



京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

KAFM-PJ 016

タイトル

前川佳一ワークショップ研究報告書
ー 2024年9月度 ー

著者

前川 佳一・原田 進歩・御門 文

発行年月日

2024年10月19日

監修

若林直樹

前川 佳一・原田 進歩・御門 文

2024年10月19日

前川佳一ワークショップ研究報告書

－ 2024 年 9 月度 －

2024 年 10 月

京都大学 客員教授
前川 佳一

経営管理研究部 専門職修士 2 年生
観光経営科学プログラム
原田 進歩 ・ 御門 文

目次

はしがき

自治体観光担当者のやる気はどこから来るのか？

－ワーク・エンゲイジメントと観光資源の影響に関する調査企画

原田 進歩

．．． 1

「地域らしさ」とは何か

－観光と老舗から見る「関係性のオーセンティシティ」－

御門 文

．．． 7

はしがき

京都大学 経営管理大学院 経営学修士（専門職）課程では、2年次に「発展科目」の履修を課しています。これは、それまでに基礎科目（必修）や専門科目で獲得した知識や理論と、実務科目で学んだ実務の現状を融合させ、さらに発展させるための科目で、ワークショップ（WS）と呼び、ゼミ形式をとっています。具体的には学生が個々にテーマを設定し、それを調査・研究して何らかの結論に到達することが求められます。2年間の総決算として、後期の学期末に報告することとなっています。

前川 WS では、前期の到達点、いわば年度末に向けての中間報告として、各人が論文の形式にまとめることとしています。ここでは今年度の前川 WS 履修生 2 人の中間報告を合わせてご紹介します。両名とも観光経営科学プログラムの学生であり、テーマはともに観光に関するものです。

一編目は原田 進歩の実体験に基づくもので、「自治体観光担当者のやるきは土岐尾から来るのか？ーワーク・エンゲイジメントと観光資源の影響に関する調査企画人はなぜ旅をするのか観光心理と旅行体験ー」というタイトルが示す通りの試みについて述べています。

二編目は御門 文の試考で、「本物」とは一体何か、それが「地域らしさ」とどのような関係で、観光や老舗の経営を後押ししたり束縛したりするのかを考えています。

上で述べましたように、これらは中間報告的位置づけであり、完結は半年後の予定です。とはいえ、現時点でも両名の意欲的な主張や提案を示していると考えます。皆様のご意見を頂戴できましたら幸甚です。

2024 年 10 月吉日 編集者として
京都大学 前川 佳一

自治体観光担当者のやる気はどこから来るのか？ -ワーク・エンゲイジメントと観光資源の影響に関する調査企画

1. はじめに

観光振興において、自治体の観光担当者が果たす役割は非常に大きく、彼ら・彼女らのやる気は、プロジェクトの成否に大きな影響を及ぼす。しかしながら、現実にはすべての自治体職員が担当業務に対して高いやる気を持っているわけではない。また、自治体職員は通常、2～3年で担当課が変わることが一般的であり、やる気ある担当者が一時的に配置されたとしても、その効果が継続しないという課題がある。このような状況は、地域の観光振興に重大な影響を与えることがあり、場合によってはプロジェクトの進行が遅れたり、最悪の場合には頓挫したりすることさえある。

こういった前提を踏まえ、筆者はリサーチクエスションとして「自治体観光担当者のやる気はどこから来るのか？」という問いを立てた。筆者は、これまで8年間ほど自治体の観光振興に関わってきた経験から、自治体職員のやる気がプロジェクトの成功に不可欠であると考えている。そこで本研究では、自治体職員のワーク・エンゲイジメントに焦点を当て、その形成要因や影響を明らかにすることを目的とした。

近年、日本各地では観光経営組織（DMO）が設立され、観光振興における公民連携が進んでいるが、その中においてもやはり、自治体職員の役割は極めて重要である。しかし現実には、担当者の交代などによってプロジェクトの進行や施策の精度が安定しないことも多く、長期に渡って一定の成果を上げ続けることができていないケースは稀である（図1）。このような背景から、担当者のワーク・エンゲイジメントの源泉を探求することは、日本の観光振興において非常に意義のあるものだと考える。

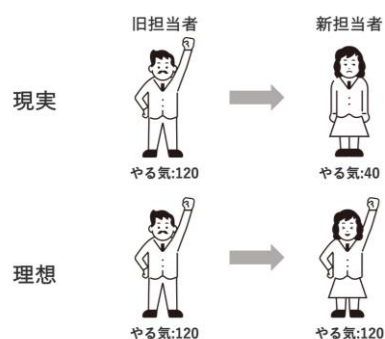


図1. 自治体観光担当者の理想と現実(筆者作成)

本研究の目的は、ワーク・エンゲイジメントに影響を与える要因を特定し、それに基づいて各自治体へ、担当者のやる気を高めるための施策を提案することを目指すものである。特に、外部からの介入によって担当者のワーク・エンゲイジメントを向上させることが可能かどうかについて検証したい。この研究を通じて、自治体職員がより効果的に観光振興に取り組むための具体的な方策を提示し、ひいては日本全体の観光振興に貢献することを目指す。

2. やる気の定義について

研究を進めるにあたってまず、「やる気」という言葉の定義とその指標を明確にする必要があった。そのため、複数の用語を候補として挙げた。

最初に候補となったのは「モチベーション」である。これは、個人が何かに取り組む際の動機や意欲を指す。ただ経営学における本来のモチベーションの概念は水野ら(2008)の指摘では「第三者から強制的に行使されるものではなく、個人の自発的行動を引き起こすもの」であるとされ、本研究の焦点である「外部からの介入可能な領域」としてはふさわしくない可能性があるかと判断し、採用を見送った。

