

日本ホスピタリティ観光学会 学術論文集 (第1号)

Nippon Hospitality & Tourism Academia Collection of Papers No.01

February, 2026

- | | | |
|-----|---|-------------|
| P 2 | 顧客と販売員との類似性が拓く旅行業リアル店舗の未来
-関係的経験価値の形成メカニズムに関する質的分析- | 神田 達哉 |
| P 9 | ロジスティック回帰分析による登録DMOのKPI達成要因
-財源構造・支出配分・組織属性からの実証分析- | 市川 昌史 |
| P16 | 地域価値の再創造と交通インフラの観光活用
北海道陸別町における廃線活用した「りくべつ鉄道」 | 安本 宗春・崎本 武志 |
| P22 | MICE産業における女性のキャリア形成に関する考察
-キャリアアンカー、心理的エンパワーメントと心理的安全性の視点から- | 岡田 美奈子 |
| P29 | 八王子花街における伝統的ホスピタリティの実践と持続可能な観光開発
文化的真正性と地域ウェルビーイングの視点から | 尾川 佳子 |

巻頭言

日本ホスピタリティ観光学会 会長

しまかわ たかし
島川 崇

神奈川大学国際日本学部 教授

若いころに複数の学会で事務局のお仕事を手伝ったことで、論文査読の裏側を目の当たりにしてきました。

論文査読の結果を執筆者に返送した際、反発し学会を退会する人、落ち込んで研究者になるのを諦める人を、決して少なくない数で見えました。その事実を先輩研究者に告げたところ、みんな通ってきた道だ、厳しい査読を乗り越えてこそ一人前の研究者になるのだと言われました。でも、それらの方々が受け取った査読結果の内容を改めて見てみると、匿名なのをいいことに、それはまあ無責任で心無い言葉が並んでいる。査読つき論文を自分では書けない人も、他人の粗探しはできるものなんだなど感じました。公平性の名の下に匿名でやっているけれど、人の研究の方向性を曲げることの責任はそこから微塵も感じられない。心無い査読でどれだけのユニークな研究の萌芽を摘んできたか、誰もその現実を直視しようとはしませんでした。

一方で、査読は完全匿名で行われているはずなのに、権力者は情報をなぜか入手している。私も以前ある論文の査読で厳しい結果を返送した直後から、ある実力者から急に目の敵にされたこともありました。「ははーん、だから事務局はこの論文の査読を俺に頼んだのか」と感じました。

学会はどこもかしこも査読システムを変えず、この方法がいいと信じ込んでいます。そして、あっという間に生成AIは目覚ましい発展を遂げています。2年前にこんな未来を想像していたでしょうか。おおっぴらにはされていませんが、もう執筆者も生成AI利用、査読者も査読報告書を書くために生成AI利用なんて、学会はなんのためにあるのでしょうか。

論文・学会だけにとどまらず、人間の生き方も、AIに影響されて、知らず知らずのうちにAI的になっているように感じます。ここで、本来あるべき人間らしい生き方を貫くための査読方法を、論文査読のあり方検討委員会で検討し、新しい査読方法を編み出しました。他の学会はいざ知らず、我々のような小さく専門特化した学会の生きる道は、学会員がみんなでもとに歩むという点に集約されます。学会員がお互いに疑心暗鬼になるのではなく、人間として信頼し合い、助け合って、研究を発展させるのです。いまの「査読に通る論文」を書くのではなく、「次世代に伝えたい論文」を残すのです。そして、AIを表面的に排除するのではなく、共存する道を模索します。それを踏まえて、伴走査読という枠組みを構築しました。この方法もまだまだ粗はあると思います。ですが、旧態依然とした方法に縛られて身動きが取れないまま衰退していくよりも、次世代に向かって果敢に変えていく勇気だけは持ち続けて行きたいと考えます。

今後も、発行を重ねながら、さらに精度を上げていきたいと思っています。先人たちが積み上げてこられた業績の上に、我々がさらに小さな一段を積むことで、次の世代に希望をつなげていくことこそが研究者の使命であると肝に銘じ、この新しい論文集に将来の希望を託したいと思います。

2026年2月

顧客と販売員との類似性が拓く旅行業リアル店舗の未来

- 関係的経験価値の形成メカニズムに関する質的分析 -

神田 達哉
宝塚医療大学

要約：旅行業のリアル店舗はデジタル化の進展下でも存続しているが、その存在意義は十分に理論化されていない。本研究は、旅行会社の店頭販売員へのインタビューをグラウンデッド・セオリー・アプローチで分析し、販売員が顧客との会話において「類似性（属性・価値観・経験）」を認知する過程を明らかにした。その結果、類似性の認知はラポール形成を促し、提案の個別化や販売員の内発的動機を高める要因として機能していた。また、店舗は顧客間相互作用やOMO環境下での情報「翻訳」機能を通じ、関係的価値を共創する場として再解釈できることを示した。これらの知見は、デジタルにリアルを統合したOMOコミュニケーション戦略設計への理論的示唆を提供する。

キーワード：リアル店舗、価値共創、関係的経験価値、類似性

1. 研究の背景と目的

(1) 研究の背景

旅行業界のBtoC市場は、デジタル技術の急速な進展を背景に大きな変革期にある。消費者は旅行サービスに関する情報を容易に入手し、検索や比較、予約、精算といった購買行動を自己完結的に行えるようになった。こうした利便性の向上がみられるなか、旅行業のリアル店舗¹は従来の機能を維持し運営を存続している。この現象は、旅行サービスという商品特性に由来すると考えられる。

旅行は非日常的で高関与型の経験財であり、価格は一般的に高額がゆえに、失敗した際の心理的・経済的負担は大きい (Crompton, 1979; Moutinho, 1987)。また、サービスの品質は消費後に初めて評価可能なため、事前に完全な品質評価をすることは困難 (Murray & Schlacter, 1990; Nelson, 1970) である。販売員との対面による相談を通じて、顧客の一部はこうしたリスク特性に伴う不確実性を緩和しているものと考えられる。

一方、旅行業のリアル店舗の役割に関する既往研究では、主に立地やコスト構造といった経営的観点から論じられ (神田, 2021)、顧客に提示されるサービスの本質的価値は十分に検討されていない。店舗で生じる顧客と販売員との心理的な相互作用や、顧客間の認知や接触、交流が信頼形成や購買行動に及ぼす影響は理論的空白領域にある。また、対面相談や店舗での申込が依然として選好される理由を、体系的に説明した研究はほとんどない。加えて、実務ではOMO (Online Merges with Offline) 戦略が進展しつつも、来店誘引に直結するオンラインコミュニケーション施策は限定的 (神田, 2024) で、リアル店舗

の存在意義や価値の標榜を包含した戦略設計には至っていない。

神田 (2024) は、この課題に対して新たな知見を提示した。旅行会社店舗利用経験者 1,000 名を調査対象とする定量的分析の結果、顧客が販売員や店内の他の顧客に抱く「類似性認知」が、企業との関係的経験価値や関係性の質を高め、最終的に継続利用意図や推奨意図に結びつくことを明らかにした。つまり、販売員の商品知識や販売スキルといった機能的要因よりも、顧客の「自分と似ている」「価値観が合う」といった知覚に基づく心理的共鳴が信頼や安心感を喚起し、双方の関係深化を促すことが示唆された。

もともと、当該研究は定量的手法に基づき、構造的関係をパスモデルとして提示したにとどまる。そのため、類似性を構成する下位次元や、どのような条件下で作用するのかといったプロセスの実態までは十分に明らかにされていない。既往研究の多くも顧客側の知覚を前提としており、それを接客行動や関係構築にどのように反映しているのかは未解明である。

(2) 研究の目的

本研究は、旅行業販売員に焦点を当てる。顧客とのコミュニケーション過程で認識される類似性を、関係的経験価値形成の端緒要因と理論的に位置づけ、その構成要素と作用条件を質的に解明することを目的とする。販売員は多様な顧客との接点を通じて、関係構築の過程で何が「似ている」と感じられ、どのような相互理解や信頼が生じるかを経験的に把握している。本研究は、その語り

¹ 本研究では、対面での相談やサービスの販売を行う実店舗を指す。

を分析することで、顧客との心理的親近感がいかにして形成され、購買行動や継続的關係に結びつくのかを理論的に明らかにすることを目指す。

また、販売員の実践知を通じてリアル店舗の役割を再定義し、旅行業における持続可能な対面販売モデルの構築に寄与する。加えて、デジタルとリアルの両側面を有機的に捉えることで、サービス産業全般の販売戦略設計に新たな視座の提供を試みるものでもある。

2. 理論的背景と研究課題

(1) 理論的背景

サービスマーケティング研究の領域において、顧客との関係性の質が、企業の持続的競争優位を生む主要因として注目されてきた。特に、Vargo & Lusch (2004) のサービス・ドミナント・ロジックは、価値を企業の提供物ではなく、顧客との相互作用を通じて共創される動的概念として捉えている。この観点は、サービス接点における対話のプロセスが顧客経験価値を形成する基盤であることを理論的に示している。また、Holbrook (1999) や Verhoef et al. (2009) らによる顧客経験価値の議論は、機能的・経済的価値に加えて、社会的・情緒的価値を含む多次元的概念としての理解を深めた。その中でも、Schmitt (1999) による関係の経験価値は、顧客と販売員、あるいは顧客同士の交流により生じる感情的・社会的つながりの価値として位置づけられており、サービス現場における関係性の意義を明確にしている。

一方、社会心理学の領域では、類似性が対人魅力や信頼形成の主要な規定要因であると繰り返し示されてきた。Byrne (1971) の類似性魅力仮説は、価値観や態度が類似している他者に対して、人はより強い好意や信頼を抱くことを実証的に示している。また、Tickle-Degnen & Rosenthal (1990) は、ラポール形成の初期段階において、行動的・感情的な同調や共通性の知覚が、相互理解と心理的親近感の醸成に重要な役割を果たすことを明らかにした。マーケティング分野でも、Boles et al. (2000a) は、販売員と顧客の人格的・経験的な共通性が購買意欲や顧客満足度を高めることを報告している。しかし、これらの研究の多くは数量的手法による仮説検証にとどまっており、販売員が現場で実際にどのような類似性を認識し、それが関係形成のどの段階でどのように作用しているのかという質的プロセスの実態は明らかにされていない。

(2) 研究課題

既往研究では、顧客と販売員との間に生じる類似性が信頼感や親近感を喚起し、関係の経験価値の形成を促す要因であることが指摘されてきた。しかし、これらの知見の多くは顧客側の知覚を前提としており、販売員自身

が現場でいかに類似性を感じ取り、それを関係構築にどのように活用しているのかという視点は欠如している。

販売員は、属性的共通性(年齢層・家族構成など)に加え、旅行観や価値観、さらには会話のテンポや雰囲気といった関係の要素を通じて「似ている」と感じる。こうした認知が、提案内容や接客姿勢の変化をもたらし、顧客との信頼関係の深化に寄与する可能性がある。こうした現象は、単なる知覚的共通性を超えて、相互理解の生成プロセスとして捉える必要がある。そこで本研究は、販売員の視点から類似性の認知構造とその作用プロセスを探索的に明らかにするため、先述した学問領域を架橋し、以下の研究課題を質的に検証する。

RQ1: 販売員は顧客との関係において、どのような契機から類似性を認識し、それをどのように関係形成に活かしているのか。

RQ2: その認知は、顧客との信頼形成や関係深化、および販売員自身の行動や情動的関与にいかなる影響を及ぼすのか。

3. 実証調査

(1) 研究方法

① サンプル

販売経験年数や店舗所在地、性別、年代の多様性を考慮し、理論的サンプリングを行った。新たな概念が出現しなくなり、既存カテゴリーで全て説明可能となる理論的飽和に達するまでインタビューを継続した結果、最終的に7名の販売員からデータを収集した(表-1)。

② インタビュー概要

データ収集には、半構造化インタビューを採用した。質問内容は、類似性理論と関係の経験価値モデルを参照し、次の5領域を中心に構成した。第一に、販売員としての接客方針や態度。第二に、顧客との類似性の認識とその契機。第三に、店舗内での顧客間相互作用の認知。第四に、オンライン検索等の事前情報接触と来店体験との連関。第五に、今後の店舗事業及び接客のあり方に対する展望についてである。インタビュー時間は最短58分、最長75分、平均65分だった。2025年9月に実施し、形式はオンライン会議システムZoomを用いた。

表-1 インタビュー対象者の属性

ID	年齢	性別	店舗所在地	販売員経験年数
No.1	43	女性	九州	15
No.2	35	男性	近畿	9
No.3	37	女性	九州	15
No.4	38	女性	関東	18
No.5	46	男性	近畿	21
No.6	33	女性	九州	13
No.7	29	女性	関東	6

③分析方法

録音のうえ逐語化したインタビューデータは、グラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA) に基づき分析した。GTAは、特定の現象における行動・意味づけ・結果の間に生じるプロセスを抽出し、理論的枠組みを生成する探索的手法である (Strauss & Corbin, 1998; 戈木, 2016)。また、GTAは単なる探索ではなく、構造モデルに内在する実践的メカニズムの理論化が可能である。本研究では、販売員が顧客との関係形成過程でどのように類似性を認識し、それを接客行動や感情的関与に反映させているかについて明らかにすることを目的とした。

GTAの手順は複数存在するなか、本研究では、Corbin & Strauss (2014) が提示する以下の手順を参照した。

オープン・コーディング: 逐語録を概念単位に分割し、共通するプロパティ (特性) とディメンション (次元) を明示した上で、内容を端的に表すラベルを付与した。インタビューごとにこの作業を繰り返し、カテゴリの追加・統合・再定義を行いながら、理論的飽和に至るまで精緻を重ねた (カテゴリ-1の抽出)。

アクシャル (軸足)・コーディング: オープン・コーディングで抽出されたカテゴリ間関係性を検討し、因果条件・状況的背景・相互作用・結果といった枠組みをも

とに、上位概念 (カテゴリ-2) を抽出した。

セレクトティブ (選択的)・コーディング: 主要カテゴリ間の関係を整理し、中心的現象を核とした理論的枠組みとして統合した (カテゴリ-3)。この段階では、「販売員が顧客との関係構築過程で認識する類似性の生成プロセス」を中心概念として、他のカテゴリを位置づけた。

分析作業にはQDA (Qualitative Data Analysis) ソフトウェアであるNVivo (ver.14) を用いた。信頼性確保のため、理論メモ・コードメモを作成し、解釈の妥当性を逐次検証した。また、筆者は旅行会社での勤務経験を有するため、分析過程では自己の先入観を理論メモとして可視化し、他研究者1名によるコーディングレビューを実施することで、主観的解釈への依存を最小化した。

(2) 調査結果

本節では、GTAに基づき抽出されたカテゴリ構造を整理する。分析の結果、「類似性認知」「関係性・信頼構築」「顧客間相互作用」「OMO・事前情報接触」「店舗価値・将来像」の5つの中核カテゴリが抽出された (表-2)。以下、それぞれの特徴と理論的示唆を提示する。

①類似性認知

販売員は顧客との初期接触段階で「自分と似ている」と

表-2 コーディングの結果

ファイル	レファレンス	<カテゴリ-1> オープン・コーディング	<カテゴリ-2> アクシャル・コーディング	<カテゴリ-3> セレクトティブ・コーディング
3	6	趣味・志向	意見内容の類似性	類似性認知
1	1	価値観・人生観		
1	3	購入や意思決定基準		
4	6	旅行動機・目的		
4	6	顧客の不安への共感		
2	8	年齢層		
2	7	性別		
1	3	家族構成		
4	10	出身地・居住地		
1	3	経済状況・所得層		
7	19	親近感	感情的・心理的距離と親近感形成	関係性・信頼構築
7	43	距離感		
5	10	初期接触での印象	顧客反応・行動変容	
5	12	リピート行動		
3	3	推奨意図		
4	15	提案の受容性・反応		
2	6	顧客への貢献		
7	20	信頼構築	信頼形成と貢献感	
4	6	店内の雰囲気形成		
6	9	他顧客からの刺激・情報		
5	10	顧客間会話		
6	6	参考・比較	顧客間の直接的交流と意思決定支援	
7	41	オンライン情報の活用		
7	32	情報武装	情報収集と行動	OMO・事前情報接触
7	21	丸投げ		
4	6	情報ギャップ		
7	17	提携の課題・評価	情報差異と施策評価	
7	31	店舗独自価値		
3	7	他業種との比較	店舗特徴評価	店舗価値・将来像
6	42	改善要望・改革案		
6	10	IT・AI・DXへの考え		
			未来志向の改善策	

感じる契機を多面的に経験していた。特に「旅行目的」「志向」「価値観」「家族構成」「出身地」などの志向・属性の一致は、会話の自然な広がりや心理的距離の縮小をもたらした。例えば、販売員 ID No. 2 は「地元が同じだと話が弾みます。最初の会話がすごくスムーズになりますね」と述べ、出身地の共通性が心理的安心を促進するとしている。また、No. 3 は「自分も三姉妹だから、同じような家族構成の方とはすごく話が合う」とし、個人的背景の共通点が、顧客理解と親近感形成のきっかけになると指摘した。

さらに、旅行に対する向き合い方や価値観の一致を、コミュニケーションにおける重要な契機として挙げる声があった。No. 4 は「家族旅行を大事にする方には、私自身の経験も重なる」と述べ、顧客の価値観に共感することで、より主体的な支援意欲が高まることを示唆した。

一方で、No. 1 や No. 5 は「趣味や余暇の話で盛り上がると、一気に心理的な壁が下がる」とする主旨のエピソードを語り、旅行以外のトピックからも親近感が生まれるプロセスを強調した。

これらの結果から、類似性は表層的属性のみならず、価値観・経験・行動スタイルといった深層次元においても認知されており、信頼形成の初期段階で心理的共鳴の役割を果たしていることが明らかになった。

②関係性・信頼構築

販売員は、類似性を認知した顧客に対して、より柔軟で個人的な関係性を志向していた。No. 6 は「気が合う方だと、こちらも話しやすく自然と笑顔が増える」と述べ、心理的な共鳴が接客態度に直結することを示唆した。また、No. 7 は「共通の話題を見つけた瞬間に一気に距離が縮まる」と語り、類似性がラポール形成を促すことを強調した。

