

論文

町おこし映画の製作に至る
総合的地域マネジメントに関する研究
— 北海道東川町の事例を中心にして —

守屋 貴 司*

要旨

本稿は、地域マネジメントの視点から北海道東川町を事例として、総合的な地域マネジメントのモデル化をはかることを目的としている。そのために、まず、北海道東川町の地域マネジメントの特徴、特に、東川町・町役場のユニークな組織文化・価値について論述している。その分析において、北海道東川町・現町長（2017年時点）の松岡市郎氏の提唱してきた「変革・挑戦・好機を掴む精神」が、エドガー・シャインのいう組織文化の価値にあたるものであることを明らかにしている。その上で、北海道東川町の総合的な町づくりを紹介し、その後、近年の注目すべき町おこし（総合的な地域マネジメント）の成果としての北海道東川町の町おこし映画である『写真甲子園 0.5秒の夏』の制作・完成・上映に至るプロセスと日本初の町立日本語学校の設置と特徴について紹介し、なぜ、町おこし映画と日本初の町立日本語学校が、北海道東川町でつくることができたのかを分析している。そして、本稿のむすびでは、北海道東川町を事例として、総合的な地域マネジメントのモデルを提示している。

キーワード

総合的地域マネジメント、北海道東川町、組織文化、価値、エドガー・シャイン、町おこし映画

* 立命館大学 経営学部教授

目 次

はじめに

1. 町おこし映画『写真甲子園 0.5 秒の夏』の製作に至る北海道東川町の町づくり
 2. 北海道東川町の総合的まちづくり (地域マネジマネジメント) の紹介
 3. 町おこし映画『写真甲子園 0.5 秒の夏』の制作・完成・上映に至るプロセス
 4. 町立日本語学校の設置と特徴
- むすび 一地方創生のための総合的町づくりモデルとは一

は じ め に

本論文の問題意識としては、日本が急激な人口減少時代となり、地域の過疎化が急速に進行しつつあり、地域人口の減少をくい止めるための各地方自治体の地方創生が大きな社会課題となり、日本社会の大きな問題であるという社会的問題意識がある。

上記のような問題意識をもとに、本論文の研究課題としては、先進的な取り組みの紹介・検討を通して、町の人口減少をくい止める方法を明らかにし、地方創生のための総合的町づくり (地域マネジマネジメント) モデルについて論じることにある。

そして、本論文では、先進的取り組みとして、北海道東川町をとりあげることにはしたい。北海道東川町を本論文の研究対象とする理由としては、第一に、過去の私の研究で得られた北海道東川町に関する知見によるものである。それは、私の拙稿「北海道東川町の地域活性化のための地域マネジ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―」『立命館経営学』第 49 巻第 5 号、2011 年 11 月、および守屋・佐藤・三浦 (2011)『日本における中山間地域の活性化に関する地域マネジマネジメント研究 ―経営学・マーケティング・ケアの視点から―』全労済協会、において、北海道東川町が、総合的な地域マネジマネジメントを志向するとても優れた先進的な自治体であるという点を明らかにした点がある。そして、北海道東川町を先進的取り組みとして、本論文の研究対象として取り上げる第二の理由としては、私が前述したような過去に著した論文以降、北海道東川町が社会的に大きく注目されるようになり、近年、地方自治体としても高い評価を得ている点がある。具体的には、その高い評価は、2016 年に、慶應義塾大学総合政策学部教授の玉村雅敏氏と慶應義塾大学大学院特任教授の小島敏明氏による編著として、『東川町スタイル ―人口 8,000 人のまちが共創する未来の価値基準』産学社が出版され、北海道東川町のあり方が、東川スタイルとして、高い評価をえて、紹介されている点にもあらわれている。また、第三の理由としては、2017 年にこれまでの東川町の地方創生の一つの到達点として、町おこし映画として、映画『写真甲子園 0.5 秒の夏』を制作・完成させ、北海道全館上映に至ることに注目するからである。そして、第四の理由としては、町立としてはとても珍しい日本語学校の創設を果たし、刮目すべき町立初の日本語学校教育を

展開している点がある。

以上のような問題意識・研究課題・研究対象設定理由から本論文では、先進事例から一般的なモデルとしてなりうる諸要素を抽出し、地方創生の地方自治体のモデル化して提起するものである。その研究方法としては、地域マネジメントの分析枠組みから採用することにした。

本論文においては、地域マネジメントを、経営学の手法を援用し、地域のリソース（資源）を活用して、地方自治体などが主体となり、地方自治体の長がリーダーとなり、地域再生や地域システムの再構築をおこなってゆく政策科学の理論の一つとして定義して使用している¹⁾。今日、日本においては、地域マネジメントの研究領域は、今や、地域マネジメント学会、地域マネジメント学部、地域マネジメント研究科と多様な展開と捉え方をしている。

なお、この本稿の論述において、拙稿「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—」『立命館経営学』第49巻第5号、2011年11月を参照し、本稿作成の基礎としたことを記しておきたい。本稿では、前稿（「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—」『立命館経営学』第49巻第5号、2011年11月）の論述を基礎に、それを更に発展させ、総合的な街づくりモデルとして新たな視点から分析をおこない、新しい地方創生モデルを提起している。

