

研究ノート

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

橋 本 理

What are the characteristics of management in social enterprise? :
A case of an Older Person's Co-operative

Satoru HASHIMOTO

Abstract

This study clarifies the management characteristics observed in social enterprise through a case study of an Older Person's Co-operative.

Keywords: social enterprise, co-operative, consumer co-operative management, long-term care insurance

抄 録

本稿の目的は、社会的企業のマネジメントの独自性とその課題について、高齢者生協の事例を用いて明らかにすることにある。

キーワード：社会的企業 協同組合 生協経営 介護保険

1. はじめに

本稿の目的は、社会的企業のマネジメントの独自性とその課題について、高齢者生協の事例を用いて明らかにすることにある。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)¹⁾を対象とする。なお、すでに別の論文で、ささえあい生協新潟のマネジメントについてとりあげ、職員や利用者の事業所運営への参加、意思決定における分権(事業所と本部の関係)などにまつわる論点についてあつかった(橋本 [2015a] [2018])。したがって、本稿では、そこでは触れられなかった点を中心にささえあい生協新潟のマネジメントの特徴を述べ、社会的企業

1) 本稿におけるささえあい生協新潟に関する叙述は、ささえあい生協新潟の本部および事業所におけるヒアリング(2017年3月14日実施)およびささえあい生協新潟の「2016年度通常総代会議案書」「創立10周年記念誌」「ささえあい会報」各月号によっている。

におけるマネジメントの実践上の課題を明確化することに努める。

なお、社会的企業という概念には様々な理解の仕方があるが、本稿では、社会的企業の「社会性」を3つの次元から捉えている²⁾。第1に、事業性が低い領域（利益が出にくい領域）において財・サービスを供給することによって、社会の必要に込えているという点があげられる。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局面が生じる。利益が出にくい領域にも関わらず、社会の必要に込える点に社会的企業の「社会性」を見出せる。第2に、就労の場を創出することによって社会の必要に込えるという点があげられる。就労困難者に対して支援を行ったり、就労の場をつくり出す事業活動を行う主体は労働統合型の社会的企業として位置づけられることもある。就労の場の創出を通じて社会の必要に込える点に社会的企業の「社会性」を見出せる。第3に、一般の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を有しているという点があげられる。例えば、協同組合における一人一票の原則は事業組織の「社会性」を確保する仕組みと考えられる。一般企業とは異なるガバナンスやマネジメントの特徴を備えている点に社会的企業の「社会性」を見出せる。

本稿では、以上のように社会的企業の「社会性」を3つの次元から把握している。しかし、当然のことながら、例えば、協同組合という組織形態をとるだけでその事業組織が「社会性」を備えていることにはならない。どのようにすれば事業組織は「社会性」を発揮できるのか、その実質的なあり方を問うことが必要となる。この課題を念頭において、本稿では、ささえあい生協新潟の取り組みの検討を通じて、社会的企業のマネジメントの独自性とその課題を明らかにすることを目指している。

