

こんな商品やサービスがあつたらいいな、という発想を思いが、これまでになかったサービスを生み出し新たな需要をつくっていく。今号は若手経営者が潜在ニーズを発見し、事業化していった例を追ってみた。その発想は、日本にはまだまだ新しい産業が出てくる可能性があることを感じさせる。

## 特集

取材・清水 高  
山田清志  
関根利子

# 若手経営者が ニーズを発見する

## 社会問題の解決というニーズに応える 新しいNPOビジネスモデルを創出

フロレンス

東京・千代田区

夫婦共働き世帯や、母子家庭、父子家庭にとって保育施設はなくてはならない存在である。しかし、子どもが病気になることについての保育施設では預かってもらえないため、保護者は仕事を休むなどの対応を迫られる。そんな、保育の問題を解決する事業を、全国初の「共済型モデル」によってスタートさせたのが、NPO法人のフロレンスだ。代表理事を務める駒崎弘樹さんは、現在、若手社会起業家として注目されている一人。そんな彼が、病児保育という社会の難問に挑んだきっかけは何だったのか。そして、それを克服する仕組みを見いだした視点とは――。

### 社会の役に立ちたい

「社会起業家」とはどんな人を指すのかご存知だろうか。これはビジネスを通じて社会問題を解決する、社会変革の担い手のこと。一般的に、起業家は主にどれだけの利益を生

み出したかで評価されるが、社会起業家は社会にどれだけの効果を与え、貢献できたかという点が重視される。その概念は欧米で生まれ、彼らは1980年代以降から広く活躍するようになった。

だが、日本にこの社会起業家が登場したのは最近のこと。その先陣を切ったのは活動しているのが、フロレンスの代表理事・駒崎弘樹さんである。現在31歳。昨年9月に子どもが生まれたばかりの新米パパである駒崎さんが、病児保育に着目したのは大学4年生のときだった。

3年生のころからITベンチャー企業の社長として経営の手腕を発揮していたが、やるほどに「何のために会社をやっているのか」という違和感が強まった。そんな気持ちを突き詰めるうちに、自分は社会の役に立つことがしたいのだと気付く。同時に、それを実現する方法として、事業によって社会問題を解決する社会起業家という選択肢があることを知る。しかし、ど

んな社会問題に取り組みたいのか、という点はまだ漠然としていた。そんなある日、ふと母親から聞いた話を思い出した。彼女がベビーシッターを務めていた家庭のお母さんが、子どもを看病するために会社を休んだら解雇されたというのである。子どもが熱を出すのはよくあることだし、それを親が看病するのも普通のこと。普通のことをしただけで解雇される社会に疑問を感じたのをきっかけに、病児保育の問題に行き着いた。

### 経済的に自立した NPOを目指す

「向かうべきところが見えたことで、ずっとモヤモヤしていた気持ちはずっとスッキリして、代表を務めていたIT企業の経営を同僚に譲りました。卒業後はフリーターをしながら、病児保育を行うための仕組みを考えました」と駒崎さんは語る。

特集

若手経営者が  
ニーズを発見する



▲「私たちの事業が、仕事と子育ての両立を実現する取り組みの見本になってくれれば」と語る駒崎弘樹代表理事

当初、東京都中央区と江東区のみだったサービエリアは、その後順調に拡大。東京23区、千葉県浦安市、神奈川県横浜市や川崎市の一部にまで広がっている。利用会員数も年々増え、開始5年で延べ約1400人を数える。

しかし、駒崎さんの取り組みはこれだけにとどまらなかった。19年に、働き方そのものを見直し

さらに昨年から取り組んでいるのが、待機児童の解消を目的とした「おうち保育園」だ。マンションなどの空き部屋を利用して、自治体の認定を受けた3人の保育ママが9人の乳幼児を預かるというも

長年の常識に縛られないしなやかな発想が、さまざまな不合理を根底から変えてゆくのもかもしれない。

### 個人でも短期間で世の中は変えられる

「既存の保育業界の人から、素人には無理だと言われ続けました。でも、私が男で、当時は子どももない、元ITベンチャー経営者、という異質な視点を持っていたからこそ、新しいシステムが見いだせたんだと思っています」と駒崎さんは分析する。

す取り組みとして、「働き方革命事業」を始めた。これは仕事の効率化により長時間労働を見直すことで、子どもが病気になることも休めない会社、残業が当たり前の働き方を変えていこうというもので、主に法人向けのコンサルティングを行っている。

