HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	広域観光を推進する組織のネットワーク戦略 ： 山形県置賜地域・北海道後志地域を事例に
Author(s)	富岡, 耕太
Description	要旨の出典：第4回観光創造フォーラムポスターセッション要旨集. 北海道大学観光学高等研究センター. 2009. pp107-110.
Relation	第4回観光創造フォーラム. 平成21年2月27日. 札幌市
Issue Date	2009-02-27
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/38083
Type	conference presentation
File Information	Tomioka-2009Forum.pdf, 要旨

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

広域観光を推進する組織のネットワーク戦略

－山形県置賜地域・北海道後志地域を事例に－

Strategies for Developing a Network of Organizations to Promote Regional Tourism
: A Case Study of the *Okitama* and *Shiribeshi* Areas

富岡　耕太*
TOMIOKA Kota

複数の自治体や事業者が観光客の誘致に取組む「広域観光」をめぐる動きが活発である。連絡会や協議会といった組織が次々と誕生し、2008 年 7 月には観光圏整備法が施行されるなど、広域観光に向けた機運が高まっている。その一方、思うような成果が残せずに組織活動が停滞する地域も多い。そこで本研究は、ネットワーク理論を用いた実証研究を行い、広域観光を推進する地域の共通要素を明らかにした。

キーワード：広域観光、ネットワーク閉鎖性と開放性、リワイヤリング

１．はじめに

近年、全国の地方自治体で観光立県や観光立市を目指した取組みが活発に行われている。その一方、財政難や人材難から主体的な取組みが難しく、観光振興に行き詰る地域も多い。こうした課題の解消に向けて、複数市町村に跨る関係者が参画による「広域観光」に取組む自治体が増えており、全国各地に連絡会や協議会といった組織が誕生している。

しかし、広域観光は、多様な観光主体を包括するために、「関係者の協働関係を築くことができない」「推進主体を確立できない」といった問題を抱える。地域間に有効な関係を築けなければ、観光地としての魅力を高めることは難しい。先述の広域観光を目指した組織も、思うような成果が残せずに形骸化するケースが多い。

そこで本研究は、ネットワーク理論を用いて広域観光を推進する組織構造を分析する。社会学や経営学において、企業の組織間関係を扱った研究が数多く蓄積されている。環境の変化に対し、多くの企業は、戦略的提携等のネットワーク形成により組織活動を維持・発展させている。一方、少子高齢化や財政縮小に直面する地域も、広域ネットワークの形成によって、新たな観光振興の手法を模索中である。本研究では、ネットワーク理論を地域の事例研究に重ねることにより、地域間の関係性をどのように形成すれば、広域観光を推進することができるのかを検討していく。

２．広域観光の問題点

（1）多様性に関する問題

観光は地域の歴史・文化・自然・産業等、様々な資源によって支えられ、関係者も自治体・観光事業者・NPO 団体から地域住民に至るまで、非常に多様である。一般的な企業研究ならば、事業主体に対象を絞って事例をみることができるが、観光研究においては、複数の地域や関係者が対象となり、広域観光を扱う場合、対象はさらに多様性を増す。また、地域全体が魅力的であれば、多くの観光客が訪問し、関係者は利益をあげることができるが、魅力的でなければ、地域の衰退につながりかねない。隣接する地域や事業者は、競争関係にありながら、互いに発展しなければ衰退してしまう運命共同体でもある。

このように広域観光は、多様な関係者によって成立する一方、観光客からは総合的に評価されるという二面性をもつ。二面性のバランスを欠いた観光開発により、地域が衰退した事例も多い(1)。

（2）組織構造に関する問題

社会心理学者ワイクが「組織化とは、意識的な相互連結行動によって多義性を削減するのに妥当と皆が思う文法 1)」と定義するように、一般的に組織化は多様性の排除を目指す。また、経済学者サイモンは「組織は、個人から決定の自律権を幾分奪い、代わりに組織の意思決定過程をあてがうのである 2)」と述べる。組織化にあたっては、参画する主体が何らかの負担を負

