



観光地交通需要マネジメント概念の拡張一価値共創 に向けた協働のネットワークの視点から

柏木, 千春

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2017-09-25

(Date of Publication)

2018-09-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7017号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007017>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

観光地交通需要マネジメント概念の拡張

ー価値共創に向けた協働のネットワークの視点から

2017年7月10日提出

神戸大学大学院経営学研究科

栗木契 研究室

経営学専攻

学籍番号 129B404B

氏名 柏木千春

1 章 序論.....	1
1.1 研究の実務的背景.....	1
1.1.1 モータリゼーションの進展による交通の問題とその対応	1
1.1.2 地域コミュニティを基盤とした観光・交通まちづくり政策への転換.....	4
1.1.3 観光地マネジメントの再考	5
1.2 観光地交通計画の諸特性.....	6
1.2.1 観光地における交通.....	7
1.2.2 観光地交通計画の対象範囲	7
1.2.3 観光地の特性に合わせた交通計画.....	8
1.2.4 観光地交通計画が働きかけるアクター	9
1.3 TDM 概念フレームワーク	10
1.3.1 TDM 施策と概念モデル	10
1.3.2 TDM と MM の関係.....	12
1.4 価値共創に向けた協働のネットワーク	15
1.4.1 価値共創の概念.....	15
1.4.2 用語の定義.....	15
1.5 研究の目的.....	18
2 章 TDM 研究の概観—文献レビュー	20
2.1 日本における TDM 研究の変遷.....	20
2.1.1 TDM 施策の実効性の検証	20
2.1.2 TDM 施策の導入に向けた地域側の受容性	21
2.1.3 合意形成プロセス.....	23
2.1.4 TDM 施策の計画及び実行段階における視点の変化.....	23
2.1.5 小括—研究の変遷と残された課題.....	26

2.2 TDM 定着過程と影響要因.....	29
2.2.1 TDM の定着過程.....	29
2.2.2 施策の受容性	30
2.2.3 行動意図	32
2.2.4 継続性.....	35
2.2.5 地域愛着	38
2.2.6 小括—TDM 定着過程と影響要因.....	40
3 章 研究デザイン	44
3.1 問題意識.....	44
3.2 文献レビューからの知見.....	45
3.2.1 価値共創型 TDM 概念に関する研究の枠組み.....	45
3.2.2 価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程と影響要因に関する研究の枠組み.....	50
3.3 リサーチクエスション	53
3.4 研究の方法.....	55
3.4.1 複数事例研究の採用.....	55
3.4.2 情報源と取り扱い方法.....	55
3.4.3 事例の選定	58
3.4.4 事例の記述	58
4 章 観桜期の吉野山(奈良県吉野町)の事例	60
4.1 奈良県吉野町の概要	60
4.1.1 位置と交通アクセス	60
4.1.2 人口と基幹産業.....	61
4.1.3 観光資源.....	62

4.1.4 「製材業」と「観光業」が発達した歴史的背景.....	64
4.1.5 観桜期の吉野山が抱えていた課題.....	64
4.2 TDM 活動と地域コミュニティ内の変遷.....	66
4.2.1 TDM の基本情報.....	66
4.2.2 TDM をめぐる地域コミュニティ内の変化	72
4.3 利害の調整とコミュニケーション、関係性の維持	76
4.3.1 利害の調整とコミュニケーション	76
4.3.2 TDM を支えるアクター間の関係性.....	78
4.4 価値共創に向けた協働のネットワーク形成上の影響要因.....	79
4.5 小括	82
5 章 白川郷（岐阜県白川村荻町合掌集落）の事例.....	84
5.1 白川村の概要.....	84
5.1.1 位置と交通アクセス	84
5.1.2 風土と慣習	85
5.1.3 観光の現況	87
5.2 白川郷における地域コミュニティ主導型 TDM	92
5.2.1 地域コミュニティ主導型 TDM の概要	92
5.2.2 社会実験と現在の TDM との違い	94
5.2.3 白川郷における TDM 発展過程.....	95
5.3 協働の仕組みと要因、関係構築のための配慮行動に関する考察	99
5.3.1 地域コミュニティ主導の協働	99
5.3.2 関係構築のための配慮行動	103
5.4 小括	104
補章 白川村住民による自然・文化的景観保全活動の歩み	106

(1) 高度成長期（1950 年代及び 1960 年代）	106
(2) 観光の大衆化期（1970 年代及び 1980 年代）	107
(3) 個人旅行化の進展期（1990 年代）	109
6 章 出雲大社周辺（島根県出雲市）の事例	110
6.1 出雲市及び大社地区の概要	110
6.1.1 人口と行政区域	110
6.1.2 地理的特性	111
6.1.3 交通アクセス環境	111
6.1.4 島根県内観光地としての位置付け	113
6.2 大社地区門前町の盛衰	114
6.2.1 出雲大社と門前町	114
6.2.2 神門通りの形成と盛衰	114
6.3 TDM 活動の概要	115
6.3.1 新たな交通対策導入の背景	115
6.3.2 実施内容及び運営資金	116
6.3.3 運営体制	117
6.4 サービス生産システム「劇場」の発展過程	118
6.4.1 県主導によるイベント・情報発信・商品開発・アクターの育成	119
6.4.2 県、市主導による「舞台装置」づくり	119
6.4.3 民間事業者による活動	121
6.5 観光客へ発信された「ストーリー」	122
6.5.1 地域発信による観光情報（内発型）	122
6.5.2 外部環境としての「流行」や「観光情報」（外発型）	125
6.6 価値共創に向けた協働のネットワーク形成のための接点と広がり	128

6.6.1 行政の提供した接点.....	129
6.6.2 民間が生み出した接点.....	130
6.6.3 行政や民間の動きによる相乗効果（ネットワークの広がり）	131
6.7 観光客流入の最適化を図るための管理の枠組み.....	131
6.8 小括	133
7 章 考察と結論	135
7.1 基本情報の確認.....	135
7.1.1 TDM の基盤となる地域特性の比較.....	136
7.1.2 TDM 基本情報の比較.....	137
7.2 価値共創に向けた協働のプロセスモデルの検証と協働のネットワーク・マネジメ ントの基礎的枠組みの提示.....	140
7.2.1 観光地 TDM 概念の拡張（要点整理）	140
7.2.2 価値共創に向けた協働のプロセスモデルの検証.....	142
7.2.3 協働のネットワーク・マネジメントの基礎的枠組みの提示	149
7.3 価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程と影響要因.....	154
7.3.1 発展過程と影響要因に関する本研究の経過	154
7.3.2 価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程の設定	155
7.3.3 協働のネットワーク類型と TDM 継続性リスク	156
7.3.4 発展段階を昇格させる行動や要因.....	161
7.3.5 価値共創に向けた協働のネットワーク発展過程における影響要因.....	163
7.3.6 価値共創型 TDM を支える協働の持続性モデル.....	169
7.4 結論	171
7.4.1 本研究のまとめ.....	171
7.4.2 本研究の意義と残された課題	175

参考文献.....	178
-----------	-----

1 章 序論

本研究は、土木計画学を中心に進められてきた交通需要マネジメント (Transportation Demand Management; 以下、「TDM」という) 研究を、経営学の視点から、問題の設定、研究分析、考察を行う。序章では、まず、研究の実務的背景を述べる。その後、観光地交通計画及び交通需要マネジメントに関する基本的知識や、本研究が依拠する経営学上の概念の確認、論述にあたって使用する用語の定義を示す。その上で、本研究の目的を述べる。

1.1 研究の実務的背景

この節では、本研究の実務的な背景を確認する。具体的には、TDM の要請と実際、行政主導型から地域コミュニティを基盤としたまちづくり政策への転換、観光地マネジメントの見直しの必要性について取り上げる。

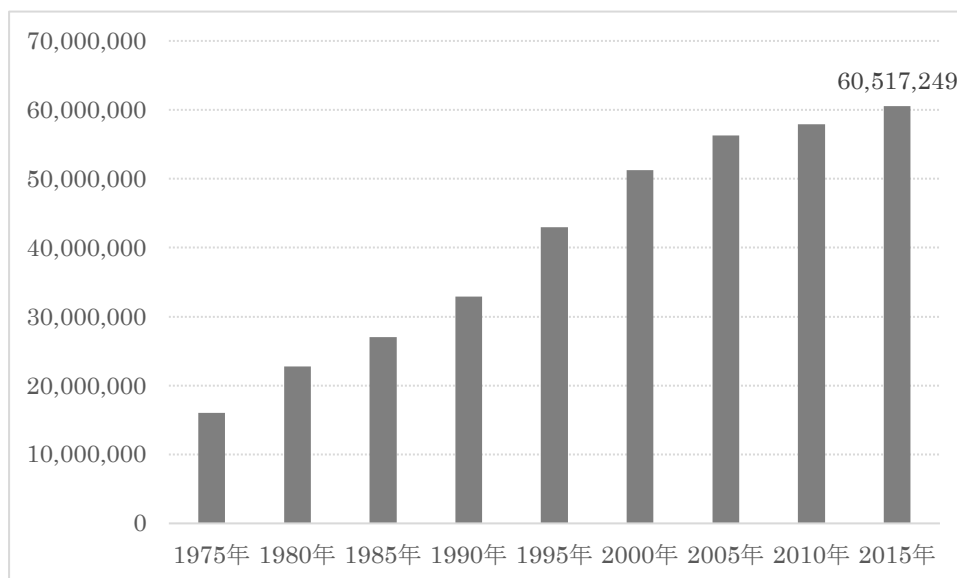
1.1.1 モータリゼーションの進展による交通の問題とその対応

(1) 地方における交通の現況

日本の自動車保有台数は、表 1-1 のとおり増加の一途である。その一方で、地方圏における公共交通機関利用者数は、車利用者の増加、日本全体 (特に地方圏) の人口の減少、地方から都会への人口の流出などの影響により、減少傾向に歯止めがかからない。その結果、地方圏にある交通事業者の経営は厳しい状態のままである。事実、地域鉄道¹の場合、2014 年度には全 94 社中 77 社、割合にして約 8 割の事業者が、鉄軌道業の経常収支ベースで赤字であり (国土交通省 web site:tk5_000002.html)、乗合バス事業 (2016 年 4 月現在) に関しても、大都市部以外の地域で 170 社中 152 社 (全体の約 89%) が赤字を計上している (公益財団法人日本バス協会 2016, p. 3)。また、2000 年～2002 年に行われた旅客運送事業法の改正に伴う需給調整規制の緩和 (国土交通省 2002) によって、交通事業者は、事業の参入と撤退を容易にやすくなった。こうした事情が、交通事業者の地方圏における赤字路線の運行本数削減や廃止を招き、地方圏の公共交通サービスの維持は、ますます苦境に立たされている。

¹ 地域鉄道とは、一般に、新幹線、在来幹線、都市鉄道に該当する路線以外の鉄道路線のことをいう。その運営主体は、JR、一部の大手民鉄、中小民鉄及び旧国鉄の特定地方交通線や整備新幹線の並行在来線などを引き継いだ第三セクターである。

表 1-1. 日本における自動車保有台数（乗用車）推移（単位：台）



（注）数字は、各年3月末現在の数値。

出所：（一財）自動車検査登録情報協会 web site:trend.html, 掲載データを基に筆者作成

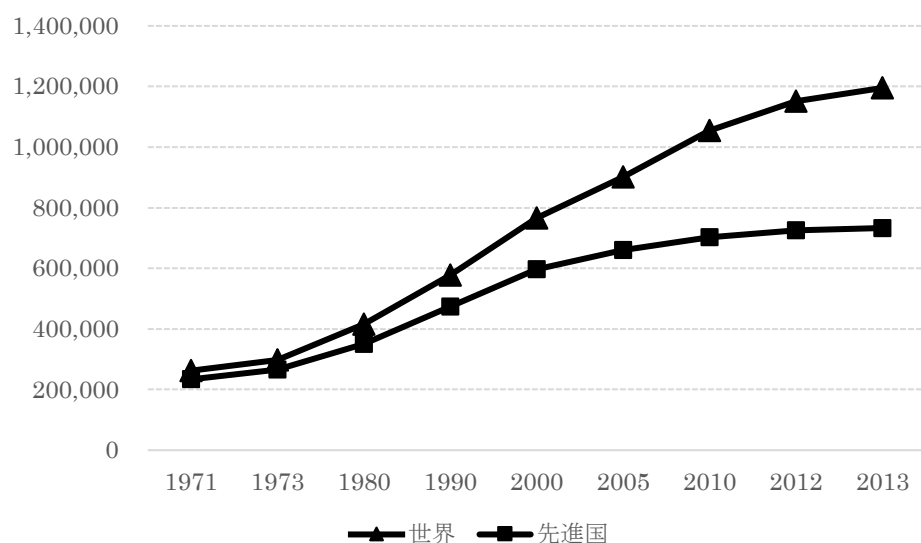
その結果、地元住民による自動車利用の機会が増すだけでなく、観光客にとっても鉄道主要駅や空港などの交通拠点から観光地域までの二次交通手段の不便さから、自動車での来訪を誘発する²。加えて、日本では連続休暇期間の分散化が進んでいないため、アクセス道路の渋滞を引き起こしやすい環境にある。

(2) TDMの要請

世界の自動車保有台数の推移（表1-2）が示すように、1970年代から1990年代にかけて急激に増加していく中で、交通渋滞や車による大気質汚染は社会問題となっていた。こうした問題に対処するために、1980年代後半以降、アメリカを始め一部の先進国が、TDMの導入を先行した（太田他1998, p. 16）。TDMとは、「都市または地域レベルの道路交通混雑を緩和するため、道路利用者の時間の変更、経路の変更、手段の変更、自動車の効率的利用、発生源の調整等により、交通需要量を調整（＝交通行動の調整）する手法」である（国土交通省 web site : n2530000.html）。

² 地方都市圏における代表交通手段分担率の内、自動車利用は、平日 58.2%、休日 72% である（2010 年現在：国土交通省都市局都市計画課都市計画調査室 2012, p. 7）。

表1-2. 世界の自動車保有台数推移（1971年～2013年）（単位：台）



出所：（一財）日本エネルギー経済研究所計量分析ユニット編者（2016, p. 267）記載のデータから筆者作成。ここでの先進工業国とは、OECD 諸国のことを指す。

日本が、欧米の先進事例に倣って国の政策としてTDMを位置付けるようになったのは、1990年代に入ってからである。1992年に作成された第11次道路整備五箇年計画では、活力ある経済に支えられた「ゆとり社会」を実現するために掲げた3つの柱の一つである「生活者の豊かさを支える道路整備の推進」の中で、TDMの導入を主な施策としている（〔一財〕道路新産業開発機構1992, p. 2）。この頃から、TDM施策や社会実験などが活発に行われるようになった。

TDM導入を検討する地域の中には、観光地も存在する。観光地は、できるだけ多くの観光客の訪問による経済効果が期待される。その反面、収容能力を超える来訪は、観光資源の質を劣化させる危険性だけでなく、観光客の満足度や来訪意向度の低下、住民の暮らしやすさの悪化を招いてしまう。そこで、観光地におけるTDMは、観光客に対し、「出発日時」や「経路」、「出発地から観光地まで」と「観光地域内」での移動手段など、観光地の状況に応じた最適な選択行動を促し、収容能力に見合った量のコントロールをしながら、観光客流入の最適化を図るために行われる（国土交通省 web site:chap1.html）。

(3)TDM 導入の難しさ

前節で説明したとおり、TDM の本格導入に向けた社会実験³は、1990 年代後半から都心部だけでなく日本の代表的な観光地において次々に行われた(国土交通省国土技術政策総合研究所道路研究部道路研究室 2003, pp. 27)。しかし、本格導入に至った地域はごくわずか⁴である(交通工学研究会・TDM 研究会 2002, pp. 4-5;国土交通省国土技術政策総合研究所道路研究部 2003, p. 29)

国土交通省国土技術政策研究所 (2003) は、1997年度から2001年度にかけてTDM社会実験事例729件を対象に行われたTDM自治体担当者へのヒアリング結果から、本格導入に至らなかった根本的な原因として、「TDM施策選定の根拠や実施効果についての予測・評価が、関係者の同意を得るのに不十分で説得力に欠けていた」ことを指摘している(国土交通省国土技術政策研究所2003, pp. 29-30)。

1.1.2 地域コミュニティを基盤とした観光・交通まちづくり政策への転換

我が国が、観光を国の重要課題として捉えたのは2000年にはいつてからのことである。2000年12月の観光政策審議会による「観光振興を国づくりの柱に(答申第45号)」の中で、「21世紀初頭において早急に検討・実現すべき具体的施策」の最初に挙げたのが、「観光まちづくりの推進」である。ここには、「観光まちづくりの推進」について次のように記載されている。

観光客が訪れてみたい「まち」は、地域の住民が住んでみたい「まち」であるとの認識のもと、従来は必ずしも観光地としては捉えられてこなかった地域も含め、当該地域の持つ自然、文化、歴史、産業等あらゆる資源を最大限に活用し、住民や来訪者の満足度の継続、資源の保全等の観点から持続的に発展できる「観光まちづくり」を、「観光産業中心」に偏ることなく、「地域住民中心」に軸足を置きながら推進する(国土交通省web site: index2_.html)。

端的に言えば、観光まちづくりとは、「地域資源を活用し、観光事業者だけに偏るのではなく地域住民が主体となって行う活動」として捉えていることがわかる。

³ 観光地における TDM 社会実験には、石川県金沢市のパークアンドバスライド実験(1992年、1993年)、岐阜県高山市高山祭りシャトルバス実験的導入(1994年)、神奈川県鎌倉市パークアンドレイルライド実験(1996年)、富山県五箇山パークアンドバスライド(1998年)などの例が挙げられる(太田他 1998, pp. 14-15)

⁴ 国土技術政策総合研究所(2003)の調べによると、TDM 社会実験を行った国内事例 729 件の内、本格実施に至ったのは僅か 2%程度であった(p. 29)。

さらに、「観光まちづくりの推進」の柱の一つには、地域が中心となっていく「そぞろ歩きのできる個性的な観光まちづくりの推進」が挙げられている。その具体的施策として、「観光地におけるパークアンドライド等によるマイカーの利用の抑制をはじめとする交通需要マネジメント施策（観光地のTDM）、自然環境等の様々な観光資源を保護するための『観光地資源保護条例』の策定等、観光地のオーバーユース（過剰利用）の防止や自然環境保護を図るための仕組みづくりの検討」といった記載がある。このようにTDMは、観光まちづくりを推進するための1施策として位置付けられている。

一方、道路・交通政策の分野においても、地域住民が参加し、主体となって地域の課題を解決しようとする「交通まちづくり」という考え方が1990年代後半より脚光を浴びるようになった。従来の日本の道路・交通計画は、地域住民が参加する余地を避け、あくまでも行政主導で進められてきた。しかし、①行政主導の従来型道路・交通計画が地元の理解を得られずに各地で行き詰まりつつあり、新たなプロセスが求められていること、②交通計画の内容自体が交通運用などのソフト政策を含むようになり「参加型」のプロセスになじむ場面が増えたこと、③価値観が多様化する中で、国民一般として身近な環境の向上に対する問題意識や参加意欲が高まってきていること、などから「地域住民の参加」が必要となっていく（太田他 1998, p. 2）。そもそも、日本が手本とする欧米の交通計画及びその施策には、計画段階で「住民参加」を意思決定の仕組みとして制度化している。「まちづくり」には、行政と地域住民の役割の明確化と協働するシステムの構築が不可欠である。

1.1.3 観光地マネジメントの再考

観光地マネジメント組織（観光協会や観光連盟）は、時代の変化とともにその機能を変化させている。欧米を中心とした組織を例に見れば、1930年代より余暇活動を中心に対応していた時代から、1980年代には余暇に加えコンベンション誘致を重要課題とするコンベンションビューローへと変わり、1990年代後半⁵になると観光地のブランディングを優先課題⁶とするDMO（Destination Management/Marketing Organization）へと変化している（国土交通省観光庁2017a, p. 16; Destination Marketing Association International&Inter VISTAS 2014, p. 14）。

⁵ 国土交通省観光庁（2017a）の報告書には、2000年代以降からDMOが誕生したと記載されているが、ハワイ州観光局が1998年設立されているような例もあることから、本研究では1990年代後半からと修正して記載した。

⁶ Destination Marketing Association International（DMAI）らがDMAI会員を対象に行ったアンケート調査結果によると、DMOが将来的に強化したい活動の優先順位の一つ目として「ブランディング」を上げている。

日本においても、これまでのような「観光事業者のための観光地マネジメント組織」から「観光事業者だけでない地域ぐるみの協働」によって地域活性化を実現するための組織体制への転換を希求し、2015年11月より日本版DMO候補法人登録制度（観光庁）を開始した。2017年5月現在で、145の団体が登録を済ませている（国土交通省観光庁 2017b）。

しかし、現在の観光地マネジメント組織が、「（顕在化している観光事業者のための）観光事業」から「（地域の課題解決や地域に活力をもたらす地域ぐるみの）観光まちづくり」へと事業領域を拡大できる体質に変わることは、容易ではない（国土交通省観光庁 2016a, pp. 1-22）。観光地マネジメント組織の実態は、地元観光事業者を中心とする会員のためのサービスが優先され、その活動自体も、労力、資金、マーケティングやマネジメントに関するノウハウの不足等（国土交通省観光庁 2016a, pp. 1-22）から、例年のイベント・祭事などに掛かり切りとなり、地域の課題解決や新たな需要創造のための活動まで広げることが難しい状況にある。

その一方で、これまで継続してきた「観光事業」についても、見通しは決して明るくない。国内の人口減少、超高齢化といった国内市場規模の縮小だけでなく、観光客のニーズも変わってきている。旅行形態は、団体旅行から個人旅行へと変わり、求める商品内容も従来のような大手旅行会社が主催するマストツーリズム型商品から、地域固有の価値（暮らしや文化、歴史、自然景観など）を体感できる自分らしい余暇活動や価値観にあった多品種少ロット型商品を期待しているのである。さらには、国内観光市場規模の縮小だけでなく、人口減少による地域経済の低迷と観光関連企業での雇用を維持するためにも、増え続ける外国人観光客誘客のためのマーケティング活動及び地域の受入れ環境整備にも対応が急がれる。

観光地域は今、転換期を迎えている。これまでのように大手旅行会社にすべてを依存するのではなく、地域の観光地マネジメント組織が中核となって、当該地域に関わる多様な行為者（以下、「アクター」という）との協働を促しながら、戦略的にマーケティングとマネジメント活動を推進していかなければならない。また、観光に対する地域住民の理解も得られるように、コミュニケーションをとり続けることも必要である。日本には、地域コミュニティ主体による「観光地マネジメント」の実践事例が未だに少ない。今後は、国内で実践している地域の事例を検証し、日本ならではの地域コミュニティを基盤とした「観光地マネジメント」の枠組みと実践的手法を明らかにすることが求められる。

1.2 観光地交通計画の諸特性

収容能力と需要の管理は、サービス事業において生産性とサービス品質を高める上で重要な課題である。季節単位や時間単位などによる需要の変動は、効率的なサービス生産と均一な品質維持を妨げる（Kotler, et al. 1996, pp. 94-95）。こうした管理の必要性は、サー

ビス産業だけでなく観光地においても同様である。収容能力を超過した観光客の流入は、「(観光地に向かうアクセスの) 渋滞及び域内混雑」による不快感や、事故の危険性といった観光客にもたらす不利益だけでなく、「自然環境観光資源の損傷」、「日常生活が乱されることに対する住民の不満や苛立ち」を引き起こしてしまう。本研究では、観光客流入の最適化を図るための需要管理手法として TDM を取り上げる。TDM の計画と実行は、実施される場に応じた検討が求められる。この節では、観光地交通計画の諸特性を紹介する。

1.2.1 観光地⁷における交通

観光⁸の定義とは、「余暇時間の中で、活動内容を問わず、1 年を超えない期間で日常生活圏を離れたところへ出かけること」として要約できる(国土交通省観光庁 2016b, p. 12)。つまり、観光客は、義務的ではなく、自発的に楽しみの享受や気晴らしをするために、出発日時、目的地、移動手段など検討し、自由気ままに行動する存在なのである。

また、観光客にとっての交通は、目的地までの移動手段だけでなく、ドライブ、車窓観光のように観光経験そのものの役割を担う。一方、観光地及び周辺には、そこに暮らす人や働く人など日常の場として過ごす人々も存在する。彼らにとっての交通は、通勤、買い物、病院通いなど日常生活手段として利用される。このように、観光地及び周辺には、日常使いをする「ケ」の交通と、観光活動といった非日常使いをする「ハレ」の交通が混在した状況を生み出している。

1.2.2 観光地交通計画の対象範囲

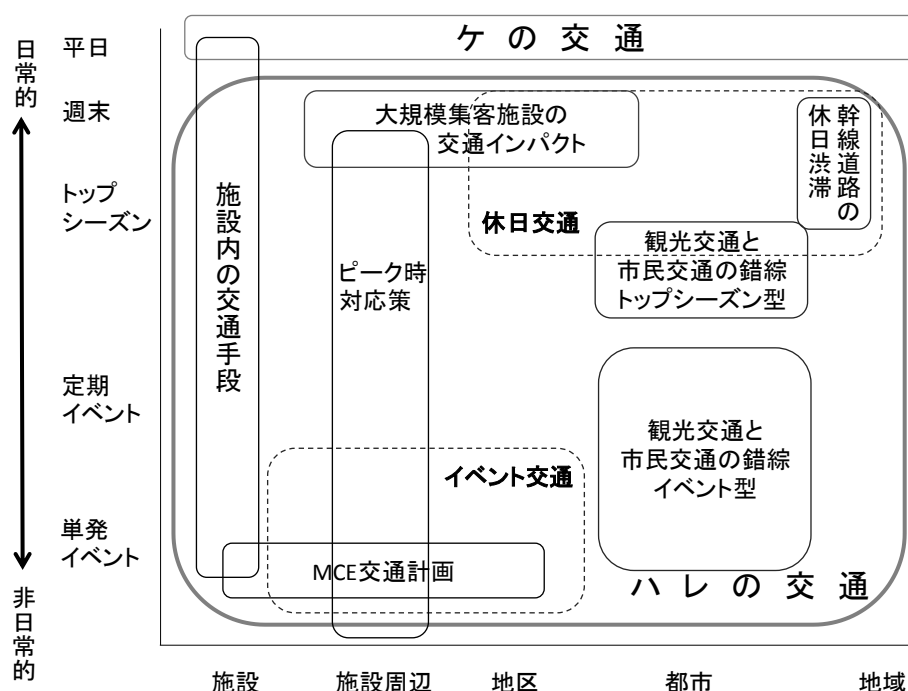
久保田&片田(1993)は、観光地交通計画(ハレの交通計画)を図 1-1 のように整理している(p. 16)。ここでの「ハレ」には、観光交通だけでなく休日の買い物交通も含まれる。図 1-1 の横軸は、右に行けば行くほど対象範囲が広くなる。一方、縦軸は日常性を表している。縦軸が、上に行くほど日常的(トップシーズン、週末、平日)であり、下は、非日常性(定期イベント、単発イベント)を示している。観光地では、イベントの開

⁷ 観光地については、空間的広がりによって「観光地点(1つの観光資源)」、「観光地区(歩けることを目処とした範囲)」、「観光地域(交通機関で移動する広がりを持つが一つの観光的まとまりとして旅行者に意識される範囲)」として定義される(森地他1997, p. 102)。本研究文では、それらを総称して「観光地」とした。

⁸ 世界観光機構(World Tourism Organization ;UNWTO)が、観光統計で扱う際に「観光」について定義している TSA(Tourism Satellite Account)に則り、国土交通省観光庁が要約したものである。観光庁の原文には、UNWTO で「観光」としているものを「旅行」として記述している。

催、シーズナリティの存在、連休や週末など余暇時間確保可能日の限定によって、一時に集中した観光客の流入を受け入れる。同時に、地域住民の日常交通も錯綜することから、交通容量と観光活動空間の容量を上回った状態になると様々な問題を引き起こしてしまう。このような交通問題に対処するために、観光地は交通計画を立てて対策を講じる。その対応策として、ピークの平準化と TDM が行われる。

図 1-1. ハレの交通（観光地交通）の対象範囲



出所：久保田&片田（1993, p. 16）掲載の図に筆者が加筆修正したもの

（注）MCE とは、Meeting（企業等の会議）、Convention（国際機関・団体、学会等が行う国際会議）、Event/Exhibition（展示会、見本市、イベント）を意味している。

1.2.3 観光地の特性に合わせた交通計画

交通計画は、観光地の特性に合わせて策定される。国土交通省は、交通施策を選択する際の視点として、①対策の目標設定（対象地域の性格）、②基盤整備状況（現状の交通基盤、利用可能なハード上のリソース）、③観光需要の特性（観光需要の変動、観光行動の特性）、④実施体制の検討（関係主体となる観光事業者や住民、行政などの協力度合い）を考慮する必要があると述べている（国土交通省 web site:chap1.html）。

例えば、①対策の目標設定をする際に、対象地域の特性「自然環境・歴史文化保護地域」や「都市地域（商業、業務、住居）」の確認、②基盤整備状況として、現状の交通基盤と

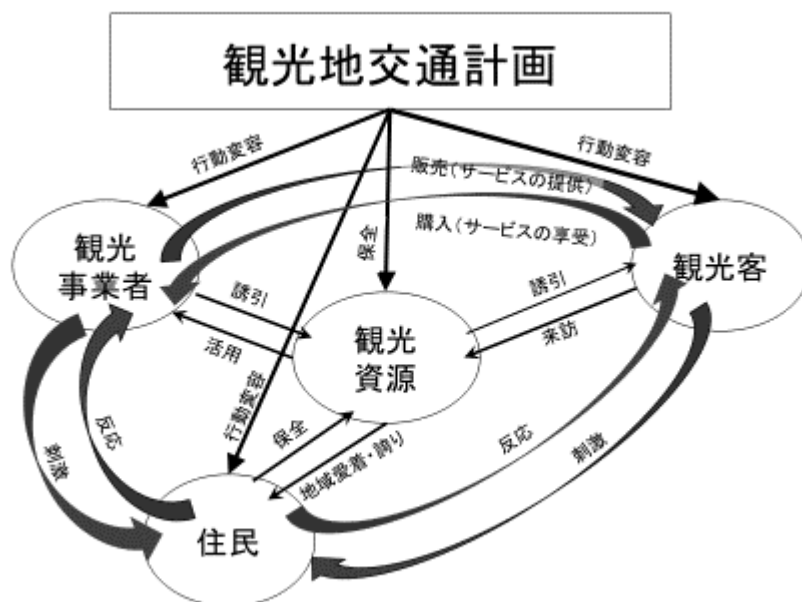
なる「道路網形状（行き止まり型か通過・回遊型か）」や「公共交通水準（高密度多頻度なのか低密度少頻度なのか）」と利用可能なハード上のリソースとして「駐車場確保等のための用地」や、域内交通手段及び電光掲示板などの「情報通信基盤の有無」を挙げている。また、③観光需要の特性の把握については、「観光需要の変動（通年型か季節型か、あるいはイベント型か）」と「観光行動の特性（滞在型か日帰り型なのか）」の把握が必要である。森地他（1997）は、観光需要に加えて、交通容量（ある道路において1時間に通過できる自動車の容量）と活動空間容量（観光目的地の収容能力）による容量制約の現れ方（「観光需要」、「交通容量と観光需要の総和」、「活動空間容量」の3つの間の大なり小なりの関係の現れ方）を交通計画の際の観光地分類軸として取り上げている（p. 105）。

1.2.4 観光地交通計画が働きかけるアクター

観光地交通計画は、観光地における多様なアクターに影響を与える。そして、それぞれのアクター間においても互いに影響し合う関係にある。その関係性を表したのが、図1-2である。観光事業者は、できるだけ多くの観光客の来訪を期待するが、混雑状況からサービス品質の低下による満足度への影響を懸念する。観光客は、ある程度の賑わいを求めるが、渋滞や混雑状況になると不快に思う。地域住民もまた、過度な観光客の来訪によって普段のような暮らしが脅かされることを不安に思う反面、地域経済への影響や雇用の確保のために観光客の受け入れを容認しようとする。また、観光客の「観光対象」としての観光資源は、観光事業者にとっての「集客手段・装置」であり、住民の「地域への愛着や誇り」の源泉でもある。観光地交通計画は、観光客と観光事業者、住民、観光資源⁹にとって最も望ましい状態（需要量と供給量との均衡を保つこと、観光資源や住民への過度な負荷の軽減）へと導くために講じられる。

⁹ 観光客を惹きつける観光対象としての素材。観光資源には、山岳、海岸、温泉、動植物など自然によって創造された自然資源と、まち並み、農山漁村、祭りなど人間によって創られた有形・無形の人文資源等が挙げられる。

図 1-2. 観光地交通計画と多様なアクターとの関係性



出所：森地他（1997, p. 106）の研究で示した「観光地交通計画が観光地に与える影響」について図式化したものを参考に、筆者が作成したもの

1.3 TDM 概念フレームワーク

この節では、既往研究において一般化された TDM 施策と概念フレームを紹介する。これまで、TDM の枠組みに関する検討や整理は、社会（認知）心理学の理論をもとに研究が繰り返されてきた。これらの研究は、渋滞緩和や環境負荷軽減といった効果を得るための施策の設計と実践への貢献を主目的としている。TDM 研究者が、実践の場で実験研究を繰り返しながら得られた概念とはどのようなものであるか、また、技術的効果の追求から TDM の施策内容や概念がどのように変化しているのかを確認する。

1.3.1 TDM 施策と概念モデル

TDM 施策は、自動車利用の削減による大気質改善や渋滞緩和を目的とした対策を立案し、実行する策である。TDM 実行組織は、この施策によって、出発時間、移動手段、移動経路の変更や、自動車の効率的利用、渋滞発生源の調整を促すことで目的を達成させようとする（大塚 2001, p. 101）。

TDM 施策は、その特性に応じて分類される。例えば、Steg（2003）による分類は、表 1-3 のとおりである。彼は、公共交通の改善やパークアンドライドなど代替交通の選択

が相対的に魅力を高めてくれるような「物理的変化の提供戦略」を始め、速度制限や都心部の車乗り入れ禁止などといった「法律的戦略」、車や燃料に対する課税、通行料あるいは渋滞に対する料金収受などの「経済的戦略」、社会的規範に訴えかけたり、公共情報の提供や交通行動結果に関するフィードバックを与えたりすることなどを「心理的戦略」として分類する。

表 1-3. Steg (2003) による TDM 施策の分類

TDM 施策	例
物理的変化 の提供戦略	公共交通の改善
	徒歩とサイクリングのためのインフラストラクチャーの改善
	パーク＆ライドのスキーム
	移動時間短縮を促進させる土地利用計画
	エネルギー効率の高い車を開発するための技術的变化
法律的戦略	都心部の車乗り入れ禁止
	駐車場の管理
	速度制限
経済的戦略	車と燃料の課税
	通行料あるいは渋滞に対する料金収受
	キロメートル加算
	公共交通機関のコスト低減
心理的戦略	個別対応型のマーケティング
	公共情報キャンペーン
	行動の結果に関するフィードバックを与えること
	社会的規範

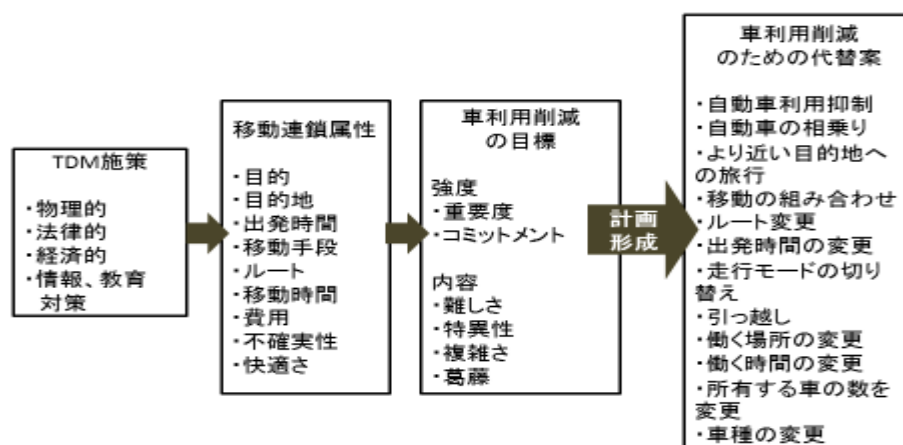
出所：Steg (2003, pp. 189-190)

例示した分類以外にも、車利用の代替を魅力的に見せる施策を「Pull 施策」、車利用の魅力を削減する施策を「Push 施策」と表しているもの (Steg2003, p. 192; 藤井 2003, p. 25) や、施策の強制力の有無によって「強制的施策」と「非強制的施策」としているものもある (Gärling & Shuitema2007, p. 142)。

Gärling & Shuitema (2007) は、TDM 施策による車利用削減の行動変容の概念フレームワークを図 1-3 として提示している (p. 142)。このモデルでは、様々な TDM 施策が、移動連鎖属性（目的、目的地、出発時間、移動手段など）に影響を与え、その後、施

策の強度（重要度やコミットメント¹⁰）や施策の内容（難しさ、特異性、複雑さ、葛藤）によって車利用削減のための目標が設定され、その目標に向けた実行計画を形成し、代替案に基づいた行動（車利用の抑制、相乗り、より近い目的地への旅行など）に変容させるとしている。その際、Gärling,et.al (2002) は、こうした行動変容に至る過程において「他のユーザーの影響（他のユーザーの行動は、他の人の行動に影響を与え、他の人の行動は特定の TDM 施策よりもターゲットユーザーに影響を与える可能性があること）」によって「移動連鎖属性」を決定させ、「目標設定」に対して「個人要因（家族構成、収入、勤務状況、態度、活動あるいは旅行パターンなど）」が、「車利用削減のための代替案の選択」に対して「状況要因（家族の移動、時間的制約、天気、時刻、平日など）」が影響を及ぼすとしている（pp. 60-62）。

図 1-3. TDM による行動変容の概念モデル¹¹



出所：Gärling & Shuitema（2007, p. 142）

1.3.2 TDM と MM の関係

わが国で TDM 導入の検討が本格化したのは、1990 年代始め頃からである。その後、2000 年代に入って注目されるようになったのがモビリティマネジメント（Mobility Management:MM）である。MM とは、「ひとり一人のモビリティ（移動）が、社会的

¹⁰ 施策実施主体との関係の重要性を理解した心理的な結びつき

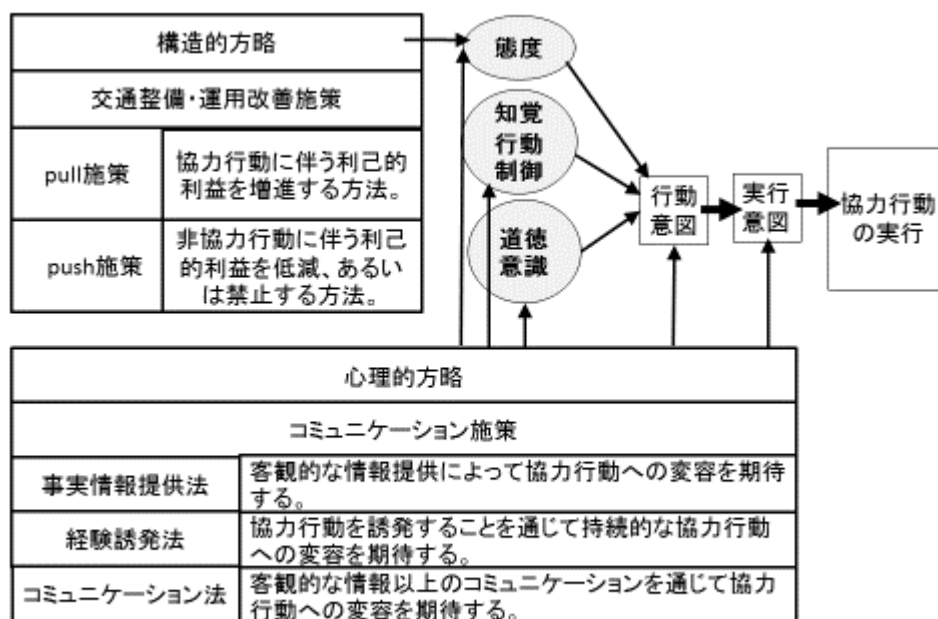
¹¹ このモデルの原型は、すでに Gärling, et. al（2002）が作成している。Gärling & Shuitema（2007）のモデルでは、TDM 施策の記載内容に Steg（2003）の分類を参照し修正されている。

にも個人的にも望ましい方向に自発的に変化することを促すコミュニケーションを中心とした交通政策」として定義されている（土木学会, 2005, p. 1）。

藤井（2003, 2008）、土木学会（2005）は、MM による協力行動への行動変容プロセスモデル（図 1-4）として、「構造的方略¹²としての交通整備・運用改善施策（狭義的 TDM）」に加えて、「心理的方略としてのコミュニケーション施策」を挙げている。まず、「構造的方略としての交通整備・運用改善施策」には、協力行動を実行することで利己的な利益を増進させるような働きかけをする「Pull 施策」と、協力しないと不利益になるか、あるいはその行動を禁止するような「Push 施策」がある。一方、「心理的方略としてのコミュニケーション施策」には、客観的な情報を提供することで協力してくれることを期待する「事実情報提供法」と、協力行動へ誘発することで持続的な協力行動へ変容することを期待する「経験誘発法」、客観的な情報以上にコミュニケーションを重視して協力してもらえるように努める「コミュニケーション法」がある。構造的方略が、ひとり 1 人の「態度（車利用を控えた方が「得」だと考える傾向）」に働きかけようとするのに対し、心理的方略では、「態度」だけでなく、「知覚行動制御（車利用を控えるのは「難しくないだろう」と考える傾向）」、「道徳意識（車利用を控える「べき」だと考える傾向）」に働きかけ、行動意図や実行意図に影響を与えることで、協力行動へと導く過程を表している。

¹² 方略という用語は、経営学上聞きなれないものである。ここでは、日本の土木計画学上の用語をそのまま使用した。経営学の用語では、「戦略」として言い換えられる。

図 1-4. MM による協力行動への行動変容プロセスモデル



出所：藤井（2003, p. 24），土木学会（2005, pp. 10-15），藤井（2008, p. 43）で紹介された概念図や説明記述を基に筆者作成

TDM と MM との違いはどこにあるのか。太田（2007）は、2つの関係について「TDM は経済学、MM は心理学の理論と概念を背景にした交通政策・施策の表現。（一部省略）政策実務面では、交通施設の整備とその運用といった交通サービスの供給面の比較的ハードな施策に対し、需要面からの比較的ソフトな施策をさすものということでは同じであるが、TDM は MM の啓発的アプローチ以外の施策を含めている点でより幅広い概念である（p. 32）」と述べている。

これに対し、藤井（2005）は、「TDM が単位時間あたりの交通量や走行台キロといった交通需要を対象とする一方で、MM は人々の移動そのものを対象としている点が本質的な相違点（p. 4）」とし、また、土木学会（2005）では「TDM が交通需要の削減を課金や規制などによって誘導しようとする一方で、MM はコミュニケーションやそれをサポートする運用施策によって、一人ひとりが自発的に変化する」とし、MM を「TDM の一種」あるいは「新たな TDM」として位置付けている（p. 10）。これらの認識に対し、日本が先進的モデルとしてきた欧米では、TDM と MM を区分せず同義と捉えている国もある。本研究は、TDM が MM を包括する概念として捉え、TDM に統一して取り扱うこととする。

1.4 価値共創に向けた協働のネットワーク

この節では、はじめに、マーケティング研究領域における「価値共創」概念を紹介する。次に、本研究が使用する用語「(観光) 価値」、「価値共創」、「協働」の定義を示す。その上で、本研究が着目する TDM を支える価値共創に向けた協働のネットワークの概念を提示する。

1.4.1 価値共創の概念

「価値共創」は、Vargo&Lusch(2004)の提唱した「サービス・ドミナント・ロジック：S-D ロジック」の核となる概念である。彼らは、これまでのビジネス及びマーケティング研究が「製品の生産、流通、経済的交換を基盤」とした発想（グッズ・ドミナント・ロジック：G-D ロジック）に基づくものとし、これに代わる新たな発想を提示した。それが、S-D ロジックである(pp. 1-17)。S-D ロジックでは、①サービスこそが交換の基本的基盤、②顧客は常に価値の共創者、③全ての経済的及び社会的アクターが資源統合者、④価値は常に受益者によって独自にかつ現象学的に判断されるとし、グッズ（製品）の役割を、サービス提供のための媒介物の役割を果たす装置として捉えている(Lusch&Vargo2014, pp. 17-20)。ここでの「サービス」とは、「他者あるいは自身のベネフィットのためにナレッジ(専門的な知識)やスキル(技術)を適用すること(同, pp. 3-20)」と捉えている。

Lusch&Vargo (2014) は、企業が価値共創を目指す場合、これまでのようなサプライチェーンの管理（G-D ロジック発想）を重視してきたのと異なり、価値を共に創り出すネットワークの管理（S-D ロジックの発想）の必要性を指摘する(同, pp. 119-128)。この指摘は、観光地マネジメント組織にも同様に当てはまる。価値共創を目指す観光地マネジメント組織は、従来のような行政主導型の観光基盤整備の協力や観光事業者主体の観光商品の企画・提供及び流通対策の管理（サプライチェーンの管理）だけでなく、価値共創に向けた協働のネットワークの管理も重要であることを認識すべきであろう。

1.4.2 用語の定義

本研究における主要な用語は、以下のように定義づける。

(1) (観光) 価値

「(観光) 価値」は、主体の違いに応じた様々な定義が可能である。例えば、観光客を主体としたものでは、安島 (2004) が「そこへ行きたいと思っている人の数と思いの強さの総和 (p. 109)」とし、井上 (2010) は「他所との比較や時間軸の違いによる差異性を持つこと (p. 26)」としている。また、観光資源を主体とすれば、資源そのものの評価で捉え

た価値（公財日本交通公社 2016, pp. 11-16）があり、観光事業者が主体となれば「経済的ベネフィット」をもたらす価値となる。

本研究では、観光客、観光事業者、住民の全てを主体として捉える。そのため、（観光）価値の定義は、「地域固有の観光資源を核とし、観光客が『訪れたい、満足できる経験をしたい』、観光事業者が『働きたい、安定的な経営を維持したい』、住民が『暮らしたい、生活の質の維持・向上を図りたい』と思う価値の総和」とする。

(2) 価値共創

「価値共創」の概念は、企業が顧客から経済的ベネフィットを得ることを前提としている。しかし、本研究では、観光地が価値共創によって目指すものを「経済的ベネフィット（観光事業者をはじめとした地域全体の経済的利益）」に限定しない。その対象は、「社会的ベネフィット（暮らしの維持・向上、地域愛着の醸成、生きがいなど）」や「自然環境・文化的ベネフィット（観光資源の保全と魅力向上）」まで含めている。

そこで、本研究上の「価値共創」の定義は、「当該観光地に関わる多様なアクター同士が、地域固有の観光資源を核とした他者あるいは個人の期待するベネフィットを持続的に享受できるよう、互いのナレッジやスキルといった資源を活かし、また、それらの資源を統合させながら、共に、絶えず、価値を維持・創造すること」とする。

(3) 協力と協働の違い

Prahalad&Ramaswamy (2004) は、「価値共創」概念に基づき、これまで企業が価値を創造し顧客に提供するという「企業主導で一方向型」から、企業と顧客一人ひとり（パーソナライズ）と共に新たな価値を創造しようとする「企業と顧客が対等で双方向型」発想への転換を推奨した。また、価値共創の実現には、「協働」が必要であると示し、価値共創に向けた協働を「条件」と「緊密さ」という2軸から、価値共創に向けた協働の形態を示している（pp. 334-337）。彼らの示す「価値共創に向けた協働」は、協働の条件（X軸）を、対等な取引関係から、情報（取引データ）の共有、知識（暗黙知¹³と形式知¹⁴）の共有と共創、新しい事業機会の発見と創造へと拡大させていくことと、協働の緊密度（Y軸）を、事業ユニット間の市場に根ざした取引主体の協働から、企業間の壁を超えた業務プロセスの改善、仕入先なども巻き込んだ共同開発、共通の目標に向けたコンピタンス（組織の有するナレッジやスキル）の活用へと高めていくことによって、「運命共同体による価値共創」が実現するとしている（同 pp. 334-337）。

¹³ 経験や勘に基づく知識

¹⁴ 文章や図表、数式などによって説明可能な知識

本研究では、従来の TDM 概念にある「協力」行動から、「協働」へと発想を転換する。「協力」行動への変容を目的とした TDM 施策は、車利用者に対し「行政主導で一方向的」に働きかける。ここには、行政機関と車利用者との間で対等な関係ではなく、「主体」と「客体」といった「主従関係」が見られる。主従関係を基礎とした「協力」には、地域に新たな価値を創造しようとする進展は期待できない。これに対し、本研究は、主体間の対等な関係を前提とした協働の「条件」の規模と範囲の拡大と、「緊密度」の強さを高めていくことによる価値共創に向けた協働のダイナミクスを、新たな TDM 概念の基盤に取り入れたいと考えている。こうした思いから、「協力」は、「客体が主体からの要求を受け入れ、主体の望む行動をとる（一方向性）」のに対し、「協働」は、「対等の関係である主体間が、共有された価値の維持・創造につながる行動をとる（双方向性）」こととして使用する。

(3) TDM を支える価値共創に向けた協働のネットワーク

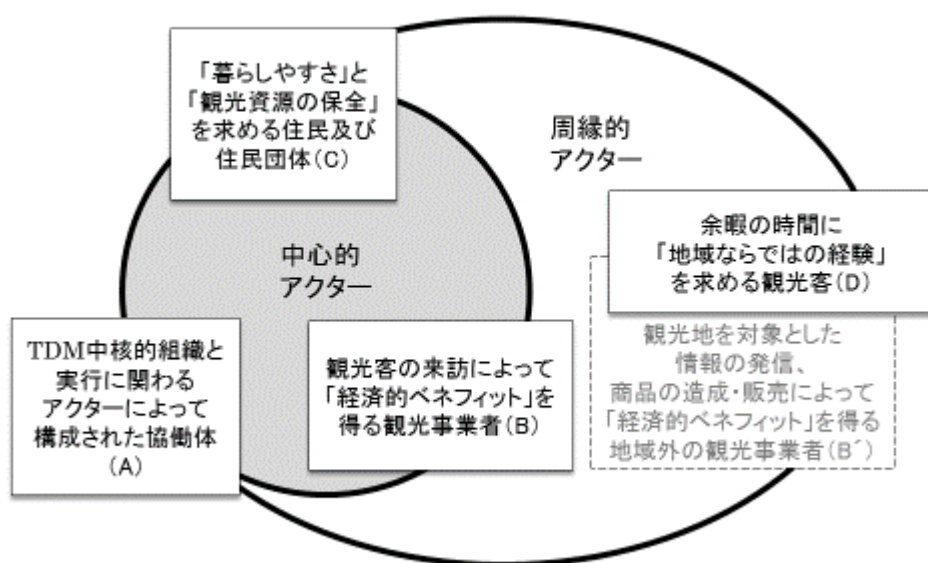
本研究における「TDM を支える価値共創に向けた協働のネットワーク」とは、「地域固有の観光資源の維持・活用によって魅力的な観光地として存続させるために、『当該地域の収容能力にあった観光客数（量）の調整を始め、車利用の削減と地域愛着の醸成に貢献し得る（地域風土との接触量の多い）歩くことを促進させる活動（観光客流入の最適化を図る活動）』に協働する多様なアクターが連結したつながりのこと」とする。

前述の「(2) 価値共創」で述べたとおり、観光地に関わるアクターが価値共創によって目指すものは、「経済的、社会的、自然環境・文化的ベネフィット」である。この場合、観光地マネジメント組織が共創する相手は、観光客だけではない。むしろ、観光客は、再び訪れてくれるかわからない「自由気ままな」存在であるのに対し、当該観光地に関わる観光事業者と住民は、「絶えずそこに居続ける（運命共同体であって欲しいと願う）」存在である。したがって、観光地マネジメント組織が価値を共創する相手として特に重要な存在は、観光客以上に地域コミュニティを基盤とした観光事業者ならびに住民であり、価値共創に向けて協働するネットワークの中心的なアクターと言えよう。

図 1-5 は、「TDM を支える価値共創に向けた協働のネットワーク」の概念図である。地域コミュニティを基盤とした協働のネットワークには、「中心」的アクターと「周縁」的アクターが存在する。「中心」的アクターには、TDM 中核的組織と実行に関わるアクターによって構成された協働体(A)、観光客の来訪によって経済的ベネフィットを得ようとする地域の観光事業者 (B)、暮らしやすさと観光資源の保全を求める住民及び住民団体 (C) が挙げられる。他方、「周縁」的アクターには、地域外に存在し当該観光地を対象とした情報の発信、商品の造成・販売によって経済的ベネフィットを得ようとする事業者 (B′) や余暇の時間に地域ならではの経験を求める観光客 (D) など観光地に関わ

うとするアクターすべてが対象となる。B[〃]とDは、互いに得ようとするベネフィットは違うものの、地域外から観光を目的とした来訪であるという点で類似する。また、B[〃]はDを観光地へと誘う役割を担う存在（Dに付随する存在）でもあることから、今回の研究では、B[〃]は、Dにまとめて論じることとする。

図 1-5. TDM を支える価値共創に向けた協働のネットワーク概念図



出所：筆者作成

1.5 研究の目的

本研究の目的は、観光地 TDM が、観光サービス生産システムの一部（観光サービス品質管理機能）として地域に定着し、そのシステムを支える地域コミュニティを基盤とした多様なアクターによる価値共創に向けた協働を持続させる仕組みについて明らかにすることにある。

日本における TDM 研究は、土木計画学を中心として 1990 年代から展開されている。研究の萌芽期は、欧米同様に技術的側面に目が向けられていた。しかし、実務的に TDM の本格導入が進まない事実を前にして、研究者たちの眼差しは、次第に、供給側の受容性や、計画段階でのマーケティング発想の必要性、「まちづくり」の視点へと変化していった。それは同時に、技術的貢献を目指そうとする土木計画学分野における関心事の対象から少しずつ離れていくこととなり、TDM 研究のさらなる進展及び実務上の課題を乗り越

えられずにいるのではないかと考える。

本研究が期待される成果は、経営学の視点から TDM 研究で残されている課題に目を向け、その進展に貢献することと、実務において本格導入から継続実施へと定着させていくための示唆を得ることにある。観光は、国の成長戦略の柱としての期待がますます高まっている。しかし、観光地は、単純に観光客数（量）の増加だけを追い求めてはならない。観光地には、収容能力に限度がある。そして、集客の求心力となる観光資源は「有限」であり、また、観光地は、地域コミュニティが生産や生活の基盤としている場でもある。収容能力を超えた観光客の受け入れは、自然環境資源の損傷、観光客の安全性の低下、混雑による不満や住民の苛立ちなどを引き起こす。したがって、持続可能な魅力ある観光地であり続けるためには、収容能力と地域特性に合わせた観光客の量と質の管理を行わなければならない。観光地における TDM 研究と実務的導入の検討は、観光客流入の最適化を図る管理手法として、改めて注目すべきテーマであると考ええる。

2 章 TDM 研究の概観—文献レビュー

本章では、持続可能な観光地であるための管理手法の一つである TDM を、どのように定着させていくのか、その際に多様なアクターが協働していく過程に関心を持って文献レビューを進める。本章の文献レビューは、2つの視点から行う。1つ目は、国内 TDM 研究の変遷の追跡と研究上の課題の確認である。日本では、欧米で先行して行われた TDM に倣って導入を試みるも、本格導入に至った地域が少ないことは前章でも紹介したとおりである。そこには、TDM の検討から本格導入に至るまでの間に、日本特有の諸問題が背後に潜んでいるものと思われる。日本の TDM 研究は、国内における実証実験を基に蓄積されている。本章では、日本ならではの TDM による観光地マネジメントの今後のあり方を検討するために、国内 TDM 研究で得られた結果を中心に確認を行う。

