

# コミュニティビジネスにおける起業無関心者の 意識変化：物語分析による探索的事例研究

田中 裕

キーワード：コミュニティビジネス、起業無関心者、意識変化、物語分析、  
ダイナミクス、探索的事例研究、地域貢献

## 1. はじめに

近年、地方自治体における各種生活サービスの廃止や有料化の動きが広がっている。少子高齢化、人口減少に伴う地方経済の縮小がいよいよ顕著となり、これまで当然とみなされてきた社会インフラの維持が困難な状況が深まってきた。従前の行政の役割を見直し、民間への業務委託など業務負荷の軽減策を取らなければ成り立たなくなろうとしている。

このような社会環境下において、「コミュニティビジネス」によせる期待は大きい。中小企業庁編（2004, p.104）によれば、コミュニティビジネスとは、「従来の行政（公共部門）と民間営利企業の枠組みでは解決できない、地域問題へのきめ細かい対応を地域住民が主体となって行う事業」である。「社会貢献性の高い事業であると同時に、ビジネスとしての継続性も重視される点で、いわゆるボランティアとは異なる性質を持っている」と解釈されている。

こうした実務上の関心の高さもあり、数多くの研究が蓄積されている。それらの先行研究では、コミュニティビジネスの起業家像である「地域課題解決への想い」が一様に強調されている。しかしながら、起業に至るプロセスをより俯瞰的に捉えれば、必ずしも「想い」が前提条件であるとは限らない。

中小企業庁編（2017）では、開業による企業の誕生、既存企業の成長、倒産・廃業による企業の撤退など、企業のライフサイクルの循環について言及し、ライフサイクル上の「起業、創業」に関して詳細な分析を行い、今後の起業、創業に対する支援等のあ

り方、検討すべき点などについて考察している。

そして、起業に至るまでのプロセスを4つに分類すると共に、それを代表する者を定義した。具体的には、①起業無関心者、②起業希望者、③起業準備者、④起業家である（中小企業庁編,2017, p.110）。これらはそれぞれ、①起業について関心がない者、②起業に関心があり、起業したいと考えているが、具体的準備を行っていない者、③起業したいと考えているが、具体的な準備を行っていない者、④起業を実現した者、と定義され対応付けされている。

このような起業に至るプロセス一般から考えると、コミュニティビジネスにおいても、相当数の起業無関心者が存在することが考えられる。しかし、コミュニティビジネスに関する先行研究において、「起業無関心者」に関する考察は限定されている。

このような問題意識の下、本稿の目的は、コミュニティビジネスにおける起業無関心者が、どのような出来事やきっかけから起業し、地域貢献事業を行おうと意識を変化させていったのかというダイナミクス<sup>1</sup>自体を考察することにある。先行研究の蓄積が乏しいこともあり、本稿においては、単独事例による探索的事例研究を行う。加えて、上述のようなダイナミクスを考察しようとすることから、過程追跡法の1つである「物語分析」（田村, 2016）を採用するものである。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、コミュニティビジネスに関する先行研究のレビューを行い、先行研究の課題について考察する。第3節と第4節では、探索的事例研究を通じた考察を展開する。第3節では、事例パートとして任意団体Aの事例について記述する。選定理由、調査方法について説明し、代表者の行動と想い、任意団体立ち上げから、地方交流活動への取り組みに至る現況までのプロセスについて記述する。第4節では、分析パートとして、ダイナミクスが織りなす現象の中、因果連関で結ばれる出来事を発見し、反実仮想を用い、起業無関心者であった代表Bが地域交流事業（地域貢献）へと意識を向けたのかを探る。第5節では、探索的事例研究の結果を踏まえ、コミュニティビジネス起業に関する考察と提言を行う。最後に結びとして、本稿の要約、今後の課題、インプリケーションについて述べる。

---

<sup>1</sup> ダイナミクスとは、「多様な諸力の作用を通じて変遷していく過程の形」と定義されている。例としては、成長、衰退、安定、復活、消滅などがある（田村, 2016, p.14）。

## 2. 先行研究のレビュー

### 2-1. コミュニティビジネスの定義と特徴

中小企業庁編（2004, p.105）によれば、コミュニティビジネスの起源は、1980年代のイギリスのスコットランド地方の「コミュニティ協働組合」にあるとされている。その背景には、1979年に発足したサッチャー政権の存在がある。同政権では、小さな政府を目指した財政政権・経済改革に取り組んだ。過疎の農山村では、仕事がないと同時に、郵便物や地域の商店等地域コミュニティに必要な基本的サービスが不足する事態に陥っていた。このような状況に対応するため、行政は、地域住民を会員とし、地域コミュニティに必要なサービスを供給すると同時に雇用を創出する「コミュニティ協働組合」を立ち上げたのである。

我が国におけるコミュニティビジネスの概念定義にはさまざまなものがみられる。よく言及される定義には以下のようなものがある。

地域コミュニティを基点にして、住民が主体となり、顔の見える関係のなかで営まれる事業（細内, 1999, p.18）。

地域貢献型事業とも言われ、従来の行政と民間企業の枠組みだけでは解決できない、地域問題へのきめ細かな地応を地域住民が主体となって行う事業」（中小企業庁編, 2004, p.104）。

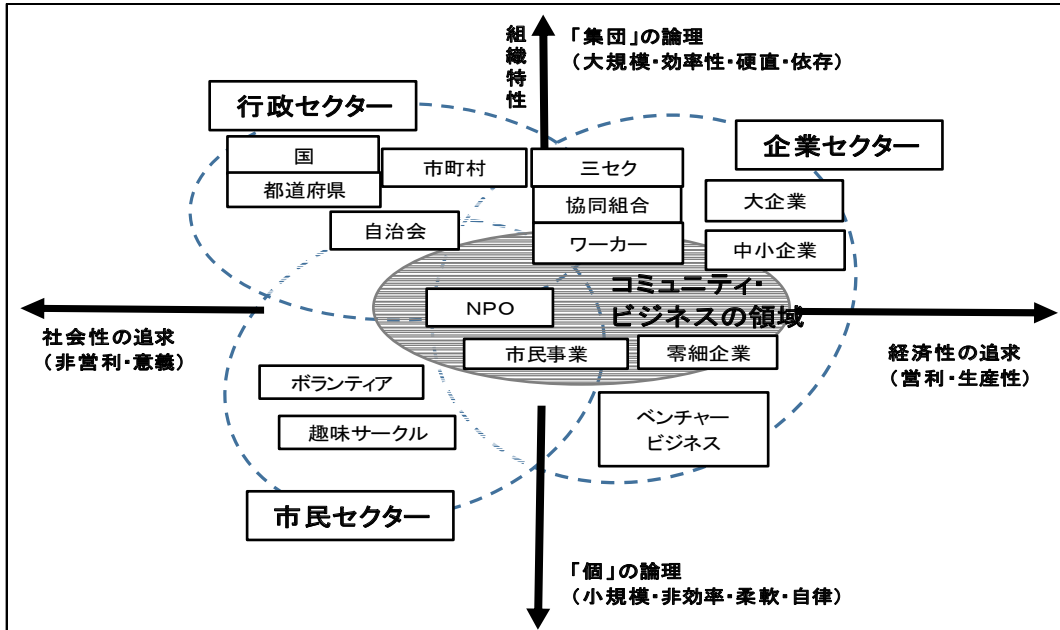
ビジネスの視点を活用してコミュニティの抱える問題を解決したり、コミュニティに新たな価値を創出することで活性化したりするなど「元気なコミュニティをつくる」ための事業（鈴木, 2006, p.1）。