1. 町おこし映画『写真甲子園 0.5秒の夏』の製作に至る北海道東川町の町づくり

(1) 写真首都・東川町の成立の背景

まず、はじめに、2017年11月公開の町おこし映画である『写真甲子園 0.5秒の夏』の制作・完成・上映に至るまでの北海道東川町の「町づくり」について、はじめに、論述することにした。

北海道東川町は、「写真の町」として道内はもとより、全国的にも今やよく知られるようになってきている。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返ってくる。そして、現在は、東川町のロゴのように、写真文化首都を名乗るようになってきている。

東川町が「写真の町」と名乗るきっかけとなったのは、昭和60年（1985年）に東川町が「写真の町宣言」をおこない、北海道東川町を「写真の町」として、条例化し



東川町のロゴマーク

出典) 北海道東川町公式ホームページより。
2017年10月20日確認。
<https://town.higashikawa.hokkaido.jp/about/overview.php>

たことにさかのぼる。この「写真の町宣言」は、当時の全国的な「一村一品運動」の流れ中で、フランスのローヌ地方のコミュニティであり、国際写真フェスティバル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。1969年に、アルルでは、国際写真展がはじまり、写真展としては、フランスでは、カンヌ映画祭に匹敵するフェスティバルに発展していた。

東川町は、「写真の町」宣言と時を同じくして、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の町でおこなっている企画とはとても思えないような国際的な高い水準の賞となっている。そのような国際的な芸術性・記録性の面から見ても水準の高い写真の賞が、30年以上、この北海道の中山間地域の一つの町にて持続しえた事はとても凄いことである。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収蔵された約180点を公開し、大きく注目を集めた²⁾。

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、多くの参加者を集めることとなっている。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国際的な交流を重ね、今日の北海道東川町の国際交流の基礎をつくってきている。

この写真の町・東川町の展開の上に、1994年から写真甲子園（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。この長年続いた写真甲子園の行事が、町おこし映画製作に至るひとつの基礎になったといえる³⁾。

(2) 北海道東川町の地域マネジメントの特徴⁴⁾

そして、このような写真文化首都・北海道東川町の地域マネジメントの大きな特徴としては、多くの役場において実行しない理由としてあげる「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。北海道東川町では、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。この点については、玉村・小島編著(2016)において東川スタイルとして、指摘されている点である。

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などを模索すると同時に、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」を共有化する東川町役場の価値観である。

組織文化研究の権威の第一人者であるエドガー・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⁵⁾。

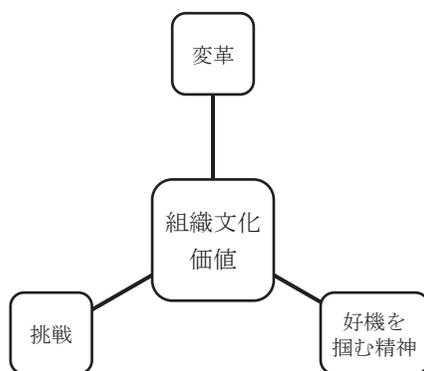


図1 北海道東川町の組織文化の価値観

現・町長(2017年時点)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⁶⁾。前述した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、町役場に勤める全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、予算つ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。

組織文化の形成の初期には、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、その価値観をトップと組織メンバーが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はしたい。

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、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



写真1 向かって、左：松岡市郎町長・中央：市川直樹副町長・右：筆者
2017年8月20日筆者撮影。

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の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、前述したように、北海道東川町では、民間（法人・個人）との連携を積極的に展開し、「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。

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⁷⁾。このような地域広域ネットワーク化においては、ディスティネーションマネジメント（Destination Management）が重要である⁸⁾。

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指とし、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⁹⁾。

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¹⁰⁾。

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、あらゆる機会において展開されている。具体的には、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住民に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。

北海道東川町では、写真の町をはじめ後述する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。後述した東川町のユニークな株主制度も、町役場の若い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、はじめから、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、町を良くする提案を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やカナダ・アルバータ州・キャンモア町、大韓民国・江原道などと国際交流をしており、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や国際人材も存在し、実に多彩な人材が働いている。

また、2017年の夏のヒアリング調査においてあらたに発見した点であるが、東川町では、積極的に、自分たちだけのアイデアだけでなく、東川町以外からのアイデアを取り入れる柔軟性がある。松岡町長も、町の職員に対して、常日頃から「色んな人で懇談しなさい」とアドバイスし、町の職員も、積極的に、東川町以外からのコミュニケーションをとるようにしている。

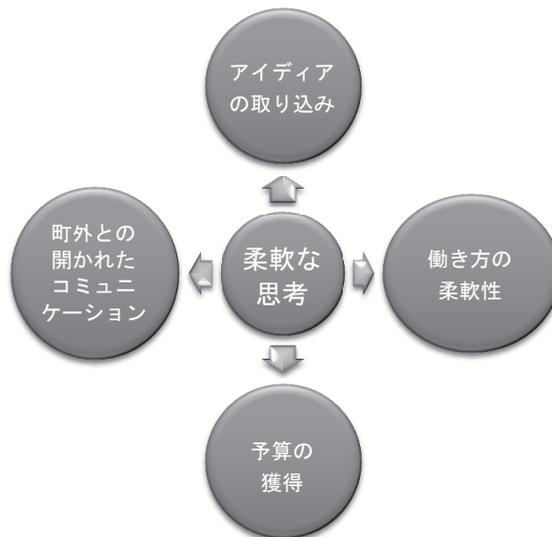


図2 北海道東川町の柔軟な思考

また、日常業務に関しても、それぞれの職務を固定的にとらえるのではなく、柔軟にとらえることで、職員の間でも、「こんな風に変えたほうが楽だね」という意見交換をし、職務を柔軟に組み替えている。

