

越後妻有地域のNPO・住民協働の地域づくりマネジメント —文化・芸術による地域づくりを対象として—

特定非営利活動法人越後妻有里山協働機構
藤本保恵（農学博士）

1. はじめに

近年、農村では、都市への人口流出や高齢化の進展や、逼迫する財政状況に伴うさまざまな公共サービスの削減など、農村の社会活力の衰退は深刻な問題となっている。しかし、一方で、昨今の経済・雇用情勢の悪化を受けて、農林業による新たな雇用創出が展開し、また、農村のゆとりある生活や安心・安全な食生活を求めて、都市住民が農村生活の豊かさを再認識するさまざまな活動もみられるようになった。そして、これら両者の求め合うものをマッチングさせる新たな地域づくりビジネスへの展開が注目されている。

地域づくりビジネスは、行政や地元企業、地元住民など、多様な主体が参画することにより、地域経済を活性化することが期待されている。しかしながら、多くの場合、運営スタッフや、意欲のある一部の住民や行政職員に依存することが多く、持続性が確保されていない。また、多額の公共投資に依存する事業も多い。

地域づくりのあるべき姿は、地域づくりが事業として自立することであり、地域づくりが参画する多様な主体すべての人にとって、意義あるものとするのであろう。そして、今、求められていることは、地域づくりビジネスとして自立するための仕組みづくりを提示することである。

2. 課題と分析方法

（1）課題と分析方法

本報告書では、民間企業からNPOへ、地域づくりのマネジメントを移行させるにあたり、解決すべき課題を明らかにすることを目的とする。

そこで、地域づくりビジネスの持続的成長に向けて、現状の地域づくりビジネスの事業部門の収益構造を把握し、給与体系のシナリオ別に、民間企業に雇われている常勤スタッフの雇用創出の可能性を検証する。そして、民間企業からNPOへ、地域づくりの活動を移行している現在の組織マネジメントの課題を整理し、今後のNPOにおける実践的なアクションプランを述べる。

（2）地域概況と取り組みの概況

対象事例は、新潟県越後妻有地域の地域づくりの活動である。越後妻有地域は、新潟県南部の長野県との県境に位置し、旧十日町市、旧川西町、旧津南町、旧中里村、旧松代町、旧松之山町の旧6市町村からなる。

越後妻有の地域づくりは、1994年、県の地域振興プランである「ニューにいがた里創プラン」の指定地域として選出され、アートによる地域づくりが行われたことに始まる。「越後妻有アートネットワーク整備構想」を立ち上げ、「人間は自然に内包される」基本理念の下、「越後妻有8万人ステキ発見事業」、「花の道事業」、「ステージ整備事業」、「大地の芸術祭越後妻有アートトリエンナーレ」4つの事業が進められた。

越後妻有の地域づくり事業を運営しているのが、農舞台（まつだい雪国農耕文化村センター）

である。農舞台は、株式会社アートフロントギャラリー（以下A F Gと略記）の一事業部門であり、越後妻有の地域づくりの事務局となっている。農舞台の運営スタッフは、常勤スタッフ10人（男性3人、女性7人）、事務アルバイト4人（男性2人、女性2人）から構成されている。20歳代・30歳代の若い女性が多く、また、県外出身者が多いという特徴をもつ。美術関連や出版・編集社勤務などの経歴や、こへび隊の経験者も複数みられる。

3. 分析結果

（1）農舞台の事業部門の構成

農舞台の2007年度財務データから分類した事業部門は、表1に示した、17事業部門である。

表1 農舞台の事業部門の概況

事業部門	概要
①まつだい農舞台指定管理	十日町市から指定管理を受けている施設の維持管理に関する業務。
②農舞台推進事業	農舞台の事業の運営にかかる資金を調達する事業部門。関連する財団などの助成金公募への申請活動や、協賛企業の拡大のためのPR活動などを行う。
③流通・小売	農舞台館内に設置されているショップ。大地の芸術祭のアートグッズ、美術品・工芸品、オリジナルのお菓子や蕎麦、ジャムなどの食品など、お土産やギフトが販売されている。
④クロスカントリー	東京・代官山において、まつだいの野菜や山菜などの農産物を販売する。
⑤まつだい食堂	農舞台館内にある食堂。
⑥三省コミュニティー施設	廃校となった小学校を再生し、宿泊施設として営業。研修施設としても利用されている。
⑦棚田バンク	休耕田となっている水田を貸し出し、地元住民と稲作の農作業体験を行う事業部門。
⑧ツアー（春・秋・冬）	春・秋・冬に行われるアートを見学するツアーやイベントを行う。
⑨妻有焼	妻有焼の委託販売を行う。
⑩妻有ファンクラブ	妻有ファンクラブの会員の募集や情報発信などを行う。
⑪パスポート	拠点施設やアート作品を見学することのできるパスポートの販売。
⑫大地の芸術祭	3年に一度行われる「大地の芸術祭」に関する業務。
⑬民家運営部門	うぶすなの家、夢の家、脱皮する家以外の古民家を管理、運営する事業部門。
⑭うぶすなの家	再生した古民家で、飲食店（昼食および茶室）として営業。ひな祭りなどの行事イベントなども行う。
⑮夢の家	再生した古民家。宿泊施設として営業。
⑯脱皮する家	再生した古民家。2008年度より、試験的に宿泊が可能。
⑰有限会社里山妻有	古民家などの不動産の改修および販売業務。

