

第7回 助成研究発表会

『女性と地域ビジネス』

報告書

平成24年3月

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所

目 次

■第7回助成研究発表会パンフレット	1
■発表会次第	2
■発表者プロフィール	3
■発表会の開催状況	4
■主催者からのご挨拶	5
■研究発表	6
・『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』 酪農学園大学酪農学部教授 市川 治	7
・『子育て支援と地域活性化インパクト』 北海道武藏女子短期大学教授 梶井祥子 北海道武藏女子短期大学教授 和田佳子	14
・『北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント』 北海学園大学経営学部教授 菅原浩信	20
■全体的な意見交換	28
■パンフレット掲載の研究概要および説明資料	37

第7回 助成研究発表会

『女性と地域ビジネス』



日時 平成23年12月19日(月) 14:30~17:00

場所 (財) 北海道開発協会 6階ホール
札幌市北区北11条西2丁目セントラル札幌北ビル

主催：(財) 北海道開発協会 開発調査総合研究所

発表会次第

1. 開会

2. 主催者挨拶

3. 研究発表（発表後意見交換）

■ 「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」
酪農学園大学酪農学部 教授 市川 治

■ 「子育て支援と地域活性化インパクト」
北海道武蔵女子短期大学 教授 梶井 祥子
北海道武蔵女子短期大学 教授 和田 佳子

■ 「北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント」
北海学園大学経営学部 教授 菅原 浩信

4. 全体的な意見交換

5. 閉会

(当日配付のパンフレットを一部訂正)

発表者プロフィール

●市川 治

1948年新潟県長岡市寺泊町生まれ。78年東京農工大学大学院農学研究科修士課程修了（東京農大大学院博士後期課程中退）。80年（財）農村開発企画委員会（協力）研究員、89年酪農学園大学酪農学部助教授、94年北海道大学博士（農学）、同年酪農学園大学酪農学部教授、2010年から酪農学園大学大学院酪農学研究科長（現在）。農業経済学と農業会計学などの教育研究に従事。『資源循環型酪農・畜産の展開条件』（編著）農林統計協会出版等著書・論文多数。

日本農業経済学会理事、日本農業経営学会常任理事、（社）北海道地域農業研究所幹事、北海道農村文化協会事務局長、北海道庁農業生産法人育成指針策定検討委員会委員（座長）、農業法人経営人材育成検討委員会委員（座長、未来総研・道経済産業局委託）等を歴任。

●梶井 祥子

札幌市生まれ。1979年慶應義塾大学法学部政治学科卒業、2003年北海道大学大学院文学研究科人間システム科学専攻修士課程修了。北海道新聞社、北星学園女子短期大学非常勤講師を経て、03年から北海道武蔵女子短期大学准教授、10年同大学教授。専門領域は社会学、家族社会学。著書『絆－喪失から再生、そして新生へ－』（共著）、論文「親が離婚した子どもたちの家族意識の変容過程」「札幌市における包括的若者支援の試み」など。札幌市社会教育委員会議長、北海道男女平等参画審議会会長など公職多数。

●和田 佳子

札幌市生まれ。1983年藤女子大学文学部英文学科卒業、1989年国学院短期大学専任講師（92年助教授）を経て、99年より北海道武蔵女子短期大学教養学科准教授、2010年同大学教授。専門分野は秘書学、キャリア教育。著書『働く女性』（文眞堂、2000年）、『新しい時代の秘書ビジネス論』（紀伊國屋書店、2006）など。日本ビジネス実務学会理事、北海道開発協会評議員。産業カウンセラー、キャリアコンサルタント（日本産業カウンセラー協会）。

●菅原 浩信

鶴川町生まれ。名古屋大学経済学部経済学科卒業後、東洋信託銀行㈱、北海道開発コンサルタント㈱勤務のかたわら、北海道大学大学院経済学研究科経営学専攻博士後期課程修了。2011年より現職。博士（経営学）（北海道大学）、中小企業診断士。専門は公企業論、非営利組織論。最近の論文として、「商店街組織とNPOのパートナーシップ」（『日本経営診断学会論集』10巻、2011年）、「第3セクター鉄道のマネジメントに関する事例研究」（『開発論集』85巻、2010年）、「コミュニティの活性化に寄与するグラスルーツ型組織のマネジメント」（『日本経営診断学会論集』9巻、2010年）、「ふるさと銀河線における戦略的協働」（『経済学研究』59巻3号、2009年）等。

発表会の開催状況



日 時：平成23年12月19日 14:30～17:00
会 場：財団法人 北海道開発協会 6階ホール
参加人員：64名
　　研究発表者 4名
　　大学関係者 23名
　　北海道開発局、民間団体等 37名

主催者からのご挨拶

財団法人北海道開発協会は公益事業としていろいろなことを行っておりますが、北海道の開発あるいは地域振興等に関する各種調査研究を行うと同時に二種類の助成事業を行っております。それから広報活動、これらはすべて公共事業ですが、それらに取り組んでいるところあります。助成事業には、大学などの研究者を対象とした研究助成と、NPO やボランティア活動をされている方を対象とした地域活性化活動助成の二種類がございます。私どもでは、調査研究と並ぶ財団の中心的な公益事業と位置づけております。

公益事業のもう一方の調査研究は現在、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ー、それから持続可能社会とコモンズといったことをテーマに、おののの研究会を立ち上げて継続的に実施中であります。特にソーシャル・キャピタル研究会は、3 年くらい続けてまいりました成果をこの 10 月末に『これから選択—ソーシャル・キャピタル』という書物にまとめて出版しましたところ、自画自賛ですけれども、大変高い反響と評価を得つつあるところです。まだ出版から 1 カ月ちょっとしか経っておりませんけれども、評価を得つつあるという進行形であります。

さて、平成 14 年度に開始した研究助成事業ですけれども、今年度でちょうど 10 年目を迎えました。調査研究の対象は「地域開発に関する社会科学分野の実証的な研究」について、「これからの北海道開発に積極的に寄与するもの」ということで研究助成を行っております。過去、毎年 20~40 件の応募があります。その中から 5~10 件、あるいは 12 件くらいを選考しております。これまでの数字を見ますと、この 10 年間の応募総数が合計 261 件でした。そのうち選考して助成の対象となった研究は 80 件です。倍率が 3.3 倍ということですから、3 件に 1 件の割合で助成金が当たるということになります。助成総額はこの 10 年間で 5,695 万円に上っております。ですから、私どもとしてはかなり力を入れている事業です。すでに助成しました 80 件の研究の中には、行政の課題や施策と呼応して計画や実施に及んだものから、研究助成を差し上げたことが縁で、北海道開発局などの各種委員会とか審議会などへの参加に至ったものなど、さまざまな成果として表れてきております。

助成研究発表会はこれまで、助成した研究を複数年度にまたがって、共通したテーマごとにまとめて行っております。第 1 回は産業・経済でした。第 2 回は北海道農業と地域社会、第 3 回は観光、第 4 回はコンパクトなまちづくりと高齢社会と、テーマはいろいろ分かれているのですが、その共通テーマに合った研究を三つ、四つまとめて研究発表会を行っているということです。このように、経済・産業、NPO、福祉、環境、教育と、実に多岐にわたっております。それで、7 回目である今回は「女性と地域起業」といたしましたが、地域活性化の面から見ても、これまでの開発協会のイメージとはやや遠いという気もします。しかし、今日お聞きになるとお分かりになると思いますが、かなり意欲的なテーマでもあり、お聞きいただければそう感じ取られるのではないかと思います。また、後半にフロア全体で意見交換する時間を設けておりますので、最後までおつきあいいただければ幸いに存じます。

財団法人北海道開発協会
開発調査総合研究所長 小林好宏

研究発表

草 劣： それでは早速、発表会に移らせて頂きます。授業の関係などで遅れている方も 10 数名いらっしゃるようですが、このまま進めさせて頂こうと思っております。

小林所長がご紹介しましたように、「女性と地域ビジネス」というテーマのせい、と言いかつていいのでしょうかけれども、今日の一般参加の方の 8 割以上は女性です。実は、この会場は建設あるいは技術関係の研修会によく使われるのですが、ほとんど男社会の開発協会のホールです。しかし、今日は非常に珍しい集まりになって、にぎやかな状態で進むのではないかと思っております。先生方には悪いのですけれども、どうぞくつろいだ状態でお聞きになって、ご質問頂ければと思います。

それでは、最初の発表ですが、酪農学園大学の市川先生にお願いします。6 人の共同研究でけれども、市川先生に代表してお願います。テーマは、「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」です。

ご発表は 30 分です。その後、5 分間質疑の時間を取らせて頂きます。このパターンを 3 件、継続していきます。そして、休憩の後、小林先生にコーディネーターになって頂きまして、フロアの皆さんと大体 30 分程度の意見交換をしてまいりたいと思います。

では、お待たせしました。市川先生、よろしくお願いします。

『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』
酪農学園大学酪農学部 教授 市川 治
(本報告に関する資料は、38ページ以降に掲載。)

酪農学園大学の市川でございます。先ほどご紹介頂きましたとおり 6 人のメンバーで、とりわけ農業経営における農村女性の実際の起業活動を行っているところの能力活用促進要因を検討するというテーマで、昨年度助成して頂き調査を実施しました。今日は女性の方が多い会場なので、本来なら一緒に勉強している女性の大場さんにも来て頂ければよかったですけれども、休学中のため、残念ながら一緒にご報告できません。

このテーマは、1992 年の「農山漁村の女性に関する中長期ビジョン」から女性の起業活動が位置づけられ、具体的な施策として、1994 年度から「農村女性グループ起業支援事業」が開始されました。

【農村女性起業】

農村の女性起業というのは一般的には、経営方針の決定や事業実施において女性が主体となった活動、あるいは地域の農産物を使った女性の収入の獲得につながるような活動をいいます。そういう意味では、地域の農産物等を中心に展開されています。農水省の調査によれば、こういう起業活動は毎年伸びて、平成 19 年では 1 万弱の件数に上っているということです。調査時から約 2 倍の起業が展開されています。内容的には、農産物の加工、朝市とか直売所の販売・流通、農家レストラン等、女性が蓄積した生活技術を使って食関連の業種に参加するということです。とりわけ多いのは当然ながら農産物の加工関係で、全体の 70 数%を占めているといわれています。それから、直売所等の販売・流通の分野ということになろうかと思います。

【個人起業活動の増加】

それで、従来はグループでそういう活動をしていたわけですけれども、最近の動向として個人で起業活動を行うところも増えているようです。法人化の件数も増加傾向にあります。これまでの研究はこうした動向分析を中心だったと思いますけれども、我々は、とりわけ家族経営の中の農業経営にとってどうかという視点で研究しました。この評価自体は必ずしも十分検討されていないのではないかということから、我々としては農業経営の視点から考えていくということです。特に、農業経営の多角化の進展の中でそれを位置づけて考える必要があるのではないかということで取り組みました。具体的には 4 地域の調査を行いました。

具体的な調査内容としては、農村女性の中の農業者の能力を開発していく可能性があるのかどうか、またそれを促進していくようなことが農村起業の展開の中にあるのか、という検討をしました。事例としては、大きく三つに分けられます。

一つは北海道の事例で、グループ起業から個人起業という展開で進められているものです。北海道の事例では「マンマの会」が個人起業で大きな役割を果たしておりますけれども、マンマの会のメンバーのお話と実際の活動を検証しました。

それから、女性起業の活動がどのような展開を遂げているかということで、次に検討しました。

【各地でおこる集落営農法人への展開】

2番目に、最近、集落営農法人というものが各地で展開されております。とりわけ政府の政策、1999年の新農業基本法以降、集落営農を含めた展開を遂げていくという方向に進んできておりますけれども、現在の政策である戸別所得補償制度の中でも集落営農法人の位置づけを地域の中で展開するということが進んでおります。そういう集落営農法人の中の女性の役割、つまり女性がどのような位置にあるか、とりわけ女性の能力開発にどういう役割を果たしているかということで、京都府南丹市八木町諸畑地区の例、それから岩手県遠野市宮守川上流組合の例を検討しています。

それから、3番目に大規模な多角経営法人や農家の人が参加して、活動をしながら農村女性の能力を発揮していくということから、女性部が結成されて展開している北海道の事例があります。

以上、大きく3点について検討しました。ここから、最初のテーマの問題点について解説していきたいと考えております。

それで、従来は農村女性がグループ活動として起業活動を行うという例が相当ありました。それが最近の傾向として、グループ活動から個人としての起業が生まれ、徐々に進んでいます。これは、北海道の起業活動の支援等も非常に大きく影響しているのではないかと思います。農村のグループ活動の促進から、新しくパートナーシップ等で作る農村活動の支援事業等でかなり個人の事業活動の展開を支援するような動きがあります。マンマの会もまさに、個人会員を対象にした連携の組織になっているようです。

【道内における起業活動の動向】

ところで、道内の動向は、次のようになっております。

平成15年度は個人の事業は100ぐらいでしたけれども、平成19年度は144ということで、起業活動の中の個人起業の件数が増加しています。平成20年度は統計上違いがあり116と減っておりますけれども、傾向としては個人起業化が進んでいるというのが全体の動向です。全国も大体、そういう傾向になっています。もちろん、依然としてグループ活動による起業も盛んです。ある意味では、農業分野でも女性の共同参画社会形成が展開されてきているのではないかと思います。

主な活動をA、B、C、Dと載せてありますけれども、マンマの会のメンバーで行っている主なものは、ファームレストランとか、野菜類を作りてレストランに出荷するとか、イチゴ狩りも入るようなファームレストランを個人起業として展開する、あるいは冷凍惣菜類を作りて販売していくということを行っています。

それから、行政関係を含めた支援活動が必要であると同時に、女性組織が形成されて進んでいく。マンマの会は片山さんという普及員などが中心になって組織しています。そのようなマンマの会という連携支援組織が個人起業の組織化に大きな役割を果たしているということです。そこでは、起業活動の戦略を定め直すということが会員の中で統一した意識を形成できるということが利点としてあります。それから、消費者参集による、双向性のある活動、事業展開、個人起業者の情報交換、研鑽の場としての機能性がそういうところで試されます。それから、国の支援事業なども有効に活用できるようなシステムとして、連携組織が存在しています。まさにそういう役割を果たしているのではないか。それによって、構成員の農業経営へ大きな役割を果たすということです。先ほども言いました

三つぐらいの大きな点を、農業経営の中でも波及できる可能性があるということです。そういう意味では、重要な役割を果たしています。

【女性組織と女性農業者の能力活用】

次に、集落営農法人の女性組織と女性農業者の能力活用です。

2番目に、京都府南丹市八木町諸畑地区に女性組織が形成されております。この組織がどんな役割を果たしているかお話ししたいと思います。

八木町は京都の中心地から少し離れており、農村地帯とは違って、比較的都市近郊に位置しています。しかし、農村地域の中の一つの地域で、このような起業活動が展開されております。つまり女性組織を作り、活動を行おうとしているということです。諸畑地区は集落の農地を集積して生産活動を行うという地域で、「木喰の郷もろはた」という名前の農事組合法人を立ち上げました。立ち上げてそれほど古いわけではありませんけれども、2008年に準備して、2009年にスタートしております。1年間の実績が報告されておりますけれども、そういう法人組織が形成されたということです。その中に女性の加工部を設置しています。メンバーは、このような形で位置づけられております。農作業部会と女性加工部会に約24名いらっしゃいますけれども、そのうちの10数名がここに参加して、女性の加工部を設置しております。設置した理由を3点ほど挙げています。

最初は、地域の活性化のためのボランティア的な活動として始めたということです。それから、自家消費分として生産したものを友人や親戚を通じて販売しています。加えて、農産物の直売所の生産活動としてお店に実際に出すということです。加工したものを直接、市内で直売しているJA京都の「たわわ朝霧」に出しております。そういう意味では、それほど大きな位置ではありませんけれども、木喰の郷もろはたとしての経営を行っているという中で加工部を設置した展開です。

法人自体は、出資金を出して、48名。面積は22haで、北海道の一つの農家ぐらいの大きさですけれども、そういう中で生産活動をしています。平成22年の売り上げが約2,500万円、利益が850万円ということですので、経営としては順調です。その中で、この女性加工部会の販売計画の当初目標では100万円でした。その目標には届きませんでしたが、約80万の売り上げを上げております。そこの大豆には黒大豆と白大豆の二つがあるわけですけれども、その両方についてみそを加工品として生産し、梅干し等の加工物を直売しています。たわわ朝霧は亀岡市にありますけれども、その中の直売施設に販売して生産活動を行っています。全体が2,500万円ですので80万円というのはそれほど大きな比重ではありません。けれども、加工部会として最初に手がけたものです。毎年100万円ずつ増やしていく、5年間の計画で、最終年度は500万円になるという計画で進めているようです。そういう活動を、10数名の方が参加して行っています。

それで、能力開発促進要因としてはどの点が挙げられるかということ、活動の目的は、最初は当然ながら地域の活性化で、地元の農産物を作り販売することです。それで、活動を地域内に限定して、自分たちの生活向上に結びつけていくということです。それから、農閑期を基本にしているので、余裕のある時間を中心とした活動で生活に大きな負担がかからないように展開しています。それで、成果が上がれば、さらに需要が見込まれて活動が展開していくというサイクルも、一方では作られています。そういう役割を、法人の中の一つの部会として作っているということです。

次に、岩手県遠野市の例です。ここも先ほどとよく似た例なのですけれども、これはまさに個人の女性の起業的な展開に結びつけていける可能性があるかどうかという視点で分析しました。M生産法人における女性従業員が、どんな活動をして、起業的な役割を果たせる担い手になっていくのかを調査しています。

M生産組合は、2004年に農事組合法人になり、同時に特定農業法人の法人取得をしています。面積は120haなので、先ほどの例よりはかなり大規模です。183戸というたくさんの方が参加した、まさに集落型の法人だと思います。売り上げも1億円を超えております。その中で、女性を雇用して展開しています。オペレーター部会を中心とした生産活動を行っています。そこのOさんという方が集落外から雇用されています。実は、北海道からそこに就農したということです。そして、事務職員として働くということです。O氏のようななかたが女性農業者としてそういう事業の中で培われていくということをどのように考えるかということです。それで、O氏の就農経過が載せてあります。

大学卒業後、農業改良普及員としてお勤めでしたが、いろいろな活動に参加しながら、M生産組合にオペレーターとして就職したということです。もともと園芸関係も行っていたのでトマトの担当者になり、総括者になって進んでいくということです。それから、2010年には加工部も立ち上げ、そこの中心的なメンバーになっていく。こういう活動を通して、女性農業者としての役割を担つていけるということです。ただし、こういう法人組織の中できちっとした賃金や福利厚生を充実させていくといふことがないと、そういう人たちを雇つていけないということです。しかし、従来の、結婚した後に農村に就く、あるいは農業に就くという形から、こういうふうに農外からも新しい形として就農していく、あるいは従業員として働くという動向を、やはり今後の女性起業の展開の中でも考えていく必要があるのではないかと思っています。しかし、法人自体が定期的にきちっとした展開を遂げないと、人を雇うのはなかなか厳しいという状況です。

全体の支出状況から見ると、雇用労賃部分が非常に大きなウエートを占めています。2010年は金額の位置づけ自体が19.9%になっています。まだ最終的な確認をしておりませんけれども、加工部門が設置されて、位置づけ自体は全体の比率からすると少なく、3割ぐらいの水準の位置づけをせざるを得ないということです。それで、加工部自体が立ち上がった分がけっこう大きな比重になっております。オペレーターの賃金としてきちっとした位置づけがないと、女性の方々も雇用していけないということです。

ここでの条件を考えると、地域外出身の有能な人材は従来と異なった方が参入できる条件を考えていく必要があるということです。今後の農業経営の場合は、内的に農業者として育っていくこと以外に、農外からも新規就農し、特にその中で女性も重要な役割を果たすのではないかということです。そういう可能性を持っている事例です。

農業生産は天候とか季節に影響を受けるので、冬期の収入の確保が非常に重要な課題です。その確保を何らかの起業展開で行っていく必要があるということです。それが、加工部を作った大きな理由です。そういうことがきちっと位置づけられてその技術を有効に活用できれば、能力を活用できるし、就農の定着もさせられるということです。

最後に、北海道の事例です。これは一般的によくある形態と言っていいかもしれませんけれども、法人とか農家によって作られた農業法人。これは生産法人ではありませんけれども農業法人の中に農産物の加工とか直売を担う女性が各地で生まれております。そこで、

