

【論文】

農福連携事業モデルとコレクティブ・インパクトに関する研究  
社会福祉法人こころんと八天堂ぶどう園の事例から

A Study on Business Models and Collective Impact in the Field of  
*NOUFUKU* (Agri-Welfare Collaboration)  
Cases of Cocoron and Hattendo Vineyard

露木 真也子 (県立広島大学大学院経営管理研究科)

TSUYUKI Mayako (Hiroshima Business and Management School, Prefectural University of Hiroshima)

要約／Abstract

近年、障害や生活困窮など、何らかの困難を抱える人たちを対象とする就労支援分野において、農業を中心とする農林水産業と、障害者福祉を中心とする福祉事業が連携することで、事業の可能性と従事する人たちの活躍の場・機会を広げようとする取り組みを指す「農福連携」という言葉が定着してきた。しかし、農業と福祉はいずれも、従来から収益性が高い事業分野とはいえ、両分野の連携事業モデルである農福連携については、経済的な持続可能性の確立が喫緊の課題となっている。本研究では、社会福祉法人一法人を事業主体とする従来型の農福連携事業と、社会福祉法人与民間営利企業(株式会社)の協働で起業された独自の農福連携事業の事例調査を行い、事例の変化の理論としてその事業連携の構造を示すとともに、Kania & Kramer (2011) が提唱するコレクティブ・インパクト成功の5条件の観点から両事例を比較考察している。

NOUFUKU is a word that means a business of the primary sector of industry operated in collaboration with welfare services in Japan, just like social farms in some European countries. Written in *kanji*, “NOU” means agriculture and “FUKU” means welfare or happiness. “NOUFUKU” is a newly coined word made from these two kanji characters, that means the collaboration between agriculture and welfare. NOUFUKU is one of the innovative business models to address both the serious challenges of shortage or aging of farmers and job assistance for socially vulnerable people. In this study, the author conducted case studies of a traditional agricultural-welfare collaboration project operated by a single social welfare corporation, and a unique agricultural-welfare collaboration project established through collaboration between a social welfare corporation and a private for-profit company. Also, the author presented the structure of the business collaboration as a theory of change of each case and compared the two cases from the perspective of the five conditions of collective success proposed by Kania and Kramer (2011).

キーワード／Key word

農福連携、コレクティブ・インパクト、成功の5条件、事業モデル  
NOUFUKU, Collective impact, 5 conditions of collective success, Business model

## 1. 研究の背景と目的

近年、障害や生活困窮など、何らかの困難を抱える人々を対象とする就労支援分野における、農業を始めとする第一次産業を働く場とする取り組みの呼称として、「農福連携」という用語が定着してきた。「農福連携」という言葉の理解は人によって様々だが、吉田ら(2020)によれば、農業分野において障害者が就労する事業形態を「農福連携」と表現する文献が見られるようになったのは、おおむね 2010 年ごろからのことである。(吉田ら 2020: 28) 前後して関連省庁を中心とする公的機関においても、多様な分野との連携を通じた障害者就労支援策が実施されており、2013 年末には農林水産省から「医福食農連携」というコンセプトの下、実践事例を集めた事例集が公開されている。

(農林水産省 2013)「医福食農連携」とは文字通り、医療、福祉、食料、農業の各分野間の連携を意味するが、農林水産省の「医福食農連携」ホームページ上の説明には、これら 4 分野の組み合わせの 1 つについて「障害者の就労支援など『農』と『福祉』の連携等」と例示されている。これが、公的機関による「農福連携」というキーワードの発信につながった発端ではないかと思われる。

農業分野と福祉分野の連携があらためて注目される背景には、超高齢社会化が深刻化していることが挙げられる。要介護・要支援であるとして介護保険制度による要介護認定を受けている人は、2024 年 2 月現在、全国で 700 万人以上に上る。(厚生労働省「介護保険事業状況報告月報(暫定版)令和 6 年 2 月分」) また、いわゆる団塊の世代が 2022 年から後期高齢者と位置づけられる 75 歳を迎え始めたことで、人口の高齢化に急激な拍車がかかっているが、農村部においては特に影響が大きい。仕事として自営農業に従事する基幹的農業従事者は、2023 年 2 月現在、全国に 116 万 4 千人弱であり、総人口の 1%にも満たない。(農林水産省農業構造動態調査結果に基づく基幹的農業従事者数推定値) 都市部への人口流出などともあいまって、農業従事者とその後継者不足が起きているのである。

「農福連携」と同時期に、連携事業のあり方とその影響を意味する用語としてソーシャル・イノベーション分野において登場したのが、「コレクティブ・インパクト」であった。異なる専門性と目的をもつ事業主体のセクターを越えた連携を通じて、より大きなインパクトを地域社会にもたらす「コレクティブ・インパクト」

ト」は、米国内で大きな成果を上げた連携型の取り組み事例から、共通する成功要因として導き出された 5 つの成功条件とあわせて、ソーシャル・イノベーションの実践的方法論として提唱された。(Kania & Kramer 2011)

ソーシャル・イノベーションとはそもそも、社会的に不利な境遇に置かれている人々が存在するという社会課題を新しいアイデアや価値観を普及させることによって解決し、社会的包摂を実現するプロセスを意味する。言い換えれば、法制度や社会システムなどに変化を起こすことで、構造的格差を解消することが、ソーシャル・イノベーションの実現を目指す実践の目的といえる。「農福連携」と呼ばれる事業連携のあり方は、まさにソーシャル・イノベーションの実現を目指すものであるととらえ、本研究では、農福連携事業を通じて地域に社会的な変化をもたらしていると思われる実践についての事例研究を通じて、農福連携がソーシャル・イノベーションの実現を目指すコレクティブ・インパクト型の事業連携の一類型であることを確認する。

本稿の以下では、具体的事例を二つ取り上げる。事例調査の結果を主に言語化し、2 事業それぞれの連携事業モデルの構造を図示できるよう整理するとともに、コレクティブ・インパクト成功の 5 条件に照らしつつ比較検討することで、コレクティブ・インパクトの創出を目指す事業連携モデルとしての農福連携モデルの特徴を見出すとともに、今後の実践に向けての課題について述べる。

## 2. 研究の対象と研究方法

本研究において「農福連携」とは、農業に代表される第一次産業分野と、障害、高齢、生活困窮、その他の社会的な生きづらさを抱える人々を対象とする社会福祉分野の事業主体が連携・協働して事業活動を推進することを広く意味するものとする。