これらの定義から分かるように、コミュニティビジネスの対象は地域、コミュニティに限定される。その目的は、当該地域、コミュニティの抱える課題解決である。

この点について、中小企業庁編（2004）では、コミュニティビジネスに共通する特徴としてより詳細に言及している。それは、以下のとおりである。①地域住民が主体である、②利益の最大化を目的としない、③コミュニティの抱える課題や住民のニーズに応えるため財・サービスを提供する、④地域住民の働く場所を提供する、⑤継続的な事業または事業体である、⑥行政から人的、資金的に独立した存在である。

細内（1999）によると、コミュニティビジネスの領域は、社会性と経済性のベクトル軸で見た場合、その中間的な位置づけにある（図表 1）。集団（大規模ビジネス）と個人（小規模ビジネス）の軸で見た場合、個人の能力に頼るビジネスとなる。従って、具体的な事業の在り方としては、NPO、市民事業、零細企業となる。

図表 1：コミュニティビジネスの領域



出所：細内（1999, p.20）を元に筆者作成。

## 2-2. コミュニティビジネスの担い手と活動分野

中小企業庁編（2004, pp.107-109）では、コミュニティビジネスの担い手は、必ずといって良いほど、地域社会への貢献という信念を抱きつつ強力なリーダーシップを発揮する代表者または中心となるメンバーが核となっていると説明している。さらに、これら代表者の団体が活動を開始するに至る動機は「社会に貢献したかった」が最も多く、以下「行政サービスが不十分と感じた」「自らが地域の活動に参加したかった」と続いている。

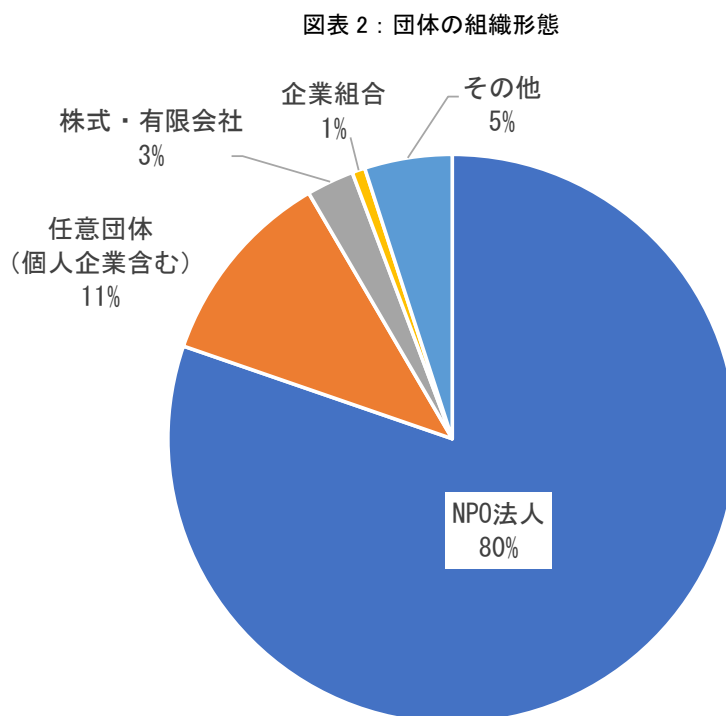
次に、コミュニティビジネスが担う事業分野を調査した結果、1) 福祉、2) 環境、3) 情報ネット、4) 学観光・交流、5) 食品加工、6) まちづくり、7) 商店街活性化、8) 伝統工芸、9) 地域金融、10) 安全等が本来行う業務の受託など様々であることが分かった。事業分野としてはこれまで企業や行政がカバーしてきたものとさほど変わりな

いが、事業内容としては、もはや企業や行政ではカバーできなくなった諸問題に対応したものが中心となっているとの結果を示している。

これらのことから、コミュニティビジネスの担い手は、市民活動があることを知っているが参加していない、地域の課題についての気づきを持っているが行政サービスでは対応できないと考えている者であると考えられる。事業としては、人口動態を代表する高齢者の福祉事業や障がい者向け福祉事業、SDGs に対応するリサイクル化、省エネなどの環境事業、スマートフォンやパソコン作業を代表する IT 化への対応を支援する事業の分野に対するニーズが高い。加えて、地域産業や観光資源の振興、地域交流活性化など幅広い事業への起業も確認できる。

### 2-3. コミュニティビジネスの組織形態

コミュニティビジネスの最大の存在意義は、地域社会への貢献である。実際どのような団体があるか調査した結果を中小企業庁編（2004, pp.106-107）が示している（図表2）。約8割がNPO法人であったが、任意団体（個人企業を含む）も多く、わずかに株式会社や有限会社も存在するとの報告がある。



出所：中小企業庁編（2004, p.106）を元に筆者作成。

社団法人中小企業診断協会山梨県支部（2005, p.2）の調査結果も同様となっており、コミュニティビジネスの組織形態は、NPO 法人、企業組合、株式会社、任意団体等と多様である。コミュニティビジネスは、経済性からみると無償のボランティアと営利企業との中間に位置づけられる。非営利やミッションといった社会性のみの追求だけに偏っている訳ではない。同時に、営利や経済性の追求のみに偏る訳でもない。経済性と社会性のバランスをとった両者の中間的に位置するものと位置付けられている。

#### 2-4. コミュニティビジネスの立ち上げ者（代表者）

中小企業庁編（2004, p.107）では、「地域社会への貢献という信念を抱きつつ強力なリーダーシップを発揮する代表者または中心となるメンバーの存在が核となっている」とある。また、代表者は、40～50 歳代と 60 歳代以上が約 90%以上を占めている。一方、30 歳代以下は少ないとも分析できる。

中小企業庁編（2004, p.109）は、事業運営のための組織、団体が活動を開始するに至った動機を示している。「社会に貢献したかった」が最も多く、他の動機を大きく引き離している。対して、一般の創業者の創業動機は、社会貢献は自己実現や自分の裁量で仕事がしたいといった個人的動機に比べて低い値をとっており、コミュニティビジネスの開始動機の社会貢献に対する意欲が、非常に高いことを示している。