出所：聞き取り調査（2008年6月実施）より作成。

（2）経営分析

1) 事業部門別の付加価値などの構成

まず、農舞台の事業部門別にみた経営状況を明らかにする。図1に、①付加価値（人件費＋利益＋賃借料・地代）、②事業で使用した地域内農産物の仕入高、③売上高に占める助成金・委託金額の構成を示した。付加価値の高い事業部門は、⑤まつだい食堂、⑪パスポート、⑦棚田バンク、③流通・小売である。一方、付加価値の低い事業は、⑨妻有焼、⑩民家運営部門、⑥脱皮する家、

⑩妻有ファンクラブである。⑨妻有焼は、アーティストのやきものの委託販売であり、農舞台が独自に創出した価値とならないため付加価値は低くなっているが、⑩民家運営部門、⑥脱皮する家、⑩妻有ファンクラブについては、図2の事業部門別の利益に示したように、いずれも利益の少ない事業となっている。一方、付加価値の高い事業について、図2をみれば、⑪パスポートの

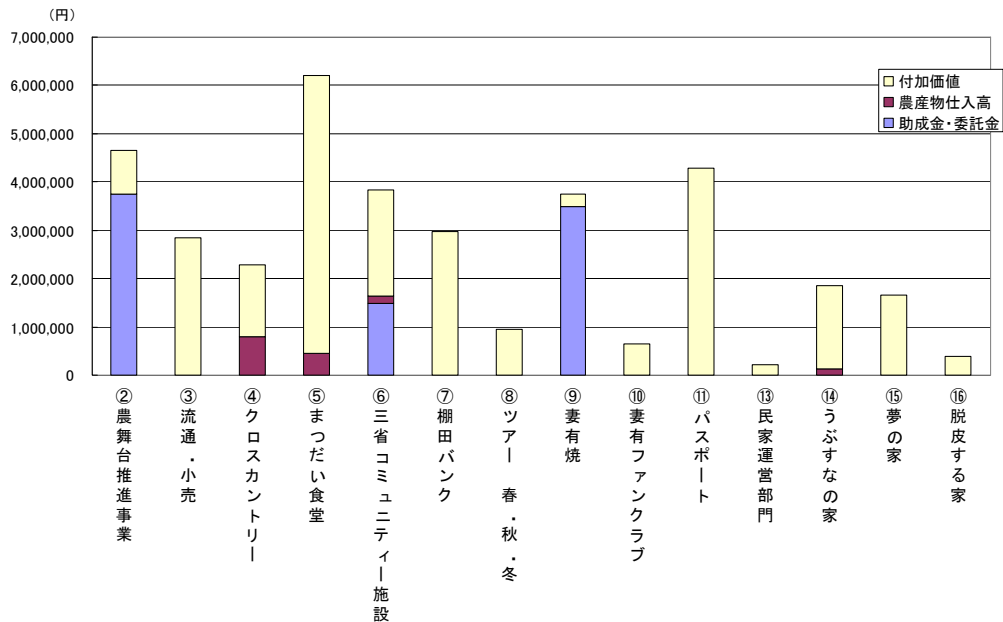


図1 事業部門別の付加価値などの構成

出所：聞き取り調査（2008年6月～2009年3月実施）および農舞台財務諸表データより作成。

注：1）農産物仕入高は、大手量販店からの購入農産物は除外し、地域内の農業者や団体、直売所などから購入した金額から算出した。

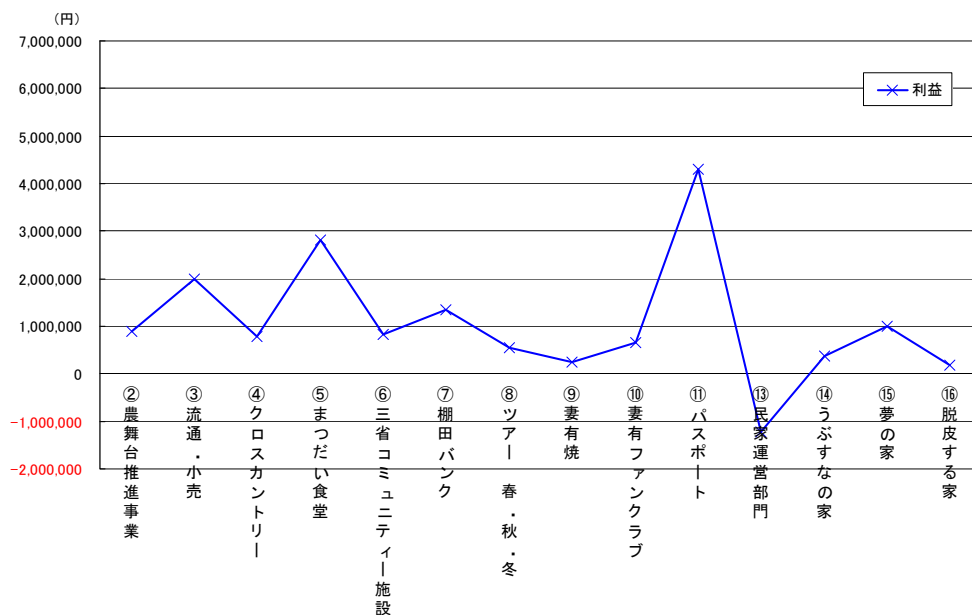


図2 事業部門別の利益

出所：聞き取り調査（2008年6月～2009年3月実施）および農舞台財務諸表データより作成。

利益が最も高くなっている。パスポートの利益は 429 万円であり、付加価値の高さは利益の高さによる。また、⑤まつだい食堂の利益は 280 万円で、付加価値のおよそ 50%を占め、残りの 50%はアルバイトの人件費となっている。そして、⑦棚田バンクは、利益が 135 万円で、付加価値の 45%を占め、アルバイトの人件費が 50%、残りの 5%が地代・賃借料である。さらに、③流通・小売については、利益が 200 万円で、付加価値の 70%を占めており、残りの 30%がアルバイトの人件費となっている。まつだい食堂や棚田バンクについては、アルバイト人件費が 5割を占め、アルバイトの生み出した価値が付加価値の高さによることを意味している。

