

KAFM-PJ 017

2024年度サービス&ホスピタリティプログラム ／ 観光経営科学コースWS最終成果概要

経営管理研究部 経営管理講座

サービス&ホスピタリティプログラム／
観光経営科学コース履修生

2025年3月

【観光経営学コース】

1	WEI CHU HSIN： 空港における観光発展要因考察-経験価値と動機付け要因に着目-	P.3
2	守山 蓮： 【おもてなしのグローバル展開】 . 日本型「おもてなし」のシステムアーキテクチャと創発的デザイン	P.5
3	御門 文： 老舗に学ぶ、持続と変節の汽水域	P.7
4	灘井 絵美： MICE 産業の高度化とラグジュアリーホテルの戦略的役割	P.9
5	山崎 元： 遍路宿の運営実態調査と持続可能性の考察	P.11
6	原田 進歩： 自治体観光担当者のやる気の源泉とは -ワーク・エンゲイジメントの独自規定要因について-	P.13
7	尾脇 紗希： オンラインツアーで得られる経験価値に関する考察- 旅行手段の1つとして拡大する可能性-	P.15
8	山本 健人： 観光地トイレ問題を解決:トイレシェアリングサービスの提案	P.17
9	松本 航： フラワーツーリズムに関する訪問者動向と地域社会についての考察	P.19

【サービス&ホスピタリティプログラム】

10	小塚 和紀： 日本企業におけるアルゴリズム・マネジメント適用と組織構造・業務特性の関係	P.21
11	梶原 浩一： 中小オーナー企業における再生メカニズムの探索的研究 -ネガティブ感情をトリガーとする再生モデルの解明-	P.23
12	春原 頌子： 転勤施策が女性のキャリアに及ぼす影響 -既婚女性総合職の転勤実態を探る -	P.25
13	ZHANG ANQI： Work Engagement and Turnover Intention of Chinese Employees in Japanese Companies: A Job Embeddedness Perspective	P.27
14	GE JIAHAO： 京都の観光名所のオンラインレビューに関する考察 ～神社・お寺を事例に～	P.29
15	佐々木 友美： 消費者態度からみるプライシング戦略 -日本市場における価格戦略のパラダイムシフト-	P.31
16	福西 清太： データに基づく観光地の持続可能な運営と価値共創 ～京都府南丹市をモデルに～	P.33
17	村上 達郎： 若手研究者に優しい新たな産学連携フレームワークの提唱	P.35
18	大久保 淳矢： 関係人口による無住化地域のサードプレイス化と持続可能性	P.37
19	WANG SHURUI： ESG 視点による公共サービス調達政策 -国際メガイベントの調達ガイドラインの比較分析-	P.39

20	堀 優紀：日本の製造業の組織変革リーダーシップの実態研究 変革リーダーたちが何を考えどのような行動をしているかに関する対話分析.	P.41
21	林 栄茂：DAO（自律分散型組織）のビジネスイベントにおける適用性の研究	P.43
22	張 新宇：SNS クチコミやコメントが消費後の商品再評価に影響するメカニズム	P.45
23	吉田 拓海：日本の高齢者恋愛の支援方法の検討 高齢者 11 名の半構造化インタビューの定性的分析	P.47
24	山本 修平：コールセンターの感情労働 ー深層演技の習得プロセスに注目してー	P.49
25	福西 雄太：下着ブランド「Victoria's Secret」の「社会文化的」考察 ～フェミニズムとネオリベラリズムの交差点から～	P.51

空港における観光発展要因考察-経験価値と動機付け要因に着目-

WEI CHU HSIN

現代の空港は、単なる交通手段の提供に留まらず、来場者に多様な経験を提供する場所となっている。この発展の傾向において、空港がどんな要素を備えるべきかが、より広範な顧客を引きつけるための重要な鍵となる。本論では二部から構成されている。第一部では、事例分析を通じて、空港ランキング上位の国際空港の経験価値を分析し、空港発展の傾向や各空港の運営の特徴を明らかにする。第二部では、日本の空港を選び、現地で来場者にインタビューを行い、来場者の来訪動機や空港に観光する要因について更に深く掘り下げる。

1. はじめに

1-1 研究背景と動機

空港は交通機関として、旅の一部を構成する重要な役割を果たしている。筆者は空港に勤務しており、近年、政府は空港の観光地化を推進し、搭乗や非搭乗を問わずに、より多くの来場者を引き寄せることを期待している。又、コロナ禍が航空業界に深刻な影響を与え、空港は航空収入だけでは収益を維持することが難しくなった。そのため、非航空収入を増加させるために、多角的に、他の産業の特色も取り入れて発展させる方法が考えられた。こうした背景を踏まえ、本論では空港が来場者に提供できる搭乗以外の経験価値と来場者を引きつける要因を了解し、空港の経営や観光発展に向けた方向性を示すことを目的としている。

1-2 空港経営発展の現状

空港は玄関口、又は国際交流の場所とみなされ、多くの国々は空港を魅力的な場所に作り上げていることが分かる。空港の発展は、単なる交通の通過地点に留まらず、来場者を引きつける多くの要素が集まる場所へと変わりつつある。

国際的なベスト空港ランキングにおいて、近年では「ベストアート空港」などの賞が新たに設けられた。このようなランキングは、空港の運営面ではなく、観光的魅力や特色を基準に空港の魅力を評価するものである。これにより、空港は基本的な交通運輸機能を提供するだけでなく、他の価値を提供する必要があり、競争力を高めるためにはそれらの価値の提供が不可欠である。

2. 問題意識

空港が運輸、観光、又は商業発展を兼ね備える潮流の中で、空港は顧客にどのような経験価値を提供できるのであるか？又、顧客を引きつける要因は何であろうか？

これらの問題は、単に国際ランキングの順位を上げることを目指すだけでなく、従来の搭乗客とは異なる新たな顧客層を引き寄せ、空港への訪問者を増加させるための重要な要素でもある。

3. 研究目的

本論では、利用者に好まれる空港の施設や特徴を分析し、空港が利用者にどのような経験価値を提供できるかを探る。又、これらの経験価値、発展の傾向、共通点及び相違点を結びつけ、現地考察と空港施設を利用する顧客へのインタビューを通じて、空港が観光を促進し、顧客を引き寄せるための価値や意欲を高める要因を明らかにしようと試みる。

4. 先行研究

4-1 2 要因理論の運用

ハーズバーグの2要因理論に基づき、組織行動における満足度は「動機付け要因」と「衛生要因」の二つの要因に分けられると示された。前川佳一教授はこの理論を観光分野に応用し、観光誘引を環境整備（衛生要因）と観光コンテンツの存在（動機付け要因）に分けて論述した。筆者は空港経営に於いても上述した論点が適用だと考え、飛行安全とインフラ（衛生要因）だけでなく、ショッピング、エンターテインメント性などの動機付け要因も重要だと考えた、空港観光に引きつけるためには動機付け要因の強化が重要である。

4-2 経験価値

シュミットは戦略的経験価値マーケティング理論を提唱した。この理論では、顧客は理性的且つ感性的な消費者として捉えられ、消費行動は単一の要素に依存するのではなく、全体的な利用経験によって決定される。空港の観光発展において、来場者の招致、消費を促す要素は、価格や便利さなどの単一の要因ではなく、全体的な空港利用経験が重要だと筆者は考えている。本論では、シュミットの戦略的経験価値マーケテ

イング理論を用いて、空港の施設とサービスを研究対象に、空港がどのように来場者に搭乗以外の付加価値を提供できるかを分析する。

5. 研究方法

本稿は二つの方法で考察する。第一部は事例分析により、国際的の空港ランキングの、近年続けて上位に選ばれた国際空港の資料を収集し、各空港の施設と特徴を分析する。第二部はインタビューで、空港の来場者にインタビューすることを通じて、来場の動機と空港の施設に対する感想を了解する。以上の二つの方法により、空港の観光発展の要因と方向性を探究する。

Skytrax「The World's Top 10 Airports」ランキングに入選した三つのベンチマーク空港の施設を戦略的経験価値モジュールで分析し、共通要素や発展方向を発見する。

空港の施設でランダムに利用者にインタビューを実施する。インタビューの着目点は来場者の空港利用経験による感想や態度、及び空港観光のアトラクションなどで、観光意欲を高める動機付け要素などを探る。

6. 研究結果

6-1 事例分析

シンガポールのチャンギ国際空港、韓国の仁川国際空港、カタールのドーハ国際空港が来場者に提供する経験価値を分析する。これらのランキング上位空港の共通点と相違点を分析することにより空港の発展方向や、顧客に好まれる空港の特徴と要素を明らかにする。更に、いくつかの要素に焦点を当て、空港が来場者を引き寄せる要因として、又は現地考察における空港選択の方向性として考察する。

以上の三つのベンチマーク空港の施設やイベント、サービスを考察対象に分析すると、来場者に感覚的、感情的、そして知的な経験価値を提供していることが分かる。

共通点について、来場者に搭乗すること以上の経験を提供することが分かる。その手法は「屋内の自然環境の創造」、「充実したエンターテインメント施設」、「文化と芸術の交流」、「民族伝統の特色を強調」の四つのポイントを通じて効果を達成していると考ええる。以上から、来場者を空港に招致する動機付け要因は、「充実したショッピング・飲食環境の整備」、「屋内の自然及び緑化の創造」と「地域と空港特色の融合」という三つのキー要素に絞込める。

全体的に見ると、屋内の緑化、充実した店舗、文化と伝統などの方法によって、来場者にリラックスや消費意欲及び知的な交流などをもたらす「エンターテインメント性」を向上させると要約できる。

6-2 現地インタビュー調査

日本国内で観光先として好評を博す名古屋の中部国際空港で、来場者に対してインタビューを実施し、空港が来場者を引き寄せる特徴や要因を分析した。過半数以上の自国の来場者には、空港への観光意欲があると判明し、インタビュー場所に居たのも大半は自国の来場者であった。一方、距離などの原因を配慮し、外国人の来場者にとって、わざわざ観光目的で空港を訪れる意欲は少ないと判明した。

尚、空港への観光意欲に影響する要素は、動機付け要因の最大なプル（Pull）要因はエンタテインメント性と充実したショッピングと飲食である。一方、最大な阻害要因は交通距離とコストである。

更に、回答者の半数近いは非搭乗目的で空港に来場したことから見ると、中部国際空港は観光発展のポテンシャルはあるが、交通利便性の向上や交通費用の削減などの事項について、今後も空港自身の発展方向や位置付け、地方発展政策を考慮し、ステークホルダーなどとの連携や更なる精密な調査が不可欠と考える。

6-3 結論

空港は、運輸の役割以外にも主に感覚的、情緒的、知的な付加価値を来場者に提供できる。又、空港の観光機能の発展を目指した、搭乗と非搭乗目的での来場者を誘致するための、最大の動機付け要因は、エンタテインメント性と充実したショッピング施設だと分かった。

結びとして、ベンチマーク空港の共通点を参考に、空港自身と地域の特色との発展の方向を揃えることを提言する。来場者が観光目的で空港を訪れる動機付け要因を明らかにし、空港の観光発展策を作るのが、今後の発展の方向だと考える。空港の利用経験は来場者の旅の一環として、搭乗と非搭乗客が共に楽しめる発展策を講じる必要がある。それには、空港の特色を発揮できる特徴あるエンタテインメント性をメイン要素とし、ショッピング、飲食、イベントなど、航空の専門家やファンでなくとも楽しめる施設を維持するのが、より全面的に顧客層を招致できる施策だと考える。

- 1) 前川佳一：2 要因理論を応用した観光施策の評価と立案, 科学研究費助成事業研究成果報告書, 2018.
- 2) Bernd Schmitt: Experiential Marketing, Journal of Marketing Management, 15, 1999.

【おもてなしのグローバル展開】

日本型「おもてなし」のシステムアーキテクチャと創発的デザイン

(守山 蓮)

本研究は、日本旅館の「おもてなし」のグローバル展開に向けた新たなサービスシステムとしてのモデル化を目的とする。異文化環境での適応を考慮し、創発的シンセシスの理論を基に価値創出の戦略を考察した。そして、日本旅館の「加賀屋」を対象に経営者への半構造化インタビューを実施し、旅館サービスの提供プロセスや構成要素を分析・整理し、リファレンスアーキテクチャとしての設計を実施した。これによりサービスシステムとしての標準化と柔軟性のバランスを考慮したサービスモデルを提案し、ハードやソフト、データ連携、機能整理の重要性を示唆した。この成果は、日本型「おもてなし」のグローバル展開における指針となることが期待される。

1. はじめに

1.1 日本型「おもてなし」のグローバル展開

近年、インバウンド観光の拡大とともに、日本食レストランを中心とした海外進出が進んでいるが、異文化環境では日本のサービスをそのまま適用することが難しい。先行研究では、「おもてなし」は高コンテキスト文化に基づくため、海外市場ではコミュニケーションの齟齬が生じやすく、価値提供が困難であると指摘されている。例えば、Suzuki & Takemura (2014) は、現地適応のために知識を持つ人材の派遣や長期的な関係構築の重要性を示唆した。また、四宮 (2016) は、日本のホテル企業の海外撤退率が高い要因として、戦略的意思決定の自由度の低さを指摘している。これらを踏まえ、日本型「おもてなし」の本質を維持しつつ、異文化間コミュニケーションの課題を克服する方法を模索し、グローバル市場に適応した新たなサービスモデルの構築が求められる。

1.2 「おもてなし」による新たな価値体験の創出

「おもてなし」は、室町時代の茶の湯に由来し、亭主と客人が相互に意図を汲み取ることで成り立つ高コンテキストなサービスである (小林ら, 2014)。これは、明示的なマニュアルではなく、場面に応じた柔軟な対応を通じて価値を共創するプロセスといえる。日本の自然や歴史、文化と密接に結びつき、主客の相互作用によってサービスの価値が高まり、持続的な関係が構築される点が特徴である。さらに、言語化が困難な暗黙知に依存するため、価値の毀損を防ぐ強みも持つ。この特性を活かすことで、新たな価値体験の創出が可能となり、日本型サービスの海外展開や産業競争力の強化につながる可能性がある。

1.3 創発的シンセシスの概念

そこで、異国地における価値創出のため、「創発的シンセシス」の方法論を用いたおもてなしのグローバル

展開戦略を検討する。上田ら (2017) は、シンセシスとは、環境と目的に応じた人工物の設計を指し、創発は要素の相互作用によって新たな秩序が形成されるプロセスとした。創発的シンセシスでは、製品・サービス、提供者、受け手の三者が相互作用し、価値を共創する。価値創出の問題は①最適化 (環境・目的が明確)、②適応化 (環境が不明確)、③共創 (環境・目的が不明確) に分類される。例えば、グローバルホテルの海外展開は最適化戦略、中華料理の現地適応は適応化戦略、創作寿司の「カリフォルニアロール」の創出は共創戦略に該当する。日本のおもてなしは適応戦略に強みを持つが、海外展開では最適化や共創戦略も重要となる。

2. 研究目的と方法、その調査結果

2.1 研究目的

本研究は、日本型「おもてなし」のグローバル展開に必要な戦略と要素の関係をサービスシステムとして整理し、旅館サービスの体系化を目指す。サービス創出のための構成要素を抽出・整理し、システムアーキテクチャとしてのモデルデザインを試みる。

2.2 研究方法

日本旅館「加賀屋」の台湾進出を事例に、株式会社加賀屋と日勝生加賀屋 (台湾) の経営者へ半構造化インタビューを実施。「おもてなし」のグローバル展開における課題、変更点、価値共創の戦略を分析する。さらに、旅館のサービス構成要素を整理し、システムアーキテクチャの概念を用いてサービスシステムを設計。Society5.0 のスマートシティ設計に用いられる「リファレンスアーキテクチャ」を応用した。

2.3 和倉温泉「加賀屋」企業概要

和倉温泉加賀屋は、1906年に石川県で創業し、県内に5つの旅館、全国に7か所のレストランを展開。日本のホテル旅館100選で41年間総合1位を獲得。2010

年、台湾の日勝生活科技とフランチャイズ契約を結び、北投温泉に「日勝生加賀屋」を開業し、日本旅館として初の海外展開を実施した。

2.4 システムアーキテクチャの概念

INCOSE は、システムを「定義された目的を達成するために相互作用する要素の組み合わせ」と定義し、ハード・ソフト、技術、人、サービスなどを含むとする。白坂（2021）は、システムの対象を組織やビジネス、社会全体に拡張し、アーキテクチャを「目的達成のための基本構造」と定義した。さらに、内閣府の「スマートシティリファレンスアーキテクチャ」は、Society 5.0 に向けた都市設計の指針を示す。本研究では、日本型「おもてなし」サービスを実現するための指針となるサービスシステムの構築を試みる。

2.5 インタビュー調査結果

加賀屋のグローバル展開について、契機・課題・適応戦略を経営者へのインタビューを通じて調査した。進出の契機は、2003 年に台湾の不動産会社から「日本旅館をそのまま持ってきてほしい」との要望を受けたことにある。背景には、1995 年に日本加賀屋が台湾企業の報奨旅行を受け入れた際の成功体験があり、年間 1.5 万人の台湾観光客の訪問実績が自信につながった。課題として、「おもてなし」の浸透が難しく、台湾語訳が誤解を招いたため、現地に適した行動指針を再定義し、再教育を実施した。また、客室係の募集では、現地の呼称を採用し、憧れの職業としての認知向上を図った。また、ハード・ソフト両面の資源活用やデータ連携の重要性も確認した。

2.6 調査結果の考察

調査結果により、台湾加賀屋では以下の価値創出が実施された。最適化では、フランチャイズ契約によるビジネスモデルや日本技術者による日本建築の実現、型を基にした従業員教育、日本と同じ予約管理フローの導入が行われ、日本の旅館運営の標準化が進められた。適応化では、現地文化に合わせた職名変更や台湾産食材を活用した食事の提供、現地の法律への適応が実施され、台湾市場に適したサービスが提供された。共創では、台湾の伝統的な風習を取り入れたお祝いのサービスや現地で「おもてなし」の概念を再構築し、新たな行動指針(クレド)を策定、再教育を通じて台湾独自の「おもてなし」が共創された。

3. サービスシステムアーキテクチャデザイン

3.1 サービスシステムのデザイン

スマートシティリファレンスアーキテクチャを参

考に、台湾加賀屋の「リファレンスアーキテクチャ」を設計し、「おもてなし」提供の仕組みを体系化した。調査結果を基に、戦略やルールなどのアーキテクチャ設計要素に、ハード（建築物・設備・備品）とソフト（人的資本）を適用し、それらを整理・構造化することを目指した。

3.2 旅館版リファレンスアーキテクチャ全体像

台湾加賀屋の事例から、日本型おもてなしのグローバル展開に必要な要素を体系化した「旅館版リファレンスアーキテクチャ」を作成した。このアーキテクチャは、マネジメントシステムと旅館オペレーティングシステムの2つのレイヤーで構成され、両者が協力しておもてなしを実現する。マネジメントシステムは戦略的な役割を果たし、オペレーティングシステムは資産の管理と連携を通じて柔軟にサービスを提供する基盤を支えている。

4. まとめ

日本型「おもてなし」のサービスは、暗黙的で属人的な要素が多く、再現性あるサービスシステムとしての体系化が難しいとされてきた。しかし、台湾加賀屋の事例を通じて、海外展開に必要な構成要素や相互作用を整理し、暗黙的な要素を可視化する可能性が示された。これにより、日本型「おもてなし」を提供するための再現性のあるモデルが構築可能であることが明確化された。今後は、他事例の分析や業種ごとの比較検討を通じて、このモデルの妥当性を検証し、グローバル展開を促進する取り組みが求められる。

5. 謝辞

株式会社加賀屋の神前裕様、嶋島正人様、日勝生加賀屋の徳光重人様には、インタビューや資料提供において多大なご尽力をいただき、心より感謝申し上げます。

6. 参考文献

- 1) 小林潔司, 原良憲, 山内裕「日本型クリエイティブ・サービスの時代『おもてなし』への科学的接近」日本評論社, 12-13 6-7 20-21 204, 2014.
- 2) Ueda K, Kito T, Takenaka T, Nishino N. "Service as Artifact:Reconsideration of Value Cocreation. ", Serviceology for Smart Service System, Selected papers of the 3rd International Conference of Serviceology (pp. 307-316), 2017.
- 3) 白坂 成功「デジタルアーキテクチャデザイン: 社会・産業アーキテクチャのデザイン」, 情報処理 85-59, 2021.

老舗に学ぶ、持続と変節の汽水域

御門 文

地域と長年共生をして持続しながらも革新を続けている「老舗の持続性と地域との関係性」に注目することで、地域と共生可能な観光地経営への示唆が得られるのではないかと。そこで、老舗が持続性を保ちつつ革新を遂げる方法と、それを受け止める地域や顧客の評価について事例調査・分析を行った。その結果、老舗の持続性は、地域性を損なわないバランスの優れた革新と、それを受容する地域との信頼関係のサイクルにあると判明した。

1. はじめに

近年、観光地の過度な商業化が進み、日常生活の場所が観光客向けに特化することで、地域性が希薄化し、住民が離れていく現象が見られる。例えば、京都の錦市場は、かつて地域住民の台所として機能し、生活必需品や地元の食材を提供する市場であった。しかし近年、観光地化の進行により、訪日観光客向けの飲食店や土産物店が増え、従来の地域密着型の商業空間から、食べ歩き用の商品が並ぶフードコートのような形へと変化している。その結果、市場本来の日常性が薄れ、地域住民の利用が減少し、地域性が希薄化する問題が発生している。このような中で、長年にわたり地域との信頼関係を維持させながらも様々な革新を遂げてきている「老舗」の持続性の秘訣を学ぶことで、地域と共生可能な観光地経営に生かせないかと考えた。

2. 研究目的

本研究では、「老舗がどのように地域において持続性を保ちながら革新を遂げているのか」について事例収集・分析することで、観光地の過度な商業化が進む中で、地域性を損なわずに持続可能な観光地経営を実現するための示唆を得ることを目的とする。なお、本論文での「老舗」は創業100年以上の地域密着型の中小企業と定義し、「地域」は老舗が創業して商いを続けて来た土地とする。

3. 研究方法

研究の方法としては、以下の2つの調査を行った。

- 1) 老舗の事例調査(14 件)
訪問・見学:8 件、文献・資料調査:6 件
- 2) 顧客側からの「老舗に対するイメージ」のアンケート調査(56 件)

まず、1) の事例調査では老舗が抱える持続と革新のジレンマと、その解消方法、その際の地域への関わりや配慮について調査を行った。

次にサブ調査として、2) の「老舗に対するイメージ」のアンケート調査を56名に行った。老舗の定義として想起するイメージについて自由回答で2025年

1月にアンケートを実施した。

4. 調査結果

各老舗のジレンマとその解消方法の事例分析を行った結果、老舗の持続性について革新の有無、また地域志向かどうかで以下の通りに分類できた。

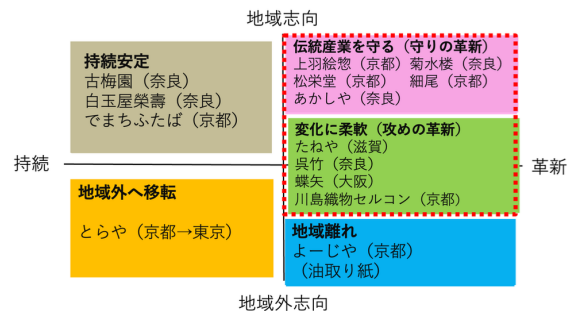


図1：老舗の持続性の分類（筆者作成）

それぞれの特徴は以下の通りである。

- 1) 持続安定型（持続型）
持続性を重視し、あえて地域密着型の小規模経営を続ける老舗。
- 2) 地域外へ移転した老舗（持続型）
移転によって地域性から独立し、全国展開で持続性を確保した老舗。
- 3) 伝統産業を守る老舗（守りの革新）
伝統技術を維持するために、現代にあった新商品や市場を開拓した老舗。革新の事例として京都の日本画絵具屋の上羽絵惣が開発した、絵具の材料の胡粉を使った爪に優しいネイルがある。経営難を抜け出すためのネイル事業を、あくまでも本業の絵具業を支える「副業」とであると公に宣言することで、地域において伝統的な老舗性を維持しながらも、ネイル事業の販売拡張も両立が果たせた。
- 4) 変化に柔軟な老舗（攻めの革新）
新しい市場や事業に積極的に挑戦し、変化に前向きであるが、一方で地域性を保持する老舗。代表的な事例は、地元の八幡山の景観を借景として、近江八幡に自然景観と調和する持続可能な多目的施設「ラ

図3：老舗の持続性のライフサイクル（筆者作成）

MICE 産業の高度化と

ラグジュアリーホテルの戦略的役割

灘井 絵美

MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) のうち、Convention (国際会議・学会) の高度化において、ラグジュアリーホテルが果たす戦略的役割を検討するものである。MICE の C は都市のブランド向上や知的交流の促進に貢献するが、日本ではその開催件数が海外諸国と比べて少なく、特に大阪では万博後の MICE 誘致戦略が求められる。本研究では、松江・鳥羽の事例を基に、ラグジュアリーホテルが学会の質向上やネットワーキング促進に寄与する可能性を検討した。さらに、半構造化インタビューおよびラグジュアリーホテルについてのアンケート調査を実施し、学会参加者の意識やラグジュアリーホテルの活用可能性について分析を行った。結果として、ラグジュアリーホテルは単なる宿泊施設ではなく、知的交流の場として機能し得ることが示された。今後、自治体・ビューローとの連携を強化し、地域全体で持続可能な MICE 誘致を推進することが求められる。