#### 2-5. コミュニティビジネスの立ち上げプロセス<sup>2</sup>

細内（1999, p.18）は、コミュニティビジネスを事業化に結びつけていく流れに注目している。その流れを「コミュニティビジネスの事業化フロー」として表し、地域コミュニティにおける身の丈に合った事業として、コミュニティビジネスを地域生活に組み込み、地域に自立した経済循環を作りあげていくことが重要であると指摘している。

経済産業省（2003, pp.25-32）によると、コミュニティビジネスの創業・発展段階は「第一段階：住民活動期」「第二段階：コミュニティビジネス創出期」「第三段階：コミュニティビジネス継続期」「第四段階：コミュニティビジネス発展期」の4段階に分類される。第一段階の住民活動期は「主体者がまだコミュニティビジネスと認識していない状

---

<sup>2</sup> コミュニティビジネスの立ち上げプロセスについては、そのプロセス化やモデル化が困難であるという考察もある。鈴木（2006, p.39）は、「ビジネスの起業においては経営者の資質、業種（業態）、市場（社会）環境など様々な要因が相互に影響を与えながら多様なプロセスを生み出すため、起業プロセスのモデル化や類型化は極めて困難である。コミュニティビジネスの起業プロセスも同様に多様ではあるが、そこにひとつの傾向が読み取れるとしつつ、通常のビジネスであれば事業計画に従ってプロセス管理がされているが、コミュニティビジネスの場合、計画はそれほど重視せず、ミッションにこだわって同志を求め、お互いに学び合う中で生まれた事業アイデアをイベント等で実験的に行ったりしている」と指摘している。

態だが、地域のメンター達が中心とコミュニティビジネス形成している段階」と定義されている。

神原 (2005, p.9) は、コミュニティビジネスの発展プロセスを「個人レベル」「集団レベル」「社会（地域）レベル」「経済レベル」の4段階に分けている。それぞれの段階の特徴を、個人レベルでは「問題意識・実感」、集団レベルでは「共感と結束」、社会（地域）レベルでは「社会化・ネットワーク化」、経済レベルでは「事業化、商業化」と説明している。個人の想いがコミュニティを巻き込んでビジネス化していくプロセスを表現している。

これらの考察を包括する説明が特定非営利活動法人起業支援ネット（2004）によって示されている。

事業の成長プロセスと生物進化プロセスを合わせみると、競争上いち早く利益を得ようとする従来の企業が、外敵から身を守るために生まれてすぐ本能で歩き出す動物の成長イメージであるのに対して、草の根のコミュニティビジネスは、生後しばらく周りからの助けがなくては生きていけない「スロー」な人類の成長イメージが重なります。乳児期の学習や幼児期の遊びが人類に文化をもたらす決め手となったように、経済的な弱点を持って生まれたコミュニティビジネスは、これを補う「スロー」な「共同学習期」や「社会実験期」を獲得したことによって、社会進化の上で新しい文明をもたらす可能性を秘めた事業体となる（同上, p.19）。

このように、特定非営利活動法人起業支援ネット（2004）は、コミュニティビジネスの発展プロセスを「想い醸成期」「共同学習期」「社会実験期」「事業展開期」「成長・安定・分化期」と大きく5つのステップからモデル化している（図表3）。

「想い醸成期」とは、事業の種をつくる期間である（同上, p.22）。起業家として名乗りを上げる前の段階で、個人の想いを温めている期間となる。事業の「種」の中に、人々の共感を呼ぶ理念が詰まっていれば協力者が多く現れる。自らの感性を開き、地域の課題に対して何ができるかをじっくり醸成し、想いを起こす期間である。

「共同学習期」とは、事業の土をつくり、事業の種を発芽させる期間である（同上, p.23）。コミュニティビジネスの先進事例の多くは、事業分野に関わる勉強会を地域の仲間と共に始めるところからスタートしている。共同学習の場で感性を磨き、知恵を身に付け、ネットワークをつくることとその後の生育に大きな効果をもたらす。

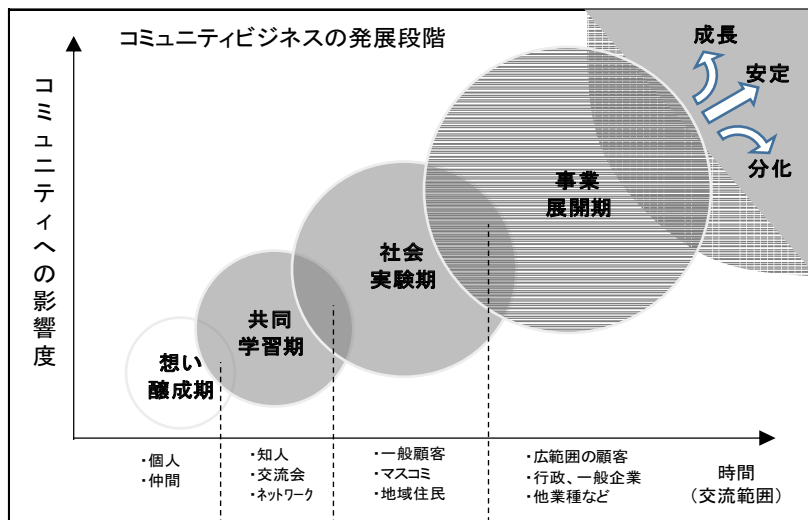
「社会実験期」とは、事業の枝葉をつくり、開花に備える期間である（同上, p.24）。共



同学習期から成長すると、一部の顧客に対して実験的に事業を試みる期間へと移行する。事業の枝葉を伸ばし市場からエネルギーを得て、開花に備える時期となる。事業を実験的に運営しながらマーケティングやノウハウ蓄積を行い、事業の可能性を見極めていく期間である。

「事業展開期」とは、事業を開花させる期間である（同上, p.25）。発展可能性が高く地域への貢献が期待できる事業を選択し、その事業に対して経営資源を集中投下する期間である。この時期において、活動が地域から受け入れられ、ようやく収益性が見込めるようになる。対外的な認知が高まり、スタッフや協力者が増え組織力を発揮した活動ができるようになる時期である。

図表 3：コミュニティビジネスの発展段階別成長プロセス



出所：特定非営利活動法人起業支援ネット（2004）をもとに筆者作成。

「成長・安定・分化期」とは、事業の実を付ける時期である（同上, p.26）。事業が一定の成果を出し、結実する期間である。「成長期」としてさらに充実していく場合もあれば、「安定期」として事業規模を維持しながら安定的に地域サービスを担う場合もある。また、「分化期」として組織を分割して多様なニーズに役割分担で対応していく成長パターンもある。

## 2-6. 先行研究の課題

以上の概観の結果、先行研究においてその考察の焦点に置かれているのは、ある意



味で模範的なコミュニティビジネスの起業家像であることが分かる。冒頭で述べたように、「地域課題解決への想い」が議論の前提になっているとも言える。コミュニティビジネスの立ち上げプロセスのモデル化においても、起業家個人の想いの醸成が起点となっており、想いが醸成されて初めて事業化へと動き出す。確かに、大部分のコミュニティビジネスの起業家はこのモデルに当てはまるかも知れない。ただ、そうなると、本稿で注目するようなコミュニティビジネスにおける起業無関心者については考察の埒外ということになる。

