

# 住民が生み担う、新しい 地域の産業 —コミュニティ・ビジネス

山脇敏生((企)労協ながの中南信事業所)

## コミュニティ・ビジネスとは:白戸洋さん(松本大学)

最近、エコマネーやNPOなど横文字のものが出てきているが、本当はどうなのか?始めたのは良いが、一部ではそれが言い散らかしになっている。本来、コミュニティ・ビジネスとは、地域の中で地域の人たちが地域の抱えている課題を解決していくもの。ボランティアでは、継続性や安定性がない。ビジネスの手法を取り入れるが、大儲けはしない。しかし赤字を出すとビジネス自体が否定されてしまうので、小もうけはする。今日は、コミュニティ・ビジネスの大枠の概念をとらえてもらえたらと思う。

### パネルディスカッション

#### ①権田市郎さん(小川の庄)

小川の庄は20年目に入った。設立の主旨は、地域に貢献したい。第3セクターによる新しい村づくりを目指したい。各集落が離れた山間部なので一集落一品づくりを推進。60才以上の婦人の収入がゼロの状態だったので、彼女たちの収入を確保することと、働く場所をつくりたいという思いがあった。60才入社で定年はなし。82才の高齢者もいる。小川村の人口3450人。小もうけの会社づくり。



#### ②岡元かつ子さん(センター事業団東関東事業本部)

労協に入って17年目になる。1987年、埼玉北部市民生協物流業務を受託し、埼玉北部事業所として発足。30名のスタッフで出発し、「よい仕事」が評価されて仕事が増え、60名に。1994年、不況で委託打ち切りが提示された。仲間と別れたくない、自分たちが主体的に関われる現場づくりをしたい、地域では小さな仕事だが「いい仕事」をしたい、自分たちの地域で仕事をつくり出したいという思いがあった。

そんなとき、労協新聞の記事「主婦がお豆腐づくり」を読んで、仲間8人と長野県北御牧村へ。にがりのうち方さえできればだれでもできること実感し、豆腐工房立ち上げを決意。材料には自分たちの地域の大豆を使った

- コーディネーター 白戸洋 (松本大学経営学部)
- 報告者 権田市郎 (株式会社小川の庄 代表取締役)
- 岡元かつ子 (労協センター事業団関東事業本部 エリアマネージャー)
- 原順子 (労協ながの ころぼっくるながの)
- 一色智成 (松本大学学生)
- 田中康文 (松本大学学生)

いと思った。事業計画づくりに仲間全員で何度も論議した。一度やろうと思ったことは最後までやり遂げようという決意を貫いた。組合員10名が一口5万円出資し、地域の人たちにも呼びかけて200万円集めた。実際豆腐を作ってみて、素人でもこんないい物が作れるという自信が生まれた。

2年後、おからを活用して何かできないかという思いから、お弁当を作ろうという提案があり、配食サービス事業(老人給食)愛彩」を立ち上げた。当初は30~40食だったが、現在1日80食。配達にはシルバー人材センターの協力が得られた。経営的には厳しい状況だが、一食でも届けるという思いで現在も継続中。配食を通じての地域の高齢者とのコミュニケーション(安否確認・話をする)が仲間にとって大きな喜びになった。同時に、地域の高齢者への日常生活支援の必要性を強く感じるようになった。

1998年、3級ヘルパー講座開講。受講生は集まるのか?不安だらけだった。しかし、蓋を開けてみたら30名定員のところ、200名をこえる申し込みがあった。講座を2回実施した後、要望を受け2級講座開講。

1999年5月、2級ヘルパー講座の第1期修了生20名が集まり、ワーカーズコープ方式で「ヘルパーステーション・だんらん」を全員出資で立ち上げる。介護保険が始まる前の