1. 研究の背景と目的

MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) のうち、Convention (国際学会・学会) は、都市のブランド力向上や知的交流の促進に寄与する重要な要素である。しかし、日本の MICE 市場による Convention の開催件数はシンガポールやソウルと比べて少ない状況にある。2025 年の大阪・関西万博後、MICE 誘致の持続的な成長を考えると、Convention の高度化が次のフェーズとして求められる。また、少子化やライフスタイルの変化により、ホテルの宴会場の稼働率が低下し、新たな活用方法が求められている。本研究では、ラグジュアリーホテルが MICE の C にどのように貢献できるのかを検討し、都市における可能性を探ることを目的とする。

2. 研究の方法

本研究では、松江・鳥羽の 2 つの事例を分析し、地方都市における MICE の開催環境とラグジュアリーホテルの関与可能性を考察した。学会参与観察と半構造化インタビューを通じて、学会参加者の体験やネットワーキングの重要性について検証し、ユニークベニューやホテルの活用方法を整理した。また、観光業に携わる 50 人を対象にアンケート調査を行い、ラグジュアリーホテルに関する意識やニーズを分析した。アンケート結果を通じて、参加者が求めるホスピタリティの要素や、学会開催における会場選定の重要性についての知見を得ることができた。

3. ラグジュアリーホテルとは

ラグジュアリーとは「豪華・ぜいたくなもの」とさ

れるが、その定義は主観的であり、文化や個人の価値観によって異なる (Corbellini 2009)。ホテル業界では一般的に星制度が用いられるが、日本では統一基準がなく、旅行会社ごとに異なる評価がされている。そのため、日本のラグジュアリーホテルは海外評価機関による認知度が低く、国際的な格付けとの乖離が指摘されている。

近年、ラグジュアリーホテルは、単なる豪華さではなく、その土地ならではの体験価値が重視されるようになってきている。従来の Classic Luxury (快適性やステータスを重視) から、Modern Luxury (本物の体験やサステナビリティを重視) へと価値観がシフトしており、特に若い世代の旅行者は独自性や文化体験を求める傾向が強まっている。この変革により、ラグジュアリーホテルは物理的な豪華さではなく、知的交流や特別な体験、豊かな時間を提供する場へと進化しつつある。その特徴として、洗練された空間、ゲスト一人ひとりに合わせたパーソナライズド・サービス、美食やウェルネスといったライフスタイル全般に関わる体験の提供、そして地域の文化や歴史を活かしたホスピタリティが挙げられる。特に近年では「トランスフォーマティブ・ラグジュアリー (Transformative Luxury)」という概念が重視されている。

このことから、ラグジュアリーホテルの持つ特性は、MICE 市場においても特別な学会体験を提供する可能性を持つ。例えば、洗練されたホスピタリティによる参加者の満足度向上、ネットワーキングや知的交流を促進する環境の整備、地域の文化や歴史を活かしたユニークな体験の提供が可能である。これらの要素は、

学会の質を向上させるだけでなく、都市のブランド価値の向上にも寄与する。

4. ラグジュアリーホテルのMICE 戦略の調査分析

本研究では、ラグジュアリーホテルのMICE 市場における役割を明らかにするために、以下の調査を実施した。

1. 事例研究（参与観察・半構造化インタビュー）

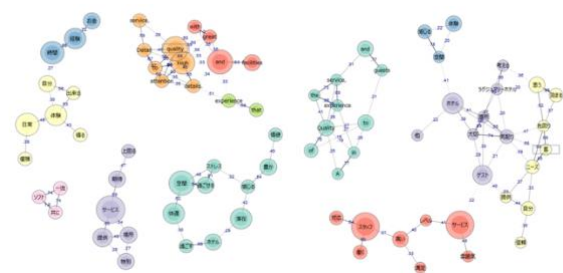
・2024年8月29日（木）～30日（金）三重県鳥羽シーサイドホテルにて、約100名の情報処理学会において実施。

・2024年11月28日（木）島根県松江くにびきメッセにて、約150名が参加するAPCFS2024国際学会にて実施。

これらの調査を通じ、ラグジュアリーホテルが学術会議において果たす役割や、主催者・参加者が求める要素についての知見を得た。

2. アンケート調査

観光業に関わる50名を対象に、ラグジュアリーホテルに関する意識調査を実施した。ウェブ調査の形式で行い包括的サンプリング手法を用いた。50名にアプローチし回収率100%であった。アンケートでは、「ラグジュアリーとは何か?」「ラグジュアリーホテルの差別化要素は何か?」について自由回答を収集し、共起ネットワーク解析を用いて分析した。その結果、「希少性」「パーソナライズ」「高品質」さらに、「ホスピタリティ」「サービスの先読み」「特別な体験価値」などが挙げられ、これが競争優位性を発揮する要因となることがわかった。



5. 考察

本研究では、MICEのC（学術会議）が小規模（200人未満）であることが多く、ラグジュアリーホテルでも対応可能な規模の学会が多数存在することを明らかにした。しかし、主要な開催地はコンベンションセンターや大学が中心であり、ラグジュアリーホテルが主会場となるケースは少ない。松江・鳥羽の事例では、ユニークベニューの活用が成功要因となり、地域文化や温泉リゾートの活用が学会参加者の満足度向上に寄与していた。一方で、外資系ホテルがないことが国際学会誘致の障壁となっていた。

特に、松江ではコンベンションビューローが学会情報

をデータベース化し、主催者との関係性を長期的に維持することで、学会誘致に成功している。学会開催後もフォローアップを行い、継続的な関係構築を図る営業方法が特徴的であった。

また、宴会市場の縮小に伴い、MICEのCを強化することは、単に観光客を増やすのではなく、都市の知的資本を世界に向けた情報発信の拠点となると考える。ラグジュアリーホテルは、高付加価値な学会やエグゼクティブミーティングの受け入れに適しており、ネットワーキングの場としての役割を強化できる。学会は単なる知識共有の場ではなく、新たな価値創造の場となることが重要であり、ラグジュアリーホテルの持つ洗練された環境がこれを促進する。MICEのCを強化することが、都市の長期的な成長戦略として不可欠である。

6. 提言

本研究を通じて、ラグジュアリーホテルはMICE市場において「補完的な役割」ではなく、「新たな体験価値を創出する場」として進化すべきであることがわかった。そのためには、自治体・コンベンションビューローが一体となり、MICE誘致戦略を長期的に構築すること。ホテル業界が単独で収益を追求するのではなく、地域全体が経済的に恩恵を享受できるような仕組みをつくること。万博を契機に大阪がMICE都市としてのブランド力を強化し、MICEの高度化に繋げることで継続的に誘致を促進すること。が求められる。今後のMICE市場において、課題は多くあるが、ラグジュアリーホテルが持つ高付加価値なサービスを活かし、新たなビジネスモデルを確立することができるとを期待したい。

参考文献

- 1) Erica Corbellini 「ファッション&ラグジュアリー企業のマネジメント」 2009
- 2) 福本賢太, 田中祥司, 「観光ビジネスの新展開 未来を切り拓く旅行会社」 2024
- 3) 加藤弘治, 「観光ビジネス未来白書」 2020, 2022
- 4) JNTO 富裕層旅行市場の分析
<https://www.jnto.go.jp/projects/regional-support/news/2129.html>
- 5) 国土交通省 「観光白書」
<https://www.mlit.go.jp/statistics/file000008.html>

遍路宿の運営実態調査と持続可能性の考察

山崎 元

四国を代表する観光資源である四国遍路では、世界的な巡礼の旅の人気に伴い外国人の歩き遍路が急増し、今後も拡大が見込まれる。一方で、歩き遍路を支える宿泊インフラである遍路宿は過去 20 年間で 2/3 程度の数に減少しており、宿不足が課題となっている。本研究では、宿が不足気味の地域に立地する遍路宿 50 軒にインタビューを実施し、遍路宿運営の実態を明らかにした。結果、10 年間で 3 割程度の遍路宿が入れ替わっている事実が明らかになった。その上で、持続可能性、すなわち宿数維持のための課題の考察を行い、関係者に対する提言をまとめた。

1. 背景と課題

世界遺産登録を目指す四国遍路は、「円環」「再生」「共生」の価値を提供する唯一無二の巡礼の道であり、四国を代表する観光資源である。88 の寺院を 1200 キロもの道りを経て参拝する巡礼の道は、日本各地や海外から多くの人を惹きつけている。2017 年頃から四国遍路を訪れる外国人が増加しており、2024 年は歩き遍路さんの半数近くが外国人となっている。今後も外国人歩き遍路さんの拡大が見込まれているが、その中で遍路宿不足が深刻化してきている。遍路宿数は過去 20 年間で約 2/3 に減少しており、四国遍路の世界遺産登録推進運動を行う団体が 2024 年 5 月に発表した「四国遍路のありたい姿」とその実現に向けた取り組み¹⁾でも、4 つの課題の 1 つとして認識されている。しかし、その課題に対応する組織、すなわち 4 県に分散する中小事業の活動の総体としての遍路宿を管掌する組織・団体は無く、課題に着手できていない状態と見受けられる。

2. 研究目的

本研究では、これまで調査されてこなかった遍路宿の実地調査を行い、その運営実態を明らかにする。遍路宿不足課題の解像度を上げ、持続可能性の向上施策を考察することを目的とする。

3. 調査方法

四国全体の遍路宿を、地図やウェブサイト、提供データ²⁾に基づき 830 軒リストアップし、距離ごとの宿泊キャパシティを算出した。宿泊キャパシティが不足している地域を 24 箇所抽出し、先行研究を参

照した上で調査対象地域を 11 箇所絞った。当該地域の 86 軒の宿に調査依頼を送り、受諾を受けた 50 軒の宿に半構造化インタビューを実施した。（インタビュー実施時期：2024 年 10 月から 12 月）

4. 調査結果

4.1. 遍路宿運営の現状

定型質問への回答を定量化する事で、調査対象宿（n=50）の運営実態が明らかになった。

遍路宿の運営者は高齢化が進んでおり、70 代以上が 46%を占めている。多くの運営者が 80 歳を一つの区切りとして宿の閉業を考えており、3 年以内閉業予定が 10%、5 年以内閉業予定が 32%、10 年以内閉業が 50%となった。後継者が親族で確定している宿は 6%に留まった。32%の宿では親族も含め後継者が不在であり、30%は親族に継承を期待しているが遠方に住んでいるなどで確定していない。

比較的近年に開設された宿も多く、3 年以内が 14%、5 年以内で 40%となっている。70 歳を超えた方が人生の終盤の活動として遍路宿を開設するケースも多く、5 年以内に開設された宿の 55%が 70 代の運営者である。

遍路宿開設の目的の第一位は「お接待の心」（42%）であり、四国に根付くお接待文化を強く表していた。地域活性化のために開設された宿も多く（16%）過疎化が進む地方での活性化施策としても活用されている実態が明らかになった。

増えゆく外国人を受け入れる感情も様々で、歓迎している運営者（46%）がいる一方で、歓迎していな

い運営者も一定数（28%）存在した。外国人受入に消極的な理由は無断キャンセルやマナーの問題もあるが、言葉が通じないために楽しめが感じられないという運営者もいた。外国人が利用しやすいオンライン予約システム（以下 OTA）の活用は進んでおらず（導入率 38%）、四国の一般旅館の平均（導入率 90% 程度）と比べても大きな乖離が見られた。

4.2. 浮かび上がってきた実態

今回の調査で、5 年以内に閉業を予定している宿が 32%もあり宿減少がさらに加速する危惧を持ったが、一方で過去 5 年以内に開設された宿が 40%あることもわかった。遍路宿は、個々に見ると 100 年以上続く老舗もあったが、総体としては比較的短期間で一定数が入れ替わりながら持続しているという実態が明らかになった。

5. 持続可能性の考察

調査結果から、歩き遍路の持続可能性のリスクと機会を分析すると、大きくは二つの課題に集約される。遍路宿経営の健全化と、ミッシングリンクの防止である。

5.1. 遍路宿経営の健全化

多くが「お接待の心」の発揮の場として運営されている遍路宿は、必ずしも経済合理性に従って運営されていない。しかしながら、収益性を伴わない運営は持続可能性が低く、同時に他の宿へのダンピング作用も露呈している。歩き遍路の持続可能性を高めていくためには、「お接待の心」を伴いつつ適切な収益性を保った宿運営を行う必要がある。

収益改善と運営効率化で既存宿の経済的理由による閉鎖を減らすと同時に、事業承継を実行できる状態を作る事が必要だ。また、新設の宿の担い手候補である移住者に、遍路観光併用型の宿の成功事例を示す事ができれば、新設宿の増加にも繋がる。

5.2. ミッシングリンクの防止

円環状の四国遍路では、宿のミッシングリンク（その地域に宿が無く、歩き遍路の流れを阻む区間）が発生すると全体に大きな影響を与える。すでに、愛媛県の三間地域ではこの課題が顕在化している。今回の調査で、この危険性が高い地域が三ヶ所発見され、深刻な短期的リスクと捉えた。

円環型の四国遍路で ミッシングリンクになる可能性が高い地域



図 1: ミッシングリンクになる可能性が高い地域

6. 結論

今回の調査対象地域では、遍路宿は入れ替わりながら持続している実態が明らかになった。よって、今後も新しい宿が新設される限りは、歩き遍路が成り立たなくなる危険性は小さいと結論づける。

一方で、四国の少子高齢化に伴う過疎化や経済状況を鑑みると、既存宿の閉鎖が加速する危険性や、宿が新設されるペースが落ちる可能性は否めず、結果として新たなミッシングリンク出現の危険性もある。それを防ぐためには、既存の遍路宿の経営改善による継続と承継の増加、新設宿の増加、遍路宿の共助組織の創出が必要と考える。

7. 関係者への提言

本稿では、既存の遍路宿の経営環境の改善と、新設宿の増加に資する内容を、関係者別に提言を行った。国や県には、観光資源としての四国遍路の可能性が遍路宿不足により毀損される危険性を指摘し、更なる調査の必要性を提言した。市町村行政には、歩き遍路の宿泊地としてのメリットを提示し、遍路宿の誘致を提言した。4 県で活動を行う企業や団体には宿不足課題の優先順位を上げる必要性を、四国の豪族系企業には遍路支援の社会的意義の高さを提言した。遍路宿運営者には、持続可能性を上げるための具体的取り組み内容の提言を行った。

参考文献

- 1) NP0 法人遍路とおもてなしのネットワーク・一般社団法人四国八十八ヶ所霊場会・四国経済連合会，“「四国遍路のありたい姿」とその実現に向けた取組み”，2024 年 5 月 16 日
- 2) 増田廣信，「遍路宿一覧（2024. 7）」，2024 年 7 月

自治体観光担当者のやる気の源泉とは

－ワーク・エンゲイジメントの独自規定要因について－

原田 進歩

自治体職員の観光担当者の地域の観光振興における重要性に着目し、彼らのやる気をどのようにすれば高めることができるのかについて、ワーク・エンゲイジメントの指標を用いて分析、考察した。その結果、彼らのやる気の源泉には、地域への貢献意識や配属への満足度など、既存のワーク・エンゲイジメント規定要因だけでは説明ができない、独自の規定要因があることがわかった。

1 はじめに

コロナ禍を経て、訪日外国人数が過去最多を更新し続けている。それと同時に発生しているオーバーツーリズムなどの課題に対し、「地方誘客」や「観光の地方分散」などが注目され、地方での観光振興が期待されている。地域の観光振興においては自治体職員の観光担当者の果たす役割が大きく、彼らのやる気その成否に大きく影響しているため、その向上させる仕組みづくりが重要な課題である。

本研究では、民間企業とは異なる組織文化に身を置く彼らのワーク・エンゲイジメント（WE）に着目し、アンケートによる定量調査とインタビューによる定性調査を通じて、彼らのWEの規定要因を明らかにすることで、今後の自治体の観光部課への人材配置や組織づくりについての提言を行うことを目指した。

2 研究について

2-1 研究仮説

WEは、従来の研究において「個人の資源」や「仕事の資源」によって規定される¹⁾とされ、自己効力感や楽観性といった個人的要素が高いと、仕事に取り組む意欲が増し、上司のサポートや裁量権など仕事上の要素が充実している場合も、従業員のWEを高めるとされる。

しかし、自治体観光担当者の場合、公的機関と観光業務に特化した独自の要因が、WEを規定する可能性が高いと考えた。そのため、本研究ではWEの既存要因に加えて、WEに高い影響を与えているであろうと考えられる独自要因を設定し、それぞれのWEへの影響を検証した。

2-2 調査方法

(1) 定量調査

WEを計測するUWES(ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント指標)の3項目版の日本語版²⁾と、既存の規定要因、観光独自の規定要因を探る設問群を組み合わせたアンケートを作成し、全国の1,844観光関連部課に、WebアンケートのURL及びQRコードを掲載したハガキを送付し、所属する担当者に回答を依頼した。

回答から相関分析と回帰分析によって規定要因を絞り込み、WEに影響する要因を明らかにした。

(2) 定性調査

アンケートで高いWEを示した回答者に依頼し、インタビューを依頼した。定量分析結果についてさらに深掘りし、仮説の補強や新たな発見を目指した。

3 調査結果

3-1 定量分析

アンケートは580名から回答を得ることができた。WEについては過半数が7段階中4以上と回答しており、全体的に「中立～ややポジティブ」領域にある回答者が多かった。

相関分析ではWEの3要素（活力、熱意、没頭）を目的変数とし、他の設問のそれぞれとの相関を検証した。その結果、図1に示すようにWEの三要素に対し強い相関(0.40を基準とする)が見られたのはQ14（地域貢献意識）、Q16（配属先満足度）、Q22（観光資源の魅力）、Q21（観光資源の豊富さ）の4つであった。

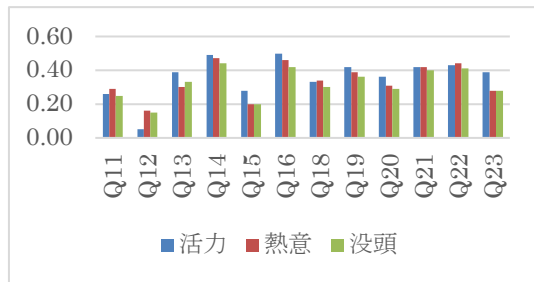


図 相関分析の結果

Q12 (忙しさ) や Q15 (職務環境) は、WE のいずれとも相関が低めにとどまり、職務を行う上で十分に整っていない環境でも、働く意欲が維持される可能性が示唆された。

さらに詳細な結果のため、重要な要因だけを残すラッソ回帰分析を行ったところ、Q14 (地域貢献意識) Q16 (配属先満足度) Q21 (観光資源の量) Q22 (観光資源の質) Q15 (職務満足度) の5つが影響要因として残った。

OLS 回帰で、これら主要因の WE に対する影響度を推定したところ、Q14 (地域貢献意識) Q16 (配属先満足度) Q21 (観光資源の量) Q22 (観光資源の質) の4つはいずれ統計的に有意であり、係数も大きい値を示した。一方、Q15 (職務環境) も同じ統計的に有意ではあるものの、係数は負の値を示した。

表 OLS 回帰分析の結果

設問	5要因
Q14	0.351*** [0.037]
Q15	-0.109*** [0.033]
Q16	0.294*** [0.029]
Q21	0.136*** [0.034]
Q22	0.130*** [0.041]
Constant	0.596*** [0.182]
観測数	580
R-squared	0.468

(注) ***は0.01、**は0.05、*は0.10における統計的有意性を表す。

3-2 定性分析

定量分析で導き出された5つの影響要因について、20代～50代の男性4名にインタビューを行った。その結果、地域貢献意識や配属先満足度について、WEの重要な規定要因であることがより明確にな

った。観光資源の質・量については、現状よりも、担当者自身がどのように感じているかが重要であることがわかった。

4 考察

観光担当者のワーク・エンゲイジメントを高める、あるいはワーク・エンゲイジメントが高まりやすい人材を観光部課に配属するためには、配属先の選定プロセスで本人の興味や適性を可能な限り尊重し、「地域貢献意識」を感じやすい仕組みを整えることが重要であると考えられる。

また、観光資源の不足や質の改善に悩む自治体も、担当者が資源の可能性を見出せるような取り組みを行うことが推奨される。職務環境の制約が大きい現状でも、自らの創造性で課題解決ができる兆しを感じることができれば、担当者は高いエンゲイジメントを維持し得る。

5 本研究の意義と限界

先行研究が示す一般的な規定要因に加え、本研究では「地域貢献意識」や「観光資源への評価」といった要素が組み合わさることによって、担当者のWEを左右している点を示唆した。公的機関ならではの職務意識と観光特有の創造性を伴う業務があわさることで、職員のWEを高める可能性を明らかにしている。

なお、本研究は調査対象が国内の地方自治体職員に限定されているため、WE形成の普遍性や文化的差異を十分に論じきれない点に限界がある。また、横断的なデータに基づいているため、キャリアの進捗や異動によるWE変化を長期的に追跡できていないため、今後パネルデータを用いた研究への発展が望まれる。

6 参考文献

- 1) Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- 2) Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591.

オンラインツアーで得られる経験価値に関する考察ー

旅行手段の1つとして拡大する可能性ー

尾脇 紗希

オンラインツアーは体験者にどのような経験価値を与えるものなのかに注目し、既存の旅行体験との違いや拡大していく可能性を知るため、実験ツアーを実施、フォーカス・グループ・インタビューによる調査、内容分析を行った。結論として、オンラインツアーは、双方向性のあるツアーであるため、顧客と企業が共創するビジネスであるが、特に、顧客と企業のコミュニケーションの活発さによって、経験価値は高まることがわかった。

1. はじめに

オンラインツアーはツーリズムの1つとして定義されているが、数多くある旅行体験の1つである。本研究では、オンラインツアーの実験ツアーを実施し、フォーカス・グループ・インタビューによる調査、内容分析を行うことで、オンラインツアーという旅行体験は、体験者にどのような経験価値を与えるのか。それは、既存の旅行体験と異なっているのか、オンラインツアーの旅行体験が実際の旅行体験の代替になることもあるのか。また、今後、どのように拡大していく可能性があるのかについて、明らかにした。経験価値については、若林直樹らの「顧客と価値を共創するリゾートトラストグループの50年¹⁾」から「顧客と企業が共創するプロセスで形成されていくものである」と定義している。

2. オンラインツアーの概況

2020年、新型コロナウイルスが世界中に広まり、自宅で過ごすことを強制された生活の中で、新しい観光の形であるオンラインツアーが生まれた。国内だけではなく、海外でも Armchair tourism²⁾ と呼ばれ、コロナ禍で一定の広がりをみせたが、山崎隆之の「コロナ禍を契機として誕生した「オンラインツアー」の盛衰³⁾」では、「2020年からのオンラインツアーの急展開は、コロナ禍による特需によって引き起こされ、特需の消失によって2023年には萌芽的試みの段階に戻っただけとも言える。」と結論づけられている。

琴平バス株式会社では、2020年より募集型オンラインツアー、受注型オンラインツアーを実施。いずれのツアーも2020年に立ち上がり、2021年をピークに減少。減少の要因としては、2022年10月に全国旅行支援が始まったことで、実訪問の需要が戻ったことが考えられる。一方で、2025年も受注型は予約があり、一部需要があることが読み取れる。

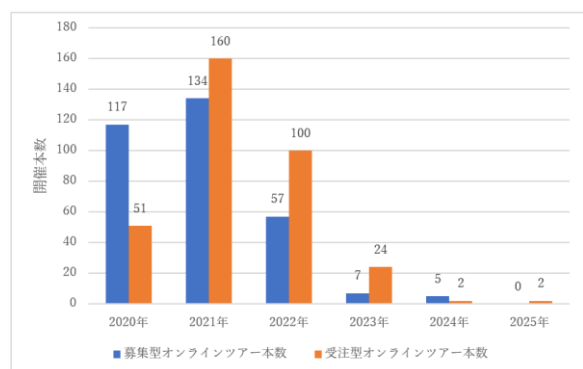


図-1 琴平バス株式会社のオンラインツアー開催本数（筆者作成）

3. 先行研究

オンラインツアーにおける顧客満足度については、「顧客満足の観点からみたオンラインツアーの強みレビューテキストマイニングと感情分析からの考察⁴⁾」が「頻出語（上位4～5位の頻出数）から「ガイド」が評価のポイントになっていることが検証できた」とまとめている。また、そのガイドと参加者のコミュニケーションについて論じているのが「オンラインツアーのオンラインツアーにおけるガイドと参加者のコミュニケーション⁵⁾」で、「調査の結果から、オンラインツアーに参加した大半の人がガイドとのコミュニケーションが印象に残っていることがわかり、重要度が高いことが分かった」と記述されている。

