

福祉 NPO のレゾンデートルと活動分析に関する基礎的研究 — 「信頼」の創出に向けて—

Importance of Creating a Trustful Relationship within the Welfare NPO

井上 修一*
Shuichi INOUE

<キーワード>

福祉 NPO 信頼 自立的依存 共同 セーフティネット

<要 約>

福祉 NPO のレゾンデートル（存在意義）は、そのサービス提供に付随する交換過程（利用者－提供者関係）に見出すことができる。NPO 生成の歴史的背景には、「市場の失敗」と「政府の失敗」があり、そこで期待された要件として「信頼」の確保があった。本稿で述べる「信頼」とは、人々間の結束を強めるものと同時に、「人々を固定した関係から解放し、新しい相手との間の自発的な関係の形成に向かわせるという、関係拡張」の側面にある。具体的な「信頼」の意味としては、利用者が直面する喫緊の課題や、個別で多様なニーズ、将来的な不安の解消（利用者の期待）があり、それに対してサービス提供者は、サービスの継続性、即応性、柔軟性をもって応えることである（安心の担保）。

サービスの公益性が求められ、活動費を会費や寄付等に大きく依存している福祉 NPO は、信頼性をいかに担保し、会員に支えられていくかが鍵となる。誤解を恐れずにいえば、歴史的発展過程において「信頼」を育むことを使命づけられた事業体が福祉 NPO であると言えよう。いわば、「信頼」をいかに担保していくかが、これからの福祉 NPO の絶対命題であり、同時にレゾンデートルであると考ええる。

はじめに

アメリカにおいて非営利セクターの占める位置が社会的に増大しはじめている。1990年の総雇用で占める非営利セクターの割合は6.8%で、710万人が非営利セクターで働いていることになる。NPO (non-profit organization) の経常支出は3464万ドルで、GDP比に占める割合を分野別でみると、医療・保健分野が52.6%と、非営利部門が50%以上を占めており、アメリカの医療・保健システムが非営利のサービス機関によって支えられていることが伺える¹⁾。

このようなNPOの隆盛は、オルタナティブエコノミー、あるいは雇用の創出という経済学的側面から捉えられている〔内橋、1995：2-12〕。しかしながら、本稿では経済学的諸概念を用いてNPOの存在意義を論じるのではない。むしろここでは、NPOという提供組織とそれを選択し利用していく利用者の関係に着目し、両者間に介在する付加的要素を明らかにすることにある。

NPO、特に福祉分野におけるNPO（以下、福祉NPO）のレゾンデートル（存在意義）は、そのサービス提供に付随する交換過程（利用者-提供者関係）に見出すことができるものと考えている。NPOの興味深さは、対象者や被援助者との関係を住民相互の関係として捉え直している点にある。いわば、従来「される側」は援助の対象として位置づけられていたのに対して、「する側」と同じ住民として位置づけられているのである〔朝倉、2000：15-29〕。

本稿における「信頼」とは、人々の間の結束を強めるものと同時に、「人々を固定した関係から解放し、新しい相手との間の自発的な関係の形成に向かわせるといふ、関係拡張」の側面から捉えたい〔山岸、1998：4-5〕。具体的な「信頼」の意味としては、「期待に対して安心を担保するもの」と捉えて論じたい。

サービスの公益性が求められ、活動費を会費や寄付等に大きく依存している福祉NPOは、信頼性をいかに担保し、会員に支えられていくかが鍵となる。また、誤解を恐れずに言えば、「信頼」

を育む事業体が福祉NPOであると言っても過言ではない。

以下で、わが国の福祉NPOにおいて、いかに「信頼」が不可欠な要素であるかを明らかにし、「信頼」の創出という観点から福祉NPOの検討を試みたい。

1. NPOの現状

NPOは、非営利活動促進法によると、認証の12領域に該当する非営利活動を行い、不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とするものを言う。一般的には「利潤をあげることを目的としない、公益的な活動を行う民間の法人組織」とされている〔電通総研、1996：24〕。NPOの事業は、社会的使命（ミッション）に依拠し、活動による収益を次の活動にあてていく。このような団体が、平成11年9月末現在1,251団体あり、中でも、特に福祉領域を活動分野とする団体は299団体で、認証の12類型のなかで群を抜いている²⁾。ここでは、「NPO」を認証を受けた（法人格を持った）団体と捉え、しかも福祉領域で活動する「福祉NPO」に焦点をあてて論じたい。