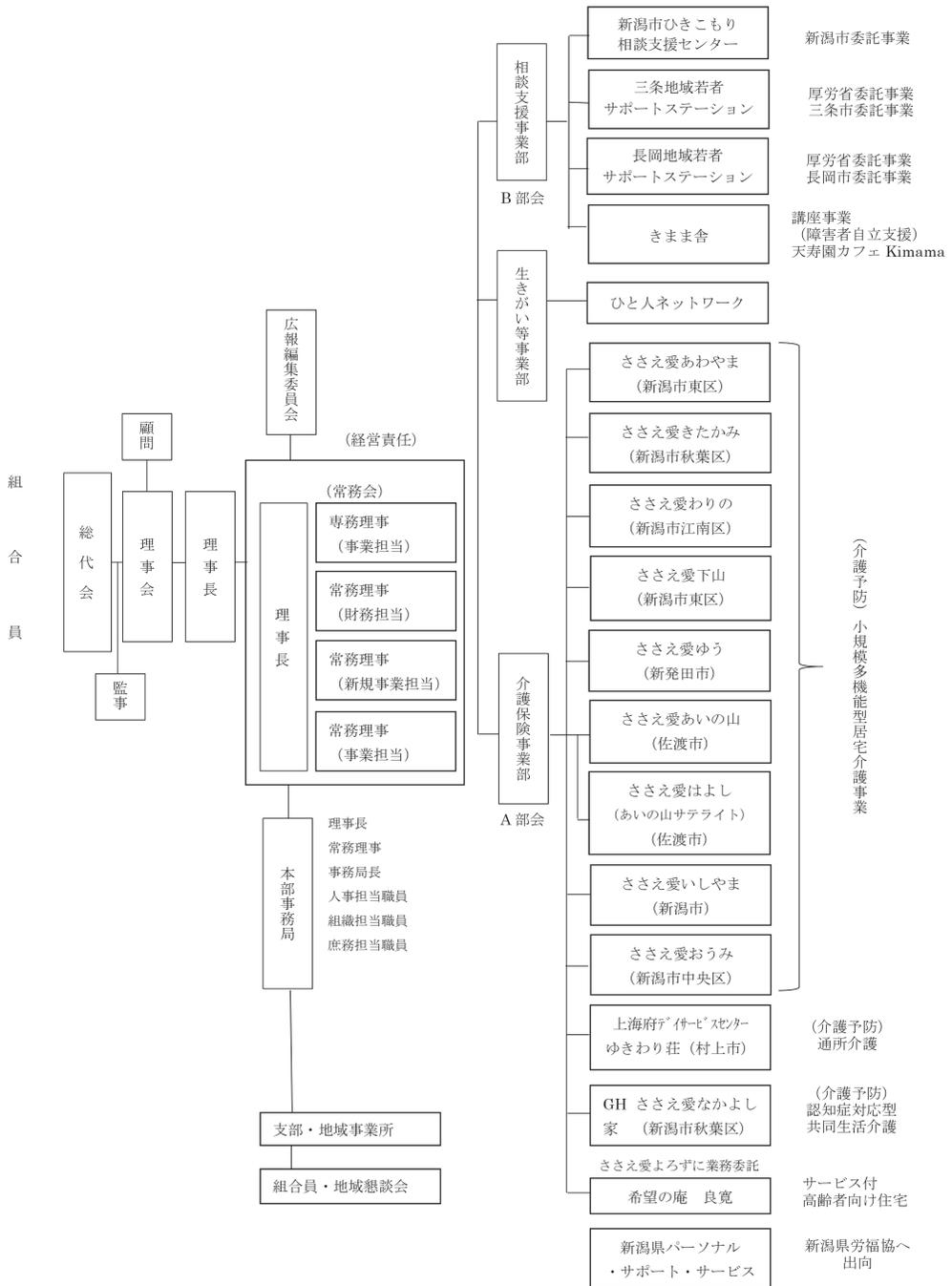
2. ささえあい生協新潟の概況

ささえあい生協新潟については橋本 [2015a] [2018] であつかっており、それらといくぶん重複が生じるが、ここではささえあい生協新潟の基礎的な情報についてポイントを絞って触れておく。その詳細については、うえにあげた2つの論稿も参照されたい。

ささえあい生協新潟は高齢者生協の1つとして位置づけられる。労働者協同組合運動に支えられ発展してきた高齢者生協の多くは日本高齢者生活協同組合連合会に加盟しており、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）。高齢者生

2) この点については橋本 [2015b] で論じた。詳細はそれを参照されたい。

図1 ささえあい生協新潟組織図



出所：ささえあい生協新潟「2016年度通常総代会議案書」55頁を一部改変

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。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。高齢者生協は「仕事・福祉・生きがい」を活動の3本柱としている。労働者協同組合として高齢者自身が自らの仕事をつくるという面、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、高齢者の生きがいの場をつくり出すという面がある。

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。法人設立後、着々と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2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1億2471万5,000円、事業高は8億2366万6,218円となっている（2017年3月末現在）。

