

《論 文》

# 都市周辺部におけるボランティア活用を通じた 持続可能な農業の展開

— 女性リーダーが育む人道的起業家精神 —

加 藤 敦・三宅 えり子

## 序

社会的課題にとりくむ組織においては人間主義的な理念が重視されるが、継続的に活動するためには組織の収益性を確保していかなければならない。小論では援農ボランティアと農家を結ぶ機能を果たす社会的起業の事例を取り上げ、リーダーが人間中心のかつ経済性も重視した組織文化(人道的起業家精神)をいかに育ててきたのか、検討する。

高齢化・人口減少が続く農業地域においては、人手不足を解消するために、援農ボランティア活用に取り組む地域は少なくない。しかし、中期的・継続的なボランティア活動が行われるためには、派遣側組織と受入れ側農家の間で、感情面、作業面、コミュニケーション面などでの協働が不可欠である。小論で取り上げる事例は、受入れ側農家と派遣側組織のリーダーがともに女性である。筆者の問題意識は、彼女達のリーダーシップと女性同士の協働が、ボランティアの間に人間中心のかつ経済性も重視した組織文化(人道的起業家精神)を育むことに寄与したのではないかということである。

小論の構成は次の通りである。第1節では持続可能な農業として、環境保全に貢献する自然農法の推進と、人手不足を緩和する援農者について検討する。第2節では奈良市近郊部における女性リーダーと援農ボランティアの活動の実際について述べる。自然農法の女性起業家に対する個人的な共感から生まれた「ゆいの会」と、女性リーダーが築いた援農ボランティアのコーディネート組織である畑ヘルパー倶楽部である。第3節では2人の女性起業家の軌跡、生き方ならびに協働について、インタビューを踏まえ検討する。第4節では起業家精神の先行研究にもとづき、畑ヘルパー倶楽部の組織文化について検討し、田原地区の女性リーダーとの協働が果たす役割について考察する。

## 1. 持続可能な農業

農業の持続可能性について、我が国では2つの文脈で論じられることが多い(農林水産省, 2009)。第1に農業生産活動に伴う肥料、農薬等の利用、水・土壌管理等を通じて、環境への負荷を減じるという視点である。このため、農業の持つ物質循環機能を生かし、生産性との調和等に留意しつつ、土づくり等を通じて化学肥料・農薬等による環境負荷の軽減、さらには農業が有する環境保全機能の向上に配慮した環境保全型農業に取り組む必要がある。第2に我が国の農業生産水準を維持するという視点から、生産性向上など農業の経営問題に取り組むととも

に、働き手減少を食い止めるため多様な農業者の確保、特に若者を中心とした新規就農を進めることである。この一環として、農業を女性にとって魅力的な職業とすることや、非農業を営む援農者の活躍の場を確保することが提唱されている。この中で小論では、自然農法と援農コーディネータの問題に焦点をあてる。

## 1.1 自然農法

自然農法は肥料・農薬等を用いない、極力、自然に近い栽培法としてとらえられている。また、有機農業は化学肥料や農薬を使用しない、遺伝子組換え技術を利用しないなど、環境への負荷をできる限り低減する農業生産方法を用いる農業である(有機農業の推進に関する法律第2条による定義)<sup>1)</sup>。これに対し化学肥料等を用いる一般的な栽培法を慣行農業とよばれる。

自然農法・有機農業は、健康に優しいという認識や環境保持への取組みへの共感が反映され、慣行農業の農産物に比べ、価格プレミアムが生まれる。また、農業者の自然農法・有機農業への関心もかなり高く、農林水産省(2017)によると、新規就農希望者の28%が有機農業による就農を希望し、慣行農業者の49%は条件が整えば有機農業に取り組みたいと考えている<sup>2)</sup>。さらに、条件が合えば有機農産物を取扱いたいという流通加工業者が64%を占めている。有機農産物の流通は、従来は産消提携や宅配に限られていたが、eコマースや中食業者等の他業種と連携した販路拡大や、地域内流通については従来の産直などに加え、インショップや地場加工業者等との連携がみられる。

しかし慣行農業と比較すると、自然農法・有機農業は販売単価が高かかわりに経費もかさむ傾向にある。路地ニンジン栽培についてみると、有機農法は収穫量が25%少なく、販売単価が30%高いものの粗収益は変わらず、経費を差し引いた所得は慣行農業に劣る(表1)。さらに問題なのは労働負荷で、労働時間は30%も多く特に除草の負荷が大きい。農林水産省(2019)が有機農法を縮小する農業者に理由を聞いたところ、「労力がかかるため」(50%)「収量や品質が不安定であるため」(36%)、「資材コストがかかるため」(31%)「期待している販売価格水準となっていないため」(31%)などがある。農業者からみて、自然農法・有機農業は、大変、人手がかかる取り組みであるが、経済面や自然面で不現実性が高いと認識されている。

## 1.2 援農者及び援農コーディネータ

我が国農業の労働力不足が顕著になる中、2016年度より国は、農業未経験者を含む幅広い人材からなる援農者を「援農隊」として組織化し、援農者の長期的定着を支援する農業労働力最適活用支援事業を推進し、各地域で援農ボランティアやアルバイトと受入れ農家とのマッチングを行うコーディネータ組織育成に力を入れている(パソナ農援隊2017, 2018a, 2018b, 2019)。

