

まちづくりメソッド集
～ローカルにおける持続的なまちづくり～

令和8年3月
経済産業省 北海道経済産業局

はじめに

北海道の自治体の9割以上を占める人口5万人以下の自治体は、2050年には総人口が30%以上、生産年齢人口が40%以上減少することが予測されています。総人口の減少による域内需要の減少に加えて、生産年齢人口の減少によるまちづくりの担い手不足により、今後多くの地域・自治体でまちの機能を維持することが難しくなることが示唆されています（注）。

人口約3,000人のまち、北海道上川町では官民連携によるまちづくりを積極的に推進しており、一定の成果を上げています。具体的には、町中心部において地域おこし協力隊による創業が相次いでいるほか、移住者の数も増加傾向にあるなど、まちに新たな活気が生まれています。このことは、地域が持続していくためには、行政だけではなく多様な主体が協働することの重要性を示しています。

官民連携の進め方は地域ごとに様々ですが、行政と協調しながら地域住民や事業者をつなぐ中間的な存在は大きな役割を果たします。上川町ではその役割をEFCが担い、地域の多様な主体を巻き込む形で事業を展開しています。

まちづくりは多様なステークホルダーが関与し、様々な要因が複雑に絡み合うため、こうした取組を読み解いていくことは、行政はもとより民間、そして地域に関わる幅広い関係者にとって有益な手がかりとなります。本報告書では、これらの観点を踏まえ、まちづくりにおける重要な要素を「まちづくりメソッド」として整理しました。

本報告書の内容が、地域の実情に合わせたまちづくりの検討を進める際の一助となれば幸いです。

（注） 「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）

本論の背景

近年、地方への移住が活発化している。2020年からの新型コロナウイルス感染拡大でリモートワークが普及したことにより、こうした動きはさらに強まっている。「ふるさと回帰支援センター」によると、2025年の移住相談件数は、73,003件にのぼり、2008年の2,475件の約29.5倍となっている。新型コロナウイルスの流行により一時期は相談件数が落ち着いたものの、流行が収まって以降も増加を続け、2025年には過去最高の相談件数となった。このことは、地方移住への注目度が現在においても高いことを示している。

一方で、過疎地域には人口減少や少子高齢化、空き家問題など、地域運営が危ぶまれる社会問題も目下の課題として挙げられている。こうした課題に対して解決までは至らなくとも、社会の変化や課題に上手く対応していくためには行政だけではなく、民間企業や学校など町民全体と連携しながら各事業を整備していくことが求められる。

本論では、近年官民連携事業を広く展開し、人口減少が続く状況の中でも地域おこし協力隊をはじめとする移住者による創業が相次いでおり、移住者数も増加傾向にある北海道上川町に着目する。その潮流の中で上川町内の役場と民間、移住者と地域住民の結節点を担っているのが、(株)EFCである。

そして本論では、上川町役場や(株)EFCの「仲間あつめ」を重要なポイントと位置付け、抽出し取り扱うこととする。

本論の「まちづくりメソッド」の定義

「まちづくり」とは明確に定義が存在する言葉ではなく、この言葉の意味する領域や行為について様々なところで議論が展開されている。さらに政府も2025年6月に「地方創生2.0」を掲げ、東京一極集中や地方の人口減少を緩和させる取組を進めており、近年の「地方創生」「地域活性化」ブームに比例して、様々な分野で使用されるようになった言葉である。

まちづくりという言葉が使用される分野は多岐にわたるものの、共通している点としてはハード面だけではなく、ソフト面にも着目している点である。町の景観整備や施設の整備、制度の整備はまちづくりというよりも「都市計画」という言葉で表現される一方で、それに伴う住民の意識醸成や、住民主体の仕組みづくりなどソフトの取組までの総称として「まちづくり」という言葉が使われることが多い。

本来、「[まち]を[つくる]」という行為は、特定の分野に限定されることなく、インフラや医療、福祉、産業、工業、教育など人々の生活の基盤となる全ての分野を整備・生産する行為とそれを消費する生活行動を指すはずである。この2つが循環することで町が人々の生活する場としての機能を持ち、まちが作られていく。しかし、近年見られる「まちづくり」という言葉は、高次的な視点で過疎地域での新しい取組や場を作り出す行為や意味で用いられることが多い。(当然こうした行為もまちづくりの一部ではある。)そして、本論で扱う(株)EFCの事業もまちづくりの一部に過ぎないことも付言しておく。

ハードとソフトの両面からの取組であることは前提とした上でも、本論のみではまちづくりについて網羅的に論述することは不可能であるため、本論ではローカルにおける人材獲得を「仲間あつめ」と称し、どのようにローカルに人を呼び、集積に至っているかに着目して論を進めることとする。

本論では官民連携事業が促進される要件を「まちづくりメソッド」として整理する。本論におけるまちづくりメソッドについては、あくまでも1地域の詳細な事例である。各地域の状況に合わせて、情報の取捨選択を行った上で参考にできる部分は参考にしてもらいたい。

ローカルの「仲間あつめ」の経緯と要因

ー北海道上川町の事例ー

本論の背景.....	2
1. 上川町概観.....	4
1.1. 上川町の基本情報.....	4
1.2. 上川町の近年の取組.....	5
2. (株)EFC 概観.....	6
2.1. 現在の事業整理.....	6
2.2. 事業間のつながり.....	8
3. 本論の視点の整理.....	9
4. 上川町役場と初期移住者の関係.....	9
4.1. 初期移住者の移住の経緯.....	9
4.1.1. 志水陽平氏の事例.....	10
4.1.2. 絹張蝦夷丸氏の事例.....	10
4.1.3. 水口加奈子氏の事例.....	10
4.2. 未整備の効果.....	11
5. (株)EFC の「仲間あつめ」.....	12
5.1. 社員の移住の経緯.....	12
5.1.1. 知人を介した移住.....	12
5.1.2. 短期移住を介した移住.....	13
5.2. 移住者のスクリーニング.....	14
5.2.1. 知人を介しての移住.....	14
5.2.2. 短期移住を経ての移住.....	15
5.3. スクリーニングが必要になる背景.....	15
5.4. 移住者集積の前提条件 町内での良好な関係性の構築.....	16
5.4.1. 具体的な良好な関係とは.....	16
5.4.2. 町内の良好な関係から得られる支援.....	17
5.4.3. (株)EFC からの働きかけ.....	18
5.4.4. 働きかけの背景にある考え.....	19
5.5. 働きかけと共通規範の循環構造.....	20
6. 地域の「翻訳者」.....	21
行政と町民.....	21
行政と協力隊.....	22
町外と町内.....	22
7. まちづくりメソッドへの落とし込みと横展開の可能性.....	22
7.1. まちづくりメソッド.....	22
7.2. 横展開の可能性.....	23

ローカルの「仲間あつめ」の経緯と要因

－北海道上川町の事例－

1. 上川町概観

1.1. 上川町の基本情報

北海道上川郡上川町は上川総合振興局管内の東端に位置している（図1）。札幌市から鉄道・車で約2時間半、旭川市からは鉄道・バス・車で約1時間と都市部からのアクセスは比較的良好である。



図1 上川町の位置

上川町は大雪山高原牛をはじめとする酪農や、もち米、ジャガイモ、トウモロコシなどの農業が盛んである。ほかにも多様な産業が展開されているが特筆すべきは層雲峡温泉、大雪山国立公園に代表される観光業である。

図2は上川町における、15歳以上の産業別就業者数の割合を示したものである。第3次産業が全体の76%を占め、このうちの31.4%（全体就業者の23.9%）が宿泊業・飲食サービス業への従事者である。これは上川町において観光業が主要な産業であることを示している。

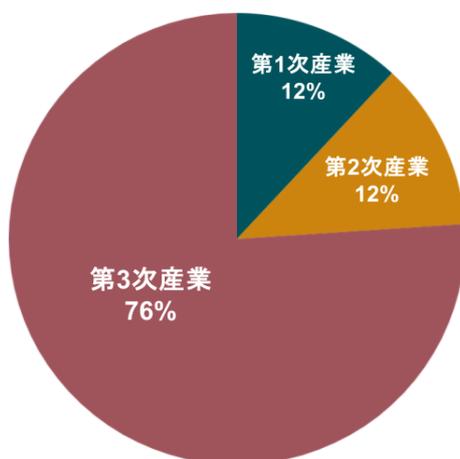


図2 上川町における15歳以上の産業別就業者数の割合
(令和2年国勢調査)

上川町の市街地から車・バスで30分ほどの場所に位置する層雲峡温泉は、温泉客はもちろん大雪山国立公園の自然環境を活用した登山やラフティング、スキーやバックカントリーなどのアウトドアアクティビティでの観光客も多数訪れる。図3は1997年度からの上川町への観光入込客数である。それまで減少傾向にあった観光入込客数は、2011年を境に復調を見せ、200万人を超える年が続いたが、2016年度以降は年々減少を続け、2020年の新型コロナウイルス感染拡大の影響で、2021年度には50万人を切るほど落ち込んだ。コロナ禍が収まって以降は少しずつ増加し、2024年度は150万人近くまで回復している。

