

観光まちづくり論の変遷に関する一考察

— 人材育成にかかわらせて —

堀野正人

はじめに

近年、観光まちづくりにおいて「人材」の必要性やその育成が注目され、観光政策や観光研究のひとつの課題ともなっている。また、観光系学部を置く大学教育の場面で「人材」という用語がもはや疑問も抱かれず、ふつうに使われるようになってきている。人材とは、日本語の意味からすれば「有能で役に立つ人物」のことである。学問分野でこの用語が使われるのは、主に経営学やマーケティング論においてであった。「人材」がもともとは経営の領域の言葉であるとするれば、観光まちづくりにマネジメント的発想が必要とされる理由があることになるが、それはいったい何なのか。どのような理論的根拠にもとづいて「人材」は育成されねばならないことになったのか。

ところで、「観光まちづくり人材」を学的に理論づけようとするならば、まずは「観光まちづくり」が観光研究においてどのように扱われ、論じられ、位置づけられてきたのかを問わなければなるまい。というのは、観光まちづくり論の水準や変遷を跡づけ、客観化する作業を抜きにして観光まちづくりの人材を論じるならば、それは近視眼的な方法論の提言に終始してしまうおそれがあるからだ。つまり、観光研究に求められることは、人材育成の議論を即自的なノウハウの次元に回収させるのではなく、観光まちづくりの理論的把握とその体系化に包摂させて位置づけることではなかるうか。

このような問題関心のもとに、観光まちづくりのこれまでの研究動向を跡

論文

づけ、そのなかで人材育成がどのような位置づけがなされているのか、その理論や実践手法が、現実の観光ないしは社会の状況に照らして、どのような客観的意味をもちうるのかを考えることによって、観光まちづくり人材を学問的に把握するための基本視角を設定してみたいと思う。そのための方法ないし構成は、おおむね次のようである。

観光まちづくりに関する議論が、観光研究の一領域として登場し、認められるようになってきたのはいつごろなのか、また、当初の研究の傾向や特徴はどのようなものであったのかを、学会誌や専門書に掲載された論文の状況から振り返る。さらに、その後の研究の展開と、人材育成というテーマが前景化してくる状況と、それが政府や観光産業のなかでどのように扱われてきたのかを明らかにしたい。

次に、観光に関係する組織や研究者の関心が高まってきた観光まちづくりの人材とは、具体的にはどのような内容構成をもち、どのような社会領域にわたるものなのかを考える。また、そのなかでも重点が置かれる観光まちづくり推進組織の人材育成について、その特徴を明らかにしたい。

その後、観光まちづくり人材育成の進展がもたらすものは何かを考える。ここでは、旅行業の動向を切り口として、観光まちづくりの自立と依存の両義性をとらえるなかで人材育成の推進を客観的に意味づけてみたい。

1. 観光まちづくり研究の変遷

1) 観光まちづくり論の登場

観光まちづくり論が展開する前に、まず、地域と観光の問題が観光研究の前景に現れてきた。観光は産業と観光客の占有物ではなく、功罪を含めてさまざまな面で地域とかがわりあっており、地域にとって観光とは何かを改めて問い直す動きがみられるようになる。では、地域と観光との関係をテーマに含む論考は、観光を研究対象とする学会ではいつごろから現れて増加してきたのだろうか。ここでは、代表的な観光系の学会である日本観光研究学会が毎年発行している『学術論文集』からその様子を探ってみたい。「地域」と「観光」のかかわりをテーマにした論文が現れるのは1989年だが、それがひと

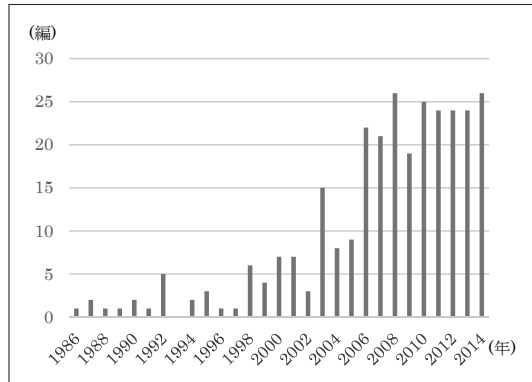


図1 日本観光研究学会『学術論文集』における地域に関連するテーマを含む論文の数¹⁾

つの潮流となってくるのは2003年以降である。2006年には「地域」をテーマに含む論文が20編を超え、全論文数に占める割合も20%を超える(図1)。その後も25編前後で全体の4分の1を占めつづけている。

こうした変化のなか、1996年に「観光まちづくり」という用語がタイトルに含まれるようになり、2003年以降は切れ目なくみられるようになる²⁾。2006年には「着地型観光」という言葉が登場し、「観光まちづくり」とならんで常に論文タイトルに含まれる用語として定着する。地域の観光に対する旅行業的な視点からのアプローチが学会動向にも反映しているものと推測される。このように、現在では観光まちづくり(および関連するテーマ)は、観光研究の主要な領域のひとつになったといっても過言ではないだろう。

では、以上の変化を専門書に掲載された文献でみてみたい。すでにふれたように1990年代後半になると、観光産業、観光行政、観光協会といった、従来から観光に関与してきた領域や主体だけでなく、地域社会と観光との関係が問われるようになってくる。それまでの地域における観光振興や観光開発のあり方を見直し、地域の側から観光のあり方を考えようとする動きが強まってきた。観光の背後にある地域社会の重要性を説き、両者の関係を論じたものに、たとえば、早崎(1994)、小濱(1995)、東(1998)、石原・吉兼・

論文

安福(2000)、北川(2001)などがある。この時期には、総合保養地域整備法(通称、リゾート法)という政府の地域振興策に乗りながら、各地で展開されたリゾート開発の負の側面が現れ、その批判的な検討がされるようになっていた。そして、大型施設建設や外部の資本に頼る旧来の開発手法ではなく、地域が主体となって観光を推進するという新たな思考や方法が唱えられるようになったのである。

その後、2000年代に入ると、地域が観光に緊密に関与するようになってきた現実を把握し、その理念的な定式化を試みる議論が展開されるようになる。この時期には、いくつかの地域で現実に観光まちづくりが成果を挙げ、注目を集めるようになっていた。たとえば、小樽、函館、小布施、飛騨古川、長浜、近江八幡、上高地、湯布院などでは、各々の地域の素材を活かした個性的なまちづくりが、観光と密接にかかわりあいながら進展をみてきた(堀野 2006:147-148)

さて、1990年代後半から2000年代初頭にかけて書かれた論文ないし著書は、観光まちづくりの先進的な地域の事例から共通する特徴や要因を明らかにし、それらの抽象化あるいは理論化を試みるものであったと考えられる。それらが指摘した観光まちづくりに共通の特徴や性格として、おおむね以下のようなものが挙げられる(堀野 2006:147)。