No. 2 は「リピーターになる方は、価値観が合う人が多い」と述べ、関係の継続性における類似性の影響を指摘している。No. 3 は「お客様の考え方に共感できると、こちらも『応援したい』という気持ちになる」と語り、感情的関与の高まりを示した。さらに、No. 4 は「頼られると嬉しいし、話している自分も成長できる」と述べ、顧客への貢献実感が販売員自身の内発的動機付けを強めることを明らかにした。No. 5 も「お客様と一緒に旅をつくっていく感覚がある」と述べ、共同的な価値創出の感覚を示した。

これらの語りから、類似性の認知が信頼・共感・貢献感を媒介し、販売員の感情的関与と顧客関係の深化を同時に促進している構造が確認された。

③顧客間相互作用

店舗を「顧客同士が刺激しあい、学びを得る空間」として捉える販売員もいた。No. 6 は「他の方が楽しそうに旅

の話をしていると、初めての方も自然に話に入っていき」と述べ、店舗空間における社会的承認や共感の連鎖を指摘した。

また、No. 1 は「他のお客様の話を聞いて、自分も行きたいと言い出す人が結構いる」と語り、他者の体験が購買動機の触発要因となることを示した。No. 4 は「パンフレットを見ながら隣同士（に居合わせた顧客たち）で話すことがある」と述べ、間接的な交流が購買確信の形成に寄与している様子を描写した。

さらに、No. 5 は「店全体の雰囲気はポジティブだと、自分の提案もうまくいく」と述べ、集団心理や場の雰囲気が、販売員の行動や顧客体験に影響を及ぼすことを認識していた。

これらの結果から、店舗は単なる取引の場ではなく、顧客同士の社会的相互作用が発生し、販売員を介して関係的価値が増幅される「共創の場」として機能していることが確認された。

④OMO・事前情報接触

販売員は、顧客が来店前にオンラインで情報収集している現状を強く意識していた。No. 7 は「SNS や口コミの情報をそのまま信じて来る方が多い」と述べ、情報の信頼性と期待値の乖離を課題として挙げた。

一方で、No. 1 は「ネットで見た情報を（顧客と改めて）一緒に確認することが増えた」と述べ、販売員が情報の整理を担う「翻訳者」として機能していることを示した。No. 3 は「ネット情報を見て来る方が多いんですが、実際の条件を説明すると安心されます」と語り、誤情報の補正が信頼形成の一要因となっていることを明らかにした。

また、No. 6 は「Web でスタッフ紹介を見て来てくれるお客様もいる」と述べ、オンライン段階で販売員の人柄や信頼性を伝えることの意義を指摘した。

これらの発言から、OMO 環境下における販売員の役割は、情報支援と心理的安心の双方を担う存在として再定義される必要があるといえる。

⑤店舗価値・将来像

販売員は、リアル店舗の価値を「対面だからこそ伝わる安心感」として位置づけていた。No. 4 は「DX（デジタルトランスフォーメーション）が進んでも、最後は人の心が大事」と述べ、テクノロジーの進展と人間的接点の両立を重視していた。No. 2 は「リアルの良さは『表情が見える』こと」と語り、非言語的要素を含むコミュニケーションの意義を強調した。

一方で、「他業種に比べて店舗が（時代に追いつけておらず）古い（ままの）印象」（No. 1）、「もっと体験型に変えていきたい」（No. 7）など、改善志向や改革意識も顕著にみられた。

また、「スタッフ同士の学び合いがサービス向上につな

がる」(No.5)、「施設が進化すればお客様の価値体験も変わる」(No.3)など、店舗を人材育成・価値共創の拠点とみなす視点も確認された。

これらの発言から、販売員は店舗を「販売の場」から「顧客体験を共創する場」へと再定義すべきとの考えを抱いていることがうかがえる。

4. 考察

前章で記したとおり、7名の販売員の語りを通じて、類似性認知を起点とする信頼・共感・関係深化のプロセスが明確化された。これらの関係の経験価値は、個人間の心理的つながりにとどまらず、店舗という社会的文脈の中で多層的に生成されている。つまり、リアル店舗は、販売の物理的空間であると同時に、顧客・販売員・他顧客の相互作用を通じて関係の価値を共創する「社会的装置」として再解釈できる。この視点は、旅行業のリアル店舗の存在意義を再構築する理論的基盤を提供するものである。

本章では、GTAにより抽出された5つの中核カテゴリーである、「類似性認知」「関係性・信頼構築」「顧客間相互作用」「OMO・事前情報接触」「店舗価値・将来像」を理論的観点から統合し、旅行業の販売員がどのように顧客との関係の経験価値を形成しているのかを考察する。

(1) 販売員による類似性認知の多層性とその意味

販売員は、顧客との類似性を属性的共通性(年齢層・出身地・家族構成など)だけでなく、価値観・人生観・旅行観などの心理的・経験的共通性としても捉えていることが明らかとなった。これは、Byrne (1971)の類似性魅力仮説で指摘された「価値や態度の一致が信頼や好意を喚起する」メカニズムを、サービス接点における実践知のレベルで補足するものである。

特に、販売員が顧客の発言や非言語的反応から「似ている」と直感する瞬間に、会話のリズムや親近感が高まり、心理的距離が縮まるというプロセスは、Tickle-Degnen & Rosenthal (1990)のラポール形成モデルに示される同調の概念と整合的である。このことは、類似性の認知が単なる知覚ではなく、対話的相互作用を通じて生成される関係の現象であることを示唆している。

(2) 類似性に基づく信頼構築と販売員の内発的動機

販売員が顧客との共通点を見出すことで、提案の精度や接客姿勢に変化が生じ、より能動的な関係構築へと移行する傾向が確認された。こうしたプロセスは、Boles et al. (2000b)が提示する関係の販売行動と整合的である。つまり、販売員が顧客との継続的な相互作用や相互開示を重視するほど、信頼関係の深化や販売成果の向上につ

ながるという知見と一致している。

本研究ではさらに、こうした関係的行動が単なる販売成果の向上にとどまらず、販売員自身の情動的関与や内発的動機づけの高まりを伴う点を明らかにした。すなわち、顧客との類似性認知を起点とした共鳴的關係が、販売員の感情的満足感や成長意識を喚起し、結果として関係形成への能動的姿勢を促進する構造が確認された。

具体的には、「自分に共感してくれる顧客ほど支援したくなる」「信頼されることで自らの成長を感じる」といった主旨の販売員による語りから、共鳴的關係が相互的信頼を媒介として内発的動機づけを高める構造が浮かび上がった。この点は、従来の顧客中心的モデルでは捉えきれなかった、サービス提供者側の関係的経験価値の存在を示唆する。

(3) 顧客間相互作用による店舗空間の社会的拡張

リアル店舗は単なる販売の場ではなく、顧客同士が情報や感情を共有する社会的交流の場として機能していることが明らかになった。待合スペースでの会話や他者の反応の観察などが、購買確信や行動意欲を高める要因として作用している。これは、Verhoef et al. (2009)が指摘する顧客経験価値の社会的次元を具体的に補強する実証的知見であり、リアル店舗を顧客同士の相互刺激と学習の場として再評価する視点を提供する。

販売員はこうした顧客間の雰囲気や集団の心理に敏感に反応し、店舗全体の調和や活気を意識的に演出していた。このような「関係的空間」としての店舗理解は、Schmitt (1999)の関係的経験価値概念に直結し、旅行業のリアル店舗が共創的コミュニティ空間として再評価され得ることを示している。

(4) OMO 環境下における販売員の「翻訳者」機能

調査では、来店前に顧客がオンラインで得た情報の質や解釈に対して、販売員が「調整者」や「翻訳者」として機能していることが確認された。すなわち、インターネット上の過剰情報を現実的選択肢へと再構成し、顧客の意思決定を支援する役割を担っている。この点は、オンラインにオフラインの接点を融合させる OMO 戦略において、リアル店舗が依然として信頼形成のハブであることを示す。

さらに、誤情報の修正や情報ギャップの補完を通じて、顧客の安心感や満足度を高めるプロセスは、販売員が情報媒介者から関係構築者へと進化していることを意味する。これは、サービス・ドミナント・ロジック (Vargo & Lusch, 2004)における価値共創の実践的形態と捉えられる。

(5) リアル店舗の存在意義と将来展望

販売員が語る店舗の将来像からは、対面接客の情緒的価値を保持しつつ、デジタル技術を統合する方向性が示唆された。「DXが進んでも最後は『人』の心」「リアルだからこそ伝わる安心感」といった主旨の発言は、関係的経験価値の独自性を強調する一方で、「店舗空間の刷新」「IT導入による顧客体験の拡張」といった改革志向も共存していた。

これは、リアルとデジタルを二項対立的に捉えるのではなく、補完的關係として再定義すべき段階に業界があることを示唆している。したがって、旅行業のリアル店舗は、情報アクセスの場から「関係的価値を共創するプラットフォーム」へと進化する可能性を有しているといえる。

(6) 総括的議論

以上の考察を総合すると、販売員の類似性認知は、顧客との共鳴を起点として信頼を形成し、店舗空間全体の社会的ダイナミズムを高める、関係的経験価値形成の中核メカニズムであることが明らかとなった。

本調査の成果は、定量的分析(神田, 2024)で示された「類似性認知→信頼→継続利用意図・推奨意図」という構造を質的に補完し、その背後にある心理的・行動的プロセスを理論的に具体化した点に意義がある。

また、販売員自身が関係形成のなかで情動的充足や成長実感を得ているという結果は、サービス人材マネジメント研究に対しても新たな示唆を与える。本研究の新規性は、従来の顧客中心的な「類似性-信頼モデル」を、販売員の実践知と情動的関与を包含した「双方向的共鳴モデル」として再構築した点にある。つまり、販売員の感情的経験をも価値創出の一部とみなす理論的枠組みを提示するに至った。

5. おわりに

(1) 本研究の理論的・実務的含意

本研究は、旅行業の販売員を対象に、顧客との関係形成における、類似性認知の構造と作用プロセスを質的に解明した。その結果、販売員は属性的・価値的・経験的な共通点を通じて顧客との心理的距離を縮め、信頼・共感・貢献感を媒介として関係的経験価値を創出していることが明らかとなった。これらの知見は、従来、顧客側の知覚を中心に議論されてきた「類似性-信頼モデル」を、販売員の実践知と感情的関与の視点から再構築した点に学術的意義がある。

また、リアル店舗を単なる販売チャネルではなく、「顧客・販売員・他顧客の相互作用を通じて価値を共創する社会的装置」として捉える理論的枠組みを提示したこと

も、本研究の重要な貢献である。特に、OMO環境下での販売員の「情報翻訳者」や「信頼形成者」としての機能は、オンライン起点の購買行動が一般化する現代において、リアル接点の再定義を促す実務的示唆を有している。

さらに、販売員自身が顧客との関係のなかで「成長実感」や「情緒的充足」を得ている点は、サービス業における従業員経験価値研究に新たな視座を与えるものである。つまり、顧客との共鳴的關係は、顧客満足のみならず販売員の内発的動機を高め、結果として双方の価値を共創する双方向的関係モデルとして理論化できる。

(2) 本研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界が存在する。第一に、分析対象が7名の販売員に限定されており、理論的飽和を得たものの、サンプルの規模・地域・企業文化などの差異を十分に検証したとはいえない。今後は、より多様な業態・企業規模に拡張した比較研究を行い、理論の汎用性と適用範囲を検討する必要がある。

第二に、本研究は販売員側の視点に焦点を当てたが、顧客側の知覚構造との照合は行われていない。顧客が販売員をどのように「似ている」と認識し、それが安心感や信頼形成にどう影響するのかを定性的に比較することで、双方向的類似性モデルを構築することが今後の課題である。

第三に、GTAによる質的分析は、個々の語りの意味構造を深く把握する一方で、因果推定や効果量の測定には適していない。そのため、本研究で得られた理論的枠組みをもとに、定量調査による仮説検証を行い、構造的関係をモデル化することが望ましい。

さらに、OMO環境を考慮した今後の研究課題として、オンライン接点における類似性認知の生成メカニズムを検討する必要がある。具体的には、WebやSNS等のデジタル空間で顧客に類似性を感じさせる要因が、リアル接点での信頼形成や購買確信にどのように接続するかを明らかにする必要がある。

これらの検討を通じて、リアルとデジタルの両接点における類似性認知を統合的に理解し、顧客・販売員・デジタル技術が「協働」して価値を共創する関係的OMOモデルを構築することが、次世代の当該領域の研究における課題といえる。

【謝辞】

本研究は、公益財団法人江頭ホスピタリティ事業振興財団による助成を受けたものである。

【引用文献・参考文献】

神田達哉(2021). 「伝統的旅行会社におけるリアル店舗のサービ

- ス・コンセプトサービス品質再定義の試み」『日本国際観光学会論文集』(28), 71-82.
- 神田達哉(2024).「旅行業のリアル店舗への来店誘引に効果的なオンラインコミュニケーションに関する考察—社会的比較志向性の類似性に着目して—」『日本国際観光学会論文集』(31), 55-65.
- 戈木クレイグヒル滋子(2016).『グラウンデッド・セオリー・アプローチ改訂版：理論を生み出すまで』新曜社.
- Boles, J., Johnson, J. T., & Barksdale Jr, H. (2000a). How salespeople build quality relationships: A replication and extension, *Journal of Business Research*, 48(1), 75–81.
- Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D., & Barksdale Jr, H. (2000b). Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance, *Journal of business & industrial marketing*, 15(2/3), 141-153.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. Academic Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Crompton, J. (1979). Motivations for pleasure vacation, *Annals of tourism research*, 6(4), 408-424.
- Holbrook, M. (1999). Consumer value, *A framework for analysis and research*, 5-14.
- Moutinho, L. (1987). Consumer behaviour in tourism, *European journal of marketing*, 21(10), 5-44.
- Murray, K. , & Schlacter, J. (1990). The impact of services versus goods on consumers' assessment of perceived risk and variability, *Journal of the Academy of Marketing science*, 18(1), 51-65.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior, *Journal of political economy*, 78(2), 311-329.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing*. Free Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
- Tickle-Degnen, L., & Rosenthal, R. (1990). The nature of rapport and its nonverbal correlates, *Psychological Inquiry*, 1(4), 285–293.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies, *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

ロジスティック回帰分析による登録 DMO の KPI 達成要因

—財源構造・支出配分・組織属性からの実証分析—

市川昌史
開志専門職大学

要約：本研究は、観光地域づくり法人 (DMO) 322 法人の形成・確立計画書データを基に、財源構造・支出配分・組織属性と KPI (業績評価指標) 達成の関係性を二項ロジスティック回帰分析で検証した。結果は、①宿泊者数の達成は自主事業収入の比率が有意に正で、プロモーション支出に弱い正の傾向、②旅行消費額の達成は公益目的事業収入比率が有意に負、地域コンテンツ・環境整備支出が正方向の示唆、③組織規模・年数の直接効果は小さいことが明らかになった。一方で、満足度・リピーター率といった KPI (成果指標) は内部要因の効果は限定的であった。

キーワード：DMO、観光地経営、財源構造、KPI 設定、ロジスティック回帰

1. はじめに

(1) 研究の背景と目的

① 研究の背景

近年、観光地域づくり法人 (DMO) は観光振興の地域の司令塔として急速に増加し、2025 年 6 月時点で登録団体数は 322 に達している。DMO には、旅行消費額や延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率といった成果指標 (KPI) の達成が求められ、科学的データに基づく観光地経営の推進が期待されている。一方で、全国調査では DMO の 8 割以上が「人材の確保・育成」および「予算・財源」を、5 割以上が「マーケティング・DX」を課題として挙げ (観光庁, 2024)、とりわけ収入の公的資金依存が強く、自主財源の確保が大きなボトルネックとなっている (観光庁, 2021)。実際、登録 DMO の総収入の約 56% が補助金・交付金・負担金等の公的資金に依存し (観光庁, 2022)、単年度主義の下で中長期投資の設計が難しいという構造的問題が顕在化している (市川, 2023)。

これらの課題に対し、観光庁は DMO に対し財源の多様化とデータに基づくマネジメントの徹底を強く要請している。観光庁は 2025 年 4 月に「KGI・KPI 計測に係る手引書」を公表し、KGI (旅行消費額・経済波及効果) と、KPI (延べ宿泊者数、来訪者満足度、住民満足度、観光事業者の平均給与額等) の体系を明確化した (観光庁, 2025)。

さらに同年 3 月改正の登録制度ガイドラインは、更新登録において KGI・KPI を含む全指標の継続的な収集・分析・評価と、結果に基づく計画の見直しを必須化し、安定財源確保率のモニタリングも明記している (観光庁, 2025)。

② 研究の目的

このような背景を踏まえ、本研究は、DMO の財務構造・支出配分・組織属性という管理可能な内部要因に分析の焦点を絞ることで、KGI/KPI 制度の実装を支える検証可能な研究プログラムへの接続を試みるとともに、限られた資源下での効果的な資源配分に関する実務的示唆を提示することを目的とする。具体的には、DMO の財務的・組織的特徴が KPI 達成に与える影響を実証的に検証し、実務および政策の意思決定に資する根拠を提示する。主要 KPI のうち量的成果として政策上重視される延べ宿泊者数目標の達成および旅行消費額目標の達成に焦点を当て、これらを達成 (二値) アウトカムとして扱う。説明要因としては、収入構成 (公的依存財源・公益目的事業収入・自主事業収入)、支出配分 (マーケティング/プロモーション、地域コンテンツ整備、人材育成・CRM、管理運営費等)、および組織属性 (設立年数、職員数、正規・出向比率) といった内部要因を取り上げる。分析には、既報の探索的重回帰の知見を踏まえつつ、ブロック逐次投入法によるロジスティック回帰を用いて KPI 達成確率への関係を推定する。これにより、(1) 財源構造と支出配分が成果達成に及ぼす影響の識別、(2) 限定的な内部資源の下で実務的意味のある戦略的投資配分の示唆の提供、(3) 政策が求める財源多様化×科学的マネジメントの実装に対する実証的根拠の提供を目指す。

2. 先行研究と本研究の位置づけ

DMO の機能は多岐にわたり、従来の外部デスクティネーション・マーケティング (EMD) に留まらず、観光客の経験の質を確保するための危機管理や人的資源開発、観光客

