

〔論 文〕

個人知と組織知の相互変換による 観光ガイド組織の活性化の可能性

——北海道標津町の観光ガイド協会を事例に——

森 重 昌 之

I 緒 言

地域再生や地方創生の手段の1つとして、わが国で観光が進められるようになって久しい。いまや多くの地域で観光振興が進められ、観光まちづくりの用語も定着している。観光まちづくりは「地域社会が主体となって、地域のあらゆる資源を活用し、交流を促進することで、まちの魅力や活力を高める活動」(森重 2015: 24)であり、そこでは地域の人びとが主体的役割を果たすことが前提になっている。

実際、マストツーリズムに代表される従来型観光ではかかわる機会がほとんどなかった地域の人びとが、観光ガイドとして地域の魅力を発信する役割を担う例も少なくない。日本観光振興協会の「平成27年度観光ボランティアガイド団体調査」によると、全国1,688団体、43,996人が観光ガイドに従事している¹⁾。地域の人びとが観光ガイドになることで、自身が地域での生活を通して経験的に身につけてきた地域の知恵やノウハウを観光客に提供し、地域固有の魅力や価値の向上につなげている。また、地域の人びとにとっても、地域の価値を見直したり、観光客に評価されたりすることで、地域社会に対する自信や誇り、愛着を醸成する機会になっている。

他方で、前述した調査によると、観光ボランティアガイド団体の79.9%が後継者育成を課題にあげているように²⁾、新たな観光ガイドを獲得できず、人材不足や高齢化に悩む観光ガイド組織も少なくない。多くの場合、観光ガイドは

本業として従事できるほどの収益を上げることが難しく、メンバーも定年退職者や余暇時間の一部を利用して趣味やボランティアとしてかかわる、志の高い人びとが中心になってしまう。そのため、観光ガイド組織のメンバーが固定化し、活動のマンネリ化が進むことで魅力が低下し、さらに新たなメンバーを獲得することが困難になるという悪循環に陥ってしまう。

そこで、持続可能な観光まちづくりを進めるにあたって、いかに観光ガイド組織の活性化を図っていくかが重要となる。森重 (2016b: 39) は、価値共創プロセスに着目し、観光ガイドが新たな体験メニューをつくり出すプロセスに参加することで、達成感や楽しみといった感情を伴った自己効力感を得られると指摘している。こうして観光ガイド個々人のモチベーションを高めることも重要であるが、これを実現するには観光ガイド組織がまさに「組織的に」実践するしくみが必要となる。

本研究では、観光ガイド組織の持続的な活動を推進する上で組織知の増加が重要であることを示すとともに、組織知をいかに形成し、観光ガイド組織の活性化に結びつけていくか、その方策を明らかにすることを目的とする。本研究を進めるにあたって、北海道標津町の「標津町観光ガイド協会」を事例に取り上げる。標津町では、2001年から地域資源を活用した体験型観光である「標津町エコ・ツーリズム」を推進しており、同じ時期に町民からなる標津町観光ガイド協会(「標津町観光ガイド協議会」として発足し、後に組織名を変更)が発足した。観光ガ

イド協会は体験型観光の推進において重要な役割を担っているが、活動がスタートしてから15年以上が過ぎ、さまざまな課題が顕在化している。標津町観光ガイド協会は、多くの観光ガイド組織が抱えている課題を克服した事例ではない。しかし、周辺地域に比べ、早い時期から観光ガイドによる体験型観光に取り組んでおり、長期にわたる変化を読み取ることができる。また、後述するように、町内で新たな動きが芽生え始めている中で、それらの活動と連携を図りながら、観光ガイド協会として取るべき対応策を示す意義も見出せる。

そこで、まず標津町観光ガイド協会の活動の概要や運営のしくみを整理した。そして、2017年8月22日から24日にかけて、観光ガイドの経験年数や性別などに分けて4回、計14名にグループインタビューを実施した。聞き取り調査では、体験メニューの実施時に心がけていることや体験メニューを通して得た満足感、観光ガイド間での情報共有の内容、体験メニューの実施や組織運営にあたって認識している課題、今後取り組むべきことなどをうかがった。なお、1回あたりの聞き取り調査の時間は1時間から2時間30分であった。聞き取り調査から観光ガイドが認識している利点や課題を抽出する。その上で、観光ガイド個人が持っているノウハ

ウや課題認識を個人知と捉え、それをどのように組織知に変換するか、その方途を見出すことによって、観光ガイド組織の活性化の可能性を検討する。

合わせて、近年標津町内で発足し、活発に地域活動を行っている3つの団体へも2017年7月15日に補足的な聞き取り調査を実施した。いずれも若い町民を中心とした地域活性化をめざす組織である。そこで、それぞれの組織の概要や発足の経緯のほか、観光ガイド組織の活性化に向けて補足的に果たし得る役割などについて調査した。

Ⅱ 標津町および観光ガイド協会の概要

1. 標津町および体験型観光の概要

標津町は北海道東部の根室海峡沿岸に位置し(図1)、面積が624.49km²、2,361世帯、5,302人(2017年10月1日現在)が暮らす町である。標津町は根釧台地の内陸部を中心とした酪農業と、沿岸部でのサケ・ホタテを中心とした漁業・水産加工業が盛んで、これらが二大基幹産業になっている。こうした町の特徴を生かして、1991年にサケを中心とした水族館である「標津サーモン科学館」が開館したほか、1995年には全国初となる「忠類川サーモンフィッシング」