- ①地域の行政・企業・住民等が相互にネットワークを形成しつつ、主体的、内発的に観光を軸にしたまちづくりをはかっていく。
- ②地域の歴史・文化・産業・生活等がもつ固有の資源を発掘し磨き上げて観光の魅力を生み出す。
- ③必要な資金やノウハウを外部の資本に依存して大規模な開発をするのではなく、既存の施設や文化遺産等を活用して自然・社会の環境許容量に適合した規模の事業をめざす。
- ④想定される観光客は、一過性の消費のための観光をするのではなく、一定時間滞在し、地域の人々と交流して理解を深め、再訪してくれるような人びとである。
- ⑤観光を軸にまちづくりを進めることが、外部からの共感や評価を高め、地域住民のアイデンティティの形成や文化創造に寄与する。

こうした議論の展開のなかから、地域やまちづくりと観光のありかたをとらえる概念として、内発的観光開発、まちづくり型観光、観光まちづくり、

地域主導型の観光などが提唱されるようになった（西村 2002、井口 2002、石森 2001、上田 2003）。また、地域の主体性とならんで、観光、地域社会、環境および来訪者が、バランスをとって相互の関係を継続していくことが重視された。つまり、観光と地域の調和および持続可能性が、観光まちづくりの要諦とされたのである（西村 2002、東 2003、安村 2006）。

このように、初期の観光まちづくり論では、地域をめぐる観光のあり方の変化を把握し、その共通する特徴を整理して一般化している。また、このような現状の理論化とともに、まちづくりと観光の進むべき方向を示唆し、一定の枠組みを提示した。つまり、観光まちづくり論の多くが、あるべき理念と到達すべき目標を示す政策提言的な性格をすでにもっていたということである。

しかしながら、この時期の観光まちづくり論で注目される大きな特徴は、観光を第一義的な目的とは認識していないことである。つまり、観光はまちづくりの手段であるし、もっと言えば結果にすぎない点が強調された。国の政策に大きな影響を与えた西村は、次のように述べている。

観光まちづくりとは、地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業、人材など、地域のあらゆる資源を活かすことによって、交流を振興し、活力あるまちを実現するための活動であるといえる。つまり、観光まちづくりでは観光はまちづくりの結果のひとつのあらわれであり、まちづくりの仕上げのプロセスを意味している。（西村 2002:21）

つまり、「重要な点は最終的なねらいが生き甲斐のある拠点をつくる」ということにあり、「観光はそのための重要な手段ではあるが、目的ではない」とされるのである（西村 2002:31）。この「結果観光論」が主張された背景には、それまでの観光が端的にいえば産業のためのものであり、地域住民の生活や諸活動との連関が問われなかったことがあろう。マストურიズムにおけるゴミ・騒音・風紀の悪化などの観光公害や、過剰入込による混雑や交通渋滞、観光客の一過性で受動的な態度等々の問題は、まさにその負の側面の現

論文

れであった。そのため、あくまで地域住民が豊かに暮らすことがまちづくりの第一義であり、観光をその副産物として説くことが、より強調されたものと思われる。

さて、以上にみたように、観光まちづくり論は、マスツーリズムや産業優位の観光のあり方を見直し、地域側にとっても意味のある観光を模索するような政策的志向の強い議論であった。こうした当時の論調に対する疑問や懸念が示されなかったわけではない。筆者は、西村らの議論が予定調和的な構成をとり、観光まちづくりの現実をとらえるという視点が欠けてしまうのではないかと考えた。まちづくりによって発現してきた地域の個性も、マスメディアによって観光のまなざしが注がれることで記号化され、ステレオタイプのイメージへと転換されてしまうことや、地域に共感して交流するという観光客の想定も理想主義的であり、現実からの乖離があるものと論じた（堀野 2004:125-126）。吉田も同様に、理想的な観光客という想定が、観光論としての視野を有しておらず、過剰な観光による地域振興の期待とその挫折を、あるいは逆に成功による地域社会のアメニティの低下といった問題を生じさせると指摘している（吉田 2006:161-173）。

ところで、初期の観光まちづくり論では、人材育成は主要なテーマとして取り上げられてはいない。たしかに人材で重要な役割を果たすリーダーの必要性は指摘されていた。しかし、よく見受けられたのは、「ヨソモノ、バカモノ、スグレモノ、ワカモノ」がまちづくりに必要だといった、どちらかといえば経験論に即した通俗的な見解であったし（藤崎 2002:76、井口 2005:8）、その育成を計画的に取り組むためのプログラム化やシステム化の議論は現れていない³⁾。研究の関心が観光まちづくりの成功事例から、その特徴を抽出し、一般的な理念型を措定することに向けられ、また、現実のまちづくりの多くがようやく着手された段階だったとすれば、人材の育成という実践的課題は、まだ議論の俎上に載ってこなかったのかもしれない。

2) 観光まちづくり論における経営的視点の導入と人材育成への着目

2000年代に入り、時間の経過とともに、観光まちづくり論の関心がより

課題解決的なものへとシフトしていく。当初の議論では、あくまで観光は第一義的な最優先の目的となるべきではなく、まちづくりの進展と連動して、事後的に実現していくものとしてとらえられていた。しかしながら、少子高齢化や過疎化の進む地域社会の現実、それを許す余裕はなく、来訪者つまりは交流人口という名の観光客を誘致し、観光による雇用・所得の創出を効率的に実現することが差し迫った課題となってきたのである。観光まちづくりにおいて、人材育成が重要なテーマとして浮上してくるのは、このような背景のもとで現実の観光まちづくりが観光客誘致による経済活性化といった結果を重視するスタンスへとシフトしてきたからだと考えられる。こうした背景のもとで、観光まちづくりの議論もいわば第二ステージに移っていく。では、その論理展開と、関連する論文や出版の状況についてみていこう。

たとえば、敷田は、多くの地域が観光まちづくりに取り組むようになるものの、実際には容易に成果があがらないという現実に対して、そうした状況が生まれるのは、たぐいまれなりリーダーへの待望や、組織や営利を嫌う「人」重視の「流儀」によって、まちづくりが機能不全に陥っているからだという。さらに、観光の魅力となる地域の資源を発掘して磨きあげることに熱心でも、地域外のニーズや情勢が目に入らない、自己中心的な内向きの観光まちづくりになっていることが問題だと指摘する（敷田 2009:16-17）。

つまり、「観光客が来てなんぼ」なのであり、「いくら地域が輝いても、肝心の観光客が来訪しなければ観光まちづくりにはつながらない」というわけである（敷田 2009:16-17）。「観光まちづくり」が「観光」による「まちづくり」である限り、地域の活動が観光と結びつかなければ、いつまでも未完成でその努力は実らず、まちづくりの機能は十全に発揮できていないとみなされるのである。

もっとも、敷田らは、まちづくりにビジョンが必要であること、そして、リーダーがそれを示し続けることの重要性を認めているし、地域ブランドの形成も地元の人びとの合意や共通認識がないかぎり、成功しないことを指摘している。だが、こうした歯止めを置きつつも、議論の基調は、いかにして、まちづくりと外部をつなぎ、観光のフローを実現して円滑に循環させるかとい

