

復興地域をフィールドとした越境型企業研修の可能性 ～能登地域での体験を通じた内面的変容の考察～

The Potential of Cross-Boundary Corporate Training in Post-Disaster Regions:
An Examination of Inner Transformation through On-Site Experiences in Noto, Ishikawa

N T T 東日本株式会社 地域循環型ミライ研究所
株式会社 J A L 航空みらいラボ 航空事業調査研究部

第1章 研究背景・研究目的

第1節 研究背景

日本社会は、人口減少・高齢化・産業構造の変化が同時進行する中で、将来の見通しを立てることが困難な不確実性の高い時代に直面している。こうした状況は、社会システムのみならず、企業活動や人材育成の前提条件そのものを大きく揺さぶっている。変化の速い現代社会は、「VUCA」の時代と称されてきたが、近年では、こうした不確実性が常態化する中で、社会や組織の脆さや人々の不安、事象の非線形性、理解の困難さといった側面を含めて捉える概念として、「BANI」が提唱されている。このような状況下においては、既存の知識や過去の成功体験に依拠するだけでは対応が難しく、前提が崩れる状況を受け止めながら、自ら問いを立て、関係者と試行錯誤を重ねつつ未来に向けた行動を構想・実践できる人材の重要性が高まっている。

このような社会的要請を背景に、企業を取り巻く人材育成のあり方も転換期を迎えている。日本経団連（2020）の調査では、約9割弱の企業が「人材育成施策が環境変化に対応できていない」と回答しており、従来型の知識伝達やスキル付与を中心とした研修だけでは十分とは言えなくなっている。こうした問題意識のもと、近年、所属組織や日常業務の文脈を一時的に離れ、異なる価値観や環境で学びを深める「越境学習」が、企業の人事部門を中心に注目を集めている（石山，2018）。

一方、教育分野においても、同様の潮流が見られる。学校教育では、学習指導要領の改定により、自ら問いを立て、情報を収集・整理し、他者と協働しながら学びを深める「探究学習」が重視されるようになった（文部科学省，2023）。とりわけ、地域を題材として課題を調査し、解決策を提言する実践は各地で展開されており、「市長への提言」など、行政と連携した探究学習も

数多く報告されている（三橋，2024）。これらの取り組みは、学習者が教室内にとどまらず、実社会と接続しながら学ぶことの重要性を示している。

このように、企業においては「越境学習」、教育機関においては「探究学習」と、それぞれ異なる文脈において新たな学びの形が模索されているが、両者に共通するのは、既存の枠組みの内部にとどまらず、実社会の現場に身を置き、自ら問いを立てながら他者と関係性を構築し、学びを深めていく点にある。

こうした学びの受け皿として、近年とりわけ注目されているのが地域社会である。地域社会は、日本社会が抱える構造的課題が具体的な形で顕在化する場であり、人口減少や高齢化、産業基盤の弱体化といった課題は、生活、仕事、文化、コミュニティといった日常の営みと密接に結びついている。そのため、地域の持続可能性を確保するには、行政のみならず、企業、教育機関、金融機関、労働団体、メディア等を含む「産官学金労言」による多主体協働や広域的な連携が不可欠であると指摘されている（総務省，2025）。とりわけ、大規模災害により甚大な被害を受けた地域においては、人口減少や産業の停滞といった構造的課題が急激に表出し、多主体による協働や試行錯誤が不可避な状況となる。地域の課題は単一の正解を持たず、利害や価値観の異なる主体が関与する中で、試行錯誤を通じて新たな解決策を生み出していく必要がある点に特徴がある。このような地域の特性は、BANIの時代に求められる人材像や学びのあり方と高い親和性を有している。すなわち地域は、不確実性が高く、正解のない課題に向き合いながら、多様な主体と協働することが求められる実践的な学習フィールドであり、企業人材にとっても、教育段階の学習者にとっても、探究や越境を通じた学びを深める場となり得る。

第2節 先行研究の到達点と課題

企業研修を地域で実施する事例は、国内でいくつか報告されている。たとえば、G-netが提供する「シェアプロ」は地域課題を当事者として体験する越境研修プログラムとして展開し（G-net，2024）、岡山県西粟倉村で実施された合宿型企业研修では、地域資源や住民との交流を通じてマーケティング企画を構想・発表する実践学習が行われている（日本SPセンター，2025）。

一方で、学校教育における地域をフィールドとした「探究学習」の効果については、国内で複数の実証研究が進んでいる。例えば、富田(2025)は地域社会の課題解決に取り組む探究学習が、表現力、対話・協働スキル、対人関係能力、将来の課題解決力の向上に寄与することを示し、他にもNTT東日本(2025)では、「地域越境型探究学習」が生徒の学習効果のみならず、生徒や住民の地域愛創出にも効果を有することを明らかにしている。

以上のように、学生の「探究学習」×「地域越境」に関する学術的な研究は蓄積されつつあるものの、「企業研修」×「地域越境」に関する学習効果を定量的・質的に検証した研究は限定的

である。そのため、地域、なかでも災害復興という文脈を含む地域をフィールドとして、探究や越境の機会をいかに創出し、その学習効果を検証するかは、企業の人材育成、教育実践、さらには、地域における関係人口や二地域居住等、政策の観点からも重要な研究課題である。したがって、地域をフィールドとした企業研修に着目し、企業人材が地域に越境することがどのような学習効果をもたらすのかを明らかにすることは、理論的にも実践的にも意義を有すると考えられる。

第3節 研究目的

以上を踏まえ、本研究の目的は、能登地域で実施された企業研修の効果を明らかにすることである。具体的には、参加者の内面的意識変容として、自分ごと化、内発的動機、プロアクティブ行動の3つの要素に着目し、これらの変容が、地域愛着や能登地域などへの関与意欲にどのように影響するのかを考察することである。なお、本研究の新規性は、「企業研修×地域」の効果を参加者の内面的変容として調査し、関係人口創出に向けたモデルとして考察を試みることであり、これらは「越境体験による学び」の領域において、先駆的な試みであり、実践的学術知の形成に資すると考える。

