

棚田研修を起点とした関係人口創出に関する考察 ～新潟県十日町市における実証からの示唆～

NTT 東日本 地域循環型ミライ研究所、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング共同レポート

はじめに

地域循環型ミライ研究所(以下「ミライ研」)は、持続可能な地域社会の実現と、そこに住まう人々のウェルビーイング向上に向けて、「地域循環型社会の共創モデル」構築に向けた調査・研究を行っている。

その背景には、今後の人口減少社会は、東京一極集中、経済成長・拡大路線とは異なる方向性のベクトルである、自律分散、個々人の幸福感、多様性が重視される”真に豊かな成熟社会”への転換が求められているのではないか、という問題意識がある。

それを踏まえて、ミライ研は、成熟社会における豊かな地域社会の実現には、地域における社会的価値と経済的価値の「循環」が成功の鍵を握るのではないかという仮説を持ち、各地での実証を開始しているところである。この「循環」とは、地域固有の社会的価値(文化・食・自然・歴史等)が、地域内外から人・モノ・資金・データ等呼び込むことで経済的価値を生み出し、それがまた社会的価値の保存・継承・発展につながっていく社会と経済の相互影響のあり方を指す。

特に、人を起点とした「循環」、とりわけ移住未満・観光以上の概念として注目される「関係人口」に着目し、リモートワークや兼業・副業などの新しい働き方を展開する企業の従業員が、ワデュケーションを通じて、地域の活動に関与することによる意識・行動変容の測定、またそれによって地域へもたらされる効果に関する調査・分析を行ってきた。

今回は、その考え方、及び調査・研究で得られた課題等を踏まえ、新潟県十日町市で活動する社会起業家の協力のもと、地域課題や価値創造を題材とした企業社員の育成等に着目し、棚田体験や地域交流等を中心としたフィールド型企业研修(以下「棚田研修」)を通じた人材育成や地域との「関わりしろ」の効果・活用に関する研究・実証を行った。

実証は、シンクタンク系コンサルティングファームとして、地域活性化に取り組む三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社(以下、「MURC」ⁱⁱ)と共同で行ったものである。また、調査協力として株式会社里山パブリックリレーションズⁱⁱⁱ、株式会社 HOME HOME NIIGATA^{iv}と連携した。

本レポートにおいては、第1章で関係人口と関わりしろの考え方について述べる。第2章では、棚田研修に着目した理由と本調査がもたらす価値の仮説を述べる。第3章では、今回の実証対象である新潟県十日町市松代地域における棚田研修について説明する。第4章で実証の結果、更には結果から得られた示唆・課題を説明し、最後

に第5章において今後このモデルを広く、効果的に展開していくにあたって解決していくべき諸課題と対応の方向性を提示する。

第1章 関係人口と関わりしろの考え方

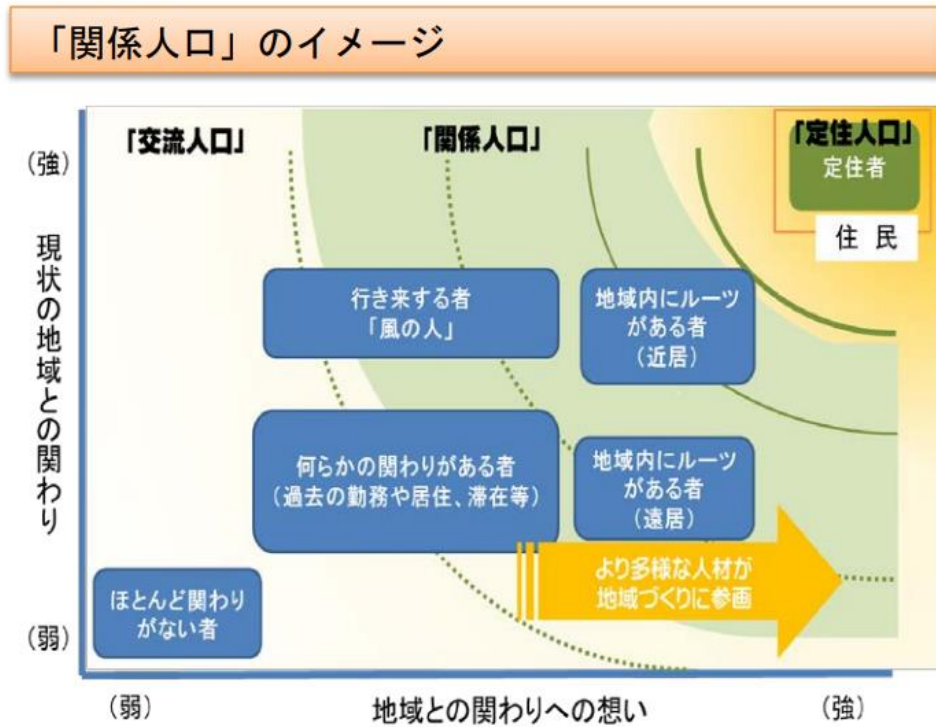
総務省の定義では、「地域や地域の人々と多様に関わる人々」（「これからの移住・交流施策のあり方に関する検討会報告書^{v1}」より）、田中輝美（2021）の定義では、「特定の地域にさまざまな形で関わる人々」（「関係人口の社会学^{v1}」より）を関係人口と言い、地域との関わり方の捉え方は幅広い（図表1）。

本プロジェクトでは、「行き来する者」に伸びしろがあると考え、その種別と、地域との多様な関わり方である“関わりしろ”、それらへの入り方を整理した（図表2）。行き来する者の種別には、個人・家族と団体（企業・学校等）があり、関わり方は地域へ与える影響の強まる順に、「応援層」「つながり・縁保有層」「共創層」の3種類の階層に分類できる。後者になるにつれて、地域での双方向コミュニケーションや創造活動により、「ヒト」や文化、産業等の地域全体へ強い影響を与えると考える。

また、地域への入り方は、個人からと団体からが存在する。双方の入り方において、応援層から始まり、つながり・縁保有層、共創層と発展していく。個人にとっては、つながり・縁保有層や共創層に至るまでには、心理的・物理的障壁があり、応援層に留まる場合も多いことが考えられる。一方で、団体から入る場合、企業や学校等が持つ機能や認知度を活かすことにより、地域と関わる意義や目的と機能が地域にも理解され易く、共創するハードルが下がると考えられる。つまり、団体から地域に入ることによって、地域の「ヒト」や文化により強い影響を与える関係人口の創出が可能だと考えた。

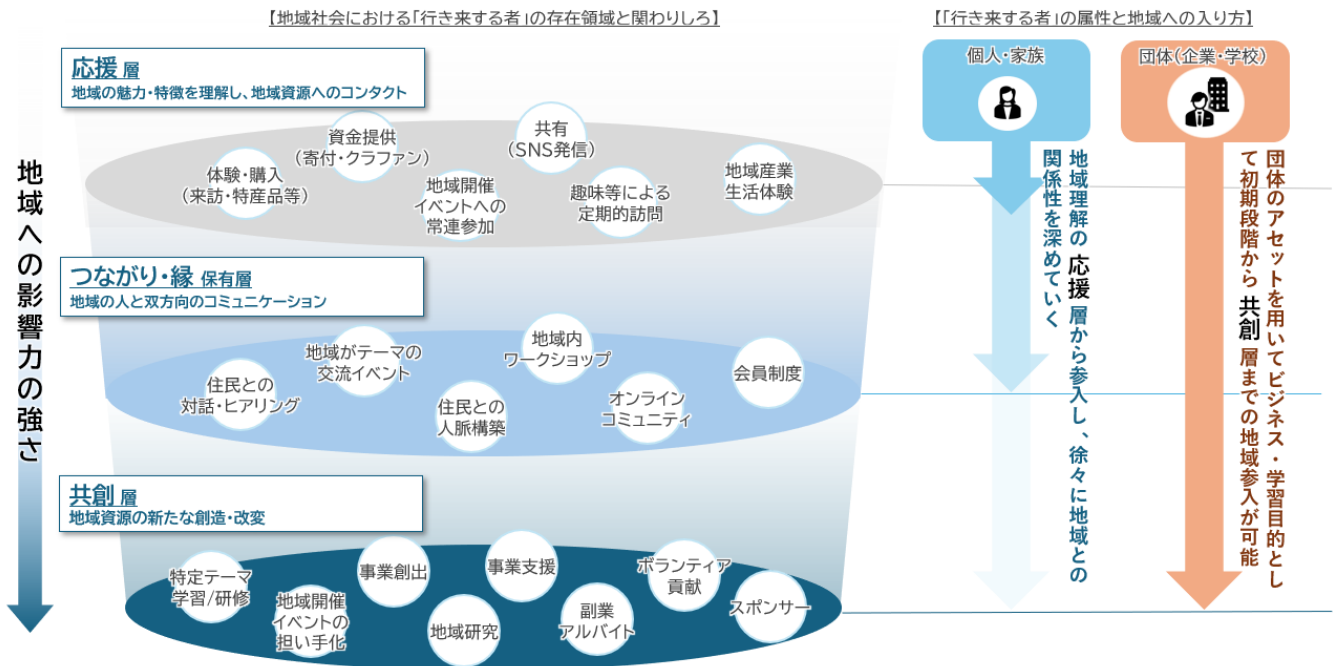
本プロジェクトでは、「行き来する者」になり得る「ヒト」として企業に所属する社員に着目し、棚田体験や地域交流などを中心とした棚田研修を通じた人材育成や地域との「関わりしろ」の効果・活用に関する研究・実証を行った。

