

## 1. 本論文の構成

本研究は、4部、7章構成となっている。その概要は次のとおりである。

### 第1部 問題の所在

#### 第1章 日本の非営利組織に求められる新たな役割

##### 第1節 本研究の目的と問題意識

##### 第2節 用語の定義

##### 第3節 研究方法

##### 第4節 本論文の構成

### 第2部 分析枠組み

#### 第2章 ソーシャル・イノベーションの創出と普及の理論的理解

##### 第1節 非営利組織とソーシャル・イノベーション

##### 第2節 ソーシャル・イノベーションの創出

##### 第3節 ソーシャル・イノベーションの普及プロセス

##### 第4節 活動補完型非営利組織の新たな方向性としてのソーシャル・イノベーションの創出と普及

#### 第3章 本研究の分析枠組みとリサーチ・デザイン

##### 第1節 ソーシャル・イノベーションの創出と普及を分析するための枠組み

##### 第2節 リサーチ・クエスションの設定

##### 第3節 本研究で焦点を当てる現象:「地域密着型サービス」の制度化

##### 第4節 調査方法

### 第3部 事例分析

#### 第4章 日本の高齢化と高齢者福祉施設の役割

##### 第1節 日本の高齢化と人口の推移

##### 第2節 高齢者福祉施設の定義の変遷

#### 第5章 ソーシャル・イノベーションの創出

##### 第1節 社会福祉法人によるソーシャル・イノベーション:高齢者総合ケアセンターこぶし園

##### 第2節 行政との連携によるソーシャル・イノベーション:総合的多目的施設アザレアンさなだ

##### 第3節 ソーシャル・イノベーションの源泉:社会的学習組織の存在

##### 第4節 まとめ:高齢者福祉施設のソーシャル・イノベーション

#### 第6章 ソーシャル・イノベーションの普及

##### 第1節 普及のための活動

##### 第2節 社会の反応と評価

##### 第3節 ソーシャル・イノベーションのセミフォーマルな制度化

##### 第4節 ソーシャル・イノベーションのフォーマルな制度化

##### 第5節 ティッピング・ポイントの発見

##### 第6節 まとめ:ソーシャル・イノベーション固有の普及プロセス

### 第4部 結論とインプリケーション、今後の課題

#### 第7章 結論とインプリケーション、今後の課題

##### 第1節 結論

##### 第2節 インプリケーション

##### 第3節 今後の課題

#### 巻末図表

#### 参考資料

#### 参考URL

#### 参考文献

#### あとがき

## 2. 論文の目的

本研究の目的は、これまで市場・政府の失敗を補完する役割のあった非営利組織(活動補完型非営利組織)の新たな方向性を探ることにある。その方向性とは、日本の非営利組織の中でも、最も制度制約の強かった社会福祉法人の中の高齢者福祉施設を事例として、ある施設がソーシャル・イノベーション(social innovation)を創出し、それが社会に普及することで、特定少数の人の利益が不特定多数の人の利益に繋がるという方向性である。より具体的には、高齢者総合ケアセンターこぶし園を事例として、ある非営利組織が特定少数の人のニーズを満たすために構築した、効果・効率的な介護サービスを提供する仕組みが他の組織に模倣・採用されたり、法律や政策に組み込まれることで社会に普及することで、それが不特定多数の人のニーズを満たすことに繋がることを制度化として理解し、そのプロセスを明らかにすることにある。

このような目的を設定するに至る、問題意識は次のようになっている。日本の非営利組織の特徴は、その

活動が制度に制約されていたという点にある。なぜなら、日本の非営利組織は政府や行政機関が決定した制度に従って行動していれば、組織の経営が安定していたからである。それが特に顕著だったのは、社会福祉の中の高齢者福祉の分野であった。仮にある高齢者福祉施設が差別化行動をすると、政府や行政機関、財団法人からの経営資源の援助がカットされてしまうというリスクがあった。そのことから、非営利組織は組織や顧客のマネジメントを考えるよりは、資源提供者との関係をマネジメントすることが重要であった。しかし、2000年の介護保険法の施行により、制度により保護されていた分野に、部分的ではあるが、企業が参入可能となる規制緩和がなされた。これにより高齢者福祉施設は、企業との競争に打ち勝つために、施設の入居者、さらには自宅で暮らす高齢者のニーズに適合した介護サービスの提供が求められるようになった。このような規制緩和は、病院や大学といった非営利組織についても企業のような他の組織形態による経営の可能性が検討されている。つまり、日本の非営利組織には、現在、環境の変化に直面し、自ら非営利組織として社会の中に存在するための自己変革が求められているのである。