ささえあい生協の事業内容は図1の右列に記されている。介護保険制度に基づく小規模多機能型居宅介護事業（9ヶ所）が事業活動の中心的な位置にあり、さらには、若者等を対象とした就労支援事業を実施していることが注目される。若者への支援については、具体的には、三条地域と長岡地域の若者サポートステーション、新潟市ひきこもり相談支援センターを受託して運営している。また、就労支援事業としては、2009年に「就労支援事業所さきまま舎」が立ち上げられた。同事業所は仕事体験と居場所としてのコミュニティカフェを開業し、その後、2012年からは地域活動支援センターとして、2014年からは就労移行支援・就労継続支援B型・自主事業の事業所として運営されている。2017年現在、同事業所では、高齢者施設での日常清掃（3現場）、高齢者施設での話し相手（介護補助）、天寿園カフェKimama（喫茶・ランチ・弁当の宅配）での接客・調理、布製バッグなどの小物製造、除菌剤「クリーンキラーA」（次亜塩素酸水）の製造・販売等の活動が行われている。就労移行支援の定員は6名、就労継続支援B型の定員は20名、職員数は11名である。2016年度の利用者は50名、就職決定者が9名となっている。

3. ささえあい生協新潟のマネジメントの実際

3.1 事業と運動の展開——「組織・運動」「事業・経営」「管理・運営」

ささえあい生協新潟のマネジメントの特徴は、小規模多機能型居宅介護事業所の立ち上

げや運営のあり方に端的にあらわれている³⁾。事業所の立ち上げに際しては、介護事業所の必要性を感じる地域住民の思いが出発点となり、法人本部がそれをサポートするかたちがとられる。事業所の立ち上げ後も、事業所運営のあり方は、管理者の方針や能力、職員の意向によるところが大きい。独立採算制がとられ、分権型の意思決定の仕組みが徹底されてきた。各事業所は、地域で事業所を必要とする人々の思いを実現するかたちでボトムアップ的に立ち上げられ、おおむね各事業所の管理者や職員の意向に沿って運営される。したがって、9つの小規模多機能型居宅介護事業所の運営のあり方は様々である。施設の管理者や職員の意向によって、人員配置の状況・職員の賞与水準なども事業所によって異なる。事業所毎に収支予算がつくられ、人事案件についても実質的には現場が扱っており、理事会は報告をうけて認めるかたちとなっている⁴⁾。法律上は理事会の責任となる案件であっても、事業所運営に関わる事項の実質的な決定権はほぼ現場にあるといえよう。事業所運営の基本的なあり方は毎月開催される事業所運営会議で決められている。分権型の事業所運営が行われていることは、地域住民・利用者の必要に応えるという意味でも重要な意義があると考えられる。

しかし、各事業所への分権が徹底され、法人本部が各事業所の聯合会的な役割を果たしてきたささえあい生協新潟のマネジメントのあり方は、様々な課題を生み出してきた。なかでも、分権型の運営のあり方は、法人本部が指導性を発揮しにくい状況を生ぜさせ、事業所と本部の軋轢をひきおこしてきた。例えば、事業所が本部運営費を何%支払うのかといった問題や、事業所毎に異なった給与体系の標準化をどのように図るかといった問題については、法人内で長きにわたり議論が積み重ねられて、ようやく合意に至ったという状況にある。

さらには、収支状況が非常に厳しい事業所がでてくるなか、どのように法人本部が指導力を発揮するべきかという課題が生じている。理事会は「新規事業所開設判断基準」、「事業所立上げマニュアル」などによって、事業所の開設基準の明示化や標準化を図ってきた。また、各事業所が作成した予算に対して3ヶ月連続で剰余（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った仕組みが取り入れられてきた。このように、近年、事業所運営を円滑に行うための仕組みが整備されてきたが、直近の新規事業

3) 小規模多機能型居宅介護事業所の運営については橋本 [2015a] [2018] でもあつかっており、本稿と重複する部分があることを断っておく。詳細についてはそれらも参照されたい。

4) 金額にして10万円以上の案件については、事業所から理事長宛に確認申請書がだされ、常務会にかけられ審議される仕組みになっている。

所では、収支状況が非常に厳しく、法人本部から事業所運営をサポートする人員を派遣しなければならない状況に陥った。事業所の立ち上げ時から分権が徹底しており、事業所の独立意識が高いなか、法人本部が頭ごなしに事業所を指導することは困難である。そのようななか、法人本部の指導力をいかに発揮するかは、常に重要な課題であり続けている。なかでも、収支状況の悪い事業所があらわれる状況に際して、法人本部の経営指導・相談機能を発揮することが必要となってきている。

