

福祉領域の専門職が現場を起点に事業を進めるとき、「収益化が難しい」と感じたら
—事業の前提に立ち返る二つの視点と、選択にためらいが生じるときの一つの捉え方—

2026 年 10 月 15 日

taliki シンクタンク事業部 リサーチャー
なかで かおる

目次

序章.....	3
第1章 サービスの形を先に決めず、目指す状態と課題の背景を捉える視点.....	4
第2章 誰にどのような価値が生じ、誰が対価を支払うのかを捉える視点	5
第3章 AiCAN の事例を二つの視点から整理する	6
1. サービスの形を先に決めず、目指す状態と課題の背景を捉える視点	6
2. 誰にどのような価値が生じ、誰が対価を支払うのかを捉える視点.....	7
第4章 選択にためらいが生じる背景を、専門職として培ってきた価値観や役割意識から捉える	7
終章.....	9
編集後記	10
参考文献	11

序章

新たな事業によって、現場で捉えた課題に働きかけようとする中で、「提供するサービスから収益を得ることが難しく、事業を継続していく見通しを持ってない」と感じることはないだろうか。

福祉領域の専門職も例外ではない。株式会社 taliki（以下、taliki）が社会課題の解決を目指す起業家を支援する中でも、福祉の現場で得た問題意識を起点に事業を進めようとする専門職から、同様の悩みを聞くことがある。

こうした悩みに対して、価格設定や販売方法などに目が向くかもしれない。しかし、具体的な方法を検討する前に、事業の前提に立ち返ることも重要である。なぜなら、目指す状態や課題の背景、誰にどのような価値が生じるのかによって、考えられるサービスの形や対価を支払う主体は異なるためである。

そこで本稿では、福祉領域の専門職が「収益化が難しい」と感じたときに、事業の前提を整理し、取り得る選択肢を検討するための手がかりを示すことを目的とする。そのために、福祉領域の専門職がこれまで担ってきた業務や、サービス提供にあたって置かれてきた環境を踏まえ、二つの視点から検討する。

第1章では、「サービスの形を先に決めず、目指す状態と課題の背景を捉える視点」を、第2章では、「誰にどのような価値が生じ、誰が対価を支払うのかを捉える視点」を扱う。第3章では、talikiの投資先の一つである株式会社 AiCAN（以下、AiCAN）の公開事例を、第1章と第2章の視点から整理する。第4章では、二つの視点から事業を進めるうえでの選択肢が見えてきても、選択しようとするためらいが生じる場合に、専門職として培ってきた価値観や役割意識に目を向ける一つの捉え方を示す。

なお、本稿でいう福祉領域とは、高齢者福祉、障害者福祉、児童福祉、生活困窮者支援など、生活上の困難を抱える人の生活、権利、社会参加を支える領域を指す。主に想定する読み手は、福祉領域の現場で、当事者や家族への相談援助や生活支援などに携わってきた経験をもち、社会課題に対してより大きな変化を生み出すことを目指して、新たな事業を進めている専門職である。

第1章 サービスの形を先に決めず、目指す状態と課題の背景を捉える視点

当事者や家族への相談援助や生活支援などに携わる中では、対象者との関係形成、状況の把握や評価、必要な対応の検討・実施、振り返りなど、さまざまな経験を重ねる機会がある。日々の実践を通じて、対象者が置かれている状況や現場で生じている課題について理解を深め、専門的な知識や技術を培ってきた専門職もいるだろう。

そのため、現場で捉えた課題を起点に新たな事業を考える際には、これまで培ってきた専門的な知識や技術を活かそうとする中で、自らが担ってきた業務に近い形からサービスを構想することがある。たとえば、相談援助に携わってきた専門職であれば、現場で捉えた課題に対して、相談援助そのものを提供するサービスを考えることもあるだろう。

しかし、現場で捉えた課題に事業として働きかける方法は、これまで担ってきた業務と同じ形に限られない。どのような働きかけが適しているかは、目指す状態や課題の背景によって異なる。