(1) NPO発展の経過

非営利セクターの雇用や産業構造からみると、我が国の非営利セクターに働く者は、1995年にはフルタイムの労働者に換算して214万人と推計される。これは、非農業就業者数の3.5%、サービス業就業者の12.3%に相当し、1990年の総就業者が169万人であったことから、5年間で45万人、27%増加したことになる³⁾。

福祉領域においては、人口高齢化の進展に伴う介護需要の増加など、NPOの提供するサービスに対する需要はますます増加傾向にある。また、人々の価値観が多様化する中で、政府による画一的なサービスだけでは、すべてのニーズを満たせない状況になってきている。このような時代背景から、柔軟な活動形態を持つNPOに期待が高まっていることは、容易に想像できよう。しかし、多様な供給主体が参入するなかで、当然ノウ

ハウを兼ね備えた営利企業との競合が発生している。「シーズ=市民活動を支える制度をつくる会」の調査によると、企業・行政と NPO の競合分野が拡大傾向にあるという。事業のうち、「企業と競合するサービスがある」と答えたのは 49.2%、「行政と競合するサービスがある」としたのは 44.1% で約半数となっている。様々な経営手法や資金力をバックに持つ「営利」セクターに対して、「非営利」セクターがなぜこれほどまでに支持を集めるのか。利用者-提供者間に何が介在しているのか。また、両者の関係をどのように捉えたらよいのか。この問いに対する明確な答えは出されていない。

非営利活動が盛んになってきた背景の一つには、周知のとおり 1998 年の非営利活動促進法成立がある。この法律の成立には、1995 年の阪神・淡路大震災がきっかけとなり、若者を中心に 150 万人ものボランティアが被災地に赴き、被災者支援、食料配布などの対応にあたったことは記憶に新しい。被災地では、行政だけでは対応しきれない事態に対して、柔軟で即応的な活動が展開され、その活動に対して高い評価がなされた。なぜあれほどの人員が被災地に出向いて活動したのか。そこには市場原理だけでは捉えきれない関係性が想定できる。これまでのボランティア論で言われてきたように、「何とかしたい」「放っておけない」という感情が行動へ駆り立てたことは容易に想像がつく [阪神・淡路大震災 被災地の人々を応援する市民の会、1996: 2-13]。この感情は「共感」として表現されるが、「共感」はあくまでも最初の論理であって、活動が継続していくにつれて、両者間により具体性を持った感情が交わされると考えている。即ち、活動に「共感」し、ボランティアしたいと思いつながりながら、実際はボランティアに結びつかないように、「共感」は多分に不確実性を含んでいる。誤解を恐れずに言えば、利用者 と 提供者 間には、①「共感」②「期待」③「安心」④「信頼」という感情の発展段階があるように思われる。この発展段階に関しては、別の機会に論ずるとして、ここでは両者間に成立した関係を「信頼」として捉えておきたい。

2. 福祉 NPO のレゾンデートル：存在理由

NPO は、多様な事業主体との競合のなかで運営して行かなければならない。特に福祉分野においては、莫大な財政力とネットワークを持つ企業が在宅福祉サービスに参入してきている。NPO の運営費は、寄付や補助金、その他が会費や事業収入によってまかなわれている。料金的には、サービス提供者としての企業と NPO の大きな違いは見出しにくくなっており、それでは、両者の決定的違いや非営利組織の存在意義をどこに求めたらよいのかという疑問を生じさせる。しかし、決定的な違いがあるとすれば、NPO の存立構造（基盤）であると考えられる。NPO の存立基盤は、生活に根ざした地域社会であり、人と人の支え合いの関係である。その基盤そのものを守り、強化していくことを抜きにしては NPO も成り立たなくなっていく。

