

## 論 説

## 北海道東川町の地域活性化のための地域マネジメントに関する研究

## — 脱公務員化する町役場の組織開発・組織文化づくり —

守 屋 貴 司

## 目 次

1. はじめに
2. 北海道東川町の地域活性化のための町づくりの特色
  - (1) 写真の町を売りに—東川町—
  - (2) おいしい水, おいしいお米, 景観を売りにした町づくり
  - (3) 子育て環境の充実による町づくり
  - (4) 木工クラフトや陶芸, おしゃれな喫茶店による町づくり
  - (5) アウトドア・自然体験を核とした町づくり
  - (6) お祭り・イベントによる町づくり
  - (7) 建築緑化協定による綺麗な町づくり
  - (8) その他のオリジナル制度による町づくり
  - (9) 株主制度による町づくり
3. 北海道東川町の地域マネジメントの特徴—脱公務員化した町役場の組織文化—
  - (1) 3つのないから脱却する地域マネジメント
  - (2) 5つの連携をはかる地域マネジメント—共益の視点からの地域広域ネットワーク化—
  - (3) 脱公務員化した町役場組織の住民への「高」サービスと効率化
  - (4) 多様な人材と多様な提案を取り込む開放的な組織文化
4. 脱公務員化した町役場組織の出発と発展
  - (1) 現東川町町長のキャリア経路の分析と先代・先々代の町長の町政
  - (2) 脱公務員化した町役場職員の誕生の原点—巻き込み型のイベント運営—  
むすびにかえて

## 1. はじめに

本研究の問題意識としては, 下記のような点がある。日本において中山間地域の高齢化と過疎化の進行によって中山間地域の崩壊の危機が高まっている<sup>1)</sup>。中山間地域の過疎化の進行による中山間地域の崩壊は, 中山間地域の伝統文化の断絶や先人が切り開いてきた中山間地域が保有する豊かな資源(景観・環境・農業・工芸・産業など)を喪失させる危険を高めている。日本は, 山国であり, 国土の大半は中山間地域であり, その存続・維持は大きな日本国政府の課題でもある。

しかし, 日本国政府の財政悪化にともなって, 公共土木事業の削減, 地方交付金の縮小によって, 公共土木事業, 地方交付金にのみ大きく依存してきた中山間地域は, 財政的危機にもさら

1) 後藤順久「山間地域における高齢者の生活とそれを取り巻く環境:長野県辰野町における実態調査から」『日本福祉大学経済論集』第40号, 2010年3月, 61頁から75頁, 参照。

されている。それだけに、中山間地域が過疎化をくい止め人口の増大や公共土木事業、地方交付金にのみ依存することから脱却し自立するための中山間地域自体の自立的な地域活性化が求められることとなっている。

また、日本の中山間地域の先行研究としては、一橋大学教授の関満博氏の一連の研究成果などがある。関満博氏の研究としては、関満博・松永桂子編『中山間地域の「自立」と農商工連携—島根県中国山地の現状と課題—』新評論、2009年などの多数の研究があり、地域産業政策論の視点から現状分析・地域産業政策の提起をおこなっている<sup>2)</sup>。

それらの研究の多くは、中山間地域の地域活性化の先進事例の実態分析や政策提起にのみ終わっている研究が多く散見される。地域活性化、町づくり、村おこしの先進的事例の実態を研究によって社会的に紹介をしたり、それに関連する地域産業政策の提起をすることも大変重要な研究ではあるが、それにとどまるとすると一つの大きな問題点がある。それは、町づくり、村おこし、地域活性化を望む中山間地域の村もしくは町の自治体等がそれらの先進事例を模倣して、自らの町づくり、村おこしをしようとするもののうまくゆかず、失敗・挫折を繰り返したり、先進事例を見つけたものの町や村にあわず先進事例を探し続けるという実態を生んでいるという面があるからである。どのような村おこし、町づくり、地域活性化をおこなうにしても、その主体となる組織(町や村の役場や農協、漁協、信用金庫、その他の民間会社など)が組織開発などによって組織の経営能力の向上と地域活性化・村おこし・町づくりをおこなえるだけの組織文化やそうした組織文化を形成できるリーダーを有していることが必要かつ重要だからである<sup>3)</sup>。

それゆえ、本研究では、旧来、地域産業政策論、地域社会論、地域経済論として論じられてきた中山間地域の地域活性化に関して、経営学、組織開発論、組織文化論、人的資源管理論の視点から論じることにしたいと考えている。

そして、本研究課題としては、北海道東川町の町役場組織を事例として、魅力的な町づくりを推進したり、様々な町外の組織と連携したり、町外の住民との交流を積極的にすすめるための地域マネジメント<sup>4)</sup>のあり方、主体となる組織の組織開発の展開、組織文化づくりや組織文

2) 関満博氏の研究成果としては、その他にも、関満博・足利亮太郎編『「村」が地域ブランドになる時代—個性を生かした10カ村の取り組みから—』新評論、2007年、関満博・遠山浩編『「食」の地域ブランド戦略』新評論、2009年などがある。

3) 日本の中山間地域や過疎地域の森林組合の経営研究としては、守屋貴司「森林組合の経営と労務問題」(木田融男・浪江巖・平澤克彦・守屋貴司編『変容期の企業と社会—現代日本社会の再編—』八千代出版、2003年、211頁から255頁)参照。また、中山間地域の町役場の組織開発ではないが、松戸市の組織開発を取り扱った研究としては、大住荘四郎「ポジティブ・アプローチによる自治体の組織開発:松戸市のケースをもとに」『関東学院大学経済経営研究所年報』31号、2009年3月、1頁から14頁、があるが、都市部の自治体と中山間地域の自治体では、その条件やおかれている状況が、社会的にもまったく異なっており、日本の中山間地域に適応した組織開発を分析する必要がある。

4) 地域マネジメントの概念は、あいまいであり、様々な研究分野において、それぞれ便宜的に使用されている。

化を生み出すリーダー像<sup>5)</sup>について明らかにすることにある。すなわち、本研究では、組織開発・組織文化の理論をもとに、組織の有効性と健全性の増大のために、硬直した官僚組織を排して、集団及び個人のレベルのコミュニケーションの改善や信頼・協調関係の確立を通して、弾力的な動態的かつ開放的な問題解決志向型組織に、いかに中山間地域の地域活性化をすすめる行政組織・民間企業などの組織が転換しうるかを解明することにある<sup>6)</sup>。

また、組織開発論では、組織の健全性・有効性を支えるものとして、は組織文化<sup>7)</sup>の形成が重要であり、組織構成員の間で培われる組織の価値、慣習、態度に働きかけて、組織の意識変革と活性化をおこなうことが大切とされている。

