

観光文化

Tourism Culture

245
April
2020

巻頭言
観光地におけるガバナンスのあり方

前東京農工大学大学院土屋俊幸

【特集】

ガバナンス デステイネーション

さらなるマネジメントの高みを目指して

1. 「デステイネーション」のガバナンスの研究動向
(公財)日本交通公社 菅野正洋

2. 保護地域における協働とガバナンス
森林総合研究所 八巻一成

3. 地域内関係者の資源利用をめぐる観光ガバナンス
阪南大学 森重昌之

4. デステイネーション・マネジメントとフローベースアプローチ
ザンクト・ガレン大学 Pietro Bertelli

視座 「デステイネーション・ガバナンス」の概念整理と我が国における方向性
菅野正洋



活動報告

第(19)回「たびとちCafe」

文化・文化財の観光活用について
文化片村上佳代

日韓国際観光カンファレンス2019 inソウルを開催
公財)日本交通公社 門脇菜海

【連載】わたしの1冊 第18回

「アラブが見た十字軍」

アミシマル17著
慶応義塾大学大学院 家田仁
観光を学ぶということ⑥

北海道大学大学院

西山ゼミ 西山徳明

「旅の図書館」から
今号の特集関連の本と資料
旅の図書館大隅一志



国内外のDESTINATION・マネジメントの

研究・実践動向を概観した観光文化234号(2017年7月)では、

特に2010年代以降、海外の観光研究分野における

観光地を捉える概念が「マネジメント」から

「ガバナンス」へと移行していることが把握された。

これは、行動原理の異なる多様な主体の集合体として

捉える必要性がある観光地において、

従来の「マネジメント」概念のみでは

対応に限界があることが背景として挙げられる。

一方、我が国では、自然観光地(保護地域)・

中山間地域を中心とした観光地における

ガバナンス概念について着目し、

実践への展開を模索する動きはあるものの、

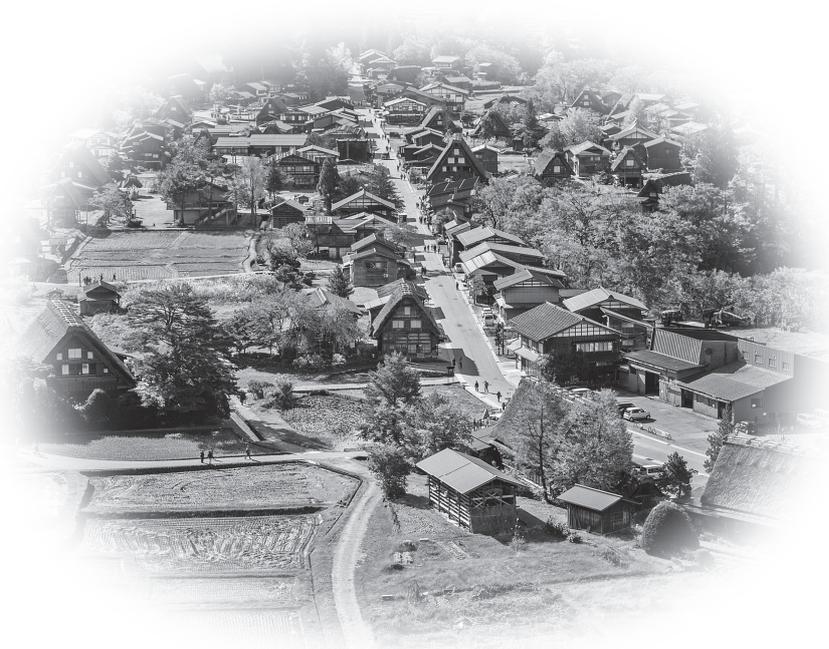
その取組はまだ緒に就いたばかりの段階である。

本特集では、観光地におけるガバナンス概念について、

国内外の研究動向を概観する。

その上で、その実践の様子を、

国内外の自然観光地(保護地域)・中山間地域の事例を通して確認する。



ガバナンスという言葉がよく使われるようになって来た。観光が主要な産業の一つになっている地域においても、実際に、例えば、「観光まちづくり」などを進める段階で、ガバナンスのあり方が課題となっている。

ガバナンスとは何か？多くの論者が様々な定義を発表しているが、私がいつも使うのは、世界自然保護連合（IUCN）のGrazia Borrini-Feyerabend博士による国立公園などの保護地域におけるガバナンスの説明(1)である。彼女は、IUCNのガイドライン「Governance of Protected Areas」(2013)の主著者だが、彼女によれば、managementとgovernanceは明確に異なったものとして峻別すべきだと言う。「マネジメントは、What do we do? つまり、実際に何を具体的にを行うのかを問うのに対して、ガバナンスは、Who decides? How? つまり、マネジメントの内容を、だれが、どのように決めるのかを問う」のだ。

ここで重要なのはガバナンスという概念は、価値中立だということだ。つまり、良いガバナンスもあれば、悪いガバナンスもあるのである。ではどのようなガバナンスが良いのか？実はこれは一言で言うのは難しい。あるガバナンスが良いかどうかは、その社会を成り立たせる規範そのものに因るからだ。つまり、ある時代、ある地域によって規範は異なるので、どのようなガバナンスが良いかも時代・地域によって異なるのだ。では、われわれの暮らす現代、そして次世代以降の世代のためのこれからの社会ではどうか。そのことを考える際のキーワードは、やはり持続可能性だろう。そして、持続可能性を支える社会の決まりごとの基本は民主主義なのだと思う。

さて、観光である。ご存知のように、観光には様々な業種の主体が関わり、また、地域コミュニティから市町村、都道府県、国まで多くの公的団体が関係し、観光資源としては歴史文化資源、自然資源、そして生活の場である街そのものも資源となる。さらに事を複雑にするのは、地域外からの観光客が大きく観光のあり方に関わることである。従って、例えば、ある観光地で、観光を中心とした、これからの地域での振興方向を検討し、計画を策定しようという事になったとする。しかし、考えてみれば、これまで多くの計画が作られてきたが、そのほとんどは実行に繋がらず、存在自体が忘れられてきたという過去があるに違いない。では、どうしたら良い計画ができ、その計画が地域の様々な主体によって認識され、実行されていき、最終的には地域の振興の実現となっていくのかを考える。そこで、まずは検討しなければならぬのがガバナンスなのである。

つまり、どのような範囲の人を集めて、どのような方法で議論をするのか、事務局はどこがやるのかに始まり、議論の運営を経て、結論から実行過程への移行、実行諸主体の動機付け、実行後のモニタリングと進捗管理へと繋がる一連の過程を、透明性、公平性などの評価軸も常に意識しつつ、いかに順応的に、そして参加と協働を担保しつつ行っていくかが問われる。

「良いガバナンス」は以上のように概念的には言えるのだが、では実際にどうかと問えば、たいへん多くのことが未検討で残されている。マネジメント視点から発想を転換して、まずはガバナンス的な視点から事象を見ていくことが求められている。

観光地 における ガバナンスのあり方

注：(1)世界国立公園会議(World Parks Congress、IUCN主催、2014年11月12日-19日、シドニー)でのStream6のワークショップでの報告。



前 東京農工大学 大学院 農学研究院 教授

土屋俊幸



観光地におけるガバナンスのあり方

前東京農工大学
大学院農学研究院教授
土屋俊幸

特集

DESTINATION NEOSHION・GABANANCE

～さらなるマネジメントの高みを目指して～

① 「DESTINATION NEOSHION・GABANANCE」の研究動向

2010年代以降の海外の観光研究分野において、潮流のひとつとなっている「DESTINATION NEOSHION・GABANANCE」について、その研究動向を探る

公益財団法人
日本交通公社
上席主任研究員
菅野正洋

② 保護地域における協働とガバナンス

行政や土地所有者、観光関係者、NPOなど多様な関係者の連携・協力によって管理運営される国立公園における「協働型ガバナンス」のあり方とは

森林総合研究所
環境計画研究室室長
八巻一成

③ 地域内関係者の——北海道標津町を事例に—— 資源利用をめぐる観光ガバナンス

保全と利用のバランスが求められる「鮭(サケ)」などの地域資源の体験観光での活用をめぐる、酪農業、漁業、観光関係者はどのように合意形成・調整を図っているのか

阪南大学 国際観光学部
国際観光学科 教授
森重昌之

④ DESTINATION NEOSHION・MANAGEMENTと FLOW-BASED APPROACH

研究者と地域コンサルタントの両方の顔を持つ筆者が10年にわたる試行錯誤の中でたどり着いた、観光地の関係者間で効果的に認識の共有と意思決定を行う手法とは

ザンクト・カレン大学
准教授
Pietro Bertelli

視座
「デスティネーション・ガバナンス」の
概念整理と我が国における方向性
菅野正洋

海外の観光研究分野における研究動向、
および国内外の実践事例を通じて示唆される「デスティネーション・ガバナンス」の我が国における方向性とは

P
24

活動報告

日韓国際観光カンファレンス2019

in ソウルを開催

〔報告〕公財)日本交通公社観光文化情報センター 副主任研究員 門脇菜海

当財団が研究協定を結んでいる「韓国文化観光研究院」との学術会議の報告

第19回たびとしてCafe開催

文化・文化財の観光活用について文化庁の取り組み

〔タビレポート〕文化庁 地域文化創生本部 広域文化観光まちづくりグループ 文化財調査官 村上佳代

地域固有の文化は、観光客によって外部から評価されることで地域の誇りになる。
その誇りが文化の継承と創造への原動力となる

P
35

【連載】わたしの1冊・第18回

『アラブが見た十字軍』 アミン・マールフ 著

政策研究大学院大学教授
東京大学名誉教授
家田仁

自分の価値観や考え方からひととまず離れ、
別の視点からものごとを眺めてみる

観光を学ぶということ・第6回

北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院 国際広報メディア観光学専攻 観光創造コース

西山ゼミ

取り組むべき課題は地域の住民や事業者、
自治体職員が真剣に悩んでいる問題の中にこそある

北海道大学
観光学高等研究センター 教授
西山徳明

P
42

「旅の図書館」から

「旅の図書館」で閲覧できる、今号の特集関連の本と資料

選)旅の図書館 副館長
大隅一志

P
47

「デステイネーション・ガバナンス」の研究動向

公益財団法人日本交通公社
総務部企画開発課
上席主任研究員
菅野正洋

「デステイネーション・ガバナンス」と「観光ガバナンス」

「デステイネーション・マネジメント」の限界を超え、より良い観光地域の形成に繋がると期待される「デステイネーション・ガバナンス」(Destination Governance)であるが、その概念については未だ判然としない部分も多い。そこで、本特集では、まず、学術研究

分野において、多数の事例がある「観光ガバナンス」(Tourism Governance)との関係を見ることで「デステイネーション・ガバナンス」の概念について整理していきたい。

「観光ガバナンス」については、森重ら(2014)が、「観光に関わる意思決定や合意形成の仕組みやプロセス」とした上で、対象とする課題の範囲(イシュー)やそのスケールに応じて「観光企業ガバナンス」「観光地域ガバナンス」「観光グローバル・ガバ

ナンス」の3つの視点として整理している(森重ら, 2014)。

また、同じく森重ら(2018)は、「観光ガバナンス」研究の潮流として、「地理的スケールから見た研究」「企業ガバナンス(コーポレートガバナンス)から見た研究」「ガバナンスの類型や発展段階による研究」「災害や危機管理に関する研究」といったものがある」と指摘し、特に地理的スケールで見た場合、「国家レベル」や「地域社会レベル」、さらには国家や地域を超

表① 観光ガバナンスの3つの視点

観光企業ガバナンス	観光事業にかかわる企業を対象としたガバナンス
観光地域ガバナンス	観光に取り組んだり、対峙したりする地域を対象としたガバナンス
観光グローバル・ガバナンス	観光をめぐる国際的、越境的な秩序維持を対象としたガバナンス

出所:森重ら(2014)より

えた「国際レベル」のそれぞれがあるとしている。

この場合、「観光(Tourism)」は、需要と供給の相互作用によるものであるのに対し、「デステイネーション」は、着地に軸足を置くものであるから、本稿において対象とする「デステイネーション・ガバナンス」は、「観光ガバナンス」の中でも地理的スケールを整理軸とした際に、対象とする範囲を「地域社会レベル」で捉える「観光地域ガバナンス」として位置づけられる。

すなわち、「デステイネーション・ガバナンス」は、観光に関わる様々な対象を意思決定や合意形成の仕組みやプロセスなどのガバナンス視点で捉え、整理しようという考え方の一つである。

2 「デステイネーション・マネジメント」と「デステイネーション・ガバナンス」

では、マネジメント視点でデステイネーションを捉える「デステイネーション・マネジメント」と、ガバナンス視点でデステイネーションを捉える「デステイネーション・ガバナンス」

はどのように異なるのであろうか。Bertelli(2011)は、「デステイネーション・マネジメント」が計画の実効性担保、あるいは地域の活動主体の持続性や正当性といった組織論に焦点を当てる、いわば「政策と戦略」の次元にあるのに対して、「デステイネーション・ガバナンス」は規範やルール、あるいはその結果としてなぜ意思決定や活動が行われるのか(あるいは行われないのか)という条件に着目すると説明している。

また、Pachanara(2015)は、「デステイネーション・マネジメント」が「目的」に関係するのに対して「デステイネーション・ガバナンス」は「特定の結果を達成するための手段」や「適用される手段の効果が発散する理由」に関係するとしている。

また、国立公園等の保護地域におけるガバナンスを論じたBorriña(2013)は、「マネジメント」が「目的追求のために何がなされるか」「その行動の意味は何か」を追求するものであるのに対して、「ガバナンス」は「誰が(目的、行動、意味を)決定するのか」「その決定はどのようになされるか」

「誰が権限を有し、かつ説明責任を負うのか」といった点を追求するものであると説明している。

これらの説明に共通しているのは、「デステイネーション・マネジメント」が観光地で「何(What)」に取り組むかという概念であるのに対し、「デステイネーション・ガバナンス」は「誰が(Who)」「どのように(How)」「なぜ(Why)」取り組むかに着目する概念であるという両者の関係性である。

3 デステイネーション・ガバナンスの研究動向

(1) デステイネーション・ガバナンスの要素に関する研究

では、デステイネーション・ガバナンスは、どのような要素で構成されているのであろうか。Ruhanenら(2010)は、社会科学や企業マネジメントの分野における53の研究をレビューし、ガバナンスの概念として40の要素を抽出している。

また、Volggerら(2017)は、南

チロル地方の3つのDMO関係者へのインタビューを行い、その発言内容をテキストマイニング手法で分析し、ガバナンスの概念を抽出した上で、前述のRuhanenらの結果と比較している(図1)。

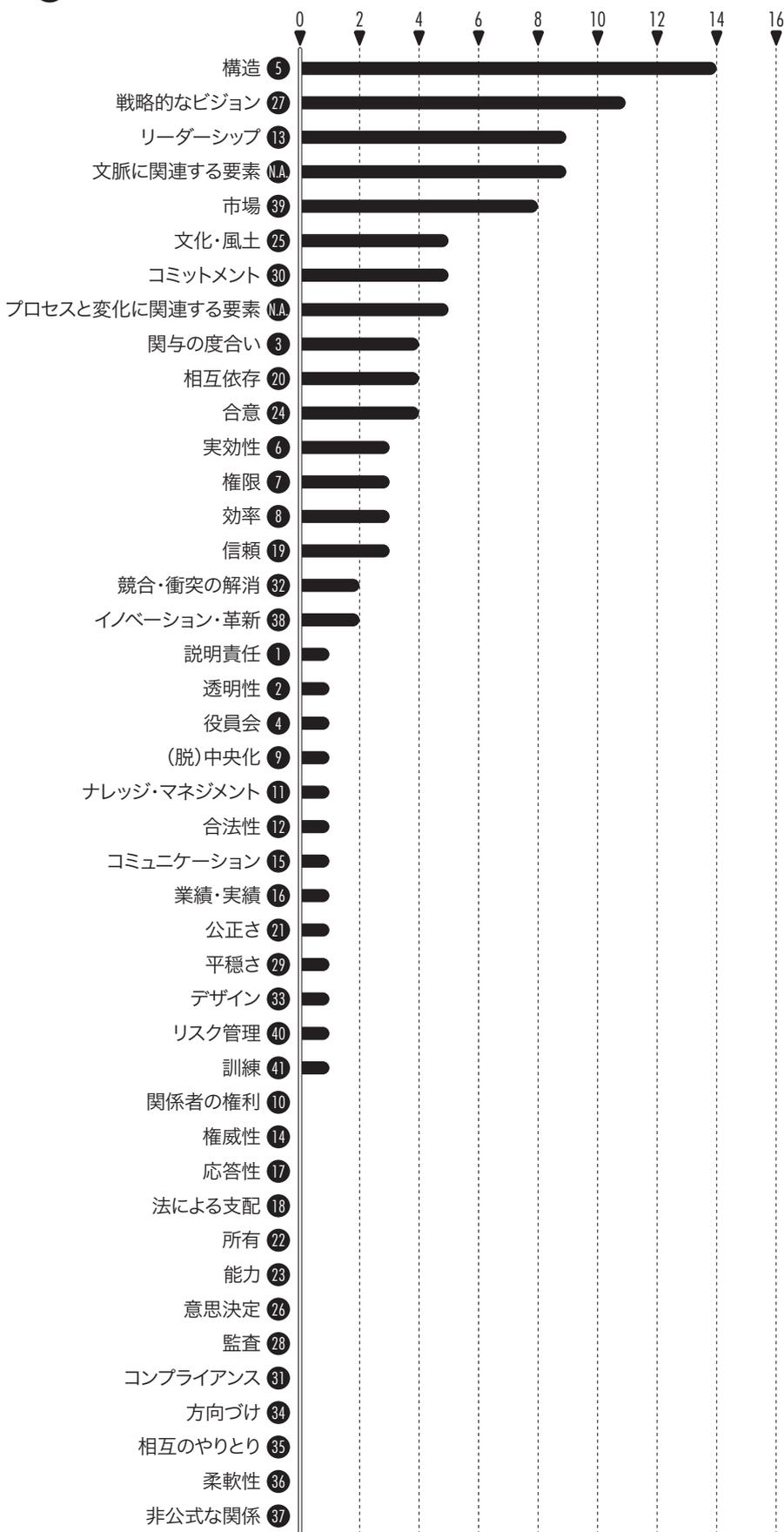
(2) デステイネーション・ガバナンスと観光地の成功に関する研究

ガバナンスを成立させていくためには、こうした多岐にわたる要素を包括的に捉え、調整していくことが求められる。その手法については、様々な研究がなされているが、ここでは大きく3つの研究領域を紹介したい。

① 企業ガバナンス概念を援用した研究

まずは、ガバナンス概念において先行する企業ガバナンスを下敷きとしたものである。Bertelliら(2007)は、企業ガバナンスの各種理論(取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論、ネットワーク理論)を援用し、観光地におけるガバナンスの要素として「取引コスト」「力の非対称性」「相互依存」「信頼・制御」「知識

図 1 Ruhanenら(2010)およびVolggerら(2017)によるガバナンスの主要な要素



出所: Volggerら(2017)より

注: Volggerら(2017)の行ったインタビューで言及された内容をRuhanenら(2010)が提示した「ガバナンス」の要素に対応させて出現数を算出している。対応させることができない概念は「文脈に関連する要素」「プロセスと変化に関連する要素」に含めている。黒丸内の数字はRuhanenら(2010)の研究における出現数の順位を表す。

／非公式「属人的なつながり」の6つを抽出している。

その上で、6つの要素を計測するために記録、算出、調査、観測が可能な複数の量的・質的項目から「観光地の発展」「現在のサイズと直近のパフォーマンス」「発展への推進力」「相互信

頼と内的ムード」を設定し、スイス、アルプス地方の12の観光地について定性評価を行い、デステイネーション・ガバナンスの成功要因を検討している。Pecqueurら(2012)は、企業ガバナンスの質を計測するための項目として「利害関係者の関与」「効

果」「効率」「透明性・説明責任」を抽出し、南チロル地方の3観光地におけるDMO、観光協会、地方自治体、業者協会、ホテルレストラン協会等インタビューを行い、その発言内容を一種のテキストマイニング手法で分析することで、整理した4項目がどのよ

うに発言の内容に現れているかを分析している。

② 地域リーダーのリーダーシップに着目した研究

次に、デステイネーション・ガバナンスの要諦として、リーダーシップに

①「デスティネーション・ガバナンス」の研究動向

着目したものである。BeritelliとBieger (2014)は、観光地に影響を与えるリーダーシップの要素として、「信頼性」「効果的なコミュニケーション」「相互理解」「嗜好性」「付き合いやすさ」を抽出している。そのうえで、4つの観光地において、地域リーダーが「将来の観光地の発展に影響がある」と考える個人について、これらの5要素に関する評価を行い、地域リーダーの「信頼性」「効果的なコミュニケーション」が「観光地の発展に対する影響」と有意な正の相関関係があることを示している。

