

【論文】

## 「MATSUE 福祉起業エコシステム」の構築 —特定非営利活動法人 A 法人の事例から—

宮本恭子

（島根大学法文学部）

### 概要

障がい福祉の分野で始まった「共生社会」という概念が、これからの日本の福祉政策のキーワードとなっている。福祉の分野では、対応すべき課題が複雑化、深刻化している。こうした中であって、革新的なサービス提供の視点をもつ重要性が高まっている。本稿では、特定非営利活動法人 A 法人の取組を紹介しながら、A 法人がどのように地域共生社会の一役を担っているのか、また法人の強みを活かした福祉市場の価値創造のためにどのようなシステムが求められるかについて検討した。A 法人は『分社化』という『差別化』戦略によって法人の強みを活かしたグループを形成することで、福祉の価値を創造する戦略をとっている。このような A 法人の市場価値を十分に活かしつつ、福祉市場全体の価値創造を目指すためには「地域共生プラットフォーム」の形成が必要であり、その参考になるのが地域に適合した「福祉エコシステム」の構築である。そのために、参画法人が協力しあって最大のパフォーマンスを発揮できる市場環境を築けることが重要であり、行政支援の役割も課題である。

キーワード：福祉エコシステム、地域共生プラットフォーム、福祉イノベーション、分社化、小規模事業所

### はじめに

超高齢人口減少期に入った今、社会のつくり方やシステムそのものを新たに考え直すべきときに来ている。今後求められるそうした持続可能な地域社会の姿としては、おおよそ次のようなものが挙げられる。人口減少そのものを甘んじて受け入れるのではなく、戦略的に縮みつつ、人口減少により生じる様々な社会課題に対応しながらソフトランディングさせていく国家レベルの政策とビジョンが求められている。そのために、地域政策では、「コンパクトシティ構想」や「小さな拠点づくり」が代表であり、福祉政策では地域共生社会の実現が、これからの日本の最大のミッションのひとつと言っても過言ではない。

「コンパクトシティ」とは、市街地のスケールを小さく保ち、歩いて行ける範囲を生活圏と捉え、コミュニティの再生や住みやすいまちづくりを目指そうとする都市政策のことである。「小さな拠点」とは、小学校区など、複数の集落が集まる地域において、商店、診療所などの

生活サービスや地域活動を、歩いて動ける範囲でつなぎ、各集落とコミュニティバスなどで結ぶことで、人々が集い、交流する機会が広がっていく、新しい集落地域の再生を目指す取組みである。これらは、縮小社会において行政コストを抑えて生活圏を確保するための、都市部と農山村地域の地域政策の切り札となっている<sup>1)</sup>。

また、福祉政策も大きな転換期にあり、縮小社会に向けた福祉改革として、あらゆる人々が“地域で共に生きる社会の実現”をめざす「地域共生社会」の実現をとおして、「持続可能なまちづくり」をめざしている<sup>2)</sup>。

加えて、企業活動やビジネス分野でも従来の経済的な価値を追求する事業形態とは異なる多様な価値を追求する経済社会の流れが起きている。例えば、地域創生、シェアリングエコノミー（共有経済）、クラウドファンディング、社会的インパクト投資経済、PPP（Public Private Partnership）、海外支援事業、教育事業、Society 5.0の社会経済など単一の企業内や研究組織内での事業活動にとどまらず、複数の組織がそれぞれの役割を發揮しながら全体として想定されている価値創造を行う「イノベーション・エコシステム」<sup>3)</sup>活動である。

日本政府提唱の下で進められている「Society 5.0」<sup>4)</sup>は、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムによって、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会である。人類がこれまで歩んできた、狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に次いで、イノベーションによって生み出される。インダストリー4.0やIIC（Industrial Internet Consortium）<sup>5)</sup>が、ICT（Information and Communication Technology）やIoTによる製造業の革新や生産性の向上を目指すのに対し、「Society 5.0」は、日本の人口減少や超高齢化、環境・エネルギー、災害への対策も含んでいる。したがって、「Society 5.0」は、ICTやIoTで「社会のありよう」を変えようとしている点が、Industry 4.0やIICとは異なる。

このように社会構造が大きく変化する中で、企業が生き残り、かつ成長し続けていくために、「イノベーション・エコシステム」活動がますます重要になる。その理由は、複雑な社会における有用な製品やサービスを、単独の企業で開発し、提供することは極めて困難だからである。

少子高齢化、人口減少社会の中にあって、今、日本の福祉政策は地域共生社会の実現を掲げている。その要になるのが福祉課題を革新的に解決していこうという視点であろう。福祉の分野では、対応すべき課題が複雑化、深刻化している。こうした中であって、これまでの発想やアイデア、価値観では対策が難しい事態も生じている。こうした課題に対応するために、新たなサービスの価値創出が求められており、そのために、福祉分野でも「イノベーション」の視点をもつ重要性が高まっている。

そこで本論では、行政・事業者・特定非営利活動法人・住民団体といった地域づくり主体が、それぞれのポジションでどのように地域共生社会の実現に向けた一役を担いつつ、その強みを活かして福祉課題を革新的に解決する地域イノベーションをおこし得るかを検討することが目的である。そのために、障がい者福祉政策の動向や鳥根県の障がい者福祉の現況を踏まえながら、障がい福祉事業を営む特定非営利活動法人A法人の活動や事業運営のあり方を紹介する。そのうえで、A法人の活動が地域社会にいつそうのインパクトをもたらすために、ど

のような「地域共生プラットフォーム」の形成が求められるかについても検討する。

## I 人口減少時代における福祉政策

### 1. 地域共生社会の実現とは

超高齢人口減少社会における地域の姿として「地域共生社会」の実現が提唱されている。平成28年6月に「ニッポン一億総活躍プラン」<sup>6)</sup>で閣議決定されて以降、関連する法制度の改正も含め体制づくりが始まった。「地域共生社会」とは、人と人、人と資源が世代や分野を超えてつながることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく社会を指す。

地域社会を基盤に人と人、人も資源など多様な要素がつながり、共生関係を築いていくというシステムは、「エコシステム」と言えよう。エコシステム(ecosystem)とは英語で「生態系」を意味しており、もともとは生物学で使われていた用語である。生物学上では、特定の領域に存在する生物同士がお互いを必要とし、依存しながら生態を維持する様子を指している<sup>7)</sup>。

地域共生社会の実現は、経済成長の隘路である少子高齢化に真正面から立ち向かう政策でもある。広い意味での経済政策として、子育て支援や社会保障基盤を強化し、それが経済を強くするという「究極の成長戦略」として位置付けられる。たとえ認知症、知的障害その他の精神上の障害があることにより、自分らしい生活を送る上で大切なことを自ら主張し、選択し、決めていくことが難しい状態になっても、地域社会に参画しその人らしい生活が続けられるよう、「包括的な支援体制」の整備が求められている。また、意思決定に欠かせないのが「権利擁護」の視点であり、「権利擁護支援の地域連携ネットワーク」の構築も求められている。以下では、地域共生社会を実現していくうえで要となる権利擁護について、鳥根県の実態を見ていきたい。

### 2. 鳥根県における権利擁護の実態

#### 2.1 鳥根県における権利擁護の利用状況

平成12年(2000年)、介護保険制度と成年後見制度は導入された。車の両輪といわれた両制度であるが、介護保険制度の利用は伸びたのに対し、成年後見制度の利用は低調だ。鳥根県内で成年後見制度の対象となる人は、平成29年時点で、認知症と推定される人が43,900人、療育手帳の所持者7,491人、精神保健福祉手帳の所持者6,369人で推定対象者は57,760人である。このうち成年後見制度の利用者は1,973人で、推定対象者に占める割合は3.4%にとどまる<sup>8)</sup>。こうしたなか、利用者がよりメリットを実感できる制度・運用への改善を目的とした利用促進法、国の基本計画が策定された。国は、成年後見制度利用促進法を平成28年4月8日成立させ、5月13日から施行した。そして成年後見制度の利用の促進に関する法律に基づき、成年後見制度利用促進基本計画が策定された。

