JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	観光地域における非営利・営利組織のガバナンスと協働モデルにかんする研究 : 北海道弟子屈町の事例分析から
Author(s)	敷田, 麻実
Citation	日本地域政策研究, 8: 73-80
Issue Date	2010-03
Type	Journal Article
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/16886
Rights	Copyright (C) 2010 日本地域政策学会. 敷田麻実, 日本地域政策研究, 8, 2010, pp.73-80.
Description	

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

観光地域における非営利・営利組織のガバナンスと協働モデルにかんする研究

－北海道弟子屈町の事例分析から－

敷田　麻実

日本地域政策学会
日本地域政策研究第８号抜刷
2010年３月

観光地域における非営利・営利組織のガバナンスと協働モデルにかんする研究
―北海道弟子屈町の事例分析から―

Formation of Destination Governance of Non-profit and Profit Organizations in Teshikaga-cho, Hokkaido

敷田 麻実（北海道大学）
SHIKIDA Asami (Hokkaido University)

This paper discusses the destination governance formed by diverse players in tourism destinations. The case in Teshikaga-cho in Hokkaido was studied as it relates to the collaboration of non-profit and profit organizations. The author interviewed the key actors and reviewed the related documents. The results of this study indicate that the formation of destination governance was mainly initiated and led by non-profit organizations. Furthermore, a collaborative relationship was observed between non-profit and profit organizations, which is described by the simple relationship model. This is likely to be an excellent case for the formation of destination governance and the development of sustainable tourism for tourism destinations.

I. はじめに

地域経済や地域社会の衰退に対して、国や地方自治体だけではなく、住民や関係者も参加して対策を講じようとする「まちづくり」や「地域づくり」が1980年代から各地で進められてきた[1]。大分県の「一村一品運動」などに代表される「地域おこし」や「地域活性化」はその先行例であるが[2]、自治体や農林漁業団体による地域経済の活性化などが多かった。しかし1998年の特定非営利活動促進法の施行で、新たな主体であるNPOが社会的に認知されたこともあって、最近は、住民主導の「まちづくり」[3]や「地域づくり」[4]が盛んになっている。それは、環境や福祉分野、また町並再生などのテーマを持って取り組まれる、住民が主体的に参加して、地域を良くしようという活動全体を指す。

このような中で、観光を主たる手段とする「観光まちづくり」が地域で注目されてきた[5]。観光まちづくりとは、観光を活用したまちづくりであり、観光産業の活性化による地域経済再生という、従来の観光振興とは内容が異なる。また観光を単に利用するだけではなく、観光対象となるような魅力を持つ地域にすることも意図している。

この観光まちづくりは、環境や景観再生など、地域の基盤的要素の充実がテーマになる他のまちづくりとは質的に差があると考えられる。まず、観光まちづくりでは、関係者に地域外の住民である観光客や旅行業者を含む。また、まちづくりの結果は、地域住民だけではなく、地域外から来る観光客と地域の関係者を同時に満足させることが求められる。さらに、環境まちづくりなどとは異なり、まちづくりが直接の「集客」につながり、観光業の利益に結びつくことが必要である。

しかし、これまでは観光まちづくりを一般のまちづくりの一類型として論ずる研究がほとんどであった。そして地域の観光関係者の営利活動と非営利のまちづくり活動がどのように融合するのか、また住民が受益者である環境や福祉のまちづくりと比較してどのような優位性があるのかにかんしての知見は少ない。

そこで本研究では、北海道弟子屈町における観光まちづくりを事例に、地域内の関係者が営利を目的とする観光事業が非営利活動であるまちづくりと融合するプロセスを「観光地域ガバナンス」として捉え、今後の観光まちづくりにかんして考察した。

なお、本文中で「地域」とは広く地域社会を指し、場合によっては地域住民を指すために用いた。また観光事業者とは、宿泊施設の経営やそこでの就業など、直接業務として観光事業に関係する者を指す。さらに観光関係者とは、観光関係の事業や業務、ボランティアなど、広く観光にかかわる関係者を表している。