4. 実証分析

実証分析のため、フォーカス・グループ・インタビューによる調査を行った。

4.1 実験ツアーの実施

フォーカス・グループ・インタビューによる調査を行うための素材提供として、香川県・琴平町を訪れるオンラインツアーを開催し、7名の被験者が参加。

・開催日時：2024年11月3日（木）10時00分

- ・利用機器：ZOOM
- ・参加料金：無料
- ・案内箇所：高松空港から琴平町までの車窓、こんぴらさん参道、旧金毘羅大芝居 金丸座、池商店

4.2 フォーカス・グループ・インタビューの実施

オンラインツアーの素材提供後に行ったため、オンライン上でインタビューを行った。以下は、インタビューで参加者に投げかけたテーマとその内容である。

表-1 フォーカス・グループ・インタビューのテーマ

テーマ	内容
オンラインツアーの印象 ^①	・ツアーに参加してどのような印象を受けたか？ ・ <u>こんぴらさん</u> を訪れたいと思ったか？ ^②
オンラインツアーの特徴 ^③	・良かった点 ^④ ・良くなかった点 ^⑤
ツアーへの参加要因 ^⑥	・なぜ参加しようと思ったのか？ ・ほかにもツアーがあれば参加してみたいか？それはなぜか？ ^⑦

5. ディスカッション

5.1 結論

オンラインツアーで得られる経験価値は、ガイドの自然な姿や地元の人ならではの話を通じてリアリティを味わえること。ライブ配信を活用した場合、その場で質問や内容の変更が可能である点が臨場感を高めている。結論として、オンラインツアーは、双方向性のあるツアーであるため、顧客と企業が共創するビジネスであるが、特に、顧客と企業のコミュニケーションの活発さによって、経験価値は高まるとわかった。

5.2 考察

5.2.1 経験価値をあげるための演出

経験価値をあげるために必要な演出としては、ライブ配信が1番に挙げられる。ライブ配信中はスマートな身のこなしを求められておらず、ガイドの息遣いが伝わるぐらいの臨場感があることで、参加者の経験価値があがる。開催形式としては、ライブ配信だけを行うのではなく、事前撮影の映像やファシリテーターによるクイズ等、さまざまな要素を組み合わせることで、顧客と企業で活発なコミュニケーションをとることができ、参加者の経験価値をあげることが可能となる。

5.2.2 オンラインツアーを開催する価値

オンラインツアーを開催する価値はある、その理由としては、2つが挙げられる。1つ目は、旅行に行く1つ前の段階で背中を押してくれるようなツールになり得るからである。2つ目は、実際に訪れた時に旅行体験の内容が充実する可能性があるからである。今回実験で開催したオンラインツアーを例に挙げると、こんぴらさんは参道の階段を登って神社にお参りす

るだけの観光地であると捉えていた参加者が、旧金毘羅大芝居 金丸座の歌舞伎に興味を持ち、池商店で話を聞く等、オンラインツアーで体験した内容を再度リアルで体験したい気持ちに変化している。

5.2.3 オンラインツアーは旅行の代替になるか

オンラインツアーに参加することで、実際に行く必要はなくオンラインで旅の体験を完結ができるというインタビュー結果も出ている。オンライン完結型には3つのパターンがある。1つ目は、旅行に行くために身体的な制限がかかる方々に向けたユニバーサルツーリズム。2つ目は、日本語を学んでいる方に向けて、日本を知りながら勉強できるツアーの提供。3つ目は、遠方や海外など、実際に行くことが難しいが一生に一度は訪れたい場所へオンラインツアーで旅行を完結するパターンである。遠方や海外については、旅行に行く1つ前の段階で背中を押してくれるようなツールになり得るが、オンラインで完結もできる。

5.3 課題

オンラインツアーは顧客と企業が共創するビジネスであり、顧客と企業のコミュニケーションの活発で、経験価値が高いサービスとして提供ができているが、オンライン会議システムの枠から出られていないことで、ネガティブなイメージがついている。休日にオンライン会議システムを開きたい現代人は少ない。また、コロナ禍に旅行会社の入ロツアーとして始まったため、人的資源や資金が投じられていない。デジタル機器へ投資し、新しいデジタル体験を提供することで、オンラインツアーは新しいステージへ行ける。

参考文献

- 1) 若林直樹、田原慎介、佐野楓、顧客と価値を共創する リゾートトラストグループの50年、172p、2024
- 2) Authentic travel experience and armchair traveler stickiness, Journal of Travel & Tourism Marketing, 40(3), 203-220
- 3) 山崎隆之、コロナ禍を契機として誕生した「オンラインツアー」の盛衰、154-155p、2023年11月15日
- 4) 鈴木 美樹、朱 逸雯、仁平 尊明、顧客満足の観点からみたオンラインツアーの強み レビューテキストマイニングと感情分析からの考察、73p、2023年3月
- 5) 滝沢勇人、中挾知延子、オンラインツアーのオンラインツアーにおけるガイドと参加者のコミュニケーション、1p、2022年3月25日

謝辞

本論文の作成にあたり、琴平バス株式会社には、多くのデータを提供いただきました。厚く御礼申し上げます。また、本研究の遂行にあたり、快く実験にご参加いただいた皆様に、深く感謝いたします。

観光地トイレ問題を解決：トイレシェアリングサービスの提案

山本 健人

本研究は、観光課題として観光地トイレ問題を取り上げ、京都市中心部のコンビニエンスストアのトイレを事例に、観光人流とトイレ閉鎖の間に有意な相関関係があることを回帰分析によって実証する。また、観光地トイレ問題を「観光地トイレ閉鎖のスパイラル」を通じてモデル化し、その解決策として、観光地トイレシェアリングサービス「TOIHUB」を検討する。

1. はじめに

観光地におけるトイレ整備の重要性については、訪日外国人旅行者を対象としたアンケート調査（株式会社TOTO、2018）¹⁾等で指摘される一方で、世界有数の観光地である京都市では、トイレの提供を中止するコンビニエンスストアを見かけることが少なくない。このいわば矛盾した状況が原体験となり、観光地トイレ問題を本研究のテーマに設定する。

2. 先行研究

トイレの先行研究については、集客効果や購買意思の促進など、経済的価値に注目した研究が多く存在する。また、観光地トイレに関する研究については、（山岸、1998）²⁾の金沢市の観光地における公衆トイレ快適評価などが挙げられるが、限定的であり、とりわけ観光地トイレの閉鎖について取り上げた研究は現時点で存在しない。

3. 研究の目的

先行研究をふまえ、本研究は、トイレの閉鎖・減少という観光地トイレ問題を分析し顕在化させること。ならびに、その解決策となるビジネスモデルを提案することを目的とする。

4. 研究の方法

本研究では、トイレの閉鎖・減少という観光地トイレ問題を顕在化させるため、京都市中心部25km²のエリアを5×5のメッシュ（計25エリア）に分割、各メッシュにおけるコンビニエンスストアトイレの貸出状況と人口、観光人流をそれぞれとの相関関係を回帰分析によって検証する。

本研究では、以下3種類のデータを用いる。

- 対象エリア内の354店舗のコンビニエンスストアトイレ貸出状況は、2024年3月から10月にかけて、筆者が現地調査を行った。
- 人口は、2020年の政府統計から、各メッシュの人口データを取得した。

- 観光人流は、G空間情報センターが提供する2019年の全国滞在人口オープンデータを使用し、各メッシュの滞在人口を取得した。観光人流は「滞在人口ー人口」と定義し、各メッシュ単位で算出した。

5. 結果と考察

5.1 結果の概要

回帰分析の結果、コンビニエンスストアの数は、人口及び観光人流と同程度に相関する（人口:コンビニ数0.52, 観光人流:コンビニ数0.63）一方で、トイレ閉鎖をするコンビニエンスストアの数は人口と相関せず、観光人流と強く相関する（人口:トイレ閉鎖コンビニ数-0.03, 観光人流:トイレ閉鎖コンビニ数0.90）傾向が確認できる。

相関係数 (-1<R<1)	コンビニ数	トイレ閉鎖 コンビニ数
人口	0.52	-0.03
観光人流	0.63	0.90

図-1 コンビニエンスストア数とコンビニエンスストアトイレ閉鎖数の人口・観光人流に対する相関関係

分析対象エリアのうちで、最もトイレを閉鎖しているコンビニエンスストアの数が多かったのは、四条河原町エリアで、23店舗中16店舗（69.6%）がトイレを閉鎖していた。

5.2 観光地トイレ閉鎖のスパイラル

観光人流とコンビニエンスストアのトイレ閉鎖が強く相関するという結果を踏まえ、観光地においてトイレを閉鎖する要因を以下に3つ指摘する。

原因①：トイレ運営コストの増加

観光客によるトイレ利用の増加に伴い、トイレ提供店舗における清掃頻度や修理の負担が増加している。特にトイレトペーパーを誤った場所に捨てるなど、外国人観光客による不適切な利用という観光地特有の理由で、トイレ運営コストが増加している。

原因②：コンビニへのトイレ利用集中

国土交通省の「日常で利用するトイレに関するアンケート調査」³⁾で指摘されるように、「外出先のトイレはコンビニ」の認知が進んでおり、コンビニエンスストアにトイレ利用が集中している。実際に、本調査中も、トイレだけを利用し退店する観光客と思われる方々と多く遭遇する機会があった。

原因③：近隣トイレの閉鎖

トイレを閉鎖しているコンビニエンスストアの分布を分布が集中している。このことから、周辺トイレの閉鎖が「隣がトイレ閉鎖したから、自分の店舗もトイレを閉鎖する」という連鎖を引き起こしている可能性を推測することができる。

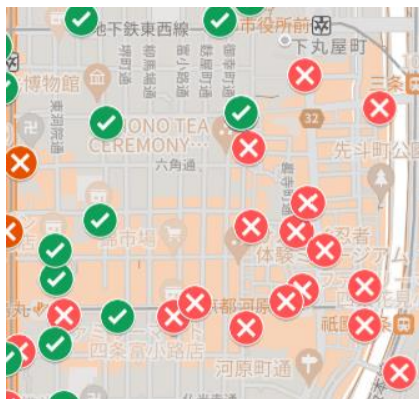


図-2 四条河原町エリアトイレ提供状況によるコンビニエンスストア色分け分布（赤：閉鎖 緑：提供）

これら3つの原因分析を踏まえて、観光地トイレの閉鎖という問題を、「観光地トイレの閉鎖スパイラル」の循環モデルに体系化する。

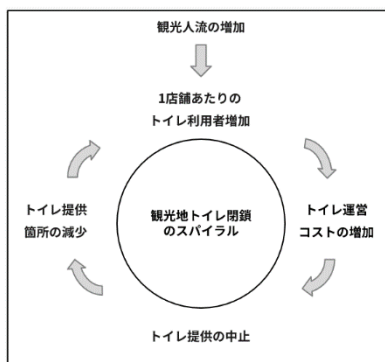


図-3 観光地トイレ閉鎖のスパイラル

本スパイラルは、観光地トイレについて、外国人旅行者を含む観光客の増加が運営コストの上昇を招き、トイレ閉鎖に伴うトイレ供給の減少を引き起こし、さらなる観光地トイレの閉鎖、閉鎖を誘発する悪循環をモデル化している。

5.3 解決策の検討：観光地公共トイレシェアリングサービス「TOIHUB」の提案

本章では、「観光地トイレ閉鎖のスパイラル」の解決策として、本研究では観光地トイレシェアリングサービス「TOIHUB」を提案する。「TOIHUB」は観光地トイレに関して、清掃・トイレ情報・マナー啓発の3サービスを展開する。本事業は、無料会員登録を基本とした広告収益型モデルで利用者を獲得し、地元企業やSDGs貢献企業をスポンサーに迎え、収益基盤を確立、広告収益の一部をトイレオーナーに還元し、「トイレ提供をしなくなる」社会の仕組みを醸成することを成長戦略とする。

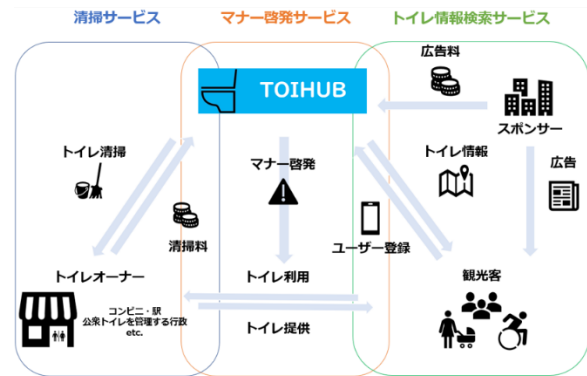


図-3 TOIHUBビジネスモデル

6. 独自の貢献と今後の展望

観光地トイレ閉鎖という新たな観光課題を顕在化させること、ならびにその課題解決策として、観光地トイレシェアリングサービス「TOIHUB」を提案すること、以上2点に独自の貢献がある。今後の展望として、「TOIHUB」のサービス開発に関して、行政との連携を強化し、コンビニエンスストアなどの民間事業者との協力を進め、観光地トイレシェアリングサービスの具体的な展開を目指す。なお、2025年1月よりWebサービスを試験的に公開した。⁴⁾「TOIHUB」を通じ、全国の観光地における持続可能なトイレ環境の構築を実現し、社会的課題の解決に貢献していく計画である。

参考文献

- 1) 株式会社TOTO：訪日外国人旅行者アンケート調査、2018。
<https://jp.toto.com/products/machinaka/repeater>
- 2) 山岸雅子，森郁恵．金沢市の観光地における公衆トイレの快適性評価．金沢大学教育学部紀要，1998.
- 3) 国土交通省：日常で利用するトイレに関するアンケート調査結果概要，2016。
<https://www.mlit.go.jp/common/001184194.pdf>
- 4) 株式会社KICKs，TOIHUB，2025
<https://www.toihub-japan.com/>

フラワーツーリズムに関する訪問者動向と地域社会についての考察

松本 航

本研究は、地方型フラワーツーリズムの訪問者動向を分析し、地域社会と観光の調和について検討する。メタ分析と半構造化インタビューを通じた調査分析により、地元住民には憩いの場や健康維持の場、観光客には非日常体験を求めフラワーツーリズム施設を訪問するという二重構造が確認された。特に、季節によって訪問者層や訪問目的が変化するため、施設には地域住民と観光客の双方の目的に応じた柔軟な運営戦略が求められる。そのため、教育、福祉、観光の機能に着目した三項モデルを示し、地域資源の活用と調和を目指した施設運営を提言することで、持続可能な運営モデルの構築につなげる。

1. はじめに

本研究は、日本におけるフラワーツーリズムの現状を明らかにし、その訪問者の行動特性やニーズを把握することで、地域振興と観光促進の両立を目指した方策を提言することを目的としている。フラワーツーリズムは、日本の四季折々の花を観光資源として活用する新しい観光形態であり、特に地方において地域資源を活かした持続可能な観光戦略として注目されている。背景には、日本政府が掲げる「観光立国」政策があり、観光を地域振興の柱とする地方自治体の取り組みが全国的に広がっている。しかし、観光需要が主要都市に集中しがちな中で、地方における観光振興が課題となっている。このような状況において、フラワーツーリズムは地方特有の景観や自然を生かすことで、観光客の誘致を図るだけでなく、地域住民の生活の質を高める可能性を持っている。

本研究では、地方型フラワーパークの現状を調査し、その利用実態を分析することで、観光資源としての可能性と地域社会への寄与を明らかにし、フラワーツーリズムがもたらす多面的な機能を評価する三項モデル（教育、福祉、観光）を示す。これにより、フラワーツーリズムが持つ観光振興と地域活性化の両立可能性について、将来的な発展方向を提示することを目指す。

2. 研究目的

本研究の目的は以下のとおりである。

I 訪問者の行動特性の把握

フラワーパークやフラワーイベントの訪問者の属性、動機、行動を調査し、施設やイベント運営、地方自治体の観光政策への示唆を得る。

II 観光と地域社会の調和

地方自治体が運営に関わる施設を中心に、観光振興と地域住民の生活向上がいかに調和するかを分析する。

III 持続可能な観光資源の活用

季節や地域に応じた観光資源の持続可能な活用方法

を検討し、地域経済の活性化に貢献する方策を検討。

3. 研究目的

本研究の目的は以下のとおりである。

I 訪問者の行動特性の把握

フラワーパークやフラワーイベントの訪問者の属性、動機、行動を調査し、施設やイベント運営、地方自治体の観光政策への示唆を得ることを目的とする。

II 観光と地域社会の調和

地方自治体が運営に関わる施設を中心に、観光振興と地域住民の生活向上がいかに調和するかを分析する。

III 持続可能な観光資源の活用

季節や地域に応じた観光資源の持続可能な活用方法を検討し、地域経済の活性化に貢献する方策を検討する。

3. 研究方法

本研究で扱うフラワーパークについては、「公営と民」「都市型と地方型」に分類し、地方振興の観点から「II 行政主体・地方型」のフラワーパークを対象とし、メタ分析と半構造化インタビューの2つの手法を用いて調査した。

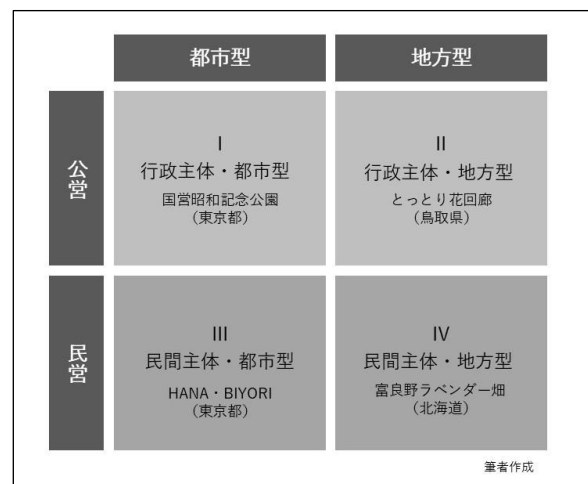


図1 フラワーパークの分類

I メタ分析

地方型フラワーパークで収集された過去のアンケート結果を統合し、訪問者の属性や行動特性を抽出した。これにより、施設ごとの共通点や相違点を分析した。

II 半構造化インタビュー

奈良県馬見丘陵公園において、訪問者の動機や行動背景を調査した。インタビューは訪問者の個別の意見を深掘りすることを目的とし、量的データでは捉えきれない要素を補完した。

これらの手法を組み合わせることで、定量的データと定性データの両方から包括的な分析を行った。

4. 調査結果

I メタ分析

メタ分析では以下の結果が得られた：

兵庫県立フラワーセンターやしまね花回廊のように、地域密着型施設では、地元住民の利用率が高い傾向が見られた。一方で、砺波チューリップフェアやなかふらのラベンダー祭りのように季節性の高いイベントでは、遠方からの観光客が半数以上を占め、観光資源としての特性が強調された。また、年代や性別分析では、調査したすべての施設で高齢者の訪問者が多く、また、女性の訪問者が男性訪問者を上回っていた。

II 半構造化インタビュー

奈良県立馬見丘陵公園でのインタビュー結果では、訪問者の多様な動機が明らかになった：

特に散策や運動目的で訪れる地元住民によるリピーター層や子ども向けワークショップや教育プログラムに参加する家族連れ、またバードウォッチングやカフェでの食事を主な目的とする趣味層など、花鑑賞以外で訪問する層の目的が明らかになった。一方で、季節の花が咲く時期には、花鑑賞や撮影目的で訪れる観光客が増加することが分かった。

表1 調査対象の分類

	高い季節性	低い季節性
入場料高額	砺波チューリップフェア	とっとり花回廊
入場料低額	なかふらのラベンダー祭り	しまね花の郷

5. 考察

調査結果を基に以下のとり考察を行った

I 地域社会への寄与

地元住民が日常的に利用するフラワーパークは、地域コミュニティの一部として機能し、健康維持や教育活動の場としての重要性が確認された。

II 観光資源としての可能性

季節ごとに特定の花をテーマとしたイベントやフェアは、広域からの観光客を集める力があり、地方観光

資源としての潜在力が高いことが明らかになった。

III 運営戦略の多様性

一方で、同一施設内においても季節によって地域住民と観光客の訪問者層が変動するため、訪問者層に応じた柔軟な施設の運営戦略が求められる。

6. 三項モデル

考察を踏まえ、教育、福祉、観光の三つの要素を統合した三項モデルを提案した。このモデルは、地方型フラワーパークが地域社会に提供する多面的な価値を評価するモデルであるとともに、施設運営における長期的な目標設定にも寄与する。

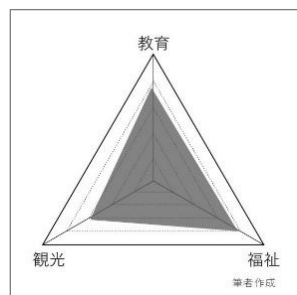


図2 三項モデル

7. 結論

本研究によって、フラワーツーリズム施設が観光客、地域社会の双方に対して多面的な価値を持つことが明らかになった。今後は、継続的なデータ収集と分析を通じて、さらなる発展可能性を探ることが課題である。また、フラワーツーリズムの施設運営や政策立案においては、地域社会の需要か観光客の需要か、もしくは調和を目指すかは、施設に応じた運営施策を展開することが重要である。

参考文献

- 国土交通省観光庁『観光立国推進基本法(2024年3月22日)』最終閲覧日2025年1月30日,
https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/kihonho/index.html
- 日本政府観光局(JNTO)『世界22市場での定量調査でみる、訪日旅行への意識・傾向・市場規模(JNTO独自調査結果概要)(2023年2月21日)』最終閲覧日2025年1月30日,
<https://www.jnto.go.jp/projects/regional-support/resources/3767.html>
- 桜井正(2018)．「フラワーツーリズムによるまちづくりからの観光振興」『帝京短期大学紀要』20, 63-78.
- 福井一喜(2020)．「観光の経済効果の地域格差：観光政策による格差再生産とCOVID-19」『E-journal GEO』15(2), 397-418.
- 大井達雄(2016)．「観光地域における観光需要の季節変動の要因分析：ジニ係数および要因分解手法に基づく実証研究」『日本政策金融公庫論集』33, 39-42.