③ DMOの成功に着目した研究

3つ目は、具体的なDMO活動から適切なガバナンスの形態を導き出そうという取り組みである。VolggerとPecharner (2014)は、観光地としての成功をDMOの成功とリンクさせ、DMOの成功を評価する要素として「ネットワーク形成の力」「ネットワークの受容性」「透明性」「経営資源」「専門性」を抽出している。その上で、スイス、アルプス地方のDMOのマネージャーにアンケートを実施し、これらの要素について評価を得て、各

要素がDMOの成功にどのように影響しているのかを、構造方程式モデリング(SEM)で分析している。

この他にも、ガバナンス形成のポイントについては、多くの研究が行われている。例えば、NordinaとSvensson (2007)は、官民連携と公式・非公式のネットワーク、資源の相互依存といった点に着目し、観光地ガバナンスが観光地としての発展にどのような影響を与えるかについて、スウェーデンのスキーリゾートを対象としてケーススタディを行い、「信頼」「連携したリスク保有」「非公式な構造」「戦略的な合意」に基づく官民連携が観光地としての成長のレベルに正の影響を与えることを示している。

(3) デスティネーション・ガバナンスの類型化に関する研究

こうした「要素」に関する研究と並行して進められているのが、ガバナンス手法の全体的な形態の類型化である。これは、観光地が多様であり、それを構成するステークホルダーも地域によって異なるため、最適なガバナンス手

図 ② d'Angellaら(2010)によるデスティネーション・ガバナンスの類型



出所: d'Angellaら(2010)より

法も地域タイプによって異なることが想定されるという理由からである。

類型化については、例えば、
 d'Angelhara (2010) は、「ガバナンスの機能」(集中・分散)と「調整メカニズム」(強い・弱い)の2軸で分類し、「規範型」「大手企業型」「起業家型」「断片型」の4類型を示している。

また、Hall (2011) は観光政策における「ガバナンス」の類型を「実行方法」(階層的・非階層的)と「行動主体」(官・民)の2軸で分類し、「階層型」「市場型」「ネットワーク型」「コミュニティ型」の4類型を示している。

階層型…国あるいは国際機関によるガバナンス

市場型…政府機能の市場化・民営化によるガバナンス

ネットワーク型…官民連携によるガバナンス

コミュニティ型…民間のパートナーシップ、コミュニティによるガバナンス

この4類型に照らすと、従来の行政や観光協会が中心となつて行う観光振興の姿は「階層型」のガバナンス、また、本来公的な目的性が高い観光地マ

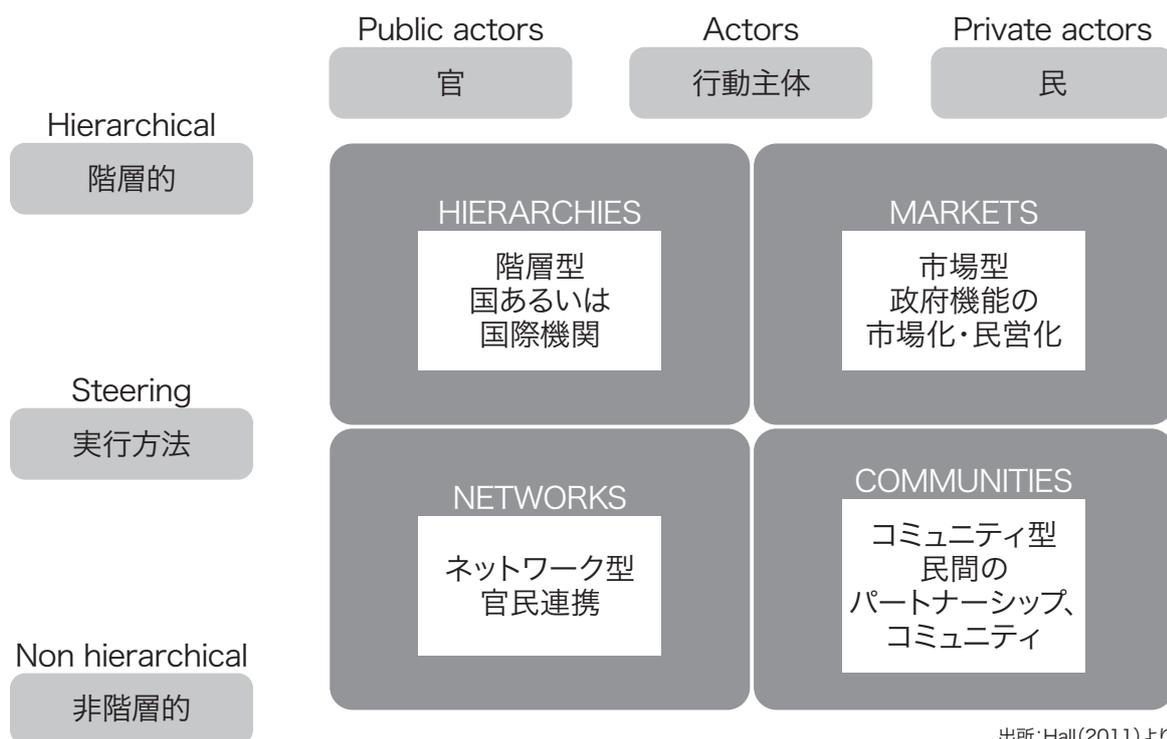
ネジメントという機能・役割を、国によって登録された日本版DMOという組織によって「民営化」して実行する近年の観光振興の姿は「市場型」として位置づけられるであろう。対して、今回の特集で取り上げられている礼文島(特集2)や標津町(特集3)での取り組みはいずれも官民が連携した「ネットワーク型」として位置づけられる。

さらに、我が国では、地域の生活や暮らしの維持といった課題を目的として、地域住民が中心となつて様々な関係主体が参加する協議組織(地域運営組織、Region Management Organization: RMO)の役割に期待が高まっており(内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、2016)、積極的に観光振興や交流事業に取り組む事例も見られる。このような取り組みは「コミュニティ型」として位置づけられるだろう。

(4) 関係者(アクター)間のネットワーク構造に関する研究

前述のデステイネーション・ガバナ

図 ③ Hall(2011)による観光政策における「ガバナンス」の類型



出所:Hall(2011)より

ンスの類型化に関する研究では、例示した2つの研究のいずれにおいても、分類軸の一つに「ガバナンスの機能が集中しているのか、分散しているのか」「実行方法が階層的なのか非階層的（フラット）なのか」という、「ガバナンスを担う主体間のネットワークの構造や形態に関する視点」が含まれていることが特徴である。

このように、観光地における関係者（アクター）間の連携やネットワークは、デスティネーション・ガバナンスの状況を示す一つの側面とされており（Pechlaner, 2015）、社会ネットワーク分析（Social Network Analysis）の手法を活用して観光地におけるガバナンスの状況を検証するケーススタディも数多く行われている（Öztürk & Eraydın, 2010; Yamaki, 2015）。

4 まとめ

「観光ガバナンス」の中でも「地域社会レベル」の地理的スケールを対象とする概念として位置づけられる「デスティネーション・ガバナンス」は、従来の「何に取り組むか」という「デス

ティネーション・マネジメント」を「誰が」「どのように」「なぜ」取り組むかという、そのプロセスの側面により着目して拡張した概念であることがわかった。

この際、企業ガバナンスやリーダーシップ、DMO活動等の様々な視点からガバナンスを位置づけて観光地の成功と関連付ける試みや、多様なありようが存在するガバナンスの類型化、さらには地域の関係者間のガバナンス構造の可視化など、その実相を様々なアプローチから捉えようとする研究が見られることもわかった。

これらの研究動向においては、観光文化234号の特集でも整理したように、観光地が行動原理の異なる多様な主体の集合体であり、その不確実性ゆえに、従来の「マネジメント」概念のみでは対応に限界があることが、その背景として改めて指摘できるだろう。

【参考文献】

- 森重昌之, 海津ゆりえ, 内田純一, & 敷田麻美. (2014). 地域における観光ガバナンス概念の検討. 日本観光研究学会全国大会学術論文集(29), 165-168.
- 森重昌之, 海津ゆりえ, 内田純一, & 敷田麻美. (2019). 観光まちづくりの推進に向けた観光ガバナンス研究の動向と可能性. 観光研究, 30(1), 29-36.
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局. (2016). 地域の課題解決を目指す地域運営組織—その量的拡大と質的向上に向けて—最終報告.
- Beritelli, P. (2011). Tourist destination governance through local elites: Looking beyond the stakeholder level (Doctoral dissertation, Universität St. Gallen).
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107.
- Beritelli, P., & Bieger, T. (2014). From destination governance to destination leadership—defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism Review*, 69(1), 25-46.
- Borrini, G., Dudley, N., Jaeger, T., Lassen, B., Neema, P., Phillips, A., & Sandwith, T. (2013). Governance of protected areas: from understanding to action. *Best practice protected area guidelines series*, (20).
- d'Angella, F., De Carlo, M., & Sainaghi, R. (2010). Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65(4), 61-73.
- Erkuş-Öztürk, H., & Eraydın, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism management*, 31(1), 113-124.
- Hall, C. M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 437-457.
- Nordin, S., & Svensson, B. (2007). Innovative destination governance: The Swedish ski resort of Åre. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53-66.
- Pechlaner, H., Beritelli, P., Pichler, S., Peters, M., & Scott, N. R. (Eds.). (2015). *Contemporary destination governance: A case study approach*. Emerald Group Publishing.
- Pechlaner, H., Volgger, M., & Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia*, 23(2), 151-168.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., & Tkaczynski, A. (2010). Governance: A review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16.
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75.
- Volgger, M., Pechlaner, H., & Pichler, S. (2017). The practice of destination governance: A comparative analysis of key dimensions and underlying concepts. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3(1), 18-24.
- Yamaki, K. (2015). Network governance of endangered species conservation: a case study of Reibun Lady's-Slipper. *Journal for Nature Conservation*, 24, 83-92.

保護地域における

協働とガバナンス

森林総合研究所 環境計画研究室 室長 八巻一成

行政や土地所有者、観光関係者、NPOなど多様な関係者の連携・協力によって管理運営される国立公園における「協働型ガバナンス」のあり方とは。
北海道・礼文島における固有種「レブンアツモリソウ」保全の活動を通じて考察する。

1 はじめに

近年、政策の実施をめぐる政府を含む関係者の役割や協働^{※1}のあり方を論じる際に、「ガバナンス」という言葉がよく用いられる。では、「ガバナンス」とは何を意味するのであろうか。また、国立公園のような自然環境や生物多様性の保全を目的として設置された保護地域の管理運営において、「ガバナンス」はどのような意味を持つのであろうか。

環境省は2014年に、「国立公園

における協働型管理運営を進めるための提言²を出した。これを受けて、協働型のガバナンスを推進していくこととなった。周知のように、わが国の国立公園は土地所有に関わりなく指定される地域制を採用している。そのため、国立公園の管理には環境省や都道府県、自治体ばかりではなく、土地所有者や地域の資源利用に対して権利を有する人々や、観光に従事する人々、NPOやボランティアといった多くの人々が関わってくる。こうした多様な関係者が連携・協力して行う協働型の国立公園の管理運営において、「ガバナ

ンス」は重要な意味を持つてくる。そこで本稿では、保護地域における協働型ガバナンスのあり方について検討したい。

2 ガバナンスとは何か

「ガバナンス」とは近年、政府による様々な政策の行きづまりが顕在化するようになってきている中で主張されてきた考え方である。ガバナンスという概念の特徴は、従来のように政策実施プロセスの中心に政府や行政を置くのではなく、それらを含む関係者の関係

性から理解しようとする点にあり、そこに有益かつ新たな視座が存在する。環境保全や資源管理といった分野におけるガバナンスの定義として知られるのが、松下（2007）の「上（政府）からの統治と下（市民社会）からの自治を統合し、持続可能な社会の構築に向け、関係する主体がその多様性と多元性を生かしながら積極的に関与し、問題解決を図るプロセス」というものである。この定義ではガバナンスを、これまでの政府を中心とした上からの統治ではなく、市民社会も加えた新たな統治のあり方として位置づけて

② 保護地域における協働とガバナンス

いる。ガバナンスという概念は、政府中心による統治の限界を踏まえて、新たな統治のあり方を構築しようとすることを念頭に置いたものであると言える。

このようなガバナンスの本質を、関係する主体間のネットワークという点から理解しようとしたのがローズ(Rhodes1997)である。ローズはガバナンスの特徴を、「組織間をつなぐネットワーク構成員間の相互関係によって自己組織化するネットワーク」と捉えた。ネットワーク構成員とは、統治に関わる組織や個人を指しており、これら構成員のネットワークによってガバナンスが形作られる。また、自己組織化とは、「協働によって問題解決を進めていくプロセスで生成される、公式および非公式なネットワーク(Arnitage et al.2009)」であり、ネットワークがあたかも自律的に機能する組織体のように振る舞う様を意味している。こうしたプロセスは信頼の醸成、制度の発達を促し、それが課題解決へ向けた協力行動へとつながっていくのである(Yamaki2015)。要するに、当事者同士が各々の所属する組織の壁を越えて自律的に連携・協力し、

あたかも一つの大きな組織として有機的に機能しながら問題に対処していくこととする様が、望ましいガバナンスの姿としてイメージされている。

さて、ガバナンスと似た概念に「マネジメント※ii」がある(八巻2017)。保護地域におけるガバナンスとは、保護地域で解決すべき政策課題を具体的な施策に落とし込んでいく際の意思決定に関わる領域を指す。そこでは、国や都道府県、市町村、地元NPOといった様々な関係者間の利害関係や、意思決定に至るプロセスのあり方等が問われる。一方、こうして具現化された施策を実施するための領域がマネジメントである(図1)。マネジメントでは、施策を実行していく上での取り組みの具体的な進め方や内容等が問題となってくる。マネジメントが課題解決へ向けて何をどうするかといった、施策の具体的な実施手段や行動を指す領域であるのに対し、ガバナンスは目標や課題解決の方針を誰がどのように決めるのかといった、意思決定での権力関係や責任の所在に関わる領域である(Borini-Feyerabend et al. 2013)。つまり、保護地域の管理運営には、ガバナンスとマネジメント

を両輪とする取り組みの推進が不可欠だと言える。

ガバナンスやマネジメントには、「良い」ものと「悪い」ものがある。

そこで、希少種が生息する保護地域で、希少種の保護と地元住民による自然資源利用の両立をどのように図るかという課題を取り上げ、①希少種を厳正に保護するために、自然

資源利用を政府がトップダウンで規制する場合と、②地元住民の意見を最大限に尊重するため、希少種の生息に影響を及ぼす恐れのある自然資源利用を規制しない場合、の2つのケースを考えてみよう。前者の場合、希少種を保護するための取り組みがうまくいけばマネジメントは「良い」と評価できるかもしれないが、地元住民の権利が全く尊重されておらずガバナンスの点では問題がある。一方、後者の場合、地元住民の

権利が尊重されているという点では「良い」ガバナンスと言えるかもしれないが、希少種の生息が脅かされる

図1 ガバナンスとマネジメントの関係

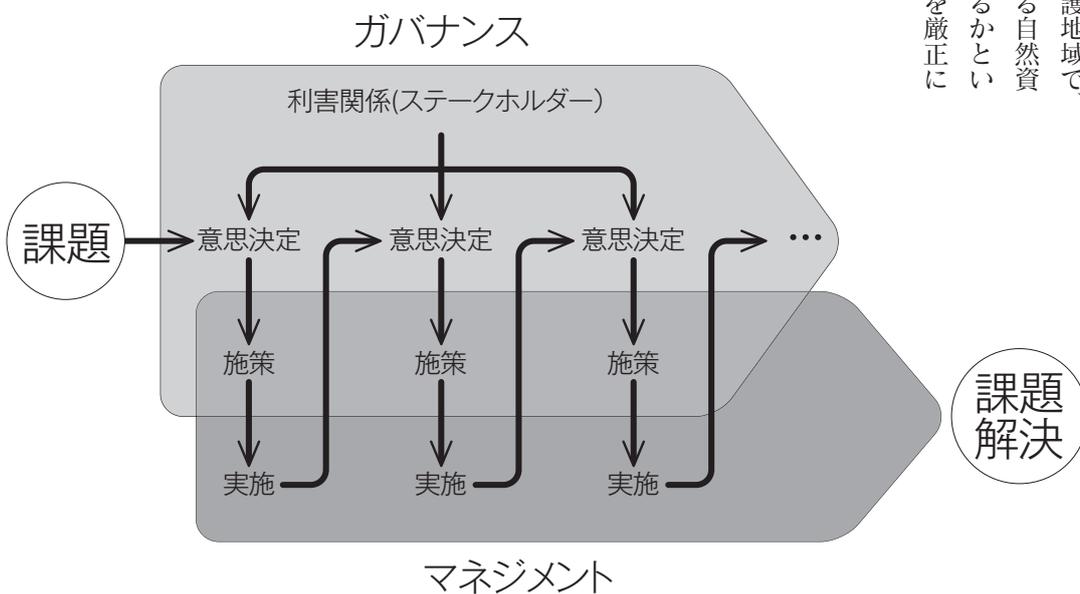


表 1 「良い」ガバナンスの原則

参加 <i>Participation</i>	全ての人が意思決定過程で、自分たちの利害を直接もしくは間接的に表明する機会を持っている。
合意形成 <i>Consensus orientation</i>	グループ間で異なる利害の対立を解決し、合意を導くことができる。
戦略的ビジョン <i>Strategic vision</i>	状況ごとの歴史的、文化的、社会的複雑性を踏まえた上で、建設的に将来を展望することができる。
反応性 <i>Responsiveness</i>	利害関係者からの苦情や批判が生じた際、先を見通しながら制度やプロセスを対応させていくことができる。
有効性 <i>Effectiveness</i>	組織としての目的を達成できるだけの能力を持っている。
効率性 <i>Efficiency</i>	最小限の無駄や出費、不必要な努力を抑えながら、資源や行動、生産能力を効率的に活用することができる。
説明責任 <i>Accountability</i>	当局者は利害関係者に対して、所有物の処分や義務について答えることができ、かつ批判や要求に対して対応するとともに、失敗や無能力、偽りに対する責任を持っている。
透明性 <i>Transparency</i>	情報が共有されており、オープンに行動することができる。
公平性 <i>Equity</i>	類似の事案については、常に同じやり方で対応することができる。
法規則 <i>Rule of law</i>	法的枠組みは公正であり、かつ不公平なく執行される。

出典: Eagles et al. (2013)

スクが生じ、マネジメントという点では問題である。このように、バランスの良いガバナンスとマネジメントの実現こそが、保護地域の管理運営に求められているのである。

要するに、できる限り質の高いガバナンスの実現がまず重要となってくるのであるが、では「良い」ガバナンスとはどのようなものであるのか。良いガバナンスの状態を、指標を用いて評価しようとする試みがあり、これらの指標が望ましい水準に達していれば良いガバナンスであるとされる（表 1）（Eagles et al. 2013）。しかし、ガバナンスが良い水準にあるからといって、ガバナンスの自己組織化が図られているとは限らない。これらの指標は、ガバナンスの状態を判断するための物差しにしか過ぎないからである。

3 ガバナンスの自己組織化を支える条件

では、ガバナンスの自己組織化には何が必要となるのだろうか。ここでは北海道最北端の島、礼文島（写真 1）に生息するレブンアツモリソウ保

全の取り組みを事例として考えてみよう（写真 2 ※ iii）。アツモリソウの変種とされるレブンアツモリソウは、世界で礼文島のみで咲く固有種であり、日本版レッドデータブックで絶滅の恐れのある種である絶滅危惧 I B 類に分類されている。この植物は、5月下旬から6月上旬にかけてクリーム色の可憐な花を咲かせ、観光客に人気が高い（写真 3）。しかしその可憐な花ゆえに、これまで受難の歴史を歩んできた。かつては島の至る所でその姿が見られたと言われているが、多くの盗掘被害に遭い、個体数を激減させてしまった。そこで、礼文町では監視員を配置して盗掘のパトロールを行ったり、残り少なくなつた自生地には有刺鉄線を張り保護活動を図るなどの対策を実施してきた。1994年には通称「種の保存法」にもとづき、国や北海道、町といった行政に加えて、地元関係者、研究者らの協働による保全活動が開始された。現在、自生地の保全と人工培養技術による個体数の復元を目指した取り組みが、関係者の協働で進められている。