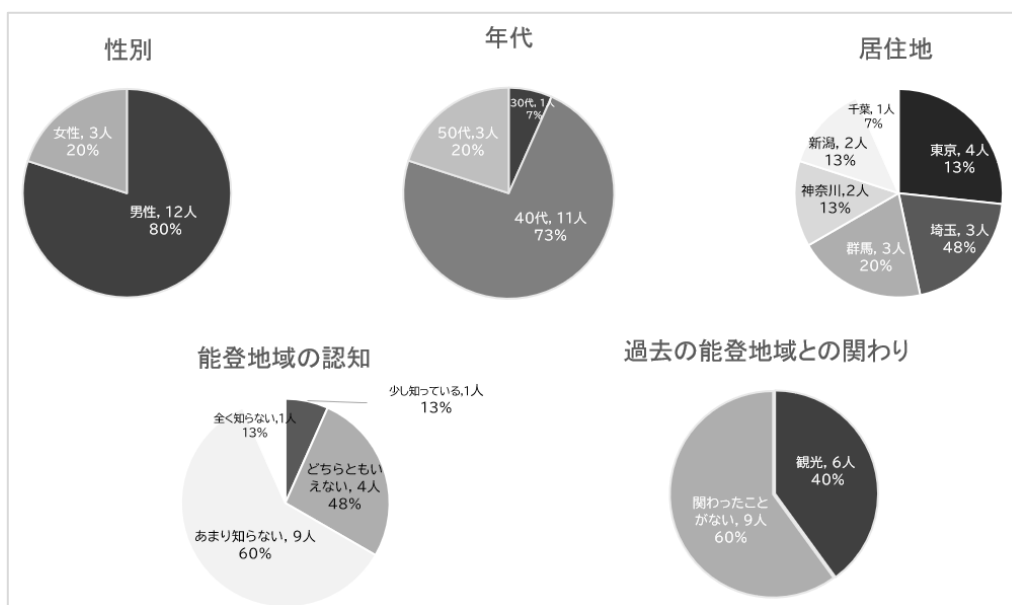
第2章 研究対象・研究方法

第1節 研究対象の概要

本研究は、石川県鳳珠郡能登町にてNTT東日本-関信越がマネージャー層の社員を対象に行った2泊3日の研修(以下、能登研修)参加者15名を対象としたものである。なお、能登研修には日本航空株式会社と株式会社ユニベルが運営として参画しており、株式会社JAL航空みらいラボは本レポートの共同執筆となっている。研修場所となった能登地域は、日本海に突出した半島部に位置し、里山里海に象徴される豊かな自然環境のもと、祭礼や伝統工芸、発酵文化を中心とした食文化などが生活に根付いている地域である。一方で、人口減少や高齢化といった課題に加え、2024年1月1日に発生した令和6年能登半島地震や同年9月の奥能登豪雨の自然災害による二重被災により、地域社会や産業は大きな影響を受け、“復興”を歩み続けている。

研修は、能登町の復興と地域共創の現場に直接触れることで、様々な力(地域課題の構造理解、他者・地域との共創マインドの醸成、自社リソースの再定義と活用発想力、社会的価値創出に向けた内省と行動設計等)を養うことを目的としており、同時に能登地域の関係人口創出も視野に入れた研修となっている。以下、調査対象者の属性情報を【表1】、プログラムの主な行程を【表2】に示す。

【表 1】 調査対象者属性情報



(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

【表 2】 主なプログラム行程

| | | プログラム | 内容 |
|------|---|--|----------------------------|
| DAY1 | ① | 【講話】NTT西日本北陸支店:インフラ企業の使命 ～発災時の通信復旧最前線・復興の道のり～ | 能登半島地震での災害・復興対応経験から学ぶ |
| | ② | 【体験】ケロンの小さな村:里山整備体験 | 里山整備体験で自然と共に生きる知恵に触れる |
| DAY2 | ③ | 【講話+ワーク】能登町役場:復興計画 | 復興の最前線を行政から学ぶ |
| | ④ | 【講話+ワーク】JAL:能登に関わる理由—組織を越えて | 自社リソースの地域活用モデルの紹介と内省支援 |
| | ⑤ | 【講話+ワーク】CとH:中間支援×NTT | 中間支援としての実践・ネットワーク活用ワークショップ |
| DAY3 | ⑥ | 【講話+ワーク】金丸商店:創業講話+事業計画づくり | 地域起業家との対話と事業づくりワークショップ |

(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

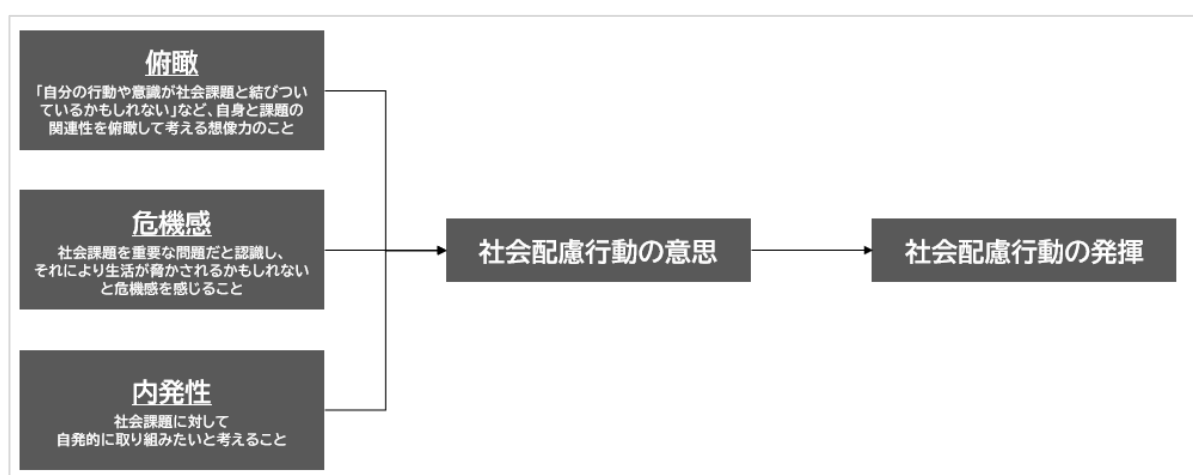
第 2 節 研究方法< 4 つの要素について >

研究対象は、2025 年 11 月に能登町で実施された能登研修の参加者 15 名であり、研修の参加前と参加後にアンケート調査を実施した。調査は研修を通じた参加者の内面的意識の変化に着目し、自分ごと化、内発的動機、プロアクティブ行動、地域愛着に関して、5 段階のリッカート尺度における選択式の設問を用意した。また、参加後には関係人口的側面として、能登町やその他の地域に対する継続的な関与意欲など、様々な観点で設問を設けている。以下には参加前後で調査した 3 つの要素について、概要や引用背景等を記載している。

要素1：自分ごと化

研修を通して、地域課題の構造理解などが期待されていたことから、社会課題と自分との関連性を紐づける「自分ごと化」を調査要素の一つとした。NPO法人クロスフィールズ(2024)は、「社会課題の自分ごと化は「俯瞰」「危機感」「内発性」の3つの要素で促進される」と明らかにした「社会配慮行動促進モデル」を提唱している。本研究でもこれら3つの要素【表3】について、主に5段階で回答（一部記述にて回答）を求め、研修が「自分ごと化」の促進に寄与しているのかを調査した。

