



Title	4. まとめ
Relation	コミュニティ・ベースド・ツーリズム事例研究 ～観光とコミュニティの幸せな関係性の構築に向けて～ = Case Studies of Community-Based Tourism : Towards a Sustainable Happy Relationship between Tourism and Community
Citation	CATS 叢書, 3, 167-186
Issue Date	2010-02-01
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/42686
Rights	© 2010 北海道大学観光学高等研究センター、財団法人日本交通公社
Rights(URL)	https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.1/jp/
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATSLibrary03_167-186.pdf



4. まとめ

(1) コミュニティ・ベースド・ツーリズム成功の要件と課題

1) コミュニティ・ベースド・ツーリズムの成功のための5つの要件

3ヶ国のコミュニティ・ベースド・ツーリズムの調査研究において、コミュニティ・ベースド・ツーリズムの成功要因の分析を行い、各国それぞれ以下の5項目を挙げた。

1) 貴州省での成功要因

- ① 観光収入の公平な再配分制度
- ② 専業でなく兼業の観光地
- ③ 地域資源保護に対する現実的だが、ぶれない哲学の存在
- ④ コミュニティの優れたリーダーの存在
- ⑤ パイプ役の存在（政府と住民、内と外）

2) ブータンでの成功要因

- ① “GNH”の哲学のわかりやすさと実践性
- ② 社会変化を先取りした規範醸成の学校教育化
- ③ 危機及び反面教師の現前性
- ④ 援助と自立を両立させるバランス感覚
- ⑤ 「ロー・ボリューム、ハイ・クオリティ」観光政策

3) マオリでの成功要因

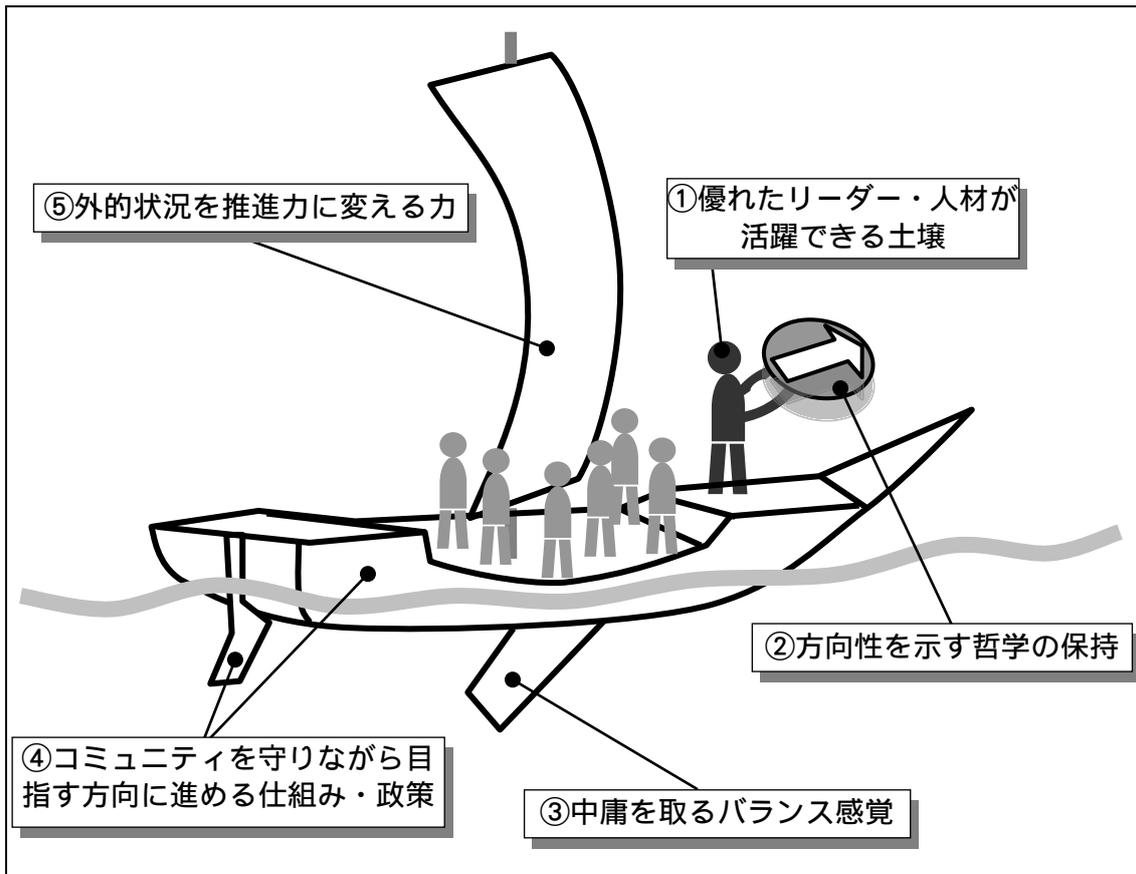
- ① “観光は手段”という位置づけ
- ② 観光と文化保全のバランス感覚
- ③ コミュニティの入れ子構造
- ④ “民”の自立
- ⑤ 観光のグローバル競争への適応

それら成功要因は、さらに以下の5項目に集約できる。

- ① 優れたリーダー・人材が活躍できる土壌（貴州④）
- ② 方向性を示す哲学の保持（貴州③、ブータン①、NZ①）
- ③ 中庸を取るバランス感覚（貴州②③、ブータン①④、NZ①②）
- ④ コミュニティを守りながら目指す方向に進める仕組み・政策（貴州①⑤、ブータン②⑤、NZ③）
- ⑤ 外的状況を推進力に変える力（ブータン③、NZ④⑤）