表1 路地にんじんの経営状況(有機と慣行の比較) 10アール当たり

	収穫量	単価(kg)	粗収益	所得	労働時間	うち除草
有機農業	3,000kg	120円	360千円	210千円	222時間	21時間
慣行農業	3,986kg	89円	356千円	214千円	172時間	15時間

(出所) 農林水産省(2017b)

表2 援農者の形態

契約	援農者の法的立場	受入側の責任
業務委託	請負・準委任契約にもとづく事業者	善管注意義務
パート・アルバイト	労働契約にもとづく労働者	雇用者としての責任 (最低賃金, 労災対策等)
ボランティア	ボランティア活動者(労働法上の労働者 には該当しない)	善管注意義務
有償ボランティア	請負・準委任契約上の事業者, または労働者となる可能性がある。	善管注意義務または雇用者としての責任

(出所) 入来院(2017)等を参考に筆者作成

しかしながら、長期にわたり定期的・安定的に援農ボランティア(特に学生以外)を派遣している組織はまだ多くはない(付表1参照)<sup>3)</sup>。

援農の形態には、業務委託、パート・アルバイト並びにボランティアがある。業務委託においては、援農者は農業者と請負・準委任契約を結び、対価を得て委託された農作業を行う個人事業者となる<sup>4)</sup>。パート・アルバイトの場合、援農者は労働者であり、雇用主である農家は最低賃金法や労働法を遵守しなければならない。これに対しボランティアは「自発的な意志に基づき他人や社会に貢献する行為」(厚生労働省, 2007)であり、「自主性(主体性)」、「社会性(連帯性)」、「無償性(無給性)」等を満たす<sup>5)</sup>。ボランティアは労働者ではないので労災保険対象外のため、ボランティア保険に加入し自分の損害や第三者に与えた損害を填補してもらう必要がある。なお、実費や交通費以上の金銭を得る「有償ボランティア」は、請負契約等の事業者や労働者とみなされる可能性がある。

援農ボランティアのメリット並びに課題について検討しよう<sup>6)</sup>。まずメリットについて、農家、ボランティア双方の立場から挙げると次の通りである。第1にボランティア活動により、通年あるいはピーク時の労働力不足対策に寄与し、農業生産及び農業所得増につながることである。第2が農業者にとっての生産誘発効果で、ボランティア導入により経営サイドに張合いや効率化が生じ結果的に所得が増加することである。第3にボランティア側の保健レクリエーション効果であり、農作業や自然とのふれあいが憩いや健康の増進につながることである<sup>7)</sup>。第4にボランティアにとり、社会的に意義のある活動をしたという達成感を得たり、農業者やボランティア同士の交流を通じ、多様で多世代の人間関係を築き、人格形成に役立ったりする面があることである。

一方、援農ボランティアの課題は次の通りである。第1に農家側状況(作業の難易度、経営規模、圃場分散等)に加え、作業側側の経験・適応力等が予めわかりにくいと、作業内容の設計や要員見積りが必要である。第2に自主的な活動であるので、必要な時期に必要な人数を集められるとは限らないし、ボランティア側の都合によって一度決めた日程や人数の変動が変動することがある。第3にボランティアがやりがいを感じるような意義を示したり、課題解決の提案を促したり、農業者との交流会など、モチベーション確保の仕組みを設ける必要がある<sup>8)</sup>。第4に、高齢者や女性などの参加を促すには、トイレや休憩所など作業環境の整備など安全・健康・性的被害防止のための配慮が求められる。第5に長期・継続的に実施するためには、マ

ツチング組織の組織的安定や補助金に頼らない採算性確保が重要である。

## 2. 事例研究 奈良市近郊部における援農ボランティア

小論では都市周辺部において援農ボランティアにとりくむ組織について事例研究を行う。奈良市(人口35万人)には市街地とともに豊かな農村地帯が広がっている。田原地区は中心街から東へ10キロほど離れた標高450メートルの大和高原にある。田原地区において2人の女性起業家が進める援農ボランティア活動を紹介する。まず「ゆいの会」は自然農業を推進する起業家・福井佐和氏をサポートする、農業経験者が中心の個人的な組織である。次に見掛加奈氏が設立した畑ヘルパー倶楽部は、都市部の住民で農業ボランティアを希望する者を組織化・派遣し、田原地区の複数の農家支援に努めている。

### 2.1 福井佐和氏と「ゆいの会」

福井佐和氏(田原ナチュラル・ファーム代表)は自然農法により4つの茶園と2つの畑を経営している。福井氏は2009年に田原ナチュラル・ファームを立ち上げた。農薬・除草剤・化学肥料を一切使用しないで、肥料は生ごみ等をヌカで発酵させたものを用いている。自然の力を生かして育てた茶葉を「ゆい」と名付け、加工、販売している。また、畑では小松菜、カブ、サトイモ、ルッコラなどを栽培している。

主生産品の茶葉の生産においては平坦地と傾斜地で労働負荷に大きな差がある。農林水産省(2019b)によると、平坦地は機械化が可能で、労働時間は41時間/10アールで季節ごとのピーク性はないが、機械化が困難である傾斜地では労働時間が77時間/10アールに達し、かつ季節的偏在が存在し、特に5月から8月に摘採時期の労働負荷が大きい。田原ナチュラル・ファームは傾斜地で自然農法を手掛けているので、さらに労働負荷がかかると考えられる<sup>9)</sup>。