したがって、ここでは福祉 NPO の特色を営利性重視ではなく「課題解決志向」と「信頼」性を担保する点に力点をおいて議論を進めたい。単に安価なサービスというだけでなく、どこに NPO の存在意義を見出し、強化していくかは今後の NPO の重要な課題である。以下で、利用者 と NPO との関係を会員あるいは資金提供者と NPO の関係等を手がかりにして、両者の間に働く要件をみてみたい。

(1) NPO 経営の成功：「信頼」の保障

NPO コンサルティング・研修開発研究会によると、NPO 経営の成功事例の一つとして「セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン（以下 SCJ）」が挙げられている。中心の事業としては、ネパール、ベトナム、タイ、フィリピン子どもたち、およびその家族への支援を中心として、ストリートチルドレン、児童労働者の保護活動を実施している。財政規模は、総収入 2 億 900 万円で、寄付・募金が 44%、会費 19%、政府補助金 11%、特定貯金取り崩し、10%、繰越金 10%、ボランティア貯金 4% である。スタッフ数としては、国内専従 7 人、海外専従（現地）34 人。海外駐在員 3 人で、

会員総数1350人である。

寄付金の収入源ルートとしては、募金箱をファミリーマート（コンビニエンスストア）に5000個、その他に1000個、全国に6000個設置している。96年度は、約4500万円の寄付収入をこの募金箱が生み出した他、その他の寄付金の4900万円、合わせて約9400万円の寄付収入があった。これは、SCJの年間収入2億900万円の44%を占める。会費の捉え方として、団体の財政を支える定期的な寄付という性格を持っているので、会費収入約3800万円を加えた1億3200万円は、収入総額の66%を占めることになる。企業と違い、NPOの社会的評価が寄付や会費によって測ることができるとすれば、SCJは会員や市民に評価された団体と言えよう。

NPOの活動成果を押し量ることは、それほど簡単ではない。そのことは、会費を寄せる会員の立場でも同様である。会員や寄付者は、提供した資金が期待通りに活用されることを望んでいる。この点において、会員または寄付者とNPOの信頼関係が、NPO経営で重要なポイントと言える。即ち、活動実績、運営の信用度はなかなか判断しにくい。SCJの事業評価として挙げられているのは、「事業の対象である子どもたちの状況（保健、栄養、衛生、教育その他）をできる限り数値化」して、「それを客観的なデータで示せるように」したこととされる[NPOコンサルティング・研修開発研究会、1999:5]。SCJが強力な支援者を獲得し、多くの寄付収入を得られた理由の一つは、SCJの設立以来の伝統と実績から生ずる信頼があげられる⁵⁾。SCJの伝統と実績は、NPOの信用保証につながり、支援者が安心して寄付等の協力的行為をすることに結実していると考えられる。

NPOとその会員との関係で、「信頼」が活動を支える重要な要件であるように、企業や行政との競合関係においても「信頼」は重要な要件となる。シーズの調査では、NPO法人自身は、行政や企業より優れている点やアピールポイントを「利用者のニーズによりあったサービスを提供できる」ことや「市民参加型のサービスを提供でき

る」こと「柔軟性などの点で市民の信頼性が高い」ことなどを挙げている[シーズ、2000:6-8]。一方で、「資本力」や「営業力」、「サービス量」等のウィークポイントはあるが、下線を引いたキーワードを伸ばしていけるか否かが、今後の課題としている。

(2) 民間福祉サービスにおける「信頼」性の欠如

国民生活センターによると、2000年1月から10月中旬までに寄せられた「介護契約にかかわる相談」は230件で、特に有料老人ホーム（54件）、訪問介護（46件）の相談が多くなっている[国民生活センター、2000:1-2]。

