

Title	観光地域づくりによる地域再生の評価に関する研究 : ドミニカ共和国プエルトプラタ県の事例
Author(s)	敷田, 麻実; 青木, 孝
Citation	日本地域政策研究, 11: 1-10
Issue Date	2013-03
Type	Journal Article
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/16882">http://hdl.handle.net/10119/16882</a>
Rights	Copyright (C) 2013 日本地域政策学会. 敷田麻実, 青木孝, 日本地域政策研究, 11, 2013, pp.1-10.
Description	

Evaluating Tourism-related Community Development: A Case Study in Puerto Plata, the Dominican Republic

# 観光地域づくりによる地域再生の評価に関する研究 ドミニカ共和国プエルトプラタ県の事例

敷田麻実 (北海道大学)

Asami Shikida (Hokkaido University)

青木孝 (アイシーネット株式会社)

Takashi Aoki (IC Net Limited)

## Abstract

Community development through tourism has attracted much attention from both practitioners and scholars. Tourism is believed to be able to rejuvenate deteriorating local communities through positive economic effects; particularly, it has the potential to revitalize local economies. However, tourism alone cannot improve communities because many issues hamper the management of community development and evaluation of its sustainability. This study examines the strategic planning of community development through tourism in Puerto Plata, the Dominican Republic, where an international cooperation project by the Japanese International Cooperation Agency was started in November 2009. We use a tentative evaluation methodology based on the nature of balance sheet to determine the potential of communities and outcomes of the development.

*Key words: Resource utilization, International aid, Community tourism development, The Dominican Republic*

## 1. はじめに

2000年代以降、グローバリゼーションが進行する中で、国による地方分権の推進によって、地域、特に地方地域は、国の補助金や制度に依存した地域運営から、経済的にも財政的にも自律した地域への転換を求められてきた。そのため、地域が主体的に地域振興を進める活動である「地域づくり(まちづくり)」が各地で推進されている。

このような中で、観光を基軸とした地域づくりである「観光地域づくり」が注目され、各地で実践されてきた<sup>1)</sup>。観光地域づくりは、都市計画としての道路やインフラの整備ではなく、身近な環境やアメニティの改善を目的とした活動を指す、いわゆるまちづくりの一類型であると考えられている。特に、2003年の観光立国宣言以降は、観光地域づくりが各地で積極的に推進されてきた(敷田ほか 2009)。その

ため観光地域づくりをどう推進するかは、地域の関係者にとって関心の高いテーマである。

確かに、国内の観光地域づくりに関する成功例の報告は多い。しかし、企業における組織やマネジメントの事例研究と比較すると、その仕組みや組織、成果に結びついた理由などの客観的な事例研究はわずかである。その結果、国内の観光地域づくり研究は、過去の事例からの教訓や個人的な体験の聞き取り調査がほとんどであり、それを一般化したり、客観的に評価しようと試みたりしたものは少ない。

一方、海外の事例研究では、Matarrita-Cascante et al. (2010)やSton and Wall(2003)などに見られるように、関係者からの聞き取りも含めて具体的なデータを示した上で、他地域へ転用可能な示唆をしているものが多い。またBramwell and Cox(2009)のように、観光地域の協働関係の発展プロセスをモデ

ルで分析する試みも見られる。

こうしたモデルの活用は国内でも例があり、例えば小島ほか(2008)が、「協働の窓」モデルを用いて北海道の霧多布湿原トラストの活動を分析している。もちろん、それですべてを解明できるわけではないが、観光地域づくりの構造やプロセスを明らかにし、共通理解が可能な一般化を試みることは重要である。こうしたアプローチは、途上国支援の地域研究でも認められ、例えば関谷(2010)が、学習理論や知識科学のモデルを応用して地域づくりを分析しようとしている。

しかし一方で、提案されたモデルが、実際の観光地域づくり現場で応用が可能であり、地域づくりを促進できるかについて確認することが難しいという批判もある。それは「実践共同体」モデルを「理念モデル」であると批判した福島(2010)の主張と共通する。つまり、こうしたモデルはあくまで「モデル」にしか過ぎず、モデルと現実の観光地域づくりは別だという批判である。

そこで本研究では、ドミニカ共和国プエルトプラタ県(Puerto Plata)で「国際協力機構(以下「JICA」)の支援の下に進められている観光地域づくりの事例を対象に、モデルの効果を検証した。本論文で対象とした JICA の支援プロジェクトは、ドミニカ共和国観光省と職業訓練庁が実施機関となり、2009年11月からプエルトプラタ県で実施されている「官民協力による豊かな観光地域づくりプロジェクト(TURISOPP)(以下「プロジェクト」)<sup>2)</sup>」である。