しかしながら、本稿で取り上げるように、実際にはコミュニティビジネスにおける起業無関心者層は一定割合で存在すると考えられる。すなわち、必ずしもコミュニティビジネスに対する「想い」が前提となって事業化が進行するのではなく、結果としてコミュニティビジネスとして成立していたというようなケースである。

この場合、重要となるのは、どのようなきっかけや出来事がトリガーとなり起業に至ったのか、「想い」を前提とせずどのように事業化が進行していくのか、どのように「地域貢献事業」が形成されていくのか、という一連の時系列の流れであり、当該起業家の意識変化のプロセスである。

### 3. 事例：任意団体 A

#### 3-1. 事例選定と調査方法

この意識変化プロセスを検証するためには、先行研究では取り扱われることのない逸脱事例に対する分析が必要となる。加えて、先行研究の蓄積が乏しいことから探索的事例研究というアプローチが適切となる。

図表 4：インタビュー調査の概要

日時	対象者	方法
2022年4月29日 13:30~15:00 (90分)	任意団体 A B 代表	半構造化インタビュー
2022年5月17日 14:00~15:45 (105分)	任意団体 A B 代表	デプスインタビュー

出所：筆者作成。

事例選定にあたっては、支援団体 C に協力を求めた<sup>3</sup>。同団体は、調査対象地域において長らく多くの事業者を支援してきた実績を有する。幾つかの事業者の候補が挙がったが、最終的に、本研究に最も適切な対象として任意団体 A を選定した。調査方法は、インタビュー調査を採用した（図表 4）。インタビューは代表者に対して実施し、総インタビュー時間は、3 時間超となった。上述したような先行研究が抱える課題について確認するという意図から半構造化インタビューを実施した。あらかじめ質問項目を設定した上で、回答内容によっては掘り下げた質問を重ねた。加えて、回答者の置かれていた状況、問題意識、意思決定のプロセスについてより詳細に検討するために、デプスインタビューを用いた。

### 3-2. 任意団体 A、B 代表の歩み

任意団体 A の代表者 B は、市が提供している起業家向け施設をオフィスとしている。事業の目的は、「退職後のシニア層が社会に貢献できるように支援することにある」としている。B 代表は大学を卒業後、営業畑からスタートし、数度の転職経験を持ち、また経営幹部の経験も持つ会社員であった。

以下、事業の分類、コミュニティビジネスについての知識を持たず、無関心であった時期を始点とする B 代表の歩みを記述する。調査の中では、田村（2016）<sup>4</sup>の定義をもとに経路依存的な出来事系列を発見する。具体的には、B 代表が定年を迎える半年ほど前から事業の思いを募らせた期間を「前成期」とし、実際に事業を立ち上げ、順調に事業活動が続く中、COVID-19（2020 年 4 月頃）のまん延が始まるまでの期間を「形成期」、最後に 2022 年 4 月までの期間を「ロックイン期」の段階に分け、そこで発生した出来事などを識別できるようにする。

#### 3-2-1. 前成期

B 代表は、65 歳定年を向かえるにあたり会社生活は「ここで終了する」と決めていた。しかし、その後の日常をどのように過ごすかの不安があり、それを埋めるための何かを探していた。そんなある日、区役所に行く用事の帰りに向かいにあった支援団体 C に「なんだろう」と思い、ふと立ち寄った。たまたまそこで支援団体 C 主催の「社会

<sup>3</sup> 本稿では、特定の個人や団体が特定されないよう匿名化を行っている。この匿名化の都合上、以降の本文の記述においては、幾つかの固有名詞については一般名詞へと置き換えている。

<sup>4</sup> 田村（2016, pp.46-60）は、経営世界での成功物語を念頭に経路依存を全体としてみると、3つの段階であると指摘し、それらは、前成期、形成期、ロックイン期と区別している。前成期とは、経路依存が始まるきっかけに起動が生じた時期であり、形成期とは、起動出来事を生み出したものと同じ行動が反復遂行され、同種の出来事は再生されていく時期、ロックイン期は、支配的行動パターンの確立による出来事系列の安定期と定義している。

貢献セミナー」を紹介され、何かの足しになればと参加した。このセミナーの中で社会貢献活動をするとなればどのようなことをするのかを考え、ビジョンを作ってみるのがセミナー終了時のイベントであった。そのことが、同氏の想いを表すきっかけともなった。自分が困っていることは何だろうと考える機会を得たわけである。65歳を迎えると年金はでるが、少しは余裕が欲しい。小遣い程度のお金でよいのだ。自分には大したスキルもないので、ハローワークに行っても仕事などないだろうとの思い込みもあった。時間を持て余す、しかし行先がない、居場所がないと言うジレンマ、悶々とした気持ちを持っているのは、同世代の人は皆同じだろうとも思った。つまり、自分を含む定年前後のシニア層に向け「シルバー塾」をはじめようと思ったのだ。この状況を示すインタビュー内容を以下に示す。

……65歳まで転職したけど、もうしんどいから、たまたま最後の会社、小さな会社でしたが、まあ役員だったので別に定年はなかったのですが、もうしんどいと。で、たっぷりお金はないですが、もう1回きりの人生やと。じゃあ何をしようかなと、65歳で。たまたまなのですが、定年の半年前ね、区役所に書類を取りに行った。そこを帰るときに支援団体Cの窓にある「社会貢献」という文字が目に入った。それまでは本当に別に地域活性、社会貢献、NPO……言葉ぐらいは知ってるけど、何も興味がなかったですよ。たまたま支援団体Cに入って定年後何かやるようなものあるかなって。「会社はもういいわ」と、「自由になんかやることないかな」と支援団体Cに入って話を聞いていたら、「あなた、まだ若いからこんな向いているじゃないの……」とか、うまいこと言われて。そうやな、面白いかも知れないって思いはじめたのです。そしたら、ちょうど明日から「社会貢献セミナー」っていうのがあるから、支援団体Cの主催なので、行ってみてはどうですか？ ええ明日から？ しょうがないいな。もうついでだと参加したのですよ。

……僕は〇期生、17人ぐらいで、女性もいましたが、それがご縁で講座を受けて、現場を見て、一応卒業論文というか、まあプレゼンがあったのです。最後、じゃどうしますか、こうしたいとかでも良いので発表しなあかんのですよ。一人10分ぐらいで。その時に、「今後はシニアばかり増えるし、会社リタイヤして、来る人も多いやろ。居場所がないだろうと。そう言う人を集めて、シルバー塾という集まりを作ろう」と書いて出したのです。「じゃあ、それをやってみよう」と講師陣が言うので、「ええしょうがないわ」と言うことでやり始めたので