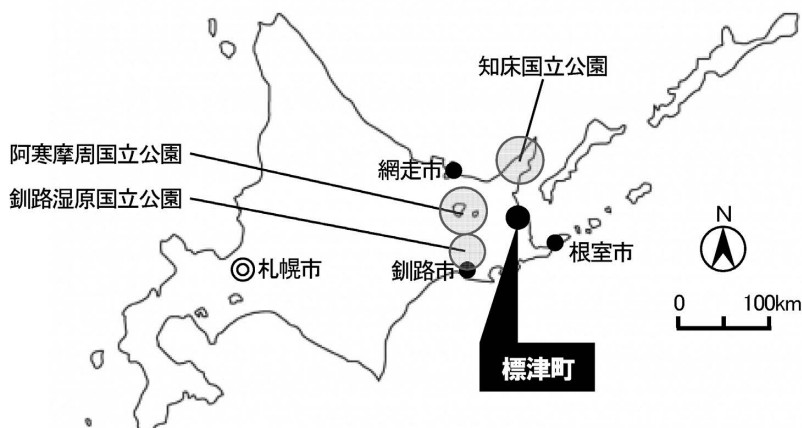


図1 標津町の位置

が始まるなど、観光振興に取り組んできた。しかし、1990年代後半にサケ漁業を取り巻く環境変化や町内の旅館の宿泊客数の減少に直面し、新たな観光振興を模索することとなった³⁾。

標津町の周辺は知床、阿寒摩周、釧路湿原の各国立公園に囲まれており(図1)、いずれもマストゥリズムを受け入れる一大観光地になっている。そこで、標津町ではこれらの地域とは異なる形態の観光を模索し、2001年5月から地域資源や基幹産業を活用した体験型観光である標津町エコ・ツーリズムに取り組み始めた。現在、酪農体験やサケ荷揚げ見学、イクラづくり体験、カヌー体験、生キャラメルづくり、北方領土学習などの体験メニューがあり、2016年度には修学旅行生を中心にのべ1,201人の宿泊客(忠類川サーモンフィッシングを含む)を受け入れたほか、食体験も含めた日帰り客数は11,818人となっている。ちなみに、標津サーモン科学館やポー川史跡自然公園などの観光施設も含めた、2016年度の町全体の観光入込客数は360,090人であった。体験型観光開始以降の参加者数の推移を見ると、増加しているとはいえず、むしろ宿泊客数は漸減傾向にある(図2)。

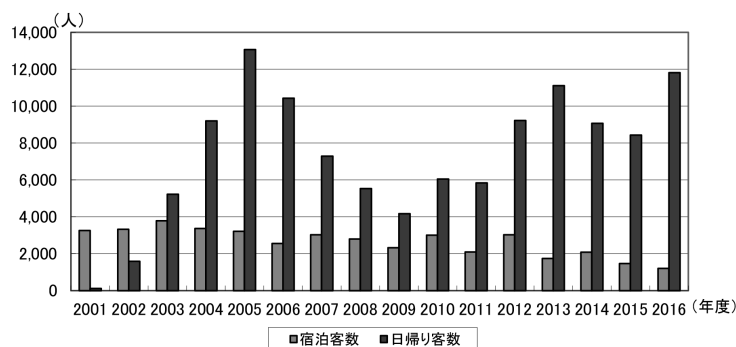
標津町の体験型観光の中心的役割を担う「標津町エコ・ツーリズム交流推進協議会(以下、「エコ・ツーリズム協議会」という)」は、町役場が事務局となり、農協や漁協、商工会、観光協会、旅館組合、観光ガイド協会など、町内の

観光にかかわる20団体からなる任意団体である。エコ・ツーリズム協議会では、体験型観光を進めるための参加団体間の意見調整や情報共有が図られている。特に、近年は新たな体験メニューを開発したり、町外でPR活動を行ったりする機会が減っているほか、町役場が事務局機能を担っていることもあり、エコ・ツーリズム協議会として実質的な活動を行う機会は少なくなっている。

体験型観光の実施にあたっては、まず①修学旅行などの団体旅行は旅行会社を通じてエコ・ツーリズム協議会に、また個人旅行者は電話やE-mailを通じて観光協会に依頼が来る。②エコ・ツーリズム協議会もしくは観光協会から観光ガイド協会に連絡が入り、体験メニューの調整が行われる。また、団体旅行で宿泊が伴う場合、旅館組合が宿泊(分宿)の調整を行う。そして、③観光ガイド協会は農協や漁協などに協力を依頼するとともに、体験メニューごとに当日担当する観光ガイドに連絡し、人数を調整した上で、体験メニューが実施されるという流れになっている。なお、体験メニューの担当回数に応じて、観光ガイドには些少の報酬が支払われている。

2. 標津町観光ガイド協会の概要

標津町では、2001年5月から体験型観光がスタートしたが、標津町観光協会は観光客の受け



(資料) 標津町観光協会提供資料をもとに作成

図2 標津町エコ・ツーリズムの参加者数の推移

入れ体制の強化をめざし、ほぼ同じ時期の2001年2月に町民を対象とした「観光体験ガイド養成基礎講習会」を開催した。この講習会は2日間、計10時間で、受講者は町民体験ガイドとして観光協会に認証されるというものであった。その結果、観光ガイドとしての心構えや安全管理、ホスピタリティを学んだ観光ガイド23名が誕生し、「標津町観光ガイド協議会(後の標津町観光ガイド協会)」が設立された。