以上の状況を踏まえ、協同組合らしさを備えた事業と運動を実践するべく、ささえあい生協新潟では、取り組み内容を「組織・運動」「事業・経営」「管理・運営」の3分野に整理し⁵⁾、法人本部の機能の明確化が図られるようになってきた。ささえあい生協新潟は上記の3分野を次のように位置づけている。「組織・運動」は地域組合員を中心に進め、「事業・経営」は職員組合員を中心に進め、「管理・運営」は理事会・本部を中心に進めるというものである。

うえにみたように、ささえあい生協新潟の事業活動は小規模多機能型居宅介護事業所に代表される介護保険事業が中心的な位置を占め、それらの事業は独立性の高い事業所によってなされてきた。その取り組みは、職員組合員が中心となって進められる「事業・経営」と位置づけられる。ささえあい生協新潟では設立当初から介護保険事業によって事業存続の基盤をつくりだすことに力が入られてきた経緯がある。その意味において、職員組合員を中心として「事業・経営」を進めることの重要性は高い。しかし、うえにみたように、事業所の独立性が強くなりすぎると、法人本部の経営指導や相談機能を発揮させることが難しくなり、法人本部の責任が不明確になってしまい、ひいては法人本部があたかも事業所の下請け的な位置にあるような状況が生じかねない。そこで、法人全体の財政方針をたてたり、事業所の運営をサポートする体制を担うべく、理事会・法人本部が中心となって進める「管理・運営」が分野の1つとして位置づけられた。また、高齢者生協は、職員組合員だけでなく、利用者を中心とした地域組合員が存在するところにその独自性がある。だが、これまで、職員組合員が中心となって介護保険事業や就労支援事業等が積極的に展開されてきたのに比べると、利用組合員の参加を促す取り組みは必ずしも十分とはいえず、活動の3本柱である「仕事・福祉・生きがい」のうち、生きがいづくりの活動が活発に展開されているとはいいがたい状況にあった。そこで、地域組合員を中心とした組合員活動

5) 「組織・運動」「事業・経営」「管理・運営」の3分野の整理は、日本高齢者生活協同組合連合会の考え方に依拠したものである。例えば、同連合会に加盟する福岡県高齢者福祉生活協同組合においても同様の整理がなされている。福岡県高齢者福祉生活協同組合の組織や運営についてあつかったものとして、熊倉 [2014] がある。

を促進するべく、「組織・運動」が分野の1つとして位置づけられることになったのである。

「組織・運動」「事業・経営」「管理・運営」の3分野の整理によって、理事会・法人本部の責任の所在の明確化が図られるとともに、地域組合員による活動の活発化が図られようとしている。ボトムアップ型で事業所を立ち上げるスタイルや、職員と利用者の双方の組合員が存在する複合協同組合としての特徴は、ささえあい生協新潟の長所といえよう。他方、それらの特徴は、事業所の独立性が高くなり過ぎることによる弊害を生み出してきた。また、事業活動に偏りがちで、組合員活動の活発化が不十分であるという課題をうみだしてきた。それらの課題をのりこえるべく、「組織・運動」「事業・経営」「管理・運営」の3分野がおかれ、それぞれの分野に担当の理事をおき、各分野での取り組みが進められる体制が整えられることとなった。

3.2 組織構成

ここでは、ささえあい生協新潟がどのような組織体制のもとで活動を展開しているかをみておこう（組織図については図1参照）。まず、消費生活協同組合法にもとづき、組合員から選出された総代により通常総代会が毎事業年度に1回開かれる⁶⁾。ささえあい生協新潟の総代の定数は106名である（表1）。選挙区は地域で6つにわかれ、各選挙区の組合員数で比例配分される。そのうえで、選挙区内の事業所の職員数に応じて職域（職員組合員）から選出される総代の数が決まり（職員10人以下の場合は1名、11～20人の場合は2名）、残りは地域（地域組合員）から選出される。例えば、第1選挙区の場合は総数が27名であり、地域内に職員数が11～20人の事業所が3事業所あるため、職域から選出される総代が6名となり、地域から選出される総代が21名となる。総代の選出に際しては、立候補および推薦を受けつけて、立候補者・被推薦者の数が定数をこえた場合には選挙が行われ、定数内の場合には選挙を経ずに全員当選となる。選挙が行われることもあるが、立候補者・被推薦者の数が定数に満たないことも多く、地域のなかで理解のある組合員に積極的に働きかけて、本人の同意をえて推薦書があげられてくることもある。総代会では、提案された内容が動議によって一部否決されることもあり、いわゆる「シャンシャン総会」とはな