対応、金融・資源管理などを含む内部デスティネーション開発 (IDD) の機能も担うべきだとされている (Arbogast, & Maumba, 2017)。DMO の活動は、観光客誘致 (EDM) だけでなく、「地域住民の生活の質 (の維持または向上)」という公益性も追求する非営利団体であるため、行政 (地方自治体) の目的とも合致するとされる。このため、DMO は観光客と地域住民の双方に利益をもたらす二重のマネジメントを担う必要がある。

これらのことから、近年の DMO 研究においても、単に観光客数を増やすという「量」の追求から、「質」と「持続可能性」を重視する観光地マネジメントへと機能が焦点が移ってきている。

(1) DMO の持続的運営をめぐる構造的課題に関する研究

DMO が観光地経営の舵取り役を果たす上で、その持続可能な運営を阻む「財源」と「人材」の課題は、研究者および政策当局から一貫して指摘されている二大課題である。

①財務構造と公的資金依存の課題

日本の登録 DMO の収入構造は、公的資金 (補助金・交付金・負担金等) への依存度が高いことが最大の特徴であり、観光庁の調査では総収入の約 56% を占めている (観光庁, 2022)。この構造は、行政予算が単年度主義であるため、DMO が中長期的な戦略に基づく観光地開発や投資設計を行うことを困難にしており、2024 年の観光庁の調査では約 4 割の DMO が「中長期の財源確保に関する方針の立て方がわからない」と回答している。また、補助金依存が強まると、DMO の意思決定が行政の意向に強く反映され、自主性や機動性が損なわれるリスクも指摘されている (塩見, 2021、観光庁, 2022)。これら課題に対し、DMO の自主財源の確保 (収益事業、会費、特定財源等) が不可欠であるとされ、DMO の収入構成を分析し、持続可能性との関連を類型化する研究が進められている。例えば、塩見 (2021) は自主財源比率に応じて「事業運営型」「バランス型」「行政依存型」に DMO を分類し、特に株式会社形態の DMO が自主財源の獲得に優れる傾向があると示した。また、佐々木ら (2021) は、設立初期の DMO を「行政資金型」「バランス型」「自主事業型」などに分類し、財源の安定性・多様性の確保のためには「自主事業型」や「バランス型」への移行の必要性があると示している。

②組織属性と専門人材の課題

DMO の組織的課題は、主に専門人材の不足と、組織ガバナンスにおける責任の曖昧さに集約される。多くの DMO では、行政からの出向職員が中心となっており、専門的なスキルの蓄積や人脈の継承が難しく、組織としての専門性維持・向上に課題を抱え、約 4 割の DMO が「人材の

配置・採用・育成に関する方針の立て方がわからない」と回答している実態がある (観光庁, 2024)。

さらに、DMO の多くが公的資金を基盤とする第 3 セクター経営の形態をとるため、組織の存続が前提とされ、個人や組織の成長・発展に向けたインセンティブが働きにくいという問題がある。行政とのヒエラルキー意識や役割分担の不明確さから生じる構造的な責任の曖昧さが、DMO がプロ集団としての自主性やイノベーションを發揮することを阻害する第 3 セクター経営特有の課題も指摘されている (高橋ら, 2023)。

(2) KPI と内部資源配分に関する実証研究の課題

観光地経営の成果を客観的に評価する仕組みとして、観光庁は DMO に対し、KPI (重要業績評価指標) の設定と計測を必須要件としてきた。初期の「必須 KPI」は、「旅行消費額」「延べ宿泊者数」「来訪者満足度」「リピーター率」の 4 項目であった。

近年、政策の方向性は持続可能な観光 (サステナブル・ツーリズム) へと転換しており、2025 年 4 月からの新しい KPI 体系では、最終目標である KGI として「旅行消費額」に加え「経済波及効果」を明確に位置づけている。また、KPI は従来の量的指標に加え、「持続可能な観光に対する住民満足度」や「観光事業者の平均給与額」といった、観光の質や地域社会への裨益を測るマネジメント視点の指標が必須化された。これは、観光地経営が経済的成果の最大化と社会的持続性のバランスを両立させることを強く求めていることを示している。

しかし、従来の定量的研究は、この KPI 体系の有効性に懐疑的な知見を示している。市川 (2023) は、現行の「必須 KPI」(旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率) の達成率が、DMO の持続可能性の代理変数である収益性 (純利益率) 有意な関係性を持たないことを重回帰分析により実証した。この結果は、画一的に設定された既存の KPI 指標だけでは、DMO の実際の経営健全性や成果達成を測る上で不十分であることを示唆しており、より詳細な収支構造や組織属性といった管理可能な内部要因を組み込んだ、複雑な評価モデルの構築が必要であると提言している。

(3) 観光満足度とリピーターに関する研究

観光満足度とリピーターに関する研究では、一般に観光客の満足度が高いほどリピーター (再訪意向) が増えることが確認されており、満足度はリピート訪問の主要な決定要因とされる (石田ら, 2015)。さらにこの満足度は宿泊・飲食・観光施設・交通・情報提供など目的地での体験要素に規定される。例えば山口市を対象とした研究では、交通利便性や施設充実度などが総合満足度を統計

的に説明し、その寄与率は約72%に達している（福井，2023）。こうした知見から、満足度は現地での観光サービスや体験の質に左右され、DMOの財源配分や人員構成との関係は限定的である可能性が高いと考えられる。

(4) 本研究の位置づけ

先行研究により、DMOの持続的運営には自主財源の確保や専門人材の重要性が論じられてきたが、これらの内部要因が具体的な量的成果（延べ宿泊者数、旅行消費額）費用対効果や効率的な資源配分に関する実務的な示唆も不足している。そこで、本研究では先行研究で指摘されたDMOの構造的課題（財源の公的依存、人材不足）と、KPIの評価モデルの限界という二つの論点を接続し、KPI達成を規定する内部要因を実証的に解明することを目指す。

これらのことから、本研究は、以下の点において先行研究に貢献するものである。

第一に、分析の焦点として、DMOの財務構造（収入構成）と組織属性（職員数、正規・出向比率）という管理可能な内部要因に加え、定量的な分析が特に不足していた支出配分（マーケティング/プロモーション、地域コンテンツ整備、人材育成・CRM、管理運営費）を説明変数に取り入れる。これにより、DMOの限られた資源が、どの機能（支出）に配分された場合に成果達成に有効かを特定し、実

務的な意思決定に資する根拠を提示する。

図表1 抽出したデータ及びカテゴリのまとめ方

第二に、政策上重要視される量的KPIである延べ宿泊者数目標の達成および旅行消費額目標の達成を二値アウトカムとし、ブロック逐次投入によるロジスティック回帰を用いて、これらの目標達成確率と内部要因との関係を推定する。これにより、KPI達成の是非に与える財源構造や支出配分の影響度を識別し、単なる線形相関分析にとどまっていた従来の探索的研究を深化させる。

第三に、本研究は、政策が求める財源多様化とデータに基づくマネジメントの徹底という要請に対し、DMOの内部管理要因と成果達成のメカニズムを定量的に結びつけることで、KGI/KPI制度の実装を支援する検証可能な科学的根拠を提供する。

3. 研究内容

(1) DMO内部要因とKPI成果の関係分析

①分析方法と使用データ

本分析では、全が観光庁に提出し公表している「登録観光地域づくり法人（DMO）の形成・確立計画」の中から、2025年8月時点で最新でありデータが出揃っていた2023年データの必須KPI4つの目標と実績、組織属性、収支項目、支出項目データ322組織分を収集し対象としている。その中から、属性や目的に応じて独自にカテゴリ化し、

説明変数カテゴリ	計画書から抽出したデータ項目	統合の考え方	
財部構造（収入項目）	公的依存財源（行政主体型）	国庫補助金、国からの補助金、都道府県負担金・補助金、市町村負担金・補助、国・県・市町村の補助事業収入、民間地域財団からの補助金、その他（民間団体）補助金など	性質が同質で同時に動きやすく、分割すると多重共線性の温床になりやすい。安定だが依存リスクの指標。
	公益事業目的収入	委託・受託事業収入、公益事業収入、指定管理収入など	組織が能動的活動で獲得する稼ぐ力の指標。KPIへの一次効果が期待できる主たる自主財源。
	自主事業収入	収益事業、広告収入、旅行商品の造成販売など	収益構造の多様化と機動的な投資余力の源泉。
	地域支援収入	会費・会員収入・寄付金、運用益・特定資産運用益など	地域の支持やコミュニティ基盤の強さを示す。持続可能性の指標。
	特定財源	負担金、分担金、地方税（宿泊・入湯税など）など	政策誘導型の限定的資金。特定目的には強いが、柔軟性に欠ける。
	その他収入	雑収入、借入金、繰越金、その他など	変動が大きく一過性。単独では解釈が難しいため一括化。
支出配分（支出項目）	マーケティング・プロモーション	海外誘客、国内誘客、マーケティング、情報発信、誘客費など	需要創出の直接投資。観光KPIに最も近い一次効果領域。
	地域コンテンツ・環境整備	着地・受入体制整備、エリアマネジメント費、資源磨き上げ、観光イベント、コンテンツ企画・開発など	供給側の価値向上。中期的に宿泊・満足へ波及。
	人材育成・CRM	人材育成、顧客管理事業（委託等）など	組織能力と関係資産の強化。人的資本形成への投資。
	収益事業支出	収益事業支出	事業収益獲得のための原価。
	受託・補助事業（公費連動）	国補助・国委託事業、市町村補助・委託事業・受託事業など	用途が指定されやすく、自主裁量度は相対的に低い。
	販売管理費	管理運営費、一般管理費、人件費など	固定的な間接費。
	その他支出	助成金支出、部会費、次年度繰越、消費税返還、コロナ関連など	一過性・制度要因が強い支出を一括化。
組織属性	設立年数	設立時期	2023（年）から設立年度を引いた値
	職員数	職員数	—
	正社員数	正社員、正職員など（役員除く）	—
	出向者数	出向者数	—

不備や未記載、統計的に使えないサンプルクレンジング

をした上で、最終的に有効であった218件をサンプルとした(図表1参照)。それらを基に財源構造・支出配分・組織属性といった内部要因が、旅行消費額と宿泊者数の目標達成、来訪者満足度、リピーター率というKPIの成果にどのように関係するのかを検証した。

本研究の初期段階では、KPIを連続値(達成率や得点)として重回帰分析を試みた。しかし、①達成率の分布が歪で外れ値の影響が大きいこと、②KPIには0~100%の上下限があり直線関係の仮定が崩れやすいこと、③実務上の意思決定は最終的に「目標を達成したか否か」に基づくため連続値の精緻な予測が直接的な判断には結びつかないことの三点から、統計的妥当性と実務解釈の明瞭性に課題が残ると判断した。

そこで、意思決定単位に整合させるためKPIを二値化し、二項ロジスティック回帰へ移行した。具体的には、旅行消費額および宿泊者数は達成率が1(=100%)以上を1、未満を0と定義した。来訪者満足度およびリピーター率については、DMO間で調査設計や尺度が異なることを踏まえ、分布に依存しない相対基準として上位四分位点(P75)以上を1、未満を0とした。この仕様により、外れ値の影響を抑制しつつ、「到達(1)/未達(0)」という政策判断に直結する目的変数を直接説明できる。モデルの適合度と予測力は、対数尤度(-2LL)とオムニバス検定によるモデル全体の有意性、Hosmer-Lem show検定による当てはまり、Cox-Snell/Nagelkerkeの擬似R²による説明力、分類表(正解率)による判別性能により総合的に評価した。

②変数設定

説明変数は、(A)財源構造、(B)支出配分、(C)組織属性の三群で構成する。

図表2 変数設定の詳細

A:財源構造(総収入に占める構成比)

①公的依存財源(国・県・市町村等の補助・負担金)、②公益目的事業収入(委託・受託・指定管理等)、③自主事業収入(広告・販売・会費等)に統合。この整理により学

術的には財源の安定性と自立性の差異がKPIに与える影響を検証でき、かつ元の細目が多いことによる多重共線性を緩和できる。

B:支出配分(総支出に占める構成比)

①マーケティング・プロモーション、②地域コンテンツ・環境整備、③人材育成・CRM、④管理運営費(販管費)に整理。需要創出や受入基盤強化、能力形成、間接費など機能的役割を切り分けた設計である。

C:組織属性

①設立年数、②職員数、③正規職員比率④出向職員比率を用いた。

なお、雇用構成や費目構成のように合計が100%となる合成データは、そのまま全項目を同時に投入すると完全共線性が生じるため、各構成群で一つの基準カテゴリーを除外して投入した。具体例としては、雇用構成では非正規を基準とした。

モデル設計は、理論仮説「財源(どう資金を調達するか)→支出を配分するか→組織(人の配置や体制をどう整えるか)」の順にKPIへの影響と実務可読性を重視し、ブロック逐次投入法を採用した。すなわち、第一段階のモデル(M1)では財源のみを、第二段階(M2)ではM1に支出を加え、第三段階(M3)ではM2に組織属性を加えた。各段階で適合度や主要係数の変化を比較し、ブロック追加の増分効果を評価した。再現性が低くサンプル依存性の強いステップワイズ法は採用せず、変数選択は必要最小限にとどめた。また、推定過程において、人材育成・CRMが準完全分離を示唆する挙動を見せたため当該変数は除外して再測定を行っている。

③分析結果

本節では、目的変数を「KPIを達成した=1/未達=0」に二値化したロジスティック回帰の結果を、旅行消費額と宿泊者数を中心に述べる。数値は係数の向き(+/-)よりも、現場での解釈に直結するオッズ比Exp(B)とp値を重視して記す。なお、いずれのモデルも単年度・横断の分析であり、外部環境や時間差効果は含まれていない

項目	変数名	内容	単位					
目的変数	必須KPI	宿泊者数目標達成率(2値)	延べ宿泊者数/宿泊者数目標(達成=1、未達=0)	-	モデル			
		旅行消費額目標達成率(2値)	旅行消費額/目標旅行消費額(達成=1、未達=0)	-				
		旅行者満足度	上位四分位点 P75=92.5以上=1、未満=0	%				
		リピーター率	上位四分位点 P75=75.0以上=1、未満=0	%				
		財源構造(収入項目)	公的依存財源	補助金・交付金・負担金等の合計/総収入				%
公益目的事業収入	指定管理・受託等の合計/総収入	%						
自主事業収入	収益事業、広告、商品造成販売収入等の合計/総収入	%						
支出配分(支出項目)	マーケティング・プロモーション	広報・広告・販促費等の合計/総収入	%					
	地域コンテンツ・環境整備	観光資源磨き上げ・二次交通・環境整備費等の合計/総収入	%					
	管理運営費(販売管理費)	管理部門・人件費・賃借費等の合計/総収入	%					
組織属性	設立年数	2023年度時点の年数(2023-設立年)	年					
	職員数	総職員数	人					
	正規職員割合	正規職員数/総職員数	%					
	出向職員割合	出向社員数/総職員数	%					

点に留意されたい。

(1) 旅行消費額の達成要因 (代表: M3=財源+支出+組織)

主要な結果として、公益目的事業収入の比率は負の影響 (B=-1.805, p=0.048, オッズ比=0.165)。委託・受託・指定管理などの比重が高いDMOほど、旅行消費額の「目標達成=1」になりにくい傾向が示された。

地域コンテンツ・環境整備支出の比率は正の影響を示し (B=0.660, p=0.0345, オッズ比=1.934)、受入環境・コンテンツ整備に相対的に資源を配分するDMOほど、消費額目標を達成しやすい可能性が示唆された (ただし信頼区間が広く、効果の不確実性は大きい)。

モデル全体の適合は擬似R² (Cox-Snell/Nagelkerke) は概ね0.03~0.04と小さく、「内部配分だけで消費額達成のすべては説明できない」ことを示す。一方、Hosmer-Lem show 検定は非有意 (=校正は大崩れていない) で、「方向性の手掛かり」を与えるには十分といえる。

自主事業収入比率やマーケティング・プロモーション支出、管理運営費、組織属性 (設立年数・職員数・雇用構成) は、本モデルでは有意ではなかった (p>0.10)。旅行者の現地支出を押し上げるには、委託・受託型の収入に過度に依存するより、独自の現地コンテンツや環境改善に資源を厚く配分することが成果を上げる可能性がある。前者は受託業務の遂行に資源が拘束されやすく、可処分裁量資源が縮み、需要創出や単価向上につながる現地の価値づくりへの投資が手薄になるという解釈に繋がる。

図表3 旅行消費額数目標達成に対するDMO内部要因のロジスティック回帰分析結果 (代表モデル: M3)

変数	係数B	Wald χ^2	p値	Exp(B)	95%信頼区間
公的依存財源費比率	-0.965	1.3	0.254	0.381	0.073-2.001
公益目的事業収入費比率	-1.805	0.921	0.048*	0.165	0.028-0.984
自主事業収入費比率	-0.893	1.084	0.298	0.41	0.076-2.198
マーケティング・プロモーション費比率	0.144	0.041	0.839	1.155	0.289-4.613
地域コンテンツ・環境整備費比率	0.66	0.892	0.0345	1.934	0.492-7.601
管理運営費(販売管理費)比率	-0.281	0.192	0.662	0.755	0.215-2.657
設立年数	-0.003	0.223	0.637	0.997	0.983-1.010
職員数	0.005	0.449	0.503	1.005	0.990-1.021
正規職員比率	0.306	0.279	0.597	1.358	0.436-4.226
出向職員比率	-0.234	0.134	0.714	0.791	0.226-2.771

†=10%有意 *5%有意

(2) 宿泊者数の達成要因 (代表: M3=財源+支出+組織)

自主事業収入において係数は正、Exp(B)=6.34, p=0.027。会費・広告・販売などの自前の収益源が厚いDMOほど、宿泊者目標を達成しやすく、他条件が同じなら、自主事業収入の比率が高いDMOは宿泊者目標を約6.3倍達成しやすいたことが見て取れる。会費・広告・販売等の裁量度が高い収入は、販路開拓や商品造成への機動的な再投資を

