際は、総花的ではなくどのような対象層を想定するかなど、明確な戦略が必要とされることがわかる。

4. CB における高齢者・主婦等の雇用・就業機会創出に向けた具体的な取り組み

これまで CB 実態アンケート調査等のデータ分析結果を中心に論じてきたが、さらに具体的な取り組みを通じて CB における高齢者・主婦等の女性の雇用・就業機会創出機能について理解を深めていきたい。

CB における高齢者や主婦など女性の雇用・就業機会の創出に向けた取り組みの特徴として、①自らが居住する地域において、②地域と連携しながら、③自らのキャリア形成を図るものが多くなっている。いくつかの実例や支援のための取り組みを示しその実像を探る。

(1) 「シニアネット久留米」の取り組み（IT ラーニング事業による高齢者雇用・就業機会創出）

シニアネット（Senior Net）は、元々1986年に米国で誕生した非営利団体の名称で、サンフランシスコ大学の研究プロジェクトにより提唱された「社会参加を促すため、シニアに適したコンピュータ教育が必要である」との考え方を実践する団体として設立されたものであり、各地でラーニングセンターが開設され、またその教育そのものが「シルバービジネス」として全米で広がっている。

一方、我が国では「シニアネット久留米」の取り組みが米国の流れを組む先進事例として注目を浴びている。1998年に中高齢者有志により設立された同団体は、久留米市の中心市街地の商店街である「六ツ門商店街」等と協力して商店街内の空き店舗で「シニア情報プラザ久留米」を運営している。シニアがパ

雇用・就業機会創出機能を持つコミュニティ・ビジネスへの期待と課題

ソコン技術を学ぶとともに、相互交流を図ることができる施設で会員は約1,200名に上っている。六ツ門商店街では来訪者が往時の1/3に減っていたが施設整備後着実に増加している。また、パソコン教室の講師は講習受講者が中心に行っており高齢者の雇用につながっている。「高齢者の状況に合わせてゆっくりとていねいに教えてくれる。」と好評である。高齢者を対象とする「シルバービジネス」では、同世代としてその嗜好を知る元気な高齢者そのものが有力な担い手として期待されている。

(2) 「寝屋川あいの会」の取り組み（地域での生活関連支援事業による高齢者雇用・就業機会創出）

当団体は企業OBなど高齢者を主なメンバーとするNPOで、①高齢者（特に介護保険制度で「自立」可能と判定された高齢者）などへの各種生活支援（家事支援、介助など）、②子育てに対する各種支援（保育園の送迎、一時預かり等）、③地域住民間のコミュニティ活動に対する各種支援（ふれあい&いきいき交流事業等）などを行っている。当団体の特徴ある取り組みとして、エコマネー「ありがとう券」を発行し、商店街と協力した独自のコミュニティ経済システムを構築していることである。当団体の会員が高齢者の生活支援などサービスを提供した時に、その対価として1時間あたり800円分のエコマネーを受け取り、そのエコマネーが商品券として商店街で買い物などに利用することができるようになっている。エコマネーはその性質上、会員間で「サービスの供給者」と「サービスの需要者」が固定化する傾向にありサービスの供給者にエコマネーが滞留するという問題点が指摘されている。当団体のエコマネーは商店街でも利用できるため地域内で流通しやすく、フロー収入が一般的に低い高齢者にも経済的インセンティブとなっている。

この事例は、高齢者が主として担うCBとして、IT関連事業とともに高齢者支援や子育て支援など生活支援関連事業が有力であることを示している。その際、エコマネーの導入などにより利用者の負担を減らしたり他のサービスとの差別化を図っていく取り組みが有効である。

(3) 「株式会社手賀沼せっけん」の取り組み（地域での環境保全・リサイクル事業による女性雇用・就業機会創出）

当団体は地域に住む主婦が提唱して約1万人の出資（1950万円）を得て1984年に設立されたもので、社員のほとんどは地域の主婦など女性であり、地域での雇用創出に貢献している。事業内容として、一般家庭から排出される廃食油などを自主回収して、リサイクルせっけんの製造・販売、環境保全活動・啓蒙活動を行っている。2000年度の決算では経常利益、当期利益とも黒字を計上している。設立動機として、当時生活排水などにより「日本一汚れた沼」とされていた手賀沼（千葉県）を地域住民が中心となって浄化活動を息長く行うためには財政的な自立性を確保するために事業化したものである。現在、東急ハンズや渋谷ロフト、地元のスーパーマーケットなどでも販売されており、消費者の静かな共感を呼んでいる。また、当団体の「姉妹組織」である「NPO法人せっけんの街」の運営をサポートすることにより、「手賀沼発」である国内外の環境保全・啓蒙活動に貢献している。この取り組みでは従来の企業活動の対象とならなかった事業でもCBによれば事業化が可能であり、地域雇用の創出と環境改善の両方を達成することができることを示している。

(4) 「WWB／ジャパン」の取り組み（女性ビジネススクールの開催等による女性雇用・就業機会創出支援）

WWB（Woman's World Banking）は「女性のための世界銀行」と訳され、事業を通じて女性の自立を支援する団体である。我が国でも世界39番目の支部が1990年に設立され、全国各地で事業立ち上げのための女性を対象としたビジネススクールを開催している。山口県では、92年より県と提携して「女性起業家スクール」を開催し、スクールの卒業生は1,000人を超え、このうち約200人が起業している。（全国ではスクールの卒業生が約5,000人、約1,000人が実際に起業している。）また、他の事業者・機関と協力して、実際に起業する際に「しあわせ市民バンク」「女性のファンド」など従来の金融機関以外に市民ファンドによる資金支援を行う仕組みを整備するとともに、「NPO・地域財

雇用・就業機会創出機能を持つコミュニティ・ビジネスへの期待と課題

オークション会議」により、起業家に対して資金・労力・ノウハウなど地域住民が「地域ぐるみ」で支援するシステムを整備している。実際に主婦を中心とする女性によるコミュニティ・ビジネスの起業が広がっており、注目すべき取り組みである。

(5) 「東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合」の取り組み（設立支援・事業資金貸付等による女性雇用・就業機会創出支援）

当団体は、首都圏を中心に取り組みが広がっている「ワーカーズ・コレクティブ」のうち東京都内の団体の連合会として設立された中小企業等協同組合法に基づく「事業協同組合」である。ワーカーズ・コレクティブの担い手の大部分は主婦などの女性で、実際に地域における女性の雇用・就業機会の創出に多大な貢献をしている。(全国で556団体、約14,000名が活動、総事業高は約91億円、いずれも2001年 W.N.J 調べ) 当団体の具体的な取り組みとして、①設立等支援、②事業資金貸付、③共同購買・仕入れなどがある。設立等支援については、「設立の手引き」「事業チェックマニュアル」等を発行することにより、ワーカーズ・コレクティブを新たにはじめようとする人へのノウハウの提供やマーケティング、会計講座などを実施している。また、1 ワーカーズ600万円を限度に、協同組合として貸し付ける制度を運用している。さらに、安心できる商品などを供給できる業者を選定・紹介し、各ワーカーズの注文を取りまとめて共同仕入れなどを行っている。当団体の取り組みは主婦など女性の起業増加に着実な成果を挙げており、資金・ノウハウ・商品知識などをもたない起業希望者にオールインワンかつプラットフォーム的なサービスを提供する取り組みが重要であることを示している。

5. 行政（自治体）に求められる支援

CB はあくまでも自主的かつ自立的な事業活動であるため、基本的には行政による「支援」を受けることは好ましくない。一方で CB を行っている団体の経営状況は概して厳しく、また担い手の技術力等にも課題を残している。その

図表13 CB 報告書において提言された「行政（自治体）に求められる CB 支援のための取り組み」

取り組み	主な取り組み内容（例）
CB に関する「自治体憲法」の制定	<ul style="list-style-type: none"> ・「（仮称）市民事業促進憲章」もしくは「（仮称）市民事業促進条例」の制定など、CB を活性化させるための自治体の方針を地域住民に示し、方針に基づいて計画的、合理的な取り組みを行っていく必要がある。
「CB 基金」の創設	<ul style="list-style-type: none"> ・CB 支援策を財政面から支えるための基金の創設を提言する。 ・制度的な裏づけとして、特定の税の一定部分を積み立てることも考えられる。
業務委託の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・CB を行う団体の自立性、独自性に配慮して、自由度の高い契約にするなど工夫が求められる。
活動場所の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・小中学校などの余裕教室や地域のコミュニティ施設など多くの地域住民が現に利用している施設での活動場所提供が望ましい。
有期限の立ち上げ資金支援	<ul style="list-style-type: none"> ・初期投資や経営基盤が整っていない時期に限定した資金支援が自立性と両立しやすい。 ・公平性・透明性を担保するため、支援先選定にあたって「公開コンペ」を実施することなどが必要である。

ため行政は、CB の社会的・経済的意義を認めるのであれば、個々の活動団体への支援を行うのではなく、今後 CB が主要な経済システムとなるよう「環境整備」を行っていく必要がある。CB 実態アンケート調査の結果によれば、CB を行っている団体が行政に対して支援を求めている内容として、①活動資金支援、②業務委託、③活動場所の提供などが多かった。CB 報告書ではこれらの結果を受けて、①CB に関する「自治体憲法」の制定、②「CB 基金」の創設、③業務委託の推進、④活動場所の提供、⑤有期限の立ち上げ資金支援について行政が中心となって取り組むことを提言している。一方、ここでは詳しく論じないが、行政が置かれている厳しい財政状況を考慮すれば、少なくとも財政中立的に取り組まれる必要があることを指摘しておきたい。

5. おわりに

以上で見てきたように、CB には優れた雇用・就業機会創出機能、特にこれまで地域において就労機会を得ることが困難であった高齢者・主婦など女性層に実際に地域において多くの雇用・就業機会を提供していることがわかった。

雇用・就業機会創出機能を持つコミュニティ・ビジネスへの期待と課題

一方で、担い手の低賃金、事業体の低収益性、スタッフの技術不足、活動場所確保の困難性など、今後、主要な雇用・就業システムとして機能していくためには、多くの課題を抱えている。しかし、深刻な経済不況・危機的な財政状況・地域コミュニティの崩壊など地域社会を取り巻く社会経済情勢がますます厳しくなる中で、もはや従来の手法による行政や企業による機能だけではその解決を図ることは難しく、地域住民主体の自主的・自立的な取り組みにより、地域の「内発的発展」を追求していく必要がある。

戦後工業化が進むにつれて、我が国では「職住分離」が進み、企業の雇用者にとって自らの居住地域の共益に結びつくワークスタイルを選択することが困難な状況となった。そうした中で、「ビジネスで課題を解決して地域のお役に立てるというやりがい」と「生計」を両立させ得るCBという新たなワークスタイルは、「地域コミュニティの地域経済システム危機」を救う「最後の切り札」となり得る可能性を秘めている。

参考文献

- 宮本憲一他 1998 地域経営と内発的発展 農山漁村文化協会
細内信孝 1999 コミュニティ・ビジネス 中央大学出版部
加藤敏春 2000 マイクロビジネス 講談社
加藤敏春 1998 エコマネー 日本経済評論社
D. ヘントン 1997 市民起業家 日本経済評論社
財神戶都市問題研究所 2002 地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性
財東北産業活性化センター 2000 コミュニティ・ビジネスの実践
財自由時間デザイン協会 2001 コミュニティ・ビジネスの実態と育成に関する調査研究
兵庫県生活復興推進課 2000 コミュニティ・ビジネス調査報告書
新川達郎 2002 地域経済社会におけるNPOの役割と可能性 地域政策研究 No.17
明田任好 2002 コミュニティ・ビジネスの展開で新たな地域社会の形成を 自治フォーラム No.511
片岡 勝 2002 コミュニティ・ビジネス育成の現象から見た可能性と展開 地域政策研究 No.17

特別市**1. 背景**

平成12年4月地方分権一括法が施行され、機関委任事務制度の廃止をはじめとする制度改革により地方分権の推進はスタートした。しかしながら、今回の制度改革は、都道府県・市町村全般を対象としたものであり、「大都市」という観点からは未だ不十分な内容と言わざるを得ない。今後は、地方自治体の規模・能力に応じた更なる制度改革が求められている。中でも大都市は、環境問題、住宅問題、交通問題等の大都市特有の問題を数多く抱えている。そうした問題の解決を図ることに加え、大都市は周辺の自治体をも加えた大都市圏の中で中核的な役割をも果たす必要がある。そのためには、今以上に大都市への大幅な権限委譲を行うとともに、それに見合った財源の確保が必要となる。

現在基礎的自治体のあり方について様々な論議が巻き起こっているのは周知の通りである。政府は平成17年3月を目標に小規模自治体の権限を縮小して都道府県に肩代わりさせるなど、基礎的自治体（市町村）のあり方を抜本的に見直す方向で検討する方針を固めた。基礎的自治体が担うべき事務をはじめ、47都道府県を7～10程度に再編する道州制なども検討項目に含まれる。基礎的自治体をめぐる、人口数千の団

体と数十万の団体が同じように行政サービスを行う仕組みそのものに無理があるといわれている。そんな中、大都市では地方の時代にふさわしい制度であるとして「特別市」が再び注目を集めようとしている。

2. 特別市制度について

特別市制度は都道府県から分離・独立し、独自に徴税するなど府県と同じ権限が持てる仕組みである。戦後、当時の五大市（京都、大阪、名古屋、神戸、横浜）が要望し、地方自治法に盛り込まれた。これに対し、特別市が独立すると財政が極度に悪くなることなどを理由に、京都、大阪などの府県が強硬に反対。特別市は指定されないまま、法改正され、現行の政令市制度に切り替えられた。

特別市制度は、昭和21年10月に出された地方制度調査会答申に基づき、昭和22年の自治法制定に際して、同法第三編中に「第1章 特別市」として創設されたことにより始まった。これにより明治20年代からの長い歴史的経過を有している大都市に関する大都市特例が自治法の中に取り入れられることとなった。その内容は、人口50万人以上の市で法律で指定するものを特別市としてそれぞれの道府県の区域から分離、独立させ、道府県と一般の市の機能を併せ行わせるというものであった。これにより、

府県との間の二重行政、二重監督の弊害が排除されるとともに、その都市の自治権を強化し、都市問題を独力で解決させ、かつ、時代の進展に対応する都市づくりを、その都市の創意工夫の下に行わせようとするものであった。

しかし、実際には特別市は一つも現実化しないまま、昭和31年の自治法改正で削除されることとなる。特別市制は、法制化されたが、実際に特別市を設置するためには、別に法律をもって指定しなければならないこととされていたため、その指定をめぐる五大市側とそれを阻止しようとする五大府県との間に対立があった。五大市側は、①大都市において必要な行政の量は、中小都市のそれと本質的に異なっていること②行財政能力でも府県と同等以上である大都市が、府県と二重行政を行い、府県と国との二重監督を受けることは行政の簡素化・能率化・税負担の軽減化に相反し、地方自治の本旨にもとることを主張した。これに対し、五大府県側は、①府県と大都市間の二重行政・二重監督は、特別市制によらなくても、行政事務の再配分によって除去できる、特に②特別市を府県から分離、独立させてしまうと残存地域が府県として極めて弱体化し、行政運営が不可能になる。③さらにその場合特別市を独立させた府県の処置をどうするか問題となる。すなわち残存区域だけで一つの府県を構成させるのか、若しくは残存地域を他の府県に統合させるのかといった問題も出てくる。などの理由から特別市制に強い反対を示した。反対論の論拠としては、特に③が最も説得的な理由であった。俗に特別市の設置は、あんパンやまんじゅうから「あん」を取り

去り、皮だけを残すことになると批判された。また、これ以外にも、大都市の発展過程が通常、沿革的にもまた社会経済的にも大都市の周辺部と一体性を保ちつつ発展してきているにもかかわらず、大都市が府県の区域から分離、独立することとなれば、様々な問題が生ずるのではないかという指摘もあった。

さらに法律面での論点として、特別市の設置に当たっての法律は、憲法95条に規定する地方自治特別法に該当するとされていたのであるが、当初この法律の制定については、当該特別市となるべき市の住民による投票にかければ足りると解されていたが、五大都市所在府県側の反対運動の中で、昭和22年7月に特別市指定法律案は、関係府県の全住民の投票に付すべき旨の閣議決定がされた。これにより、特別市の実現は、ほぼ不可能となったが、さらに同年12月の自治法改正により明文で規定されることとなった。そして昭和31年の地方自治法改正により、「指定都市制度」が設けられることになり、特別市制の規定は削除されることとなった。指定都市は府県に属し、通常の市町村よりも独自権限が多いものの、税財源などで制限を受けている。また府県と重複する業務も多く「二重行政」と指摘されている。これにより、長い間論争が行われたにもかかわらず、特別市制度は日の目を見ることなく幻の制度となったのである。

3. 特別市をめぐる最近の動き

いったんは、幻の制度となった特別市であるが、ここに来て大阪で動きがあり、府と市の新たな枠組み構想として再び注目されている。引き金となったのが、関西経済

同友会が大阪市を廃止し「大阪州」に吸収するという構想を提言したこと。これについていち早く磯村隆文大阪市長が市会でこの構想を批判したのに対し、大阪府の太田房江知事は同構想を支持する逆の考えを明らかにするなど、大阪府・大阪市を巻き込んだ論争になっている。大阪府は、「大阪都」「大阪州」構想に対抗する形で、特別市の創設を本格的に検討していく考えを明らかにした。磯村市長は、「府の事務を財源も含めて市に一元化する特別市的な制度が必要だ。実現に精力的に取り組む」と明言している。一方、大阪都構想は、大阪府の太田知事が一昨年に提言したもの。知事はその後府議会などで実現に意欲を示し、平成13年11月には大阪市に呼びかけて、大阪都構想も含めた大都市行政のあり方を議論する研究会「新しい大都市自治システム研究会」を発足させた。関西経済同友会の「大阪州」設立構想も同様の立場に立っている。さらに京都市でも平成14年3月、榎本頼兼市長が「特別市」を目指す方針を明らかにした。榎本市長は「政令市制度は時代に合わず、制度疲労を起こしている。大阪市と同じく、特別市を志向したい。国に求めていく」と、国に法改正を求める考えを明らかにした。

特別市が再び注目されている理由は、一つには大都市の住民の生活圏や経済圏が広域化し、行政課題も広域・複雑化しているにもかかわらず、旧来の行政区域を基本とした旧態依然の施策が今なお展開していること。例えば、郊外から大都市に通勤するサラリーマンは、当該市に基本的に税を払っておらず、直接に利害関係のある人が市民ではないという状況が生じている。二つに