6) 消費生活協同組合法第四十七条において、「五百人以上の組合員を有する組合は、定款の定めるところにより、総会に代わるべき総代会を設けることができる」とされ、同条第3項において「総代の定数は、その選挙の時ににおける組合員の総数の十分の一（組合員の総数が千人を超える組合にあつては、百人）以上でなければならない」とされている。

表1 総代会の構成

	地域	職域	計
第1選挙区（新潟市北・東区）	21	6	27
第2選挙区（新潟市中央区）	12	2	14
第3選挙区（新潟市西蒲・西区）	15	2	17
第4選挙区（新潟市江南・秋葉・南区）	13	7	20
第5選挙区（下越・佐渡区）	10	8	18
第6選挙区（上・中越区）	8	2	10
計	79	27	106

出所：ささえあい生協新潟「2016年度通常総代会議案書」50頁

らず、発言の場が保証される状況がある。なお、当初は地域組合員からのみ総代が選出されていたが、現在は職域からも総代が選出されるようになり、総代会の場においても職員組合員の意見がだされるかたちに変更された。しかし、依然として地域組合員の定数のほうが多く、総代会は地域組合員が理事をチェックする機能を果たせる仕組みとなっている。

消費生活協同組合法第三十条第四項第2号において「組合の業務の執行は、理事会が決する」とされている。ささえあい生協新潟においては、理事が14名おり、理事長が全体の統括をし、各理事はそれぞれ「組織・運動」「事業・経営」「管理・運営」のいずれかの担当となる。経営責任をおう常務会は5名（理事長、専務理事および常務理事3名）で構成され、週1回開かれる。また、各事業所長と本部役員によって構成される全体経営会議が年4回開催されている。全体経営会議で基本的な合意が得られなければ理事会での審議に入ることも難しく、全体経営会議は法人全体の意思決定において実質的な力を有しているといえよう。さらに、全体経営会議とは別に、「事業・経営」に関わって、介護保険事業に関わる事業所長によるA部会、就労支援事業等に関わる相談事業部に属する事業所長によるB部会がおかれ、事業所の経営問題について話し合われる（それぞれ2ヶ月に1回開催）。なお、各事業所においては、先述のとおり、月1回、事業所運営会議が開催され、事業所の運営に関わる実質的なことが決定される。

3.3 ささえあい生協新潟のマネジメントの特徴

うえにみたように、ささえあい生協新潟においては、協同組合らしさを発揮するべく、組織内で民主的に意思決定がなされる組織体制が整備されてきている。民主的な意思決定のあり方といっても様々なかたちが想定されるが、ささえあい生協新潟では、事業所の権限が強い分権型となっており、民主集中制とは対極的なスタイルがとられている。設立資

金の確保から事業所の立ち上げ、そしてその後の運営にいたるまで、事業所を立ち上げたいという思いのある人自らの手にゆだねられ、それを法人本部がサポートするという事業の成り立ちが、ささえあい生協新潟の分権型で民主的な事業活動の展開につながっているといえよう。

