

コミュニティ・ビジネスの発展プロセスの一考察

——組織間連携による障害者福祉の新たな可能性——

下山 聖美

1. はじめに

コミュニティ・ビジネスが、地域の課題を解決しつつ、ミッションを成し遂げるうえで、持続可能な運営を行うには、事業型コミュニティ・ビジネスとして、収益性を確保することが必須要件となる。その一方で、周囲に浸透したミッションに基づき、無償のボランティア・スタッフに支えられた活動でぎりぎりの採算を維持している団体が多く存在することも事実ではあるが、昨今の経済不況などを背景に、コミュニティ・ビジネス従事者らの経済的安定を求める声も大きい。収益を上げるには、専門性を高めることや、地理的に規模を拡大する、もしくは、サービスの内容などを多様化することなどが必要となる。しかし、特定のコミュニティにおいて活動をするコミュニティ・ビジネス団体では、地理的拡大にも限界があり、サービスの多様化においても、豊富な資源や人材を確保することはきわめて困難であることから、複数の事業を擁し、安定した運営を行うことは容易ではない。

複数の団体にヒアリング調査を行ったところ、活動が軌道に乗り、新たな展開へと移行するステージでの、資源の不足と資源の過剰による運営上の課題が明らかとなった。最大の問題は需給のバランスをとりながら活動を行うことが難しいということにある。

例えば、障害者が障害保健福祉制度のもとに作業所や授産施設において、創作的活動として様々な製品を生産しているケースでは、ニーズの高い製品を生産する授産施設では大口の注文や需要の増加に対し、現状の設備や人的資源の面から大量生産を行えず、販路拡大のチャンスを逃してしまうという問題を抱え、逆にどんなに生産しても売れないため価格を低く設定して赤字を抱えている施設も多く存在する。また、ある福祉サービスを提供する団体では、継続的で安定的な利用者数が確保できず、スタッフをフルに稼働できないため、労働に見合った賃金の支払いなどが出来ないという問題を抱えている。結果的に、スタッフの安定的な雇用が困難となっているケースも多い。

この問題は、一つの団体が独自の資源を用いて優れたビジネスモデルを構築しようとするこの限界ではないだろうか。福祉領域では、専門性を高め、多様なサービスを取り揃えつつ、大規模化を図っている先進的なNPO法人がいくつか見られるが、それ以外の団体では、創業時の問題は乗り越えつつも、成長と拡大のステージにおいて、発展的な展開を行わずにいることが多く見られるのも事実である。地域に顕在化したニーズに根ざした創業であるにもかかわらず、他団体と同質的な活動の展開を行うため、複数の団体が横並びの状態で競合している状

態も多い。この状態では、コミュニティの中で競争が激化するだけでなく、コミュニティとしての発展は望めないだろう。しかし、これらの団体が、自らの専門性を高め、多様性に富んだ様々な団体がコミュニティ内で活動するようになれば、お互いの連携によって優れたビジネスモデルを構築することが可能となるのではないだろうか。つまり、コラボレーションの促進がコミュニティ・ビジネス発展の大きなキーワードになると仮定することにする。

本稿では、コミュニティ・ビジネスの新たな方向性について、昨年より継続的に行ってきた福祉領域を中心に活動するNPO法人等のフィールドリサーチの成果をもとに、他領域とのコラボレーションの可能性を検証していく⁽¹⁾。

2. 福祉多元主義と協働の可能性

2-1 福祉多元主義とその実態

福祉領域のコミュニティ・ビジネスの協働というNPO法人と行政との関係が注目されることが多く、その実態も業務の委託などがほとんどであり、コミュニティ・ビジネスの発展性、可能性につながる事例は実際には多くないというのが現状である。しかし、視点を変えれば、コミュニティの中には、NPO法人を始めとする多くの活動団体や行政などの他にも、企業や市民団体が存在している。これらさまざまな組織や地域資源がコミュニティ・ビジネスの担い手となる可能性を秘めており、その発展性の要となるものである。今後は、柔軟で多様な連携を図り、地域課題の解決を図ることが、重要となってくる。