この取り組みに対する関係者の認識を採ったところ、「組織間の協力的体制」、

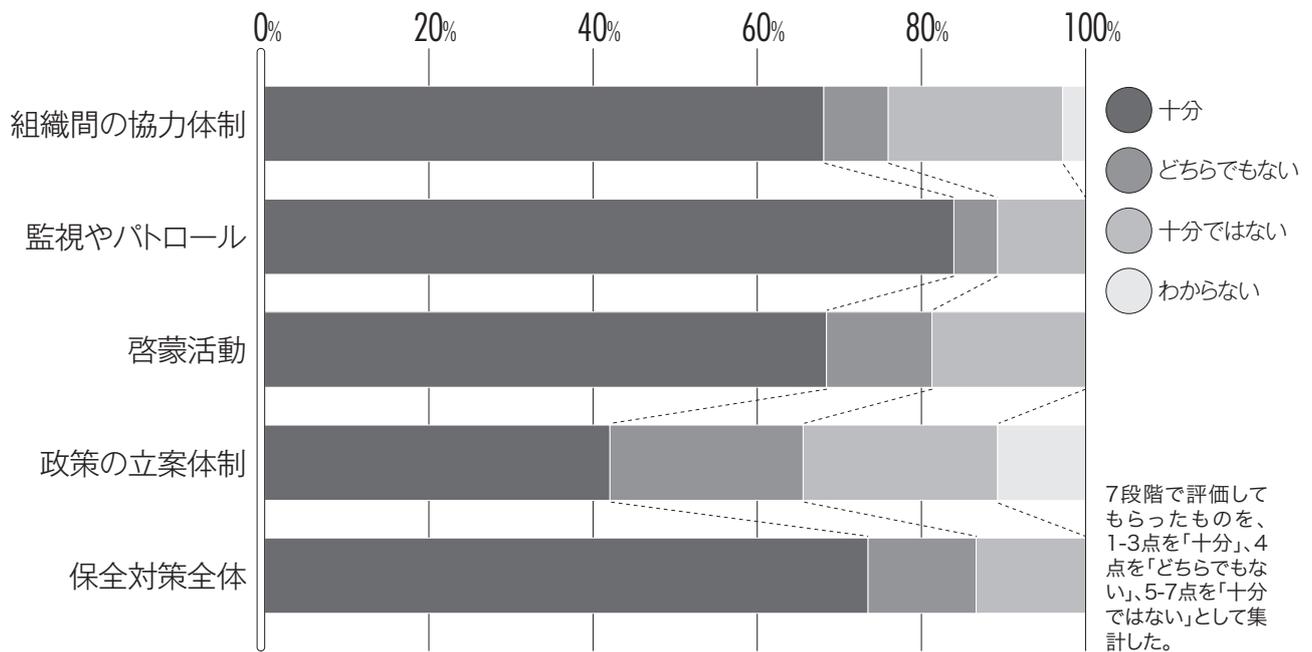
② 保護地域における協働とガバナンス



写真上.1) 礼文島
 写真中.2) レブンアツモリソウ
 写真下.3) レブンアツモリソウ群生地

「監視やパトロール」、「啓蒙活動」、「保全対策全体」では7割前後が十分に良いと評価していた(図2)(八巻2012)。つまり、関係者の多くがこの取り組みをかなりうまくいっていると捉えていることが分かった。その背景にあるのがソーシャル・キャピタル(社会関係資本)である(稲葉2011)。ソーシャル・キャピタルとは「個人間のつながり、すなわち社会的ネットワーク、およびそこから生じる互酬性と信頼性の規範」を指す(パトナム2006)。人的なつながりとしての社会ネットワークを基盤として生み出される信頼や相互扶助、ルール遵守の意識、規範が、個人や組織間の協力関係を促すとされる。本事例においても、ソーシャル・キャピタルが機能していると考えられ、例えば、パトロール活動によって盗掘被害が大幅に減少したのは、監視、パトロール活動に関わる関係者のソーシャル・キャピタルが生み出した連携・協力の成果であり、それが、保全活動に対する肯定的な評価につながったと考えられる。

図2 保全活動についての評価



一方、「政策の立案体制」について十分良いとする回答は4割程度にとどまり、あまり良い評価が得られなかった。人工培養技術を用いた個体数復元には、地元関係者に加えて行政、研究者間の連携・協力が欠かせない。こうした立場が異なる関係者が協働していくためには、互いの立場や認識の違いを超えて理解、協力関係を築いていく必要がある。組織や立場の垣根を越えた認識の共有や合意の形成が、取り組みの大きさに大きな課題となっており、それが低い評価につながったものと考えられる。こうした課題の解決へ向けて不可欠となるものが、リーダーシップの存在とビジョンの共有だ（八巻2011）。ネットワークの自己組織化を促し、ネットワークを一定の方向へ導いていく力の鍵となるのがリーダーシップであり、その方向性を示すものがビジョンである。つまり、関係者間のソーシャル・キャピタルを基盤として解決すべき課題に対する認識が共有され、その課題解決というビジョンの達成へ向けてリーダーシップが発揮される時に、ガバナンスの「自己組織化」が図られるのである。調査では、「誰がリーダーシップをとっているの

か分からない」という意見がたびたび聞かれたが、リーダーシップのあり方はあらゆる協働型ガバナンスにおける普遍的課題でもある。さらにそれに加えて、関係者間で合意されたルールや、連携・協力を引き出すインセンティブといった、自己組織化を促すための制度や財源等を整えることもまた、協働のガバナンスを駆動させていくために重要な条件と言える（八巻2011）。

4 おわりに

保護地域における協働型ガバナンスの実現には、関係者の連携・協力を生み出すソーシャル・キャピタルの醸成

に加えて、リーダーシップの存在、ビジョンの共有、そしてそれを支えるしぐみの整備が不可欠である。しかし、保護地域における協働型ガバナンスのあるべき姿が、われわれの前にはつきり見え始めてきているとはまだ言い難い。保護地域におけるより良いガバナンス像を求めて、現場での様々な試行や研究のさらなる深化など、多くのチャレンジが今まさに求められていると言えるだろう。（やまき かずしげ）



八巻一成やまき・かずしげ
国立研究開発法人森林研究・整備機構 森林総合研究所 森林管理研究領域 環境計画研究室 室長 博士 農学、北海道大学 1988年国立研究開発法人森林総合研究所 入所。北海道支所、東北支所等を経て現職。専門は森林の持続可能な利用と保全、および森林を活かした地域づくり。著書に「田舎暮らし」と豊かさ―「モンズと山村振興」(共著、日本林業調査会、2016)、「中国の森林・林業・木材産業」(共著、日本林業調査会、2014)、「イギリス国立公園の現状と未来―進化する自然公園制度の確立に向けて」(共編著、北海道大学出版会、2012)など

【参考文献】

- Armitage, D. R., Plummer, R., Berkes, F., Arthur, R. I., Charles, A. T., Davidson-Hunt, I. J., Diduck, A. P., Doubleday, N. C., Johnson, D. S., Marshke, M., McConney, P., Pinkerton, E. W., and Wolenberg, E. K. (2009) Adaptive Co-Management for Social Ecological Complexity. *Frontiers in Ecology and the Environment* 7(2), pp.95-102
- Borrini-Feyerabend, G., N. Dudley, T. Jaeger, B. Lassen, N. Pathak Broome, A. Phillips and T. Sandwith (2013). Governance of protected areas: from understanding to action. *Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 20*, Gland, Switzerland, IUCN, 124pp.
- Eagles, P.F., Romagosa, F., Buteau-Duitschaever, W.C., Havitz, M., Glover, T.D. & McCutcheon, B. (2013) Good governance in protected areas: an evaluation of stakeholders' perceptions in British Columbia and Ontario Provincial Parks. *Journal of Sustainable Tourism*, 21: 60-79.
- 稲葉洋二 (2011) ソーシャル・キャピタル入門―孤立から絆へ、中央公論社
- 松下和夫編著 (2007) 環境ガバナンス論、京都大学出版会
- バットナム、ロバート・D (柴原康文訳) (2006) 孤独なボウリンダー―米国コミュニティの崩壊と再生、柏書房
- Rhodes, R.A.W. (1997) *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press, 235pp.
- 八巻一成・庄子康・林雅秀 (2011) 自然資源管理のガバナンス―レブンアツモリソウ保全を事例に一、*林業経済研究*, 57(3), 2-11
- 八巻一成 (2012) 森林における市民参加と協働を考える、*森林科学*, 64, 18-21
- Yamaki, K. (2015) Network governance of endangered species conservation: a case study of Reibun Lady's-Slipper, *Journal for Nature Conservation*, 24, 83-92
- Yamaki, K. (2016) Role of social networks in urban forest management collaboration: A case study in northern Japan, *Urban Forestry & Urban Greening*, 18, 212-220
- 八巻一成 (2017) 都市林におけるガバナンスの評価に関する検討: 野幌国有林を事例として、*森林総合研究所報告*, 16(4), 239-248

【注】

- i ……ここでは協働を、「関係者が共に参加しながら、目標へ向かって課題解決を図っていくこと」と定義 (Yamaki, K. 2016)。
- ii ……マネジメントは通常、「管理」、「経営」と訳されることが多いが、本稿では以下で定義するような意味で用いることとする。なお、管理や運営全般に関わる一般的な意味合いを持つ「管理運営」という用語とは区別して用いる。
- iii ……生息地域は国立公園、天然記念物、国有林保護林といった複数の保護地域に指定されている。

地域内関係者の 資源利用をめぐる 観光ガバナンス

阪南大学
国際観光学部 国際観光学科 教授
森重昌之

北海道標津町を事例に

保全と利用のバランスが求められる「鮭(サケ)」などの地域資源の体験観光での活用をめぐる、酪農業、漁業、観光関係者はどのように合意形成・調整を図っているのか。北海道・標津町の「エコ・ツーリズム協議会」の活動を通じて考察する。

1 地域内外の 多様な関係者の かかわり

日本における観光ガバナンスの研究はまだ緒に上ったばかりであるが、海外では10年ほど前から盛んに議論されている。観光ガバナンスとは、「不確実性の高い移動を伴う来訪者も含めた、

観光にかかわる多様な関係者の意思決定や合意形成を促すとともに、その活動を規律・調整するためのしくみやプロセスとその考え方」である(1)。ここで「多様な関係者」に焦点を当てると、大きく2つの視点に分けられる。1つは「地域内」関係者の多様化である。従来の観光は宿泊や交通、飲食、物販など、一部の事業者で完結していた。しかし、観光形態の多様化や観光

とまちづくりの接近により、地域住民を含めた地域内の多様な関係者のかかわりが求められるようになった。DMOや観光地経営に関する議論はその典型であり、国内外で幅広く研究が行われている。もう1つは「地域外」関係者のかかわりの多様化である。特に人口減少社会を迎えた日本では、地域外関係者のかかわりに注目が集まっている。地域

2 標津町の 体験観光の概要

標津町は、北海道東部に位置する人口約5200人の酪農業と漁業の町である(図1)。標津町が本格的に観光に取り組み始めたきっかけは、日本有数の漁獲量を誇るサケの安全性をPRするために、2000年に実施したモ

外からの来訪者は観光客だけでなく、リピーターや長期滞在者、二地域居住者、移住者など多様であり、彼らのかかわりによるまちづくりが期待されている。これらは観光行動面から捉えた研究が多いが(2)、近年は関係人口のように地域側からの議論も始まっている(3)。観光ガバナンスの議論の背景には、こうした関係者の多様化があげられる。今回は地域内関係者の多様化の面から、北海道標津町を事例に観光ガバナンスの現状と課題を紹介したい。

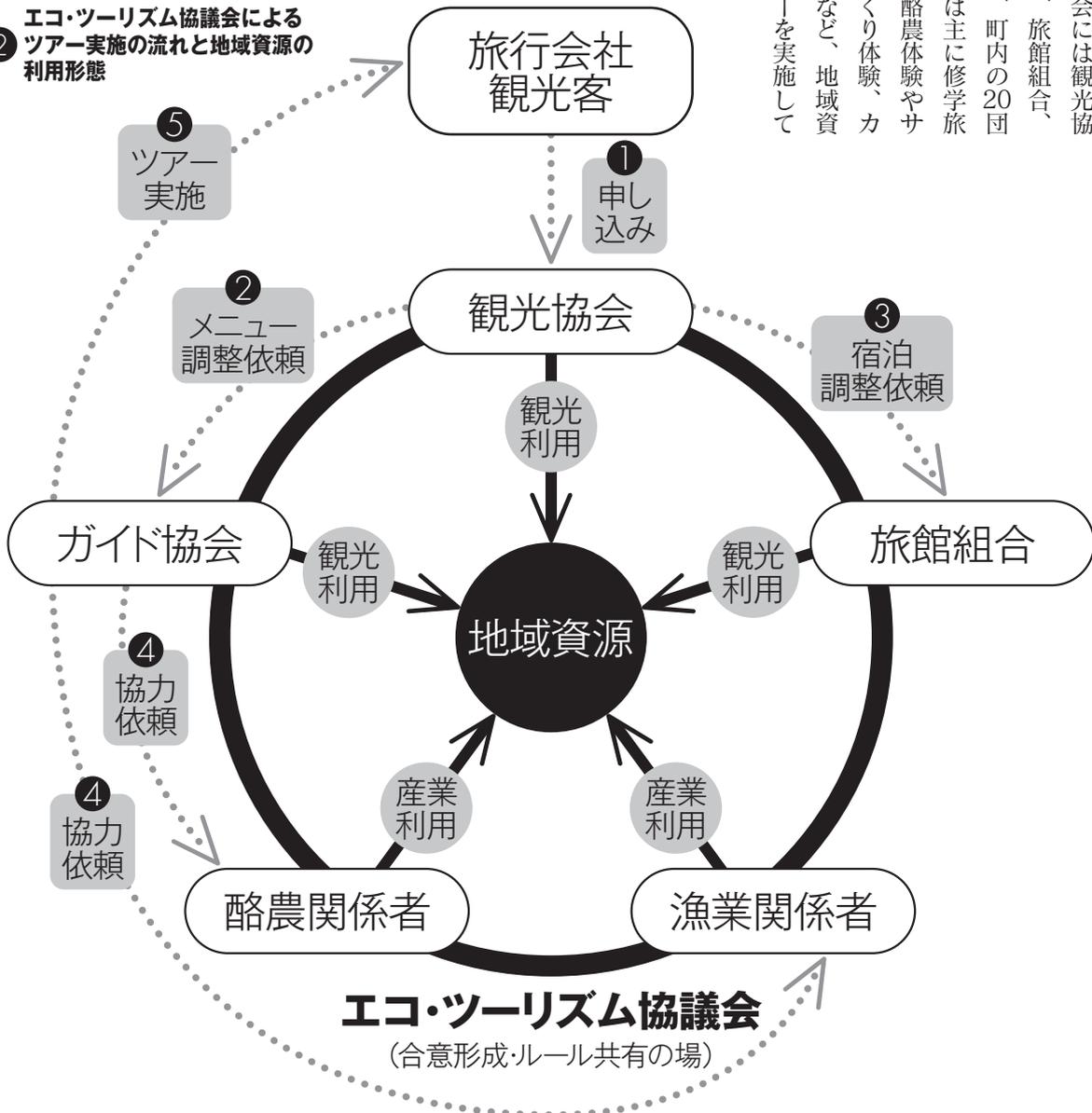
図 1 北海道標津町の位置



ニターツアーであった。漁業者はそれまで、「観光は自分たちに関係ない」と考えていたが、漁業者の取り組みに感心するツアー参加者を目的に当りたりして、彼らもサケを購入する消費者であることに気づいた。つまり、漁業者が「自分たちも観光のステイクホルダーである」と認識するようになった。そこで、酪農業も含めた町内全体で体験観光を推進する組織として、2001年に「標津町エコ・ツーリズム交流推進協議会（エコ・ツーリズム協議

会）」が発足した（4）。エコ・ツーリズム協議会には観光協会や農協、漁協、商工会、旅館組合、町役場、ガイド協会など、町内の20団体が参加している。現在は主に修学旅行生を受け入れており、酪農体験やサケ荷揚げ見学、イクラづくり体験、カー体験、北方領土学習など、地域資源や産業を活用したツアーを実施している。実際のツアーは次のように進められている。ま

図 2 エコ・ツーリズム協議会によるツアー実施の流れと地域資源の利用形態





写真上) カヌー体験／写真下) イクラづくり体験

ず、①エコ・ツーリズム協議会が受け入れ窓口となり、②ツアーメニエーやガイドの手配はガイド協会、③宿泊（分宿）は旅館組合が調整する。そして、④ガイド協会から農協や漁協などに協力を依頼し、⑤当日のツアーの実施はガイド協会が担当する（図2）。
 それでは、エコ・ツーリズム協議会が体験観光を推進するにあたってどのような役割を果たしているのか、観光ガバナンスの視点から捉えてみよう。

3 資源利用をめぐる関係者間での合意形成

標津町では、モニターツアーの成功を受けて体験観光を推進することになった。その際に、観光振興を目的とするのではなく、地域の産業振興やまちづくり資する観光をめざした。このことは、エコ・ツーリズム協議会規約

の中でも「地域資源を活用した滞在型の体験観光を産業団体など関連する団体の協働によって推進して…（中略）…ふるさと意識の醸成や地場産業の幅広い活動に利用して、魅力と誇りある町づくりを進める」と明記されている。
 観光振興そのものが目的ではないので、地域資源の観光利用にあたっては、産業面での持続的な利用を前提とすることが確認された。エコ・ツーリズム協議会には、地域資源の保全と産業利用を考える農協や漁協も、

4 地域資源にかかわる機会の創出

エコ・ツーリズム協議会は、地域資源に多様な関係者がかかわる機会をつくり出している。例えば、サケは漁業者が排他的に利用できる資源であるが、実際には見学や体験、食事、シンボルなど、さまざまな形で観光利用されている。エコ・ツーリズム協議会は、関係者間での合意を前提に地域資源の多様な利用を認める場になっている。

観光利用をめざす観光協会や旅館組合、ガイド協会もかかわっている。その中で、体験観光を推進する前に、地域資源の利用をめぐる関係者間での合意形成が図られた。これによって、地域資源の行き過ぎた観光利用にも歯止めがかけられる。毎年エコ・ツーリズム協議会総会で活動方針が確認されるが、これまで地域資源の観光利用をめぐるトラブルは起こっていない。このように、地域資源を観光利用する前から、その保全と利用をめぐるルールが共有されていた。

前述したモニターツアーは漁業者と旅館業者、町役場で役割を分担しながら実施したことから、体験観光の推進においても他団体のかかわりが重視されていた。また、当時の町長が、漁業だけでなく酪農業を含めた体験観光の展開を強く求めたことも、エコ・ツーリズム協議会に多様な関係者がかかわるきっかけになった。このように、多様な関係者に地域資源のかかわりを認めることで、サケが「みんなのもの」として共有され、地域資源に対するコモンズの意識が醸成されている。関係

者のかかわりの深さに応じて発言権を認めようという理念は「かかわり主義」と呼ばれているが(5)、エコ・ツーリズム協議会の運営にもかかわらず主義の思想が見られる。

5 「ハイブリッドな実践」による新たな価値創造

Bevirはガバナンスに特有の特徴の1つに、行政システムに市場や非営利組織の手法を組み合わせた「ハイブリッドな実践」をあげている(6)。このハイブリッドな実践に着目すると、エコ・ツーリズム協議会によって関係者間のネットワークが再構築され、地域内でさまざまな変化が起こった。例えば、それまで酪農業と漁業の関係は希薄であったが、2003年度から「産業環境に関する懇談会」を開催し、双方の共通基盤である自然環境の保全活動に協働して取り組んでいる。また、2007年に町内の異業者が「産業クラスター研究会」を発足し、サケを活用したペットフードの開発や首都圏での「標津ブランド丼」の店舗展開などを図っている。

一方、町役場は地域外からの評価が活動の促進につながると考え、体験観光を積極的に地域外にPRした。その結果、2006年に「オーライ！ニッポン大賞」、2008年に「平成20年度地域づくり総務大臣表彰」地方自治体表彰を受賞した。また、2007年10月にはこれまでの取り組みが評価され、「日本で最も美しい村連合」にも加盟できた。

6 エコ・ツーリズム協議会の課題と現状打破の可能性

標津町では、多様な地域内関係者がかかわるエコ・ツーリズム協議会によって体験観光を推進してきた。そして、ここで形成されたネットワークがまっすぐりに生かされてきた。しかし、体験観光に取り組み始めてから20年近くが経ち、新たな課題にも直面している。顧客満足度の高いツアーを続けているが、2000年代に見られた新たな価値創造が継続できていない。エコ・ツーリズム協議会には新たな取り組みを提案する「かかわり」の機会があるが、関係者のかかわり意欲が下がって

いる。つまり、しくみは整っているが、その機会を生かされず、ハイブリッドな実践というガバナンスの特徴を發揮できていない。その背景には、エコ・ツーリズム協議会が関係者間の水平型ネットワークゆえにリーダーシップを發揮しづらいうこと、もともと観光振興だけをめぐっていなかったことに加え、近年のサケ漁業の低迷による影響も大きい。

他方で、エコ・ツーリズム協議会の外部では新たな胎動も見られる。例えば、漁業者の女性グループである「しべつAMIE」は、漁業資源を使った商品開発・販売を始めている。また、若手酪農家からなる「標津ベコスケ」や若手漁師による「標津漁師会」が発足し、農産品や魚介類の消費拡大や付加価値向上に向けて活動しているほか、両者が連携して料理を提供する「漁農

食堂」も展開している。さらに、これらのメンバーの中には体験観光にかかわっている者もいる。標津町はこれまで産業を取り巻く危機を何度も克服してきた。今後、意欲の高いこうした団体にも「かかわり」の機会を認めることで、エコ・ツーリズム協議会が持つガバナンスの効果を高めていく必要がある。(もりしげまさゆき)



森重昌之(もりしげまさゆき)
阪南大学国際観光学部
教授、博士(観光学)

大阪府豊中市出身。金沢大学経済学部 同大学院経済学研究科修士課程を経て、パシフィックコンサルタンツ株式会社、株式会社計画情報研究所に勤務。その間に北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院博士後期課程を修了、博士(観光学)号を取得。2011年に阪南大学国際観光学部に着任、現在に至る。著書に『観光による地域社会の再生』(現代図書、2014年、観光学術学会平成27年度学会賞「教育・啓蒙著作賞」受賞)、『はじめて学ぶ生物文化多様性』(共編著、講談社、2020年)など。

【注】

- (1) 森重昌之・海津ゆりえ・内田純・敷田麻実(2018)「観光まちづくりの推進に向けた観光ガバナンス研究の動向と可能性」『観光研究』Vol.30, No.1, p.29-36
- (2) 小原満春(2019)「ライフスタイル移住の意思決定に関する研究—観光経験による態度形成過程を中心としたアプローチに向けて」『観光学評論』Vol.7, No.2, p.111-122(注を参照のこと)。
- (3) 田中輝美(2017)『関係人口をつくる』木楽舎(注を参照のこと)。
- (4) エコ・ツーリズム協議会発足までの経緯の詳細については、森重昌之(2014)『観光による地域社会の再生』現代図書、p.104を参照のこと。
- (5) 井上真(2004)『「ガバナンス」の思想を求めて』岩波書店 p.142
- (6) Bevir, M.(2011) Governance as Theory, Practice, and Dilemma. Bevir, M. ed., The Sage Handbook of Governance. Sage, p.2.

