

観光地づくりの推進主体の研究（序説）

A Study about ‘Promoters’ of Making Tourist Destination (Prolegomenon)

捧 富 雄*

Tomio SASAGE

Abstract

This paper is an examination of the most important requirements for leadership capabilities related to tourist destination development. Those requirements are “trust” and “strategy”. It is not possible to inspire voluntary cooperation of members without trust. Nor can the leader lead without a strategy. Therefore, training measures to learn these requirements for a leader in tourism destination development becomes necessary. However, there are many questions and issues for future research and study.

キーワード：観光地域づくり、リーダーシップ、「信頼」、「戦略性」

1. はじめに

観光地域づくりにおいて、それを担う人材、とくにリーダーの重要性については、以前から多くの研究者らが指摘している。例えば、溝尾良隆は、「魅力ある地域にはリーダーがいる。リーダーがいなければ、リーダーを探し、育てていくこと、探した応援団がそのリーダーを支えていくことである。」(溝尾[1994]p. 199)としている。また、(社)日本観光協会が実施している「優秀観光地づくり賞」受賞観光地の分析に基づき、リーダーシップを類型化した調査研究報告書でも、「観光地をつくるのも、そして運営するのも優れて人(組織)による。優秀な観光地づくり賞を受賞した29の観光地においても、リーダー(ないしはリーダー)がいて、それを支持する関係者、地域住民、地元企業等の存在がいきいきと伝わってくる。また、そういうところでないと優秀観光地にはなり得ない。」(日本観光協会・前田豪[2001]p. I-28)とされている。

観光立国を目指している日本政府も、『観光立国推進戦略会議報告書』のなかで、「人材育成の強化」として「観光をテーマとした実務者研修等による都市計画担当者の意識向上」といった提言があげられている(観光立国推進戦略会議[2004]p. 18)。これを受けて、2006年に施行

* 本学教授，観光地計画（Planning for Tourist Destination）

された「観光立国推進基本法」では、「観光の振興に寄与する人材の育成」として第16条に、「国は、観光の振興に寄与する人材の育成を図るため、観光地及び観光産業の国際競争力の強化に資する高等教育の充実、観光事業に従事する者の知識及び能力の向上、地域の固有の文化、歴史等に関する知識の普及の促進等に必要な施策を講ずるものとする。」としている。

この法律でいわれている“人材育成”は、観光地域づくりのリーダーだけではなく、高等教育機関による教育、ボランティアガイドの育成なども含まれており、この法律に基づいて策定されている「観光立国推進基本計画」では、観光の振興に寄与する各種の人材の育成が計画されている。そのなかの「観光マネジメントの強化」としては、「国際競争力を備えた観光関連産業を担う人材、さらには魅力ある観光地づくりをマネジメントする人材などの育成のため、産学官が連携し、観光産業における経営マネジメント教育の体系化や経営者層、将来経営を担う者を対象にした教育機会の導入など、経営マネジメント教育を充実させるとともに、大学等において活用できるような教育プログラムを開発・改善する。地方公共団体職員等についても、コンベンション誘致、景観形成、新事業創出、プロモーション、情報発信なども含めた魅力ある観光地づくりのための研修を充実させる。」(国土交通省観光政策課[2007]p. 27)とされており、これは観光地域づくりのリーダーとなる人材の育成といえる。

このように、観光地域づくりを推進するための人材およびその育成の重要性は各方面から指摘されており、これまでの観光地域づくりの事例研究でも、人材を中心として分析した研究がみられる⁽¹⁾。

また、人材育成についても、多くの地域で試みられている。観光庁が2009年度に行った「観光地域づくり人材育成の取り組みに関する調査」では、「回答のあった1,267団体・組織から重複を除いた1,239団体・組織のうち、460団体・組織(約37%)で715の観光地域づくり人材育成の取り組みが実施されていた」(観光庁[2009]p. 2)とされている。

このように、観光地域づくりを担う人材についての研究や報告、さらに人材育成活動は、活発に行われているようにみえる。しかしながら、これまでの研究や報告は、各地域の事例研究のなかで中心となっている担い手の活動を記述したものや、各地の事例に基づいたタイプ分類などに止まっているものが多く、十分深められているとはいえない。

育成活動についても、先に紹介した観光庁の調査では、「観光地域づくり人材育成が目指す人材のイメージ」としては、「観光市民ガイド」が60.4%、「観光地域づくりリーダー」が35.1%であるが、「受講者のその後の活躍場所」としては、「観光ボランティアとして活動している」が40.3%であるのに対し、「観光まちづくりリーダーとして活動している」は13.1%となっている。これを人材育成の「目的」と「成果」として捉えると、その差は「観光市民ガイド」が20.1%、「観光地域づくりリーダー」22.0%とほとんど同じである。しかし、実施主体別にみると、「観光市民ガイド」の育成が「目的」の68.2%を占める「市町村・同観光協会」と、「観光市民ガイド」と「観光地域づくりリーダー」がほぼ同程度の「目的」である「都道府県・同観光協会」