4. まとめ

『コミュニティ・ベースド・ツーリズム事例研究』CATS 叢書 Vol.3



(図) 地域を幸福に導くコミュニティ・ベースド・ツーリズムの5つの要件

① 優れたリーダー・人材が活躍できる土壌 (貴州④)

コミュニティの中心は人間の集まりである以上、その中心は人間である。貴州省の民族観光の成功例では、いずれも優れたリーダーがコミュニティを率い、コミュニティの側でも、そうしたリーダーを生み、その言葉に耳を傾ける土壌があった。そうしたリーダーシップとコミュニティのガバナンスが確立されることによって、一度、方向が定まると、コミュニティは、その方向に着実に進んでいく力を持ったと言える。コミュニティの安定のみが求められる時代から、必要な安定を維持しながらも、時代の変化に対応していくことが求められる時代にあっては、こうしたリーダーの存在が不可欠であると言える。

国全体がひとつのコミュニティとも言える人口70万人のブータンでは、国王や官民のエリートたちが優れたリーダーシップを見せていたし、ニュージーランドのマオリ族でも、地域の観光組織や民間事業などを優れたリーダーたちが率いていた。

② 方向性を示す哲学の保持（貴州③、ブータン①、NZ①）

調査対象3ヶ所の観光関係者は、いずれも観光に対する哲学や考え方が明確であった。

貴州省の民族観光の指導的役割を果たした呉正光氏は、民族文化消滅の危機を回避する手段として“観光開放”を選択したが、「死んだ保護はいらない」と言って、生きた人間による生きた文化を守る考え方を明らかにした。その考え方に基づき、服装、自然環境、建物の外観といった絶対に守るべきものと、建物の内装など、時代と生活様式の変化に応じて柔軟に変えていくべきものとを区別して、開発と保護を両立させる明確な方向性が示された。

ブータンでは、観光開発をはじめとする「経済開発」は、「自然保護」「文化保護」「ガバナンス」と併せて、国民総幸福（GNH）を実現するための四本柱であると明確に位置づけられ、それが観光関係者の中でも広く浸透していた。「ロー・ボリューム、ハイ・クオリティ政策」をはじめとする観光政策も、そのGNHをベースとする基本的な哲学に基づいていたし、また政策の大きな方向性を関係者や国民の間で共有している様子が見られた。

ニュージーランドのマオリの観光関係者の間で、度々聞かれたのが、「ツーリズムは、ビークル（乗り物）だ」という言葉である。「マオリ文化を内外に伝えたい」「地域の幸福を実現したい」といった観光開発より上位の目的を明確に意識し、その目的を達成するために、観光開発はどうあるべきかという考え方を共通して持っていた。

いずれの例でも基本的な考え方として共通するのは、「観光は何かを実現するための手段である」ということである。また観光開発に限らず、様々な経済開発や自然保護や文化保護なども同様に、それらは目的ではなく、手段に過ぎないという認識で共通していた。

このように、方向性を示す明確な哲学を持つことで、目の前のことに囚われず、文化の伝承や地域住民の幸福といった本来の目的から外れるような方向へと観光事業が向うことに釘を刺すことができるし、関係者や地域住民がその哲学を理解し、目的を共有することで、地域を挙げて観光への取り組むモチベーションを高めることにもなる。

③ 中庸を取るバランス感覚（貴州②③、ブータン①④、NZ①②）

観光地づくりにおいて、「開発か保護か？」という課題は、世界的に共通するものであるが、調査対象3ヶ所のいずれもが、開発と保護のバランスを取る感覚に優れていると感じられると同時に、前項の「②方向性を示す哲学の保持」でも示したように、その哲学の中に、それらのバランスを取ることが内包されていた。

貴州省の「生きた人間による生きた文化を守る考え方」の中には、開発と保護のどちらの方向の両極端でも、そこに住む人々の生活やアイデンティティを失い、本末転倒になるという危機意識が含まれていた。すなわち、保護が行き過ぎれば、そこに生きている人間が疎外され、時代に適応した生活力が失われるし、観光開放が行き過ぎれば、コ

コミュニティの住民が拠って立つ自然環境や民族文化が失われる。また、貴州省の民族観光を行っている村々では、観光業とそれ以外の農業や手工業など主要な生業とを両立させ、観光業への極端な傾斜を避けるバランス感覚を持っていた。

ブータンでも、前述のように、国民総幸福（GNH）を支えるのが、「経済開発」「自然保護」「文化保護」「ガバナンス」の四本柱であり、その四本柱自体は、必ずしも究極の目的ではないので、そのいずれかひとつを追求するのではなく、それら四本柱の間でのバランスを取ることが、当然のことと考えられている。様々な施策を計画し、実施するにあたって、この四本柱は、ときに矛盾することも多いが、建築様式を守ることと、木材資源を守ることが両立させるために、暫定的に屋根だけトタンを利用するといった妥協点を見つけるよう努力するなど、GNHの哲学が、バランス感覚を下支えする様子が見られた。また、外部からの国際的な「援助」と独立国としての「自立」の間のバランスにも神経を払い、その両立のために、自らの自然保護政策が地球社会に貢献するとの言説を戦略的に展開したり、大国の援助を避けたりするなど、多くの努力を行っていた。

ニュージーランドのマオリにおいても、「ツーリズムは、ビークル（乗り物）だ」という基本的考え方からすれば、「マオリ文化を内外に伝える」「地域の幸福を実現する」といった目的の達成には、必然的に開発と保護のバランスを取ることが求められる。この開発と保護の両立を図る際に、形式的な基準に基づくのではなく、「マナ」と呼ばれる独特の概念に基づいていることが、マオリにユニークな点であった。形式的な“オーセンティシティ”を守るための基準は、時代や状況の変化に応じて臨機応変に対応することが難しく、文化のエッセンスを損ね、地域で生活する住民の現実を疎外したものになりかねない。マオリのマナによる基準のように、そこに住む人々が自ら決める内在的・自立的なものであれば、地域の生活と両立させる柔軟性を持ちながら、生き活きた文化とそのエッセンスを守り、観光魅力の維持・創造に繋げていくことが可能となる。