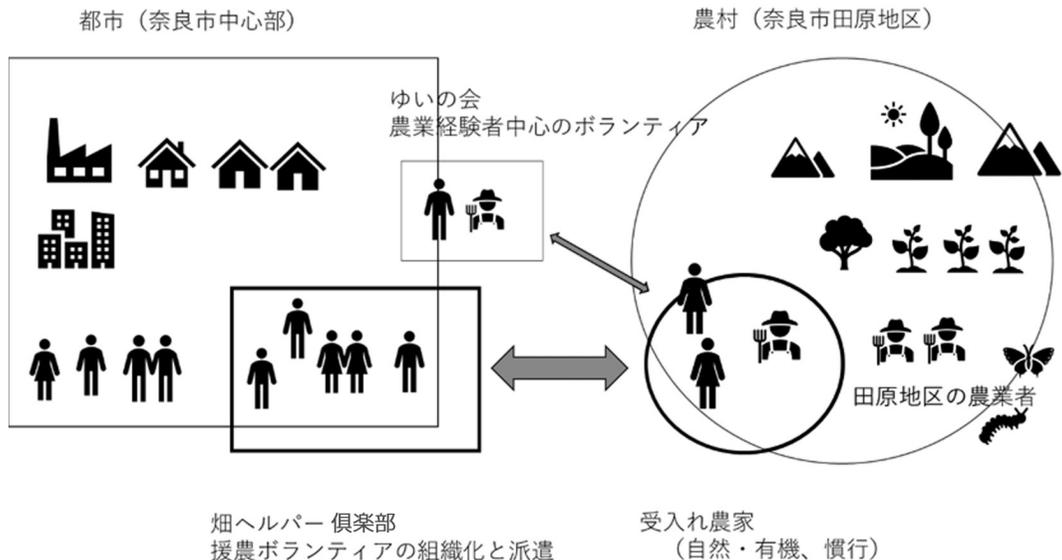


図1 ゆいの会と畑ヘルパー倶楽部

福井氏の決意に共感し、立ち上げ時から手伝いに来てくれたのが、福井氏が修業時代に働いていた自然農場の仲間達であった。彼らは自然農園において練習生やボランティアとして一緒に学び、その後は会社員や主婦として働いている。こうした旧知の農業経験者が中心となり、さらに会社員や主婦などの知り合いも加わり、あわせて10人ほどがボランティアとして、春から秋にかけての茶葉刈り取りのピーク時など、仕事で空いた時間を工面して応援にきてくれることになった。手伝ってもらった御礼に野菜などを持ち帰ってもらった。ボランティアのグループは「ゆいの会」と呼ばれた。「ゆい」というのは、日本の農村に昔からある、人手が足りないときに互いに手伝い合う、伝統である。

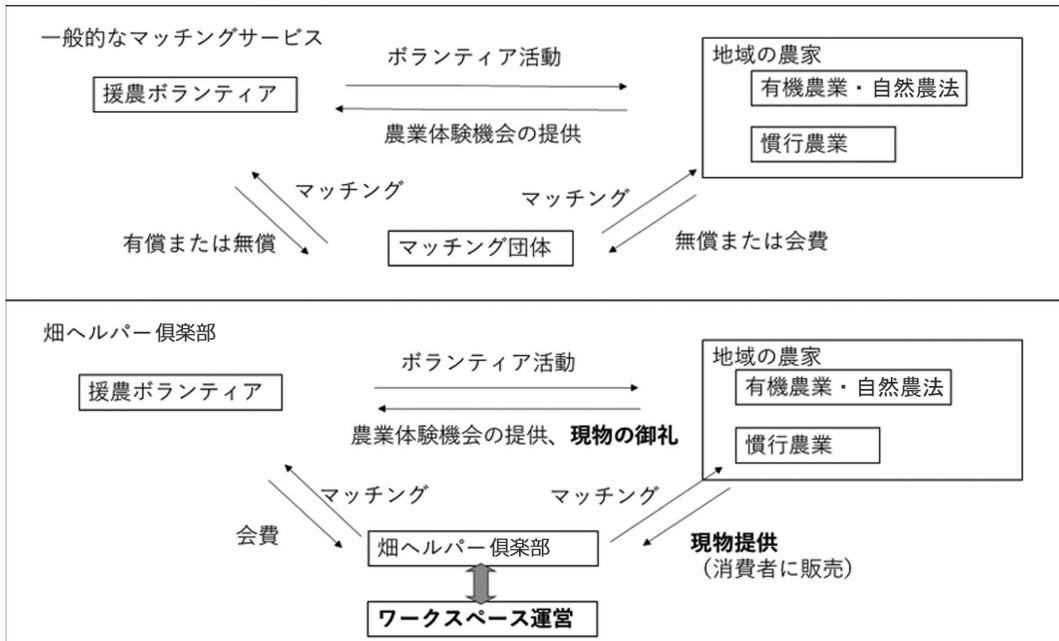
福井氏はブログなどを通じて、毎月の農作業や農村生活の様子を報告し、有機農業の意義や自然を相手にする作業の楽しさと難しさについて、自然体で情報発信し続けている。ただし、あくまで個人的関係を基礎としたものなので参加者数はそれほど多くない。

