



Title	CBT 成功への道 : 長崎さるく研究より
Author(s)	小林, 英俊
Citation	CATS 叢書, 11, 91-97
Issue Date	2017-03-07
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/66699
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS11_13.pdf



CBT 成功への道

—長崎さるく研究より—

小林 英俊

北海道大学観光学高等研究センター 客員教授

1. はじめに（問題意識，研究目的）

近年，コミュニティ・ベースド・ツーリズム（以下，CBT）への関心が高まっている。各地で住民が主体となった観光への取り組みが進められているが，なかでも長崎市の市民が企画・ガイドを行う新しいまち歩き・さるく事業は市民への浸透度や継続性の観点からみて日本における CBT の成功事例の一つである。特筆すべきは，この事業で培われたネットワークが，東日本大震災で長崎に避難してきた人たちの支援に力を発揮したことである。CBT が市民をエンパワーメントし，観光の枠を超えて地域の課題解決にも役立つ市民力になったのである。

2006 年に開催された「長崎さるく博」が想定以上の集客に成功して大きな経済効果を上げたことから，多くの自治体が視察に訪れ同様のまち歩き事業を始めている。しかしながら，長崎のように市民の力を引き出し，創造性を持った観光プラットフォームにまで成長している事例は極めて少ない。ほとんどが単なるボランティアガイドによるまち歩きで終わっているのである。ではなぜ，長崎では成功したのか，なぜ 10 年も継続しているのか，この間住民を突き動かしてきたモチベーションは何なのか，これらの疑問を解き明かすことは，これから CBT に取り組む地域にとっても大いに参考になるはずである。

筆者は，多くの地方博が一過性のイベントで終わってしまうなかでなぜ「長崎さるく博」が継続しているのかに興味を持ち CBT の成立要件について研究してきたが，幸いなことに指導学生が 2 年度続けて「長崎さるく博」を事例に修士論文を書いてくれたので，本論では彼らの研究成果も含めて成功の鍵となった住民の参加モチベーションについての試論を示す。

2. 初期のコアとなる人選が大事

総合プロデューサーを務めた茶谷（2008）は，「長崎さるく博」は観光振興キャンペーンであり，地域活性化のイベントであり，市民を巻き込んだまちづくり活動であったと述べている。ここでは，特に市民が主体となったまちづくり観光という面に着目して，時間的な順序に沿って，企画準備段階，「長崎さるく博」期間中，博後の三つにわけて，それぞれの段階で住民のモチベーションをアップあるいはダウンさせたと考えられる要因を整理し

ていく。

長崎市では 2003 年に、2006 年の観光イベント開催に向けて長崎商工会議所会頭を委員長とする「策定委員会」が組織されている。その内容を具体的に検討するため同年 4 月に立ち上げられた「ワーキングチーム」の 9 名のメンバーは観光には素人であったが、それぞれ地域活動の実践者で市民レベルの現場に通じた人々であった。このメンバーのうち 4 人が「さるく博」でも中核的な役割を果たす市民プロデューサーとなっており、最初の段階での人選が成功への大きな一歩であったことが分かる。メンバーはいずれも地域活動を通じて「当事者意識」と「ネットワーク・コミュニティ」を持つ人たちである。またこの例から、多くの市民参加を得るには「利害」と「本業性」を持たない人が中心的な役割を果たすことが肝要である。

この人選はプロジェクトの実務責任者田上富久氏（当時観光振興課主幹、現市長）によるのだが、氏の前職は広報担当で、自身の取材をもとに小冊子『さるく』を作成し、その過程で市民や市民活動家に広い人脈を持っていた。当時の伊藤市長や議会が観光客数を増やすことをイベントの主目的としていたが、田上氏は同時に市民を巻き込んだまちづくり運動をも視野に入れ、まち歩きをその有力な手段だと考えていた。ただ、最初からまち歩きを提案するのではなく、ワーキングメンバーと一緒に別府市の路地裏探索や山鹿市の米米惣門ツアーを視察して、メンバーの中から「長崎でもこれなら出来る」との声が上がるのを待っていた。

これら初期段階の報告書などをレビューすると、まず自律的に動ける状況にあり、かつ地区住民とのコミュニティ活動を行っている人物をコアメンバーにすること、そして、彼らの熱い思いや行動エネルギーを使って周辺の人々を徐々に感化し活動を拡大していくことが有効な方法である。同じような活動家を集めお互いに刺激し合うことで燃えている火（情熱）を大きくし、次々と延焼させ周囲にいる人のやる気を次々と引き出すのである。これは CBT の初期段階での展開を考える大きなヒントになる。そして、事務方のトップが明確な問題意識を持っていること、そしてそれをメンバーと共有出来ていることも重要で、さらに解決策についても、自分の考えを押し付けるのではなくメンバー自らが気づき発案するまで忍耐強く待つことも大切である。