は、市と府による二重行政によって不効率的な行政運営が生じていること。例えば文化行政、社会教育、産業振興などで類似の事業がある。しかも地方税財政制度、行政機能の付与が画一的かつ不十分なため、大都市が自主的、自立してまちづくりを行うことを著しく妨げているといわれている。

ただ、現在の地方自治法には、特別市制度の法的根拠がないため、実現に向けたハードルはまだ高いというのが現実である。しかしこれまで特別市制度を検討する際に、必ず反対の姿勢を示してきた広域自治体も現在そのあり方の見直しの動きがある中で、必ずしも実現不可能というわけではないと思われる。

4. 今後の課題

大都市は、今後どうしていけばよいのか？。これまでの議論は、「大都市制度の見直し」が50年以上にわたって放置されていたことによる弊害の顕在化といえる。今後こうした弊害を乗り越え、住民本位、都市活性化の視点に立った地方分権時代にふさわしい新たな大都市制度の構築の検討が不可欠である。特別市制の導入についても慎重な検討が必要であるがその際、過去の制度をそのまま現代に持ってくるのではなく、従来の市域を越えた連携や新たな行政サービスなど、新しい時代にふさわしい視点を加えることも必要である。

〱 BSE 調査検討委員会最終報告書

1. はじめに

BSE（牛海綿状脳症）をめぐる行政責任と組織のあり方を話し合うBSE調査検討委員会は、本年4月に「農水省等に重大な

失政があった」とする報告書をまとめ、農林水産・厚生労働両大臣に提出した。報告書は食の安全確保のためのリスク評価などを担う独立の行政機関の新設を提言した。

2. BSE とは

BSE は、1986年に英国で確認された牛の疾病であり、BSE に感染した牛は異常プリオンの増殖により脳の神経細胞が死滅して空胞ができ、脳の組織がスポンジ状になることから、牛海綿状脳症と名付けられた。2～8年（通常は2～5年）の潜伏期間の後、牛は麻痺、起立不能、歩行困難などとなり、死に至ることが多い。いわゆる「狂牛病」は、英国での俗称の直訳である。BSE は感染牛の特定危険部位（脳、脊髓、眼及び回腸遠位部）を摂取することによりヒトや牛以外の家畜にも感染するとされているが、その因果関係ははっきりしていない部分もある。なお BSE がヒトに感染すると、変異型クロイツフェルト・ヤコブ病（vCJD）を発症するとされており、英国、フランス、アイルランドで発症の報告がなされている。

3. 報告書の内容

報告書ではまず BSE 問題にかかわるこれまでの行政対応の検証が行われ、1996年に英国政府や WHO 専門家会議による BSE のヒトへの感染の可能性を指摘する報告が出された後も、農林水産省が肉骨粉の使用を法律で禁止せず行政指導にとどめたことを批判するとともに、厚生労働省の取り組みについても不十分であった点を指摘している。またこれまでの当問題にかかわる行政対応の問題点・改善すべき点とし

て、①危機意識の欠如、②生産者優先・消費者保護軽視の姿勢、③政策決定過程の不透明性、④省庁間の連携不足、⑤専門家の意見軽視、⑥情報公開の不徹底と消費者の理解不足を挙げるとともに、食品衛生法、JAS 法など食の安全を確保する法律の罰則が比較的軽いことが、不適切な行為に対する抑止効果を期待しにくい原因となっていることを指摘している。

今後の食品安全行政のあり方について、消費者の健康保護最優先やリスク分析手法の導入など食品の安全性の確保に関する基本原則を確立するとともに、新たに必要とされる組織体制の基本的な考え方として、リスク分析をベースとして、一貫性、独立性を確保する観点から、関係省庁から独立した行政機関により「リスク評価」を行うべきとした。また、当該機関により、リスク分析に関する基本方針を策定し、たとえば総合科学技術会議のように常勤メンバーの中に科学者のいる機関とすることが望ましいとしている。また、リスク管理体制については、食料行政の総合調整システムを確立するとともに、各省庁における危機管理体制の整備を求めている。

さらに制度的裏づけを確保するために、消費者の保護を基本とした包括的な食品の安全を確保するための法律の制定や新たな行政組織の構築について提言されている。

4. BSE に対する行政の対応

農林水産省では、全国の全ての牛（約459万頭）の飼養農家（約14万戸）に立ち入り調査を行うとともに、と畜場における BSE 全頭調査とあわせて農場における死亡牛を中心としたサーベイランス体制を強

化している。これらの調査などにより、安全な食肉しか市場で出回らない体制を整備している。さらに、BSE 全頭調査結果にかかわらず、全ての牛について、脳、脊髄、眼、回腸遠位部など危険部位をすべて焼却している。

5. 今後の課題

BSE 対策の一環として、全国農業協同組合連合会（全農）や日本ハム・ソーセージ工業協同組合など6つの団体が構成員から買い上げ国が焼却処分する「国産牛肉買取制度」が実施されたが、雪印食品が輸入肉を国産と偽装して買取を受けた「雪印食品偽装牛肉事件」が起り、BSE への不安とともに消費者の牛肉の品質に対する信頼が失墜し、消費量は大幅に減少した。雪印食品は解散することとなったが、食肉業界をはじめ小売店、酪農家などの打撃が大きく深刻な事態となっている。

BSE に関する検査体制を強化した結果、全頭検査により2頭目、3頭目の感染牛が発見され、国も検査体制が有効に機能していることを示すものであるとの見解を示しているが、今後も、報告書に示されたように、農林水産省、厚生労働省が緊密に連携して、英国など海外におけるBSE対策の動向なども考慮しながら、消費者の信頼を得られる取り組みを継続的に強化していく必要がある。

東京都銀行税訴訟

1. 自主課税に関する動き

平成12年4月、地方分権一括法の施行により、地方税法にない税目である「法定外普通税」を設ける場合、従来自治大臣（現

在は総務大臣）による許可を要していたのが、同意を要する協議に変更され、また、自治大臣の同意を要する協議により「法定外目的税」も設けることができることとなった。さらに、バブル経済崩壊後の地方税収の落ち込みにより財政状況が悪化していることから、ホテル税（東京都）、遊魚税（河口湖町等）、レジ袋税（杉並区）などが導入決定、JRA 勝馬投票券発売税（横浜市）が総務大臣と協議中、産業廃棄物税、水資源税、ワンルームマンション税などが各地で検討中など、独自の新税を導入しようという動きが地方自治体で強まっている。しかし、課税対象のほとんどは、国税や従来地方税の網がかかっており、課税自主権を行使する余地はあまりないともいえる。

こうした中、平成14年3月26日、東京都の銀行業等に対する外形標準課税に関して、東京地裁がこれを違法とする判決を下され、地方自治体の課税自主権の確立を目指した動きは、より慎重になるのではないとも考えられる。（大阪府もほぼ同内容の条例を平成13年4月から施行し、銀行等との間で同様の訴訟が提起されているが、この判決を受けて、課税標準の特例の適用期間を平成14年4月1日以後の5事業年度に適用するように改める条例改正が平成14年5月30日施行された。）

2. 「銀行税」訴訟

本件は「銀行税」と一般的に呼ばれるが、このような税目の法定外税を設けたものではなく、銀行業等に対する事業税について、地方分権一括法施行前から存在した特例規定（地方税法（以下「法」という）第72条の19）を活用したものである。都道府県税

である事業所税は、原則として所得を課税標準として課税されるが、電力・ガス・生保・損保の4業種では事業活動量を示す指標としては所得が不適切だと考えられているため（電力・ガス会社では規制料金の利益が抑えられ、生保・損保では運用益が益金に参入されないことから）、所得以外の外形標準が用いられ、さらに、4業種以外でも、同条の規定により「事業の状況に応じ」外形標準を用いることができるのである。

東京都は、年度末の資金量の残高が5兆円以上の銀行等について、課税標準を業務粗利益とし、税率を原則として3%とする「東京都における銀行業等に対する事業税の課税標準等の特例に関する条例」を平成12年3月に可決、4月1日に公布した。銀行業等は、バブル期以後もそれ以上の業務粗利益をあげていながら、不良債権処理で多額の損失処理をしているために所得が激減しているため、事業税をほとんど負担していないことが導入の理由である。

これに対して、21の銀行が、平成12年10月18日、条例の無効確認、更正処分・決定処分の差し止め、平成13年4月1日開始事業年度事業税の租税債務不存在確認、平成12年度事業税について誤納金であることを理由とする還付・還付加算金支払い、更正の請求に対する通知処分の取消し・過納金の支払い、本件課税で自己資本比率が悪化したのに伴って信用が低下したことなどによる損害の賠償等を求める訴訟を提起した。

銀行側が、本件条例が違法であるとする論拠は多岐にわたるが、主なものとしては、業務粗利益を基準に課税する外形標準課税により所得を基準とする課税に比べて21行

全体で年間800億円増えるため、新旧の課税方式で税負担が著しく均衡を失することのないようにしなければならないという法第79条の22第9項の規定に違反すること、法第72条の19の「事業の状況」とは制度的な特別の理由や恒久的な構造的特徴がある場合に限られ、銀行業等のように限定して導入する正当な理由がないこと、銀行業という同一の事業について資金量5兆円によって区分することは不合理であることなどである。

これに対して、都側は、多額の不良債権損失処理により税負担をほとんどしておらず、税収動向もきわめて不安定であるのは銀行業等だけであるので銀行業等のように限定する理由がある、銀行等は税負担をほとんどしていないにもかかわらず2,600億円を超える株主配当を実施している、「事情の状況」は銀行側の主張する場合だけでなく、特定の業種に外形標準課税を導入できることは法の規定から明らかである、資金量5兆円未満の銀行業等を除外したのは裁量による政策的配慮であり合理性があるなどと反論した。

3. 判決

前述の東京地裁判決は、まず、条例の無効確認、更正処分・決定処分の差し止め、租税債務不存在確認については不適法なものとして却下している。

その上で、本件条例については法第72条の19の規定に反しており、無効であるとして、誤納金の返還及び損害賠償請求を認容した。条例が無効である理由として、法は、事業の状況に応じて外形標準を用いる場合にも応能原則に基づく課税であることを当

然の前提としており、所得が当該事業の担税力を適切に反映するものである場合には原則どおり所得を課税標準とすべきであって外形標準課税をすることは許されず、例外の4業種の場合と同様に事業の収益構造など事業自体の客観的性格又は法律上の特別の制度などから法人税法の例によって算定した所得が当該事業の担税力を適切に反映しない場合に初めて外形標準を用いることができるとした。都はこの判決に対して控訴をしている。

4. 「銀行税」をめぐるその他の論点

本件判決について、行政法学の観点からは、条例の無効確認や更正処分・決定処分の差し止め等の請求が却下されたのは従来の判例の流れに沿うものであるが、行政事件訴訟法の運用改善又は立法論の問題として、課税処分の事前差し止め請求訴訟等を認めるべきであるとの議論がある。対象となる銀行側からすれば、条例成立時点で課税されることは明らかだったが、具体的な課税処分を待たないと訴訟を提起できない一方で、納付しなければ差押えを受けるし、延滞利息も課せられるので、本件でも留保付きで納付を行っている。

財政的な面からは、事業税は法人税の課税所得計算の上で損金に算入されるので、本件外形標準課税は、国の法人税、他道府県の事業税、他道府県や市町村の法人住民税、さらには法人税収を原資の1つとする地方交付税の減少をもたらすとの批判がある。しかし、主な都道府県の財政が破綻している主な原因は、都道府県税が変動の激しい法人利潤に課税される法人住民税と法人事業税という2つの租税に税収を依存し

ている一方、都道府県の経費は義務的経費の割合が高いからであり、広く法人事業税を外形標準化すべきだとの指摘もある。

そもそも、地方分権一括法により国から地方自治体へ一定の権限は移譲されたが、財源の移譲は進んでいないことが本件外形標準課税や法定外税の導入の動きにつながっているものであり、本格的な財源移譲を検討・実現していく必要があるだろう。

▨ 行政経営品質

1. 行政経営品質とは

21世紀は「地方分権の時代」といわれ、これまでの「中央集権の時代」とは異なるフレームで行政活動が行われるとされている。そのため、20世紀型の画一的な行政運営からそれぞれの地域の環境の変化に対して、各自自治体が独自に内部を変革して対応していくといった動的な行政経営を行う仕組みが必要である。

また、行政への住民参画を推進し、結果的に住民満足度を向上させる施策展開を組織的、構造的に行っていくためには、「住民満足度を高める個性的で総合的な新行政システム」が必要とされている。

このような時代背景に基づいて我が国の自治体では、住民満足度を高めるために、住民本位の行財政改革と評価基準に基づいた「行政経営品質」向上活動が広がろうとしている。

2. 行政経営品質の内容

行政経営品質の源流は、米国のMB賞（マルコム・ボルドリッジ国家品質賞）にある。80年代の米国は戦後最悪の経済状況にあり、また街のスラム化、教育の荒廃な

ど行政不信は極度に達していた。そのため当時の政権はこれまでの米国の繁栄のプライドを捨て、徹底した自己分析により改善の道を探るため、顧客・住民本位の経営の標準となるMB賞を制定し、行政と企業に抜本的な改革を求め、90年代の「米国の復活の原動力」として賞賛されている。我が国でも米国の成功に触発されて、社会経済生産性本部によりMB賞を基盤として民間企業を対象とした「日本経営品質賞」が創設されたが、そのフレームに基づいて米国と同様に行政面での適用を図る自治体が増加しつつある。(代表的な自治体として、岩手県、三重県、高知県、三鷹市、岩手県滝沢村などが挙げられる。)

行政経営品質の捉え方は各自治体等で若干異なるが、「行政経営品質とは何か」(淡路富雄著、生産性出版)を参考にすると、3つの基本的な概念と住民本位の行政経営を実現するより具体的な評価基準の基となる8つのコンセプトから構成されるものとされている。すなわち3つの基本的な概念とは、①住民・社会が決める品質、②行政全体の品質、③仕組みの展開と継続的改善が挙げられている。これまでの行政手法、すなわち①行政自らが決めた品質に基づき施策展開する、②提供される個々のサービスのみを評価の対象とする、③サービスを一過的に改善する手法を抜本的に変更する取り組みである。また、8つのコンセプトとして、①住民が評価するクオリティ、②行政幹部のリーダーシップ、③仕組みやプロセスの継続的改善、④知と創造の活用、⑤住民への迅速な対応、⑥協力の精神と仕組み、⑦事実に基づく経営、⑧環境や社会への責任が挙げられている。

次に、8つの基本的なコンセプトに基づき設定される具体的な評価基準(8つのカテゴリ)による評価(アセスメント)により、現在の行政システムを評価し、改善・改革を実践していくこととなる。すなわち8つのカテゴリとは、①行政ビジョンとリーダーシップ、②住民ニーズの理解と対応、③戦略の策定と展開、④人材開発と学習環境、⑤プロセス・マネジメント、⑥情報の共有化と活用、⑦行政活動の成果、⑧住民満足であるとされている。また実際に行政システムを評価する手順として、行政内での行政経営品質の周知、アセスメント対象の設定、体制の確立、記述・評価チームの育成、記述・評価の実施、アセスメント結果の報告の順に実施され、多様な改善・改革の実施へと結実されるが、一過的な取り組みでなく継続的にモニタリングされることが特徴的であるとされている。

3. 今後の方向性・課題

危機的な財政状況や長引く不況、少子高齢化などの時代背景により、住民の行政サービスへの評価は確実に変わり始めている。行政への不信が高まる中、住民本位、生活者起点の行政変革を求める住民意識が強まっている。しかしそれは「自らの利益となるような行政サービスをできるだけ低コストで受けたい」という単なる「住民エゴ」と捉えるべきではない。我が国全体を覆う危機的な財政状況や非効率な政策展開への否定的な意識が、場合によっては自らの痛みも伴ってでも、長期的に見て建設的な新行政システムを導入するという「パラダイム転換」を求めていると解すべきであろう。

行政経営品質の取り組みは旧来の行政パ

ラダイム感を持つ行政職員にとって決して心地のよい結果ばかりを導き出すものとはならない。この取り組みが自治体等の場で本格的に実施・展開されていくためには、①条例，計画，大綱などで基本的な考え方や方向性を明確にすること，②職員への徹底した周知により理解を得て，職員全体が取り組む体制を整えることなどが必須条件であると考えられる。

行政資料

ともに目指そう

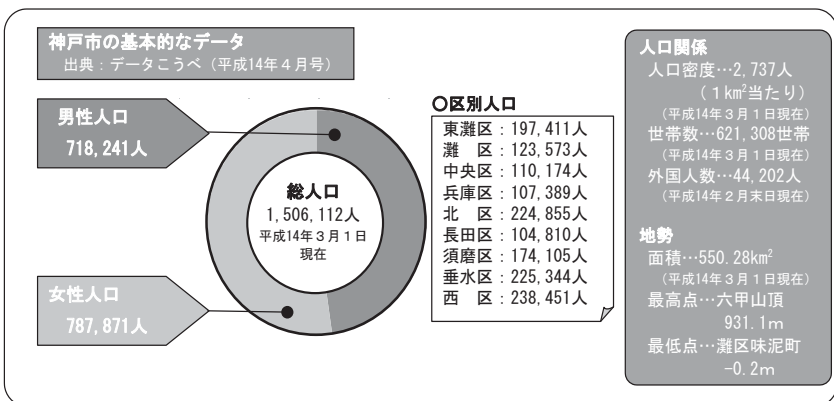
「しみん しあわせ 指標」

平成14年3月
神戸市

神戸市では、震災からの復興を成し遂げるため「神戸市復興計画推進プログラム」、その事業計画である「新・都市環境基準 後期事業計画」をつくりました。そして、これらの施策の中で特に重点的に取り組むべきものを16の「重点行動プログラム」として位置づけ、まちづくりを進めています。

まちづくりを協働で取り組むには、具体的な目標や成果を市民のみなさんとともに共有する必要があります。このため、「行政評価」の考え方を取り入れ、施策の目標や成果を、わかりやすく表すために、「重点行動プログラム」のテーマごとに45の指標（ものさし）を市民のみなさんと一緒につくり、**ともに目指そう「しみん しあわせ 指標」**としました。

