

KAFM-PJ 014

タイトル

前川ワークショップ2023年前期エッセイ集

著者

佐藤大海・村上友一・山野泰子・芳井理江

発行年月日

2023年11月1日

監修

前川佳一

佐藤大海・村上友一・山野泰子・芳井理江

2023年11月1日

前川ワークショップ 2023年 前期エッセイ集 目次

(アイウエオ順)

人はなぜ旅をするのか

— 観光心理と旅行体験 —

・・・佐藤 大海

創業 115 年目の京扇子における事業承継

・・・ 村上 友一

観光地プロモーションツールとしての『顔ハメパネル』に関する考察

・・・ 山野 泰子

それでも旅館に女将は必要か

—GTA で女将の新たな概念の発見と理論化に迫る—

・・・ 芳井 理江

人はなぜ旅をするのか
- 観光心理と旅行体験 -

1. はじめに

本稿では、旅行という消費行動の根源的欲求について先行研究を踏まえて考察し、その知見をもとに観光産業および旅行業界のマーケティングに活かす方策を検討する。旅行行動を移動の歴史として把握しようとした時、元来「移動」は単なる手段に過ぎず、それに付随して知覚される情緒的観念はあくまで副次的なものであったと言える。時代が進み、移動に伴うリスクが逡減され、またインフラ等の設備が拡充するに伴い、人々は副次的な体験を求めて便宜上「移動」を伴う「目的」を設定するようになった。これが娯楽としての移動すなわち旅の出現であると考えられる。旅行行動に伴う検討事項の多さから、原始的な旅行行動は①目的地の設定 ②宿泊施設の選定 ③滞在地での行動の選択というように、徐々に全体の行程の解像度を上げていくようなプロセスをたどっていたとすることができる。しかし、情報技術の発展および関連事業者のマーケティング施策の多様化は、これらの行程作成の手順に決断項目の増加をもたらした。複雑化する消費者の旅行行動の変容に伴い、旅行・観光業界においては、旅行者の心理をより深く理解し、それに根ざした施策を講じることが求められるだろう。同時に、どのような旅行経験が観光客に感動体験をもたらすのかを知ることは、リピーター創出という観点からも重要になると言える。

旅行者	目的	手段	付随要素
 公卿	 公務	 旅	和歌を参照
 お伊勢参り	 宗教的な大義	 旅	東海道の名所 連続を迎えるという 気付きや出会いの機会
 現代の旅行者		 旅	自然体感

2. アプローチ方法

本稿では、まず歴史の中での人類の移動とそれに伴う体験と価値の発見を振り返る。それらを踏まえた上で、観光動機の分野における先行研究への姿勢を示し、その価値の位置付けを不便益の観点から検討する。また、旅先での感動体験を知的好奇心が充足されるプロセスで用いられる拡散的好奇心/特殊的好奇心になぞらえて分類し、旅行者の行動変容の理由づけとすることを試みる。上記を踏まえた上で、情報過多とも言える現代において近年観測される「決めない旅行行動」について考察する。

2-1. 先行研究

観光動機/旅行心理の分野自体においては、今日に至るまで多くの先行研究が見られる。初期のものでは、今井(1969)が、人を旅行行動に駆り立てる要素を「緊張解除」「社会的存在」「自己拡大達成」に分類している。Crompton(1979)は「自己実現」「自己発展」「関係強化」「安全-刺激」「リラックス」の5つの要素を指摘し、それを発展させた Pearce(1988)は、「緊張解消」「娯楽追求」「関係強化」「知識増進」「自己拡大」に分類した5つの要素を、マズローの欲求階層説と対応させながらの説明を試みている。比較的近年の研究では、林・藤原(2008)が「刺激性」「文化見聞」「現地交流」「健康回復」「自然体感」「意外性」「自己拡大」の7要素を指摘している。

2-2. 移動の歴史と娯楽としての旅の出現

本章では人の移動の歴史と娯楽としての旅行行動の発現までを考察する。有史以前の移動は、特に生存欲求を満たさんとするものであったと考えて差し支えないだろう。それは食料の枯渇であり、生存圏の拡大および変更に伴うものであった。逆に、それほどの必要に駆られなければ、知らない土地・環境への移動は安全を担保しうるものではなかったと言える。記録に残る旅行行動を見ても、いわゆる娯楽を重視したスタイルの旅行が楽しめるようになったのは比較的近代になってからである。今関 (2003)は、平安鎌倉期の旅について、「公務、転任、修行行脚」などの明確な目的を伴うものであったとしている。「旅」を導く枕詞である「草枕」も、古来の人々の旅に対する苦節のイメージを反映していると捉えることもできるだろう。旅と呼称されるような移動は外

部からの義務として課せられることが大半であり、それは決して主体的に娯楽を追求するような態度ではなかったと言える。しかし同時に、歌集に詠まれる和歌のいくつかが旅先での情操の変化によるものであることも事実であり、環境の変化に対して何らかの情緒的な反応を見出していたことも見逃せない。江戸時代以降の庶民の旅行行動を見ると、明確な目的を伴う移動としての旅より、その土地での体験を重視するような娯楽の旅がより多く見られる。

2-3. 「観光動機」への認識

上記を踏まえると、旅行行動とそれに対する享乐的な態度は、時代の変遷とともに醸成されていったとすることができる。娯楽としての旅行行動は、元来不便なものであり、手間暇や時間をかけるプロセスの中に価値を見出そうとする姿勢が備わっていたと考えられる。何か明確な大義を伴う目的としての旅行から、付随要素を体験する手段としての旅行にシフトしていったと考えることができるだろう。



■ 付随要素を楽しむために便宜上移動を設定する必要がある

2-4. 不便益

不便益とは、川上浩司によって提唱された概念である。川上 (2002) によるとその定義は「『益(benefit)』の中で特に『便利(convenience)』だけを注視する事によって見過ごされてしまったが実は重要であった別の益」とされている。これらは特に情報工学の領域で論じられてきたトピックであるが、情報技

術の発達に伴いそれらが共通の前提条件となった消費社会においてもこの視座を持ち込むことは有意義であると考えられる。また、川上 (2012) は、「手間や時間がかかる、あるいはユーザの認知リソースを割き特別なスキルを要求する事物が、逆にユーザに益を与える」不便益の事例の1つとして、「連続を辿るといふ不便と気付きや出会いの機会」を挙げており、これはその性質から旅行/観光業と親和性が高いだろう。不便益については、概念そのものがレトロニム（ある言葉の意味が時代とともに拡張された、あるいは変化した場合に、古い意味の範囲を特定の表すために後から考案された言葉：Wikipedia）的なものである。すなわち、それまで当たり前とされていたために認識されていなかった益が、利便を追求する技術革新に追いやられることで再認識されたものである。

2-5. 旅行のサプライチェーンに沿った旅程作成の消費者行動と情報過多

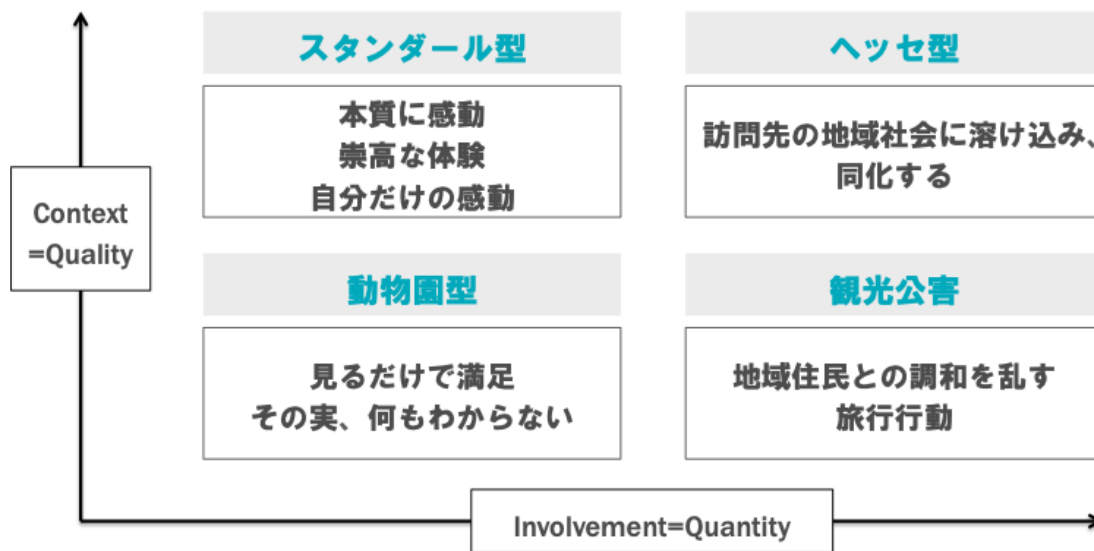
- 旅行行動を消費者行動に沿って整理すると

原初の旅行行動を旅行者の行動に沿って整理すると、それはある事柄についての理解の解像度を徐々に高めていく作業と捉えることができる。すなわち、目的地の持つ漠然としたブランドイメージがそれらを構成する史跡・名称の具体的な情報へと細分化された認識へと発展し、その背景を知ることによる地域イメージを形作る原因への理解というようなプロセスをたどると考えられる。これらの過程は元来リニアでしか起こり得ないものであったと言えるだろう。すなわち、江戸の庶民が土地の持つブランドイメージに依拠して旅行行動を決定し、例えばその中から伊勢参詣を選択し、実際に伊勢の地を踏むことで徐々に伊勢の名勝・史跡の情報を取集し、さらにそれらを訪れる体験を通じてその土地の文化に触れることで、土地のブランドイメージの根幹である観光資源の源泉についての理解を深めていくというプロセスである。これを産業のサプライチェーンになぞらえると、観光資源→名所・史跡→（情報收拾の場としての）滞在施設→（土地の持つイメージに依拠した）目的地選定→旅行者となり、これは旅行者のカスタマージャーニーマップを逆から辿ったものと同一である。この過程において、行き先、交通手段、滞在施設、訪問先、観光資源と、旅行者は選択を繰り返す必要があるわけであるが、元来の旅のあり方にお

いてはこの選択の連続は時系列に沿って必要を迫られるものであった。しかし、情報技術の発展は、これらすべてを「出発前に」決めることを可能にしまい、いわば消費者は最初から余白のない旅行行動を設定することが可能になった。