「商工会議所」「その他団体」では違いがみられる。

「市町村・同観光協会」では、「観光市民ガイド」の差が24.3%、「観光地域づくりリーダー」の差が17.6%であるが、「都道府県・同観光協会」では、「観光市民ガイド」の差が13.3%であるのに対し、「観光地域づくりリーダー」の差は26.5%となっている。「商工会議所」や「その他団体」でも、「観光地域づくりリーダー」の「目的」と「成果」の差が「観光市民ガイド」の差をかなり上回っている⁽²⁾。「市町村・同観光協会」の人材育成の「目的」が「観光市民ガイド」の育成に特化していることを考慮すると、「観光市民ガイド」の育成に比べて、「観光地域づくりリーダー」の育成は難しいのではないかと考えられる。

こうした現状認識の下で、筆者は、観光事業による地域振興としての観光地づくりの担い手について、社会学などの理論的研究を援用して分析を行うことにより、観光地域づくりを担う人材、とくにリーダーシップ機能の担い手となる人材についての研究を深め、その育成にあたっての条件や有効な手法を、実態に基づいて明らかにしたいと考えている。本論はそうした実証研究を行う際の分析の視点や枠組みとなる、観光地域づくりの推進主体のなかでのリーダーシップ機能の担い手として最も重要な要件を明らかにすることを目的としている。

2. 研究の視点

現代社会において何らかの事業を推進しようとする場合、そこにはいろいろな立場の人が、いろいろなねらいを持って参加する組織が形成される。事業の規模や範囲が大きいほど、この組織への参加者は増加し、その参加者間の関係は複雑になる。ある特定の地域において観光振興、あるいは観光による地域振興を図ろうとする場合においても、それを推進しようとする組織が形成される。本論ではそうした集団を観光地づくりの「推進主体」とする。

ある集団が形成された場合、そこには様々な機能・役割⁽³⁾が発生する。観光地づくりの「推進主体」における、そうした機能・役割について、前述した日本観光協会の調査報告書では、「シーダー（種を播く人）・リーダー（ひっぱる人）」「中核スタッフ（含地元企業）」「身の丈で参加・協力する（人）（地元住民と地元企業）」「“無言で支持”する（人）」をあげている（日本観光協会・前田豪[2001]p. I-28）。これを踏まえて筆者なりに再整理すると、次のような機能・役割が考えられる。

- a. リーダー：牽引役
- b. 企画者（知恵者）：施策の企画・立案役
- c. 実行者：施策の実施役。中核スタッフと、できる範囲で参加・協力する者に分けられる
- d. 支持者：施策実施には参加しないが、施策遂行を支持する応援役
- e. 批評者：実施される施策のチェック役

これらの中で最も重要とされているのがリーダーの機能・役割である。ただし、これらの機能・役割は、必ずしもそれぞれが別の人間によって担われているとは限らない。例えば、a.

リーダーが b. 企画者の立場にあたり、c. 実行者の先頭に立っているケースは、現実の観光地域づくりでは多くみられる⁽⁴⁾。とはいえ、観光地域づくりは少数の人だけで進めることができるものではなく、リーダーを支持し、一緒に事業を推進する「協働者 (member)」が必要である。

観光地づくりの「推進主体」の構造をリーダーと協働者との関係として捉える場合、どのような立場の人がリーダーシップ機能を担うのかによって、リーダーと協働者との関係は異なる。前述した(社)日本観光協会の調査研究では、リーダーシップを次の4つに類型化している(日本観光協会・前田豪[2001]p. 1-29)。

- ①首長主導型
- ②首長理解の下、担当スタッフハッスル型
- ③民間企業(組織)主導型
- ④官民一体型

このうち①首長主導型は、選挙によって選出され、法的に権限を付与された、いわば公式的なリーダーである首長がその機能を果たすということであり、従来からある「タテ型」の組織論でも説明できるのではないかと考えられる。すなわち、「ヘッドシップ」と「リーダーシップ」を兼ね備えることにより、行政体の組織や制度を活用して観光地域づくりを進めることができるということと説明できる部分が多いといえる。もちろん、首長としては、いろいろな支持者層のバランスをとったり、職員をどうすればうまく動員できるかという問題は抱えているだろうが、それは従来もいろいろな組織(企業体・官僚制など)のリーダーシップ研究でも取り上げられていた研究課題である。

これに対して、②~④は、立場的には協働者よりも制度上の地位が下の人間、あるいは同等の人間が中心となって事業を進めることになる。すなわち、もともと公式的にはリーダーの立場にない人間が、リーダーシップ機能を果たしているということで、いかにしてそれが可能となるのかという疑問が生じる。

従来のリーダーシップの研究は、「その研究者に共通する特徴は、彼らがリーダーシップの有効性を解明しようとしていることである」(狩俣正雄[1989]p. 1)といわれ、リーダーシップを発揮する人がどのような立場の人間かについては、あまり関心が払われていない。また、地域社会学における地域社会の牽引役に関する研究では、従来はそれを権力構造として捉える視点が中心であった。

しかし、現実の地域社会をみると、かつての「名家」や「長老」による「支配」体制や、行政への過度の依存が崩れていき、代わって、住民間のネットワーク組織、自主活動が広がってきている。すなわち、行政と民間・住民との“協働”の重要性が高まっており、そこでは、リーダーと協働者との関係について、新たな視点からの分析が必要と考えられる。

公式的、あるいは従来の捉え方ではリーダーとしての機能を担うことが難しい立場の人が、

リーダーシップ機能を担うことが可能になるのはなぜなのかという問題へのアプローチは、おそらく2通りあると考えられる。一つは、ミクロの視点というべきもので、リーダーとその協働者との関係・相互作用から考察を進めていくアプローチである。もう一つは、リーダーとその協働者が属する集団の構造を分析するなかから、その要因を探っていくというアプローチである。