プロジェクトでは、敷田ほか(2009)の「観光の関係性モデル」がプロポーサル段階で援用され、それを応用して計画が組まれている。そのため、モデルに基づいてこの観光地域づくりを評価することが可能である。なおその際に、モデルが現場でどのように実践されたか、モデルによって観光地域づくりは促進できたか、当該推進主体の仕組みの特徴は何か、そして仕組みの維持可能性を考察した。さらに、モデルが示すプロセス全体を評価し、プロジェクトの効果を示すことができる新たな評価手法についても

提案した。

本研究の著者のうち青木は、プロジェクト開始時から派遣専門家として現地で参与観察し、また敷田も専門家短期派遣業務で2012年2月28日から3月7日まで現地に滞在し調査した。本研究では、特別な分析手法や調査票調査は用いず、専門家を含む現地関係者からの聞き取りと事業報告書などの事業実施記録、プロジェクトで実施した調査票調査の結果やプロジェクトの成果(商品づくりや活動などの具体例)から分析した。

## 2. 研究対象地域の概要

### 2.1 ドミニカ共和国の概要

#### (1) ドミニカ共和国の位置と国の概要

ドミニカ共和国は西インド諸島大アンティル諸島にあるイスパニョーラ島に位置し、同島西側にあるハイチと国境を接する島嶼国である。人口は約944.5万人、総面積は48,442km<sup>2</sup>である。同国の主要産業はコーヒー・砂糖・カカオ・タバコを生産する農業、およびニッケル鉱業、自由貿易地域における繊維製品輸出を担う軽工業、そして観光産業である。1人当たりの国民総所得は約4,860ドル(2009年)であり、世界銀行の所得階層分類では上位中所得国である。2000年代には10%に達する高い経済成長率を示し、現在も6%の成長率である。しかし、2009年の失業率は15%と高く、所得格差も大きい。また、都市部以外の貧困は深刻である<sup>3)</sup>。

#### (2) ドミニカ共和国の観光

ドミニカ共和国は、通年の温暖な気候とカリブ海の「太陽とビーチ」を求める年間430万人の北米やヨーロッパからの観光客を受け入れている<sup>4)</sup>。同国の経済の中で観光産業の比率は高く、観光収入は43.5億ドル、観光産業での雇用数は19.7万人、外貨獲得額では全体の30.1%になる。

ドミニカ共和国の観光産業の発展は、「観光優先地域法」による1970年代の外貨誘致政策と政府による観光インフラ整備にさかのぼる。同国政府は水道や

電気、道路、国際空港を建設し、税制面での優遇で外国資本によるホテル誘致を行った。また、観光優先地域の指定を全国に広げた効果もあり、1980年に38.3万人であったドミニカ共和国への観光客数は、1990年には130.5万人、2000年には297.8万人、そして2010年には412.4万人へと増加した。北米やヨーロッパからの直行便が同国の6つの国際空港に乗り入れ、周辺には観光地が発展している。特に、2000年頃から本格的に開発が始まった同国東部のプンタカーナ・ババロ地域は急発展し、2011年には201.7万人(国全体の48.9%)の観光客を集客した。しかし、その一方で、開発が早かった観光地の停滞という課題も生じている。

### (3) プエルトプラタ県とその観光

本研究で対象としたプエルトプラタ県は、ドミニカ共和国の北部、首都サント・ドミンゴ市から230kmに位置し、人口31.2万人、総面積は1,803.6km<sup>2</sup>である(図1)。県の中心は人口12.2万人のサン・フェリペ・デ・プエルトプラタ市(San Felipe de Puerto Plata、以下「サン・フェリペ市」)である。



図1 ドミニカ共和国とプエルトプラタ県の位置

出所)筆者作成

プエルトプラタ県は、前述した観光優先地域に最初に指定された。サン・フェリペ市の中心から20kmにある「ジョージ・ルペロン国際空港」は、年間約36.7万人(2011年)が利用している。同市郊外のプラヤ・ドラダ、コスタ・ドラダ、コフレシ地区には、オールインクルーシブ型リゾートホテルが立地し、主に北米やヨーロッパからの外国人観光客を受け入れている<sup>5)</sup>。ただし、開発から時間が経過したこともあり、リゾートホテルへの地元出資割合は低くは

ない。平均的な観光客はこうしたホテルで1~2週間滞在するが、日程のほとんどを敷地内で過ごし、地域住民との交流は少なく、近隣観光地を訪問するツアーは限られている。

## 2.2 JICA プロジェクトの概要

### (1) プロジェクトの背景と概要

このプロジェクトが実施された背景には、プエルトプラタ県への観光客数の減少による観光産業の不振がある。同県への観光客数は2000年に年間87.2万人に達したが、それ以降は減少傾向にあり、2011年には36.7万人に減少した。そのため、観光省や地元ホテル組合が観光の再生を期待し、海外でのプロモーション活動に注力しているが、ホテル施設の老朽化やカリブ海の他の観光地との競争も著しく、十分な成果が上がっていない。そこで、リゾートホテルだけに頼らない「新たな観光」の開発や、リゾートホテルを中心とした観光産業と地元地域との連携の必要性を、政府も認識し始めていた。