II. 背景と対象地域の概況および研究方法

1. 地方分権と地域再生

国家の枠組みを超えたグローバリゼーションの影響や都市化などによって、近年地域社会は急激に変化してきた。特に 2000 年以降は格差社会論[6]の高まりを受けて、地域住民間の「差」が問題視されてきた。また、その構成員である住民・地域企業・自治体の関係も変化し、地域社会を支えてきた町内会などの地域組織も弱体化したことが繰り返し指摘されている[7]。現在の地域は、以前のように住民が地域コミュニティを基本に生活するという状況ではなくなっている。その一方で、NPO 法の施行(1998 年)などによって、非営利活動が新たな主体として認められ、また「社会的企業」の出現など、社会状況も変化した。そして政策プロセスへの住民参加も近年拡大している。

また補助金や交付税・制度など、強力な中央集権システムで、立地や条件が異なる自治体を均質化してきた仕組みが、2002 年以降の三位一体の改革を含む 2 期の地方分権改革によって変わり、地方自治体は独自の地域経営を求められるようになった。現在の自治体は、財政再建と地域経済の振興、そして地域コミュニティの再生の同時実現を図る総合的な「地域再生」を求められている[8]。

そして住民や関係者が積極的に参加する地域主導による地域運営への要求が高まり、地域再生としてのまちづくりが多くなっていった[9]。こうしたまちづくりへの傾斜は、1990 年代後半から国内各地で顕著になり、福祉や環境分野など、直接住民が必要とする「基盤的要素」の充実や改善をめざして主に進められてきた。その背景には、今までの市場経済中心の地域振興から、住民の安全・安心も含めた生活の満足度向上を地域社会は必要としていることがある[10]。所得の上昇だけでは「個人の幸福度」が上昇しない現代社会では[11]、「経済全体から個人生活の充実へ」の動きは当然の選択である。その結果、現在の地域再生は、経済以外の要素も考慮に入れた「総合的なアプローチ」となっている[12]。またその他にも、近年の都市再生議論の中でも「創造都市」の考え方が提唱され[13]、文化や創造的活動と連携した「新しいまちづくり」のアプローチも始まっている[14]。

2. 観光まちづくりとその課題

まちづくりの内容が拡大する中で、大分県由布市や長野県小布施町の観光まちづくりに代表されるように、「観光まちづくり」で評価を受ける地域も多く、用語としての「観光まちづくり」は 2003 年ごろから一般化した[15]。

こうした観光まちづくりは、従来型の観光業の振興による地域活性化ではなく、地域再生や人材育成と一体であり、地域の充実である[16]。ここで重要なことは、地域の充実のために、一見対立すると考えられていた観光事業の振興とまちづくりを融合させることであり、それが現在期待されている観光まちづくりでもある。そして、観光事業も地域資源に依拠していることの再確認や、観光事業とまちづくりの一体化の主張もある[17]。また一体化ではないが、地域側が旅行商品を企画し販売する「着地型観光」と呼ばれる試みは、まちづくりの手法であるという意見もある[18]。

しかし、実際の観光まちづくりでは、こうした一体化や融合は簡単ではない。いわゆる成功事例は報告されているが[19][20]、具体的にその推進方法や推進体制が研究されることは少なかった。

そのため、観光事業者に対して「まちづくり」への参加を求める主張もある[21]。しかし、営利事業だけで観光にかかわる関係者は地域に多い。そして営利を目的とした活動である地域内の観光事業と、一般的に営利を目的としないまちづくりとは性質が異

なるという認識もある[22]。さらに、旅行会社のような営利を目的とする地域外の観光事業者の存在も無視できない。主に消費地に立地する旅行会社は、地域への送客などを通じて、地域の観光事業や観光まちづくりに影響を与えるが、立地は地域外であるという課題もある。それは、単に地域外アクターが存在するというだけではなく、地域の主体性や自律性にも影響する。

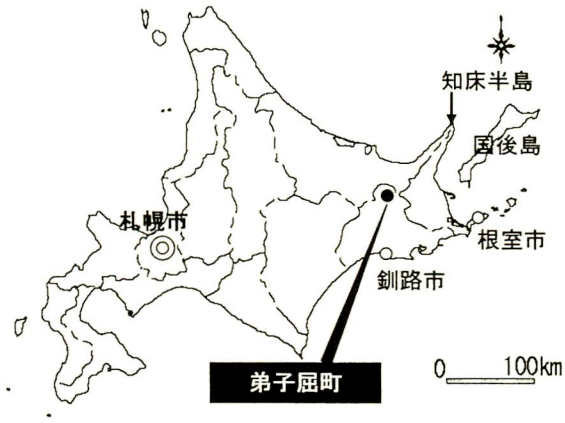
このように観光まちづくりには、①地域の観光が営利事業を包含していること、②地域外からの観光客の来訪を前提としていること、③関係者が地域外にも立地することから、他のまちづくりアプローチとは異なる分析や整理が必要である、という特徴がある。そこで本研究では、観光まちづくりの推進における営利と非営利の活動の共存や地域内外の多様なアクターが関与するという視点から、観光地域のガバナンスとして観光まちづくりを分析した。その際に、非営利のまちづくり活動と着地型観光の企画や販売、サービスの提供を進めている北海道弟子屈町の観光まちづくりを事例とした。