日本企業におけるアルゴリズム・マネジメント適用と

組織構造・業務特性の関係

小塚 和紀

本稿では、人工知能（AI）やアルゴリズムの技術を用いて業務・働き方を管理するアルゴリズム・マネジメント（AM）の適用に有効な組織・業務の特徴を明らかにするために、企業における組織・業務の特徴と、AM 適用度合を表す AM 指標の関係性を調査した。調査・分析方法として、製造／運送／ソフトウェア・情報サービス／サービス業界の国内企業に対して、組織・業務特徴と AM 指標の関係性についてアンケートを行い、質的比較分析(QCA)を実施した。この結果、AM 適用には組織・業務の特徴として、高い集権度・業務分掌が必要になることが示唆された。

1. 背景

現在、日本は前例を見ないほどの労働力不足に直面している。パーソル総合研究所(2018)の推計の結果、2030 年には、7,073 万人の労働需要に対して、6,429 万人の労働供給しか見込めず、644 万人が不足すると言われている。このような労働力不足を緩和して、労働力率の向上を可能にする労働管理方法に、アルゴリズム・マネジメント（AM）がある。AM は、企業が AI やアルゴリズムの技術を用いて業務・働き方を管理する方法で、特に、オンライン上でビジネスが行われるプラットフォーム・ビジネスを中心に、AM が取り入れられ、少人数でのサービス拡大・労務管理が実現されつつある。例えば、図1のように、UberEATSをはじめとするフードデリバリーでは、多数のユーザーからオーダーされた配送業務を、AI を用いて、ワーカーの勤務条件に応じて自動で割り当てする手法が適用されては始めている。

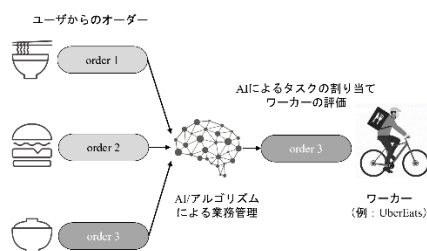


図1 アルゴリズム・マネジメント概要図

特に、海外ではフードデリバリーのようなギグ・ワークへの適用から始まり、一般的な組織への拡張まで議論されている。一方で、Parent-Rochelleau (2023)では、AMの適用状況を評価する「アルゴリズム・マネジメント指標（AM指標）」についても提案され始めている。Parent-Rochelleau (2023)では、AM指標に加えて、関口(2023)と同様、将来の組織におけるワーク・デザインに与える影響についても言及されており、

ワーク・デザインに AM が深く関わってくることが予想されている。しかしながら、これら従来研究の多くは海外の論文であり、調査・対象は海外の企業が中心となっている。特にオンライン上でのプラットフォーム・ビジネスに限定されている。そのため、日本企業に対する AM の調査・分析がほとんど進んでおらず、AM をどんな組織・業務に適用可能か分かっていない課題がある。

2. 本研究の目的と仮説設定

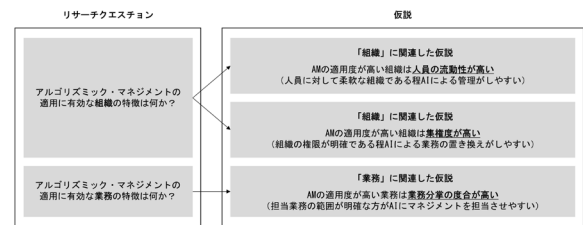


図2 本研究の仮説

AM 調査・分析における現状のギャップに対して、本研究では、日本国内での AM の適用状況と組織・業務の関係性を調査・分析する。労働力不足に対するポテンシャルを明らかにするために、特に、AMの適用に有効な組織・業務の特徴を明らかにすることをリサーチ・クエスチョンにし、AM 適用の定量評価について2つの仮説を設定した（図2）。

一つ目と二つ目が、組織に関連した仮説で、人員に対して柔軟な組織であること、権限が明確である程、AIによる管理がしやすいと考え、「AMの適用度が高い組織は、人員の流動性が高く、集権度が高い」という仮説である。

三つ目が、業務に関連した仮説で、担当業務の範囲が明確な方が業務内容の追跡・評価がしやすく、AIにマネジメントを担当させやすいと考え、「AMの適用度が高い業務は、業務分掌の度合いが高い」という仮説を設定した。

3. 調査方法

組織形態・業務内容とAM指標の関係性についてアンケート調査を実施した。本調査では、矢野（2010）、木村（2023）から組織形態・業務内容に関連した指標を引用して質問表(10問)を作成、Parent-Rochelleau（2023）からはAMの適用度であるAM指標を引用して質問票(20問)を作成し、国内の製造／運送／ソフトウェア・情報サービス／サービス業を対象にアンケートを実施した（合計517名）。

4. 分析方法

本研究では、分析手法として質的比較分析（Qualitative Comparative Analysis: QCA）を採用した。ここで、QCAとは、ある結果がどのような原因条件によって生じているかを分析する手法である。今回は、アンケート（517件）に対して、組織規模／流動性／集権度／業務分掌とAM指標の関係性分析を行った。ここで、各アンケート結果は原因条件ごと、AM指標全体で平均、正規化を行いQCAの入力データとした。

5. 結果と考察

AM指標のアンケート結果として、平均値2.61／7段階評価であり、業界、AM指標の項目ごとの偏りは小さい一方で、海外企業調査の平均値3.72よりもAM指標の数値は全体的に低いことが分かった。

表1にQCAの分析結果を示す。整合度条件(0.9以上)から必要条件として、「集権度が高い」、「業務分掌度が高い」が抽出された。

一方で、表2に真理値表を示す。真理値表に示した条件から①度数基準、②整合度基準、③PRI基準を用いて十分条件を抽出した。ここで、①度数基準は十分な事例数があるか？という観点で事例数 ≥ 1 、②整合度基準は、十分な整合度があるか？という観点で整合度 ≥ 0.8 、③PRI基準は、十分な不整合減少率があるか？という観点でPRI ≥ 0.6 を適用して、「高いAM適用」につながる十分条件候補を抽出した。この結果、十分条件として、「集権度が高い」かつ「業務分掌度が高い」とAM適用が高いという条件を抽出することができた。

今回の分析では、全体的に「流動性」の数値が低いため、AM指標の必要条件／十分条件にならないことが分かった。一方で、表1に示すように「集権度」・「業務分掌」の整合度が高く、図3のX-Yプロット、真理値表の条件においても「集権度が高い」かつ「業務分掌が高い」ことが高いAM指標の十分条件となった、このことから権限・業務範囲が明確な方がAI適用をしやすい傾向があると考えられる。

表1 QCA分析結果(必要条件分析)

	整合度	被覆度
流動性	0.83	0.90
～流動性	0.83	0.84
集権度	0.92	0.89
～集権度	0.77	0.88
業務分掌	0.96	0.88
～業務分掌	0.73	0.90

表2 真理値表

流動性	集権度	業務分掌	事例数	AM指標	素整合度	PRI
1	1	1	95 (36%)	1	0.95	0.75
0	1	1	80 (67%)	1	0.94	0.65
0	0	0	31 (79%)	0	0.93	0.24
0	0	1	25 (88%)	0	0.96	0.53
1	0	1	10 (92%)	0	0.97	0.55
0	1	0	9 (96%)	0	0.97	0.39
1	0	0	5 (98%)	0	0.97	0.30
1	1	0	5 (100%)	0	0.98	0.47

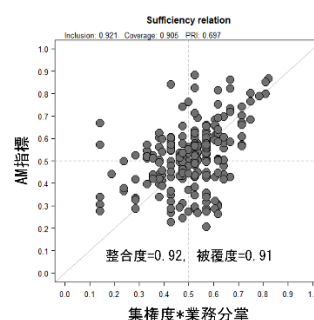


図3 集権度*業務分掌-AM指標のX-Yプロット

6. 本研究の限界と今後の展望

本研究では、日本企業におけるAMの適用状況・条件を明らかにするために国内の事例のみを対象とした。しかしながら、今回の結果が国内特有の組織・業務の特性であるかを明らかにするためには、複数の国に対して同条件でアンケートを実施して、比較を行う必要がある。今後、本研究で含められなかった課題を踏まえて、労働人口が大きく減少する日本国内でさらにAM適用に繋がる組織・業務の特徴を明らかにしていきたい。

参考文献

- 1) 関口：アルゴリズム・マネジメントが組織マネジメントおよび人々の働き方に与える影響，2023。
- 2) 矢野：組織構造と環境の適合性が企業価値に与える影響，2010。
- 3) 木村：職務職場満足感がコンプライアンス違反に与える影響，2023。
- 4) Parent-Rochelleau：Creation of the algorithmic management questionnaire: A six-phase scale development process，2023。

中小オーナー企業における再生メカニズムの探索的研究

—ネガティブ感情をトリガーとする再生モデルの解明—

梶原 浩一

経営困窮状態となった中小オーナー企業において、再生した企業と再生できない企業との違いは、どこから生まれているのか。本研究はこれを問いとして、再生を実現した中小オーナー企業を対象に探索的な研究を進めた。その結果、再生を果たした企業には、オーナー経営者のネガティブ感情をトリガーとする個人の感情と行動のメカニズムと組織変革のメカニズムが働いている可能性があることを明らかにした。このメカニズムを踏まえ、中小オーナー企業の再生モデルとして、NET-ST モデル(Negative Emotions Triggered SME's Turnaround Model)を提示する。

1. はじめに

1-1 研究背景

経営が困窮し金融機関から返済猶予の支援を受けている中小企業は数多く存在している。この状況から再生を実現する企業は、1割にも満たない。ひとたび返済猶予の状況に陥った中小企業の多くがそこから抜け出すことができていない。しかし、政府の再生モデルである3年以内に再生を実現する中小企業も確実に存在している。

1-2 研究目的

本研究は、「再生した企業と再生できない企業の違いは、どこから生まれるのか」との問いに対し、帰納的に答えを見出し、中小企業再生の新たな指針を提供することを目的とした。

2. 先行研究

2-1. 企業再生の一般的要因

一般的には、中小企業の再生要因は、外部環境による追い風や組織構成員の資質、資産、経営者の意欲等の内部要因が言われる。

外部環境が再生に影響を与える場合、再生企業の増加、あるいは倒産件数の減少が考えられる。しかし、帝国データバンク¹⁾は、2024年度上半期の倒産件数が全業種全地域で6半期連続増加を報告している。中小企業庁金融課²⁾によると、2022年3月期における全国558の金融機関自己査定で、要管理先企業の債権額が2020年同期比122.6%増加している。これらは、外部環境が中小企業の再生を十分に促進していないことを示している。

一方、内部要因には、経営者や組織構成員の資質、戦略、保有資産等がある。中小企業再生には、金融機関や公的機関等が関与しており、戦略の質には大きな差が生じにくい。また、保有資産は、経営困窮企業ではすでに売却されている場合が多くみられる。

2-2. 先行研究

先行研究では再生要因として、太田³⁾が、組織や流通・生産、金融の3つの基本機能を挙げ、Bibeault⁴⁾は、経営者の権限、製品サービスの優位性、資金調達力、経営者の

モチベーションの4つを示している。上記以外にも経営理念や経営改善計画、管理会計、リーダーシップや意思決定、モチベーション及び推進力が重要であると指摘されている(太田³⁾; Bibeault⁴⁾; 許斐⁵⁾)。経営者の行動やモチベーションを左右する重要な背景として、経営者の価値観や経営に対する思いといった心理的・感情的要素も示されている(佐藤⁶⁾)。特にBibeault⁴⁾は、経営者の積極的な行動とモチベーションを支える心理的要因の重要性を強調している。

3. 中小企業再生の本質

以上のことから、中小企業の再生には、太田³⁾の基本機能やBibeault⁴⁾の製品優位性や資金調達力も必要であるが、経営者自身の行動やモチベーション、そしてモチベーションを支える心理的要因が不可欠であると考えられる。

企業再生は複雑で困難なプロセスであり、専門家の支援を受け、経営改善計画を立てたにもかかわらず、実行していない企業も散見される。しかし、オーナー経営者の再生意欲が低いとは考えにくく、経営者自身の行動とモチベーションを支えるものがあつた人となかつた人との差が再生に影響していると考えるのが合理的である。本調査からは、再生した経営者の行動を動機づけるものが、悔しさや怒りのネガティブ感情であることが明らかとなっている。

4. 怒りの感情

Elfenbein⁷⁾は、感情をポジティブとネガティブに分け、ネガティブ感情には肯定的に作用するものと否定的に作用するものがあるとしている。Roseman⁸⁾や速水⁹⁾、Izard¹⁰⁾、関屋・小玉¹¹⁾は、ネガティブ感情、特に怒りの感情が、次に向かう行動エネルギーを強く持ち、仕返しや復讐ではなく見返し対処という行動を生みだす。その行動は、ネガティブ感情を引き起こした出来事によって傷つけられた自尊感情を回復させると主張している。

5. 研究方法

事例比較分析として半構造化インタビュー、公表資料、非公表資料の3つの視点から帰納的に調査を行っている。

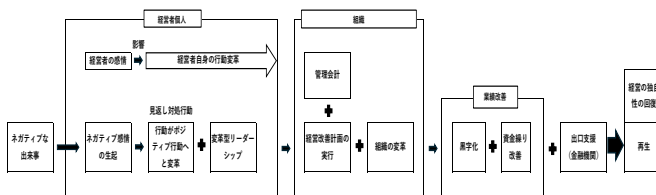
分析では、再生企業と非再生企業のそれぞれにおける共通点と差異の特定を行う。この共通点と差異から、経営者の感情と行動、組織における行動を明らかにする。

対象	中小企業基本法に基づき中小企業で、代表取締役が実質的な経営の第一責任者	健全企業	リスケジュールの支援を受けることなく、通常通り利益還元を継続している正常な企業
	倒産の危機に直面する可能性が著しい下請け構造で、取引関係が長期にわたって安定していること、商売を継続していること	再生企業	法人組織継続を前提としてリスケジュールの支援を受けたが、3年以内に約定返済に原した企業
	具体的には、その企業信用保証が日本信用保証5年5割で定められているセーフティネット5号指定企業（企業強化している指定企業）	苦戦企業	3年を経過してもリスケジュールの支援を受けていない企業
		破産企業	法的私的問わず事業活動を停止し、弁済士による倒産管理が開始された企業
		研究企業	法的私的問わず事業活動を停止し、弁済士による倒産管理が開始された企業
調査方法	一宮に面談による構造化インタビュー 一宮公開資料（会社案内ホームページ）及び非公開資料（財務資料、経営会計資料、会議録等）の分析		
サリゲ	倒産した企業に比べてきたててきた企業の、セーフティネット5号指定企業を対象として調査協力者を要請。 上から弁済士、税理士もサンプリング調査の提供を要請した		

一方、再生を果たせず苦戦している経営者のなかにも、悔しさと怒りのネガティブ感情を生起した経営者は存在していた。しかし、そのネガティブ感情をポジティブな見返し行動には変換しておらず、再生のメカニズムが稼働していない可能性がある。再生を果たした経営者とそうでない経営者には、感情とそれに基づく行動内容、その持続性に明らかな違いがあった。表2は、調査結果を集約したものである。

[illegible]

図1 NET-ST モデル (出所:筆者作成)



- 1) 帝国データバンク：「全国企業倒産集計 2024 年度上半期報、2024 年 9 月報」, 2024.
- 2) 中小企業庁金融課：「資料 2 事務局説明資料」, 2023.
- 3) 太田三郎：『企業の倒産と再生』 同文館出版, 2004
- 4) Bibeault, D. B. : *Corporate Turnaround*, McGraw-Hill, 1982.
- 5) 許斐義信：『ケースブック企業再生』 中央経済社, 2005.
- 6) 佐藤一義：「中小企業における経営理念—成功する中小企業の特徴と経営理念—」『経営教育研究』, 2014.
- 7) Elfenbein, H. A. : Emotion in organizations : A review and theoretical integration, *The Academy of Management Annals*, 2007.
- 8) Roseman, I. J. : Motivations and emotivations : Approach, avoidance, and other tendencies in motivated and emotional behavior., *Handbook of approach and avoidance motivation*, 2008.
- 9) 速水敏彦：『感情の動機づけ理論の展開—やる気の素顔』 ナカニシヤ出版, 2012.
- 10) Izard, C. E. : *The psychology of emotions*, Plenum Press, 1991. (イザード, C. E. 莊巖舜哉監訳・比較発達研究会訳『感情心理学』ナカニシヤ出版, 1996 年),
- 11) 関屋裕希・小玉正博：「怒り感情の鎮静には仕返しが必要か、見返しが有効か？」『日本心理学会第 73 回大会発表論文集』, 2009.

転勤施策が女性のキャリアに及ぼす影響 - 既婚女性総合職の転勤実態を探る -

春原 頌子

本研究では、既婚女性総合職の転勤（転居を伴う人事異動）が希少事例である現状に着目し、インタビューを通じて、既婚女性総合職の転勤実態及びその影響を探り、転勤施策のあるべき姿を考察した。結果として、既婚女性総合職にとって、転勤施策は公私共に多大な影響が生じうる大きな 이슈であり、長期に渡りキャリアに影響を及ぼすこと、一方で、既婚女性の転勤は、組織と本人の双方が必要とし、納得して行われる「良い転勤」であり、強期待型人材を生み出すことが明らかになった。その実施プロセスは本来、全従業員に対して行われるべきものであると思料する。ついては、転勤施策を継続する組織に対し、既婚女性の転勤事例の分析・活用を提言する。

1. はじめに

1.1. 研究の背景

転勤（転居を伴う人事異動）は、「異動管理」に組み込まれて実施されている、日本企業の長期的な雇用関係前提にした人的資源管理施策である¹⁾。転勤は、従業員本人のみならず、家族にも大きな負担を強いるため、しばしば社会課題として取り上げられてきたが、ワークライフバランスや自律的キャリアがより重視されるようになった今、転勤は古くて新しい重要課題として、存在感を増している。ここで、転勤に関する性差に焦点を当てると、2019年に実施された経済産業研究所の統計調査によれば、女性従業員は男性従業員に比べ、転勤経験は有意に少ない。女性従業員の採用及び役職登用を促進している組織も多い中、転勤比率において男女間に差が生じている状況が続くと、企業側には組織運営に支障が生じ、従業員本人のキャリア（昇進、能力開発等）にとっても影響を及ぼす可能性がある。この転換期のタイミングで、女性従業員の転勤実態を解明することは、組織が今後の人事施策を検討する上で、重要であると考え、研究に取り組むこととした。

1.2. 研究テーマ

既婚女性の転勤は未だ希少事例であり、研究事例も見当たらないことから、インタビュー調査を通じて、転勤実態及びその影響を探り、転勤施策のあるべき姿を考察する。

2. 先行研究

2.1. 転勤について

転勤施策は、日系企業の特徴である無限定正従業員システム（正従業員は通常、職務、勤務地、労働時間が予め限定されていない）の重要な一角を成しており、通常の正従業員は転勤の命令があればそれを受け入れることが暗黙の了解になっているケースが多いと認識されている²⁾。企業が念頭に置く転勤の目的とし

て最も高い割合の回答は「従業員の人材育成」であり、次いで「従業員の処遇・適材配置」、「ローテーション」、「幹部の選抜・育成」などが続く。転勤経験者は非経験者と比べ、課長以上への昇進確率が有意に高い傾向を示しており、転居を伴う転勤が有る企業は、転勤が無い企業に比べ、女性の課長昇進割合が低いとの結果を見ても、転勤制度は女性の昇格昇進にマイナスの影響を及ぼしていることが読み取れる³⁾。

2.2. 日本企業における心理的契約

Rousseau(1989)は、心理的契約を「組織と従業員とが具体的な相互期待の内容について、両者の間で合意が成立しているという、従業員の知覚である」と定義している⁴⁾。日本的経営の特徴は、個人と企業の高い信頼関係によって成立している点にあるが、こうした関係は、契約書なしに維持されてきており、まさに心理的契約は日本企業の雇用制度を支える役割を果たしていると言える。メンバーシップ型雇用においては、ジョブ型雇用と比べると、心理的契約の変化が大きく、また、契約が履行或いは不履行された際のインパクトも大きくなる。日本企業の従業員は、キャリア、配置、業績評価、就業時間において、企業が契約不履行を行っていると考えている⁴⁾ため、転勤についても心理的契約の概念が適用できる可能性がある。

3. 研究の方法と対象

調査方法は、半構造化インタビューを用いた探索的調査とした。調査対象は、転勤施策のある日系組織に所属する、転勤制度対象の既婚女性従業員（現職又は前職）とし、23名（20代～50代、メーカー及び金融を中心とした8業種）に対してオンラインインタビューを実施。経歴、転勤制度に対する考えや価値観、転勤経験の有無及びその影響を聴取した。インタビューデータは文字化し、KJ法⁵⁾を参考にしつつ、概念化を行った。

4. 結果

4.1. キャリアステージと心理的契約の変遷

インタビューの結果、キャリアステージによって、女性従業員本人の「転勤の受容」に対する知覚に変化が生じることが明らかになり、「転勤受容指数の変遷」

(図-1) のとおり、5パターンに分類された。縦軸を「転勤受容指数」、横軸を「キャリアステージ」とした場合、肯定型は、キャリアを通じて転勤受容指数が高いが、他の4パターンについては、結婚或いは育児が発生した時点で、転勤受容指数が急降下する(「結婚・育児の崖」と表現)。そこから、子育てがひと段落すれば転勤受容指数が回復する「タイミング型」、転勤先の仕事内容や条件次第で指数が上下する「条件型」、崖以降指数が回復しない「否定型」、そして転勤リスクを許容できないとして退職する「離脱型」に分類された。現状、肯定型は非常に少なく、結婚・育児の崖を辿る女性の方が圧倒的に多いと推察される。

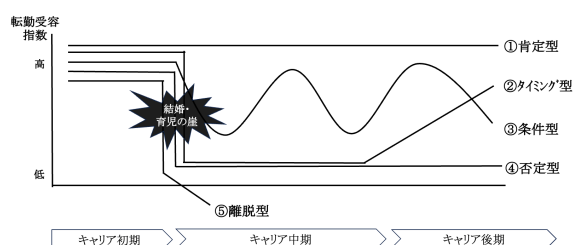


図-1 転勤受容指数の変遷 (著者作成)

4.2. 心理的契約更新モデル

次に、個別の事象に焦点を当て分析を行った。本人に何らかの環境変化が起こった場合、まず、転勤のメリット、デメリットを天秤にかける。天秤にかけた結果、転勤を受容する、とした場合は、転勤準備に向けた「いつどのように転勤するか」という組織側との会話を継続し、そのコミュニケーションを通じて、相互の理解が深まり、組織に対して自身に対しても期待する「強期待型人材」となる。一方で、天秤にかけた結果、転勤拒否とした場合は、転勤を希望しない旨を組織に伝え、会話が終了する。本人は、組織との契約を破棄した、という罪悪感から、組織にも自身にも期待してはいけなく、と思うようになり、「弱期待型人材」となる。このように、環境変化を起点とした、一連のサイ

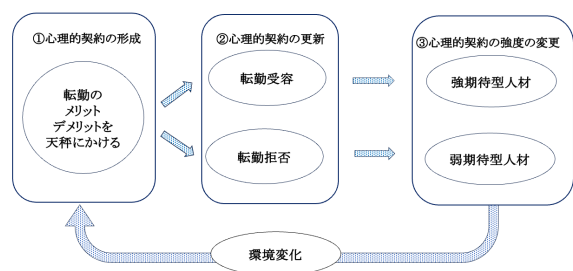


図-2 心理的契約更新モデル (著者作成)

クルが成立し、これを「心理的契約更新モデル」(図-2)とした。

5. 考察

5.1. 組織に生じている課題

現状、組織は既婚女性の意向を配慮せねばならない状況にあり、殊に転勤については、人事権のパワーバランスが逆転していることが明確であった。既婚女性は本店などの大場所に配置されていることが多く、このままいけば女性の採用を増やすほど組織運営(人材配置)が困難になることが予想される。また、転勤に関する融通を図ることで、女性従業員の就業継続は増えるだろうが、特に、転勤拒否の意向を尊重した場合は、弱期待型人材となる可能性があり、結果として女性の登用には繋がりにくくなる。

5.2. 実践的含意

既婚女性の転勤は、辞令を出す組織側にとっても、転勤する本人にとっても、ハードルが高い。そのハードルを越えて実施される転勤は、組織と本人の双方が必要とし納得して行われる転勤(=良い転勤)であり、強期待型人材を生み出していた。

本インタビューで聴取した既婚女性の転勤には、共通したコミュニケーションプロセスがあった。それは、①長期間に渡り、組織・本人間で双方向のコミュニケーションが実施されている②組織は本人にミッションや期待を伝えており、それに本人がモチベートされている③可能な限り早いタイミングで打診や内示が行われている、の3点である。これは本来、全従業員に対して行われるべきプロセスであると思料する。

本研究実施時点で、既婚女性総合職はマイノリティであるが、キャリアの中で転勤受容指数が上下する従業員は、性別・未婚既婚問わず増加傾向にある。係る状況下、転勤制度を有する組織は、まずは今後も転勤が必須であるかを精査すべきであるが、その結果、経営戦略上、転勤は必須である、と判断した場合は、上記「良い転勤」の励行を提言する。本研究を通じて、既婚女性総合職の転勤事例からグッドプラクティスを得られる可能性が有ることが分かった。各組織においては、既婚女性の転勤事例があればそれを丁寧に分析し自組織の転勤制度を見直す、転勤事例が無ければその原因はどこにあるかを解明し、現行のままで良いか検討すべきであることを、併せて提言する。

参考文献

- 1) 佐藤博樹：ダイバーシティ経営と人材活用、2016
- 2) 鶴光太郎：多様な正従業員の働き方の実態、2016
- 3) 荻野登：企業の転勤の実態に関する調査、2017
- 4) 服部泰宏：日本企業の心理的契約、2013
- 5) 川喜田次郎：発想法 - 創造性開発のために、2017

Work Engagement and Turnover Intention of Chinese Employees in Japanese Companies: A Job Embeddedness Perspective

ZHANG ANQI

This study examines how Job Embeddedness influences Work Engagement and Turnover Intention among Chinese employees in Japanese companies. A quantitative analysis of 163 employees confirmed that Job Embeddedness positively affects Work Engagement and negatively influences Turnover Intention, with Organizational Embeddedness playing a stronger role than Community Embeddedness. Three factors strengthen the above effects: Respect, Work-Life Balance, and Total Rewards Satisfaction. These findings contribute to both Job Embeddedness theory application in cross-cultural contexts and practical HRM strategies for Japanese companies.

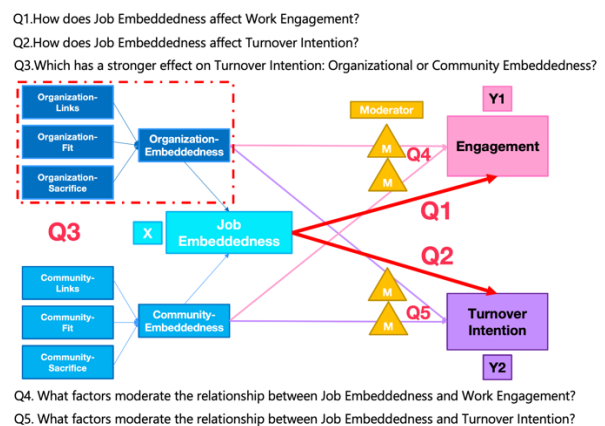
1. Introduction

Japanese companies face post-pandemic growth opportunities but struggle with labor shortages due to an aging population. While Chinese employees constitute a significant portion (398,000 of 2.05 million¹⁾) of Japan's foreign workforce, their retention remains challenging: average tenure of 22 months²⁾ versus Japanese s' 12.3 years¹⁾. This raises a critical question: How can Japanese companies improve both retention and work engagement of their Chinese employees?

2. Theoretical Framework

This study applies Job Embeddedness theory to understand the retention challenges of Chinese employees in Japanese companies. Job Embeddedness theory explains why employees stay at or leave organizations by examining how deeply they are "embedded" in both their workplace and community through three key dimensions: Links (formal/informal connections), Fit (values, skills, and preferences 'match) and Sacrifice (perceived potential losses from leaving)³⁾. This theory is particularly valuable for studying Chinese employees in Japanese companies as it involves both workplace and community integration.

3. Research Questions



Picture 1. Research Model

4. Methodology

This study analyzed data from 163 Chinese employees using established scales for Job Embeddedness³⁾ (X), Work Engagement⁴⁾ (Y1), and Turnover Intention⁵⁾ (Y2). The analysis controlled for stay length, language proficiency, and family status, while examining moderating effects of Respect, Work-Life Balance, and Total Rewards Satisfaction. Using statistical analysis including Reliability Analysis, CFA, Correlation Analysis, And Hierarchical Regression.

