

農村高齢女性グループ経営の継続性

—— 女性高齢者の主体的活動へのアプローチ

2016 年 3 月

埼玉大学大学院 経済科学研究科
博士後期課程 12VE108

かんざわ はるみ
蒲澤 晴美

目次

図表リスト	iv
序章	1
1. 問題意識	1
2. 分析視角	6
3. 研究方法	13
4. 論文構成	15
第1章 高齢女性グループの組織内関係	16
はじめに	16
第1節 組織の概要	18
(1) グループの起業経緯	18
(2) 運営形態および年齢構成	19
第2節 組織内管理の実態	22
(1) 分業と調整	22
(2) 計画とコントロール	25
(3) インセンティブ・システム	27
(4) 人の補充と育成	30
小括	32
第2章 高齢女性グループと家族・集落との関係	34
はじめに	34
第1節 多様な農村とグループ	37
(1) グループでの「働きがい」	38
(2) メンバーが辞めた理由	41
第2節 活動継続の阻害および促進	45
(1) 家庭との両立	50
(2) 集落内交流との両立	61
小括	70

第3章 高齢女性グループと地域諸団体との関係	73
はじめに	73
第1節 市町村自治体との関係	76
(1) 自治体担当部署の指針	77
(2) グループに関わる担当者	80
(3) 指定管理者制度導入の有無	84
第2節 農協等直売所との関係	87
(1) 直売所の理念と運営方針	88
(2) 直売所店長とグループ	91
(3) 別組織と同一組織との相違	95
第3節 県・農林振興センターとの関係	98
(1) 県および農林振興センターの施策	99
(2) 研修等参加の意義と商品化	102
(3) 特産品開発と地域諸団体の連携	108
小括	111
終章	114
1. 得られた知見	114
2. 人間らしい仕事とグループ経営の継続性	118
3. エイジング・ジェンダー研究に対するインプリケーション	122
4. 残された課題	123
参考文献一覧	124

図表リスト

図表 序-01	農村女性起業活動の構成員平均年齢	5
図表 序-02	農村女性起業活動の内容（複数回答）	5
図表 序-03	農村女性起業活動の開始時期	5
図表 序-04	3点セットの分類と高齢女性グループのタイプ	14
図表 11-01	活動地域とグループの類型	20
図表 11-02	入会年齢と現在年齢の構成	21
図表 11-03	入会年齢の割合	21
図表 11-04	現在年齢の割合	21
図表 12-01	A グループの就労構造	22
図表 12-02	B グループの就労構造	23
図表 12-03	C グループの就労構造	24
図表 12-04	就労者数と金銭報酬の推移	29
図表 21-01	高齢女性グループ Type 別の分類	37
図表 22-01	A グループ・リーダー（活動8年以上）	46
図表 22-02	B グループ・リーダー（活動9年以上）	47
図表 22-03	C グループ・リーダー（活動7年以上）	48
図表 22-04	各集落の基礎データ	49
図表 22-05	継続グループ・リーダー：結婚から入会まで	50
図表 22-06	継続グループ・リーダー：入会から現在まで	53
図表 22-07	継続グループ・リーダー：活動継続が困難だった最大の要因	61
図表 22-08	継続グループ・リーダー：集落内での交流	62
図表 30-01	Type I：年齢構成と事業継続	75
図表 30-02	Type II：年齢構成と事業継続	75
図表 30-03	Type III：年齢構成と事業継続	75
図表 31-01	グループの活動場所とその利用状況	76
図表 31-02	継続グループの自治体担当部署	76
図表 31-03	自治体担当部署の指針とその施策	78
図表 31-04	自治体が賄う施設の維持管理・修繕費用	79
図表 31-05	自治体に納める活動施設の使用料および光水・通信費	79
図表 31-06	継続グループに関わる担当者	80
図表 31-07	指定管理者制度導入の有無：Type I	84

図表 32-01	グループの主要販路とその運営者	87
図表 32-02	継続グループの店舗販路（レストラン除）	87
図表 32-03	農協等直売所の理念、社会的役割、運営方針・方法	89
図表 32-04	農協等直売所の部会規約	90
図表 32-05	直売所店長の回答	91
図表 32-06	別組織と同一組織との相違：TypeⅡ	95
図表 33-01	グループの商品化・研修とその開催者	98
図表 33-02	継続グループの農林振興センター	98
図表 33-03	農林部・普及活動推進費（平成 20～25 年度予算）	99
図表 33-04	継続グループの活動推進に活用された県農林施策の事業名	100
図表 33-05	主要事業の目的、支援内容、ビジョン指数	101
図表 33-06	ビジョン指数の目標値	101
図表 33-07	継続グループが参加した研修会等（平成 21～25 年度）	102
図表 33-08	農林振興センターとの商品化プロセス：A グループ	105
図表 33-09	農林振興センターとの商品化プロセス：B グループ	105
図表 33-10	農林振興センターとの商品化プロセス：C グループ	105
図表 33-11	特産品開発と地域諸団体の連携：TypeⅢ	108
図表 終-01	継続性の関係	121

序章

1. 問題意識

本論文の課題は、S 県の農村における事例分析を通して、高齢女性によるグループ経営の継続性を解明することである。解明においては、農村女性のグループとしての主体性の形成・発揮に留意する。これにより、我が国におけるエイジング・ジェンダーの研究を促すとともに¹、女性高齢者の主体的な活動を照射する視角の一端を提供できるものとする。このような課題設定の前提として、エイジング・ジェンダー研究の位置を示し、本論文が農村高齢女性のグループ経営を研究対象とする意義を確認しておこう。

エイジング問題のパラダイム・チェンジ

近年、保護の「客体」ないし「依存者」と見做されていた高齢者像が変わりつつある。「高齢化に関する世界会議」が国連によって開催された 1980 年代以降、「サクセスフル・エイジング (Successful Aging)」²、「プロダクティブ・エイジング (Productive Aging)」³といった用語が誕生し、歳をとることの積極的な面が力説されている。高齢者が「主体」として生きることへの提言である。

高齢者像の転換が要求される社会的ならびに経済的な背景は、人口のグレー化（高齢者人口の増加と少子化の進行）である。平均寿命の伸長と出生率の低減による人口構造の変化は、排除されていた高齢者を労働人口へ組み入れることを余儀なくする。それには、近代社会を規定していた基本的な価値観、すなわち男性中心主義や生産中心主義の転換が必要となる。このような価値転換を基軸として「老い」を考察したのが、ベティ・フリーダン (Betty Friedan, 1921-2006) ⁴である。

¹ たとえば海外では、肉体的な「老い」とジェンダー化された社会との関係 (‘Ageing, Gender and Sociological Theory’)、社会的不平等における年齢とジェンダーと階級との関係 (‘Theorizing Age and Gender Relations’)、男性高齢者以上に労働市場から排除される女性高齢者の問題 (‘Gendered Work, Gendered Retirement’)、女性のライフコースと高齢期の経済状態・役割との関係 (‘Connecting Gender and Ageing : A New Beginning?’) などの研究がみられる (安川悦子・竹島伸生 編著 [2002] 26~28 頁)。このように「エイジング (老い)」に関する問題について「ジェンダー (社会的・文化的に形成される性別)」視座がある研究を、本論文では「エイジング・ジェンダー (研究)」と命名する。

² 「サクセスフル・エイジング (Successful Aging)」は、高齢者の健康や生きがいなどに力点をおく (安川悦子・竹島伸生 編著 [2002] 37 頁)。

³ 「プロダクティブ・エイジング (Productive Aging)」は、高齢者が職業労働に参加して生きること力点をおく (安川悦子・竹島伸生 編著 [2002] 39 頁)。

⁴ ベティ・フリーダン (Betty Friedan, 1921-2006) とは、1963 年に “*The Feminine Mystique*” (邦題:『新しい女性の創造』三浦富美子 訳) を発表し、女性解放運動の中心的存在となった人物で、National Organization for Women (全米女性機構) の創設者としても知られる (安川悦子・竹島伸生 編著 [2002] 50 頁)。

エイジング・ジェンダーの研究

米国の「高齢化についての政策や研究課題は、ほとんどが男性によってきめられている。つまり、男性の生き方や経験にもとづいている。しかし高齢者の大部分は女性なんですよ」⁵との呼びかけに触発され、ベティ・フリーダンは「老い」をジェンダー視座から著した。それが、1985年に発表した“The Mystique of Age”（邦題：『『老い』という神話』岡本祐三 訳），“Changing Sex Roles : Vital Aging”（邦題：『女性と男性——活力ある老いとは』岡本祐三 訳）である（Betty Friedan [1985]；ベティ・フリーダン [1998]）。

1960年代までの米国では、「女性は個人としてあるいは自身の社会的活動によって認められること」はなく、「弱々しく思われ」、女性自身も「深くそう信じ込んでいた」。そこには、「多くの女性が家庭からでて働きつつある現実を認めない」マスメディアの女性像があったという。同様に、「60代、70代、80代の活動的な男女」が存在する一方で、「マスメディアにしみこんだ老いの神話——子どもみたいで、依存性が強く、受け身で、病気持ちで、無知蒙昧で、老衰した——は、行政の委員会、研究者、老年学者、老年医学者だけでなく、老いに向かいつつある人々自身のあいだにも広くしみこんでいる」。「要するに、偏見に満ちた『老いの神話』と、同じく偏見に満ちた『女性の神話』との——両者とも弱々しいものだという——奇妙な結合物ができてしまっている」と、フリーダンは指摘したのである。かつての「女性問題」と同じように、「老いの問題」を「保護者的（あるいは同情的）」に扱うのは、「性別役割の固定観念からくる偏見」、すなわち「青年や男性に偏りすぎた価値観」に由来する。「工業化社会における男性的な狭義の力強さや優越性のみを生産性の源」とする誤った考え方が、「老いを非生産的なもの」とし、「老いることを老衰や障害に結びつけてしかイメージ」できなくした。「したがって、われわれが継続的な生産性を維持するには、まずこのような男性的な生産性の神話を打ち破らねばならない」というのが、フリーダンの見解である。「ポスト工業化社会」は、「人間的能力、人間的なサービス、人間的な感性により大きな価値を認める社会」である。「これまでの長きにわたる男性優位社会のなかで、ある意味ではもっぱら女性にもとめられてきた、あるいは女性が対応することを余儀なくさせられてきた」能力が求められる。「高齢者の人間性をきちんと評価」し、「生産性への可能性に目を向け」、高齢期の「技術や英知をいかして、社会全体を豊かにしなければならない」。そうでなければ、困難な財政問題にも陥る。「老いの神話なるものに、女性の神話と同じように真剣に」取り組み、「どうすれば高齢者という人的資源の潜在的能力を生産的な社会構造に組み込めるかを、真剣に考えるべき」である。そう、フリーダン

⁵ National Institute on Aging（国立高齢化問題研究所）の所長であった Robert Butler（ロバート・バトラー）が、“the policies and the research on aging in America are formulated mostly by men, based on the lives of men and the experience of men, but most of the aged are women.”と言ったとの記述がある（Betty Friedan [1985] p.40；ベティ・フリーダン [1998] 94頁）。

は提議したのである。(Betty Friedan[1985] p.37, p.40, pp.42-44, pp.93-94, pp.102-104 ; ベティ・フリーダン [1998] 86 頁、93 頁、98 頁、100~103 頁、177 頁、189~190 頁)

日本版「老いの神話」と「活力ある老い」

ポスト工業化社会における女性高齢者の活躍を展望する際、その良き素材となる活動が、我が国で遂行されている。農村地帯における高齢女性のグループ経営である。その詳細は、農林水産省の「農村女性による起業活動実態調査結果の概要」(農林水産省経営局就農・女性課 [2012]) によって見ることができる。

「農村女性による起業活動実態調査結果の概要」は、「農村在住の女性が中心となっており、農林漁業関連の経済活動」が調査対象である。具体的には、①主として地域の産物を使用し、②主たる経営を女性が担うことで、女性の収入につながることに要件であり、無報酬のボランティア活動は除かれる。調査によれば、活動の年齢層は、図表序-01 でわかるように 60 歳代が中心である。とくにグループ経営では、平均年齢 60~69 歳が 52.5%、70 歳以上が 18.4%を占める。グループ組織の 7 割が、主として 60 歳代以上の女性たちによる経営であるといえる。活動内容は、図表序-02 にみられる。食品加工、直売所への流通・販売、レストラン等の経営をグループ組織で取り組んでいることがわかる。また、活動の開始時期を示す図表序-03 からは、経営体の大半が、およそ 10 年以上にわたり事業を継続していると判断できる。

まさしく、男性優位社会のなかで、女性にもとめられてきた調理技術や対面サービスの経験が活かされ、主体的に女性高齢者が活動している姿である。これは、ベティ・フリーダンの言う、「高齢者の人間性をきちんと評価」し、「生産性への可能性に目を向け」、高齢期の「技術や英知をいかして、社会全体を豊かに」するために (Betty Friedan [1985] p.44 ; ベティ・フリーダン [1998] 103 頁)、日本の女性高齢者たちが努力している姿にほかならない。

ところが、農村女性の起業活動を扱った研究では、女性高齢者による経営は、ネガティブなイメージで捉えられているのが通常である。それを展開的に示す例をいくつか取り上げよう。

「女性起業の動きは、・・・50 歳～60 歳代が 8 割弱で高齢者が多く、・・・活動の継続、発展のためには問題となると考えられる」(藤森英樹 [1998] 142 頁)。

「多くの農村女性起業は、50～60 代中心の活動であり、今後、事業を継続していくためには、若い女性に事業を継承することが必要となっている」(藤本保恵 [2004] 123~124 頁)。

「起業者の平均年齢は 60 歳代・・・、50 歳代・・・に集中し・・・起業者の高齢化が示唆されている。・・・より若い世代が起業するチャンスを拡大すること、すなわち起業

自体の促進が重要であろう」(澁谷美紀 [2007] 13 頁)。

「女性起業メンバーの平均年齢別構成・・・は、60 歳以上の階層で・・・厚いことが判る。・・・高齢層によって構成されるグループ起業に次世代の新規加入がない場合、さらなる高齢化が進むことは容易に予想され、経営体解散の要因ともなりかねない」(渡辺啓巳・遠藤和子 [2007] 14 頁)。

「グループ経営の担い手は、現在の高齢者(60 代以上)が主力となり、解散・休止に向かうという流れである」(諸藤享子 [2009] 16 頁)。

「運営組織員の平均年齢については、・・・ほとんどが 60 歳前後あるいは 60 歳以上とみており、・・・高齢化が著しい女性起業では事業継承の問題が指摘されており、・・・事業継承に向けて後継者を育成する必要がある」(澁谷美紀 [2011] 52 頁、56 頁)。

「農家女性起業の年齢構成は 60 歳代をピークとする『逆 V 字型』を示している・・・起業する年齢が 50 歳代以降に集中し、しかもその多くが経営発展する誘因や条件が十分ではないなかで、・・・農村女性起業を取り巻く環境をより一層厳しいものとしている。・・・地域における認知度が高まれば、意欲ある若年層の採用の機会が広がろう」(室屋有宏 [2011] 6~7 頁、18 頁)。

「グループ経営における・・・活動している人の平均年齢・・・は 60~69 歳が最も多く、次いで 50~59 歳が多い。・・・世代交代や後継者不足等の問題が懸念される。・・・世代交代・後継者に関する問題について・・・若い女性たちにとっての起業の意味は、子育て期のわずかに空いた時間を有効利用するための身近な就労の場であった」(澤野久美 [2012] 26~27 頁、158~159 頁)。

以上の文脈から共通して読み取れることは、「60 歳代以上の女性たちが主力のグループ経営では、事業の継続ないし発展は困難であり、40 歳代以下への世代交代が必要」という指摘である。老いがいずれは衰えと繋がる以上、高齢女性グループが事業を継続できる条件を検討するのは当然といえようが、グループ経営の内実を考察することなしに、年齢だけで事業継続を危ぶむのは、早計と言わざるを得ない。むしろ、上記のすべての研究がそうであるということではないが、年齢だけを問題にする姿勢は、フリーダン風に言えば、偏見に導かれた固定観念であると指摘できる。固定観念があるゆえに、「60 歳代以上の女性は起業者・後継者には成り得ない」、「女性の起業者・後継者は 40 歳代以下でなくてはならない」との思い込みに捉われるのである。我が国においても、高齢化についての政策や研究課題は、ほとんどが男性によって決められてきた。その影響がないとは言えず、男性の論理に立った高齢者像が、女性研究者の意識にも浸透している可能性を排除できないのである。しかし、日本の高齢者の大部分も女性である。したがって、農村における高齢女性グループ経営の継続性を解明することは、どうしたら我が国において、女性高齢者という「人的資源の潜在的能力を生産的な社会構造に組み込めるか」(Betty Friedan [1985])

p.44；ベティ・フリーダン [1998] 103 頁）という課題を究明するための一翼に成り得ると考えるのである。

図表序-01 農村女性起業活動の構成員平均年齢

(単位：件)

平成 22 年度 2010.4 ～2011.3	29 歳以下	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60～69 歳	70 歳以上	不明	合計
個人 経営	18	105	322	1,212	1,686	837	293	4,473
	0.4%	2.3%	7.2%	27.1%	37.7%	18.7%	6.6%	100.0%
グループ 経営	3	19	125	1,137	2,776	970	254	5,284
	0.1%	0.4%	2.4%	21.5%	52.5%	18.4%	4.8%	100.0%
合計	21	124	447	2,349	4,462	1,807	547	9,757
	0.2%	1.3%	4.6%	24.1%	45.7%	18.5%	5.6%	100.0%

出所) 農林水産省経営局就農・女性課 [2012]。

図表序-02 農村女性起業活動の内容（複数回答）

(単位：件)

平成 22 年度 2010.4 ～2011.3	農業 生産	食品 加工	食品 加工 以外	流通・販売			都市との交流					不明 ・他
				直 売 所	インターネット	そ の 他	体験農園	民 宿	レストラン	農産加工体験	そ の 他	
個人 経営	1,252	3,485	110	2,062	170	440	287	362	219	258	118	114
	28.0%	77.9%	2.5%	51.4%			22.2%					2.6%
グループ 経営	739	3,849	216	3,138	147	824	183	35	351	403	223	138
	14.0%	72.8%	4.1%	66.7%			19.1%					2.6%
合計	1,991	7,334	326	5,200	317	1,264	470	397	570	661	341	252
	20.4%	75.2%	3.3%	59.7%			20.5%					2.6%

出所) 農林水産省経営局就農・女性課 [2012]。

図表序-03 農村女性起業活動の開始時期

(単位：件)

	～1989 年	1990 年 ～1994 年	1995 年 ～1999 年	2000 年 ～2004 年	2005 年～	不明	計
合計	1,154	1,011	2,109	2,968	2,219	296	9,757
	11.8%	10.4%	21.6%	30.4%	22.7%	3.0%	100.0%

出所) 農林水産省経営局就農・女性課 [2012]。

2. 分析視角

「人間らしい仕事」(“Human Work”)

女性高齢者という「人的資源の潜在的能力を生産的な社会構造に組み込める」方法として、ベティ・フリーダンは「人間らしい仕事」(“Human Work”)を提唱している(Betty Friedan [1993]; ベティ・フリーダン [1995])。その重要な要素として挙げたのは、①自主的な仕事管理、②仕事と愛(家族、友人)の統合、③コミュニティでの協働である。以下に、フリーダンの言説を整理する。

① 自主的な仕事管理

人間らしい仕事の第一は、自主的な仕事管理である。

中年期以降の多くの人は、出世への関心よりも、「自主性を求める、あるいは、自由で独立していたいという意欲」が増加する。高齢期になっても「仕事上のチャレンジに応じる意欲」は低下せず、「社会から孤立したり、切り離されたりすることなく、自分の時間、自分の生活を管理したい」との願望が高まるという。このことから、高齢期の仕事は、「社会保障によって生活が保障」されたうえで、「仕事の速度や目的を自分にあわせて選ぶべき」であると、フリーダンは主張したのである。だが、仕事が高齢者を「ただ忙しくしておくだけ」であれば、人間らしい仕事とはなりえない。すなわち、「仕事の中で個性」を発揮することはできず、「社会とのきずな」を育むこともできない。高齢期の仕事には、「柔軟性、主体性、やりがい、分かち合うべき責任」、そして「労働時間の短縮」が重要であることを、フリーダンは説いた。(Betty Friedan [1993] p.227, p.238, p.242, pp.635~636; ベティ・フリーダン [1995] 上 248 頁、上 260 頁、上 265 頁、下 350~351 頁)

② 仕事と愛(家族、友人)の統合

人間らしい仕事の第二は、仕事と愛(家族、友人)の統合である。

夫を亡くし、あるいは離婚した高齢の女性が仕事に就いた時、「若い男性のように、何かに駆り立てられたり、とりつかれたりする」働き方はしない。充足感を抱く高齢者が優先することは、「仕事を楽しみ、個人の成長を評価し、家族や友人を大切にすることである」。このことから、「老いの泉を豊かにする」女性の働き方を、「仕事と愛、キャリアと家族、遊びと真剣さという古くからある両極を手際よく折り合いをつけるもののようだ」とフリーダンは表現したのである。すなわち、「仕事、家庭、そのほかの関心事に絶えず臨機応変に対応したり、定義し直しながら、うまく両立させるパターン」により、「高齢の女性が何

かをする可能性を大きくし、彼女たちの仲間になる高齢の男性の可能性もいっそう増大することになるかもしれない」というのである。このような、仕事と愛（家族、友人）の統合は、「青年期や子育て期の硬直化した性別役割分業から解放されること」で可能になることを、フリーダンは指摘した。（Betty Friedan [1993] pp.236~237, p.241, p.245, pp.613~614; ベティ・フリーダン [1995] 上 258~259 頁、上 264 頁、上 269 頁、下 325~326 頁）

③ コミュニティでの協働

人間らしい仕事の第三は、コミュニティでの協働である。

フリーダンが面談した高齢者たちは、「これまでの蓄積や最近の活動の成果をすべて、社会、新旧のコミュニティで活用したい」と願い、「自分はまだまだ十分働ける、役に立つと感じている」という。「これまでずっと子供たちのためを思ってやってきたが、今は地域のためにやっている」という「積極的な行動」が「自尊心と幸福感を高め」、「健康によい影響を与えている」との老年学者（コハナ夫妻）の報告がある。したがって、60 歳代、70 歳代、80 歳代になっても、「社会で能力を発揮し、元気に生きることが必要であり、また、社会が抱える分裂と衰退の問題に立ち向かうためにも、高齢者の知恵と広い視野、洞察力などを利用することが必要である」と、フリーダンは強調したのである。米国退職者協会の会長（ホレイス・ディーツ）の言葉を借り、高齢者が「自分の地域でエンパワーメントする」ことの必要性を説いた。すなわち、「多くの社会問題を解決するためにも」、高齢者は「ほかの集団との橋渡しの役割を果たし、かつともに働く方法をみつけることが必要」なのである。（Betty Friedan [1993] p.597, pp.611~612, pp.622~623, pp.630~631; ベティ・フリーダン [1995] 下 307 頁、下 323~324 頁、下 335~336 頁、下 345~347 頁）

我が国においても、女性高齢者という「人的資源の潜在的能力を生産的な社会構造に組み込める」方途は、人間らしい仕事に見出せると考える。すなわち、①自主的な仕事管理、②仕事と愛（家族、友人）の統合、③コミュニティでの協働、が必須になると思うのである。本論文では、これを意識しながら、女性高齢者たちが働き続けるための要因を分析する。ただし、分析に当たっては、ここで論じた3つの要素が、すでに整っているものではなく、高齢女性という主体によって徐々に形成あるいは獲得されるものであることを重視する。なぜなら、農村の高齢女性は既に成り立った人間らしい仕事を行っているわけではなく、人間らしい仕事に向けて少しずつ努力する過程にあるからである。以下、本論文の視座をより詳しく検討しよう。

集団としての主体性と継続性

留意すべきは、人間らしい仕事というフリーダンの提唱が、基本的には個人を対象としていることである。しかも、キャリアを積み重ねた男女の高齢者が主な対象である。たとえば、「最近の研究では女性の方が退職したがないという事実が明らかになっている。[多くの女性は子育てを終えてから仕事に就くので] 女性は男性に比べ、職に就くのがずっと遅く、長生きであり、経済的には退職する余裕もない」(Betty Friedan [1993] p.197; ベティ・フリーダン [1995] 上 215 頁; [] 内は引用者) と語るとき、フリーダンが念頭においているのは、個人としての高齢女性なのである。その個人が集まっただけでマクロ的な事柄が、多くの女性が人生の長い時期まで働き続ける社会ということになるのである。

これに対し本論文は、個人としての高齢女性ではなく、グループとしての高齢女性を対象とする。それも、都市で企業などに雇われた女性ではなく、農村でグループを作り自ら小さな経営体を運営している女性たちである。このグループとしての高齢女性が、人間らしい仕事という望ましい状況を形成あるいは獲得する側面を重視するのである。

このようにグループとしての女性、それも経営活動を行っている女性を対象とする場合、個人を対象とする場合とは異なるアプローチが求められる。たとえば、協同労働に関する考察などがそれである。経営体が協同組合の組織体をなしている場合は特にそうである⁶。ただし、本論文が対象としているグループ経営は、組織体としては任意組織であり、必ずしも協同組合の活動原理によって運営されているわけではない。したがって、協同労働という観点から高齢女性のグループ活動にアプローチするスタンスはとらない。代わりに、個人としてではなくグループとして、人間らしい仕事に向けて主体的に取り組む側面を重視する。

ところで、農村の高齢女性を対象として人間らしい仕事ができる条件を、フリーダンと類似の問題関心から探究した研究が、我が国でも無いわけではない。たとえば、天野寛子・粕谷美砂子 [2008] がそれである。天野らは、「若いエネルギーの溢れたときだけ大切にされ、高齢者を〈無用な人〉と遇する社会」に対する疑問から、「女性農業者が高齢になっても、そして一生を終えるまで〈その人らしく、人間らしく存在する＝wellbeing〉ことができる」生活を展望した。その生活項目の一つとして挙げられたのが、「人間らしく働くこと」である。働くことが重要なのは、「人間は『働く』ことのなかに、その人間の潜在的にもつ多様な能力を注ぎ」こむことができるためとされる。高齢期に入っても、「農業では、基本的に自分で仕事をコントロールでき、無理やり仕事を奪われることはあまり」なく、

⁶ 日本労働者協同組合センター事業団の事業所で就労する中高年女性（30～50 歳代の女性たち）を対象として、パート雇用労働者としての意識から労働者協同組合運動の担い手としての意識へと、労働者の新たな意識が形成されていく過程を分析したモノグラフに丸山美貴子 [2000] がある。女性が形式的に出資者となっても、「その意識と行動は日常の現場労働のあり方に大きく規定されている」ことを描き出している。

「経済的に問題がないならば、もっとも自分の状況に合わせた働き方ができ」る。さらに、「集落ごと加工所のようなところが整備されているならば、主体的な活動の期間を延ばすことが」できる。また、「労働のよいところは、収入と結びついている」ことだけでなく、「他の労働者と相互に認め合う意味のある関係を結ぶこと」にもなる。このように、天野らは、人間らしく働くことが何よりも重要であるとみた。と同時に、女性農業者の「高齢者パワー」を引き出すためには、パートナーの存在が必要であると捉えた。つまり、「夫婦を中心とした家族という生活のパートナー」、高齢期の自分と仕事ができるパートナー、地域のなかで「助ける関係」「助けられる関係」であるパートナー、朝市や加工活動を一緒にできる「活動仲間というパートナー」との関係を築くことの重要性を説いたのである。(天野寛子・粕谷美砂子〔2008〕87~89頁、110~111頁、123~126頁)

これからは、①日本の農村においても、人間らしい仕事(人間らしく働くこと)により、女性高齢者がもつ潜在的な能力を生産的な社会構造に組み込むことができること、②人間らしい仕事(人間らしく働くこと)のためには、自主的な仕事管理(「自分の状況に合わせた働き方ができること」)を基本とし、仕事と愛(家族、友人)の統合(「家族や仕事のパートナーとの関係」)やコミュニティでの協働(「地域のなかで助け合うパートナーとの関係」)を築くことが重要であると指摘されているのがわかる。なお、③「他の労働者と相互に認め合う意味のある関係を結ぶこと」が農村ではより重要性があること、④農産物の直売活動や加工活動については、個人単位ではなく、仲間と共に活動するグループ組織の方が、より「高齢者パワー」を引き出せることを示唆している点も評価すべきである。しかし、フリーダンと同じく、基本的には個人としての高齢女性を対象とする考察であり、高齢女性がグループを作り上げることでの人間らしい仕事に及ぼす影響や、高齢女性がグループ経営を営む際に求められる人間らしい仕事の条件に関しては、積極的に検討されていないといえる。

これに対し、農村の高齢女性によるグループ組織の経営に焦点を合わせ、高齢女性グループの活動と地域社会との関係を分析した研究に中條曉仁〔2005〕がある⁷。検討しよう。

中條が調査地としたのは、過疎山村である。農産物加工を行う3つの高齢女性グループを「職業に就く女性高齢者の少ない対象地域において、彼女たちが独自に確保している就業機会」として位置づけ、「女性高齢者が独自の口座に農産物加工から得た収入を振り込んでもらうことは、自分の自由に使えるお金を持つこと」であり、「月3~5万円程度の年金」を補い、「農家の女性が抱える経済的自立性の低さという問題の克服に寄与する」と指摘した。また、農外雇用に従事した経験を持ち、定年を迎えた60~70歳代前半の女性高齢者たちは地域社会の中で孤立しがちであるが、「農産物加工グループは毎週同世代の人と顔を合わせ、社会的関係を構築する機会を提供している」と説明した。(中條曉仁〔2005〕80~88頁)

⁷ 関連した研究としては、中條曉仁〔2013〕を参照のこと。

中條の研究は、天野らとは異なり、女性高齢者のグループ経営への参加を積極的に捉え、その参加が女性高齢者にとって様々な意義をもたらしていることを指摘している点で高く評価できる。ただし、中條の研究も厳密な意味ではグループを対象としたものとは言えない。グループを素材としているものの、研究の中身は、一つの主体としてグループがとる行動の分析ではなく、グループが個人に提供する「場」の意味の分析だからである。前述した「農産物加工グループは・・・社会的関係を構築する機会を提供している」ということのほか、「販売活動そのものが男性高齢者を含めた集落住民が参加する、新しい集落の活動として意味を持ち始めている」（中條曉仁〔2005〕88頁）というくだりに、それがよく表れている。よって、高齢女性の自分たちの状況に合わせた働き方——これは人間らしい仕事の重要な要件である——に関しても、高齢女性グループ自体が行動主体としてその働き方をどのように作り出せるかではなく、各個人が自分の状況にどのように合わせるかに関心が置かれるのである。結果、「彼女たちは家族の理解を得たり、自己の努力で活動時間を捻出したりして、世帯内における役割の調整を行っている」（中條曉仁〔2005〕93頁）という知見が得られる。

中條の研究についてもう一つ検討すべきは、グループの行動と関わる場合においても、人間らしい仕事を獲得するための営みではなく、グループと世帯や地域社会との「調整」に焦点を合わせていることである。中條の主な問題関心は、「これまでの研究をみると、女性が農産物加工を起業するために地域社会の理解をどのように得ているのか、また女性が農産物加工に参加するために世帯内の役割をどのように調整しているのか」という点を考察するまでには至っていない」ということである（中條曉仁〔2005〕81頁）。したがって、その事実発見の重点も、たとえば、「女性高齢者が農産物加工を起業するためには、農業改良普及所（以下、普及所）や行政など公的機関からの支援を受けるばかりでなく、構成員の多くが男性高齢者となっている集落組織の理解と同意を得なければならない・・・集落や世帯主の顔を立てて計画を進め〔る一方——引用者〕・・・集落組織に対して、それよりも上位にある公的機関が後ろ盾になっていることを暗に示」すことに置かれているのである（中條曉仁〔2005〕86~87頁）。

以上をふまえ、本論文では、農村高齢女性グループを行動主体として捉え、それが人間らしい仕事の形成あるいは獲得に向けて、どのような営みを築き上げているのかを分析する。その主体的な営みこそが、農村高齢女性のグループ経営を継続させる原動力になると考えるのである。この際、グループ経営自体の意味を重視する。本論で詳しく見るが、高齢女性グループはグループ経営活動の一環として自ら「自主的な仕事管理」を行う。この経験がバネになって、グループのメンバーは自分の属する世帯のなかでの時間調整を各々が円滑にできるようになる。「仕事を自ら管理してみた」という経験こそ、「仕事と愛（家族、友人）の統合」の土台となるのである。一方、グループの経営活動は日常的な意思決

定をグループ自ら積み重ねることでもある。グループ経営で培った自律性が地域社会のなかでの継続性を支えるのである。本論文では、この高齢女性グループの主体的な営みをグループ自身の組織内関係、グループと家族・集落との関係、グループと地域諸団体との関係に分けて検討することにする。以下、その意味を簡略に述べる。

第一、高齢女性のグループ経営には、組織内の関係が重要である。

上記の中條の研究でも、組織内関係を維持するために必要な「自主的な仕事管理」の重要性を示唆する文言がみられる。「高齢者による農産物加工は少量で多品種の製品を生産する点に特徴があり、高齢者が適応しやすい作業環境と販売活動によって支えられている」（中條曉仁〔2005〕85頁）というくだりがそれである。しかし、自主的な仕事管理の様態が具体的に示されているわけではない。むしろ、「売上の主力を担ってきた移動販売が、自動車を運転できる担当会員の長期入院によって販売量が減少した」ことを理由に、「女性高齢者が直面する加齢の問題がグループの運営や収益に不安定さをもたらす要因にもなっている」と括っており（中條曉仁〔2005〕86頁）、そのような問題がグループとしての仕事管理によってどのように処理され得るかについては、関心を向けていないのである。ただし、ケガや病気による長期入院は若年層にも起こり得る。なにも女性高齢者に限ったことではない。また、一般企業でも育児や介護で長期休職するケースが増えている。組織として活動を継続しようとするれば、こうした運営上で生じる諸問題に対応するための管理が必要となる⁸。すなわち、組織の分業関係とその調整、事業の計画やコントロール、活動へのインセンティブ、人員の補充や育成である。60歳代以上が中核の女性グループも組織であるかぎり例外ではない。

本論文では、女性高齢者たちが自らに合わせた組織内の管理を自主的に行うことで、グループ経営が継続できると仮定する。

第二、高齢女性のグループ経営には、家族・集落との関係が重要である。

我が国の農村では、「(新)性別役割分業」ないし「家父長制」が根深い。すなわち「男がペイド・ワーク、女がアンペイド・ワーク（＋ペイド・ワーク）」、および「男（舅、夫）が上（あるいは主）、女（嫁、妻）が下（あるいは従）」という社会規範である⁹。また、3世代同居であれば、「(孫の)育児や子どもの世話」「(配偶者や)老親の介護」といったアンペイド・ワークは女性が担うのが通常である。概して、女性の場合、仕事と育児・介護の両立は困難である。それは、家族だけでなく集落にも内在する。現に、集落内で行われる清掃等のアンペイド・ワークは女性たちの役割であることが多い。このような性別役

⁸ 組織内の管理については、伊丹敬之・加護野忠男〔2001〕を参照のこと。

⁹ 日本の農村社会に存在する社会規範として、靄理恵子〔2007〕は、「補佐役規範（男が前、女は後ろで補助）」、「新・性別分業規範（男は仕事、女は仕事と家庭）」を挙げている（靄理恵子〔2007〕199～200頁）。また、田中夏子〔2002〕は、農村の「女性は農業経営や家庭生活を支えるのみならず、さまざまな地域活動も担っているが、その労働が経済的評価を得ることは少ない」と述べている（田中夏子〔2002〕76～77頁）。

割分業は、それを支える社会的規範の弱化によって少しずつ克服することができる。と同時に現実的な妥協策をも模索する必要がある。現に、同性の協力を得て、両立を可能にするのが我が国では一般的である。たとえば、育児や介護を嫁と姑が協力し合う。あるいは、家事労働を母と娘が分担し合うといったことである。この意味では、男性の理解と協力を得るだけでなく、同じ女性の理解と協力を得ることも重要といえる。

以上をふまえ、本論文では、女性高齢者たちは、グループ経営の経験をバネとして、家族および集落に内在する「(新)性別役割分業」「家父長制」にうまく対処し、「仕事、家庭、そのほかの関心事」との両立をはかることによって、グループ経営を継続すると仮定する。

第三、高齢女性のグループ経営には、地域諸団体との関係が重要である。

高齢女性グループが経済的実績を挙げるプロセスには、地域の公的機関や組織が深く関わっている。それは公的機関等から与えられる補助金などに限らない。上記の中條の研究でも示されているように、「公的機関が介在することにより女性高齢者による活動の正当性を地域社会に示すことにもつながっている」(中條暁仁[2005] 87頁)からである。すなわち、地域諸団体との関係は、高齢女性グループをして、「正当性」という価値ある社会的資源を獲得できるようにしているといえよう。ほかに、地域諸団体は、高齢女性グループに対して、経営に必要な資源をも提供する。こうして、地域諸団体との関係は、高齢女性グループが経済的実績を挙げるために必要な要件の一つとなる。本論で詳しく論じるが、農産物加工品を製造するための基盤整備、ノウハウの提供、そして販路の確保などにおいて地域諸団体は重要な役割を果たすのである。問題は、諸団体との関係における高齢女性グループの主体性如何である。地域諸団体に依存するだけではグループ経営の継続性が保障されないのである。この際、キーとなるのが、組織内管理を通して培った、高齢女性グループ自らの意思決定の意思と能力である。これがあればこそ高齢女性グループは、通常「上位」と見做される地域諸団体との関係において、一方的に依存するのではなく、自主的に判断しつつその関係を健全に保つことができるのである。

以上から、本論文では、地域諸団体との連携とその関わりのなかでの主体的な営みが、農村高齢女性グループ経営の継続性を支えるものと仮定する。

なお、本論文では、女性高齢者を「60歳前後以降の女性」、高齢女性グループを「主として60歳代以上が活動に参加する女性グループ」と定義する。

3. 研究方法

上述の仮説設定から、主として事例分析により、高齢女性グループ経営の実態に迫る。事例分析の対象地域はS県とする。S県には、平地農業地帯をはじめ、都市的な農村、中山間地域をも含む多様な農山村が分布している。さらに、稲作中心の水田型、稲と麦類を栽培する田畑型、果樹や豆類を生産する畑地型など、集落もバラエティに富んでいる。すでに述べたように、高齢女性グループに着眼点を置いた中條の研究は、過疎山村での調査である。中條に限らず、農村高齢女性のグループ活動を取り扱った研究は中山間地域に傾斜している¹⁰。高齢化が先行する地域での研究といえる。しかしながら、ケース・スタディをより一般化するには、多様な地域を対象とした調査研究が求められると言わざるを得ない。地域の性格自体が高齢女性グループの活動に少なからず影響を与えているために、中山間地域で活動する高齢女性グループの調査に偏重した研究では、中山間地域特有の偏った見解を析出してしまう蓋然性が高い。それゆえ、都市的な農村、平地農業地帯も含めた、多様な農山村での実証研究で得られた知見を合わせて検討し、共通性を見出すことが必要であると思われる。その意味でも多様な農山村が分布するS県が、本論文の対象地域として適していると考ええる。

本論文では、S県を調査地域とし、県内に設置されている3点セット（「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン」が同一敷地内に整備されている施設）を踏査し、そこで活動する高齢女性グループをめぐる関係について分析する。ここで、3点セットについて説明しておこう。3点セットとは、関満博・松永桂子の著書に見られる用語で、「農産物直売所」「農産物加工場」「農村レストラン」を合わせた総称である（関満博・松永桂子 編 [2010a] 18 頁）¹¹。本論文が3点セットに着目する所以は、農林水産省の「農村女性による起業活動実態調査結果の概要」（農林水産省経営局就農・女性課 [2012]）にある。図表序-02 でわかるように、グループ経営の事業内容は、食品加工が72.8%を占めて最も多い。次に直売所等への流通・販売（66.7%）、農産加工体験やレストランでの都市との交流が続く（19.1%）。これらが複数回答であることを鑑みると、「農産物加工場」での食品加工だけでなく、「農産物直売所」ないし「農村レストラン」での活動を含む複合的な経営も展開されていると推定できる。高齢女性グループの経営に複合性・多角性が包含されているのであれば、「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン」、すなわち3点セットでの観察が、グループ経営の実態を知ることには有効であると考ええる。

実際、S県内に点在する3点セットを踏査すると、高齢女性グループの経営形態との関連に一定の傾向がみられる。図表序-04 は、3点セットと高齢女性グループとの連関表で

¹⁰ 健康面から高齢女性グループを概観した深山らの研究などがある（深山智代・多賀谷昭・北山秋雄・那須裕・野坂俊弥 [2010]）。

¹¹ 関満博・松永桂子 編 [2010b] においても、「農産物直売所」「農産物加工」「農村(家)レストラン」などの「3点セット」というべきものに、年配の女性たちが取り組んでいるとの記述がみられる（関満博・松永桂子 編 [2010b] 1 頁）。

