社会的企業のマネジメントの困難と可能性

――協同組合による介護・生活支援を事例にして――

関西大学　橋本　理

【キーワード】社会的企業（social enterprise），協同組合（co-operative），生協経営（consumer co-operative management），介護保険（long-term care insurance），小規模多機能型居宅介護（multifunctional long term care in a small group home）

【要約】本研究は，協同組合による介護・生活支援の実践を事例として，事業性と社会性の双方を追求する存在として位置づけられる社会的企業のマネジメントの特徴を明らかにする。第1に，社会的企業の社会性を3つの次元から位置づける。第2に，介護・生活支援を提供する事業組織における社会性の発揮の現状について，協同組合（高齢者生協）の事例から明らかにする。事例分析から，高齢者生協では，社会サービスの供給と就労の場の創出によって社会の必要に応えていること，分権型で民主的な意思決定の仕組みが採用されていることがわかった。高齢者生協は，事業性と社会性を同時に追求する困難さに直面しながらも，その克服に向けたマネジメントの実践を続けている。事業性と社会性の両立が困難な領域で，その両者を同時に追求する点に，社会的企業のマネジメントの独自性をみてとることができる。

1. はじめに

本研究は，協同組合による介護・生活支援の実践を事例として，事業性と社会性の双方を追求する存在として位置づけられる社会的企業のマネジメントの特徴を明らかにすることを目的とする。第1に，社会的企業の社会性を3つの次元から位置づける。第2に，介護や生活支援のサービスを提供する事業組織における社会性の発揮の現状について，協同組合の事例から明らかにする。その過程で，社会的企業のマネジメントの困難さと，その意義や可能性を示す。事業所の立ち上げや事業継続に際して職員や利用者の事業所運営への参加がどのような意味を持つのか，意思決定における分権（事業所と本部の関係）が抱える意義や課題がどのようなものであるかなどが主要な論点となる。

2. 社会性の3つの次元

ここでは，本研究における社会的企業の「社会性」の理解について簡潔に整理しておく(1)。先行研究を踏まえれば，社会的企業の「社会性」は，おおむね以下の3つの次元から説明される。第1に，社会的企業の「社会性」は財・サービスの特質と関わることが指摘できる。例えば，社会福祉の領域では支払い能力の低い社会的弱者にサービスを供給することが必要となるが，そのような分野の事業において利益を出すのは容易でない。事業性が低い領域において社会の必要に応えて財・サービスを供給するところに，社会的企業の「社会性」を見出すことができる。

第2に，就労の場の創出という点があげられる。就労困難者（例えば，障害者やひとり親家庭の親，移民・少数民族など）に対して，ケアやカ

ウンセリングなどを提供したり，就労に向けたトレーニングを行ったり，さらには就労の場をつくりだす事業組織が，世界的に広がりをみせている。その取り組みは，社会的企業による労働統合（work integration）として社会的企業論の文脈では重視されている。労働統合型の社会的企業は，人件費の削減などを通じて利益追求を目指す事業組織とは異なり，就労の場の創出を通じて社会の必要に応える存在として捉えられる。

EU諸国を中心とした社会的企業の研究ネットワークであるEMES（L' Émergence des Enterprises Socials en Europe）の研究者の多くは，社会的排除の克服に取り組むことを社会的企業の「社会性」と理解しているが，その主な活動分野として「対人社会サービスの供給」と「労働統合」があげられる（Defourny, 2001, p.18）。これまでの社会的企業に関する研究や実践のなかでは，社会的弱者へのサービス供給，および，社会的弱者の就労の場の創出が重視され，社会的企業が「社会性」を有することの根拠として理解されている。