5. Key Findings

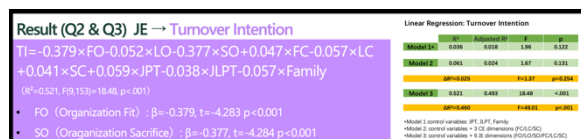
5.1 Result of Q1 (Regression (1))

Result (Q1) JE → Work Engagement
WE = 0.623 × FO + 0.036 × LO + 0.006 × SO + 0.070 × FC - 0.065 × LC + 0.221 × SC - 0.070 × JPT - 0.063 × JLPT + 0.130 × Family (R ² = 0.554, F(8,153) = 21.1, p < .001)
• FO (Organization Fit) : β = 0.623, t = 7.295 p < 0.001
• SC (Community Sacrifice) : β = 0.221, t = 3.268 p = 0.001

Conclusion: Chinese employees show higher Work Engagement when they fit well with their

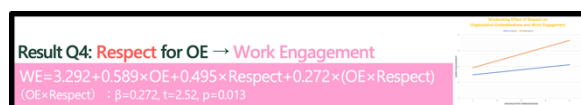
organization and have valuable community ties.

5.2 Result of Q2 & Q3 (Regression (2))



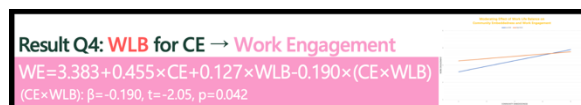
Conclusion : Organizational Embeddedness had stronger effects than Community Embeddedness. Strengthening both Organizational Fit and Organizational Sacrifice effectively lowers Chinese employees' intention to leave.

5.3.1 Result of Q4 (Regression (3))



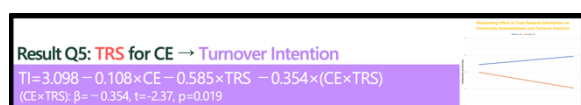
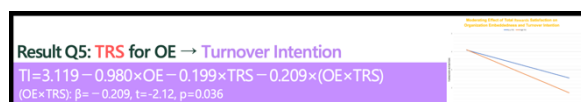
Conclusion : If Chinese employees already has high Organizational Embeddedness and perceives strong Respect, Work Engagement will increase.

5.3.2 Result of Q4 (Regression (4))



Conclusion : If Chinese employees have low level of Work-Life Balance, improve their Community Embeddedness can help to boosts Work Engagement.

5.4 Result of Q5 (Regression (5 & 6))



Conclusion : When Chinese employees are satisfied with their Total Rewards, both Organizational and Community Embeddedness can more effectively reduce Turnover Intention.

6. Practical Implications

Based on these findings, the study proposes the "Diversity Forest" framework, which views talent development as tree cultivation. Like nurturing trees from seedlings to maturity, this four-stage approach aligns with the findings: "Seeding" stage strengthens Organizational Fit through

cultural assessments. "Rooting" stage cultivates belonging through hospitality mentorship, enhancing Respect. "Growing" stage develops Work-Life Balance and community connections through local activities. "Maturing" stage reinforces retention through flexible Total Rewards systems, strengthening Organizational Sacrifice. This framework creates an ecosystem where Chinese talent can naturally develop deep organizational and community roots, enhancing Work Engagement and reduce Turnover Intention.

7. Contributions & Conclusion

This study advances both theory and practice in cross-cultural contexts by revealing how Job Embeddedness influences Chinese employees' Work Engagement and Retention in Japanese companies. The findings demonstrate that Organizational Fit and Community Sacrifice increase Work Engagement, while Organizational Fit and Organizational Sacrifice reduce Turnover Intention. Respect, Work-Life Balance, and Total Rewards Satisfaction strengthen these effects. These insights provide Japanese companies with evidence based HRM strategies to effectively retain and engage Chinese talent for sustainable organizational growth.

References :

- 1) 独立行政法人 労働政策研究 研修機構. (2024). データブック国際労働比較 2024. <https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2024/index.html>
- 2) LinkedIn China. (2018, August). 2018 China Talent Acquisition Trend Report.
- 3) Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- 4) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. Utrecht University.
- 5) Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350-366.

京都の観光名所のオンラインレビューに関する考察

～神社・お寺を事例に～

GE JIAHAO

本研究では、京都の神社・お寺に関するオンラインレビューを分析し、観光客が観光地に対してどの要素を評価し、何に満足・不満を感じているのかを明らかにすることを目的とする。具体的には、じゃらんネットからレビューを取得し、BERT モデルを用いてレビューの内容を分析した。その結果、景色に関する評価がレビューの高評価と関連性が高いことが確認された一方で、混雑は評価点数の低下に影響を与えることが明らかになった。

1. はじめに

1.1 研究背景

じゃらんネットのように観光地を対象として評価やレビューを書き込める観光レビューサイトがある。レビューには観光地への評価として、1点から5点で点数が付けられる。また、観光客が観光地に対して満足や不満を感じていた率直な感想が含まれている。旅行を計画する際には、観光地のレビューや評価を参考にして行き先を選ぶことがあるため、これらの情報は重要な役割を果たす。特に、京都の神社・お寺は、歴史的、宗教的な側面や、景色景観の魅力など、様々な角度から評価されているので、レビューの実態を把握する必要がある。しかし、レビューの書き方に統一性はなく、レビュー投稿者が観光地に対して満ちた点や不満を持っていた点を理解するためにはレビュー文を読む必要があるが、レビューを読むのには時間と労力が掛かってしまい、レビュー投稿者側の評価を把握することは難しい。そこで、自然言語処理を活用することで、テキストデータを効率的に処理し、レビュー全体に共通する特徴や傾向を抽出することが可能となる。

1.2 研究目的

本研究では、じゃらんネットにおいて、京都の神社・神宮・寺院ランキング上位5位の中、伏見稲荷大社、金閣寺、北野天満宮を例にして、実際に神社・お寺へ行った人々は、何に満足し、何に不満を感じているのかについて明らかにすることを目的とする。そのためには、レビュー投稿者が観光地に付けた点数とレビューの具体的な内容との関係性を明らかにする。

2. 研究方法

2.1 レビューの取得

まずは、観光地のオンラインレビューを収集するために、じゃらんネットのWeb ページからデータを取得した。具体的には、伏見稲荷大社、金閣寺、北野天満宮に関するレビューを対象とし、2018 年から 2024 年までのデータを収集した。

データの取得には、Web スクレイピングの手法を用いてレビューに関する情報（レビュータイトル、評価点数、旅行形態、レビュー内容、レビューの時期、投稿者の性別・年齢）を抽出した。スクレイピングの過程では、ページごとにリクエストを送り、複数ページのレビューを収集した。取得したレビューは、伏見稲荷大社で 798 件、金閣寺で 389 件、北野天満宮で 579 件、合計 1766 件である。

表1 取得したレビューの例

伏見稲荷大社のレビュー例	
タイトル	夜の夜景がすごく綺麗
点数	4
旅行形態	友達同士
レビュー内容	すごく素敵なお寺で した…登りきったあとの景色は最高です…
レビューの時期	2024/10/22
性別	女性
年齢	30 代

2.2 各テーマとの類似度の計算

(1) テーマの確定

レビューの内容を分析するために、テーマを示すキーワードを設定し、その上でレビューとキーワードとの距離を計算する。まず、レビュー全体から高頻出の特徴語を抽出し、観光地の評価に頻繁に登場する単語

を特定した。しかし、高頻出の単語は具体的な単語（例：「鳥居」「人混み」など）が多く、そのままではレビューの主題を抽象的に捉えることが難しかった。そこで、抽出した高頻出語をもとに、より抽象的に分析可能なテーマ（キーワード）を手動で設定した。最終的に選定したキーワードは「歴史」「祈り」「景色」「土産」「雰囲気」「混雑」「アクセス」「マナー」である。

(2) 類似度の計算

文字を計算できるようにするには、文字を数値化する必要がある。これまでに多様な単語のベクトル化手法が提案されてきたが、近年では事前学習済みの言語モデルを用いて、文脈に応じた単語ベクトルを取得する方法が注目されている。その中で、前後の文脈を考慮した BERT モデルは、代表的だと考えられる。本研究は、東北大学が公開している訓練済み日本語 BERT モデルを用いて計算する¹⁾。具体的には、BERT を用いてレビューの中に意味のある単語をベクトル化し、事前に設定したキーワードのベクトルとのコサイン類似度を算出し、レビュー内の全単語の類似度の平均をそのレビューと各キーワードの距離として評価した。

(3) 重回帰分析

レビューの評価点数（1 点～5 点）に影響を与える要因を明らかにするために重回帰分析を行い、独立変数として旅行形態、性別、年齢、各キーワード（歴史、祈り、景色、土産、雰囲気、混雑、アクセス、マナー）との類似度を設定し、従属変数としてレビューの点数を用いた。

3. 結果と考察

3.1 研究結果

重回帰分析の結果、独立変数のうちに、景色の類似度はすべての観光地（伏見稲荷大社、金閣寺、北野天満宮）においてレビューの評価に対して有意な正の影響を与えていることが明らかになった。伏見稲荷大社の鳥居や夜のライトアップ、金閣寺の四季の良さなど、神社や寺院の景観の美しさが訪問者の満足度を高める重要な要因であることが示唆された。

一方、混雑の類似度はすべての観光地で有意な負の影響を示した。特に金閣寺では、路線バスの混雑や観光客の多さによる写真撮影の困難さが指摘されており、観光客の混雑がレビューの評価を低下させる大きな要因であることが確認された。これは、訪問者が混雑によるストレスや不快感を強く感じていることを反映していると考えられる。

また、金閣寺では「土産」との類似度もレビューの評価に有意な正の影響を与えている。これは金閣寺の

お土産の充実さが評価されていると考えられる。さらに、すべての観光地において、旅行形態、性別、年齢といった独立変数は、統計的に有意な影響を示さない場合が多く、レビューの点数に対する影響は限定的であることが分かった。

3.2 考察

本研究の結果から、景色の重要性が明らかになった。レビューの分析により、景色に対する評価がレビューの高評価につながる傾向が確認された。神社や寺院は単なるパワースポットや歴史・文化に触れる場所としてだけでなく、景観を楽しむ場としても高く評価されていることが示された。一方で、想定していた「歴史」や「祈り」の影響は統計的に有意ではなく、観光客の評価においては景色がより重要な要素であることが分かった。

また、混雑に対する不満も明確に示された。観光客は混雑を不快に感じる事が多く、その経験がレビューの評価を低下させる要因となっている。特に、訪問者数の多い観光地では、混雑によるストレスや行動の制約が満足度を下げる可能性がある。したがって、混雑緩和策や来場者への案内・誘導の改善が、観光地の満足度を向上させる上で重要であると考えられる。

今後の課題として、レビュー分析を通じて共通の特徴を持つ神社や寺院を特定し、それぞれの観光地がどのような要素で評価されているのかを体系的に整理することが求められる。

4. 独自の貢献

本研究では、特定の観光地に限定せず、異なる場所において共通して評価される要素を明らかにした。従来の観光地レビュー分析は、主にレビューの観点を抽出することに焦点を当てたものが多かったが、本研究ではレビューの内容と評価点数との関係性に着目し、どの要素が観光客の満足度に影響を与えるのかを考察した。その結果、京都の神社・寺院において、観光客は歴史や宗教的な特徴だけでなく、景色を重要な評価基準として捉えていることが確認された。

参考文献

- 1) 日本語 BERT モデル公開, 東北大学, 2019. (<https://www.nlp.ecei.tohoku.ac.jp/news-release/3284/> 閲覧日: 2024/11/02)
- 2) 小林らう・上野史・太田学, 観光レビューを利用した観光スポットの観点的自動抽出, DEIM Forum 2023 5b-3-1, 2023.

消費者態度からみるプライシング戦略

ー日本市場における価格戦略のパラダイムシフトー

佐々木 友美

本研究では、日本市場における価格戦略のパラダイムシフトを目指し、消費者態度理解の観点から戦略的プライシングに向けた示唆を提供することを目的としている。価格帯の違いが消費者の関心や態度に与える影響、そして高価格商品の購入意欲や価格受容性に影響を与える要素を調査し、品質主義の有限性と、感情的価値や社会的価値を重視した価格戦略の有効性を主張する。

1. はじめに

「Cheap Japan¹⁾」という言葉が近年耳にされ、日本の労働生産性は低迷の域を出ない²⁾。要因の一つに、商品やサービスの価格上昇率の停滞があり、日本人の価格上昇に対する強い抵抗感は大きな一因だと考えられる。日本の製品やサービスは品質が高いと認識されている³⁾にもかかわらず、その価値が価格に反映されていない。「高い価格をつけるためには、高い品質であるべきである」という根強い品質主義がそれを阻んでいると考えられる。本研究では、価格に対する消費者態度を理解することから、価格戦略のパラダイムシフトを目指す。

価格がもたらす影響に関する先行研究として Shiv, Carmon, and Ariely (2005)⁴⁾は価格が消費者の期待値に与える影響を示している。また、Dodds, Monroe, and Grewal (1991)⁵⁾は、価格が消費者の意思決定に与える影響力を指摘している。先行研究をふまえて、本研究では以下2点をリサーチクエスションに設定する。

RQ1. 価格帯の違いが消費者の関心や態度に与える影響を調査。

RQ2. 高価格商品における購入意欲や価格受容性に影響を与える要素を特定する。

2. 調査概要

アパレル商品に対する消費者の関心、購入意欲、価格受容性を評価するアンケートを行った。

- ・調査対象：日本に在住経験のある20歳以上の男女
- ・方法：オンラインアンケート（Google フォーム）
- ・調査受付期間：2024年12月24日～12月31日
- ・収集件数：95件
- ・使用商材：無地の白いTシャツ

2.1 調査票確認項目

- ・調査対象者の属性
- ・価格帯による商品への関心の差
- ・高価格商品における購入意欲と価格受容性に影響する要素

3. 調査結果

3.1 価格帯による商品への関心の差

消費者は、低価格商品については、品質や機能、実用性に関心が集中する。高価格商品では、商品を通じた実現価値を重視する傾向がある。さらに高価格商品においては、価格が高品質イメージにつながりやすい一方、購入目的は商品の品質が直接的に機能するものではない。

3.2 高価格商品における購入意欲と価格受容性に影響する要素

3.2.1 結果概要

「高品質」要素を提示した商品は、他の要素に比べて購入意欲および価格受容性が低かった。一方で、「エシカル」、「ストーリー」要素の商品は購入意欲が高く、「数量限定」要素の商品は価格受容性が高かった。「有名高級ブランド（ロゴあり/なし）」商品は購入意欲と価格受容性の両方で高い評価を得た。

3.2.2 各商品要素の調査結果

購入意欲（「自身が購入したい」、「知人の購入に共感」※5点満点）、価格受容性（妥当だと思う価格帯の平均値）について、各商品要素の結果が以下の通りである。

高品質（高品質綿素材使用、熟練職人による縫製）
…「自身が購入したい」1.83、「知人の購入に共感」2.86、価格受容性12,316円

エシカル（環境や人道的に配慮された素材や製法）
…「自身が購入したい」1.92、「知人の購入に共感」2.92、価格受容性10,974円

数量限定（国内に数点のみの数量限定商品）
…「自身が購入したい」1.76、「知人の購入に共感」2.88、価格受容性16,400円

ブランドや商品開発のストーリーが語られている
…「自身が購入したい」1.88、「知人の購入に共感」2.96、価格受容性13,316円

有名高級ブランド（ロゴプリントあり）

…「自身が購入したい」1.91、「知人の購入に共感」
3.09、価格受容性18,063円
有名高級ブランド（ロゴプリントなし）
…「自身が購入したい」1.91、「知人の購入に共感」
3.05、価格受容性17,200円

4. 考察

4.1 価格帯による消費者態度の違い

低価格商品では実用性や機能性が重視される。一方、高価格商品では、価格そのものが品質のシグナルとなりうるが、目的とするのは品質そのものではなく、感性的・社会的価値であり、それが購入の決定要因となる。

4.2 合理的要素の限界

「高品質」は安定的な遡求要素とはなるが、ダイナミックな高価格設定や値上げの手段としての限界がある。また、「数量限定」の結果から、希少性があること自体が購入の決定打になるのではなく、消費者にとっての別の意味づけや文脈が必要である。よって、高価格商品の購入意欲を引き出すには、品質や希少性といった合理的要素だけでは限界があることが示唆された。

4.3 非合理的要素の有効性

「エシカル」商品は購入意欲が高い一方、価格受容性における属性間のギャップから、消費者教育の必要性和、それによる日本市場における浸透と拡大の余地が読み取れた。また、「ストーリー」においては特定の層における数値が高い点から、ターゲット厳選と効果的遡求による効果促進の可能性が示唆された。よって、遡求方法により、非合理的要素は大きな高価格設定の実現可能性を秘めていると考えられる。

4.4 有名高級ブランドから見るターゲティング戦略の再考

「有名高級ブランド（ロゴプリントあり）」商品の年代別・世帯年収別の分析より、日本型雇用（年功序列制度）におけるライフステージにおいて、ターゲットと消費者のニーズにギャップが生じている可能性が読み取れた。よって、ターゲティング戦略においては、各種制度や社会背景を考慮したうえで行う必要性が示唆された。

5. 結論と独自の貢献

本研究では、価格帯の違いが消費者の態度や購入行動に与える影響を明らかにし、高価格商品の購入意欲を高めるための具体的な要素を特定した。高価格商品の価格戦略を成功させるためには、品質や希少性とい

った合理的要素だけでなく、感性的・社会的価値といった要素が有効となる可能性を示唆した。

本研究における独自の貢献は以下の3点であると考えられる。まず、価格帯ごとの消費者態度の特徴を明確化し、商品企画やプライシングへの活用可能性を示した。次に、品質主義から脱却し、消費者の感情的価値や社会的価値を意識した価格戦略が有効であることを示した。そして、各種制度や社会的背景を踏まえ、ターゲティング戦略再考の必要性を示した。

参考文献

- 1) NLI Research Institute, "Cheap Japan" through the lens of the Big Mac (https://www.nli-research.co.jp/files/topics/75044_ext_18_0.pdf) (2023)
- 2) 公益財団法人日本生産性本部, 労働生産性の国比較2024(<https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report2024.pdf>)
- 3) 公益財団法人日本生産性本部, サービス品質の日米比較 (https://www.jpcnet.jp/research/rd/report/pdf/sd4_report.pdf) (2017)
- 4) Baba Shiv, Ziv Carmon, and Dan Ariely (2005), Placebo Effects of Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay For, Journal of Marketing Research 42(4):383-393
- 5) William B. Dodds, Kent Monroe, and Dhruv Grewal(1991), Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations, Journal of Marketing Research 28(3) 307-319

データに基づく観光地の持続可能な運営と価値共創

～京都府南丹市をモデルに～

福西 清太

本研究は、データを活用した観光地の持続可能運営と価値共創の手法を検討する。南丹市美山町を事例に、需要モデルや購買動向分析を通じて運営効率化と価値向上の具体策を提案し、その実現可能性を評価する。最終的に、観光地へのデータ駆動型観光運営の持続可能性と地域資源を活かした価値創造の指針を示すことを目的とする。

1. はじめに（目的と問題意識）

観光は日本の経済成長戦略において、重要な産業の一つであり、2030年には外国人観光客6,000万人、観光消費額15兆円（観光庁、2016）という高い目標が掲げられている。しかし、観光現場では、人的資源不足によるサービス低下、経験と勘による直感的意思決定など課題が山積している。本研究の成果は、データに基づく観光地運営におけるデータドリブンな意思決定を支援するとともに、観光地全体の持続可能性向上と新たな価値創造に寄与するものと期待される。

2. 先行研究と本研究の位置づけ

2-1 データ活用の重要性

観光庁（2024）は、持続可能な観光を実現するために、データを活用し、観光客の動向や消費傾向を把握することが重要であると指摘している。

2-2. 南丹市美山町が保持するデータ

美山町は人口約3,000人しかおらず、観光データは限定的である。その為、持続可能な観光施策の立案には更なるデータ収集と活用が不可欠であるが、最も観光客の分析に適した情報は「道の駅」の購買データが持続可能な運営と価値共創への指標となり得る。

2-3. 観光地 POS 分析の先行研究

観光地の POS データ活用は先行研究が存在する。例えば、Marques 他（2023）は、主要観光地域における POS データ分析を行い、観光客の消費パターンと行動変化で、COVID-19 後に workation の人気による長期滞在の増加という傾向を明らかにした。また、Ogawa 他（2017）は、道の駅に新規 POS システムを導入後、農産物の販売動向をリアルタイムで追跡し、得られたデータを農家と共有することで、農産廃棄率を約20%削減したことが示されている。

2-4. 南丹市美山町における課題

美山町の課題にも触れておきたい。課題の一点目は「観光客の消費額」である。美山町の客単価1人あたり937円であり、京都市は約2万円と約20倍の差異がある。（美山, 2021）二点目は、人口減少と高齢化による「労働不足」である。人口約3千人、85歳以上は1995年を100とした場合、2015年では300%である。

2-5. 本研究の位置づけ

先行研究の結果から、購買データを用いた消費動向の可視化や生産者の供給最適化が有効であることが指摘されている。しかし、美山町に見られる「消費額の低さ」「労働力不足」を課題とした、データ基点の持続可能な運営と価値共創を目的とした研究は十分に行われていない。

本研究では、観光地であれば、汎用的に取得可能な購買データを活用し、持続的な運営と価値共創の手法を検討することに新規性がある。

3. 本研究で使ったデータ分析

3-1. 需要モデル構築

事前ヒアリングにより、年間を通じて購入者の繁閑差が大きいことから、需要変動と購買傾向の把握するため、購入者数の需要モデル構築を行った。

変数	係数	標準誤差			
const	207.3	7.2	秋行楽season	106.4	29.5
祝日	492.2	51.3	そばの花season	142.2	34.6
日	257.3	14.5	GW	226.6	55.5
土	176.1	14.9	雪season	202.0	51.8
お盆	530.6	51.4	cycling_event	196.9	61.8
お盆前後	382.9	37.5	GW前	106.2	36.4
降水量10mm以下	-60.4	12.5	平均気温26.9～31.3℃	96.1	16.0
桜	252.3	45.5	平均気温11.3～15.9℃	70.2	13.3
祝日（連休なし）	283.4	60.8	平均気温16.0～21.8℃	60.9	13.8
連休最終日	-159.0	49.5	紅葉season	78.7	30.8
1月休日	-136.7	33.7	holidayseason	-73.9	34.1
			GW中日	206.5	101.5

図-1. 「道の駅」需要モデル構築

目的変数：購買者数（レジ通過数）

説明変数：ステップワイズ回帰で選択された22変数

分析手法：最小二乗法（OLS）による回帰分析

データ数：367

結果： $R^2=0.814$ （調整済み $R^2_{adj}=0.802$ ）

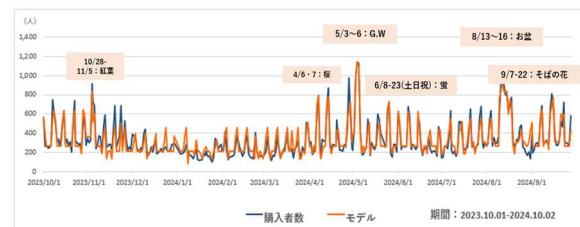


図-2. 「道の駅」再現モデル検証

需要モデルの正確性を把握するため、再現モデルも構築。再現率「83.8%」と高い精度をみせた。実数とモデルとの差分の最大値は4/28「342人」。変数に含まない近隣イベントが変動要因として挙げられる。

PI値（％）

祝日/全体（顧客一人あたり）

食品カテゴリー	祝日/全体（顧客一人あたり）	PI値（％）
牛乳	1.0	55.0
菓子（自社）	1.2	45.0
食品	1.1	40.0
菓子	1.3	38.0
一般食料飲料	0.8	35.0
パン	0.7	20.0
菓子（一般）	1.2	25.0
その他(10%)	1.1	22.0
アイスクリーム	1.1	18.0
乳製品	1.2	15.0
清類	1.1	12.0
根菜類	0.6	10.0
豆	0.7	10.0
葉菜類	0.7	8.0
南実類	0.8	5.0
弁当類・惣菜	1.4	25.0
おやき	2.2	12.0

日	購買人数	購買率	客単価(平日比)
平日	116,172	47%	1.0
祝日	19,297	37%	1.3
GW	12,471	38%	1.3
お盆	10,687	36%	1.4
休日	94,564	41%	1.4

4) Tetsuji Ogawa他 (2017) 「An ICT Use Case of Social Business Based on the Business Model Perspective」

若手研究者に優しい新たな産学連携フレームワークの提唱

村上 達郎

イノベーション創出における大学研究室を起点とした産官学連携の重要性が提唱されて以降、日本では大学運営にも産学連携推進が必要不可欠となり、更なる推進には若手研究者のモチベーションを高める仕組みが必要であると考えた。そこで、若手研究者を対象に研究者マインドセットや不満要因などをアンケート調査した結果、若手研究者のマインドセットは産学連携や社会貢献に積極的であるが、労務環境や評価制度が産学連携実施の障壁であることが明らかとなった。また、これらの課題解決に向けた介入策をシミュレーションした結果、報酬と人件費に振り分け可能なインセンティブを導入した産学連携フレームワークが好循環を生み出すことを見出した。