特に福祉においては、福祉を国家主導で推進する方針から地域社会で担っていく方針への転換により、福祉活動が市民社会やNPO法人に代替されていっているという実態がある。昨今の経済環境の変容によって福祉国家のパワーが衰退したことがその一因ではあるが、このような動きの背景には、福祉という領域が市場として多様化し、より地域性やニーズに対応したサービスが求められてきたこともその要因として否定できない。日本でも、女性の社会進出や高齢化問題、少子化問題などにより、福祉において対応すべき領域が拡大し、市民のニーズも高度化・多様化していっているため、経済成長とともに福祉を推進してきた国家主導型のモデルでは対応が困難になってきている。

Evers（1996）はOikとの共編著において、福祉を供給する4つのセクターについてまとめている。市場、国家、共同体（コミュニティ）、そして市民社会（非営利セクター）である。Eversは4つのセクターの特質を踏まえたうえで、それぞれのセクターの強みや弱みを補完しつつ、シナジー効果を持った福祉ミックスの重要性を述べている。このような福祉多元主義の概念は、非営利セクターが、市場、国家、コミュニティとの関係で、どのような役割を果たすかで大きく内容が異なるため一義的な概念とはいえないとされている⁽²⁾。

例えば日本では、先にも述べたように、非営利セクターが他のセクターに対して受動的に関わるケースが多く、実際にその関係も業務の委託などが中心となっているため、福祉多元主義においては先進的なケースとはいえない。

また、このようなシナジー効果を発揮するコラボレーションにおいては、どのようにそのコラボレーションを体系化するかということも大きな課題となってくる。一般的な企業同士のコラボレーションと同様に、コラボレーションの先導者たる各種推進機関は、コラボレーションによって生じる有効なビジネスモデル構築後の将来の利益については広く啓蒙活動を推し進めているが、その利益をどうやって捻出するかは積極的なアドバイスをすることは少なく、先進事例の普及・分析にとどまっていることが多い。

しかし、先進的な事例として、ヒアリング調査を行った団体からは、行政などの報告書を見て、あらためて自らの活動の実態に対し気付きを与えられることも多く、先進事例として掲載されることを機に、各々の団体の情報発信に努め、結果としてコラボレーションへと発展したケースもあるということが分かった。先進的な活動を行う団体でも、情報発信に積極的に取り組む団体、中間支援組織のアドバイスを受けつつ外部との連携に取り組む団体、またこれとは逆に日々の活動に手一杯でこのような活動にまで手が回らない団体などさまざまな団体が存在した。特に情報発信に積極的に取り組んでいない団体にとっては、先進事例として取り上げられることは、自らの活動の有効性を可視化する良いきっかけとなり、積極的に広報活動、営業活動に転じるケースもあった。

シナジー効果を発揮するコラボレーションの前提として、組織間の連携そのものが可能となるためには、各団体が自らの活動と資源、コア・コンピタンスを正しく把握し、対外的に情報を発信することが重要なポイントとなると言えるだろう。