また、補助金や交付金などの獲得においても、東川町では、柔軟な思考で取り組み、東川町の負担を軽くしながら事業を完遂できるように取り組んでいる。

この柔軟な思考性は、その時点のみならず、5年から10年にもわたる長い時間軸で共有化されている点が興味深い点でもある。北海道東川町では、後述する東川町立小学校の校舎の立て替えをはじめとして、様々な先行投資をしているが、そこでは、長い時間軸での先行投資の回収が考えられている。

2. 北海道東川町の総合的まちづくり（地域マネジマネジメント）の紹介¹¹⁾

北海道東川町では、前述したような「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を核として、積極的に、総合的町づくりを展開している。

北海道東川町の展開する様々な総合的な町づくりについては、筆者の前稿（「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 一脱公務員化する町役場の組織開発・組織文化づくり」『立命館経営学』第49巻第5号、2011年11月）を基礎に、更に新しいヒアリング調査や追加資料等で得られた所見を加えることで、前述したようなユニークな「町おこし」映画の製作に至れたのかについて、総合的に分析をおこなうことにしたい。

(1) 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重要なポイントのひとつとして、子育て環境がいかに充実しているかがある。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¹²⁾。

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。

東川町幼児センター・子育て支援センターの平成 29 年（2017 年 5 月 1 日）の在籍数は、248 名であり、定員は、長時間が、180 名、短時間が、120 名となっている。

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。

(2) 新しい東川町小学校の創設



写真 2 新設東川町小学校

2017 年 8 月 20 日筆者撮影。



写真 3 新設東川町小学校

北海道東川町小学校公式ホームページより。
2017 年 10 月 20 日確認。

<http://higashikawa-edu.jp/%E6%9D%B1%E5%B7%9D%E7%94%BA%E3%81%AE%E5%B0%8F%E5%AD%AG%E6%A0%A1.html>

幼保一元化の取り組みに続いて、東川町では、東川町開拓 120 年という年にあたる 2014 年、学童保育機能のある地域交流センターとリンケージする形で、東川町小学校を新設している。新しいこの小学校は、平屋の各教室の壁を隔てることのないオープン教室があり、学校連携地が、約 4 ヘクタール、周りに、12 ヘクタールの人工芝のサッカー場、軟式野球場、多目的芝生広場、1 ヘクタールの水田・体験農場、果樹園などが配置された豊かな施設となっている。

この新しい小学校に連携する形で 1 ヘクタールの水田・体験農場、果樹園などが配置された設置されたのは、東川町の主要産業である農業に、直接、接することで、町をあげての次世代の育成を目指しているからにはほかならない。実際。北海道東川町の小学校では、農家の協力を得て、田植えや稲狩り体験をカリキュラムに組み入れている。

また、新しい小学校では、世界的な有名な造形作家である北海道出身の「安田侃」の大きな造形

物が 2 点、そして、小学校内部には、東川町の町内作家のアートワーク 5 作品を設置され、小学生たちが、芸術作品に、直接、ふれながら成長できる仕組みをつくりあげている。

(3) 「水がおいしい」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、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、販売するお米の収穫祭をおこない、多くの参加者をみせている。東川町の主要産業の一つは、お米＝農業であり、農産品の更なる付加価値を高め、高い価格でも購入してもらえる東川ブランドの向上と更なる流通ルートの確立・販売が課題であろう。

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。

そして、2011 年におきた東日本大震災を契機として、2013 年 1 月には、東川町、コープさっぽろ、東川町農協、東洋実業の共同出資による「大雪山水資源保全センター」をオープンし、大雪山の伏流水をペットボトル化して、「大雪旭岳源水」を販売し、好評を得ている。



写真 4 モンベル大雪ひがしかわ店

モンベル大雪ひがしかわ店ホームページより。
2017 年 10 月 20 日確認。
<https://search.yahoo.co.jp/search?fr=slv1-gyao2&p=%E3%83%A2%E3%83%B3%E3%83%99%E3%83%AB%E5%A4%A7%E9%9B%AA%E3%81%B2%E3%81%8C%E3%81%97%E3%81%8B%E3%82%8F%E7%94%BA&ei=UTF-8>

(4) 木エクラフトや陶芸、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、移住者による魅力的な飲食店、パン屋。雑貨店などが、新規開店されるケースも増えている。

2013年には、モンベル（Mont-Bell）が東川町に進出し、モンベル大雪ひがしかわ店（前ページ、写真4、参照）をオープンさせている。登山用品からサイクリング用品、カヌー、カヤック用品、農業用衣類など多様な品ぞろえをおこなっている。そして、同店では、フリーズドライ食品やガスカートリッジなど様々な豊かな品揃えてしており、大雪山に入山する際の拠点的なお店となっている。

(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¹³⁾。

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1,000万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。

(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 8,000 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 2,000 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。

(8) 婚姻・出生祝福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われている。

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。

2015年11月には、「君の椅子」1,000脚目がプレゼントされている。

(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。東川町の株主制度となっているが、「ふるさと納税制度」ができてきからは、ふるさと納税の形をとるようになっている。それゆえ、1万円の寄付額に対して、2,000円は寄付されるが、8,000円は税額控除の対象となる仕組みである。東川町では、1万円以上投資（寄付）された方には、東川町の特産品の詰め合わせとなる東川町物産品（送料込み50,000円）となっている。