2つ目は、TDM 施策に関する影響要因についてである。これまでの TDM 研究では、TDM 施策実施上の影響要因や継続性に起因する要因に関する研究がなされてきた。本章では、TDM の検討段階から導入、継続実施までの一連の流れ（TDM の定着過程）に沿って、既存研究で得られた諸要因の導出方法と結果を整理する。この整理によって、今後、持続的な活動を行う協働のネットワークの構築が、段階ごとにどのような影響を受け、それらを乗り越えていったのか、あるいは、活かしていったのかを確認するのに役立つ。

本章のまとめでは、TDM の定着過程「認知（STEP1）」、「受容（STEP2）」、「協力行動の実行（STEP3）」、「継続（STEP4）」の次なる段階として「価値共創（STEP5）」を設定し、STEP5 まで発展させようとする意義を述べる。その際、価値共創段階が目指すべき状態（STEP4 との違い）を提示する。

2.1 日本における TDM 研究の変遷

日本の TDM 研究は、時代の流れの中でどのような関心の変化と、研究の蓄積をしてきたのだろうか。ここでは、土木学会、土木計画学研究、都市計画学会、国際交通安全学会、観光研究学会、交通工学研究会、「運輸と経済」に掲載された研究者による TDM 関連記事や論文から、研究の変遷¹⁵とその過程で得られた知見を確認する。

2.1.1 TDM 施策の実効性の検証

TDM 社会実験による効果測定、導入に向けた課題の抽出に関する研究は、社会実験が全国で活発に行われるようになった 1990 年代から盛んに行われている。TDM 研究の萌

¹⁵ここでは、TDM 研究の変遷の傾向と蓄積の状況について把握することを主目的としている。日本で発表された TDM 研究の全ては、とりあげられていないことを申し添える。

芽期と言えるこの時代は、効果的なシステムや制度設計に関する研究と、社会実験（事前事後含む）による利用者の意識や行動変容に着目した研究が多い。

TDM の効果的なシステムや制度設計に関する分析には、駐車場予約システムの有効性（古城他 2008, 久保田他 2002, 山本他 2004）や情報提供のあり方（観光客属性に合わせた情報の内容、出発前及び当日の情報提供の場の確保、社会的意義や効果の伝達の必要性）の検討（高山他 1997）、パークアンドライド（P&R）の適用可能性（古屋他 1995, 湯沢&須田 1996）等を指摘している。

一方、利用者の意識や行動変容に着目した研究では、研究対象地区における社会実験の事前と事後に、来訪者の行動や意識に与えた影響を確認するためのアンケート調査を実施し分析することで、より効果的な施策メニューの設定、内容の検討や課題の整理を行っている（永井 1995, 西岡他 1995, 久保田他 2002, 西井他 2007, 飛川&橋本 2010）。

2000 年以降には、「TDM の一種」あるいは「新たな TDM」と言われるコミュニケーション施策を重要視した「MM¹⁶」による効果検証を行う研究も始まっている。これらの研究では、日常の交通問題の解決のために行われる住民、職場、学校を対象とした MM だけでなく、観光地における MM の有効性と効果の検証（宮川&藤井 2011, 福井他 2014）も行われている。例えば、宮川&藤井(2011)は、観光地へ出発する前にコミュニケーションを図る「出発地対策（広範かつ大規模に情報伝達することができるラジオと、主婦層をターゲットとした地方情報誌リビング新聞）MM」と観光地に到着してから行う「到着地対策（宿泊施設及び駐車場において直接観光客に働きかける）MM」を行い、それぞれの事業効果（自動車からの転換者、CO₂ 排出削減効果、費用対効果）の検証を行った。結果では、観光地における MM によって CO₂ 排出削減効果と費用対効果の観点から、高い事業効率性が確認された。そして、出発地が広域に分布する観光 MM においては、広域の対象者に対して効率的にコミュニケーションを図ることのできるラジオを活用することと、到着地においては車利用者一人ひとりに働きかけることのできる駐車場 MM が有効であったと結論付けている。

2.1.2 TDM 施策の導入に向けた地域側の受容性

観光地は、観光客による非日常的な交通と住民等の日常的な交通が錯綜した状態の中で、車による諸問題を抱えている。また、地域における観光事業者にとって、観光客総数を減少させてしまう恐れを感じるような施策はなかなか受け入れがたいものである。したがって、来訪者（観光客）側から見た TDM 施策そのものの実効性だけでなく、地域住民

¹⁶日本では、2004 年 1 月開催の土木学会主催セミナーで公式に MM の用語が使用された（藤井 2006b, p. 283）。

及び観光事業者側にとっても受け入れられる施策を検討しなければならない。

こうした実務的な背景から、TDM 研究は、これまでのような来訪者側の意識や行動だけでなく、地域側に着目した研究へと広がり始める。例えば、久保田他（2000）は、来訪者の意識だけでなく観光事業者への影響についてもヒアリング調査とアンケート調査から分析を行い、鎌倉の歴史的都市部における TDM の本格導入に向けた課題を整理している。斎藤他（2006）は、日光市市街地の交通実験期間中に来訪者のインパクト調査（交通量、渋滞長、駐車台数など）、観光事業者の実験に対する認識と評価に対するアンケート調査から、実験以後の経過を踏まえ、交通実験の影響について観光事業者の合意形成の観点から考察した。その結果、交通実験がもたらす合意形成の効果として、①観光事業者間の考え方をすることで、各主体の主張が明確になり、利害関係を明らかにできる、②観光事業者が実験に参加することや来訪者の生の声を聴くことで意識が変化する、③来訪者が交通実験に対して、比較的肯定的なイメージを持っていることを知ることができる、④実験後の意見交換は、各施策の成果と問題点を明らかにできると述べている。

「観光客による賑わい」と「日常生活の利便性」が折り合うための工夫や検討には、施策の説明段階での表現に対する配慮や、当該観光地の道路に対する意識の違いを理解しておくことが有効である。久保田他（2006）は、観光地や商業地の事業者に対し、TDM 施策の内容についてお客様を管理するといった「管理的な」表現ではなく、お客様を「もてなす」表現に転換することで受容性が高まることを確認している。また、吉城他（2011）は、当該観光地の道路の役割に対する地域住民の意識の違いから、「観光客の賑わいを重視する層」、「地域と観光のバランスを重視する層」、「移動機能を重視する層」と分類し、クラスター別に施策の受容性を調査した。そして、これらの意識の違いが交通社会実験の評価と道づくりの考え方に関係していることを明らかにしている。

しかし現実的に、その折り合いをつけること（「観光客による賑わい」と「日常生活の利便性」との妥協点を定めること）が容易でないことは、室井他（2010）の研究からも窺える。彼らは、埼玉県川越市の取り組みに基づき、観光客及び住民に受け入れられるような交通コントロール手法を検討するために、交通社会実験による「周辺道路への影響分析」、社会実験中の「歩行者アンケート調査」、「自動車による来街者の渋滞経験」、実験終了後の「住民意識調査（交通対策に対する受容性）」を行った。その結果、観光客が交通施策（歩行者天国、一方通行）を支持したのに対し、住民は快く受け止めていないことがわかった。さらに、渋滞経路の発生要因が住民の日常的な習慣行動に起因する可能性をも示唆している。

これらの研究結果が示す通り、今後、施策の検討と導入に向けて車利用者である住民と観光客の双方に受け入れてもらうには、住民の合意を得るための時間を惜しまず、意思決定過程に対する十分な配慮が必要である。

2.1.3 合意形成プロセス

日本が、社会資本整備の検討段階において住民参加制度を導入するよう公表したのは、2003 年のことである（国土交通省 2003）。以降、公共事業における住民参加は活発化している。国や地方自治体は、公共事業の計画や本格実施に至るまで、住民との話し合いを繰り返しながら、合意を形成していき、最終的に事業計画を確定させることを目指す。合意形成に関する研究は、包括的理解を目指すもの、プロセス、手法、技術、制度設計などの視点から、社会資本整備に係る領域だけでなく様々な分野で展開されている（合意形成研究会 web site: gaiyou.htm#2, 猪原 2011, p. 1）。例えば、プロセスに関する研究では、梅宮他（2007）が、歴史的市街地（新潟県村上市）での都市計画道路の見直しに関する合意形成プロセスについて、意見潜在期から意見調整期を集団形成期とし、以降、集団意見表明期、集団収束期と分類した上で、事例記述をしている。

TDM 研究でも、実証的研究から合意形成プロセスの解釈を試みたものがある。澤崎他（2012）は、埼玉県川越市の交通まちづくり関係者に対するインタビューや関連資料をもとに、その実践内容から、合意形成のプロセスの解釈を行った。その結果、町並み保全の取り組みから、交通に対する①潜在的な問題意識の共有化、②共有意識の具現化、③交通社会実験の実施、④実験による問題の所在の鮮明、⑤検討委員会と地域住民との繰り返しの会合による融和の兆し、⑥合意できる条件の調整・合意点の探索といった段階を踏んでいることを示した。また、合意形成に資する考察として、①問題認識の共有化、②共有化を生む源泉となるまちのシンボル（キーとなる資源：川越市の場合は「蔵」）の存在、③問題認識の共有化に基づく基本合意、④行政側の地域住民に対するきめ細やかな配慮（物理的・精神的ケア）、⑤（行政内調整不良を補うための）第三者的研究機関の適切なバックアップの必要性が述べられている。

住民の合意を得るためには、交通整備・制度設計の手順にも配慮しなければならない。永井他（2008）は、交通整備・制度設計のフレームを構成する(a)アクセス交通の確保、(b)ターミナル（駐車場）の適正な配置と機能強化、(c)回遊ルートの形成と演出、(d)通過交通の排除、(e)誘導のための情報提供の中で、観光地の交通まちづくりを考えた場合、地域コミュニティを主体とした交流の街の表舞台となる(c)と(e)から始めるのが望ましいと述べている。そして、彼らの事例研究対象であった日光市の場合、(a)(d)から社会実験を始めてしまったことが、住民の合意を得られなかった原因の一つではないかと総括している。

2.1.4 TDM 施策の計画及び実行段階における視点の変化

2000 年代以降の TDM 研究は、これまでと異なる視点に立った TDM 施策の計画及び実行を推奨する研究が現れる。1 つは、マーケティングの視点に立った交通施策の検討（交

通工学研究会 2002, 丸山他 2003, 西井他 2008, 西井他 2010 など) を推奨するものである。これらの研究は、従来の公共インフラ整備が行政機関の独擅場で計画実施されてきた時代から、利用者ニーズをくみ取った計画の作成と実施の時代へと転換するように、マーケティング戦略の枠組みを用いて提案している。もう 1 つは、これまでの短期的な即効性を求める研究から、長期的な視点を強調し、まちづくりの中に TDM 施策を位置付けようとする研究である。

(1) マーケティングの視点

交通工学研究会 (2002) は、TDM を成功させるためにマーケティングの視点から計画策定 (顧客ニーズの把握、商品開発、価格設定、プロモーション、流通) を行う必要性について、複数事例を使って解説した本を出版している。この頃より、マーケティングの視点から捉えなおして課題整理を行う研究が見られるようになる。丸山他 (2003) は、交通施策の導入や普及が試みられるも、その実施において「環境に優しい」ライフスタイルや交通行動の必要性を市民に意識させ、新規需要を創出するような仕組みが不十分であることを問題提起した。その上で、普及促進には、需要に対応するサービス提供と積極的な売り込みが必要であり、マーケティングの発想を参考にすべきであると述べている。彼らは、交通マーケティングとして 8 つの機能 (リサーチ、商品、流通、広告、販売促進、営業、情報、ロジスティクス) を説明し、その内のリサーチ、商品、流通、広告の機能に焦点を当て、単一の社会実験事例をもとに改善点の検証を試みている。

また、西井他 (2010) は、人口減少の一途にある都市の観光を考えた場合に、「魅力ある持続可能な観光圏域の形成のための戦略的エリア観光マーケティングとマネジメント」には、もはや観光地交通戦略において需要を予測するのではなく、いかにターゲットを定めて需要を創造できるかが必要である。そのためには商品開発と市場化を図るエリアマーケティング手法に依拠すべき (p. 262) という考えを述べている。その上で、エリアマーケティングマネジメントの視点に立ち、魅力的な観光地形成に資する交通施設整備施策を検討する際の基本的項目である観光力指標として「観光アクセスビリティ」の計量化方法を考察している。

上述のように、TDM を含む観光地交通に関わる研究では、TDM の本格導入を目指すために、マーケティングを「顧客ニーズに合った商品開発と、認知、行動へとつながるような計画策定に役立てること」、「観光サービス提供のための意思決定プロセスを確立させること」、あるいは、観光地における交通戦略の策定と実行の際に「需要予測だけにとどまらず需要創造のため」の手法として活かそうとしている。

(2) 観光まちづくりの視点

長期的な視点から観光まちづくりに資する TDM 施策として位置付けている研究は、比較的新しい潮流である。これらの研究では、まちづくりの視点から課題の整理を行うための「枠組み」を提示している。

西井他（2013）は、イベント時における交通緩和策としての TDM 施策を取り上げ、独自の枠組み（「交通-観光-まちづくり」のトライアングル）によって、課題の導出と短期的施策から持続的な施策への展開の可能性を考察している。研究は、伊勢市の式年遷宮 TDM の事例を使用し、次のような手順で行われた。

①伊勢市における式年遷宮交通需要マネジメントをとりまく政策課題を、「交通」、「観光」、「まちづくり」の3つの視点から整理する。

② ①の課題整理から、「交通-観光」と「交通-まちづくり」のそれぞれの関係性に着目し、課題解決に向けた長期的戦略検討の新たなアジェンダを設定する（例：「交通-観光」では、「伊勢参り魅力再発見」、「交通-まちづくり」では、「まちの活性化と賑わいづくり」）。

③さらに、交通対策検討の枠組みとして「課題内容、時間スケール（実施時期及び時間間隔）、空間（範囲）スケール」のそれぞれの次元で問題の構造化を行う。

上述の手順により導出した課題の整理と考察をした上で、観光地 TDM 施策の持続的展開には、観光まちづくりといった長期的観点で、政策課題設定の段階から位置付けていくことが前提であると主張する。この研究の第2弾として位置付けた西井他（2014）による報告でも、先行研究で行った伊勢市、出雲市、高野町、平泉町の事例を取り上げて、観光まちづくりの視点から交通対策の検討（課題の整理）を行っている。

他方、永井他（2008）は、日光市の門前街における交通社会実験が地域コミュニティに与えた影響について PIC プランニング¹⁷（Participation（参加）, Incremental Growth（逐次成長）, Collaboration（協働））の枠組を用いて整理し、まちづくりの視点から当該地区における交通対策の課題を導出している。また、事例研究から得られた知見として、交通まちづくりの課題には、まちづくりのシステム（計画・実施体制）¹⁸に参加する住民の代表と地域コミュニティの伝統的な力関係があることと、シーズン、財政的・時間的な制約、外部要因の影響（経済情勢、アクセスの変化、周辺観光地の変化、天候など）に考慮

¹⁷ Timoty,et al.(1998)が、観光まちづくりのモデルとして提唱したもの。彼らは、参加と連携を拡大させながら、長期目標に向かってできるところから逐次成長していくための計画の重要性を指摘している(p. 195)。

¹⁸ まちづくりのシステム（計画・実施体制）は、人的、資金的、技術的な投入変数で構成されたものであり、このシステムと地域コミュニティとのコミュニケーションに基づいて、システムのアウトプットとして観光施策が実施されるとしている（永井他 2008, p. 42）。

しなければならないことを述べている。

観光まちづくりは、終わりのない持続的な活動である。そして、その活動には、「観光客、観光事業者、地域住民を含めた形で観光地としての魅力化、まちとしての活性化や持続的な内発的発展、地域への愛着と誇りといった地域アイデンティティの復権まで視野に入れた政策形成」と「地域が一体に取り組むための推進体制の構築、住民の観光まちづくりの主体的な参画を促す取り組み」の必要性が指摘されている（西井他 2013, p. 188）。

2.1.5 小括—研究の変遷と残された課題

第1節では、国内 TDM 研究の変遷を辿ってきた。研究の潮流をまとめたのが、表 2-1 である。また、図 2-1 には、既存 TDM 研究の対象領域を図式化した。ここでは、TDM 研究における残された課題を提示する。

① 相互作用性に対する考慮が十分ではない。

これまでの研究では、来訪者側と地域側のいずれかに生じる変容に焦点をあてるか、TDM 実行組織から来訪者あるいは地域側への働きかけといった一方向の視点から分析、解釈、結果が示されてきた（図 2-1 参照）。確かに、研究の視野を絞り込むことは、結果の明瞭性を高める。しかし、これまでも相互作用性による影響について指摘（Gärling, et al.2002, 福田他 2004）があったように、TDM の実践の場が観光地であることの特殊性を配慮すれば、異種混合のアクターによる「相互作用性」は見逃せない要因である。観光地は、地域と観光客との遭遇によってサービスの提供と経験が同時に行われる（生産と消費の同時性）場であり、観光客と地域におけるサービス（人的及び物理的サービス要素）との直接的な交流（相互作用）が行われる場でもある（Lovelock & Wright 1999, pp60-64）。さらに、観光地全体をサービス生産システムとして捉えれば、顧客とサービス生産側（目に見えるもの：物的環境とサービス提供者、目に見えないもの：バックヤードとシステム）との相互作用だけでなく、顧客と顧客による影響も受ける（Kotler, et al.2003, p44）。したがって、観光地における TDM は、サービス生産システムの一部として捉え、トライアド（3 者もしくはそれ以上の）な関係性をマネジメントするという視点で検討する必要があると考える。

② 協働の視座に立脚した研究が乏しい。

研究者のまなざしは、住民参画やまちづくりの考えに基づき「マーケティング」の視点に立った計画と、実施において「統制型」から「コミュニケーション重視型」へと徐々に転向している。その一方で、研究全般において、「行政機関もしくは実験・調査実行組織」による統制的な視座に立った研究が主流である。TDM を持続的な活

動として地域に定着させていくためには、TDMを支える地域コミュニティを基盤とした協働の視座に立った研究の蓄積が望まれる。

③ 継時的研究が乏しい。

これまでの研究は、「TDM導入前や社会実験期間中（直前直後も含む）」の1時点におけるデータからの分析によるものが多い。このような共時的¹⁹な研究の弱点は、連続性がわかりにくいことにある。一部のTDM研究には、活動の経緯についての事例記述があるものの、断片的な情報にとどまっており、それぞれの事象との関連をつかむことができない。今後、実務的な貢献を考えた場合には、「誰が、どんな人や事業者と共に、どの段階で、何を、どこで、どのように」活動を発展させていったのかを明らかにする必要がある。その意味で、これまでのような共時的な研究ではなく、継時的²⁰な研究の開拓と蓄積が望まれる。また、特定期間（導入前から社会実験期間中）に研究が集中している点についても、持続的なマネジメント手法を検討していくためには、導入前から導入後の継続段階に至る期間まで研究対象範囲を広げる必要がある。

④ 複数事例を対象とした研究の蓄積が必要である。

上述のとおり特定期間における研究の集中や、研究対象として単一事例が多いのは、研究者に対対象地域・地区の行政主導による社会実験への技術的協力と成果報告（効果検証と今後の課題の整理）としての役割を期待されていたことによるものと思われる。単一の事例研究は、限定的な条件下において課題と対応策、効果の検証を目的とする。また、2つの地域・地区を研究対象とした場合は、共通項の発見、ある現象や問題の比較検討が行われる。他方、3つ以上の複数事例を対象とした研究では、より普遍的な概念化に向けて接近を試みるのに有効である。現在のところ、このような複数事例による研究は乏しい。今後、新たな概念化に向けてさらなる蓄積が必要である。

¹⁹ 時間の流れや歴史的な変化を考慮せず、一定時期の現象に着目すること。

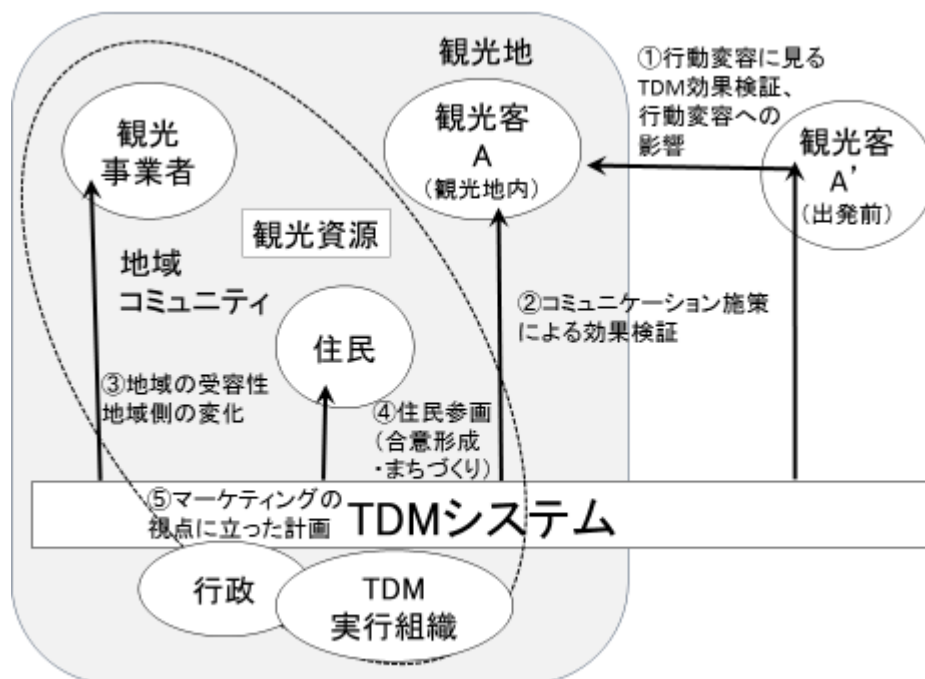
²⁰ 時間の流れとともに変化していく現象に着目すること。

表 2-1. 国内 TDM 研究の変遷の整理

		1990 年代	2000 年～	2010 年以降
対象領域		需要側（地域外部）		
			供給側（地域内部）	
着眼点	TDM 施策の実効性の検証	来訪者行動変容に見る TDM 効果検証、行動変容への影響		
			コミュニケーション施策（MM）による効果検証	
	TDM 施策の導入に向けた地域側の受容性の検討		地域側の受容性、社会実験前後の変化	
	合意形成プロセス		住民の合意形成	
	計画及び実行段階における視点の変化		マーケティングの視点（計画策定）	
			観光まちづくりの視点（長期的視点）	
TDM の主導的な立場		行政もしくは実験・調査研究実施組織		
研究調査期間		TDM 導入前・実験期間中（直前直後含む）		
				導入後（継続中）
時間軸のとらえ方		共時性		
				（断片的） 継時性
対象事例		単一	（2 地域・地区） 比較	3 地域・ 地区以上の 複数

出所：筆者作成

図 2-1. 既存 TDM 研究の対象領域



出所：筆者作成

2.2 TDM 定着過程と影響要因

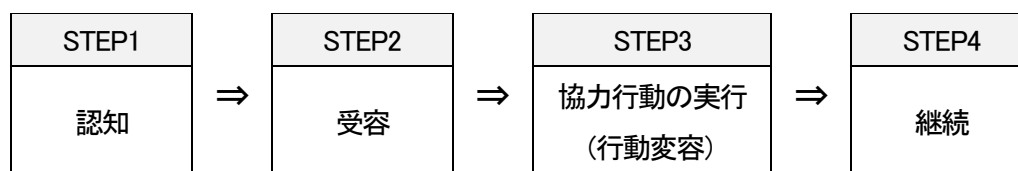
次に、先行研究の中から、TDM 施策に関する影響要因について取り上げる。本研究では、TDM の検討段階から導入、継続実施までの一連の流れ（TDM の定着過程）を設定し、これまでの研究で得られた諸要因を整理する。各段階における TDM 施策に関する影響要因は、持続的な活動を目指す協働のネットワークの構築にも何らかの影響を与えることが考えられる。その際に、協働するアクターたちが、どのように乗り越え、良い方向へと導かれたのかを理解する手がかりとする。また、整理した諸要因の 1 つである「地域愛着」が、「継続」段階から競争優位性と持続可能な観光地を目指す「新たな段階（価値共創）」へと発展させていく過程で醸成されていくことを説明し、価値共創段階の目指すべき状態を提示する。

2.2.1 TDM の定着過程

観光客あるいは地域コミュニティが、TDM 施策を受け入れ、協力行動を実行し、その行動を継続する一連の流れを TDM の定着過程として図式化した（図 2-2）。その過程は、「認知」、「受容」、「協力行動の実行」、「継続」の 4 つの段階が考えられる。これまでの研究では、TDM 施策を告知した後、その施策を受容するかどうか（STEP2）、協力行動の実

行（望ましい行動変容）をするかどうか（STEP3）、継続（STEP4）の段階における影響を及ぼす要因について研究されてきた。この節では、TDM 定着過程（図 2-2）に沿って、各段階（STEP2 以降）に該当する諸要因を導出した研究を概観する。

図 2-2.TDM の定着過程（4 段階）



出所：筆者作成

2.2.2 施策の受容性

TDM 施策の受容性に影響を及ぼす要因は、TDM 定着過程の「STEP2 受容」に影響を及ぼすものとして位置付ける。

これまでの研究で発見された TDM 施策の受容性に関する要因は、「需要側（車利用者側）」と「供給側（来訪者を受け入れる地域側）」のいずれかを対象としたもの、あるいは「（車利用者の）心理的要因」と「TDM 施策内容」に関するものとして区分できる。表 2-2 は、「（車利用者の）心理的要因」と「TDM 施策内容」に分類し、施策の受容性に対する影響要因の研究結果の一例を整理している。この表で紹介した研究結果は、次のとおりである。

まず、TDM 施策の受容性に関する要因のうち、「（車利用者の）心理的要因」については、Luise,et al (2006) によって確認された「環境に対する問題意識」、「個人規範」、「道徳意識」、「知覚された公平性」を挙げている。彼らは、TDM 施策の受容性に影響を与える要因の根底に「環境に対する問題意識」と「個人的規範」があるとし、公共交通の受容に対して「（選択の）自由度」と「問題意識」が、燃油税の増加に対する受容（コストの知覚）に対して「道徳意識」と「知覚された公平性」が重要であることを指摘している。このうち、公共交通の受容に関する「（選択の）自由度」については、「TDM 施策内容」として分類した。

他方、「TDM 施策内容」に関わるその他の影響要因は、次のような研究結果から導出した。Steg(2003)は、構造的方略の一つである「価格設定」による交通施策に対する受容性と効果について検証する研究を行った。その結果、Push 施策（非協力行動に伴う利己的利益の低減もしくは禁止する方法）よりも Pull 施策（協力行動に伴う利己的利益を増進する方法）の方が、受容性は高まると結論づけている。さらに、Gärling,et al.(2007)

は、「強制的施策の受容性を高めようとする場合には非強制的施策の組み合わせが必要である」と述べ、2つの施策パターンのどちらか一方だけではなく、2つを組み合わせることで効果が高まることを指摘した。

前述した研究は、来訪者側を研究対象とした結果であるが、地域側の施策の受容性に関する研究においても類似する結果が指摘されている。久保田他（2006）は、観光事業者や商業者の施策の受容性について、制御的な表現よりもおもてなしの気持ちを示すような非制御的表現の方が高まる可能性を示唆している。

表 2-2. 施策の受容性に対する影響要因の研究結果一例

視点	施策の受容性を高める要因	研究者（発表年）
（車利用者の） 心理的要因	環境に対する問題意識、個人規範、 知覚された公平性、道徳意識	Luise,et al. (2006)
	公共交通機関選択の自由度	
TDM 施策内容	Push 施策よりも Pull 施策のほうが高まる。しかし、どちらか一方の施策だけで効果が高まるとは限らない。	Steg (2003)
	強制的 TDM と非強制的 TDM の組合せにより、強制的 TDM 施策はより効果的に許容される。	Gärling,et al (2007)
	観光事業者や商業者の受容性は、施策内容と説明の際に来訪者に対する「制御的」表現よりも「おもてなし的」表現で伝えたほうが高まる。	久保田他（2006）

出所：筆者作成

2.2.3 行動意図

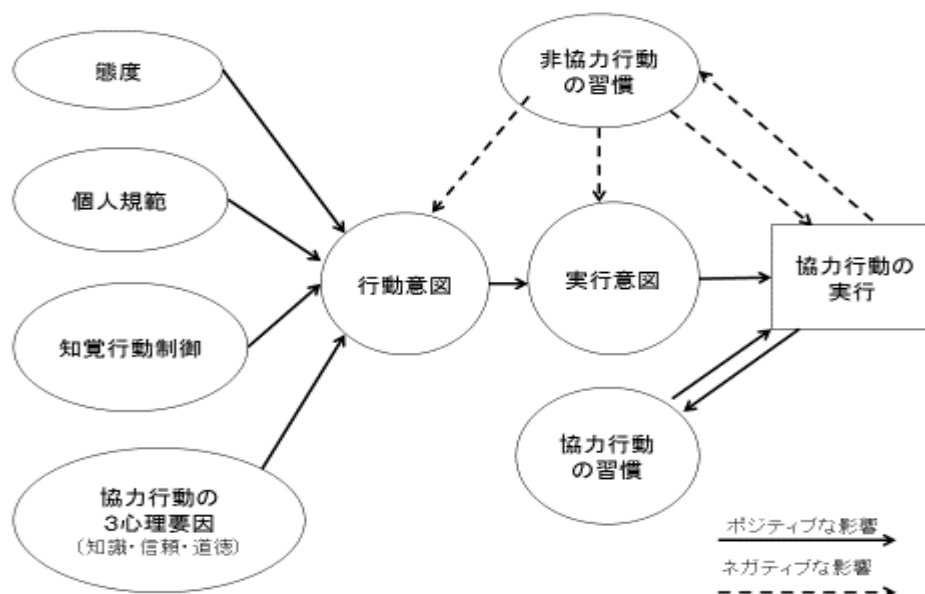
続いて、行動意図に影響を及ぼす要因は、TDM 定着過程の「STEP3 協力行動の実行」に影響を及ぼすものとして位置付ける。

(1) 協力行動への行動変容プロセスモデル

MM 研究の基礎として用いられるのが、藤井（2003）の協力行動への行動変容プロセスモデル(図 2-3)である (p. 35)。いくつかの社会心理学の理論を援用して考案されたこのモデルでは、協力行動の実行までに、行動意図(「～しようと思う」「～するつもりだ」と実行意図(「～するために、いつ、どこで、このような実行をしようと思う」)の2つの段階を経由する。

行動意図に影響を与える心理的要因には、「態度(好ましさの程度を表す心理的傾向:「～したほうが得だ」)」、「個人規範(対象行動を実行したことで得られる帰結に対する他者評価:「〇〇は～私が協力行動をとることを評価してくれる」)」、「知覚行動制御(その行動の実行に伴う容易さの程度に関する見込み:「～することは難しくないだろう」)」、「協力行動の3心理要因(知識・信頼・道徳)」が影響を及ぼすとしている。そうして、行動意図は実行意図へ、実行意図から協力行動の実行へとポジティブな影響を与えていく。しかし、非協力行動が習慣化されている場合は、行動意図、実行意図、協力行動の実行すべてにネガティブな影響を与えてしまうことを表している。

図 2-3. 協力行動への行動変容プロセスモデル



出所：藤井（2003, p. 35）

この理論的モデルを基礎に、土木学会（2005）が TDM 実行の際の参考となるよう提示した「TDM による行動変容モデル²¹（p. 11）」の中で、行動意図に影響を及ぼす心理的要因として「態度」、「知覚行動制御」、「道徳意識（～すべきだ）」を提示している。そして、3つの心理的要因は、環境要因（コスト、代替案の便利さ、規制や取り締まりなどの権力）の影響により形成されるとしている（同 p. 12）。

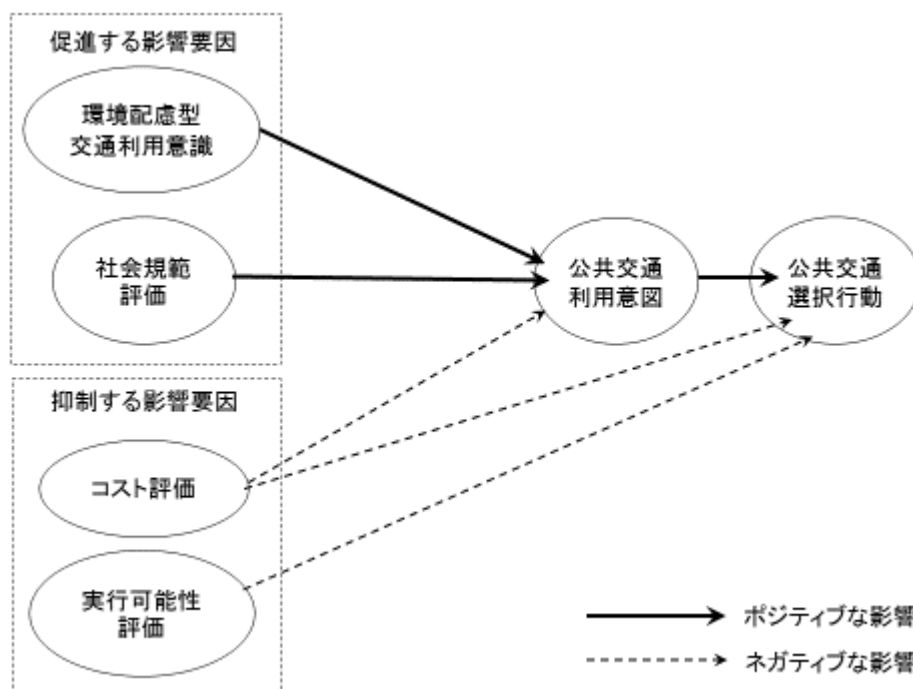
（2）環境に配慮した交通手段選択行動の規定因

大友他（2004）は、TDM 施策の1つであるパークアンドライド（P&R）の普及のために、公共交通選択行動の心理的規定因を調べている。その際の仮説は、広瀬（1994）の環境配慮行動の2段階モデル²²を基に作られた。彼らは、前述の協力行動への行動変容プロセスモデル（図 2-3）では、態度と行動の乖離を十分に説明できないことがあるとし、広瀬の提示したモデルであればこの不一致を明確化できると考え、採用している。彼らは、P&R の社会実験実施地域の住民を対象としたアンケート調査を行った。その分析結果が、図 2-4 である。この図が示すように、まず、実行可能性評価（公共交通機関を代替案として現実的に利用可能かどうか）とコスト評価（公共交通機関の利用が時間的費用的なコストを削減できるかどうか）が、公共交通選択行動の規定因として抑制する影響を与え、公共交通利用意図（「公共交通機関を利用しよう」）が、公共交通選択行動を促進する影響を与える要因であるとした。また、環境に配慮した交通利用意識と社会規範が、公共交通利用意図を媒介として、公共交通選択行動を間接的に促進する要因であることも示している。しかし、促進要因（環境配慮意識と社会規範）と、阻害要因（コスト評価と実行可能性評価）が行動に対して同等の影響力を持っている状況から、阻害要因を低減する心理的方略によるアプローチの必要性を提言している。

²¹ 土木学会（2005）では、「かしこいクルマの使い方に向けた行動変容プロセス（p. 11）」という名称で、MM による行動変容プロセスモデルを紹介している。本研究では、MM を TDM の一種として扱っているため、「TDM による行動変容プロセスモデル」と記述した。

²² 広瀬（1994）の環境配慮行動の2段階モデルでは、「（環境にやさしくといった）目標意図」から「行動意図」へと向かう2段階があることを示している。そして、「目標意図」に対しては、「環境問題に対する認知」として1つにまとめられる「環境リスク認知」、「責任帰属の認知」、「対処有効性認知」が影響し、「行動意図」に対しては、「環境配慮的行動の評価」として1つにまとめられる「社会規範評価」、「費用便益評価」、「実行可能性評価」がそれぞれ影響を及ぼすとしたモデルである（p. 46）。

図 2-4. 環境配慮意識と公共交通選択行動との関係

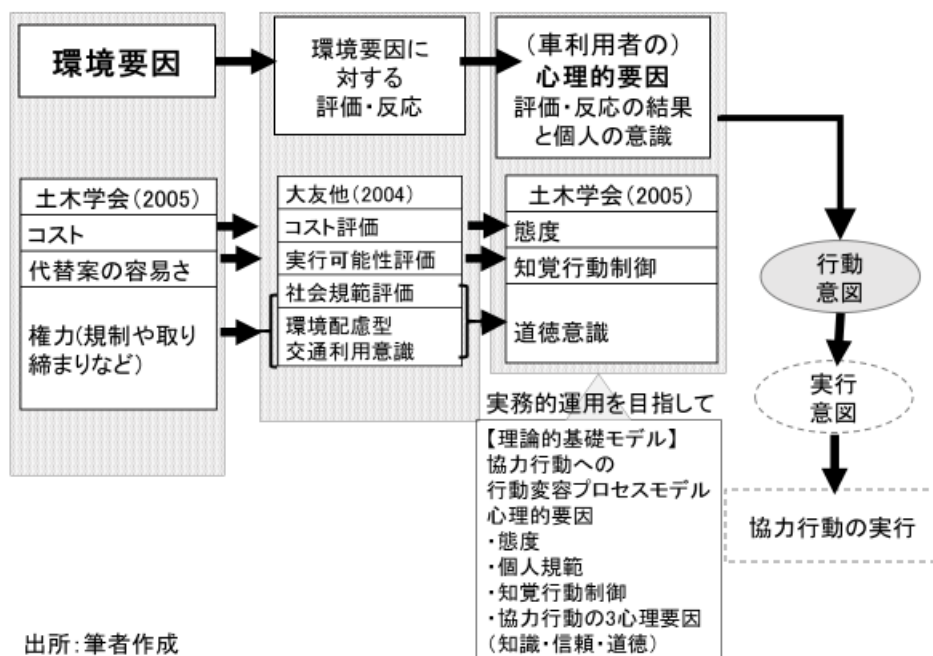


出所：大友他（2004, p. 209）の共分散構造モデルの結果を基に筆者が図式化したもの

(3) 行動意図に影響を及ぼす要因の整理

(1) では、「協力行動への行動変容プロセスモデル」を解説し、土木学会（2005）がこのモデルを基礎に実務的な運用を考慮して提示した「TDM による行動変容プロセス」における「行動意図への影響要因（心理的要因）」と、心理的要因に影響を及ぼす「環境要因」について説明した。そして、(2) では、大友他（2004）による行動意図（公共交通利用意図）に対する影響要因を紹介した。これらを整理したのが、図 2-5 である。この図から、大友他（2004）の提示した影響要因は、土木学会（2005）の挙げている「環境要因」に対する評価・反応であり、その評価と反応の結果と個人の意識の表れが、「（車利用者の）心理的要因」となって、行動意図に影響を及ぼすと説明できる。TDM 定着過程の「STEP3 協力行動の実行」は、「環境要因」と環境要因に対する評価と反応の結果である「心理的要因」によって行動意図が影響を受け、行動意図から実行意図へ、実行意図から協力行動の実行へと発展する。ただし、「心理的要因」によって行動意図が形成されたとしても、必ずしも実行に至るとは限らない。

図 2-5. 行動意図に影響を及ぼす要因の整理



2.2.4 継続性

MM 分野では、2010 年以降から継続性に関する研究が少しずつ出現している。これらは、観光地に特化した研究ではなく、また、コミュニケーション施策を中心とした取り組みに焦点を当てた継続性の探求である。

安部他 (2011) の研究では、1999 年～2010 年 11 月末までに報告された国内 MM 事例 (都市数 150 件、MM 事例数 479 件) の中から、文献で得られたデータを項目別に整理し継続要因に関する分析を行った。その結果、「都市規模」、「MM を行う場所」、「並行事業 (国の補助事業受託) の有無」によって継続性に差異があることを確認している。彼らは、並行事業の実施が MM 継続に影響を及ぼす理由として、MM 継続に必要な経済基盤の確保と多様な主体のマネジメントが促進されたことが理由なのではないかと推測している (p. 5)。

神田他 (2011) は、MM プロジェクト経験者を対象としたアンケート調査結果をもとに、継続状況と効果的・継続的な展開を図る上で重要となる要件について明らかにした。継続状況については、全体の 4 割が 1 年で終了し、約 6 割のプロジェクトが 2 年という短期で終了していることが分かった。また、効果的・継続的な展開に重要な要件として、長期継続 (3 年以上) のところが短期終了 (2 年以下) と比較して多い項目が、「施策担当者のリーダーシップ」、「関係者との密な議論」、「まちへの愛着」、「上司の協力や理解」であ

った。一方、短期終了プロジェクト経験者が多く挙げた項目は、「地元のキーパーソンや担い手の存在」、「専門家の協力・アドバイス」、「様々な事例や知見の蓄積」など主体以外との連携を指摘する意見が上回っていた。

沼尻他（2014）は、複数事例（大都市4都市と中小都市2都市）を取り上げ、地域の抱える課題（MM 施策検討・実施の背景）、MM そのものの計画（実施体制、取組内容）や展開、実施担当者の MM に対する思いなど、取材をもとに事例記述をしている。その上で、継続要因として「自治体の首長の政策的判断」、「MM の取り組みの中心に位置するキーパーソンの存在と取組姿勢（地道さ、フットワークの軽さ、謙虚な姿勢、自由な発想、繰り返しの説明、市民目線を持つこと、高いコミュニケーション力や試行錯誤できる能力）」、「プラットフォームの存在」、「MM 施策担当者の『まちをよくしたい』という意思の存在」、「MM の実施戦略」が挙げられた。

MM の継続性に関する既存研究を整理すると、表 2-3 のようにまとめられる。継続性に関する研究は、まだ議論の余地がある。文献から得られた数的データをもとに傾向を掴むこと（安部他 2011）や、神田他（2011）による MM プロジェクト担当者を対象としたアンケート結果から見出した継続要因は、いずれも重要な指摘ではあるが、「なぜ」、「どのように」という問いに対し答えられていない。これらの問いに答えようと、沼尻他（2014）は、都市規模別の複数事例を対象に、実施担当者から、地域課題、計画内容、担当者の思いなどを物語記述し、要因整理を行っている。しかし、この沼尻他による研究では、MM 実施期間中の該当地域における時間軸に沿った多様なアクターの動きや変化について触れられていない。したがって、どのように段階的に変化して行ったのかは、不明瞭のままである。この点について、さらに明らかにすることができれば、実務的立場から地域をマネジメントする場合に、全体像を把握しつつ実行するためのシナリオを描くことができるだろう。

表 2-3. MM の継続性に関する研究結果

着眼点	影響要因	研究者 (発表年)
負の傾向 〔考えられる理由〕	人口規模：20 万人以下の都市では、継続性が大幅に減少。〔担当者の異動や財源の確保など個別の継続阻害要因があるのではないかな。 (p. 6) 〕	安部他 (2011)
正の傾向 〔考えられる理由〕	MM を行う場所：居住地域 MM と学校教育 MM に取り組む地域ほど継続年数が高い傾向有り。 並行事業（交通対策に関連する他の補助事業）の存在：MM 実施時期と同時期に並行事業を多く実施している都市は、継続年数が長い傾向有り。 〔経済的基盤の確保と多様な主体のマネジメントが促進されたからではないかな (p. 5) 〕	
継続都市が あげた重要な 要件	施策担当者のリーダーシップ	神田他 (2011)
	関係者との密な議論	
	まちへの愛着	
	上司の協力や理解	
短期終了 都市があげた 重要な要件	地元のキーパーソンや担い手の存在	
	専門家の協力アドバイス	
	様々な事例や知見の蓄積	
継続要因	自治体の首長の政策的判断	沼尻他 (2014)
	MM の取り組みの中心に位置するキーパーソンの存在と取り組み姿勢	
	プラットフォームの存在	
	MM 施策担当者の「まちをよくしたい」という意思の存在	
	MM の実施戦略	

出所：筆者作成

2.2.5 地域愛着²³

地域愛着の問題は、人と地域との関わりの理解、地域への影響に配慮の必要な土木計画学領域において、しばしば取り上げられている。萩原&藤井(2005)は、交通行動(利用交通手段)による地域風土接触量²⁴の違いが地域愛着に与える影響について研究した。地域住民を対象としたアンケート調査及び自動車利用抑制実験の結果から、①「徒歩・自転車・バイク」の利用割合が高いほど風土接触量も多くなること、②地域愛着が居住年数の影響を受けること、③短距離交通手段である「徒歩・自転車・バイク」を最も長時間利用する人は、長距離交通手段である「自動車」「JR・私鉄」を利用する人に比べて地域愛着の度合いが高いことを示した。これによって、短距離交通手段の利用が、風土との関わりを高め、風土との関わりから地域愛着が高まる可能性を示唆している。

鈴木&藤井(2008)は、萩原&藤井(2005)による地域風土と地域愛着に関する研究をさらに発展させ、地域愛着を「選好(地域が好きだ、気に入っているなど)」、「感情(愛着を感じる、大切、自分のまちだという感じなど)」、「持続願望(いつまでも変わって欲しくない、なくなったら悲しいなど)」の3種類に細分化し、地域愛着の種類と時間経過(1回目と2回目の調査の時間経過は1年2か月)による影響について調査した。その結果、風土接触量が多くなると短期的に地域への選好が高まることを統計的に示した。同時に、感情的な地域愛着や地域持続願望については、風土接触量と直接的な因果関係はないが、風土接触量の増加による選好の高まりを通じて、間接的、長期的に地域への愛着や持続願望などが強化する可能性を述べている。これらの結果を図式化したのが、図2-6である。

また、鈴木&藤井(2008)は、交通行動だけでなく、消費行動の違いによる地域との接触の程度と地域愛着との関係についての研究で、同様の結果を確認している。具体的には、店舗形態別買い物頻度、交通手段別の来訪割合、地域生産品認知購入傾向(居住地付近が産地の商品購入することが多いなど)が、「消費行動中の地域風土との接触」として設定した「買い物コミュニケーション(地域の人々とのあいさつや会話、店員との会話の多さ)」と地域愛着(上述した3種類)への影響を調査している。その結果、「近所での商店街」、「小規模専門店」、「家の近く以外の小さなスーパーでの買い物頻度」といった「身近な、あるいは小規模な」店舗形態と、「徒歩」での買い物頻度の割合の高い人、また、「地域生

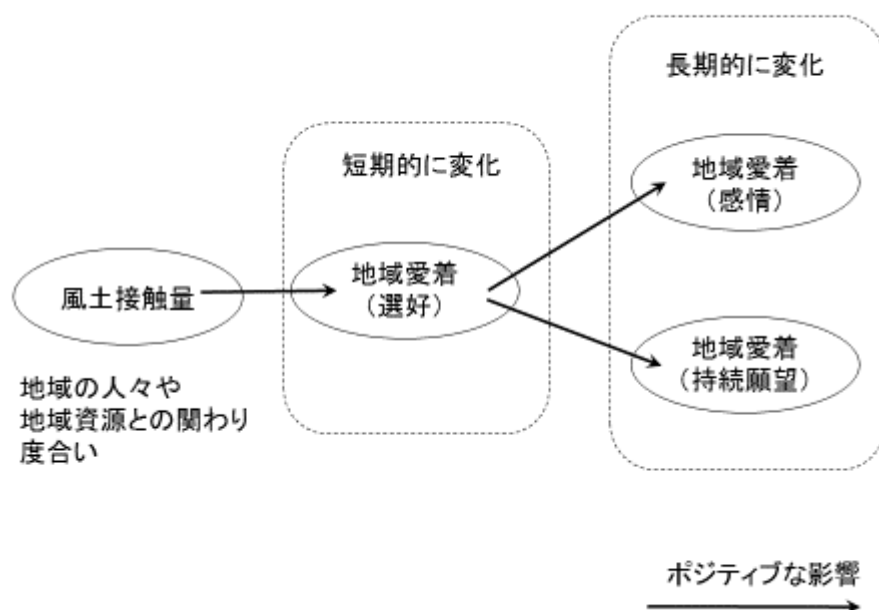
²³ 「地域愛着」とは、「場所と人間との感情的なつながり」として定義されている

(Hashemehzad, et al. 2013, p. 5)。

²⁴ 萩原&藤井(2005)、藤井(2006a, p. 336)は、風土について「自然と人々における様々な関わりの総体」として定義し、日常的に利用している交通手段による移動中の風土との関わりの意識の度合い(「とても少ない」から「とても多い」までの5段階)について「風土接触量」とした。

産品認知購入傾向」の高い人は、「買い物コミュニケーション」に正の影響を与え、「買い物コミュニケーション」は、地域愛着（選好）だけでなく（感情）や（持続願望）にも正の影響を与えることがわかっている。

図 2-6. 風土接触量と地域愛着 3 要素との関係



出所：鈴木&藤井（2008, p. 183）の図を基に、筆者が研究結果の解説として一部加筆したもの

地域風土接触量と地域愛着との関係は、日常的行動時に限らない。海野（2013）は、居住者の日常生活での「徒歩行動」だけでなく、運動を目的とした「ウォーキング」、まちを楽しむことを目的とした「まち歩きイベント参加」のそれぞれが地域愛着に与える影響について調査した。結果は、既存研究の多くでいわれている居住年数に加えて、「普段から歩くこと」と、「まち歩きイベント」のようなまち歩きを楽しむことが、地域愛着を高めるという因果関係を確認している。

これらの研究結果から、地域愛着は、居住年数に加えて、地域風土との接触量の高い「徒歩（まち歩きを楽しむこと）」、「地域の人々との交流」、「地域資源との接触」の機会を多く作ることで高まることや、地域愛着の3つの要素の中でも、「選好」は比較的早い段階で、「感情」や「持続願望」は、長期的に醸成される可能性が示唆されている。

2.2.6 小括—TDM 定着過程と影響要因

2節では、はじめにTDMの定着過程（図2-2）を設定し、先行研究で示されたTDM施策に対する影響要因を段階ごとに整理した。しかし、TDM施策の受容（STEP2）から協力行動の実行（STEP3）、継続（STEP4）へと昇華させるには、実務上2つの関門が立ちほだかる。第1の関門は、「アクター間の合意形成」であり、第2の関門が「アクターとの持続的な協働の仕組みづくり」である。これらのことは、TDM社会実験に携わった行政担当者や研究者が、本格導入に向けた課題として、「合意形成の必要性（久保田他2000, 吉田他2009）」や「利害関係を調整する推進体制の構築及び住民の主体的参加を促す仕組みの必要性（国土交通省国土技術政策総合研究所2003, 西井2013）」などを挙げていることから確認でき、この関門の存在を無視できない。

改めて先行研究を振り返ると、2つの課題が残されている。1つは、導き出された影響要因が、TDM 計画・実施主体と車利用者といった「2 者間の関係」及び「単純な社会」を暗黙の前提としていることにある。現実社会は、複雑性と不確実性を伴う。そのような状況の中で、個人は、他者の人格的・社会的・政治的・集团的要素などの影響を常に受けながら、その時の状況と結果の予測も併せて判断をしている²⁵。したがって、先行研究は、TDM 定着に向けた各段階の間をつなぐ大切な結び目を見落としているように思える。2つの関門（アクターとの合意形成、アクターとの持続的な協働の仕組みづくり）を突破するためには、それぞれの関門及び各段階を結ぶ過程を理解する必要がある。そして、それらが明らかとなることで、理論と実務の両方に貢献することができるだろう。

2つ目は、TDM を「継続させること」までが先行研究の関心の範囲であったように感じられる点である。しかし、マネジメントする場が「観光地」とあるという視点から、目指すべきゴールを「競争優位性を保ち、持続可能な魅力ある観光地²⁶であること」として設定すると、図 2-7 で示すように、継続段階（STEP4）のその先に、地域固有の資源を競争力の源泉として、資源の活用と質の維持に努めながら、当該地域（地区）の関与するアクターと共に、絶えず価値を創り続ける「価値共創」の段階（STEP5）まで意識したマネジメントへと進化させていくことが理想的な姿であろう。

²⁵ Baggozi (1975, 1978) の社会的交換概念 (2 者もしくはそれ以上の間で信頼や恩義という必ずしも経済的価値を持たないものを含む交換行為) 上の交換決定要因 (交換における渡し手の資源と受け手資源、社会的影響、状況、結果) を参考にした。

²⁶ Goeldner & Ritchie (2011) は、観光地が成功するための要件として「競争優位性」と「持続可能性」を挙げている。そして、その実現のためには、「ツーリズム市場において効果的かつ利益があがるように競争する能力」と「市場で競いながらもその物理的社会的文化的環境の資源の質を維持できる能力」の 2 つの能力を保有すべきであると述べている (Goeldner & Ritchie 2011, p.417)。

では、STEP4の「継続」からSTEP5の「価値共創」へと発展させていくためには、具体的にどのような状態を目指せば良いのだろうか。また、STEP5へと着実に進んでいるのかを判断するのにふさわしい要因とは何だろうか。その要因の1つとして考えられるのが、「地域愛着」である。地域愛着とは、観光価値を創りあげる地域住民、地域内外の観光事業者、観光客といった多様なアクターの抱くロイヤルティ²⁷といえよう。地域愛着は、「場所と人間との感情的なつながり (Hashemzhad, et al, 2013, p. 5)」であり、地域における風土接触量（地域と交流する機会と時間経過）の多さに関連する。したがって、観光地ではアクターの地域愛着醸成のために、風土接触量の多い「徒歩あるいは自転車での移動」や「地域商店での買い物」を楽しませる演出と基盤づくりが望まれる。

図2-7. 持続可能な観光地としてのTDMの定着過程（5段階）



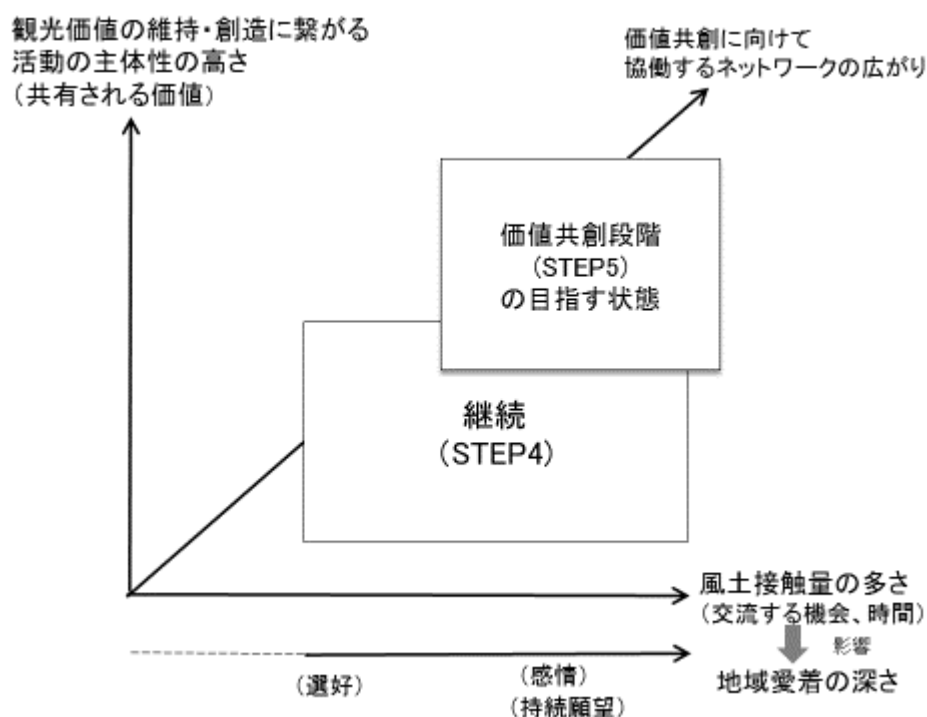
出所：筆者作成

価値共創段階の目指す状態は、図2-8のとおりである。その目指すべき状態とは、継続（STEP4）から価値共創（STEP5）へと目指していく過程で、横軸で示したアクターの風土接触量（地域と交流する機会や時間）を増やししながら地域愛着が深まっていくのを期待することと、縦軸で示した観光価値の維持・創造に繋がる活動の主体性を高めていくことによって、価値共創に向けて協働するアクターのネットワークが広がり、シナジー効果を生み出すことを表わしている。

²⁷ サービス事業領域では、顧客や従業員との関係性をマネジメントする際に「ロイヤルティ」構築を目指す。「ロイヤルティ」とは、長期に渡って特定の企業を選択し愛顧し続ける状態である (Lovell & Wright, 1999, p. 153)。ロイヤルティを持つ者は、企業そのものあるいはその企業の製品やサービスを、専ら選好し、繰り返し購入し、周囲の人にも推奨することを自発的に行う。ロイヤルティを持つ顧客は、企業の売上の増加と収益性の向上に貢献し、また、彼らの推奨によって新たな顧客を招いてくれる存在である