一般に「農福連携」とは、文字通り農業と福祉の連携と理解されがちではあるが、農福連携推進を主導する農林水産省による説明では、「農の向こうには農林水産業や 6 次産業などがあり、福の向こうには障害者だけでなく、高齢者、生活困窮者、触法障害者など社会的に生きづらさがある多様な人々が包摂」(農林水産省 2022) されるものと補足されている。本研究は、農福連携事業モデルの可能性を探る趣旨でもあることから、ことさらに事業分野を限定することを避け、「農」については農業を中心

とする農林水産業全般を、「福」については事業対象を高齢者や障害者に特定せず、福祉分野全般を広く指すものとする。

そのうえで、個別具体的な事例の農福連携と呼ばれる事業モデルについて、連携のあり方の特徴とその意義を明らかにしようとする本研究は、統計分析を通じて数値や割合で結果を示す定量的調査手法になじみにくいと考えられることから、文献調査、事業関係者へのヒアリング調査、各事例の事業拠点を訪問して実施する現地視察調査などの方法を活用し総合的に考察する定性的調査手法を中心とすることとした。

上述のような理解に基づき、本研究では、社会福祉法人こころんによる農福連携事業（以下、「こころん」）および株式会社八天堂ファーム（以下、八天堂ファーム）による農福連携事業（以下、「八天堂ぶどう園」）の2事業を選定し事例比較研究の対象とした。これら2事例は、筆者が2006年以降、文献調査を通して情報を収集・蓄積してきた国内の社会起業事例群のうち、①事例代表者への予備的ヒアリングや現地調査の実績があること、②社会的インパクトの創出を企図する社会起業事例であること、③事例代表者へのヒアリングおよび現地視察が可能であること、の3点を考慮して選定した。選定条件①について、「こころん」は露木（2009）で詳細に取り上げて以降、事例研究を継続している事例の1つであり、八天堂ファームは後述する2名の事例代表者がいずれも筆者所属の社会人大学院に在学中であった2021年度、新事業を企画する必修実践科目に取り組むなかで生まれた事例であり、筆者も事業構想段階から注視し助言を行ってきた。いずれも過去の調査研究活動を通じて事例代表者との協力関係がすでに構築されており、事例の起業プロセスや事業内容について十分な情報収集がなされていることにより、本研究における「農福連携」に該当する事業内容であるかを実態に即して

判断することが可能であると考えた。そのうえで、両事例の事業目的についても、選定条件②を満たす事例であると考えられ、事例代表者への再度のヒアリング調査と現地視察を実施することについても、確実に承諾を得られる状況が整っていた。

選定した2事例を対象とした本研究の事例調査は、事例代表者へのヒアリング調査を中心とし、聴き取った情報と文献調査・予備的ヒアリング調査からすでに得ている情報を総合して、それぞれの事例の変化の理論（Theory of Change, 以下 ToC）を作成・比較検討することとした。

ToCは、明確な定義づけがなされている用語ではないが、「どのような行動や介入行為が目標とする変化を生むかについての理論」

（Epstien&Yuthas 2014: 146）を意味するというのが、おおむね共通理解と考えてよいだろう。ToCを策定するためには、目指す変化を生み出すまでのプロセスを論理的に言語化することが必要となる。そこで本稿では、ToCを構築する際の論理的骨格として、ロジックモデルの基本構成（Epstien&Yuthas 2014: 150）を活用することとした。ロジックモデルとは、投入資源を意味するインプット、事業や活動の内容を意味するアクティビティ、事業や活動の直接的結果を意味するアウトプット、直接的結果が生じたことでもたらされる事業や活動の成果を意味するアウトカム、そして波及効果としてもたらされる社会的・経済的変化を意味するインパクト、の5つの要素がそれぞれ因果関係によってつながることで構成される論理的な枠組みである。本研究では連携事業の構造を言語化していくことで、事業から成果やインパクトが生み出されるプロセスを可視化し、連携事業モデルの特徴を見出す手掛かりとしたい。

本研究のヒアリング調査は、農福連携事業の趣旨、農福連携事業を通じて生み出そうとする変化とその道筋などについて、大まかな質問項

表1 ヒアリング事例調査の実施状況（筆者作表）

| 事例名                     | こころん                                                      | 八天堂ぶどう園                                              |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 調査実施日時                  | 2022年9月3日（土）11:30～18:30                                   | 2022年7月15日（金）14:00～16:00                             |
| ヒアリング調査<br>回答者<br>（敬称略） | 熊田 芳江<br>社会福祉法人こころん 理事<br>一般社団法人空 代表理事                    | 林 義之<br>株式会社八天堂ファーム 代表取締役<br>伊藤 大悟<br>社会福祉法人宗越福祉会 理事 |
| ヒアリング調査<br>実施場所         | 一般社団法人空 本部事務所<br>（福島県郡山市）                                 | 八天堂ぶどう園<br>（広島県竹原市小梨町）                               |
| 視察場所                    | 社会福祉法人こころん<br>（福島県西白河郡泉崎村）<br>一般社団法人空・土水空ファーム<br>（福島県郡山市） | 同上                                                   |

|       |  |
|-------|--|
| 事例名   |  |
| 社会起業家 |  |

|                             |                                                                                                                           |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 〈ヒアリング調査〉                   |                                                                                                                           |
| 日時                          | 2022 年 月 日 ( ) : ~                                                                                                        |
| 場所                          |                                                                                                                           |
| 回答者                         |                                                                                                                           |
| 連携体制                        | 産:<br>官:<br>学:                                                                                                            |
| 産業の種類                       |                                                                                                                           |
| 福祉の対象                       | 該当する項目を○で囲んでください。<br>複数項目にまたがる場合は、(その他)に具体的に記入ください。<br>障害者 (身体・精神・知的)<br>高齢者 生活困窮者 失業・無業者<br>少年院・刑務所等出所者 シングルベアレント<br>その他 |
| 現在の課題                       |                                                                                                                           |
| 農福連携を導入した理由                 |                                                                                                                           |
| 事業によるアウトプット                 |                                                                                                                           |
| アウトプットがもたらした変化(人・組織)        |                                                                                                                           |
| 本事業が目指す未来のありたい姿 (年後の実現を目指す) |                                                                                                                           |
| 「農福連携」とは                    |                                                                                                                           |

農福連携事業におけるコネクティブ・インパクトの実現に関する研究 ToC 調査シート Copyright © Hiroshi Suzuki 2022 all rights reserved.