投資の具体的な展開としては、写真の町プロジェクトでは、写真の町整備事業（目標額2億円：2016年達成額：5200万円）やオーナーハウス建設事業（目標額3000万円：2016年達成額：1694万円）、後述する写真甲子園映画製作支援事業（目標額1億2000万円）、写真文化首都創生館整備事業（目標額：10億円）などとなっている¹⁴⁾。

また、大雪山の麓であるという地理的利点を生かして、旭岳周辺のクロスカントリーコースでは、ノルディックの優秀な選手が育っており、そうした次世代選手を応援するために、こどもプロジェクト・オリンピック選手育成事業（目標額：500万円、2016年達成額230万円）も投

資対象となっている。

また、北海道東川町の大きな売りの一つとなっている水資源と環境を守るために、ECOプロジェクトの「水と環境を守る森づくり事業 (目標額:50 万円)」も投資対象にもなっていたが、5014 万円も集まり、現在は中止となっている。

また、イイコトプロジェクトとして、日本最大の国立自然公園である大雪山国立公園の中でも旭岳と天人境が東川町があり、その自然環境を守るための「自然散策路整備事業」への投資や東川ブランドの確立を図りつつある「ひがしかわワイン事業」や東川第四小学校を改修して、自然環境に恵まれた東川町の良さを生かして、ホスピタリティあふれる施設をつくるという「医療型観光施設整備事業」への投資枠も設定している。

また、投資 (寄付) された方を北海道東川町は株主と呼んでおり、そうした株主の方々に広く声をかけ、2015 年 10 月には、北海道東川町で、第一回・株主総会を開催して。

東川町では、当初、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取り組んできたが、2017 年 5 月 31 日には、定住人口が、8,258 名 (内外国人 284 名)、株主総数 19,463 人、総投資額 38 億 20 万円となり、目標値を大幅に超えることに成功している。

3. 町おこし映画『写真甲子園 0.5 秒の夏』の 制作・完成・上映に至るプロセス

前述したような企画イベント「写真甲子園 (全国高等学校写真選手権大会)」を続けてゆく中で、一部の関係者の間で、この写真甲子園という毎年繰り広げられるドラマを映画にできないであろうかという想いがあり、何度か、関係者で、これを映画にする試みをおこなったが残念ながら実らなかった。

しかし、2014 年に、菅原浩志監督と松岡町長とが出会い、写真甲子園を映画にしたいとの想いの共有化を菅原監督とはかることができた。それからは、東川町方式で、「まずは、話をすすめよう！」と本映画製作プロジェクトが、スタートすることとなった¹⁵⁾。

菅原浩志監督は、「ぼくらの七日間戦争」, 「早咲きの花」などの監督をつとめた監督である。その後、2015 年には、菅原監督をはじめとしたメンバーが脚本づくりのために、北海道東川町に、3 カ月にわり、長期滞在し、脚本づくりをおこなった。そして、2016 年 7 月から 8 月にかけては、映画『写真甲子園 0.5 秒の夏』のロケ隊が、北海道東川町にはいり、映画のロケをおこなうこととなった。そして、2017 年 3 月に完成版ができあがることとなった。

映画『写真甲子園』のあらすじは、「大阪、関西学園写真部の顧問、久華英子 (秋野暢子) が、



夏の北海道を舞台に、写真部員たちの熱き姿を描いた物語

今を切り撮れ、一撃必撮!

全国高校写真部日本一を決める大会「写真甲子園」が遂に映画化

写真甲子園

0.5秒の夏

11/11 (土) 北海道先行ロードショー
11/18 (土) 全国順次ロードショー

笠菜月 | 白波瀬海来 | 中田青渚 | 伊藤未来 | 萩原利久 | 中川梨花
河相我聞 | 萩原利久 | 中川梨花
中野大輝 | 萩原利久 | 中川梨花
立木義浩 | 竹田津実
千葉真一 | 萩原利久

主題歌: 大原櫻子「latitude ~朝日が昇るから~」(cover) 挿入歌: 大原櫻子 with Boonoon「Zoom Up」(cover)

監督・脚本: 菅原浩志

プロデューサー: 菅原浩志 監製: 菅原浩志 脚本: 菅原浩志 演出: 菅原浩志 音楽: 菅原浩志 編集: 菅原浩志 撮影: 菅原浩志 衣装: 菅原浩志 美術: 菅原浩志 照明: 菅原浩志 録音: 菅原浩志 効果: 菅原浩志 編集: 菅原浩志 宣伝: 菅原浩志 配給: 菅原浩志 制作: 菅原浩志 制作委員会: 菅原浩志

©2017 株式会社シヤクウモビーブ

出典)『写真甲子園 0.5秒の夏』公式ホームページより。
2017年10月20日確認。
<http://syakoumovie.jp/>

梨花)に頼み込み、なんとかチームを結成する。ただし、絢香はカメラすら持っていない超初心者であった。『写真甲子園』は、年に一度、夏の北海道東川町で開催される。全国から毎年500校以上の応募があり、その中から初戦、ブロック別審査会を勝ち抜いた18校のみが東川町の本戦に参加できる。初出場にして念願の本戦出場を勝ち取った桜ヶ丘学園。また同じく本戦に駒を進めた関西学園は、部員たちの想いを背負って夢叶、さくら、未来の3人が本戦の地、北海道東川町へとやってきた。全国から精鋭18校が集結し、遂に全国高校写真部の頂点を争う熱き戦いの幕が切って落とされた。大会中、夢叶や翔太のチームを次々と襲うトラブル。挫折や葛藤に心折れそうになったときに気づく仲間との絆。青春のすべてを賭けて必死にシャッターを切る選手たちは、『挑戦した人だけが見える世界』を目にすることができるのか、そして高校写真部日本一の行方は…¹⁶⁾』といった青春映画となっているが、ふんだんに、美