【図表1】関係人口のイメージ



(出所) 総務省「これからの移住・交流施策のあり方に関する検討会報告書(概要)」(2018年)

【図表2】地域社会における関わりしると地域への入り方



(出所) ミライ研・MURC 作成

第2章 棚田をフィールドとした CSV 研修について

第1節 CSV の重要性

近年、企業が事業を通して社会課題を解決することを目指す経営戦略として、CSV (Creating Shared Value、共有価値の創造) という概念が普及している。CSV 経営が注目される背景には、企業の持続可能性や消費者の意識変化、ESG 投資の影響など、企業を取り巻く環境として、経済的価値だけではなく社会的価値も着目されていることが挙げられる。このような状況下で、社会課題を理解し多様なステークホルダーと共創しながら、事業構想へつなげていくことのできる人材育成が重視されている。そこで、地域で活躍をしている社会起業家^{vii}と、現地で接することによる学習効果が高いと考え、フィールド型の CSV 研修プログラムとして組み立てた。

第2節 棚田に着目する理由

今回、地域訪問型の CSV 研修のフィールドとして選定した「棚田^{viii}」は、社会課題の縮図とも言える。棚田は経済合理性の観点だけで見ると、大規模農業と比べると非効率であるため、スマート農業への対応や農業法人化によるスケラビリティの確保がなかなか浸透しづらい。また、日本全国の棚田のほとんどが後継者不足の問題に直面している。

令和元年に制定された「棚田地域振興法」^{ix}や、令和2年度より第5期目に入った「中山間地域等直接支払制度」^xなど、農林水産省も支援制度は設けているが、少子高齢化が加速する中、更なる離農者の増加が進むと懸念されている。棚田は一度耕作が放棄されてからおよそ3年以上経過すると、重機を入れた大掛かりな復田が必要となる。再び耕作するには莫大なコストがかかるため、耕作終了後は期間を開けず次の担い手へ循環・継承されていくことが重要である。

一方、棚田は米の生産機能のみならず、生物多様性を保全する機能や雨水を一時的に貯留し洪水の発生を防止する保全機能も有している。何より、日本の原風景とも言える景観を有する棚田は、農業生産活動が生活と一体となって育んできた「地域固有の文化」の源泉とも言える。

今年、令和6年度には「令和の米騒動」と称される問題も発生し、都市部在住者も米の不足と価格上昇を経験している。地域固有の文化の象徴である「農」(本レポートでは、産業としての農業だけではなく、棚田を中心とした“くらし”全体を指す)を生みだし多様な価値を持つ棚田に、地域外民が積極的に関わることで、社会課題をより自分事として捉えるだけではなく、地域貢献意識が向上し、関係人口化へつながるのではないかと仮定し棚田を主軸としたフィールド型の CSV 研修プログラムを企画した。

第3節 仮説

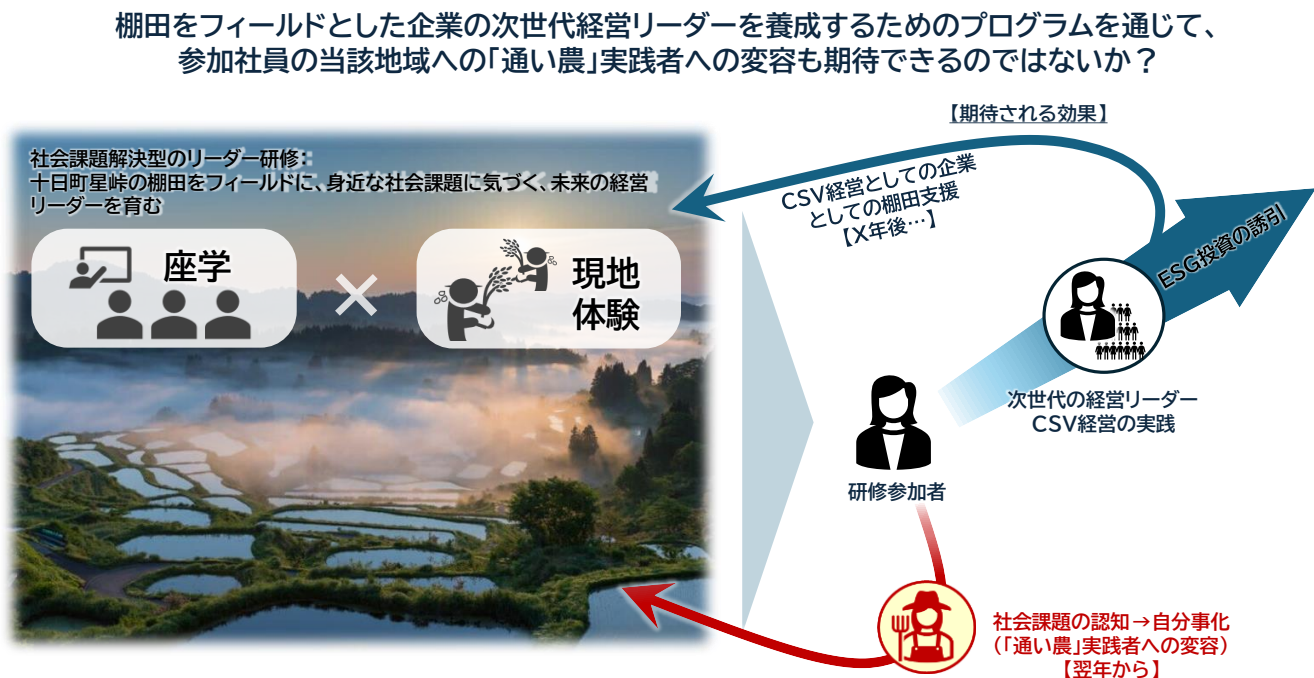
棚田研修がもたらす重要な成果として、「地域への関わり方の、団体から個人への移行」があると考えた。前述した通り、棚田には地域固有の文化である「農」がある。しかし、個人の棚田とのタッチポイントは少ないと考えられるため、関係人口創出につながっていない。そこで、始めは企業研修という団体の形で棚田に入ってもらうことが有効であるとする。具体的には、参加者が棚田研修という企業研修を通じて「農」を体験し、地域の暮らしや文化に触れることにより、地域との多様な関わりしるをもつて、関係人口へと繋がるのではないかと。また、一部の参加者が個人

として将来的に通い農^{xi}を実践するようになることで、棚田の喫緊の課題である担い手不足の解消にも寄与していくものとする。

能力開発の観点では、参加社員間の稲刈り体験などを通じたチームビルディング、ロールプレイ、現地の方との対話などを通じたリーダーシップや社会課題解決意識(CSV マインド)などの向上、社会起業家と関わる中で CSV 経営への理解が進むこと(社会的価値)も想定される。

企業としては、越境学習を行うことにより、参加社員の地方創生などに関する視野を広げ・視座を高くし、将来的な人材開発・育成や事業開発ノウハウの獲得にも繋がるのが想定される。また、参加社員の CSV マインド醸成によるパフォーマンス向上なども期待できる。(図表 3)

【図表 3】棚田研修のねらいと本プロジェクトにおける関係人口創出仮説



(出所) ミライ研作成

また、棚田研修は様々なステークホルダーに多様な価値が波及する研修である。一般的に企業研修というと、企業と従業員のニーズを捉えたものであるが、今回の棚田研修においては、企業、従業員だけではなく、地域内の様々なステークホルダーにも価値は波及し、その価値は社会的・経済的の両側面に創造されると考える。特に、今回の実証では先に述べた参加企業・参加社員以外に社会起業家や地域住民などにも社会的・経済的価値が創造されると考えた(図表 4)。

社会起業家にとっては、研修への同行を通じて地域企業などとのネットワークの拡大や、事業運営していく上での新たな視座の獲得(社会的価値)が想定される。また、参加社員による社会起業家への理解が深まり、クラウドファンディングなどへの支援(経済的価値)につながる可能性も考えられる。

