

地域をマネジメントする P2M —おひるねみかんプロジェクトのロジックモデルは地域再生の処方箋—

早稲田大学招聘研究員/合同会社小田原かなごてファーム社長
小山田 大和

1. はじめに

筆者は、地域の様々な課題を再生可能エネルギーの技術を組み合わせて解決を図る手法を展開している。地域プロジェクトと企業プロジェクトの最大の相違は何か？地域プロジェクトは企業のそれと比べコミットする自由を与えられる。即ち「関与の自由の機会がある」という事である。プロジェクトへの参加は自由。嫌であれば関与しなければ良いし、気に入らなくなったら出ていけば良い。企業プロジェクトは、労働の対価としての給与があるので一定の指揮・命令に服さなければならない。しかし、地域プロジェクトはそうした概念がない。だから難しいのである。そもそも「地域をマネジメントする」という事自体、地域の中では受け入れがたい概念かもしれない。しかし、地域の課題に向き合うプロジェクトを推進するに際して P2M の手法は非常に大きな効果をもたらす^{1), 2)}と言える。

2. 地域社会の課題解決と P2M の関わり

地域社会にとって地域課題解決プロジェクトは投資であり、限られた資源(人的・金銭的 など)の中で投資以上の価値を生むプロジェクトの選択が重要となる。そのためには、資源の「選択と集中」が重要となるが、プロジェクトの選定には地域社会の価値創造の方向性を示したビジョンと、それを実現するための具体的な戦略を示さなくてはならない。地域社会の課題は、市民生活に直結する顕在的な課題(現在志向)と地域の将来成長を見据えた潜在的課題(未来志向)の 2 つを内包すると考えら

れる。つまり、短期的な利益の視点と長期的な利益の視点の両者が必要となり、2つの視点を包含した地域社会のビジョン設定とシナリオ化が重要となる。ありたい姿を共有し、今取り組むこと、数年かけて取り組むことについて、ローリングを重ねながら合意形成を行うことも必須となる。このように全体使命を実現するためには、多面的な視点が必要となることから、複数のプロジェクトが有機的に結合されたプログラムとしてマネジメントされることが効果的⁴⁾であると考えられる。

プログラムには、全体使命達成に向けた使命の価値を最大限に産出するプログラム統合の原則がある。全体使命をプログラムとして展開するには、定義、共通観、共通基盤、統合マネジメントの 4 つの基本原則⁵⁾がある。

- (1) ゼロベース発想の原則:洞察力を重視して基本的な枠組みを構築し発展させる
→「あるべき姿」を見抜き、枠組みをつくる。
- (2) 変化柔軟性の原則:代替案への移行、中断、中止などの選択を決める。
→タイミングを見て重要な方針変更を出す。
- (2) コンピテンス基盤の原則:知識、情報、文化を一体化する仕組みを整備する。
→オープンな環境で知識、情報文化を一体化させる。
- (3) 価値評価の原則: プログラム価値の維持、改善、変更への対応を可視化する
→効率、効果、説明責任などの指標で成果を計測する。

このとき価値評価はできる限り定量的議論

でなくてはならない。このため、地方創生の政策検証にアウトカム指標を原則とした重要業績評価指標(KPI)を用いることが望ましい。

これらの地域マネジメントにおける理論的な裏付けは、2008年から2012年までに東京農工大学の「箱根・小田原地域を例にして観光地域でのCO₂削減と地域活性化の課題を解決するプロジェクト」に地域側のメンバーとして参加することでP2Mを実際のフィールド活用を通じて学習することが出来た。この時の研究成果は、参考文献1と2にまとめている。

3. おひるねみかんプロジェクト

神奈川県小田原市や松田町が筆者のフィールドである。東京から車で1時間半、新幹線で40分程度の当該地域は近年、高齢化や人口流失により地域を担うべき若手の減少に歯止めがかからない。消滅可能性都市に陥る自治体が実に8割という散々な結果が突き付けられている³⁾。地域を成り立たせている農業も深刻である。耕作放棄地の増加、鳥獣害の被害。地域のそうした課題に真摯に向きあうなかで耕作放棄地=おひるねしていた畑と捉えたおひるねみかんプロジェクトはスタートした。2013年のことである。

耕作放棄直前のみかん畑450坪を借り受け、市民参加型のプロジェクトとして徹底的に考えたことは「おひるねみかんプロジェクトの理念」である。何の為にこのみかんプロジェクトはあるのか？という錦の御旗をプロジェクトメンバーで徹底的に話し合い理念の共有を図ったのである。そして、今にして感じるのは、この部分を最初に徹底的に話し合っただけで合意形成をしていたことが大きかったと考えている。単に「みかん畑を守る」では弱い。なぜ、みかんなのか？出てきたのは一人の古老の話であった。

「昔、お勝手口から見ると(この地域にある)曾我山はみかんの色で埋め尽くされていた。今は緑一面になってしまった。嘆かわしい」。そこから、みかんは「地域の文化である」という考え