【表3】社会配慮行動促進の理論モデル



(出所) NPO法人クロスフィールズ「越境の生み出す効果の検証
～プログラム参加者の社会配慮行動の促進についての分析」(2024)より、
地域循環型ミライ研究所 作成

要素2：内発的動機

研修を通して、共創マインドの醸成などが期待されていたことから、興味や関心、好奇心など、自分自身の感情に起因する行動につながる「内発的動機」を調査要素の一つとした。Edward L. Deci ら(1985)は、「行動の主体性が増すほど、段階を経て「自律的な」動機づけへ進化する」としているモチベーションを理論化した自己決定理論を提唱している。本研究でもこの理論を用いて、報酬や評価、罰則や強制などの、外部からの働きかけによって得られるものが行動の起因となる「外発的動機」から「内発的動機」に至るまでの6つの各フェーズの内、【外部調整】【同一化的調整】【統合的調整】【内発的調整】の大きく4つのフェーズを引用した【表4】。各フェーズに対して5段階で回答を求めることで、参加者の動機状態を調査している。

【表 4】 自発的に取り組むまでの 4 つのフェーズ

| | | |
|----------|-------------------------------|---------|
| フェーズ | 外部調整 → 同一化的調整 → 統合的調整 → 内発的調整 | |
| モチベーション | 外発的動機付け | 内発的動機付け |
| 行動 | 非自己決定 ←————→ 自己決定 | |
| 自己決定の度合い | 低い ←————→ 高い | |

(出所) Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017) “Self-determination theory.” より、
地域循環型ミライ研究所 作成

要素 3 : プロアクティブ行動

研修を通して、社会価値創出に向けた行動設計などが期待されていたことから、将来のリスクやチャンス予測し、指示を待たずに自ら先回りして行動する能動的な姿勢、即ち「プロアクティブ行動」を調査要素の一つとした。本研究では、プロアクティブ行動の 4 つの類型(株式会社日本総合研究所, 2023) の内、能登研修に親和性の高い【革新行動】【外部ネットワーク探索行動】【組織化行動】の 3 つの項目【表 5】を援用し、5 段階で回答を求めることで、プロアクティブな行動変化を調査している。

【表 5】 プロアクティブ行動の類型と概要

| 行動の類型 | 各行動の概要 |
|--------------|---|
| 革新行動 | 自身および職場全体の仕事を捉え直してみたり、やり方や手続きなどを変えたりして、自身の仕事を巡る環境を変えようとする行動。自身で仕事そのものを前向きに変える行動とも言える。 |
| 外部ネットワーク探索行動 | 自身の知見向上のために、自身が所属する会社以外の人と積極的にネットワークを構築する行動。 |
| 組織化行動 | 普段から職場の上司や同僚と良質な関係性を構築し、自ら関係者を巻き込みながら仕事を進める行動。 |

(出所) 株式会社日本総合研究所「受け身の従業員をどう変えるか？」(2023) より、
地域循環型ミライ研究所 作成

第3節 分析方法

アンケート調査は、5段階（5：とても思う/4：やや思う/3：どちらともいえない/2：あまり思わない/1：全く思わない）のリッカート尺度における選択式を中心に、参加前・後で同様の設問を設けた。分析は各要素にて参加前・後の平均値差分(向上度)を算出し、意識変化を定量評価した。なお、これらの定量的データに加え、事後のアンケートでは一部自由記述欄を設ける定性情報の収集により、定量情報の考察を補う形をとった。

【写真1】研修の様子



講話:NTT西日本 北陸支店



里山再生体験:ケロンの小さな村



町のシンボル:イカキング



講話:能登町役場～復興中の現場にて～



講話:CとH



講話:金丸商店～八坂神社にて～

(出所) 地域循環型ミライ研究所 撮影

第3章 結果・考察

第1節 結果

内面的変容を測る4つの要素について、参加前・後に行ったアンケートの各結果を以下の通り示し、続けて参加後に行った継続的な地域関与(「関係人口的側面」)に関するアンケート結果をまとめていく。

要素 1：自分ごと化

【表 6】要素 1：自分ごと化 の結果

| | 自分ごと化 | 参加前 | 参加後 | 変化 |
|----------------|---------------------------------|-----|-----|------|
| 【俯瞰(認知)】 | 日々の自分の行動や意識は、地域循環型社会の実現に結びついている | 3.0 | 3.0 | ±0.0 |
| 【危機感(自己との関連性)】 | 地域の課題は自分の業務や生活に密接に関連している | 3.5 | 4.1 | +0.6 |
| 【内発性(能動化)】 | 自分の行動が地域の課題解決につながると思うので、行動したい | 3.9 | 4.3 | +0.4 |

(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

アンケートの結果、2 番目の設問である【危機感（自己との関連性）】は+0.6、3 番目の設問である【内発性（能動化）】は+0.4 ポイントと、上昇し、現地フィールドでの研修によって、自分ごと化が促される結果となった。これは、能登研修において、震災当時の話を当事者から伺うことで、地域における出来事が、他人ごとではなく、自分ごととして捉えるきっかけになった可能性がある。

要素 2：内発的動機

【表 7】要素 2：内発的動機 の結果

| | 内発的動機 | 参加前 | 参加後 | 変化 |
|----------|----------------------------|-----|-----|------|
| 【外部調整】 | 地域に関わる場合、周りからの目線や評判が気になる | 2.5 | 2.3 | -0.2 |
| 【外部調整】 | 地域に関わることの目的はビジネスだ | 3.5 | 3.1 | -0.4 |
| 【同一化的調整】 | 地域に関わることは、自分にとって価値があると思う | 4.3 | 4.3 | ±0 |
| 【同一化的調整】 | 地域に関わることは、自分の成長につながると思う | 4.3 | 4.5 | +0.2 |
| 【統合的調整】 | 地域に関わることは、自分の人生観や価値観に合っている | 3.6 | 3.9 | +0.3 |
| 【統合的調整】 | 地域に関わることは、自分の生き方の一部だと感じる | 3.0 | 3.4 | +0.4 |
| 【内発的調整】 | 新しい地域の魅力を知ること自体に喜びを感じる | 3.9 | 4.6 | +0.7 |
| 【内発的調整】 | 地域の人と一緒に取り組む活動そのもの楽しい | 3.3 | 3.9 | +0.6 |