2-6. 拡散的好奇心と特殊的好奇心

社会心理学の分野の好奇心の領域において、拡散的好奇心(diversive curiosity)・特殊的好奇心(specific curiosity)という用語が存在する。これらは、Litman & Spielberger (2003)によって提唱された好奇心の発見およびそれを充足しようとする行動を分類したものであり、Kashdan, Rose & Fincham (2004)によって発展させられてきた。西川・雨宮 (2015)によると、拡散的好奇心は「新規な情報を幅広く探し求める動機付け」、特殊的好奇心は「ズレや矛盾などの認識的な不一致を解消するために特定の情報を探し求める動機付け」と定義される。これらの概念は、旅行行動における消費者の行動メカニズムの説明にも有意義であると考えられる。すなわち、写真映えなどの目を引く観光資源への誘引から、コンセプチュアルなレベルでの文化体験による感動へと旅行者体験を移行させる際に、この概念が鍵になると考える。Chen & Hsu (2021)の研究においては、バックパッカーを対象とした行動観察から、それぞれの行動を拡散的/特殊的好奇心の発現として分析する試みが行われている。現時点ではバックパッカーという特定の消費者層の行動分析にとどまるが、特殊的好奇心の充足に焦点を当てた旅行者の行動分析が、ただ物珍しいものを見て回る「動物園型」の旅行行動から、根源的な感動体験を伴い、リピーターあるいは移住者を生むような旅行体験を設計する観光業のマーケティング施策に示唆があると考えられる。



3. 考察

本稿では、旅行心理/観光動機と旅行者行動について、移動の歴史、情報技術の発展が社会に及ぼした影響、不利益、知的好奇心充足のモデルなど、縦断/横断的な解釈を試みた。現時点における筆者の観光動機への理解は、旅行行動は、「予測できないが確実に体験するであろう付随要素を楽しむために、便宜上移動を要する目的地を設定する行動」である、というものである。旅行心理の根源にはこの態度がありつつも、情報技術の発展に伴い、今日では予測不可能性を限りなく遞減させた旅行行動も見られるというのが本稿における主張である。また、旅行先での体験について、拡散的好奇心/特殊的好奇心という二種類の知的好奇心の発露が存在し、後者が感動を伴う旅行経験に影響するだろうという点についても提言を試みた。

4. 議論

本稿を通して主張してきた論旨を前提に置くと、様々な実証実験および定量調査が可能であると考えられる。以下に考えるいくつかの仮説と研究方法を提案することで、本稿の持ちかけうる議論としたい。

- ・ 旅行心理と旅程作成プロセスの消費者行動の相関に関する研究
先行研究においては、主にジオメトリック変数を説明変数とし、旅行心理の

表明を被説明変数とした研究が多く散見される。そこから発展し、旅行心理の表明をサイコメトリック変数とした上で、①目的地②滞在施設③アクティビティの3要素からどれを重視した旅程作成を行うか、またそれらの3要素について、既知/未知のどちらを選考するか消費行動を被説明変数とした定量調査を研究として設計しうる。

	第一優先	第二優先	第三優先
①	土地	滞在施設	アクティビティ
②	土地	アクティビティ	滞在施設
③	滞在施設	土地	アクティビティ
④	滞在施設	アクティビティ	土地
⑤	アクティビティ	土地	滞在施設
⑥	アクティビティ	滞在	土地

筆者作成

- ・ 拡散的/特殊的好奇心の度合いおよび旅行体験と再訪意志表明の相関に関する研究

先行研究において一件だけ確認される二種類の知的好奇心を用いたバックパッカーの行動観察を発展させ、旅行者の好奇心の度合いを説明変数とし、旅行体験の内容および再訪意志の有無の相関を検証する研究デザインが考えられる。

- ・ 旅行行動の意志決定までの決断項目の大小と選択忌避の相関

検討要素が多いほど旅行の検討が実現する確率が低くなるという仮定のもと、旅行行動において重要視する項目の数を説明変数とし、旅行頻度を被説明変数とした研究設計が考えられる。

・ (dis)connected 指数の開発およびそれを用いた旅行心理との関連

先行研究において類型化の域を出ない旅行心理について、(dis)connected 指数（旅行者が現実生活/旅行同行者に対しどの程度繋がりたい/離れたいかを示す指標）を開発し、それらを用いて、多岐に及ぶ旅行心理を1つの指標を用いて説明することを目的とした重回帰分析を想定する。例えば、現実生活への connected 指数が高い（実生活への不満が少ない）ほど、特定の旅行心理（文化見聞、関係構築等）が高まる、低いほど、健康回復等の項目が高まる、のように、旅行心理を一元的に論じることができるようになるような指標の開発を試みる研究設計が可能であると考えられる。

上記のような実証も踏まえつつ、さらなる理論の補強に努める所存である。

5. 参考文献

- ・ Chen, K.-Y., Hsu, Y.-L. (2021), Developing a Model of Backpackers' Exploratory Curiosity, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 1-23, <https://doi.org/10.20867/thm.27.1.1>
- ・ Crompton, J. (1979), "Motivations for pleasure vacation", *Annals of Tourism Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 408-424. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90004-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90004-5)
- ・ John L. Crompton (1979), Motivations for pleasure vacation, "Annals of Tourism Research", Department of Recreation & Parks Texas A & M University, Volume 6, Issue 4, p. 408-424, [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90004-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90004-5)
- ・ Kashdan, Rose & Fincham (2004), Curiosity and Exploration: Facilitating Positive Subjective Experiences and Personal Growth Opportunities, "JOURNAL OF PERSONALITY ASSESSMENT", Department of Psychology State University of New York at Buffalo, 82(3) 291-305
- ・ Kashdan, T.B., Rose, P. and Fincham, F. D. (2004), "Curiosity and exploration: Facilitating positive subjective experiences and personal growth opportunities", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 82, No. 3, pp. 291-305. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8203_05
- ・ Litman, J.A. (2005), "Curiosity and the pleasures of learning: Wanting and

- liking new information”, *Cognition and Emotion*, Vol. 19, No. 6, pp.793-814. <https://doi.org/10.1080/02699930541000101>
- Litman, J.A. and Jimerson, T.L. (2004), “The measurement of curiosity as a feeling of deprivation”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 82, No. 2, pp. 147-157. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8202_3
 - Litman, J.A. and Spielberger, C.D. (2003), “Measuring epistemic curiosity and its diversive and specific components”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 80, No. 1, pp. 75-86. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_16
 - Pearce, P. (2005), *Tourist Behavior: themes and conceptual schemes*. Clevedon: Channel View Publications.
 - Pearce, P. L. (1988). *The Ulysses factor: Evaluating visitors in tourist settings*. Springer-Verlag Publishing.
 - Spielberger, C.D. and Starr, L.M. (1994), *Curiosity and exploratory behavior*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
 - 今井省吾 (1969), 『観光の心理分析』, 日本交通公社, p. 123-124
 - 川上浩司 (2005), ユニバーサルデザインと不便益との関係に対する考察, *SICE 知能システムシンポジウム*, 361-366
 - 川上浩司 (2006), 不便の効用に着目したシステムデザイン法試案,
 - 川上浩司 (2007), 不便益システム論に向けて, 計測自動制御学会第 34 回知能システムシンポジウム予稿集, 271-276
 - 川上浩司 (2009), 不便益を活用するシステムデザイン法試案, 計測自動制御学会システム情報部門学術講演会, 542-545
 - 佐々木土師二 (2000), *旅行者行動の心理学*, 関西大学出版部
 - 林幸史, 藤原武弘 (2008), 「訪問地域, 旅行形態, 年令別にみた日本人海外旅行者の観光動機」, *実験社会心理学研究* 48 巻 1 号, p. 17-31, <https://doi.org/10.2130/jjesp.48.17>
 - 仲谷善雄 (2012), 不便が楽しい: 観光の新たな支援枠組み, 計測と制御, 第 51 巻 第 8 号, 732-737, 計測自動制御学会
 - 西川一二, 雨宮俊彦 (2015), 「知的好奇心尺度の作成 – 拡散的好奇心と特殊的好奇心–」, *教育心理学研究*, 63, 412-425

2023 年度前期前川ワークショップ
期末エッセイ

京都大学 経営管理大学院 観光経営科学コース
7530 34 1179
佐藤大海

- ・ 今関敏子 (2003), 「旅の文化・旅の文学 - 旅の造形と享受 -」, 国際日本文学研究集会会議録, 26 号 p. 17-34, 国文学研究資料館
- ・ 山本光正 (2006), 「旅から旅行へ: 近世・近代の旅行史とその課題」, 交通史研究 60 号 p. 1-60, 交通史学会

