

論文

カナダ・オンタリオ州における社会的企業の発展 －事業型 NPO の「営利化」は克服できるか－

桜井 政成

**The development process of social enterprises in Ontario:
Can earned NPOs overcome transforming for-profits' behaviors?**

Masanari SAKURAI

Abstract

The number of NPO hojin (specific nonprofit corporation) has been increasing from putting the law of promoting specific nonprofit activities in 1998, in Japan. Several organizations have become to big amount of revenue, which especially have earned income from market (including quasi-market) however mostly those NPOs remain small organizational size. Some author stated such earned income NPOs are the new trend as social enterprises in Japan. Others were concerned about NPOs' "commercialization," which means pursuing their profit like as business organizations. They assumed that earned income NPO as social enterprise tends to avoid utilizing volunteers and funding donations, and then, it leads to the decline of civil society. Based on the awareness of the above-mentioned problem, this study is intended show the model of the developing social enterprise without losing the role of promoting citizen's social involvement by observing the case of Canada.

First, we grasped Conceptualization and actual situation of social enterprises in Ontario, Canada. Canadians averagely and comparatively in international viewing, have a tendency to engage in volunteering activity. Large number of volunteers also worked in the respondent social enterprises in Ontario, so citizen participation doesn't decline by the result of emerging social enterprises. Second, we analyzed specific cases to understand a peculiar context of becoming social enterprise in NPO. Social enterprises in Ontario have gotten support from a NPO as a parent organization in Establishment and development phase. Against the background of such situation of social enterprise in Ontario, the concept of social enterprise

needs the participation of NPO for their governance in a sense. It seemed that such situation enables social enterprise to develop without surfacing commercialization of NPO.

I. 本研究の背景と問題意識

I.1. NPO 法人の増大と事業収入への期待

1998年に成立した特定非営利活動促進法（NPO法）は、それまで管轄官庁の認可でしか取得できなかった非営利法人格を、「ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動」（同法1条）全般に広く取得を認めるものであった。市民団体はそれまでの非営利の法人格制度と異なり、所轄官庁（NPO法人の場合は内閣府および都道府県）の裁量によらず、定められた書類がそろっていれば容易に法人格（特定非営利活動法人格）が取得できるようになった（認証制度）。

NPO法人は、全国的に団体数こそ増加したが、その多くは現在、きわめて団体規模が小さい、いわゆる草の根の団体となっている。内閣府が2012年8月に公表した「平成23年度特定非営利活動法人の実態及び認定特定非営利活動法人制度の利用状況に関する調査（NPO法人実態調査23年度版）」によれば、調査対象となったNPO法人（認定NPO法人を除く）の59.6%は有給職員を1名も抱えていなかった。また、年間総収入額が500万円未満のNPO法人は、回答全体の53.3%であった。他方、一億円を超える団体は、回答全体の4%しか存在していなかった。組織規模が小さい団体が数多いことは、日本における市民活動のすそ野の広がりを示すものであり、民主主義的な社会の表れであるとも言える。したがって、さらなる団体数の拡大が望まれるのは言うまでもない。しかしながら同時に、より活動規模が大きい団体が増えてこそ、その「新しい非営利組織」の社会的経済的に与える影響力が高まるということも言えよう。そのため、NPO法人の団体数だけでなく、組織規模がどうすれば拡大するのかについては、これまで研究者の間でもしばしば議論となってきた。

その一つの解決策として、事業収入に注目することで、NPO法人の組織的規模拡大や持続性が高まるとの期待を寄せる議論も散見されてきた。例えば川口（2004）は、NPO法人の収入内訳（平均）をみると、自主事業収入が34.2%と最も大きい（経済産業省『2003年NPO法人活動実態調査』）ことから、日本のNPO（法人）の発展の兆しは「事業型NPO」に見られるとし、日本の市民参加型の事業展開を検討していく必要があるとした。また裕永（2008）も複数の統計資料を援用しながら、近年NPO法人セクターでは収入に占める事業収入の割合が突出していることを指摘した。

I.2. 事業型NPO 拡散への懸念

他方でこうしたNPO法人の「事業型NPO化」には、いくつかの懸念が呈されている。そのひとつが市民性の喪失の問題である。ボランティア活動を通じて人々は市民的責任性や利他的意識を向上させている（Astin & Sax, 1998 や Markus et al., 1993, Hooghe, 2003 など）。さ

らに、歴史的に見れば、NPO はコミュニティ形成に寄与してきた好例をいくつも持っているし、NPO は個人の周辺化（marginalized）に抗う社会ネットワークの形成に寄与している（Badelt, 1999: 14）。また日本では「福祉 NPO」に対しては、弱体化しつつある地縁組織（町内会・自治体など）を補い、地域を再活性化するコミュニティ・デイベロップメントの期待、福祉コミュニティ形成の担い手としての期待があった（宮城, 2007）。しかしながら、NPO が、商業化を進めることで、ボランティアや寄付といった市民社会からの資源を活用しなくなり、それによって、市民社会自体も不活発になることが危惧されている。田中（2006）は行政の下請け化によって、NPO は寄付を集めなくなることを指摘していた。唐木（2003）も、NPO が事業活動による事業収入として資金を調達するという手段を持っているがために、寄付を集めるインセンティブが低下するというクラウド・アウト効果が生まれる可能性を示唆している。ボランティアに関しても同様な危惧がある。田中（2011）が、東日本大地震後の支援活動について、「東日本大震災支援全国ネットワーク」のデータを 2011 年 5 月 8 日現在で調べたところ、ボランティアを募集している団体は 50 に満たなかった（田中, 2011: p.8）。このことから彼女は、東日本大震災後の被災地支援において、NPO はボランティアの受け入れに消極的であったとしている。そしてその背景には、NPO の経済基盤が不安定だったことから、収益事業の拡大を目指したこと。そして、行政と NPO の協働推進策が NPO の下請け化とも言える委託業務への依存を生み、ボランティアにも消極的になったとし、政策的な影響を指摘している（田中, 2011: pp.10-12）。