ある。実地調査から３点セットを独自に分類すると、分離型、半分離型、一体型に分けられる。分離型は、農林公園や道の駅など、比較的大規模な施設にみられるスタイルで、「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン」が、敷地内に個々に離れて設置されている。この場合、高齢女性グループは「農産物加工場」だけを活動拠点としているケースが多い。これを **Type I** とする。半分離型は、「農産物加工場」と「農村レストラン」が一体で、「農産物直売所」が分離している。または、「農産物加工場」と「農産物直売所」が一体で、「農村レストラン」が分離している。あるいは、「農産物直売所」と「農村レストラン」が一体で、「農産物加工場」が分離しているスタイルである。高齢女性グループの活動拠点は、「農産物加工場」と「農村レストラン」であり、これを **Type II** とする。一体型は、「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン（喫茶コーナー含む）」の全てが一体となった施設である。比較的小規模な土地に建てられ、高齢女性グループが運営している事例がみられる。これを **Type III** とする。

分析方法は、基本的に聞き取り調査による。高齢女性グループの組織内管理、グループと家族や集落との関係、ならびに地域諸団体との関係をきめ細かく知るには、聞き取り調査が最も適切と思うからである。調査期間は、第１次調査が 2010 年 8 月～2011 年 10 月、第２次調査が 2012 年 12 月～2013 年 11 月、第３次調査が 2014 年 4 月～2015 年 7 月である。

図表 序-04 ３点セットの分類と高齢女性グループのタイプ

３点セット	施設の特徴	高齢女性グループ 活動拠点	高齢女性グループ タイプ
分離型	大規模 加工場、直売所、レストラン、全てが分離	加工場	Type I
半分離型	中規模 加工場とレストランが一体で、直売所が分離 加工場と直売所が一体で、レストランが分離 直売所とレストランが一体で、加工場が分離	加工場 レストラン	Type II
一体型	小規模 加工場と直売所とレストラン(喫茶含)が一体	加工場 直売所 レストラン	Type III

出所) 現地調査による。

4. 論文構成

本論文の構成は、序章、第1章から第3章までの本論、および終章である。

第1章では、Type I、Type II、Type IIIの高齢女性グループのなかから、およそ10年以上にわたり活動している各タイプの3グループを継続グループとして取り上げ、組織内管理の実態を分析する。まず、継続グループの起業経緯、運営形態および年齢構成を示す。次に、継続グループからの聞き取り、ならびに関連資料により、分業と調整、計画とコントロール、インセンティブ・システム、人の補充と育成を考察する。特に組織としての自主的な仕事管理を分析することを通して、高齢女性グループ経営の継続性についての要件を把握することが、研究上の論点である。Type I : A グループ、Type II : B グループ、Type III : C グループにおける組織内管理の共通性をまとめ、説明を試みる。

第2章では、高齢女性グループと家族・集落との関係を分析する。まず、多様な農村で活動する女性高齢者へのインタビューから、グループ経営での「働きがい」、メンバーが辞めた理由を浮き彫りにする。次に、継続グループで活動するリーダー格の女性高齢者に対する、活動継続の阻害および促進についての聞き取りをまとめる。以上から、活動継続と家族・集落との関わりを導出する。ここでの研究上の論点は、農村における仕事と愛（家族、友人）の統合である。つまり、「(新) 性別役割分業」「家父長制」が根深い農村において、どのように「仕事、家庭、そのほかの関心事」をうまく両立させ、グループ経営を継続させているのかを説明することが狙いである。

第3章では、高齢女性グループを取り巻く地域諸団体との関係を分析する。継続グループの共通事項として、市町村自治体、農協等直売所、県および農林振興センターとの関連が挙げられる。これらの諸団体との関連の何がグループ経営の継続に繋がっているのか。消滅した高齢女性グループとの比較検討を交えながら、地域諸団体との関わりを明らかにしていく。地域の「ほかの集団」との関係を主体的に築き上げ、「ともに働く」ことが、高齢女性グループ経営の継続性に繋がるとの仮説に立った説明を試みる。

終章では、実証分析によって得られた知見をもとに、農村における高齢女性グループ経営の継続性をまとめる。また、エイジング・ジェンダー研究へのインプリケーションを提示する。

第 1 章 高齢女性グループの組織内関係

はじめに

本章では、すでに述べたベティ・フリーダンの提唱をふまえ、我が国農村の高齢女性グループ経営においても、活動への自主的な管理が肝要であることを考察する。ただし、個人単位の自主的な仕事管理を越え、組織としての自主的な活動を継続しようとするれば、分業関係とその調整、事業の計画やコントロール、活動へのインセンティブ、人員の補充や育成といった組織内管理が必要となる¹²。本章の課題は、女性高齢者たちによる組織内管理の分析を通して、高齢女性グループ経営の継続性についての要件を知ることである。先行研究を検討し、このような課題設定の意義をより鮮明にしよう。

農村女性によるグループ経営の組織内管理に関しては、ほとんど研究の空白状態といえる。そのなかにあって、「経営・労務管理」が事業の維持発展に有意であることを指摘したのが藤本保恵である（藤本保恵〔2004〕132~135 頁）。藤本は、農村女性起業がビジネスとして成立するためには、①「コストダウンや技術改良などの充実」、②「従業員の労働条件の整備」、③「経営に対するメンバーの意識の向上」といった「経営内部の取り組み」も重要であると述べた。

だが、そのフレームワークを高齢女性のグループ経営に適用するには懸案事項がいくつかある。

第一に、藤本の場合、グループ経営には企業組織的な面だけでなく、労働者協同組合的な要素も内包されていることを示唆しているものの、それゆえに生じる組織内部のジレンマとその調整の解明にまでは至っていない点である。「コストダウン」に象徴される企業組織的な経営と、「経営に対するメンバーの意識の向上」が指し示す労働者協同組合的な運営とのバランスをどのように結合するか。グループ経営の組織内管理では、この両側面からの分析が問われる。

第二に、藤本の場合、整備すべき「従業員の労働条件」において、「若い女性が参入しやすい労働環境づくり」に、固執している点である。ただし、藤本が取り上げた事例の多くは、調査時において 60 歳代の起業者たちであり、高齢層でも「実績をあげる事業体も出現して」といると報告している。女性高齢者の経営・管理能力が認められたならば、60 歳以上の女性が参入しやすい労働環境づくりを検証するべきではなかろうか。

以上をふまえ、本章では、農村女性のグループ経営が労働者協同組合的側面と企業組織的側面を併せ持つことに着眼し、その両側面をバランスよく結合する組織内管理が、高齢

¹² 組織内の管理については、伊丹敬之・加護野忠男〔2001〕を参照のこと。

女性グループ経営の継続性に繋がることを仮説として提起する¹³。

この仮説に迫るため、およそ 10 年以上にわたり活動する Type I、Type II、Type III の高齢女性グループ（以降、継続グループ）を対象に、組織内管理に焦点を合わせたケース・スタディの方法をとる。労働者協同組合的側面と企業組織的側面とが衝突しかねない状況のなかで、それがどのように結合し得るかを知るには、ケース・スタディが最も適切と思うからである。

叙述の順序は、第 1 節で各グループの起業経緯をふまえて組織の概要を示し、第 2 節で労働者協同組合的側面と企業組織的側面から、分業と調整、計画とコントロール、インセンティブ・システム、人の補充と育成を分析した後、小括で組織内管理の共通性をまとめる。

¹³ 労働者協同組合については、角瀬保雄 [1995]、角瀬保雄 [2002a]、角瀬保雄 [2002b] を参照のこと。また、企業組織内の管理については、石田光男 [2003] が参考となる。

第 1 節 組織の概要

(1) グループの起業経緯

本章で取り上げる 3 タイプの継続グループは、3 点セット（「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン」が同一敷地に整備されている施設）で活動する任意団体である。Type I : A グループは「農産物加工場」、Type II : B グループは「農産物加工場」「農村レストラン」、Type III : C グループは「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン」を運営している。全て S 県内の市町村を活動地域とする女性だけの組織であり、地域農業の活性化を活動の主目的にしている。各市町村の農業地域類型は、A 市：平地農業地域水田型、B 町：平地農業地域田畑型、C 町：中間農業地域田畑型となる（農林水産省[2008]）。経営体設立後の組織内管理を分析する前提として、各グループの起業経緯を略説しておく。

A グループは、A 市によって整備された農産物加工場で 2001 年から生産活動を行っている。A 市は、県内有数の米どころとして知られる。地域の米と麦を使用した特産品を開発し、消費者に提供する直売所・物産館、レストラン、農業体験等の施設を農林公園に整備する構想が A 市にもちあがる。整備費用には国庫補助の活用が決定されたが、採択には「女性の経営参画」という条件があり、女性の能力発揮の場として農産物加工場が建設されることとなる。その加工場、および加工体験教室を運営する女性グループとして、地元で集落営農を行う農家女性を中心に 32 名の女性が 1 人 3 万円を出資し、A グループが 2000 年に設立された。ただし、出資金は翌年に償還されている。

B グループの出発点は、B 町の農家女性たちによる健康教室である。健康教室の延長として、1989 年頃から地産地消の加工活動にも取り組んでいた。だが、使用していた農協の施設が老朽化し、新しい加工場の設置を B 町に要望する。B 町は、国庫事業の導入による地域食材供給施設（農協直売所、農産物加工場、農村レストラン）の整備を決め、農産物加工場および農村レストランの運営主体となる任意組合を立ち上げることとなる。組織の会員として、健康教室をはじめとする農村女性の各団体に声をかけ、役場広報による会員募集も行い、B 町の女性 28 名が 1 人 8 万円を出資し、B グループが 2005 年に発足した。なお、出資者は 28 名であるが、24 名の就労者で営業を開始している。

C グループの活動は、初代会長が S 県の農村女性アドバイザーに認定されたことから始まる。女性農業者の研修において農産物の加工活動に興味をもち、饅頭などの製造を開始した。1995 年、地元の農家女性でグループを結成し、農協施設を借りた本格的な生産体制となり、地域内直売所に加工品を出荷していた。2004 年、C 町によって整備された加工場・直売所併設の農村レストラン運営の依頼が舞い込み、農家女性グループを中心にニュータウンの主婦たちも加わり、中高年女性 19 名が 1 人 5 万円を出資し、C グループが誕生した。しかし、ニュータウンの主婦たちの多くは起業直後に退会している。

（２）運営形態および年齢構成

起業経緯からは、組織と活動地域との関係がうかがえる。ここで、各市町村の地域性、各グループの運営形態と年齢構成を確認しておこう。

まず、活動地域とグループの類型を図表 11-01 に整理したが、同県内の農業地域といえども地域性には差異があることが読み取れる。兼業農家率は、A 市が 84%、B 町が 86%、C 町が 79%である（農林水産省 [2005]）。いずれの地域も、農家の兼業割合が約 8 割以上を占めるが、B 町が最も高い数値である。高齢化率は、A 市が男性 20%・女性 25%、B 町が男性 19%・女性 24%、C 町が男性 27%・女性 29%である（総務省統計局 [2010]）。15 歳以上の全産業就労率は、A 市が 56%、B 町が 55%、C 町が 51%である（総務省統計局 [2010]）。中山間地域に位置する C 町は、高齢化率が高いうえに全産業就労率が低いことがわかる。

次に、運営施設での活動年数を算定すると、2013 年 11 月現在で A グループが 13 年目、B グループが 9 年目、C グループが 10 年目となる。運営施設の営業時間は、C グループが一番長く 10 時から 17 時、B グループは 11 時から 14 時（土曜・日曜は 14 時 30 分）、A グループは加工場においての生産活動が基本であり営業時間の設定はない。いずれのグループも敷地内直売所および地域内店舗が主要販路であるが、A グループが年 10 日ほど、B グループ、C グループが年 20 日ほど、地域内外の祭り・イベントに出店している。

最後に、年齢構成を図表 11-02、図表 11-03、図表 11-04 で比較すると、3 グループ合計就労者の入会年齢は 50～69 歳が全体の 8 割以上を占め、なかでも 60～64 歳が最も多いことが見て取れる。一方、現在年齢の 8 割が 60～79 歳である。ただし、A グループは 80 歳代後半、B グループは 80 歳代前半のメンバーがいるのに対し、C グループは 74 歳までの構成となっている。入会年齢も A グループ、B グループが 50 歳代以降であるのに比して、C グループの入会年齢は相対的に若い。

これらの図表から次のことがいえる。年齢構成は、地域性や組織の運営形態から影響を受ける可能性がある。継続グループの中で最も年齢構成が若いのが C グループであるが、C グループが活動する地域は全産業就労率が最も低く、C グループが運営する施設の営業時間は、継続グループの中で最も長い。しかし、いずれの組織においても 60 歳前後からグループ経営に参加でき、少なくとも 75 歳前後までは就労可能な組織内管理が行われていることを示唆している。

図表 11-01 活動地域とグループの類型

	A グループ	B グループ	C グループ
組織形態	任意団体 (みなし法人)	任意団体 (みなし法人)	任意団体 (みなし法人)
歴代会長の 性別・年齢層	女性 60 歳代後半～80 歳代前半	女性 60 歳代前半～70 歳代前半	女性 50 歳代後半～60 歳代後半
活動目的	地域特産物の消費拡大と、魅力的な加工品の開発、販売等を行い、農業の活性化に資するとともに、会員の所得増大を図る。	地元農産物の加工に取り組み、農産物の付加価値化、販売の拡大、雇用機会の創出などにより、農業の振興及び地域経済の活性化に寄与する。	地域の農産物を活用した加工販売等の活動を通して、地域住民の交流と会員相互の親睦を深めるとともに、地域農業の活性化と住みよい町づくりに貢献する。
活動地域	A 市	B 町 (2007 年～ B 市)	C 町
地域類型 注①	平地農業地域 水田型	平地農業地域 田畑型	中間農業地域 田畑型
農家割合 注②	専業 16% 兼業 84%	専業 14% 兼業 86%	専業 21% 兼業 79%
高齢化率 注③	男性 20% 女性 25%	男性 19% 女性 24%	男性 27% 女性 29%
就労率 注④	15 歳以上・全産業 56%	15 歳以上・全産業 55%	15 歳以上・全産業 51%
運営施設	農産物加工場	農産物加工場 農村レストラン	農産物加工場 農産物直売所 農村レストラン
運営開始 年月	2001 年 4 月	2005 年 11 月	2004 年 4 月
営業曜日 ・時間	※加工場に営業曜日・時間の規定はないが、基本的に年中無休、午前中の生産活動である(年末年始を除く)。	火水木金土日(月曜定休) 11:00-14:00 食事 (土日 -14:30)	月火水金土日(木曜定休) 10:00-17:00 直売所 11:00-17:00 食事・喫茶
レストラン メニュー	—	うどん各種、カレーライス、他	うどん各種、アイスクリーム、他
加工場 製造品	饅頭、味噌、梅干、他	饅頭、ジャム、豆腐、弁当、他	饅頭、味噌、弁当、惣菜、他
販路 (レストラン除)	敷地内直売所 地域内7店舗 イベント出店(約 10 日/年) 加工体験教室、他	敷地内直売所 地域内2店舗 イベント出店(約 20 日/年) 高校生等伝承活動、他	敷地内直売所 地域内3店舗 イベント出店(約 20 日/年) 高齢者等配食、他

出所) 2013 年 11 月現在における聞き取り調査、および各グループの内部資料による。

注) ① 地域類型は、農林水産省 [2008] に基づく。

② 農家割合は、農林水産省 [2005] に基づく。

③ 高齢化率は、総務省統計局 [2010] における、男性人口の 65 歳以上の割合、女性人口の 65 歳以上の割合である。B 町は 2007 年に近隣市と合併したため、合併後の数値となる。

④ 就労率は、総務省統計局 [2010] における、15 歳以上人口の就労者の割合 (全産業) である。

B 町は 2007 年に近隣市と合併したため、合併後の数値となる。

図表 11-02 入会年齢と現在年齢の構成

(単位：人)

	入会年齢 注①				現在年齢			
	A グループ	B グループ	C グループ	計	A グループ	B グループ	C グループ 注②	計
35～39 歳			1	1				0
40～44 歳			1	1				0
45～49 歳			2	2			3	3
50～54 歳	1	1	2	4			1	1
55～59 歳	4	6	3	13			2	2
60～64 歳	4	4	7	15	3	5	6	14
65～69 歳	2	2		4	3	5	3	11
70～74 歳	1	1		2	3	3	1	7
75～79 歳	1	1		2	3	0		3
80～84 歳				0	0	2		2
85～89 歳				0	1			1
計	13	15	16	44	13	15	16	44

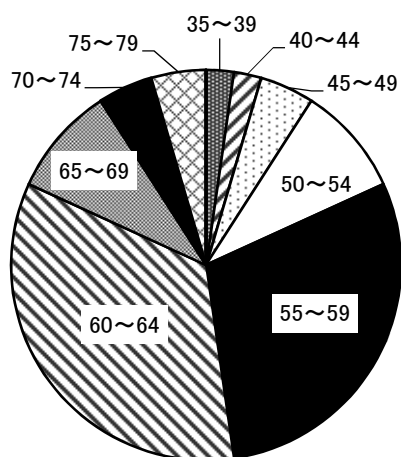
出所) 2013 年 11 月現在における就労者の入会年齢と現在年齢である。

就労者は開業後に入会した成員を含む。

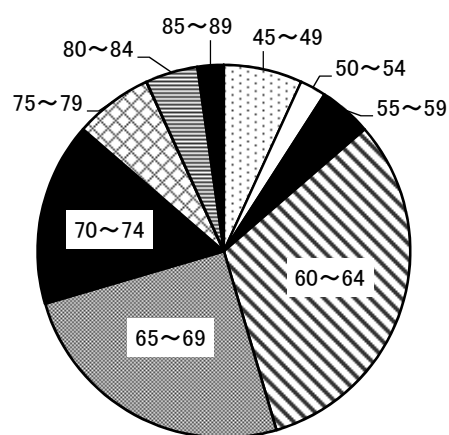
注) ① 入会年齢とは、運営施設において実際に働き始めた年齢をいう（開業以前の準備期間を除く）。

② C グループは 75 歳定年退職制を導入している。

図表 11-03 入会年齢の割合



図表 11-04 現在年齢の割合



出所) 2013 年 11 月現在における 3 グループ合計就労者の入会年齢と現在年齢である。

就労者は開業後に入会した成員を含む。

第2節 組織内管理の実態

(1) 分業と調整

それでは、組織内管理の実態に入ろう。図表 12-01、図表 12-02、図表 12-03 は各グループの就労構造を表したものである。

図表 12-01 A グループの就労構造

	役員・職務	部署 就労人数/日 就業時間/日	入会 年齢 (歳)	入会 出資 注①	就労 年数 (年目)	現在 年齢 (歳)	受給 年金 注②	労働 日数 /週	世帯内役割	
									家事労働 注③	農作業 注④
1	相談役 (初代会長)	<div>加工場</div> 4～5人/日 始 6時 (茶休憩 20分 2～3回) 終 12～15時	66	○	13	78	△	3日	△	◎
2	会長		62	○	13	74	△	3日	△	◎
3	副会長		63	○	13	75	○	3日	△	△
4	会計		58	○	13	70	○	3日	△	◎
5	木曜班長		57	○	13	69	△	3日	△	◎
6	水曜班長		75	○	13	87	△	2日	△	◎
7	土曜班長		66	○	13	78	△	3日	△	×
8	日曜班長		58		8	65	△	3日	○	△
9	監事		55		7	61	×	3日	△	△
10	金曜班長		60		5	64	○	3日	○	◎
11	火曜班長		64		2	65	◎	3日	△	△
12			70		1	70	◎	2日	△	△
13	会計(経理)	自宅就労	50	○	13	62	○	—	◎	◎

出所) 2013年11月現在の聞き取り調査である。

注) ① 入会出資は設立時においては1人1口3万円であったが、2期目に償還を行っている。

② 受給年金：×なし(先送り含)、△国民年金のみ、○厚生年金あり、◎共済年金あり、を表す。

③ 家事労働：×なし、△炊事・洗濯・掃除のみ、○孫等の育児あり、◎老親等介護あり、を表す。

④ 農作業：×なし、△自家菜園の管理のみ、○農繁期に農作業、◎日常的に農作業、を表す。

Aグループは曜日別のシフトである。2013年11月現在で、月曜日が4人、火曜日から日曜日までが5人体制である。月曜日の人数が1人少ないのは、同一敷地内にある「農産物直売所」の定休日が月曜日であることによる。ただし、Aグループの販路は敷地外に7店舗あり、生産活動は月曜日も行ふ。1日の就労は早朝6時から始まり、平日は12時前後まで、土曜・日曜・祝日は14～15時まで加工生産を行う。途中、20分ほどのお茶休憩が2～3回入る。これを、1人あたりの労働時間に換算すると、1日5～8時間が週に3日

となる。ただし、就労 13 年目の 87 歳と、1 年目の 70 歳の就労者は週 2 日の労働である。
 なお、農作業に従事する女性が多いことから農繁期の就労シフトは容易に交替できるようになっている。また、会計（経理）担当者の場合は、配偶者介護のために自宅就労をすることとなっている。さらには、会員が体調不良になった場合は、長期休養をとることも認めている。

図表 12-02 B グループの就労構造

	役員・職務	部署 就労人数/日 就業時間/日	入会 年齢 (歳)	入会 出資 注①	就労 年数 (年日)	現在 年齢 (歳)	受給 年金 注②	労働 日数 /週	世帯内役割	
									家事労働 注③	農作業 注④
1	会長	8 時前後 — 17 時前後	55	○	9	63	×	5～6 日	△	×
2	副会長	部長	76	○	9	84	◎	5 日	△	◎
3	書記	副部長	72	○	9	80	◎		△	◎
4	書記	加工・菓子部 3～4 人/日 始 8 時 (茶休憩 15 分) 終 13～14 時	61	○	9	69	○		△	×
5	監事		59	○	9	67	○		△	△
6	副会長	加工・豆腐部 3～4 人/日 始 7 時 (茶休憩 15 分) 終 12～13 時	66	○	9	74	○	3～4 日	△	◎
7			63	○	9	71	○		△	◎
8	監事		56	○	9	64	○		△	×
9			55	○	9	63	○		△	△
10		レストラン部 4～5 人/日 始 8 時 (茶休憩 15 分) (昼食憩 45 分) 終 16～17 時	63	○	9	71	○	4～5 日	△	△
11			60	○	9	68	○		△	△
12	会計		59	○	9	67	△		△	△
13	会計		53	○	9	61	○		△	△
14			59	○	4	62	○		△	△
15			65	○	1	65	○		△	△

出所) 2013 年 11 月現在の聞き取り調査である。

注) ① 入会出資は、1 人 1 口 8 万円である。

② 受給年金：×なし(先送り含)、△国民年金のみ、○厚生年金あり、◎共済年金あり、を表す。

③ 家事労働：×なし、△炊事・洗濯・掃除のみ、○孫等の育児あり、◎老親等介護あり、を表す。

④ 農作業：×なし、△自家菜園の管理のみ、○農繁期に農作業、◎日常的に農作業、を表す。

B グループの分業は部門別である。2013 年 11 月現在において、会長 1 人、加工・菓子部 4 人、加工・豆腐部 4 人、レストラン部 6 人の体制である。各部門内でシフトを組み、1 日あたり加工・菓子部が 3～4 人、加工・豆腐部が 3～4 人、レストラン部が 4～5 人で活動する。加工・菓子部は 8 時から始まり 13～14 時までの就業、加工・豆腐部は 7 時から始まり 12～13 時までの就業で、どちらも 15 分間のお茶休憩が 1 回である。生産活動の

終了時刻に幅があるのは、その日の売上状況に対応しているためであり、豆腐部は手づくり少量販売のため週3日の生産となっている。レストラン部は、8時の朝礼から始まり16～17時が終了時刻で、休憩はレストラン開店11時以前のお茶休憩15分間と、閉店14時（土曜・日曜は14時30分）以降の昼食憩45分間である。1人あたりの労働時間は、加工・菓子部が1日5～6時間で週に5日、加工・豆腐部が1日5～6時間で週に3～4日、レストラン部が1日7～8時間で週に4～5日ということになる。営業時間に縛られるレストラン部は加工部に比べ労働時間が長く、身体に負担がかかりやすい。腰・膝等が痛いときは無理をせず休み、会長ないし豆腐部の人員によって補充されている。会長は、全部門の統括者であり、事務作業と組織外との諸対応も行う。

図表 12-03 C グループの就労構造

	役員	部署 就労人数/日 就業時間/日	入会 年齢 (歳)	出資 金 注①	年会 費 注②	就労 年数 (年目)	現在 年齢 (歳)	受給 年金 注③	労働 時間 /日	労働 日数 /週	世帯内役割	
											家事労働 注④	農作業 注⑤
1	会計	加工場・厨房 6～11人/日 始 6時～ 注⑥ 終 ～17時30分	55	○	○	10	64	×	2～7時間	5日	◎	◎
2	副会長		60	○	○	10	69	○	4～7時間	5日	○	◎
3	監事		63	○	○	10	72	△	3～7時間	4日	△	○
4	監事		57	○	○	10	66	○	3～7時間	4日	△	◎
5	会長		47	○	○	10	56	×	5～9時間	5日	◎	○
6	副会長		53	○	○	6	59	×	2～9時間	5日	△	×
7	会計		51		○	4	54	×	7～9時間	4日	△	×
8			64	○	○	4	67	△	3～6時間	3日	△	×
9			61		○	3	63	×	3～7時間	3日	×	×
10			59		○	2	61	×	5～8時間	4日	×	△
11			62		○	2	63	×	7～8時間	4日	△	△
12			49		○	1	49	×	4～7時間	2日	△	×
13			63		○	1	63	○	6～7時間	3日	△	×
14			61		○	1	61	○	5～8時間	2日	△	×
15		レジ・事務 1～2人/日	40			8	48	×	5～6時間	3～4日	△	×
16		始 9時 終 14～15時	39			7	46	×	2～6時間	1～2日	△	×

出所) 2013年11月現在の聞き取り調査である。

注) ① 出資金は1口5万円であったが、2012年4月の総会において1口1万円に変更された。

② 年会費は1人年額3千円である。

③ 受給年金：×なし(先送り含)、△国民年金のみ、○厚生年金あり、◎共済年金あり、を表す。

④ 家事労働：×なし、△炊事・洗濯・掃除のみ、○孫等の育児あり、◎老親等介護あり、を表す。

⑤ 農作業：×なし、△自家菜園の管理のみ、○農繁期に農作業、◎日常的に農作業、を表す。

⑥ 就業時間は、就労者により異なる。

C グループは、レジ・事務の担当者と加工場・厨房の就労者に分かれる。2013 年 11 月現在で、レジ・事務の担当者が 2 人、加工場・厨房の就労者が 14 人である。1 日あたりの配置人数は、レジ・事務担当者が 1～2 人、加工場・厨房の就労者が 6～11 人となる。やはり土曜・日曜の就労人数が多い。C グループの場合、就業時間は就労者により異なる。レジ・事務の担当者は、9 時に仕事が始まり 14～15 時に終了するが、加工場・厨房においては 6 時から 17 時 30 分の時間帯のうち、2～9 時間の就労となる。これは、運営する直売所・レストランの営業時間が 10 時から 17 時であるうえ、他店へ納品する加工品の製造を 6 時から開始することによる。また、起業当初の会員が過多ではなかったうえに激減したことで、人員を多く補充する必要がある、就労者の希望にかなう柔軟な勤務体制ができあがっていった。就労年数 8 年以下の就労者の世帯内役割をみると、農作業の役割がない女性が殆どである。これは、就労率が低い地域性を反映し、非農家女性も多く入会してくるためである。1 日の労働時間を年齢層別にみると、50 歳代が最も長く、次に 60 歳代前半、60 歳代後半以降の順であり、40 歳代が最も短い。1 週間の労働日数を役職の有無で比較すると、役員は労働日数が多いことがわかる。また、60 歳代前半では年金が未受給である就労者がみられるが、年金受給を先送りしている就労者の方が、労働日数が多い傾向にある。なお、役員が日替わりで行う閉店後のレジ締め担当者以外は、業務状況に応じて仕事の終了時刻を判断している。

就労構造の検討から以下のことが確認できる。まず、消費者ニーズに合わせた就業時間である。とくに仕事の終了時刻は固定化せず、日々の売上状況等に応じた生産活動である。これは、組織としての利益追求といえる。それを就労者自らが判断し調整していることに特徴がある。つまり、就労者が利益追求の経営に参加しているのである。また、いずれのグループも、就労者の体力・体調や世帯内役割、あるいは年金受給の有無などを考慮に入れた分業体制である。すなわち、労働市場では顧みられない高齢女性たちが望む労働条件を、自ら構築しているといえる。これらの柔軟かつ自主的な就労構造は、労働者が自ら出資して所有者となり、経営と労働を行う労働者協同組合の側面を表している。

（２）計画とコントロール

次に、計画とコントロールを、年次計画、月次計画、日々の管理の順に説明しよう。

A グループの年次計画は年に 1 回の総会で承認される。総会には全就労者が参加する。昨年度の事業報告、収支決算、会計監査報告の後、今年度の事業計画案、収支予算案、役員の承認（2 年毎、再任回数限度なし）を全就労者で行う。役員は、会長 1 名、副会長 1 名、会計 2 名、監事 2 名であるが、自宅就労の会計（経理）担当者と監事 2 名を除いた成員に、相談役（初代会長）が加わる役員会が随時開かれる。この役員会での話し合いを基に、月 1 回の全体会議によって月次計画が決定される。加工体験教室の日程と申込人数、

地域住民や学校からの注文、イベント出店の日程などが印刷物となって全員に配られ、生産活動の時間帯、担当者を決めていく。日々の管理は、役員から任命された曜日班長が責任者となる。まず、その日の役割分担を指示し、過去のデータ、天気、客層、来園客の入り具合を見ながら生産量を判断する。その後も直売所での売れ具合に応じて生産し、生産終了時には、出勤簿、出来高帳、出荷帳、売上帳にデータを記録して、翌日への申し送りとする。なお、売れ残り商品は値引きをせず、翌日のお茶休憩に全員で食することになっている。

B グループの年次計画は、出資者により年に1回の総会において承認される。出資者は、食事および商品を1割引で購入できる特典もあり、就労者および地域女性、また退職後も出資者であり続ける会員が多い。承認事項は、事業報告および収支決算、会計監査報告、事業計画案および収支予算案、そして役員の選出である。役員は2年毎に何度でも再任可能であり、会長1名、副会長2名、会計2名、書記2名、監事2名となっているので、構成員の多くが何らかの役職に就いている。役員に各部の部長、副部長、それに税理士を入れて、月に1回ほど運営会議が開かれる（ただし、書記と監事は任意出席）。税理士が会計資料を見ながらコメントし、出席者は気がついたこと、不平・不満などを言い合う。日々の管理は、各部において選出された部長ないし副部長の責任である。人員配置、生産量、勤務時間、シフト作成などは、会長への報告と承諾を得ながら決定する。生産量および生産終了時刻は、直売所での売れ具合、客の入り具合を随時見ながら判断していく。加工品の価格は「値引きもしないし値上げもしない」が信条であり、売れ残りは希望者が半額で購入している。

C グループも、全会員出席による年に1回の総会が開かれる。C グループの場合、出資金ないし年会費を納める就労者が会員である。総会では、昨年度の事業報告、収支決算、会計監査報告、今年度の事業計画案、収支予算案、および役員が承認される。役員は、会長1名、副会長2名、会計2名、監事2名であり、2年毎に役職を交替していく。例えば、会計の次に副会長、副会長の次に会長、そして監事という順番である。月次計画は、月に1回の会員ミーティングで調整する。シフトやイベント出店の確認、商品開発、メニュー変更、人員募集、客の苦情の件まで、あらゆることを話し合う。日々の管理は、役員を中心に生産品ごとの担当者が行う。担当者については、熟練度に留意しながら役員が任命している。C グループの運営施設では、直売所のレジと連携した売上情報がパソコンで確認でき、他店に出荷している加工品の売上也携帯電話で情報を得られる仕組みである。これらのデータと曜日、天候などを見ながら生産量を確定していく。売れ残りについては、閉店の30分前から半値に下げて販売し、就労者も購入できる。日持ちする商品は、翌日の休憩時間での軽食としている。なお、通常商品も1～2割引で購入できる会員割引制度がある。

計画とコントロールをまとめると、どのような共通性がみられるだろうか。まず、年次計画は全会員により承認され、月次計画も基本的には全就労者により確認されている。こ

れは、構成員の直接的な意思決定による運営であり、やはり労働者協同組合的な側面といえよう。一方、日々の管理はラインの役職者が務め、少量生産における利潤獲得を目標として、販売量に応じた製造を管理者の裁量に基づいて行っている。役員からの任命と相互選出の相違はあるものの、垂直的な統制であり、企業組織的な面といえる。なお、会員である労働者が家庭内役割を担う消費者でもあることを勘案すると、会員割引制度による格安な食品購入や飲食は、生活協同組合的な要素であるといえる。

（３）インセンティブ・システム

では、インセンティブ・システムとして何が挙げられるだろうか。「働きがい」についての質問では、①金銭的な見返りがあり、自由に使える収入を得られること、②商品化することを考え、安心・安全な食べ物を製造し、地域の特産品を開発すること、③休憩時間のお喋り、食事会、慰安旅行などによる職場仲間とのコミュニケーション、という回答が多い。だが、金銭報酬、商品開発、仲間づくりのコミュニケーションは相互に矛盾するところも内包している。例えば、商品化だけをみても単なる利益を追求する場合と地域の評判を重視する場合とではその意味が違い、金銭的な見返りに対する欲求と職場仲間の友愛を求める欲求との間にも衝突する余地がある。このようなインセンティブのジレンマをどのように調整しているかをみよう。

A グループの金銭報酬は時給制である。事業開始年度は時給 300 円から始まり、400 円、600 円と比較的ゆるやかに上昇し、13 年目の現在では、年功によるインセンティブとなっている。10 年以上の就労者が 800 円、5 年以上 10 年未満が 750 円、5 年未満が 700 円である。A グループは、運営開始以前の準備段階において 1 人 1 口 3 万円の出資金を募ったが、翌年に償還しているため配当はない。利益が生じた年度は、決算賞与として役職に応じた分配を行っている。また、地域イベントに年 10 日ほど出店するが、売上が多い日は「大入り袋」を出し士気を高めている。さらに、A グループにおいて重要なのが、年に 2 回の慰安旅行と、日に 2 度のお茶休憩である。慰安旅行は視察も兼ね、冬はグループ経営の先進地への一泊旅行、夏は果実狩りなどの日帰り旅行に全員で出かける。収益から旅行費用を毎月積み立て、翌日からの労働意欲に繋がるよう、高級旅館に宿泊するという。お茶休憩も、その日の配達当番が加工場に戻ってから一斉に憩う慣行である。これは、配達途中での道草防止にもなる。お茶休憩には、各自試作した調理品を持ち寄り、世間話に花を咲かせる。この試作品が商品化されるケースもある。ただし近年は、商品化の費用を抑えるため、補助金による農林振興センター（S 県・農林部の出先機関）との共同開発が多くなっている。

B グループの金銭報酬は会長が月給制、その他の就労者が時給制である。時給 350 円から経営をスタートし、S 県の最低賃金に准じて時給を増額している。B グループは設立時

からの出資制度を維持し、1人1口8万円の出資金を入会時に納める規定だが配当は出していない。やはり、決算時に生じた利益を賞与として、役職と労働時間により配分している。だが、時給額が800円近くなった現在では賞与も出にくくなっている。そのため、商品開発・製造にもコストを削減しようとする意識が強く働く。例えば、豆腐部の製造での残余は厚揚げとなり、不用なオカラはコロッケとなる。レストラン部ではサラダとなり、菓子部ではオカラ入りカリントウとなる。地元の農業高校、農林振興センターとの共同開発で補助金を活用することも多く、新商品・新メニューの開発ヒントとなる視察旅行、料理教室、講習会等も、農林振興センター主催の無料研修に参加する。なお、休憩時間のお喋りは、各部ごとに茶と菓子等を食しながら一同に楽しんでいる。

Cグループも、Aグループと同様、全就労者が時給制である。やはり、300円から事業を開始しているものの時給の上昇カーブが急であり、4年目には700～800円に達している。時給の設定は、就業時間帯に応じたインセンティブとなっており、朝7時以前は800円、7～8時は750円、8時以降は700円である。Cグループの出資金は1人1口5万円であり、出資者の中から役員が選出され、役員報酬と出資に対する配当もされている。ところが、就労希望者の多くは出資を拒むという。そこで、年会費という制度をつくり、年3千円を納めた就労者には労働日数・時間に応じた賞与を支給している。ただし、レジ・事務担当の40歳代女性は出資金および年会費とも納めず、時給800円で無賞与という賃金体系である。コミュニケーションにおいては、定休日のミーティングと旅行を重視している。Cグループは成員ごとに就業時間が異なるため、一斉に休憩し会話を楽しむことが困難である。代わりとして、月に1度の施設内清掃後に昼食会を兼ねた会議を開き、年に2回は日帰り旅行に出かける。役場主催の直売所視察が1回、地元の婦人会に便乗する味覚の旅が1回である。旅行の会費は1回あたり1人千円である。なお、ミーティングと旅行は、経営者感覚を養うという意図もある。商品開発については、農林振興センターからの「補助金で開発してください」との依頼に応じ、役員が中心となり取り組んでいるが、役員以外でも希望者は参画できるという。

以上が金銭報酬、商品開発、コミュニケーションについての実態である。金銭報酬は企業組織的要素が強い。パート労働に基づく時給制であり、年功あるいは就業時間帯を考課した賃金設定である。剰余配分である決算賞与も役職ないし労働日数等を評価した報酬となっている。要するに、組織への貢献度を基準とするインセンティブといえる。これに対し、商品開発とコミュニケーションは労働者協同組合的な側面を示している。商品開発には基本的に全就労者が携わることができ、コミュニケーションも成員の全てが参加することを目指し、かつ成員全員が女性である組織の特徴を生かすものとなっている。お喋りを通した職場仲間との結びつきは、女性が仕事を続けていくうえで欠くことのできないインセンティブ・システムであるといえよう。

図表 12-04 就労者数と金銭報酬の推移

	A グループ					B グループ					C グループ				
	就 労 者 数 (人)	1人あたり				就 労 者 数 (人)	1人あたり				就 労 者 数 (人)	1人あたり			
		売 上 (万円)	時 給 (円)	決 算 賞 与	出 資 配 当		売 上 (万円)	時 給 (円)	決 算 賞 与	出 資 配 当		売 上 (万円)	時 給 (円)	決 算 賞 与	出 資 配 当
	注 ①	注 ②		注 ③	注 ④	注 ①	注 ②		注 ③	注 ④	注 ①	注 ②		注 ③	注 ④
平成 13 年度 2001.4～2002.3	32	7	300		—										
平成 14 年度 2002.4～2003.3	26	55	400		—										
平成 15 年度 2003.4～2004.3	26	60	400		—										
平成 16 年度 2004.4～2005.3	20	79	600		—						19	—	300		
平成 17 年度 2005.4～2006.3	22	62	600		—	24	56	350			14	196	500		
平成 18 年度 2006.4～2007.3	19	78	600		—	23	148	690	○		17	182	650		
平成 19 年度 2007.4～2008.3	18	99	600		—	21	172	710	○		17	184	700 ～800		○
平成 20 年度 2008.4～2009.3	17	139	600	○	—	20	194	730	○		16	246	700 ～800		○
平成 21 年度 2009.4～2010.3	17	176	600	○	—	18	226	740	○		15	286	700 ～800	○	○
平成 22 年度 2010.4～2011.3	16	138	600	○	—	17	206	750			14	267	700 ～800	○	○
平成 23 年度 2011.4～2012.3	15	130	700		—	17	201	760	○		14	248	700 ～800	○	○
平成 24 年度 2012.4～2013.3	13	137	700		—	17	188	770			14	248	700 ～800	○	○
平成 25 年度 2013.4～2014.3	13		700 ～800		—	15		780			16		700 ～800		

出所) 2013 年 11 月現在の聞き取り調査、および各グループの内部資料による。

注) ① 就労者数については、初年度が運営開始月の人数、以降は各年度の平均的な人数である。

② 1 人あたりの売上は、総売上高を就労者数で割った数値である（千の位で四捨五入した）。

③ 決算賞与：○は、賞与が出た年度を表す。

④ 出資配当：○は、配当が出た年度を表す。A グループは出資金を償還しているため配当は無い。

（４）人の補充と育成

活動継続の重要な指標となる１人あたりの金銭報酬は、就労者数の減少と反比例する傾向にある。また、運営施設の営業時間が長いグループほど１人あたりの売上高が多いことが、図表 11-01（営業曜日・時間）と図表 12-04 との照合でわかる。だが、１人あたりの売上高が上がれば労働時間も長くなり、収益と体力・体調とのバランスをどこに置くかが各グループの課題であろう。このバランスは、構成員の補充あるいは育成の問題にかかわる。最後に、人の補充と育成を考察する。