(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

参加後は【外部調整】のポイントが下がり、【内発的調整】の設問になるにつれ、ポイント上昇が顕著になる傾向が見られた。【同一化的調整】は参加前からポイントが高く、もともと地域関与に価値を感じている可能性がある。【内発的調整】は+0.6~0.7 ポイント上昇し、各調整の中で最も向上したことから、能登研修を通じて、地域関与における動機の調整フェーズ【表 4】が移行し、内発的動機づけが促進されたことが明らかとなった。特に、「新しい地域の魅力を知ること自体に喜びを感じる」の回答が高い数値を示したのは、参加者の年代が 40 代~50 代で構成されていた（【表 1】）ことを考えると、特筆すべき点である。

要素3：プロアクティブ行動

【表8】要素3：プロアクティブ行動の結果

| | プロアクティブ行動 | 参加前 | 参加後 | 変化 |
|---------|--|-----|-----|------|
| 【革新行動】 | 業務における問題を解決すべく、自分のアイデアを積極的に提案している | 3.8 | 4.3 | +0.5 |
| 【革新行動】 | 業務において、従来のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している | 3.4 | 4.1 | +0.7 |
| 【革新行動】 | 提案したり新たなやり方を試したりする際、課題や困難に直面しても最後まで粘り強く取り組んでいる | 3.7 | 4.5 | +0.8 |
| 【探索行動】 | 自分の知見向上のために、仕事のメンバー以外の人とも積極的に関係を構築している | 3.6 | 4.5 | +0.9 |
| 【探索行動】 | 仕事の枠にとらわれず、自分の知見や視野を広げるために、学習をしている | 3.5 | 4.3 | +0.8 |
| 【探索行動】 | 仕事のメンバー以外の人との交流を通して得た知見やアイデアを地域に還元し、活用を促している | 2.8 | 4.4 | +1.6 |
| 【組織化行動】 | 新しい挑戦や取組を進める際、関係者を巻き込みながら進めている | 4.0 | 4.4 | +0.4 |
| 【組織化行動】 | 普段から仕事のメンバー以外の地域の人たちとも積極的に関係を構築している | 2.6 | 4.1 | +1.5 |

(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

参加後、すべての項目のポイントが上昇したことから、研修はプロアクティブ行動を高める効果があったといえる。特に顕著なポイントの上昇(+1.5~1.6)が見られた項目である、仕事のメンバー以外とのアイデアの活用や積極的な交流に関する設問については、ワークショップにおいて、初対面の参加者同士がアイデアを構想し、その場で地域住民からフィードバックを受ける時間が設けられていたことが影響を与えた可能性がある。

地域愛着

【表9】地域愛着の結果

| | 地域愛着 | 参加前 | 参加後 | 変化 |
|--------------|------------------------------|-----|-----|------|
| 【地域文化への関心】 | 能登の文化を知っている | 2.1 | 3.1 | +1.1 |
| 【他者とのつながり感】 | 能登の方々とのつながりを大切にしたい | 3.7 | 4.2 | +0.5 |
| 【誇り・ポジティブ感情】 | 能登はワクワクする場所だと思う | 3.3 | 4.1 | +0.8 |
| 【誇り・ポジティブ感情】 | 能登の地域資源(文化、食、自然)に魅力を感じる | 3.8 | 4.4 | +0.6 |
| 【地域参加意欲】 | 能登の魅力的な地域資源(文化、食、自然)を未来に残したい | 3.9 | 4.4 | +0.5 |
| 【地域参加意欲】 | 能登のイベントや行事に関わり、役に立ちたい | 3.6 | 4.1 | +0.5 |

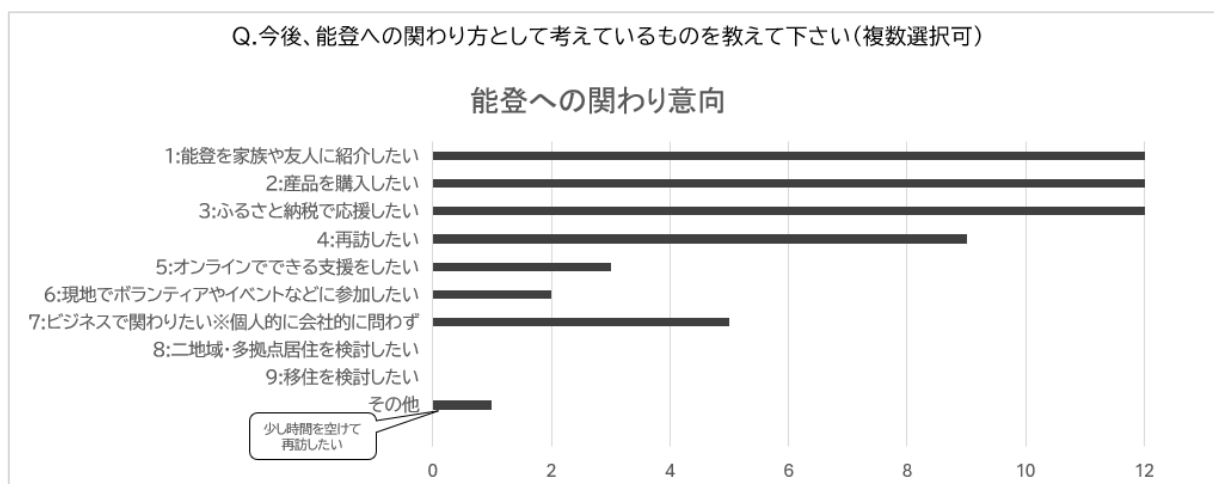
(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

設問は、山田ら(2024)、櫻井(2018)、引地(2009)、滝澤(2018)が明らかにした地域愛着に寄与する因子を援用したミライ研の地域愛着指標4つの因子(N T T東日本(2026))を用いて、設計した。(【参考図表1】)参加後、全ての項目のポイントが上昇したことから、能登研修は地域愛着を高める効果があったといえる。特にポイントの上昇(+1.1)が見られた項目である「能登の文化を知っている」については、プログラムにおけるキリコ祭の担い手である金丸商店主の講話によって能登の神事・祭礼文化についての認知が向上したことが大きい。他にも「能登はワ