【図表 4】棚田研修による社会的価値と経済的価値

		社会的提供価値	経済的提供価値
地域外	参加企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● NPOや社会起業家との関係構築 ● サステナブル企業としての認知・ブランド価値向上 ■ 事業モデル開発・地域貢献 <ul style="list-style-type: none"> ● 研修プログラムの実証を通じた新しい地方創生政策の課題と可能性についての知見獲得 ■ 人材育成・開発 <ul style="list-style-type: none"> ● 越境学習による社員の地方創生等に関する視野・視座拡大 ● 将来的な人材開発施策や事業開発ノウハウの獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● 参加社員のチームビルディングやCSVマインド醸成を通じたパフォーマンス向上および体制強化 ● NPOや社会起業家との関係構築による売上増加 ■ 事業モデル開発・地域貢献 <ul style="list-style-type: none"> ● 地域の魅力/資源の再発見の視点・方法論の獲得 ● 社会起業家とのセッションを通じた、社員のイノベーションの促進 ■ 人材育成・開発 <ul style="list-style-type: none"> ● 社員の成長等による業績向上
	参加社員	<ul style="list-style-type: none"> ■ ウェルビーイング向上 <ul style="list-style-type: none"> ● チームビルディングや社外の方との人間関係構築 ● 棚田との接触や運動不足解消によるストレス軽減 ■ マインド変化 <ul style="list-style-type: none"> ● 地域理解による通い農への興味関心の醸成 ● CSVマインド醸成 ● 社会課題理解や地域貢献意欲の向上 ■ 能力向上 <ul style="list-style-type: none"> ● CSV経営理解 ● 地方創生等に関する視野・視座の獲得 ● リーダーシップや問題解決能力の向上 ● コミュニケーション能力の増強 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 能力向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 能力向上に伴う収入の増加

凡例 :実証で測定する価値波及対象

		社会的提供価値	経済的提供価値
地域外/内	仲介企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● 地域資源活用による企業や地域社会からの信頼獲得 ■ 地域・社会貢献 <ul style="list-style-type: none"> ● 参加企業と地域の媒体を通じた地域発展への寄与 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● 地域とのネットワークの拡大や地域の発展等による新たなビジネス機会の創出 ● 継続的に研修を行うことによる持続可能な収益源確保
	社会起業家	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域企業等とのネットワークの拡大 ■ ファシリテーション能力の向上 ■ 事業を運営していく上での新たな視座の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業の幅の拡大による会社の価値向上 ■ 参加社員による支援
地域内	地域住民	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域内外の人との交流増加 ■ 地域への関わり方マインドの変化によるシビックプライドの醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 宿泊業等の売上増加 ■ 雇用機会の創出
	農家	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域内外の人との交流増加 ■ 参加者の通い農化による農家の負担削減 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米の収穫量増加 ■ 棚田継承の可能性創出
	観光事業者	<ul style="list-style-type: none"> ■ 棚田等の観光コンテンツ増強 ■ 地域内のコンテンツ連携による地域全体のPRやブランド価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 観光客増加による売上増加 ■ 事業者の集積
	行政	<ul style="list-style-type: none"> ■ 棚田等の地域資源の保全 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 訪問人数や関係人口の増加による税込増加 ■ 産業の活性化による地域経済の存続

(出所) MURC にて各種リサーチし作成

第3章 新潟県十日町市松代地域での棚田研修プログラムについて

上記図表 4 で述べた仮説のうち、CSV マインドの醸成効果、関係人口創出効果について新潟県十日町市における棚田研修プログラムを活用し検証することとした。

第1節 十日町市松代地域の紹介

新潟県十日町市^{xii}は新潟県と長野県の県境に位置し、590.39 平方キロメートルの広さがある。東京からは上越新幹線で越後湯沢駅まで 1 時間 20 分、北越急行で十日町駅まで 40 分とおよそ 2 時間の距離である。南北にかけて日本一の長さを誇る信濃川が流れ、雄大な河岸段丘が形成されている。その中でも、松代エリアは山々に囲ま

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

れた棚田の里(日本の原風景)が残る。厳しい自然にさらされながらも、その度に棚田を守ろうとした先人の工夫がみられ、「大地の芸術祭」^{xiii}の拠点施設や作品が各地に展示されており、散策しながらの鑑賞が可能である。

そのような自然資源が豊かな新潟県十日町市は「つなぐ棚田遺産」^{xiv}において一市町村として全国最多の認定数を誇る地域となっており、十日町市には約 5,000 ヘクタール、そのうち松代地域には 314 ヘクタールもの棚田があり、大小様々な水田が織りなす景観は人気の観光スポットにもなっている。一方で、棚田は平地の水田と比べ、1枚あたりの面積が小さく、傾斜地にあるため農業機械が入れないところも多く大規模集約型農業に向いていない。また、天水田(=主に雨水や湧水、雪解け水などの天水に頼って稲作を行う水田)も多く、干ばつリスクもあることから棚田は、「儲からない、継がせられない」のが現状である。

第2節 十日町市の社会起業家の紹介

そのような十日町市松代地域において、二人の社会起業家が、地域の自然や文化のシンボルである棚田を保存・継承するため、地域外の関係人口が十日町市に通いながら棚田の保存・営農に関わる「通い農」の実現を目指すビジネスを構想している。具体的には、参加者のためのリモートワークスペースや、参加者同士の交流および地域住民とのコミュニケーションを促進する施設の整備を行いながら、棚田体験を軸とした企業研修の事業化を検討している。リモートワーク環境を整備することで企業研修の受け入れや通い農の実践者拡大を図り、田植えから稲刈りまで、米の成長に伴い複数回現地に通うことで参加者の地域愛の醸成を目指している。また、遠隔による育成状況のモニタリングや地域との継続的な接点創出を目的に、様々な ICT 技術の活用も視野に入れている。

このビジネスを検討している社会起業家は、株式会社里山パブリックリレーションズの星裕方さんと、株式会社 HOME HOME NIIGATA の井比晃さんである。星さんは、「棚田の PR と関係人口創出」をテーマに十日町市地域おこし協力隊の活動にも取り組んでいる。井比さんは地域との関係づくりを行っている観光を通じた持続的な村作りをミッションに、着地型^{xv}で「ツアー／体験事業、宿泊事業、校外学習事業」に取り組んでいる。

星さん、井比さん自身も十日町市松代地域に縁もゆかりもないところから、地域おこし協力隊に就任したことを契機に、価値ある文化やその土地に根付く暮らしを残していきたいという想いのもと、棚田を取り巻く社会課題の解決に挑戦している。実際に地域に入り込み、多様なステークホルダーとのかかわりの中で経済的価値と社会的価値の両立をビジネスの力によって実現させようとしていることから、その資質が CSV マインドを醸成する上で非常に重要であり、棚田研修プログラムを通じて彼らと対話することは参加者の視座向上にも寄与するのではないかと考え、連携することとした。本プログラムの実施にあたっては、お二人の協力の下、企画段階から取組、研修効果の測定や参加社員の当該地域への意識変容の様子を調査した。

第3節 十日町市松代地域における棚田研修プログラムの概要

本研修プログラムのテーマは「身近な社会課題に気づく、未来の経営リーダーを育む」である。棚田を切り口とした地域課題や地域資源への深い学び、地域おこしロールプレイングゲーム、稲刈り体験や地域プレイヤーとの対話を通じて、CSV マインドの醸成やチームビルディングを育むなどをゴールとしている(図表 5)。