論文

う方法論に向けられているのである。

かくして、観光まちづくりにとって実践的に応用しうる理論的枠組みを措定し、より戦略的に観光まちづくりを進めていくための議論が展開されていく。まず、観光まちづくりの実現のためには、地域に潜在する観光資源を選定、アレンジして商品として造成し、その販売のための流通チャネルを構築し、プロモーションをはかっていくことが求められる。そして、地域がバラバラではこれらが連動して機能しないため、観光まちづくりと外部を仲介する推進組織（敷田らは中間システムと呼ぶ）の形成が必須となる。この組織が地域商品のブランド化をはかって統一的なイメージを形成し、また、資源を提供する地域活動主体間の調整を行い、外部への情報発信やプロモーションを実践していくという構図が描かれる（敷田・内田・森重 2009）。

2008年頃になると、こうした動きは観光まちづくりに関する著書にも反映していく。マーケティング、マネジメント、ブランディングといった経営戦略的な用語を含む書籍が続けて出版されている（たとえば小林・佐藤 2008、西村 2009、十代田 2010、大社 2013）。ちなみに日本観光研究学会の『学術論文集』においても、この頃からやはり経営学的なタームが見受けられるようになる。

ところで、経営的なノウハウの蓄積は成り行きまかせでは実現しない。観光まちづくりの具現化をはかる過程で、推進組織がマーケティング／マネジメントを中心に、ガイド、インストラクターなどの諸機能を担える人材育成を計画的にはかる必要が出てくる。さらに、そのための具体的なシステムやプログラムを手掛けるという一連の動きが現れてきた。こうして、観光まちづくりの人材育成という課題が、前景に押し出されることになる。

しかしながら、同じ時期に同誌において人材育成を論題や内容的なテーマとして掲げた論文は、きわめて少数であった。一方で、学会誌の状況とは異なり、観光まちづくりの人材育成をテーマにした論考を含む書籍は、2010年前後に、矢継ぎ早に刊行されている（佐々木 2008、原田 2008、敷田・内田・森重 2009、観光地域づくり人材育成研究会 2009、麦屋 2009、高橋 2013）。これらの書籍では、プロデューサー型人材の育成とその方法や、まちづくり

リーダーの資質・能力、あるいは地域住民のホストとしての役割と育成体制などが論じられた。

3) 観光まちづくりの定式化と人材育成への関心のシフト

以上では、学会誌や書籍にみる観光まちづくりと人材育成への関心動向を、観光研究者サイドの動きを中心にみてきた。しかし、最近の観光まちづくりをめぐる議論は、さらに広がりを見せ、政府、観光産業、観光関係機関などで、いわば当然のこととして取り上げられるようになってきている。より正確に言えば、観光まちづくりの取り組みを、経営的な視点や手法を用いて、計画的・戦略的に進めるための政策提言の検討と提示が次つぎと行われているのである。

観光庁は、2009年の「観光地域づくり人材育成の取組みに関する調査」を経て、2014年には「観光地域づくり人材育成実践マニュアル」を作成している。後者のマニュアルの主な内容は、観光地域づくりの意味と目指す観光の姿から始まり、観光地域づくり人材育成の事業の企画立案方法、人材育成プログラムの構築・実施要領、そしてプログラムの実施・構成例となっている(2015)。まさに実践マニュアルであり、人材育成全体の推進過程から具体的なプログラムの実施方法まで、非常に細かい実践的手法を提示している。

これらと並行して、同庁は「観光地域づくりプラットフォーム」支援事業を実施した。これは、観光圏において、様々な滞在型観光の取組みを推進し、市場との窓口機能等を担う「観光地域づくりプラットフォーム」の形成を促進しつつ、着地型旅行商品の企画・販売、人材育成等を行う取り組みを支援していくものである。その後、同事業を引き継ぐ形で、2015年には日本版DMO (Destination Marketing / Management Organization) の育成支援に乗り出している。その主旨は、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立って、関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づく観光地域づくりを実現するための戦略を策定し、実施するための調整機能を備えたDMOの形成・確立を支援することである(内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、国土交通省観光庁 2015)。

論文

また、観光産業でも変化がみられる。なかでも旅行業界は観光まちづくりを前提とした商品造成や、人材育成に積極的に関与するようになってきた。とくに大手旅行会社は、着地型商品の造成と重ね合わせて、地域のコミュニティの発展と持続可能なツーリズムの推進を掲げ、専門業者として培ってきたこれまでのノウハウの活用によって観光まちづくりをサポートすることを提案している。

さらに、公益社団法人日本観光振興協会の機関誌は、長年『月刊観光』として出版されていたが、2009年より『観光とまちづくり』に書名を変更している。同協会は『観光とまちづくり』が、「全国の観光事業従事者、観光行政担当者、観光研究者をはじめ、広く多くの一般読者にも愛読されている観光全般に関する唯一の総合情報誌」であり、「観光をめぐるさまざまな事象に敏感に対応し、その中に含まれる課題や問題の特集として取り上げ、その分野に通じている方々とともに解決の方向を探って」いくことを標榜している（公益社団法人日本観光振興協会 2016）。ここでも、観光に関連する行政、諸団体、事業者など、いわば現場からの観光まちづくりへの関心とその現実的な問題解決への期待がうかがえよう。

このように、一見すると、観光関連の組織が、大同団結をして足並みをそろえて観光まちづくりを推し進めているようにもみえるが、はたして、そうだろうか。観光庁は、観光地域づくりを政策の柱のひとつとして掲げ、その眼目として、訪日外国人旅行者の訪問を促進するとともに、満足度を高め、リピーターの増加をはかることをあげている（観光庁「政策について・観光地域づくり」2016）。また上にふれた、各地域でその中核的な役割を担う観光地域づくりプラットフォームについては、地域内の着地型旅行商品の提供者と市場（旅行会社、旅行者）を仲介するワンストップ窓口としての機能を担う事業体としてとらえ、同商品の企画・販売、人材育成等を行う取り組みを支援するとしている（観光庁「観光地域づくりプラットフォーム」2016）。また、DMOの具体的な役割・機能として、各種データ等の継続的な収集・分析に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPI（Key Performance Indicator 重要業績評価指標）の設定およびPDCA

サイクルの確立をはかること、関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作りやプロモーションを挙げ、その事例として着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務の実施を想定している（観光庁「日本版DMO候補法人の登録制度の創設について」2015）。

ここから浮かんでくるのは、観光まちづくり推進組織（プラットフォーム）が着地型商品と市場とを仲介し、観光地域のマーケティング/マネジメントの機能を果たすことによって、訪日外国人旅行者らリピーターとその観光消費支出を増大させることを通して、最終的には国家レベルでの経済活性化や外貨獲得につなげようという政策的意図であろう。

一方、旅行業については、自らのノウハウや人材を活用することでビジネスチャンスをつかみ、新規市場を開拓して利益を生んでいくという目的がある（これについては3章で再度述べる）。