しかし、前述したように、観光地づくりにおいてリーダーシップ機能を担うことが難しい立場の人間がリーダーシップ機能を果たすケースには、いくつかの類型がある。さらに、各地域ごとに条件や事情が異なることから、それぞれの類型ごとに、あるいはそれぞれの類型の中でも、リーダーと協働者との関係性は違うと考えられる。しかし、組織の中での人間同士の関係であることは共通しており、そこでは共通する部分も見いだせるはずである。

3. キーワードとしての「信頼」と「戦略性」=なぜ「信頼」と「戦略性」なのか

観光庁では、各地域における自立的かつ継続的な観光地域づくり人材育成の取組みの指針となる「観光地域づくり人材育成ガイドライン」を策定するため、「観光地域づくり人材育成ガイドライン検討会議」（座長：立教大学観光学部特任教授 清水慎一氏）を2009年10月から2010年2月までに3回開催し、「観光地域づくり人材育成ガイドライン案」を発表している。

この案では、観光地域づくりに必要とされる役割を3つに分類し、「各地域で実践されている観光地域づくり人材育成の取組みのカリキュラム等を参考に、分類・機能ごとに必要と考えられる知識・スキルを抽出。「必修と考えられる知識・スキル」／「習得が望ましい知識・スキル」を位置づけたガイドラインイメージを作成」（観光庁[2010]）している。役割の3つの分類は以下の通りである。

- ①リーダー：観光資源を題材に総合的に観光地域づくりをリードするまとめ役。対外的なリーダーとしての存在。
- ②企画・調整者：地域の観光資源を発掘し、地域づくりに活用するための専門的知識を持ち、具体的な事業を企画・調整する人材。観光振興を通じた地域の活性化を実現する推進力となる。
- ③オペレーター：地域を訪れる観光客に現場で接する人材（ガイド、体験メニューインストラクター、観光案内所のスタッフなど）。

この中の「リーダー」に必要な知識・機能としては、次のようなものが挙げられている。

「必修と考えられる知識・スキル」

- リーダーシップ：組織・集団をまとめる役割を担うリーダーとしての組織管理戦略的思考等の理解や、洞察力、構想力の涵養。
- 協働体制づくり：地域内外のステークホルダーの参加を促し、合意形成を図る方法、組織設立（株式会社・NPO等）や運営実務等の知識の習得。

- プレゼンテーション：企画内容をまとめ情報を効果的に受け手に伝える企画力、表現力、デザイン等の理解。
- コミュニケーション：利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力等の習得。
- リスクマネジメント：事業に潜む各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不測の事態が発生した際の効果的・効率的な対応、安全管理体制等の知識の習得。
- コンプライアンス：法令を遵守し、倫理や道徳などの社会的規範を守って行動するための知識の習得。
- 観光地域づくり戦略：地域資源を活かした観光地域の形成の推進を行う観光戦略プランの策定、地域づくりの手法、環境の整備等の知識の習得。
「習得が望ましい知識・スキル」
- マーケティング：顧客ニーズを満足させるサービス等のコンセプトから計画までを創造する基礎概念、各種分析手法等の知識の習得。
- ブランド戦略：地域や商品等の価値を高めるブランド戦略、ブランドの維持等の知識の習得。
- 観光政策：国の観光政策を理解し、観光地域づくりに活用できる各種支援、補助制度の知識の習得。

このうち「リーダーシップ」を除いた「知識・スキル」は、「企画・調整者」や「オペレーター」の役割と重複しているものもあるが、いずれにしてもここに挙げられたものは「知識」や「スキル」であり、実際の場面でリーダーシップの機能を担うときには、協働者との関係性の中で事業を進めていかななくてはならない。これまでの各地での観光地域づくりの実態をみると、そこには、単なる「知識」や「スキル」を超えた要件が必要となるといえる。言い換えれば、上記の「ガイドライン案」で示されている「知識」や「スキル」の多くは、こうした社会関係の形成や目標達成のために必要な「手段」であり、その習得だけではリーダーシップ機能を担うことはできないということである。また、上記の「知識・スキル」のなかにも、実際に組織のなかで使うには、知っているだけでは役立たないものもある。

そうした社会関係を前提としてリーダーシップ機能を担うために不可欠な要件をあげると、以下の理由から、もっとも重要な要件は「信頼」と「戦略（性）」であると考えられる。

「信頼」については、人間の行動において、「なんの信頼も抱きえないならば、人は朝に寢床を離れることさえできまい。なんの信頼も抱きえないとしたら、無規定の不安や、全身の力が萎えるような恐怖に襲われる他はあるまい。」(N.Luhmann [1973] p.1) といわれているように、人間の生活、とくに社会関係のなかでの人間の行動において必要不可欠の要素である。すなわち、観光地域づくりという事業を推進する「推進主体」の構成員間の関係性という社会関係を見る上でも、リーダーを含めた担い手間の「信頼」は重要な要件といえる。

