

## インフォメーション①

### 第7回助成研究発表会

# 女性と地域ビジネス

（財）北海道開発協会では、去る12月19日に当協会6階ホールにて、「女性と地域ビジネス」をテーマに第7回助成研究発表会を開催し、大学関係者や一般参加者など約70名の方々のご参加をいただきました。

## 開催あいさつ

北海道開発協会では、北海道開発あるいは地域振興等に関する調査研究をはじめ、研究者を対象とした助成研究と、非営利の市民団体を対象に地域活性化活動助成を行っています。

調査研究では、現在、ソーシャル・キャピタルと地域開発、地域起業とケイパビリティ\*1、持続可能社会とコモンズをテーマに各研究会を立ち上げ継続的に実施中です。特にソーシャル・キャピタル研究会は、3年間の研究成果をまとめ10月末に『これからの選択 ソーシャル・キャピタル～地域に住むプライド～』を出版し、大変高い反響を得つつあります。

平成14年度から始まった助成研究事業は、今年で10年目を迎え、これまでに助成対象となった研究は80件です。これらの助成研究の中から共通したテーマを選定し、平成17年度から経済・産業、まちづくり、NPO、福祉、観光、教育、農業と多岐にわたったテーマで助成研究発表会を開催しています。

第7回のテーマは「女性と地域ビジネス」とかなり意欲的なテーマになっています。各発表の後半には、フロア全体で意見交換の時間を設けていますので、最後までお付き合いいただければ幸いです。



小林 好宏  
（財）北海道開発協会 会長  
開発調査総合研究所 長

※1 ケイパビリティ（capability）  
ここでは、「地域ケイパビリティ」と呼び、地域に眠る潜在的な宝である資源について、能力を把握し、質の高い、競争力優位なものを、もっと効果的に創出していく能力、地域の潜在力を使いこなす能力。

## 研究発表1

### 多角的農業経営における農村女性起業による女性農業者の能力活用促進要因分析



市川 治 氏  
酪農学園大学  
酪農学部 教授

今回の研究テーマとなった背景には、1992年の「農山漁村の女性に関する中長期ビジョン」において女性の起業活動が位置づけられ、具体的な施策も1994年度に「農村女性グループ起業支援事業」が開始されていることがあります。

農村女性起業は、経営方針や事業実施、農産物を使った収入につながる活動で、地域の農産物等を中心に展開しています。農水省の調査では、起業活動が年々増加し、2007年には1万件弱まで起業展開し、農産物の加工・販売、流通、農家レストラン等、特に農産物の加工関係は全体の70%程を占めています。

最近では、個人起業活動や法人化も増加傾向にあり、動向分析では、家族経営の中の農業経営という視点で研究し、特に農業経営の多角化の進展の中で位置づけを考える必要があり、具体的には、女性農業者の能力開発の可能性を促進できることが農村女性起業の展開の中にあるのか調査を行っています。

## 事例調査

一つ目は、北海道の事例で、個人起業で大きな役割を果たした「マンマの会」です。

二つ目は、集落営農法人の中の女性の能力開発にどのような役割を果たしたのか。京都府南丹市八木町諸畑地区と岩手県遠野市宮守川上流組合を検討しました。

「マンマの会」は、リーフ野菜類をレストランへ出

荷しイチゴ狩りもできるファームレストランや冷凍総菜類を作り販売しています。女性組織の形成には普及員が中心となり、国の支援事業も有効に活用できる連携組織も存在し、農業経営の中でも波及できる可能性があるという意味では、重要な役割を果たします。

京都府南丹市では、女性組織が形成され、集落の農地を集積して生産活動を行い、「木喰<sup>もくじき</sup>の郷もろはた」という農事組合法人を2009年にスタートし、10数名の女性が参加した加工部を設置しています。

当初は、地域活性化のボランティア的な活動から始め、自家消費分に生産したものを友人や親戚を通じ販売。そして、農産物直売所の生産活動としてお店に出し、加工品は市内のJA京都「たわわ朝霧」に出しています。2010年の利益は850万円で、利益中の約80万円の売り上げを加工部会が上げ、5カ年計画の最終年には500万円の売り上げを目標として進めています。

能力開発促進要因は、活動目的が地域活性化のため地元農産物を販売して生活向上に結びつけ、活動自体は、農閑期を基本に展開する一方、さらに需要が見込まれた活動を展開するサイクルもつくられています。