Weisbrod (2004) は、NPO が商業活動に時間やエネルギー、資金を集中的に投入することで、その NPO が本来目指していた社会的な目的＝ミッションから、活動が遠ざかってしまう恐れを指摘している。こうした現象は、ミッション・ドリフト（使命の漂流）と一般的には呼ばれている。日本でも NPO の商業化に際して、ミッション・ドリフト問題を指摘する論者は存在している。とりわけ田中（2006）は、NPO が行政からの事業受託を増やすことへの弊害の大きさを指摘している。彼女は、「行政は権限を握ったまま業務を外部にアウトソーシングし、それを受託する側は、委託条件に不満を感じていたとしてもそれを断ることができない状態にあること」から、NPO が「下請け化」と述べる（p.109）。そして、その下請け化によって、NPO は、自主事業よりも委託事業により多くの時間と人材を投入するようになり、社会的使命よりも雇用の確保・組織の存続目的が上位に位置したり、寄付を集めなくなったりすると警告的に述べている。

1.3. EMES の社会的企業概念とその限界

こうした NPO の商業化・営利化による弊害は、どのように克服され得るのだろうか。それについて、ヨーロッパの研究者達が提起する社会的企業概念を活用することが有効だとする意見が散見される。1996 年から欧州委員会内で始まった EMES（L'Emergence des Entreprises Sociales en Europe）プロジェクトでは、サードセクターの中で社会的企業を位置づける作業を行ってきた。近年、米国を中心として、「営利と非営利の接近」が見られる新たな組織形態

を社会的企業として整理する (Alter, 2007; Dees, 1998) なかで、それに対抗する意味合いが、このヨーロッパ型社会的企業の議論に見られるようになってきている (Defourny & Nyssens, 2008)。

EMES 研究者ネットワークでの、社会的企業の「理念型」としての定義には多少揺れがあるが、ここではひとまず Defourny (2001) のものを紹介しておきたい (pp.16-18: 邦訳, pp.26-29)。それは、大きく経済的特徴と社会的特徴から整理されており、1) 財・サービスの生産・供給の継続的活動、2) 高度の自律性、3) 高い経済的リスク、4) 最小限の有給職員、5) コミュニティへの貢献という明確な目的、6) 市民グループが設立する組織、7) 資本所有に基づかない意思決定、8) 活動によって影響を受ける人々による参加、9) 利潤分配の制限、である (表1参照)。

表1：EMES ネットワークによる社会的企業の定義 (理念型)

<経済的側面>	<社会的側面>
① 財・サービスの生産・供給の継続的活動	① コミュニティへの貢献という明確な目的
② 高度の自律性	② 市民グループが設立する組織
③ 高い経済的リスク	③ 資本所有に基づかない意思決定
④ 最小限の有給職員	④ 活動によって影響を受ける人々による参加
	⑤ 利潤分配の制限

出典：Defourny (2001) より筆者作成。

藤井 (2013) は、社会的企業による社会的排除の解決には、コミュニティ・エンパワーメントとしての実践が必要であり、それを可能にするためには、EMES ネットワークによる社会的企業の捉え方である「ハイブリッド構造」が極めて本質的な条件として必要になることを主張している。そこで中心的に語られているのは、ガバナンスへの、当事者を含む、多様な主体の参加である。それが当事者のニーズの顕在化や自己実現、あるいは、組織学習に多大な効果をもたらすとしている。すなわち、NPO がミッション・ドリフトや市民性を喪失することなく「社会的企業化」しているモデルがヨーロッパ型であり、日本でもその概念、ならびに実践での援用が求められるという主張である。

しかしながら、このような EMES が提起する社会的企業概念は、ヨーロッパ各地の実態から帰納的にモデル化したものであるため、世界の他地域での社会的企業の実践をどこまで説明できるのかは、未知数である。実際、日本を含め、東アジア各地域での社会的企業の実践は、EMES の概念枠組みで説明しきれない、多様なものである (Defourny & Kim, 2011)。Kerlin (2009) も、世界各地域の社会的企業の文脈を、市場パフォーマンス、国際支援、国家能力、市民社会といった軸で整理分析し、その発展経路が多様であることを説明している。このような、世界各地域での多様な社会的企業の発展のあり方を認める立場からは、NPO の商業化からの危機への処方箋もひとつではないことが示唆される。すなわち、NPO が市民の社会参加を促進する役割を損失せずに社会的企業を発展させる、オルタナティブなモデルは、複数個指し示される可能性がある。

こうした立場と問題意識から、本研究ではカナダ、とりわけオンタリオ州の社会的企業の概念と実態とに注目する。社会的企業の発展と拡がりに関してのカナダモデルを幾つかの観点から検討することで、ヨーロッパの議論とは異なる社会的企業の市民社会的危機の、回避の方向性を指し示したいと考える。カナダの社会的企業（および、その背景に存在する社会的経済領域）については、米国に地理的にも文化的にも近いため、共通の枠組みで理解されることも多く、独自の文脈が日本ではこれまでほとんど紹介されてきていない。唯一、ケベック州の事例が、主として協同組合関係者によって紹介されてきたが、これはフランス語圏での特有の状況を説明するものであり、広くカナダ全体に通用するモデルではない¹。このため、オンタリオ州をベースとしてカナダの社会的企業を分析する本研究の意義は大きいと考える。

本研究は以下、次のような順で検討を行う。まず次章では、オンタリオ州の社会的企業の実態調査に基づく報告書である『インスパイアリング・イノベーション（Inspiring Innovation）』の再分析を中心に、カナダ（オンタリオ州）における社会的企業のマクロ的な現状を把握し、その特徴を浮き彫りにする。そして、第3章では、特徴的なNPOの事例（3団体）を分析することによって、第2章で明らかにされた特徴がどのような組織的文脈の元でなり立っているものなのかを確認する。最後にそのカナダモデルの整理と示唆、今後の研究課題を述べて論を閉じる。