鳥根県における権利擁護の実態については、後見人は、親族から弁護士や司法書士、行政書士などの第三者へとシフトしている。平成30年には親族(全体の26%)、弁護士、司法書士、行政書士(40%)、社会福祉士(7%)、市民後見人、法人受任となっている。市民後見人については、30年度市民後見人養成研修の受講者は、鳥根県内19の社会福祉協議会全体で終了者数50

名、名簿登録者数1名、後見人等選任者数0名と、まだまだ低調であり、今後の養成及び活用の推進が期待される<sup>9)</sup>。また、成年後見制度を利用する動機としては身上監護よりも財産管理の側面が多い現状がある。

## 2.2 島根県における権利擁護の実態調査結果

島根県社会福祉協議会が主催で平成31年3月～令和2年8月(6回)に実施した「地域における権利擁護体制づくり」検討会結果<sup>10)</sup>を基に、島根県における権利擁護の実態を示す。調査目的は、権利擁護支援の必要な人の状況の把握(要支援者、成年後見制度利用者)、社会福祉関係者の現在の権利擁護についての考え方や取り組み等を把握(社会福祉士、社会福祉施設)することである。調査対象は、社会福祉法人の経営する施設136施設(回収率71.3%)、島根県社会福祉士会会員430名(回収率41.6%)、県内市町村社会福祉協議会19か所(回収率100%)である。

「要支援者」とは、入所施設利用者のうち、『本人の判断能力が不十分または低下してきた』が、成年後見制度を利用していない者とする。施設における要支援者は、利用者総数の約半数であり、要支援ニーズは身上保護、財産管理ともに多い。要支援者の割合は、救護施設7割(2割は親族の支援が期待できない人)、特別養護老人ホーム5割(親族の支援が期待できない者は1%未満)である。要支援者の障害等類型別は、認知症高齢者7割、知的障がい者2割である。

要支援者への支援と成年後見制度の利用検討については、障がい者支援施設では「利用者の状況により制度利用の必要性がある場合は利用に結び付く支援を行っている」が多い。特別養護老人ホームでは「利用者や家族に任せる」が多い。「成年後見制度の利用を準備・検討」は1.4%、「特に働きかけはしていない」9割超であり、その理由として「親族が支援・管理」しているが6割、「自施設で金銭管理」しているが3割となっている。「親族が支援・管理」しているが最も多いのは、特別養護老人ホームであり、「自施設で金銭管理」が最も多いのは、障害者支援施設で6割超、特別養護老人ホームでは1割未満である。

「要支援者への支援と成年後見制度の利用検討」の課題については、要支援の状態にある人の成年後見制度の利用検討については家族に委ねているケースが多く、施設側からの積極的な働きかけは行っていない傾向がある。その際、「親族の支援が期待できない」ケースについては、市町村長による申立の必要性が生じる。市町村申立ては、平成30年全体の申立件数225件のうち、市町村申立件数79(35.1%)を占め、今後も増加が予想される。

施設における成年後見制度利用の実態は、主な障害等類型では知的障がい者が最も多い。後見人は親族が最も多く、後見人の年代は60代が最も多く、50代、70代が続く。成年後見制度利用者(知的障がい者)の本人年代と成年後見人との関係を見ると、「知的障がい者」の成年後見人は「親族」が60%近くを占めるが、本人が60代を超えると急激な減少がみられる。高齢の親が後見人である場合には、「親亡き後」の継続が心配される状況にある(図1)。



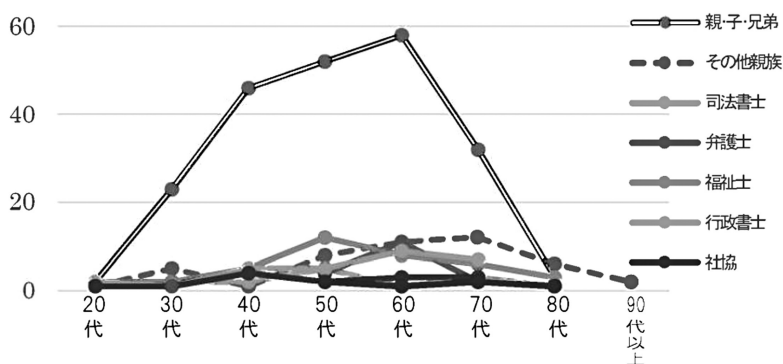


図1 成年後見制度利用者（知的障がい者）の本人年代と成年後見人との関係  
出所：島根県社会福祉協議会『「地域における権利擁護体制づくり」検討会』  
資料より作成

## II 障がい者福祉の潮流

### 1. 障害者総合支援法の沿革

ここからは、障がい者福祉事業に関する施策について概観する。障害保健福祉施策については、障害のある人の地域における自立した生活を支援する「地域生活支援」を主題に、住民に最も身近な市町村を中心にサービスを提供する体制の構築に向けて必要な改正が行われてきた。わが国の障がい福祉制度は、2003（平成15）年に措置制度から支援費制度へ、2006（平成18）年からは、障害者自立支援法へ、2013（平成25）年からは、障害者総合支援法へと制度が変遷してきた。2012年に「地域社会における共生の実現に向けて新たな障害保健福祉施策を講ずるための関係法律の整備に関する法律」（平成24年法律第51号）が成立したことで「障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律」（以下「障害者総合支援法」という。）に改正された。

2016（平成28）年4月には、「障がい者差別解消法」が施行となり、社会的障壁の除去、障がい者を理由とする差別的取扱の禁止や、合理的配慮の提供について法定され、障がいのある人の権利保障について大きな節目を迎えた<sup>11)</sup>。2016年5月には、「障害者の望む地域生活への支援」、「障害児支援のニーズのきめ細かな対応」、「サービスの質の確保・向上に向けた環境整備」を主な柱とする「障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律及び児童福祉法を一部改正する法律」（平成28年法律第65号）が成立し<sup>12)</sup>、3つの新サービス（①自立生活援助：本人の意思を尊重し、地域生活を支援するため、一人暮らしの障害者への居宅訪問等による情報提供等の支援、②就労定着支援：就業に伴う生活面の課題に対応するための事業所・家族との連絡調整等の支援、③居宅訪問型児童発達支援：重度の障害児への居宅訪問による発達支援）の創設や、サービスの質の確保・向上を図るための環境整備等を行った。

2018（平成30）年4月には、「障がい者総合支援法」及び「児童福祉法」が改正され、2021年度の報酬改定においては、障害者の重度化・高齢化を踏まえた地域移行・地域生活の支援、相談支援の質の向上、効果的な就労支援、医療的ケア児への支援などの障害児支援の推進、感染症等への対応力の強化などの課題に対応するため、事業所の経営状況や制度の持続可能性の確保という観点も考慮しつつ、必要な改定を行った。

## 2. 障がい者総合支援法等に基づくサービス体系

「障がい者総合支援法」に基づくサービス<sup>13)</sup>は、全国一律で共通に提供される「自立支援給付」、地域の実情に応じて地方自治体が独自に設定できる「地域生活支援事業」に大別できる。さらに「自立支援給付」は、介護のサービスを利用する場合の「介護給付」、訓練等のサービスを利用する場合の「訓練等給付」、心身の障がいの状態の軽減を図るために必要な医療費の軽減を行う「自立支援医療」、身体機能の補完や代替をし、長期間継続して使用されるもの(義肢、装具、車いす等)である「補装具」の給付等に分けられる。