### 3. 問題の所在(第1部)

第1部は、第1章のみの構成になっている。

#### 第1章 日本の非営利組織に求められる新たな役割

第1章では、本研究の問題意識を明らかにした上で、本研究のキーワードを定義し、章構成を説明する。

第1節では、日本の非営利組織がこれまで市場・政府の失敗を補完する役割があると理解されていたことを指摘する。その上で、そのような活動補完型非営利組織には、自己変革が求められていることを述べ、その変革の方向性として、ソーシャル・イノベーションを創出し、それを社会に普及させるという点を指摘する。また、本研究で事例として高齢者福祉施設を扱う意義も述べる。

第2節では、本研究のキーワードである、「非営利組織」、「高齢者福祉施設」、「制度」、「ソーシャル・イノベーション」という言葉の定義を行なう。

第3節では、本研究を進める上での研究方法について説明する。

第4節では、次章以降の章構成について説明をする。

### 4. 分析枠組み(第2部)

第2部は第2章と第3章の構成となっている。第2部では、本研究の目的である活動補完型非営利組織の新たな方向性であるソーシャル・イノベーションの創出と普及を理論的に理解し、次章以下で行なわれる事例分析のための分析枠組みを提示し、さらにそのための調査設計を行なう。

#### 第2章 ソーシャル・イノベーションの創出と普及の理論的理解

第2章の目的は、活動補完型非営利組織の新たな方向性を理論的に検討することにある。

第1節では、まず非営利組織の類型を示し、その中で日本の非営利組織の大半が活動補完型非営利組織であり、その問題点を指摘する。その上で、活動補完型非営利組織の新たな方向性を業界(制度)の中から制度を作り変えていくと設定する。そして、制度を作り変えるためには、非営利組織がソーシャル・イノベーションを創出することが必要である点を指摘する。

第2節では、活動補完型非営利組織がソーシャル・イノベーションを創出するためには、これまで活動補完型非営利組織が持ち得ていなかった、顧客ニーズに適合した財やサービスの提供が重要であることを指摘する。

第3節では、仮にある非営利組織がソーシャル・イノベーションを創出したとしても、それが社会に普及しないと、それがイノベーションであったと判断することができないことを指摘し、そのことから、ある非営利組織のソーシャル・イノベーションの創出と普及を制度化として理解し、そのプロセスを検討する。

#### 第3章 本研究の分析枠組みとリサーチ・デザイン

第3章の目的は、第2章での検討を踏まえ、本研究の分析枠組みを提示し、次章以下で行なわれる事例分析のリサーチ・デザインをすることにある。

第1節では、ソーシャル・イノベーションの創出と普及についての分析枠組みを提示する。まずソーシャル・イノベーションを創出する活動補完型非営利組織を社会的企業、その中心人物を社会的企業家として理解する。その社会的企業である非営利組織は、業界内でイノベーションを創出するイノベーターの役割と、それを社会に普及させるというチェンジ・エージェントの二つの役割があることを指摘する。そして、ある非営利組織が創出するソーシャル・イノベーションをインフォーマルな制度化として理解する。また、ソーシャル・イノベーションの創出には、それを生み出す源泉として、社会的学習組織の存在も分析枠組みに含める。一方、普及については、ソーシャル・イノベーションが他の組織に採用されることをセミフォーマルな制度化、それが法律や政策といったものに組み込まれることをフォーマルな制度化と理解する。また、ソーシャル・イノベーションの普及には、オピニオン・リーダーとの相互作用で普及が促進される(ティッピング・ポイントを作り出す)点も分析枠組みに含める。

第2節では、まず本研究のメイン・クエスチョンとして、「ある非営利組織がいかんにしてソーシャル・イノベーションを創出し、それがどのように社会の中で普及したのか」を設定する。次に、それを明らかにするための具体的なリサーチ・クエスチョンとして、「非営利組織はいかんにしてソーシャル・イノベーションを創出したのか」、および「ソーシャル・イノベーションは、①「インフォーマルな制度化→セミフォーマルな制度化→フォーマルな制度化」、あるいは②「インフォーマルな制度化→フォーマルな制度化→セミフォーマルな制度化」というプロセスを経て、社会に普及する」を設定する。さらに、それを分析するためのより具体的な項目も述べる。

