

「都市と農村の協働の推進に向けて」とりまとめ（案）

要 旨

I はじめに

「農山村振興研究会とりまとめ」（平成 14 年 1 月）では、今後は、都市と農山村は対立するものとして捉えるのではなく、融合、協力、共生、対流すべき関係として捉えるべきであるという「都市と農山村の共生・対流」の考え方を提示した。

この考え方を「農村振興政策推進の基本方向」中間取りまとめ（平成 19 年 12 月）ではさらに進め、「都市との協働」の姿勢により、より積極的かつ対等な双方向の交流が行われる農村を目指すべきであるとし、このためには、都市の住民だけではなく、NPO、大学、企業等も加えた、都市との対等なパートナーシップ形成が重要であると指摘した。

そこで本研究会では、中間とりまとめで提起された「都市と農村の協働」について、そのあり方や実現方策をとりまとめる。

II 協働の現状

1. 本研究会における NPO 及び CSR の位置づけ

(1) NPO

都市と農村の協働という観点で NPO を捉えた場合、組織上は NPO 法人ではないものの、都市と農村をコーディネーターとして繋ぐ NPO と同様の活動を行っている組織や、農村を舞台に地域活性化に取り組んでいる NPO と同様の活動を行っている組織といった、いわば NPO 「的」な組織が都市と農村の協働を促進しているケースが見られる。そこで、本研究会では、このような NPO 「的」な組織も NPO として捉えることとする。

(2) CSR

CSR(Corporate Social Responsibility)は「企業の社会的責任」と訳されるが、この言葉が包含する活動内容についての解釈が確定しているとは言えず、解釈次第では、都市と農村の協働の内容が限定的なものとなるおそれがある。そこで本研究会では、社団法人経済同友会が平成 15 年に公表した「第 15 回企業白書」が指摘する「CSR の本質」を本研究会における CSR の概念として採用することとする（表 II - 1）。

表 II - 1 平成 15 年経済同友会「第 15 回企業白書」における「CSR の本質」

CSR の本質
<ul style="list-style-type: none"> ・ CSR は企業と社会の持続的な相乗発展に資する CSR は、社会の持続可能な発展とともに、企業の持続的な価値創造や競争力向上にも結びつく。その意味で、企業活動の経済的側面と社会的・人間的側面は「主」と「従」の関係ではなく、両者は一体のものとして考えられている。 ・ CSR は事業の中核に位置づけるべき「投資」である CSR は、事業の中核に位置づけるべき取り組みであり、企業の持続的発展に向けた「投資」である。 ・ CSR は自主的取り組みである CSR は、コンプライアンス（法令・倫理等遵守）以上の自主的な取り組みである。

2. 協働の具体事例

(1) 企業と農村をコーディネーターとして繋ぐ NPO

- ・豊富な事業実績と活動地域への強力な信頼関係を有する NPO を評価した企業が、当該 NPO を通じて社会貢献活動を実施している事例
 - NPO 法人アサザ基金+NEC(株)+地域住民
- ・農村とのネットワークを有さない企業が NPO にその仲介を依頼することで、農村との協働を開始した事例
 - NPO 法人棚田ネットワーク+東京ボランティア・市民活動センター+アストレ* 初(株)

(2) 大学と農村の協働

- ・大学が地域のシンクタンクとして、その有する知的資源及び人的資源を用いて農村との協働を開始した事例
 - 弘前大学農学部生命科学部地域環境科学科、八戸工業大学工学部建築工学科、作新学院大学総合政策学部

(3) 企業と農村の協働

- ・いわゆる「農商工連携」の事例 → 江別製粉(株)、(株)菊水(北海道江別市)
- ・農村環境へ与える影響が大きな企業が、環境貢献活動に留まらず地域活性化へ向けた活動を実施した事例
 - ソニセミコンダクタ九州(株)(熊本県菊陽町、大津町)

(4) その他の協働の事例

- ・農村が新たなコミュニティを構築することで、協働を推進する体制へと変貌した事例
 - 和歌山県那智勝浦町「色川地域振興推進委員会」
- ・農村が都市部へと出向き協働を実施した事例
 - 東京都板橋区「ハッピーロード大山商店街」

3. 協働に関わる各主体（農村、NPO、大学、企業）の SWOT

企業の戦略立案の際に用いられる、SWOT 分析（強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の頭文字）を NPO、大学、企業、そして農村へと適用すると表 II-2 のようになる。