## 2.2 見掛加奈氏と畑ヘルパー倶楽部

畑ヘルパー倶楽部は、2016年に見掛加奈氏が設立した援農ボランティア組織である。1年を通じて農作業のお手伝いをする他、採れたての自然農法の野菜を使った料理教室や自然の下での婚活イベントなども開催している。農業経験が豊富な者でもそうでない者でも、体力がある者でもそうでない者でも、それぞれに見合った作業ができるようになっている。

畑ヘルパー倶楽部には、「食べ物の安全性に関心がある」「農薬を使っていないお米やお野菜を安く食べたい」「農作業に興味がある」「リフレッシュしたい」「子供に食べ物の大切さを伝えたい」「人と関わりたい」などのニーズをもった都市住民がヘルパーとして登録している。2019年10月現在でヘルパー数は登録ベースで約150名、毎月連絡してくる人は30-40名程度である。会員は20代から70代まで年齢層が幅広く、男女も半々くらいである。天候や農家の都合に合わせて、1年を通して活動している。9時30分から16時までが標準作業だが、時間がない者は半日や2～3時間でも参加もできるようになっている。援農ボランティアとしての活動は年間を通してあり、月に2回程度、農家の手伝いに向かう。農業生産にはピーク性があるが、夏季の茶葉、秋の稲刈りなどピークが分散するし、冬は田畑の整備、肥料づくり、レンコン掘りなどもある。また料理教室、里山体験イベント、ホテルを見る会、バーベキュー、婚活イベントなども行う。

畑ヘルパー倶楽部の特長として、次の3点がある。第1にボランティアがやりがいを感じるように、ボランティアに対しその場で農作物を分けてもらい、ボランティア同士並びに農家を交えた交流会を開いている。また収穫前等で農作物がない場合には交換券を配ってもらい、後日、交換できるようになっている。第2に女性リーダーが先頭に立って、ボランティア活動を行うことを通じ、高齢者や女性を含めて、健康上・安全上、無理なく農作業ができるように作業方法や休憩等が工夫されている。第3に組織として経済的に自立する仕組みづくりに努めている。すなわち、地域農家からマッチングの対価として、派遣1人当たり1000円程度の農産物現物で提供してもらい、定期的な即売会「マルシェ」で消費者に向けて販売する。また、中心市街地の共同住宅1棟建物を借り、2階を賃貸スペースとして貸し出す一方、事務所を兼ねる



(出所) インタビューにもとづき筆者作成

図2 畑ヘルパー倶楽部の特長

1階「マルシェ」を開いたり、農業関連やその他のイベントスペースとして貸し出したりしている。

現在、畑ヘルパー倶楽部が援農ボランティアを手配している農家は、田原ナチュラル・ファーム、竹西農園など田原地区の農家を中心である。

### 3. 女性起業家の軌跡と協働

第2節でとりあげた、ゆいの会を主宰する福井佐和氏と畑ヘルパー倶楽部の見掛加奈氏の間には強い接点がある。第3節では2人の女性起業家の軌跡ならびに接点、協働についてインタビューにもとづき検討する。

#### 3.1 福井氏の軌跡

福井佐和氏は奈良市生まれで農業とは無縁のサラリーマン家庭で育った。高校卒業後、百貨店に勤務した。百貨店勤務時代から、休日には援農アルバイトやボランティアをしていた。1990年代に百貨店では子ども服売り場などで販売員をしていたが、空調の利いた人工の環境ではなく、自然の中で生きている実感がほしいと考えるようになり、雑誌の農業体験記事をきっかけに、1週間ほど休暇を取り鹿児島県の沖永良部島で初めての農業体験をした。それをきっかけに休みがとれると、鹿児島・山形・北海道などで援農ボランティアの経験を重ねてきた。2001年、百貨店を退社すると、約1年間各地の農家をめぐり歩き、援農アルバイトに明け暮れた。2002年に奈良市に戻り自然農法を行う農園の研修生となり、野菜やお茶の栽培を学んだ。

2004年に農園主の紹介で、後継者がなく放置された茶畑などを借り、独立して農業者として

自然農法に取り組んだ。茶葉の有機栽培では農園を再生するステージが極めて重要で労働負荷も高い。日本土壌協会(2013)によると、幼木期には病害虫の発生や雑草害などにより生育が著しく劣ることが多く、慣行栽培に比べ成園化が1、2年程度遅れることが多い。そこで、健苗の育成、本圃定植時の管理や幼木期間における土づくり、雑草管理、気象災害対策など基本技術の励行により、初期生育の確保に万全を期す必要がある。この数年が福井氏にとり、もっとも厳しい時期であった。売上も少ないので、福井氏は市街でアルバイトをしながら田原地区で農業に取り組むという、ぎりぎりの生活を続けた。無理を重ねたので体が悲鳴を上げた。それでも試行錯誤を続ける中で、徐々に茶園が再生されていった。取引先を開拓した。農業一本で生活しようと考えた2009年には田原ナチュラル・ファームを立ち上げ、援農ボランティアにも力を借りる仕組みをつくった。2015年に近隣地で茶葉と米作に携わる夫と結婚した。夫は慣行農業で茶葉栽培を営み製茶工場を所有しているが、結婚後、減農薬に取り組むようになった。