デスティネーション・マネジメントと フローベースアプローチ

研究者と地域コンサルタントの両方の顔を持つ筆者が10年にわたる試行錯誤の中でたどり着いた、
観光地の関係者間で効果的に認識の共有と意思決定を行う手法とは。
観光客の流動(フロー)に着目した手法を紹介する。

ザンクト・ガレン大学准教授
Pietro Beritelli

Destination Management and the flow-based approach

Pietro Beritelli
Prof. Dr., University of St.Gallen

1. Limitations of traditional Destination Management

Across the world, countries, regions, and communities aim to increase the value of tourism by better managing and marketing their territory. Destination Management has risen in importance in the last forty years or so, particularly because administrative bodies want to help visitors, tourism businesses, and locals in their efforts to improve on this diverse and diffuse phenomenon called travel. The result is often recognizable through organizations, often called DMOs (Destination Marketing or Management Organizations) that spend increasing amounts either for marketing communication and/ or for formulating strategies aimed at coordinating the tourism businesses, presenting comprehensive development plans. A critical analysis of what DMOs have produced until now, shows several misunderstandings, contradictions, or fallacies (for a comprehensive review see Beritelli, 2019; Beritelli, Bieger, & Laesser, 2014; Beritelli & Laesser, 2019; Beritelli, Reinhold, Laesser, & Bieger, 2015; Pike & Page, 2014):

•DMOs are responsible for a particular area defined by their administrative counterpart. However, visitors do not stop at municipal, regional or national borders when they take their trips.

•DMOs must define target groups and reach out to them with a meaningful marketing-mix. However, visitors pursue different activities, they seldom travel alone and present therefore heterogeneous groups, they sometimes visit friends and relatives, travel for business or come to a place for social obligations or because they have bound assets (e.g. a second home, a boat). There-

従来の 1 デスティネーション・ マネジメントの限界

世界中の国や地域、または社会が、
それぞれの対象とするエリアのマネジ

メントとマーケティングを向上させる
ことによって観光の価値を高めようと
試みている。「デスティネーション・
マネジメント」の重要性はここ40年あ
まりで高まってきているが、それには
特に行政機関が「旅行」という多様で
広く行われている現象を改善すべく努

力している観光客や観光産業、地域住
民を支援しようとしていることが背景
としてある。その成果はしばしば、多
額の費用をマーケティング・コミュニ
ケーション、あるいは観光関連企業間
の連携や総合的な地域の発展を目的と
する戦略づくりに投じるようになって
いるDMO (Destination Marketing
Or Management Organization)と呼ば
れる組織を通して社会に認識される。
このようなDMOのこれまでの取り組
みに対してはいくつかの批評的な分析

fore, traditional market segmentation does not work in real travel.

•DMOs must market their area by attracting/ getting visitors but they cannot do so because they do not run major tourist businesses or attractions. If they try to sell tourist services for the businesses in the destination they do not reach satisfying sales volume.

•DMOs must manage tourism for the whole area but they do not have the resources and means to manage or coordinate every occurrence in tourism.

•Destinations must have a profile, specialize because they have to be managed like a product. However, visitors do many different things across the year in a given area. The greater the variety of activities and types of tourism the greater the likelihood of creating value for different businesses in different times of the year and for the long-term.

These and many other problems of Destination Management point to the fact that the destination is first to be understood from the visitors' viewpoint and that this view opens the window to a more specific and differentiated understanding of what can be done from the supplier' s side.

2. The flow-based approach

In a learning process that started ten years ago and led us to question not only the effectiveness of DMOs but also the conceptual weaknesses of the commonly understood Destination and Destination Management, we have developed an alternative yet more realistic view of how tourism unfolds. By doing so, we have not only revisited the basic theoretical foundations but also offered a practical approach for actors in tourist places.

Since a tourist destination is not a prefabricated product but rather a space that makes various resources available to the visitor, we speak of tourist coproduction or as travelers as co-producers (Beritelli & Bieger, 2015; Kaspar, 1995; Maggi, 2014; Smith, 1994). Even if one visits the same place twice, she will (co) produce different experiences. Memories and associations change with every new experience. This is because a destination is not a product that objectively and factually

がなされており、下記のようにくつ

かの誤解や矛盾、誤信が指摘されてい

る(総合的な批評は Beritelli, 2019;

Beritelli, Bieger, & Laesser, 2014;

Beritelli & Laesser, 2019; Beritelli,

Reinhold, Laesser, & Bieger, 2015;

Pike & Page, 2014を参照のこと) :

●DMOは、行政の管轄によって定められた特定のエリアに対して責任を有する。しかしながら、観光客は旅

行の際に、都市や地域、または国の

境界で留まることはしない。

●DMOは、ターゲットとなるグループを設定した上で、意味あるマーケティング・ミックスによって彼らに働きかけなければならない。しかし、

観光客はそれぞれ異なる活動を行う

上、一人で旅行することは少ないた

め、様々な属性が混在するグループ

となる。また彼らは場合によっては、

友人や親戚を訪問したり、出張や社

会的義務、または別荘や自己所有の

船などを利用するために地域を訪れ

る。そのため、実際の旅行において

は従来の市場セグメンテーションは

有効に機能しない。

●DMOは、観光客を惹きつけ、実際

に来訪してもらうことによって担当

するエリアのマーケティングを行う

が、大規模な観光事業やアトラクシ

ョンを営んでいるわけではないため

にそれができない。また、地域の観

光関連企業に対して観光サービスを

販売したとしても、満足のいく売上

規模には到達しない。

●DMOは、観光地全体のマネジメン

トを行う必要があるが、地域で発生

する観光に関する全ての事項を管

理・調整するだけの資源や手段を有

していない。

●観光地は、一般的な商品と同じよう

に独自のプロフィールや特性を有す

る必要がある。しかしながら、観光

客は年間を通じて地域でそれぞれ異

なった活動を行う。年間あるいは長

期の期間にわたる様々な事業におけ

る価値創出の可能性を高めるために

は、活動の多様性や観光の種類を増

やす必要がある。

上記を含めたデステイネーション・

マネジメントに関する他の多くの問題

においては、観光地はまず観光客の観

点に基づいて理解されるべきであり、

そのことによってこそ地域として何を

しうるのかという、より具体的かつ差

別化された形での理解がもたらされる

ことが指摘されている。

2 フローベース・ アプローチ

我々は10年前に開始した学習プロセスを通じて、DMOの有効性のみならず、観光地やデステイネーション・マネジメントに関して広く認識されている概念の弱点へも疑問を持つようになり、観光の展開のあり方について、代

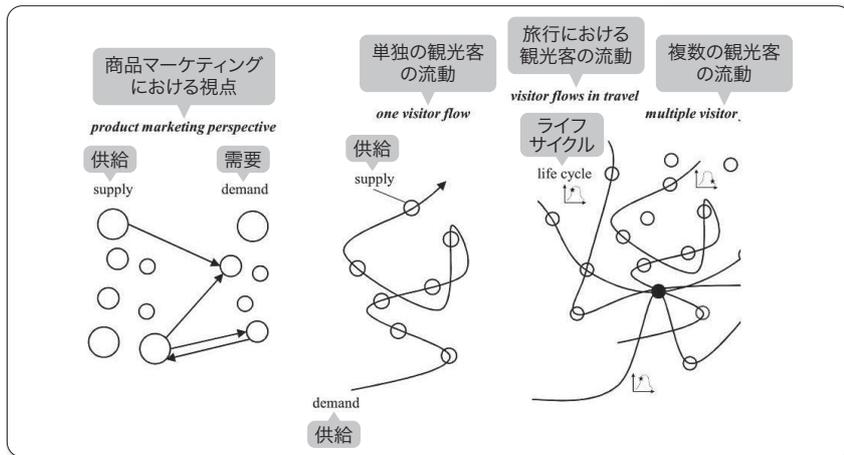
provides the same functions and benefits to all consumers. In a tourist destination, providers provide at best combinable elements for a coherent experience, offering the playground for a most diverse and rich activation of performances by the visitor. In other word, tourist destinations are rich ecosystems of interplay between local resources, tourist attractions, services, etc. all connected by the visitor who plays the igniting trigger for the production process. Figure 1 illustrates at the left the traditional product marketing world with products of

観光客が様々な地域資源を利用することが可能な空間である。このため、既往研究では「観光客との共同生産」、または観光客を「共同生産者」として扱う考え方が提示されている(Beritelli & Bieger, 2015; Kaspar, 1995; Maggi, 2014; Smith, 1994)。たゞも同じ人物が同じ場所を2回訪れたとしても、その度に異なる体験を「共同生産」することになる。また、記憶や

替的かつ現実的な視点を構築するに至った。このことよって、我々は基本的な理論の基盤を刷新するのみならず、観光地における活動主体のための実践的なアプローチをも提供するものである。

観光地は、いわゆる既製品ではなく、観光客が様々な地域資源を利用することが可能な空間である。このため、既往研究では「観光客との共同生産」、または観光客を「共同生産者」として扱う考え方が提示されている(Beritelli & Bieger, 2015; Kaspar, 1995; Maggi, 2014; Smith, 1994)。たゞも同じ人物が同じ場所を2回訪れたとしても、その度に異なる体験を「共同生産」することになる。また、記憶や

図1 商品マーケティングにおける需要・供給の関係と単独・複数の観光客の流動



出典: (Beritelli, Crescini, Reinhold, & Schanderl, 2019; Beritelli & Laesser, 2017) に基づいて筆者作成

different kind and variation on the supply side and segments, target groups, on the demand side. In the middle and on the left we show that traveling is a fluid process performed by visitors - some of them doing quite the same things in a day- or half-day sequence - and where not only one (center) but multiple visitor flows take place, often simultaneously in a given area.

Figure 1: Supply-demand relationship in product marketing vs single and visitor flows in travel

Source: own illustration based on (Beritelli, Crescini, Reinhold, & Schanderl, 2019; Beritelli & Laesser, 2017)

3. Working with maps

Today, there are various methods to reconstruct flows. The most sophisticated ones build on GPS-based tracking techniques (e.g. Kádár & Gede, 2013; Shoval, Schvimer, & Tamir, 2018). We have found that asking front-line employees and locals who are in touch with visitors

思い出は新しい経験に応じて変化する。なぜならば、観光地は客観的あるいは実際のに見て、全ての消費者に同じ機能や便益を与える商品ではないからである。観光地のサプライヤーは、地域に多様な豊かな活力をもたらすため、観光客にその活動の場を提供すること、一貫した経験のため最適に構成さ

れた要素を提供する。言い換えれば、観光地は「生産過程」の起点となる観光客によって連結される地域資源や観光施設、観光サービス等の相互作用による壮大なエコシステムなのである。

図1の左側は、従来の商品マーケティングの状況を表しており、様々な異なる種類の商品が供給側、セグメントやターゲットとなるグループが需要側に位置している。中間の図では、旅行は観光客(同じようなことを1日または半日の中で繰り返す人もいる)による流動的なプロセスであること、そして右の図では(中間の図のような)単独の流れだけで

3 地図を活用した作業

なく、ある地点で複数の観光客の流動(フロー)が同時に発生することを示している。

現在では、観光客の流動を再現するための様々な方法があり、最も洗練された方法としてはGPSを利用した追跡技術をベースにしたものがある(e.g. Kádár & Gede, 2013; Shoval, Schvimer, & Tamir, 2018)。一方、我々は、観光客と接する、もしくは観光客の様子を日常的に観察する手段がある現場のスタッフや地域住民に質問することによって、地域の観光資源や

観光的文脈を把握することができ、現在の観光客の流動や、さらには将来可能性のある観光客の流動予測について総体的に再構築することが可能であることを発見した。この方法では、正確性を高め、現場からのより具体的な情報を得るために、1つの地図ごとに1つの流動を直感的に描くことができ、簡易なテンプレートを活用する(図2の左側を参照)。単独の流動だけでなく、特定の作業仮説(図2の右側を参照)に基づいて選択された複数の流動を重ね合わせて分析することにより、地域の関係者やそのパートナーに、共通認識や意思決定のための環境を提供することができる。

図3は、この方法を導入して世界中

or have the means to observe them regularly, allows a collective reconstruction of current visitor flows and the projection of possible future visitor flows, given the existing resources and the travel context of the place. To increase preciseness and to gain more specific information from the field, we work with a simple template that allows intuitively drawing and describing one flow per map (see illustration in Figure2, left). Analyzing the single flows but also overlaying selected flows based on specific working hypotheses (see illustration in Figure 2, right), provides a common learning and deciding environment for the local actors and their partners.

Figure 2: Empty map (left) and single and multiple flows on a variable geometry (right)
Source: own illustrations

図2 作業する前の地図(左)と地図上に表現された単独・複数の観光客の流動(右)



出典: 筆者作成

Figure 3 shows impressions of meetings in various destinations across the world, where we have implemented this approach. The displayed single flows and variable geometries in one public space, accessible to all actors of the destination allow a differentiated, detailed and specific, yet comprehensive view of all what happens in the destination. Actors argue less about one ('their') destination and have a wider perspective of options and opportunities for single actions or collaboration. This specific, yet at the same time panoramic working environment is called Destinorama.

Figure 3: Actors working with maps in the Destinorama
Source: own illustration.

図3 「Destinorama」で地図を用いて作業する地域関係者



出典: 筆者作成

の様々な観光地で開催した会合の様子を示している。公的な空間に展示される単独の流動と地図は観光地の全ての

4. Implications

Working with this approach is satisfying for all participants in several ways. First, they recognize that tourism is not limited to some generic forms or target groups and that not only some few tourist businesses are important. In fact, there are many niche activities, many areas where even little tourist attractions or businesses play an important role for the single flows but also contribute to the richness of the whole area's portfolio. Second, they understand what specific challenges and problems are faced by the

関係者が閲覧することができ、観光地で何が起きているのか、という判別可能で詳細かつ具体的、さらには包括的な視点を提供することを可能にする。関係者たちも単独の(つまり各自が所属する)観光地だけについて議論するのではなく、それぞれの活動や協働のための方法や機会に関するより広い視野を持つようになる。我々は、この具体的であると同時に全体をも概観できる作業環境を「Destinorama」と呼んでいる。

4 考察

この方法で作業を行うことは、様々な意味で全ての参加者にとって満足す

visitors and they have practical hints for actions. Third, by analyzing variable geometries, they recognize greater challenges referring to urban or land use planning, traffic, major attractions and zones. With that they can easily identify who is in charge for tackling these projects or initiatives. Fourth, DMOs find that they play a more important role by selectively supporting the actors for specific actions in the destination. In the end, the most important aspect at the supply side is – just as in general marketing the product – the stage upon which visitors performances take place and the visitors themselves communicate to their peers; in other words the destination's space. We think that it is exactly here, where DMOs should make a difference.

Dr. Pietro Beritelli (*1967) has studied Business Administration at the University St. Gallen (HSG) with emphasis on travel and transport. 1993-1997 lecturer for Tourism at the Higher Vocational College of Graubünden, Samedan (CH). 1998-2003 Professor for Tourism Management and Director of the Institute for Tourism and Leisure studies, the University for Applied Sciences in Chur (CH). Since 2003 Associate Professor at the University of St. Gallen and Vice-Director at the Institute for Systemic Management and Public Governance (IMP-HSG), Research Centre for Tourism and Transport. Since 2004 Director of the Master Program in Marketing Management at the University of St. Gallen. Guest lecturer in other Universities in Switzerland, Austria, Italy and Germany. He advises tourist enterprises and public institutions in questions regarding destination management and marketing, tourism policy, and strategic management and is actively involved in the industry through mandates as board member of tourism organizations.

結果を与えるものとなる。まず1点目に参加者は、観光は汎用的な形式やターゲットとするグループに限定されるものではなく、またいくつかの限られた観光関連企業だけが重要だというわけではないということ認識する。実際に数多くのニッチな活動が存在し、多くの観光地においては、ごく小規模な観光施設や企業こそが観光客の単独の流動に対して重要な役割を果たすとともに、観光客の行動の選択肢を豊かにすることにも貢献している。2点目に参加者は、観光客が目の当たりにする具体的な課題や問題について理解し、それに対する実践的な行動に向けたヒントを得ることができる。3点目に、地図を分析することによって、参加者

は都市や土地利用計画、交通網、主要な観光施設、区域に関するより広範な課題を認識することができる。またそのことで誰がその事業や事項に取り組む責任があるのかを容易に特定することもできる。4点目に、DMOは地域で特定の活動を行う関係者を選択的に支援することで、DMO自身がより重要な役割を果たしうるということに気付くことになる。最後に、サプライヤー側から見た最も重要な要素は（商品の通常のマーケティングと同じように）、観光客が活動・交流する舞台、すなわち観光地の空間であり、DMOが差別化を図るべきはまさにこの点にあると考える。



ピエトロ・ベリテリ
1967年生まれ。ザンクト・ガレン大学(HSG)にて旅行や運輸分野の経営管理を学ぶ。グラウブünden高等専門学校観光学部講師(1993-1997年)、クール応用科学大学観光管理学部教授兼観光レジャー研究所所長(1998-2003年)を経て、2003年からザンクト・ガレン大学准教授およびシステム管理・公共ガバナンス研究所(IMP-HSG)副所長、観光運輸研究センター研究員。2004年からはザンクト・ガレン大学大学院の修士課程マーケティング・マネジメントプログラムの責任者も務める。スイスやオーストリア、イタリア、ドイツの他大学でも非常勤講師を奉職。観光関連企業や公的機関に対して観光地のマネジメントやマーケティング、観光政策、戦略マネジメントに関してアドバイスをを行う他、複数の観光関連組織におけるボードメンバーとして観光産業にも積極的に関わっている。

Bibliography

○Beritelli, P. (2019). Transferring concepts and tools from other fields to the tourist destination: A critical viewpoint focusing on the lifecycle concept. *Journal of Destination Marketing & Management*, 14. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100384>

○Beritelli, P., & Bieger, T. (2015). Herausforderungen des Innovationsmanagements in Netzwerken am Beispiel des Tourismus – von der Theorie zur Praxis. *Die Unternehmung*, 69(3), 255-278.

○Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The new frontiers of destination management – Applying variable geometry as a function-based approach. *Journal of Travel Research*, 53(4), 403-417.