(Heskett, et al.1994, p. 166)

図 2-8. 価値共創段階の目指す状態



出所：筆者作成

ただし、継続 (STEP4) と価値共創 (STEP5) との違いは、はっきりと区別できるものではない。本研究では、アクター間の関係性に着目して区別する。関係性の違いとは、継続段階が、需要をコントロールするために、TDM 施策をアクターに受容してもらい「協力してもらおう関係」だとすると、価値共創段階は、アクターの活動が観光価値の維持と創造に向かってベクトルを合わせた「協働する関係」にある。

「協働する」意味には、1つのプロジェクトにアクター全員が賛同し取り組むことだけに限らない。協働には、アクターそれぞれの個別活動であっても、その活動が価値共創に繋がるものであり、シナジー効果を発揮させることも含まれる。価値共創段階では、こうした「協働する」アクターを増やし、シナジー効果を発揮できるようアクター間を連結させた価値共創に向けた「協働のネットワーク」の構築が不可欠である。TDM の持続的な運用は、協働のネットワークによって支えられる。

また、価値共創段階における TDM は、観光サービスと独立した存在ではない。観光サービス生産システムとしてのサービス劇場²⁸ (Grove&Fisk 1983, pp. 46-48; Grove, et

²⁸ Grove&Fisk は、サービスを「演劇」に、サービス生産システムを「劇場」として比喩した概念である。

al.2000, pp. 21-35) に組み込まれた TDM は、シナリオどおりにアクターを導く舞台装置として作動する。このような状態が、観光地における TDM の目指す姿であるとする。

3 章 研究デザイン

2 章の文献レビューは、2 つの視点から行った。それは、国内 TDM 研究の変遷と、TDM 施策に影響を及ぼす諸要因を確認することである。後者については、筆者が TDM の検討段階から導入、継続実施までの一連の流れ（TDM の定着過程）を設定し、既存研究で得られた諸要因を整理した。その上で、観光地における TDM では、「継続（STEP4）」の次なる段階として、「価値共創（STEP5）」を目指して発展させることの意義を述べた。

本章ではまず、前章で指摘した問題意識の確認を行う。次いで、文献レビューで得られた知見から、価値共創段階にある TDM（以下、「価値共創型 TDM」という）を支える「協働のプロセスモデル」と、「協働のネットワークの発展過程と影響要因」に関する本研究の枠組みを検討する。その上で、本研究のリサーチクエスチョンを提示し、データ収集と分析及び記述方法について述べる。

3.1 問題意識

本研究は、観光地 TDM を「統制型」から「価値共創型」管理システムとして再概念化を試み、それらを持続的に支える地域コミュニティを基盤とした多様なアクターによる価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程に着目する。そこで、前章では、国内における既存 TDM 研究の文献レビューを行い、次のような課題を確認した。

①相互作用性に対する考慮が十分ではない。

これまでの研究では、来訪者側と地域側のいずれかに生じる変容に焦点をあてるか、TDM 実行組織から来訪者あるいは地域側への働きかけといった一方向の視点から分析、解釈、結果が示されてきた。TDM の実践の場が観光地であることの特殊性²⁹を配慮すれば、異種混合のアクターによる「相互作用性」は見逃ごせない要因である。

②協働の視座に立脚した研究が乏しい。

研究者のまなざしは、住民参画やまちづくりの考えに基づき「マーケティング」の視点に立った計画と、実施において「統制型」から「コミュニケーション重視型」へと徐々に変化している。その一方で、研究全般において、「行政機関もしくは社会実験・調査研究実施組織」による統治的な視座に立った研究が主流である。TDM を持続的な活動として地域に定着させていくためには、TDM を支える地域コミュニティを基盤とした協働の視座に立った研究の蓄積が望まれる。

²⁹ サービスの特徴（生産と消費の同時性）やサービス生産システムなど。詳しくは、2 章（2.1.5）に記載している。

③ 継時的研究が乏しい。

これまでの研究は、「TDM 導入前や社会実験期間中（直前直後も含む）」の1時点におけるデータからの分析によるものが多い。今後、実務的な貢献を考えた場合には、「誰が、どんな人や事業者と共に、どの段階で、何を、どこで、どのように」活動を発展させていったのかを明らかにする必要がある。また、持続的なマネジメント手法を検討していくためには、これまで多くみられたような共時的な研究から、導入前、導入後から継続に至る期間までの継時的な研究へと範囲を広げる必要がある。

④ 複数事例を対象とした研究の蓄積が必要である。

複数事例を対象とした研究は、より普遍的な概念化に向けた接近を試みるのに有効である。現在のところ、単一事例研究が多く、複数事例による研究は乏しい。

本研究では、上述の課題を乗り越えるために、地域コミュニティを基盤とし、トライアド（3者もしくは3者以上）な関係による相互作用性を意識した継時的・複数事例研究を行う。

3.2 文献レビューからの知見

2章では、TDM 定着過程（STEP1:認知、STEP2:受容、STEP3:協力行動の実行、STEP4:継続）を設定して、段階毎に既存研究で得られた TDM 施策に影響を及ぼす諸要因の整理をし、さらに、持続可能な観光地であるために「価値共創（STEP5）」段階まで TDM 概念を拡張させる意義について述べた。また、既存研究では、2者間の関係と一方向性を前提とした概念モデルが一般化していることに対し、トライアドで双方向性のある関係性を考慮したモデルの検討の必要性について問題提起をした。

ここでは、文献レビューで得られた知見を活かしながら、新たな課題に挑むための本研究の枠組みを考察する。まず始めに、関係性のマネジメントを考慮した新たな「価値共創型 TDM」の概念を検討するために、「協働へのプロセス」について再考する。次に、既存研究で得られた TDM 施策に対する影響要因が、TDM 定着過程のどの段階において影響を及ぼし得るのかを再整理する。その上で、観光地マネジメント手法としての TDM を支える価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程について、TDM 定着過程と影響要因を関連付けて探索するための原型を提示する。

3.2.1 価値共創型 TDM 概念に関する研究の枠組み

(1) アクターの「共有する価値」と「協働のための行動変容」との関連

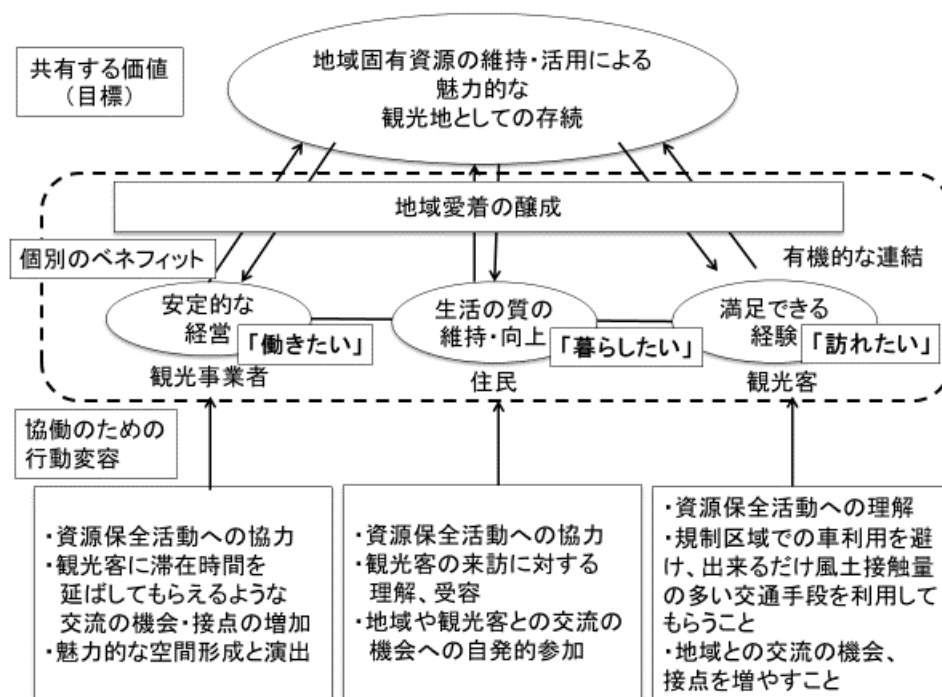
図 3-1 は、アクターの共有する価値と協働のための行動変容との関連について示している。この図を使って2つの関連を説明する。

観光地マネジメントを担う中核組織にとって、地域内の観光事業者や住民は、地域固有の資源の維持管理をしていく大切なパートナーである。こうした地域のパートナーは、この地での「生活」を維持するために個別のベネフィットを求めている。その目標は、観光事業者であれば、経営する事業の「安定的な経営」を望むことであり、住民であれば「生活の質の維持・向上」を願うことである。他方、観光地における観光事業にとって欠かせない顧客は、観光客である。観光客がこの地域に求めるのは、「満足できる経験」である。

観光事業者、住民、観光客の全てが、これらの個別目標を直接的あるいは間接的に達成するためには、「地域固有の資源を維持しつつ活用しながら、魅力的な観光地として存続」していかなければならない。これが、「共有する価値」となる。そして、観光地として存続させていこうとする思いの源泉が、「地域愛着」である。地域愛着が高まれば高まるほど、地域を存続させるための行動を自発的に選択するようになっていく。持続的な観光地であるためには、地域と関わりのあるできるだけ多くのアクターが、地域の理想的な姿を思い描き、時には、協働による課題解決行動をとったり、時にはそれぞれが自分の役割を理解して個別に活動したりしながら、互いにシナジー効果をもたらすよう有機的に連結した価値共創に向けた協働のネットワークの構築が不可欠である。

また、観光地マネジメント活動の一環として観光客流入の最適化を図るための TDM システムを地域に組み込む場合には、観光事業者、住民、観光客のそれぞれに対し、「協働への行動変容」を促す働きかけが必要となる。まず、観光事業者には、資源保全活動への協力だけでなく、観光客が歩いて楽しめるような魅力的な空間形成と演出の役割を担ってもらうことと、観光客に滞在時間を延ばしてもらえるような交流の機会と接点を増やすことを目指す。住民には、資源保全活動への協力及び日常的な実践と、観光客の来訪に対する理解を得るようにし、地域や観光客との交流の機会にも自発的に参加してもらうことが望ましい。そして、観光客に対しては、資源保全活動に理解をしてもらい、その上で、規制区域内での車利用を避け、出来るだけ風土接触量を増やしてもらえるように働きかける。このように、観光地マネジメント組織は、3者に対し、観光地にとって望ましい行動変容を促しながら、かつ、価値共創に向けた協働のネットワークの一員であるように、絶え間のないコミュニケーションが不可欠である。

図 3-1. アクターの「共有する価値」と「協働のための行動変容」との関連図



出所：筆者作成

(2) 協働に繋がる心理的要因—信頼とコミットメント

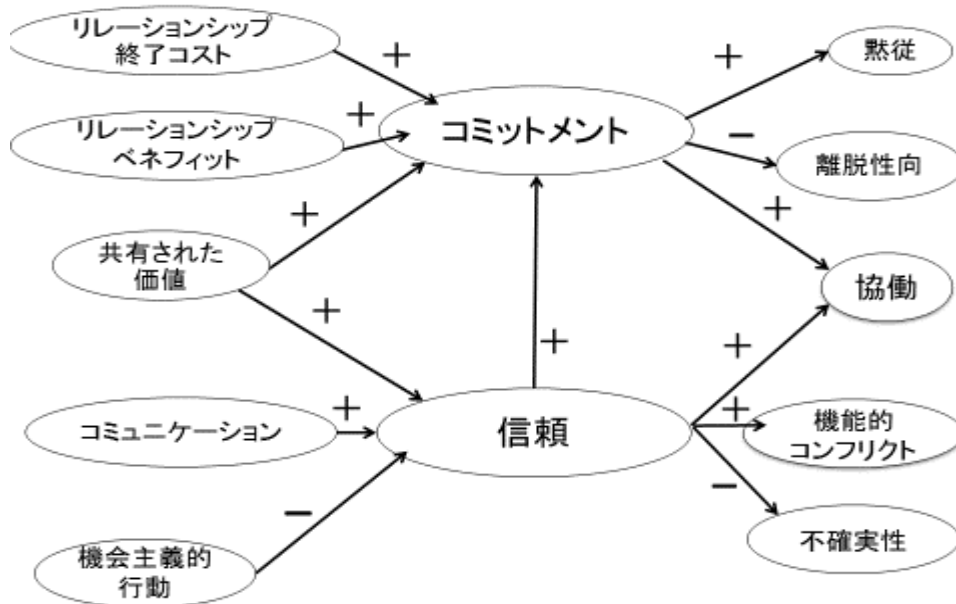
国内における TDM 研究は、2000 年以降顧客のニーズを踏まえたマーケティングの視点に立った計画策定の必要性が唱えられるようになった。しかし、これらの主張で取り上げられているマーケティングは、刺激 - 反応型のパラダイムから抜け出していない。マーケティング理論の枠組みは、時代と共に変化している。その変遷の過程で、顧客との関係性の確立、維持、拡大は極めて重要な課題となっていく。関係性のマーケティング理論では、関係性構築の心理的媒介変数として、「信頼」と「コミットメント（交換の主体同士が、互いの関係の重要性を理解した心理的結びつき）」が重要視されている。この 2 つの要素を関係性構築の心理的媒介変数として据えた図 3-2 の Morgan & Hunt(1994) によって提示された KMV モデルでは、「信頼」と「コミットメント」に影響を及ぼす変数と 2 つの媒介変数間の関係性について、次のように示している。

- ① 「信頼」は、「共有された価値」、「コミュニケーション」、「機会主義的な行動の回避」によって正の影響を受ける。

- ② 「コミットメント」は、「リレーションシップ終了コスト（関係性を終了する際に発生するコスト）」と「リレーションシップベネフィット（交換の主体間の関係性によって期待されるベネフィット）」から正の影響を受ける。
- ③ 「信頼」が「コミットメント」に正の影響を受ける。

そして、「信頼」と「コミットメント」が、「協働」へ正の影響を与えることを提示している。

図 3-2. KMV (Key Mediating Variables) モデル



出所：Morgan & Hunt (1994, p. 22)

(3) 価値共創に向けた協働のプロセスモデルの仮定

本研究では、まず、価値共創型 TDM 概念の基礎となる「価値共創に向けた協働のプロセスモデル」を仮定する。仮定したモデルは、事例研究を通じて構成要因の検証をし、本研究「7 章考察と結論」で改定を行うこととする。

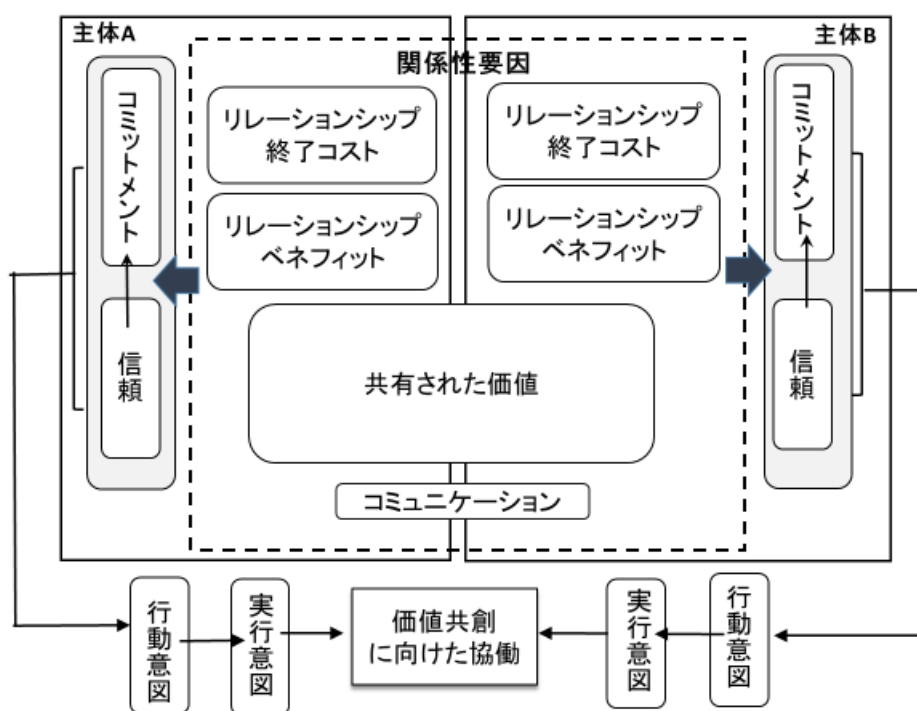
既存の TDM 概念では、「協力行動への行動変容プロセスモデル（図 2-3）」が基礎とされていた。このモデルでは、協力行動の実行へと繋がる行動意図に影響を及ぼす心理的要因として、「態度」、「個人規範」、「知覚行動制御」、「協力行動の 3 心理要因（知識・信頼・道徳）」を挙げていた。既存の TDM 概念モデル（「TDM による行動変容プロセス」）では、実務的運用を意識して、基礎的モデルの影響要因を「態度」、「知覚行動制御」、「道

徳意識」の3つに集約し、これらを「(車利用者の) 心理的要因」として示している。本研究では、「(車利用者の) 心理的要因」を、「(アクターの) 個人資源要因」の一種として扱う。

一方、新たなモデルの検討にあたって参考とする KMV モデルでは、「協働」へ向けられたポジティブな心理的媒介要素である「信頼」と「コミットメント」をモデルの中核に据え、これらのいずれか、もしくは両方にポジティブな影響をもたらす要因として、「リレーションシップコストとベネフィット (関係性に対する終了コストとベネフィット)」、「共有された価値」、「コミュニケーション」を挙げている。本研究では、これらの要因を「関係性要因」として扱う。

「協力」行動を目的とした「行動変容プロセスモデル」が、2 者間の関係、かつ、一方方向的な視座であるのに対し、KMV モデルを援用した「価値共創に向けた協働のプロセスモデル」は、複雑で双方向性のある関係性のマネジメントを前提とする「協働」への影響を捉えたモデルである。「協働のプロセスモデル」では、関係性要因（「リレーションシップコストとベネフィット (関係性に対する終了コストとベネフィット)」、「共有された価値」、「コミュニケーション」）を、多様なアクターによる「協働のネットワーク」の「原動力」として重視する。図 3-3 が、価値共創に向けた協働のプロセスモデルの仮定である。

図 3-3. 価値共創に向けた協働のプロセスモデルの仮定



出所：筆者作成

このモデルを基礎とした価値共創型 TDM を考えた場合、これまでの TDM 施策が個人の行動変容だけに焦点を当てて計画・実行されてきたのとは異なり、関係性要因に対する働きかけが必要となる。つまり、価値共創型の TDM では、「構造的方略（交通整備・運用改善施策）」と「心理的方略（コミュニケーション施策）」の他に、「関係構築のための方略（①価値の共有と②関係性に対する終了コストとベネフィットの知覚によって協働に対するコミットメントや信頼を得るための具体的施策）」も射程となり、また、その施策の重要性が指摘し得る。TDM の定着している観光地では、これまでの TDM 施策（構造的方略と心理的方略）とは別に、価値共創に向けた協働のネットワークの構築に寄与する「関係構築のための活動」を行っていることが予想される。

3.2.2 価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程と影響要因に関する研究の枠組み

(1) 協働のネットワークの発展過程の検討

表 3-1 は、「TDM の定着過程と実行過程」、「合意形成プロセス」、そして、本研究で検討する「協働のネットワークの発展過程（仮定）」との関連を示している。合意形成プロセスは、「TDM の定着過程」と「TDM 実行過程である PDCA（開始前から計画、実行、評価、改善）サイクル」に照らし合わせると、TDM 定着過程の「認知（STEP1）から協力行動の実行（STEP3）まで」と PDCA の「1 サイクル」として解釈できる。これに加えて、本研究では TDM 定着過程を価値共創（STEP5）段階まで拡張させ、その進展を支える協働のネットワークの発展過程を探索する。前章において、価値共創（STEP5）段階は、「個々のアクターの風土接触量とコミュニケーションを増やしていきながら、『地域愛着』と『観光価値の維持・創造に繋がる活動の主体性』を高め、それぞれの活動を連結させていくことで、協働のネットワークが広がり、かつ、シナジー効果を生み出せる状態」として定義した。魅力的な観光地としての存続を目指したマネジメントを行おうとする地域では、「地域愛着」の醸成と「価値の維持・創造に繋がる活動の主体性」を高めるための働きかけを行っていることが考えられる。

表 3-1. 「TDM の定着と実行過程」、「合意形成プロセス」と「協働のネットワークの発展過程」との関連

TDM 定着過程	開始前	STEP1 認知 STEP2 受容	STEP3 協力行動の実行			STEP4 継続	STEP5 価値の共創
TDM 実行過程	開始前	PLAN (計画)	DO (実行) 社会実験 含む	CHECK (評価)	ACTION (改善)	PDCAの繰り返し	
合意形成 プロセス	意見 潜在期	意見調整期 (短期的)	—				
	—	意見調整期(長期的)					—
		①問題意識 の共有化	③交通 社会実験 の実施	④問題の 所在の鮮明	⑥合意できる 条件の調整・ 合意点の探索	—	
		②共有意識 の具現化		⑤調和の 兆し			
協働の ネットワーク 発展過程	中核的活動 組織の生成	主要な協働 するアクター への働きかけ	中核組織の実行力・運営体制の 確認と改善			価値共創に繋がる 活動または協働体の 連結	
	主要な協働 するアクター の探索	協働する アクターの 出現	協働するアクターの役割の明確化				

出所：筆者作成

一方、「協働のネットワークの発展過程」については、TDM 定着過程に応じた変容として、次のようなことが予想される。まず始めに、TDM 開始前段階として「中核的活動組織の生成、協働する主要なアクターの探索」が挙げられる。次に、STEP1 認知及びSTEP2 受容の段階の「主要な協働するアクターへの働きかけ、協働するアクターの出現」から、STEP3 協力行動の実行段階の「中核組織の実行力・運営体制の確認と改善、協働するアクターの役割の明確化」、そして最終段階である STEP5 価値共創段階では「価値共創に繋がる活動または協働体の連結」が考えられる。現段階で想定した「協働のネットワークの発展過程」は、今後の事例研究（4 章、5 章、6 章）から考察した結論（7 章）において、本研究の発見物として改定したものを再提示する。

(2) 影響要因探索の手がかり

TDM を含む観光サービス生産システムを支える価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程では、どのような促進あるいは阻害要因による影響を受けるのだろうか。文献レビューでは、既存 TDM 研究で導出された影響要因について TDM の定着過程に沿って確認した。これらの TDM 施策に対する影響要因は、協働のネットワークの発展過程に

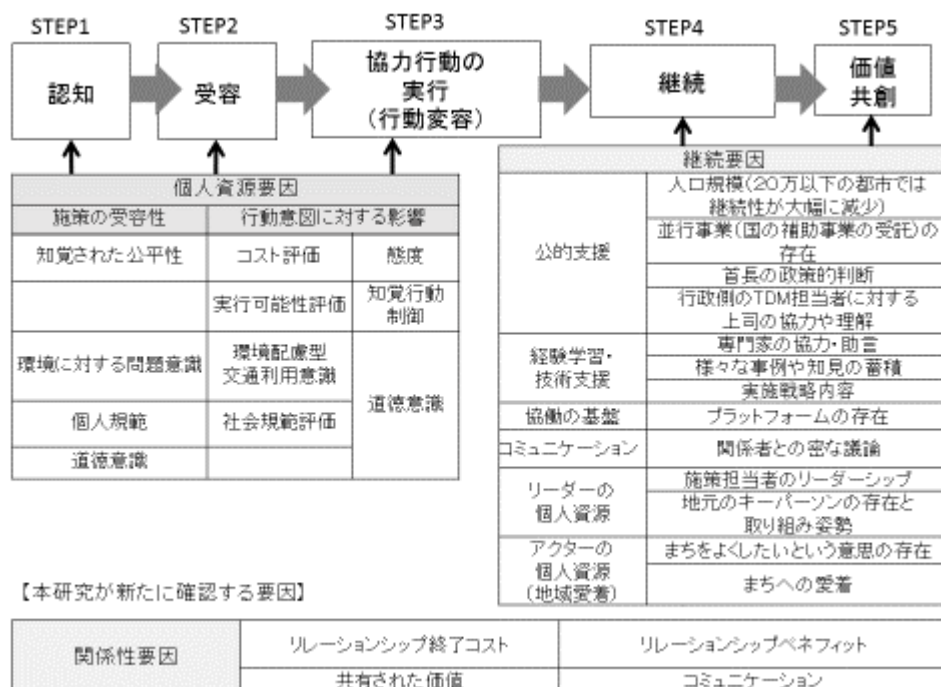
においても何らかの影響を与えるものと思われる。そこで、「協働のネットワークの発展過程における影響要因」の探索では、既存の TDM 研究で提示された「TDM 施策に対する影響要因」と本研究で新たに提示しようとする「関係性要因」の視点から行うこととする。

図 3-4 は、TDM の定着過程の段階ごとに、既存研究から導出された影響要因³⁰と本研究が新たに確認しようとする関係性要因を位置づけたものである。TDM 施策の受容性に関する影響要因には、「TDM 施策内容に関する要因」と「アクターの個人資源に関する要因」がある。今回の研究では、アクター間のネットワーク構築の発展過程に焦点を当てるため、TDM 施策内容に関する要因には着目しない。

この図では、観光地をマネジメントする組織がそれぞれの影響要因について TDM 定着過程のどの段階において特に注意を払うべきかという視点で位置付けた。位置については、次の通りである。まず、「施策の受容性」に対する影響要因は、「STEP1 認知」から「STEP2 受容」に、「行動意図」に対する影響要因については、「STEP3 協力行動の実行」とした。その上で、「施策の受容性」と「行動意図」に対する影響要因は、いずれもアクター個人に関わるものであることから、アクターの「個人資源要因」として包括し記述した。次に、「継続性要因」については、「STEP4 継続」の段階だけでなく、STEP 1～4 に至るまで影響を及ぼすものとして捉える。最後に、本研究で新たに提示する「関係性要因」は、リーダーとアクター間、またはアクター同士の関係構築に影響を及ぼす。そのため、関係性要因は、リーダー（TDM を主導する個人、または組織や団体）の出現から始まって、多様なアクターとのコミュニケーションによってネットワークが広がっていく過程全般において影響を与えるものとする。

³⁰図 3-4 の「継続性要因」は、既存研究によって発見された要因をさらに「公的支援」に関わるもの、「経験学習・技術支援」、「協働の基盤」、「コミュニケーション」、「リーダーの個人資源」、「アクターの個人資源（地域愛着）」として筆者が再分類して表記している。

図 3-4. TDM の定着過程に見る既存研究で得られた影響要因の整理と本研究で新たに確認を試みる要因の位置付け



出所：筆者作成

3.3 リサーチクエスション

本研究は、観光地 TDM をサービス生産システムの一部とした「価値共創型」管理システムとして捉え、TDM 概念の拡張を試みる。その際に、TDM を持続的に支える地域コミュニティを基盤とした多様なアクターによる価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程に着目する。はじめに、本研究では、以下2つの項目を調査し、研究対象地のサービス生産システムとしての現状を把握する。

① 地域の特性

人口、立地条件、交通アクセス環境、地域コミュニティの特性、歴史的背景、集客の核となる観光資源、観光の現況など

② TDM 関連基本情報と TDM に付随する観光基盤整備状況

実施背景、抱えていた課題、TDM 施策内容と運営体制（実行組織、意思決定の仕組み、資金・労力・技術力の調達方法）、TDM に付随した「(楽しさや安全性を提供するための)歩く」観光基盤ハード整備（駐車場の配置、歩くルートの確保、魅力的な景観形成など）とソフト整備（イベント、情報提供、散策マップなどのツール、

魅力的な飲食・土産品、観光客をもてなす人の育成など）の状況など

その上で、文献レビューで得られた知見をもとに、新たな価値共創型の TDM 概念の基盤となる「価値共創に向けた協働のプロセスモデル」の確認と「協働のネットワークの発展過程と影響要因」の探索を行うために、次のようなリサーチクエスチョン（RQ）を設定する。

RQ1

TDM を継続実施している観光地では、価値共創に向けた協働に参画・関与してもらうアクターとの間で、信頼やコミットメントを築き上げるために、どのような活動や配慮をしているのか。

RQ2

観光地に TDM を（本格導入前から）定着させていく傍らで、価値共創に向けた協働のネットワークはどのように形成され、変容したのか。また、関係構築の過程でどのような影響を受けていたのか。

上述のリサーチクエスチョンの検証から、TDM の再概念化を試みる。その際に、これまでの「統制型」から「価値共創型」へと拡張させた TDM 概念の違いを明らかにした上で、その概念の基盤となる「価値共創に向けた協働のプロセスモデル」と、サービス生産システムの一部として TDM を進化しようとする「協働のネットワークの発展過程」の確認を行う。

本研究では、新 TDM 概念（価値共創型 TDM 概念）を提示し、新 TDM を支える価値共創に向けた協働のネットワーク形成に必要なマネジメントの枠組みを明らかにすることで、観光地が観光客流入の最適化を図る活動を行なう際に、TDM の導入、継続実施から価値共創に貢献するシステムへと発展させていく一助となることを期待する。

3.4 研究の方法

3.4.1 複数事例研究の採用

本研究は、定性的方法である事例研究を採用する。理由は、以下のような本研究の特性に基づき判断した。

- ① 日本では、TDM の本格導入から継続させていくことが難しいとされている中で、実現している地域（逸脱事例³¹）を研究対象とする。
- ② 逸脱事例を研究することで、観光地 TDM の概念を拡張し、価値共創に向けた協働のネットワーク・マネジメントのフレームワーク化を目指す。
- ③ 地域コミュニティを基盤とした価値共創に向けた協働のネットワークの形成と変容の発展過程を継続的に明らかにすることを試みる。
- ④ 地域内利害関係者、住民、観光客のトライアド（3 者もしくはそれ以上）な関係性の複雑な相互作用を立証するために、過程追跡による多くの証拠収集と意味の解釈を行う必要がある。

なお、分析手法は、複数事例による比較分析を行う。その際には、異なる視点や立場から状況を見て多面的に把握するように努めながら、類似点や一定のパターンの発見と時間経過による変化や関連要因を探索する。

3.4.2 情報源と取り扱い方法

情報源には、文書化されたものと関係者インタビューから得られた口述記録がある。文書化されたものについては、対象地域の統計データ、行政刊行物（報告書、広報など）、新聞などメディアで掲載された情報、観光情報誌、会議資料、議事録など関係者より入手した内部文書、対象地域に関する先行研究などが該当する。ただし、各地域によって情報の存在有無や入手可能性の違い、発展過程に影響を及ぼした可能性のある事実確認に必要な情報源の違いから、全てにおいて統一的な資料を入手できたわけではないことを予め述べておく。事例ごとの情報源は、表 3-2、表 3-3、表 3-4 のとおりである。

関係者インタビューは、当該地域の TDM 主要関係者 2 名以上を対象とした。その手法は、質問事項を予めある程度決めておき、会話の流れに応じて質問の変更や追加を行うことで回答者の自由な反応を引き出す半構造化インタビューを採用した（佐藤 2015, p. 56）。

³¹ 「逸脱事例とは、ほかの大多数の事例とは異なり、これまでの通説に適合しない事例のこと（井上 2014, p. 60）」

研究の妥当性の確保には、Yin（1994）の指摘する「複数の証拠源の利用」、「証拠の連鎖の維持」、「主要な情報提供者による事例研究レポートのレビュー」に配慮しなければならない（Yin1994, p. 46）。本研究においても、以下のような配慮を行った。

- ① 1 事例に対し、2 名以上の関係者から話を伺うようにする。
- ② インタビューによる口述記録と文章化された記録と比較し、根拠を確かめる。
- ③ 得られた情報をインタビュー対象者に示して、情報に誤りがないかどうかの確認を行う。

表 3-2. 事例ごとの情報源（4 章：奈良県吉野山）

情報媒体		詳細
インタビュー	2015 年 1 月 5 日	TDM 業務受託したコンサルタント会社担当責任者 1 名
	2015 年 3 月 26 日	吉野町役場の TDM に携わった担当者 3 名
	2015 年 4 月 16 日	
資料		協議会議事録、町役場提供資料
報告書		行政による調査、協議会報告書
Web site		行政、観光協会、団体など

出所：筆者作成

表 3-3. 事例ごとの情報源（5 章：岐阜県白川郷）

情報媒体		詳細
インタビュー	2016 年 7 月 21 日	白川村役場の TDM に携わった担当者 1 名
	2016 年 7 月 22 日	荻町交通対策委員会副委員長 1 名 兼 世界遺産合掌づくり保存財団評議員 兼 白川郷荻町集落自然環境を守る会会長
資料		村役場及び団体提供による (会議資料、議事録、統計データ)
書籍		白川郷関連書籍
行政刊行物		白川村広報誌、郷土史
報告書		白川村による調査報告書、団体等の報告書
論文		対象地区に関する研究論文
Web site		行政、観光協会、団体など

出所：筆者作成

表 3-4. 事例ごとの情報源（6 章：島根県出雲大社周辺）

情報媒体		詳細
インタビュー	2015 年 11 月 9 日	出雲市役所の TDM に携わった担当者 2 名 (内、1 名大社地区住民)
		TDM 業務受託したコンサルタント会社担当 責任者 1 名
資料		出雲市役所及びコンサルタント会社から提供
新聞・雑誌記事		2005 年 1 月～2015 年 12 月掲載記事 (日経テレコン利用)
旅行情報誌		JTB パブリッシング出版「るるぶ松江・出雲・ 石見銀山」 (2008 年～2015 年発行分計 8 冊)
報告書		行政による調査、活動記録、計画書など
行政刊行物		大社町史 (上巻・中巻)
Web site, ブログ		県、市、観光協会、企業、宗教法人等

出所：筆者作成

3.4.3 事例の選定

1 章に記述した通り、日本において TDM を社会実験から本格導入へと至った事例は少ない。そのような状況の中で、本研究は、既存研究領域において開拓の余地のある「TDM の継続」を実現している地域コミュニティを基盤としたアクターの活動あるいは関係性の変容について時間軸に沿った分析を行う。そこで、研究対象地域には、TDM を継続実施し、かつ、地域の期待する効果を上げている箇所を選定する。その際、継続の基準は、既存研究の中から TDM の実際の継続状況（安部他 2011）を鑑み、継続実施の定義を「3 年以上」とした前例（沼尻他 2014）に倣い、かつ、国が TDM の代表的事例として公的な資料や報告書³²で発表している地域を選定することとした。

具体的には、奈良県吉野町（観桜期の吉野山）、岐阜県白川村（白川郷）、島根県出雲市（出雲大社周辺）を取り上げる。いずれの地域も、導入から 3 年以上経過し、地域コミュニティがマネジメント活動の主体もしくは参画をしながら、地域の期待する効果を上げている。

3.4.4 事例の記述

事例は、以下の項目について確認を行いながら書き記す。

① サービス生産システムとしての現状の把握

- ・ 地域特性（人口、立地条件、交通アクセス環境、都市形成基盤、慣習、歴史的背景、集客の核となる観光資源、観光の現況など）
- ・ TDM 関連基本情報（背景、実施内容、運営体制、資金・労力・技術力の調達方法など）、TDM に付随する「歩く」観光基盤整備状況

② 協働に参画・関与してもらうアクターに対する「信頼」と「コミットメント」を得るための活動や配慮に関する実際

- ・ 観光地をマネジメントする組織もしくは実行リーダーが、関係構築のために取っていた行動、手段、配慮、思いなど
- ・ 持続的な協働関係を維持するための仕掛け、仕組みの存在
- ・ アクター間の関係構築のためのコミュニケーション（手段、場と機会、頻度、表現内容など）

③ TDM を含む観光サービス生産システムの発展過程と価値共創に参画するネットワークの形成と変容の過程と影響要因（阻害／促進）

³² 研究対象とした地域は、国土交通省（2008）、国土交通省（2010）、国土交通省社会資本整備審議会（2016）の中で TDM の代表的事例として紹介されている。

- ・TDM 施策の活動及び「歩く」観光基盤整備が進展していく過程に沿った地域コミュニティ内部の変遷（活動組織の動き、主な出来事、外部者との接点とその関係の進展など）
- ・協働のネットワーク形成の契機とネットワークの起点
- ・（インタビューあるいは議事録、報告書の記述を基に）関係者が語る協働のネットワーク形成上の影響要因
- ・TDM 施策以外に、交通アクセス手段に影響を及ぼす可能性のあるもの

続いて、事例研究（4 章観桜期の吉野山、5 章白川郷、6 章出雲大社周辺）へと進む。

4 章 観桜期の吉野山(奈良県吉野町)の事例

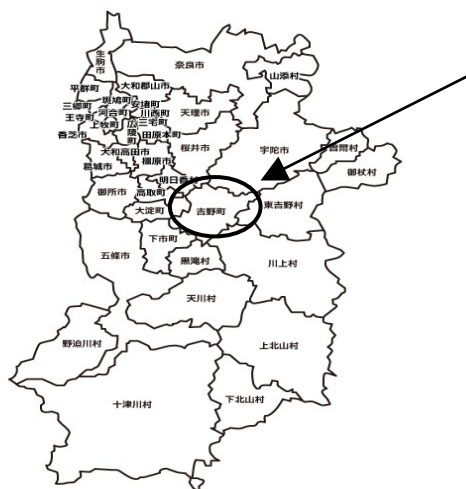
観桜期の吉野山（奈良県吉野町）における TDM 事例は、1994 年～2005 年（地域コミュニティのみで実施）、2006 年～2011 年（地域コミュニティと外部有識者との協働）、2012 年以降（実行組織のリーダー及び外部有識者を変更して実施）と、同一の場所で、実行体制と実施内容を変化させながら活動を継続している。この事例では、TDM 活動の背景にある地域コミュニティ内の継時的変化と、TDM を取り巻く活動に影響与えた要因について探索する。

4.1 奈良県吉野町の概要

4.1.1 位置と交通アクセス

図 4-1 は、奈良県吉野町の位置を示した地図である。この地図でわかるように、吉野町は、奈良県の中央部に位置している。また、交通アクセス（図 4-2）は、鉄道利用の場合、近畿日本鉄道で大阪、京都、奈良方面から特急で所要約 1 時間 5 分から 30 分、JR 関西本線、あるいは JR 和歌山線を使用し JR 吉野口駅で近畿日本鉄道に乗り換える方法もある（この場合は、約 2 時間程度の所要時間がかかる）。一方、車利用の場合は、名古屋市内から東名阪自動車道と名阪国道を通過して針インター出口、369 号線、370 号線のルートで所要約 3 時間、大阪市内から西名阪自動車道を通り、郡山インター出口から 24 号線で柏原を経由するルートで所要約 2 時間程度かかる（いずれも通常時の所要時間）。

図 4-1. 奈良県吉野町の位置



出所：素材 Library.com web site : sozai/3435 よりダウンロード

図 4-2. 吉野町への交通アクセス（鉄道を中心に）



出所：吉野町 web site : about/access より引用

4.1.2 人口と基幹産業

「吉野山」は、奈良県中央部吉野町にある吉野川（紀ノ川）南側から大峰山脈へと南北に続く尾根続きの山稜である。吉野町の人口は、7,600 人（2017 年 2 月末現在, 吉野町 web site: about/jinko/）であり、その内、吉野山区の人口（未公開）は、吉野山区の給水人口から 530 人程度と推測される³³。

基幹産業³⁴は、製材業及び木材関連産業である。この町は、吉野林業地帯の一部であり、その地形的特性から吉野材（吉野杉・檜）の集積市場として発達した。吉野林業地帯にある製材業は、最高級材質と称される建築用部材を製材し、全国各地に供給している。吉野川（紀ノ川）流域に点在する流筏前の材が置かれていた場所は、現在、材木問屋の貯木場として利用されている。

³³ 吉野町（2012）には、吉野山区の給水人口 612 人（2011 年 3 月 31 日現在）と記されている（p. 62）。当時（2011 年 3 月）の住民基本台帳に記載された町の人口が、8,784 人であり、2017 年 2 月末現在の人口と比較して 13.84%減少していることから、同程度の現象を想定し 530 人程度と推測した。

³⁴ 基幹産業、観光業に関する記述は、（吉野町 web site: about/sangyo/）を参照した。

4.1.3 観光資源

観光業もまた、この町を代表する産業である。町の一部は、吉野熊野国立公園であり、吉野川（紀ノ川）・津風呂県立自然公園といった自然観光資源の他、たくさんの文化財を保有する。表 4-1 の吉野町文化財軒数一覧表を見てわかるように、吉野山区は、吉野山そのものが国の史跡や名勝として指定されるほか、文化財の多い地区である。また、古くから山岳信仰の聖地として知られていたこの地区には、山内の道沿いに飲食店、土産物店を始め、中小規模の宿泊施設が点在している。表 4-2 は、吉野山内宿泊施設の一覧表である。

表 4-1. 吉野町内所在指定文化財件数一覧（単位：件）

	国宝			有形文化財							史跡	名勝	天然記念物	無形民俗文化財	合計
	建造物	彫刻	考古資料	建造物	絵画	彫刻	工芸品	書籍典籍	古文書	考古資料					
国指定	2	1	2	4	7	11	10	8		2	3	1	1	1	53
（内 吉野山）	2	1	2	3	2	10	6	2		2	2	1			33
県指定				1	1	5	1		1	1	1	1	6	3	21
（内 吉野山）				1	1	5							2	1	10
町指定						1			2					5	8
（内 吉野山）						1			1					2	4

（注）吉野山は、史跡と名勝で指定されているため両方の件数であげた。

出所：吉野町 2012, pp. 17-21 をもとに筆者作成

表 4-2. 吉野山内宿泊施設（旅館・民宿・宿坊）全 20 軒 一覧

地区名 (軒数)	宿泊施設名	室数 (収容人数)	価格帯 (一人当たり)
下千本 (6 軒)	旅館歌藤	15 室 (76 人)	13,650～17,850 円
	千本楼	Web に記載なし	Web に記載なし
	桜山荘 花屋	9 室	7,350～9,450 円
	さこや	18 室 (150 人)	15,700 円～
	吉野荘 湯川屋	14 室 (70 人)	16,800～29,400 円
	美吉野 桜庵	10 室	7,000 円～
中千本 (8 軒)	東南院	8 室 (30 人)	10,500 円～
	吉野温泉元湯	7 室 (30 人)	13,650～15,750 円
	新富	10 室	5,500～9,000 円
	湯元 宝の家	19 室 (90 人)	16,800～26,250 円
	吉野館	10 室 (40 人)	12,600～15,750 円
	戎館	19 室 (100 人)	15,750～26,250 円
	坂本屋	7 室 (20 人)	10,500～15,750 円
	一休庵	7 室 (50 人)	5,250 円～
上千本 (6 軒)	景勝の宿 芳雲館	31 室 (150 人)	16,800 円～
	喜蔵院	Web に記載なし	Web に記載なし
	櫻本坊	Web に記載なし	Web に記載なし
	竹林院群芳園	46 室 (300 人)	13,600～52,500 円
	太鼓判 花夢花夢	19 室 (100 人)	6,000 円～
	桜美荘たいら	Web に記載なし	15,000 円～

出所：吉野山観光協会 web site:stay.php を参照し、筆者作成

吉野山は、南北朝時代に約 60 年間にわたり南朝（吉野朝廷）の皇居が置かれた場所であり、また、修験道の聖地でもある。2004 年には、世界遺産「紀伊山地の霊場と参詣道」の一地区として認定を受けている。

4.1.4 「製材業」と「観光業」が発達した歴史的背景

(1) 「製材業」発達の歴史³⁵

山岳信仰の聖地であった吉野山は、修験道信仰が盛んになると道沿いに社寺が建立されるようになった。その際に利用されたのが、周辺の天然林である。吉野地方で林業が始まったのは、この頃とされる。室町時代になると、木材の需要の高まりから、山畑に植林をするようになった。吉野の材が大量に排出されるようになったのは、安土桃山時代である。豊臣秀吉が吉野地方を直接領有し、吉野杉は大阪城や伏見城の築城などに用いられた。

江戸時代には、徳川幕府の直領となった。この頃、木材需要の急激な増加により、山地の森林資源は減少し始め、さらに植林を行う必要に迫られた。しかし、村に課せられる税金は高く、造林地を維持する資金も乏しいことから、林業存続のための策として、有力者に林地を売却するか造林能力のある人に貸し付ける制度(借地林業・山守制度)を作った。吉野林業地域は、「山主」と「山守」との間で行われる資本と経営の分離方式によって、山林資源を守り、林業を後世に継承することができたのである。

(2) 「観光業」発達の歴史³⁶

標高 1,000m~2,000m級の山々が続く紀伊山地は、古代より修験道の聖地として知られていた。その脊梁である大峰山脈の北端部(吉野川(紀ノ川)南側六田付近から青根ヶ峯^{あおねがみね}まで)が、「吉野山」である。吉野山内は、修験を目的とした人々の往来により、尾根上に道ができ、道に沿って社寺や旅館、土産物屋などが立ち並ぶ門前町へと変わっていった。修験の開祖とされる役行者^{えんのぎやうじや}(飛鳥時代から奈良時代まで実在した呪術師)が桜の木を刻んで本尊を彫刻したという言い伝えから、周辺の尾根や斜面には「献木」という宗教行為によって、桜の木が広範囲に植えられた。それが、現在の日本屈指の桜の名所として文化的な景観を形成した。今でも地元の人にとって、桜は神の宿る木と崇められており、吉野の桜を土産品などの商材として使用することはない。

4.1.5 観桜期の吉野山が抱えていた課題³⁷

この地区の最も賑わう時期が、観桜期である。3月末もしくは4月の初めから5月の連休が終わるまでの約1か月間、山裾から山の奥まで(下千本~中千本~上千本)徐々に開花していく桜を愛でることができる。表4-3の吉野山における季節別需要を見てわかるように、観桜期に、30万人から40万人の観光客が集中して訪れる。その数は、吉野山の

³⁵ 奈良県 web site:7429.htm 参照

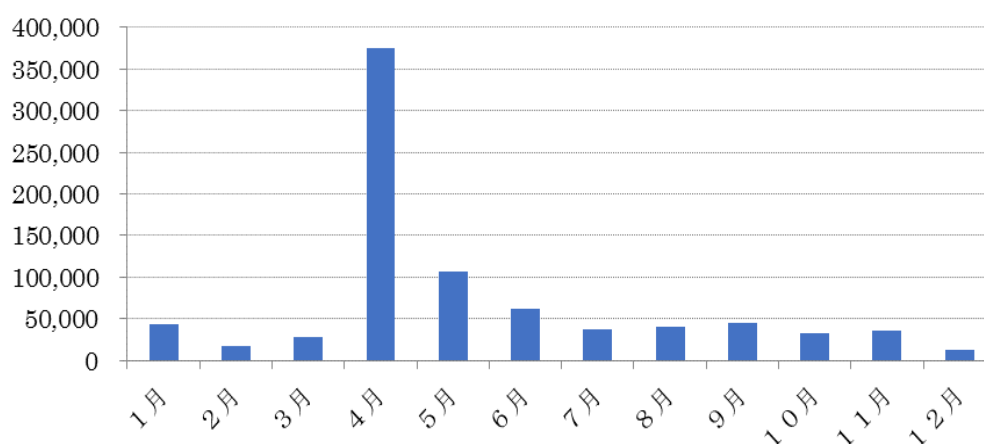
³⁶ 吉野町 web site:rekishi-bunka/及び

和歌山県世界遺産センターweb site:yosino.html を参照

³⁷ 以下、国土交通省近畿運輸局 2006, p. 1, p. 9, p. 22 を参照した。

年間観光客数の内、4月単月だけで44.92%、4月5月を合わせると57.6%を占める。この観光の最盛期である観桜期は、人口約530人の山に、多い時に1日3万人～4万人の観光客が訪れるのである。

表 4-3. 吉野山の季節別需要（2009 年実績）（単位：人）



出所：吉野町役場非公開内部資料を基に筆者作成

観光客の過度な来訪は、吉野山及び周辺地域に次のような問題を引き起こしていた。

- ① **交通渋滞**：山へのアクセス道路が国道 169 号に限られるため、最大 20km の交通渋滞が発生してしまう。観光業に関係のない一般住民にとって、通勤・通学・通院・買い物などのための移動や緊急車両が通行できないといった不便に1か月間耐えなければならない。
- ② **山内歩行時の安全性低下**：吉野山内には急こう配や幅員の狭い道路、寺の階段等危険の伴う個所もある。歩行時の安全確保ができない状態となる。
- ③ **山内の水圧の低下・断水**：山の上下水道規模の問題により使用できる水の量には限りがある。ピーク日になると、観光客のために使用される水の量が上限を超えてしまい、夜間水圧の低下や断水を引き起こしてしまう。
- ④ **ご神木である桜の損傷・減少**：桜の木が病気にかかり年々減少している。原因は定かではないが、車による排気ガス、観光客の行為（桜の木に屋台で買った串を指す、枝を折るなど）も影響していると考えられている。
- ⑤ **観光客の残すごみの処理**：地元がごみの処理に労力と費用をかけている。

これらの問題を改善するために、1994 年より吉野山観光協会が中心となってパークアンドバスライド（P&BR）³⁸や、山内の歩行者優先時間の設定など行っていた。しかし、渋滞の解消には至らなかっただけでなく、観光客から収受する駐車料金でバスの備車や警備員費用、駐車場借り上げ料などの経費を賄えず、赤字続きでもあった。

4.2 TDM 活動と地域コミュニティ内の変遷³⁹

観桜期の吉野山での交通対策は、1994 年～2005 年（地域コミュニティのみで実施：以下、「第Ⅰ期」とする）、2006 年～2011 年（地域コミュニティと外部有識者との協働：以下、「第Ⅱ期」とする）、2012 年以降（実行組織リーダー及び外部有識者を変更して実施：以下、「第Ⅲ期」とする）と、同一の場所で、実行体制と実施内容を変化させながら活動を継続している。特に、第Ⅰ期から第Ⅱ期への移行は、外部有識者との協働による観光バスの予約制や観光客に対する協力金収受の導入など、地域コミュニティにとって大きな決断と変革が求められる時であった。また、第Ⅱ期の期間中は、これまで実現し得なかった渋滞の劇的な解消と黒字化という成果を出すことができた時でもある。しかし、実行組織リーダー及び外部有識者の変更後の第Ⅲ期は、渋滞と赤字に悩まされている。

この節では、始めに TDM 基本情報（第Ⅰ期、Ⅱ期、Ⅲ期の比較）を簡単に説明する。その後で、第Ⅰ期から第Ⅱ期へ、第Ⅱ期、第Ⅱ期から第Ⅲ期へと進展していく過程での地域コミュニティ内の変化について記述する。

4.2.1 TDM の基本情報

(1) 運営体制

運営体制の比較は、表 4-4 のとおりである。吉野山の観桜期における交通対策の責任者は、P 氏（観光協会長兼旅館経営者）が第Ⅰ期と第Ⅱ期に渡って務めていた。第Ⅲ期には、P 氏の観光協会長職辞任を受け、新協会長となった Q 氏（旅館経営者）に変更している。

第Ⅰ期の交通対策協議会は、吉野山観光協会と町役場が中心となり、吉野山（下千本地区）にある観光バス駐車場及び警備員の運営・管理を行う地元の人によって構成された委員会（吉野山駐車場管理委員会）と共に、実施計画の検討がなされていた。その際、交通の専門家などによる技術的な支援は受けてなかった。この実施計画に基づいて、交通事業者（シャトルバスの運行、鉄道、ケーブルカー）、地元警察、地元警備会社が協力して交通対策の実施をしていた。

³⁸ P&BR とは、渋滞の緩和を目的として、郊外に設定した駐車場に自動車、バイクを駐車させ、そこからバスで目的地まで輸送する方法である。

³⁹ 以下、関係者インタビュー、吉野山の観光交通対策協議会（2006）、国土交通省近畿運輸局（2006）、議事録を参照して記述した。

第Ⅱ期は、外部有識者（交通専門家と旅行会社A社）からの働きかけにより、国の社会実験費用を活用した調査及び計画策定の実施をきっかけとして、新たな運営組織体制へと変更された。その際、桜の保全活動を行っている吉野山保勝会、自治会が、これまでの協議会に加えられている。国の補助金を活用した社会実験から始めたこともあり、国や県との連携は強化された。同様に、新交通対策では、観光バス駐車場予約制と車で来訪する観光客に対し協力金を収受する制度の導入により、吉野山内の民間駐車場との連携も不可欠となった。外部有識者には、社会実験終了後も「赤字の場合に（外部有識者が）責任を負う代わりに、黒字化すれば予め決められた配分にしながら報酬を得る」という契約を取り交わし、期間中の運営管理を任せていた。

第Ⅲ期は、リーダーが交代となり外部有識者もA社からB社へと切り替えた。その際、外部委託経費を抑えることを目的に、B社との契約は委託金額を固定化した請負契約とした。しかし、この契約形態によって期間中の徹底的なコスト管理機能が失われ、結果として、必要以上の警備費用やシャトルバス借上代の出費を生み、赤字運営を招くこととなった。外部有識者以外に運営組織構成の変更はないが、国や県との連携は、（町役場の担当者変更、外部有識者A社担当者との人間関係によるつながりも途絶えたため）次第に希薄になっていった。

表 4-4. 運営体制の比較

	第Ⅰ期 1994 年～	第Ⅱ期 2006 年～	第Ⅲ期 2013 年～
リーダー	P 氏		Q 氏
交通対策 協議会 組織構成	吉野山観光協会	※以下、第Ⅰ期より 追加分のみ記述	2006 年以降と同じ
	吉野町役場	吉野山保勝会	
	吉野山駐車場 管理委員会	自治会	
実施運営 協力者	交通事業者 奈良交通・近鉄など	※以下、第Ⅰ期より 追加分のみ記述	1994 年～2005 年の 体制が基本
	地元警察署	民間駐車場との 連携	民間駐車場との 連携
	地元警備会社	国・県との連携	国・県との連携 希薄
		運営支援業務を 民間に委託	運営支援業務を 民間に委託
技術協力 (契約形態)	なし	あり (A 社：成功報酬契約)	あり (B 社：委託金額に 基づく請負契約)

出所：筆者作成

(2) 実施内容

実施内容の比較は、表 4-5 のとおりである。第Ⅰ期の対策では、観桜ピーク期の土日 2 週 4 日間の「P&BR の実施」が行われた。その際、郊外駐車場として 1 箇所設置し、満車の場合に吉野川河川敷を臨時駐車場として使用した。シャトルバスは 1 系統のみ用意された。P&BR にかかる経費は、郊外駐車場料金（普通車 1 台 1,000 円）で対応していたがそれだけで賄えず、赤字分を町役場と観光協会に折半していた。それ以外の対策には、山内の自動車乗り入れ規制、山内道路の歩行者専用化、下千本駐車場の観光バス専用駐車場化を実施した。広報活動は、主として町役場や観光協会のウェブサイトでの発信、近鉄沿線にチラシやポスターの掲出が行われた。

第Ⅱ期には、第Ⅰ期実施状況の問題点を調査によって把握し、改善が図られた。その一つが、P&BR である。新たな P&BR では、駐車場容量（常設第 1 駐車場と A 駐車場、臨時河川敷駐車場）の拡大、駐車場数の増加に伴ってシャトルバスの系統を増やしている。

また、駐車場誘導の際、図 4-1 の交通規制マップ内に記載されている第 1 駐車場には、奈良橿原方面からの車を、A 駐車場には、針インター方面からの車を引き込むようにし、その先の交差点での混乱を避けるようにした。このように郊外駐車場の増加に合わせて、警備員配置の数と範囲もこれまで以上に拡大し、駐車場の満車状況に応じた切り替えや、シャトルバス系統別運行本数の変更など、警備全体を統括する責任者が新たに必要とされた。また、これまで不十分だった吉野山郊外駐車場までの交通アクセス案内看板の作成と設置、高速道路、国や県道の道路案内電光掲示板による情報提供なども行われた。