北海道の一つの事例を紹介させて頂きたいということです。

「グリンヒル 905」は、北海道の方なら聞いたことがあるかたもいらっしゃると思います。これは網走にあって、法人と農家が作った農業生産法人です。最初は 25 名で作り、一つ酪農の法人が入っており、そこから出た牛乳を使ってアイスクリーム等を作り販売しています。また、農業生産物の大豆を豆腐にして、加工して販売するという販売活動を行っています。そして、グリンヒル 905 は今、道道 905 号線にあり、道の駅になっております。そこは、後から申請して道の駅にしたところです。よく調べてみると、その中に女性組織が形成されています。加工部分もあり直接担う人にはもちろん、専門家を雇っています。これとは異なって、新しく開発するところとして女性組織を作っているということです。大豆を使ったもの、あるいは今まで作っていた餅などを使う。こういうものなのです。それを開発して、自らの販売活動にも生かせるようにしていく。

もう一つは、自分の取った農産物の直売をやっているところです。それで、全体として売上高が 5,000 万円～6,000 万円で安定した経営だということですけれども、当初はもっと多くて、1 億円近くまで売り上げるぐらいの経営でした。この法人経営の方は生産がやや停滞ぎみです。社員が 25 名いましたけれども、抜けていった方もいて、専業農家が 16 戸になっています。女性組織のレイクサイドのメンバーは、グリンヒル 905 の構成員の配偶者が中心になって形成しているということです。主な活動は、冬期はグリンヒル 905 の喫茶部でやっているものを手伝っています。それから、仕入れ商品がないので、農産加工を 2003 年ぐらいから、普及員の声かけで具体的に進めたということです。2005 年から農閑期の農産加工の商品を開発し、「豆団子」と言っていましたけれども、「流氷団子」という名前をつけて、加工したものを販売しています。これ以外の活動としては、JA から委託されて地域の美化活動として花壇の苗の生産販売を進め、オホーツクのファーマーズマーケットにも参加して、自らの直売所の主体的な販売を担う活動もやっています。

それで、ここもそうなのですから、始めはどうもボランティア活動としての位置づけが中心でした。しかし、そういう活動だけでは進展していかないということです。それで普及員の研修会などで、ボランティア活動でなくして、加工物を販売して、農閑期のちょっとした小遣い錢になるような活動ができるようにしたいということだろうと思います。レイクサイドはそういう意味では、グリンヒル 905 の構成員の農家の収入に少し役立つような形で進めていきたいと。残念ながら、まだ十分に果たせている状況ではありません。全体の売り上げが 50 数万円ですから、活動がちょっと進められて、商品として開発が少し進んでいるという段階です。それから、ほかの目的も当然あるわけで、直売所は約 2,000 万円の全体の売り上げがあるので、ひょっとして 1 戸当たり 100 万円ぐらいの売り上げになっているわけで、そちらのほうがはるかに比重は大きいのです。こういう活動を通じて、主体的に取り組むことによって、専業農家を中心の農村社会でも有限会社の一員として多面的な働きができることがあります。このようなことを通じて、女性農業者としての位置と役割が変化して、重要な役割を担っていくようになるのではないかと思っています。グリンヒルの活動はそういう役割を果たしてきたのではないかと思っております。

【事例からみた総括的まとめ】

最後に、全体をどう見たかをまとめて、報告にかえたいと思っております。

今まで 4 事例、個人起業としてのマンマの会の活動は簡単な説明でしたけれども、3 事

例を中心にして細かい説明をしました。総括的にはどういうことが言えるかということです。

近年、女性起業では個人起業が増加して、その役割は重要になってきています。マンマの会では、まさに個人起業を伸張させる大きな役割を果たしてきたと思われます。特に重要なのは、組織間での交流・連携、そして将来戦略の策定とかステップアップについても非常に効果を持っています。連携組織それ自体は交流組織ですけれども、そういう意味では大きな役割を担いつつあると思われます。

それから、八木町の木喰の加工部会は、最初は地域の振興という役割を中心にボランティア的な要素を持っておりましたけれども、やはり自分らで作って販売してきています。そういう意味では、製造技術、設備の取得を契機に組織化活動が活発に展開されています。このように何らかの売り上げを上げることによって、ますます活動が活発化していく。そういう展開を遂げていると思います。

それから、M生産組合は外からの新規就農ということで、一般的に男子が多い中で、女性が農外から進出していく。経験・技術・知識を備えて参入していくことが、これから重要な位置を占めるのではないかと思います。そういう新規の参入者が、既存の就農者に対して大きな刺激になるだけでなく、担い手としての役割を位置づけとして持つていただけるのではないかということです。

それから、最後のレイクサイドは、都市部の消費者との交流とか、地域農業者のアピールへつながるだけではなくて、大規模な多角経営農業法人の知名度のアップ、集客にも大きな役割を果たす可能性を持っています。なおかつ、活動に参加することによって資格の取得をするきっかけになっているようです。一人の人が調理師の資格も取得しております。それから、加工技術の開発の能力アップにもつながるということになっています。

女性農業者の能力活用を促進するという役割としては、農村地域において農村の工業化、企業化、あるいは組織化を通じて、女性の農業者の能力が活用され、あるいは女性農業者の位置が高まっていくということが起こるのではないかと思います。農産物の加工などはその重要な役割を果たしています。加工関係のところが一番多いわけですけれども、そういう意味では女性農業者の活躍できる場が形成されるのではないかと思います。

それから、事業を行う場合は農閑期を中心としておりますけれども、女性農業者が農業生産を担うという側面からするとやむをえない面もあると思います。が、そういう中で個人起業などは独自に展開する方法を模索するということです。しかし一方では、労働力として十分発揮できる農閑期を有効に活用することは重要だと思います。

農業者が独自の知識・技術・経験を持っている場合は、それは組織の中で重要な役割を果たせますし、新規に就農できる条件を持つということになり、能力を十分活用できるということです。

全体として、女性農業者の能力活用の促進要因としては、活動がきちんと行われれば、その結果として効果がますます高まっていくという関係になるのではないかと思います。したがって、そういう農村の起業、あるいはそういうところで働く農村の女性農業者が行える条件を整備することは非常に重要なと思います。

それから、活動によって収益が得られ、それをきちんと管理できるということが重要ではないかと思います。

さらに、組織間の連携等の交流事業も非常に重要なと思います。自分たちの行っている活動の有効性や、さらなる活動につながる意欲を抱かせるということが促進要因としては重要なと思います。

農村の中の女性農業者が農産物加工や販売、直売に主体的にかかわることによって、女性農業者としての自立性や経営能力の向上へとつながると考えるわけです。こういうことはやはり、男性の支援あるいは協力もないといつまでもせんし、関係機関・団体の支援もあります必要だと思っております。こういう活動を通じて、女性農業者の能力が活発になっていくのではないかと思っております。

以上で、私の報告を終わります。どうもありがとうございました。

【 質疑応答 】

草 劍： それでは、若干の時間ですけれども、ご質問があればお受けしたいと思います。ございませんか。では、後ほど一括してお受けしたいと思います。

市川先生、ありがとうございました。市川先生は平成 22 年度の研究助成です。これからご発表いただきます 2 件は平成 20 年度の助成研究でございます。

それでは 2 番手といたしまして、「子育て支援と地域活性化インパクト」ということで、北海道武藏女子短期大学の梶井先生、和田先生にお願いしたいと思います。

『子育て支援と地域活性化インパクト』

北海道武蔵女子短期大学 教授 梶井 祥子／和田 佳子

(本報告に関する資料は、54ページ以降に掲載。)

北海道武蔵女子短期大学の梶井と申します。平成 20 年度の研究助成として和田先生との共同研究でやらせて頂きました。

本日のタイトルは「子育て支援と地域活性化インパクト」ですけれども、正式には「官民の協働関係構築の事例調査と社会関係資本に関する研究」という非常に長いものです。

本日は報告の内容をわかりやすくお伝えする意図で、このようなタイトルにしました。

【行政セクターと市民セクターの相互作用】

私たちの一番の関心は、官民協働の基盤的条件を探るというところにありました。官と民の協働関係を構築するにはどのような基盤的条件があればうまくいくのかということです。さらに、協働がうまくいくことでどのように地域活性化が実現したか、そういうところまで見ようということでした。官民協働というのは 1990 年代後半から、随分いろいろな分野で言われてきました。それまでは、社会の中では行政セクターとか、企業などの営利セクターが大きく映って、市民セクターは小さく扱われていました。しかしながら 90 年代後半以降、高学歴化とか情報化というような条件も伴って、市民セクターが非常に大きくなり、三者三つどもえで社会を回していくこうという流れになってきております。その中で、特に行政セクターと市民セクターの相互作用に注目してきたのが私どもの研究調査です。

時代的に協働というものが要請されてきた背景には、地域課題が複雑化、多様化、さらに高度化してきたということがあり、住民の意識が高まり、ライフスタイルが多様化し、行政サービスへの要求が多極化してきたという流れがありました。行政側としても、経済的な成長が止まる、低成長期に入る、経済の拡大もそうは望めなくなったということで、財政的な基盤がだんだん弱くなってきたという事情があります。さらに、1998 年の NPO 法成立も後押しをして、市民が非常に力をつけてきました。このような社会経済状況から「協働」が注目されるようになった、と一般的に説明されていますし、そうなのだろうと思思います。

【協働の条件】

そこで、「協働するための条件」とはどういうものか。

まず、地域課題を解決するために協働という手法を使うことが行政側と住民側、つまり官と民、双方にとって有効であると認められていることです。すべての地域課題がそうであるということではなく、行政だけでやったほうがいい場合もありますし、市民だけでやったほうが手っ取り早い場合もあります。しかし、ある種の課題に関しては、協働がより有効であると認められる場合があります。

さらに、地域社会全体にとっても協働することに十分なメリットがあると認められていくことが必要です。さらに、「この課題と一緒に解決しましょう」とミッションを共有できる協働相手が地域に存在しているは基盤的な条件となります。相手がいなければ結婚できないということですけれども、協働相手が存在していることが必要です。

当たり前のことですが、市民セクター側と行政側の双方にメリットがあって、初めて協働はうまく成立するわけです。

「行政側から見た協働の課題」という行政側が職員に向けて行ったアンケート調査の結果をご紹介したいと思います。行政側が考える協働の課題としては、「住民の人材不足」と「住民の意識不足」が合わせて 59%となっています。行政側の 6 割近くは「住民のほうが育っていない」と考えているわけです。しかし、私は住民なですから、本当にそうかと思うわけです。行政側の方が自分たちの課題として挙げているのは、「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%、それから「協働のノウハウ不足」ということです。住民側に責任転嫁しているような意識が見受けられるにしても、この調査結果をざっくりと表現すると「6 割は住民側、4 割は自分たち（＝行政）の側」に協働が進まない課題があると自覚されているようです。

さて、市民セクターと行政セクターとの協働について調査するために、その対象を「子育て支援」に焦点化しました。地域の子育て支援の活動は、全国各地でまず市民の側が主体的に動いており、行政がその動きと連携するかたちで「協働」の体制が構築されつつありました。それで、研究対象として、地域の子育て支援グループを追ったということです。私は家族社会学が専門ですので、10 年以上前から地域の子育て支援を見てきました。この 10 年余の間に少子化が深刻となり、社会課題としてその対策が講じられるようになったわけですが、なかでも厚生労働省や地方自治体が中心となって、地域にある子育て支援グループとの協働事業を展開してきました。地域の子育て支援は、非常に協働化が進んだ領域なのです。例えば、従来の市民活動としてあった子育て支援と地方自治体の協働として「子育て支援拠点事業」というものがあるのですが、これは平成 16 年に 2,940 件だったものが平成 22 年には 5,521 件、24 年までには 6,000 件、いずれは 1 万件になることが目指されています。

【調査概要】

調査の概要ですが、調査対象は地域にある子育て支援の市民グループと子育てに限らず生活自立支援をする非営利の市民活動組織、そして官民協働を実践している地方自治体の職員です。双方から聞き取り調査を行いました。道内では室蘭市にある子育てグループ、それから中標津町、白老町、士別市、釧路市のグループを取り上げました。道外からは香川県善通寺市の市民グループを取り上げました。調査対象の選定は、その地域で市民による子育て支援を 10 年以上継続的にやってきた実績のあるグループあるいは組織であること、官民協働に取り組んで順調に地域課題の解決に貢献していることを観点として決定しました。

結果的に、全体で 6 カ所を調査対象にすることになりました。調査対象者を、行政との関係のあり方を軸にして類型化することも試みています。

【行政との関係を類型化】

中標津町の「る・る・る」という市民子育て支援グループは行政側と一定の距離感を持ってやっているところが調査の中から認められたので、「市民独自型」と類型化しました。それから、白老町、室蘭市、士別市の場合には、市民の活動が先にあって、それに行政側が乗ったという協働のあり方でしたので、「市民主導行政支援型」としました。また、今回の調査対象選定の基準からは外れていますが、「行政主導市民協力型」という状況も存

在しています。それから例えば、実際に「自分たちのところは協働相手が見つからずうまくいっていない」という話を聞いた地域もありました。「包括的協働型」として、釧路市と善通寺市の場合を挙げてみました。ここは、子育て支援グループと自治体の協働という枠を超えて、子育て支援だけではなく他の分野にも非常に広く「協働」のスタイルが行きわたっています。釧路の場合には、貧困家庭への対応とか、障害者自立支援という領域へ発展的に広がっています。善通寺市の場合にも、障害者支援・若者自立支援というものに発展してきています。増殖的に極めて汎用的に協働が成立しているものを「包括的協働型」と類型化しました。

【市民セクターの設立経緯】

お手元に、各調査対象市民セクターの設立経緯とか、協働のプロセスを載せた資料をお配りしております。最初は市民の個人的な思いで子育て支援グループが立ち上がっていいくわけですけれども、ある時期にNPO法人化し、さらには自治体との協働が進むという、そういうプロフィールを紹介しています。

さて、「協働における市民セクターの主体性と行政の関与度」という図がありますが、縦軸は市民グループの自立性の「高」「低」を、横軸は行政の関与度の「強」「弱」を表しています。そこで、私たちの調査対象グループがどこに位置するか、図式化してみました。

私どもの調査では、市民グループの自立度が高く、かつ行政の関与が強すぎることもなく、両方のバランスが取れている場合に、継続性が高く協働がうまくいっているということが見えてきております。ということで、こういう図に市民活動を落として協働の順調さを見るのも面白いと思います。

これは士別市の施設です。駅前の大きなデパートが撤退したときに、そこが空洞化しました。そこで、市がそこを安く買い入れ中に子育て支援を持ってきたのですが、そこからいろいろ発展して成功したという場所です。すなわち、駅前のデパートは撤退したけれども、子育て支援の施設を持ってきたことで空洞化せずに済んだという、成功事例です。

釧路市です。これは、北海道電力の社員寮だったところを市民組織が安く買い入れて、いろいろな事業を展開しているという場所です。

室蘭のグループは、輪西地区という商店街施設に子育てスペースを持ってきて、商店街が活性化するとともに、うまくいっている組織です。後ほど「場の確保」というところでもう一度説明しますけれども、こんな感じで華やいでやっています。

【ヒアリングで語る行政の本音】

私どものデータはすべて、ヒアリングです。協働が進む、もしくは協働をしていくためには行政側の発想転換が重要ですが、以下、行政側の方々の言葉です。私ども2人でヒアリングしたのですが、女性ということで気を許したのか、「そんなことまでしゃべってもいいのですか」みたいなことを行政の方に率直に話していただき、ドキドキしました。

例えば、「行政は、すでに動いているものに乗るのが一番早いのです。自動車と一緒に止まった車を動かすのは労力が要るけれども、すでに動いているものを一緒に押すだけなら簡単です」「行政がやろうとしていた子育て支援を、『くすぐす』という市民組織が先駆けてやっていました。どちらかというと、行政がそれに乗ったということです」と、非常に謙虚におっしゃっていました。

また、ほかのところでは「お上から物を言う時代が続きましたが、これからは公僕の原点に返る時代です」「社会福祉課も民間に委託し、それぞれが役割を担い、相互に話し合いながら進めて行く。まさにコラボで、行政と民間のどちらが運転してもナビしてもよいが、行政が偉そうにしている時代ではありません」とも言っていただきました。

それから、「僕ら行政マンは世間知らずで、役所の決まり事としてお金を手当てして、それで通用すると思っていました。外部の人の意見を聞く機会はまずありません。何か言われても、せいぜい議会で答弁して終わり。それでずっと仕事をしてきました。ところが、協働のワーキンググループの人たちから、『それはおかしい』と言われるようになって初めて、外を意識せざるを得なくなりました」とおっしゃっています。どちらかと言えば、市民よりも行政側の人たちの意識変容が大きいのです。こんな言い方はあれですけれども、協働することによって行政の方々の視野が広くなり、成長されていると感じます。

また、「住民の不満は、最初は批判に見えて怖かったのですが、そうではないことが分かりました。我々の認識のズレを教えてもらいました」ともおっしゃっています。

それから、「行政とNPOのコラボレーションによって、化学反応を起きました。すみ分けや、単純な役割分担ではないと思います。一緒にやって、熱いもの、うれしいものが燃えるということを経験しました」ということで、協働している方々に聞いているのでそうなるのかもしれませんけれども、「協働して非常によかったです」という声が聞かれたのは、私どもとしても発見でした。

では、市民の側にはどういうインセンティブがあったかということですが、「場」を確保できて、精神的なものよりも物理的なことで得るものがあったということです。市が買った地元のデパートに乗ったという、先ほどの例がそうです。

それから、これは生々しくて出してもいいのかと思いましたけれども、場の確保をした違うグループは「4億円かけた社会保険庁のむだな施設を、市が180万円で買って子育て支援の拠点にし、非常にうまくいった」と言っています。

【協働によるメリット】

以上、何件か報告しましたが、すべてのグループが協働して一番よかったです場の確保だと言っています。彼女たちはそれ以前、地域で子育て支援をどのように実践していたかというと、自宅を使うとか、お金を出し合って貸し会議室を転々とするなど、自腹を切って場の確保をしていたのです。ですから、協働によって安定的に場が供給されたことはものすごくよかったです、メリットがあった、と言っています。

次に、活動運営資金を得られるようになったことも協働のメリットです。潤沢な活動支援資金ではないけれども、少なくともボランティアの人に交通費を渡せるようになり、活動の継続性が見えてきました。基本はボランタリーなのですけれども、交通費だけでも大変に喜んでおられたというのが印象的でした。それと裏表にあるのは、これまで行政がやればお金がかかっていたけれども、協働することによって経費削減ができるということです。こんなお金でこんなことまでやってくれるのか、ということで、「行政側にもメリットがあった」ということでした。

さらに、ここが大事かと思いますが、協働にどんな「社会的効果」があったかということです。公共サービスに対する住民のニーズが多様化、高度化し、行政が応えられないすき間のニーズに、協働によって応えていくことができたということです。これは私どもが

調査した方で、子育て支援といいながらここまでやるのか。という例です。

すなわち、「お役所から携帯電話を持たされていますが、夜遅くに電話がかかってきて、『DV のご主人が暴れていて、子供が怖がっているようだから見に行ってくれないか』などと頼まれてしまいます。お役所の人は気軽に家庭に入っていくことができないらしいのですけれども、自分だとそれができます。ですから、そういう電話が役所から入ったら、その家に行って相談に乗ります。救急車を呼んだこともあります」ということで、協働によって、市民の多様なニーズへの支援ができるという実態があります。

それから、協働によって、新たな雇用を創出しているところがあります。最も成功している釧路の NPO 「地域生活支援ネットワークサロン」は当時、20 カ所のネットワークを持っていて、従業員 200 人を自前で雇い、年間 3 億円という事業収入があります。障害者自立支援法ができて国からの予算も後押ししているわけですけれども、障害者の方を特に支援するということで組織自体も自立的に動くようになり、非常に雇用の創出につながっております。さらに、低所得家庭への独自な支援など全国的にも非常に注目されており、新たな雇用の創出につながっています。全国的には社会的企業(SRC)に発展したところも事例として非常に多く、今後、調査していきたいと思っております。

また、少子化対策に成功し、現に出生率が回復したという地域もあります。それで、隣の市からも引っ越してくる人がいるということです。特にこの地域は、市民と協働することによって縦割りの子供支援を排して横断的な組織に作り替え、子育て支援を打ち出すことで、隣の市からの引っ越し者も呼びました。さらに、商店街、商業施設に子育て支援を協働して入れることによって、町の活性化に寄与したという社会的効果が出ております。

【今後の課題】

今後の課題として、どんな組織もそうですけれども、人と資金の継承をどうするかが課題です。協働ということで、市民セクター側と協働セクターのどちらに責任があるのか、責任の所在をはっきりしないと難しいところがあると言われています。市民側も、最初は個人的な思いからボランタリーに始めた活動ということもあって、頼れる人がいなくなつて、その跡をどう継承していくかが難しいところです。また、行政側も、協働に理解のある窓口担当者はいいけれども、その担当者が転勤したらどうするか。資金と人の継続性をどうするか。そこが問題だということを、皆さんが繰り返し訴えていらっしゃいました。

