



北海道東川町長

松岡市郎

MATSUSHIRO

ichiro

「市場主義」で町おこし

合併よりも「身の丈」に合った単独自立を訴え、町長当選。
「ひがしかわ株主制度」などユニークな施策で人口を増やす。
「町民の幸せ」という「利益」のため今日も「市場」を駆け回る。

8月のある日曜日。北海道東川町長の松岡市郎から、役場職員を通じて取材の約束をしていた記者の元に1通のメールが届いた。

「私の場合はビジョンがある、リーダーシップがある首長ではなく、事務職あがりの『おっちょこちよい町長』です」「全ては私のビジョンで実現したのではなく、他人さまのものです」。そして、こうまでつけ加えた。「私が駄目な分、職員がカバーしている」。本コラムの過去記事を読んだ松岡が、個人として自分に注目してほしくない、と訴えてきたのである。

東川町は、旭川市に隣接する人口約7900人、予算規模60億円程度の小さな町だ。上水道、国道、鉄道の「3つの道」がない。一方で旭川空港へは車で10分、旭山動物園へは15分程度と主要スポットへのアクセスは良く、恵まれている。時折異国風の住宅も点在する緑豊かな町並み。個人的な取材をあくまで嫌がる松岡を説得しつつ、記者はそんな東川町に何度も足を運んだ。

東川町は1985年、写真写りのいい町を目指す「写真の町」を宣言した。94年から続けている「全国高等学校写真選手権大会(写真甲子園)」などで広く知られる。

だが、近年の東川町の強みはそれだけではない。例えば2008年から始めた、町内外の人に「株主」になってもらい、寄付という形で町への「投資」をしてもらうユニークな「ひがしかわ株主制度」が象徴的だ。「ふるさと納税制度」を「納税」でなく応援するための「投資」と表現して、強制的に取り上げられるような税のイメージを払拭しようとして設けた制度である。

東川町に「投資」した人には、122ページの写真で松岡が右手に持っている「株主」の認定証を送る。「株主」は町内施設を優待価格で利用できるうえ、納めた金額によってはお菓子や地元産のコメなどももらえる特典付きだ。2012年12月現在「株主」は約1500人、町外の「株主」が1000人以上に上る。累計額は4年目の目標としていた5000万円を、11月29日に突破した。株主が投資するプロジェクトを選べるようにしているのが特長で、写真の町整備事業、オーナーズハウス建設事業、オリンピック育成事業など6事業を掲げ、それぞれの目標額と募集期間が公開されている。

松岡の任務の1つは、お金に限らず町への様々な「投資」を呼び込む「トップセールス」。国内外を駆け回り、写真の町・東川町の名前を売る。『写真の町』東川町か

らこんにちは」。名刺交換した人には、そんなメールを送る。秘書や部下に書かせていると思われぬよう、2人だけで会話した内容を必ず盛り込む念の入れようだ。町のメールマガジンの購読者数は現在約4000人に上る。

だが新奇な政策で話題作りだけにいそしむわけではない。実はここ10年で約350人も町人口が増えた。それは2003年、松岡が町長に就任してからの年月と重なる。

「前例のあることはやらない」

松岡は地元コメ農家の4代目として生まれた。1971年に室蘭工業大学を中退して製鉄所でアルバイトをしていたが、72年に町職員の友人から誘われたのをきっかけに東川町に入庁した。自称「勉強嫌い」だが、周囲は「数字に強く、頭の回転が速い」と評する。祭りやラトビアとの国際交流事業など、積極的な町おこし事業で頭角を現した。松岡の方針は職員時代から明快だ。「前例のあることはやらない」「ほかの町との比較はしない」。

また、常に視線が「外」に向く。好奇心旺盛な松岡は、25歳の時、貯金をはたいて米カリフォルニア大学ロサンゼルス校での3週間の短期留学に参加した。NHKのラジオ講座などで独学していた英語力を磨く狙いもあった。「当時の町に留学制度などないから、休みを取った。100万円ぐらいかかったかなあ」。国内外のトップ大学の学生らとともに学んだり観光を楽しんだりしながら、松岡は「外の世界」の奥深さを知った。

また97年には、滋賀県大津市にある全国市町村国際文化研修所での研修に3日間ほど参加し、ホームページ作りを学んだ。町と町外の世界をつなぐ接点には食欲に次々手を伸ばす。常に攻めの姿勢で公務員人生を送ってきた松岡だが、町長になるとは想像もしていなかった。「自分が町長になるとは本当に思わなかった。町でも私が選挙に出ると思っていた人間はいなかっただろう」。転機は、2003年2月の町長選だった。

市町村合併議論の波が全国の自治体を揺さぶっていた2003年。東川町のような人口1万人未満の町は、地方交付税が大幅に減額され、合併しなければ財政破綻すると捉えられていた。当時町長の山田孝夫は「地方分権推進には今のような小規模自治体ではやっていけない」と主張して近隣町との合併を模索し、4選を目指した。その町政に、関係者らは「新しいアイデアがお蔵入りし、観光イベントも縮小傾向だった」と振り返る。2000年以降

