

令和 3 年 5 月 31 日現在

機関番号：10101

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2020

課題番号：18K18273

研究課題名（和文）観光協会のDMO化に関する組織論的研究

研究課題名（英文）An organizational study of Japanese traditional tourist association and destination management organization

研究代表者

石黒 侑介（ISHIGURO, YUSUKE）

北海道大学・観光学高等研究センター・准教授

研究者番号：00743238

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、観光協会とDMOの組織的な特徴を規定する組織構造や組織文化、あるいはリーダーの存在やリーダーが定める戦略の特性、組織メンバーの認知や行動、そして、それらを包含する組織化のプロセスに関する検証を試みた。研究の結果、トップダウンで意思決定がなされ、同時に行政からの影響力を受けるなど、意思決定に複雑さを抱えながら運営されている観光協会の実像がおぼろげながら明らかになった。他方、国外のDMOにおいても一定程度、こうした組織化プロセスの特性は認められており、従来なされてきた、財源の自律性や事業の収益性等によって観光協会とDMOの差異が規定されるという議論の妥当性に疑問が呈される結果となった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

DMOは学術研究と観光政策の現場の双方で最も新しいテーマの1つであるが国内外ともに研究の蓄積が少ない。また既往研究のほとんどが財源論や個別の事業モデルに焦点をあてたものである上、その多くが欧米のDMOの事例紹介に留まっている。他方で、日本に伝統的に存在する観光協会はDMOとの対比を通じて客体化され、多くの場合、先進的なDMOに対して後進的な組織として描かれる。本研究はこうした点に疑問を呈し、DMOとしての観光協会の組織特性の把握を行うとともに、バルセロナやキトといった先進的なDMOへの事務局長インタビュー調査を通じてこれらの先進的「とされる」DMOの組織的課題を浮き彫りにした点に意義がある。

研究成果の概要（英文）：This study revealed the organizational features of Japanese conventional tourist association. As motioned in various previous studies, this Japanese-unique organization has not been recognized as destination management organization due to its limited functions, however, some advanced DMO in other countries are also faced on the similar challenges as Japanese tourist associations do. For example, Consorci Turisme de Barcelona, known as one of the most advanced DMO globally, is on the process to stabilize its functions through stronger governance from city government commitment.

研究分野：観光学

キーワード：観光政策 バルセロナ キト イースター島 デスティネーション・マネジメント

### 1. 研究開始当初の背景

現在、各地で「日本版DMO候補法人への登録」が進められているが、DMOに関する研究は国内外ともに蓄積が少ない。また既往研究のほとんどが財源論や個別の事業モデルに焦点をあてたものである上、国内の研究は多くが欧米のDMOの事例紹介に留まっている。DMOの財源や事業は、各国、地域の行政制度、観光関連産業の構造等の影響を大きく受けており、財源や事業モデルの比較ではそれらの前提条件の違いを乗り越えた普遍的な議論を展開することは難しい。DMO、あるいはその基盤組織として期待される観光協会の組織そのものへの研究が質量ともに絶対的に不足していると言える。またこうした背景から、実務の世界においてもDMOを巡る議論は欧米のDMOに我が国の観光協会が倣うべきであるという矮小化されたものに留まっている現状がある。

### 2. 研究の目的

以上のような背景を踏まえると、観光協会とDMOに関する本質的な研究、具体的には財源や事業モデルではなく、それらを規定する組織構造や組織文化、あるいはリーダーの存在やリーダーが定める戦略の特性、組織メンバーの認知や行動、そして、それらを包含する組織化のプロセス自体を研究する必要がある。その上で、観光協会とDMOの組織特性を把握し、その差異を政策的に埋めうるかを検証する必要がある。

したがって本研究では、経営学の組織論を援用し、観光協会とDMOの組織特性の把握と、それらを踏まえた日本版DMO施策の課題と可能性を明らかにすることを目的とする。具体的には、日本の観光協会の組織化プロセス、スペインにおけるDMOの組織化プロセス、観光協会とDMOの組織化プロセスの差異に起因するそれぞれの組織特性の把握、観光協会のDMO化を前提とした日本版DMOの政策的課題と可能性の4つを解明することを試みる。