1. 背景

多くのアカデミック研究者は、Mertonian norms のマインドセットに従って pure science を追究し、“Publish or Perish.”と言われるように学術論文に基づいて評価されてきた¹⁻³⁾。しかし、ブダペスト宣言(1999)により、『科学的知識は社会にとって役立たねばならぬこと、そして実際にそれが使われることは当然として、それを自らの責任において使うことをも科学者が想定しなければならない』と宣言され⁴⁾、科学者のマインドセットを考慮せず、枠組みが変更された。

ブダペスト宣言(1999)策定以降、イノベーション創出に対する大学研究室を起点とした産官学連携の重要性が提唱され、日本では国立大学法人化に伴い、産学連携の本格的な運用が始まった^{5,6)}。国立大学法人化以降、運営交付金削減が削減され始め、国立大学法人運営における産学連携を通じた外部資金獲得の重要性が増してきた⁷⁾。以上を踏まえると、産学連携推進は、商業面では社会実装、資金面では社会実装の基盤である大学運営に貢献しており、循環システムの基盤と言える。では、産学連携の循環システムを好循環にする方法はあるだろうか。

英国の大学教職員を対象とした研究では、研究者マインドセットの属性ごとに研究商業化の動機が異なっており、大学研究者の商業的関与を奨励する政策では純粋な金銭的な動機ではなく、評判や内発的動機に基づいた構築を推奨していた⁸⁾。しかし、ブダペスト宣言(1999)策定からの期間や各国の研究政策によって、大学研究者のマインドセットや置かれている環境も変化していると考えた。そこで、本研究では若手研究者の労務環境改善と産学連携実施のモチベーション向上、大学の外部資金獲得、企業のイノベーション創出の加速や業務効率化につながる産学連携サービスを考案することを目的とした。

2. 方法

公的学術研究機関に所属し、研究員以上の職位を有

する 40 歳未満の日本人研究者を対象に、研究者マインドセットや企業との関わり方、現状と理想の給与水準や労働時間、職務内容の内訳などに関する 20 項目からなる web アンケート調査を 2024 年 10 月から 2025 年 1 月にかけて実施した。そして、アンケート調査結果をもとに、年齢別の年収、週当たりの労働時間、職務内容(学術研究、学術研究に伴う雑務、産学連携研究、産学連携研究に伴う雑務、教育、雑務)の内訳に基づくシミュレーションモデルを構築し、MATLAB を用いて介入策が研究者の行動に与える影響を検討した。なお、研究者タイプを基礎研究者型、アントレプレナー型、中間型に分け、職務内容の重みづけを調整した。本研究は、京都大学経営管理大学院研究倫理委員会の承認の下で実施した(受付番号 第 24-028 号)。

3. 日本人若手研究者のアンケート調査結果

国内外の公的学術研究機関に所属する 53 名から回答を得た。有効回答者(以下、全回答者)52 名の主な属性は、国内研究者が 78.8%、助教以上の職位が 57.7%を占め、専門領域(複式回答)は基礎医学が 44.2%、理学が 32.7%、工学が 19.2%であった。

研究者マインドセットに関する質問から、日本人若手研究者の 67.3%が産学連携推進、50.0%が社会貢献に積極的であり、若手研究者世代では Mertonian world に縛られていないと考えられた。

給与水準に関する質問から、若手研究者の 42.3%が大手企業と給与水準を比較し、現在の給与水準に対して若手研究者の 55.8%が不満を抱いており、中央値で現在の給与水準から 100 万円から 200 万円増額された場合に研究者の給与水準として適切と考えていた。なお、兼業に週 5 時間以上割いて良いと考える若手研究者の割合は 63.5%であった。

労働時間に関する質問から、平日の労働時間が 60 時間超(過重労働)の割合は全回答者では 44.2%、ウェットな実験主体の基礎医学、理学、薬学を専門領域とする場合には 64.9%であった。過重労働は必ずしも

現状の労働時間に対する不満要因ではなかったが、若手研究者の51.9%が労働時間削減を希望していた。

職務内容の内訳に関する質問では、不満又は非常に不満の回答率は海外研究者では0%であったが、国内研究者では19.0%であり、国内研究者の不満要因の一因が職務内容の内訳であると考えられた。内訳の回答に不備があった8名を除いた全回答者における職務内容の理想の内訳(現状との差)は、学術研究が63.4%(8.2%増)、産学連携研究が9.5%(6.5%増)、教育が15.7%(4.1%減)、雑務が5.5%(11.8%減)、その他が5.5%(0.7%増)であった。また、理想の学術研究と産学連携研究の内訳は研究者タイプに依存し、基礎研究者型では66.5%、5.9%、アントレプレナー型では53.1%、15.4%であった。全回答者の56.8%が学術研究ウェイト増加、38.6%が教育ウェイト減少、68.2%が雑務ウェイト減少を望んでいた。

産学連携推進に積極的な若手研究者のうち、理想の産学連携研究の割合が0%の回答率は35.7%であった。評価制度として非常に評価される又は評価の回答率は、学術研究では71.2%であったが、社会貢献では17.3%、商業的貢献では19.2%であったことから、若手研究者のアクションを阻む要因として労務環境以外に評価制度が問題と考えられた。

以上から、若手研究者の産学連携実施には、インセンティブとして収入増加及び／又は職務内容の内訳変更、労働時間削減を実現するフレームワークが有効であると考えられた。

4. 産学連携の新たなフレームワークに関するシミュレーション結果

若手研究者が直面している課題のうち、収入、職務内容の内訳、労働時間に対する解決策についてシミュレーションを用いて検討した。短時間業務に対するインセンティブとして、介入策1では報酬のみ、介入策2では報酬と雑務および研究に伴う雑用の削減につながる人件費を設定した。

介入策1では、現状と比べ、年収増加によって一過性に状況は好転するが、研究時間が若干減り、好循環を生み出すには不十分と考えられた。

介入策2では、研究者タイプに関係なく、介入策1と比べ、全体的な状態が好転し、特に職務内容の内訳が好転することが明らかとなった。現状と比べた場合、介入策の実施により、総労働時間が平均4時間、雑務時間が平均10時間短縮された一方で、研究時間が平均で10時間増加し、シミュレーションの均衡解は若手研究者の理想の労務環境に非常に一致した。

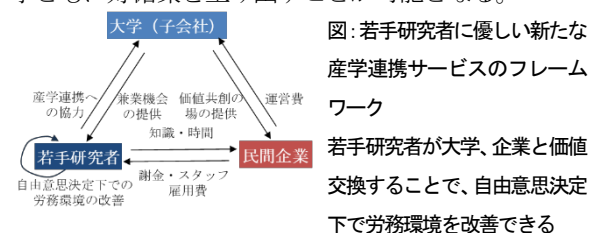
以上より、短時間業務の見返りに、インセンティブとして報酬と人件費に振り分け可能な仕組みを導入

した産学連携フレームワークが若手研究者の産学連携実施を促すと考えられた。

5. 結論

産学連携の担い手は時代ごとに変遷してきたが、更なる推進には若手研究者の参入・実施が必要であり、これが持続的な研究機関の運営、共創イノベーションの基盤となると考えられる。強制的な関与はアクターの離脱を引き起こす可能性があることから、アクターのマインドセットに沿ったフレームワークを設計し、コミットメントしてもらえかが鍵と考えられる。

本研究では若手研究者は産学連携に積極的なマインドセットを有しているが、労務環境や評価制度、インセンティブの欠如が産学連携実施を阻むことを明らかにした。これらの課題解決につながる産学連携サービスの在り方として、報酬と人件費に振り分け可能なインセンティブを導入した産学連携フレームワークを提唱した(図)。これは心理的安全性を求める若手研究者の視点から設計しているが、企業に価値共創の場を提供し、企業は絶えず新たな視点を得られ、産学ともに好循環を生み出すことが可能となる。



参考文献

- 1) Merton RK.: Am Sociol Rev. 1957; 22(6): 635-659.
- 2) Merton RK.: University of Chicago Press 1973.
- 3) Rawat S and Meena S.: J Res Med Sci. 2014 19(2) 87-89.
- 4) UNESCO.: Declaration on Science and the Use of Scientific Knowledge and the Science Agenda: Framework for Action 1999.
- 5) Etzkowitz H and Leydesdorff L.: Research Policy 2000; 29: 109-123.
- 6) Yamaguchi Y.: J Jpn Soc Intel Prod 2010; 6: 44-55.
- 7) 文部科学省.: 国立大学法人運営費交付金を取り巻く現状について(令和2年10月30日)
- 8) Lam A.: Research Policy. 2011; 40: 1354-1368.

謝辞

本研究のアンケート調査にご協力くださいました若手研究者の皆様に感謝申し上げます。

関係人口による無住化地域のサードプレイス化と持続可能性

大久保 淳矢

本研究は、京都市北部の無住化地域における関係人口の活動を調査し、地域維持への影響を分析した。調査の結果、関係人口は多様な動機で地域に関与しており、最低限のインフラと受け入れの仕組みが整備されることで、無住化地域においても関係人口によるサードプレイスの形成が可能であることが明らかとなった。さらに、このサードプレイスの形成が地域の維持に寄与する重要な要素となることを示した。

1. はじめに

日本の中山間地域では、人口減少や高齢化が進行し、無住化地域が増加している。無住化地域では、害獣の増加や景観の悪化、災害リスクの増大などの問題が発生し、地域の維持が困難になっている。従来の定住人口を増やす施策は効果が限定的であり、新たな地域維持の担い手として関係人口の活用が注目されている。本研究では、関係人口の活動が無住化地域の維持や再生にどのように寄与するのかを検討する。

2. 研究目的及び方法

本研究の目的は、「無住化地域において活動する関係人口の特徴と、関係人口が無住化地域における地域維持や復興に寄与する要因や仕組みを明らかにすること」である。研究方法として、以下を採用した。

- ・ アクションリサーチ: 無住化地域における実践的調査を実施。
- ・ インタビュー調査: 無住化地域で活動する（または活動していた）関係人口を対象に、動機やモチベーションを調査。

研究対象として京都市左京区大原大見町を選定した。この地域は、1970年代の集団離村以降、40年以上無住状態が続いていたが、元住民の子孫1名が移住している。活動小屋・トイレ等の基本的なインフラ整備は実施されており、アクセスに必要な道路環境も維持されている。現在は、関係人口10名程度が定期的に訪問し、自然資源の活用や維持活動を行っている。

筆者自身も活動に参加し、水路の掃除や道路整備、農作物の収穫、祭り、冬支度といった地域維持活動を行った。

3. 活動地域で見られた機能

当該地域では、関係人口が地域で活動する上で必要となる以下のような機能が提供されていた。

- ・ 新規参加者の受け入れ: 口コミやオンライン発信を活用して参加者を募り、段階的な関与を促進。

- ・ 活動拠点の整備: 助成金やクラウドファンディングにより、活動小屋やトイレを整備。
- ・ 移動手段の工夫: 京都市内からの乗り合わせを調整し、アクセスを補完。
- ・ 主体的な活動運営: 参加者が企画・運営を担い、関係人口の積極的な関与を促進。
- ・ オンライン交流の場の活用: SNSやホームページを活用し、活動情報の共有。
- ・ 持続可能な運営基盤の確立: 農作物の販売や会費徴収で活動資金を確保。
- ・ 関係人口間のネットワーク形成: 共同作業や定例会議を通じた信頼関係の構築。
- ・ コアメンバーの存在: 地権者との関係を維持しながら活動の基盤を支える。

4. 仮説

地域での活動から、立場に関係なく誰でも利用できる、コミュニケーションが重視されるといったサードプレイスの特徴と結びつく地域の機能が多く見られた。ここから、「無住化集落がサードプレイスとして活用されている、サードプレイスの形成は無住化地域における関係人口の継続性を向上させて地域維持に寄与する要因となっている」との仮説を立てた。

5. インタビュー調査と結果

地域で活動している（していた）計6名にインタビュー調査を行ったところ、以下のような結果が得られた。

- ・ 場の魅力: 自然に囲まれた非日常的な環境が個人の憩いや交流の場として機能。
- ・ 活動のモチベーション: 自由で創造的な活動や思いがけない出会いが魅力。
- ・ 無住化地域の特性: 不便さを受け入れて、むしろ楽しむ姿勢が見られた。
- ・ 今後の意向: 地域を消費するのではなく、還元したい意識が強い。

- ・ サードプレイスの機能：利便性は低いが、新たな参加者を受け入れて、交流や安心感を提供する場として機能。

6. 考察

6-1 不便さの受容と補完

当該地域は都市部からのアクセスが悪く、公共交通機関が整備されていないため、訪問には一定の労力を要する。この不便さは、通常、サードプレイスの形成を阻害する要因となるが、本研究ではデジタルデトックスや非日常感を味わう機会として機能していた。また、都市部からのアクセスの難しさにより、参加者同士の乗り合わせといった交通手段の工夫が生まれ、サードプレイスの利便性を補完する仕組みが形成されていた。

6-2 関係人口の動機や特徴

関係人口には、「リラックスしたい」「交流を楽しみたい」「地域に貢献したい」「創造的な活動がしたい」など、多様な動機がみられた。

また、こうした多様な動機に応じて、異なるタイプのサードプレイスが形成されていたことが明らかになった。

- ・ 目的交流型：地域維持活動や祭りを通じて、関係人口間の信頼や協力意識を育む場となった。
- ・ 社交交流型：拠点となる活動小屋やその周辺環境が、日常的な交流や団欒の場として機能した。
- ・ マイプレイス型：地域の静かな環境が、個人のリラックスした時間を過ごす場として活用された。

これらのサードプレイスの形成は、関係人口の継続的な関与に有効に機能し、地域維持への寄与を高める要因となっていた。

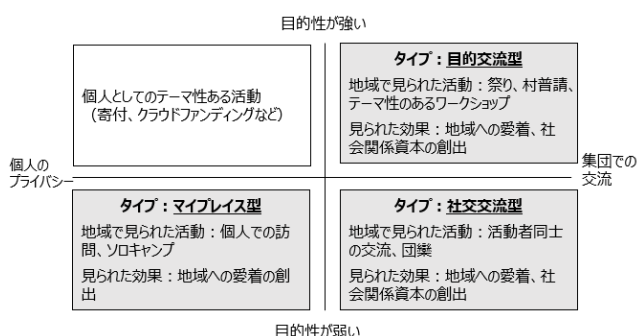


図1 サードプレイスの類型と地域での活用事例
出所：先行研究（石山、2021）のフレームワークを用いて筆者作成

6-3 地域で見られた特徴的な取り組み

無住化地域の維持には、関係人口が積極的に関与する機会の提供が重要である。地域では、村普請（共同で行う地域整備活動）やニューまつり（地域の祭りの創造）を通じて、関係人口同士が結びつきを強め、当事者意識を高める仕組みが形成されていた。

- ・ 村普請の意義：従来、村普請は地域住民による共同でのインフラ整備作業としての意味合いが強いが、地域では関係人口にも広く共有され、積極的に地域維持に参加する場となっていた。道路や水路の整備、清掃作業などの共同作業を通じて、関係人口間の交流が生まれ、地域に対する責任感が醸成されていた。また、インタビュー調査では「地域に貢献したい・還元したい」という意識が関係人口に強く根付いていることが確認され、村普請がその意識を支える要素となっていた。
- ・ ニューまつりの創造：40年間の無住期間により従来の祭りの伝統が失われたが、その喪失を契機に「ニューまつり」が誕生した。この祭りは「まつりをつくる祭り」として企画され、関係人口が主体となり、9年間継続的に開催されている。インタビュー調査では、新たな価値を創出する活動への充実感が確認され、祭りが関係人口間の信頼関係を強めるとともに、新たな文化の創造を通じて地域への愛着を深める契機となっていた。こうした特性により、ニューまつりは無住化地域におけるサードプレイスの形成を促し、関係人口の継続的な関与が地域維持に寄与していると考えられる。

7. 結論

本研究は、無住化地域でも最低限のインフラと受け入れの仕組みを整えば、関係人口によるサードプレイスの形成が可能であることを明らかにした。また、無住化地域の活用には、関係人口の多様な動機に対応する仕組みが重要であり、サードプレイスとしての機能が地域維持に寄与することを示した。

8. 主な参考文献

- ・ 田中輝美（2021）「関係人口の社会学 人口減少時代の地域再生」 大阪大学出版会
- ・ レイ・オルデンバーグ（2013）「サードプレイス コミュニティの核となるとびきり居心地の場所」 みすず書房
- ・ 石山恒貴（2021）「サードプレイス概念の拡張の検討 サービス供給主体としてのサードプレイスの可能性と課題」

ESG 視点による公共サービス調達政策

—国際メガイメントの調達ガイドラインの比較分析—

WANG SHURUI

本研究は、国際メガイメントの調達ガイドラインにおける ESG 要素の反映状況に注目し、サービス調達政策の課題について検討を行った。テキストマイニングと内容分析により、現行のガイドラインではサービス調達に関する規定が限定的であり、ESG 要素の組み込みに不均衡が存在することを明らかにした。この課題に対し、サービス調達における ESG 要素の改善アプローチを提案した。

1. はじめに

公共調達は企業の ESG 活動を評価・誘導する重要な政策手段として注目されている。特に近年、公共調達を取り巻く環境において、持続可能な公共調達の重要性が国際的に認識され、サービスの調達総額が物品調達を上回る規模となっているという特徴が見られている。

しかし、現行の調達基準は物品調達が中心であり、サービスの質や ESG 対応に関する具体的要件が不足している。この状況は、公共サービスの質の低下リスクをもたらす可能性がある。

本研究では、国際メガイメントの先進的な調達ガイドラインを分析対象とし、ESG 要素の導入現状とその特徴を明らかにする。その上で、サービス調達における ESG 推進に向けた改善方針を提案する。なお、分析方法では、テキストマイニングと内容分析を組み合わせたアプローチを採用し、ESG 要素の組み込み状況と政策手段の活用実態を体系的に把握することを試みる。

2. 理論的枠組み

本研究では、ESG フレームワーク、政策ツール理論、およびサービス業理論を統合した分析枠組みを構築する。

まず、ESG コーディング枠組みにおいては、商業的評価指標を参考に、調達ガイドライン分析に適した独自の分類フレームワークを設定した。

政策ツールの分類については、Borrás & Edquist[1]の枠組みを基に、規制ツール、誘導的手段、

自主規制という三分類を採用した。この分類は、Transaction Cost 理論[2]と Smart Regulation [3]理論の観点から、政策実施の実効性と効率性を評価する基準としても機能する。

さらに、サービス分野の特性を考慮するため、Oliva & Kallenberg[4]の段階的発展モデルを応用した。このモデルは、製造業のサービス化プロセスの知見を公共調達政策に適用することで、より実践的な改善方針の導出を可能にする。

以上の理論的基盤の統合により、サービス調達における ESG 要素の組み込みを多角的に分析し、効果的な政策設計への示唆を得ることを目指す。

3. 研究方法

本研究では、国際メガイメントの調達ガイドライン 6 件を分析対象とし、定量分析と定性分析を組み合わせた複合的なアプローチを採用した。

定量分析では、NVivo ソフトウェアと Python の gensim ライブラリを使用し、公式英語版ガイドラインに対して、テキストマイニング手法により三つの分析を実施した。第一に Jaccard 係数によるクラスター分析を用いてガイドライン間の類似性を評価し、第二に LDA トピックモデルにより潜在的なテーマ構造を把握し、第三に単語頻度分析によってサービス関連用語の出現状況を確認した。

定性分析では、ESG 要素と政策実施手段を軸とする二次元のコーディングフレームワークを構築し、各ガイドラインの内容を体系的に分析した。

このフレームワークにより、ESG 要素の組み込み状況と政策手段の活用実態を把握するとともに、それらの関係性についても考察を行った。

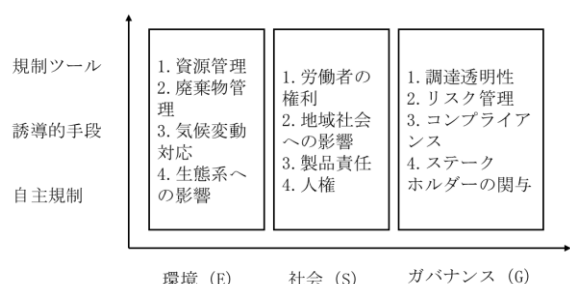


図-1: クロス分析フレームワーク

4. 分析結果

テキストマイニングと内容分析による分析の結果、以下の知見が得られた。

まず、Jaccard 係数による類似性分析から、調達ガイドライン間に基礎的類似性 (0.2 前後) が確認された一方、各ガイドラインの独自性も明らかとなった。

また、LDA トピックモデル分析により、組織・調達管理 (Topic 3、強度 0.628)、ビジネス連携と社会的包摂性 (Topic 4、強度 0.171)、環境・運営要件 (Topic 5、強度 0.172) という三つの主要テーマが抽出された。単語頻度分析からは、サービス関連用語の出現比率が全体の 1%未満と著しく低いことが判明し、サービス調達に関する具体的な規定の不足が定量的に示された。

カテゴリー	主要な出現語	合計出現比率(%)
調達プロセス管理	procurement, process, measure, initiative	5.98
規制・基準関連	standard, requirement, compliance, license	6.49
物品関連	product, material, timber, packaging	5.87
サプライチェーン関連	supplier, manufacture, source, distribution	5.53
ビジネス運営	business, organiser, contract	3.3
サービス関連	service	0.87

表-1: 上位 20 用語のカテゴリー別出現比率

次に、内容分析からは、ESG 要素の分布特性として、環境要素では定量的な指標が中心となり、社会要素では労働者権利保護を基盤としながら地域経済発展への視野が拡大し、ガバナンス要素では詳細な規定と体系的な管理構造が確認された。政策手段の活用実態としては、規制ツールを

基盤とし誘導的手段で補完する基本構造が見られ、自主規制の活用は全般的に限定的であった。さらに、ESG 要素と政策実施手段のクロス分析からは、定量化・監視が容易な分野での適切な政策選択が見られ、自主規制メカニズムの全般的な弱さ、製品責任規定とステークホルダー参与の不足といった課題が明らかとなった。

5. 考察と提言

これらの分析結果は、現行の調達ガイドラインにおけるサービス調達規定の不足、ESG 要素の不均衡な発展状況を示唆し、特に定量化が容易な項目に偏重する傾向がみられる。また、政策手段の活用においても、規制的手段と誘導的手段への依存が顕著である一方、自主規制メカニズムの活用が限定的である。

これらの課題に対し、本研究では Oliva & Kallenberg の段階的発展モデルを応用した改善アプローチを提案する：

第一段階 (基盤整備期)：既存のサービス調達関連規範の体系化と ESG 重要項目の特定

第二段階 (特化基準構築期)：サービス特化型の評価指標開発とモニタリング体制の構築

第三段階 (高度化推進期)：規制、誘導、自主規制の最適な組み合わせによる制度設計

このような段階的アプローチにより、サービス調達の特性を考慮した ESG 要素の効果的な組み込みが実現できると考える。

主要参考文献：

- [1] Borrás, S. & Edquist, C., 「The Choice of Innovation Policy Instruments」, Technological Forecasting and Social Change, Vol.80, No.8, pp.1513-1522, 2013 年 10 月
- [2] Williamson, O. E., 「The Economics of Governance」, American Economic Review, Vol.95, No.2, pp.1-18, 2005 年 5 月
- [3] Gunningham, N. and Sinclair, D., 「Smart Regulation」, Regulatory Theory, ANU Press, pp.133-148, 2017 年
- [4] Oliva, R. and Kallenberg, R., 「Managing the transition from products to services」, International Journal of Service Industry Management, Vol.14, No.2, pp.160-172, 2003 年

日本の製造業の組織変革リーダーシップの実態研究

変革リーダーたちが何を考えどのような行動をしているかに関する対話分析

堀 優紀

本研究は、日本の製造業企業で組織変革を担うリーダーの行動に着目し、4名のリーダーの、フォロワーとの会議録画を考察した質的研究である。Nonaka & Takeuchi (1995) のミドル・アップ・ダウンマネジメントとの比較を通して、本研究でのリーダーは、ビジョンの翻訳者や知識創造者としての役割は少なく、現場が変革の指示を納得できるまで、多様なクッション言葉を巧みに用いながら、具体的方向性を多く例示し、段階的アプローチを粘り強く続ける調整役的存在であるという結論を導いた。

1. はじめに

成熟期に向かう日本の製造業の大企業は、事業ポートフォリオの再編、ジョブ型雇用制度の採用、DX化推進などによって組織を変革する動きが活発である。そうした大人事、調達、財務、総務などの組織変革は、大企業の複雑な制度システム・文化・外部環境に阻まれて、「ビジョンはあれど実行が難しい」ことが多い。また、組織変革ではクロスファンクショナルチームが組成されることが多く、評価対象外のチームメンバーを率いるという難易度が加わる。政治学者 Burns(1978)の研究では、変革型リーダーは、報酬や評価を与えることで影響力を及ぼす交換型リーダーと対比され、影響力だけでなく高いモラル性を持ってフォロワーの価値観や態度を無条件に変化させるリーダーであるとしている。(図1参照)