「地域生活支援事業」は、国の要綱を基にして地域の実情に応じて事業内容等の詳細を地方自治体が独自に設定することが出来る。事業実施の有無については、実施が必要な「必須事業」(「相談支援事業」、「成年後見制度利用支援事業」、「意思疎通支援事業」、「日常生活用具給付等事業」、「移動支援事業」等)と、任意に実施を決定できる「その他事業」(「日中一時支援事業」、「訪問入浴支援事業」、「障がい児等生活支援事業」等)に分けられる。

## 3. 居住支援におけるグループホームの役割

以下では、障がい者が希望する地域生活を実現するために役割が期待される「グループホーム」の運用等について主な項目を記載する<sup>14)</sup>。

グループホームの現状と課題については、障害者が重度化・高齢化する中、グループホームにおける重度障害者の受入体制の整備が課題であり、平成30年度報酬改定において新たに重度障害者に対応する日中サービス支援型グループホームが創設されるとともに、令和3年度報酬改定において重度障害者支援加算の拡充等が図られた。

一方、グループホームの利用者の中には一人暮らしや家族、パートナー等との同居を希望する者が存在している。また平成30年度に障害者総合支援法のサービスとして、入所施設やグループホーム等から退居した一人暮らしの障害者等の地域生活を支援する自立生活援助が創設されたが、サービスが十分に行き渡っていない。さらに障害者の親亡き後を見据え障害者の地域生活を支える地域生活支援拠点等の整備が進められているが、約5割の市町村における整備に留まっている。

こうした現状と課題を踏まえ今後の取り組みとして、地域における住まいの場であるグループホームにおける重度障害者の支援体制の整備が課題として示されている。今後、グループホームや入所施設の役割として、グループホームは、入所施設からの地域移行をより一層推進する観点から、障害者の重度化・高齢化に対応するための受入体制の整備を図っていく必要があるとともに、障害者支援施設は、障害者の重度化・高齢化を踏まえた手厚い人員体制の整備を図りながら、強度行動障害者、医療的ケアの必要な障害者などのための専門的な支援が期待されるなどの役割分担も記載された。

## Ⅲ 障がい福祉の状況

### 1. 障害者の全体的状況

次に、厚生労働省による「生活のしづらさなどに関する調査」、「社会福祉施設等調査」又

は「患者調査」等に基づき推計された基本的な統計数値を掲載する「令和4年版 障害者白書」<sup>15)</sup>を基に、全国の障がい者の状況をみてみよう。身体障害、知的障害、精神障害の3区分について、各区分における障害者数の概数は、2018年に身体障害者(身体障害児を含む。以下同じ。)436万人、知的障害者(知的障害児を含む。以下同じ。)109万4千人、精神障害者419万3千人となっている。これを人口千人当たりの人数で見ると、身体障害者は34人、知的障害者は9人、精神障害者は33人となる。複数の障害を併せ持つ者もいるため、単純な合計にはならないものの、国民のおよそ7.6%が何らかの障害を有していることになる。

在宅者と施設入所者・入院別における障害者数の概数は、在宅者914万人(94.7%)、施設入所者・入院別50万7千人(5.3%)となっている。年齢区分について、各区分における障害者の概数は、18歳未満29万2千人(5.7%)、18歳以上65歳未満159万3千人(31.0%)、65歳以上326万1千人(63.4%)となっている。知的障害者は身体障害者と比べて18歳未満の割合が高い一方で、65歳以上の割合が低い点に特徴がある。2017年においては、精神障害者総数389万1千人のうち、25歳未満38万5千人(9.9%)、25歳以上65歳未満206万人(52.9%)、65歳以上144万7千人(37.2%)となっている。

2006年には身体障害者(身体障害児を含む。以下同じ。)360万3千人、知的障害者(知的障害児を含む。以下同じ。)54万7千人、精神障害者323万3千人となっている。これを人口千人当たりの人数で見ると、身体障害者29人、知的障害者は4人、精神障害者は25人となる。およそ国民の6%が何らかの障害を有していることになる。在宅者と施設入所者・入院別における障害者数の概数は、在宅者689万5千人(92.6%)、施設入所者・入院別54万8千人(7.4%)である。年齢区分について、身体障害者と知的障害者について各区分における障害者の概数は、18歳未満22万3千人、18歳以上397万4千人となっている。

この12年間で、何らかの障がい者を有する国民は、人口千人当たり6%から7.6%に増加した。また、障がい者を有する人の高齢化が進む一方、施設入所者が減少し、在宅者の割合が増える傾向にある。こうした中、入所施設からの地域移行をより一層推進する観点から、障害者の重度化・高齢化への対応が課題となっており、そうしたニーズに対応可能なグループホームへの期待が高まっている。

## 2. 松江市の共同生活援助(グループホーム)の状況

松江市のグループホームの状況について、松江市健康福祉部障がい者福祉課の提供資料より見てみよう<sup>16)</sup>。「障害福祉サービス受給者証(以下受給者証)」の所持者は、令和2年295人、3年306人、4年(見込)316人でわずかではあるが増える傾向にある。受給者証は障害者グループホームや就労移行支援、就労継続支援などの支援サービスを受ける際に必要で、これを取得すると行政の給付金を受けながら支援サービスを利用することができる。つまり、「福祉サービスを利用するために必要な自治体が発行する証明書」のことである。この受給者証には利用者が受けるサービスの内容や支給量などが記載されているので、支援サービスを利用するには必ず必要となる。

共同生活援助(グループホーム)の利用件数は、令和2年282件、3年284件、4年(見込)312

件となっており、利用件数もわずかではあるが増える傾向にある(表1)。障がい別に利用者数をみると、身体1名、身体・知的2名、身体・知的・精神9名、精神69名、精神・知的50名、知的150名、難病0名となっており、精神と知的障がいの利用者が圧倒的に多くを占める一方、身体の利用者は極端に少ない(表2)。

サービス提供では、共同生活援助(グループホーム事業)事業者は、社会福祉法人や医療法人が経営する事業所がほとんどであったが、平成24年3月に株式会社が指定され、その後10年近く指定事業者<sup>17)</sup>がない状況が続いたが、令和3年以降、合同会社が指定され、直近では特定非営利活動法人A法人が、令和4年4月、島根県内ではじめての日中サービス支援型グループホームに指定された。今後のサービス提供予定の事業所については、現在のところ確定しているものはない。

グループホームは、退所・退院時、あるいは障がい状況により一人暮らしが困難になった時の受け皿として、本人(自立したい、親から離れたい等)・家族(自立してほしい、親なき後に備えて等)の意向により、又は家族と別々に生活した方が安定する等の理由により、家族から離れて生活するための新たな生活の場として選択されている。松江市内でも今後は、重度障害・強度行動障害のある人、医療的ケアを有する人であっても受け入れ可能なグループホームが求められている。こうしたニーズに対応するために、新たに新設された日中サービス支援型グループホームでのサービス提供や、利用者の重度化、高齢化、医療ニーズに対応できるサービスの提供が求められている。