すよ……

### 3-2-2. 形成期

2018年1月、B代表は事業の柱となる「シルバー塾」を開講させるため、任意団体Aを立ち上げた。B代表自身がほぼ一人で事業する組織体である。よって任意団体Aの事業の方向性は、B代表の意向や決断した方向性と一致する。セミナーの構成内容には、シニアが気に留めるようなテーマを設定し、それに沿った講師を探すところから始まる。講師を選定した後は、連絡先を探し出し依頼交渉へと進む地道な作業を自身で実施した。

その結果、自身が必要とする要件に合致する、また活躍されている方々を講師として招くことができた。加えて、大手のセミナー開講会社との差異を打ち出すため、大手ではこれまで登壇していない方々を候補とした。セミナー開催の初回だけは、支援団体Cのメンバーからの講演や支援をもらった。このようにさまざまなアイデアを盛り込み開講したセミナーは、その甲斐が実り当初から満席状態が続いた。パンフレットやホームページを通じた積極的な情報発信にも取り組んだ。

その後も、セミナー事業は順調に開催できたことにより、県や市からは多少なりの助成金も受領できるようにもなっていた。以下に、ここまでの状況を示すインタビュー内容を示す。

セミナーは2年ぐらい前まで、年に2、3回やっていたのですよ。おかげ様で毎回満席のシルバー塾、ここで助成金もらったんですよ……リタイヤしたのが65歳、それで2年間ぐらいはセミナー講師を年に3回ぐらい、1回だいたい4、50名。無料の時もあったり、有料の時もあったりしたんですよ。

……セミナーの講師探しについては、高齢者はITを使えると世界が広がるよって。また、心理学とか、シニアの興味あるようなそういう居場所を作ろうかと。スキー場—100歳でもスキーはできるという提唱者—の話なんですけど、長野県から来てもらったりね、こういうのも楽しかったな、結構、そういうシニア向けのね、これ面白いじゃないかなって、逆にね、そういうのを見てね、この人（講師）面白いなど、口説きに行くのが楽しかったりね、お金よりも、是非、「うちはこののをやってるんですけど、講師でお話いただけませんか」って交渉するんですよ……

セミナーが順調にこなせるようになってきた頃のある日、D町から「自然セラピー」を紹介したいため、シルバー塾の中で実施してもらえないかの問合せがあった。都会の方々は日々の仕事で心と体が疲労しているのではないか、このセラピーをきっかけに心身ともにリフレッシュしてはどうだろうかと言うものだった。B代表は、「たまたまの出会い」を大切に、またモットーとしているため、快く引き受けることにした。これまでは、顔の見えない同世代を対象に開発したB代表自身による企画セミナーの開講事業であったが、これまでのセミナーに、第三者からの依頼に基づくセミナー（自然セラピー）を追加アレンジする事業へとグレードアップすることになった。このことは、後にD町との地域交流の機会を拡大させる始まりでもあった。この状況を示すB代表のインタビュー結果を以下に示す。

D町、これは自然セラピー、観光として町が売り出したのです。都会の人たち疲れているでしょと、田舎に来てたまには民泊、元気回復して下さいよというプログラムをPRしてくれと言うのがもともとのおきかけだったのです。去年からD町の使われなくなった施設の跡地に入っている若い、30歳代等、ベンチャーの人をバックアップして行くぞと。何をバックアップするかというのはありますが、そういうことを今年積極的にやってみようと思っています……

このような事業環境の下、本業であるセミナーおよび、自然セラピーをきっかけとしたD町との地域交流活動が活発となってきた。事業にも順調さが出てきたため、NPO化の体制を目指し人員および書類をまとめあげ準備も終わり、提出を待つまでの状態となっていた。

### 3-2-3. ロックイン期

2020年3月、ここまで順調であった事業活動に暗雲が立ち込め始めた。全世界に発生したCOVID-19の日本での蔓延である。インタビューでB代表が答えているように、シルバー塾の他には大きな特徴は、B代表による選りすぐりの講師を招き対面で行うことにある。しかし、事業の方法を根本から見直す必要が発生したのだ。講師および受講者は共に、Zoom<sup>5</sup>によるオンラインセミナーとなり、対面での受講感覚とは異なるものとなってしまった。

---

<sup>5</sup> Zoomとは、Zoomビデオコミュニケーションズが提供するクラウドコンピューティングを使用したWeb会議サービスの名称である。

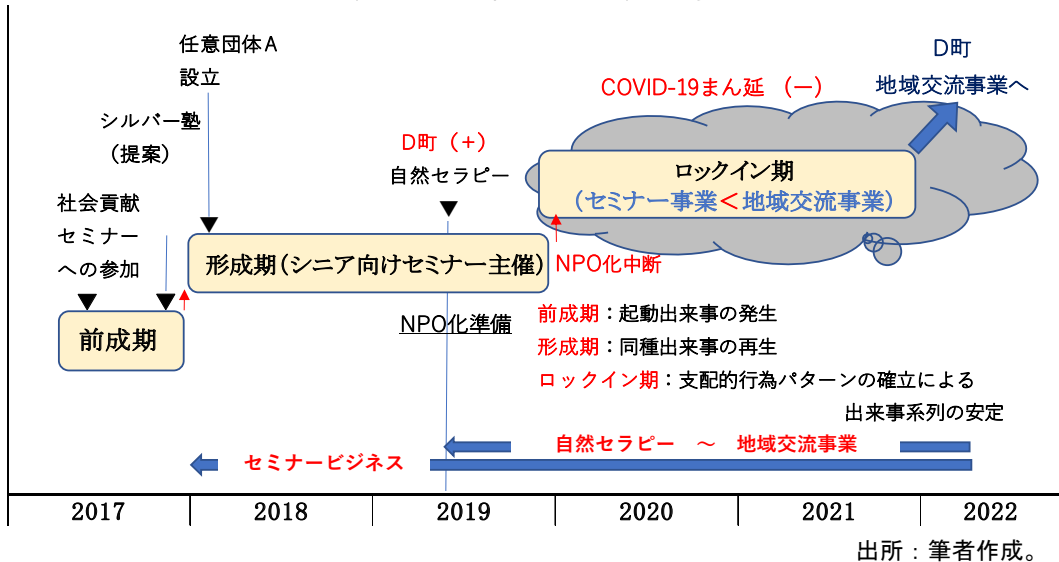
されど COVID-19 収束への目途が一向に立たない状況は続いた。これまでのようなセミナーは、開催頻度は間引きせざるを得なかった。そのため NPO 化に向けた人材も確保できなくなった。よって先に準備していた事業の NPO 化は一旦白紙に戻すことにした。一方、D 町との交流事業は、Zoom 活用による方法ではあるものの、オンラインセミナーに加え、オンラインイベントなども企画開催し、その内容の充実化を図っていた。