第3に，社会的企業においては，ガバナンスとマネジメントのあり方が一般企業とは異なる独自の特徴を有していると捉えられる。本研究が対象とする協同組合に関していえば，協同組合が非営利であることの根拠として，民主的な意思決定のあり方が備わっていることがあげられることがある。だが，民主的な意思決定は事業組織の「社会性」を担保するうえでも重要であると考えられる。事業組織が「社会性」を発揮するためには，一般の営利企業とは異なる独自のガバナンスとマネジメントの仕組みが必要と考えられるからである。社会的企業においては利益追求と社会的な価値の実現の同時追求が目指される。だが，それは容易ではない。利益追求を制限する何らかの仕組みがなければ，社会的な価値の実現が困難になる場合もあろう。その仕組みが実質的に機能しているかどうかは別途立ち入った検討が必要だが，例えば，一人一票の原則を有する協同組合は，株主への利益の還元が重視される株式会社とは異なった独自の行動原理を有するものとみなせる。協同組合における民主的な意思決定の仕組みは利益追求の足かせとなり，社会的な価値の実現を促すと考えられるからである。だが，後にみるように，協同組合の民主的な意思決定を通じた「社会性」の発揮は「言うは易く行うは難し」であり，その内実の分析が不可欠となる。

社会的企業の活動の広がりは多様なかたちでみられる。協同組合もその事業形態のひとつである。例えば，産業社会の成熟化に応ずるかたちで社会的な課題が深化・多様化するなか，福祉サービスを供給する協同組合や，就労の場の創出を重要視する協同組合が広がりをみせている。ヨーロッパ諸国（イタリア・ポルトガル・ギリシャ・スペイン・フランスなど）では社会的協同組合の法制化が進み，アジアにおいても韓国で社会的協同組合の設立を認める法律ができるなど，社会的な価値を実現することを主眼とした協同組合の設立が促されている。社会的弱者へのサービス供給や就労の場の創出の必要性が増すなか，それらの課題に応ずるかたちで協同組合のリニューアルが進められている。

3. 介護・生活支援をめぐる概況

3－1. 日本における社会保障制度と介護保険制度の状況

近年の社会保障制度をめぐっては(2)，端的にいえば，国家の役割を後退させるという流れのなかで，第1に，市場化がすすめられてきた。20世紀末に進められた社会福祉基礎構造改革のもとでは，利用者の立場にたった制度構築の重要性が強調され，利用者保護（権利擁護や苦情解決など）の制度が創設されるとともに，措置制度から契約制度への転換が進められ，利用者の選択を実現するために多様な事業者の参入が進められた。従来，公的制度のもとでの社会福祉サービスの供給主体は自治体や社会福祉法

人などに限定されていたが，例えば介護保険制度下では居宅介護サービス事業については法人格の種別に限らず参入が可能となり，株式会社や協同組合，特定非営利活動法人などの事業参入が進んだ。制度設計や財源保障は国が行い，サービスの供給は民間事業者が行い，事業者と利用者は契約を交わすことによりサービス供給がなされる。福祉サービスの準市場化が進められたのである。

第2に，近年の社会保障制度改革のもとでは地域や家族の役割が改めて強調されるようになった。2012年の社会保障制度改革推進法では，受益者負担を推し進める方向とともに，家族相互および国民相互の助け合いの仕組みの重要性が説かれる。2015年の改正介護保険制度で導入された「新しい介護予防・日常生活支援総合事業」（「新しい総合事業」）では，訪問型および通所型サービスの提供主体として，有償・無償のボランティア等（住民主体による支援）が制度のなかに位置づけられた。住民の助け合い活動やボランティア活動が公的な制度に組み込まれたという点で，これまでとは異質な次元の制度改変が進められている。

介護保険制度の導入時は，「保険あってサービスなし」という事態を避けるべく，営利企業形態である株式会社，ならびに生協や農協などの協同組合，住民の助け合い活動を組織してきた特定非営利活動法人などの参入が進められてきた(3)。だが，国が定める介護報酬に振り回される事業環境は厳しいものがある。地域の状況やサービス内容にもよるが，事業を持続的に行うのはたやすくない。また，「新しい総合事業」のもとでの有償・無償のボランティア等による生活支援や介護予防に関しては，営利企業による供給はほぼ見込めず，事業主体としては協同組合や特定非営利活動法人などの非営利の事業形態のみが期待される状況が生じている。介護・生活支援のサービス供給は独特の事業環境にあり，事業として成り立つ分野と成り立たない分野が混在するグレーゾーンとなっている。