写真部員の尾山夢叶(笠菜月)、山本さくら(白波瀬海来)、そして伊藤未来(中田青渚)の3人をけしかけて、高校写真部日本一を決める大会「全国高等学校写真選手権大会」、通称「写真甲子園」に出場するようにアドバイスをきっかけに、3人が出場し、『挑戦した人だけが見える世界』を体験したいと願った。一方、東京の進学校である桜ヶ丘学園3年生の椿山翔太(甲斐翔真)は、たったひとりの写真部員。大学進学に写真は役に立たないと他の部員は辞め、部室も無く、廊下の隅で活動している状態だった。受験勉強に専念するよう執拗に校長(緒形幹太)に反対されながらも、今年の夏が最後のチャンスとなる写真甲子園に、翔太はどうしても出場したいと思っていた。唯一の理解者は、写真部顧問、高島晃(河相我聞)だけ。しかし、写真甲子園は3人がひとチーム。翔太は、受験勉強に必死の幼なじみの中野大輝(萩原利久)と、ボランティア部に所属している後輩の霧島絢香(中川

しい北海道東川町の風景が登場することで、まさに、北海道東川町の「まちおこし」映画となっている。

本町おこし映画である『写真甲子園』の映画製作の大きな特徴は、制作委員会方式をとらず、映画化支援協議会が主体となり、北海道東川町をあげての映画化をはかる体制を構築している点がある。東川町写真甲子園映画化支援協議会では、北海道東川町を構成する農協をはじめとした主要団体すべてによってつくられている。このような主要団体すべての協力と町全体の応援からこの町おこし映画である『写真甲子園 0.5 秒の夏』が製作・完成ができたのは、前述したような「総合的な町づくり」を通して、町政への支持が町内外で拡大したからにほかならない。そして、脱公務員的な町役場の組織風土の中で、東川町役場の主要な課長全員が本映画の推進の事務局にはいるかたちで、おそろいの T シャツをきて、2017 年映画ヒットを記念してがんばっている。

映画製作に関する資金は、国の地方創生による援助金と東川町独自に培ってきた株主優待制度とこれまで写真甲子園を通して関係性を深めてきたキャノン等からの協賛金によってすべてまかなうことができている。

北海道東川町の映画写真甲子園の狙いは、東川町を日本全国のみならず、世界に知ってもらう有効な手段としてとらえている。この映画製作の狙いは、究極的な目的である移住者を増やすという狙いだけではなく、むしろ、東川町のファンを増やすことで、日本では交流人口を増やすことや東川町への寄付（投資）する方を増やすことで、後述する東川町の株主を増やすことや、東川町の主要産業である農業の東川米や東川ワインなどを拡販することも一つの目的としている。世界では、後述する東川町立日本語学校や東川町での短期語学・日本文化研修を学びたいと思える外国人を増やすことも一つの目的といえよう。

北海道東川町では、北海道では知名度があるものの日本全国のみならず世界では、まったく知名度がないという自覚をもっており、本映画製作の最も大きな目的は、北海道東川町をできるだけ広く知ってもらうことにある。知っていると知らないでは、大きな差があり、東川町を知ってもらうことからすべてが始まると言える。映画を通して、東川町の美しい自然を知ってもらうことで、東川米、東川ワインのブランドは高まるといえよう。

4. 町立日本語学校の設置と特徴

北海道東川町では、2009 年に、それまでの国際交流を背景として、東川町短期日本語・日本文化研修事業をスタートさせた。その後、2014 年までの 5 年間におよぶ 1,000 名に及ぶ重責を踏まえて、全国初の公立日本語学校の設置認可を 2014 年 10 月に、札幌入国管理局に申請し、2015 年 8 月に正式の設置認可を受けた。

2015年10月1日に正式に、東川町立東川町日本語学校として開学し、2016年10月2日に開校式をおこなっている。東川町立東川町日本語学校の特徴の第一は、全住したような全国初の町立の日本語学校であることと、第二に、奨学金制度が充実しており、他の民間日本語学校より授業料が安く世界から学びにくる外国人にとって大きな魅力になっている点、第三に、北海道の中でも、大雪山の豊かな自然の中で学べるという豊か自然環境という外国人にとっての大きな魅力と、第四に、地方マネジメントの視点から言えば、施設と人材の有効活用という点で、旧東川町小学校の跡地と校舎のリノベーションで再利用し、教える教師人を、これまで東川町で教鞭をとってきた経験豊かな定年組みの先生方を活用して、日本語教師として、日本語教育と日本文化教育にあたってもらっている点がある。設置コースとしては、6カ月コースと12カ月(1年)コースがある。