具体的に民間福祉サービスの動向を見てみると、最近、4か所の有料老人ホームで入居者募集案内が実態と著しく異なり、景品表示法違反（優良誤認）の疑いがあるとして、公正取引委員会から文章で警告を受けている[朝日新聞、2000-11-11]。問題とされた施設では、入居後に介護が必要になった人は施設内で介護をすると説明しながら、実際には近隣の病院に移す措置をとっていた。公正取引委員会によると、4か所の老人ホームは、ガイドブックなどで「施設内介護」をうたい、医療機関への入院は「傷病の治療や検査を目的としたものに限られる」と記載していたが、実際には要介護者を近隣の病院や併設の診療所に移していた。警告を受けた「レインボーハイツ（静岡県）」では、「介護にかかわる直接処遇職員総数（週40時間換算）は介護職3人、看護職1人」などとしながら、直接処遇職員は非常勤で、週40時間換算では「1人」のみであった。今年4月の介護保険導入で、有料老人ホームの介護も介護保険の対象となった（介護保険法第7条第16項）。今回、警告を受けた施設のうち、「大阪ゆうゆうの里」と「ネオ・サミット湯河原」は介護保険の指定を受けている。「大阪ゆうゆうの里」は、介護報酬を受け取ったうえに、「介護一時金」名目の保険外負担725万円を入居者に請求している。厚生省では、介護・看護職員を指定基準より手厚く配置すれば、上乗せの介護費の請求を認めている。「大阪ゆうゆうの里」側の説明では、この条

件をクリアしているにもかかわらず、介護が必要になった人を併設の診療所に移していたことが公正取引委員会の調べでわかった。多額の保険外負担を請求するために形式的に厚生省の基準を満たしているだけではないかとの見方もでている⁶⁾。

その他、介護保険に参入した企業の事業縮小、事業所の統廃合、撤退の報道は後を絶たない。在宅介護事業の最大手の一つ、コムスは、1000人規模の人員削減を柱にした事業縮小を決めた [朝日新聞, 2000-06-16]。介護保険が始まって2か月余りの事業展開で、民間企業が予想以上に苦戦していることがわかる。介護保険には、民間の参入を促すことでサービスの不足を解消するねらいがあったが、その「仕掛け」が本当に機能するかが試されており、過疎地などでは、撤退によるサービスの空白も懸念される。大手のジャパンケアサービスでは、事業所を北海道で61か所から32か所へ、東北地区は2か所減の16か所に、中部地区は2か所から1か所と統廃合を進めている⁷⁾。報酬単価の低い家事援助にサービス利用が集中し、他の事業が思うほど伸びなかったのが撤退の引きがねになっている。

このような状況が示すとおり、民間企業が安定したサービス提供ができていたとは言いがたい。一方、NPOは解決課題が明確で、ある定程度利益を度外視した事業展開をしている点に優位性がある。即ち、株主への利益配当に縛られず、「課題解決」に取り組むという側面がある。企業は利益追求が究極の目標であり、株主への利益分配を求められていることから、利益が見込めなければ事業展開や規模の縮小もあり得ることが明確になった。このように、利用者の「課題解決」よりも収益を上げることが前提となる企業は、サービスにどれだけ「信頼」を付加することができるのか疑問が残る。

(3) NPO 隆盛の背景

NPO 隆盛の背景には、「市場の失敗」「政府の失敗」からの脱却とオルタナティブ（もう一つの経済）の探求がある。社会福祉供給システムの多元化に伴い、多様な供給主体から利用者が選択を

していく。利用者の自由意志による福祉サービスの選択は、利用者の自己決定を尊重することを意味する。おのずと、そこには福祉サービス選択の失敗や過失があった場合に、その結果について利用者自身の自己責任が発生する。すなわち、自己決定と自己選択は表裏一体の関係にあり、社会福祉における利用者選択権を論じる際には、そのことを十分認識しておく必要がある。

このような状況において、信頼できるサービスを確実に得たいと願うのは当然のことである。資本主義のもとで、企業社会とは別のもう一つの経済の樹立へと人々を駆り立てるのは、協同の思想によって生活を守ろうとする市民の自衛意識であった [内橋, 1995:2-4]。こうした立場から考えると、福祉 NPO の本質には、自分達の生活問題を協働で解決していこうという「自衛」的意識が底流にあると考えられる。他者との協力関係によって、資本主義システム内のリスクを分散し、お互いの生活を守っていこうということである。

そのように考えると、利用者選択をより確実にする装置、あるいはセーフティネットとしての意義を持つものが、福祉 NPO と理解できよう。このように自衛的な意味合いを持ち、信頼できるサービスの創出と利用が福祉 NPO 生成の起源と捉えられるのではないだろうか。