3. 地域の概況

本研究の事例で対象とした弟子屈町は、道東地域の内陸部にある面積 774 k㎡、人口 8,408 人(2009 年 10 月現在)の町である（第 1 図)。同町は 1885（明治 18)年に石川県からの入植によって定住が始まり、その後 1947（昭和 22）年に町制を施行して現在に至っている。

弟子屈町内には屈斜路湖と摩周湖があり、阿寒湖と合わせ阿寒国立公園に指定されている。同公園区域の 56%を弟子屈町が占める。また同町は、以前から北海道観光の主要観光地として有名である。弟子屈町が温泉観光地であることを反映し、弟子屈町の産業別人口の第 1 次産業（13 %）と第 2 次産業（14 %）に対して、第 3 次産業が 73 %を占め、付近の市町村に比較して極めて高い。また農業粗生産額約 60 億円（2006（平成 18）年）に対して、観光関連産業では 117 億円といわれ、弟子屈町における観光産業の経済的な重要性については、先行調査でも指摘されている[23]。

第1図　弟子屈町の位置



弟子屈町の観光は、1886（明治 19）年に川湯と弟子屈に相次いで温泉旅館が開業したことから始まった。その後、観光業は弟子屈町の主力産業として発展し、屈斜路湖近くに川湯温泉、摩周湖周辺部には摩周温泉が立地し、2001（平成 13）年までは 120 万人前後の観光入込客数を記録していた[24]。しかしそれ以降は明らかに減少しており、現在は 100 万人を下回っている。そのため同町の観光関係者には、観光地が衰退しているという意識があった。

なお弟子屈町の財政状況は、2007(平成 19)年で予算額が約 63 億円、地方債残高約 106 億円、経常収支比率が 87.7%と高く、財政力指数は 0.26 で低い。

4. 研究方法

2009 年 3 月および 7 月に弟子屈町を訪問し、この研究で対象とする活動に実際に関与した関係者（てしかがえこまち推進協議会・株式会社ツーリズムてしかが・弟子屈町役場観光商工課など)、および同町内の関係者から聞き取りを行った。また過去の経過や記録にかんしては、同町および、てしかがえこまち推進協議会から入手した記録資料を分析した。

III. 分析：弟子屈町の観光地域ガバナンスの経過

1. ガバナンス形成プロセスの区分

弟子屈町の観光地域ガバナンスの形成プロセス

は、大きく3期に分けることができる。第1期は観光産業が観光客数では衰退していることが共有された2007年まで、第2期は2007年4月以降の観光まちづくりへの関心の高まりから2008年2月の「てしかがえこまち推進協議会(以下、「推進協議会」)」の設立まで、第3期は推進協議会設立から2009年4月の「株式会社ツーリズムてしかが(以下「(株)てしかが」)」の設立を含む現在までの時期である。

なお第1期については、弟子屈町の観光の経過と第2期の記述の中での説明とし、特に節を設けて説明していない。また本研究で主に分析の対象とした組織は、前述した推進協議会および(株)てしかがである。

2. てしかがえこまち推進協議会の結成までの経過

まず推進協議会の設立までの経緯を整理する。そのきっかけになったのは、2007年4月に弟子屈町などが主催して開いた観光セミナー「自然と共生した観光・リゾートとは」である。終了後にセミナーの講師を交えた懇談会が開かれ、そこで現状の温泉観光は停滞しており、それが地域の衰退につながるという懸念が観光関係者間で表明された。前述したように、弟子屈町にとっては観光産業が地域経済に大きく寄与してきたこともその背景にあった。

