

地域を経営する視点 ～スノーリゾートの持続可能な方法を考える～

日本スキー学会評議員 清水 聰子



はじめに

2024年10月8日、一般社団法人POW JAPAN（PROTECT OUR WINTER JAPAN）による「雪がなくなったら、全員負け。」と『北海道新聞』と『信濃毎日新聞』に全面広告が掲載されました。「私たちは、このまま雪が降らなくなるのを、待つだけでいいのか。愛する冬を守るために、私たちが今できること」として、「気候危機により雪が年々減っている事実を伝えること、「1.5°C目標」に整合した気候変動政策を求めるここと、気候変動対策に積極的に取り組む企業や議員を応援すること」と行動指針が提示されました。この全面広告は、『信濃毎日新聞』の2024年「10月の話題広告賞」を受賞しました。

スノーリゾートにとって雪は必要不可欠です。2024-2025シーズンは天然雪に恵まれたシーズンとなりました。スキーフィールドのオープンの際、また安定的な運営のために、天然雪とともに人工造雪機、人工降雪機を利用したコースづくりを行うエリアが増えてきました。日本は立春、立夏、大暑、立秋、立冬、大寒、節分、春分等、季節を表す言葉も多く、四季の鮮やかさが大きな魅力です。しかし最近では四季ではなく、春夏秋冬と猛暑の夏が長くなり、短時間に起こる局地的豪雨や豪雪が問題になっています。人口減少、高齢化により除雪問題も深刻になっています。

スキーヤーも、スノーボーダーも、アウトドアを愛する人も、
スキー場も、インストラクターも、ガイドも、
Burtonも、Goldwinも、Haglöfsも、KEENも、
Patagoniaも、THE NORTH FACEも、
スポーツショップも、レンタルショップも、外国人観光客も、
温泉宿も、ペンションも、土産屋も、ツアーハウスも、
雪まつりも、観光課の職員も、ソリ滑りしたい子どもも、
ゲレンデマジックしたい学生も、
冬季オリンピアンもパラリンピアンも、
神田も、長野県も、新潟県も、北海道も、日本経済も。
そして、雪解け水を必要とする田畠も農家も、
人も、動物も、植物も、自然も。

雪がなくなったら、
全員負け。

私たちは、このまま雪が降らなくなるのを、待つだけでいいのか。

- 愛する冬を守るために、私たちが今できること
- 気候危機により雪が年々減っている事実を伝えること
- 「1.5℃目標」に整合した気候変動政策を求めること
- 気候実動財團に積極的に取り組む企業や議員を応援すること



持続可能な地域であるために、地域を経営する視点が重要になってきています。長野県松本市安曇、中部山岳国立公園に位置するMt.乗鞍スノーリゾートは2024-25シーズンを目前にして営業休止が報じられ、営業継続が危ぶまれました。コロナ禍、雪不足による来場者数の減少で赤字経営が続いたことが主な原因であると伝えられました。

「スキー場を支援する有志の会」「スキー場運営協議会」が立ち上がり、2024年10月31日までに地域内外から支援金3500万円を集めることができ、営業継続が決まりました。続いて「62年の歴史あるMt.乗鞍スノーリゾート地元主導の再出発を応援お願いします」として運営費を募るクラウドファンディングが2024年12月6日に募集を開始し、1,235人の支援により21,169,001円の資金を集め、2024年12月31日に募集を終了しました。2024-25シーズンは2024年12月21日にオープンし、「この雪を知らずに大人にはさせない！」として18歳以下リフト券無料を打ち出しました。2025年1月31日付で、ブルーキャピタルマネジメントから地元主体のMt.乗鞍スノーリゾート運営協議会へ株式譲渡が完了し、正式に運営を引き継いだことが報告され、2025年3月30日営業最終日まで継続できました。2025-26シーズン以降、経営を担う企業を探す方針が伝えられています。



Mt.乗鞍スノーリゾート
(2024年12月28日)