体験型観光が始まった当初は、町役場が中心になって進めていたが、職員の人事異動などもあり、現在は観光ガイド協会が体験メニュー実施の中心的役割を担っている。観光ガイドは、エコ・ツーリズム協議会が主催する「標津町観光ガイド養成講習会」を受講すれば、観光ガイドに登録できる。この講習会は、前述した「観光体験ガイド養成基礎講習会」とほぼ同じ内容で、株式会社体験教育企画の藤澤安良氏を講師に、毎年2月に開催されている。

体験メニューのガイドを担当すると報酬を得られるが、専業で務められるほどの金額ではなく、ほぼすべての観光ガイドが定年退職者もしくは趣味やボランティアとしてかかわっている町民である。観光ガイド協会の会員は現在約80名で、旅館女将である川畑喜美子氏が会長を務め、副会長1名、理事9名、監事2名、顧問4名で役員が構成されている。観光ガイド協会は町役場や観光協会とは独立した任意団体であり、事務局も会長の旅館に置かれている。聞き取り調査によると、会長、副会長、理事が参加する役員会を月2回程度開催しながら、組織運営が図られている。役員会では、組織の戦略や運営方針というよりもむしろ、エコ・ツーリズム協議会や観光協会から依頼を受けた体験メニューの調整を中心に話し合われている。

観光ガイド協会では、特に行われる頻度の高い14の体験メニュー⁴⁾について、体験メニューごとにチーフ、サブチーフを設けている。このうち、9つの体験メニューのチーフは役員が兼ねている。エコ・ツーリズム協議会や観光協会から体験メニューの依頼があると、参加人数に

応じて、チーフが当日必要な観光ガイドを集めている。チーフは体験メニューを担当する観光ガイドを選ぶ権限を持っているので、現状ではガイド協会に登録されたとしても、よく声がかかる観光ガイドとそうでない人がいる。

Ⅲ 観光ガイドの課題認識

標津町では体験型観光がスタートして15年以上が経過し、町民が地域資源の魅力や価値を認識するようになったほか、2008年には「平成20年度地域づくり総務大臣表彰」を受賞するなど、町外でも評価されるようになった。また、町民間の新しい交流が生まれ、新たな地域活動や産業活動も始まっている⁵⁾。他方で、前述したように、体験型観光の受け入れ人数は伸び悩んでおり(図2)、新たな体験メニューもつくられないなど、活動に対する停滞感もうかがえる。そこで、観光ガイドへのグループインタビューを通して、観光ガイドが認識している現在の体験型観光や組織運営の課題を整理した。

1. 知識や技能の向上を図る機会の不足

第1の課題として、観光ガイドの知識や技能の向上を図る機会やしくみが少ないことがあげられる。聞き取り調査において、「基礎講習会の次にスキルアップを図るための研修や講習のしくみがない」、「勉強しろということでテキストをもらい、藤澤先生に最初に教えてもらっただけで、それ以降はスキルアップの機会がない」「標津のことを知りたいと思って観光ガイドを始めた。観光ガイドが習得すべき一律の基礎があると思っていたが、そうではなかった」、「最低限の基礎知識すら共有できていない」、「お金を受け取るのであれば、一定のレベルを持って取り組むべき」などの意見が聞かれた。

実際、観光ガイド向けの講習会は毎年1回行われる「標津町観光ガイド養成講習会」だけであり、すでに従事している観光ガイドのスキルアップを図るための講習会は開催されていない。もちろん、現在行われている講習会も基本

的な知識や技能を再確認する意味はあり、「全国を回る先生による講習で、レベルの高いことを教えてもらえる」といった意見もある。しかし、さらなるスキルアップを求める観光ガイドは、他地域の研修を受講したり、資格を取得したりする状況にある。また、観光ガイド協会の設立当初にマニュアルが作成され、新たに登録された観光ガイドにも配布されているが、「マニュアルは最初につくったものしかない。それを利用しながら、みんなが使えるように改善していかなければならない」という意見が聞かれたように、その内容が更新されていない。

このように、スキルアップを観光ガイド個人に委ね、組織的に知識や技能を高める機会やしくみが少ない。そのため、観光ガイド間でスキルに差が生じてしまう。この点については、観光ガイドの問題意識が高い様子が見える。例えば、「観光ガイドのレベルが低く、質の均一性が保たれていない」、「一生懸命勉強している観光ガイドもいるが、スキルに差が出てくる」、「観光ガイドのレベルは均質が基本であるが、打ち合わせも不十分であるし、組織的でもない。基本がきちんと決まっていない」といった意見が聞き取り調査で聞かれた。特に、観光ガイド個人個人の取り組み意欲に対してよりも、組織的に観光ガイドのレベルを保つしくみが少ないことに対して、多くの不満が見られる。

それでは、観光ガイド間の知識や技能の差を埋めるための情報共有は行われているのだろうか。この点については、観光ガイド間で意見が分かれていた。標津町観光ガイド協会では、総会と観光ガイド養成講習会、新年会の年3回、観光ガイドが一堂に会する機会があり、そこで自己紹介を行ったり、お互いに意見を交換したりしている。こうした「食事をしながらコミュニケーションを図る機会や反省の機会はよくある」という意見のほか、「体験メニューが終わった後に、お互いにアドバイスをすることはよくある」、「体験メニューごとに集まって話すことはある」、「観光ガイドは意欲的な人が多く、お互いに“もっとこうした方がよい”とい