推進協議会は、このセミナーで意識が高まった観光関係者が、「現在の弟子屈町を何とかしよう」と考えて結成した。設立までには地域の関係者が何度も集まっているが、実際に推進協議会の組織ができたのは2008年2月23日なので、約10か月間の準備期間があった。その間には、セミナーの講師であったY氏をアドバイザーとして迎えて、毎回30人前後が参加した懇談会が6回行われている[25]。また、その他にも、推進協議会の結成までに打ち合わせは繰り返し行われた。実際に推進協議会の設置が提案されたのは、2007年9月であり、その後11月には、協議会の設置のための要綱案も提示された。

この準備段階では、推進協議会には事業者部会と女性部会が設けられ、毎回の懇談会には20-30人の観光事業者と女性部会員が集まっていた。女性部会には、観光事業に関与していない地域住民も参加していた。しかし、推進協議会の設立趣意書の構成者が「地元観光関連事業者や地域組織・団体・各種行政機関」とされているように、観光関係者が活動の中心であった。まちづくり関係者といわれる関係者の多くが、観光関係者によって構成されることは、他のまちづくりに比較して特異な例だと思われるが、前述したように弟子屈町は第3次産業の就業人口が約70%を占めることもあり、弟子屈町の場合は大きな疑問は出なかったという。また、観光まちづくり以外の一般的なまちづくり活動が、弟子屈町では活発ではなかったことも関係していたと思われる。

準備段階を経て2008年2月に推進協議会が設置されるが、それまで弟子屈町役場観光商工課の担当職員3名が積極的にかかわって会議開催の通知などの事務や記録を行っていた。このような支援は、町役場が最初のセミナーの運営者となっていた経緯もあるが、観光事業の支援が町にとって重要な行政課題であることを反映していると考えられる。ただし、町内の観光事業の規模が大きいからという理由によって、それが当然だったわけではなく、推進協議会の活動がスタートするまでは、むしろ観光キャンペーン実施やイベントの開催が主であり、観光担当課にとっては、観光振興における自治体の役割の見直しになったといわれている[26]。

推進協議会の設立目的は、趣意書によれば「誰もが自慢し、誰もが誇れる町」をつくるためのビジョン実現のための観光まちづくりである。また推進協議会の資料によれば、同協議会への参加は自由であり、所属や立場を問わず参加できるとされており、会費も徴収していない。さらに推進協議会には、準備段階から維持されてきた女性部会の他、情報部会、エコツーリズム推進部会、環境・温泉部会など合計6つの部会が設置されている。また推進協議会の会長は弟子屈町長であり、協議会構成員として専門部会と商工会などの地域の団体が参加している組織となっている。

3. ツーリズムてしかが設立とその後の経過

推進協議会が2008年2月に設立されてからも、弟子屈町の観光振興や観光まちづくりにかんしての議論は部会を単位として続けられた。2008年4月から12月までの8か月間だけでも部会や役員会などの開催回数は96回にのぼり[27]、活発に検討が進められたことがわかる。また部会の他にも6つの部会の連携や情報共有・合意形成を図るための合同専門部会をほぼ毎月1回開催した。

このような検討の中で観光事業者から、「推進協議会の成果を具体的な形にする仕組みが欲しい」という意見が2008年11月ごろに部会で出た。これは観光事業者からの事業化要望であり、それが具体化できる主体としての組織が必要という意見であった。この点にかんしては、推進協議会のメンバーの多くが観光事業者であることが影響していると考えられ、「商品を販売して利益をあげる」ことに関心が高かったと思われる。(株)てしかがの設立資料でも[28]、「魅力ある着地型旅行商品を造るためには事業者の連携が必要」であると設立理由が示され、推進協議会と協働して「その理念を具現化する」という表現は見られる。設立発起人たちには、推進協議会の「販売窓口」として(株)てしかがを設立するという明確な理解もあった[29]。しかし、旅行商品を販売する主体、つまり営利活動を行う主体が必要であることは、資料を見る限り十分説明されていない。

またこの会社設立に関連して、どのような法人を選択するかについても議論があり、株式会社の他にも、LLCや一般の社団法人などが候補にあがったが、結局「営利事業」のための主体の設置という理由で株式会社の設立に決着している。さらに既存の団体、例えばその役割を同町にある摩周湖観光協会に持たせること(例えば事業部として実施)の可否についても検討したが、観光協会では担えないと判断したという。