プロジェクトは、プエルトプラタ県の9つのムニシピオ(市)を対象に、地域資源を再評価し、それを旅行商品やサービスとして商品化し、最終的にそれを観光客の来訪につなげて、地域に便益を生み出す仕組みの構築を目的としている。また、その推進主体を形成し、地域側で主体的に旅行商品やサービスが創出できることを目指している。さらに、それをホテル側が新たなエンタテインメントとしてリゾート利用客に提供することで、地域にも観光産業側にもメリットが生ずる相互利益が計画された。従来型観光の衰退で経済的にも社会的にも停滞した地域の地域再生を目指している当該事例は、関係者の能力向上や地域産業の創出で、「地域力」<sup>6)</sup>そのものを向上させる地域づくりプロジェクトの事例でもある。

### (2) プロジェクトの進捗状況

プロジェクトは、観光省と職業訓練庁の担当職員、派遣専門家とローカル専門家の混成チーム(以下「TURISOPP チーム」)により実施されている。プロ

プロジェクト開始後、TURISOPP チームは、各ムニシピオの市長をはじめ、観光関連業者、住民組織、地域 NGO、大学、学生組織、女性グループなど 100 以上の関係機関から聞き取りし、当該プロジェクトの趣旨を説明した上で、プロジェクトの参加意欲がある 250 以上の関係機関や個人を見いだした。

そして、ムニシピオごとにワーキンググループを形成し、「地域資源再発見ワークショップ」を開催した。地域資源リストやマップの作成に加え、地域アクター自身<sup>7)</sup>が地域の特徴を見直した上で、資源のデータベース化を進めた。また 9 つのムニシピオの代表が参加した地域資源を評価する機会を設けた。各ムニシピオでは、地域資源発掘活動に参加したアクターを中心に、2010 年 10 月頃から「地域力向上ユニット、UMPC( Unidad Municipal para Patrimonio Comunitario)」が TURISOPP チームの指導で組織され始めた。UMPC は、参加するアクターや組織、活動内容も異なるが、①地域関係者が協力して地域資源を再評価し、保全や活用することを意図して組織する、②地域の特徴や「思い」を反映させた「ムニシピオブランド」を創出し、具体的な旅行商品やサービスの開発・改善に取り組む、③参加者は職務ではなく、自ら立てた計画や方針に基づき、ボランティアベースでパイロットプロジェクトに参加する、という共通点を持つ。2012 年 5 月までに 9 つの UMPC がプエルトリカ県内に組織され、180 の地域組織が参加している。各 UMPC が実施するパイロットプロジェクトの内容を表 1 に示す。

表 1 UMPC のパイロットプロジェクトの内容

UMPC	ムニシピオブランド	パイロットプロジェクトによる主な観光商品・サービス
グアナニコ	水のリズム	伝統音楽体験ツアー、カカオとの出会いツアー
ロス・イダルゴス	アマポーラの咲く地	アマポーラフェア、手工芸品、石鹸
ビジャ・イサベラ	マナティの町	マナティが住める町の体験学習ツアー、マナティ関連商品
アルタミラ	緑のダイヤモンド	コミュニティ野球ギャラリー、エコ・ムニシピオルート
インベルト	歴史の交差点	歴史ある甘菓子、手づくりほうき
ルペロン	アメリカの原点	ヨーロッパ人最初の定住地ツアー、カリブの海賊イベント
ソスア	多文化マリンパラダイス	多文化グルメフェア、グルメマップ
ビジャモンテジャノ他	琥珀色の魅惑ロード	景勝ルート観光情報システム、琥珀ギャラリー、コーヒー体験
マイモン	海鮮の家	地元産品を使った料理と海鮮レストランマップ

出所) 筆者作成

### 3. 分析

#### 3.1 事業プロセスの分析と評価

UMPC 活動の中から、地域資源としての「花」に注目した活動を進めるロス・イダルゴス (Los Hidalgos) 市の事例を、前述の敷田ほか(2009)の「観光の関係性モデル」を用いて考察する。このモデルは、地域資源と観光客を観光でどのように関係づけるかに着目したモデルである。そして、①資源化・商品化とブランディング、②それを提供・販売するためのマーケティング、③観光客の受け入れとサービス提供、④そこから得たものを地域(資源)へ還元 of 4 つを観光地域づくりプロセスとして示し、またそのプロセスを推進する仕組みを「中間システム」として位置づけている。そこで、このモデルに従って、同市のパイロットプロジェクトのプロセスを分析し、観光地域づくりの推進のための示唆を得た。