### 3.2 見掛氏の軌跡

見掛氏は奈良市生まれで両親ともに公務員の家庭に育った。母親が働いていたので、女性が働くことは当たり前であるという意識を小さい頃から持っていた。そのため技術者として手に職を持つような仕事に就きたいと思い理系学科に進学した。卒業後、大手電気機械会社に就職し、IC事業本部で電子回路のプログラムの開発を経て、製品開発部門において商品企画業務に携わり、高性能携帯電話やスマートホン、家電(冷蔵庫)などの開発を担当し、2016年に退職した。

見掛氏が農業に関心を持つようになったきっかけは2014年の食の安全問題である。自分の労働力を直接食べ物に換えたいと考えるようになり、半自給的な農業とやりたい仕事を両立させる「半農半X」という生き方があることを知った。ちょうど、その頃、JR奈良駅前では有機農法マーケットにいた福井氏と出会い、ボランティアを募集していることを知った。援農ボランティアをすると、作業が気持ちよく、何回か参加するようになった。しかし、親しくなった農家が「こんなん続けても全然夢も希望もない」と口走ったのを聞き、農業者がここまで追い詰められているのかと驚き、都市に暮らす自分達が食を得るためには農家に頑張ってもらわなければと考え、「畑ヘルパー倶楽部」を考えついた。

実際に始めてみると全てが楽しく充実していた。エアコンにブラインドを閉めてLED照明の職場環境の生活が「違う、そんな人生だけじゃない」と自覚した。職場での評価は高く勤務を続けることを期待されていたが、夫の収入もあったので、援農マッチング組織事業にかけてみようと考え、退職した。

見掛氏の心の中には農業者への深い尊敬心がある。土も触ったことがない、自分で田畑を耕作することができない、都市生活者の自分たちはサポーターであり、主人公はあくまで農業者である。一方で、朝出て夜帰ってくることを繰り返すサラリーマン生活の中で「やっぱり日々なんか疲れている」自分を自覚した。「皆、同じかもしれない。」自然の中で心身の健康を取り戻すために、援農ボランティアはきっと役立つと確信していた。一方で、継続させるためには単なるボランティアグループではなく経費を賄っていけるソーシャルビジネスとしてのシステ

ムの立ち上げが必須だと考えた。そこで、2018年4月には収益性を確保するための事業が必要だと考え、「Natural Green Light」を設立し、個人事業者登録をした。

### 3.3 援農ボランティアと地域社会、女性リーダー間の協働

見掛氏の畑ヘルパー倶楽部の成功の背景には、受入れ側である田原地区の農業コミュニティと良好な関係を築いてきたことがある。こうした関係は、福井氏と後に紹介する竹西氏という2人の地域女性リーダーを中心とした多角的な絆づくりによってはじめて可能になった。

第1に畑ヘルパー倶楽部の地域への受入れ促進に際し、2人の地域女性リーダーが大きな役割を果たした。福井氏は畑ヘルパー倶楽部の理念にいち早く共鳴し、田原地区の茶生産者の集いに招待し、プレゼンテーションの機会を設けた。その際に、男性参加者が慎重な姿勢を崩さない中、「いいじゃない」とただ一人賛同したのが竹西多香子氏である。竹西氏は地域における有機農法のリーダー的存在である竹西農園を夫とともに経営する一方、農家レストランを開業した。竹西氏は畑ヘルパー倶楽部の最初の受入れ先となり、彼女の経営する農家レストランが地域における倶楽部の活動の拠点となっている。また福井氏の自然派農園と夫の経営する慣行農法の茶園もボランティアの受入れ先であるが、この他にも農業経営者の女性を受け入れ先として紹介している。見掛氏も福井氏とともに「男性は新しい取り組みには慎重になるが女性は柔軟で直感的に良いと思ったことを進める」という革新性があると述べている。

第2にボランティアにあたる会社員と農業者との間の作業面・心理面の障壁を取り除くのに、女性の調和志向的な心構えが貢献している。農家とボランティアの間の意識の違いや作業の進め方についての考え方が違うことは少なくないが、女性リーダー達は急がず、互いに耳を傾けあって、ギャップを乗り越えてきた。見掛氏は次のように述べている。

「農業」は素晴らしいことであるという佐和さんの思いと、私のそれをなんとか支えていきたいという思いがうまくかみ合っていると思います。お互いに働きを補完していると思います。

第3に女性同士の人的ネットワークが、援農ボランティア参加者の心理的ハードルを下けている面がある。見掛氏は「女性ならではの細かい心遣いがボランティア参加者の年齢・性別を超えた広がりにも寄与している」と述べている。

## 4. 組織文化として根付いた人道的起業家精神

第4節では、人間主義的な理念を掲げるとともに組織の収益性確保に努めている、畑ヘルパー倶楽部に着目し、ボランティアの間に人間中心のかつ経済性も重視した組織文化(人道的起業家精神)がいかにか育まれたか検討する。

Kim et al.(2018)によると、人間中心的でイノベティブな組織においては、ビジネス面での起業家精神にもとづく価値創造サイクルを育む組織文化並びに人間中心的な価値創造サイクルにつながる組織文化が調和している。前者を測る指標として起業家志向(Entrepreneurial orientation, 以下EO)という標準的理論があるが、彼らはこれに加え人間中心的な価値創造につながる人道的起業家志向(Humane entrepreneurship orientation, 以下H-EO)という概念を提示し