図 1 ToC 調査シート(筆者作成)

目を示した「ToC 調査シート」(図 1)をあらかじめ提示したうえで、半構造化インタビュー形式で実施している。ヒアリング調査実施に際しては、それぞれの事例代表者に同行して現地視察を行い、活動実態を確認した。

以上の調査の実施状況は、表1のとおりである。

### 3. 農福連携事業の事例調査

本節では、農福連携事業を実践している「こころん」「八天堂ぶどう園」の2事例を対象に行った事例調査の結果について概説する。

#### (1)こころん

「こころん」は、福島県西白河郡泉崎村に拠点を置く、主に精神障害者に対する就労支援・自立支援事業を行う社会福祉法人による事業である。

2004年に「地域活動支援センターこころん」として始まった取り組みは、利用者の多くが精神的な困難を抱える人たちであったことから、土に触れることで症状が改善するとされる農業を支援事業の柱とし、健康に望ましくない影響を与える農薬や化学的に合成された肥料等を使用しない形で行う有機農業と食育へのこだわりから、休耕田を活用した酒米づくりや、大手企業と連携する里山再生活動を実践している。地元農業生産者や醸造事業者、酪農事業

者らとのネットワークが広がるにつれ、障害福祉事業としての就労支援を柱としながらも、独自の商品開発と6次産業化へと事業を多角化させ、現在のような有機農業を通じた精神障害者就労支援事業が形作られてきた。

図2は、社会福祉法人こころんのホームページに掲載されている事業概要である。



図 2 社会福祉法人こころんの理念と事業概要 (出所: 社会福祉法人こころんホームページ)

2022年9月3日に「こころん」の事業創設者であり20年にわたり活動を牽引してきた熊田芳江氏より聴取した内容および参考資料に基づき、「こころん」の事業構成と、農福連携事業の概要について以下に述べる。

「こころん」は、「障がいがあるなしにかかわらず誰もが安心して暮らせる地域社会を目指して」(社会福祉法人こころんホームページ

参照)を基本理念に掲げ、「その人らしい地域での暮らしを支える」(社会福祉法人こころんホームページ参照)ことを目的に、活動支援、就労支援、生活支援、の3つの支援を柱としている。これら3支援事業のうちグループホームなどの生活支援事業を除く2事業として展開されているのが、農福連携の実践事例であり、本研究の対象となった事業である。

農福連携事業の核となっているのは、「直売カフェこころん」(以下、直売カフェ)である。地域活動支援事業および就労支援事業の一環として、有機農業を行う「こころんファーム」で育てた米・野菜、平飼養鶏場で育てた鶏の卵「ここたま」、菓子工房「こころん工房」で生産したプリン、クッキー、パウンドケーキ等の菓子類は、主に直売カフェで販売され、または直売所に併設するカフェレストランのメニューとして提供される。「こころん」の農産物・加工品だけでなく、福島県郡山市・須賀川市を中心に活動する地域支援型農業コミュニティの参加メンバーを始め、直売カフェへの出品を希望する地元生産者・事業者らの農産物・加工品が店頭と並ぶ。店頭整理や販売、カフェレストランの給仕や洗い物など、直売カフェの運営に係る業務は、随所で就労支援事業の利用者が担っている。直売カフェでの就労経験を通じて心身の健康を回復し、一般企業に就職するなどして「こころん」を“卒業”していった利用者は、活動開始以来、累計で50名弱に上るとい

「こころん」が本事業で目指すのは、「障害者の人が当たり前にそこに居られる社会」(熊田氏)であり、その意味するところは、誰もが、どこでどのように働き、生活するのかを、自身で希望して選べる状態が実現されているということである。「障害者の人が当たり前にそこに居られる社会をつくっていくのが福祉であり、それが農業で可能なのであれば、それが本当の農福連携」(熊田氏)というのが、熊田氏の信念であり、「こころん」がその創出を追求する社会的インパクトであった。以上のヒアリング結果に基づき、本事例のToCを作成したのが図3である。

## (2)八天堂ぶどう園

昭和8年創業の株式会社八天堂(以下、八天堂)は、広島県三原市に総本店を置くスイーツパン専門店である。主力商品の「くりーむパン」の販売拠点を大都市圏に展開していることでも知られる。八天堂の経営企画本部に勤務していた当時、千葉県木更津市の社会福祉法人との連携事業を手掛けていたのが、本事例の社会起業家の1人、林義之氏であった。竹原市を拠点とする高齢者福祉施設・社会福祉法人宗越福祉会(以下、宗越福祉会)で理事を務める、本事例のもう1人の社会起業家・伊藤大悟氏と社会人大学院で同窓となり、意気投合して生活困窮者支援を目的とする農業分野の新規事業立案に共同で取り組んだことが、本事例の実践につながっている。

農福連携事業「八天堂ぶどう園」の概要は、図4のとおりである。

「八天堂ぶどう園」の事業主体は、株式会社八天堂ファーム(以下、八天堂ファーム)と宗越福祉会の二者である。八天堂ファームは、前述の林氏が本事業を推進するプラットフォームとして設立した八天堂の子会社であり、八天堂ファームが所有者より土地を借り受けて管理責任を負い、その土地でぶどう栽培を行うにあたり、宗越福祉会が自立支援事業の一環として雇用する職員が、福祉的支援を行う専従職員とともに農作業の一端を担う。

「くりーむパン」を始めとする菓子・加工商品の製造と販売を手掛ける八天堂の名を冠したぶどう園事業が目指すのは、農と福の連携に製造工程である「工」と、加工商品を一般消費者に届ける「商」の工程までを組み込むことで、経済的な持続可能性をもつ農福連携のエコシステムを確立することである。八天堂の農業分野での取り組みと福祉分野の専門性をもつ宗越福祉会の事業を組み合わせることで何かで

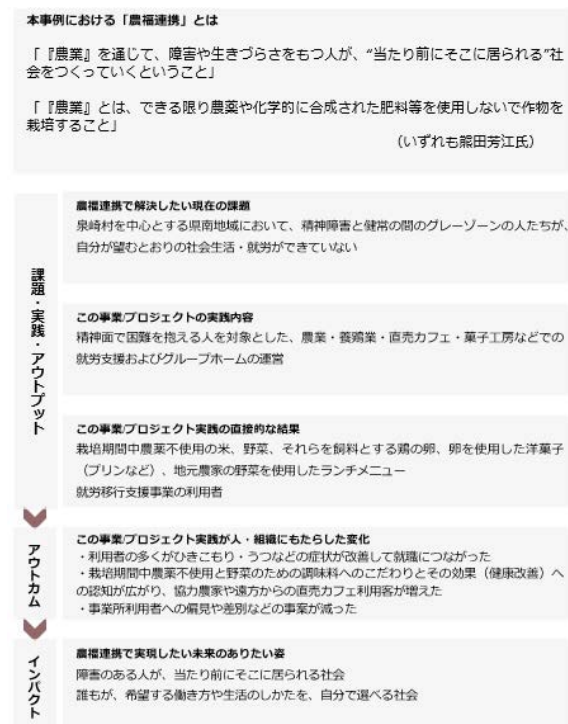


図3 「こころん」のセオリー・オブ・チェンジ  
(筆者作図)