たとえば、「相談援助や生活支援を必要とする人が利用できていない」という課題を捉えたとする。目指す状態としては、「必要とする人が、必要な相談援助や生活支援を利用できる状態」が考えられる。

利用できていない背景に、必要な情報が届いていないことがあるのであれば、情報を分かりやすく届けたり、適切な窓口までの導線を整えたりすることが一つの手段となる。窓口までたどり着いても、複数の機関を行き来する必要があることや、機関同士の連携が十分でないことが背景にあるのであれば、情報共有や連携を円滑にする仕組みをつくることも考えられる。一方、必要な相談援助や生活支援そのものが不足しているのであれば、新たにそれらを提供するサービスをつくることが適していることもある。

専門職として重ねてきた経験は、これまで担ってきた業務と同じ形のサービスを自ら提供することだけに活かされるものではない。対象者の状況、業務の実態、関係者の関わり、制度上の条件など、現場について培ってきた理解をもとに課題の背景を捉え、目指す状態に向けた別の働きかけを考えることも、経験の活かし方といえる。

以上のように、事業の前提に立ち返るための一つの視点として、サービスの形を先に決めず、目指す状態と課題の背景から、どのようなサービスとするのかを改めて検討することが挙げられる。

第2章 誰にどのような価値が生じ、誰が対価を支払うのかを捉える視点

福祉領域では、公的な制度に基づいて提供されるサービスについて、利用者負担や報酬などの仕組みが制度によって定められている場合がある。たとえば、介護保険制度や障害福祉制度では、サービスの種類や利用者の所得などに応じて、利用者負担や給付の仕組みが定められている（厚生労働省 n.d.-a, n.d.-b）。また、公的な制度に基づくサービスかどうかにかかわらず、サービスの料金や費用負担などの条件を、所属する組織が定めている場合もある。

制度や所属組織によってサービス提供にかかわる条件が定められた環境で実践してきた専門職は、新たな事業を考える際にも、「必要なサービスであれば、対価を支払う人や組織がいる」という前提を置くこともあるだろう。

しかし、サービスを必要とする人にとって価値があったとしても、対価を支払えるとは限らず、対価を支払ってでも利用したいと考えるとも限らない。必要とされるサービスをつくることと、サービスから収益を得られることは、必ずしも同じではない。

そこで、新たな事業を考える際には、「サービスを必要とする人に、どのように対価を支払ってもらうか」だけでなく、サービスによって誰にどのような価値が生じるのかを広げて捉えることが重要となる。第1章で捉えた目指す状態に直接関わる人だけでなく、サービスに関わる周囲の人や組織にも目を向け、それぞれにどのような価値が生じるのかを考える。本稿では、実際にサービスを利用する人や組織を「利用者」、サービスの導入や契約を判断し、対価を支払う人や組織を「顧客」とし、誰がサービスを利用し、誰が価値を評価して対価を支払うのかを整理する。

たとえば、高齢者施設の入居者を対象とした見守りサービスの場合を考える。入居者にとっては、異変に気づいてもらいやすくなり、安心して生活しやすくなることが価値となる。職員にとっては、入居者の状況を把握しやすくなることや、必要な対応を判断しやすくなることなどが価値となる。さらに、施設を運営する法人にとっても、職員の業務を支えながら、入居者への支援体制を整えやすくなることなどが価値となる。

誰にどのような価値が生じるのかを整理したうえで、各主体とサービスとの関わり方や対価の負担について考える。職員がサービスを実際に利用するのであれば、「利用者」は職員となる。施設を運営する法人が、サービスによる価値を評価して導入や契約を判断し、対価を支払うのであれば、「顧客」は法人と整理できる。目指す状態に直接関わる

人、サービスを利用する人、サービスの導入や契約を判断して対価を支払う人や組織は、必ずしも一致するとは限らない。

以上のように、事業の前提に立ち返るための一つの視点として、サービスを利用する人と対価を支払う人を最初から同一と捉えず、サービスによって誰にどのような価値が生じるのかを広げ、各主体と、サービスの利用、導入や契約、対価の支払いとの関係を整理することが挙げられる。