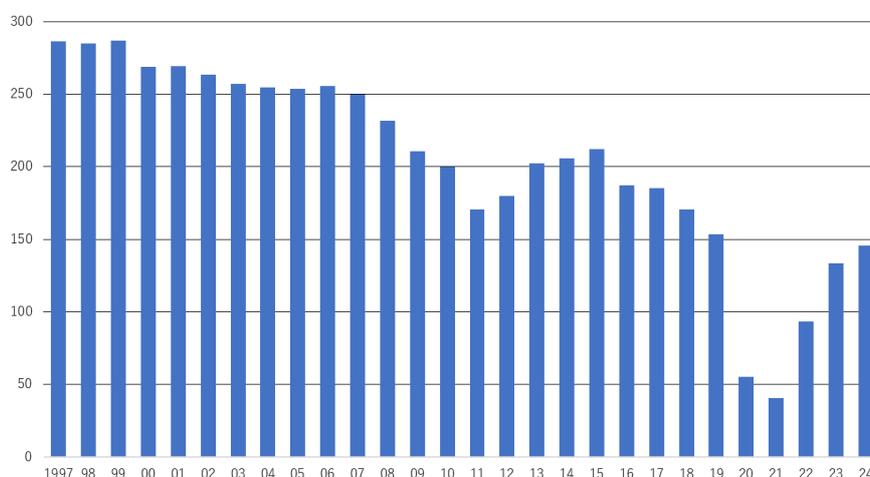


図3 上川町の観光入込客数（1997 - 2024年度）
（北海道観光入込客数調査報告書から作成）

1.2. 上川町の近年の取組

上川町の先進的な取組の契機は2014年4月に開業した「大雪森のガーデン」である。大雪森のガーデンは層雲峡温泉地域の観光客を町の中心部に流入させることを目的に整備された観光公園である。この公園開業の後に近年注目されている取組が起り始めている。

その後2016年に休眠していた三重県の酒造会社を上川町に移転し、2017年から「上川大雪酒造 緑丘蔵」として醸造をスタートした。緑丘蔵は「地方創生蔵」と称され、地域に根付いた酒蔵として全国から注目されるなど、行政の取組だけではなく民間企業の動きも重なって上川町全体が注目され始めた。

2019年には上川町役場の職員が東京都の民間企業に出向したことをきっかけに、上川町役場東京事務所を設立。都市の企業と上川町をつなぎ、連携協定の締結の促進や、首都圏でのイベントの企画運営を担当している。

外部企業との連携の象徴的な事例として、2019年にオープンした「大雪かみかわヌクモ」（以下ヌクモ）が挙げられる。上川町内の廃校となった小学校を活用した全天候型屋内施設であるヌクモは、チームラボ(株)と提携を結び、「あそぶ！天才プログラミング」というプログラミングが体験できるスペースを常設展示している。さらに地域おこし協力隊の活動拠点としての役割を持ち、子どもが遊べるスペースとカフェスペースが併設されている。このほかにもアウトドアブランドの(株)コロンビアスポーツウェアジャパンとの連携では、層雲峡地区内に直営のカフェを開業した。これらの事例をはじめ、上川町は多数の企業と連携協定を結んでいる。

同2019年、上川町は「上川町らしい働き方、暮らし方」を「KAMIKAWORK（カミカワーク）」と称し、外部人材の活用や移住・定住の促進に取り組んでいる。その中で、総務省の地域おこし協力隊制度を活用し、上川町の地域おこし協力隊は「カミカワークプロデューサー」として活動している。上川町の地域おこし協力隊制度は、卒業後、上川町で起業・開業を目指す起業支援型

で、2019年4月から1期生の活動がスタートしている。地域おこし協力隊制度が2009年に始まったことを鑑みると、制度の活用は他市町村と比べ後発であったことがわかる。しかし、2025年10月時点で卒業生24名、現役隊員11名と、制度開始から7年で35名の協力隊員を採用し、卒業した24名のうちの約70.8%の17名が上川町に定住しており、そのうちの約70.6%（12名）が起業している。定住率・町内での起業率のどちらについても全国平均¹よりも高い数字となっている。

地域おこし協力隊のほかにも地域活性化起業人制度を採用しており、起業人としての任期終了後も上川町に住み続けたり、関係人口として引き続き関わり続けたりしている事例がみられる。

現在の上川町は「感動人口² 1億人」を掲げ、上記の取組を引き続き行うとともに、新しい取組にも力を入れている。

2. (株)EFC 概観

2.1. 現在の事業整理

(株)EFCは本社を北海道上川町に置く株式会社である。展開する事業は「場づくり事業」と「関係づくり事業」に分けられる。場づくり事業としては、空き物件を活用・リノベーションした3軒の宿泊施設と交流スペースの運営を行っている。関係づくり事業は他市町村や他団体の上川町への視察研修の受け入れ、上川町地域おこし協力隊伴走支援事業、創業支援事業、大学生などのインターンコーディネート事業など、幅広く展開している。社員の入れ替わりはあるものの、現在は役員2名、社員6名、アルバイトスタッフ3名の計11名で構成される。表1に退職者も含め、本論で扱うメンバーをまとめた。

表1 (株)EFC メンバー・退職者一覧

名前	役職	移住年	出身地	前住地	前職
志水 陽平	代表取締役	2018	旭川市	旭川市	道庁職員
絹張 蝦夷丸	取締役	2019	湧別町	札幌市	ゲストハウススタッフ
大村 優介	コミュニティマネージャー	2022	静岡県	紋別市	紋別市地域PM
千葉 あさ美	宿泊マネージャー	2023	宮城県	東京都	公園管理
稲葉 啓太	宿泊スタッフ	2024	神奈川県	神奈川県	カメラマン
安念 ひとこ	宿泊スタッフ	2025	旭川市	東京都	ディベロッパー
谷 幸子	コミュニティマネージャー	2025	兵庫県	置戸町	パート
水口 加奈子	2022年退職 → 移住CD	2019	札幌市	札幌市	スポーツ用品販売
中川 春奈	2024年退職 → 社協職員	2023	札幌市	札幌市	看護師

¹「令和6年度地域おこし協力隊の定住状況等に係る調査結果」(総務省 2025年)によると、直近5年間に任期終了した地域おこし協力隊員(8,034人)のうち、活動地と同一市町村に定住したのは55.7%(4,477人)で、そのうち46.4%(2,077人)が起業している。

²単なる関係人口を越えて、上川町の自然や人とのかかわりを通して心を動かされた人を指す造語。

表 2 に(株)EFC の法人化から現在までの流れを簡単にまとめた。2019 年に地域おこし協力隊として上川町に移住した絹張氏、水口氏³と、2018 年に上川町で層雲峡ホステルを開業した志水氏で 2021 年 6 月に法人化した。

表 2 (株)EFC のこれまでの流れ

年	内容
2021	6 月 法人化 10 月 交流&コワーキングスペース PORTO 運営開始
2022	4 月 PORTO 大報告会 ⁴ を開催 11 月 後に ANSHINDO になる旧安心堂薬局を取得
2023	4 月 ANSHINDO プロジェクト始動 10 月 ANSHINDO クラウドファンディング 目標 300 万円でスタート 11 月 ANSHINDO クラウドファンディング 370 万円で目標を達成
2024	6 月 ・社名変更 (株式会社 Earth Friends Camp → 株式会社 EFC) ・代表取締役交代 (絹張蝦夷丸氏 → 志水陽平氏) ・層雲峡ホステル事業統合 ・泊まれる複合施設 ANSHINDO 開業
2025	2 月 上川町と未来共創パートナーシップ協定締結

2021 年の法人化と同時に上川町まちづくりイノベーション推進協議会⁵から委託を受けて、交流&コワーキングスペース PORTO (ポルト) の運営を開始した。PORTO は 2021 年 10 月に開業し、2026 年 3 月現在も運営を続けている。ほかにもアウトドアウェディング事業を展開していたが、2023 年に撤退している。さらに、2022 年に町内の空き物件を取得し、2024 年に自社事業としてカフェと宿泊、シェアオフィスが一体となった複合施設 ANSHINDO (アンシンドウ) を開業した。同時に志水氏の個人事業だった層雲峡ホステル事業を(株)EFC の事業に移行し、宿泊事業を中心事業に据え、代表も絹張氏から志水氏へと交代し、絹張氏は取締役となっている。

³ なお、水口氏は 2022 年に退職している。

⁴ 交流&コワーキングスペース PORTO の実績報告をイベントとして実施したもの。

⁵ 観光協会や旅館組合、温泉観光事業組合、商工会、JA、行政のメンバーで構成され、地域の課題について議論をする協議会



写真 交流スペース PORTO の外装・内装



写真 ANSHINDO の外装・内装



写真 層雲峡ホステルの外装・内装

2.2. 事業間のつながり

(株)EFC を法人化した当初は交流スペースの運営が主要事業であった。しかし、交流スペース運営事業の委託は期限付きであり、契約終了後の収益は保障されていない。交流スペースの運営を進めて行く中で、日常的な子どもの居場所としての機能やイベントスペースの機能、様々な属性の人の交流の場としての機能が役割として大きくなり、上川町にとって必要な場所へと成長した。その交流スペースを続けていくためには、協議会からの運営費に依存せず、会社として収益の柱が必要であると考え、自社事業の泊まれる複合施設「ANSHINDO」の開業や層雲峡ホステルの事業統合を行った。