④ コミュニティを守りながら目指す方向に進める仕組み・政策（貴州①⑤、ブータン②⑤、NZ③）

コミュニティ・ベースド・ツーリズムを進めて行く際には、開発と保護のバランスを取りながらコミュニティを守り、目指す方向に進めて行くための様々な施策や、それらを実施する効果的な仕組みが求められる。調査対象3ヶ所では、そうした施策や仕組みに優れた例が見られた。

貴州省の郎徳上寨村などの民族観光を行う村々では、観光収入の分配が不満を生まないように、民族舞踊ショーへの参加に応じて村民に観光収入を分配する公平な再配分制度が設けられている。それによって、村の中で観光収入に与る者とそうでない者の間に対立が生じることを防ぎ、村の観光魅力が減じることをうまく避けていた。

ブータンでは、今後、社会の近代化が進むにつれて、コミュニティが持っている伝統文化とその維持に必要な規範の継承という機能が弱まって来ることに備えて、学校教育でそうした面が強化されているように見受けられた。また、大量の観光客が押し寄せることによる文化、規範、環境などに対する負の影響を抑えるために、旅行者1人1泊220ドルの旅行公定料金を定めて、良質な旅行者のみを受け入れる「ロー・ボリューム、ハイ・クオリティ」観光政策を実施し、その独自の伝統文化や自然環境の保護に効果を上げている。

ニュージーランドのマオリでは、個人や家族は、拡大家族と訳される「ファナウ」に属し、複数のファナウから、準部族である「ハプ」が構成され、さらにいくつかのハプから、部族である「イウィ」が構成されるというような血縁コミュニティの入れ子構造が見られた。こうした構造が、自分たちだけの利益や地域エゴに囚われず、富をコミュニティや地域に広く還元して共有しようという公の精神を育てていると考えられた。また、特定のコミュニティの間の対立や問題も、上位のコミュニティによって調整される仕組みがあるのではないかと推測された。なお、貴州省では、村<州<省<国というような、地方自治の入れ子構造があるが、それらの間を積極的に繋ぐパイプ役の存在が、民族観光の発展に重要な役割を果たしていた。

⑤ 外的状況を推進力に変える力（ブータン③、NZ④⑤）

いかなるコミュニティや地域であっても、その外部の状況やその変化の影響を排除することはできず、近年はグローバル化の進展により、その影響も大きなものになって来ている。調査対象3ヶ所においては、地域を襲う大きなマイナス要因となる外的状況を、プラスに変える手段として観光が利用され、地域発展のチャンスとして来ている。

貴州省では、都市への人口集中で衰退の危機に瀕していた少数民族の村々が、近代化や漢族文化の影響が小さかったことを逆手にとって、漢族文化への同化傾向の中でも自分たちの民族文化にこだわった観光開放を行った。結果として、村の収入やUターン者が増え、民族文化の再評価が広がることになった。

ブータンでは、両隣りに中国とインドという大国が位置したり、過度の開発や近代化が大きな混乱を招いたり、と、自らも常に周辺の影響にさらされている。こうした状況下で、その危機感をバネに、国家防衛の戦略として、伝統文化保護と環境保護を選択し、アイデンティティ確立と強化を図った。それは同時に、観光資源の質を保ち、強化することに繋がり、引いては観光収入という形で国の自立と発展にも資するものとなっている。

ニュージーランドでも、イギリスとの貿易量の激減とオイルショックなどで不況に陥り、また政府の行財政改革で多くの失業者が発生した。カイコウラのマオリ族でも、多くの失業者が生まれ、若者は都市へ流出し、地域の衰退に瀕していたが、その危機をバネに、官に頼らない自分たち主導での起業を行い、ホエール・ウォッチング事業の成功

に繋がった。また、カイコウラに限らず、ニュージーランドは、国内市場が小さい上に、観光客の主要供給源である欧米先進国から遥かに遠いという大きなハンデがあったために、逆に観光魅力の質を高める努力が促され、国際競争力を身に付けてきたという面もある。

いずれの場合でも、ピンチ自体は好ましいものではなく、自ら招いたものでもなかったが、そこに適応しようとする中で生まれた主体性や自立性、さらには様々なアイデアと施策によって、ピンチをチャンスに変えた。その大きな道具になったのが観光であると言える。

2) コミュニティ・ベースド・ツーリズム実現のための課題

以上に挙げたコミュニティ・ベースド・ツーリズム成功のための5要件を、日本の地域でも満たすための課題は多い。

「①優れたリーダー・人材が活躍できる土壌」とは、言い換えれば、まず、外の事情を知り、コミュニティが時代に適応するための策を練り、それを実行しようとする人物が生まれる土壌であり、さらに、その人物を信頼し、コミュニティの変革を受け入れる土壌である。貴州省の民族観光の村のリーダーや投資家、ブータンの官民のエリートたち、マオリ・ツーリズムのリーダーたちは、いずれも、地域の外や海外の事情に通じながらも、地域の人々の感情を理解し、自分の思いを人々に伝えることができる人たちである。そうした人物は、元々、地域住民の1人である場合もあるし、Uターン者や近隣地域出身者である場合もあるが、いずれも、コミュニティの内と外の両方に通じた人たちである。地域の中にそうした人物が登場すること、そしてその人物を排除せず、その発言に聞き耳を立てる住民がいることが、優れたリーダー・人材が活躍できる土壌となる必要条件である。