に帰結し、「小田原のみかん文化を守る」ためにこのプロジェクトはあるのだというコンセンサス(合意形成)がなされた。大切なことは一人のカリスマやリーダーが「旗を振る」のではなく、リーダーもその輪の中に入り、同じ目線で議論を深め積み重ねていくことである。そこから、小田原のみかん文化を守るためには、どういう姿が地域にあれば良いのか？即ち「ありたい姿」をプロジェクトを走らせながら折々に議論をしていく。

地域プロジェクトは、その性質上、多様な価値観がぶつかり・せめぎあう場面が多々ある。何か強いベルトのように固定されるものでなく、また、プロジェクトメンバーの参加の自由も大きいので、当初の目指すべき姿を知らない場合もある。故に絶え間ない議論が必要である。プロジェクトメンバーの自由な意見を尊重する場をつくり、関与の度合いを高め、プロジェクトを「自分ごと」にしてもらう工夫を如何に高めていけるか？リーダーの役目はそれにほぼ尽きるといって良いと考えている。

小田原のみかん文化を守るための、地域のありたい姿・あるべき姿とは何か？地域に雇用があれば良い。地域に大学があればいい。様々な意見が出てくる中で私たちが到達した姿は『食とエネルギーを自給し、地域で経済を廻す』という意味の【FEC+M 自給圏】という概念であった。食べ物(F)、エネルギー(E)、ケア(福祉)(C)を自給し、地域でお金(M)を廻す⁴⁾。地域で自給できるものは出来る限り自給する。別言すれば「地域自給圏」という概念である⁵⁾。燃料代等、域外流失しているお金を地域内に留める事で雇用を創出し、産業を創出する。小田原のみかん文化を守るためにFEC+M 自給圏を実現する。そして、それを成し遂げるためには、それを担う①会社の創設と身分の確保②持続性を担保するための資金の確保という課題がクリアになった。そこで①②を解決する手段として市民プロジェクトを会

社組織化し「合同会社小田原かなごてファーム」が創設された。また、みかんをみかんとして売のではなく、より付加価値をつけて販売することが提起され、今日、私たちの代表的なブランドとなっている(商標登録済)『おひるねみかんジュース』が誕生することとなる。



図1 おひるねみかんジュース

この、おひるねみかんという名前を付けていくまでの取組も実に興味深い。オーナーである筆者や農家は当初、別の名前を考えていた。ネーミングプロジェクトを立上げ、メンバーは多士済々。時間も制約されるので、ひたすらFACEBOOKのメッセージでやり取りをした。これまで縷々述べて来たような理念、思いを出し合い、具体的な名前、例えばおひさまみかんジュース、はだ果みかんジュース、などが出た。その中から耕作放棄地を再生させる、みかん畑からの風景、その風景も含めたみかん文化を守る、そうしたコンセプトを包含した形で「おひるね」はどうか？という意見が出た。ここで大切だったのは二つ。オーナーはこの名前を気に入らなかった。当初、でも、それを押し付けない。これが一点目。折角意見が出て、しかも、その提案者はプロ(電通に勤務して四六時中そういうことを考えている人がボランティアで参加)。「ここはプロの意見に従おう」という事で餅は餅屋流で採用したことが二点目。その結果、何が起きたか？消費者、特に安心・安全に敏感な若い子育てママに「共感」されSNSで爆発的に拡散。販売から1カ月で生産した4000本が完売するという帰結をもたらす。

4. ソーラーシェアリングプロジェクト

地域のプロジェクトマネジメントにおいては、オーナーの考えを押し付けない。合意された意見を尊重する事の大切さを教えられた。同時に「共感」をどう生むか？「共感」をどう連鎖させるか？そのマネジメントにリーダーはどういう役割を果たせばいいのか？多くを学ぶ機会となった。そして、この成功体験は、後に触れる農家カフェでの看板造りに活かされることになる。

農業の付加価値を高めるジュースの商品化と同時に私たちが取り組んだのが、農業と再生可能エネルギーを組合せるソーラーシェアリングである。このソーラーシェアリングは2016年に一号機を建設し2018年に神奈川県では初のそして、いまだ一つしかない稲作によるソーラーシェアリングを建設。一度台風24号の影響で倒壊したものの再建した。



図2 再建を果たした神奈川県内唯一の米作りソーラーシェアリング

現在、小田原市内に三基目(倒壊からの再建も含めれば4基目)を建設中である。三基目のソーラーシェアリングは、エネルギーを送電網を通じて自家消費する日本で初めての取組み「オフサイト型ソーラーシェアリング」として1月中の完成を目指している。3.11と原発事故を経てわが国でFIT(固定価格買取)制度が創設され、電気が自由に売買される時代になった。約10年の時を経てポストFITの制度設計が検討される中、FITに依存した創エネでは市場の

先細りは否めない。未だ陽の目を浴びない、しかし、これからの日本の農業政策やエネルギー政策、パリ協定以降の気候危機対策や第五次環境基本計画として閣議決定された地域循環共生圏、更には世界で広がる SDGS まで含めれば決定的に重要となるソーラーシェアリングの新しい市場を作らなければ、との判断から取り組んだプロジェクトである。

