

文化遺産の観光活用における持続可能なマネジメントに関する考察
—世界の持続可能な観光地 100 選に選出された白川郷を事例として—

A Study of Sustainable Management for Tourism Utilization of Cultural Heritage
“Shirakawa-go”, selected as one of “Top 100 Destinations” in the world, as a case study

松本 季海芳 Kimika MATSUMOTO[†]

沖浦 文彦 Fumihiko OKIURA^{††}

岐阜県白川郷は、その独自の建築、生活様式が評価され 1995 年に世界文化遺産に登録された。それに伴い、観光客が殺到したことで交通渋滞などの問題が生じ、地域の持続性に問題が生じた。それに対して、住民全体で構成される守る会や行政が中心となり様々な取り組みを行った結果、住民生活のバランスと観光業が地域の持続性に役立つことが評価され、GSTC により 2020 年世界の持続可能な観光地 100 選に選出された。本稿では観光公害への対策である各取り組み群を「プログラム」と捉え、ステークホルダーと複合的な課題を持つ地域が、持続的と評価されるに至ったマネジメントの重要要件について P2M フレームワークを適用して分析した。その成功要因として、白川郷では多くのステークホルダーがミッションを共有し、相互に連携しながら役割を果たすシステムとして、「集合的ミッション」が形成されていたことを示した。また、その中でも町役場(行政)と住民組織がバックボーンとして、並列型のミッションや逐次型のミッションがすべてのステークホルダーに明確に共有できる仕組みが同地区のプログラムミッション達成に相乗効果を発揮していると評価できるに至った。

キーワード: 世界文化遺産、オーバーツーリズム、持続可能な観光、白川郷、集合的ミッション形成

“Shirakawa-go”, Gifu Prefecture, was registered as a World Cultural Heritage site in 1995 in recognition of its unique architecture and lifestyle. The resulting flood of tourists caused traffic congestion and other problems, and the sustainability of the region became an issue. As a result of various efforts led by the local government and the residents' association, the area was selected as one of the 100 most sustainable tourist destinations in the world in 2020 by the GSTC, based on its recognition of the balance of residents' lives and the contribution of tourism to the sustainability of the area. This paper considers each group of initiatives, which are measures against tourism pollution, as a "program," and applies the P2M framework to analyze the key management requirements that led to the region being evaluated as sustainable with its stakeholders and complex challenges, and to identify the success factors. As a result, a "collective mission" was formed in Shirakawa-go as a system in which many stakeholders share a mission and play a role in cooperation with each other. In addition, with the city government and residents as the backbone, a system that allows parallel and sequential missions to be clearly shared with all stakeholders exerts a synergistic effect on the achievement of the program mission in the district.

Keywords: world cultural heritage, over tourism, sustainable tourism, Shirakawa-go, collective mission formation

[†] 筑波大学大学院世界遺産学学位プログラム

^{††} 東京都市大学都市生活学部



This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the license.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.ja>)

1. 序章

1.1. 研究の背景と目的

白川郷は、1995年に国内6番目の世界文化遺産「白川郷・五箇山の合掌造り」(以下白川郷)として登録を受けた。それまで年間約60万人程度だった観光客は急激に増加し、数年後には150万人に及んだことから地域内外でオーバーツーリズムが問題視されてきた。かかる状況を受けて、行政や住民によって構成される「白川郷荻町集落の自然環境を守る会(以下守る会)」が中心となり、交通渋滞への対応策や冬期のライトアップイベントの運営など様々な取り組みが実施された結果2020年には、オランダの非営利組織である世界持続可能観光協議会(GSTC)により「世界の持続可能な観光地100選」に選出され、持続可能な観光地であると評価されるに至った。持続可能な観光の実現は、観光セクターの経済的振興のみに留まらない、地域の行政、住民、民間セクター、外部関係者など多くの、かつ利害が複雑なステークホルダーが関わる極めて公共性の高い取り組みであり、多くの地域が同様の課題を抱えている。そして、白川郷が持続的であると評価されるに至った過程は、これら多くのステークホルダーによる複数の取り組み(プロジェクト)が複合したプログラムであると解釈することが可能である。そしてそのマネジメントが成功に至ったポイントを明らかにすることは、高い意義を持つ。

以上の背景より、本研究の目的は、白川郷の事例研究により、持続可能な観光プログラムマネジメントの成功要因を明らかにすることである。

1.2. 研究方法

研究方法として、白川郷、特に課題が大きかった荻町地区に着目し、そこでのオーバーツーリズムの解消にむけた各種取り組みの集合体をP2Mの「プログラム」として捉え、そのマネジメント方法についてプログラム統合マネジメントのフレームワークを用いて分析を行った。そのために、白川郷におけるオーバーツーリズム解消に向けた各種取り組みについて文献調査及び関係者へのヒアリングを実施し、その結果について「集合的ミッション」^[1]図を作成などの分析をすることで、持続可能な観光マネジメントの成功要因の一般化を試みる。

1.3. 先行研究の概括

対象地である荻町地区は、2010年代に「オーバーツーリズム」という概念が社会一般に認知される以前から様々な観光による問題が生じている課題先進地として研究者たちからの関心も高い。先行研究として、世界遺産と観光、持続可能な観光や白川郷に関する研究や、同地域のオーバーツーリズムの課題や、それに対応した持続可能な観光の在り方について検討した。

世界遺産は、その保護や保全を目的として世界遺産リストへ登録されるが、その登録と同時に観光資源としての発展や振興に寄与することが期待されることが多いが、新井^[2]は「世界遺産の本来は恒久的な遺産の保護であり、観光の新興は副次的なものである。」^[2]と指摘し、小室^[3]は景観条例制定や受入れ体制整備を住民参画のもと進め、地域資源の保護と活用を両立させた長期的な保全と活用のバランス維持が必要であることを指摘している。九里^[4]は、観光

における持続可能性経営(サステイナブルマネジメント)成立には、観光に関わる全てのセクターにおいてトップマネジメントが明確なビジョンを掲げ、戦略レベルに落とし込むことで、最終的なライフサイクルの実現が可能となり、経済的側面、社会的側面が統合的に向上できるとしている。

白川郷に関する先行研究は多くあるが、特に荻町地区の観光の現状について黒田ら^[5]は観光客に対して形態面のみに主眼を置いた歴史的な農村集落を提供することにこだわる「テーマパーク型」を指摘したうえで、地域の歴史や生活観の維持には住民たちが世界遺産の整備や観光マネジメントに深く関わりを持つことが必要であると述べている。

しかしながら、かかる課題について改善するための地域における包括的なマネジメントのあり方について、具体的に検討した先行研究は見当たらない。そこで、本論では、2020年に世界の持続可能な観光地100選に選出されるなど、観光形態及びそのマネジメントが評価されている白川郷の荻町地区を研究の対象地として選定し、P2M理論のプログラム統合マネジメントの観点から評価を行うこととしたい。

2. 世界文化遺産白川郷について

2.1. 白川村荻町地区の概要

荻町地区は本州中央付近の険しい山間部に位置し、8世紀ごろから続く合掌造りと呼ばれる豪雪地帯という自然環境に適した住宅形式を用いて、養蚕や焰硝の生産が行われてきた。このように、環境や社会経済に適合した伝統的居住地が世界遺産として顕著な普遍的価値を認められ、1972年には「重要伝統的建造物群保存地区」(以下「伝建地区」)に、1995年にはユネスコより世界文化遺産を構成する地域の一角としての登録を受けた。

白川村役場公式サイト¹⁾によると、東経 136° 54' 23"、北緯 36° 16' 18" の岐阜県北西部、庄川右岸に位置する急峻な山々に囲まれた 356.64 km² の農山村であるとされる(図 3-2)。荻町集落は白川村の一部で、南北方向に約 1,500m、東西方向には最も広いところで 350メートルの広がりを持つ集落である。白川村自体は、約 356 km²(岐阜県の約 3%を占める)のうち 95%以上がブナ林など囲まれた自然豊かな地域が特徴である。中でも、荻町集落は、138 世帯人口 582 人(2018 年)が住まう。1876 年(明治 9 年)の記録では、荻町には 99 戸(現在は別集落として独立する枝村戸ヶ野集落を含む)で、白川村に位置する 23 の集落の中では最大規模であり、現在も多くの伝統的な家屋を残している集落である。