II. カナダ・オンタリオ州における社会的企業の概要

II. 1. カナダにおける市民社会組織の状況：社会的企業台頭の背景

本章で再分析する報告書『インスパイアリング・イノベーション』は、2013年にカナディアン・地域コミュニティ経済開発ネットワーク（Canadian Community Economic Development Network; CCEDN）と、サイモン・フレイザー大学、マウント・ローヤル大学非営利研究インスティテュートとが合同で発表した。同報告書では、社会的企業が台頭する背景には、社会的経済と呼ばれる幅広いセクターの取り組みが存在していること、およびそれと政府との複雑な関係性、ならびに、コミュニティベースの非営利組織によるネットワークと支援が存在していることを指摘している。「社会的経済」については、同報告書ではカナダではまだ概念の一致を見ていないとしながらも、「協同組合、非営利組織、市民社会団体、信用組合、そして社会的目標と経済的な目標とを組み合わせるために働いている社会的企業」で構成される、と記述することが適切であるとしている。なお、この捉え方は、ヨーロッパ等の社会的経済概念と比べてそれほど独創的ではない。

カナダは、世界で2番目に巨大な非営利セクターを持つ国である。2007年、カナダの非営利セクターは、カナダの経済全体において、GDP換算で2.5%、35億6千カナダドルを占めている（大学・専門学校・病院を除く）（Hagggar-Guenette et al., 2009: p.9）。しかし、2012年のセクターモニターによれば、非営利セクターへの需要は高まっているにも関わらず、チャリティ団体の代表の約半数は、昨今の経済状態は、自らのミッションを達成するのに望ましいも

のではないと考えているという (Lasby&Barr, 2012: p.4)。そもそも、連邦政府が社会的経済の支援に着手したのは2004年からである。2004年の連邦予算スピーチで、5年以上をかけて、カナダの社会経済の開発を支援に1億3,200万ドルの資金提供を行うことが発表された。ところが結局、この政権は短命に終わったため、予算は完全に執行されなかった。ただし同報告書ではこのときの一つの成果として、研究面での活性化をあげている。

さらに同報告書では、非営利組織へのカナダの政府補助金は、過去15年間、激しい変化の途上にあるとしている。2009年におけるチャリティ団体への補助金は、2000年時と比べ2倍に増えている。しかしそれは、このセクターの成長と歩調を合わせているわけではなく、十分とは言えない状態にある。そして、こうした不十分なファンド基盤と、投資家達の社会的・経済的見返りへの関心が、インパクト投資や社会金融ツールの増大を招いているとしている。そして、こうした社会的背景が社会的企業の増大を生んでいると考えられている。

II.2. カナダにおける社会的企業の定義

カナダでの社会的企業の定義については、明確に定まったものはない。報告書『インスパイアリング・イノベーション』での社会的企業の定義は、次の通りとなっている。すなわち、「非営利組織によって所有または管理しているビジネスベンチャーであり、投資への見返りとして財務的な目的と、社会／環境／文化的な目的とが融合したものを創造するために、市場を通じた商品販売やサービス提供を行う」とある。これを先述のヨーロッパの定義と比べると、大きな相違点が見られる。第一に組織自体の非営利性を問わない点である。これにより、協同組合は言うまでもなく、営利企業形態での組織もその範疇に包括している。そして第二に、にもかかわらず、ガバナンスには非営利組織の関与を一定求めている。カナダにおいて社会的企業を語る際には、その設立に一定寄与し、またその後の運営も支援し続けることもある「親組織」(Parent Organization)の存在を無視できない。後述するが、同報告書の調査でも、一定割合の社会的企業に親組織が存在していることが明らかとなっている。そのため、親組織(あるいはその社会的企業自体)が非営利に「所有または管理している」ビジネスベンチャーであるとしているのである。したがってこの定義からは、非営利組織がガバナンスに関与していないものは、営利組織はおろか、協同組合でさえも、社会的企業とはしていない。この点は、ヨーロッパの定義ともっとも大きく異なる部分となっている。

同じくオンタリオ州での、実践者の間での社会的企業の定義の別の例として、2006年よりトロント市の実践者の集まりとして活動するトロント社会的企業ネットワーク (Social Enterprise Toronto; SET) が採用している概念を紹介しておきたい。それは、「低所得や疎外された個人のために研修の機会と雇用創出に取り組むため、ビジネスの手法と実践を採用している非営利団体。これらのハイブリッド組織は、従来のビジネスおよび非営利社会機関の両方の長所を活かしている」というものである。ガバナンスを非営利の組織に限定している点も特徴的であるが、それ以上に、社会的企業の持つ社会的目的を、明確かつ具体的に「労働への包摂」に焦点をあてて表現していることが独特である。これはヨーロッパにおける「労働包摂型社会

的企業」(Work Integration Social Enterprise) 概念に近く、そのみを社会的企業であると定義しているとも言える。先ほどの『インスパイアリング・イノベーション』での定義と比べ、きわめて狭い範囲の組織の活動を捉まえたものとなっている。とはいえ、SET や、それだけでなく別の団体でもこの定義を適用した上で、社会的企業を支援しようとしている。トロントにおいてそれだけ雇用問題が、解決されるべき社会的な重点的なテーマとなっているとも言える。

こうした実践者達の（ある種の目的を持った）定義付けを意識しつつ、学術的な立場からトロント大学のジャック・クォーターは、カナダ型社会的企業概念として、次の様に定義する。すなわち、「社会的企業は地域コミュニティ経済発展の一形態で、その社会的目的または使命を実現する一手段として、市場におけるサービスや財を交換する組織」(Quarter, 2009) である。ここでの「地域コミュニティ経済発展」とは Community Economic Development の和訳であるが、Quarter (2009) はこれを、カナダ地域コミュニティ経済発展ネットワーク (Canadian CED Network; CCEDNet) (2007) の定義を援用し、「地域コミュニティを基礎とする、および地域コミュニティ主導による、明確な社会的・経済的発展と、社会的・環境保護的・文化的な繁栄の促進とが結びついたプロセス」であるとしている。単純な経済的発展のみを指してはいないことに留意が必要である。