しかし、非営利の活動である推進協議会の活動の一部として、営利目的の株式会社を設立することに対しては、そのメリットがわかりづらいことや社団法人が適しているのではという意見が関係者から出された。そこで、推進協議会で中心となったメンバーは、説明の機会を複数回持ち、また詳細な説明資料を作成している。

結局、2009年の3月になって設立に合意が得られたと判断した推進協議会の事業部会を中心とするメンバーは、株式会社として(株)てしかがを2009年4月1日に出資者11名、役員7名で設立した。同社設立にあたっては、推進協議会のメンバーが出資している。出資金は、2009年4月の設立時で150万円であり、その後一部を地域外の観光関係者が出資したが、ほとんどは地域内関係者が出資し、出資金は最終的に380万円に増加した。

準備段階でも明示されていた旅行商品の企画販売についても、2009年5月19日に「第三種旅行業登録」が完了し旅行業を開業し、旅行商品の企画販売で事業利益をあげる会社となった。そのため、同社が当初の目的である推進協議会の決定内容の「具体化」の役割を負うことは可能である。

現在は社長の他、社員5名で会社を運営しており、着地型観光として、同社が企画した旅行商品を販売している。また町内から要望があった旅行のチケット手配などの手配旅行にも対応することで、販売手数料を得ている。なお同社の社長には、直前までインターネット販売の会社を自営していた、川湯温泉のホテルの元支配人S氏が就任した。S氏は就任以前から推進協議会にも参加しており、そこで観光関係者以外と知り合い、観光振興のための「プロモーション」活動だけでは限界があると自覚したという。

なお、事業計画では着地型旅行商品の販売以外にも、物品販売事業や体験型観光サービスの提供も計画されていたが、初年度であり具体的な事業とはなっていない。しかし旅行業では「スローサイクルツアー」など独自企画の商品販売が始まっている。

IV. 分析と考察

1. 観光地域ガバナンスの視点

アクター間の関係や協働に重きを置き、望ましい社会を実現しようとする動きを「ガバナンス」として議論することが多くなっている。特に 1990 年代以降それは顕著になり[30]、地域に焦点を当てた「ローカルガバナンス」は、「組織形成や相互関係、規範などの問題解決のための多様なファクター」[31]や「アクター間の協働」[32]だと定義されている。

一般的にガバナンスは、今までの政府や自治体主導のガバメント(統治)ではなく「協治」だと理解するとわかりやすい[33]。また、「社会や組織が意思決定するプロセス」[34]や「多様なアクターが協働して課題を解決してその結果を社会に還元することで、社会の好循環を生み出していく機能と仕組み」[35]など多様な定義が示されている。このような考え方と実践であるガバナンスは、多様なアクターがかかわるまちづくりを考察する際に重要な概念である。本研究でも、敷田らの提案に基づき[36]、観光事業に依存度の高い観光地を含む地域の地域ガバナンスを「観光地域ガバナンス」として考察した。

本研究ではまず、弟子屈町の観光まちづくりの事例について、非営利活動の推進協議会と営利活動(企業)である(株)てしかがの設立経緯と事業内容などについて整理した。特に弟子屈町の事例では、観光まちづくりという非営利活動と観光業という営利活動の「共存関係」に特徴がある。本来まちづくりは、特定の利益をあげるためではなく、合意形成も含めた地域関係者による協働と広い意味で捉えることが一般的である。しかし西村らが指摘するように[37]、観光まちづくりでは、営利活動も重要な要素である。

そこで本研究では、こうした地域内での異質な活動を調整する仕組みをガバナンスとして捉え、営利と非営利の活動の協働や共存に基づくモデルの提示について考察した。

2. 営利と非営利活動を包含するモデル

弟子屈町で進められた活動は、主に地域内のアクターによって進められたが、それが従来の地縁・血縁組織ではなく、新たにつくられた推進協議会という、従来の地域内コミュニティを「横断する」活動であることに注目できる。鷲尾はこの点にかんして、従来の「中間集団」に代わる、ボランティア団体などの「新中間集団」に期待している[38]。

このように中間の存在に着目した研究では、資源と社会ニーズを結びつけるのが NPO の役割であるとした「資源変換装置」を想定するモデルが田中によって示されている[39]。また田中はこうした存在を「インターメディアリ」と捉え、多様な機能を示しているが、そこには営利活動は示されていない[40]。