国が住民の助け合い活動やボランティア活動を制度に組み込むことは，国の規範を住民に押しつけ，住民の自発的な活動の意義を損なう危険性を伴うが，そのようななかでも高齢者の介護や生活支援を住民自らの課題として捉え，住民主体で課題解決の仕組みをつくってサービスを供給している団体は少なくない。その試みは，事業性が低い領域において社会の必要に応えて財・サービスを供給しているという意味で社会的企業の一形態による活動として捉えられる。だが，住民主体の助け合い精神に支えられた介護や生活支援の実践には，事業収入が活動の存続に大きな意味を持つものから，活動のほとんどをボランティアに頼るものまでその形態はさまざまである。

事業の担い手の側面とボランティア活動の担い手の側面の双方の特徴を有する協同組合や特定非営利活動法人は，事業活動と助け合い活動の双方が求められる介護・生活支援のサービス供給の主要な担い手となりうる存在である。だが，サービス供給の実践においては，事業活動の持続的な遂行と社会性の発揮の両立を目指さなければならない。これらの諸組織は，事業性と社会性の両立が困難な領域において存立するからこそ，その存在意義が発揮できるといいうるが，他方，相矛盾する両者を同時追求しなければならない点でマネジメントの困難さに直面することになる。

3－2. 協同組合による介護・生活支援の状況

協同組合はこれまで高齢者の介護・生活支援にどのように関わってきたか。いわゆる住民参加型在宅福祉サービスは住民相互の助け合い活動が基本となるが，消費者生協や農協，ワーカーズコレクティブなどにおいても助け合い活動が組織化され，高齢者の介護や生活支援サービスが提供されてきた。だが，介護保険制度の導入後は，消費者生協や農協においても制度に基づく介護保険サービスが提供されるようになる。制度に基づく介護サービス事業と，制度に

基づかない助け合い活動の双方が実施される点に，協同組合による介護・生活支援の取り組みの特徴を見出せる。また，医療サービスを提供する医療生協やJA厚生連病院においては患者の会やボランティアグループなどが組織されてきており，従来から医療事業と助け合い活動の双方が取り組まれてきたが，医療生協やJA厚生連病院においても介護保険制度の導入後は制度に基づく介護保険サービスが提供されるようになった。介護保険制度の導入前後から，福祉サービスのニーズの高まりとともに医療生協は医療福祉生協として福祉サービスの供給に力を入れるようになってきた。また，ワーカーズコレクティブやワーカーズコープなど労働者協同組合としてのアイデンティティをもつ協同組合も1980年代頃から広がりをみせるようになった。それらのなかには介護や生活支援サービスの供給に力を入れるものも少なくない。社会福祉サービスの供給や就労の場の創出などに特化した協同組合が，社会の必要に応ずるかたちで登場するようになってきたのである。

4. 介護・生活支援におけるマネジメントの困難と可能性

4－1. ささえあい生協新潟の事例

4－1－1. 高齢者生協の基本的特徴

本研究では，高齢者生協として位置づけられる「ささえあいコミュニティ生活協同組合新潟」（以下，「ささえあい生協新潟」と表記）を事例としてとりあげる(4)。高齢者生協の多くは労働者協同組合運動に支えられて発展してきており，日本高齢者生活協同組合連合会に属している(5)。都道府県別に設立され，同連合会に加盟している高齢者生協は21団体となっている(2017年11月末現在)。「寝たきりにならない，しない」，「元気な高齢者がもっと元気に」をスローガンに，「仕事・福祉・生きがい」が活動の柱となっている。高齢者生協は，一般的な労働者協同組合とは異なり，就労者（職員）の組合員と利用者の組合員によって構成されていることから，労働者協同組合と生協の両者の特徴を備えた「複合協同組合」としての性格をもつユニークな存在である。高齢者生協という名称だが，組合員は高齢者に限定されない。また，日本高齢者生活協同組合連合会の加盟団体のなかには，組織名に「高齢者福祉生協」や「ふくし生協」といった言葉が使われているものもあり，福祉事業のウェイトが高いことがわかる。本研究が対象とするささえあい生協新潟には高齢者という言葉が組織名に使われていないが，その理由は高齢者に限定されず，誰もが地域で支え合うという意味を込めるためだとされている（高見，2012，35頁）。