II. 3. オンタリオ州の社会的企業

『インスパイアリング・イノベーション』の調査は、オンタリオ州の社会的企業の規模、範囲、社会経済的インパクトの概要データを作成するため、2011年に、1,040の団体を対象に行われ、363団体が回答した。その活動内容別の内訳は、芸術・文化が106団体、スイフトショップ（寄付された中古品を販売）が93団体、社会目的企業（主に社会的に排除されがちな人々の雇用を促進）が65団体、ファーマーズマーケット（青空市）が44団体、フランス語話者の団体が36団体、その他55団体となっている。また、団体の法人格は、88%の回答した社会的企業が非営利法人で、4%が有限責任会社、3%が協同組合、5%がその他となっていた。本調査は2009年に他の5つの州で行われていたブリティッシュ・コロンビア州・アルバータ州社会的経済調査アライアンス (the British Columbia and Alberta Social Economy Research Alliance) の調査をベースとして実施された。そのため、基本的な調査項目はそれらと共通している（社会的企業の目的、組織的特徴、地理的位置、産業、人口的雇用的特徴、財政情報）。しかし、独自の調査項目もあり、それは社会的企業のための挑戦的または適切な教育的資源についてである。なお、カナダにおける社会的企業の実態については、各州レベルで、民間が主導して調査が行われているが、現状では全国的な実態が把握されるまでには至っていない。

調査結果の要約は、次のようになっている。

- ・ 社会的企業は台頭している。オンタリオ州の社会的企業は、回答全体の半分以上が10年以上の歴史を持っており、確立した巨大な群となっている。調査された社会的企業のうち約5

- 分の1は、直近3年以内にスタートしており、セクターは確実な成長も見こまれる。
- ・ 社会的企業は登録されている。社会的企業の多数（58%）は、カナダ歳入庁（CRA）にチャリティとして登録されている。歴史の長い組織ほど、登録チャリティである可能性が大きいことを示している。
 - ・ 都市と農村で異なる文脈を持つ。農村の社会的企業は都市のそれと比べ、財政的な剰余が33%も高い。そしてそれらは二倍以上も、親組織から独立している傾向にある。都市の社会的企業は売上げ収入が34%高く、またフルタイムの従業員も43%多い。
 - ・ 多面的なミッションのバランスを取っている。社会的企業の約80%は社会的なミッションを果たすために活動している。調査されたそれらの半分以上で、文化的なまたは環境的なミッションが認められる。回答団体の40%以上ではそれらの組織的ミッションの一部として、雇用開発へ従事し、および／または、労働力統合のための訓練を行っている。
 - ・ ライフサイクルによる支援活用の違い。比較的若い社会的企業は、歴史が長いものに比べ、親組織からスタッフ、スペース、財政的な支援を受けている傾向にある。なお、回答した団体の52%が母体組織を持っていたが、そのうち、独立した団体が8%、同一の建物内にあると答えた団体が33%だった。
 - ・ 複数の産業にまたがる。社会的企業は、小売業（中古品含む）、教育、造園園芸、フードサービス／ケータリング、管理／清掃業、旅行業、スポーツ／レクリエーションといった、多様な部門で製品を販売し、サービスを提供している。
 - ・ 貧困との闘い。オンタリオ州の68%以上の社会的企業が、貧困の削減に焦点を当てている。特に設立3年未満の団体でその傾向は強い。
 - ・ コミュニティを通じた利益創造のため、地域で活動。社会的企業は近隣地域、都市、広域地域を拠点に活動する傾向にあり、それよりも広い、州、国、国際的な活動範囲はあまり見られない。
 - ・ フランス語コミュニティの独自性。オンタリオのフランス語圏（フランコフォン）では、社会的企業がより発展している。それらは、そのビジネスの成長を支える資金貸与でも先進的である。
 - ・ 仕事の創造。2011年1月時点で、調査対象の363の社会的企業では、5,355人の雇用があり（うち2,930人はフルタイム待遇）、総額1,166万カナダドルの給与を支払い、フルタイムワーカーは1人あたり約47,680カナダドルの収入を得ている。平均で40年かそれ以上続く組織で、より多くのフルタイム／パートタイムの従業員を雇う傾向にある。3年以内の若い社会的企業は、それより継続している組織に比べ、契約社員を多く雇う傾向にある。
 - ・ オンタリオ経済への貢献。2011年、回答のあった社会的企業では、少なくとも2,076万カナダドルの収入が見られた。調査対象社会的企業は平均548,700カナダドルの価値の財とサービスを売り上げており、販売から予算全体の65%の収入を得ている。
 - ・ 脆弱な階層への注目。オンタリオの社会的企業では、ほぼ共通して低所得層、若者、女性、といった、平均して約5種類の異なる属性の人々が働いている。回答した社会的企業は、

2011年において、顧客を除いて27万人近くの個人にサービスを提供している。少なくとも5,133人が組織ミッションの一端として雇われている。

- ・ 財政的持続性を構築。回答した社会的企業の平均85%は赤字を出していない。ただし、助成金を含まない場合、半分強の組織に留まる。
- ・ 融資へのためらい。調査した社会的企業において、84%は融資を受けていない。40年以上経った社会的企業はより助成金を受け、融資を受けていない傾向にある。4年から9年以内の初期段階の社会的企業は、融資をより受けがちである。
- ・ ボランティアリズムの育成。2011年、回答した社会的企業では、平均57%の団体に、少なくとも全体で17,700人、一団体平均57人のフルタイム／パートタイムのボランティアを受け入れている。
- ・ 課題にも直面している。調査結果は、80%の回答団体では外部資源へのアクセスが課題であると考えていると示している。75%以上は組織と職員の能力を高め、コミュニケーションとネットワークを増やし、団体のインパクトを測るための、戦略と道具を求めている。