ヘルパーステーションで利用者がなかなか増えなかったが、呼びかけをしながら取り組んだ。みんなで話し合いながら仕事拡大を進めてゆき、赤字を出さない経営を念頭に収入に合わせて賃金を決めた。どんな仕事も断らない、利用者のニーズに応えていこうという方針を徹底させた。1999年10月、居宅支援事業申請、認可。同年11月、訪問介護指定事業者として認可。

2001年7月、通所介護事業を開始。通所介護、訪問介護、配食と複合的地域福祉事業所として大きな飛躍を遂げた。行政との連携も進み、深谷市から配食委託も開始。

2002年4月、地域の空き店舗と工場跡地を利用して、熊谷・妻沼地域福祉事業所「ほほえみ」開設。より地域に密着した活動を進めている。

### ③原順子さん(企業組合労協ながの ころぼっくるながの)

宅配弁当を事業としている。コーディネーターをおいて、配達有償ボランティアとコミュニケーションをとりながら、間違いなく利用者に弁当を届けている。始める前は資金もなく、やり方もわからなかった。利用者の要望に添うようにやってきたが、本当にかなっているのか?コスト的にも厳しいものがあり、赤字に転落した。練り物や冷凍食品に

頼らず、手作りの安心弁当を貫き通したいと思っている。

白戸：本日のキーワードとして、地域の課題、働いている人、働き方が挙げられる。報告者3人の方のお話にも共通することは、高齢者や女性たち自身が主体になって働く。食や農などの暮らしに関わる場所から始まっている。活動する場所の地域性、ひと、もの、資源のニーズなど、中学校区、集落ごとなど地域によって様々である。理屈からではなく生活のニーズは何かを具体的に模索する。やりながらわかっていく。行動が意識を変えていく。

権田：20年前は、平均年齢が68歳だったが、現在は57歳である。定年はないが、70歳をめどに考えている。75歳くらいになるとお金もほどほど貯まってくるが、彼女たちはお金の使い方を知らない。引退後は、イベントに参加したり、好きな野菜を作ったりして生活している。農産物の生産では、農協の指導が厳しく大変苦労している。農産物生産者が高齢になり、農産物の生産に支障が出ている。自宅のある集落から作業所にマイクロバスなどで送迎すると時間を束縛することになり、働いたことのない人には苦痛だと考え、10の集落に分けて、4つの作業所を開いた。それぞれの作業所に10人から15人、自力で集まってくる。一つの作業所に集約するほうが効率的で、経営的にも経費を抑えることができるのだが、無駄をすることでそれぞれの地域を支えることにもつながっている。やっている間に働いている人たちの意識も変わってきた。

岡元：新しい事業を立ち上げるのはお金がか

かる。事業計画などもみんなで話し合って決めている。苦労して作った農産物がJAで安く買いたたかれてしまうので、地域の人たちに協力してもらい、大豆を契約栽培で作ってもらっている。その大豆はすべて言い値で買っている。値段は高いと思うが、長く続けてもらいたい。自分たち自身がやりたいことができるので、そのことが自信につながっている。みんなとの話し合いの中で、次はこういうものを作りたいという具体的なものが出てくる。借りたお金はなるべく早く返したいので、賃金の決定や次の仕事などもみんなとの話し合いで決めていく。

配食はまとまった食数がないと赤字になってしまう。その赤字を他の部門で補っている。ヘルパー講座開講から始まり、講座修了生に呼びかけて登録者を募り、ヘルパーステーションを立ち上げた。地域に必要なだった。それがコミュニティビジネスになった。現在130名の人たちが働いている。

原：ころぼっくるながのでは、現在8名の組合員が働いている。自分たちの働き方ややりたいことがなかなかつかめない。お弁当を作る人、コーディネーター、配達ボランティア間の人間関係がうまくいっておらず、その結果、お弁当の質が落ちてしまう。

赤字解消の一つの手段として、宣伝を始めている。日頃から利用者とのつながりを大切



にして、安心、安全、地元、旬、手作りを貫いている。そのためどうしてもコストが高くなる。行政(市)や社会福祉協議会などに挨拶に伺ったら、お宅の弁当は高いと言われた。高いから福祉弁当じゃないと言われるが、食は命のもと。そこは譲れない。