表Ⅱ－２ 協働に関わる各主体のSWOT

		農 村	N P O	大 学	企 業
内部要因	強み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特産、安全、安心といった都市部の住民に対して高い訴求力を発揮する農産物や、自然環境、景観、文化、伝統などの豊富な資源 ・ 水や酸素の供給や二酸化炭素の吸収など自然循環へ大きな役割 ・ 自然条件を最大限に活かした農産物の生産技術、加工技術 ・ 集落を単位とした強い結びつき及び集団としての高い行動力 ・ 上記の複数要因が創り出す「人の心を育てる場」としての機能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農村、都市住民への強いネットワーク ・ 共通の目的への高い使命感 ・ 自由な立場を活かした仲介・調整的役割 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農村との協働が研究の一環であることによる、高いモチベーションに支えられた機動性に富む組織 ・ 大学に蓄積された豊富な理論や技術と、学生特有の柔軟な発想力 ・ 種々の知識を有する他学部へのネットワーク ・ 市民一般又は特定地域への高いブランド力 ・ 学生という豊富な人的資源 ・ 他の主体との間に利害関係を有さない事による中立的な立場 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業、物流及び経理などの知識を有した統率力のある人的資源、支店網、インフラ及び資材などの物的資源並びに資金調達力という「ヒト・モノ・カネ」 ・ 企業内部における人的資源のみならず、退職が始まった団塊の世代という人的資源への「パイプ」 ・ 市民一般又は特定地域への高いブランド力
	弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都市に受け入れられる農産加工品や販売戦略を有している農村が一部に限定 ・ 後継者難等による、新しい取組の「核」となる人材の欠如 ・ 企業や大学といった外部主体との接点の欠如 ・ 地域内の人の強固な結びつきの裏返しである、よそ者の受入（特に企業）に対する警戒感 ・ （上記の複数要因により生み出される）活性化に向けた自発的な取組に対する希薄な意欲 ・ ブロードバンドなどの情報基盤、定住・宿泊施設や污水处理施設等の生活環境設備、道路・交通手段等の各種インフラの未整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・ （一部のNPOを除き）低い知名度 ・ 乏しい人的、物的資源（特に財政的基盤、低い知名度のNPO法人の場合、資金獲得手段が限定される） ・ 専任スタッフが少なく、活動時間が限られる ・ （財政的基盤の弱さによる）低い活動の継続力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的な活動単位が研究室単位であることから、人員を要する協働活動には不向き（ただしボランティア活動に関しては、豊富な人的資源を有する） ・ 活動が学生の研究の一環として行われる場合には、協働活動期間が数年に限られるおそれ。また、限定された活動時間 ・ 農村との接点が少なく、農村に対する知識や農村が有する習慣やルールに不慣れ ・ 営利を目的とした活動を行っておらず、製品・サービスを消費者に繋ぐ営業、物流、経理といったノウハウ・体制・コネに乏しい ・ 協働活動が大学活動の本旨から外れるという考え方 ・ 潤沢とはいえない活動費 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農村との協働に踏み出すためには、組織内で協働の意義付けを明確にする必要あり ・ 農村との協働は基本的に本業と並行して行われることから、本業による時間制約 ・ 業種によって農村との接点がなく、農村に対する知識や農村が有する習慣やルールに不慣れ ・ 組織規模が大きい場合には、決定までの意志決定に時間がかかるおそれ ・ 社員旅行や保養施設の削減など福利厚生への減少 ・ 個人主義の浸透や終身雇用制の崩壊による、社員の帰属意識の軽薄化（会社の統一感醸成に苦勞）
外部環境	機会	<ul style="list-style-type: none"> ・ スマート、LOHAS など、国民の価値観の変化に伴う農村への関心の高まり ・ グリーンリズム、特色ある加工や販売戦略（いわゆる6次産業化）の成功事例の増加 ・ 農村活性化に向けた行政の総合的な後押し ・ 輸入農産物や食品に対する信頼の低下を背景とした、国産農産物の再評価 ・ HPPやプロダクトなど、情報発信を促す技術の発展 ・ 「低炭素社会」の構築に対する要求の高まり（農地土壌に炭素貯留に果たす役割など） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「地方再生戦略」などによる、地方再生への取組への後押し ・ 地域コミュニティが、社会的課題を自ら解決しようという機運の高まり ・ NPO 法人に関わる寄付金控除などの税の優遇措置や補助金・交付金等行政支援の拡大 ・ パートナシップ 社会の担い手の中心としての社会的な期待 ・ HPPやプロダクトなど、情報発信をサポートする技術の発展 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学独自の特色発揮への文部科学省による施策誘導（地域活性化が研究費の補助対象（現代GP）） ・ 地域経済が停滞する中で、地方の住民による、身近なシブシブや技術センターとしての存在である大学に対し、地域活性化の主役を努めることに対する期待 ・ 独法化による資金獲得手段の多様化 ・ ボランティア活動に対するインセンティブ（就職活動時の企業の評価など） ・ 地域経営に関心を持つ研究者・学生の増加 ・ （特に地方大学において）研究としての場ではなく、教育の場として農村を捉える動き 	<ul style="list-style-type: none"> ・ CSR（企業の社会的責任）に対する社会的要請の高まり ・ SRI ファンドなど CSR 活動への経済的インセンティブ 食の安全や環境保全に対する国民の意識が高まっている中で、福利厚生や研修として農村に関わることにに対する社員側の期待 ・ 団塊世代が大量に退職する中、農村が伝統的に有するスマートへの関心の高まりと相まって、都市から農村への回帰への動き
	脅威	<ul style="list-style-type: none"> ・ さらなる農産物市場開放への外的圧力 ・ 市町村合併による、住民サービス及び農政のサービスの相対的低下 ・ 公共事業の減少などによる厳しい就労状況 ・ 少子・高齢化、過疎化の進展による人材不足と集落機能の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO 法人の活動に対する社会的認識の低さ ・ （一部のNPOを除き）小規模の財政力ゆえの持続可能性への懸念 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子化による入学者数の減少により、大学間の学生獲得競争が激化 ・ 独法化による財政基盤の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 厳しさと不透明感を増す市場経済 ・ 企業行動に対する市場・消費者の厳しい目