上記の調査結果からの、本研究への示唆を整理しておきたい。オンタリオ州では、社会的企業と言えども有給職員だけでなく、ボランティアが依然として多く活動している。そしてその多くが親組織を持ち、例えば営利組織であっても、何らかの非営利の活動と結びついたものとなっている。また、貧困撲滅が組織ミッションのメインストリームとなっており、小規模な地理的範囲を対象としていることから、社会的に排除されがちな人々のために、地域コミュニティベースで活動する姿が浮かび上がる。

本章ではカナダ、とりわけオンタリオ州の社会的企業について、調査報告書等からその台頭の背景、定義、概要を整理した。その結果、従来、国際的な比較に頻繁に用いられ、また日本でも一般に紹介されてきたヨーロッパ型の社会的企業モデルとは（あるいは、それが批判してきた米国型モデルとも）いくつかの点で異なる、特徴的な姿が浮かび上がった。まず概念においても、実践面でも、地域コミュニティの問題解決と発展が強く意識されていることである。社会的企業の活動範囲は狭く、そのエリアでの社会的目的、とりわけ貧困問題の解決を目的の一つとして活動をしている団体が数多く見られた。その具体的な内容では、社会的に排除されがちな人々の労働包摂（訓練・雇用などの就労支援）が多く見られる。ヨーロッパでも、労働包摂を目的とした社会的企業が幅広く見られる一つの形態とされており（Defourny & Nyssens, 2006）、向き合う社会的課題は共通していると言える。しかし、ヨーロッパモデルと大きく異なるのは、その組織ガバナンスにおいて、社会的企業の法人格自体で営利のものも認めている点である。ただし非営利組織による、何らかの実質的なガバナンスへの関与を求めており、その点で米国モデルとも異なっている。これは、協同組合であっても、非営利組織の存在がなければ、社会的企業と認めないということでもあり、その点でもヨーロッパモデルとは異なる。それとともに、この定義と表裏一体の実態として、オンタリオの社会的企業は、その多くが「親組織」（Parent Organization）を持ち、支援を受けたり、逆にその親組織の収入

源となったりと、深い関係性を有している。

さらに、本研究が中心的に議論している市民参加の促進についても、ボランティアの活用という意味では、オンタリオでは非常に活発になされていた。この点から改めて、カナダモデルの社会的企業が、「営利化」と言われるような弊害を避けることが一定できており、参考にすべき事例であることが裏付けられたと言えよう。

Ⅲ. 事例調査

Ⅲ. 1. 調査の概要

前章において、カナダ・オンタリオ州の実態概要と概念を検討することで、NPO が市民参加の機能を損なうことなく存立する、ヨーロッパ型とも米国型とも異なった社会的企業のモデルが見えてきた。本章では親組織と呼ばれるような、コミュニティをベースとして活動するNPO が、社会的企業を誕生・育成したり、あるいはそのNPO 自体が「社会的企業化」している実態について、具体的なケースを検討する。それによって、カナダ・オンタリオ州においてNPO が社会的企業を設立し支援する文脈を、より明確にすることを意図するが、その文脈には共通性と多様性がどのように存在しているのかを、中心的な問題意識としておきたい。

事例として用いるのは、クリスティ・オジントン・ネイバーフッドセンター (The Christie Ossington Neighbourhood Centre; CONC)、STOP コミュニティ・フードセンター (STOP Community Food Centre; STOP)、ラーニング・エンリッチメント財団 (Learning Enrichment Foundation; LEF) の3団体である。これらの団体のケース記述については、印刷資料やウェブ上の記事を参考としながら、2012年9月から2014年6月にかけて、それぞれ数度訪問しつつヒアリング調査を行ったり、あるいはインフォーマルインタビューとして様々な場で関係者と接触した際の会話内容などを用いて作成している。また、ケース分析では、年間収入の内訳をみることにより、そのNPOの「社会的企業化」の程度を考察するが、そのデータは各団体が出している財務報告 (Financial Statements) の他、寄付募集を代行するサイトで公開されているその団体の財務データを参考にしてⁱⁱいる。

Ⅲ. 2. クリスティ・オジントン・ネイバーフッドセンター

クリスティ・オジントン・ネイバーフッドセンター (以下、CONC と略記) は、トロントのダウントウンからやや西、クリスティ通りとオジントン通りが交差する周辺の街区をフィールドとし、近隣地域の社会的包括に取り組むNPOである。この団体はいわゆる「ネイバーフッドハウス」と呼ばれる組織・サービス類型に含まれる。岡野 (2012) によれば、ネイバーフッドハウスとは、その活動範囲は、「道路や線路、湖などの地理的条件や人工的境界によって定められる場合が多く、また「サービスやプログラム内容は、地域が持つ特性 (地理的条件、産業、経済、人種、所得階層など) に応じて多様に展開されている」としている。

同センターの場合は1994年に活動を開始しており、1997年に法人格を取得し、さらに2002

年には税制優遇の資格（チャリティ資格）も取得している。理事メンバーの多くは地域住民から選出されているとのことである。CONCでは、ホームレスや移民への食事やシャワー、娯楽や相談等の無料提供を行う「ドロップインプログラム」などを行っている。

さらに特徴的な取組として、CONCではLOFTという別組織で新たなプログラムを立ち上げている。これは、学校に行っていないかたたり、移民などの、社会的に排除されがちな若者の支援を行い、エンパワーメントするためのプロジェクトである。興味深いのは、ここでは、芸術活動を一つの軸においていることである。音楽やデザインなどのアートに取り組める場所と機材を無料で貸し出し、スタジオで自分の歌を録音できたりする。若者の自己実現やキャリアアップの機会を提供しているのである。またこのLOFTでは、若者自身の就労の場と、活動資金の獲得のために、ケータリングサービスやカフェなどを始めており、その意味ではLOFTは社会的企業として独立しつつあるとも考えられるⁱⁱⁱ。すなわち、CONCが親組織となつて、新たに社会的企業を生み出しているのである。