第3節では、本研究で焦点を当てる現象としての「地域密着型サービスの制度化」について述べる。地域密

着型サービスは、2006年4月の改正介護保険法で創設された新しい介護サービスである。このサービスの創設には、高齢者福祉施設が関与しており、それが活動補完型非営利組織の新たな方向性を示していることを述べる。

第4節では、次章以下で行なわれる事例分析の調査方法を述べる。

## 5. 事例分析 (第3部)

第3部は、第4章、第5章、第6章の構成となっている。第3部の目的は、非営利組織のソーシャル・イノベーションの創出と普及を事例を用いて分析することにある。

### 第4章 日本の高齢化と高齢者福祉施設の役割

第4章では、事例分析を始める前に、日本の高齢化の現状と高齢者福祉施設の変遷を概観する。

第1節では、日本社会の高齢化と人口の推移の中で、高齢者福祉施設が日本社会で求められている点を指摘する。

第2節では、これまでの高齢者福祉施設の変遷を把握し、その上で高齢者福祉施設の課題が次章で議論するソーシャル・イノベーションの創出により、一つの解決に繋がることを指摘する。

### 第5章 ソーシャル・イノベーションの創出

第5章では、既存の制度という枠組みが設けられている中で、いかにして高齢者福祉施設がソーシャル・イノベーションを創出したのかを「高齢者総合ケアセンターこぶし園」と「総合多目的施設アザレアンさなだ」という二つの高齢者福祉施設の事例分析を通じて明らかにする。

第1節では、高齢者総合ケアセンターこぶし園を事例として、ソーシャル・イノベーションの創出を検討する。分析では、社会的企業家であるこぶし園の小山剛園長に注目し、こぶし園の創出したソーシャル・イノベーションであるサポートセンターとは、どのようなイノベーションであり、それを創出するまでのプロセスを分析する。

第2節では、総合多目的施設アザレアンさなだを事例として、ソーシャル・イノベーションの創出を検討する。分析では、社会的企業家として、宮島渡アザレアンさなだ施設長に着目し、地域分散型サテライトケアというソーシャル・イノベーションの創出と、それ至るまでのプロセスを分析する。

第3節では、ソーシャル・イノベーションの源泉として、二つの施設に共通する社会的学習組織の存在を検討する。社会的企業家である小山園長と宮島施設長がソーシャル・イノベーションを創出する背景に、共通の学習する場である「安心した生活と住みやすい地域を作る実践会議」という社会的学習組織があり、そこでの学習がソーシャル・イノベーション創出に大きな影響を与えたことを指摘する。

以上の分析を踏まえて、第4節では、第5章のまとめを行なう。まず二つのソーシャル・イノベーションの共通点としては、こぶし園では小山園長、アザレアンさなだでは宮島施設長が、イノベーションの創出の中心人物として、社会的企業家の役割を演じた。次に二つの施設が創出したソーシャル・イノベーションは、高齢者が介護が必要になっても、これまで生活してきた地域での生活を維持するための一連の仕組みであった。具体的には、地域ごとに小規模施設を設置し、そこで様々な介護サービスが提供できるように多機能化することで、高齢者が自宅にいながら、近所にある施設に通い、そこに泊まることができ、そこからホームヘルパーが自宅に介護をしに来てくれ、毎日3食の食事を持ってきてくれ、なおかつ365日24時間体制で介護サービスの提供を受けることができるという仕組みであった。また、その仕組みを機能させるために、従来の特別養護老人ホームを本部として、マネジメント機能を持たせることが鍵となることが明らかとなった。一方、異質点については、ソーシャル・イノベーションを創出する際の財源を、こぶし園が関連組織に依拠していたのに対し、アザレアンさなだは行政機関をはじめとする外部組織の補助金などを利用していったという点である。さらに、事例分析から得られた結論として、まず二つのソーシャル・イノベーションが共に、顧客である高齢者のより良い生活という視点から、さらには高齢者福祉業界全体のことを考えたイノベーションの創出であったことが明らかとなった。また、小山園長と宮島施設長は社会的企業家として、高齢者福祉の制度を作りかえるという意識を持ってソーシャル・イノベーションを創出していた。さらに、社会的学習組織については、それが機能する要件として、第一に既存の組織構造とは異なる構造で社会的学習組織を組織する点と、第二に制度が個人や組織の行動を強く制約しているときには、その中で現行制度に疑問を持つ人たちが集合し、自由な議論の場を与えることで、社会的学習組織は有効に機能するという点である。