中でも、「社会課題解決に向けた視野が広がり視座が高まる」という観点は CSV マインドの根幹となると考え、大きなねらいとした。

【図表 5】棚田研修プログラムのゴール

棚田研修プログラムのゴール

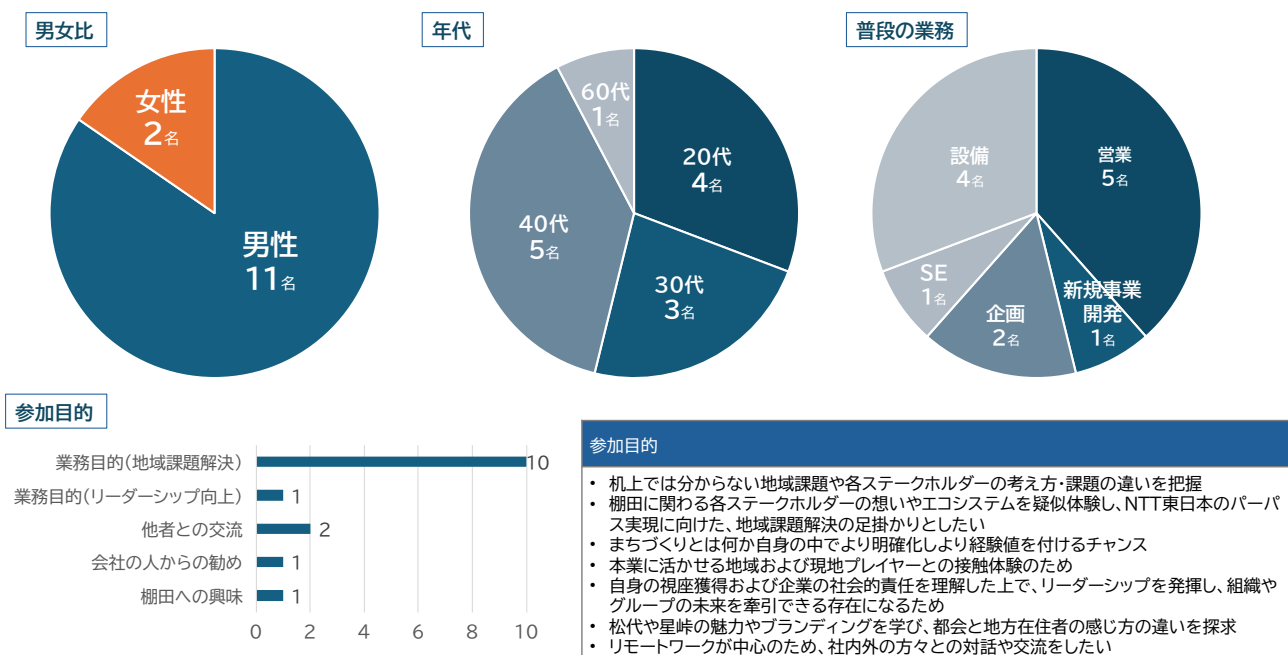
- **リーダーとしてのビジョンのアップデート**
社会の将来を構想し、自らのビジョンに反映するとともに、自社の本業を通じた社会への貢献を考えることができるようになる。多様な価値観や世界観に触れ、リーダーとして一回り成長する機会が得られる。
- **イノベーション/協業の疑似体験**
地域課題のステークホルダーと直接関わることで、地域で起きている社会課題を深く洞察し、解決のためのイノベーション/協業の在り方(エコシステム)を疑似体験できる。
- **社会課題解決に向けた視点や視座が広がる**
CSVリーダーシップの考えを深め、また業界の閉じられた空間から出て、視点の異なる様々な人物と意見交換をして刺激を受けることで、視点や視座が広がる。
- **参加者同士のチームビルディングの醸成**
棚田がもたらす心理的安全性のもと、社歴や職種などのバックグラウンドに関わらず腹を割ったコミュニケーションを促進する。

(出所) 棚田研修プログラム事前キックオフ資料より

1) 内容

本研修プログラムは 2024 年 8 月～10 月の 3 カ月間にわたって実施した。参加者は幅広い年齢層・職種の従業員を対象に、NTT 東日本、NTT-ME、MURC の社員で構成された(参加者 13 名)。参加動機としては、実際のまちづくり推進業務へ活かすことを目的に、地域課題解決に向けた視座の獲得が多く挙げられた。また、NTT 東日本のパーパス^{xvi}実現に向けた理解醸成およびリーダーシップ獲得といった CSV 経営の理解と実践を意識した声も上がった。リモートワークの推進により、対面での交流が減ってしまったことから、リフレッシュや他者交流を目的に参加意欲を示した社員も見受けられ、この企業研修プログラムの間口が広いことが分かった。(図表 6)

【図表 6】棚田研修 参加者プロフィール



(出所) ミライ研作成

期間中は事前学習として地域課題に関する事前調査や社会課題解決のためのアプローチ手法を学び、現地研修においては「地域おこしロールプレイングゲーム」を通じてリアルな地域課題や取り巻く環境をステークホルダーの目線に立って疑似体験し、解決策の探究を行った。また、稲刈り体験を通じたチームビルディングや農業への理解促進を図った。事後学習では、現地体験を踏まえた発表を通じて、リーダー力向上に向けたアクションプランの策定や現地事業者との意見交換を行い、より深い学びへと繋げた。現地研修は、9月10日～9月12日の3日間実施した。(図表 7,8)。

【図表 7】棚田研修プログラムの詳細

棚田研修プログラムの全体像		8月	9月	10月
		事前学習① (8月中旬)	キックオフ (8/28)	事前学習② (~9月頭)
		現地研修 (9/10~12)	事後振り返り (10/30)	
目的		社会課題解決のためのアプローチ方法を理解	プロジェクトに関わる自身の目的を設定	地域を取り巻く課題や環境を理解
		課題が“我がゴト”になり 想いとロジックが重なる	課題への向き合い方が 変わり真のリーダーに 近づく	
学習項目	CSV研修	<ul style="list-style-type: none"> 全体概要の確認 動画の視聴 <ol style="list-style-type: none"> CSVリーダーシップ パーパス経営の浸透 エコシステムの重要性 	<ul style="list-style-type: none"> CSVリーダー学習の復習 SDGsゲームによる座学との紐づけ 現地ステークホルダーの紹介 自身の課題意識の共有 	<ul style="list-style-type: none"> テーマとなる地域課題および関連ステークホルダーを取り巻く現状を調査
	棚田実習	<ul style="list-style-type: none"> 「現地のステークホルダーに伝えたいこと・教わりたいこと」を作成 	<ul style="list-style-type: none"> 日本における棚田の現状についての紹介 暮らし・文化としての「農」の紹介 十日町概要および星峠の棚田の実情についての紹介 	<ul style="list-style-type: none"> 現地研修に向けた課題の洗い出し・共有 農に関連する現地のステークホルダー理解 滞在研修に向けての意気込みを記載
		<ul style="list-style-type: none"> リアルな課題やその課題を取り巻く環境をステークホルダーの目線に立って疑似体験 (例:地域おこしロールプレイ、棚田の農作業体験) 受講者が事前学習②で考えたことを踏まえて、ステークホルダーを交えて意見交換 	<ul style="list-style-type: none"> 現地研修で得られた学びを踏まえ、自身の職場における課題やステークホルダーとの関係性について整理 CSVリーダーとしての今後のアクションプランやマイパーパスについて発表 	
		<ul style="list-style-type: none"> インタビュー(農業事業者、地域の農家、行政職員) 米になるまでの行程見学 棚田での稲刈り実習 棚田存続に向けての課題の理解(実情、法制度等) 	<ul style="list-style-type: none"> 「通い農」に対する諸課題や解決策についてディスカッション 	

(出所) ミライ研作成

【図表 8】現地研修の行程表

	DAY1 (9/10)	DAY2 (9/11)	DAY3 (9/12)
	地域おこしロールプレイ研修による地域課題の疑似体験	多様な視点での課題探究 稲刈り体験を通じた チームビルディング醸成	現地研修を通じた 学びのアウトプット
AM	<ul style="list-style-type: none"> 研修のイントロダクション 	<ul style="list-style-type: none"> 現地農業法人NouLandライスセンター見学 (広い面積を耕作する農業法人のモチベーションや課題などを発見) 星峠の棚田の耕作農家・宿泊事業者との意見交換 (農家視点での棚田を取り巻く課題や観光との両立についてヒアリング) 	<ul style="list-style-type: none"> 地域おこしロールプレイ研修② 現地研修を通して得られた気づきや課題感のまとめ・発表
PM	<ul style="list-style-type: none"> 地域おこしロールプレイ研修① 行政職員との対話 事前学習とのGAPのまとめ 	<ul style="list-style-type: none"> 稲刈り体験 (農作業の楽しさを味わいながら連携作業によってチームビルディングを育む、棚田の課題を実体験を通して深く理解する) 事前学習と現地のGAPや気づきの整理 	—

(出所) ミライ研作成

第4章 棚田研修実証報告 ～実証成果～

前述の仮説を検証するために、参加者や社会起業家へのアンケート、事後振り返り会を行った。研修参加者へのアンケートでは、各プログラムの満足度や CSV 経営への理解、十日町市に対して感じたこと、十日町市との今後の関わり方などを尋ねた。また、事後振り返りを設け、自身の所属部署の課題や自身のパーパスを参加者が検討し発表、「通い農」に対する提言などをテーマとしたトークセッションを行った。また、通い農を受け入れるにあたっての課題や受け入れ側の行政の考え、十日町市松代地域の持つポテンシャル、NTT 東日本としての関わり方を検討するために、社会起業家へのアンケート調査や松代支所へのヒアリングも実施した。

第1節 棚田研修プログラムによる CSV マインド醸成効果

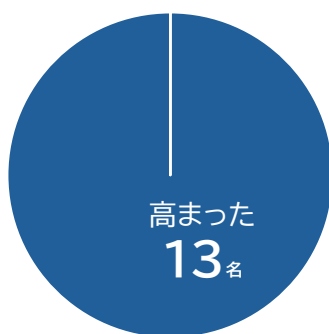
1) 社会課題解決に向けた視野の拡大・視座の高まり

プログラム終了後のアンケートでは、参加者 13 名全員が「中山間地域が抱える社会課題について、解像度が高まった」と回答し、うち 11 名が「新たな視野・視座の獲得があった」と回答した。参加者の具体的なコメントとしては「地域の課題に向き合うことで自社や自担当での関わり方を考えることができた」「地域の人々に直接聞くことで解像度が高まった」「持続的な地域課題の解決には、情緒的な想いに頼らず、ビジネスとして地域に資金が循環する仕組みが必要だと感じた」といった声があった。(図表9)