A グループは、32 名で出発し、13 年目の現在は 13 名で生産活動を行っている。このうち、設立時からの熟練者（以降、起業メンバー）が 8 名、設立後に入会した後継者（以降、新メンバー）が 5 名である。新メンバーの入会年齢は、55 歳、58 歳、60 歳、64 歳、70 歳であり、「50 歳代後半から 60 歳代で入ってくる人が多く、これより若い人は入らない」という会長の言葉を裏づけている。それは、就労日数と時間に関係する。A グループの就労日数は週に 3 日ほどであり、就業時間は通常でも朝 6 時から、イベント出店の時には深夜 2 時から生産を開始することもある。したがって、夫や子の朝食準備を担いつつ、家のローン返済、子の教育費を稼ぐ目的で働く年齢層には敬遠される。そこで、早期退職、定年退職等で調理関係の仕事を辞めた知人・縁者を誘っている。採用後は、配達能力、熟練者との人員バランスに配慮しながら、就労曜日を決定する。曜日班長をはじめとする熟練者が手ほどきし、農林振興センターとの商品開発にも参画を促す。だが、育成で最も重要なことは、パートタイマーからプロフェッショナルへの涵養であるという。金銭報酬が時給制であり、出資制度も廃止していることから、雇用労働者という感覚に陥りやすい。そのため、「利益が出なきゃ時給さげるからね」「[イベント出店で] 売り切らなきゃ帰ってこないでね」などと厳しい言葉をかけることもあるという。また、月 1 回の全体会議は欠席者が出ないように給料日に開き、茶話会を兼ねた形式で、新メンバーにも発言を促している。

B グループは、28 名の出資者、24 名の就労者でスタートし、9 年目の現在は 24 名の出資者、15 名の就労者である。基本的に、全就労者は出資者である。現在の就労者のうち起業メンバーは 13 名、新メンバーは 2 名であり、59 歳と 65 歳で入会している。その理由について B グループの会長は、「60 歳前後に声をかける。それより下の年齢では子供の関係があつてダメ」と話す。子供が独立するまで、通常の女性は土曜・日曜の就労を避けるという意味である。また、比較的都市部に近く、50 歳代でもパートタイムであれば「働き口」がある。したがって、B グループも早期退職、定年退職後の地域女性だけが入会してくるという。入会後は各部に配属され、農林振興センター主催の無料研修を受けることになる。だが、これまでのところ新メンバーの補充はレストラン部だけである。ほぼ午前中の活動であるゆえ、80 歳代の起業メンバーが 2 名も残っている加工部に比すれば、営業時間と繁盛具合に即して長時間労働になりがちなレストラン部では、70 歳代後半で退職する傾向があるからである。

C グループは 10 年目の活動で、起業メンバーが 5 名、新メンバーが 11 名である。これは、起業当初に退会者が多かったことと、定年退職制の導入で熟練者が 75 歳で引退することによる。調理関係の経験者だけでなく広く人材を募る必要があり、運営施設内および地域の直売所に従業員募集の掲示を行っている。掲示では、「60 才前後まで、土日出勤可能な方、時間をご相談に応じます」とある。つまり、60 歳代まで新規入会の年齢を上げ、できる限り希望の時間帯に就労できる仕組みを制度化したのである。入会時の年齢をみると、39～64 歳と非常に幅広い。50 歳代以下の入会者が比較的多いのは、15 歳以上の就労率が低い地域性も関与していると考えられる。ただし、40 歳前後で入った就労者は 9 時から出勤するレジ・事務の担当であり、加工場・厨房での新メンバーの多くは 60 歳代前半で入会する。それでも早朝勤務は忌避され、6 時からの出勤者は殆どが起業メンバーである。入会後は、要望と能力により配置し、熟練者が 1 人ついて指導する。「経験がなくても調理が嫌いじゃない人が来るから 1 週間あれば覚える。皆、60 歳を過ぎていても元気で働ける」と会長は話す。研修は、農林振興センター主催の無料講習会が年 10 回ほど用意されている。しかし、家事労働や農作業に従事していることもあり、研修には出たがらないという。就労者の希望に沿う融通性のある分業により、多くの新メンバーを獲得できてはいるものの、グループ経営としての後継者は育ちにくいというジレンマを抱えている。

以上のことから、各グループとも 60 歳代を後継の人材として採用していることがわかる。60 歳以上は労働市場から排除されやすい年齢層であり、労働者協同組合ないし高齢者協同労働の一面をみせている。だが、労働市場から排除された高齢女性といえども、家庭内役割を担い続けることに変わりはなく、雇用労働者としてのパートタイムを志向することがうかがえる¹⁴。つまり、経営にはかかわらずに働く、企業組織的な就業を望む傾向がある。ゆえに、就労希望者の意向を考慮すればするほど、成員の補充はかなうものの、起業メンバーとの意識の相違を生み出すことになる¹⁵。このジレンマの解消、すなわち新メンバーを「経営者」として育成していく手立てが、茶話会・食事会を兼ねたミーティングであり、視察を兼ねた慰安旅行であるといえよう。

¹⁴ 大森真紀〔2010〕は、高年齢期（50 歳代後半）の女性が「短時間勤務で会社などに雇われたい」ことを望む理由として、「高年齢になっても性別役割分業（家事・介護）から逃れられるわけではないこと」を挙げている（大森真紀〔2010〕10～11 頁）。

¹⁵ 労働者協同組合における理事と一般組合員との間に存在する、経営問題にたいする意識ならびに意思決定能力のギャップについては、塚本一郎〔1994〕を参照のこと。

小括

以上、およそ 10 年以上にわたり活動する Type I、Type II、Type III の高齢女性グループを対象に、組織内の管理を分析した。Type I : A グループは「農産物加工場」、Type II : B グループは「農産物加工場」「農村レストラン」、Type III : C グループは「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン」の運営である。運営形態の相違は、営業時間の有無と長短であり、それが就労構造を規定する。Type I : A グループは「農産物加工場」での生産活動であるため営業時間が無く、就労者は基本的に早朝から昼頃までの労働となる。Type II : B グループは「農産物加工場」での早朝から昼頃までの就労部門と、営業時間（ランチタイム）に対応する「農村レストラン」での就労部門に分けられる。つまり部門制となる。Type III : C グループは「農産物加工場」での早朝から昼頃までの就労と、「農村レストラン」の営業時間（ランチタイム・喫茶タイム）、「農産物直売所」の営業時間（10～17 時）全てに対応するため、就労時間は成員ごと異にするスタイルとなる。運営形態が異なれば、就労構造にも違いが現れるが、組織内管理には次のような共通性がみられる。

第一、労働者協同組合的管理の側面である。まず分業においては、個人の体力・体調、世帯内役割、年金受給の有無などを思慮に入れた柔軟な勤務体制を構築していることが重要である。そのうえで就業時間、なかんずく仕事の終了時刻については、その日の売上状況などに応じて就労者自らが調整している。また、事業報告および事業計画の確認等を目的に、年に 1 回の総会、月に 1 回のミーティングを開き、基本的には就労者全員が参加し意思決定を行っている。これらは、労働者が自ら出資して所有者となり、経営と労働を行う労働者協同組合的な特徴といえる。さらに、インセンティブ・システムとして重視すべきは、その日の就労者全員が一同に休憩をとり会話を楽しんでいることである。「お喋り」や「仲間との結びつき」は、女性高齢者の生き甲斐として挙げられ、健康効果も取りざたされている¹⁶。聞き取り調査においても、「楽しく世間話できることが仕事を長く続けられる秘訣」「言いたいことを言い合えるのが元気に働ける秘訣」という声が多い。

第二、企業組織的管理の側面である。これには二つがあげられる。一つは、時間給による、労働と報酬とのシビアな対応関係である。年功あるいは就業時間帯を考課した時給制による労働報酬、役職ないし労働日数等を評価した決算賞与は、企業組織的なインセンティブ・システムといえる。しかし、このことが設立時からの起業メンバーと後継の新メンバーとの間に意識の相違を生み出す。後継の新メンバーに関しては、出資者が僅かであることから雇用労働者（パート労働者）としての認識が強くなる傾向が見て取れる。このジレンマの解消方法として実施しているのが、茶話会・食事会を兼ねたミーティングであり、視察を兼ねた慰安旅行である。組織としてのコミュニケーションが図られ、経営者感覚を

¹⁶ 高齢者の生き甲斐について性別分析を行った山本百合子〔2005〕は、女性高齢者の生き甲斐の特徴として「おしゃべり」を挙げている（山本百合子〔2005〕77 頁）。また、農村地域に居住する男女高齢者を調査した大森純子〔2004〕は、「仲間との結びつき」がお互いの価値観を認め合うことであり、健康につながることを述べている（大森純子〔2004〕16～17 頁）。

醸成する狙いもある。もう一つは、利益を残すために日々行われる垂直的な生産管理である。女性高齢者が無理のない労働により利潤を得るには、生産品の余剰を抑えることが肝要である。ゆえに、過去のデータ、天候、客の入り具合を見ながらの生産量の調整が不可欠になる。調整に成功しなかった場合の策としては、売れ残り製品を就労者たちが半値で購入するか、あるいは休憩時間において無料で食することが多い。値崩れ防止が主目的であるが、家庭内役割を担う女性にとっては利点ともなる。

こうして見ると、労働者協同組合的な側面と企業組織的な側面とを、成員相互の会話による仲間づくりを重視したシステムで結合していることがわかる。茶話会・食事会を兼ねたミーティングや、視察を兼ねた慰安旅行などがこれにあたる。この結合システムは、女性高齢者の生き甲斐、すなわち「お喋り」や「仲間との結びつき」にも通じ、グループ経営への参加と継続を促進する重要なファクターである。

さらに第三として、労働者協同組合的管理と企業組織的管理とで経営のバランスをとりながら、地域資源を経営資源として内部化していることがあげられる。調査した3タイプのグループは、およそ10年以上にわたり活動している組織であるが、労働市場から排除されがちな60歳以上の地域女性を新メンバーとして迎えていることに共通点がある。料理教室や講習会などの研修参加を促し、研修等で得られた情報を基に、地域農産物を使用した新たな商品開発にも取り組んでいる。これらの研修はS県の農林振興センターが主催者となることが多く、参加費は無料である。また、商品開発にも公的な補助金を利用することが多々ある。このことは、地域の人的資源、物的資源、情動的資源、および財務的資源を効果的に活用していると換言できよう。

第2章 高齢女性グループと家族・集落との関係

はじめに

本論文では、序章で論じたベティ・フリーダンに依拠し、「仕事、家庭、そのほかの関心事」をうまく両立させることが、高齢女性グループ経営の継続性に繋がるとの仮説に立つ。だが、我が国の農村では「(新)性別役割分業」や「家父長制」が根深い。すなわち「男がペイド・ワーク／女がアンペイド・ワーク（＋ペイド・ワーク）」、および「男（舅、夫）が上（あるいは主）／女（嫁、妻）が下（あるいは従）」という社会規範である¹⁷。それは、家族だけでなく集落にも内在し、「女性」対「女性」の間にも存在する。そのような規範に、どのように対処し、「仕事、家庭、そのほかの関心事」をうまく両立させ、グループ経営を継続させているのかを解明するのが、本章の課題である。伝統的な規範に対処しながら、「仕事、家庭、そのほかの関心事」を両立させるためには、高齢女性の主体的な行動あるいは主体性の成長が必要となる。本章は、この主体性の発現において、第1章で検討した、労働者協同組合的側面と企業組織的側面とをバランスよく結合させた経験が、「仕事、家庭、そのほかの関心事」の両立にも大いに役立つという点を重視する。

ところで、序章で取り上げた中條曉仁の研究は、高齢女性グループと家族および集落との関係に触れたものである。中條の調査によると、①1人暮らしの65歳女性は、「家事に要する時間は」わずかで、「農産物加工や婦人会という地域の活動に合わせて時間が柔軟に配分され」、②夫と2人暮らしの76歳女性は、「農産物加工に加え農作業や家事を担っている」ので「自己の努力で〔農産物加工の〕活動時間を捻出」し、③息子と2人暮らしの80歳女性は、「家族の理解によって」農産物加工の「活動日における家事労働の一部」が「肩代わりされている」という（中條曉仁〔2005〕92~93頁；〔 〕内は引用者）。これらの調査から、中條は以下のように結んでいる。「農産物加工に参加する女性高齢者は家事労働を担い続ける人であるため、時間配分が細切れになったり長時間にわたって世帯を空けたりすることの困難な場合が多い。それゆえ、彼女たちは家族の理解を得たり、自己の努力で活動時間を捻出したりして、世帯内における役割の調整を行っている。ただし、女性高齢者が農産物加工や世帯での役割を通して独自の生活リズムを作り上げている面もあり、両者の葛藤は必ずしも否定的な意味合いだけではとらえられない点に注意が必要であろう。また、家族の理解を得るという側面では、女性高齢者が農産物加工を『生きがい』に感じ

¹⁷ 日本の農村社会に存在する社会規範として、靄理恵子〔2007〕は、「補佐役規範（男が前、女は後ろで補助）」、「新・性別分業規範（男は仕事、女は仕事と家庭）」を挙げている（靄理恵子〔2007〕199~200頁）。また、田中夏子〔2002〕は、農村の「女性は農業経営や家庭生活を支えるのみならず、さまざまな地域活動も担っているが、その労働が経済的評価を得ることは少ない」と述べている（田中夏子〔2002〕76~77頁）。

ていることを家族が察することによって、家事の肩代わりや農産物加工への参加に対する黙認が与えられている点も指摘しておきたい」。このように、「同居家族のいる女性は、世帯から付与される制約を克服するため、自己の生活行動における時空間の配分を調整して農産物加工に従事し」、「単身高齢者はグループの活動に合わせた時空間の配分を可能にしていた。夫や子どもの家族と同居する女性高齢者は、家事労働や農作業の担い手として重要な位置にあり、そのことが農産物加工への参加を難しくしている場合もあると考えられる」（中條曉仁〔2005〕93~94頁）。

要するに、農産物加工（仕事）、世帯内役割（家庭）、婦人会等の集落内交流（その他の関心事）を両立させることは、単身の女性高齢者にとっては可能だが、夫や子どもの家族と同居する女性高齢者は世帯内役割が重要なため農産物加工への参加すら難しい場合もある。農産物加工に参加している女性高齢者は、家族（夫や息子）の「理解を得たり、自己の努力で」世帯内役割との両立を可能にしているというのである。仕事と家庭の両立における、女性高齢者の主体的な行動を示唆しているものの、しかし、中條の研究には問題点が幾つか見られる。

第一に、制度レベルの問題である。「自己の努力で活動時間を捻出したりして、世帯内における役割の調整を行っている」というのが中條の結論である。だが、農作業に加え「ほぼ毎日〔農産物加工に〕参加」し、「作業の合間をみながら自宅と農産物加工の作業場とを往復し」（中條曉仁〔2005〕92~93頁；〔 〕内は引用者）、家事労働をこなせるのは、体力・体調に自信のある女性高齢者に限られる。仕事と家庭の両立を「自己の努力」に負わせることには無理が生じる。第1章で論じたように、個人の体力・体調、世帯内役割等を考慮に入れた、組織としての柔軟な就労体制が必要と思われる。

第二に、判断レベルの問題である。女性高齢者が「農産物加工を『生きがい』に感じていることを家族が察すること」により、「家事の肩代わりや農産物加工への参加に対する黙認が与えられている」というのが中條の指摘である。「家事の肩代わり」や「参加に対する黙認」は、仕事と家庭の両立に有効である。しかしながら、農産物加工の「生きがい」とは何なのか。おそらく、高齢女性グループでの「働きがい」を指すものと思われるが、それがどのようなものなのか、それを家族に察してもらうため、女性高齢者がどのように行動し、家族の理解と協力を得ているのかの分析には触れていない。

第三に、仕事と集落内交流との両立である。農産物加工、世帯内役割、婦人会等の集落内交流に対応する女性高齢者の生活を示唆しているが、高齢女性グループと集落活動や交流との関わりについては、「近年は会員数の減少により活動が停滞している」「行事が減少して女性たちの社会的結びつきが少ない」（中條曉仁〔2005〕88頁）との説明で終わらせている。これは、中條の調査地が過疎山村であり、そこで得られた知見で、仕事と集落内交流との関係を説明することに課題があると思われる¹⁸。

¹⁸ 日本の女性高齢者は、就労と地域組織の活動参加との交互作用がみられる場合に、きわめて生活満足度が高くなるという研究報告がある（杉澤秀博・秋山弘子〔2001〕23~24頁）。

第四に、寡少な調査対象サンプル数である。中條が聞き取り等の調査を行った、農産物加工に参加する女性高齢者は、① 1 人暮らしの 65 歳女性、② 夫と 2 人暮らしの 76 歳女性、③ 息子と 2 人暮らしの 80 歳女性の 3 名である。これだけで、女性高齢者の仕事と家庭、集落内交流の両立方法を言い切ることには、限界があると思われる。

以上のような見解の違いから、本章では、次のような構成とフレームワークにより分析を進める。

第 1 節では、多種多様な農村集落で活動する高齢女性グループを調査対象とする。グループでの「働きがい」、メンバーが辞めた理由を明確にするとともに、「働きがい」と組織内管理との関連、辞めた理由と「(新) 性別役割分業」「家父長制」との関連に触れる。第 2 節では、およそ 10 年以上にわたり活動する、3 タイプの高齢女性グループ（以降、継続グループ）を取り上げ、経営に携わるリーダー格の女性高齢者 15 名を対象に聞き取りを行う。「仕事、家庭、そのほかの関心事（集落内交流）」をどのように両立させ、グループ経営を継続してきたのかを浮き彫りにしていく。分析においては、制度レベルによる両立と、判断レベルによる両立の双方を重視する。前述したように、「(新) 性別役割分業」「家父長制」に対処しながら、「仕事、家庭、そのほかの関心事（集落内交流）」を両立させるためには、女性高齢者の主体的な行動あるいは主体的な成長が欠かせない。このような主体性の発現には、制度レベルと判断レベルの双方が関わりと考えるからである。以上の分析から、小括において、継続グループと家族および集落との関係をまとめる。

第 1 節 多様な農村とグループ

まず、調査地とした多種多様な農村集落と高齢女性グループとの連関を説明しよう。

本論文の研究対象は、S 県の 3 点セットを活動拠点とする高齢女性グループである。3 点セットが分離型、半分離型、一体型に分類できることは、すでに序章で述べた。分離型は、農林公園や道の駅など比較的大規模な施設であり、都市的地域や平地農業地域の水田集落にみられる。米を原料とする味噌、饅頭、餅菓子などを製造する高齢女性グループ：Type I が加工場で活動している。半分離型は、都市的地域から平地農業地域にかけての田畑集落に設置されている。小麦を原料とする饅頭をレストランのメニューとし、加工場では豆腐や惣菜、菓子類を高齢女性グループ：Type II が製造している。一体型は、中山間農業地域によくみられる比較的小規模な施設である。加工場と直売所、およびレストランや喫茶コーナーの全てを高齢女性グループ：Type III が運営しているケースがある。このように、高齢女性グループの活動は、中山間地域に限らず、都市的地域、平地農業地域の様々な集落で展開されている。

本節では、多種多様な農村集落で活動する Type I、Type II、Type III の高齢女性グループ、計 10 グループへのインタビューから、女性高齢者のグループでの「働きがい」、メンバーが辞めた理由を明らかにしていく。高齢女性グループ Type 別の分類は、図表 21-01 に表した。Type I が J グループ、X グループ、K グループ、A グループである。Type II が Y グループ、L グループ、B グループである。Type III が C グループ、M グループ、Z グループとなる。なお、インタビューの回答者は、会長等リーダー格の女性高齢者であり、自身ないしグループ全体のことを表現している。

図表 21-01 高齢女性グループ Type 別の分類

高齢女性グループ タイプ	高齢女性グループ 活動拠点	高齢女性グループ 活動地域・集落	高齢女性グループ名
Type I	加工場	都市的・水田	J グループ、X グループ
		平地農業・水田	K グループ、A グループ
Type II	加工場 レストラン	都市的・田畑	Y グループ
		平地農業・田畑	L グループ、B グループ
Type III	加工場 直売所 レストラン	中間農業・田畑	C グループ
		山間農業・畑地	M グループ、Z グループ

出所) 現地調査による。

高齢女性グループが活動する地域・集落の分類については、農林水産省 [2008] を参考にした。

(1) グループでの「働きがい」

多種多様な農村集落で活動する高齢女性グループの会長等、60歳代以上の女性たちにグループでの「働きがい」を尋ねた回答を整理すると、「働きがい」は3項目にまとめることができる。第一に、働くことで金銭的な見返りがあり、自由に使える収入を得られること、第二に、休憩時間のお喋り、食事会、慰安旅行等による職場での仲間づくり、第三に、地域の特産品開発、安心・安全な食品製造による地域への貢献である。それぞれの語りを以下に挙げよう。

① 自由に使える収入：金銭的見返り

「働きがい」は、お金を貰って働けることです。グループとして働くようになって、初めて自分の預金口座を開設したというメンバーが殆どです。全員健康で、「60歳、70歳すぎて働けて、お金も貰えてありがたい」と話しています。(Type II・都市的田畑集落、Yグループ)

「働きがい」は、なんといっても金銭的な見返りがあることです。かつては〔自家農業の〕労働に対する報酬が得られなかったので、自分の物も、子供の物を買うときにさえも、実家から工面してもらっていたから苦労しました。今はここ(加工場)で働いているので、外食をしたり、旅行にいったり、孫に何か買ってあげたり、自分の好きなように使えます。年金だけで暮らしている女性に比べて、活動的だし、金遣いだって良いです。そういう意味でも地域経済に貢献していると思いますし、税金だって払っています。(Type I・平地農業水田集落、Aグループ)

女性高齢者たちの語りからは、無報酬という自家農業の労働評価により農家女性たちが苦労してきた様子が思い浮かぶ。その苦労とは「自由に使える収入」を得られないことの辛さである。「農産物加工場」ないし「農村レストラン」を運営する機会を得られたことで、金銭的見返り、すなわち労働に対する報酬である「自由に使える収入」を得られる喜びに溢れている。ただし、食品加工の仕事は重労働であり、頑張りすぎると健康を害するという声もある。

直売所の売上明細書を受け取るときに「働きがい」を感じます。普通のパートとは違い、やった分だけ自分に戻ってきます。でも、あまりガツガツしても、足腰を痛めて、かえって体を壊してしまいます。(Type I・都市的水田集落、Xグループ)

「働きがい」は、年金+アルファの小遣い稼ぎができるので、孫に何か買ってあげられることです。ローテーションで週に3～4回という無理のない働き方ができるので、健康でいられるし、呆けることもありません。(Type I・平地農業水田集落、Kグループ)

主婦業と趣味などをやりながら楽しく仕事をするということです。働いている方が健康にいいと思います。でも、腰や膝が痛いときは無理をしないで休むようにしています。(Type II・平地農業田畑集落、Bグループ)

② 職場の仲間づくり：お喋り、食事会、慰安旅行

労働に対する金銭的な見返りが一番の「働きがい」と答えたグループが多いが、合わせて以下のような語りも聞かれる。

お茶の時間(休憩時間)にお喋りをしながら、楽しく仕事をするのが健康の秘訣です。農作業もいろいろ考えるから呆け防止になると思うけど、人と会話をすることはもっと良いと思います。高齢者が呆けるのは家にこもってしまうからではないでしょうか。加工場は情報収集の場にもなっていて、先輩方から野菜の生産方法も学べます。(Type I・都市的水田集落、Xグループ)

「気取らない、飾らない、自然体、言いたいことを言う」をモットーとして、メンバーのコミュニケーションを重視していることが「働きがい」につながっていると思います。

「働きながら美味しい料理の味を覚えられるのがうれしい」という意見が多く聞かれます。(Type II・平地農業田畑集落、Lグループ)

労働の楽しさは、金銭的な見返りだけではなく、休憩時間のお喋りにもあり、そのことが呆け防止にもなるという意見である。女性高齢者たちの労働の場である「農産物加工場」や「農村レストラン」が、情報収集・情報交換の場となっている様子がうかがえる。さらに、食事会や慰安旅行による職場の仲間づくりも、活気あるグループ経営に繋がっているという声も少なくない。

給与からの天引き積立によって、1年に2回ほど慰安旅行をおこなっています。こうした旅行やお茶休みの時間によって職場の仲間づくりが図られ、商品レシピの話し合いもされるので、[私たちのグループは]「活気がある、元気がいい、輝いている」と言われているのだと思います。(Type I・平地農業水田集落、Aグループ)

お茶の時間に楽しくお喋りをしながら、小遣い稼ぎができることが「働きがい」です。メンバー同士のコミュニケーションとしては、食事会を開いています。楽しく働けるから、病気しらずだし、呆け防止にもなっています。(Type I・都市的水田集落、Jグループ)

③ 地域への貢献：特産品の開発、安全・安心な食品製造

女性高齢者たちの「働きがい」は、金銭的な見返り、職場での仲間づくりにとどまらない。活動の醍醐味は、特産品の開発、安全・安心な食品製造にあると語るグループもみられる。

地元の農産物を使用して、地産地消にこだわった添加物のない安心・安全な商品を製造することに「働きがい」を感じます。「味がいい」という口コミや新聞などのマスコミが取り上げたことで売上が増え、「おいしい」と地域外からもお客さんが来てくれています。(Type II・平地農業田畑集落、Lグループ)

「働きがい」は、山の幸を「いかに商品化するか」と考えることです。「ゆずジャム」や「ゆずみそ饅頭」などいろいろ開発して地域に貢献してきました。やっぱり、働くことは健康の源です。パートとは違うし、いろいろ考えるから呆けません。(Type III・山間農業畑地集落、Mグループ)

主婦業でつちかった料理をビジネスにすることで、あるいは新たな料理を覚えながらお金を稼げるのが楽しみだし、仕事の励みになっています。地域の農産物を使った商品開発で、安心・安全な食べ物を造り出すという喜びもあります。加工場がコミュニケーション（お喋り）の場で、楽しく働くことが健康の源です。(Type III・山間農業畑地集落、Zグループ)

自由に使えるお金を得られるのが「働きがい」です。それから、商品開発するのも楽しいですし、お客さんに「おいしかった」と言われるのが嬉しいです。地域の専門業者とも組んで様々な特産品を生み出してきたので、地域産業にも貢献していると思います。メンバーは70歳代でも元気で働いていて、ほとんど病院通いもないし、もちろん呆けることも無縁です。しかも税金まで納めています。(Type III・中間農業田畑集落、Cグループ)

以上、女性高齢者たちのグループでの「働きがい」をみてきた。語りでは、①自由に使える収入：金銭的な見返り、②職場の仲間づくり：お喋り、食事会、慰安旅行、③地域への貢献：特産品の開発、安全・安心な食品製造が挙げられ、それらがいずれも主観的健康に参与していることがわかる。主観的健康は、活動継続には有意な要素である¹⁹。しかしながら、金銭報酬、仲間づくり、商品開発は相互に矛盾するところも内包している。それゆえ、組織内管理のあり方が重要であることは、すでに第1章で指摘した。すなわち、女性高齢者の「働きがい」をベースに、労働者協同組合的管理と企業組織的管理とをバランスよく結合したシステムが、高齢女性グループの経営には必要なのである。

（２）メンバーが辞めた理由

ところが、高齢女性グループの多くは、起業開始時に比べメンバーの人数が減少している。女性高齢者たちは、なぜ「働きがい」を手放すのか。次に、メンバーが辞めた理由を探っていく。

① 家庭の事情：老親・配偶者の介護、孫の育児

高齢女性グループに、メンバーが辞めた理由を尋ねると、家庭の事情、なかんずく「家族の介護」という回答が極めて多い。回答の幾つかを以下に挙げよう。

辞めたメンバーは2人で、1人は家族の介護が理由で、もう1人は高齢による身体的な理由です。今までは介護が必要になると施設に入れていましたが、だんだん〔施設に〕入りづらくなっているようです。**家事・育児・介護については、男性はやりません。**夫が手伝ってくれるという話も聞きません。（Type I・都市的水田集落、Jグループ）

1人は家庭の事情で辞め、もう1人は他界しましたが、嫁が姑から引き継ぐかたちでメンバーに加わりました。全員農家女性で米や野菜をつくりながら加工場で働き、さらに家事労働も担っています。**男性たちは勤めに出ているので、土曜・日曜や定年退職後に農作業は手伝ってくれますが、家事はやりません。**（Type I・都市的水田集落、Xグループ）

¹⁹ 菅原育子〔2013〕は、「主観的健康が低下すると仕事を辞める人が多いという関連は女性でも有意」と述べている（菅原育子〔2013〕120頁）。

地域は、「男が家事・育児・介護をやるなら、女はいらない」という土地柄のため、老親や配偶者の介護、孫の育児、自身の健康問題などで働けなくなる人が多いです。農家女性は、農作業と家事を両立させながらここ（加工場とレストラン）でも働いています。（TypeⅡ・平地農業田畑集落、Lグループ）

ここ（加工場とレストラン）での勤務に加え、農作業と主婦業があります。男性がワマンな地域だから、帰宅が少しでも遅れると「早く食事の支度をしろー」と怒鳴られたりします。男性たちは家事・育児・介護を一切やりません。当初 17 人だったメンバーは、5 年経って 15 人となっていますが、2 人はいずれも家族の介護のために辞めています。（TypeⅡ・都市的田畑集落、Yグループ）

自分は舅が亡くなっていたし、夫も都会に働きに出ていたので比較的自由に活動できたけど、他の人たちは家事と仕事の板ばさみになって大変でした。就労時間は朝 8 時からで、忙しい夏場は夜の 9 時ごろまで働いていましたから。もちろん、男性は家事・育児・介護を一切やりません。自分も「食事の支度もしないで何やってんだー」なんて〔生前の〕舅から怒鳴られたことがよくありました。男が威張っていて「職業婦人なんて生意気だ」という土地柄ですからね。威張って酒ばかり飲んできたせいか脳梗塞になる男たちが多いんです。それを〔高齢の〕女性たちが介護している状態です。〔グループにも〕学校給食の仕事を定年退職して入ってきた人（60 歳代女性）がいますけど、家族の介護で来れなくなっています。（TypeⅢ・山間農業畑地集落、Mグループ）

これらの発言からは、グループのタイプ、地域・集落の区別なく、女性高齢者たちが家事労働を担いながら、農家女性の場合には農作業にも従事しながら、グループ経営に参加していることがわかる。しかし、家族に介護や育児の必要性が生じると仕事を辞め、老親や配偶者の介護、あるいは孫の育児に専念する。その背景には、「男性は家事・育児・介護をやらない」「家事・育児・介護は女性の仕事」という伝統的な「(新) 性別役割分業」が横たわっていることがわかる。詳しい事情として、TypeⅡ・都市的田畑集落の Y グループは、帰宅が遅れると「早く食事の支度をしろ」と舅から怒鳴られたというエピソードを語ってくれたが、全く同じ内容が TypeⅢ・山間農業畑地集落の M グループでも聞かれた。「男が威張っている」「舅から怒鳴られた」「職業婦人なんて生意気だ」という発言は、「男が上／女が下」という家父長制の価値観、ならびに「男がペイド・ワーク／女がアンペイド・ワーク（+ ペイド・ワーク）」との慣習が根深いことを表している。

② 身体的な問題：過重労働との関連

前述の回答からもわかるように、介護等の家庭の事情の次に、辞めた理由で多いのが身体的な問題である。もちろん、加齢による体の衰えもあるだろうが、要因はそれだけではない。以下の語りをみよう。

男性が威張っている封建的な地域だから、家事・育児・介護は女性の仕事です。メンバーも、農作業と家事をこなしながら、加工の仕事をしています。食品加工の仕事は、立ち仕事で重労働だから腰や膝を痛めやすいんです。ただし、加工場で仕事をするようになってから、布団干しや洗濯物の取り込みぐらいは夫がやってくれるようになりました。ですから、**家族の理解と協力が得られる女性だけがメンバーとして残っている**わけです。でも、男性は自分で料理はしないし、自分の親であっても介護をやりません。発足当時は 30 人以上いましたが、介護などによる家庭の事情や体調不良などで辞めていき、〔10 年経った〕現在は 16 人で運営しています。(Type I・平地農業水田集落、A グループ)

食品加工の仕事は重労働なので、70 歳代後半になると辞めてしまいます。土曜、日曜、祝日が仕事なので、**家族の理解や協力がないと続けられません**。定年退職した夫は、洗濯ぐらいはしてくれるようになりました。でも、食事は作りません。ここで働いているメンバーはみんな、朝は家族の朝食と昼食の分まで用意してから出てきます。夕方 5 時に仕事が終わると急いで帰って、家族の夕飯をつくります。(Type III・山間農業畑地集落、Z グループ)

辞めた理由でいうと、介護などの家庭の事情と本人の健康問題がちょうど半々ぐらいです。仕事と主婦業の両立が当然の地域で、専業主婦だった人は会員にはいません。育児や介護もヘルパーや施設、**家族の協力を得て乗り切ってきました**。もうすでに舅姑が他界しているメンバーばかりですが、高齢になっても主婦業はあります。(Type II・平地農業田畑集落、B グループ)

女性高齢者たちは家事労働を担いながら、3 点セットの施設での仕事に従事している。農家女性の場合はこれに農作業が加わる。食品加工の仕事は、立ち仕事で重労働である。その重労働を理解し、家事を多少なりとも協力してくれる家族をもった女性だけが仕事を続けられてきた。ところが、男性の多くは家事・育児・介護を一切やらないため、女性高齢者たちは過重労働により体調不良に陥るか、あるいは介護のために辞めていったという内容である。

③ グループ内の人間関係：家族形態との関連

メンバーが辞めた理由として、人間関係を挙げたグループも幾つかある。以下がその語りである。3世代同居を経験した農家女性より、核家族の女性高齢者の方が、グループ内の人間関係で辞めることがうかがえる。

メンバーは核家族の主婦たちだから、辞める原因は人間関係によるものが一番多いです。次いで、年齢的なものや家庭の事情などで辞めていきました。(Type I・平地農業水田集落、Kグループ)

起業当初、ニュータウンに住む核家族の主婦たちがグループの半数を占めていたのですが、農家の主婦たちとは意見の食い違いが多かったと思います。自分の意見が通らないという不満や、朝が早いこと、親の介護などが理由で辞めていきました。農家女性は、農作業と家事もやりながら働いていますが、舅姑に仕えてきたせいか我慢強いと思います。(Type III・中間農業田畑集落、Cグループ)

以上、高齢女性グループのメンバーが辞める理由は、第一に、老親・配偶者の介護や孫の育児などの家庭の事情、第二に、過重労働による体調不良などの身体的な問題、第三に、グループ内の人間関係であるといえる。これらの理由には、「(新)性別役割分業」ならびに「家父長制」が深く関わっていることがわかる。

第2節 活動継続の阻害および促進

女性高齢者のグループでの「働きがい」は、①自由に使える収入：金銭的な見返り、②職場の仲間づくり：お喋り、食事会、慰安旅行、③地域への貢献：特産品の開発、安心・安全な食品製造であり、これらの「働きがい」をベースにした組織内管理が、グループ経営には重要である。女性高齢者がグループを辞める理由は、①老親・配偶者の介護や孫の育児、②自身の身体的な問題、③グループ内の人間関係であり、それらが「(新)性別役割分業」「家父長制」と関連している。

以上をふまえ、本節では、継続グループのケース・スタディを通し、女性高齢者たちが、どのように「仕事、家庭、そのほかの関心事（集落内交流）」を両立し、グループ経営を継続しているのかを考察していく。継続グループは、第1章と同様、3タイプの高齢女性グループを取り上げる。Type I が A グループ、Type II が B グループ、Type III が C グループである。聞き取りを行った A グループのリーダー5名（A-o 氏、A-k 氏、A-r 氏、A-h 氏、A-s 氏）を図表 22-01 に、B グループのリーダー5名（B-u 氏、B-m 氏、B-t 氏、B-z 氏、B-v 氏）を図表 22-02 に、C グループのリーダー5名（C-y 氏、C-e 氏、C-n 氏、C-i 氏、C-d 氏）を図表 22-03 に記した。15名のリーダーたちには、①生年と嫁家、②育児期間の家族構成、③育児以降グループ入会前の就労形態、④グループ入会時の年齢と家族状況、⑤グループでの就労年数と経験した役職、⑥現在の家族構成 ⑦世帯内役割と集落内での活動や交流を聞き取ったのち、「入会してから今までで働き続けることが最も困難だったことは何ですか」、「働き続けるために家族や集落とどのような関係を築いてきましたか」といった質問を行った。各グループの活動舞台となる集落は、A グループが平地農業水田集落、B グループが平地農業田畑集落、C グループが中間農業田畑集落である。各集落の高齢化率（2005 年、2010 年）、就労率（2005 年、2010 年）、農家割合（2005 年）、平均農業所得（2005 年）のデータを図表 22-04 に表した。なお、B グループの平地農業田畑集落（B 町）が 2007 年に B 市と合併した事情等により、農家割合と平均農業所得については、2005 年における各集落のデータを基準とした。

図表 22-01 A グループ・リーダー（活動 8 年以上）

	A-o 氏	A-k 氏	A-r 氏	A-h 氏	A-s 氏
生 年	1935 年	1939 年	1943 年	1948 年	1935 年
婚 家	専業農家	兼業農家	兼業農家	工場経営 (義兄が経営主)	工場経営
育児期間 家族構成	3 世代同居	3 世代同居	3 世代同居	2 世代	3 世代同居
育児以降 入会前 就労形態 注①	自家経営 集落営農	自家経営	自家経営	親戚手伝	自家経営
入会時 家族状況 注②	舅姑他界 子供独立	舅姑他界 子供独立	舅姑他界 子供独立	— 子供独立	舅姑他界 子供独立 夫 退職
入会年齢 注③	60 歳代後半	60 歳代前半	50 歳代後半	50 歳代後半	60 歳代後半
活動年数 注④	13 年	13 年	13 年	8 年	12 年 (1 年間休職)
経験役職 注⑤	会長（初代） 相談役 班長	会長（3 代） 副会長 班長	副会長 会計 班長	会計 監事 班長	班長
現在年齢 注⑥	80 歳代前半	70 歳代後半	70 歳代前半	60 歳代後半	80 歳代前半
現在 同居家族	夫 (別棟に息子世帯)	夫	夫	夫 (別棟に息子世帯)	夫
世帯内役割	炊事洗濯掃除 日常的農作業	炊事洗濯掃除 日常的農作業	炊事洗濯掃除 日常的農作業	炊事洗濯掃除 自家菜園管理	炊事洗濯掃除
世帯内役割 分担	夫 農作業 息子 農作業 嫁 農作業(農繁期)	夫 農作業 布団干・他	夫 農作業	—	夫 布団干・他
集落内交流	清掃活動 趣味クラブ	清掃活動 趣味クラブ	—	ボランティア (絵本)	趣味クラブ 近隣交流
集落内交流 代行	—	—	夫 清掃活動 老人会	—	—
継続困難 ↓ 対処方法	グループ人間関係 ↓ 調整、はげまし	グループ人間関係 ↓ 新メンバー指導	収益と就労人数 ↓ 適格な人材確保	孫の育児 ↓ シフトの融通 嫁との協力	自身の健康問題 ↓ 一年間休職

出所) A グループへの聞き取り調査による。

注) ① 育児以降入会前に主として携わったペイド・ワークである。

② 子供独立とは、学校を卒業し社会人になっていることをいう。

③ A グループで実際に働き始めた年齢である（開業前の準備期間を除く）。

④ 2015 年 1 月時点での就労年数である。

⑤ A グループの役員は、相談役 1 名・会長 1 名・副会長 1 名・会計 2 名・監事 2 名を置く。

また、各曜日の職務に班長がある。

A グループのリーダーとして、会長・副会長・会計・班長職に就いた 5 名を表記した。

⑥ 2015 年 1 月時点での年齢である。

図表 22-02 B グループ・リーダー（活動 9 年以上）

	B-u 氏	B-m 氏	B-t 氏	B-z 氏	B-v 氏
生 年	1950 年	1939 年	1929 年	1950 年	1942 年
婚 家	兼業農家	兼業農家	公務員	兼業農家	会社員
育児期間 家族構成	3 世代同居	3 世代同居	2 世代	3 世代同居	2 世代
育児以降 入会前 就労形態 注①	農外就労 (full-time)	農外就労 (full-time)	農外就労 (full-time)	自家経営	農外就労 (full-time)
入会時 家族状況 注②	舅姑他界 子供独立 夫 他界	舅姑他界 子供独立 夫 他界	— 子供独立 夫 退職	子供独立	— 子供独立 夫 退職
入会年齢 注③	50 歳代後半	60 歳代後半	70 歳代後半	50 歳代後半	60 歳代前半
活動年数 注④	9 年	9 年	9 年	9 年	9 年
経験役職 注⑤	会長（2 代）	副会長	副会長（兼任） 菓子部長	豆腐部長	レストラン部長
現在年齢 注⑥	60 歳代後半	70 歳代後半	80 歳代後半	60 歳代後半	70 歳代前半
現在 同居家族	息子	—	夫、娘夫婦 (別棟に孫世帯)	夫、舅	夫、娘
世帯内役割	炊事洗濯掃除	炊事洗濯掃除 日常的農作業	炊事洗濯掃除 自家菜園管理	炊事洗濯掃除 自家菜園管理	炊事洗濯掃除 自家菜園管理
世帯内役割 分担	—	※農繁期に息子世帯 (別居)が農作業を 手伝う	娘 日常の家事	夫 農作業・他	娘 土日の家事
集落内交流	清掃活動 趣味クラブ 敬老会	趣味クラブ	ボランティア (高齢者配食)	清掃活動 婦人会	—
集落内交流 代行	—	—	—	夫 清掃活動	夫 清掃活動 趣味クラブ
継続困難 ↓ 対処方法	実母の介護 ↓ ヘルパー活用	グループ人間関係 ↓ 60 歳代に 役職を譲り育成	—	姑の介護 ↓ ヘルパー活用 施設入院	自身の健康問題 ↓ 半年間休職