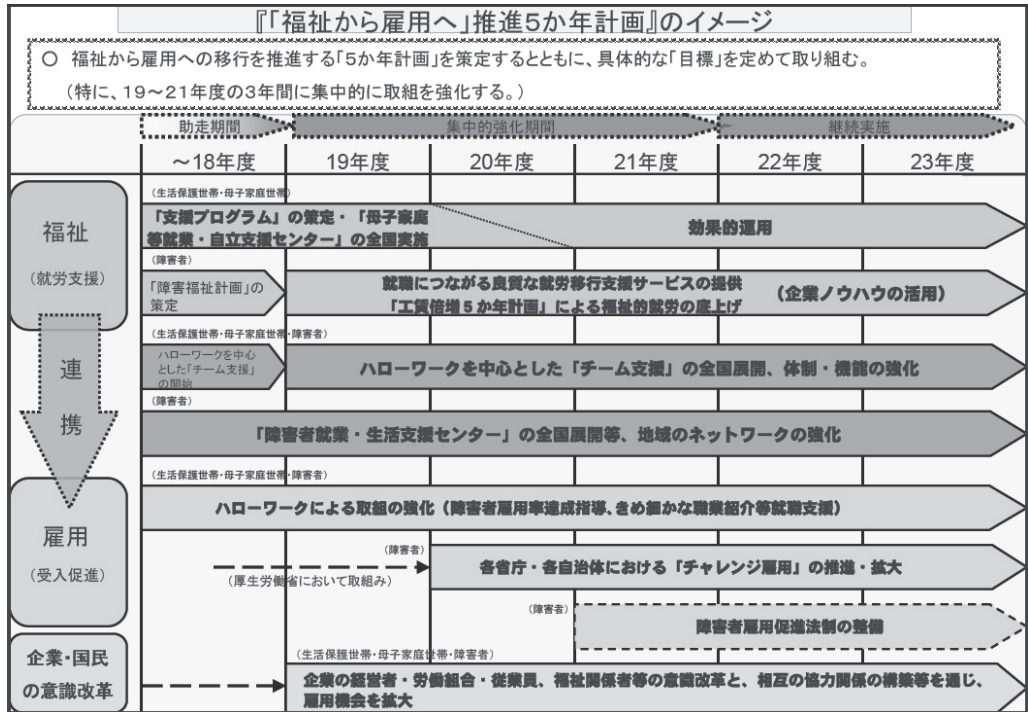
2-2 障害者福祉に関わる施策とコラボレーションの方向性

障害者福祉の領域では、障害者自立支援法により、障害保健福祉施策について以下のような改革が推進されている。①市町村を基本とする仕組みへの統一と三障害の制度の一元化。②利用者本位のサービス体系の再編。③障害者の就労支援の強化。④障害福祉サービスの至急決定の透明化および明確化。障害福祉サービスなどの費用をみなで支えあう仕組みの強化。

その中で、障害者の就労について、就労支援の抜本的な強化が謳われ、作業所や授産施設で働く「福祉的就労」から、事業所において雇用契約を結んで働く「一般就労」への移行を促している。2008年2月に政府によって取りまとめられた「成長力底上げ戦略」(基本構想)では、雇用施策と福祉施策の連携による就労支援の強化が大きく位置づけられている。(図-1参照)

このような連携の必要性は、就労支援のみに関わるものではなく、障害者が地域で生活する際に、施設でどのような支援を受けるかという選択から、どの事業を利用してより豊かな生活を送るかという選択への転換にも重要な意味を持つものである。

しかしながら、連携の重要性は関係各所が十分に理解しているものではあるが、長年にわたって連携が求められ続けていることこそ、連携の難しさを示していると考えられる。その理由として、連携の対象が多岐にわたり、各活動の情報を掌握する機関がないことが理由として挙げられる。



資料：「成長力底上げ戦略」（基本構想）

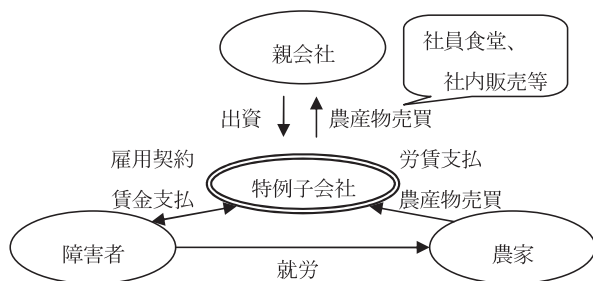
図－1 成長力底上げ戦略（基本構想）資料1

また、きわめて例外的な事例であるが、福祉を専門としない団体が障害者の就労支援に関わるケースもいくつか存在している。中間支援的な立場から、情報の発信を推し進めているケース、障害者雇用の受け入れ側の各種事業体の立場からビジネスモデルの構築を試みるケースなどである。