こうした動きをみるならば、観光まちづくり論は、第三のステージへと進んできたとみてもできよう。第三ステージのひとつの大きな特徴は、政府や観光関連産業への観光まちづくり論の取り込みである。第二ステージで展開された観光まちづくり論が、いわば定式化され、これらの組織・領域で流通するようになっていく。学会・行政・業界がこぞって観光まちづくりを推奨するという構図が現れたのである。しかし、そこで重要なことは、地域の人びとの豊かさや持続可能性がうたわれながら、その実質的な目的がシフトしていることである。全体の構成を客観的にみれば、まちづくりの結果としての観光を提唱するのではなく、経済的成果を上げるための観光の推進を目的として定置しているものと考えられる。

ただし、ことはそう単純ではなかろう。観光まちづくりが定式化され、当初の議論の力点が後背に退き、より実践的・実利的な方法論へとシフトしながら、観光行政・観光業界・観光関連組織へと普及していくことには、地域側の現実が反映していると筆者は考えている。観光まちづくりが観光政策や観光ビジネスの対象領域に組み込まれていくのは、一方で、地域がそのことを要請している側面があるからではなかろうか。この点については3章で述べたい。

ところで、2010年頃から後の観光まちづくり論は、たしかに実践的な課題解決のための方法論的なアプローチに関心を寄せるものが多数を占めている。このことは、一方では、観光まちづくりの研究や分析が、先行する事例を参照しつつ、歴史的背景や意義、基本理念を示すだけでなく、より実践的・戦略的な技法の探求へと深まってきたのだと理解することもできる。しかし他方で、観光まちづくりの戦略は予定調和的に実現するわけではなく、観光まちづくりの現実的な過程とそこで生じる問題に着目し、実践主体の立ち位置からいったんは距離をおいて考察することで、その背景や構造を解き明かすことも重要であろう。つまり、資本主義経済、メディア社会、地域間競争といった構造的な環境要因に規定される側面にも目を向け、複雑に関与しあう主体間の、あるいは外部環境との力学のなかに観光まちづくりをとらえ直すことが必要になっている（堀野 2014:171-172）。

実際、こうした問題関心を共有するであろう論考も生み出されている。たとえば、藩は、「観光まちづくり」や「地域アイデンティティ」といった理念を決して絶対視することなく、それらを相対化しながらも、個別具体的な文脈で選択的に、しかし能動的に観光と付き合う人々の、その実践と声とを如何に仔細な記述とともに捉えることができるかが重要であるとし、「様々なアクター間で生じる軋轢や葛藤を抱えて試行錯誤を繰り返しながらも観光と付き合う、生き生きとした人々の姿」をとらえようとしている（藩 2014:53）。また、四本は、観光社会学や観光人類学などで議論された権力概念を援用しつつ、文化情報消費産業、地域の観光資源、ジェンダー、国家権力、地域という5つの分野の権力構造を設定し、観光まちづくりへの新たなアプローチを提示している（四本 2014）。

とはいうものの、現状における研究の視点やスタンスの配置図には明らかな偏りが見出せる。観光まちづくりについての多元的なアプローチや、フィールドワークに基づく分析の弱さといった問題が指摘されるだろう。また、こうした視点からの実態調査や考察においては、観光まちづくりの人材育成という領域は研究の射程に入っていない。観光まちづくりの政策化が進むなかで生じているシステム化・マニュアル化や人材プログラムの導入といった地

域の現実の姿をいかに多面的、動的に把握するかが、相対主義的あるいは構築主義的な立ち位置からの観光まちづくり研究にとって、ひとつの課題といえるだろう。

2. 観光まちづくりの人材とは

1) 観光まちづくりの人材のイメージ

以上のように観光まちづくり論の展開を踏まえるとして、そもそも「観光まちづくり人材」とは何なのか。具体的にどのようなイメージをもって語られるのだろうか。

地域における人材育成の実態については、観光庁による「観光地域づくり人材育成の取組みに関する調査」が実施されており、その概要をとらえることできる（観光庁観光地域振興部観光資源課2009）⁴⁾。この調査は、全国の都道府県、市区町村、観光協会、NPO等の観光地域づくり人材育成に取り組む団体の活動状況・成果を把握するとともに、取り組む上での課題や計画を把握することを目的としている。

調査結果から、観光地域づくり人材育成に取り組んでいる組織が目指す人材のイメージについてみると、「観光市民ガイド」（60.4%）、「観光地域づくりリーダー」（35.1%）、「体験メニュー等の企画・実施ができる人材」（26.2%）、「着地型旅行商品に携わる人材」（20.4%）、「体験メニューのインストラクター」（20.0%）、「特産品の開発に携わる人材」（17.3%）、「その他」（23.2%）の順となっている（観光庁観光地域振興部観光資源課2009:3）。ここから、まちづくりの主体となる諸団体が想定している人材のイメージは、おおきく分けて、①観光地域づくりのリーダーとしての人材、②観光商品・サービスの企画・開発に携われる人材、③その具体的なメニューを提供するためのノウハウをもった人材であることがうかがえる。

このように観光まちづくりの人材をとらえるとして、それらの人材は、どのような産業・組織・集団に属するのだろうか。図2は、観光まちづくりにかかわる諸組織の関係を概括的に示したものである。狭義には、地域の多様な組織・団体を結び付け、調整しつつめざす方向へと観光まちづくりを推進

論文

していく組織⁵⁾の人材が考えられる。いわゆる、プラットフォームとしての機能をもつ組織の人材である。さらに広義にとらえるならば、実際に地域で活動する多様な産業、組織のなかで、観光にかかわる業務に携わる多様な人材が含まれるものと考えられる(図2)。

さきに、まちづくりの人材を三つのタイプに分けて提示した。これらの人材は、上にあげた諸組織とのかかわりでみた場合、どのような配置となるだろうか。①の観光地域づくりのリーダーとしての人材、および②の観光商品・サービスの企画・開発に携われる人材は、主に観光まちづくり推進組織(プラットフォーム)に必要とされる人材であろう。そのような人材は、観光によるまちづくりのビジョンを地域に示して、各種団体とのネットワークを形成し、それらの間で調整・連携をはかる。また、地域資源を発掘し、外向けの商品に仕立て上げてブランド化をはかり、市場に向けプロモーションを展開して観光客の誘致に結び付ける。さらに、観光客を受け入れる体制を整え、交流によって地域の評価を高め、地域アイデンティティを形成する。こうした全体のプロセスを常に把握し、内外の環境変化に的確、機敏に対応しつつ、まちづくりと観光の相互発展の好循環を成り立たせていくような人材である。