○Beritelli, P., Crescini, G., Reinhold, S., & Schanderl, V. (2019). How Flow-Based Destination Management Blends Theory and Method for Practical Impact. In N. Kozak & M. Kozak (Eds.), *Tourist Destination Management* (pp. 289-310): Springer.

○Beritelli, P., & Laesser, C. (2017). The dynamics of destinations and tourism development. In D. R. Fesenmaier & Z. Xiang (Eds.), *Design Science in Tourism* (pp. 195-214): Springer.

○Beritelli, P., & Laesser, C. (2019). Why DMOs and Tourism Organizations Do not Really 'Get/Attract Visitors': Uncovering the Truth behind a Cargo Cult. doi:10.6084/m9.figshare.9924428

○Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015). The St. Gallen Model for Destination Management. St. Gallen: IMP-HSG.

○Kádár, B., & Gede, M. (2013). Where do tourists go? Visualizing and analysing the spatial distribution of geotagged photography. *Cartographica: The International Journal for Geographic Information and Geovisualization*, 48(2), 78-88.

○Kaspar, C. (1995). *Management im Tourismus*. Bern: Verlag Paul Haupt.

○Maggi, R. (2014). "Get there", "Stay there", "Live there" - Household production of the tourist experience and its implications for destinations. Paper presented at the 2nd Biennial Forum "Advances in Destination Management", June 10-13, 2014, St. Gallen (Switzerland).

○Pike, S., & Page, S. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.

○Shoval, N., Schvimer, Y., & Tamir, M. (2018). Tracking technologies and urban analysis: Adding the emotional dimension. *Cities*, 72, 34-42.

○Smith, S. L. J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582-595.

「デステイネーション・ガバナンス」の概念整理と我が国における方向性

公益財団法人日本交通公社 総務部企画創発課 上席主任研究員 菅野正洋

1 はじめに

2017年7月に発刊した本誌「観光文化」234号では、「デステイネーション・マネジメントの潮流」と題する特集を企画した。

発刊当時、観光による地域振興の司令塔として「観光地経営」を担う Destination Management/Marketing Organization (DMO) への期待が高まっていた。また当財団では、かねてより観光地をマネジメントの対象として捉える「観光地経営」の重要性を指摘し、「観光地経営の視点と実践」等の刊行物としてその考え方を整理しつつ、受託調査等の中でもその概念を応用することで、理論化と実践を行って

きていた。

上記のような「観光地経営」と、用語としては対応する海外の「デステイネーション・マネジメント (Destination Management)」概念の誕生や変遷について必ずしも共通の理解になっていないという課題認識のもと、234号の特集は「デステイネーション・マネジメント」概念の定義や実態について学術研究、実践の両面から整理を行ったものであった。

その結果、我が国の「観光地経営」概念と海外の学術研究分野における「デステイネーション・マネジメント」概念は、その対象とする内容において、若干の差異はありながらも、概ね合致していることを把握できた。一方で、新たに認識したこともあつ

た。それは、近年、特に2010年代以降においては、観光地をマネジメントの対象とする概念は、すでに「デステイネーション・ガバナンス (Destination Governance)」という用語に包含されるようになってきているということである。

しかしながら、土屋氏が巻頭言で指摘するように、「デステイネーション・ガバナンス」、すなわち観光地における「ガバナンス」については、概念的にはその重要性が認識されつつも、その実際の理解は未だ十分でない現状がある。

上記の背景を踏まえ、本特集は「デステイネーション・ガバナンス」という我が国ではこれまで比較的馴染みがないと思われる概念について、改めて

学術研究、実践の両面から整理を行い、その概略をつかむことをねらいとして企画したものである。

2 「デステイネーション・ガバナンス」概念の特徴

まず、各特集から導かれる「デステイネーション・ガバナンス」の概念の特徴を整理してみたい。

(1) 観光地における多様な関係者の存在と不確実性が背景としてあること

土屋氏は巻頭言において、観光における複雑さの背景として、様々な業種

の主体や公的団体が関係する点、また歴史文化、自然、生活の場である街そのものなど、多様な観光資源が対象となる点、さらには地域外からの観光客が大きくそのあり方に関わる点を指摘している。

筆者は特集1で、「Destiny・ガバナンス」に関する研究の背景として、観光地が行動原理の異なる多様な主体の集合体であり、従来の「マネジメント」概念のみでは対応に限界があることを指摘した。

八巻氏は特集2で、国立公園の管理運営においてガバナンスが重要な意味を持つ背景として、その管理に行政や土地所有者、地域資源利用の権利者、観光従事者、NPOやボランティアといった多様な関係者が関わり、それらの主体が連携・協力して行う必要があることを指摘している。

森重氏は特集3において、観光ガバナンスの議論の背景として、「地域内」「地域外」の両方の関係者の多様化を挙げている。

Bertelli氏は特集4において、「Destiny・ガバナンス・マネジメント」の限界として、観光地全体をマネジメントする必要があるので、DMOが地域内

で発生する様々な事項の全てを調整するだけのリソースを有していないことを挙げている。

上記のような一連の論調からは、「観光地が行動原理の異なる多様な主体の集合体であること」、あるいはそのことによる「予期しない様々な事象が発生することによるマネジメントの難しさ」が「Destiny・ガバナンス」概念誕生の背景としてあることが、改めて確認できる。

（2）地域関係者間の「意思決定」や「合意形成」に関わる概念であること

土屋氏は巻頭言において、ガバナンスの要点として、「どのような範囲の人を集めて、どのような方法で議論をするのか、事務局はどこがやるのかに始まり、議論の運営を経て、結論から実行過程への移行、実行諸主体の動機付け、実行後のモニタリングと進行管理へと繋がる一連の過程を、透明性、公平性等の評価軸も常に意識しつつ、いかに順応的に、そして参加と協働を担保しつつ行っていくかが問われる」ことを指摘している。

八巻氏は特集2において、「マネジメ

ントが課題解決へ向けて何をどうするかといった、施策の具体的な実施手段や行動を指す領域であるのに対し、ガバナンスは目標や課題解決の方針を誰がどのように決めるのかといった、意思決定に関わる権力関係や責任の所在に関わる領域」であると説明している。

また、森重氏は特集3において、「観光ガバナンス」を、「不確実性の高い移動を伴う来訪者も含めた、観光に関わる多様な関係者の意思決定や合意形成を促すとともに、その活動を規律・調整するためのしくみやプロセス」とその考え方を定義している。

これらの説明からは、「Destiny・ガバナンス」が「目標や課題解決のために多様な地域関係者間で「意思決定」や「合意形成」を行う際に、関係者間の権力構造や責任の所在をどのように設定し、かつ実践するか」に着目する概念であるといえる。

（3）「マネジメント」の「並立」「拡張」が前提であること

「マネジメント」と「ガバナンス」の関係としては、「転換」「並立」「拡張」といった複数の関係性が想定できる。

筆者は特集1で、既往研究における「Destiny・ガバナンス」と「Destiny・ガバナンス」の説明に共通する点として、「Destiny・ガバナンス・マネジメント」が観光地で「何(what)」に取り組みかという概念であるのに対し、「Destiny・ガバナンス」は「誰が(who)」「どのように(How)」「なぜ(Why)」取り組みかに着目する概念であるという両者の関係性を指摘した。

この関係性を前提とすれば、まず「何」に取り組みかという「マネジメント」の概念があり、「ガバナンス」はそれに「誰が」「どのように」「なぜ」取り組みかという視点が「拡張」されたものであるといえる。

これに関しては、八巻氏が特集2で「(保護地域の管理運営には)ガバナンスとマネジメントを両輪とする取り組みの推進が不可欠である」と指摘している。このことから、ガバナンスはマネジメントから全く別の概念として「転換」されるものではなく、あくまで「並立」あるいは「拡張」されるものとして捉える必要があるだろう。

「デステイネーション・ガバナンス」の構成要素

次に、各特集において「デステイネーション・ガバナンス」の実現のための条件や特徴として共通して言及されている内容を整理する。

八巻氏は特集2において、礼文島での実践等を踏まえ、保護地域における協働型ガバナンスの実現のための条件として、

○人的なつながりとしての社会ネットワークを基盤として生み出される信頼や相互扶助、ルール遵守の意識、規範（Ⅱ「ソーシャル・キャピタル」）

○ネットワークを一定の方向に導くリーダーシップの存在

○課題解決に向けたビジョンの共有

○関係者間で合意されたルール

○連携・協力を引き出すインセンティブを挙げている。

また森重氏は特集3において、標準町の取り組みの特徴として、

○関わりの深さに応じた発言権（Ⅱ「かかわり主義」）

○行政システムと市場・民間の手法の組み合わせ（Ⅱ「ハイブリッドな実践」）を挙げている。

さらに、Batelli氏が特集4で紹介している観光客の流動（フロー）をベースとしたアプローチからは、○観光地に関する包括的な視点（ビジョン）を共有する場の提供といった特徴が浮かび上がってくる。

特集1では、海外の既往研究において頻出する「ガバナンスの要素」において、「信頼」「相互依存」「コミットメント」「文化」「リーダーシップ」「戦略的なビジョン」「合意」「関与」「市場」といったキーワードが挙げられていることを整理したが、これらのキーワードは特集2～4で提示された上記の項目と概ね合致する（表1）。

つまり、これらの内容は観光地の関係者が、自らの地域の「ガバナンス」の程度を高めるために、取り組みにあたって特に留意すべき点であるともいえるだろう（表1）。

表1 各特集で「ガバナンス」の要素・条件として共通して言及があった項目

	特集1 ▼	特集2 ▼	特集3 ▼	特集4 ▼
人的なつながりとしての社会ネットワークを基盤として生み出される信頼や相互扶助、ルール遵守の意識、規範	●	●		
ネットワークを一定の方向に導くリーダーシップの存在	●	●		
課題解決に向けたビジョンの共有	●	●		●
関係者間で合意されたルール	●	●		
連携・協力を引き出すインセンティブ		●		
関わりの深さに応じた発言権	●		●	
行政システムと市場・民間の手法の組み合わせ	●		●	

出所：筆者作成

向かうのか）を設定し規定する要素に乏しい。後者は、マネジメントの範疇であり、さらに、目指す方向によって「関係者」の範囲も変わってくることを考えれば、マネジメントとガバナンスは、より良い観光地域形成を展開していくにあたって、表裏一体の関係にあることが改めて指摘できる。

我が国における「デステイネーション・ガバナンス」概念を活用した観光地域形成の取り組み方向

では、我が国で「デステイネーション・ガバナンス」概念を活用して観光地域形成を行っていくには、どのような取り組みが考えられるだろうか。

八巻氏が特集2で指摘するように、我が国は国立公園等の保護地域において環境省が主導して協働型のガバナンスを推進しており、議論が先行している状況がある。これは環境省という主導的な存在がマネジメントを展開し、その実現手法としてガバナンス概念を現場に導入しているためと考えること

が出来る。

同様のことは、都市計画の分野においても先行的に生じている。「計画」を立てるだけに留まりやすかった都市計画において、住民参加による理解と協働をすすめることで、魅力的な都市エリアが多く創造されつつあるからだ。もともと、「観光開発」から「観光まちづくり」、そして「観光地経営」概念にいたる我が国の観光政策は、観光の領域が都市計画（特にまちづくり）や地域計画の領域へ拡大し、知見を取り込みながら変遷を経ていることが指摘されている（菅野ほか、2018）。ガバナンス領域においても同様に、都市計画での先行例を取り込んでいくことは有効であろう。

実際、Beritelli氏が特集4で紹介している手法は、地図を用いて作業ベースで合意形成やビジョン共有を図っていく点等、我が国の都市計画・まちづくりの分野において実施されるまちづくりワークショップの手法とも共通する部分が多い。

また、前項において「デスティネーション・ガバナンス」の構成要素として挙げられた「ビジョンの共有」を図っていく際にも、保護地域の管理に代

表される地域計画や、都市計画・まちづくりの分野で蓄積された意思決定や合意形成のための知見や技術など、観光分野でも応用出来る取り組みは少なくない。

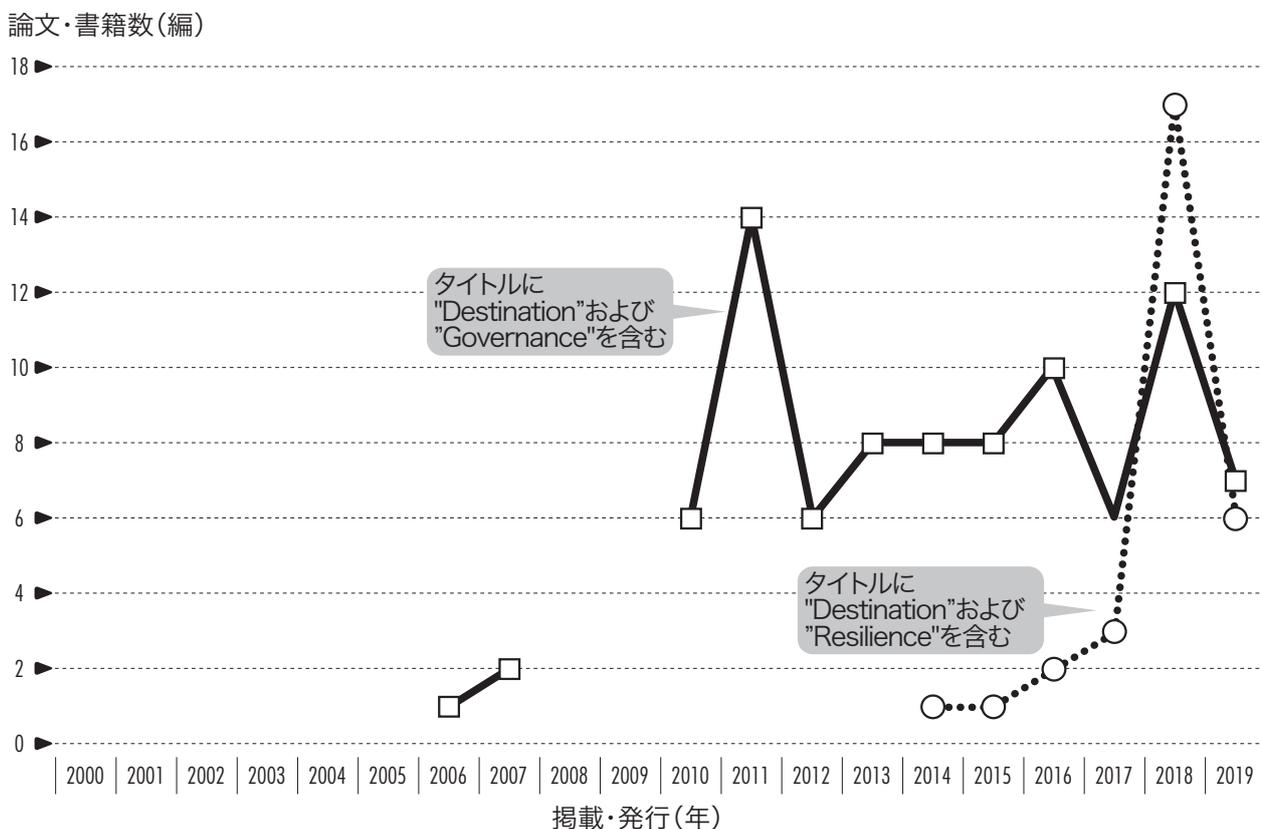
5 より良い 観光地域を目指す 取り組み

ここで、今回の特集を企画する中で把握された海外の観光研究分野における新たな概念導入の動きについても触れておきたい。

2019年の9月末から10月にかけて、筆者は「デスティネーション・マネジメント」や「デスティネーション・ガバナンス」の分野で数多くの研究実績があり、特集1でレビュー対象とした研究の多くにも関わる2名の研究者と意見交換を行う機会があった。

1名はEurasac-Research/ Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt (イタリア・ボルツァーノ/ドイツ・アイヒシュテット)のHarald Pechlaner氏、もう1名は、本特集にも寄稿をいただいたSt. Gallen大学 (スイス・ザンクトガレン)のPietro Beritelli氏である。

図1 「デスティネーション・ガバナンス」および「デスティネーション・レジリエンス」をテーマとする論文・書籍数の推移



注)Google Scholar (<https://scholar.google.com>)において、タイトルに「"Destination"および"Governance"」、「"Destination"および"Resilience"」を含む論文・書籍を検索し、掲載・発行年別に集計。筆者作成

Pechlaner氏によれば、「Destination Resilience」があるとのことであった。レジリエンスとは直訳すれば「回復力」「復元力」といった意味合いになり、当初は防災や環境の分野で使われ始めた用語である。それを観光地のマネジメントに適用し、災害や市場環境の劇的な変化等、予期し得ない要因によって観光地が大きな影響を受けた場合に、その状態から効果的かつ効率的に回復するための方策等に着眼する概念として捉えられている。

(Innerhoferほか、2018)。実際に、「Destination Resilience」をテーマとする研究も2010年代後半から増加していることが分かる(図1)。

また、もう1人のBeneish氏が所属するSt. Gallen大学では、2年ごとに「Destination Management」をテーマとする国際カンファレンス(Advances in Destination Management(ADM))をホストとして開催しているが、同氏によれば、今

後社会科学に留まらず、自然科学分野等とも融合し(例・生物学をベースに観光地の多様な関係者の振る舞いを捉える等)、学際的な知見を持ち寄ることによって新たな価値を創造することを目指して開催のあり方をリニューアル予定とのことであった。

いずれの考え方も、「何」を規定するマネジメントと、「どのよう」を規定するガバナンスを両輪として捉えた上で、社会経済に密接な関係を有するにいたった「観光」に持続性を担保するための方策に注目しているように思われる。

このように、海外、特に欧州の観光研究分野においては、異なる学問分野から積極的に新たな知見や概念を導入しようとする動きが盛んであり、常に新たな概念がアップデートされている状況がある。

我が国の観光振興の今後のあり方を考えるにあたっては、盲目的に上記のような海外の取り組みに追従する必要はないものの、少なくとも他分野からの知見の応用を目指すその積極的な姿勢や動向をキャッチアップし、相対的な視点で我が国の取り組みの立ち位置を認識しておく必要はあるだろう。

6 おわりに

観光地(Destination)は、多様な関係者やそれによって生じる不確実性を内包する、いわば「複雑系」ともいえる性質を有している。そのため、各特集を通して見てきたように、その「マネジメント」に実効性と持続性を与えるべく、国内外において「ガバナンス」視点に基づく様々な実践の試みが進められている。

観光のグローバル化や情報化が進む中、観光地はこれまでのように国内だけに目を向けている状況ではいられず、世界のDestinationと比較される競争環境下に置かれるようになっていく。そのような状況において、国内のみならず、世界からも選好されるDestinationとしてのポジションを獲得することは決して容易ではない。そのためにも、観光地においては、本特集で見えてきたような「ガバナンス」(あるいはその次の概念)に関する国内外の知見も積極的にウォッチし、また必要に応じて取り込みつつ、さらには土屋氏が巻頭言で指摘するように、その時代や地域を成り立たせる規範に

応じた「良いガバナンス」によって、その「マネジメント」の取り組みをさらに高めていくための試行錯誤が求められていると言えるだろう。

当財団としても、組織目標として掲げる「実践的な学術研究機関」として、本特集でテーマとしたような観光地における「ガバナンス」の問題についても、引き続き知見の蓄積につとめ、受託調査等を通じて実践分野へ応用するとともに、その成果の国内外に対する発信にもつとめていきたいと考えている。

付記・本特集はJSPS科研費18K11862の助成を受けたものである。

【参考文献】

- 菅野正洋, 吉谷地裕, & 山田雄一. (2018). 日本の「観光地経営」に関連する概念の変遷および海外における類似概念との比較. 日本国際観光学会論文集, 25, 25-35.
- Innerhofer, E., Fontanari, M., & Pechlaner, H. (Eds.). (2018). Destination resilience: challenges and opportunities for destination management and governance. Routledge.