本研究の目的は、日本の組織変革プロジェクトにおける変革型リーダーシップの実態やスキルについて探索的に調査をすることである。

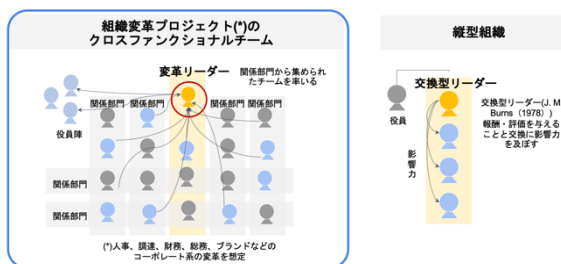


図1: 変革型リーダーと交換型リーダーの違い

2. 研究範囲・対象者

本研究は質的研究を採用した。研究範囲としては、Kotter(1996)の変革の8段階プロセス中でも後半の実行部分に限定した(図2参照)。先行研究レビューから、ビジョン(Kotter(1990, 1996))やカリスマ性(Conger&Kanungo(1988))だけではない、「環境や問題の動態性や、チーム体制の難易度の中で、変革リーダーたちが、どのような行動で変革を実行しているか」に研究の関心対象を絞った。

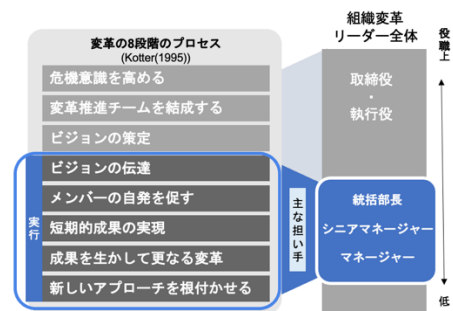


図2: 本研究の範囲

研究対象者は、某製造業の変革DX組織から、新卒か中途かという採用経緯、役職、生物学的性別の男女についてバランスの取れる4名を選定した。



図3: 被観察者の分布

3. 研究調査方法

本研究は、主観主義パラダイムに基づく探索的な定性研究であるため、リンカーンとギューバ(1985)の質的研究の研究評価指標である移転性、信憑性、信用性の指標を参考にして下記手順で調査設計をした。

- ① 被観察者に研究概要を説明した上で、フォロワーと実施した会議の録画データを5-10個受領
- ② 4名各1個のデータを選んで、全文書き起こし
- ③ プロジェクト背景、会議の文脈、言葉遣い、言い回し、相手への配慮に関する考察を作成
- ④ 研究者の考察を被観察者へ説明し、本人の意図や文脈解釈と同じかどうかを確認
- ⑤ 本人の意図や文脈と異なる場合は考察を修正

4. 調査結果

4-1. 調査データ概要

研究データ概要として、被観察者の概要、プロジェクト概要、観察対象データである会議趣旨、参加人数、対面/オンラインかという会議背景は下図のとおり。

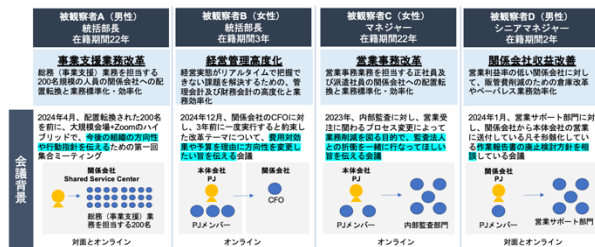


図4: 研究データ概要

4-2. 組織文化背景の考察

対話録でのフォロワーの発言から、企業の置かれている組織文化を考察した。上位下達ではなくトップも現場も重要という『トップダウン×ボトムアップが混在する複雑な合意形成プロセス』、組織規模や事業範囲の大きさゆえに現場の声を拾う限界がある『「組織の声」の代表性担保の困難さ』、加えて、過去の運用制定経緯を遡る限界による『旧来運用が概ね形骸化していても変更廃止の決定ができない』という組織背景を見出した。

4-3. 組織変革リーダーの特徴の考察

組織文化背景の中で、リーダーが取っている行動として4つの特徴を抽出した。

1点目は、進め方において選択肢を用意し、議論の余白を残すという特徴である。例えば、初回はあえて衝突を生むためや、現状の状況認識を合わせるためだけの「捨てミーティング」と捉えており、段階的アプローチを許容しているということがわかった。

2点目は、「例えば」や「イメージ」という言葉でフォロワーに具体例を提示し続けるという姿勢である。変革実行フェーズにおいて、リーダー自身が答えを模索している中であっても、ビジョンを具現化するための試行として、このような発言があることがわかった。

3点目は、「ありがとうございます」「ごめんなさい」といった、相手との関係性を良好に維持するためのクッション言葉が、頻繁にそして巧みに用いられるという特徴である。

4点目は、相手の業績評価とプロジェクトの変革内容を紐づけながら交渉を行うという特徴で、特に上位役職者に顕著な働きかけであった。

5. ミドルアップダウンマネジメントとの違いと結論

本調査の考察に近い理論として、Nonaka & Takeuchi (1995) のミドル・アップ・ダウンマネジメント（以

下「MUDM」）がある。MUDMでは、ミドルマネジャーは「トップのビジョンを翻訳し、現場の創発的なアイデアや暗黙知を形式知化することで、イノベーションを促進する媒介者」として機能する。MUDMも本研究も、合議型意思決定プロセス等の組織文化に着目していることは共通だ。一方で、本研究の変革リーダーは、知的創造者というよりはむしろ「フォロワーの納得感に粘り強く寄り添う調整役」とであると結論づけた。

6. 本研究の実践的含意

本研究で見えた変革リーダーの実態は、巧妙なクッション言葉や粘り強いアプローチによって、徐々にフォロワーの変革への抵抗感を融解する存在だった。MUDMのミドルマネジャーほど高度人材ではないかもしれないが、多くの日本企業にとって、変革による摩擦を抑えながら「手のひらで転がされるように」気づけば新しいアプローチが根付いている、そのような調整型変革リーダーの存在は重要ではないだろうか。

7. 独自の貢献と課題

日本でも日常的な会議の録画データが残るようになった。今回、研究者が参与せずに議録画聴講という形で、過去を含めた臨場感溢れる変革の現場を観察するという方法に挑戦し、対象者4名から一定の考察を導いた。一方で、4名というデータ量の少なさや、変革プロジェクトの成功を定義した上で変革の成功とリーダー行動を関連づけるなどの分析に至っていないのは本研究の限界である。

参考文献

- 1) Burns, J. M., Leadership, Harper & Row, 1978.
- 2) Kotter, J. P., A Force for Change, Free Press, 1990. (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1991年.)
- 3) Kotter, J.P., Leading Change, Harvard Business School Press, 1996. (梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社, 2002年.)
- 4) Conger, J. A., & Kanungo, R. N., "Behavioral dimensions of charismatic leadership," in Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (eds.), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, Jossey-Bass, 1988.
- 5) Lincoln, Y.S. & Guba E.G., "Naturalistic Inquiry, SAGE Publications, 1985
- 6) Nonaka, I., & Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年.)

DAO（自律分散型組織）のビジネスイベントにおける適用性の研究

林 栄茂

DAO（自律分散型組織）のファンクションをビジネスイベント運営に適用する可能性に着目し、定量分析と定性研究を組み合わせることで、ビジネスイベント参加者の受容度や行動と意識を考察した。その結果、DAO に対する受容度は概ね高いものの、一部の機能については十分な評価が得られておらず、また参加者個々の属性に起因する態度のばらつきが認められた。これらの実装上の課題を踏まえ、本研究は改善の可能性について探索的な考察を行った。

1. はじめに

近年、日本経済の活性化策の一環として、ビジネスイベントは単なる情報交換やネットワーキングの場にとどまらず、新規事業の創出や企業間連携の促進といった多様な目的を担う重要なプラットフォームとして注目されている。しかし、従来の運営方法では、議題設定が主催者主導に偏ることや、特定の参加者のみが発言する状況、さらにイベント後の持続的なコミュニティ形成が十分に機能していないといった課題が指摘されている。実施したアンケート調査（5段階評価、回答者143名）および補足的なインタビュー調査の結果、全体の満足度は平均2.89に留まり、特にネットワーキングを目的とする参加者層でそのギャップが顕著であることが明らかとなった。

こうした背景を踏まえ、近年注目されるブロックチェーン技術を活用したDAO（自律分散型組織）は、透明性や公平性の向上、さらには全参加者が主体的に貢献できる運営モデルとして期待されている。本研究は、DAOの仕組みをビジネスイベント運営に適用する可能性を、定量的および定性的調査を通じて参加者の意識と行動を考察し、従来の運営モデルとの差異、参加者の行動・意識変容や潜在的な課題を明らかにすることを目的とする。

2. DAOによるコミュニケーションと組織課題解決への広範な応用

DAOは、ブロックチェーン上のスマートコントラクトを通じて、全参加者が平等に意思決定に参画できる仕組みを提供し、従来の中央集権型組織や一方向的なコミュニケーションの問題を根本から解決する可能性を秘めている。特定のリーダーに依存せず、多数の参加者がオンライン上で提案・投票を繰り返すプロセスは、透明性と公平性を実現すると同時に、参加者間の双方向的な情報交換を促進する。さらに、フォーク（分裂）の仕組みを活用することで、意見の対立があっても各グループが柔軟に新たな方向性を追求でき

る環境が整えられている。

このDAOの運営モデルは、金融、地方創生、エンターテインメント、社会貢献、学術運営など、さまざまな分野において具体的な応用例が示されている。たとえば、デジタルアートや映像、ゲーム制作の現場では、作品の売上分配を通じた参加型の収益モデルが実現され、また、アイドルやスポーツチームのファンが自ら運営に関与することで、従来の受動的な応援から双方向的なコミュニケーションへと進化している。さらに、地域住民と外部支援者が直接対話する参加型地域運営や、寄付型／再生金融の仕組みを通じた透明な資金調達など、DAOは多岐にわたる領域で組織運営とコミュニケーションの革新を推進している。

一方で、DAOのさらなる普及には、技術的な複雑性の解消やユーザーインターフェースの改善、法規制およびコンプライアンスの整備といった課題の解決が求められる。これらの課題が克服されれば、DAOは従来の運営モデルを大幅に刷新し、ビジネスイベントをはじめとするさまざまな場面で、参加者が主体的に議題設定やプログラム企画に関与する新たなガバナンスとコミュニケーションの手法として、その有用性を発揮することが期待される。

3. 研究方法

本研究は、DAOの原理と特性に基づく理論モデルの構築およびその実用性検証を目的とし、定量調査と定性調査を組み合わせたアプローチを採用している。定量研究では、ビジネスイベント参加者の基本属性、参加経験、及びDAO導入に対する意識・満足度を五段階リッカート尺度により測定し、SPSSによる統計的手法（クロス分析や重回帰分析）を用いて主要な傾向を把握した。一方、定性分析では、DAOプラットフォームの操作体験を伴う半構造化インタビューおよびキーワード抽出法を実施し、アンケートで捉えきれない深層的な意見や課題、利用時の具体的なフィードバックを抽出した。さらに、組織論やコミュニケーション理

論の視点を取り入れ、DAO がイベント運営に及ぼす効果やその課題を多角的に解釈することで、DAO 導入による新たなビジネスイベント運営モデルの可能性を検証した。



図-1: 研究方法、過程と結論の論理的関係

4. 分析結果

4.1 定量分析

5段階評価による平均値、標準偏差、クロス分析、およびコード化後の重回帰相関分析を通じ、DAO の受容度は概ね高いことが示された。同時に、年齢、職業、ビジネスイベントへの参加頻度、期待などの属性および心理的要因が互いに影響し合っていることも明らかとなった。

さらに、フォローアップ機能とリアルタイム質問投票機能は、イベントの魅力および参加意欲の向上に最も寄与していると評価され、一方で、事前投票機能に対する懐疑的な態度が公平性の低評価に直接影響している可能性が示唆された。

また、年齢、参加頻度、そして過去のイベント満足度も DAO 各機能の受容度に有意な相関を持つことが明らかとなり、特に過去のイベントに満足している参加者は、フォローアップ機能に対する高評価を示す傾向がある。

番号	質問内容	平均値	標準偏差	T	フォローアップ機能への関心	4.09	0.67
1	ビジネスイベントの議題やテーマを事前投票で決めることへの関心	3.83	1.12	8	フォローアップ後の参加意欲	4.10	1.10
2	リアルタイム質問投票機能の有用性	4.02	0.96	9	フォローアップセッションでのネットワーキング	4.18	0.64
3	投票システムが公平性や信頼性向上に寄与するか	3.73	1.09	10	Meetupの自発的参加者への関心	3.94	1.15
4	報酬システムへの関心	3.62	1.17	11	DAO導入への全体的な興味度	3.97	0.96
5	報酬システムが意欲向上に寄与するか	3.76	1.23	12	DAO導入による参加意欲の向上	3.85	0.97
6	報酬システムが交流促進に寄与するか	3.76	1.22	13	DAO導入の透明性や公平性に対する評価	3.73	1.18

図-2: DAO 導入における受容度と標準偏差のまとめ表

独立変数	従属変数	標準化係数	有意確率
リアルタイム質問投票機能の有用性	DAO導入への全体的な興味度	0.298	<0.001
報酬システムが意欲向上に対する評価	DAO導入への全体的な興味度	0.232	<0.030
リアルタイム質問投票機能の有用性	DAO導入による参加意欲の向上	0.223	<0.006
フォローアップ機能への関心	DAO導入による参加意欲の向上	0.170	<0.035
事前投票システムへの関心	DAO導入の透明性や公平性に対する評価	0.305	<0.001
投票の公平性や信頼性向上に対する評価	DAO導入の透明性や公平性に対する評価	0.212	0.007
報酬システムが意欲向上に対する評価	DAO導入の透明性や公平性に対する評価	0.222	0.005
年齢	事前投票システムへの関心	-0.353	<0.001
年齢	報酬システムへの関心	-0.402	<0.001
ビジネスイベントの参加頻度	フォローアップ機能への関心	0.307	<0.001
過去のイベントでの満足度	フォローアップ機能への関心	-0.292	<0.001

図-3: 主要な重回帰分析結果の整理表

4.2 定性分析

半構造化質問を用いたインタビューをビジネスイベント経験者 10 名に実施し、その発言を記録した上でキーワード抽出を行った。最終的に得られた結果は、定量研究の結論を裏付けるものであった。特に、主体性の向上や人脈形成の促進といった利点が認められた一方で、公平性に関する疑問、手続きの煩雑さ、技術的な実現可能性、時間的制約といった課題も明らかとなり、本研究の結果を補足する形となった。

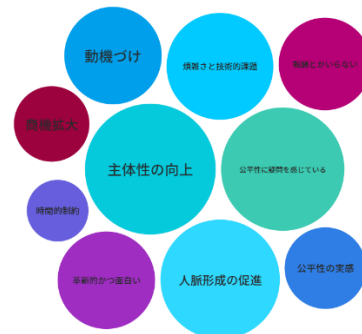


図-4: キーワード抽出の結果

5. 結論と考察

本研究の定量・定性分析の結果、DAO（自律分散型組織）をビジネスイベント運営に導入する可能性は概ね高い評価が得られ、特にフォローアップ機能が参加意欲と満足度を高める要因として顕著であることが示唆された。一方で、事前投票や操作性に対する改善要望が多く、年齢・職業・参加頻度といった属性差による評価のばらつきも確認されたことから、より柔軟かつユーザーフレンドリーな機能設計が必要であると考えられる。

これらの知見を踏まえると、DAO の導入は新たなビジネスイベント運営モデルとして期待される一方、透明性と公平性の確保、および参加者の多様なニーズに応えるシステム設計が重要であると考えられる。特に、フォローアップ機能を中核とするコミュニティ形成が継続的な交流の基盤として評価されており、今後さらなる事例検証や技術的改良を進めることで、より幅広いビジネスイベントにおいて DAO が有効に活用される可能性が高い。

参考文献

1) 株式会社ガイアックス(2024).「国内 DAO カオスマップ」. [HTTPS://DAOX.SOLUTIONS/DAO-CHAOSMAP](https://dao.x.solutions/dao-chaosmap). (参照 2024-11-15).

SNS クチコミやコメントが

消費後の商品再評価に影響するメカニズム

張 新宇

デジタル時代において、消費者同士が直接接しなくても、SNS などを通じてクチコミ・コメント情報を共有できる。クチコミ・コメントの影響範囲が益々拡大している。消費者は、購買前の意思決定にクチコミを参考にするだけでなく、消費後にも、参照するはずである。本研究はこの消費後のクチコミ参照行為の影響を考察する。

1. はじめに

インターネットの発展がもたらすメディア環境の変化により、SNS (Social Networking Service) が非常に重要でよく使われる情報発信ツールになった。SNS を利用して消費者が迅速に大量の商品クチコミ情報を入手できると共に、互いにある商品・サービスに対して意見などの共有や交流も容易に実現できる。従って、SNS では、消費者が商品・サービスの品質に関するクチコミ・コメント情報を参照し、購買決定における不確実性を低減することだけではなく、消費後に他の消費者との情報交換や交流も行っている。また、SNS は好み推薦機能があるため、消費者が以前ある商品・サービス情報を閲覧し、当商品・サービスを消費した後も、その商品に関するコンテンツを見ることも考えられる。このような消費後に様々な情報、良いのも悪いのも、に大量に接触するプロセスで、消費者が既に形成した商品・サービス評価が影響されて変化するのか、もし変化すれば、どのような性質のクチコミ・コメント情報の影響が強いのかについて考察する。

2. 先行研究と仮説設定

2.1 クチコミ・コメントについて

クチコミは古来あり、人と人の間に口頭による有効な情報のコミュニケーション方式である。また、クチコミは商業的な目的がなく、ポジティブとネガティブなものがある。インターネット技術の発展により、メール、ブログ、SNS などインターネットを媒介とする情報交換ができ、クチコミの影響範囲が拡大し、ネット・クチコミと言う。

ネット・クチコミの影響範囲が広がる状況を受け、企業側も自社にとって有効なクチコミをマーケティング活動に取り込んでいる。そのため、クチコミの客観性が疑われる。そこで、本研究はコメント機能のある SNS クチコミを中心に考察する。コメントとは、発信者が SNS に投稿したクチコミ情報に対し、他のユーザーがコメント欄に追加で書き込んだ意見などのことである。受信者が投稿されたクチコミ情報を閲覧し

た後、コメント欄でさらに確認することができる。できる限り企業側マーケティング活動の要因を排除し、消費者間だけの情報共有の影響を分析するために、本研究は SNS クチコミとコメントを合わせて考察する。

クチコミ・コメントは、消費者の購買意思決定や、商品・サービスやブランドに対する満足度形成に大きな影響を与えることが、様々なデータや事実において示されている。しかし、消費後にクチコミ・コメントに接触することも考えられる。そこで、本研究の中心は消費後に、クチコミ・コメントが商品・サービス再評価にどのような影響を与えるかを明らかにする。

2.2 仮説設定

SNS クチコミ・コメントが消費後の商品・サービス再評価に与える影響について、情報の発信者 (投稿者) 側と受信者 (閲覧者) 側の要因から考察し、4 つの仮説を設定した。

1. 消費者の経験回数が少ないほど、消費後の情報追加で再評価が影響を受けやすい。(過去の消費経験がないまたは少ないため、消費後は他の消費者の意見に基づき、商品を再評価する傾向が高い)。
2. 情報発信者との繋がりが強いほど、その情報で再評価が影響を受けやすい。
3. 情報発信者の専門性が高いほど、消費者の信頼が高く、再評価がその情報の影響を受けやすい。
4. ポジティブなクチコミ・コメント情報より、消費者評価はネガティブなクチコミ・コメント情報の影響を受けやすい。

3. 研究方法

お酒という評価が難しい商品を選定し、二十歳以上でお酒飲む45人を対象にアンケート調査を実施した。



図ー1 アンケート調査プロセス

クチコミ情報内容：SNS で実際にあった対象商品に関するクチコミ・コメント（投稿した人が友人、専門家、普通のユーザーだと仮定し、それぞれにポジティブとネガティブの2種、全部6種類）。

4. アンケート結果分析

タイプ	ネガティブ	ポジティブ	計
友人	8	7	15
専門家	8	8	16
普通ユーザー	7	7	14
計	23	22	45

図-2 各種類のクチコミ情報を読んだ調査対象数

消費者のお酒を飲む頻度により、前後の評価変化値に有意差があるかどうかを判定するために、分散分析を行い、その結果は $P=0.039<0.05$ 、クチコミ・コメント情報を読む前後の評価変化値はお酒を飲む頻度によって異なると言える。（仮説1は支持された）

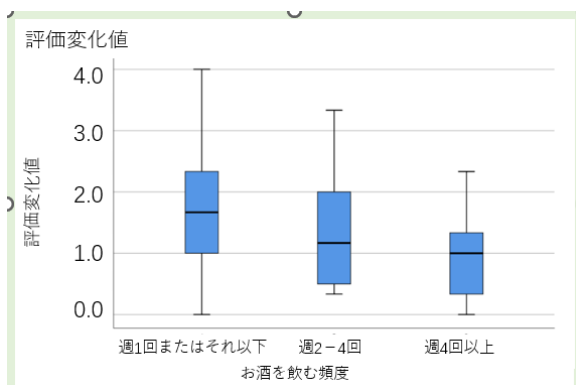


図-3 お酒を飲む頻度別の箱ひげ図

友人と非友人または専門家と非専門家のクチコミ・コメント情報により、前後の評価変化値に有意差があるかどうかを判定するために、t検定を行った結果は、それぞれのP値が0.363と0.585で、0.05より大きく、クチコミ・コメント情報を読む前後の評価変化値は発信者との繋がり、または発信者の専門性によって異なると言えない。（仮説2と3は支持されなかった）

第1回目でもいい評価をした（点数>5）且つネガティブなクチコミ情報を読んだ人（7人）のデータと、第1回目で悪い評価（点数<5）をした且つポジティブなクチコミを読んだ人（19人）のデータを抽出し、ネガティブとポジティブのクチコミ・コメント情報を読む前後の評価変化絶対値に有意差があるかどうかを判定するために、t検定を行った結果は、 $P=0.004<0.05$ 、クチコミ・コメント情報を読む前後の評価変

化絶対値はクチコミ・コメント情報の正負性によって異なると言える。（仮説4は支持された）

また、全体的みると、図4が示したように、ネガティブなクチコミ情報を読んだ人の評価変化値が、ポジティブなクチコミを読んだ人の評価変化値より大きいことが分かった。

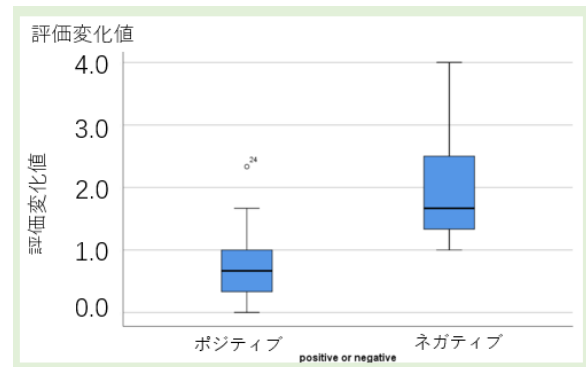


図-4 クチコミ・コメント情報タイプ別箱ひげ図

5. 考察

アンケートの結果から、商品・サービスに対する評価は、消費後その商品・サービスに関するクチコミ・コメントの受信などの情報追加で変化することが分かった。また、クチコミ・コメント情報を読む前後の評価変化値は消費者自身のお酒を飲む頻度によって異なるが、発信者との繋がりや、発信者の専門性によって異なるとは言えない。さらに、ポジティブなクチコミ・コメント情報より、ネガティブなクチコミ・コメント情報のほうの影響が強い。

6. 独自の貢献

本研究は、商品・サービスに対する評価は消費時点で決まるではなく、消費後その商品・サービスに関するクチコミ・コメントの受信などの情報追加で経時的に変化することを明らかにした。また、発信者の専門性、受発信者間の繋がり、受信者の当商品・サービスの経験回数、クチコミ情報の正負性の4つの要因を抽出し、クチコミ・コメント情報の影響メカニズムを考察した。最後に、本研究は消費後の消費者行動に着目し、特に消費者がSNSで情報獲得と互いに情報共有の行為に着目し、商品の再評価に与える影響を分析した。商品評価の経時的変化することが、評価の難しい商品・サービス品質の評価にも示唆があると考えられる。

参考文献

- 1) 蘇文：ネット・クチコミが消費者行動に及ぼす影響のメカニズム：中国の旅行サービスに関する実証的研究[D]. 北海道大学, 2015.