三つ目の岩手県遠野市の例では、個人女性の起業的な展開の可能性を分析し、女性従業員の活動がどのような起業的な役割を果たす担い手になるのか調査しています。M生産組合では、2004年に農事組合法人となり、同時に特定農業法人の法人格を取得し、面積120ha、183戸が参加した集落型法人で、売り上げも1億円を超え、女性を雇ったオペレーター部会を中心に生産活動を行っています。集落外から事務職員に雇用され、2010年には加工部の中心的メンバーになった方は、活動を通じた女性農業者の役割を担っています。

従来、結婚後に農村や農業に就く形から、農外からの就農や従業員として働くという動向も女性起業の展開の中では検討が必要です。負担となる雇用労賃を考えると、法人自体が定期的な展開を遂げないと人を雇うのは厳しい状況となります。地域外出身の有能な人材も従来と異なった方が参入できる条件を考え、今後

の農業経営として内的な農業者育成以外にも農外からの新規就農や特に女性が重要な役割を果たす可能性を持っている事例です。

四つ目の網走の農業生産法人「グリーンヒル905」は、当初25名の中に酪農の法人一つが入り、その牛乳を使ったアイスクリームの販売のほか、大豆を豆腐に加工した販売と農産物の直売を行い、現在は5～6,000万円と安定経営する中で、構成員は専業農家の配偶者の女性が中心です。主な活動は、冬期にグリーンヒル905の喫茶部を手伝い、仕入れ商品がないため2003年から農産加工を普及員の声かけで進め、2005年から農閑期の農産加工として開発した「流水団子」の販売やJAから委託された地域の美化活動として花壇の苗の生産販売を始め、オホーツクのファーマーズマーケットへの参加や直売所での主体的な販売を担う活動を行っています。活動を通じ会社の一員として多面的な働きをする女性農業者は重要な役割を果たしています。

#### 事例からみた総括的まとめ

マンマの会は、組織間交流・連携、そして将来戦略の策定にも非常に効果を持っています。

八木町の木喰の加工部会は、当初、地域振興のボランティアの要素を持ち、製造技術や設備の取得を契機に組織化活動が活発に展開され売り上げを増やすことで活動が活発化し展開を遂げています。

M生産組合は新規就農として女性が農外から経験・技術・知識を備えて参入することが、これから重要な位置を占め、既存の就農者に対し大きな刺激や担い手の役割との位置づけを持っています。

グリーンヒル905は、都市部の消費者との交流や地域農業者のアピールだけではなく、大規模な多角経営農業法人の知名度アップや集客にも大きな役割を果たす可能性を持っています。

総括として、女性農業者の能力活用を促進する役割は、農村地域の工業化、企業化、組織化を通じて女性農業者の能力が活用され、農産物加工などは活躍できる場を形成する重要な役割を果たしています。能力活

用の促進要因は、農村の起業や女性農業者が働く条件整備、そして、活動による収益管理や組織間の連携等の交流事業も重要で、活動の有効性、さらには活動への意欲を抱かせることが促進要因として重要です。

## 研究発表 2

### 子育て支援と地域活性化インパクト



梶井 祥子 氏  
北海道武蔵女子短期大学  
教授



和田 佳子 氏  
北海道武蔵女子短期大学  
教授

官民の協働関係が構築されるための条件は何か、協働によって地域活性化がどのように実現したのか。ここでの「民」とは非営利的な市民組織を指していますが、官民協働による事業あるいは公共サービスの創出は、1990年代後半以降に活発化してきました。厳しい経済状況のなかで、行政や営利的な企業セクターの影響力が弱体化し、代わって市民セクターと呼ばれる側の実行力に注目が集まったのです。市民の高学歴化や情報獲得能力の浸透という条件が揃い、社会的な力を蓄積してきた市民セクターは、地域課題の解決の担い手として期待されました。1998年にはNPO法が成立します。

私たちは、行政と市民セクターとの相互作用に注目し、調査研究を進めることになりました。

### 協働の条件と課題

官民協働を実現させるための土台づくりは容易なものではありません。信頼構築には相当な時間がかかります。例えば、行政側は市民セクターとの協働をどのように捉えているのでしょうか。行政職員に対しておこなった「行政側から見た協働の課題」というアンケート調査の結果をご紹介します。この調査によると、協働の課題として行政職員の6割近くが「住民の人材不足、意識不足」を挙げています。また、行政側自身の問題として「不十分な行政の意識と体制」が