クワクする場所だと思う(+0.8)」「能登の地域資源(文化、食、自然)に魅力を感じる(+0.6)」と
 いった「誇り・ポジティブ感情」の高まりを示した。

関係人口的側面

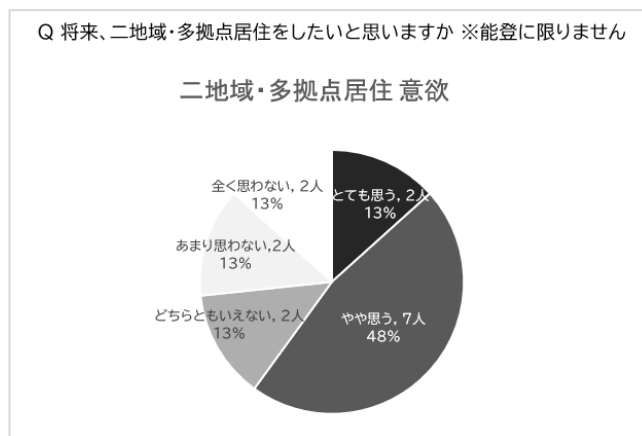
【表 10】能登に対する関与意向の結果



(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

選択肢の上3つ、「能登を家族や友人に紹介したい」「産品を購入したい」「ふるさと納税で応援したい」に対しては、参加者の80%が選択し、地域への応援意欲が示される結果となり、次いで多くの回答を占めたのは、「再訪したい」(66%)であった。また、「ビジネスで関わりたい」の回答が33%であり、地域との共創を希望している参加者が一定程度存在していることも明らかとなった。二地域・多拠点居住の検討/移住の検討については回答がなかったものの、その他の選択肢には票が集まり、関わり方には個人差があることが伺える。

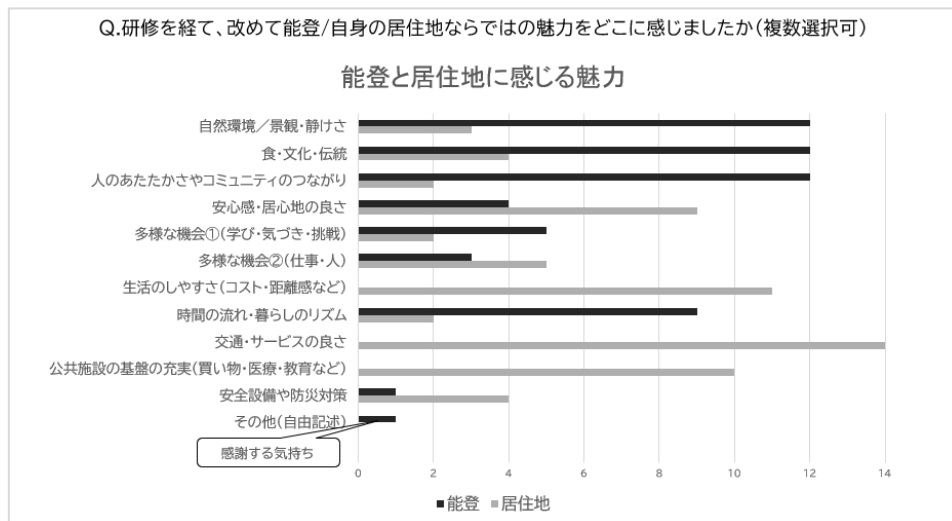
【表 11】二地域・多拠点居留意欲の結果



(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

参加者の「二地域居住・多拠点居住」に対する意欲については、「とても思う」「やや思う」と回答した者が61%を占め、半数以上が前向きな意向を示した。一方で、「あまり思わない」「全く思わない」と回答した者も26%存在しており、参加者間で意向に差が見られた。この結果から、二地域・多拠点居住に対する一定の潜在的需要は確認された。

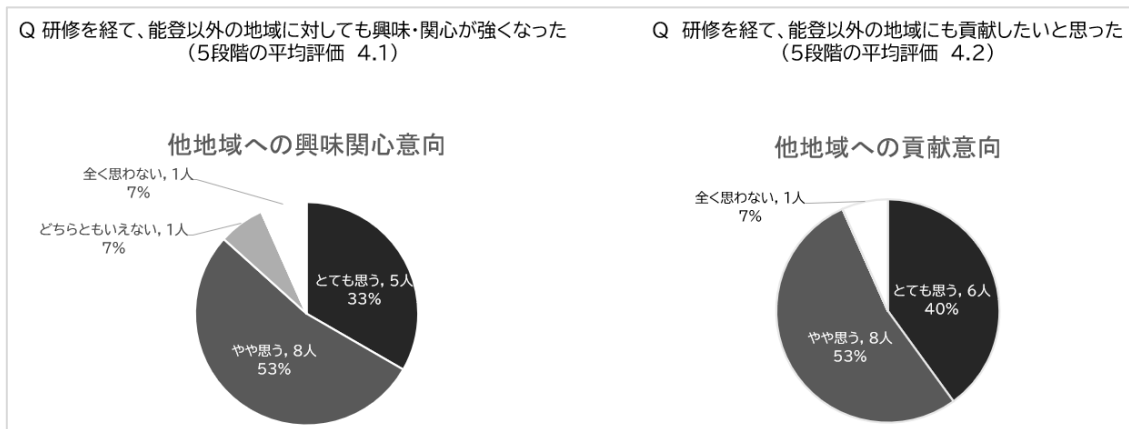
【表 12】能登地域と居住地に対して感じる魅力の比較の結果



(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

参加後、能登地域及び参加者自身の居住地に関して、魅力とを感じる内容を調査したところ、能登地域の魅力は「自然環境/景観・静けさ」「食・文化・伝統」「人のあたたかさやコミュニティのつながり」の選択肢が80%の回答率となり、続いて「時間の流れ・暮らしのリズム」「多様な機会①(学び・気づき・挑戦)」に票が集まった。一方で、居住地の魅力は「交通・サービスの良さ」の回答率が93%と非常に高く、続けて「生活のしやすさ(コスト・距離感など)」「公共施設の基盤の充実(買い物・医療・教育など)」に票が集まった。他にも、「安心感・居心地の良さ」の回答率も高かった(60%)。

【表 13】他地域に対する関与意向の結果



(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

能登地域以外への興味関心については86%が「とても思う」もしくは「やや思う」と回答し、貢献意向については93%が同じように肯定的な回答を示した。参加者は能登研修によって地域社会の現実に触れ、他地域への意識も高まったと言える。