観光地としては、歴史的価値が地域外に認められる過程や交通整備を経て徐々に知名度を上げ、世界遺産と冬期に行われるライトアップイベントがテレビ放送をされたことをきっかけに急激に観光客が増加し、新型コロナウイルス感染拡大以前の 2019 年には白川郷全体に年間 200 万人が訪れた。

¹⁾ 白川村役場公式サイト, 「白川村の紹介」より (<http://shirakawa-go.org/>)

2.2. 荻町地区の観光地化と保存に向けた動き

荻町地区は、山間部に位置する豪雪地帯であったことから道路整備が遅れ、外部地域との関りが希薄な地域として存続を続けてきた。その結果、奇跡的に合掌造りの住居構造が長らくその姿を残し続けることが可能となった。その後、ブルーノ・タウト^[6]が1935年5月に白川を訪れ、同年の講演及び著書の中で「白川郷の合掌造りは建築学上合理的であり、かつ論理的である。この景色は日本的ではない。少なくとも私がこれまで一度も見たことがない景色。ここはむしろスイスか、さもなければスイスの幻想だ。」と高く評価し、この言葉をきっかけに世界中から注目を集めた。また、この頃日本では民家研究の黎明期にあったことから、合掌造り家屋の価値認識を向上させることに繋がった^[7]。一方、1961年には日本最大級の御母衣ダムの完成による4つの集落の水没、続く1963年には記録的大豪雪による半年間に及ぶ集落の孤立などにより、人口流出が進み、1990年代には12の集落が消滅し、合掌造り家屋も1945年の300棟からおおよそ半減した。一方、1953年に開通した国道156号付近には岐阜県天然記念物に指定される荘川桜が移植されたことで、観光スポットとなり外部からの観光客の流入、村内の第一次産業従事者割合の減少と地域内の産業構造を変化させた。並行して、伝統的な家屋形式の保存に対する住民たちの保存への意識が高まる機運が生じ、1958年には五箇山の3つの民家が国の重要文化財に指定され、1970年には相倉集落と菅沼集落が国の史跡となったことをきっかけに、荻町地区でも1971年には「守る会」が発足。同会では、美しい合掌集落の自然を守り、観光資源として活用して産業振興につなげることを目的とし、住民の総意に基づき地域内の資源(合掌家屋・屋敷・農耕地・山林・立木等)については、「売らない」、「貸さない」、「壊さない」、という三原則を定めた。^[8]また、保存の原則に加えて、行政の制度や法律のみならず住民自身で文化財保存を維持していくための住民憲章²を4つの項目に分けて設定したものを荻町集落内の合掌造り保存の基盤としている。

2.3. 世界の持続可能な観光地100選と荻町地区

世界の持続可能な観光地100選(Sustainable Global Top 100 Destinations)は、国際的な認証団体である「グリーン・デスティネーションズ(Green Destinations)」が設定する持続可能な観光地のための100の項目を基に、オランダの非営利組織である世界持続可能観光協議会(GSTC)が認証する。SDGsや、持続可能な観光の実現に対する人々の興味関心が高まったことにより、世界から持続可能な観光産業に向けた前進している地域にスポットライトを当てるもので、観光地としての革新性、効果的なサステイナブル・ツーリズム(Sustainable Tourism)のストーリー、優れた経営手法を紹介するものであり、2015年より開催されており、各観光地より提出された推薦書を基に取り組みを評価し、優秀なTOP100を選定している。

白川郷は、世界遺産登録をきっかけとして、1994年には年間50万人程度だった観光客は登録5年後の2000年にはおよそ倍の100万人、更に2019年には200万人に増加した。その結果、

² 白川村公式サイト、「村政施行」より(<https://www.vill.shirakawa.lg.jp/1097.htm>)

住民約 500 人の荻町に年間 150 万人もの観光客が訪れる事に対しオーバーツーリズムが問題とたつた経緯がある。しかし、近年はそれらの観光に関連する課題に対応し、集落を守りながら観光産業を維持していくために、村内への車の入場に対する制限や冬期ライトアップ期間の予約制導入が観光客の過剰な来訪に対し良好に作用したことが評価され、2020 年の世界の持続可能な観光地 100 選に初めてエントリーした結果、日本から選定された 6 地域の 1 つとしてその名を連ねるに至った。

3. 各種取り組み実施概要と関係者の視点—インタビューをもとに—

3.1. インタビュー実施方法

本研究では、オーバーツーリズムへの対応や持続可能な観光地、地域を目指すために実施された各種取り組みの集合を「プログラム」と捉え、「プログラム統合マネジメント」の枠組みを適用するにあたり、各種取り組みの導入過程や実態をについて文献調査を実施したうえで、より詳細に把握することを目的としてインタビュー調査を実施した。実施方法や対象者の属性については以下の図に示すとおりである。インタビューの方法としては住民や取り組みのステークホルダーとしての意見を掘り下げていくために「デプスインタビュー」とし、対話の中で内容と言葉の抽出を行った。また、今回インタビューを実施した方々の選定方法としては、文献調査にて各取り組みを実施した組織及び関係者と、無作為に抽出した住民に対して実施した。

図 3-1. インタビュー調査の概要

【実地調査】	対象者(年)	所属等	実施形態	日程	所要時間
実地日程 : 2021年11月24日～11月26日	A (50代)	民宿 A 経営	対面	2021年11月25日	1時間
場所 : 岐阜県大野郡白川村荻町集落他	B (50代)	資料館 B 経営	対面	2021年11月25日	1時間
所要時間 : 各20分～1時間30分程度	C (50代)	明善寺住職	対面	2021年11月25日	40分
形式 : デプスインタビュー	D (50代)	白川村役場	遠隔	2021年11月23日	2時間
<small>※1対1のインタビューにより会話の深堀を行うため明確な質問事項は定めない</small>	E (50代)	守る会会長	対面	2021年11月25日	1時間
	F (50代)	駐車場誘導員	対面	2021年11月25日	15分
	G (40代)	保存財団	対面	2021年11月25日	40分
	H (30代)	NOFATE株式会社	遠隔	2021年12月2日	1時間
	I (60代)	タクシードライバー	対面	2021年11月24日	30分
	J (20代)	白川村図書館司書	対面	2021年11月24日	1時間半
	K (70代)	商店 K 経営	対面	2021年11月25日	20分
	L (50代)	自然共生フォーラム、 トヨタ自然塾校長	遠隔	2021年12月1日	1時間
	M (50代)	民宿 M 経営	対面	2021年11月26日	1時間

3.2. 観光地化に対する住民の認識

本稿では、荻町における「観光地化」の状況について、インタビューの結果得られた住民の認識についてまとめる。1970 年代から一貫して観光客が増加し、世界遺産登録を機に急激に増加した周遊の立ち寄り地点としての観光地化により、テーマパーク化している^[5]ことが示唆されていた当時の様子について、住民や関係者の多くが同様に感じていた。一方、観光客流入の影響により景観が損なわれる恐れについて、住民の立場からは共通して地域内に多くの観光客が訪れたことによる金銭的な利益発生により生活や経済面にとっては良い影響が大きかった

と前向きな評価がみられた一方で、訪れる人の増加により私有地への侵入や交通渋滞による問題、観光客に対し伝統的な集落形態を提示するだけのテーマパーク化を意識する声も上がった。

また、荻町地区の住民であり行政マンとして同地域の各種取り組みに広くかかわるDさんによると、観光により生じる負の影響面はあるものの得られる利益は地域の存続にとって有用であると評価割れていた。その上で、地域内における観光化に対する認識と地域外の人間が荻町地区に対して抱くイメージやオーバーツーリズムの状態に対する齟齬に問題意識を抱き、行政マンとして住民の意見を身近で受け止めながら、企業やメディアに対して取り組みの実態やその効果、住民から見た同地域についての発信していくことが必要であるとのことであった。住民や関係者に対して実施したインタビューについて、観光地化に対して得られた内容は表3-1に纏のとおりである。