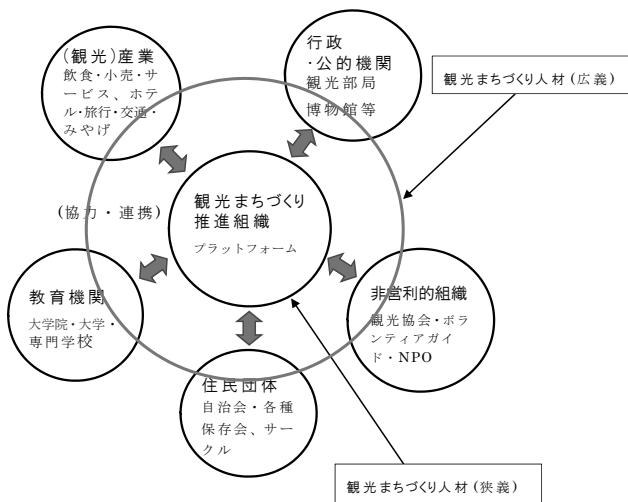


図2 観光まちづくり人材の範疇(筆者作図)

図2で見ると、③の具体的な商品・サービスのメニューを提供するためのノウハウをもった人材は、主に観光まちづくり組織の周辺をとりまく行政・企業・非営利的組織などに属する人材であり、それぞれの組織のなかで育成されるとみてよいだろう。それらの人材が、観光まちづくりのある局面に関与することになる。このように考えれば、現場でスキルを発揮して観光客と応接するようなタイプの人材は、一部は観光まちづくり組織と直結して育成されるかもしれないが、多くはすでにある地域の諸組織に依存するとみてよかるう。

2) 観光まちづくり推進組織の人材育成

では、①②の、まちづくりの全体過程にかかわる、いわば中枢的な位置を占める人材は、どのような資質や能力を要するのか、それはどのように育成されるのかを考えてみたい。

観光まちづくりに取り組む地域の増加と、その推進に必要な人材確保の要請を受けて、大学研究者も人材育成の実践的な理論の構築と方法の提示を行うようになってきた。たとえば高橋は、観光まちづくりにおいて観光地域プロデューサーに求められる人材の要素（能力・資質・知識等）として次のものをあげている（高橋 2013:177-180）⁶⁾。これらは、①②の人材に必要な要素を細分化し、より具体的な形で示したものと考えられよう。

① 役割

- ・これまでのしがらみに囚われることのない外部の人材
- ・地域をまとめる役割
- ・リーダーシップを発揮する役割
- ・実際に行動し実行していく役割

② 資質

- ・地域づくりに対する見識を有していること
- ・人的ネットワークを構築できること
- ・地域に愛着を持って接することができること

論文

- ・顧客志向のマーケティングセンスがあること
- ・根気強さとともにファシリテートする力を持っていること

③スキル

- ・市民をまとめる調整スキル
- ・仕組み・体制づくりを行うノウハウ
- ・企画・マネジメントに関するスキル
- ・営業に関するスキルやノウハウ
- ・ITに関するスキル

④知識

- ・観光に関する基礎的知識
- ・会社や組織の設立に関する知識
- ・旅行業の知識
- ・行政に関する知識
- ・マーケティングや会計、経営に関する知識

ここに示された観光地域プロデューサーの能力・資質・知識等の内容をみると、①の観光地域づくりのリーダーとしての人材の要素と、②観光商品・サービスの企画・開発に携わる人材の要素のおおきく二つに分けられる。まちづくりリーダーに求められる固有の要素は、「地域をまとめる役割」「地域づくりに対する見識」「地域に愛着を持って接すること」、「市民をまとめる調整スキル」といった、①役割と②資質の部分に現れている。一方、観光商品・サービスの企画・開発に携われる人材の要素は、「企画・マネジメントに関するスキル」「営業に関するスキルやノウハウ」「旅行業の知識」「行政に関する知識」「マーケティングや会計、経営に関する知識」など、③スキルと④知識の部分に見ることができよう。現実には、1人の人物がすべての要素を兼ね備える必要はなく、複数の人間がこれらの要素を担い、観光まちづくりの中核で全体のプロセスをリードしていくことが想定される。

問題は、これらの人材をどのように育成するかである。たしかに、地域のまちづくりの過程のなかで、一定の教育プログラムが形成され、稼働してい

る例もある。だが今、急速に進んでいるのは、前章で述べたように、政府・旅行業などの外部の大きな組織によって、人材育成のシステム化や支援が行われるようになってきたことである。

そこには観光まちづくり側の事情も反映していると思われる。ひとつには、観光まちづくりの中核的な役割を果たすリーダーを地域で排出することの不確実性や、それを待つ時間の猶予がないことから、地域外にリーダーを求めることの有効性が検討される。また、観光まちづくりに必要となる多様な種類の人材およびその能力やノウハウの多くの部分—①②のリーダーや企画・開発の人材でさえ—は、実は観光産業や観光関連組織において育成され、そこに蓄積されるものであり、それらのノウハウやスキルの体系的な教育システムを、まちづくり組織自らが構築することも容易ではない。こうした状況を考えれば、行政の提供する人材育成マニュアルや、企業の提案する地域観光プロジェクトに依拠して、観光まちづくりと人材育成をはかることが効率的・合理的と判断されるだろう。

こうした判断は、地域にとっては待ったなしの現実的な選択かもしれない。ただし、どの地域も国が策定したマニュアルに従い、効率的で効果的な観光まちづくりのマネジメント/マーケティングを繰り返して、人材育成についても同じシステムのもとに実施していくことになったとき、はたしてそれは、草の根的な下からの動きを特徴とする観光まちづくりの性格や、地域の主体性や固有性の発現といった理念との整合性を保てるのだろうか。先行する成功事例をそのままなぞるのではないにしても、多くの地域が観光まちづくりの競争市場に参入するなかで、それらが生産する商品・サービスのコンテンツやブランドイメージは、大同小異にならざるをえないのではなからうか。

3. 自立と依存という両義性——観光まちづくりと旅行業の新たな関係

ここまでみたように、観光まちづくりの政策化が進み、研究の領域でもそれに同調するかのようにならざるを得ない状況が、ひとつの潮流ようになってきた。その背景には、政府や観光産業にとっての利益や思惑がある一方で、地域側の置かれた状況や判断も見逃せないように思う。以

論文

下では、観光まちづくりが観光市場にどのように接続されていくのかを、まちづくりと旅行業の相互依存的な関係に着目して考えてみたい。

近年、エアラインの座席、ホテルの客室、観光施設の入場券などを、観光客が個人で直接、企業(サプライヤー)からインターネット経由で買入れる、いわば旅行会社の「中抜き」現象が進んできた。これは、流通業界全般の傾向であるが、旅行関連のサービス商品においても同様の傾向がみられる。

このことは、地域が提供する観光サービスを個人がネットで選択、購入できる環境が整ったことをも意味する。したがって、もし、観光まちづくり推進組織(プラットフォーム)が、自ら地域資源と観光客の仲立ちをする機能を十全に果たすのであれば、地域という観光商品を販売するチャネルを構築することが可能になるということだ。

このような変化は、まちづくり推進組織の主体性が強まることの現れでもある。従来のように、旅行会社に観光客(消費者)とのあっせん・仲介を依存しなければならぬ流通構造から自立して、観光客に直接訴求することも可能になってきたからである。理屈としては、これまで旅行会社の収入となっていた手数料(コミッション・フィー)を、すべてではないにしても地域サイドが回収することができる。