やすい上に、保育ママも休みが取りやすいというメリットがある。これは待機児童問題解消のため国が推進する保育ママ制度において、NPO法人を補助対象とするかどうかを判断する試行的事業となっており、全国でも先進的な試みだ。

ただ「仕事と子育てを両立できる社会」を目指して問題解決に取り組んでいたら、新たな問題が向こうからやってきたのだという。「私が病児保育事業を始めたころ、社会起業家の概念はまだ知られていなかったし、NPOを始めるといったらみんながっかりされたものです。それがいまでは、社会の役に立ちたい、NPOをやりたいという問い合わせがたくさん来るようになりました」と駒崎さん。

「既存の保育業界の人から、素人には無理だと言われ続けました。でも、私が男で、当時は子どももない、元ITベンチャー経営者、という異質な視点を持っていたからこそ、新しいシステムが見いだせたんだと思っています」と駒崎さんは分析する。

「私がおうち保育園を始めたころ、社会起業家の概念はまだ知られていなかったし、NPOを始めるといったらみんながっかりされたものです。それがいまでは、社会の役に立ちたい、NPOをやりたいという問い合わせがたくさん来るようになりました」と駒崎さん。

「私がおうち保育園を始めたころ、社会起業家の概念はまだ知られていなかったし、NPOを始めるといったらみんながっかりされたものです。それがいまでは、社会の役に立ちたい、NPOをやりたいという問い合わせがたくさん来るようになりました」と駒崎さん。



▲昨年からスタートした「おうち保育園事業」は、待機児童問題解消のロールモデルとして期待されている



▲急に病気になった子どもを、地域の子育てベテランママが親に代わって保育する「病児保育事業」

さらに、預かる施設を設けない。病気の子どもを地域の子育てベテランママが迎えに行き、自分の家か子どもの自宅で預かることで、固定経費を大幅に削減できる。また、料金は利用する都度払うのではなく、毎月定額を支払ってもらう。利用してもしなくても料金を支払う代わりに、必要などきはいつでも何回でも預けることができる。

会背景は少なからず影響を与え、昭和54年生まれの駒崎さんには、景気よかつた日本の記憶がほとんどない。バブル景気が崩壊した後の「失われた10年」に多感な時期を過ごし、父親のリストラが原因で学校を辞めていく同級生を目の当たりにしている。大企業に勤めていれば人生ハッピーという単純な構図は今の社会には当てはまらないと認識している世代といえる。そういう世代が心の豊かさや、家庭の存在を大切にしたいと考えるのは、ごく自然の成り行きだったのかもしれない。

活動グループをつくり、NPO法人の起業に乗り出した。「なぜ、NPOでやろうと思ったんですか？」とよく聞かれますが、特にこだわったわけではありません。ただ、これからは政府が担っている行政サービスがどんどん縮小され、民間に移行していくはずで、それを企業だけでなくNPOが、地域に密着した形で行う必要があると思います。日本のNPO業界はまだ脆弱な状態ですが、こうすれば自立してやっていけるという見本を示したかったんです」と駒崎さんは振り返る。

問題はない。現にアメリカのNPOにはCEO（最高経営責任者）が存在するところもあり、国際的には産業として成立しているところが数多く存在する。駒崎さんが目指したのは、そうした経済的に自立した組織だった。

それぞれトップとなっている。ニーズは非常に高いのである。ところが、病児保育施設は一向に増えない。その背景には、病児保育事業を行ってももうかるどころか、やればやるほど赤字になるという問題があった。自治体からの補助金もあるが、これをもらうと、国が決めた料金設定で運営しなければならなくなる。しかし、その補助金と料金設定で得られる収入では運営資金として不十分のため、実存の病児保育施設の多くが赤字経営となっている。これではサービスが増えていかないのようまずける。

### 全国初の保育サービスを考案

日本では、NPOというイメージが強く、利益を出してはいけないと思われがちだ。しかし、実際には事業により収益を得ること自体に

日本において病児保育が「保育の闇」といわれるゆえんは、ニーズはあるのにサービスがほとんどないことだ。ワーキングマザーに関するある調査によれば、仕事と育児の両立における最大の悩みは「子どもが病気になる」と職場に迷惑をかけてしまうこと、子どもを保育園に預けている親の望みは「病気のときも預かってほしい」との回答が