(株)EFC は、交流スペース運営などの「まちづくり」の事業が注目されがちだが、現在の収益の中心となる事業は「宿泊事業」である。(株)EFC が法人化された背景には、現在の役員 2 名が個人事業で経営していた、カフェと宿を上川町という小さな町でも継続していくためには、「町に歩く人を増やさなければならない」「自分たちが働き、暮らしやすい町になったら」という考えがあり、そのための取組や事業を受け入れる法人が必要だと考えたことが発端となっている。

現在の(株)EFCの中心事業である宿泊事業を成長させるためには、ファンづくりや町の魅力づくりが必要となる。そのためにインターン生や短期移住者を受け入れ、町と深く関わってもらい機会を作ったり、視察を受け入れて上川町役場の負担を軽減したりするとともに、町の魅力や取組を住民として伝えている。ほかにも協力隊伴走支援や創業支援を行うことで、町外の人が上川町を訪れる理由となる店舗や拠点づくりに繋がればとも考えている。

このように、まちづくり事業と宿泊事業は相互に影響し合いながら、(株)EFCの事業を形成していることが分かる。一見、場づくりと関係づくりの事業間につながりが見えないように見えるが、その背景には中心事業と株式会社としての長期的な成長戦略が見て取れる。

3. 本論の視点の整理

第1章、第2章にて上川町役場、(株)EFCの取組をまとめた。人口3,000人の過疎地域ではあるものの、行政が主導で民間企業との協定を締結し、外部の人材やリソースを活用して様々な事業を展開している。上川町は、『人口減少は社会的に避けることができないことで、無理な人口増加は目指していない』としていながら、結果的に移住者や関係人口の増加につながっており、この点において他市町村から注目される事例であると考えられる。

上川町のこれまでの動きを大きく整理すると、上川町役場が主体で民間企業との連携や外部人材の活用を推進し、その制度を活用して転入してきた移住者によって、上川町内での場づくりとそれに付随する人流を生み出す取組を推進した、という流れになる。

こうした流れや取組を実現できた背景には、発端となった上川町役場内で新しいことに挑戦する雰囲気や土壌が、首長を中心に醸成されていたことが根本にある。ただ、行政だけが活動に前向きであっても、2016年の大雪森のガーデン開業後、10年にわたり新しい取組を実施し続けることは難しい。当初は上川町役場内だけで取り組んでいたかもしれないが、徐々に町内にその思いを伝播させていくことができたため、現在も取組の手が止まることはない。

本論ではどのように取組の輪を広げていくに至ったのか、「人と人」の繋がりを中心にみていく。

人口減少が進む過疎地域では、「人材不足」「後継者不足」が大きな課題となっている。その点について「仲間あつめ」がうまくいっている上川町の事例を分析することの意義は大きい。各市町村によって効果的な取組は様々であるが、基本的に協力者・仲間の存在は不可欠である。全国、どの市町村でも共通の「人」に着目して論を進めることとする。

4. 上川町役場と初期移住者の関係

本章では「仲間あつめ」の序章として、のちに(株)EFCの中心メンバーとなる地域おこし協力隊1期生が町に転入した時期の移住者を「初期移住者」とし、その移住の経緯や上川町役場との関係性構築の背景を整理する。

4.1. 初期移住者の移住の経緯

本論で扱う初期移住者は、(株)EFCを法人化した3名のメンバーである。最初に上川町に移住した志水氏は上川町の地域おこし協力隊制度がはじまる前年に、層雲峡地区での個人事業の宿泊施設の開業と同時に移住した。絹張氏、水口氏は志水氏からの協力隊制度の紹介をきっかけに、地域おこし協力隊1期生として移住している。

初期移住者について特筆すべきは、先述の通り、この3名は上川町に移住する以前からの知人関係であったことである。絹張氏が代表を務めていた札幌市を拠点とするアウトドア団体で、(株)EFCの前身でもある任意団体『Earth Friends Camp』を通して知り合っている。この3名のほかにも、任意団体Earth Friends Campのメンバーだった2名も地域おこし協力隊1期生として同時期に上川町に移住しており、友人関係の5人が「集団移住」に近い形で町に転入している。

以下では5名のうち、(株)EFCを設立した3名に着目し、それぞれの移住の経緯をまとめる。

4.1.1. 志水陽平氏の事例

志水陽平氏は北海道旭川市の出身で大学も旭川市の大学に進学した。大学卒業後は北海道上川総合振興局に3年間勤務した。公務員として働く中で民間企業や世間との金銭感覚のズレを感じた経験を通して、このままではいけないと思い退職を決意した。漠然と宿をやりたいという思いから、2016年に1年間かけて日本全国の宿を泊まり歩き、最終的に地元の旭川市で宿をやりたいという結論に至り、2017年に旭川市のゲストハウスで1年間マネージャーとして働く。その間、独立を目指し、旭川市内で物件を探していたが、なかなか見つからずいた。この時期に、公務員時代に仕事で関わりのあった上川町の観光協会の職員と偶然再会し、宿の話をしたところ、上川町のかつてユース hostel だった空き物件を紹介してもらった。当初、志水氏は旭川市内で物件を探していたため、上川町での開業には乗り気ではなかったが、周囲からの後押しもあり、一度物件を見に行くことにした。その物件は町が所有しており、いずれは取り壊す予定であった。建物を実際に見た志水氏は、築50年を超えていて綺麗な建物とは言えないが、机に刻まれた傷やコップの跡などからそれまで積み重ねられてきた歴史や思い出を感じ、取り壊されるくらいなら自分がやると開業を決意する。そして、2018年に層雲峡 Hostel として開業し、同時に移住に至っている。

4.1.2. 絹張蝦夷丸氏の事例

絹張蝦夷丸氏は北海道湧別町の出身で、高校時代を札幌市で過ごし、大学卒業後は札幌市内のゲストハウスに就職した。そのゲストハウスを介して、利用客の志水氏と知り合う。また、そのゲストハウスの1階にカフェが併設されており、コーヒー豆の焙煎機が置かれていたことがきっかけで、絹張氏は「キヌバリコーヒー」という屋号で店舗を持たないコーヒー焙煎士としての活動を始めた。

志水氏の移住後、2018年の秋に層雲峡で行われた紅葉イベントにコーヒー屋として出店した際に、上川町地域おこし協力隊の募集を知った。当時、絹張氏は妻と北海道内で移住先を探しており、いずれは自分たちの店舗を開業したいと思っていたことと、上川町の起業型の地域おこし協力隊制度の内容が合致し移住を決意した。2019年4月から夫妻で地域おこし協力隊1期生として活動を始めた。

4.1.3. 水口加奈子氏の事例

水口加奈子氏は札幌市の出身で、高校卒業後はスポーツ用品店の会社に就職した。当時は、ランニング部門とウィンターアクセサリ部門で販売員や発注、イベント企画を担当していた。水口氏も任意団体Earth Friends Camp コアメンバーであるが、きっかけは絹張氏が札幌で働いていたゲストハウスのDIYを手伝ったことにある。もともと水口氏はアウトドアが好きだったが、札幌でアウトドアを楽しむことに難しさを感じていたという。任意団体Earth Friends Campは札幌でもアウトドアを楽しむことをテーマに活動しており、水口氏もそのテーマに共感し、活動に参加するようになったという。

移住の経緯については、水口氏も絹張氏と同様に、2018年の層雲峡での紅葉イベントに参加した際に、志水氏から上川町地域おこし協力隊制度を紹介してもらったことがきっかけであった。ちょうど転職を考えていた時期だったことと重なり移住を決意する。水口氏は、「移住」というよりも「転職」だと思って引っ越してきたと語っている。その後、絹張夫妻と同じタイミングの2019年4月に移住し、地域おこし協力隊1期生として活動を開始した。

4.2. 未整備の効果

上川町役場は地域おこし協力隊の制度設計に1~2年を要したとしているが、2019年の制度発足から調整することも多々あった。前例がない中で地域おこし協力隊としてどのような活動をしたらいいのか、してもらったらいいのか、協力隊たち自身も、管理する上川町役場も手探りな状況だった。さらに協力隊制度の2年目は新型コロナウイルス感染拡大の年で、イレギュラーな対応が求められる環境だった。