次に検討されたのは「コミットメント」という概念である。コミットメントは、個人が組織に対して持つ心理的な結びつきや忠誠心を表すが、具体的な業務に対する情熱や意欲を直接反映するものではないものとして、本研究には適さないと判断した。

このプロセスの中で最終的に選んだのが「ワーク・エンゲイジメント」である。ワーク・エンゲイジメントは仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を指し、オランダのユトレヒト大学の Schaufeli ら(2002)によって定義された概念である。この指標は、活力、熱意、没頭の3つの要素から構成される(図2)。

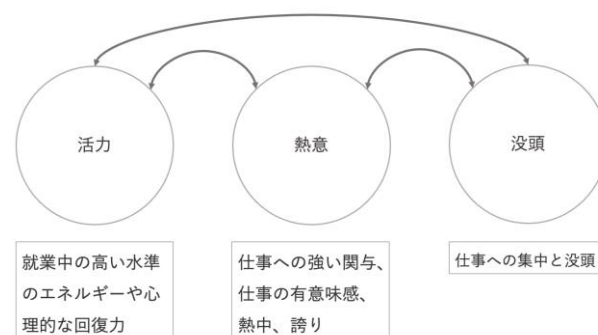


図2. ワーク・エンゲイジメントの3要因(島津, 2010)

これら3つの要素が揃った状態が、ワーク・エンゲイジメント(が高い)とされ、この状態にある人々は、島津(2010)によると「活力にあふれ、仕事に積極的に関与する」とされ「特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知」と定義される。これらの定義から、ワーク・エンゲイジメントは本研究において、個々の職員が業務に対してどれだけのやる気を持って取り組んでいるかを測る上で非常に有効な指標となると考えた。

このワーク・エンゲイジメントを測定するために本研究では、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度(Utrecht Work Engagement Scale: UWES)を用いる。この尺度は、「活力」「熱意」「没頭」の3つの因子について、計17項目の質問によって測定を行うものである。慶應義塾大学の島津明人研究室によって用意されているこちらの日本語版を活用し、自治体の観光担当者のワーク・エンゲイジメントを定量的に評価する。

3. 研究方法

本研究では、自治体の観光担当者におけるワーク・エンゲイジメントとその影響要因を明らかにするため、二段階の調査を実施する予定である。具体的には、1. アンケート調査と2. インタビュー調査の二つの方法を組み合わせ、定量的および定性的な分析を行う。(図3)

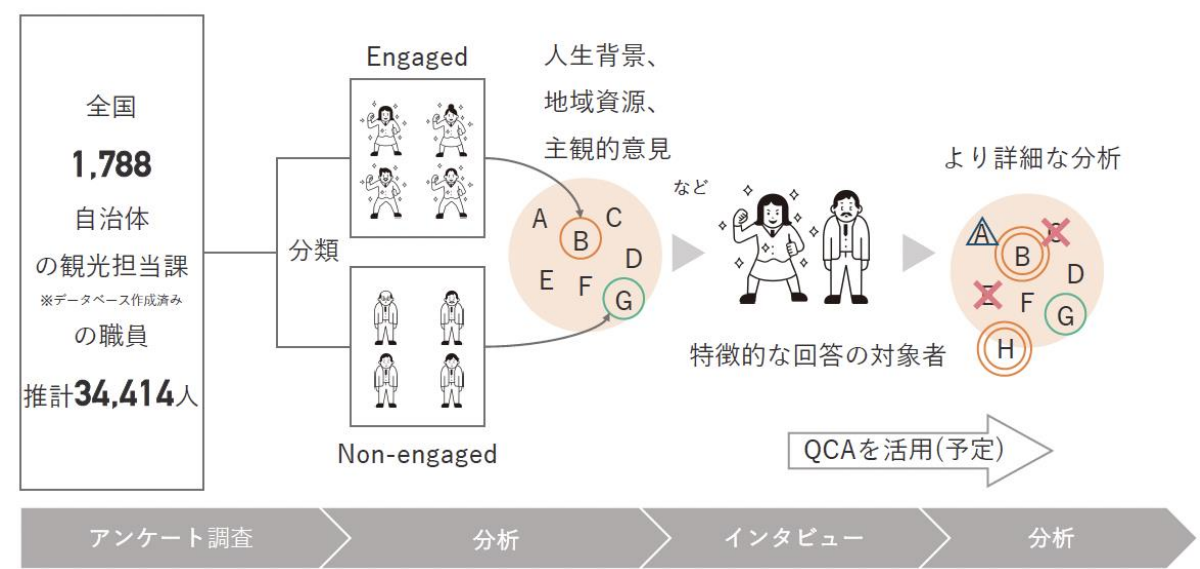


図 3. 研究フロー案

i. アンケート調査

まず最初の段階として、全国の自治体観光担当者を対象にアンケート調査を行う。調査の対象は、全国 47 都道府県および 1,742 市町村の観光担当課に所属する職員で、総計約 34,000 人を対象とする。この調査を通じて、