たアドバイスをするし、小さな改善はある」との意見があった。その一方で、「本当に顧客満足の視点から考えているのか。あまり反省会を行っていないように思う」、「飲む機会はあるが、反省につながっていない」、「観光ガイド間で個人的に話をするが、それを全体で共有する機会がない」という意見も聞かれた。

特に、経験年数の長い観光ガイドや女性の観光ガイドは体験メニューの現場での改善を図るための情報共有ができていているという認識が強い。他方で、経験年数の短い観光ガイドは組織運営に関する情報共有が不十分であると認識する傾向がうかがえる。実際、「1つの成功例ができると、その後不都合なことがあっても、覆い隠されてしまうように感じる」、「旅行や観光の感覚が変わっている中で、先を見通すことも難しくなっている。過去のやり方を続けるだけではだめで、違う発想が必要ではないか」という意見が見られた。このように、情報共有の内容に関しても、観光ガイド間で差が生じている。

2. 体験メニューの担当回数の差

第2の課題として、観光ガイドによって体験メニューの担当回数に差が見られる。もちろん、担当回数に差が生じること自体に問題があるわけではないが、観光ガイドがそれに不満を感じている様子が見える。前述したように、体験メニューを担当する観光ガイドは、チーフに選ぶ権限がある。修学旅行のように、1ヶ月以上前から体験メニューの内容や参加者数が決定していることもあるが、聞き取り調査によると、直前に観光ガイドが集められるケースも少なくない。実際、「直前に依頼の連絡が来るので、仕事や他の予定と調整ができず、体験メニューの担当を断らざるを得なかった」という不満の声が多く聞かれた。そのため、チーフは断られる可能性の少ない人や声をかけやすい人に観光ガイドを依頼しがちになる。また、チーフの負担を考えると、気心の知れた者同士の方が体験メニューを進めやすいとも考えられる。その結果、観光ガイド協会に登録されてい

るにもかかわらず、よく声のかかる観光ガイドとそうでない人が出てしまう。

聞き取り調査においても、「これまで数回しか呼ばれたことがない」、「他の体験メニューも担当できるにもかかわらず、特定の体験メニューしか声がかからない」、「ごく一部で行われている印象があり、広がりがない」、「実際に活動しているのは3分の1くらいではないか」といった意見が聞かれた。このことが第1の課題で指摘した情報共有にも影響を及ぼしていると推察される。よく声のかかる観光ガイドは「話しやすい環境で、コミュニケーションも取れている」、「メンバーが固定しているので信頼関係ができ、意見を言いやすい」という意見がある一方、声のかかる機会の少ない観光ガイドほど、「仲良しグループで進め、情報もそこだけに固まっているように感じる」といったように不満を持っている。このように、特定のチーフが当日担当する観光ガイドを選ぶ現状を改善するために、「チーフを当番制にし、みんなに順番が回るようにすればどうか」といった提案も聞かれた。

3. 組織の将来像や役割に対する考え方の差

第3の課題として、観光ガイド協会の将来像や役割に対する観光ガイド間の考え方の違いである。現在、標津町観光ガイド協会は任意団体として運営しているが、経験年数の長い観光ガイドは法人化を視野に入れている。例えば、「任意団体では信用力が落ちてしまう。最初の1、2年は町役場の支援が必要かもしれないが、その後はわれわれの稼ぎで運営するというプランを示して進めていきたい」、「もちろん課題も多いが、ガイドが事業として成り立ち、ある程度利益が生み出せるようにしたい」といった将来像を語っている。

しかし、こうした将来像が観光ガイド間で共有されているわけではなく、「みんなボランティアで務めており、体制が整っていない」、「事務局も確保できておらず、中途半端な面がある」、「観光ガイド協会が組織的に動いていな

い」という意見も聞かれた。また、「観光協会やエコ・ツーリズム協議会、観光ガイド協会など、小さな町にたくさんの団体があってよくわからない」、「役員の危機意識が低いことを指摘すると法人化の話が出たが、メンバーが増えているのに昔ながらの感覚しかない」、「現在の観光ガイド協会の進め方は限界があるのではないか」といった、現在の組織運営に対する問題意識も見られる。

体験型観光の町外へのPRの役割についても、「観光協会はオーバーワークになっているので、PRは自分たちですべき」、「交通の不便な地域なので、もっと前に出てセールスしていく必要がある」として、観光ガイド協会自身が行うべきとする意見がある。その一方、「観光が発展することで潤うであろう商売人のかかわりが薄い」、「町役場や観光協会が町外に情報を発信する体制が必要であるが、外部に対するセールスの機会が減っている」など、他団体にその役割を求める観光ガイドも見られる。このように、組織の将来像や役割に対しても、観光ガイド間での考え方の違いが存在するほか、こうした話し合いの機会そのものが不足していることも推察される。

4. 町内での観光ガイドの認知度の低さ

最後に、標津町内での体験型観光や観光ガイドに対する認知度が低いという課題があげられる。ほとんどの観光ガイドは金銭的な報酬を求めているわけではない。多くの観光ガイドは、「参加者に安全に楽しんでほしい」、「満足度をいかに100%に近づけるかを心がけている」、「参加者みんな協力してつくり上げ、一体感ができればよいと思っている」、「お客様に喜んでいただきたい」などの思いを抱いて、体験メニューに取り組んでいた。