制度設計が未整備だったことや未曾有の感染症に脅かされる環境であったからこそ、上川町役場の職員と協力隊員が共に制度を作り上げる意識が醸成されたことが考えられる。カミカワーク自体を上川町役場の職員も協力隊員も自分ごととして考えて、協力隊制度を知らない町民に理解してもらうためにはどうしたらよいか、卒隊後の進路のためにどのような取組をしたらよいか、立場を越えて相談し合いながら決定してきた。その過程を通して、行政が見据えている将来や協力隊制度運用の背景にあることが共有され、上川町役場内にあった新しいことに挑戦する雰囲気や土壌が協力隊員に伝播していった。

それが可能になった背景には、協力隊制度が未整備だったことのほかに「協力隊シェアハウス」の存在が挙げられる。上川町は他の過疎地域の例に漏れず、空き家が増加している。しかし一方で単身者用のアパートは不足している状況である。上川町役場は地域おこし協力隊の移住についても住居の確保が最優先であると考え、協力隊制度がはじまる前に協力隊員専用のシェアハウスを新築した。2階建ての建物で1階に共有のリビングルームと協力隊員が自由に使えるコワーキングスペース、2階に個室8室と共有の水回りがある。単身で移住した協力隊は基本的にこのシェアハウスに身1つで住むことができる。

この「シェアハウスの共有スペース」というビジネスにもプライベートにも寄りすぎている環境で協力隊員同士が日常的にコミュニケーションを取ることが、小さな不満や悩みの解消につながっている。さらに上川町役場の職員も含めて、気軽に集まれる場所があることで顔を合わせる機会が増え、コミュニケーション不足によるすれ違いを防ぐことができている。

個人で動きがちな地域おこし協力隊同士が同じ空間で生活を共にすることで、「地域おこし協力隊」というチームとして町民からの見られ方を意識するようになる。そうした小さな意識が町民や上川町役場と仲間意識の醸成につながる。

当然、上記のような制度や環境だけではなく、個人の志向性も重要な要素である。1期生の中には移住以前からの知り合いがいたことも影響している可能性も考えられるが、同じ地域おこし協力隊同士の相性が良かったことや、当時の上川町役場の担当者とコミュニケーションを取ることによって積極的だったこともお互いの思考の共有には必要なことだった。そして上川町役場の担当者も協力隊と同じ目線で話し合い、一緒に考えることができる人だったことも協力隊制度の導入期には必要なことだった。

制度を運営する側の行政が協力隊制度に慣れ、適応していくことで「ともにつくる」一体感は失われてしまう可能性が高い。上川町役場の事例においては、制度が走り始めた時期で整備されてなかったからこそ現在につながる関係性が構築できたのではないだろうか。

5. (株)EFC の「仲間あつめ」

本章では(株)EFCにおいて、どのような経緯で社員や関係者が移住してきたのか、その経緯や背景にある事象を整理する。前章では外部人材の移住の経緯や関係性の構築をまとめたが、本章ではローカルの民間企業の「仲間あつめ」をまとめる。

5.1. 社員の移住の経緯

現在の(株)EFCのメインスタッフは役員2名、社員6名、全員が上川町外からの移住者で構成されている。役員2名は前章の志水氏、絹張氏なので、本章では社員5名、退職者1名について移住の経緯をまとめる。移住の経緯については、①知人を介した移住、②短期移住を経ての移住の2つに分けられることが分かった。

5.1.1. 知人を介した移住

現社員の中には、(株)EFCの役員や社員との共通の知人から(株)EFCのことを紹介され、それがきっかけで(株)EFCメンバーと知人関係になり、移住に至っているケースもある。

2022年に移住した大村優介氏は、前職の北海道紋別市の地域プロジェクトマネージャー時に、絹張氏と交流があった(同)Casochi⁶の紹介で(株)EFCの事業の1つでもあるPORTOのオープニングイベントを知り、イベントに参加した。そのイベントをきっかけに絹張氏や志水氏、水口氏と知り合う。当時、大村氏は紋別市地域プロジェクトマネージャーの活動の中で交流スペースの運営やコミュニティ事業を始める予定だったので、その後は互いの地域を行き来したり、PORTOのイベントに大村氏が登壇したりする同志のような関係であった。その後、大村氏が紋別市のプロジェクトマネージャーを退任することになり、2022年12月に(株)EFCの方から「PORTOで働かないか」と勧誘した。大村氏は紋別市で活動が続けていくことも考えていたため、3カ月ほどは上川町と紋別市の二拠点生活をしていたが、自身がやりたかった交流スペース運営やコミュニティ事業の実現を優先し、上川町へ移住した。

2025年に移住した安念ひとこ氏は北海道旭川市出身で、高校まで札幌市で過ごし、大学進学を機に上京、東京都で就職した。東京都のゲストハウスの内装に感動し、それがきっかけで長野県諏訪市に拠点を置く(株)ReBuilding Center JAPANを知る。2024年に(株)ReBuilding Center JAPANを訪問した際に、将来的には北海道に戻りたい、という旨の発言をしたところ、当時(株)ReBuilding Center JAPANが内装デザインを担当していた(株)EFCのANSHINDOを紹介された。その後、2024年6月に上川町を初めて訪問し、それ以降何度か上川町を訪れ、(株)EFCをはじめとする町民たちと関わりを深めていった。自身の人生のテーマでもある「人と人が繋がる場所」をANSHINDOという形で具現化していた(株)EFCに魅力を感じ、入社を決意する。それと同時に東京都を訪れた絹張氏からも安念氏に(株)EFCで働かないかという勧誘があったという。双方合意の上で、2025年に移住することとなった。

同じく2025年に移住した谷幸子氏は、兵庫県の出身で、2000年に地遊人制度⁷を活用し置戸町に移住した。谷氏自身、白樺の皮を活用した作家活動をしており、交流スペース機能が付随した雑貨店を経営していた。その活動を通して、上川町のPORTOの活動を知り、オンライン、対面問わずイベントに参加したり、実際に訪問したりする中で、当時社員だった中川春奈氏との交流を深めていった。(株)EFCがコミュニティマネージャー(PORTOスタッフ)の求人を開始した時期

⁶ 北海道滝上町に拠点を置く飲食・宿泊・デザインを行う会社。(株)EFCの法人化前から、道東地域のイベントを介して絹張氏・志水氏と交流があった。

⁷ 北海道置戸町で、1991年から始まった農村生活体験制度。応募者の減少に伴い2016年度で終了。(広報おけと2016年8月号から)

と、谷氏のライフステージの変化と求職の時期が合致し、(株)EFCの求人に応募したという。その後、何度か上川町を訪れ、面談を重ねた上で採用となり、2025年4月に移住した。

5.1.2. 短期移住を介した移住

(株)EFCの事業の1つである層雲峡ホステルは毎年6月から10月までの営業で、基本的にシーズンごとにスタッフを採用している。スタッフは労働時間に対して給与が発生する労働形態であるが、層雲峡ホステルの清掃業務をする代わりに家賃、食費が相殺されるヘルパー制度も導入されている。また、PORTOでも大学生のインターンを受け入れており、2022年から受入れを開始し、2025年12月現在までに11名の大学生、20歳代の若者が2週間から3カ月ほど上川町に滞在している。こうした制度は上川町に移住する前段階の短期移住の役割を果たしている。移住体験住宅を活用した「おためし移住」を実施している自治体も少なくないが、(株)EFCではそれに加えて移住後の仕事も体験できる短期移住を会社独自で実施している。(株)EFCにシーズンワーカーを受け入れる雇用の場が存在すること、中長期で滞在できる宿泊施設があることによって実現できているといえる。

2023年に移住した千葉あさ美氏は、東京で会社員をしていた頃に北海道移住フェアで上川町と層雲峡ホステルを知った。自然に関わる仕事がしたいと思い、東京都内の自然教育や都市公園管理の仕事をしていたが、人工のものではなく、もっとリアルな自然の近くで働きたいという思いから層雲峡ホステルのスタッフを希望し、2020年シーズンから層雲峡ホステルのシーズンスタッフとして働き始めた。層雲峡ホステルの仕事が楽しかったこともあり、それ以降、2023年まで毎年層雲峡ホステルのシーズンスタッフとして働いていた。冬の間は旭川市に住んでアルバイトで生計を立てたり、宮崎県に短期移住して知り合いと共に町の総合計画策定の手伝いをしたり、北海道上富良野町で宿の立ち上げに携わったりと様々な活動をしながら、層雲峡ホステルの営業シーズンまでを過ごしていたという。2022年頃からは(株)EFCの経理などのバックオフィスを業務委託で担当しており、実質的には通年雇用であったが、2023年のシーズン終了後、(株)EFCで退職者が出たこともあり、バックオフィスだけではなくPORTOのスタッフも不足したため、千葉氏が(株)EFCの社員として雇用されることとなった。

2024年に移住した稲葉啓太氏は、(株)EFCのコアメンバーと交流があったアパレルブランド10YCの手伝いを横浜市在住時からしており、10YCの上川町でのポップアップ出店に同行した際に、絹張氏らと知り合った。その後、何度か上川町を訪れて交流を重ねていた。2022年12月に層雲峡ホステルの求人を見つけ、4カ月程度のシーズンスタッフだったら行ってみてもよいかとも思い応募した。その後採用され、2023年に層雲峡ホステルのシーズンスタッフを経験する。その年の終わりに翌年もスタッフとして働くことを決意し、2024年も層雲峡ホステルのスタッフとして勤務し、そのシーズンの終わりにANSHINDOを中心とする宿泊スタッフとしての通年雇用を打診され移住を決める。