#### 3.2 ロス・イダルゴス市の事例分析

ロス・イダルゴス市は、サン・フェリペ市から南西に 50km 離れた山間部にある、カカオや柑橘類の農業が産業の中心の、人口 13,500 人のムニシピオである。しかし観光産業はなく、海岸部に行く観光客の通過点に過ぎないことから、地域住民は観光に注目してこなかった。また、サン・フェリペ市郊外のリゾートホテル関係者も観光資源が少ない同市への関心は少なかった。

同市でのパイロットプロジェクト開始は 2011 年 8 月である。まず TURISOPP チームの指導で UMPC



図 2 地域資源再発見ワークショップ

出所) 筆者撮影

が結成され、「地域資源再発見ワークショップ(図2)」を開催した。そして、2回行われたワークショップには、地域のアクターが延べ85人参加し、日常生活で認識されてこなかった美しい花「アマポーラ」の価値を再認識し、活用すべき地域資源に選定した。そして、山一面にアマポーラが咲く景観を取り上げ、「アマポーラの咲く地」というムニシピオブランド構築を目指した。これは関係性モデルにおける「資源化」(前述した関係性モデルの①ブランディングプロセス)である。

次に、いったん資源化されたアマポーラは、UMPCの働きかけで集まった地域の女性グループによる手工芸品製造プロジェクトで、アマポーラの花をイメージした手工芸品として商品化された(図3)。これは「商品化」(モデルの①のブランディングプロセス)である。また、県内外の若い男女を対象にした「恋」をテーマとしたフェアを、アマポーラの咲く2012年2月に開催し、2日間で約4,000人の参加者を集めた。これはモデルの②のマーケティングプロセスおよび③の観光客の受け入れに該当する。



図3 製造された手工芸品

出所)筆者撮影

アマポーラを「もとの資源状態のまま」で販売するのではなく、手工芸品に「変換」したことは、資源の高度利用である。しかし手工芸品として資源化や商品化に成功しても、販売できなければ成果にはならない。そこで、パイロットプロジェクトでは、フェア開催も並行して行うことで、手工芸品のPRやブランド化の強化機会を得た。さらに観光客への販売機会が生まれ、人が来訪することに特徴がある

観光地域づくりの利点が生かされた。このような資源化と商品化(ブランディングプロセス)から観光客の受け入れまでのプロセスが、観光地域づくり推進主体であるUMPCによって統合的に進められているので効果的である(図4)。

また、女性グループのアマポーラ手工芸品製造は、観光地域づくりプロジェクトから独立し、民間事業化しつつある。それが間接的に地域人材育成、つまり再投資につながっていく可能性は高い。得られた収入を教育や技術向上に還元できる可能性があるからだ。ただし現在は、TURISOPPチームによる外部支援が再投資の代わりに担っていると考えられる。

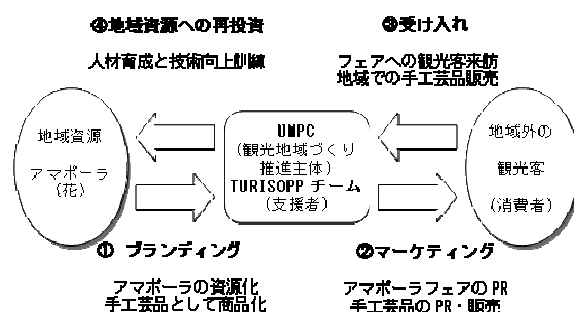


図4 観光の関係性モデルを用いたUMPC活動の整理  
出所)筆者作成

以上のように、ロス・イダルゴス市の事例では、敷田ほか(2009)の関係性モデルで提案されている各プロセスを連動して実施したために、地域資源の効果的な利用に結びついている。またモデルでは想定していないが、複数の事業、手工芸品製造・販売と観光客の受け入れというフェアを組み合わせることで、関係性モデルが目指す一連のプロセスを効果的に実現し、観光地域づくりの利点を生かせることが示唆された。

### 3.3 中間システムとしてのUMPCの役割と評価

ロス・イダルゴス市のプロジェクトでは地域にある「もの」の資源化と商品化(ブランディングプロセス)、そして販売とサービス提供(マーケティングプロセス)が、観光地域づくりの一連のプロセスとして進められた。その活動の中心は、TURISOPPチームの支援を受けたUMPCである。UMPCは、地域資源の高度利用のための仕組みであり、地域のアクター

が複数参加して形成されている。それは、敷田ほか(2012)が「中間システム」<sup>8)</sup>と呼ぶ、資源と利用者の上に立つ活動や組織としての「プラットフォーム」<sup>9)</sup>に相当する。この事例でも、この中間システムが各プロセスを調整・促進し、全体を管理する役割を担っていた。