- 観光担当者のワーク・エンゲイジメントの実態
 - それらに影響を与える要因
- などを明らかにすることを目指す。

県・市町村	役所・役場	人口推計	観光課	総合計職員数	部署名	電話番号	郵便番号	住所	URL(あれば)	メールアドレス(あれば)	ウェブサイト(観光協会サ)
北海道	北海道庁	5,140,000	102	62,144	経済部 観光局観光振興課	011-204-5302	060-8588	札幌市中央区北3条西6丁目	https://www.pref.hokkaido.lg.jp/		https://www.visit-hokkaido.jp/
札幌市	札幌市役所	1,973,395	30	23,031	経済観光局 観光・MICE推進部	011-211-2376	060-8611	札幌市中央区北1条西2丁目	https://www.city.sapporo.jp/org/		https://www.sapporo.jp/
					MICE施設整備担当						
					観光地域づくり担当						
					観光誘致・受入担当						
					定山渓地区担当	011-598-2191	061-2302	札幌市南区定山渓温泉東4丁目			
函館市	函館市役所	251,084	33	3,341	観光部 国際観光課	0138-21-3327	040-8666	函館市東雲町4-13	https://www.city.hakodate.hokkaido.jp/	hako-kan4@city.hakodate.hokkaido.jp	https://www.hakobura.jp/
					観光振興課				https://www.city.hakodate.hokkaido.jp/		
					観光企画課				https://www.city.hakodate.hokkaido.jp/		
					観光誘致課				https://www.city.hakodate.hokkaido.jp/		
					経済部 商業振興課	0138-21-3306			https://www.city.hakodate.hokkaido.jp/		
小樽市	小樽市役所	111,299	15	1,728	産業港湾部 観光振興室	0134-32-4111	047-8660	小樽市花園2-12-1	https://www.city.otaru.lg.jp/sosh/	kanko@city.otaru.lg.jp	https://otaru.gr.jp/
					産業港湾部 商業労政課				https://www.city.otaru.lg.jp/sosh/		
					産業港湾部 港湾室 港湾振興課	0134-32-4111	047-0007	小樽市港町4番2号	https://www.city.otaru.lg.jp/sosh/	kowan@city.otaru.lg.jp	
旭川市	旭川市役所	329,306	19	3,015	観光課	0166-25-7168	070-8525	旭川市7条通9丁目	https://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/inquiry/mailform50200000.html	sahikawa.hokkaido.jp/inquiry/mailform50200000.html	https://www.atca.jp/
室蘭市	室蘭市役所	82,383	5	1,113	観光課 観光係	0143-25-3320	051-8511	室蘭市幸町1-2	https://www.city.muroran.lg.jp/	kankou@city.muroran.lg.jp	http://muro-kanko.or.jp/
					企画財政部/企画課/企画係	0143-25-2181			https://www.city.muroran.lg.jp/		
釧路市	釧路市役所	165,077	23	2,500	産業振興部 観光振興室 観光係	0154-31-4549	085-8505	釧路市黒金町7-5	https://www.city.kushiro.lg.jp/sai/	ushiro.lg.jp/csl-bin	https://ia.kushiro-lake.jp/

参考：自治体観光担当課データベース(筆者作成)

アンケートは、二段階構成での実施を予定している。第一段階では前述のユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度（UWES）に基づく 17 項目の質問を通じて、担当者のワーク・エンゲイジメントのレベルを測定する。具体的には、「活力」「熱意」「没頭」の 3 つの因子に関する質問を行い、各因子のスコアを算出する。

第二段階では、アンケート回答者の個人的な背景や、彼らが所属する地域の観光資源、さらにそれらに対する主観的な印象に関する質問を行う予定である。これらの質問を通じて、観光担当者のワーク・エンゲイジメントに影響を与える可能性のある要因を特定することを目指す。例えば、

- 地域の観光資源の質や量
- 上司や同僚との関係性
- 過去の職務経験や居住地

といった要素が、ワーク・エンゲイジメントにどのように影響を与えるのかを分析する。

アンケートの配布方法としては、全ての自治体の観光担当課に QR コード付きのハガキを送付し、E メールアドレスが公開されている場所については Eメールの送付も行い、Web アンケートへの回答を依頼する。回収率を高めるため、回答者へのインセンティブとしてアンケート結果をフィードバックする（ただし個人やエリアが特定できない形で）ことを検討している。

ii. インタビュー調査

アンケート調査の結果に基づき、特徴的な回答を示した担当者を対象にインタビュー調査を実施予定である。インタビュー調査では、半構造化インタビューと質的比較分析（QCA）を用いて、ワーク・エンゲイジメントとその影響要因との因果関係をより詳細に探る。半構造化インタビューでは、事前に用意された質問に加え、インタビューの進行に応じて自由に質問を展開することが可能であるため、回答者の個別の状況や考え方を深く掘り下げることができる。これにより、アンケート調査では明らかにできなかった、より複雑で微細な要因を特定することが期待される。

また複数のケースを比較することで共通のパターンを見出し、因果関係を特定する質的比較分析（QCA）を用いることで、ワーク・エンゲイジメントに影響を与える要因を体系的に整理し、一般化可能な知見を導き出すことを目指す。

以上のように、アンケート調査とインタビュー調査を組み合わせることで、量的および定性的なデータを収集し、自治体の観光担当者におけるワーク・エンゲイジメントの実態を多角的に分析することを目指す。

4. 仮説と期待される効果

本研究では、自治体の観光担当者におけるワーク・エンゲイジメントに影響を与える特定の要因が複数存在すると仮定し、これらの要因を特定することで、ワーク・エンゲイジメントを向上させるための施策を導き出すことを目指す(表 1)。

表 1. 特定を期待する要因例とその効果

要因	期待される効果
地域資源の質と量	地域に存在する観光資源の質や量と担当者のワーク・エンゲイジメントに相関がある場合、観光資源の開発や整備によって担当者のやる気を向上させることができる。
担当者の経歴	担当者の過去の職務経験や居住地がワーク・エンゲイジメントに影響する場合、特定の条件を満たす人物を担当にすべきであるという判断ができるようになる。
上司や首長の姿勢	担当者の上司や所属自治体の首長の観光振興への姿勢が担当者のワーク・エンゲイジメントに影響する場合、上からのサポートやビジョン策定によって担当者のやる気を高めることができる。