福岡には、福祉施設の授産品を季刊誌で紹介し、障害者の自立を応援しているアリア出版がある。創刊号のフレーズには「福祉施設で作られる商品を紹介しよう」とあり、障害者らが働く姿を広く認知させることで、各作業所や授産施設のモチベーションを高め、ひいては障害者の自立支援の一環を担うという明確なミッションを掲げて活動している。基本的には行政からの支援を受けず、また福祉関係各所との情報交換は行わず、地道な取材活動を中心に展開してきた。その背景には、これらの活動を連携付ける取り組みがなかったことが理由として挙げられる。このようなメディア側からの積極的な介入は、この領域に携わる人たちには大きな励みとなっていることも分かった。この活動は掲載された各作業所、福祉施設では難しいとされる、PR活動、マーチャンダイジングの一部を担っているといっても過言ではない。現在、口コミなどによって注目が高まり、行政や福祉施設からの問い合わせが増えているということで、今後は連携も始まっていくのかもしれない。

また、障害者就労に関する先進的なビジネスモデルの構築を試みる団体に、NPO 法人しずお

かユニバーサル園芸ネットワークがある。企業と福祉と農家による連携により、障害者の雇用拡大を図る試みであり、図-2の「企業・農家・福祉の連携モデル」は同団体により発案された概念であり、実際に地元の企業との連携も始まっている。同団体では、障害者と企業・農家の連携をサポートする「農業ジョブコーチ」の養成講座を実施するなど、障害者就労に関して企業、農家、福祉への支援を行っている。



資料：共済総研レポート2008.4 p.14

図-2 企業・農家・福祉の連携モデル

3. 連携によるミッションの達成とビジネスモデルの構築

3-1 ミッションに則した専門性の追求

コミュニティ・ビジネスにおいて、ミッションとして掲げる本質的な地域課題に対し、人、もの、カネ、情報などさまざまな資源において、ミッションの完全な達成を図ることは難しく、多くの場合ミッションの部分的解決に取り組むことが多い。自らの有する専門性など、コア・コンピタンスを中心とした戦略策定を行うことによって、専門的なノウハウを中核にすえた事業化を図ることが出来れば非常に有益であり、またそのような団体は他団体や企業との差別化を図ることが可能となる。

経済産業省でも、ソーシャル・ビジネスやコミュニティ・ビジネスの振興において、優れたビジネスモデルを構築している先進事例団体に対し、地域新事業移転促進事業（ノウハウ移転・支援事業）を補助事業として行っている。その概要は、「自立的・持続的に自らが実施しているコミュニティの事業モデル・ノウハウを類似の課題を抱えている他地域の事業者に移転し、当該地域の課題を自立・持続的な事業を通じて解決しうる新たなコミュニティ・ビジネスを育成するための事業を行おうとする法人化を有する民間団体等（NPO法人、公益法人、株式会社等）⁽³⁾に対し事業に関わる人件費・事業費を補助する」というものである。

今回の調査でも、地域新事業移転促進事業に採択されている団体、独自にノウハウ移管を展開している団体にヒアリング調査を行っているが、ノウハウの移転や移管を行うメリットは、「ライバルを育てて市場を成長させること」、「移転先のノウハウを吸収できること」などがあげられる一方で、「地域の課題は地域でしか解決できないため、結局は移転先のリーダーの『モ

チベーション』、『ネットワーク構築力』による」という移転を行ううえでの現実的な課題も明らかとなった。また、移転先の団体が持続的に運営されていくまでに育て上げることの時間的、金銭的な負担が大きいことも今後の課題となっていくだろう。