3. 福祉 NPO における「信頼」の創出

(1) 福祉 NPO と「自立的依存」関係

福祉 NPO は、提供するサービスに「信頼」を付加することによって、価値を高めることができる。また、他者との協力関係（助け合い）によって、社会のリスクを分散していく機能がある。助け合いには、相手に「依存」することが前提となり、また依存できるという「信頼」関係が不可欠である。

自立を支える装置を福祉 NPO とした場合に、そこには、ある種の依存関係が成り立つ。自分の生活を維持するために福祉 NPO を利用するのは、何も「社会的弱者」だけに限らない。社会生活がそもそも他者への依存を前提に成り立っているのである [三本松, 1999:105-109]。古川は、

生活者の生活が第三者や社会福祉制度に依存することなしに独立して維持されている状態を「自立的自立」とし、このような生活を営めるように援助することが、これまで社会福祉の目標であったことを述べている [古川, 1999b: 11]。これに対して、第三者や社会福祉その他の社会制度に依存していたとしても、生活の目標、思想信条、場、様式、行動などに関して可能な限り生活者による自己選択権や自己決定権が確保されている状態を「依存的自立」としている [古川, 1999b: 10-12] (ニュアンス的には、「自立を前提とする依存」であるため、本稿では「自立的依存」として使用する)。福祉 NPO は、利用者と提供者、会員相互の支え合いによって成り立ち、それが組織基盤になっている。ひいては、互酬や相互支援という形を変えた「依存」を伴いながら自立を支える装置が福祉 NPO と言えるが、当然、福祉 NPO には、依存できるという「期待」と「信頼」がなければならないことになる。

歴史的には、「信用」や「信頼」を提供してきたのは、政府か大企業と捉えられてきた。しかし、市場メカニズムだけでは供給が不完全であることが証明され、いわゆる「市場の失敗」が生ずることは周知の事実となっている。そこで、市場では供給されないか、あるいは不完全にしか提供されないサービスを公的に供給する流れが発生し、経済への公的介入が拡大した。ところが、1970年代以降、市場の欠陥を正すために市場に介入する公的部門の政治も失敗することが公共選択論によって明らかにされてきた [丸尾, 1995: 342-346]。

われわれの生活にとってパソコンやインターネットは不可欠な道具になりつつある。インターネット社会では、膨大な情報が存在するために、アクセスすることによるチャンスが拡大するが、同時にリスクも増大する。このようなリスクを回避するために、ユーザーは、情報の「信頼」性を疑うことにもなるし、「信頼の提供」は最大の問題であり、最大の関心事となる [金子, 1999: 111]。この信用や信頼を提供するための「よりどころ」になりうるのが、ネットワーク上のグルー

プなどを含めた広い意味合いでのコミュニティである [ibid, 1999: 111-112]。

「信頼の提供」は、福祉 NPO というコミュニティを基盤とした組織体にも当然問われてくる。前述のように、これまで信頼を提供してきたのは、政府か大企業と捉えられてきたが、福祉領域においては、福祉汚職や使途不明金の発覚、施設内虐待、有料老人ホームの不正の告発によって、著しく信頼性を失った。となると、ますます個人の信頼を担保するサービス提供組織、特に福祉 NPO のような、課題解決志向で、自分の意志が反映されやすい組織体への期待は大きいということになる。