には盛り返したものの、バブル崩壊直後は人口が7000人を割り込んだこともあった。

霞が関詣でをした時の政策談義などを好んで披露したという山田を「国にももの申す反骨の人」と評価する声もあるが、反町長派の町民の目には「町の自立より中央のことばかり考えている」と映った。対立候補はなく、町長選公示日の2週間ほど前まで無風に思われた。だが、町の自立を目指す町民らの不満が一気に新候補擁立へと動き、情勢を様変わりさせた。

「誰が出てでも当選したと思う。それぐらい当時の町政は閉塞感に満ちていた」(松岡)。「おまえ以外いない」。仲間の説得に押され、悩んだ松岡は公示の18日前に退職願を出した。町の「単独自立」を訴え、突然出馬表明をしたのである。

妻や娘ら松岡の家族は大反対。それでも松岡は選挙資金を自力で用意した。「松岡にはリーダーのオーラがある」。同じ高校出身の6年先輩で現在町議会議長の浜辺啓は応援に回り、落選した時のための再就職先を探した。町の有志が「現状打破」に向けて一致団結した結果は1700票差の圧勝。町民は「自立」を選んだ。松岡、52歳の転身だった。

突然町長になった松岡だが、就任以来、次々と新手を打つ。額に入れて保管できる婚姻届や出生届。そして、冒頭に紹介したひがしかわ株主制度。商工観光振興室長である41歳の矢ノ目俊之のアイデアを、素早く拾い上げた。

若手がマーケティング学び提案

「株主制度の投資対象の事業は、環境、子育てなどセグメント別に設けています」。公務員である矢ノ目の口からは、民間企業社員のような言葉が自然に飛び出す。それもそのはず、矢ノ目は2005年、34歳の時にマーケティングコンサルティング会社で3カ月間の研修をし、マーケティングの理論と実践をみっちり学び取った。町

の経済活性化を図る仕事で上京を重ねるうち、民間の発想を学びたいと強く思うようになり、自ら志願して飛び込んだのだ。町に研修制度はなかったが、行き先との話も自分でまとめた矢ノ目の熱意を、当時の直属上司だった山森敏晴や町長の松岡は真っすぐに受け止めた。

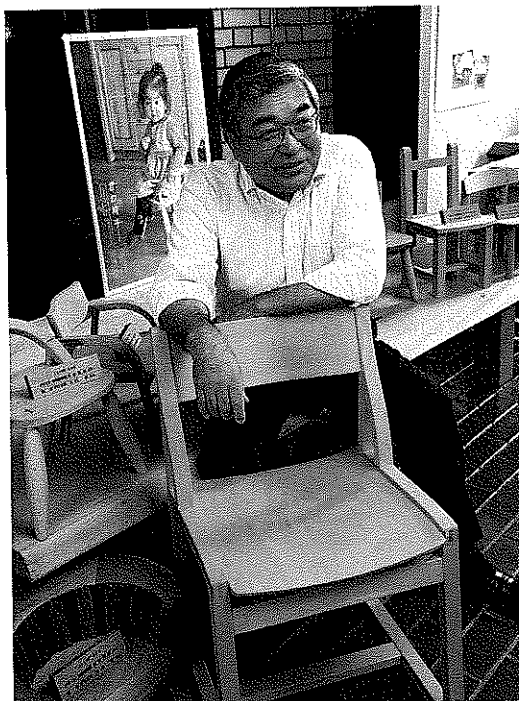
東京で勉強する日々の中で矢ノ目は、企業に「株主優待制度」があると知った。研修先を紹介してくれた企業が、株主に東川町産のコメを贈ることにしたのがきっかけだ。投資家からの応援に、サービスで応える。「この発想を行政の仕組みにも応用できないか」。いつしかそう考えるようになっていた。

矢ノ目のような「やんちゃ」な若手は、昔から組織に時々現れる。しかしそうした人材を「組織の論理」でつぶしたり、異動させてやる気を喪失させたりすることも多い。だが松岡は違った。むしろ以後、積極的に町職員を欧米やアジアなどに毎年、多数留学させ、職員が「外」の空気に触れることをますます推進し始めたのである。

職員を市場の空気にさらし、得られたアイデアを、町に合う形で積極的に取り込もうとする松岡。だが周囲が松岡をさらに評価するのは、外部からの資金や人を積極的に集めてくる力だ。浜辺は言う。「松岡は政府や財団の補助金をしらみつ

ぶしに調べて、どんなに小さな額でも見逃さずすべて申請するんだ。積み上がると、これが結構大きな額になる」。

例えば今年19年目を迎えた写真甲子園は現在、単体で2700万円かかる大イベントであり、徐々に規模も拡大している。だが町財政からの「真水」は以前と変わらず850万円程度だ。残りはキャノンをはじめ民間企業の現物や資金による支援と財団などの補助金で、松岡の言葉で言う「外資導入」で賄う。「宣伝だけではなく、将来世代の育成も企業にはプラス。“共益”の視点で臨むことが大事」。町の負担を増やさず、かといって一方的に求める形にはしない、互いに自立できる関係を模索する。