3. 目標は共同体感覚の醸成

（1）まちは「自己表現」の場

イベント実施についての関係者ヒアリングで共通していたのは、「専門家招集の大切さ」である。住民主体とはいえ、水先案内人の役割をする専門家がいて、住民の行動力やアイデアなどを一つ方向に結集させることが可能になるのである。そのためにも、招集する専門家と事務局との十分な意見の擦り合わせが重要になる。長崎でも、茶谷氏の招集に当たっては、田上氏との間でなんども意見交換（メールのやり取り）が行われ、残され

た記録から事業の趣旨や目指すところについての考え方の共有が十分に行われていたこと、茶谷氏が覚悟を持ってイベント実施に臨んだことが分かる。その結果、従来の行政主導で専門業者お任せ方式のイベントとは正反対の目標である「市民主体のイベント」「一過性でないイベント」「三か年で拡大していくイベント」が掲げられ、市民のやる気を誘発していく。また、観光についても、従来の「観光=観光事業者が潤うためのもの」から脱却し「観光=地域の資源を活かして、地域全体の活性化や暮らしやすさにつなげるもの」との新しい考え方を提示することで、観光を長崎市民全体が目指す共通のテーマにしたのである。

具体的なイベントの進め方は、大枠を大会本部で決めるが細部は市民プロデューサーを中心に地区住民が主体的に決めてもいいと、かなりの部分を住民に任せている。したがって、まちの資源探し、マップやコースづくり、ガイド方法ともに地区ごとでばらばらではあるが、資源探しから最後の募集まで一貫して自分たちに任されたことで真の「当事者意識」が生まれている。もっとも、最初からガイドまで依頼するというのではなく、まずは資源探し、次はマップづくり、その次はコースづくりと順を追ってステップを踏むことで、少しずつ地域との関係を深めさせ自信を持たせて最後のガイド段階にまで持っていく方法がとられていることも、住民のモチベーションを引き出す際の参考になる。このように地区ごとの「自律性」と「個性」が尊重された結果、住民がその気になり良い意味のライバル意識も生まれ燃えたのである。行政が市民プロデューサーに与えたのは、指示や命令ではなく「活動の場」である。その「活動の場」とは、「自分の考え」を実現できる場、つまり「自己表現」の場であった。そして多くのさるくガイドたちは、自らの言葉で自らが生れ育った、そして現在も関わり続ける「まち」への思いを語ることで、ありのままの自分を表現したのである。このことは自分が自分であることを他者から認められることであり、つまり個人がアイデンティティを得ることに結びつく。

こうした「自己表現」が「まち」を舞台に行われ、それが他者から賞賛されることを通じて「自己」と「まち」とが切り離せないモノになっていった。これがアクションプランで目標とした「まちに誇りを抱き、楽しむことができるまちを創造する」にも結実していくのである。真の意味で市民が「まちへの誇り」を獲得するには、まちの資源（お宝）探し、地図づくり、まちの案内などのプロセスのなかに、ただまちを改めて知ったというだけでなく個々人のアイデンティティの確立にまでつながる精神的な作用が必要なのである。

(2) 理念よりも自己活躍メリットがモチベーション

市民プロデューサーへの参画動機についてのインタビューを分析してみると、一般的に言われているような「活動理念に対する共感」や「地域のため」といった利他的な動機はほとんど見られない。市民プロデューサーとして活躍したK氏は「(さるくのような市民活動は) 理念先行型ではうまくいかない」とまで言い切っている。

桜井(2007)のボランティアの継続要因に関するアンケート調査の分析でも、「理念の実現」動機と活動の継続との間に正の相関関係はないと結論づけており、労働政策研究・研

修機構（2006）の有償ボランティアの活動動機に関する研究でも「人の役に立ちたい、社会や地域に還元したかったから」「NPO の理念や活動目的に共感したから」という利他的な動機は活動継続につながっていないと報告している。

では、何が活動の継続要因になっているかという点、ボランティア同士の人間関係の満足感や集団の一体感を示す「集団性」、そして「自分の経験・能力が活かされること」「人間関係が豊かになること」「周りから注目されたり評価が高まる」といった「自己活躍メリット」である。