2023年に移住した中川春奈氏は、札幌市の出身で看護学校卒業後、上川町に移住するまでは仙台市、札幌市で看護師として働いていた。中川氏は2023年の移住前の2022年8月に層雲峡ホステルでの10日間のヘルパーを経験している。SNSなどを通して層雲峡ホステルのことは認知しており、広告でヘルパーの求人を見つけ応募したという。それまで看護師として働いていた中で、新型コロナウイルスの感染拡大を契機に自身の暮らしを見つめ直していた時期で、看護師以外の仕事にも興味があったタイミングでの短期移住となった。ただ当時は移住するつもりは全くなかったというが、ヘルパーの期間に、層雲峡地区の伝統的な祭りである「峡谷火まつり」の手伝いでの町民との会話や、層雲峡地区の自然環境が自分に合っているなどと思う中で上川町に魅力を感じた。ヘルパー期間終了後も特技のお菓子作りで上川町のイベントに出店し、何度か上川町に通い地域の人との交友を深めた。看護師として働く中で、もっと人の暮らしの根本に携わりたいと

いう思いから、PORTOで働いてみたいと思うようになり、その後2023年4月に移住した。なお、中川氏は2024年12月で(株)EFCを退職し、2025年2月から上川町社会福祉協議会で働いている。

5.2. 移住者のスクリーニング⁸

(株)EFCの社員の多くは、上川町への移住を決めた後に仕事を探しているのではなく、(株)EFCに採用されたために移住に至っている。つまり、(株)EFCで採用か不採用かのスクリーニングをクリアした人が移住している、ということである。そして、このスクリーニングには業務の能力だけでなく、(株)EFCのコミュニティに馴染めるかどうか、上川町の暮らしに馴染めるかどうかが重要視される。さらには、通常の採用のように求人を出してエントリーがあった人の中から面接を数回行い、採用者を決定するのではなく、本事例の大半が、知人関係や短期で雇用していた人から採用している。つまり、お互いに知り合ってから採用にいたるまで多少のタイムラグがあり、その時間を活用して社員のスクリーニングを行っているといえる。

また、採用される側にとっても、(株)EFCでの仕事や上川町での暮らしや、社内や町内のコミュニティの雰囲気などに適応できるかどうかを判断する時間として作用しており、採用する側・される側関係なく「互いに」スクリーニングがおこなわれた結果として移住に至っている。

通常、スクリーニングは採用する側が採用される側を選別する際に使われる言葉であるが、本事例ではそれが相互におこなわれている点に特徴がある。それを踏まえて、以下ではどのような経緯で相互のスクリーニングがクリアされていったのかを記述する。

5.2.1. 知人を介しての移住

知人を介して移住に至っている社員のうち、大村氏と安念氏は(株)EFC側からの勧誘があったという点で共通している。大村氏は前職を退職したタイミングでPORTOのスタッフとしての勧誘を受けている。(株)EFCとしても交流スペース運営についての知識はなく、手探りで進めている状況だったという。大学時代にコミュニティについて勉強をし、紋別市勤務時に交流スペースの立ち上げを担当した大村氏の経験を評価して声をかけたという。それ以前にもPORTOの運営を始めてから初となる年度末の報告会イベントで大村氏には登壇してもらっており、大村氏の知識や大村氏自身が実現させたいことがPORTOの理念や方向性と一致していることを確認した上での勧誘であった。

安念氏については、初めて上川町を訪れた2024年6月の時点で、その人柄に魅力を感じた志水氏と絹張氏が直接安念氏に声をかけている。ただ、その後すぐ採用というわけではなく、何度か上川町を訪問したり、当時住んでいた東京都で絹張氏と面談したりする中で双方の考えやビジョンをすり合わせ、2025年2月に上川町に移住している。安念氏としても絹張氏や志水氏を中心とする(株)EFCの社員の雰囲気やファミリー感が強い上川町コミュニティが自分に合っていると思っていたという。

ここで留意したいのは、ただ単に現社員が勧誘されたことで受動的に移住に至っているというわけではないという点である。社員自身も実現させたいことや、やりたいことが上川町で実現できそうだという積極的な理由があって移住を選択しているからである。地域おこし協力隊等で移住してきた人の中には、「役場に呼ばれたから来ました」といった態度で移住してきた人がいたというが、そういった人は他責思考で環境や条件を第一に考えることが多く、結果として上川町に定着していないという。そうした移住者を見てきたこともあり、(株)EFCで採用する新規移住者

⁸ 選別・抽出・ふるい分けを意味する言葉ではあるが、本論においては一方通行の選別というよりも、むしろ採用のマッチングに近い過程を示す。

には移住における積極的な理由があることを前提にしているという。こうした移住・採用に関する両者の強い思いがあることで、不特定多数から従業員を募集する求人方法よりも、確度の高い採用が可能となっている。

知人を介した移住の中で、唯一、谷氏は(株)EFCからの求人に応募して採用された社員である。ただ、単なる応募というわけではなく、それ以前から交流スペース PORTO を訪れており、当時のスタッフの中川氏と交友を深めていた。そのため単に求人に応募した人と比べて、仕事やその場に対する理解があり、採用後のミスマッチは小さかったと谷氏は語っている。

このように、知人を介した移住では、移住前の知人関係の時期に役員や(株)EFCのメンバーが新規移住者の人柄を判断し、勧誘に至っている事例が散見される。移住者としても(株)EFCのメンバーとの交流を通して、互いに人柄や仕事内容を理解することでミスマッチが軽減されているといえる。

5.2.2. 短期移住を経ての移住

短期移住を経ての移住は、上記の知人を介した移住と同様に(株)EFCメンバーと新規移住者の相互な人柄の理解、仕事内容の理解、上川町での暮らしの理解が促進される。相互に判断する時間が短期移住という仕組みによって生み出されることでスクリーニングが実施されている。ただ、短期移住を経験しての移住の場合は、短期間ながら上川町に住んでいるので、より密度の濃い関わり方ができ、新規移住者が移住に際して安心感を得やすいという特徴がある。

例えば千葉氏の場合は、2020年から4シーズン、層雲峡ホステルのシーズンスタッフを経験し、層雲峡地区をはじめとする上川町の暮らしに順応できており、本移住の前には業務委託で(株)EFCの経理を担当していたこともあり、移住を「決心した」という感覚はなく、自然に馴染むことができたという。短期移住を活用して本移住までのステップを設定できたことでミスマッチを防ぐことができた事例といえる。

層雲峡ホステルでのシーズンスタッフを経験した稲葉氏は、そもそも短期での雇用であることで、応募のハードルが下がったという。暮らしも仕事も大きく変わる地方移住の場合、ミスマッチに終わってしまうと、精神的負担も経済的負担も大きくなる。その点で短期移住の制度は、移住に対する心理的なハードルを下げるができる。稲葉氏は2023年のシーズンスタッフ経験後も、複数回上川町を訪問し、交流を重ね、2024年シーズン終了後に完全移住を決めており、短期移住を活用して徐々に本移住へと移行したことがわかる。

2023年に移住した中川氏は、層雲峡ホステルで2022年シーズンにヘルパーを経験した。ヘルパー応募時は全く移住について考えていなかったが、ヘルパー経験後、何度か上川町を訪れる機会があり、次第に移住を考えるようになったという。短期移住がきっかけで、一緒に働く人や上川町に住む人との交友を深めていたことが大きく影響しているといえる。

このように、短期移住の制度は、先述の知人を介した移住と同様、(株)EFCメンバーと新規移住者が互いに人柄を理解し合う時間や、町内で知人を増やしたり、一緒に働く人との距離を縮めたりする時間になる。さらには、「短期」であることにより、上川町に来るハードルが下がり、移住を視野に入れていなかった層にも移住という選択肢を与えることができているといえる。

5.3. スクリーニングが必要になる背景

初期移住者同士の関係や近い年次に町に転入してきた移住者との関係を見ると、年齢に関係なく友達同士のような口調を使用している点などから、「コミュニティ」というよりも「友人グループ」と表現するのが適切である。そのため、初期移住者が移住してきた当初から上記のようなスクリーニングがあったとは考えづらい。こうした状況から、スクリーニングをおこなう「コミ

コミュニティ」へと変容していった背景には、上川町では仕事と暮らしが近いことが要因であることが明らかとなった。

上川町においては、仕事と暮らしが近く、仕事に関わりのある人が隣近所に住んでいたり、プライベートな場で取引相手と出会ったり、仕事仲間でプライベートの時間を過ごしたりと、その境界線が曖昧になっている。