### 第6章 ソーシャル・イノベーションの普及

第6章の目的は、高齢者総合ケアセンターこぶし園を事例として、こぶし園の創出したソーシャル・イノベーションであるサポートセンターが社会の中で普及するプロセスを明らかにすることにある。

第1節と第2節では、こぶし園のサポートセンター普及のための活動と、それに対する社会の反応と評価を分析する。第1節では、まずこぶし園がソーシャル・イノベーションの創出だけでなく、それを普及させることも意図していたことを指摘し、そのために行なった活動を「文章による情報発信」、「インターネットによる情報発信」、「言葉による情報発信」という三点から分析を行なう。分析を通じてわかったことは、こぶし園の社会への情報発信については、こぶし園が力を入れている取り組みが時代に応じて異なる点であり、それがわかるように文章を使って、こぶし園がうまく情報発信していた。また、インターネットを使った情報発信では、施設のサービス利用者やその家族だけでなく、社会の人たちに向けて情報発信をしているという点が明らかとなった。さらに、言葉による情報発信では、日本の高齢者福祉業界に影響を与える研究会に参加するだけではなく、新潟県や長岡市にもこぶし園の経験を伝える研究会を組織しており、それはさらに大学や専門学校での講義を通じて、次の世代の高齢者介護を担う人材にもこぶし園の考え方を発信していることが明らかとなった。第2節では、こぶし園の行なった普及のための活動についての社会の反応と評価を「雑誌・本・新聞への掲載」と「見学者数」、「講演の依頼と研究会への招聘」、「賞の受賞」という四点から検討する。そして、これら二つの検討を通じて、こぶし園は施設の取り組みを様々なメディアを利用することで情報発信し、それに

呼応するように、社会もこぶし園の取り組みを評価していた。つまり、こぶし園と社会との相互作用は、チェンジ・エージェントとしてサポートセンターを社会に広めるといった役割を果たした上で、社会でのこぶし園のイノベーターとしての地位を確立することに繋がった。さらに、このようなこぶし園の情報発信と、それに対する社会での評価からわかることがある。それはこぶし園が自らの取り組みを隠すことなく、社会に発信している点である。一般的に企業などは、自社で創出したイノベーションは特許という形でその権利を保護するということが行われる。しかし、こぶし園の場合は、保護するどころか、それを普及させるために、誰に対しても情報を詳細に報告している。この点がまさにソーシャル・イノベーションの普及の特徴なのである。

第3節では、こぶし園のソーシャル・イノベーションである、サポートセンターのセミフォーマルな制度化を高齢者福祉業界への普及という「縦への普及」と他の業界への普及という「横への普及」の二点から検討する。ここでは、サポートセンターのセミフォーマルな制度化については、まず縦への普及は、地域に施設が分散したという普及の第一段階にあることが明らかとなった。次に横への普及では、こぶし園が災害時の避難所にサポートセンターを応用している点が明らかとなった。つまり、こぶし園とアザレアンさなだの創出したソーシャル・イノベーションは、まだ普及の第一段階にあるが、それが他業界へも応用可能である点を考慮すると、今後は社会により普及することが予測できる。

第4節では、こぶし園のサポートセンターのフォーマルな制度化を「PFI事業での制度化」、「構造改革特区での制度化」、「介護保険法での制度化」という三点から分析を行なう。ここでは、フォーマルな制度化については「PFI事業→構造改革特区→改正介護保険法」という段階的な制度化が存在することが明らかとなった。また、こぶし園のサポートセンターが介護保険法の改正に与えた影響として、「小山園長」ならびに「高齢者介護研究会メンバー」、「研究会への参加と招聘」という点からその証拠を示す。

第5節では、こぶし園のサポートセンターを社会に普及させる役割を担った、オピニオン・リーダーである「CLC(全国コミュニティライフサポートセンター)」と、普及促進機関である「政府・行政機関」について分析を行なう。こぶし園のサポートセンターやアザレアンさなだの地域分散型サテライトケアが社会で普及する背景には、その言葉を普及させたオピニオン・リーダーとしてのCLCと、それを実際に普及させるフォーマルな制度化を行なった普及促進機関としての厚生労働省の存在があった。つまり、言葉と実態の両面において、普及が急激に加速するティッピング・ポイントが存在していたのである。このようにソーシャル・イノベーションの普及にも、一般のイノベーションのように、その普及を促す、オピニオン・リーダーや普及促進機関の存在があることが、本節での分析を通じて明らかとなった。