創業 115 年目の京扇子における事業承継

前川 WS1 前期期末エッセイ

観光 M2

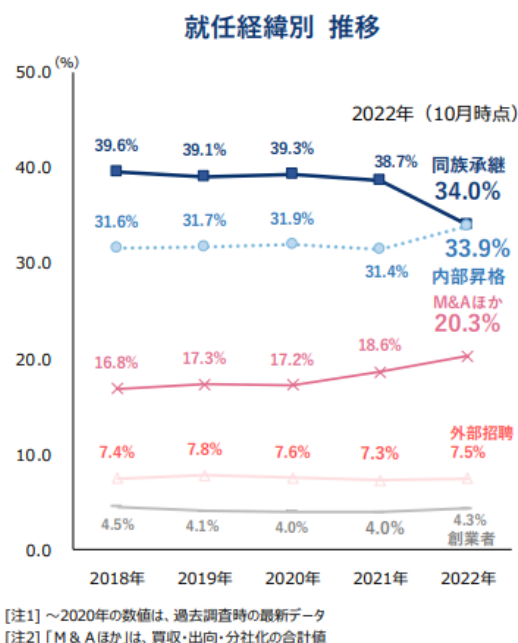
学籍番号：7530341802

氏名：村上 友一

2023 年 8 月 8 日

1. はじめに

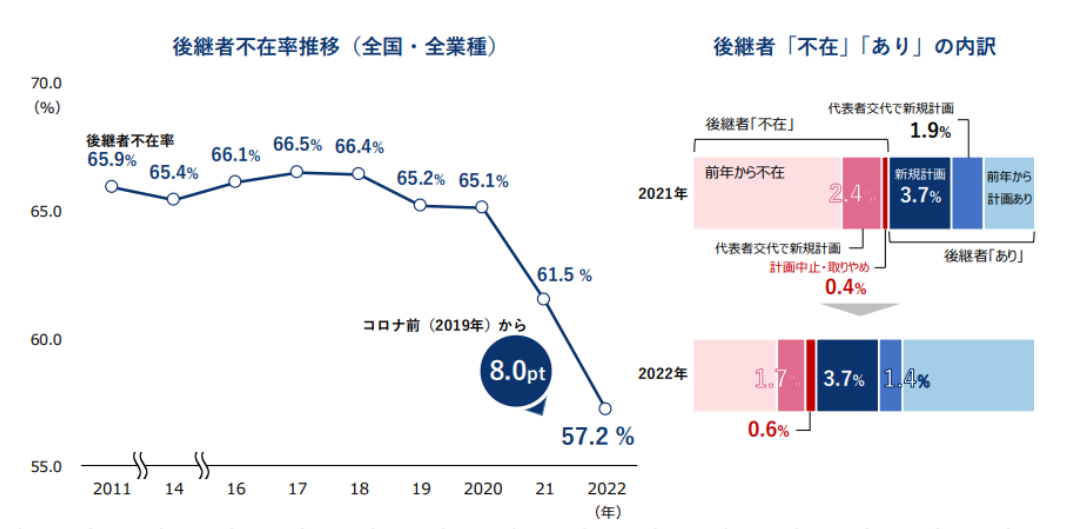
2023 年 7 月京都で、京扇子を取り扱う製造卸問屋大西常商店にて、次の時代を担う新たな経営者が誕生した。京都の伝統産業における後継者不足は深刻で、その担い手が減少する中、30 代前半という若さで 115 年の歴史を紡ぐ決意をしたのである。業界の状況は、他の伝統産業等と変わらず長期的に低迷している状況であり、この事業承継は京扇子の分野のみならず、他の伝統産業に属す事業者にとっても大きな期待になっている。伝統産業分野の多くが同族での後継者が未だに一般的である。本著では全産業では同族承継が減少しており、かつ伝統業界全体が低迷している中、どのようなプロセスを経て同族での事業承継を決意したのかについて記述する。また、これまでの取り組みや現代表が家業を承継するに至る環境や要因、そしてこれからの課題についても記述する。



出典：TDBⁱ

図 1 全国企業「後継者不在率」動向調査 (2022)

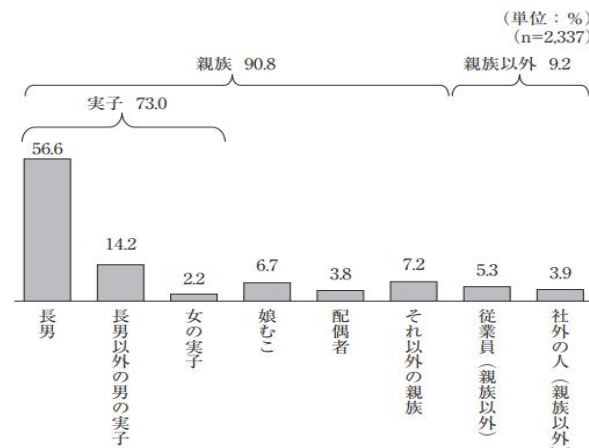
図1の帝国データバンク（以下:TDB）全国企業「後継者不在率」動向調査（2022）によると、同族承継が非同族承継とほぼ同じ比率となっており、2023年以降には非同族承継が逆転するのではないかと推測される。また、M&Aによる事業承継も年々増加しており、その背景には多くの中小企業における後継者不在が顕在化している事が窺える。



出典：TDBⁱⁱ

図2 後継者不在率推移

図2に示されている通り、全国・全業種の後継者不在率は2011年において、65.9%と高く、コロナ禍が原因で、2020年から2022年の2年間で8%も不在率が改善している。コロナ禍で社会情勢が急激に変化する中で、これまで承継対策をしていなかった企業が対策を立て始めている事が、この図に表されている。



出典：事業承継を契機とした小企業の経営革新, 日本政策金融公庫ⁱⁱⁱ

図3 先代経営者からみた現経営者の続柄 (小企業)

筆者が調査した大西常商店のケース（この段落が「はじめに」の中にあると、あるいはこの書き方だと、このケースが筆者によって取材されたものか、にわかにはわかりにくく、まだ背景説明の途中かと思ってしまう。代案としては、次の章に移すか、この段落のまま「筆者が調査した大西常商店のケースでは」で始めるか、など）では、図3に示されている全体のわずか2.2%の「女の実子」が承継するケースとなり、そのケースは長男や直系男子が承継するパターンと比較しても事例が少ないと言える。そのような貴重なケースの中、現代表者にインタビューを行い、代表就任に至るまでの経緯を記述する。

2. 京扇子と大西常商店の歴史

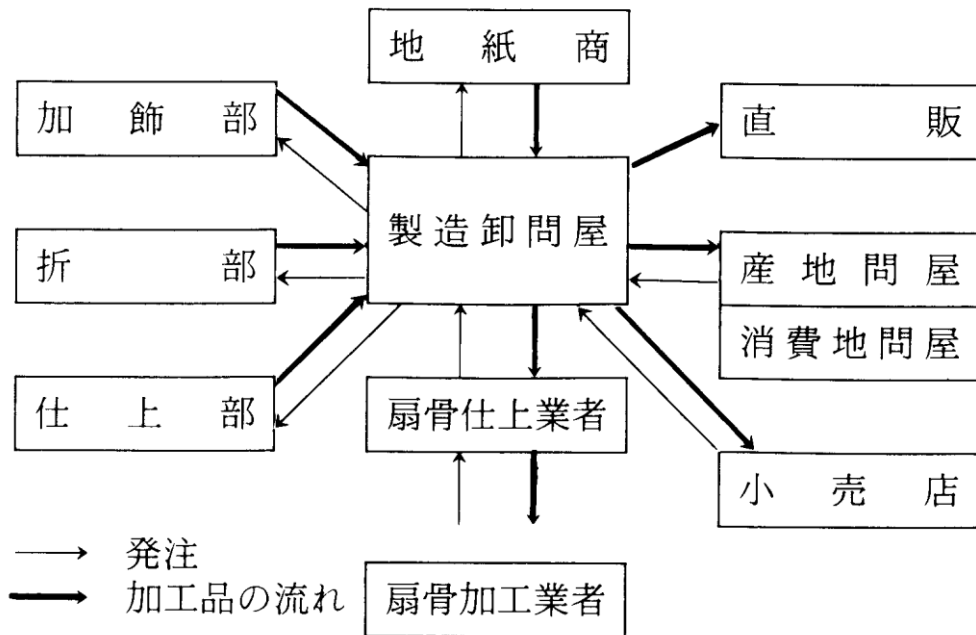
株式会社大西常商店（本店：京都府京都市下京区本燈籠町）は、大正2年に初代大西常次郎が、初代常次郎が京都市下京区堺町通五条上ルにて創業した京扇子の「製造卸問屋」である。「京扇子」「京うちわ」の名称表示ができるのは、京都を中心として国内で生産された商品のみに限られ、京都扇子団扇商工協同組合に加盟する工房・販売店だけが使用できるものです。』^{iv}とされている。



出典：大西常商店公式 HP^v

図4 京扇子

大西常商店の歴史は、「大西家は江戸～明治期にかけて、元結製造所として京都・建仁寺にて商売をしておりました。元結とは、日本髪を結うために使用する和紙製の髪留め具ですが、日本髪の衰退や洋装の流行などの時代背景需要が後退しました。これを契機に、扇子製造所としての事業を開始しました」^{vi}と記されている。



(1985年実態調査より)

出典：地理学報告 第63号^{vii}

図5 京扇子の生産流通構造図

大西常商店が属す京扇子の製造卸問屋の生産流通構造について詳説する。松川によると、「扇子の生産工程は、扇骨・扇面・仕上げの3部門に大別され、各部門を細分すれば80数工程にも及び、各工程を専門の加工業が行うという分業形態をとっている。こうした生産流通の中心となっているのは、製造卸問屋で加飾部（主に上絵）の加工業者の考案した図柄や独自に企画した図柄で見本を作成し、それを地方の消費地問屋や小売店に送り、注文をとる。こうした注文や、直販を見込んで、各工業者に順番に外注するといった形態をとる。」^{viii}としている。

次に2023年7月に新しく代表となった大西里枝氏のプロフィールは以下の通りとなっている。

大西 里枝 (オオニシ リエ)
 1990年7月京都生まれ
 大学卒業後、NTT西日本へ就職後、結婚し1児の母となる。総合職として福岡、熊本と地方勤務に配属される中、結婚し1児の母となる。結婚・出産を機に2016年に家業を継ぐことを決意し、京都の実家へと戻り四代目若女将となる。2023年7月代表取締役就任、現在に至る。

2016年に大西氏は若女将として家業に参画する中で、NTT 西日本でのキャリアを活かし、次の3点に着手している。

(1). 事務作業の効率化

事務作業の効率化であるが、大西氏は前職がNTT 西日本勤務という事もあり、社内のIT化に取り組み始めた。大西氏が京都へUターンするまでは、社内のソフトウェアや通信手段等が旧態依然のもので、通信手段はFAX中心であり、会計は古いソフトウェアを使いまわし、在庫リストは各人の頭の中という状況からの脱却を目指した。

(2). 新商品開発



出典：大西常商店^{ix}

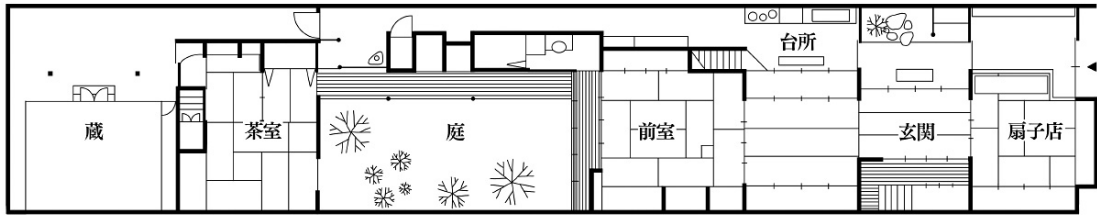
図6 ルームフレグランス 「かざ」

図6は大西氏が家業を継ぐと決める前に、扇骨に使われている素材の竹に着目し、新商品として開発されたルームフレグランスである。商品開発に至った経緯は後述する。

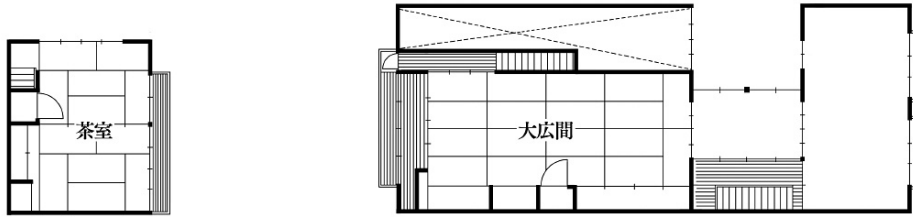
(3). 既存不動産の更なる有効活用

昭和14年に現在の本店へと移転し、それ以降現在の本店を改修しながら事業を行っている。大西氏は若女将就任に合わせ、京町家である現在の本店の一部をレンタルスペースとして貸し出しており、新たな収益の柱としている。