クラウドファンディング返礼品の
パーカーとステッカー

1972年、長野県南安曇郡安曇村とスイス連邦ベルン州グリンデルワルト村は姉妹村提携を結びました。2005年、安曇村・四賀村・奈川村・梓川村と松本市は合併し、2010年、波田町と松本市は合併をしました。2022年、グリンデルワルト村公式訪問団が姉妹都市提携50周年記念で松本市を訪問しました。2024年、日本とスイスは国交樹立160周年となりました。山岳・スノーリゾートを有する松本市とグリンデルワルトですが、日本がスイスから学ぶべきことは多々あります。山岳・スノーリゾートエリアの開発と保護、交通網の整備、ゾーニング、索道や既存施設の更新、誘客・集客システム、スノースポーツ教育と選手育成システム、農業政策、環境・エネルギー政策、国や地域ブランドの確立、そして最も重要なのが人材育成だと思われます。

人材育成

少子高齢化の進行により日本の生産年齢人口（15-64歳）は2050年には、5,275万人まで減少すると予想されており、その結果、労働力不足や経済の縮小などが懸念されています。長野県は「信州未来共創戦略～みんなでつくる2050年の長野～（仮称）案」を2024年11月にまとめました。「明るい未来の実現に向けた取組の方向性」として、「若者・女性から選ばれる寛容な社会づくり」を目指し、「一人ひとりに合った学びを実現しよう」と「新しい価値や時代をつくる力」とともに「地方の実情に応じた教育をさらに進めていく」ことが求められています。

2030年に目指す旗（＝目標）として、「すべての小中学校等においてウェルビーイング実践校（TOCO-TON）の教育手法や理念を参考とした取組が展開され、本県が教育・学びの改革の我が国における先進地となっている。」を掲げました。TOCO-TONは「子どもが自ら学び方等を選択し、「好き」や「楽しい」、「なぜ」をとことん追求するため、子どもや保護者、地域とともに学校の仕組み変革に取り組む県教育委員会指定の実践校」を指します。また「STEAM教育及び英語教育について、我が国で最先端の教育が行われている。」ことを掲げました。「STEM〔科学(Science)、技術(Technology)、工学(Engineering)、数学(Mathematics)〕を統合的に学習する教育に、芸術(Arts)の創造性教育を統合する教育手法」のことを指します。

そして「起業家マインドの醸成や英語・デジタルに関する学びの強化、ICTを活用した中山間地校での多様な授業など、県立高校の特色化が進んでいる。」ことと、「我が国で最高品質の自然保育（信州やまほいく）が、県内すべての市町村で実施されている。」ことを目標としています。まさに「新しい価値や時代をつくる力が求められている」といえるでしょう。

野沢温泉村の取り組み

長野県下高井郡野沢温泉村は村の名前に「温泉」が付いた唯一の村です。1923年、野沢温泉スキー倶楽部が発足し、スキー場の開発とスキーヤーの誘致、宣传に努力するなど温泉とスキーを中心とした村づくりが始まりました。

1953年、豊郷村を野沢温泉村と改称し、1956年、町村合併促進法によって市川村と合併し野沢温泉村と称し現在に至っています。1963年にはスキー場が施設を含めてすべて村営となり、村民と行政とが一体となった観光地開発が進み、一層の充実が図られてきました。

1971年、オーストリアのサンクト・アントン村と姉妹村提携が結ばれ、以来、スキー教師交換交流、村民交流、中学生相互交流が行われています。

1995年インターナショナルスキー野沢温泉大会、1998年には長野冬季五輪バイアスロン競技が野沢温泉スキー場で開催されました。しかし、1997年度にはスキー場経営が初めて経常赤字となり、以降、経営健全化に向けた諸施策を実施しましたが、村直営方式では改善が見込めないことから、スキー場経営の民営化を図ることとし、村内団体が出資する第三セクター「株式会社野沢温泉」を設立し、2005年10月1日に指定管理方式でスキー場経営が移管されました。初代社長は河野博明氏であり、ゲレンデに隣接する駐車場の整備や、インバウンド推進、民間企業としてダイナミックかつ弾力的、機動的な企業活動を展開し、国内外からの誘客・集客に着実に成果を上げました。また、新長坂ゴンドラリフトの整備やスノーマシンの設置など、新たな投資にも計画的に取り組んでいます。現社長は片桐幹雄氏です。