表3-1. 観光地化に対する住民の意見纏め

対象者(年)	所属等	傍線部…好印象 二重傍線部…問題や課題 観光地化に対する見解
A (50代)	民宿A経営	観光客が来てくれることは ありがたいこと 。しかし、世界遺産や伝建地区になっていることで、資金的な援助が多いことに加え、観光客に向け収入の多いサービス業に力をいれることで、伝統的な茅準備も今では地域内から流入させてくるなど 住民たちの生活力が低下 している。また、もともとあったこの山間での暮らしを楽しむという目的が薄れ、 観光客を捌くだけのテーマパーク になっている感覚がある。
B (50代)	資料館B経営	観光客がここを訪れてくれることで、 地域を離れずに見聞を広めることができ楽しい 。もちろん収入が生活の支えにもなっている。世界遺産登録で マナーを守らずに生活圏内に他人(観光客)が入ってくることはあったが、交通規制や啓発により改善された と感じる。
C (50代)	明善寺ご住職	観光によって 生計をたてられている ので、観光客が来ることについて悪いとは思わないが、ここには人が暮らしている。訪れる人に対して 伝統的な生活や風景を提供するだけではただのテーマパーク であり、観光と生活を両立するためには 伝統や生活に触れる体験など、双方の歩み寄りが必要 である。
D (50代)	白川村役場	観光は確かに 景観破壊や混雑発生などの負の影響 もあるが、その利益は地域の存続に有用であり、不可欠なものでもある。地域内に流入する利益などを用いて 将来的な地域の課題や問題に取り組むことで、持続可能な観光地の実現を目指す ことができる。
E (60代)	守る会会長	観光地となることは、地域にい影響も悪い影響もあり、実際この地域ではキャパシティを超える来客により オーバーツーリズムの状態 であることは明らかだった。世界遺産や伝建地区の価値を守り、観光地として存続していくためには キャパシティを理解しコントロールしていくことも必要 である。守る会は、もともと自分たちの生活景観や合掌造りの保存を目的に成立したものであるから、 保全や維持を中心に今後も住民同士、また財団や行政を交えて取り組みを考えていきたい 。
M (50代)	民宿M経営	観光客が来ることで 民宿経営が成り立つ 生活の一部である、ただ、 立ち寄り型の観光客が多い ので、実際に伝統的な合掌造りに泊まれることがまだ周知されていないと感じる。その点で、 行政と民宿経営者の間でうまく意思疎通 ができていないところもあり、 経営者(女将)の立場から守る会を通してどうしたいかを訴えていく ことで、民宿としての持続性も維持していきたい。

3.3. 各種取り組みの概要とステークホルダーによる評価

白川郷は、白山をはじめとする急峻な山間に位置する農山村であり、先述したかつてはその立地の特性や冬期の大豪雪により外部との人の流入が非常に難しい「秘境」という認識であったことで、その伝統的な家屋や生活形態が維持されてきた。そして第二次世界大戦後、交通網の発達や災害により伝統的な家屋損失の危機を感じた住民たちの手によって、それらを守るための組織結成や重要建造物群保存地域への選定、世界遺産登録が進んだが、同時に地域の知名度の向上と交通網の発達により外部から観光客が多く訪れる地域へと変貌していった。これにより、オーバーツーリズムと呼ばれる観光化による負の側面が指摘されるようになる。それらの課題に対して、文化遺産に住む住民の豊かな生活維持と観光活用を目的として数多くの取り組みが行われてきた。本項ではGSTCにより「世界の持続可能な観光地100選」に選出された際

に提示された「2020 TOP 100 GOOD PRACTICE STORY」³と対象者のインタビューをもとに、それぞれの取り組みの導入経緯と運営状況を示す。インタビューからは、各取り組みにはどのようなステークホルダーが関わり、取り組みがオーバーツーリズム解消に及ぼした影響についてその実態を明らかにした。これら関係者からの評価や実態からそれぞれの取り組みの関連性とプログラムとしての相互関係を考察し、5章では本章の結果をP2Mの枠組みにあてはめる。

3.3.1. 交通問題への対応

荻町地区周辺では観光客の増加と高速道路の整備が行われたことにより、集落の周辺道路で交通渋滞が発生していた。それに対し行政主導により集落内部へ地域外ナンバーの一般車両立ち入りが季節や時間帯によって制限される「新交通システム」が導入され、現在は集落内部での混雑緩和と住民の移動の円滑化がなされている。「新交通システム」導入による効果について、規制区域入り口で一般車両の誘導員を務めるFさんによると、周辺地域の交通渋滞解消は目に見えて明らかであるとのことであった。住民のBさんは、「ここで暮らす住民の豊かな生活維持のために今後も交通規制は必要である。今後は私たちも知ってもらう努力をしたうえで、外部の人々が白川郷を訪れる際には地域のルールを認識した状態で訪れることで住民も観光客も気持ちよく過ごせる場所でありたい。」と述べられた。

また、来訪者とのコンフリクト防止にも繋がる並列的プロジェクトとして、集落に川を挟んで隣接する場所に「白川村営せせらぎ公園小呂駐車場」(以下「せせらぎ公園駐車場」)を設け、マイカーや観光バスが村内へ侵入せずに荻町観光が可能となる施策が実施された。せせらぎ駐車場の運営委託を受ける一般財団法人世界遺産白川郷合掌造り保存財団(以下「保存財団」)のGさんはこの取り組みについて、「元々は村役場による提案だったが、継続的運営には高い収益性が必要であるため保存財団が設立され、運営を委託される形になった。私たちのような民間のセクターが関係することによって収益化できることは、駐車場経営の安定化も見込めるため良い。」と評価したうえで、「運営は委託されたきりで、行政や関係機関との対話の機会が設けられていないため、目的の共有調整はまだ着手していない。」と懸念を示された。

3.3.2. 冬期ライトアップイベント

荻町地区を、一躍日本を代表する有名観光地となるきっかけを与えた冬期のライトアップイベントは1999年から開催が始まる。イベントの実施に当たって、完全予約制の導入と実施に至るまでの経緯や、実施後の評価についてまとめる。

Dさんによると、開催当初は客足の少ない冬期に観光客の誘致を目的としていたが、住民たちの想定をはるかに上回る観光客の来訪により、事故や違法駐車、関係者からの苦情が発生したことに對し、守る会、行政、観光協会が意見の出し合いを実施した結果として予約制の導入に至ったという。

³ Green Destinations, 「2020 TOP 100 GOOD PRACTICE STORY」, 2021年1月, (<https://greendestinations.org/programs-and-services/top-100-destinations/>)

しかし、最初はイベントの運営主体が明確ではなかったことから、実施内容や参加ボランティアの動きが混乱を招き、混乱状態を生じた。これに対し、当時イベントに係るボランティアに参加していた地域商社関係者が村に対して助言を行ったことをきっかけに完全予約制を導入された。完全予約制のシステムを運営されるHさんは、当時の様子について「人気の高い地域でありイベントですから、期待して来たお客様が現地の混乱によりライトアップを楽しめずに落胆されてしまう現状が悔しい。」と考え、地域外部の立場から技術や「誰が、何を、どうやって」といった具体的なノウハウを導入させることで混雑緩和(ピークカット)を図った。外部の組織が村に対し助言を行い、それに対してイベントの中心である村役場と観光協会、参加する民間企業がプロジェクトの役割分担を行うことで運営の円滑化と来訪者の満足度の向上を果たすことができた。