日韓国際観光カンファレンス 2019 in ソウルを開催

2019年11月18日（月）、ソウルにて「日韓国際観光カンファレンス2019」を開催しました。同カンファレンスは、研究協定を結んでいる韓国文化観光研究院（Korea Culture & Tourism Institute、以下、KCTI）と、開催地を交互に変えながら毎年共催しているものです。

KCTIとは一昨年度に4期目となるMOU（Memorandum of Understanding on Research Cooperation）を締結し、両機関が積極的な情報交換や研究交流を行っていくことを確認しています。

当日は両機関の研究員4名による研究発表とディスカッションを行いました。

当財団からは、塩谷英生理事・観光経済研究部長が日本における海外旅行市場・訪日旅行市場の動向について、守屋邦彦 席主任研究員が多様化するビジネスモデルの現状と可能性について報告しました。

KCTIからは、Lee Won-Hee 研究委員が韓国における観光のトレンドについて様々な視点から総合的に分析報告した他、Choi Kyung-Eun 研究委員は文化遺産観光が果たす意義や韓国における具体的な事業と今後求められる取り組みについて報告しました。本稿では、各研究発表の要旨とディスカッションの様子をご紹介します。

表① 日韓国際観光カンファレンス2019 プログラム

14:00	開会、両機関代表の挨拶
14:10	参加者紹介
14:20	【発表1】日本における海外旅行市場・訪日旅行市場の動向 塩谷英生 理事・観光経済研究部長・主席研究員（JTBF）
14:50	【発表2】観光トレンド分析及び展望 Lee Won-Hee 研究委員（KCTI）
15:20	休憩
15:40	【発表3】多様化するビジネスモデルの現状と可能性 守屋邦彦 観光政策研究部 席主任研究員（JTBF）
16:10	【発表4】文化遺産を活用した地域観光活性化 Choi Kyung-Eun 研究委員（KCTI）
16:40	ディスカッション
17:10	閉会



写真左：Kim・Dae-kwan KCTI院長/右：末永安生JTBF会長

各研究発表要旨

【発表1】 日本における 海外旅行市場の 訪日旅行市場の 動向

塩谷英生 | 理事・観光経済研究部長・
主席研究員(JTBF)



2018年の日本人の海外旅行者数は前年比6・0%増の1895万人となり、過去最高を記録した。東南アジアを中心に日本人旅行者数が増加しているが、韓国への旅行者数も回復している。特に20・50代の女性の旅行者数が増えている。

韓国への日本人海外旅行の特徴としては、友人・知人との旅行が多い、九州・沖縄エリアといった韓国に近い地域からの旅行が多い、平均泊数が短い(2・9泊)、1年以内の再訪意向が高い、といった点が挙げられる。競合国と比較すると、ショッピングやグルメ

の実施率が高く韓国市場の強みとなっている一方、まち並み散策や歴史・文化的な名所の訪問などの実施率は低くなっている(2018年JTBF旅行実態調査)。

2018年7-9月期以降、訪日外国人客数の伸び率は停滞しており、2桁の伸びが見られた頃に比べ、だいぶ落ち着いてきた。

韓国訪日市場の特徴としては、飛行機と宿泊を個別に手配する人が多い、友人との旅行が多い、平均泊数が短い、消費単価が低いという点が挙げられる。

2019年7-9月期以降、日韓関

係の悪化を受けて韓国人客数が大きく減少し、客層別では特に訪日経験が浅い層で訪日外客数が大きく減少している。また、日韓関係が悪化する以前か

ら、これまで韓国市場を牽引してきた「女性20代以下」の減少がみられ始めており、その要因としてベトナム人気が影響している可能性が指摘できる。

【発表2】 観光トレンド 分析及び展望

Lee Won-Hee | 研究委員(KCTI)



KCTIでは、観光を取り巻く環境

る。

の過去5年間の変化を検証し将来の変化を予測することで、中長期的な観光政策立案の基礎資料とするため、体系的な観光トレンド分析を行った。今回は2010年、2014年に続く3回目、消費行動に加え、観光産業や地域観光といった観点からも分析してい

韓国の観光を取り巻くマクロ環境として、社会、技術、経済、環境、政治の各側面から分析した結果、少子高齢化の進行、ワークライフバランスの重視、モバイル活用の発展、自動運転など新技術の活用、グローバル保護貿易主義下での低成長、20代の高い失業率、

PM2.5による大気汚染、都市空間再生事業、週52時間勤務制導入に伴う余暇時間増大などが、観光に大きな影響を及ぼすことが分かった。

分析の結果、今後5年間の展望とし

て予測される事象を10項目にまとめた(図1)。これら10項目は、互いに影響し合いながら複合的に現れると予想される。

【発表3】 多様化する ビジネスレベルの 現状と可能性

守屋邦彦 観光政策研究部
主席主任研究員(JTBF)



業務目的の旅行の前後に余暇目的の旅行を組み合わせるブリージャー(Bleisure)や、休暇中の滞在先で業務も行うワーケーション(Workation)の実施率が高まることで、旅行日数や旅行者数の増加につながり、旅行市場が拡大すると考えられる。

JTBFの調査(2019年5月実施)によると、日本における直近1年間のブリージャー実施率は約40%。直近の出張でブリージャーをしたかという質問には、約27%が「実施した」と回答し、特に20〜30代の実施率が高い。

延長させた宿泊日数は「1日」という回答が最も多く、日本の場合、出張の前後にプラス1日して、出張先の地域で少し観光を楽しむという傾向があることが分かった。往復の旅費は「会社負担」という回答が約75%を占めた一方で、飲食費の会社負担は約20%にとどまっている。ブリージャーの実施可否については、所属する会社の規程等で明確に認められているのは約21%だが、規程等には明記がないものの実施することが可能な人を含めると約63%が実施可能であった。

図1 今後5年間の韓国における観光トレンドの展望

10	共有、旅行空間・移動・経験をつなぐ	10 共有、旅行空間・移動・経験をつなぐ 世界的にシェアリングエコノミーが急成長し、宿泊、モビリティ、経験の共有など、観光行動においても変化をもたらす見通し
9	ビッグデータ 時代に向けた AI観光時代	9 ビッグデータの活用や人工知能プラットフォーム技術の発展に伴い、個人旅行の情報が集約され、旅行情報収集方法や、旅行商品の内容、購入方法にも変化をもたらす見通し
8	観光地形変化 フォーラムビジネスと	8 ビッグデータの活用や人工知能プラットフォーム技術の発展に伴い、個人旅行の情報が集約され、旅行情報収集方法や、旅行商品の内容、購入方法にも変化をもたらす見通し
7	世界市民、 旅行価値を考える	7 グローバルOTAなどの活用がますます増えるにつれ、情報検索→商品予約→経験共有の変化が強まる一方、創造的な旅行商品に対するニーズを加速化させる見通し
6	ダイナミック 訪韓市場、 流動性と多変化	6 日中韓外交情勢、南北関係といった外部環境要因により、訪韓観光市場が急変すると同時に、ASEAN諸国との交流が活性化される見通し
5	旅行トレンド セッター、 ニュージェネレーション	5 自由で個性豊かなミレニアル世代、SNSを重視し暮らしの楽しさを追求するZ世代が、今後の旅行トレンドを主導する見通し
4	みんなが楽しむ 旅行	4 全世代・全階層が旅行を楽しむようになるにつれ、旅行が普遍的な権利となり、社会的弱者に対する政策需要が高まる見通し
3	経験消費、 旅行アクティビティ 全盛時代	3 思い出に残る旅行経験を重視する傾向が強まるにつれ、名所・ランドマーク訪問中心から自発的に参加可能な形態中心に変化する見通し
2	日常で出会う 非日常旅行	2 旅行経験が増大するにつれ、村、路地、市場など、地域住民の生活や文化を体験できる日常空間への訪問ニーズが持続的に拡大する見通し
1	ささやかな旅	1 余暇時間が増大し低成長経済の基調が続くにつれ、短く、近い旅行の回数が増加する見通し

Lee・Won-Hae研究委員発売資料を基にJTBF作成

ブリージャーを行う人の傾向として、若い世代、旅行好き、テレワーク実践者といった特徴が挙げられる。

ワーケーションのメリットとして、地域側には都市住民との交流や関係人口の創出、企業側には働き方改革の推進やチームワーク醸成が挙げられる。ブリージャーやワーケーションの実

施率を上げるためには、企業・団体や国による制度などの整備（ブリージャー実施規定の整備、休暇取得の促進など）、都市や地方における取り組みの充実（魅力アップ、ターゲットの設定など）、情報発信による社会的な機運醸成が必要と考えられる。

【発表4】

文化遺産を
活用した
地域観光活性化

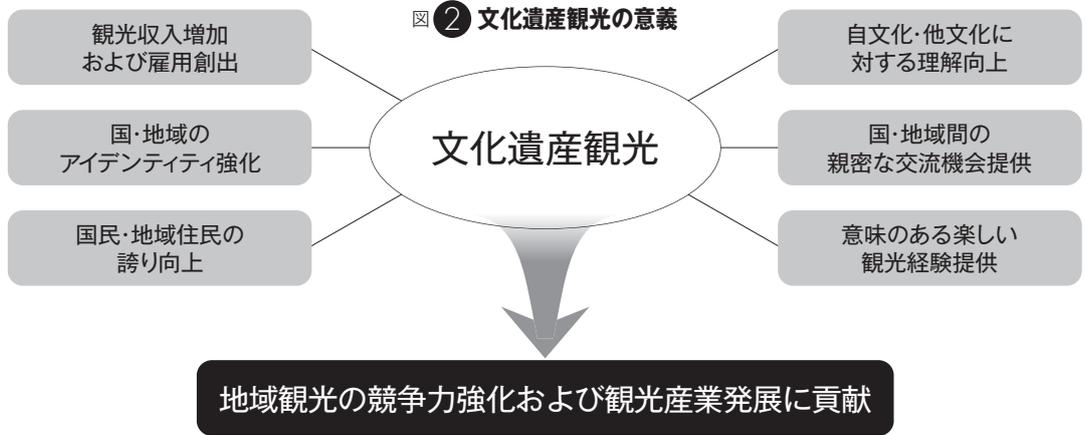
Choi・Kyung-Eun | 研究委員 (KCTDI)



文化遺産観光の意義を大きく6点に整理した（図2）。文化遺産観光の推進を通して、国や地域の経済発展および地域活性化が期待される。また、観光客に対しては、文化遺産の価値を理解し体験する機会を提供することになる。

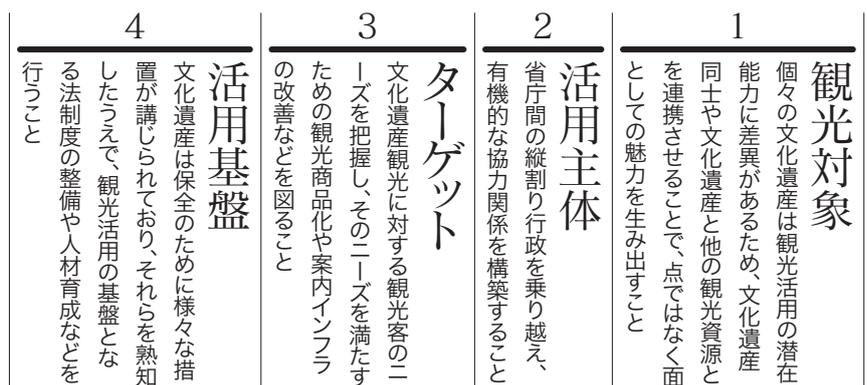
文化遺産観光の意義を大きく6点に整理した（図2）。文化遺産観光の推進を通して、国や地域の経済発展および地域活性化が期待される。また、観光客に対しては、文化遺産の価値を理解し体験する機会を提供することになる。

図2 文化遺産観光の意義



の活用が地域観光の活性化につながり、地域観光の活性化が文化遺産の保全管理につながるという好循環が必要。

図3 文化遺産を活用した地域観光活性化のための戦略



本研究で日本の文化庁と観光庁へのヒアリング調査を行ったところ、活用と保全の好循環については共感を得られた。こうした好循環を実現するために必要な戦略を4つの観点から整理した（図3）。

図2および図3: Choi・Kyung-Eun研究員発売資料を基にJTBF作成

ディスカッション

発表2について

塩谷(JTBF)：日本でもグローバルOTAの力が非常に強くなっている。旅行プラットフォームは、広告、販売、決済、物流機能を有し、消費者と観光商品を直接的に線で結びつけるため、グローバルOTAの拡大に伴い、自国に対する経済効果の低下が懸念される。さらに、SNSの膨大なデータを参照することで、高付加価値のコンテンツ造成にも影響力を持ち始めている。こうした動きにどう対応していくべきだと考えるか。

Kim(KCTI)：2017年の研究で、グローバルOTAが韓国観光市場の流通構造をかなり掌握していることが確認された。拡大のスピードが速く、事業領域も広いことが特徴。この過程の中で、不公正な取引が頻繁に行われており、韓国国内の旅行会社の競争力を下げてしまうという問題があった。



写真:ディスカッションの様子

今年9月から、韓国の文化体育観光部では公正取引委員会と協力し、グローバルOTAを対象とした政策協議会を構成している。韓国で自由に活動しているグローバルOTAに、その活動に見合った責任を取らせるという狙いがある。

発表3について

Cho(KCTI)：40以上の自治体がワーケーション受け入れの準備を行っているというのだが、自治体ワーケーションを誘致するメリットは何か。守屋(JTBF)：地域側にとつてのメリットは、一般的な国内旅行に比べて長期滞在が期待できること。また、都市住民と地域住民との交流による地域の活性化や、使われなくなったホテルや保養所などの施設の再利用にもつながるだろう。

企業にとつては、環境を変えて様々な議論をすることで、チームの結束力を高めることや、新たなアイデアが生まれることが期待される。また、地域の中で様々な活動を行うことで、普段業務として関わっている地域との直接的な接点を持つたり、社会貢献をし

たりといった効果も期待できるだろう。
ACI (KCTI)：日本では、ブリージャーについて国レベルでの規定やガイドラインが定められているのか。また、ビジネスレベルを通じ、政策的にどのような効果が期待できるのか。

守屋 (JTB F)：現状では、日本政府としてのガイドラインはなく、これからブリージャー促進の方策検討を始める段階。自身も検討に向けた会議メンバーへ参画予定である。少しずつ企業側での取り組みが広がりつつあり、我々JTB Fでも2019年の夏頃にブリージャーを認める制度をつくった。効果については、企業側にとっては、従業員のリフレッシュやモチベーションのアップ、休暇取得促進につながるだろう。地域側にとつては、滞在時間の延長により、消費拡大などにつながる事が期待される。

発表4について

吉澤 (JTB F)：日本の場合、特に地方では文化行政と観光行政がうまく連携できていないケースが散見されるが、韓国ではどうか。また、文化行政と観光行政の連携を図るために、どの

ような手法が効果的だと考えられるか。
Choi (KCTI)：地方レベルの取り組みは、日本の方が韓国より活発だと思われる。地方行政の予算は厳しいため、国の支援が必要になるだろう。文化行政と観光行政の協働がうまく進んでいる事例を対象に、国の支援を強化する。これにより成功事例が生まれてくると、地方レベルでの取り組みが活性化するのではないか。

Choi (KCTI)：日本人観光客の韓国旅行の目的として、ショッピングとグルメのウエイトが高いのに対し、歴史・文化的な名所訪問のウエイトは非常に低いとのこと。韓国における文化遺産訪問を促進させるために、どのような取り組みが必要か。

塩谷 (JTB F)：約5年前に、歴史文化観光を目的とする国内旅行市場について消費者アンケートを行った。歴史文化が「大好き」という人は全人口の2割弱おり、その人たちが歴史文化観光旅行の延べ回数の4割を占めていることが分かった。つまり、歴史文化はある程度好きだが、それを主目的に旅行するほどではない人の方が多いという結果が得られた。この層はわざわざ韓国の歴史資源を見に行くことは少な

いと考えられ、ターゲットとすべきは歴史が大好きな層だと思われる。歴史が大好きな人々はオーセンティシティを重視する傾向があるため、歴史文化が地域と共存しているかどうか非常に重要になる。ソウルの宮殿の場合、宮殿とソウル市民との関係が分かりにくいという点が、課題となっているのではないか。

おわりに

短い時間ではありましたが、カンファレンス終了後の懇親会も含めて非常に有意義に交流を深めることができ、直接対話することの重要性を改めて感じる機会となりました。

今後も引き続き、研究交流を深めていきます。

文：観光情報センター企画室 門脇菜海



「たぴとしょCafe」



Guest speaker
村上佳代（むらかみ・かよ）

1982年、愛媛県生まれ。
九州大学大学院博士課程修了。博士(芸術工学)。
文化庁 地域文化創生本部 広域文化観光・まちづくりグループ 文化財調査官。
文化庁はじめての観光の専門職として、
現在は多言語化やユニークベンチャーなどの文化財の活用や観光に従事。
専門分野は、文化財を生かした観光まちづくり。
2008年より中東・ヨルダンにて青年海外協力隊として国際協力に関わり、
2011年よりヨルダン・ハシミエ王国、ジンバブエ共和国、
フィジー共和国の3カ国で文化財を活用した
観光開発の国際協力にJICAの専門家として従事。
前職は、北海道大学観光学高等研究センター 特任助教。

文化・文化財の 観光活用について 「文化庁の取り組み」を 開催

2020年1月24日（金）、「文化・
文化財の観光活用について」文化庁の
取り組み」をテーマに、第19回たぴ
としょCafeを開催しました。

近年は、文化財の活用、特に観光分
野での活用について関心が高まってお
り、文化財保護法の改正や文化財活用
センターの発足など、様々な取り組み

が進められています。

文化庁初の観光分野の専門職として
活躍中の村上氏をお招きし、文化庁
の機能強化、文化財と観光のバランス、
文化財保護法改正に伴い求められる今
後の文化財保護などについてお話しし
いただきました。

【第1部】 話題提供

文化財部局が観光!?

●文化庁は京都への全面移転を予定し
ている。これに先立ち、2017年に

は京都の東山に地域文化創生本部が設
置された。職員は総勢43名で、文化庁
職員のほか、中央省庁職員、自治体、
大学・産業界からの出向者により組織
されている。

●文化庁が観光に取り組みようになった
背景としては、2016年3月発表
の「明日の日本を支える観光ビジョ
ン」に、「文化財の観光資源としての
開花」と記されたことが大きい。20
16年4月には文化庁で「文化財活用
理解促進戦略プログラム2020」を
取りまとめ、現在、このプログラムに
沿って様々な施策を実行している。
●文化行政においても、2017年に

「文化芸術振興基本法」を改正する形で「文化芸術基本法」が成立し、文化芸術の振興だけではなく、観光やまちづくり、国際交流、福祉教育、産業、その他のいろいろな関連分野における施策が、この法律の射程に取り込まれた。翌2018年には「文化芸術推進基本計画（第1期）」が策定され、歴史・文化を生かしたまちづくりの推進、広域周遊観光の推進、新たな観光コンテンツの充実等が記載された。

●こうした流れを受けて、芸術文化の振興、文化財の保存、著作権、宗務、国語を主な業務としていた文化庁の機能が強化され、文化資源の活用、生活文化の振興、文化と経済という、新たな政策ニーズへの対応も求められるようになった。

文化財と観光のバランス

文化財を観光活用する意義

●近年の文化財を取り巻く観光の動きは、その変化が早く勢いもあるため、これまで文化財の保存を肅々と行ってきた文化財保護行政の立場からすると、

大きな戸惑いとして受け止められているようだ。

●全国津々浦々に様々な文化や文化財があるなかで、現在知られているのはほんの一握りに過ぎない。また、文化財は専門家だけの世界であって、一般の人にはとつきにくく難しいものと誤解されやすい。観光は、文化財の難しさを超えて、多くの人が文化や文化財に触れるいい機会になる。世の中の大きな流れがあるときに文化財の活用についてきちんと議論し、今後の発展と定着に結びつけることが重要と考えている。

●また、人口減少・少子高齢化、東京一極集中が進み、地方の担い手や後継者が不足している状況のなか、観光の力を借りて交流人口を増やすことで、文化財保護につなげる仕組みづくりも考える時代になっている。

●ただし、言うまでもなく、私たちが進める観光とは、単に多くの人が来ることではなく、単に多くのお金を稼ぐことでもない。文化財保護と観光活用とのバランスが非常に重要となる。また、観光が文化財の保全に結びつくよう、お金の行き先にも注意が必要となる。

●観光は文化のプロモーターになり得る。地域固有の文化が観光客により外部から評価されることで、文化の担い手である地域コミュニティの誇りとなり、地域の結束力が増す。地域コミュニティの結束強化は、文化の継承と新たな創造、発展への原動力となる。そして、継承、発展した文化は地域の一層の魅力となつて、新たな観光客をひきつけ、外部からの評価がさらに上がっていく。こうした好循環が文化の多様性や重層性を増し、文化財の継承や持続可能な発展にもつながるのではないかと考えている（図1）。

●姫路城は平成の大修理が2015年に終了した。大修理後の最初の年は287万人という過去最高の来場者数を記録したが、大修理から3年で100万人以上も年間来場者が減っている。来場者が100万人減ると10億円の収益源になり、財政的にも大きな問題になっている。修理して終わりではなく、姫路城の魅力を常に発信していく必要がある。

●一方、二条城ではデービッド・アトキンソン氏を顧問に迎え様々な活用を行っている。活用しすぎとの批判もあるが、二条城では活用により得た収益

を修理費に回している他、多言語化やユニークベニューなどのイベントも積極的に実施している。2015年時点では姫路城の年間来場者数より少なかったが、2017年には大きく上回った。