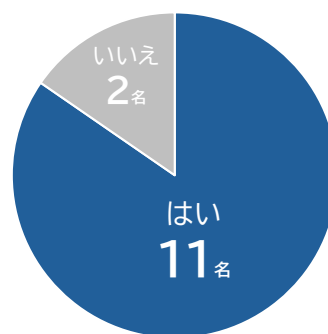
【図表 9】CSV マインドの醸成効果

社会課題解決にむけた視点・視座の高まりに関して

①中山間地域が抱える社会課題についての解像度が高まったか？



②研修を通じて新たな視野・視座を獲得できたと思うか？



参加者のコメント例

- 具体的な地域でのビジネス活動や社内他組織の検討状況が知れたため、普段の業務では得られないような情報等を得ることができた
- 「地域社会の課題解決、人と関わり対話すること、人との対話の中で解決への糸口を探る楽しさ」等を肌身で感じ、将来的には地域社会に今よりも近い立場で何か貢献したいという気持ちが芽生えた
- 地域課題には、予想よりも多くの関係者がいる事。且つ、関係者毎に課題解決の方法や優先度合いが異なると言う事
- 棚田と集落がセットの課題となっていると感じたので、空き家や観光といったものの資源での可能性があると思った

(出所) アンケートよりミライ研作成

棚田企業研修プログラムは、参加者個人の新たな視点・高い視座の獲得を目指し、地方創生の課題や可能性を学ぶ機会を提供することを狙いとしていたが、参加者にとって有益であったと言える。

本プログラムの特徴は、現地研修の1日目と3日目において、参加者が地域の各ステークホルダーの役割を演じるロールプレイを実施し、棚田を取り巻く課題に対する地域活性化アイデアを検討した点である。参加者は与えられた役柄を通じて、様々な視点から意見の違いを発見し、実効性のある地域おこしの企画を考察した。3日目のロールプレイにおいては、現地視察や星峠の棚田における稲刈り体験によって、五感で学んだ気づきを基に、企業社員の立場で自社のアセットを用いた解決策を提示する共創シミュレーションも行った。ロールプレイを繰り返すことにより、参加者に地域の複雑な課題やステークホルダーの想いを理解させ、イノベーションの在り方について考察する契機を与えていた。

2) リーダーとしてのビジョンのアップデート

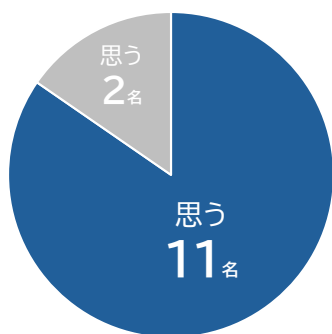
事後振り返りにおいて、研修参加者は社会課題解決に向けたアクションプラン宣言を行った。各自が所属する組織の現状の課題やステークホルダーとの関係性を整理し、実際に行動することを念頭に、CSVリーダーとしてのアクションプランやマイパースを発表した。発表の中では「会社のパーパスを理解し、実施されている施策の理由をしっかりと説明できる社員でありたい」「自身の業務としての内容に留めるのではなく、その先に地域がどのように関わっているのかまで考え、行動する」「自社(自組織)だけでは、解決できない課題も地域には多くある事から、社外との繋がりを強化していきたい」「全員が GIVE&GIVE しあえる未来をつくれるように、泥臭く地域社会の課題解決と価値創造を推進していく」「各社 win-win となるあるべき姿を描き、仲間を増やす」など、自組織、自社を越えた視点からの意見が述べられた。

3) 所属企業にもたらす効果

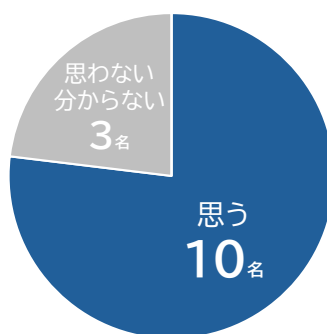
本研修は参加者の CSV マインドの醸成のみではなく、現業における課題解決やパフォーマンスの向上、新規事業の創出にも貢献すると言える。参加者 13 人中 11 人が「職場でのパフォーマンス向上につながる」と回答し、10 名が「将来的な人材開発や事業開発のノウハウとして活用できそう」と肯定的な意見を示した。(図表 10)

【図表 10】所属企業にもたらす成果

職場でのパフォーマンス向上につながると思うか？



将来的な人材開発施策や事業開発ノウハウとして活用できそうか

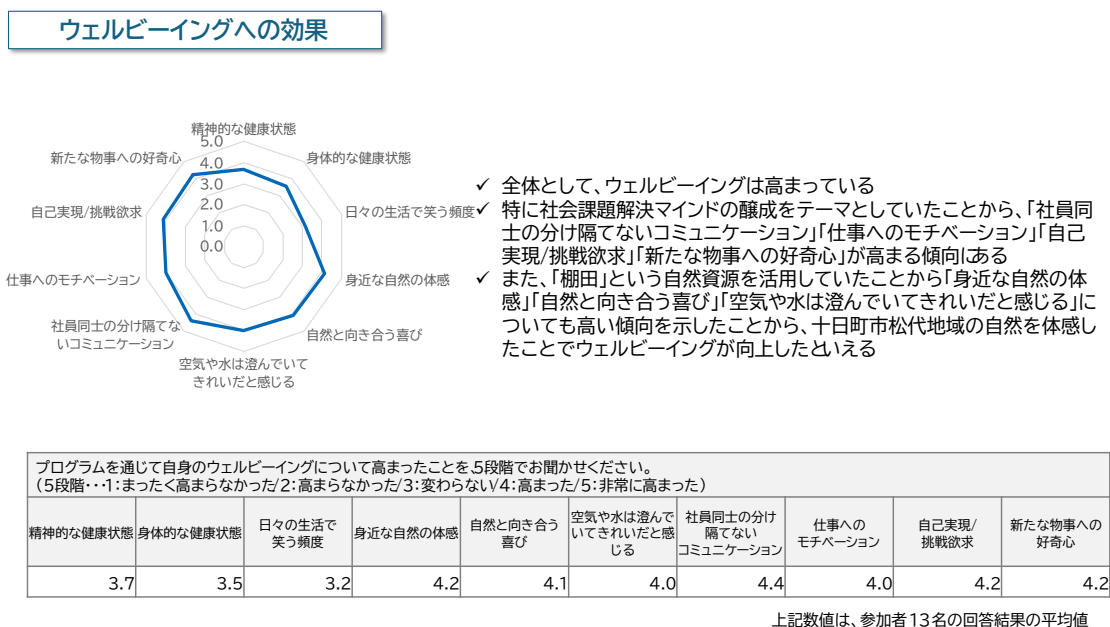


- 参加者のコメント例
- 事業開発ノウハウという難しいが、ビジネスモデルを考える事ができたので活用する機会はあると思う
 - 研修内での課題解決やビジネスモデルを考えたりと、普段の業務にも応用できる要素はあるかと思えますので、部下の指導等で活用できる面はあるかと考えています
 - これからCSV経営に取り組んでいきたい個人や企業向けに、今回の研修プログラムが有効と感じた
 - ロールプレイングは、それぞれのステークホルダー役になりきり、それぞれの立場の気持ちや役割を体験できることで攻めどころ、突っ込みどころが理解できイメージが付きやすい
 - 実際に地域に足を運んで課題に向き合うこと、そして課題のために何ができるのかということ深く考えることで、その後の事業開発等に繋がっていくと考えます。また、参加社員の越境学習や視座拡大、新しい働き方等を考える機会にもなると感じました

(出所) アンケートよりミライ研作成

また、プログラム全体を通じて、社員同士のコミュニケーションや、新たな物事への好奇心、自己実現・挑戦意欲の向上もみられた。自然環境に身を置くことでウェルビーイングの向上に繋がっていることが分かった。(図表 11)