白戸：理念と経営の葛藤。コストを下げるときに人件費を削るのは一般的な発想。しかし、コストを下げるだけなら誰でもできる。人がお金を出すときに、コストが低ければいいというものでもない。お金に換算できない大切な物もある。お二人の発言者からころぼっくるへ助言があればお願いします。

権田：うちでは60歳から80歳の人たちが働いているが、いじめが発生した。年齢によって仕事の量が違うのに賃金と同じということでは不満が出た。年齢が上がると効率が落ちるので、若干の差があってもいいと考えている。ノルマはないが、現在1日の生産数を記録している。

岡元：木綿豆腐だと一工程大豆8.6kgで60丁。これを1日3～5行程繰り返す。何丁作れば何人の人が働けるか、採算がとれるかなどを計算した。豆腐1丁230円で、賃金は時給700円。無農薬の大豆(北御牧村から分けてもらった種)を600坪栽培。

生活協同組合の業務打ち切りで20人残り、皆で協力して資金づくりをした。豆腐事業の赤字は他の委託現場から補填した。赤字を少しでも減らすように頑張ってきた。

豆腐製造過程で出るおからの活用を思いつき、配食、ケーキ、がんも、豆乳づくりを始めた。配食では、練り物は一切使わない。3年前にやっと黒字になった。毎月、定例会議で

経営について皆で話し合う。全体の中身が見えるように、職場がみんなの物になるように、と考えながら進めている。

白戸：儲かるか面白いかのどちらかである。赤字になってはいけませんが、お金は評価の対象になる。人は評価されたいと思う。時間をかけ、皆でマネージングしていく。地域の課題をみんなでとらえていく。(事例 信州新町「セレモニーふるさと」 松本市と四賀村社協のヘルパーについて)

岡元：深谷市の高齢者配食の委託で、市に補助金を出してほしいと要請したが、予算はとれないとの返事。3年前、やっと予算化してくれて補助金を受ける。介護保険がらみの補助金が出るようになったが、制約が厳しい。宣伝してはだめと言われた。そのほか、弁当の容器などで苦労した。市の委託は現在1日80個。

原：市から400円の補助がある。ころぼっくるながのの弁当は700円。値段の違いは大きいですが、食べられればいいというだけではない。

権田：最初、第3セクターで始めようと思った。村は建物を2棟建ててくれた。その費用1000万。毎年200万ずつ、5年で返した。3800万かけて野沢菜工場建設。県道から幅3mの村道と駐車場を200台分つくってくれた。年間20～30件の県外からの視察がある。村の高齢者が診療所へ通う比率はかなり低い。高齢者社会の中で年寄りはどう生きていくか考えていく。

白戸：コミュニティ・ビジネスという言葉は



以前からあった。昔は、村社会は助け合いでやってきた。行事や葬式も村の施設(公民館)などでやった。村の外で金が稼げるようになると、隣とのつながりが薄くなり、つながりがなくても生きていけるようになってきた。これからは、小さな地域がキーワードになる。

権田:「集落一品づくり」、「定年なし」をこれからも守っていく。地域の人たちが生き生きと生きていけるように。後継者のことは考えていない。また、村では新しい農村のあり方を模索しており、新たに栗の木を植えた。栗で生きられる地域づくりを目指している。

岡元:日本労働者協同組合では、地域福祉事業所を100か所以上開設している。私たちの事業所は、今度4か所めの福祉事業所を開設する。お互いに支えられる仕組みをつくって、自分たちが年をとっても元気で生き生きと暮らせるように。そして、働く意欲を持ち、自分たちが責任を持って仕事をし、生き甲斐を持ち、元気になれたらと思う。

原:赤字の解消を進めるにはどうしたらいいのか。弁当のノウハウは持っているので基本を押さえてこれからも頑張っていきたい。

## ■分散会

### ①岡元かつ子さん

Q.どのように働く仲間をまとめているのか?