ただし、こうした中間システム、あるいは地域組織や仕組みの必要性は繰り返し強調されてきたが、その成立条件や運営ノウハウについては、ほとんど「ブラックボックス」として言及されてこなかった。本事例でも明確な分析はできなかったが、外部者である専門家の貢献は大きい。ロス・イダルゴス市の事例では、観光地域づくりを効果的に実現するには、専門家としてどのようなプロセスを促進すればよいのかの関係性モデルで示されていたので、一貫性のある支援が実現した。

また、観光地域づくりでは、前述した手工芸品製造のように、成功して事業化(収入のための生業化)されるものも生じる。それは観光地域づくりの成果である。しかし、具体的成果が出るに従い、UMPCに参加できた地域アクターと、参加できなかった地域アクター間には差が生ずる。農村における「ポスト生産主義」について言及した立川(2005)が指摘しているように、これは「農村空間の商品化」への対応に個人や組織間で差が生ずる、コミュニティ内部の「モザイク化」だと考えられる。こうした差の発生に関して、地域内のアクター間の公平性と地域課題解決の優先をどのように調整するかが、UMPCの今後の課題である。

ところで、ロス・イダルゴス市のUMPCによる観光地域づくりは、JICAの支援事業なので成果が上がって当然という見方はできるだろう。また専門家チームであるTURISOPPチーム、いわゆる外部者による社会的なアーキテクチャの設計<sup>10)</sup>があったために成功しているという指摘もあるだろう。しかし地域住民同士が、社会的排除解消や生活の質向上のために進める「ソーシャルイノベーション」では、地域外の支援組織や行政との関係がなければ成功しに

くいことをMoulaert(2010)が指摘している。支援があったことを特殊な条件として否定するのではなく、UMPCのような中間システムが観光地域づくりで成果を上げるには、効果的な外部者の活用が重要である。その理由は、活動内容が多様な観光地域づくりでは、地域内の人材の持つノウハウ・技能だけでは完結しないことが多く、むしろ中間システムのようなプラットフォームを開設し、外部者を含む地域内外のアクターの持つ多様な知識やノウハウを結合することが望ましいからである。これに関して、都市活性化の「創造性サイクルモデル」を提示しているランドリー(2003)は、経済的に豊かな都市部であっても、地域内だけで都市の活性化が完結しないことを指摘している。その点では、中間システムであるUMPCに求められるのは、地域外との関係性構築を図るための地域主体としての役割であろう。

### 3.4 地域によるUMPC活動の維持可能性

次に、プロジェクト終了後もUMPCが地域によって自律的に維持可能かに関して考察したい。国内外を問わず、外部者の支援終了後も観光地域づくり活動が維持できるかは重要な課題である。萌芽期から成長期を経て終了期に向かう社会運動のライフサイクルをMartinelli(2010)が指摘しているが、観光地域づくりにもこうしたサイクルがあると仮定すれば、ライフサイクルの「終了」を乗り越えて維持する仕組みが実装されなければならない。

その方法の1つが、9つのムニシピオで同時に進められているUMPC活動同士の「競争と交流」という相互関係づくりである。観光地域づくりは一般に時間と手間のかかる活動であり、外部の支援者にとっては、特定の地域に支援を集中させることが望ましい。国内の事例を見ても、ある地域に特化した例がほとんどで(観光地域づくり研究会(2005)など多数)、当該事例のプロジェクトのように、複数の観光地域づくり活動を同時に推進する事例は少ない。

しかし、一見効率が悪く見える観光地域づくりの同時推進で、競争と交流からのメリットが生じる場

合がある。今回のプロジェクトでは、各市のUMPC活動は個別に進められていたが、UMPC参加者が集合して活動を発表する機会が「定期的」に設けられていた。そのため、集まった会場で異なる市のアクター同士が交流し、お互いの活動を比較したり、ノウハウを紹介したりでき、UMPC間の競争意識と知識共有機会が生まれている。松尾(2009)は、組織学習とは、「個人や組織が獲得した知識がルーチンとして実行されたり、否定されたりして定着し、参加者がそれに従って行動すること」だと述べているが、UMPCレベルで組織学習が進んだと考えられる。

さらに、TURISOPPチームの専門家が各UMPCを支援する中で得られた観光地域づくりのノウハウを他のUMPCへ伝えることで、このプロセスが促進されている。外部者としての専門家には、観光地域づくりについての知識伝授だけではなく、他のUMPC活動で得られた知識を「媒介」する組織学習の促進の役割もある。逆にUMPC側から見れば、TURISOPPチームの持つ知識を現場の資源や知識と連結して組織的に活用する場である。

一方、ロス・イダルゴス市の女性グループのように、手工芸品製造の事業化を進めるところも出てきている。観光地域づくりから採算性のある事業が生み出されることは、「にぎわい創出」のような抽象的な効果だけではなく、地域経済への貢献という具体的な成果である。しかし、経済効果と同様に、佐藤(2003)が述べる参加型開発の副次的メリットにも注目しなければならない。