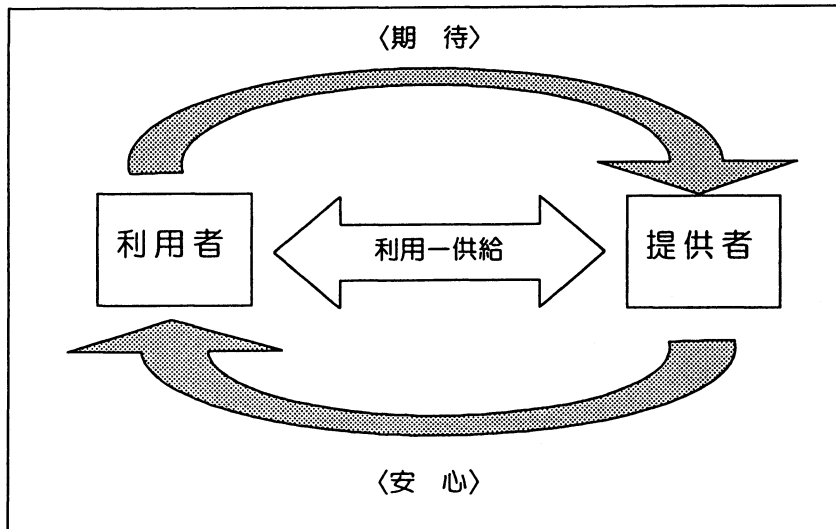
(2) 福祉 NPO の内部的課題

NPO は、その主要な活動資源を外部環境に求め、それを社会サービスに変換し、再び外部環境(社会)に還元していく仕組みを持つ [田中, 1999: 44]。その意味で、NPO は活動から組織運営に至るまで外部環境の影響を受けやすいのは事実である。また、資源提供者と NPO の関係が、阪神大震災時のボランティア派遣のように、需要と供給のミスマッチを起こすことは否めない。その一方で議論が NPO マネジメント(資源)の問題に終始してしまい、肝心の利用者の影が薄くなってしまいうという現実もある。NPO の失敗を外部環境に起因するものと限定しては不十分であり、活動資源(インプット)に規定される側面も考慮しつつ、サービスや利用者-提供者関係(アウトプット)にも着目しなければ、NPO を継続的に維持・運営していくことは困難である。いわば、いくら資金提供者との関係が良くても、利用者-提供者関係がおろそかになっては、ミッション(社会的使命)に反する結果を招来する。

ここで、外部環境(資金提供者との関係や社会情勢)が NPO を規定せざるをえない現状を理解しつつ、内部環境(サービス利用者と提供者間)における課題を検討しておきたい。

地域を基盤にした福祉活動には、一般の人々や高齢者や障害者同士の結びつきを強めることや、

図1 利用—供給関係における「信頼」の循環構造



共通する目標や価値を守り、それを伸ばしていくことなどをとおして、共に生きること（共生）や共同社会形成を志向した取り組みを見出すことができる〔園田，2000:10-12〕。

福祉 NPO には、共同関係を創り、強化していくという側面がある。図1でみるように、利用者—提供者間に介在（循環）するものとして、「信頼」がある。「信頼」は、先に示したとおり「期待に対して安心を担保するもの」である。具体的には、利用者が直面する喫緊の課題や、個別的で多様なニーズ、将来的な不安の解消（利用者の期待）があり、それに対して、サービス提供者は、サービスの継続性、即応性、柔軟性をもって応える（安心の担保）。そこに介在（循環）するものが、福祉 NPO の共同関係を強化し、ひいてはサービスの質を左右するものと考えられる。いわば、NPO の核となる関係において、そこに生ずる循環構造の内実を具体的サービス提供場面で明確にしていくことが、NPO の存在意義を高め、経営基盤を強化するものと理解できる。

この循環図式は、資金提供者と NPO の関係にも応用できる。先に示した「NPO コンサルティング・研修開発研究会」の報告書のとおり、資金

提供者に対して、寄付の使い道や成果をデータで提示しながら、良い関係を保っている成功事例が報告されている[NPO コンサルティング・研修開発研究会，1999:5-12]。しかし、NPO と資金提供者の関係は、必ずしも利用者—提供者関係と一致しないケースが想定されるため、詳細な議論は別の機会に論ずることにしたい。

結論から言えば、「信頼」が循環され、反復されていくことで、福祉 NPO の組織基盤を強化し、内在的な牽引や社会的統合の紐帯が生まれると考えている。さらに言えば、「信頼」が福祉 NPO の絶対条件であり、その「信頼」が揺らいだ時「福祉 NPO の失敗」につながると思える。

おわりに

ここまで、福祉 NPO の存在意義を「信頼」の創出という視座から論じてきた。NPO 生成の歴史的背景には、「市場の失敗」と「政府の失敗」があり、そこで期待された要件として「信頼」の確保があった。本稿で述べる「信頼」とは、人々の間の結束を強めるものと同時に、「人々を固定