それから、さまざまな面で摩擦が生じております。まず行政サイドと市民サイドの間で起こる摩擦があります。ここで一番重要なのは、行政側と市民セクターが対等な協働関係になっているかどうかです。どちらかが偉そうにしていてどちらかが従属的だと協働はうまくいきません。これに関しては、子育て支援のほうもプロフェッショナルな人が成長してきています。本州の子育て支援の協働事業では、自治体と協働するときに「協働のための協定書」を取り交わし、両者を必ず対等な関係に置きます。もしくは、子育てに関して市民の側により実績と実力があるのであれば、そちらを優位に働くような協定書を交わして協働を始めるという動きも出ております。

次に、行政内部での摩擦です。役所内の協働に対する職員の温度差が非常にあって、担当者が替わるたびにあつれきが起き、そこも考えていかなくてはいけません。

さらに、市民の活動組織同士でのあつれきも起きております。例えば、指定管理者の指名を受けて資金援助が下りてきた場合に、必ず有期契約になりますので、3 年後、2 年後

にまた新しい指定管理者を指名するのか、それともしないのか。指名されなければ、そこは3年後に組織が行き詰まってしまうかもしれない。かといって、一つの市民組織だけを連続して指名していくと、他に育ってきている市民グループが不公平感を持ちます。ということで、市民セクター間でも摩擦が生じており、そこをどう解決していくかということがあります。

【組織の設置】

提言としては、協働の社会的効果を客観的に評価する機関を早急に設置することが重要だと思います。客観的に協働を評価する組織があると、今申し上げたような三つの面でのコンフリクト、あつれきを解決する道筋ができるかもしれません。

それから、「コーディネーター機関の設置」というのは、行政側に協働のプロフェッショナルを育てていくということです。自治体が本気で協働に取り組むのであれば、専門家を内部に育てるということです。

縦割り行政というのは協働に対してものすごく阻害要因となります。ですから、協働することによって、横断的な組織改変ということが自治体側に働くこともあるので、そういうところを考える必要があるというのが2番目です。

3番目。市民セクター側と行政側が一緒に学習機会を持ち、一緒に学んでいるところが、すごくうまくいっています。ミッションと情報の共有を目指し、協働に対して一緒に向かっていくところが、協働の継続性、持続可能性に貢献しているという結果が出ております。

以上で、発表を終わります。ありがとうございました。

【質疑応答】

草 苑： それでは、ご質問を承ります。

会場A： 行政側から見たときの数字はどのように出しているのですか。

梶 井： 道の環境生活部で調査したデータになっています。

会場A： アンケートを取ったのですか。

梶 井： 私は直接関わっておりませんが、行政独自に実施された調査結果です。

会場A： それは行政者に対するアンケートですか。

梶 井： そうです。

草 苑： あとはよろしいでしょうか。他にご質問がありましたら、最後のほうで承ります。

それでは最後、北海学園大学の菅原先生にお願いします。タイトルは、「北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント」です。

『北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント』

北海学園大学経営学部 教授 菅原浩信

(本報告に関する資料は、74ページ以降に掲載。)

【調査研究の問題意識】

まず、「はじめに」ということで、私の問題意識から始めさせて頂きます。

昨今の少子高齢化、過疎化の進展に伴って、コミュニティの疲弊・縮小といったことが見られます。典型的なのは、限界集落という問題です。65歳以上の高齢者が半数以上を占め、地域のお祭りとか助け合いがなかなか成り立たなくなってきて、将来的には消滅してしまうのではないかと言われているところです。疲弊・縮小というのは、地方部だけではなく、都市部や大規模団地でも見られます。例えば、真駒内やもみじ台、あるいは北広島あたりでもそういった問題が出てきています。顕著な問題としては、「買い物難民」「買い物弱者」といった問題が見られます。

ところで、コミュニティの疲弊・縮小がどういったことをもたらすかと言えば、安心・安全な暮らしが脅かされるかもしれないということです。昔ながらのコミュニティだと、住民同士は顔見知りですから、部外者が行くと「あいつは誰だ」ということになるわけですけれども、コミュニティが疲弊・縮小すると隣近所という概念が薄くなり、「あいつは誰だ」ということがなくなります。そうすると、不審者が簡単に入り込んで、泥棒する。要するに、治安が悪化することです。そういうこともあります、「コミュニティの再生」が急務です。そこで、コミュニティの再生を図る、あるいはコミュニティの課題を解決する取り組みの一つとして、コミュニティ・ビジネスというものが挙げられます。

従来、コミュニティにおける問題や課題に対する解決の担い手は行政でしたけれども、行政にはお金がないため、それまで守備範囲だったものが「できません」ということになるわけです。一方、企業のほうも昨今、社会貢献とか企業の社会的責任といったことが言われていて、「稼いでばかりいないで社会に還元をしろ」ということがあるわけですけれども、儲からないところにおいそれと参入するわけにはいきません。下手すると株主代表訴訟みたいなことになり、企業もなかなかコミュニティの課題に取り組むわけにはいきません。そうなると、コミュニティの問題はコミュニティ自らが解決しなければいけないという話になります。ある意味、これがNPOの原型という考え方もできるわけですけれども、コミュニティ自らが解決を図るということであれば、一過性の活動ではなくて、ある程度のスパンの活動の継続性を担保せざるをえません。ということは、それなりに事業性というものが求められます。そして、事業性を確保していくには、それなりのマネジメントが必要になるということです。そこで、成功しているコミュニティ・ビジネスはどのように行われているのか。つまり、コミュニティ・ビジネスにおける適切なマネジメントとはどのようなものか。それから、コミュニティ・ビジネスを成功させるにはどうすればよいか。つまり、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となるワーカーズ・コレクティブ】

コミュニティの再生に向けて、どういうことをやればいいのか。いろいろあると思うのですが、一つとして、少子高齢社会への対応ということがあろうかと思います。コミュニ

ティの構成メンバーは、主として高齢者ということになります。ですから、高齢者に対して、何がしかのことをやらなければいけません。また昨今、子育てにかかる問題が頻発しています。母親と子供が孤立し、ひいては虐待ということに発展しかねません。そういうこともあるって、高齢者の生活支援とか子育て支援、あるいは世代間交流を促進する取り組みが必要ではないかということです。そういう対応をしている扱い手は幾つかあるわけですけれども、ここでは「ワーカーズ・コレクティブ」という組織に着目します。ワーカーズ・コレクティブというのは耳慣れない言葉かと思いますけれども、地域の住民、主として主婦が主体となっている組織です。また、地域密着の事業展開を行っているので、コミュニティのニーズを把握することが、行政や企業よりもはるかに容易であると考えられます。ということから、コミュニティの課題を解決する扱い手として適切ではないかということです。

ワーカーズ・コレクティブが日本に入ってきて 30 年近くになりますけれども、10 年、20 年と継続してある程度事業規模が伸びてくると、事業体としてワンステップ上がっていくのか、脱皮を図っていくのか、あるいは当初立ち上げたときの思いというのをずっと持ち続けていくのか、分かれ目に来ていると言えます。そういうことを考えると、マネジメントを考えることにはそれなりの意味があります。

また、こういう言い方が適切かどうか分かりませんけれども、雇用弱者、雇用機会に恵まれない人たち、例を挙げると、リストラに遭った人たち、あるいはシングルマザーと呼ばれる人たち、ハンディキャップを持っている人たち、「フリーター」「ニート」といった人たちの雇用の受け皿になっているワーカーズ・コレクティブも見られます。そういう点からも、ワーカーズ・コレクティブの存在価値は高まりつつあると思われます。ということで今回、ワーカーズ・コレクティブに着目したわけです。そこで、北海道内のワーカーズ・コレクティブのうち、相応の成果を上げていると考えられる五つの組織を取り上げました。そして、それらの組織が展開しているコミュニティ・ビジネスとそのマネジメントについて、分析を行おうというものです。

まず、「ちいさなおうち」（札幌市西区）というワーカーズ・コレクティブは、主として障がい児の保育サービスと高齢者の見守りサービスをやっています。それから、子育てのサロンもやっています。二つ目が、「レラ」（札幌市手稲区）という、お弁当を作つて高齢者等に配達をするサービスを提供しているところ。三つ目の「プラネット」（札幌市豊平区）は、さまざまな講座を企画運営するワーカーズ・コレクティブです。四つ目が、「COCO」（札幌市東区）です。生活クラブ生協の戸別配達というシステムがあり、組合員が商品を注文するわけですけれども、それをまとめて週 1 回配達するという業務を請け負っています。調査当時は「COCO」という形でしたけれども、今は、同じことをやっているほか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。最後は、「どんぐり」という介護サービスを提供しているワーカーズ・コレクティブです。

以上、この五つを取り上げてみたいと思います。

【コミュニティ・ビジネスとは】

コミュニティ・ビジネスとはそもそも何かという話ですけれども、コミュニティ・ビジネスという言葉が使われ始めたのは、10 年ちょっと前です。細内信孝さんという人が 1999 年に出した本で使われたのが最初と言われています。いろんな人がいろんなことを言って

いますけれども、ここではそういうことをある程度網羅し、定義づけをします。すなわちコミュニティ・ビジネスとは、コミュニティの課題を解決し、（将来的には）コミュニティの自立を目指すべく、コミュニティの住民が主体となり、コミュニティに存在するさまざまな資源を活用し、身の丈に合った規模で行われる、ビジネスとボランティアの間に位置する活動と考えます。

コミュニティ・ビジネスの現状と課題。これは地域活性化センターや日経産業消費研究所等のコミュニティ・ビジネスについての調査を抜粋したものですけれども、コミュニティ・ビジネスの担い手は概して小規模であり、ヒト・モノ・カネ・情報・ノウハウといった経営資源が十分にそろっていないという問題があります。一方、コミュニティ・ビジネスを支援している行政が展開する支援策は、主として普及・啓発にとどまっています。担い手としては経営資源について何とかしてほしいと思っているけれども、それに適合しているとは言えないわけです。また、地域経済活性化の切り札ということでコミュニティ・ビジネスを育成・支援しようという動きも行政には見られます。ただ、コミュニティ・ビジネスは課題を解決するツールとしてあるわけです。したがって、課題の解決がコミュニティ・ビジネスの目的であって、支援する、あるいは育成することではありません。ですから、担い手に焦点を合わせた議論が足りないと思います。

コミュニティ・ビジネスに関する先行研究はいろいろ出ていますが、多くは事例の紹介です。つまり、ここではこういうことがありました、ああいうことがありました。どうですかという感じです。一方、成功要件といいますか、こういう支援策が必要ではないかという提案もなされています。それから、コミュニティ・ビジネスを維持・発展させていくにはソーシャルキャピタル（社会関係資本）が必要、という指摘が幾つかなされています。同様に、ネットワークとかパートナーシップがコミュニティ・ビジネスを発展させていくために必要、という指摘もあります。しかしながら、これらは必ずしもコミュニティ・ビジネスに焦点を合わせているとは言い難いものです。すなわち、担い手はどうすべきかという観点で議論されているかというと、疑問が残ります。

【道内のコミュニティ・ビジネス】

では、北海道におけるコミュニティ・ビジネスはどうか。データはちょっと古いのですけれども、コミュニティ・ビジネスの事業者に対して道庁が行ったアンケート調査です。

コミュニティ・ビジネスを展開している事業者の 48.6%が、事業開始後 3 年未満です。事業者の 57.4%は事業規模 1,000 万円に達していません。事業者の 60.5%が、収支トントンか赤字という状況です。また、フルタイムで働いている人に、それに見合ったペイを提供することができない。したがって、パート・アルバイト、ボランティアに依存せざるをえないということです。5 年たっているので状況は変わっているかもしれませんけれども、「コミュニティ・ビジネスの継続性が担保されている」と言うのはどうかと思います。それに、コミュニティ・ビジネスに広がりが見られるとは必ずしも言えません。

また、こういう施設を造ったらしいのではないか、あるいはコミュニティ・ビジネスを形成するためのプラットホームを作ったらしいのではないかという提案・提言がなされていますが、これはコミュニティ・ビジネスの担い手をどう支援するかという発想ではなくて、コミュニティ・ビジネスをどう作ったらいいかという発想になっているのではないかと思います。そして、それはちょっと違うと思います。

【ワーカーズ・コレクティブとは】

さて、ワーカーズ・コレクティブがどういうものか、簡単にお話ししておきます。

ワーカーズ・コレクティブという組織は、雇用、非雇用の関係ではなく、参加者全員が出資し、自らが労働すると同時に、直接民主制のもとで経営に参加する形態、という定義づけがなされています。すなわち参加する人全員が、出資者であり、経営者であり、労働者なわけです。一般の企業を考えると、社長で株式を持っているというケースはありますし、社員が持ち株制度で株式を持っているというケースはありますけれども、オーナー企業などを除いて、支配的な比率で株式を持っているというケースは考えにくいわけです。ですから、それなりに大きい一般の企業を考えると株主=経営者=労働者という関係は考えにくいわけで、ワーカーズ・コレクティブはその辺が明らかに違っています。

メンバーの多くが主婦であり、生活クラブ生協の組合員の経験を持っており、日々の家事等の生活技術を生かした食や子育て、あるいは福祉、助け合いという事業内容ということを考えると、類似の概念のワーカーズ・コープ（労働者協同組合）とは違うと思います。両者を一緒にして、一緒ではないかという議論をする人もいますけれども、そこは分けたほうがいいというのが私の考えです。

1982年に神奈川県にできたワーカーズ・コレクティブが最初です。2007年現在、全国に600ぐらいの組織があり、1万7,000人余りがワーカーズ・コレクティブのもとで働いているとされています。1970年代にアメリカの西海岸でこういう形態がスタートしたということです。北海道にも1986年に入ってきて、現在では北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会という組織があって、そこに加盟しているのは31組織、500余人です。

【事例紹介】

以下、五つの組織それが展開するコミュニティ・ビジネスについて、背景、経緯、内容、組織体制、成果、問題点、課題と今後の方向性を簡単にお話しします。

一つ目が「ちいさなおうち」というワーカーズ・コレクティブで、住んでいる地域で、力を合わせて、地域に密着した仕事をやってみたいという思いを持った人が集まってきたものです。この周辺に特別学級を持っている小学校が3校あるということもあって、障がい児保育の児童デイサービス、あるいは子供やお年寄りの見守りサービス、介護保険の枠外の助け合いサービスを提供しています。それから、ここは地域の交流の場所、居場所ということを意識してカフェとかイベントを開催していましたのすけれども、今年、カフェの部分を別の建物を借りて、独立オープンさせています。

組織体制は、2人とも設立時の中心人物だったということで、共同代表という形を執っています。ほかのワーカーズ・コレクティブにも共通しますけれども、毎月、例会を設けています。例会で、事業の重要な方針から細かいことまで意思決定されています。税務署ではありませんから細かい数字は持ち合わせておりませんし、教えてくれませんでしたけれども、収支ほぼトントンということです。それから、障がい児の保育サービスの場合、親と子は切り離されることが多いのだそうですが、ここでは親子が一緒に時間を過ごせるということです。したがって、来る人が安心できて、リピーターになりやすいということもあるようです。ただ、夕方とか土日、営業時間外の対応、そして児童デイサービスの日は体力も神経も相当使うそうで、ほかには何もできないといった問題があります。

二つ目のワーカーズ・コレクティブ「レラ」は、食のワーカーズです。安全・安心なも

のを作り、活動を広げていきたいということでできたワーカーズです。主としてお年寄りを対象に、安全・安心な家庭の味を提供しています。お弁当を作り、届けています。

札幌市の高齢者配食サービス事業は、お弁当を届けたときに安否を確認する業務を受託したり、病院と連携して糖尿病、高血圧、透析の患者さん向けの治療食を提供するものです。ここも、例会が意思決定機関です。厨房と配達という二つの部門があります。部門が分かれるとともにコミュニケーションが取りづらくなるのですけれども、顧客の情報を逐一共有し合うという仕組みがあって、顧客第一ということが貫かれています。

事業高、いわゆる売り上げは横ばいですけれども、「おたくの弁当を食べて体調がよくなつた」ということで、顧客の満足度は高いということです。ただ、食のワーカーズというのは、仕込みから始まって配達をして帰ってくるまで、1日の労働時間が長いわけです。ですから、ルーティンをこなすだけで精いっぱいといった問題があります。

三つ目が、「プラネット」というワーカーズ・コレクティブです。もともと生活クラブ生協の共同購入のメンバーそれぞれが活動していたのですが、各人の活動を持ち寄って「地域のために何かできないか」ということでできたものです。今の主な活動は、天然染料ヘナの使い方を教える講座を企画し、そこに講師として派遣されるということと、有機栽培の野菜を販売することです。いずれも地域にとって必要なものであり、「自分たちでやれるもの」というこだわりに合ったものをやっています。ほかのワーカーズと違って、一人一人の持っているスキルがそれぞれ異なり、それを生かして教室等をやっているので、一人親方的な働き方をしています。それぞれがバラバラなのですけれども、月1回の例会で、お互いに何をやっているか情報共有がなされ、お客様を紹介し合っているようです。やっている中身の性質上、売上高はそれほどではありませんけれども、「いいものを扱っている」という認識が浸透しつつあるようです。しかしながらまだまだということで、認知度の向上を図るべく、月1回、講座をやっているそうです。

四つ目が、「COCO」というワーカーズ・コレクティブです。生活クラブ生協が共同配送から戸別配送に切り替えたときに、「ワーカーズ・コレクティブでやってみては?」と組合員に呼びかけ、それに応じたメンバーで設立されました。生活クラブ生協のデリバリーセンターから、組合員のお宅に4トントラックで商品を届けるのが主な仕事です。形は業務委託ということで、トラックは生協のものだったり、いろいろ細かい指示があったりということで、組織は別なのですけれども、ある程度同じくくりで考えられます。ここも、例会で意思決定がなされます。また、4トントラックを動かしているわけですから、事故は付きものですし、その他にも社会保障や就業関係の改善という特定の問題については、プロジェクトチームを立ち上げて検討しています。さらに、徐々に仕事の難易度を上げて、モチベーションの向上を図っているということです。戸別配送が昨今増えており、事業高も上がっています。けれども、4トントラックを運転するということで、なかなか人材が集まりません。また、ワーカーズ・コレクティブそのものの特質と関係することですが、雇う・雇われるという関係ではないので、雇用保険にも入れなければ、労災保険にも加入できないという問題があるようです。

五つの「どんぐり」は北広島市のワーカーズ・コレクティブです。ここは行政のまちづくり絡みの派遣事業ということで、川崎市のワーカーズ・コレクティブを見に行ったのだそうです。準備委員会を立ち上げ、勉強会をやって呼びかけをし、集まった人でできた

ということです。訪問介護、通所介護、たすけあい事業を行っています。その他にも北広島市から、要介護、要支援になる前のお年寄りのサポートをする生きがいデイサービスや、母子家庭、父子家庭の生活支援などを受託しています。そして、生きがいデイサービスに来たお年寄りが要介護になったケースがあり、それまでずっとお世話してきたので引き続きお世話したいと考えて、一軒家を借りたのだそうです。一軒家で通所介護をスタートしたということですが、一軒家ですから非常に家庭的であり、小規模であるというのが一つの売りだそうです。ここも、月1回の例会で経営に関する事柄を決めていました。重要な問題は、代表や副代表、主要メンバーで議論したうえで例会に出すということです。また、通所介護と訪問介護ではやっているサービスの内容が異なるので、各部門で定例会議をやっています。事業高は順調に推移していますけれども、ショートステイ、要するに宿泊を希望する人にどうするかといった問題があります。また、メンバーがどうも足りない。そこで、増員の問題とか、北広島市とどうつきあっていくかを今後の課題として挙げていました。

以上、五つのワーカーズ・コレクティブの事例から、なぜうまくいっているのかを考えたのがこの分析です。

【事例から見る成功要因】

【①諸団体との連携】

一つは、コミュニティを構成する諸団体との連携です。こういった形で、いろいろな団体と連携をしてイベントを行ったりしています。そういうことによってコミュニティからの信頼が得られる、あるいは新たなネットワークが形成されます。

【②他組織との差別化】

二つ目が、競合他組織との差別化です。食のワーカーズ・コレクティブというのは、お弁当屋さんともろにぶつかるわけです。また、介護サービス事業者というのは、競争が非常に厳しいわけです。NPOであったり、社会福祉協議会であったり、それこそ企業だったり、いろんな事業者が入ってきます。ということで、競合他組織と差別化する必要があり、明確にセールスポイントを掲げているということです。