可能にし、宿泊需要の創出に結び付くと解釈できる。

マーケティング・プロモーション支出は弱い有意傾向 (B=1.267, p=0.08, オッズ比=3.55) を示しており、対外プロモーションの厚みが宿泊者の獲得に寄与する可能性を示している。これら以外では有意性は見られなく、方向性としては、公的依存は弱いマイナス、地域整備と管理はプラスだが、統計的な確証は得られていない。モデル全体では、擬似R²はCox-Snellで約0.065、Nagelkerkeで約0.086、分類正解率はおおむね61%前後。消費額モデルよりは説明力がやや高いが、「説明力は中程度」であった。財源の自立性 (自主財源の拡充) を暑くし、その裁量で対外プロモーションと現地の価値磨きをつくること が宿泊実績の目標到達に相対的に効果的である。組織規模や雇用構成そのものは直接の決め手ではなく、どこから資金を得て、どこに使うかの設計がより重要である。

図表4 宿泊者数目標達成に対するDMO内部要因のロジスティック回帰分析結果 (代表モデル: M3)

変数	係数B	Wald χ^2	p値	Exp(B)	95%信頼区間
公的依存財源費比率	0.257	0.101	0.75	1.293	0.266-6.291
公益目的事業収入費比率	-0.037	0.002	0.966	0.964	0.171-5.426
自主事業収入費比率	1.847	4.917	0.027*	6.34	1.239-32.433
マーケティング・プロモーション費比率	1.267	3.061	0.08†	3.551	0.859-14.689
地域コンテンツ・環境整備費比率	0.209	0.093	0.76	1.232	0.322-14.689
管理運営費(販売管理費)比率	1.026	2.384	0.123	2.788	0.759-4.712
設立年数	0.002	0.112	0.737	1.002	0.989-1.016
職員数	-0.003	0.13	0.718	0.997	0.981-1.013
正規職員比率	0.446	0.575	0.448	1.562	0.493-4.947
出向職員比率	0.173	0.072	0.789	1.189	0.334-4.226

†=10%有意 *5%有意

ここまでのブロック投入による全体像をまとめると、M1 (財源のみ) ではいずれのKPIも説明力が低く、財源単体では成果を捉えにくい。M2 (+支出) で宿泊者数モデルの適合がやや改善し、「資金の使い方」が達成確率と結び付く兆しが現れる。M3 (+組織) で係数の向きは理屈と整合しつつも、組織変数は有意に至らない。内部要因だけでは限界があり、外部条件と時間差を取り込む必要があると言える。

(3) 来訪者満足度とリピーター率の達成要因

来訪者満足度とリピーター率については、M1 (財源のみ) →M2 (+支出) →M3 (+組織) と段階的に投入しても、いずれのモデルでも説明変数の有意係数は確認できなかった (満足度: Cox-Snell R²=0.006-0.024, Nagelkerke R²=0.009-0.036, H-L 検定は概ね許容的、分類正解率は約74-75%だが「高満足=1」が少数のため過大評価に注意が必要)。リピーター率: Cox-Snell R²=0.015/0.031/0.039, Nagelkerke R²=0.022/0.046/0.057, H-L 検定はM2で良好 (p=0.91) だがM1・M3は不適合寄り、分類正解率は約

74%、係数はいずれも $p > 0.10$ 。

この結果は、両 KPI が DMO の内部要因（財源構造・支出配分・組織属性）よりも、現地体験の質や価格・混雑・交通アクセス・天候・イベント要素、さらに再訪では前回来訪時の体験満足や距離・嗜好・競合地の魅力、ポイント制度・会員施策などといった外部・需要側の要因に強く左右されることを裏付けている。すなわち、内部配分や組織の最適化だけで両 KPI を直接大きく動かすのは難しく、DMO は外部ステークホルダーを束ねて機能することが、満足度と再訪の面での実効的な改善に結びつくことを示している。

4. DMO 内部要因と KPI 成果の関係について

本研究は、DMO の「中でコントロールできること（財源構造・支出配分・組織属性）」が主要 KPI の達成にどう関わるかを、二値化 KPI × ロジスティック回帰で検証した。得られた含意は次の三点に要約できる。

第一に、延べ宿泊者数の達成は市場向きの稼ぐ力と結びつく。代表モデル (M3) では、自主事業収入の構成比が有意に正であり、マーケティング/プロモーション支出も弱い正の傾向を示した。端的に言えば、広告・販売・会費等の独自収入を持ち、対外的な誘客活動にきちんと投資できる DMO ほど宿泊目標を達成しやすい。これは、補助や受託に依らず自前でキャンペーンや商品造成を回せる柔軟性が、繁忙期・閑散期の需給調整や企画のスピードに効く、という現場感覚とも整合的である。

第二に、旅行消費額の達成に関しては、委託・受託中心の公益目的事業収入の比率が有意に負であった一方、地域コンテンツ・環境整備への支出は正方向の示唆を与えた（弱いが一貫して正）。大きな示唆は「消費の底上げには誰に向けて何を売るかを磨くことが効く」という点である。委託依存が強いと、短期の事業消化が優先され、来訪者の単価を押し上げる商品の磨き込み（体験の高度化、価格設計、販売チャネルのマネジメント）に資源が回りにくい可能性がある。逆に、地域資源の編集・整備に投資し、販売導線まで設計できれば、消費単価の押し上げにつながる。

第三に、組織属性（設立年数・職員数・雇用構成）は、いずれの KPI でも直接効果は小さかった。すなわち「人の多寡」や「設立の古さ」それ自体よりも、限られた人員を「どこに・どう配分するか」というマネジメントが成果を左右する。

DMO にとっては、①補助・受託に偏らない収入ポートフォリオの構築、②マーケティングとコンテンツ投資に重点を置いた配分、③意思決定の迅速化（外部パートナーと一体で市場に打ち出す）が、宿泊・消費の主要 KPI を押し上げるための現実的な打ち手となる。来訪者満足度・

リピーター率については、内部要因の有意効果は確認できなかった。これは、サービス品質・価格・混雑・アクセス・天候といった現地体験側の要因が支配的で、DMO 内部だけでは直接のコントロール余地が小さいことを示している。したがって、満足/再訪は、事業者との品質改善、混雑マネジメント、回遊・再訪導線、CRM（会員・ポイント）など、外部主体を束ねた「顧客体験設計」の領域として戦略的に扱うべきであることを意味する。

5. 研究の課題と今後の方向性

本研究にはいくつかの限界がある。①横断データであるため因果方向の確定には限界がある（例：達成できる DMO ほど自主収入を増やせた可能性）。②二値化（宿泊・消費は目標達成/未達、満足・再訪は P75 基準）により解釈は分かりやすくなる一方、閾値近傍の情報を捨てている。③未観測要因（イベント、天候、運賃、競合地の動向、事業者の価格戦略などの外部要因）をコントロールできていない。④費目・雇用は合成データ（和が 100%）であり、基準カテゴリーを除外しているが、理想的には組成データ分析（Dirichlet/ロジ比変換）を適用したい。⑤サンプルは 220 前後で、微弱効果の検出力は限定的である。

今後は、(a) パネル化して時系列差分や固定効果で因果性を補強、(b) 外部データ統合（位置情報・決済・OTA ロコミ・気象・運賃）で需要側要因をコントロール、(c) 媒介分析で「財源→支出→KPI」の伝達経路を定量化、(d) 異質性分析（都市型/温泉型/離島等）、(e) 感度分析（閾値を 0.9/1.1、満足・再訪は P70/P80 でも確認）、(f) 正則化回帰や交差検証による予測性能の向上、などを進めたい。満足度/リピーター率といった成果指標については、事業者側のサービス品質指標と DMO の CRM 施策をリンクさせた分析が有効である。

6. まとめ

本研究は、DMO の内部構造が KPI 達成に与える影響を、段階的ロジスティック回帰で検証した。主要な知見は、(1) 宿泊者数の達成は自主事業収入の高さおよびマーケティング投資（弱いが一貫した正）と結びつく、(2) 旅行消費額の達成は委託・受託中心の収入構成にマイナス影響を受ける一方、地域コンテンツ整備の投資がプラスに働く、(3) 組織規模や年数の直接効果は小さく、資源をどこに配分するかというマネジメントが鍵となる、(4) 満足度・リピートは内部要因だけでは動かしにくく、現地体験の品質設計と CRM が要、の 4 点である。

政策・実務面では、収入ポートフォリオの多様化（自主収入の拡大）、マーケティングとコンテンツへの重点配分、外部主体を束ねた顧客体験設計という三つの方向が、限られた資源の中で KPI を押し上げる現実的な処方箋とな

る。

DMOは「補助金を執行する組織」から、地域全体の観光体験や顧客接点をデザインする「地域観光のコーディネーター」へと役割を拡張することが求められているなかで、今後は、外部データ統合と因果推論の精緻化により、より強固なエビデンスとして各地域の意思決定に資する知見の蓄積を図っていきたい。

【引用文献・参考文献】

- 石田祐・宮錦三樹・岩崎邦彦・藤澤由和 (2015) 「日本への観光意欲の決定要因—米国人を対象にしたアンケート調査による実証分析—」『日本国際観光学会論文集』第22号、pp.109-114
- 市川昌史 (2023) 「我が国におけるDMOの収益性と業績評価指標の量的分析に関する一考察—DMOの評価指標モデルの構築に向けて—」『イノベーション直研究』pp.65-77
- 実証分析—」『日本国際観光学会論文集』第22号、pp.109-114
- 観光庁 (2021) 「『DMO』形成・確立に関する手引き」https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000081.html、2025.10.20閲覧
- 観光庁 (2022) 「観光地域づくり法人 (DMO) における自主財源開発手法ガイドブック」https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics04_000162.html、2025.10.20閲覧
- 観光庁 (2024) 「観光地域づくり法人の現状及び課題～観光を巡る動向を踏まえて～」<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001720142.pdf>、2025.10.20閲覧
- 観光庁 (2025) 「観光地域づくり法人 (DMO) によるKGI・KPI計測に係る手引書 Ver1.0」<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001889407.pdf>、2025.10.20
- 観光庁 (2025) 「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン～観光地域づくり法人を核とする観光地域づくりに向け～」<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001883857.pdf>、2025.10.20閲覧
- 佐々木 秀之、中沢 峻、森谷 健太 (2021) 「設立初期のDMOの収入構造と事業展開に関する一考察」『第36回日本観光研究学会全国大会学術論文集』pp.19-23
- 塩見正成 (2021) 「観光地域づくり法人 (DMO) の分類と課題の検討」『都市経営研究』16巻1号、pp.27-48
- 高橋一夫・室岡祐司 (2023) 「DMO経営における実践可能なマネジメント手法の実証的研究—A-DMOの研究を起点として—」『第38回日本観光研究学会全国大会学術論文集』、pp.17-22
- 福井昭吾 (2023) 「構造方程式モデルによる山口市の観光満足度の要因分析」『経済学研究』90(2/3/4)、pp1-15
- Arbogast, D., Deng, J., & Makumbe, K. (2017). DMOs and Rural Tourism: A Stakeholder Analysis the Case of Tucker County, West Virginia. *Faculty & Staff Scholarship*,1369.

地域価値の再創造と交通インフラの観光活用

北海道陸別町における廃線活用した「りくべつ鉄道」

安本 宗春
追手門学院大学
崎本 武志
江戸川大学

要約：本論文は、廃線を観光資源として活用する「ふるさと銀河線りくべつ鉄道」を事例に、交通インフラの観光転用による地域価値の再創造の可能性を検討する。モータリゼーションにより採算性が悪化し廃線となった鉄道路線も、産業遺産として再考し別の利用目的を見出すことで、新たな価値を創造できる。経験価値は、体験過程で生じる感動や意味づけといった無形の価値を指し、観光客が得る充足感を基に形成される。従来は経済的価値を失った地域資源も、経験価値に着目したサービス開発により観光資源として活用できる。本研究では、文献研究、事業運営者へのインタビュー、参与観察により利用実態を考察する。

キーワード：地域資源、観光資源、観光交通、再創造、地域価値

1. はじめに

本論文は、地域価値の再創造と交通インフラの観光活用について、「ふるさと銀河線りくべつ鉄道（以下、りくべつ鉄道）」を事例に検討する。

資源は、人々の働きかけにより便益をもたらす対象である。地域に存在する有形・無形の資源は、地域資源である。そして、地域資源の活用環境を構成する地域の歴史、文化、産業といった文脈が交錯することにより、地域の価値を形成する。ただし、地域資源の中には、産業転換等により担い手が撤退することもある。こうした地域資源は、これまで地域で活用されてきた文脈を再考し別の利用目的を見出すことで、地域の価値を再創造することができる。本論文は、観光客への経験価値となる観光サービスを提供することにより、地域の価値を再創造して活用する事例に着目した。経験価値は、消費者が商品やサービスの機能的・物質的価値ではなく、体験の過程で生じる「感動」や「意味づけ」といった無形の価値を指す。観光における経験価値は、地域固有の自然、文化、人々の営みなどの観光資源に直接触れ、自らの体験や感情を紡ぎ出すプロセスを通じて形成される。観光客が五感を通

じた経験から得る充足感が、経験価値を構成する要素である。

第二次世界大戦以降、モータリゼーションの進行に伴い、非大都市圏を中心に自動車への依存度が高まった。その結果、鉄道の利用者数は減少し、採算性が悪化した路線では鉄道事業者が撤退し、廃線となるケースが相次いでいる。こうした廃線跡を、地域交通として活用されてきた文脈を再考し、観光資源として活用する取り組みも見られるようになってきた。廃線跡に関連する先行研究は、建築技術の視点から鉄道施設を検討したものが中心である。また、廃線跡をアトラクションと位置付けた研究はあるものの、地域振興の視点から事例を検討したものは異なる。

本論文は、北海道ちほく高原鉄道ふるさと銀河線（2006年廃線）を動態保存しているりくべつ鉄道に着目した。この理由は、営業運転当時の文脈を踏まえつつ、観光客への経験価値となる観光サービスを提供しているからである。研究方法は文献研究及び事業運営者へのインタビュー調査、現地での参与観察によるものである¹。以下では、地域価値の再創造と交通インフラの観光活用について

¹ 現地の参与観察は、2024年8月7日～11日、2025年8月10日、11日に実施した。ヒアリング対応者は以下のとおりである。
2024年8月8日、2025年3月13日、2025年8月10日

陸別町商工会 杉本武勝氏
2025年3月13日
陸別町産業振興課 合田周平氏
陸別町役場 総務課 清水遊氏

て文献等から整理する。そして、現地での参与観察を踏まえ、利用実態についての考察を述べる。

2. 地域価値の再創造と交通インフラの観光活用

(1) 地域資源と地域価値の再創造

資源は、人々の働きかけと活用により便益をもたらす対象である²。様々な資源の中でも地域との結びつきがある資源は、地域資源として位置づけることができる。佐藤(2008)は、資源を「働きかけの対象となる可能性の束」と述べ、①何を資源と見出すかは「見る眼」に依存する、②資源は「集団の財産」で協働が必要、③「そこにあるもの」を見出す態度で成り立つ、という特徴を持つと整理している。資源に対する人々の働きかけの対象が地域との結びつきがある場合、それらは地域資源として位置づけることができる。永田(1988)は、地域資源の特徴について、①非移転性、②有機的連鎖性、③非市場的性格、を挙げ、「地域的存在であるがゆえに、非移転資源は地域資源と呼ばれるわけである。なお、地域資源は非移転資源であることから、もともと稀少性をもっていることも忘れてはならない。」³と特徴を整理している。

地域資源は、自然環境、歴史的遺産、伝統文化、生活様式、地域産業、人々の営みなど、地域に存在する有形・無形の要素である。地域資源の活用環境を構成する地域の歴史、文化、産業といった文脈が交錯することで、地域の価値を形成するものとなる。除本(2020)は、「地域の価値」について、「地域・場所・空間の『差異』『意味』が、人びとのコミュニケーションを通じて、間主観的に構築される。それにともない、知識や情動が共同生産され、その一部は貨幣的価値の獲得にも結びつく」⁴と述べている。つまり、地域の価値は、資源と人々の相互作用を通じて形成されるものである。しかし、一度形成された地域資源の活用形態は、産業構造の転換や社会環境の変化に伴い、本来の役割や機能を失う場合がある。それに伴い、地域資源の担い手が撤退し、利用できなくなることもある。

こうした地域資源は、これまで地域で活用されてきた文脈を再考し別の利用目的を見出すことで、地域の価値を再創造することができる。以下では、地域の価値を再創造する方法として、経験価値と観光サービスについて検討する。

(2) 経験価値と観光サービス

経験価値は、消費者が商品やサービスの機能的・物質的

価値ではなく、体験の過程で生じる「感動」や「意味づけ」といった無形の価値を指す。Pine and Gilmore (1999)は、「経済価値である経験は、企業がサービスを舞台に、製品を小道具に使って、顧をとりするときに生ずる。コモディティは代替可能、製品は有形、サービスは無形だが、経験は思い出に残るという特性を持つ」と述べ、経済の価値創造が「モノの提供」から「経験の提供」⁵へと移行していることを指摘している。経験価値の体系的な枠組みを提示したSchmitt (1999)は、「経験価値は自発的に生み出されるものではなく、誘発されるものである」⁶と述べ、商品・サービスの提供者が提供する何らかの刺激に消費者が応えるものであるとしている。

観光における経験価値は、地域固有の自然、文化、人々の営みなどの観光資源を対象に直接触れ、自らの体験・感情を紡ぎ出すプロセスである。つまり、観光資源から得られる充足感である。須田(2003)は、観光資源から得られる充足感を次のように整理している。見ることによる「視覚効果」、知ることによる「知的効果」、感覚に訴える「体感(体験)効果」、食べた味の「味覚効果」、聞くことによる「聴覚効果」と整理している⁷。

経験価値は、消費者が商品やサービスの機能的・物質的価値ではなく、体験の過程で生じる「感動」や「意味づけ」といった無形の価値を指す。観光における経験価値は、観光資源を介して観光客自身の経験から得られる充足感が経験価値なのである。その際、観光サービスに地域の価値が構成されることで、地域に根差した地域振興を展開することができる。

(3) 交通インフラの観光活用

交通サービスは、人やモノに対して、場所の移動を提供することが所期の目的である。移動を提供する交通サービスは、地域の歴史・文化・産業といった文脈が交錯する中で、地域の価値を形成する重要な地域資源でもある。交通手段の中でも鉄道は、①旅客や貨物を輸送するための「車両」、②車両が通行するために必要な「線路・建造物」、③地域と鉄道利用者の結節点となる「駅」、が運行に必要な構成要素である。鉄道を観光資源と位置付け観光振興を取り組む事例がある。鉄道に関する先行研究は、「車両」に着目した内容が多く、他の「線路・建造物」、「駅」に関する研究が充分になされていないといった指摘もある。この事例の一部には、地域間の輸送サービスとしての文脈を観光客の嗜好から再考して、移動手段と