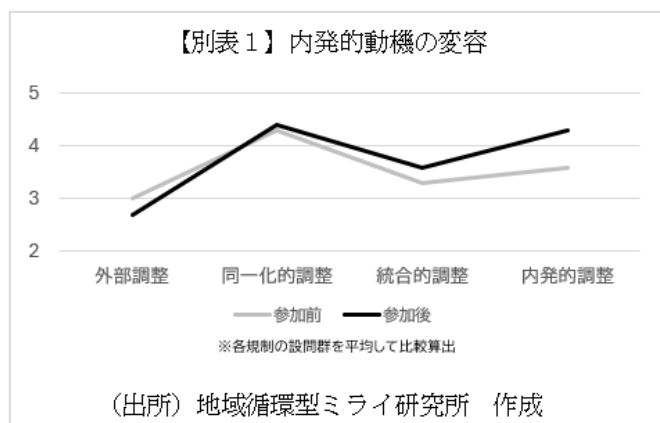
第2節 考察

本研究は、能登地域で実施されたマネージャー向けの企業研修を対象とし、研修を通して、参加者の自分ごと化の促進や内発性の高まりといった内面的変容を明らかにすることが目的である。結果を踏まえて、4つの要素と関係人口的側面に分けて、以下に考察を述べていく。

3つの要素

分析の結果、【要素1：自分ごと化】に関するポイントは向上したが、これは震災当時の状況や復興について、地域の方々から話を受けたことで、地域の課題が“他人ごと”から“将来あり得る自分の問題”として感じることに繋がった。記述の回答理由によると、「地域課題は対岸の火事ではなく自分の生活そのものである」「ルーラルな地域で持続可能な業務を考えていくことは、ひいては地域の課題とつながる」といった回答が見られ、地域と自分の業務・暮らしを関連づけるような変化が見られた。また、このような変化は記述回答から「一人一人の力が結集すると大きな力に変わることが分かり、できること(知る、理解する、想うなど)から関わりたい」といった【内発性(能動化)】の向上が確認できた。さらに、「観光で訪れることでも継続的に行えば何かにつながると考えた」といった具体的な行動レベルまで考えた参加者も散見され、【表3】の「社会配慮行動促進モデル」(NPO法人クロスフィールズ(2024))のうち、「社会配慮行動の意思」すなわち、自発的な行動を起こそうと思う意欲を持った参加者も一定存在したことから、本研修が自分ごと化を促進するきっかけとなったことが示された。

次に、【要素2：内発的動機】については、【表7】の結果を元に作成した右記【別表1】の通り、研修前後で外部調整と内発的調整が逆転している傾向が見られることから、参加者のモチベーションは外発的動機から内発的動機へ移行したと確認できる。Edward L. Deciら(1985)の自己決定理論に基づくと、自己



決定の度合いが高いことで、内発的動機が高いとされているが、本研修では、地域発・地域目線での気づきから、主体的に考え、行動することの重要性を地域から学び、地域との関わり方を自立的に捉え直す機会が参加者の内発性を刺激したと考える。その地域との関わり方は、企業人としての財務価値(ビジネスドリブン)中心での思考ではなく、地域の本質的な価値、すなわち社会的価値を起点とした思考に変容していったためと考え、これを「越境」の効果としてとらえる。また、Ryan and Deci (2017)によると、「自律性・有能感・関係性の3つの「基本的心理欲求」の充足は、内発的動機への移行を促す」としており、Martelaら(2023)による基本的心理欲求とウェルビーイングの影響に関する先行研究では、行動のモチベーションやパフォーマンスの向上のみならず、ウェルビーイングにもポジティブな影響をもつことを示している。能登研修では、ウェルビーイングの向上を直接的に狙ったプログラムではなかったが、研修による内発的動機付けの促進は、副次的に参加者のウェルビーイング向上に寄与する可能性があるとも言え、企業としての人的資本経営を戦略的に進める糸口になるかもしれない。

続いて、【要素3：プロアクティブ行動】は、全ての項目のポイントが向上したことから、研修がプロアクティブ行動の高まりに寄与することが確認できた。記述設問の「業務におけるアイデアの提案と試行」に関する回答では、参加前は、業務周辺の経験活用の意見が多かったことに対し、参加後は、「思い込みの枠から外れた自分なりのアイデアをより積極的に提案していきたい」「先を見据えて新しいチャレンジをしていかなないと生き残れないと考えるようになった」という「革新行動」の姿勢が定性データからも読み取れた。これは、能登半島が二重被災によって従来の前提を失う中で、将来に向けて取り組むべき課題に対し、行政やインフラ企業、中間支援組織、地域の起業家・地域おこし協力隊など多様なプレイヤーが、前向きかつ臨機応変にアイデアを形にしてきた復興の実例に、講話やワークショップを通じて触れ、参加者が刺激を受けたものと考えられる。

このことから、地域への越境は現地・現物・現人から地域の本質的な価値を学ぶことができるという点で意義深い。さらに、プロアクティブな行動をとれる人材は、個人の成長のみならず、企業における組織貢献としても重要である。株式会社日本総合研究所(2024)によると研究

では、年代別のプロアクティブスキルは業務上の中核人材と言える 40 代・50 代の人材が最も低い傾向があるとしている。能登研修の参加者は 40 代・50 代であり、プログラムを通じて彼らのプロアクティブ行動が向上したことから、本研修は企業が求めるプロアクティブな人材に必要なスキルの向上を意図的、計画的に働きかける手段として期待できることが分かった。

地域愛着

さらに、研修を通じて地域愛着の高まりもとらえた。事前アンケートとして収集した【表 1】によると、約 7 割は「能登地域の認知」に対して低い回答を示していたが、地域愛着指標の中で、地域文化への関心領域である「能登文化の認知」はポイント上昇が一番高かった【表 9】。また、研修を通じて、地域への「誇り・ポジティブ感情」が高まりを見せたことにも注目したい。被災地域に対して抱かれる感情は、時に物理的・心理的な距離を生み、「そっとしておくことが礼儀である」といった感情から、関与が控えられる場合がある。しかし本研修では、復興途上の現場を実際に目の当たりにすると同時に、復興に前向きに取り組み、精力的に活動する地域の人々の姿に触れる機会が提供された。これにより、参加者にとって「復興」の解像度が高まり、地域に対するイメージがよりポジティブなものへと変化した。実際、設問の「能登はワクワクする場所だと思う」は 3.3→4.1(+0.8)に変化し、記述回答理由からは「自分の大切にしたい町のひとつに能登が加わった」という変化や、「距離や時間、コストがかかる中でも自分ができることで携わりたい」「関係人口として携わりたい」といった前向きな【地域参加意欲】の回答が多く挙がった。