*北海道大学大学院 国際広報メディア・観光学院 観光創造専攻 修士課程、東日本旅客鉄道株式会社

いながらも、その組織の成功に向けて協働で行動することが求められる。

しかしながら、広域観光の組織においては、関係者が多様であるがために、特定主体がリーダーシップを取りにくい。多様な主体の参画は、地域の魅力向上が期待できる半面、効果が薄ければ主体は組織を離れ、組織活動の停滞を招く危険性をもつ。

(3) 行政主導による問題

広域観光の主導役として、行政への期待は大きい。行政は、様々な機関を横断的につなぐことが可能であり、旗振り役として相応しいという声も多い。これに対し、堀川は「行政主導の広域連携は『平等性』を保つことに腐心する傾向がある [3]」と述べる。行政は関連する地域・住民を平等に扱わなければならない宿命をもつ。こうした平等性の確保は、往々にして個々の観光地の特色を薄め、観光客に対する訴求効果を弱める結果につながりかねない。

３．ネットワーク理論の適用

(1) ネットワークの定義

ネットワーク概念は、長年多くの論者によって議論され、日常的に使われているにも関わらず、確固とした理論やコンセンサスが得られているとは言い難い。言葉の用法も多岐にわたるために、その意味や使い方が曖昧になることがある。本研究では、朴の用法を援用し「ネットワーク」を「自律的な部分が網状でつながり、全体のアイデンティティを保ちながら相互作用している一つの統一体 [4]」と定義する。

(2) バートの構造的隙間論

本研究は、広域観光を考察するにあたり、社会学者ロナルド･バートが提唱する構想的隙間論に着目した。

バートは構造的隙間論において、組織と組織の隙間に架け橋を築き、開放的なネットワークをリワイヤリングすることによって、情報やノウハウが流れ、組織は優れた活動を展開することができる [5]ことを示した。リワイヤリングとは、従来遮断されていた組織間に、新たなネットワークを再構築することを意味する。バートの構造的隙間論は、リワイヤリングが各組織の新しい情報へのアクセスを可能にし、組織に多くの利益をもたらすことを示している。

その後、バートは、ネットワーク閉鎖性の有用性を認め、元々ある組織内部のネットワークが、閉鎖的で強固なほど構造的隙間論は有効であり、ネットワーク開放性と閉鎖性を生産的な方法で組合せることが新たな付加価値をもたらす [6]と指摘している。

(3) 枠組み

バートの理論に依拠し、近年はネットワークの閉鎖性と開放性を組合せが組織に成功をもたらすという事例報告が、国内でも数多く見られようになっている(2)。

そこで本研究では、バート理論を援用し、市町村ごとの取組み（ネットワーク閉鎖性）を重視した地域間関係のリワイヤリングが、広域観光のパフォーマンス向上に結びつくと仮定し、2 つの地域において、仮説の実証に向けた事例研究を実施する。

４．事例研究

(1) 山形県置賜地域

置賜（おきたま）地域は、山形県南部に位置する 3 市 5 町の総称であるが、本研究においては、山形鉄道沿線の南陽市・川西町・長井市・白鷹町の 2 市 2 町とする。地域の基幹産業は製造業であるが、大企業の生産工場や下請け企業が多くを占めており、企画・開発等の機能を中央に依存している。地域経済の活性を考える上で、地域住民が主体的に取組む観光振興の必要性が以前から叫ばれていたが、市町村ごとの取組みがバラバラで誘客には結びついていなかった。

地域を結ぶ山形鉄道は、1988 年の発足当初より経営状態が厳しく、今後も少子高齢化の進展により定期券利用者の大幅な減少が予想されている。2 市 2 町は 1989 年に「フラワー長井線利用拡大協議会」を設立したが、不明瞭な目的と責任によって組織は形骸化し、事業内容も時刻表作成やゲートボール大会の主催といった利用者増とは程遠いものになっていた。

2 市 2 町が広域観光を行う転機となったのは 2006 年である。経営危機の打開に向けて、山形鉄道の若手運転士が沿線を置賜弁で紹介する「方言ガイド」を開始（写真 1）、独創的な取組みが観光客から高い評価を得て、2005 年度は年間 363 名だった観光客が、2 年間で 1 万 3 千人を超えるまでに増加した。