仕事仲間でもあるコミュニティの構成員とプライベートの時間も共にするため、例えば、仮に仕事における能力が高かったとしても、コミュニティ内での共通規範を理解していない、雰囲気合っていない人を受け入れてしまった場合、受入側の(株)EFCメンバーは仕事の時間だけではなく、プライベートの時間も含めて疲弊してしまうことになる。これは受入側のみならず、新規移住者自身が心身ともに健康的に働くことの障害に繋がる。だからこそ、会社としての理念とコミュニティの共通規範が混同している。

単に仕事のできる、できないのみならず、(株)EFCを中心とするコミュニティや、上川町の暮らしに馴染めるかどうかまでを含めて新規移住者のスクリーニングをおこなっていることは、結果として、雇用した会社の事業が上手く回ることや、新規移住者の充実した暮らしにも繋がっている。

5.4. 移住者集積の前提条件 | 町内での良好な関係性の構築

4章において、(株)EFCの役員(初期移住者)が上川町役場と良好な関係性を構築していたことが分かった。そしてそこで共有された、新しいことに挑戦する雰囲気や土壌を引き継ぎ(株)EFCを設立し、新規移住者を巻き込みながら、現在に至っていることが分かった。

(株)EFCの中心事業である宿泊業や交流スペース事業は、日常的に町民と顔を合わせてコミュニケーションを取る機会が多く、また、町の中心部での事業であるため「EFC」という会社名までを把握していなくとも「PORTO」や「ANSHINDO」という場所の名前は知っているという町民も一定数いることが考えられる。その環境の中で、新しい移住者を雇用しながら事業を拡大できる背景には、行政も含めた町内の関係者とも良好な関係を構築できていることがあると考えられる。本節では(株)EFCが町内で良好な関係性を構築していることを、移住者が集積するための前提条件と位置づけ、具体的な関係性やそれが可能となっている要因をまとめる。

5.4.1. 具体的な良好な関係とは

「良好な関係」といっても、その関係性は様々である。(株)EFCの運営する施設を日常的に利用してくれることや、定期的開催されるイベントに参加してくれること、町中で会ったときに声をかけてくれることなどから、日常的な関わりの中で交友をはかる関係の存在がうかがえた。

目に見える形の良好な関係としては上川町と(株)EFCの未来共創パートナーシップ協定の締結が挙げられる。上川町はそれまで、町外企業との連携を強化していたが、町内に本社を置く企業としては初の提携となる。町内企業との提携は公平性の観点から、町内他企業の不満の声が出ることも想定される。しかし協定を担当した上川町役場の職員によると、そもそも(株)EFCと同様の取組をしている競合企業が町内にはいないことが前提としてある上で、PORTOの運営に付随するコミュニティ関連事業や関係人口創出事業のような単なる随意契約による受発注の関係性では委託できない事業で、かつ町と企業の双方にメリットのある事業を実現させていくために、未来共創パートナーシップ協定を締結したという。

ほかにも2025年9月に札幌市で開催された、「上川町ふるさと応援大感謝祭」というイベントにおいて、上川町商工会会長が登壇した際、1人の参加者として参加していた絹張氏を紹介して、「若者が町に来て、頑張ってくれている」という旨の発言をしたという。

こうしたエピソードからも一定数の町民と良好な関係を築いていることがうかがえる。

5.4.2. 町内の良好な関係から得られる支援

(株)EFC が町内で良好な関係を構築し、信頼感を獲得していることで新しく転入してきた新入社員が町内で比較的スムーズに受け入れられやすくなる。(株)EFC をチームとして好意的にみている人からみると、新入社員もその所属が明らかになり、安心感に繋がる。そうした信頼感や安心感から得られる支援がある。

谷氏は上川町役場や町民が(株)EFC の活動に協力的なことや(株)EFC が町内で地盤を形成していることで、安心感をもって働くことができていると話している。谷氏は前住地の置戸町で個人事業として交流スペース機能を持った雑貨店を経営していたが、それだけで生計を成り立たせることは難しかった。一方、上川町では今の職場である PORTO が上川町まちづくりイノベーション協議会から委託を受けており、仕事として運営できていることに魅力を感じている。ほかにも、PORTO では日常的に活用してくれている町民が、施設の小さな修復や駐車場の草刈りを協力してくれるという。中川氏もそうした(株)EFC が運営する施設を通して交友を深めた人に車のタイヤ交換をしてもらったり、野菜をもらったりと日常的な支援を受けているという。

また千葉氏は、元地域おこし協力隊で、現在上川町で起業している人が、会社としても個人としても何か一緒にやろう、と声をかけてくれると語っている。会社としてはイベント出店の勧誘、個人としては、千葉氏が趣味の企画として実施している環境教育のワークショップへの出店の勧誘があるという。当初は会社として仕事を依頼されるだけだったのが、関係が深まるにつれて個人での活動にも誘われるようになったという。こうした個人の活動の充実も会社としての信頼から発生したものといえる。

そのほかにも、PORTO 運営費の予算確保に向けて、上川町役場が前向きに動いてくれ、PORTO の継続に向けたイベント実施を上川町役場が提案し予算を拠出するなどの動きがあることがわかっている。(株)EFC が上川町と未来共創パートナーシップ協定を締結していることもあり、上川町役場との協力体制が構築されている。

また、水口氏や中川氏のように、(株)EFC を退社した後も上川町に定住していることも、社内だけではなく、町内で良好な関係を築いてきたからだといえる。

水口氏は 2022 年に(株)EFC を退社し、1 年ほど上川町を離れ、札幌市で生活していたというが、その時期にたまに上川町に帰ったときに町民が心配してくれたり、声をかけてくれたりしたという。そして同時期に上川町に新しい店舗ができる中で、これからさらに面白い町になりそうだと感じ、上川町に戻ることを決意したという。上川町に戻る際、(株)EFC を退職するまで個人で委託を受けていた移住コーディネーターの枠を上川町役場が残しておいてくれたため、上川町に戻るまで 1 年半という時間が空いてもそのまま復帰することができたという。これについては、水口氏自身も、これまでの信頼の蓄積があったからこそ、休職期間も移住コーディネーターの枠を空けて、様子を見てくれていたのではないかと語っている。

中川氏は 2024 年 12 月に(株)EFC を退職後、2025 年 2 月に上川町社会福祉協議会に入社している。交流スペース PORTO のイベントで関わりがあった社会福祉協議会の職員から、(株)EFC を退職するなら社会福祉協議会でケアマネージャーとして働かないかという勧誘を受けたという。ケアマネージャーは資格が必要であるが、2025 年度中に資格を取得することを前提とした雇用も容認してくれ、中川氏は社会福祉協議会への転職を決めた。このことも、(株)EFC が町内の利害関係者と良好な関係を構築していたからこそ、交流スペースという場に一定の信頼感が発生し、そこを利用する町民と中川氏も良好な関係を築くことができたと考えられる。もちろん、中川氏自身も単に会社の信頼や実績にフリーライドするのではなく、移住してすぐの時期は町のイベントなどに積極的に参加していたという。

このように、(株)EFCの信頼感から得られる町内からの支援は、前節のプライベートな関係から得られるような精神的な支援というよりも、物的な支援や業務上の支援という性格が強いことがわかった。また、当初は会社や場自体が持つ信頼からの支援だったものが、関係が深まるにつれて個人への支援に変容するなど、個人としての信頼を獲得する場として、会社や場が活用されるような事例もみられた。

5.4.3. (株)EFCからの働きかけ

調査の中で、(株)EFCのメンバーは、上川町民は移住者を受け入れてくれる気質があるという発言をしている。上川町役場の職員へのインタビューにおいても、こうした町民の気質の背景には戦後の林業再生事業により移住者が増加したことや、観光の町や交通の要衝のため人の出入りが多かったことで外から来る人に対して抵抗感がないのではないかという発言もみられた。この点は、町民の気質と歴史的背景を関連づけて一概に論述することは難しいものの、多くの移住者や行政関係者の中での共通認識となっていることは間違いないといえる。

一方で、上記のような町内での関係者との良好な関係の構築のためには町民の気質だけではなく、(株)EFC側の働きかけも重要であった。以下ではこうした町内での良好な関係の構築が可能となる要因を整理する。

5.4.3.1. 町内の活動に積極的に参加する

例えば絹張氏と志水氏は町内会への加入はもちろんのこと、商工会青年部に所属し、定期的な会合に参加したり、町の祭りやイベントの運営に参加したりしている。また、絹張氏は消防団にも入団しており、志水氏は層雲峡地区の未来観光戦略プロジェクト会議に参加し、層雲峡地区のイベントを運営するなど、日常的な活動を通して町民と触れ合う機会を増やしていたとのことである。

また、オフィシャルな場以外のプライベートな関係を大事にしていたという。上川町は行事やイベントごとに町内飲食店で懇親会が開催される町であるため、町民が集まる飲み会に参加したり、偶然同じ店舗で飲み会をすることがあればその場で合流して一緒に飲んだり、意識的に参加していたという。その結果、絹張氏は飲み会の場で町の建設会社の社長から現在のKINUBARI COFFEE ROASTERSの物件の持ち主を紹介してもらったという。