² 例えば、島川(2020) p.179、溝尾(2008) pp.44-45

³ 永田(1988)pp.86-87

⁴ 除本(2020) p.4

⁵ Pine and Gilmore (1999) p.28

⁶ Schmitt (1999)p.89

⁷ 須田(2003) p.51

異なる鉄道の価値を再創造しているのである。

2000年以降は、鉄道の不採算路線からの撤退も届出制となり、廃止へのハードルが低くなっている。2000年から2024年までの期間のうち46路線、1274.1kmの区間が廃線となった。廃線の理由は、利用者の減少や災害による被災である。その中で、廃線跡を活用し、地域振興の手段とする事例も誕生している。鉄道は、営業路線、廃止路線ともに観光資源として位置づけた活用が可能であるといった報告もある⁸。渡邊(2021)は、その活用事例を整理するとともに、①「鉄道時代の施設にほとんど手を加えることなく活用していること」、②「何らかの乗り物に乗って楽しむことが目的であり移動手段としての役割を果たしていないこと」、③「地域活性化などを目的とする地域の人々が主体となり人手をかけてアトラクションを展開していること」、といった特徴があると分析している⁹。これらは、廃線となった鉄道でも、その構成要素を観光資源として活用が可能であることを示すものでもある。

先行研究では、廃線跡をアトラクションと位置づけ、各事例の紹介や課題をいった研究を一部確認できる。しかし、地域振興の視座となる地域価値の再創造や経験価値といった観点からの検討はなされていない。以下では、このような問題意識から、営業運転当時の文脈を踏まえ、観光客への経験価値となる観光サービスを提供しているりくべつ鉄道の実態の実態を述べる。

3. ふるさと銀河線りくべつ鉄道

(1) 交通インフラの観光資源化への転換

りくべつ鉄道は、2006年に廃線となった北海道ちほく高原鉄道ふるさと銀河線(以下、銀河線)を観光利用目的に動態保存している保存鉄道で2008年に開業した。保存鉄道として、陸別駅構内での車両や施設の展示、運転体験、乗車体験、トロッキ運転などを観光サービスとして提供している。陸別駅、周辺線路、気動車6両とラッセ3両(1両は車庫内)は、廃線前から利用されていた施設・車両である。

背景には、人口減少や主力産業である酪農の衰退による危機意識があげられる。銀河線廃線の半年ほど前に、青森県の鉄道愛好家グループが、陸別町に対して保存鉄道の可能性を提案した¹⁰。当時の陸別町長と商工会長は、提案を受けて鉄道車両を活用した動態保存の可能性を模索した。鉄道車両は1989年製造で比較的到新しかったことも提案を受けた理由でもある。銀河線の廃線当日は、

最終列車運転終了後に北見駅、池田駅、足寄駅に留置していた6両のCR70形とCR75形気動車を陸別駅まで回送した。鉄道用地は、日付が変わる午前0時に沿線自治体に移管される。沿線の自治体への移管後に線路を使用した車両の回送は、関係自治体・部署との調整が煩雑となる。このため、沿線の自治体への移管前に車両を回送させる必要があった。車両回送から約1か月後、旧車庫から車体を持ち上げるリフティングジャッキや、ガラス、ドアといった鉄道部品を陸別駅へと輸送して、動態保存の態勢を整えた。

りくべつ鉄道の運営準備の活動過程で「税金の無駄遣い」「素人では無理」といった批判・反対の声も根強くあった。2007年の町長選では、りくべつ鉄道の活用が争点の一つになった。選挙の結果、5選目となる金沢氏が1292票を獲得し、反対派候補の980票を破って当選した。金沢町長(当時)は、①町と鉄道の強固な結びつき、②陸別にしかできないユニークな試みを好む町民性を、鉄道の動態保存を支持した理由として分析している¹¹。2007年9月の町議会で車両などの購入費約170万円の補正予算が成立した。陸別町商工会が受け皿となる有限会社を設立し、陸別町より車両や設備を借り受ける形の運営方法とした。2008年の開業準備に備え、プロジェクトチームを編成し確氷峠鉄道文化むらなど全国各地の先行事例を調査した。同時に、運営上は遊園地の乗り物であり、旅客輸送事業に該当しないことを確認した。りくべつ鉄道の線路や車両は、廃線以降も定期的に状況確認をして開業準備を進めた。

(2) りくべつ鉄道の価値の再創造と保全

りくべつ鉄道の鉄道を構成する要素は、銀河線もしくは、その前身の地北線開業当初から使用されてきた。りくべつ鉄道は、鉄道の構成要素を自社のホームページやパンフレットで解説している。この内容を俯瞰すると、銀河線と陸別町の歴史、文化、産業といった文脈が交錯してきた地域の価値をりくべつ鉄道として価値を再創造したのである。

陸別駅構内や鉄道車両等へは、自由に立ち入り見学することができる。これは、鉄道事業法の枠組みでの運用ではなく、実際に使用されてきた鉄道を遊具として位置づけられているからである。それゆえ、後述する乗車体験、運転体験の実施時には、ホーム等で安全確認のスタッフを配置している。

⁸ 例えば、武藤(2024)

⁹ 渡邊(2021) pp.103-110

¹⁰ 読売新聞2006.4.20 朝刊31頁「消える銀河線 下」

¹¹ 毎日新聞2022.12.09 西部夕刊 1頁 政治 「ふるさと銀河線りくべつ鉄道：廃線続くよ、いつまでも ラストランの夜、車両移動の大作戦 2200人の町、北海道・陸別」

鉄道車両は、銀河線の営業運転当時の様子を維持している。具体的には、車内にある路線図やチラシ、北見駅や池田駅での乗換案内などはそのまま使用している。2002 年より銀河線で運行を開始した銀河鉄道 999 の作者松本零士氏がデザインしたラッピング車両も利用している。鉄道車両のディーゼルエンジン音や汽笛、列車の走行音は、観光客への経験価値となるサービスでもある。ただし、列車のエンジン始動を朝 8 時以降とすることで、地域住民への配慮をしている。

線路は、勾配や曲線などの線形や車両の車窓から見える景色は当時のままである。りくべつ鉄道としての開業以降に次のような追加の施設整備を実施した。まずは、鉄道車両の保全を目的に陸別駅のホームを覆う屋根の整備である¹²。陸別駅構外への運転拡大と併せて、2013 年度に銀河コース始発の旧金澤踏切北側に「銀河コース車両保管庫」、旧松浦踏切の終点場所には休憩待合所として「百恋駅」を設置した。2021 年には分線駅乗降場を設置し、分線駅より北へ線路を 50m 延伸して分線車両庫を整備した。りくべつ鉄道と建設中の十勝オホーツク自動車道との交差部分には、トンネルに見立てた安全用のシェルターが国により設置された。りくべつ鉄道は、銀河線で活用されてきた文脈を再考し、観光を目的とした保存鉄道という利用目的を創出し、地域の価値を再創造している。

りくべつ鉄道の運行には、鉄道車両、線路（レール、枕木、バラスト）、支障木の伐採といった周辺環境の維持管理を欠かすことはできない。りくべつ鉄道の車両は、若桜鉄道（鳥取県）の車両と同様である。若桜鉄道の車両整備士と良好な関係を構築し、りくべつ鉄道車両の定期点検を依頼している。また、りくべつ鉄道の車両構造は、自動車に類似している点もあり、自動車整備の応用知識で対応できる場合もある。これは、メンテナンスにかかるハードルを低減することでもある。

りくべつ鉄道は、低速での運転であり枕木やレールにかかる負担は小さい。初期のころは、ボランティアが中心となり枕木の交換を実施した。近年では、経年劣化による損傷が出てきたこともあり、2023 年度より陸別町の予算で年間 300 本を 3 年計画で交換する補修事業を実施している。2023 年度は、この整備に約 700 万円の予算が投じられている。こうした予算をかけて実施する枕木交換や保線、草刈りは、陸別町内の事業者が施工を担当している。

(3) りくべつ鉄道の観光サービスと経験価値

りくべつ鉄道の運営期間は、毎年 4 月下旬から 10 月下旬（火・水曜が定休日）である。冬季期間中は、運転を行わないものの、陸別駅構内から車両や施設を見学することができる。列車の運行には、道路・通路への保安 3 人、運転士 1~2 人のスタッフが必要である。観光客の動向を見守りながら、運転体験・乗車体験の利用区間の拡大、運行に必要な施設の追加整備など事業の段階的な拡大を行った（図表 1）。

図表 1 りくべつ鉄道の構外延伸状況

乗車	運転	終着地点	区間距離	コース名
2010 年	2012 年	松浦踏切	1.6km	銀河コース
2014 年	2020 年	石井踏切	1.2km	新銀河コース
2015 年	2021 年	分線駅	2.6km	分線コース

注 1：起点（金澤踏切）は陸別駅構外の最初の踏切

注 2：「乗車」は、乗車体験サービス開始年

注 3：「運転」は、運転体験サービス開始年

利用者と売り上げの推移は図表 2 であり、項目別に俯瞰すると、利用者数は乗車体験が多く、売上は運転体験が高い。2024 年度の利用者数全体で見た項目別の割合は、乗車体験 48.1%、運転体験 23.2%、トロッコ 28.7%、でり、売上全体で見た項目別割合は、乗車体験 4.2%、運転体験 93.9%、トロッコ 1.9%である。売上は、2012 年の陸別駅構外への運転体験の提供以降より向上している。運転体験は、乗車体験に比べて多くの観光客が利用することができない。これは、列車 1 編成当り、乗車体験は車両定員分が利用できるのに対し、運転体験は運転席数の 1 人に限られるからである。同時に運転士ひとりに指導員やスタッフがつくことから、その人件費が運転体験の費用に反映される点にも留意する必要がある。

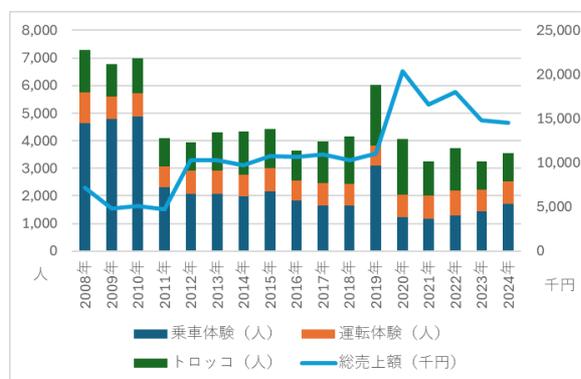
りくべつ鉄道は、客単価が高い構外への運転体験を主とした営業を実施している。これは、開業初年度に運転体験へのニーズを確認できたからである。初年度の乗車体験は、駅構内を 10 分程度 2 往復走行する。料金は小学生未満が無料（保護者同伴）、小学生が 200 円、中学生以上が 300 円で設定され、利用実績は目標 4,700 名に対して 4,644 名であった。運転体験のうち「S コース」（2,000 円）は、目標 235 名に対して 911 名の利用があった。同様に 18 歳以上を対象とし、20,000 円で簡易講習後、80 分程度駅構内約 500m を往復運転するプログラムである。目

¹² 銀河線の設立時に各自治体が基金を積み立てていた。鉄道廃止を受け各自治体に基金が返還された。陸別町は、基金を施設整備等の運営資

金とした。

標 75 名に対して 190 名の利用であった。この実態から、客単価が高い運転体験を柱にする機運が醸成された。

図表2 りくべつ鉄道の売上と利用人員推移



出所：陸別町商工会提供資料を基に筆者作成

①乗車体験

2025年度は、約10分で陸別駅構内の約500mを2往復の体験ができる日が営業日数は29日である。発車時刻は、9:30~15:00の間に30分毎で運行している。料金は、大人300円、小学生200円、幼児無料(保護者同伴)である。また、1日乗り放題の「1日乗車券」(大人500円、小学生300円)も販売している。このうち、5日間は、陸別駅構外へ5往復運行(大人500円、小学生300円)している。

構内・構外ともに乗車体験は予約不要である。そして、陸別駅から分線駅までの構外運転は、往復で約50分程度の所要時間である。銀河線の運行当時は、陸別駅から分線駅までの所要時間は、片道あたり6分である。列車で単純に往復したと仮定すると12分である。銀河線とりくべつ鉄道は、最高速度が20キロ程度に抑えていること、線路と道路の交差点で列車が一時停止をして安全確認をしているため、運行時間が長い。

運行時間がかかるため車内では、切符のハサミ入れ、車内アナウンスによるりくべつ鉄道の歴史などを紹介している。

②運転体験

2025年度は、約15分の運転体験をする「Sコース(小学生以上対象:3,000円)」の営業日数は29日である。「Sコース」は、約15分の運転体験であり、予約を優先としつつも当日でも空きがあれば体験ができる。18歳以上を対象に80分の運転体験で陸別駅構内、構外の運転体験ができる日が106日間設定している。体験メニューは、陸別駅構内の約500m間を往復運転する「Lコース(25,000

円)」、陸別駅構外の「銀河コース(35,000円)」、「新銀河コース(40,000円)」、「分線コース(65,000円)」の4種類ある(図表1)。ただし、先述したコースの順番に体験をしていく必要がある。1日当たり最大4人までの完全予約制である。4人以上の受け入れができないのは、陸別駅構外は単線で行き違いができない、人員の確保が難しい、などが理由である。運転体験の同行者は、乗車体験として同乗することができる。運転体験は、リピーターが多く、10回以上38人、15回以上21人、20回以上8人、25回以上4人、30回以上3人、35回以上6人、50回以上5人、100回以上1人、150回以上1人である。10回以上運転体験をすると受付窓口上部に運転体験者の氏名が掲示される。

利用希望日の60日前の午前6時から希望日2週間前の午前6時までで予約申込ができる。ただし、予約開始とあわせて空枠が埋まってしまうことが多い。

③トロッコ

トロッコは、路線の保守用車両を使用したアトラクションである。当初は、陸別駅構内の往復のみであった。トロッコの利用者数が一定程度増えてきたことから、2013年度に1周400mの「トロッコ周回路コース」として整備した。

4. おわりに

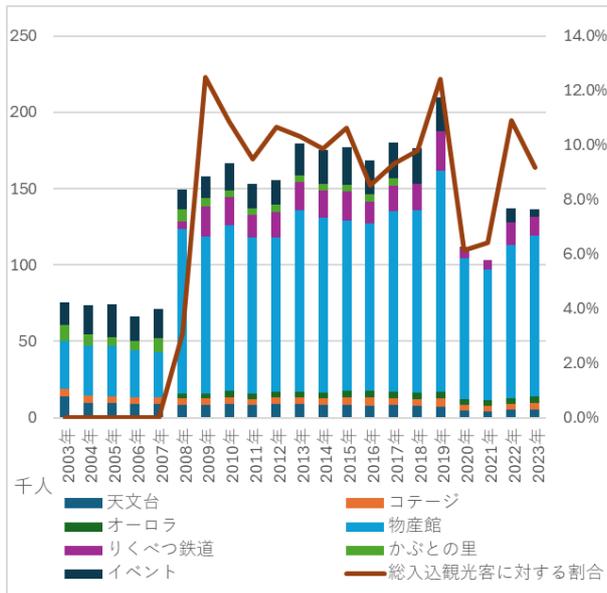
本論文は、地域価値の再創造と交通インフラの観光活用について検討した。北海道陸別町は、廃線となった銀河線の文脈を再考し、観光利用目的として地域の価値を再創造し、りくべつ鉄道を開業させた。そして、観光客への経験価値となる観光サービスを提供していた。これは、見学、乗車、運転に分類することができる。その中でも乗車と運転は体験にかかる時間として、陸別駅構内から構外の終着である分線駅までの構内・構外と運行距離による細分化を図り、サービスを提供している。運転体験は、高額な価格設定でありつつも予約が取りにくく、営業日の過半数を占めている。乗車体験は、営業日数の割合は少ないものの、連休など多様な人々が集まりやすい日にちに設定している。こうした営業日や価格の設定が、利用者数と売り上げの双方を確保し、事業への再投資を可能としている。

りくべつ鉄道は、陸別町全体の観光入り込み客数の10%が訪れている(図表3)。最も多く訪れている物産館は、陸別駅に併設している道の駅でもある。筆者の目視ではあるが、物産館の利用者は、りくべつ鉄道を見学する人も多い。

また、近隣の飲食店や宿泊施設の利用もあり、地元事業者の消費拡大にも寄与するものである。りくべつ鉄道の

営業時間外や乗車体験、運転体験をしない観光客は、陸別駅構内へ自由に立ち入り、車両や関連施設を自由に見学することができる。また、陸別町をはじめ地元関係者の理解・協力があるからこそ運行できる。構外運転では、地元警察から道路の使用許可を受けて運行している。このように、りくべつ鉄道は、陸別町に根差した経営の意思決定を持ち、再投資を行いながら事業が継続している。地域の価値を再創造するには、地域に根差す意思決定が地域振興に欠かせない視座となるのである。

図表3 陸別町入り込み観光客数推移



陸別町(2017)p. 20、陸別町提供資料を基に筆者作成

※注 2008年より集計方法変更

■謝辞

本論文の作成にあたり、関係者の皆様から多大なご協力をいただいた。特に、りくべつ鉄道の杉本氏には、開業時から今日までの概況等について複数回にわたり貴重なご教示を賜った。これらは本研究の分析および考察を進めるうえで重要な示唆となった。ここに記して心より感謝申し上げる。

【引用文献・参考文献】

Schmitt, B. H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT, and RELATE to Your Company and Brands*, New York Free Press, (『経験価値マーケティング:消費者が何かを感じるプラスαの魅力』嶋村和恵・広瀬盛一(訳), ダイヤモンド社)

Pine II, B. J. and J. H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business Press. (『「新訳」経験経済:脱コモディティ化のマーケティング戦略』岡本慶一・小高尚子(訳),

ダイヤモンド社)