これらのように、ワーク・エンゲイジメントに影響を与える要因が明らかになれば、自治体や上司が担当者に対し、ワーク・エンゲイジメントを向上させるための具体的な施策を打つことが可能になる。また、ワーク・エンゲイジメントが高い担当者が所属する地域に共通する観光資源や特徴が特定されれば、類似する資源を持つ他の地域でも同様の成功が期待でき、逆に観光資源が乏しい地域では、別のアプローチが必要であることが示される可能性もある。

以上のように、本研究は、自治体職員のワーク・エンゲイジメントを向上させるための具体的な施策を提案するだけでなく、観光振興におけるプロジェクトの成功に寄与する知見を提供することが期待される。

5. 懸念事項と対策

本研究を進めるにあたっては現在、2つの懸念事項が存在する。1つはアンケート回収率とその偏りへの懸念であり、もう1つは相関関係が見出せない可能性についてである。

1つ目については、全国の自治体観光担当者約 34,000 人を対象としたアンケート調査を実施予定だが、ハガキやEメールを受け取った担当者が、部署内に共有しないまま処分したりすることで回収率が低くなる可能性がある。対策としては先述の通り、回答者へのインセンティブとして、回答者にはアンケート結果全体のフィードバック（個人やエリアが特定できない範囲で）、共有することを予定している。また、アンケートの存在を広く周知するために、ハガキの送付のほか、個人の繋がりがあるところには直接依頼や、問い合わせ窓口がある自治体についてはEメールを送るなどの情報発信によって、回答を促進する。

2つ目については、仮にデータが大量に集まったとしても地域特性や個人の背景が非常に多様であるため、明確な相関関係が見出せない可能性があるという点である。アンケート調査によって収集されるデータのばらつきが大きく、一貫したパターンを見出すことが困難である場合、仮説が全く成り立たない可能性がある。

このような場合は元々実施予定であるインタビュー調査とそれに伴う質的比較分析（QCA）により重きを置くことで、ワーク・エンゲイジメントに影響を与える要因を、より定性的に特定することで軌道修正する予定である。

6. 最後に

本調査のスケジュールについては、10 月中にアンケートの送付を行い、11 月中旬ごろから回答の分析を予定している。インタビューについては12 月後半から1 月中旬頃でまでを目処に行い、最終結果については1 月末の報告会にて発表を行い、2 月初旬に報告書として文章化する予定である。

いずれのような結果がでるとしても、

参考文献 -

- 水野基樹, 川田裕次郎, 飯田玲依, 山本真己, 東慎治, 上野朋子, 山田泰行, 杉浦幸, 田中純夫. モチベーション研究における動機概念に関する理論的整理— McClelland の所説に基づいて —. 千葉経済大学短期大学部研究紀要 第4号 2008, 51~61.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., et al., The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach. Journal of Happiness Studies 3, 71-92, 2002.
- 島津明人. 特集, 職業性ストレスにかかわる最新情報: 職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント. ストレス科学研究 2010, 25, 1-6.

「地域らしさ」とは何か

－観光と老舗から見る「関係性のオーセンティシティ」－

1. はじめに

地域観光において、住民の生活の一部しか垣間見えない観光客はどんな体験を持って「地域らしい（本物）」と感じるのだろうか。また、それは地域で生活してきた住民自身の感じる「地域らしさ（本物）」とはどう異なるのであろうか。住民が納得できる形での「地域らしさ」を担保しつつ、持続的な地域振興に繋がるような観光商品としての「地域らしさ」とうまく両立していくにはどうすれば良いだろうか。

本レポートでは、コロナやオーバーツーリズム、また地域における人口減少や少子高齢化などを背景に、京都や東京などの名所への一極集中型の観光から、各地方の隠れた魅力に触れる地域分散型の観光の注目度が増している現代において、持続可能な「地域らしさ」とは何か？というテーマについて、前半は地域内外での「観光客と住民との関係性」、後半は地域内での「老舗と、老舗が育った地域との関係性」の観点から考える。

2. 「地域らしさ」とその社会背景

生成 AI や CG による架空の人物の画像やコンテンツの作成、SNS 上における写真の「映え」効果のための加工や編集、インターネット上に溢れる偽情報や隠れ広告などと過度に虚偽の情報が晒されている現代において、観光においても意図的に演出されたものや SNS でのトレンドから、リアルで等身大である「本物」の地域体験へのシフトも勢いを得つつある。一方、迎える地域の側でも、少子高齢化や人口減少、そして伝統産業の持続可能性の模索などの課題を抱えており、地域の観光を手段とした経済振興への期待は高い。そういった背景の中で、若い人材が中心となって古民家などの地域資源を活用した民泊や農泊、また独自の体験プログラムやガイドツアーなどが造成されてきている。