2022 年 4 月、COVID-19 の日本での猛威は早 2 年が過ぎた。蔓延は未だ収まらないが、B 代表はこの 2 年間の経験と実感から、事業の方向性につき大きく舵を切ることにした。これまで B 代表が、同世代の定年者向けに企画立案したセミナーを核としていたが、その事業への業務ウェイトを下げることにしたのである。そして、D 町との地域交流事業を始めとする、D 町と共同する取り組み、企画立案し活動する事業にウェイトを上げることである。そのためボランティア要員や数名の社員の採用を考慮しつつ情勢をうかがっている。合わせて、団体の NPO 組織化についても準備しているとのことである。以下に B 代表のインタビュー内容を記す。

今年（2022 年）は少しやる方向を変えたいんです。このコロナが蔓延したことで考えたことがあるんです。セミナー事業は止めて、この D 町との交流の軸足を移すことです。気がついたらセミナーの実績も減っていたんです。自分のやりたい優先事項が変わってくれば、キャパが同じだから。優先順位など変わってくるじゃないですか。これは生業としていい所でもあるじゃないですか。最初から自分の退職金を投じてビジネスをやると、ころころやること変えられないじゃないですか。計画なんかないんですよ。止めるというのは言い過ぎかも知れませんが、もともとセミナー事業には先行き限界があるとわかっていたし、どんどん大手が参入して来るし、大手カルチャーセンターとの違いを出すため、珍しいニッチな講師を探し依頼する、それが受講者から好評だったんです。だけど講師を探してくるのが大変でしんどいんですよ。私個人でできる範囲は決まっていますし。個人の能力、出来る大きさは一緒なので、D 町との交流事業を増やせば、セミナー事業を減らさないとキャパの中で行えないんですよ。D 町との交流は、もともと D 町からの依頼でしたが、自然セラピーを始めて交流し始めると、D 町の〇〇さんおもしろいな、いろんなこと一緒にやりたいな、考えたいな。こんなアイデアもあるし、こんなのもどうって色々な対話のなかからアイデアが出て来るのですよ。最初は〇〇さんが喜んでくれた、じゃもう少し

やってみようかと思いはじめ、そのうちにせっかくだからD町の人達が少しでも喜んでくれればと思いついたんですよ……

図表 5：任意団体 A（B 代表）の歩み



図表 6：任意団体 A（B 代表）の出来事

出来事系列	出来事	
	内部	外部
1	支援団体Cに立ち寄り、社会貢献セミナーに参加した	支援団体Cの職員から、セミナーの紹介をされた
2	「社会貢献セミナー」の最終レポートで、シニア向け「シルバー塾」によるセミナーの企画を述べた	支援団体Cから、是非実行するように勧められた
3	任意団体Aを設立した	支援団体Cの支援を受けた
4	シニア向けセミナー内容の企画および招へいしたい講師に交渉を務めた	
5	シニア向けセミナー「シルバー塾」を主催した	
6	事業内容紹介用パンフレットおよびHPを作成し広告に活用した	
7		D町から、自然セラピーのPRをしたいと依頼された
8	「シルバー塾」のコンテンツとして、自然セラピーを実施した	
9	事業が順調になってきたので、任意団体からNPO化への準備をした	
10	「シルバー塾」セミナーの縮小開催することにした	COVID-19の蔓延
11	組織のNPO化は、当面凍結した	
12	D町との地域間交流事業に活動の場（ウェイト）を移すことにした	

出所：筆者作成。



### 3-3. 地域交流事業までに発生した出来事系列

ここまでに発生した出来事を、任意団体 A の歩みとして図表 5 に示した。出来事系列は、図表 6 の通りとなる。調査対象を、「支援団体 C に立ち寄り、社会貢献セミナーに参加した」（出来事系列 1）を始点とし、「D 町との地域間交流事業に活動の場（ウェイト）を移すことにした」（出来事系列 11）を終点とする期間の中で、任意団体 A ならびに B 代表に関連した出来事要素がどのようなものであったかを識別した。

## 4. 事例分析：「地域貢献」へ向かう「起業無関心者」の意識変化

### 4-1. 地域貢献（交流）事業に至る因果連関の分析

田村（2016, pp.178-181）によれば、定性的方法の因果分析ではまず結果に焦点をおき、原因よりもまず結果から出発して、それが生じた原因を探ろうとする。「単独事例」の場合に必要な条件となる出来事を確認する方法、反実仮想による分析を用いる。反実仮想とは、出来事 Y の原因候補である出来事 X がもし起こっていなかったらという現実とは異なる想定である。この想定の下に、Y はそうなっていただろうかを分析する。この結果、X が起こらなければ Y が生じていないはずだと判断されるならば、X は Y の必要条件になる出来事であると考えることが可能となる。

本事例における最終結果は、「D 町との地域間交流事業へウェイトを移す（出来事系列 12）」である。原因としては、D 町からのセラピー開催等の依頼を受けたが、断ることなく「シルバー塾」の一つのメニューとして開催（出来事系列 7、8）したことに始まり、これまでの間、うわべの交流だけではなく、気の知れた仲間意識が醸成されてきたためと考えられる。これは以下に示す B 代表のインタビューからも分かる。

D 町は今、担当者と少し積極的に進めているんですよ。前から少しご縁があるんで。これは自然セラピー、観光として町が売り出したいのです。都会の人たち、疲れているでしょと、田舎に来てたまには民泊、元気回復して下さいよというプログラムを PR してくれと言うのがもともとのきっかけだったんですけど、去年から D 町の学校跡地に入っている若い、30 歳代等、ベンチャーの人をバックアップして行くよ、何をバックアップするというのはありますが、そういうことを今年積極的にやって行こうと思っています。Zoom で色々応援していく。D 町との交流、そういう中でビジネスを生み出すというのを今年やって行こうと。ベンチャーを応援するというしくみを考えている。仲間を再度集めてやっ

て行こうと思っています。

なぜD町から任意団体Aに対し、自然セラピーの開催に対する依頼があったのかについて考察する(出来事系列7)。その原因として考えられるのは、ホームページを作成し広く広報していたから問い合わせや依頼がきたものと考えられる(出来事系列6)。

なぜ、パンフレットやホームページを作成し広報する必要があったのか(出来事系列6)。原因は、任意団体Aを設立し、シニア向けセミナー事業を展開していたからだと言及できる(出来事系列3、4、5)。

それでは、なぜ任意団体Aを設立したのか(出来事系列3)。原因は、シニア向け「シルバー塾」を実行できるようにするためである(出来事系列2)。お手頃な費用で開設できるメリットと、大きな事業を目指すのではなく自分自身の「生業」と同等の気持ちで始めた。B代表の関連インタビュー結果を記す。

……稼ぎについて興味はあったのだけど、起業って、税務とかマーケティングとかそんなのいりませんと。隙間でビジネスをするのに、コミュニティビジネスというのは大きすぎるわ。そんなのいりませんと。だから隙間産業でいいんですよ。言葉の問題だね。こちらは、そんな50人100人の会社を作んじやないから。皆無とはいいませんが、コミュニティビジネスと言う名前を変えたほうがよいのではないかと。生業始めます、青色申告始めますぐらいで、起業というのは大げさだわ。だから少し違うのですよ……