永田恵十郎(1988)『地域資源の国民的利用-新しい視座を定めるために-』『食糧・農業問題全集第18巻』農山漁村文化協会 pp. 86- p. 87

溝尾良隆(2009)『観光資源と観光地の定義』pp. 43-57 溝尾良隆編『観光学全集 第1巻 観光学の基礎』原書房 p. 45

島川崇(2020)『新しい時代の観光学概論:持続可能な観光振興を目指して』ミネルヴァ書房 p. 180

渡邊亮(2021)『廃線跡のアトラクションとしての活用事例とその課題』pp. 103-110『運輸と経済』第81巻第1号 p. 103

須田寛(2003)『実務から見た新・観光資源論』交通新聞社

除本理史(2020)『現代資本主義と「地域の価値」』pp. 1-16 地域経済学研究 38(0)日本地域経済学会

武藤雅威(2024)『観光資源としての鉄道の存在意義-観光資源化へ向けた取組みと効果-』一般財団法人運輸総合研究所研究報告会 2023年度冬(第54回)報告資料

陸別町(2017)『『人口ビジョン』・『総合戦略』(平成29年6月改訂版)』陸別町

MICE 産業における女性のキャリア形成に関する考察

—キャリアアンカー、心理的エンパワメントと心理的安全性の視点から—

岡田美奈子
追手門学院大学

要約：本研究は、一般社団法人日本コンベンション協会による調査データを二次分析し、MICE 産業における女性のキャリア意識の特徴を、キャリアアンカー理論の観点から探索的に検討した。女性は「奉仕・社会貢献」および「純粋な挑戦」のアンカーを強く持つ可能性が示唆された。また、現場での即断即決、長期的顧客関係、予測不可能な事態への対応といった仕事特性が、心理的エンパワメントや心理的安全性を高める要因となり得ることが示された。十分な実証検証は今後の課題であるが、本研究は「変わらないキャリアアンカー」を満たす環境設計の重要性を示し、他産業における女性活躍や多様な人材のキャリア支援への展開が期待される。

キーワード：

キャリアアンカー理論、MICE 産業、女性のキャリア、心理的エンパワメント、心理的安全性、ウェルビーイング

1. 研究の背景と目的

(1) 日本社会におけるジェンダー平等の現状

日本社会におけるジェンダー平等の実現は依然として大きな課題である。世界経済フォーラム (World Economic Forum, 2024) の「ジェンダー・ギャップ指数」において、日本は146か国中118位と低位にとどまり、とりわけ「政治的エンパワメント」および「経済的参加・機会」における格差が顕著である。政府や企業による女性活躍推進法や管理職比率目標の設定などの施策が進められているものの、2024年時点で管理職に占める女性比率は約15%にとどまり、その進展は限定的である (内閣府, 2024)。

(2) 観光・MICE 産業における女性活躍の特徴

観光産業においても同様の傾向がみられる。観光関連産業は女性比率が高い労働集約型産業でありながら、意思決定層における女性の割合は低く、キャリア継続やリーダーシップ発揮の機会が限られていることが指摘されている (観光庁, 2023)。一方で、観光業の中でも MICE 分野では、比較的女性の活躍がみられ、離職率も低い傾向が報告されている (JCMA, 2023)。なぜ MICE 産業では女性のキャリア継続が進んでいるのか。その背景には、仕事の特性や職場文化、キャリア意識のあり方など、制度的支援を超えた要因が存在すると考えられる。本研究は、この問いに対し、女性のキャリア意識に内在する動機づけ構造に焦点を当てる。

(3) キャリアアンカー理論の意義と適用可能性

近年、女性のキャリア研究では、ライフステージ (独身

期、結婚、出産・育児、復職など) の変化に応じた外的支援策が重視されてきた (Super, 1980; O'Neil & Bilimoria, 2005)。これらの支援は重要であるが、制度整備とともに、個人の内的動機づけが持続しなければキャリアの継続は難しい。その心理的基盤を説明する理論的枠組みとして注目されるのが、Schein (1978) によるキャリアアンカー理論 (Career Anchor Theory) である。キャリアアンカーとは、個人がキャリア上の意思決定を行う際に最も重視する価値観・動機・能力の組み合わせを指し、社会人初期 (入社後数年から30歳前後) に形成される比較的安定した自己概念である (Schein, 1990)。キャリアアンカーは職業選択や職務満足、組織への定着に影響を及ぼすことが指摘されており (Feldman & Bolino, 1996)、転職や出産などのライフイベントを経ても、その基盤的志向は概ね維持されるとされる (Marshall & Bonner, 2003)。

本研究では、変化するライフコースの中で「変わらないキャリアアンカー」を理解し、それを満たし続ける職場環境の重要性に注目する。個人と職務の適合性を把握することは、キャリア継続の促進や早期離職の防止に有効であり (Schein, 1990)、MICE 産業における女性のキャリア形成を理解する上で理論的意義を持つと考えられる。

(4) 本研究の目的と位置づけ

本研究の目的は、MICE 産業における女性のキャリア意識と職務満足を、キャリアアンカー理論の観点から探索的に検討することである。MICE 産業はプロジェクト型の業務特性と高い専門性を有し、女性比率が高く、継続的

なキャリア形成が比較的進んでいる点が特徴的である。本研究では、一般社団法人日本コンベンション協会 (JCMA) が2024年から2025年にかけて実施した「未来につながる働き方アンケート」のデータを用いて、MICE産業で働く女性の職業選択理由、やりがい、課題意識をキャリアアンカー理論の枠組みから解釈する。

本研究は、今後実施が望まれる本格的なキャリアアンカー測定調査に向けた理論的・実証的基盤を構築するための予備的探索研究として位置づける。さらに、MICE産業における女性のキャリア形成支援に関する実践的示唆を得るとともに、観光・ホスピタリティ産業全体における多様な人材の活躍促進策の検討に資することを目指す。

2. 理論的背景

(1) キャリアアンカー理論の概要

キャリアアンカー理論は、マサチューセッツ工科大学のEdgar H. Scheinによって1970年代後半に提唱された概念である(Schein, 1978)。Scheinは、ビジネススクール卒業生を対象とした長期的な追跡調査を通じて、個人のキャリア選択や意思決定の背後には、本人が「絶対に譲ることができない」中核的な価値観や動機、能力認識が存在することを発見した。

Schein(1990, 1996)は、キャリアアンカーを以下の8つのカテゴリーに分類している、これらのアンカーは、職務満足度、職業選択、離職意図などに密接に関連するとされている(Iberia & Baroudi, 1993; Danziger & Valency, 2006)。

【キャリアアンカー 8つのカテゴリー】

① 技術・機能的コンピテンス

(Technical/Functional Competence)

特定分野の専門知識や技能を高め、その領域で卓越することに価値を見出すタイプ。専門職としての能力発揮や専門性の深化を重視する。

② 一般的管理コンピテンス

(General Managerial Competence)

組織全体の運営や意思決定に関わり、リーダーシップを発揮して成果を上げることに動機づけられるタイプ。調整力や意思決定力を重視する。

③ 自律・独立(Autonomy/Independence)

組織に過度に拘束されず、自分のペースや価値観に基づいて働くことを望むタイプ。自由な働き方や独立志向が強い。

④ 安定・保障 (Security/Stability)

職業的・経済的な安定や長期的雇用を最重視するタイプ。変化よりも予測可能性を好み、組織への忠誠を重んじる傾向がある。

⑤ 起業家的創造性 (Entrepreneurial Creativity)

新しい事業やプロジェクトを立ち上げ、自らのアイデアを形にすることにやりがいを感じるタイプ。革新性や挑戦を重視する。

⑥ 奉仕・社会貢献

(Service/Dedication to a Cause)

社会的価値の創出や他者への貢献にやりがいを見出すタイプ。自己実現よりも社会的意義や倫理的使命を優先する傾向がある。

⑦ 純粋な挑戦 (Pure Challenge)

困難な問題や競争に立ち向かい、それを克服すること自体に満足を得るタイプ。達成感や競争意識を原動力とする。

⑧ ライフスタイル (Lifestyle)

仕事と私生活の調和を重視し、家族や趣味、個人的価値とのバランスを大切にしているタイプ。働き方の柔軟性を重んじる。

日本においても、金井(1991, 2002)がキャリアアンカー理論を紹介し、日本的雇用環境における適用の可能性を検討している。特にワーク・ライフ・バランスを重視する若年層において「ライフスタイル」アンカーが顕著であることを示唆している。また、Chapman(2015)は、女性は男性に比べて「奉仕・社会貢献」および「ライフスタイル」のアンカーが強い傾向があることを報告している。

(2) ライフコース理論との統合的視点

従来、女性のキャリア研究では、ライフコース理論(life course theory)が主要な枠組みとして用いられてきた(Super, 1980; O'Neil & Bilimoria, 2005)。この理論は、個人のキャリアを時系列的な発達段階として捉え、各ライフステージ(学生期、独身期、結婚、出産・育児、復職など)における役割変化とそれに伴う課題に焦点を当てている。この視点に基づき、多くの組織は女性のライフステージの「変化」に対応した制度的支援(育児休業、短時間勤務、復職プログラムなど)を整備してきた。これらは重要な施策であるものの、平行して女性の内的動機づけが維持されなければ、キャリアの継続や発展は困難である。

ここで重要となるのが、キャリアアンカーである。人々のライフステージが変化するが、キャリアアンカーは、一度形成されると比較的安定して「変わらない」要素で、その人の中核的な価値観として維持されるという視点である(Schein, 1996)。女性のキャリア支援においては、「変わるライフステージ」への対応と、「変わらないキャリアアンカー」を継続的に満たせる環境を整えることが重要である。

例えば、「奉仕・社会貢献」アンカーを持つ女性は、育児期に入っても社会貢献を実感できる業務に関わることで、モチベーションを維持できる。「純粋な挑戦」アンカーを持つ女性は、時短勤務であっても挑戦的なプロジェクトに参画する機会があれば、職務満足度を保てる。このように、個人のアンカーを理解し、それを満たす柔軟なキャリアパスを設計することが、持続的なキャリア形成を支える鍵になると考えられる。

(3) MICE 産業におけるキャリア特性との関連仮説

Rogers (2008) は、MICE 産業の業務にはプロジェクト性や高い複雑性、ステークホルダー間の協働など、他産業に比べて際立った特徴が見られると指摘している。本稿では、同著の整理に基づき、その仕事特性を以下の六点到に要約する。

① プロジェクト型業務と高い複雑性

各イベントは一回限りのプロジェクトとして企画・実施され、企画、調整、運営、広報、顧客対応、スポンサーシップ、技術サポートなど多岐にわたるタスクを同時並行的に遂行する必要がある。そのため、高い柔軟性と即応性が求められ、成果は成功・失敗として明確に評価される傾向がある。

② 長期的かつ濃密な顧客関係

大規模な国際会議や展示会などでは、開催の1~3年前から準備が開始されることも多く、顧客やパートナーとの継続的な信頼関係の構築が成功の鍵を握る。MICE 産業では、人的ネットワークやリレーションシップ・マネジメントが業績に直結する。

③ 多様なステークホルダーとの協働

クライアント、参加者、協力業者、メディア、VIP、スポンサーなど、多様な関係者と協働しながらイベントを成立させる必要がある。特に国際的な案件では、異文化理解や多様性への配慮が重要な要素となる。

④ 高い時間的制約と予測不可能性

イベント開催までの限られた期間内に成果を出す必要があり、厳格なスケジュール管理が求められる。また、イベント当日には突発的なトラブルが生じやすく、柔軟な対応力が不可欠である。

⑤ 現場レベルでの即断即決

現場では、予期せぬ事態に対して迅速に判断し行動することが求められ、担当者に一定の決定権と責任が委ねられる。このような「現場裁量の大きさ」は、MICE 産業に特有の特徴の一つである。

⑥ 即時的なフィードバックとホスピタリティ志向

イベントの成果は参加者や主催者の反応として即時的に可視化されることが多く、満足度や感謝の表明が

直接的なフィードバックとなる。顧客体験の質を左右する産業であり、ホスピタリティとプロフェッショナルリズムが求められる。

こうした仕事の特性から、MICE 人材には、対人コミュニケーション能力、イノベーション能力、組織調整能力、プランニング能力、問題解決力、ストレス耐性、チームワーク能力、リーダーシップ、語学力、文化的感受性などの資質が重視される(Tang, 2014; Zeng & Yang, 2011)。

MICE 産業の仕事の特性は、Schein のキャリアアンカー理論における複数の要素と高い親和性を持つことが示唆される。

- ・「純粋な挑戦」アンカー: 予測不可能な事態への対応、複雑な調整業務が知的刺激となる
- ・「奉仕・社会貢献」アンカー: 長期的な顧客との関係、即時的な感謝のフィードバック、社会的に意義の高いイベント
- ・「技術的・機能的な能力」アンカー: 専門性を深化させる継続的な関係性
- ・「自律・独立」アンカー: 現場での裁量権、自分の判断で動ける自由度
- ・「一般的管理能力」アンカー: 多様なステークホルダーとの調整、リーダーシップの実践機会

特に、MICE 産業は女性比率が高く、現場の最前線に女性が多く配置されている。そのため、即決が必要な現場では、女性が自らの裁量で判断を委ねられ、実践的なマネジメント能力を習得する機会が少なくない。現場での権限委譲は、「自律・独立」や「一般的管理能力」のアンカーの発達を促進するとともに、後述する心理的エンパワメントを高める要因となる。

(4) 心理的エンパワメントとエンゲージメント

MICE 産業における現場での権限委譲という特性は、Spreitzer (1995) が提唱する心理的エンパワメントの理論と深く関連している。心理的エンパワメントとは、組織メンバーが自らの仕事に対して感じる 4 つの認知的要素から構成される:

- ① 意味(meaning): 仕事の価値や重要性の認識
- ② 能力(competence): 業務を遂行する能力への自信
- ③ 自己決定(self-determination): 仕事の進め方を自分で決められる自律性
- ④ 影響力(impact): 自分の行動が成果に影響を与えるという認識

MICE 産業の現場では、これらの 4 要素が高度に満たされる。MICE の成功は社会的意義が高く(意味)、困難な状

況を乗り越えることで能力への自信が高まり(能力)、現場での即断即決が求められる(自己決定)、自分の判断がイベント全体の成否を左右する(影響力)。

心理的エンパワーメントが高まると、ワーク・エンゲージメント(work engagement)も向上することが知られている(Bakker & Demerouti, 2007)。エンゲージメントとは、仕事に対する活力、熱意、没頭を特徴とする肯定的な心理状態であり、職務満足度やパフォーマンスと強く関連する。MICE 産業において女性がエンパワーされ、高いエンゲージメントを維持できることが、キャリア継続や活躍の一因となっている可能性がある。

(5) 職務満足度とウェルビーイング

職務満足度は、従業員が自身の仕事や職場環境に対して抱く肯定的な感情や評価を指す概念である(Locke, 1976)。職務満足度が組織コミットメント、離職意図、パフォーマンスなどと強く関連する(Judge et al., 2001)。

近年では、職務満足度を超えて、従業員の「ウェルビーイング(well-being)」への注目が高まっている。ウェルビーイングは、単なる仕事への満足にとどまらず、心理的・身体的・社会的な良好な状態を包括する概念である(Diener et al., 1999; Seligman, 2011)。Seligman(2011)のポジティブ心理学では、ウェルビーイングを構成する要素として、ポジティブ感情、エンゲージメント、関係性、意味、達成の5つが提唱されている。

また、前野ら(2013)は、日本人の幸福感を構成する4つの因子として、「やってみよう因子(自己実現と成長)」「ありがとう因子(つながりと感謝)」「なんとかなる因子(前向きと楽観)」「ありのままに因子(独立とマイペース)」を提唱している。これらの因子は、MICE 産業の仕事特性と興味深い対応関係を示す。現場での権限委譲は「やってみよう因子」を、参加者からの直接的な感謝は「ありがとう因子」を、心理的安全性の高い職場文化は「なんとかなる因子」を、そして「最初はできなくて当然」という前提や多様なキャリアパスの存在は「ありのままに因子」を、それぞれ充足する可能性がある。ただし、この関連性は予備的な考察にとどまり、今後の実証研究による検証が必要である。

さらに、キャリアアンカーと個人の仕事との適合性が高い場合、職務満足度が向上し、それがウェルビーイングの向上にもつながると考えられる(Schein, 1996; Danziger & Valency, 2006)。心理的エンパワーメント(Spreitzer, 1995)や心理的安全性(Edmondson, 1999)は、従業員が安心して自己表現ができ、失敗から学べる環境を提供することで、職務満足度とウェルビーイングの両方を促進する。心理的エンパワーメント、心理的安全性、

職務満足度、ウェルビーイングは相互に関連し合い、持続的なキャリア形成を支える心理的基盤となる。

本研究では、JCMA の調査データに含まれる「やりがい」や「仕事の意義」などの項目を職務満足度の代理指標として用い、キャリアアンカー理論との関連性を探索的に検討する。

3. 研究方法

(1) 分析データと対象概要

本研究で分析対象とするのは、JCMA が2024年12月9日から2025年1月15日にかけて実施した「未来につながる働き方アンケート」の結果である。この調査は、MICE 産業における働き方の実態を把握し、今後の改善施策や業界全体の取り組みの一助とすることを目的に実施された。調査はインターネット調査形式で行われ、JCMA 所属会員260事業者・公的団体の従業員を対象とし、520名から回答を得た。調査項目は16項目にわたり、業種、性別、年代、業界従事年数、業界選択の理由、やりがいを感じる事、仕事の意義、課題、目指したい存在の有無などが含まれる。

(2) 分析手法と限界

本研究は、上記のJCMA データを用いた二次データ分析である。JCMA が公表したプレスリリース資料に含まれる集計結果および図表を基に、キャリアアンカー理論の観点から解釈を試みる。

本研究の限界として、①キャリアアンカーを直接測定していない、②横断的調査のため因果関係は不明、③詳細な個人属性情報が不足、④サンプルの代表性の問題、が挙げられる。これらを踏まえ、本研究は今後の本格的実証研究への予備的検討として位置づける。

4. 結果と考察

(1) 職業選択理由: 「純粋な挑戦」と「奉仕・社会貢献」アンカー

MICE 産業に従事するきっかけとして最も多かったのは「なんとなく面白そうだから」(35.6%)で、次いで「自分に合っている」(29.0%)、「仕事内容に憧れがあった」(25.4%)であった。特に20代・30代では、「面白そう」と「仕事内容への憧れ」が合計で約70%にのぼった。