きないか、という軽い思いつきから考え始めた事業構想だったというのが、議論を始めるやいなや、どちらの立場からでも、乗り越えなければならない壁に突き当たることになった。「そもそも農業は収益性が低い」(林氏)、「農福連携を安定して事業化できているところは基本的に障害者自立支援制度の中でのもの」(伊藤氏)という両者の現状認識を踏まえると、福祉分野の法的枠組みの中でこそ持続可能な事業として成立する自立支援事業を、担い手の高齢化と後継者不足に悩むこの地域の農業と連携させるというだけの単純な発想では、かえって事業としての持続可能性が損なわれるのではないのか、という意見で一致したのである。これは突き詰めれば、農福連携の事業構想を実現するには、いかにして二者連携のビジネスモデルで経済的持続可能性を確立するかが避けては通れない課題だという気づきであった。障害福祉や生活困窮者支援等の公的支援が得られなかったとしても、サービス利用者を福祉的就労ではない働き手として雇用し、ぶどう栽培業とぶどうの原産販売および加工品の製造販売までを、連動する一つの大きな事業モデルとして成り立たせるべく議論を重ねながら構築されたのが、現在の「八天堂ぶどう園」の農福連携事業モデルである。

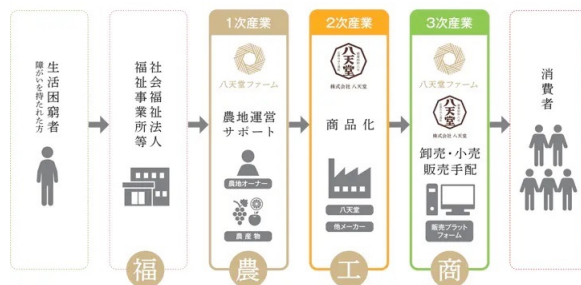


図4「八天堂ぶどう園」の農福連携事業  
(出所:2022年8月15日付け八天堂プレスリリース)

本事業の先に見据えられている未来のありたい姿は、次のようなものである。

「ゆくゆくは、このあたり一帯が“八天堂ファーム”のようになったらいいなと思っています。空き家などに、若者がiターンで住みに来て、農業をやっている。そこで育った人たちが、パートナーシップを結んでいる全国の農福連携の圃場に行ってマネジメントをやっていく。そんな循環ができれば面白いなと」(林氏)

以上のヒアリング結果に基づき作成した本事例のToCを図に示す。



図5「八天堂ぶどう園」のToC  
(筆者作図)

#### 4. コレクティブ・インパクト成功の5条件からみる農福連携事例

前節の事例調査結果を踏まえ、各事例の具体的な取り組み内容を、Kania & Kramer (2011) が提唱する集合的成功の5条件に照らして整理する。

コレクティブ・インパクトとは、Kania & Kramer (2011) が新しい連携モデルとして提唱した考え方であり、連携・協働を通じて、より大きな社会的インパクトを創出することを目指す実践方法論である。具体的には、異なるセクターから集まった重要な活動主体のグループが、特定の社会的課題を解決に全力を傾けて取り組むに際し、確実に社会的インパクトを創出するためには、次の5つの条件を満たすことが必要とされる。

第1の条件（以下、条件1）は、共通の課題認識である。直面している課題に対する理解はもちろん、異なるセクターの事業主体どうしが合意の下に同じ問題の解決に取り組むため協働するのだということも含め、すべての参加主体がビジョンを共有していることが必要である。

第2の条件（以下、条件2）は、成果の測定システムを共有していることである。すべての参加主体が、取り組みの成果を測り報告する方法とその指標について、互いに合意していることが求められる。

第3の条件（以下、条件3）は、相互に補強し合うよう活動していることである。相手の活動や強みを支援すると同時に、自分の活動や強みを調整することによって、取り組み全体の行動計画にそれぞれの活動がフィットすることが必要とされる。

第4の条件（以下、条件4）は、継続的なコミュニケーションがあることである。活動が数年にわたる場合でも、月に一度や二週間に一度など、定期的に構造化されたオープンなコミュニケーションが維持されることが求められる。

そして最後の第5の条件（以下、条件5）は、バックボーン支援を行う組織の存在である。取り組み全体を見渡し、ビジョンや戦略のガイド役を果たす独立したプロジェクト管理組織を設けることが必要とされる。

本研究で取り上げた農福連携事業2事例をコレクティブ・インパクト実践事例とみなすことができるかどうか、以降では、これら5つの条件に照らして概観していく。

まずは「こころん」の農福連携事業である。社会福祉事業を行う法人として社会福祉法に定められた社会福祉法人が事業運営主体であることから、本事例では条件2および条件5が満たされた状態から農福連携事業を開始しているといえる。

また、「こころん」の外部連携事業者を代表

する一般社団法人「空」は、「こころん」で中心的な役割を果たしている社会起業家・熊田氏が代表理事となって設立した法人である。図2に示した「こころん」のToCでは、目指す未来のありたい姿においても、農福連携の理念においても、「障害や生きづらさをもつ人」を第一の対象としていることから、どのような人々を課題当事者ととらえているかという課題認識および農福連携事業の目的が、事業主体と外部連携事業者の間で共有されており、条件1を満たしていると考えてよいだろう。加えて、熊田氏が事業主体、外部連携事業者、「こころん」の農福連携事業の利用者の三者間のコミュニケーションをつなぐ役割を果たし得る立場にあり、条件4の継続的なコミュニケーションを維持できる関係が構築されているといえる。

図6は、「こころん」と外部連携事業者がどのように連携して農福連携事業を構成しているかを図示したものである。社会福祉法人による福祉事業の中で「こころんファーム」「ここたま」を中心に農業を運営し、「こころん工房」で加工商品を作り、就労支援事業所である直売カフェでの販売事業へと結びつけている。この枠組みを基盤として、有機農業や醸造加工品製造など、専門的知識や熟練した技術を必要とする部分で外部連携事業者とのネットワークが構築されており、条件3を満たすべく、各主体