しかし、分権が強まると、ささえあい生協としての一体感をどのように醸成すべきか、本部と事業所がそれぞれの責任をどのようにとるべきか、といった課題に直面する。できる限り現場の自主性を重んずるとはいつても、同じ法人内で理念や制度（例えば、給与体系や法人本部に支払う一般管理費の割合など）が事業所毎に異なる状態のままというわけにはいかない。また、赤字の事業所をそのまま放置しておくわけにもいかない。民主的で分権的なスタイルをとりながら法人全体の事業活動を維持するためには、理事長をはじめとする経営陣が、施設の管理者の能力や資質を見極めて、何をどこまで現場に託すべきかを判断しなければならない局面が生じる。他方、現場への指導を強めれば、現場にやらされているという気持ちや命令されているという意識が生じてしまい、現場の活力をそいでしまうことになる。経営陣は、事業所の自発性を重んじるとともに、事業所が適切に運営されるようにサポートや指導を行わなくてはならず、本部と事業所の関係をうまくさじ加減しながら構築しなければならない。民主集中制を採用して行動の統一を図ることはせず、事業所の意見を最大限尊重するという方針のもと、本部と事業所の間で生じる相違点をどう克服するかという課題を受けとめ、それぞれが意見をたたかわせるなかで一致点を見出すプロセスが続けられているのである。ささえあい生協新潟の理事長は「よい仕事をする、赤字を出さない、私物化しない」という考えを経営陣や事業所の管理者は持たなければならないという。つまり、「ささえあい」を理念として掲げるからには、事業所の管理者といえども事業所のことだけでなく、法人全体の「みんな」のことを考える意識を持たなければならないというのである。分権的なスタイルをとるささえあい生協新潟においては、異なる意見を尊重し、事業所の意向が反映される事業活動が行われてきたが、事業の拡大とともに、いかに法人全体の一体感を醸成するかが課題として浮上してきたという段階にある。

4. 高齢者生協の今後の展望——変化する事業環境のなかで

ここでは、ささえあい生協新潟の最近の動向を紹介するなかで、社会福祉分野の協同組合がおかれている状況と今後の展望を示すこととしたい。第1に、公的な制度との関わり

についてである。ささえあい生協新潟の事業活動は介護保険事業を中心とした公的な制度に基づくものが大半を占めている。そのようななか、それ以外の活動には十分に踏み込めていないという現状がある。理念としては、生きがい活動や地域貢献活動を行っていくという考え方を持っており、日本労働者協同組合連合会が掲げる「よい仕事」を実践するという考え方も共有されている。しかし、実際には、事業所の現場は日々の忙しさにおわれており、制度に基づく事業活動をするだけでも大変な状況がある。また、ささえあい生協新潟では、介護保険制度に基づく小規模多機能型居宅介護事業が事業活動の中核的な位置にあるが、小規模多機能型居宅介護事業は現行サービスのなかでは優れた仕組みであることもあり、制度に基づく事業を行っているとそれだけで職員には達成感が得られるという状況もある。そのようななか、ささえあい生協新潟が掲げる理念に近づくべく、積極的に職員研修が行われている。具体的には、法人として新任職員向けの研修プログラムをつくって実施したり、介護労働安定センターによる介護研修に職員を派遣しているほか、日本労働者協同組合連合会のリーダー基礎研修に職員を送りこみ、次期若手リーダーの育成を意識的に進めようとしている。

第2に、制度との関わりでいえば、2015年の介護保険制度改正でスタートした介護予防・日常生活支援総合事業（新しい総合事業）にどのように取り組むか、さらには、厚生労働省が推進する地域包括ケアシステムや地域共生社会の構想にどのように向き合うかといった課題もある⁷⁾。有償・無償のボランティア等による活動が制度化された新しい総合事業については、大阪・愛知・和歌山などの高齢者生協が取り組みはじめており、ささえあい生協新潟においても地域組合員の活動の場を広げるのに適格的であると認識されている。組合員自身が自らの介護予防のため、あるいは社会参加・社会貢献のための活動を行っていくというかたちこそが本来の協同組合運動のあり方に近いとささえあい生協新潟の経営陣は考えている。その意味において、新しい総合事業とささえあい生協新潟の目指すところの一致点は多いとみなされており、新しい総合事業にどのように対応していくかは、今後の課題となっている。

なお、現段階における地域活動の取り組みとしては、2016年から地域組合員の活動を活性化させるべく、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ている。また、生活上の困り事を組合員同士が助け合い支え合う生活相談支援事業（「ささえあいサ