17%、「不十分な情報提供とニーズの把握」が15%、そして「協働のノウハウ不足」などを自己認識しています。

私たちは、官民協働の成功事例として多地域における「子育て支援活動」に着目しました。子育て支援に関わる官民協働の動きは、まず初めに市民セクターの側に主体的な運動が存在していました。その後、厚生労働省の少子化対策の後押しもあり、自治体と市民セクターの協働による事業運営が飛躍的に進みます。全国で、2004年に2,940件、2010年には5,521件に達する勢いです。

実際の調査は、子育て支援を実践する非営利的市民組織と生活自立支援をする市民活動組織、さらに官民協働を実現している地方自治体の職員に、それぞれ聞き取り調査を行いました。道内では室蘭市、士別市、釧路市、中標津町、白老町の市民活動、道外では香川県善通寺市の官民協働の取組みを取り上げています。

### 行政との関係を類型化

行政との関係を軸に調査対象となった市民組織を類型化すると、中標津町の子育て支援組織は、行政側と一定の距離感を持つ「市民独自型」。白老町、室蘭市、士別市は、市民活動が先行し、行政側が後からそれに乗ったというかたちで「市民主導行政支援型」。その反対に「行政主導市民協力型」というタイプもありました。釧路市と善通寺市の事例は、行政のシステム自体を部分的に改変するほどの結果を出しており、活動が自己増殖的に発展していることから、「包括的協働型」と位置づけました。

### 協働によるメリット

協働が実現するためには、当然のことながら双方にとってのメリットがなければなりません。調査の中で具体的に示されたのは、市民セクター側にとっては、「場の確保」と「運営資金の安定化」です。行政側にとっては、住民ニーズに沿ったサービスの提供、専門的な人材の確保、そして財政面の経費削減が指摘されました。



また、協働によって発生する「社会的効果」を見落とすことはできません。ある自治体職員は、「協働による化学変化」と表現しています。公共サービスに対する住民ニーズの多様化・高度化で、行政が応えられないすき間の支援を協働によって提供することができたという実態があります。それが新たな雇用創出につながる事例も見られました。

例えば、釧路のNPO法人「地域生活支援ネットワークサロン」は、20カ所のネットワークを持ち、従業員200人を自前で雇い、年間3億円という事業収入を得ています。そして、障害者の自立支援はもとより、新たな事業も生み出しています。低所得家庭への独自支援にも取り組み、全国的な注目を浴びています。

### 今後の課題

今後は人と資金の継承が重要な課題です。協働の場合、責任の所在の曖昧さや対等な関係性の構築が難しいことを指摘されました。ある子育て支援の協働事業では、自治体と市民組織が「協働のための協定書」を取り交わし対等な関係を担保しています。

行政内部の軋轢や市民組織同士での摩擦も生じていることが、調査によって明らかになりました。解決には、協働の成果や社会的効果を客観的に評価する機関の設置が必要です。また、自治体が本気で協働に取り組むためには、専門家を行政内部に育てることも重要です。縦割り行政は協働を進めるうえでの阻害要因となりますが、協働が実現することによって横断的な組織改変を果たした自治体もありました。

市民側と行政側が一緒に学習機会を持ち、共に学んでいる協働事業は順調に運営されています。

ミッションと情報の共有を徹底し、協働の成果が地域に開かれていることこそが、官民協働の継続性、持続可能性を保障するという分析結果となりました。



### 研究発表3

#### 北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント調査研究の問題意識



菅原 浩信 氏  
北海学園大学  
経営学部 教授

研究に対する問題意識は、少子高齢化や過疎化の進展に伴うコミュニティの疲弊・縮小です。典型的なのは限界集落の問題ですが、コミュニティの疲弊・縮小は、都市部や大規模団地でも見られ、顕著な問題として「買い物難民」「買い物弱者」といったものがあります。

コミュニティの疲弊・縮小は、安心・安全な暮らしを脅かします。つまり、住民同士が顔見知りだった昔のコミュニティとは異なり、隣近所の概念が薄く、不審者にも簡単に入り込まれるといった治安悪化を招く恐れがあるため、「コミュニティの再生」は急務です。コミュニティの再生のための取り組みの一つとして、コミュニティ・ビジネスが挙げられます。従来、コミュニティの問題や課題解決の担い手は行政でしたが、財政的にその役割は担えなくなっています。一部の企業では、社会貢献をする動きがありますが、基本的にもうからないところには入っていきません。コミュニティの問題は、コミュニティ自らが解決することになります。これはNPOの原型という考え方もできます。