4. 特徴に応じた各主体の分類

(1) NPO

活動拠点及び機能に着目して、「直接型」、「間接型」及び「コーディネート型」の3つのカテゴリーに分類。

・直接型 NPO

農村の居住者あるいは移住者などが中心となり、自身が生活する農村の活性化を目的として活動する、農村・農業と直接関わりを持つタイプの NPO。活動範囲は基本的に農村内に限定されるものの、複数の農村をまたいで活動するものも見られる。直接型 NPO は地域との信頼関係を有しており、中にはコミュニティ化・初化するものも見られるものの、資金調達力に乏しく、また、活動の内容が都市部に伝わりにくい。

・間接型 NPO

環境問題や食の安全・安心に対する懸念など、都市住民が有する様々な社会的課題の解決を目的として活動する、間接的に農村・農業に関わりを持つタイプの NPO。間接型 NPO が抱える社会的課題は多岐に渡ることから、農村との連携はその一部にすぎない可能性がある。

・コーディネート型 NPO

都市住民、企業、農村、さらには NPO の情報を収集し、それぞれの主体のニーズを把握し、各主体をマッチングする機能を有する NPO

立地場所は、情報・資金の獲得の容易さから大都市に立地することが多いものと考えられるものの、中小都市に立地する事例も見られる。

(2) 大学

周辺に農村部を抱える地方都市に立地する大学（地方都市型大学）と、農村との接点を持たない大都市圏に立地する大学（大都市型大学）に分類。

・地方都市型大学

地域の特色を生かした研究などを通じた、地域内の地位向上による、学生と自己収入の増加を図る動きや、農村を研究の場のみならず教育の場として捉え、農村が持つ教育力を活用する動き。

・大都市型大学

地方再生や農村の活性化など、我が国が抱える社会的・経済的課題へと取り組む積極的姿勢を通じた大学の魅力の向上のため、農村との協働を実施する動き。

なお、学生を中心とする「都市部の青年」が、食の安全や信頼に関する揺らぎや環境問題への関心の高まり、さらには社会貢献活動を就職活動時に評価する企業の増加を背景として、ボランティア活動など、農業・農村を生活の一部に組み込む動きも見られる。（ただし、これらの活動は、研究や教育を目的として大学が実施するものではなく、学生の自発的な意志によるものであり、その形態を間接型 NPO に分類する

ことも可)。

(3) 企業

企業と農村の関わりの程度により、「直接型」と「間接型」に分類した上で、ア) 企業規模、イ) 事務所(事業所)所在地、ウ) 業種・業態による違いから、企業の特徴ごとに、直接型、間接型の傾向を分析(図Ⅱ)