最後に、なぜ、シニア向け「シルバー塾」を作ろうと発想したのかについて考察する(出来事系列2)。原因としては、B代表を始めとする同世代の方々は、同氏と同じような環境にある。すなわち、「時間がある」「少々の収入は欲しい」「されど行き場所、居場所がない状態に違いない」、これらの問題を解消したいというのがB代表の素朴な動機であった。しかし、当時は、その具体的な解決策を練るところまで時間的、精神的な余裕がなかった。そのような閉塞感を打破するきっかけとなったのが「社会貢献セミナー」であった(出来事系列1)。

これら一連の出来事は、最終結果「D町との地域間交流事業へと業務内容の比重を移す(出来事系列12)」意識の変化を導き、B代表が意識を変化させるに至る出来事それぞれが因果関係を持っていることを示している。

反実仮想の方法を用い、ここまで示した出来事が最終結果へ導く必要条件であつ

たか実際に確認する。

もし、(出来事系列1)の「社会貢献セミナー」に参加しなかったら、(出来事系列2)の「シルバー塾」を企画するなど考える機会もなく、思いつくことはなかっただろうと考えられる。

次に「シルバー塾」(出来事系列2)を、B代表自ら実行するよう支援団体C担当者から持ち掛けられなければ、任意団体Aを媒体とし、このセミナーを実施しようとは思わなかったのではないだろうか。B代表はこのセミナー事業に関し、インタビューの中で以下のように述べられている。

……同世代のシニアの方は、私と同じような境遇であるので、必ず受講者は来るだろう。セミナーの開催は、同世代の方を対象にしているけど、実は自分自身のためにやっているのですよ……また、自分にとり大きなポイントは、やっぱり、まずはお金ですよ。お金がなかったらそんなのやっている場合じゃないし。稼がないと生活費とか問題になる？ 僕はそんなにお金があるわけじゃないけど、とは言って別に急いで働かなくても何とかなるだろうし……

セミナーは、先のインタビューに示す通り、B代表が興味を持ちシニアの方に役立つだろうと考えた内容となっている。その内容は、シニア受講者には思惑通り好評を得て、毎回のセミナーは満席状態が続いた。好評を得た「シルバー塾」には、県または市から多少ではあるが助成金を受けることも可能となり、その収益はパンフレットやホームページの製作費用に投じることができた(出来事系列6)。しかし、この一連の出来事が発生していなかった場合、D町のPRの件を含む、セミナー「自然セラピー」の間合せや依頼はなかったものと示唆できる(出来事系列7)。そして、セミナーである「自然セラピー」を「シルバー塾」のコンテンツとして受入れ、企画することはなかったとも考えられる(出来事系列8)。

最後に、「シルバー塾」の1テーマとして、D町向けセミナー「自然セラピー」を実施していなければ、D町との関わりや交流は発生せず、D町との地域間交流事業は起こってはいなかったものと思われる。

ここまで述べてきた分析結果から、発生した出来事の要素はある特定の時間、空間内で起こった事柄であり、物語の終点と始点を結ぶ中間の出来事は因果連関で結ばれていると解釈できると考えられる。さらに、それぞれの出来事を反実仮想で思考実験した結果、確認ができたため必要条件であることも確認できたと考える。

ここまでは、「任意団体 A の歩み」を調査した中で。経路依存性を物語化するため、前成期、形成期、ロックイン期に分けたが、本結果から出来事要素は、必要条件であることが確認できたため、その出来事を概念化でき、その意味を理論化できるものと示唆できる。

#### 4-2. 事例内で発生した出来事概念化

ここまでは、複数の出来事を通し変遷した経過を示すことができた。前成期、形成期、ロックイン期に分け経路依存を分析しやすく識別してきたが、これらの期間は以下のように概念化できるものと考えた。「前成期」は「居場所探索（期）」、「形成期」は「生業立ち上げによる事業化（期）」、「ロックイン期」は「地域間交流からの新事業展開（期）」と、それぞれ概念化できると考えた。その詳細を以下に示す。

B 代表は、地域交流事業を通し、地域貢献活動へ意識を変化させたのは、65 歳を迎えるにあたり自分の居場所を探索（最初の出来事）していた時、支援団体 C に立ち寄り「社会貢献セミナー」に入塾、卒業前のプレゼンにてシニア向け「シルバー塾」をしたことに始まる。この出来事群を「居場所探索（期）」と概念化できると考えた。

次に発生した出来事は、B 代表の思いを具現化させるために、生業的な「任意団体 A」を興し、セミナー事業を展開していったのだ。これらは、「生業立ち上げによる事業化（期）」と概念化した。

セミナー事業が順調に運営できるようになってきた頃、任意団体 A が活用していたパンフレットやホームページ等から第三者からの取引の依頼があり、この依頼を受けたことにある。この依頼案件をきっかけに、互いの交流を継続していた。このことが、コミュニケーションを活発化させ、相互の意見が融合できたことで、セミナー事業を展開していた頃の価値基準が、「地域間交流からの新事業展開」（最終の結末）へと発展させるに至る価値基準が変化したからではないかと考えることが可能である。具体的には、生業としてのセミナー事業展開期では、セミナー開催までの時間は、セミナー受講予定者の顔は見え、セミナー企画などを通すことを自身の楽しみや喜びとしており、セミナー後の受講者からの感謝の声を聴くことを喜びとする価値基準としていたと考えられる。一方、地域交流事業においては、B 代表の価値基準は変化した。地域交流事業では、事業内容の構想を練る準備段階から、具体的な内容を詰める段階、実際に実行する段階のすべての段階において、B 代表は「対応する相手の顔が見える」「その背後にいる住民の顔が浮かぶ」「その人たちのために何か役に立つことをしたい」、と考えるようになった。セミナー事業とは異なり、直接的に顧客と交流、相互作用できること

に喜びを見出した。価値基準を置き直したのである。現在の B 代表の価値基準は、実質的にはコミュニティビジネスに相当するものと考えられる。

まとめると、次のように概念化できる。起業などに何の興味もない 65 歳近くのシニアの方が、小遣い程度の収入と居場所を求めている話はよく耳にする。そこで、居場所を見つけ出し、自分に興味のあることをまずは行動してみる。行動することで、インターネットなどを通じた予期せぬ出会いがある。行動が継続的な事業となり、その事業内容が変化していく。特段、地域や社会課題に関心が無かった起業家が事業を継続していくなかで、社会や地域への貢献となる事業へ展開していく。こうして、起業無関心者の意識が、結果としてのコミュニティビジネスの実現へと意識を変化させていく。意識した結果、コミュニティビジネスをしているのではなく、気づけばコミュニティビジネスを実施「している」、「していた」というダイナミクスがそこにはある。