方言ガイドの成功を受けて、山形鉄道は、旅行商品の付加価値を高めるために、沿線自治体へ協力要請を行う。一方の沿線自治体は、観光客来訪を地域資源 PR する機会と捉えており、双方の思惑が合致したことで、様々な施策が展開された。あやめの名所である長井市では、2007 年より列車内にあやめの鉢を飾った専用列車の運行を開始、観光客の反応も良く、地元メディア

に取り上げられた。これに触発され、他市町村も同様の動きを見せ始める。南陽市は菊、川西町はダリヤ、白鷹町は桜といった具合に「花の装飾列車」が次々と誕生した（写真 2）。

写真 1 山形鉄道の方言ガイド

写真 2 花の装飾列車

また繁忙期には、山形鉄道の団体ツアーに合わせて、各自治体が競うように駅前での特産品販売やホーム上で郷土芸能の披露を行い、地域資源のＰＲ活動を展開している（写真 3）。これまで観光振興とは疎遠だった自治体でも、農家・婦人会等を巻き込んだ駅前イベントが開催されている。

写真 3 沿線自治体によるおもてなし
長井市の郷土芸能（左）、白鷹町の紅花プレゼント（右）

（2）北海道後志地域

後志（しりべし）地域は、北海道南西部に位置する 20 市町村の総称であり、山梨県や福井県と同程度の面積を誇る。管内には小樽やニセコといった全国有数の観光地があり、年間 2,400 万人の観光客が訪れている。しかしながら、札幌市との距離が近く「日帰り観光地」として位置づけられているため、以前から「観光客の滞在時間が短い」「観光客数の割に地域へ利益が還元されない」といった問題が指摘されていた。後志地域の観光は、2000 年まで後志支庁の傘下組織である後志観光連盟が主導していたが、年に一度のフォーラム開催と地域マップの発行に活動が定型化されており、組織は形骸化していた。

広域観光への転機となったのは 2001 年に設立された「後志観光パンフレット図書館」である。小樽観光誘致促進協議会がウェブサイトから、観光客の声を集約したところ「観光客の行動範囲が小樽市内に止まらず、後志全域に拡大していること」がわかった。この結果を受け、協議会は後志地域の全市町村へ協力を依頼するとともに、市内有数の観光スポットである小樽運河プラザの物販部門を縮小し、後志全域への回遊を促すためのパンフレット図書館に改造して、地域内の全施設約 500 種類のパンフレットを一堂に掲出した。同施策は後志全域の市町村関係を良好なものにし、アイデンティティ意識を高揚させた。

広域観光の具体的取組みは、2002 年「しりべしｉシステム事業」によってスタートする。当時の後志地域は市町村や観光組織がそれぞれウェブサイトを立ち上げて情報発信を行っており、地域・組織間に関連性や双方向性が見られなかった。こうした状況の打開に向け、小樽の観光関係者が後志観光連盟に打診し、官民連携による新しい観光サイト「しりべしｉネット」が誕生した。2003 年からは後志観光連盟の主導のもと、事業の円滑な運営に向けた地域担当者の交流会が開催された。当初はパソコンに不得手なスタッフへの講習会という意味合いが強かったが、開催を重ねるうちに観光振興の課題を話合う交流会へと変容していった。

しりべしｉネットには、地域間の競争を活性化させる工夫が施されている。トップページが各地域から発信される情報によって構成されており、更新頻度の高い地域ほど、観光客の関心を惹くことができる（写真 4）。また、後志観光連盟がアクセス数の多い地域を表彰するといった取組みを行っている。

写真 4 「しりべしｉネット」のトップページ

５．考察

上記 2 地域に共通するのは、ネットワークの閉鎖性と開放性のバランスの良い組合せが、地域全体の価値を高め、観光客の高い評価を獲得している点である。

置賜地域は、自治体を横断的に結ぶ組織として、フラワー長井線利用拡大協議会が存在したが、発足間もなく形骸化した。観光に対する意欲も低かったことか

ら、地域は「人が来ないから何もやらない、何もやらないから人が来ない」という悪循環に陥っていた。ところが、2005 年の方言ガイド誕生以降、地域の観光施策は大きく変容し、様々なイベントが展開されている。