一方、「戦略(性)」については、前述した「知識・スキル」のなかでは、3ヶ所で「戦略」という語が使われている。すなわち、リーダーシップの「組織管理戦略的思考」、「観光地域づくり戦略(の観光戦略プランの策定)」、および「ブランド戦略」であり、ここからも「戦略(性)」はリーダーが協働者を一定の方向に導くにあたって、重要な概念であると考えられているといえる。詳しくは後述するが、「戦略」は味方を勝利に導くための作戦計画であり、そこには「目標の設定」や「目標を達成するための手段の選択」といった、観光地域づくりにおいて協働者を導く際に重要な要素が含まれている。

4. 「信頼」とリーダーシップ

(1) 「信頼」の定義

「信頼」という言葉は多様な意味を持っており、いろいろな場面で使われている。例えば、「この事件により企業への信頼が損なわれた」とか、「政府は信頼回復に向けて努力する」とか、「私は彼を信頼している」といった社会関係における使われ方から、「天気予報を信頼していたのに雨が降った」などなどである。

国語の辞典⁽⁵⁾によると、信頼とは「信じて頼(たよ)ること」と、文字通りの意味となっているが、何を信じるのかなどは明確ではなく、広い範囲で使われる反面、意味が曖昧ということでもある。

「信頼」に対応する英語の'trust'は、信頼、信任、信用、委託、信託、(信頼・委託に対する)責任、義務、希望、期待、確信などの意味とされており⁽⁶⁾、やはり広い意味で使われている。

こうした「信頼」についての研究は、日本ではあまり行われていないようだが、外国では多くの研究がなされている⁽⁷⁾。それらの研究の流れについてここでは詳しく言及しないが、例えばA. ギデンズは、「確信が、相手の誠実さや好意、あるいは抽象的原理(専門技術知識)の正しさにたいする信仰を示すとすれば、信頼とは、所与の一連の結果や出来事に関して人やシステムを頼りにすることができるという確信と、定義づけることができよう。」(ギデンズ[1990]松尾他訳[1993]p. 50)としている。また、社会心理学者の山岸俊男は、「信頼(trust)という言葉には様々な意味が含まれているが、そのもっとも広い定義としては、ルーマンの定義を援用した、『自然的秩序および道徳的社会秩序の存在に対する期待』という、バーバーの定義をあげることができるだろう。」(山岸[1998]p. 35)としている。

いずれにしても、「信頼」は、信仰あるいは期待というような、その根拠を明確に説明できないものごとを基盤として、将来そうなるであろうと考えられる物事に対する期待といえる。それにもかかわらず、現実の社会をみると、ある事業を複数の担い手で遂行しようとする場合、その担い手間の社会関係において、「信頼」は大きな影響力をもっている。すなわち、その事業がスムーズに進められるかどうかは、担い手同士に「信頼」があるかないかによって大きく違ってくる。とくに、リーダーと協働者間における「信頼」の有無は重要である。

(2) 人が他者に従う要因と「信頼」との関係

協働者がリーダーに協力あるいは協働して、彼が示す方向に進もうとする要因と「信頼」との関係について考察しておきたい。

「ある人が他の人に従う」という場合、その関係は権力関係といわれることが多い。「権力」については、いろいろな捉え方がある。もっともよく知られているのは、M. ウェーバー(M・Weber 1922)の「ある社会的関係の内部で、抵抗を排してまでも自己の意志を貫徹するすべての可能性」(藤田弘夫(2000)p.6より引用)という定義である。その後、多くの研究者により「権力」研究が行われている⁽⁸⁾が、ここではそれらには立ち入らず、すこし観点を変えて考察したい。すなわち、ある社会関係のなかで、ある人(B)が、別のある人(A)に従う理由を考えてみたい。

佐藤富雄によれば、「権力関係が存続するためには、従う側の「自発的」従属を必要とする。とくに、物理的な暴力を背景とする力関係・権力関係が否定的に捉えられる今日では、従う側の「自発性」を引き出すことが関係存続のポイントである」とされる。そして、教育の場という例において、生徒が教師に従う理由として次のことに挙げている。

- ①不利益(価値剥奪)の回避：教師による懲罰や叱責、低い評価を避けることなどの動機
- ②現実的利益の追求：良い成績・評価→高い学歴→条件のよい就職など、高い評価を受けることによって社会的、経済的な利益を獲得しようとする動機
- ③文化的価値の承認と獲得：身につける行動様式、知識、思考様式などの正しさを信じて従う場合。学校において伝達される文化的価値の正しさや社会的な有用性を信じることによって、「自発的」に教師の指示に従う場合

そして、「(不利益の回避による従属の場合は)生徒は教師の示す行動様式や教科内容を正しいものとして信じている必要はない。したがって、罰則や評価という枠が外れた場合には、指示された行動様式などを保てない可能性が高く、必ずしも効果的に自発的従属を生み出す力とはなりえない。(中略)(現実的利益の追求による従属は)教師の指示する内容を信じていなくとも、経済的な報酬や社会的なより高い評価をめざして「積極的」に従うことはしばしば見受けられる。(中略)学校において伝達される文化的価値の正しさや社会的な有用性を信じることによって、まさに<自発的>に教師の指示に従う場合が考えられる。「先生や教授のおっしゃることだから正しさに違いない」といった考え方は、こうした自発的従属の1つの基盤である。身につける行動様式、知識、思考様式などの正しさを信じて従う場合には、現実的な不利益や利益を示すことによって従うことを求めるプロセスが不要となる。その意味でもっとも効率的な権力・支配のあり方である。」(佐藤富雄 [2000]p.166-167)としている。