しかし、これらは一過性の活動ではなく、活動の継続性、事業性が求められ、そのためにマネジメントが必要です。そこで、成功するコミュニティ・ビジネスの適切なマネジメントとはどのようなものか。また、コミュニティ・ビジネスにおいて、今後どのようなマネジメントが展開されるべきか。この2点を明らかにするのが本研究の目的です。

#### コミュニティ再生への担い手

コミュニティの再生に向け、高齢者の生活支援、子育て支援、世代間交流の促進に取り組む主体の一つに、地域住民の主婦が主体となったワーカーズ・コレクティブ<sup>※2</sup>があります。ワーカーズ・コレクティブは、

※2 ワーカーズ・コレクティブ (workers collective) 働く者同士が共同で出資し、それぞれが事業主として対等に働く労働者協同組合。

地域密着の事業展開を行うことで、コミュニティのニーズを行政や企業よりも容易に把握できるため、コミュニティの課題を解決する担い手としては適切です。また、雇用弱者の受け皿となっているワーカーズ・コレクティブも見られ、その存在価値は高まっています。今回は、道内で高い成果を上げている五つの組織を取り上げ分析しました。

「ちいさなおうち」（札幌市西区）は、主に障がい児の保育サービスと高齢者の見守りサービスですが、子育てサロンも行っています。「レラ」（札幌市手稲区）は、お弁当を作り高齢者等に配達をするサービスを提供しています。「プラネット」（札幌市豊平区）は、さまざまな講座を企画運営しています。「COCO」（札幌市東区）は、生活クラブ生協の戸別配送システムの配達業務を請け負い、現在は、同様の二つのワーカーズ・コレクティブと企業組合を立ち上げています。「どんぐり」（北広島市）は訪問・通所介護サービスを提供しています。

#### 道内のコミュニティ・ビジネスの現状

北海道が事業者に対して行ったアンケート調査（2006年）では、事業開始後3年未満が48.6%で、事業規模も57.4%が1,000万円に達していません。また、60.5%は収支状況が厳しく、フルタイムで働く人に見合った賃金提供ができず、パートやアルバイト、ボランティアに依存せざるを得ないことになっています。

#### 事例から見る成功要因

そこで、事例から、なぜコミュニティ・ビジネスがうまくいっているのかを分析してみました。

一つ目は、コミュニティを構成する諸団体との連携により、コミュニティからの信頼が得られ、新たなネットワークが形成されていることです。

二つ目は、明確なセールスポイントを掲げることで、競合他組織との差別化が図られていることです。

三つ目は、事業の理念や目標の共有がなされていることです。300時間の見習い期間後に正式なメンバーとなる条件を設けているところがありますが、その間

に事業の理念や目標を理解してもらうことが可能です。

四つ目は、メンバーのモチベーションや満足度の向上が図られていることです。徐々に仕事の難易度を上げることで、メンバーのモチベーションや満足度を上げているところもあります。

一方、コミュニティ・ビジネスはコミュニティのネットワークに支えられて成立しています。したがって、そうしたネットワークの維持、発展、拡大が、コミュニティ・ビジネスの担い手の存続へとつながります。したがって、コミュニティを構成する諸団体や外部組織を積極的に取り込む必要があります。そのためのツールとして、居場所、たまり場、交流・ふれあいの場を作っていく必要があります。その一つが、コミュニティ・カフェ、コミュニティ・レストランではないかと考えられます。

今後の研究課題として、ワーカーズ・コレクティブ以外の担い手が展開するコミュニティ・ビジネスについて分析し、本研究での結論が妥当かどうかを検証しなければならないと考えています。

例えば、釧路城山商店街振興組合の「城山達人倶楽部」は、地域の高齢者にそば打ちやザンギ（鳥の唐揚げ）作り、落語や昔大工だったというスキルを持つ人たちが講師となり、地域や商店街のイベントに来ていただき、講師謝礼の5%を手数料とするシステムです。この手の活動が10年も続いているのは非常に珍しく、成功していると言っていると思います。その要因は、町内会との連携が図られ、地域の高齢者から人材を発掘できていること、また、地域ににぎわいや活気をもたらそうという目的を高齢者や商店街の人にも共有していること、そして、高齢者がイベントの講師として自分の「スキル」を認められることにより、モチベーションが向上していることです。

\*

発表後には、当研究所の小林好宏所長をコーディネーターとして、フロアの参加者を交えた質疑応答が活発に行われました。