3.3.3. 防災対策

2020年に「世界の持続可能な観光地100選」に選出された際には「火災への対応」が高く評価された。世界遺産である荻町地区には茅葺屋根の木造建築が多いことから、古くから火災に対する意識は強い。住民による見回り活動は、守る会が結成された当時から行われており、組ごとに当番制で、毎日昼頃になると組内の各戸に「火の番やで、頼む」と声をかけて回る。また、男性区民の約5人に1人が現役の消防団員で、高齢者のほとんどが団員の経験者であるほか、女性は防火クラブを組織し消防団活動をサポートするとともに火災予防啓発に取り組んでいるという⁴。更に、1977年からは、前年に伝建地区の選定を受けたことで国の補助を得て、「同地区防災事業」として住民からの要望が最も多かった消火設備を整備している。59基の放水銃には、山腹にある貯水槽から配水され、高低差を利用して自然下流式で50mまでの放水が可能となる。住民による日常管理が行われており、毎年秋には秋季火災予防運動として放水銃の一斉放水と消火訓練が実施されている。このように、継続されている火災予防への住民の意識や取り組みに関しては、既に地域内外の評価を受けることが多い。

また、選出にあたってGSTCは近年同地域がフィリップモリス社と連携協定を結び、集落外に喫煙ブースを設けたことが火災の危険性低減に貢献したと評価する。これに関して、導入に尽力したDさんは、「外国人観光客が増加していく中で、文化の違いによりたばこのポイ捨てによる火災発生を危惧していた」とのことであり、「フィリップモリス社には偶然白川村出身の人材がおり、彼も村を出ていったことから村の力になりたい、と話していたことで協力を依頼した結果として、スモークフリーな状態を確立できた」と話す。そして、「ただ単に、どこかの企業と連携するわけではなく、すでに荻町に対してゆかりのある人物がおり、且つ企業と地域の利害或いは目的が一致することでどちらか片方だけの力では成し得ない取り組みを実現することができた」と評価された。

⁴ 防災情報新聞(無料版)、「防災まちづくり大賞受賞団体 白川村荻町区(岐阜県大野郡)」, 2009年株式会社十六研究所・株式会社十六銀行総合研究所・株式会社 NTT ドコモ東海支社, 「地域からのお知らせ(東海)」, 2021年3月10日発行7月13日発行

3.3.4. 新技術を導入した教育プログラム

GSTC は、「教育及び新技術の導入」という取り組みによって将来的な担い手育成が行われていることが、持続可能な観光に貢献するものとして評価している。白川村では、総務省による「令和2年度地域課題解決型ローカル5G等の実現に向けた開発実証案件」として村役場が主体となりNTTドコモと協力し、地域の課題である観光客の一極集中を分散させることを1つの目的として実証実験が行われた⁵。同地区では、その結果を白川郷義務教育学校に導入し子どもたちに5Gの活用について学ばせる授業を取り入れている。これについて、Dさんは「5Gの導入はオーバーツーリズム解消も目的ではあるが、新技術を子供たち若い世代に今のうちから触れさせることで、将来当たり前になる社会の変化に乗り遅れないようにすることが大きな目的」と述べた。また資料館Bを営まれるBさんは「先進的なことを学んだ子供たちが、新しい考えをもって白川郷の事を考えてくれたらもっと良くなっていく、それこそ、持続可能な地域になれるのではないかと同プロジェクトに対して期待を寄せた。

4. マネジメント観点から見た荻町地区

4.1. プログラム統合マネジメントの概念

プログラム統合マネジメント個別知識の荻町地区の取り組みへの適用にあたり本論では個別マネジメントの内容を表4-1の通り解釈した。その上で、各取り組みの統合的な価値創造活動が相乗的に作用した結果として白川郷を持続可能な観光地として認められた要因について考察を行う。

表4-1. プログラム統合マネジメントを構成する個別マネジメント知識の解釈

個別マネジメント	個別マネジメント知識に対する解釈
プロファイリングマネジメント	地域のマネジメント及びまちづくりにこの観点を適用するために、各取り組みを構成する段階においてどのような「背景」があり、何を「解決・達成」するために「誰」が具体的課題として捉え、実行に移行したかという視点から評価を行う。
戦略マネジメント	取組の実施過程において、プロファイリングマネジメントで曖昧なミッションを具体化させた後に「どのような取組(事業等)を「誰(組織等)」が行うかという視点。実行組織がライフサイクル的な視点から見た際に、その外的環境と内的環境を考慮していたかについて検討する。
アーキテクチャマネジメント	各個別プロジェクトの実現性の確認及び操作性を考慮して、ロードマップや運営ルールを作成したプログラムマネージャーの役割を果たす組織、あるいはその立場の人を推測する。そして、プロジェクトマネージャーの妥当性や、並列するプロジェクト同士の結合関係を評価する。
プラットフォームマネジメント	保全維持活動に関わる各組織や住民をステークホルダーとして捉え、インタビュー調査によりステークホルダー間の価値共有プロセスの現状を明らかにする。そのうえで、価値共有プロセスの実行状況及び関係性について「要望の実現度」や「コンフリクトの発生具合」に着目する。
ライフサイクルマネジメント	各個別プロジェクトがそれぞれの目標を達成するのみではなく、相互に作用することでプロジェクトミッション解決に貢献するものであるかを検討する。また、生涯設計という観点から環境の変化や社会情勢の変化に対応できる運営が行われているかという点に着目し、評価する。
価値指標マネジメント	「価値指標」を地域住民の現状に対する満足度であると定義する。そのうえで、インタビュー調査によって示したオーバーツーリズムや住民生活の質向上のための取り組みに対する住民の認識を基に、プログラム全体の価値指標マネジメントが良好に作用しているのかを検討する。

(出典) 吉田ら^[9]、沖浦^[1]を基に筆者作成

⁵ 総務省、「観光客の滞在時間と場所の分散化の促進等に資する仕組みの実現(白川村)」より (https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01ryutsu06_02000280.html)

4.2. マネジメント観点から見た荻町の特徴

4.2.1. 実施組織体制

荻町地区では、オーバーツーリズム及び観光公害の迅速な解決のために、導入期限は定められた取り組み(プロジェクト)は、その目標を達成した後もその達成状態を維持していかなければならない。そのため、同地区にて実施されるプロジェクトはそのマネジメントのサイクルに明確な終わりが定まっていない。また、典型的なビジネスにおいては、組織の長が唯一絶対のプログラムオーナーであり、その命令や指示に沿うことでプログラムの方向がすでに明確に示されている一方で、プログラムオーナーが明確ではない荻町地区のプログラムでは、その主体である住民や村役場(行政)、事業者といった様々なプログラムオーナーに相当する立場があると言える。それらの組織及び人々が協働し 1 つの方向性を向くためには彼らのコンセンサス(合意)を形成しなければならない。更に、コンセンサスを形成できるようなステークホルダー間の関係及びシステムが構築されていることも必要である。

4.2.2. 事業目的

先述のように、荻町地区のオーバーツーリズム解決というミッションは住民や村役場(行政)、事業者といった集合体のコンセンサスの上に成り立つものである。それは、文化遺産を 1 つの資源として観光発展取り組むだけでなく、文化遺産の観光活用だけではなく文化財及びその景観を維持し、且つ住民の豊かな生活を持続的に保全することである。すなわち、特定個人や法人の利益追求が最終目的ではなく、各取り組みは公共的に行われているものであり、地域の社会課題解決により持続可能な地域の実現を目的としている。

4.2.3. 実施及び関係する主体

オーバーツーリズムへの対応は、住民や観光客より寄せられた要望や現状という曖昧なミッションに対し、それらの解決や住民の生活や観光としての質の向上を図る事業であり、地域での関連事業のマネジメントにおいては再び住民や行政、民間組織が関係してくる。そのため、ミッションの明確化やそのあとの戦略シナリオを描く際に特定の 1 つの組織が取り仕切ることにはできない。模式的な P2M では、「曖昧なミッション」は組織の長から提示されるものであり、トップダウン的なシナリオの上にプログラムが実施されていく。しかし、荻町地区では最終的に住民や観光客などが裨益するミッションの達成のためには、住民や観光客自身も実施主体となるボトムアップ的な事業のマネジメントも必要である。現状、文献調査およびインタビューによると、各種取り組みの実施主体は行政関連機関である場合が多く、運營業務を担う組織は行政等により委託を受けている場合が多い。さらに、事業主体と事業の関係組織以外に、観光客や研究者など地域外部の人間との関りもあり、多くのステークホルダーが存在している。