さらに、上述の鷲尾による新中間集団の提案も田中の分析でもまた、地域内と地域外など、異なる空間にいる関係者を結びつけるという設定はない。つまり、同じ地域やコミュニティ内の異質な関係者を想定したモデルである。

一方、このような非営利と営利、公共性の高い活動と経済的利益を追求する営利活動の統合的な理解を示すモデルも存在する。イタリア農村部の活動を研究した田中は、内部と外部を結びつける視点と、市場性と公共性を同時に満たす「コムニタ」の試みを評価し、その結合のためのアソシエーション的組織が必要だと結論づけている[41]。田中の分析は、農村の営利事業と非営利の社会活動を、いずれも地域内から外部の市場や公共性への「働きかけ」と捉えている。

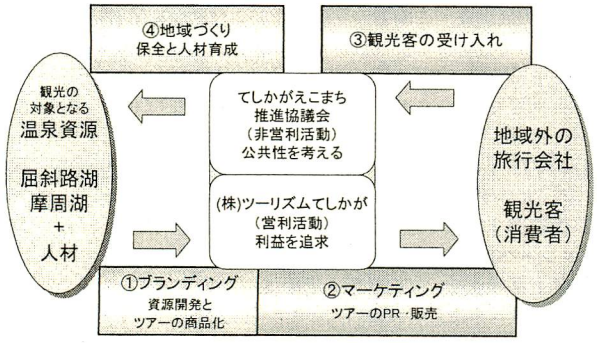
観光地域でこうした関係を分析し、地域の内外の異質なアクターを前提とした関係性を整理したモデルは、既に敷田らによって「観光の関係性モデル」として提示されている[42]。当該モデルでは、地域資源と地域外の観光客をどう結びつけるかを整理したうえで、持続可能な観光を維持するための地域への還元を位置づけている。本研究ではこのモデルを利用して、持続可能な観光と観光の営利性を両立させるための営利・非営利の関係を説明する。

そこで、観光の関係性モデルを利用して、弟子屈町で進められている推進協議会と(株)てしかがによる持続可能な観光の推進体制を整理した(第 2 図)。

前述したように、弟子屈町のケースでは、停滞し

ている地域の観光を再生したいという危機意識の共有から、観光まちづくりを基本とした観光再生と地域の自立、持続可能な地域の実現を目標とした。その背景には、観光資源となる国立公園や湖がありながら、その価値が十分生かされていなかったことがある。そこで、地域資源を再評価し、魅力を高めたうえで、それを活用した着地型観光で地域再生を図りたいという活動につながった。そのためのアクターの協働や協議の場が推進協議会である。

第2図 弟子屈町の観光推進における営利と非営利活動の協働（敷田らの「観光の関係性モデル」から作成）



しかし、推進協議会の活動で地域の魅力を高めても、それだけでは地域外から来る観光客に対して商品を提供したり、販売することはできない。そこで、実際に地域資源を商品やサービスとして提供する組織が必要となり、前述したように(株)てしかがが設立された。価値が高められた地域資源は、同社によって商品として販売され、地域外からの消費者がそれを購入することで、観光客として弟子屈町を訪れる。第2図では、推進協議会が④と①の一部を担当し、①から③を(株)てしかがが担当すると整理することができる。つまり、公共性が高いまちづくりは推進協議会が、着地型旅行商品の販売やマーケティングを営利企業である(株)てしかがが受け持つことで、それぞれの役割を効果的に果たすことができる。

また、従来の観光であれば、①と②は地域外の旅行会社によってほとんど担われ、地域資源の状態に関係なく商品化されて販売されることが多かった。(株)てしかがも営利を目的としているので、持続可能なレベルを超えた地域資源利用をする可能性もある。しかし、持続可能なまちづくりを目的とした推進協議会の下で、(株)てしかがによる商品化（①）と旅行商品販売（②）、観光客の受け入れ（③）をすれば、地域資源に過度な負担をかけることは避けられるだろう。つまり、この場合には、非営利組織が営利組織を間接的に「管理」することになる。実際、推進協議会のメンバーは、(株)てしかがの出資者であり、社員も同協議会メンバーなので、実現性も高いと考えられる。