表1 共同生活援助(グループホーム)の実績と見込み

|         | H28     | H29     | H30     | R1      | R2      | R3      | R4(見込)  | R5(見込) |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 受給者証所持者 | 301     | 299     | 293     | 295     | 295     | 306     | 316     |        |
| 利用件数(月) | 283     | 286     | 278     | 283     | 282     | 284     | 312     | 319    |
| 事業費(千円) | 391,530 | 420,878 | 434,931 | 443,891 | 454,834 | 468,412 | 485,270 |        |
| 事業所     | 事業所数    |         | 18      | 16      | 16      | 18      | 17      |        |
|         | 定員数     |         | 426     | 412     | 410     | 437     | 447     |        |

資料：松江市健康福祉部障がい者福祉課の提供資料より作成

表2 障がい別の利用者

|          |      |
|----------|------|
| 身体       | 1人   |
| 身体・知的    | 2人   |
| 身体・知的・精神 | 9人   |
| 精神       | 69人  |
| 精神・知的    | 50人  |
| 知的       | 150人 |
| 難病       | 0人   |

出所：松江市健康福祉部障がい者福祉課の提供資料



#### IV 特定非営利活動法人 A 法人の戦略

以下では、島根県内ではじめて日中サービス支援型グループホームに指定された、特定非営利活動法人 A 法人の事業展開についてみていきたい<sup>18)</sup>。

##### 1. 特定非営利活動法人 A 法人の理念・ミッション

A 法人の施設作りは、代表が関わってきた共同作業所づくりの経験を受け継いでいる。2003 年にそれまで障がい者施設や共同作業所で働いていた 4 人が集まって、利用者が本当に自分で選んでもらえる事業所を作ろうと始めた。“無ければ創りだしていこう”という『利用者にあわせてサービスや場所を作り出していく手法』を事業運営の柱に据えた。“無いサービスを新たに創り出す”ことは、革新的な福祉サービスの創出であり、「福祉イノベーション」と言える。

A 法人は、「街の中で いきいきと 自分らしく」をスローガンに掲げ、街の中に普通に暮らしたい人のために、身近に利用できるサービスの提供をめざしている。A 法人が開設にあたり掲げたミッションは以下の 3 つである。

- ① 住み慣れた地域の中で、あたりまえに暮らしていける社会の実現
- ② 高齢者や障がい者が、地域の中で暮らしていける社会サービスの充実に向け取り組んでいく
- ③ 利用者の立場に立ち、満足していただける事業活動をめざす

そして、これらのミッションを果たすための理念として、以下を掲げている。

1. 利用者本人の意思が正しく反映され、本人の望む支援を第一に考える。
2. 利用者本人の人格を大切に、プライバシーや尊厳を傷つけるような支援は行わない。
3. 法人・事業の透明性を確保し、常に情報公開をする。説明責任を果たし、信頼を第一とする。
4. 苦情処理の対応を明確にし、誠実に対応する。第三者委員会(オンブズマン)を設置する。
5. 小回りのきく事業を行い、即応性のある地域に密着したサービス提供を行う。

以上の理念を掲げる A 法人の事業展開の特徴は、①小さな集団(小回りが利く)の維持、②街中で活動する、③困ったときの断らない相談支援である。具体的な内容は以下のとおりである。

##### ① 小回りが利く活動、小さな集団での活動を大切にする

A 法人が法人格を NPO にしたのは、まさに小回りが利く市民団体でありたい、と思つてのことである。体制面で NPO であれば理事の構成や人数など要件が容易で、直ぐに集まれて、話し合いができる利点がある。資本がなくても事業展開が可能なこともある。土地建物は街中に借地・借家を活用すれば、空き家対策にもなる。場所が不足すれば新しい物件を探し、規模を縮小する場合は契約を解除すればよいので、「柔軟」な事業の運営ができる。必要なものはつくり、不要になれば廃止するという「柔軟性」が、A 法人の強みでもある。

小さな集団での活動を維持するために、事業所の規模は常に最低定員で運営している。利用者が増えれば活動のための事業所を分散して増やし、小さな集団での活動を維持していく。分散した事業所の事業運営が安定すれば、独立できるよう『分社化』する。利用者ひとり一人が

よく見え、支援が行き届くには、小さな集団が望ましい。サービスも最低定員からスタートする。決して規模を大きくしない。大きな集団より、小さな集団の方が、ひとり一人の様子や関りを大切にすることができ、みんないきいきできるという考えである。

また、職員も家族とのかかわりが深まり、いざというときに頼みやすかったり、利用しやすかったりと信頼関係を強固に築くことができる。A法人の人気の秘密はまさにここにある。職員の顔が見える、利用者や家族の思いを受け止めることができることは、利用者や家族の安心感につながる。また、『分社化』で地域の事業所が増えれば、地域に社会資源が増えて利用者の選択肢を増やすこともできる。福祉事業所が地域にたくさん点在すれば、住民が障がい者と接する機会が増えて、障がい事業所や障がい者のことを知ってもらえる機会も増える。このように、小さな組織を維持することがA法人の『差別化』戦略となっており、利用者、職員、地域社会の三方に好影響をもたらしている。

### ②街の中に普通にある事業所

A法人は街の中で障がい者サービスを展開している事業所である。生活介護事業所、就労継続事業所を展開している。利用者や家族が望む事業所は、バス停に近く、駅にもスーパーにも近く、そして何より家族が仕事帰りによれる身近な場所にあることであろう。送迎に時間がかかるのは家族にとって負担が大きい。街中で事業を行うのは、事業所などのコストもかかると考えられがちであるが、小さな施設であれば、街中に空き店舗や空き家を借りて事業をすることもできる。A法人の小回りの利く事業運営である。このような小規模の事業所の運営は、利用者や家族の立場に立った考え方といえる。

最近では就労継続支援B型事業のカフェやクッキーの店を人通りの多い街の中のテナントに出店している。利用者が生き生きと働く姿や、のびのび活動する姿を街の人にも見てもらいたいという思いからである。イベントでのふれあいよりも日常での交流を大切にしたいという思いである。乃木駅前テナントに開店したクッキーとプリンのお店「KUKO」は、高校生や大学生が通学する人通りの多い場所にあり、店内にはイートインコーナーも設けるなど、地域の人も交流できる場が展開されている。

### ③困ったときの断らない相談支援

日頃から地域のネットワークを張り巡らし情報収集するとともに、その情報を利用者に分かりやすく、積極的に情報発信を行っている。日頃から利用者や家族と双方向でやり取りができるような情報を届けることが、「困ったときに何でも相談できる」という信頼につながっている。

## 2. 各サービスの現状

A法人の各サービスは図2に示すとおりである。A法人は、一つの事業所だけで事業を完結するスタイルはとらず、小回りのきく小規模の事業所が、複数の事業を展開することでお互いを補いあいながら、利用者の生活を支えている。地域に「点」として存在する一つひとつの

事業所が、お互いを補い合いながら『面』となることで、地域でもれなく利用者の生活を支えるというイメージである。そのために『分社化』という戦略をとっている。

日中活動では、生活介護、就労継続支援 B 型事業の事業所を運営しながら、居宅介護の事業も行っている。また、休日などの余暇支援に対応できる移動支援の事業も行っている。障がいの重い利用者は、実態をよくわかっている事業所がワンストップで利用できることを望む場合が多い。そうした面で、多様な事業が利用できる事業所は魅力的である。利用者の生活を支えていくために、多くの事業所がかかわりを持っていくのが良いが、それぞれの事業所が A 法人と分社化した 3 法人のように、理念や方針を共有する法人同士であれば、利用者はより安心してサービスを利用できるメリットがある。