このように、標津町のために取り組んでいるにもかかわらず、町内で観光ガイドの努力を評価するしくみがない。現状では、参加者の感謝や喜びだけが彼らのモチベーションになっている。実際、「町民自身が町内の良いところを知ら

ない」、「観光業に携わる人びとが標津町のPRをしていない」といった意見が聞かれたほか、「観光ガイドのことは町内でほとんど知られていないと思う。自分自身が知ったのも4、5年前であった」、「講習会という名前はハードルが高い印象を受けるので、もっと気さくな感じで参加してもらえるようにしてはどうか」という意見も出された。

ただし、森重(2016a:81)が実施した標津町民への質問票調査によると、観光ガイド養成講習会の認知度は62.9%であり、必ずしも低いわけではない。実際、講習会の開催案内は広報やウェブサイトなどを通じて、広く町民に周知されている。また、観光ガイドに「参加してみたい」と答えた町民が8.2%、「条件が合えば参加してみたい」と答えた町民が37.6%と、一定の参加意向も確認されている(森重 2016a:81)。しかし、この結果に比して観光ガイドの人数が増加しているわけではなく、町民の関心を実際の行動に結びつけるしくみができていない。こうした「町民にあまり認知されていない」という意識が観光ガイドの思考を内向きにさせ、課題は認識しているが、組織的な取り組みに発展していかない状況に陥っていると考えられる。

IV 組織知と組織学習

1. 個人知から組織知への変換のしくみ

標津町の観光ガイドの課題認識を整理してきたが、いずれの観光ガイドも体験メニューを通して標津町の知名度向上や参加者の満足度向上に向けて、熱心に取り組んでいることも確かである。実際、聞き取り調査においても、前述したように「観光ガイドは意欲的な人が多く、お互いに“もっとこうした方がよい」といったアドバイスをするし、小さな改善を続けている」という意見が聞かれた。また、「毎年行われている講習会だけでなく、北海道アウトドア資格を取得したり、隣町にある野付半島ネイチャーセンターで研修を受けたりするなどして、スキルを高めている」、「手づくりでパネルを作成し、

参加者にわかりやすく伝えている」など、個人で知識や技能を高めている観光ガイドも見られた。職業経験を生かしたり、参加者への話し方を工夫したり、安全管理の徹底を強く意識したりすると答えた観光ガイドも多かった。さらに、最近新しい体験メニューがつけられているが、星空見学や手打ちそば体験、森林伐採や下草刈り体験などのアイデアが聞かれたほか、天候に左右される体験が多いので、映像で見せることも考えるべきといった意見も出された。こうした観光ガイドの努力に対して、町役場もカヌー体験のための道具を予算化するなど、体験型観光を推進するために積極的にサポートしている。このように、観光ガイド個人が努力している一方で、それらが組織の活性化の動きに結びついていない。

これらの問題は個人知(Individual Knowledge)と組織知(Organizational Knowledge)の問題として捉えられる。周(2003:58)によると、個人知とは「組織に参加している個人に属している知識」であり、その人が今までいかなる教育を受け、いかなる経験を積んで、いかなる洞察力を持っているかによって異なるものである。他方、組織知とは「組織の中に埋め込まれている知識」であり、具体的には制度や組織構造、ルーティン、生産工程、商品などの形で現れているものである(周 2003:58)。その上で、周(2003:58)は、組織内で個人知の組織知への変換、もしくは組織知の個人知への変換という、いわば知識の相互変換を行うことによって組織知を増やしていくプロセスを組織学習と定義している。松行・松行(2002:101)も、「個人学習によって得られた情報や知識は、組織構成員によって相互に共有、評価、統合されるという組織プロセスを経て、組織学習に置換される。それによって、組織的知識が、はじめて形成されることになる」と指摘している。

このように、組織学習は個人知と組織知の相互変換プロセスということができ、2つの知識はどのようにして結びつけることができるのであろうか。前述した周(2003:57-63)によると、組織知の増加をもたらす組織学習は、

表1 組織学習の3つのレベルと主要活動

| 学習レベル | 主要活動 | 学習の分類 | 成果 |
|----------|-----------|--------|---------|
| 個人 | 個人学習 | 個人知の増加 | アイデアの生成 |
| ホット・グループ | コミュニケーション | 個人知の普及 | 駆動力の展開 |
| 組織 | 具現化 | 組織知の増加 | 戦略商品の開発 |

(出典) 周 (2003 : 62) 一部改

個人学習から始まり、コミュニケーション、具現化という3つの活動のプロセスを経て実現され、それぞれ個人、ホット・グループ、組織の3つのレベルで行われる(表1)。ホット・グループとは、熱意のある人間の集団とされている(周 2003 : 61)。このように、ホット・グループを介して個人知と組織知を結びつける可能性が指摘されているが、周 (2003 : 61) も指摘しているように、ホット・グループは最初から意図的に計画されるより、問題解決に熱意を持った人によって触発され、出現することが多い。このように、偶発性に依拠するホット・グループは、問題に直面している組織にただちに適用できる概念とはいえない。