1F



2F



出典：大西常商店^{xi}

図7 大西常商店間取り図



出典：大西常商店^{xiii}

図8 大西常商店本店坪庭



出典：大西常商店^{xv}

図9 大西常商店2階大広間

3. 家庭環境と事業承継

この章では大西里枝氏が形成された環境や要因についてインタビューを行い、それらが以下の通りである。

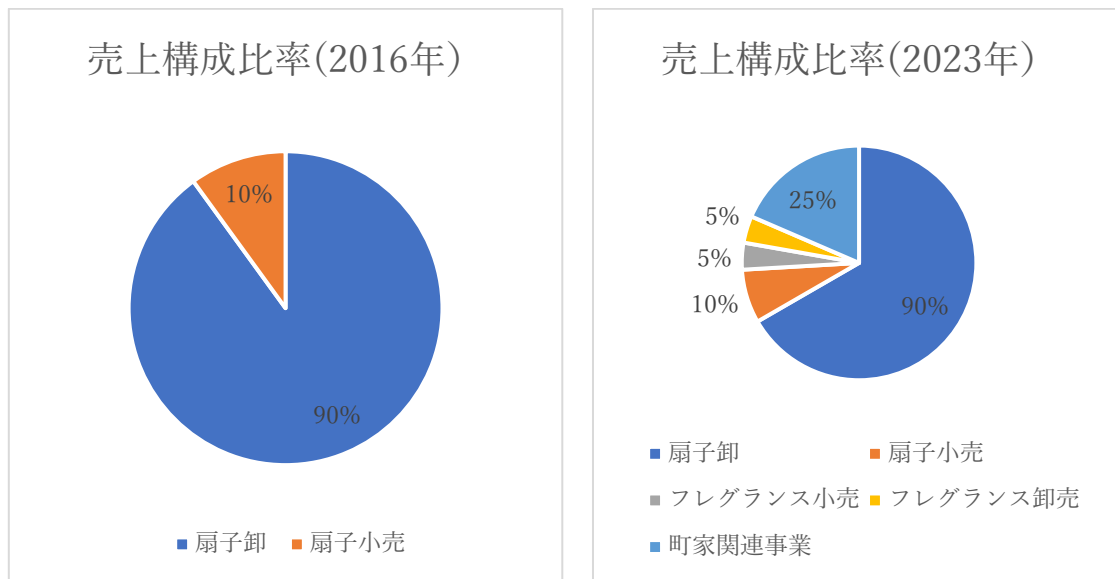
幼少期から大学卒業までの過程において、大西氏は「子供の頃から家業を継いで欲しいとは、だれからも言われたことはありません。歌舞伎や伝統文化は家族が好きで毎週に見に行っていました。父からは『女の子だから好きなようにやればいい』と言われていました。ただ、私が高校生の時に本店の大規模改修があり、その為に莫大な資金が必要になりました。父が乗っていた車が、いい車だったものが安いバンに変わったことや、両親が持っていた株式を全て売却している様子を見て、お金がかかることを間近で見っていました。また、私の家はとても信心深くお仏壇に毎日手を合わせたり、お墓参りには毎月行ったり、お盆にはご先祖様を祖父母のお家でお迎えする為に、お盆休みに旅行に行ったことはありません。そんな親の背中をみて育ってきました。両親にはご先祖様のお陰様という精神が根付いており、“家”が“個人”より優先する環境で育ってきました」とのコメントを頂いた。

そのような家庭環境の中で幼少期から京都で過ごしてきた大西氏ではあるが、さらにこれまで受けてきた教育の中で「大学では地域政策や地方行政等を学んできました。地域課題解決や持続可能な街づくりとは何かについて興味があったからです。それは自分たちが当事者で“町家”や“京都”という街そのものに興味があったからです。私が高校生の時に、町家

を維持していくのに、大きなお金が必要になり、“町家”という“自分達の生活環境”を維持していく為にはどうしたらいいのだろう？という感覚からです。“町家”を売る人の気持ちは良く理解できます。維持するのに大きなお金がかかるからです」との事であった。

大西氏は大学卒業後、NTT 西日本に就職しているが、その経緯や家業を継ぐまでの経緯については次の通りである。「両親からは大学は京都にいて欲しいと言われていました。しかし、京都しか知らない私はその反骨心から“京都を出たい”との思いが強くなりました。大学では地域政策等を学んでいた為、公共性の高い大企業に就職したいとの思いが強くなり、大企業には新卒のタイミングでしか入社出来ないと思っていました。地域の公共的な仕事に興味があったのでNTTに就職しました。就職して初めて京都を出て、知らない土地に一人で行って寂しく辛かった事や、自分が守られていた事に気づきました。また、福岡と熊本の人達の方が京都の事に詳しく、自分自身も扇子屋は将来性がある仕事とは思っていませんでした。しかし、地域の周りからの評価で外から見る視点を得ることで家業に対する思いが強くなりました。NTTに就職したのは、帰ってきたら役に立つかもという意識がありまして、保守的な私と似たような環境にある人が多かった印象です。個人的な交際についても結婚出来る人とはしか交際しませんでした。お婿さんとして家業を継いでくれる人を探していた訳ではありません。その中で今の夫と出会い、結婚し出産することとなりました。結婚観についても熊本の周りの人達の結婚が大都市部と比べ相対的に早く、一男一女の長男であり、姓が変わるにも関わらず、夫が熊本から京都へ来る事を了承して頂きました。家業を継ぐ決め手となったのが出産中に京都の実家に帰った時です。NTTでは出世する為には転勤が必須でしたが、夫も同じ会社で働いていたのですが、単身赴任でバラバラになることが嫌だったのです。実家に帰ると楽で、これからのライフプランを考えた時にどこまでNTTで働くのか？と考えました。そうであれば、家業を継いだ方が楽だと思ったのです。収入はNTTで働いていた時の1/3になりましたが、幸福度は増しました。稼ぎたいとか儲けたいより、家業の存続と自分の幸福度が高いことを優先しました。家業を続けるという事に重きを置いていたのです」続けて大西氏には、若女将から代表就任への経緯を話して頂いた。「若女将から代表への就任はいつでも良いと思っていました。その中で事業引継ぎに伴う補助金があり、小売りをこれからは頑張っていきたい。お金があるのであれば、補助金を使えばいいとそれぐらいの感覚でした。私だけではなく、父とのお互いの合意が必要になる中で、父の70歳という年齢の手前で何かあったら困ると思いました。いずれ後継するのであれば補助金が出る今のタイミングしかなく、補助金が採択されれば後継したい旨を父に伝えたところ快諾して貰いました。その後、補助金も採択され私が四代目の代表として現在に至りますが、父とは細かい衝突はありますが“扇子だけでは食べていけない”という共通認識があります。周りを見ていて男親から直系男子への後継は難しいと感じることが多いですが、男親から娘への承継はやりやすいのではないかと感じています。むしろ私にとっては先代より、同性である大女将である母との関係が難しかったのではないかと思います」

大西氏は代表就任後のこれからの展望をこう語っている。



出典：代表者インタビューより著者作成

図10 売上構成比率

「私が女将に就任するまでの売上構成比率は、扇子卸90%、扇子小売10%でした。今では、扇子卸50%、小売15%、フレグランス小売5%、フレグランス卸売5%、町家関連事業が25%になりました。家業は扇子ではありますが、初代は扇子を扱う商売ではありませんでしたし、私の代で取扱う事業が変わってもいいと思っています。時代に合わせて変容していく事が大事で、時代の流れは自分でどうしようも出来ないなので、その中でフレグランスという事業があってもいいのではないかと考えています。これまでの経験で町家の維持に大きなお金がかかってきたので、町家は町家自身で稼いで欲しい。そんな思いで、町家事業に力を入れています。これからについての本音は今も試行錯誤中です。息子についても継ぎたかったら継げばいいし、先代と同じような感覚です。事業を継いで欲しいと思う以上に、この場所と町家そのものを守りたいと思っています。ご先祖様から受け継いできているので、この場所と町家を子供に守ってほしいと思っています」以上が、大西氏へのインタビューの全容である。

4. 結語

大西氏へのインタビューを通じて「個」より「家」を、先代及び大西氏が最も大事にしている事が分かった。また、事業が時代と共に変容し、その時代に合わせた小さな革新の連続が、この「家」の維持を可能にしていると考えられる。多くの企業が後継者不足に悩む中、後継者が後継した理由の多くがこの『「家」という単位をどう維持するのか?』という命題が全てではないかとさえ思う。この「家」への考え方の変化、かつては「事業」＝「家」が主流だったものが、「事業」≠「家」への変化が結果的に現在の後継者不足の状況を作り出して

いるのではなからうか。

参考文献一覧

- 堀越 昌和,「わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題」, [vol6.horikoshi_masakazu.pdf \(jsbs.jp\)](#),参照日:2023年8月4日
 - 村尾 佳子・那須 清吾,「ファミリービジネス事業承継のプロセス・要素についての研究」, [【論文】 \(jst.go.jp\)](#),参照日:2023年8月5日
- 村上 義昭,「中小企業の事業承継の実態と課題」,日本政策金融公庫論集,2017年2月, [untitled \(jfc.go.jp\)](#),参照日:8月6日
- 横澤 利昌,「老舗経営. 承継はどこから来て、どこに行くのか」, [vol9.yokozawa.pdf \(jsbs.jp\)](#),参照日:2023年8月6日