市民プロデューサーも活動動機として「新たな出会い」「メンバーとの交流」「活動の一体感」などが主な要因であると答えている。日々の楽しさや一緒に活動する幸福感や達成感の共有が活動の継続動機となっていることが分かる。

（3）アドラー心理学の「共同体感覚」が源

市民プロデューサーへのモチベーションに関するヒアリング調査からも「地域を活性化する」といった理念はプロジェクトの指針としては大事だが日々の活動動機にはなっていないことが明らかになった。では日々のやる気の源は、との問いへ回答は「みんなで集まって目標に向かう楽しさや充実感」「自分の経験・能力が日々高まりそれが活かされる喜び」「人間関係が豊かになりネットワークが広がること」「ツアー参加者や周りの仲間から注目されたり評価が高まる嬉しさ」といった「自己」の喜びや楽しさ、充実感に関することが大半である。

心理学者のアドラーは、人が幸せを感じるのには「共同体感覚」を得る時だと説いている。共同体感覚は、さらに所属、貢献、自己変容、信頼の四つの項目から成っている。所属とは、その共同体の中に自分の居場所があるという感覚のことで、安心してその中にいられるという感覚でもある。貢献とは、周りの人の役に立つことが出来るという感覚であり、自分の能力を使って他の人や共同体に貢献できるという感覚のこと。自己変容とは、その共同体の中でありのままでいられるという感覚で、そのままの自分でいいと感じる感覚である。最後の信頼とは、周りの人に任せることが出来るという感覚で、周りの人を信頼して安心して任せることが出来るという感覚のことである。そして、この所属と信頼は「人々は仲間だ」という感覚を生み、貢献と自己変容は「私には能力がある」という感覚をもたらす。周りの人たちが自分の仲間であり、その中で自分は自分の能力を使って、周りの人たちの役に立ち、貢献することが出来るという感覚が、この「共同体感覚」なのである。

ヒアリングから得られた活動動機は、いずれもこの四つの項目のどれかに合致している。彼らの言葉を聞くと、「ありのままの自分を受け入れてもらえる」「自分の経験が役にたっている」「仲間という楽しさ」などが多く聞かれ、さるく事業を通じて市民プロデューサーやさるくガイドが得ていた感覚は、このアドラーが提示した「共同体感覚」なのではないか、と推論される。ただ、アドラーは逆に、私的論理（「自分への関心」）ではなくより大

きな共同体のことを考え（「社会への関心」）共同体メンバーが共有できる共通感覚を持つことが大事だと説いている。長崎さるく関係者へのヒアリング分析で分かるのは、長崎では自分のことを語ってもよいというガイド行為を通じて改めて「自分への関心」が生まれているが、それは自分が長崎という社会とどう関わってきたか、という視点でもあり、結果的に「社会への関心」へとつながる行為でもあったと結論づけられる。また、市民プロデューサーやさるくガイドが語る言葉は「自己」の喜びや楽しさを語っているようで、さるくのメンバー（共同体のメンバー）だからこそ得られる喜びや楽しさなのである。

さるく博のアクションプランでは、観光を「まち活かし」「ひと活かす」手段としてとらえ直す契機としているが、観光を通して「社会への関心(まち活かし)」「自己への関心（ひと活かし）」が表裏一体となって高まっていったと考えていいのではないか。

4. 10年後の停滞感の原因

「さるく博」から10年が経ち、さるく参加者数は世界遺産登録効果もあり横ばいで推移している。

しかし、関係者へのヒアリングからは、さるくガイドや市内のさるく協力商店主の間には停滞感やマンネリ感が生じている。この原因については10年間の継続による仕組みの硬直化などいろいろと考えられるが、前節で述べてきた市民のモチベーションに関する研究からもいくつか重要な指摘ができる。

まず行政側の体制や意識の変化である。「さるく博」当時は行政サイドも市民プロデューサーの一員であるとの考えから組織や肩書を超えた個人対個人の対等な付き合いが行われ、当時は住民にも事務局スタッフとの間の「一体感」「仲間意識」を感じていたとの感想が多く聞かれた。事務局スタッフが数年で交代していく中で、当初のような一緒に作り上げようという横の関係がさるく事業を管理するものと差配されるものという縦の関係へと変化していったことは容易に推測される。事務局としては、さるく参加者数を増やしたい、340人のさるくガイドの希望勤務日数を可能な限り公平に叶えたい、集客の少ないコースを減らして事務効率を上げたい、観光客に人気のコースを増やして評判を上げたい、といった運営上の効率重視、参加者数重視の管理方針が、さるくガイドにとっては逆にモチベーションダウンにつながっている可能性が高い。