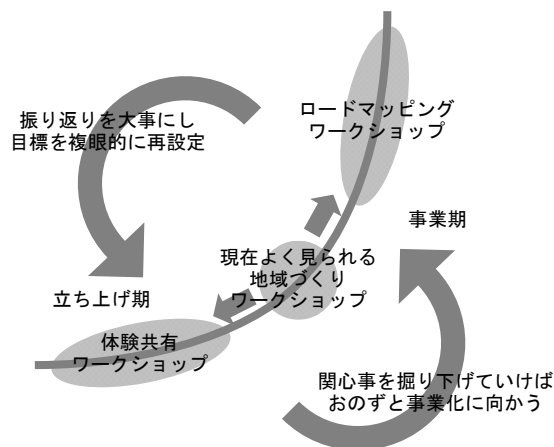
2. 地域づくりワークショップの応用可能性

組織知の増加をもたらす組織学習を推進するにはホット・グループが必要であるとすると、

組織学習は偶発性に依拠しなければならない。ホット・グループは熱意のある人びとの集団であったが、前述したように、標津町の観光ガイド個人も高い意欲や熱意を持っていた。そこで、ホット・グループの主要活動であるコミュニケーションをいかに生み出すかが重要になってくる。

こうしたコミュニケーションの創出に関して、やや分野は異なるが、平井 (2017 : 55) が示した地域づくりとワークショップの関係を参考にできる(図3)。地域づくりのワークショップも個人知と組織知の相互変換のメタファーとして、組織学習に援用できると考えられる。

平井 (2017 : 55) は、ワークショップを通じた地域づくりの展開を曲線で示した上で、現在よく見られる地域づくりワークショップが立ち上げ期と事業期の屈曲点に集中していることに対し、立ち上げ期については地元学をベースと



(出典) 平井 (2017 : 55) 一部改

図3 地域づくりとワークショップの関係

した体験共有ワークショップ(図3の左下)、事業期に対しては「普通の会議」をワークショップに転換するロードマッピング(図3の右上)を提案している。そして、立ち上げ期のワークショップでは、「資源」や「課題」を探すことから始めると、地域の人びとの主体性が抜け落ちるので、「大切なものを大切に」という人びとの動きを支え、その体験を共有することが大切であると指摘している(平井 2017: 18-24)。つまり、現在認識している課題を捉え、コミュニケーションを通してそれらを共有したり、解決をめざしたりするだけでは十分とはいえない。平井(2017: 19)も、「課題を解決する」という場合、地域の人びとが解決の主体になり得るかどうか、一義的には言い切れないことが多いと述べている。そこで、「何を大切にするか」ということについてのコミュニケーションと共有が重要となる。前述したホット・グループは、「大切なもの」を共有した、主体性を持った集団と見做すことができよう。

こうした立ち上げ期の体験共有ワークショップを通して地域の人びとの関心事を掘り下げていけば、おのずと事業化の芽が伸びてくる(平井 2017: 55-56)。さらに、平井(2017: 56)は事業期のロードマッピングにおいて、あらかじめ定められた目標をいかに効率的に近づくようにしても議論は空転しがちであるので、丁寧に今までの積み重ねを振り返り、見落とされていた取り組みの価値を掘り起こすことが大切であると述べている。このことは、立ち上げ期から事業期への一方向の展開だけでなく、事業期から立ち上げ期への振り返りによって、取り組みの再評価や再生産の可能性が見出せることを示している。新たな活動を立ち上げようとホット・グループが登場し、それらが具現化するものの、やがて停滞してしまう活動も少なくない。その中で、事業期から立ち上げ期への振り返りをいかに意識するかによって、活動を次の段階へステップアップする契機をつくり出す、持続可能な活動の展開も期待できる。

V 標津町観光ガイド協会における組織学習の可能性

1. 組織学習の機会の欠如

前述したように、組織学習は個人知と組織知の相互変換によって組織知を増やしていくプロセスであった。では、標津町観光ガイド協会はこうした組織学習を実践しているのだろうか。

観光ガイド協会が発足するきっかけは、標津町で体験型観光を推進したいと考え、当時熱意を持った観光ガイド23名とそれを支えた町民によるホット・グループの出現であった。彼らは個人知を組み合わせ、町内のさまざまな地域資源を活用して体験メニューやマニュアルをつくり出す形で、組織知化を図っていった。その結果、彼らの取り組みが参加者や町外から評価され、活動のモチベーションが保たれていった。しかし、個人知の増加をめざす個人学習については、毎年同じ内容の講習会が続けられるだけであった。一部の熱心な観光ガイドが他地域の研修会に参加したり、資格を取得したりすることで、部分的に個人知の増加は図られていたが、組織的に個人知から組織知に変換し、組織知を増やすプロセスは十分に進まなかった。ただし、この間に個人知が減少したわけではなく、OJTのように体験メニューを担当することを通して、日々改善に取り組んでいた。

しかし、同じメンバーや内容で体験メニューを進められているうちに、図3に示された事業期から立ち上げ期への振り返りの機会が欠如していった。体験型観光に対する参加者や町外からの評価という成功体験から振り返り、観光ガイド個人個人の知識の増加を図る機会、つまり組織知から個人知への変換がうまく進まなかった。そのため、組織的な個人知の増加が進まず、それに不満を感じた観光ガイドが、さまざまな課題を認識するようになった。前述の聞き取り調査の中で、特に組織運営に対する問題意識が顕著であることから、このことがうかがえる。

組織的な個人知の増加機会がない中で、観光ガイド協会に対して多くの不満や課題が出てきても、その解決をめざすための観光ガイド個人の主体性の醸成にはつながらなかった。そのため、観光ガイド協会の将来像や役割に対する考え方にも差が生じてしまった。そして、新たなホット・グループが形成されることもなく、ただ漫然と組織運営を継続する形になっている。さらに、観光ガイド協会の法人化についても誰が考えるべき問題であるか、解決の主体について議論されることがなかった。