した関係から解き放ち、新しい相手との間の自発的な関係の形成に向かわせるといふ、関係拡張」の側面がある〔山岸、1998:4-5〕。具体的には、「信頼」は「期待に対して安心を担保するもの」である。福祉NPOが、開かれた組織であり、かつ凝集性をもった組織として展開していくとするなら、それは「信頼」の獲得（保障）以外にないであろう。また、誤解を恐れずにいえば、歴史的発展過程から「信頼」を育むことを使命づけられた事業体が福祉NPOであったと理解できる。したがって、「信頼」をいかに担保していくかが、これからの福祉NPOの課題であり、同時にレゾナントル（存在理由）であると考えられる。

註

- 1) 山内直人編『NPO データブック』有斐閣、1999年、190～191頁。
アメリカでNPOを述べる場合は、主に2通りの意味がある。①広義の意味で、非課税団体の全てを指す場合。②狭義の意味で、寄付金控除の対象となる慈善団体を指す場合がある。この場合は、社会福祉法人、財団法人、社団法人、学校法人、医療法人等を含めた狭義のNPOを指す。
- 2) 経済企画庁国民生活局編「特定非営利活動法人の活動・運営の実態に関する調査」大蔵省印刷局、2000年。
- 3) 山内直人編『NPO データブック』有斐閣、1999年、4～6頁。
- 4) シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会「特定非営利活動法人の現状および活動の状況に関する調査報告書」シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会、2000年、5～6頁。
- 5) セーブ・ザ・チルドレン（SC）は、1919年にイギリスで創設され、その後世界に広がった。現在、24カ国に団体があり、創立81年の歴史を持つ。イギリスSCは、60カ国に800以上の事務所を展開、事業規模は149億円（95年度）。アメリカSCは、1932年設立、43カ国で事業展開。事業規模は117億円（95年度）。各国

のSCは独立した組織であるが、SC世界連盟に加盟し、連携を図っている。ヨーロッパやアメリカなどのSC先進地での社会的評価は高い。また、活動先となる発展途上国での信用も得ている。

（NPOコンサルティング・研修開発研究会、1999、『「NPOコンサルティング・プログラムに関する調査・研究」報告書」NPOコンサルティング・研修開発委員会。）

- 6) 〔朝日新聞、2000-11-11〕
- 7) 介護保険に参入した事業者で、撤退や事業所の統廃合を余儀なくされた企業があとを絶たない。大手の企業の動向をピックアップしてみると以下のとおりである。
 - ①介護大手のジャパンケアサービスは16日、9月末時点で123カ所あった訪問介護・看護の拠点を10月末までに88カ所に統廃合したことを明らかにした。拠点の損益分岐点を利用者数に換算すると、一拠点当たり30人の利用者が必要で、2000年度中にそれを達成できない拠点を近隣の拠点に統合、もしくは廃止した。
統廃合した拠点数が多いのは北海道で、61カ所から32にした。東北地区は2カ所減の16に、中部地区は1カ所減の1とした。関東地区は4カ所減らしたが、訪問看護ステーションを東京都町田市内に1カ所追加したため、3カ所減の39となった。今後は利用者が60人以上の拠点を分割し再び拠点数を増やす。利用者60以上の拠点は現在10以上あるが、当面は経費削減のため据え置き、今年度末に分割する予定。2年後をメドに300カ所まで増やす計画。〔日経産業新聞、2000-11-17〕
 - ②介護最大手のニチイ学館は17日、訪問介護の拠点を2割強削減するとともに、通所介護施設の新設計画を縮小すると発表した。訪問介護は全国に778カ所ある拠点を今月末までに600に減らす。通所介護施設の新設は当面350カ所にとどめる。介護サービスの利用が思うように伸びなかったため、不採算拠点を整理して赤字の介護事業を立て直す。