絹張氏と志水氏は上川町外の行政職員との地域おこし協力隊に関する会議の中で、町内で起業して生活していくためには地域の活動に参加していかなければならないという旨の発言をしており、意識的に町内の活動に参加していたことがわかる。

5.4.3.2. 物件を購入する・所有する

ローカルで物件を購入し、所有することには一定のリスクがあり、ビジネスの分野では推奨されていない。ただ一方で、上川町において、物件所有することはしばらくはその地域に根を張り活動していく「本気度」の表れであり、それによって長く町に住んでいる人からの信頼を獲得できる側面もある。

安念氏はANSHINDOという物件を購入することで会社として「リスクを負っている」こと、大村氏はPORTOやANSHINDOという場を運営していること自体が、町民からの信頼獲得に繋がっていると語っている。絹張氏も、個人事業のカフェKINUBARI COFFEE ROASTERSの物件を購入したことで、地域おこし協力隊に対して良いイメージを抱いていなかった町民も好意的に接してくれるようになり、信頼感が増したことを体験とともに話している。

特に絹張氏の場合、地域おこし協力隊としての移住であったことから、3年の任期が終わると町を出る可能性もあった。その3年間のために町の税金が使われていることに不満や不信感を抱く

町民もいたというが、物件を購入することによって、少なくともこの先数年は上川町に住んで活動することが目に見えて分かったことで、同じ町民としての一定の信頼感を獲得できたのだと考えられる。

また(株)EFCのPORTOやANSHINDOなど、実際に「場」を運営していることによって、そこで働いている人と日常的にコミュニケーションを取ることができるため、単に上川町役場とのソフト事業のみを展開しているよりも、町民からの信頼を得ることが可能となっている。

5.4.4. 働きかけの背景にある考え

こうした働きかけの背景には「与える意識」が強くあると絹張氏は話す。これは絹張氏が札幌在住時、既に北海道各地に拠点を置き活動していた先輩方から学んだ教えだという。ローカルという環境で自分たちが新しいことを興して、それを上手く回していくためには、周りの人からの支援は必要不可欠である。しかしその支援を獲得するためには、まずは自分自身が周りの人の活動や事業を応援し、貢献することから始めないといけないという哲学である。この考えを移住する前から個人の価値観として確立させていたわけではないとするものの、この考えが頭の片隅にある状態で、ローカルの実情を目の当たりにすることで、上記のような働きかけが実行できたと考えられる。

そして、積極的な地域活動への参加を促したもう1つの要因として、上川町役場と町民の意識の違いを実感したことが挙げられる。絹張氏や水口氏が地域おこし協力隊として上川町に移住してきた当初、町民に「地域おこし協力隊」の制度についての情報が全く伝わっておらず、このような外部人材の登用の意図や見据えている町の将来について共有されていなかった。行政主体の制度運用が先走っており、上川町役場と町民との意識の乖離に危機感を覚えたという。こうした背景があり、初期移住者は積極的に町内活動に参加し、町民に対して日常的な交流や働きかけをおこなってきた⁹。

さらに上川町という人口約3,000人の町では農村的なコミュニケーションや近所付き合いが根強く残っている。例えば、採れすぎた野菜をおすそ分けしたり、庭の草刈りを手伝ったり、冬には雪かきをしてあげるなど、日常的に協力し合う、「相互扶助」の生活をしている。そのため、上記のような「与える意識」が単なる個人の価値観ではなく、会社やコミュニティ内で共有される「共通規範」として確立されている。

それが表れている事例として(株)EFCが3カ月に1度実施している振り返りのワークショップが挙げられる。与える意識については社内でもよく取り上げられる話題であり、このワークショップにおいて、「(株)EFCで働く上で大切にしたいことは何か」というテーマの中で、各者がブレストしたものを社員全員で話し合い集約したものに、「返ってくるかは分からないけれど、giveし(与え)続けること」という項目があった。

加えて、(株)EFCが掲げるvalue(バリュー)¹⁰の1つに「愛されるよりも、愛したい。マジで」という言葉がある。自己中心的な視点だけでは、上手くいくものも上手くいかない。誰かのためになることが自分のためになることを信じて、与え続けることが大切である、という意味である。このように会社として大切にしていることに「与える意識」が挙げられていることが分かる。

⁹ 4.2でも触れているように、制度設計が未整備だったがゆえに、初期移住者が行政と町民の乖離のような課題に対して自分ごととして捉え、積極的な活動が可能となっている。そのため、このような状況自体は協力隊制度運用においては大きな問題ではなく、むしろこうした状況でないと行政と初期移住者の良好な関係が構築できていなかった可能性が高いことは付言しておく。

¹⁰ 会社としてミッションやビジョンを実現するために組織や従業員が共有すべき「価値観」や「行動指針・基準」のことを指す。

先述の「スクリーニング」においては、会社・コミュニティ内の共通規範である「与える意識」の共有も大きなポイントとなっている。移住に至るまでの期間でこの哲学を完全に理解してもらうことは難しいものの、新規移住者に対して「この共通規範を理解してもらえそうか」「与える意識を持っている / 素質があるか」といった点をスクリーニングの判断材料としている。そして採用後に少しずつ時間をかけながら、ワークショップや日々の会話を通して考えを共有する。

その結果として上記のように、転職先を紹介してもらった中川氏のような意識的な働きかけが可能となる。ほかにも大村氏は2024年から上川町議会議員としても活動しているが、町議への挑戦も町内活動への積極的な関与といえる。

さらに地域内への働きかけではないものの、町外の同様の取組をしている人への働きかけにもこうした共通規範が影響している。町外の人から得られる支援としては、会社として事業が上手く回るための人材リソースの提供などが挙げられるが、北海道の地理的特性上、他市町村への移動には比較的長い時間と、比例して交通費もかかる。そのため、(株)EFCと継続的に関係を維持してもらうためには、同様に町外に手伝いに行ったり、遊びに行ったりすることが求められるという。これも「与える意識」の表れであるといえ、稲葉氏は他町を訪れる理由として、各地域に住む友人や会いたい人に会いに行き、プライベートの時間を過ごすことが楽しいからという前提に加えて、(株)EFCが複数の場所を運営しており、自分も含めて社内のメンバーがシフト制で働いており、町外に出る機会が少ないので、自分は意識的に足を運んでいる側面もあるとしている。自身が(株)EFCを背負っているという意識はないものの、第三者の視点から(株)EFCが受け身な会社として映らないようにという意識はあるという。

このように(株)EFC内では「与える意識」が共有されていることが分かる。当初は初期移住者だけが持っていた規範を社員にも共有することで、(株)EFCというチームとして町内での良好な関係の構築や維持につながっているといえる。

5.5. 働きかけと共通規範の循環構造

5章では現在社員として働いている(株)EFCのメンバーが上川町に移住してきた経緯をまとめるとともに、それが可能となる前提条件に町内での良好な関係の存在を位置づけた。そしてその背景には危機感から生まれた意識的な働きかけとその意識を共通規範として社内で共有していることをまとめた。

図4で、(株)EFCの町内への働きかけと共通規範の共有の構造を図示した。

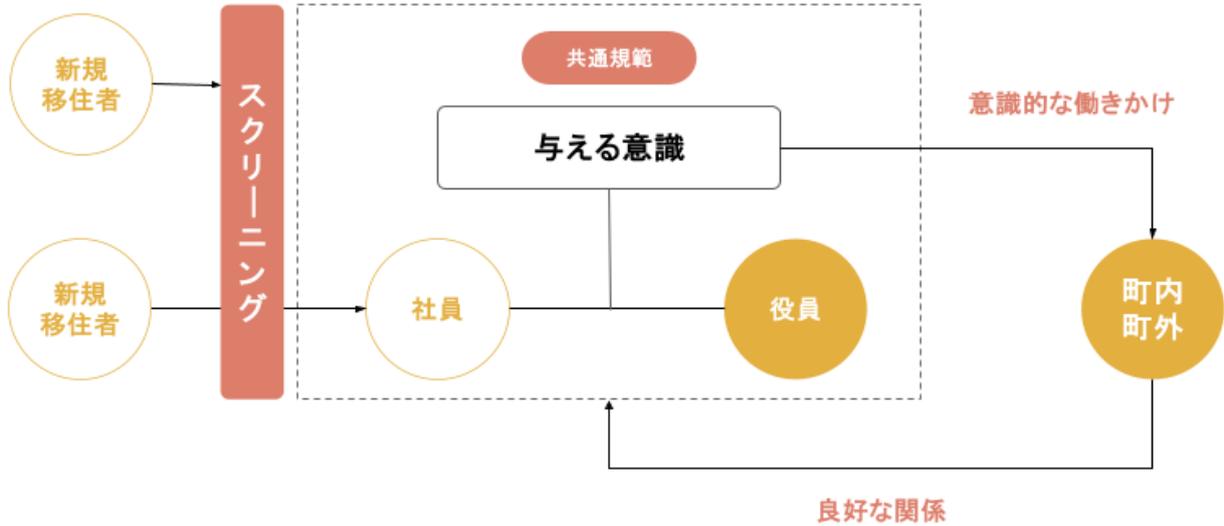


図4 (株)EFC の働きかけと共通規範の共有の構造

共通規範によって、会社として町内からの良好な関係を獲得することができ、新規移住者を採用しながら事業の拡大が可能となる基盤を形成している。その新規移住者についても全員を受け入れるわけではなく、共通規範を理解してくれそうかどうか、この町で暮らしていけそうかに着目してスクリーニングをおこなっている。