野沢温泉村役場



野沢温泉スキー場：新長坂ゴンドラリフト

野沢温泉学園の一貫教育

野沢温泉村は2013年4月、野沢温泉学園を創設し、保小中一貫教育・高校連携教育をスタートさせました。野沢温泉学園設立の経緯は、野沢温泉中学校と市川中学校の統合による野沢温泉中学校の開校（1980）、こばと保育園とひばり保育園の統合によるのざわ保育園の開園（2006）、野沢温泉小学校と市川小学校の統合による野沢温泉小学校の開校（2007）により、1園1小1中になったことを契機としています。

2016年度、のざわ保育園は、幼保連携認定こども園「のざわこども園」として、幼稚園と保育園のそれぞれの機能の良さを併せ持つ単一の施設となりました。のざわこども園の開園により、幼保小中一貫教育・高校連携教育となりました。

人口減少や少子化が進んでも、小さな村が存続するために、野沢温泉村は地域を担う人材を育成する教育活動に取り組んでいます。野沢温泉学園の教育目標は「ふるさと野沢温泉村を心に刻み 心を世界に拓き 心豊かな人間性の育成」です。村では村民へのアンケート調査をもとに学園の教育目標を設定しました。地域を担う人材を育成するために、地域の特性を生かした教育内容を作り上げています。野沢温泉村ならではの地域性を生かした教育活動として5つの分野で実施し、さらに高校との連携教育の推進を、6つ目として併記します。

- 1 豊かな国際感覚を育む「英語学習」
- 2 スキーの楽しさを味わう「スキー科の学習」
- 3 郷土愛を育む「ふるさと学習」
- 4 夢や視野を広げる「交流体験学習」
- 5 「ジョイント期」を大切にした切れ目のない指導の充実
- 6 地域高校との連携