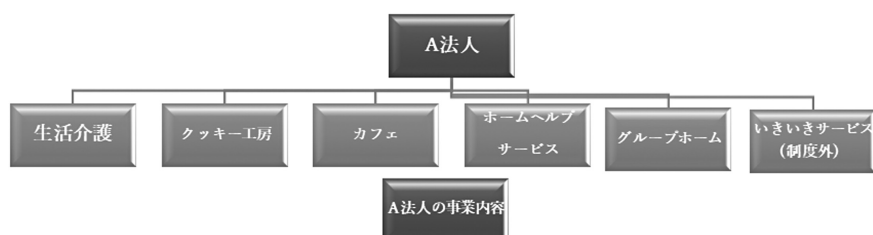


図2 特定非営利活動法人の事業概要

各サービスの現状は以下に示すとおりである。

①生活介護事業 生活介護 A (定員20名)・就労継続支援 B 型事業

生活介護は、利用者と家族の要望をとりいれながら、2006年の10月に、それまでのデイサービスセンターから、多機能型事業所(生活介護・就労継続支援 B 型事業)の生活介護施設として新しいスタートをきった。生活介護事業は、街の中の借家や貸事務所で行っている。小さな集団で活動できるように、10人程度のグループ活動が基本である。生活介護では働くことを大切にしたり取り組みを行っている。作業は、カード作り、園芸用土入れ作業、コーヒー作業などである。職員体制は、ホームヘルプなどの空き時間の職員も補充に入るので、配置基準よりも体制が充実する、ほぼ1対1の職員体制が確保できている。

生活介護で力のついた利用者が、もっと力を発揮できる場所を作ろうということのできたのが、就労駅族支援 B 型の事業所である。クッキー工房とカフェ(定員14名)がある。カフェはバス停前、景色の良い場所に建っている。誰もが気軽に立ち寄れる場所である。営業日は月曜～金曜、営業時間10時～16時、おすすめは日替わり定食600円である。デザートも充実しており、旬の食材を使った美味しいシフォンケーキとパウンドケーキを用意している。パウンドケーキは、クッキー工房で作ったものである。

生活介護事業 A (定員 6 名) も開設した。グループホーム開設にともなって、現在の生活介護では隣接しているので、利用することができなくなる、ということでグループホーム開設に合わせて新たに開設した。健康面では、常勤の看護師が健康観察を行いつつ、活動の幅を広げている。市内でも郊外に位置し自然に恵まれた立地であることを活かし、自然を生かした木の

製品や、農作業を取り入れた活動を行うことも検討している。

## ②ホームヘルプサービス

ホームヘルプサービスは24時間、年中無休の対応をおこなう。ホームヘルパーを積極的に活用することで、これまで家族が行ってきた介護の負担を軽くしていくことや、グループホームやアパートでの自立生活をおくる可能性がひろがる。また、ヘルパーが心がけるのは「自立支援」である。ヘルパーがすべてしてあげるのではなく、何回か練習を重ねれば、できるようになるなどの見通しをもった支援を行う。

身体介護は、排泄介助、食事介助、自宅での入浴介助などである。家事援助は、買い物、調理、食事の準備、洗濯及び掃除等の家事を行う。行動援護は、行動上著しい困難を有する人で、常時介護が必要な人に対して危険を回避するための援護や外出時における移動中の介護などを行う。重度訪問介護は、重度の障がい者(区分4以上)で常時介護を要する人に、長時間にわたってサービス提供ができるサービスである。入浴、排泄、食事の介護、調理、洗濯、掃除などの家事など生活全般にわたって支援を行う。また、外出時の移動中の介護も行う。移動支援は、休日の余暇のための外出や、官公庁などの手続きの支援を行う。

## ③いきいきサービス

いきいきサービスは、送迎や宿泊など、自立支援法だけではカバーできないサービスについて、いきいきサービスという名の利用者のための会員サービスである。支援費という枠にとらわれて使いにくい介護計画になったり、利用をあきらめたりせずに、必要なことにはこのいきいきサービスを利用できる仕組みである。急な用事で家が留守になるときなどの預りサービスに対応する。

## ④グループホーム(共同生活援助)

身体に重い障害のある18歳以上、65歳未満の人向けの「日中サービス支援型グループホーム」を4月に、松江市内に開設した。グループホームは、木のぬくもりのある地域に溶け込む外観である。日夜介護を必要とする人の生活支援に対応できる新サービスで鳥根県内ではじめての開設となる。食事や入浴など一部に限った生活支援だけでなく24時間のサポートが受けられる。施設は、延べ床面積約360平方メートル、6畳の個人部屋や水回りの共有スペースのほか屋上テラスなどもある。定員は10名(男子5名、女子5名)でショートステイ(定員2名)を併設している。日中活動は、A法人の生活介護事業所を利用することができる。土日は部屋でゆっくり過ごすこともできるが、ヘルパーを使って外出することもできる。自治会にも加入し、地域とのつながりも大切にしている。

## 2. 『分社化』にみる差別化

### 2.1 「分社化」する要因

自立支援法のない時代に「共同作業所」から始まったA法人は、その理念や活動が幅広く

地域社会に受け入れられ、サービス利用を伸ばす中で、これからの法人運営や障がい者福祉の未来を見据え、新たな挑戦に打って出る。『分社化』という戦略である。

ここで一般的な分社化の定義について確認しておくことにしよう<sup>19)</sup>。「分社化」とは、企業内の事業活動を自社本体から分離して、あえて子会社・関連会社などの別会社において経営することである。このタイプの分社化を「狭義の分社化」と呼んでいる。一方、企業が子会社を1から設立し、そこで新規に事業活動を行う場合がある。この場合、新たに設立される子会社が親会社の既存事業ではなく新規事業を行う点で、先に述べた狭義の分社化とは異なる。だが、この場合も内部資源を活用することから、「親会社による新規事業の実施+分社化」と解釈することが可能であり、このタイプの分社化に狭義の分社化を加えたものを「広義の分社化」と名付けている。

それでは、なぜ分社化するのか。次の3つの要因を挙げることができる。第一に、分権化要因である。この要因は、事業の分社化によってその独立性を高め、経営責任を明確にする。「分社化」すると、個々の企業が自主性や創造性を発揮しながら事業展開をすることができ、さらに、より大きな裁量権・権限の下に迅速に事業を運営する目的を持つ、というものである。ほかに、企業規模が大きくなるにつれ発生する問題を、意思決定の分権化(分社化)によって解決する、というのもこの要因に該当する。具体的には、事業の効率化や親企業本体のスリム化、戦略的意思決定や人事に関する意思決定の委譲などが分権化要因としてあげられる。

第二に、成長・リスク分散要因である。欧米企業と比べた場合、日本企業の多角化の程度は低いとされているが、社内での多角化の代替手段として分社化を行うことで成長を達成しようとする、というのがこの要因である。また、新規事業や新分野へ進出する際のリスク分散のためにも分社化が行われる。

第三に、内部労働市場要因である。分社化し異なる労働条件を創出することで人件費の削減をはかる、というのがこの要因にあたる。言いかえると、親会社と子会社で異なる人事制度や賃金体系を適用することで、人件費を削減することができる。ほかに、分社化した子会社に管理職のポストを増やしたり、子会社への権限移譲によって従業員の勤労意欲を増加させることができる。特に昇進のためのポストづくりは、親会社に適当なポストが十分でない場合、子会社を作ってその社長や取締役あるいは部課長として出向させることを目的としたものである。

## 2.2 A法人の『分社化』のめざすもの

それでは、A法人が分社化する要因とは何であろうか。それは以下のとおりである。

### ①分社化する要因

#### 1) 職員の意向

A法人の開設に関わった職員が、法人や施設の事業規模が大きくなることを望まないという理由がある。そのために、法人の規模や事業維持に力を入れるのではなく、職員同士が利用者の目線で事業展開できる組織で、のびのびと仕事ができる環境を作りたいという理由からである。