日本の高齢者恋愛の支援方法の検討

高齢者 11 名の半構造化インタビューの定性的分析

吉田 拓海

本研究は、高齢者恋愛の実態と課題、必要な支援の考察を目的とした。65 歳以上の高齢者 11 名へのインタビュー調査から、年齢による変化、出会いの場の不足、周囲の目といった要因が恋愛への消極的な姿勢に繋がることが示唆された。一方で、恋愛への肯定的な意見や多様なパートナーシップの形態も確認された。以上のような結果分析・考察を踏まえて、高齢者恋愛が促進するための提案までを検討した。

1. 研究の目的

本研究は、高齢化が進む日本における孤独問題の解決策の一つとして、高齢者恋愛に着目し、その可能性と課題を多角的に検討することを目的とする。少子高齢化や核家族化の影響で高齢期の孤立が深刻化する中、恋愛は高齢者のQOL向上、健康維持、社会参加促進に寄与する可能性を秘めている。

そこで本研究では、高齢者恋愛の実態を深く理解し、その多様性や彼らが直面する困難を明らかにすることを旨とする。さらに、高齢者恋愛を促進するための具体的な支援策を提案し、誰もが年齢に関係なく恋愛を享受できる社会の実現に貢献することを目指す。具体的には、高齢者恋愛の多様性を示す新たな社会記号を提案し、その普及を通じて社会全体の理解促進を図る。

2. 研究方法

2024 年 10 月に、65 歳以上の日本在住の高齢者 11 名（男性 6 名、女性 5 名）に半構造化インタビューを実施した。インタビューは Zoom を用いたオンライン形式で行い、顔出しは任意、匿名性を担保した。インタビュー時間は 45 分～60 分程度で、事前に用意した質問項目をベースに、対象者の回答に応じて柔軟に質問を追加しながら実施した。インタビュー内容は録音し、逐語録を作成、分析した。倫理的配慮として、対象者には調査の目的、方法、個人情報の取り扱いについて説明し、同意を得た上で実施した。

表 1：インタビュー対象者の属性

対象者	年齢	性別	現在の世帯状況
A	66 歳	女性	既婚、夫と 2 人暮らし
B	72 歳	男性	既婚、妻と 2 人暮らし、子供は独立
C	74 歳	女性	離婚、一人暮らし、子供は独立
D	72 歳	男性	離婚、一人暮らし、子供は独立
E	66 歳	男性	未婚、一人暮らし、両親は他界
F	80 歳	女性	夫と死別、一人暮らし、子供は独立
G	66 歳	女性	既婚、夫と 2 人暮らし、子供は独立
H	65 歳	男性	既婚、妻と 2 人暮らし、子供は独立
I	69 歳	男性	既婚、妻と 2 人暮らし
J	69 歳	女性	夫と死別、子供・孫と 3 人暮らし
K	70 歳	女性	夫と死別、娘夫婦と同居

3. 結果

逐語録の分析から、以下のカテゴリーとテーマが抽出された。

- ・「年齢による変化」： 外見よりも内面重視、価値観の固着、保守的傾向、体力・健康・経済的な不安
- ・「出会いの場が少ない」： 職場や趣味の場は同性ばかり、出会いのきっかけ不足、退職後の孤立
- ・「恋愛への消極的な意見」： 恋愛は面倒、異性との接触への抵抗感、積極的なアプローチの難しさ、拒絶への不安、周囲の目
- ・「周囲の目」： 世間の目、子供の反対、財産問題、不倫への偏見、理解不足、話しにくい雰囲気
- ・「恋愛への肯定的な意見」： 人生を豊かにする、寂しさの解消、生きがい、若々しさ、ワクワク感
- ・「理想のパートナー像」： 話し相手、価値観の一致、趣味の共有、食の好みの一致、信頼できる人、適度な距離感、一緒にいて楽な人、清潔感
- ・「結婚に対する意識変化」： 結婚がゴールではない、事実婚という選択肢、一緒にいられれば良い、結婚は面倒、籍は入れたくない
- ・「必要なサポート」： 出会いの場の提供、相談できる相手がいいる、親しい友人からのサポート、異性との接触の機会、異性との交流の場
- ・「結婚に対する意識変化」： 結婚がゴールではない、事実婚という選択肢、一緒にいられれば良い、結婚は面倒、籍は入れたくない
- ・「理想のパートナー像」： 話し相手、価値観の一致、趣味の共有、食の好みの一致、信頼できる人、適度な距離感、一緒にいて楽な人、清潔感
- ・「恋愛への肯定的な意見」： 人生を豊かにする、寂しさの解消、生きがい、若々しさ、ワクワク感

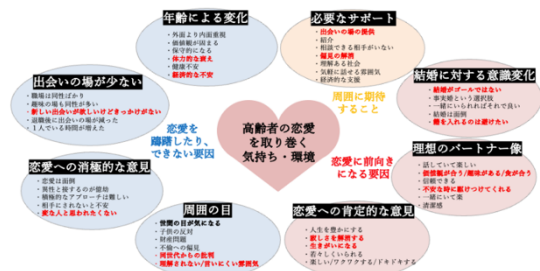


図1：インタビュー調査 カテゴリー分類

これらの結果から、高齢者の恋愛には、身体的・経済的制約に加え、意識や社会の偏見が大きな障壁

となっていることが示唆された。周囲の理解不足による偏見は、高齢者が恋愛をためらう大きな要因となっている。

4. 考察

本研究の結果は、高齢者の恋愛観やパートナーシップのあり方が多様化していることを示している。従来の「結婚」に囚われず、事実婚や同棲、プラトニックな関係など、様々な形態を選択する高齢者が存在する。これは高齢期の自律性や自由度の高まり、多様な価値観の共存を反映している。

高齢者の恋愛はQOLの向上、健康維持、社会参加促進に繋がり、ウェルビーイングを高める上で重要な要素となる可能性がある。

高齢者恋愛に対する理解不足や偏見は、「あるべき理想の恋愛像」と「現実の姿」のギャップから生じている。若者を前提とした恋愛観ではなく、高齢者恋愛の多様性への理解と受容が必要である。

(フーコー[渡辺【訳】], 1986)や(谷本・渡辺, 2016)の先行研究¹⁾²⁾を踏まえ、日本社会では恋愛が社会規範や世間体、周囲の理解に影響されやすいことが示唆される。特に、高齢者の恋愛は若者中心の価値観で語られることが多く、多様性が考慮されていない。

5. 提案

本研究では、高齢者恋愛の多様性を象徴する社会記号として「よい距離恋愛」を提案する。

これはインタビュー事例(結婚を前提としない、同棲解消後も遠距離恋愛を継続)から着想を得たもので、結婚を前提とせず、お互いの自立性を尊重しながら精神的な繋がりを大切にする恋愛の形である。この記号は、(ルービン[市川・樋野

【訳】], 1991)による恋愛の定義として好意や尊敬に加えて、独占や没頭などの態度から成り立っていると説明しているが³⁾、それとは対照的な「程よい距離」という概念を付与することで、固定概念を裏切り、高齢者恋愛の多様性を示唆するものとして適切だと考えた。

社会記号は、(嶋・松井, 2018)の指摘するように、新たな社会現象を説明し、人々の潜在的な欲求を顕在化させ、行動のハードルを下げる効果がある⁴⁾。

6. 結論と今後のアプローチ

本研究は、高齢者恋愛の実態と課題を明らかにし、高齢者の恋愛の多様性について整理し、結婚に囚われない恋愛の形に目を向けることができた。ま

た調査の中で実際にあった事象から「よい距離恋愛」という社会記号を提案することで、高齢者恋愛に対する理解促進に貢献することを目指した。今後は、更なるインタビュー調査等を通じて事例数を増やし、提案の妥当性を検証していく必要がある。その後に、社会記号の普及活動を通じて、高齢者恋愛への理解を深め、多様な恋愛の形が認め合う社会の実現に貢献したい。そうすることで新たな支援の形や、サービスなどの開発もより進んでいくことのきっかけになる。

7. 独自の貢献

本研究の独自の貢献としては下記の点が挙げられる。

- ・日本であまり議論されていない高齢者恋愛に焦点を当てた。
- ・若者を前提とする恋愛観では測れない高齢者恋愛の多様性を発見した。
- ・インタビュー調査でのニーズや発言に裏付けられた社会記号の提案を検討した。

8. 本研究の限界

今回の研究は調査対象者が11名と少なく、一般化には限界がある。また高齢者恋愛の価値観や現在状況をインタビューすることは非常にプライベートな面へ踏み込むこともあり、インタビュー対象者との信頼関係の構築が重要である。その観点ではインタビュー環境に配慮はしたものの、時間的制約やラポール形成の難しさがあるため、より深い内容の把握のためには更に深掘り調査が必要となる。

9. 謝辞

インタビューにご協力いただいた対象者の方々に感謝いたします。

10. 参考文献

- 1) ミシェル・フーコー(渡辺守章【訳】)(1986),『性の歴史 I 知への意志』新潮社。
- 2) 谷本奈穂・渡辺大輔(2016)「ロマンティック・ラブ・イデオロギー再考」.理論と方法 31 巻 1 号.数理社会学会。
- 3) ルービン・ジック(市川孝一・樋野 芳雄【訳】)(1991),『愛することの心理学』思索社。
- 4) 嶋浩一郎・松井剛(2018)『欲望する「ことば」』。集英社。

コールセンターの感情労働

—深層演技の習得プロセスに注目して—

山本 修平

感情労働とは、社会学者 A.R.ホックシールド¹⁾によって提唱された感情を資本として働く職業を指す。本稿は企業と顧客の接点であるコールセンター業務における感情労働に焦点を当て、感情労働におけるストレス軽減や従業員の定着のための知見を得ることを目的としている。感情労働における重要な概念である深層演技に注目し、その獲得プロセスを探った。インタビュー調査により、コールセンター業務従事者は、個人的なきっかけを経て深層演技を習得すること、そして深層演技に至るまでには無自覚の表層演技が行われる可能性などを発見した。

1. はじめに

日本はGDP、就業者数の7割をサービス業が占めるサービス経済社会である。それはすなわち感情を資本として働く感情労働者が多いことを意味する。また、近年は顧客との長期の関係性を結ぶことが重要視されており、その中でコールセンターは企業と顧客との関係を維持修復する役割を果たしている。しかし、その一方で、離職率は高く、近年はカスタマー対応やストレスチェックの実施が企業に義務付けられるなど、従業員のメンタルヘルスの問題が深刻になっている。

そこで本研究では、コールセンターの感情労働について研究をすることで、感情労働におけるストレス軽減や従業員定着のための知見を得ることを目指した。

2. 研究の背景

2-1 感情労働とは

本稿で扱う感情労働とは、肉体労働、頭脳労働に次ぐ新たな労働として、社会学者 A.R.ホックシールドによって提唱された概念である。感情労働は、顧客の中に適切な感情を生じさせるために、自身の感情を作り変えることが特徴である。その点で感情労働者は演技をしていると考えられている。

表層演技は、「外にディスプレイする感情」と「自分の本心」にギャップを持ったまま、感情表現することを指す。例えば、顧客に適当に扱われて、本心ではイラっとしながらも、笑顔で押し通し、その場をやり過ごすことがそれに当たる。

深層演技は、自分の意識や注意視点の方法を変化させてから、それに合わせて自然に感情表現することを指す。すなわち、ディスプレイしている感情と自分の本心にギャップがない状態である。先の状況では、その顧客にとってそれは悪気があるわけではない普通のコミュニケーションなのだとして解釈し直し、こちらも自然に笑顔で対応するなどがあげられる。

2-1 感情労働の研究状況

感情労働に関する研究は職業の違いなど着眼点が多々あるが、ここでは本研究のテーマである演技に関するものをあげる。先行研究により、深層演技は以下の点で、表層演技よりも有利であるとされている。

まず、深層演技は当事者の心理的な負担が軽い。Grandey は、表層演技は感情労働者の心理負担を大きくするが、深層演技ではそれがみられないと指摘している²⁾。

また、深層演技は周囲への影響もポジティブである。前述の Grandey の研究によると「表層演技を行う感情労働者は周囲から低く評価された一方で、深層演技を行う感情労働者は周囲から高く評価された」と示している³⁾。さらに、Groth によると、「サービス業において、顧客が従業員の表現を見抜くことができる状況においては、深層演技をする従業員は顧客からの評価が高く、表層演技の方は評価が低い」とされている⁴⁾。

ただし、深層演技にもデメリットはある。例えば、大村は深層演技が脱人格化に負の影響を及ぼすことを指摘している⁵⁾。

3. 感情労働の研究状況

上述した通り、深層演技は表層演技よりも有利である点を示した研究が多く、前者のほうが望ましいという方向性で議論は進んでいる。確かに、深層演技を続けることにもデメリットはあるものの、表層演技にも問題はある点で同じである。そうであるなら、深層演技を習得し、時と場合に応じて両者を使い分けるのがベストと考える。本研究でも、深層演技を習得が望ましいという前提のもと議論を進めた。

では、どのようにしたら深層演技はできるようになるのだろうか。実はそこに着目した研究は極めて少ない。そこで、本稿では従来の研究では注視されていなかった深層演技の習得プロセスに注目することにした。

4. 研究の方法と結果の考察

4-1 研究の方法

本研究は探索的研究と位置づけ、興味深いポイントを一つ一つ発見して拾い上げ、それらを統合していくことで重要な知見を得ることを目指した。

そのための方法として、コールセンター業務の従事者に対して、感情労働に関する半構造化インタビュー調査をオンラインにて実施した。具体的には、対象の人物に対して、表層演技・深層演技について重点的に尋ね、両者の演技を使っているか、そして両者を使い分けているかについて確認した。そのうえで、深層演技をしているなら、どのようにして習得したかについて掘り下げた。

そして、本稿の研究対象として協力いただいたのは、外食産業を中心としたホールディングス会社の A 社と、コールセンターのアウトソーシングを請負う B 社の社員それぞれ 3 名ずつの 6 名である。

4-2 研究の結果と考察

回答者の属性を図-1 で示す。

		性別	現職経験年数	前職等の経験年数
A 社	A 氏	女	7 年	なし
	B 氏	女	8 年	3 年
	C 氏	女	4 年	なし
B 社	D 氏	女	2 年	3 か月
	E 氏	女	9 年※	4 年
	F 氏	男	16 年	なし

図-1 回答者の属性

本研究では随所に、実際に働く人の声を紹介している。紙面の関係上ここでは、本研究で得られた結果を図式化したもの図-2 に示し、要点を以下に述べる。

- ①キャリア初期は余裕がなく、表層演技が中心となる。
- ②準初期においては、演技が自動化され、自覚のない表層演技が行われる場合がある。
- ③個人的なきっかけや気づきを経て、深層演技を習得する。
- ④顧客によっては、深層演技がうまくいかないときがあるが、その時は周りと話することや、個人のストレスコーピングにより対処する。
- ⑤上述の過程を経て「日々の業務上の問題」や「自身の感情の不協和」の解決に至る。
- ⑥ 上記より、組織は深層演技習得までの①と②の期間と、④の場面でサポートをする必要がある。特に、②の場面では、従業員が仕事を覚えてきたので指導役

の手が離れるタイミングになりがちのため、サポートが手薄になるので注意が必要である。

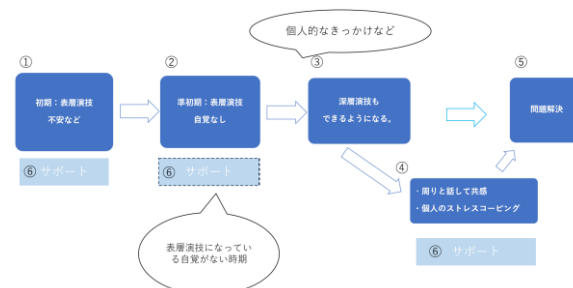


図-2 感情労働モデル図（研究結果から筆者作成）

5. おわりに 今後の課題

最初に、本研究は探索的研究のため、対象者の数や企業数が限られている。特にコールセンターに関しては業種や業態、雇用形態など様々な観点から切り口を加え、検討していくべきである。

次に、より広い観点からの対象者の確保である。経験年数が少ない従業員や、派遣やアルバイトといった形態で勤務している対象者を確保する必要がある。

最後に、今回の発見をコールセンター以外の職種感情労働者に関して比較してはめることが必要である。本研究から得られた知見が、コールセンターオペレーターの非対面という特殊性から生まれるものなのか、それとも他の業種の感情労働でも同様の事が起こるのかについて比較検討する必要がある。

謝辞

本稿の作成に当たり、調査にご協力いただいた企業の皆様に心より感謝いたします。

参考文献

- 1) A・R・ホックシールド/石川准ら訳：管理される心—感情が商品になるとき—, 世界思想社, 2000. (原著 1863.)
- 2) 3) Grandey, A. A. : When “The Show Must Go On” : Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery, Academy of Management Journal, Vol46, pp. 86-96, 2003.
- 4) Groth, M. : Customer Reactions to Emotional Labor: the Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy, Academy of Management Journal, Vol 52, pp. 958-974, 2009.
- 5) 大村壮：対人援助職の感情労働とストレス反応、バーンアウト傾向の関係について、常葉学園短期大学紀要, 40 号, pp. 251-260, 2009.

下着ブランド「Victoria's Secret」の「社会文化的」考察

～フェミニズムとネオリベラリズムの交差点から～

福西 雄太

私を含め戦略やマーケティングに関わる者たちは「顧客や市場」ばかりを見て「社会や文化」を見れていないように思う。「社会や文化」が変わると「顧客や市場」も変わり「企業」戦略も変わる。とくに女性下着は、その社会や文化から来る「自己表現価値」も大いに影響するが、その視点が抜け落ちている場合が多い。そういった背景から、女性下着業界で活用できる「社会や文化を考察する」視点を見出すことで、女性下着業界への貢献を目指す。そのために世界最大の下着ブランド Victoria's Secret を社会文化的に考察する。

1. 研究の背景

上記で示したように、とくに下着企業が戦略を遂行する際に「社会や文化」を見る視点を蔑ろにしてはいけないと考え、経営学以外にも「社会学や文化人類学」的な視点が必要だろうと考えた背景がある。

2. 研究の目的

本研究では、女性下着業界で活用できる「社会文化的考察の手法や新しい視座」を見出す。そのために世界最大の女性下着ブランド「Victoria's Secret (以下 VS)」を考察し、一例として示す。VS は成功と衰退の浮き沈みが激しく、その点からも興味深い題材である。

3. 研究の方法

3-1 方法の定義

方法は「社会文化的考察」であるが、本研究では「政治性やイデオロギー」といった要素を含んだ社会文化的思想をもとに考察する、と定義する。またこの考察は、一般的な認識や顧客調査(インタビューなど)よりも、深く考察できるであろうという前提がある。

3-2 方法の手順

3-2-1 VS の一般的認識と顧客インタビュー調査

まず VS の一般的な認識について。VS は 1977 年に設立、1982 年に買収されるが「sexy 下着を日常化」させ飛躍的に成長。1995 年からはあの有名なファッションショーが開催される。「下着をファッション」と捉え女性の「夢や憧れ」を詰め込んだモデルたちのショー。2006 年には 1000 店舗に。ただ 2010 年以降衰退の兆しで 2018 年にショーは終了(本研究では「成功」に焦点を絞る)。続いて、当時の VS ユーザー 7 人に成功の背景をインタビューした。インサイトだと推測される声は以下である。『新しい女性性を楽しんだ。女性の自信に！ かわい！』『女性も異性に sexy をアピールできる時代』『まさに女性の解放だ！』など。

3-2-2 VS を社会文化的に考察するツール(+RQ)

以上を踏まえた上で、RQ を『VS の成功を、さらに「社会文化的」に深く考察すると、どのような解像度が上がった背景が見出させるか？』と設定する。

そして今回はその社会文化的に考察するためのツールとして、2 つの「社会文化的な思想」を活用する。

1 つ目はフェミニズム(ジェンダー平等を目指す運動)。とくに第 2 波フェミニズム(以下、第 2 波 F)とポストフェミニズム(以下、ポスト F)は、VS に密接に関わっている。第 2 波 F(1963 年頃～1980s 前半)は、男性中心社会を批判し「女性は主婦」といった性別役割を解体する運動。ポスト F(1982 年頃～、1990s 後半～2000s が全盛)は、「女性が自由にポジティブに、社会で成功や恋愛結婚を目指す社会状況や文化」である。

2 つ目は新自由主義(ネオリベラリズム、以下ネオリベ)で、1981 年レーガン大統領(第 1 期ネオリベ)や 1993 年クリントン大統領(第 2 期ネオリベ)が主導した経済思想。「民営化・小さな政府」を標語に、男女平等より「効率・個人の利益・自由競争」を優先した。

4. 研究の結果

4-1-1 成功背景 1 つ目 (VS とポスト F の関係性)

まず VS とポスト F の「転換期」がほぼ同時期である(1982 年と 1990s 後半の 2 回)。また VS とポスト F は「新しい女性性を表現し楽しんだ、商業的なポピュラー文化」という点などで「性質」が似ている。以上より、VS はポスト F の一部であると推察できる。

4-1-2 成功背景 1 つ目 (ポスト F の特徴とその象徴)

そのポスト F だが、まず第 2 波 F の負の側面により「ネガティブな女性像」が強調され、「フェミニズム＝女らしさを拒否するもの」「女性であることへの不安」が喚起されてしまった。そうすると次世代の若い女性たちがフェミニズムから距離を取ろうとした。

「反発や抵抗」だ。こうして作り上げられた現象がポスト F である。「女性が、ただただ自由にポジティブ

に、社会で成功や恋愛や結婚を目指す」文化である。

ただそんな時代を生きる女性たちにも「不安」はある。第2波Fの恩恵で女性が男性社会へ進出(競争へ参入)するが、変わらず女性が家事をこなし、男性的な競争の中で女性的な成功を目指す。そこにポストF時代特有の「不安」が出てくる。しかし不安を見せると第2波Fのネガティブ像を想起させるため、不安を打ち消そうとポジティブに表現していたと考察する。

実際にそれを象徴するコンテンツが、ポストF全盛期のコンテンツ(ドラマや映画)で見受けられる。例えば「ブリジットジョーンズの日記」は、「フェミニズムに無関心、距離を取る」「経済的に自立し、性的自由も獲得」「女性として生きていく不安を打ち消そうとポジティブに表現」において、ポストFの象徴である。

4-1-3 成功背景1つ目(結果)

以上より、まずVSとポストFは「転換期」「性質」が同じ、続いてポストFは第2波Fに対する「反発や抵抗」から形成され、ポストF時代特有の「女性として生きていく不安」を打ち消そうと「ポジティブに新しい女性性を表現」した(特に90s後半〜)。同様にVSもそんな不安を打ち消そうと、ポジティブに表現したから成功したと考察できる(特に95年〜のショー)。

4-2-1 成功背景2つ目(ポストFとネオリベの関係性)

まずネオリベとVSを含むポストFは「転換期」がほぼ同じ。またネオリベとポストFには「共犯性・親和性」があった。ポストFはネオリベがフェミニズムを取り囲み利用して生まれた。ポストFも「ネオリベの中」で生きていくために、ネオリベの特徴である「競争」を是とし、従来のフェミニズムとは距離を置いた。

4-2-2 成功背景2つ目(ネオリベとVSの関係性)

それらを加味し、ネオリベとVSの関係性について2点考察できる。1つ目は、男性中心社会で自由競争による「消費社会」というネオリベの中でVSが生きていくために、また女性性を表現するために、意図的に「過剰に商業チックなショー」で応え成長したこと。2つ目はショーで下着を見せる行為は、フェミニズムによる「ネオリベの外側から」のネオリベ批判と違い、「ネオリベの内側から」のネオリベ批判ということ。

4-2-3 成功背景2つ目(VSとMadonnaの関係性)

MadonnaもVSと同時期1982年にデビュー。彼女の過激な下着姿のパフォーマンスは突き抜けることで、女性性の定義を「混乱」させ、また歌詞は「挑発的」でネオリベの内側から「挑戦」しているように見える。女性の「欲望」の表現なども含め、VSと重なる。

4-2-4 成功背景2つ目(ネオリベとの関係性に批判)

ただ、ネオリベとポストFの共犯性をフェミニズム学者が批判している。ネオリベは男性中心社会の存在

を隠蔽するために、巧みに「女性の解放、という幻想やロマンス」を与えたという文脈だ(特に第2期ネオリベ)。実際、女性を安い労働力としたり、夢や自信の象徴のVSモデルたちは、VS男性上層部からセクハラや痩せるように強制されていた。90s〜00sの映画でも、まだまだ男性中心社会の存在を露わにしている。

4-2-5 成功背景2つ目(結果)

以上より、まずネオリベとVSを含むポストFは「転換期」が同じで「共犯性・親和性」があった。ネオリベは、男性中心社会の存在を隠蔽するために、巧みに「女性の解放、という幻想やロマンス」を与えた(特に第2期ネオリベ)。よってVSはそのネオリベという消費社会で生きていこうとした結果、意図的に「過剰に商業チックに」表現することで、新しい女性性をも表現し、内部から「抵抗」を見せたが、VSも「女性の解放、という幻想やロマンス」を提供することで成功したと考察できる(特に95年〜のショー)。

4-3-1 成功背景2つのまとめ(最終結果)

以上、成功背景2つを読み取った。またこの2つの共通点は「女性の反発や抵抗」であり以下に整理した。

顕在(浅い)	【VS成功】		
	成立 (1977年)	興行 (1982年)	ファッションショー開催 (1995年)
↓	[1] 一般的な認識	どくろタワー画されて、 sexyな下着を口説かせた。	下着をファッションにした 女性の夢と憧れ！ （スーパーモデルの登場）
	[2] 90年代 インタビュー	・新しい女性性、女性の自信に！カッコいい！ ・女性も、男性にsexyをアピールする時代 ・まさに女性の解放だ！	
	[3] 社会 文化的 考察	① 女性の「反発や抵抗」 ② 当時の「女性として生きていく不安」を打ち消そうと、 ポロシティに表現した ③ 男性中心社会のトリックにより、 「女性の解放、という幻想やロマンス」を提供した	
顕在(浅い)			