4.3. 個別マネジメントの観点による評価

4.3.1. プロファイリングマネジメントからの評価

荻町地区における一連の取り組みを、「プロファイリングマネジメント」観点から検討し評価したい。そのために、1995年の世界遺産リスト記載をきっかけとして観光公害・オーバーツーリズムが問題視されるようになってから、それらの解決に向け実施されてきた様々な取り組みが「何を達成する」ことを目的と位置付けていたのか、またその達成目標が「どのようにして」「だれによって」明確化されてきたかという点に着目して評価を行う。

現地のインタビューにおいて、「交通渋滞が生じていた」、「マナーがわからない観光客が敷地内に入ってしまうことがあった」と言う言葉が多くみられたように、プロファイリングするまでの曖昧なミッションは、住民からのオーバーツーリズムに対する漠然とした問題意識が発端であった。そして本論では先述した「交通問題への対応」に着目して、これら曖昧なミッションの中で達成すべき具体的なゴール(目標)に落とし込めた過程について検討したい。世界遺産登録後、荻町地区のオーバーツーリズムに対して最初に導入されたのが「せせらぎ公園駐車時(1997)」を用いた交通整備や新交通システム(2001)による集落内への車の立ち入りを制限する規制であった。この施策の実施過程をたどると、初期の段階では住民の問題意識や観光客の満足度低下を受けて、守る会と村役場が定例会などを通して意見交換及び意思疎通を図ったうえで、住民が豊かに暮らせる集落でありたいという「あるべき姿(To Be)」が示された。そして、達成のためにまず解決すべきオーバーツーリズムとして「交通問題」という明確なミッションが導き出された。また、2020年より完全予約制になった冬期ライトアップイベントに関しても、地域のキャパシティを大きく上回る観光客の来訪により混雑を極めたことで、運営を担うボランティアや住民、観光客からの苦情が発生したことをきっかけに総会(守る会が年に1度行う全体集会)ではイベントの取りやめも議論されたが、村長(行政)の介入により達成すべき目的として「混雑緩和(ピークカット)」と位置付けられた。

以上の調査結果より、荻町地区におけるプロファイリングマネジメントには曖昧なミッションを集約する場として守る会、曖昧なミッションを明確化する役割として守る会の定例会や総会の場があり、それらに行政が関与或いは介入したうえでコンセンサスを形成していることが、大きく貢献していることが明らかとなったといえる。

また、なぜこのように守る会(住民組織)がプロファイリングマネジメントにおいて大きな役割を果たすことができたのか、考察したい。

守る会は、1971年12月に荻町地区の全戸の承認を経て結成された住民による組織であり、その前史として、郷土芸能の保存活動を目的とし1946年より開始された青年会がある。そしてその系譜の住民たちの手により1955年頃からのダムの建設計画に伴う離村者の増加による合掌造り家屋の減少を受け、その保存に向けて1965年に合掌保存組合が結成されるに至った。保存組合の設立目的は茅葺屋根の葺き替え及び茅の確保であったが、1960年代に進行した合掌造り家屋の急速な消滅への危機感が強まりとともに、合掌造り集落の文化的価値への認識が広く住民に浸透したことで、1971年の守る会結成に結実した。守る会は2021年12月に結成50周年を迎えるが、この間定期的に住民同士の対話に留まらず、伝建地区選定や世界遺産登録を経て、それら制度を設けていくために教育委員会や保存財団など、様々な組織との対話を重ね

てきた。このように継続的なコミュニケーションにより住民と行政間、実行組織間でのアジェンダ形成の基盤が形成されている。また、これらの背景があるからこそ、世界遺産登録後のオーバーツーリズムや観光公害が生じた場合でも、迅速にプロファイリングマネジメントを行うことができたと捉えることができる。

このように荻町地区では、現地の人々の意見を集約し、具体的なプログラムミッションに落とし込むために、長い年月住民同士の間で培われてきたコミュニティの対話が最も重要役割を果たしていることが明らかになった。よって、文化遺産の持続可能な活用におけるプロファイリングマネジメントでは、実行組織の主観的なプロファイリングよりも住民や観光客などの現場の状況を最も近くで感じている人々の意見や問題意識を反映する、ボトムアップ型のマネジメントが効果的である。

4.3.2. 戦略マネジメントからの評価

ここでは、表4-1に示すプログラム統合マネジメントを構成する個別マネジメント知識の解釈を用いて、戦略マネジメントの観点より評価を行う。「白川郷」という存在をもととして、それを取り巻く世界遺産登録を契機とする観光客の急増を外的環境と位置づけ、それが白川村のスタークホルダーの存在やその相互関係などといった「内部環境」にどのような問題を生じさせたのかを整理したうえで、プログラムの主体として「誰が(組織など)」「打ち手(事業等)」に取り組んだかを記述し、評価を行う。

白川郷では、合掌造り集落の世界遺産登録(1995)に際して、それまで年間50~60万人であった観光客は瞬く間に100万人まで上昇した。つまり、白川村に100万人を輸送する車両(観光バス、シャトルバスを含む)が集中したことになり、その結果駐車場不足や交通渋滞が発生し、キャパシティを越えた来客がオーバーツーリズムを引き起こし、地域住民の生活に対して大きな影響を及ぼすこととなった。

以上のような、オーバーツーリズム問題を白川郷における外的環境と位置付ける。そのうえで、住民組織である「守る会」や行政、民間企業などの内部環境をいかに関係させ、打ち手を実施したか、インタビューをもとに整理する。

まず、外的環境である来客数の急増により生じた交通問題に対しては3章で示した通り、白川村役場を主体として、民間企業に委託する形で地区内への一般車両入場規制を設け、財団の設立によりせせらぎ公園駐車場の整備を実施した。これにより交通渋滞の規模縮小と住民移動の円滑化に成功した。これは、戦略マネジメントの視点より外的環境を考慮し、行政が主体となり財団設立という内的環境を変化させて対応させた事例として良好であると判断できる。しかし、インタビューより、運営導入後の継続面では、ステークホルダー通しの継続的な対話が不足している点は今後の課題であると判断できる。

つぎに、冬期ライトアップイベントは元々冬期の観光客誘致を目的とした取り組みが想定を上回る来客により様々な問題を生じた。それに対して、運営の主体である観光協会、住民や行政がそれぞれ意見を出し合うことで予約制を取り入れることを決め、その導入にあたっては民

間企業に委託という形で外的環境を取り入れている。このように、外的環境による影響への対応として、内的環境の身で対応するのではなく、外的環境を地域内に取り入れて解決している。

つづいて、防災対策は既に地域内で行われていた対策に加え、オーバーツーリズムという外的環境変化が与えた、たばこによる火災発生の危険性を考慮し、行政と地域外の民間企業を協働させることによって、内と外の利害関係を一致させることによる事前防止に努めることができている。

新技術導入による教育プログラムは、GSTC の評価では将来的な担い手育成という観点から高い評価を得ている。戦略マネジメントの観点では、内的環境における今後の問題に対して、外部の新技術を取り入れることで将来的な危機の防止に努めている。またこれは、外部の力に頼るのみではなく行政や教育機関という内的環境のステークホルダーを主体とする点で、持続可能な地域を形成するという点で有効的ではないかと評価することができるだろう。

4.3.3. アーキテクチャマネジメントからの評価

「アーキテクチャマネジメント」とは、実現シナリオに描かれたミッション達成のための取り組みを複数のプロジェクト群を割り当てていく段階であり、荻町地区においては、主に村役場が戦略マネジメントを担ったうえで、アーキテクチャマネジメントを実施する主体となり具体プロジェクトの構築と実施団体の決定を行っていた。本稿ではこれに対する評価と複数のプロジェクトの統合化において逐次結合関係やサイクルの結合関係がいかに考慮されたかという点について検討する。