## 5. 考察と提言

以上、コミュニティビジネスに関心がない者を対象に、コミュニティビジネスの起業経緯につき検討してきた。要約すると、コミュニティビジネスに無関心であっても、まずは、①自分に興味のある分野で、できれば②自分に得意な分野で、事業ができる雰囲気や社会環境が必要であることが分かった。一番に解決し納得しておかなければならない起業資金については、退職金をすべて注ぎ込むなど大きなことは考えない。身の丈にあう事業内容とその支援体制が起業の成否を大きく左右し、結果としてコミュニティビジネスへと大きく展開される可能性をもつものとする。

以下には、これを実現させるため、政策面、支援団体への提言を述べる。併せて、現在、コミュニティビジネスを展開している事業者、特にシニア層の事業承継問題について述べる。

行政が行うべき政策面については、「小さな起業」（中小企業庁編, 2014, p.190）を促す施策や土壌の整備、いわゆるベンチャービジネスの起業ストーリー、例えばガレージ内からの事業開始などのマイクロビジネス、生業を促すしくみや助成をさらに充実することを目指す。また、起業無関心者にまで広げた創業の普及啓発を促す施策の整備などが考えられる。

中間支援団体である NPO などの起業支援団体は、ネットワークの規模や質を高め、どのような人とどれだけ関わりを作れるかが鍵となるものとする。そのための「場」（伊丹, 2005）は、今後のコミュニティの担い手になる者に対する場所を想定し、提供す

るものと理解できる。この場所の設定、それらの者に対する、またはコミュニティに対する、あらゆる、今まで考えていなかったことに対する「気づきの場」であり、「出会いの場」とすることに重点的かつ視点を置く必要があると考える。一方で、「コミュニティビジネス」等、一般的に知られていない用語を使わず間口を広げた広報や支援が必要とも考えられる。

いくらコミュニティのためにと考えても、ビジネスという形態を採る以上、事業継続は大きな課題である。時間とともに事業は順調に成長するものの代表者は歳を重ねる。しかし、事業は「小さな起業」、生業に近い事業として生まれたケースが多くなれば、事業承継できる人材も限られることが多くなる。このようなジレンマの中、ビジネスとしての持続可能性をどのように担保するのが鍵となる。コミュニティビジネスに分類される事業の場合、組織再編等のように合併、吸収などM&Aの方法などは考えにくい。顔の見えるコミュニティの中で、その顔を生かしながら発展させた事業のなかで、そのように事業を維持しつつ承継するかを検討していくことが今も今後必要となる。支援団体による支援策に加え、政策にて継続可能性を向上してゆくことが、起業予備軍の心理的な保障ともなるものと示唆される。

## 6. 結び

以上、本稿では、コミュニティビジネスにおける起業無関心者が、どのようなきっかけや経緯から、起業へと意識を変化させたかについて考察した。考察の結果、コミュニティビジネスの起業プロセスにおいては、以下の3点を示すことができた。

第1に、自分が困っていること、同世代を含み社会全体が困っていることについて、考える機会や時間を持つことが一つのきっかけとなる場合があるということである。例えば、少しでも興味を抱くセミナーや居場所に出向き、講師との出会いや自分を見つめ直すことで、異なる考えや潜在的な意識が芽生える可能性を持つことが示唆できた。第2に、コミュニティビジネスにおける起業無関心者の存在である。コミュニティのことや地域貢献などを目指した動機を持つまたは、想いを募らせた起業家ばかりではない。本事例のように、想いを前提とせずとも、その事業内容がコミュニティビジネスに成長・発展していくということがある。第3に、起業し事業を継続する中でたまたま出会った人や、組織との取引、交流していく過程で、それらに触発され、意識が盛り上がっていくというプロセスである。接触期間が短い場合は、形式的な業務意識で始まるが、交流時間を重ねるうちに深みのある情緒的な意識へ変化することが示唆され



る。

本稿が抱える限界と今後の課題、インプリケーションは、以下の通りである。

本稿で調査した事例は、年金受給が目の前に迫るシニア層に当てはまる起業プロセスであったことである。起業における取り巻く環境によっては、後に起業家となる者の現状や近い将来における収入の見通しが大きく左右すると考えられる。プレシニア層（55歳以上）やミドル層などが起業する場合には、対応する意識も異なることが予見され、全ての年齢層に対応していないことに限界がある。今後は、コミュニティビジネスが活発に展開されている地区や地域を調査し、なぜそのような環境を生じさせるのか等、既起業家誕生の経緯と特徴を調査することは、今後の分析を深める重要な課題であると考えられる。

本稿のインプリケーションは、学術的、実務的インプリケーションに分けられる。学術的には、コミュニティビジネスの大半は、発展段階別成長プロセス（図表3）のように、着実に準備、計画して展開することで事業を大きく成長させるビジネスモデルと説明できる点である。実務的には、起業家による起業プロセスについては、行政からの助成金、補助金などの支援策も充実していると考えられる。よって行政の支援制度で手厚く保護されてきたものと推察できる。小さく起業し少額の収入と自身が持つ価値基準を満足させる事業を興す場合、支援の幅と深さの面から考えると、支援策としてまとめることが困難であることが推測できる。本事例のごとく、事業運営をしながら、考えながら展開する事例が発生する場合もある。しかしながら、事業の成立性は、コミュニティに対する想いと比例するものでもないだろう。起業家の考え方によっては、事業起業、展開の時期や期間、方法などのベストプラクティスはないものと考えられる。これらは、コミュニティビジネスに限らず、いわゆるベンチャー企業の誕生にも近いものである。コミュニティビジネスに携わる人材の創出と育成方法、コミュニティビジネスによる地域マネジメントの方法について、今後も研究を継続していきたい。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、多くの示唆とご指導を賜りました兵庫県立大学大学院社会科学研究所の西井進剛先生に感謝申し上げます。また、本研究を進めるにあたり、ご多忙のなか、ご紹介やインタビューにご協力いただきました皆様方に深くお礼申し上げます。



## 参考文献

- [1] 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社。
- [2] 神原理編 (2005) 『コミュニティ・ビジネス—新しい市民社会に向けた多角的分析』 白桃書房。
- [3] 経済産業省 (2003) 「平成 14 年度『コミュニティ・ビジネスにおける自治体等とコミュニティ活動事業者の連携による地域経済活性化事業実態等調査研究』 報告書」。
- [4] 社団法人中小企業診断協会山梨県支部 (2005) 「地域活性化を担うコミュニティビジネスの現状と展望に関する調査研究報告書」。
- [5] 鈴木直也 (2006) 「コミュニティビジネスの起業プロセス～特徴と支援者の役割～」。
- [6] 田村正紀 (2016) 『経営事例の物語分析 -企業盛衰のダイナミクスをつかむ-』 白桃書房。
- [7] 中小企業庁編 (2004) 「中小企業白書」。
- [8] 中小企業庁編 (2014) 「中小企業白書」。
- [9] 中小企業庁編 (2017) 「中小企業白書」。
- [10] 細内信孝 (1999) 『コミュニティビジネス』 学芸出版社。