利用者がゼロで、休眠状態だった約100カ所

の訪問介護拠点を完全に閉鎖する。その他の約 80 の拠点は近接する拠点に統合し、利用者やヘルパーを移管する。社員の削減はしない。訪問介護の利用者が伸びず、1人当たりのサービス利用金額も当初予定の 6-7割にとどまったのが原因。同社は撤退・縮小はしない方針だったが、業績低迷を受け、拠点の統廃合を迫られた。効率化により、介護事業を 2001年 9月までに単月で黒字化する。

[日本経済新聞, 2000-11-18]

- ③介護大手のコムスン（東京・港、折口雅博会長兼最高経営責任者）は 8日、8月末に 685カ所だった拠点が 10月末までに 561になったことを明らかにした。同社は拠点の統合により訪問介護サービスの収益改善を進めている。年内に拠点は 500-550程度となる見通し。拠点の統合で正社員の稼働率を上げ、高齢者宅を巡回するルートの効率化を進めたという。ただし、利用者 1人当たりの平均単価は 9月末時点で約 5万 7000円と、当初予想の 9割程度にとどまった。10月単月では 9億 4800万円の赤字。

今年 7月から 9月までの同社の経常赤字は約 30億円。4月から 6月までの 3カ月は 85億 3000万円の赤字で、赤字幅は縮小した。「来年 4月に月次で黒字転換する」と折口会長は話している。2001年 6月期の売上高は 200億円、経常赤字は約 50億円の見通し。

[日経産業新聞, 2000-11-09]

参考文献

- 朝倉美江他, 2000, 「福祉 NPO 研究の視座」『立教大学コミュニティ福祉学部紀要 第 2号』
- I. イリイチ, 1990, 『シャドウ・ワーク』, (玉野井芳郎他訳), 岩波書店。
- 内橋克人, 1995, 『共生の大地』, 岩波新書。NPO コンサルティング・研修開発研究会, 1999, 『「NPO コンサルティング・プログラムに関する調査・研究」報告書』NPO コンサルティ

ング・研修開発委員会。

- 金子郁容, 1998, 『ボランティア経済の誕生』, 実業之日本社。
- 金子郁容, 1999, 『コミュニティ・ソリューション』, 岩波書店。
- 金子 勝, 1999, 『セーフティネットの政治経済学』, 筑摩書房。
- 国民生活センター, 2000, 「介護契約にかかわる相談の実態〈概要〉」, 国民生活センター。
- レスター・M・サロモン, 1999, 『NPO 最前線』, (山内直人訳), 岩波書店。
- 三本松政之, 1999, 「コミュニティと福祉」『都市社会学』, 有斐閣. 105-109
- 三本松政之, 2000, 「高齢者と居場所」『現代のエスプリ別冊 現代人の居場所』, 至文堂。
- シーズ, 2000, 「特定非営利活動法人の現状および活動の状況に関する調査報告書」シーズ=市民活動を支える制度をつくる会。
- 園田恭一, 2000, 「地域福祉とコミュニティ」, 有信堂。
- 田中弥生, 1999, 『「NPO」幻想と現実』, 同友館。
- 田中敬文, 1995, 「非営利団体の行動と経済モデル」『社会保障研究 第30巻第4号』, 社会保障研究所。
- 電通総研, 1996, 『NPO とは何か』, 日本経済新聞社。
- 富沢賢治, 1997, 『非営利・協同セクターの理論と現実』, 日本経済新聞社。
- 阪神・淡路大震災 被災地の人々を応援する市民の会, 1996, 「震災ボランティア」, 阪神・淡路大震災 被災地の人々を応援する市民の会。
- 広井良典, 1999, 『日本の社会保障』岩波新書。
- 古川孝順, 1999, 「社会福祉 21世紀の課題」『社会福祉 21世紀のパラダイム I 理論と政策』, 誠信書房。
- 古川孝順, 1999b, 「社会福祉基礎構造改革と援助パラダイム」『社会福祉 21世紀のパ

- ラタイムⅡ 方法と援助』, 誠信書房.
- 丸尾直美, 1995, 「非営利組織の経済分析」『社会保障研究』, 社会保障研究所.
- 山内直人編, 1999, 『NPO データブック』有斐閣.
- 山岸俊男, 1998, 『信頼の構造』, 東京大学出版会.