なお、今回の指標の作成は、市として初めての試みであり、今後とも社会経済情勢の変化に合わせて、指標項目や目標値の見直しを行います。



ともに目指そう

「しみん しあわせ 指標」ができるまで

平成11年度

「復興の総括・検証」の実施（平成11年6月～平成12年3月）

震災から5年を迎えるということで、これまでの復興への取り組みを市民参画（ワークショップ、市民1万人アンケート等）により総括・検証し、残された課題を整理しました。

平成12年度

「神戸市復興計画推進プログラム」の策定（平成12年10月）

「復興の総括・検証」の結果を踏まえ、復興計画の後半5か年に取り組みべき施策を「神戸市復興計画推進プログラム」としてまとめ、その中で、特に重点的に取り組むべきものを16の「重点行動プログラム」として位置づけました。

平成13年度

「新・都市環境基準 後期事業計画」の策定（平成13年6月）

「復興計画推進プログラム」を具体化するため、16の「重点行動プログラム」を基本に、約640事業に及ぶ詳細な事業計画を「復興と21世紀の新生・神戸への『協働のまちづくり』のための施策ガイドライン（新・都市環境基準 後期事業計画）」としてまとめました。

「神戸市復興・活性化推進懇話会」からの提言（平成13年6月）

「復興計画推進プログラム」、「新・都市環境基準 後期事業計画」の推進にあたり、「神戸市復興・活性化推進懇話会」（座長 堯天 義久 神戸大学名誉教授）から、市民とともに将来のまちづくりの目標を共有し、その成果を評価するために、市民にわかりやすい指標を市民と一緒につくっていくべきであるとの提言をいただきました。

指標づくりのための「各区ワークショップ」や「ヒアリング」の実施

（平成13年8月～11月）

- ・平成13年8月～9月：16の「重点行動プログラム」をテーマにして、各区で市民の方とともにワークショップを開催（参加者数127名）
- ・平成13年9月16日：中間発表会で、各区のワークショップのまとめ
- ・平成13年10月～11月：各区で取り上げられなかったテーマなどについて、関係の深い市民や専門家、学識経験者などとワークショップやヒアリング（対象者数49名）



全員でテーマ選び



グループの成果を発表



グループでの話し合い

写真：「各区ワークショップ」

平成14年1月

「素案に対するパブリックコメント」としてのアンケート調査の実施 (平成14年1月15日～31日)

「各区ワークショップ」や「ヒアリング」による意見をもとに作成した90項目の指標素案について、637名の市民にアンケート調査を通じて評価していただきました。

平成14年2月

「指標原案づくりワークショップ」の開催 (平成14年2月17日)

41名の参加者から、素案を絞り込み原案にするための考え方や指標名称などについての提案をいただきました。



写真：「指標原案づくりワークショップ」

名称は「しみん しあわせ 指標」に決定！！

平成14年3月12日に開催された「神戸市復興・活性化推進懇話会」において、指標の名称を「原案づくりワークショップ」での市民提案を踏まえて、「しみん しあわせ 指標」とし、45項目を指標にすることがふさわしいとの提言をいただきました。

「しみん しあわせ 指標」の性格

- ① 協働による目標や成果を総合的に表わせるもの
- ② 数値化が可能なもの
- ③ 他都市比較が可能なもの
- ④ 市民生活の変化がわかるもの
- ⑤ 市民のまちづくりへの意識やニーズが反映されているもの
- ⑥ 既存データの活用や日常業務の中で情報の把握や経年変化などがわかるもの
- ⑦ 神戸らしいもの

ともに目指そう「しみん しあわせ 指標」一覧

	現状値（時点）	ともに目指そう値（時期）
1. 高齢者等が安心して暮らせるまちをめざす		
高齢者の社会活動への参加率	38.1% (2000年度)	60% (2006年度)
「小地域見守り連絡会」 ^{*1} を 開催している地区の数	166地区 (2001年度)	172地区 (2006年度)
介護機能型施設 ^{*2} の定員と ホームヘルプサービスの年間利用回数 ^{*3}	8,472人 (2001年度末) 637回 (2001年度末見込)	11,761人 1,372回 (2006年度)
2. ‘21世紀の担い手’子どもを社会で育てるまちをめざす		
ア. 子どもの地域行事・活動への参加率	小学校高学年 80.1% 中学生 73.1% 高校生等 42.1% (2000年度)	小学校高学年 85% 中学生 75% 高校生等 45% (2005年度)
イ. 子どものボランティアへの参加率	小学校高学年 28.5% 中学生 31.9% 高校生等 37.3% (2000年度)	小学校高学年 30% 中学生 35% 高校生等 40% (2005年度)
トライやるウィークの受入先の数（累計）	4,264か所 (2000年度)	4,500か所 (2005年度)
保育所受入数（人）と 就学前の児童に対する割合	15,300人 19.3% (2001.4)	20,000人 24% (2006年度)
3. 地域に密着した市民・NPO（非営利活動組織）も活躍できる経済の構築をめざす		
チャレンジジョブ支援事業 ^{*4} の 活用団体数（累計）	4団体 (2001年度末)	10団体 (2005年度)
コミュニティビジネス形成支援事業 ^{*5} の 活用団体数（累計）	9団体 (2001年度末)	30団体 (2005年度)
神戸の地元農水産物の 生産状況	のりの養殖10,000万枚 野菜28,602t 肉牛（黒毛和種）2,210頭 米 10,770t (2000年度)	のりの養殖11,000万枚 野菜30,200t 肉牛（黒毛和種）2,800頭 米 11,300t (2005年度)
4. 地域で取り組む地域のまちづくりを進める		
ア. 「ふれあいのまちづくり協議会 ^{*6} 」が 結成されている小学校区の数	160校区 (2001年度)	172校区 (2006年度)
イ. 「ふれあい福祉プラン ^{*7} 」を 策定している協議会の数	76協議会 (2001年度)	172協議会 (2006年度)
「防災福祉コミュニティ ^{*8} 」の 結成率	91.0% (2002.1.1現在)	100% (2006年度末)
「すまい・まちづくりの専門家 ^{*9} 」の 登録件数	236人・社 (2001年度末)	280人・社 (2005年度)
5. 協働による安全で安心なすまいを実現する		
住宅の検査 完了検査済証交付率（建築確認分）	60% (2000年度)	75% (2003年度)
「住宅品質確保促進法」による 性能評価を受けた住宅 ^{*10} の戸数割合	新設着工住宅の9% (2000.10~2001.12)	新設着工住宅の30% (2005年度)
住宅のバリアフリー化率	31% (1998.12.1現在)	33% (2003年) 36% (2008年)
6. 地域で実践する環境にやさしいまちづくりを進める		
ごみのリサイクル率 ^{*11}	10% (2000年度)	25% (2010年度)
神戸市民一人当たりの 二酸化炭素年間排出量	2.68t (1999年)	2.41t (2010年)
神戸の海の透明度 ^{*12}	A類型 平均5.0m B類型 平均4.1m C類型 平均3.4m (2000年度)	A類型 5m以上 B類型 4m以上 C類型 3m以上 (常時)
7. 個性を生かした魅力ある美しいまちをめざす		
「市民花壇 ^{*13} 」の設置数	428か所 (2000年度)	670か所 (2005年度)
「都心（三宮や神戸駅周辺）でポイ捨てが減ったと思う」と 感じている人の割合	未調査	50% (2005年度)

8. 健康・スポーツ都市づくりを進める

「健康教室」・「健康相談」※14の開催回数	健康教室3,241回 健康相談1,185回 (2000年度)	健康教室3,400回 健康相談1,250回 (2006年度)
各種健康診査の受診率※15	基本健康診査27.6% 肺がん検診 9.9% 乳児健診 91.6% (2000年度)	基本健康診査37.5% 肺がん検診 25.8% 乳児健診 95.0% (2006年度)
「日常的に運動やスポーツを行っている」人の割合	43.7% (2001年度)	50% (2005年度)

9. 市民文化・芸術文化を生かしたまちづくりを進める

文化的・歴史的イベントの数	約2,000回 (2001年)	2,200回 (2005年度)
市立図書館での図書の出借件数	4,723,191冊 (2001年度)	500万冊 (2005年度)

10. 外国人市民が暮らしやすいまちづくりを進める

外国人登録者数	44,202人 (2002. 9. 1現在)	48,600人 (2005年)
外国人市民相談窓口の相談件数・利用件数	8,586件 (2000年度)	14,600件 (2005年度)
外国企業数	34事業所 (1999. 7. 1現在)	60事業所 (2004年)

11. ボランティア・NPO（非営利活動組織）・NGO（非政府組織）が活躍するまちをめざす

「ボランティア・NPOなどに参加している」人の割合	14.5% (2001年度)	20% (2005年度)
ボランティア情報センター、各区ボランティアセンターに登録している個人やボランティア団体の数	個人2,202人 団体1,088団体 (2000年度末)	個人2,900人 団体1,700団体 (2005年度)
「まちなみ緑花ボランティア※16」に参加している団体の数	588団体 (2001年度末)	700団体 (2005年度)

12. 知識創造を担う人が集まり活躍できるまちをめざす

科学研究者、技術者などの数	95,474人 (1995. 10. 1現在)	107,000人 (2005年)
「(財)新産業創造研究機構(NIRO)※17」内「TLOひょうご」による大学等の特許を企業にライセンスした件数(累計)	特許出願件数 61件 ライセンス件数 12件 (2002. 2末)	特許出願件数 160件 ライセンス件数 30件 (2005年)
「S O H Oプラザ※18」の会員数	606名 (2002. 2末)	1,000名 (2005年度)

13. 人・モノ・情報の総合的な交流拠点都市をめざす

港湾貨物取扱量	4,102万t (2000年)	5,523万t (2005年)
年間観光入込客数	2,519万人 (2000年)	3,000万人 (2010年)
国際会議・学会の開催件数	195件 (2000年)	220件 (2005年)

14. 医療産業都市づくりを進める

医療関連事業所数	医薬品製造業 13事業所 医療用機械器具・医療用品製造業 25事業所 医薬品小売業 703事業所 (1999. 7. 1現在)	医薬品製造業 18事業所 医療用機械器具・医療用品製造業 33事業所 医薬品小売業 738事業所 (2004年)
「医療産業都市構想※19」による医療産業都市づくりに関係の深い企業等の雇用者数	約200人 (2001年度末)	1,700人 (2005年度)

15. 上海・長江交易促進プロジェクトを進める

中国と神戸港との間の貿易量	1,081.4万t (2000年)	1,250万t (2005年)
中国系企業数※20	17社 (2002. 2. 27現在)	24社 (2005年度末)
「中国ビジネスチャンスフェア※21」の出展企業数	145社 (2001年)	240社 (2005年)

16. 情報技術（IT）を生かしたまちづくりを進める

情報関連事業所数（情報サービス・調査業）	305事業所 (1999. 7. 1現在)	330事業所 (2004年)
「インターネットを利用している」人の割合	34.9% (2001年度)	75% (2005年)
ア. ケーブルテレビインターネットを利用している世帯数	約21,000世帯 (2002. 2)	24,000世帯 (2005年)
イ. ケーブルテレビを視聴可能な世帯数	約440,000世帯 (2002. 2)	470,000世帯 (2005年)

● 『ともに目指そう値』とは？

はじめに

「しみん しあわせ 指標」では、45の項目ごとに、「現状値」と市民・事業者・行政などの協働による目標値である「ともに目指そう値」を設定しています。

目指す時期

「ともに目指そう値」の目指す時期は、原則として、「神戸市復興計画推進プログラム」、「新・都市環境基準 後期事業計画」の目標年次をふまえて**平成 17 年度（2005 年度）**としています。





● 『ともに目指そう値』の設定のしかた

基本は…

神戸市の各種計画または国の計画などに目標値がある場合には、これを採用しています。



上記以外は…

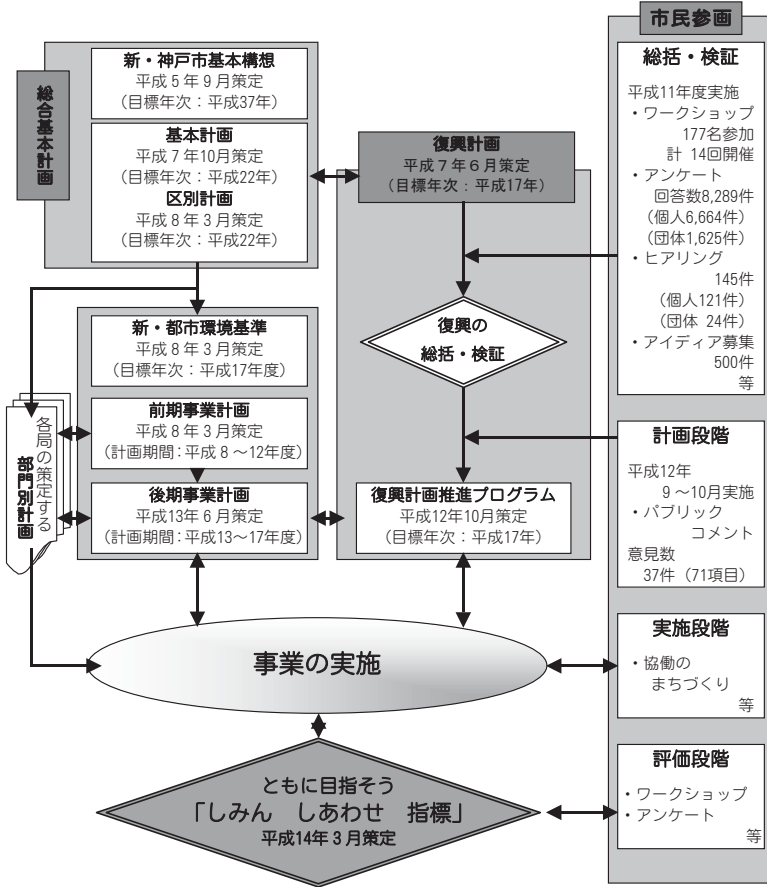
- 震災復興に関連の深いもの  震災前の数値
- 過去の統計データ等があるもの  トレンド推計等により設定
- 市民意識（アンケート）調査などによる場合  すでに高率なものは現状維持か若干の上昇・改善などを見込む
2人に1人（50%）、過半（60%）、4人に3人（75%）、大半（80%、90%）などといった、わかりやすい値を設定しています。
- 経済関連指標について  国の経済成長率の見込みなどを参考として設定
相当基準に達している項目については、現状維持としています。

● 「しみん しあわせ 指標」 用語の説明

※1	小地域見守り連絡会	高齢者などの地域での見守りを進めるための民生委員・児童委員、友愛訪問ボランティア、区社会福祉協議会などの連絡会。
※2	介護機能型施設	特別養護老人ホーム、老人保健施設、介護療養型医療施設、介護機能型ケアハウス、痴呆性高齢者グループホームを指す。
※3	ホームヘルプサービスの年間利用回数	65歳以上の人口100人あたりのホームヘルプサービスの年間利用回数。
※4	チャレンジショップ支援事業	意欲ある起業家が小資本でも創業できるような、商店街・小売市場の空き店舗を借り上げて、その賃貸料および内装・設備工事費の一部を補助する事業。起業家の育成と周辺のにぎわいづくりを進め、商店街・小売市場の活性化を図ることを目的とする。
※5	コミュニティビジネス形成支援事業	商店街・小売市場が地域の空き店舗等を利用して、NPO（非営利活動組織）などの地域団体と協働で、福祉・環境・文化などのニーズに積極的に応えるコミュニティビジネスの展開を支援する。
※6	ふれあいのまちづくり協議会	おおむね小学校区に設置する地域福祉センターを管理運営し、地域福祉活動を自主的に推進する地域住民組織。
※7	ふれあい福祉プラン	ふれあいのまちづくり協議会が、地域特性に応じて策定する地域福祉行動目標で5年間の活動計画。
※8	防災福祉コミュニティ	市民・事業者・行政とが協力し合って、安全で（防災）、安心して（福祉）暮らせるまちづくりを目指して、防災活動や福祉活動に取り組むコミュニティ。
※9	すまい・まちづくりの専門家	住民主体のまちづくりを支援するために、地元の要望に対して派遣を行う「すまい・まちづくり人材センター」に登録を行っている専門家。
※10	性能評価を受けた住宅	住宅の性能を契約の事前と比較できるように、構造耐力、遮音性、省エネルギー性などの性能表示基準を示し、第三者機関がその性能を評価した住宅。
※11	ごみのリサイクル率	集団回収、分別収集と破砕後金属回収によるごみの資源化量をごみ発生量で除した割合。すなわちごみの資源化率のことをいう。
※12	海の透明度	A類型…須磨海水浴場、アジュール舞子など B類型…ポートアイランド沖、六甲アイランド沖合いなど C類型…神戸港東部、大阪湾など
※13	市民花壇	地域の環境美化とコミュニティづくりに役立てることを目的に、公園・街路・広場などを利用して、市民が自主的に設置、育成、管理する花壇。
※14	「健康教室」・「健康相談」	医師・保健士・管理栄養士などが、市内の身近なところで健康づくりに役立つ健康教室や相談を行っている。
※15	受診率	受診率＝健診受診者数÷市民福祉総合計画での対象者数×100（%）
※16	まちの美観花ボランティア	身近な公共空間である公園に愛着を持ってもらい、活動を通じて地域のコミュニティづくりを進めることを目的に、清掃や水やりなど、公園や街区内の公園管理に参加している団体。
※17	（財）新産業創造研究機構（NIRO）	新産業創造のための研究を行うとともに、その成果や大手企業・大学が保有する特許や技術シーズを広く市内中小企業等に技術移転することにより、地域産業の発展に寄与することを目的として、地域で活動している民間企業や団体等、兵庫県および神戸市が協力して設立した。
※18	SOHOプラザ SOHO=Small Office Home Office の略	神戸市産業振興センターと神戸ファッションマートに開設しており、ベンチャー企業や創業を目指す起業家などに対し、経営相談などのサービスの提供を行っている。
※19	医療産業都市構想	①医療サービス水準の向上による市民福祉の向上、 ②神戸経済の活性化・産業構造の転換、 ③アジア諸国の医療技術の向上など国際社会への貢献 を目的に、産学官の連携で進められている構想。
※20	中国系企業数	ポートアイランド第2期にある「新たな中国人街」対象エリアに進出した企業のうち、主として日中ビジネスに従事している企業・団体数。
※21	中国ビジネスチャンスフェア	神戸で行う中国産品の輸入展示商談会。