出所) B グループへの聞き取り調査による。

注) ① 育児以降入会前に主として携わったペイド・ワークである。

② 子供独立とは、学校を卒業し社会人になっていることをいう。

③ B グループで実際に働き始めた年齢である（開業前の準備期間を除く）。

④ 2015 年 1 月時点での就労年数である。

⑤ B グループの役員は、会長 1 名・副会長 2 名・会計 2 名・監事 2 名・書記 2 名を置く。

各部の職務は、部長 1 名・副部長 1 名がある。

B グループのリーダーとして、会長・副会長・部長職に就いた 5 名を表記した。

⑥ 2015 年 1 月時点での年齢である。

図表 22-03 C グループ・リーダー（活動 7 年以上）

	C-y 氏	C-e 氏	C-n 氏	C-i 氏	C-d 氏
生 年	1949 年	1944 年	1941 年	1947 年	1954 年
婚 家	兼業農家 (婿取り)	兼業農家	兼業農家	兼業農家	公務員
育児期間 家族構成	3 世代同居	3 世代同居	3 世代同居	3 世代同居	3 世代同居
育児以降 入会前 就労形態 注①	自家経営 加工活動	農外就労 (part・time)	自家経営	農外就労 (part・time)	—
入会時 家族状況 注②	子供独立	舅姑他界 子供独立	舅姑他界 子供独立	舅姑他界 子供独立	舅姑他界 子供独立
入会年齢 注③	50 歳代後半	60 歳代前半	60 歳代前半	50 歳代後半	50 歳代前半
活動年数 注④	10 年	10 年	10 年	10 年	7 年
経験役職 注⑤	会長（初代） 副会長 会計、監事	会長（3 代） 副会長 会計、監事	会長（4 代） 副会長 会計、監事	会長（6 代） 副会長 会計、監事	副会長 監事
現在年齢 注⑥	60 歳代後半	70 歳代前半	70 歳代前半	60 歳代後半	60 歳代前半
現在 同居家族	夫、母	夫、息子	夫、息子世帯	夫、息子世帯	夫、娘
世帯内役割	炊事洗濯掃除 日常的農作業	炊事洗濯掃除 日常的農作業	炊事洗濯掃除 農繁期農作業	炊事洗濯掃除 農繁期農作業	炊事洗濯掃除
世帯内役割 分担	夫 農作業 母 日常の家事	夫 農作業 息子 農作業	夫 農作業 息子 農作業(農繁期) 嫁 農作業(農繁期)	夫 農作業 風呂掃除・他	娘 土日の家事
集落内交流	婦人会 老人会 趣味クラブ	婦人会 農協婦人部	婦人会 老人会 農協婦人部	老人会 趣味クラブ	清掃活動
集落内交流 代行	夫 清掃活動	—	—	—	—
継続困難 ↓ 対処方法	実母の介護 ↓ グループ内協力	自身の体調不良 ↓ シフトの融通	自身の体力衰え ↓ 部署の変更	グループ人間関係 ↓ グループ内協力	自身の体力衰え ↓ 労働時間の短縮

出所) C グループへの聞き取り調査による。

注) ① 育児以降入会前に主として携わったペイド・ワークである。

② 子供独立とは、学校を卒業し社会人になっていることをいう。

③ C グループで実際に働き始めた年齢である（開業前の準備期間を除く）。

④ 2015 年 1 月時点での就労年数である。

⑤ C グループの役員は、会長 1 名・副会長 2 名・会計 2 名・監事 2 名を置く。

C グループのリーダーとして、会長・副会長・会計・監事職を経験した 5 名を表記した。

⑥ 2015 年 1 月時点での年齢である。

図表 22-04 各集落の基礎データ

		平地農業水田集落 A 市 注①	平地農業田畑集落 B 町(2007 年～B 市) 注②	中間農業田畑集落 C 町 注③
高齢化率 (65 歳以上) 注④	2005 年	20%	17%	21%
	2010 年	23% 男性 20% 女性 25%	22% 男性 19% 女性 24%	28% 男性 27% 女性 29%
就労率 (15 歳以上) 注⑤	2005 年	59%	57%	54%
	2010 年	56% 1 次産業 2% 2 次産業 18% 3 次産業 33%	55% 1 次産業 2% 2 次産業 15% 3 次産業 36%	51% 1 次産業 2% 2 次産業 13% 3 次産業 35%
農家割合 注⑥	2005 年	専業 16% 兼業 84% 1 種 9% 2 種 75%	専業 14% 兼業 86% 1 種 7% 2 種 79%	専業 21% 兼業 79% 1 種 8% 2 種 71%
平均農業所得 注⑦	2005 年	96 万円／戸	80 万円／戸	65 万円／戸

出所) 総務省統計局 [2005]。

総務省統計局 [2010]。

農林水産省 [2005]。

農林水産省関東農政局 [2005]。

注) ① A グループが活動する平地農業水田集落の総括として A 市のデータを記載する。

② B グループが活動する平地農業田畑集落の総括として B 町(2007 年～B 市) のデータを記載する。

③ C グループが活動する中間農業田畑集落の総括として C 町のデータを記載する。

④ 65 歳以上人口の割合である (小数点以下四捨五入)。

男性は男性人口の 65 歳以上割合、女性は女性人口の 65 歳以上割合となる。

⑤ 15 歳以上人口の就労者割合である (小数点以下四捨五入)。

1 次産業は、農業、林業、漁業である。

2 次産業は、鉱業、採石業、砂利採取業、建設業、製造業である。

3 次産業は、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉、複合サービス事業、その他サービス業、公務である。

以上の定義は、総務省統計局『平成 22 年 国勢調査』のうちの「調査結果で用いる用語の解説」(<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2010/users-g/word.htm>) による。

⑥ 販売農家数に対する専業農家、兼業農家の割合である (小数点以下四捨五入)。

販売農家とは、経営耕地面積 30 アール以上または農産物販売金額が年間 50 万円以上の農家をいう。

専業農家とは、世帯員のなかに兼業従業者が 1 人もいない農家をいう。

兼業農家とは、世帯員のなかに兼業従業者が 1 人以上いる農家をいう。

1 種とは、農業所得の方が兼業所得よりも多い兼業農家をいう。

2 種とは、兼業所得の方が農業所得よりも多い兼業農家をいう。

以上の定義は、農林水産省『平成 20 年度 食料・農業・農村の動向』のうちの「用語の解説」(http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h20_h/trend/part1/terminology.html) による。

⑦ 総生産農業所得を販売農家数で割った数値である (千円の位で四捨五入)。

販売農家とは、経営耕地面積 30 アール以上または農産物販売金額が年間 50 万円以上の農家をいう。

以上の定義は、農林水産省『平成 20 年度 食料・農業・農村の動向』のうちの「用語の解説」(http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h20_h/trend/part1/terminology.html) による。

(1) 家庭との両立

結婚から入会まで

図表 22-05 継続グループ・リーダー：結婚から入会まで

		A グループ リーダー (5 名)	B グループ リーダー (5 名)	C グループ リーダー (5 名)	計 (15 名)
婚家 (婿取り含)	① 専業農家	1 名			1 名
	② 兼業農家	2 名	3 名	4 名	9 名
	③ 工場等経営	2 名			2 名
	④ 公務員・会社員		2 名	1 名	3 名
育児期間 家族構成	① 3 世代同居	4 名	3 名	5 名	12 名
	② 2 世代 (核家族)	1 名	2 名		3 名
育児以降 入会前 就労形態	① 自家経営	4 名	1 名	2 名	7 名
	② 農外就労 (full-time)		4 名		4 名
	③ 農外就労 (part-time)			2 名	2 名
	④ 手伝い・就労なし	1 名		1 名	2 名
入会時 家族状況 (重複回答)	① 子供独立	5 名	5 名	5 名	15 名
	② 舅姑他界	4 名	2 名	4 名	10 名
	③ 夫退職	1 名	2 名		3 名
	④ 夫他界		2 名		2 名

出所) 聞き取り調査による。

まず、グループに入会するまでの家族との関係をみよう。図表 22-05 は、継続グループ・リーダーたちの結婚から入会までの状況をまとめたものである。兼業農家に嫁ぎ、3 世代同居で育児を経験した女性たちが多数であることがわかる。育児以降入会前の就労形態をみると、A グループは自家経営が多く、B グループはフルタイムの農外就労が多い。C グループはパートタイムの農外就労と自家経営が半々である。これを、図表 22-04：各集落の基礎データと照らし合わせると、次のような地域性の傾向がうかがえる。平均農業所得と 2 次産業就労率が比較的高い A グループの平地農業水田集落では、夫が農外就労、妻が自家経営を行う。専業農家率が低く 3 次産業就労率が高い B グループの平地農業田畑集落では、夫婦ともにフルタイムの農外就労を行う。平均農業所得と全産業就労率が共に低い C グループの中間農業田畑集落では、妻は自家経営もしくはパートタイムの農外就労に就く。いずれの集落も兼業農家率は約 8 割以上を占めるが、地域性は女性の働き方に影響を与えるようである。しかしながら、グループ入会時の家族状況は、①子供の独立後、②舅姑の他界後で共通している。この理由について、継続グループのリーダーたちは以下のように話す。

① 子供独立後の入会

実家の父に、「子供が学校を卒業するまでは外で働いてはダメだ」と言われていた。Aグループの活動は早朝で土日が多いけど、もう子供が大学を卒業して社会人になっているから自由に働ける。(A-k氏 育児期間：3世代同居、入会前：自家経営)

子供が社会人となり、週に1日、義兄が経営している会社を手伝っていた時に「よかったらAグループに入りませんか」と、初代会長に声をかけられた。Aグループの仕事は週に2～3日と聞いて、それならできると思い夫に相談すると、「家事もやって、ちゃんとできるなら自由にやっていいよ」と言われた。(A-h氏 育児期間：2世代、入会前：親戚手伝い)

養鶏農家に嫁ぎ、子育てを姑と協力しながら農作業をやってきた。Bグループの話があったときは息子が成人して独立(別居)していたので入会した。もし、まだ学生だったら、朝食準備と弁当づくりがあったので、入会は厳しかったと思う。(B-z氏 育児期間：3世代同居、入会前：自家経営)

学校の給食センターを早期退職し家で孫の面倒をみていたときに、「人がいないから」とBグループに誘われた。入会してから、家事は同居している実の娘が殆どやってくれている。(B-t氏 育児期間：2世代、入会前：農外就労 full-time)

定年退職後の職探しでハローワークに通っていた時、初代会長からBグループの入会を誘われた。レストラン部の仕事は土日が忙しいけど、もう娘が社会人になっているので土日の炊事洗濯は娘に任せられる。(B-v氏 育児期間：2世代、入会前：農外就労 full-time)

Cグループを設立したとき、子供は娘・息子ともに社会人になっていた。息子は手伝わないけど娘は土日の休日に家事をやってくれた。とくに、イベント出店のときは、早朝から仕込みなので助かった。(C-y氏 育児期間：3世代同居、入会前：自家経営)

初代会長と集落のスポーツクラブで一緒だったことからCグループへの入会を誘われた。その頃、もうすでに2人の娘たちは社会人になっていたもので、土日の仕事だったけど「やってみよう」と思った。でも、夫がまだ勤めていたので「朝食のしたくもしないで何やっているんだ」と言われないう、早朝からではなく朝8時以降の仕事にしてもらっていた。(C-d氏 育児期間：3世代同居、入会前：就労なし)

② 舅姑他界後の入会

40 歳から 60 歳までの 20 年間、姑の介護があったから外で働くことはできなかった。女性が本当に自由に働けるようになるのは姑を見送ってからだと思う。(A-s 氏 育児期間：3 世代同居、入会前：自家経営)

嫁ぎ先は、3 世代同居の兼業農家で、舅も姑も教員経験者だったから育児を任せて、わたしは夜 7 時頃までフルタイムで働いていた。もちろん、子守代を姑に渡していたけど、嫌みもよく言われた。B グループでは土日に働くことになるけど、舅姑はすでに他界して〔介護とも無縁となり〕、子供も独立していたから入会できた。(B-u 氏 育児期間：3 世代同居、入会前：農外就労 full-time)

姑に子守代を払い、30 年間、朝 9 時から夕方 5 時までの事務職をしながら、農作業もこなしてきた。昔は蚕も飼育していたから大変だった。子供が独立し、夫が他界した後、姑との 2 人暮らしが長かったけど、その姑も亡くなった。今は、1 人暮らしで自由に働ける。(B-m 氏 育児期間：3 世代同居、入会前：農外就労 full-time)

「嫁が家を留守にして外に働きに出ちゃしょうがない」と、文句を言う舅がいなくなったから自由に働ける。(C-n 氏 育児期間：3 世代同居、入会前：自家経営)

嫁として姑と蚕を育て、米や野菜をつくってきた。姑が厳しかったので、下の子が小学校の高学年になるまで外には働きに出られなかった。C グループには、姑が他界していたので入会できた。(C-i 氏 育児期間：3 世代同居、入会前：農外就労 part-time)

地域性や個人差は多少あるものの、「家事・育児・介護は女性の仕事」「女性は父・舅、姑、夫に従う」といった規範であることがわかる。加えて、食品加工の仕事は早朝からであり、レストランや直売所は土曜・日曜が繁盛日となる。子供がまだ学生の場合、あるいは夫が定年退職前の場合、朝食準備や弁当づくりとの両立は難しく、家族と共に過ごす時間も少なくなる。子供が社会人になれば、とくに娘には、家事を任せられるというのである。「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン」で自由に働けるのは、子供が学校を卒業して社会人となり、老親介護からも解放されてからということになる。つまり、グループ経営と家庭との両立には、「(新) 性別役割分業」「家父長制」と妥協することが必要であり、①子供独立後の入会、②舅姑他界後の入会が、客体的な要因といえる。

入会から現在まで

図表 22-06 継続グループ・リーダー：入会から現在まで

		A グループ リーダー (5 名)	B グループ リーダー (5 名)	C グループ リーダー (5 名)	計 (15 名)
世帯内 役割	①家事労働 + 日常的農作業	3 名	1 名	2 名	6 名
	②家事労働 + 農繁期農作業			2 名	2 名
	③家事労働 + 自家菜園管理	1 名	3 名		4 名
	④家事労働	1 名	1 名	1 名	3 名
現在 同居家族	①夫、息子世帯（別棟居住含む）	2 名		2 名	4 名
	②夫、娘（娘夫婦含む）		2 名	1 名	3 名
	③夫、母			1 名	1 名
	④夫、舅		1 名		1 名
	⑤夫、息子			1 名	1 名
	⑥夫	3 名			3 名
	⑦息子		1 名		1 名
	⑧なし（1 人暮らし）		1 名		1 名
農作業 分担者 (重複回答)	①夫	3 名	1 名	4 名	8 名
	②息子（農繁期含む）	1 名	1 名	2 名	4 名
	③嫁（農繁期含む）	1 名	1 名	1 名	3 名
家事労働 分担者	①娘（土日の家事を含む）		2 名	1 名	3 名
	②母（日常の家事）			1 名	1 名
	③夫（布団干、風呂掃除、他）	2 名	1 名	1 名	4 名
	④なし	3 名	2 名	2 名	7 名

出所）聞き取り調査による。

次に、入会から現在に至るまでの家族との関係をみよう。図表 22-06 は、継続グループ・リーダーの現在における世帯内状況をまとめたものである。リーダーたちの世帯内役割をみると、やはり地域性がうかがえる。平地農業水田集落の A グループでは家事労働に加え日常的農作業に従事するリーダーが多い。平地農業田畑集落の B グループでは家事労働に加えて自家菜園で野菜を栽培するリーダーが多い。中間農業田畑集落の C グループでは家事労働と日常的農作業のリーダー、家事労働と農繁期農作業のリーダーとが半々である。グループ組織を運営しながら、これらの世帯内役割をも担うことは女性高齢者たちにとっては過重負担となりえる。しかしながら、いずれのリーダーたちも世帯内役割の分担者が家族に存在することがわかる。農作業は夫や息子・嫁、日常的ないし土曜・日曜の家事労働は、娘あるいは実母に任せるリーダーが多いが、夫が布団干しや風呂掃除、炊事の一部

を手伝うケースもみられる²⁰。家族の理解と協力が、グループ経営と家庭との両立に欠かせないことを示唆しているといえる。継続グループのリーダーたちは、家族の理解と協力をどのようにして得てきたのかをコメントから探ろう。

① 夫の理解と協力

現在の同居家族を図表 22-06 でみると、15 名のリーダーの約 9 割が夫と暮らしていることがわかる。「働き続けるために家族とどのような関係を築いてきましたか」の質問には、夫の理解と協力を得てきた回答が、まずは多く聞かれた。

子供が独立して、今は夫婦 2 人だけの生活。定年退職した夫が主に農作業をやっている。夫とは長年つれそってきたから、どうしたら文句を言われなかがわかっている。家事と仕事の両立をきちんとやって、田植の忙しいときには夫の農作業を手伝う。夫婦であっても助け合うことが大事。〔A グループは農家女性が多いので〕農繁期の忙しい時は、メンバー同士でシフトを融通し合って〔A グループの運営を〕今までやってきた。相手の身になって思いやること、助け合うことの大切さを A グループで学んだ。(A・r 氏 現在同居家族：夫)

夫には毎月小遣いをあげ、A グループで視察旅行にいったときには酒など好みの土産を買ってくる。また、法事など、家のためにも〔A グループでの経営収入を〕かなり使っている。70 歳を過ぎて、加工場と農作業と家事の両立は大変だけど、定年退職した夫が布団や洗濯物を干しといてくれるので体力的に助かっている。〔わたしが〕会長職に就いてからは、米をといで炊飯器のスイッチまで入れてくれるようになった。男はおだてるのが一番。「ありがとね～、感謝しています～」と言っている。(A・k 氏 現在同居家族：夫)

病気になって手術をしたけど、1 年間休職し A グループに復帰した。後押しとなったのは、週に 2～3 日で午前中という無理のない働き方ができること。そして、すでに退職している夫との関係。A グループで働いて得る収入は国民年金をもらう額ぐらいはある。だから、夫婦で旅行に出かけたりできる。また、班長職に就いて人を育てたことが夫との関係にも活かされていると思う。夫は退職して家にいるので、洗濯干しや布団干しをやっといてくれる。変な干し方をしても、「助かるわ～。でも、こういう風に干すのよ～」と、やり方を教えている。(A・s 氏 現在同居家族：夫)

²⁰ 中高齢女性の家事労働負担についてアンケート調査を実施した熊谷圭子〔2001〕は、身体的に辛いと感じる家事として「布団干し」「風呂掃除」「布団敷き」「居室の掃除」「食後の食器洗い」を挙げている（熊谷圭子〔2001〕539 頁）。

夫は、食いしん坊で料理好きだから、〔B グループで製造した〕豆腐を夕食に出すと、「こんな美味しいものを造っているのか」と言って、仕事への理解を示してくれた。定年退職してからは、ご飯、味噌汁、漬物だけ用意しておけば、食事は自分で作ってくれるようになった。夫とは、年に 10 回ぐらい温泉旅行に一緒に出かけている。ただし、姑が認知症になった時は大変だった。舅が姑の面倒をみて、介護のディサービスを頼み、〔豆腐部の活動は週 3 日で午前中なので〕私もできる限りの協力をした。家庭も仕事も助け合うことが大事。時間の使い方も〔B グループで働くようになって〕効率的に考えて動けるようになった。役所に相談して、今は、姑は施設に入院している。わたしが役職に就いていることもあって、夫は「家のこと（舅姑のこと）は俺にまかせろ」と言ってくれている。（B・z 氏 現在同居家族：夫、舅）

夫が定年退職して家にいるので、雨の日は車で仕事場まで送ってくれる。〔B グループの〕レストランの食材が足りなくなったときは、買い出しに行ってくれるし、調理器具の簡単な修繕や包丁研ぎもお願いする。そもそも人の役に立ちたいという気持ちが夫は強いけど、わたしがレストラン部長になってからは、とくに協力的になった。〔グループ経営で〕メンバーと力を合わせてやっていくことの大切さを学んだけど、家族愛（夫と力を合わせてやっていくこと）の大切さも同時に学んだ。そんな夫には小遣いをあげ、2 人で外食に出かける。家の財布は私がにぎっているからね。「いつもありがとね〜」「また、よろしくね〜」という感謝の言葉は忘れない。（B・v 氏 現在同居家族：夫、娘）

夫は教員をやっていたので、〔学校の〕終業式の食事会には〔C グループの〕レストランを利用してくれた。「いつもありがとう。グループの皆も喜んでいたわ〜」と言うと、「また、つれてくるよ〜」と、友達や教え子と食べにくる。わたしが C グループの設立者で初代会長ということもあってか、夫は「自分も一緒になって経営しているんだ。地域のために貢献しているんだ」という気持ちでいるみたい。定年退職してからは農作業もやるようになった。（C・y 氏 現在同居家族：夫、実母）

今は、定年退職した夫に農作業をお願いしている。C グループの仕事は朝が早いので、洗濯物を干す時間がないときは「残り干しといてね〜」と夫に頼み、風呂掃除もお願いする。必ず、「ありがとね〜」「助かったわ〜」と感謝の言葉をかける。そうすると、夫は気分が良くなって、一切文句を言わない。グループ内でも、物腰の柔らかさやおだて上手が〔会長職としての〕わたしのやり方なんだけど、夫に対してもそれは発揮できていると思う。C グループで働いて得た自分のお金は、家族での外食など、食べることに使うことが多い。（C・i 氏 現在同居家族：夫、息子世帯）

イベント出店の日は早朝4時から、通常の日でも朝5時に起きて、食事の準備をし、家を出てくる。朝食と昼食の分を作っておけば、夫に文句は言われない。夫は自営業で年下ということもあって、わたしたちは割り勘主義。一緒に旅行に出かけたときも、「土産は私が買うから、食事代はそっちね」なんて言う。でも、もう70歳代に入ったので、少し具合が悪いときには、夫に「無理して行かなくてもいいんじゃないか？何かあってからじゃ遅いよ」と心配されることもある。Cグループはシフトの融通がきくし「大丈夫よ」と言っている。農作業は夫と息子が手伝ってくれる。(C-e氏 現在同居家族：夫、息子)

5年前に夫は退職し、自家菜園で畑仕事をやりながら、友人とアウトドアを楽しんでいる。お互い束縛し合わない、干渉し合わないことが、[Cグループで]自由に働けるポイント。朝食・昼食は食卓に並べておけば、とくに文句は言われない。土日は居候の娘に家事を任せている。たまに、3人で「外出に行きましょう」と言ってご馳走したり、晩酌で「一杯よぶんにつぐわ～」と言って夫婦仲良くやっている。(C-d氏 現在同居家族：夫、娘)

夫の理解と協力を得る場合、二つの要素が読み取れる。一つは、融通性のある組織内管理が役立っていることである。もう一つは、グループ経営で得た収入で、①小遣いや土産等のプレゼントをあげたり、②一緒に旅行や外出に出かけたりすることに加え、③おだてたり感謝の言葉をかけたりして、夫の機嫌をとっていることがわかる。とりわけ、洗濯物や布団干し、風呂掃除などのアンペイド・ワークを夫に代行してもらうときに、おだてる様子が見て取れる。

② 嫁・娘、母の理解と協力

図表 22-06 で、農作業や家事労働の分担者をみると、夫以外に嫁や娘、母が挙げられている。リーダーたちにとっては同性の家族といえる。同性の家族である嫁・娘、あるいは母の理解と協力を得る場合には、次のような回答である。

家（専業農家）の仕事、たとえば田植と、イベント出店などが重なったときは、加工場の仕事を優先する。嫁や孫が私の代わり（農作業の手伝い）をしてくれる。孫には小遣いをあげ、入学祝金もプレゼントした。孫の存在は、嫁との間の緩衝材のような役目をする。女同士は世代が違うとなかなか難しい。Aグループでも70歳代以上と60歳代との間で摩擦が生じることがある。しかも、メンバーはみんな姑世代で、家では自分の天下。会長・相談役としてグループを束ねていくなかで、相手に言葉をかける時には自分を相手に置き換えて話すようになった。これが、嫁との関係にも役立っていると思う。何も言わなくて

も姑（自分）の背を見て嫁がやってくれる。最近では、嫁からプレゼントや〔Aグループへの〕差し入れがある。（A-o氏 現在同居家族：夫、別棟に息子世帯）

Aグループに入った時は朝8時からだったけど、販路が増えるにつれて、朝6時からとなり、イベント出店のときは深夜2時からと聞いて「え～」と思った。でも、週に2～3日だし、都合が悪い時はシフトの入れ替えができる。融通がきくところだから、ずっとやってこれた。わたしは〔舅姑に仕えたことがないので〕わがままだったけど、我慢することと融通し合う精神を〔Aグループで〕学んだ。時間の使い方も上手になった。息子夫婦と2世帯住居で暮らしていて、フルタイムで働いている嫁から孫の育児を頼まれたときも、嫁と2人で協力し合って子育てができた。（A-h氏 現在同居家族：夫、別棟に息子世帯）

週に3日ほどBグループで豆腐をつくりながら、米や大豆、野菜を育てている。田植や稲刈の農繁期には息子家族が来て手伝ってくれる。「お義母さんの作るお米は美味しいですね～」なんて嫁に言われると、嬉しくなって食事をご馳走し、孫にも小遣いをあげる。わたしたち70歳代以上は舅姑に仕えてきた世代だけど、60歳代以下の人たちは考え方が違うなと思うことがある。副会長と部長を兼任している部署もあるけど、豆腐部では役職を若い60歳代に譲り、育成するよう努めている。そんな経験が、嫁との関係にも活かしていると思う。（B-m氏 現在同居家族：なし）

Bグループでは初代の会長が「協力してほしい」と〔80歳代のわたしを〕頼りにしてくれたので、誰よりも早く出勤し、副会長兼菓子部長としてがんばってきた。家事は一緒に暮らしている実の娘が殆どやってくれる。〔子供が〕息子ではなく娘でよかったと思う。働いて得たお金は孫の医学部入学金に使った。あとは、海外旅行にも使う。このまえは友達とオランダに行ってきた。敷地の別棟には、孫夫婦と曾孫3人が暮らしている。曾孫のために貯金をし、稽古代を出し、曾孫が通う幼稚園には〔Bグループで製造している〕饅頭を差し入れる。曾孫たちには「ばばちゃん、ばばちゃん、いつまでも元気で働いてね」と言われている。（B-t氏 現在同居家族：夫、娘夫婦、別棟に孫世帯）

Cグループで働いて得たお金は、家族旅行や孫の小遣い、家族の誕生日プレゼントなどに使っている。また、嫁が勤めに出始めたので、シフトを調整して、孫の幼稚園の送り迎えを〔嫁と〕協力し合っている。農作業は、夫が主に担当し、農繁期には息子と嫁も手伝ってくれる。こんな風に家族といい関係を築きながら働けるのも、シフトや仕事を融通し合えるからだと思う。70歳を過ぎて体力に衰えを感じて、辞めようかどうか迷ったけど、お客さんに見られるところではなく、厨房内の天ぶら係など、自分のできる仕事に変えてもらった。「元気で働けることは良い」と家族が思ってくれていることが励みとなっている。（C-n氏 現在同居家族：夫、息子世帯）

炊事や洗濯は同居している母にお願いしている。Cグループの経営で得た収入で車を買
い、母を温泉や母の実家に連れて行ったり、病院や美容室への送り迎えをしたり、親孝行
している。もちろん、家族で旅行にもいくし、母には小遣いもあげている。大変だったの
は、母の体調が崩れたとき。働く時間を短くしたり、休みを多くしたり、グループの中で
融通し合った。わたしに限らず、メンバー全員がいつ何時、家族の介護が必要になるかわ
からない。だから、グループの仲間づくりが一番大事。そうでなければ、お互い仕事を融
通し合えない。(C-y氏 現在同居家族：夫、実母)

嫁や娘、母の理解と協力を得る場合にも、二つの要素が見て取れる。一つは、やはり融
通性のある組織内管理である。なにかずく、孫の育児や親の介護が生じた際に、シフトの
調整や労働時間の短縮が有用であることがわかる。もう一つは、グループ経営で得た収入
で、やはり、①小遣いや学費等のプレゼントをあげたり、②一緒に旅行や外食に出かけたり
していることである。ただし、夫の理解と協力を得る場合と異なるのは、嫁・娘の理解
と協力を得る場合、小遣いやプレゼントをあげる対象が孫や曾孫である。

以上のことから、グループ経営と家庭との両立を要約すると次のことがいえる。

第一に、制度レベルでの両立である。具体的には、労働者協同組合的な組織内管理がこ
れにあたる。すなわち、世帯内役割、個人の体力・体調等を思慮に入れた柔軟な就労体制
である。たとえば、Aグループのリーダーたちは、「農繁期の忙しい時は、メンバー同士で
シフトを融通し合って〔Aグループの運営を〕今までやってきた」(A-r氏)、「都合が悪い
時はシフトの入れ替えができる。融通がきくところだから、〔孫の育児があっても辞めずに〕
ずっとやってこれた」(A-h氏)、「〔病気で手術をした後にAグループに復帰する〕後押し
となったのは、週に2～3日で午前中という無理のない働き方ができること」(A-s氏)と
語り、Bグループ、Cグループのリーダーたちも「姑が認知症になった時〔豆腐部の活動
は週3日で午前中なので〕私もできる限りの〔介護の〕協力を〔しながら仕事も続けられ
た〕」(B-z氏)、「母の体調が崩れたとき。働く時間を短くしたり、休みを多くしたり、グ
ループの中で融通し合った」(C-y氏)、「〔具合が悪い時に夫に心配されても〕Cグループ
はシフトの融通がきくし『大丈夫よ』と言っている」(C-e氏)、「シフトを調整して、孫の
幼稚園の送り迎えを〔嫁と〕協力し合っている。・・・70歳を過ぎて体力に衰えを感じて、
辞めようかどうしようか迷ったけど、・・・自分のできる仕事に変えてもらった」(C-n氏)
とコメントしている。女性高齢者たちがグループを辞める理由として、①老親・配偶者の
介護や孫の育児、②身体的な問題が多いことを鑑みると、労働者協同組合的な組織内管理
が、グループ経営の継続にいかに重要であるかがわかる。

第二に、判断レベルでの両立である。これには、グループ経営で得られた収益、個々人でいえば「自由に使える収入」が大いに関わる。ただし、家族の誰に理解と協力を求めるかにより、判断方法に若干の違いがみられる。

夫の理解と協力を得る場合は、「〔グループ経営で得た収入で〕夫には毎月小遣いをあげ、・・・好みの土産を買ってくる。・・・男（夫）はおだてるのが一番。『ありがとね～、感謝しています～』と言っている」（A-k 氏）、「〔グループ経営で得た収入で〕夫婦で旅行に出かけたりできる。・・・『助かるわ～。でも、こういう風に干すのよ～』と、〔夫をおだてながら〕やり方を教えている」（A-s 氏）、「〔グループ経営で得た収入で〕夫には小遣いをあげ、2人で外出に出かける。・・・『いつもありがとね～』『また、よろしくね～』という〔夫の気分が良くなるような〕感謝の言葉は忘れない」（B-v 氏）、「必ず、『ありがとね～』『助かったわ～』と〔夫の気分が良くなるように〕感謝の言葉をかける・・・〔グループ経営で得た収入は〕家族での外出など、食べることに使うことが多い」（C-i 氏）、「〔グループ経営で得た収入で〕『外出に行きましょう』と言ってご馳走したり、〔夫の気分が良くなるように〕晩酌で『一杯よぶんにつぐわ～』と言って夫婦仲良くやっている」（C-d 氏）との回答がみられる。「自由に使える収入」で、①小遣いやプレゼントをあげる、②一緒に旅行や外出をする、といった行為とともに、③おだてたり感謝の言葉をかけて、夫の機嫌をとっていることがわかる。

嫁・娘や母の理解と協力を得る場合では、「〔グループ経営で得た収入で〕孫には小遣いをあげ、入学祝金もプレゼントした。孫の存在は、嫁との間の緩衝材のような役目をする」（A-o 氏）、「〔グループ経営で得た収入で〕食事をご馳走し、孫にも小遣いをあげる」（B-m 氏）、「〔グループ経営で得た収入は〕孫の医学部入学金に使った。・・・曾孫のために貯金をし、稽古代を出し・・・」（B-t 氏）、「〔グループ経営で得た収入で〕車を買ひ、・・・家族で旅行にもいくし、母には小遣いもあげている」（C-y 氏）、「〔グループ経営で得た収入は〕家族旅行や孫の小遣い、家族の誕生日プレゼントなどに使っている」（C-n 氏）との回答である。やはり、「自由に使える収入」で、①小遣いやプレゼント（学費を含む）をあげる、②一緒に旅行や外出をしていることがわかる。ただし、嫁・娘の理解と協力を得る場合は、①小遣いやプレゼント（学費を含む）をあげる対象が、孫や曾孫である。

この相違から、「(新) 性別役割分業」「家父長制」への賢い妥協策がみてとれる。つまり、自分より上位である夫の理解、とりわけアンペイド・ワークの協力を得る場合には、機嫌を取ることで関係を良好にする。自分より下位である嫁・娘によるアンペイド・ワークの協力はなかば当然のことなので、あえて機嫌を取ることはしない。その代り、孫・曾孫を介在とすることで、良き関係を築くのである。

では、「(新) 性別役割分業」「家父長制」への賢い妥協策をとる女性高齢者たちの主体性は、どのように涵養されたのであろうか。コメントからは、役職に就いてから、更に家族の協力を得られている状況がうかがえ、夫との関係においても、嫁・娘、母との関係においても、グループ内の人間関係から学びとっていることがわかる。夫との関係では、「夫婦

であっても助け合うことが大事。〔メンバー同士でシフトを融通し合ってやっていくなかで〕相手の身になって思いやること、助け合うことの大切さを A グループで学んだ」(A-r 氏)、「班長職に就いて人を育てたことが夫との関係にも活かされていると思う」(A-s 氏)、「家庭も仕事も助け合うことが大事」(B-z 氏)、「〔グループ経営で〕メンバーと力を合わせてやっていくことの大切さを学んだけど、家族愛（夫と力を合わせてやっていくこと）の大切さも同時に学んだ」(B-v 氏)、「グループ内でも、物腰の柔らかさやおだて上手が〔会長職としての〕わたしのやり方なんだけど、夫に対してもそれは発揮できていると思う」(C-i 氏)との回答がみられる。嫁・娘、母との関係でも、「会長・相談役としてグループを束ねていくなかで、相手に言葉をかける時には自分を相手に置き換えて話すようになった。これが、嫁との関係にも役立っていると思う」(A-o 氏)、「我慢することと融通し合う精神を〔A グループで〕学んだ〔ので、嫁との関係も良好に築けている〕」(A-h 氏)、「役職を若い 60 歳代に譲り、育成するよう努めている。そんな〔グループ経営での〕経験が、嫁との関係にも活かしていると思う」(B-m 氏)、「初代の会長が『協力してほしい』と〔80 歳代のわたしを〕頼りにしてくれたので、誰よりも早く出勤し、副会長兼菓子部長としてがんばってきた〔ので、娘も家事を殆どやってくれる〕」(B-t 氏)、「メンバー全員がいつ何時、家族の介護が必要になるかわからない。だから、グループの仲間づくりが一番大事。そうでなければ、お互い仕事を融通し合えない」(C-y 氏)と語っている。リーダーたちは、労働者協同組合的管理と企業組織的管理とをバランスよく結合しながら組織を運営していきながら、水平的な人間関係と垂直的な人間関係の両側面を学びとり、そのことを家族との関係にも活かし、グループ経営と家庭とを両立しているといえよう。

（２）集落内交流との両立

さて、グループ経営と集落内交流との両立を検討する前に、継続グループのリーダーたちが直面した活動継続の最大阻害要因を確認しておこう。「入会してから今までで働き続けることが最も困難だったことは何ですか」の質問に答えてもらった結果が、図表 22-07 である。3 グループを統括すると、①老親介護や孫の育児、②自身の体力や健康問題、③グループ内の人間関係がほぼ同数であるが、C グループ・リーダーは、②自身の体力や健康問題を挙げた人数が他グループより多い。これは、グループの運営形態・営業時間との連関があると考えられる。第 1 章でも示したが、1 日の営業時間は TypeⅢ：C グループの運営施設が最も長く、次に TypeⅡ：B グループが長い。TypeⅠ：A グループは営業時間がなく基本的に午前中の活動である。これに応じて、1 人あたりの年間売上額も C グループが最も高く、B グループ、A グループの順となる。このことは、自身の体力・体調が活動継続の困難性となって最も現れやすいと同時に、個々人がグループ経営で得られる「自由に使える収入」が平均的に最も多いのが C グループであることを意味している。ところが、図表 22-04 でわかるように、各グループが活動地域とする集落の就労率ならびに平均農業所得は A グループが一番高く、B グループ、C グループの順になる。反対に、高齢化率（65 歳以上）は C グループが活動する中間農業田畑集落が一番高い。女性だけでなく男性も 25%を超えている。つまり、他グループの集落に比して、男性高齢者の「働き口」が少なく、農業に専従しても世帯所得が低いのが、C グループの集落といえる。

図表 22-07 継続グループ・リーダー：活動継続が困難だった最大の要因

		A グループ リーダー (5 名)	B グループ リーダー (5 名)	C グループ リーダー (5 名)	計 (15 名)
継続阻害 最大要因	①老親介護や孫の育児	1 名	2 名	1 名	4 名
	②自身の体力や健康問題	1 名	1 名	3 名	5 名
	③グループ内の人間関係	2 名	1 名	1 名	4 名
	④その他、なし	1 名	1 名		2 名

出所) 聞き取り調査による。

以上を念頭にいれ、グループ経営と集落内交流との両立を検討していく。図表 22-08 は、継続グループ・リーダーたちの集落内での交流や活動をまとめたものである。重複回答で、①清掃・ボランティア活動や老人会・婦人会との交流、②趣味のクラブ活動や近隣高齢女性との交流、が挙げられる。グループ経営に携わりながらも、集落の活動や交流に参加するのはなぜか。どのように両立しているのか。リーダーたちの語りから探ろう。

図表 22-08 継続グループ・リーダー：集落内での交流

		A グループ リーダー (5 名)	B グループ リーダー (5 名)	C グループ リーダー (5 名)	計 (15 名)
集落内交流 (重複回答)	① 清掃・ボランティア活動 老人会・婦人会との交流	3 名	3 名	5 名	11 名
	② 趣味のクラブ活動 近隣高齢女性との交流	3 名	2 名	2 名	7 名
集落内交流 夫が代行 (重複回答)	① 清掃・ボランティア活動 老人会との交流	1 名	2 名	1 名	4 名
	② 趣味のクラブ活動 近隣高齢者との交流		1 名		1 名

出所) 聞き取り調査による。

① 清掃・ボランティア活動、老人会・婦人会との交流

まず、リーダーたちが参加している集落の活動で多いのが、清掃活動やボランティア活動である。集落清掃等は、地域によっては老人会や婦人会が行うこともある。老人会・婦人会との交流も含め、積極的に清掃・ボランティア活動に参加する理由について、次のような回答が聞かれた。

道端の花植えや空き缶ひろいなど、集落の集まりと加工場の仕事が重なった時は、集落の方を優先する。集落でも指導的な立場にいたので参加をしないわけにはいかないし、参加をしないと「加工場の仕事ばかりやって」という非難が出るかもしれない。集落の集まりに出れば、〔A グループで製造している〕饅頭の話が出て、「街で買ったものより美味しそう」「法事のお饅頭を頼むわ」などと、注文にも結びつく。(A-o 氏 現在年齢：80 歳代前半)

集落のボランティア活動で、絵本の読み聞かせをやっている。〔A グループで製造している〕饅頭を差し入れする。子供たちに地域の伝統料理や特産品を伝えることに貢献していると思う。(A-h 氏 現在年齢：60 歳代後半)

以前は、老人会の活動や集落清掃にも参加していたから、〔A グループの仕事との両立が〕大変だった。今は、定年退職した夫が代わりに出ている。(A-r 氏 現在年齢：70 歳代前半)

集落ではゴミゼロ運動というのがあって、日曜日に空き缶ひろいをすることがある。殆どの家は女性が出てくるけど、我が家の女性は私1人なので、〔B グループの〕イベント出店などでいけないときは、定年退職した夫が参加してくれている。婦人会については、60～70 歳代の同年代女性が殆どなので仲良くしている。「今こういうのが流行っている」「どこそこのが美味しかった」などの話を参考にして、〔B グループの〕特産品開発になげたいと思っている。(B-z 氏 現在年齢：60 歳代後半)

毎週木曜日、集落の高齢者への配食ボランティアをやっている。年下の高齢者から「ねえさん、ねえさん」と慕われている。その一方で、「いつまで働いているの～？」「旦那さんをおいてまで海外旅行にいきたいの～？」などと、近所の人（同年代女性）に嫌みを言われることがある。〔60 歳代の〕若いメンバーたちと同等に、〔キビキビ〕働けなくなったら、その時は〔B グループを〕辞めようと思っている。(B-t 氏 現在年齢：80 歳代後半)