注釈一覧

- i TDB,『全国企業「後継者不在率」動向調査(2022)』, [全国企業「後継者不在率」動向調査\(2022\) \(tdb.co.jp\)](#),参照日 2023-08-03
- ii 同上
- iii 村上 義昭,『事業承継を契機とした小企業の経営革新』,日本政策金融公庫,日本政策金融公庫論集 第8号(2010年8月),p.6, [ronbun1008_01.pdf \(jfc.go.jp\)](#),参照日:2023-08-03
- iv 京都扇子団扇商工協同組合, [京都扇子団扇商工協同組合 \(sensu-uchiwa.or.jp\)](#),参照日:2023-08-03
- v 大西常商店公式 Web サイト, [扇子の製造卸や販売は京都の大西常商店へ \(ohnishitune.com\)](#),参照日:2023-08-03
- vi 同上, [大西常商店のこと \(ohnishitune.com\)](#),参照日:2023-08-03
- vii 松川 里花子,「京都扇子業の地域的性格」,地理学報告 第63号,p.47,
- viii 同上
- ix 大西常商店, [和室にピッタリ!ルームフレグランスかざ \(ohnishitune.com\)](#) 参照日:2023-08-03
- xi 同上, [京町家レンタル \(ohnishitune.com\)](#) 参照日:2023-08-03
- xiii 同上, 参照日:2023-08-03
- xv 同上,参照日:2023-08-03

観光地プロモーションツールとしての『顔ハメパネル』に関する考察

京都大学経営管理大学院 観光経営科学コース 2年

学籍番号：7530-35-1077

氏名：山野 泰子

【はじめに】

顔ハメパネルをご存じであろうか？観光地でよく見かけるアレである。そう、アレ、写真撮影を目的に主にキャラクターが描かれて、顔部分がくり抜かれた看板状の物である。筆者は顔ハメパネルが大好きで、今までにハマった数は300枚以上。図1にいくつか例を示す。顔ハメ写真撮影に対して「穴があったら入りたい」ほど恥ずかしい思いはない。

「穴があったらハマりたい」である。人は昔から「穴」を覗く習性がある。某番組で永遠の5歳の子も、太古の歴史から人は「穴の中に良いものがあると生前から刷り込まれているから覗く。狩りをしてきた時代の生物学的本能が残存しているから覗く」と言っていた。今回、ワークショップ（以下WS）研究で観光にまつわるプロモーション（以下PR）をリサーチしながら、ふと浮かんだのが「顔ハメパネルは観光PRとして、利用されているのか？」であった。そして利用されているとしたら、「それは観光客の増加と消費に寄与しているのか？」と考え、その2つをリサーチクエスチョンとした。



図1 各地の顔ハメパネル 左上時計回り 広島市、神戸市、鳥取市、那覇市、弘前市 筆者撮影、筆者加工

【概要】

「顔ハメパネル」は、顔出し看板（パネル）単に顔ハメなどと呼ばれ、英語では「comic foreground（前景）」「face cutout board（顔抜き）」などと呼ばれている。歴史は意外に古く、1874年にアメリカ人風刺画家のカシアス・マーセラス・クーリッジが写真撮影の際に、面白い漫画風の体の絵を描いた板を両手であごの下に掲げ、顔と絵を組み合わせる撮影する「comic foreground」で特許を取っている（図2）。クーリッジ以前から今日の顔ハメ看板と似たような、等身大の風刺画の看板に人が顔をはめるようなものが存在したとみられるが、彼が特許を取り非常に成功したことで、顔ハメ看板の発明者といわれるようになった。日本人で初めて顔ハメ看板の体験者は明治期の実業家岩崎清七ではないかと推察される。1929年、欧米視察旅行の際に、コペンハーゲンでデンマーク大手セメント会社シュミット社社長と非常に楽しそうな顔をハメた写真が撮影されている（図3）。

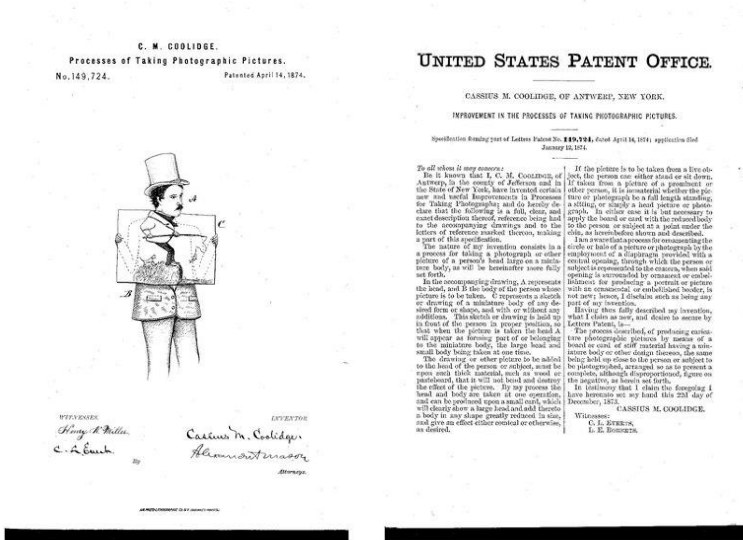


図2 クーリッジによる特許「comic foreground」Wikipedia より



図3 『欧米遊蹤』Wikipedia より

日本では、記念写真用として大半は観光地やレジャー施設、イベント会場に置かれているが、飲食店などに設置されることもある。設置場所により、描かれているキャラクターはその場所に関わるものが多い。国内初の顔ハメパネルは諸説あるが、その時期も含めて定かではない。小説『金色夜叉』の舞台、熱海に設置された「貫一・お宮」という説や「フジカラー」ロゴ入りであることから、富士写真フイルム「写ルンです」販促用に制作した（同社によって否定）説である。PRの事例と推察されるのは、1980年日本国有鉄道（現JR）「いい旅チャレンジ 20,000km」の開催期間中に、各線始発・終着駅において、駅員の姿絵と駅名が描かれた「顔ハメ看板」の設置である（図4）。 <https://slips.hatenablog.com/entry/2021/07/20/002914>



図4 旧瀬棚駅

かつては、顔ハメパネルは各地観光地で地元の看板屋が制作されていたというが、印刷技術が進んだため手描きのものは減少している。また、現在はAI デジタル顔ハメパネルも制作されている。パネル以外では、子供用顔ハメ絵本 やアナログゲーム『顔、はめるゲーム』なども発売されている（図5）。日本以外の顔ハメパネルの例としては、主に台湾や韓国、アメリカ、カナダ、ペルー、フランスなどに設置が確認されている（図6）。

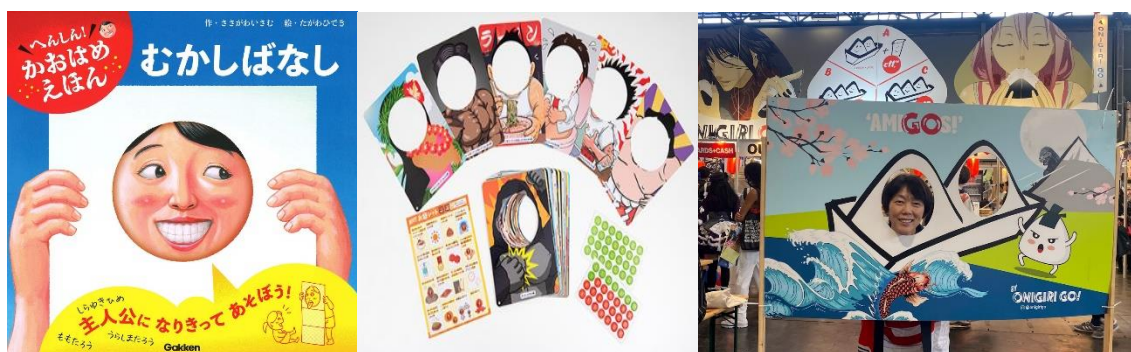
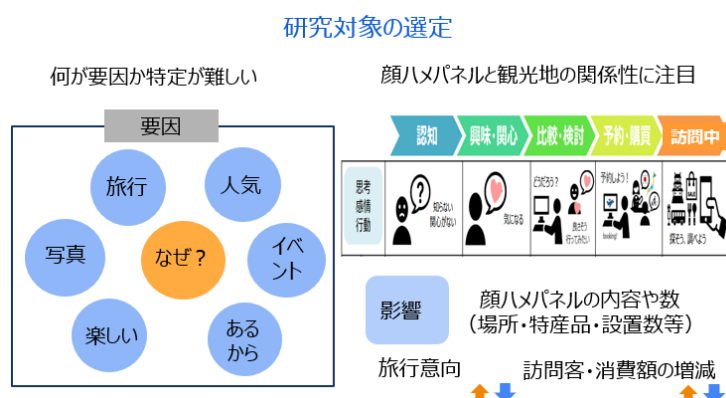


図5 たがわ ひでき (イラスト), ささがわ いさむ (著) 顔、はめるゲーム 図6 2023.7JapanExpo@パリにて

【要因の特定】

顔ハメパネルと観光地 PR の関係性に注目をしたのだが、要因の特定の為には研究対象を絞る必要があった。顔ハメパネルは関わる主体が多数存在し、観光地 PR においては、責任者が誰かわからない、切り口が無限に存在し、参加者を明確な属性でセグメント化できない、リピート率を定義・測定することが困難で、LTV（顧客生涯価値）が定義できないなど、単に「観光地」という単位でフラットに調査を行うと、データ分析の際に収集

がつかなくなる（この文章、どこで切れるのか、意味がよくわからない）。そこで、今回の観光 PR 調査に際しては、訪問客・消費額増加を数値的に図るに有効な調査を行うため、自治体、行政地域で取り組む顔ハメパネルの事例を探し、調査対象に限定する



こととした（図7）。

図7 筆者作成 研究対象の選定

【先行事例】自治体の観光 PR 顔ハメパネルを活用した2事例

1. 顔ハメパネルラリー 2020-2022年 オホーツク AI 推進協議会

オホーツク管内での周遊促進を図り、顔はめパネルを通じて各市町村の特産品等を SNS

で写真投稿してもらうことで、広く国内外に向けてオホーツクの魅力を発信することを目的に実施した。管内 18 市町村に設置してある地元カーリングチーム「ロコ・ソラーレ」

オホーツク顔はめパネルラリー2022(案)



目的	<ul style="list-style-type: none"> 管内住民に対する周遊促進によるオホーツクの地域経済活性化 特産品等とコラボした顔はめパネルの撮影等による地域の魅力再発見 SNSへの写真投稿を促すことによる国内外に向けたオホーツクの魅力発信
期間	令和4年7月29日(金)～令和4年10月31日(月)(予定)
対象	主に管内住民(年代問わず)
概要	各市町村1カ所ずつ設置の顔はめパネルを撮影し、シールを集めて応募した方には、抽選で賞品をプレゼント。さらに、撮影した写真をSNSに投稿した方には別途抽選で賞品プレゼント。

参加方法 ①

18市町村に設置されている顔はめパネルと写真を撮ろう!!