これをより一般的に広げて考えれば、BがAに従う理由としては、

- ①物理的な圧力(軍事力・暴力など)
- ②経済的な圧力

③制度や法体系（明文化）

④慣習・しきたり・伝統（非明文化・暗黙の了解）

⑤仕事・事業のやりがい（社会的使命感・社会活動への参加、Aの事業への共感）

⑥（Aの）魅力（尊敬・あこがれ・文化性）

⑦（BのAへの）好意

などを挙げることができる。そして、この7段階では、番号が小さいほどAの“強制度”が、大きくなるほどBの“自発度”が強くなるといえる。

「信頼」はこの「強制－自発度」のいずれかの段階に位置付けられるのだろうか。たしかに、「私は上司を信頼しているから、彼に従うのです」という言い方はよく聞かれる言葉である。しかし、この場合は、上司と部下という制度が「従う要因」となっている。部下が上司を信頼していなくても、業務上の命令であれば、部下は上司の言うことに従わなくてはならない⁹⁾。劇場映画「スター・トレック（Star Trek：The Motion Picture）」（1979年公開）に、カーター船長が復帰したことを聞いて、「これで生きて帰れる可能性が大きくなった」という通信士の台詞があったが、彼女は船長が誰であろうとも、配属された宇宙船に乗務するという命令に従ったであろう。その船の船長がカーターとなったことにより、上記のような台詞でカーターに対する「信頼」を表わしたといえることができる。

また、やりがいのある仕事・事業を任せられれば、上司への「信頼」とは直接関係なくても、自発度は高まる。ただし、そうした仕事に対して上司が意見を述べる場合、上司に対する「信頼」度によって、受け入れるかどうかなどの差が出てくる。

さらに、プロポーズの際に、「信頼してついてきてほしい」といわれても、その人に好意をもっていなければ（あるいは、結婚することによって贅沢できるといった経済的な要因などがなければ）、プロポーズを受け入れないだろう。このほかにも、現実の世界では、「信頼」はしても方法の違いなどによって、“ライバル関係”の立場に置かれ、協働出来ないこともありうる。逆に、銃などで脅かされて金を請求された場合でも、ある一定額以上の金を渡せば打たれないだろうという期待がある。前述したパーパーの定義からいえば、これも「信頼」であるといえよう。

すなわち、「信頼」はこの「強制－自発」の軸上にあるのではないといえる。しかし、この軸上でいえば、「自発度」が高まるに伴って、「信頼」の必要性（信頼度）が高まる。これを概念的に図示すれば、（図－1）のようになる。

暴力による強制は、「信頼」が非常に低くても可能であるし、逆に「信頼」が高まれば、強制的な力の必要性は低くなる。また、自発に基づく場合は、「信頼」が高くなれば従うことはないだろう。逆にいえば、「信頼」が損なわれれば、従う気持ちは弱くなる、もしくは失われる。

現代社会では、自発度が人間の行動選択にとって大きな要因となることが多くなっている。

そうしたことが、「信頼」の重要性を大きくしているといえる。したがって、「信頼」のない社会関係・組織において、低次元の理由がなくなれば、BがAに従う理由はなくなり、その関係や組織は瞬く間に崩壊する。アメリカの政治学者・ジョセフ・ナイが「ソフト・パワー」の重要性を指摘しているが、それはまさにこうした社会状況に基づいているといえる。

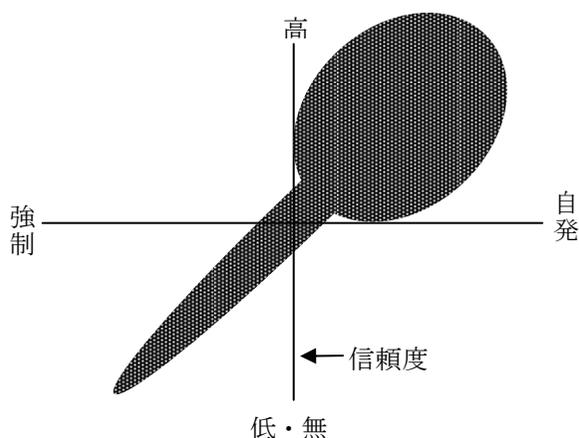


図-1 「他者に従う要因」と「信頼」との関係

筆者作成

(3) 「信頼」とリーダーシップ

山岸は「(バーバー) は、信頼には以下の2種類があり、この2種類の信頼が区別されず混同されていたために、これまでの信頼に関する議論が混乱してきたとしている。①社会関係や社会制度の中で出会う相手が、役割を遂行する能力をもっているという期待。②相互作用の相手が信託された責務と責任を果たすこと、またそのためには、場合によっては自分の利益よりも他者の利益を尊重しなくてはならないという義務を果たすことに対する期待。バーバーによるこの2種類の信頼と同様の区分を、筆者(山岸)らもこれまで、①相手の能力に対する期待としての信頼と、②相手の意図に対する期待としての信頼の区別として提案してきた。」(山岸[1998]p. 35)」としている。

人間の社会的な関係における「信頼」をこのように2種類に分類することは、リーダーシップ研究にとっても重要であろう。事実、一般に向けたリーダーシップの解説書においても、「信頼されて初めて、リーダーはメンバーのやる気を引き出すことができる。注意してほしいのは、この時リーダーは二種類の信頼を獲得しなければならないということだ。一つは目的に対する信頼、もう一つはリーダーの能力に対する信頼である。」(M.Landsberg[2003]、村井章子