この期より、吉野山に大きな変化をもたらすこととなった対策が、「観光バス駐車場の予約制」と「協力金収受」の仕組みである。協議会では、社会実験時の調査結果より、渋滞の原因の一つとなっていた観光バス専用駐車場のピーク日及び時間の集中によってもたらされる渋滞を、日毎時間帯毎の「予約制」で解消する方策が検討された。そして、その予約制導入と同時に、「交通環境対策協力金」として駐車場料金に上乗せして収受すること、特に P&BR 実施日（ピーク日）の協力金を高く設定してピーク分散を図ること、その協力金は郊外駐車場だけでなく民間駐車場にも収受してもらうこと、収受した協力金で全ての運営経費を賄うことが議論された。この議論は、外部有識者 A 社の「万が一、赤字になった場合、全て A 社が負担する。一度やってみましょう。」という判断によって実施へと移行している。結果として、渋滞は解消し、事業自体も黒字化することができた。

表 4-5. 実施内容の比較

	第Ⅰ期 1994 年～	第Ⅱ期 2006 年～	第Ⅲ期 2012 年～
実施 内容	P&BR（観桜ピークの土日 2 週 4 日間）＊第Ⅲ期は、3 週 6 日間実施		
	シャトルバス 1 系統	シャトルバス 2 系統	シャトルバス 2 系統
	郊外駐車場 1 か所 (臨時 1 か所追加)	郊外駐車場 2～3 か所 (臨時 1 か所)	郊外駐車場 2 か所 (臨時 1 か所)
	自動車乗り入れ規制		
	吉野山内道路の歩行者専用化		
	下千本駐車場の観光バス専用化		
	広報（役場、観光協会 web site）、近鉄沿線ちらしポスター掲出		
	観光バス駐車場 予約制なし	観光バス駐車場の予約制 (予約期間 3 月末～5 月連休明け)	
		《WEB で予約→割り付けは人手 《1 企業への偏り、 過度な仮予約の防止》→ 予約確認書の郵送 《不正防止》取消料規定あり。	《WEB で予約、在庫管理、発 券機能付き） コスト削減にはなったが、 来訪者管理ができなくなり 不正も増えた。
	警備統括一元管理 不十分	警備統括一元管理の 徹底	警備統括一元管理 不十分
	コスト管理不十分	コスト管理の徹底	コスト管理不十分
	高速道路、県道の 交通案内標示の徹底 不十分	高速道路、県道の交通案内標示の徹底	
	サイン未整備	サイン計画改善	
資金 調達 方法	町行政と吉野山観光協会とで 赤字を折半		協議会の預金から赤字補点
	郊外駐車場の 駐車料金 (1 台 1,000 円)	郊外駐車場料金及び交通環境対策協力金の収受	
成果	赤字・渋滞解消せず	黒字・劇的に解消	赤字・渋滞解消せず

出所：筆者作成

図 4-3. 吉野山周辺交通規制マップ (2017 年版)



出所：吉野町 web site: index.html よりダウンロード

予約制導入は、事前予約・事前支払いとしたことで、駐車場入り口での料金収受の時間を削減できたことや、予め事前に予約台数がわかることから、警備員の適切な数の配置や、観光バス専用駐車場の一部を普通車駐車場として利用するなど渋滞緩和に貢献した。また、観光バス台数の事前把握は、渋滞対策だけでなく山内の土産品の仕入れや臨時雇用者数の判断にも活用されるようになった。

第Ⅲ期でも、予約制と協力金の収受は継承している。しかし、予約ルールは改正された。第Ⅱ期では、ウェブで予約を受け付けるが、予約可否の回答を後日とし、1企業の予約の偏りや過度な仮予約の防止、山中での食事予約や宿泊予約団体バスを優先して割り付ける作業を行った。また、「予約確認書」は、不正防止のため「公印付き」とし、郵送で対応することとしていた。しかし、第Ⅲ期では、予約から予約確認書の発券まで全てウェブで行えるようにし、人的作業を大幅に削減している。その結果、観光バス駐車場利用を希望する側にとってやり取りの手間を省くことができた反面、協議会にとっては、一部の大手旅行会社への偏りや不正入場を増やすこととなり、他の旅行会社からの不満や収受額の取りこぼしを招くこととなった。

4.2.2 TDM をめぐる地域コミュニティ内の変化

表4-6は、第Ⅰ期（1994年～2004年観桜期終了）から第Ⅱ期へ、第Ⅱ期（2005年4月～2011年観桜期終了）、第Ⅱ期から第Ⅲ期（2011年観桜期終了以降）へと進展する過程において、TDMとTDM実行組織、外部有識者との関係の変化をキーワード化して整理したものである。この項では、TDMの進展の背景にあった実行組織内の動きや外部有識者との関係の変化について、時期ごとにその概略を記述する。

(1) 第Ⅰ期 経験知の蓄積

吉野山周辺では、毎年4月になると1ヶ月間渋滞が続いていた。この時期は、吉野山観光協会も自営業が多忙となるため、町役場が電話の問い合わせ、苦情対応も含めて対応していた。吉野山観光協会には、川沿いの地域住民からの渋滞に対する苦情も区会長を通じて時折耳にしていたという。

P&BRを始めたきっかけは、1994年4月に吉野町で全国桜サミットを開催することが決まったことにある。これまで、警察からも渋滞対策の要請を受けていたこともあり、この機会に交通対策を講じることになった。サミットの1年前から町役場、観光協会長P氏、警察との間で何度も話し合った末に、計画と運用方法を完成させた。

対策を繰り返し実施したことによって、TDM実行組織は、吉野山の収容能力や期間中の自家用車両の台数を把握することができた。交通規制期間の山内住民や宿泊者限定の通行許可証（「桜マーク」と「宿マーク」）や、交通規制の解除方法についても実施の回数を重ねながら、生み出されたものである。しかし、第Ⅰ期の交通対策は、渋滞緩和という成果をなかなか得られず、また、赤字運営を続けていた。

表 4-6. TDM と TDM 実行組織、外部有識者との関係の変化

時期	TDMの変化	TDM実行組織内の動きと変化	トピックス	外部協力者との関係
I. 1994年～2004年 観桜期終了	地元だけでTDM開始	経験知の蓄積	問題意識 試行錯誤 (原型づくり)	—
II-1. 2004年10月～ 2005年3月	TDM運営における課題の洗い出し	外部有識者との対話	地元リーダーと外部有識者との出会いと情報交換	接触: 拒絶から受容へ
II-2. 2005年4月～ 2006年1月	新TDMシステム計画策定期間	外部有識者との協働開始	調査実施・実態の把握(数値化) 新しい方式に対する不安 決断 強固なリーダーシップ 繰り返された地元への説明 理解と協力	ベネフィットとリスクを分かち合う「パートナー」として承認
II-3. 2006年2月～ 2006年12月	新TDMシステムの実施	新たな方式の受容と挑戦	協働、情報の共有	信頼
II-4. 2007年1月～ 2010年11月	改善と進化	(新たな課題解決に向けた)前向きな姿勢と行動	情報の共有	安定
II-5. 2010年12月～ 2011年観桜期終了	実行組織の見直し	内部不協和の顕在化	リーダーの辞任(組織内の分裂)	不安定
III. 2011年観桜期終了から現在	実行体制及びルール変更	新たな実行リーダー主導の組織体制へ転換	外部有識者の変更 外部有識者との関係性(契約形態)変更	第II期外部有識者との関係解消 「業務」受託者としての新たな外部有識者の出現

出所：筆者作成

(2) 第II期-1 外部有識者との対話

吉野山の交通対策の実施状況を耳にした交通コンサルタント K 氏は、大型イベントの運営経験豊富な旅行会社 A 社と共に、吉野山の交通対策に関する情報収集のために動き出す。始めは、町役場と観光協会長 P 氏がまともに対応することなく、拒絶していた。しかし、何度か訪問するうちに、P 氏は、次第に 10 年くらい自分たちの力でやってきたがなかなかうまくいかないことや継続に対する不安を打ち明けた。A 社は、県や近畿運輸局へ相談に出向き、その際に、TDM 社会実験の説明を受けた。町役場と共に作成した申請は認められ、国の補助金で渋滞の原因を探る調査を行うこととなった。

(3) 第II期-2 外部有識者との協働開始

観桜期に入り、旅行会社 A 社と K 氏は、実態調査や新たな対策を検討するのに必要な基本情報の収集を始めた。これらの結果から、問題点と解決の方向性、具体案をまとめ、国や県も構成メンバーである「吉野山の観光交通対策協議会⁴⁰」と「吉野山交通・環境対策

⁴⁰ 国の補助事業進捗の監督役、交通対策の協力・支援のために立ち上げた。

協議会⁴¹」に報告した。数値データを使った具体的な説明は、地元の協議会メンバーの旅行会社A社とK氏に対する態度や、課題に対する向き合い方を大きく変えることとなった。

しかし、実行策を提示したものの、その後は前進することもなく時間が過ぎていった。「協力金の収受」と「観光バスの予約制」の導入に対する不安が大きかったからである。その不安とは、「(観光事業者) 協力金収受決定による観光客の減少」、「(吉野山駐車場委員会) 今までやってきた自分たちのやり方を崩されてしまう懸念」、「(町役場と観光協会) 赤字への不安」といったものだった。

「赤字に対する不安」は、旅行会社A社の「赤字になったら全額A社が負担をする」という決断によって、また、「協力金収受による観光客の減少に対する不安」は、事前に行われた観光客アンケートの結果で観光客が協力金に対し支持していることと、「(旅行商品を造成する旅行会社に対しては) 協力金の上乗せ分を旅行代金に含めるだけなので抵抗はないはず」という旅行会社A社の発言、「吉野山駐車場委員会の築き上げてきた駐車場運営をできる限り尊重する」ことによって、様々な不安は取り除かれていった。最後には、観光協会長P氏の強烈なリーダーシップのもとで実行の決断が下された。「当時は、観光協会長P氏を始め、協議会メンバーの中には、2004年の世界遺産登録を受けて世界に名前を出していくのにお粗末な観光地であってはならないという意識も芽生えていた」と関係者がインタビューで語っている。

決断が下されてからは、予約制ルールと仕組みを決定し、地元への説明会(山内の民間駐車場経営者向け、自治会向け、旅館向けなど)を繰り返し行った。また、全国の旅行会社、バス会社、レンタカー、タクシー業界にも国の協力を得ながら新たな制度に関する情報配信を行った。

新たな交通対策のための運営方法を検討する際に配慮したのが、地域の事業者、住民の「便益の確保や分配における公平性」であった。住民に対しては、通常の通行規制の場合、いかなる車両も通行不可となるのが通例であるが、警察の理解により「住民」と「宿泊者」に限り、許可証を発行してもらった。また、民間駐車場に対しては、郊外駐車場で完全に車をせき止めてしまうのではなく、まず優先的に民間駐車場を満車にさせてから郊外駐車場に誘導するようにした。民間駐車場の中には、駐車場料金の統一と協力金収受を嫌がる場所もあるため、協力してくれる民間駐車場だけ、交通規制マップへの駐車場位置の掲載やサイン看板の設置を行った。

⁴¹ 第1期の交通対策実行組織に、桜の保全活動を行う吉野山保勝会、自治会が加えられた。

(4) 第Ⅱ期-3 新たな方式の受容と挑戦

新 TDM の運営は、2006 年 2 月 1 日の観光バス予約開始日と共に始まった。観光バスの予約を必要とする 4 月 1 日には、テレビ局 2 社が全国版朝の情報番組のオープニングトークで協力金の収受について取り上げ、好意的なコメントを述べてくれた。その後も多くのメディアが取材に訪れ、地元の人たちは新聞テレビなどで「花見にお金を取ることに」に対する肯定的な報道を目にすることとなり、不安を払拭させる後押しとなった。新 TDM は、期待以上の効果を発揮した。予約していた観光バスは、時間をしっかり遵守してくれたこともあり、渋滞の劇的な解消だけでなく、運営するための資金も心配するような結果にはならなかった。

(5) 第Ⅱ期-4 前向きな姿勢と行動（改善と進化）

2006 年から開始した新 TDM は、2008 年まで赤字の不安を抱えながら運営していた。その後、不安は次第に解消されていった。年を重ねても、様々な課題は見つかったが、協議会で検討を繰り返しながら、課題解決策の対応を行った。2009 年以降、協力金は、吉野山内を清掃するスタッフの配置、桜の植樹、トイレのリフォーム、歩行者道路の危険箇所の修繕などにも使用し、その活動状況も観光客に対して情報発信を行った。

(6) 第Ⅱ期第-5 内部不協和の顕在化（組織内の分裂）

新 TDM 実施 6 回目を前にした 2010 年 12 月頃、これまで長い間 TDM に携わってきた観光協会長 P 氏が辞任することとなった。その背景には、P 氏に対する反発（リーダーシップの強さが、一部の人にとって言いたいことを言えずにいたという不満）や、新会長に就任した Q 氏との昔からの確執にあった。P 氏、Q 氏共にお互いに旅館業の経営者であったが、Q 氏は P 氏と TDM の協力をしている旅行会社 A 社との関係に不適切な便宜を図っているのではないかと疑念を抱いていた。P 氏もまた、これまで現場に携わったことのない Q 氏に対し、「色々言われることに疲れた、やれるものならやってみろ」と不満を漏らしていた。

また、協議会の中には、旅行会社 A 社の利益配分に対し見直しの必要性を考えている人もいた。しかし、契約のための会議の場では、P 氏を前にして表立って声を出せずにいた。協議会内部は、P 氏の辞任、新リーダー Q 氏の出現、町役場担当者の人事異動による一新を受けて、次第に不安定な関係へと変化していった。2011 年観桜期の実施は、旅行会社 A 社担当によって実行されたが、新リーダーである Q 氏が現場に顔を出すことはなかった。

(7) 第Ⅲ期 新リーダーによる組織体制への転換

2011 年観桜期対策終了後、Q 氏の紹介によって旅行会社 B 社との次年度以降の契約・実施が決定した。これまで旅行会社 A 社とは、「協力金収入から経費を差し引いた額が赤字の場合、旅行会社 A 社の全額負担、黒字化した場合は収益額に応じた配分率で分配をする方式」の契約を結んでいた。これによって、協議会と旅行会社 A 社は期間中コスト管理を徹底的に行った。しかし、B 社との新たな契約形態は、「経費の単純積算と取扱手数料」としていたため、旅行会社が特段コスト管理をする必要性もない状態を作り出してしまった。また、「協力金の収受」や「観光バスの予約制」そのものは継承されたが、旅行会社 B 社の提案によって、予約ルールの改正と予約システムの変更が行われた。新体制と実行内容には、全体統括の機能やコスト管理が不十分となり、実質、第Ⅰ期の成果の出せなかった状態に戻りつつある。

4.3 利害の調整とコミュニケーション、関係性の維持

吉野山は、渋滞に対する近隣住民や観光客からの不満への対応と共に、世界遺産の一部として恥ずかしくない観光地にならなければならないという思いから、これまでになく新たな交通対策へと切り替える決断をした。この節では、地域内のアクターに対する協働を促すための利害の調整とコミュニケーションの実際、新たな TDM を支える地域内外のアクター間の関係性の確認を行う。

4.3.1 利害の調整とコミュニケーション⁴²

TDM 実施の有無と施策内容は、地域内アクターの利害に直接的な影響を及ぼす。アクターの利害を理解することは、アクターとのコミュニケーション表現（コストを強調するのか、ベネフィットを強調するのか）や、対処方法の決定に欠かせない。この項では、吉野山におけるアクターの利害の所在とコミュニケーション、調整のための対処策をまとめた表 4-7 を使って説明をする。

TDM による影響に対し最も懸念すると思われる地域内アクターが、観光客を対象に商売をしている旅館、土産物屋、飲食店である。彼らの思いは、「従業員や自分の店の顧客の車は交通規制対象外にしてほしい」、「渋滞したとしてもたくさん観光客が来てくれることが商売の機会」、「格安日帰りバス旅の観光客は、弁当持参、車内ですでに旅行会社の契約する土産品店のカタログ販売を済ませているため、山の中で購買してくれる機会が乏しく、好ましくない」と考えている。こうしたアクターに対して、TDM 実行組織は、コストを強調するコミュニケーションとして「車の排ガスの影響等による環境負荷で桜資源が

⁴² 以下、議事録及び関係者インタビューを基に記述した。

なくなってしまうとは将来営業できなくなる」ことと、ベネフィットを強調する「滞在時間を増やすことができれば、消費を増やす可能性が生まれる」ことを伝えて理解を得ている。また、具体的な対処方法では、宿泊客用の「通行許可証」の発行や、山内下千本駐車場とその周辺に、期間内限定の従業員駐車場スペースを確保すること、観光バスの予約の際に宿泊及び山内で昼食の予約をしている団体を優先して扱うことにした。

表 4-7. アクターの利害の所在とコミュニケーション、対応

対象	利害	(関係構築のための) コミュニケーション	対処
旅館 土産物屋 飲食店	・従業員、宿泊客の車は交通規制対象外にしてほしい。 ・(渋滞しても)たくさん観光客が来てくれたらそれでいい。 ・格安日帰りバス旅の観光客は来てほしくない。	コスト 「(排ガスの影響等)による環境負荷で桜資源がなくなってしまうとは営業できなくなる。」 ベネフィット 「滞在時間を増やすことができれば、消費を増やす可能性もでてる。」	・通行許可証の発行。 ・従業員駐車場の確保。 ・予約制導入では、宿泊及び山内での昼食を予約している団体を優先。
民間駐車場	・郊外駐車場ができれば、売り上げが激減する。	ベネフィット 「まずは、民間駐車場への誘導を優先する」	・郊外駐車場より先に民間駐車場に案内。
宗教法人	・宗教行事は決まり事。	コスト 「混雑状態により寺の階段などで大きな事故が起きてしまう場合もある。」	・行事の開始時間調整。
住民	・約1か月間の交通渋滞。日常生活支障をきたす。 ・交通規制で容易に車移動ができなくなっている。	ベネフィット 「この対策によって、渋滞を解消し、桜の保全活動にも繋げる」	・通行許可証の発行。

出所：筆者作成

山内の民間駐車場は、「P&BR の郊外駐車場ができてしまうと売り上げが激減する」と考えていた。これに対し、「郊外駐車場より先に民間駐車場に誘導する」として、ベネフィットの分配が着実に進められることが伝えられた。

宗教法人は、観桜期の混雑であっても宗教行事は特別なものであるため、日時場所等の変更を考へることはない。しかし、混雑状態によって寺の階段などで大きな事故が起きてしまう場合もあり得ることを伝え、行事開始時間の調整に協力してもらった。

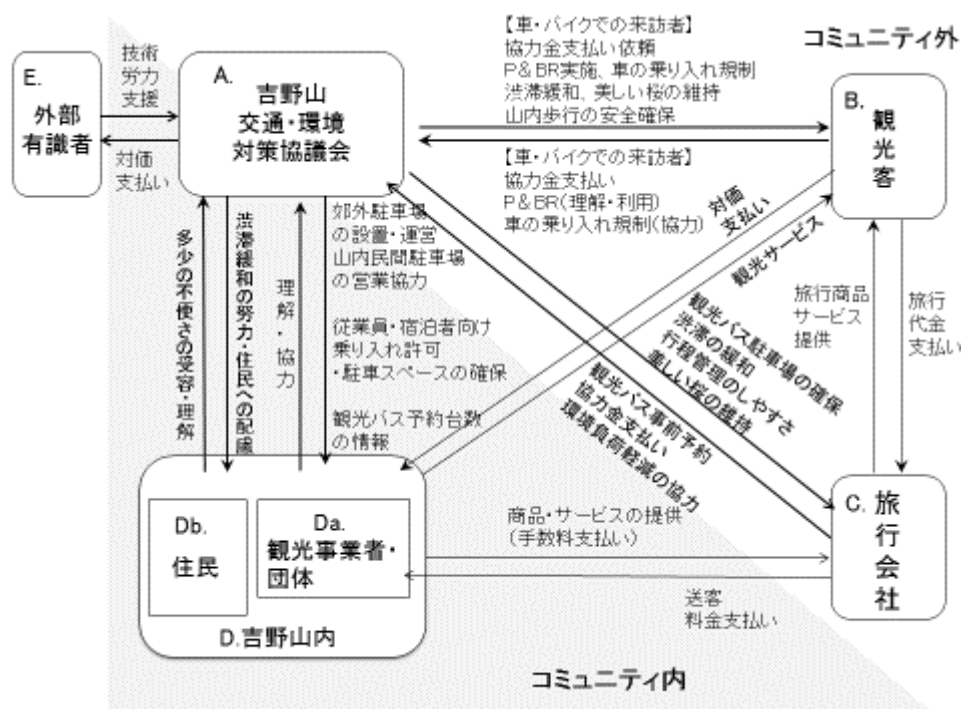
住民は、これまで桜の季節の約1ヶ月間は交通渋滞に見舞われ、日常生活が困難な状況にあった。TDM の導入は、渋滞解消の期待を持てるが、自分の車も通行規制の対象となつて、移動困難になるのは困ると考えている。そこで、公共交通手段の不便さ、高齢者の多さ、山岳地域という高低差のある地形から、警察の配慮によって住民のための通行許可

証の発行が許されている。

4.3.2 TDM を支えるアクター間の関係性

Kotler (1972) は、これまでのマーケティング概念の拡張を試み、その中核概念として「交換概念」を提唱した。交換概念では、対象（物財、サービス、貨幣、アイデア、時間、エネルギー、感情）が何であろうと、活動の主体が営利、非営利であろうと、マーケティング活動が当事者間における価値物の交換であると捉えている。吉野山 TDM において、アクター間でどのような価値の交換が行われていたのかを示したのが、図 4-4 である。

図 4-4. 吉野山 TDM を支えるアクター間の関係性



出所: Bagozzi⁴³1975, pp. 33-35 の複合的 (3 者以上の相互関係) 交換モデルを参考にして、吉野山における関係性を筆者により図式化。

地域コミュニティ外部で代表的なアクターには、観光客 (B) と旅行会社 (C) が存在する。B は、吉野山内 (D) に対し、観光サービスを求め、それに対し、対価を支払う関係にある。また、B と C との関係は、旅行商品を媒介としたサービスと対価の取引が行われ

⁴³ Kotler (1972) の中核概念である「交換概念」から、Bagozzi は、交換の際に取引される対象には、貨幣と財のような経済的なものだけでなく、観念や感情のような象徴的なものも含まれるとし、混合型の交換であると説明している。

る。このような基本的な関係の中で、TDM は、吉野山交通・環境対策協議会（A）が B や C に対し、TDM 施策の受容を求め、渋滞の緩和や美しい桜の保全、山内歩行の安全確保を約束する。B、C は、A による施策を受容し、桜の保全活動、環境負荷の軽減につながる行動、協力金の支払いにも応じようとする。

一方、地域コミュニティ内では、A が観光事業者及び団体（Da）と住民（Db）に対し、図 4-4 で示したようなアクター間のコミュニケーションと取引を行っている。また、A は、TDM 実施の際に、外部有識者（E）から技術的、労力的な支援を受け、それに対する対価を支払っている。

4.4 価値共創に向けた協働のネットワーク形成上の影響要因

前述の図 4-4 では、吉野山の TDM を支えるアクター間の関係性の一部を示した。交換概念に従えば、アクター間の関係は、互いの価値物の交換によって成立している。本研究では、アクター同士の価値物の交換によって、観光地としての価値の創造（地域固有の観光資源を維持しつつ活用しながら、競争力ある魅力的な観光地として存続させること）に貢献するようなつながりを価値共創に向けた「協働のネットワーク」としている。TDM が地域コミュニティに受容され、期待する効果を発揮するには、技術的な側面だけでなく、アクター同士の相互作用やつながりに関わる影響も受けていると思われる。実際に、吉野山で TDM に関わってきた町役場担当者 3 名と交通コンサルタント K 氏を対象とした「吉野山 TDM における成功要因（期待する効果が出た時）と失敗要因（期待する効果が出なかった時）」に関するインタビューから、技術的な側面以外に、表 4-8 のような地域コミュニティを基盤としたアクター間（協働のネットワーク形成）の諸要因を挙げている。この節では、表 4-8 として整理した TDM 関係者が感じている協働のネットワーク形成上の影響要因について説明する。

表 4-8. 関係者の感じているネットワーク形成上の影響要因

促進要因	阻害要因
(1) 強烈なリーダーシップ	リーダーの個人的資質（評判、権威、魅力など）、好き嫌い感情、地域コミュニティのしがらみ、実質的リーダーの不在
(2) ビジョンの共有	近視眼的（目先の利益重視） 手段の目的化 ビジョンの継承ができない
(3) 現状の正確な理解・問題意識	現状理解の欠如、問題意識
(4) 経験知の活用と継承	経験知の継承ができない
(5) 日常的なコミュニケーション	中断・途絶えてしまう コミュニケーション
(6) 外部有識者の存在 ・ 技術支援 ・ 利害の調整役としての役割 ・ 契約上共同責任を伴う関係性 ・ ビジョンの共有	受託者としての外部有識者 （共同責任が伴わない時）
	対立関係に飲み込まれる
(7) ベネフィットの分配における公平性と透明性	不公平感・不信感

出所：筆者作成

(1) 強烈なリーダーシップの存在

前例のないことの実施や利害に関わることの決断は、強烈なリーダーシップを発揮する人がいなければ前に進めることはできなかったであろう。その反面、リーダーの個人的な資質や人間関係上の好き嫌い感情、狭い地域コミュニティならではのしがらみは、リーダーとして認められるかどうか、例え認められたとしても、リーダーシップを発揮し得る期間が長く続くかどうかに影響を与える。

(2) ビジョンの共有

吉野山の事例では、「世界に誇れる持続的な観光地をつくる」というビジョンを、初代リーダー筆頭に外部有識者、町役場、自治会などの担当者たちが共有し合い、その目的を成し遂げるための目標として「渋滞の緩和」を掲げ、手段として TDM を実践していた。ビジョンを見失ってしまうと、「シャトルバスを運行すること」や「協力金で利益を得ること」といった個別手段が目的化してしまい、本来の目的（観光価値の共創が目指すべきもの）を見失ってしまう。

(3) 現状の正確な理解と問題意識

渋滞状況の数値データの収集、渋滞の原因の探求、観光客の意思を確認する調査は、これまで漠然としていた「渋滞」を具体的に把握することができ、問題を共有しやすくした。吉野山の TDM は、渋滞に対する「近隣住民の不満の声」と「警察からの指摘」や、誇れる観光地でなければならないという使命、「桜サミットを機会に全国から関係者が集まる機会を迎えること」、「世界遺産登録されたこと」、「環境汚染による桜資源の損傷」といった問題意識から、その導入と継続がなされてきた。現状の理解が曖昧なままで問題意識が共有されていなかった時（第Ⅰ期）は、地域内の協力を得るのも容易ではなかった。

(4) 経験知の活用と継承

第Ⅰ期では、試行錯誤をしながら TDM の原型を作り上げた。第Ⅱ期では、その原型を基礎に置きながら新しい方式を築き上げていった。また、初代からリーダーを務めていた P 氏を始め、交通対策の実行組織メンバーは、渋滞を緩和させることの難しさを十分に理解していた。その結果、外部有識者の参入により渋滞が緩和された時には、その技術力と運営力の高さを理解できた。実務経験のないリーダーには、その難しさの理解や発生し得る問題の予測をすることができなかった。

(5) 日常的なコミュニケーション

町役場担当者は、地域コミュニティ内の人間関係を理解し、日常的なコミュニケーションを図ることで、何でも話し合える関係構築に努めていた。インタビューに応じた町役場の関係者は、リーダー格の P 氏や Q 氏、その他の実行組織メンバーと年が近いこともあってうまくやり取りをしていた。しかし、行政の人事異動に伴い、ベテラン職員から若手職員に変わると、人間関係とコミュニケーションの浅さから、町役場側とリーダーが対等に意見を交わすことは難しくなっている。

(6) 外部有識者の存在

外部有識者の介入は、TDM 計画・実行の際の技術的支援だけでなく、地縁の深い地域のマネジメントを行う際に、しがらみのない存在であることから純粋に目標達成に向けた利害調整役を果たすことが期待できる。その際に、地域のビジョンの共有をし、業務委託の契約形態において共同責任を伴う形式にした方が連帯意識は高まる⁴⁴ものと考えられる。しかし、地域コミュニティとの関わる時間と親密度が深まることで、外部者としての効力を失い、対立関係に飲み込まれることに注意が必要である。

(7) ベネフィットの分配における公平性と透明性

アクター間のつながりには、互いのベネフィットを理解し、公平性のあるベネフィットの分配を行うことが必要である。このことは、民間駐車場や住民の理解と協力を得られた時のことや、外部有識者に対する不信感（ベネフィットの分配に対する不公平感の芽生え）にも表れている。

4.5 小括

吉野山地区は歴史的、地理的に見ても「特別な区域⁴⁵」であり続けている。ここには、修験目的の来訪者向けに造られた社寺と門前町の形成、「献木」という宗教行為によって植えられた桜が、現在の観光事業を支える主要な基盤として存在する。この山岳沿いの門前町には、先祖代々引き継がれてきた飲食店、土産物店、宿泊施設が多いため、人間関係も硬直しやすい環境にある。

このような特性を持った吉野山地区の TDM 事例では、TDM 活動が地域コミュニティ単独から外部有識者との協働による実施へと変化していく過程の「TDM 活動と地域コミュニティ内部の変遷」、「利害の調整と TDM をめぐる主要なアクターの関係性」、「価値共創に向けた協働のネットワーク形成上の影響要因」を探索した。

⁴⁴Molm et al.(2007) は、社会的交換における連帯意識への影響を研究している。その中で、強い連帯意識が生じるのは、「返報されないリスクが高い状況下で返報された時」と「交換をする両者の間で相互利益が示された状態の時（共同責任を伴う場合）」であり、「交換関係における両者の利害対立が顕著な時」に連帯意識は低下すると述べている。

(Molm,et al.2007, pp. 211-214)。この研究結果を参考にして、筆者は、共同責任が交換関係の不確実性を少なくし、両者の間で相互利益を示し合うことを前提とすることから、連帯意識を高めるのに有効であると考えた。

⁴⁵吉野山は、地理的背景として、手前に一級河川、その先に標高 1,000～2,000m 級の険しい山道の続く「外部から容易に行けない場所」であった。歴史的背景では、山岳宗教の場、南北朝時代皇居のあった場、江戸幕府の直領、自然公園法や文化財保護法、世界文化遺産登録などの規制区域として位置付けられてきた。

TDM 活動と地域コミュニティ内部の変遷では、TDM の導入から継続へと発展させていく背後にある「実行組織内の動き」と「主な出来事」、「外部有識者との関係」について継時的変化を整理した。その結果、TDM の発展段階と地域コミュニティ内部における変容の過程を確認できただけでなく、実行組織リーダーの言動や思想、人間関係が、協議会メンバー、外部有識者、地域コミュニティ内との関係性に影響を及ぼしていたこともわかった。

利害の調整と TDM をめぐる主要なアクターの関係性では、相手の利害の所在を理解した上で、ベネフィットあるいはコストを感じさせるコミュニケーションを図っていたことや、TDM を支えるアクター間の価値交換の全体像を把握した。

価値共創に向けた協働のネットワーク形成上の影響要因では、7つの要因を発見した。その要因とは、ネットワークの起点となるリーダーの資質（「強烈なリーダーシップの存在(1)」）と、TDM によって確実に成果を出すことに加えて、しがらみのない立場を活かした利害調整役の「外部有識者の存在(6)」、価値共創のための協働によってもたらされる理想像を描いた「ビジョンの共有(2)」、協働の支援・補強要因としての「現状の正確な理解と問題意識(3)」と「経験知の活用と継承(4)」、アクター間の関係構築に不可欠な「コミュニケーション(5)」と「公平性かつ透明性のあるベネフィットの分配(7)」である。その中で、吉野山の事例に見られる(7)は、TDM 施策の計画と実施の際に、地域コミュニティ内で利害関係にあるアクターに対し原理原則を押し付けるのではなく、施策に「余白を残す（例：P&BR 実施の際に、民間駐車場へ優先的に誘導すること、車両乗り入れ規制時の住民及び宿泊者限定の特別対応策など）」ようにしている。こうした「余白を残す」といった施策の運用は、実務上参考になると思われる。

5 章 白川郷（岐阜県白川村荻町合掌集落）の事例

本章は、世界遺産地区白川郷における TDM が、2001 年から 2 年間実施した社会実験後に一旦交通対策を休止したものの、地域コミュニティ主導で再開させ、段階的に発展していった事例を研究対象としている。その目的は、TDM 発展の背後にある協働の仕組みと要因、関係構築のための配慮行動について考察することにある。

研究の手順は、地域特性（位置と交通アクセス、風土と慣習、観光の現況）と観光交通対策に取り組むこととなった背景の確認から始める。その上で、TDM 発展過程の追跡と考察を行う。

5.1 白川村の概要

5.1.1 位置と交通アクセス

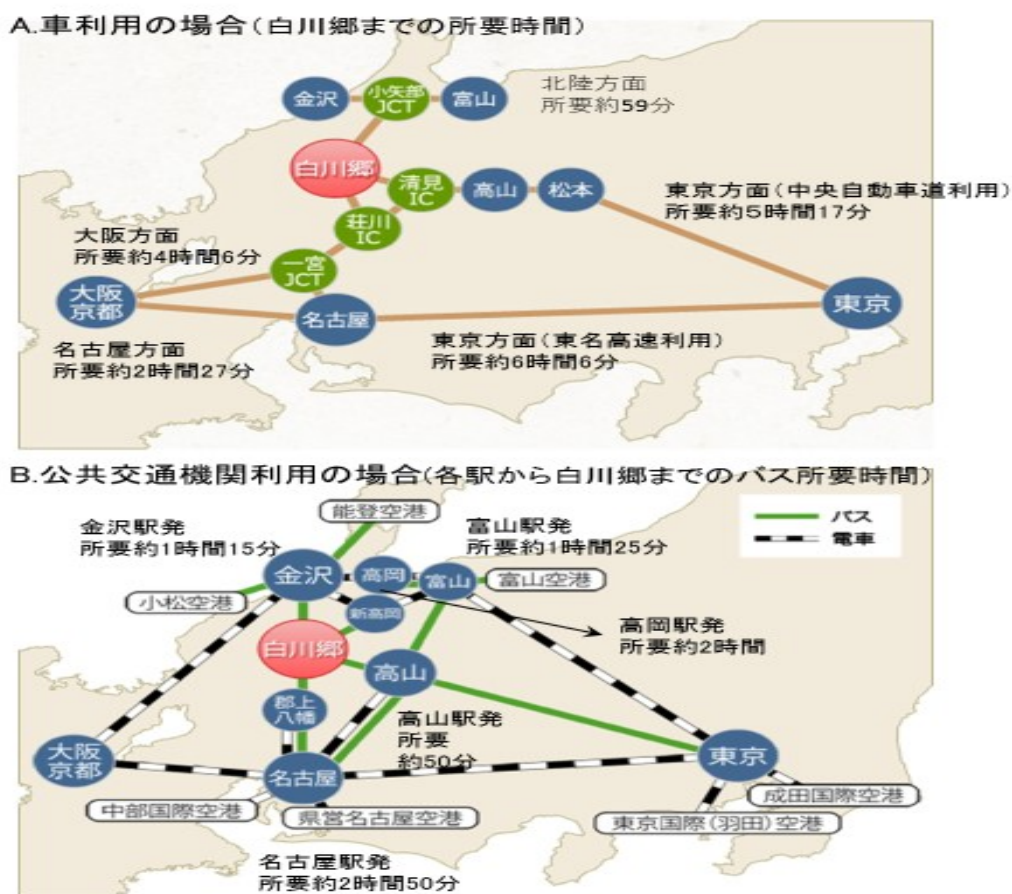
図 5-1 は、岐阜県及び白川村の位置を示したものである。岐阜県白川村は、石川県と富山県の県境付近、県の西北端に位置している。

図 5-1. 岐阜県及び白川村の位置



また、図 5-2 には、白川郷への交通アクセス（A. 車利用の場合と B. 公共交通機関の場合）と通常時の所要時間を示した。白川郷には、電車で直接アクセスできない。交通アクセス B の場合は、駅から公共の乗合バスを利用することとなる。したがって、観光客が交通アクセス A、B のいずれかを選択したとしても、最終的には車（自家用車両、貸切バス、タクシー、レンタカー、公共乗合バス）で来訪することになる。

図5-2. 白川郷までの交通アクセス



出所：白川村(2014, 2015a)掲載の地図に筆者が加筆したもの

5.1.2 風土と慣習⁴⁶

白山連峰と飛騨高地の急峻な山岳に囲まれた白川村の面積(約 356.55 m²)のうち、96%が山林である(白川村 2015b, 2015d, 2015e)。村の中央には、庄川が南から北に貫流し、川沿いとその支流のつくる深い溪谷に16の集落(農林水産省 2015)が点在している。研究対象の荻町集落は、庄川の東側右岸に南北長さ 1,500m、東西最大幅約 350m、広さ約 45.6haの区域(白川村 2012b)にある。

白川村の冬は長い。特別豪雪地帯として指定されているこの村は、約4か月間、雪に覆われる。最厳寒期の1月から2月になると、約4mの雪が積もる(国土交通省気象庁 web site:table)。このような自然環境と共に暮らす村の人口は、2016年7月現在1,666人(高齢化率31.03%)である(白川村 2016b)。最大集落の荻町には、約580人(2011年4月1

⁴⁶主に、白川村(2012a, 2012b, 2012c, 2013, 2015b, 2015e, 2016b)、白川村史編さん委員会(1998a, 1998c)を参照して記述した。

日現在で 582 人）が暮らしている（白川村 2012a）。

重要伝統的建造物⁴⁷である「合掌造り」建築様式の家屋（写真 5-1）は、この地域特有のものである。掌を合わせたような三角屋根の鋭角な勾配は、雪質の重さと積雪量に適応している。合掌造り家屋は、平野の少ないこの地で「暮らし」の場としてだけでなく、「生産」の場としても利用されていた。風通しを考慮して設計された屋根裏空間では、江戸末期から明治・大正時代にかけて最盛期であった養蚕業の生産が行われていた。また、1 棟当たりの床面積の広さは、「住み込み」の働き手を確保するためのものであった。

写真 5-1. 合掌造り（冬の荻町集落内）



提供：白川村役場

白川村の暮らしや生産様式には、地域コミュニティ内の互惠関係を維持する伝統的な慣習が存在する。それが、「合力」と「結」である。「合力」は、暮らし様式に係るシステムである。このシステムでは、家の建築または修理、冠婚葬祭、災害時など日常生活の中で人の手を借りたいような時に、「返礼」を期待せず自発的に労働で奉仕する（白川村 2012c, 白川村史編さん委員会 1998c, p. 345）。これに対して、「結」は、生産様式に係る。

「結」では、他者が求める生産活動に必要な「労働」を提供し、その対価として等量の「労働」を得るという「労働交換」を原則としている（白川村 2012c, 白川村史編さん委員会 1998c, p. 338）。こうした「合力」と「結」の実行を支え、また、自治会としての役割も担うのが、「組」と呼ばれる組織である。現在、荻町集落には、7 つの組⁴⁸が存在する。

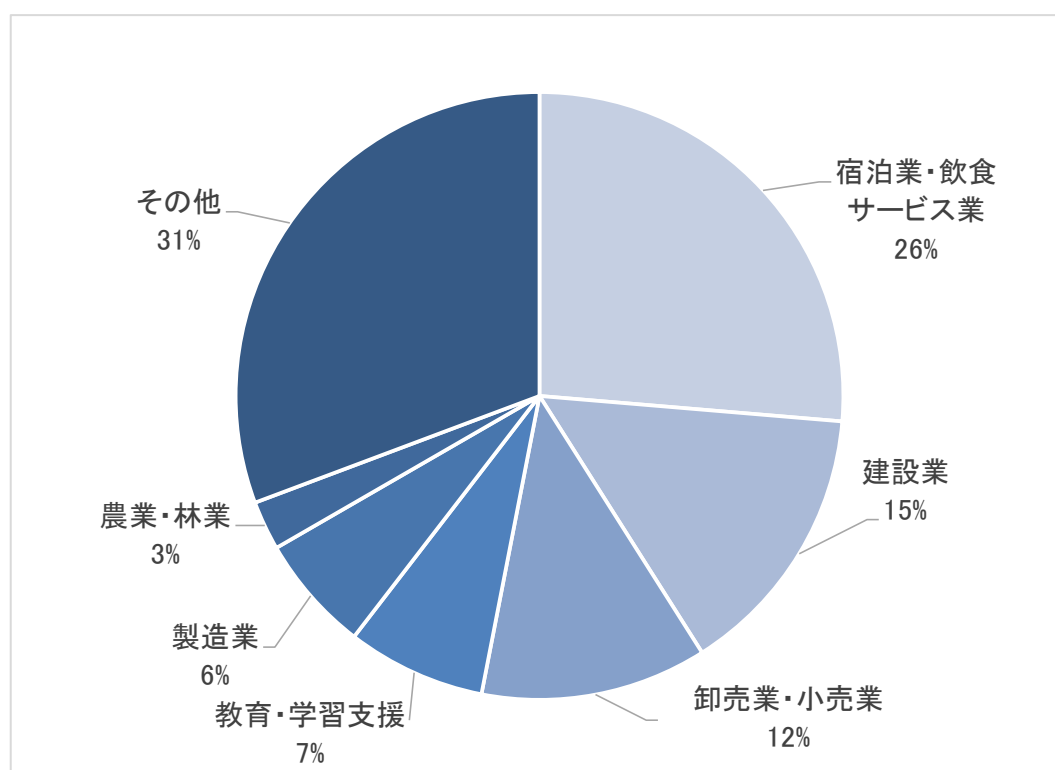
⁴⁷ 国が、市町村からの申し出を受け、文化財保護の観点から歴史的な集落やまちなみとしての価値の高さを認めたものを「重要伝統的建造物群保存地区」として選定している。

⁴⁸ 7 つの組とは、中屋組、東上組、東中組、東下組、西上組、西下組、橋場組のことである（白川村役場提供資料「平成 27 年度荻町交通対策委員会委員名簿 2015」）。

5.1.3 観光の現況

白川村の基幹産業は、観光業である。平成 22 年国勢調査の結果によると、白川村の産業分類別就業は、図 5-3 のとおり、宿泊業・飲食サービス業の割合がもっとも高い。中でも荻町集落では、民宿などの宿泊施設 22 軒、飲食店 26 軒（準備中除く）、土産品店 19 軒、見学施設 9 施設が営業している（白川郷観光協会 web site）。

図 5-3. 白川村の産業分類別就業状態（2010 年）



出所：総務省統計局(2012)「平成 22 年国勢調査」のデータを基に筆者作成

人口約 1,600 人の白川村には、年間約 170 万人の観光客（内、95%が日帰り）が訪れる（白川村 2016a）。主な観光資源は、名勝や天然記念物などの自然環境資源と、有形文化財の建物や建造物群のような歴史文化的資源である。文化庁に登録されている白川村及び荻町集落に存在する文化財（白川村役場 2015c）は、表 5-1 のとおりである。

表 5-1. 白川村の文化財（単位：件）

	有形文化財					史跡	名勝	天然 記念物	無形 民俗 文化財	合 計
	建 造 物	重 伝 建 群	工 芸 品	古 文 書	考 古 資 料					
国指定	1									1
（内荻町）	0									0
国選定	1	1								2
（内荻町）	1	1								2
県指定	4						1	6	3	14
（内荻町）	4						0	2	1	7
村指定	3		1	2	1	9		11	1	28
（内荻町）	2			1	0	0		2		3
国県村計	9	1					1	17		
内荻町計	7	1					0	4		

出所：白川村(2015c)掲載データより筆者作成

（注 1）無形民俗文化財の内、地域が特定されていないもの「村指定どぶろく祭り（村内 5 神社）、県指定こだいじん（白川村）、県指定白川村の獅子舞（村内 7 保存会）」については、荻町として計上していない。

（注 2）村指定史跡・天然記念物である小白川の積石塚群及び大ケヤキと御母衣白山神社社叢は、史跡と天然記念物のそれぞれで計上した。

これらの資源の中でも、重要伝統的建造物群（重伝建群）保存地区である荻町の合掌集落は、1970 年以降の個人旅行を促進させた旧国鉄のディスカバージャパンキャンペーン⁴⁹、女性誌の創刊⁵⁰とその雑誌内での旅行記事の掲載等により、国内観光地として広く知られるようになった（黒田 2003, p. 91）。こうした観光地としての発展過程を経て、白川郷（荻

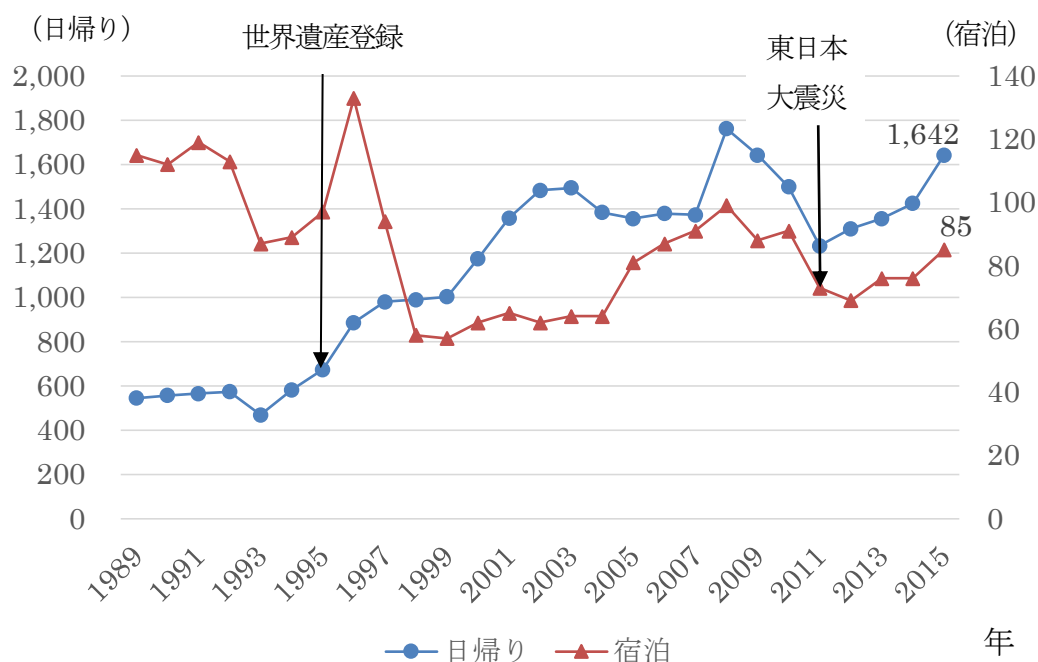
⁴⁹ 旧国鉄が、大阪万博終了後の乗客減に対応するために始めたキャンペーン。このキャンペーンでは、旧来の名所や観光地をまったく意識させないことで、新たな旅行需要をつくり出し、国内旅行先の再開発の役割を果たしたとされる（白幡 1996, p. 81）。

⁵⁰ 大阪万博が 1970 年 3 月に開幕したちょうどその頃に女性誌「an・an（アンアン）」が、その翌年には「non no（ノンノ）」が創刊した。女性誌には、ファッション情報に加え、旅行情報が記事として盛り込まれるようになり、若い女性たちの旅行需要を喚起した（白幡 1996, pp. 81-82）。

町)の合掌造り集落は、1995年に世界遺産として登録された。今では、この白川郷(荻町)⁵¹合掌造り集落が白川村を代表する顔となっている。

1980年代後半以降の白川村の観光客数推移は、図5-4のとおりである。観光客数は、世界遺産に登録された1995年以降、これまで以上の伸び率で増加していく。その堅調な推移は、2011年の東日本大震災によって一時的に観光客数は減少したものの、それ以降、震災前の数まで回復している。

図5-4. 白川村における観光客数の推移(単位:千人)

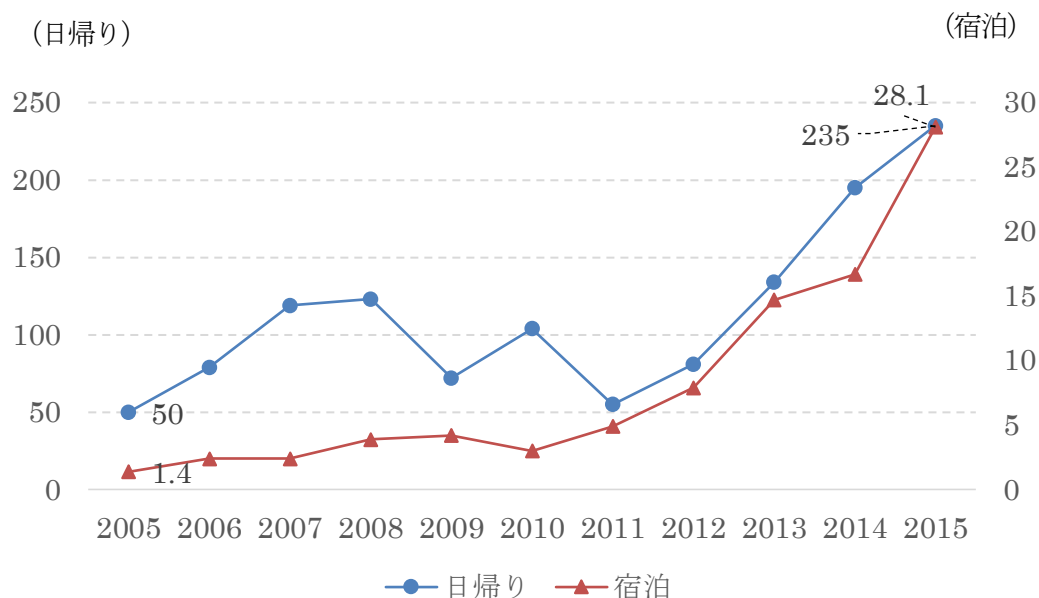


出所: 白川村(2016a)記載データより筆者作成

さらに、近年では、国及び地方自治体が訪日外国人観光客誘致活動(ビジットジャパンキャンペーン; VJC)を開始した効果により、白川村を訪れる外国人観光客数も増加傾向にある。図5-5では、白川村における外国人観光客数の推移(2005年以降)を示した。

⁵¹本来「白川郷」の範囲は、現在の荘川村と白川村を合わせたものであった。しかし、1993年以降の旅行ガイドブックは、全て「白川郷」が「荻町」に限定して紹介されている(黒田2003, p. 93)。

図 5-5. 白川村における外国人観光客数の推移（単位：千人）



出所：白川村（2016a）掲載のデータを基に筆者作成

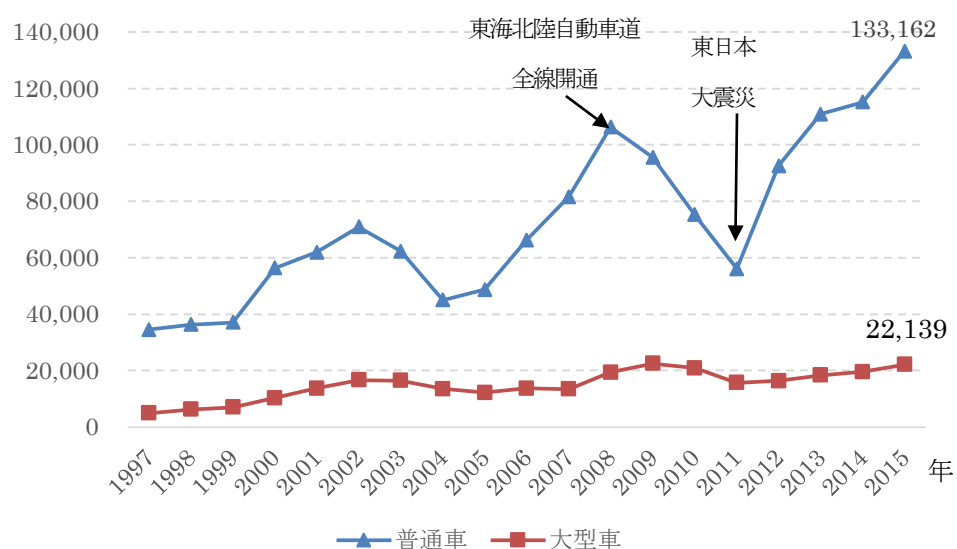
世界遺産に登録された観光地は、国内だけでなく海外の観光客にとっても旅行先候補地としての価値を高める。図 5-4 に示した白川村の観光客推移をみても、世界遺産登録後の観光客数は年々増加している。観光客数の増加は、村にとって経済的な潤いを与える反面、「日常の暮らし」と「世界遺産としての価値」を維持していくための課題をもたらす。表 5-2 は、2008 年に荻町区大寄合の場で行われた世界遺産マスタープラン検討住民会議で討議された問題について、筆者が 3 つの課題種別（a. 景観保全を脅かすもの、b. 保全活動の継続に必要なこと、c. 暮らしの維持を脅かすもの）を設定し整理したものである。この中で、景観保全だけでなく暮らしの維持を脅かすものとして問題視されたのが、観光車両の増大に起因する諸問題（安全な暮らしの阻害、農地の駐車場化と農業の衰退）であった。世界遺産登録時（1995）、地区内の交通対策は行われていなかった。しかし、村役場を始め荻町集落の人々の中には、増え続ける観光車両による渋滞状況から「このままだと大変なことになる。車を入れない取り組みをしなければいけない（白川村役場観光振興課インタビュー 2016）」と、交通対策の必要性を感じていたという。（図 5-6 は、村営駐車場における駐車場利用推移を示したものである。）世界遺産登録以降の白川村は、「交通対策」を取り組むべき課題として捉え、「観光事業」、「暮らしの維持」、「景観保全と文化の継承」の 3 つの均衡をはかるためのまちづくりに取り組むこととなる。

表 5-2. 世界遺産白川郷の抱える課題

大項目	討議された問題
(a) 景観保全を脅かすもの	観光車両の増大→ (c) 安全な暮らしの阻害
	農地の駐車場化→ (c) 農業の衰退にも繋がる
	建て詰まり
	土産物の陳列、看板、メニュー、ポスター、自販機等の存在
(b) 保全活動の継続に必要なこと	住民の理解
	周辺環境や他集落との連携した活動
	世界遺産にふさわしい観光地としての努力
(c) 暮らしの維持を脅かすもの	観光客のマナー(ごみの投げ捨て、私有地侵入、安全確保に不安)
	就労場所の確保や地域振興・産業の安定に不安
	「結」による屋根葺きの減少

出所：白川村役場提供内部資料「世界遺産マスタープラン検討住民会議からの提唱（2008年12月21日付）」に記載された「討議された問題」を、筆者が課題種別を設定し整理をおこなった。

図 5-6. せせらぎ小呂駐車場（村営駐車場）における駐車台数の推移（単位：台）



出所：白川村(2016c)掲載のデータより筆者作成

5.2 白川郷における地域コミュニティ主導型 TDM

白川郷では、国からの声掛けにより TDM 社会実験を 2 年間行うものの実験後に休止する。そして、休止から 2 年経過後、今度は地域コミュニティ⁵²主導による新方式で TDM を再開させ継続実施している。この節では、まず、現在の地域コミュニティ主導型 TDM の概要（施策内容、運営体制、最高決議機関、運営費）と、社会実験時における TDM との相違を確認した上で、白川郷における TDM 発展過程を追跡する。なお、情報源には、岐阜県白川村（2003, pp. 7-20）、白川村教育委員会（2011）、白川村（2016a）、（一財）世界遺産白川郷合掌造り保存財団（2016）と荻町交通対策委員会関係者 2 名のインタビュー（2016 年 7 月実施）を参照する。

5.2.1 地域コミュニティ主導型 TDM の概要

白川郷では、TDM を段階的に発展させている。ここでは、2016 年度時点における施策内容、実行組織、最高決議機関、運営費の調達方法を紹介する。

(1) 施策内容

- ・ **世界遺産地区の観光車両乗入規制**（通年：9 時から 16 時）

大型車両乗入（公安）規制（2009 年から開始）、普通車両乗入（自主）規制（2014 年から開始）を行う。

- ・ **パークアンドバスライド**（ピーク期のみ）

特定シーズンのみ寺尾駐車場からシャトルバスを運行する（年間で 20 数日稼働実績）。

- ・ **駐車場容量の拡大、車両進入抑制、観光客分散を狙った駐車場配置**

1993 年から 2011 年まで利用されていた世界遺産地区内にある荻町駐車場は、車両進入抑制のため、駐車場としての利用を全面廃止し、観光客が休憩できる公園として整備した。また、世界遺産地区のほぼ中央エリアにつながる「せせらぎ駐車場（村営駐車場）：1996 年完成」だけでなく、地区の南側「みだしま公園キャンプ場駐車場（既存駐車場の活用）」と北側「寺尾駐車場：2010 年完成」をピーク期の臨時駐車場として利用し、観光客の分散と駐車場容量の拡大を行った。さらに、2016 年より世界遺産地区北側に路線バス専用のバスターミナルを移設し、村営駐車場での乗降者数分散を強化した。図 5-7 では、車両進入区域及び駐車場の配置を示している。