本論文において、北海道東川町を研究対象・事例研究とする理由は、第一に、北海道東川町の町役場が、町村合併してしまうという危機意識を背景として、硬直的な官僚組織から脱却し、様々なイベント運営や企画、そして政策を達成するために、集団及び個人のレベルのコミュニケーションの改善や信頼・協調関係の確立を通して、弾力的な動態的かつ開放的な問題解決志向型組織に変身していったからである。第二に、東川町の町役場では、脱公務員化した挑戦・革新・好機を掴む、そして、高住民サービスに価値観をおく、組織の意識変革が達成し、組織の有効性を高める・組織文化を確立しているところによる。第三に、そうした組織文化を生み出してきたリーダー（町長）の存在があり、中山間地域のみならず、町づくり、地域活性化のためのリーダー像を考察する上で、有益であると考えられるからである<sup>8)</sup>。

---

本研究では、地域マネジメントを、経営学のマネジメント概念に基づき、「地域の活性化などの目標を達成するために、地域の資源（人、モノ、金、情報）を経営戦略に基づき、効率的に運営するものである」と定義づけることにしたい。

5) 葛西和広「リーダーシップの機能と組織文化」『松本大学研究紀要』第2号、2004年3月、1頁から11頁、参照。

6) 組織開発論に関しては、角野信夫「現代組織論研究（3）：組織開発論の系譜と人的資源管理論」『神戸学院経済学論集』第26巻第1号、1994年6月、65頁から106頁、梅澤正「組織の発展、変革、そして開発：組織開発論の位置づけ」『桃山学院大学社会学論集』第8巻第1号、1974年11月1日、34頁から57頁、吉田和夫・大橋昭一編『基本経営学用語辞典 第4版』同文館、1994年、170頁、参照。

7) 組織文化・組織文化論に関しては、坂下昭宣『組織シンボリズム論—論点と方法—』白桃書房、2002年、坂下昭宣「組織文化はマネジメント可能か」『国民経済雑誌』第186巻第6号、2002年12月、17頁から28頁を参照。本研究では、シャインなどの機能主義的な組織文化論の研究アプローチに依拠しつつ、解釈主義的な組織文化論の研究アプローチも加味するようにして分析をおこなっている。

8) 本研究は、2010年9月8日から9月11日にかけて北海道東川町において町長、副町長、各課課長や一般町民に対しておこなった筆者のオリジナル・ヒアリング調査と東川町の広報資料・内部資料によって基づき作成されている。ヒアリング調査では、解釈的客観主義のアプローチをとり、収集されたヒアリング（語り）をもとに社会現実に関する一般化を「帰納的」におこなう方法をとっている。（桜井厚著『インタビューの社会学—ライフヒストリーの聞き方』せりか書房、2007年、24頁から27頁、参照。）

また、本研究と同様に、行政組織における仕事の進め方の中で「縦割り」や「稟議」という仕事の進め方に問題を見出し、行政組織のセクショナリズム、そしてセクショナリズムを前提として行われる行動である部門間コンフリクトを、これまで行政学において行われてきた法や制度などの視点からではなく、組織文化論の視点から分析した研究としては、菊地彰「行政組織における部門文化とセクショナリズム：セクショナリズム分析への組織文化論からの理論的視角」『広島大学マネジメント研究』第4号、2004年3月、151頁から164頁、がある。この分析は、業績組織の問題の所在を明らかにしているが、その克服の方法が明示されておらず、その点を、本研究では明らかにすることにした。

そして、そのような東川町役場の組織開発・組織文化づくりを基礎として、地域活性化のための町づくりを次々とおこない、昭和 25 年に 1 万 754 人いた町民人口を減少させ過疎化しつつあった町を再建し、平成 2 年 7418 人を底にして、平成 22 年には 7821 人に町民の人口を増加させている。

そのような北海道東川町であるが、立地条件からみれば、北海道のほぼ中央に位置し、東部は山岳地帯で、大規模な森林地域によって構成される中山間地域である。また、北海道東川町は、日本最大の自然公園「大雪山国立公園」区域の一部であり、大雪山連峰の最高峰である旭岳 (2291 メートル) が所在し、中山間地域の中でも有数の自然景観と森林資源に恵まれた地域であると言える。気候は、内陸盆地に位置することから四季の移り変わりがはっきりしており、四季の変化を楽しめる地域でもある。

まず、本研究では、北海道東川町の地域活性化のための町づくりについて見ることにしたい。

## 2. 北海道東川町の地域活性化のための町づくりの特色

北海道東川町では、実に、多種多様な地域活性化のための町づくりを歴史的かつ持続的に展開し、それが人口増加 (町外からの移住者の増大) に寄与している<sup>9)</sup>。

### (1) 写真の町を売りに—東川町—

北海道東川町は、「写真の町」として道内はもとより、全国的に知られている。町役場に電話をしても必ず、「写真の町・東川町です。」と「写真の町」が前について返答がかえってくる。写真の町のはじまりは、昭和 60 年 (1985 年) に東川町が「写真の町宣言」をおこない、写真の町を条例化したことにある。この「写真の町宣言」は、全国的な一村一品運動の流れの中で、映画祭で有名なアルルをイメージし、文化的な町づくりをめざしたことにある。

この写真の町宣言と同時に、国際写真賞「東川賞」を制定している。この国際写真賞「東川賞」は、その年、活躍した写真家の中から、海外作家賞、国内作家賞、新人作家賞などを選出する賞であり、その受賞者の顔ぶれを見ると、北海道の中山間地域でおこなわれている企画とは思えない、大変、水準の高い賞となっている。そのような国際的な写真の芸術性の面から見ても水準の高い写真の賞が、20 年以上、この北海道の中山間地域にて持続した事は驚嘆すべき事柄でもある。2006 年 6 月には、国際最大・最高水準の写真専門美術館である東京都写真美術館において、「東川賞コレクション展」をおこない、東川町の東川賞受賞作品で東川町の

---

9) 北海道上川郡東川町編『移住・定住ファイル：ひがしかわ時間 —東川暮らしのスズメー』2010 年。北海道東川町の町づくりについては、2010 年 9 月の北海道東川町の町役場におけるヒアリング調査と東川町の各所への訪問調査に基づいている。

収蔵された約 180 点を公開し、大きく注目を集めている<sup>10)</sup>。

東川町では、この東川賞の授賞式を中心として、国内外のゲストを招いての作品展示・ワークショップ・フォーラムを開催するほかアマチュアカメラマン、大学生から子供まで写真展をおこなうなど写真の祭典「東川町国際写真フェスティバル」を展開し、約 5 千人の参加者数となっている。この写真の祭典「東川町国際写真フェスティバル」では、町民が多数ボランティアで参加しており、世界から日本全国から集まってきた人々との心温まる交流を重ねている。

また、同時期に、写真甲子園（全国高等学校写真選手権大会）を実施し、全国 8 ブロックから選ばれた代表 18 の高等学校の選手が、東川町、上富良野町、美瑛町、東神楽町、旭川市を撮影フィールドとして、写真撮影をおこないその腕を競い合っている。この写真甲子園では、18 の高等学校の選手が東川町にホームステイし、東川町の各家庭と交流しており、町外の高校生と東川町の住民の一大交流会となっている。