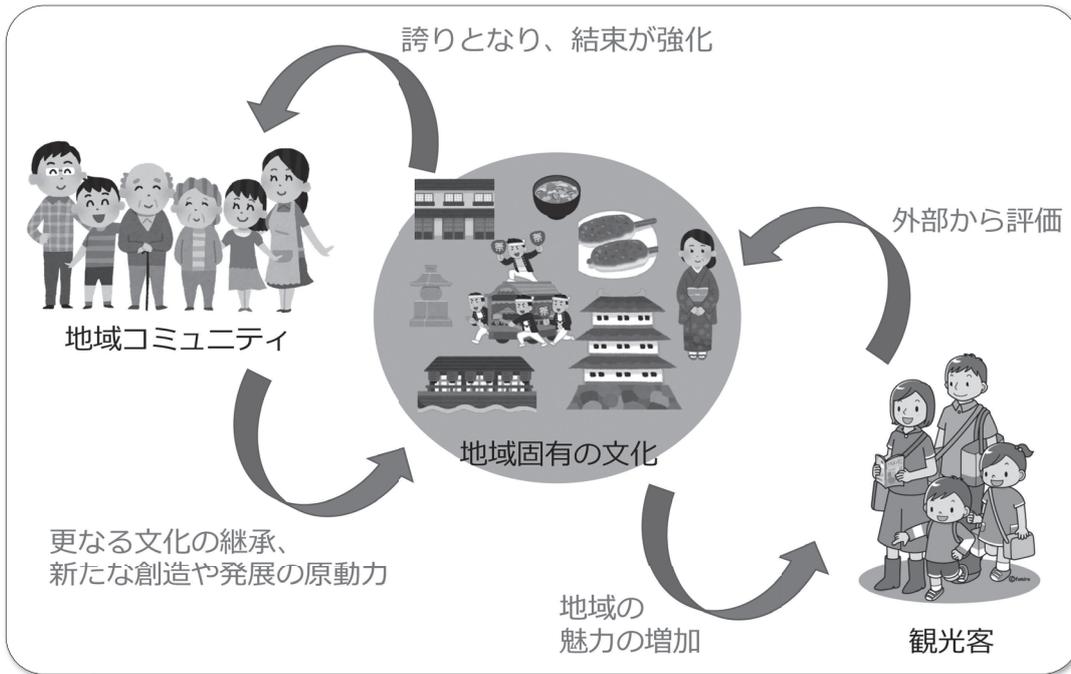
●文化財の観光活用では、そこで得られた収入を修理費用に充てることも可能となる。ただし、そのためには文化財を活用し尽くし、原状復帰を不可能にしてしまうのではなく、きちんとコントロールすることが必須となる。

●また、文化財の継承のためには、現代の私たちが文化財に親しみ、その魅力を感じることで、未来にも引き継いでいきたいと思うことが不可欠。文化財の修理は文化財保護には欠かせないが、修理しただけでは文化財を楽しんでもらえるようにはならない。

●文化庁入庁以前、北海道大学の観光学高等研究センターで、ヨルダンをはじめとする国際協力の観光開発に関わっていた。

●ヨルダンにはナシヨナルガイドという国の資格があるが、私たちのサルト市のプロジェクトでは、ローカルインタープリターという制度をつくった。これはサルト市内のみを案内できる仕

図1 観光は文化のプロモーター(村上氏発表資料より)



組みで、サルトの住民だけがなれる。住民である彼らは、歴史的事実といった知識を解説するだけでなく、個人の経験や家族、知人の経験も話し、さ

らにはコースの途中で観光客と各サイトのオーナーや地域住民とが接する機会を設けて、地域住民の記憶を引き出していくという役割も持つ。まちや

●今までの文化財部局は、専門的な知識をきちんと分か

●過度な活用や十分に管理されていない観光開発は、文化財や地域の文化を壊す可能性がある。文化や文化財は非常に脆弱であり、一度失ったら元に戻すことはできない。だからといって活用せずに隠しておくのではなく、どこまで見せて、どの一線を守って保護する

●過度な活用や十分に管理されていない観光開発は、文化財や地域の文化を壊す可能性がある。文化や文化財は非常に脆弱であり、一度失ったら元に戻すことはできない。だからといって活用せずに隠しておくのではなく、どこまで見せて、どの一線を守って保護する

は強みだが、一般人には難しすぎたり深すぎたりして、興味を十分に引き出せてこなかったのだろう。自治体の文化財担当者からは、自分の専門は文化財保護であって、活用や観光となると専門の範疇を超えるという声がかかるが、文化財の観光活用において文化財担当者に最も求められることは、マーケティングを学ぶことではなく、文化財の管理をきちんと行い、一般人に対して分かりやすくその魅力を伝えることだろう。

●その第一歩として、昨年度から文化庁と筑波大学世界遺産専攻とで共同研究を進めている。群馬県の富岡製糸場や京都府の京都文化博物館などを対象に、CO₂濃度のモニタリングなど様々な科学調査を実施している。

●その第一歩として、昨年度から文化庁と筑波大学世界遺産専攻とで共同研究を進めている。群馬県の富岡製糸場や京都府の京都文化博物館などを対象に、CO₂濃度のモニタリングなど様々な科学調査を実施している。

●その第一歩として、昨年度から文化庁と筑波大学世界遺産専攻とで共同研究を進めている。群馬県の富岡製糸場や京都府の京都文化博物館などを対象に、CO₂濃度のモニタリングなど様々な科学調査を実施している。

図2 戦略的なキャリング・キャパシティ(村上氏発表資料より)

- 1 文化観光による文化財管理に必要なコスト
- 2 持続可能な文化観光を実現するために必要な訪問者数
- 3 文化財の保護を担保するための容量制限

文化財保護法 一部改正に伴って 今後求められる 文化財保護とは？

●日本では、文化財を6類型（有形文化財、無形文化財、民俗文化財、記念物、文化的景観、伝統的建造物群）に区分し、類型ごとに非常にきめ細やかで専門的な保護体制を確立してきた。一方、文化とは様々なものが相互に影響し合って成立しているものであり、この6類型を超えた連携が課題となっていた。

●また、これまでの文化財保護は専門的な見地から、特に希少で優れているものを指定・登録することで優先的に保護する仕組みであり、地域にとって思い入れのあるものを拾い上げる仕組みにはなっていないかった。

●今回の文化財保護法改正の大きなポイントは、未指定の文化財についても、地域が大事だと思ふものを地域の基準で総合的に拾い上げて「文化財保存活用地域計画」を作成し、法的根拠に基づいて守り伝えていくことができるようになったこと。茶道や華道、食文化

などの生活文化も対象となる。本日（2020年1月24日）時点で、6つの地域計画が認定されている。

●今回の文化財保護法改正に至ったきっかけの一つに、丹波篠山の丸山集落の事例が挙げられる。この集落は空き家も多く廃村の危機にあったが、約10年前に古民家を改修したホテルとして運営を始め、集落全体を活用した取り組みが好評を得ている。宿泊施設やレストランなどの仕事ができることで、Uターンやイターンも増えている。

●丸山集落では、人口減少や少子高齢化、獣害被害、里山再生、耕作放棄地の再利用などといった地域の課題が、観光を核とした取り組みにより解決されている。このように、近年は文化財の継承だけでなく、文化財や歴史的资源が地域の課題に応えることが求められている。地域計画という形で文化財部局が考えている文化財の保存や活用のアクションプランを可視化することで、関連する他部局との連携がスムーズになり、文化財部局だけでは実現しなかった様々な事業が展開し、一つの文化財を起点にまち全体の活性化につながることを期待されている。

●私が所属している広域文化観光・ま

ちづくりグループでは、文化財の活用をする際に役立つ様々なハンドブックを作成している。これまでに多言語化ユニークベニューについてまとめたり、今後、資金調達、先端技術についても作成予定。

【第2部】 意見交換

参加者：ヨルダン・サルト市のローカルインタープリターは、現金収入があるか。

村上氏：少ない金額ではあるが現金収入はある。制度の立ち上げ時に、きちんと現金収入が得られるように仕組みを検討した。4、5年が経つ今も活動が続いていることから、うまく進んでいるのではと思う。

参加者：宿泊施設やユニークベニューとして活用されている歴史的建造物は、耐震対策は取られているか。

村上氏：歴史的建造物の耐震化は、建造物の規模や所在自治体の条例等により求められる対応が異なっている。新しく求められる場合は、都道府県や市区町村の担当者と相談して決めるとよいだろう。

参加者：文化庁事業で、国際観光旅客税を利用した取り組みはあるか。重要伝統的建造物群保存地区の無電柱化などに使えると思うか。

村上氏：国際観光旅客税は観光に資する事業に用途が限られているため、文化庁でも観光や活用に関する事業の一部に充てている。

参加者：文化庁事業において自治体側の担当者は、これまでは主に教育委員会だった。これから文化庁として新たな事業を進めるうえで、教育委員会の中にあると横の連携が取りづらいためと思うか。

村上氏：文化財保護法の改正により、文化財保護の事務を教育委員会から首長部局に移すことができるようになった。既に組織を変えた都道府県や市町村もある。

参加者：明治以降の文化財を対象にした活用や観光の事例を知りたい。明治以降の文化財は民間が所有しているケースが多いが、文化庁では民間との連携事業は想定しているか。

村上氏：面白い事例では、北海道江差町がごみ収集車から流れる江差追分を文化財としてリストアップしている。常に江差追分のメロディーを流してい

るため、地域にとって意味のあるものとのこと。文化財保護法改正により未指定の文化財も認められるようになってきたため、明治以降の文化財を対象とする動きは今後さらに広がっていくのではと思う。

現在作成中の『文化財保護のための資金調達方策ハンドブック』では、民間の力も借りて文化財を保護していくという視点を取り入れている。企業のCSR活動として環境保全に取り組み動きは定着しているが、今後は文化財においても広めていきたい。

参加者：「歴史文化基本構想」と「文化財保存活用地域計画」の違いは何か。また、地域計画を策定するメリットは何か。

村上氏：歴史文化基本構想は約10年前に誕生した制度で、未指定文化財も含めてその地域の文化財を総合的に保存・活用するための方針が書かれるもの。法的に認められたものではなく拘束力が弱いこともあり、実効性に乏しいという課題があった。そのため、文化財保護法改正により歴史文化基本構想を文化財保存活用地域計画に発展させ、法律上の位置づけを明確にした。地域計画にはアクションプランとして

の措置と計画期間が明記される点が大きな違い。

地域計画を策定するためには、地域の文化財を総合的に調査する必要がある。様々な分野の専門家が結集して調査することで、これまで知らなかった地域の特徴が見えてくる。また、地域計画策定済みの場合は補助金額が5%上乗せになったり、地域計画未策定だと申請できない観光事業などへの補助金もある。こうした財政的なメリットもある。

参加者：日本遺産と地域計画との連携はあるか。

村上氏：日本遺産と基本構想や地域計画は、どちらも、関連する文化財をストーリーでつないで地域を捉えようというもの。日本遺産をきっかけに、ストーリーで地域を捉える見方が広まった。これからの地域計画策定にも生かしていきたい。

参加者：文化財を観光活用することによる火災などのリスクについてどう考えているか。

村上氏：地域計画には防災対策を盛り込むよう求めている。首里城やノートルダム寺院の例を受けて、全国的に火災に対する危機意識が高まっていると

感じている。

参加者：先端技術の導入についてどう考えているか。

村上氏：先端技術を使うことで、人間の目では見えなかったものが見えるようになるなど、新たな文化財の活用方法が生まれる。これまで文化財に興味があつた人でも、技術面から関心を持ち、文化財に親しんでくれる可能性があるのではないか。

一方、先端技術の導入は制作費やラニングコストが高額になるため、導入判断の手がかりになるハンドブックの作成を進めている。

参加者：長野県で酒蔵を観光資源にした地域づくりを進めている。酒造文化を地域計画としてまとめたいと思ったときに、民間でできることはあるか。

村上氏：酒造に関する様々なものをりストアップしたりマップに落とし込んでいく作業を通して、自分たちの地域を再発見する作業があるだろう。また、地域計画の策定に合わせて、各自自治体で独自の文化財登録制度をつくるケースは多く、そこで民間と行政が連携する可能性もあるのではないか。

参加者：文化財のストーリーテラーとして成功している事例を知りたい。

村上氏：代表例は「長崎さるく」だろう。ある方は、さるくに参加したことをきっかけに、歴史上の女性をモチーフにした紅茶の販売を始め、今ではイベント時にそのお茶を振舞っているという。まち歩きツアーが新たな人とのつながりや産業を生み出している事例。

京都市の「まいまい京都^{*}」も面白いガイドを育てるのではなく、まいまい京都の事務局スタッフが面白いと思う人にガイドを依頼するという形で行っている。マニアックなストーリーテラーが非常に人気で、予約がなかなか取れないほど。

司会(JTF 門脇)：未指定の文化財をリストアップして一つの文化財群をつくり、ストーリーをつむぐという作業において、どのような方がどのようなプロセスで作業をしているのか。

村上氏：地域住民が参画しての地域計画策定が理想ではあるが、非常に限られた時間のなかで計画をまとめていくため、現実にはうまくいっていないところもある。

なかには、町内会や自治区という最小単位のコミュニティをベースに、その区域のなかで資源を掘り起こしてス

トリーを考え、発表会を行ったりカレンダー形式にまとめていくなど、地道に作業を進めているところもある。また、保存会などの協力を得ながら、文化財の類型ごとに掘り起こしていく進め方もある。

地域計画の取りまとめにあたっては、小さい地域単位だけではなく、市町村全体としての地域性に目を向ける必要もある。

参加者：文化財活用において、インフルエンサーを起用する取り組みはあるか。

村上氏：基本構想や地域計画の位置づけは自治体によって様々であり、総合的に把握した地域の文化財を、観光につなげているところもあれば、ふるさと教育につなげているところもある。策定済みの全自治体が観光に取り組んでいるわけではない。

文化庁でも、インフルエンサーの招へいに補助金を出す事業があり、文化財部局と観光部局が連携しているところからの申請がある。

JTFB福永：学生時代から町並み保存地区を対象に研究していた。文化財と観光はどうしても対立関係になりやすく、外から人が来ることに対して地

元がアレルギー反応を起こしてしまうケースもある。対話を重ねて理解を深めることが重要だが、住民の意識を変えたいという点で何か考えていることはあるか。

村上氏：文化庁は特定の現場がないが、学生時代から北海道大学勤務時代までは、常に現場に入り地域の方々と一緒に考えることを続けてきた。そのなかで気を付けていたのは、こうしていくべきという自分の意見があつたとしても、それを最終決定するのは地元であるということ。自分の役割は、様々なオプションを提示することで、地元が判断しやすくすることだと考えている。

また、いきなり高いハードルを設定するのではなく、できることから少しずつ積み重ねていくことが非常に重要。ヨルダンのサルト市の場合、イスラム教徒である住民は、外部の人を家に泊めることに対して非常に抵抗感があつた。そこでホームステイではなくホームビジットとして、ランチやお茶を提供するところから始めてはどうかと提案した。それでもまだ抵抗感のある人がいたため、まずは年1回のお祭りの日だけやってみたと、1回やると「面白かった！」と乗り気になってき

た。このように、前向きになつてもらうような仕掛けづくりが重要だと思う。

JTFB福永：建造物修理などのハード事業に対する補助金はあるが、ハード整備をしただけでは文化としては継続できない。過疎化が進むなか、集落全体を維持するための道づくりなどのソフト事業にマンパワーを割けない状況があり、結果として景観が崩れてしまっている。保存に協力したい地域外の人が関われるような仕組みも、様々な立場の人と一緒に考えていきたい。

おわりに

参加者の皆さまからは、「文化庁の新しい動きを知ることができた」「観光庁だけではなく、文化庁の観光の取り組みが分かってよかった」「文化財の保存や活用を考えるための、多くのヒントが得られた」といった感想をいただきました。

今回のたびとしょCafeには、文化財の所有者、コンサルタント、行政職員、観光事業者、研究者と、様々な立場の方にご

参加いただきました。地域や文化と観光との適切なバランスとは何かを考え、そのバランスを保っていくためには、多くの意見を交わして知見を積み重ねていくことが欠かせません。

(文：観光文化情報センター 企画室
副主任研究員 門脇茉海)



わたしの1冊

第18回

『アラブが見た十字軍』

アミン・マアルーフ/著
牟田口義郎・新川雅子/訳

(ちくま学芸文庫2001年)

和訳初刊は1986年。原著は仏文1983年刊行。

政策研究大学院大学教授・東京大学名誉教授

家田 仁



「井の中の蛙大海を知らず」と言うのは易しい。しかし、自分の価値観や考え方からひとまず離れ、別の視点からものごとを眺めてみるのは、誰にとっても決して簡単ではない。特に、自らを含めた多くの人々を包み込む、いわば「社会通念」とされるような価値観を敢えて相対視することは殊更難しい。宗教や性、そして歴史認識に関わる問題はその典型だ。

「歴史は勝者によって書かれる」といわれるとおり、歴史の文脈は、特定の時代と地域の中のマジョリティの価値観に準拠して創造される。しかし、異なった視点から過去を眺めてみると、歴史認識の視界が格段に広がる上、自らが無自覚のうちに浸るものの見方を俯瞰的にとらえ直すトレーニングにもなる。

11世紀末から200年間にわたる十字軍の歴史は、西欧の立場から「聖地奪還と巡礼者保護」の歴史として語られたものである。これが私たちの知る十字軍である。しかし、レバノン生まれでフランス在住のジャーナリスト・作家であるマアルーフの『アラブが見た十字軍』では、同じ200年間の時空間が全く異なる視点から展開される。

圧倒的に文化・文明度の高いパレスチナのアラブ世界が、残酷非道な略奪行為を繰り返る狂信的で強欲・野蛮な西欧のキリスト教徒「フランク」によって侵略され、200年にわたってアラブが抵抗し、遂に撃退する歴史として語られる。

最近の米国トランプ政権による（火に油を注ぐような）「中東和平案」に言及するまでもなく、深刻な不安定下にある中東は、日本人にとっても最重要問題の一つである。その立体的な理解のためには、ステレオタイプな見方を越えて、異なる視点から解釈する俯瞰的姿勢が不可欠だ。本書は、そうした意味で現代社会に対しても多くの示唆を与えてくれる。

加えて二冊紹介しよう。一つは、歴史学者、杉山正明の『大モンゴルの世界』陸と海の巨大帝国』（角川選書、1992年）である。わが国で14世紀の「元寇」の文脈の下に語られるモンゴル像は、ロシア・東欧において「タールの靴」として伝えられるモンゴル像と同様、勇猛果敢さと残酷性・非文化性に象徴される。しかし、本書は、モンゴル帝国が、先端文明技術をもつイスラム社会と深く共生し、また多民

族・多宗教が共存する極めて高い寛容性をもった社会であったことを物語る。余談になるが、ユーラシア大陸の三分の二を占めるその版図は、中国が主唱する「一带一路」を彷彿させるが、現代中国にモンゴル帝国のような「寛容さ」を期待できるかどうかは未知数だ。

もう一冊は、日韓両国でベストセラーの話題作、元ソウル国立大学教授のイ・ソフによる『反日種族主義』日韓危機の根源』（文藝春秋2019年）だ。作られた社会通念に囚われがちな同胞に向け、事実を丹念に調査して書かれた力作だ。現代に生きるわれわれもまた、どんな偏った社会通念に囚われていないとも限らない。俯瞰的な自己認識を常に心がけることの重要性を痛感させてくれる一冊だ。



家田仁（いえたひとし）
政策研究大学院大学教授・東京大学名誉教授。1955年東京都生まれ。1978年、東京大学工学部土木工学科卒業。日本国有鉄道入社、2014年政策研究大学院大学教授を兼務、2016年同専任となる。この間、西ドイツ航空宇宙研究所、フィリップス大学、中国清华大学に長期派遣。専門は、交通・都市・国土学、国土交通省・国土審議会、社会資本整備審議会、交通政策審議会など、政府・自治体の審議会や委員会などに参加。

”観光を学ぶ” “ということ”

ゼミを通して見る大学の今

第6回

北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院
国際広報メディア観光学専攻 観光創造コース

西山ゼミ

観光は地域で創造される。

取り組むべき課題は地域の住民や事業者、自治体職員が
真剣に悩んでいる問題の中にある。

北海道大学大学院 国際広報メディア 観光学専攻 観光創造コース

「北大観光」と呼ばれている私たちの
大学院は、2007年に「観光創造専
攻」として修士課程・博士課程が同時

設置され、12年間で修士修了生160
名以上、博士10名以上を輩出し、
2019年度からは標記のような1専
攻2コースの内の観光創造コースとし
てリニューアルしたばかりである。
本専攻・コースの特徴は、ややもす
ると実業系と理論系の専門が分離しが
ちな日本の観光研究の世界に一石を投
じるべく、「観光は地域で創造され