この結果は、「純粋な挑戦(Pure Challenge)」および「起業的創造性(Entrepreneurial Creativity)」のアンカーと関連している可能性がある。MICE 産業のダイナミックでプロジェクト型の働き方が、挑戦志向の若年層を惹きつけていると考えられる。「仕事内容に憧れがあった」と

という回答は、国際会議や大規模イベントの企画・運営という仕事を持つ社会的影響力への憧憬を反映しており、「奉仕・社会貢献」アンカーとも親和性が高い。

(2) 「奉仕・社会貢献」アンカーの顕在化

仕事の意義として「社会貢献」を選択した人が48.1%に達し、女性でこの傾向がやや強い。また、やりがいを感じることとして「感謝の言葉をもらうこと」が52.9%で最多であり、「成果を認められること」も46.5%と高い。

これらの結果は、MICE産業で働く人々、特に女性が、「奉仕・社会貢献」のキャリアアンカーを強く持っている可能性を示唆している。Schein(1996)によれば、このアンカーを持つ個人は、他者や社会に対して価値あるサービスを提供することに最大の動機づけを感じる。MICE産業において、MICE参加者や主催者から直接感謝の言葉を受け取る機会が多いことは、このアンカーを持つ人々にとって大きな職務満足をもたらすと考えられる。

Chapman(2015)が指摘するように、女性は男性に比べて「奉仕・社会貢献」アンカーが強い傾向がある。本調査でも、女性が社会貢献や成果の認知により重きを置く傾向が見られたことは、この先行研究と一致している。

(3) プロジェクト達成と「純粋な挑戦」アンカー

やりがいを感じることとして、「仕事をやり遂げること」を選択した人が32.7%に達した。MICE産業の特性として各事業が明確な目標とスケジュールを持つプロジェクト型の仕事であることが挙げられる。MICEの成功の形で成果が可視化されやすく、達成感を得やすい環境にある。

本点は、「純粋な挑戦」アンカーを持つ個人にとって、非常に魅力的な要素である。複雑な調整業務、予測不可能な事態への対応や厳格な納期などは、「挑戦」そのものであり、こうした環境が、挑戦志向の強い人材を惹きつけ、高い職務満足をもたらしていると推察される。

(4) 現場での権限委譲とエンパワーメント

「仕事をやり遂げること」や「成果を認められること」へのやりがいは、MICE産業における現場での権限委譲の経験とも深く関連していると考えられる。前述のように、開催当日の予測不可能な事態に対して、現場の担当者が即断即決を求められる。女性が多く配置されている現場において、こうした裁量権の行使は、Spreitzer(1995)の心理的エンパワーメントの4要素を満たす。特に、「自己決定(self-determination)」と「影響力(impact)」の要素は、「自律・独立」や「一般的管理能力」のキャリアアンカーの発達を促進する。若手・中堅の女性が、現場で訓練を積み、実践的なマネジメント能力を習得する機会に恵まれていることが、MICE産業における女性活躍への意識

を促進する一因となっている可能性がある。

また、VIPや業界の第一人者と接する機会が多いことも自己効力感を高める要因となる。「こうした方々と共に仕事ができる」経験は「自分もできる」という自信を育み、「やってみよう」という一歩を踏み出す勇気につながる。

(5) ロールモデルと「一般的管理能力」アンカー

全体の57.1%が「目指す存在がいる」と回答し、特に20代では69.4%に達した。また、「目指す存在がいる」と回答した層では、業界選択理由の実現割合も高かった。ロールモデルの存在が女性の職業的自己効力感を高め、リーダー志向や管理職志向を促すことを示している(Quimby & DeSantis, 2006; Hoyt, 2013)。ロールモデルの存在だけでキャリアアンカーが決定的に形成されるという直接的な証拠は限定的であるため、観察学習やメンタリング等の複合的介入を通じた検証が必要である。

MICE産業においては、女性がプロジェクトリーダーやマネージャーとして活躍している事例が比較的多く見られる。こうした身近なロールモデルの存在が、若年層、特に女性に勇気を与え、「ここまででよい」という自己制限を超えて、さらなるキャリアアップを目指す動機づけになっていると推察される。現場での権限委譲経験とロールモデルの観察学習が相まって、女性の実践的リーダーシップ能力が育成されている可能性がある。

(6) 業務時間と「ライフスタイル」アンカー

業務上の課題として最も多く挙げられたのは「業務の時間」(43.7%)で、特に女性(51.1%)および従事年数10~12年目の層(63.9%)でその傾向が顕著であった。この時期は、一般的に30代半ばから後半にあたり、出産・育児のライフステージと重なることが多い。

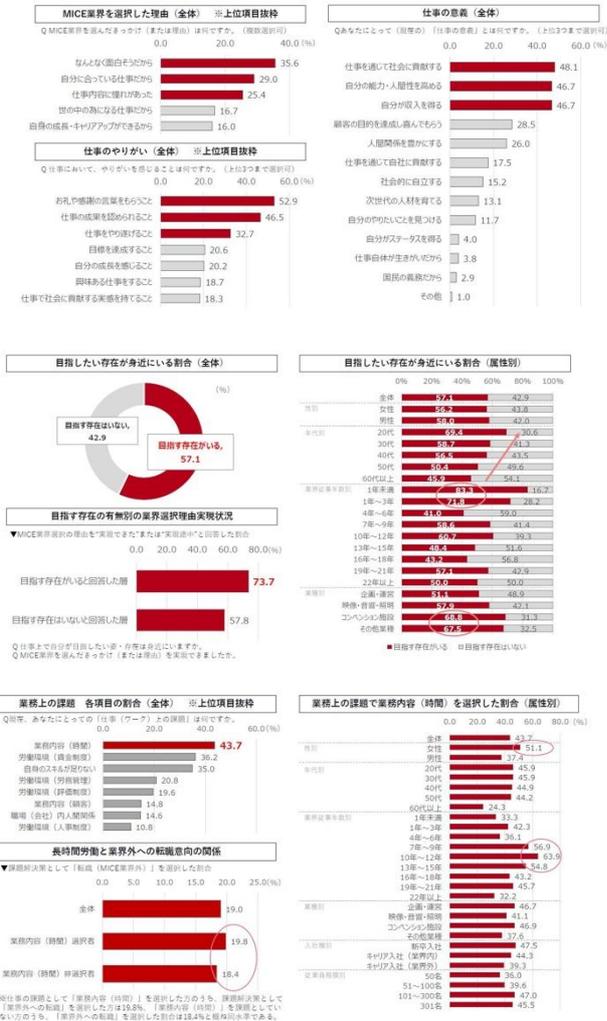
この結果は、「ライフスタイル(Lifestyle)」アンカーとの関連で解釈できる。「ライフスタイル」アンカーを持つ個人は、仕事と私生活のバランスを最も重視し、どちらか一方を犠牲にすることを避けようとする。長時間労働は、このアンカーを持つ人々にとって深刻な課題となり、キャリア継続の障壁となる可能性がある。

興味深いのは、「業務の時間」を課題と認識している層と、そうでない層との間で、「転職(業界外)」を選択肢として挙げた割合に大きな差が見られなかったことである。これは、MICE産業が提供する「社会貢献」「挑戦」「エンパワーメント」といった他の価値が、長時間労働という課題を上回る魅力となっている可能性を示唆している。

本研究は、MICE産業というダイナミックで多様性の高い労働環境を対象に、キャリアアンカー理論を女性活躍・心理的エンパワーメント・ウェルビーイングの文脈へ接

続した点に意義を有する。今後、定量・定性の両面からキャリアアンカーと職場環境要因の相互作用を検証することにより、持続可能で包摂的な職業生活支援モデルの構築に寄与することが期待される。

【JCMA 「未来につながる働き方アンケート」調査結果】



出所：JCMA 「未来につながる働き方アンケート」

5. 本研究の限界と今後の展望

本研究は、JCMA が実施した調査データの二次分析であり、以下の限界がある。第一に、キャリアアンカーを直接測定しておらず、間接的な推測にとどまる。第二に、横断的調査のため因果関係は不明である。第三に、詳細な個人属性情報(職位、育児状況など)が不足している。第四に、JCMA 会員企業に限定されたサンプルであり、主として都市部・大規模イベント関連事業者が中心であるため、地域性や企業規模による差異を反映していない可能性がある。第五に、職務満足度やウェルビーイングの直接的測定がない。

今後の実証研究では、以下を明らかにする必要がある：

- キャリアアンカーの直接測定と詳細分析

- 職務満足度とウェルビーイングの標準化測定
- 心理的エンパワーメントと心理的安全性の相互作用の解明
- キャリア継続意図と組織要因の検討
- 質的調査による意識や心理面の深い理解
- 産業間比較研究

6. 結論

本研究では、JCMA の調査データを二次分析し、MICE 産業における女性のキャリア意識の特徴をキャリアアンカー理論の観点から探索的に検討した。女性は「奉仕・社会貢献」および「純粋な挑戦」のアンカーを強く持つ可能性が示唆された。また、現場での権限委譲、長期的顧客関係、予測不可能な事態への対応という仕事特性が、心理的エンパワーメントと心理的安全性を高め、実践的リーダーシップ能力の育成に寄与している可能性が示された。

本研究の理論的貢献は、ライフコース理論的アプローチ(「変わるライフステージ」への制度的支援)に加えて、「変わらないキャリアアンカー」を継続的に満たす環境設計の重要性を示した点にある。「実践を通じた学習」が前提とされ、「できなくても次がある」という心理的安全性の高い職場文化が、女性の「やってみよう」という内的動機づけを支えていることが示唆された。

今後、本研究を基盤とした実証調査により、以下の発展的貢献が期待される。第一に、MICE 産業を超えた女性活躍推進モデルの構築である。産業間の比較研究により、他の観光・ホスピタリティ産業やプロジェクト型労働産業でも適用可能な知見を得られる。第二に、多様な人材の活躍促進への展開である。キャリアアンカーと仕事特性の適合性という視点は、女性に限らず、若年層、中高年層、外国人材など多様な人材のキャリア支援に応用でき、ダイバーシティ&インクルージョンの実現に寄与する。第三に、組織と個人のウェルビーイング向上への貢献である。心理的エンパワーメント、心理的安全性、幸福の4因子が育まれる職場環境は、個人のウェルビーイングのみならず、組織全体の活性化と持続可能性をもたらすものと期待される。

【謝辞】

本研究は、一般社団法人日本コンベンション協会(JCMA)が実施した「未来につながる働き方アンケート」の二次データを用いて行われた。貴重な調査データの利用機会を提供いただいたJCMAに深く感謝する。また、本学会誌創刊号の編集委員会および査読者の皆様、ならびに本研究を支えていただいた関係者の方々に心より御礼申し上げます。

【参考文献】

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Baum, T. (2013). International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism. International Labour Organization (ILO) Working Paper.
- Chapman, S. (2015). Career anchors, organizational commitment and job satisfaction: Evidence from the National Health Service. *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2372–2386.
- Danziger, N., & Valency, R. (2006). Career anchors: Distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. *Career Development International*, 11(4), 293–303.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Getz, D., & Page, S. J. (2016). *Event studies: Theory, research and policy for planned events (3rd ed.)*. London, UK: Routledge.
- Igbaria, M., & Baroudi, J. J. (1993). A short-form measure of career orientations: A psychometric evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 131–154.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- 金井壽宏 (1991). 『変革型ミドルの探求: 戦略・革新指向の管理者行動』 白桃書房.
- 金井壽宏 (2002). 『働くひとのためのキャリア・デザイン』 PHP 研究所.
- 前野隆司・前野マドカ (2013). 『幸せのメカニズム: 実践・幸福学入門』 講談社現代新書.
- 内閣府 (2024). 『男女共同参画白書 令和6年版』.
- 日本コンベンション協会 (2023). 『MICE 産業における人材育成に関する報告書』.
- O'Neil, D. A., & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International*, 10(3), 168–189.
- Purcell, K. (1996). The relationship between career and job opportunities: Women's employment in the hospitality industry as a microcosm of women's employment. *Women in Management Review*, 11(5), 17–24.
- Rogers, T. (2008). *Conferences and conventions: A global industry (2nd ed.)*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80–88.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Tang, H.-W. (2014). Constructing a competence model for international professionals in the MICE industry: An analytic hierarchy process approach. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 15, 34–49.
- Zeng, X., & Yang, J. (2011). Industry perceptions of the event management curriculum in Shanghai. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12(3), 232–239.
- 観光庁 (2023). 『観光産業における人材確保・育成に関する調査報告書』.
- World Economic Forum (2024). *Global Gender Gap Report 2024*.

八王子花街における伝統的ホスピタリティの実践と持続可能な観光開発

文化的真正性と地域ウェルビーイングの視点から

尾川 佳子
桜美林大学

要約: 本研究は、日本遺産「霊気満山 高尾山～人々の祈りが紡ぐ桑都物語～」に認定された八王子市中町の花街において、芸者が体現する伝統的ホスピタリティが、地域の持続可能な観光開発とウェルビーイング向上にどのように寄与しているかを検討するものである。絹交易の歴史を背景に育まれた接遇文化は、現代の観光ニーズに柔軟に対応しながらも、文化的真正性を保ち続けている。芸者は単なる観光資源ではなく、文化実践者として職業的主体性を発揮し、地域コミュニティとの協働を通じて文化保全と経済活性化の両立を実現している。本研究は、八王子花街の事例を通じて、地方都市における文化観光の可能性と課題を明らかにし、持続可能な観光モデルの構築に向けた提言を行う。なお本報告は、八王子芸者街に関する予備調査に基づいており、公社のデータ協力を得た限定的な 来訪者統計の分析と文献レビューを中心としている。

キーワード: 芸者、文化保全、持続可能な観光、地域活性化、日本のホスピタリティ

1. はじめに

(1) 研究の背景と目的

① 研究の背景

日本の花街文化は、かつて都市の文化的中枢として機能していたが、都市化や娯楽の多様化により急速に衰退した。とりわけ、接待文化の変化や人口動態の影響により、芸者という職業は縮小の一途をたどってきた。しかし近年、文化庁が創設した「日本遺産」制度(2015年～)を契機に、地域の歴史や文化を物語として再構成し、文化保全と観光振興を統合的に進める動きが活発化している。

八王子市は2018年、「霊気満山 高尾山～人々の祈りが紡ぐ桑都物語～」として日本遺産に認定され、絹交易の歴史とともに芸者文化が再評価される契機となった。中町の黒塀通りを中心とする芸者街は、商人文化に根ざした親密で実用的な接遇スタイルを発展させてきた地域であり、京都や金沢の花街とは異なる文化的特性を有している。

② 研究の意義

本研究は、観光研究・ホスピタリティ研究・文化資産マネジメントの交差領域に位置づけられる。特に芸者による接遇は、日本独自の高文脈文化サービスであり、標準化されたグローバルなホスピタリティモデルとは異なる。文化的真正性を維持しながら、地域資源としての芸者文化を観光に統合する方法を探ることは、理論的にも実践的にも意義深い。

また、芸者は単なる観光対象ではなく、伝統文化の担い手として職業的主体性を発揮する存在である。この視点は、文化保全と経済開発が対立的ではなく、相互に補完し得ることを示唆しており、持続可能な観光開発の新たなモデル構築に貢献する。

③ 研究の目的

本研究は、八王子芸者街における伝統的ホスピタリティが、持続可能な観光開発を通じて地域活性化にどのように貢献しているかを明らかにする。特に、以下の三点に焦点を当てる：

1. 芸者の接遇文化(ホスピタリティ)が文化的真正性を維持しながら観光に統合されるプロセス
2. 芸者の職業的主体性が地域文化の継承と観光開発に果たす役割
3. 芸者街と地域コミュニティの協働によるウェルビーイング向上と経済循環の構築

2. 文献レビュー

(1) 芸者文化と職業的主体性

芸者は、単なる伝統芸能の担い手ではなく、文化的実践者としての職業的主体性を有する存在である。宇沢(2011)は、戦前・戦後の芸者を「職業人」として捉え、置屋・料亭・顧客との関係性を含めた花柳界の構造を多角的に分析した。芸者の芸には「お座敷で売る芸」と「芸術として極める芸」があり、両者のバランスが職業的誇りと経済的持続性を支えている。特に、芸の継承は師弟関係や芸

者同士のネットワークを通じて行われ、地域を超えた文化的連携が形成されている。八王子芸者街においても、釜石の芸者との交流を通じた芸の継承事例が報告されており、地域間の連携による文化保存の可能性が示唆されている。

(2) 花街の事業システムとホスピタリティ

西尾 (2007) は、京都と東京の花街を比較し、京都ではお茶屋を中心とした分業構造とインセンティブ設計が機能していることを指摘した。お茶屋の「お母さん」が顧客情報を蓄積し、芸舞妓・料理屋・呉服屋などの専門事業者をコーディネートすることで、高付加価値のホスピタリティが提供される。この事業システムは、顧客との関係を重視し、継続的なサービス品質の維持と革新を可能にしている。東京の花街では、料亭が窓口となる構造が主流であり、芸者の活動範囲が限定される傾向がある。八王子芸者街は、京都型の柔軟な分業構造に近く、地域との協働によって芸者の活動領域が拡張されている点特徴的である。

(3) 花街建築と景観保全

岡崎 (2015) の科研費報告では、全国の花街を対象に建築・景観・市民活動の実態が調査されている。八王子中町では、黒塀・石畳・柳が花街景観の重要要素として抽出され、これらの整備が地域の文化的アイデンティティを形成している。また、桑都テラスのような現代的文化施設との統合により、伝統的景観と現代的観光ニーズの両立が図られている。花街建築の保存は、単なる物理的保全ではなく、文化的実践の場としての機能を維持することが重要であり、八王子では芸者による「お座敷外活動」がその一例となっている。

(4) 地域文化の創造性とまちづくり

川副 (2011) は、神楽坂地域における花柳界の再評価と地域住民との協働が、文化的創造性と地域アイデンティティの再構築につながった事例を提示している。花柳界が地域資源として認識されることで、まちづくり活動への参加が促進され、商店街・NPO・芸者の三者が連携する新たな文化活動が展開された。八王子においても、黒塀通り商店街振興組合と芸者街の協働によるイベント開催や育成支援プログラムが進められており、地域文化の創造性が実践的に発揮されている。

3. 研究方法

(1) 研究の位置づけ

本研究は、八王子芸者街に関する予備調査の報告である。文献レビューを主軸としながら、2024年3月～10月のフィールド観察と、一般財団法人八王子市まちづくり公社から協力を得た来訪者統計のデータ分析を補助的に活用している。フィールドワークの実施にあたって