## 2) 収益面

収益面から小規模事業所として最低定員での運営を維持する方が有利だからである。A 法人の事業所はすべて市内の民家や貸事務所を借り上げており、その広さ・規模では、最低定員の20名で行うのが最適である。また、報酬面でも小規模事業所の方が有利だからである。生活介護事業の報酬単価は表3に示すとおりである。A 法人の利用者は、区分5、6の重度者が多いため、20名定員を維持するほうが報酬単価が高く、収入面で有利である。

表3 生活介護事業の報酬単価

| 定員     | 区分3 | 区分4 | 区分5 | 区分6  |
|--------|-----|-----|-----|------|
| 20人以下  | 593 | 669 | 964 | 1288 |
| 21～40人 | 542 | 585 | 853 | 1147 |
| 41～60人 | 496 | 562 | 820 | 1108 |

出所：A 法人の提供資料より作成

## ②グループ経営とネットワーク化

分社化によって独立した3法人の概要は以下に示すとおりである(表4)。2018年に1法人、2020年に2法人が独立した。A 法人の理念を引き継いだ若い職員たちが、それぞれに地域の障がい者サービスを立派に担う職能集団として独立した。3法人が分社化し、A 法人の事業所が分散したことで、利用者への対応もより身近なものになっている。分社化する前はA 法人に利用の申し込みや問い合わせがあっても、受け入れ体制や定員の問題があって受け入れができなかったが、3つに分社化したことで、A 法人では重度の利用者の新規の受け入れが可能になった。また分社化し独立した3法人も、A 法人の理念を共有しながら事業運営しつつ、各法人の事業所の特徴や強みを活かしながら、新たな利用者の受け入れを増やしている。

職員もA 法人から半数以上の職員が新しい法人へ異動した。分社化にあたっては、それまで分社化した事業を担当していた職員もそのまま、新しい法人に移行しているため、各法人は最低限の運営はできている状況にある。また、もと同僚の職員が分社化によって独立して頑張っている姿は、他の職員にもおおいに刺激となり、今後の新しい展開につながっている。こうして、分社化でA 法人の理念を引き継ぐ小規模事業所が地域に増えて、これらがグループを形成することは、A 法人の運営基盤の安定だけでなく、地域の社会資源を増やすことにもつながっている。

## 1) 多機能型事業所B

2018年4月にA 法人より独立した。2017年に主任級の職員が設立したいとの意向を示し、準備にとりかかった。A 法人から就労継続支援B型B(20名定員)を引き継ぎ運営することを提案し独立した。独立に当たってはA 法人から備品等を無償譲渡した。準備資金は国民金融公庫から借り入れた。

## ② C 事業所、D 事業所

A 法人の規模が大きくなってきた事業を分割して、若い職員に運営してもらうために建物を別にしていた「C 事業所」と「D 事業所」を分社化することを、2019年4月の職員会で提案した。分社化を中心になって進める職員も決めて、1年かけて新法人設立や施設運営について勉強会を行ってきた。その後、法人設立の申請書の準備等を行い準備を進めた。ポレポレの分社化の時と同様に、備品や送迎車両等は A 法人から無償譲渡し、法人の設立費用及び開設当初の運営資金は、A 法人からの借り入れとした。職員については、当分、給与体系は A 法人と同水準にするということで新設法人への異動を行った。C 事業所、D 事業所に分社化後に、A 法人から引き継いだ利用者に加え、新規の利用者も受け入れており、売り上げを大きく伸ばしている。

表4 グループ3法人の概要

| 運営主体    | 特定非営利活動法人 B   | 特定非営利活動法人 C   | 特定非営利活動法人 D                                     |
|---------|---|---|---|
| 開設年月    | 2018年4月   | 2020年5月<br>2021年6月(津田町)                               | 2020年5月   |
| 施設名     | 多機能型事業所 B   | 生活介護 C  | D   |
| 事業実施の種類 | 就労継続支援 B 型・生活介護   | 生活介護事業  | 生活介護事業 居宅介護事業<br>移動支援事業                         |
| 住所      | 就労 B：松江市春日町<br>生活介護：松江市灘町                                       | 松江市嫁島町<br>松江市津田町(令和3年6月)                              | 松江市中原町  |
| 定員      | 20名(就労 B：14名・生活介護6名)  | 生活介護20名   | 20名   |
| 職員数     | 8名  | 15名   | 利用者17人に1人                                       |
| 開所時間    | 8：30～18：00  | 9：00～17：00  | 9：00～17：00                                      |
| 作業内容    | 就労 B：お弁当の製造、配達、外部への販売<br>生活介護：漬物などの加工品作り、散歩、体操、趣味活動<br>レクリエーション | 作業活動<br>①クロモジ茶作り、薬草茶の製造、②委託作業でビニールハウスへ行き、ポットの仕分けと肥料入れ | 利用者の状況に応じて送迎サービスをする。働く活動を大切にしている。できるだけ出かける機会を計画 |
| 施設の特徴   | 就労 B：主な作業は弁当の盛り付け、製造<br>生活介護：活動拠点は古民家、小規模活動を大切にしている。<br>看護師1名配置 | 「街中」という利点を生かし、四季を感じるができる活動を充実している。                    | 現在、利用者、職員全員が女性である。それを良さとしている。                   |

出所：2022年度松江地区あいワーク福祉サービス事業所説明会資料より作成

## 3. 分社化後の A 法人の運営状況

### 3.1 A 法人の各サービスの現状

#### ①生活介護

分社化したことにより、生活介護の利用者は一日平均12人から17人に増えた。年度途中からの利用者や利用回数が増えたことによるものである。利用者には重複障害や車いす利用者が増えた。32人の利用者のうち、車いす利用者は20名に上る。6割が車いす利用であるが、曜日に

よっては8割以上の日もある。障害支援区分6が18人、区分5が8人とその割合は8割に上る。また、気管切開や胃ろうなどの医療的ケアの必要な人も6人利用している。区分4の利用者も身体障害の人が多くなり介助が必要な人が増えている。このようにA法人は、松江市内の重度の障がい者や医療的ケアの必要な人を積極的に受け入れている。

しかも分社化によって、A法人では重度者や医療的ケアの必要な人の申し込みが増えている。利用者の重度化、医療的ケアへの対応のニーズが高まるなか、重度者の受け入れが増えることは社会にとって望ましいことである。各事業所の法人の『強み』が活かされた事業運営が可能になったことで、事業所ごとの事業内容の『差別化』が図られ、利用者や地域社会の多様なニーズにいつでも対応できる体制となった。

### ②同行援護

同行援護を利用していた盲ろうの利用者が、分社化したはなみずきに同行援護のサービスが移行したが、これまでのA法人との関係性を大切にしたいということで、生活介護を利用するようになった。グループ内で複数のサービスを利用できることは、利用者にとってメリットが大きい。

### ③就労継続支援B型事業

新たな利用者を4人迎え入れた。クッキー工房では利用者が増えてきたので、新しく乃木駅前に活動場所を開設した。カフェでは、コロナの緊急事態宣言中は店を閉めていたが、その期間中はお弁当を作ることにした。毎食20食から始めた注文依頼が増えて、いまでは30食作るようになった。今後さらに増やせるように計画中である。

## 3.2 売上状況の推移

売り上げ合計は、表5に示すように、2019年17,260万円、2020年10,760万円、2021年12,220万円で推移している。2019年に2法人が分社化したことにより、2020年の売り上げは減少したが、2021年には居宅介護と生活介護の売り上げが伸びたことにより、売上合計も増加に転じた。