設立当初の事務局には、努力して「長崎検定」の上級に合格する職員がいたり自ら休日にはさるくガイドを志願する管理職もいたりして、事務局とガイドが一緒になってコース内容についての議論が出来たが、現在では新規に提案されたコースについても内容に踏み込んだ議論がなく、提案したガイドも肩すかしのような気分を味わうとのことである。また、「自分のまちを話したい」と自分の育った地区の得意コースを希望しても、ガイドの希望日数を平等に叶えるため必ずしも希望のコースになるとは限らない。ガイドするコトは「自己表現」であり「自分の経験・能力が活かされることが喜び」なのに、事務の論理が優先

されそれらが満たされていない。

そのため、企画力のあるガイドは「自分が楽しみたい」「何か面白いことをやりたい」と「通さるく（ガイドが決まったコースを案内するまち歩き）」から「学さるく（独自コンテンツで実施日や参加費を自由に決められるコース）」へと移行していて、さるく博当時は「通さるく」は「学さるく」の10倍以上の参加者数であったが、2011年以降「通さるく」参加者数が横ばいなのに対し「学さるく」が伸び続け、13年から「学さるく」が「通さるく」を上回るようになっている。「学さるく」では集客不足は企画したガイドの責任であるが満員になると達成感・充実感とともに多少の収入増にもなる。自由な分だけ責任もあるので「当事者意識」も強い。これも個人レベルの一つの解決策である。「共同体感覚」がモチベーションの源泉だとすれば、それが薄れたことによる停滞感・マンネリ感の打破には、「共同体感覚」の再構築もその一つの対応策である。この10年の間には主要な市民プロデューサーが集まりNPO法人長崎コンプラドールを設立し、長崎さるくの考え方や手法を全国に広めている。また、同じく市民プロデューサーが立ち上げたNPO長崎の風はまち歩きガイド以外にも東山手十三番館（国登録有形文化財）の協働運用を手がけるなどの幅広い活動を行っており、独自の動きをみせている。二つのNPOとも、さるく活動の初期の頃には各地区で見られたような、みんながアイデアを出し合い、創造性を評価することによって、全体の能力、創造性が上がる状態（集団脳）を保っていて、このような新しい目的を付加したコミュニティをスピノフしていくこともマンネリ化から脱却する方法の一つになる。

5. まとめ

住民主体の観光（CBT）のエンジンである住民のモチベーションにフォーカスして、長崎さるくに関わった住民の感情に起こったことをさるく博の準備段階、さるく博期間中、さるく博後に分けて考察してきた。ヒアリング調査を重ねることで嬉々として活動する住民間に生まれていた重要な感覚がアドラーのいう「共同体感覚」だとかなりの確信を持って推論できた。今後の研究によってこの推論をさらに検証し、その感覚発生のメカニズムを解明していく必要があるが、これはCBTを成功に導く大きな鍵になるはずである。また多くの住民活動をさらに楽しくやる気に溢れたモノにする一助にもなると期待される。

参考文献

茶谷幸治

2008 『まち歩きが観光を変えるー長崎さるく博プロデューサーノート』学芸出版社。

2012 『「まち歩き」をしかけるーコミュニティツーリズムの手ほどき』学芸出版。

金明柱

2016 「住民主体観光によるホストコミュニティの活性化に関する研究」北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院 2015 年度修士論文。

小林英俊

2013 「長崎さるく博」を契機にした「まち歩き」の変容日本国際観光学会全国大会学会発表集。

2013 「ひとを活かし，まちを活かす観光の考え方」平成 24 年度観光実践講座講義録 公財 日本交通公社。

向後千春

2014 『アドラー心理学』(株)KADOKAWA。

久保田美穂子・吉澤清良

2014 「今日的『まち歩きガイドツアー』に関する考察」日本観光研究学会第 29 回全国大会論文集。

越信二

2015 「住民の自律的な観光まちづくりへの参画に関する研究」北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院 2014 年度修士論文。

桜井政成

2007 『ボランティアマネジメントー自発的行為の組織化戦略』ミネルヴァ書房。

労働政策研究・研修機構

2006 『労働政策研究報告書 No.60NPO の有給職員とボランティアーその働き方と意識ー』。

全国社会福祉協議会

2010 『ボランティア活動年報 2010』全国ボランティア・市民活動振興センター。