この循環の構造が(株)EFCが上川町内で支え合いの中で事業を展開できた要因の1つといえる。

6. 地域の「翻訳者」

4章で上川町役場と初期移住者の関係性を示し、上川町役場内で共有されていた新しいことに挑戦する雰囲気や土壌が伝播されていった過程や要因をまとめた。そして5章では、上川町地域おこし協力隊1期生と同時期に転入した移住者が中心となって設立された(株)EFCの移住者の採用とそれに伴う事業の拡大が可能となった前提条件や要因について分析した。

これらの変遷をたどりながら形成された(株)EFCには地域内の「翻訳者」としての役割がある。以下では日常的にどのような「翻訳」がおこなわれているのか詳しくみていく。

行政と町民

(株)EFCは上川町と未来共創パートナーシップ協定を締結しており、上川町内で現在進行形で取り組んでいる事業や構想を日常的に見聞きし、理解している。一方で、町外企業との連携や将来の構想については町民にとってはすぐに実感できるものではなく、上川町役場がどのような取組をしているかを把握できていないことがある。

その間に立つ役割として、PORTOやANSHINDOの存在がある。町民の日常利用の中で、町の事業や構想について、「それってどんな取組なの？」や「最近見かける人たちってなにやってる人なの？」といった町民の疑問を解消している。当然、上川町役場は町を盛り上げよう、関わる人を増やそうという思いで新たな取組を増やしている。その思いや背景にあるところまでを町民に伝えることで、不必要な不和や衝突を避けている側面がある。

ただ、(株)EFCの事業内容や行政との距離感から、(株)EFCと上川町役場が同一視されている可能性も低くない。もしくは、癒着や不平等を感じている可能性もある。その点については丁寧に説明をし、民間企業として自社事業を拡大させていくことが求められる。

行政と協力隊

(株)EFCは上川町役場から委託を受けて、地域おこし協力隊の伴走支援をおこなっている¹¹。2カ月に1回の協力隊全体ミーティングへの参加や開業を予定している協力隊の壁打ち相手、要望があれば日常的な面談を担当している。

上川町の協力隊制度は採用をかなり慎重におこなっている。申込があればまずは面談を実施。なぜ上川町なのか、上川町で何がしたいのかを判断し、まずは地域おこし協力隊インターンとして採用する。最大3ヶ月のインターンを経て、再度本採用に向けて面接を実施する。このような採用フローを設定しており、慎重な採用が見て取れる。

一方で上川町の協力隊は原則卒業後の起業・開業を前提としており、任期中の明確なミッションが与えられているわけではない¹²。上記のような慎重な採用フローを設計していても、行政に対してネガティブなイメージを持ってしまう協力隊も少なからずいる。そうした協力隊員と行政との意見の違いや状況を聞いたり、活動方針を共につくったりすることも、協力隊制度に知識や理解がある企業だからこそ可能となっている。

また起業・開業については実際に自分たちが経験していることで、行政職員とは違った視点での助言や支援ができる。地域おこし協力隊にとっても実体験をもとにした話を聞くことができるのは大きなメリットといえる。

町外と町内

(株)EFCは宿泊業を主軸としていることもあり、SNSを活用して上川町の魅力や日々の様子を発信している。また、町外からの「移住者」としてメディアから注目されることもあり、これらの「発信活動」も「翻訳」の1つであると上川町役場の職員は話す。

上川町役場としても町に関わってくれる人を増やすために、情報発信は日々おこなっているものの、行政からの情報は基本的に良い情報しか発信しないという受け取り手のフィルターがかかってしまう。その点、(株)EFCの発信活動は、「1人の町民」として良い情報も悪い情報も等身大で発信しており、情報の信頼度が増すという。

結果として移住者が(株)EFCの社員として町に転入していたり、インターン生として短期移住したりと、数値的な成果もあり、上川町役場から一定の評価を得ていることが分かる。

7. まちづくりメソッドへの落とし込みと横展開の可能性

7.1. まちづくりメソッド

本論では北海道上川町の役場と(株)EFCに着目し、ローカルにおける「仲間あつめ」の経緯やそれが可能となる要因を分析し、結果的に地域の企業に「翻訳者」の役割が与えられている事例について論述した。

明らかになったことを「まちづくりメソッド」として落とし込むとするなら、①一定のスクリーニング、②共通規範の共有の以下の2点に集約できる。

① 一定のスクリーニング

¹¹ 2025年度は(株)EFCのほかに、地域おこし協力隊から起業した上川町内の会社が伴走支援の委託を受けている。

¹² 活動拠点の施設への出勤はあるものの、活動内容自体には協力隊自身の裁量に任されている部分が多い。

過疎地域は往々にして人手不足、人材不足である。しかし、だからといってすべての人を協力隊や会社に迎え入れていいというわけではない。近年の「地方創生ブーム」も相まって、ローカルで働くことに対しての良いイメージが先行している可能性も高いためより一層の注意が必要である。

上川町役場が新規で地域おこし協力隊を採用するときも、(株)EFCが新規移住者を社員として採用するときも、かなり慎重に採用にいたっていることが分かる。自分たちの中で大切にしている価値観やローカルならではの働き方に順応できるかどうか、入念に判断する時間を設けている。単に仕事ができそうか、という点だけではなく、環境に適応できるかどうか、移住した後に上川町で楽しく暮らすことができるのか、というところまでを判断の項目に入れていることは移住後の新規移住者の充実した暮らしにもつながっている。

② 共通規範の共有

慎重な採用をクリアし上川町に転入した移住者に対しては、積極的な共通規範の共有が求められる。本論では意識的に共有した、というよりも結果的に共有された事例として、初期の協力隊制度を取り上げた。

「ともにつくる」という仲間意識や一体感の形成、日常的なコミュニケーションの存在が最初の地域おこし協力隊のマインドセットには有効であった。協力隊にかかわらず、制度が全く整備されていない状態では、不必要な不満や衝突が発生してしまう一方で、整備されすぎた状態では本論で扱ったような事象は発生しづらい。ある程度の「余白」を残した制度設計が求められる。

また、5.4.3で扱った、町内の活動への積極的な参加や物件の所有などの働きかけも自分たちの活動を知ってもらう、理解してもらうための活動という点で、共通規範の共有の方法といえる。周囲の人に自分たちの活動を理解してもらうためには、日常的なコミュニケーションが欠かせない。ローカルに限った話ではないが、応援されるためにはまず応援する必要がある。

この2つの方法について留意したいのは、この方法自体が関係の構築に有効なのではなく、この行動に至るまでのマインドが重要だということである。ただ周囲から助けてもらってばかりの状態に申し訳なさを感じたり、もっと根本的に「この町でもっと楽しく暮らしたい」という思いがあったりすれば、本論で取り上げた方法以外であっても、それは効果的なことだと考えられる。

7.2. 横展開の可能性

2つのポイントをまちづくりメソッドとして抽出したが、他地域での横展開の可能性については検討の余地がある。

スクリーニングの基準や共通規範の内容については、当然のことながら各地域によって様々である。その町の雰囲気や行政の取組の内容、主要産業、人口、まちづくりプレイヤーの属性など、複数の変数が1つの町には存在する。上川町で上手くいったことが他地域でも上手くいくとは限らない。むしろその可能性は限りなく低いといえる。

例えば、スクリーニングを実施した場合、周囲の人からその地域コミュニティやチームがより閉鎖的に映ってしまう危険性がある。コミュニティメンバーの多様性を優先するか、チームワークを優先するか、などその基準も最終的には各コミュニティの方向性に依存する。

また本論で扱った事象は、「ローカルにおける人材獲得のフローの一部」を取り扱ったにすぎない。名は「まちづくりメソッド」ではあるものの、これがまちづくりの全てに活用できるわけではないことは念のため付言しておく。

各地域の抱える課題は様々であり、それを全て解決できる方法論は存在し得ない。多様化が進む社会で、この正解のない社会は拡大の一途をたどる。だからこそ、それぞれの地域と向き合

い、自分たちの暮らしを楽しくしようと考え、行動すること自体がまちづくりにとっては必要不可欠なことである。たまたま、上川町はこれまでにない新しい取組が注目され、本論の作成に至っているが、「新しいもの」だけが町にとって大切なことではない。これまでやってきたことを継続させる、復活させることもまちづくりのある分野にとっては渴望されていることかもしれない。あらゆる可能性に目を向けて、小さなことから始めることで、「ここではできない」というローカルの思い込みが、「ここでもできるかも」、「ここだからできる」とポジティブな思いへと変化し、さらに伝播していくのではないだろうか。