⁵² 地域コミュニティとは、「居住地域を同じくし、利害をともにする共同社会。生産・自治・風俗・習慣などで深い結びつきをもつ共同体（大辞泉）」として定義する。

(3) 意思決定のための最高決議機関

荻町集落では、年に1回全世帯の住民が一堂に集まる大寄合が開かれる。住民合意の必要な決定事項については、この場が活用される。荻町交通対策委員会は、2012年12月の議題に「2年後を目標とした観光車両通年進入規制」を挙げ、住民の総意を求めた。こうした段階を経て、白川郷は2014年から通年（自主）規制を実現させた。

(4) 運営費用の調達

運営費は、駐車場の収益と村行政の支出によって賄われる。駐車場料金は、普通車500円、大型バス3,000円であり、そのうち普通車200円、大型車1,000円は「世界遺産合掌造り集落保存協力寄付金」として収受している。2017年4月以降、駐車場料金は、利用者の集中しやすい村営駐車場に限り普通車1,000円（大型車は据え置き）に改定された。一方、村行政の支出については、主に警備費用（ガードマン人件費）に充てる。その額は、1,500万円～1,600万円程度である（関係者インタビュー2016）。

5.2.2 社会実験と現在のTDMとの違い

社会実験は、2001年（2日間）と2002年（1日のみ）に国の全額負担で行われた。実験は、「世界遺産地区内観光車両進入制限」と観光交通を時間ごとにコントロールするための「駐車場予約システム」を主としていた。また、これらを有効に機能させるための補完的施策として、2001年には、パークアンドバスライド（駐車場からシャトルバスに乗り換える方法）、パークアンドサイクル（駐車場でレンタル自転車を有料貸与する方法）、環境負荷の少ない電気自動車の活用施策の実験を行った。2002年には、新たに観光バス乗降システム（観光バスの降車と乗車、待機場所を分離する方法）と遊歩ガイドの配布（マップに推奨観光ポイントや散策ルートなどを図示し回遊行動を促す方法）を実施している。駐車場予約システムは、インターネットやi-mode等の携帯電話・端末によるWEBシステムだけでなく、高速道路のSA等に設置した予約デスク、駐車場の空き情報を提供する案内システムなど大掛かりなものであった。

表5-3は、社会実験と現在のTDMとの比較表である。白川郷が選択した施策は、需要量そのものを積極的にコントロールするものではない。需要のコントロールに最も効果的な駐車場予約システムには、多くの費用と労力がかかる。白川郷では、高額な費用と労力負担の伴う精度の高いTDM施策よりも、持続的に実行可能な施策の構築を目指して、「観光車両進入制限」、「駐車場の分割配置（公共路線バス、貸切観光バス、一般車等の配置、ピーク期の臨時駐車場対応）」、「（ピーク期のみ）パークアンドバスライド」を選択し、住民の了解を着実に得ながら段階的に発展させている。

こうして荻町集落周辺の渋滞状況は、観光車両進入制限によってピーク期の10日間程

度を除き緩和している（関係者インタビュー2016）。

表 5-3. 社会実験と現在の TDM の比較表

時期	行政主導型(社会実験時)		コミュニティ主導型	
	2001年		2017年現在	
項目	実施内容	補足説明	実施内容	実施内容
内容	世界遺産地区内 観光車両 (普通車、バス)の 進入制限		⇒ 同様	大型車両乗入公安規制 普通車乗入自主規制
	パーク& バスライド	各10分間隔で2系統運行。 世界遺産地区内は双方向運行。 停車場2系統合わせて10箇所。 駐車場料金(一般車500円)。	⇒ 一部変更 して実施	特定シーズンのみ寺尾駐車場より シャトルバス運行 (年間で20数日稼働)
	パーク& サイクリング	(地区内の散策用として は用いない)	実施せず	実施せず (自転車の傷り調整やサイクリングロード整備要)
	駐車場予約 システム による 観光交通 コントロール	駐車場予約システム (web・携帯端末・高速道路のSA等 に設置した予約デスクでの 情報提供) 駐車場案内システム (駐車場の空き情報を提供)	⇒ 同様	実施せず (費用的にも労力的にも到底できない。)
	電気自動車の活用	荻町駐車場と荻山城間の巡回利用	実施せず	実施せず(時期早尚)
	—	—	(新規)観光バス 乗降システム	実施せず (運転手、ガイドにとって観光客管理が面倒 という意見)
	—	—	(新規) 遊歩ガイドの 配布	実施せず (飲食店、土産店の不公平感を招くため) (新規)観光客分散を狙った駐車場配置の見直し

出所：岐阜県白川村（2003, pp. 7-20）を参照して筆者作成

5.2.3 白川郷における TDM 発展過程

白川郷における TDM は、その発展段階を「社会実験期（2001～2002 年）」、「休止期（2003～2004 年）」、「新組織設立期（2005 年）」、「漸次的発展期（2006～2017 年）」として区分できる。各段階において地区外部あるいは内部からどのような影響を受け、地域内利害関係者の関係性と行動を変容させていったのだろうか。表 5-4 は、テーマごと（組織化、地区内進入規制関連、観光客導線関連、景観保全関連）に活動内容を整理したものである。この項では、表 5-4 を使って各段階における出来事を記述する。

表 5-4. 白川郷における TDM 発展過程と関係性の変化

発展段階名称	年	主なトピックス				関係性	内部影響要因	外部影響要因
		組織化	地区内進入規制関連	観光客導線関連	景観保全関連			
社会実験期	2001～2002	白川村まちづくり委員会立ち上げ	2001年2日間 2002年1日実施			外部主導を受容		外部からの接触(国の補助金と技術支援者の派遣)
休止期	2003～2004	—	—			外部有識者に対する心理的距離感		外部有識者によるTDM実行要請・指導
新組織設立	2005	荻町交通対策委員会設置	規制日数の段階的延長(2005年:年2回～2012年:年18回)			外部有識者による触発、自律へ		
漸次的発展期	2006～2007					村行政、守る会区、合掌造り集落保存財団の集結		
	2008				世界遺産マスタープラン検討住民会議の開催			東北北陸自動車道全線開通
	2009		荻町駐車場大型バス駐車場の廃止				守る会、区、村行政などによって繰り返される説得、交渉	
			大型車両乗入公安規制の通年実施					
	2010			寺尾臨時駐車場設置	世界遺産マスタープラン策定	地域内利害関係者との交渉、利害調整		
	2011						有料駐車場の考え方に ついて (お願い)文書	
	2012		荻町駐車場廃止				荻町大寄合で観光車両進入規制を 通年実施の決議 (2年後 目処に)	イコモスからの手紙
	2013		観光車両進入制限通年化に向けた試行 (冬季を除く毎週末・行楽時期)					メディアの掲載記事
	2014		観光車両進入規制通年実施			(個人民間駐車場D(二))		
	2015		旧荻町駐車場公園化					
	2016			荻町バスターミナル(公共路線用)完成				
	2017			村営駐車場普通車駐車料金を500円から1000円に値上げ。南北の駐車場は500円据え置き。				

出所：岐阜県白川村（2003），白川村(2016a), 関係者インタビュー（2016）を基に筆者作成

(1) 社会実験期

白川村が交通対策の必要性を感じ始めていた頃、日本では、1990年代以降 TDM 施策の導入を国の政策として位置付けていた⁵⁴。2001 年より TDM 社会実験が、国による金銭的及び技術的支援の下、全国各地で始められた。白川村（荻町集落周辺）もその一つである。当時、中部地方整備局や（社）日本交通計画協会からの声掛けによって集められた交通計画の研究者含む有識者側から、駐車場予約システムを使った社会実験の提案を受けて実施に至ったという（関係者インタビュー2016）。この時、白川村役場は、白川まちづくり委員会を立ち上げ、町の交通基本計画策定と合わせて依頼している。

(2) 休止期

国の補助期間が終了した 2003 年から 2 年間は、交通対策を実施していない。その理由は、前回提案をうけた計画があまりにも大がかりな交通対策であり、費用と労力の負担を考えると実用化できないという村の判断にあった。社会実験終了後、交通渋滞等の問題は残されたままとなり、実験当時関わっていた研究者や国行政担当者などから継続実施を指導、要請する声が村に寄せられた。これら外部有識者の意見や思いに反し、白川郷の人々の中には、外部有識者に対し「地域の実情を理解していない」と不信に思う声が上がっていた。

(3) 新組織設立

白川郷は、社会実験後 2 年を経過した 2005 年に社会実験に関わった外部有識者の全く入らない地域コミュニティ主導による「荻町交通対策委員会」を立ち上げ、交通対策を再開させた。

(4) 漸次的発展期

白川郷は、社会実験時に作成された交通基本計画を基に、観光交通乗入規制や観光客の受け入れ態勢の強化（駐車場容量の確保）、観光客の導線の見直しが段階的に進められていった。その進捗の中で、繰り返し行われてきたのが利害関係者との交渉と調整である。交通対策の実施と継続をしていく際、地区では、主に 3 つの壁に直面している。最初の壁は、観光車両進入禁止の導入に対し、「車道沿線の観光事業者の理解を得ること」であった。「ここに道路があったから店を始めたんだ（白川村教育委員会 2011, p. 52）」、「車の通

⁵⁴ 1992 年に作成された第 11 次道路整備五箇年計画では、活力ある経済に支えられた「ゆとり社会」を実現するために掲げた 3 つの柱の一つである「生活者の豊かさを支える道路整備の推進」の中で、TDM の導入を主な施策としている（〔一財〕道路新産業開発機構 1992, p. 2）

っている状態の時に世界遺産登録できたのだから、(車両進入規制は) 必要ない(関係者インタビュー2016)」といった思いを持つ人々に対し、施策を受け入れてもらうために行ったのが、「意義を伝え続けること」と「段階的な実施日数の延長」であった。具体的には、いつまでも観光客にとって魅力的な地区であり続けるためには、増え続ける車への対応は避けられないことを同じ地区に暮らす人々によって伝え続けたことと、「まずは年に2回だけやってみましょう」と少ない日数から始め、徐々に「今年は〇〇日してみましょう」と増やしていったという。

2 つ目には、観光車両進入禁止に伴う駐車場の指定によって生じる「観光客導線の偏り」である。当初、村営駐車場で車を降った観光客は、であい橋を渡った先の中心部周辺に集中し、地区の北側と南側への流れを減少させていた。そこで、北側と南側にある観光事業者者に配慮した観光客の分散化を図る取り組み⁵⁵を行うことにした。

3 つ目には、「保存地区内農地の個人有料駐車場化」への対応であった。白川村の公共事業減少に伴い地元の建設会社の倒産が相次ぐ中、地区内では、空いている私有地で駐車場を始める人がでていた。元々この地区には、「白川村伝統的建造物群保存地区保存条例(1976) 第7条第8項」において、地区内の土地利用が保存地区の保存に支障をきたす場合は許可できないことや、この条例に基づいて定められた「景観保存基準におけるガイドライン」で貸有料駐車場利用を規制していた。しかし、だからといって顔のわかる間柄であるがゆえに、経営の破たんと借金、家族関係の問題などの事情も知ることとなり、強硬手段をとって排除することはなかなかできない状況にあった。区長や守る会代表、村行政担当者などによる繰り返しのお願いや、村、教育委員会、守る会、合掌造り財団連名による「荻町伝統的建造物群保存地区内の有料駐車場の考え方について(お願い)(2011年9月12日)」といった文書を発信し区民全体への理解を促すことで、いくつかの駐車場はなくなった。しかしそれでも、全てを無くすまでに至らなかった。

膠着した状態の中で変化を起こすきっかけとなったのが、「イコモス(ICOMOS)⁵⁶からの手紙」であった。村長宛に届いた手紙には、車の侵入を抑制することができなければ世界遺産として未来に残すことができなくなる危険性を指摘する内容が記載されていた。守る会は、今なお駐車場運営をし続けている人の元に行き、イコモスから改善を要求する手紙が届いたことや、子や孫に世界遺産としてこの地区を引き継ぐ使命があることを伝えた。

⁵⁵具体策は、2 節 1 項の(1) 施策内容に記している。

⁵⁶イコモスとは、国際記念物遺跡会議(ICOMOS/ International Council on Monuments and Sites) の略で、文化遺産保護に関わる国際的な非政府組織(NGO) である。当団体は、ユネスコの諮問機関として、世界遺産登録の審査、モニタリングの活動を行っている。

また、守る会は、取材にきたメディアに対し、この地区を守る活動と想いを伝えつつ、個人有料駐車場の問題について丁寧に伝える努力を重ねた。取材された内容は記事となり、その記事も使いながら説得を繰り返し行っている。その結果、今では最大8ヵ所あった個人有料駐車場のすべてがなくなった。

5.3 協働の仕組みと要因、関係構築のための配慮行動に関する考察

国内各地で TDM 社会実験が行われたものの、そのほとんどが導入に至っていない。その中で、白川郷では実験後の休止期間を経て、地域コミュニティを主体とした実行組織を立ち上げ、活動の始動と継続を実現している。この節では、白川郷における地域コミュニティ主導型 TDM の始動と継続実施を支える協働の仕組みと要因、関係構築のための配慮行動について考察する。

5.3.1 地域コミュニティ主導の協働

白川郷では、「結」や「合力」のような伝統的な慣習を始め、地域コミュニティ主導による課題解決のための「協働」が TDM に限らず繰り返し行われてきた。この項では、白川郷 TDM の始動と継続を支える協働の仕組みと要因について、「協働のプロセスと支援者の役割」、「協働の源泉」、「協働の持続」、「協働のための計画と実行」、「意思決定の場」を取り上げて考えを述べる。

(1) 自律型地域コミュニティの協働プロセスと支援者の役割

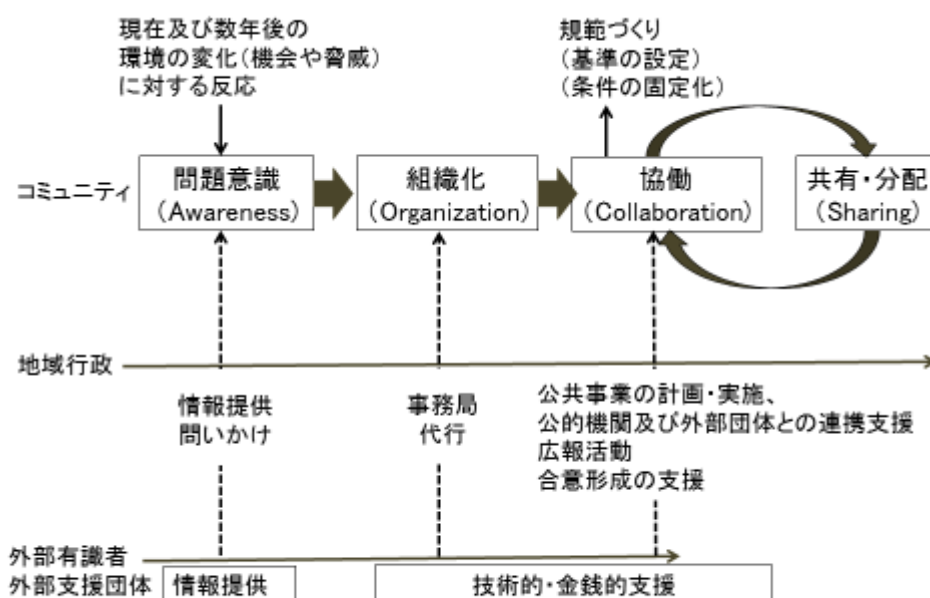
白川郷の地域コミュニティは、現在及び数年後の環境の変化（機会や脅威が予測できるもの）を捉えて、問題意識を共有し、その問題に対応するための組織を立ち上げ、地域コミュニティ内や解決に必要な外部有識者、団体、企業などの協力、支援を得ながら協働している⁵⁷。また、協働を通じて地域にあった規範をつくり、地区に所属する者が景観保全を前提とした行動をとれるような基準の設定や観光客に向けたサービス条件の固定化⁵⁸を行ってきた。その際に、白川郷では、「合力」や「結」の精神に通じる協働のために必要な「労力」や、得られる「便益」の公平な共有と分配を絶えず心がけている。白川郷には、こうした「協働」と「共有と分配（以下、「シェアリング」という）」の循環の仕組みが、長きにわたる経験学習によって地域コミュニティの中に定着しているのであろう。

⁵⁷ 本文に記載のない1950年代から2000年台以前の白川村住民による自然・文化的景観保全活動の歩みについては、補章を参照のこと。

⁵⁸ サービス条件の固定化とは、あらかじめルールを設定することで協働関係を事前に特定化しておくこと（上原1999, pp. 273）。例えば、白川郷では、車利用の観光客に対して地区内の車両進入の抑制と駐車可能箇所の指定をサービス提供の条件としている。

図5-8は、白川郷に見た地域コミュニティの協働プロセスと支援者の役割を図式化したものである。外部有識者や支援団体は、当該地域コミュニティに問題意識を持たせるような情報の提供や問いかけをすることや、課題解決のための組織化以降の技術的・金銭的支援を行いながら協働に参画している。また、地域行政は、地域コミュニティの協働のプロセスに寄り添いながら支援をし続けている。その役割は、①「事実確認から得られた正確な情報を提供し、問いかけること」によって地域コミュニティの問題意識の共有の手助け役、②外部有識者や支援団体、公的機関とのつなぎ役、③事務局代行、④行政としての役（公共事業、広報、利害関係者間の合意形成の支援など）を担っている。

図5-8. 地域コミュニティの協働のプロセスと支援者の役割



出所：筆者作成

(2) 協働の源泉：「誇り」を象徴する資源の存在

合掌造り集落は、先人たちが守り続けてきた「くらし文化」を目に見える形で残している貴重な資源である。合掌造り集落に対する住民の「意味づけ」は、観光の大衆化期を迎えた頃、「不便かつ維持管理の大変な住まい」から「地域経済を支える観光資源と観光空間」へと変わり、さらには、「重要伝統的建造物群保存地区」や「世界遺産登録」の認定といった日本国のみならず国際機関による評価が得られるようになった頃から、「住まい」や「観光」の二つの側面だけでなく、ここに暮らすことに対する「誇り」を象徴する資源

に変わっていったのだろう。白川郷の事例では、個人有料駐車場を営んでいた利害関係者に対し、「自分たちの代でこの集落の景観を劣化させてもいいのか、世界遺産から危機遺産に降格した地区として子や孫に引き継いでもいいのか」と問いかけたことで、これまで難航していた合意をようやく得ることに成功している（関係者インタビュー2016）。

地域の誇りを象徴する（有形）資源の存在は、集落における「あるべき姿（理想とする将来像）」の共有をしやすくし、後世に残さなければならない使命感をもたらす。将来像と現実に起きている問題とのギャップを感じた時、あるいは、「誇り」を奪われる恐れを感じた時に、地域コミュニティ主体の協働は始まっている。

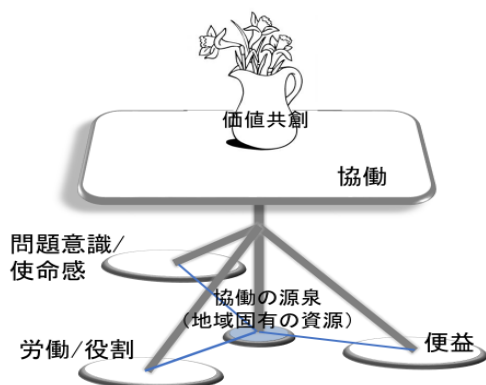
（3）協働の持続を支える3つのシェアリング

前述（1）で示した地域コミュニティの協働のプロセス（図 5-8）では、地域コミュニティが問題意識を持って、組織化し、「協働」と「シェアリング」の循環といった一連の流れと、その流れに影響を与える「外部有識者・支援団体」や「地域行政」による働きかけを整理した。ここでは、「シェアリング」についてさらに掘り下げる。

白川郷の事例から、「地域のあるべき姿（理想とする将来像）」を目指した協働の持続を支えるためには、3つの領域におけるシェアリングのマネジメントが必要であると考えられる。1つは、「問題意識や使命感」のシェアである。白川郷では、「世界遺産が危機遺産になってしまう」といった危機意識や、「これまでの先人たちのように、子や孫に世界遺産としてこの景観を受け継がなければならない」といった使命感を共有しあっていた。2つ目は、「ベネフィット（便益）」のシェアである。活動によってもたらされる便益は、公平に分配することを第一に考えられていた。3つ目には、「労働や役割」のシェアである。（自分はやらなくても）誰かがやってくれると考えるのではなく、「合力」や「結」の精神のように労働交換を前提としている。

協働の持続を支える3つのシェアリングの意義について図式化したのが、図 5-9 である。この図は、三脚テーブルとガラスの花瓶をイメージしたものである。ガラスの花瓶は、「地域固有の資源」を核とした「協働」の上に成立させようとする「価値共創」の象徴である。この図では、テーブル（協働）を支える3点（問題意識・使命感、労働・役割、便益）のそれぞれが、偏りなく公平に分配されていなければ、テーブル（協働）のバランスは崩れ、その上にあるガラスの花瓶（「価値共創」の象徴）が壊れてしまい、魅力ある観光地として存続できなくなってしまうことを表現している。3つの領域のそれぞれにおいて、アクター間の同等かつ公平なシェアリングを心がけることが、地域コミュニティ主導による「協働」の持続にとって不可欠である。

図 5-9. 協働の持続を支える 3 つのシェアリングの意義



出所：筆者作成

(4) 協働のための計画と実行：「身の丈」と「漸次的発展」

社会実験後、外部有識者は、地区内への観光車両進入制限だけでなく、観光客の量に直接的に働きかける「駐車場予約システム」導入を再三にわたり指摘している。これに対し、「いくら外部の方々に指摘されようとも、ここに住んでいるのはわたくしたちであり、わたくしたちしか理解し合えないことがあることも事実（白川村教育委員会 2011, p. 7）」、「交通コントロールをそんなに簡単にできるものでもないことを当たり前のように言われても…（関係者インタビュー2016）」といった受け止め様であった。

地域は、「技術的に完璧なシステム」よりも、「実現性と持続可能性を見据えたシステムの構築」を求めている。このようなシステム構築に至るまでには、時間を要する。したがって、まずは、「身の丈に合った計画」を考えることが優先される。ここでの「身の丈」とは、「予算規模、労力、組織体制、合意の状況といった条件設定の中で、今できる最適な方策」を意味している。白川郷では、「小さな取り組み」から、少しずつ理想的なシステムへと近づけていくことを目指し、段階的に住民の反応の確認と理解を得るよう努めながら、漸次的に発展させていくことを選択している。

(5) 公明な意思決定の場

住民の暮らしに関わるような対策の実行（観光車両進入規制の通年化）を決断するのは、交通対策委員会ではない。その決断は、地区内全住民の集まる「大寄合」で行っている。このような住民に開かれた公明な場で意思を確認することで、住民ひとり一人が決定事項に従う責任と覚悟を持ち、また、地区内の監視役としての働きにも期待できる。

5.3.2 関係構築のための配慮行動

白川郷では、地域の誇りを維持し次世代につなぐために、問題となっていた「観光交通対策」を地域内利害関係者だけでなく、外部有識者、観光客との望ましい関係づくりを行いつながりながら進めている。この項では、白川郷の事例に見られた関係構築のための配慮行動について探索する。

(1) 外部有識者・支援団体との関係：自律の精神と良きパートナーの存在

白川郷における地域づくりに関わる団体が、外部有識者や支援団体に完全に依存してしまうことは未だかつてない。「外部からの提言に触発されながら現状を確信する決断と行動力がある（白川村教育委員会 2011, p. 27）」と柿崎氏（元白川村教育長）が述べているように、白川郷では、課題解決行動をとる際に、外部有識者もしくは支援団体の提言をたびたび求めてきた。そして、これまで関わりのあった外部有識者には、「信頼を持って長く付き合っている人（良き理解者）」と「信頼関係が生まれなかった人（よそ者）」がいることを、関係者インタビューや活動記録報告書から確認できる。さらに、文献の記述内容から、白川郷の人々が外部有識者に対して「能力に対する期待（「専門性を有している」）」以上に、人格的な側面（「親身になって考えてくれる」、「将来を見据えている」、「地域の決断を尊重してくれる」）を基準として良きパートナーを求めていることがわかる。白川郷のように地縁性の強い地域において TDM の支援を行なおうとする外部有識者は、特に、①地域の実情を良く理解し、②住民に寄り添い、③将来を見据えて接すること、④地域の出す決断を待ち、その決断を尊重することを心がける必要があるだろう。

(2) 観光客との関係：対等な関係と非強制的な施策（自主性の尊重）

白川郷は、観光客と対等な関係にあるために金銭の收受や価格の設定に対し慎重な考えを持っている。以前、車利用者だけでなく公共路線バスや観光バスで来訪する観光客に対し、であい橋付近での入村料収受案が議論されたという。しかし、「入村料を収受すれば、観光客からテーマパークのようなサービス提供を求められても断りにくなるだろう。例えば、田んぼ仕事をしている人たちにカメラを平気で向けられたり、私有地に入られたりするようなことは容認できない」と、その案は却下されている（関係者インタビュー2016）。また、村行政 TDM 担当者は、駐車場料金の価格設定について「運営経費の上乗せをもう少ししたいところだが、現状1時間程度の日帰り滞在に対応した地区であるため、観光客や旅行商品を企画募集する会社の不満を招くような価格にはしたくない」という考えを述べている（関係者インタビュー2016）。

同様に、「地区内観光車両進入規制」によって「集落を守り続ける姿勢と生き方」を尊重して欲しいと観光客へ伝える一方で、あくまでも強制ではなく観光客の自主的判断の余

地を残した施策（自主規制）に留めている。

これらのことから、白川郷では、観光客と地区に暮らす住民との対等な関係づくりに努めており、お互いの間で均衡の保てるようなルール決定をしているようである。

(3) 地区内利害関係者との関係：「公平性」の確保と「意図された外部の力」の活用

観光車両進入規制は、観光客の地区内への来訪導線に影響を与える。そこで、村行政は地区内の飲食店や土産物屋に対し、できるだけ公平な機会となるように、観光客の分散に配慮した駐車場配置の見直しを段階的に行っている。

また、「外部の力の活用」は、利害関係者との交渉に有効である。白川郷のような地域コミュニティでは、互いに顔が知られており、店の経営状況や家庭の問題などもわかってしまうほど近い間柄にある。したがって、たとえ、地区内で決めた約束ごと（景観保存基準におけるガイドラインや住民憲章など）に反する行為をし続けている人がいたとしても、事情を知っているが故に、法的規制をかけて有無を言わずに排除することはできない。個人有料駐車場問題では、地域の誇りである「合掌造り集落」の世界遺産としての価値を定期的に確認する権限を持ったイコモスからの手紙やメディアの記事という外部の力を意図的に活用することで、利害関係者の理解を得ることに成功している。

5.4 小括

本章は、世界遺産地区白川郷の TDM が、2001 年から 2 年間実施した社会実験後に交通対策を一旦休止したものの、地域コミュニティ主導で再開し、段階的に発展させていった事例を研究対象とした。研究の目的は、TDM の発展過程の背後にある持続的な協働の仕組みと要因、関係構築のための配慮行動を考察することにある。その結果は、次の通りである。

はじめに、持続的な協働の仕組みと要因には、以下の 5 点を指摘した。

- ① 白川郷における協働のプロセスは、問題意識から組織化し、協働と共有・分配を繰り返しながら規範が生み出されている。そして、そのプロセスにおいて支援者である地域行政や外部者が、次のような役割を果たしていた。

その役割とは、

- ・ 地域行政は、地域コミュニティの問題意識に影響を及ぼす情報提供や問いかけをし、組織化の段階で事務局代行として、協働の段階で公共事業の計画・実施、公的機関及び外部団体との連携支援、広報活動、合意形成支援などを行っている。
- ・ 外部有識者は、情報提供を行うことと、組織化や協働の段階で技術的・金銭的支援をしている。

- ② 地域の誇りを象徴する有形資源の存在が、地域コミュニティにおいて理想とする将

来像の共有をしやすくし、使命感をもたらしている。

- ③ 協働の持続を支える仕組みとして、「問題意識や使命感」、「労働と役割」、「便益」が偏りなく公平に分配されている。
- ④ 身の丈（予算規模、労力、組織体制、合意といった状況設定の中で今できる最適な方策）にあった計画から開始していることと、段階的に住民の反応の確認と理解を得るよう努めながら、漸次的に発展させていくことを選択している。
- ⑤ 公明な意思決定の場が設定されている。

次に、白川郷が、外部有識者及び支援団体、観光客、地区内利害関係者との間で関係構築のために行われていた配慮行動について探索した。その結果、次のことがわかった。

- ① 交通対策委員会は、外部有識者及び支援団体に完全に依存していない。あくまでも自律した課題解決行動をとるための適切な情報や助言を求め、それらを判断の材料としている。その際、外部有識者及び支援団体から選ぶ「良きパートナー」には、能力に対する期待（専門性を有している）以上に、人格的な側面（「親身になって考えてくれる」「将来を見据えている」、「地域の決断を尊重してくれる」）を求めている。
- ② 交通対策委員会は、観光客と対等の関係を保つために「金銭收受や価格設定」に対する公平性の配慮と、観光客に対して「非強制的で自主性を尊重する施策」を選択している。
- ③ 交通対策委員会は、地域内利害関係者に対して「公平性の確保」と、意図的に「外部の力を活用」して壁を乗り越えている。

今回の事例研究は、従来の TDM 研究が施策そのものの技術的側面から接近する土木計画学上の研究と異なる視点から、TDM を支える人的な仕組みを捉えようと試みたものである。本研究から得られた考察結果が、TDM 社会実験から導入に至るまでの実行及び支援を行おうとする実務担当者にとって、協働のネットワークを構築しようとする際の参考になることを期待する。

補章 白川村住民による自然・文化的景観保全活動の歩み

今では、世界的に価値ある資源として認められた合掌造り集落ではあるが、この集落を長きにわたって守り続けてきたのは住民である。補章では、1950年代から2000年代までの白川村内及び村外での出来事と住民による保全活動の歩み⁵⁹をたどる。

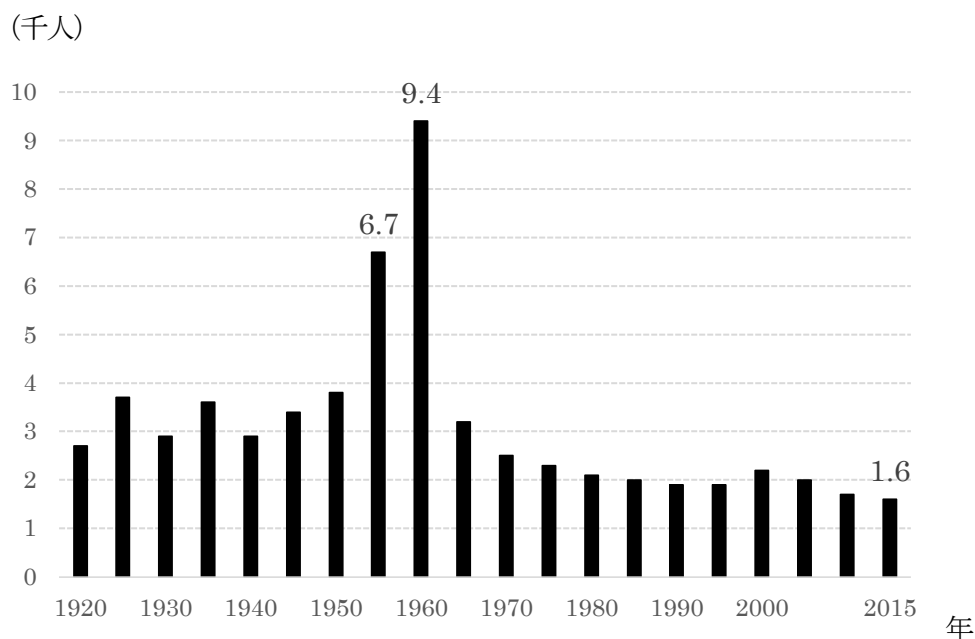
(1) 高度成長期（1950年代及び1960年代）

1950年代の日本では、戦後復興から高度経済成長期へと進展していく過程で、さらなる経済発展に向けた安定的な電力供給が喫緊の課題であった。国は、早急な電力供給源の開発を目指して、ダム建設の調査と計画を積極的に進めようとしていた。その中で、ダム計画建設地点として選ばれたのが、庄川上流の御母衣^{みぼろ}地点だった。この地点での巨大ダムの完成は、日本の産業界の経済成長を支える重要な電力供給源を得られる一方で、庄白川地方（白川村と庄川村）に「故郷を失う」決断を強いることになる。御母衣ダム建設による水没移転対象者は、301世帯1,346人（このうち、白川村は56世帯208人）に及ぶ。水没移転を迫られた住民たちは、反対運動組織を立ち上げ、建設地変更を訴え続けた（浜本2011, pp. 52 - 53）。やがて、7年半にわたる電源開発側との補償交渉を妥結させ、反対運動組織は解散した（同, p. 40）。

こうして、電源開発を目的としたダム建設が、水没による集落の消失、小集落の集団離村、合掌家屋の売却などを招いた。その結果、1953年時点で264棟あった合掌家屋は、1965年になると166棟まで減少した（白川郷荻町集落の自然環境を守る会 web site:sub3.html）。その間、ダム建設に係る外部労働者の流入によって、一時的に住民の数は増加した。図（補）-1は、白川村の人口推移を表にしたものである。この表から、1950年代と1960年代の人口は突出して多いことがわかる。

⁵⁹ この節は、白川村教育委員会（2011）、白川郷荻町集落の自然環境を守る会（web site:sub3.html）、（公財）日本ナショナルトラスト（web site:histry1.html）、白川村史編さん委員会（1998a, 1998b, 1998c）、羽田他（2016, p. 33）、浜本（2011, pp. 32-41, 52-53）を参考にして記述した。

図(補)-1 白川村の人口推移 (単位：千人)



出所：白川村(2013)掲載のデータを基に筆者作成

一方、日本全体では、1950年代から1960年代にかけて、美しい自然景観や貴重な文化財、歴史的環境を保全するとともに、それらを利活用することで後世に継承しようとする動きが活発になっていた。1950年に「文化財保護法（法律 214 号）⁶⁰」が成立し、1960年代に入ると、英国で始まったナショナルトラスト活動が日本でも広まっていく。そのような時代背景の中で、白川村には、白川合掌保存組合が発足(1963 年)し、文化財としての合掌家屋保存運動が始まる。発足以降、当組合は、外部団体からの補助金を得ながら、保存活動の推進に取り組むようになった。

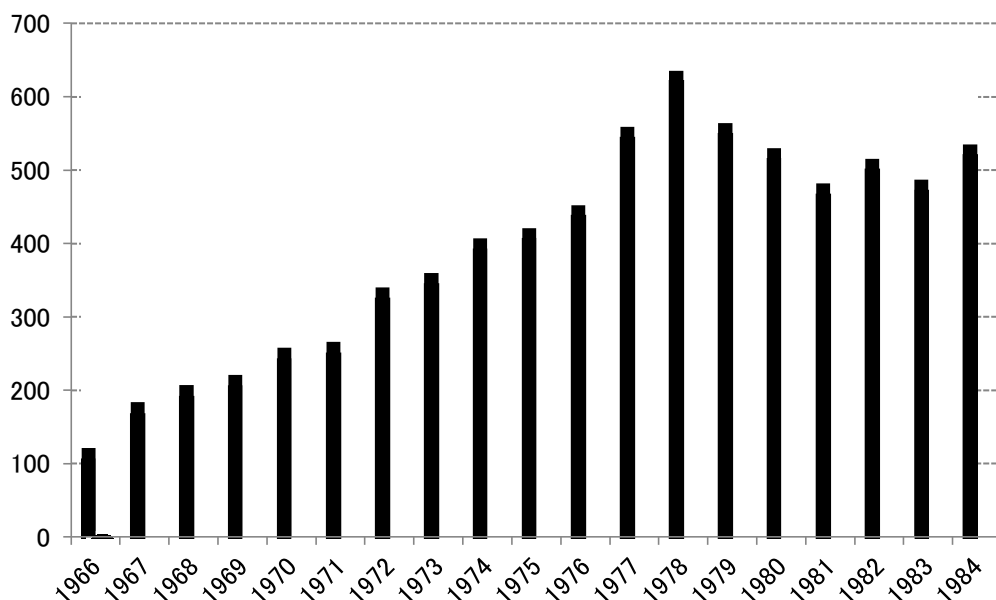
(2) 観光の大衆化期（1970 年代及び 1980 年代）

日本は、大阪万博開催(1970)以降、観光旅行の大衆化が急速に進んでいった。国鉄（現 JR）が個人旅行者の増大を目的として始めたディスカバージャパンキャンペーンは、新たな旅行需要と国内旅行先の開拓に貢献することとなる。白川郷荻町集落は、この頃に開拓された旅行目的地の一つである。図（補）-2 で示した 1956 年から 1984 年までの白川村観光客数推移から、1970 年代以降観光客数が急速に増加しているのがわかる。観光客を迎える村が、その産業基盤を畜産、養蚕、農林業から観光業へと移りゆく中で、荻町集落

⁶⁰ 文化財保護法は、文化財の保全だけでなく国民の文化的向上を目的として活用するための法律として制定された。この法律の成立が、観光資源の価値づけにも貢献することとなった(文化庁 2014)。

は新たな課題を抱えることとなった。それが、駐車場の新設・増設要求の増大、商店や宿泊施設の増改築、看板の設置など景観保全に対する諸問題であった（白川村 1998b, p. 825）。

図（補）-2 白川村観光客数推移（1956 年～1984 年）（単位：千人）



出所：白川村史編さん委員会（1998b）p. 824 記載データをもとに筆者作成

「白川郷荻町集落の自然環境を守る会（以下、「守る会）」は、観光の大衆化時代の幕開けに結成された（1971 年）。同年、荻町区大寄合において全住民の総意で決められたのが、「住民憲章」である。住民憲章には、地域内資源を「売らない」「貸さない」「壊さない」ことを 3 原則として掲げている。荻町集落の住民は、維持管理に労力がかかり、近代的で利便性の高い機能を持たない合掌家屋での暮らしを守り続ける選択をしたのである。その後、白川村は、1976 年白川村伝統的建造物群保存地区保存条例及び計画制定を行い、同年に重要伝統的建造物群保存地区⁶¹として選定された。こうして、荻町集落の価値が国に認められると、さらに景観保全のための動きは加速する。その活動は、守る会による「荻町から看板を失くす運動（1980）」を始め、村が「保存地区景観保存基準の策定（1985）」や合掌集落保存に係る莫大な経費削減の為の「保存基金条例の制定（1988）」をし、基金回収の仕組みを作っている。

⁶¹ 文化財保護法の改正によって伝統的建造物群保存地区の制度が発足。市町村が地区（歴史的な集落やまちなみ）を設定し、地区内の保存事業を計画的に進めるための計画を策定し、国がその地区を価値あるものとして判断した場合に、保存対象地区として選定される（文化庁 web site1: hozonchiku/）。

また、村では、保全活動と同時に、観光客受け入れのための整備も進めた。具体的には、荻町地区内の公共駐車場の設置（1974）、白山スーパー林道の開通（1977）、城山展望台の整備（1978）、国道 165 号バイパスの着工（1987）が挙げられる。

(3) 個人旅行化の進展期（1990 年代）

日本は、1992 年にユネスコ世界遺産条約を締結し、1993 年に初めて国内 4 か所（自然遺産 2 か所、文化遺産 2 か所）が世界遺産として認められた（文化庁 [web site2:sekai_isan/](http://www.web.site2.sekai_isan/)）。白川郷が五箇山（富山県南砺市）とともに合掌造り集落として世界遺産登録されたのは、1995 年のことである。国内では 6 番目の登録であった。これを受けて、「(財) 世界遺産白川郷合掌造り保存財団⁶²」が 1997 年に設立された。

守る会は、世界遺産登録後まもなく、100 年前の電柱や電線のない風景を取り戻すための運動を起こす。莫大な費用のかかる電線等の地中化の実現は、容易なことではない。守る会は、村役場と共に中部電力や NTT、県に対し、「修景」を目的とした電柱地中化の陳情を繰り返し行うものの、費用に見合う必要性を感じてもらえずにいた。こうした事態を変える助けとなったのが、かねてから地域と関わりのあった学者からのアドバイスだった。守る会は、学者のアドバイスをもとに、工事の必要性を訴える論点を「修景」だけでなく「火災対策」を加えることと、陳情先を「県から中央（国）へ」と変更した。また、電線地中化プロジェクトチームを結成し、全国に向けて電線地中化の支援を訴える署名と募金活動を行った。その結果、荻町集落は、国の交付金対象地区となり、電線地中化工事が始められた。

⁶² 現在は、一般財団法人として 2015 年 4 月 1 日より名称変更をしている。

6 章 出雲大社周辺（島根県出雲市）の事例

本章では、新たな TDM 導入によって期待された効果が現れている出雲大社周辺（島根県出雲市）の事例研究を行う。この事例の特徴は、「歩く」魅力を創出する観光サービス基盤整備活動と TDM を連結させたことで、観光客流入の最適化を図るためのサービス生産システムが成立している点にある。サービス生産システムの成立には、次の 2 つが寄与していると考えられる。1 つは、行政と民間との間でそれぞれの立場や専門性を活かした協働が連鎖したことにある。2 者の役割は、TDM 主導の中核を市役所が担い、歩いて楽しんでもらうためのハード整備を行政機関が、ソフト整備を民間が主導的に関与している。2 つ目は、観光地側の意図する流入経路と方法へと観光客を導くストーリー⁶³が発信されていることである。ストーリーにしたがって観光地にたどり着いた観光客もまた、このサービス生産システムに組み込まれた賑わいを創出するアクター（行為者）へと変容している。

このような特徴のある事例を対象とした本研究の目的は、価値共創に向けた協働のネットワークを形成するための接点及び生み出された相乗効果について確認を行うことと、観光サービス基盤整備活動と TDM を連結させた観光客流入の最適化を図るための管理上の枠組みを提示することにある。

研究の手順は、次の通りとする。まず始めに、出雲大社周辺の地域特性を理解し、TDM 導入に至った経緯及び活動概要を確認する。次に、新 TDM 導入の基盤となるサービス生産システムとしての発展過程を追跡する。その上で、価値共創に向けた協働のネットワーク形成の接点及び生み出された相乗効果を確認し、最後に、観光客流入の最適化を図るための管理上の枠組みを提示する。

6.1 出雲市及び大社地区の概要

6.1.1 人口と行政区域

出雲市は、島根県東部に位置した人口 174,800 人(2017 年 5 月 31 日現在:出雲市 web site1)の中都市である。2005 年 3 月に 2 市 4 町(出雲市、平田市、佐田町、多伎町、湖陵町、大社町)、さらに 2011 年 10 月に 1 町（斐川町）と合併して、現在の出雲市が誕生した（出雲市 web site2）。出雲大社のある大社地区（旧大社町）もまた、2005 年 3 月より出雲市の一部となった一つである。この地区の人口は、5,524 人（2017 年 5 月 31 日現在：

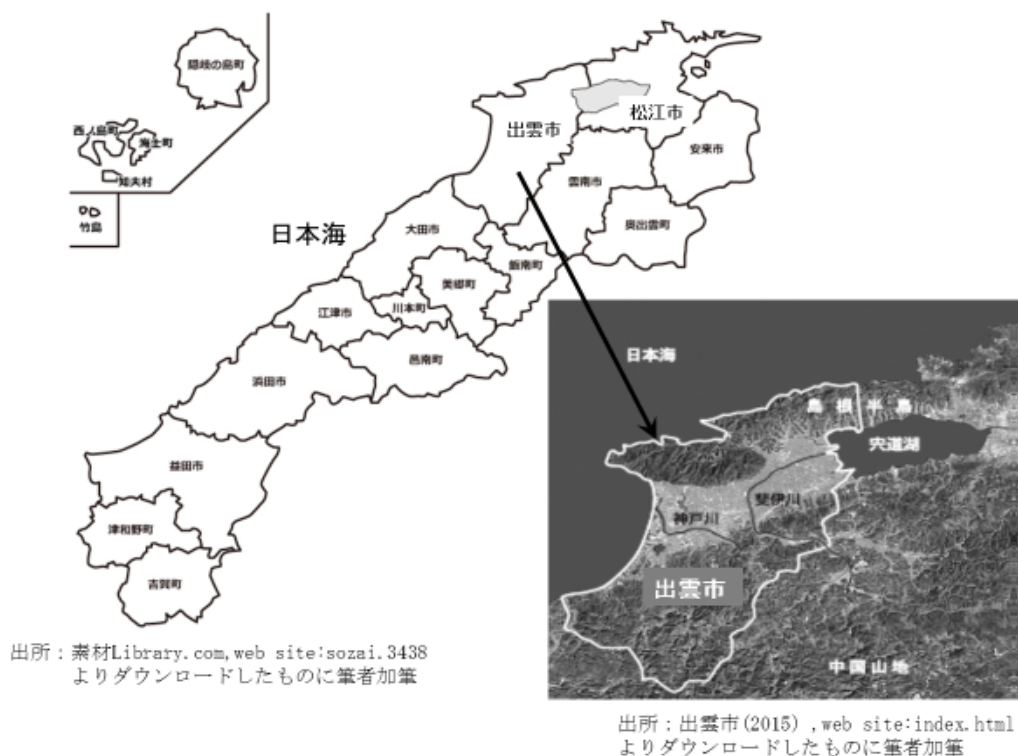
⁶³ 出雲大社が縁結びの神様として知られていることから、「4 つの鳥居を（歩いて）くぐり抜けて参拝に行くと幸せになる」といった縁を担ぐような物語情報が地元より配信されている。詳しくは 5 節で記述する。

出雲市 web site¹⁾ である。

6.1.2 地理的特性

出雲市の位置は、図 6-1 のとおりである。市の北部には、国引き神話⁶⁴⁾で知られる島根半島、中央部は出雲平野、南部に中国山地で構成される。平野の中央部には、東進して宍道湖に注ぐ斐伊川と、西進して日本海に注ぐ神戸川が流れている。

図 6-1. 出雲市の位置



6.1.3 交通アクセス環境

出雲市は、空港、港、鉄道、高速道路の玄関口といった環日本海交流の機能を担う交通の拠点である。しかし、利便性の視点から見ると、市内移動及び市へのアクセスは、車利用を促進させる環境にある。その現況について、市及び周辺地域の(1)公共交通（バス及び鉄道）、(2)山陰自動車道の実際を紹介する。

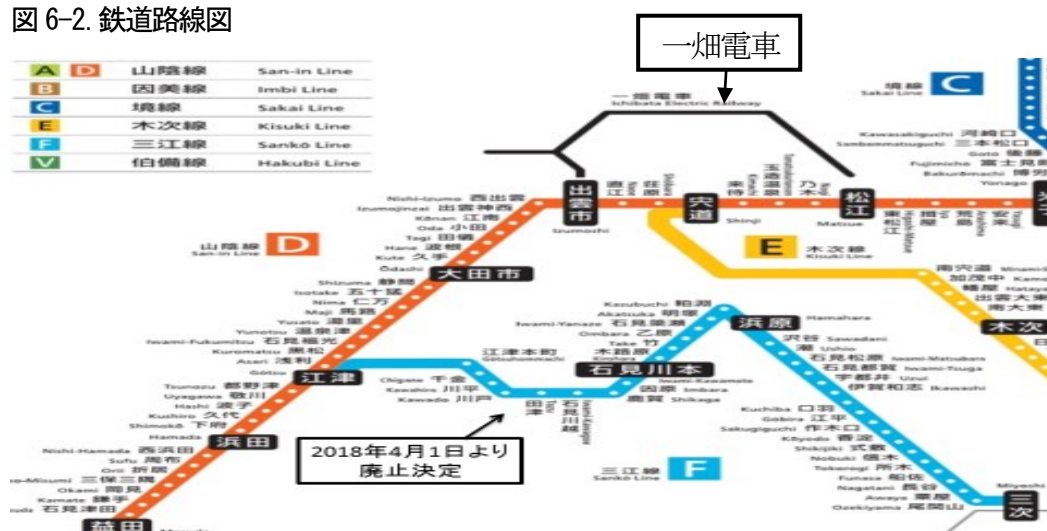
⁶⁴⁾ 出雲国風土記の中で描かれた神話。出雲の創造の神が、国土を広げようと周辺国の土地を引っ張ってきて大きくしたという話である（出雲市観光協会 web site:1156）。

(1) 公共交通（バス及び鉄道）の現況

島根県における乗合バスの輸送人員は、1964 年の約 5,500 万人を最多として、2005 年には 824 万人と減少している（島根県 web site:access/bus）。その間、バス事業者が、乗合バス事業の規制緩和の施行（2002 年 2 月）を受けて、不採算路線から撤退を始めたことにより、ますますバス路線の維持確保が困難になっていった（同 web site）。県内各市町村では、多額の赤字を抱えている系統で、デマンド型バス⁶⁵の運行や NPO などとの連携により輸送確保に努めている。

一方、当該エリアにおける鉄道事業も厳しい状況にある。路線維持確保の先行きには不安が尽きない。出雲市内を発着する鉄道路線は、図 6-2 の通りである。JR は、県内の海岸線に沿って東西を移動可能な山陰本線と、山陰本線から広島県に至る地方交通線の木次線（宍道駅～備後落合駅間）、三江線（江津駅～三江駅間）を結んでいる。しかしながら、利用者の減少により、山陰本線の運行本数は、出雲市駅を起点として米子方面で 1 時間に 2～3 本、浜田方面で 1 本程度といった状況にある。また、三江線は、2018 年 4 月 1 日をもって廃止が決定（JR 西日本 2016）し、同じ地方交通線である木次線についても存続が危ぶまれている。

図 6-2. 鉄道路線図



出所：JR おでかけネット web site (route/) よりダウンロードした PDF の一部を引用したものに筆者が加筆した。

松江市と出雲市を宍道湖北岸で結ぶ地方鉄道が、一畑電鉄である。この路線には、「出雲大社前駅」があり、電車を利用して出雲大社に向かうこともできる。一畑電車は、交通

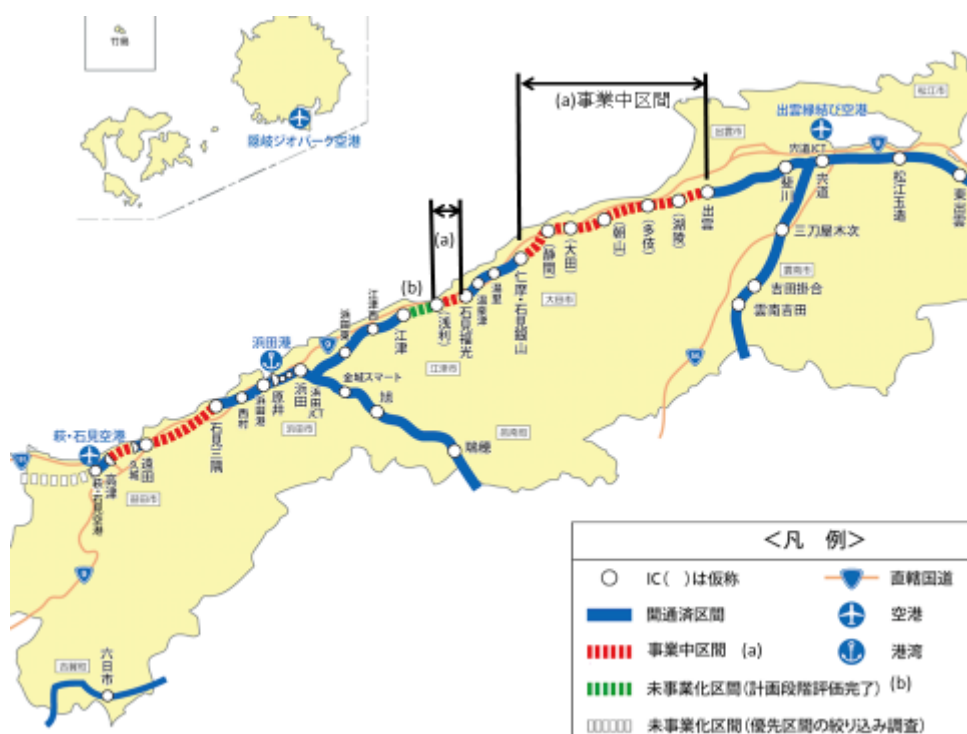
65 予約型運行形態の輸送サービスのこと。

手段の確保と利用促進を目的に、沿線自治体（県、松江市、出雲市）で構成される協議会が立ち上げられ、2006 年度以降、上下分離方式⁶⁶の導入により経営支援を受けている（島根県 web site:ichibata.html）。

(2) 山陰自動車道の整備状況

日本海沿線の高速道路は、国内の中でも開発が遅れている。図 6-3 は、島根県内の高速道路マップである。現在も、島根県内日本海岸沿いの高速道路整備事業が継続して行なわれている。この中で、出雲市には、斐川 IC と出雲 IC の玄関口があり、遠方から車で来訪しやすい環境にある。

図 6-3. 島根県内の高速道路マップ



出所：島根県 web site : kosokudoro/ より引用した図に筆者が加筆したもの

6.1.4 島根県内観光地としての位置付け⁶⁷

2015 年の島根県観光客入込客延べ数⁶⁸は、33, 158 千人地点で、その内、出雲市の延べ数

⁶⁶ 上部（運行・運営）と下部（施設の整備・保有）の会計を独立させた方式のこと。

⁶⁷ 島根県商工労働部観光振興課（2015）, p. 4, p. 7 を参考に記述した。

⁶⁸ 観光地点及び行祭事・イベントごとに計測した入込客数を単純合計した入込客の総数。1 人の観光客が複数の観光地点を訪れると重複して計上される。単位には、「人地点」を

が約 1,249.5 千人地点（全体の 37.7%）であった。また、観光での県内訪問地点上位 10 箇所では、「1 位：出雲大社（6,076,000 人地点）」、「2 位：日御碕（1,183,095 人地点）」、「3 位：島根ワイナリー（808,509 人地点）」と上位 3 箇所が出雲市内にある。このように、島根県内で最も観光客を誘致している都市が出雲市であり、その中でも県及び市の観光振興において出雲大社の存在は非常に大きい。

6.2 大社地区門前町の盛衰

6.2.1 出雲大社と門前町

出雲大社は、少なくとも 8 世紀には大きな社が建てられていたと古書に記されている（出雲市 web site³）。現在の境内の姿は、江戸時代前期（1667 年）の造営遷宮で計画されたものである（同 web site）。

出雲大社と門前町商人は密接な関係にある。平安時代後期以降、出雲大社に所属して全国に派遣された「御師（おし）⁶⁹」たちが、信者のための祈祷や参詣のための宿泊斡旋を行うようになると、出雲大社周辺には「講（こう）⁷⁰」を受け入れるための商家や宿屋が発展していった（出雲大社教 web site:200_naritachi.html）。

江戸時代に入ると、特定の寺社に限り、興行に対する幕府助成策「富くじ」が認められた（東京都古文書館 web site:0703kaidoku15_2.htm）。出雲大社もその一つであり、富くじは、3 月と 8 月の年 2 回行われていた（大社町史編集委員会 2008, pp. 207-226）。外貨獲得を目的とした出雲大社では、富くじの販売対象者を他藩の人に限定した。さらに、当たり札の換金の際には、宿主の立ち合いを条件とし、賞金額の一割が宿主に寄付されるような仕組みを作っていた。その恩恵は、宿主だけでなく地域に大きな経済効果をもたらした。しかし、明治時代の幕開け（1868 年）に富くじは禁じられ、門前町民の収入の激減に伴い、町は衰退していった。