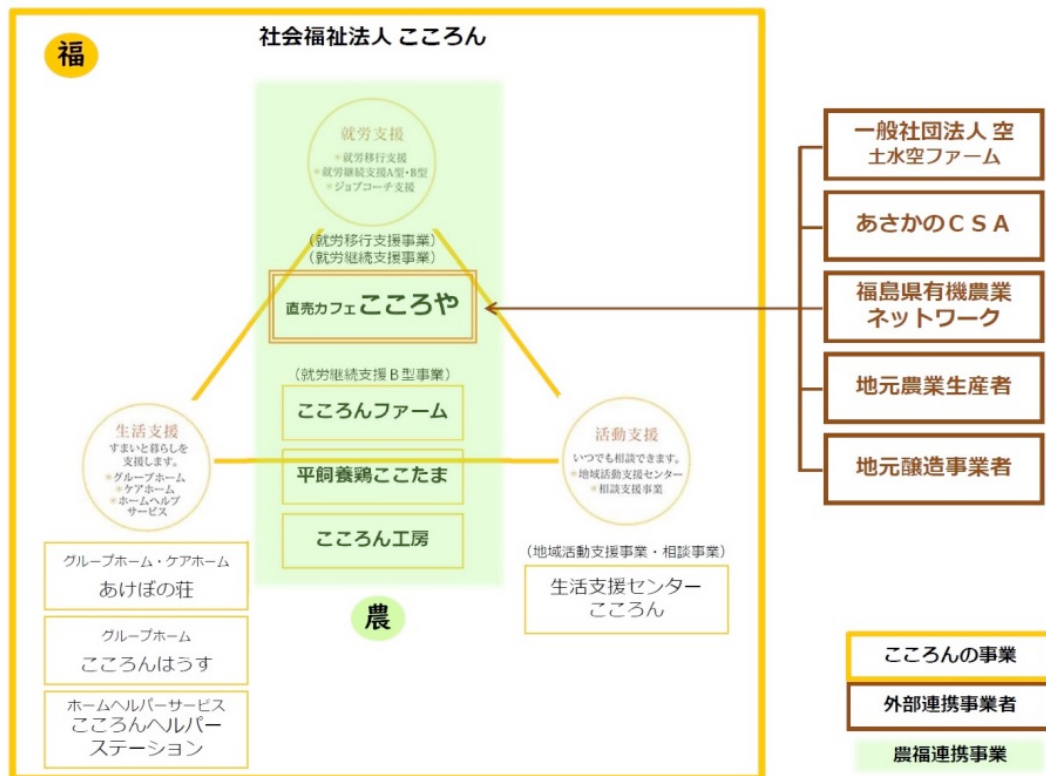


図6 「こころん」の事業連携（筆者作図）

がそれぞれの強みを提供し合う形で事業が構成されていることが見て取れる。

濃淡は見られるものの、5つの条件をカバーしている「こころん」の事例は、福祉と農業の二分野を連携させたオーソドックスな農福連携事業モデルであり、コレクティブ・インパクトの実践事例のあり方の一類型ととらえることができる。

次に、「八天堂ぶどう園」の農福連携事業では、社会福祉法人である宗越福祉会が事業主体の一つとして参画している点は、「こころん」と共通している。しかし、社会福祉法人が単独で農福連携事業を開始した「こころん」と異なり、民間営利企業である八天堂が対等なビジネスパートナーとして農福連携事業に共同参画している点が、「八天堂ぶどう園」事例の最大の特徴といえよう。

「八天堂ぶどう園」の農福連携事業は、図6に示すような構成となっている。

「八天堂ぶどう園」の事業主体は宗越福祉会と八天堂ファームの連合体ととらえることができるが、この連合体との主な外部連携事業者となっているのが、八天堂ファームと同一のグループ企業・八天堂であることから、農福連携事業を起業する前提で、共通の課題認識に立って図6のようなチームを構成していることは

明らかである。したがって、参画している各主体の強みを活かしながらようなビジネスモデルを意図的に構築している本事例では、相互に強め合うような活動であることという条件3が、まず起業の前提として満たされているといえる。

こうした綿密な起業構想が可能となった背後には、本事例の中心的な担い手である宗越福祉会の伊藤氏と八天堂ファームの林氏が大学院の同期となったことが大きく影響しているだろう。必修の実践科目における共同研究プロジェクトとして、在学中からアイデアを練り、大学院修了後の2022年5月、本事例の事業に専従するための事業主体として八天堂ファームを設立し、林氏が代表に就任している。両氏ともに「家族よりも頻繁に連絡を取り合っている」（伊藤氏・林氏）と口をそろえるほど、日常的に密なコミュニケーションがあることから、条件4の継続的なコミュニケーションも十分に実践されていることは明らかである。

そして、本事例のもう一つの特徴が、農福連携事業の対象を生活困窮者に絞り込んだ点である。障害福祉事業としての就労支援の一環である「こころん」事例では、社会福祉法人の福祉サービス利用者が農作業に従事して