は、公社の協力のもと、公開イベント参加者の聞き取りと来訪者数統計の提供を受けた。本調査では、より大規模かつ継続的なインタビュー調査と参与観察の実施を予定しており、本報告の知見をもとに、今後の研究設計を行う予定である。

(2) 研究アプローチ

本研究は、八王子芸者街における伝統的ホスピタリティの実践が、持続可能な観光開発と地域ウェルビーイングにどのように寄与しているかを明らかにするため、質的研究アプローチを採用した。特に、文化的真正性・職業的主体性・地域統合の三要素に焦点を当て、文献分析・フィールド観察・比較分析を組み合わせた三角測量法により、信頼性と妥当性の高い分析を目指した。

(3) データ収集方法

① 文献分析

以下の実在文献を中心に、芸者文化・花街の事業構造・地域景観・文化継承に関する理論的枠組みを整理した：

- 西尾 (2007) 『京都花街と東京花街の比較』：花街の事業システムと分業構造
- 宇沢 (2011) 『職業人としての芸者たち』：芸の継承と職業的アイデンティティ
- 岡崎 (2015) 科研費報告書：花街建築と景観保全、八王子中町の黒塀整備
- 川副 (2011) 『神楽坂地域の文化的創造性』：花柳界と地域まちづくりの連携

これらの文献は、八王子芸者街の実践を理論的に位置づける上で重要な参照枠となった。

② フィールド観察

2024年3月～10月にかけて、八王子中町の黒塀通りおよび桑都テラスにて非参与型観察を実施した。観察対象は以下の通り：

- 芸者による公開稽古・文化体験プログラムの実施状況
- 桑都テラスの空間構成と来訪者の反応
- 黒塀通りの景観要素 (石畳・柳・シャッターアート)
- 商店街との連携イベント (八王子祭り等)

観察記録は、写真・メモ・訪問者数統計 (八王子市まちづくり公社提供) をもとに整理した。

図表1

桑都テラス		八王子芸者 公開稽古の実施による集客効果			2024/11/19
年 月	実施日	① 公開稽古 11~14時 (人)	② その月の 平日平均 11~14時 (人)	①/② %	
2024年	3月	492	283.2	174%	
	3月16日(土)				
	3月20日(水)	632	283.2	223%	
	4月	387	270.5	143%	
	4月20日(土)				
	5月	587	333.4	176%	
	5月18日(土)				
	6月	527	242.4	217%	
	6月15日(土)				
	7月	275	142.8	193%	
	7月20日(土)				
	8月	なし			
	9月	108	89.6	121%	
	9月20日(金)				
	10月	458	128.4	357%	
	10月19日(土)				

(出典：一般財団法人 八王子市まちづくり公社 (非公開))

③ 比較分析

八王子芸者街と他地域(京都祇園、金沢ひがし茶屋街、神楽坂花柳界)との比較を行った。比較項目は以下の通り：

- ・ 組織構造(置屋・検番・料亭・お茶屋の関係性)
- ・ 芸者の育成体制と職業的支援制度
- ・ 地域との連携度(商店街・行政・NPOとの協働)
- ・ 観光統合の手法(体験型プログラム、景観整備、プロモーション)

比較分析には、西尾(2007)の事業システム論と岡崎(2015)の景観評価枠組みを活用した。

(4) 分析枠組み

本研究では、以下の三次元からデータを分析した：

1. **文化的持続可能性**：芸者文化の継承方法、真正性の保持、地域文化との統合
2. **観光統合パターン**：伝統芸能の観光資源化、体験プログラムの設計、訪問者の反応
3. **ステークホルダー関係性**：芸者・商店街・行政・観光事業者の協働構造と役割分担

この枠組みにより、八王子芸者街の実践が持続可能な観光モデルとしてどのように機能しているかを体系的に検討した。

(5) 妥当性と信頼性

複数の情報源(文献・観察・統計)を用いた三角測量法により、分析結果の信頼性を確保した。また、既存の理論枠組みを踏襲しつつ、八王子独自の実践を照らし合わせることで、妥当性の高い解釈を導出した。

(6) 倫理的配慮

本研究では、芸者および関係者のプライバシーと職業

的尊厳を尊重し、観察は公開イベントに限定した。また、文化的配慮として、伝統芸能の撮影・記録に関しては事前に許可を得た上で実施した。

4. 八王子芸者街の現状と分析

(1) 歴史的背景と空間構成

八王子市中町の芸者街は、江戸・明治期に絹交易の中心地として栄えた歴史を背景に、商人文化に根ざした接客スタイルを発展させてきた。京都の宮廷的な花街とは異なり、八王子ではより親密(庶民的)で実用的なホスピタリティが重視されてきた。黒堀通りに代表される街並みは、石畳・柳・木造建築、そしてシャッターアートが調和し、地域の文化的アイデンティティを象徴する景観要素として機能している(岡崎, 2015)。

近年では、景観整備と文化資源の活用が進み、黒堀・石畳・柳の三要素を中心としたまちづくりが展開されている。これらの要素は、八王子芸者街の歴史的価値を視覚的に伝えると同時に、訪問者に対して文化的深みを提供する空間的装置となっている。

(2) 桑都テラスと文化体験プログラム

2023年に開業した複合文化施設「桑都テラス」は、伝統芸能と現代的観光体験を融合する拠点として注目されている。施設内では、芸者による公開稽古や少人数制の体験プログラムが定期的に開催されており、訪問者との対話を通じて文化理解を促進している。

八王子花街における公開稽古イベントは、筆者が収集した来訪者数記録に基づくと、月平均で平日比160~180%の増加が見られ、特に土曜日開催時には300~600名規模の来訪が確認された(筆者作成資料より¹⁾)。訪問者の滞在時間も伸びており、芸者街訪問後に周辺の飲食店や土産物店に立ち寄る傾向が強まっている。これにより、地域経済への波及効果が確認されている。

(3) 芸者の職業的主体性と育成体制

宇沢(2011)が指摘するように、芸者は文化の担い手であると同時に、自らの職業的選択を行う主体でもある。八王子芸者街では、芸者が伝統芸能の習得において個々の興味や適性に応じて学び、独自の表現スタイルを開発している。また、地域イベントや教育活動への参加を通じて、文化継承者としての役割を自覚的に果たしている。職業的育成においては、置屋による指導体制と師匠との継続的な稽古が両立しており、芸者同士のネットワークも活発である。釜石花柳界との交流事例では、震災後に八王子芸者が現地を訪れ、芸の継承を申し出たことで、

¹ 八王子市まちづくり公社(2024)『桑都テラスの公開稽古に関する来訪者統計(非公開資料)』筆者集計に基づく

地域間の文化連携が実現した(宇沢, 2011)。このような実践は、芸者の主体性と文化的責任感が地域を超えて発揮される好例である。

(4) 地域商店街との連携と経済循環

黒堀通りがある八王子市中町商店街組合、八王子市中町まちづくり協議会との協働により、芸者街と商店街の連携が強化されている。共同イベントの開催や観光導線の設計を通じて、訪問者の回遊性が高まり、地域内での経済循環が形成されている。着物の仕立て、髪飾りの製作、伝統楽器の修理など、芸者文化に関連する職人技能も地域経済の一部として支えられている。

また、若手芸者の育成支援プログラムでは、地元企業や個人が資金的・精神的支援を行う仕組みが構築されており、文化継承が地域全体の責任として共有されている。このような協働構造は、文化保全と経済活性化の両立を可能にする持続可能なモデルとして評価される。

(5) 文化的ホスピタリティ体験の深化

桑都テラスでの体験プログラムに参加した訪問者への聴き取りでは、「日本文化、特に伝統的なホスピタリティについて新しい理解を得た」との声が多く聞かれた。また、「今後も日本文化を学びたい」「他の人に八王子の芸者文化を勧めたい」との回答も多く、文化的相互理解と尊重の萌芽がうかがえる。

こうした反応は、単なる満足度の向上を超え、文化的真正性に基づく体験が訪問者の内面的変容を促すことを示している。芸者との対話や稽古の観覧を通じて、訪問者は日本の伝統文化の奥行きに触れ、地域とのつながりを感じる機会を得ている。

このような「文化的ホスピタリティ体験の深化」は、観光を消費ではなく相互的な文化学習の場として再定義する動きの一環と位置づけられる。

5. 考察

(1) 文化的真正性と観光開発の両立

八王子芸者街の取り組みは、文化的真正性を保持しながら観光開発を進める好例である。桑都テラスでの少人数制体験プログラムや公開イベントは、訪問者との対話を重視し、芸者の芸や語りを通じて文化の深層に触れる機会を提供している。西尾(2007)が指摘するように、サービスの質は顧客との関係性によって支えられる。八王子では、芸者が単なる演者ではなく、伝統文化の語り手としても位置づけられており、観光体験の質を高める要因となっている。

また、芸者の活動が地域の歴史的景観(黒堀・石畳・柳)と不可分に結びついていることにより、観光化による脱文脈化のリスクが低減されている。岡崎(2015)の景観分析でも、物理的空間と文化的実践の統合が持続可能な観光の鍵であることが示されている。

(2) 芸者の職業的ウェルビーイング

芸者の職業的主体性は、文化継承とキャリア形成の両面において重要な役割を果たしている。宇沢(2011)は、芸者が自らの芸を磨き、後輩に伝える責任を担うことで、花柳界の持続性が保たれると述べている。八王子では、芸者が自律的に活動内容を選択し、地域イベントや教育活動に参加することで、職業的幸福度が高まっている。また、柔軟な組織構造により、芸者は個々のライフスタイルに応じた働き方が可能となっており、若手の参入や継続的な育成が促進されている。これは、京都の階層的構造とは異なる八王子独自の強みであり、職業的持続可能性の観点からも注目される。

(3) 地域福祉とコミュニティ統合

芸者街と商店街の協働は、地域イベントへの参画を通じて地域アイデンティティを強化し、住民のウェルビーイング向上に寄与している。八王子祭りや中町盆踊りなどの行事では、芸者が積極的に参加し、地域住民との交流が生まれている。川副(2011)が神楽坂の事例で示したように、花柳界が地域の象徴として再評価されることで、まちづくり活動への参加が促進される。

八王子でも、芸者文化が地域の誇りとして共有されることで、住民の帰属意識と文化的自信が高まり、地域福祉の向上につながっている。特に、若手芸者の育成支援に地域が関与する仕組みは、文化継承を地域全体の責任として位置づける点で先進的である。

(4) 文化的ホスピタリティ体験の意義

桑都テラスでの公開イベントは、訪問者と芸者の対話を通じて文化的学習が生じる仕組みを備えている。参加者の多くが「日本文化への新たな理解を得た」と回答しており、文化的共感と相互尊重が形成されていることが示唆される。

こうしたプロセスは、観光を通じた文化的ウェルビーイングの創出とも関連しており、単なる観光消費を超えて「共創的なホスピタリティ実践」として評価できる。西尾(2007)が述べるように、サービスの価値は消費者との関係性の中で創出される。八王子では、芸者との対話を通じて、訪問者が文化の担い手としての芸者の存在を理解し、地域文化との共感的なつながりを得ている。

6. 結論と提言

本研究は、八王子市中町の花街における伝統的ホスピタリティの実践に関する予備調査として、芸者文化が持続可能な観光開発と地域ウェルビーイングにどのように貢献しているか、質的文獻レビューと限定的なフィールド観察を通じて検討を行った。その結果、芸者文化は単なる観光資源ではなく、地域の歴史・景観・職人技能・コミュニティ活動と密接に結びついた文化的実践であることが確認された。

特に、絹交易の歴史を背景に形成された八王子芸者街の接遇スタイルは、京都や金沢の花街とは異なる柔軟性と地域密着性を備えており、現代の観光ニーズに対応しながらも文化的真正性を保持している。桑都テラスのような現代的文化施設との統合により、伝統芸能が新しい形で体験され、訪問者の文化理解と満足度が高まっている点は、持続可能な観光モデルとしての可能性を示している。

また、芸者の職業的主体性が尊重されていることにより、芸の継承とキャリア形成が両立し、若手芸者の育成と地域との協働が促進されている。地元事業者との連携を基盤に、地域住民・行政・大学等による産官学連携が実践されており、こうした多主体による協働体制のもとで経済的循環が地域内に形成されている。これにより、文化保全と経済活性化の両立が実現されている点は、持続可能な地域モデルとして注目に値する。さらに、地域住民との交流を通じて、芸者文化が地域の誇りとして再認識され、住民のウェルビーイング向上にも寄与している。これらの成果は、他の地方都市における文化観光施策にも応用可能と考える。例えば、金沢の茶屋街や神楽坂の花柳界においても、少人数制・対話型の体験プログラムや地域資源の再評価を通じた観光設計は有効であり、八王子モデルはその一つの指針となり得る。また、芸者や伝統芸能の担い手に対する育成支援を地域全体で担う仕組みは、文化継承の持続性を高める上で有益である。政策的には、文化庁や観光庁による柔軟な補助制度の設計、学校教育との連携による継承モデルの構築、花柳界同士の交流を支えるネットワーク形成などが求められる。これらの支援が実現されれば、地域文化の担い手が安心して活動を継続できる環境が整い、観光と文化の共存がより持続的なものとなるだろう。

今後の研究課題としては、季節的変動や国際観光客の反応に関する実証的調査、デジタル技術との融合（オンライン体験やアーカイブ化）、他地域との比較研究によるモデルの汎用性検証などが挙げられる。また、芸者の職業的ウェルビーイングに関する心理的・社会的指標の開発も、文化実践者の持続可能性を測る上で重要な視点となる。

さらに、芸者に対する社会的認識の課題も今後の検討事項として重要である。芸者文化は、かつての接待・遊興のイメージにより誤解されることが少なくないが、現在では地域文化の担い手として、教育・観光・福祉の分野において積極的に貢献している。八王子花街の事例に見られるように、芸者は地域の歴史と文化を語り継ぎ、住民や訪問者との対話を通じて文化的理解を促進する存在である。

しかしながら、こうした実践にもかかわらず、芸者に対

する偏見や誤認識は依然として根強く、文化的真正性の理解を妨げる要因となっている。今後は、芸者文化の現代的意義を広く発信し、教育・メディア・観光案内等を通じて正確な情報提供を行うことが求められる。芸者自身の語りや地域との協働を通じて、職業的尊厳と文化的価値を再認識する機会を創出することが、持続可能な文化観光の基盤となる。

なお筆者自身も、芸者文化の現代的意義と地域貢献について、海外の学会において継続的に発表を行っている。芸者によるホスピタリティ実践が、地域の文化資源としてどのように再構成され、観光・教育・福祉の分野に貢献しているかを国際的な文脈で紹介することで、日本の伝統文化が持つ普遍的価値と、地域主導型の文化観光モデルの可能性を広く共有している。

以上のように、八王子芸者街の事例は、伝統文化の担い手としての芸者の姿を丁寧に描きながら、文化保全と観光開発の両立という現代的課題に対して、理論と実践の架け橋を築くものである。地域の歴史と人々の営みが織りなす「桑都物語」は、今後も多様な形で語り継がれ、新たな文化創造の源泉となることが期待される。

謝辞

本論文が日本ホスピタリティ観光学会の学術論文第一号に掲載されることを大変うれしく思います。研究の遂行にあたり、島川学会長ならびに一般財団法人八王子市まちづくり公社、八王子市中町地区まちづくり協議会、八王子芸妓の皆様からご支援とご協力を賜りました。ここに心より感謝申し上げます。

【参考文献】

- 宇沢美子 (2011) 『職業人としての芸者たち：戦前・戦後の日本を支えた花柳界の文化』 三菱財団研究助成・事業成果報告書 Vol. 2011. pp. 1-7
- 西尾久美子 (2007) 『おもてなしの事業システム：京都花街と東京花街の比較』 京都女子大学現代社会研究 第1号, pp. 37-54.
- 岡崎篤行 (2015) 『伝統文化継承装置としての花街建築および景観の全国的実態と地域特性』 科学研究費助成事業（基盤研究B）研究成果報告書（課題番号：24360246）。
- 久保有朋・宮島悠夏・岡崎篤行 (2018) 『花街振興を目的とした一般開放イベント並びに花街建築の公開活用に関する実態』 日本建築学会技術報告集 Vol. 24 No. 57, pp. 833-838.
- 平岩英治・葦名理恵 (2022) 『観光における文化資源の構築と蓄積に関する研究：金沢「浅の川園遊会館」が支援する芸妓のケーススタディ』 日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス Vol. 13. pp. 111-116
- 川副早央里 (2011) 『地域の文化的創造性：神楽坂地域を事例

として』関東都市学会年報 第13号, pp. 94-98

八王子市文化振興課 (2023) 『八王子歴史文化基本構想 (第3章)』八王子市公式サイト.

八王子市まちづくり公社 (2024) 非公開統計資料 (筆者集計)

八王子市観光課 (2023) 『八王子芸者衆と黒堀通りの紹介』八王子市公式サイト.

<https://www.city.hachioji.tokyo.jp/kankobunka/001/006/p003402.html> (最終閲覧 2025. 10. 18)

桑都テラス Soto Terrace (2023) 『文化体験プログラム紹介』八王子市まちづくり公社

<https://sototerrace.com/> (最終閲覧 2025. 10. 18)

八王子黒堀に親しむ会 (2023) 『芸者と置屋の紹介』公式サイト.

<https://hachioji-kurobei.com/geisha/>

(最終閲覧 2025. 10. 18)

Japan Heritage Portal (文化庁) (2023) 『靈気満山 高尾山～人々の祈りが紡ぐ桑都物語～』日本遺産公式サイト.

<https://www.japan.travel/japan-heritage/>

(最終閲覧 2025. 10. 18)

日本ホスピタリティ観光学会 学術論文集 第1号 (2026)
論文審査委員

崎本 武志
島川 崇
須賀 忠芳
増子 美穂
(五十音順)

日本ホスピタリティ観光学会
学術論文集 第1号 (2026)
2026年2月13日発行

発行人 島川 崇
発行所 日本ホスピタリティ観光学会
〒104-0032
東京都中央区八丁堀2-3-9 H10 八丁堀
一般社団サービス連合情報総研内
E-mail : inho@nhta.jp
HP : <https://www.nhta.jp/>