ともに目指そう

「しみん しあわせ 指標」の位置づけ



※「しみん しあわせ 指標」に関するお問い合わせは…

神戸市役所企画調整局総合計画課 TEL. 078(322)5029 / 神戸市役所1号館12階
ホームページ <http://www.city.kobe.jp/>

1. コミュニティ・ビジネスとは何か

(1) コミュニティ・ビジネスとは

コミュニティ・ビジネス（以下、「CB」という。）は、我が国では90年代半ばにその概念が提唱されて以来、多くの識者や研究機関により研究が行われてきたが、その多様性から未だ定まった定義がなされていない。一方英国では、「個別のコミュニティが設立・所有し、運営を行う経済組織であり、コミュニティ・メンバーに対し仕事を提供することにより、地域の維持・発展を促そうとするもの」とされている。

また、「ニューサービス」「ニュービジネス」「ベンチャービジネス」など類似概念との比較において、その革新対象が「地域の範囲にある課題」であり、「生活技術」「人間重視」がキーワードとなり、サービス業などが主な事業分野となることが特徴的であるとされている。

本研究はCBの社会貢献性に注目し、もはや社会全体として評価・支援する時期にきているとの認識から、社会的な評価に耐え得る「新たなCB概念」を定義づけ、それをきっかけに各地に新たなCBが広がっていくことを目指すこととした。

(2) CBが必要とされる社会的背景

CBは数多くの社会的背景によりその振興が期待されている。具体的には、まず失業率の上昇など雇用状況の悪化、構造的・摩擦的失業が増加していることが挙げられる。また、阪神大震災の被災地では、震災の影響や地域経済の構造要因が重なり他の地域と比較しても雇用問題は深刻である。

次に、地域コミュニティの弱体化が挙げられる。職住分離やライフスタイルの多様化により「ともに住み、ともに属して、ともに役割を果たす」という地域の共同的機能が後退している。さらに阪神大震災の被災地では住民の地域間移動や人口減少により多くの地域コミュニティが崩壊した。そのため、既存のコミュニティに代わって地域における課題を解決する新たなスキームが必要とされている。

また、高齢者・障害者・女性の雇用状況も深刻である。これらの層では、一般企業等での就業機会が十分に与えられないため、雇用機会を増大させるためには、新たな就業機会を創出する取り組みが必要となっている。

さらには、まちの機能の低下など地域における課題の増幅、行政機能の限界と代替機能の必要性、次々と生じる地域におけるサービスへの新たなニーズなど、その解決手段としてのCBを待望する社会的背景が存在する。

コミュニティ・ビジネスの事業分野

類 型	事 業 (例)
福祉・医療活動型	高齢者向け総合サービス, 高齢者のための給食サービス, 障害者向け総合サービス, 在宅サービス, 福祉タクシー, 高齢者・障害者のための住宅改造, 訪問看護ステーション, 医療関連の消費者支援, 地域在留の外国人に対するサービス, 床屋の出張サービス, 福祉・医療機器関連サービス
健康促進型	安全な食材を使ったレストラン, 安全な食材を使ったパン屋
教育・子育て支援型	駅型保育所, 保育ステーション, 不登校児童・学生のためのスクール, 青少年向けの野外教室
雇用創出・就労促進型	女性・障害者・高齢者等の雇用創出, 障害者の在宅勤務支援, 高齢者の社会活動促進
環境保全型	環境保全活動, 家庭廃食油リサイクル, 地域廃油リサイクル, 家庭医療廃棄物の回収サービス, 廃家電・パソコンリサイクル, 環境設備・機器関連サービス
地域産業活性化型	商店街活性化等, 伝統技術・技能の継承, 異業種交流活動, 地域独自製品関連サービス, 観光資源の発掘・活用事業
地域づくり型	歴史的資源を活かした地域づくり, 住民と企業・行政の仲介による地域づくり, まちづくり会社, 地域づくりコンサルティング, 古い建物の修理・修復, 特殊技能を持つ大工と客の仲介・相談事業, 密集市街地の整備, 低所得者・ホームレス・高齢者・障害者・外国人等のための住宅確保サービス
芸術文化振興型	市民図書館の開設・運営, 伝統行事やお祭り等のサポート事業
情報サービス型	地域情報紙の発行, 地域文化資源の電子データ化とその販売, 地域FM放送サービス, 商店街のためのバーチャルビジネス, 地域に根ざしたインターネットプロバイダー・パソコン通信会社
施設支援型	高齢者(障害者)共同住宅・グループホーム・福祉医療施設等の経営, 風呂屋の再生・復活, 民営のコミュニティセンター・公民館の設立・運営
交流支援型	都市と農村の交流サービス
コミュニティ・ビジネス支援型	市民事業の企業支援, 市民事業のマッチングサービス

資料出所：今瀬政司「次代を担う社会サービスーコミュニティビジネスによる新潮流」
～活性化ニュース CIRK 1998.7 (財)関西産業活性化センター) 所収

コミュニティ・ビジネス、ニューサービス、ニュービジネス、ベンチャービジネスの比較

コミュニティ・ビジネス	ニューサービス	ニュービジネス	ベンチャービジネス
<p>地域が抱える課題に対して、住民のニーズに対応しながら解決する事業であり、主に地域の住民によって担われる。</p> <p>事業目的に適した法人格を選ぶため営利・非営利があるが、拡大成長よりは地域問題の解決のために維持継続をはかる事業</p>	<p>社会における新たなニーズに機敏に対応しているサービス業で、そのため従来のサービス業に比較して、サービスの対象提供手段、提供内容等何らかの面で新規性を打ち出しているサービス業</p>	<p>既存の業種・業態の枠組みを超えて、アントレプレナーが社会の変化や人々のニーズを的確に捉え、提供される商品・サービスに革新性、新規性が認められるか、または経営手法に新規性が認められる事業で、かつ、高成長、高収益を遂げている事業</p>	<p>中小・中堅企業で、新技術・新製品の開発を行い企業化の具体的な計画を持っている企業</p> <p>新しい市場を開拓し、急成長を遂げており、大企業などの資本やその他による支配を受けていない企業</p>
<p>革新対象は</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">地域(問題)の範囲</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">生活技術 人間重視</div> <p>がキーワードになる</p>	<p>革新対象は</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">サービス業の範囲に限る</div> <p>下記に新規性がみられるもの</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. 差別化 市場の細分化による新規性 2. 手段の革新 サービスの提供手段による新規性 3. 内容の革新 サービス提供内容に新規性 4. 技術革新 新技術・新製品の開発をよりどころとした新規性 5. 国際化 国際化の進展に対応する新規性 6. 総合化 複合化・統合化をはかったり、経営面での革新による新規性 </div>	<p>革新対象の多様性</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">何でも良い</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">技術研究 技術革新</div> <p>がキーワードになる</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">サービス業、 製造小売り業売</div> <p>がメイン</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">サービス業</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">業種の制限はなし</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">製造業・情報産業</div> <p>がメイン</p>
<p>起 業 家</p>			

資料出所：「コミュニティ・ビジネスの実態と育成に関する調査研究」（財団法人自由時間デザイン協会、01年3月）

(3) 本研究におけるCBの定義

これまでの先行研究では、CBについて比較的広く解釈されてきた。一方、地域における課題を解決する手段としてCBへの期待が高まるにつれて、もはや抽象的な定義では評価に耐えられないため、本研究では、CBについて「社会的認知・支援の対象となる活動としての定義」を行うこととした。具体的には、「①事業性、②地域性、③変革性、④市民性、⑤地域貢献性の構成要素からなる社会的・経済的活動」として定義づけることとした。

社会的認知・支援の対象となるCBの構成要素・内容・成立条件等

構成要素	内 容	成立条件等
事業性 (CO)	独自事業収入が主要な収入源として継続的に確立されている。	①独自事業による収入の全収入に占める割合が継続的に概ね1/2以上である。 ②少なくとも概ね1年以上にわたって事業が継続的に行われている。
地域性 (IN)	一定の地域を対象に事業活動を行っている。	事業の対象地域が明確にされている。
変革性 (RE)	事業内容・目的として、地域社会の課題解決を掲げて活動している。	地域における課題が存在し、事業がその解決につながる事が明確にされている。
市民性 (BY)	地域住民など市民セクターが事業を展開するうえで資本・運営上の主導権を確保している。	①行政・一般企業など市民セクター以外からの派遣スタッフが全スタッフの概ね1/2未満である。 ②行政・一般企業など市民セクター以外からの出資等が概ね1/2未満である。 ③地域住民との協働性が確保されている。 ④民主的な運営の確保、構成員の経営への参画が実現されている。
地域貢献性 (FOR)	地域における課題解決に貢献していることが明確である。	地域貢献に対する個別の具体性(実績)が必要である。(具体例) ●事業収益の一部を地域に還元している。 ●地域の雇用拡大につながっている。

(4) CBに期待される代表的な機能

CBの機能としてまずコミュニティが失った「地域における課題共有化機能」が挙げられる。CBによる各セクター間での課題意識の共有化が期待されている。また、「地域における雇用創出機能」も挙げられる。今まで地域で供給されてこなかった実需のあるサービスを提供すれば、確実に新規雇用が可能になるためである。また、高齢者・障害者・女性など他の事業では雇用機会を与えられにくい対象層の新たな就業形態として期待される。さらに、構造的・摩擦的な要因による失業者への実践的な職業訓練の場ともなる。

次に「地域サービス補完機能」が挙げられる。市場性は弱いがある程度の収益性が求められる「すき間」ニーズの対応については、営利的活動と非営利的活動の中間的な取り組みを可能とするCB的活動が最も適するためである。また、「行政代替機能」も挙げられる。厳しさを増す財政上の問題に加え、本来行政サービスになじみにくい事業分野や行政が行うことでかえって事業効率を下げる事業分野が増加する中で、行政機能といえどもCBに任せるほうが結果的に政策効率性を増すためである。一方、「『市場の失敗』を補完するセーフティネット機能」も期待される。企業が市場原理により供給していたサービス等は市場性が弱くなればたとえ地域住民が必要とする機能であっても撤退するという供給変動リスクを持つ。必要な機能を企業的手法とは別の方法で成立させて地域におけるサービス等の供給機能を保持することが期待される。

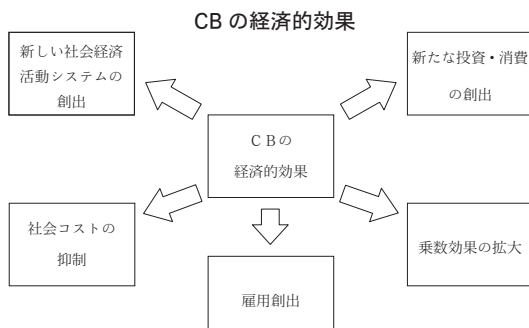
また「コミュニティ再生機能」も期待される。地域住民を核として、CBを媒介とする行政、企業等をつなぐネットワークの形成を行い、地域社会の再編成すなわちコミュニティ再生につながることを期待されている。

(5) CBに期待される効果

CBには、社会的効果と経済的效果が期待される。

社会的効果としては、事業を協力して推進していくことでの共同意識の回復、事業を行うことによる地域資源の発掘・活用、地域社会における問題解決、雇用維持、生活利便性の向上などによる民意の安定が挙げられる。

一方、経済的效果としては、CBが新たな投資・消費を生み出す効果、CBの高い乗数効果による経済波及効果、一人あたりの給与を低水準に抑えて雇用の維持を図るなどワークシェアリング的な雇用創出・維持効果、自己の利益を共益的活動などに使用することなどによる社会コストの抑制、CBによって得た収入で社会活動を支えるという新たな社会経済システムの創出が挙げられる。



2. コミュニティ・ビジネスの現状分析

(1) CB 実態アンケート調査の実施

CB の現状、課題、外部支援のあり方などを探るため、主として以下の項目により CB を行っている団体に対して、アンケート調査を行った。

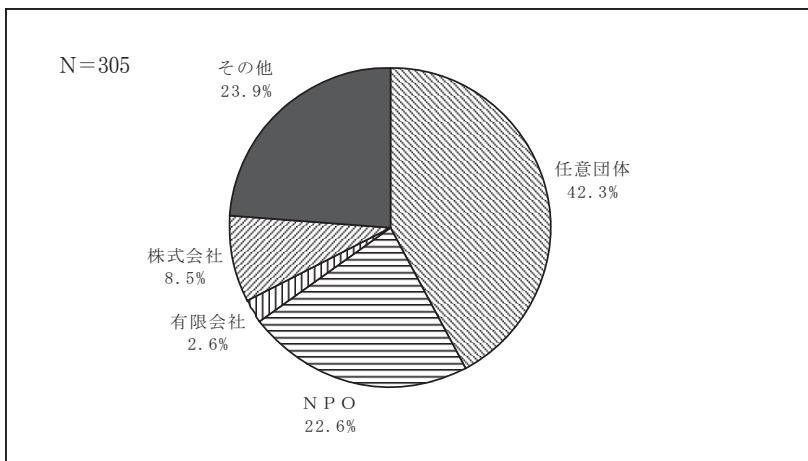
● 単純集計の主な結果（概要）

項 目	主な結果内容
① 団体の概要	<ul style="list-style-type: none">任意団体、NPO が多い。活動エリアは、市区町村が多い年間事業規模は、1000万円以下が約50%、設立は新しいスタッフ数は10人未満が約50%で比較的小規模である
② 団体の事業区分	<ul style="list-style-type: none">障害者・高齢者福祉、まちづくり等の分野が多い
③ 事業を始めたきっかけ・目的	<ul style="list-style-type: none">地域の課題解決と社会参加がほぼ同数
④ スタッフの属性	<ul style="list-style-type: none">女性の比率が高い、主婦が多く、40～49歳が最も多い
⑤ 収支状況	<ul style="list-style-type: none">全体収支は収支均衡団体が半数以上で赤字団体が約3割人件費の圧縮や補助金・助成金の受領等を行っており特殊要因がなければ、半数以上が赤字団体となる
⑥ 利益への考え方	<ul style="list-style-type: none">事業を継続するため利益が必要とする回答が最も多い
⑦ 第三者評価	<ul style="list-style-type: none">外部評価が約3割、内部評価が約3割、評価せずが約3割
⑧ 情報公開	<ul style="list-style-type: none">媒体は印刷物、内容は事業報告が最も多い
⑨ CB の認知度等	<ul style="list-style-type: none">概念を知っている割合は約50%、知らない割合は約20%自らの事業がCBに該当するが約50%、しないが約20%
⑩ 課題・問題点	<ul style="list-style-type: none">スタッフの能力不足、資金繰り、スタッフの不足・高齢化が上位
⑪ 期待する支援	<ul style="list-style-type: none">行政へは資金支援、一般企業へは資金支援、地域（住民）へは会員としての参画が最も多い
⑫ 今後の方向性	<ul style="list-style-type: none">遊休資源の活用、既存事業の周辺事業拡大などが上位

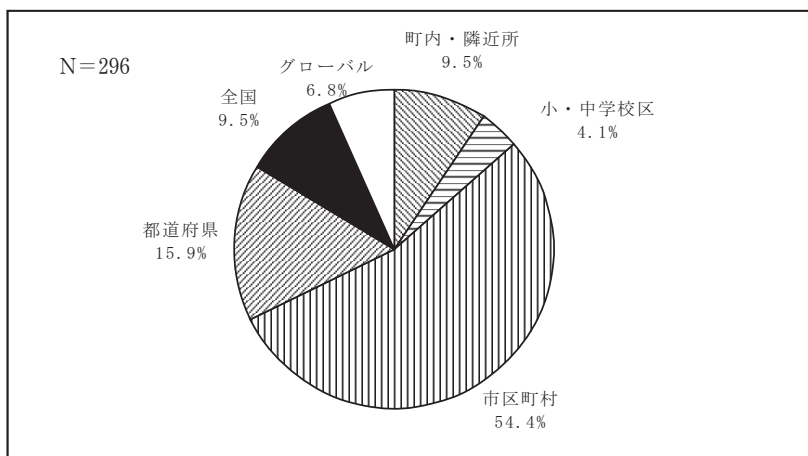
(参考) CB 実態アンケート調査の主な結果 (SA: 単一回答, MA: 複数回答)

問1 団体の概要

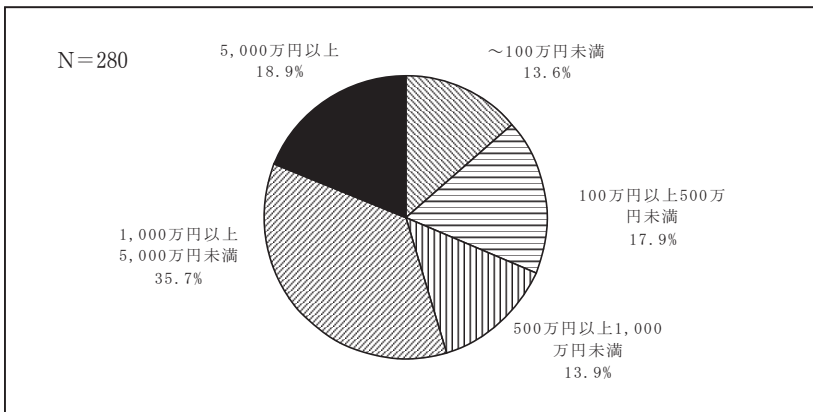
●組織形態 (SA)



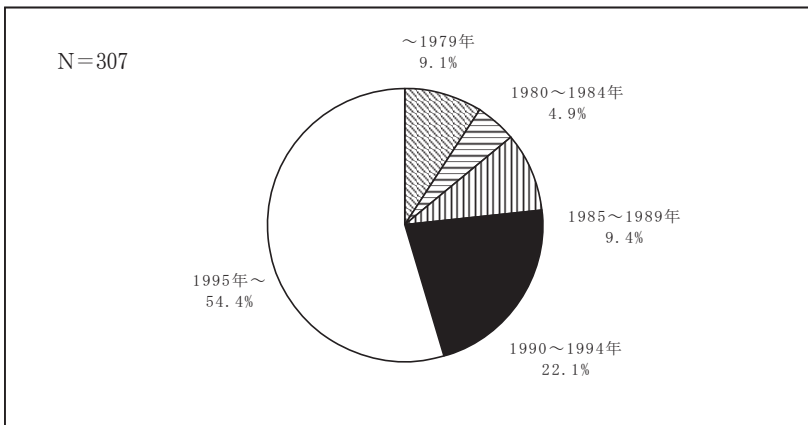
●活動エリア (SA)