東川町立日本語学校の校訓は、和敬清寂(わけいせいじゃく)であり、その意味は、「誰とも仲良くし、相手を敬い、清らかな気持ちで接し、何事にも動じない心をもつということ¹⁷⁾」である。そして、東川町立日本語学校の教育目標としては、「世界の平和に貢献する国際性豊かな人間たれ。自律の精神と進取の気質を持つ人間たれ。人類愛の精神を持ち、民族の相互理解に努める人間たれ。¹⁸⁾」を掲げている。



写真5 東川町立日本語学校看板

東川町立日本語学校ホームページより。

2017年10月20日確認。

<http://higashikawa-jls.com/gallery.html>

校訓は、単に、校訓ではなく、実際に生きている。東川町立日本語学校の校長先生へのヒアリング調査においても、それぞれの出身の国の文化を尊重し、注意の仕方ひとつをとっても、面子を重んじる中国などの場合は、人前で注意せず、必ず、二人だけになってから注意をおこなうなど、各国の文化と人間を尊重し、民族の相互理解に基づく教育を実践していることがわかる。

東川町立日本語学校の特徴のもう一つは、来ている外国人留学生の国籍の多様性にある。普通の

日本語学校であれば、中国、韓国、台湾など2カ国から3カ国であるが、東川町立日本語学校では、台湾、ベトナム、韓国、中国を中心として、マレーシア、モンゴルなどの多様な外国人留学生が学びに来ている点が大きな特徴でもある。2017年度4月には、6カ月コースに37名、1年コースでは、2016年4月に、12名の外国人留学生が学んでいる。

北海道東川町では、6カ月、1年の日本語学校のコース以外にも、2009年から1カ月から3カ月の短期の日本語・日本文化研修事業をおこなっている。その後、韓国、台湾、中国、タイ、ベトナム、インドネシア、ウズベキスタンなどから2017年までに、1,800名を越える外国人学生が受講している。この短期研修では、日本語授業は昼過ぎに終え、午後には、日本文

化体験から東川町の豊かな自然を体感するプログラムを組むことで、東川町のファンを増やしていくようにしている。

この短期研修事業や姉妹都市などの国際連携、写真の町事業を基礎とした長年の国際交流があってこそ、日本初の町立の日本語学校ができたといえる。

むすび 一地方創生のための総合的町づくりモデルとは一

以上、論述してきたような北海道東川町の映画製作や日本初の町立日本語学校に至る総合的町づくりに至る「総合的町づくりのモデル化」について、本論文の結びとして、最後に、提起しておきたい。

まず、北海道東川町の映画製作や町立日本語学校に至る総合的町づくりから言えることは、北海道東川町独自の総合的町づくり（総合的地域マネジメント）の一つの「到達点」を経て、はじめて、映画作りも全国初の町立日本語学校の誕生がある。そこからも、他の過疎化に悩める地方自治体が、北海道東川町と同じように真似しても、決して、成功できるものではなからう。しかし、北海道東川町の事例から総合的な町づくり（地域マネジメント）の多くのヒントをえることができる。

そこで、北海道東川町の総合的町づくりから「総合的町づくり」をモデル化してみると以下のようになる。

1. 地方自治体のブランド化（東川町の場合、「写真の町」）、2. 保育園・幼稚園・小学校の充実・高度化、3. 過疎化すほる地域の自然の見直し・ブランド化、4. 遊休施設等をIターン者・Uターン者による有効活用（スモールビジネスの新規開業・農業の新規開拓）と木工クラフト・農業の振興、5. 綺麗な町づくり計画と施工、6. 町のお祭り・イベントによる常日頃の地域活性の取り組み、7. 地方自治体独自のユニークな諸制度の完備・充実、8. 国際交流・イベントなどを通しての他府県や海外などの積極的な人的交流の充実。

これらの8項目は、過疎化が進みつつある地方自治体の課題といえるが、北海道東川町のように、ひとつずつ、課題を解決し、積みあげてゆく、行政と町民のたゆまざる合意形成プロセスの形成と展開プロセスがとても重要である。文化庁長官表彰（文化芸術創造都市部門）を平成21年（2009年）に受賞してより、今日まで、北海道東川町は、総合的な町づくりを営々と

つづけてきており、その努力と継続性がなければ、今日の総合的町づくりは達成できなかったといえよう。そのプロセスは、点から線、線から面への展開ともいえよう。

この8つの項目を構造的に分析としてみると、コアとして、「地方自治体のブランド化」と「過疎化すほる地域の自然の見直し・ブランド化」があり、経済基盤となる「遊休施設等をIターン者・Uターン者による有効活用（スモールビジネスの新規開業・農業の新規開拓）と木工クラフト・農業の振興」が土台となり、その上に、「保育園・幼稚園・小学校の充実・高度化」による基礎教育の展開と「綺麗な町づくり計画と施工」など子育てしやすい町づくりと「町のお祭り・イベントによる常日頃の地域活性の取り組み」や「地方自治体独自のユニークな諸制度の完備・充実」「国際交流・イベントなどを通しての他府県や海外などの積極的な人的交流の充実」などの町を刺激的なものとする取り組みがある。