もちろん、旅行業の中抜きが単純に進むわけではない。むしろ、実際には地域と旅行業との関係は対抗するというよりも相互依存する形をとって展開していくものと思われる。

旅行業からは、地域のまちづくりによって発生する観光は、一般に「着地型観光」として認識されてきた。着地型観光は、現地の人にしか提供できない個別の資源や情報、生活文化に根差した体験型アトラクション、まちづくりをベースにしたイベントや企画商品、ボランティアガイドやインストラクターのような人的サービスなどから構成される。そのため、旅行会社自らが個々のサービス提供者と交渉、調整をして、これらを観光商品として仕立て上げることは難しく、まちづくり推進組織を介して仕入れる方が合理的である。このことは旅行業が、「地域」をサプライヤーとして依存せざるをえなくなることを意味している⁷⁾。

しかしまた、観光産業サイドからみれば、観光まちづくりの進展とともに観光客が増えることは、新たな商品ないし市場の開拓の機会とみることもできる。すでに着地型観光は、旅行会社にとっても無視できない領域となっているし、現実に商品化が進められてきた。

さらに、着地型観光をめぐる地域と旅行業との関係は、より深化している。地域の住民や環境から遊離し、ときに対立する存在と考えられてきた観光産業は、もはや、地域社会との連携を当然の前提として活動をするを自ら提唱しているのである。

たとえば、H.I.S.ではコミュニティへの参画及びコミュニティの発展を、組織の社会的責任の中核主題のひとつに位置づけ、地域社会と共生し、共に未来を切り拓く取り組みに注力することを掲げている。このテーマのもとに、旅先での人との触れあいや学習など、旅行者のニーズが多様化・高度化するなかで「着地型観光」の開発を進めるという。なお、「着地型観光」については、旅先の地域の人々が、その土地を深く知る者ならではの情報や企画力を発揮して、従来の旅行企画にはない魅力的な旅を提案するものと位置づけている（H.I.S.CSRレポート 2015）。

地域社会との共生を前提とする着地型観光の開発にとどまらず、観光研究サイドが提示してきた観光まちづくりの発展のための定式は、観光庁の政策展開と歩調を合わせて旅行業にも浸透しつつある。たとえばJTBは、観光まちづくりをトータルサポートするための地域交流プロジェクトを推進している（図3）。「地域の発展と成長を望むからこそできる、未来に繋がる地域活性化」を目指し、そのために、エリア・プロモーション・マネジメントによって「地域の宝を再発見し、磨きをかけ、地域への誘客の為に培った数多くのノウハウやグループ内のリソース等を活用し、地域それぞれの現状や課題に合った解決を行う」という（JTB「地域交流プロジェクト」、2015）。

JTBは地域観光プロモーションにおいて、最も重要視すべきは“サステイナビリティ（持続可能性）”であると考えとし（図4）、その例として、宿泊客増加のための施策において一般的な、値引き型商品や割引特典付き商品販売の問題を挙げている。それらが売上増を実現し成果が出る形式だと評価さ

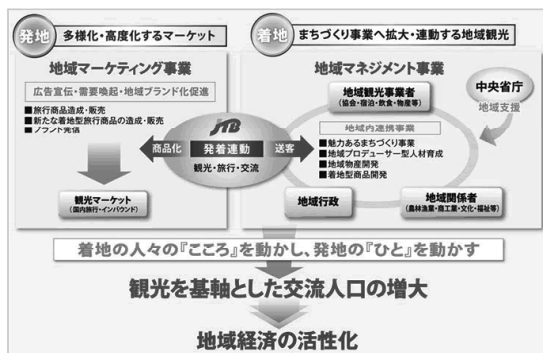


図3 JTB 地域交流プロジェクトの事業領域
(出典:JTB「地域交流プロジェクト」、2015)

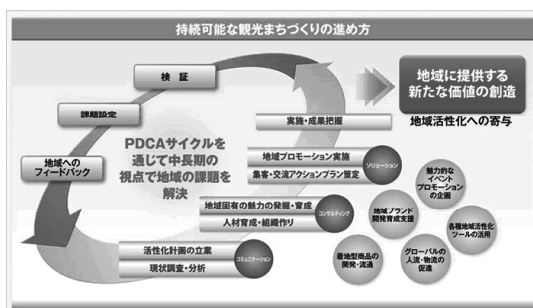


図4 観光まちづくりをトータルサポートするJTB 地域交流プロジェクト
(出典:JTB 地域交流プロジェクト、2015)

れる反面、宿泊数は一時的に増加するものの、地域の観光産業全体では効果が感じにくいと、一部の自治体などから、疑問の声も上がり始めているという(JTB 地域交流プロジェクト、2015)。

ここに示された理解に即していえば、地域観光プロモーションの効率化によって、実現されるであろう持続可能性のあるツーリズムの核心は、宿泊数の増加と売上増ということだ。図3のように、交流人口の増大が地域経済の活性化に結びつくことが最終的な目標なのである。当初の研究で、観光まち

づくりのひとつの要件とされていた「持続可能性」が、観光、地域社会、環境および来訪者が、バランスをとって相互の関係を継続していくことを指し示していたのと比べると、ここでの用い方にはかなりの開きがある。

くりかえしになるが、今や地域自らが観光まちづくりのマーケティング/マネジメントを実施することに力を入れているし、全国でそうした動きは高まっている。とくに、まちづくりの推進組織において、経営戦略を立てる能力や商品企画・開発のノウハウなどが必要となるし、これらを担える人材が求められることになる。だが、自ら市場を開拓したり、観光産業と折衝したりできる人材が、簡単に育成できるわけではない。現実的な対応策は、観光産業のノウハウを移転し、地域に定着させる方法であろう。JTBの地域交流プロジェクトの例では、その一環として、市場調査、資源発掘、広報宣伝、着地型商品企画などのノウハウを身につけられる「地域観光マーケティングスクール」を開催している⁸⁾。

また、この点で注目したいのは、旅行業を中心とした観光産業から地域の観光関連組織への転身が増えつつあることだ。観光協会やコンベンションビューローだけでなく、いずれ地域のまちづくり推進組織へも人材が移動することが見込まれるだろう⁹⁾。

ところで、観光まちづくりのマーケティング/マネジメントの進展は、他の人材育成の領域にもその影響を及ぼす。たとえば、ボランティア組織が担う現地のガイドや施設での接客対応である。ボランティア参加者からみれば、それらは地域固有の情報や語学能力などを活かす機会であり、来訪者との交流を楽しむ機会という見方ができる。文化の伝承や新たなイベント起こしに取り組む地域住民活動にも同様の性格を見出すことができよう。しかし他方で、地域をひとつの観光商品としてみるならば、それを構成する一部のサービスを、これらの活動が無償ないしは低価格で提供するという働きをしていることになる。観光産業がコスト低減を図るために、ボランティア組織を活用しようとするならば、無償の善意の現れである「ホスピタリティ」の搾取という問題に直面することになるだろう。