CONCの2014年度段階の財務状況は次の通りである。まず、総収入は265万6,572カナダドルである。その総収入における、各種の収入源の割合は、まず「市から」が74.3%と全体の4分の3を占めている。その次が「県から」であり9.2%。国から（1.3%）とあわせると、政府からの収入は84.8%にも及ぶ。寄付は全体で14.0%であるが、そこにはユナイテッドウェイ^{iv}からの助成金も含まれている。事業収入は1.2%にすぎない。

行政からの収入のうち、どれくらいが補助金であり、どの程度が業務委託といった競争的な、事業収入に近い性質の資金なのかはわからない。しかしながら、事業収入の割合は1.2%ときわめて小さく、LOFTでのカフェやケータリングサービスといった、新たな社会的企業を立ち上げてはいるものの、CONC自体へのその財政的影響は少なく、「営利化」したNPOではないことが分かる。

Ⅲ.3. STOP コミュニティフードセンター

STOP コミュニティフードセンター（以下、STOPと略記）は、もともとはトロント市内の貧困地域で、神父が始めた社会活動の一環としてのフードバンクであったが、1990年代より食・栄養をキーワードにして、包括的なコミュニティづくりを行うようになっていった。現在では二つの拠点をかまえ、それぞれの地域特性（低所得地域／中間層地域）に合わせた、地域の「健康づくり」のための様々なプログラムを提供している。とりわけ、ウィッチウッド・バーンズ公園では、巨大なファーマーズマーケットを運営している。

また同時に、STOPでは別組織としてコミュニティフードセンター・カナダ（以下CFCCと略記）を立ちあげ、カナダ各地域のNPOと連携して、「人々がお互いに良質な食品を育て、料理し、分け合い、アドボカシーするため」の「コミュニティフードセンター」構想の全国的展開をはかっている。またCFCCは「インパクトをあたえるより大きな能力を構築し、コミュニティが健康と公平なフードシステムに向けて努力する力を与えるより広範な食料運動に従事する」としている^v。そしてそのために、以下の三つの活動の柱を掲げている。第一に、食

品アクセスプログラムである。これは、必要としている人々への健康的な食事への緊急アクセスを提供する。第二に、フードスキルプログラムである。これは、主にガーデニングや料理の分野で、健康的な食事に関する行動やスキルを開発する。そして最後に、教育と地域参加のプログラムである。ここでは、個人や地域社会に、食糧と飢餓問題に関する声および代弁者を与えるために働くとしている^{vi}。

STOP の 2014 年度の財政データからみた、年間収入の内訳は次の通りである。総収入額から食料寄付の換算額を除いたものは、319 万 6,131 カナダドルである^{vii}。その中でもっとも割合が大きいのは寄付・助成金で、58.7% となっている。さらに、「特別なイベント」という項目があるが、これは寄付集めを意図したファンドレイジング・イベントが多くあると考えられ、その割合は 23.4% である。合わせると、民間からの寄付・助成金だけで 82.1% を占める。政府からの補助金は 9.5% と一割にも満たない。さらには、意外なことに事業収入は（費目として「社会的企業」としてあげられているのが分かりやすいが）、たった 1.0% に過ぎない。これは、ケータリングサービスや、ファーマーズマーケット関連での収入とされている。このことから STOP は、事業としては巨大なファーマーズマーケットの運営が目立つが、そこからの収入は（総収入における）割合は低く、むしろファンドレイジングを強化することで財源的に政府依存を脱却し、組織を拡大させた特徴的な事例であると言える。

Ⅲ. 4. ラーニング・エンリッチメント財団

ラーニング・エンリッチメント財団（以下、LEF と略記）が活動する地域は、トロントでもっとも貧困な地域であると共に、オンタリオ州でも有数の貧困地域である。もともとはトロント市外の郊外の工場地帯であった（現在ではトロント市ヨーク地区）が、1970 年代後半に人件費の高騰などによりその多くが閉鎖され、大量の失業者が生まれた。LEF はその頃、子どもたちに多文化の劇を提供するボランティア団体として発足した。しかしすぐに、技能訓練や若者のカウンセリングを提供し、1980 年代に入ると、保育所を開設。その後、次々に地域向けのサービスを拡大させた。LEF は現在、理事の 4 割程度が地域代表となっており、次のようなミッションを掲げて、活動を行っている。

「個人や家族がコミュニティの社会的・経済的發展に向けての価値ある貢献者となるよう、統合的・全体的なコミュニティへの対応的な取り組みを行います。」^{viii}

LEF は現在では、トロント郊外で工場跡地を使い、活動拠点として地域向けのアクティビティの他、就労・起業支援、移民向け語学学校と定住支援、保育所運営（施設外にもあって計 15 ヶ所）など、極めて幅広く活動している。また、2013 年からはウェストン・キング・ネイバーフッドセンターの運営にも携わっている。これは前述のネイバーフッドハウスの一つである。

毎週木曜には拠点となっている施設の中央広場に、マーケットが開かれ、様々な店が出店する。それらの店も起業支援の対象となっているとともに、地域住民のコミュニティともなっている。移民向けの支援も、ここでは総合的に行われている。語学学校が施設内にあるほか、生活相談も受けられ、就労支援も受けられる。