[2004]p. 82) というように、目的(「志」と能力に対する信頼を区分しているものがみられる。

本論においても、「信頼」をこの2種類、すなわち、リーダーシップの担い手が目標を達成するのに必要な能力をもっているという「能力」に対する期待としての「信頼」(「能力に対する信頼」と、リーダーが利己的な利益ではなく、地域全体を向上させようと考えているという「目的」あるいは「意図」に対する期待としての「信頼」に分けて考察したい。なお、バーバーはこの種の「信頼」を「信用上の義務、責務と責任への期待」(B.Barber, [1983] p.14)としている。「目的」や「意図」という用語には、明確な到達点を目指すというニュアンスがあるが、リーダーシップ機能の担い手となる人材は、多くの場合、最初から明確な到達点を設定している訳ではなく、ここではより漠然としたニュアンスがある「志」という用語を使いたい。

ただし、協働者がリーダーに従う、あるいは協力・支持する直接的な主要因は「信頼」ではない。すなわち、リーダーと協働者の関係において、協働者のリーダーシップの担い手に対する「信頼」は、自発的な協力・協働にとって重要な要素ではあるが、協働者がリーダーと協働(従属)するためには、「信頼」があるだけでは十分ではなく、何らかの「自発性を促す要因」が必要だといえる。

また、前述した観光庁の「人材育成ガイドライン案」で「必要とされる知識・スキル」との関係でいえば、「信頼」は、「リーダーシップ」「協力体制づくり」「プレゼンテーション」「コミュニケーション」のベースとなる要件といえよう⁽¹⁰⁾。

5. 戦略性とリーダーシップ

(1)「戦略」の定義

「戦略」という言葉も様々な使い方がされている。「戦略」はもともと軍事用語であり、軍事用語の解説書では次のように説明されている。

●軍事、一般社会の両面に通ずる「戦略」

軍事用語を起源とする「戦略」は永い年月を経て政治、経済、商業、社会の各分野で広く使われるようになった。本来、strategy(戦略)は軍隊を指揮する将軍を指す古代ギリシャ語に始まる。stratos(軍隊)+agein(指揮)=stratagos(将軍)、すなわち軍隊を指揮して勝利の道を考え出す将軍の役割から戦略という用語が生まれたのである。

ちなみに欧米の英語辞典は戦略を軍事、一般の両面から次のように定義する。

★大規模な軍事行動を行う学及び術、戦術(tactics)と対比される概念

★事業又は政治に使われる策略、謀略又は技法

★何等かの目的の達成に必要な計画又は技術

現代の国防(national defense)は軍事力専一でなく、平時から政治、経済、社会、心理を含む国家の総合的な力を発揮しなければならない。特に第2次大戦後は平時に戦争を抑止する戦略が重要性を帯びて来た。(高井三郎[2006]p. 108)

一般的な国語辞典である『広辞苑第五版』では、戦略 (strategy) を「戦術より広範な作戦計画。各種の戦闘を総合し、戦争を全局的に運用する方法。転じて政治社会運動などで、主要な敵とそれに対応すべき味方との配置を定めることをいう。」としている。

百科事典をみると、「元来は軍事用語であり、戦略とは、目標または目的を効果的に達成するための大規模かつ長期的な方法で、戦争の総合的な準備、計画、運用の方法をいう。(中略) 現在では、戦略、戦術の語は戦争以外にも広く闘争状況をもつものへ転用され、政治組織やさらには企業活動などの分野でも用いられるようになっている。」(『世界大百科事典 16』[2007]p. 199、「戦略・戦術」)

また、フリー百科事典『ウィキペディア』では、「戦略は特定の目標達成のために総合的な調整を通じて力と資源を効果的に運用する技術・理論である。ただし戦略の定義は時代・地域・分野によってその意味は異なる。戦略はもともと戦争術から戦術と併せて分化した概念であり、軍事学の専門用語であった。軍事的な分野に限定した定義も一樣ではないが、一般的に戦略は戦闘部隊が戦場で優位に立てるようになるための巨視的な策略であり、一連の戦闘における勝利を高次元で最大限に利用する術策である。(中略) 戦略の研究は途上にあり、また日本では戦後に企業の経営戦略のように使用されたり、また経済戦略や外交戦略のように政策と同義語として使用されることも多く、また戦略的という形容詞が多用されることも重なって、その定義は拡散している。』(『ウィキペディア』「戦略」) とされている。

上記にもあるように、現在「戦略」は多方面で使われている。社会科学の各分野においては、例えばマーケティング論では、ランチェスター戦略を考案した田岡信夫が「戦争論」を書いたクラウゼウィッツは、「戦略とは則、常識である」といっている。その意味では、戦略とはそれほど複雑怪奇なノウハウでもないし、また、実際問題として、複雑にむずかしく考えるべきものではない。」としているという(福田秀人[2008]p. 021)。

また、ゲーム理論の分野では、「相互の関係を踏まえて行われる決定が戦略的決定と呼ばれ、それに基づいた行動計画が戦略と呼ばれる。」(A.K.Dixit & B.J.Nalebuff [1991] 菅野隆・嶋津祐一訳[1991]p. 14) としている。