また、地域内の農産物を使用している事業部門をみると（図 1）、④クロスカントリー、⑤まつだい食堂、⑥三省コミュニティー施設、⑭うぶすなの家の事業において、地元産農産物を使用している。農産物仕入高は、大手量販店などからの購入農産物は除外し、確認できる地域内の農業者や生産組織、直売所などから購入した金額から算出している。④クロスカントリーでおよそ 80 万円、⑤まつだい食堂で 45 万円の地元農産物を使用していた。

そして、売上高に占める助成金・委託金の高い事業部門は、②農舞台推進事業、⑨妻有焼、⑥三省コミュニティー施設である。先に述べたとおり、⑨妻有焼は、芸術家からの委託販売を行う事業部門であるため、委託金が高く、付加価値は少ない。また、②農舞台推進事業は、農舞台の各事業を運営するための資金調達部門であるため、調達した助成金が高くなっている。

2) 分配シナリオ別の試算

次に、現地アルバイトの日給シナリオ別にみた、雇用創出の可能性を検証した。図 3 は、分配シナリオと現状の事業部門別の常勤スタッフの 1 日当たりの受取可能額である。つまり、事務アルバイト、現地アルバイトの人件費と賃借料・地代を差し引いた、残りの付加価値から常勤スタッフの賃金を、どの程度支払うことが可能であることを示した図である。

分配シナリオは、①現地アルバイトに日給 4,000 円／8 時間を支払い、年間 100 日雇う場合の常勤スタッフの受取可能額、②現地アルバイトに日給 4,000 円／8 時間を支払い、年間 200 日雇う場合の常勤スタッフの受取可能額、③現地アルバイトに日給 8,000 円／8 時間を支払い、年間 100 日雇う場合の常勤スタッフの受取可能額、④現地アルバイトに日給 8,000 円／8 時間を支払い、年間 200 日雇う場合の常勤スタッフの受取可能額、⑤現状の常勤スタッフの受取賃金である。