「直接型」企業とは

業務が直接農業・農村と関わりを持つタイプの企業。

協働により、

- ・自社の活動に対する地域住民の評価を通じた企業イメージの向上、
 - ・地域社会からの信頼の確保、ひいては安定的な商圏の確保や社員の忠誠心の向上、
 - ・優良原材料の確保やビジネス・シーズの醸成、
- などの意義を有する。

しかしながら、こうした企業は、自社の活動が社会的課題の解決に資するものであるとの認識を必ずしも有しておらず、同様に、企業がこうした活動を通じて社会的課題の解決を図っているとの認識及び評価も社会の一部に留まっているのが現状であることから、お祭りへの協賛や地域イベントへの参加など、協働が限定的な範囲にとどまる傾向。

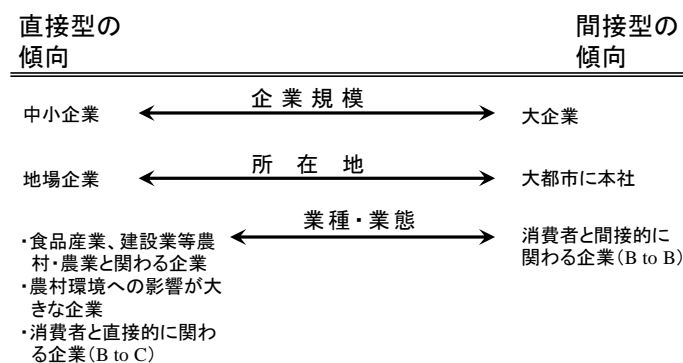
「間接型」企業とは

業務が間接的に農業・農村に関わりを持つタイプの企業。

協働により、

- ・自社の活動に対する地域住民の評価を通じた企業イメージの向上、
- ・協働を通じた社員の能力養成や一体感の醸成、
- ・福利厚生を提供、

などの意義を有する。しかしながら、こうした企業は、協働によるメリットの定量的な評価が困難であることから、協働をボランティアの一環として捉えがちであるのが現状である。さらに、企業の経営環境に継続性が大きく左右されることや、農村やコーディネーターが企業に働きかける交渉コストが高いことから、直接型企業が行う協働活動に比較すると、協働の持続性は低くなる傾向。



図Ⅱ 企業規模、所在地、業種・業態による企業の「直接型」及び「間接型」の傾向

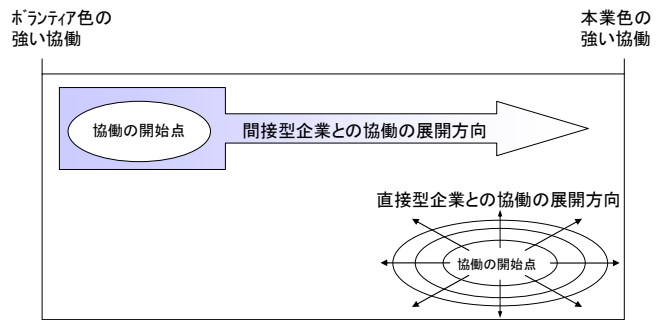
Ⅲ 都市と農村の協働推進の方向性

都市と農村の協働を持続的なものとするためには、両者に Win-Win 関係を構築することが重要であり、このためには、都市部の主体（NPO、大学、企業）の特徴に応じた適切な戦略を選択することが必要。

1. 都市側の企画・技術・資本を活かせる農村側の戦略づくり

① どのような都市側の相手とどのような協働を実施するのか？

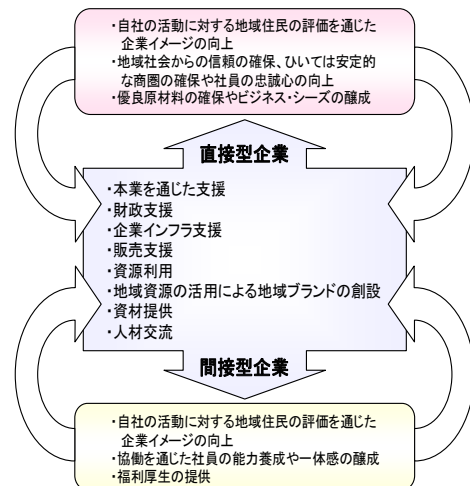
企業への働きかけとしては、間接型企業に対しては、ボランティア色が強い活動への働きかけからスタートするものの、関係の深化を待ってから、農業ビジネスや環境ビジネスなど本業の技術・ノウハウを活かした活動への展開へシフトするよう働きかける戦略が有効。直接型企業に対しては、そもそも協働を実施していない企業に対しては協働のメリットを提供することによる協働の働きかけを行い、既に協働を実施している企業に対しては、その活動をさらに拡大するよう働きかける戦略が有効。（図Ⅲ－1）