高齢者生協のスローガンである「仕事･福祉･生きがい」には，労働者協同組合として高齢者自身が自らの仕事の場をつくるという面，高齢者の必要に応えるために福祉サービスを供給するという面，高齢者の生きがいづくりのための活動の場をつくりだすという面があるが，高齢者自身が自らの手で仕事をつくりだすことはたやすくない。そのようななか，介護保険制度の導入に際して，多くの高齢者生協ではホームヘルパー養成講座の事業を担うようになり，介護サービス事業が中心を占めるようになっていった。他方，介護サービス事業が展開されるなか，生きがいの場をつくる活動の展開が十分ではない状況も生じた。「仕事・福祉・生きがい」という活動の三本柱に総合的に取り組むことが理想であろうが，事業組織の存続のためには介護保険事業が中心の事業展開を余儀なくさせる状況もみられた。活動の三本柱に総合的に取り組むことは高齢者生協における課題であり続けている。

4－1－2. ささえあい生協新潟の特徴

本研究が対象とするささえあい生協新潟は2005年秋に任意事業として宅老所を立ち上げることによってスタートし，2006年2月に生協法人として認可を受けた。他の多くの高齢者生協が1990年代後半に設立されているのに比

べると，ささえあい生協新潟は比較的新しい高齢者生協であるが，右肩上がりで事業を増やしてきており，現在では事業高でみれば日本高齢者生活協同組合連合会に加盟する高齢者生協のうち二番目の位置にある。2016年度決算によれば，組合員数が1,413人，出資金額は1億2,471万5,000円，事業高は8億2,366万6,218円となっている（2017年3月末現在）。

ささえあい生協新潟の事業の中心は，介護保険制度に基づく小規模多機能型居宅介護事業所の運営である。2006年の改正介護保険制度のもとスタートした小規模多機能型居宅介護は「通い」，「宿泊」，「訪問」を柔軟に組み合わせて提供する地域密着型サービスである。ささえあい生協新潟は，新潟市における第一号の小規模多機能型居宅介護事業所となる「ささえ愛あわやま」を2006年4月に開所し，その後，現在までに9カ所の小規模多機能型居宅介護事業所を開設し運営している。そのほか介護保険・高齢者関連の事業所としては，認知症対応型共同生活介護事業所（グループホーム）を1カ所，村上市からの指定管理事業者としてデイサービスセンターを1カ所，サービス付高齢者向け住宅を1カ所（関連法人である医療法人社団ささえ愛よろずに業務の一部を委託），それぞれ運営している。

さらに，ささえあい生協新潟では主として若者を対象とした就労支援事業を実施しているという特徴もある。厚生労働省および自治体からの委託事業として2カ所の若者サポートステーション，新潟市からの委託事業としてひきこもり相談支援センターを1カ所運営している。また，障害者総合支援法に基づく就労支援事業所「きまま舎」（就労移行支援・就労継続支援B型）を運営しており，高齢者施設での日常清掃，高齢者施設での話し相手，カフェでの接客・調理，コーヒー販売・デリバリーなどにより，就労の場をつくりだしたり，各自が抱える悩みを一緒に考える機会をつくりだしている。

関連法人には，先に述べた医療法人社団ささえ愛よろずのほか，一般財団法人ささえあいコープ新潟・一般社団法人縁樹などがあり，事業内容に適合した関連法人が設立されてきた。また，地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護事業（ミニ特養）が2018年より実施される予定となっており，その運営主体として社会福祉法人けやき福祉会が2017年7月10日に設立された。施設サービスであるミニ特養は第一種社会福祉事業に該当する。第一種社会福祉事業の経営主体は原則として行政および社会福祉法人に限られることから，社会福祉法人の設立が進められてきたのである。新潟市によってミニ特養と小規模多機能型居宅介護事業がセットとなって事業者が公募され，社会福祉法人けやき福祉会は指定候補として選定を受けている。ささえあい生協新潟は，設立準備会の活動に対する人的支援，資金援助（基本金1億円のうち5,000万円をささえあい生協新潟が設立準備会に寄付），土地取得に関する連帯保証，設立後の業務提携や役員派遣などを行っており，社会福祉法人けやき福祉会への支援および両法人の相互協力が図られている。以上のように，ささえあい生協新潟は，事業内容に応じた関連法人と連携してグループとして医療・福祉のサービスを地域で総合的に提供する仕組みをつくりだしてきている。