6.2.2 神門通りの形成と盛衰

旧国鉄大社線（出雲市駅から大社駅間約 7.5 km）の開通（1912 年）を契機に、大社駅から出雲大社を結ぶ新たな参詣道として整備されたのが、「神門通り」である（出雲大社正門前商店街神門通りおもてなし協同組合 web site:100th,）。神門通りは、出雲大社正

使用する（島根県商工労働部観光振興課 2015, p. 3）。

⁶⁹ 布教活動を行う神職。御師の役割は、布教活動だけでなく全国から出雲までの先導役と案内、宿泊斡旋といった「旅行業」のような役割を担っていた。

⁷⁰ 講は、信仰組織である。出雲大社には「出雲講」と「甲子講」が誕生した（出雲大社教 web site:200_naritachi.html）。

門前商店街として栄えていった。しかし、1960年代以降のモータリゼーションの進展や、1970年代に出雲大社西側の外苑駐車場が設置されたことにより、車で参拝してそのまま帰ってしまう人々が増加した。さらに、1990年3月にJR大社線が廃止（大社町史編集委員会 2008, p. 777）されたことを受け、ますます神門通りの人通りは、少なくなっていく。2005年時点では、既存店舗数26店・事業所（そのうち4店は後に廃業）といった空き店舗の多い寂れた商店街へと変わり果ててしまった（中国電力 2015, pp. 20-22）。

6.3 TDM 活動の概要

6.3.1 新たな交通対策導入の背景

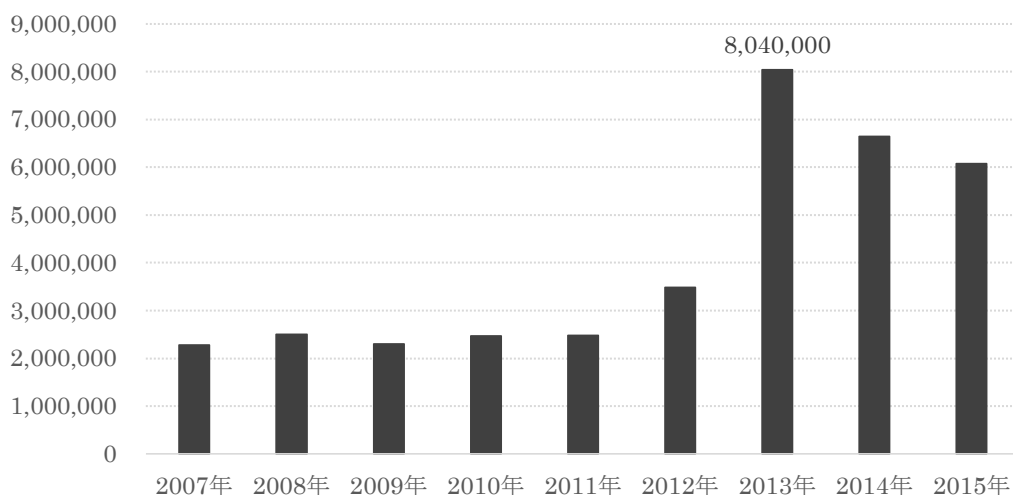
出雲大社周辺では、年末年始やゴールデンウィークなど参拝者の多い期間に限り、市や関係機関による交通渋滞対策を行ってきた。しかし、これまでの対策だけではもはや対処できない事態となったのが、平成大遷宮⁷¹の本殿遷座を迎える2013年のゴールデンウィーク時のことである。例年になく参拝者の来訪は、山陰道まで及ぶ約16kmの渋滞を引き起こした。

渋滞は、夕方になっても解消されず、地元近隣住民や観光客（参拝者含む）、NEXCO西日本などから県や市に不満の声が寄せられた。このような事態から、市は、同年の盆期間に向けて新たな交通対策の計画を策定し、組織体制を強化して実行することにした。その結果、神門通り・出雲IC付近は、対策前の最もひどかった2013年5月4日（土）の渋滞（16km）が、対策後の2014年5月3日（土）には1.3km、2015年5月2日（土）には0.5kmとなり、渋滞緩和の効果が現れている。

図6-4は、出雲大社観光入込客延べ数の推移である。この表から、2013年実績が例年に比べて非常に多いことがわかる。

⁷¹ 遷宮とは、御神体や御神座を本来あったところから移し、その間社殿を修造し、再び御神体にお還りいただく祭事。平成大遷宮では、平成20年（2008年）に御祭神を御本殿から御仮殿に移し、平成21年より社殿の修造をして、平成25年（2013年）に修造工事を終了し、御祭神を御本殿にお還りいただく祭事「本殿遷座祭」が行われた（公財島根県観光連盟 web site:217.html）。遷座祭の年には、様々な奉祝行事や記念行事が催行され賑わう。

図 6-4. 出雲大社観光入込客延べ数の推移 (単位：人地点)



出所：島根県商工労働部観光振興課（2009～2015）掲載データより筆者作成

6.3.2 実施内容及び運営資金⁷²

表 6-3 は、従来の交通対策と 2013 年以降の新方式を比較したものである。従来の対策は、約 26 年間年末年始に限定して交通規制（車両通行禁止区域、一方通行）と誘導のための看板設置や警備員の配置のみ行っていた。資金は、大社周辺の民間から 100 万円を集め、残りは市の予算から 400 万円ほどの補助を追加した総額 500 万円程度である。それに対し、新方式では年末年始に加えて多客期間（GW・盆・秋の行楽期）にも実施し、交通規制の他に、①（自家用車駐車場容量の拡大のための）民有地駐車場借上、②（パークアンドバスライドを実施するための）シャトルバスの運行 2 系統の設定、③パークアンドレイラライド（一畑電車雲州平田駅に駐車場設置：出雲大社前駅まで 20 分乗車区間）、④観光バス対策（乗降場の予約システム、推奨ルートの設定）、⑤案内誘導看板の設置、⑥啓発広報、⑦リアルタイムな情報配信（WEB による駐車場の満空情報やライブカメラによる渋滞状況）など、対策手法も手厚く行われるようになった。

シーズナリティに配慮した実施内容の判断は、これまでの数値データに基づいて出雲 IC における流出台数に応じた 5 段階（通常、A～D）⁷³と年末年始（E）の体制区分と実施

⁷²出雲市役所 TDM 担当者 2 名に対するインタビュー及び提供資料をもとに記述した。

⁷³出雲市役所提供資料「平成 26 年度大社交通渋滞対策カレンダー体制区分」によると、出雲 IC 流出台数が 3,800 台以下の時は、通常通り（実施なし）、3,800～4,800 台を A 区分（看板設置）、4,800～5,400 台を B 区分（警備員の配置）、5,400～7,500 台を C 区分（シャトルバス 1 系統）、7,500 台以上 D 区分（シャトルバス 2 系統）としている。また、B～E 区分では、民有地駐車場借上（85 台）確保することを決めている。

内容から選択される（出雲市役所提供資料）。

新方式では、対策日数及び手段の拡大に伴い、県及び市による事業費が概ね3,500万円となり、以前よりも大幅に増えている。これらの事業費の一部を回収するために、シャトルバスを有料化（250円）したことが一度だけ（2014年ゴールデンウィーク時）あった。しかし、同年秋には無料に戻している。その理由は、シャトルバス利用者と出雲大社に隣接している駐車場利用者との間に不公平な状況が作られてしまうことによる。かねてより出雲大社駐車場は、参拝客のために無料という方針を変えておらず、近場の駐車場も無料にせざるを得なかったという。その一方で、わざわざ遠くの駐車場に停めてシャトルバスの利用に協力してくれた人に対し、不便さを強いるだけでなく、費用負担をお願いするのには問題があるとして、再度無料に戻している。

表 6-3. 従来の交通対策と新方式との比較

	従来		新方式
開始年	1987年(S62)～ 2013年(H25)ゴールデンウィーク(GW)		2013年(盆・秋以降)～
実施期間	年末年始のみ		多客期間(GW・盆・秋の行楽期 ・年末年始)
交通対策	交通規制(車両通行禁止区域、一方通行)、 看板設置、警備員配置 周辺駐車場及び主要交差点に警備員・看板を配置し、交差点を中心とした大社エリアの交通の円滑化と駐車場の有効利用の促進		①交通規制 ②民有地駐車場借上 ③シャトルバスの運行2系統 ④観光バス対策 (予約システム、推奨ルートの設定) ⑤案内誘導看板の設置 ⑥啓発広報・リアルタイム情報配信
組織体制 (大社交通 渋滞対策 実行委員会)	委員長	大社町長(～2005年) 市大社支所長(2006 年～2013年GW)	副市長
	構成員数 (委員長含む)	24	31
事業費	500万円(大社周辺民間団体100万円 +役場400万円)		概ね3,500万円

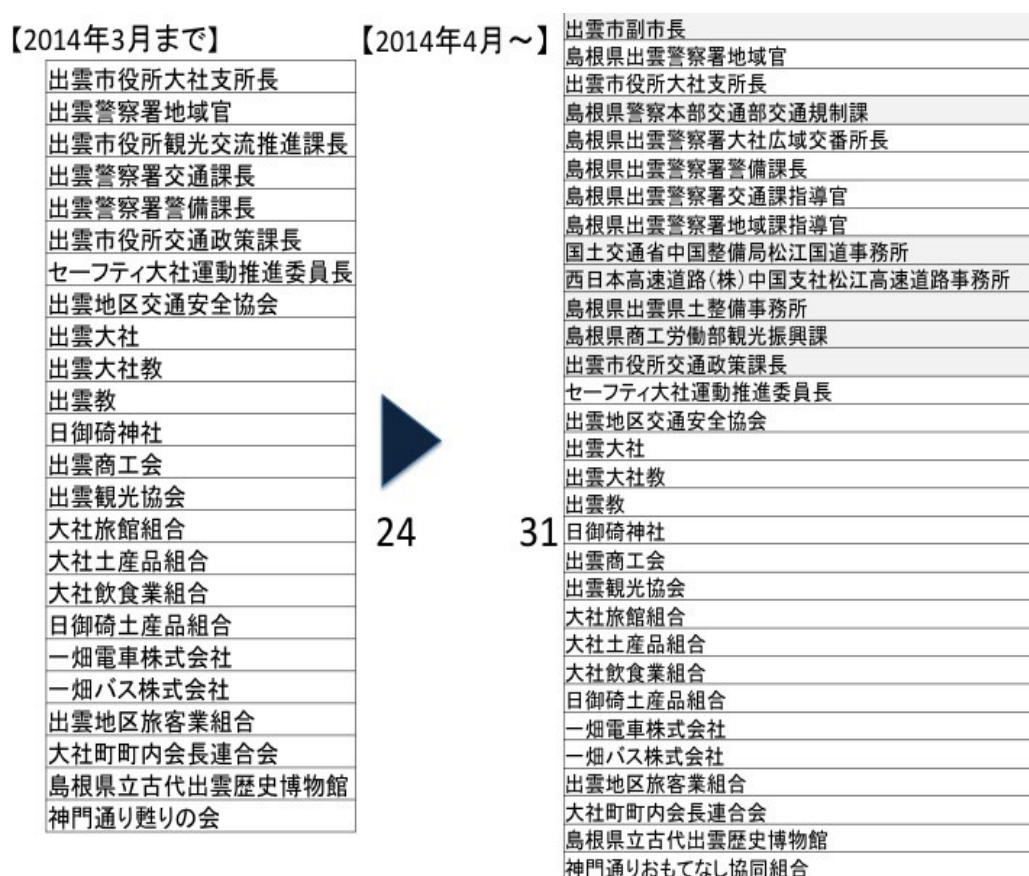
出所：出雲市役所観光交流推進課 担当者2名インタビュー（2015年11月9日）及び市役所提供の内部資料より筆者作成

6.3.3 運営体制

図 6-4 は、運営体制の変化を示している。従来の体制では、行政側の参加者は市行政機関関連のみであり、その他地元の宗教法人、商工会、交通安全協会、町内会、観光関連団体、交通事業者等で構成されていた（構成メンバー総数 24 名）。一方、新体制では実施規模を拡大したことにより、これまでの構成メンバーに加えて、国や県、NEXCO 西日本な

ど各管轄する領域で権限のあるアクターたちが参画している（構成メンバー総数 31 名）。これらの構成メンバーが、TDM 実施主体として協働する組織体となり、実施のための意思決定を下す。なお、実務的なサポートは、コンサルタント会社（技術及び運営管理）、警備会社（警備）、交通事業者（シャトルバスや鉄道による輸送）、神門通り及び周辺の民間・公共施設・団体等（駐車場の臨時使用許可）に事業の委託や協力を要請している。

図 6-4. 運営組織体制の変化



出所：出雲市役所から入手した資料を基に筆者作成

6.4 サービス生産システム「劇場」の発展過程

Grove&Fisk（1983）は、サービスを演劇に例え、サービス生産システムを劇場として比喻している（pp. 46-48）。この比喻に倣えば、出雲大社へと通じる神門通り商店街は、観光客（観客）を迎える舞台と言えよう。魅力的な舞台と演劇の提供には、観客を魅了する装置（例えば、道路の拡幅、休憩用ベンチの設置、日よけ暖簾など）や劇場に関与するアクター（例えば、イベント企画・主催者、工事発注者、商店の店主、接客担当者、まち歩きガイドなど）が必要となる。

TDM もまた、企画演出どおりの演劇を提供するために欠かせないバックヤード機能の一部である。その機能とは、渋滞による観客（車利用者及び住民）のストレスを軽減し、観客が劇場に向かうまでの最適な手段の選択と経路へと導くことで、舞台上（神門通り）での演技（サービス）を十分に満喫してもらう役割を担う。この節では、新 TDM 導入の基盤となる「劇場」の発展過程を追跡する。

6.4.1 県主導によるイベント・情報発信・商品開発・アクターの育成⁷⁴

島根県は、古事記編纂 1300 年（2012 年）、60 年に一度の祭事である出雲大社大遷宮（2013 年）と歴史的な節目を迎えるにあたって、2010 年度に「神々の国しまねプロジェクト」を立ち上げた。当プロジェクトは、4 年後の出雲大社大遷宮を迎えるまでを実行範囲としている。まず、1～2 年目にはプレイベントを行うことで、県内の気運の醸成と県内外に話題を喚起させる。そして、古事記編纂 1300 年を迎える 3 年目（2012 年）には、本イベントとして「神話博しまね」を開催し、本殿遷座祭を迎える 4 年目（2013 年）で「ご縁」や「神々」といったブランドイメージの定着を目指していた。具体的には、神話をテーマとしたブランド発信事業（イベントの開催、情報発信）と、県民の故郷に対する誇りと自信の醸成する事業（ふるさと再発見のための講演や研修会）、観光振興の担い手づくり事業（ガイドの養成や観光関係者向け研修会）、旅行商品・仕組みづくり事業（定時ガイドツアー、周遊バス旅行、県外流通対策）が企画された。2012 年度のシンボルイベント「神話博しまね」の特設会場は、神門通りに近い出雲歴史博物館駐車場に設置された。

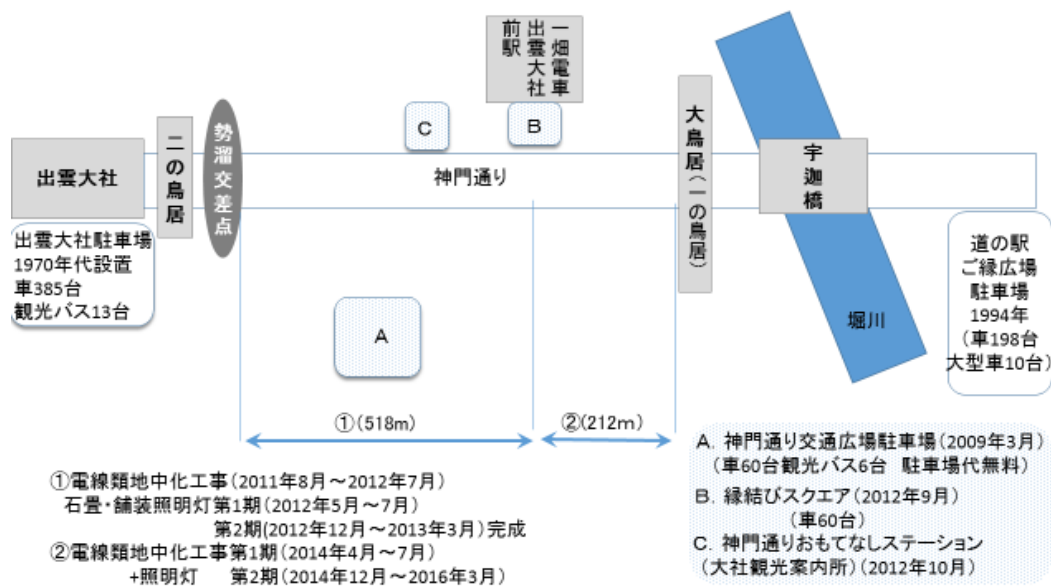
6.4.2 県、市主導による「舞台装置」づくり⁷⁵

県や市は、神門通りに出雲大社の門前町としてふさわしい風格と賑わいのある通りを取り戻そうと、2011 年度より道路の拡幅、電線地中化、石畳舗装などの道路改良工事を実施した。図 6-5 には、神門通り商店街の整備工事の内容、場所、着工期間を記している。

⁷⁴神々の国しまね実行委員会（2014）を参考に記載した。

⁷⁵ 島根県 web site : shinmon1.html, shinmon2.html、(株) バイタルリード（TDM 業務受託企業）提供資料を参照して記述した。

図 6-5. 神門通り商店街の整備工事



出所：島根県 web site : shinmon1.html, shinmon2.html を基に筆者作成

工事着工前（2009年10月）には、周辺住民の工事に対する意見をアンケートで伺うことから始め、住民や観光客に対して、「再生整備事業」への理解と関心、完成後の期待を持ってもらえるような取り組みを行っている。具体的には、①住民参加型「道づくり・景観づくりワークショップ（2010年7月～2011年3月：6回）」の開催とかわら版の発行（ワークショップに参加していない住民に対し情報提供）、②道路を拡幅する計画の安全性を検証するための「社会実験」の実施（2010年11月～12月）、③住民参加型「神門通りデザインワークショップ（2011年6月～12月）」、④ワークショップから着工までの道づくりに関する情報発信や意見収集、疑問に対応するための「PR館」の設置（2011年7月～2013年3月）、⑤「石畳に残そう100年のメッセージ」イベントの実施（2012年5月10日～6月17日、5月27日えびすたいこく100Kmマラソン完走者対象、12月7日～12月24日）である。⑤は、住民や観光客に石材（裏面）へ自由にメッセージを記入してもらい、その石材を実際に道路舗装に使用するという参加無料イベントで、参加人数3,000人、石材枚数約1,000枚を集めている。

また、道路工事と共に、賑わいを創出するための仕掛けづくり（施設整備、規制緩和、補助金制度）も行っている。賑わい拠点としての施設整備では、駐車場兼イベントも開催できる広場（[市]神門通り交通広場2009年3月、[県、市、一畑電車共同]縁結びスクエア2012年9月）や、観光案内・情報提供の場「[市]おもてなしステーション2012年10

月」が作られた。規制緩和や補助金制度では、しまね版「神門通りおもてなし特区⁷⁶」の認定（2012 年 3 月出雲商工会申請）を始め、沿道建築物修景基準策定委員会（町内会会長、関係 2 団体、学識者で構成：2010 年 12 月発足）によって定められた「神門通り地区まちづくり協定」に則った街並み整備の補助金（2011 年 4 月告示）や、新規出店の促進及び既存商店の魅力向上を支援するための補助金（出雲市地域商業再生支援事業補助金）等が用意された。これらの活用によって、神門通りは、「2005 年の 26 店舗から、2014 年 8 月には 70 店舗超に増加し、空き店舗もほぼなくなる状況（中国電力 2015, p. 22）」となり、統一のとれた風格のある街並みと賑わいを徐々に取り戻していった。

6.4.3 民間事業者による活動⁷⁷

神門通り商店街の再活性化の推進役となったのが、「神門通り蘇りの会」である。この会を立ち上げたのは、JR 出雲市駅前でホテルを経営している A 氏（当時出雲市観光協会副会長）である。彼は、2005 年 3 月島根県出雲市、大社町、多岐町など 2 市 4 町が合併した後に行われた市の主催する「門前町開発に関する検討会議」の席で、旧大社町関係者が「神門通りの再生には努力したが万全を尽くした」といった言葉を聞き、ならば自分が復活に挑もうと 1 人で動き出したことから始まる。

彼は、4 年前に読んだ郷土史に「出雲はぜんざいの発祥の地」の記述があったことを思い出し、2007 年 2 月に「日本ぜんざい学会」を立ち上げた。その際に、古代出雲歴史博物館（2007 年 3 月開館）学芸員に相談し、歴史的な裏付けの確認も行ったという。そして、同年 10 月には市の「空き店舗対策事業」に応募し、神門通りに「日本ぜんざい学会 壱号店」を開店させた。学会として PR 活動を始めると、「どこで食べられるのか」といった観光客からの問い合わせも多くなり、さらに提供店舗数を増やす必要性を感じたという（日本経済新聞 2007）。そこで、地元食品業者にも製品化の打診をし、A 氏自身も食べ歩きながら味の研究や包装デザインなどに関わり、レトルトパック商品の開発を行った。学会を立ち上げて約 10 カ月後の 12 月 5 日の新聞記事に掲載された A 氏のコメントには、「最近では周囲にもぜんざいをメニューに載せた飲食店が増え、学会が作った共通ののぼりが目立つようになった（日本経済新聞 2007）」とあり、約 3 年後の 2010 年 2 月 15 日の新聞記事には「神門通りに 10 店以上が新たに開業した（日本経済新聞 2010）」とあることから、ぜんざいを使ったまちづくり活動の輪が広がっていることが窺える。

「神門通り蘇りの会」の結成は、2008 年 7 月である。A 氏は、市の新規開店公募事業を

⁷⁶ この特区は、歩行者の通行や居住者に支障のない場所に、周辺との調和に配慮した縁台等を設置するため道路使用許可等の規制の緩和を可能としたものである。

⁷⁷ 日本経済新聞地方経済面（2007）、日本経済新聞朝刊（2013）、日本経済新聞朝刊（2010）掲載記事を参照して記述した。

使って横浜から I ターンして団子屋を始めた B 氏と、同じく地元テレビ局を退職し土産店兼無料休憩所を始めた C 氏と 3 人で立ち上げた。彼らは、手分けをして空き家・空き店舗の所有者に貸す意思があるかどうか 1 軒ずつ確認を行った。こうして実態を把握した上で、外部からの物件の問い合わせや所有者との話し合いに同席するなどの対応を重ねた。

その他にも、当会は賑わいづくりのための様々な活動を広げていく。2009 年 3 月に完成した神門通り交通広場では、近所の農家や商店に声掛けをして「軽四朝市」を始めた。また、法被を着て案内する案内人事業(2010 年 10 月)、各店の接客担当者を対象としたおもてなし講習会(2011 年 3 月)、神門通り語り部の会の立ち上げ(2011 年 11 月)など観光客に対するサービスの質を高めるための人づくりの活動を開始した。そして、2012 年以降、歴史的な節目を迎えるイベントや祭事に向けて、県や市、地域内の他団体と連携しながら、風格ある門前町の景観と賑わいづくりの活動を拡大していく。県に「神門通りおもてなし特区」の認定(出雲商工会より申請:2012 年 3 月)を受けて、市と地元地区住民で作ったまちづくり協定に則った形で、置き座(ベンチ)やフラワーポット、行燈などが並べられた。また、神迎の道の会や観光協会などともに、神話博の実行委員会組織「神々の国しまね実行委員会」に対し、賑わいとおもてなしの気持ちを表す「日よけ暖簾事業(沿道店舗の個性ある日よけ暖簾を店前に設置)」を提案し、2012 年 6 月から開始した。その後、「神門通り蘇りの会」は、2013 年 11 月に法人格を有する「神門通りおもてなし協同組合」へと活動組織を進化している。

6.5 観光客へ発信された「ストーリー」

4 節では、「劇場」づくりを先導したアクターと「劇場」の発展過程を記述した。本節では、観光客流入の最適な手段や経路へと導くストーリー(車で大社まで直接来て帰ってしまうのではなく、いかに神門通りを歩いてもらうか)とその発信方法(地域内からの配信である内発型と、地域外によって発信される外発型)について取り上げる。

6.5.1 地域発信による観光情報(内発型)

出雲大社は、勢溜の大鳥居からご本殿に向かって歩いていくのが正式な参拝方法である。この参拝方法に従えば、大社に隣接する駐車場まで直接車で来訪し、参拝後そのまますぐに帰ることができる。神門通りを歩いてもらいたいと考える「神門通り蘇りの会」は、自身のブログ(出雲大社神門通り蘇りの会ブログ, 2009)に「4 つの鳥居をくぐることが四逢わせ(幸せ)」と 2009 年 5 月 12 日に配信している。「4 つの鳥居をくぐる」ことは、参拝の出発点を「勢溜の大鳥居(二の鳥居)」から、「宇迦橋の大鳥居(一の鳥居)」へと変え

る。「宇迦橋の大鳥居」から歩き出せば、神門通りを通ることになる⁷⁸。

「4つの鳥居を（歩いて）くぐる」ことを推奨する情報発信は、神門通り蘇りの会のブログでの掲載以降、地域から次々と配信されている。地元タクシー事業者のウェブサイト（有限会社出雲観光タクシーweb site：/143）で「願いが叶う幸せの4つの鳥居」としての記述や、出雲大社平成の大遷宮の年に作成された出雲観光協会発行のまち歩きマップ（2013年3月発行）⁷⁹の中で参拝の心得の一つとして「4つの鳥居をくぐる⁸⁰」と紹介されている。また、出雲市役所ウェブサイトに掲載されている観光パンフレットにも、4つの鳥居をくぐることを推奨する記述「4つの鳥居をくぐって御参拝（出雲市 web site:1350524378353/files/pamphlettaisha.pdf）」がある。

⁷⁸位置の確認は、図6-6 神門通りまち歩きマップを参照のこと。

⁷⁹2017年時点の出雲観光協会ウェブサイトに掲載されている出雲大社門前まち歩きマップ(図6-6)には「4つの鳥居」に関する記述はなくなっている。

⁸⁰マップに記載された「4つの鳥居をくぐる」には、「石、木、鉄、銅とそれぞれに違う素材を使った4つの鳥居を丁寧にくぐり、ご本殿までの間にしっかりと心を整えましょう」と説明されており、「幸せになる」という記述はない。

図 6-6. 出雲大社門前町まち歩きマップ



出所：出雲観光協会 web site「現地で役立つ観光マップ」よりダウンロードしたものを引用した。

6.5.2 外部環境としての「流行」や「観光情報」（外発型）

島根県が、県外からの女性観光客を対象として 2013 年から 2015 年 5 月にかけて季節ごとに計 5 回行ったアンケート調査によると、「出雲大社」は毎回突出して島根県への旅行目的 1 位（各回における割合の幅：47.6%～87.7%）に挙げられており、各回の結果の 2 番目～4 番目には「縁結び」が入っている（島根県商工労働部観光振興課 2015, p. 40）。年齢別でみると 20 代 30 代が最も多く、この 2 つの年代合計のアンケート各回における割合の幅は、49%～69.6%であった（同, p. 4）。

また、出雲大社来訪中の女性観光客に対して行われた別の調査⁸¹結果によると、旅行目的地の情報源として「雑誌」を参考にする人は 67.7%であり、その中でも 20 代が最も高く 80%を占めていた（島根県商工労働部観光振興課 2014, p. 8）。さらに、雑誌の種類別には、「るるぶ（JTB パブリッシング発行）」を選択している人が最も多く、全体の 57.4%の割合であった（同, p. 9）。「縁結び」をするとしたらどんなことを行うかという質問に対しては、「縁結び、パワースポットと呼ばれている場所へ行く」と答えた人が全体の 61.7%であり、特に 20 代の割合が 80%と最も高かった（同, p. 13）。

このように、出雲大社を訪れる女性たちは、20 代 30 代が多く、「雑誌（特に JTB パブリッシング発行『るるぶ』）」による影響や、「縁結び」「パワースポット」に対する関心の高さが窺える。そこで、(1)「縁結び」「パワースポット」の場としての起源と流行、(2)雑誌「るるぶ」に紹介されている観光客に対する出雲大社周辺の紹介やアクセスルートの推奨の変化について述べる。

(1)「縁結び」「パワースポット」の場としての起源と流行

出雲大社が、「パワースポット」や「縁結び」の地とされるのには所以がある。大社の主祭神である大国主大神は、「日本書紀⁸²」の中で神や霊魂の世界を治めるという神事（かみごと）の神として描かれている。神事を司る神が出雲にいることもあり、「毎年旧暦 10 月になると、日本国中の神様は出雲に集まって人々の縁組について会議をされる」と言い伝えられている⁸³。

「パワースポット」とされる所以は、「神事を司る神」と「全国の神が集まる」場としての神話の存在と、「縁結び信仰⁸⁴」の長い歴史にある。パワースポットの流行は、いつ

⁸¹ 調査日 2013 年 11 月 16 日のもの。ヒアリング対象者数は、201 名である。

⁸² 720 年に完成した日本の歴史書である。

⁸³ 上述の内容は、出雲大社紫野教会 web site:izumo-enmusubinokami.html を参考に記述した。日本では、旧暦の 10 月を「神無月（かんなづき）」というのに対し、出雲だけ「神在月（かみありつき）」というのもすべての神が出雲に集まることに由来する。

⁸⁴ 縁結びの神様として信仰されるようになった時期は明確ではない（出雲大社紫野教会 web site:izumo-enmusubinokami.html）。しかし、元禄時代に書かれた井原西鶴の著書「世

頃から始まったのだろうか。日経テレコンを使って「パワースポット」のキーワード検索を1985年～2015年まで行ったところ、1985年と2005年に1件、2009年に4件程度であったのが、2010年には43件と急激に増え、2013年には65件とピークに達し、2014年以降は30件台に落ち着いている。キーワード出現がピークとなった年(2013年)は、ちょうど出雲大社の平成の大遷宮（本殿遷座祭）の時である。

また、「パワースポット」の意味は、時代の移り変わりとともに変化している。1985年の記事では、「原住民」、「宇宙」、「自然」、「気」を表すものとして使用されていた。しかし、2005年以降の記事では、「幸運」、「夢」、「恋」を叶えるという意味へと変わっている。これまでの調べから、現在のような「恋」や「幸運」に変換されたパワースポットの流行は、2005年以降から始まったと考えられる。

こうして、パワースポットの流行と出雲大社の「神々の集結」「縁結び信仰」としての場の合致により、出雲大社を来訪しようとする女性たちが、神様に願いを叶えてもらえるような「縁を結ぶ」ストーリーを好み、また、そのストーリーを受容しやすい状態にあると考えられる。

(2) 旅行情報誌るるぶに見る情報の変化

旅行情報誌「るるぶ松江・出雲・石見銀山（JTBパブリッシング発行）」2008年8月～2015年8月分8冊⁸⁵が、表紙タイトル及び出雲大社参拝と神門通りへのアクセスルートと紹介している内容の変遷を調べた。その変遷を整理したのが、表6-4である。

間胸算用」に「出雲は仲人の神」と書かれていることから、江戸時代中期には確実に縁結び信仰が広まったといわれる（同web siteより引用）。

⁸⁵ JTBパブリッシング（2008～2015）『るるぶ松江・出雲・石見銀山‘09～’16』を参照した。

表 6-4. 情報誌るるぶに見る情報の変化

時期	主な出来事	表紙タイトル(8月発行)	ルート紹介
2008年	7月:神門通り蘇りの会発足	今年流の島根がアツい!	出雲大社参拝は「勢溜の大鳥居」を始点(p.93)
2009年	5月:神門通り蘇りの会により「4つの鳥居をくぐること(幸せ)」推奨始まる	縁結びの旅	上述同様(p.63)
2010年	7月:「出雲縁結び空港」愛称決定	上述同様変更なし	上述同様(p.4)
	社会実験及び道づくり・景観づくりワークショップ開始、「まちづくり協定」検討		
2011年	神話博開催一年前	神話の国叶えてお願い縁結びの旅	参拝ルート紹介は変更なし。特別付録「縁結びの旅出雲大社Book」にて、 参拝の後に神門通り散歩を推奨 (付録pp.4-9)
	神々の国しまねプロジェクト始動		
	修景工事開始		
2012年	おもてなし特区認定	願い叶えたい!縁結びタビ	上述同様(付録pp.4-11)。「ラブ運UPへの道」と紹介し、店舗紹介数が増加している点に違いあり。
	日よけ暖簾事業開始		
	石畳工事開始		
2013年	出雲大社本殿遷座祭	縁結びの神様60年に一度の大遷宮 出雲大社	縁結び&美肌ゴールデンコースとして JR出雲市駅からバス で出雲大社へ行き、その後神門通りで縁結びぜんざいと縁結びグッズを購入しようと推奨している(pp.20-21)。
2014年		心ときめく縁旅出雲大社	特別付録「出雲大社おまじゆBook」の中で、5つの参拝アドバイス(その5)参拝のスタート地点として、 上級者 (稲佐の浜から) 中級者 (宇伽橋から) 初級者 (勢溜の大鳥居から)と紹介している(付録pp.4)。
2015年		パワーあふれるご縁の国へ	上述と同じ(付録pp.4)。

出所：筆者作成

まず、表紙タイトルについては、2009年以降、「縁」に関するもの(縁結び、ご縁)や、恋愛成就(「願いを叶える」「心ときめく」)、パワースポット(「パワー」)をイメージさせる言葉が使われている。これに加えて、神々の国しまねプロジェクトの始動した2011年には「神話の国」、出雲大社大遷宮の年(2013年)には「60年に一度」「大遷宮」と、その年ならではのイベントや祭事を表す見出しが添えられている。

アクセスルートは、2008年～2010年の雑誌に掲載された出雲大社参拝について「勢溜の大鳥居」を始点として紹介するだけで、神門通りを「歩いてもらう」ように促す内容ではなかった。しかし、修景工事の開始した2011年と沿道店舗によるおもてなし事業が次々と展開された2012年には、参拝後に神門通りの散策を推奨する内容に変更されている。

大遷宮のあった 2013 年には、電車とバスで大社へ向かうことを「縁結び&美肌ゴールデンルート」とし、参拝後に神門通りで縁結びグッズを購入することが定番であるかのように紹介している。2014 年以降は、参拝ルートを初級、中級、上級として紹介し、中級以上については、大社まで歩くことを薦めている。この場合、車利用であったとしても出雲大社周辺エリア外で駐車してから徒歩で来るか、公共交通機関を使用することになる。

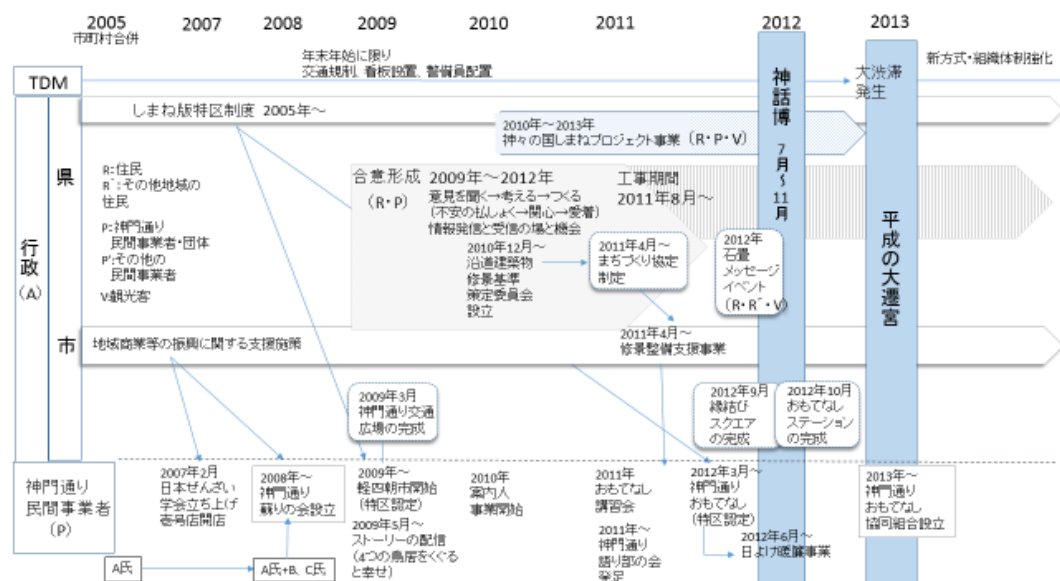
このような推奨ルートの変化の背景には、地元の観光協会等が意図して提供した（要望も含む）最新の現地情報に加えて、雑誌購買者に興味を持ってもらえるような魅力要素が神門通りに増えたことや、沿道の広告掲載事業者の増加により、出版社側としても神門通りを「歩いてもらう」楽しさを伝える情報掲載に配慮したことなどが考えられる。

島根県を訪れる女性観光客の中で旅行目的地の情報源に「雑誌（特に『るるぶ』）」を利用している割合が高いことは先に述べた。「縁結び」「恋愛」「パワースポットめぐり」に関心の高い女性が、雑誌の「表紙タイトル」を「出雲大社への来訪」の目的とし、さらに、記載された「推奨ルート」に導かれて「（大社まで車で直接行くよりも）神門通りを歩きながら参拝へ向かう」行動を選択した人は少なくないだろう。

6.6 価値共創に向けた協働のネットワーク形成のための接点と広がり

図 6-7 は、4 節で記述した 2005 年以降の「劇場」の発展過程を図式化したものである。本節では、この図を参照しながら、サービス「劇場」の発展過程における行政（県や市）や民間事業者による価値共創に向けた協働のネットワーク形成の接点及び生み出された相乗効果（ネットワークの広がり）について確認を行う。

図 6-7. サービス「劇場」の発展過程



出所：筆者作成

6.6.1 行政の提供した接点

「劇場」づくりにおける行政の役割は、住民や民間事業者、観光客を対象とした①規制や条例の整備、②支援施策、③ハード(街並み景観)整備、④イベントの企画、実施であった。それぞれの役割が生み出した接点を記述する。

(1) 規制や条例の整備

規制や条例の整備には、「しまね版特区制度(県)」、「交通規制(県及び市)」、「(沿道建築物修景基準を含む)まちづくり協定(市)」が挙げられる。「しまね版特区制度」は、民間事業者による神門通りでの「軽四朝市」の開始(2009年～)や、「神門通りおもてなし特区の認定(2012年)」により、商店街で協働する日よけ暖簾事業などを生み出した。また、「交通規制」は、TDM活動に欠かせないものである。出雲大社へのアクセスに関わる多様なアクターによる規制の受容と行動が、価値共創に向けた協働へと繋がっている。「まちづくり協定」は、魅力的な劇場づくりに向けて、神門通りの事業者や住民と共に決定した約束事を、公的な形にしたものである。この協定に基づいて、この後の景観整備工事が行われている。

(2) 民間の活力支援施策

民間の活力を生かした「劇場」づくりに寄与した行政による施策には、地域における商業機能の維持・向上への取り組みを支援する「地域商業等の振興に関する支援施策」、「修

景整備支援事業」が挙げられる。神門通りの再生のために立ち上がった蘇りの会(2008年設立)メンバーは、支援施策の一つである「小売店等持続化支援事業(空き店舗を活用した小売業、飲食業などの開店を支援)」を活用して自ら出店し、新たに開業してくれる仲間探しと、空き店舗の実態を把握し交渉の仲介役などを担っている。「修景整備支援事業(2011年4月以降)」は、まちづくり協定の制定と合わせて設けられた事業である。神門通り沿道の店舗は、この支援を活用しながら、「劇場」づくりに協力している。

支援施策は、新規参入・開業や移住の促進と、舞台装置の一部としての役割を担う魅力的な店舗づくりや商品開発、街並みの統一感をもたせるための外観整備、おもてなしの演出などに活かされている。

(3) 街並み景観整備と参画する機会の提供

街並み景観整備は、神門通りの魅力を「目に見えるもの」として創り出す事業である。着工前(計画段階)、工事期間中、整備後にかけて、神門通り関係者を始め多くの人々の不安や期待、関心が高まる機会となる。この事業では、工事の始まる約2年前より、住民や民間事業者の「意見を聞く」ためのアンケートの実施から始まり、「不安の払しょく」のための社会実験の実施をし、「関心」を集め、「自分自身の問題」として「参加」してもらう道づくりや景観づくりのワークショップが段階的に行われた。また、石畳工事に合わせて石材にメッセージを書くイベントでは、住民及び周辺住民、観光客に参加してもらうことで親しみや愛着、関心を持ってもらう機会としている。

また、人の集う場として「神門通り交通広場(2009年3月)」、「縁結びスクエア(2012年9月)」、「おもてなしステーション(2012年10月)」が民間と協働しながら設けられている。

(4) 参画型イベントの企画、運営

県が主催する「神々の国しまねプロジェクト(2010年度～2013年度)」事業では、住民を主体とした「故郷に対する誇りと自信の醸成」、「観光振興の担い手づくり」、「旅行商品・周遊の仕組みづくり」を目的に実行された。これらにより、住民、民間事業者及び団体、観光客との交流の機会を創出している。

6.6.2 民間が生み出した接点

神門通りでは、本気で門前町としての再生に取り組む①リーダー(A氏)の出現から始まり、A氏を中心に②仲間づくり(組織化)として「出雲ぜんざい学会の立ち上げ(2007年)、空き店舗対策のための出店希望者と不動産主とのマッチング等の活動を行ない、B氏、C氏とともに「神門通り蘇りの会(2008年)の設立」をした。その後、④賑わいを創

出するための協働による名物料理（出雲ぜんざい）や土産品開発と集う場づくり（軽四朝市など）、④サービスの充実・拡大（案内人事業、おもてなし講習会の開催、語り部の会の立ち上げ、おもてなし協働組合の設立、置き座、フラワーポット、行燈の設置）が民間主導で進展していった。

6.6.3 行政や民間の動きによる相乗効果（ネットワークの広がり）

行政及び民間から生み出された接点をきっかけに、協働のネットワークは広がっていく。観光客をもてなすアクター（案内人、語り部の会、店の従業員）は、2012 年以降のイベントや祭事に向けて、行政の支援だけでなく神門通り活性化のために立ち上がった組織（神門通り蘇りの会）を中心に、主に住民や民間事業者を対象として育成された。

観光客を引き寄せるための「ストーリー」は、県一体となった「ご縁」「神々」のイメージ発信とともに、神門通り蘇りの会を始めとした民間事業者による「4つの鳥居をくぐると幸せ」、ご縁をテーマとした商品開発と販売、アクター（案内人、店の従業員、語り部の会）を媒介として語られている（内発型の情報発信）。同様に、そのストーリーは、地元から入手した情報をベースとして作られた旅行雑誌によっても発信される（外発型の情報発信）。また、2005 年頃から始まったと思われるパワースポットの流行も、観光客がストーリーに関心を寄せる後押しとなったと考えられる。こうして神門通りには観光客の訪れによって賑わいが創出される。賑わいを生み出す観光客もまた、舞台を飾るアクターの役割を担っている。

以上のとおり、行政による価値共創への参加を促す活動は、民間活動の活性化を支援し、行政（地域活性化）、住民（地域への愛着）、民間（ビジネス機会の増大）、観光客（楽しさの享受）のそれぞれが価値を創造するための役割を果たし、歩きたくなる魅力的な「劇場」を創造している。

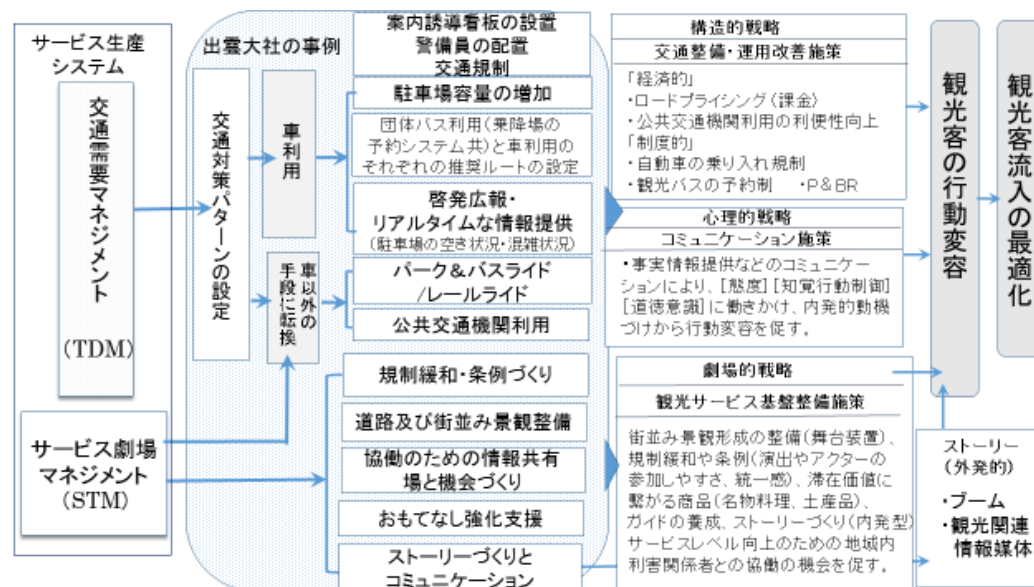
6.7 観光客流入の最適化を図るための管理の枠組み

出雲大社周辺の事例で見てきたように、観光地側が意図する流入経路と方法へと観光客を導いたものは、TDM 施策だけではない。その実態は、TDM 施策に加えて、サービス劇場の質的向上と観光客に発信されたストーリー（外発的と内発的なもの）が観光客の行動を変容させ、観光客流入の最適化を図ることを実現させている。これらを踏まえて、観光客流入の最適化を図るための管理の枠組みを図式化したのが、図 6-8 である。

出雲大社周辺の事例は、サービス生産システムとして TDM と観光サービス基盤整備活動（本文では、これを「サービス『劇場』づくり」としてきた）を連結させている。出雲大社周辺の TDM は、調査結果に基づく車の通行量に合わせた交通対策のパターンが設

定され、車利用者に対して①案内誘導看板の設置、警備員の配置と交通規制、②駐車場容量の増加、③団体バスの乗降システムと普通車利用者の推奨ルートの設定、④啓発のための広報やリアルタイムの駐車場空き状況の情報発信を行い、車以外の手段に転換してもらうことを目的に、⑤パーク&レールライドやバスライド、⑥公共交通機関の利用促進などの施策を実行していた。これらは、日本の土木計画学会上で示されている TDM 施策（狭義の TDM と MM⁸⁶を包括した総称）としての「構造的方略⁸⁷としての交通整備・運用改善施策（狭義の TDM）」と「心理的方略としてのコミュニケーション施策（MM が強調するもの）」に該当する。

図 6-8. 観光客流入の最適化を図るための管理の枠組み



出所：筆者作成

一方、TDM とは別に、車以外の手段（具体的には「徒歩」）で来訪してもらうことを促した活動として、劇場づくりに貢献する①規制緩和・条例づくり、②道路及び街並み景観整備、③協働のための情報共有の場と機会づくり、④おもてなし強化支援、⑤ストーリーづくりとコミュニケーションが行われていた。今回新たに提示した管理の枠組みでは、これらの活動を「劇場的戦略」としての「観光サービス基盤整備施策」とし、劇場の管理

⁸⁶ モビリティ・マネジメント（Mobility Management:MM）のこと。詳しくは、1章3節2項に記載している。

⁸⁷ 方略という用語は、土木計画学上使用されている。本章で新たに提示する「観光客流入の最適化を図るための管理の枠組み」の中では、経営学の用語である「戦略」に変換して使用する。

を「サービス劇場マネジメント (Service Theater Management:STM)」と名付けている。また、図の中には、外発的なストーリーも観光客の行動変容に影響を及ぼすとして記述している。

6.8 小括

出雲版 TDM は、行政主導で行われている事例である。平成の大遷宮の年に発生した大渋滞をきっかけに、従来の TDM から新 TDM (2013 年秋以降) へと転換し、期待する効果を得ている背景には、基本的要件である「経験学習 (1987 年から年末年始などの期間限定で交通対策実施)」、「資金及び労働力、駐車容量の確保」、「技術的支援 (外部有識者との協働)」に加えて、「神門通り商店街」を舞台としたサービス生産システムとしての「劇場」と TDM が連結し、「劇場」を支えるバックヤードシステムとして稼働していることにある。

本研究の目的は、価値共創に向けた協働のネットワークを形成するための接点及び生み出された相乗効果について確認を行うことと、観光サービス基盤整備活動 (サービス劇場づくり) と TDM を連結させた観光客流入の最適化を図るための管理上の枠組みを提示することである。

まず、研究課題の 1 つ目の「サービス生産システムの発展過程における価値共創に向けた協働のネットワーク形成のための接点と広がりについて」の発見は、以下の通りである。

- ・行政によって提供された接点には、①規制や条例の整備、②民間の活力支援施策、③ハード(街並み景観)整備と参画する機会の提供、④参画型イベントの企画・運営が挙げられる。
- ・民間によって生み出された接点には、①リーダーの出現、②仲間づくり (組織化)、③賑わいを創出するための協働、④サービスの充実と拡大が挙げられる。
- ・地域内外から発信された観光情報や流行は、「歩く理由」を創り出すストーリーとして観光客に伝達される。こうしたストーリーが、観光客との接点となっている。
- ・「舞台 (神門通り商店街)」を歩く観光客もまた、賑わいを創出するアクターへと変容し、他の観光客を魅了する接点になる。

上述のような「行政」や「民間」、「観光情報や流行などによるストーリー」、「アクターへと変容した観光客」によって創り出された接点が、新たなアクターを引き寄せ、連結しながら、価値共創に向けた協働のネットワークを拡大させている。

研究課題の 2 つ目は、観光客流入の最適化を図るための管理上の枠組みを検討すること

であった。その結果、新たに提示した管理の枠組みには、従来の TDM 戦略である構造的戦略としての交通整備・運用改善施策や、心理的戦略としてのコミュニケーション施策とは別に、サービス劇場マネジメント (Service Theater Management:STM) を行う「劇場的戦略 (観光サービス基盤整備施策)」と、外発的なストーリーが、観光客の行動変容を促し、観光客流入の最適化につながることを示した。

7 章 考察と結論

本研究の目的は、観光地 TDM が、観光サービス生産システムの一部（観光サービス品質管理機能）として地域に定着し、そのシステムを支える地域コミュニティを基盤とした多様なアクターによる価値共創に向けた協働を持続させる仕組みを明らかにすることにある。その前提として、本研究における観光地 TDM の概念は、「統制型」の「交通施策」から「価値共創型」の「サービス生産システムの一部」へと拡張させて捉えている。

研究の出発点は、日本の観光地において欧米に倣った TDM の導入がなかなか進展しなかったことに対する問題意識にある。観光が国の成長戦略の柱となった今、全国の観光地では、観光客数（量）の増加を目標の一つとして掲げ、マーケティング活動を行っている。しかし、観光地は、単に量を増やすことだけを優先してはならない。観光サービス品質管理の視点から、収容能力に応じて需要をコントロールすることや、観光客の最適な流入経路及び手段に関する検討が求められる。その際、観光地 TDM は、観光地のサービス品質管理のための有効な施策となり得る。

本章では、すでに TDM を継続実施している 3 つの事例の比較や、各事例研究で発見した事象から、基本情報の確認とリサーチクエスチョンを検証する。リサーチクエスチョンは、以下の 2 つであった。

RQ1： TDM を継続実施している観光地では、価値共創に向けた協働に参画・関与してもらいたいアクターに対し、信頼やコミットメントを築き上げるためにどのような活動や配慮をしているのか。

RQ2： 観光地に TDM を定着させていこうとする傍らで、価値共創に向けた協働のネットワークはどのように形成され、変容していったのか。関係構築の過程では、どのような影響を受けているのか。

この 2 つのリサーチクエスチョンの追跡から、価値共創に向けた協働のプロセスモデルを検討し、協働のネットワークを管理する基本的枠組み、協働のネットワークの発展過程と影響要因、価値共創型 TDM を支える協働を維持する仕組みについて考察する。

7.1 基本情報の確認

本節では、リサーチクエスチョンに関する考察を始める前に、各事例の地域特性と TDM 基本情報の確認を行う。

7.1.1 TDM の基盤となる地域特性の比較

表 7-1 は、TDM の基盤となる地域特性について事例ごとに比較したものである。具体的には、人口、都市形成基盤、集客の核となる観光資源、サービス生産システムとしての「サービス劇場」（以下、「劇場」という）に分けて整理を行った。

吉野山と白川郷の事例は、500 人台の人口規模と世界遺産登録されている地区という点で類似している。それに対し、出雲大社のある旧大社町の人口は、5,524 人（2017 年 5 月末現在）の規模である。但し、地区内（吉野山内、白川郷荻町集落、神門通り商店街）の観光事業者数（店舗数）で比較して見ると、神門通り商店街における数は、2 つの事例と大きく変わらない。

都市形成基盤は、出雲大社周辺と吉野山が信仰の場として発展した門前町で、白川郷が農村集落である。3 つの地区は、歴史のある門前町と山深い農村集落のため、先祖代々続く社会的なつながりや慣習が残されている。このことから、研究対象地区は、思考や意思決定の場面において地縁の影響を受けやすい状況にあると考えられる。

集客の核となる観光資源に関しては、吉野山が「自然資源（桜）」で、白川郷が「居住空間（合掌造り集落）」、出雲大社周辺が「縁結びの神様と商業空間（大社と神門通り商店街）」である。

表 7-1. 各事例における地域特性の比較表

対象地区	観桜期の吉野山 (吉野町)	白川郷 (荻町)	出雲大社周辺 (旧大社町)
人口	約 530 人程度 (推計)	582 人 (2011 年 4 月 現在)	5,524 人 (2017 年 5 月現在)
地区内 観光 事業者数 ⁸⁸	宿泊施設 20 土産品 58 飲食店 34	宿泊施設 22 飲食店 30 土産品 21	70 店舗超 (内、 神門通り商店街 おもてなし協同 組合加盟店舗数 57)
都市形成 基盤	門前町	農村集落	門前町
集客の 核となる 観光資源	自然資源 (桜)	居住空間 (合掌造り集落)	縁結びの神様と 商業空間 (大社と 神門通り商店街)
劇場	観桜期の山内	合掌造り集落	神門通り商店街
	世界遺産登録地区	世界遺産登録地区	

出所：筆者作成

7.1.2 TDM 基本情報の比較

表 7-2 は、3 つの地区における TDM の基本情報を比較したものである。

観桜期の吉野山の事例は、1994 年から地元の人たちだけで TDM を始めたものの、期待するような成果を上げられずにいた。しかし、2006 年以降は外部有識者による技術支援のもと、新 TDM を導入し劇的に渋滞を解消した事例である。TDM 施策では、需要に対し積極的な働きかけをする「観光バスの予約制」と「ピークロードプライシング⁸⁹」を導入している。また、資金調達には、役場や観光協会等の資金を投入することなく、観光客によって得られる郊外駐車場料金、駐車場料金に上乗せした交通・環境対策協力金を収受することで、交通対策の運営と桜保全、山内歩行の安全対策、ゴミの処理などの費用と

⁸⁸ 吉野山観光協会 web site:stay.php:gourmet.php:omiyage.php, 白川郷観光協会 web site:search/?m=1,search/?m=4,search/?m=2, 中国電力(2015,p.22), 神門通りおもてなし協同組合 web site:shops を参照した。

⁸⁹ 需要の多い時には価格を高く設定し、少ない時には安く設定することで需要の平準化を目指すこと。

して使用している。TDM 実行組織（吉野山交通環境対策協議会）は、町役場含む吉野山地区内の団体で構成される。実行内容、予算、協力金の分配などは、組織代表（観光協会長）のリーダーシップのもと、協議会の中で決定し、決定した内容を各団体に報告する形式をとっている。

白川郷（荻町集落）は、2001 年と 2002 年に社会実験を行うが、一旦休止となる。その後、技術支援を得ずに地元の人たちだけで交通対策を始めたのは、2005 年のことである。施策内容は、需要のコントロールを積極的に行うようなものではなく、継続可能な運営費用の範囲内に止めた対策を行っている。運営資金の調達先は、村役場の事業費と観光客による駐車場料金である。計画策定と実行は、荻町交通対策委員会で決定される。しかし、住民の了解を得る必要のある事柄については、全世帯の集まる「大寄合」にて審議される。