経営学の分野では、「経営戦略」という用語が使われるが、これについて百科事典では、「経営方針は経営の基本目標を示したものと見え、経営戦略は、この基本目標を実現するため、いかなる事業活動を行うかについての指標といえる。いわば両者は目的と手段の関係にあり、抽象度の相違はあるものの、どちらも企業が向かうべき方向、達成水準を示すものである。」(『世界大百科事典 8』p. 446-447、「経営戦略」) や、「経営目標を達成するための手段選択の枠組みをいう。」(『日本大百科全書 8』p. 11、「経営戦略」) のように説明されている。また、経営学の入門書では、「経営戦略」という用語は軍事用語に比べると実に複雑な内容をもっている。経営学という学問が実践的であるため、現実に応えようとすればするほど多様な現実に直面し、問題を複雑にしているのである。」(亀川・松村[1999]p. 2) とされ、チャンドラーの定義を引

用して、「経営戦略」を「企業戦略は、企業全体の基本的な長期目標や目的の決定と、これらを遂行するために必要な代替的コースの採択、そして、その実施のために諸資源を割り当てることになる。戦略という用語を経営学に導入したチャンドラー（Chandler,A.D.Jr.）の意図はこのようなどころにあったはずである。」（亀川・松村[1999]p.17）と説明している。

これらの定義や説明を参考として、観光地域づくりにおける「戦略性」を定義すれば、「惹きつけようとする相手（誘客対象）」と「味方（対象地域や補完地域、応援してくれる人々など）」および競争相手（競合地域など）の“力”（誘客対象のニーズ、各地域の魅力や人材、資金など）を総合的に見極めて、目標やあるべき姿（将来像）を設定し、それを達成するための最適な手段を選択するように図ること、あるいは行動すること」ということができる。

(2)「戦略性」とリーダーシップ

もともと語源にもあるように、「戦略」は指揮する、すなわち人々を導くという意味が含まれており、リーダーシップの担い手にとっては必要不可欠な要件といえる。つまり、一般的なリーダーシップと同様に、こうした「戦略性」は、“望ましい観光地域”の形成に向かって「推進主体」を導くリーダー機能の担い手にとって、備えるべき重要な要件であり、「戦略性」がなくては、観光地域づくりのリーダーシップ機能を担うことは出来ないということである。

なお、福田は、「戦略は、勝つためのものであるが、そのためには、実力以上のことにチャレンジして破滅しないための策も含まなければならないのである。」（福田秀人[2008]p.028）としており、「戦略」は危機管理も含んでいるといえる。こうしたことから、先の「人材育成ガイドライン案」との関係でいえば、「戦略性」は「リーダーシップ」や「観光地域づくり戦略」、「ブランド戦略」だけではなく、「リスクマネジメント」「コンプライアンス」とも関連した要件といえる。

おわりに

本論では、観光地域づくりの「推進主体」の中で、リーダーシップ機能の担い手にとって「信頼」と「戦略性」が最も重要な要件であると捉え、その理由や要件の内容について、先行研究を参考としながら考察した。

「信頼」にしても、「戦略」あるいは「戦略性」にしても、リーダーシップとの関係でよく聞くことのある用語である。それでは、「信頼」と「戦略性」との関係はどのように捉えることができるのか。たしかに、「戦略性」のあるリーダーには「信頼」が高まるであろう。

先に、パーバーは、「信頼」には「能力に対する期待」としての「信頼」と、「志に対する期待」としての「信頼」があるとしていることを紹介したが、「戦略性」のあるリーダーへの「信頼」は、「能力に対する期待」としての「信頼」に関係しているといえる。

それでは観光地づくりにあたって、リーダーシップを担う人材は、こうした要件をはじめから持っていなければならないのだろうか。各地の事例紹介などは、こうした要件について言及

していないものが多く、所与のものとして扱っているようである。しかし、現実の観光地づくりでリーダーシップ機能を担う人材は、最初から「信頼」や「戦略性」をもっていたのだろうか。筆者のこれまでの調査などからいえば、現実のリーダー達はリーダーシップ機能の担い手として育っていく中で「信頼」や「戦略性」を習得していくように見える⁽¹¹⁾。すなわち、現実の観光地づくりにおいては、リーダーシップを担う人材が、最初から必要かつ十分な「信頼」と「戦略性」をもって事業を進めていったというケースは少ないのではないかと考えられる。とくに、リーダーシップを担う人材が若年者であるとか、地域外からの移住者であるとかの場合は、リーダーとして観光地づくりの事業を進めていく過程で、「信頼」や「戦略性」を身につけていくと考えられる。ただし、こうした考察を検証するためには、現実の観光地づくりの事例調査や分析が必要である。また、このような要件を備えた人材育成を図るためにはどのようにしたらいいのかなども、十分明らかであるとはいえない。このように、研究すべき課題がまだまだ多く残されており、今後、こうした研究課題に取り組んでいきたいと考えている。

【補注】

(1) 例えば、竹内宏(2004)：『「町おこし」の経済学』学生社 pp. 117-213 など

(2) 「目的」と「成果」の差は、「観光地域づくりリーダー」については、「商工会議所」が 23.1%、「その他団体」が 39.3%であるのに対し、「観光市民ガイド」は、それぞれ 19.2%、6.0%となっている。