関係人口的側面

関係人口的側面を見ると、アンケートの結果から、知人への紹介や商品の購入、ふるさと納税での応援といった、関わり意向があることが分かった。これは、地域との関わりしろの中で、「地域の魅力・特徴を理解し、地域資源へのコンタクトである『応援層』」(NTT東日本, 2025)という動機分類に充てられる。記述理由によると、「いまの環境でできることに携わっていきたい」「できることから繋がっていきたい」といった回答が多く見られ、地域愛着の高まりによる地域参加意欲の表れと捉えることができる。他にも「あばれ祭を家族で見たい」といった具体的な目的を兼ねた再訪を望む記述回答が散見され、プログラムを通して祭文化に触れたことが寄与したと考えられる。さらに、「ビジネスで関わりたい」という回答も一定数おり、記述理由には「ボランティアは性に合わないため、仕事をつくる工夫をしたい」といった地域資源の新たな創造・改変である『共創層』(NTT東日本, 2025)という動機分類も一部見られた。以上

のように、参加者が望む地域への関わり方には個人差が見られることから、関係人口に関する施策を検討する際には、対象を量的に捉えるだけでなく、関与のあり方や関わりしらの多様性を考慮する必要がある。

また、「二地域・多拠点居住」と「移住」の検討意向は見られなかった一方で、61%が将来の「二地域・多拠点居住」（能登に限らない）意欲を示したギャップには注目すべきである。研修後に改めて感じた能登と自身の居住地の魅力（【表 12】）を見ると、参加者がそれぞれに価値を見だしていたことから、これらの参加者は「二地域・多拠点居住」の潜在層として位置付けることができる。

この潜在層を顕在層へと転換していくためには、「住まい」「なりわい(仕事)」「コミュニティ」に関するハードル(国土交通省, 2025) に対し、研修の中でも二地域居住者の具体的なライフスタイル事例や、子育てを含む生活関連情報を研修後も継続的に発信していくことは有効であると考えられる。これにより、本研修は関係人口の創出にとどまらず、二地域・多拠点居住の促進にまで裾野を広げる意義深い取り組みとなる可能性がある。

そして、地域関与という観点では、【表 13】のように、他地域への興味関心や貢献意向も高まっており、これは、【要素 1：自分ごと化】によって、自身に関係のある地域への関与意欲が高まったと考えられる。記述理由には「実家に近いエリアでも過疎化が進んでいる」「自分のルーツである地域にも貢献したい」「能登は 20～30 年後の日本の縮図で、身近なところに地域貢献できるエリアはたくさんある」といった回答が多くみられたことがそれを裏付けている。

第4章 結論

本研究は、石川県鳳珠郡能登町で実施されたマネージャー向け企業研修が、参加者の内面的変容を通じて行動意欲を喚起することを明らかにした。具体的には、地域の復興現場に触れる実地体験を通じて、地域課題を「他人ごと」ではなく「将来自身にも関わり得る問題」として捉え直す「自分ごと化」が促進され、それに伴い「内発的動機付け」および「プロアクティブ行動」の向上が確認された。さらに、本研修は能登地域に対する「地域愛着」を高め、これらの要素が「応援層」「共創層」としての能登地域への継続的な関与意欲をもたらしただけでなく、その効果が参加者自身のルーツや身近な地域への関心・貢献意向へと波及していた点に特徴がある。

加えて、研修後において「移住」や「二地域・多拠点居住」を具体的に検討する段階には至っていないものの、将来的な二地域・多拠点居住への意欲を示す参加者が一定数存在したことから、参加者は「二地域・多拠点居住」の潜在層として位置付けられる。これは、研修を通じ

て能登および自身の居住地双方の魅力を相対的に捉え直す視座が獲得された結果であり、地域との関わりを段階的に深めていく可能性を示唆している。

これらの結果は、地域を越境する体験型研修が参加者の視野を拡張し、地域課題を普遍的かつ自分ごととして捉える視座を獲得させることで、地域への継続的関与意欲にとどまらず、将来的な居住や関係性のあり方を再考する契機ともなり得ることを示している。以上より、復興地域という文脈を含む地域フィールドでの企業研修は、個人の価値観や動機づけを更新し、主体性や地域志向性を高めるとともに、関係人口から二地域・多拠点居住へとつながる可能性を内包した、有効な人材育成手法であることが示された。

第5章 提言

日本各地の地域が複雑な課題を抱える中、地域政策の観点からは、関係人口の創出及び関係人口を巻き込んだ共創・共助社会の創出が期待されている。今後は、関係人口を量的のみならず質的にも拡大していく視点が求められるだろう。その一つの方策として、都市部に居住し、地域との接点や関与を持たない人々に対し、地域と接続するきっかけとして、企業研修を地域フィールドで実施することは有効な手法となり得る。さらに、企業研修を契機として生み出された関係人口を段階的に二地域・多拠点居住へと接続していく施策も併せて設計していくことで、関わりしろの多様性を拡張していくことにつながるだろう。

企業においては、留学やトレイニー制度などの越境的な人材育成が実施されてきたが、対象者は一部の社員に限定されることが多い。これに対し、地域をフィールドとした企業研修は、比較的短期間で実施可能であり、越境体験をより多くの社員に提供し得る点に特徴がある。こうした研修を通じて対象者を拡大することは、組織全体の学習機会を広げる施策として機能し、人的資本経営の観点からも意義ある人材育成手法と位置付けられるだろう。

また、研修前の参加者にとって、研修は“参加させられる”という外発的な動機であるが、能登研修プログラムをきっかけとして見られた地域関与に関する動機の変容と内発性の高まりは、「内発的動機づけと外発的動機づけを二分法的に捉えるのではなく、連続線上にあるものとして捉え、内発的動機づけを喚起するために外部からの働きかけに注目が必要」（遅, 2024）としている遅の研究を裏付けるものである。このことは、地域での越境研修が、参加者を地域と接続させる橋渡しとしての機能を果たし得ることを示唆していると言える。

以上により、本研究では、「企業×地域」を研修の枠組みで捉える「企業と地域の新たなつながり方」としてのモデル（【表 14】）を提示する。このモデルは、企業が地域をフィールドとした研修を導入することで、参加者の内発的動機づけやプロアクティブな行動意欲を喚起し、人的資本の質的向上を図る手法として機能し得ることを示唆している。人的資本経営を掲げ、一

定の人材育成投資を行っている企業が本モデルを採用することにより、組織内の人材開発の裾野の拡大にとどまらず、地域社会との関係構築や関係人口の創出を同時に実現していくことが期待される。また、こうした取り組みが広がることで、企業と地域が継続的に関与し合う共創的な関係性の形成につながる可能性があると言えよう。