出雲大社周辺は、1987 年から出雲大社の参拝客の多い年末年始に限り、市役所が事務局となって交通対策を行ってきた地区である。この地区が大きく変わるきっかけは、市町村合併（2005 年）、古事記編纂 1300 年（2012 年）、出雲大社大遷宮（2013 年）という節目にある。まず、市町村合併の時に、大社前商店街（神門通り商店街）の再生を目指す民間の活動が自発的に動き始める。その後、2012 年、2013 年の節目を迎えるにあたり、県と市の行政は、神門通り商店街の街並み整備や神話をテーマとしたブランド発信、旅行商品・流通対策、観光人材育成、住民の誇りを醸成する事業などを次々に進展させていった。2013 年（大遷宮の年）のゴールデンウィーク期間に大渋滞が発生したことにより、新たな交通対策へと転換している。その際、これまで市行政機関中心で構成されていた TDM 実行組織（大社交通渋滞対策実行委員会）に、国の出先機関や県、NEXCO などを新たに加えている。主な施策内容には、観光バスの予約制の導入や、インターネットを活用したリアルタイムな駐車場の満空情報の配信などを行っている。実行組織は、実行に関わる意思決定と規制指示を行うが、運営については、交通コンサルタント会社に委託している。資金は、県や市の事業費が使用されており、観光客から駐車場代やシャトルバス代を収受していない。

表 7-2. TDM 基本情報の比較

対象地区		観桜期の吉野山 (吉野町)	白川郷 (荻町)	出雲大社周辺 (旧大社町)
事例の特徴		地域コミュニティ主導型 から、 技術協力支援型へ	社会実験後休止し、地域 コミュニティ主導型へ	行政主導・技術 協力支援型と 「劇場」の整備との連結 型
TDM 開始時期		1994 年～地元だけで実施	2001 年, 2002 年 社会実験実施	1987 年～
		2006 年～ 新 TDM 開始	2005 年～再開	2013 年～ 新 TDM 開始
TDM 実行組織と 構成メンバーの範囲		吉野山交通環境対策 協議会	荻町交通対策 委員会	大社交通渋滞対策実行 委員会
		町役場、吉野山地区	村役場、荻町区	国、県、市内、 市役所、 神門通り商店街
組織の代表者		観光協会長	区長	副市長
意思決定の仕組み		協議会で決定し、 自治会内、関係団体に報告。	集落全体の判断が 必要な決定事項は、「大 寄合」で決定。	委員会で決定し、 各団体に報告。
技術的支援		有り	無し	有り
施策内容 (需要のコントロール)	予約制	有り	無し	有り
	ピークロー ードプラ イシング	有り	無し	無し
資金調達		交通環境対策協力金＋郊外 駐車場料金	村行政の事業費＋ 駐車場料金	県や市の事業費 のみ。 駐車場料金なし

出所：筆者作成

7.2 価値共創に向けた協働のプロセスモデルの検証と協働のネットワーク・マネジメントの基礎的枠組みの提示

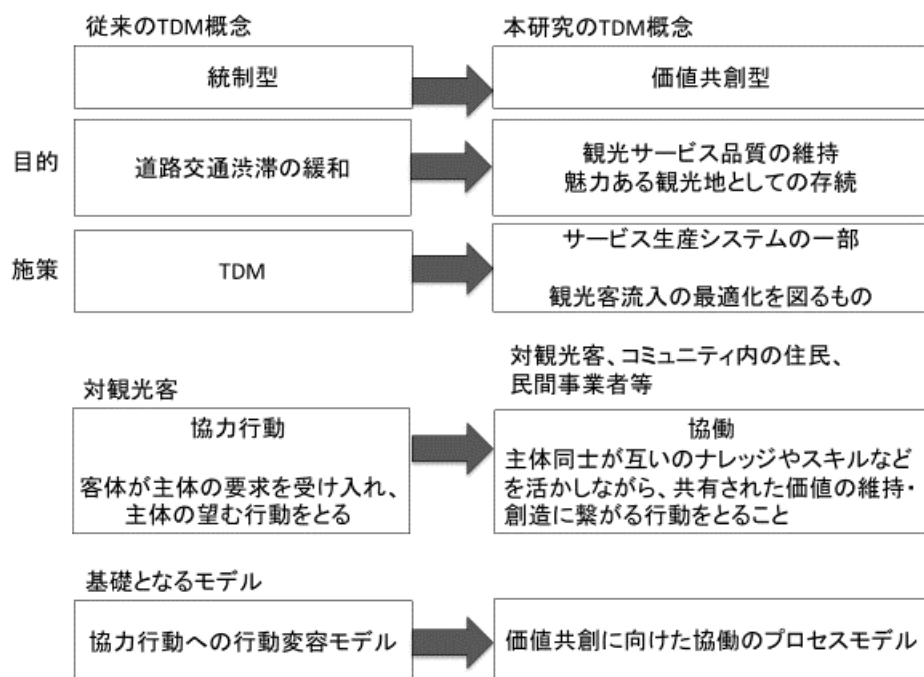
7.2.1 観光地 TDM 概念の拡張（要点整理）

これまでの TDM 研究では、TDM を行政側が車利用者に対し「統制」しようとする管理手法として捉えられたものが多い。この場合の TDM の主たる目的は、道路交通渋滞の緩和に置かれている。こうした従来の TDM 概念の基礎として用いられていたのが、「協力行動への行動変容プロセスモデル（図 2-3）であった。

これに対し、本研究では TDM を行おうとする場が観光地であるという特殊性⁹⁰を考慮した新たな TDM 概念を提示する。従来との違いについて要点を整理したのが、図 7-1 である。新たな概念では、当該観光地のマネジメントを担う中核組織及び観光事業者などが、①TDM を観光地におけるサービス生産システムの一部として受容し、その実行において、②観光サービス品質の維持と魅力ある観光地であり続けることを目的とする。したがって、本研究では、③TDM 施策だけに留まらず、観光客流入の最適化を目指す活動全般を射程とし、④住民及び観光客もまた、観光地の価値を維持する活動に共感し、自らもその思いに沿って協働するアクターとして捉え直している。このような捉え直しは、久保田他(2006)が観光地や商業地の事業者側の TDM 施策の受容性について、来訪者に対し「管理的な」表現ではなく、「もてなす」表現に転換することによって高まることを実証した研究や、永井他(2008)の日光市(門前町)における社会実験時の研究で、交通整備・制度設計の際に、「回遊ルートの形成と演出」や「誘導のための情報提供」をまず先に始めた方が、地域側の受容性を高めたのではないかという指摘の延長線上にある。

⁹⁰ 場の特殊性とは、①車利用者には、日常使い（住民の移動手段）と非日常使い（観光客の移動手段）が混在すること。②観光客への車利用抑制の働きかけ（訪問日時、移動手段の変更、ピークロードプライシングなど）は、観光事業者の利害に直結することを意味する。

図 7-1. 観光地 TDM 概念の拡張（要点整理）



出所：筆者作成

そこで、「協力」から「協働」する行動へと変容させるモデルを検討する際に援用したのが、KMV モデル（図 3-2）である。KMV モデルは、双方向性のある関係性のマネジメントを前提とした「協働」への影響を捉えている。新たな価値共創型 TDM 概念の基礎となる「価値共創に向けた協働のプロセスモデル（図 3-3）」は、KMV モデルの援用から、「協働」の心理的媒介変数となるコミットメントと信頼に正の影響を及ぼす「関係性要因」に着目したモデルを仮定した。

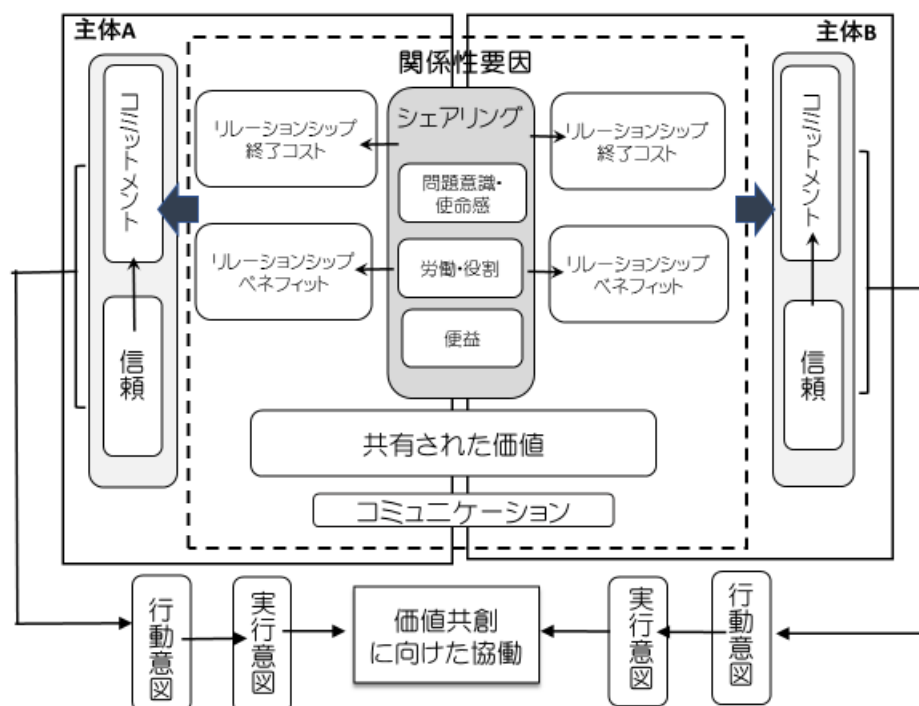
次項では、事例研究によって確認された事象を基に「協働のプロセスモデル」の検証を行う。

7.2.2 価値共創に向けた協働のプロセスモデルの検証

3章では、価値共創に向けた協働のプロセスモデル（図 3-3）を仮定した。3つの事例研究を通して明らかとなったのが、関係性に対するベネフィットあるいは終了コストの知覚に配慮した「（協働のための）共有と分配（以下、「シェアリング」と言う）」⁹¹行為の存在である。この「シェアリング」を加筆し、「価値共創に向けた協働のプロセスモデル」として改定したのが、図 7-2 である。

この項では、各事例に見られた関係性要因に関わる「共有する価値」の源泉、「コミュニケーション」における伝達内容、「関係性に対するベネフィットあるいは終了コストの知覚」を配慮した行為「シェアリング」の実際を示し、協働のプロセスモデルの検証を行う。

図 7-2. 改定された価値共創のための協働プロセスモデル



出所：筆者作成

⁹¹ 「協働の持続性を支えるシェアリング（共有と分配）」については、5章白川郷の中で図式化している（図5-9）。

(1) 「共有する価値」の源泉とコミュニケーション

表 7-3 は、各事例に見られた関係性要因の内の「共有する価値」の源泉と価値を共有するための「コミュニケーション」上の伝達内容趣旨を整理したものである。コミュニケーションは、「価値の共有」のためだけでなく、「関係性に対するベネフィットやコストの知覚」にも影響を与える。ここでは、「シェアリング（内、便益の分配）」における解説との重複を避けるため、価値を共有するためのコミュニケーションを中心に紹介する。

表 7-3. 共有する価値の源泉とコミュニケーション

関係性要因 対象地区	共有する価値	コミュニケーション (伝達内容趣旨)	
	協働の求心力となる 資源 (価値の象徴的存在)	対 地域コミュニティ	対 観光客
吉野山	桜	桜の保全、 世界遺産としての誇り	世界遺産・ 桜(環境)保全
白川郷	合掌造り集落	先祖への敬意、世界遺産 としての継承	世界遺産の景観保全・ 安全対策
出雲大社周辺	縁結びの神様	門前町としての賑わいを 取り戻すこと	4つの鳥居をくぐると 幸せ

出所：筆者作成

①共有する価値

本研究では、地域コミュニティを基盤として多様なアクターが共有しあう「価値」を、「地域固有の観光資源を核として、ここに訪れる人（観光客）、暮らす人（住民）、働く人（観光事業者）が、『暮らしたい』、『働きたい』、『訪れたい』と思う価値の総和」として定義した。「価値を共有する」ことは、「当該観光地に関わる多様なアクターが、地域固有の観光資源を核とした他者あるいは個人の期待する個別のベネフィットと、協働によって維持し続けようとする価値との結びつきを理解し、共感しあうこと」として捉える。

「共有する価値」の核となる地域固有の観光資源は、協働の求心力を生み出す象徴的な存在である。本研究の事例では、吉野山の「桜」、白川郷の「合掌造り集落」、出雲大社周

辺の「縁結びの神様」が該当する。

②コミュニケーション

アクター間のコミュニケーションは、価値の共有と、関係性に対するベネフィットや終了コストの知覚に必要な情報の伝達行為である。例えば、吉野山の事例では、新たな TDM 導入の際に地域コミュニティに対する情報伝達内容が、TDM を導入しない場合のコストを強調してみたり、導入によって得られるベネフィットを強調してみたりと、協働を働きかけるアクターによって変えられていた（表 4-7 参照）。

表 7-3 では、価値を共有するための情報伝達内容について取り上げた。これらの伝達内容は、伝達する相手（「地域コミュニティ」と「観光客」）によって表現が変えられている。

吉野山では、地域コミュニティに対し、年々桜の木が病気にかかっている一要因として車の排気ガスの影響が考えられること（桜保全の必要性）や、世界遺産として恥ずかしくない観光地にしたいという思いが語られていた。一方、観光客に対しては、世界遺産であり続けるために環境に優しい行動を心がけて欲しいと伝えている。

白川郷では、先祖たちが取り組み続けてきたまちづくりの姿勢を振り返り、子や孫に世界遺産として引き継がなくてもいいのかと地区内の住民や事業者に問いかけ続けている。そして、観光客に対しては、「世界遺産としての景観保全と安全の確保のため」と交通対策実施の理由を伝えている。

出雲大社前の神門通り商店街では、「門前町としての賑わいを取り戻そう」が合言葉となっている。その一方で、観光客には、渋滞対策のための交通施策に基づくルールを伝えることとは別に、歩くことに特別な意味をもたらすストーリー「4つの鳥居をくぐると幸せ」が、散策マップや地域内の事業者のブログ、外部の旅行情報誌などを通して語られている。

いずれの事例においても、地域コミュニティ内での理解と信頼を得るための話し合いの場は多い。例えば、吉野山では、協議会の開催、国や県などを巻き込んだ交通対策の会議、TDM 実行内容の決定事項に関する各団体での説明会などで、何度も話し合われた。不満の声が出た場合には、町役場担当者や外部有識者、団体の代表、状況によって首長にも協力を得ながら対応している。首長の協力は、白川郷でも必要な局面で要請されている。同様に、出雲大社でも、県知事の要請によって大渋滞解消策を至急講じたという経緯がある。このように、首長の発言や協力姿勢は、話し合い（コミュニケーション）の行方に影響を及ぼす。

(2) シェアリング

3つの事例では、アクター間の関係構築のために、3つの「シェアリング」が公平な判断に基づいて行われるように配慮されていた。その3つとは、「問題意識や使命感」の共有、「労働と役割」の分配、「便益」の分配である。以下、各事例に見られたシェアリングの実際について確認する。

① 問題意識や使命感の共有

各事例に見られた「問題の焦点」と問題意識や使命感の「広がり」と（意識の）高さ」について整理したのが、表 7-4 である。

表 7-4. 問題意識や使命感の共有

対象地区	問題意識・使命感	問題の焦点	広がりと高さ
吉野山	①	① 渋滞による住民や観光客の不満の声、混雑状況による安全性の低下、桜の病気による減少	第1期：地域コミュニティ内（限定的）
	②	② 世界遺産としての観光地域づくり	第2期：地域外に拡大
	③	③ 利益分配に対する不信任感・不公平感、意思決定に対する不満	第3期：①②に対する問題意識の広がりとは固定化、意識の高さは低下 ③ 問題意識のすり替わり 中核メンバーとその周辺にて芽生え
白川郷	①	① 先祖代々受け継いできた景観の悪化	限定的範囲、 中核メンバーによる意識の高さ
	②	② 世界遺産としての誇りの維持	
	③④	③ 子や孫に「世界遺産」として継承する使命 ④ 平穏な「暮らしの場」の保持	地域コミュニティ全体へ浸透、 地域外に拡大
出雲大社周辺	①	① 門前町の衰退	民間（個人）から事業者へと拡大
	②	② 渋滞及び混雑状況による安全性や満足度の低下	市行政機関中心の組織構成から 国や県行政機関まで拡大

出所：筆者作成

吉野山では、第1期（地域コミュニティだけで TDM 実施）及び第2期（外部有識者との協働による新 TDM 実施）と、第3期（新たなリーダー及び外部有識者へ交代）とでは、問題の焦点が異なっている。第1期及び第2期は、渋滞による住民や観光客の不満の声、混雑状況による観光客の安全性の低下、桜の病気による減少に対する問題意識と、世界遺産としての観光地域づくりの使命を持ち続け、徐々にその問題意識の共有者を拡大している。

しかし、第3期は、TDM 実行組織の中核メンバーとその周辺において、リーダー及び

外部有識者との関係に対する不信感や、意思決定過程、利益分配に対する不公平感、不満といったことが問題（焦点のすり替わり）となり、リーダーと外部有識者を変更した新組織体制へと移行する。以降、第1期・2期に感じていた問題意識を共有するアクターは広がることなく（固定化した状態）、かつ、問題の焦点がすり替わった状況の中で、TDMの有効性は次第に低くなっていった。

白川郷では、先祖代々景観保全活動が地域コミュニティ主体で自主的に行われてきた地区である。その活動組織の中核的メンバーの中で景観保全を脅かす問題として強く意識されるようになったのが、世界遺産地区内における渋滞と私有地を使った駐車場の増加であった。加えて、先祖によって守り続けてきた景観が世界遺産に認定されたことは、「世界に誇れる」地区として守り伝えなければならないという使命感をより一層抱かせることとなった。活動組織は、行政機関とともに景観に関する問題に対処すべく、世界遺産地区内の車の乗り入れ規制と駐車場の廃止に向けて、じっくりと地区内の利害関係者及び住民に対し働きかけていく。その際、子や孫へ世界遺産としてこの地区を継承することがこの地区に暮らす者の使命であることを語りかけている。そして、地域外の観光事業者や観光客に対しても、白川郷は「観光の場」であると共に「暮らしの場」であることへの理解を促すメッセージを発信し続けている。

出雲大社周辺は、それぞれ独立した問題意識から端を発した活動（民間主導による「門前町の賑わいづくり」と行政主導による「交通渋滞対策」）が発展し、それらの活動が連結したことによって相乗効果を増した事例である。いずれの活動も、問題意識を共有し、その問題を解決するために必要な仲間を増やしている。

② 労働・役割の分配

表7-5には、3つの事例の「協働の基盤」、労働と役割の「分配の基準や配慮」と「(運営上の)留意点」を整理した。各地区における「協働の基盤」には、宗教区域への参拝客を対象に地域経済の循環の仕組みを築きあげた門前町（吉野山と出雲大社周辺）と、結や合力といった互助・労働交換の慣習が残る山深い豪雪地帯での農業集落（白川郷）といった違いがある。この違いは、「シェアリング」に何らかの影響を及ぼすと思われる。事実、各事例に見る「労働や役割」の分配では、「分配の基準や配慮」、「(運営上の)留意点」において、「協働の基盤(都市形成基盤に基づくシステムや慣習)」による影響が感じられる。

吉野山では、地域コミュニティ内の住民及び民間事業者に対して、個別ベネフィットに対する理解と配慮をしながら交通規制の原理原則に縛られない「余白を残す」ことで了解している。また、TDMの実務的役割は、これまでの経験から学んできたことや、それぞれのアクターの有するナレッジやスキル、立場を生かした分配をしている。中でも、交通対策に関する技術的なナレッジやスキルを有する外部有識者とは、共同責任を伴う契約を

結んだことによって、運営上のコスト調整機能を強化することに繋がり、良い結果をもたらしていた。

白川郷では、時間がかかってもじっくりと「住民総意を目指す」ことが優先される。交通規制「通年化」の決断には、住民総会（大寄合）が最終意思決定機関として選択された。また、地域コミュニティ内での役割分担では、「公平性の確保」が常に意識されていた。

出雲大社周辺では、TDM 及び街並み景観整備におけるハード部分は、民間事業者、住民、観光客の参画の機会を都度作りながら、その実行の主導は、行政が担っている。一方、民間事業者は街並み景観整備に連動して「歩いて楽しい」空間づくりのための活動を広げていくといったように、それぞれの得意分野を生かした役割を全うしている。

表 7-5. 協働の基盤、労働・役割の分配の基準や配慮と留意点

対象地区	協働の基盤	分配の基準・配慮	留意点
吉野山	門前町	・個別ベネフィットに対する理解と配慮、活動の接点づくり	余白を残す
	経済循環システム	・共同責任 ・ナレッジ(専門的な知識)やスキル(技術)	
白川郷	農村集落	・暮らしの維持	住民総意を目指す
	互助・労働の交換システム	・不公平感の排除	
出雲大社周辺	門前町	・ナレッジ(専門的な知識)やスキル(技術)	役割を全うさせる
	経済循環システム	・個別活動が連鎖と連結するための接点づくり	

出所：筆者作成

③便益の分配

便益の分配は、アクター同士が納得できない場合（例えば、不公平感、取引に対する疑念など）に関係性が壊れてしまうことを4章吉野山の事例で紹介した。各事例で行われていた便益の分配について整理したのが、表 7-6 である。

表 7-6. 便益の分配

対象者	対象地区	吉野山	白川郷	出雲大社周辺
対地域コミュニティ	(1)利益の分配(還元)		(1)駐車場収益の一部を景観整備に活用(還元)	(1)一体感のある劇場の魅力づくり(参画する機会の創出)
	(2)協力者へのインセンティブ		(2)駐車場収益を奪う場合には、痛みを理解し分かち合う	(2)「4つの鳥居をくぐる」
	(3)予約台数の情報開示		(3)導線に配慮した駐車場配置	
	(4)2系統の導線確保		(4)推奨ルートマップを作成しないという判断	
対観光客	(1)ピークロードプライシング		(1)自主規制	(1)道路整備への参画(イベント)
	(2)食事予約・宿泊予約バス優先		(2)提供価値に見合った駐車料金設定	(2)大社駐車場(無料)に合わせて臨時駐車場及びシャトルバス代無料
	(3)電車利用者にも協力金の声がけ			
	(4)協力金使途情報開示			

出所：筆者作成

吉野山では、地域コミュニティで行われている便益の分配の1つに「利益の分配」が挙げられる。これは、交通環境対策協議会の構成団体である観光協会、桜の保全団体、自治会との間で、観光客から得られた協力金の内、運営費を差し引いて得られた収益を各団体の環境対策まちづくり費用として分配・利用⁹²している。この分配を通じて、住民にもその便益が還元されることになる。2つ目には、協力者へのインセンティブである。例えば、民間駐車場に対し、駐車料金の統一と、駐車料金と一緒に交通環境対策協力金の収受を依頼している。同意した駐車場については、交通規制地図への駐車場の記載や、郊外駐車場より先に誘導し満車協力を行う対象として扱われる。3つ目は、日ごとの観光バス予約台数の情報開示である。予約台数の把握は、飲食店、土産店の仕入れ数や臨時雇用者数確定の参考として活かされる。4つ目には、郊外駐車場から山へのシャトルバスを2系統用意している点である。山の中腹(中千本地区)と麓(下千本地区)の2系統を出すことによって、山内観光客を分散させている。

一方、観光客に対しては、1つ目にピークロードプライシングが挙げられる。桜の満開時期と休日が重なるようなピーク日は、交通対策を手厚く行うため、観光客の支払う交通環境対策協力金を通常よりも高く設定している。2つ目は、観光バス予約割り付けの際に、山内での食事や宿泊予約のある団体を優先する仕組みである。観光バス利用団体の中には、昼食も宿泊もしない日帰りバスも多く来場する。食事及び宿泊予約バス優先予約は、山内

⁹² 例えば、桜の植樹や歩道の安全確保のための整備などに利用している。

での観光消費を確約している団体の希望に答えるものである。それ以外に、公共交通機関（電車）で来訪する観光客に対しても、任意で桜保全などの環境対策用の募金箱を用意し声がけをすることや、年度ごとに協力金の使途の情報開示を行い、公平性を保つように心がけている。

白川郷の場合も、吉野山同様に駐車場の収益の一部を合掌造り集落保存財団の活動に充てることで、合掌造り住居に暮らす住民にもその便益が還元されている。また、保存地区内農地の個人有料駐車場化が問題視されるようになると、区長や守る会などが、その経営者個人に対しやめるよう一方的に説得するだけでなく、区としても荻町地区の収益源となっていた荻町駐車場の廃止を決断している。さらに、観光客の導線に配慮した駐車場の配置や、地区内を歩くルートを推奨するマップの作成をしないという決断は、観光車両の乗り入れ規制による観光客の導線の変更にも不利益や不公平感が出ないための配慮である。

出雲大社周辺では、市町村合併、県や市の景観整備、数年後に迎える節目となる祭事などの環境の変化に対応してもらうような話し合いの場の設定や、活動を支援する施策、参画型イベントの開催などが行政の働きかけで用意されていた。これによって、地区内の人々あるいは観光客が参画する接点を多様に増やし、地区内全体の賑わいを取り戻している。4つの鳥居をくぐることを推奨するストーリーの発信もまた、観光客が地区内を端から端まで限なく歩こうとする仕掛けとなり、個店に平等な機会を与えている。

出雲大社周辺の駐車場及びP&BRのシャトルバスは、無料である。その理由は、出雲大社隣接駐車場が参拝客に対し駐車場料金を収受しない姿勢を貫いていることにある。隣接駐車場が無料である以上、郊外にわざわざ駐車する不便を観光客に了解してもらえよう、同等なサービス基準の設定として「無料」にしていた。

7.2.3 協働のネットワーク・マネジメントの基礎的枠組みの提示

前項では、各事例に見られた関係性要因に関わる実際の行為を記述した。この項では、まず、サービス生産システムの運営に求められる基本要件の確認を行う。次に、各事例において協働のための良好な関係構築を支援した要素（関係性支援要因）を整理する。その上で、協働の原動力となる関係性要因と関係性支援要因から構成される協働のネットワーク・マネジメントの基礎的枠組みを提示する。

(1) サービス生産システム運営の基本要件

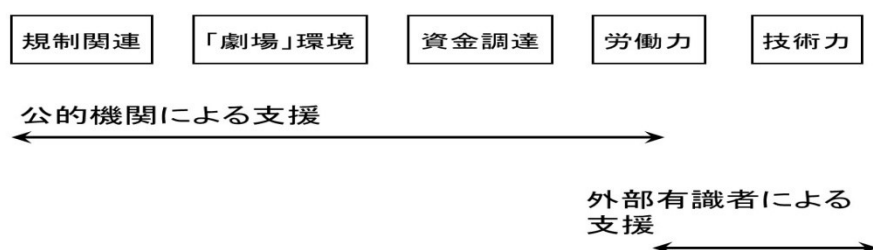
本研究は、観光地TDMをサービス生産システムの一部として捉えなおしている。サービス生産システムの運営に求められる基本要件は、図7-3のとおりである。

サービス生産システムの運営には、5つの基本的要件を整える必要がある。1つは、「規制関連」である。交通規制を始め、「劇場」としての魅力を高めるための民間事業者の活

動を支援・促進し得る規制緩和や特区認定、まちづくり景観条例などが挙げられる。2 つ目には、『劇場』環境の整備である。観光客流入手段・方法の最適化に向けた環境の整備には、駐車場容量の確保や予約制導入といった仕組みづくり、歩行空間の確保、魅力的な空間にするためのハード並びにソフト整備などが挙げられる。3 つ目は、「資金調達」である。運営に係る経費は、用意しなければならない。4 つ目と5 つ目は、「労働力」と「技術力」である。「劇場」のゲストである観光客をもてなすホスト役のアクターとは別に、TDM には、事務局役、運営統括などの労働力と技術力が求められる。

以上、5 つの要件のうち、公的機関が期待される支援範囲は、「規制関連」、「『劇場』環境の整備」、「資金調達」、事務局役や広報役などの「労働力」である。一方、外部有識者に期待される支援範囲は、「労働力」と「技術力」である。サービス生産システムとして継続運営を実現させるためには、公的機関あるいは外部有識者からこれらの要件に関する支援を受けることとなる。

図 7-3. サービス生産システム運営の基本要件



出所：筆者作成

(2) 関係構築を支援した要素

各事例において、アクター間の関係構築の際に活用していた要素を整理したのが表 7-7 である。すべての事例に共通していた要素には、「正確な情報（現状認識のための根拠）」収集のための調査分析や有識者の助言、社会実験の実施や地域コミュニティ内で以前から交通対策を経験してきたことによる「経験学習（経験から学んだ知識）」、外部有識者による計画実行のための「調整役」や「技術支援」、「労働力」の提供、行政機関による事務局としての「労働と役割」と地域コミュニティ内外の「調整役」、新聞記事や権威ある団体による要請文書、旅行情報誌といった客観性と影響力のある「第三者評価とパワー」が挙げられる。また、行政機関は、行政の中立的で信用性も高く、公共性のある立場を活かして、条例の制定や特区認可などの規制関連を始め、地域コミュニティ内外の広報、民間活

動を支援する施策、国や県などの行政機関を含む話し合いの場の設定などの「公的権限とサービス」提供による支援が行われていた。

表 7-7. 関係構築のための支援要素

支援要素		対象地区	吉野山	白川郷	出雲大社周辺
経験学習			○	○	○
正確な情報(現状認識のための根拠)			調査・分析	調査・分析 有識者の助言	調査・分析
労働・役割/調整役	公的機関		事務局支援 調整役	事務局支援 調整役	事務局・運営管理 調整役
	外部有識者		技術支援 調整役	技術支援・調整役 △(注1)	技術支援 調整役
第三者評価とパワー			メディア	メディア イコモスからの手紙 (注2)	旅行情報誌
公的権限とサービス			条例の制定 広報 話し合いの場の 設定	条例の制定 広報 話し合いの場の 設定	条例の制定 特区認可 民間活動支援施策 広報 話し合いの場の 設定

出所：筆者作成

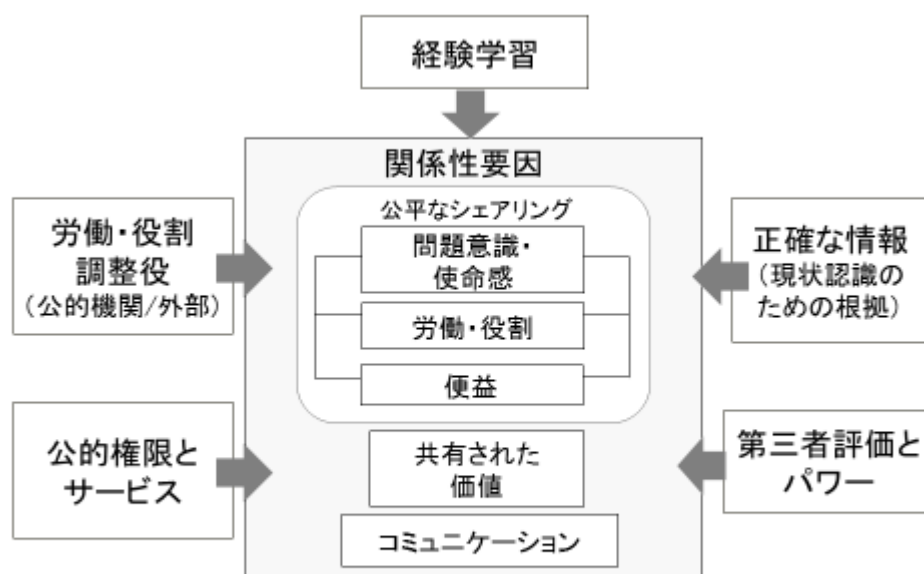
注1. 白川郷の「外部有識者による労働と役割あるいは調整役」は、社会実験時のみだったため、△として表記した。

注2. イコモス（国際記念物遺産会議：ICOMOS）は、ユネスコの世界遺産条約の諮問機関として、登録の審査やモニタリング活動を行う組織である。白川郷では、個人有料駐車場の問題について日本イコモス国内委員会からの改善を求める手紙を使って、駐車場経営者の説得に利用した。

(3) 協働のネットワーク・マネジメントの基礎的枠組み

価値共創に向けた協働のプロセスモデルでは、心理的媒介要因である信頼やコミットメントに影響を及ぼす関係性要因として「共有する価値」と、協働するアクター間との「コミュニケーション」、関係性に対するベネフィットや終了コストを知覚させる3つ（問題意識・使命感、労働・役割、便益）の公平なシェアリングについて説明した。そして、その関係性構築を支援するものには、「正確な情報（現状認識のための根拠）」、「経験学習」、「労働・役割あるいは調整役（公的機関あるいは外部有識者）」、「公的権限とサービス」、「第三者評価とパワー」が3つの事例に共通して活用されていたことは、先に記したとおりである。以上のことから、協働のネットワーク・マネジメントの基礎的枠組みを図式化したのが、図7-4である。

図 7-4. 協働のネットワーク・マネジメントの基礎的枠組み

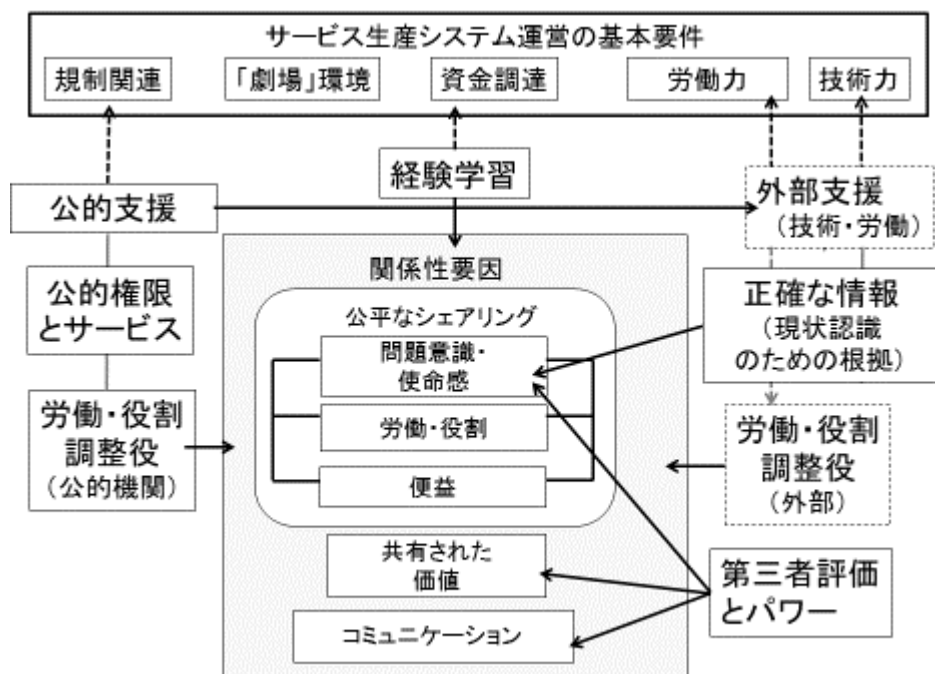


出所：筆者作成

(4) 協働のネットワーク・マネジメント（基礎的枠組み）とサービス生産システムとの関係性

図 7-5 は、TDM をサービス生産システムの一部として継続運営させることと、協働のネットワークをマネジメントすることとの関係性を示している。この中で、関係性支援要因を提供し得るアクターには、公的機関、外部有識者、第三者、TDM を始めとしたマネジメントを担う実行組織が存在する。まず、公的機関は、サービス生産システム運営の基本要件のうち、公的機関ならではの権限やサービスを生かした支援を行う。また、外部有識者に対する支援依頼や、協働するアクター間の関係構築のための調整役（関係性要因への働きかけ）を担っている。一方、外部有識者はサービス生産システム運営のための技術力や労働力、現状認識のための根拠となる正確な情報を収集、分析して提供する。正確な情報は、関係性要因の中の問題意識や使命感に正の影響を及ぼす。また、外部有識者は、地域にしがらみのない立場を利用して客観的かつ理想的な関係構築のための調整役を担うこともできる。ただし、外部有識者が、長期的にその役割を果たせるかどうかは不安定な立場にある。

図 7-5. 協働のネットワーク・マネジメント（基礎的枠組み）とサービス生産システム運営の基本要件との関係性



出所：筆者作成

メディアや観光客などの第三者による評価は、関係性要因である「問題意識や使命感」、「共有された価値」、「コミュニケーション」に影響を与える。他方、観光地のマネジメント組織は、これまでのマネジメント活動の積み重ねから学んできたこと（「経験学習」）をサービス生産システム運営に生かす。その経験学習の有無と学習内容が、アクター間の関係性構築に影響をもたらしている。

7.3 価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程と影響要因

本節では、TDM 定着過程を支える価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程とその過程における影響要因について考察する。その上で、TDM の「本格導入」から「継続」へと乗り越えなければならない2つの段階において、観光地マネジメント組織が配慮すべき行動と要因を解説する。最後には、協働のネットワーク・マネジメント構成要因である関係性要因及び発展過程の影響要因間の関連性を図式化し、「価値共創型 TDM を支える協働の持続性モデル」として提示する。

7.3.1 発展過程と影響要因に関する本研究の経過

価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程に関連した検討は、本章に入る前に2度行っている。1度目は、文献レビューを終えてリサーチクエスチョンを提示した3章の時である。ここでは、表3-1として示したように、筆者が設定したTDMの定着過程（開始前→STEP1 認知→STEP2 受容→STEP3 協働行動の実行→STEP4 継続→STEP5 価値共創）及びTDM 実行過程（開始前→PLAN 計画→DO 実行→CHECK 評価→ACTION 改善→PDCA の繰り返し）に、既存研究によって導出された合意形成プロセス（意見潜在期→意見調整期①問題意識の共有化、②共有意識の具現化、③交通社会実験の実施、④問題の所在の鮮明、⑤調和の兆し、⑥合意できる条件の調整・合意点の探索）を各段階に合わせて整理した。また、表には、本研究が考察しようとする「価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程」として予測したモデルを記述した。そのモデルとは、TDM 開始前段階が「中核的活動組織の生成→主要な協働するアクターの探索」で、STEP1 及び2が「主要な協働するアクターへの働きかけ→協働するアクターの出現」とし、STEP3 で「協働するアクターの役割の明確化→中核組織の実行力・運営体制の確認と改善」、STEP4 及び5で「価値共創に繋がる活動または協働体の連結」とした大まかなものである。

2度目は、5章白川郷の事例から図5-8の中で「地域コミュニティの協働のプロセス」として、「問題意識」→「組織化」→「協働のための共有と分配（シェアリング）の循環」を導出している。

一方、影響要因については、文献レビューより既存研究で導出されたTDMの「施策の受容性」、「行動意図」、「継続性」に対する影響要因に加えて、本研究で新たに提示した「関係性要因」をTDMの定着過程に沿って整理したのが、図3-4であった。その後の事例研究では、吉野山の事例より「TDM 担当者が感じていたネットワーク形成上の影響要因（表4-8）」や、白川郷の事例研究5章（5.3.2）で「アクター（外部有識者・支援団体、観光客、地区内利害関係者）との関係構築のための配慮行動」について記述した。そして、本章（7.2.2）の価値共創に向けた協働のプロセスモデルの検証では、3つの事例から関係性要因である「共有する価値」、「コミュニケーション」、「関係性に対するベネフィットと

終了コスト」の知覚に配慮した協働のための「シェアリング」の活動と、関係性構築の5つの支援要素（関係性支援要因）を提示した。

これらを踏まえて、本節は、協働のネットワーク発展過程の段階区分を設定し、TDM定着過程と関連付けることから始める。

7.3.2 価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程の設定

筆者は、事例研究から価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程を4段階に区分した。各段階の定義は、表7-8のとおりである。表には、TDMの定着過程に対応させて記述している。まず、萌芽期（TDM検討・準備期間）には、社会実験の実施や検討に関わるアクター間でTDM施策そのものの「認知（STEP1）」及び「受容（STEP2）」が必要となる。そして、漸次的発展期（TDM導入）では、萌芽期よりもさらに広範に「認知（STEP1）」と「受容（STEP2）」に働きかけつつ、「協力行動の実行（STEP3）」、「継続（STEP4）」、「価値共創（STEP5）」へと発展させていく働きかけが望まれる。

TDMの定着過程の内「継続（STEP4）」と「価値共創（STEP5）」におけるネットワークの発展段階の違いは、次のように定義した。まず、「継続（STEP4）」は、TDMの中核的組織及び協働するアクターの業務内容と役割が試行錯誤しながら確認されていく段階（漸次的発展期）や、業務内容と役割が固定化した状態でアクター間に不満や不信感のない状態（安定期）、また、不信感が生じて内部不協和の発生あるいは中核的組織が求心力を失い、つながりが分裂しつつあっても（混迷期）、TDMを継続している限り、「継続」段階におけるネットワークの状態としている。これに対し、「価値共創（STEP5）」は、前述した「継続（STEP4）」での漸次的発展期と安定期におけるネットワークの状態に加えて、「交通対策によって守ろうとしている地域固有の価値の理解、あるいは、歩く楽しさを享受できる状態を維持する活動の支持や参画するアクター（共創するアクター）が拡大していく状態」（漸次的発展期）や、「アクター間で不満や不信感がなく価値を共有し合い、地域愛着の高まった状態」にまで達した段階（安定期）とした。

このように価値共創に向けた協働のネットワークの発展段階とTDMの定着過程とを対応させた意図は、既存研究で得られた「TDMに対する影響要因」と「ネットワークの発展過程」との関連について考察することにある。既に「TDM定着過程」ごとの「TDMに対する影響要因」については、図3-4として整理した。ネットワークの発展過程における影響要因の考察では、この「TDM定着過程」ごとの「TDMに対する影響要因」が協働のネットワーク・マネジメントの構成要因のどの要素に影響を及ぼし得るのか、あるいは包含関係にあるのかを確認する。

表 7-8. 価値共創に向けた協働のネットワークの発展段階

ネットワークの 発展段階	詳細	TDM定着過程
萌芽期	【TDM検討・準備期間(社会実験含む)】 問題の発生 実行組織(中核的組織)の誕生 (計画策定、社会実験、調査などの経費)初期費用の確保 協働するアクターの探索・原型づくり (運営に必要な事業者・団体の選定・依頼) 外部支援者の出現 実験・調査の実施、問題(原因)の特定 計画策定	STEP1 認知 STEP2 受容
	【TDM導入】 協働するアクターの役割分担 観光事業者、観光客、住民などの施策の受容 中核的組織及び協働するアクターが試行錯誤しながら、業務内容の詳細・役割を確認 共創するアクターの拡大 (交通対策によって守ろうとしている地域固有の価値の理解、あるいは、歩く楽しさを享受できる状態まで高めていく活動に、支持・参画するアクターの拡大)	STEP3 協力行動の 実施 STEP4 継続
漸次的発展期	中核的組織内の役割の固定化 アクター間で不信や不満のない状態 共有された価値	STEP4 継続 STEP5 価値共創
	安定期	STEP5 価値共創
混乱期	中核的組織内部不協和の発生 アクターからの不満・不信感の芽生え 中核的組織の求心力の低下 つながりの分裂	STEP4 継続

出所：筆者作成

7.3.3 協働のネットワーク類型と TDM 継続性リスク

ネットワーク形成の起源(萌芽期)には、契機がある。各事例における契機は、表 7-9 として整理した。多くの人が訪れる機会(イベントや祭事、高速道路の開通、世界遺産登録)や、行政による支援施策(国の社会実験、県や市行政の施策)、渋滞に対する苦情といった契機は、地域コミュニティに問題意識をもたらし、抱えている課題を解決しようとして動きだす引き金となる。そして、こうした問題意識から最初に行動する人や団体が、ネットワークの起点となる。各事例における TDM を中心としたネットワークは、吉野山では「リーダー」が、白川郷では「地域コミュニティ」が、出雲大社周辺では、「行政」が起点⁹³となっている。

⁹³ 本研究では、問題意識を持って行動を起こし、かつ、実質的な権限を有している者をネットワークの「起点」としている。例えば、吉野山の場合は、リーダーに実質的な決定の権限があったため、リーダー起点とした。これに対し、白川郷の場合は、コミュニティ内の主要な団体が構成される TDM 中核的組織での協議だけでなく、最終決定機関を大寄合としていること

また、各事例におけるネットワークの特徴には、「劇場」づくりの主導者が TDM 中核組織と同一の構成団体である吉野山と白川郷のような「単一型」と、出雲大社周辺の事例のように「劇場」づくりと TDM のネットワークが連結している「複合型」、加えて、外部有識者による技術力や労働力の支援「外部支援の有無」といった違いがある。

本研究では、TDM を中心に形成されたネットワークの「起点」、「単一型あるいは複合型」、「外部支援の有無」といった分類基準によってネットワークを類型化する。つまり、吉野山の事例は、「リーダー起点・単一型ネットワーク（外部支援あり）」、白川郷を「地域コミュニティ起点・単一型ネットワーク（外部支援なし）」、出雲大社周辺を「行政起点・複合型ネットワーク（外部支援あり）」とし、発展過程の特徴と TDM の継続性リスクについて考察する。事例の類型と主な特徴は、表 7-10 のとおりである。

表 7-9. 地域コミュニティ内に変化をもたらした契機

対象地区	契機	契機1	契機2	契機3	契機4
吉野		全国規模のイベントの開催地として決定 渋滞に対する近隣住民の不満の声	国のTDM社会実験 世界遺産登録（2005年） 渋滞に対する近隣住民の不満の声	—	—
白川郷		世界遺産登録（2005年） 国のTDM社会実験	東海北陸自動車道の全線開通（2008年）	—	—
出雲大社周辺		市町村合併後、行政主催「門前町開発に関する検討会議」（2005年）	行政による民間活力支援施策	歴史の節目、祭事	大渋滞の発生（2013年GW）

出所：筆者作成

から、地域コミュニティ起点とした。

表 7-10. 事例の類型と主な特徴

項目\地区		吉野山	白川郷	出雲大社周辺
TDMのネットワークの起点		リーダー	地域コミュニティ	行政
「劇場」づくりの主導者	タイプ	単一型	単一型	複合型
	詳細	TDM中核組織と同一の構成団体による活動		行政起点と民間起点の混合
外部支援者の存在 (技術、労働の支援)		あり	なし	あり
発展過程の特徴		第1期 (外部支援なし: 単一型)	第1期 (外部支援あり: 単一型)	第1期 (外部支援なし: 単一型)
		1994年萌芽期～ 安定期	2001年萌芽期	1987年萌芽期～ 安定期
		第2期(外部支援あり: 単一型)	2003年休止	第2期(外部支援あり: 複合型)
		2005年萌芽期～ 安定期(7年間) 第3期(外部支援あり: 単一型) 2012年～混迷期	第2期(外部支援なし: 単一型) 2005年萌芽期～ 2014年(10年目) 安定期	2013年GW萌芽期 2013年秋～ 漸次的発展期
TDM継続性 リスク	運営組織	リーダーの個人資源		行政組織上の問題(担当者の人事異動、首長の交代)
	運営力	技術力の低下	資金調達、 労力の確保、 技術支援	行政組織上の問題 (予算確保不可)
	劇場の魅力	魅力の低下		

出所：筆者作成

(1) 吉野山の事例-リーダー起点・単一型ネットワーク（外部支援あり）

吉野山の事例は、1994 年より問題意識を持ったリーダーによって TDM を開始している（第1期：萌芽期）。この時の TDM 実行期間は、外部有識者に頼らず、村行政と観光協会が中心となって運営していた（第1期：漸次的発展期から安定期）。しかし、渋滞緩和の成果を得られず、運営費と労力の負担に限界を感じていた。

2005 年が第2期萌芽期となる。この年、外部有識者とリーダーが接触し、何度も話し合いを重ねた上で、国の TDM 社会実験申請に至っている。社会実験後、新たな TDM を開始したのが、2006 年である。以降、リーダー主導のもと、様々な会議と決断がなされていった。決断の場面では、リーダーの強硬な姿勢で独壇場になることも度々見られた。

決定事項は、地域コミュニティ内の団体を代表する中核的組織の構成メンバーを介して、各団体の中で報告された（第2期：萌芽期から漸次的発展期へ）。

新TDMは、劇的な渋滞緩和と協力金導入による運営費の心配を一掃した。協力金によって得られた収益は、地域コミュニティ内の各団体に分配され、桜保全や安全対策に活用された。また、旅行会社やバス会社もツアーの時間管理がしやすくなり、環境に優しい行動を積極的にとるようになった。観光客もまた、ゴミの持ち帰りに協力するようになり、桜保全の寄付金額も年々増えていった（第2期：漸次的発展期から安定期へ）。

しかし、かねてよりリーダーに不満を持っていた人物の反旗によって、リーダーは辞任する。そして、現場経験のない新リーダーのもと、これまでの外部有識者との関係も解消し、TDMはルールを一部改定して実行が開始された。以前のリーダーは、「世界遺産として恥ずかしくない観光地域づくりを目指すために」交通対策を行うと声かけをしていたが、新リーダーは「シャトルバスを運行させる」という手段を目的化して運営に関わるアクターに伝えていた。次第に、組織内のつながりは薄れていき、渋滞の緩和と運営費の確保といった期待される効果も得られなくなっていった（第3期：混迷期）。

この例で見られるように、リーダーを起点とするTDM継続性は、リーダーの個人資源（性別、年齢、性格、子供の頃からの人間関係、地位、自然環境・文化資源保全に対する理解、経験）による影響を受けやすいといった特徴がある。また、資金調達の仕組みは確立され、技術的支援を外部委託しているが、委託企業の技術力不足の問題や桜資源生育状態の悪化、門前の魅力ある店舗の減少、歩行空間の安全性の欠如などによる「劇場」の魅力の低下もTDMの継続に影響を及ぼす可能性があるだろう。

(2) 白川郷の事例-地域コミュニティ起点・単一型ネットワーク（外部支援なし）

白川郷は、2001年と2002年に外部有識者からの声かけから、国の社会実験を行っている（第1期：萌芽期）。その時のTDM施策は、外部有識者主導の組織のもとで費用的にも労力的にも大規模に実施された。村行政を含む地域コミュニティ内の団体は、外部有識者から実験終了後にも予約制の導入をするよう再三要請を受けていた。これに対し、地域コミュニティは、外部有識者が地域の実情を理解せずに勧めていると受け止め、不満を抱いていた。社会実験終了後、実験のために設置された組織は解散し、交通対策を休止した（第1期：休止）。しかし、実験から2年が経過した2005年、地域コミュニティ内の団体（自然を守る会、区、合掌造り保存会）及び村行政は、残されたままの交通問題に対し、自分たちでできるところから交通対策を始める決心をする（第2期：萌芽期）。TDMの中核的な組織として荻町交通対策委員会を立ち上げ、保存地区内の車両進入規制実施日を毎年少しずつ増やしていった。その間、地区内で個人民間駐車場事業を行っていた住民に対し、区長や自然を守る会、役場担当者などが事業をやめるように繰り返し話をしている

(第2期：漸次的発展期)。観光車両進入規制の通年化決定は、住民全員の集まる大寄合で行われた(2014年)。住民総意で決定された後には、地区内の個人民間駐車場全てが、駐車場営業をやめている(第2期：安定期)。

地域コミュニティ起点型の白川郷の事例は、萌芽期から安定期を迎えるまで長い期間をかけてじっくり行われているのが特徴である。そして、地域コミュニティ内の団体が、子や孫に世界遺産のまま受け継ぐための活動であることを住民に訴え続けながら、労力的にも費用的にも持続可能で身の丈にあった運営方法を選択している。

この類型におけるTDM継続性のリスクには、高齢化の進む地区が将来的に抱える労働力の確保や、現状の施策が機能しなくなった時(渋滞の再発生)の技術力の問題、新たな対応策に投じる資金の問題がある。労力の問題は、先祖代々守り続けてきた合掌造り集落の維持(「劇場」空間の魅力の維持)にも関わる。また、地域コミュニティ起点型の場合には、漸次的発展期に時間を要する。こうした長い期間をかけてでも、交通対策を始めとしたまちづくりに関連する団体の代表が、コミュニティのあるべき姿を語り、粘り強く行動できるかどうか(リーダーの個人資源)も活動の継続性に影響を及ぼすことが考えられる。このような地区においてTDMの技術的支援をしようとする外部有識者は、地域コミュニティ基盤の特性を理解し、じっくりと時間をかけながら実行可能な施策の検討に寄り添う姿勢が求められる。

(3) 出雲大社周辺の事例—行政起点・複合型ネットワーク(外部支援あり)

吉野山と白川郷における「劇場」づくりの主導者がTDM実行組織と同一の構成団体であるのに対し、出雲大社周辺における主導者は、行政と民間が混在した状態にある。その違いは、TDM導入前後に観光客の流入手段や経路等に変化を及ぼし得る公共事業の有無にある。出雲大社周辺では、歴史的な節目を迎えるにあたり、街並み整備工事やイベント開催を契機として、神話の国としてのブランドイメージづくり、今後の観光振興を担う人材育成やまち歩き観光プログラムの開発、販路開拓などを手がけている。こうして、出雲大社周辺の事例は、TDMと「劇場」づくりとしてのハード事業(街並み整備)を行政が起点となり、その一方で、ソフト事業(賑わいづくりのための魅力的な店、人、ベンチやのれんの設置などの演出)を民間が起点となった複合的なネットワークを形成している。

TDMを中心としたネットワークの第1期萌芽期は、1987年である。当時の旧大社町役場が、主導的に年末年始の交通対策を始めている。その後、TDMの中核的組織である大社渋滞対策実行委員会(事務局：出雲市役所)は、協働する団体及び事業者を変えずに業務を遂行していた(第1期：～安定期)。

組織を拡大させたのは、2013年(平成の大遷宮の年)のゴールデンウィークの大渋滞後(第2期：萌芽期)である。以降、TDM業務の運営・管理は、専門知識を有する事業

者に委託している。そして、同年の盆と秋には、新たな TDM 施策が始められた（第 2 期：漸次的発展期へ）。現在もなお、協働するアクターの範囲は、施策内容の変更と共に拡大している。

行政主導型 TDM の特徴は、萌芽期の期間が短い点にある。出雲大社周辺の事例では、2013 年のゴールデンウィークに発生した大渋滞から新たな組織体制と運営方法の変更を検討し、同年秋に新体制・新運営方式を実行させている。また、施策内容の選択については、渋滞による公共インフラへの影響をできる限り最小化するための統制が望まれるため、「観光客や住民に対し決められたルールに則った協力行動を促す」技術力と強制的な規制策が優先される。したがって、出雲大社周辺に見る行政主導型 TDM ネットワークだけでは、価値共創の段階までアクター同士の関係を発展させることが難しい状況にあると思われる。

一方、「劇場」づくりでは、民間や行政を起点とするネットワークが、第 2 期の萌芽期から安定期まで漸次的に発展している。そして、それぞれのネットワークを構成するアクターが「門前町の賑わい」という価値を共有しているからこそ、賑わいづくりに向けた活動は連結と連鎖をしながら、相乗効果をもたらしている。「賑わい」のある魅力的な空間や歩く理由を生み出す「ストーリー」は、観光情報誌や企業 블로그、観光協会作成の情報媒体などを通じて観光客に届けられ、観光客もまたその楽しさを享受しようと大社参詣までのアクセス手段として徒歩を選択する。歩いて大社前の商店街を楽しむ観光客の姿もまた、賑わいを創出し、新たな観光客を引き寄せるアクターへと変容している。

以上のように、出雲大社周辺の事例のような行政主導型 TDM は、強制的な規制策を優先するため、TDM を中心としたネットワークだけで価値共創に向けて協働するアクターを増やすことは難しい。この事例では、「劇場」づくりによるネットワークと連結することで、アクターの数を増やしている。

行政主導型 TDM と「劇場」づくりとの複合による TDM 継続性に関するリスクは、行政組織上の課題（人事異動による担当者の変更、政策変更による調達可能な資金への影響など）と大社前商店街の民間活動の低下による「劇場」の魅力の衰退が考えられる。

7.3.4 発展段階を昇格させる行動や要因

TDM の検討を進めていた観光地の多くは、本格導入や継続へと進展してできずにいる。そのような中で、3 つの地区が、「本格導入（萌芽期から漸次的発展期へ）」、「継続（漸次的発展から安定期へ）」の段階へと昇格させることに貢献したと思われる共通の行動や要因を表 7-11 にまとめた。ここでは、段階毎に解説する。