参加方法 ②

撮影した写真を店員等に見せてシールをもらおう! 台紙にシールを集めて抽選に応募しよう!



※シールはイメージです。

SNS 参加方法

「#オホーツク顔はめパネルラリー2022」をつけてSNSに投稿! 投稿してくれた方から抽選で賞品をプレゼント!



※公開アカウントによる投稿の中から「#ハッシュタグ」検索で表示された投稿が対象。

賞品 (案) 集めたシールの枚数に応じて抽選で賞品をプレゼント!!

<p>完全制覇賞 (18枚) ロコ・ソラーレメンバー サイン色紙 & オホーツク特産品詰め合わせ 1万円相当 (2本)</p>	<p>ロコ・ソラーレ賞 (10枚以上) ロコ・ソラーレ公式グッズ & スイーツ詰め合わせ 5千円相当 (4本)</p>
<p>つくつくオホーツくん賞 (6枚以上) オホーツク特産品詰め合わせ & つくつくオホーツくんストラップ 3千円相当 (6本)</p>	<p>オホーツクール賞 (3枚以上) オホーツクール ノベルティセット 費用負担なし (50本)</p>



図8 オホーツク AI 推進協議会資料より 筆者作成

の顔ハメパネルを撮って設置場所で確認後、台紙を送付、または SNS 投稿して、拡散景品をゲットするというラリー (図8)。

2. 顔出しんさい！広島県 2018年西日本豪雨災害観光キャンペーン実施 広島県観光課

豪雨災害からの復興を目的に、元気な広島を発信してもらおうと始まった。県内の観光スポット等に、思わず記念写真を撮ってしまいたくなるような、あるいは。わざわざ撮りに行きたくなるような広島県だけのオリジナル顔出しパネルを設置して、元気な広島の「今」を写真におさめて SNS 等で共有。「訪問する」という意味での「顔出し」と、旅先でついつい写真を撮ってしまう「顔出しパネル」の「顔出し」をかけたネーミングで、協力した漫画家は広島県在住の田中宏氏や漫画「ディエンビエンフー」の西島大介氏、そして「この世界の片隅に」この史代さん、かわぐちかいじ氏も「ジパング」で協力。そのほかにも大御所「ベルサイユのばら」の池田利代子氏、永井豪氏「マジンガーZ」で参加している。「広島が元気であること」を発信してもらえような広島県市町村海側から山側までの多種多様な観光資源を活かした個性豊かなパネルを制作した（図9）。



図9 顔出しんさい！広島県（広島県観光課資料より）

【先行事例】研究・論文

「顔ハメパネル」をテーマにしている雑誌記事、ブログサイト、SNS 発信、TV 番組、Youtube、本などは多くあるが、研究や論文としての先行事例はなかったことから、類似している事例として参考にしたものは以下のとおりである。

1. フィルム・ツーリズムに関する一考察

「観光地イメージ」の構築と観光経験をめぐって— 中谷哲弥 奈良県立大学
奈良県立大学「研究季報」第18巻 第12合併号（2007年10月10日）

2. 観光地の魅力測定の試み—新しい調査手法としての観光写真調査法— 林 幸史 大阪国際大 コミュニティ心理学研究/18巻（2014-2015）1号

3. AI デジタル顔はめパネルを用いた観光プロモーションの提案「Proposal of Tourism Promotion using an AI Digital Comic Foreground」観光と情報1巻：17号 P.83-94 （2021年5月1日）北海道情報大 杉澤愛美、斎藤一、長尾光悦、安田光孝向田茂

【データ分析手法】

1. 定量調査

オホーツク総合振興局地域創生部地域政策課提供報告資料から・訪問者数・応募者数・SNSの反応・アンケート調査より分析を行った（図10、2023.8月現在）。

1-1 周知関係 2022年

ポスター、台紙配布 ポスター100枚 台紙8,000枚／プレスリリース 8.3 北海道新聞（朝） 8.18 北海民友新聞 9.1 北海道新聞（朝）／じゃらん無料広告枠掲載 7.20 発売 じゃらん8月号に掲載／SNSへの投稿 7.28 Twitter、Instagram 投稿 8.3 北海道庁広報 Twitter RT

1-2 応募者数

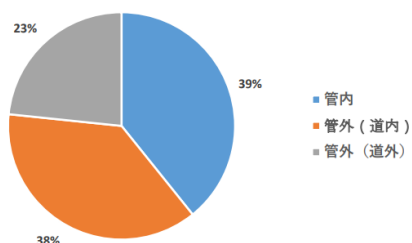
① ラリーコース 応募総数 334 件（有効応募数 326 件 重複応募 8 件除く）
 応募者数は昨年度（165 件）から 1.9 倍の 326 件に増加。

※R2 年度（13 件）と比較すると約 25 倍の増加。

【賞品応募者（ラリーコース）について】

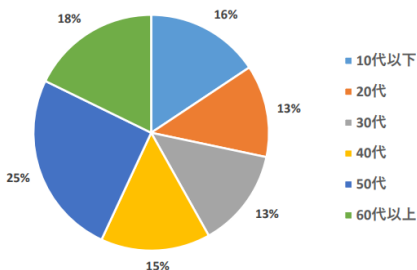
賞品応募者数：326名

・在住地域



昨年度に比べ、管外（道内）と道外の参加者の割合が増えた。
 <昨年比>
 ・管外（道内）+5%
 ・管外 +12%

・年代



昨年度と同様に、50代の参加が最も多い結果となった。20代、30代の参加率がどちらも13%と低いため、若年層に向けた周知が必要。

図 10 オホーツクール顔はめパネルラリー2022 実施結果報告書より

② SNS コース 総投稿件数 234 件（61 アカウント） Twitter 127 件 Instagram 102 件 Facebook 5 件 ※公開アカウントのみ

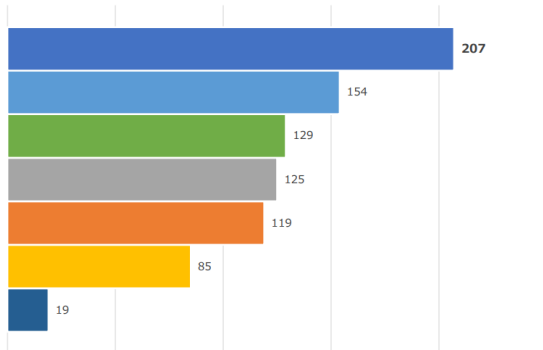
1-3 アンケート調査結果

(1) 本キャンペーンをどのように知りましたか？

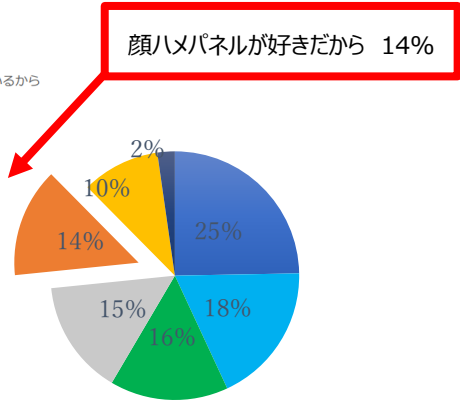
76%がラリー台紙やポスターで、SNS や HP で知った人の割合 9%と低い結果

【アンケートについて】

(2) なぜキャンペーンに参加しようと思いましたか

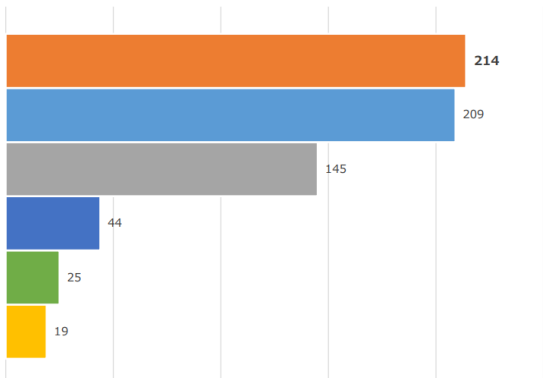


オホーツク管内18市町村を周遊スポットとして設定しているためか、ドライブの目的として参加してくれる人が最も多かった。



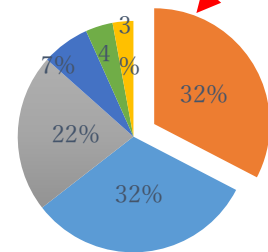
顔はめパネルが好きだから 14%

(3) キャンペーンに参加して感じたことを教えてください

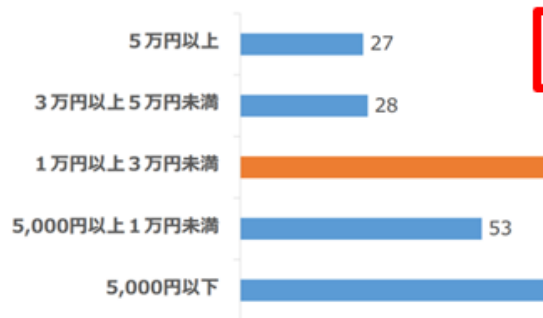


パネル設置場所での買い物や食事を楽しんだ方や本キャンペーンがオホーツクを周遊するきっかけになった方が大多数を占めていた。一方で、参加方法がわかりにくいという声もあったので、参加方法の改善が必要。

パネル設置場所で買い物やグルメを楽しめた 32%



(4) 使用した総額について



1万円以上3万円未満 全体の34%

「1万円以上3万円未満」の回答が最も多かったことから、周遊促進による経済活性化が図れた。

図 10 オホーツクール顔はめパネルラリー2022 実施結果報告書より筆者作成

2. 定性調査

観光PRに「顔ハメパネル」を選択した理由や「顔ハメ」に対しての深層心理や顔をハメる行為においての背景調査のために関係者、制作者、愛好者に対して個別インタビューやイベント会場で不特定多数の半構造インタビューを実施。