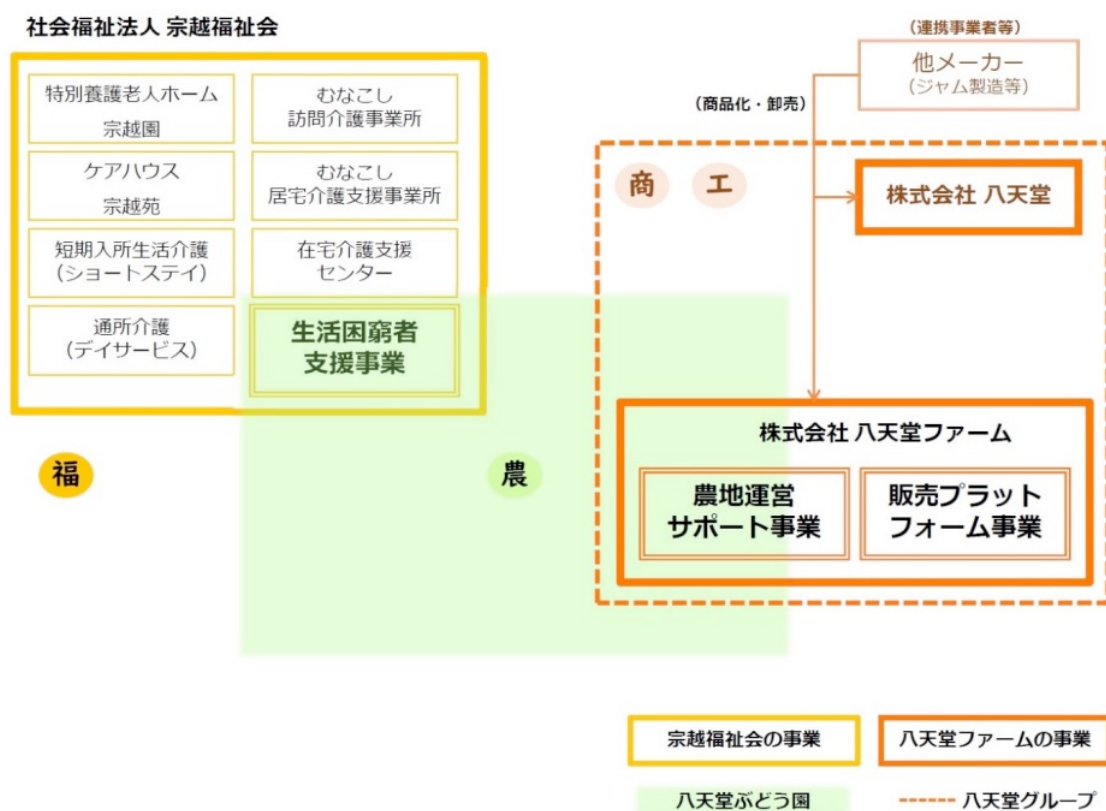


図7 「八天堂ぶどう園」の事業連携(筆者作図)

いるのに対し、本事例では、働く場を求めている人を、高齢者福祉事業者である宗越福祉社会が職員として雇用し、職務としてぶどう園での農作業に従事する。同時に八天堂ファームが、ぶどう園の管理運営面と、収穫したぶどうの原体やそれらを原料とする加工商品の製造から販売までの工程を一手に引き受ける。事業主体を構成する二法人の担当業務に応じて、それぞれの法人が条件5のバックボーン組織としても機能しているというユニークな構図になっている。

残るコレクティブ・インパクト成功の条件は、条件2の成果測定システムである。連合体として一事業主体を構成し緊密に継続的なコミュニケーションが図られているとはいえ、前述のとおり機能分担に応じてそれぞれ独立した法人としてのシステムを有しており、農福連携事業に係る成果の測定についても分掌工程に応じて分担していることになる。したがって、「八天堂ぶどう園」事例では、条件2についてのみ、条件を満たしている度合いが「こころん」に比べるとやや低いのが現状といえよう。

以上の考察を整理したものが表2である。

### 5. コレクティブ・インパクト型の農福連携モデル構築に向けて

本研究では「こころん」と「八天堂ぶどう園」の二つの農福連携事業について、その連携の構造をロジックモデルの構成にそった ToC とし

て可視化するとともに、コレクティブ・インパクト成功の5条件に照らして比較研究を行った。本研究での調査実施当時において、「こころん」は創設20周年、「八天堂ぶどう園」は事業開始から2年目と大きな差があるものの、どちらの事例も、人手不足が深刻な農業界・福祉業界や、個別の職場の労働力を、福祉サービス利用者で代替するのではなく、社会的な生きづらさをもつ多様な人々に働く場と機会を創出することを目的としていた。本稿冒頭で述べたとおり、本研究では「農福連携」における「農」を農業のみに限定することも、「福」の対象を高齢者や障害者に限定することもしていない。農福連携を主導的に推進している農林水産省においても、広く多様な人々が包摂されるよう解釈されているところであり、本研究で取り上げた2事例は2010年代より第一次産業と広義の福祉分野の連携の意で「農福連携」と表現されてきた事業連携の本来趣旨にそった農福連携事業モデルであるといえよう。

「こころん」は社会福祉法人が主体となって障害福祉制度に則った事業運営をしている。すなわち、働き手は就労移行支援、就労継続支援といった障害福祉サービス事業の利用者であり、訓練等給付などの形で公的資金によりカバーされる部分があるため、経済的な持続可能性が当初からおおよそ確保された状態で農福連携事業を開始・運営できる起業環境にあったといえる。一方、「八天堂ぶどう園」の事例では、民間企業である八天堂ファームと連携する宗越福祉社会は、農福連携と称される以前から農業

表2 コレクティブ・インパクト成功の5条件比較(筆者作表)

| コレクティブ・インパクト成功の5条件 | こころん                                                       | 八天堂ぶどう園                                                                     |
|--------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 共通の課題認識            | 熊田氏の強い問題意識から立ち上げられた農福連携事業である                               | 大学院同期の伊藤・林両氏の共通の問題意識に端を発した共同プロジェクト研究から立ち上がった農福連携事業である                       |
| 成果の測定システムの共有       | 社会福祉法人による就労支援事業として運営されており、成果を生み出す働き手は福祉サービス利用者である          | 成果を生み出す働き手は社会福祉法人による雇用だが、働く場としてのぶどう園の管理および事業運営は農福連携事業のために設立された株式会社による       |
| 相互に強め合う活動          | 有機農業、醸造加工、酪農など社会福祉法人内にない機能を外部連携事業者が担うことで農福連携ネットワークが構築されている | 互いの強みを活かせる連携事業モデルを構築することが共同プロジェクト研究と農福連携事業起業の目的の一つでもある                      |
| 継続的なコミュニケーション      | 熊田氏が事業全体のコミュニケーションハブとなっている                                 | 伊藤・林両氏の間で家族よりも密なコミュニケーションが日常的にやり取りされている                                     |
| バックボーン支援組織         | 社会福祉法人が経営母体となっている                                          | 働き手の雇用と実務面のサポートを社会福祉法人が、ぶどう園の管理運営と品質管理に係るバックボーン支援は農福連携事業のために設立された株式会社が担っている |

分野における就労支援が実践されてきている障害福祉ではなく、高齢者福祉を専門とする社会福祉法人である。本業とはまったく接点のなかった農業分野に参入し、そのぶどう園事業の担い手・働き手として、宗越福祉会の事業対象外であった生活困窮者を外部から雇い入れるという新たな雇用のしくみを法人内に創設している。したがって、「八天堂ぶどう園」事業には、社会福祉法人が事業主体の一つとして参画しているにも関わらず、福祉事業としての給付金等が投入されていないということである。この点が、「こころん」事例との大きな相違点である。宗越福祉会が地域の生活困窮者の雇用を継続するためにも、ぶどう園の所有・運営、収穫したぶどう原産物および加工商品の販売、収穫量やぶどうの品種に応じた商品開発等々、八天堂ファームとグループ企業がこの農福連携の枠組みにおいて担う役割は大きく、多岐にわたる。「八天堂ぶどう園」事業の事例における経済的な持続可能性の確立は、本事例が提案している独自の農福連携事業モデルが機能し、安定的に事業収益を上げられるかどうかにかかっている。