【③事業理念・目標の共有】

三つ目が、事業の理念や目標の共有です。顧客を第一に考えて、顧客の情報を共有しようということや、新しく入るメンバーに「地域のためにやる」「地域貢献ということでやる」ということを共有するといったことが挙げられます。また、メンバーになるための制約条件があります。つまり、300時間の見習いでやってみて、自分に合う、やっていけると思ったら正式なメンバーになる、という仕組みです。要するに、ハードルを越えた仲間ということで、また、見習い期間に事業の理念や目標が理解されますから、制約条件を設けるのは意味のあることです。

【④モチベーション・満足度の向上】

四点目は、メンバーのモチベーションや満足度の向上ということです。いきなりではなく、徐々に難易度を上げることによって、「次ができた」「次ができた」ということでモチベーションが上がります。それから、利用者の人に必要とされている、あるいは手伝った以上のものが返ってくると。ようするにエンパワーメントという話になるわけですから満足度が上がります。

【考 察】

考査ということで、今後成功していくにはどういうことをしたらいいのか。これはコミュニティを構成する諸団体との連携にとどまらず、いろいろな外部組織と連携を図ることによって、新しいサービス、新しいお客さんの開発が可能になります。

それから、「顧客とこだわりのバランスの確保」ということです。ワーカーズ・コレクティブというのは、自分たちがよいと思ったものを「どうですか」と提供するという考え方方が強いわけです。差別化という意味ではそれは意味のあることですけれども、あまりにこだわりが強すぎると、「そこまで欲しくない」というお客さんは離れてしまいます。かといってお客さんのニーズに全部合わせてしまっても、差別化が困難になります。その辺のバランスを考えようということです。要するに、こだわりを生かしつつ、お客さんのニーズからあまりに乖離しないような取り組みが必要です。

3点目は、意思決定における公平性と迅速性の両立ということです。ワーカーズ・コレクティブの場合、メンバー全員での意思決定というのが原則です。しかし、ビジネスである以上、迅速な意思決定が求められるケースがあります。そこでトップダウンがいいのかというと、そうでもない。ワーカーズ・コレクティブに限らず、コミュニティ・ビジネスの担い手の多くは、水平的なネットワーク組織、横の緩やかなつながりで動いています。そこにトップダウンで、俺の言うことを聞けといつても、なかなかなじまないわけです。どうするか。ふだんからメンバー間のコミュニケーションを密にし、議論を深め、主要な課題についての大まかなコンセンサスを作る動きが必要です。例として「委員会活動」「提案委員会」「理事のローテーション化」ということが書いてありますけれども、こうした活動を行うことでメンバーの参加意識や経営意識を高め、そのことによって現状がどうなっているか認識させるとともに、ふだんから考える癖をつけるということのようです。

4点目が、連合体組織の立ち上げと役割分担です。同一もしくは類似のサービスを提供する事業者との連合体組織を立ち上げていくことも、ある意味、必要ということです。一つ一つの事業者では受けられない仕事も、連合体ということで取りまとめれば、受けられる可能性があります。その事業をこなすことによって、ノウハウが得られるということです。「アビリティクラブたすけあい」は東京都内の福祉系のワーカーズ・コレクティブで組織される連合体ですけれども、ここは理事の半分を各傘下のワーカーズ・コレクティブから選ぶわけです。掛け持ちはできないことにしてあって、選ばれたら抜けるしかないわけです。抜けたところには新しい人が入らなければいけない。ということで、新陳代謝が進む仕掛けになっています。また、連合体組織に行くと、自分の組織を外から客観的に見ることができます。そうなると、中にいたときには気づかなかつた問題点が明らかになります。これは、一種の社会的ガバナンスにもつながる話だと思います。

【まとめ】

まとめです。成功しているコミュニティ・ビジネスはどのように行われているかということで、成功要件として4点挙げました。それから、今後、コミュニティ・ビジネスを成功させるにはどのようにすればいいのか、4点挙げております。それから、「参考」ということで、コミュニティ・ビジネスの担い手が目指すべき将来の方向性は何かと考えたときに、先ほどコミュニティを構成する諸団体等の連携がとれているとうまくいっているという話をしましたけれども、コミュニティ・ビジネスというの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るものです。したがって、コミュニティのネットワークを維持、発展、拡大していくことが、コミュニティ・ビジネスの担い手の存続につながるわけです。そういう意味では、コミュニティを構成する諸団体や外部組織を、媒介役として積極的に取り込んでいくことが必要ではないか。そのためのツールとして、例えば、居場所、たまり場、交流・ふれあいの場を作っていく。それがコミュニティ・カフェであり、コミュニティ・レストランといったものではないかということです。例として二つのワーカーズ・コレクティブを挙げましたが、「えこふりい」はリサイクルショップを運営しており、本郷商店街にお店があります。えこふりいのメンバーが商店街組合の役員になりましたが、商店街とさまざまな団体をつなぐ媒介役として期待されているということのようです。実際に、商店街でイベントをやるときには、そういった人たちを引っ張り込むということです。また、リサイクルショップの中に「えこにこスペース」というものを設けて、地域内外の交流の場にするとともに、イベントを行って地域に情報を発信する場として運営しています。

もう一つの「プチトマト」は北区の子育て支援のワーカーズで、「cafe 亜麻人」というコミュニティ・カフェを運営しています。これは麻生商店街との共同事業で、空き店舗を使ってコミュニティ・カフェをやっています。町内会や地元の子育て世代と連携を図り、多世代交流の拠点づくりを目指して活動しています。このように、将来の方向性を目指した①や②の取り組みが一部、なされています。

最後に、今後の研究課題です。

ワーカーズ・コレクティブ以外の担い手について分析を行い、本研究での結論が妥当かどうか検証しなければいけないと考えておりますが、商店街のコミュニティ・ビジネスの例として、釧路城山商店街振興組合の「城山達人倶楽部」をご紹介します。

これは先週、NHKで放映されたのですけれども、地域の高齢者で、そば打ちがうまかったり、ザンギを作るのがうまかったり、落語がうまかったり、昔大工だったという人がいたり、スキルを持っている人がけっこういます。そういった人たちに講師になってもらい、地域のイベントや商店街のイベントに来てもらうということを始めました。講師謝礼の5%を手数料で下さい、というシステムです。これが10周年になるということです。商店街のこの手の活動が10年続くというのは、非常に珍しいことです。その1点を取っても、成功していると言つていいと思います。（成功の要因は）町内会との連携が図られていること、地域の高齢者から人材を発掘していること、地域にぎわいや活気をもたらすと高齢者も商店街の人もねらいを共有していること、それからイベントで講師をやって受けると、「自分のスキルが認められた」ということで、もっとやってみようとなるというところにあります。

こういった形でいろいろなコミュニティ・ビジネスの事例に当たってみて、この結論が妥当であるかどうか、検証が必要と考えております。

ご清聴ありがとうございました。

全体的な意見交換

草 茹： では、プログラムの後半、全体的な意見交換に入ります。

小林先生にコーディネーターをして頂きます。これから30分程度をめどにしておりますので、よろしくお願ひします。

小 林： それでは、質問してお答え頂くというよりも、意見交換会ということにしたいと思います。講師の先生方のお話の感想とか、もちろん質問もよろしいのですが、自分の印象とか思っていることをおっしゃってください。三つのご報告はそれぞれが特色を持っておりますけれども、かなり共通するところもあると思います。ご質問やご意見は全体に関するものでもよろしいですし、自由に進めたいと思います。せっかくの機会ですので、なるべく多くの方から率直にご意見を頂きたいと思います。まずは私から、今日のご報告の順番に従って感想などを述べさせて頂きます。

市川先生のお話はとても興味深いものでした。農業経営における女性起業ということを特に北海道ということを中心に考えてみると、特別な意味を持っているような気がします。というのは、北海道ですから専業農家が圧倒的に多いわけです。したがって、そこでの女性の起業というのは、加工産業といった農業の延長線上にあるものです。兼業とは違う。そこは非常に大きいと思うのです。つまり、日本の農業の場合には、平均すると兼業農業が圧倒的に多くて、農家所得の8割が農外所得で、農業所得は2割と言われています。しかも、8割の農外所得をどこで得ているかというと、農業の延長線上の加工業などで得ているのではなくて、近隣の製造業とか別なところに行って農外所得を得ているということです。これが日本の兼業の姿です。ところが、北海道はそこが断然違うわけです。農業の延長線上で加工業とかなにかをやっている。したがって、多角化ではあるけれども、兼業とは違う。多角化ということは収益の安定性という問題もあると同時に、リスクに対処するというか、いろんな意味を含んでいます。そういう意味で今日のお話は、北海道の農業というものを考えたときに、とても印象深く受け止めたわけです。これは私の感想です。

市 川： 小林先生のお話のとおり、北海道と都府県では農業の経営形態、事業形態が大きく違います。最近は北海道でも兼業化が進んでおり、専業が6割で4割は兼業農家ではないかと思います。紹介したところはまさに専業地帯で、農産加工とか、最近はやっている共同で直売するということを行っています。それが農家の生産した野菜等の販売を行うという活動で、専業農業の所得不足のところを含めて、起業活動で収入を得ていく。それで、全体として、女性は自立して経営管理も積極的にやっていけるというところが北海道の特色です。

一方、府県のほうは兼業条件が農村の周辺にありますけれども、それとは違って、集落全体でやるような農業形態が進んでおり、そこでは当然ながら農業を中心にやる人たちがいて、その人たちが兼業ではなく、多角経営の農業の一環として農村の女性起業家としての役割を果たしていく。そういう中で農業の女性が自立していく要素を持ってくると、いろんな意味で重要な展開になるのではないかと思っております。

小 林： どなたかコメントなり、ご質問なりございませんか。

会場B： 市川先生にお聞きします。農家の主婦というのは労働力として大きいと思うのです。そういう中で女性が起業していくということのインパクトは、どういうところから出てくるのでしょうか。

市 川： 確かに、農村の女性の方々が労働力として重要な役割を果たしておりますけれども、子育ても当然やっておりますし、家事・育児をやりながら、自活して自立していくという志向も非常に強いです。なおかつ、自分で生産したものを加工して何らかの収益を得ていこうという意欲は、男性と同じように女性もみんな持っておられます。そういう自立過程におけるエネルギーとして内的な力があるのではないかと思うのです。それが結局、農業経営にも生かされていく。ひょっとしたら日本の農業も、女性の力がないとやっていけないというのが実態ではないかと思います。そこが一番、女性の起業家という中のイメージとしてつながるのではないかと思っております。

小 林： その他ございますか。たくさんの方がいらっしゃるので、できるだけ多くの方にご発言願いたいと思うのです。

では、梶井先生と和田先生のご報告について。これは女性の方が多いから、随分ご意見が出てくると思います。

会場C： 先生の子育て支援に対する温かい目というものは研究の中にもよく表れていたのですけれども、行政側の指摘というのはすごく納得すると思って聞きました。ただ、今度は市民の側、つまりお母さん方や住民がどういうふうにしてこういう事業にかかわっているのか。例えば、今後の課題といったときに、リーダーというものは全部仕事を抱えて、後継者の育成まで考えられないくらい仕事が忙しそうなのですけれども、これをどう継続する形にできるか。なおかつ、仲間をどう広げていくかという努力は、今までのたくさんの事例の中から先生はどうお考えになっているでしょうか。

また、市民セクターとか行政セクター間のコンフリクトというものは分かるのですけれども、市民セクター内部のコンフリクトをどう克服するか。その克服の道というのは先生のご研究の中で見えてらしていると思うので、お聞かせ頂ければと思います。

梶 井： 大変核心的な視点をたくさん頂きました。実は、10年以上前から子育て支援を各地域で立ち上げた方々を見ると、全部が専業主婦の方でした。それで、ご主人が自営業もしくは公務員という方が圧倒的に多くて、家庭の経済的基盤が安定しているところで、なおかつ奥様のほうにも余力があって社会的に立ち上がったというプロセスがあります。そして、その方々が高齢化して、次世代にどうリーダーをつなぐかといったときには大きな壁にぶち当たっています。今はもう、働くお母さんが非常に増えていますので、そこをどうするかということです。ただ、私が希望をつないでいるのは、子育て支援は全国各地に5,500あるわけですから、年に何回も大きな研修事業をやって、そのたびに厚生労働省のお役人も来て、ミッションの確認と自分たちのスキルアップということを常に学習しています。その意味では、「学習する組織」なのです。そのことが次の世代に、ミッションなりいろんなものを引き継いでいく大きな力になっているということです。学習する組織であるということに大きな期待を持って、多分人材が育ちつつあるのだろうと捉えています。

それから、市民セクター間のコンフリクトというか、競争のようなものも生じているのですけれども、そのことに関してはまだ、具体的にどういう解決処方があるのか

というところまでは見えていません。少なくとも公平な支援とか、公平な資金配分ができるような形で、やはり第三者的な評価機関が必要だというところまでは感じています。指定管理者のちょうど入れ替え時期がここ数年続くわけですけれども、それを行政側もどう乗り越えるのかというところで、今、私自身も考えているところです。

小 林： 和田先生からは、何か。

和 田： 梶井先生からお話をあったとおりですけれども、私が印象的だったのは、後継者を育てるというところで、内発的な事情というか、必然に迫られて内部的なパワーがものすごくあるかたたちが立ち上げているのです。もちろん経済的な余裕があるということはありますけれども、思いのうえでは情熱的なかたたちが立ち上げて活動しているという印象があります。ですけれども、あまりしがみつかないというか、「やがて私は人に譲る」と、皆さんそういう感じなのです。聞き取りの中では、育てようという意識がとても強いかたたちが多かったと感じましたので、期待できると思います。学習する土壤もとてもよくあり、学び合うという姿勢は大変あります。私もそうですが、女性は割と好きですよね。学び続けたいという思いがあるので、可能性を感じています。

小 林： 先ほどご質問のあった厚生労働省の生活環境の調査は役所の人を対象にした調査で、それによると、どちらかというと市民側に対して「能力が足りない」といった感想があったというわけです。しかし、先生たちの実施された調査は、今度は逆に聞き取り調査ですから、対応していないわけですね。だから、行政の方に対しても聞き取りされると。その答えは全然、違いますよね。実に素直に、謙虚に語っておられるというのは、当たり前だと思うのです。先生方がヒアリングに来られて、例えば私がヒアリングされても、やはり素直に謙虚に答えると思います。ですから、この対応性はないですね。しかし、それは行政の方の本音だと思うのです。そういう印象があります。

それから、行政の問題点は、必ず人事異動があるわけです。そうすると、ものすごく熱心な人が担当していても、組織の要請としてぐるぐる回る。だから、別な人が来たら果たしてうまくやってくれるだろうかという気掛かりは、当然あります。それを乗り越えるためには、個人ではなくて、そういうものを支援していく制度なり機関が必要だという意味ですね。それは全くそのとおりだと思うのです。

私ばかりしゃべっていてはいけませんので、どうぞご質問をお願いします。

会場D： 調査に出ていた道の環境生活部に勤務したことがある、行政マンです。二つ伺いたいと思います。

一つは、資料の3ページに「共同における市民セクターの主体性と行政の関与度」の図があるのでけれども、行政の関与度が強まれば市民セクターの主体性は低くなる、またその逆であると私は単純に考えました。この表でいくと、左上と右下にしか分類されないのでないかと思うところに、右上、行政の関与度も強いけれどもセクターの主体性も強いというところに二つ団体が入っています。それは、どういうジャンルになってここに入っていくのか教えて頂きたいと思います。

2点目は、指定管理者に触れているところがありますけれども、行政サイドから見たときの指定管理者制度は、行政が造ったハコモノの中で行われる行政サービスをいかに効率的に行うかというところで、従前はすべて官で賄っていたものを、サービス

の面について民間の方のほうがより効率的に提供できるという関係で設けられた制度なので、行政サイドから見れば、行政が整備したハコをいかに有効に使うかという観点しかないわけです。ですので、どなたが指定管理者になって頂いてもサービスがよければいいという観点で、指定管理者になって頂く方を育てるといった観点は基本的ではないわけです。ですから、継続される必要はないと考えていくのですけれども、その点について、先生方の観点との相違や制度としてこう改善できないかというお話があれば伺いたいと思います。

和田： 今のは二つのことですけれども、つながるお話だと思いました。関与度も高いけれども主体性も高いという釧路の例、それから普通寺のくすくすの例は、もしかすると人によるところが非常に大きいと思います。大変パワフルなかたたちです。市民のほうも、互恵関係というか、フェアな関係を保てるぐらいの力を持っている代表者だということがあります。そういうことが一つ、考えられると思います。

それから、行政のほうとしても大いにこれを利用したいという思いがありますので、あまり邪魔をしない形で主体性を伸ばしながらうまい具合に利用しているという感じで、一番パワフルにやっているということでこの位置に置きました。それで、指定管理者の件ですけれども、そうするとここでかなりエンパワーされている組織なので、もし指定管理者が替わって、これだけ力のついているところをただハコだけの問題で替えてしまうとなると、ソーシャル・キャピタルとしては本当にもったいない話だと思います。だから、経済的な事情だけではなくて、もう少しソフトの面も評価できるような仕組みになっていたらいいのではないかと思いました。

梶井： 私も指定管理の審査員を幾つか受けたものですから、その時に課題となったのは、例えばハコモノを任されて3年なりやっていくと、プロフェッショナルが民間に育っていくのです。やっぱりプロフェッショナルな施設ですから。それを期限で切って新しい審査をする際に、コストが安くてこんなことをやりますと皆さん提言してくるわけですけれども、効率だけで行政側が審査していいのかということはいつも問題になっています。そして、指定管理者というものを市民に委託する場合には必ず、人材育成とかプロフェッショナルの育成に公平性をどう加味するかという、その一連の目配りがないと、受けるほうもだんだん先細りしてくるのではないかという感じを受けています。そこら辺をこれから、両者で協議する場も必要ではないかと感じています。

小林： もう少し時間がございます。和田先生のゼミの方でどなたか質問はございませんか。

会場E： 本日はこのような素晴らしい研究発表会に参加させて頂いて、自分がまだまだ学習が足りないなということを自覚しましたし、いい機会になりました。

私は親が農業経営をしていて、農業経営についての女性の起業に関する発表に大変興味を持ちました。私には兄が1人と妹がいますが、私は女性という立場で農業を継ぐということは一切視野に入れていなかったので、このような考えがあるということで、将来の進路を考えるうえで大変参考になりました。ありがとうございました。

小林： 素晴らしいご感想でした。市川先生、今のお話に対してどうですか。

市川： 農村の女性もサラリーマンの女性も女性という点では全く一緒です。働くという点でも一緒なので、ぜひそういうふうに、農業についても考えて頂き、地域の活性化に参加して頂くと、北海道や都府県の農業も元気になっていくのではないかと思ってい

ます。ぜひ、いろいろと勉強して頂きたいと思います。

小 林： どなたか、卒論で子育て支援を勉強なさっているとおっしゃっていましたか。

会場F： 今日は研究発表会なので、私、今からの外れなことを言いますけれども、このメンバーでワークショップを行ったらすごいことになったと思っています。多分、すごい女性起業家が集まっています。みんな遠慮して、しゃべりづらいムードでやっていますけれども、子育て支援でも、農業の6次産業化でも、もしくは地域づくり、地域活性化の話題でも、分科会のようなもので話し合えたら、素晴らしい話ができたと思います。

小 林： ありがとうございます。それ、草苅さん、考えておいてください。

会場G： 本日、この研究発表会にグラウンドワーク・インターナシップの起業コンペで受かった方、これから起業する女性と一緒に参加させて頂きました。また、この中にもこういうことをやってみたい、起業してみたいと思っている女性もいらっしゃると思いますので、いろんな事例を知っていらっしゃる講師の先生方から、これから女性が起業していくために必要なことのアドバイスを頂ければと思います。

小 林： では、女性が起業していく場合のアドバイスということで、菅原先生からお願ひします。

菅 原： 別に女性に限った話ではないのかもしれませんけれども、ミッションといいますか、思いといいますか、そういったものをしっかりと持っていくということがまず必要だという気がします。

あとは、こう言うと女性のかたから怒られるかもしれませんけれども、意思決定の問題が重要です。男ですと、言われたら「ハイ」という感じになってしまふのですけれども、女性というのは納得のいかないことは納得がいかないということで、なかなかまとまらないということになるケースもあるのかもしれません。別に悪い意味で言っているわけではありません。

先ほど私も公平性と迅速性という話をしましたけれども、やはり納得して働くということが大事だと思いますので、みんなが納得してやるということと、納得するには時間がかかるのですけれども、それをどう縮めていくか、意思決定の工夫が必要であると思います。女性ということで言うと、この2点が大きいと思います。

和 田： 私が付け加えるとすれば、先ほども少しお話ししましたけれども、学習するというところで、やはり学び合う姿勢が必要です。本来、女性は持っていると思いますけれども、さらにそこら辺を、本当に継続的にやっていく姿勢が大事だと思います。