西山徳明(にしやまのりあき)

北海道大学観光学高等研究センター教授。京都大学工学
部建築系学科卒。同工学研究科修士課程修了、同博士課
程単位取得認定退学。博士(工学)。九州芸術工科大学教
授、九州大学教授、国立民族学博物館客員助教授などを
経て2010年から現職。主な研究領域は建築・都市計画学、ツーリズム
文化資源マネジメント、観光開発国際協力。公職として文化審議会分科会
専門委員(文化庁)、国土審議会専門委員(国交省)、竹富島伝統的建造物
群保存地区等保存審議会委員(竹富町)、白川村景観審議会会長(白川村)、
太宰府市景観・市民遺産会議委員(太宰府市)、公益財団法人日本交通公
社専門委員など。

る」との考えの下に「地域」をキーワ
ードとして研究・教育を展開する点に
ある。そのために、「価値共創」「地域
協働」「国際協力」の3つの教育領域
を立て、様々な地域の観光創造の場へ
の学生の参画を促し、実践的な教育を
推進してきた。

DESTINEーション・ マネージャー 育成プログラム

北大観光の近年の取組みでもう一つ
特筆しておきたいことがある。それは、
「明日の日本を支える観光ビジョン」
において打ち上げられた諸施策の内、
高度観光人材育成に関するMBAプロ

グラムに注目が集まる中、北大観光は、
地方地域におけるDMO人材の育成の
重要性を説き、MBAと対(ついで)に
なつて明日の日本の観光を支える「デ
ステイネーション・マネージャー」の
育成プログラムを、主として社会人を
対象に2017年より開始したことで
ある。現在3期生がDESTINEーション
・マネージャーとして巣立つところ
であるが、北大観光のめざす観光創造
をまさに前線で実践してくれる貴重な
人材たちである。

北大観光とゼミ

筆者のゼミでは、前記のような観光
創造の取組みの中でも特に「観光デザ

イン」を標榜し、①地域における観光資源の発掘、保存、保全、創造、インタープリテーションなどの資源マネジメント研究（価値共創）、および②観光まちづくりを地域で実践する上で不可欠な各ステークホルダー間の調整を行う組織マネジメント研究（地域協働）を、専攻・コース内の観光マーケティング専門家と協働して行ってきた。そして特に、③JICAとの共同で、その実践の場を海外の発展途上地域に求め、JTBF等の民間研究機関との産官学協働による観光開発国際協力をチャレンジし、成果を残してきた点は広く評価を得ているところである（国際協力）。

ゼミ運営の背景

筆者は、1995年度から15年間を九州大学（2003年合併までは九州芸術工科大学）芸術工学部環境設計学科で、そして2010年度から今日までの10年間は現在の北海道大学でゼミを主宰してきた。本稿では、この四半世紀の間、私と一緒に地域に向き合った頑張ったゼミ生たちによるフィールド研究の事例を振り返りながら、彼ら

が何に関心を持ち、学び、感じているのかについて考えてみたい。

自身の出身は建築学の都市計画であり、学生であった1980年代後半より、沖縄の竹富島や飛驒の白川郷（現在の世界文化遺産白川村荻町）、木曾の妻籠宿等をフィールドに、「町並み保存」および、いま言うところの「CBT=community based tourism」について研究を開始した。町並みという景観を保存・保全するには、伝統的建造物群という文化財の価値発掘に関わる分野である建築史・都市史学、そして景観という有機的な存在を管理対象として構造的に把握するための景観工学を理解し、その価値や構造を条例や補助金といった現代の法制度を駆使して保全、維持、継承するシステムを構築する専門性（都市計画学）が必要となる。こうした町並みに留まらない様々な観光資源の保存やインタープリテーション、活用等に係る複合的な専門性を指し、私は（観光）資源マネジメントと呼んでいる。

一方で私が資源マネジメント研究を始めた当初から直面した問題があった。それは、町並みという文化財の保存・保全には、そこに人が住み続け、コミ

ュニティの活力が持続することが必須であるが、そのために町並みという資源を損なわずに活用して稼ぐ方法論の欠如、すなわち観光という特異な市場原理の中で商品を作成し販売するという実務的な観光マーケティングの専門性が地域に欠如していることである。

九大時代は観光マーケティング研究の重要性を認識しつつも縁遠く、北大に移ってから多くのいわゆる観光学、観光マーケティング学の専門家とともに、美瑛町や札幌市を始めとする道内の観光先進地、およびJICAの技術協力のスキームを通じてエチオピアやヨルダン、ペルー、ジンバブエ、フィジー、イランといった途上国の観光開発国際協力の現場を経験することができた。特に途上国において、一からの観光開発に携わることを通じ、実践としても理論としても観光マーケティングの重要さと方法論を学ぶことができ、これが私にとっては幸いであった。

実は、この九大の最後の数年から北大にかけての私の貴重な体験と一緒に共有できたゼミ生が7人ほどいる。九大のゼミと北大のゼミまたは教員・研究員等を両方経験できた人たちで、いずれも現在は大学教員やシンクタンク

研究員等になって観光研究の第一線で活躍している。

ゼミ運営の方法

高校までの学校では教科書にある正しい答を学ぶが、大学や大学院は研究するところである。そして私たちのような計画学のゼミで行うべき研究とは、社会で未だ解決できない諸課題の解決方法を考える問題解決学である。したがって、当たり前のことではあるが、私が主宰してきたゼミでは、答のわかっている課題を学生に出したことはない。

前述した私自身の観光研究の発展プロセスは、多くのゼミ生たちと共有してきたプロセスでもあった。私は学生たちと同時に育ったと言ってよい。そうした私がゼミ生を指導する際に最も心がけたことは、研究対象とする地域課題を私自身が理解するプロセスの、なるべく上流から学生を参加させるということである。社会との接点は教員だけが持ち、教員のフィールドを経て整理された課題をゼミで学生たちと共有することは避けた。私たちが取り組むべき先端的な研究課題は、本や雑誌

の中にも大学のゼミの議論の中にもなく、それはフィールドにしかない。取り組むべき課題は地域の住民や事業者、自治体職員が真剣に悩んでいる問題の中にこそある。

そうした悩める地域からの要請や相談に応えるべく、それが依頼であっても押しかけ調査であっても、研究プロジェクト立ち上げ時にはそうした関係者と打合せをするのが通例であり、そのなるべく初期の段階から興味をマツチしそうなゼミ生を同席させ、私自身が先方から受ける／持ちかける相談を同時に学生にも聞かせ、同じスタートラインに立つて共に悩むのである。これは意外に難しい。専門家といえども学者・研究者の知識や知恵は限られたもの、世間知らずであり、一方で住民や行政の有する現場知は力があり深い。想定外の問い掛けや質問に右往左往して学生の前で恥をさらすことは大きなリスクであり、そうした修羅場はできれば避けたいのが人情と言えよう。

ただ、ゼミ生本人がその場に同席したことの意味を少しでも理解できたら、その効果は計り知れない。打合せ後に「どう思った?」「さあどうしようか?」と研究の進め方について相談を

始めた際、学生はその研究プロジェクトに対するオーナーシップはすでに膨れ上がっており遺憾なく発揮されることとなる。

前記7名のゼミ生たちの数例を述べて、本稿を閉じたい。

世界遺産白川郷集落

最初の事例は、筆者が学生時代の1987年から押しかけ調査で通っていた白川村である。1995年に世界遺産に登録され、入込み客が年間60万〜70万人から一気に150万人以上に膨れ上がったことで、2000年頃には毎年かなりの日数、地域内や周辺、高速道路本線までも巻き込む大渋滞が発生し、一方で現金収入を得るため世界遺産地区内の大切な田畑をつぶして駐車場にする住民も現れるなど、大混乱が生じていた。筆者は地元保存会と自治体からの要請を受け、ゼミ生数名とともに現地に入った。住民間や、住民と行政間の軋轢など、生々しい問題を一緒になって共有した。その後も数度訪問し、関係者と当方ゼミとで様々に議論した結果、自治体と住民が心から合意できる世界遺産マスタープラン



白川村のゼミ合宿で地元財団職員の話聞くゼミ生たち

(いまで言うマネジメントプラン)を策定すべきとの結論に行き着いた。修士研究から白川村に取り組んでいたゼミ生の1人が自らの博士研究のテーマとして取り組むことを決め、地域に住み込んで研究に没頭した。3年がかりとなったプラン策定のための30回を超える住民会議や10数回の関係組織の会議全てに資料を作成して出席し、会議録を積み重ねることでマスタープラン策定に貢献、住民主体の景観マネジメントをテーマに博士号も取得した。その後も北大で特任教員として白川村との包括連携協定を担当しつつ、景観計画や観光プラン策定など、地域や自治体からの信頼を得て実戦的な研究を続け、現在は北大を離れ、正規の大学教員として活躍している。

萩まちじゅう博物館

二つ目は萩市の事例である。2000年頃、萩博物館の建替えを契機に、萩市全域をエコミュージアムにする「萩まちじゅう博物館」(まち博)構想を立ち上げることとなり、2004年開館前後のそれぞれ数年間にわたり、4名のゼミ生が間をあげず順に担当、

住み込みあるいは通つて、この構想実現の過程に参画、その成果を修論、博論にまとめている。最初のゼミ生は、まちなみ保存の興味から武家屋敷地区の伝見直し調査に住み込みで挑み、修論を書き、修了後すぐにNPO萩まちじゅう博物館に就職して、今もまち博の推進に貢献している。2人目のゼミ生は、まち博の構想・基本計画・活動計画策定を通してエコミュージアム・システム構築に関する研究を修論にまとめ、まち博の立ち上げに貢献し企業に就職した。3人目はまち博を市民が展開するための方法論に関する修論をまとめ、まち博マニュアルを市民のために残した後、他地域のまちづくりNPOで活躍中である。そして4人目は、まち博の最初のサテライトである浜崎という港町に住み込んで当該サテライトの立ち上げに参画し、地域のおたから探しやマップづくり、サテライト博物館の展示等への住民参画に関する研究を修論にまとめ、さらにその萩の技術を、博士課程時代はJICA青年海外協力隊(2008~10年)として、また北大特任教員時代(2011~17年)はJICA技術プロジェクトの専門家として参画し、サルト(ヨ

ルダン国)という歴史都市のエコミュージアム開発に技術移転する研究に昇華させ博士号を取得した。現在は国家公務員として文化観光施策に従事している。

世界遺産レブカ(ファイジー)

三つ目はファイジーの事例である。筆者は2003年からファイジー国のレブカというイギリス植民地時代の首都であった港町を世界遺産にしようとする当該政府のプ

ロジェクトを研究面から支援すべく、何次かにわたり科研費やACCUの支援事業を使ってゼミ生中心の調査団を組み派遣してきた。2005年、1人のゼミ生が学部4年でゼミに配属されるとすぐにこのレブカ研究に手を上げた。その後の修士・博士課程を通して所期の研究を続け、その成果が採用されて2013年にレブカは「レブカ歴史的港湾都市」として世界遺産リス



サルト市(ヨルダン国)でのカウンターパートとのミーティング風景

トに登録され、その後もレブカのまちの観光・遺産マネジメントに継続して取り組んでいる。当該ゼミ生は、北大で博士号を取得後、特任教員としてエチオピア、ファイジー、ペルー等のJICA国際協力事業を中心にマネジメントしてくれた後、北大を離れて正規の大学教員として世界遺産等に関する先端研究や国際協力を続けている。他にも、ファイジーに住み込んで文化遺



ペルーからのJICA本邦研修生とゼミ生との合同合宿(白川村にて)



ペルー北部アンデス山中での現地調査の様子

産保存の難しさと矛盾を学び、その悔しさを日本の文化財保存の現場にぶつけて活躍するゼミ生や自治体でまちづくりに生かしているゼミ生もいる。

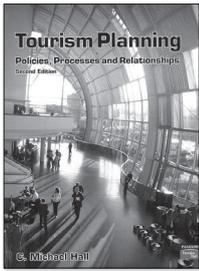
地域が育ててくれる？

上記以外にも、竹富島の遺産管理型NPO立ち上げに参画した経験を生かして大学教員として活躍するゼミ生やJ T B Fにお世話になったゼミ生、陶芸の里や離島に住み込んで地域の文化的景観という観光資源の見出し方を博士論文にまとめ、シンクタンクでまちづくりに活躍するゼミ生など、ここで書ききれない多くの事例がある。

彼らはみな、自ら関わる地域を大好きになり、その未来を深く憂い、地域

の人のささやきや叫びを聞いて課題にめざめ、それを何とか解決し期待に込めたいと考える。しかしその現実と、大学や本で学ぶ理論、よかれとして持ち込まれる法制度の理想や仕組みとのギャップを学ぶことになる。自身自身の力不足を感じるであろうし、一方で自分のゼミの持つ社会的使命や専門性は何なのかについて改めて考えるのだろう。その苦悩や努力の先に、地域の人たちと共有できるゼミ生それぞれにオリジナルな回答を見出してくる。私の感じるところ、ほとんどの事例において、まじめに取り組むゼミ生に対して地域の人々は非常に寛大であり優しく、有り難いことに期待してくれる。最初のボタンさえ掛け違えなければ、必ず彼らは成長し、自分らしい骨太な専門性を身につけるのである。

次年度からも、本ゼミの社会人学生が竹富島に飛び込んで、地元を受け入れられればはあるが、DMO研究に取り組む予定である。残された教員人生で、どれだけのゼミ生を地域と結びつけ、たくましいデステイネーション・マネージャーや観光創造研究者を育成できるだろうかと考える今日この頃である。



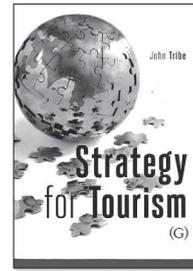
Tourism Planning policies, processes and relationships (second edition)

著者 C. Michael Hall
発行元 Pearson Education
発行 2008 資料ID 908796



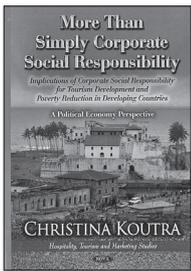
「旅の図書館」で閲覧できる、
特集(観光地におけるガバナンス)関連の
本と資料

資料ID 旅の図書館 資料ID



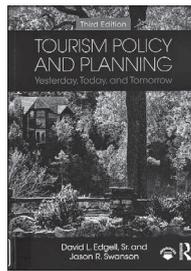
Strategy for Tourism

著者 John Tribe
発行元 Goodfellow Publishers
発行 2010 資料ID 908744



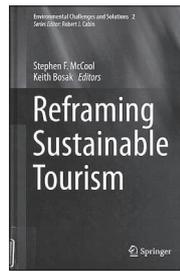
More Than Simply Corporate Social Responsibility implications of corporate social responsibility

著者 Christina Koutra
発行元 Nova Science Publishers
発行 2013 資料ID 908834



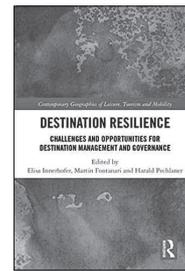
TOURISM POLICY AND PLANNING yesterday, today, and tomorrow (third edition)

著者 David L. Edgell
Jason R. Swanson
発行元 Routledge
発行 2019 資料ID 094526



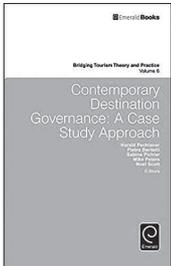
Reframing Sustainable Tourism (Environmental Challenges and Solutions 2)

著者 Stephen F. McCool
Keith Bosak
発行元 Springer
発行 2016 資料ID 087071



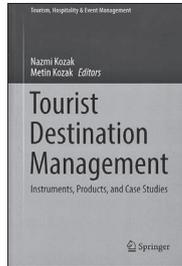
DESTINATION RESILIENCE challenges and opportunities for destination management and governance

著者 Elisa Innerhofer
Martin Fontanari, Harald Pechlaner
発行元 Routledge
発行 2018 資料ID 094466



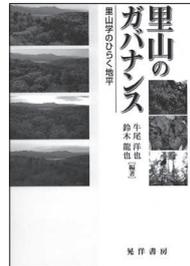
Contemporary Destination Governance A Case Study Approach (Bridging Tourism Theory and Practice)

著者 Harald Pechlaner
Pietro Beritelli, Sabine Pichler
発行元 Emerald Group Pub
発行 2015



Tourist Destination Management Instruments, Products, and Case Studies

著者 Nazmi Kozak
Metin Kozak
発行元 Springer
発行 2019



里山のガバナンス 里山学のひらく地平

著者 牛尾 洋也
鈴木 龍也
発行元 晃洋書房
発行 2012 資料ID 081009



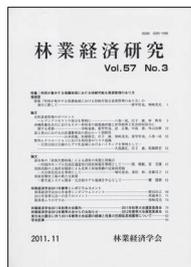
観光地ブランドを 創出するのは誰か ガバナンス主導と 戦略主導との比較考察 内田純一 戦略研究 20 戦略とガバナンス 29-54p

著者 戦略研究学会 編
発行元 芙蓉書房出版
発行 2017 資料ID 094415



観光まちづくりの推進に 向けた観光ガバナンス研究の 動向と可能性 観光研究 Vol.30 No.1 29-36p

著者 森重昌之、海津ゆりえ、
内田純一、敷田麻実
発行元 日本観光研究学会
発行 2018 資料ID 092157



自然資源管理の ガバナンス —レパニアツモリソウ保全を事例に— 林業経済研究 57巻3号 2-11p

著者 八巻一成
庄子康、林雅秀
発行元 林業経済学会
発行 2011



日本の国立公園における 自然保護ガバナンスの提唱 人間と環境 第36巻第1号 2-18p

著者 田中俊徳
発行元 日本環境学会
発行 2010



観光まちづくりにおける 来訪者を包摂した観光ガバナンス 観光学術学会第7回大会発表要旨集 28-29p

著者 森重昌之・敷田麻実
発行元 観光学術学会
発行 2018



公益財団法人日本交通公社
旅の図書館
LIBRARY OF TOURISM CULTURE

のご案内

「旅の図書館」は、観光関連の学術誌や観光統計資料のほか、古書・稀覯書、ガイドブック、時刻表、機内誌、観光研究の専門図書、公益財団法人日本交通公社の刊行物・出版物など、観光研究の参考に資する図書約60,000冊をとりそろえた専門図書館です。

当財団は、1978年(昭和53年)に「観光文化資料館」(1999年「旅の図書館」に改称)を開設し、旅行や観光に関する情報を提供し続け、多くの方にご利用いただいております。「観光はそれ自体が文化であり、その観光文化を向上させたい」という開設当初の理念を継承しつつ、2016年の移転を機に「観光の研究や実務に役立つ図書館」をコンセプトとした新たな図書館に生まれ変わりました。様々な文献から“研究の種”を、多くの参考事例から観光政策や観光地づくりの“現場に活かすヒント”を見つけていただければと思います。

【開館時間】月曜日～金曜日:10:30～17:00

【休館日】土曜日・日曜日・祝日・毎月第4水曜日・年末年始

○臨時休刊日:会議開催等による臨時休館があります。

必ずご来館の前に旅の図書館のホームページでご確認ください。

【ご利用にあたって】

○1階受付カウンターでご利用の手続きをお願いします。

(地下1階メインライブラリーご利用の際はご本人確認ができる身分証明書を毎回ご提示ください)

○本の館外貸し出しは行っておりません。

アクセス



●青山通りからお越しの方
…東急不動産のビルをくぐり、レストラン『NARISAWA』の前を通る公開空地を通り抜けると、正面左側が日本交通公社ビルです。

●外苑東通りからお越しの方
…コンビニエンスストア『ポプラ』の角を西に曲がり、2つめの交差点を越え、約10m先左側が日本交通公社ビルです。

●駐車場はございません。

〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号日本交通公社ビル

東京メトロ銀座線、半蔵門線、都営大江戸線「青山一丁目」5番出口から徒歩3分

機関誌

観光文化

第245号

第44巻2号 通巻 第245号(季刊)

●発行日
2020年4月10日
●発行所
公益財団法人日本交通公社
〒107-0062
東京都港区
南青山二丁目7番29号
日本交通公社ビル
☎03-5770-8350
<https://www.tb.or.jp>

●特集企画構成
菅野正洋

●デザイン
川口繁治郎(Rivers More)

●校閲校正
株式会社ふれす

●表紙写真
PIXTA

●制作印刷
JTB印刷株式会社

●発行人
末永安生

●編集人
有沢徹郎

●編集室
〒03-5770-8364

機関誌

観光文化

第245号

第44巻 2号 通巻 第245号



〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル
TEL: 03-5770-8350

禁無断転載

ISSN 0385-5554