## (2) おいしい水、おいしいお米、景観を売りにした町づくり

東川町の町づくりのもうひとつの大きな売りは、「水がおいしい」町である。東川町は、北海道でも唯一の上水道の無い町であり、大雪山からくる地下水を生活水として使用している。この「おいしい水」は、町外の新規移住者にとっても大きな魅力となっている。東川町の生活水である大雪旭岳源水は、ミネラル、カルシウム、マグネシウムを豊富にかつバランスよく含まれたアルカリ水であり、大変、健康にも良い水と知られている。そして、この大雪旭岳源水は、平成 20 年に平成の名水百選に選ばれた名水であり、ペットボトルで販売もされている。水がおいしいということは、その水を使った珈琲、豆腐、味噌もおいしいものであり、「おいしい水」は、町づくりの核になるものである。例えば、おいしい水を使用した加工品としては、東川産の大豆を主として、天然にがり、東川のおいしい天然水を使用した平田とうふ店の豆腐などは、町民に愛されている。

しかし、上水道の無い町を「売り」にしようというのは、東川町の逆転の発想であり、また、上水道がないということは、生活用水を各戸がボーリングをして、地下水を確保する負担を負うことになる。しかし、健康に良い地下水を生活用水にできる自然環境をもっているということは、都会の住民にとっては、限りの無い魅力でもある。

おいしい水は、おいしい米づくりに繋がっている。東川町は、明治時代の開拓時代を経て、道内随一の米どころである。おいしい水と肥沃な土壌によって「おいしいお米」を名産品としている。東川町では、9 月下旬には、おいしいお米と新鮮な野菜をセットにして、いちはやく

10) 財団法人日本ナショナルトラスト編集「特集 ぼくの日記帳は、カメラだった。—飛弾野数右衛門と東川町—」『自然と文化』68号、2002年1月31日、参照。

販売するお米の収穫祭をおこない、約 2500 人の参加者をみせている。

おいしいお水、おいしいお米とともに、都会からの移住者をひきつけるものは、東川町の景観である。大雪山系の麓にある東川町は、当然、大雪山系を家から一望できる場合が多い。家にいながら、雄大な大雪山系を一望できる贅沢はなにものにも変えがたいものである。

### (3) 子育て環境の充実による町づくり

町外からの移住者にとっても、若い地元出身に夫婦にしても、大切な移住ポイント・東川町に住み続けるポイントとしては、前述した自然環境条件とともに、子育て環境がいかに充実しているかが重要なポイントである。東川町では、平成 14 年 12 月に、幼保一元化を目的として、東川町幼児センター「ももんがの家」を開設している。「ももんがの家」という愛称は、検討委員会を設置し、公募で決定したものである。東川町幼児センター「ももんがの家」では、子供の視線にたち、子供支援、家庭支援の立場に柔軟に対応できる施設として、6 カ月から小学校入学前の満 5 歳までを子供たちを保育・教育している<sup>11)</sup>。

この東川町幼児センターでは、保育・教育の質をさげないため、子供の人数の増大にあわせ、保護者の要求する保育・教育をおこなうためにも保育士などの職員を増やしている。また、保育士の質を確保・向上するためにも、保育士の待遇改善に取り組んでいる。また、数多くの研修会も実施し、保育士の質の向上に努めている。また、この東川町の幼児センターでは、①幼児・児童と学生との交流や、②教員の相互研修などをおこない幼少連携を深めている。

東川町では、役場、診療所、郷土館、公民館、図書館、小中学校などの公共施設と隣接する場所に、この東川町幼児センター「ももんがの家」を建設しており、諸施設・諸機関との連携の中で、幼児・児童・小学生・中学生を育成しようとする意思をこの配置から感じさせられるものである。

家庭力の低下が叫ばれる中で、子育て環境の充実は、町外からの移住者にとっても、若い地元出身の夫婦にしても重要なことである。

### (4) 木工クラフトや陶芸、おしゃれな喫茶店による町づくり

東川町では多くの家具職人が集い、多くの家具職人のクラフト工房が集まるクラフト街道やクラフトギャラリーを形成するに至っている。また、豊かな自然環境に魅かれて、陶芸家が東

11) 松村澄絵「幼保一元化運営の取り組み調査—東川町幼児センター『ももんがの家』を通して—」『國學院大學紀要第 23 号』2006 年 3 月、137 頁から 149 頁、北海道東川町編『東川町次世代育成支援行動計画：後期計画』2010 年、東川町幼児センター編『東川町幼児センター：教育・保育課程』2010 年 4 月、東川町幼児センター編『平成 22 年度 教育・保育計画』2010 年、参照。



川町に住み、窯をかまえるようになっている。それぞれのクラフト工房も、陶芸家の工房も、個性的で高い芸術性を有している。

例えば、北の住まい設計社では、小学校の跡地を利用して、家具の製造だけではなく、北欧の食器や生活雑貨も販売すると同時に、別棟にてカフェやベーカリーをしており、ベーカリーのパンのおいしさは評判となっている。

また、ギャラリー & カフェ ZEN では、故佐藤忠雄氏の山麓窯の作品を常設すると同時に、東川町のガラス工芸品などの展示もおこなっている。そのギャラリー & カフェ ZEN では、喫茶店も併設し、東川町の天然水や産地の食材を使用したおいしい飲み物と各種のケーキ、ランチメニューなどを楽しむことができるようになっている。

また、東川町では、多くのおしゃれな喫茶店が展開し、観光客を楽しませてくれている。例えば、SALT というお店では、スノーボードやアウトドアのグッズを中心におしゃれな生活雑貨なども扱うセレクトショップを展開すると同時に、こだわりのカフェも併設している。

#### (5) アウトドア・自然体験を核とした町づくり

北海道東川町では、豊かな自然を生かした町づくりを展開している。昭和 50 年（1975 年）からキトウシ森林の整備が進められ、昭和 55 年（1980 年）7 月に、キトウシ森林公園がオープンした<sup>12)</sup>。

1985 年から 1991 年のバブル経済の時代は、リゾート法を背景として、キトウシにもゴルフ場などの開発が民間企業の手で進んだが、その後、厳しい時代を迎えることとなった。昭和 55 年にオープンしたキトウシ森林公園地域でも、元中川町長の下、第 3 セクターとして、東川振興公社を設立し、ゴーカート事業などを展開したものの 1000 万円の赤字となったが、その後、物産センター、パークゴルフ場、300 人収容のキャンプ場、ケビン、キャモアスキー場などの諸施設を展開し、アウトドア、自然体験ができる施設として、町の内外から利用者を集め高い評判となっている。

更に、東川振興公社では、「森をつくる！」ことを、子供たちや町外の住民にも参加を呼びかけて、キトウシの森作りを展開し、蝦夷リスの住む森づくりをおこなっている。それは、子供や大人への自然環境教育でもある。