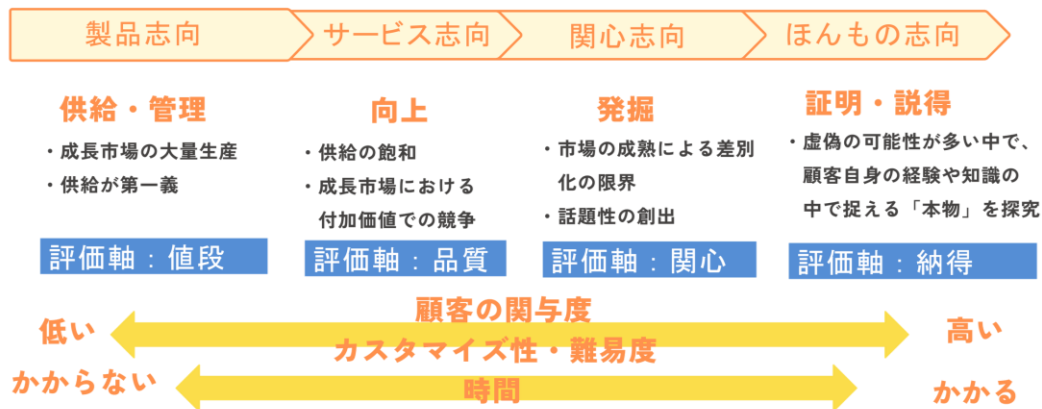


図1：顧客志向の変化（筆者作成）

3.地域における「本物らしさ」

では、地域における「本物らしさ」とは何だろうか。例えば、オリジナルの地域文化のみが保有する「客観的な真正性」を想定し、その本物らしさを追い求めるような「自身の価値観で判断する」観光客は、好奇心から自ずと地域への関与度が増し、住民との密な関係性を積み上げる中で見極めようとする。一方で、自身が本物の体験が出来ているかどうかには特段関心がなく、「世間の評価が高く、よく知られている」場所を一つ一つ確かめることが「本物らしい」と考えている観光客も多く存在する。これらの感覚は訪問場所の訪問回数や滞在期間、地域住民との関わり方によっても異なる。以下は、宗田¹による観光客と住民の行動の変容を表した表である。

種類	行動変容	
	観光客（ゲスト）	受け入れ地域（ホスト）
動物園型 ・無交流 ・受動的	 ・観光初心者 ・絵本で見知った動物達を確認して歩く ・見るだけで満足、その実何もわからない	・動物園型の観光客は市民生活から隔離 ・交流せず、土産物は売るが理解を求めず ・初心者に高度さやマナーを求めず
Stendhal型 ・交流 ・能動的	 ・十分な事前学習で明確な目的を持つ、またはリピーター ・本質に感動、崇高な体験、自分だけの感動を追体験したい	・学びたい人の理解度と本気度を試し、その度合いにより対応、徐々に深める ・観光客の感受性・ホストの立場への理解に敏感に反応し、敬意を払う
H.Hesse型 ・相互作用 ・価値共創	 ・市民権を得てその地の文化の一部になる ・訪問地の地域社会に溶け込み・同化する ・その地の文化や芸術に同化し、自ら創り出す	・地域社会の一員として受け入れ、ホストとする ・外の世界との橋渡しとして自らを開く

図2：観光客（ゲスト）と地域（ホスト）の行動変容²

ここから、動物園型の「確認するだけの初心者」、Stendhal型の「本質を追求するリピーター」、H.Hesse型の「地域に溶け込む関係人口」と行動変容の段階が上がるにつれ

て、観光客が地域に溶け込み、当事者として住民と地域文化を共創していく。こうして観光客は、地域の観光資源そのものと、観光客（ゲスト）と地域（ホスト）との関係性の深度から、最終的な自身の主観を持って「地域の本物らしさ（＝オーセンティシティ）」を判断していくと考えられる。ただし、ホストとしての地域にはビジネスを主体とする演出者の「地域観光事業者」と、生活を主体とする実践者の「住民」の二者が存在するため、「地域らしさ」の真正性を主張する上では両者の在り方に整合性が必要であるのだが、地域観光事業者が観光商品作りのために修験道などの秘匿性の高い地域信仰文化を暴こうとするなど、実際には対立してしまうこともある。

4. 観光における「本物らしさ（オーセンティシティ）」

Goffman は演劇の理論を用いて社会的活動の場所を表舞台と裏舞台に分けて説明しているが、MacCannell はそれを観光文脈に当てはめて「演出されたオーセンティシティ」³として説明している。表舞台が地域と観光客が会う場所とし、裏舞台を地元の人々が観光客向けの舞台準備をしているプライベートな空間と考えた場合、表舞台でのオープンな「本物らしさ」を確保するためには、比較対象として裏舞台での閉鎖的で秘匿性の高い地域コミュニティを保つ必要がある。この場合、地域においても観光客の体験のほとんどが「演出された本物らしさ」であり、一部の人がさらに地域に溶け込んで住民と特別な関係性を作ったとしても、それもまた一時的な演出された舞台裏（日常）でしかないとされる。図3は、観光空間の分類について筆者が検討したものである。

		観光客の観光対象（地域）に対する印象	
		本物（real）	演出（staged）
観光対象の本質（地域）	本物（real）	本来の地域 （日常生活の地域） ex) ・地元民の飲食店 ・伝統技術・老舗 ・地域行事や祭礼	地域への懐疑心 （本物 or 演出） ex) ・復元された城下町 ・再興された伝統技術 ・地域外加工の特産品
	演出（staged）	見せる地域 （舞台裏） ex) ・体験など ・民泊や農泊 ・リノベーション	観光地としての地域 （舞台） ex) ・テーマパーク ・ミニ独立国家 ・〇〇文化村

図3：観光空間の類型

5. 「地域らしさ」は創作できるのか

これまでに述べたとおり、地域の「本物らしさ」は観光客の経験と主観によって決まる。それらは過去の歴史や遺物に対してだけでなく、将来の可能性にも着目している。それでは逆に「地域らしさ」の新たな真正性を作り出すことは可能であろうか。橋本の「構築主義」⁴に基づけば、ポストモダン社会において真正かどうかは問題とされなくなってきており、真正性は社会的に構築可能なものであるとみなされている。

その中で、「新たな真正性を作り出す」取り組みとして、「マイクロネーション」の事例が挙げられる。マイクロネーションとは、小規模な独立国家を自称し、地域創生や観光促進を目的に新たな文化的ストーリーを生み出す取り組みであり、日本では「ミニ独立国家」の名前で各地にて行われていた。奈良県下北山村では、35年ぶりに「下北山村ツチノコ共和国」が2023年に復活し、大きな話題を呼んだ。同村は高齢化と人口減少に悩まされる中で、一般社団法人「下北山つちのこパーク」を設立し、ツチノコというキャラクターを活用した観光事業を展開している。