第6節では、本章のまとめを述べる。まず本章の結論として、ソーシャル・イノベーションの普及は、制度化という点から理解すると、「フォーマルな制度化→セミフォーマルな制度化」というプロセスを経ているという点が明らかとなった。次にソーシャル・イノベーションの普及は一般的なイノベーションとは異なる普及プロセスを経る点が明らかとなった。それはまず普及のプロセスで、こぶし園の普及のための活動と社会との相互作用があったという点である。特にそこでは、こぶし園はソーシャル・イノベーションの特許のような形発案者としての使用権を主張せず、社会に普及させるために、様々な情報を公開していたことが明らかとなった。このような事例分析を通じての示唆として、まず政府・行政機関の新たな役割を示唆することができる。それは政府・行政機関のリサーチャーとしての役割であり、社会の中で様々な組織が行なっている、様々な活動を観察・調査し、それが有益であると判断したとすれば、それをフォーマルな制度化するというのは、ソーシャル・イノベーションを社会に普及させるための一つの方法となる点である。次に、フォーマルな制度化のプロセスには、事例分析から明らかになったように、いきなり制度化されるものでなく、段階的なプロセスを経て制度化されるというのが、イノベーションの是非を判断する意味でも適切な方法であることが指摘できる。

## 6. 結論とインプリケーション、今後の課題(第4部)

第4部は第7章のみの構成となっている。第4部では、本研究を終えるにあたり、結論とインプリケーション、今後の課題を検討する。

### 第7章 結論とインプリケーション、今後の課題

第1節では、本研究の要約と結論を述べる。本研究の結論としては、本研究で扱った高齢者福祉施設と活動補完型非営利組織全般との関係について検討し、その上で活動補完型非営利組織の政策提案型非営利組織への転換の際の留意点を述べる。まず本研究と活動補完型非営利組織全般との関係については、本研究が活動補完型非営利組織業界のはじめての試みを扱った研究であり、さらにその中でも業界で先発者となる点を分析したことを述べる。そして、活動補完型非営利組織の新たな方向性である、政策提案型非営利組織への転換については、まず顧客視点に立脚して組織戦略を構築することが重要であり、次にイノベーションの創出については、既存の枠組みに囚われない社会的学習がそれを生み出す源泉となり、生み出したイノベーションを社会に知らせるための活動が鍵となることを指摘する。また、フォーマルな制度に組み込まれるという点については、ある分野の専門家として行政機関の活動に意見を述べるというのもフォーマルな制度化を促すという意味で、その該当することを指摘する。

第2節では、本研究のインプリケーションを述べる。本研究のインプリケーションとしては、理論的インプリケーションとして、マーケティング研究へと政策研究へ、実践へのインプリケーションとして、市場へ与えた影響があることを指摘する。まず、マーケティング研究へのインプリケーションとしては、ソーシャル・マーケティングに関する既存研究では、マーケティング活動の成果が曖昧なことから、その成果としてのフォーマルな制度化を指摘する。そして、非営利組織のマーケティングには、社会をマネジメントするという視点が必要なことを指摘する。次に政策研究へのインプリケーションとしては、本研究を通じて、非営利組織が政策形成プロセスに関与可能であることが示されたことから、政策研究の中で非営利組織をその策定プロセスに含めた分析フレーム構築の必要性があることを指摘する。さらに実践へのインプリケーションである、市場へ与えた影響については、こぶし園やアザレアンさなだの創出したソーシャル・イノベーションが地域密着型サービスとして制度化されることで、高齢者福祉業界に新たな市場を創設したという点を指摘する。

第3節では、本研究の課題を述べる。今後の課題としては、「分析枠組みについて」と「事例の選択と分析について」、「制度と非営利組織の相互作用」という点から今後の課題を述べる。まず「分析枠組みについて」で

は、ソーシャル・イノベーションの創出にもプロセスが存在することを含めた分析枠組みの構築の必要性と、先行研究の検討に政策研究を含める必要がある点を指摘する。次に「事例の選択と分析について」は、地域密着型サービスが今後、他の組織に採用されるのかを検討する必要性と、普及プロセスの分析について、こぶし園のサポートセンターを実際に採用した施設へのインタビューと、介護保険法改正にこぶし園のサポートセンターが影響を与えたという直接的な証拠を収集する必要がある点を指摘する。さらに「制度と非営利組織との相互作用」については、本研究が非営利組織に与えた影響を分析したことから、それとは逆の制度が非営利組織に与える影響も含めた二つの視点からの研究の必要性を指摘する。