他方，活動の柱の1つである「生きがい」づくりについては，介護サービスや就労支援の事業展開に比すると発展途上の段階にある。組合員による地域活動の活性化を促すべく，2016年度から総代の選出区毎に地域活動費として年間20万円の予算がつけられた。例えば，組合員や地域住民が集うサロンをつくり，カラオケや寄席，コンサートなどを企画・運営することによって，組合員同士の交流が図られている。また，生活上の困り事（買い物・ごみ出し・草取りなど）を組合員同士が助け合い支え合う生活支援サービスを2016年4月にスタートさせている。この取り組みはいわゆる有償ボランティアによるものであり，消費者生協における「く

らしの助け合いの会」と同様の仕組みとなっている。現段階では利用件数が1カ月に10件未満であり，サービスを提供する組合員の確保が課題となっている。

4－2. マネジメントの独自性―民主的なマネジメントの困難と可能性

4－2－1. 事業所の立ち上げと運営―現場からのボトムアップ

ささえあい生協新潟のマネジメントの最大の特徴は，事業所の立ち上げからその後の運営に至るまで現場の意思が最大限尊重されるボトムアップ型の仕組みになっているという点にある。次々と立ち上げられた小規模多機能型居宅介護事業所はその端的な例である。事業所の設立に際しては，事業所を立ち上げたいという地域住民の思いが出発点となり，法人本部はそれをサポートするかたちをとる。開設に携わるメンバーは賛同者に組合加入をよびかけて出資金を募り，さらには組合債（組合員からの借入）を発行するなどし，国や自治体からの補助金，金融機関からの借入とあわせて，開業資金を確保する。事業所の設立後は，独立採算であり，事業所の運営のあり方は，管理者の方針や能力，職員の意向によるところが大きい。事業計画や収支計画はすべて現場が作成する。予算策定にあたって，原価率が85％，本部運営費＝一般管理費が10％，事業所利益が5％とされる。各事業所は一般管理費として売上の10％を本部に支払うが，利益がでた場合には事業所の建物改修費等の積立のほか管理者や職員に配分できる。

したがって，9カ所の小規模多機能型居宅介護事業所の運営のあり方はさまざまである。例えば，ある事業所では，地域住民や自治会とのつながりを重視する一方で，効率を考えた運営をめざし，少数精鋭で有能な若い世代の職員を育てることに力を入れている。業績向上の工夫を積み重ね，職員には賞与で還元して報いるという方針をとっている。他方，別の事業所では理想の介護の実現を目指すといった方針がとられたり，「利用者のため」という考えのもと，通常の1.5倍程度の人員を配置しているところもある。事業所の運営の基本的なあり方は，毎月開催される管理者と職員による事業所職員会議で決められる。

協同組合では組合員がみんなで出資し，運営し，利用すること（民主性）が重視されるが，そのあり方が形骸化しているところも少なくない。そのようななか，ささえあい生協新潟では，事業所の立ち上げ資金を出資や組合債などによってみんなで確保することからはじまり，日々の事業所の運営についても組合員である職員がみんなで意思決定する仕組みがとられている。また，事業所毎に独立採算であり，管理者の方針によって職員の配置数や賞与の額などは大きく異なり，いわば，事業所分権型の組織構造となっている。

しかし，ささえあい生協新潟におけるマネジメントは，理想と現実のギャップに直面するなか，常に試行錯誤をくりかえしている。例えば，事業所の立ち上げや運営をどのように本部はサポートしているのか。事業所開設にあたっては，地域のなかで事業所を立ち上げたいという声があがり，本部がその思いを受けとめて開設に向けた具体的な動きが起きる。だがもちろん，事業所の開設がすべてうまく実現するわけではない。開設に至らなかった事例としては，土地・建物など物件情報だけで立ち上げ主体（人）がいない，やりたい人はいるが賛同者がいない，理念や経営能力がない，資金を集める工夫がないなどさまざまである。また，事業所の開設後に閉鎖・廃止をしたり，法人を脱退したりする例もあるが，その理由は仲間割れ，採算割れ，経営路線の違いなどである（高見，2016，60-62頁）。理事会は2011年に「新規事業所開設判断基準」，2013年に「事業所立上げマニュアル」を定めるなど，曖昧であった新規事業所の開設判断に基準を設け，開設基準の明示化や標準化を図ってきた。