2-1 広島県観光課観光PR「顔出しんさい！広島県顔出しパネル」施策について

観光PRの体制が広島県観光課からHIT（広島県観光連盟）に変わったことや部署替え、5年以上前のことになるので思い出して頂きながら、当時の広島県観光課国内PR担当の平野奈都子氏、細川麻里恵氏両名にZoomにて1時間のインタビューを行った。当時のことを思い出して頂きながらインタビューを行った。「顔ハメパネル」で観光PRを行うのは、観光課独自の発案ではなく、PR専門会社から企画提案の一つであった。話題性、特徴性のあるものということで選択した。課内で反対意見もなく、行けそうだという見込みがあった。しかし、広島県各エリアと連動してPRを行うので、パネルのモチーフや特産品の選定に各市町とのやり取り、パネルの置き場所や安全面の確認など各自治体との調整が簡単ではなかった（図11）。

都市圏への大掛かりなキャンペーンとしては、“顔出しの達人”顔出し看板二スト 塩谷朋之さんレクチャーのもと「牡蠣」の顔出しパネル体験を2019年3月14日（木）16:00 SHIBUYA109店頭イベントスペースで開催した。また、企画を一層盛り上げることを目的に、広島県内27あるすべての「顔出しんさい広島パネル」にCYBER JAPAN DANCERSが顔を出してまわる企画「広島県に行って顔出しリレー旅」を実施した（図12）。



ろくろ首（妖怪）
三次市
みよし運動公園に設置
4月にオープンする日本妖怪
博物館がモチーフ。高さ
2.4mで階段を使って顔出し



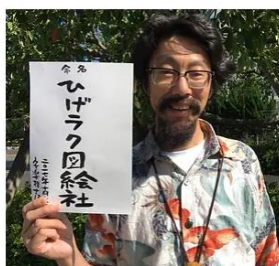
図11 安全面が心配だったパネル 図12 イベントの様子（広島県観光課資料より）

2-2 顔ハメパネル制作依頼者、制作者、愛好者へのインタビュー予定者

パネル制作者：ひげラク図絵社 安楽雅志氏 パネル制作数 10 以上 (図 13)

制作依頼者：河合 一夫 氏 安楽氏へ依頼小泉今日子さん型パネル 28 万円 (図 14)

愛好家：英語通訳ガイド、大学講師、合同会社観光ラボ代表 古屋 絢子氏



作者紹介

安楽 雅志

名古屋を拠点に活動する商業画家。昭和レトロな雰囲気のがつがしくもダイナミックでユーモアあるイラストを描きます。看板、壁画、鳥獣図、絵本、似顔絵などおまかせあれ。



図 13 安楽雅志氏と 安楽氏制作 黒部宇奈月温泉パネル



図 14 小泉今日子のパネル

2-3 イベント会場の半構造インタビュー

① 2023年6月2日(金)～4日(日) 名古屋 手羽先サミットにて 20名
手羽先唐揚げの発祥地、名古屋市熱田区から始まったイベント。手羽先を全国から集結させ、来場者の投票で手羽先の世界一グランプリを決定する。名古屋久屋大通公園に殿堂入り店舗も出店し、全国の手羽先が楽しめる (図 15)。

手羽先サミットの顔ハメパネルにハマった人にインタビューを行った。

② 2023年2023年7月13日(木)～16日(日) フランス・パリ Japan Expo2023 制作した顔出しタオルでマーケティング調査 20名 (図 16)
動員数 25 万人を誇るフランス最大日本カルチャー発信イベント筆者が制作した顔ハメタオルを参加者にハメてもらいインタビューを行った。現在、その結果を分析し、まとめている。



図 15 手羽先サミット会場の顔ハメパネル



図 16 顔ハメタオルと 2023 ポスター

【現在までの考察】

観光地 PR の効果的ツールとして「顔ハメパネル」は以下のように考察される。

1. 観光地アイコンとしての親しみやすさ：地域を代表するキャラクターが描かれていることが一般的である。顔ハメパネルを通して、観光地の特徴や魅力が視覚的に伝わる。
2. 記念撮影の機会の提供：自分自身や一緒にいる人と面白い写真を撮ることができる。観光地の印象を強化し、SNS などで拡散される可能性が高くなる。
3. 参加型観光体験：パネルの後ろ側に立ち、顔を出すという能動的な体験を提供するため、観光体験の満足度を高める要因となる。老若男女問わず幅広い世代が楽しめる。
4. SNS 映え効果：近年の SNS 普及により、訪問観光地写真を自らがアップすることが一つの楽しみとなっている。特徴的デザインや面白さから、自発的なシェアを促進する。
5. ブランド戦略としての利用:地域キャラクターやマスコットが描かれることが多いため、顔ハメパネルを通じて認知されることで、地域全体のブランディングに寄与することが期待される。

【参考資料】

- ・顔ハメ看板ハマリ道 - 2015/8/28 塩谷 朋之 (著) 自由国民社
- ・全日本顔ハメ紀行―“記念撮影パネルの傑作”88 カ所めぐり 2001/6/1
いちち ひろゆき (著) 新潮社
- ・Wikipedia 顔ハメ看板
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%A1%94%E3%83%8F%E3%83%A1%E7%9C%8B%E6%9D%BF>
- ・顔パネ探検隊 <https://kaopane.com/> 他

それでも旅館に女将は必要か

—GTA で女将の新たな概念の発見と理論化に迫る—

京都大学経営管理大学院

観光経営科学コース 2 年

学籍番号：7530342425

芳井 理江

〔要旨〕

旅館の女将像は 1960～1970 年代にメディアによって創り上げられたものである。それまで裏方で働いていた女性たちもメディアによって収斂された女将を求められるようになった。女将の役割は時代の変遷とともに変化しており、今後も外的要因によって変化を遂げていくことは明白である。また、これまでの先行研究では女将の役割の類型は明らかになったが、旅館の歴史や規模、地域性などの多様性から役割も様々である、と片づけることはできない。ある条件下での女将の役割のプロセスを概念化し、普遍性を伴う理論化ができれば、今後、日本特有の宿泊施設である旅館に従事する人たちへのひとつの指針となることを期待する。

そのために本研究では、グラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA) により女将の新たな概念を見出し、さらにその概念同士の相関を見出すことで理論の生成を試みる。

GTA は定性的 (質的) 研究法のひとつであるが、より客観的な理論構築を目指す手法である。「どう感じ、どう考え、どう判断してきたのか。その結果どういう結果を導いたのか」という時間的なプロセスを重視しながら、観察やインタビューを通して収集した情報 (データ) を文章化して、さらにそれらを細分化して分析した後に自然な文章に再構築して整えていく。この文章がストーリーラインである「理論」となり、分析者のバイアスがかかりにくいとされる。

〔研究背景〕

研究背景について二点述べる。一点目は私自身のバックグラウンドに関連する。

私が 20 代前半で実家の旅館に従事した当初、積極的に着物を纏い玄関先に立ち客人を迎え、夕食時には入室し客人に挨拶をしていた。時に客人から女将の挨拶がないとクレームがあり、時に団体客の宴会時にはその幹事から、奥行きのあるズラッと並んだ大名膳を前に着席する客人たちに対して、乾杯後に挨拶するように求められた。

顧客が求めるならば、と率先して役割をこなす一方で、このようなメディアによって創り上げられた女将像を演じることに俯瞰的に冷めた目で見ている自分自身が居た。入社した当初の赤字を黒字化して、経営状態を一日でも早く立て直すことこそが喫緊の課題であった私にとって、表の役割も裏の役割もこなす必要があったが、そのような状況下であってもメディアが創り上げた女将の役割を果たす必然性に自答自問続け、シンボリック的な女将という職に拘泥することはなかった。実際その後 18 年間は、従業員を育て上げることに邁進していくことで、徐々に表舞台に立つことは減っていき、様々な役割を遂行していく。つまり、主体的に自分の仕事に変化をもたらすジョブクラフティングを行っており、自然とアイデンティティを変化させていたともいえる。

後藤 (2016) は「女将はまさしくマクロな文脈によって創られた女性像である」と述べている。「女将」の歴史をみると、その役割は時代と共に変遷しており、一般的なイメージが定着しているのは最近における 30-40 年ほどのメディアの影響である。事実、私自身の一個人を振り返っても役割は変遷しているように、今後も一般的な旅館の女将の役割は常に同じであるとは言い難い。特に都心部ではホテルが林立しはじめ、旅館とホテルの差異が薄まりはじめた直近 20 年間ほどの女将の役割はどのように変化を遂げてきているのか、また女将の存在意義はあるのかという点に関心を持っている。



二点目として、本研究を進めることは観光学において稀有であることだ。

観光学そのものの科学的な研究は 20 世紀に入ってからであるが、わが国の観光教育も 70 年ほどしか経過していない中で、「日本観光研究学会」は 1986 年に設立され 40 年近くの歴史がある。国内最大の観光系学術団体であり、その「日本観光研究学会」の学術誌である「観光研究」は査読があり、日本学術会議の協力学術研究団体である学術誌としての権威があること、また研究者の掲載率が高い特徴がある。

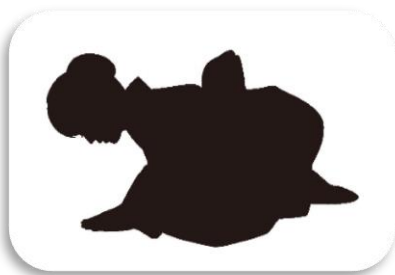
この学術誌を 1987 年から 2007 年までの 82 本の論文を内容分析した崔（2009）によると、掲載された論文の研究テーマや研究分野は観光事業と関連した観光地開発という特定の分野に偏っていることが分かっている。しかしながら、観光は何を置いても「人」で成り立っており、その人的資源と関連する研究は今後重要視されていくべきで、企業経営に活用できるような制度的装置を作り上げる研究活動が求められると提言している。さらに先行研究に関する考察を適切に行っている論文が少ないことも指摘しており、本研究はまさにこれらの不足を補えると考ええる。旅館の女将とは、人的資源に関わるテーマでもあり、また誰もがその存在を知るものの先行研究では類型の研究にとどまり、相関関係の理論的な研究はいまだなされていない。女将の概念定立がなされ、降りかかる困難を克服していくためにどのようなプロセスを踏んでいるかが理論として捉えることができれば、他の旅館が困難に直面した際に応用でき、また旅館の経営を改善する介入研究に繋がる可能性は高い。