2. 情報共有を通じた組織学習の可能性

標津町観光ガイド協会では、発足時に個人知から組織知が形成されたが、その後事業期から立ち上げ期への振り返り、すなわち組織知から個人知への変換の機会がつけられなかった。また、組織的に個人知の増加を図る機会もなかったため、その後も組織知を増やすことができなかった結果、体験型観光に停滞感が漂い、意欲のある観光ガイドの一部が組織運営に不満を感じるようになったと考えられる。現在、経験年数の長い観光ガイドを中心に、観光ガイド協会の法人化をめざす動きがあるが、それについて検討する以前に、平井(2017:24)の指摘する「体験の共有」が必要ではなからうか。もちろん、すでに体験メニューの内容や実施方法については観光ガイド間である程度共有できており、実施後に反省会も行なって改善が図られている。しかし、それは個人知から個人知の変換に過ぎず、組織知の増加には至っていない。組織知化されていないので、体験メニューの担当回数による知識の差が生じてしまう。また、総会や観光ガイド養成講習会、新年会といった観光ガイドが一堂に会する場も、観光ガイド個人間の交流に過ぎず、組織学習には至っていない。

そこで、観光ガイド協会の中で組織学習の機会をつくり出すことが重要になるが、組織知の増加をめざす組織学習の源泉は個人知の増加にある。この個人知を増やすには、図3の事業期に相当する現在の体験型観光から、立ち上げ期

に至る振り返りが必要ではないか。この振り返りによって観光ガイド間で体験を共有し、関心事を掘り下げていくことができれば、再び事業期に向けた組織知の増加への展開が期待できる。ここで重要なことは、課題を掘り下げるのではなく、関心事や大切にしたいものを掘り下げるという視点である。現在の標津町観光ガイド協会は停滞感が強いあまり、課題を抽出し、その解決をめざそうとする志向が強い。しかし、平井(2017:19)が述べていたように、観光ガイドが課題を解決する主体に必ずしもなっていない。このことは聞き取り調査においても確認できる。

そのため、関心事や大切にしたいものを共有するという意識を必要とする。観光ガイド協会の発足時は、暗黙裡に体験型観光を推進し、地域や産業を活性化したいという目的が共有されていた。体験型観光がスタートしてから15年以上が経ち、どのような思いで観光ガイドを続けてきたのか、何を達成でき、何ができなかったのか、そして今後何が求められるのかなどについて観光ガイド間で振り返り、共有することが求められている。体験型観光の基本となる標津町エコ・ツーリズム交流推進協議会規約第1条には、「大切に育んできた豊かな自然環境との共存を図りながら、漁業や農業などの生産活動や生活文化、歴史などの地域資源を活用した滞在型の体験観光を産業団体など関連する団体の協働によって推進して、都市住民等との交流を活性化させることにより、ふるさと意識の醸成や地場産業の幅広い活動に利用して、魅力と誇りある町づくりを進めるものである」と目的が示されている。これをもとに、観光ガイド協会が活動を継続してきた意義を振り返り、これから何を大切にしていきたいのかについて、観光ガイド間で共有し合う場を設けてもよいであろう。

3. 新たなホット・グループの形成

このような状況の中で、近年標津町内で新たなホット・グループの形成の動きが見られる。

1つは、標津町で水揚げされる漁業資源を活用した商品開発・販売を通して地域活性化をめざす女性グループ「しべつAMIE」(会員11名、代表：外崎かよ氏)である。2014年4月に発足したしべつAMIEは、もともと漁協女性部として活動を行っていたが、組織の中で活動を続けるには制約が多いことから、仲間を募って新しい団体を組織した。現在はサケミンチを使用したコロッケやカマボコ、春巻き、ギョウザなどの商品開発を行い、町内で開催されるイベントで、年10回程度販売している。近年、標津町のサケ漁獲量が減少傾向にある中で、漁業が不振であれば外貨を稼がなければならないとして活動を行っているが、商品開発だけでなく、イベントでの販売を通してコミュニケーションも楽しんでいる。

もう1つは、標津産の魚介類のアピールや付加価値の向上、酪農家との連携などを通して、若手漁師が協力し合える環境の形成、さらに町内の活性化をめざす「標津漁師会」(会員15名、代表：浅野将太氏)である。前述したように、近年サケの不漁が続いているが、上の世代の危機意識が低く、自分たちで何とかしなければならないと考え、若手漁師15名で2016年10月に発足した。基本的には標津産の魚介類の評価が高まり、収入や雇用を生み出すことが大切と考えているが、そのための活動資金をつくり出すため、海鮮ピザを開発し、イベントなどで販売しているほか、後述する若手酪農家団体と連携し、「漁農食堂」というイベントを開催している。標津漁師会も漁協青年部のメンバーから有志が集まって活動している。2017年に入って、標津町観光ガイド協会の観光ガイドとして活動しているメンバーも少なくない。

さらに、標津町のもう1つの基幹産業である酪農業でも新たな動きが起こっている。新たな標津産乳製品の開発や、消費拡大運動を通して消費者や販売者の実態を知る「標津ベコスケ」(会員5名、代表：大石恭豊氏、発足時は「標津タコスケ」という名称)が2015年8月に発足した。もともと農協青年部や4Hクラブ、共進会