だが，開設の判断基準などを整備してきたなか，2016年に開設された新規事業所においては，予定どおりの出資金が集められず，利用者を十分に集めることもできず，開業まもなく資金不足に陥った。管理者や職員には理想の介護を実践したいという強い思いがあるものの，事業所の運営という観点からいえばそのノウハウが十分でなかったこと，建築費の高騰などで以前より開業資金が高くなっているがそれに対して本部の方針が明確でなかったことなどが，資金不足が生じた要因として考えられる。そのようななか，本部から事業所の運営をサポートする人員を派遣して，赤字解消を図ることになった。

そもそも，事業所を立ち上げたいという地域住民の思いに応え，それをサポートするかたちで事業所の開設を続けてきたささえあい生協新潟であるが，当然ながら赤字の垂れ流しを容認し続けられるわけではない。9つの小規模多機能型居宅介護事業所のうち3事業所において収支状況が非常に厳しいという状況が生じるなか，2016年度から，各事業所が作成した予算に対して3カ月連続で剰余（利益）が出ない場合には，事業所は改善計画を作成しなければならないという仕組みがとりいれられてきた。しかし，本部が事業所に頭ごなしに指導するというかたちはとられていない。事業所は本部に指導を要請することができるが，事業所自身が改善計画に基づき努力をするのが基本となる。まずは現場での実践にまかせ，問題がでたら修正・改善を加えていくというかたちがとられている。手間暇をかけながらも現場の自主性を最大限重んじる点に，マネジメントの独自性を見出せよう。

4－2－2. 事業所と本部のせめぎあい

うえにみたように，事業所の独立性が高いなかで，本部と事業所はどのような関係にあるのか。ささえあい生協新潟では，本部役員と事業所長によって構成される全体経営会議において，法人全体に関わる重要な事項が検討される。全体経営会議で合意が得られない事項は理事会で審議に入ることは難しい。本部に支払う一般管理費を何％に設定するか，事業所毎に異なる給与体系の統一をどう図るかなど，本部と事業所の間，事業所と事業所の間で意見の相違があり，それらについても全体経営会議において議論が積み重ねられてきた。先述のように，事業所が赤字を抱える場合には，本部が事業所に対して指導することも必要であろうが，指導を強めると本部の命令や押しつけと受けとめられ，事業所の反発が生じかねない状況がある。分権が行き過ぎると，本来は理事会の責任であることも現場任せとなってしまい，他方では，事業所は責任を感じないで何かあったときにだけ本部に頼るといった状況が生じる。事業所の開設から運営まですべて現場主導とはいっても，法制度上は理事会が最終的な責任を負わねばならない。したがって，各事業所の意向を最大限尊重して意見の相違を許容するかたちの意思決定プロセスを組み立ててはいるが，現場主義の行き過ぎの弊害に直面するなかで，どのように本部機能を発揮させるかが課題となっている。みんなで運営に参加するとはどういうことなのかについて，理事会や全体経営会議での議論などを通じて学習する過程が積み重ねられ，理念を唱えるだけでなく具体的な方法の改善を図り続けることが，ささえあい生協新潟のマネジメントの肝となっている。

5. おわりに

本研究が事例にしたささえあい生協新潟では法人開設後10年余で小規模多機能型居宅介護事業所を9カ所開設してきたが，新潟市では介護保険事業計画どおりに事業者参入が進まない状況がみられる。新潟市が事業所の公募を数度くりかえすなかで，ようやく事業所の応募があるという状況にある。介護事業所の事業環境が厳しく，事業所の開設が容易ではない現状があるからである。そのようななか，介護事業所が

必要であるという地域住民による思いを出発点にし，事業所の開設と運営を実践してきたささえあい生協新潟は，社会の必要に応えてサービスを提供しているという点で，社会的な意義を発揮している。