北海道東川町のキトウシ森林公園や大雪山系のアウトドア・自然環境も、都会に住む住民にとって、とても魅力的なものであるが、それをいかに生かしてゆくかが大きな課題であると言えよう。

12) 北海道写真の町東川町編『町政施工 50 周年記念史 きずな』2010 年 3 月、参照。

## (6) お祭り・イベントによる町づくり

東川町は、お祭り・イベントの多い町であり、多くの観光客をそれぞれのイベント・お祭りにおいて、集客し、町への経済効果をもたらしている。

5月下旬と9月下旬には、くらし楽しくフェスティバルが、「ふれあい自由市」をテーマに、前述したキトウシ森林公園において、野菜、山菜、物産の販売や大規模なフリーマーケットを開催し、約3万人の入場者を誇っている。人口8000人弱の中山間地域の町の「自由市」に、年2回、土日には約3万人の人々が集まることは凄いことである。

また、7月下旬に開催される「どんとこい祭り」では、羽衣公園において、約2千発の大花火大会や露店がお祭りムードを高めるとともに、前述したフォトフェスタ、写真甲子園も開催され、一日中東川町を楽しめる内容となっており、約2万人の入場者を集めている。

大雪清流てっぺん祭りは、8月下旬に、JAひがしかわ広場で開催され、東川産の農産物の販売や大抽選会、歌謡ショーなどがおこなわれるお祭りで、約2000人の入場者がいる。

東川氷祭りは、羽衣公園において、1月中旬に開催され、氷の彫刻や大雪像、アイスキャンドル、ライトアップされ冬の空間を美しく演出し、真冬の花火大会などもおこなれることとなっている。

このように、東川町は、一年を通して、数多くのイベント・お祭りが開催され、観光客を誘致し、住民が楽しめる町づくりをおこなっている。

## (7) 建築緑化協定による綺麗な町づくり

東川町では、「質の高い生活提案」を一つの軸として地域マネジメントを展開している。綺麗な町並みを誇るグリーンビレッジでは、緑豊かで「質の高い生活」を実現するために、住民共通の約束事として「建築緑化協定」を定め、建築物の敷地、位置、構造、用途、形態、意匠、建築設備に基準を設けて、美しく統一感のある町並みを実現している。例えば、高さは10メートル以下で2階までとし、住宅の壁面と道路および隣地の境界線は、2メートル以上とし、隣地の境界線までの距離は1メートル以上と定めている。また、住宅の屋根の勾配についても雪国らしく落雪タイプと定めている。

また、緑化に関しても、道路の境界線から2メートルをグリーンゾーンとして、2本以上の街路樹(指定樹)の植栽や敷地内の緑化率を20%以上・4本以上の植栽と定め、緑豊かな町並みを実現している。

グリーンヴィレッジは、東川町を代表する美しい住宅地であるが、グリーンヴィレッジの分譲価格は、127.5坪で、395万3千円と坪単価3万1千円と都市部の地価に比べると破格の値



段となっている。

#### (8) その他のオリジナル制度による町づくり

東川町では、町民や町外から東川町に訪れる交流住民に対してまで、様々なオリジナル制度があり、それを通して、町づくりをおこなっている。

通常の婚姻制度は、通常の婚姻届では役所に提出するだけで、その婚姻届の書類を役所が保管され、新婚の二人には何も残らないのに対して、東川町の新婚姻届制度では、提出した婚姻届の書類と二人の写真をそえた「証書」を手元に残せる制度となっている。この東川町の新婚姻届制度では、住民のみならず、東川町役場に婚姻届を受け取り、提出する人に、全員適応されるため、町外の住民も、東川町役場を訪問し、提出した婚姻届の書類と二人の写真をそえた「証書」を受け取ることができる。そのため、本州からこの北海道の東川町役場まで婚姻届を提出に来る新婚夫婦もあられている。

出生届についても、通常の出生届では役所に提出するだけで、その出生届の書類を役所が保管され、親の二人には何も残らないのに対して、東川町の新出生届制度では、提出した婚姻届の書類と新生児と両親の写真をそえた「証書」を親が手元に残せる制度となっている。また、東川町で生まれてきた新生児に対して、家族の一員であるということをあらわす意味をこめて、東川町の家具職人の手作りの椅子を「君の椅子」としてプレゼントしている。

#### (9) 株主制度による町づくり

東川町の町づくりで、特筆すべき制度として、東川町株主制度がある。東川町株主制度（東川町の未来を共に創造する株主制度）は、町内・町外の住民が、町の掲げる「写真の町プロジェクト」や森作りをおこなう「ECOプロジェクト」、自然散策路整備の「イイコトプロジェクト」などの社会整備事業に投資（寄付）し、投資（寄付）目標に達成した事業を東川町が実施して行く制度である。東川町に投資した町外の住民は、町の株主となって、実施する事業に直接参加することも可能となっている。特に、森作りをおこなう「ECOプロジェクト（東川 de エコ事業）」では、この「ECOプロジェクト」に投資した株主とその家族が、実際に、東川町でこの植樹会に参加している。この植樹会では、毎年約 20 アールに、エゾヤマザクラ、イタヤカエデ、ナナカマドの苗木を、2009 年、2010 年連続して、植樹している<sup>13)</sup>。

この東川町への投資（寄付）した町外の住民に対しては、株主証や名誉町民証が授与され、町

13) 北海道東川町内部資料：北海道東川町企画総務課財政室「東川町株主制度」2010年9月1日より。

への投資額(寄付額)を、1000円1株として10株以上には産直品などの株主優待品も授与されることとなっている。株主証を提示するとホテルやキトウシ森林公園のロッジの宿泊割引など東川町の諸施設の利用において各種の優待を受けることができるようになっている。

平成20年7月から平成22年8月の株主制度を通しての投資額累計は、2548万2千円、株式総数、25482株である。ブロック別株主数は、北海道519人、東北8人、関東215人、中部東海17人、近畿38人、中国3人、四国6人、九州・沖縄3人となっており、総数は809名に及んでいる。

東川町では、定住人口約8千名に加えて、この株主制度への参加者を東川町への応援住民と位置づけ、定住人口8千名+株主などの東川町への応援住民2千名を加えた1万人を目標値にしている。町への寄付市民を株主と位置づけ、各種の優待と東川土産を送り、東川町のファンを増やしてゆくこの株主制度は、他の中山間地域においても、おおいに参考にすべき制度であると言えよう。

前述してきたように、東川町では、町役場を中心として、実に多彩な地域活性化政策を展開している。このような実に多彩な地域活性化政策を、町役場を中心にして、北海道の東川町で展開できる背景には、脱公務員化した町役場の組織文化がある。そこで、次章では、そうした脱公務員化した町役場の組織文化に基づく北海道東川町の地域マネジメントの特徴について論述することにしたい。