A. 組合員の声はちゃんと届いているのかなど、地域に必要なことをみんなで話し合うことが大切。考え方や意識をひとつにまとめていくことは難しいが、協同労働などの基本的な考え方は変わらないと思う。

Q. 配食をしていたが、経営面の関係で今年3月打ち切りになった。なぜそんなにうまく展開できるのか?経営をどうやって維持していくのか?

A. 協同労働を貫いたからできた。地域に必要なことをみんなで話し合い、組合員全員が経営に係わり、理解して、自分たちの働き方にも責任を持った。

Q. 組合員の定着率の悪さについて

A. ただ働けばいいと考えている人もいる。協同組合は主体的に意見が言える。壁にぶつかったら根気よく話し合いを続け、お互いに納得するまで論議をすることが大切。組合員は定例会議に参加して、役割分担をして各自が責任を持って仕事をし、そしてよい仕事が評価され仕事おこしにつながってくる。みんなで出来ることから手をつけていき、不安の原因や足りない部分を明確にして、知恵を出し合って提案し、工夫する。そうやって不安をひとつひとつ乗り越えてきた。ヘルパーステーションの仕事が少なかった頃は、他の委託事業などの収益で補ってきた。2~3か月、仕事が思うように増えていかなかったので、みんなで病院などをまわって営業活動をした。その後、よい仕事が認められて徐々に仕事が増えていった。仲間の組合員は主婦がほとんどで、空いた時間を活用しての業務だったので何とかやってこられたのだと思う。お互い支え合って自立を目指した。高齢者に関わることで自分たちも元気をもらった。

### ②権田市郎さん

Q. 「小川の庄」の年商7億円にインパクトがある。その内容を聞きたい。

A. 今、年商7億5千万円の事業。任意の生産

組合「小川村農産物加工組合」が主体。15人の野沢菜生産者が開始した。資金は、国・県・村が7割、残り3割を「小川の庄」が調達している。民間(生協・デパートなど)の下請けをしながら、技術を覚えながら、ブランドづくりをやった。商品開発のポイントは、「家庭の味」。「小林よしこさん提案のにんにく焼き味噌」(これは嫁に行った先の祖母の味)を「我が家の味一品コンクール」に出品し入賞。おやきの開始は、自分のおふくろが喜び、楽になるにはどうするかを考えた結果である。おやき村の開村を7人で開始。何もない村で始まったといつて、マスコミが騒いで来てくれ、たくさんの人に広がった。これまでに250回の取材を受けた。

### ③原順子さん

以前は生協の仕事をしていましたが、社会福祉協議会から宅配弁当の話が来た。設備を50万円で購入して引き継いで宅配を始めた。話が来てから半年の準備期間を経て始めた。固定の客で120食。最初は昼食のみ。作業者は3人。2人で4コース配達。単価は550円。市役所の売場に10食置いている。配達の人には配達のみを担当。1便が9:30出発。配達料は取っていない。配達範囲内であれば1個でも配達をしている。客層により内容を少し変えている。

ころぼっくるながのでは3食から配達している。試食では1個でも受けている。弁当のメニューのリクエストはできるだけ聞くようにしているが、すべてを満たすのは無理。利用者とのコミュニケーションをとるように心がけている。利用者の事情をよく聞いて、対応するかどうかを決めている。最初、知らない人の家に行くのは嫌だったけれど、いまはそれが楽しみ。弁当調理者も時間があれば利

用者の所に行き、話をすることによって元気をもたらしている。組合員の募集はハローワークでやってきたが、今では知人がほとんどになった。

### ④一色智成さん、田中康文さん(松本大学学生)

白戸：松本大学では、学生と教員が中心となって「ながのコミュニティ・ビジネス支援センター」を立ち上げ、地域のコミュニティ・ビジネスを推進している。学生の出身地での地域貢献起業を支援している。学生を地域の中で育てることで、地域が大学に参画して将来を担う人材を教育することを目的している。