図 3 をみると、11,200 円は、現状の常勤スタッフの賃金を示しているが、これを上回る賃金の支払いができていない事業部門は、⑪パスポート、⑰有限会社里山妻有、①まつだい農舞台指定管理、③流通・小売、④クロスカントリー、⑦棚田バンクである。現地アルバイトが入っている事業部門（⑤、⑥、⑬、⑭、⑮、⑯）をみると、⑤まつだい食堂において、アルバイトの日給を 4,000 円とした場合に、常勤スタッフの現状の賃金を確保することができる。また、日給を 8,000 円とした場合には、⑬民家運営部門や⑭うぶすなの家において、農舞台の事業の付加価値だけでは、常勤スタッフの賃金を全く確保できない状況になる。

以上の分析結果から、2007 年においては、個々の事業部門を独立させて、マネジメントすることの困難性を指摘できる。そして、より付加価値の高い事業部門の優位性が明らかになるとともに、常勤スタッフ賃金の確保困難な事業部門においては、事業の利益をいかに高めていくかが重要といえる。

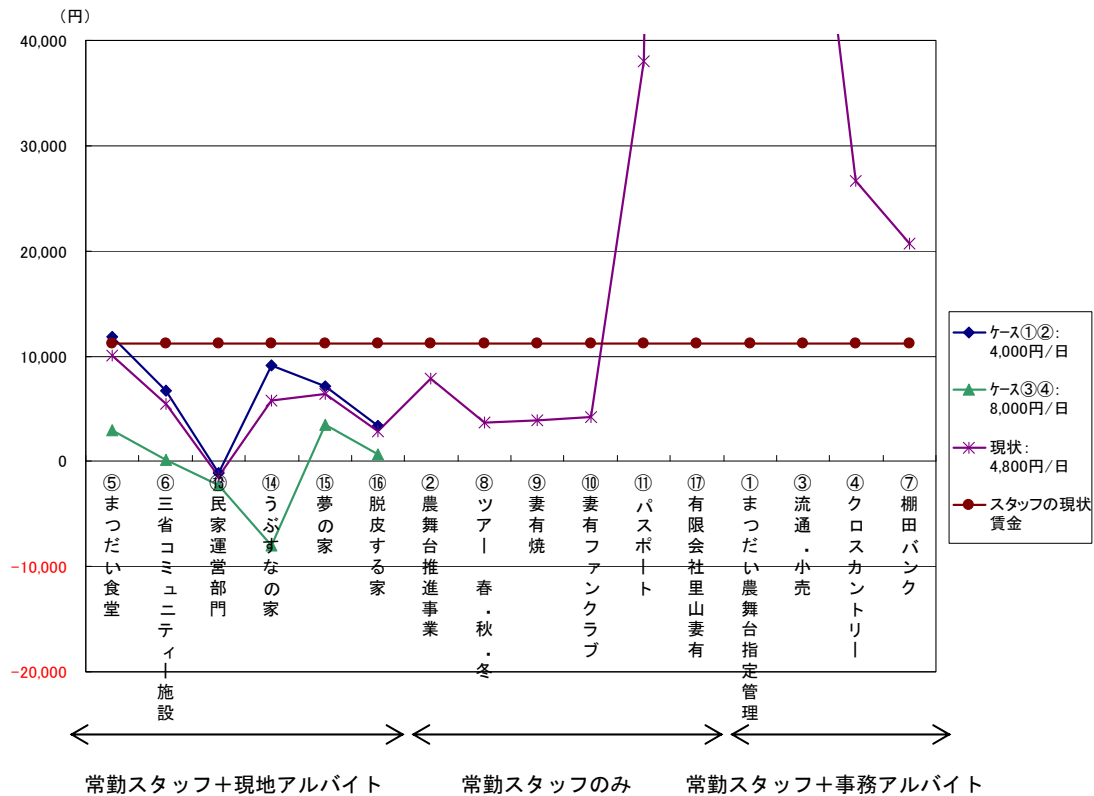


図3 事業部門別のスタッフの1日当たり受取可能額

出所：聞き取り調査（2008年6月～2009年3月実施）および農舞台財務諸表データより作成。

4. NPOの取り組み

(1) NPOの活動経過と組織マネジメント

NPO法人越後妻有里山協働機構は、2008年7月1日に認可され、正式に活動を始めた。2009年2月現在、正会員はおよそ100人である。2009年3月現在、NPO事務局として、2人の専属スタッフを採用した。NPO事務局では、農舞台の各事業のフォローアップを任せる。また、NPOでは補えないことについては、AFGスタッフが対応している。具体的には、①ネットワークづくり、②新聞やテレビなどへの広報活動、③活動資金のための各種助成金の申請、④集落の空き家をNPOが再生する手伝い、⑤観光客が集まる構造をつくることなどである。また、AFGで所有している拠点施設を、順次、NPOに移管させる。