最初、C グループを立ち上げたとき、資本金として1人5万円を募ったんだけど、「そんなに出不いわ」という人が結構いた。つまり、5万円を出せる人だけが集まった。そんなこともあってか、「働き口があっていいね」「あそこ（C グループ）に行っているからいいわよね」と言われることがある。地域に貢献していることをアピールするためにも、集落婦人会でやる草むしりには、優先的に出るようにしている。(C-e 氏 現在年齢：70 歳代前半)

集落の婦人会・老人会でやる植栽活動や清掃活動に参加している。また、老人会のゲートボール大会の時に、C グループでお金を出し合って饅頭を配ったりする。食べに来たときには、「気持ちです」と言ってお饅頭をオマケに付ける。集落の人、とくに同年代の女性たちからは、「いつまで働いてるの～？」「死んで、お金しょってくの～？」なんて言われることがある。そんな時は、「死んで、〔お金〕しょってくべ～」と冗談で返している。(C-n 氏 現在年齢：70 歳代前半)

集落でやる田圃の草刈りや空き缶ひろいは、定年退職した夫が参加してくれている。夫には必ず「ありがとね～」と言っている。それと、夫はゴルフやソフトボールを集落仲間とやって楽しんでいる。集落の人たちとの交流が、定年退職してからの自分の仕事、地域での自分の役割だと思っているみたい。(C-y 氏 現在年齢：60 歳代後半)

集落の清掃活動には出るようにしている。「〔C グループで〕新しい饅頭を開発したのよ～」と言ったら、食べに来てくれた。その一方で、「役場から給料もらって安泰だね～」と、同年代の男女高齢者から言われることがある。どうやら公務員のような待遇を受けて

いると誤解している人が多いみたい。「町から場所を借りて自分たちで運営して、利益を分配している。光熱水費も払っている。だから時給も安いしね～」と説明する。でも、時給が安いことを言うと、ますます〔Cグループに〕入る人がいなくなるんじゃないかと心配になる。それというのも、60歳を過ぎて体力が衰えてきたので、労働時間を短縮（週5～6日だったのを4日に、1日7時間だったのを5時間に）して対応したんだけど、最近、50歳代以下の人たちが辞めてしまい、1日7時間に戻ってしまった。近頃は、パートでも65歳まで働けるところが増えているみたい。パート志向の人は、より時給の高いところにいってしまう。集落の清掃活動で会う定年退職した女性に、「もし、どこにも働きに行っていなかったら来てみませんか～」と声をかけている。（C-d氏 現在年齢：60歳代前半）

清掃・ボランティア活動に参加し、老人会・婦人会で集落の人たちと交流する理由として、共通してみられるのは「地域への貢献」をアピールしていることである。清掃活動やボランティア活動といった集落のアンペイド・ワークに積極的に参加し、グループで製造する特産品を無料配布することで、「加工場の仕事ばかりやって」、「いつまで働いているの〜?」、「働き口があっていいね」、「役場から給料もらって安泰だね～」といった誤解や非難を抑制するねらいがあることがうかがえる。融通性のある組織内管理が優先的な集落清掃等ボランティア活動への参加を可能にしていると考えられるが、定年退職した夫が代行するケースもみられる。集落におけるアンペイド・ワークへの参加がいかに重要であるかがわかる。

② 趣味のクラブ活動、近隣高齢女性との交流

清掃・ボランティア活動に加えて多く聞かれたのが、趣味のクラブ活動への参加、集落・近隣の同年代高齢女性との交流である。参加や交流についての回答として、次のようなことが聞かれた。

集落の清掃活動には必ず参加する。それから、趣味で大正琴をやっているので、〔Aグループで製造している〕饅頭をよく差し入れる。〔Aグループでは〕饅頭以外にも赤飯など、集落の人たちからの注文が多い。（A-k氏 現在年齢：70歳代後半）

病気をしてから休んでいるけど、趣味のコーラス仲間に〔Aグループで製造している〕饅頭を差し入れしたりする。饅頭は地域の特産品なので誇らしい気持ちにもなる。（A-s氏 現在年齢：80歳代前半）

70 歳、80 歳過ぎても働けて収入（自由に使えるお金）を得られることに対して「うらやましい」という気持ちを持っている人はいると思う。わたしは言われなくても、「まだ働いているの？」と近所の同年代女性から言われる人もいる。ボランティア活動だったら何も言われなくてもいいけど。近所の高齢女性たちには、〔A グループで製造している〕饅頭をふるまっているらしい。（A-r 氏 現在年齢：70 歳代前半）

パート感覚の人はお断りだし、むやみに人も増やせないで、〔人員を増やすときは〕集落の知人や縁者に声をかけている。たまに、「〔A グループで〕使ってくれませんか」と電話がかかってくることもあるけど、1 人週に 2～3 日で早朝 6 時から、イベント出店の時は深夜 2 時から働くことを話すと、入会してこない。今まで早朝の仕事をしていた定年退職をした人、深夜の仕事をしてくる根性のありそうな人、そんな女性を「1 本釣り」で誘っている。（A-o 氏 現在年齢：80 歳代前半）

趣味のクラブ活動を楽しんでいる。お花、登山、陶芸、コンサートなど多趣味なので、集落には趣味仲間がたくさんいる。〔B グループで製造している〕特産品を差し入れすると、レストランにお客さんで来てくれる。それと、1 日の労働時間が長い〔B グループの〕レストラン部で人員不足が生じるので、近隣の女性で定年退職した人がいないかという情報は絶えず集めている。60 歳ぐらいになって仕事辞めて家にいた女性に、「年いって人ばかりだから大丈夫よ。やってみない？」と声をかけたら入会してきた。ただし、新しく入る人は協調性も大事。1 人 8 万円の出資制度もあるので、地元の女性に限定している。（B-u 氏 現在年齢：60 歳代後半）

集落の人たちとはグランドゴルフで親睦を深めている。暮・正月には餅や豆腐、盆・彼岸には饅頭やオハギの注文がある。もちろん、〔B グループの〕レストランにも食べに来てくれる。また、新たな入会希望者の情報も得られる。この前も、「定年退職して家で夫と 2 人顔突き合わせているのも嫌だから」といって〔B グループに〕入ってきた。ただし、義姉からは「まだ働いているの？体のためにも、辞めた方がいいんじゃないの？」なんて言われる。「働いている方が健康にいいのよ」とは説明している。（B-m 氏 現在年齢：70 歳代後半）

〔B グループの〕レストラン部は勤務時間が長いし、部長のわたしは休みも少ないので、集落の人との交流や清掃活動には全て、定年退職した夫が参加してくれている。輪投げクラブやグランドゴルフでの試合後には、仲間をレストランにつれてきて「優勝祝」と称して〔B グループで製造している〕饅頭を 1 人ずつに配っている。「〔わたしと〕一緒に経営しているんだ。地域貢献しているんだ」という気持ちでいると思う。夫は、レストラン部の「縁の下の方もち」です。（B-v 氏 現在年齢：70 歳代前半）

「まだ、Cグループに働きに行ってるの〜？」なんて言われることがあるけど、年寄ぶらないでキビキビしていることが大事。水泳、コーラス、カラオケ仲間との交流、それから老人会の清掃活動に参加している。参加や交流が「売上につながるといいな〜」と思っている。実際、弁当の注文をたのんでくれたり、お饅頭やお焼きを買ってくれたりする。乾麺も「うまいね〜」といって、手土産に使ってくれる。最近、ショッピングセンターのオープンに伴って大量のパート募集があり、〔Cグループの〕50歳代以下の人たちは殆ど辞めていった。自分たちの体（体力・体調）を守るためにも人を入れたい。集落仲間からの情報を得て、定年退職した女性に声をかけている。「時給は安いけど、融通ききますよ〜」と誘い、人材を確保している。（C-i氏 現在年齢：60歳代後半）

集落では婦人会、老人会、趣味クラブに入っている。婦人会に出たときに新しく開発した饅頭の話を話したら、レストランに食べに来てくれた。老人会からはゲートボールのときに弁当の注文がある。自分で集落の同窓会を開いたときも、たくさんお客さんとして来てくれた。ただ、あまり交流のない人たちからは、「役場から給料もらっているんじゃないの？」と言われることがある。自分たちで直売所・レストランを運営して給料を出しているのに、誤解されているのがくやしい。それと、〔体力・体調の問題があってCグループでは〕75歳定年退職制を導入しているので常に人材の補充が頭にある。婦人会や趣味のクラブに顔を出して、入ってくれる人がいないか情報を収集している。地元の人で料理が好きな人、できれば食品関係の会社を定年退職した人（60歳代女性）がいい。そんな人がいたら会って「一緒にやりませんか」と交渉する。人員が不足した時には募集の掲示もするけど、50歳代以下の人が入ってもすぐやめる。家族の朝食準備があるから早朝の仕事は嫌がる。辞めずに続いている人は、旦那さんが自営業か定年退職後の人。（C-y氏 現在年齢：60歳代後半）

これらのコメントから、趣味のクラブ活動への参加や近隣高齢女性との交流の際にも、グループで製造する特産品の差し入れをしていることがわかる。集落活動への参加や交流に、「まだ働いているの？」、「役場から給料もらっているんじゃないの？」といった誤解や避難を抑制するねらいがあることもわかる。それと同時に、交流のある集落仲間が消費者としてグループに協力している様子もうかがえる。もう一つは、趣味のクラブ活動への参加や集落・近隣の高齢女性たちと交流することで、新たな入会者の情報を収集し、同じ職場で働く仲間の獲得につなげていることである。こうした集落内交流と仕事との両立は、融通性のある組織内管理により成り立つと考えられる。しかし、両立が困難な場合には、定年退職した夫が集落の人との交流を代行しているケースがみられる。集落清掃等と同様に趣味クラブ等での交流が、集落の人たちの理解と協力を得られる要素として重要であることがうかがえる。

以上から、グループ経営と集落内交流との両立を要約すると次のことがいえる。

第一に、制度レベルでの両立である。「集落の集まりと加工場の仕事为重なった時は、集落の方を優先する」(A-o 氏)、「集落婦人会でやる草むしりには、優先的に出るようにしている」(C-e 氏)、「集落の清掃活動には出るようにしている」(C-d 氏)との言葉から、やはり融通性のある就労体制、すなわち労働者協同組合的な組織内管理が両立を可能にしているといえる。ただし、「今は、定年退職した夫が代わりに〔老人会と集落清掃に〕出ている」(A-r 氏)、「イベント出店などで〔日曜日の空き缶ひろいに〕いけないときは、定年退職した夫が参加してくれている」(B-z 氏)、「集落の人との交流や清掃活動には全て、定年退職した夫が参加してくれている」(B-v 氏)、「集落でやる田圃の草刈りや空き缶ひろいは、定年退職した夫が参加してくれている。夫には必ず『ありがとね〜』と言っている」(C-y 氏)との回答もみられる。「〔空き缶ひろいに〕殆どの家は女性が出てくる」の文言でわかるように、清掃等ボランティア活動のアンペイド・ワークは女性の役割である。つまり、集落にも「(新)性別役割分業」が存在するのである。定年退職後の夫に集落清掃等を代行してもらうことは、「男がペイド・ワーク／女がアンペイド・ワーク (+ ペイド・ワーク) に対する賢い妥協策の一つといえる。

第二に、判断レベルでの両立である。これには、①「地域への貢献」をアピールすること、②「職場の仲間づくり」をすることが挙げられる。

まず、①「地域への貢献」をアピールすることである。清掃・ボランティア活動への参加や老人会・婦人会との交流では、「〔集落清掃に〕参加をしないと『〔A グループの〕加工場の仕事ばかりやって』という非難が出るかもしれない」(A-o 氏)、「集落の高齢者への配食ボランティアをやっている。・・・『いつまで〔B グループで〕働いているの〜?』『旦那さんをおいてまで〔自由に使える収入で〕海外旅行にいきたいの〜?』などと、近所の人(同年代女性)に嫌みを言われることがある」(B-t 氏)、「『働き口があっていいね』『あそこ(C グループ)に行っているからいいわよね』と言われることがある。・・・集落婦人会でやる草むしりには、優先的に出るようにしている」(C-e 氏)、「集落の婦人会・老人会でやる植栽活動や清掃活動に参加している。・・・集落の人、とくに同年代の女性たちからは、『いつまで働いてるの〜?』『死んで、お金しょってくの〜?』なんて言われることがある」(C-n 氏)、「集落の清掃活動には出るようにしている。・・・『〔C グループは〕役場から給料もらって安泰だね〜』と、同年代の男女高齢者から言われることがある」(C-d 氏)との回答がみられる。趣味のクラブ活動への参加や近隣高齢女性との交流でも、『まだ働いているの?』と近所の同年代女性から言われる人もいる。・・・近所の高齢女性たちには、〔A グループで製造している〕饅頭をふるまっているらしい」(A-r 氏)、「〔趣味のクラブ活動で親睦を深めている集落の人たちには言われなくても〕義姉からは『まだ働いているの?・・・〔B グループを〕辞めた方がいいんじゃないの?』なんて言われる」(B-m 氏)、「『まだ、C グループに働きに行ってるの〜?』なんて言われることがあるけど、年寄ぶらないで〔趣味のクラブ活動等で集落仲間と交流することが〕大事」(C-i 氏)、「あまり交流

のない人たちからは、『[C グループは] 役場から給料もらっているんじゃないの?』と言われることがある。自分たちで直売所・レストランを運営して給料を出しているのに、誤解されているのがくやしい」(C-y 氏)と語っている。要するに、清掃・ボランティア活動、趣味のクラブ活動に参加し、老人会・婦人会、近隣高齢女性たちと交流を深めるのは、「まだ働いているの?」といった非難や、「役場から給料もらっている」という誤解を抑制する狙いがあると考えられる。では、なぜ集落の高齢者たち、とりわけ同年代の女性高齢者たちは「まだ働いているの?」と非難するのか。「70 歳、80 歳過ぎても働けて収入（自由に使えるお金）を得られることに対して『うらやましい』という気持ちを持っている人はいらと思う。・・・ボランティア活動だったら何も言われなくてもいいけど」との A-r 氏の発言に、その答えが垣間見える。すなわち、継続グループのリーダーたちが「自由に使える収入」を得ていることへの「羨望」なのである。1 人あたりの年間売上額が高いグループほど、平均農業所得が低い集落ほど、リーダーたちへの「羨望」が強いことがわかる。また、C グループのリーダーたちが「役場から給料もらっている」と誤解される背景には、男性高齢者の「働き口」が少ない地域性が関与していると思われる。つまり、男性ですら 60 歳で定年退職をしてから働いていない。働いたとしても僅かな収入しか得られない。ましてや、「60 歳以上の高齢女性に経営なんかできるわけがない」という思い込みが誤解の源と考えられる。いずれにしても、集落には「男がペイド・ワーク／女がアンペイド・ワーク (+ ペイド・ワーク)」ないし「男（の稼ぎ）が上／女（の稼ぎ）が下」の規範が内在する。ゆえに、清掃・ボランティア活動のアンペイド・ワークに積極的に参加し、グループで製造する特産品を無料配布することで「地域への貢献」をアピールするのである。グループ経営と集落内交流との両立には、「(新)性別役割分業」ならびに「家父長制」的な文化への賢い妥協があるといえる。

次に、②「職場の仲間づくり」をすることである。「パート感覚の人はお断りだし、むやみに人も増やせないで、[A グループで人員を増やすときは] 集落の知人や縁者に声をかけている。[早朝や深夜の仕事をしてきて定年退職をした女性を] 誘っている」(A-o 氏)、「[集落の人たちと親睦を深めていると] 新たな入会希望者の情報も得られる。この前も、[定年退職した女性が B グループに] 入ってきた」(B-m 氏)、「1 日の労働時間が長い[B グループの] レストラン部で人員不足が生じるので、近隣の女性で定年退職した人がいないかという情報は絶えず集めている。60 歳ぐらいになって仕事辞めて家にいた女性に・・・声をかけたら入会してきた」(B-u 氏)、「体力が衰えてきたので・・・集落の清掃活動で会う定年退職した女性に、『もし、どこにも働きに行っていなかったら[C グループに] 来てみませんか?』と声をかけている」(C-d 氏)、「自分たちの体（体力・体調）を守るためにも人を入れたい。集落仲間からの情報を得て、定年退職した女性に声をかけている。『時給は安いけど、融通ききますよ?』と誘い、[C グループの] 人材を確保している」(C-i 氏)、「[体力・体調の問題があって C グループでは]・・・婦人会や趣味のクラブに顔を出して、入ってくれる人がいないか情報を収集している。地元の人で料理が好きな人、できれば食

品関係の会社を定年退職した人（60 歳代女性）がいい。そんな人がいたら会って『一緒にやりませんか』と交渉する」（C-y 氏）とのコメントからわかる。共通するのは、定年退職した 60 歳代の女性に入会を勧誘していることである。その理由は二つある。一つは、50 歳代以下の女性では夫が定年退職前であることが多く、朝食準備のため早朝の仕事を避けること。もう一つは、50 歳代であれば他にも「働き口」があり、パートタイム職の志向が強い女性は、より時給の高いパートタイム労働に就いてしまうからである。つまり、融通し合う就労体制には「職場の仲間づくり」に適した人材が必要なのである。ゆえに、集落内交流を兼ねながら、定年退職した 60 歳代女性の情報を収集し、人材として獲得しようとするのである。また、運営施設の営業時間が最も長い C グループでは、新たな入会者を勧誘する理由として、成員の体力・体調を挙げているコメントが多くみられる。体力・体調が活動継続の困難性となって現れやすい運営形態のグループほど、「職場の仲間づくり」に適した人材の獲得に熱心であり、そのために集落仲間の協力を得ていることがわかる。

小括

本章では、継続グループ・リーダーたちの事例を中心に、Type I、Type II、Type III の高齢女性グループと家族および集落との関係を考察してきた。Type I の継続グループ：A グループは平地農業水田集落、Type II の継続グループ：B グループは平地農業田畑集落、Type III の継続グループ：C グループは中間農業田畑集落での活動である。継続グループと家族および集落との関係を、以下にまとめる。

第一、継続グループと家族との関係には、次のような相違点と共通性がある。

継続グループ・リーダーたちの多くは、兼業農家に嫁ぎ、3 世代同居で育児を経験しているが、育児以降入会前の就労形態、入会後の世帯内役割に差異がある。A グループ・リーダーの入会前は自家経営が多く、入会後も家事労働に加え日常的農作業の世帯内役割がある。B グループ・リーダーの入会前はフルタイムの農外就労が多く、世帯内役割は家事労働に加え自家菜園での野菜栽培である。C グループ・リーダーの入会前は自家経営もしくはパートタイムの農外就労であり、世帯内役割も家事労働と日常的農作業、もしくは家事労働と農繁期農作業とに分かれる。地域性は、女性の就労形態と世帯内役割に影響を与えるが、グループ経営と家庭との両立には共通性がみられる。「(新) 性別役割分業」「家父長制」から離れようとする客体的な要因と主体的な要因である。

客体的な要因には、①子供独立後の入会、②舅姑他界後の入会が挙げられる。子供が学校を卒業して社会人となり、老親介護とも無縁となった 60 歳前後以降の女性がグループ経営に参入する。これは活動時間・曜日と関連する。「農産物加工場」での作業は早朝からであり、「農村レストラン」「農産物直売所」は土曜・日曜が繁忙日となる。子供がまだ学生のうちは、朝食準備や弁当づくりとの両立が難しく、子供と共に過ごす時間も少なくなる。子供が社会人になれば、とくに娘には、土曜・日曜の家事を任せられるのである。

主体的な要因には、制度レベルと判断レベルがある。制度レベルは、労働者協同組合的な組織内管理による両立である。他の高齢女性グループと同様、継続グループにおいても活動継続の阻害は、①老親介護や孫の育児、②自身の体力や健康問題、③グループ内の人間関係である。世帯内役割や個人の体力・体調等を思慮に入れた柔軟な就労体制が、グループ経営の継続に有効といえる。判断レベルには、グループ経営で得られた収益、個々人でいえば「自由に使える収入」が関わる。夫の理解と協力を得る場合には、「自由に使える収入」で、①小遣いやプレゼントをあげる、②一緒に旅行や外食をする、といった行為とともに、③おだてたり感謝の言葉をかけて、夫の機嫌をとる。嫁・娘や母の理解と協力を得る場合にも、「自由に使える収入」で、①小遣いやプレゼント（学費を含む）をあげる、②一緒に旅行や外食をするのだが、小遣いやプレゼント（学費を含む）をあげる対象が、孫や曾孫である。換言すれば、自分より上位である夫の理解、とりわけアンペイド・ワークの協力を得る場合には、機嫌を取ることで関係を良好にする。自分より下位である嫁・

娘によるアンペイド・ワークの協力を得る場合は、孫・曾孫を介在として、良き関係を築く。この判断は、「(新) 性別役割分業」「家父長制」への賢い妥協策といえる。賢い妥協策をとる女性高齢者たちの主体性は、労働者協同組合的管理と企業組織的管理とをバランスよく結合しながら組織を運営していくなかで涵養されたものと考えられる。「グループ内の人間関係」、すなわち水平的な人間関係と垂直的な人間関係の両側面を学びとり、家族との関係にも活かしている様子がみられる。

第二、継続グループと集落との関係には、次のような相違点と共通性がある。

継続グループが活動地域とする集落の全産業就労率（15 歳以上）ならびに平均農業所得は、A グループの平地農業水田集落が一番高く、B グループの平地農業田畑集落、C グループの中間農業田畑集落の順になる。高齢化率（65 歳以上）は C グループの中間農業田畑集落が一番高く、A グループの平地農業水田集落、B グループの平地農業田畑集落の順である。他グループの集落に比して、男性高齢者の「働き口」が少なく、農業に専従しても世帯所得が低い傾向が、C グループの集落にある。ところが、第 1 章でも示したが、1 日の営業時間は TypeⅢ：C グループの運営施設が最も長く、次に TypeⅡ：B グループが長い。TypeⅠ：A グループは営業時間がなく基本的に午前中の活動である。これに応じて、1 人あたりの年間売上額も C グループが最も高く、B グループ、A グループの順となる。体力・体調不良が活動継続の困難性となって最も現れやすいと同時に、グループ経営で得られる「自由に使える収入」が平均的に最も多いのが C グループである。

グループ Type と集落との関係性には差異があるものの、グループ経営と集落内交流との両立には共通性がみられる。集落に内在する「(新) 性別役割分業」「家父長制」的な文化から離れようとする主体的な要因である。主体的な要因には、制度レベルと判断レベルがある。制度レベルは、労働者協同組合的な組織内管理による両立である。集落内の活動や交流には、①清掃・ボランティア活動や老人会・婦人会との交流、②趣味のクラブ活動や近隣高齢女性との交流等があるが、融通性のある就労体制が参加や交流を可能とする。ただし、定年退職後の夫に集落清掃等を代行してもらうケースがあり、これは集落の「(新) 性別役割分業」に対する賢い妥協策の一つといえる。判断レベルには、①「地域への貢献」をアピールすること、②「職場の仲間づくり」をすることが挙げられる。①「地域への貢献」をアピールすることは、「(新) 性別役割分業」ならびに「家父長制」的な文化への賢い妥協といえる。清掃・ボランティア活動に参加し、老人会・婦人会、近隣高齢女性たちと交流を深める行為には、同年代高齢女性たちからの「まだ働いているの？」といった非難や、「役場から給料もらっている」という誤解を抑制する狙いがある。非難は「自由に使える収入」を得ていることへの「羨望」であり、誤解は「60 歳以上の高齢女性に経営なんかできるわけがない」との偏見から生じると考えられる。多かれ少なかれ、集落には「男がペイド・ワーク／女がアンペイド・ワーク (+ ペイド・ワーク)」ないし「男（の稼ぎ）が上／女（の稼ぎ）が下」の規範が内在するといえる。1 人あたりの

年間売上額が高いグループほど、平均農業所得が低く、男性高齢者の「働き口」が少ない傾向のある集落ほど、「羨望」や「誤解」が強い。ゆえに、清掃・ボランティア活動のアンペイド・ワークに積極的に参加し、グループで製造する特産品を無料で配布することで、「地域への貢献」をアピールする。これは、同年代高齢女性をはじめとする集落の人たちの理解と協力を得ようとする行為である。②「職場の仲間づくり」をすることには、労働者協同組合的な組織内管理が関わる。グループ経営と家庭との両立、グループ経営と集落内交流の両立には、制度レベルにおいて融通性のある就労体制が欠かせない。融通性のある就労体制には「職場の仲間づくり」に適した人材が必要である。ゆえに、集落内での活動・交流を兼ねながら、新たな入会者の情報収集・獲得を行う。これも、同年代高齢女性をはじめとする集落の人たちの理解と協力を得ようとする行為といえる。

以上から、高齢女性グループは「仕事、家庭、そのほかの関心事（集落内交流）」をうまく両立させることで、グループ経営を継続するといえる。両立方法は、制度レベルと判断レベルによる。制度レベルとは労働者協同組合的な組織内管理による両立である。判断レベルとは、「(新)性別役割分業」「家父長制」への賢い妥協策をとり、家族・集落の男性ならびに女性の理解と協力を得ることである。賢い妥協策をとる女性高齢者たちの主体性は、労働者協同組合的管理と企業組織的管理とをバランスよく結合しながら組織を運営していくなかで涵養されたものと考えられる。すなわち、「自主的な仕事管理」を動力として、「(新)性別役割分業」「家父長制」との賢い妥協策をとり、家族・集落の男性ならびに女性の理解と協力を得て、「仕事、家庭、そのほかの関心事（集落内交流）」をうまく両立させるのである。

第3章 高齢女性グループと地域諸団体との関係

はじめに

本論文では、すでに触れたベティ・フリーダンの提唱をふまえ、地域の「ほかの集団」との関係を中心に築き「ともに働く」ことが、高齢女性グループ経営の継続性に繋がるとの仮説に立つ。ただし、フリーダンは、高齢者個人の地域での活動を示唆した。本章は、高齢女性グループと地域の諸団体との関連に焦点を合わせ、どのような関係を築いて経営を継続しているのかを解明するのが課題である。

では、我が国の農村において、高齢女性グループと「ともに働く」「ほかの集団」とは何か。これについては、靄理恵子のモノグラフが参考となる（靄理恵子〔2007〕）。農産物・加工品の直売活動を通してエンパワーする農家女性を研究対象とした靄は、地域の諸団体との関係にも僅かに触れている。

「女性たちの活動は、農協や市町村・県など何らかの関連をもつことが多い。・・・その機関・組織の威信、資金、知恵や手法、場所（会場）、事務局体制などが、女性たちの活動を支える多くの資源として、効果的に利用されてきた。たとえば、農家女性たちが活動を始める際に、『〔農業改良〕普及所の先生が勧めてくださっている』という言葉は、家族および集落の人びとに対してかなりの有効性をもつ。さらに、活動に必要なお金の多くが何らかの事業費として使用でき、まったくの手弁当ということはほとんどない。活動内容や進め方など全般的な事柄について、諸機関・組織の担当者たちの知恵や手法を真似たり借りたりもできる。そのほか、会議やイベントなどに必要な場所も無料もしくは安価に借りられ、活動に伴う事務作業全般の支援も受けていることが多い。・・・女性たちにとって、必要に応じて利用できる『頼りになる存在』であることは間違いない」。（靄理恵子〔2007〕205頁、221頁；〔 〕内は引用者）

要するに、地域の諸団体とは、農協や市町村・県、および農業改良普及所（現在では普及指導センター）を指すといえる²¹。ただし、靄は、農家女性たちの活動が「農協や市町村・県など何らかの関連をもつこと」を叙述しただけで、体系的な分析には至っていない。地域の諸機関・組織が有する資源が、「女性たちの活動を支える多くの資源として、効果的に利用されてきた」と綴りながらも、その関係については、女性たちの「頼りになる存在」で片付けている。

²¹ 静岡県の中山間地域を中心に調査を行った中條暁仁〔2013〕の研究においても、女性グループが行政や農協から支援を受けていることが報告されている。

本論文では、すでに第1章において、およそ10年以上にわたり活動を続ける高齢女性グループ（以降、継続グループ）が「労働者協同組合的管理と企業組織的管理とで経営のバランスをとりながら、地域資源を経営資源として内部化している」と提示した。地域資源は、それ自体としては特定資源の有無、有る場合にもその多寡が測れるような客観的なものである。しかし、この地域資源が活かされるかどうかは、グループ自身の主体的な姿勢・力量の程度に大いに依存する。ゆえに、グループの主体的な取り組みを体系的に分析する必要がある。

本章では、次のようなフレームワークで分析を進める。まず、事業活動の基盤に留意する。すなわち、活動場所の確保、販路、商品開発と生産に必要な地域資源をグループがどのように獲得し、活用するかに焦点を合わせるのである。現実的には、活動場所・施設は市町村自治体と、主要販路は農協等直売所と、商品化や研修等は県および農林振興センターと最も関連する。したがって、これらを中心に分析する。次に、グループからのアプローチを重視する。すなわち、諸団体の方針、ならびに諸団体からのグループへの働きかけだけでなく、それをグループがどのように受けとめるかに留意するのである。この受けとめ方を分析することで、グループ側から地域資源をどのように主体的に活用するかの解明ができると考える。

ところで、事例研究を続けるなかで、消滅する高齢女性グループ（以降、消滅グループ）も生じた。ここで、継続グループと消滅グループの年齢構成を確認しよう。図表 30-01、図表 30-02、図表 30-03 は、グループ Type 別の比較表である。Type I、Type II、Type III のいずれも、継続グループと消滅グループの年齢構成に殆ど差がないことがわかる。むしろ消滅グループの方が若かったといえる。グループ経営の事業継続を左右する主要因は、年齢ではないと思われる。では、継続グループと消滅グループとの分岐点は何か。継続と消滅の理由は多岐にわたり得るゆえ、その共通の要因を探ることは容易ではない。ただし、グループの主体的な地域資源の活用如何という本章の切り口から、何らかの手がかりを得ることは可能である。それを意識しながら、本章では、活動場所・施設、主要な販路、商品化および研修等について、継続グループの共通事項を中心に、消滅グループとの対照も織り交ぜながら、地域諸団体との関係を考察していく。

第1節で、活動場所・施設について市町村自治体との関係を、第2節は、主要な販路として農協等直売所との関わりを、第3節では、商品化と研修等をめぐる県・農林振興センターとの繋がりを検討する。そして小括で、高齢女性グループの経営継続と地域諸団体との関係をまとめる。

図表 30-01 Type I : 年齢構成と事業継続

	継続 A グループ	消滅 X グループ
営業開始 注①	2001 年 4 月	2001 年 4 月
年齢構成 注②	40 歳代 50 歳代 1 人 60 歳代 8 人 70 歳代 5 人 80 歳代 2 人	40 歳代 1 人 50 歳代 2 人 60 歳代 1 人 70 歳代 80 歳代
事業継続 注③	○	× 2011 年末に解散

出所) 各グループへの聞き取り調査による。

注) ① 3 点セットの営業開始年月である。

② 2011 年 1 月時点での年齢構成である。

③ 2015 年 1 月時点での継続状況である。

図表 30-02 Type II : 年齢構成と事業継続

	継続 B グループ	消滅 Y グループ
営業開始 注①	2005 年 11 月	2005 年 11 月
年齢構成 注②	40 歳代 50 歳代 1 人 60 歳代 13 人 70 歳代 3 人 80 歳代 1 人	40 歳代 50 歳代 60 歳代 12 人 70 歳代 3 人 80 歳代
事業継続 注③	○	× 2013 年 3 月に消滅

出所) 各グループへの聞き取り調査による。

注) ① 3 点セットの営業開始年月である。

② 2011 年 1 月時点での年齢構成である。

③ 2015 年 1 月時点での継続状況である。

図表 30-03 Type III : 年齢構成と事業継続

	継続 C グループ	消滅 Z グループ
営業開始 注①	2004 年 4 月	2001 年 6 月
年齢構成 注②	40 歳代 1 人 50 歳代 4 人 60 歳代 7 人 70 歳代 2 人 80 歳代	40 歳代 1 人 50 歳代 1 人 60 歳代 7 人 70 歳代 2 人 80 歳代
事業継続 注③	○	× 2014 年 3 月に解散

出所) 各グループへの聞き取り調査による。

注) ① 3 点セットの営業開始年月である。

② 2011 年 1 月時点での年齢構成である。

③ 2015 年 1 月時点での継続状況である。

第 1 節 市町村自治体との関係

図表 31-01 グループの活動場所とその利用状況

	継続グループ	消滅グループ
活動場所 と 利用状況	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市町村自治体が提供する施設を 通年にわたり使用している ○ 施設に指定管理者制度が導入されて いない ○ 市町村自治体が紹介する地域イベント (農協、商工会、観光協会等が主催運営) に年 10 日以上参加・出店している 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市町村自治体が提供する施設を 冬季のみ使用 (X グループ) 土日祝中心で使用 (Z グループ) ○ 施設に指定管理者制度が導入されて いる 別組織が管理者 (X グループ) グループが管理者 (Z グループ) ○ 県・市町村、農協、商工会、観光協会等、 地域機関が主催・運営するイベントに 参加・出店していない (X グループ、Y グループ)

出所) 各グループへの聞き取り調査による。

図表 31-01 は、活動場所とその利用状況について、継続グループと消滅グループとを比較したものである。継続グループの共通点として、①市町村自治体が提供する施設を通年にわたり使用していること、②使用施設に指定管理者制度が導入されていないこと、③市町村自治体が紹介する地域イベントに年 10 日以上参加・出店していることが挙げられる。この要素が、なぜ継続に結び付くのかを、本節では考察していく。継続グループの自治体および担当部署は、図表 31-02 で見られるように、A グループが A 市・経済環境部、B グループが B 市・産業振興部、C グループが C 町・産業振興課である。主要担当者は、A グループが農政課職員、B グループが産業建設課職員、C グループが地域活性化担当職員である。なお、A 市・経済環境部・農政課では女性職員が A グループの主要担当者となる場合もあるが、B 市・産業振興部・産業建設課、C 町・産業振興課・地域活性化担当では、女性職員が B グループ、C グループの主要担当者となったことはない。

図表 31-02 継続グループの自治体担当部署

	A グループ	B グループ	C グループ
自治体	A 市	B 市	C 町
担当 部署	経済環境部 農政課 商工課 キャラクター推進室 環境課	産業振興部 農地整備課 農業振興課 商業観光課 企業活動支援課 産業建設課 (旧 B 町)	産業振興課 農業政策担当 地域活性化担当
主要 担当者	農政課 (男性・女性)	産業建設課 (男性)	地域活性化担当 (男性)

出所) A 市「行政組織図」2014 年、B 市「行政組織図」2014 年、C 町「行政組織図」2014 年、および聞き取り調査に基づき作成した。

（１）自治体担当部署の指針

まず、自治体担当部署の基本方針に触れよう。図表 31-03 は、各担当部署の指針と、その施策である。A 市・経済環境部は、「農業の振興」「商業の振興」「工業の振興」「観光の振興」ならびに「就労促進・労働行政」による「活力に満ちたまちづくり」である²²。B 市・産業振興部は、「農業環境を整備する」「農業担い手を育成する」「地産地消を進める」「商業を活性化する」「企業活力を高める」ことで「活力ある産業が育つまち」にする²³。C 町・産業振興課は、「地域を明るく元気にする交流と産業の育成」を目標とし、「農業経営の改善・後継者担い手の確保」「地域産業発展への支援」「地域資源発掘と観光農業の振興支援」を行う²⁴。「活力に満ちたまちづくり」「活力ある産業が育つまち」「地域を明るく元気にする交流と産業の育成」といった指針から、A 市、B 市、C 町の各部署とも地域活性化政策を掲げていることがわかる。地域を活性化する方法として、農業、商業、工業、ないし観光の振興を施策としているのである。このうち、継続グループが活動する施設、すなわち「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン」の３点セットに関わる施策では、A 市・経済環境部が「都市と農村の交流」、B 市・産業振興部が「消費者と生産者の交流」、C 町・産業振興課が「農村移住・交流」といった共通事項がみられる。つまり、農業と観光の連携を主とする地域活性化政策において、A グループ、B グループ、C グループは重要な位置づけにあるといえる。ゆえに、自治体側も、地域活性化政策の重要拠点において通年にわたり活動する、高齢女性グループの経営継続を望むのである。

ここで、継続グループが活動拠点とする施設についての各自治体の歳出・歳入を、図表 31-04、図表 31-05 で確認しよう。図表 31-04 は、自治体が賄う施設の維持管理費ならびに修繕費用である。図表 31-05 は、各グループが自治体に納める施設の使用料ならびに光水・通信費である。A グループ、B グループ、C グループの活動拠点とする施設は、いずれも自治体の資産であるゆえ、施設の維持管理・修繕費等は、基本的に自治体の予算によって賄われる。これに対し、各グループが自治体に支払う施設の使用料等は、比較的低料金であることがわかる。A グループの施設使用料は、A 市から 8～7 割の減免措置がとられている。B グループは売上の 2%を施設使用料として B 市に納める規定である。ただし、平成 20 年度までは減免措置がみられる。C グループは、C 町と無償の施設使用貸借契約を交わし、施設内直売コーナーへの出品料として年額 2,000 円を支払うのみとなっている。施設で使用する光水・通信の費用は、A グループは免除である。これは、A グループが活動する敷地内には、A 市・農政課の事務局や A 社（市・農協・商工会等出資の株式会社）が運営する直売所とレストランもあり、使用する費用が総括されて予算に計上されるためである。B グループ、C グループは光水・通信費の使用分を自治体に納金している。なお、

²² A 市「ひと輝くまちづくりプラン」（A 市総合振興計画）2008 年。

²³ B 市「川と川 環境共生都市 B 市」（B 市総合振興計画）2008 年。

²⁴ C 町「C 町『安心・魅力』創造プラン」（C 町総合計画基本構想）2010 年。

燃料費については、Bグループが自治体へ、AグループとCグループは業者への直接支払である。

図表 31-03 自治体担当部署の指針とその施策

	A 市 経済環境部	B 市 産業振興部	C 町 産業振興課
指 針	活力に満ちたまちづくり	活力ある産業が育つまち	地域を明るく元気にする 交流と産業の育成
期 間	平成 20 ～ 29 年度 (2008.4 ～ 2018.3)	平成 20 ～ 29 年度 (2008.4 ～ 2018.3)	平成 23 ～ 32 年度 (2011.4 ～ 2021.3)
施 策	<p>(1) 農業の振興</p> <p>① 農業を担う人づくり</p> <p>② 競争力のある産地づくり</p> <p>③ 農地の有効活用の促進</p> <p>④ 安全・安心な食への取り組み</p> <p>⑤ 環境保全型農業の推進</p> <p>⑥ 快適で住みよい農村づくり</p> <p>(2) 商業の振興</p> <p>① 商業活性化の推進</p> <p>② 魅力ある商業空間の創出</p> <p>③ 中小企業支援</p> <p>④ 新たな産業への支援</p> <p>(3) 工業の振興</p> <p>① 工業の計画的振興</p> <p>② 地場産業の振興</p> <p>③ 中小企業支援</p> <p>(4) 観光の振興</p> <p>① 観光資源の充実・拡充</p> <p>② 観光拠点施設の整備充実</p> <p>③ 観光活動推進団体の活動促進</p> <p>④ 観光PRの推進</p> <p>(5) 就労促進・労働行政</p> <p>① 就業機会の拡充</p> <p>② 勤労者福祉の向上</p>	<p>(1) 農業環境を整備する</p> <p>① 農業生産基盤を整備する</p> <p>② 環境保全型農業を推進する</p> <p>(2) 農業担い手を育成する</p> <p>① 認定農業者等を育成する</p> <p>② 遊休農地を解消・活用する</p> <p>(3) 地産地消を進める</p> <p>① 地産地消を進める</p> <p>② 市民が農業に親しむ</p> <p>(4) 商業を活性化する</p> <p>① 歩いて楽しめる商店街をつくる</p> <p>② やる気のある商業団体等への支援・育成</p> <p>(5) 企業活力を高める</p> <p>① 企業誘致・工業振興を図る</p> <p>② 中小企業を支援する</p> <p>③ 産・学の連携を支援する</p>	<p>(1) 農業経営の改善</p> <p>・後継者担い手の確保</p> <p>① 農地集積と担い手農家の育成</p> <p>② 農業の組織化の推進</p> <p>(2) 地域産業発展への支援</p> <p>① 商工会活動の活性化と積極的な連携</p> <p>② 起業活動等の支援</p> <p>(3) 地域資源発掘と観光農業の振興支援</p> <p>① 特産品の研究・開発支援</p> <p>② 農村移住・交流事業の推進</p>
グループ活動施設に関わる主要施策	<p>(1) 農業の振興</p> <p>⑥ 快適で住みよい農村づくり</p> <p>・都市と農村の交流</p> <p>(4) 観光の振興</p> <p>② 観光拠点施設の整備充実</p>	<p>(3) 地産地消を進める</p> <p>① 地産地消を進める</p> <p>・消費者と生産者の交流会</p> <p>・食育講座の開催</p> <p>・産業祭等のイベント</p>	<p>(3) 地域資源発掘と観光農業の振興支援</p> <p>① 特産品の研究・開発支援</p> <p>② 農村移住・交流事業の推進</p>