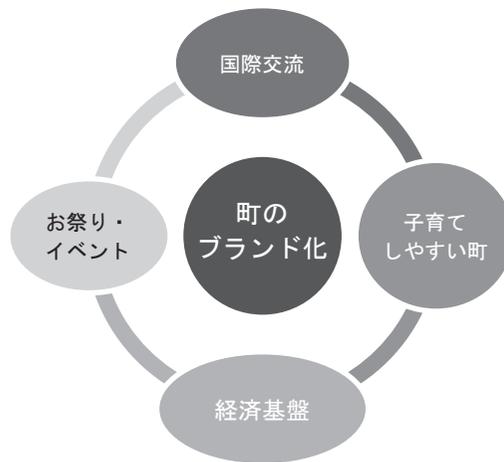


図3 北海道東川町の総合的町づくりからの「総合的町づくり」モデル

北海道東川町の残された課題の一つとしては、松岡町長が、ヒアリング調査で「町の知名度に比例して、町民の所得が比例してあがらないこと。」と語っていたが、町の知名度に比例して、いかに、町民の所得を比例してあげてゆくという大きな課題があろう。

それには、町政のリーダーである松岡町長を中心に一致団結して、頑張るって発展してきた北海道東川町の地域ブランドの上に、いかに、東川町の一人ひとりの経営者・農業者などが、自律（自立）し、それぞれのサービス・商品により高い付加価値と販売力をつけ、それが、消費者に高い価格で喜んで購入されるまでに至るのかという経営的課題でもある。東川町の経営者・事業者の方には、既に、とても努力し、良いセンスで事業展開をしている方が数多くいるが、東川町町民全体の所得の向上を引き上げるには至っていないとも言える。それは、他の地方自治体でも、なかなか達成できない課題である。総合的町づくりモデルの9つめの項目は、地方創生を目指す地方自治体下の「一人ひとりの経営者・農業者などが、自律（自立）し、そ

それぞれのサービス・商品により高い付加価値と販売力をつけ、それが、消費者に高い価格で喜んで購入されるまでに至れるのかという経営的課題」にあるといえる。

北海道東川町立日本語学校にあえて二宮金次郎像がおかれている。地方創生のエキスパートとして、二宮金次郎の再評価が、今、おこなわれている。それは、薪を背負いながら学ぶ二宮金次郎の銅像の意味を、「勤勉と勤労」の象徴としてとらえるのではなく、「あの姿が、自ら山を二束三文で借りて木を切り出し、当時は『重要な燃料』であった『薪』にしてまちで販売し、エネルギー事業に精を出し、かつその稼ぎを資金として、人々に低利での金貸しを行って生活を支えていくという金融事業まで興した二宮金次郎が事業家（経営者）でもあり、その事業経験をもとにして困窮にあえぐ地域を再生する、現代でいう『地域再生のプロ』としても大活躍していた¹⁹⁾」という再評価である。北海道東川町において、松岡町長も、一人の二宮金次郎であるかもしれないが、今後、北海道東川町から多くの二宮金次郎が誕生し、北海道東川町の発展のみならず、日本の様々な分野での二宮金次郎として活躍されることを期待したい。

そして、今後とも、北海道東川町に注目してゆきたい。

謝辞

本稿の調査・作成にあつては、2017年8月、北海道東川町の町長の松岡市郎氏をはじめとして、同町の定住促進課・課長高木雅人氏・企画総務課・課長菊地伸氏等々に、研究・調査に甚大なるご協力を頂いた。また、2017年8月には、立命大経営学部守屋ゼミ（専門演習4回生）の学生達と同町において、フィールドワーク調査を、北海道東川町のご協力のもとに、おこなうことができた。ここに記して、感謝申し上げたい。

<注>

- 1) 地域マネジメントに関しては、池田潔（2014）『地域マネジメント戦略』同友館、小林進（1998）『コミュニティ・アート・マネジメント—いかに地域文化を創造するか—』中央法規出版、室田昌子（2010）『ドイツの地域再生戦略 コミュニティマネジメント』学芸出版社、参照。
- 2) 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。
- 3) 「町おこし映画『写真甲子園 0.5秒の夏』の製作に至る北海道東川町の町づくり」の章に関しては、守屋貴司（2011）「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—」『立命館経営学』第49巻第5号、2011年11月の178頁から183頁からの引用・加筆・修正・削除によって作成した。2011年12月以降から2018年に至る取り組みに関しては、その後のヒアリング調査や一次資料によっている。
- 4) 「北海道東川町の地域マネジメント」の章に関しては、守屋貴司（2011）「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—」『立命館経営学』第49巻第5号、2011年11月、172頁から178頁よりの引用・加筆・修正・削除によって作成した。2011年12月以降から2018年に至る取り組みに関しては、その後のヒアリング調査や

一次資料によって論述した。

- 5) シャイン, E.H, 清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989)『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。
- 6) 町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—大和町を例にして—」『城西大学経営紀要』第1号, 2005年12月がある。この論文では, 筆者が, 埼玉県北埼玉郡大和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。
- 7) 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。
- 8) 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。
- 9) シャイン, E.H, 清水紀彦・浜田幸雄訳, 前掲書, 19頁から27頁。
- 10) 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。
- 11) 「北海道東川町の総合的まちづくり(地域マネジメント)」の章に関しては, 守屋貴司(2011)「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—」『立命館経営学』第49巻第5号, 2011年11月, 173頁から178頁より, 引用・加筆・修正・削除によって作成した。2011年以降から2018年に至る取り組みに関しては, その後のヒアリング調査や一次資料によって論述した。
- 12) 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。
- 13) 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。
- 14) 東川町の株主優待制度の2016年実績に関しては, 写真文化首都「写真の町」東川町(2016)『東川町ものがたり 町の「人」があなたを魅了する』新評論, 参照。
- 15) 「町おこし映画『写真甲子園 0.5秒の夏』の制作・完成・上映に至るプロセス」の章に関しては, 2017年8月20日に北海道東川町に対して, おこなったヒアリング調査による。
- 16) 「映画 写真甲子園 0.5秒の夏 公式サイト」<http://syakoumovie.jp/story.html> 閲覧・確認, 2017年
- 17) 東川町立日本語学校公式ホームページ, <http://higashikawa-jls.com/wakei.html> 2017年10月1日, 閲覧・確認。
- 18) 東川町立日本語学校公式ホームページ, <http://higashikawa-jls.com/wakei.html> 2017年10月1日, 閲覧・確認。
- 19) 木下斉(2016)『地方創生大全』東洋経済。221頁から230頁。