- ・ サポーター制度を通じて、地域の知恵・教育力を活かす
- ・ オーダーメイド教育
- ・ ベロタクシー(自転車)・・・中心市街地で人や環境に優しい街づくりを考えて運行している。高齢者を対象とした福祉事業を考慮している。

むかご【零余子】 一色智成さん

むかごとは、長芋の地上に茂った葉や蔓に生ずる直径1cm大のジャガイモの赤ちゃんのような物。養分を貯蔵して多肉(肉芽)となる。味も成分も長芋と同じ。収穫時期は10～





11月頃。1日60kg位収穫するが、今年は雨の日が多く計画通りに収穫できていない。むかごの保存期間は約2ヶ月ほど。山形村社会福祉協議会が地域福祉活動の活性化を目的に進めている住民参加型地域福祉事業「ぼぼねっと企画」が最初の事業。「ながのコミュニティ・ビジネス支援センター」が協力し、地域ビジネスとして成立することを目指す。山形村では、むかごは長芋の生長を阻害するため、摘み取って捨てる農家も多く、無償で分けてもらうことにした。山形村社協、村内外の大型店などで200g500円で販売している。県外の方も珍しいと言って購入してくれる。

売上金から経費や地域福祉活動への支援金を差し引いた利益を、収穫してくれた人に還元する。収穫に協力してくれた場合は「芋券」(1kgあたり1枚)や「むかご券」(100gあたり1枚)を発行する。期末の芋主総会で交換額が決定され、お金と交換してくれる。

問い合わせ：運営会事務局

〒390-0301

長野県東筑摩郡山形村 4520-1

山形村保健福祉センター いちいの里内

TEL. 0263-97-2102

松本一本ネギから始まったお店 田中康文さん

松本一本ネギは手間をかけて栽培されている。曲がった形、甘みが強いが、柔らかく傷みやすいので流通には適さない。昨年5月、松本市農協女性部と連携。昨年、松本大学学園祭で一本ネギのピロシキ(ロシア風揚げパン)を販売し、100個を15分で完売した。今年も数分で完売。

今年10月7日、コミュニティ喫茶店「キッチンこすもす」開店。場所は相澤病院近く。仕事する楽しさや新鮮さが多い中苦労もある。地域に根ざした取り組みは毎日が新発見。メニューは、さけネギマヨネーズおにぎり、ネギみそ焼きおにぎり、ネギカレー、ネギ肉まんなど。営業時間は、AM10:00～PM3:00で日曜日休業。

問い合わせ：同店

TEL. 0263-39-1132

参加者の感想

- ・コミュニティ・ビジネスに対して自分でも良く解らない違和感を持っていましたが、お話を聞いて考えが変わった。理論ありきではなく、実際に何をしているかが大切だと思った。
- ・コミュニティ・ビジネスは“小もうけ”をする事がたてまえ。でも毎日の仕事が楽しくて、赤字でも気持ち的には“大もうけ”をしている。
- ・それぞれ抱えている悩みがあることが少しでもわかり良かった。地域や仕事内容が異なっても問題の共有や解決に何か得る場が

これからも必要だと感じた。

- ・協同組合の中にはいろいろな人が働いており、いろいろな意見があるので、運動や運営に対する意見をひとつにまとめるのは難しい。組合員一人一人の意識向上とレベルアップが不可欠。
- ・地域に密着した細かな援助が出来ること。小儲けが出来ること。楽しく仕事出来ること。コミュニティ・ビジネスの必要性を感じました。一番大事なのは人と人とのコミュニケーション。
- ・この分科会へは、コミュニティ・ビジネス分野（領域）で、協同労働におけるマネジメントのあり方と方向性についての関心から参加した。ワーカーズコープ方式の仕事おこし＝コミュニティ・ビジネスの各地の悩みが良くわかった。労協の動きは、時代との関係では早い（すぎる）との白戸先生の発言に励まされた。