それから、菅原先生がおっしゃったこととつながるかもしれませんけれども、女性、男性と分ける必要はないのかもしれません。私もそうなのですけれども、熱くなるけれども冷めてしまいがちというところもあると思うので、そのあたりで継続力というところは意識しながらやっていくといいと思います。

梶 井： 皆さんに触れていないところで、実は子育ての分野も、子育て支援グループだったものが今、子育て支援ビジネスを立ち上げてやるというところもいっぱいあります。それから、NPOになるときにものすごく学んで、そのノウハウを冊子にして有料で出版しているとか、子育てで地域の情報を母さんがたで集めて、幼稚園・保育所の情報誌を発行してお金にしている。ですから子育てだけでも、そこまでするかという

ぐらいビジネスにする。でも、あこぎで儲けているわけではなく、必要な情報をビジネス化しているという動きは全国ではものすごくあります。さらに、そこに高齢者を入れたりというところで、女性は意外と起業に向いているという感じがするぐらいです。それで、ミッションを共有するとか、学習するということは先生がたがおっしゃったのですが、もう一つ重要なのは、コミュニケーション技法をきちんと獲得しているかということです。そこら辺は、連帯もしやすいのですけれども、ちょっとしたことで崩れやすいということもあるので、組織として成り立つためのコミュニケーション技法を学び合うという、そこら辺を獲得するということも重要だと思っています。

市川：付け加えることはそれほどないのですけれども、これは男性も女性もそうだと思うのですが、これからは生活の場から物事を考えないとまずいのではないかと思います。そうしないと、起業といつても継続できないのではないかと思うのです。大企業がすでにいろんな技術開発をしていますので、身近な生活の場のところを考える必要があります。それがしっかりと考えられれば、新しいものが作れるのではないかと思います。

土曜日まで宮崎のほうに行っていたのですけれども、自分のところで取れたものでてんぷらに揚げて、そして販売していました。加工部がやはりあって、女性は寒い中販売していましたけれども、1日に3万円とか4万円売り上げがあって、1カ月100万円になるというのです。自分らの身近な人で売っているわけです。だから、女性の起業化は身近なもので成り立つのではないかと思います。そこから出発する必要があると思っております。

小林：最初に菅原先生が、意思決定がなかなか難しいとおっしゃったけれども、男性の場合はどうちらかというと、納得していないくせに妥協してしまうというところがあるわけです。女性はやっぱり、納得できないと意見がなかなかまとまらないというところがある。しかし、それは正しいことではないでしょうか。安易に妥協するのではなくて、自分の思っているところを主張するというのは、それは正しいことなのだとという気がします。

それで、菅原さんのお話のコミュニティ・ビジネスも、ビジネスとして行われていることをよくよく見ると、本来は家事労働として家庭内で家庭の主婦が行っていた仕事が圧倒的に多いわけです。その延長線上ですね。それで、それをコミュニティ・ビジネスという形で展開してきた、と言っていいのではないかという気がするのです。それがビジネスになりうるかどうかということはありますけれども、現実にどういうことが起こっているかというと、女性が何かをなさっている場合、低賃金です。大体そうです。それでもやれる形で事業化されている、ということではないでしょうか。しかし、それを可能にしているのは、そこそこの収入があって、ある程度経済的に余裕があるというご主人を持っている主婦のかたがやっていることが非常に多いのではないでしょうか。それだからこそ何とかビジネスでやっているというのが実態ではないかと思うのですが、どうでしょうか。

菅原：家事労働として行われていることの延長でやっているのではないかというのはそのとおりですけれども、そういうことが地域において、ニーズがあるということであれば、それはその組織の経営資源を生かしたということで考えていいと思うのです。例で挙げました、お年寄りにお弁当を届けると。お弁当を作るというのはまさしく家

事労働。こういう言い方はしっくりきませんですけれども。だから、ふだん料理していることを、そのままやるわけです。それは自分たちの持っている資源というか、ノウハウということなので、それを活かして。例えばお年寄りでも一人暮らしの方だったり、ご夫婦だけという場合、日々の食事まで作るのは、なかなか体が言うことを聞かなくて大変であると。ましてや、買い物に行くのに、バスに30分揺られてイオンに行かなければならぬということになると、買い物にすら行きたくないということで、お年寄りに対してお弁当を届けるというのはかなりのニーズがある。そのニーズに応えるために家事労働という、ふだんやっていることの延長で自分たちのやっていることが生きるというのは意味があると。コミュニティ・ビジネスの定義で「コミュニティの資源を生かして」とか「住民が主体となって」と言いましたけれども、まさしくそれに当てはまる話ではないかと思います。

2点目のご指摘は全くそのとおりで、こういう話ををしていいかどうか分からぬのですけれども、収入と支出のアンバランスを人件費で調整しているというのはぬぐえないところで、何とか最低賃金が取れないかというのが目標というの非常に寂しい話です。もちろん、福祉系のサービスですと、介護保険の制度の枠内でやっているところについてはそういうことはないのですけれども、それ以外のところは、残念ながらなかなか最低賃金まで届かない状況があるのは否めないと思います。

それから、夫の収入があるからできる、ということはあちこちで言われていて、ひどい人になると「ままごと」とまで言うのだそうですが、そこまで言ってしまうのはかわいそうだと思いません。確かに、夫の収入があるので何とかできるというところは一つの壁だと思います。それで、扶養控除の問題というのはけっこう大きくて、「収入が上がりすぎてしまうと、かえって困る」「だから、週3回だったけれども、週1回でいいわ」みたいな話になると、なかなか事業の拡大ができないという問題があるわけです。税制をいじればいいのかという問題もあるのですけれども。そこがワーカーズ・コレクティブ全体にとって壁になっていると思います。そういう状況だと、例えば今、就職の氷河期で、今日の学生さんなんかも来年は大変な思いをするのかと思うのですけれども、なかなか思うところに就職できないぐらいだったら自分で起業を立ち上げればいいではないかということを言いたいわけなのですけれども、そういうふうにフルタイムで働いて収入が得られるような形態でないとなかなかそういうことも言えなくて、そういうところに就職してどうかということも言えなくて、なかなか難しい。そうなると、後継者の問題というのがあって、後継者がなかなか出てくれないというのは共通の悩みのようあります。ですから、税制の問題なのかモチベーションの問題なのか、あるいはビジネスのやり方の問題なのかというのは難しいのですけれども、けっこう複合的に絡み合って低賃金で何とかやっているとなってしまっているのかと思います。その辺は僕も勉強したいと思います。

会場H : 私は、アートセラピストをしていますが、3年ぐらい前に市民のワーカーズ・コレクティブという勉強会に出たことがあります。長期間、けっこう勉強しました。しかし、私たち女性の意識が非常に低いと思いました。というのは、女性自身が夫に従属的な考え方であるというところから全然外れようとせず、私のように一人で生活している人間にとっては、非常に収入の得づらいようなシステムになって

いるということも分かりましたし、収入を実際に得ていこうと思うと、そのワーカーズの中には入っていけないという枠組みがあることも感じました。

私のような女性は何人もいました。その中であきらめざるをえないような現実も見せられました。だから、自然の酵母に頼ったパン作りと食とか農業、それから子育て支援と、いろんなかたがたが生活俱楽部とともにいろんな活動していました。

ここに出てきている方々もたくさん私は知っていますけれども、本当にお金の意識が全然違うのだなと思います。男性が1時間働く労働賃金と女性が働く1時間の労働賃金が何でここまで違うのかという点についての意識の違いがある。女性自身も社会の構造の中で、つい最近、女性にとって年金もようやく男性の約5割といいますけれども、それも全くうそですし、名義も預貯金も全部、だんなからの給料天引きだった。女性には何の権利もない。女性が家事の単なる家政婦的な扱いを国自体がしているのではないかという、そういう意識も非常に感じました。

それで、私たち自身が変わっていかなければ、これはいくらここで討論したところで、何の根本的な解決にもならない。何を目指してワーカーズなのか。一体何かを目指しているのか、私には分からないです。賃金を確保していくのか。地域とともに、地域の問題となっているものを解決していくことなのか。それが収入源につなげていくものなのか。一体どうなのだろうと、今、ずっと聞いていたのですけれども。

小 林：もうかなり時間が迫っていますが、せっかくおっしゃっておられたので、菅原先生にお答えいただきましょうか。

菅 原：研究対象というところで、事業体として脱皮するのか、運動体として維持するのか岐路に立っているというお話をしたと思います。お金の面で言うと、確かに意識が高いとは言えないと思いますけれども、その中でも何とか後継者が来てくれるような組織にしていかなければいけないという問題意識を持っているワーカーズさんもあると思います。そうしたときに、事業体として脱皮するのであれば、せめて最低賃金は取れるような組織になっていこうということになるでしょうし、運動体として自分たちの思い、つまり地域にとって必要なものを地域のためにやっていくのだと、ある意味、ボランティアに近いようなところ、そういうふうにやっていくのだというのだったら、それはそれでうるうるだと思います。だから、全部が全部収入を上げて、稼いでということを目指さなくともいいかと思います。だから、そこは個々のワーカーズさんがどう考えるかということになると思うのです。

それで、事業体として脱皮していくのであれば、それなりの運営のしかたがあるでしょうし、運動体として維持していくのであれば、最低限組織として継続していくためにはそれなりの考え方が必要でしょうし、どっちに行くかということでやり方を考えなければいけないと思います。

すべての組織が必ずしも賃金をちゃんと取らなければいけない、100%そうしなければならないということでもないと思います。

小 林：今、この内容について議論しだすと全然終わらないと思うのです。賃金格差とかなにかの問題を探り上げていくと、議論は本当にいっぱい出てきます。税制、賃金体系等、問題は山積しておりますけれども、そこまでやりだすと明日の朝までやっても終わりません。

時間も超過しましたので、先生方の中でここは付け加えておきたいということがあれば、お話しください。

梶 井：先ほど道で勤務された方からもご質問を頂きまして、ありがとうございます。この間、「これからの中の選択 ソーシャル・キャピタル」の出版記念フォーラムを行ったときに、道外出身の先生から北海道はすごいですね。自治体職員と住民との距離が本州に比べて非常に近い。地域特性として協働の条件がそろっているのではないか。それは本州には見られないところです、というご指摘を頂いたのです。その意味では、住民として同じ目線に立って、一緒にソーシャル・キャピタルを醸成して北海道の活性化につなげていくということは、ビジネスにするかしないかという議論は別にして、我々の重要な地域特性ではないかというところを加えておきたいと思います。

小 林：時間もだいぶん超過してしまいました。まだまだ議論があるところですけれども、この辺で終わりにしたいと思います。本当に熱心に議論に加わっていただき、どうもありがとうございました。

5. 閉 会

草 劣：これで研究発表会を終わらせて頂きます。今回の「女性と地域ビジネス」というようなものは、とても奥も深いし、これから地域で解決していくかなければいけない大事な課題でもございますので、研究発表会という形がいいのか、あるいはワークショップ的なというお話もありましたように、何かの形で突っ込んでいくような方法も考えてまいりたいと思います。

また、このような問題意識あるいは活動を、研究助成や地域活性化活動助成という形でご応募頂くということもございますので、そちらのほうもご一考頂ければと思います。

本当に駆け足のような発表会でございましたけれども、ご協力を頂き無事終了することができました。どうもありがとうございました。

パンフレット掲載の研究概要および説明資料

「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」

〔平成22年度助成〕

*酪農学園大学酪農学部 教授 市川 治
酪農学園大学酪農学部 教授 発地喜久治
酪農学園大学酪農学部 講師 吉岡 徹
東京農業大学博士研究員 菅原 優
酪農学園大学大学院博士課程 大場 裕子
酪農学園大学大学院博士課程 中村 稔

注) *共同研究の発表者

1992年の「農山漁村の女性に関する中長期ビジョン」から農村女性起業と位置付けられ、具体的な施策として、1994年度から「農村女性グループ起業支援事業」が開始されてきた。この起業活動に対する評価は、地域農業や農村の活性化に向けて多面的な効果を及ぼすとされているもの、家族農業経営において農村女性による起業活動の評価、検証が必ずしも行われていない。このような問題意識から、本研究では農村女性による起業活動の現状とこれまでの経営展開を把握し、特に、多角的農業経営における女性農業者の経営参画の実例を踏まえた能力の活用促進要因分析を行ったものである。

即ち、農村女性による起業活動としては、女性農業者の女性起業活動では個人起業が伸張しており、またマンマの会の事例から、組織間での交流・連携は活動の将来戦略の策定やステップアップに効果がでている。諸畠もくじき加工部会を含めた女性組織の形成要因分析では地域振興を目的とした組織が多くみられ、それは製品製造技術や設備取得を契機に組織化・活動の活発化を考察した。M生産組合では他分野から新規女性が就農する場合、新規事業の導入に伴い経験や知識・技術を備えていることで参入は容易となりやすく、それら経験や知識を活かした活動を行うことが従事者としての定着化の要因であると考察した。加えて他分野からの新規参入者は既存就農者への良い刺激ともなっている。レイクサイドの活動では、地元産の農産物を中心とした農産物加工とその流通・販売を行っており、これらの活動は都市部の消費者との交流や地元農業のアピールへと繋がっており、母体である大規模多角経営農業法人への知名度アップと集客効果の発揮を明らかにした。

女性農業者の能力活用促進要因としては活動による結果や効果の有効性を、利用者数の増加や直接的な声として明確に現れた場合がある。この要因は活動を行うものにとって今後の活動を行う意欲にも繋がると考えられる。加えて、活動により小額なりとも収益性が見られたときも、能力活用促進要因のひとつとして挙げられる。多数の農村女性組織の活動は目的がボランティアからスタートしたため、一般的な経営活動に比べ利益追求が希薄である。今後の利益追求への方向転換が行われる可能性は少ないものの、女性農業者の能力活用促進要因としては十分に効果を表すものと考えられる。また、女性組織間の連携や交流を充実させていくことも、自分達の行っている活動の有効性や、更なる活動へと繋がる情報や意欲を抱かせるものであることから、促進要因のひとつとして挙げられる。このように、女性農業者が農産加工や販売・直売（それらの運営）に主体的にかかわることによって、女性農業者としての自主性や経営能力の向上へと繋がっていくものと考える。勿論、これらの活動、能力活用促進には男性の関係者の協力や関係機関・団体の様々な支援も欠かせないものであることを解明した。

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

酪農学園大学酪農学部 市川 治

酪農学園大学酪農学部 発地 喜久治
酪農学園大学酪農学部 吉岡 徹
東京農業大学 菅原 優
酪農学園大学大学院 大場 裕子
酪農学園大学大学院 中村 稔

1

I 研究の目的と方法

- 1. 研究目的
- 2. 研究計画の方法
- 3. 研究成果の効用

2

I — 1 女性起業とは

- 女性起業
⇒経営方針の決定や事業実施において、女性が主体となった経済活動。
- 農村女性起業の事業類型
⇒農産物加工、朝市・直売所の販売・流通、農家レストランなど（生活技術を生かせる「食」関連の業種が多い）
- 今日、このような農村女性農業者の能力活用が重要な課題—農村女性農業者の能力活用の要件整備は不十分といえよう

3

I — 2 本研究の目的

- 本研究の目的
 - ①多角的農業経営を対象に、女性農業者の経営参画する上での問題点を明らかにする。
 - ②農村女性による起業活動の現状把握と経済的・社会的課題を明らかにする。

これを通じて、
⇒農村女性農業者の能力活用の可能性と促進要因を農業経営学の観点から評価する。

4

I –2 事例の3分類と研究成果の効用

1. 家族農業経営における女性起業活動の位置付けの検討

- ・家族経営における農外収入、副産物収入、部門収入の位置付けの経過を把握・検討する。

2. 集落営農組織・法人内での女性組織の役割の検討

(1) グループ起業事例の分析

– 女性組織の味噌等の農産加工の付加価値分配とその意義の検討・八木町諸畠地区

(2) 大規模多角経営法人における女性農業者の新規参入とその能力活用、促進の検討

- ・女性農業者の新規参入の実態とその能力活用の成果の検討—遠野市宮守川上流組織加工部の女性農業者

3. 大規模多角経営法人・農家における担い手女性の役割の検討

- ・女性組織の農産加工活動の意義と女性農業者の能力活用促進要因分析—グリーンヒル905、レイクサイド

⇒本研究成果は、今後の農村女性農業者の農業経営の参加に向け、示唆を与える

5

II 類型別優良事例の分析

1. 北海道の起業活動支援と北海道女性農業者俱乐部

部

- ・個人起業件数増加の背景
- ・マンマの会が個人起業活動へ果たす役割の検証
⇒女性の起業活動を円滑にするための条件を考察

2. 京都府南丹市八木町諸畠地区「木喰の郷」

- ・女性組織員の能力活用・促進を可能とした要因分析
⇒同要因の形成・展開条件の解明

3. 岩手県遠野市宮守川上流組合

- ・農外出身女性の新規就農と活用、冬季雇用確保についての法人化した集落営農法人における従事者として定着の方策の検討—加工部の形成

4. 北海道網走「グリーンヒル905」・レークサイド

- ・大規模多角経営法人における農村女性組織の関わり・役割についての検証と能力活用・促進

6

II—1 農村女性起業活動・個人起業の展開

- 1—(1) 近年の起業活動の傾向
- (2) 道起業活動支援と「道女性農業者俱楽部」
1) 道起業活動支援の展開
- 2) 北海道女性農業者俱楽部(マンマの会)の設立
- (3) 連携組織・道女性農業者俱楽部(マンマの会)の構成員の農業経営への波及効果と要因

II—1—(1) 北海道の起業活動支援

表1 北海道における起業活動支援展開

年度	事業名	内容
H5～7年	農村女性グループ活動促進事業	農村女性グループを育成するための各種研修会を開催
H6～8年	農村女性起業化支援事業	起業化推進活動(経営管理、マーケティング等情報提供、先進地、異業種との交流、セミナーの開催)
H9～12年	農村女性エンパワーメント事業	農村女性グループへの情報提供、学習機会の提供
H13～16年	「まち」と「むら」のおかみさん交流促進事業	起業化、加工品の販路拡大を目的とした異業種経営者との交流会開催
H17～19年	女性農業者ネットワーク支援事業	支庁レベルの女性農業者のネットワークづくりを支援
H20～21年	パートナーシップでつくる農村活動支援事業	(H22地域担い手対策事業) 女性農業者の経営感覚を高め、経営の多角化等に向けた研修会を開催

注1) 2010年6月北海道担当者聞き取り調査より作成。

• 女性起業活動の支援事業は様々に実施

⇒起業活動の展開に大きな役割を果たした。

II-1-(1) 起業活動の傾向

表2 起業類型別にみる個人起業件数の推移

類型	平成20年度		平成19年度		平成18年度		平成17年度		平成16年度		平成15年度	
	うち個人	うち法人										
1 農業生産	38	9	22	9	16	7	15	7	16	8	13	7
2 食品加工	215	55	199	48	190	37	181	34	169	27	161	26
3 食品以外の加工	39	6	43	9	45	10	45	10	44	8	47	6
4 直接販売						18	154	16	148	16	141	18
(1)直売所	96	18	172	26	159	21	53	20	54	21	46	20
(2)インターネットでの販売	9	4	64	25	57							
(3)その他	31	5	1	0	0							
5 都市との交流			64	25	57	21	53	20	54	21	46	20
(1)体験農園・農場	5	3										
(2)農家民宿	4	3										
(3)農家レストラン	13	9										
(4)その他	5	1										
6 その他	9	2	6	2	7	2			9	3	8	3
7 不明	0	1	0	0			8	2				
	464	116	571	144	531	116	509	109	494	104	462	100

注1)農村女性による起業活動実態調査の結果について(北海道)より作成。

注2)空白欄は調査年次によって項目の変更によるものである。

- 農業分野でも、男女共同参画社会形成が展開している。

9

II-1-(2) 女性農業者俱楽部

表3 メンバーの起業内容一覧

	主な商品	起業契機	備考
A起業事例	ファームレストラン	生活改善グループの有志でカレー作り開始、その後JAに事業委託	売上高の伸長とともに課税対象化グループ→個人起業へ転換
B起業事例	リーフ野菜類	西洋野菜を使って料理がしたいという思いから自家用に栽培、小売から業務用領域にも範囲を広げる。	主にレストランに出荷。もともと農業経営は花卉専業、個人起業
C起業事例	ファームレストラン いちご狩り	農園で採れた旬の野菜や果物の活用	個人起業
D起業事例	冷凍惣菜類	繁忙期や小さい子供の育児中で多忙な方に、手の込んだ料理を提供したいという思いより無添加のおかず生産を手掛る。	個人起業