図4：新キャラクター「つちのこくん」と「つちのこだより」⁵

また、2016年に放映されたアニメ「サクラクエスト」⁶では、富山県南砺市をモデルにした「ミニ独立国家」を舞台にした地域おこしが描かれている。これは、東京で就職活動に苦戦する女子短大生が、過疎化が進む架空の街、間野山市（まのやま）の観光大使に就任し、周囲の助けを借りながら村おこしに取り組む様を描いたアニメで、廃校活用や祭りの復興、路線バス存続問題など、日本各地の過疎地域が抱えている問題を鮮明に映し出している。同市と、アニメ「サクラクエスト」の舞台となった架空の「間野山市」は姉妹都市提携を結んだことも話題になった⁷。

一方で、実存する伝統文化をもとに新たに構築されようとする「地域らしさ」も存在する。例えば天草南蛮文化の「天草更紗」の事例である。天草は「潜伏キリシタン」な

どキリスト教や、教会、そしてそれらをもたらしたポルトガルなどの南蛮文化にゆかりのある場所である。また更紗とは、南蛮から舶載されたインドやペルシア、スマトラ風の外来模様布のことで、天草更紗は江戸時代にその技術を受け継いだ日本の職人が作った伝統的な和更紗である。



図5：復活した平成天草更紗⁸

ただし、歴史的資料が存在しないこと、過去に数度消滅して復元された点、他の地域文化の影響による可能性がある点などが指摘されており、その真正性には現時点でまだ疑問が残るため、住民が自分たちの文化として誇るのに躊躇してしまうという課題も残っている。そこで、天草市は地域活性化に向けて更紗の技術を含めた天草南蛮文化の復興を行う中で、その文化の「本物らしさ」の担保に向けてポルトガルより天草南蛮文化検証のチームを招聘し⁹、彼らの指摘した大航海時代の世界観に関する誤謬や潜伏キリシタンに関する解説の矛盾点などを整理しながら、未来にむけて新たな真正性（創発的オーセンティシティ）をグローバルに構築しようとしている。

これらの事例は、真正性の正誤の枠にとらわれず、歴史や文化を再構築し、新たな地域らしさの真正性を創り出す取り組みである。こうして新たに生まれた真正性は、もとの地域文化に新しい意義を与え、さらに観光客との交流の中で新しいアイデンティティを付与され、その結果、新たに創り出されたはずの「真正性」が、時間の経過とともに客観的な真正性として地域文化として定着していくことも期待される。

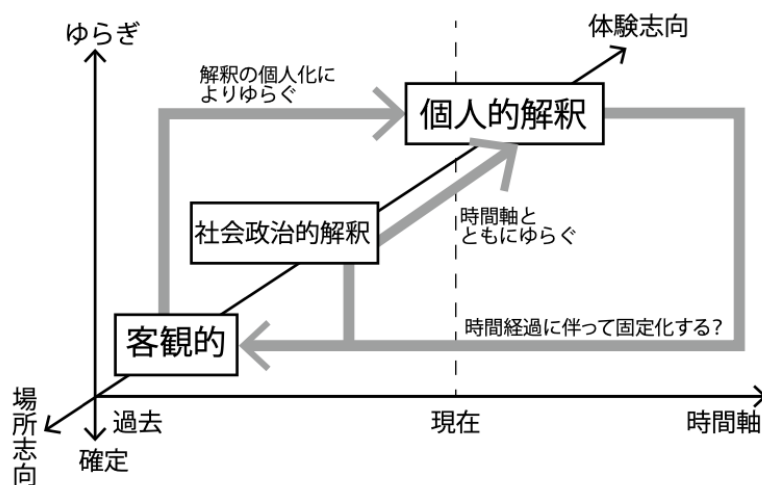


図6：オーセンティシティのゆらぎと循環図¹⁰

6. 「住んでよし、訪れてよし」の地域

上記の議論を受けて、ゲストの観光客にとってもホストの地域住民にとっても魅力的な「住んでよし、訪れてよし」の地域はどういったものであるのだろうか。図7は筆者が作成した、地域における住民数と観光客数の増減のマトリクスである。テーマパーク化や住宅地化のケースは見られるが、「住んでよし、訪れてよし」の通り、コミュニティ化が実現出来ている地域事例やその特徴を調査するのは今後の課題である。また、その際に図3の観光空間の類型とどのように関わるのかも検討されるべき点である。