弟子屈町では、公共性が高く、非営利部分が大きい観光まちづくり活動を推進協議会で進めてきた。しかし推進協議会で示された課題を実際に解決する手段として、地域資源を旅行商品として販売し、観光客を受け入れる営利主体を設置した。その場合、観光振興のための営利活動が優先してしまうことも危惧される。しかし、上記のような非営利活動が営利活動をコントロールする仕組みが備わっていると考えることができる。

3. 結論と示唆

NPO 活動の役割を分析した田中は、ドラッカーを援用しつつ、社会問題の自覚と解決への参加を「市民的創造」だと述べている[43]。中村はそれを「社会デザイン」[44]、谷本は「ソーシャルイノベーション」だと示唆している[45]。表現は違うが、いずれも社会的課題を最適な組織や活動によって解決を試みようとする点は共通している。また、そこには自治体や政府という固定した枠組みではなく、社会的課題を解決するという共通した認識がある。

特にこのソーシャルイノベーションは「市場の機能を利用した社会問題の解決である」と大室が主張しており[46]、その点からは(株)てしかがの事業による地域の問題（観光まちづくり）の解決だと考えられないこともない。しかし弟子屈町の場合には、その解決の方向性を推進協議会という非営利活動が担っている点に特徴がある。大室の主張のように「市

場」による解決だけではなく、推進協議会が(株)てしかがを「コントロール」している点に注目したい。

こうした「成功例」と考えられる事例を分析して示唆を得ることについては、条件の整った成功例より失敗例からも学ぶことは多いという指摘も確かにある。しかし、「成果のあがったコミュニティ」の創意工夫を深く分析することも重要だという主張も他方で存在する[47]。重要な視点は、成功例をそのまま転用するのではなく、そこから共有可能な示唆を得ることである。このような事例分析が積み重なることで、今後の観光地域ガバナンス研究がより前進すると考えられる。