図Ⅲ－1 企業のタイプに応じた協働の展開方向

さらに、協働の内容を提案する際には、協働によりもたらされるメリットを具体的に示すことが重要。（図Ⅲ－2）

大学については、多くの地方都市型大学が学内に地域連携拠点を設けているにもかかわらず、連携が未だ限定的であることから、農村側の積極的な売り込みが重要。



図Ⅲ－2 協働によるメリット

② 農村のどのような魅力売り込むのか？

協働の推進のためには、農村は、都市部の主体が魅力的であるとする資源を示す必要がある。このためには、農村は、この資源を新たに創り出すのか、それとも既存のものをうまく活用するのかについて決定する必要がある。この際には、内部の者は普段から触れている資源を魅力として感じ難いことから、外部の目を持つ者を有効活

用することが望まれる。

③ 協働の場所をどうするのか？

農村は、協働の場所を農村に限定する必要はなく、都市部に出向き自身の魅力を発信する姿勢も必要。

この際には、農産物そのものの品質に魅力を感じている消費者に対し、当該農産物に付随する様々なストーリー（農産物が生産された農村や生産者の価値の表現）を併せて示すことで、農産物の魅力の一層の向上が図られるものと考えられる。このためには、市場や商店街を舞台とした対面販売が有効な手段であると考えられる。

④ 協働を推進するためのソーシャル・キャピタルの面などでの体制づくり

ア) 都市部の主体を受け入れるための農村コミュニティの形成

農村コミュニティは、人と人の強い結びつきや信頼関係を有する反面、閉鎖的になりがちであるという特徴を有する。前者の特徴は、都市部の主体を農村へと惹き付ける資産として働くものの、後者の特徴は、都市部の主体の受入をためらう要因として作用するおそれがある。よって、農村も新たなコミュニティを形成することで、協働を推進する体制へと変貌する必要がある。

イ) 農村同士のネットワーク形成

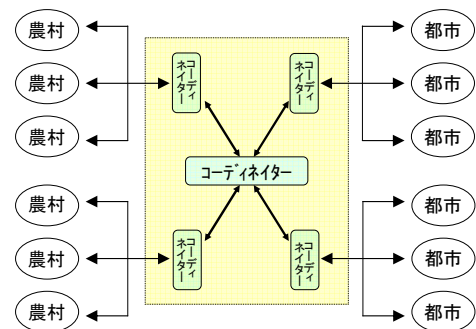
農村が都市部の主体の協働姿勢や実績を評価することにより、社会的な発言力が向上するものと期待されるが、単独の農村で評価を行うよりも複数の農村が連携した「農村集合体」で評価を行う方が、ステーク・ホルダーとしての地位も向上し協働の推進に寄与するものと考えられる。

2. 都市と農村の協働の「触媒」としてのコーディネーターの育成

(1) コーディネーターの重要性

協働の推進に寄与するコーディネーターとは、都市部の主体と農村を出会わせるのみの役割ではない。すなわち、都市側からも、また農村側からも全幅の信頼を得た上で、両者から寄せられる時には曖昧な要望を具体的な活動計画へと昇華し、協働へと導くばかりでなく、協働後はその評価を行い、その結果を次回への活動へと活かす活動も行うという、いわば協働のプロデューサーとして働く。

この能力を単独で有するコーディネーターは少ないものと推察されるが、複数のコーディネーターが繋がりそれぞれの機能を補完することで、単独のコーディネーターが行う作用と同様の作用が生まれ、協働が推進するものと考えられる（図Ⅲ－3）。



図Ⅲ－3 連携のパターン

(2) コーディネーター

(複数のコーディネーターにより協働が進展する場合)

- ・農村側のコーディネーター：行政や農協の職員又は直接型 NPO

- ・都市部のコーディネーター：協働の相手が直接型企業の場合には間接型 NPO や地方都市型大学、協働の相手が間接型企業の場合にはコーディネート型 NPO
- ・コーディネーター同士を繋ぐコーディネーター：コーディネート型 NPO、地方都市型大学

(単独のコーディネーターにより協働が進展する場合)