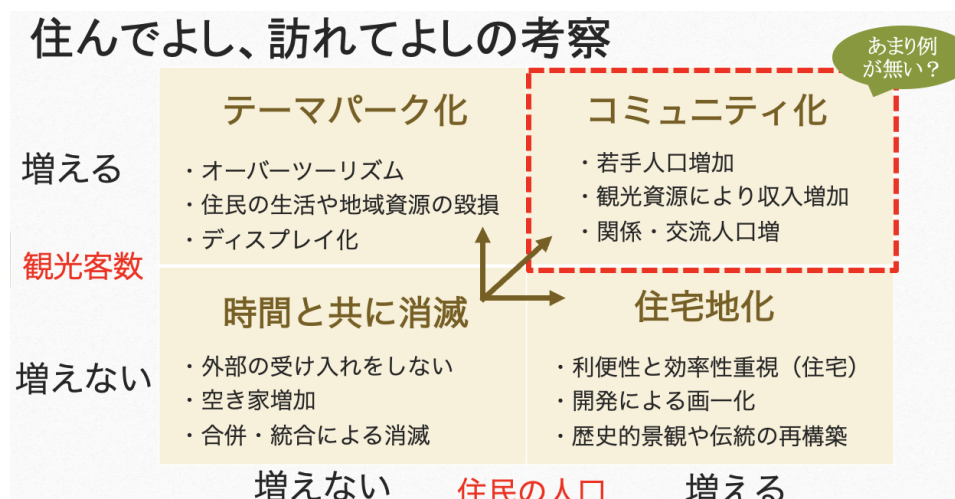


図7：観光客数と住民の人口の増減関係（筆者作成）

7. 地域密着型の老舗が抱える持続性と成長性のジレンマ

「地域らしさ」と観光に一旦区切りをつけ、ここからは「地域らしさ」と老舗について考察する。地域密着型経営の老舗は、地域伝統や高度な技術を守りながらも時代の変化への適応が求められる厳しい経営環境にあり、常に事業の持続性と成長性のジレンマを抱えている。筆者の実家も古くから育成林業を営む家系であり、番頭をはじめ、山守や山師などの職人達が近隣に住居を持ち、そこから職場に通う食住一致型の経営をしていた。地域密着型の経営であるため、従業員の暮らす地域の行事や学校備品への寄付などの地域貢献事業も併せて行っており、地域との関係性も深く長い。現在でもその関係性や習慣は一部引き継がれている。そういった中では、地域とは「顔が見える関係性」であるが故に、事業の持続性に関する支持は厚いものの、逆に成長性に関しては、「地域で商いと生活を続ける上で、新事業に迂闊に手を出して失敗することは決して許されない」、また「長年育ててもらった地域を裏切るのは許されない」というプレッシャーによって、内側からの変革がなかなか難しい状況にあると言える。



図8：地域密着型の老舗のジレンマ（筆者作成）

8. 京老舗「上羽絵惣」の事例

一方で、このような地域における持続性と成長性のジレンマを上手に解消した企業の事例も存在する。それはたとえば、2023年度後期の観光老舗経営論の授業で調べた京都の「上羽絵惣」という老舗である。上羽絵惣は、京都の岩絵具などの日本画用絵具卸の老舗であるが、日本画の需要減や借金などの経営危機に際し、地域からの存続期待や、職人の雇用維持と伝統技術継承の責任を原動力として、絵具の材料である胡粉をベースにした、爪に優しい和色のネイル事業を新たに始めた。これが多方面で人気となり、介護事業や海外販売など多様な外部成長を視野に入れていきたい一方で、従来の伝統的技術や、格式ある老舗性を期待する地域の中で存続する必要もある。つまり「リスクをとって他の事業に手を出した結果に家業を滅ぼしては、これまで育ててくれた地域や先代達の顔に泥を塗ってしまう」という、失敗を許さない強い抑止力がかかる。その際に、同社は「あくまでもネイル事業は副業であり、本業は絵具卸で

ある事に変わり無い」と、あえて「副業」であることを明確化して¹¹地域内外に発信する事により、地域密着型の老舗としての持続性の信頼維持と、新規事業の成長性の両立に成功したと言える。



図 9：上羽絵惣の持続性と成長性の両立（筆者作成）

9.老舗の企業的指向性に地域が与える影響

このような「持続性」と「成長性」のバランスについて、江島の中小家族企業の起業家的志向性（Entrepreneurial Orientation）に関する研究¹²がある。起業家的志向性を刺激する主要素の一つとして、社会情緒的資産(SEW、Social Emotional Wealth)の一部や社会関係資本などの地域との関係性によるものが刺激となり、それがその後の企業の持続性や成長性を生み出す活力となっている。そして、以下図 10 のようにその持続性と成長性の強度バランスによって

- 既存市場重視の利用型
- 新規市場重視の探索型
- 両立重視の統合型

という 3つのタイプに分かれるというものである。



図 10：中小規模のファミリー企業の企業的志向性¹³

ただ、日本の中の企業や老舗における企業家的志向性の研究は現時点であまり研究事例がないようだ。筆者は、地域密着型の家族経営企業である老舗の個性や地域らしさがこの3タイプに表出するのではないかと考えている。そこで、それぞれのタイプに当てはまる老舗事例について半構造化インタビューを行った上で、刺激となっている「地域との関係性の深さ（地域らしさ）」との関連性を見出したい。同時に、それが同質性の強い地域社会において、「地域らしさ」を生かしながらも観光を始めとする新しい事業変革をする上でのヒントとなるかもしれないことを期待している。

10.終わりに

本レポートでは、持続可能な「地域らしさ」とは何か？というテーマについて、地域内外での「観光客と住民との関係性」、後半は地域内での「老舗と、老舗が育った地域との関係性」の観点から考察した。これまでの考察から、観光客が感じる地域らしさ（真正性）、老舗の地域らしさ（真正性）はいずれも建物や商品などのハード面のみではなく、そこに宿る「地域住民との関係性」というソフト面でのコミュニケーションの濃さと長さによる「信頼・共創関係を醸成するプロセス」が何より重要であると言える。例えば、直島のベネッセアートサイト直島では、その地域特性を生かした作品を作る「サイト・スペシフィック・アート」が主流となっている。アーティストは長期間実際に直島に滞在して、アート制作を通じて住民との信頼関係を育みながら地域理解を深める。こうして、地域住民との交流を深め、共創関係を築くことによって、作品自体の魅力と地域の魅力が溶け合い、「地域に根ざすアート」として訪れる人が納得する作品となる。観光事業と老舗は一見関係がないように思われるが、持続可能な「地域らしさ」を作り上げていく上で、長年にわたり地域に根ざして住民との関係性を築いてきた老舗の「密度の濃いバランス力」は非常に参考になる。また、地域性が強くなり過ぎて変革が容易に出来ない老舗においても、観光による新たな「地域らしさ」創りへの取り組みは経営の身軽さを取り戻すためのヒントになる。その点で、「地域らしさ」のオーセンティシティは、「観光客と住民」や「老舗と住民」における二者間の関係性の密度（＝強度、重さ）そのもので、それは時間の長さの中で培われる当事者性の高い地域理解や、住民の肯定的関与によって強化されるものだと考える。