【注】

1) 岡田知弘『地域づくりの経済学入門』自治体研究社, 2005 年, 280 頁。
2) 松野弘ほか（松野弘・土岐寛・徳田賢二編）『現代地域問題の研究－対立的位相から協働的位相へ』ミネルヴァ書房, 2009 年, 384 頁。
3) まちづくり自体も、現在はその意味が多様化してきており、定義することは難しいという主張もある。例えば、12) を参照のこと。
4) まちづくりと地域づくりは、前者が市街地中心、後者が中山間地域などの非都市部で使われる傾向はあるが、ほぼ同じ意味で使われている。本研究では一般的に使われることが多い「観光まちづくり」に統一した。そのため本研究のまちづくりを地域づくりと言い換えても問題はない。
5) 西村幸夫ほか（西村幸夫編）『観光まちづくり まち自慢からはじまる地域マネジメント』学芸出版社, 2009 年, 285 頁。
6) 橘木俊詔『格差社会　何が問題なのか』岩波書店, 2006 年, 212 頁。
7) 鷲尾悦也『共助システムの構築　－ 新たなる公共性の創造』明石書店, 2009 年, 341 頁。
8) 本間義人『地域再生の条件』岩波書店, 2007 年, 222 頁。
9) 三船康道ほか＋まちづくりコラボレーション『まちづくりキーワード事典　第三版』学芸出版社, 2009 年, 286 頁。
10) 神野直彦『地球再生の経済学』中央公論新社, 2002 年, 191 頁。
11) 広井良典『グローバル定常型社会　地球社会の理論のために』岩波書店, 2009 年, 222 頁。
12) 佐藤滋ほか（佐藤滋編）『まちづくりの科学』鹿島出版会,1999 年, 382 頁。
13) 佐々木雅幸『創造都市への挑戦－産業と文化の息づく街へ』岩波書店, 2001 年, 232 頁。
14) 塩沢由典ほか（塩沢由典・小長谷一之編）『まちづくりと創造都市 2 － 地域再生編』晃洋書房, 2009 年, 275 頁。
15) 敷田麻実「1-1　ブランディングを欠いた観光まちづくりの問題点」『観光の地域ブランディング－交流によるまちづくりのしくみ－』学芸出版社, 2009 年, 10-21 頁。
16) 井口貢ほか（井口貢編）『観光学への扉』学芸出版社, 2008 年, 254 頁。
17) 久保田美穂子『温泉地再生　地域の知恵が魅力を紡ぐ』学芸出版社, 2008 年, 207 頁。
18) 尾家建生ほか（尾家建生・金井萬造編）『これでわかる！着地型観光　地域が主役のツーリズム』学芸出版社, 2008 年, 223 頁。
19) 佐々木一成『観光振興と魅力あるまちづくり　地域ツーリズムの展望』学芸出版社, 2008 年, 238 頁。
20) 溝尾良隆『観光まちづくり　現場からの報告　新治村・佐渡市・琴平町・川越市』原書房, 2007 年, 197 頁。
21) 森下慶子「まちづくりの新潮流」（都市観光でまちづくり編集委員会（凸版印刷株式会社・財団法人日本交通公社編））『都市観光でまちづくり』学芸出版社, 2003 年, 17-24 頁。
22)　5) に同じ。
23) 釧路公立大学地域経済研究センター（2008）ダイジェスト版『弟子屈の環境を守り、観光の発展を図る：釧路公立大学地域経済研究センター「自然共生型地域観光の展開に向けての研究」の概要』を参照。
24)『2003 弟子屈町勢要覧』および『同資料編追補版（てしかが資料室追補版）』いずれも弟子屈町役場発行を参照のこと。
25) Y 氏とは観光カリスマである山田桂一郎氏である。セミナー以降も、弟子屈町関係者との関係を維持し、弟子屈町役場の田口誠氏の記録によれば、関係者の指導役として推進協議会の設立までに合計 8 回弟子屈町を訪れている。
26) この点にかんしては、弟子屈町役場の田口誠氏と高橋弘視氏からの聞き取りで明らかになった。
27) 推進協議会の HP（http://www.masyuko.or.jp/ecotopindex.html、down loaded at 2009.9.25）の資料から整理して算出した。
28) 2009 年 3 月 2 日に弟子屈町役場で開催された「(株)てしかが設立説明会出資・ご協力のお願い」およびその補足資料から引用した。
29) 弟子屈町田口誠氏からの私信による（2010 年 2 月 7 日）
30) 日高昭夫『ローカル・ガバナンスと政策手法』イマジン出版, 2002 年, 58 頁。
31) 山本隆『ローカル・ガバナンス－福祉政策と協治の戦略（関西学院大学研究叢書　第 130 編）』ミネルヴァ書房, 2009 年, 344 頁。
32) 海野進『地域を経営する－ガバメント、ガバナンスからマネジメントへ』同友館, 2009 年, 193 頁。
33) 井上真『コモンズの思想を求めて―カリマンタンの森で考える新世界事情』岩波書店, 2004 年, 162 頁。
34) 稲田十一「「ガバナンス」論を巡る国際的潮流」（下村恭民編）『アジアのガバナンス』有斐閣, 2006 年, 3-35 頁。
35) 山田晴義ほか（特定非営利活動法人まちづくり政策フォーラム編）『協働で地域づくりを「変える」「つなぐ」「活かす」』ぎょうせい, 2006 年, 177 頁。
36) 敷田 麻実・木野 聡子・森重 昌之「観光地域ガバナンスにおける関係性モデルと中間システムの分析－北海道浜中町・霧多布湿原トラストの事例から－」『地域政策研究』7, 2009 年, 65-72 頁。
37)　5) に同じ。
38)　7) に同じ。
39) 田中弥生『NPO と社会をつなぐ』東京大学出版会, 2005 年, 276 頁。
40)　39) では、224 頁でインターメディアリの働きが説明されているが、営利・非営利の視点での言及はない。
41) 田中夏子『イタリア社会的経済の地域展開』日本経済評論社, 2004 年, 266 頁。
42)　36) に同じ。
43) 田中弥生『NPO 新時代　市民性創造のために』明石書店,2008 年, 269 頁。
44) 中村陽一「市民の活動の歴史的経緯から見た役割と可能性-何を求め、どう進んできたのか」『多元的共生を求めて〈市民の社会〉をつくる』東信堂, 2009 年, 23-43 頁。
45) 谷本寛治「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション　(特集論文-Ⅲ)」『一橋ビジネスレビュー』57(1), 2009 年, 26-40 頁。
46) 大室悦賀「ソーシャル・イノベーションの機能と役割」『社会・経済システム』25, 2004 年, 183-196 頁。
47) 辻一人「内発的発展を支えるガバナンスを求めて」（下村恭民編）『アジアのガバナンス』有斐閣, 2006 年, 228-243 頁。

（受付：2009. 9 .30　　受理：2010. 2 .16）