第3章 AiCAN の事例を二つの視点から整理する

本章では、taliki による取材記事と AiCAN の公式情報を参照し、目指す状態と課題の背景、サービスによって生じる価値に着目して AiCAN の事例を整理する。

1. サービスの形を先に決めず、目指す状態と課題の背景を捉える視点

AiCAN 代表取締役 CEO の高岡昂太氏は、教育学博士、臨床心理士、公認心理師として、児童相談所、医療機関、司法機関などで虐待や性暴力に対する臨床に携わり、研究にも取り組んできた（taliki org 2023）。2020 年には AiCAN を設立し、現在、AiCAN は「すべての子どもたちが安全な世界に変える」というビジョンを掲げ、子どもの虐待が見過ごされるという課題に対して、「見過ごされた子どもの虐待をゼロにする状態」を目指している（株式会社 AiCAN n.d.-b）。

課題の背景として、児童福祉の現場では、児童虐待相談対応件数が増加する一方で、対応する職員が不足していることや、経験の浅い職員が多いことが AiCAN の公開情報で挙げられている。また、初期調査や面接、会議などに伴う記録作成に時間を要していることに加え、職員間での情報共有やコミュニケーションが十分に行いにくいこと、調査や判断を支える仕組みが十分に整っていないことも示されている（株式会社 AiCAN 2024a, n.d.-a）。

そこで、目指す状態に向けた働きかけを考えると、虐待を受けた子どもへの直接的な支援だけでなく、児童福祉に携わる職員の業務や判断を支えることも選択肢となる。AiCAN は、児童相談所や市区町村などの児童福祉現場を対象として、伴走型業務支援「AiCAN サービス」のほか、実践型研修、自治体向けデータ分析、調査研究などを提供している（株

式会社 AiCAN n.d.-c))。AiCAN サービスでは、記録業務の効率化や情報共有、調査すべき項目の可視化などを通じて、児童福祉に携わる職員の業務や判断を支える仕組みに働きかけている (株式会社 AiCAN n.d.-a))。

つまり、高岡氏がこれまで直接携わってきた臨床と同じ形のサービスを提供するのではなく、子どもの虐待が見過ごされる背景にある児童福祉現場の業務や仕組みに働きかけるサービスが事業として展開されている。

2. 誰にどのような価値が生じ、誰が対価を支払うのかを捉える視点

次に、AiCAN が児童相談所や市区町村などに提供する伴走型業務支援「AiCAN サービス」に着目し、サービスによって誰にどのような価値が生じるのかを整理する。

子どもにとっては、虐待の可能性を周囲に早期に気づいてもらい、必要な支援を受け、安全に生活できることが価値となる。児童相談所や市区町村などで児童福祉に携わる職員にとっては、記録作成に要する時間を短縮できることや、情報共有を行いやすくなること、調査すべき項目やリスクを確認しながら業務を進めやすくなることなどが価値となる (株式会社 AiCAN n.d.-a, n.d.-c))。さらに、自治体にとっては、児童相談業務の効率化や職員間の情報共有の円滑化、人材育成、データを活用した業務改善などを進めやすくなることが価値となる (株式会社 AiCAN n.d.-a))。

サービスによる価値を主体ごとに整理すると、子ども、職員、自治体のそれぞれに異なる価値を捉えることができる。第2章の整理に沿えば、子どもは事業によって目指す状態の中心にあり、AiCAN サービスの「利用者」は職員、サービスの導入や契約を判断し、対価を支払う「顧客」は自治体と整理できる。

第4章 選択にためらいが生じる背景を、専門職として培ってきた価値観や役割意識から捉える

第1章から第3章では、「収益化が難しい」という問いに対して、事業の前提に立ち返るための二つの視点から検討してきた。二つの視点から捉え直すことで、事業を進めるうえでの選択肢が見えてくることがある。しかし、選択肢が見えても、納得して選び、引き受けられるとは限らない。実際に選ぼうとすると、ためらいが生じることがある。