まずは、コミュニティの中で、そうした候補となる人物を対象に人材育成をしたり、やる気がある人物を核にした活動を外部から支援したりする仕組みが求められよう。

また、コミュニティの側でも、よそ者や異物を受け入れる開かれたコミュニティとなることが求められるが、実際には、地域に全く縁がない者だけでなく、近隣地域出身者やUターン者でさえも、なかなかコミュニティに受け入れてもらえなかったり、発言権を得られなかったりということも、まだまだ少なくない。貴州省では、閉鎖的だった村も、他の村の成功に刺激を受けたり、他の地域に負けたくないという意識が芽生えたりすることで、外に学ぶ気持が高まり、開かれて行ったケースも多い。こうした競争意識に訴えることも、ひとつの手段ではある。

「②方向性を示す哲学の保持」は、日本の地域振興や観光振興において欠けていることが多く、ここで挙げているコミュニティ・ベースド・ツーリズム成功の5要件の中で

も、最も充足することが望まれるものかもしれない。本調査で訪れた各地域では、「なぜ、地域で観光に取り組むのか？」を考え、意識していたが、日本の地域においては、「観光振興」や「地域振興」「経済発展」といったこと自体が目的化してしまい、それらがなぜ必要なのかを忘れるか、元々意識していないことが多い。そのため、観光振興が果たされて観光客が沢山訪れるようになっても、地域の環境が傷つき、伝統は失われ、観光収入を得る者とそうでない者が対立して地域が割れ、地域住民が幸福とは言えない状況にもなってしまう。

日本人は、「WHY? (なぜやるのか?)」を問う前に「HOW? (どうやるのか?)」を求めてしまう傾向があり、一旦走り出せば、その目標達成のための能力は世界的に見ても極めて優秀であるのかもしれないが、その走り出した方向と着いた先が間違っていれば意味がない。今一度、地域で観光振興策を考える前に、なぜ観光をやるのか、観光をやって何を実現するのかを検討し、明確にすることが、まず求められる課題である。そして、その観光よりも上位の目的を果たすために、観光においては何を重視し、どのような手段が適切かということがわかるバックボーンとなる哲学や考え方を構築し、それを地域住民が共有して、1人1人がそれに基づいてモチベーションを高め、参画して行けるようにすることが望まれる。

「③中庸を取るバランス感覚」は、仏教や儒教の教えを源泉に、本来、日本人も伝統的に持っていた感覚のはずである。また、二宮尊徳の報徳思想でも、「道徳のない経済は犯罪である。経済のない道徳は寝言である。」と表現されている。しかし、戦前においては軍事の、戦後においては経済の成長が自己目的化して、軍事一辺倒、あるいは経済一辺倒となってしまう、バランス感覚もバランスを取る思想も忘れ去られてしまった。地域においても、地域振興とは、まず、第一に経済振興を意味した時代が長く、今、ようやくそこから脱しようとしているものの、いまだ「地域の生活を守る」を錦の御旗にして、一時的な経済効果を狙った公共事業を優先し、自然保護や文化振興などは、生活にゆとりができたときにだけ行う、優先度が低い事項であると本音を語る人々も多い。

しかし、自然も文化も失くした地域に、経済的な富が集まり続けるはずはなく、地域の自然や文化を守ることと経済発展は、車の両輪のようにバランスが取れてはじめて地域の持続可能性に繋がるものである。特に観光においては、自然や文化を守る意思がなく経済を優先する地域に対して、人々は観光的魅力を感じなくなっている。目先の経済的利益に囚われず、開発と保護のバランスを取ることが、長期的視野で見た場合、地域の利益を最大化するものである。「②方向性を示す哲学の保持」ができれば、自ずとこの長期的視野から見たバランスも取れるようになるが、さらに日本人が古来、仏教や儒教から学んできた中庸の精神を思い出すこと自体も、日本の伝統文化を守ることのひとつであろう。

「④コミュニティを守りながら目指す方向に進める仕組み・政策」には、「コミュニティを守る」「目指す方向に進める」という二つの条件が含まれている。日本の場合、地域に関わる仕組みづくりや施策は、計画段階のものも含めれば、かなりの数のものが投入されてきた。しかし、それらが目指す方向というのが明確でないために、計画段階のままで終わったり、地域の実情やニーズに合わず、立派なハコモノだけができただけで、何の役にも立たなかったりするケースが非常に多い。

地域の限られた財的・人的資源を有効に活用するためには、「コミュニティを守る」「目指す方向に進める」の条件に合致しない無駄な仕組みづくりや施策を排し、地域が目指す方向を明確に定めた上で、それに合致した仕組みづくりや施策に財的・人的資源を集中させるようにすることが、まず日本の地域に求められる課題であろう。

「⑤外的状況を推進力に変える力」は、長引く不況下にある日本のほとんどの地域において求められる“自立する力”でもある。経済格差が広がる中国にあって最も貧しい省のひとつである貴州省の少数民族の村々、大国に挟まれ吸収・消滅の脅威に絶えず晒されているブータン、貿易構造の変化と行財政改革で地域での雇用をほとんど失ったニュージーランド・カイコウラのマオリ・コミュニティと、本調査で訪れた地域は、いずれも、かつて、あるいは現在において存亡の危機に瀕していた地域ばかりである。外から迫って来る危機的状況に対応し、なんとかマイナスをプラスに変えて地域が生き延びる糧とすることは、半ば必然であった。現在の日本の地方においても、危機的な状況にあるが故に、同様にそれを地域の推進力に変える力も生まれてくるかもしれないし、実際、いくつかの地域ではそれに成功しているが、その一方で、「人手がない」「若い人がいない」「時間がない」「資金がない」「余裕がない」と、ないことを嘆くばかりで手も打てない地域も多い。