た<sup>10)</sup>。

EOの要素は、リスク・テイキング、積極性、革新性である。リスク・テイキングは納得できる水準の危険負担をして経営資源を投入することである。積極性は事業機会をものにするため必要なことを行うことであり、革新性は問題やニーズに対する創造的な解決策を示すことである。H-EOの要素は共感性、公平性の確保、権限移譲、能力開発である。共感志向とは組織が従業員と感情や情報を共有する程度。感情的共有と知的共有から成る。公平性志向とは組織が個人を公正かつ平等に扱う程度。性別、肌の色、宗教等で差別されないこと。権限移譲志向とは、組織トップが問題解決のために成員に権利と責任を委ねることである。能力開発志向とは組織の成員一人ひとりがスキル・知識を向上できる環境を企業がどの水準まで提供しているかである。さらにKim et al.(2018)は組織のEOを高めるには組織リーダーの素養としての取引型リーダーシップ(transaction leadership)がH-EOを高めるには変革型リーダーシップ(transformational leadership)がそれぞれ強く関わるとする。

営利企業においてはEOだけでなくH-EOを高めることがサステナブルであるために重要であるが、社会的起業においては通常H-EOは高いのでEOを高めることが継続的な発展のために不可欠である。

畑ヘルパー倶楽部のEOをみると、革新性並びに積極性がきわめて高く、リスク・テイキングも保険加入の上、各人の責任で農作業にあたっており高いと言えよう。革新性について、畑ヘルパー倶楽部は積極的に新しい取り組みを進めてきた。この背景には「男性は新しい取り組みには慎重になるが、女性のほうは柔軟であり、直感的である」ため、女性のリーダーシップが効率的に発揮されたことがあるとしている。また、積極性については、イベント誘致、農作物販売、コワーキング・スペースなど、事業機会探求の取り組みへの会員が積極的に参加していることが確認される。EOの背景には企業社会で培った見掛氏の取引型リーダーシップと、地域の女性起業家達が主導した活動の場づくりが貢献している。見掛氏は「最初の頃、農家の物事の進め方が企業社会とは異なっていることに戸惑ったが、福井氏や農家の方と一緒にやってゆくにしがたって、時間の流れを自然に合わせるなど農家のやり方がわかってきたし、農家の側でも自分の計画的な仕事の進め方を評価してくれるようになった」と述べている。

一方、H-EOについては、自然並びに農業への共感性が高く、適材適所の自然な分業が進んでおり権限移譲の意識も高く、農業スキルを学びたいという意識(能力開発)も高いが、老若男女だれでも参加でき、それぞれを尊重し助け合うという公平性が極めて高いといえよう。H-EOの背景には、見掛氏の変革型リーダーシップと、地域の女性起業家達を通じた地域社会との交流が好影響を与えている。例えば、共感志向について、先述の通り、「農業は素晴らしいことであるという佐和氏の思いとなんとか支えていきたいという私の思い」がかみあっていると見掛氏は述べている。また、公平志向について、老若男女誰でも参加できる平等な雰囲気があるが、こうした雰囲気づくりにも女性のリーダーシップの特長が発揮されている。見掛氏は「会員の男女比が半々なのは、私が女性であることがよい面ではたらいていると思うとし、女性会員からは家の用事や体調で急なキャンセルをしたいとき男性よりも言いやすいようだし、男性会員は女性会員が多い方が楽しいようだ」と述べている。

表4 畑ヘルパー倶楽部の組織に浸透する人道的な起業家精神

	項目	畑ヘルパー倶楽部 約150名	見掛氏のリーダーシップと地域社会
EO 起業家志向	革新性	きわめて高い ・会員による創造的な解決策の追求 ・女性のリーダーシップにより、積極的に新しいことに取り組んだ。	企業社会で培った見掛氏の取引型リーダーシップと、地域の女性起業家達が主導した活動の場づくり
	積極性	きわめて高い ・イベント誘致、農作物販売、コワーキング・スペースなど、事業機会探求の取り組みへの会員の参加	
	リスク・テイキング	高い ・保険加入の上、各自の責任である。	
H-EO 人道的起業家志向	共感志向	高い ・農業は素晴らしいことであるという佐和氏の思い、なんとか支えていきたいという見掛氏の思いが交差している。	見掛氏の変革型リーダーシップと、福井氏、竹西氏など地域の女性起業家達を通じた地域社会との交流促進
	公平性志向	きわめて高い ・老若男女誰でも参加できる平等な雰囲気と女性のリーダーシップ	
	権限移譲志向	高い ・適材適所の自然な分業	
	能力開発志向	高い ・スキルを学びたいという意識	

(出所) インタビューにもとづき筆者作成

## 結 び

小論では、援農ボランティアと農家を結ぶマッチング機能を果たす女性起業家と受入れ地区の女性リーダーとの協働に関する事例研究を通じ、持続可能性の向上につながる起業家精神の在り方について検討した。

農業の持続可能性維持については、農業生産活動に伴う環境への負荷軽減ならびに高齢化人口減少社会における農業生産水準維持という2つの文脈からとらえられる。この点で、環境にやさしい自然農法の展開や、高齢化に伴う農業人口減少を補う援農アルバイト・ボランティアの推進は重要なテーマである。しかし、作業側側の経験・適応力等がバラバラなため作業内容設計や要員見積もりが難しいこと、ボランティア側の都合によって一度決めた日程や人数の変動することがあること、ボランティアのモチベーション確保の仕組みづくりが必要なこと、安全・健康・性的被害防止のための配慮が求められること、マッチング組織の採算性確保などの課題がある。