3-2 連携によるビジネスモデルの構築

その一方で、部分的ミッションの達成は、持続的に、そして継続的に収益を上げるビジネスモデルとしては不完全なケースが多々見受けられるのも事実である。しかし、その部分的なミッションの達成は、共通のミッションを持ちつつも異なるアプローチで活動を行う他団体との連携により、ミッションの完全な解決をはかるようなビジネスモデルを構築することも可能となるのではないだろうか。

【障害者就労支援事業のケース】

先にも述べたように障害者の就労には「福祉的就労」と「一般就労」がある。特に「一般就労」への移行を推進する動きの中で、障害者自立支援法による日中のサービスには表-1のようなものがあり、多くの作業所や授産施設などの福祉施設が就労支援事業に乗り出している。その一方で、従来の「福祉的就労」も「一般就労」が困難な障害者や今後「一般就労」への移行を希望する障害者にとっても重要な課題であることはなんら変わりがない。(図-3)

例えば、障害者が作業所や授産施設でさまざまな創作的活動を行う授産事業では障害者の自立・就労を視野に入れた「工賃アップ」がミッションとなるが、各作業所や施設においてこのミッションの完全な解決を行うことは実質的には困難である。

障害者の就労と工賃アップのミッションに則した事業は次のように分類できる。

- ・授産事業（創作的活動）
- ・授産事業活性化事業（経営改善、商品開発、市場開拓）
- ・就労支援事業（就労移行支援、就労継続支援）

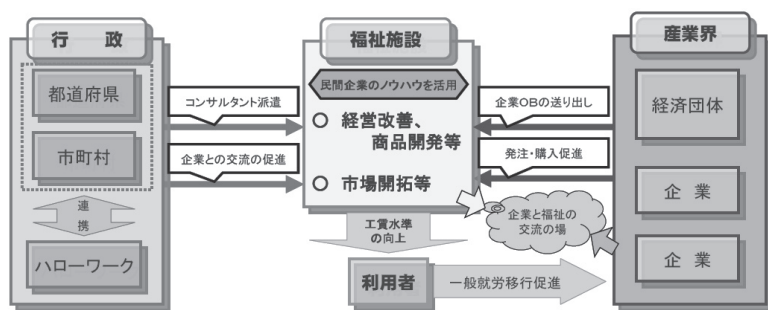
また、授産事業の活性化においては、その活動の推進主体が以下の3つに分類される。

- ・作業所・授産施設の単体組織
- ・作業所・授産施設のネットワーク組織
- ・中間支援組織

表-1 障害者自立支援法に基づく日中活動系サービス

サービス名	サービス内容
生活介護	食事や入浴、排せつ等の介護や日常生活上の支援、生産活動の機会などを提供
療養介護	病院等への入院による医学的管理の下、食事や入浴、排せつ等の介護や、日常生活上の相談支援などを提供（医療施設で実施）
自立訓練 （機能訓練）	理学療法や作業療法等の身体的リハビリテーションや、日常生活上の相談支援等を実施（利用者ごとに、標準期間（18ヶ月）内で利用期間を設定）
自立訓練 （生活訓練）	食事や家事などの日常生活能力を向上するための支援や、日常生活上の相談支援等を実施（利用者ごとに、標準期間（24ヶ月、長期入所者の場合は36ヶ月）内で利用期間を設定）
就労移行支援	一般就労への移行に向けて、事業所内や企業における作業や実習、適性にあった職場探し、就労後の職場定着のための支援などを実施（利用者ごとに、標準期間（24ヶ月）内で利用期間を設定）
就労継続支援 A型（雇用型）	通所により、雇用契約に基づく就労の機会を提供するとともに、一般就労に必要な知識、能力が高まったものについて、一般就労への移行に向けて支援（利用期間の制限なし）
就労継続支援 B型 （非雇用型）	通所により、就労や生産活動の機会を提供（雇用契約は結ばない）するとともに、一般就労に必要な知識、能力が高まった者について、一般就労などへの移行に向けて支援（利用期間の制限なし）
地域活動支援 センター	利用者に、創作的活動、生産活動の機会の提供、社会との交流の促進などを図るとともに、日常生活に必要な便宜を供与（基礎的事業） これに加え、以下の機能強化が図られた事業がある ・地域において雇用・就労が困難な自宅障害者に対し、機能訓練、社会適応訓練、入浴などのサービスを実施（地域活動支援センターⅡ型）（利用期間の制限なし）