### 3. 北海道東川町の地域マネジメントの特徴—脱公務員化した町役場の組織文化—

#### (1) 3つのないから脱却する地域マネジメント

北海道東川町の地域マネジメントの特徴としては、通常、役場では実行できない理由とされる「①前例がない、②他の町でやっていない、③予算がない」からの脱却をはかっている点にある。北海道では、①前例がなく、②他の町でやっていないからこそ東川町ではじめて取り組むことで、東川町の大きな特徴になると考えている。むしろ、前例がないこと、他の町ではやっていないことにあえて挑戦する「地域マネジメント」を展開している。

また、多くの役場では、「③予算がない」という事になるとあきらめてしまうのが普通であるが、北海道東川町では、財団からの助成、企業からの寄付、国の様々な事業への補助金、更には、株主制度など新たな制度をつくりだすことで、予算をつくりだす点が、地域マネジメントとして他の役場と大きく異なる点である。東川町では、公務員でありながら、様々な創意・工夫で、予算をつくりだす「地域マネジメント」を実践している。

これらの北海道の東川町の「①前例がない、②他の町でやっていない、③予算がないからの脱却」といった地域マネジメントを展開する基礎となっているのが、現東川町長の松岡市郎氏

の提唱してきた「変革・挑戦・好機を掴む精神」を共有化する町役場組織文化である。組織文化研究の権威の一人であるシャインは、組織文化レベルを、人工物、価値、基本的仮定の3つの深さの段階に分け、価値を、問題に直面した場合に対処する行動の判断であるとしている<sup>14)</sup>。町長の松岡市郎氏の提唱してきた「変革・挑戦・好機を掴む精神」は、シャインのいう組織文化の価値にあたるものと言える<sup>15)</sup>。

①前例がない、②他の町でやっていないことを、町役場としておこなうためには、町役場に勤める職員の意識の変革と挑戦の価値観を共有化していなければ実践することができない。また、③予算がないからの脱却するためには町役場に勤める職員が、好機を掴む精神を共有化することが大切になる。なぜなら、財団からの助成、企業からの寄付、国の様々な事業への補助金、更には、株主制度など新たな制度をつくりだし、予算づくりだしてゆくためには、社会的・政治的・経済状況に適応し、その中から好機を掴みだしてゆく必要があるからである。

組織文化の形成のはじめは、トップのコミットメントとそれによる組織メンバーの意識改革にある。トップが、組織文化の中心となる価値観を提示し、コミットメントをおこない、組織メンバーが様々なタスクをこなすうちに、その価値観を共有化することである。北海道東川町では、トップである町長の価値観の提示、そして町長のコミットメントと組織メンバーである職員の意識改革が、前述した実に様々な町づくりの実施を通して達成され、職員の考え方や行動そのものも、他の自治体にも見られないような脱公務員化したものになっている。

そして、北海道の東川町では、「①前例がない、②他の町でやっていない、③予算がないからの脱却」といった地域マネジメントを展開するためにも、様々な諸機関との連携やネットワーク化をはかっており、次に、その点について論じることにした。

## (2) 5つの連携をはかる地域マネジメントー共益の視点からの地域広域ネットワーク化ー

北海道東川町では、「①前例がない、②他の町でやっていない、③予算がないからの脱却」といった地域マネジメントを展開するためにも、住民、東川町の農協、商工会などなどの諸機関、民間（法人・個人）、大学、国・道との連携・コラボレーション、ネットワーク化を積極的におこなっている。

「①前例がない、②他の町でやっていない」という地域マネジメントを展開するためには、

14) シャイン, E.H, 清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年, 19頁から27頁。

15) 中山間地域における役場の組織変革のための組織文化の変容の重要性を本研究と同様に論じた論文としては、伊関友信「基礎自治体における組織変革ー大利根町を例にしてー」『城西大学経営紀要』第1号, 2005年12月がある。本論文は、筆者が、埼玉県北埼玉郡大利根町の役場の勤務体験をもとに、役場の組織変革のための組織文化の変容の重要性を論じている。

当然、住民や、東川町の農協、商工会などなどの諸機関・民間企業の理解と協力そして連携が必要となる。

そのために、北海道東川町では、まず、住民と役場の信頼関係を構築し、住民間のネットワークを深めるために、①コミュニティ活動支援員を配置し、地域活動交付金をだすなど、地域コミュニティの推進や②住民による高齢者訪問や冬季除雪活動の支えあい、助け合い運動の展開、③前に紹介した国際写真フェスティバルや写真甲子園などの学生のホームステイなど様々な活動への住民参加、④町の匠によって作成されたブロンズ像や木や鉄のモニュメント、手押しポンプなどが町をおしゃれに演出する配置するなどの活動を展開している。

また、北海道東川町では、民間（法人・個人）との連携も積極的な展開をおこない、「①前例がない、②他の町でやっていない、③予算がないからの脱却」といった地域マネジメントの展開をはかっている。具体的には、①国際写真フェスティバルのために、日本写真協会、日本写真家協会、東京写真美術館と連携をはかったり、写真甲子園では、北海道新聞、テレビ、全国新聞事業協議会と連携をはかったり、②写真甲子園では、全国の高校生とコラボの上に展開されているし、③前述したように町外の住民と前述した「東川町株主制度」を通して連携したり、④各種の企画実現のために町外の企業からの寄付をお願いしたりと様々な民間の法人・個人との連携とコラボレーションをはかっている。

このような北海道東川町の民間（法人・個人）、大学、国・道との連携・コラボレーション、ネットワーク化や写真甲子園・株主制度をはじめとした取り組みは、町内から都市部、全国に広がる地域広域ネットワーク化を構築する試みであると言える。地域広域ネットワーク化は、その町内といった限定された地域マネジメントから過疎地域と都市部を結びつけ、都市部と過疎地域の人的・経済的交流を図ることで日本全体の活性化をはかるものである<sup>16)</sup>。

地域広域ネットワーク化は、その主体となる自治体（役場）や各種組合、学校、大学、各種法人そして企業などのどこかが、主体となり、その主体が核となりながら、町内の諸組織や町外の個人や組織と広範なネットワークを形成することである<sup>17)</sup>。このような地域広域ネットワーク化においては、ディステーションマネジメント（Destination Management）が重要である<sup>18)</sup>。ディステーションマネジメントでは、一つづつの町・村・市・県・府の自立性・独立性を尊重しながら、広域的に連携化・一体化したマネジメントを展開してゆくことである。

16) 地域広域ネットワーク化に関しては、守屋貴司「地域広域ネットワーク化とNPO・企業の役割」『産業と経済』（奈良産業大学）第20巻第3号、2005年9月、177頁から188頁、参照。

17) 産官学のネットワーク的な連携に関しては、小杉美智子「産学共同研究活動の性格と組織形態に関する分析」『情報化社会・メディア研究』第6号、2009年9月、45頁から52頁、があるがやはりこれも、日本の都市部内のネットワーク分析をおこなったものとなっている。