【表 14】 企業研修を通じた共創モデル



(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

最後に

本研究は、単一地域・単一企業の研修事例を対象とした分析であり、参加者数や地域特性、研修内容の文脈に一定の制約を有している。また、調査は研修前後の短期的な意識変容に焦点を当てており、研修によって喚起された行動意欲や地域関与が、時間の経過とともにどの程度持続・実装されるのかについては十分に検証できていない。今後は、複数地域・複数企業を対象とした比較研究や、研修後の行動実践を追跡する縦断的調査などを行うことで、地域フィールドを活用した企業研修がもたらす内面的変容や行動変容の持続性について、より精緻な検討が求められる。

~~~~~

参考図表

【参考図表 1】 地域愛着指標 4 つの因子

| 地域愛着指標の4つの因子と要素                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>因子A:地域文化への関心</b><br/>(地域内文化遺産の認知・関心)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の祭りや食文化など、文化遺産への認知、興味(関心)</li> <li>● 文化を継承することの意欲</li> </ul>             | <p><b>因子B:他者とのつながり感</b><br/>(通じ合う安心感)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の人とのつながり実感</li> <li>● 地域の人や多世代とのつながりの意欲</li> </ul>                    |
| <p><b>因子C:誇り・ポジティブ感情</b><br/>(地域環境への評価)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の自然環境など景観の評価</li> <li>● 地域の特産物などの評価</li> <li>● 地域の医療施設など、公共施設の評価</li> </ul> | <p><b>因子D:地域参加意欲</b><br/>(地域・人への想い)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の文化への自身の貢献</li> <li>● 地域のイベントや行事への参加</li> <li>● 地域の未来への関心と貢献</li> </ul> |

(出所) 地域循環型ミライ研究所 作成

参考文献

- ・一般社団法人 日本経済団体連合会 (2020) 「人材育成に関するアンケート調査結果」 (最終閲覧 2026. 2. 13. (<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/008.pdf>))
- ・石山恒貴(2018) 「越境的学習のメカニズム」 『福村出版』
- ・文部科学省 (2023) 「今、求められる力を高める 総合的な探究の時間の展開」 (最終閲覧 2026. 2. 13. ([https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/sougou/20230522-mxt\\_kyouiku\\_soutantebiki02\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/sougou/20230522-mxt_kyouiku_soutantebiki02_1.pdf)))
- ・三橋浩志(2023) 「児童・生徒の「探究学習」を地域づくりにつなげるには」 『日本地域政策学会』 (最終閲覧 2026. 2. 18. <https://x.gd/8kxCJ>)
- ・総務省 (2025) 「都道府県域を超えた広域単位での連携について」 (最終閲覧 2026. 2. 13. ([https://www.soumu.go.jp/main\\_content/001000380.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/001000380.pdf)))
- ・特定非営利活動法人 G-net (2024) 「地域課題に挑む、実践型社外研修を日本企業に！『越境学習見本市』を開催します！【2月19日@東京】」 (最終閲覧 2026. 2. 13 (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000026.000056548.html>))
- ・株式会社 日本 SP センター (2025) 「生成 AI とコンテンツマーケティングで地方創生に挑戦！西栗倉村での合宿型企業研修を通じた、実践的な地域活性化支援」 (最終閲覧 2026. 2. 13 (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000027.000002810.html>))
- ・富田俊幸 (2025) 「総合的な探究の時間における地域社会の課題解決に取り組む探究学習 ―混合研究法による学習効果の分析―」 『開智国際大学紀要』 24 巻 p. 100-111
- ・NTT 東日本 (2025) 「地域越境型探究学習を起点とした関係人口創出に関する 考察 ～長野県喬木村における実証からの示唆～」

- ・NPO 法人クロスフィールズ、法政大学大学院、株式会社ビジネスリサーチラボ(2024) 「越境の生み出す効果の検証～プログラム参加者の社会配慮行動の促進についての分析」(最終閲覧 2026. 2. 7. ([https://crossfields.jp/update/2412\\_crossfields\\_impactmanagement\\_report.pdf](https://crossfields.jp/update/2412_crossfields_impactmanagement_report.pdf)))
- ・Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. NY: Plenum.
- ・Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford publications.
- ・株式会社日本総合研究所 (2023) 「受け身の従業員をどう変えるか?～従業員のプロアクティブ化を促進するための処方箋～」
- ・NTT 東日本 (2025) 「“祭り” を起点とした継続的な関係人口創出 ～秋田県鹿角市におけるワデュケーション実証からの示唆～」
- ・山田大樹、関宏光、金井拓人、河野俊行 (2024) 「地域愛着と地域内文化遺産の関係」『日本建築学会計画系論文集』第 89 巻. 第 821 号. 1314-1325
- ・滝澤寛子、櫻井尚子 (2018) 「旧農村地域に住む向老期から前期高齢者の地域への愛着を測定する尺度の開発」『社会医学研究』第 35 巻. 1 号
- ・櫻井尚子、滝澤寛子、渡部月子、星旦二 (2018) 「『地域への愛着』を測定する尺度の開発」『社会医学研究』第 35 巻. 1 号
- ・引地博之、青木俊明、大淵憲一 (2009) 「地域に対する愛着の形成機構-物理的環境と社会的環境の影響-」『土木学会論文集D』第 65 巻. 2 号. 101-110
- ・NTT 東日本 (2026) 「中山間地域の“食文化”を起点とした地域愛着の醸成～佐賀県唐津市 厳木町における実践からの示唆～」
- ・Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of personality and Social Psychology, 18(1), 105.
- ・Martela, F., Lehmus-Sun, A., Parker, P. D., Pessi, A. B., & Ryan, R. M. (2023). Needs and Well-Being Across Europe: Basic Psychological Needs Are Closely Connected With Well-Being, Meaning, and Symptoms of Depression in 27 European Countries. Social Psychological and Personality Science, 14(5), 501-514.
- ・株式会社日本総合研究所 (2024) 「2023 年度プロアクティブ行動に関するアンケート調査」(最終閲覧 2026. 2. 12. (<https://www.jri.co.jp/company/release/2024/0328/>))
- ・国土交通省 国土政策局地方政策課(2025) 「二地域居住等の促進について」(最終閲覧 2026. 2. 18. ([https://www.soumu.go.jp/main\\_content/001031378.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/001031378.pdf)))
- ・遅 力榕(2024) 「ボランティア参加における動機づけの内面化 : 自己決定理論に基づいた考察」『同志社大学社会学会』 評論・社会科学 149 27-4

(本レポート執筆者)

NTT 東日本株式会社 地域循環型ミライ研究所  
 チーフエバンジェリスト 高山 麻由美  
 エバンジェリスト 水谷 考嬉

株式会社 JAL 航空みらいラボ 航空事業調査研究部  
 調査研究員 上入佐 慶太

(調査協力)

株式会社ユニベル  
 代表取締役 横山 真輔

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できると思わ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：NTT 東日本株式会社、株式会社 JAL 航空みらいラボ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、NTT 東日本株式会社までご連絡ください。