資料：「社会福祉の基礎資料 2008 —法令とデータ」 pp.40-41



資料：「成長力底上げ戦略」（基本構想）

図-3 工賃倍増5カ年計画による福祉的就労の底上げ

そのため、そのミッションに則した活動の中で、各団体が授産製品の生産・販売を行う授産事業、商品の開発や販路の拡大を行う授産事業活性化事業、そして障害者が雇用主と雇用契約を結んで安定した雇用関係の中で就労できるように支援を行う就労支援移行型の事業のいずれか、もしくは複数を行っていることが多い。小規模作業所の単独事業としては、創作的活動としての授産事業にとどまるケースがほとんどであるが、最近では、以下のような複合的な事業を展開し、連携による協働事業を進める団体も増えつつある。

- ①作業所がNPO法人格を取得し、授産事業、授産事業活性化事業、そして就労支援移行型事業まで行うケース。

このケースでは、創業時から、地元企業等との連携によりコラボレーションを推進している。授産事業の需給バランスが取れており、授産事業活性化事業や、就労支援にも積極的に乗り出している。

- ②個別の作業所では授産事業を行うにとどまるが複数の作業所が組織化され共同の販売店舗を運営したり、統一ブランドの開発を行ったりするケース。

このケースでは、行政の支援により、複数の作業所の授産品を扱う販売店舗を受託運営するケースが多い。運営においてどの団体がリーダーシップをとるかによって、その方向性は大きく変わってくるが、このような店舗の多くが授産事業活性化への取り組みとして、販路の開拓や、各作業所に対し、ビジネスマインドを持ちながら積極的な商品開発を行うことを啓蒙する取り組みもなされている。

- ③障害者福祉に直接的に携わる福祉施設や作業所からの直接的な活動ではなく、外部団体が中間支援として商品開発や販路拡大のセミナーを行ったり、複数の施設の製品を扱う共同店舗を運営するケース。

いわゆる、授産事業活性化の中間支援団体として位置づけられるものであり、プロフェッショナル・ボランティア⁽⁴⁾などが関わっている活動も多い。

4. 連携による組織形成と発展のプロセス

先に述べたようなコラボレーションを行ううえで、相手先に組織としての魅力度をアピールできるかどうか重要となってくる。田中（2007）は、コラボレーションについて「複数の者（機関）が、対等な立場に位置した上で、同じ目的を持ち、連絡を取り合いながら、協力し合い、それぞれの者（機関の専門性）の役割を遂行すること」と説明している。コラボレーションの前提として、専門性と自立した活動が求められ、必要に応じた組織形成と発展のプロセスを経ていることが重要なポイントとなると言えるだろう。

Barnard（1968）は組織の要素として、コミュニケーション、貢献意欲、共通目的の3つをあ

げている。共通目的は、組織がその活動を通じて実現しようとする理念や目標であり、通常は上位目的と下位目的の連鎖によるヒエラルキー状のシステムを形成する。上位目的は基本的に変化することはないが、下位目的は社会的環境の変化などによって逐次変更されていくものである。目的は組織の構成員の貢献意欲によって達成され、組織全体の貢献意欲は組織の成果と貢献に対する分配と還流によって、目的に対する組織の有効性と組織に対する充足性が満たされることから維持・喚起される。目的と貢献に対する分配と還流は、その内容をコミュニケーションによって理解、受容、指示されることが重要となる⁽⁵⁾。