出所) 以下の資料に基づき作成した。

A 市「ひと輝くまちづくりプラン」(A 市総合振興計画) 2008 年。

B 市「川と川 環境共生都市 B 市」(B 市総合振興計画) 2008 年。

C 町「C 町『安心・魅力』創造プラン」(C 町総合計画基本構想) 2010 年。

図表 31-04 自治体が賄う施設の維持管理・修繕費用

(単位：円)

	A グループ 活動施設 注①		B グループ 活動施設 注②		C グループ 活動施設	
	維持管理費	修繕費	維持管理費	修繕費	維持管理費	修繕費
平成 16 年度 2004.4～2005.3	332,000	0	—	—	382,508	223,335
平成 17 年度 2005.4～2006.3	311,000	360,150	—	—	341,775	0
平成 18 年度 2006.4～2007.3	290,000	94,500	—	—	318,150	0
平成 19 年度 2007.4～2008.3	311,000	0	852,600	5,019	491,400	0
平成 20 年度 2008.4～2009.3	325,000	0	852,600	0	318,150	441,000
平成 21 年度 2009.4～2010.3	337,000	369,600	852,600	229,904	318,150	472,500
平成 22 年度 2010.4～2011.3	349,000	104,370	852,600	39,288	318,150	653,100
平成 23 年度 2011.4～2012.3	385,000	328,650	849,450	66,625	323,610	166,950
平成 24 年度 2012.4～2013.3	394,000	0	829,500	90,276	156,240	85,848
平成 25 年度 2013.4～2014.3	413,000	1,554,000	829,500	108,360	158,970	0

出所) 各自治体の決算書に基づき作成した。

注) ① A グループ活動施設の維持管理費は、全体の農林公園費に対する加工場面積比率で算出した。

② B グループ活動施設の維持管理・修繕費については、B 市と合併した平成 19 年度以降の記録となる。

図表 31-05 自治体に納める活動施設の使用料および光水・通信費

(単位：円)

	A グループ 活動施設 注①		B グループ 活動施設 注②		C グループ 活動施設 注③	
	使用料	光水・通信費	使用料	光熱水・通信費	使用料	光水・通信費
平成 16 年度 2004.4～2005.3	97,300	0	—	—	2,000	636,796
平成 17 年度 2005.4～2006.3	98,800	0	—	—	2,000	834,839
平成 18 年度 2006.4～2007.3	99,000	0	—	—	2,000	838,259
平成 19 年度 2007.4～2008.3	120,600	0	9,490	2,720,633	2,000	880,258
平成 20 年度 2008.4～2009.3	119,500	0	9,490	2,976,268	2,000	1,053,749
平成 21 年度 2009.4～2010.3	119,500	0	814,883	2,874,131	2,000	1,339,765
平成 22 年度 2010.4～2011.3	125,900	0	746,198	2,883,267	2,000	1,608,594
平成 23 年度 2011.4～2012.3	120,000	0	717,501	2,906,660	2,000	1,583,942
平成 24 年度 2012.4～2013.3	124,100	0	685,878	3,054,230	2,000	1,772,980
平成 25 年度 2013.4～2014.3	124,700	0	649,049	3,421,844	2,000	1,979,691

出所) 各自治体の決算書に基づき作成した。

注) ① A グループは、施設で使用する燃料費を自治体には納めず、業者に直接支払っている。

② B グループ活動施設の使用料・光熱水・通信費については、B 市と合併した平成 19 年度以降の記録となる。自治体に納める光熱水・通信費には、ガス代も含まれている。
また、平成 20 年度までの使用料には、減免措置がとられている。③ C グループは、施設で使用する燃料費を自治体には納めず、業者に直接支払っている。
また、使用料は施設内直売コーナーへの出品料である。

(2) グループに関わる担当者

図表 31-06 継続グループに関わる担当者

	A グループ	B グループ	C グループ
担当部署	A市 経済環境部 農政課 商工課 キャラクター推進室 環境課	B市 産業振興部 農地整備課 農業振興課 商業観光課 企業活動支援課 地域行政センター(旧 B 町) 産業建設課	C 町 産業振興課 農業政策担当 地域活性化担当
常駐・訪問	公園敷地内に事務局があり、 農政課 の職員 2～3 名が常駐している。職員は、全員男性の場合も、女性 1 名が入る場合もある。女性職員が常駐する場合は、A グループの担当者となる。	施設使用料、光熱水費の請求、および来客数のカウント(レシート)のため、月 1 回以上は地域行政センター・ 産業建設課 ・担当者(過去すべて男性)が会長を訪問する。担当者により異なるが、修理費等の相談にのることもある。	役場と施設は近距離のため、トラブル発生時には、 地域活性化担当 職員がかけつける。
会議出席	運営会議 月 1×12 回 出席者 農政課 担当者 農林振興センター担当職員	総会 年 1 回 出席者 産業建設課 課長、副課長(担当者) 農林振興センター担当職員 JA 関係者	総会 年 1 回 出席者 町長 産業振興課 課長、担当者 農林振興センター担当職員 JA 関係者
イベント出店	年 10 日ほど 主として 農政課 が出店紹介 ※担当者が女性の場合は 販売応援もあり	年 20 日ほど(県イベント含む) 主として 商業観光課 が出店紹介(市内のイベントのみ)	年 20 日ほど(県イベント含む) 主として 地域活性化担当 が出店紹介 ※イベント用のハッピを着用し イベント準備・後かたづけ、 販売応援をすることもあり
商品化・PR・他	農政課 が 体験教室をセッティング キャラクター推進室 が 特産品のキャラクター化	商業観光課 が レストラン地場産品メニューを B 市ホームページとチラシに掲載し、チラシは市内全戸配布	地域活性化担当 が グループの視察旅行に 年 1 回は同行 農業政策担当 が 特産品づくり研修等を開催

出所) 各自治体および各グループへの聞き取り調査による。

では、各自治体の担当者は、どのようにグループに接するのだろうか。図表 31-06 は、継続グループに関わる担当者とその内容をまとめたものである。A 市・経済環境部、B 市・産業振興部、C 町・産業振興課に共通していえるのは、①グループの活動施設に担当者が常駐あるいは訪問すること、②担当部署がイベント出店の紹介をグループにすること、③グループの会議に担当者が出席することである。継続グループの活動場所をめぐる、担当者との接点は次のように説明できる。

A グループの活動拠点は農林公園内の加工場である。公園内には農政課の事務局があり、職員 2 ～ 3 名が常駐している。全員男性の場合も、女性 1 名が入る場合もある。職員の中から A グループの担当者が決められ、担当職員は、月毎に開かれる A グループの運営会議に必ず出席する。公園内ならびに市内で開催されるイベント等の情報を伝え、グループの参加・出店を確認する。

B グループの活動施設である加工場・レストランには、産業建設課職員が月に 1 回以上は訪問する。これは、施設使用料と光熱水費の請求、およびレストラン来店客数のカウント調査を兼ねてのことである。B グループの会長と談話し、修理・修繕費等の相談にも乗るが、対応は担当職員により異なる。市内で開催されるイベントの出店については、商業観光課の職員が電話で紹介する。

C グループの活動場所は加工場・直売所・レストランの一体型施設である。近距離に役場があり、緊急時には地域活性化担当職員が駆けつける。また、C グループの視察研修旅行には、年に一度は同行する。C グループが年に 20 日ほど出店するイベントについては、町内・町外ともに地域活性化担当職員が紹介する。町内イベントの際には、担当職員がハッピを着用してイベント準備と片付けを行い、出店した C グループの販売応援をすることもある。

こうしてみると、継続グループの自治体担当者は、平均して月に 1 回以上は、グループと何等かの接触をもっていることがわかる。主たる担当者以外の職員も、商品・メニューの宣伝、研修等でグループと接する機会がある。もちろん、これらも地域活性化政策の一環である。

では、自治体担当者との接触を、継続グループはどう思っているのだろうか。①グループの活動施設へ担当者が常駐あるいは訪問することについて、②担当部署が紹介するイベント出店に関して、それぞれ次のようなコメントが聞かれた。

① 常駐・訪問について

施設は借りているので、光水費・修理代は役所もちで、農林公園全体で予算を組んでやっている。公園内に役所の人がいっぱいいるので心強い。光水費・修理代が役所もちじゃなくなったら、やっていけない。古い機械が故障して、新しい機械を購入せざるを得なくなったときは役所と交渉し、予算を組みやすい修理代として、新しい機械の購入費を捻出してもらった。(A グループ)

2 年毎に役所の担当者は変わる。建物、機械、備品などの不具合があっても、前任者は「予算ないよ」「金ないよ」で終わりだったから「言ってもムダ」という気持ちになった。新しい担当者は、「何か困っていることはないか？」と相談に乗ってくれ、修理・修繕費の予算を捻出する工夫や努力をしてくれる。(B グループ)

何かトラブルがあったとき、役場が対応してくれることがありがたい。修理・修繕が発生した時や、「商売がしたいから駐車場の場所を貸してくれ」など、外部者の対応については、〔グループが〕女性ばかりなので不安がある。修理・修繕費用が5万円以上になる場合は、役場に要求を出し交渉する。例えば建具の修繕を、シルバー人材登録者に頼んだ場合、その労賃はCグループが出し、修繕の材料費は役場が持つという具合です。(Cグループ)

ここからはまず、何か困ったことがあるときに、自治体担当職員に相談をしたり、問題を持ちかけたりする継続グループのアプローチが見て取れる。次に、担当職員が相談に乗ってくれること、トラブル時に対応してくれることを、継続グループはありがたく思っていることがわかる。だが、単なる「頼りになる存在」だけでは済まされない状況が、以上の語りから読み取れる。年数が経つごとに施設は老朽化する一方で、各自治体は行財政改革を背景に、予算を削る傾向にある。建物、機械、備品等の修理・修繕費を極力負担したくない自治体との間で、継続グループが交渉している様子が見えてくる。

② イベント出店について

役所の担当者が女性の場合は、イベント出店の販売応援に来てくれるので、「農家のおばさん」にハクがつく。「役所がついてるんだぞ!」という後ろ盾がある。役所の人に「守られている」「フォローしてもらえる」という安心感がある。だけど、役所の人には商売をやったことがないからわからない。「東京だから売れるんじゃないか」「人が多いから売れるんじゃないか」とイベントを紹介してくる。以前、〔都心で行われた〕デパートのイベントに出店して大失敗した。それからは、売れるイベント、売れないイベントを記録に残し、年配女性が集まるイベントで売れることがわかってきた。売れないイベント、遠距離のイベントは出店をやめている。(Aグループ)

市から紹介されるイベントは出店料が手頃で近距離が多い。イベント出店の仕込みは早朝からの作業で、みんな家族の朝食準備をしてから出てくる。だから、なるべく近場でコスト的にも体力的にも無理のないイベントを選んでいる。販売品目については事前に調査をし、他の店舗とバッティングしないように、電話で市の商業観光課に聞いている。品目が決定したら、販売担当者を決め、天気、曜日、客層、昨年の実績で製造量を調整する。今までのデータから、年配女性が団体で来るイベントの売上が良いことがわかっている。出店したイベントは売上額・出店料を掲示して皆にも見てもらい、次回の励みにする。(Bグループ)

イベント出店は**機材の運搬が大変だから、役場の人が車を出してくれるか、自分たちで行ける範囲内かに決めている**。地元のイベントなら追加製造しながら会場に持って行けるけど、地元外の場合は早朝4時から仕込みをして、朝8時には販売品を全て揃えて出発しなければならない。その分、人数が必要になるけど、50歳代以下のメンバーは「家族の朝食準備があるので」朝早い仕事を嫌がる。**地元以外のイベントではCグループの加工品は売れないし、体力的にもキツイ**。(Cグループ)

ここでも、自治体担当職員の販売応援や情報提供を、継続グループがありがたく思っていることがわかる。だが、やはり、単なる「頼りになる存在」ではない状況が読み取れる。自治体が紹介するイベント出店だからといって必ずしも収益が得られるわけではない。出店することで収益が得られるか否かのデータをとっていることがわかる。また、グループの構成員は家事労働も担う女性高齢者たちである。早朝からの仕込みや機材の運搬が体力的に重荷であることがわかる。収益面と体力面、この双方を考慮に入れ、出店するイベントを選択していることがうかがえる。

以上から、市町村自治体に対する継続グループの主体的な働きかけは、次のようにまとめられる。

第一に、資源獲得への交渉である。事業活動を営めば、活動施設の建物、機械、備品等の老朽化は進む。経営継続には、これら資源の修理・修繕あるいは買替えが必要となる。ところが、市町村自治体は高齢女性グループの活動継続を望みながらも、他方では、修理・修繕費等の予算を削ろうとする。つまり、自治体の地域活性化政策と行財政改革のせめぎ合いのなかに高齢女性グループは立たされるのである。継続グループに共通して言えるのは、活動施設の建物、機械、備品等の修理・修繕費あるいは購入費の獲得をめぐり、市町村自治体と交渉していることである。

第二に、活用する資源の選択である。自治体から紹介されるイベントの出店は、高齢女性グループの重要な経営資源である。だが、イベント出店の仕込みは早朝からの作業となり、家族の朝食準備を済ませてから作業場に来るメンバーも多い。加えて、出店に必要な機材の運搬もあり、体力的に負担が大きい。まず一つは、体力的に無理のないイベントを選んで出店していることが、継続グループの共通点として挙げられる。もう一つは、売上管理である。出店した際の売上額や客層をデータに残し、次回出店の判断材料としていることが共通事項である。したがって、体力と収益との双方を考慮に入れた経営資源の選択が、継続グループの自治体への対応といえる。

（３）指定管理者制度導入の有無

さて、継続グループの活動施設については、いずれも指定管理者制度が導入されていないことはすでに述べた。一方、消滅したグループをみると、指定管理者制度導入の施設で活動していたケースが多い。ここでは、指定管理者制度導入の有無が、高齢女性グループにどのように影響を及ぼすのかを自治体との関係を通して探っていく。

図表 31-07 指定管理者制度導入の有無：Type I

	継続 A グループ	消滅 X グループ
営業開始	2001 年 4 月	2001 年 4 月
拠点施設	農林公園内 農産物加工場 (直売所、レストランに隣接)	観光農園内 農産物加工場 (直売所、レストランに隣接)
施設の 整備事業 と条件	農林水産省・農業構造改善事業 女性の経営参画	農林水産省・経営構造対策事業 女性の経営参画
指定 管理者	—	第 3 セクター X 町、農協、商工会等出資の株式会社
自治体 担当職員	A 市 経済環境部 農政課	X 町 産業観光課 商工観光担当
営業 継続	○	× 指定管理者から勧告を受け、 2011 年末に、X グループは解散した。

出所) 各自治体担当者および各グループへの聞き取り調査による。

図表 31-07 は、Type I の高齢女性グループ、継続 A グループと消滅 X グループとの比較表である。両グループとも営業開始は 2001 年 4 月、活動拠点は農林公園内ないし観光農園内の「農産物加工場」である。「農産物加工場」の建設に、「農林水産省・経営構造対策（農業構造改善）事業」による補助金が活用されたことまで同様である²⁵。相違は、グループが活動する施設に指定管理者制度が導入されているか否かである。

まず、継続 A グループに関する自治体担当者（A 市・経済環境部・農政課）のコメントを紹介しよう。

²⁵ 「農林水産省・農業構造改善事業」と「農林水産省・経営構造対策事業」は、名称等において若干の相違はあるが、事業趣旨は同等である。

補助金事業には目標（地元農産物の使用量）があるが、県が設定した目標自体が無理な数値なので、今まで目標に達したことはない。毎年、改善計画書を作成し、県の農業ビジネス支援課に提出している。その際、農林振興センターの補助金担当者も同行し、目標達成にむけて「一緒にがんばりましょう」と言ってくれる。県は現場を知らない。数値しか見ない。だから、「目標に達しないなら〔A グループではなく〕他の団体にまかせたらどうか？」などと言ってくる。だが、市の政策において、農林公園は重要な「観光拠点」となっている。公園内の直売所・レストランを運営する A 社（市・農協・商工会等出資の株式会社）や、加工場で活動する A グループは、魅力ある農林公園を共に盛り上げる仲間だと思っている。先日も直売所で餅つきイベントをやったが、ついた餅で A グループが雑煮を造り販売してくれた。この売上は A グループのものとなり、「次回もぜひやりたい」と言ってくれている。農家や団体のために予算をとり、経営を一緒になって考える。公園内に農政課職員が常駐しているからこそ、A 社、A グループともに信頼関係が築ける。もし、離れた場所にいたら、こうはいかないと思う。（A 市・経済環境部・農政課、2015 年 3 月回答）

地域活性化政策に基づき、自治体担当職員が A グループと信頼関係を築いている様子が見えてくる。「A グループは、魅力ある農林公園を共に盛り上げる仲間だと思っている」「経営を一緒になって考える」「A 社、A グループともに信頼関係が築ける」という言葉に、主体的に活動する高齢女性グループへの尊重が見て取れる。

では、消滅 X グループについてはどうであろうか。自治体担当職員（X 町・産業観光課・商工観光担当）のコメントは以下のとおりである。

補助金事業は毎年チェックが入り、目標の地元農産物使用量に届かないと改善計画書の提出が必要となる。X グループが製造する味噌の売上が低迷するなかで、惣菜を造ったらどうかという案が浮上し、県および指定管理者（町・農協・商工会等出資の株式会社）と相談し、加工場を味噌から惣菜製造に変更することを決めた。X グループに相談すると、高齢化で〔若い〕後継者もいないので解散することに納得してくれた。自治体主導で始めたものの、指定管理者制度が導入され公共改革プログラム「民間でできることは民間に」という流れのなかで、X グループとの関わりが疎遠になっていった（年に 1 度、収支状況を聞きに行くだけ）。議会でも「独立採算でやればよい」という声もある。採算重視の考えからいくと、女性たちに惣菜を製造してもらいより、〔指定管理者である〕会社がやった方が早い。会社には、〔X グループの〕農家女性たちをなるべくパートで雇ってほしいと言っている。われわれは商工観光担当なので、農家所得のことまで考えていない。担当者になるまで、農林振興センターの存在も知らなかった。（X 町 産業観光課 商工観光担当、2011 年 6 月回答）

県からの補助金事業に対する締め付けは同等であることがわかる。だが、高齢女性グループへの対応は全く異なる。「高齢化で〔若い〕後継者もいないので〔X グループは〕解散することに納得してくれた」「〔X グループの〕女性たちに惣菜を製造してもらうより、〔指定管理者である〕会社がやった方が早い」という回答からは、高齢女性グループの主体性を認めていないことがうかがえる。

この差異はどこから生ずるのか。それは、自治体と高齢女性グループとの距離感にあると考える。継続グループの共通性は、平均して月に1回以上、自治体担当職員と接触もっていることにある。グループとの交渉や会議への出席を通じて、女性高齢者たちの能力が予想以上にあることを担当職員たちは把握している（それでも偏見を持ち合わせる担当職員はいるが）。ところが、指定管理者制度が導入され「X グループとの関わりが疎遠（年に1度、収支状況を聞きに行くだけ）になっていった」とX 町の担当職員は答えている。高齢女性グループと接する機会が僅少ゆえに実態がわからず、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」との固定観念に捉われたままなのである。X 町が抱く偏見に応じるように、X グループ側にもX 町に対して何らかの交渉をする様子がみられない。

指定管理者制度は、「地方公共団体が指定する法人その他の団体に公の施設の管理を行わせようとする制度」である。この制度の目的は、「多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ること」（総務省自治行政局長〔2003〕）にある。X 町のケースをみる限り、地方公共団体にとっての「民間の能力を活用」には、女性高齢者の能力は含まれていないと思われる。女性高齢者の能力を認めない、あるいは把握できない市町村自治体の姿勢が、高齢女性グループの主体的な活動を阻害してしまう可能性があるといえよう。

第2節 農協等直売所との関係

図表 32-01 グループの主要販路とその運営者

	継続グループ	消滅グループ
主要販路と運営者	<p>○ グループとは別組織である 以下の機関が運営主体となる 直売所が主要販路である</p> <p>農協 第3セクター (市町村・農協・商工会等 出資)</p>	<p>○ グループとは同一組織である 民間法人が運営主体となる 直売所が主要販路である</p> <p>(Y グループ)</p>

出所) 各グループへの聞き取り調査による。

主要販路とその運営者について、継続グループと消滅グループとの相違は、図表 32-01 に表した。継続グループに共通するのは、グループとは別組織である農協等直売所が主要販路という点である。図表 32-02 でわかるように、継続グループの店舗販路は幾つかある。このうち、主要な販路を挙げると、A グループが A 社直売所、B グループが B 農協直売所、C グループが C 農協直売所となる。A 社直売所は、市、農協、商工会、金融機関の共同出資により設立された株式会社が運営する直売所である。つまり、継続グループの主要販路である直売所には、いずれも農協が深く関わっていることがわかる。そして、直売所運営組織とグループとは別組織である。本節では、継続グループと農協等直売所との関係を検討していく。

図表 32-02 継続グループの店舗販路（レストラン除）

	A グループ	B グループ	C グループ
店舗販路	<p>A 社 直売所（敷地内） A 市 水族館 A 市 道の駅 A 農協 直売所 高速道路サービスエリア ショッピングモール ホテル 温泉施設</p>	<p>B 農協 直売所（敷地内） B 農協 直売所（敷地外） 農林公園 直売所</p>	<p>C 町 特産品直売所（施設内） C 農協 直売所 地域とうふ店 地元スーパー</p>
主要販路	A 社 直売所 注①	B 農協 直売所 注②	C 農協 直売所 注③

出所) 各グループへの聞き取り調査による。

注) ① A 社(市・農協・商工会・金融機関の出資により設立された株式会社)が運営する農産物産館である。ここでは A 社農産物産館ではなく A 社直売所と表記する。

② B 農協が運営する直売所は幾つかあるが、ここでは B グループの活動拠点にある直売所を指す。

③ C 農協が運営する直売所は幾つかあるが、ここでは C グループの活動地域にある直売所を指す。

（１）直売所の理念と運営方針

まず、農協等直売所の理念、社会的役割、運営方針や運営の方法を説明しよう。図表 32-03 が、A 社直売所、B 農協直売所、C 農協直売所の理念、社会的役割、運営方針・方法、ならびに運営費をまとめたものである。各直売所の理念と社会的役割は、A 社、B 農協、C 農協の理念と社会的役割でもある。B 農協、C 農協の理念と社会的役割は JA 綱領によるため共通である。JA 綱領では、組合員と役職員が、消費者・地域住民・事業の利用者・出資者と共に、社会的役割・使命を果たすことを宣言している。A 社（市・農協・商工会・銀行が出資）の社会的役割も、「A 社・消費者・生産者とコミュニケーションを図り、魅力ある施設として地域社会に貢献する」とあり、JA 綱領に類似していることがわかる。理念と社会的役割に基づき、農協等直売所の運営方針は、以下のように掲げられる。

【A 社直売所】 **新鮮で安心な農産物を消費者に供給するとともに、農業経営の安定と直売部会・会員相互の親睦を深める**²⁶。

【B 農協直売所】 **新たな農業・農村政策に即した農業生産の維持・拡大ならびに消費者への「安全・安心」な農畜産物の販売力強化に取り組み、市場や取引先拡大を図り、県内および大消費地に向け、地域実態に応じた販売戦略を策定し、集荷拡大と農家所得の向上に積極的に取り組む**²⁷。

【C 農協直売所】 **農産物直売所については、地産地消への取り組みを中心に、地域情報の発信場所としての特色を活かした新鮮で安全・安心な農産物の販売に努める**²⁸。

いずれの直売所も、「新鮮・安全・安心」な農産物等の販売で共通している。これは、直売所に隣接、ないし近隣の加工場において、手作り生産を行う高齢女性グループの特徴に適合する。

直売所の運営方法については、部会との連携ないし協議制である。部会とは、直売所の出荷者組織を指す。直売所に出荷する場合、部会への入会登録が必要であり、部会規約に従うことになる。A 社直売所の部会規約、B 農協直売所の部会規約、C 農協直売所の部会規約は、図表 32-04 のとおりである。いずれの部会も出荷者から役員が選任され、年 1 回の総会と、年に数回の役員会が開催されていることがわかる。役員会では、講習会や研修会、セールやイベントの内容を、直売所の店長等とともに決定する。これは、農協等直売所の職員と出荷者である部会員とが、「協同の成果」の実現に向けて連帯している姿である。継

²⁶ A 社直売所「農産物出荷の手引き」2012 年。

²⁷ B 農協「DISCLOSURE」2014 年。

²⁸ C 農協「DISCLOSURE」2014 年。

続グループも各直売所の部会員であり、入会金ないし年会費を納めている。直売所の運営費は図表 32-03 で見られるように、部会の入会金・年会費と販売手数料で賄われる。販売手数料は商品販売額の 10～15% であり、比較的低額といえる。

図表 32-03 農協等直売所の理念、社会的役割、運営方針・方法

	A 社 直売所	B 農協 直売所	C 農協 直売所
理念 注①	農村地域における地域住民と都市住民との交流を通し、地域産業の活性化と都市型農業の創造に寄与する。	組合員・役職員は、協同組合運動の基本的な定義・価値・原則（自主、自立、参加、民主的運営、公正、連帯等）に基づき行動する。	
社会的役割 注②	A 社・消費者・生産者とコミュニケーションを図り、魅力ある施設として地域社会に貢献する。	<p>【消費者に対して】 地域の農業を振興し、わが国の食と緑と水を守ろう。</p> <p>【地域住民に対して】 環境・文化・福祉への貢献を通じて、安心して暮らせる豊かな地域社会を築こう。</p> <p>【事業の利用者に対して】 農協への積極的な参加と連帯によって、協同の成果を実現しよう。</p> <p>【出資者に対して】 自主・自立と民主的運営の基本に立ち、農協を健全に経営し信頼を高めよう。</p> <p>【協同組合の担い手に対して】 協同の理念を学び実践を通じて、共に生きがいを追求しよう。</p>	
直売所運営方針	新鮮で安心な農産物を消費者に供給するとともに、農業経営の安定と直売部会・会員相互の親睦を深める。 生産者の保護・育成、門戸を広げ、自主・運営・自立性を尊重する。	新たな農業・農村政策に即した農業生産の維持・拡大ならびに消費者への「安全・安心」な農畜産物の販売力強化に取り組み、市場や取引先拡大を図り、県内および大消費地に向け、地域実態に応じた販売戦略を策定し、集荷拡大と農家所得の向上に積極的に取り組む。	農産物直売所については、地産地消への取り組みを中心に、地域情報の発信場所としての特色を活かした新鮮で安全・安心な農産物の販売に努める。
運営方法	農林公園運営方針に基づき、部会との連携のもとに、A 社が直売所を運営する。	B 農協農産物直売所運営方針に基づき、部会長と直売所の店長との協議制により、直売所を運営する。	C 農協農産物直売所運営方針に基づき、部会長と直売所の所長との協議制により、直売所を運営する。
運営費 注③	① 年会費 3,000 円 ② バーコードシール 500 円/巻 ③ 販売手数料 商品販売額の 10%	① 年会費 5,000 円 ② 販売手数料 商品販売額の 12% （農産物生産者） 商品販売額の 15% （加工品業者等）	① 入会金 5,000 円 ② 年会費 1,000 円 ③ 販売手数料 商品販売額の 11% （内 1% が部会費となる）

出所) A 社直売所「農産物出荷の手引き」2012 年、B 農協「DISCLOSURE」2014 年、C 農協「DISCLOSURE」2014 年、および聞き取り調査に基づき作成した。

注) ① A 社、B 農協、C 農協の理念である。
② A 社、B 農協、C 農協の社会的役割である。
③ 平成 25 年度の運営費である。

図表 32-04 農協等直売所の部会規約

	A 社 直 売 所 部 会 注①	B 農 協 直 売 所 部 会 注②	C 農 協 直 売 所 部 会 注③
目 的	A社が運営する農産物直売所において、新鮮で安全な農産物を消費者に供給するとともに、A社・消費者・生産者とコミュニケーションを図り、魅力ある施設として地域社会に貢献し、併せて農業経営の安定と会員相互の親睦を深める。	会員の福利増進と直売所の円滑なる発展を図る。	C農業協同組合の組合員が主体的活動により農産物等を直接、消費者に供給するとともに、地域農産物等の商品化、消費に合った計画生産を行い、農地の有効利用を図ると共に、農家経済の向上、消費者との交流を通じて住みよい町づくりに貢献する。
事 業	1) 農産物の販売および出荷 2) 農産物の品種の選定および栽培技術の研究改善 3) 農産物品質と品位を高めるための出荷規格の統一 4) 生産計画、出荷計画の設定、実施、管理および調整 5) その他目的を達成するために必要な事業	1) 新品目の導入 2) 先進地の視察研修 3) 有利販売のための調査研究 4) 生産技術向上のための講習会 5) その他必要と認めた事業	1) 農地の有効利用となる栽培計画 2) 生産履歴記録票の提出 3) 即売会の実施 4) 先進地の視察研修、栽培講習会の実施 5) その他目的を達するための必要な事項
組 織	農産物等を生産し、A社農産物産館(直売所)へ出荷する者をもって組織する。	直売所への出荷登録者をもって組織する。	農産物を生産直売する部会員で、部会の趣旨に賛同する者をもって組織する。
加 入・脱 会	1) 加入は自由とする。なお、加入は部会長への書面をもって届を出すものとする。 2) 脱会は自由とする。なお、脱会は部会長への書面をもって届を出すものとする。	1) 申し込むことができるのは、原則として、B農協の組合員とする。 2) 出荷規制に関し、それに従わない者は、運営委員会に諮り会員の資格を取り消すものとする。	1) 加入する者は、部会の規則を守り、役員会で加入を認めた者とする。 2) 部会員は、総会の30日前までに部会長に通告し、事業年度末に脱退することができる。
役 員	任期は2年とする。ただし再任は妨げない。 部会長 1名 副部会長 2名 理事 若干名 監事 2名 顧問 置くことができる。	任期は2年とする。ただし再選は妨げない。 会長 1名 副会長 2名 会計 2名 監事 2名	任期は2年とする。ただし再選は妨げない。 部会長 1名 副部会長 2名 支部長 若干名 監事 2名 顧問 置くことができる。
総 会	部会長は、毎年1回通常総会を招集し、次の事項を議決または承認する。 ①規約の変更 ②事業報告および収支決算 ③事業計画および収支予算 ④役員を選任 ⑤その他必要と認めた事項	総会は通常毎事業年度1回とする。次の事項を付議する。 ①会則の変更 ②事業報告、収支報告 ③事業計画、収支予算 ④その他必要と認めた事項 但し、役員会をもって総会に代えることができる。	部会長は、毎年1回通常総会を招集する。総会において次の事項を議決または承認する。 ①規約の変更 ②事業報告および収支予算 ③その他必要と認めた事項
役 員 会 注④	役員会 3回/年 栽培講習会について、 視察研修会について、 イベント参加について、など	役員会 4回/年 会員研修旅行について、 祭り・セールについて、 年末年始の営業について、 総会について、など	役員会 7回/年 栽培講習会について、 日帰り研修について、 視察研修旅行について、 イベント・祭り・セールについて、 お盆・年末年始営業について、 出荷ルールの厳守について、 納品陳列について、 総会について、など

出所) 各直売所への聞き取り調査および以下の資料に基づき作成した。

A 社直売所農産物直売部会「通常総会 議案書」2014 年。

B 農協直売所地区生産者部会「第 19 回 総会資料」2015 年。

C 農協直売所直売部会「第 18 回 総会資料」2014 年。

注) ① A 社(市・農協・商工会・金融機関が出資の株式会社)が運営する農産物産館の部会である。

② B 農協が運営する直売所は幾つかあるが、ここではBグループの活動拠点にある直売所の部会を指す。

③ C 農協が運営する直売所は幾つかあるが、ここではCグループの活動地域にある直売所の部会を指す。

④ 平成 25 年度ないし平成 26 年度に行われた役員会である。

(2) 直売所店長とグループ

図表 32-05 直売所店長の回答

	A 社 直売所 店長 注①	B 農協 直売所 店長 注②	C 農協 直売所 店長 注③
1 グループと関係を 結ぶようになった契 機は何でしたか？	農林公園整備事業により施設（直売所、加工場、レストラン）が設置された。	直売所、加工場・レストランが、「ふれあいセンター」として整備された。	直売所の新規開設
2 グループとはどのよ うな契約を締結して いますか？	A社直売所・直売部会への入会登録	B農協直売所・生産者部会への入会登録	C農協直売所・直売部会への入会登録
3 グループの商品陳 列場所は、どこに 位置していますか？	コンサルタント（中小企業診断士）の指示により、Aグループの商品陳列場所は、入り口の一番目につくところに、定着している。	Bグループの商品陳列スペースは、レジ前のメインな場所と、当初から定着している。	Cグループの商品陳列場所は、レジ前に位置している。
4 グループに対して何 か支援やアドバイスを 行っていることは ありますか？	販売促進的アドバイスやPOP（Point-of-Purchase Promotion）表示などを行っている。	消費者からの要望を受け、新商品の提案はするが、リスクが大きいことから商品化には結びつかないことが多い。Bグループの製造品とはパッティンがない商品を、他の業者に依頼している。既存商品の数量的なアドバイスは行っている。	売れ残り・追加搬入への対処 ①毎朝、新しいものを必ずもってきてもらう。 ②お昼を過ぎた時点で、売れゆきをCグループの携帯に連絡する。 ③閉店後、売れ残りは引き取ってもらう。
5 グループへの支援 やアドバイスは、誰 がどのように行いま すか？	レジ担当の女性パート職員などが、消費者目線で店長に進言してくる。その後、店長がグループの会長に伝える。	店長やレジ担当者（女性パート従業員）が行っている。	店長やレジ担当者などのパート従業員が行っている。
6 グループとの関係 が長い理由は何な のでしょうか？	①生鮮野菜は季節や天候に左右されるが、加工品は定番商品となる。 ②加工場が直売所に隣接しているので、柔軟かつ速やかに商品補充ができる。 ③同じ敷地（農林公園）内で活動しているので、月に1回ほど開催される農林公園のイベント時の対応もスムーズにできる。 ④個人業者を優遇することはできないが、グループであるため支援しやすい。	①生鮮野菜は季節や天候に左右されるが、加工品は定番商品となる。 ②加工場が直売所に隣接しているので、柔軟かつ速やかに商品補充ができる。 ③秋から冬にかけての直売所イベント（商品5%引き）の際には、B農協の食材でBグループに豚汁をつくってもらい、来店客に配布している。 ④本部からの注文、例えば農協総会や敬老会の昼食・軽食をBグループに取り次いでいる。	①生鮮野菜は季節や天候に左右されるが、加工品は定番商品となる。 ②連絡を密にとっているのので、追加搬入もスムーズに行え、売上高の向上に貢献している。 ③Cグループは直売部会の役員になっており、直売所のイベント時には、来店客に豚汁、オニギリ等を配布するなど、直売所職員とともにイベントを盛り上げている。
7 グループに高齢女 性が多いことを、ど う思われますか？	A社職員、直売所の消費者、生産者ともに60～70歳代が多いので、仲間意識がある。	高齢でも、がんばっている。 ※ B 農協では、再雇用者（60～65歳）が副店長になることが多い。	農協では、女性や高齢者の組合員（出資者）も多い。総会や講習会などでアドバイスをを行っているが、女性は話を真剣に聞かし、競争意識も強い。

出所）各直売所の店長等への聞き取り調査による。

注）① A 社（市・農協・商工会・金融機関が出資の株式会社）が運営する農産物産館の店長である。

② B 農協が運営する直売所は幾つかあるが、ここではBグループの活動拠点にある直売所の店長を指す。

③ C 農協が運営する直売所は幾つかあるが、ここではCグループの活動地域にある直売所の所長を指す。

では、農協等直売所の店長と継続グループとは、どのような関係を築いているのだろうか。図表 32-05 は、A 社直売所・店長、B 農協直売所・店長、C 農協直売所・店長に、それぞれ継続グループについての質問をした際の回答である。店長の回答からは、次のような共通点がみられる。

第一に、継続グループとの関係は、いずれの直売所も新規開設が契機であり、部会への入会登録をもって出荷品の販売契約となっていることである。このことは、グループが農協等直売所とは別組織であることを意味する。

第二に、継続グループが製造する加工品を「入口の一番目につくところ」あるいは「レジ前のメインな場所」に商品陳列している。また、直売所のイベント・セールの際には、来店客に配る豚汁などをグループにつくってもらっていることである。グループの販売コーナーが優遇され、一体となってイベント・セールを盛り上げる理由としては、①生鮮野菜は季節や天候に左右されるが、加工品は定番商品となること、②加工場が直売所に隣接、あるいは連絡を密にとっているので、柔軟かつ速やかに商品補充ができること、③個人業者を優遇することはできないが、グループは支援しやすいことが挙げられる。

第三に、店長等に高齢女性に対する偏見がみられないことである。「グループに高齢女性が多いことを、どう思われますか？」の質問に、A 社直売所の店長は「仲間意識がある」、B 農協直売所の店長は「高齢でもがんばっている」、C 農協直売所の店長は「女性は話を真剣に聞くし、競争意識も強い」との回答がみられる。これは、直売所の就労者ならびに消費者ともに高年齢の女性が多いことに加え、女性や高齢者が出資者として農業・農協を担ってきた土壌があるためと考えられる。

では、直売所の運営方針にしたがう店長の日常的な管理に対し、継続グループはどのような受け止め方をしているのだろうか。直売所に出荷する商品の、①品目・品質について、②価格・数量について質問したところ、以下のような回答が得られた。

① 品目・品質について

饅頭の材料にしているモチ米は地元の営農組織から購入している。**地元産だから安心・安全なうえに市場価格より安い**。味噌の材料（米・大豆）も**地元産 100%**で、饅頭の皮は県内産の小麦粉を使用している。餡子だけは味の面から北海道産の小豆を使っているが、いずれにしても全てが国産。また、饅頭にのせるササゲ豆が市場では中国産ばかりとなってしまったことがあったので、**メンバーの自家菜園で栽培している**。[このように、できるだけ地元の農産物を使用して饅頭類を生産し、直売所に出荷しているが]、「何か惣菜をつくってくれないか？」「天ぷらをやってくれないか？」などと、直売所の店長が言うことがある。でも、私たちはボランティアじゃない。利益を出さなくてはいけない。**採算が合わなければやらない**。(A グループ)

地産地消でやっているの、農産加工品やレストランメニューの原材料（小麦粉、野菜等）は、**B 農協から大量に購入している**。レストランで出す「本日の天ぷら」の食材も、開店前の直売所で新鮮な旬の野菜を選んで決めている。また、**地場産大豆にこだわった**手作り豆腐を製造して直売所に出荷している。それと、〔直売所の消費者である高齢女性が〕「きんぴらごぼう」をつくるのは、手間がかかって大変だから売れるのではないかと、直売所に出したらヒットした。こういうことは、料理をしない男性〔の店長〕にはわからないと思う。家庭の「おふくろの味」をご近所に（同年代の高齢女性に）分ける感覚で売っているのが、直売所のお客さんに受けているのだと思う。（B グループ）

新鮮・安全・安心が C 農協直売所の売りなので、**地元の農産物**、それも「旬の野菜」にこだわった惣菜を創意工夫して製造し出荷している。「うどん弁当」やレストランメニューのうどん各種には、**地元の農家が生産する黒大豆**を練り込んでいる。また、**直売所の消費者は、安全・安心の意識が高い高齢女性が多いので、同じ消費者の立場で一工夫している**。例えば、「うどん弁当」の鯉鮓は食べやすく小分けに盛り付けているし、つゆの味付けに、化学調味料は一切使用していない。味付けも健康を考え、「うす味」にしている。（C グループ）

出荷商品の品目・品質についての回答から、まず、継続グループに品目・品質の決定権があることがわかる。次に、品目・品質を決める要素として、二つのことが読み取れる。一つは、地元産へのこだわりである。農協等直売所の運営方針である「新鮮・安全・安心」な農産物等の販売に合わせて、出荷品の原材料に地元産の農産物を使用するこだわりがみられる。もう一つは、直売所の消費者を意識していることである。農協等直売所の消費者は高年齢な女性が多い。同年代の女性高齢者たちが経営するグループの強みを活かして、消費者の嗜好に合わせた品目・品質の決定をしていることがわかる。

② 価格・数量について

直売所の販売手数料が上がったことを機会に商品価格も上げたが影響はない。客離れは起きていない。また、店長に「饅頭を数個のパック詰めにしたらもっと売れるのではないか？」と言われたが、**直売所は少人数家族の客（高齢女性）が多いので、パックに詰めてあると売れない**。手間もかかる。イベント時には〔多人数の家族客が多いので〕パック詰めもある。（A グループ）

直売所のお客さんは単身高齢者が多い。同じ年代の女性だから食べたい量がわかる。「きんぴらごぼう」や「天ぷらセット」の1パック分も、ちょうど良い分量だから売れている。ただし、安心・安全の手作り品だからといって、市場価格よりかけ離れて高い値段をつけ

るわけにはいかない。なので、利益は薄くなる。対策として、無理には出荷しないことを心掛けている。例えば、「きんぴらごぼう」は売れ筋だけど、牛蒡が高騰したときは製造を休んだ。あるいは、牛蒡の分量を少なくして出荷した。(B グループ)