〔先行研究を含める問題提起〕

前述のようにメディアに創り上げられ、且つ個性的な旅館という背景があるからこそ、姜（2001）の研究結果では、女将は①運営体系の責任者 ②資源と環境管理者 ③経営者 ④地域活性化の貢献者 ⑤サーバントリーダー ⑥和の文化の継承者 ⑦宿泊施設のシンボリックリーダー の7つの因子で役割を説明できるとしながらも、女将のスタイルは様々であり、ある一定の枠組みに収まり切れないことと結論付けている。

また、大久保（2003）によれば、女将の役割を次の通り整理している ①女性管理者としての日本の伝統モデルに最も近いが、既存の組織行動論に組み込むことでは理解しにくい存在である ②旅館における「もてなし」を継承する役割を担う ③女将による「もてなし」は顧客満足度を高める一定の効果があるとりかきされている ④リーダーシップを発揮するよりもシンボルとして存在している場合がある。

さらに、旅館の経営者または経営者の妻だという「女将という地位」と自立したプロフェッショナルという「女将という職業」を両極としてその範囲に女将が4点に分類されるとしている。



どちらの先行研究も 20 年以上経過している。大久保（2002）の行った日常の職務調査において上位回答である「宴会場での挨拶」や「予約問い合わせへの対応」などは顧客志向の変化や経営スタイルの変化により実施されていないケースが多いと考えられる。つまり、女将の職務の変化と共に、現在の旅館においての女将の役割にも変化が見られると推測される。

直近の先行研究である永井（2010）によると「もてなしの体系的コーディネーター」としての役割が女将を必要とした理由であるとしている。また、20室未満の小規模旅館では女将と顧客の接点が多く、多くの面で女将の気配りが顧客へのサービスに直接かかわることから女将の役割は大きいと述べている。それらの役割の質は、関係性の中でどれほどであるのか。また、その役割を果たす際には顧客や職場の部下（予約係、仲居や調理場）などにどのように影響を与えているのだろうか。必ずしも良いパターンばかりではない影響も分析結果から見出せるのではと考えている。

これまで全く曖昧であった女将の役割は、これらの先行研究が役割期待と役割認知に焦点を当てて調査・分析をしたことで明らかになった。しかしながら、女将になったルーツや職場環境の違いにより、女将の役割の普遍性は明らかにされておらず、予測力を伴う理論化には繋がっていない。また適用範囲は明確ではなく一定の有効性を伴うことはできていない。したがって、女将の役割を理論化するには、ある条件下でのプロセスをあきらかにして概念化することで普遍性を伴う理論化ができると考える。

〔研究方法〕

アンケートやインタビューの質問項目では、先行研究と重複していることで、新しい知見を適切に示すことができないうだろう。また、先行研究ではデータに基づいた概念抽出が行われておらず、要約から脱していないが、その理由には、リサーチ・クエスションの位置づけとデータ収集の関りが大きいと考える。ある行動や意思決定には様々なプロセスが発生しているが、その多様なプロセスを捉えるためには、単なるデータの要約ではなく理論の産出を目指す必要がある。そのためには分析者のバイアスを排除して、データを分析する視点（プロパティ）と分析の対象となっているデータの位置が変化したときの状況変化を意識する（ディメンション）必要がある。本研究ではデータに根差して、概念を創り、概念同士の関係性をみつけ、理論を生成していく必要があるため、グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いる。

〔リサーチ・クエスションと仮説〕

多くの旅館の女将は、その職種に就任する経緯にかかわらず、一度は裏方の清掃から接客まで多岐に渡り業務に携わる。その経験値が経営難に陥った時に思いもかけない閃きとなり助けになる可能性となることがあると予想している。その経験値の源泉が理論的に見いだせば、今後女将に就任する予定がある人々の必須過程ともなるだろう。本研究では、できるだけ多くのプロセスを把握して、全ての人がたどるプロセスがその中のどれかには当てはまる普遍性の高い理論を目指していく。

リサーチ・クエスチョンはインタビューの過程で現象への理解が深まるにつれて変わる可能性が高いが、現時点では4点設けている。

1. 組織変革に伴い女将の役割はどう変化していくか
2. 旅館を存続させるために女将が用いる戦術は何か
3. こうした戦術は旅館組織のどのような条件下でおきるのか
4. これらは顧客、家族、従業員など旅館に関わる全ての人にかかる影響を及ぼすのか

これらに対する仮説は次の通りである。

1. ➡ 困難を乗り越えるには、女将の役割は運営から経営に比重が傾く
2. ➡ 現場には適任者に CHO (チーフ・ホスピタリティ・オフィサー) を指名する
3. ➡ それまでの担っている役割が多ければ多いほど、役割を抑制するためにもその傾向は高まる
4. ➡ 顧客は体系化され安定したホスピタリティを享受でき、四六時中拘束されていた女将は家族との時間も持て、従業員は自立し、ひいては旅館経営の安定に繋がる



[まとめ]

ただでさえ減少していく旅館において、女将を承継しようとする個人、または次世代にバトンを渡したいと考える現役女将も減少することを懸念する。それは現代においては、家族関係の希薄さに加え、さまざまな局面において職業の選択の自由があることや、承継の思惑には旅館の経営状態も影響しているからだ。旅館はファミリービジネスで各地域に根付いて営業されている背景からホテルのように所有・運営・経営が分離されていないケースが大半で、その経営状態の悪化に苦しみ、所有・運営・経営の一部、またはすべてを他企業に任せ売却するケースが着実に増えている。そのような様々な側面において、それでも旅館に女将を配属する必要性は何なのか。これまでの女将は CHO の役割を果たしていたのだというのであれば、ジェンダー論が浸透している現代において女性だけが務めるべきことなのか。単純な女将の要不要論ではなく、女将の概念を理論化することで、最大限に役割が果たせる状況下や遂行すべき役割などを明確にさせていきたい。

[参考文献]

① 専門書

- 日置弘一郎・森雄繁・高尾義明他 (1998) 「日本企業の「副」の研究」白桃書房
- 日置弘一郎 (2000) 「考察 女将とは何か」『伊豆半島 女将読本』 温泉文化研究会監修 27-34 頁
- 木下康仁 (2003) 「グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践」弘文社
- 小林潔司・原良憲・山内裕 (2014) 「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
- 姜聖淑 (2013) 「実践から学ぶ 女将のおもてなし経営」中央経済社
- 桐山秀樹 (2015) 「旅館再生」KADOKAWA
- 前川洋一郎・末包厚喜編著 (2011) 「老舗学の教科書」同友館
- 西川盛朗 (2012) 「長く繁栄する同族企業の条件」日本経営合理化協会出版局
- ピーター・F・ドラッカー (2000) 「チェンジ・リーダーの条件—みずから変化をつくりだせ！」ダイヤモンド社
- 戈木クレイグヒル滋子 (2014) 「グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いたデータ収集法」新曜社
- 戈木クレイグヒル滋子 (2016) 「グラウンデッド・セオリー・アプローチ 改訂版」(新曜社)
- 山下勝・山田仁一郎 (2010) 「プロデューサーのキャリア連帯—映画産業における創造個人の組織化戦略」白桃書房
- 横澤利昌 (2012) 「老舗企業の研究 改訂版」生産性出版
- 吉原敬典 (2014) 「ホスピタリティ・マネジメント—活私利他の理論と事例研究—」 白桃書房

② 学術論文

- CHOI KYUWAN (2009) 「観光研究」学術誌の内容分析から見た観光研究の傾向と課題 『観光研究』2009. 9/ Vol. 21/No. 1 pp. 27~34
- 後藤知美 (2012) 「創られていく労働観—旅館業を中心として」『筑波大学地域研究』(33)
- 後藤知美 (2016) 「女将の誕生—新聞・雑誌記事に見る旅館の女性像—」『現代民俗学研究』(8)
- 姜聖淑 (2006) 「宿泊施設のサービス・クオリティに占めるサービス・リーダーの役割：ホテルの総支配人と旅館の女将の役割を中心として」前川洋一郎 (2012) 「老舗に学ぶ永続繁盛の秘訣 (第7回) 長寿には女将経営のすすめ」『松下幸之助塾(7), 88-95
- 前田勇 (2002) 「旅館の特徴としての“曖昧性”に関する分析」立教大学観光学部紀要」(4), 1-18
- 永井圭子 (2012) 「旅館の女将承継に関する研究—懸念、解消行動、将来的な役割変化を対象として—」
- 大久保あかね (2002) 「近代における日本旅館の成立と変容」立教大学博士論
- 大久保あかね (2003) 「旅館と女将」前田勇 編『21世紀の観光学—展望と課題』学文社
- 大久保あかね (2013) 「日本旅館の発展過程における接遇形態の研究」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』28 p181-184
- 大久保あかね (2001) 「日本旅館に対する顧客評価の研究」立教大学研究紀要』3 p69-72

③ 雑誌記事

- 「労基署に入られた温泉旅館の一部始終」『日経トップリーダー』2018年10月号 p10-13
- 「頑張れ、女将さん！旅館に置ける女将の立ち位置を再考しましょう」『月刊ホテル旅館』47(8) 2010年 114-116

「顧客の声に「正解」があるー小田禎彦氏 [加賀屋相談役]」 『日経トップリーダー』2015
年6月号 p44-46
「知られざる実像」 『日経ビジネス』2020年8月1日
「出直し観光立国 mission2 滞在日数を引き延ばせ」 『日経ビジネス』 2022年9月19日

④新聞記事

日経産業新聞「地域一体「おもてなし」磨く 岡山・倉敷の旅館女将、観光振興けん引」2022
年9月17日地方経済面中国 11頁
日本経済新聞「コロナ禍なんの、女将劇場ー山口湯田温泉のお楽しみ、はじけたショーを毎
晩披露」2022年2月8日朝刊 40頁
日経速報ニュースアーカイブ「倒産ラッシュ到来 借入金が返せない、物価高が重荷」2023
年3月31日 4:00 配信
日本経済新聞「承継の崖、中小の力生かせず M&A、廃業の1%どまり 社長の平均年齢71.6
才」2023年3月6日朝刊 19頁
日本経済新聞「人出不足で倒産 26% 経済再開を受け採用難再燃 昨年民間調査、物価高
2.3倍」 2023年1月14日朝刊 5頁
日経速報ニュースアーカイブ「柳川藩の遺産「安売りしない」立花家 18代の旅館の改革
2022年9月30日 2:00 配信