貴州省、ブータン、マオリとそれらの地域で決定的に違うのは、自立心ではないだろうか。自分の知恵と力で何とかしなければならない、それができなければ、外の知恵と力を借りて自分たちが生き残るために利用する、それさえできなければ死ぬしかない…。そこまで死にもの狂いになっている地域がどれくらいあるだろうか。今、あったとしても、国からの補助金や公共事業に頼り続けて、自分たちの知恵や力を出すことも、外の知恵や力を借りる力も、国に頼り切りの長い時代の中に、自立心とともに失ってしまったのではないだろうか。

紐が付いた補助金と公共事業で地方を操縦し続け、地方の自立心と自活力を奪った国は、代わりに膨大な行政コストとガバナンスの非効率性を負うことになり、国の体力をじわじわと奪っていつている。今後の地方への補助金や公共事業は、地域の自立心と自活力に繋がるものか否かという視点で精査し、さらには集中させるべきであろう。地域の側では、もはや国からの補助金や公共事業に持続性はなく、自立心と自活力がなければ、地域の存続はあり得ないという危機感をまず広く共有することが求められる。

以上に挙げた個々の課題を克服し、コミュニティ・ベースド・ツーリズム成功のための5要件のいくつかを満たしている地域は、日本においてもいくつもあるが、5つの成功要因すべてを満たしている地域となると極めて少ないのではないだろうか。ほとんどの地域で、5要件のいくつかが欠けるか、あるいは、すべて揃っているように見えても、5要件が相互に噛み合わずバラバラでまとまっていない。地域のリーダーには、この5要件を満たし、相互に噛み合うようにまとめる地域マネージャーの役割も求められるのかもしれない。

地域が生き残り、地域の幸福を目指して進むために、必ずしも「観光」という手段は必要ではないのかもしれない。地域の幸福のために、別の手段を優先すべき地域も沢山あるであろう。しかし、観光には、かつての地域の祭りがそうであったように、地域の住民が自らの地域のアイデンティティを再確認し、連帯と協力の絆を深め、地域をひとつにまとめ上げる力がある。そして、「観光はビークルだ」という言葉のように、地域を目指す方向に運ぶ力がある。観光が地域を幸福に導き、地域が観光を豊かにし、地域の外から来た旅行者をも幸福にする。そういう観光と地域の幸せな関係が、観光の真のあるべき姿ではないだろうか。そうした観光の意義に関する認識を広め、共有することも、もうひとつの大きな課題である。

(2) コミュニティ・ベースド・ツーリズムの実践に向けて ～個人・家族による小規模経営の観点から～

1) CBT の基本理念～個人・家族を基盤とした主体論・経営論

前節では、3ヶ国の事例調査結果を踏まえ、コミュニティ・ベースド・ツーリズム（以下、CBT）成功の要件と課題について5つのポイントから整理を行った。では、こうしたポイントを実際に地域で実践し、自律的にCBTを展開していく際、主体（観光開発の担い手）となるのは誰であるべきであろうか。

今回の調査を通して感じたのは、それは、“個人”あるいは“家族”であるということである。なぜなら、“個人”こそがコミュニティを構成する最小単位であり、“個人”が集まって構成される最も小さなコミュニティ——そして最も重要な、生活上の基盤となるコミュニティ——こそが“家族”だからである。つまり、個人・家族といった単位が自律性を持って開発に参加してこそ、その集合体としての地域コミュニティの自律的發展が担保されるのである。そしてさらには、観光開発の結果得られる利益は、こうした地域生活の基本単位にこそ還元されなければならないのである。

このように考えれば、実は、この個人・家族という小規模な単位を基盤とした開発主体論・観光地経営論こそが、CBTという理念の根幹をなす部分となる。したがってCBTの具体的実践において最も重要な論点のひとつは、こうした開発の担い手としての個人・家族が、如何にして前節でまとめたような要件・課題に対応し、観光地経営に主体的に参画することができるのかを検討することにあると言えよう。すなわち、3ヶ国の事例でも見てきたように、コミュニティの構成員である個人・家族が以下のようなプロセスを通して観光開発に参加できるかどうかを検討することである。

- ・ コミュニティの構成員個々が、私利私欲を超えたところで共通の価値を共有すること。
- ・ コミュニティの構成員個々が、何らかの形で組織化されることで、開発の意思決定のプロセスに参加し、地域を主体的に管理・運営していく能力を身につけていくこと。
- ・ こうした動きが政策的に支援されること。
- ・ コミュニティ内に過度の貧富の差が生じないよう、観光開発の利益をできる限り多くのコミュニティ構成員に再配分すること。

また、こうしたプロセスに個人・家族が参加し、主体性を発揮するためには、自ずと適切なコミュニティの規模というものも想定されよう。お互いの顔が見え、相互扶助が機能し、意思決定の際にひとつにまとまることのできる範囲、である。これこそが住民

がひとつの集団として自律性を発露するための最適単位であり、CBT におけるコミュニティの定義であると考え。本調査において、特に貴州の伝統的集落で典型的な成功事例を確認できたのは、伝統的集落というものが、歴史的に形作られてきた自律性を発揮するための最適単位であるからに他ならない。

以下、こうした観点に立脚し、CBT の実践における主体としての個人・家族のあり方、個人・家族経営のあり方について、その特徴と課題を整理し、今後の地域開発手法としての CBT の可能性を提示することでまとめに変えたい。