注1)2010年8月から11月までの聞き取り調査より作成。

10

II－1－(3) 起業活動の連携組織の存在、その構成員の農業経営への波及効果

(3)起業活動の連携組織の存在によって、その構成員の農業経営への波及効果要因

- 1). 起業活動の戦略を定め直すという会員の統一した意識
- 2). 消費者(も含め)参集による、双方向性のある活動・事業展開、個人起業者の情報交換・研鑽の場としての機能性
- 3). 国の支援事業の有効活用

11

II－2 集落営農法人の女性組織と女性農業者の能力活用

- 2－1 八木町諸畠地区「木喰の郷もろはた」女性加工部
 - (1)法人の設立展開と女性加工部会の形成
 - (2)加工から販売事業の展開
 - (3)農村女性の能力活用と促進要因

II-2-(1)

表4 (農)「木喰の郷もろはた」設立と経営展開の経過

	経過内容
1984	諸畠農家組合で集団転作(小麦・大豆)開始
1993	諸畠地区圃場整備協議会設立
2004	府営圃場整備事業諸畠地区事業開始
2007	事業による大区画化による本格的集落営農開始 水田経営所得安定対策加入(小麦・水稻)
2008	集落営農法人化準備委員会の設置 大型農業機械(田植え機・コンバイン・トラクター)導入 農事組合法人「木喰の郷もろはた」設立総会 農事組合法人の設立登記申請・完了
2009	認定農業者の認定 エコファーマー認定
2010	食の応援隊(事務局:南丹振興局)の活動参加(注2)
2011	食の応援隊(事務局:南丹振興局)の活動参加

注1)2011年1月聞き取り調査より作成

注2)都市消費者との交流と位置付け、収穫感謝祭を実施した。

13

II-2-(2) 「木喰の郷もろはた」における女性加工部会の位置

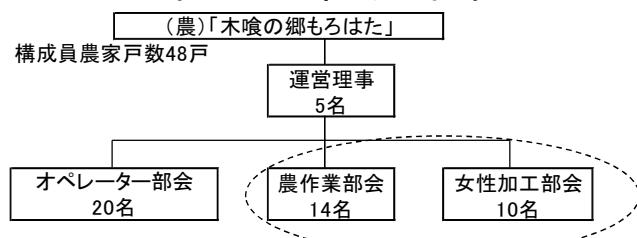


図1 (農)「木喰の郷もろはた」組織図

注1)2011年1月聞き取り調査より作成

注2)点線で囲む農作業部会と女性加工部は重複している女性が多い

・「もろはた」の形成

- (1)地域の活性化のためのボランティア
- (2)自家消費分の生産→友人・親戚を通して販売へ
- (3)農産物直売所「木喰山里のお店」を契機に加工部会立ち上げ

II-2-(1) 「木喰の郷もろはた」の経営

表5 (農)「木喰の郷もろはた」経営概況

出資金	917万円
構成員	48名
理事	5名(代表・総務・営農・機械施設・営業)
監事	2名
経営面積	22ha、住宅面積2.2ha
作付面積	水稻15ha、小麦7ha、小豆3ha、白大豆2ha
	その他(小菊、黒大豆、青大豆、等)

注1)2011年1月聞き取り調査より作成

- ・当初の計画の実践・売上高、純利益は順調(H22・売上高2.5千万、当期純利益850万円)
- ・八木バイオエコロジーセンターからの消化液利用と有機農産物の生産
- ・加工部会も設置一大豆利用の味噌、梅干し等の加工と直売・たわわ朝霧

15

II-2-(3) 組織員の能力活用促進要因分析

- ①活動の目的が地域の活性化
⇒地元の農産物をより身近な製品として利用
- ②活動を地域内に限定
⇒自分達の生活向上に直結し、高いインセンティブを生んだ
- ③農閑期など、余裕のある時間を中心とした活動
⇒組織員の生活に大きな負担とならない
- ④活動が成果を上げ、また更なる需要が見られた
⇒能力活用～活動成果～能力向上～能力活用のサイクルを成立させている。

16

II-3 岩手県遠野市M生産組合

- 3-(1) M生産組合の位置
- (2) M生産組合の経営展開
- (3) M生産組合における女性従業者
- (4) 女性農業者の能力活用による経営多角化

II-3-(2) 岩手県 M生産組合

表6 M生産組合の概要

前身組織	1996年圃場整備事業実施を契機に任意組織として設立
法人設立	2004年農事組合法人となる。 特定農業法人に認定。
構成員	集落の全戸加入、183戸 専業20戸、I兼65戸、II兼98戸
主たる従事者	事務局員2名、常勤9名、非常勤4名(主に酪農家の子弟)、派遣2名
當農類型	水稻25ha、大豆30ha、トマト10a その他(ブルーベリー、わらび等)
水田面積	120ha (圃場整備地区100a、その他20ha)
圃場条件	圃場整備事業により20a~1haに整備
地代	8000円/10a(注2) 水見をする場合10000円/10a 草刈り+水見をする13000円/10a

注1)2011年1月聞き取り調査より作成。

注2)2007年時10500円/10aから見直しを行った。

注3)土地改良費は地権者払いとなっている。

また体力・気力に応じた高齢者の営農参加、
経験を活かしたまめな生育管理を目的として
試みを始めている。

- 2004年3月
農事組合法人化
- 2004年12月
特定農業法人に認定

II-3-(2) M生産組合の組織図と オペレータ部会の人数

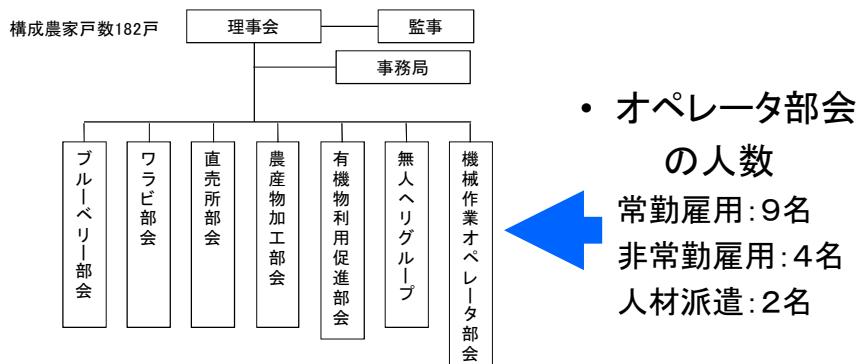


図2 M生産組合組織図
注1)2010年12月聞き取り調査より作成
注2)主たる従事者とされる常勤者は主に機械作業オペレータ部会、
無人ヘリグループ、農産加工部会、事務局に所属しているが、
農繁期、農閑期で従事する部署が変更することがある

19

II-3-(3) オペレータ部会メンバーと○氏

表7 オペレータ部会の構成

No	労働形態	オペレータ部会				担当内容、および従事動向				
		氏名	年齢	性別	出身	2007	2008	2009	2010	2011
1	常勤	M氏	61	男	集落内	オペレータ部会の総括、組合理事	→			
2	常勤	Y氏	45	男	集落内	水稻・大豆機械作業	→			
3	常勤	N氏	47	男	集落内	水稻・大豆機械作業	→	退職(2009年)		
4	常勤	O氏	37	女	集落外	トマト総括兼事務局	トマト総括 加工総括	→		
5	常勤	T氏	37	男 ^(注2)	集落外	水稻・大豆機械作業	トマト総括			
6	常勤	F氏	35	男	集落外		カントリーエレベータ→			
7	常勤	S氏	35	男	集落外		カントリーエレベータ→			
8	常勤	S氏	40	女	集落外	事務局に採用	→			
9	常勤	O氏	59	男	集落外	事務局	→			
10	非常勤	Y氏	28	男	集落内	水稻・大豆機械作業				
11	非常勤	A氏	27	男	集落内	水稻・大豆機械作業				
12	非常勤	K氏	61	男	集落内	水稻・大豆機械作業				
13	非常勤	K氏	60	男	集落内	水稻・大豆機械作業				
14	派遣	K氏	21	男	集落外					
15	派遣	N氏	26	女	集落外					

注1)2011年1月聞き取り調査より作成。

注2)配偶者がおり、常勤ではないが同組合の直売施設、農繁期の補助等を行っている。

注3)緊急雇用対策でいわてアグリサポートネット(NPO)より出向し勤務している。

元大手食品加工メーカー勤務経験有。

No.4 ○氏 女性農業者(トマト総括担当+事務局)
(2010年度より加工部門総括担当)

20

II - 3 - (3) ○氏の就農経過

表8 ○氏の担当業務と賃金設定の変化にみる就農経過

	担当業務の変化	賃金設定の変化	福利厚生
1996	大学卒業後北海道にて農業改良普及員として勤務		
2004	JICA参加のための研修を受けるため、離職		
2005	JICAの海外協力青年隊に参加		
2006	就農相談会へ参加 M生産組合のオペレーターとして就職する	-	
2007	トマト総括担当 事務局も兼務する	時給700円	決まった休日なし(2~3ヶ月) 国民年金、健康保険料自己負担
2008	↓	時給1,000円	決まった休日なし(2~3ヶ月) 国民年金、健康保険料自己負担 社会保険、賞与(10万程度など)
2009	トマト総括担当に専従 農閑期、他産業に従事	月最低支払 金額の設定 ^(注2)	
2010	加工総括担当に専従 移動後は加工作業と並行して加工部の事務処理		
2011	加工総括担当に専従 主力商品の贈答用販売計画、他販路方法の検討		

注1)2011年1月聞き取り調査により作成。

注2)月の最低支払金額を20万円に設定、それ以上を超える時間分には時給1000円が加算される仕組みが総会で可決された。

注3)農業改良普及員時、野菜主にトマトの担当であったことから園芸に新たに取り組む同組合の意向が合致し就農に至った。

- 就農以来、経営資質および農業技術が評価
⇒2008、2009年に賃金設定と福利厚生が充実
- 2009年、悪天候により収入減=冬の期間、他産業での従事

21

II - 3 - (3) 支出額と労務費

表9 オペレータ部会、パート雇用別労務費実績

単位:年、千円、%

	オペレータ部会	パート雇用	労務費合計	支出額	支出合計 からみた 割合
2006	14,016	4,419	18,435	57,645	32.0
2007	21,118	4,749	25,867	68,798	37.6
2008	25,028	7,194	32,222	80,808	39.9
2009	29,260	7,320	36,580	111,681	32.8
2010(見込)	34,698	6,570	41,268	207,603	19.9

注1)2011年1月現在、事務局提供資料より作成。

注2)オペレータ部会は常勤、非常勤(農繁期)含む。

注3)独立採算部門は含まない(ブルーベリー、直売所、わらび園)

注4)2010年は新規事業である加工施設への支出があった為支出割合が低い。

- 労務費の合計額年々増加、支出合計割合でも30%(最低限として会社が設定)を下回っていない。
⇒オペレータへの賃金を下げていない。

22

II-3-(4) 女性農業者の能力活用と就農定着

- ・地域外出身の有能な人材は、従来とは異なる視点を持ち、今後農業経営の新しい芳香性を生み出す可能性を持つ。
- ・天候・季節に影響を受ける農業生産活動を行う法人経営では、**冬季の収入確保**が大きな課題となる。
⇒女性農業者確保するにあたり、この課題の解決が重要。

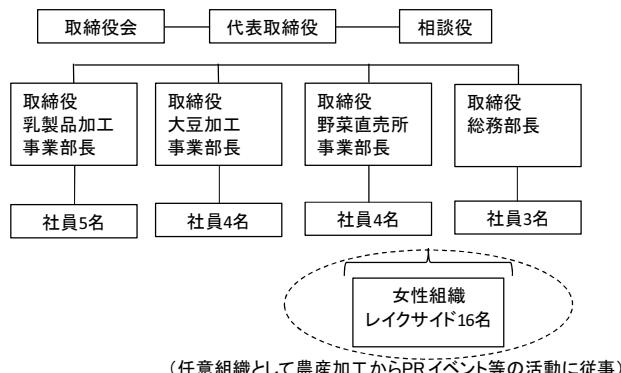
23

II-4 法人と農家による女性農業者による農産加工と直売

- ・4-(1) グリンヒル905の形成とレイクサイド
- ・4-(2) 女性組織・レイクサイドの活動
- ・4-(3) レイクサイドの活動による意義

II-4-(1) グリーンヒル905とレイクサイド

図 3(有)グリーンヒル905と女性組織レイクサイドの組織図



(任意組織として農産加工からPR,イベント等の活動に従事)

注1)2011年3月聞き取り調査より作成

- ・網走市 道道905号線沿いに立地
- ・売上高5~6千万円で安定した経営展開
- ・グリーンヒル905の社員構成:専業農家16戸
- ・レイクサイド:グリーンヒル905構成員の配偶者で結成

25

II-4-(2) レイクサイドの活動内容

表10 レイクサイドの主な活動経過

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
グリーンヒル905 PR活動	冬期 喫茶部	冬期間の 仕入れ商品なし	→	冬期間の 商品の仕入れと総菜販売開始			→								
農産加工							普及センターより 声かけ有	農閑期農産加工の商品化 の検討開始	→			「流氷団子」販売			
地域美化活動	花壇苗の生産・販売(JAからの委託)														→
量販店への 直売PR	それ以前から 地元祭り等行事に出店	→	オホーツク ファーマーズマーケット参加												→
その他							(2010~ (2011~)	直売所に冬期間のみリサイクルコーナーの設置 リサイクルコーナーの販売方法の工夫検討							

注1)2011年3月聞き取り調査より作成。

注2)流氷団子他、構成員個人での冬期の商品開発への取り組みがされている。

注3)会社の真空パック手数料18%(2009年度)から23%(2011年度)に上昇した。

注4)総菜の主な種類はおでん、シソジュース、検討商品としてイチゴブルーベリージャムがある。

- ・当初はボランティアとして取り組んでいたが、結果は不十分
- ・2003年、普及センターの研修会参加を契機に取り組み活性化(農産加工:農閑期が中心)

26

II-4-(3) グリーンヒル905における レイクサイドの活動意義

レイクサイドの活動

- ・農産物加工：農閑期を活用した商品生産
⇒グリーンヒル905構成員である農家の収入
- ・地域美化活動：JAとの連携強化
- ・直売PR：地元網走の農産物紹介
⇒農産物販売売上
- ・女性起業として、主体的に販売・直売

⇒農産加工のみならず、専業農家で構成された会社
の一員として、多面的な働きをしている。

27

III 総括

1. 農村女性組織の形成展開および
能力活用要因分析
2. 女性農業者の能力活用促進要因

28

III-1 農村女性組織の形成および能力活用要因分析

1. 「マンマの会」

- ・女性起業活動では個人企業が伸張
- ・組織間での交流・連携は活動の将来戦略の策定やステップアップに効果が出る

2. 「八木町諸畠地区木喰(もくじき)加工部会」

- ・女性組織の形成要因には地域振興を目的とした組織が多い
- ・製品製造技術・設備取得を契機に組織化・活動が活発化する

3. 「M生産組合」(遠野市宮守川上流組織)

- ・他分野からの新規女性就農＝経験・技術・知識を備えていることで参入が容易となる
- ・他分野からの新規参入は既存就農者への良い刺激となる

4. 「レイクサイド」

- ・都市部の消費者との交流や地元農業のアピールへと繋がる
- ・大規模多角経営農業法人への知名度アップと集客に効果を発揮する
- ・女性起業活動による資格取得・調理士、加工技術の開発能力の向上

29

III-2 女性農業者の能力活用促進要因

1. 農村地域における女性農業者の能力活用の起因

- ・集落営農など、農家の組織化・法人化が行われた
⇒農産物加工など、女性農業者が活躍できる場が形成される
- ・事業活動を行う場合、農閑期を中心としている
⇒労働力を十分に発揮できる
- ・女性農業者独自の知識・技術・経験をもっている
⇒時として、組織全体の中で重要な役割を持つ

2. 女性農業者の能力活用促進要因

- ・活動による結果や効果の有効性の明確化
- ・活動により、収益性が見られる
- ・組織間の連携・交流の充実化

30

「子育て支援と地域活性化インパクト」

[平成20年度助成]

*北海道武蔵女子短期大学 教授 梶井 祥子

北海道武蔵女子短期大学 教授 和田 佳子

注) *共同研究の発表者

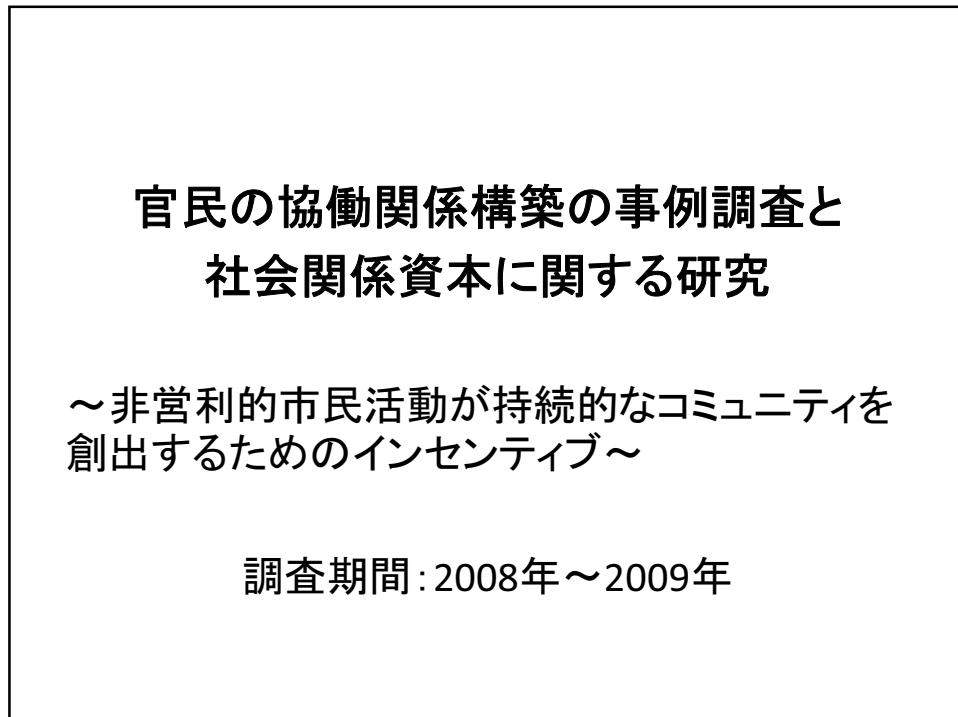
I. 研究のねらいとその後の経過

本研究は、地方自治体を主体とする「行政セクター」とNPOなどの非営利組織を主体とする「市民セクター」との協働関係構築プロセスに着目し、そこからく持続可能なコミュニティの創生>につながる契機を明示すること、またそれを支える制度的支援について提言することを目的としている。

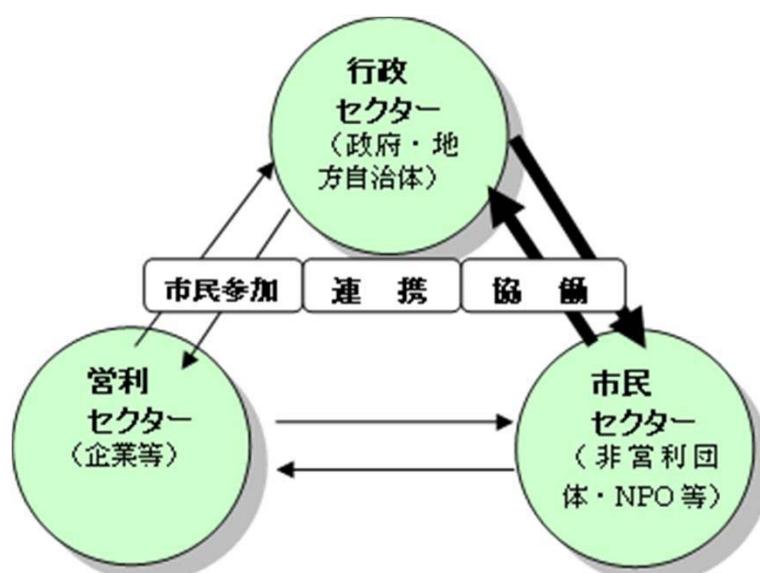
1990年後半以降、「地域課題の複雑化」、「行政サービスの縮小化」、「市民勢力の成長」という状況がパラレルに出現し、行政と市民の相互補完的な関係の構築が時代の要請となっていた。本研究では、市民主体で広がりつつあった地域の子育て支援活動を調査対象として選び、市民活動側と行政側の双方から聞き取り調査を行った。本調査を実施した2008年時点は、ボランタリーな当事者中心の子育て支援活動に対して、行政側からも「少子化対策」の一環として協働する可能性を求めていた時期であった。その後3年あまりを経過し、状況は画期的に進展している。2011年現在、厚生労働省の施策と協働するかたちで、全国の「地域子育て支援拠点」は5500か所以上に進展している。これは、市民主体のボランタリーな活動契機がなければ実現しなかつたであろう。このように流動的な時勢において、本研究が目指した協働プロセスの明示と課題の指摘は他の領域においても示唆深い成果として捉えられる。