交通問題への対応では集落内やその周辺地域における交通渋滞の解消を目的として 2001 年より「交通社会実験」として規制が一部導入され、2011 年には年間を通して観光目的の地域外ナンバーの一般車両の乗り入れ制限が実施されている。筆者が実地調査にて荻町地区を訪れた際にも朝 9 時から午後 4 時まで集落の入り口 2 か所にそれぞれ 2 人ずつ誘導員が常駐して交通整理を行われていた。規制の導入は「有効性(交通渋滞の解消)」の観点から見た際、強制力が強く、交通渋滞解消には良好な手段であると言える。

また規制の導入にあたっては、集落外部にある「せせらぎ公園駐車場(1997)」を村内駐車場の代替として整備することで、来訪者との間でのコンフリクト防止が図られた。更に、行政の公的規制には住民たちからの批判も生じることが予想される中で、その理解促進の手段として守る会の通信である「ねそ⁶」を用いたプロモーション活動などを行い、住民の規制の導入について理解を得る努力が見受けられる。

以上のように、戦略プログラムにおいて示された交通問題に対応するための手段である、「新交通 システム(規制)」と並行して「駐車場の運営(フォロー)」や「ねそ」の発行(プロモーション)を行うことは、ステークホルダーたちに対するコンフリクトの防止に貢献している。

⁶ 白川郷荻町集落の自然環境を守る会、「ねそ—これからの白川郷を見据えた交通対策を！！—」, 平成 18 年 9 月号

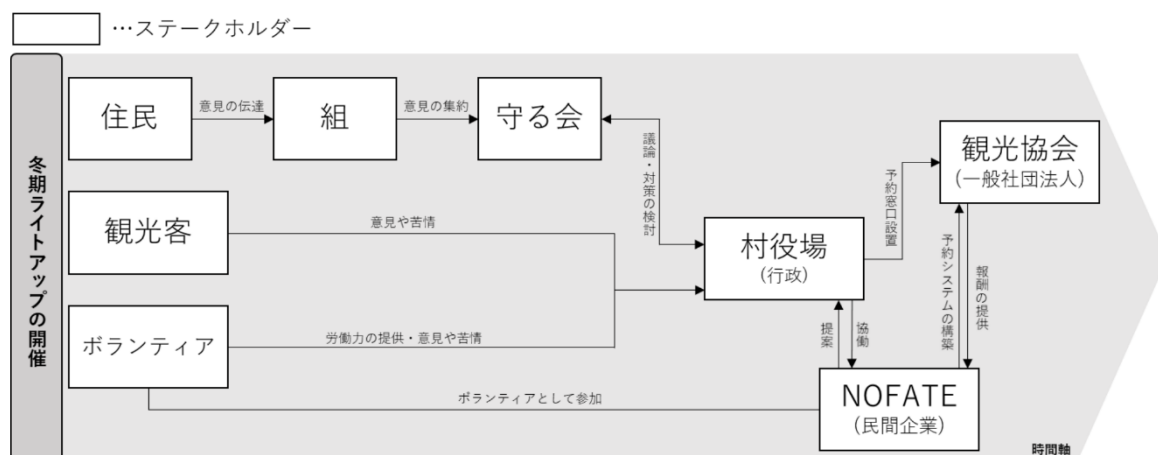
プログラムミッション達成に向けたシステムを構築するうえで、効率的ではあるがコンフリクトが懸念される規制に対して、フォローとしてのプロジェクトを同時並行で導入することで1つの目標達成に向けた複数のアプローチ方法を描くことができていた点は、アーキテクチャマネジメントの視点から良好であると評価できる。

4.3.4. プラットフォームマネジメントからの評価

プラットフォームマネジメントとは、定められた制約のなかでステークホルダー間の利害関係の調整やコンフリクトを最小限にとどめるためにプログラム内外の変化を把握し、意思疎通の場を設定することと言える。荻町地区での文化遺産の観光活用と持続可能な地域の実現において、考慮しなければならない制約の一つとして文化財であり伝建地区や世界遺産に登録され、制度によって保護されている点が指摘できる。すなわち、これら制度下にある家屋や土地の現状変更には認定組織(教育委員会など)の許可が必要である。本項では、このような制約を課せられた同地区において、ステークホルダー間の意思疎通による共通のアジェンダ形成の方法や、継続的なコミュニケーションの実施状態について検討する。

荻町地区では、プログラムミッション達成にむけた様々なプロジェクトが実行されており、その導入と運営には住民や行政、運営を担う保存財団や観光協会、民間企業などの複数のステークホルダーが介在している。ライトアップイベントに係る完全予約制導入から運営までのステークホルダーの関係性や意思疎通の流れは、図4-1の通りまとめることが出来る。

図4-1. 冬期ライトアップ完全予約制導入過程における関係主体の整理



冬期来トップイベントにおける完全予約制導入過程としては、図4-1に示すように規制導入前のイベントに対する住民や観光客、ボランティアの意見や苦情が組(守る会を地域ごとに細分化した組織)や守る会を通して村役場に届けられたことに始まる。そこに民間企業であるNOFATE 株式会社がいインターネットを用いやシステム設定のノウハウをもって行政に助言を与えたことで、予約システムが確立した。加えて、今後のイベントの質の向上を図る目的として、予約窓口およびイベント運営を担う観光協会が設立された。このように、完全予約制導入

にあたっては、ステークホルダーの意見や要望、民間企業からの助言を行政がプロジェクトマネージャーの立場として集約し、民間企業と知識やノウハウを共有することで具体戦略に落とし込み、さらに持続性を考慮した運営組織に委託するに至った。

このように行政と民間企業が共同したことで、地域だけでは不足する技術や知恵を地域外から導入することができ、完全予約制というプロジェクトを良好に運営することができていると言える。世界の持続可能な観光地 100 選に選出された要因の 1 つに民間セクターとの連携が良好であった点が挙げられているとおり、ステークホルダー間でのビジョン共有、協働や意思疎通は良好に行われていたと評価できる。そして図 4-1 よりその要因として、守る会と村役場(行政)の間で培われてきた関係性がバックボーン役割を果たしていたことが指摘される。

守る会は、先述の通り前進の青年団を含め荻町において 50 年以上住民の意見を集約する役割を果たしてきた。そして、住民の意見の実現や伝建地区選定や世界遺産登録のために村役場が介入するようになったことで、守る会は組を通して行政との現状変更などの申請に対する議論の結果や住民 1 人 1 人の意見を必要とする案件、決定事項を住民たちに周知・伝達および再吸収するシステムを担っている。また、村役場は前項にて明らかにした通り、プログラムマネジメントにおける「戦略マネジメント」と「アーキテクチャマネジメント」のフェーズにて中心的な組織として、戦略の策定や具体化な実効プロセスの設計に従事している。

このように、行政組織と住民組織が戦略の策定とその周知を繰り返し行ってきたことは地域内のステークホルダーが目指す達成目標の方向性を統一させ、荻町地区における文化遺産の観光活用と持続可能な地域の実現といった、集合的なミッションの達成に対して大きく貢献するものであると言える。

4.3.5. ライフサイクルマネジメントからの評価

ライフサイクルマネジメントでは、プログラムの開始から終結するすべてのフェーズについて、連続的な状況変化に応じ運営維持の変更や戦略を検討しプログラムの生み出す価値を最大維持することが求められる。荻町地区における持続可能な地域の実現には、ゴールや期限はなく、プログラムの「終結」は存在しない。そのため、「ライフサイクル」という視点では常に社会情勢や環境などの変化に対応するための状況確認手段として、盤石なプラットフォームの確立とが必要となる。更に、取り巻く情勢の変化に対応し、課題の解決状態を維持し続けるためには実施主体の継続的なコミュニケーションによる方向性の逐次修正や、運営資金など、資源の調達・補充が求められる。