本稿で取り上げた二つの事例は、それぞれに濃淡があるが、コレクティブ・インパクト成功の5条件をひと通り満たしていた。いずれも障害などの困難を抱える人の仕事や活動の場と機会が確保されていない現状に対する強い問題意識に根ざして事業を立ち上げ、持続可能な農福連携事業モデルの構築を目指して、異なる専門性をもつ事業者らと事業連携ネットワークを形成している。

両事例の違いとして注目されたのは、条件2の成果の測定システムの共有と、条件5のバックボーン支援組織のありようであった。

「こころん」は障害福祉を専門とする社会福祉法人が事業主体であり、すなわちバックボーン支援組織である。農福連携事業についても、社会福祉事業としての制度の枠内で法的制約に則って運営される障害者就労支援事業が軸となっている。有機農業の技術指導や醸造加工品の製造、酪農など、社会福祉事業の制度外の専門的知識や技術を要する事業は、商品開発段階から外部事業者と連携することで補完しているのが、「こころん」の農福連携モデルであった。

この農福連携事業の成果、すなわち有機農業を通じて人や組織に生み出される変化とは主に、「こころん」の福祉サービス利用者の回復や成長や一般就労などの社会参加である。直売カフェで扱う農産物・加工品とカフェレストラ

ンで提供されるメニューが、心身の健康と食の安心・安全にこだわったものであると認知されるにつれ、「こころん」の福祉サービス利用者やその関係者だけでなく、県内遠方からも高品質な野菜や商品を求める買い物客が増加するなど、農福連携事業を通じた副次的な変化が、バックボーン支援組織でもある社会福祉法人にもたらされている。

一方、「八天堂ぶどう園」の事例では、成果の測定システムについても、バックボーン支援組織としても、社会福祉法人と株式会社で明確に機能分担している事業構造が見て取れた。ぶどう園での農作業その他、生産活動の担い手は地域の生活困窮者であり、社会福祉法人が職員として雇用したうえで、研修の一環としてぶどう園での職業訓練に従事する形を採っている。働く場であるぶどう園は、農福連携事業のために設立した株式会社が所有者であり管理運営者である。加工品の製造から販売までの工程は、株式会社が同一グループ企業である八天堂を中心に、外部事業者と連携して担う。

この農福連携事業の成果としては、社会福祉法人で雇用した生活困窮者が、働く場およびぶどう栽培に関連する技術や知識を得ると同時に、従来からの社会福祉法人の職員にも、職業訓練の指導員を務めることでコミュニケーションスキルや指導力が目覚ましく向上するなどの成果が見られたという。宗越福祉会の伊藤氏はこの点について、「福祉的人材を育てるという意味でも、ここ（八天堂ぶどう園）に農福連携で指導員として携わるということは価値のあること」（伊藤氏）と語る。

その一方で、組織にもたらされた変化については、事業開始からわずか2年の事例でもあり、現時点では特定できない。しかしながら、「こころん」との相違点であり「八天堂ぶどう園」事例の特徴ともなっているのが、この農福連携事業の構造である。

「こころん」は、社会福祉法人を事業主体とする、いわばオーソドックスな農福連携事業モデルであった。社会福祉法人単体の組織構造であり、機能分担しているのはすべて外部連携事業者となっている。「こころん」創業者でもある熊田氏が事業全体のコミュニケーションハブとなることで、農福連携という一貫した理念を柱として、一法人内で完結可能な事業モデルとなっているのである。事業モデルとしての普及の鍵となるのは、5条件のうちの条件4、継続的なコミュニケーションであることは、普及とはコミュニケーションの形式の一つであると考えられる（Rogers 2003）ことから明らか

である。コミュニケーションの中核を一法人内の特定の中心人物が担うことができる事業モデルであることが、課題認識や農福連携の理念を外部連携事業者と共有することに大きく貢献しているであろうことが推察できる。

これに対して「八天堂ぶどう園」は、社会福祉法人宗越福祉会と株式会社八天堂ファームの二組織が独立を維持したまま一体となって農福連携事業の事業主体を形成している。さらに二法人による連合体が事業連携するのは、農福連携事業のために設立した八天堂ファームの親会社である株式会社八天堂ホールディングスの傘下にある八天堂とその関連企業であり、グループ企業どうしのジョイントベンチャーに近い連携事業体となっていることから、緊密な事業連携が期待できる。

八天堂ファームは本事業におけるこのような組織と連携のありようを「商工農福連携」モデル（八天堂ファーム 2022）と名付け、経済的持続性の確立と農福連携の新たな事業モデルとしての普及を目指している。「農」をフィールドとして、「福」と「商工」を機能分担するこの事業モデルには、ぶどう栽培という季節的な制約のある農業であること、事業対象者を直接雇用することによる「福」の人的・経済的負担など、事業モデルとしての持続性確立に向けて課題をはらんでいるのが現状である。しかし、一事業主体が二法人で構成されているものの、継続的なコミュニケーションが十二分に確保されていることから、コレクティブ・インパクト成功の 5 条件において筆頭に挙げられる課題認識についても、「こころん」とまったく遜色なく共有されていた。

その他の条件も満たされていることは前述のとおりだが、条件 2・条件 5 に従来の農福連携とは異なる特徴をもつ「八天堂ぶどう園」の事業モデルは、組織構造に係るこれら 2 条件がどの程度満たされるかによっては、条件 3 の「相互に強め合う活動」という要素をさらに強化する影響を及ぼす可能性があることを示唆している。

そのうえで、今後の検討課題として浮かび上がってくるのが、成果の測定についてである。一元的なシステムを早期に整備することが、二法人の機能分担と一事業としての経済的持続性を両立することにもつながるのではないだろうか。二法人にまたがる事業主体による農福連携事業が、当該事業で働く人たちや関連する組織に、どのような変化を生み出すのか、成果の具体的な内容とそれらを二つの連携事業主体間で把握するための共通言語ともなる指標