●年間事業規模（平成12年度）（SA）

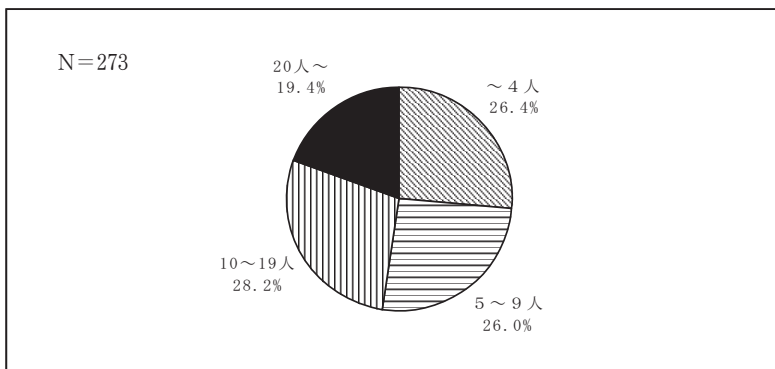


●設立年（SA）

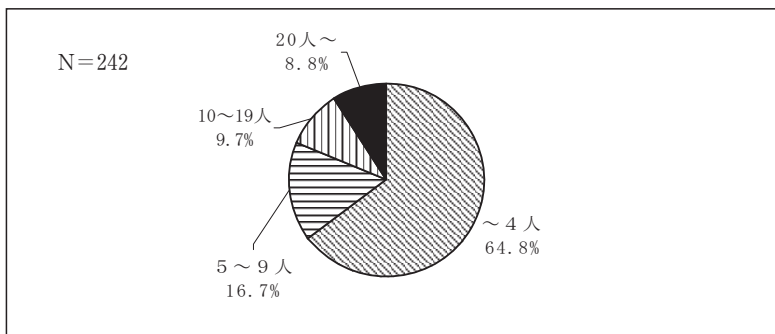


● スタッフ数 (SA)

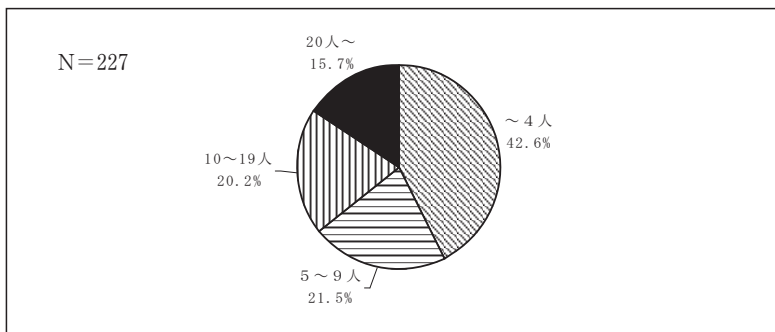
① スタッフ総数 (SA)



② 常勤スタッフ数 (SA)

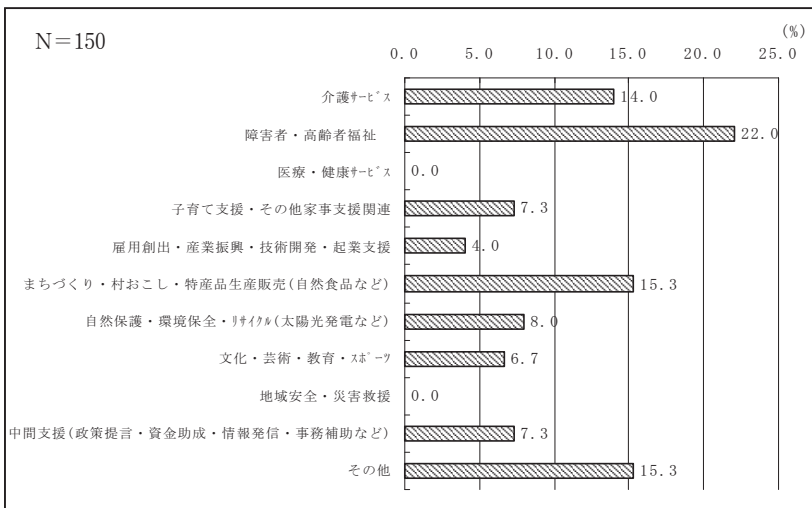


③ 非常勤スタッフ数 (SA)

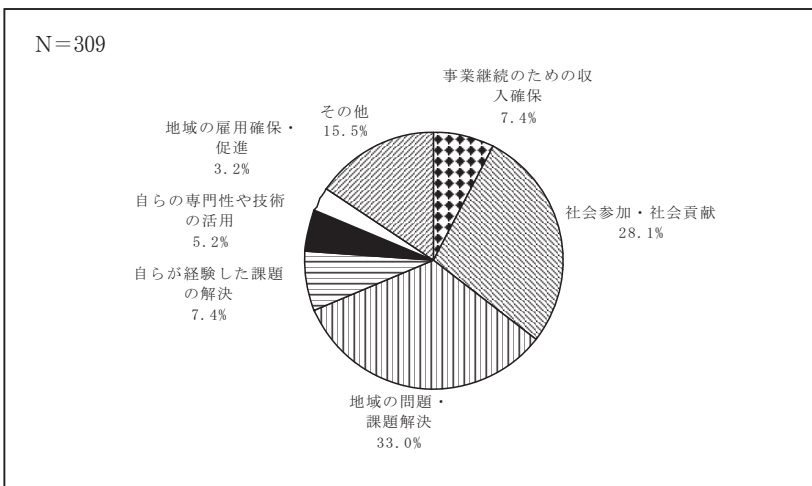


問2 団体の事業区分

●活動分野の中で最もウェイトの大きい分野（SA）

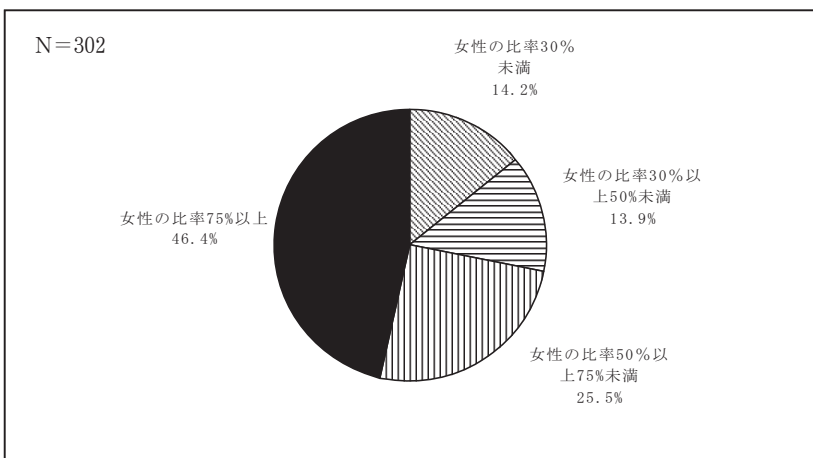


問3 事業を始めたきっかけ・事業目的（ミッション）（SA）

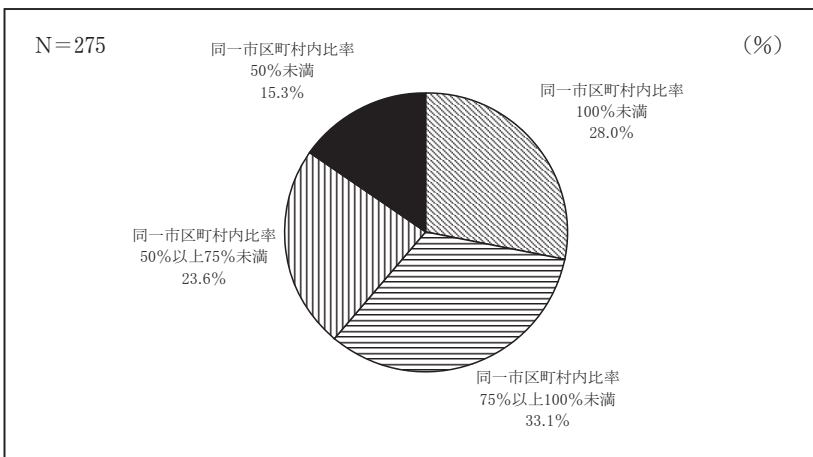


問4 スタッフの属性

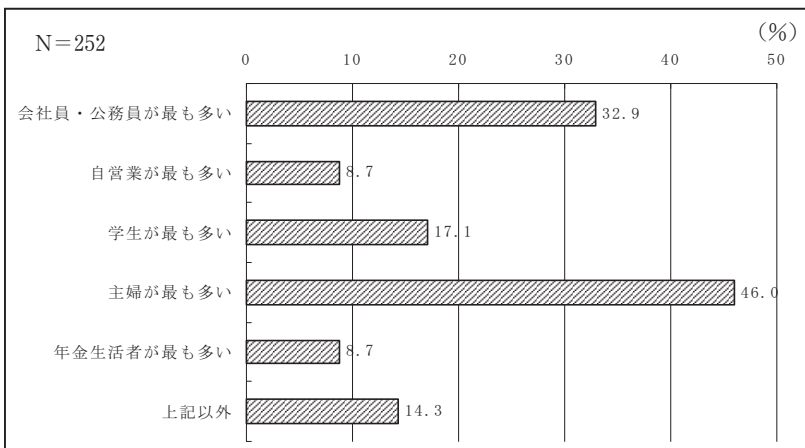
●スタッフの男女比（スタッフの女性の割合）（SA）



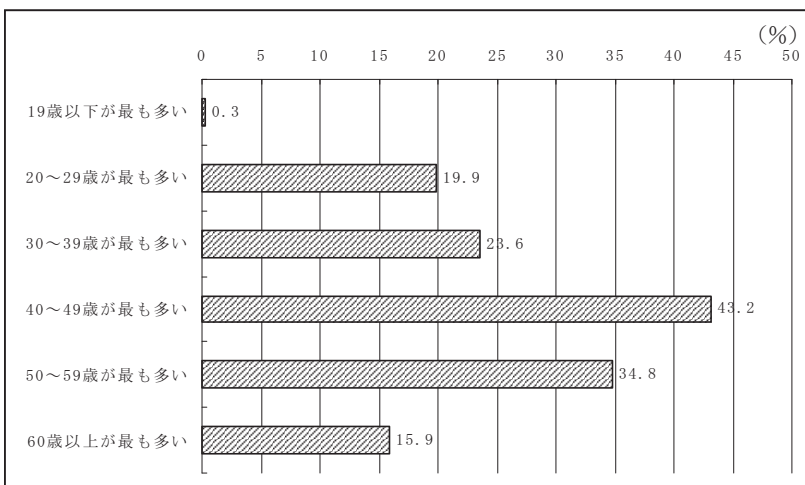
●スタッフ居住地の同一市区町村居住の割合（SA）



●常勤スタッフの前職・身分 (MA)

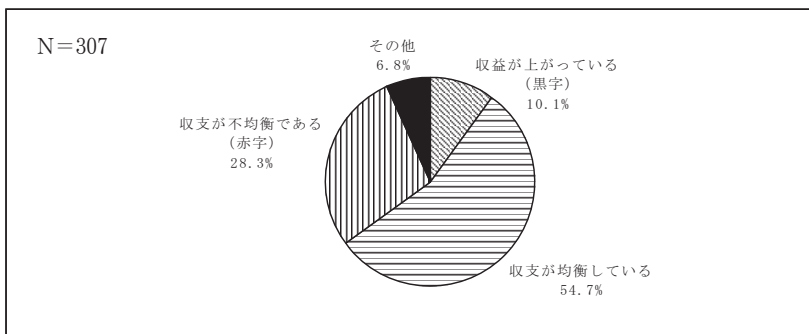


●常勤スタッフ年齢構成 (MA)

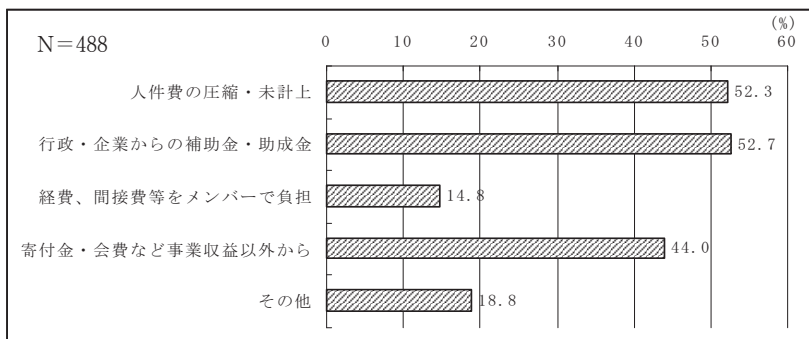


問5 収支状況

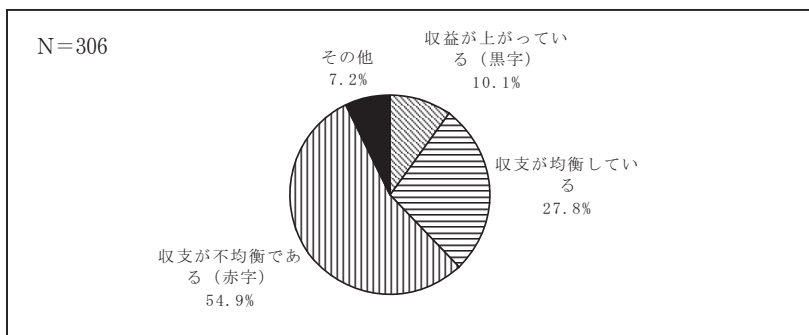
●全体収支 (SA)



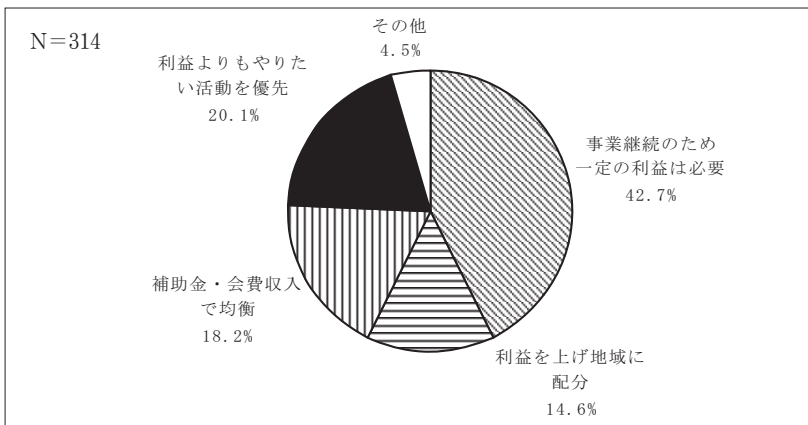
●一般企業とは異なる収益上の特殊要因 (MA)



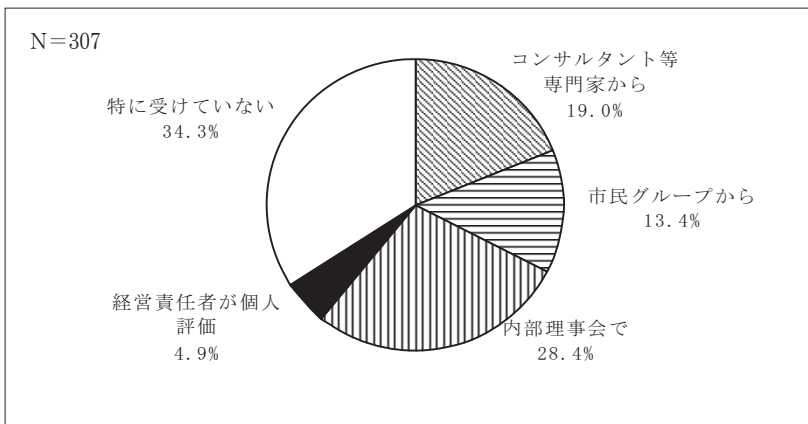
●特殊要因を除いた収益状況 (SA)



問6 事業によって利益を上げていくことへの考え方 (SA)

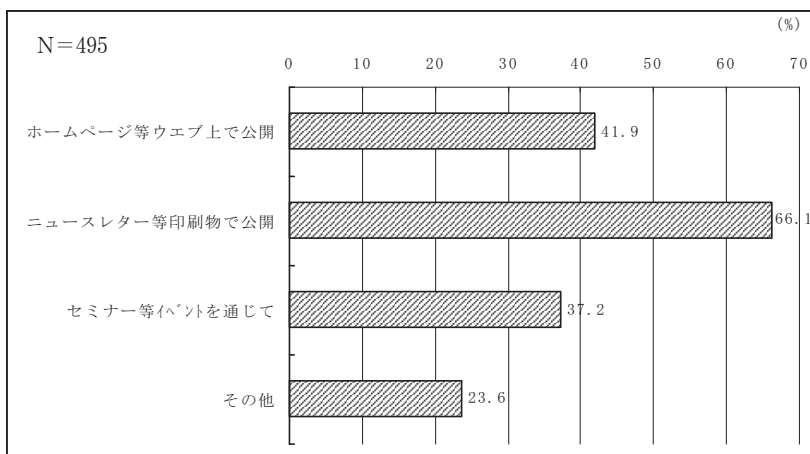


問7 第三者評価の有無 (SA)

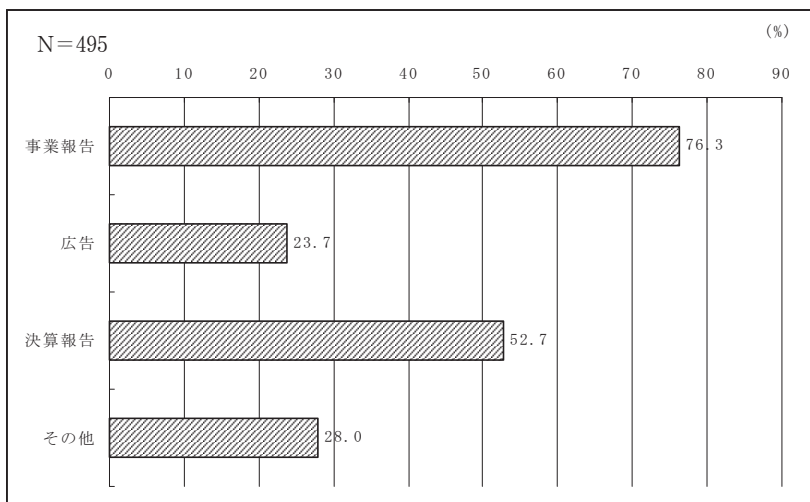


問8 情報公開の状況 (MA)