ロス・イダルゴス市では日常生活ではめったに会うことがなかった地域の女性たちが、UMPC活動で新たに交流し始めたことを確認している<sup>11)</sup>。そして、アクター同士の交流から、手工芸品の製造という新たな観光地域づくり活動が生じた。それは女性たち個人の能力開発の結果だが、地域に存在したが利用されていなかった個人の能力の「活性化」でもある。別の見方をすれば、それまで個人に帰属していた(個人だけが利用可能だった)能力を「社会化」して、地域社会で役立てることである。

また、UMPC活動のほとんどは、ボランティアによる運営、つまり本人にとっては(無償の)副業で進められている。そのため企業組織のように効率的な事業推進ができないことも多い。しかしその一方で、収入目的の「生業」ではないので、地域の既得権益やしがらみから自由であるなどのメリットも多く、単純に生業として実施する選択だけが優れているとは言えない。この副業のメリットには、敷田(2010)が提案している「ハーフシフト」<sup>12)</sup>のように、副業での実験的学習を本業に生かしたり、本業の専門性を副業に生かしたりすることができることもある。もちろんそのためには、福島(2010)が述べるように、失敗が免責されるような「実験的領域」<sup>13)</sup>の創出が必要であるが、UMPCはアクターが副業として活動することで、活動における失敗の免責レベルが高く、自由な発想で観光地域づくりを進められている。

### 3.5 プロジェクトの統合的評価の提案

このプロジェクトを含め、観光地域づくり活動の評価方法の開発は、地域づくり活動の長期的な維持にとって重要である。評価結果から活動を改善し、よりよい観光地域づくりを実現できるからである。

本研究の事例では、現在成果を挙げている活動は関係者に高く評価されていた。しかし、現在は成果が明らかではないが、将来的には成果につながる活動の評価は低くなりがちだった。プロジェクトの派遣専門家も、こうした活動の評価に関する悩みを持っている。ロス・イダルゴス市のフェアのような、「目に見える成果」は確かに評価されやすい。しかし、手工芸品の製造を進めている女性グループの技能向上など、観光地域づくりで将来的な成果を生む知識や技術の積み上げは、不可視で評価されにくい。成果を得るための準備やノウハウ開発などの「見えない蓄積」は重要だが、現在の評価方法では、ノウハウの蓄積などが低く評価されてしまう。さらに、この見えない蓄積は、成果創出のために必要な「コスト」と考えられ、少ない方が効率的だとされる。



そのため、具体的な成果を中心にUMPCのような観光地域づくり活動を評価すると問題が起きる。地域活動では、見えない蓄積も無駄ではなく、ある意味では潜在能力である「地域力」となるからだ。別な言い方をすればそれは「ソーシャルキャピタル」<sup>14)</sup>である。つまり、その存在があるために成果が生ずるが、現在はそれを実感や評価しにくい「潜在的な資本」だと考えられる。

今回のプロジェクトでは、この潜在的な資本形成を支えるのがUMPCだと考えることができる。そのため、潜在的、将来的な可能性と、実際に手工芸品の製造や販売のような実感できる成果を統合した、「活動全体の評価」が望まれている。そこで本研究では、地域活動における潜在的な可能性の評価と、顕在している成果の評価を統合して評価できる新たな評価手法を提案する。

まず、性質が異なる成果を同時に評価するには、何らかの「統一性」が必要である。ここでは「貸借対照表」の考え方を援用した。一般の貸借対照表は、図5のような構造を持っており、左右にある「資産合計」と「負債・資本合計」が釣り合って表が完成している。この表の負債や資本などの大項目を地域活動に当てはめたものが図6である。

図6ではまず、UMPCへの「メンバーの参加」を「資本増加」と捉えている(⑤)。次に「外部の専門家からのアドバイスや技術移転」は、外部から知識や技術を一時的に移転してくるので、資本ではなく「負債」だと考えられる(④)。一方、UMPCでの議論や頻繁な集会の開催などの「活動の充実」を、目には見えないが流動資産と捉える(①)。また実際に生み出された手工芸品やフェア開催など「見える成果」は固定資産と捉え評価する(②)。通常の観光地域づくりでは、この固定資産部分だけが評価されることが多い。さらに、繰延資産に該当するのが途中経過としての成果品になっていない段階の成果である。それは準備中のフェアや開発中の手工芸品など、将来成果として具体化する「途中の成果」である(③)。

以上のように、資産の部と負債の部のバランスをとることが基本である残高試算表で、現在の成果と見えない(将来の成果につながる)成果を同時に示すことで、外部からの支援と、新たにプロジェクトで生み出されたもの、包括的に捉えることができる。

ここで挙げた評価方法はあくまで試案であるが、NPO活動の評価への応用が敷田(2004)によって提案されている。実際の事例で確認が進められれば、観光地域づくりにおける、経済的効果と副次的な「非経済的効果」を同時に評価することができる。この評価試案の精緻化によって、企業会計における現在業績と資産や固定資産による将来的な可能性を同時に表現できることを応用して、UMPCのような観光地域づくり活動の評価にも適応可能であろう。