つまり、組織の持続性は、組織と環境との均衡を図る組織有効性と、組織と個人の均衡を図る組織充足性を高めることが必要となる。

コミュニティ・ビジネスにおいてはその目的をミッションとよびかえることが多いが、地域における社会的課題を解決する組織であることから、しっかりとしたミッションを有する団体が多い。障害者福祉領域では、法改正などが大きく影響を及ぼし、下位目的を適宜見直しながら事業を行うことも多い。

その一方で具体的な数値的目標を設定する団体は多くはないのかもしれない。そのため、組織としての成果を客観的に測定することが出来ず、組織有効性を明確に認識することは困難である。また、貢献に対する分配と還流に関しては、非営利組織では一般的な経営組織と比較して利益の還元が行われず、また有償スタッフに対しても十分な賃金の支払いが困難な団体が多いことから組織充足性を高めることも困難であるといえる。

しかし、NPO法人などはミッションを実現するために設立される「ミッション・ベースド・マネジメント」の組織であるため、ミッションに基づく活動の成果を可視化してフィードバックすることが組織充足性を高める上で重要なポイントとなる。

また特に創業期のコミュニティ・ビジネスにおいては組織内のコミュニケーションが大きな課題となることも多い。リーダーによる統制の可能な規模から、組織的な運営への過渡期には、活動の目標、行動、成果などさまざまな情報を組織として共有していくことは容易ではない。

あるNPO法人のリーダーは、「事業の公共性、持続性は意識して構築しなければならない」と語っていた。これは組織の内外に対する組織有効性と組織充足性を可視化することの重要性を意味している。活動の有効性の可視化、達成度の可視化は、活動の魅力度を高めることにもつながる。この活動の魅力度こそが促進剤となり、組織的發展を促すものとなる。

また、対外的な組織有効性の可視化は、外部組織に対するコラボレーション・アドバンテージ⁽⁶⁾ (collaboration advantage) のアピールにもつながるものである。企業のCSR担当部署は、社会貢献のためにコミュニティ・ビジネスを行う団体との連携を視野に入れることが多いが、ミッションの共有に加え、企業間の連携と同様にパートナーに対し、コラボレーション・アドバンテージを求めるものである。

企業との連携を積極的に推し進める団体として、経済産業省の「ソーシャルビジネス55選」に選定された、NPO法人パンドラの会では、洋菓子の製造・販売を通じて、障害者の自立を

視野に入れた工賃のアップや就労支援を行っている。活動の特色としては、地元企業との関係構築による収益の安定化が上げられるが、企業との連携の可能性が開けた際に、連携しやすいNPO法人格を取得したこと、そして企業の贈答用の菓子として顧客満足度を高めるため徹底的な商品開発努力を行ったことが、地元企業との連携の促進にもつながり、地元企業のボランティアサークルの支援を受けるなど、コミュニティ内に根ざした活動を続ける一方で、連携先企業のCSR活動の促進にも貢献し、WIN-WINの関係を構築しているといえるだろう。

しかしながらコミュニティ・ビジネスがコラボレーション・アドバンテージを形成するまでに組織的に発展することは容易ではない。コミュニティ・ビジネスにおいては、ミッションをそのコミュニティの中で共有し、他領域とのコラボレーションにおいて、部分的ミッションの達成から全体的なミッションの達成、そしてビジネスモデルの構築を行うことによって組織有効性を可視化し、目標、活動、成果などを共有する組織内コミュニケーションによって組織充足性を高めるという選択肢があってもいいのではないだろうか。

つまり、コミュニティ・ビジネスの発展プロセスにおいて、組織有効性を高める手段として、他領域との連携の促進、また充足性を高める手段としてコミュニケーションを可能とする組織運営が重要なポイントとなってくると考える。

5. おわりに

先進的なコミュニティ・ビジネスに取り組むさまざまな団体へのヒアリング調査を通じて、連携によるコラボレーション、そして先進的な事例のノウハウ移転・モデル移管等、様々な試みが行われていることが分かった。社団法人ピアの代表の佐藤真琴氏は、「他団体にモデルを移管することで、利益を吸い上げるのではなく、協働していくことでネットワークが大きくなり、スケールメリットが出てくる」として、利益は少なくとも、その活動のメリットを大きくしていくことの重要性を指摘している⁽⁷⁾。