などを通してさまざまな活動を行っていたが、ただ指示されていることを行っているだけで、活動のマナー化を感じていた。そこで、「しゃれた料理を提供して驚かせたい」と考え、町内の神社祭に出店した。その後、大石代表と標津漁師会の浅野代表が同級生という縁もあって、連携して漁農食堂を実施するようになった。酪農家による類似した活動はこれまでも存在したとのことであるが、ビジョンや理念が継続されなかったため続かなかったと考えており、漁業との連携を機に土台をしっかりと築こうと取り組んでいる。

これらはいずれも、農協や漁協といった既存組織での活動に課題や限界を感じ、新たな取り組みを展開しようとする若い町民であり、まさに熱意を持ったホット・グループといえる。また、これらの組織の中には、観光ガイドに登録されているメンバーもいる。現在、彼らの関心は観光ガイド協会の活性化に向けられているわけではないが、いずれの組織も地域の活性化を視野に入れており、観光ガイド協会と協力できる点も多い。意欲を持つ観光ガイドとこれらの組織のメンバーで方向性を共有できれば、ホット・グループのエネルギーを取り入れて外向きの議論を展開し、観光ガイド協会の活性化を図ることも期待できる。

VI 結 言

本研究では、標津町観光ガイド協会を事例に、観光ガイド組織の活性化の可能性について検討してきた。そこで、標津町の体験型観光や観光ガイド協会の現状を整理した上で、観光ガイドにグループインタビューを実施し、彼らが認識している現在の体験型観光や組織運営の課題を抽出した。その上で、組織学習の理論ならびに地域づくりワークショップの考え方を援用した上で、観光ガイド組織の活性化に向けて、これまでの活動を振り返ること、関心事や大切にしたいものを観光ガイド間で共有することが必要であることを指摘した。これらを通して、

組織的に個人知の増加を図る機会をつくり出し、組織知の増加に結びつける組織学習の契機が生まれると考えた。

本研究は必ずしも目新しいことを指摘したわけではない。しかし、観光ガイド組織の活性化について考える時に、優れたキーパーソンを求めたり、リーダーを待望したりする議論が根強い。もちろん、こうした考えを安易に否定すべきではないが、キーパーソンやリーダーが抜けた途端に活動が停滞したり、うまく進まない時に責任を押しつけたりする例も少なくない。本研究はこうした特定の個人の知識や技能に頼るだけではなく、組織として対応するための組織知の増加、すなわち組織学習の機会創出の重要性に着目した。このように、組織として対応する方途を検討することが観光ガイド組織の持続可能な運営、ひいては持続可能な観光まちづくりにつながると考えている。引き続き、個人知と組織知の相互変換による観光ガイド組織の活性化、さらに他の組織との連携に向けた観光ガバナンスのあり方について、議論を深めていきたい。

[謝 辞]

本研究を実施するにあたり、標津町役場、標津町観光協会、標津町エコ・ツーリズム交流推進協議会、標津町観光ガイド協会の観光ガイドの皆さま、しべつAMIE、標津漁師会、標津ベコスケの皆さまに多大なるご支援、積極的なご協力をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

[付 記]

本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金(基盤研究C)「資源管理と地域再生に向けた観光ガバナンスの構築プロセスの研究(17K02143)」(2017～2019年度、研究代表者:森重昌之)の研究成果の一部である。

注

- 1) 日本観光振興協会(2016)「平成27年度観光ボランティアガイド団体調査」http://vg.nihon-kankou.or.jp/vg_torikumi.php(最終閲覧日2016年4月9日)による。
- 2) 1)と同様。
- 3) 標津町におけるエコ・ツーリズムの取り組み経緯

の詳細については、森重(2014:91-102)を参照のこと。

- 4) チーフ、サブチーフが就いている体験メニューは、サケ荷揚げ、海釣り、サーモンフィッシング、溪流釣り、自然公園散策、カヌー、フットパス、登山トレッキング、郷土料理、イクラ・新巻鮭、ホタテ・ホッケ、いもち、生キャラメル、北方領土学習の14種類である。
- 5) 標津町における町民間の新しい交流や新たな地域活動、産業活動の詳細については、森重(2014:104-106)を参照のこと。

参考文献

- 平井太郎/小田切徳美監修(2017)『ふだん着の地域づくりワークショップ-根をもつことと翼をもつこと』筑波書房、62ページ。
- 松行康夫・松行彬子(2002)『組織間学習論-知識創発のマネジメント』白桃書房、288ページ。
- 森重昌之(2014)『観光による地域社会の再生-オープン・プラットフォームの形成に向けて』現代図書、205ページ。
- 森重昌之(2015)「定義から見た観光まちづくり研究の現状と課題」『阪南論集 人文・自然科学編』第50巻第2号、21-37ページ。
- 森重昌之(2016a)「地域主導の観光に対する住民意識と観光ガバナンスの実践に向けた課題-北海道標津町を事例に」『阪南論集 人文・自然科学編』第51巻第2号、71-91ページ。
- 森重昌之(2016b)「観光ガイドの確保に向けた価値共創マネジメントの可能性」『観光学会第5回大会発表要旨集』、38-39ページ。
- 周炫宗(2003)「戦略的組織学習に関する一考察」『三田商学研究』第46巻第4号、49-71ページ。

(2017年11月24日掲載決定)