表5 売上状況の推移 単位：円

|       | 売上合計        |
|-------|-------------|
| 2019年 | 172,600,000 |
| 2020年 | 107,600,000 |
| 2021年 | 122,200,000 |

注：万単位で切り上げ  
資料：A法人提供資料より作成

A法人は、『分社化』という『差別化』戦略をとることで、小さな組織を維持し、『分社

化]した3法人を含めたそれぞれの法人が地域に『点』として存在しつつ、グループを形成し『面』となることで、支援を必要とする人がもれないような地域の社会資源のセーフティネットを構築している。このように、利用者、職員、地域社会に好影響を与えている A 法人の事業展開は、まさに地域共生社会の一役を担っているものと言えよう。

## V 「福祉エコシステム」の構築

さらに、福祉市場の価値創造のためには、A 法人のグループ価値を市場で活かせる仕組みが必要である。その参考になるのがビジネスにおける「エコシステム」である。

### 1. ビジネスにおける「エコシステム」とは

福祉分野では、複雑化・深刻化する福祉課題をこれまでの発想やアイデアでは解決しきれない事態が生じており、新たなサービスを創出するなどの福祉課題を革新的に解決するイノベーションが求められている。こうしたなか、ビジネスの分野では、イノベーションを推進するために「エコシステム」という仕組みが浸透しつつある。

ビジネス・エコシステムとは、まさにビジネスの「生態系」であり、企業や顧客をはじめとする多数の要素が集結し、分業と協業による共存共栄の関係を指す。そして、ある要素が直接他の要素の影響を受けるだけでなく、他の要素の間の相互作用からも影響を受ける。イノベーションを収益化するための企業の視点は、従来とは変わりはじめている。従来「ビジネスモデル」と呼ばれることの多かった自社の視点での収益モデルだけでは、実効的な事業戦略や事業ドメイン戦略、事業システムが描けなくなってきた。ここで注目されるのが「エコシステム」という概念である。自社中心ではなく、まず事業環境としての共生的な企業間関係があって、そのなかでの自社のあり方を捉えていく。自社のリソースだけでなく、外部のリソースと組み合わせる製品・サービス・ソリューションを構築するのである。このような事業環境の認識に立つと、イノベーションに対するアプローチも大幅に変わっていくだろう。いまや、自社単独で実現できるイノベーションの余地はほとんど存在しない。ビジネスのやり方を変えるには、複雑な他社との共生関係への影響を熟慮しなければならないのである。競争の舞台は企業間から企業ネットワーク間へと変化しつつある。

### 2. エコシステムの持つメリットとポイント

それでは、企業がエコシステムを導入することにより、どのようなメリットがもたらされるのだろうか。ここでは、エコシステムの持つメリットを紹介する<sup>20)</sup>。まず、新事業の創出がある。エコシステムの導入により、複数の企業が協業することとなる。協業の過程で自社以外の技術やアイデアを取り入れられるため、新事業やサービスを生み出すことにもつながる可能性がある。また、ユーザーのニーズに素早く対応したり、新しい事業に向けた取り組みを進めたりできるといったメリットが期待できる。幅広い層へのアプローチも可能になる。エコシステムでは、協業する各企業がそれぞれの顧客に向けてプロモーションを行う。自社だけでプロモーションを行う以上に幅広い展開が可能になり、サービスや企業の認知度向上を期待できる

のがメリットである。

エコシステムの導入により、販売層の拡大や新たなサービスの創出など、多くのメリットが見込めるが、導入の際には検討しておくべきポイントもいくつかある。ここでは、エコシステムの導入時に確認しておきたい点を紹介する。まず、自社に適しているかを考えることである。エコシステムの実現には、自社がどのような企業と協業できるか、あるいは自社がどのようにしてエコシステムに参画できるかを考える必要がある。市場における自社の立ち位置を考慮しつつ、そのエコシステムが自社に適しているか考えたうえで導入することが大切である。また、エコシステムを導入してから利益が上がるまでには、一定の時間とコストがかかる。例えば、特定の強みを持たずに中庸なサービスを提供している企業の場合、他の企業に埋もれてしまいエコシステムの導入が失敗に終わる恐れもある。

重要なポイントは、エコシステムは互いの協力関係が不可欠であることである。エコシステムを正しく機能させるためには、参画企業が協力しあって最大のパフォーマンスを発揮できる環境が重要である。うまくいかないと、一部の企業だけが多大な利益を上げ、エコシステムの独占を招いてしまう可能性も考えられる。エコシステムの導入によって自社がどのようなメリットを得られるか、あるいはコストに見合った価値を生み出せるかについて、慎重に考えたうえで導入を図る必要がある。

このように、ビジネスの分野ではエコシステムが注目されているが、福祉分野では、福祉課題を革新的に解決するためのエコシステムの有効性は具体的に示されていない。また、「福祉エコシステム」という概念もこれまでのところ提唱されていない。そこで筆者は「福祉エコシステム」という概念を提唱しつつ、「福祉エコシステム」構築のための課題について言及する。

### 3. 「地域共生プラットフォーム」の構築

図3は、分社化以後のA法人のグループと福祉市場との関係性を示す概念図である。A法人と分社化した3法人がグループを形成し、地域社会や福祉に新しい風を吹きこむべき活動を行う。そしてこのグループと同業他法人とが競争、協業しながら、障がい者の福祉市場の価値創造をめざすというのが、「福祉エコシステム」の構築であり、「地域共生プラットフォーム」でもある。

A法人と分社化した3法人はひとつのグループを形成し、グループ外と同業他法人と競争、協業することで、障がい福祉市場に新たな価値を創出するとともに、そのネットワークに行政や地域の関係機関も参画することで、地域で暮らす利用者にとってより良いサービスが提供されるシステムをめざす。このような「福祉エコシステム」が構築されれば、福祉市場の価値創造につながると思われる。ただし、ここで課題となるのは、他の法人がA法人のグループのように自社の「強み」を活かして、エコシステムのメリットを共有し導入する視点をもっているかどうかである。エコシステムには参画者の協力関係が不可欠であるが、グループ外と同業他法人でこのようなエコシステム参入のメリットを活かそうとする動きはみられない。エコシステムを正しく機能させるために、参画法人が協力しあって最大のパフォーマンスを発揮できる環境を築けることが重要であり、そのためには、行政支援の役割が不可欠である。



A 法人と分社化した3法人のグループのように、地域に多数のグループができて、それぞれのグループがネットワークを形成すれば、ひとつのグループだけで取り組むより多様なサービスの創出が期待できる。このような「地域共生プラットフォーム」を作るために「福祉エコシステム」の構築が不可欠である。