II. 研究の成果

地域の子育て支援活動は、「ニーズ」を持った当事者による働きかけを契機としている。それを多数の人々が共有する「地域課題」として提起し、その解決に向けて連帶していくというプロセスを辿っている。それは、本調査対象の6地域（道内5、道外1）すべてにおいて共通したプロセスであった。「行政セクター」との協働に発展するかどうかは、行政側の「意識のあり方」に大きく依拠していた。行政側に、市民主体の活動との協働に対する“ある種の感度”を備えた人物が「架橋するキーパーソン」として存在しているかどうかが重要である。協働の発起がなされたあと、どのような制度的支援あるいは財政的支援を継続できるのか、その点も行政側の「意識のあり方」に依存する。それを乗り越えて協働が実現した場合、さらに活動が自律的に発展し、地域を支える社会的企業につながった事例もあった。また、市民セクターの側は、その活動を持続・発展するために、常に「学習する組織」であり、当初のミッションの継承に努力をし続けている。このように、本調査の事例研究からは、地域の潜在力を活用するための有効な知見を得ることができた。



官民協働のイメージ



協働への要請

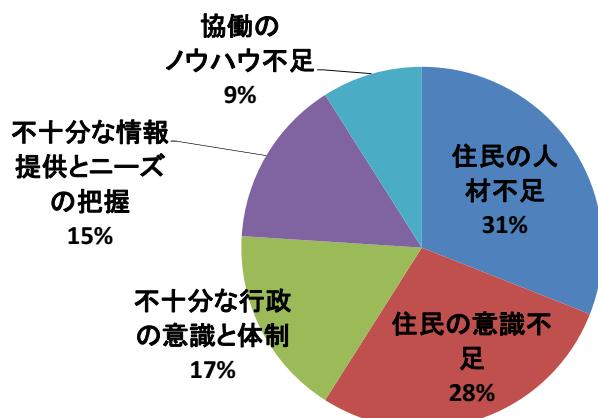
1. 地域課題の複雑化・多様化・高度化
2. 非「成長・拡大」の時代における行政
3. 市民の台頭

1998年 特定非営利活動促進法
(NPO法)の成立・施行

協働するための条件

1. 地域の課題解決のために「協働」が有効である場合
2. 地域社会にとってのメリットが多い
3. 使命を共有できる協働相手が存在する
4. 協働相手と行政双方にメリットがある

行政側から見た協働の課題

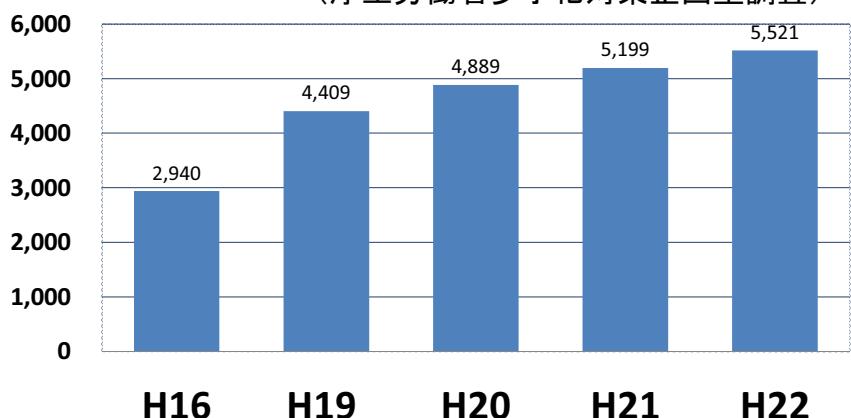


(北海道環境生活部 平成22年度調査)

地域子育て支援拠点事業の実施 か所数の推移

単位:事業所数

(厚生労働省少子化対策企画室調査)



調査の概要

【調査対象】

- ・子育て支援、生活支援自立を実践する非営利市民活動組織
- ・官民協働を実践している地方自治体職員

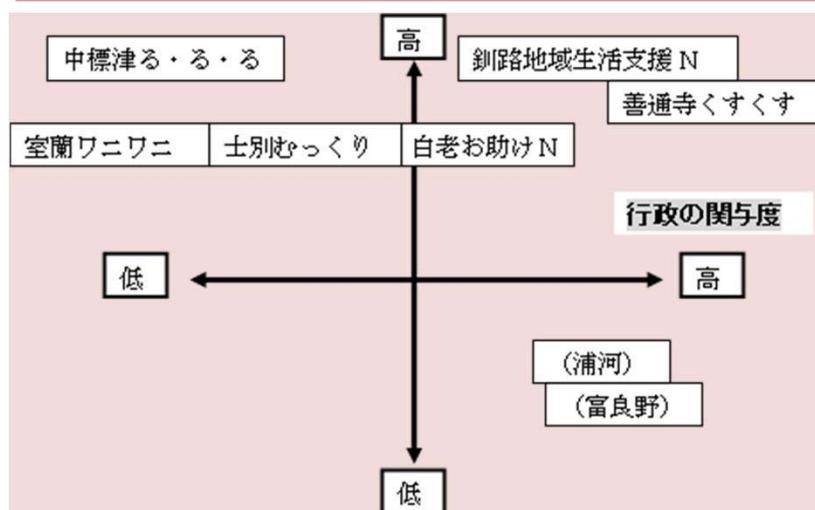
【調査地域】

- ・道内5か所: 室蘭市、中標津町、白老町、士別市、釧路市
- ・道外1か所: 香川県善通寺市

行政を軸にした類型

I.市民独自型	中標津町 るるる
II.市民主導行政支援型	白老町 お助けネット 室蘭市 わにわに 士別市 むっくり
III. 行政主導市民協力型	(浦河市) (富良野市)
IV. 包括的協働型	釧路市 地域生活支援ネット 善通寺市 くすくす

協働における市民セクターの主体性と行政の関与度



<士別市> 子育てサポート「むっくり」 つどいの広場「きら」



<釧路市> NPO法人地域生活支援ネットワークサロン



<室蘭市>

NPO法人ワニワニクラブ(NPO法人「ワニワニクラブの仲間達の会」)



行政側の発想転換



「行政から考えたら、すでに動いているもの（＝活動組織）に乗るのが良い。自動車と一緒に止まった車を動かすのは労力がいるけれど、すでに動いているものを一緒に押すだけというの簡単なことです。行政がやろうとしていた子育て支援を、『くすくす』という市民活動組織が先駆けてやっていった。どちらかというと、行政がそれに乗ったということです。」

 「お上からモノ言う時代が続いたが、これからは公僕の原点に返る時代になる。社会福祉課も民間に委託して、それぞれの役割を担う。相互に話し合いながらすすめていく。まさにコラボで、行政と民間が、どちらが運転しても、ナビしてもよいが。行政が偉そうにしている時代ではない」

 「僕ら（行政マン）は世間知らずなもので、役所の決まりごととして、お金を手当てして、それで通用すると思っていた。それが役所の仕事だった。外部の人の意見を聞く機会はまずない。せいぜい、何か言われても議会で答弁して終わり。それずっと仕事をしてきた。ところが、協働のワーキンググループの人たちから、『それは可笑しいよ』と言われるようになって、外を意識せざるを得なくなつた。」

 「役所の仕事は予算を取って決めてただ進めるというイメージだったが、視点が全く違った。当事者のエンパワーメントということで見ると全く違つて見える。最初、住民たちの不満は批判に見えて怖かったが、そうではないことを知った。ズレを教えてもらった。」

 「行政とNPOのコラボレーションによっては別の化学反応を起こすのではないかと思っています。住み分けや、単純な役割分担ではないと思う。一緒にやって、『何か熱いもの』、うれしいものが生まれるということを個人的に経験しました。」

市民セクターにとっての 協働のインセンティブ

1. 「場」の確保

「当初は民間の建物を借りてやっていましたが、やがて市の建物を借りて運営できるようになりました。この建物は、もともとは商業施設（地元の民間デパート）だったところを市が買い取ったものです。その時はただ空いている空間でした。この施設でつどいの広場の受託を受けることになりました。相乗効果で、今は生涯学習情報センター、図書館の利用率も上がりました。施利用料や暖房料がかからないというのが一番のメリットです。」

 「この建物は、もともと国の社会保険庁の無駄な施設でした。4億円のものを180万で市が買い取って、最初はシルバ一人材センターにしていたところです。それを改修して平成19年から母子保健と児童福祉の複合施設としました。『児童デイサービスすまいる』に入つてもらつて、子ども課も本庁からこちらに移しました。」

2. 市民セクターの活動運営資金の確保

・委託費・助成金、補助金の獲得



行政側の経費削減メリット

 「市民が自主的にやってくれるというのはありがたい話。国のセーフティネット補助金として出しているものだけれど、たかだか600万くらいのことで、これだけのことができるというのは、凄いことだと思います。」

「協働」の社会的効果

1. 行政ができない隙間のニーズに応える

 「市民からの相談を何でも受け入れることで、地域のニーズが見えてきます。ニーズは新たな公共的サービスの“産みの親”だと捉えています」

 「お役所の人から、携帯電話を持たされているんです。夜遅くに電話がかかってきて、『DVのご主人が暴れていって、子どもが怖がっているようだから見に行ってくれないか』なんて頼まれてしまう。お役所の人は、気軽に家庭に入っていたり出来ないらしいです。管轄外とか、時間外とか、いろいろあって…。それで、私が様子を見に行ったり、相談に乗ったり、救急車を呼んだこともありますね。よろず相談所というか、何でも屋さんみたいでしょ。おかげで、本当にいろいろな家庭を見てきましたね。」

2. 新たな雇用の創出・社会的企業への発展

～「漁業の街」から「市民による福祉の街」へ～

 「NPO地域生活ネットワークサロンは、現在20ヶ所、従業員200人、年間3億円を越える事業収益を上げる組織に発展しました。新たな雇用創出だけではなく、障がいを持つ人々の働き場所の確保、低所得家庭への独自な支援など新たなニーズにネットワークを駆使して対応しています。」

3. 少子化対策＝出生率の回復

 「協働で次世代育成に取り組んで5年。合計特殊出生率は1.44にまで上がっています。子育て支援は一朝一夕で結果は出ないでしょう。5年、10年のスパンで見ていかないといけないけれど、5年で確実に上がってきています。隣の〇〇市は合併して10万人規模ですが病児保育もない。それで、隣の市からこちらに引越ししてくるようになったくらいです。」

4. 町の活性化

「ここは駅からも近いので列車に乗って、近隣の町からやってくる母子も増えました。利用者は1日60名くらいの時もあり、これだけ盛況だと、子育て支援に対する行政の態度も変化せざるを得ません。これまでの風向きとは違っていました。外部からの視察も増えて市民の子育て支援に対する見方や行政の位置づけもずいぶんと変わってきたと思います。」

「新しい商業施設を作ることになって、買い物客を集め 目玉として子育て支援スペースを併設することになりました。買い物スペースとコンサートホール、子育てスペースが隣り合っていることで商店街の活性化につながっています。」

今後の課題

1. 人と資金の継承

市民セクター側も行政セクター側にも、“人物頼み”で協働が成り立ってきたという事情がある。継承をどうするか、人材育成をどうするかは、双方にとっての共通した課題である。

【市民側】

「私が辞めたあとを、安易に誰かに頼むことはできない。利益を得られるものではないし、若い世代の人は、やはりお金になる仕事をしたいと思う。」

「私が辞めたら、引き継ぐ人はいないだろう。やりがいはあるとも、仕事量の多さは半端ではない。」

「流れを知っている行政側の担当者が変わってしまったので、今は課長さんとしか話せなくなっている。その方ももう長いので、正直言って、その方が変わったらどうなるのか、ちょっと不安ですね。(行政側の)人によって全然違う、そこが苦しいところですね。」

【行政側】

「行政側の担当者が変わっても、協働の事業を続けていくことが大切だ。継承していくかなければ意味がない。人が変われば変わってしまうというのは、行政の悪いところだ。僕はそれではいけないと思っている。経費面でも、僕がやっている間は現在の予算額から下げるつもりはない。ただ、異動で担当をはずれると、どうなるのか…。」

「自治体にお金がないから協働する、という考えについては、それは違うと思う。公的な責任を見直さなければならぬ。協働と言っても、モデル事業の年限が終わったから、はいサヨウナラじゃ、困るし。キーパーソンがいなくなったときの保障がないのも問題だ。研修制度も考える必要がある。」

2. 3つのコンフリクトの解消

①行政と市民セクターの間で起こるコンフリクト

- 責任の所在は明確であるか、その分野に精通しているプロフェッショナルな人物は誰なのかが見えにくくなる。
- 資金供給は公正で妥当か、裁量権の決定過程は透明か、相互理解が進んでいるのか。
- 対等な協働関係が成立しているか。

「市のほうは、何年も前から“協働”をスローガンにしてやつてきたが、実際は都合のいい言葉として使われているという雰囲気もある。協働とは何なんだということが、市の職員の意識として育っていないというのが現状だ。」

②行政セクター内部での衝突によって起こるコンフリクト

- 行政職員のあいだで協働への理解に温度差がある。
- 縦割り行政が浸透しているため、市民セクターとの対等なパートナー関係を構築しにくい。

「役所内では、行政の縦割りが引き起こすトラブルは多いです。無駄が多い。今は、やたらと“連携会議”ばかりで、そのわりには物事が進んでいないのが実情です。」

③市民セクター間でのコンフリクト

 「あまり先のことは考えられないんです。5年の契約で町から貸してもらっていますが、その先はわからないのです。次の指名を待っている市民活動組織もあるので、私たちだけが継続していくわけではないのです。」

- 指定管理者の指名を受けた場合であっても、必ず期限が付けられているのが通例。資金配分の公平性という観点から新規の委託先が選ばれる可能性も高い。
資金面、施設面で安定的な基盤を築いた市民活動組織が、数年後には放り出されるという結果も起こりうる。

提　　言

■協働の社会的効果を客観的に評価する機関を早急に設置する

1. 「コーディネーター機関の設置」
=ネットワーキングの支援
2. 縦割り行政を廃した「横断的な連携の確立」
3. 「学習機会、および研修の提供」
=使命と情報の共有を目指す

ご清聴ありがとうございました。



表1. 調査対象市民センター設立までの経緯

組織・団体名	設立までの経緯
<室蘭市> NPO法人ワニワニクラブ（NPO法人「ワニワニクラブの仲間達の会」）	代表の吉田氏はS56年室蘭あけぼの保育園主任保母を最後に退職。家庭保育員の後、自宅で認可外託児所「ちびっこクラブ」を開設。同時に育児サークル活動を開始。H13年に輪西中核商業施設「ぷらっとてついち」内に育児ルーム「わにわにくらぶ」を開設。H15年にNPO法人「ワニワニクラブの仲間達の会」を設立。室蘭市社会教育委員を務める。64歳。
<士別市> 子育てサポート「むっくり」つどいの広場「きら」	代表の国忠氏は、教育大卒、夫の転勤で士別市へ。保母資格を取って、無認可保育園「こぶたの家」を開設。30年間運営に携わる。現在は息子さんが経営。何か働くお母さんのお手伝いができないかと思い、子育てサポートに関わり始める。保育園開設当時は、母親が子どもを置いて働くなんて、もつてのほかという時代の風潮だった。 ・H2年、女性講座企画委員として市教育委員会事業の女性講座の企画・立案・実施を行なうグループとして活動を開始。
<白老町> NPO法人「お助けネット」、白老町ファミリーサポートセンター	代表の中谷氏は元小学校教諭。8年前に夫の転勤で長女と3人で白老町へ。友達が欲しくて保健師とともに育児サークルを結成。その後、ミニコミ誌を発行し、子育て支援の有様によって親が安心して子育てできるかどうかが決まるなどを確信。H16年にNPO法人お助けネットを設立。H19年より白老町から「つどいの広場」と「ファミリーサポートセンター」の2つの事業を受託、運営している。
<釧路市> NPO法人地域生活支援ネットワークサロン	代表の日置氏は北大教育学部卒。重度障がいの長女を筆頭に3人の娘の母親。障がい児の親が中心の任意団体からH12年に事業体として独立。H5年、子どもの成長を願う「マザーグースの会」発足。育児・療育ガイドブック「みんなのゴキゲン子育て」刊行。「マザーグースの会」が療育サロンを開設したのが、現在の活動の前身となる。H12年、NPO法人となる。
<中標津町> NPO法人子育てコミュニケーションスペース「る・る・る」	代表の松実氏は保育士、幼稚園教諭の資格を持つ。H4年中標津子育てネットワークを立ち上げる。H10年に中標津町で起きた高校生による刺殺事件をきっかけに、それまでPTA、民生委員など別々の活動をしてきた7名が「母親として支援できることはないか」と意気投合、H11年に「子どもたちの幸せを願う会 ホットハンド」を立ち上げる。H11年に子育て支援ボランティア ホットハンドの立ち上げに参加。平成16年、子育てコミュニケーションスペースるるるを立ち上げ現在に至る。代表の松実氏は「さわやか財団」のインストラクターとしても活躍しており、全国組織とのパイプも持つ。
<香川県善通寺市> NPO法人子育てネットくすくす	代表の草薙氏は東京都出身。大学卒。16年前に香川県善通寺市に嫁ぐ。地縁、血縁、知縁のない中で子育てに悩み、その経験から13年前に子育てサークルを立ち上げた。8年前に、市内の子育て中の親を中心にして9名の仲間とともに「子育てネットくすくす」を立ち上げ、翌年にNPO法人化。

表2. 協働へのプロセスと現況

	組織・団体名	発展のプロセス・現況
市民独自型	<室蘭市> NPO 法人ワニワニクラブ (NPO 法人 「ワニワニクラブの仲間達の会」)	<ul style="list-style-type: none"> ・H13年、民間の商業施設内に育児ルーム「わにわにくらぶ」を開設。 ・住友生命創業100周年記念事業「未来を築く子育てプロジェクト」の活動表彰で厚生労働大臣賞、未来大賞を受賞し、100万円の副賞を受賞。 ・H15年にNPO法人化。 ・ボランティアスタッフは50~60代が中心。意識の高いボランティアを養成し続けている。
	<中標津町> NPO 法人子育てコミュニケーションスペース「る・る・る」	<ul style="list-style-type: none"> ・H12、中標津にある高校2校に母の思いを入れたメッセージテープを提供、アンケート調査や生徒との懇談会などの機会を持つ。 ・乳児検診時にボランティアとして参加 ・H14、子育て支援に関するアンケート調査の実施。 町外出身者が多いこと、出産・入院など急用時の預け先に困っている母親が多いこと、ファミリーサポートや託児サービスを望む声があることを導き出す。 ・H13 親子サロンの開設（中標津児童会館にて→農協会議室を借用） ・H15.9 NPO子育てコミュニケーションスペース「る・る・る」に移る。 ・ニーズに合わせた活動体を次々と発足させるスタイルで、現在は10以上のグループを束ねている。
市民主導行政支援型	<士別市> 子育てサポート「むっくり」 つどいの広場「きら」	<ul style="list-style-type: none"> ・H13年 女性の社会参加とまちづくりを目指す「女性企画の会」設立。 ・H15年7月 子育てアンケート実施 保育サポートを望む声大 ・保育サポーター養成講座（21世紀職業財団共催） 5日間 20時間、40名受講 ・H15年10月「子育てサポートむっくり」を設立 ・市の空いている施設に事務所設置。市の補助金年間15万円（電話、ファクス、携帯電話料金代に活用）子育て相談業務 ・H18年 保育サポーター養成講座（生命保険協会支援金20万円）3日間(20時間)受講者18名 ・H18年4月 つどいの広場「きら」開設 運営委託 ・生涯学習センターいぶきに事務所移転 ・保育サポート実績；年間250件前後、つどいの広場実績：1日平均25名
	<白老町> NPO 法人「お助けネット」、白老町ファミリーサポートセンター	<ul style="list-style-type: none"> ・10年後、20年後を考えたとき、後継者を育てる観点からも、最低限の保障がないと継続は難しいと危惧している。 ・拠点がないこと、収入がほとんどないことから、組織の安定性・継続性は不安定な状態である。 ・運営スタッフは、白老の子どものためにお役に立てればと願ってボランティアで参加してくれているが、自分の子どもの教育費がかかる年代になり、活動から離れざるを得ない状況になる。せめて、専任スタッフにパート、アルバイト代に近い報酬を保障してあげたい。
包括的協働型	<釧路市> NPO 法人地域生活支援ネットワークサロン	<ul style="list-style-type: none"> ・主に障がいを持つ子どもから大人までの支援、子育て支援、市民活動支援から地域づくり事業に発展。 ・H12年に設立、市内20ヶ所に拠点を持ち、100名のスタッフ（60名以上が正規職員）で支えられている。事業規模は年間3億円以上。ニーズの発生に対応するため個別支援グループを作り、きめ細かい活動を実践している。 ・代表の日置氏自身がカウンセリングも行ない、子ども家庭支援、障害児の支援、就労困難な若者の居場所作りなど、多種多様な事業の企画・コーディネートにも携わっている。
	<善通寺市> NPO 法人子育てネットくすぐ	<ul style="list-style-type: none"> ・H14年NPO法人化、自主運営による「子育て広場」の開設。 ・H15年に子育て広場を善通寺市つどいの広場事業として受託。 ・H16年 児童デイサービス「すまいる」開始（香川県より支援費制度による事業所指定を受ける） ・子育て支援総合コーディネート事業を善通寺市の委託により開始。 H19年、活動拠点を「善通寺市子ども・家庭支援センター」内に移す。 ・H19年11月、緊急サポートネットワーク事業を一部再委託。 ・H20年、子夢の家（こむのいえ）を地域子育て支援拠点事業として開設。コミュニティカフェ、一時預かりの自主事業も行なっている。