こうした動きの背景には、山形鉄道を軸とした地域間関係のリワイヤリングが挙げられる。2007 年の「花の装飾列車」では、各自治体の PR 活動が観光客の評判を博し、メディアにも数多く取り上げられた。地域を結ぶ鉄道を共通の舞台としたことで、沿線自治体間に発展的な競争関係が生まれたのである。その後、各自治体の観光施策は、「駅前イベント」の活性化へと結びつき、団体ツアー催行時には、各駅で趣向を凝らしたイベントが実施されている。地域を結ぶ鉄道がリワイヤリング機能となり、各自治体の閉鎖的ネットワークを基盤とする広域観光が推進されたことで、置賜地域は観光客から高い評価を受けている。

一方の後志地域では、20 市町村が参画する後志観光連盟が存在していたものの、誘客に向けた具体的な活動は行われておらず、観光施策は各地域が単独で行う状態にあった。ところが、2001 年の後志観光パンフレット図書館開設以降、後志全域で観光振興が活気づいている。後志地域の広域観光において「しりべしｉシステム事業」が果たす役割は大きい。交流会が地域の観光担当者間に開放的なネットワークを形成する一方、しりべしｉネットへの情報発信等によって、各自治体内部の取組みも活発になっている。地域間の交流と競争を誘発する事業形態が、後志地域をリワイヤリングし、各自治体のネットワーク閉鎖性と後志全域にわたるネットワーク開放性の融合をもたらし、多様な魅力に富んだ広域観光の推進に結びついている。

６．結論

本研究では、2 地域の事例から、ネットワークの閉鎖性と開放性の組合せが、広域観光を推進する上で重要な要素であることを示した。

行政主導により広域観光の組織化を目指す地域が多く存在するものの、組織活動が成果を伴わなければ、地域振興に結びつけることはできない。とはいえ、多様な主体が内包される広域観光において、各主体が目的を共有し、協働関係を構築することは容易ではない。

こうした問題意識に対し、本研究では広域観光推進に向けた 2 つの要素を見出した。

第 1 は、広域観光の推進基盤を各自治体の閉鎖的ネットワークに置くことである。一般的に組織化は、自律性や多義性を排して事業効率を向上させることを目的とする。ところが広域観光の場合、多様な観光資源は、地域の魅力を高める要素であり、多様性の排除は、地域の魅力を失うことにつながりかねない。事例で取り上げた 2 地域では、自治体ごとの閉鎖的なネットワークを活かしたことから、多様な魅力の発信に成功し、観光客から高い評価を受けている。

第 2 は、地域の特性に合わせたリワイヤリング機能を見出し、地域間に発展的な競争関係を構築することである。置賜地域では鉄道が、後志地域ではウェブサイトの運営が、自治体間の交流と競争意識の高揚を生んでいる。このようにリワイヤリング機能を用いた広域観光の振興は、地域間に良好な競争関係を築き、各自治体の主体的かつ独創的な取組みを誘発している。

今後の課題は、本研究で得た視点を発展させるために、広域の規模や地域特性等を変えながら研究を重ね、より網羅的な理論を構築することである。広域観光を推進するネットワークの特性をより精緻化・多様化することで、理論の汎用性を高め、観光を通した地域の発展に貢献していきたい。

【補注】

⑴ 代表的なものとしては、1990 年代におきた温泉街の衰退が挙げられる。熱海・別府・鬼怒川といった温泉街が、地域間連携の軽視等により、観光客数を減少させている。

⑵ 中小企業のネットワーク研究等に多く蓄積があり、代表的なものとしては西口敏宏（2007）：遠距離交際と近所づきあい、NTT 出版、等が挙げられる。

【参考文献】

1）Weick, Karl E./遠田雄志訳（1997）：組織化の社会心理学、文眞堂、 p.4

2）Simon, Herbert A./遠田雄志訳（2005）：組織を変える＜常識＞、中公新書、pp.182-183

3）堀川紀年（2007）：日本を変える観光力、昭和堂、p.127

4）朴容寛（2003）：ネットワーク組織論、ミネルヴァ書房、p.10

5）Burt, Ronald S. /安田雪訳（2006）：競争の社会的構造、新曜社、pp.1-44

6）Burt, Ronald S. /金光淳訳（2006）：社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か、（野沢慎司編「リーディングスネットワーク論」、勁草書房）、pp.265-273