<参考文献>

- 出口将人(2006)「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。
- 後藤順久(2010)「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。
- 東川町幼児センター編(2010)『東川町幼児センター:教育・保育課程』。
- 東川町幼児センター編(2010)『平成22年度教育・保育計画』2010年。
- 北海道写真の町東川町編(2010)『町政施行50周年記念史 きずな』。
- 池田潔(2014)『地域マネジメント戦略』同友館。

- 角野信夫 (1994) 「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, 65 頁から 106 頁。
- 葛西和広 (2004) 「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, 1 頁から 11 頁。
- 木田融男・浪江巖・平澤克彦・守屋貴司編 (2003) 『変容期の企業と社会 — 現代日本社会の再編 —』八千代出版, 211 頁から 255 頁。
- 菊地彰 (2004) 「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, 151 頁から 164 頁。
- 木下斉 (2016) 『地方創生大全』東洋経済。
- 小杉美智子 (2009) 「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。
- 小林進 (1998) 『コミュニティ・アート・マネジメント — いかにか地域文化を創造するか —』中央法規出版。
- Lewin, K. (1974), “Frontiers in Group Dynamics,” *Human Relations*, Vol.1, No.1, 1947, pp.5-41.
- 松村澄絵 (2006) 「幼児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。
- 守屋貴司・佐藤典司・三浦 (2011) 『日本における中山間地域の活性化に関する地域マネジメント研究 — 経営学・マーケティング・ケアの視点から —』全労済協会。
- 守屋貴司 (2011) 「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 —」『立命館経営学』第 49 巻第 5 号, 2011 年 11 月。
- 守屋貴司 (2005) 「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, 177 頁から 188 頁。
- 室田昌子 (2010) 『ドイツの地域再生戦略 コミュニティマネジメント』学芸出版社。
- 梅澤正 (1974) 「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, 34 頁から 57 頁。
- シャイン, E.H. (1989) 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。
- 山内哲人他 (2000) 「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。
- 関満博編著 (2007) 『地域産業振興の人材育成』新評論。
- 関満博・松永桂子編 (2009) 『中山間地域の「自立」と農商工連携 — 一島根県中国山地の現状と課題 —』新評論。
- 坂下昭宣 (2002) 『組織シンボリズム論 — 論点と方法 —』白桃書房。
- 玉村雅敏・小島敏明編著 (2016) 『東川町スタイル — 人口 8000 人のまちが共創する未来の価値基準』産学社。
- 財団法人日本ナショナルトラスト編集 (2002) 「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 (2002) 「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。
- 下平尾勲 (2007) 『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 (2008) 『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。
- 桜井厚著 (2007) 『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。
- 大住荘四郎 (2009) 「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。
- 写真文化首都「写真の町」東川町 (2016) 『東川町ものがたり 町の「人」があなたを魅了する』新評論。

(2017)「定住移住促進政策一資料一」。

写真文化首都「写真の町」東川町（2017）。

高橋勇悦・内藤辰美編著（2009）『地域社会の新しい＜共同＞とリーダー』恒星社厚生閣。

北海道上川郡東川町編（2010）『移住・定住ファイル：ひがしかわ時間 ―東川暮らしのススメー』。

A Study on Comprehensive Regional Management toward the Production of a Film for Town Revitalization —Focusing on a Case Study of the Town of Higashikawa in Hokkaido—

Takashi Moriya *

Abstract

This paper aims to construct a model of comprehensive regional management taking the town of Higashikawa in Hokkaido as a case study. For this, we first present a description of the characteristics of the regional management of Higashikawa, in particular, its unique organizational culture and values of the town hall in Higashikawa. Our analysis shows that the “spirit to seize the change, the challenge, and the opportunity” put forward by Mr. Ichiro Matsuoka, the present (as of 2017) Mayor of Higashikawa, corresponds to the value of organizational culture that Edgar Schein pointed out. Additionally, we give an overview of the comprehensive town planning of Higashikawa, followed by an introduction of the process from production to completion and screening of the town revitalization film “Summer in 0.5 Seconds, National High School Photography Championship (*Shashin Koshien*)” of Higashikawa as a recent notable achievement of town revitalization (comprehensive regional management); we also discuss the establishment and characteristics of Japan’s first town-sponsored Japanese language school. We analyze why it was possible to achieve the town revitalization film and Japan’s first town-sponsored Japanese language school in Higashikawa. We conclude the paper by suggesting a model of comprehensive regional management, taking Higashikawa as a case study.

Keywords:

Comprehensive regional management, Higashikawa in Hokkaido, Organizational culture, Value, Edgar schein, town revitalization film

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University