常に原価を計算しながら価格を設定している。メニューに肉を入れる場合は鶏肉にして高い食材は使わないようにしている。また、材料費が高騰したときはメンバーの自家菜園で採れた野菜を材料に加えることで対処している。それと、メンバーは〔直売所の消費者と同年代の〕中高年女性ばかりなので、皆の意見を聞いて、加工品の大きさや数量を決めている。例えば、饅頭の大きさを決めるときも、高齢女性と中年女性とでは好みが違う。高齢女性は比較的大きいサイズを好むが、中年女性は小さいサイズを好む傾向がある。そこで、両方のサイズを製造している。(C グループ)

出荷商品の価格・数量についても、継続グループに決定権があることがわかる。価格・数量を決める要素として、二つのことが読み取れる。一つは、採算性の重視である。原材料である農産物等の価格を常に念頭に入れて、製造するか否か、製造する場合にも数量や価格を調整して出荷していることがわかる。もう一つは、やはり直売所の消費者を意識していることである。出荷商品の数量でも、直売所の消費者と同年代の女性たちが経営する高齢女性グループの強みが活かされていることがわかる。

以上から、農協等直売所との関係における継続グループの主体的な行動は、次のようにまとめられる。

第一に、地域資源の重視である。農協等直売所の運営方針は「新鮮・安全・安心」な農産物の販売で共通している。これは、直売所に隣接ないし近隣の加工場で手作り生産を行う継続グループの特徴に適合する。この特徴ゆえに、直売所側もグループの商品陳列スペースを優遇し、直売所のイベント・セールをグループと共に盛り上げる。また、第2章でも触れたが、安全・安心な食品製造による「地域への貢献」は女性高齢者たちの「働きがい」でもある。それゆえ、出荷商品の原材料には「地場産へのこだわり」という強い意志がみられる。

第二に、経営資源の決定である。農協等直売所に出荷する商品の品目・品質・価格・数量は、継続グループに決定権がある。しかし、地場産の原材料で製造した「新鮮・安全・安心」な手作りの食品とはいえ、市場価格よりかけ離れて高い値段をつけるわけにはいかない。農協等直売所といえども市場経済に包摂されているからである。ただし、農協等直売所の消費者は高年齢な女性が多い。同年代の女性高齢者たちが経営する高齢女性グループにとっては、消費者目線で出荷商品を決定できる有利さがある。直売所の消費者、すなわち高齢女性の嗜好を意識した商品を製造し出荷することで、地産地消と採算性とを両立させているといえる。

（３）別組織と同一組織との相違

継続グループに共通する主要販路が農協等直売所であり、直売所とグループとは別組織であることは、すでに説明した。一方、消滅した高齢女性グループには、主要販路が民間法人直売所であり、直売所とグループとが同一組織であったケースがみられる。別組織と同一組織との相違は、どのように高齢女性グループに作用するのだろうか。TypeⅡの高齢女性グループ、継続 B グループと消滅 Y グループとを比較する。

図表 32-06 別組織と同一組織との相違：TypeⅡ

	継続 B グループ	消滅 Y グループ
営業開始	2005 年 11 月	2005 年 11 月
拠点施設	農産物加工場・レストラン (加工場とレストランが一体で、直売所が分離)	農産物加工場・レストラン (加工場と直売所が一体で、レストランが分離)
施設の 整備事業 と条件	農林水産省・アグリチャレンジャー支援事業 女性農業者の起業	農林水産省・アグリチャレンジャー支援事業 女性農業者の起業
主要販路 と運営者	農産物直売所（敷地内） B 農協	農産物直売所（敷地内） 民間法人 Y 社（農家 3 世帯出資の株式会社）
運営者との 組織の同別	B 農協と B グループとは別組織	民間法人 Y 社と Y グループとは同一組織 (Y グループは Y 社の加工・レストラン部)
営業 継続	○	× 65 歳定年退職制導入により 2013 年 3 月をもって、 Y グループは消滅した。

出所) 各グループおよび各直売所店長等への聞き取り調査による。

図表 32-06 は、継続 B グループと消滅 Y グループとの比較表である。両グループとも 2005 年 11 月から営業を開始し、活動拠点とする施設は「農産物加工場」と「農村レストラン」である。施設の整備事業も「農林水産省・アグリチャレンジャー支援事業」であることまで同様である。相違は、主要販路である直売所との関係であるといえる。継続 B グループの主要販路は、B グループとは別組織の直売所であり、B 農協が運営する。一方、消滅 Y グループの主要販路は、民間法人 Y 社（地元農家 3 世帯出資の株式会社）が経営する直売所である。Y グループは、「農産物直売所（加工場が付属）」「農村レストラン」のオープンに向けて、饅頭や饅頭を開発する農家女性のグループとして発足した。営業開始時、直売所運営組織の法人化にともない、Y 社の加工・レストラン部会となった（Y グループ

は出資していない)。独立採算性ではないものの、70 歳代の女性会長が Y グループを束ね、生産・労務管理等も自主的に行われていた。ところが、当初からの直売所店長が辞め、新たに就任した店長により組織変更が行われた。Y グループは、Y 社という株式会社における加工部署とレストラン部署になった。さらに、65 歳定年退職制が導入され、60～70 歳代の農家女性で構成されていた Y グループは消滅した。継続 B グループと消滅 Y グループのコメントを、それぞれ紹介しよう。

地産地消、安心・安全の手作り品だからといって、市場価格よりかけ離れて高い値段をつけるわけにはいかない。原料が高騰した時の対策としては、無理には製造せず〔直売所に〕出荷しないことを心掛け、メンバーの菜園で野菜が多く収穫できたときには、それを材料に加え、コストを下げる工夫をしている。(B グループ、2014 年 12 月回答)

店長が変わってから利益優先になり、原材料が国産から外国産になるなど、安心・安全からかけ離れた商品化をするようになって、やりがいがなくなった。加工場で製造する鶏の唐揚げも、ブラジル産の加工肉をただ揚げるだけになった。当初から開発して商品化した饅頭も製造を止められた。会社の方針が変わり、張り合いがなくなった。(Y グループ、2013 年 3 月回答)

地産地消、安心・安全、手作りにこだわる製造品の利潤獲得がいかに困難であるかが、コメントから読み取れる。継続 B グループは、「原料が高騰した場合には無理には製造せず〔直売所に〕出荷しない」あるいは「メンバーの菜園で〔収穫した野菜を材料に加えることで〕コストを下げる」という自らの判断で、地産地消と採算性とを両立させている。一方、消滅 Y グループは「安心・安全からかけ離れた商品化をするようになって、やりがいなくなった」と不満を抱きながらも、ただ店長の命令に従うしかない。要するに、出荷商品の品目や品質、価格についての決定権が、高齢女性グループに付与されていないのである。ゆえに、自らの判断で、地産地消と採算性とを両立を成すことができない。換言すれば、主体的な行動を阻害されているといえる。

継続 B グループ、消滅 Y グループに対し、B 農協直売所・店長、Y 社直売所・店長は、次のようにコメントした。

秋から冬にかけての直売所イベントの際には、B 農協の地元食材で B グループに豚汁をつくってもらい、来店客に配布している。また、本部からの注文、例えば農協総会や敬老会の昼食・軽食を B グループに取り次いでいる。B グループは高齢でもがんばっている。(B 農協直売所・店長、2014 年 11 月回答)

高齢者はデータを見る能力がない。若い男性を多く入れて、新たなプロジェクトをつくりたい。（Ｙ社直売所・店長、2013年3月回答）

農協は、「協同の理念」に基づいた社会的役割・使命を宣言し、社会的企業の側面がある。直売所の店長が変わったとしても理念ならびに運営方針は変わらない。農協本部と直売所は、およそ本社と支店の関係であり、店長の意思決定による自由度が比較的低い。一方、民間法人は「協同の理念」による社会的役割・使命を宣言していない。加えて、経営者が生産者であると、商業分野での経験者（生産者でない場合が多い）を店長に選び、直売所の運営を一任しているケースが多分にみられる。それゆえ、店長の意思決定による自由度が比較的高い。店長が変われば、直売所の運営方針も変わり、店長個人の理念・価値観が優先される危険性がある²⁹。Ｙ社直売所・店長のコメントをみると、地産地消と採算性との両立を成し得ない消滅Ｙグループに対し、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」とのレッテルを貼っていることがわかる。ゆえに、民間法人直売所と高齢女性グループが同一組織の場合、直売所店長等の個人的な価値観・偏見により女性高齢者たちの活動継続が左右される可能性があるといえる。

²⁹ 兵庫県下の農産物直売所を対象とした経営実態調査においても、「生産者団体や民間団体は、意思決定における自由度が比較的高く、臨機応変に品揃えや運営方法などを変化させることができる」とある（兵庫県中小企業診断士協会〔2014〕30頁）。

第3節 県・農林振興センターとの関係

図表 33-01 グループの商品化・研修とその開催者

	継続グループ	消滅グループ
商品化・研修と開催者	<ul style="list-style-type: none"> ○ 県ないし農林振興センターが開催する研修等に参加している ○ 農林振興センターとの共同開発を行っている 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 県ないし農林振興センターが開催する研修等に参加していない (Xグループ、Yグループ、Zグループ) ○ 新たな商品化は行っていない (Xグループ) 商品開発をする時間がとれない (Yグループ) グループ単独で開発している (Zグループ)

出所) 各グループへの聞き取り調査による。

商品化および研修等の開催者については、図表 33-01 が、継続グループと消滅グループとの比較表である。継続グループの全てに言えるのは、①県ないし農林振興センターが開催する研修等に参加していること、②農林振興センターとの共同開発を行っていることである。この2点が、グループ経営の継続に繋がる所以を、本節では検討していく。継続グループと関わる農林振興センターは、図表 33-02 のとおりである。AグループがA地区の農林振興センター、BグループがB地区の農林振興センター、CグループがC地区の農林振興センターである。各地区の農林振興センターは、S県・農林部の出先機関となる。なお、高齢女性グループを担当する普及指導員はすべて女性である。

図表 33-02 継続グループの農林振興センター

	Aグループ	Bグループ	Cグループ
県・部署	S県・農林部		
管轄	A地区 農林振興センター	B地区 農林振興センター	C地区 農林振興センター
担当者	普及指導員（女性）	普及指導員（女性）	普及指導員（女性）

出所) 各農林振興センターへの聞き取り調査および以下の資料に基づき作成した。

A地区農林振興センター「平成24年度 普及活動の成果」2013年。

B地区農林振興センター「平成23年度 普及活動の成果」2012年。

C地区農林振興センター「平成25年度 普及活動の成果」2014年。

(1) 県および農林振興センターの施策

まず、県および農林振興センターの施策を紹介しよう。農林振興センターとは、S 県における普及指導センターの名称である。都道府県は、普及指導センター等に普及指導員を配置し、協同農業普及事業（国民への「食料の安定供給と地域農業の振興の双方に不可欠な事業」）を、国（農林水産省）と協同して実施する（農林水産省生産局農産部技術普及課〔2014〕）。普及指導員とは、農業者と直に接して「農業技術の指導を行ったり、経営の相談に応じたり、農業に関する情報を提供したりすることを専門としている都道府県の職員」である（農林水産省生産局技術普及課〔2008〕）。S 県では8 地区に農林振興センターが点在し、協同農業普及事業に則した活動ビジョンが、5 年毎に各地区の農林振興センターで作成される。各地区の農林振興センターでは、活動ビジョンを基に目標値を毎年の普及計画で設定する。

図表 33-03 農林部・普及活動推進費（平成 20～25 年度予算）

	普及活動推進費 財源内訳 注① (千円)		普及活動推進費 事業概要 (千円)			
平成 20 年度 2008.4 ～2009.3	国庫 一般	59,993 29,367	①普及活動推進 事業費	②ふるさと逸品 創出支援事業費		
		89,360	85,817	3,543		
平成 21 年度 2009.4 ～2010.3	国庫 一般	60,392 26,944	①普及活動推進 事業費	②ふるさと逸品 創出支援事業費		
		87,336	84,034	3,302		
平成 22 年度 2010.4 ～2011.3	国庫 一般 諸収入	57,895 36,454 37	①普及活動推進 事業費	②農から創る6次 産業支援事業費		
		94,386	87,488	6,898		
平成 23 年度 2011.4 ～2012.3	国庫 繰入金 一般 諸収入	56,241 30,837 34,902 28	①普及活動推進 事業費	②農から創る6次 産業支援事業費	③6次産業化推進 事業費	
		122,008	85,066	6,105	30,837	
平成 24 年度 2012.4 ～2013.3	国庫 繰入金 一般 諸収入	47,683 21,210 36,318 23	①普及活動推進 事業費	②農から創る6次 産業支援事業費	③6次産業化 PR 支援事業費	④構造改革特区 活用型「6次産業モ デル」育成事業費
		105,234	70,485	5,190	21,210	8,349
平成 25 年度 2013.4 ～2014.3	国庫 繰入金 一般 諸収入	54,891 21,210 28,406 22	①普及活動推進 事業費 注②	②6次産業化ネット ワーク活動推進 事業費	③6次産業化 PR 支援事業費	④構造改革特区 活用型「6次産業モ デル」育成事業費
		104,529	68,535	6,392	21,210	8,392

出所) S 県農林部「農林施策の概要」各年、に基づき作成した。

注) ① 一般とは一般会計（県費）を表す。繰入金とは他会計（県費）からの繰入金を表す。

② 平成 25 年度の「普及活動推進事業費」には「新技術導入広域推進事業費」が含まれている。

図表 33-04 継続グループの活動推進に活用された県農林施策の事業名

	A グループ	B グループ	C グループ
平成 20 年度 2008.4 ～2009.3	ふるさと逸品創出支援事業 普及活動推進事業 (高齢者活動促進対策)	ふるさと逸品創出支援事業 教育ファーム運営協議会支援事業 普及活動推進事業 (高齢者活動促進対策)	ふるさと逸品創出支援事業 普及活動推進事業 (高齢者活動促進対策)
平成 21 年度 2009.4 ～2010.3	ふるさと逸品創出支援事業 普及活動推進事業 (高齢者活動促進対策)	ふるさと逸品創出支援事業 普及活動推進事業 (高齢者活動促進対策)	農産物地産地消推進事業 普及活動推進事業
平成 22 年度 2010.4 ～2011.3	普及活動推進事業 (高齢者活動促進対策)	農から創る 6 次産業支援事業 普及活動推進事業 (高齢者活動促進対策)	農業経営体育成支援事業 普及活動推進事業
平成 23 年度 2011.4 ～2012.3	農から創る 6 次産業支援事業 普及活動推進事業	農から創る 6 次産業支援事業 普及活動推進事業 (高齢者活動促進対策)	農から創る 6 次産業支援事業 農業経営体育成支援事業 普及活動推進事業
平成 24 年度 2012.4 ～2013.3	農から創る 6 次産業支援事業 普及活動推進事業	農から創る 6 次産業支援事業 普及活動推進事業	農から創る 6 次産業支援事業 農業経営体育成支援事業 普及活動推進事業
平成 25 年度 2013.4 ～2014.3	6次産業化ネットワーク活動推進事業 普及活動推進事業	6次産業化ネットワーク活動推進事業 普及活動推進事業	6次産業化ネットワーク活動推進事業 普及活動推進事業

出所) 各農林振興センター「普及活動の成果」各年、に基づき作成した。

普及活動推進費以外の農林部事業費が、グループの活動推進に活用されることもある。

ここで、S 県・農林部の普及活動推進費を確認しよう。図表 33-03 は、平成 20～25 年度の予算であるが、財源が国庫と県費から成ることがわかる。「普及活動推進事業費」を中心に「ふるさと逸品創出支援事業費」ないし「農から創る 6 次産業支援事業費」「6 次産業化ネットワーク活動推進事業費」等として配分されている。これらの事業が継続グループの活動推進に、主として活用されていることが、図表 33-04 で見て取れる。とりわけ、「普及活動推進事業（高齢者活動促進対策）」「ふるさと逸品創出支援事業」「農から創る 6 次産業支援事業」の活用頻度が高い。これらの事業の目的、支援内容、ビジョン指数との連関は、図表 33-05 である。目的をみると、いずれの事業も「農村地域（地域農業）の活性化（振興）を図る」ことで共通していることがわかる。支援内容も、①研修会（あるいは商品評価会）の開催、②商品開発のための技術指導等、共通性がみられる。ビジョン指数との連関は、「普及活動推進事業（高齢者活動促進対策）」が【高齢者農業生産集団数】、「ふるさと逸品創出支援事業」が【農山村女性の起業数】、「農から創る 6 次産業支援事業」が【起業活動数】および【地域商品開発数】となる。【高齢者農業生産集団数】は、高齢者が中心となり、高齢者の有する豊かな経験や知識を活かして、農業生産や農産物加工・販売などの取り組みを行う集団数をいい、【農山村女性の起業数】は、農産物を利用した加工食品・工芸品等の製造販売、農産物の直売、食堂経営などの事業に取り組む女性（グループ）のうち、500 万円以上の年間販売金額を達成している者を数える。つまり、農産物加工・販売等の年間売上が 500 万円以上である高齢女性グループは、【高齢者農業生産集団数】

と【農山村女性の起業数】の両者に当てはまるのである。ビジョン指数の目標値を示した図表 33-06 をみると、平成 22 年度までは【高齢者農業生産集団数】と【農山村女性の起業数】の目標値が、平成 23 年度からは【起業活動数】と【地域商品開発数】（6 次産業化で開発された商品数）の目標値が、各地区の農林振興センターにおいて設定されていることがわかる。A 地区農林振興センターの普及指導員によると、平成 22 年度までの普及活動推進費の 9 割は、高齢女性経営体に投入されていたという。平成 23 年度からは、性別・年齢を特定しない【起業活動数】ならびに【地域商品開発数】が目標値となったため、高齢女性経営体への投入は 5 割となった。なお、商品開発には、普及活動推進費の他、S 県農協中央会による助成金を利用する場合もある。この助成事業は、農協等直売所で販売する地場農産物の加工・特産化が要件であり、継続グループに該当する。

図表 33-05 主要事業の目的、支援内容、ビジョン指数

事業名	普及活動推進事業 (高齢者活動促進対策)	ふるさと逸品創出支援事業	農から創る 6 次産業支援事業
目的	高齢者の持つ豊かな経験や技術、知識を積極的に活用し、農業生産活動を支援することを通じ、 農村地域の振興 を図る。	地域農業の活性化 を図るため、遊休農地等を活用して、新規作物の導入を促進するとともに、新規作物を活用した農産加工品の開発・商品化の支援を行うことにより、「ふるさとの逸品」づくりを進める。	農業者のグループが従来の生産に加え、加工・製造、流通・販売まで主体的に取り組む活動を支援することにより、都市住民・消費者との多様な結びつきを通じた販路拡大等を促進し、儲かる農業経営体の育成、 農村地域の活性化 を図る。
支援内容	① 高齢者対策のための検討会議 ② 農業・農村リーダー 研修会 ③ 農業 技術講座 の開催	① 新規作物にかかるマーケティングを基に、遊休農地等を活用した新規作物の導入を促進するとともに、生産安定に必要な栽培技術指導を行う。 ② 生産された新規作物を活用した新たな農産加工品の開発と商品化を図るため、 加工技術の指導 や 商品評価会 の開催などを実施する。	① 専門家、消費者、流通業者等を構成員とする推進会議の設置 ② 高付加価値化、マーケティング等 研修会 の開催 ③ 商品開発のための 技術指導 の実施 ④ 販売促進会 の開催により農業者の主体的な販路拡大を支援
ビジョン指数	【 高齢者農業生産集団数 】	【 農山村女性の起業数 】	【 起業活動数 】 【 地域商品開発数 】

出所) S 県農林部「農林施策の概要」2006～2012 年、および聞き取り調査に基づき作成した。

図表 33-06 ビジョン指数の目標値

	県全体	A 地区 農林振興センター	B 地区 農林振興センター	C 地区 農林振興センター
高齢者農業生産集団数	～平成 22 年度：79 集団	8 集団	8 集団	13 集団
農山村女性の起業数	～平成 22 年度：50 件	4 件	4 件	14 件
起業活動数	～平成 27 年度：350 経営体	36 経営体	35 経営体	70 経営体
地域商品開発数 (6 次産業化で開発された商品数)	～平成 27 年度：100 商品	22 商品	13 商品	16 商品

出所) 以下の資料に基づき作成した。

S 県「S 県民の健康とくらしを支える食料・農業・農山村ビジョン」2004 年。

A 地区農林振興センター「S 県農林業・農山村振興ビジョン 地域プログラム」2013 年。

B 地区農林振興センター「S 県農林業・農山村振興ビジョン 地域プログラム」2011 年。

C 地区農林振興センター「S 県農林業・農山村振興ビジョン 地域プログラム」2011 年。

(2) 研修等参加の意義と商品化

図表 33-07 継続グループが参加した研修会等（平成 21～25 年度）

	A グループ	B グループ	C グループ
平成 21 年度 2009.4 ～2010.3	地区農業女性連絡協議会 視察研修会	ブランド品セミナー 食品表示研修会 経営アグリビジネススクール において事例発表	食品表示研修会 農産物加工販売研修会 農産物直売所責任者研修会 のらぼう菜サミット
平成 22 年度 2010.4 ～2011.3	地区農業女性連絡協議会 視察研修会	食品衛生管理研修会 6次産業化研修会 食育ボランティア研修会 食育ネットワーク研修会 食品表示を考えるシンポジウム 農商工連携試作品発表会	農産加工品の販売研究会 農産物直売所責任者等研修会 伝統食サミット 味噌講習会 地域農産物活用研修会 経営講習会 食育・健康・農業を考える集い
平成 23 年度 2011.4 ～2012.3	農商工連携・6次産業化 商品開発研修会	レストラン部 研修会 6次産業化研修会 地域農産物(小麦粉) 「さとこのそら」研修会 研修旅行 6次産業化のデザイン研修 商品力アップ研修	加工グループ 経営力アップ研修会 先進地視察研修会 農産物直売所責任者研修会 地域農産物活用研修会
平成 24 年度 2012.4 ～2013.3	農商工連携・6次産業化 商品開発研修会 食の文化祭「食からの地域再生 & ビジネスを考える」 講演会・事例発表 新商品展示と試食	「プレミアム商品」の認定式 地域農産物(小麦粉) 「さとこのそら」研修会 6次産業化商品 PR 会	農産物加工品販売促進研修会 6次産業化事業計画書セミナー 放射線と健康 講演・試食会 農産加工漬物講習会 農産物直売責任者研修会 のらぼう菜 加工品展示試食評価会
平成 25 年度 2013.4 ～2014.3	農商工連携・6次産業化 商品開発研修会	農産加工品の品質管理講習会 地域農産物(小麦粉) 「さとこのそら」研修会	うどん講習会 グリーンツーリズム推進のつどい 農産物6次産業化試食会

出所) 各グループの内部資料および聞き取り調査による。

県の施策により各地区の農林振興センターにおいて、①起業活動数、②地域商品開発数の目標値があることは、すでに確認した。目標値に達するため、各地区の農林振興センターでは研修会を開催し、商品開発の助成金を投入する。図表 33-07 でわかるように、継続グループも毎年、何らかの研修会に参加している。参加した研修名をみると、図表 33-03：農林部・普及活動推進費との連動が見て取れる。例えば、平成 22 年度からの普及活動推進費では「ふるさと逸品創出支援事業費」に代わり「農から創る 6 次産業支援事業費」が予算として計上されている。継続グループが参加した研修会等にも、平成 22 年度からは「6 次産業」との名称がみられる。各地区の農林振興センターが普及活動推進費を活用し、研修会等を開催していることがうかがえる。

① 研修等について

では、女性高齢者たちは、参加する研修等で何を得るのだろうか。県ないし農林振興センターが開催する研修等についての感想を継続グループに聞いたところ、以下のような回答が得られた。

研修では同年代（70 歳代）の女性たちが多数参加しているので励みになる。お互いの発表を聞いて反省をしたり、加工の方法などを参考にしたりする。また、時給のことなど、同じような悩みをかかえていることがわかる。初対面でも気さくに聞けるし、気楽に話せる。研修で 60 歳代以上の女性たちが頑張っていることを目の当たりにしていることは大きいと思う。役所の担当者が男性だと「若い人をいれろ、募集をしろ」とよく言ってくる。でも、全く気にならない。（A グループ）

「いつまで働いているのか」、「ふつうは 65 歳で定年だぞ」などと、世間ではやっかみを言う人もいる。だから、知事公館で行われた「商品 PR 会」にも、菓子部長（80 歳代）と一緒に行って、新商品とグループの両方をアピールしてきた。そのときの様子が写真となって農業新聞に掲載されたので、レストラン店内に掲示して、お客さんにも見てもらっている。（B グループ）

新商品の発表会で、他のグループが出展する加工品を見て、商品の差別化の参考にする。とくに視察研修に参加すると、新たな発見がある。町内には農産加工を行う同年代の女性グループがもう一つあって、いつも研修で一緒になるので、「負けられない」という気持ちになる。研修の参加者は 60～70 歳代女性を中心だから、私たち（60 歳代）も「まだまだ続けられる」と思う。（C グループ）

継続グループの研修等参加についてのコメントからは、二つの意義が見いだせる。一つは、商品化そのものを促すことである。研修等に参加することで、「商品の差別化」や「加工の方法」などを参考にしていることがわかる。もう一つは、商品化如何という直接的な成果とは異なる意味で、活動継続の励みに繋がることである。農林振興センターが開催する研修等には、60 歳代、70 歳代、80 歳代の女性たちが多数参加する。同年代女性の活動報告や新商品発表を目の当たりにし、「負けられない」「まだまだ続けられる」という気持ちになっていることがわかる。また、「若い人をいれろ、募集をしろ」、「いつまで働いているのか」、「ふつうは 65 歳で定年だぞ」などと言われることに対しても、女性高齢者たちが動じていない様子が見える。

② 商品開発について

では、助成金による商品開発はどうであろうか。図表 33-08、図表 33-09、図表 33-10 は、A グループ、B グループ、C グループが、各地区の農林振興センターと近年開発した商品化のプロセスを表したものである。商品化とは、開発した加工品がイベント出店での販売、ないし直売所での販売にいたることをいう。継続グループと農林振興センターとの共同開発は次のように説明できる。

A グループと A 地区農林振興センターとの共同開発では、商品化のアイディアや基本レシピは普及指導員が持ち寄ることが多く、A グループが製造した試作品を農林振興センター職員等が試食し、試作品の改良と商品価格の設定は A グループの裁量による。

B グループと B 地区農林振興センターとの共同開発でも、商品化のアイディアや基本レシピを普及指導員が持ち寄ることが多いが、商品の試作や試食、試作品の改良や商品価格の設定は、B グループのメンバーと普及指導員とが話し合いながら決めている。

C グループは、C 地区農林振興センターの普及指導員が長らく不在であったため、近年の共同開発は数少ないが、商品化のアイディアや基本レシピ、商品の試作や改良、そして価格設定は、全て C グループの主導である。

以上から、商品化のアイディアや基本レシピについては普及指導員が提案することが多いものの、直売所ならびにイベント出店での販売状況を知る継続グループ側に、商品開発の裁量権があることがわかる。

図表 33-08 農林振興センターとの商品化プロセス：A グループ

年度 注①	商品名	アイデア	基本レシピ	試作	試食	改良	価格設定	イベント 販売 注②	直売所 販売 注③
H24	しお こうじ	センター	センター	グループ	センター	グループ	グループ	○	○
H24	しょうゆ こうじ	センター	センター	グループ	センター	グループ	グループ	○	○
H25	きな粉 まんじゅう	センター	センター	グループ	センター グループ	グループ	グループ	○	○
H25	おから まんじゅう	グループ	グループ	グループ	センター	グループ	グループ	○	○

出所) A 地区農林振興センター担当者からの聞き取りによる。

注) ① 年度の H とは、平成の意味である。

② イベント販売：○は、イベント出店において販売したことを表す。

③ 直売所販売：○は、直売所において販売したことを表す。

図表 33-09 農林振興センターとの商品化プロセス：B グループ

年度 注①	商品名	アイデア	基本レシピ	試作	試食	改良	価格設定	イベント 販売 注②	直売所 販売 注③
H22	おから カレントウ	センター	センター	グループ	センター グループ	センター グループ	センター グループ	○	○
H22	大福豆・三色豆 ・紅白豆	センター	センター	グループ	センター グループ	グループ	グループ	○	○
H23	ブルーベリー ソース	センター	センター	センター グループ	センター グループ	なし	センター グループ	○	○
H24	渋皮栗 まんじゅう	センター グループ	センター	センター グループ	センター グループ	グループ	センター グループ	○	○

出所) B グループ会長からの聞き取りによる。

注) ① 年度の H とは、平成の意味である。

② イベント販売：○は、イベント出店において販売したことを表す。

③ 直売所販売：○は、直売所において販売したことを表す。

図表 33-10 農林振興センターとの商品化プロセス：C グループ

年度 注①	商品名	アイデア	基本レシピ	試作	試食	改良	価格設定	イベント 販売 注②	直売所 販売 注③
H25	発芽黒大豆 うどん	グループ	グループ	グループ	町長・副町長 町会議員 町職員 JA 職員 県センター職員	グループ	グループ	○	○

出所) C グループ会長からの聞き取りによる。

注) ① 年度の H とは、平成の意味である。

② イベント販売：○は、イベント出店において販売したことを表す。

③ 直売所販売：○は、直売所において販売したことを表す。

こうした農林振興センターとの共同開発は、高齢女性グループにどのような効果をもたらすのだろうか。共同開発についての継続グループの回答は次のとおりである。

同じ商品ばかりでは、お客さんに飽きられてしまうので新商品は必要だが、収益にこだわる会計からは「手間や時間がかかり売れなければムダになる。採算面で合わない」という声もある。農林振興センターにはグループの立ち上げからお世話になっているし、月に1度の〔Aグループの〕会議にも〔普及指導員が〕出席して県の情報をもってきてくれる。それなので、「商品開発をやっていただけますか？」と言われて、応じないわけにはいかない。役員で話し合っただけ商品化をするかどうかを決めているが、「助成金が出るならいい」と会計も納得する。(Aグループ)

必ず月に1～2回、農林振興センターの女性担当者（普及指導員）が〔Bグループの活動施設に〕足を運んでくれて、「補助金があるので一緒に商品化をやりませんか？」と言われると、「新しいものをつくろう！」「売れるように仕上げていこう！」という気持ちになる。でも、お金だけの問題ではない。県の予算縮小からか、B地区農林振興センターでは訪問指導にくる女性担当者が〔平成25年度から〕いなくなり、商品開発の意欲もわなくなってしまった。もし、電話で「補助金が出るから」とだけ言われても、「新しい商品を開発しよう！」という気持ちにはならないと思う。(Bグループ)

農林振興センターの担当職員が女性（普及指導員）のときは、月に1回ぐらい〔Cグループの活動施設に〕来てくれる。新しい農産物が出来たから、それを使って、「饅頭やお焼き、大福をつくってみませんか？」と言われると、「やってみよう」という気持ちになる。商品開発には材料費が必要になるけど、補助金が出るから「ありがたい」と思う。ただし、新商品の開発は手間ヒマかかって作っても結局は売れないことが多い。レストランもやっているので開発する時間もなかなかとれない。「手づくり」を基本に従来品を大切にして季節感を打ち出していきたい。(Cグループ)

共同開発のコメントからは、やはり二つの意義が見いだせる。一つは収益面である。「手間や時間がかかり売れなければムダになる」「新商品の開発は手間ヒマかかって作っても結局は売れないことが多い」の声が示すように、商品開発にはリスクが伴う。農林振興センターとの商品化のメリットは、助成金の獲得によるリスク低減にあるといえる。もう一つは収益とは異なる意味で、商品化の励みに繋がることである。いずれの継続グループにおいてもいえるのは、農林振興センターの普及指導員が月に1回以上グループを訪問し、女性高齢者たちと直に接して、「商品開発をしませんか？」と促していることである。これにより、「新しいものをつくろう」「やってみよう」という気持ちがグループ側に起きていることがわかる。ただし、商品開発に費やす手間と時間、収益が得られるか否かを勘案し、

商品開発には応じないケースがあることもうかがえる。

以上から、県・農林振興センターに関わる継続グループには、次のように主体性が涵養されるといえる。

第一に、地域資源の取得である。国と県の協同農業普及事業に則した活動ビジョンにより、各地区の農林振興センターは目標値を設定する。目標値は、女性や高齢者による経営体数、ならびに地域商品開発数であるため、高齢女性の経営体を維持するための研修等が、各地区の農林振興センターにより開催される。研修等には、60～80歳代の地域女性が多数参加することになる。研修等に参加することで、同年代高齢女性の主体的活動という情報的資源を取得するといえる。その結果、女性高齢者たちは「負けられない」「まだまだ続けられる」という気持ちになる。また、「若い人をいれろ、募集をしろ」「いつまで働いているのか」などと言われても、それほど気にならなくなる。つまり、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」といった固定観念に惑わされない強さが、継続グループに涵養されるといえる。

第二に、経営資源としての裁量である。農林振興センターは、地域商品開発数をもう一つの目標値として掲げるため、助成金による商品開発を高齢女性グループに促す。普及指導員がグループを訪問し、「助成金があるので商品開発をしませんか？」と誘うことで、「新しいものをつくろう」という主体性がグループ側に湧き起こる。イベント出店や直売所での販売状況を知る継続グループは、普及指導員が提案した商品化のアイデアを売れる商品に作りあげていく。農林振興センターとの商品化のメリットは、助成金の獲得によるリスク低減にあるが、収益が得られないと判断した場合には、共同開発には応じないケースもみられる。これは、世帯内役割を担う女性高齢者たちが、商品開発に時間や労力をとられたうえに、収益を得られないことを危惧する判断でもある。

(3) 特産品開発と地域諸団体の連携

これまでの検討で、農林振興センターとの商品化はグループ経営のリスク低減となり、研修等への参加はグループ経営の励みとなることが浮き彫りとなった。ここでは、継続 C グループと消滅 Z グループとの比較を通して、県の出先機関である農林振興センターと高齢女性グループとが連携することで産出される更なる可能性を探っていく。

図表 33-11 特産品開発と地域諸団体の連携：TypeⅢ

	継続 C グループ	消滅 Z グループ
営業開始	2004 年 4 月	2001 年 6 月
拠点施設	農産物加工場・直売所・レストラン (一体型)	農産物加工場・直売所・軽食喫茶 (一体型)
施設の 整備事業 と条件	県・彩の国づくり推進特別事業 個性豊かな地域づくり、住民の利便性向上	農林水産省・山村振興等農林漁業特別対策事業 山間地農業の振興、多様な就業機会の確保
市町村 合併	—	村から管理運営を委託されていたが、2005 年の 編入合併により、Z 市の指定管理者となる。
特産品 の開発	県・町・農協等と連携して開発	グループ独自で開発
営業 継続	○	× 指定管理者契約を更新することなく 2014 年 3 月に、Z グループは解散。

出所) 各グループの内部資料および聞き取り調査による。

図表 33-11 は、TypeⅢの高齢女性グループ、継続 C グループと消滅 Z グループとの比較表である。営業開始は継続 C グループが 2004 年 4 月、消滅 Z グループが 2001 年 6 月である。営業開始時期に 3 年足らずの開きがあるものの、継続 C グループと消滅 Z グループの活動拠点とする施設は、「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン(軽食喫茶を含む)」の一体型である。どちらも中山間地域で活動する高齢女性グループであり、これまで多くの特産品を開発し、商品化してきた点が類似している。ただし、消滅 Z グループの活動地域であった村は、2005 年の編入合併により Z 市となった。

2010 年 11 月に継続 C グループを、2010 年 12 月に消滅 Z グループを訪れた際、次のようなコメントが聞かれた。

町の特産品として、地場産の黒大豆を練りこんだ「うどん」「アイス」をはじめ、地域の専門業者と組んで「羊羹」「とうふ」「醤油」「つゆ」「乾麺」などを商品化してきた。前町長がいろいろ話を聞いてアイディアを出してくれた（前町長は女性の活躍で町を活性化していくという方針だった）。ところが、選挙で落選し、今の町長になってから、〔Cグループの〕総会も形式的なものになってしまった。施設が無償貸借契約のため、町会議員の中には「指定管理者を公募で選定せよ」との意見もあるという。単に利潤追求だけでは言い表せない地域の貢献に取り組んできたのに、そうした評価を議員たちはしているのだろうか。町長の考え方によっては、運営の継続が危ぶまれる。（Cグループ、2010年11月回答）

村の特産品として「ルバーブジャム」をはじめ、100種類ぐらいの商品開発を手がけてきた。人件費などの開発コストがかかるので、経営利益の向上にはつながらない。でも、主婦業でつちかった料理をビジネスにすることで、あるいは新たな料理を覚えながらお金を稼げるのが楽しみだし、励みになる。安心・安全な食べ物を造り出すという喜びもある。加工場がコミュニケーションの場で、楽しく働くことが健康の源。ところが、村が合併して、Z市の指定管理者となった。施設使用料や光熱水費が無料であることに変化はないが、Z市の考え方は売上・利益が最優先で矛盾だらけ。役所の担当者は上からの指示どおりにしか動かない。現場の意見を吸い上げることはしないし、上から下の目線で対応するだけ。わたしたちは楽しく仕事をしたい。会話を楽しむことで健康になるし、加工場は健康情報交換の場。また、来店客はハイキングに訪れる人たちが殆どなので、土日・祝日だけ営業していたのに、役所から平日営業も強要され夏場だけ月火も営業日にしたが、非効率。さらに、役所〔の担当者〕は「若い後継者を入れろ」とよく言うが、子供が学校に通っている〔40～50歳代以下の〕女性は、土日・祝日に働くことを嫌がる。（Zグループ、2010年12月回答）

「単に利潤追求だけでは言い表せない地域の貢献に取り組んできた」、「人件費などの開発コストがかかるので、経営利益の向上にはつながらない」の語りから、特産品開発と利潤獲得の並存が容易でないことがわかる。年金収入があり、地域貢献や組織内コミュニケーションを「働きがい」と感じる女性高齢者たちだからこそ、並存が可能だったともいえる。継続Cグループは町長の交代、消滅Zグループは市町村合併を機に、行政側と高齢女性グループとの間に隔たりが生じてしまったことがわかる。「役所の担当者は上からの指示どおりにしか動かない。現場の意見を吸い上げることはしないし、上から下の目線で対応するだけ」との消滅Zグループの発言に、行政側が高齢女性グループの実態を把握していない様子がうかがえる。子供が学校に通っている40～50歳代以下の女性は土曜・日曜・祝日の就労を忌避する状況があるにもかかわらず、「若い後継者を入れろ」と役所の担当者が頻繁に言うのは、実態を把握していないゆえである。これまでの考察から、「若い後継者

を入れろ」の発言には、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」との固定観念が内在すると思われる。

それから3年後の2013年10月、継続Cグループでは新しい特産品の試食会が開催された。当日の状況は以下のとおりである。

農林振興センターから「補助金があるので地元の農産物を使って何か開発しませんか？」と言われ、「健康効果のある発芽大豆をうどんに練りこんだらどうだろうか」と思い「発芽黒大豆うどん」を開発した。試食会が農林振興センターの発案で開催され、来賓として、町長・副町長・町会議員、農協の支店長・直売所長を招待し、試食アンケートを行った。司会およびアンケート集計は町役場の産業振興課がやってくれた。最後に、メンバー全員が来賓者に挨拶をし、**農林振興センターの女性指導員が「〔Cグループは〕町の活性化のために努力を惜しまない」と説明した。**(Cグループ、2013年10月回答)

継続Cグループの自主性を尊重しながらも、地域の諸団体が連携し、新たな特産品を生み出そうとする様子がうかがえる。県の出先機関である農林振興センターが介在者となり、地域の行政側と高齢女性グループとの隔たりを埋めようとする試みにもみられる。女性高齢者たちの主体的な活動を、地元の議員たちが直接目にすることで、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」といった偏見の解消も期待できる。

一方、農林振興センターとの関わりがみられなかった消滅Zグループは（起業時には普及員が来て商品開発の指導があった）、2014年3月に指定管理者契約を更新することなく解散した。解散前の2011年10月、60歳代が中心の消滅Zグループは、次のように語っていた。

メンバーの高齢化が進んでいるので、今期の指定管理者契約が終了する平成25年度（2014年3月）で解散しようと思っている。(Zグループ、2011年10月回答)

「〔農林振興センターから誘われる〕研修の参加者は60～70歳代女性を中心だから、私たち（60歳代）もまだまだ続けられると思う」、「〔研修には同年代の高齢女性グループも参加してくるので〕『負けられない』という気持ちになる」と回答した、継続Cグループとは対照的である。

小括

本章では、高齢女性グループと地域諸団体との関係を考察した。高齢女性グループの Type I、Type II、Type III には、それぞれ継続グループと消滅グループがある。Type I は継続 A グループと消滅 X グループ、Type II は継続 B グループと消滅 Y グループ、Type III は継続 C グループと消滅 Z グループである。継続を左右する主要因は年齢ではない。しかし、グループの主体的な地域資源の活用如何という切り口において、地域諸団体との関係をみると、継続グループには共通性がある。継続グループと消滅グループとは相違点がある。以下に、分析を整理する。