LEFでは様々な企業と提携し、自転車修理、調理師、保育士、清掃、事務受付といった業務について、組織内で就労支援をしている。それらの雇用訓練では講習とは別に、有給のインターンシッププログラムを持っている。また、刑務所から出てきたばかりの若者のトレーニングもここでは行っている。普通ならば、半数近くの若者は再び罪を犯してしまうのだが、ここでトレーニングを受けた若者の再犯率は、きわめて低い率におさえているという。団体内で立ち上げた自転車修理会社では、中古・新車の自転車の販売もしている。また、トロント市との契約で、市中のレンタル自転車の補修を、一手に請け負っていた時期もある^{ix}。キッチンでは、調理の別会社を作って運営しており、そこではランチ販売の他、ケータリングも行っており、運営しているすべての保育園の昼食もそこで作られている。このキッチンは地域住民の雇用の保障はもちろん、訓練の場ともなっている。もっとも新しく立ち上げられた社会的企業は、草木の剪定を行う、園芸会社である。3ヶ月の雇用訓練のプログラムをつくり、そこを卒業した者（あるいは訓練中も）が働く場にもなっている。このように、LEFは、多くの社会的企業を、とりわけ貧困層の雇用訓練と就労に焦点をあてて設立してきている。

この団体がさらに興味深いのは、こうしたコミュニティベースでの活動に力を入れ、社会的企業も自ら多く創設している一方で、最近では積極的に社会起業家支援・社会的企業同士の連携に力を入れている点である。拠点の施設内にはシェアオフィスがあり、幾つかの社会的企業や中間支援団体が入居している。また、前述のトロント社会的企業ネットワークの事務局を担っているのもLEFである。

LEFの2013年度段階の収入構成は次の通りである。まず、総収入は1億637万778カナダドルである。その総収入における、各種の収入源の割合は、もっとも大きいのが政府からで、全体の76.1%を占めている。続いて事業収入（Sale of goods and services）で、全体の14.9%となっている。寄付は全体の6.3%に過ぎない。LEFは多くの保育所や、移民向け語学学校を運営しているので、その政府補助金が収入に大きく影響していると考えられる。加えて、保育所利用者からのサービス対価収入や、社会的企業を通じた収入も算入されていると考えられ、ある程度の事業収入がその経営に寄与していることが理解できる。

IV. まとめ：カナダNPOの「社会的企業化」における「営利化」回避戦略

本研究では、カナダ・オンタリオ州の社会的企業概念化と、実態把握をし、さらにNPOの「社会的企業化」についての、特有の文脈を理解するための事例分析を行った。カナダ・オンタリオ州の社会的企業では、その半数以上に、設立とその後に支援を受ける親組織たるNPOが存在していた。そうした背景から、概念的にも社会的企業のガバナンスにはNPOが何らか関与していることが求められていた。こうしたことが、NPOの「営利化」による弊害を表面化させることなく、社会的企業が拡がることを可能としていた。また、カナダはボランティア大国であるが、実際、社会的企業の多くでもボランティアが活動しており、市民参加が衰退する懸念は見られないと言って良い。

さらに前章では、親組織と呼ばれるコミュニティベースのNPOによる社会的企業設立、あるいは自身の社会的企業化の事例を探索的に分析してきた。事例の一番目であるCONCでは、財源への不安を背景にしながら、支援対象者の就労支援を目的として若者が就労するケータリングサービスとカフェを設立していた。親組織である非営利組織が、社会目的ビジネスを立ち上げた典型的なケースと言えるが、財務的には、その社会的企業は、親組織であるCONCにはまだそれほど貢献してはいなかった。事例の二番目のSTOPでは、ミッションの延長での自主財源事業の拡大を通じ、NPO自身の社会的企業化が顕著となっていた。中流階層向けの(そうした地域での)サービスとしてファーマーズマーケットを中心とした事業を行っていたが、収入全体に占める事業収入(社会的企業収入)の割合は、それほど大きくはなかった。さらに、STOPのそもそもの活動対象のコミュニティは貧困地域であり、そこではサービス利用者から対価を得ることは難しい。引き続き、寄付や助成金、政府補助金と言った事業収入以外の財源の多様性を確保していた。事例の三番目として分析したLEFでは、保育所事業などによる政府補助金・事業収入をベースとして就労支援事業を幅広く展開する中で、就労の訓練と場づくりとして社会的企業を立ち上げていた。さらには、社会的企業(社会起業家)の育成や調査研究、ネットワークづくりにまで乗り出していたユニークなケースであった。

このように見てくると、カナダ(オンタリオ州)のNPOが「社会的企業化」しているというのは、少し語弊があるかも知れない。確かに、社会的企業はそのNPOのミッション達成のために広がってきている現状にある。しかしながら、財源面では依然として旧来の政府補助金を中心である団体も多くあることが予想されるし、また寄付も積極的に集めている。このことは金銭面での市民参加がこれまで通り盛んであることも示唆している。すなわちカナダのNPOは、財政的に事業収入に依存するようになってきていると言うよりも、多元的な財源確保を行うようになってきている、と表現する方が適切であるだろう。このことは、田中他(2010)が、日本のNPO法人の財務的なパネルデータの分析から、事業収入はNPO法人の収入規模の拡大に寄与するが、財務的持続性にはあまり貢献せず、その一方で、寄付や会費などは(収入規模の拡大には寄与しないものの)持続性向上に影響する可能性を示したことから考えると、きわめて興味深い。すなわち、カナダのNPOでは、活動の持続性を担保するために財源の多様化戦略をとっており、「社会的企業化」は、あくまでもミッション達成の一方策に過ぎないのではないかと考えられよう。したがって、懸念されていた「ミッション・ドラフト」も生じにくい状況にあるのではないかと推測される。あくまでも、地域コミュニティの課題を克服するために、市民参加も疎外せず、実質的に取り組み続けているのであろう。

本稿では紙幅の都合により、こうした社会的企業のカナダモデルから、日本の現状をどのように評価すべきであるかまでは論じることができなかった。この点は残された課題である。また、よりよい理解のためには、本稿で取り上げたカナダの各NPO事例のより深い分析ならびに、その事例の数の拡大も必要であるし、何よりこうした社会的企業を促進する外部の支援機関やネットワークの存在・役割にも目を向ける必要があるだろう。本研究はあくまで中間報告的なものに留まっていることをご容赦、ご留意願いたい。