●情報公開のための発信手段

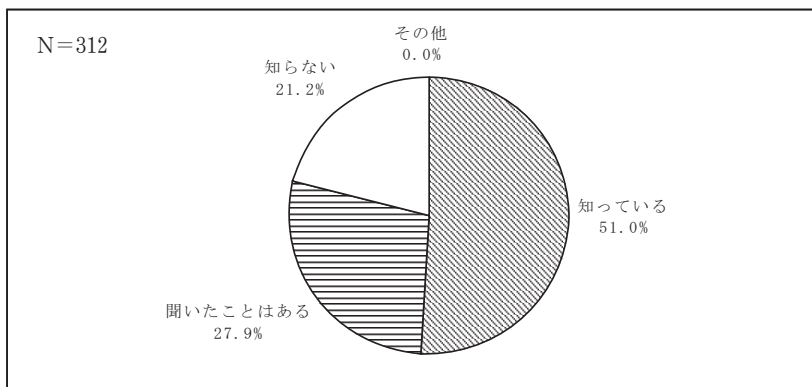


●情報公開の内容 (MA)

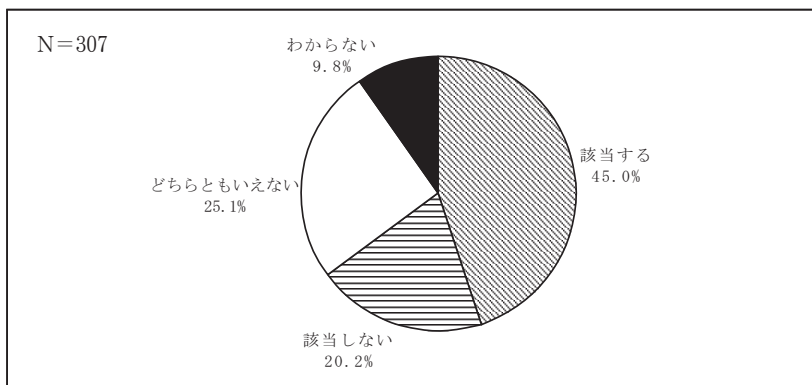


問9 「コミュニティ・ビジネス」の認知度等

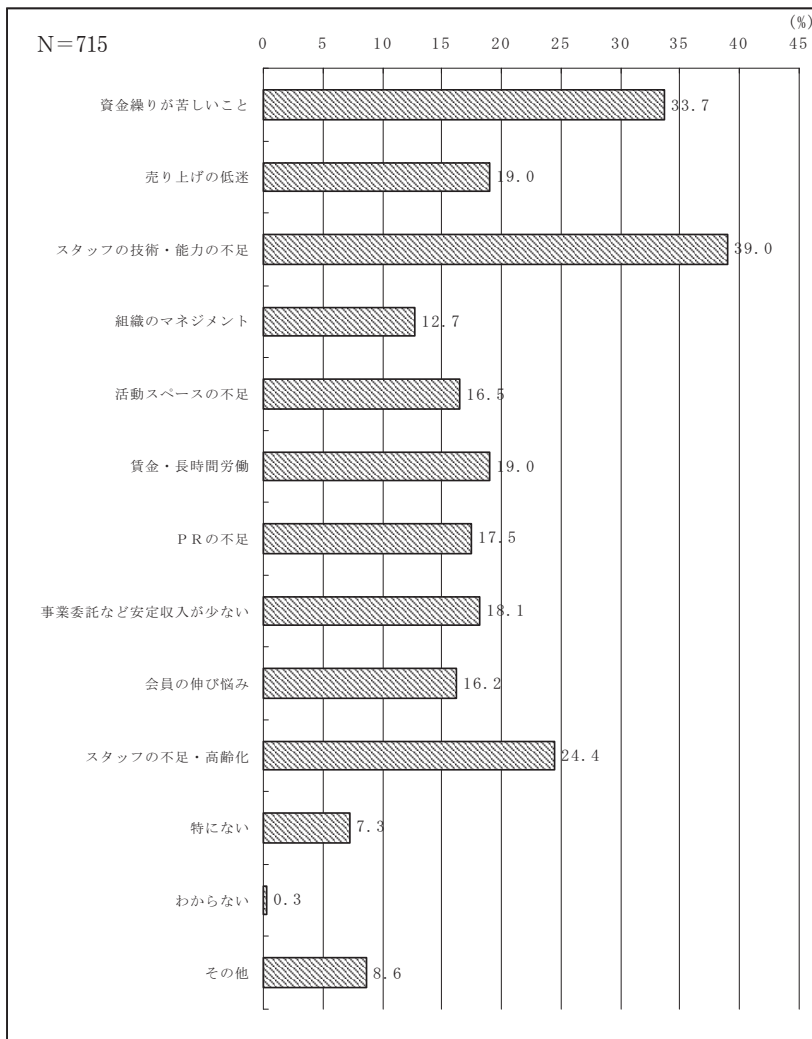
●「コミュニティ・ビジネス」の認知度 (SA)



●自らの活動の「コミュニティ・ビジネス」該当性 (SA)

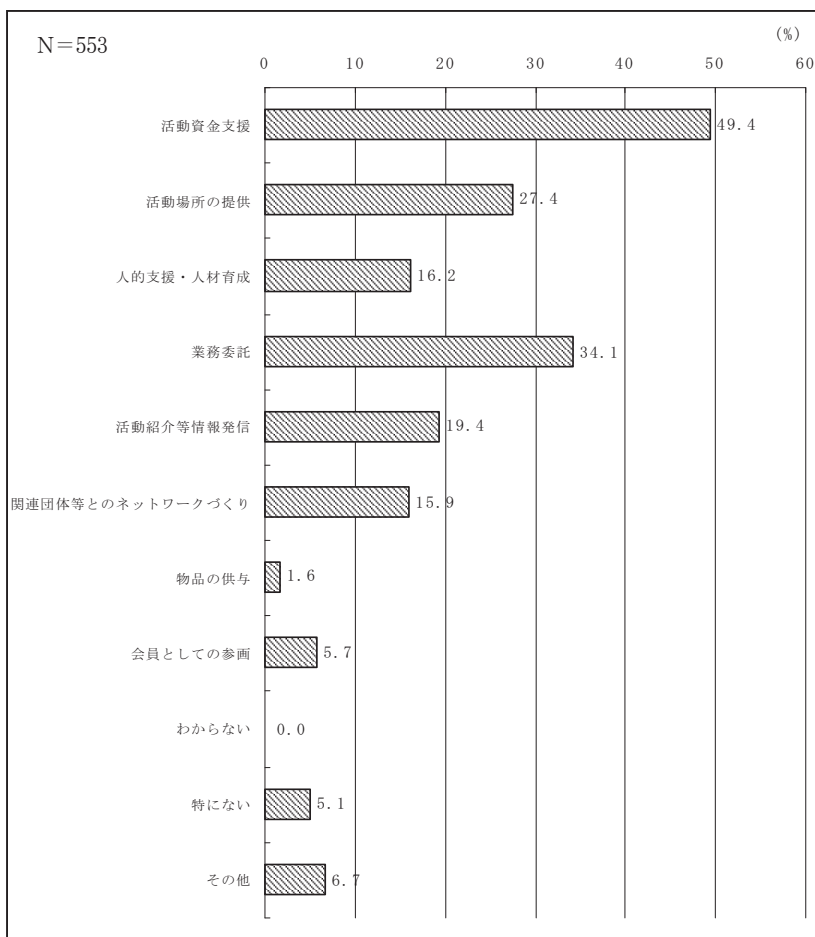


問10 運営上の課題・問題点 (MA)

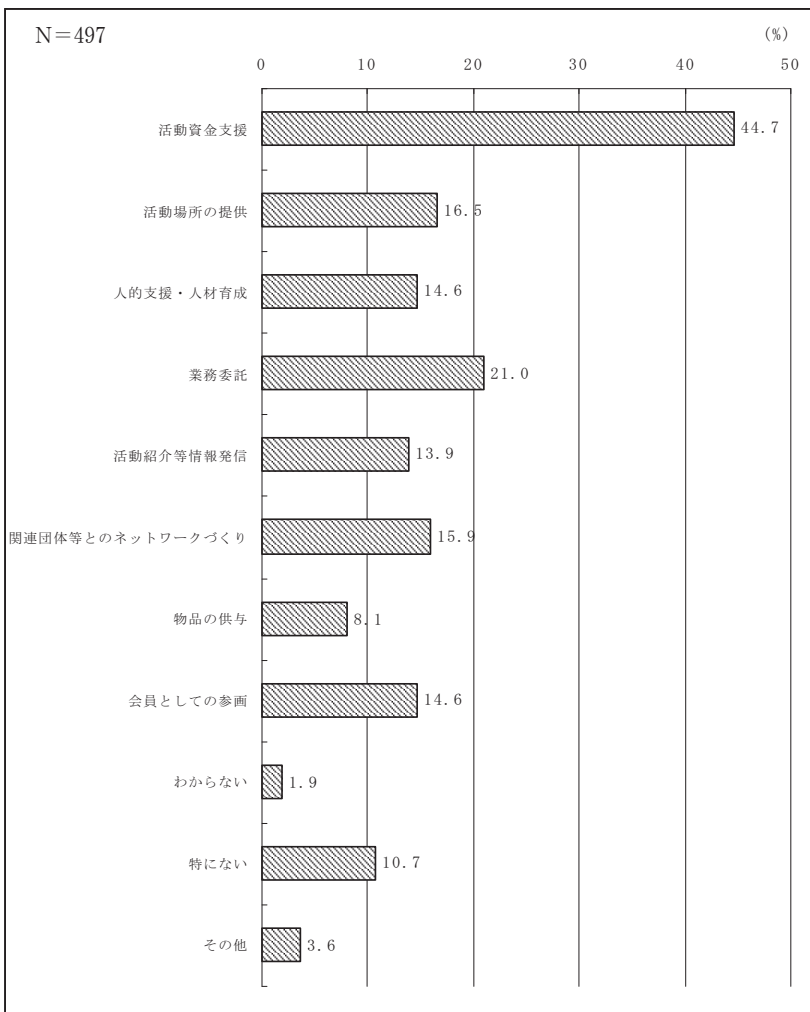


問11 行政・一般企業・地域への期待事項

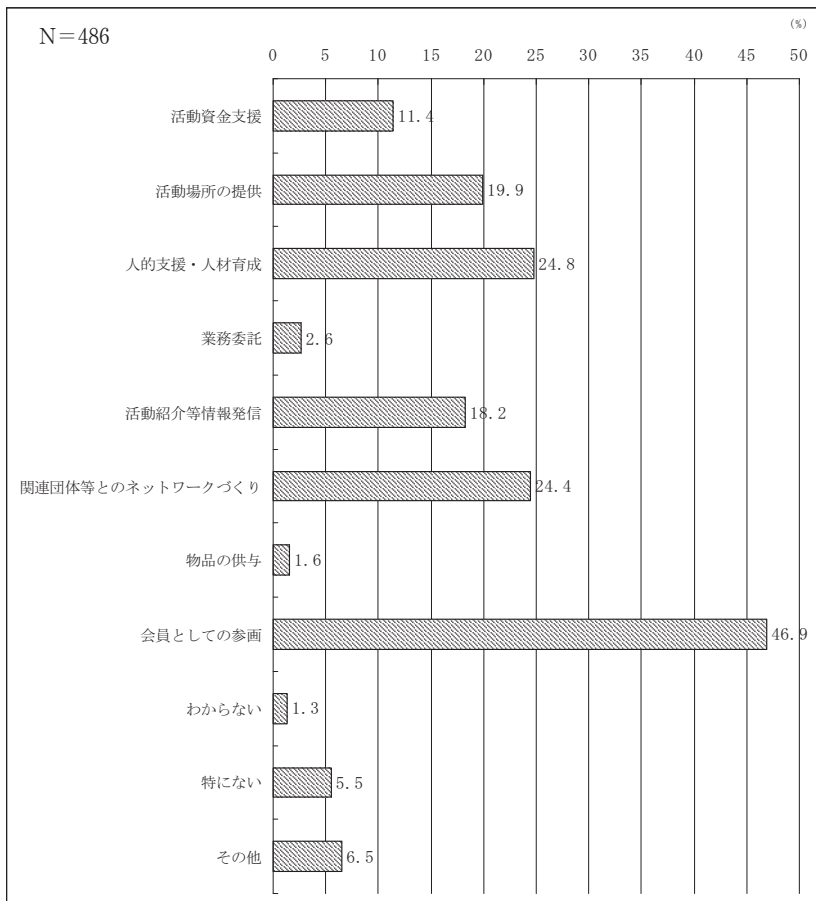
●行政に対して最も期待する事項（MA）



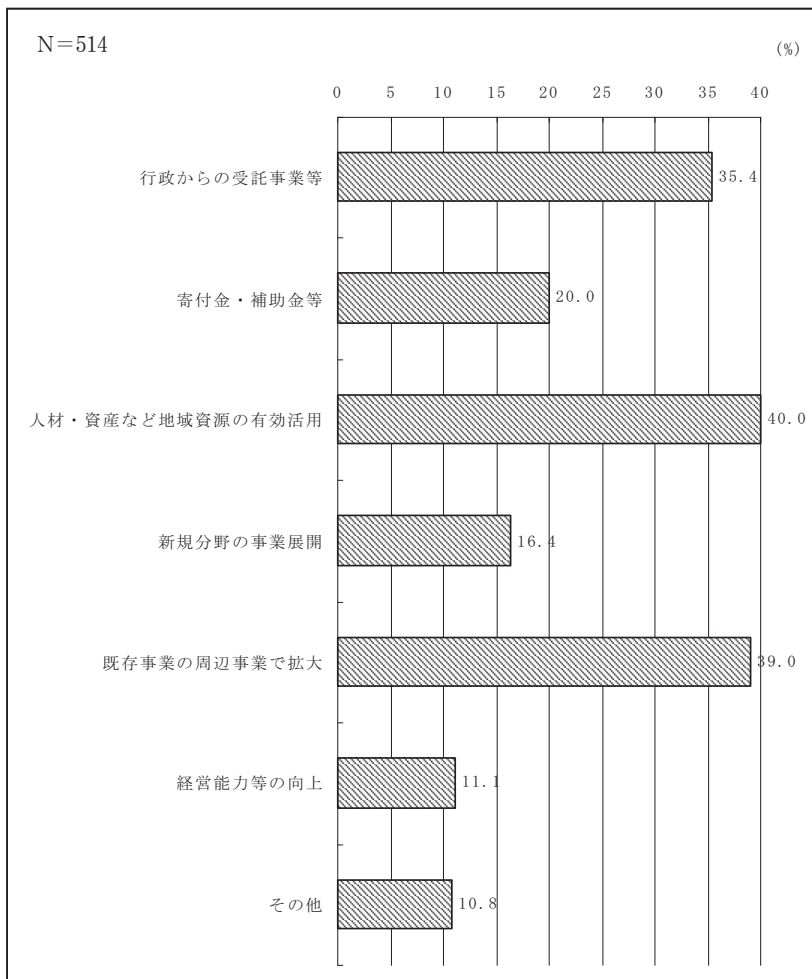
●一般企業に対して最も期待する事項（MA）



●地域（住民）に対して最も期待する事項（MA）



問12 今後の事業の方向性や展開 (MA)



● 一般の市民活動団体、NPO 法人等との主な比較内容

- | |
|---------------------------------|
| ① 活動エリアは限定的、年間事業規模は比較的規模が大きい |
| ② 1 団体あたりのスタッフは多い。女性の比率が高く主婦が多い |
| ③ 第三者評価・情報公開は相対的に積極的に行われている など |

(2) CB を行っている団体へのヒアリング調査 (13団体)

また、事業に独自性・先駆性があり、他の CB の参考となり得る取り組みを行っている団体へのヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査対象団体一覧表

団 体 名	事 業 内 容
① 特定非営利活動法人 NPO・FUSION 長池	多摩地域における地域活性化事業、住宅管理に関するコンサルタント事業、地域広報誌発行など
② 株式会社 なんてん共働サービス	太陽光発電事業、在宅支援事業など
③ 滋賀県環境生活協同組合	廃食油リサイクル事業、牛乳パック回収事業など
④ 株式会社 手賀沼せっけん 特定非営利活動法人 せっけんの街	廃食油リサイクル、せっけんの製造・販売など
⑤ 特定非営利活動法人 てみずの会	グループハウス運営、デイサービス事業など
⑥ ワーカーズコレクティブ みち	給食サービス、店頭での弁当販売など
⑦ 特定非営利活動法人 寝屋川あいの会	生活関連サービス事業など
⑧ 関西分譲共同住宅管理組合協議会	集合住宅管理業務、設計監理、長期修繕計画立案など
⑨ 特定非営利活動法人 シンフォニー	IT 講習開催、地域情報誌発行など
⑩ 特定非営利活動法人 六甲山と市民のネットワーク	六甲山に関する情報発信、保養所活用コンサルタント等
⑪ 株式会社 出石まちづくり公社	売店、喫茶店、そば茶店、資料館、貸店舗事業など
⑫ 特定非営利活動法人 中部リサイクル運動市民の会	グリーン推進事業、環境総合誌発行、太陽光発電普及事業など
⑬ 特定非営利活動法人 神戸ライフケア協会	在宅介護支援、子育て支援、生活支援事業など

● 主な事業の特徴、他のCBが参考とすべき点

- ① 一定エリアに活動を特化，事業収入比率が高い，行政からの受託による収入安定
- ② 健常者と障害者が共に働く職場環境を創造，エコマネーの活用
- ③ 女性（主婦）の雇用を創出，男性退職者に雇用の場を提供
- ④ 企業との連携，企業による資金提供
- ⑤ 介護サービスによる収入安定，事務局スタッフの充実 など

(3) CBを取り巻く需要環境

需要者側の視点から求められるCBのあり方を探るために、①「成熟したニュータウンにおけるCBに関する意識調査」、②「子育て支援に関する意識調査」を行った。

ニュータウンの現状とCB展開にあたっての留意点・方向性
(アンケート結果を受けて)