2) 個人・家族経営による CBT 実践～その意義と課題

かつて観光人類学者のスミス (Valene L. Smith) は、第三世界における地方レベルの観光開発のあり方について、小規模観光企業による所有と経営が果たす役割の重要性に着目、「私企業化 (privatization)」という観点から論考を発表している (Smith 1998)。この論考では、それまでの観光研究においては地域開発のあり方としてほとんど無視されてきたインやゲストハウスのような家族経営による小規模な観光施設 (small-scale tourism enterprises) を議論の俎上に載せ、それら施設の地方レベルでの観光開発における役割を積極的に評価している (スミスは家族経営による企業を“小規模企業”と呼んでいる)。これらの点は、CBT のあり方を考えるうえでも非常に有用な基礎的知見となるものである。

そこでここでは、スミスの論考を参照しつつ、今回の三カ国での調査結果を踏まえることで、CBT 実践の基盤としての小規模経営の利点と課題についてまとめておく。

■小規模経営の利点

まず、利点については、以下のような点を指摘することができる。

- ① 地域住民は既存の社会的ネットワークを有する。住民個人あるいは家族が開発の担い手となれば、こうした既存のネットワークを有効に活用することが可能となる。そうすることで、コミュニティ内の他のメンバーに開発に関する合意や協力を得たり、様々な利害関係の調整を行ったりすることができる。あるいは、既存のネットワークをベースとしながらも、彼らの意思決定者としての力を強めるための特別な組織を設立することも可能である。
- ② 事業を個人あるいは家族で所有することは、地域社会における個人・家族の地位を確立し、広範なネットワークへのアクセスを可能とする。
- ③ 個人・家族経営という形態は、個人的な学習や努力が所得増に直結する経営形態であり、個々の責任感や能力、自尊心を高める機会を多く提供する。また、独立した企業家 (起業家) としての心理的満足感も高い。
- ④ 家族経営という形態は、女性や高齢者など、一般に他では職を得ることが難しい

であろう家族構成員に収入獲得の機会を与えることができる。

- ⑤ 個人や家族による経営は、例えば農業生産活動と観光経営といったように、相互に関連する事業の兼業を可能とし、経営リスクを分散できる。さらには両事業の相乗効果を期待することも可能である。
- ⑥ 経営のための資源・設備や備品として、個人・家族の資産を活用することができる。したがって、経営環境の整備は個人・家族資産の蓄積を意味する。しかもこれらの多くはいざというときに売却可能である。

このように小規模経営を基盤に観光開発を据えることの重要性は、CBT を通して個人・家族に、経済的・社会的な便益をもたらす点にある。

すなわち経済的には、小規模経営を基盤とすることで、家族や地域社会の成員に雇用を創出することができ、観光収益を個人・家族に直結させることができる。そして小規模経営を通して、観光産業の少なくともある側面を地域社会が直接管理することによって、経済的利益の域外への漏出を最小限に抑える取り組みが可能となる。また地域の小規模経営による産業同士が相互依存・連関を高めることで、地域の幅広い業種に経済波及効果を生み出すことができ、全体として地域経済の底上げを図ることもできよう。

そして、小規模経営が、単に経済的便益だけではなく、社会的便益をももたらす可能性があることにも十分注目すべきであろう。例えば個人で事業を行うことがその個人の自尊心を高めることにつながったり、地域内の産業連関を高めることが、地域内の社会的な交流をより活発化させることにつながったりすることも、地域を社会的に豊かにしていくうえで非常に重要な観点である。

■小規模経営の問題点

一方、小規模経営の欠点としては少なくとも以下のような項目を指摘することができよう。

- ① 経営機会や事業所有の機会というものは、必ずしも平等に得られるものではない。そうした機会の獲得は、個人の履歴や家柄、経済状態、人格などに大きく左右される。
- ② 事業運営・経営が成功するか否かは、個人の能力や適切な訓練経験、そして市場の状態に比例する場合が多い。しかしながらこうした事業経営に関するトレーニングの場や、可能性を検討するための知識を得る機会といったものが、途上国や地方部においてはほとんど存在しないか、あったとしても極めて限られている。
- ③ 途上国や地方部においては、伝統的な社会組織が保持されている場合が多い。その一方で観光開発は、こうした枠組みとは異なる、観光収入に基盤をおく新たな指導者や組織を出現させることがある。こうした場合、新旧の指導者間や組織間

でのめごとが発生したり、社会秩序の混乱が生じたりすることがある。

- ④ 小規模経営者は、適切に組織化されない限り、地域の観光活動の動向を管理することは難しい。また、そもそも途上国や地方部においては、地域社会の側に、観光活動を管理する十分な能力がなかったり、そうした能力を遙かに超えた速度と規模で観光地化が起こったりする場合が多い。したがってこうした場合も社会的な混乱が発生してしまう恐れがある。
- ⑤ 起業資金・初期投資やその後の経営環境は、個人の財産や経済条件、技術や能力に大きく左右される。結果として、同一の地域社会内で、条件的に恵まれている者と恵まれない者との間に収益の格差が生じてしまう。
- ⑥ 小規模経営は、彼らの住居（持ち家あるいは借家）を店舗や宿泊施設に改造することによって展開されることがしばしばである。この場合、上下水道などインフラストラクチャーの不備が、直接、経営上のハンディキャップとなる。

小規模経営を基本とすることによって、観光産業における所有と経営を地域にできる限り属させ、観光開発が地域の経済的・社会的発展に寄与するようにするためには、小規模経営の持つ利点に着目するだけでは不十分である。少なくとも、上述したような短所もある。したがって、こうした欠点を補うため、経営者の組織化と行政など第三者によるきめ細かいサポートが必要不可欠になる。ニュージーランドの事例にあったトラストなどはこうした支援体制のあり方として非常に示唆に富むものである。