【図表 11】ウェルビーイングへの効果



(出所) アンケートよりミライ研作成

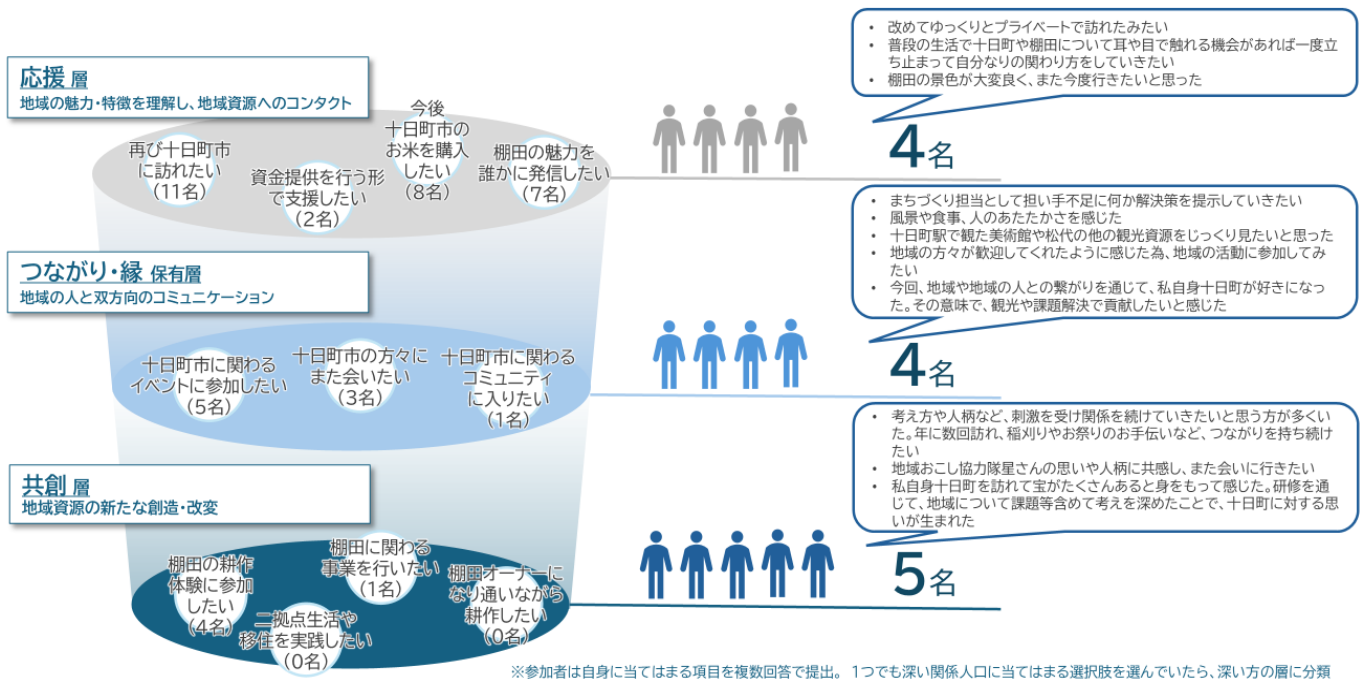
第2節 関係人口(通い農)の創出効果

研修参加者の十日町市松代地域に対するマインドの変化について、第2章で述べた関係人口と関わりしろの考え方に照らし合わせて分析を行った。アンケートの結果、参加者13名全員に十日町市に対する何らかの「関わりしろ」が創出されていることが確認できた。

11名が応援層にあたる十日町市松代地域への再訪意欲を示し、そのうち5名は「十日町市に関わるイベントに参加したい」とつながり・縁保有層にあたる回答をした。プログラムにも地域の魅力が盛り込まれている内容となっており、アンケート結果から「十日町市の人の良さ」「棚田の景色」「豊富な観光資源」「食事」が、また十日町市松代地域へ行きたいと参加者が思う要因となっていた。また、5名からは「棚田の耕作体験への参加意欲」や「棚田に関わる事業を行いたい」といった共創層に相当する回答が得られた。(図表12)

【図表12】十日町市松代地域との今後の関わり方

研修終了後に実施した十日町市松代地域に対する参加者の意識変容調査から

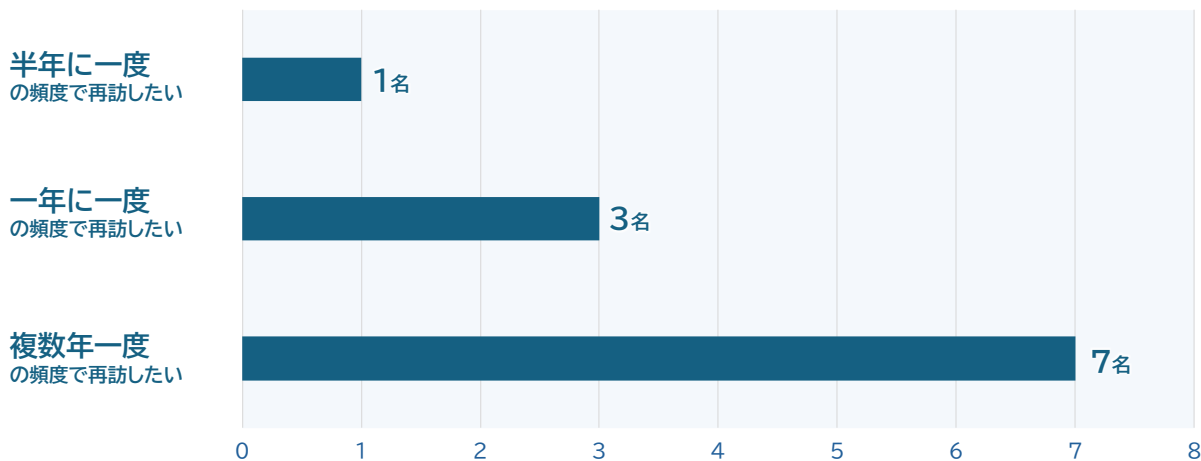


(出所) アンケートよりミライ研作成

しかし、共創層への意識変容が見られた5名を含む11名の再訪意欲を示した参加者に対し、今後の十日町への訪問頻度を確認したところ、ほとんどの回答者が「一年に一度」から「複数年に一度」と回答した。通い農の実践には、田植え期と稲刈り期など、年間に数回の訪問が望まれるが、通い農としての棚田の担い手創出には至らなかった。(図表13)

【図表 13】十日町市松代地域への訪問頻度意向

再訪意向有りの11名の方はどのくらいの頻度で十日町市に再訪したいか？



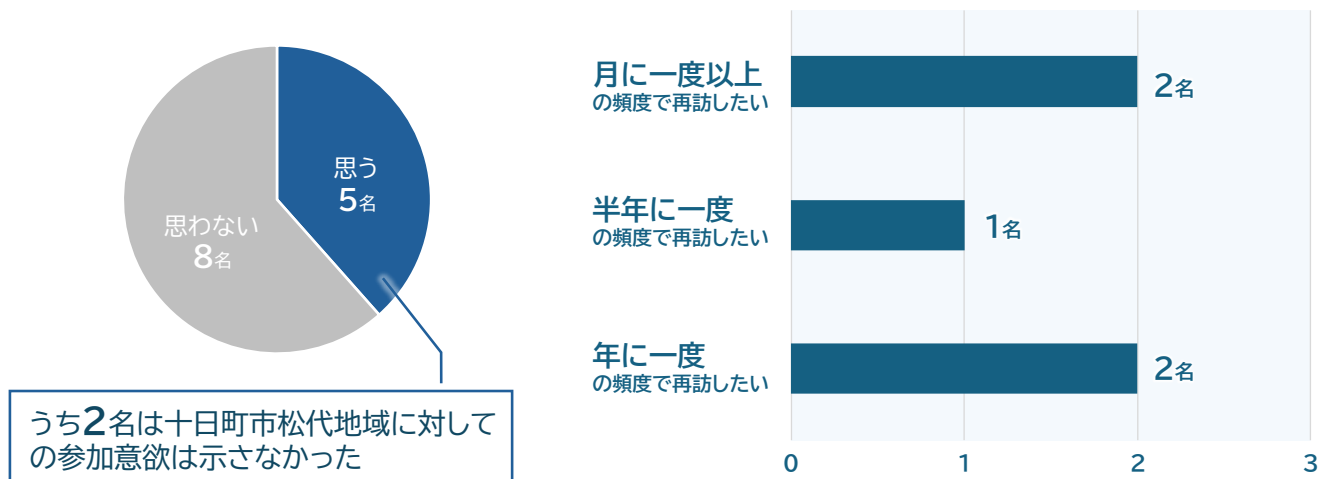
(出所) アンケートよりミライ研作成

しかし、研修参加者に、「十日町市松代地域以外の地域」における「棚田の耕作体験への参加意欲」についても質問を行った結果、13名中5名が参加意欲を示した(うち2名は十日町市に対しては参加意欲を示していない)。訪問希望頻度についても、5名全員が一年に一度以上(うち1名は月に二、三度を希望)と高い訪問意欲を示している。参加者が十日町市松代地域といった特定の地域に限定せず、棚田存続支援という問題を広義に捉え、課題を多角的に理解しようとしていることが伺えた。(図表 14)