を、二法人間の緊密なコミュニケーションを通じて策定し共有することで、コレクティブ・インパクトの 5 条件をすべて高度に満たした「商工農福連携」の事業モデルを確立することができるのではないだろうか。

本研究では、社会福祉法人こころんによる「こころん」と株式会社八天堂ファームおよび社会福祉法人宗越福祉会による「八天堂ぶどう園」の二つを「農福連携」と呼ばれる連携事業の事例として取り上げ、事例調査の結果を言語化し、ロジックモデルの基本構成を論理的骨格とする ToC として整理することで、各事業の連携構造を可視化し、各事業モデルの特徴を概観した。あわせて、2 事例の農福連携事業が、異なる二分野の事業が一事業として成果を生み出すコレクティブ・インパクト型の事業モデルであると見なすことができるか、コレクティブ・インパクト成功の 5 条件に照らして確認することができた。2 事例のうち特に「八天堂ぶどう園」については、農福連携における「農」および「福」の対象を限定せず、広く多様な社会的困難を抱える人たちを包摂する連携事業モデルの構築に活路を開いた先駆的な実践事例ととらえることができる一方で、そもそもの収益性が高い事業分野とはいえない農業分野と福祉分野の事業を連携させるビジネスモデルにおいて、公的な補助なしに経済的な持続可能性をいかにして確立すればよいかにについては依然として答えを見いだせておらず、この点が引き続き本事例にとっての実践上の大きな課題であることも明らかとなった。

本研究の事例調査も含め、こうした社会起業事例の事業モデルに関する研究は、定量的調査手法によって端的な数値で結論を示すということがきわめて困難である。そのため本研究でも、文献調査・ヒアリング調査に加えて、参与観察に近い形で現地視察を実施し、すべての調査結果を総合して言語化するという手法をとっている。しかしながらこれは、新川（2020）に示されるソーシャル・イノベーション研究のプロセスでいえば、全 6 段階中の第 5 段階として実践結果を検討しているに過ぎない。（新川 2020: 26）本研究では事例比較の比較基準として、コレクティブ・インパクト成功の 5 条件を用いたが、これら 5 条件を満たすことによる成功とはどのような状態もしくは帰結なのか、という点も含めて、より客観的・簡便な判断ができるような、連携事業によるアウトカムもしくは波及効果としてのコレクティブ・インパクトの評価指標について、ソーシャル・イノベーション研究のさらなる進展が待たれる。

本研究で実施した調査および考察内容を踏まえたうえで、筆者は現在、社会福祉協議会と教育分野の非営利団体、生活困窮者支援事業と障害者福祉分野の文化芸術活動など、農福連携とは異なる組み合わせの事業連携についても、本研究と同様の事例調査を実施している。前述

のコレクティブ・インパクト評価指標の開発に貢献するためにも、引き続き調査研究を重ね、調査対象の連携事業を ToC として構造化・図示しつつ、大きな成果を生む連携事業モデルに共通する要因を探索していきたい。

## 謝辞

本研究では、「こころん」および「八天堂ぶどう園」の事例調査の実施にあたり、一般社団法人空の熊田芳江代表理事、株式会社八天堂ファームの林義之代表取締役、社会福祉法人宗越福祉会の伊藤大悟理事よりご協力をいただきました。心より御礼申し上げます。また、細部まで丁寧に精査くださり、多くの示唆と助言を賜りました査読者各位にも深く御礼申し上げます。

## 引用文献

### (日本語文献)

- 井上英之 (2019) 「コレクティブ・インパクト実践論」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2019 年 2 月号、14-28。
- 露木真也子 (2009) 「障害者就労支援分野における社会イノベーションの事業モデルおよび普及過程に関する研究」東京工業大学博士学位論文。
- 新川達郎 (2020) 「ソーシャル・イノベーション研究の新たなパラダイムに向けてー日本ソーシャル・イノベーション学会における理論と実践の総合を通じて」『ソーシャル・イノベーション研究』(1)、16-30。
- 農林水産省 (2013) 『「医福食農連携」取組事例集』農林水産省 (平成 25 年 12 月付け)。
- 株式会社八天堂 (2022) 「商工農福連携ビジネスモデルの確立を目指す新会社『八天堂ファーム』を設立」株式会社八天堂ホールディングスプレスリリース (2022 年 5 月 26 日付け)
- 株式会社八天堂 (2022) 「広島県竹原市の商工農福連携『八天堂ぶどう園』本日から今期収穫を開始」株式会社八天堂ホールディングスプレスリリース (2022 年 8 月 15 日付け)
- 吉田行郷・里見善久夫・季刊『コトノネ』編集部 (2020) 『農福連携が農業と地域をおもしろくする』株式会社コトノネ生活。

### (外国語文献)

- Epstein, Marc J. & Yuthas, Kristi (2014) *Measuring and Improving Social Impacts*. Berrett-Koehler Publishers. (=2015、鶴尾雅隆・鴨崎貴泰監訳『社会的インパ

クトとは何かー社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド』英治出版。)

- Kania, J., Williams, J., Schmitz, P., Brady, S., Kramer, M. and Juster, J. S. (2022) Centering Equity in Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 20(1), 38-45.

- Kania, J. and Kramer, M. (2011) Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36-41.

- Rogers, M. Everett (2003), *Diffusion of Innovations*. Free Press. (=2007、三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社。)

### (URL)

- URL1 厚生労働省「介護保険事業状況報告月報 (暫定版) 令和 6 年 2 月分」(2024 年 6 月 13 日取得、<https://www.mhlw.go.jp/topics/kaigo/osirase/jigyo/m24/2402.html>)。
- URL2 社会福祉法人こころん(2023 年 4 月 3 日取得、<http://www.cocoron.or.jp>)
- URL3 農林水産省「医福食農連携」(2024 年 6 月 23 日取得、<https://www.maff.go.jp/j/keikaku/ifukushokunou.html>)。
- URL4 農林水産省「農福連携とは」(2022 年 8 月 26 日閲覧、[https://www.maff.go.jp/j/nousin/kouryu/noufuku/noufuku\\_toha.html](https://www.maff.go.jp/j/nousin/kouryu/noufuku/noufuku_toha.html))。
- URL5 農林水産省「令和 5 年農業構造動態調査結果 (令和 5 年 2 月 1 日現在)」(2024 年 6 月 13 日取得、[https://www.maff.go.jp/j/tokei/kekka\\_gaiyou/noukou/r5/index.html](https://www.maff.go.jp/j/tokei/kekka_gaiyou/noukou/r5/index.html))。