(3) 役割と機能とは、混同されて使われることが多いのだが、集団内で必要な特定の仕事を担う立場を役割と呼び、その役割に期待されるはたらきを機能と呼ぶ。役割というと、一人につき一つというイメージが大きいですが、実際には一人の人がいろいろなはたらきを担っている場合がある。そうした場合は、機能という言葉を使った方がよいと考えられる。

(4) 「リーダー」という用語は、このように“独立した個人”を表す場合にも使われる。したがって、ここではリーダーの役割・機能の担い手を表す場合に「リーダーシップ（機能の担い手）」という語を用いることとする。

(5) 新村出編(1998)：『広辞苑第五版』岩波書店、p. 1398、および松村明編(1995)：『大辞林第二版』三省堂、p. 1315

(6) 竹林滋他編(2002)：『新英和大辞典』研究社、p. 2639

(7) 信頼については、G. ジンメルやN. ルーマン、A. ギデンズ、B. バーバーなどの研究があり、その他にも多くの研究者が信頼に言及している。(Barber.B(1983)：*The logic and limits of trust*, Rutgers University Press, pp.8-22 を参照)

(8) 例えば、ブルデューの「象徴的権力」－文化の刷り込みなどによって内在化した価値観による“拘束”－など。

(9) 命令の内容と信頼とは直接的には関係ない。内容が違法であるにもかかわらず部下が上司の命令に従う要因は、経済的圧力などに基づく部下の「利得」であると説明できる。また、従わなかった場合は、部

下はより広い社会全体の法体系に基づいて行動したといえる。

(10)「プレゼンテーション」や「コミュニケーション」は、相互の関係性に大きくかかわっている。例えば「プレゼンテーション」でいえば、説明の仕方の上手・下手はあっても、相手のいうことを聞こうという気持ちがあるとないとは、内容の理解や評価に大きな違いが出ると考えられる。

(11)たとえば、高齢者福祉と観光振興を目的とした「三州足助屋敷」(愛知県豊田市足助町地区・旧足助町)の建設・整備をリードした観光係長は、当初は高齢者福祉などの意識は必ずしも持っていなかったようである。詳細は捧富雄(2002) p. 27-28 参照。

【引用・参考文献】

- Barber,B.(1983) : *The logic and limits of trust.* Rutgers University Press.
- Dixit,K.A. & Nalebuff,B.J.(1991) : *Thinking Strategically The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*, 菅野隆・嶋祐祐一訳(1991)『戦略的思考とは何か エール大学式「ゲーム理論」の発想法』(株ティビエス・ブリタニカ
- Giddens,A.(1990) : *The Consequences of Modernity*, Statesman & National Publishing Company L.td, 松尾精文・小幡正敏訳(1993)『近代とはいかなる時代か?—モダニティの帰結』而立書房
- 藤田弘夫(2000) : 権力と社会. 藤田弘夫・西原和久編『権力から読みとく現代人の社会学・入門[増補版]』有斐閣, pp. 3-31
- 福田秀人(2008) : 『ランチェスター思考—競争戦略の基礎』東洋経済新報社
- 狩俣正雄(1989) : 『組織のリーダーシップ』中央経済社
- 観光庁 (2009) : 『観光地域づくり人材育成の取組に関する調査報告書』
(<http://www.mlit.go.jp/common/000060193.pdf>, 閲覧日 2010 年 10 月 27 日)
- 観光庁 (2010) : 『観光地域づくり人材育成ガイドライン案』(<http://www.mlit.go.jp/common/000109201.pdf>, および <http://www.mlit.go.jp/common/000109093.pdf>, 閲覧日 2010 年 10 月 28 日)
- 観光立国推進戦略会議(2004) : 『観光立国推進戦略会議報告書』
- 国土交通省総合政策局観光政策課 (2007) : 『観光立国推進基本計画』
- Landsberg,M.(2003): THE TOOLS OF LEADERSHIP, Andrew Nurnberg Associates Ltd., 村井章子訳(2004) : 『駆け出しマネージャーアレックス リーダーシップを学ぶ』ダイヤモンド社
- Luhmann,N.(1973) : *Vertrauen, ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 2. erweiterte Auflage, 大庭健・正村俊之訳(1990) : 『信頼 社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房
- 溝尾良隆(1994) : 『観光を読む』古今書院
- (社)日本観光協会・前田豪(2001) : 『観光地づくりの手法』(社)日本観光協会, p. 1-28 (この報告書には執筆者名は揭示されていないが、同協会の委託により研究調査を担当したのは前田豪であるため、執筆者名を上記のようにした)
- 相賀徹夫編(1986) : 『日本大百科全書 8』小学館

佐藤富雄(2000)：教育と権力－自発的な従属を生み出すメカニズム．藤田弘夫・西原和久編『権力から読みとく現代人の社会学・入門[増補版]』有斐閣、pp.166-167

捧富雄(2002)：『市町村観光行政における推進主体の構造－愛知県足助町を事例として－』立教大学大学院観光学研究科博士課程前期課程修士論文

下中直人編(2007)：『世界大百科事典 8 改訂新版』平凡社

下中直人編(2007)：『世界大百科事典 16 改訂新版』平凡社

高井三郎(2006)：『知っておきたい現代軍事用語－解説と使い方－』アリアドネ企画

山岸俊男(1998)：『信頼の構造－こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会

ウィキペディア「戦略」：<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%88%A6%E7%95%A5>、閲覧日 2010年10月30日