18) 守屋貴司「企業と地域社会—21世紀の企業の役割と課題—」（片岡信之・海道ノブチカ編著『現代企業の新地平—企業と社会の相利共生を求めて—』千倉書房、2008年、186頁から189頁）、参照。

### (3) 脱公務員化した町役場組織の住民への「高」サービスと効率化

前述してきたような「変革・挑戦・好機を掴む精神」の価値観を共有化する組織文化を有する北海道東川町の町役場では、民間以上のサービスを目標とし、それを価値観ともする町役場組織でもある。

「町を良くしたい」という目標の共有化を通して、住民への高サービスを実現している。それは、前述したような様々な他の町に無い「町づくり」をおこなうことで、制度面での高いサービスを住民におこなうと同時に、北海道東川町の職員、特に、課長レベル以上の管理職では、「住民に喜んでもらうことを自分の喜びとする」ことができる組織文化を共有している。それは、前述した様々なイベントを通して、町役場の職員、特に管理職は、写真甲子園などイベント等に参加した町内・町外の住民からの喜びや感謝によって、町内・町外の住民への高サービスをすることを動機づけられているからである。それゆえ、町役場の課長などの管理職は、組織文化の深いレベルにおいて、町内・町外への住民に高サービスをすることを無意識なうちに判断し、実践しているように見受けられる。これは、前述したシャインの「基本的仮定」と呼ばれるレベルであると言えよう<sup>19)</sup>。

そして、このことから、組織メンバーがより深いレベルの組織の普遍的な価値を体得するには、リーダーのコミットメントやシンボルから受動的に理解するプロセスよりも、北海道東川町の職員、特に課長職以上の管理職に見られるように、自らの行為の結果のフィードバックから主体的に理解するプロセスにこそある点がわかる<sup>20)</sup>。更に、北海道東川町の職員の町内・町外の住民への高サービスは、単に、イベント時のみならず、あらゆる機会、すなわち、日常において展開され、それによって、脱公務員化した民間企業以上の高いサービスを実現する組織文化変革へと展開している。

その一方で、業務執行の合理化、効率化、迅速性などによる経費削減を北海道東川町では積極的に展開しており、一人の課長職で、通常の役場の5つ程度の課が担当する仕事をこなしている。また、町内・町外の住民への高サービスと町役場の業務執行の合理化、効率化、迅速性という矛盾した政策を、北海道東川町では、同時に展開をおこなっている。結果として、管理職では、長時間労働、土日出勤をいとわず働く姿となって現れているが、「この町を良くしたい」、ひいては、「この町を存続させたい」という強い共通した「想い」の中で、それを厭わず働いているように見受けられた。

19) シャイン, E.H., 清水紀彦・浜田幸雄訳, 前掲書, 19 頁から 27 頁。

20) 出口将人「組織文化変革における日常的行為の重要性」『オイコノミ』第 42 巻第 3・4 号, 2006 年, 209 頁から 217 頁, 参照。

#### (4) 多様な人材と多様な提案を取り込む開放的な組織文化

北海道東川町では、「2. 北海道東川町の地域活性化のための町づくりの特色」において前述したように、様々な町づくりの試みを歴史的に展開している。このような様々な町づくりを展開するためには、役場の職員、町内・町外の住民の多様な提案を取り込む組織文化を構築している。前述した東川町のユニークな株主制度も、町役場の若い一職員の提案から実現されたものである。様々な町を良くする提案を、積極的に、現・町長松岡市郎氏がすいあげ、その実現に向けて、地域マネジメントを展開している。

北海道東川町では、多様な提案を取り込む開放的な組織文化を有していたわけではなく、現・町長の松岡市郎氏を中心として、築き上げていったものである。松岡町長以前の町政では、同じ課長職であっても、総務課長（現企画総務課長）が別格で、総務課長（現企画総務課長）の認可なくしては他の課長職が提案しても、なにも通らないシステムとなっていた。すなわち、町長一助役（現副町長）—総務課長—課長という縦の序列組織であったものを、現・松岡町長の下で、課長職を全部並列すると同時に、副町長を二人おき、いつでもだれでも、町を良くする提案ができる開かれた町政システムに転換している。

このような町政システムの転換などを背景として、北海道東川町では、実に、多彩な人材が、管理職に存在している。それは、前述したような様々な町づくりの取り組みの中で、多彩な人材になっていったとも言えるし、様々な町づくりをおこなうために、多彩な人材を集めてきたとも言えよう。

例えば、「国際写真フェスティバル」のようなイベントを企画・運営するためには、プロの写真家・日本写真協会、日本写真家協会と対等に話ができる写真知識や写真への造詣が必要であると同時に、カメラ関係の企業に寄付のお願いをしてまわる営業マンのような担当管理職が必要になり、実際、そのような「国際写真フェスティバル」担当の管理職が北海道東川町に存在する。また、北海道東川町は、バルト三国の一つであるラトヴィアと国際交流など国際的な活動をしており、そのような国際交流と地域交流という二つの側面を担いかつ円滑に運営する管理職も存在し、実に多彩な人材が働いている。

次に、北海道東川町が、現在のような「脱公務員化した町役場組織」となった歴史的出発点について考察することにした。

### 4. 脱公務員化した町役場組織の出発と発展

#### (1) 現東川町長のキャリア経路の分析と先代・先々代の町長の町政

先に紹介したような北海道東川町の町づくり・地域マネジメント、そして、東川町役場の組



織開発，組織文化づくりに大きな影響と貢献をしているのが松岡市郎現町長（2010年時点）である。

松岡町長は，明治28年3月に東川町に先陣をきって香川県より開拓にはいった開拓地元農家の4代目である。松岡町長は，昭和48年に，東川町役場に入職し，総務課5年，産業振興課13年，社会教育課に5年，税務課に5年と長く東川町役場の職員としてキャリアをかさねた人物である。松岡町長のキャリアを見ると，一つは，2003年2月に町長になるまでの町役場時代に東川町の今日の町づくり・地域活性化の大きな秘密が隠されていると思われる。それは，町長になるまでの時期は，脱公務員化する組織開発や組織文化づくりをおこなう価値観の形成や住民などを巻き込み参加型・巻き込み型経営手法の基礎を形成したなどの時期と見られる。そして，町長選挙から町長に選出され，町村合併の危機感を共有化して，積極的に前述した町づくり・地域マネジメントを展開する時期にわけることができる。

この松岡町長の町長前の時期の分析と町長後の分析に入る前に，松岡町長が生まれるに至った先々代の中川町長と先代の町長の山田町長にふれておく必要がある。先々代の中川町長は，積極的な地域活性化を展開した人物として知られ「写真の町条例」を制定し，今日の「写真の町・東川町」の基礎をつくった人物である。そして，先代の山田町長は，堅実な町政を展開すると同時に，地方分権推進を訴え，山田町長の持論として，「本当の地方分権を達成のためには小規模自治体ではやっていけない」として，美瑛・東神楽町との合併を模索した町長でもあった。松岡町長は，先々代の中川町長の「写真の町宣言」を積極的に継承すると同時に，堅実経営による山田町長の遺産を引き継ぎつつ，山田町長の町村合併案を否定して，東川町の自立を展開している<sup>21)</sup>。