たとえば、第1章で整理したように、目指す状態と課題の背景から考えることで、当事者や家族への相談援助や生活支援など、これまで担ってきた業務と同じ形のサービスとは異なる働きかけが見えてきても、「やはり自分自身が相談援助や生活支援を担いたい」と感じることもある。また、第2章で整理したように、サービスによって誰にどのような価値が生じるのか、誰が対価を支払うのかを考えることで、本人以外が顧客となる事業の形が見えてきても、「支援を必要とする本人ではない相手から対価を得てもよいのだろうか」とためらいが生じることもある。

専門職としての自己理解や役割意識に関する研究では、専門職として大切にしている価値観や、自らの役割の捉え方は、専門職としての経験や周囲との関わりの中で形づくられていくことが論じられている（Moorhead et al. 2025）。

事業上の選択にためらいが生じる場合にも、これまでの教育や実践を通じて培ってきた価値観や、自分が担うべきだと考えてきた役割、責任の捉え方が関わっている可能性がある。

たとえば、目の前の本人に直接関わることや、本人の意思や利益を尊重することを重視してきた経験が、これまで担ってきた業務とは異なる方法を選ぶことや、本人以外の人や組織を顧客として捉えることへのためらいにつながることもあるだろう。

本稿では、ためらいを、専門職として培ってきた価値観や役割意識に目を向ける一つの手がかりとして捉える。「自分は何に抵抗を感じているのか」「どのような価値観や役割を大切にしてきたのか」「これからも大切にしたいことは何か」「変えてもよい役割や方法は何か」と問い直すことで、自分が守りたいものと、変えてもよい役割や方法とを分けて考える。こうした整理は、目指す状態に向けて、自分がどのような役割や方法を選ぶのかを改めて検討する一助となる。

一人で自分自身の価値観や役割意識を捉え直すことが難しい場合には、伴走者や他の起業家、専門家などの第三者との対話を通じて、考えを言葉にしながら整理することも一つの方法である。

終章

本稿では、福祉領域の専門職が、現場で得た問題意識を起点に新たな事業を進める中で、「収益化が難しい」と感じたときに、具体的な方法を検討する前に、事業の前提に立ち返るための視点を検討してきた。本稿で取り上げた二つの視点を振り返る。

一つ目は、サービスの形を先に決めず、目指す状態と課題の背景を捉える視点である。専門職として行ってきた業務をそのままサービスの形とするのではなく、目指す状態と課題の背景から、どのようなサービスとするのかを検討する。

二つ目は、誰にどのような価値が生じ、誰が対価を支払うのかを捉える視点である。目指す状態に直接関わる人だけでなく、サービスに関わる周囲の人や組織にも目を向け、誰にどのような価値が生じるのか、誰がサービスを利用するのか、誰が価値を評価して対価を支払うのかを分けて捉え、各主体と、サービスの利用や対価の支払いとの関係を整理する。

また、二つの視点から事業を進めるうえでの選択肢が見えてきても、選択しようとする、ためらいが生じることがある。ためらいの背景にある専門職として培ってきた価値観や役割意識に目を向け、自分が何を大切にしてきたのか、どのような前提のもとで判断しているのかを振り返ることは、次の選択を考える一つの手がかりとなる。

本稿の限界として、第一に、事業を継続するために必要な費用を確保する方法のうち、サービスの提供によって事業収入を得ることに焦点を当てており、助成金、補助金、寄付、融資、出資など、ほかの方法の特徴や選択基準については詳しく扱っていない点が挙げられる。第二に、サービスの提供によって事業収入を得る場合についても、価格設定、販売方法、収支計画など、収益化に向けた具体的な方法については十分に扱っていない。第三に、第3章ではAiCANの公開事例をもとに本稿で示した二つの視点を具体的に整理したが、複数の事例を比較して検討したものではない。

実際に事業を継続、発展させるためには、目的や事業の段階に応じて、複数の資金確保の方法や、価格設定、販売方法、収支計画などを検討していく必要がある。第3章で取り上げたAiCANも、自治体へのサービス提供に加え、国庫補助事業として調査研究を実施している（株式会社AiCAN 2021）。また、出資や融資による資金調達の実績もある（株式会社AiCAN 2024b）。