7) 2015年の介護保険制度改正における新しい総合事業の導入と市民活動団体の対応の状況については、橋本 [2016] を参照されたい。

ポート」)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、サービスを提供する組合員と利用する組合員を結びつける仕組みがつくられている。具体的には、買い物・ごみ出し・草取り・庭木の剪定・ペットの世話などの日常生活における困り事への対応が行われている。利用料金は1時間あたり800円（ペットの世話・散歩など簡単な作業は500円）となっているが、サービスの提供内容に応じて追加料金が発生することもある。また、提供組合員の自宅から利用組合員の自宅までの交通費が利用料金とあわせて利用組合員に請求される。现阶段では利用件数が1ヶ月に10件未満である。利用希望の組合員は潜在的に多いと想定されているが、その対応のために提供組合員を確保することが課題となっている。

実のところ、ささえあい生協新潟では、過去に2度、生活相談支援事業を立ち上げる動きがあり、今回の事業立ち上げは3度目の挑戦である。会社をリタイアした人たちが「仕事おこし」を期待して組合に加入するなか、サービスの利用を希望する組合員と就労を希望する組合員のマッチングを図ろうとしたこともあったが、その取り組みは意欲のある一部の組合員による活動の域にとどまり、うまく軌道にのせることができなかった。今回は、法人本部が生活相談支援事業を支えることによって、法人全体として事業を継続することが目指されている。なお、生活支援の分野には、様々な事業者が参入しているという特徴もある。例えば、ダスキンに代表される民間企業によるサービスもあれば、福祉公社やシルバー人材センターなど公的な側面が強い事業者によるサービスもある。ささえあい生協新潟では、高齢者生協はその両者の中間を担うべきではないかと考えられており、例えば、利用料金についても民間企業のサービスよりは安く、シルバー人材センターよりは高い価格設定にして、組合員同士が互いに支え合うかたちが模索されている。高齢者生協は、生協と労働者協同組合の両者の特徴を兼ね備えた複合協同組合としての性格を持っているので、その独自性を活かしながら生活相談支援に取り組むことが目指されている。

第3に、ささえあい生協新潟の関連法人として社会福祉法人が設立されたことが注目される。地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護事業の実施（ミニ特養の開設）に向けて、社会福祉法人設立の準備が進められ、2017年7月10日に社会福祉法人けやき福祉会が設立された。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、社会福祉法人が設立されたのである。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、2018年3月31日に施設が竣工する予定となっている。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5000万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。なお、社会福祉法人けやき福祉会による施設建設の予算は約8億円であり、補助金が2億円、新潟県労働金庫からの借入金が約5億円、立ち上げグループによる自己資金が5000万円、ささえあい生協新潟からの寄付が5000万円となっている。

ささえあい生協新潟から社会福祉法人設立準備会に5000万円を寄付するうえでは反対する声や心配する声も多くあったという。制度上、生協法人では施設サービスを提供できないため、社会福祉法人を別途設立して施設サービスを提供する選択はやむを得ないところだが、新法人においてもささえあい生協新潟が重視してきた「仕事・福祉・生きがい」の取り組みが同様になされるのかどうか問われることになる。また、組合が有する5000万円の財産を新法人の設立のために寄付するにあたっては、新法人が適切な運営がなされていることを理事会・法人本部が組合員に説明する責任もある。そこで、ささえあい生協新潟とけやき福祉会の間では、経営陣を相互に乗り入れするかたちがとられ、ささえあい生協新潟の理事長・常務理事がけやき福祉会の理事になり、逆にけやき福祉会の経営陣をささえあい生協新潟の理事として迎え入れ、両法人のコラボレーションが円滑に行えるかたちがとられた。また、ささえあい生協新潟においては、日本労働者協同組合連合会が掲げる「協同労働」を実践することが目指されているが、けやき福祉会においても「協同労働」を実現することが目指されている。

新しく設立された社会福祉法人けやき福祉会のほか、ささえあい生協新潟の関連法人としては、医療法人社団ささえ愛よろず、一般財団法人ささえあいコープ新潟、一般社団法人縁樹がある。医療法人社団ささえ愛よろずは、ささえ愛よろずケアタウンという名称のもと、精神科デイケア・デイサービス・ショートステイ・訪問看護・訪問介護等を提供している。また、ささえあい生協新潟のサービス付高齢者向け住宅の業務の一部は医療法人社団ささえ愛よろずに委託されて運営されている。ささえ愛よろずケアタウンは、当初、ささえあい生協新潟のクリニックとして発足しようとしたが、事業規模が大きくなりすぎたため、生協として設立することが困難となり、医療法人社団として設立された経緯がある。一般財団法人ささえあいコープ新潟は、組合員以外も対象とする事業活動（会議室の貸し室業務・催し物運営・地域活動支援センター「ささえあい大地」の運営等）を実施するものである。一般社団法人縁樹は、組合員や身寄りのない人の身元保証や死後の事務処理、生活支援などの受け皿として設立された。