第一、市町村自治体との関係である。継続グループの共通性、消滅グループとの相違点は、次のとおりである。

継続グループの共通性は、市町村自治体に対する、①資源獲得の交渉、②活用する資源の選択という主体的な働きかけといえる。事業活動を営めば、活動施設の建物、機械、備品等の老朽化は進む。経営継続には、これら資源の修理・修繕あるいは買替えが必要となる。ところが、市町村自治体はグループの活動継続を望みながらも、他方では、修理・修繕費等の予算を削ろうとする。自治体の地域活性化政策と行財政改革のせめぎ合いのなかに高齢女性グループは立たされるのである。活動施設の建物、機械、備品等の修理・修繕費あるいは購入費の獲得をめぐり、市町村自治体と交渉していることが、継続グループの共通点である。また、自治体から紹介されるイベント出店についても、体力的に無理のないイベントを選び、出店した際には売上額や客層をデータに残し、次回出店の判断材料としていることが継続グループの共通事項としてみられる。イベント出店の仕込みは早朝からの作業となり、家族の朝食準備を済ませてから作業場に来る女性高齢者たちも多い。加えて、出店に必要な機材の運搬もあり、体力的に負担が大きいゆえである。このように、女性高齢者の体力と組織の収益、その双方を考慮に入れた経営資源の選択ならびに資源獲得の交渉が、継続グループの共通性である。これは、労働者協同組合的管理と企業組織的管理の双方による地域資源の内部化といえる。

継続グループと消滅グループとの相違点は、市町村自治体との距離感にある。継続グループに共通していえるのは、平均して月に 1 回以上、自治体担当職員と接触をもっていることである。担当職員たちは、継続グループとの交渉や会議への出席を通じて、女性高齢者たちの能力が予想以上にあることを把握できる。ところが、活動施設への指定管理者制度の導入を契機として、担当職員が高齢女性グループと接する機会が僅少となると実態がわからず、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」との固定観念に捉われる。それゆえ、市町村自治体は高齢女性グループの主体的な活動を阻害し、グループを消滅させてしまう可能性がある。

第二、農協等直売所との関係である。継続グループの共通性、消滅グループとの相違点は、次のとおりである。

継続グループの共通性は、①地域資源の重視、②経営資源の決定という主体的な行動である。農協等直売所の運営方針は「新鮮・安全・安心」な農産物の販売で共通している。これは、直売所に隣接あるいは近隣の加工場で手作り生産を行う高齢女性グループの特徴に適合する。この特徴ゆえに、直売所側もグループの商品陳列スペースを優遇し、直売所のイベント・セールを高齢女性グループと一緒に盛り上げる。また、第2章でも触れたが、安全・安心な食品製造による「地域への貢献」は女性高齢者たちの「働きがい」でもある。それゆえ、農協等直売所への出荷商品の原材料には「地場産へのこだわり」という強い意志がみられる。しかし、地場産の原材料で製造した「新鮮・安全・安心」な手作り食品とはいえ、市場価格よりかけ離れて高い値段をつけるわけにはいかない。直売所といえども市場経済に包摂されているからである。したがって、利益は薄くなる。ただし、農協等直売所の消費者は高年齢な女性が多い。同年代の女性高齢者たちが経営と労働を行う高齢女性グループにとっては、消費者目線で商品づくりができる有利さがある。出荷商品の品目・品質・価格・数量については継続グループに決定権があり、地産地消と採算性とを両立させている。つまり、地域資源を重視し、それを経営資源として活かすには、労働者協同組合的管理と企業組織的管理との双方によるバランスのとれた経営が必要といえる。

継続グループと消滅グループとの相違点は、出荷商品の品目・品質・価格・数量についての決定権が有るか無いかである。農協等直売所の部会員でありながらも別組織であることが継続グループの共通点である。対して、消滅グループは民間法人直売所と同一組織であった。継続グループは、自らの判断で地産地消と採算性とを両立を可能にする。消滅グループには、出荷商品の品目や品質、価格についての決定権が付与されていない。そのため、自らの判断で地産地消と採算性とを両立するという主体的な行動ができない。それゆえ、民間法人直売所の経営者側は、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」とのレッテルを貼り、グループを消滅させてしまう可能性があるといえる。

第三、県・農林振興センターとの関係である。継続グループの共通性、消滅グループとの相違点は、次のとおりである。

継続グループの共通性は、①地域資源の取得、②経営資源としての裁量による主体性の涵養である。県・農林振興センターは、研修等を開催し、商品化の共同開発を促すことで高齢女性グループを支援する。研修等には、地域の60～80歳代の女性たちが多数参加することになる。主体的に活動する同年代女性の活動報告や新商品発表を目の当たりにし、「負けられない」「まだまだ続けられる」という気持ちになる。「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」といった固定観念に惑わされない、継続グループの強さを涵養するのが、研修等への参加といえる。農林振興センターとの商品化のメリットは、助成金の獲得によるリスク低減にある。農林振興センター普及指導員がグループを訪問し、「助

成金があるので商品開発をしませんか？」と誘うことで、「新しいものをつくろう」という主体性がグループ側に湧き起こる。イベント出店や直売所での販売状況を知る継続グループは、普及指導員が提案した商品化のアイディアを売れる商品に作りあげていく。ただし、収益が得られないと判断した場合には、共同開発には応じないケースもある。これは、世帯内役割も担う女性高齢者たちが時間と労力をとられたうえに、収益を得られないことへの危惧を反映したものである。やはり、農林振興センターに対しても、労働者協同組合的管理と企業組織的管理との双方による対応がみられる。だが、地域農産物使用の商品開発と利潤獲得による経営継続の並存は容易ではない。年金収入があり、地域貢献や組織内コミュニケーションを「働きがい」と感じる女性高齢者だからこそ可能ともいえる。こうした高齢女性グループの実態を、議員等の行政側が把握していない状況がある。

継続グループと消滅グループとの相違点は、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」との固定観念を跳ね返す力があるか否かである。高齢女性グループの実態を把握していない行政側は、女性高齢者に対する偏見を持ち合わせている。例えば、役所から「若い後継者を入れろ」との度重なる要求があった場合、そこには「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」との固定観念が含まれている。県・農林振興センターとの共同開発、ならびに研修等に参加していない消滅グループには、この固定観念を跳ね返す力がない。ゆえに、自ら解散の道を選んでしまう可能性がある。

以上から、高齢女性グループは、地域諸団体との関係を、資源をめぐる主体的な行為で築き、グループ経営を継続するといえる。主体的な地域資源の活用は、労働者協同組合的管理と企業組織的管理との双方による。すなわち「自主的な仕事管理」を動力とした、経営資源としての内部化である。経営資源としての内部化は、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」といった固定観念を跳ね返す力を、女性高齢者たちに涵養することとなる。

終章

1. 得られた知見

本論文の課題は、農村における高齢女性グループ経営の継続性を解明することである。S 県の農村を調査地域とし、県内に設置されている 3 点セット、すなわち「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン」が同一敷地内に整備されている施設を踏査し、そこで活動する高齢女性グループをめぐる関係について分析した。調査対象を S 県の 3 点セットで活動する高齢女性グループとした所以は、すでに序章で述べた。高齢女性のグループ活動を対象とした、これまでの研究の多くは中山間地域での調査である。中山間地域で活動する高齢女性グループの調査に偏重した研究では、中山間地域特有の偏った見解を析出してしまふ蓋然性が高い。それゆえ、多様な農村が点在する S 県を調査地とし、実証研究で得られた知見を合わせて検討したうえで、共通性を見出すことが必須であると考えた。また、農林水産省の「農村女性による起業活動実態調査結果の概要」(農林水産省経営局就農・女性課 [2012]) では、「農産物加工場」での食品加工だけでなく、「農産物直売所」あるいは「農村レストラン」での活動を含む経営の展開が示唆されていた。高齢女性グループの経営に複合性・多角性が包含されているのであれば、3 点セットで活動する高齢女性グループを調査対象とすることが、グループ経営の実態に迫ることができる判断した。

S 県内に点在する 3 点セットを踏査すると、3 点セットの型と地域・集落、それに高齢女性グループの経営形態とに関連がみられた。序章で述べたとおり、3 点セットには分離型と半分離型、それに一体型がある。分離型は、都市的地域から平地農業地域にかけての水田集落にみられる。高齢女性グループは「農産物加工場」だけを活動拠点とし、米を原料とする味噌、饅頭、餅菓子などを製造する。これを **Type I** とした。半分離型は、都市的地域や平地農業地域の田畑集落に多くみられる。惣菜や菓子類を製造する「農産物加工場」と、小麦を原料とする饅頭をメニューに出す「農村レストラン」の双方が、高齢女性グループの活動拠点である。これを **Type II** とした。一体型は、中間農業地域の田畑集落や山間農業地域の畑地集落にみられるスタイルで、高齢女性グループが運営する事例がある。これを **Type III** とした。

このように、多様な農村が分布する S 県では、女性高齢者たちによる **Type I**、**Type II**、**Type III** のグループ経営がみられる。そのなかでも、起業してから約 10 年以上にわたり事業を継続する高齢女性グループに着目した。**Type I** が A グループ、**Type II** が B グループ、**Type III** が C グループである。これを、継続グループとし、課題に迫るケース・スタディの中心に据えたのである。第 1 章で、グループの組織内関係を、第 2 章で、グループと家族および集落との関係、第 3 章では、グループと地域諸団体との関係を分析した。得られた

知見を以下にまとめよう。

組織内関係

まず、第1章では、分業と調整、計画とコントロール、インセンティブ・システム、人の補充と育成といった組織内管理の分析を通して、グループ経営の継続性を知る手がかりを得た。

継続グループ Type I、Type II、Type III の相違は、活動拠点とする施設に営業時間が有るか無いか、有る場合には長いか短いかである。それが就労構造を規定する。Type I : A グループの活動拠点「農産物加工場」には営業時間がなく、成員の就労時間は早朝から昼頃までとなる。Type II : B グループは、営業時間のない「農産物加工場」での就労部門と、営業時間（ランチタイム）の有る「農村レストラン」での就労部門に分かれる。Type III : C グループは「農産物加工場」「農村レストラン」に加え、営業時間（10～17 時）の長い「農産物直売所」に対応するため、就労時間は成員ごと異にするスタイルとなる。

経営形態が異なれば、就労構造にも違いが現れるが、組織内管理には共通性がある。労働者協同組合的な側面と企業組織的な側面とで経営のバランスをとっていることである。企業組織的な側面としては、①垂直的な統制による日々の販売量・売上状況等に応じた生産体制、②年功あるいは就業時間帯を考慮した時間給、役職ないし労働日数等を評価した決算賞与という金銭報酬のシステムが挙げられる。労働者協同組合的な側面は、①個人の体力・体調、世帯内役割、年金受給の有無などを考慮に入れた分業体制、②全会員による年次計画の承認、全就労者による月次計画の確認、③全就労者が携わることができる商品開発や、お喋りによる仲間づくりというインセンティブ、④労働市場から排除されやすい 60 歳代の地域女性を後継の人材として採用していることである。ただし、後継の人材として新規に採用した女性たちは、雇用労働者としてのパートタイムを志向する傾向がある。雇用労働者から経営者へと育成する手法が、茶話会・食事会を兼ねたミーティングであり、視察を兼ねた慰安旅行である。これは、成員相互の会話による「職場の仲間づくり」を重視したシステムで、労働者協同組合的な側面と企業組織的な側面とを結合しているといえる。この結合システムが、グループ経営の継続を促進する重要なファクターである。

家族・集落との関係

次に、第2章では、継続グループのリーダーたちが、仕事と家庭、仕事と集落内交流を、どのように両立させ、グループ経営を継続しているのかを考察した。

1 日の営業時間は Type III : C グループの運営施設が最も長く、次に Type II : B グループが長い。Type I : A グループは営業時間がなく午前中の活動である。これに応じて、1 人あたりの年間売上額も C グループが最も高く、B グループ、A グループの順となる。と

ころが、活動地域である集落の全産業就労率と平均農業所得は、A グループの集落が一番高く、B グループの集落、C グループの集落の順になる。いずれの集落も兼業農家率は約 8 割以上（農林水産省 [2005]）であるが、B グループの集落が最も高い。高齢化率は C グループの集落が一番高く、A グループの集落、B グループの集落の順である。C グループの集落は、男性高齢者の「働き口」が少なく、農業に専従しても世帯所得が低い傾向がある。継続グループのリーダーたちの多くは、兼業農家に嫁ぎ、3 世代同居で育児を経験している。子供が学校を卒業して社会人となり、老親介護からも解放された 60 歳前後でグループに入会する。ただし、入会後の世帯内役割には差異がある。A グループ・リーダーは家事労働と日常的農作業、B グループ・リーダーは家事労働と自家菜園管理が多い。C グループ・リーダーは家事労働と日常的農作業、もしくは家事労働と農繁期農作業とに分かれる。

地域性は、女性高齢者の世帯内役割にも差異をもたらすが、グループ経営と家庭、集落内交流との両立には共通性がみられた。制度レベルと判断レベルによる主体的な行動である。制度レベルは、労働者協同組合的な管理による。仕事と家庭の両立を阻害する要因は、老親介護や孫の育児、自身の体力や健康問題であるが、世帯内役割や個人の体力・体調等を思慮に入れた柔軟な就労体制が、グループ経営の継続に有効である。集落内交流には、清掃・ボランティア活動や老人会・婦人会との交流、趣味のクラブ活動や近隣高齢女性との交流等があるが、融通性のある就労体制が参加や交流を可能とする。判断レベルは、労働者協同組合的管理と企業組織的管理とをバランスよく結合しながら組織を運営していくなかで、女性高齢者たちに涵養された主体性によると考えられる。この主体性を発揮して、家族・集落の男性ならびに女性の理解と協力を得る。仕事と家庭の両立には、グループ経営で得られた収益、個々人でいえば「自由に使える収入」が関わる。夫の理解と協力を得る場合は、「自由に使える収入」で、①小遣いやプレゼントをあげる、②一緒に旅行や外食をすることに加え、③おだてたり感謝の言葉をかけて機嫌をとる。嫁・娘から協力を得る場合には、「自由に使える収入」で小遣いや学費等のプレゼントをあげる対象が、孫・曾孫となる。この判断は、「(新) 性別役割分業」「家父長制」への賢い妥協策といえる。仕事と集落内交流との両立には、①「地域への貢献」をアピールすること、②「職場の仲間づくり」をすることがある。①「地域への貢献」をアピールすることは、集落に内在する「(新) 性別役割分業」「家父長制」的な文化への賢い妥協策といえる。同年代高齢女性からの「まだ働いているの?」といった非難は、「自由に使える収入」を得ていることへの「羨望」であり、「役場から給料もらっている」という誤解は、「60 歳以上の高齢女性に経営なんかできるわけがない」との偏見から生じると考えられる。1 人あたりの年間売上額が高いグループほど、平均農業所得が低く、男性高齢者の「働き口」が少ない集落ほど「羨望」や「誤解」が多い。ゆえに、清掃・ボランティア活動に積極的に参加し、グループで製造する特産品を無料配布することで、同年代高齢女性をはじめとする集落の人たちの理解と協力を得ようとする。また、②「職場の仲間づくり」は、労働者協

同組合的な組織内管理に関わる。融通し合う就労体制には「職場の仲間づくり」に適した人材が必要である。適した人材の情報・獲得を集落内交流で得るといえる。これも、同年代高齢女性をはじめとする集落の人たちの理解と協力を得ようとする行為である。

地域諸団体との関係

そして、第3章では、市町村自治体、農協等直売所、県・農林振興センターといった地域諸団体と継続グループとの関係を、消滅グループとの対照も織り交ぜながら検討した。

グループ経営の Type I、Type II、Type III には、継続グループと消滅グループがある。継続を左右する主要因は年齢ではない。継続グループと消滅グループとの分岐点、それを収斂すれば、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」との固定観念を跳ね返す力が有るか否かである。消滅グループに関わっていた市町村自治体、ならびに民間法人直売所は、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」との固定観念に捉われている様子うかがえた。消滅グループ側も、県・農林振興センターが開催する研修等への参加がみられず、主体的に活動する他の高齢女性グループの情動的資源を得られていなかった。それゆえ、市町村自治体や民間法人直売所からの圧力に屈してしまったといえる。

対して、継続グループには共通性がある。①市町村自治体に対しては、活動施設の建物、機械、備品等の修理・修繕費あるいは購入費の獲得をめぐり交渉していることである。また、自治体から紹介されるイベント出店についても、体力的に無理のないイベントを選び、出店した際には売上額や客層をデータに残し、次回出店の判断材料としている。女性高齢者の体力と組織の収益、その双方を考慮に入れた経営資源の選択ならびに資源獲得の交渉は、労働者協同組合的管理と企業組織的管理による地域資源の内部化といえる。②農協等直売所との関係では、出荷商品の品目・品質・価格・数量についての決定権が継続グループに帰属することである。直売所の消費者は高年齢な女性が多い。出荷商品の決定権が高齢女性グループにあることは、地産地消と採算性との両立をもたらす。地域資源を重視しながらも、それを経営資源として活かせるのは、労働者協同組合的管理と企業組織的管理との双方によるバランスのとれた経営ゆえである。③県・農林振興センターと関わることで継続グループが得る資源は、情動的ならびに財務的な要素が大きい。農林振興センターが開催する研修等には、地域の高齢女性たちが多数参加する。主体的に活動する同年代女性の活動報告や新商品発表を目の当たりにし、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」といった固定観念には惑わされない強さが涵養される。農林振興センターとの共同開発のメリットは、助成金の獲得によるリスク低減にある。ただし、商品開発の決定権ならびに裁量権は継続グループにあり、収益が得られないと判断した場合には、共同開発には応じない場合もある。これは、世帯内役割をも担う女性高齢者たちが、収益を得られない商品の開発には時間や労力をかけられないと判断することでもある。やはり、労働者協同組合的管理と企業組織的管理との双方による対応といえる。

2. 人間らしい仕事とグループ経営の継続性

農村における高齢女性グループ経営の継続性を解明することは、どうしたら我が国において、女性高齢者という「人的資源の潜在的能力を生産的な社会構造に組み込めるか」(Betty Friedan [1985] p.44; ベティ・フリーダン [1998] 103 頁)の課題究明でもある。課題究明の端緒としたのは、ベティ・フリーダンの「人間らしい仕事」である。人間らしい仕事では、①自主的な仕事管理、②仕事と愛(家族、友人)の統合、③コミュニティでの協働、が重要とされた。ただし、フリーダンの人間らしい仕事は、個人としての高齢女性を対象とした。日本の農村研究において、人間らしい仕事と類似した「人間らしく働くこと」が天野寛子・粕谷美砂子[2008]により提示されたが、これも個人としての高齢女性を対象とした。さらに、農村の高齢女性グループを取り上げた中條暁仁[2005]もグループの行動を分析したものとはいえなかった。本論文は、農村高齢女性グループを行動主体として捉え、それが人間らしい仕事の形成あるいは獲得に向けて、どのような営みを築き上げているのかを分析した。人間らしい仕事のうち、自主的な仕事管理が枢要との視点に立ち、「仕事を自ら管理してみた」という経験が、仕事と愛(家族、友人)の統合やコミュニティでの協働を進めるための動力になっていると想定した。この一連の主体的な営みこそが、農村高齢女性のグループ経営を継続させる原動力となっていると考えたのである。ここに、本論文が、①高齢女性グループの組織内関係、②高齢女性グループと家族・集落との関係、③高齢女性グループと地域諸団体との関係を明示した意義がある。なぜなら、「グループ(組織)」として活動を継続していくならば、そこには「個人」だけを照射した場合とは異なる、主体性のプロセスがみられるからである。以上の分析視角から、得られた知見を論じる。

人間らしい仕事の第一は、「自主的な仕事管理」である。

まず、高齢女性のグループ経営には、組織内の関係が重要であり、女性高齢者たちが自らに合わせた組織内の管理を自主的に行うことで、グループ経営が継続できると想定した。すなわち、分業関係とその調整、事業の計画やコントロール、活動へのインセンティブ、人員の補充や育成といった組織内の管理である。

継続グループ Type I、Type II、Type III の組織内管理に共通してみられたのは、労働者協同組合的な側面と企業組織的な側面である。女性高齢者たちは家事労働をはじめとする世帯内役割をも担いながらグループ経営に参加する。女性高齢者の体力・体調ならびに世帯内役割を考慮に入れた労働者協同組合的な管理が必要である。しかし、60 歳代以上の女性たちが中核の高齢女性グループといえども、市場経済に包摂されていることに変わりはない。それゆえに、労働者協同組合的な管理だけでは経営は継続できない。市場経済に合わせた企業組織的な管理も必要である。だが、この両側面が内包されるゆえに組織内にはジレンマが生じる。要は、このジレンマをどのように調整するかである。継続グループに

においては、成員相互の会話による「職場の仲間づくり」を重視したシステムが、共通してみられた。このシステムにより労働者協同組合的管理と企業組織的管理とを結合し、経営のバランスをとることが、高齢女性グループ経営の継続性に有効である。

人間らしい仕事の第二は、「仕事と愛（家族、友人）の統合」である。

高齢女性のグループ経営には、家族・集落との関係が重要であり、家族・集落に内在する「(新)性別役割分業」「家父長制」にうまく対処し、「仕事、家庭、そのほかの関心事（集落内交流）」との両立をはかることにより、グループ経営を継続するとの仮説を立てた。

Type I、Type II、Type IIIの継続グループに共通していえるのは、家族・集落の男性だけでなく女性の理解と協力を得て、「仕事、家庭、そのほかの関心事（集落内交流）」を両立させていたことである。両立方法は、制度レベルと判断レベルによる主体的な行動といえる。制度レベルは、労働者協同組合的管理による両立である。判断レベルは、労働者協同組合的管理と企業組織的管理とをバランスよく結合しながら組織を運営していくなかで涵養された、女性高齢者たちの主体性によると考えられる。養われた主体性で、「(新)性別役割分業」「家父長制」に賢く妥協し、家族・集落の男性ならびに女性の理解と協力を得るのである。それは、労働者協同組合的管理と企業組織的管理による、「仕事、家庭、そのほかの関心事（集落内交流）」の両立といえる。つまり、「自主的な仕事管理」を動力として女性高齢者たちが主体性を発揮し、家族・集落の男性ならびに女性の理解と協力を得ることで、グループ経営を継続するのである。

人間らしい仕事の第三は、「コミュニティでの協働」である。

高齢女性のグループ経営には、地域諸団体との関係が重要であり、地域諸団体との連携とその関わりのなかでの主体的な営みが、農村高齢女性グループ経営の継続性を支えたと仮定した。

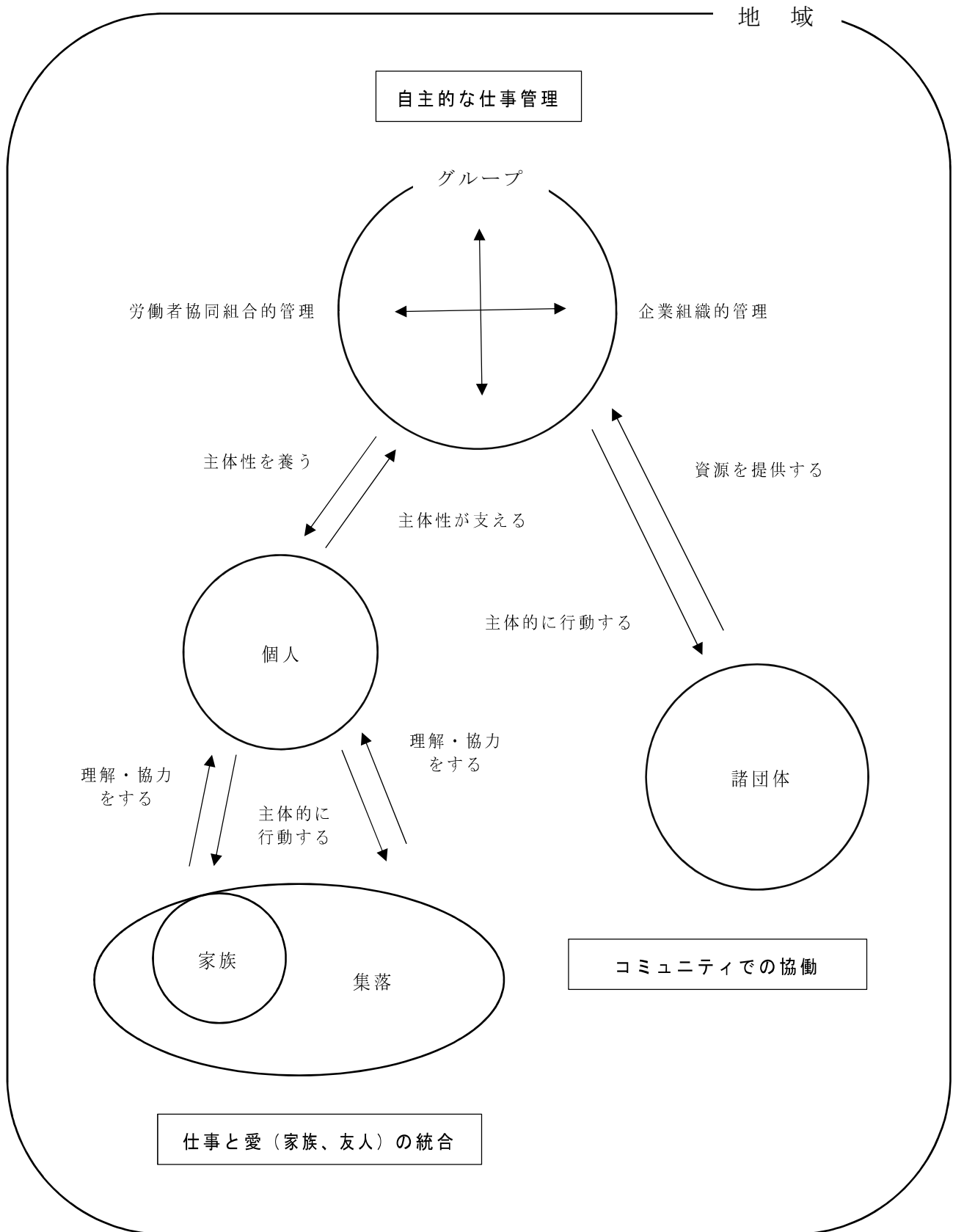
Type I、Type II、Type IIIの継続グループに共通していえることは、市町村自治体、農協等直売所、県・農林振興センターの地域諸団体に対し主体的に行動していたことであった。市町村自治体に対しては、女性高齢者の体力と組織の収益の双方を考慮した、経営資源の選択ならびに資源獲得の交渉がみられた。これは、労働者協同組合的管理、ならびに企業組織的管理による地域資源の内部化である。農協等直売所に対しては、地域資源を重視しながら、それを経営資源として決定ができる関係である。これは、労働者協同組合的管理と企業組織的管理とのバランスの良い経営から生じる、地産地消と採算性との両立といえる。県・農林振興センターとの関係では、地域資源の取得ならびに経営資源としての裁量がみられた。これも、労働者協同組合的管理と企業組織的管理の双方による対応といえる。つまり、地域諸団体は高齢女性グループに地域資源を提供し、高齢女性グループは「自主的な仕事管理」により地域資源を経営資源として内部化するのである。資源の内部化により、「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」といった固定観念には惑

わされない強さが女性高齢者たちに涵養される。主体性が養われた女性高齢者たちは、グループ経営を継続していくのである。

以上から、農村高齢女性グループ経営の継続性は、図表終-01のように表せる。

まず、グループ経営の継続には、女性高齢者たちによる「自主的な仕事管理」が重要である。「自主的な仕事管理」には、労働者協同組合的な管理だけでなく、市場経済に合わせた企業組織的な管理も必要である。労働者協同組合的な管理と企業組織的な管理とを、成員相互の会話による「職場の仲間づくり」を重視したシステムで結合し、経営のバランスをとることが肝要である。そのうえで、「自主的な仕事管理」により養われた主体性が、「仕事と愛（家族、友人）の統合」ならびに「コミュニティでの協働」の動力となる。「仕事と愛（家族、友人）の統合」は、「（新）性別役割分業」「家父長制」に賢く妥協するという女性高齢者たちの主体的な行動で可能となる。この主体的な行動により家族および集落の理解と協力を得て、「仕事、家庭、そのほかの関心事（集落内交流）」を両立する。この両立があつてこそ、女性高齢者たちは仕事を継続できる。「コミュニティでの協働」は、地域資源を経営資源として内部化することでの経営継続と換言できる。資源の選択、交渉、裁量、決定は、企業組織的管理と労働者協同組合的管理とをバランスよく結合した経営から生じる女性高齢者たちの主体的な行動である。また、資源の内部化により「高齢女性グループ＝主体的に活動できる能力がない」といった固定観念には惑わされない強さが女性高齢者たちに涵養され、グループの経営を支える。この固定観念をフリーダン風にいえば、「偏見に満ちた『老いの神話』と、同じく偏見に満ちた『女性の神話』との――両者とも弱々しいものだという――奇妙な結合物」（Betty Friedan [1985] pp.93-94；ベティ・フリーダン [1998] 177 頁）である。奇妙な結合物は、女性高齢者の経営をネガティブなイメージで論じる研究者だけでなく、地域の行政、諸団体、集落の人びとの中にも潜む。この結合物に押しつぶされるとき、高齢女性グループは消滅する。しかし、女性高齢者たちの主体的な活動による「自主的な仕事管理」を軸とした「仕事と愛（家族、友人）の統合」ならびに「コミュニティでの協働」がみられるとき、奇妙な結合物を跳ね返し、グループ経営を継続できるといえよう。

図表終-01 継続性の関係



3. エイジング・ジェンダー研究に対するインプリケーション

高齢者が職業労働に参加して生きる「プロダクティブ・エイジング (Productive Aging)」を主張したロバート・バトラー (Robert Butler) は、ベティ・フリーダン (Betty Friedan) に、次のように呼びかけたという。

「高齢化についての政策や研究課題は、ほとんどが男性によってきめられている。つまり、男性の生き方や経験にもとづいている。しかし高齢者の大部分は女性なんですよ」 (Betty Friedan [1985] p.40 ; ベティ・フリーダン [1998] 94 頁)。

これに触発され、フリーダンは「老い」をジェンダー視座から著した。本論文もこの言葉に触発されたといってよい。なぜなら「男性と女性のエイジングは異なったものであること、とりわけエイジングがライフコースの積み重ねであるとすれば、20 世紀の性別役割分業システムの中に生きた高齢者たちは、ジェンダー化されたエイジングを経験することは明らか」 (安川悦子・竹島伸生 編著 [2002] 26 頁) だからである。

ところが、我が国の社会的・経済的分野において、なかんずく高齢者の就労に関する領域では、「ジェンダー (社会的・文化的に形成される性別)」の観点がみられる研究は多くない。少子・高齢化が叫ばれるなか、高齢者の就労を展望する研究、あるいは高齢者の就労をポジティブに論じる研究はみられるものの、主として男性の高齢者がその対象とされ、「性別役割の固定観念からくる偏見」ないし「青年 (若年層の男性・女性) や男性に偏りすぎた価値観」 (Betty Friedan [1985] pp.93-94 ; ベティ・フリーダン [1998] 177 頁) については、それほど問題視されてこなかった³⁰。

しかし、我が国の高齢者の大部分も女性である。強固な性別役割分業システムと急激な高齢化が進む日本こそ、エイジング・ジェンダー研究の進展が必要である。本論文が、ジェンダー視座があるエイジング研究への貢献に成り得ることを願ってやまない。

³⁰ 日本の高齢者就労政策における女性軽視の問題を指摘した論考として、大森真紀 [2010] がある。また、日本の農村研究において、「高齢者隠居論」 (年寄は早く引退して「元気な若い者に任せろ」という思想) や「排除の論理」 (高齢者の問題を狭義の社会福祉分野に押しとどめようとする考え方) を問題意識とし、生産的な社会構造における「高齢者の活動の場」の重要性を論証したモノグラフに高橋巖 [2002] がある。しかし、主として男性高齢者が対象であり、ジェンダーの視点がみられない。

4. 残された課題

本論文は、農村における高齢女性グループの経営継続に関わる要因を解明してきた。その目的のために、S県内の3点セット、すなわち「農産物加工場」「農産物直売所」「農村レストラン」が同一敷地内に整備されている施設を踏査し、そこで活動する高齢女性グループのケース・スタディに基づいて、グループ経営を分析してきた。調査地としてS県を選定した理由は、多様な農村集落の点在にある。多様な農村の実証研究で得られた知見を集めて検討したうえで、共通性を見出すことが課題へのアプローチに値するとの信念ゆえである。この信念により、一定の成果を得ることができた。しかしながら、多様な農村集落の類型化と高齢女性グループ経営との相関についての分析は十分とはいえない。

たとえば、第2章において、グループでの「働きがい」ならびにメンバーが辞めた理由を調査した高齢女性グループは10グループである。10グループの活動地域である農村集落を類型化すると、①都市的地域水田集落、②都市的地域田畑集落、③平地農業地域水田集落、④平地農業地域田畑集落、⑤中間農業地域田畑集落、⑥山間農業地域畑地集落になる。このうち、継続グループは、平地農業地域水田集落（Aグループ）、平地農業地域田畑集落（Bグループ）、中間農業地域田畑集落（Cグループ）で活動するグループである。対して、消滅グループは、都市的地域水田集落（Xグループ）、都市的地域田畑集落（Yグループ）、山間農業地域畑地集落（Zグループ）で活動するグループであった。つまり、継続グループは平地農業地域ないし中間農業地域の集落でみられ、消滅グループは都市的地域ないし山間農業地域でみられたことになるが、この相関の分析までには至らなかった。また、継続グループでもリーダー格となる会長・役員の決め方は様々であった。平地農業地域水田集落のAグループは年功序列（会長が引退すると副会長が次期会長に就任する）、平地農業地域田畑集落のBグループは指名制（引退する会長が次期会長を指名する）、中間農業地域田畑集落のCグループは輪番制（会長・副会長・会計・監事という役員職を出資者が2年毎に交代しながら就任する）といった相違がみられた。こうした相違は、地域性から生じる要因もあると思われる。

このように、地域・集落が有する要素が高齢女性グループの経営に与える影響は少なからずあると推量できる。ゆえに、多様な農村集落を類型化したうえで、高齢女性グループ経営との相関をきめ細かく観察し、比較検討することが、我が国における女性高齢者の主体的な活動への新たなアプローチの扉を開くことになると思う。

参考文献一覧

<英語文献>

Betty Friedan [1985] “The Mystique of Age,” “Changing Sex Roles: Vital Aging,” in Robert N. Butler, M.D., & Herbert P. Gleason, eds., *PRODUCTIVE AGING: Enhancing Vitality in Later Life*, New York: Springer Publishing Company, pp.37-45, pp.93-104.
(ベティ・フリーダン [1998] 『『老い』という神話』「女性と男性——活力ある老いとは」ロバート・バトラー／ハーバート・グリーンソン 編 (岡本祐三 訳) 『プロダクティブ・エイジング 高齢者は未来を切り開く』日本評論社、85～104 頁、175～191 頁。)

Betty Friedan [1993] *The Fountain of Age*, New York: Simon & Schuster. (ベティ・フリーダン [1995] (山本博子・寺澤恵美子 訳) 『老いの泉 (上・下)』西村書店。)

<日本語文献>

天野寛子・粕谷美砂子 [2008] 『男女共同参画時代の女性農業者と家族』ドメス出版。

石田光男 [2003] 『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア—』ミネルヴァ書房。

伊丹敬之・加護野忠男 [2001] 『ゼミナール経営学入門 (第2版)』日本経済新聞社。

大森純子 [2004] 「高齢者にとっての健康:『誇りをもち続けられること』農村地域におけるエスノグラフィーから」『日本看護科学会誌』第24巻 第3号、9月、12～20 頁。

大森真紀 [2010] 「高齢期における就業—性別と“単身者性”との交錯—」『女性と労働 21』第19巻 第74号、10月、6～13 頁。

角瀬保雄 [1995] 「労働者協同組合の現状と課題」『経営志林』第32巻 第3号、10月、1～21 頁。

角瀬保雄 [2002a] 「労働者協同組合の基本問題 (上) —その運動と組織と経営—」『経営志林』第39巻 第2号、7月、121～143 頁。

角瀬保雄 [2002b] 「労働者協同組合の基本問題 (下) —その運動と組織と経営—」『経営志林』第39巻 第3号、10月、1～24 頁。

熊谷圭子 [2001] 「中高齢女性の家事労働負担—アンケート調査から—」『人間工学』第37巻 特別号、9月、538～539 頁。

澤野久美 [2012] 『社会的企業をめざす農村女性たち 地域の担い手としての農村女性起業』筑波書房。

澁谷美紀 [2007]「農村女性の世代的特徴からみた起業の促進要因」『農村計画学会誌』第 26 巻 第 1 号、6 月、13～18 頁。

澁谷美紀 [2011]「農村女性起業の事業多角化と継続に向けた課題—北東北地域における直売所の事例分析—」『農業経営研究』第 49 巻 第 1 号、2011 年 6 月、51～56 頁。

菅原育子 [2013]「60 歳からの社会的役割と主観的 well-being」東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター『2012 年度 参加者公募型二次分析研究会 内閣府「高齢者の健康に関する意識調査」「高齢者の経済生活に関する意識調査」の二次分析 研究成果報告書』3 月、104～126 頁。

杉澤秀博・秋山弘子 [2001]「職域・地域における高齢者の社会参加の日米比較」『日本労働研究雑誌』第 487 号、1 月、20～30 頁。

関満博・松永桂子 編 [2010a]『農産物直売所／それは地域との「出会いの場」』新評論。

関満博・松永桂子 編 [2010b]『「農」と「食」の女性起業 農山村の「小さな加工」』新評論。

総務省自治行政局長 [2003]「地方自治法の一部を改正する法律の公布について（通知）」総行第 87 号、7 月 17 日。

総務省統計局 [2005]「都道府県・市区町村別統計表（一覧表）」『国勢調査』。

総務省統計局 [2010]「都道府県・市区町村別統計表（一覧表）」『国勢調査』。

高橋巖 [2002]『高齢者と地域農業』家の光協会。

田中夏子 [2002]「女性及び高齢者の『農』を含めた仕事起こし」農林中金総合研究所 編『協同で再生する地域と暮らし—豊かな仕事と人間復興—』日本経済評論社、73～102 頁。

塚本一郎 [1994]「労働者協同組合における統制の構造と実態——日本労働者協同組合連合会センター事業団の事例に即して」『大原社会問題研究所雑誌』第 432 号、11 月、30～47 頁。

靄理恵子 [2007]『農家女性の社会学』コモンズ。

中條曉仁 [2005]「過疎山村における女性高齢者の農産物加工とその性格—高知県吾北地域を事例として—」『人文地理』第 57 巻 第 6 号、12 月、80～95 頁。

中條曉仁 [2013]「中山間地域における女性の起業活動とその地域的展開—静岡県を事例として—」『地理科学』第 68 巻 第 4 号、11 月、247～263 頁。

農林水産省 [2005]「都道府県別統計書」『農林業センサス』。

農林水産省 [2008]「農業地域類型別区分一覧表（旧市区町村別）」『農業地域類型別報告書』6 月 16 日。

農林水産省関東農政局 [2005]「埼玉農林水産統計年報」。

農林水産省経営局就農・女性課 [2012]「農村女性による起業活動実態調査結果の概要」4月18日。

農林水産省生産局技術普及課 [2008]「農業者とともに歩む普及指導員」8月。

農林水産省生産局農産部技術普及課 [2014]「協同農業普及事業をめぐる情勢」4月。

兵庫県中小企業診断士協会 [2014]「平成25年度調査・研究事業 兵庫県下の農産物直売所の経営実態調査および活性化に向けた提言 報告書」3月。

藤本保恵 [2004]「農村女性起業の経営的可能性」『日本の農業—あすへの歩み—』第228号、3月、1～139頁。

藤森英樹 [1998]「農村女性による起業の現状と可能性」『農林業問題研究』第34巻 第3号、12月、142～153頁。

丸山美貴子 [2000]「労働主体の形成過程における協同労働と学習—労働者協同組合A事業所を事例に一」『北海道大学大学院教育学研究科紀要』第81号、6月、85～163頁。

深山智代・多賀谷昭・北山秋雄・那須裕・野坂俊弥 [2010]「里山の環境を保全し健康資源として利用するための諸条件——高齢期の女性有志による里山の遊休農地を利用したグループ農業活動事例の調査から」『長野県看護大学紀要』第12号、1～7頁。

室屋有宏 [2011]「農村女性起業の経営発展と課題—青森県と富山県の2つの法人化事例を中心として—」『農林金融』第64巻 第12号、12月、2～18頁。

諸藤享子 [2009]「農村女性グループ起業の継承問題」『農業と経済』第75巻 第13号、12月、15～26頁。

安川悦子・竹島伸生 編著 [2002]『「高齢者神話」の打破—現代エイジング研究の射程—』御茶の水書房。

山本百合子 [2005]「自立した高齢者の生き甲斐と衣生活 福山市在住高齢者の場合」『福山市立女子短期大学研究教育公開センター年報』第2号、3月、75～84頁。

渡辺啓巳・遠藤和子 [2007]「農村女性による起業活動の零細性に関する考察—『平成16年度農村女性による起業活動実態調査』に対する補充調査結果から—」『農村生活研究』第51巻 第1号、11月、12～19頁。