すなわち，弁証法的に言うならば，先々代の中川町長の町政は，東川町の町おこしを模索し「写真の町宣言」などをおこなう一つのテーゼであったとするならば，先代の山田町長の町政は，そうした中川町政を町村合併により東川町を消滅させるというアンチテーゼであり，松岡町長の町政は，山田町政は，止揚（アウフヘーベント）したところにあると言えよう。

また，山田前町長が，あえて，町村合併により東川町を消滅させることを考え，発言していたただけに，東川町・東川町役場の消滅という組織そのものの危機に対して，危機意識を共有化する町民・町役場の職員などが結集し，現松岡町政を誕生させたのである。組織文化を変革させる前提となるのは，組織構成員の危機意識の共有化である。その意味では，松岡現町長（2010年時点）の出発点から町民・町役場の職員が東川町消滅の危機意識を共有化していた点は大きい。

次に，北海道東川町が，現在のような「脱公務員化した町役場組織」となった歴史の出発点に

21) 「東川町長・松岡市郎さん 町のセールスマン」『北海道新聞』2006年5月1日（月曜日）朝刊，参照。

ついて考察することにしたい。

## (2) 脱公務員化した町役場職員の誕生の原点

### —巻き込み型のイベント運営—

現在(2010年時点)では、前述したように、春と秋に3万人を集める「くらし楽しくフェスティバル」であるが、松岡現町長が実行委員会にはいり、1986年からはじめた時点では、わずか5万円の宣伝費ではじめ、客入りも惨憺たる状況であった。しかし、そうした惨憺たるイベント結果にも関わらず、3年は辛抱して頑張ろうと誓い、そうした厳しいを改善するために、「巻き込み型のイベント運営」を、毎年、くりかえしおこなうことで、参加者が増え、お客さんが増えていくこととなった。巻き込み型イベントの典型は、フリーマーケットなどである。巻き込み型のイベント運営を展開すると参加したい人もあられ、そうした参加希望者を積極的に受け入れてゆき、現在の3万人の規模を誇る一大イベントに発展していったといえる。まさに、巻き込み型イベントスタイルで、参加した人がまた次の参加する人を呼んでくる構造をつくりあげ、現在では、イベントを担う若い人も育成されてきている。

そうした「巻き込み型のイベント運営」を発展させてゆくためには、町役場である職員が、脱公務員化して、腰を低くし、イベントへの参加を呼びかけ、イベントの参加希望者を受け入れ、そして、イベントを下から支える必要がある。そのためには、町の役場の職員が脱公務員化してゆく必要があり、この1986年からはじまった「くらし楽しくフェスティバル」に脱公務員化の原点があるようにも思える。

松岡現町長のヒアリング調査の中で、とても印象に残った言葉は、『「俺が」から「俺も」の転換が大切』という言葉である。町役場や町政では、「俺がああ橋をつくった。」「俺がああイベントを成功させた。」という「俺が」の組織文化であるといえる。しかし、これでは、人を巻き込み、イベントを拡大・発展させたりすることはできない。これに対して、東川町の役場や町政では、「君も、あなたも、俺もやった」に転換することで、共同・協同・共働を実現し、様々な町づくりを成功させていると言える。

レヴィン(Lewin.K)は、集団の価値観、行動を変化させる段階を3つにわけている。その3つの段階とは、現在の価値観を解凍(unfreezing)する第一段階と、新しい価値観への変化(moving)する第二段階、そして、その価値観を再凍結(refreezing)をする第三段階である<sup>22)</sup>。

このレヴィンの理論から北海道東川町役場の価値観、行動の変化を分析すると、本節で、論述してきた事柄は、町役場の職員が、積極的に、イベント運営や国際交流に挑戦し、それまで

22) Lewin, K., "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations*, Vol.1, No.1, 1947, pp.5-41.

の官僚主義的な町役場の役人として価値観を解凍する時期であったと言えよう。そして、現松岡町政（2010年時点）の時期において、町役場の職員の考え方や行動を、様々な町づくりへの職員の関与・参加を変化させてきている。そして、町役場の管理職レベルでは、新しい考え方、価値観、行動が、定着し、レヴィンの言うところの再凍結がすすみつつあるように見受けられた。

### むすびにかえて

以上、北海道東川町の町役場の事例として、中山間地域の地域活性化を実現するためには、役場であっても、危機意識を共有化し、硬直的な官僚組織から脱却し、様々なイベント運営や企画、そして政策を達成できる新しい価値観を形成し、組織の意識変革を達成し、新しい組織文化を確立することが重要であることを確認してきた。北海道東川町では、そうした新しい価値観は、内外の住民・関係者への「高」サービスの実現、「変革・挑戦・好機を掴む精神」の価値観であり、それらの価値観を共有できる多彩な人材と多様な提案を取り込む開放的な組織文化づくりであったと言える。

そのような組織構成員の価値形成において、北海道東川町の職員、特に、管理職では、前述した様々なイベントを通して、写真甲子園などイベント等に参加した町内・町外の住民の喜びや感謝によって、町内・町外の住民への高サービスをすることを深く動機づけられている点に着目し、組織メンバーがより深いレベルの組織の普遍的な価値を体得するには、リーダーのコミットメントから受動的に理解するプロセスよりも、北海道東川町の職員に見られるように、自らの行為の結果のフィードバックから主体的に理解するプロセスにある点を論究した。

このような組織構成員が、より深いレベルの組織の普遍的な価値を体得するために、自らの行為の結果のフィードバックから主体的に理解することは、中山間地域等の地域活性化のための新しい組織文化づくりにおいて、大変、重要な点である。それは、地域活性化は、その地域の構成員一人一人が、それまでの地域の保守的な組織文化から地域を変革する新しい組織文化に自己変革することがとても大切だからである。

そして、このような組織構成員が、より深いレベルの組織の普遍的な価値を体得するために、自らの行為の結果のフィードバックから主体的に理解する組織を作り上げる上で、リーダーの存在が大きい。事例として取り上げた北海道東川町役場においては、現町長（2010年時点）である松岡氏の存在がこれにあたろう。

現・町長の松岡氏は、町長になる前、町役場の職員として、様々なイベントに、主体的に関わることを通して、「自らの行為の結果のフィードバックから主体的に理解する経験」を積み重ね、その重要性を一番知っているリーダーである。それだけに、町役場の職員が、町を良くする為に、積極的に、まずは挑戦し、好機を掴み、職員自身が自己変革してゆくことを積極的に支援している。