今回ヒアリング調査を行った団体の多くが今後の活動に対し大きな構想を抱きつつ、さまざまな試みに取り組んでいるところであることから、定点観測が必要と考え、今後もさまざまな団体へのフィールドリサーチを継続するとともに、これまでに調査を行った団体に対しても、継続的なヒアリングを行うことを予定している。

(注)

- (1) 本稿は昨年より行っているコミュニティ・ビジネス団体へのヒアリング調査のインタビューメモ、および経済産業省などの各種先進事例報告書等をベースとして執筆しており、一般に公開されている情報以外のデータは、各団体名の公表を控えることとした。今後の活動に向けて試験的な取り組みをしている団体も多く、現段階での団体名の公表は相手先への不利益になる可能性があるためである。
- (2) 川口清史・富沢賢治編著（1999）「福祉社会と非営利・協働セクター—ヨーロッパの挑戦と日本の課題—」日本経済評論社 pp.185-189
- (3) 経済産業省ホームページ

地域新事業移転促進事業（ノウハウ移転・支援事業）（補助事業）について

http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/tachiikiiten.html

- (4) 医師、教師、法律家など高度に専門的な技能を持つ人々が、それぞれの技能を生かして行うボランティア。仕事を通して身に付けた知識・経験を用いて、社会問題の解決を目指すボランティア。
- (5) 森本三男（1985）「経営組織」中央経済社 pp.4-6
- (6) Kanter は、「目的や期間がどうあれ、自社が提携相手から見て魅力的な企業であることは、重要な企業資産ということが出来る」とし、この企業資産をコラボレーションが生み出す強み「コラボレーション・アドバンテージ」としている。
- (7) BS-TBS「女子才彩」2009年8月24日放送。社団法人ピア代表佐藤真琴氏特集番組より。

参考資料

- ・経済産業省「ソーシャルビジネス 55 選」
http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sb55sen.html
- ・経済産業省ホームページ
地域新事業移転促進事業（ノウハウ移転・支援事業）（補助事業）
http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/tachiikiiten.html
- ・厚生労働省「成長力底上げ戦略」（基本構想）（抜粋）
<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2007/03/dl/s0306-11j.pdf>
- ・チーム・アリア
「一福岡の福祉施設を訪ねて一希望という名のパン」『ariya 1号』アリア出版 2007年
「純情石けんを探して」『ariya 2号』アリア出版 2008年
「アーティストたちの夏」『ariya 3号』アリア出版 2008年
「一アリアが考える一福祉施設のギフト」『ariya 4号』アリア出版 2008年
「福祉施設のカフェ&レストラン」『ariya 5号』アリア出版 2009年
「福祉施設のカフェ&レストラン2」『ariya 6号』アリア出版 2009年
「そこにあなたがいなければ一障がい者の働く現場を訪ねて」『ariya 7号』アリア出版 2009年
- ・社会福祉養成講座編集委員会「障害者に対する支援と障害者自立支援制度」中央法規出版 2009年
- ・松吉夏之介「浜松市における、農業担い手支援と障害者就労を結びつけた取り組み」『共済総研レポート』
- ・Kanter,R.M.,（三原敦雄・土屋安衛訳）「巨大企業は復活できるか」ダイヤモンド社 1991年
- ・川口清史・富沢賢治編著「福祉社会と非営利・協働セクター—ヨーロッパの挑戦と日本の課題—」日本経済評論社 1999年
- ・森本三男「経営組織」中央経済社 1985年
- ・田中康雄「誰のための連携なのか」を問い続けて」『特別支援教育の実践情報』明治図書 2007年
- ・山縣文治監修「社会福祉の基礎資料2008—法令とデータ—」ミネルヴァ書房 2008年