資産の部		負債の部	
流動・固定資産	流動資産	負債	流動負債・固定負債
	固定資産		資本
繰延資産(開発費など途中経過)			
資産合計		負債・資本合計	

図5 貸借対照表の基本構造

流動・固定資産	①UMPC活動での議論や集会、ネットワーク形成などが見えない実績	負債	④TURISOPPチームの専門家による支援やアドバイス、その他の支援
	②サービスや商品の販売、フェア開催、ツアー実施などに見える成果		資本
③途中の成果(今はまだ成果ではないが、将来的には成果になる成果)			
資産合計		負債・資本合計	

図6 UMPC活動の評価試案

出所) 両図とも筆者作成

#### 4. 結論

以上、本論文ではドミニカ共和国でJICAの支援事業として進められている観光地域づくりのプロセスを観光の関係性モデルによって分析した。対象とした同国のプエルトリカ県の観光地域づくりプロ

プロジェクトでは、地域資源の資源化・商品化、ブランディング、さらに販売や観光客の受け入れまでをUMPCという中間システムが統合的に推進していた。当該プロジェクトの観光地域づくりは、モデルによって「設計」されたため、プロセスが共有できており、派遣専門家の支援戦略も立てやすい。そして、同じ県内で複数の観光地域づくりが同時に推進されたことで、相互の活動間の競争と交流から組織学習も進められた。さらに、UMPCという組織や活動によって、停滞していた地域内のアクターの連携や交流が生まれる効果が見られた。UMPCは敷田ほか(2012)が主張する、中間システムとしての役割を持つ観光地域づくりのためのプラットフォームである。

また、プロジェクトの評価については、現在の具体的な成果と潜在的、将来的な成果を同時に評価する手法を本論文で示唆した。今後は、観光地域づくりの推進に関して、中間システムがどのように構築や維持されるか、その構築支援プロセスでは何が必要かを分析する必要がある。

最後に、本研究の調査にあたりご協力頂いたJICA関係者、TURISOPPプロジェクト関係者の方々に感謝の意を表したい。

## —— 注 ——

- 1) 観光まちづくりとは、「観光をまちづくりの「手段」として使い、地域の自然環境や文化を資源化して集客することで地域を活性化する地域づくりの一種」である(敷田ほか2009)。
- 2) TURISOPPとは“Proyecto Turismo Sostenible basado en la Participación de Publico-Privada”の略である。
- 3) 外務省政府開発援助国別データブック2011年 ([http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/kuni/11\\_databook/pdfs/06-19.pdf](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/kuni/11_databook/pdfs/06-19.pdf) accessed 2012.8.15) による。
- 4) 観光客数とは、国内の空港に到着する外国人および国外に居住するドミニカ人の合計であり、CTO (Caribbean Tourism Organization) およびドミニカ共和国中央銀行が発表する観光関連統計による。
- 5) 市内のホテル客室数11,000室のうち、約8割が郊外に立地するオールインクルーシブ型リゾートホテルである。

6) 「ドミニカ共和国官民協力による豊かな観光地域づくりプロジェクト プロジェクト事業進捗状況報告書(2)」では、地域力を「地域が自らの地域資源の価値を認識し、愛し守り、それを地域の外に発信する力」だと定義している。

7) この場合のアクターとは、聞き取り対象となった組織の関係者である。詳しくは『ドミニカ共和国官民協力による豊かな観光地域づくりプロジェクト プロジェクト事業進捗報告書(2)』を参照のこと。

8) 地域資源と密接にリンクするプラットフォームが「中間システム」であり、資源管理(利用と保全)のために存在している組織や仕組みだと説明されている(敷田ほか2012)。

9) 敷田ほか(2012)では、プラットフォームを「複数のアクターが参加し、コミュニケーションや交流することで、相互に影響し合って何らかのものや価値を生み出す場やしぐみ」であると定義している。

10) 「アーキテクチャ」とはもともと工学分野で使用された用語で、「部品をどう配置し、それをインターフェースでどうつなぐかという設計思想のことである(藤本2003)」。しかし最近では、社会現象へのこの用語の利用が進み、鈴木(2009)はそれを「情報技術を用いて自己決定を促す仕組み」だと説明している。いずれにしても、アーキテクチャは全体像や全体を設計することを指している。

11) 2012年2月29日に著者が実施した聞き取り調査による。

12) 「ハーフシフト」とは、主たる職場で労働しながら、それと関連する分野での活動に主体的に参加することである。つまり、有償労働によって生活を維持しつつ、その仕事と関連のある分野で専門性を発揮して活動し、充実した時間を過ごしながら社会参加もする働き方のモデルである。

13) 福島(2010)は、「実験的領域」とは、保護された環境での施行の繰り返しだと述べている。それは失敗の免責が法的、経済的、時間的なものだとしている。

14) 「ソーシャルキャピタル」とは、社会インフラではなくPutnam et al. (1993)などが提唱してきた、社会が機能するための人間関係や信頼、ルールを指す(佐藤ほか2002)。

## —— 参考文献 ——

- Bramwell, Bill and Cox, Vicky,(2009) 「Stage and path dependence approaches to the evolution of a national park tourism partnership」,『Journal of Sustainable Tourism』,17(2), pp.191-206.