限定されたエリア内で行われる協働においては、農村と企業間の物理的・心理的な距離も近く、行政や農協の職員又は直接型 NPO などがコーディネーターとなり得る。しかしながら、協働相手が大企業のような間接型企業である場合には、高度な能力を備えた組織に限定されるのが現状。

(3) 企業とコーディネーターの協働の推進

企業とコーディネーターの協働の進展が、企業と農村の協働への起爆剤として作用。

(4) コーディネーターにとっての Win の構築

コーディネーターに対しても Win を構築することで、都市-コーディネーター-農村の三者に Win-Win-Win の関係が成立し、協働の一層の発展が期待される。

3. 都市と農村の Win-Win 関係の構築

(1) 企業、大学及び農村を協働へと導くための施策

【企業】

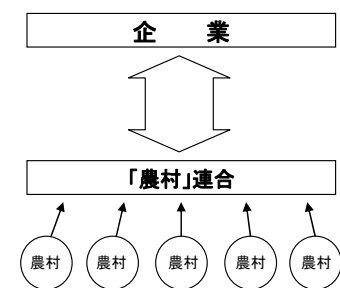
- ア) 農村同士を連携 (図Ⅲ-4) させる仕組み作り
- イ) 協働を行う企業に対する表彰制度の拡充
- ウ) 協働の活動事例集 (グッドプラクティス集) の作成
- エ) 営業、流通、経理などの能力を有する退職者によるコーディネーターへの参画など、これらの者を人的資源として活用する仕組み作り、など

【大学】

- ア) 一定期間、農村に学生を受け入れ、活性化のための取組に従事させるインターン制度の創設
- イ) 協働を行う大学に対する表彰制度の創設
- ウ) 協働に積極的な大学に進学するための奨学金制度の創設、など

【農村】

- ア) 活性化に取り組もうとする農村が、自らの「開かれ度」や「閉ざされ度」を点検し、自らの戦略に反映しうるような、ソーシャル・キャピタル計測手法の開発と発信
- イ) 新たなソーシャル・キャピタルの構築を主眼としたワークショップなど住民間の話し合いの場の設定
- ウ) 都市部、特に地方都市の商店街との連携強化による Win-Win 関係の構築を目的とした、農村と商店街の意見交換会やワークショップの開催

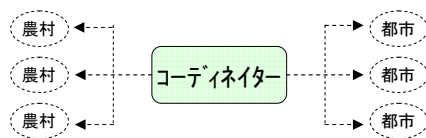


図Ⅲ-4 農村連携

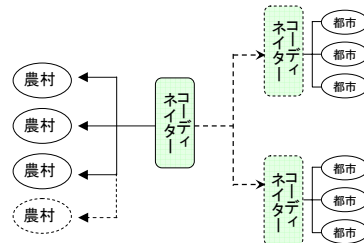
エ) 社会（例：地域コミュニティ）、経済（例：産業構造）、文化（例：方言、祭り）、環境などあらゆる分野での研究フィールドとして研究者や学生の受入を図るための農村での窓口開設、など

(2) 都市と農村をつなぐ仲介役への支援策

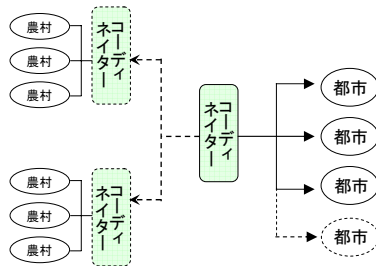
ア) コーディネーターが行う活動への支援（図Ⅲ－５ ①～④）（注：図Ⅲ－５中の点線は活動の方向性及び活動対象を示す）



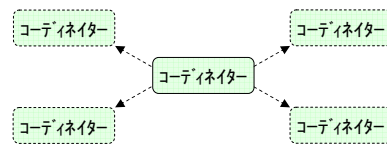
図Ⅲ－５－①



図Ⅲ－５－②



図Ⅲ－５－③



図Ⅲ－５－④

イ) コーディネーターの企画力や表現力向上のためのセミナーなどの開催

ウ) 協働に関心のある企業、大学、又は他のコーディネーターの情報提供システムの供用

エ) コーディネーターに対する表彰制度の創設

オ) コーディネーターの格付け

カ) コーディネーターを職業として自立させるための支援

- ・コーディネーターとして活躍したい希望を有する者と農村のマッチングさせるシステムの構築
- ・スキルアップのための研修の受講やアドバーザーによる助言などの支援
- ・自立した事業を通じた安定的な体制を構築する間（スタートアップの段階）における活動支援、など