また、小規模経営が、経営者や家族のメンバーに過剰な労働を強いている可能性もある点には注意が必要である。こうした欠点が表面化した場合、当然のことながら、設備や福利厚生を整った大型ホテルや大企業の従業員として働いた方が、小規模経営より経済的・社会的に、より質の高い暮らしが可能となる、という考え方が生まれる。そして、こうした大型ホテルや大企業が、地域の環境や社会・文化に対して理解の少ない、自営利第一主義の組織であった場合、結果として既存中小企業や地場産業の衰退や地域社会の混乱を招き、地域全体としての活力を奪ってしまうことにつながりかねない。

まさに、こうした経緯こそが、これまで多くの観光地が辿った、観光開発が特定の企業利益に結びつくものの、地域全体としては疲弊していく、というシナリオである。この点については、本研究で取り扱った内容からのみではこれ以上の議論は不可能である。しかしいずれにせよ、地域開発上、自律性を発露するうえで有効な手段と考えられる小規模経営が、現状では、生活の質の保証という面で、より大きな企業の賃金労働者に及ばない可能性があること、そしてそれが住民の小規模観光経営への参与意欲の低下と強い相関を持つかも知れないということについては、CBT 実践のうえで、今後さらなる調査が必要なテーマであることには間違いない。

■小規模経営と第三者組織

これまで述べてきたように、小規模経営を基盤とした CBT の実践は、地域社会が自律性を発露するうえで有効な手段と考えられる一方で、小規模経営の欠点も多く存在する。したがって、こうした欠点を如何に補っていくかが、今後の CBT の実践における大きな課題となる。そしてそのためのひとつの有効な方法と考えられるのが、上述したように経営者の組織化と行政など第三者によるきめ細かいサポートである。つまり、観光経営者としての住民個人が、如何に当事者として組織化され、住民に対する第三者としての行政や企業、NGO などと関係性を構築していくかが重要な課題となる。

デイヴィッド・コーテンはその著書『NGO とボランティアの 21 世紀』において、こうした課題について考えるうえで非常に示唆に富む提言を行っている。すなわち、コーテンは、住民に対する第三者という意味で、政府、企業、そして Voluntary Organizations (=NGO) を一括して“third sector organizations (第三者組織)”と呼び、こうした第三者組織の多くが、開発の現場に最も近いところにいたとしても、それはあくまでも外部から働きかける存在であり、当事者自身ではないという点に着目した。そして、「社会構造を下から構築しなおし、政治的、経済的な機能をもっと民衆組織に分割、移管していくこと」の必要性を指摘、地域における自律的な開発を進める上では民衆組織 (people's organization) = 当事者組織の組成が重要であることを論じている (コーテン 1995: 126)。

さらにコーテンは、この民衆組織=当事者組織は、次の 3 つの特性を備えるものであると定義している (コーテン 1995: 125)。

- ① メンバーの利益への奉仕に正当性の根拠を置く、互恵的な集まりであること。
- ② 最終的な権限がリーダーになく、メンバー自身にある、民主的な構造を持つこと。
- ③ 存続していくうえで、部外者のイニシアティブや資金に依存しない、自立的な組織であること。

なお、具体的な民衆組織の例としてコーテンが挙げているものには、協同組合、土地なし農民の組合、水利組合、労働組合などがあるが、重要なのはこの民衆組織が当事者組織であるという点であり、こうした当事者、すなわち開発の担い手の組織化こそが、地域において自律的な開発を進めるうえで重要な要件であるとしている。

そしてさらに、開発の担い手の組織化には、「民衆組織を新たにつくったり、既存の民衆組織を強化したりするだけでなく、第三者組織を民衆組織に転換することも含まれている」としている (コーテン 1995: 126)。コーテンによれば、第三者組織を民衆組織に転換する例としては、地方自治体を民衆組織に発展的に改組する可能性があり、そのためには、自治体の長を真に住民から選ばれたものにする、住民に関係する事柄をめぐる政策決定に住民自身の参加を促すこと、などが必要とされている。さらにボランティア組織も、地域社会の外部から発展プロセスに関わる第三者組織にとどまらず、地域の民衆に直接責任を持ち、そのサービスに対して民衆組織のメンバーから

報酬を受け取る立場に転換することが可能である、としている（コーテン 1995: 127）。

■旅客誘致と観光市場コントロール

こうした当事者の組織化、第三者組織の民衆組織への転換という観点は、CBT の具体的な実践においても非常に重要な論点となる。

例えば、具体的に例をあげれば、旅客誘致と観光市場コントロールに関する問題がある。すなわち、ホスト社会がその産業の顧客を如何にして域外から誘致するかという命題である。観光開発の場合、一般の開発と比べ、その顧客としての観光客の動向が予測困難な不確定要因として存在する。これは観光開発においては特に重要となる点で、持続可能性を確保するうえで非常に大きな課題となる。つまり、観光客の量や動向が、政治的・経済的要因や観光客の好み、流行、旅行形態などによって極めて敏感に左右されてしまうのである。

こうした観光市場の持つ特性を踏まえると、CBT においても、大きく次の二点への対応が必要不可欠となる。すなわち、地域資源の再評価を行い、それによって観光開発の初期段階において、観光振興の方向性として依って立つべき地域のアイデンティティを明確に打ち出し、市場価値の高い地域ブランドを確立すること。そして、観光市場の不確定要因をコントロールする何らかの組織や手段を地域側が構築すること、の二点である。

こうした点は、CBT の持続的な展開のためにも極めて重要な課題なのであるが、小規模経営者個人で取り組むことは非常に困難である。こうした点からも開発の担い手の組織化と行政によるサポートが極めて重要になってくる。今後更なる理論の精緻化と事例による検証作業が望まれるところである。