以上の限界はあるものの、本稿で取り上げた視点から「収益化が難しい」という悩みを

分けて捉えることで、次に何を確認し、どのような選択肢を検討するのかが見えやすくなり、事業を前に進める一助となる。

編集後記

本稿では、福祉領域の専門職が現場で捉えた社会課題に働きかける方法のうち、新たな事業を進める場面に焦点を絞り、「収益化が難しい」という迷いから、事業の前提に立ち返るための視点を検討してきた。

ただし、社会課題に働きかける方法は、新たな事業を立ち上げることだけではない。既存の制度や組織の中で改善すること、制度や政策に働きかけること、研究を通じて課題の実態や解決方法を明らかにすること、啓発や情報発信によって社会の理解を広げること、地域や関係機関との協働によって新たな取り組みを生み出すことなど、さまざまな方法がある。本稿で取り上げた新たな事業も、社会課題に働きかけるための選択肢の一つである。

本稿で扱ってきたように、専門職として重ねてきた経験の活かし方は、これまで担ってきた業務と同じ形に限られない。現場で培ってきた知識や技術、対象者や現場への理解をもとに、何を目指し、そのために自らがどのような役割を担い、どのような方法を選ぶのかを考えることは、事業という方法に限らず、社会課題に働きかけるための選択肢を広げることにもつながる。

本稿が、目指す状態に立ち返り、専門職として培ってきたものをどのように活かしていくかを考えるきっかけとなれば幸いである。

参考文献

株式会社 AiCAN, 2021, 「令和 2 年度厚生労働省子ども・子育て支援推進調査研究事業『児童虐待対応における AI 利用に関する調査研究』」, 株式会社 AiCAN ホームページ, (2026 年 9 月 22 日取得, <https://www.aican-inc.com/research/mhlw2020/>) .

株式会社 AiCAN, 2024a, 「令和 5 年度実証実験結果レポートー記録時間を約 6 割削減ー」, 株式会社 AiCAN ホームページ, (2026 年 9 月 22 日取得, <https://www.aican-inc.com/column/20240305-01/>) .

株式会社 AiCAN, 2024b, 「シリーズ A ラウンドで ANRI らから総額 2.15 億円の資金調達を実施しました」, 株式会社 AiCAN ホームページ, (2026 年 9 月 22 日取得, <https://www.aican-inc.com/news/20240701-01/>) .

株式会社 AiCAN, n.d.-a, 「AiCAN サービス | 伴走型業務支援システム」, 株式会社 AiCAN ホームページ, (2026 年 9 月 22 日取得, <https://www.aican-inc.com/service/jidosodan-system/>) .

株式会社 AiCAN, n.d.-b, 「会社概要」, 株式会社 AiCAN ホームページ, (2026 年 9 月 22 日取得, <https://www.aican-inc.com/company/>) .

株式会社 AiCAN, n.d.-c, 「サービス」, 株式会社 AiCAN ホームページ, (2026 年 9 月 22 日取得, <https://www.aican-inc.com/service/>) .

厚生労働省, n.d.-a, 「介護保険制度について」, 厚生労働省ホームページ, (2026 年 9 月 22 日取得, https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigo_koureisha/gaiyo/index.html) .

厚生労働省, n.d.-b, 「障害福祉サービス等」, 厚生労働省ホームページ, (2026 年 9 月 22 日取得, https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/shougaisahukushi/service/index.html) .

Moorhead, B., K. Otani, W. Bowles, M. Baginsky, K. Bell, N. Ivory, H. Mackenzie and R. Savaya, 2025, “Toward a definition of professional identity for social work: Findings from a

scoping review,” *The British Journal of Social Work*, 55(2): 877–896.

taliki org, 2023, 「AI の力と臨床的知見で見過ごされた児童虐待を“ゼロ”に。AiCAN が目指す子どもにとって安全な社会とは」, taliki org, (2026 年 9 月 22 日取得, <https://taliki.org/archives/6051>) .