ささえあい生協新潟では、社会福祉法人けやき福祉会、医療法人社団ささえ愛よろず、一般財団法人ささえあいコープ新潟、一般社団法人縁樹の4法人とともに連合体を形成して、理事を相互乗り入れして兼任したり、経営相談や人事交流、共通の職員研修機能、シンクタンク機能を持つような仕組みをつくることが構想されている。それによって、地域のなかで連帯経済として自立できる仕組み、さらには、地域循環型の経済をつくりだすことが目指されている。

なお、新潟県では、連帯経済に関わる組織のネットワークとして、2008年に、新潟県労働者福祉協議会、新潟ろうきん福祉財団、労協センター事業団北陸信越事業本部、ささえあい生協新潟によって「にいがた協同ネット」というネットワーク組織がつくられている。また、上述のように、社会福祉法人けやき福祉会の設立にあたっては、新潟県労働金庫から約5億円の融資が実現しており、協同組合組織や関連法人の間での経済活動が進展する状況がみられる。さらには、ささえあい生協新潟においては、農協や購買生協との関係性を構築する動きも徐々に進められている状況にある。連帯経済の広がりという観点からも、ささえあい生協新潟によって進められる協同組合間協同の今後の展開が注目される。

5. おわりに

ささえあい生協新潟の事業は、介護サービスの提供という点で社会の必要に応えるとともに、就労の場の提供という点でも社会の必要に応えている。冒頭で述べた社会的企業の「社会性」の3つの次元の観点からいえば、「社会サービス供給」と「就労の場の創出」の2つの次元で社会の必要に応えていることがみてとれる。

さらに、本稿では、社会的企業の「社会性」をみるうえで、独自のガバナンスやマネジメントの仕組みが備わっているかどうかのポイントであると位置づけた。ささえあい生協新潟は、ガバナンスやマネジメントの観点からみてどのような特徴があるといえるだろうか。これまでみてきたように、ささえあい生協新潟においては、地域住民の思いをくみとるかたちで事業所が立ち上げられ、立ち上げ後の運営についても事業所の意向を最大限尊重するスタイルとなっている。地域住民や職員の主体性を重んじた意思決定や事業所運営のあり方を追求している点に、その特徴をみてとることができよう。そして、ささえあい生協新潟の実践は、地域住民や職員の主体性を重んじたマネジメントの仕組みをとることによって、利益が出にくい介護や生活支援の領域における事業存続のあり方を提起しているとみなすこともできよう。

しかし、本稿で示してきたように、分権型で民主的な意思決定や事業所運営のあり方は、事業所と法人本部の間、事業所同士の間での意見の相違をひきおこし、法人全体の一体感が欠如するような状況を生み出してきた。ささえあい生協新潟の実践から注目されることは、分権型で民主的な意思決定や事業所運営のあり方によって生じる矛盾に正面から向き合い、その克服に向けた取り組みが粘り強く続けられている点にある。事業所中心のボトムアップ型のマネジメントが実践されている点を評価するだけでなく、その実践に伴う矛盾を克服しようとする取り組みが継続されている点を評価しなければ、ささえあい生協新潟の実践の意義を理解したことにはならないであろう。そして、法律上、協同組合という組織形態を採用しているかどうかという点よりも、民主性を実質的なものとするための取り組みが絶え間なく続けられている点にこそ、社会的企業のマネジメントの独自性を理解する鍵があるとみるべきであろう。

※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。

参考文献

- 熊倉ゆりえ [2014]「労働者協同組合における経営参加——高齢者介護の現場を例に」『商学研究論集』(41) : 105-122。
- 橋本理 [2015a]「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。
- [2015b]「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 : 54-63。
- [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 (1) : 25-60。
- [2018]「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」『経営学論集』88、刊行予定。

—2017.12.22受稿—