ゼロ歳児に東京のデザイナーの作品を町内の職人が作って贈る「君の椅子」。東日本大震災の被災地に寄贈した

松岡には「1万円でも絶対にムダにしない」という強い信念が宿る。元役場の幹部で、現在は町内の東川振興公社社長を務める山森は、松岡のこんな言葉を覚えている。「例えば、ケーキやクッキーを売って10万円稼ごうと思ったら大変だ。でも町がイベントで10万円余分に稼いだら、福祉に回せるよな」。

松岡の財政感覚が磨かれたのは恐らく、社会教育課長だった1995年、東川町の開拓100周年を祝う行事で約200万円の損失を出した経験だろう。行事の損失を埋めたのは町の税金だった。これがコストに敏感な前町長山田の逆鱗に触れたのかもしれない。「税金を使う方ではなく税金を取る方を勉強するように」ということなのか、社会教育課長から税務課長に異動させられたのだ。

44歳で税務課長となった松岡は、「徴税」の難しさと意味をしみじみ思い知ることになった。まず、税に関する法律を一から学んだ。そして現場での税務を通じ、様々な「現実」を知った。意外な人が税金を滞納している。驚くほど町内の民間企業勤務者の年収が少ない。それに引き換え町職員の処遇が恵まれていることを実感した。

税務にかかわったことは、松岡にとって公務員の使命と役割を改めて実感する1つのきっかけになった。

松岡は、滞納者への対応を一新した。突然に個別訪問をして納税を求めめるのではなく、相談のうえ、時間をかけて納められるようにしたのだ。その結果、町税徴収率99%以上という実績を残した。「町長以下町職員は、町民の何倍も必死に働くべきだ」と松岡は言う。

「フランスではアルルと並び称される」

松岡は写真関連の事業などを通じて地道に人脈を広げ、「東川町ファン」を増やしてきた。そんな熱心な「応援団」の1人に、経済界きっての文化人、資生堂名誉会長で東京都写真美術館館長の福原義春がいる。

「東川町は、フランス・アルルの町と並び称されるほど美しい写真の町」と福原は言う。フランスでも、東川町はちょっと知られた存在なのだという。北海道の小さな町が、人やカネを集められる理由を「文化の力で仕事すると、皆が創意工夫をするからではないか」と考える。

ここ数年、町では町外からの移住者たちが、こだわりのカフェやレストランを開店して町の風景を彩っている。貴重な「文化資本」を営々と築き続ける東川町の最大の課題は、人口を再び減少させないことだ。松岡は、

松岡 市郎(まつおか いちろう)

1951年	北海道東川町生まれ
71年	室蘭工業大学中退
72年	東川町入庁
85年	東川町が「写真の町」掲げる
90年	社会教育課長
95年	開拓100年記念事業の「ひがしかわ国際冰雪芸術祭」を開催
同年	税務課長
2003年2月	「新しい世代で郷土の自立を目指そう」と訴え、 東川町長に当選
2006年	婚姻届や出生届を記念として本人が保管できる仕組みを導入
2008年9月	ひがしかわ株主制度 をスタート

過去に7500人程度がピークだった町人口を8000人に引きそうなどころまで増やした。だがそれも、町に福原のようなファンを引きつける「大きな何か」が長い時間をかけて熟成されていたからこそだ。短期的な成功で終わらない、持続可能な取り組みが何より重要である。それには、もっと人材が必要だ。

それを、松岡は誰よりも分かっている。自分に注目が集まるのを嫌うのは、恐らくは「次」を担う人材を思っていることだ。松岡は副町長を2人置き、チーム単位で競わせている。また2~3年で課長を異動させ、優秀な課長に改革させた業務を、並の力の後任に担当させたりする。「優秀な人間が仕組みを作り上げた後だと、並の力しかなくてもその水準まではやれる。成長するんです」。

松岡の信条は、「過疎、過密、過大、過小は全部駄目。ほどほど、適度でなければいけない」。だが松岡の「ほどほど」は、決して小さくまとまることを意味するわけではない。「身の程」がいかなるものかを客観的に自覚しながら、町外から喜んで協力してくれるパートナーや資金を、全力で探して目標を達成するのが松岡流の「ほどほど」だ。それは想像以上に多大なエネルギーを必要とすることであり、かかわる全員の力が必要だ。

このところ松岡は、新たな広がりを探るため矢ノ目らを連れて台湾やシンガポールなどを訪れ、「市場調査」を重ねている。「小さな自治体も世界を見なければ駄目」。世界の中で自分の町がどうあるべきかを常に意識しなければ、町の「利益」を生み出せないと考える。町の利益は、すなわち町民の幸せだ。この「身の丈意識」は、成長なき時代、周囲の成長に押し上げられて「損失」を埋めてもらうことなどもはや期待できない時代に一層、真価を発揮することだろう。 =敬称略(広野 彩子)■