【図表 14】十日町市松代地域以外の地域における棚田の耕作体験意向

十日町市松代地域以外の地域における”共創層”への意識変容調査から

十日町市松代地域以外の地域で棚田耕作体験に参加したいと思うか？



(出所) アンケートよりミライ研作成

第3節 結果から得られた示唆・課題

棚田研修プログラムは、社員の CSV マインドの醸成や能力向上、地域愛の醸成には一定の効果があつたと言える。地域にとっても応援層から共創層まで多様な関わりしるによる関係人口の創出に繋がることは有効な取組と言えるのではないかと。しかし、今回の実施による十日町市松代地域への通い農実践者の創出効果としては大きな成果は見られず、研修を入り口とした棚田の担い手の確保につながるまでの蓋然性は低いと考えられる。

アンケート結果からも、複数の参加者が「自らの居住地からの移動時間」を通い農のボトルネックとして挙げている。今回棚田研修プログラムを実施した新潟県十日町市松代地域は、東京駅から約 2 時間を要する。実際に作業を行う棚田までは、そこからバスや車で移動せざるをえない。松代地域内の交通は改善の余地があるが、まつだい駅までのアクセス向上は難しいだろう。発想としては、移動が遠いことを所与のものとして、“遠くても行く価値がある”、“移動の不便さまでも楽しむ”などの参加者の多様な関わり方を設計し、遠方への移動を伴う通い農へと繋げることが必要であると考えられる。

棚田研修の効果を最大化し、通い農への移行を促進するための課題として、以下の点を示す。

1) 人との多様な関わりを魅力とした価値訴求

十日町市松代地域の中での“人との関わりの多さ・深さ”を魅力とした価値訴求が考えられる。アンケート結果からは、「域内で認識する人数が多いほど地域との関係性が深くなる」という傾向が伺え、多くの人と深い関わりを持つことで地域との関係性も深まることが示唆される。自己実現のみでは物理的距離を乗り越える動機としては不十分であるが、「現地で出会った方のために」という利他的な動機であれば、物理的距離のハードルが下がる可能性がある。棚田研修に含まれる食事や宿泊、農作業体験において、地域の方々と密接に関わる機会を設けることこそが、より深い関係人口創出の第一歩となるのではないかと考えられる。

また、現地研修においては3日間という限られた時間の中で、「各ステークホルダーとの対話時間やワークショップにおいて思考する時間をもう少し設けてほしかった」「行政職員との対話においては観光課や企画調整課など他原課の方々の意見も伺えると、自治体の実情を深く理解した上で議論できたのではないかと」といった意見が多数挙げられた。事前学習で各自設定した仮説や現地での気づきに基づき、参加者が主体となってフィールドワークの行程設計を柔軟に実施できるような体制を整えることも一案と考える。

2) 現地ならではの体験創出

参加者にとっての研修効果を創出できたものの、一方で地域愛醸成の重要要素となる十日町市松代地域自体の多様な価値を参加者が発掘する体験は充分とは言えない。実際に現地インフラの満足度のアンケート項目「宿泊施設」や「交通手段」について、「やや満足以下」の回答が多く挙がり、プログラム全体の満足度に寄与する要因として改善の余地が見られる。定期的に十日町市松代地域に訪れたいと思う動機として、例えば宿泊施設で非日常を体験できるという要素もあるのではないかと考えられる。これは宿泊施設に限らず、飲食店やその他交流施設など、「農」に一見関係のないような周辺施設でも、そこでしか味わえない体験や安心できる「ただいま」「おかえり」の関係性が生まれるようなプログラム設計、域内インフラ整備を図っていくことで、十日町市松代地域に対する愛着の醸成に繋がり、継続的な接点の創出・通い農化にも寄与すると考えられる。

3) 研修コンセプトを踏まえたプログラム編成

アンケートの中で、「社会課題解決型のリーダー研修」という目的に関し、「現地研修とCSVマインドやリーダーシップ醸成との関連性が不明であった」とのコメントがあった。特に、事前学習においてCSVやエコシステムに関するインプットを行ったものの、現地研修ではそれらの醸成を図る、或いは関連性を説明する要素が少なかった点が課題として挙げられた。

現地研修を単なる体験で終わらせないために、作業時にグループ毎に明確な目標を定め、それを達成するためのプロセスも設計させることで、参加者同士の創意工夫やリーダーシップを促進させる効果が期待される。また、予め学習事項と現地体験内容の関連性を参加者が理解し、事前学習において仮説を構築してから現地に臨むことで、体験時にその仮説検証と深掘りができるようなプログラムへの改善が望まれる。

4) 物理的な距離を補完する ICT 技術の活用

実際に通い農を推進していくために必要な要素について、参加者へヒアリングしたところ、スマートインフラの整備など DX を活用した通い農の活動支援が必須であるとの声が挙がった。また、何度も訪れたいくなるモチベーション向上のための仕組みとして、例えばゲーム感覚で楽しめる体験機会の創出やオンラインコミュニティの運営も一案ではないだろうか。NTT 東日本としては、保有する ICT 技術を用いて、通い農をもっと手軽なものにするための検討も進めている。遠隔監視や遠隔操作をはじめとして、物理的な距離があっても棚田といったアナログな地域資源を保全するために、デジタル技術の活用を進めていきたい所存である。

第5章 棚田研修を起点とした関係人口創出を促進するための提言

実証の結果を踏まえ、地域固有の資源である棚田を活用し、関係人口創出に寄与していくために取り組むべきことを以下に提言する。

第1節 地域と都市部とのコミュニティ構築に関する提言

今回の実証において、棚田という地域資源を活用した企業の人材育成研修プログラムが実施企業および参加者個人のウェルビーイングにとっても有意義であることが示された。これは、企業だけではなく都市部に存在する様々なコミュニティにおいても展開可能なモデルとなりうるのではないかと考える。個人の都市部からの移動のハードルが心理的、物理的に高く、通い農のネックとなる場合、都市部のコミュニティとの連携を強化し、コミュニティ単位での参加を促進することで、マイクロバスなどでの団体移動によって移動負荷が下がり、継続的な訪問も可能になるのではないかと考える。現在、十日町市松代地域では東京の大学や小学校と連携したボランティアや世田谷区のコミュニティによる通い農の実践が行われているが、こういった活動を横展開していくことで通い農の入り口が広がっていくと考える。

平成 31 年 3 月に「森林環境税及び森林環境譲与税に関する法律」^{xvii}が成立し、「森林環境税」および「森林環境譲与税」が創設された。森林整備などのための仕組みであるが、その用途は自由度が高く、森林譲与税を活用した都市・山村連携の取組みも全国的に注目されつつある（林野庁「森林環境譲与税を活用した都市・山村連携に関するアンケート調査」より）。そのような税制度を棚田の保全のような取組みと絡める可能性も考えられる。

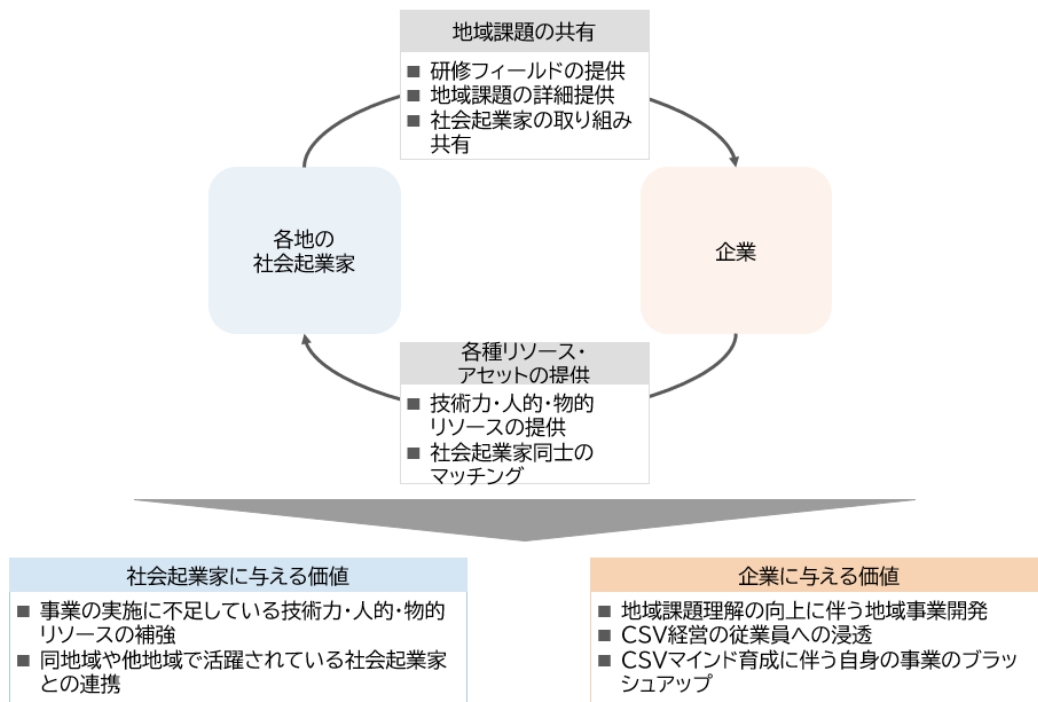
第2節 棚田研修がもたらす人材成長や地域事業の成長などに関する提言

企業研修には様々なコンテンツがあるが、棚田研修は企業と地域の双方にメリットをもたらす。単なるボランティアやチームビルディングを目的とした稲作体験ではなく、ステークホルダーとの対話と現地体験をセットにしたことで、地域への深い理解を通じた「共創層」に必要となるマインドの醸成が図られ、企業にとっては人材開発・育成や新たな事業開発の可能性などの価値が見られた。