これについて、せせらぎ公園駐車場運営を担う保存財団の G さんは「(行政関係者も)村に住む人同士なので、会話をすることは多いが公式的に組織同士の意見交換をする機会はなく、要望が根幹にたどり着かない場合が多い」と述べるように、同地区における住民同士の関係性の強さは、持続可能なマネジメント実現に対して長所である一方、公式的な組織間の対話機会を作らないという甘えを生んでいる。これは、ライフサイクル的な視点では長期的にプロジェクトの最大価値を生み出すうえで、支障をきたすことが予測される。

運営資金や資源の調達という観点では現状将来性を考慮されたプロジェクトが展開されている。例えば、駐車場の運営や完全予約制の受付を通して、来訪者から利用料として資金を調達する仕組みが確立されており、集められた資金は保存財団でストックされ、駐車場関連施設の整備やシステム運営のために利用される。加えて村役場のDさんによると、現在危惧されている合掌造り家屋の将来空き家の可能性という地域の新しい課題の解決に向けて駐車場から得た収益の一部を活用したい考えがあるとのことであった。

ライトアップの予約制によって得た収益は、観光協会の運営だけではなく設備投資としてライトアップ機材の新調を行うなどサービスの質を向上させ、訪れる人々に対する満足感の向上を図るなど、価値の維持だけではなく発展性が考慮されている。

4.3.6. 価値指標マネジメントからの評価

価値指標マネジメントとは、プログラム全体の活動に対して達成状況のモニタリングや評価を行うことでプログラム全体の維持と向上を図ることを目的とし、その評価を行うための「指標」を設定し、把握することである。対象地である荻町地区では、「白川郷・五箇山の合掌造り」の一部として、世界遺産登録後に生じたオーバーツーリズムの解決と持続可能な地域実現にむけた個別の取り組みが、それらの目標実現に貢献したものとして2020年の世界の持続可能な観光地100選への選出をもって公に評価を受けた段階にある。つまり、現状荻町で行われてきた様々な個別のプロジェクトが有機的に作用しあった結果として、プログラムの価値が実現されていたと判断することができる。

例えば2019年に導入された、ライトアップに対する完全予約制の導入ではそれ以前に問題とされてきた「1~2時間の駐車場待ちや違法路上駐車」の改善、「1日の来場者数(当時約8000人)」の減少や「観光客と住民とのトラブル」解消を目的とした。そこで、その達成状況を把握するために、観光協会やライトアップシステム導入にあたった民間企業により観光客や住民に対してアンケートやヒアリングが行われ、そこで関係者の満足度の向上が示された。また、同時にライトアップ開催時の駐車場入場を待つ交通渋滞時間が、予約制導入前は2時間程度から導入後は10分前後に短縮されたことが数値として明らかになった。

このように完全予約制という個別プロジェクトでは、主体である立場の組織が達成目標を明確に掲げたうえで、その達成状況の確認としてプロジェクトの恩恵を受ける関係者及びステークホルダーに対して価値が示されているか確認することで、実態を明確にすることができる。

防火対策も高く評価されており、荻町に設置された放水銃を用いた防火訓練や、前述した住民による組織である消防団の巡回、住民同士の相互扶助による「火の用心」の声かけがあったことで、2019年に実際に生じた火災では家屋一棟のみに被害を食い止めることができた。加えて前述のとおり、フィリップモリス社と村役場による喫煙所の設置等における連携も評価されているポイントである。

住民というステークホルダーとプログラムマネージャーの役割を担う行政との意思疎通について民宿AのAさんは「村役場のひとは、地域の住民であり守る会会員なこともあり距離が

近い。そのため、行政に対して意見や要望は届けやすく、2000年代と比較して大きく改善されていると思う」と述べ、各個別プロジェクトの実施により地域の問題が改善されていることを実感している。一方で、一連のインタビューの結果、世界の持続可能な観光地100選に選出された事実を把握しているのは行政関係者や守る会の会長をはじめ僅かであることが明らかになった。以上より、荻町内部の関係者による現状の評価としては、プログラムの実現すべき価値を住民が実感しているが、各取り組みが地域の持続性に寄与し、地域外から評価を受けた点に関する周知は不足していることが明らかになった。

さらに、明善寺住職のCさんは、行政や各取り組みが観光とのバランスを保つことに繋がったと評価したうえで、「地域の持続性にはマンパワーの主体性が求められるが、近年は伝統的な「結」の精神も薄れるなどその力が衰えてきていることが今後の持続性を危うくするのではないか」と新たな問題点を指摘されていた。このように地域に対する愛着や責任感が強い荻町地区では、価値を評価する主体である住民たちが現状に取り組みや状態に対して「改善された」、「良好である」、と評価しながらも、新たな問題意識に目を向けており、これは今後のプロファイリングに繋がるサイクルが生まれていることが見られる。このように、文化遺産の維持保全と観光活用に対し、住民たちが自分たちの生活する荻町地区の「あるべき姿(To Be)」や、その実現に向けた達成或いは解決すべきミッションを共有していることができおり、そのうえで現状の達成状況を正確に認識していることは、プログラムの進行状況を確認するのみならず、逐次的に生じていく新たなミッションを把握し次なる戦略を打ち出していくことに有効的であることが期待される。

つまり、荻町地区では、これまでのプロジェクトおよびプログラム全体に対する住民の見解を把握し、次なる課題発見(プロファイリング)につなげていくための価値指標マネジメントは良好であると評価することができる。しかし、持続可能な観光地100選に選定されたという地域外部及び行政の視点からの評価について、住民ら集落にかかわる内外の関係者が広く認識しておらず、地域外部のステークホルダーと地域内部との価値指標が共通認識を得られていない点が、同地区における今後の課題であると指摘できる。

5. 考察

5.1. 荻町地区の持続可能なマネジメントに関する考察

本研究では、世界の持続可能な観光地100選に選出された白川郷、特に荻町地区における世界遺産やその観光活用に対する取り組みを、プログラムであると捉えることによってプログラム統合マネジメントの観点から評価を行ってきた。インタビュー調査や資料を基に、荻町地区では持続可能な観光地と地域の実現という、「あるべき姿(To Be)」の実現にむけたプログラムミッションが複数存在することから、集合的ミッションをもったプログラム体系であることが明らかとなった。そして、それら複数のミッション達成にはプログラムオーナーやマネージャーが必ずしも単一で取り組むものではなく、多くの主体が集合してそれと同一の役割を果たすマネジメントが必要である。沖浦¹⁾によると、複数のミッションを持つプログラムのマネジメ

ントにおいては、関係する複数のステークホルダーが同じミッションを共有し、相互に連携しつつそれぞれの役割を果たすうえで、状況が変化すればその内容を修正していく「集合的ミッション形成」が必要である。本稿におけるプログラム統合マネジメント観点からの評価より、荻町地区は集合的ミッション共有が良好に行われていたと考察される。これは、前述のように、守る会(住民組織)と村役場(行政)が長い時間の対話を重ね、規制の導入や取り組みの議論や決定事項に対する理解促進を繰り返し、その中で他組織との関係を結んでいったことが要因であると評価することができた。つまり、観光や地域づくりにとって最も大きなステークホルダーである住民と行政間において、情報や「ありのままの姿(As Is)」の共有ができるシステムが確立されていることで、複数のプロジェクトを統合的に管理するためのバックボーン(背骨)としての役割を果たしていたのである。そして、このバックボーンが機能することによって、ステークホルダー間でビジョン共有や、共通のアジェンダ形成が円滑に行われ、複数のステークホルダーによる集合的ミッションの達成が最終的にプログラムとして「あるべき姿(To Be)」の実現が可能となる。図 5-1 は荻町地区における「集合的ミッション形成」の状態を示したものである。

以上のように、荻町地区でのプログラムにおいて、各主体が実施するプロジェクト群に対して、住民組織と行政がバックボーンとして関係してくることで、並列型のミッションや逐次型のミッションがすべてのステークホルダーに明確に共有できる仕組みが同地区のプログラムミッション達成に相乗効果を発揮し、大きく貢献していると言える。