### 3. 研究の方法

研究方法としては、まず北海道内179市町村の観光協会に対するアンケート調査および事務局長を対象とするインタビュー調査を行った。また国外事例についてはスペインのバルセロナ市のDMOであるバルセロナ観光局 ( Consorci Turisme de Barcelona ) とエクアドルのキト市のDMOであるキト観光地域管理公社 ( Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito )、チリのイースター島のDMOであるイースター島 / ラパ・ヌイDMO ( Organización de gestión de destino Isla de Pascua / Rapa Nui ) について事務局長に対するインタビュー調査を行った。なお、当初は国外事例としてスペインのマドリッド市およびドミニカ共和国のDMOを想定していたが、前者は2014年段階で予定していたDMO化が市の財政悪化等によって当面見送られていること、ドミニカ共和国については現地調査の結果、DMOとして具体的な事業を実施できる体制にまでは至っていないことが判明したため上記の事例への研究対象の変更を行った。

### 4. 研究成果

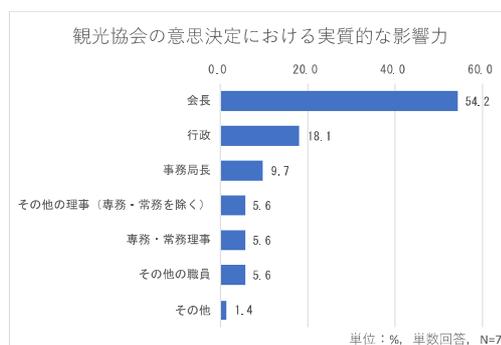
#### < 観光協会のリーダーの特定 >

アンケート調査において「観光協会の意思決定における実質的な影響力を誰が有しているか」をたずねたところ、54.2%が「会長」と回答した。また次いで「行政」が18.1%、「事務局長」が9.7%となった。

ところが、各観光協会の会長個人の属性をたずねたところ、非常勤で観光関連産業以外の出身（「非常勤非観光出身」）が全体の44.2%を占め、非常勤で観光関連産業の出身（「非常勤観光関連出身」）の37.7%を上回る結果となった。つまり多くの観光協会では日常的に業務内容を把握し得ない非常勤の会長が意思決定に大きな影響を与えており、しかもその半数近くが観光関連産業以外の実務出身者、つまり観光分野に特化したノウハウ等の蓄積がないまま意思決定を主導している現状が浮き彫りとなった。

#### < 行政と総会の影響力 >

他方で、行政が観光協会に与える影響について「非常に強い」を「1」、「非常に弱い」を「7」として7段階でたずねたところ、半数近い48.1%が「1」または「2」と回答した。また理事会や総会の影響についても同様に聞いたところ、こちらは「1」と「2」で23.4%に留まった。意思決定においては理事長や会長の意向が強く働くものの、行政の影響も無視は

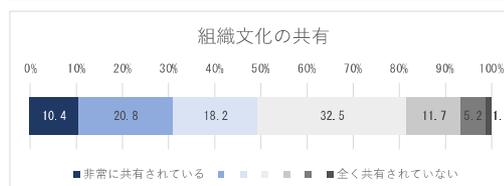
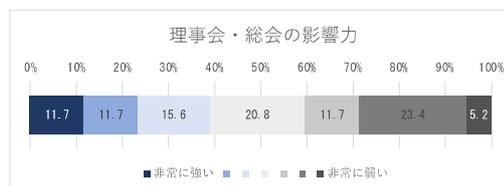


出来ず、「非常に強い」が19.5%、一方で、組織として意思決定機関である理事会や総会の影響力は総じて弱いという観光協会の特性が強く示唆される。

#### < 観光協会の組織構造と組織文化 >

組織化におけるプロセスを把握するためには、組織構造と組織文化の共有の度合いを把握することも重要である。本研究では上述の調査で、組織構造が集権的か分権的か、そして観光協会という組織文化が職員の間でどの程度共有されていると感じるかを7段階でたずねた。

その結果、「集権的」と「分権的」の割合は拮抗し、中間カテゴリーに当たる「4」の割合が28.6%と最大となった。また組織文化の共有の度合いについては「共有されている」に分類される3カテゴリーの合計が49.4%と半数に上った。意思決定に基づく組織の特性についてはある程度把握されているものの、権力の所在や組織文化についてはそれほど明確な認識を持っていない可能性が指摘される。



#### < バルセロナ観光局 >

バルセロナ観光局は1993年に商工会議所とバルセロナ市政府の共同出資によって設立されたDMOであり、日本版DMOにおいても先進事例の1つとして取り上げられる。同DMOの事務局長に対してインタビュー調査を実施し、日本の観光協会を対象としたアンケート調査と同様の調査票への回答を得た。