議論を本筋へもどすと、まちづくり推進組織において、一連の企業活動的

論文

なプロセスを推し進めるための人材育成の必要が出てきたことは、地域が自立（自律）性をもって内発的に実践を積み重ねていこうとするものの現れともいえる。しかし現実には、地域側で独自に人材育成をはかり、流通チャネルを構築することは容易ではなく、観光産業のもつノウハウや人的資源になんらかの形で依存せざるをえない。

一方、旅行業をはじめ観光産業は、観光まちづくりによって開拓される新規市場に参入することを模索している。そこに、ひとつのビジネスチャンスを見出しているのだが、そのためには、企業のノウハウや実績がいかに貢献しうるかを前面に押し出し、観光まちづくりの一端に参画する必要が出てきている。

このようにみえてくると、観光まちづくりの人材育成をめぐる地域と観光産業の関係は、対抗的要素を含みつつも相互に依存する関係にあるといえる。いかえれば、まちづくり主体の自立と依存という両義的な側面を読み取ることができよう。

また、地域の主体性や持続可能性という観光まちづくりの基本理念は、資本主義市場への包摂という現実環境のもとで、異なる位相を展開するようになるだろう。JTBが「今後、地域に観光客が継続して来訪する仕組み作り」を目指すことを掲げているのは、「各地の観光競争はますます激化し、「地域観光戦国時代」ともいえる状況」のなかで「大切なことは、地域で観光に関わる全ての人が、地域それぞれにある「観光の芽」の育て方を学ぶこと」だという認識によっている（JTB「地域交流プロジェクト」、2015）¹⁰⁾。そして、交流人口の増大による地域産業の振興を主要な目的として置くのであれば、おのずと活動の主眼が、地域に関わる人びとが生きいきと暮らすための「まちづくり」から、経済活性化をもたらす「観光」へとシフトし、まちづくりの手段や結果としての観光ではなく、目的としての観光へと認識が変化してくることになるだろう。

むすびにかえて

——観光まちづくりおよびその人材育成の研究における基本視角

2010年を過ぎてから、観光まちづくりおよびその人材育成をめぐる議論は、より実践的で、経営戦略的な発想を取り込むようになった。さらに、政府・観光産業などでも定式化された政策志向の観光まちづくり論が共有され、その取り組みや人材育成のシステム化が進む。政府や旅行業は、それぞれの利害関心を内包しつつ地域に対して連携を働きかけ、今や、あたかもオール日本で観光まちづくりを進めるかのような印象さえ受ける。

一方で、まちづくり推進組織において、一連の企業活動的なプロセスを押し進めるための人材育成の必要が出てきたことは、地域が自立（自律）性をもって内発的に実践を積み重ねていこうとするものの現れでもある。つまり、現在の動きは、上から下への一方向的な流れによってではなく、政府と地域、旅行業と地域の間における対抗的な関係と同時に相互依存的な関係のもとに進展してきたものではないかと考える。

さて、観光まちづくり論の変遷を振り返るとき、研究の基本視角として、我われが注意を払うべきことは何だろうか。すでに本文でもふれたが、観光まちづくり論が、政策や取り組みに関する実践的な課題を取り扱うとしても、その際に、実現すべき理念を掲げ、予定調和的にそこに辿りつく技法を提示するだけでは研究の視野を狭めてしまい、場合によっては実践をも危ういものにしかねないだろう。観光まちづくりの現実的な過程とそこで生じる問題に着目し、実践主体の立ち位置からいったんは距離をおいて考察することで、その背景や構造を解き明かすことが求められる。あえて図式的に言えば、交流や文化創造をとおして地域の人びとの心の豊かさやゆとりを実現し、アイデンティティの拠り所となる地域をつくることと、地域を売れる商品として市場に提供し経済的に活性化することを、どのようにして整合させコントロールできるのかが問われている。この問題は、常に理念や戦略にフィードバックされ、その妥当性や実効性を問いなおし、再構築を迫ることになる。観光まちづくり全体の流れが実践・実利志向に傾きつつある現状のなかで、我われは、こうしたダイナミックなプロセスとして観光まちづくりをとらえ

論文

る必要があるだろう。

基本視角の要諦を簡潔に言えば、資本主義経済、政治権力、メディア社会、地域間競争といった構造的な環境要因に地域が規定される側面に目を向け、外部環境との力学のなかに観光まちづくりをとらえ直すことであり、そして、行政、事業者、NPO、地域住民等の複雑に絡み合う主体間の関係と力動する現実のプロセスに目を向け、個別具体的な事象のなかから、観光まちづくりの定式に解消されない生きた知見を得ることである。これらの地道な作業を通じてのみ、相対的かつ批判的な視点から観光まちづくり論を構築できるであろうし、地域で活動する人びとの実践においても、政策に一元化されないオルタナティブな判断の基準を提示しうるのでなかろうか。

※本論は、科学研究費補助金（基盤研究 C、課題「観光まちづくりと地域振興に寄与する人材育成のための観光学理論構築」）の助成を受けて行われた研究の中間報告にあたる。

注

- 1) 地域に関連する用語として、地域、まち、まちづくり、むらづくり、コミュニティ、住民、交流、観光ボランティア、着地型観光、人づくり、のいずれかを含む論文を数えた。
- 2) 日本観光学会の『日本観光学会誌』（No.28までは『日本観光学会研究報告』）では、「まちづくり」がタイトルに現れるのは、1989年である。全論文数が少ないため、明瞭な変化がとらえにくいだが、2001年以降は、地域と観光に関する論文がほぼ毎年のように投稿されるようになる。
- 3) 実際のリーダーは、まちづくりの実践過程のなかで、自然発生的に現れた人物や、あるいは偶然にその地域とかかわることになった人物とみた方がよいであろう。こうしたリーダー的人材の一部が、のちに観光カリスマとして国の観光政策の文脈に取り込まれ、伝説化されていく。
- 4) 調査対象は、①都道府県観光主管課・同観光協会（連盟）、94ヶ所、②全国の市区町村観光主管課・同観光協会、2472ヶ所、③全国の商工会議所、516ヶ所、④その他（NPO法人、まちづくり団体、企業等）、275ヶ所の計3,357ヶ所。調査期間は平成20年11月18日～平成21年1月30日。回収状況は1,239ヶ所（回収率 36.9%）。
- 5) 敷田らがいう中間システムに概ね該当する（敷田・内田・森重 2009）。