また，介護の現場では，介護の仕事をやりたいという熱い思いを持った人材はいるが，管理者の資質や能力を最初から備えている人はそれほど多くないと認識されている。ささえあい生協新潟では，介護の現場で働きたい人の思いを大事にして事業所の運営を続けていくこと，管理者に据えられるような人材を育てていくことが重視されている。さらには障害者や就労困難者などの就労の場の創出も意識的に進められている。すなわち，ささえあい生協新潟は，社会サービスの供給と就労の場の創出により，社会の必要に応えていることになる。

しかし，そもそも事業環境が厳しいなか，分権的で民主的な仕組みをとりつづけることは容易ではない。トップダウンではなく現場の自主性を重んじた意思決定のあり方を貫くことは，手間暇や時間がかかり効率的とはいえないかもしれない。だが，利用者の必要に応えることが最も重視されるべき介護・生活支援の分野だからこそ，みんなで出資し，運営し，利用するという民主的なあり方が適合的であり，効果的な面もあるのではなかろうか。現場の自主性を重んずることによってこそ，理想的な介護・生活支援のサービス提供に近づくことができ，就労の場を創出しながら事業組織の運営を継続することが可能となると考えることもできよう。ささえあい生協新潟は，分権型で管理者や職員の自発性を尊重し，さらには就労の場の確保に重きをおきつつ，介護・生活支援のサービス提供を実践し，社会の必要に応えている。事業性と社会性の同時追求が求められる社会的企業におけるマネジメントの１つのあり方を提起している点に，その意義や可能性をみてとれよう。

［謝辞］本稿の作成にあたっては，ささえあい生協新潟の役員・職員の方々にお世話になった。ここに記して御礼申し上げます。なお，本研究の一部はJSPS科研費15K03703の助成によっている。

（１）その詳細についてはすでに橋本（2015a）で論じている。

（２）近年の社会保障制度の改変の状況や，その改変が市民活動団体にもたらす影響については，橋本（2016）を参照されたい。

（３）住民相互の助け合い活動としてスタートした市民活動団体の多くは，介護保険制度の導入後は特定非営利活動法人の法人格を取得して介護保険制度に基づくサービスを提供するようになるとともに，制度の枠外で助け合い活動として介護・生活支援の供給も並行して行っている。その事例については，さしあたり橋本（2016）を参照されたい。

（４）ささえあい生協新潟の設立の経緯や活動内容の詳細については，橋本（2015b）を参照されたい。上記文献に加えて，本研究の事例分析は，同生協の理事長・専務理事および事業所管理者からのヒアリング（2017年3月14日実施），同生協発行の関連資料によっている。なお，上記のヒアリング内容については，本稿で触れられなかった点を中心に再整理して研究ノートとしてまとめた（橋本，2018）。本稿の叙述と橋本（2018）は一部重複する箇所があることを断わっておく。

（５）高齢者生協の連合会である日本高齢者生活協同組合連合会は，日本労働者協同組合連合会の加盟団体となっている。日本には労働者協同組合を設立するための法律が存在しないため，高齢者生協は消費生活協同組合（いわゆる生協）の法人格を有している。

＜参考文献＞

Defourny, J.（2001）Introduction: from third sector to social enterprise, In Borzaga, C. and Defourny, J.（eds）, *The Emergence of Social Enterprise*, pp.1-28, Routledge.

高見優（2012）「コミュニティワークで地域福祉を支える―ささえあいコミュニティ生協・新潟」『月刊自治研』638号，34-41頁。

―――（2016）「ささえあい協同の力で，住民と共に仕事をつくり・地域を育む」『所報協同の発見』278号，60-67頁。

橋本理（2015a）「社会的企業の経営探究―企業形態としての独自性とその矛盾」『経営学論集』85集，54-63頁。

―――（2015b）「協同組合による福祉事業・就労支援事業の実践―高齢者生協の事例から」重本直利編

『ディーセント・マネジメント研究―労働統合・共生経営の方法』晃洋書房，65–78 頁。
――――（2016）「改正介護保険制度と市民による助け合い活動の新たな展開―『市民福祉団体の意義』再考」『関西大学社会学部紀要』48 巻 1 号，25–60 頁。
――――（2018）「社会的企業におけるマネジメントの独自性と課題―高齢者生協の事例から」『関西大学社会学部紀要』49 巻 2 号，刊行予定。