ニュータウンの現状	CB展開の留意点・方向性
少子高齢化が進み、住民も意識している	独居高齢者や高齢者のみの夫婦世帯等への生活支援となるCBの展開が期待されている
「地域のために何らかの活動をしてほしい」と考える住民は多いが実践には結びつきにくい	ボランティア活動への参加にも逡巡する住民が多い。ましてや資金・場所・ノウハウを必要とするCBへの自らの参加は難しいと考えている。
普段のおつきあいは良好プライバシーは侵害されたくない住民によるCBのサービスを受けることが心理的に煩わしい	CBの担い手として地区外の非営利事業者等を期待
総合スーパーマーケットや専門店など商業機能の低下が目立つ	食料品や日常サービスなどが地区内で提供されなくなった場合、CBとして商業機能を発揮し生活利便性を確保していく必要がある。
ニュータウンで「雑貨・文房具店等」「書店」「写真店」などの専門店へのニーズは高い。	左記専門店はCBとして住民が事業を行っていくうえで比較的实现性が高いと考えられる。
住民高齢化が進む中で「庭の剪定・掃除」「証明書の請求・受取」「日曜大王」など「家事的な労働」が心理的・肉体的な負担となっている	これまで有償サービスとして認識されてこなかったサービスをCBの新たな事業領域として認識すべきである。
CBに対して「低価格による商品やサービスの提供」への期待が最も高い	他の事業者と比較して、価格・品質競争力を有する必要がある。
CBに専門家が参加する場合「親身になったサービス等の提供」への期待が比較的高い	専門家のCBへの参加は購入者の安心感を醸成し事業性を強めることが期待される。

子育て及び子育て支援の現状とCB展開にあたっての留意点・方向性

子育て及び子育て支援の現	CB展開の留意点・方向性
子育てへの満足感は強いが緊急時や「リフレッシュ」等のための外部的支援も必要としている。	サービス利用者の①近隣で、②気軽に、③安価で、④親身になったサービスの提供が求められている。 過剰投資は慎むべきである
「育児相談」「親子で遊べる場所の提供」「子連れで利用できる貸館」「託児付き講座イベント」「定期的な子育て情報の提供」事業は、独立採算事業として成立しにくい	「お稽古事」や「子供用品のレンタル」事業等比較的高額の費用負担が許容される事業との組み合わせにより事業を展開していく必要がある

3. コミュニティ・ビジネスの活性化に向けた取り組み（提言）

(1) CBの今後の方向性に関する提言

今後CBを展開するにあたっての主な課題を指摘するとともに、課題解決のための手法や方向性を示すため、①CBの社会的・経済的機能強化に向けた取り組み、②CBを行う団体の経営力強化に向けた取り組みに分類して提言した。

まずCBの社会的・経済的機能の強化を行うための主な課題として、①目標設定の欠如、②セミマクロ的な課題把握が不十分、③結果報告の不足、④給与が低水準にとどまることによる「実質的な雇用」が創出されていないこと、⑤事業内容において既存企業の事業とのオーバーラップ、⑥委託業務増加による独自性確保に関する課題、⑦専門性の高い事業分野での企業機能代替性への不安、⑧事業参加者の規模不足によるコミュニティ再生機能

CBに期待される代表的な機能と調査等によって明らかになった主な課題

CBに期待される機能	主な課題（例）
地域における課題共有化機能	<ul style="list-style-type: none"> 目標設定が欠如している セミマクロ的な課題を十分に把握していない 結果報告が不足している
地域における雇用創出機能	<ul style="list-style-type: none"> 給与が総じて低水準であり「実質的な雇用」を創出していないケースが多い
地域サービス補完機能	<ul style="list-style-type: none"> CBが行っている事業が既存の企業による事業とオーバーラップしている場合が多い
行政代替機能	<ul style="list-style-type: none"> 行政による業務委託が増加しているが、CBとしての自立性を保持するための独自性をいかに確保するかが課題である
「市場の失敗」を補完するセーフティネット機能	<ul style="list-style-type: none"> 企業が行っていた事業のうち専門性の高い事業をCBが行うことに対して不安視されている
コミュニティ再生機能	<ul style="list-style-type: none"> 事業参加者が少なく地域のネットワークを生み出せない

の欠如などを指摘した。

これらの課題を解決しCBの社会的・経済的機能強化に向けた主な取り組みとして、まず地域における課題共有化機能を強化するため、課題意識の集積・整理、課題の「共有化」とわかりやすい目標設定、CBによる地域貢献の住民への周知に取り組むことを提言した。また、雇用創出機能を強化するため、「介護サービス」など特定事業分野のCB展開による量的な雇用創出と、収益事業を非収益事業の分離による収益性の向上により給与水準を向上させて「実質的な雇用」を実現していくことを提言した。また、高齢者・障害者・女性の雇用拡大については、CB実態アンケート調査で明らかになったそれぞれのスタッフに占める割合が大きい事業分野のCBを振興していくことを提言した。

他の事業では就業が容易でない対象層と雇用創出にあたっての留意点

対 象 層	雇 用 創 出 に あ た っ て の 留 意 点
高 齢 者	「障害者・高齢者福祉」の事業分野が雇用創出力が大きい 高齢者の各種生活支援でエコマネーの活用が有効である。
障 害 者	給与水準が低いのは作業の付加価値が低いためであり付加価値を高めるためには障害者の能力向上が不可欠である。 IT技術を活用するなど新たな作業領域を創出していくことが期待される。
専業主婦などの 女 性	「子育て支援・その他家事支援関連」「介護サービス」などの事業分野が雇用創出力が大きい。 個々の事業で収益力は弱いものが多く、高収益事業と低収益事業との組み合わせにより収益を確保していく必要がある。

(仮称)「期限つき行政機能代替サービスコンベ事業」の概要

項 目	内 容
趣 旨	一定期間、行政・民間双方による既存行政サービスを同コストで並列供給を行い、地域住民にサービス供給者を選択してもらう
手 法	自治体ごとに、モデル地区モデル事業を選定し、3年程度の期限を設定して、行政・民間双方によるサービスを並列供給し、最終的に地域住民自身が供給者を選択する。
想定される 対 象 事 業	公園管理、道路管理、会館管理、学校管理、リサイクル事業、高齢者・障害者等に対する福祉サービスなど
財 源	国（補助事業）、自治体による負担
効 果	① CBなど民間事業者にとって行政サービスを提供できる可能性が与えられる。 ② 行政・民間によるサービス競争により、同コストで地域住民にとってサービス改善が期待できる

さらに、CBの地域サービス補完機能強化に向けた取り組みとして、主要な顧客である地域住民のニーズをアンケート等で十分に把握するとともに、行政や一般企業が提供しにくい「①近隣で、②気軽に、③安価で、④親身になったサービス」の提供を行っていくことが重要であることを指摘した。CBによる行政代替機能を強化する取り組みとしては、「(仮称) 期限つき行政機能代替サービスコンペ事業」を展開し、CBへの行政機能代替のための機会提供を行うことを提言するとともに、セーフティネットとしての機能強化やコミュニティ再生機能の強化に向けた取り組みについても提言した。

次に、CBの経営力強化に向けた主な取り組みについて提言を行った。まずCBの経営に関する主な課題として、①事業の小規模性、②収支の不安定性、③資金調達手段の少なさ、④スタッフの事業目的の希薄化・一定水準以上のサービス等を提供する能力の欠如、⑤限られた層しかCBに参加しないというスタッフの量的不足、⑥組織をマネジメントする体制の未整備、⑦事業拠点確保の困難性などを指摘した。

これらの課題を解決しCBの経営力強化に向けた主な取り組みとして、まず事業規模・収支、資金繰り安定化に向けた取り組みについて、実施可能な団体については「行政からの受託事業」「介護サービス事業」を収益源とすることを勧めるとともに、新規事業分野開拓による事業規模などの拡大などを目指すため、「親切の有償化システム」の構築を提

CBの経営力強化に向けた取り組み

取り組み	主な取り組み内容(例)
事業規模・収支・資金繰り安定化に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 行政からの受託、介護サービスへの参入は事業を安定化させる。(団体の独自性への配慮は必要) 実質的に地域における住民の負担の公平性を実現する「親切行為の有償化」による新規事業の展開を目指すべきである。 資金繰り安定化のため「市民バンク」等の充実が求められる 金融機関にはマイクロクレジットへの進出を期待したい。 自治体の支援としては初期投資など起業時の資金支援が期待される。
人材の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 人材の質的向上は「プロの技」を取得しているかが基準となる プロの下での「修業」が必要であり、他団体へのインターンとしての参加が有効である。 CBの従事者を量的に増やすためには、1団体あたりのメンバー数増加よりも、アントレプレナーの創造により実現されるべきである。 アントレプレナーの創造には、起業に関する実務指導などが有効である。
組織のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 組織のマネジメントを改善するためには、起業OBなどの人材活用や外部支援の活用を検討する必要がある。
事業拠点の確保	<ul style="list-style-type: none"> 事業拠点の確保については、多数の市民が利用する施設(例：小中学校)などの公的スペースの提供を受けることが社会的認知・支援を受けるうえでも効果的である。

言した。また、CBを行う団体の資金繰りを支えるため、「市民バンク」「マイクロクレジット」の運用拡大を提言した。人材の確保・育成に向けた取り組みとしては、量的な拡大については起業支援によるアントレプレナーの増加に向けた取り組み、質的には「プロの技」を身につけるために他団体へのインターンとしてのスタッフ派遣など、スタッフの「プロ化」を推進していく必要があると指摘した。

また、組織のマネジメントの改善に向けた取り組みとしては、企業OBの活用や中間支援団体による外部支援を受けることなどの取り組みを提言した。事業拠点の確保については、遊休化した「公的空間」のCBを行う団体に提供することを提言した。その場合、CBを行ううえで最も拠点に適した場所として、小中学校の余裕教室など地域住民が現に利用している施設を提案した。その理由として、地域での知名度や存在感が高まるという効果が期待されることをあわせて指摘した。

(2) CB活性化に向けた外部支援・意識改革のあり方

最後に、CB活性化に向けた外部支援・意識改革のあり方について提言を行った。まず、CBが活性化し成長していくためには、現状では外部支援が必要であり、CB実態アンケート調査の結果も前提としながら、行政・企業・地域（住民）ごとに求められる支援内容と支援のあり方について提言を行った。

行政に求められる支援のあり方として、CBの性質上行政の中でも市区町村など自治体が活性化に向けた取り組みを行ううえでイニシアティブを発揮すべきであることを提言した。そのうえで、①活動資金支援、②業務委託、③活動場所の提供などを含む総合的なCBに対する支援策の展開することを提言した。

また、一般企業からの支援については、活動資金支援へのニーズが高いことから、金融機関による寄付システムやグリーンコンシューマーカーカードなど本業が持つ機能を生かした継続的な取り組みを行うことを提言した。

地域（住民）に対しては、会員としての参画へのニーズが高いため、CBを行う団体に対して、多くの地域住民が参加している自治会・婦人会・PTA・老人会など住民団体などとの連携を深めることを提言した。

地域の自立に向けた意識改革の必要性について、地域住民等に「お上意識」の払拭による「行政オールマイティ論」の否定と、「地域の課題を解決するのは自分自身」という意識を持つよう求めた。また、住民の自立意識が強い地域として長野県飯田市を挙げ、住民による「ムトス」の地域づくりを紹介した。

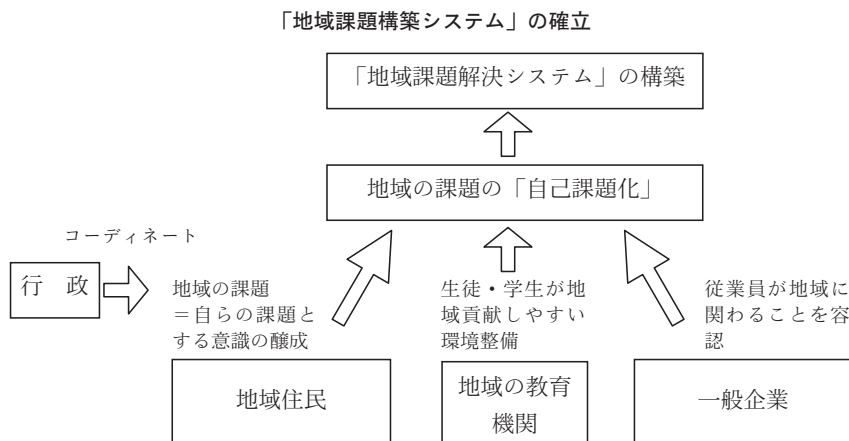
さらに地域の問題の「自己課題化」として、CBを活性化するためには「地域の課題を自分自身の課題として捉える意識」が最も必要とされ、このような意識はふだんから地域の問題に対する学習や関心が強いことにより生まれてくることを指摘した。

一般企業に対しては、自らの従業員が地域に関わることを容認すべきと指摘し、そのためには、雇用条件の多様化を進めるべきと提言した。また地域の高校、大学には生徒や学生が地域貢献しやすい環境整備を求めた。

これらの取り組みを融合して、行政・企業・地域住民が互いの役割を認め合って、地域住民を中心とする「地域課題解決システム」を構築することを提言した。

自治体に求められるCB支援のための取り組み

取り組み	主な取り組み内容（例）
CBに関する「自治体憲法」の制定	<ul style="list-style-type: none"> 「(仮称) 市民事業促進憲章」もしくは「(仮称) 市民事業促進条例」の制定など、CBを活性化させるための自治体の方針を地域住民に示し、方針に基づいて計画的、合理的な取り組みを行っていく必要がある。
「CB基金」の創設	<ul style="list-style-type: none"> CB支援策を財政面から支えるための基金の創設を提言する。 制度的な裏づけとして、特定の税の一定部分を積み立てることも考えられる。
業務委託の推進	<ul style="list-style-type: none"> CBを行う団体の自立性、独自性に配慮して、自由度の高い契約にするなど工夫が求められる。
活動場所の提供	<ul style="list-style-type: none"> 小中学校などの余裕教室や地域のコミュニティ施設など多くの地域住民が現に利用している施設での活動場所提供が望ましい。
有期限の立ち上げ資金支援	<ul style="list-style-type: none"> 初期投資や経営基盤が整っていない時期に限定した資金支援が自立性と両立しやすい。 公平性・透明性を担保するため、支援先選定にあたって「公開コンペ」を実施することなどが必要である。



研 究 体 制

(財)神戸都市問題研究所「コミュニティ・ビジネス」調査研究会

- 研究会委員（敬称略，順不同）
 - 高寄 昇三（甲南大学経済学部教授）＝研究会座長
 - 加藤 恵正（神戸商科大学商経学部教授）
 - 渥美 公秀（大阪大学大学院人間科学研究科助教授）

- 財団法人 神戸都市問題研究所（KIUR）
 - 吉武 準一（主任研究員）
 - 大島 博文（研究員）

（役職は平成14年3月現在）

（本研究は，総合研究開発機構の助成を受けて行われた。）

新刊紹介

都市観光の展開 失われたまち 働くひとのためのキャリア・デザイン 産業集積の地域研究

■ 都市観光の展開

観光や観光行政は「まさに「総合科学である」という筆者の言葉に代表されるように、近年、いかにその地域の文化や人々の暮らしが他の地域を吸引する魅力を持つものであるかを示すバロメーターとして、「観光」を研究する取り組みが広がっている。また、製造業などの空洞化により疲弊する地域経済において観光を新たな柱として育成しようとする、「観光行政」の重要性が高まっている。本書は、長年にわたって神戸市の観光行政に携わってきた著者が、主に神戸と横浜を対象にして、明治以降のまちづくりや人々の生活を基盤として「観光都市」として成長してきた軌跡を辿ることにより、「都市観光」のあり方を探ったものである。

著者はまず自らの観光に関する研究の背景として、「人・物・金・情報」に関して東京・大阪への集中が進む中、それ以外の都市がアイデンティティを確保するうえで都市観光に関する取り組みが広がっており、特に神戸市や横浜市のように、東京・大阪に近い都市は「都市政策」の柱として「観光行政」の重要度が増していることを挙げている。また、研究の目的として、神戸と横浜の都市観光に関する課題と将来展望を探ることとしている。さらに、研究の対象・方法として、行政資料・文献、歴史書、観

光専門書などを基に分析・整理するとともに、観光行政の課題や観光施設の運営状況については、神戸市、横浜市などへの聞き取り調査も併用している。一方、「観光都市」「都市観光」「観光力」などの概念整理についても行うとともに、行政・企業・NPOなど観光事業主体とその政策との関係について考察を行っている。次に、神戸と横浜における「都市観光」の発展を都市観光の①揺籃期、②復興期、③生成期、④展開期、⑤成熟期に分け、各期ごとの観光行政や都市観光の発展状況を整理・分析している。これらの整理・分析の成果を生かして、「21世紀には大観光時代が到来する」という著者の時代認識を基にして、神戸と横浜における都市観光の発展の方向性について、「今、何をなすべきか」「いかにして“観光力”を発揮していくべきか」など観光政策のあり方などについて提言を行っている。

筆者の地方観光行政に関する分析や今後都市観光を発展させるために必要な政策に関する提言は、長年にわたる行政経験により裏打ちされたものであり、専門的かつ実践的なものとなっている。特に、都市の魅力は「個性＝独自性」にあり、観光イベントの展開にあたっては歴史や文化に根ざした独自性に留意すべきとする点と、単に神戸・横浜内の観光にとどまらず、例えば神

戸の場合は、京都・大阪・奈良・姫路等との観光と連携した「広域観光圏」の構築によって観光の魅力を増す取り組みをすべきとの提言が印象に残った。

観光政策がそれだけにとどまらず、広く文化・産業振興政策の主流として認知が広がろうとしている今、観光行政担当者だけでなく、他の部門の方々にも本書を一読されることをお勧めする。

（中尾 清著）
（たいせい 本体2,000円）

■ 失われたまち

東京出張の帰りに、私は、ビッグコミックオリジナルを買って「三丁目の夕日」をよく読む。昭和30年代の日本の普通の生活を、子供を中心に描いた郷愁あふれる作品だ。近所のおじさんが子供を叱る、店のおばさんと会話しながら野菜を買う、子供が見えなくなったら近所総出で探しに行く…。

なぜか、この「失われたまち」の舞台は、「三丁目の夕日」と同じ時期、1957年のシカゴの3つの地区一中産階級が暮らすセント・ニコラス（ニック）教区、黒人が多くを占める貧民街のブロンズビル、郊外の新興住宅地エルムハーストである。これらの舞台を選んだ理由について、著者は、シカゴが「普通のまち」であり、57年（又は50年代）は、コミュニティを崩壊させた真実が生まれてきた時代だからと述べている。3つのコミュニティは、徒な数値の列挙ではなく、社会を緻密に描写することにより仔細に調べられている。