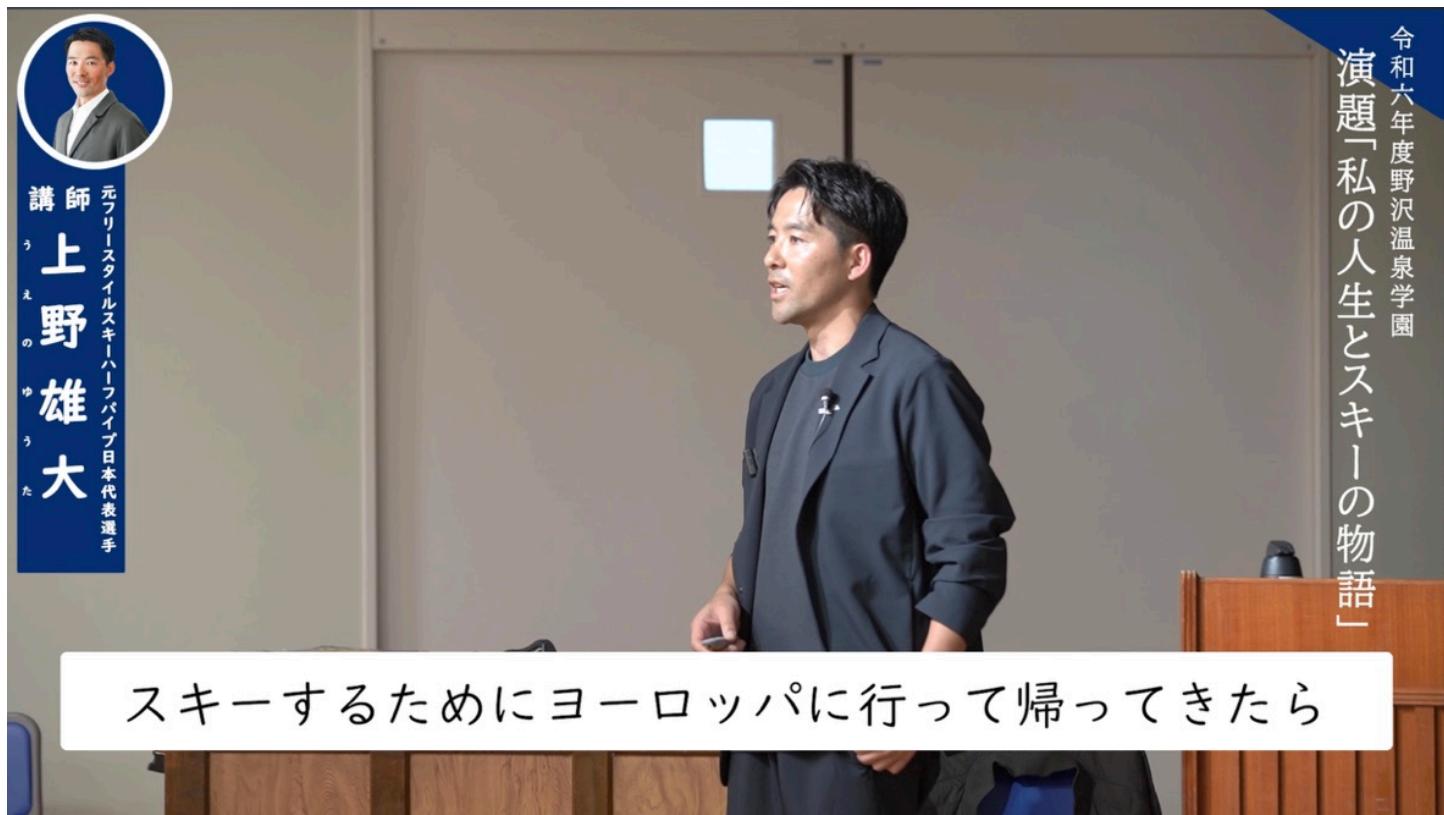
野沢温泉村教育委員会岩上芳宗前教育長は、2021年8月18日、野沢温泉村役場会議室での研究会において、「急激に進む人口減少と少子化に伴う、地域力の衰退が懸念される。村の未来を担う人材育成への取り組みが求められている。村の未来を背負う人材を幼児期から育てる村の新しい教育システムの確立を」「村づくりは人づくり 人づくりは村づくり」と野沢温泉学園の人材育成について説明しました。また村の現状・課題を解決するために必要となる人材として、少子化と人口減少社会を牽引できる人材の育成、国際化に対応できるグローバルリーダーの育成、故郷の伝統文化継承と自然を守る次世代の育成、高齢化社会に対応した生涯学習のリーダーの育成を掲げました。



野沢温泉村：長坂センターハウス

地域の中で人が生まれ、成長し、地域を担う人を育成する野沢温泉学園の教育プログラムの力強さは、村民の思いや考えを組み込み、活かす仕組みであると考えられます。野沢温泉学園は、野沢温泉村の村立学校として、スキーを学園の園技としています。冬の大自然と触れ合い、スキーの楽しさと醍醐味を存分に味わいながら心身を鍛えることができる「スキー学習」は、村の特色を生かした教育活動であり、村の誇りであるスキーを継承し、村のスキー関連産業を担う人材の育成にもつながる取り組みでしょう。

スキー関連産業を担う人材育成のための教育活動「スキー講演会」では、先輩がスキー（スノースポーツ）とのかかわりや仕事のことを語ります。2024年度野沢温泉学園での「スキー講演会」の講師は元フリースタイルスキーハーフパイプ日本代表選手であり、Compass houseの経営者、村議会議員、2025年3月30日野沢温泉村村長に当選した上野雄大氏による「私の人生とスキーの物語」でした。野沢温泉村で生まれ育ちスキーと歩んだ人生ストーリーを語りました。



2012年、選手をやめて帰村し2年目で講演会の講師を務めました。そして、今回「野沢温泉に生まれて、野沢温泉で生きる。」「海外のようにスキーが文化になって、もっと色んな人が、小さい子供から大人、老人まで楽しめるような環境をこれからも作っていきたい」と語りました。

「今、スキーと自転車のお店、一年中野沢温泉周辺の自然遊びを提案しているCompass houseと、あと複数の店舗を経営しています」と日本代表選手後のセカンドキャリア、さらに「村のために何かできること」と村議会議員となったサードキャリアについて説明しました。そして「野沢温泉村のスキー文化歴史の中で育った一人のおじさんの話を皆さんにきいてもらおうと思います。」と自身の考えを丁寧に伝えています。