3) おわりに

本報告書において展開してきた議論は、あくまで三つの国・地域のケース・スタディを元に筆者らが深めてきたものであり、当然のことながら議論を普遍化するには限界がある。観光産業自体がその国や地域の自然・文化資源に依拠した産業であり、これら資源の多様性ゆえに、万能の普遍的開発手法は存在しない。すなわち地域 A で成功したからといって、その手法を単純に地域 B に持ち込んだとしても、必ずしもそれは有効性を発揮するとは限らない。

しかしながら、筆者らが観光形態として敢えて CBT に着目したのも、まさにこうした観光産業の特性による。つまり、観光開発とは、地域固有の自然・文化資源に依拠するがゆえに、観光地として成立するためには、これら資源の人為的な開発行為と商品化が必要不可欠となる。そしてそうした多様な資源を地域の“コンテンツ”として再構成・演出し、観光産業を創出することができるのが、同じく地域資源のひとつである“人的

資源”としての地域住民なのである。一言で言えば、地域住民が、観光を通して地域の誇りと資源の独自性・価値を見せることこそが CBT である。旅行者の視点から言えば、地域住民を通して、地域の誇りと独自性を感じ取ることこそが CBT なのである（実は、この報告書自体が、地域の方々との出会いを通して、その地域の誇りと独自性を感じ取ったことによる結果である）。

現代の観光活動は地球規模の経済活動であることは否めない事実である。したがって、地域資源や地域既存のコンテンツは否応なく世界的なシステムの中に組み込まれていく。

こうした状況においては、観光開発の地域社会に対するインパクトを“善”か“悪”か、といった二分法で捉えることはもはや無意味である。つまり重視すべきなのは、観光開発による地域資源への負のインパクトを最小限に抑え、その一方で、観光を利用することで地域資源を守り、既存資源をより付加価値の高い商品として再構築し、さらには次世代に残る新たな資源を生みだしていくことにある。

本報告書で扱ってきた三つの事例から学ぶべきことは、観光開発により既存の地域資源が活性化し、新たな資源として再構築されていくプロセスである。そして、それを可能とするコミュニティの自律的な活動と、開発に関わる多様なアクターの役割についてである。また、本研究では異なる社会構造を持つ対象を事例として取り上げ、同一の分析視座で検証を試みたことにより、伝統的な地域社会が維持されている場合とそうでない都市社会の場合における、それぞれ異なる観光の方向性を示唆することができたとも考える。

また“Community Based (コミュニティに根差した)”という概念は観光開発に限ったものではなく、他の地域開発問題にも適用が可能な概念である。実際、今日の地域開発においては、進行するグローバル化経済の中で、地域としての独自性や誇り、アイデンティティを求める動きが強まっている。また、単なる経済指標による豊かさの判断への反省から、人間の内面的な幸福を実現することを目的とした、コミュニティに根差した様々な取り組みが生まれていることも確かである。ここ数年来、我が国において「まちおこし」という言葉が様々な場面で用いられるようになってきているのも、こうした流れに位置づけられるものであろう。

こうした多様化する社会における開発行為が依拠すべきは、自らの地域への愛、文化への誇り、社会的・文化的アイデンティティ、に他ならない。こうした要素は全てコミュニティにおいて育まれるものであり、繰り返しになるが、そうした要素を継承するコミュニティの最小単位こそが家族なのである。

三カ国の調査を経て、翻って我が国の現状を見るにつけ、様々な問題の核心となる部分に、この家族の再生というテーマがあるように思えてならない。戦時中の個や家族と

4. まとめ

『コミュニティ・ベースド・ツーリズム事例研究』CATS 叢書 Vol.3

いうものをおし殺しての国家への忠誠、戦後の高度経済成長における個や家族を顧みない企業への奉仕、こうしたプロセスを経て、我々は個や家族の価値を忘れ、そしてその延長線上にある地域コミュニティをも崩壊させてきた。

もはや右肩上がりの経済発展は望めず、人口減少も予想される。我々は、経済・社会構造の大転換期の真ただ中にいる。今一度、我々は個・家族・コミュニティの意味を考え、Community Based=コミュニティに根差した生活のあり方を取り戻さなければならない。

貴州省少数民族集落における住民の助け合い意識も、ブータンにおける仏教的幸福の概念も、ニュージーランドにおける先住民族の権利回復やアイデンティティの復興も、突き詰めていけば、全てこうした生活・生き方の基盤としてのコミュニティのあり方に関する議論であった。

我々は CBT の研究を通して、単なる観光振興論ではなく、こうした、より深い示唆——人として地域に根を張って生きていくうえでの重要な哲学的教示——を得たように思う。そしてそうした哲学が確立して初めて、ツーリズムは本当のイズム (ism: 主義) になるのではないだろうか。

こうしたことを考える機会を与えて頂いた、貴州省、ブータン、ニュージーランドの関係各位に心から御礼を申し上げたい。

参考文献

- シーアボルド, ウィリアム. F 編 (1995) 『観光の地球規模化——次世代への課題——』玉村和彦監訳, 京都: 晃洋書房。
- コーテン, D. C. (1995) 『NGO とボランティアの 21 世紀』渡辺龍也訳, 東京: 学陽書房。
- Smith, Valene L. (1994) Privatization in the Third World: Small-Scale Tourism Enterprises. In W. F. Theobald (ed.) *Global Tourism, Second Edition: The next decade*, pp.205-215. Oxford, Woburn and Massachusetts: Butterworth-Heinemann. (初版: First Edition は 1994 年刊行。なお初版については、前掲: 玉村 1995 の邦訳がある)