著者は、その描写の中から、権威、権力、宗教、罪の意識、「悪い奴」、プライバシーの希薄さ、あるいは将来は良くなるという

希望などが、コミュニティを維持する上で重要な役割を担ってきたことを指摘している。これは、「選択と個人の自由」を理想とする人々には受け入れられないかもしれない。しかし、郊外の1戸建ての子供部屋でプライバシーを保護された子供たちが社会人になったとき、コミュニティがどうなっていたのかと問われると、返す言葉がない。コミュニティを維持するためには、時として街のボスのような制度外の存在に依存せざるを得ないという「事実」は、奇麗事では済まない人間社会の「真実」を見事に抉り出している。そう、コミュニティは、制度以前の存在だったのであり、合理的とは言い切れない「ナマ」の人間のその猥雑さを、我々が受け止められるか否かにかかっているのだ。

では、コミュニティは復活するのか。著者は、親の世代の理想の行き過ぎを反省した次世代が、コミュニティを復活させることに期待するに留まり、21世紀のコミュニティ像を示している訳ではない。この点はもの足りないが、我々市民自らが議論し、つくって行くものである以上、あながち本書の欠点とも言い切れないだろう。

もし、難しい議論を好まない方であれば、この本が再現する50年代の社会へのタイム・トリップだけを楽しんでもいいだろう。これには訳者の力も大きく預かっている。

それにしても、敗戦国日本と戦勝国アメリカという別々の国の、なぜ同じ時期のコミュニティに郷愁を覚えるのか、不思議である。読み終えたら、小津安二郎の映画を見たくなった。

（アラン・エーレンハルト著、岡村二郎監訳）
（本体2,600円）

■ 働くひとのためのキャリア・デザイン

人生は、働くことだけが全てではない。確かに、趣味やその他仕事と違う世界に一生を賭けている人だっているし、仕事人間の末路は哀しいと思っている人は多い筈だ。

しかしながら、ごくわずかの人を除いて、僕たちは人生の多くの時間を働くことで過ごしているのも事実なのだ。大抵の大人は、何らかの仕事に現についている訳で、人生といった大層な時間軸を持ち出さなくても、会社や職場で過ごす時間、そのための通勤時間が一日の大半を占めているのがごく一般のだろう。

だとすれば、時間という面からは、嫌でも、働くということの意味を僕たちは、もう少し真剣に考えざるを得ないことになる。

でも、毎朝顔を洗うときに鏡を見ながら、「なぜ働くのか」、「自分のキャリアはどうあるべきなのか」等などを自問していたら、それだけで足が竦んでしまって仕事に行けなくなってしまふ。まあ、実際のところ、そうした行動をとる人は殆どいないし、人間は生理学的に見ても、何でもかんでも手当たり次第悩むように造られていないようなのだが。

そこで、本書「働くひとのためのキャリア・デザイン」の登場となるわけだ。

この本で著者の説くところは、極めて明快である。つまり、四六時中自分のキャリアについて悩んだり、考えたりすることは出来ないのだから、人生の節目にあたる時期のときにだけ、きっちりとそのことを考えたらよいというものである。

その主張は、当たり前過ぎるくらい普通であるし、そんなことは改めて言われなくても実践しているという人は多いかもしれ

ない。大抵の人は、自分の現在いる組織（会社であったり、役所だったりする訳だ。）での自分の地位がどこまで行けるのか、行きたいのかといったことで自分のキャリアを考えているだろうし、それは始終ではなくて、同期の昇進やプロジェクトの終了など何かの折に触れてというのが普通だろう。

でも、待つて欲しい。キャリアということ、働くということは、地位だけの問題なのだろうか。多分、右肩上がり期の成長の時代には、それが正解だったのかもしれない。しかし、現在のような先行きの不透明な時代においては、もう少し広く自分自身のキャリアを捉え直すことが必要になるだろう。雇用の流動化の議論は、今に始まった話ではないけれど、自ら生きる上での選択肢の幅を狭くする必要はないだろうし、そのためには、もう少しだけ自分のキャリア・生き様を真剣に考えた方が良いでしょう。

働くことの意味を問うことは、生き方そのものを問うことに他ならない。だからこそ、節目の時期に、きっちりと自分の来し方・行く末を見つめ直し、ただ流されるだけでなく、自覚的にキャリアを、生き方をデザインしようと、著者は主張するのである。何もビジネスの世界での成功だけが最上のキャリアではない。まさに、「人生いろいろ」なのである。

もし、あなたが自らのキャリアについて真剣に考えようとするのであれば勿論のこと、そうでなくても本書の一読をお勧めする。ランチ1回分のお金で、本書は購入可能なはずだから、そういう意味でコストパフォーマンスは高いといえるだろう。

ただ、本書は絶対的なバイブルでは決してない。自分のキャリアを決定するのは、

やはり最後はあなた自身でしかないのだ。

（金井 壽宏著）
（PHP 研究所 本体780円）

■ 産業集積の地域研究

我が国の各地域における「ものづくり」は危機的な状況にある。一方、時代の経過とともに、地域の工業を特色づけてきた中小企業群によるものづくりを捉える「概念」は、「地場産業」から「地域産業」へと変わり、さらに今日概念では「産業集積」として政策や研究の対象とされている。こうした変化は取りも直さず、中小企業の存在意義や役割の認識が変化したことによるもので、我が国の産業構造の変化に呼応したものである。本書は、研究の中心を一貫して工業地理学の分野に置き、長年にわたって「東京の地場産業」など産業集積研究を続けてきた編著者の退官記念として、12名の工業地理学研究者により編集されたものである。

産業集積という概念が普及するのは「特定産業集積の活性化に関する臨時措置法」（1997年）の制定により、地域産業の活性化が叫ばれるようになってからである。この法律は、生産活動の移転が活発化する1990年代初頭からは「国内産業の空洞化」が問題視され、それが我が国の基幹産業を支えてきた基礎的な技術産業集積地域を崩壊させるといった危機感を背景に制定されたものである。このように法を含めて、産業集積地域に関する意識には、産業問題とともに地域活性化という問題意識が存在する。本書は、これまで在来工業や地場産業、地域産業という概念で捉え、考察されてきた産業地域を「産業集積地域」として捉え直

し、地域の形成、生産・流通形態とその変化などを通じて地域的存在形態を明らかにすることを目的としている。

具体的な内容を見ていくと、まず「産業集積に関する地域研究の意義」に関する理論が整理され、「産地と人口」、「地域の内部構造」という視点で、産業集積研究には産業の立地的側面のみならず、地域研究の視点が重要であることが指摘されている。次に、「大都市型産業集積地域」「地方都市型産業集積地域」「農山漁村型産業集積地域」に分類して、各地域における代表的な業種やその形成過程、全国に占める位置などが紹介され、最後に上記3地域ごとの共通した特色について分析されている。「大田区」「東大阪市」に代表される大都市産業集積地域の特色として、大企業に誘引されながら発達し、すぐれた専門技能を持った中小企業群が、互助しあえる機能を有する地域的集団としての集積地域と、様々な日用消費財の生産に「何でも」「すぐに」対応でき、新しい製品の生産をすぐに受容できる生産体制をもつ産業集積地域があるとされている。また、地方都市型産業集積地域の特色として、「地域ぐるみ」体制を持ち、産官が一体となって情報収集、需要開拓、新製品開発、人材育成などが行われている地域が多いとされている。また、農山漁村型産業集積地域の特色として、織物など伝統的地場産業と農産品等を加工する産業が多いとされている。

既存産業の停滞を背景として、多くの地域で新たな産業集積による地域振興政策が図られている。政策的なアプローチとして、情報収集、新製品開発、インキュベーションなどを担う中核施設の設置整備を優先さ

せ、その周囲の工業団地などへの企業誘致を目指すものが大半である。一方で特定の地域に産業が集積する要因として、企業間の役割分担やネットワークが寄与する点も大きいと本書は暗示している。

長年にわたる実証研究と産業集積に関する理論をバランス良く紹介している本書は、地域において産業振興政策を推進していく自治体職員等の必読の書としてお勧めしたい。

（井出 策夫編著）
（大明社 本体5,200円）

地方自治職員研修

毎月15日発行
B5判 130頁
定価800円

- ◆時代を鋭く捉えたテーマを毎号特集。
- ◆環境行政や行革など先進事例を、自治体の担当者がレポート。
- ◆昇任試験Ⅴ講座では、一年で昇任試験に受かる実力を養成。

- 7月号特集…福祉・医療のまちデザイン
(参加型・分野横断型の福祉・医療のランドデザイン)
- 6月号特集…公共事業の「公共」を問う
(公共事業改革・透明で納得できる事業へ)
- 5月号特集…ごみ処分場～立地・規制・共生
(環境保護とNIMBY, 産廃規制と処分場確保の着地点)
- 4月号特集…キーワードで描く自治の姿
(若手職員必携! 8分野のキーワードで自治を描く)
- 3月号特集…自治基本条例と市民参加条例

バックナンバーもお求めになれます。
小社営業部が、お近くの書店へ

公職研

Tel03-3230-3701 Fax03-3230-1170
東京都千代田区神田神保町2-20

地方自治を語るみんなの広場

【月刊】

自治フォーラム

2002.7 VOL.514

定価600円(本体571円)

特集：安心・安全なまちづくり

視 解	点 説	安心なまちづくり ……………塚越 功	功 治
		防犯環境設計の概要と課題 ……………小出 治	
事 例	例	安心なまちづくりを考える ……………小宮 信夫	信 夫
		地域安全活動の促進について ……………小林 寿一	
		防災まちづくりの計画手法 ……………中林 一樹	
		イベント警備を考える ……………岡田 光正	
		安心で安全なまちづくり ……………柏 市	
		ポニターの育成 ……………春日井市	
エッセイ	エッセイ	ニュータウンにおける安全なまちづくり ……………神戸市	神 戸 市
		NPOによる防犯 ……………ガーディアン・エンジェルズ	

編集 自治大学校・地方自治研究資料センター
(〒106-0047) 東京都港区南麻布4-6-2
電話 03(3444)3283

発行所 第一法規出版株式会社
(〒107-8560) 東京都港区南青山2-11-17
電話 03(3404)2251 振替口座東京3-133197

政策研究・情報誌（季刊） **地域政策** —あすの三重

2002・春 No.5 7月20日発行 定価650円（本体619円）

特集 分権時代の自治体首長論

千葉大学法学部教授 新藤宗幸／大阪市立大学法学部教授 加茂利男
ジャーナリスト 樺島秀吉／日本大学大学院教授 近藤大博
龍谷大学法学部教授 富野暉一郎／東京大学大学院教授 森田朗

ニュース・ルポ **がんばる首長**

ニセコ町長・国立市長・高浜市長・米原町長・臼杵市長

インタビュー

調査・研究

自治労委員長 北岡勝征

構想日本代表 加藤秀樹

企画・編集：

三重県政策開発研修センター
（〒514-0004）三重県津市栄町1-891
電話059-224-2789

発行所：

公人の友社
（〒112-0002）東京都文京区小石川15-26-8
電話03-3811-5701

震災調査の理論と実践

（財）神戸都市問題研究所 編

—都市政策論集 第21集—

A5版／248頁／定価（本体 2,500円＋税）

ISBN 4-326-96155-4 C3331

震災から6年が経過し、表面上は震災の傷痕も薄れ、人々の記憶からも薄れつつあるように見える。しかし、詳しく見ると震災の影響は甚大で、今もその影を引きずっている。

阪神・淡路大震災は、我国はじめての大都市直下型の地震で、未曾有の被害をもたらしたが、今後の都市防災を考える場合に学ぶべき教訓は多い。震災直後から現在に至るまで、様々な分野でいろいろな調査が行われた。本書では、震災関連のさまざまな調査を取り上げ、災害からの復興の教訓となる事実を浮かびあがらせたい。

※ご購入は書店または（財）神戸都市問題研究所へお申し込み下さい。

—— 勁 草 書 房 ——

2年ぶりに改訂・増補
神戸市の最新のプロジェクトや施策を網羅

こゝろべ

近日発売予定

主要プロジェクト2002

震災から7年余り、
新世紀に入っても神戸市は着実に街づくりを進めています。
交通体系、新しいまちづくり、港湾・海上都市整備などのハードプロジェクトに加え、産業・福祉・防災・環境などのソフトプロジェクトも盛り込んだ本書は最新の取り組みとデータに基づき編集しています。

- マスタープラン マスタープラン、新・都市環境基準後期事業計画など
- 交通体系の整備 高速道路、地下鉄、神戸空港など
- 既成市街地の整備 H A T神戸、土地区画整備事業、再開発事業など
- 住宅の供給 神戸リサーチパーク、西神住宅団地など
- 港湾・海上都市の整備 ポートアイランド、六甲アイランド、埠頭の再開発など
- 産業の振興 神戸国際マルチメディア文化都市（KIMEC）構想など
- その他福祉・都市魅力・防災などの取り組みと最新データを網羅

■A4判 全ページカラー

■定 価 2,000円（本体1,905円＋税）

※送料：別途実費（1冊310円）

お申し込み・お問い合わせは――

（財）神戸都市問題研究所

〒651-0083 神戸市中央区浜辺通5丁目1番14号

（神戸商工貿易センタービル18F）

TEL 078(252)0984・FAX 078(252)0877

編 集 後 記

- ※本号では、地域社会に貢献する新たなワークスタイルとして注目されているコミュニティ・ビジネスを特集しました。
- ※地域社会が疲弊する中で、住民が主体となってビジネスとして自立した取り組みにより課題を解決していこうとするコミュニティ・ビジネスは、地域社会再生の「最後の切り札」として大いに期待されています。
- ※一方で、実際に携わっている方々のお話を聞くと、低収益・人材不足・活動場所確保の困難性など、多くの解決すべき課題があることにあらためて気づかされます。
- ※しかし、地域社会の課題が極めて多様となり、行政や企業だけでその解決を図ることが困難となった今、住民が主体となって財政的にも人材的にも地域社会が自律的に課題を解決していく取り組みは不可欠であり、コミュニティ・ビジネスはその中核を担っていくこととなるでしょう。
- ※次号は「公営住宅のあり方と今後の課題・方向性」を特集します。ご期待ください。

都市政策バックナンバー

- 第93号 特集 阪神大震災と廃棄物・リサイクル 1998年10月1日発行
第94号 特集 阪神大震災と神戸市行財政 1999年1月1日発行
第95号 特集 阪神大震災と復興都市計画 1999年4月1日発行
第96号 特集 阪神大震災とこころのケア 1999年7月1日発行
第97号 特集 阪神大震災と住宅復興政策 1999年10月1日発行
第98号 特集 阪神大震災と経済復興の課題 2000年1月1日発行
第99号 特集 震災復興の都市政策的検証と提言 2000年4月1日発行
第100号 特集 第100号記念 21世紀の神戸の都市像 2000年7月1日発行
第101号 特集 地方自治と都市経営 故宮崎辰雄氏追悼集 2000年10月1日発行
第102号 特集 阪神・淡路大震災復興・生活再建の総括 2001年1月1日発行
第103号 特集 IT革命と地方自治体 2001年4月1日発行
第104号 特集 阪神・淡路大震災と司法の課題 2001年7月1日発行
第105号 特集 災害における住宅等の被害認定基準 2001年10月1日発行
第106号 特集 少子・高齢化への対応 2002年1月1日発行
第107号 特集 新産業の創出に向けて 2002年4月1日発行

☆年間予約購読のおすすめ

書店にて入手困難な方は、当研究所へ直接お申込みください。

予約購読の場合、送料は当研究所が負担いたします。

季 刊 都 市 政 策

第108号

印 刷 平成14年6月20日 発 行 平成14年7月1日

発行所 財団法人神戸都市問題研究所 発行人 高 寄 昇 三

☎651-0083 神戸市中央区浜辺通5丁目1番14号(神戸商工貿易センタービル18F)
振替口座 01130-1-75887 電話 (078) 252-0984

発売元 勁 草 書 房

☎112-0005 東京都文京区水道2の1の1
振替口座 00150-2-175253 電話 (03) 3814-6861

印 刷 田中印刷出版株式会社

都市政策論集

- | | | |
|--------|-------------------|-------------|
| * 第1集 | 消費者問題の理論と実践 | 本体 2,700円+税 |
| * 第2集 | 都市経営の理論と実践 | 本体 2,200円+税 |
| * 第3集 | コミュニティ行政の理論と実践 | 本体 1,700円+税 |
| * 第4集 | 都市づくりの理論と実践 | 本体 2,600円+税 |
| 第5集 | 広報・広聴の理論と実践 | 本体 2,500円+税 |
| 第6集 | 公共料金の理論と実践 | 本体 2,200円+税 |
| 第7集 | 経済開発の理論と実践 | 本体 1,700円+税 |
| 第8集 | 自治体OAシステムの理論と実践 | 本体 2,000円+税 |
| 第9集 | 交通経営の理論と実践 | 本体 2,000円+税 |
| 第10集 | 高齢者福祉の理論と実践 | 本体 2,200円+税 |
| * 第11集 | 海上都市への理論と実践 | 本体 2,200円+税 |
| 第12集 | コンベンション都市戦略の理論と実践 | 本体 2,500円+税 |
| 第13集 | ファッション都市の理論と実践 | 本体 2,428円+税 |
| 第14集 | 外郭団体の理論と実践 | 本体 2,428円+税 |
| 第15集 | ウォーターフロント開発の理論と実践 | 本体 2,428円+税 |
| 第16集 | 自治体公会計の理論と実践 | 本体 2,428円+税 |
| 第17集 | 震災復興の理論と実践 | 本体 3,496円+税 |
| 第18集 | 震災復興住宅の理論と実践 | 本体 2,500円+税 |
| 第19集 | 生活復興の理論と実践 | 本体 2,500円+税 |
| 第20集 | 市街地復興事業の理論と実践 | 本体 2,500円+税 |
| 第21集 | 震災調査の理論と実践 | 本体 2,500円+税 |

都市研究報告

- | | | |
|------|------------------|-------------|
| 第8号 | 集合住宅管理の課題と展望 | 本体 2,000円+税 |
| 第9号 | 地方自治体へのOAシステム導入 | 本体 5,000円+税 |
| 第10号 | 民活事業経営システムの実証的分析 | 本体 4,000円+税 |

※ ご購入は書店または神戸都市問題研究所へお申し込み下さい。

* は品切れ

ISBN4-326-96132-5

C3331 ¥619E

定価(本体619円+税)



9784326961320



1923331006192

発売元 **勁草書房**

東京都文京区水道 2 の 1 の 1

振替口座00150-2-175253 ☎03-3814-6861