- ガービン=A=デイビッド (2000) 「第3章 「学習する組織」の構築」, 『ナレッジ・マネジメント』, Harvard Business Review 編, ダイヤモンド社, pp.70-108.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』 中央公論新社, 406p.
- 福島真人 (2010) 『学習の生態学 リスク・実験・高信頼性』, 東京大学出版会, 374p.
- JICA・アイ・シー・ネット株式会社 (2010) 『ドミニカ共和国官民協力による豊かな観光地域づくりプロジェクトプロジェクト事業進捗報告書 (2)』, 49p.
- 観光地域づくり研究会 (2005) 『観光地域づくりカタログ—地域—観光による地域振興』, 観光地域づくり研究会編, 大成出版社, 158p.
- 小島廣光ほか (2008) 「NPO, 政府, 企業間の戦略的協働—霧多布湿原トラストと北海道グリーンファンド」, 『経済学研究』, 57(4), pp.35-100.
- ランドリー=チャールズ (2003) 『創造的都市—都市再生のための道具箱』, 日本評論社, 372p.
- Matarrita-Cascante, D., Brennan, M.A. and Luloff, A.E. (2010) 「Community agency and sustainable tourism development: the case of La Fortuna, Costa Rica」, 『Journal of Sustainable Tourism』, 18(6), pp.735-756.
- Martinelli, F. (2010) 「Historical Roots of Social Change: Philosophies and Movements」, 『Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation (Regions and Cities)』, Routledge, pp.17-48.
- 松尾睦 (2009) 『学習する病院組織—患者志向の構造化とリーダーシップ』, 同文館出版, 284p.
- Moulaert, F. et al. (2010) 「Social Innovation and Community Development: Concepts and Theories」, 『Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation (Regions and Cities)』, Routledge, pp.4-16.
- Putnam, R.D., Leonardi, R. and Nnanetti, R. (1993) 『Making Democracy Work: civic traditions in Modern Italy』, Princeton University Press, Princeton, 258p.
- 佐藤寛 (2003) 「参加型開発の「再検討」」, 『参加型開発の再検討』, 佐藤寛編, 日本貿易振興会アジア経済研究所, 東京都, 209p.
- 佐藤寛ほか (2002) 『ソーシャル・キャピタルと国際協力: 持続する成果を目指して【総論編】』, 国際協力事業団・国際協力総合研修所, 69p.
- 関谷雄一 (2010) 『やわらかな開発と組織学習—ニジェールの現場から』, 春風社, 361p.
- センゲ=ピーター (2011) 『学習する組織 システム思考で未来を創造する』, 英治出版, 581p.
- 敷田麻実 (2004) 「創成教育における新しい学習モデルの提案—サーキットモデルによるプロジェクトマネジメントとその評価方法—」, 『平成 16 年度工学・工業教育研究講演会講演論文集』, pp.653-654.
- 敷田麻実 (2010) 「専門家の創造的な働き方としてのーフシフトの提案—科学技術コミュニケーターとしての隣接領域での無償労働」, 『科学技術コミュニケーション』, (8), pp.27-38.
- 敷田麻実ほか (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—』, 敷田麻実・内田純一・森重昌之編, 学芸出版社, 190p.
- 敷田麻実・森重昌之・中村壯一郎 (2012) 「中間システムの役割を持つ地域プラットフォームの必要性和その構造分析」, 『国際広報メディア・観光学ジャーナル』, (14), pp.23-42.
- Ston, M. and Wall, G. (2003) 「Ecotourism and community development: Case studies from Hainan, China」, 『Environmental Management』, 33(1), pp.12-24.
- 鈴木謙介 (2009) 「設計される意欲—自発性を引き出すアーキテクチャ」, 『思想地図 vol.3 特集・アーキテクチャ』, 東浩紀・北田暁大編, 日本放送出版協会, pp.110-135.
- 立川雅司 (2005) 「ポスト生産主義への移行と農村に対する「まなざし」の変容」, 『消費される農村—ポスト生産主義下の「新たな農村問題」』, 日本村落研究学会編, 農山漁村文化協会, pp.7-40.
- 吉田良生ほか (2005) 『市民・企業・行政の協働による創造的領域づくり』 朝日大学産業情報研究叢書, (8), 成文堂, 220p.