都市周辺部におけるボランティア活用を通じた持続可能な農業の展開に関する事例研究を通じて得られた結論は次の通りである。第1に援農コーディネータ組織の優れたビジネスモデルに加え、受入れ地域のリーダー間の交流と信頼関係が、円滑な受け入れに寄与している。特に双方の女性リーダーの協働や女性ならではの心配りが、農業経験がないボランティアの作業面

・心理面での障壁が取り除かれたり、地域農家にとり余所者の受入れの心理的ハードルを下げたりするのに寄与している。第2に Kim et al.(2018)の人道的起業家精神のスキームを用いると、援農ボランティア組織が高いパフォーマンスを生んでいる背景として、起業家志向(EO)にもとづく価値創造サイクルの要素だけでなく、人道的起業家志向(H-EO)の要素が組織成員に浸透していることが確認された。また、EOの背景には企業社会で培った見掛氏の取引型リーダーシップと、地域の女性起業家達が主導した活動の場づくりが、H-EOの背景には、見掛氏の変革型リーダーシップと、地域の女性起業家達を通じた地域社会との交流促進が好影響を与えていることが認められた。

小論の含意は次の通りである。

社会的起業家が継続的に事業を進めるには社会性・無償性と営利性を両立させることが必要であり、そのためには組織文化として人道的起業家志向 H-EO だけでなく起業家志向 EO を浸透させるという視点を持つことが重要である。こうした2つの方向性をもった起業家精神を組織で根付かせるには、起業家のリーダーシップだけでなく、活動・交流の場を提供するなど協働のパートナーの貢献が重要である。また高い意識をもった女性リーダー同士の協働が、農業コミュニティに新たな革新を生み出す可能性がある。

## 謝辞

ご多用中にもかかわらず、長時間のインタビューにご対応いただいた福井佐和氏(田原ナチュラルファーム)、見掛加奈氏(畑ヘルパー倶楽部)、竹西多香子氏(竹西農園)に心より御礼申し上げます。

本研究は本学の国内研究助成 B の成果にもとづく事例研究である。

## 注

- 1) 無農薬栽培とは、生産過程等において、化学肥料は使用しているものの農薬は使用しない栽培をいう。また減農薬栽培とは、生産過程等における農薬の使用回数を、地域の慣行的に行われている使用回数の50%以上節減している栽培をいう(農林水産省, 2019)。
- 2) 新規参入者※のうち有機農業に取り組んでいる者は2~3割と高い傾向にある(農林水産省, 2019)。
- 3) 学生ボランティア推進組織として、全国組織の「農業・農村を支援する大学生サークルネット」や静岡大学棚田研究会、NPO 法人学生人材バンクなどがある(パソナ農援隊, 2017)。
- 4) 農家から業務委託を受けた援農組織が、アルバイトを雇ったり、ボランティアを募ったりする場合もある。(例)塩尻市農業公社「ねこの手クラブ」
- 5) 入来院(2017)によると、金銭授受があっても交通費や食費など活動に伴う経費の範囲内ならボランティア(無償活動)と考えられる。また、受け入れ農家から気持ちとして手荷物程度の野菜を受け取ることもボランティア活動の範囲と考えられる。
- 6) 利点については八木・村上(2003)を、課題については八木他(2005)をそれぞれ参考としている。
- 7) 農林水産省(2015)によると、農業従事者中での運動が精神的、肉体的な健康へ資することは経験的に知られ、加えて有業率・農業者率が高いほど老人医療費が低くなることも認められており、適度な運動としての農作業が健康維持に果たす役割が期待できる。
- 8) 農村・農家を支援する大学生サークル代表者は、学生アルバイトを単なる労働力でなく、6次産業化など大学生のモチベーション確保が重要と指摘している。
- 9) 茶の有機栽培は増加傾向にあるが、2016年の産荒茶生産量の4%程度を占める。日本土壌協会(2013)によると有機栽培の課題として、山間地では病気が多いこと、夏季の雑草の繁茂が減収をもたらすこと、土づく

りが不十分だと生産が不安定になること、有機質肥料の使い方が難しいこと、中山間地では野生動物により被害を受けること、等をあげている。

- 10) EO(Entrepreneurial Orientation)は組織の起業家精神を測る指標であるが、同様の尺度で個人の起業家精神を測る指標としてIEO(Individual Entrepreneurial Orientation)がある。