その結果、行政の影響力は「2」、理事会・総会の影響力は「1」を選択し、また組織構造については「1」（非常に集権的）、組織文化の共有については「2」を選択した。バルセロナ観光局は、従来は財源の独立性を高めるために収益的な事業を重視する北米型のDMOを指向してきたが、オーバーツーリズム対策などをめぐり行政との間で政策の方向性に齟齬が生じたため、近年、市政府によるガバナンスを強化している。こうした行政との距離感は、日本版DMOにおいてはやや批判的に論じられているが、先進的とされるバルセロナ観光局がむしろ日本の観光協会と同じようなスタンスで行政との関係性を保持している点は、従来の認識とは大きく異なる点と言える。

#### < キト観光地域管理公社 >

日本と同様に国外からDMOを政策移入したエクアドルの首都キト市のDMOは、DMOの設立を目指すラテンアメリカで最も先進的なDMOとされている。バルセロナ観光局同様、キト観光地域管理公社の事務局長にインタビュー調査を行い、その中でアンケート調査への回答を依頼した。その結果、行政の影響力は「2」、理事会・総会の影響力は「2」を選択し、また組織構造についてはバルセロナ観光局とは対照的に「6」という回答となった。また組織文化の共有については「4」となり、この点が組織の機能性を高めていく上での課題であるとの指摘があった。バルセロナ観光局とは異なる組織化プロセスを歩んでいることが示唆される結果であるが、先述のようにキト観光地域管理公社はラテンアメリカ地域の先進的なDMOとして知られており、DMOがいかに多様性を内包した組織であるかがうかがえる。

#### < イースター島/ラパ・ヌイ DMO >

キト観光地域管理公社と同様にDMOを政策移入した事例としてイースター島の名称でも知られるチリのラパ・ヌイ国立公園のラパ・ヌイDMOについても同様の調査を行った。同DMOは2011年にその活動が国内外の高い注目を集めたが翌年に国や自治体からの予算拠出が滞り実質的に活動停止に追い込まれたDMOである。同DMOの事務局長へのインタビュー調査の結果、行政の影響力は「1」、理事会・総会の影響力は「1」であり、他方で組織構造については「1」（非常に集権的）、組織文化の共有については「6」となった。事務局長のインタビュー調査では、島内利害関係者の合意形成の不足がDMOの機能性を大きく制限したとの証言が得られた。

#### < 結論 >

北海道内の観光協会の事務局長を対象としたアンケート調査とインタビュー調査の結果、トップダウンで意思決定がなされ、同時に行政からの影響力を受けるなど、意思決定に複雑さを抱えながら運営されている観光協会の実像がおぼろげながら明らかになった。他方、国外のDMOにおいても一定程度、こうした組織化プロセスの特性は認められており、従来なされてきた、財源の自律性や事業の収益性等によって観光協会とDMOの差異が規定されるという議論の妥当性に疑問が呈される結果となった。今後道内の観光協会からのデータ収集を続け、より体系的な議論を導きたい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 石黒侑介	4. 巻 13
2. 論文標題 観光の広域連携と都市の拠点性 スペインの事例からみる北海道観光の方向性	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 CATS叢書	6. 最初と最後の頁 111-124
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 石黒侑介	4. 巻 68
2. 論文標題 公民連携からとらえる「日本版DMO」の課題と可能性	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 アド・スタディーズ	6. 最初と最後の頁 10-17
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 1件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 石黒侑介
2. 発表標題 イースター島におけるDMO政策の移入と活着の困難性 政策過程論からの考察
3. 学会等名 日本地域政策学会 北海道支部 2020年度 支部研究大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 石黒侑介
2. 発表標題 DMOと観光地経営戦略
3. 学会等名 地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会（招待講演）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 石黒侑介
2. 発表標題 『DMO全盛期』に改めて考える観光協会の意義と経営戦略
3. 学会等名 観光協会向け経営セミナー～これからの観光協会経営を考える～
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 ラテンアメリカ文化事典編集委員会	4. 発行年 2021年
2. 出版社 丸善出版	5. 総ページ数 780
3. 書名 ラテンアメリカ文化事典	

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>第19回「新観協研」を開催しました  <a href="https://www.hamanasu.or.jp/info/details/19.html">https://www.hamanasu.or.jp/info/details/19.html</a>          公民連携からとらえる「日本版DMO」の課題と可能性  <a href="http://www.yhmf.jp/pdf/activity/adstudies/vol_68_01_02.pdf">http://www.yhmf.jp/pdf/activity/adstudies/vol_68_01_02.pdf</a></p>
---

6. 研究組織			
氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)		備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------