「北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント」

[平成21年度助成]

北海学園大学経営学部 教授 菅原 浩信

1. 問題意識

他地域と同様に、北海道においても、少子高齢化や過疎化の進展に伴い、地域コミュニティの疲弊・縮小がみられており、地域コミュニティの再生が急務となっている。そのための方策の1つとして、地域コミュニティの課題解決を目的とするコミュニティ・ビジネスがあげられる。

2. 研究目的

本研究においては、コミュニティ・ビジネスの担い手に焦点を合わせ、(1)成功しているコミュニティ・ビジネスは、どのように行われているのか（すなわち、コミュニティ・ビジネスの担い手が展開している適切なマネジメントとはどのようなものか）、(2)今後、コミュニティ・ビジネスを成功させるためには、どうすればよいのか（すなわち、コミュニティ・ビジネスの担い手は、今後どのようなマネジメントを展開すべきなのか）の2点について明らかにすることを目的とする。

3. 研究対象

現在、地域コミュニティにおいて求められているコミュニティ・ビジネスは、少子高齢社会への対応（例えば、高齢者の生活支援、子育て支援、世代間交流の推進等）である。こうしたコミュニティ・ビジネスを展開する担い手の1つとして、ワーカーズ・コレクティブがあげられる。そこで、本研究では、北海道内のワーカーズ・コレクティブのうち、相応の成果を実現していると考えられる5組織を取り上げ、これら5組織が展開しているコミュニティ・ビジネスと、そのマネジメントについて分析を試みた。

4. 分析と考察

分析の結果、これら5組織が展開しているコミュニティ・ビジネスが成功しているのは、(1)地域コミュニティを構成する諸団体との連携、(2)競合他組織との差別化、(3)事業の理念や目標の共有、(4)メンバーのモチベーションや満足度の向上という4点が図られているからであることが明らかとなった。また、今後、コミュニティ・ビジネスの担い手が、コミュニティ・ビジネスを成功させるためには、(1)様々な外部組織との連携、(2)顧客とこだわりのバランスの確保、(3)意思決定における公平性と迅速性の両立、(4)連合体組織の立ち上げと適切な役割分担という4点が必要であることも明らかとなった。

5. 今後の研究課題

コミュニティ・ビジネスのマネジメントに関する分析をより深めていくためには、まず、ワーカーズ・コレクティブ以外の担い手（例えば、商店街組織、NPO法人、ボランティア組織等）について分析を行い、本稿での結論が妥当であるか否かを検証する必要がある。

北海道におけるコミュニティ・ ビジネスのマネジメント

北海学園大学経営学部
菅原 浩信

(財) 北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

1

目 次

- ▶ はじめに
 問題意識、研究目的、研究対象、研究方法
- ▶ コミュニティ・ビジネスとそのマネジメント
 定義、現状と課題、先行研究
- ▶ 北海道におけるコミュニティ・ビジネス
 現状と課題、担い手としてのワーカーズ・コレクティブ、
 ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス
- ▶ 北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント
 分析と考察
- ▶ おわりに
 まとめ、今後の研究課題

(財) 北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

2

はじめに(1)

▶ 問題意識

- ・ 少子高齢化・過疎化の進展⇒コミュニティの疲弊・縮小
⇒安心・安全な暮らしが脅かされる危険性
⇒コミュニティの再生が急務
⇒コミュニティの課題を解決するための取り組みである
　　コミュニティ・ビジネスが求められる
- ・ 行政も企業もコミュニティの課題を解決できない
⇒コミュニティ自らが解決しなければならない
⇒活動の継続性を担保するにはマネジメントが必要

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

3

はじめに(2)

▶ 研究目的

- ・ 成功しているコミュニティ・ビジネスはどのように行われているのか
(=コミュニティ・ビジネスにおける適切なマネジメントとはどのようなものか)
- ・ 今後、コミュニティ・ビジネスを成功させるには、どうすればよいのか
(=コミュニティ・ビジネスにおいては今後どのようなマネジメントが展開されるべきか)

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

4

はじめに(3)

▶ 研究対象

- ・ コミュニティの再生に向けて必要なコミュニティ・ビジネス
＝少子高齢社会への対応
(高齢者の生活支援, 子育て支援, 世代間交流の促進)
- ・ 少子高齢社会への対応を行っている担い手
＝ワーカーズ・コレクティブ
 - ・ 住民が主体, コミュニティのニーズ把握が容易
⇒コミュニティの課題解決の担い手
 - ・ 事業体として脱皮 or 運動体として維持
⇒マネジメントを考えることには大きな意義

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

5

はじめに(4)

▶ 研究方法

- ・ 本研究では、ワーカーズ・コレクティブに焦点を合わせ、
北海道内のワーカーズ・コレクティブのうち、相応の成果を
実現していると考えられる5組織を事例として取り上げ、
これら5組織が展開しているコミュニティ・ビジネスと、
そのマネジメントについて分析を行う
⇒文献・資料等の収集・整理・分析、5組織のトップ・マネジ
メントに対するインタビュー調査を実施

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

6

コミュニティ・ビジネスとそのマネジメント(1)

△ コミュニティ・ビジネスの定義

- ・ 提唱されはじめて10年ほど⇒様々な定義づけ
(細内(1999)(2006), 藤江(2002), 金子(2003),
神原(2006)など)
- ・ 本研究における定義
 - ① コミュニティの課題を解決し
 - ② (将来的には)コミュニティの自立を目指すべく
 - ③ コミュニティの住民が主体となり
 - ④ コミュニティに存在する様々な資源を活用し
 - ⑤ 身の丈に合った規模で行われる
 - ⑥ ビジネスとボランティアの間に位置する活動

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

7

コミュニティ・ビジネスとそのマネジメント(2)

△ コミュニティ・ビジネスの現状と課題

- ・ コミュニティ・ビジネスの担い手
 - ・ 概して小規模
 - ・ 経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報・ノウハウ等)は不十分
- ・ コミュニティ・ビジネスを支援する行政
 - ・ 支援策は主として普及・啓発にとどまる⇒担い手のニーズ(経営資源に関する支援)に適合していない
 - ・ 地域経済活性化の「切り札」として支援・育成を図る動き⇒コミュニティ・ビジネスは課題解決が目的であって、支援・育成から生まれるものではない
 - ⇒担い手に焦点を合わせた議論が必要

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

8

コミュニティ・ビジネスとそのマネジメント(3)

- ▶ コミュニティ・ビジネスに関する先行研究
 - ・ 成功要件(支援策など)⇒東北経済活性化センター(2000), 神戸都市問題研究所(2002)など
 - ・ ソーシャル・キャピタルとの関係⇒金子(2003), 矢ヶ崎(2005), 鈴木(2006)など
 - ・ ネットワークやパートナーシップの必要性⇒高寄(2002), 藤江(2002), 安田・関本(2004), 神原(2005), 細内(2006)など
- ⇒必ずしもコミュニティ・ビジネスの担い手に焦点を合わせたものとはいえない
(=「担い手はどうすべきか」についての言及が不十分)

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

9

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(1)

- ▶ コミュニティ・ビジネスにおける現状と課題
 - ・ 事業開始後3年未満(48. 6%), 事業規模1, 000万円未満(57. 4%), 収支が赤字or均衡(60. 5%), パート・アルバイトやボランティアに依存
 - ⇒コミュニティ・ビジネスの継続性が担保されているとはいせず、コミュニティ・ビジネスに広がりがみられているともいえない
 - ・ 支援策(施設機能やプラットフォーム構築)の提案・提言は担い手に焦点を合わせたものとはなっていない
 - ⇒「コミュニティ・ビジネスの担い手をどう支援するか」ではなく、「コミュニティ・ビジネスをどう作るか」になっている?

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

10

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(2)

- ▶ 担い手としてのワーカーズ・コレクティブ
 - ・ ワーカーズ・コレクティブ=雇用ー非雇用の関係ではなく、参加者全員が出資し、行為主体として自らが労働すると同時に、経営主体として直接民主制のもとで経営に参加する形態(大屋(1996))
 - ・ 1982年に神奈川県で設立されたのが日本初⇒全国で600組織、17,317人のメンバー(2007年)
 - ・ 1986年、北海道にもワーカーズ・コレクティブが誕生⇒主として札幌市内に31組織(食、福祉、子育て支援など)、504人のメンバー(連絡協議会加入、2011年)

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

11

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(3)

- ▶ ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス(1)
 - ちいさなおうち(札幌市西区)①
 - ・ 背景・経緯
 - ・ 「住んでいる地域でやってみたい」「力を合わせて地域に密着した仕事がやってみたい」という思い
 - ・ 子育て経験者の活用、周辺に特別支援学級をもつ小学校3校
 - ・ 内容
 - ・ 児童デイサービス(障がい児保育)、保育・見守りサービス、たすけあいサービスを提供
 - ・ 「地域交流・居場所」としてカフェやイベントも実施⇒2011年、「なの花館」としてカフェを独立オープン

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

12

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(4)

▶ ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス(2)

- ちいさなおうち(札幌市西区)②
 - ・ 組織体制
 - ・ 共同代表2名
 - ・ 例会(月1回)で事業について意思決定
 - ・ 家庭との両立が可能⇒メンバーの満足度は高い
 - ・ 成果
 - ・ 収支均衡
 - ・ 親子で参加可能⇒利用者に安心感
 - ・ 問題点・課題と今後の方向性
 - ・ 夕方や土日の対応
 - ・ 児童デイサービスの日は他に何もできない
 - ・ 他団体とのネットワークづくりによる事業拡大

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

13

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(5)

▶ ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス(3)

- レラ(札幌市手稲区)①
 - ・ 背景・経緯
 - ・ 「体に安全、安心なものをあって、作ったものを売り、自分たちの活動を地域に広げていきたい」という思い
 - ・ 内容
 - ・ 主として高齢者を対象に「安全・安心な」「家庭の味」を提供
 - ・ 札幌市高齢者配食サービス事業の受託
 - ・ 病院等との連携による治療食(糖尿病患者用)の提供
 - ・ 環境への配慮(石鹼による洗浄等)

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

14

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(6)

- ▶ ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス(4)
 - レラ(札幌市手稻区)②
 - ・ 組織体制
 - ・ 共同代表2名
 - ・ 例会(月1回)で経営に関する事柄を決定
 - ・ 廉房(調理)と配達の2部門⇒顧客の情報を共有
 - ・ 成果
 - ・ 事業高(売上)は横ばい
 - ・ 顧客の満足度は高い('体調がよくなつた'等)
 - ・ 問題点・課題と今後の方向性
 - ・ 毎日の仕事をこなすだけで精一杯⇒ビジネスチャンスの発掘が困難

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

15

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(7)

- ▶ ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス(5)
 - プラネット(札幌市豊平区)①
 - ・ 背景・経緯
 - ・ 「地域で何かできないか」という思いを持ったメンバーで「地域を考える会」を設立⇒各人の活動を持ち寄る
 - ・ 内容
 - ・ 講師派遣(天然染料の使い方講習等)と有機野菜の販売
 - ・ 「地域にとって必要なもの」「自分たちで教えられるもの」に取り組む=自分たちのこだわり
 - ・ 地域の中から講師を発掘し、地域で教室を開くことが目標

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

16

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(8)

- ▶ ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス(6)
- プラネット(札幌市豊平区)②
 - ・ 組織体制
 - ・ メンバーのスキルを活用⇒「1人親方」的な働き方
 - ・ 例会(月1回)⇒情報の共有、顧客の紹介等
 - ・ 成果
 - ・ 天然染料、有機野菜⇒「いいものを扱っている」という認識が地域に浸透
 - ・ 問題点・課題と今後の方向性
 - ・ メンバーの増加
 - ・ 地域に十分密着できていない⇒代表の自宅を開放、月1回講座を実施⇒認知度の向上を図る

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

17

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(9)

- ▶ ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス(7)
- COCO(札幌市東区)①
 - ・ 背景・経緯
 - ・ 生活クラブ生協からの呼びかけ(「ワーカーズ・コレクティブで戸別配送をやってみては」)⇒それに応じたメンバーで設立
 - ・ 内容
 - ・ デリバリーセンターの配達業務(戸別配達)および広報活動
 - ・ 生活クラブ生協からの業務委託⇒トラックや諸経費は生活クラブ生協の所有・負担、業務の細かい指示が生活クラブ生協からある⇒両者はほぼ一体

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

18

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(10)

▶ ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス(8)

● COCO(札幌市東区)②

・組織体制

- ・例会(月1回)と臨時例会が意思決定の場(事前に代表・副代表・会計で打ち合わせ)
- ・特定の問題についてはプロジェクトチームを立ち上げ検討
- ・徐々に仕事の難易度を上げていく⇒モチベーションの向上

・成果

- ・戸別配送の増加⇒事業高(売上)も増加
- ・問題点・課題と今後の方向性
- ・4tトラックの運転⇒常時人手不足

- ・雇用保険や労災保険に加入できない

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

19

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(11)

▶ ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス(9)

● どんぐり(北広島市)①

・背景・経緯

- ・川崎市のワーカーズ・コレクティブを視察(行政の派遣事業)
⇒ワーカーズ準備委員会を設立、學習会等の実施⇒広報誌や生活クラブ生協での呼びかけに応じたメンバーで設立

・内容

- ・訪問介護事業、通所介護事業、たすけあい事業
- ・「小規模」「一軒家」「家庭的」が長所(=差別化のポイント)
- ・市からの委託事業(生きがいデイサービス「おたっしゃ塾」、「ひとり親家庭日常生活援助事業」等)

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

20

北海道におけるコミュニティ・ビジネス(12)

- ▶ ワーカーズ・コレクティブが展開するコミュニティ・ビジネス(10)
 - どんぐり(北広島市)②
 - ・ 組織体制
 - ・ 例会(月1回)で経営に関する事柄を決定(重要な問題はまず運営委員会(主要メンバー6名)で議論
 - ・ 通所介護・訪問介護の各部門で定例会議(月1回)
 - ・ 「まずは取り組んでみよう」という雰囲気
 - ・ 成果
 - ・ 事業高は順調に推移
 - ・ 問題点・課題と今後の方向性
 - ・ ショートステイ(宿泊)希望者への対応
 - ・ メンバーの増員
 - ・ 行政との対等な関係づくり

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

21

北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント(1)

▶ 分析(1)

- ① コミュニティを構成する諸団体との連携
 - ・ ちいさなおうち(介護事業者、札幌西こども劇場等との連携⇒紙芝居・絵本読み聞かせ等のイベント)
 - ・ どんぐり(町内会等が実施する夏祭りへの出店)
- ② 競合他組織との差別化
 - ・ レラ(「安全・安心」「家庭の味」「環境への配慮」等、自らのセールスポイントの明確化⇒弁当屋等との差別化)
 - ・ どんぐり(一軒家で家庭的な雰囲気⇒ケアマネージャー等に対するアピール)

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

22

北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント(2)

▶ 分析(2)

③ 事業の理念や目標の共有

- ・ レラ(配達だけでなく厨房の担当者も顧客のことを第一に考えて仕事をするように心がけている⇒顧客の情報を共有)
- ・ プラネット(新しいメンバーには「地域のために」「地域貢献」という基本的な考え方を共有できることを望む)
- ・ COCOやどんぐり(メンバーになるための制約条件)

④ メンバーのモチベーションや満足度の向上

- ・ COCO(徐々に仕事の難易度をUP⇒モチベーションの向上)
- ・ ちいさなおうち(利用者に必要とされている), どんぐり(手伝った以上のものが返ってくる)⇒満足度の向上

(財) 北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

23

北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント(3)

▶ 考察(1)

① 様々な外部他組織との連携

- ・ コミュニティを構成する諸団体との連携にとどまらず、様々な外部他組織との連携が必要

例:ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会における専門部会
(同業種)・地域会(異業種・同地域)⇒新サービスの創造

② 顧客とこだわりのバランスの確保

- ・ 「自分たちのこだわり」と顧客ニーズの不一致⇒顧客や売上の減少、顧客ニーズにすべてあわせる⇒差別化が困難
⇒「自分たちのこだわり」を活かしつつも、顧客ニーズを把握し、そこから乖離しないように留意することが必要

(財) 北海道開発協会 開発調査総合研究所 第7回助成研究発表会 2011/12/19

24

北海道におけるコミュニティ・ビジネスのマネジメント(4)

▶ 考察(2)

③ 意思決定における公平性と迅速性の両立

- ・ワーカーズ・コレクティブの場合は、メンバー全員による意思決定が原則
⇒迅速な意思決定が求められる場合も
- ・といって、トップダウンが望ましいのか？(利害関係者の多さなど)
⇒普段からメンバー間のコミュニケーションを密にし、議論を深め、おおまかなコンセンサスを形成することが重要

例：委員会活動、提案委員会、理事のローテーション化等

④ 連合体組織の立ち上げと役割分担

- ・同一もしくは類似のサービスを提供する事業者等との連合体組織の立ち上げ⇒組織の新陳代謝、交流・情報交換の場

例：北海道子育て支援ワーカーズ、アビリティクラブたすけあい

おわりに(1)

▶ まとめ(1)

- ・成功しているコミュニティ・ビジネスは、どのように行われているのか

⇒成功要因として、①コミュニティを構成する諸団体との連携、
②競合他組織との差別化、③事業の理念や目標の共有、
④メンバーのモチベーションや満足度の向上

- ・今後、コミュニティ・ビジネスを成功させるためには、どのようにすればよいのか

⇒①様々な外部他組織との連携、②顧客とこだわりのバランスの確保、③意思決定における公平性と迅速性の両立、
④連合体組織の立ち上げと適切な役割分担

おわりに(2)

▶ まとめ(2)

※ 参考:コミュニティ・ビジネスの担い手が目指すべき将来の方向性

- ① コミュニティを構成する諸団体や外部組織をつなぐ媒介役
- ② 「居場所、たまり場」「交流・ふれあい等の場」づくり⇒その1つが
コミュニティ・カフェやコミレス

例1:えこふりい

- ・ 本郷商店街振興組合の役員に就任(商店街と様々な団体(環境・リサイクル関連、障がい者の作業所、ワーカーズ・コレクティブ等)をつなぐ媒介役)
- ・ 「えこにこスペース」の運営(地域内・外の交流の場)

例2:ブチトマト

- ・ 「café亜麻人」の運営(麻生商店街との協働事業、町内会や地元の子育て世代等との連携⇒多世代交流の拠点づくり)

おわりに(3)

▶ 今後の研究課題

- ・ ワーカーズ・コレクティブ以外の担い手について分析を行い、本研究での結論が妥当であるか否かを検証する必要がある

例:釧路城山商店街振興組合「城山達人俱楽部」

(そば打ち、ザンギづくり、落語、大工等のスキルをもつ高齢者を地域のイベント等に派遣⇒謝礼の5%を手数料として徴収)

- ・ コミュニティを構成する諸団体との連携⇒町内会等との連携
- ・ 競合他組織との差別化⇒「達人」は地域の高齢者
- ・ 事業の理念や目標の共有⇒地域にぎわいや活気
- ・ メンバーのモチベーションや満足度の向上⇒イベント等では好評=自分のスキルが認められる

平成24年3月

■編集発行

(財) 北海道開発協会 開発調査総合研究所

〒001-0011 札幌市北区北11条西2丁目

セントラル札幌北ビル

TEL 011-709-5213 FAX 011-709-5225