#### 参考文献

- 入院重宏(2017)「援農隊における労務管理上のポイント」『平成28年度農業労働力活用支援事業 報告書』pp.76-77.
- 金井壽宏(1989)「変革型リーダーシップ論の展望」『神戸大学経営学部研究年報』35:143-276.
- 経済広報センター(2011)「ボランティア活動に関する意識・実態調査報告書」
- 厚生労働省(2007)「ボランティアについて」
- 国土交通省(2007)「都市の農業・農地の果たしている多面的役割」
- 佐藤一絵(2016)「女性農業者の活躍における課題」『日本労働研究雑誌』
- 塩見直紀(2003)『半農半Xという生き方』ソニーマガジン
- 農林水産省(2009)「平成21年度食料・農業・農村白書」
- 農林水産省(2015)「農作業と健康についてのエビデンス把握手法等調査報告書」
- 農林水産省(2017)「有機農業の推進について」生産局農業環境対策課
- 農林水産省(2019a)「有機農業をめぐる我が国の現状について」生産局農業環境対策課
- 農林水産省(2019b)「茶をめぐる情勢」
- 長谷川直樹(2016)「変革型・取引型リーダーシップーパス・アポリオの所論を中心にしてー」『人文・社会科学研究』1:1-20.
- まはなび編集部「自然と暮らす 高島佐和さん」  
<http://www.mahonavi.com/nature/>(2019年12月1日閲覧)
- 八木洋憲・村上昌弘(2003)「都市農業経営に援農ボランティアが与える効果の解明—多品目野菜直売経営を対象として—」『農業経営研究』41(1):100-103.
- 八木洋憲・村上昌弘・合崎英男・福与徳文(2005)「都市近郊梨作経営における援農ボランティアの作業実態と課題」『農業経営研究』43(1):116-119.
- 政久優実子(2011)「農業の繁閑に応じた働き方～援農隊マッチング支援事業を通して～」
- 日本土壌協会(2013)「有機栽培技術の手引〔果樹・茶編〕」  
<http://www.japan-soil.net/report/h25.html>(2019年12月1日閲覧)
- パソナ農援隊(2017)『平成28年度農業労働力最適活用支援事業 事業報告書』
- パソナ農援隊(2018a)『平成29年度農業労働力最適活用支援事業 事業報告書』
- パソナ農援隊(2018b)『平成29年度農業労働力最適活用支援事業 地区フォローアップ型事業報告書』
- パソナ農援隊(2019)『平成30年度農業労働力最適活用支援事業 事業報告書』
- GEM(2019)“Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report”
- Ki-Chan Kim, Ayman El Tarabishy, and Zong-Tae Bae (2018) “Humane Entrepreneurship: How Focusing On People Can Drive a New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World,” *Journal of Small Business Management*, Vol.56: 10-29.

**Keywords** : 女性起業家, 有機農業, 援農ボランティア, 人道的起業家精神, 援農マッチング組織

付表1 農業ボランティア、アルバイトに関する主な先進事例

	援農コーディネータ	受入農家	援農者	備考
全国	農業・農村を支援する 大学生サークルネット	支援を希望する農業集 落(自治体経由で募集) 単年度契約 半日から1日	学生ボランティア 15大学援農サークル	<ul style="list-style-type: none"> <li>両者が直接連絡調整、応援活動</li> <li>単なる労働力でなく、6次産業化など大学生のモチベーション確保が重要</li> </ul>
静岡県 菊川市	静岡大学棚田研究会 (大学生サークル) 2009年設立	菊川市上倉沢地区集落 米作(棚田) NPO 法人せんがまち 棚田倶楽部と連携し年 間を通して活動	学生ボランティア 登録42人(2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>棚田保全のための安定した農作業支援</li> <li>サークル農園、マーケット、大学祭等</li> </ul>
京都府	京都府 委託先(株)丹後王国	野菜、果樹、花き等 登録農家 20 援農回数 52回	ボランティア (一般、学生) 登録70人 派遣のべ91人	<ul style="list-style-type: none"> <li>受入農家が指摘する、受入にあたっての重要点</li> <li>作業単純化</li> <li>トイレ・休憩所の確認</li> <li>相互コミュニケーション</li> </ul>
鳥取県	NPO 学生人材バンク 2002 設立 2008NPO か 常勤4 非常勤1 大学 生スタッフ50	米作、野菜等農業全般 集落単位	学生ボランティア 登録1000人 派遣 500人 学生プロジェクト、イ ンターンシップも実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>若者の自立サポート</li> <li>地域の人材不足解消</li> <li>ボランティアは設計を重視(交流会が重要)</li> </ul>
熊本県	東海大学農学部チャレ ンジセンター	ハウス野菜、養鶏等 4-9月	学生ボランティア 160人(2017)	熊本地震(2016)を機により 活発な活動
北海道 石狩市	JA 石狩市	コメ、露地野菜、ハウ ス野菜短期 夏季	アルバイト 300人弱	無料職業紹介事業の一環
山形県	山形県農業労働力確保 対策実施協議会	サクランボ摘果等	アルバイト(子育てマ マ、学生)189人 ボランティア(学生) 派遣864人 1-2日	滞在型・通勤型
静岡県 浜松市	JA とびあ浜松	ミカン・野菜(周年/ 季節労働)	常用雇用 124人 アルバイト 227人 (2012-16年計)	無料職業紹介事業の一環 農業体験会等マッチング向 上に向けた取り組み実施
長野県 塩尻市	塩尻市農業公社「ねこ の手クラブ」	果樹、野菜、コメ等 登録農家数180	アルバイト (雇用者：公社) 登録152	公社が臨時農作業請負
京都府 和束町	合同会社和束ゆうあん ビレッジ	茶農家 5-7月400-500時間 2018 8件	アルバイト 各年11~18人	滞在型援農 3月間 シェアハウス共同生活 参加費 月額31,000円 時給 1000円
高知県 四万十町	JA 四万十	ショウガ掘り(10-12 月)	滞在型アルバイト 20~30名	無料職業紹介事業の一環 滞在型(1月以上) 宿泊所準備 農家間収穫時期調整

(出所) パソナ農援隊(2017)、パソナ農援隊(2018b)、パソナ農援隊(2019)にもとづき作成。ただし、各団体 WEB ページにより、最新情報に修正。