- 6) なお、そこでは観光地域プロデューサーとして適格な経営人材を地元で見出すことが難しい場合に活用すべき外部の人材を想定している。
- 7) ただし、旅行会社は、着地型観光を既存のルートに組み入れたり、目的地のオプションに加えたりして観光客に提供することが可能となる。
- 8) ウェブでの広告には「『地域観光マーケティングスクール』は、大手民間企業の戦略策定のノウハウ豊富な電通と、全国各地の地域振興サポートの実績を持つJTBが共同開発した、地域観光振興ノウハウを学ぶことができるワークショップの決定版です。」と謳われている（JTB 地域交流プロジェクト、2015）。
- 9) また、大学も同様に、ビジネス系の学部・学科の増加によって、観光産業の実務経験者を教員として採用する事例が増えてきている。
- 10) こうした現状認識に対して、研究者や行政が掲げてきた「オンリーワンの地域」や「一地域一観光」を目指すというスローガンがどこまで有効かが問われることにもなる。

参考文献・webサイト

- 東 徹 (2003) 「観光地づくりにおける持続可能性と地域イニシアティブ」総合観光学会編『観光の新たな潮流』同文館出版、pp.73-95。
- 韓 準祐 (2014) 「観光まちづくり現場の民族誌的考察の試み——大分県由布院と滋賀県針江の事例を通して」(学位論文概要)『立教観光学研究紀要』第16号、pp.53-64。
- 原田弘之 (2008) 「着地型観光で期待される住民の役割」尾家建生・金井万造『これでわかる！着地型観光——地域が主役のツーリズム』学芸出版社、pp.86-102。
- 早崎正城 (1994) 「地域観光」足羽洋保『新・観光学概論』ミネルヴァ書房、pp.68-89。
- 堀野正人 (2004) 「地域と観光のまなざし——「まちづくり観光」論に欠ける視点」遠藤英樹・堀野正人編著『「観光のまなざし」の転回——越境する観光学』春風社、pp.111-129。
- 堀野正人 (2006) 「まちづくりと観光」安村克己・遠藤英樹・寺岡伸悟編著『観光社会文化論講義』くんぷる、pp.143-152。
- 堀野正人 (2014) 「観光まちづくり」大橋昭一・橋本和也・遠藤英樹・神田孝治編著『観光学ガイドブッカー—新しい知的領野への旅立ち』ナカニシヤ出版、pp.168-173。
- 藤崎慎一 (2002) 「観光まちづくりは人づくりから」観光まちづくり研究会編『新たな観光まちづくりの挑戦』ぎょうせい、pp.58-77。
- 井口貢編著 (2002) 『観光文化の振興と地域社会』ミネルヴァ書房。
- 井口貢 (2005) 『まちづくり・観光と地域文化の創造』学文社。

論文

- 石原照敏・吉兼秀夫・安福恵美子編著(2000)『新しい観光と地域社会』古今書院。
- 石森秀三(2001)「内発的観光開発と自律的観光」石森秀三・西山徳明編『国立民族学博物館調査報告21 ヘリテージ・ツーリズムの総合的研究』国立民族学博物館、pp.5-19。
- JTB「JTB地域交流プロジェクト」、2016年7月10日最終閲覧、<http://www.jtb.co.jp/chiikikoryu/about/matitukuri.asp>。
- 株式会社エイチ・アイ・エスCSR事務局「H.I.S.CSRレポート2015」(2015)、2016年6月11日最終閲覧、<http://his.co.jp/csr/pdf/csr2015.pdf>。
- 観光地域づくり人材育成研究会編(2009)『観光地域づくりの仕掛人——観光地域プロデューサーから学ぶ実践ノウハウ』ぎょうせい。
- 観光庁観光地域振興部観光資源課(2009)「観光地域づくり人材育成の取組みに関する調査報告書」、2015年12月1日最終閲覧、<http://www.mlit.go.jp/common/000060193.pdf>。
- 観光庁観光地域振興部観光地域振興課(2015)「“人育て”から始める観光地域づくり——観光地域づくり人材育成実践ハンドブック2015」、2016年7月10日最終閲覧、<http://www.mlit.go.jp/common/000060193.pdf>。
- 観光庁「政策について・観光地域づくり」2016年7月10日最終閲覧、<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/index.html>。
- 観光庁「観光地域づくりプラットフォーム」2016年7月10日最終閲覧、<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/platform.html>。
- 北川宗忠(2001)「地域観光事業の展開」北川宗忠編著『観光事業論』ミネルヴァ書房、pp.11-34。
- 小林好宏・佐藤郁夫編著(2008)『生活見直し型観光とブランド形成——北海道&地域をビジネスにする』(財)北海道開発協会。
- 小濱 哲(1995)「観光と地域社会」前田勇編著『現代観光総論』学文社、pp.85-94。
- 公益社団法人日本観光振興協会「季刊「観光とまちづくり」のご案内」、2016年7月10日最終閲覧、<http://www.nihon-kankou.or.jp/home/kikan/H26annai.pdf>。
- 麦屋弥生(2009)「持続可能な観光まちづくりの担い手たち」西村幸夫編著『観光まちづくり——まち自慢からはじまる地域マネジメント』学芸出版社、pp.227-241。
- 西村幸夫(2002)「まちの個性を活かした観光まちづくり」観光まちづくり研究会編『新たな観光まちづくりの挑戦』ぎょうせい、pp.16-32。
- 西村幸夫編著(2009)『観光まちづくり——まち自慢からはじまる地域マネジメント』学芸出版社。
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、国土交通省観光庁(2015)「「日本版DMO」形成・確立に係る手引き(第1版)」2016年7月10日最終閲覧、

- <http://www.mlit.go.jp/common/001110627.pdf>。
- 大社 充 (2013)『地域プラットフォームによる観光まちづくり——マーケティングの導入と推進体制のマネジメント』学芸出版社。
- 佐々木一茂 (2008)「観光振興に寄与する人材の育成」『観光振興と魅力あるまちづくり——地域ツーリズムの展望』学芸出版社、pp.225-231。
- 敷田麻美 (2009)「ブランディングを欠いた観光まちづくりの問題点」敷田麻美・内田純一・森重昌之編著『観光の地域ブランディング——交流によるまちづくりのしくみ』学芸出版社。
- 敷田麻美・内田純一・森重昌之編著 2009『観光の地域ブランディング——交流によるまちづくりのしくみ』学芸出版社。
- 十代田朗編著 (2010)『観光まちづくりのマーケティング』学芸出版社。
- 高橋一夫 (2013)「観光まちづくりにおける人材育成のスタンダード化」前田武彦編『観光教育とは何か——観光教育のスタンダード化』アビッツ株式会社、pp.152-186。
- 津々見崇 (2011)「新しい観光と地域づくり その2——人的資源の活用と展開」原田順子・十代田朗『観光の新しい潮流と地域』放送大学教育振興会、pp.210-225。
- 上田恵美子 (2003)「まちづくりと観光地形成——奈良市奈良町の事例より」山上徹・堀野正人編著『現代観光へのアプローチ』白桃書房、pp.63-78。
- 安村克己 (2006)『観光まちづくりの力学——観光と地域の社会学的研究』学文社。
- 吉田春生 (2006)『観光と地域社会』ミネルヴァ書房。
- 四本幸夫 (2014)「観光まちづくり研究に対する権力概念を中心とした社会学的批判」『観光学評論』2 (1)、pp.67-82。