それだけではなく、中長期的には地域との関係性構築による新規ビジネスの創出、地域経済の活性化といった価値波及も期待されることから、企業としては従業員が個人としてその地域に愛着を持ち、多様な形で関わることができる環境整備を行うことが考えられる。そして、より地域との関係性を深めることで、地域事業の発展も見込まれるだろう。

また、今回の実証を共に行った社会起業家からは、「自分たちはアイデアやノウハウはあるが、時間と労働力が足りていない」「企業に伴走してもらうことで、自身(自社)が持っていない他社のリソースを使わせてもらえ、目指しているビジョンが具現化できた」という話を伺うことができた。企業の持つアセットやリソースを活かして社会起業家の不足機能を補完することで取組が形になり、拡大していくと考えられる。また、企業を介した社会起業家同士のマッチングなども企業と連携するメリットとして想定される。このように、社会起業家と企業が双方で価値を得られる関係を構築し、連携した取組を通して各地域の資源が存続・発展していくことを期待している。(図表 15)

【図表 15】社会起業家と企業の連携図

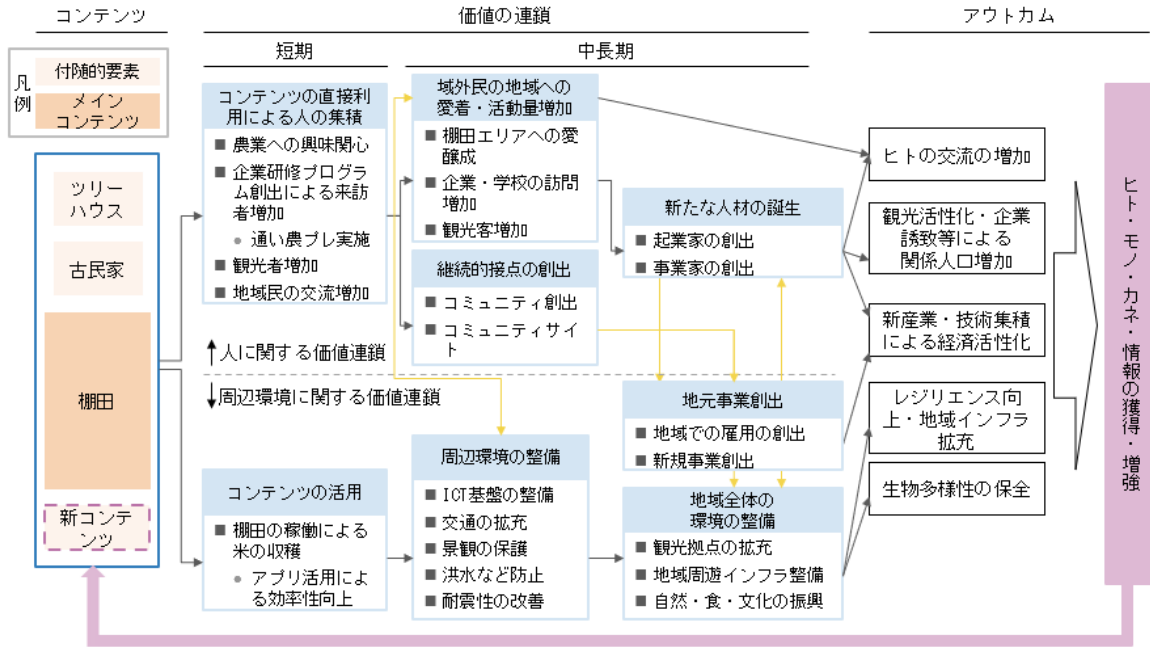


(出所) 実証結果よりMURC作成

第3節 終わりに

今回の取組は、一社会起業家である星裕方さんが十日町市松代地域の棚田というコンテンツに着目し、井比さんをはじめとする様々なステークホルダーと協力しながら立ち上げたプロジェクトに、NTT 東日本が共感し伴走したことで成立したものである。このような社会起業家と企業が連携した取組を行うことで、社会起業家にとっても連携企業にとっても有益なものであることが確認できた。この連携の価値の波及は中長期的に多岐に渡るのではないかと考えている(図表 16)。

【図表 16】時間軸で見た価値の波及の例



(出所) MURCにて各種リサーチ作成

これらの価値の波及では、例えば、新たな起業家の誕生や、地域事業の創出、地域全体の環境の整備などの変化が起こる可能性がある。実際、社会起業家からは「今回の取組がムーブメント化し、地域全体の動きとなった際には行政支援やインフラの変化が見られるのではないか」という意見があった。

そして、このような社会起業家と企業の連携モデルは他地域や他分野へも展開可能であると考えられる。地域固有の資源としては、自然などの有形資源に加えて、伝統芸能や風習、仕事、食など多岐に及ぶだろう。地域と企業、双方に裨益するようなプロジェクトが、各地域に存在する社会起業家やその精神を持った人々を中心に始まることを期待している。

NTT東日本としては、地域循環型社会の実現に向け、このような取組が持続化し、全国でムーブメント化するように、社会起業家と連携しながらインフラ整備、成果の可視化、継続接点の創出など、仕組みや基盤の整備を行っていく所存である。

-
- i ワデュケーションとは、work(仕事)、education(地域のことを学ぶ教育)、vacation(休暇)を組み合わせた事業のことを指し、一般用語のワーケーションの一形態として位置づけられる。
- ii 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社(本社:東京都港区、代表取締役社長:池田 雅一)。三菱 UFJ フィナンシャル・グループとして、幅広いお客さまのパートナーとなり、国内外の経営・事業戦略、組織・人材戦略、マーケティング戦略、デジタル化、サステナビリティ経営、グローバル展開支援など、多様な課題にお応えする総合コンサルティングファーム。
- iii 株式会社里山パブリックリレーションズ(所在地:新潟県十日町市、代表取締役社長:星裕方)
- iv 株式会社 HOME HOME NIIGATA(所在地:新潟県十日町市、代表取締役社長:井比晃)
- v 総務省による「これからの移住・交流施策の在り方に関する検討会報告書」。2018年1月発表
- vi 田中輝美著の「関係人口の社会学」。2021年4月25日出版
- vii ビジネスを通して社会問題の解決を目指す起業家
- viii 棚田は山の斜面や、谷間の傾斜地に階段状に作られた水田のこと
- ix 棚田を核とした地域振興を通じ、みんなで棚田を将来に継承していくという考えのもと作られた法律
- x 平成12年度より実施、農業の生産条件が不利な地域における農業生産活動を継続するため、国及び地方自治体による支援を行う制度
- xi 通い農とは「主に都市部といった地域外に住む人が耕作主体として、里山に通い田畑の保全に関わるライフスタイル」と定義する。体験ではなくあくまで耕作主体であること、産業・経済面のみならず暮らし・文化までを捉えたものを「農」とし、自分や家族で食べることを目的とした意味合いをもつことが特徴である。
- xii 新潟県十日町市は、平成17年4月1日に旧十日町市、川西町、中里村、松代町、松之山町が合併して誕生した。
- xiii 2000年より3年に1度開催。新潟県『越後妻有』の広大な里山を舞台にアート作品を展示。アートによる地域づくりの先進事例として、国内外から注目を集めている。
- xiv 多面的な機能を有する棚田について、その保全活動を推進すること等を目的として、農林水産省が、平成11年に優れた棚田134地区を「日本の棚田百選」として認定
- xv 旅行者が訪れる地域(着地側)が、その地域の魅力を伝える観光資源をもとに、旅行プランや体験プログラムを企画・運営する観光形態
- xvi NTT 東日本グループが2023年5月に定義したもので「地域循環型社会の共創」を指す。
- xvii 森林の有する公益的機能の維持増進の重要性に鑑み、森林の整備及びその促進に関する施策の財源に充てるため、森林環境税、森林環境譲与税について定めた法律

(本レポート執筆者)

東日本電信電話株式会社 地域循環型ミライ研究所

チーフエバンジェリスト 阿部 寛之

エバンジェリスト 本間 愛佳

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 イノベーション&インキュベーション部

シニアマネージャー 名和 美南

アソシエイト 坂野 正季

ビジネスアナリスト 藤井 俊輔

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：東日本電信電話株式会社と明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、東日本電信電話株式会社までご連絡ください。