NPO組織の運営体制の課題と現時点の解決策は、以下の通りである。まず、理事会については、年2回では意思決定ができないこと、地域外の人が集まらないことが課題となっている。よって、執行部会議を設定し、1～2ヶ月に1回開催するようにした。次に、エリア会議については、位置づけ、目的が明解でないこと、開催頻度が各エリアによってまちまちである。補完性の原則を貫き、集落でできることは集落で、エリア単位でできることはエリア単位で行うものとし、また、集落やエリアで対応できないものについては、地域全体で取り組むように合意が取られた。そして、サポーター会議は、活気がなく、自主性が生まれにくいという問題がある。何かのためではなく、サポーターとしてやりたいことを実践することが必須であること、また、会の運営を楽しめるものとするように努めていく必要があることと、認識を共有化した。

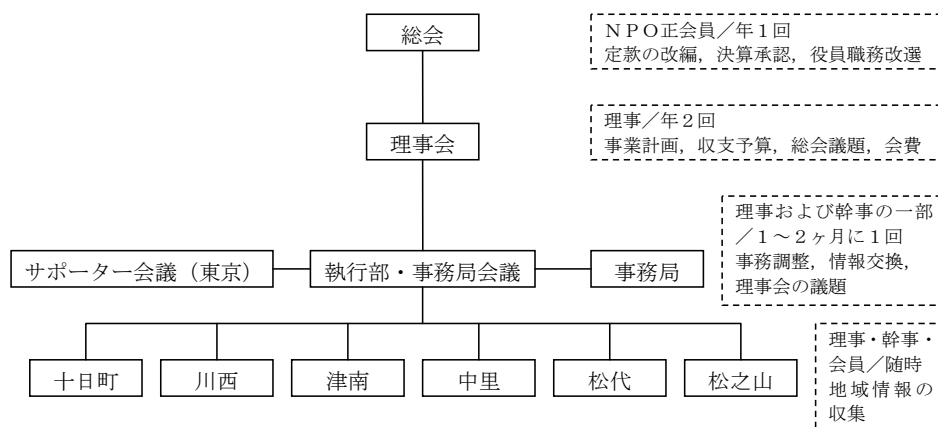


図4 NPO組織の運営体制

出所：NPO法人越後妻有里山協働機構事務局資料（2008年12月12日）より引用。

（2）各主体からNPOに挙げられた課題

6エリア（旧6市町村）から挙げられた課題は、以下の通りである。まず、NPOの出現により、既存の関係者（AFG、行政、地元住民）に影響がでている点である。NPOの位置づけや役割の明確化が課題である。例えば、作品管理を、地元は分からずにやっていることや、NPOの設立により芸術祭から行政が離れるのではないかということ、広域のエリア整理が必要であることなどである。また、NPOの活動が幅広すぎて実感がない。優先順位をつけて、活動を具体的にしていく必要があるとしている。例えば、NPOはコーディネートに徹し、地域の主体の活動を支援することや、事業内容を大地の芸術祭の企画運営と文化芸術によるまちづくり支援の二本柱することや、今まで芸術祭に関わった人材の蓄積がないことや、地域住民への活動の周知や広報を行うことなど挙げられている。

5. 結語

以上の分析結果から、現状の越後妻有モデルを提示すれば、以下の5点に集約される。第一に、3年に1度の「アートトリエンナーレ」による公共投資および観光収入である。第二に、アートトリエンナーレに関連するパスポート収入への依存である。第三に、アートトリエンナーレに関連する助成金・寄付金収入への依存である。第四に、閑散期の売上高・付加価値の低さとコーディネート予算の不足である。そして、第五に、集落内の担い手の高齢化である。

また、今後のNPOにおける実践的なアクションプランとしては、以下の5点を挙げる。一点目は、集落ごとに、人口、拠点施設の有無、NPO活動が生み出した付加価値を、空間データベース化し、今後、NPO活動が重点的に必要な集落を見やすくすることである。二点目は、地域内に所得をもたらす経済効果を、定期的に計算し、NPOの参画主体が共有化することである。三点目は、地域づくり活動の支援のためのNPO内の相談窓口を明確化することである。四点目は、NPOの窓口において、地域住民がNPOに依頼できるメニューの一覧を明確化することである。五点目は、関係者が意思決定に参加できる場を設けるとともに、常にその決定が評価尺度にどのように影響を及ぼすかを検討することである。