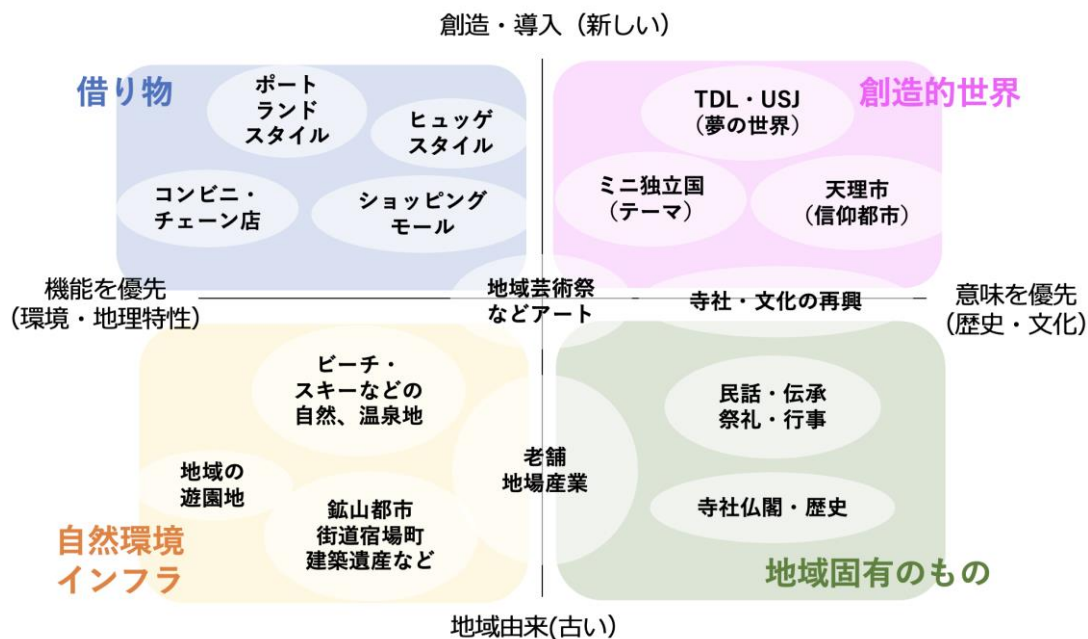


図 11：「地域らしさ」を生み出す構成要素の考察（筆者作成）

以上

<参考文献>

- ¹ 宗田好史. 2023 年京都観光資源論授業資料『国際化する京都観光』. p3-4
- ² 同上
- ³ MacCannell, D. “Staged authenticity: arrangements of social space in tourist settings”, American Journal of Sociology, Vol.79, No.3, pp.589–603, 1973.
- ⁴ 橋本和也. 2009. 『観光経験と真摯さー実存的アプローチに向けてー』 .p1. (参照 2024-08-20)
- ⁵ かがり火 WEB. 2023. “奈良県下北山村で「ツチノコ」が 35 年ぶりに復活 ツチノコ共和国による村おこしの思いを継承した下北山つちのこパーク”.
<https://kagaribiweb.com/area/nara/4519/> (参照 2024-08-20)
- ⁶ P.A WORKS. TV サクラクエスト公式. <http://sakura-quest.com/> (参照 2024-08-20)
- ⁷ 同上. “サクラクエスト間野山市×富山県南砺(なんと)市」(アニメ×リアル)姉妹都市締結を発表!”. http://sakura-quest.com/news/20170830_01.html (参照 2024-08-20)
- ⁸ 天草 LOVERS. “天草と世界とのつながりを物語る『天草更紗』が復活しました!”.
<https://www.amakusa-lovers.jp/gosokunokutsu-news/kudayori/373> (参照 2024-08-20)

-
- ⁹ 小林 潔司.2019.地 『域振興とオーセンティシティ —天草南蛮文化を例にして—』 .https://committees.jsce.or.jp/transmit_project/system/files/basic_knowledge_18.pdf (参照 2024-08-20)
- ¹⁰ 内田奈芳美.2020.都市のオーセンティシティのゆらぎと解釈.
https://www.jstage.jst.go.jp/article/chiikikeizai/38/0/38_17/_pdf/-char/ja (参照 2024-08-20)
- ¹¹ ぼくらのアトツギベンチャープロジェクト.2017. “【インタビューvol.8】創業 260 年、老舗 絵の具屋の跡取り娘の挑戦。使命は「人々の生活を彩る」こと（上羽絵惣株式会社／石田結実氏）”. <https://next-innovation.go.jp/renovator/presspost/interview20171214/> (参照 2024-08-20)
- ¹² 江島由裕. 2018. 大阪経済大学研究叢書.『小さな会社の大きな力』
- ¹³ 同上

前川佳一ワークショップ研究報告書

ー 2024 年 9 月度 ー

2024 年 10 月末日 発行

編 者：前川 佳一

著 者：原田 進歩、御門 文

発行者：京都大学経営管理大学院 客員教授 前川佳一

〒606-8501 京都市左京区吉田本町

京都大学経営管理大学院

E-mail: maegawa.yoshikazu.5m@kyoto-u.ac.jp