付記

本稿は、文部科学省科学研究費補助金（若手（B）課題番号：25870909 および基盤（C）（一般）課題番号：15K03988）を受け実施している研究の成果の一部である。

注

ⁱ カナダ内部でもケベック州の社会的企業モデルは独自性を持っており、異なる分析視角が必要であるという認識が強い。実際、2014年に開かれたカナダ社会的経済学会（Association for Nonprofit and Social Economy Research; ANSER）の年次大会（5月28日～30日、ブロック大学）では、本文中で再検討している社会的企業の実態調査に関わるセッションにて、そういった議論がなされていた。

ⁱⁱ 具体的には、Donate2charities.ca.を参考とした。サイトは2015年10月30日閲覧。
(<http://donate2charities.ca/en>)

ⁱⁱⁱ 2014年3月にトロント大学にて、トロント大学社会的経済センター主催で開かれた研究会において、CONCの代表者は、「行政からの資金が減り続けているが、地域のニーズはむしろ増えている。そんな中、活動資金の捻出のために寄付集めなどあらゆる手段を講じている。社会的企業の設立もその一つである」という旨の発言をしていた。LOFTを社会的企業として持続的に運営するビジョンがそこに垣間見えた。

^{iv} ユナイテッドウェイは、日本でいう共同募金のような組織である。各地域に支部があり、寄付金の募集・配分が主な活動であるが、地域コミュニティの発展の戦略を持ち、調査活動や教育訓練活動などを行っている地域もある。

^v CFCC ホームページ。2015年10月30日閲覧。(<http://www.conccommunity.org/index.php/conc>)

^{vi} 同上。

^{vii} STOPの財務報告書にはフードバンク（食料の配給）の食料寄付を金額換算した数値が収入に含まれている。それは59万1,373カナダドルであり、全体の15.6%を占めている。ここでは他団体との比較のために、その食料寄付を除いた額を総収入額として改めて算出し、そこにおける内訳の割合をみていることを注記しておく。

^{viii} LEF ホームページ。2015年10月30日閲覧。(http://www.lefca.org/about_us/mission_statement.shtml)

^{ix} 2014年度までの契約。2015年度からは、アメリカの大手企業が契約を受注した、と残念そうに担当者は語っていた（2015年9月3日のヒアリング調査より）。

参考文献

- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Astin, A.W. & Sax, L.J. (1998). How undergraduates are affected by service participation. *Journal of College Student Development*, 39(3), 251-263.
- Badelt, C (1999). The role of NPOs in policies to combat social exclusion. *Social Protection Discussion Paper Series*, 9912, World Bank.
- Deforny, J. & Kim, S. (2011). Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: a cross-country analysis. *Social Enterprise Journal*, 7(1), 86-111.
- Dees, J.G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76 (1), 55-67.
- Defourny, J. & Kim, S. (2011). Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: a cross-country

- analysis. *Social Enterprise Journal*, 7(1), 86-111.
- Defourny, J. & Nyssens M. (2006). Defining Social Enterprise. In Nyssens, M. (Ed.) *Social Enterprise: at the Crossroads of market, public politics and civil society*, London & New York: Routledge.
- Defourny, J. & Nyssens M. (2008). Social Enterprise in Europe and the United States: Conceptual Convergences and Divergences Rooted in History. (Conference paper), *ISTR 8th International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference*, Universitat de Barcelona, Barcelona, Spain.
- Defourny, J. (2001). Introduction: From third sector to social enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, pp.1-28. London & New York: Routledge. (内山哲郎、石塚秀雄、柳沢敏勝訳『社会的企業』日本経済評論社、2004年)
- Flatt, J., Daly, K., R. P., Elson, Hall, P. V., Thompson, M. & Chamberlain P. (2013). *Inspiring Innovation: The Size, Scope and Socioeconomic Impact of Nonprofit Social Enterprise in Ontario*. The Canadian Community Economic Development Network, Simon Fraser University, and the Institute for Nonprofit Studies, Mount Royal University.
- Hagggar-Guenette, C., Hamdad, M., Laronde-Jones, D., Pan, T. & Yu, M. (2009). *Satellite Account of Non-profit Institutions and Volunteering*. Ottawa: Statistics Canada.
- 藤井敦史・原田晃樹・大高研道（編）『闘う社会的企業』勁草書房、2013年。
- Hooghe, M. (2003). Participation in voluntary associations and value indicators: The effect of current and previous participation experiences. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1), pp.47-69.
- 唐木宏一「NPOと資金、ファンドレイジングにかかる議論と考察－NPOに求められるもの－」、2003年。
- 川口清史（2004）「日本型NPOと社会企業」政策科学、11(3)、pp.201-212.
- Kerlin, J. A. (Ed.). (2009). *Social enterprise: A global comparison. Lebanon, NH: Tufts University Press.*
- Lasby, D. & Barr, C. (2012). Imagine Canada's Sector Monitor. *Sector Monitor* 3, no. 1
- 裕永佳甫「非営利セクターの商業化とソーシャル・エンタープライズ」塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャルエンタープライズ』丸善株式会社、2008年、pp.85-101.
- 宮城孝「福祉コミュニティ形成のためのNPO組織化の意義と可能性」宮城孝（編著）『地域福祉と民間非営利セクター』中央法規、2007年、pp.132-151.
- 田中弥生『NPOが自立する日 行政の下請け化に未来はない』日本評論社、2006年。
- 田中弥生『市民社会政策論』明石書店、2011年。
- 田中弥生・馬場英朗・渋谷進「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価：一持続性の要因を探る一」ノンプロフィット・レビュー 10(2), 2010年, pp.111-121.
- Weisbrod, B. A. (2004). The pitfalls of profits. *Stanford Social Innovation Review*, 2(3), pp.40-47.