「私の夢はスキー選手としてオリンピックに出ることでした。でも夢は叶いませんでした」とファーストキャリアでは夢の実現には至らなかった事実を伝えました。しかし「スキーを通して会得した技術はもちろん、人との出会いや様々な経験が人生で必要な事の多くをスキーで学ぶことが出来たからです。今幸せに生きてます。3人の子どもと家族と暮らして、しかも大好きなスキー、スポーツに関わる仕事が出来ています。さらに、自分が大好きな野沢温泉村に関わる事を議会の仕事もすることが出来ている私は幸せです。それはスキーをしていたおかげだと皆さんの前で自信を持っていうことが出来ます。」とファーストキャリアを糧にセカンドキャリア、サードキャリアでの挑戦と成功を語ります。そして野沢温泉村村長としてのフォースキャリアの形成が今、はじまろうとしています。

終わりに

ジェイムス・ロバートソン(James Robertson)は『未来の仕事』で、「雇用から〈自身の仕事〉へのシフトはまた、教育と仕事、訓練と仕事、余暇と仕事との区別がそれほどシャープでなくなることを意味している。仕事の文脈では、現在以上の教育と訓練が現実になるだろう。しかも、人びとは、ある特定の活動を仕事とみなすかレジャーとみなすか、それともその両方の混合とみなすか、それをいうのが往々にして困難だと気づくだろう。こうしたしかたで学習とレジャーが、今日の多くのひとの暮らしよりも、もっと自己依存的で、雇用への依存度の少ない、満たされ報われることの多い生き方に貢献するだろう。」と記述しています。意思決定を自分で行う〈自身の仕事〉へのシフトは豊かさとは何かに対する1つの解答と考えることができるでしょう。

働き方が多様化すれば、自然豊かな地域での生活を望む人は増えると考えられます。野沢温泉村で休暇を過ごし、その後、村で生活することを希望する人や野沢温泉学園の教育方針に魅力を感じ、村で子育てをしたいと考える家族の受け入れは新たな事業となることでしょう。人の流入や循環は、さらに別の事業を誕生させ、発展するものと考えられます。そうした地域は地域自体がインキュベーション（孵化施設）となり、人口減少に向き合う地域の活性化策となる可能性を秘めていると思われます。自由な思考、創造的な発想、自らの可能性、能力の選択肢を広げ、豊かな人生の実現は自然豊かな地域での生活とともに教育によって生み出されるのではないでしょうか。

「スキー普及心身ノ練磨及当温泉ノ発達ヲ図ル」を理念とする野沢温泉スキークラブは、2023年で100年の歴史を刻みました。伝統と歴史が刻まれた野沢温泉での「スキー学習」と「キャリア教育」が結びついた取り組みは野沢温泉学園の人材育成であり、地域との連携による特色ある教育といえるでしょう。「スキー講演会」では直線的なワークキャリアの話もあれば、曲線的、複線的なワークキャリアの話もあります。日本各地、世界各地で活躍する先輩、活躍後、野沢温泉村に戻ってきた先輩、身近な先輩の試行錯誤の過程、ワークキャリアとともにライフキャリアを野沢温泉村で主体的に形成している先輩の姿は、村への愛着とともに子どもたちに勇気を与えることでしょう。上野雄大村長はファーストペンギンとして、新たな歴史を刻むことでしょう。小さな村の大きな挑戦、ローカルからグローカルへ、スノーリゾートの持続可能な方法を、大好きなスキーとともに考え続けたいと思います。

清水 聰子 ／ SHIMIZU Satoko

松本大学図書館長、松本大学総合経営学部長、松本市都市計画審議会会長、
日本スキー学会評議員、公益財団法人長野県スキー連盟所属、スキー指導員

1991年中央大学商学部卒業。1993年中央大学大学院商学研究科博士前期課程修了（商学修士）。1996年3月中央大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。1996年4月松商学園短期大学専任講師。2003年松本大学総合経営学部助教授。2015年松本大学総合経営学部教授。現在に至る。