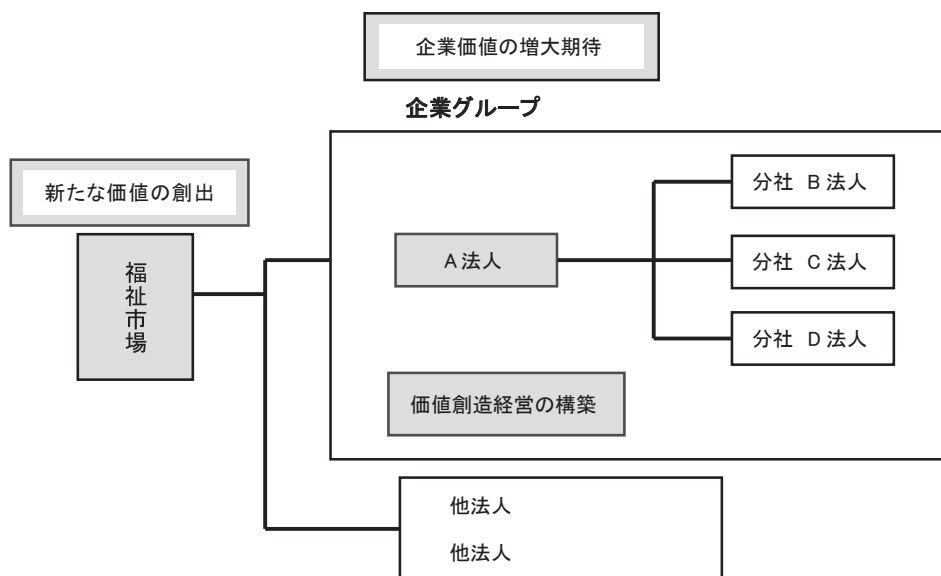


図3 市場と法人の関係  
出所：筆者作成

## おわりに

今の日本は少子高齢化の時代である。どのような業界においても、深刻な人手不足は誰の目にも明らかである。2030年、人手は644万人不足すると言われている<sup>21)</sup>。この現実には私たちはどう対応していけばいいのだろうか。まずはもっとたくさんの人が、自分のできる方法で活躍していく「共生社会」が絶対に必要である。障がい福祉の分野で始まった「共生社会」という概念が、これからの日本の福祉政策のキーワードとなっている。

本稿では、特定非営利活動法人 A 法人の事業展開について紹介しながら、A 法人の活動が地域の社会資源として、どのように地域共生社会の一役を担っているかについて論じた。A 法人は『分社化』という『差別化』戦略によって法人の強みを活かしたグループを形成することで、福祉の価値を創造する戦略をとっている。このような A 法人の市場価値を十分に活かしつつ、福祉市場全体のいっそうの価値創造を目指すには、「福祉エコシステム」の構築が不可欠である。

また今後は、「地域共生プラットフォーム」の形成に向けて、地域に適合した「福祉エコシステム」の構築が期待される。エコシステムが生み出すものは、持続可能な経済的価値と市域創生の社会的価値だけでなく、地域が連携して地域共生という意識が芽生えることや、地域に対する愛着が生まれて、多様な地域住民と一緒に地域を良くして豊かな生活を過ごせるように

なるという「地域づくり」及び社会の変革につながるものである。こうした、これからの日本社会が目指すべき方向性を、街中で活動している福祉事業所の実践が導いていることは、「地域共生プラットフォーム」の構築に向けて、それぞれの地域の活動主体が取り組むべき方向性の示唆に富むものと言えよう。

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、特別非営利活動法人 A 法人代表 Y 氏に情報提供をはじめ多くの助言をいただきました。誠にありがとうございました。

## 【注】

- 1) 内閣府 〈<https://www5.cao.go.jp/j-j/cr/cr12/chr120303.html>〉
- 2) 厚生労働省 〈[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_00506.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_00506.html)〉
- 3) 経済産業省、「新たなイノベーションエコシステムの構築の実現に向けて」、令和2年1月16日 〈[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo\\_gijutsu/kenkyu\\_innovation/pdf/015\\_03\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/kenkyu_innovation/pdf/015_03_00.pdf)〉
- 4) 内閣府 〈[https://www8.cao.go.jp/cstp/society\\_5\\_0/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/society_5_0/index.html)〉
- 5) Industrial Internet Consortium (IIC) は2014年3月に米国企業5社(AT&T社、Cisco社、General Electric社、IBM社、Intel社)により Industrial IoT (IIoT) の実現のために設立された。オープンなメンバーシップにより運営されるコンソーシアムであり、設立2周年を迎えた今年3月には世界30カ国から250の企業・団体が参加するまでになっている。
- 6) 自治財政局調整課、ニッポン一億総活躍プランについて、平成28年6月17日、〈[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000434500.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000434500.pdf)〉
- 7) 総務省 〈<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd122100.html>〉
- 8) 療育手帳、精神保健福祉手帳は「第5期島根県障がい福祉計画」、それ以外は「第7期島根県介護保険事業支援計画」より作成
- 9) 島根県社会福祉協議会、「地域における権利擁護体制づくり推進事業」検討委員会資料より作成
- 10) 令和3年3月社会福祉法人島根県社会福祉協議会、社会福祉法人による権利擁護体制づくりの進め方、「地域における権利擁護体制づくり推進事業」報告 〈<https://www.fukushi-shimane.or.jp/>〉
- 11) 内閣府 〈<https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/sabekai.html>〉
- 12) 厚生労働省 〈[https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc?dataId=83aa7574&dataType=0&pageNo=1](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=83aa7574&dataType=0&pageNo=1)〉
- 13) 〈<https://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/r04hakusho/zenbun/index-pdf.html>〉 〈[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi\\_kaigo/shougaihashukushi/service/naiyou.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/shougaihashukushi/service/naiyou.html)〉
- 14) 〈[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi\\_kaigo/shougaihashukushi/service/naiyou.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/shougaihashukushi/service/naiyou.html)〉
- 15) 厚生労働省『令和4年版 障害者白書』  
<https://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/r04hakusho/zenbun/index-pdf.html>
- 16) 松江市健康福祉部障がい者福祉課より、8月9日、9月2日に情報提供を受けた内容による。
- 17) 「指定事業者」とは、松江市の指定を受けた障害福祉サービス事業者
- 18) 特定非営利活動法人 A 法人の情報については、代表の Y 氏より資料提供を受けた内容である。

- 19) 久保亮一「日本企業が分社化する要因」『京都産業大学総合学術研究所所報』15、137-144、2020年。  
20) 総務省 <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd122100.html>  
21) 労働市場の未来推計 〈<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2030/>〉

## 【参考文献】

- 伊吹英子・古西幸登「ケースでわかる実践パーパス経営」日本経済新聞出版、2022年。  
稲盛和夫「アメーバ経営」日本経済新聞社、2006年。  
久保亮一「日本企業が分社化する要因」『京都産業大学総合学術研究所所報』15 137-144、2020年。  
厚生労働省『令和4年版 障害者白書』、2022年。  
名和高司「パーパス経営」東洋経済新報社、2021年。  
山崎朗他「地域産業のイノベーションシステム」学芸出版社、201-204、2019年。  
障害者総合支援法改正法施行後3年の見直しについて、令和4年6月13日、～社会保障審議会 障害者会  
報告書～ 〈<https://www.mhlw.go.jp/content/12601000/000950635.pdf>〉

# **Necessity of Building a “Welfare Ecosystem in MATSUE” —A Case of a Specified Nonprofit Corporation—**

MIYAMOTO Kyoko

(Department of Law and Literature, Shimane University)

## [Abstract]

The realization of “symbiotic communities” has been proposed as a regional vision for Japan’s super-aging society with a declining population. In the field of welfare, issues to be addressed are becoming more complex and serious. Such a situation is increasing the importance of having a perspective of innovative service provision. This paper introduces the activities of a specified nonprofit corporation (Corporation A), and discusses its role in realizing symbiotic communities, as well as systems required to create value in the welfare market by leveraging the strengths of a corporation. Corporation A maintains its corporate strengths and position through a “spinoff/spinout” as a “differentiation” strategy, and creates welfare value by forming a group. While taking full advantage of such market value, it is essential for Corporation A to build a “welfare ecosystem” suitable for the community, in order to form a “symbiotic community platform” with the aim of creating value for the entire welfare market. For this purpose, the establishment of a market environment where participating corporations work together for maximum performance is important, and the fulfillment of administrative support roles is also a challenge.

Keywords: welfare ecosystem, symbiotic community platform, welfare innovation, spinoff/spinout, small office

Keywords: community social work, comprehensive consultation, community welfare