5. 農家カフェプロジェクト

その自家消費施設として、地産地消、安心・安全にこだわる農家カフェ SIESTA(スペイン語でおひるねという意味)を2021年1月オープンを目指して現在作りこんでいる。この看板づくりでも、ボランティアで支援を申し出た高校2年生の女子高生から提案されるデザインをSNSで公開。延べ100名を超える参加者が様々な意見を述べ完成された。



図3 完成された看板デザイン

筆者は「みんなでカフェを作ろうプロジェクト」を立ち上げ、カフェ建設やソーラーシェアリングづくりの過程をオープンにし積極的に公開している。人手と資金が足りない、という切実な理由もあるが、こうした手法をとる私の狙いは「共感」と「共感の連鎖」をどう創るか？そして、関与の度合いを高め、他人事をどう自分事にしてもらうか？そのための場づくりなのである。ソーラーシェアリングで出来た電気を農家カフェに提供し安心・安全、地産地消の産物とサービスを提供する農家カフェが完成したとき、私が5年越しで思い描いた「食エネ自給の地」がささやかではあるが一定の完成をみることに

なる。

また、そうした思いと価値を共有する場として2015年には「市民・地域共同発電所全国フォーラム」、2016年には「地域が元気になる脱温暖化全国大会」、2018年には「全国ソーラーシェアリングサミット」2019年には「関東自給圏サミット」を開催している。更にこうした考えを担うべき人材を養成すべく、環境、地域、エネルギー(ELE)人材育成プログラムを立上げた。



図4 ELE研修での田植えの様子

6. ロジックモデルの活用

2014年から本格的に始まった「おひるねみかんプロジェクト」。この紙面が世に出る頃はみかんの収穫の真ただ中である。東京農工大の留学生をはじめ、アジア、アフリカ、ヨーロッパから、日本のみかん文化を体感しにのべ300名を超える参加者に来援していただけるようになった。

耕作放棄地という「もはや何の価値もない」とされた土地が「多くの人々が再び集うコミュニティの場」「稼げる施設」として蘇った。450坪から始めたこのプロジェクトは現在6,000坪にまで拡大している。今後は近隣の農家から「捨てられる」みかんをより高く購入して集め、おひるねみかんジュースも更に拡大生産し、併せてエネルギーの自給の観点からも農業とエネルギーを組み合わせるソーラーシェアリングの作りこみを積極的に推進していくつもりである。

水、食糧、エネルギーといった人間の生存に必要なものを過度に外に依存する社会がコロナ渦で極めていびつであることが白日

のものとなった。地域で自給できるものはできる限り自給する事をあらゆるチャネルで(政策も含めて)徹底的に追及することがしなやかで魅力的な地域を作る事になる。そうした地域の集合体が日本である。

今までの活動を支えていたのが図 6 に示すロジックモデルである。このロジックモデルは、日本再生の処方箋ともいえる。私たちが推進したおひるねみかんプロジェクトでのロジックモデルはもがき苦しんだ汗と涙の成果であるが、そうであるが故にこれからの時代の新たな羅針盤となりうるものだと強く自負するものである。



図 5 多くの人が集うみかん狩りの様子

上位概念	小田原のみかん文化を守る(地域を守る)						
	↑↑						
ありたい姿	食べ物、エネルギー、福祉、を自給し、地域でお金が廻る仕組みを作る						
	【FEC+M自給圏、地域自給圏】の創設						
	↑↑						
アウトカム	①ソーラーシェアリングの建設→自然エネルギーの地産地消						
	②地産地消の農家カフェSIESTAの建設→雇用と産業の創出、地域経済循環						
	③思いと価値を共有する啓発イベント等の開催→仲間づくり・「共感」の醸成						
	④人材育成塾の開講→担い手の育成						

図 6 おひるねみかんプロジェクトのロジックモデル

参考文献

- 1) 中山 政行, 小山田 大和; “地域社会の課題解決に向けた価値創造プロセスの導入評価”, 国際 P2M 学会誌、2016 年 11 巻 1 号 151-161
- 2) 中山 政行, 小山田 大和, 亀山 秀雄; “地域資源を活用したインバウンド戦略と地域ビジネスへの発展に関する研究”, 国際 P2M 学会誌、2018 年 13 巻 1 号 314-323
- 3) 増田寛也編著『地方消滅』(中公新書)
小原重信「プロジェクト&プログラムマネジメント ー標準ガイドブック(下巻)個別マネジメント編」, PHP 研究所、p.6,pp.14-16、2003
- 4) 小原重信「プロジェクト&プログラムマネジメント ー標準ガイドブック(上巻)プログラムマネジメント編」, PHP 研究所、pp.56-59,pp.63-66、2003
- 4) FEC 自給圏については、内橋克人著『共生の大地』(岩波新書)
- 5) 地域自給圏という言葉の提唱者は小田原市長であった加藤憲一氏の概念に準拠。

(2020 年 11 月 24 日原稿受理)