上記のような点から、組織構成員に対して、「組織改革のための新しい価値観の提示やそのためのコミットメントを行うと同時に、組織構成員が、より深いレベルの組織の普遍的な価値を体得するために、自らの行為の結果のフィードバックから主体的に理解を支援するリーダー像」を、「中山間地域において、魅力的な町づくりを推進したり、様々な町外の組織と連携したり、町外の住民との交流を積極的にすすめるための組織文化を生み出すリーダー像」として、提起したい。

今後の研究課題としては、まず、第一に、日本の中山間地域において、魅力的な町づくりを推進したり、様々な町外の組織と連携したり、町外の住民との交流を積極的にすすめるための地域マネジメントのあり方、主体となる組織の組織開発の展開、組織文化づくりや組織文化を生み出すリーダー像について、滋賀県下の地元企業、NPO や高知県馬路村などの地域活性化政策の盛んな中山間地域の事例調査を今後も重ねてゆくことにしたい。

第二に、日本の中山間地域における「人づくり」に関する研究を、キャリアデザイン・ライフデザインの視点からおこないたいと考えている。それは、北海道東川町のヒアリング調査において、素晴らしい保育園・幼稚園・小学校・中学校・高校をでて戻ってこない優秀な人も多いという話を聞いた反面、東川町から出て様々な新しい感性やスキルを身につけて、再び東川町に帰ってきて、立派におしゃれな店舗展開をしている若い人々にも出会うことができたからである。そこで、北海道東川町の調査において、鮭のように立派に育って戻ってくるライフデザイン意識や地域資源を使った新しいデザインや商品の開発力をもった有意な人材を育成する町全体の小学校から高校、そして大学までのキャリアデザイン教育・ライフデザイン教育の必要性を痛感した。「地域活性化はまさに人づくり」からである。

そして、中山間地域の地域活性化・人口増加の問題は、常に、中山間地域の雇用を生み出すことになり、工場誘致などの課題となるが、行政が雇用をつくるのではなく、「鮭化」した若者が、都市で様々な知識や体験、人脈を形成し、それを中山間地域に戻って、店舗展開や起業、町の名産品となる農産品の挑戦など自分たちで雇用をつくりだせるたくましい自立的な人間となることであると考えている。行政の支援など必要もなくできるだけの人材になってもらうことこそ重要であると考えている。

第一の研究課題は、本研究の延長線上にあり研究方法論も本研究の方法を継承し展開してゆくことを考えているが、第二の研究課題は、新しい研究対象・研究方法が必要となってくる。それゆえ、第二の研究課題の達成のため研究対象設定・研究方法・調査方法についても、当該関係領域の先行研究をサーベイしながら、今後、構築してゆくことにしたい。

(本研究の作成にあたっては北海道東川町の町長・副町長、各課の課長の方々をはじめ様々な方々に、ヒアリング調査のご協力を頂いたことを深く感謝申し上げます。また、本研究は、全労済協会からも研究委

託を受けて実施されたことを記して、全労済協会にも感謝申し上げたい。）

#### 参考文献（年代順）

- Lewin, K., "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations*, Vol.1, No.1, 1947, pp.5-41.
- 梅澤正「組織の発展, 変革, そして開発: 組織開発論の位置づけ」『桃山学院大学社会学論集』第 8 巻第 1 号, 1974 年 11 月 1 日, 34 頁から 57 頁。
- シャイン, E.H, 清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989 年。
- 角野信夫「現代組織論研究 (3): 組織開発論の系譜と人的資源管理論」『神戸学院経済学論集』第 26 巻第 1 号, 1994 年 6 月, 65 頁から 106 頁。
- 山内哲人他「良質米・野菜複合産地における担い手の性格と農協経営事業の展開方向」『北海道大学農経論叢』第 56 号, 2000 年 3 月, 111 頁から 125 頁。
- 木田融男・浪江巖・平澤克彦・守屋貴司編『変容期の企業と社会—現代日本社会の再編—』八千代出版, 2003 年, 211 頁から 255 頁。
- 葛西和広「リーダーシップの機能と組織文化」『松本大学研究紀要』第 2 号, 2004 年 3 月, 1 頁から 11 頁。
- 菊地彰「行政組織における部門文化とセクショナリズム: セクショナリズム分析への組織文化論からの理論的視角」『広島大学マネジメント研究』第 4 号, 2004 年 3 月, 151 頁から 164 頁。
- 守屋貴司「地域広域ネットワーク化と NPO・企業の役割」『産業と経済』(奈良産業大学) 第 20 巻第 3 号, 2005 年 9 月 177 頁から 188 頁。
- 坂下昭宣『組織シンボリズム論—論点と方法—』白桃書房, 2002 年。
- 財団法人日本ナショナルトラスト編集「特集 ぼくの日記帳は、カメラだった。—飛弾野数右衛門と東川町—」『自然と文化』68 号, 2002 年 1 月 31 日。
- 坂下昭宣「組織文化はマネジメント可能か」『国民経済雑誌』第 186 巻第 6 号, 2002 年 12 月, 17 頁から 28 頁。
- 松村澄絵「幼保一元化運営の取り組み調査—東川町幼児センター『ももんがの家』を通して—」『國學院大學紀要』第 23 号, 2006 年 3 月。
- 出口将人「組織文化変革における日常的行為の重要性」『オイコノミ』第 42 巻第 3・4 号, 2006 年。
- 関満博編著『地域産業振興の人材育成』新評論, 2007 年。
- 下平尾勲『地元学のすすめ—地域再生の王道は足元にあり—』新評論社, 2007 年。
- 片岡信之・海道ノブチカ編著『現代企業の新天地—企業と社会の相利共生を求めて—』千倉書房, 2008 年。
- 桜井厚著『インタビューの社会学—ライフストーリーの聞き方』せりか書房, 2007 年。
- 大住荘四郎「ポジティブ・アプローチによる自治体の組織開発: 松戸市のケースをもとに」『関東学院大学経済経営研究所年報』31 号, 2009 年 3 月, 1 頁から 14 頁
- 小杉美智子「産学共同研究活動の性格と組織形態に関する分析」『情報化社会・メディア研究』第 6 号, 2009 年 9 月, 45 頁から 52 頁。
- 関満博・松永桂子編『中山間地域の「自立」と農商工連携—島根県中国山地の現状と課題—』新評論, 2009 年。
- 高橋勇悦・内藤辰美編著『地域社会の新しい<共同>とリーダー』恒社厚生閣, 2009 年。
- 北海道上川郡東川町編『移住・定住ファイル: ひがしかわ時間 —東川暮らしのスズメ—』2010 年。
- 東川町幼児センター編『東川町幼児センター: 教育・保育課程』2010 年 4 月。
- 東川町幼児センター編『平成 22 年度 教育・保育計画』2010 年。
- 後藤順久「山間地域における高齢者の生活とそれを取り巻く環境: 長野県辰野町における実態調査から」『日本福祉大学経済論集』第 40 号, 2010 年 3 月, 61 頁から 75 頁。
- 北海道写真の町東川町編『町政施行 50 周年記念史 きずな』2010 年 3 月。