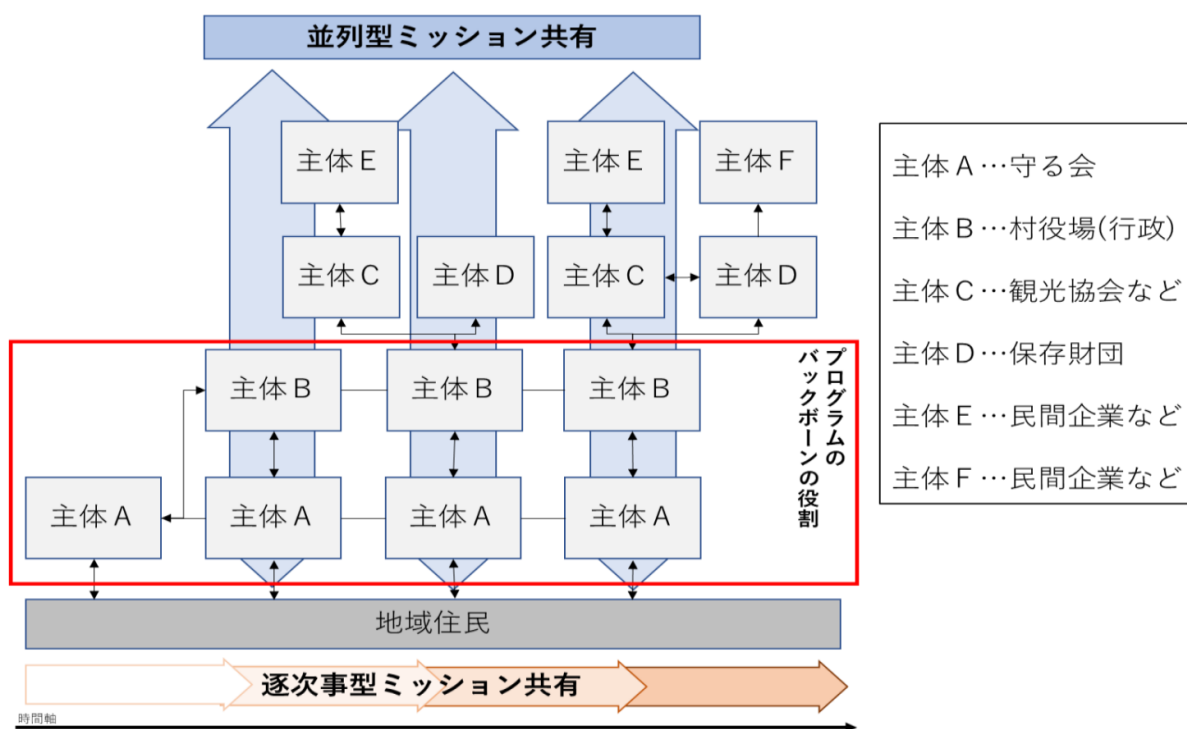


図 5-1. 荻町地区における関係主体と集合的ミッション形成の形態

6. 結論

本論ではこれまで、世界遺産の保全と活用に着目して世界遺産の在り方と持続可能な観光に関する議論を整理するとともに、公な評価を受けた荻町地区における文化遺産の観光活用と持続可能なマネジメントに関して、プログラム統合マネジメントの観点からその仕組みや取り組み状況に対して評価を行ってきた。そして、持続可能な観光地及び地域というプログラムミッション達成のためには、多くのステークホルダーがミッションを共有し、相互に連携しながら役割を果たすシステムが必要であるとする、「集合的ミッション形成」の必要性が示された。同地区における「集合的ミッション形成」は、守る会と村役場という住民組織と行政の間で伝建地区選定や世界遺産登録を通して繰り返し対話を行い、その過程で互いにミッション形成を行う関係性が確立した。この関係性が、プログラムのすべての過程においてバックボーン的作用を果たしていたことで、プログラム全体のビジョンの統合が良好に実現されていたと判断することができる。このように、世界遺産に対して最も関係性の深い住民組織や地域の行政が一体となって集合的ミッションの形成及びその共有を行うことが、地域におけるプログラムマネジメントの実行において有用であることが明らかとなった。つまり、持続可能な観光マネジメントを実現させるためには、その地域に最もかかわりの深いステークホルダーが継続的かつ全体的にプログラムに関与することが効果的であると判断できる。

これは、世界遺産或いは文化財を有する観光地においてオーバーツーリズム問題の解決や持続的な観光と地域の実現に向けたマネジメントを行う上で有効であることが期待される。

謝辞

研究対象地である荻町での実地調査の際、快くインタビューにご協力いただきました皆様に心から感謝の気持ちと心よりお礼を申し上げます。白川郷、荻町地区が今後とも日本の原風景を後世に残し後世に伝え続けることができる地域であると同時に、世界からも注目を集める日本を代表する地として存続されていくことを願います。

引用・参考文献

- [1] 沖浦文彦, 政府援助開発(ODA)におけるプログラムマネジメント組織体制観点からの成果発言のための充足条件の考察, 国際 P2M 学会誌 Vol.13 No.2, pp167- 191, 2019
- [2] 新井直樹, 「世界遺産登録と持続可能な観光地づくりに関する一考察」, 『地域政策研究』高崎経済大学政策学会、第 11 巻第 2 号、pp.39-55, 2008
- [3] 小室充弘, 「世界遺産を活用した観光振興の在り方に関する研究」, 運輸政策研究所第 35 回研究報告会 vol.17 No.2 pp.70-74, 2014
- [4] 九里徳泰・小林祐和, 「持続可能な観光論—歴史・理論・戦略」, 日本観光研究学会第 21 回全国大会学術論文集 pp.81-84, 2006
- [5] 黒田乃生・下村彰男, 「世界遺産登録後の白川村荻町における観光の現状とその方向性に関する考察」, 第 36 回日本都市計画学会学術研究論文集 pp.253-258, 2001
- [6] ブルーノ・タウト(篠田英雄訳), 「日本美の再発見増補改訳版」, 岩波新書, 1962

- [7] 宮沢智士, 「白川郷合掌造り Q & A」, 星雲社 智書房, 2005
- [8] 白川郷荻町集落の自然環境を守る会, 「白川郷荻町集落の自然環境を守る住民憲章制定・
守る会結成 40 周年 (重要伝統建造物群保存地区選定 35 周年)記念誌 白川郷荻町集落 40
年の歩み～先人に学び、感謝し、次世代に つなぐ～」, 白川村教育委員会, 2011
- [9] 吉田邦夫、山本秀男編著『実践プログラムマネジメント』日刊工業社新聞(2014)
- [10] 小原重信編著『P2M プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック (上)
(下)』、PHP 研究所 (2003)
- [11] 日本マネジメント協会編著『新版 P2M プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガ
イドブック』日本能率協会マネジメントセンター (2007)
- [12] 日本マネジメント協会編著『改訂 3 版 P2M プログラム&プロジェクトマネジメント標
準ガイドブック』日本能率協会マネジメントセンター (2014)
- [13] 国際 P2M 学会ウェブサイト [http:// www.iap2m.org/pdf/p2mconcept200906.pdf](http://www.iap2m.org/pdf/p2mconcept200906.pdf)
- [14] 西山徳明・三村浩史, 「観光地域が主体的に発展できる観光活動計画条件に関する研究
—岐阜県白川村荻町を事例として—」, 第 25 回日本都市計画学会各術研究論文集,
1990
- [15] 沖本啓一, 「世界遺産・白川郷はなぜ『世界の持続可能な観光地 100』に選ばれたの
か, サス テナブル・ブランドジャパン, 2021 年 3 月 4 日
- [16] 岩下幸功, 「プロファイリングマネジメントとシステムアプローチ 再考」, 国際プロジ
ェクト・プログラムマネジメント学会誌第 3 巻 2 号 pp.107-114, 2009
- [17] 山本秀男, 「プログラムマネジメントの概要」, P2M マガジン創刊号 No.1pp.10-20

査読 2022 年 12 月 18 日

受理 2023 年 3 月 9 日