表 7-11. 発展段階を昇格させる行動と要因

段階	項目	対象地区		
		吉野山	白川郷	出雲大社周辺
本格導入 (萌芽期から漸次的発展期)	資金調達の見途 (赤字リスク回避)	外部支援者による リスク負担の協約 資金調達の仕組み (協力金導入) に目途	調達可能な予算範囲 で実施 公的資金の投入、 世界遺産保全基金 含む駐車場の収受	公的資金の投入
	外部支援者(に 協働するアクター) に対する信頼 (外部支援者の 労働・役割)	技術力に対する評価、 密な コミュニケーション、 実験費用の確保協力、 正確な情報に基づく、 実行可能な計画策定	(外部支援者 に対して不信感を 抱いた時、休止)	技術力、 実行力に対する評価、 密な コミュニケーション、 正確な情報に基づく、 実行可能な計画策定
	期待する結果の 見込みを感じて いたこと	影響有り	影響有り	影響有り
	強い 問題意識と使命感	有り	有り	有り
	公的支援	有り	有り	有り
	メディアの 好意的反応 (第三者評価)	有り	有り	有り
継続 (漸次的発展期 から安定期)	3つのシェアリング (問題意識・使命感、 労働・役割、便益)	実施	実施	実施
	PDCAの実行 (運営力の強化)	実施	実施	実施
	情報発信、開示	実施	実施	実施
	公的支援	有り	有り	有り
	協働の成果(結果)	有り	有り	有り
	コミュニケーション	話し合う場の設定 交通対策情報、 桜の生育状況、 世界遺産としての 価値保全の必要性	話し合う場の設定 交通対策情報、 世界遺産としての 価値保全の必要性	話し合う場の設定 交通対策情報 (リアルタイム)、 ご利益を得るための メッセージ

出所：筆者作成

(1) 本格導入への昇格

本格導入へと至った共通の行動や要因の1つ目として、「資金調達の見途（赤字リスクの回避）」が挙げられる。吉野山の事例では、技術的支援や運営管理、調整役としての役割を担っていた外部有識者が、TDM事業の業務を担当する際、赤字が出た場合は自社が全額負担すると契約を交わした上で、第一歩を踏み出している。また、萌芽期の段階（TDM検討段階）において観光客を対象としたアンケート調査の中で、「協力金収受に対する意識（好意的か否か、支払可能金額）」を確認し、その結果が好意的であったことから、協力金収受の仕組み導入に踏み切れたことも大きい。白川郷の場合は、村行政による事業費

と観光客の駐車場料金を運営費として充てている。その際、調達可能な費用の規模に合わせた施策内容と範囲が選択され、実行を開始している。出雲大社周辺の場合は、行政による事業費が活用されている。

2 つ目には、「外部有識者（協働するアクター）に対する信頼（外部有識者の労働・役割）」が挙げられる。吉野山及び出雲大社周辺の事例では、外部有識者の技術力の評価、密なコミュニケーション、正確なデータ情報収集に裏付けられた実行可能な計画策定による信頼の高まりから、技術力及び労力の支援を受けている。一方、白川郷でも、国の事業費を活用した社会実験を外部有識者の技術力の元で行われた。しかし、その内容は、あまりにも大掛かりで、国の補助がなければ実施・継続の不可能な計画であった。実験後、白川郷の地域コミュニティは、何度も外部有識者から提言を受けたが、地域を理解していないと外部有識者に対して心理的距離を感じ、TDM 活動の休止を選択している。

そして、3 つ目には、運営計画が「期待する効果をあげる見込み（結果）」を持てたことも挙げられるだろう。上述以外には、「強い問題意識と使命感」、「公的支援（公的権限とサービス）」、「メディアの好意的反応（第三者評価）」が 3 つの事例に共通したものである。

(2) 継続への昇格

漸次的発展から安定期へと昇格させていく過程では、協働のための「3 つの公平なシェアリング（問題意識と使命、労働と役割、便益）」、「PDCA（Plan-Do-Check-Action）の実行（運営力の強化）」、毎年の駐車場台数実績、協力金収受額、協力金や基金がどのように使用されたのかを「情報発信、開示」している。この段階でも、公的機関が立場を活かした役割を担い、活動を支援している（「公的支援（公的権限とサービス）」）。また、いずれの地区でも、アクター間の話し合う場が頻繁に設定されていることや、実施期間中の交通情報（渋滞状況の目安、駐車場の満空情報など）、交通対策や「劇場」づくりによる成果（協働の「結果」）、活動の意義や「劇場」としての楽しさが伝わる情報など絶えず、観光客、民間事業者、住民に対して発信している（コミュニケーション）。

7.3.5 価値共創に向けた協働のネットワーク発展過程における影響要因

本研究では、まず、文献調査より TDM 施策に影響を及ぼす要因（施策の受容性、行動意図、継続性に対する影響要因）の確認を行った。その上で、価値共創型 TDM への進化したとその進化を遂げるために欠かせないネットワーク構築の重要性を指摘するために、TDM 継続事例に見る関係性要因（共有する価値、関係性に対するベネフィットと終了コストの知覚、コミュニケーション）に関わる具体的行動を探索した。これらの影響要因をネットワークの発展過程と対応させたのが、図 7-6 である。この中で、既存研究によって

得られた「施策の受容性に対する影響要因」は、TDM の検討・準備期である萌芽期と TDM を本格導入し発展させていこうとする漸次的発展期の両方において、特に配慮すべき期間とした。また、漸次的発展期以降は、「行動意図に対する影響要因」と対応させている。なお、「継続性要因」及び「関係性要因」については、協働のネットワーク発展過程の全段階において影響を及ぼすものとして扱う。

この節では、協働のネットワークの発展段階と既存研究で得られた TDM 影響要因の整理を行う。その際に、関係性要因と関係性構築のための支援要素（関係性支援要因）から構成される価値共創に向けた協働のネットワーク・マネジメント（図 7-4）の基礎的枠組みとの関連性を確認する。具体的には、既存研究で得られた影響要因が、ネットワーク・マネジメントの構成要因と包含関係にある要素か、あるいは、独立した要素か、独立した要素であればどの構成要因に影響を及ぼすのかを仕分けしていく。そして、独立した要素については、ネットワーク構築上の新たな影響要因として再整理を行う。

上述の手順を経て、発展過程の各段階とネットワーク形成全般における影響要因を述べる。

図 7-6. 協働のネットワーク発展過程と影響要因との対応表

研究発表時期	影響要因	協働のネットワークの発展過程			
		萌芽期	漸次的発展期	安定期	混迷期
既存研究	施策の受容性	—————→			
	行動意図に対する影響要因 (心理的要因)	—————→			
	継続性要因	—————→			
本研究	関係性要因	—————→			

(注) 記号の意味は、次の通りである。

—————→ 特に配慮すべき期間 - - - - -→ 継続して影響はするが、影響力及び影響範囲は小さい。

出所：筆者作成

(1) 萌芽期

表 7-12 は、この段階における「施策の受容性」に与える影響要因と、ネットワーク・マネジメント構成要因との関連性を示したものである。TDM 施策の受容性に関する既存研究では、影響要因として「個人規範⁹⁴」、「知覚された公平性」、「環境に対する問題意識」「道徳意識⁹⁵」が挙げられている。ネットワーク・マネジメント構成要因との関連で見ると、「個人規範」や「道徳意識」は、関係性に対するベネフィットや終了コストに関連するアクターの個人資源であり、「知覚された公平性」については、関係性要因の一つである「シェアリング」の際の配慮と言える。「環境に対する問題意識」は、「(問題意識や使命感、労働や役割、便益の) シェアリング」のうちの「問題意識」の共有に通じるものである。アクターの個人資源による影響については、前節の図 7-4 として提示したネットワーク・マネジメント構成要因に含まれない新たな影響要因である。

表 7-12. 施策の受容性に与える影響要因と協働のネットワーク・マネジメント構成要因との関連性

施策の受容性に与える 影響要因	協働のネットワーク・マネジメントの構成要因との関連性
個人規範	関係性要因（関係性ベネフィットや終了コストの知覚）に関連するアクターの個人資源
道徳意識	
知覚された公平性	関係性要因（シェアリング）に影響
環境に対する問題意識	関係性要因（シェアリング：問題意識）に関連するアクターの個人資源

出所：筆者作成

施策の受容性に与える影響要因とは別に、国による調査結果の中で「社会実験から本格導入に至らなかった理由」に関する記述もまた、萌芽期における影響要因として参考にな

⁹⁴ 個人規範とは、TDM 施策メニューの「対象行動を実行したことで得られる帰結に対する他者評価」のこと。例は、「〇〇は、私が協力行動をすることを評価してくれる」という心理を意味する。（藤井 2003, p. 35, p. 37）。

⁹⁵ 道徳意識とは、「社会的に望ましいとされる規範に、自らの言動を一致させようとする意識のこと（藤井 2003, p. 30）」。「これは、万が一社会に反した言動をすることによるリレーションシップ（関係性に対する）終了コストへの影響に繋がる個人の意識の問題である（アクターの個人資源）。

るだろう。国は、本格的な TDM 施策の導入に至らなかった多くの事例⁹⁶（萌芽期における消滅）を対象とした調査結果から、「TDM 施策選定の根拠や実施効果についての予測・評価が、関係者の同意を得るのに不十分で説得力に欠けていた」ことが根本的な理由であると総括している（国土交通省国土技術政策研究所 2003, pp. 29-30）。このことから、萌芽期は、アクターとの関係構築の際に「TDM 施策選定の根拠と実施効果の予測」や「結果」を示すことの必要性が指摘できる。「正確な情報（現状認識のための根拠）」については、すでに関係性支援要因の 1 つとして挙げている。

このように、協働のネットワーク発展段階の萌芽期は、アクター間の関係構築の際に、「アクターの個人資源」が影響する。また、公平性に対する知覚を促す「施策選定の根拠（正確な情報）」や、関係性のベネフィットを考慮するのに有効な「実施効果の予測と結果」を十分に伝える「コミュニケーション」が、アクター間の初動の関係づくりにおいて重要であると思われる。

(2) 漸次的発展期以降

萌芽期から漸次的発展期へ、漸次的発展期から安定期へ（もしくは、混迷期へ）と変化していく際の「行動意図」に与える影響要因と協働のネットワーク・マネジメント構成要因との関連性は、表 7-13 のとおりである。

行動意図に与える影響要因のうち、「態度⁹⁷、知覚行動制御⁹⁸、コスト評価、実行可能性評価、個人規範、社会規範評価、道徳意識」は、関係性に対するベネフィットや終了コストの知覚に影響する。また、「環境に配慮した交通利用意識」については、関係性要因である「問題意識」のシェアリングに通じる。これらの行動意図に与える影響要因の全ては、アクターの個人資源である。

つまり、漸次的発展期以降のネットワーク形成においても、萌芽期同様、アクターの個人資源の状態による影響を受けることが想定される。したがって、協働に不可欠な信頼とコミットメントを維持するためには、アクター個人の心理に絶えず働きかけるコミュニケーションが必要である。

⁹⁶ 国土交通省国土技術政策研究所（2003）が、1997 年度から 2001 年度にかけて TDM 社会実験事例 729 件を対象に行われた TDM 自治体担当者へのヒアリング結果から、本格導入に至らなかった根本的な原因について総括した内容である。

⁹⁷ 態度とは、好ましさの程度を表す心理的な傾向のこと。

⁹⁸ 知覚行動制御とは、TDM 施策メニューに従った行動の実行に伴う容易さの程度に関する見込みのこと。

表 7-13. 行動意図に与える影響要因と協働のネットワーク・マネジメント構成要因との関連性

行動意図に与える影響要因	協働のネットワーク・マネジメントの構成要素との関連性
態度、知覚行動制御、コスト評価、実行可能性評価、個人規範、社会規範評価、道徳意識	関係性要因（関係性ベネフィットと終了コスト）に関連するアクターの個人資源
環境に配慮した交通利用意識	関係性要因（シェアリング：問題意識）に関連するアクターの個人資源

出所：筆者作成

(3) ネットワーク形成全般

上述した(1)萌芽期、(2)漸次的発展期以降における影響要因は、文献調査で確認された「施策の受容性」や「行動意図」に与える影響要因、また、萌芽期に衰退・消滅した事例に対する実態調査から得られた「根本的な衰退理由」と協働のネットワーク・マネジメント構成要因との関連性から整理を行った。(1)と(2)の段階は、同時に「継続性要因」の影響を受ける。表 7-14 は、継続性要因と協働のネットワーク・マネジメントの構成要因との関連性を整理したものである。

継続性要因に関する研究では、まず、公的支援に関わる要因（人口規模、並行事業の存在、首長の政策的判断、行政側の TDM 施策担当者に対する上司の協力や理解）が挙げられている。また、「専門家の協力」、「様々な事例や知見の蓄積」、「実施戦略内容」については、協働のネットワーク・マネジメントの構成要因の中の「関係性支援要因（経験学習、外部有識者による労働・役割）」と包含関係にある。「関係者との密な議論」は、関係性要因の一つであるコミュニケーションそのものである。

その一方で、構成要因に含まれていなかった新たな影響要因は、「個人資源要因：リーダーの個人資源（施策担当者のリーダーシップ、地元のキーパーソンの存在と取り組み姿勢）とアクターの個人資源（地域愛着に関わるもの）」、「協働の基盤：中核的組織化（プラットフォームの存在の有無）」として再分類する。「協働の基盤」については、表 7-5 で示した「都市形成基盤（門前町や農村集落）」や「慣習」も含まれ、協働のネットワークの発展過程全般に影響を及ぼす要素である。

表 7-14. 継続性要因と協働のネットワーク・マネジメント構成要因との関連性

継続性要因	協働のネットワーク・マネジメントの 構成要因との関連性
人口規模：20 万以下の都市では継続性が大幅に減少〔担当者の異動や財源の確保など個別の継続阻害要因ではないか （安部他 2011, p. 6）〕 並行事業（国の補助事業の受託）の存在 首長の政策的判断 行政側の TDM 担当者に対する上司の協力や理解	関係性支援要因（公的支援）
専門家の協力・助言 様々な事例や知見の蓄積 実施戦略内容	関係性支援要因（経験学習、技術支援）
プラットフォームの存在	関係性要因に影響 （協働の基盤：中核的組織化）
関係者との密な議論	関係性要因 （コミュニケーション）
施策担当者のリーダーシップ 地元のキーパーソンの存在と取り組み姿勢	関係性要因 （コミュニケーション、共有する価値、問題意識）に影響を及ぼすリーダーの個人資源
まちをよくしたいという意思の存在 まちへの愛着	関係性要因 （共有する価値、シェアリング）に影響を及ぼすアクターの個人資源

出所：筆者作成

7.3.6 価値共創型 TDM を支える協働の持続性モデル

前項では、既存研究で得られた「TDM 施策に影響を及ぼす要因（TDM 影響要因）」を中心に、本研究で提示した「価値共創に向けた協働のネットワーク・マネジメント」の構成要因と比較しながら、関係性要因との関連性を確認し、「協働のネットワーク発展過程の影響要因」として、発展過程の段階毎に再整理をしてきた。改めて、価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程と影響要因についてまとめたのが、表 7-15 である。

表 7-15. 価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程と影響要因

		萌芽期	漸次的発展期	安定期	混迷期
個人資源要因	アクター	心理的要素 (態度、個人規範、社会的規範評価、知覚行動制御、コスト評価、実行可能性評価、知覚された公平性、道徳意識、環境に対する問題意識、環境に配慮した交通利用意識)		関係性要因である 協働のための「シェアリング」の (知覚される)公平性の維持と 「共有する価値」、「コミュニケーション」による信頼とコミットメントの保持	
	リーダー	個人属性(性別、年齢、人間関係、価値観、地位、所属団体、取り組み姿勢、経験など)と所属組織に起因する要素(人事異動、役職交代など)			
関係性要因		共有する価値、公平なシェアリング(問題意識と使命感、労働と役割、便益)、コミュニケーション			
状況要因Ⅰ (関係性支援要因)		経験学習、第3者評価とパワー、正確な情報、労働・役割(調整役: 公的機関と外部支援者)、公的権限とサービス			
状況要因Ⅱ (サービス生産システムの基本要件)		規制関連、「劇場」環境の整備、資金調達、労働力、技術力			
結果要因		予測と結果			
協働の基盤		都市形成基盤、慣習、中核的組織化			

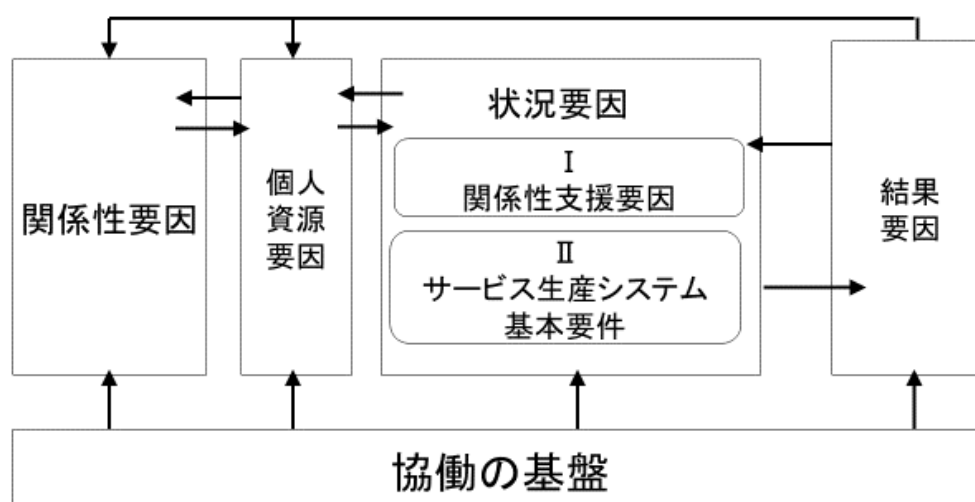
出所：筆者作成

本研究では、価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程と影響要因から次のように小括する。価値共創に向けた協働のネットワークの発展には、まず、ネットワーク形成の萌芽期から漸次的発展期にかけて、アクターの個人資源要因(態度、意識、規範、評価、知覚された公平性、知覚行動制御などの心理的要素)による影響を考慮し、関係構築に向けて関係性要因である「共有する価値」、「公平なシェアリング」、「コミュニケーション」

に心がけなければならない。そして、漸次的発展期以降には、アクター間で一層の「価値の共有」をし合うことで、信頼とコミットメントが持続するよう、関係性要因に関わる活動をし続けなければならない。その間、サービス生産システムの基本要件（状況要因Ⅱ）を整えつつ、関係性構築を支援する要素である「状況要因Ⅰ」、実施効果についての予測と結果（「結果要因」）、リーダー及びアクターの「個人資源要因」、「協働の基盤」が、協働の持続性に影響を及ぼす。

小括を踏まえて、価値共創に向けた協働のネットワーク・マネジメントの核となる関係性要因及び協働のネットワークの発展過程における影響要因間の関連性を図式化したのが、図 7-7 である。この図は、以下のような解釈から、「価値共創型 TDM を支える協働の持続性モデル」と名付ける。

図 7-7. 価値共創型 TDM を支える協働の持続性モデル



出所：筆者作成

図の解釈は、次のとおりである。多様なアクターによる協働の原動力となる「関係性要因」は、関係を構築しようとする主体間の「個人資源要因」、協働のネットワーク形成の原動力強化に関わる関係性支援要因である「状況要因Ⅰ」、アクター個人の関係性ベネフィットや終了コストの知覚や知覚行動制御などの心理的要素に影響を及ぼすであろう「状況要因Ⅱ（サービス生産システムの基本要件：規制関連など）」が、アクターやリーダーの「個人資源（心理的要素、個人属性、所属組織に起因する要素）」を通して互いに影響し合う関係にある。

状況要因（Ⅰ及びⅡ）は、結果要因（予測と結果）とも互いに影響しあう。例えば、状

況要因Ⅰ（関係性支援要因）の公的機関や外部有識者による「労働と役割」によって、結果の予測を行い、その予測による「正確な情報」に基づいて、状況要因Ⅱ（サービス生産システムの基本要件）である資金調達や労働、技術力の確保が行われる。また、状況要因の状態の良し悪しが、結果要因にも影響を及ぼす。協働によってもたらされるであろう予測や実際の結果（結果要因）は、関係性要因や個人資源要因にも影響を及ぼす。価値共創型 TDM への進化には、「関係性要因」及び「個人資源要因」、「状況要因」と「結果要因」との間でより良い連鎖の維持が欠かせない。

そして、TDM 実施対象地域（地区）の「協働の基盤（都市形成基盤、慣習、プラットフォームの存在）」は、価値共創型 TDM への進化を支える協働のあらゆる要因に影響を及ぼす。したがって、当該地域（地区）は、協働のネットワークを築き上げる役割を担う中核組織（プラットフォーム）を立ち上げること、対象地域（地区）の都市形成基盤と慣習を踏まえた意思決定のプロセスを採用すること、地域（地区）に応じた時間（価値を共有するためのコミュニケーションに要する時間）をかけて進めていかなければならない。

観光地 TDM が統制型から価値共創型へと進化し、観光地サービス品質管理機能システムとして継続運用していくためには、これらの影響要因間の良い連鎖を保ちながら、持続的な協働のネットワークのマネジメントを行うことが望まれる。

7.4 結論

7.4.1 本研究のまとめ

(1) 研究の背景

日本は今、国の成長戦略の一つとして観光振興を重要課題とし、観光客数（量）の拡大に力を注いでいる。しかし、観光資源の有限性と経験価値の提供という視点から、量だけではなく観光サービス品質管理の問題を軽視してはならない。観光地における TDM は、観光地の魅力の維持・創造に繋がる観光客流入の最適化を図ることと、地域愛着を育む観光空間（サービス劇場）づくりのための品質管理機能の一つとして期待される。

これまでの TDM 研究は、欧米を中心に、需要側に対する TDM 施策の受容性を高める技術的向上を目指したものが多い。これに対し、日本の研究では、その着眼点が需要（車利用者）側から供給（地域）側へ、計画及び実行段階でのマーケティングの必要性やまちづくりに立脚した考え方へと変化し続けている。変化の背景には、欧米に倣った TDM が、日本でうまく導入できずにいるという現実が横たわる。

(2) 研究の目的

本研究では、観光地 TDM 概念を「一方向性・統制型」から、「双方向性・価値共創型」へと拡張させ、TDM を支える協働のネットワークに着目する。本研究の目的は、観光地

TDM が、観光サービス生産システムの一部（観光サービス品質管理機能）として地域に定着し、そのシステムを支える地域コミュニティを基盤とした多様なアクターによる価値共創に向けた協働を持続させる仕組みを明らかにすることである。

(3) 本研究の視座と研究方法

観光地 TDM の導入と継続運用をしていくためには、実際に継続している地区を研究対象とし、問題の出現から、誰が、いつ、どのように協働するアクターとともに TDM 活動を中心としたネットワークを広げていったのかを「継時的」に知る必要がある。このことは、既存研究が、TDM 施策の技術的領域の中で個人の協力行動変容を促そうとする「一方向」で「統制型」の TDM 概念に基づいた「共時的」な探求であるのと比べて、異なる視座に立っている。

研究方法には、コンテキスト（脈略や状況）を注意深く分析するための定性的方法である事例研究を採用した。研究対象地区には、TDM を継続実施し、かつ、地域の期待する効果を上げている希少な3事例（逸脱事例）を選定した。その際、継続の基準は、既存研究の中から TDM の実際の継続状況（安部他 2011）を鑑み、継続実施の定義を「3年以上」とした前例（沼尻他 2014）に倣い、かつ、国が TDM の代表的事例として公的な資料や報告書⁹⁹で発表している地区を選定することとした。具体的には、奈良県吉野町（観桜期の吉野山）、岐阜県白川村（白川郷）、島根県出雲市（出雲大社周辺）を取り上げている。

情報源には、文書化されたものと関係者インタビューから得られた口述記録を使用した。文書化されたものについては、対象地区および周辺の統計データ、行政刊行物（報告書、広報など）、新聞などメディアで掲載された情報、観光情報誌、会議資料や議事録など関係者より入手した内部文書、対象地区に関する研究論文などである。また、関係者インタビューでは、当該地域の TDM 主要関係者2名以上を対象とした半構造化インタビューを採用した。

⁹⁹ 研究対象とした地域は、国土交通省（2008）、国土交通省（2010）、国土交通省社会資本整備審議会（2016）において TDM の代表的事例として紹介されている。

(4) リサーチクエスチョン

リサーチクエスチョンは、以下の2つを設定した。

RQ1

TDM を継続実施している観光地では、価値共創に向けた協働に参画・関与してもらいたいアクターに対し、信頼やコミットメントを築き上げるためにどのような活動や配慮をしているのか。

RQ2

観光地に TDM を定着させていこうとする傍らで、価値共創に向けた協働のネットワークはどのように形成され、変容していったのか。関係構築の過程では、どのような影響を受けているのか。

この2つのリサーチクエスチョンの追跡から、価値共創に向けた協働のプロセスモデルを検討し、協働のネットワークを管理する基本的枠組み、協働のネットワークの発展過程と影響要因、価値共創型 TDM を支える協働を持続させる仕組みについて考察を行った。

(5) 結果

1つ目のリサーチクエスチョン (RQ1) では、既存研究がベースとしていた「協力行動変容プロセスモデル」から、関係性マーケティング理論の KMV モデルを援用した「協働のプロセスモデル」を検討した。協働のプロセスモデルには、協働の心理的媒介となる「信頼」と「コミットメント」に影響を及ぼす「関係性要因（共有された価値、コミュニケーション、関係性のベネフィットと終了コストの知覚）」を中核的要素として組み込んでいる。TDM を継続実施している3つの事例では、この関係性要因に関わる活動が意識して行われていると仮説を立て、確認を行った。その結果、関係性要因（「共有された価値」、「コミュニケーション」、「関係性に対するベネフィットと終了コストの知覚」）の中で、関係性に対するベネフィットと終了コストの知覚に影響を及ぼす仕組みとして「3つのシェアリング：問題意識・使命感、労働・役割、便益」と、関係性を支援する要素（経験学習、正確な情報、公的機関もしくは外部有識者による「調整役」としての労働・役割、公的権限とサービス、第3者評価とパワー）の発見をした。

これらの発見から、図7-4「協働のネットワーク・マネジメント」の基礎的枠組みを提示している。その際、関係性要因（「共有された価値」、「コミュニケーション」、「公平な3つのシェアリング：問題意識や使命感、労働と役割、便益」）は、協働のネットワーク・マネジメントにおける中核的な要素とし、関係構築を支援する要素を「関係性支援要因」として位置付けた。

2つ目のリサーチクエスチョン(RQ2)に関する探索は、次の手順で行った。

①発展過程の設定

本研究では、事例研究から、ネットワーク発展過程を4段階（萌芽期、漸次的発展期、安定期、混迷期）として設定した。その上で、萌芽期から漸次的発展期へ（本格導入）、漸次的発展期から安定期へ（継続）と発展段階を昇格させる3つの事例に共通した行動と要因の確認と、各事例の協働のネットワークを3つの分類基準（ネットワークの起点、劇場づくりの主導者とTDM中核組織が同一か否か、外部支援の有無）で類型化し、類型別に見る発展過程の特徴とTDM継続性のリスク（「運営組織」、「行政上の問題」、「劇場の魅力」）について考察した。

②発展過程における影響要因

ネットワークの発展過程（4段階）における既存研究で得られた「（TDM定着過程における）TDMに対する影響要因」と協働のネットワーク・マネジメント構成要因（関係性要因である「共有する価値」、「コミュニケーション」、「シェアリング」や関係性支援要因）との関連性を確認した。結果、協働のネットワークの発展過程に影響を及ぼす要因として

個人資源要因：アクターの心理的要素（態度、個人規範、知覚された公平性、問題意識など）と、リーダーの個人属性（性別、年齢、人間関係、所属組織に起因する要素など）

関係性要因：共有する価値、公平なシェアリング、コミュニケーション

状況要因Ⅰ：関係性支援要因

状況要因Ⅱ：サービス生産システムの基本要件

結果要因：予測と結果

協働の基盤：都市形成基盤、慣習、中核的組織化

を抽出した。また、ネットワークの発展過程の中で、萌芽期から漸次的発展期にかけては、アクターの個人資源要因のうち、心理的要素に対する配慮が特に必要であり、全ての段階を通じて、上述した要因の影響を受けるものとして整理した。このことは、TDMのコミュニケーション施策を検討する際、萌芽期から漸次的発展期にかけて協働を促すアクター個人の心理的要素に働きかけることを意識し、徐々に関係性に対するベネフィットや終了コストを知覚させる情報発信が有効であることを示唆している。

最後に、上述の協働のネットワークの発展過程における影響要因と価値共創に向けた協働のネットワーク・マネジメントの核となる関係性要因間の関連性を図式化し、「価値共創型TDMを支える協働の持続性モデル（図7-7）」を提示した。

7.4.2 本研究の意義と残された課題

観光地 TDM 概念の拡張の発想は、マーケティングが製品主導(マーケティング 1.0)から消費者主導(マーケティング 2.0)へ、そして価値主導(マーケティング 3.0)へと進化を遂げてきたこと (Kotler,P,et al,2010) と重なる。マーケティングの必要性は、既存 TDM 研究においても度々指摘されてきた。しかし、この時のマーケティング発想は、製品（ここでは TDM 施策）主導（1.0）や消費者（ここでは車利用者）主導（2.0）の概念に基づいていた。本研究では、車利用者（観光客及び住民）の行動や価値観、社会環境の変化に応じたマーケティング（マーケティング 3.0）と、TDM を実行する場が観光地であり、サービス生産システムの一機能として捉えるという 2 つの視座に立っている。

最後に、研究と実務の 2 つの側面から本研究の貢献と限界を整理し、今後の課題を述べる。

(1) 研究上の貢献

本研究の意義は、3 つある。1 つは、既存研究が TDM 施策の受容性や施策による来訪者の行動変容に着目してきたのに対し、TDM の場が観光地であるという特殊性に配慮し、サービス品質の維持や地域愛着に繋がる価値共創に向けた地域の協働のネットワークに着目する必要性を指摘した点である。観光地ならではの多様なアクターの相互作用性を重視しつつ価値共創概念に基づいた TDM の議論は、研究上の新たな視座となるだろう。

2 つ目には、既存の TDM 概念の基盤となっていた「協力行動変容プロセスモデル」から、関係性要因に着目した「協働のプロセスモデル」を予測し、TDM 継続実施をしている逸脱事例から、共通する関係性要因に関わる行動を発見したことにある。これによって、新たに提示した協働のネットワーク・マネジメントの基礎的枠組みは、近年の個別研究において断片的に指摘され始めていた関係性要因に関連する知見を包括し得ると考える。

3 つ目は、協働のネットワークの発展過程と影響要因を示したことである。このことは、実際に TDM の定着を支えるネットワーク構築の際の促進あるいは阻害要因を予見し、対策を講じるのに有用であると考えられる。つまり、観光地が TDM を導入し観光客流入の最適化を図る活動をし続ける際に、何をどのように進めていくのか、どのようなことに配慮すべきかを示唆することができるだろう。

以上、述べた点は、日本の社会において従来の枠組みでは説明しきれなかった限界を補い、かつ、理論と実務の隔たりを埋めることに寄与するものと思われる。

(2) 実務上の貢献

観光車両に関する問題を抱える観光地が、観光サービス品質管理手法として、TDMの本格導入と継続実施を検討する必要性はますます高まっていくであろう。日本におけるTDM導入が難航してきた過去からわかるように、欧米に倣った技術的手法だけの議論では、うまくいかない。日本での導入には、本研究で示した「協働のネットワーク・マネジメント」の基礎的枠組みに基づいた基本的要件を整えること、中でも関係性要因（価値の共有、公平なシェアリング、コミュニケーション）への配慮が必要である。

また、観光地TDMは、「一方的に統制する」手法ではなく、当該観光地に関わるあらゆるアクターが相互に「価値共創（多様なアクターが、互いのナレッジやスキルを活かし、それらの資源を統合させながら共に観光価値の維持・創造を絶えずしていくこと）しあう」手法として捉え、アクター間において持続可能な関係構築を目指すことが望まれる。その際に、「価値共創に向けた協働のネットワークの発展過程と影響要因」に関する考察結果は、発展段階を昇格させる行動や要因、ネットワーク類型別の特徴とTDM継続性リスクの指摘も含めて、何をどのように進めていったら良いのかを示唆し、また、「価値共創型TDMを支える協働の持続性モデル」は、持続的な「協働」の管理の際に、互いに影響し合う要因の理解と全体像を把握するのに有効であろう。

そして、技術的支援を求められる外部有識者は、技術的に完璧なシステムを早急に導入しようとするのではなく、実現性と持続可能性を見据えたシステムの構築に向けて、地域が拒絶反応を起こさないようにじっくりと進めていくべきであろう。地域には、地域特有の意思決定システムや慣習が協働の基盤として存在する。外部有識者は、協働の基盤を理解し、住民に寄り添い、将来を見据えて接することを心がける必要があると考える。

(3) 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界は、事例数の乏しさに起因した検証の精度に問題が残る。今回は、3つの逸脱事例からTDMの本格導入と継続を支える協働のネットワークに着目した。研究の過程では、ネットワークを便宜的に分類し、類型別に見た発展過程の特徴とTDM継続性リスクの考察も行っている。しかし、これらの考察は、各事例固有の問題である可能性も否定できない。あるいは、別の分類軸や関係性を構築するのに見落とししている要因が、残されているかもしれない。成功事例の少ない現段階では、これらの不確実さを完全に否定することができない。

したがって、今後の研究課題は、協働のネットワーク・マネジメントの基礎的枠組み、ネットワークの発展過程と影響要因、価値共創型TDMを支える協働の持続性モデルのさらなる精査が求められる。その方法は、①日米の比較、②日本における失敗事例の検証による枠組みの照合、③日本のTDM実践事例に見る協働のネットワーク類型の比較などが

考えられる。

① は、アメリカと日本における「協働の基盤」の違い（その違いから生じる意思決定システムなど）や、その他の影響要因を比較することで、本研究と異なる接近からネットワーク・マネジメントの構成要因の確認ができるだろう。アメリカの技術的側面に倣った TDM 施策が日本でうまくいかなかった事実には、施策以外の新たな側面に原因があり、その原因を日米比較によって明らかにできるのではないかと考えている。この追跡研究の成果は、TDM に限らず、アメリカ版のモデル導入にあたっての実務的な示唆（制度設計上の留意点）を得られるに違いない。

②は、日本において TDM 導入に失敗した事例が、なぜうまくいかなかったのかを探索する継時的な研究を行うことである。今回の研究では、TDM 導入と継続実施に成功している地区を対象とし継時的に追跡した。その際、うまく導入できなかった事例に対する確認は、国の調査結果と事例研究（4章吉野山）の中で、期待する効果が現れなくなった原因を探ったインタビュー結果（表4-8）を使用している。協力が得られるのであれば、TDM 導入に失敗した地区を対象とした研究を同じように行うことで、協働のネットワークの発展過程と影響要因に関する精度を高められるだろう。

③は、ネットワーク類型別にみる発展過程の特徴と TDM 継続性リスクに関する考察結果を確認する上で、必要な追跡研究となる。具体的には、日本における TDM 実践事例から、今回と同様に「ネットワークの起点」、「劇場づくりの主導者と TDM 中核組織が同一か否か」、「外部支援の有無」で分類し、この分類基準で類型化された同種の事例を抽出し、複数事例の比較研究をすることで再検証を行う。

以上、本研究の貢献と限界、残された課題を述べた。日本は、地域を主体とした観光地域づくり活動が成熟していない。今回の観光地 TDM に関する研究が、土木計画学の研究領域を超えて、未だ手探り状態のままである地域主体の観光地マネジメント活動の一助となることを期待する。

参考文献

1 章

Destination Marketing Association International&InterVISTAS Consulting Inc.,
(2014), Destination next a strategic road map for the next generation of global
marketing phase1 ,p.14.

土木学会 (2005)『モビリティ・マネジメントの手引き—自動車と公共交通の「かしこい」
使い方を考えるための交通施策』丸善, p. 1, pp. 10-15

藤井聡 (2005) 「モビリティ・マネジメント—道路/運輸/都市/地方行政問題のためのソ
フト的交通施策—」, p. 4.

http://trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp/tba/wp-content/uploads/2013/09/mm_jipm.pdf
情報取得 2016 年 11 月 15 日

藤井聡 (2008) 「“モビリティ・マネジメント研究の展開” 特集にあたって」,土木学会論
文集 D, 64(1), p. 43.

藤井聡 (2003) 『社会的ジレンマの処方箋 都市・交通・環境問題のための心理学』, ナ
カニシヤ出版, p. 24.

Gärling,T.,Eek,D.,Loukopoulos,P.,Fujii,S.,Jouhansson-Stenman,O.,Kitamura,R.,Pend
yala.,Ram,Vilhelmson,B.,(2002), A conceptual analysis of the impact of travel demand
management on private car use.Transport Policy9,pp.59-70.

Gärling,T.& Schuitema,G., (2007), Travel Demand Management Targeting Reduced
Private Car Use: Effectiveness, Public Acceptability and Political Feasibility,Journal of
Social Issues, Vol. 63, No. 1, pp. 139-153.

井上晶子(2010)「観光地発展過程における観光価値の創出に関する研究」,立教大学大学院
観光学研究科博士学位請求論文,p.26.

一般財団法人道路新産業開発機構(1992)「特集/第11次道路整備五箇年計画(案)の概要」,
『道路行政セミナー』,11月号, pp.1-41.

一般財団法人自動車検査登録情報協会 web site,

<https://www.airia.or.jp/publish/statistics/trend.html>, 情報取得2016年10月18日

一般財団法人日本エネルギー経済研究所計量分析ユニット編者(2016)『エネルギー経済統計要覧 2016』,p.267 .

Kotler.P.,J.Bowen&J.Makens(1996),Marketing For Hospitality&Tourism,Prince Hall,Inc(ホスピタリティ・ビジネス研究会訳『ホスピタリティと観光のマーケティング』,東海大学出版会,1997,pp. 94-95.)

公益財団法人日本交通公社(2016)web site,観光調査・研究,研究分野,観光資源の保全と活用,観光資源の分類や評価とその活用に関する研究,「観光資源の今日的価値基準の研究(「自主研究レポート 2011/2012」より),

https://www.jtb.or.jp/wp-content/uploads/2014/11/report2011_2012_P11-16.pdf, 情報取得 2017 年 7 月 6 日

国土交通省 web site,地域交通ガイドンス,Vol.3 地域振興に資する観光交通対策事例集

<http://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/soukou/ppg/ppg3/chap1.html>, 情報取得 2016 年 10 月 15 日

国土交通省 web site,地域鉄道対策,

http://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk5_000002.html, 情報検索 2016 年 10 月 16 日

国土交通省 web site, 第3節利便性の高い交通の実現,

<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h25/hakusho/h26/html/n2530000.html>, 情報取得 2016 年 10 月 15 日

国土交通省(2002) web site,平成 14 年度国土交通白書,第Ⅱ部国土交通行政の動向,第 1 章 国土交通行政における制度・政策改革,第 3 節 交通政策の改革,

<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h14/H14/index.html>, 情報取得 2017 年 3 月 5 日

国土交通省観光庁 (2017b) web site,日本版 DMO 候補法人の登録一覧,

http://www.mlit.go.jp/kankocho /page04_000054.html, 情報検索 2017 年 3 月 5 日

国土交通省観光庁観光地域振興部観光地域振興課(2017a)『“人育て”から始まる観光地域づくり 観光地域づくり人材育成実践ハンドブック 2015』, p. 16.

国土交通省観光庁(2016a)『国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務』, pp. 1-22

国土交通省観光庁(2016b)『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究(2014年版)』, p. 12

国土交通省国土技術政策総合研究所道路研究部道路研究室(2003a)「国内における TDM 取り組み事例の分析」, 『道路行政セミナー』, No. 162, pp. 27-30.

国土交通省 web site, 21 世紀初頭における観光振興方策, http://www.mlit.go.jp/kisha/oldmot/kisha00/koho00/tosin/kansin/index2_.html, 情報取得 2016 年 10 月 16 日

国土交通省都市局都市計画課都市計画調査室(2012)『都市における人の動き—平成 22 年全国都市交通特性調査集計結果から—』, p. 7.

公益財団法人日本バス協会(2016)『バス事業の現状と取組について』, p. 3.

交通工学研究会, TDM 研究会(2002)『マーケティングの視点から考える成功する失敗するパークアンドライド』, 丸善, pp. 4-5.

久保田尚, 片田敏幸(1993)「特集「ハレの日の交通計画」の編集にあたって」, 日本都市計画学会, No. 184, pp. 14-17.

Lusch, R.F. & S.L. Vargo (2014), “ Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities” , Cambridge University Press (井上崇通監訳, 庄司正人, 田口尚史訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』, 同文館出版, 2016, pp. 3-20, pp. 119-128.)

森地茂, 岡本直久, 轟朝幸(1997)「観光地交通計画の体系化」, IATSS Review Vol. 23, No. 2, 国際交通安全学会, pp. 101-110.

太田勝敏(2007)「交通需要マネジメント(TDM)の展開とモビリティ・マネジメント」, 国際交通安全学会誌, Vol. 31, No. 4, pp. 31-37.

太田勝敏編著, (財) 豊田都市交通研究所監修(1998)『新しい交通まちづくりの思想 地域コミュニティからのアプローチ』, 鹿島出版会, p. 2, pp. 14-15.

大塚和幸 (2001)「交通需要マネジメントの現状と課題」, こうえいフォーラム第9号, pp. 101-106.

Prahalad, C.K., & V. Ramaswamy (2004) *The Future of Competition*, Harvard Business Review Press. (有賀裕子訳, 一條和生解説『コ・イノベーション経営価値共創の未来に向けて』 東洋経済新報社, 2013, pp. 330-336.)

Steg, L. (2003) Factors influencing the acceptability and effectiveness of transport pricing, Schade, J. & B. Schalag (Eds.), *Acceptability of transport pricing strategies*, Pergamon, pp. 187-202.

Vargo, S.L. & R.F. Lusch (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, January, pp. 1-17.

安島博幸 (2004)「観光対象に『飽きるということ』と観光地の盛衰に関する研究」, 第19回日本観光研究学会全国大会論文集, pp. 109-112.

2章

安部信之介, 鈴木春奈, 榊原弘之 (2011)「地方都市におけるモビリティ・マネジメントの継続状況と要因に関する研究」, 土木計画学研究・講演集 (CD-ROM), Vol. 44

Bagozzi, R. P. (1978), *Marketing as Exchange: A Theory of in the Market place*, *American Behavioral Scientist*, vol. 21(4), pp. 535-556.

Bagozzi, R.P. (1975), *Marketing Exchange*, *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 4, pp. 32-39.

土木学会 (2005)『モビリティ・マネジメントの手引き—自動車と公共交通の「かしこい」使い方を考えるための交通施策』丸善

藤井聡 (2006a)「実践的風土論に向けた和辻風土論の超克—近代保守思想に基づく和辻「風土：人間学的考察」の土木工学的批判—」, 土木学会論文集 D, Vol. 62, No. 3, pp. 334-350.

藤井聡 (2006b) 「日本における「モビリティ・マネジメント」の展開について」, IATSS Review, 31(4), pp. 278-285.

藤井聡 (2003) 『社会的ジレンマの処方箋 都市・交通・環境問題のための心理学』, ナカニシヤ出版

福田大輔, 上野博義, 森地茂 (2004) 「社会的相互作用存在下での交通行動とマイクロ計量分析」, 土木学会論文集, No. 765/VI-64, pp. 49-64.

福井のり子, 森山昌幸, 三島慎也, 鈴木春奈, 藤原章正 (2014) 「まちあるき促進に向けた観光モビリティ・マネジメントの取り組みー出雲大社周辺を対象としてー」, 土木学会論文集 D3 (土木計画学), Vol. 70, No. 5 (土木計画学研究・論文集第 31 巻), I_1087 - I_1094.

古屋秀樹, 西井和夫, 花岡利幸 (1995) 「観光地における交通需要管理の基本的課題: 富士スバルライン P&BR の事例を踏まえて」, 土木計画学研究・講演集 No. 18(2), pp. 589-592.

Gärling, T., Eek, D., Loukopoulos, P., Fujii, S., Jouhansson-Stenman, O., Kitamura, R., Pendyala, R., Ram, Vilhelmson, B., (2002), A conceptual analysis of the impact of travel demand management on private car use. Transport Policy 9, pp. 59-70.

Gärling, T. & Schuitema, G., (2007), Travel Demand Management Targeting Reduced Private Car Use: Effectiveness, Public Acceptability and Political Feasibility, Journal of Social Issues, Vol. 63, No. 1, pp. 139-153.

Goeldner, C.R. & J.R.B Ritchie (2011), Tourism: Principles, Practices, Philosophies, TWELFTH EDITION, p.417.

合意形成研究会 web site, <http://www.tokeikyoku.or.jp/goui/gaiyou.htm#2>, 情報取得 2016 年 11 月 13 日

Grove, S.J., & Fisk, R.P. (1983) The dramaturgy of services exchange: An analytical framework for services marketing, pp. 45-49.
http://www.academia.edu/378469/The_Dramaturgy_of_Services_Exchange_An_Analytical_Framework_for_Services_Marketing, 情報取得 2016 年 10 月 23 日

Grove, S. J., R. P. Fisk & J. John(2000) Services as Theater; Guidelines and Implications, in Swartz, T. A. & D. Iacobucchi., Handbook of Services Marketing and Management, Sage Publications. , pp. 21-35

萩原剛, 藤井聡 (2005) 「交通行動が地域愛着に与える影響に関する分析」, 土木計画学研究・講演集32 (CD-ROM)

Hashemnezhad,H.,Heidari,A.A,&P.M.Hoseini (2013) “Sense of Place”and “Place Attachment”,International Journal of Architecture and Urban Development,Vol.3,No.1,Winter,pp. 5-12.

Heskett,J.L.,Jones,T.O.,Loveman,G.W.,Sasser,Jr.W.E.,&L.A.Schlesinger (1994), Putting the Service Profit Chain to Work,Harvard Business Review,March-April pp. 164-170.

広瀬幸雄 (1994) 「環境配慮的行動の規定因について」, 社会心理学研究, 第10巻, 第1号, pp. 44-56.

猪原健弘編著 (2011) 『合意形成学』, 勁草書房

神田佑亮,藤原章正,高山純一,鈴木邦夫 (2011) 「効果的・継続的なモビリティマネジメントの展開に向けた要素に関する一考察」, 日本道路会議,Vol. 29, 2011

古城雅史, 坂本邦宏, 大澤雅章, 萩原岳, 佐々木政雄, 久保田尚 (2008) 「世界遺産地区における駐車場予約優先システム社会実験の効果に関する研究」, 土木計画学研究・論文集, Vol. 25, no. 4, pp. 1025-1032.

国土交通省国土技術政策総合研究所道路研究部道路研究室 (2003) 「国内における TDM 取り組み事例の分析」, 『道路行政セミナー』, No. 162, pp. 27-30.

国土交通省 (2003) web site,国土交通省所轄の公共事業の構想段階における住民参加手続きガイドラインの策定について, http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha03/01/010630_.html, 情報取得2016年11月12日

Kotler,P.,J. Bowen&J.Makens(2003), “Marketing For Hospitality&Tourism 3rd Edition” ,Prince Hall,Inc (白井義男監修、平林祥訳者『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング第3版』,ピアソン・エデュケーション, 2003)

交通工学研究会・TDM 研究会(2002) 『マーケティングの視点から考える成功する失敗するパークアンドライド』,丸善

久保田尚, 高橋洋二, 坂本邦宏, 尾座元俊二 (2000)「鎌倉の歴史的都市部における交通需要マネジメント複合実験」, 第 35 回日本都市計画学会学術論文集, pp. 823-828.

久保田尚, 竹内伝史, 谷口尚, 吉木務 (2002)「世界遺産・白川郷の交通マネジメント実験」, 第 22 回交通工学研究発表会論文報告集, pp. 225-228.

久保田尚, 植村敬之, 古城雅史, 坂本邦宏 (2006)「TDO(Transportation Demand Omotenashi)の提案と一考察～管理からおもてなしへ～」, 土木計画学研究・論文集, No. 23, no. 3, pp. 711-716.

Louise,E.,Garvill,J.,&Nordlund,A.M.(2006),Acceptability of travel demand management measures:The importance of problem awareness, personal norm, freedom, and fairness, Journal of Environmental Psychology 26, pp.15-26.

Lovelock,C.,&L.Wright(1999), Principles of Service Marketing and Management (小宮路雅博監訳『サービス・マーケティング原理』, 白桃書房, 2002)

丸山貴徳, 加藤博和, 岩越敦哉 (2003)「交通社会実験を通じたマーケティング活動による交通システム普及の方法論-店舗利用型パーク・アンド・ライドを対象として-」, 土木学会, https://www.jsce.or.jp/library/open/proc/maglist2/00039/200306_no27/pdf/13.pdf, 情報取得 2016 年 10 月 17 日

宮川愛由, 藤井聡 (2011)「観光モビリティ・マネジメントについての実践的研究技術開発：京都・奈良での取組み事例」, 土木学会論文集 D3, Vol. 67, No. 5, pp. 499-507.

室井佑介, 小嶋文, 札本太一, 田宮修, 久保田尚 (2010)「歴史的都市型観光地における交通まちづくりの重要性」

http://library.jsce.or.jp/jsce/open/00039/201011_no42/pdf/99.pdf, 情報取得 10 月 23 日

永井護（1995）「観光地における自然環境保全のための交通対策が来訪者の行動に与える影響調査ー奥日光のケーススタディー」, 都市計画 192, pp. 64-71.

永井護, 小堀哲, 福田栄仁（2008）「門前町・日光のまちづくりと交通社会実験」、国際交通安全学会誌, vol. 33, No. 2, pp. 41-50.

西井和夫, 江守昌弘, 横山憲（2013）「イベント対応交通需要マネジメントの観光まちづくりへの展開ー伊勢神宮式年遷宮 TDM を例としてー」, 第 28 回日本観光研究学会全国大会学術論文集, pp. 185-188.

西井和夫, 岸野啓一, 江守昌弘, 森山昌幸（2014）「観光地交通対策の課題整理ーエリア・マネジメントの視点からー」, 第 29 回日本観光研究学会全国大会学術論文集, pp. 93-96.

西井和夫, 岸野啓一, 後藤正明（2007）「世界遺産高野山における交通社会実験の実施課題の整理」, 日本観光研究学会第 22 回全国大会論文集, pp. 329-332.

西井和夫, 近藤勝直, 佐々木邦明（2010）「観光力指標としての観光地アクセシビリティに関する考察：エリアマーケティング・マネジメント（AMMA）の視点から」, 日本観光研究学会第 25 回全国大会論文集, pp. 261-264.

西井和夫, 近藤勝直（2008）「都市観光マーケティングの課題と展望」, 日本観光研究学会第 23 回全国大会論文集, pp. 397-400.

西岡誠治, 森地茂, 広嶋康祐（1995）「観光地における P&BR システムに関する研究」 交通工学第 30 巻 4 号, pp. 27-39.

沼尻了俊, 神田佑亮, 藤井聡（2014）「モビリティ・マネジメントの継続要因に関する地域横断的考察ー全国の継続展開地域における実践事例からー」, 土木学会論文集 F5, Vol. 70, No. 2, pp. 26-45.

大友章司, 広瀬幸雄, 大沼進, 杉浦淳吉, 佐藤佳世, 加藤博和(2004)「環境に配慮した交通手段選択行動の規定因に関する研究-パーク・アンド・ライドの促進に向けた社会心理学的アプローチ-」, 土木学会論文集, No. 772, IV-65, pp. 203-213.

斎藤宜文, 瀬尾恵介, 佐野薫, 永井護 (2006)「観光地における交通実験の事後分析-日光市市街地におけるケーススタディ」, 日本観光研究学会機関誌 Vol.17, No.2, pp.21-30.

澤崎 貴則, 藤井 聡, 羽鳥 剛史, 長谷川 大貴(2012)「『川越交通まちづくり』の物語描写研究-交通問題解決に向けたまちづくり実践とその解釈-」, 土木学会論文集D3 (土木計画学), Vol. 68, No. 5 (土木計画学研究・論文集第29巻), pp. 325-337.

Steg, L. (2003) Factors influencing the acceptability and effectiveness of transport pricing, Schade, J. & B. Schalag (Eds.), Acceptability of transport pricing strategies, Pergamon, pp. 187-202.

鈴木春奈, 藤井聡 (2008a)「「地域風土」への移動途上接触が「地域愛着」に及ぼす影響に関する研究」, 土木学会論文集D, 64(2), pp. 179-189.

鈴木春奈, 藤井聡 (2006)「「風土」への接触が「地域感情」に及ぼす影響に関する研究」, 景観・デザイン研究講演集, No. 2, 12月

鈴木春奈, 藤井聡 (2008b)「「消費行動」が「地域愛着」に及ぼす影響に関する研究」, 土木学会論文集D, 64(2), pp. 190-200.

高山純一, 横山寛, 永田恭裕, 川上光彦(1997)「観光地におけるP&BR実施時の情報提供に関する研究-金沢市における事例研究-」, 土木計画学研究・論文集 No. 14, pp. 943-952.

Timothy, D. J., & C. Tosun. (2003), Appropriate Planning for Tourism in Destination Communities: Participation, Incremental Growth and Collaboration, Tourism in Destination Communities, CABI Publishing, pp. 181-204.

飛川明俊, 橋本成仁(2010)「P&BR利用前後の意識の変化と利用継続の関係に関する研究」, (社)日本都市計画学会都市計画論文集, No. 45-3, pp. 841-846.

梅宮路子, 佐野育実, 岡崎篤行(2007)「住民意見と集団の変容に着目した歴史的市街地における目標都市像の合意形成過程—新潟県村上市における都市計画道路の見直しを事例として—」, (社) 日本都市計画学会と死刑学論文集, No. 42-3, pp. 337-342.

海野碧 (2013)「まち歩きが地域愛着に与える影響に関する研究—長崎さるくを対象として—」, www.ut.t.u-tokyo.ac.jp/hp/thesis/2013/04_unno.pdf, 情報取得 2016 年 11 月 2 日

山本裕一郎, 吉田豊, 坂本邦宏, 久保田尚 (2004)「観光地のパッケージ型TDMにおける駐車場予約システムの役割に関する実験的研究」, 土木計画学研究・論文集, vol. 21, no. 4, pp. 885-892.

吉城秀治, 橋本成仁, 森山昌幸, 西村成人 (2011)「観光地における街路計画に関する居住者意識の研究—出雲大社・神門通りを対象として—」, 日本都市計画学会都市計画論文集 vol. 46, No. 3, pp. 799-804.

吉田樹, 田中義章, 秋山哲夫 (2009)「観光バスの駐停車行動に着眼した交通混雑の発生要因と対策に関する基礎的研究」, 日本観光研究学会第 24 回全国大会論文集, pp.285-288.

湯沢昭&須田熙 (1996)「冬季観光交通による交通渋滞対策としてのP&BRの適用可能性」, 土木計画学研究・論文集No. 13, pp. 949-955.

3章

安部信之介, 鈴木春奈, 榊原弘之(2011)「地方都市におけるモビリティ・マネジメントの継続状況と要因に関する研究」, 土木計画学研究・講演集 (CD-ROM) , Vol. 44

井上達彦 (2014)『ブラックスワンの経営学 通説をくつがえした世界再優秀ケーススタディ』, 日経 BP 社

国土交通省(2008)『公共交通活性化総合プログラム事例集』, p. 21.

国土交通省 (2010)『地域いきいき観光まちづくり 2009』, pp. 188-189, <http://www.mlit.go.jp/common/000223505.pdf>, 情報取得 2017 年 4 月 17 日

国土交通省（2008）『公共交通活性化総合プログラム事例集』, p. 21.

国土交通省社会資本整備審議会(2016), 第 56 回基本政策部会配布資料 3, 「観光地における渋滞対策」, 渋滞回避インセンティブの付与 駐車場空き容量の有効活用, p. 8.

http://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/road01_sg_000319.html, 情報取得 2017 年 4 月 17 日

Morgan,R.M,&S.D.Hunt(1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,Journal of Marketing,Vol.58,No.3,pp.20-38.

沼尻了俊, 神田佑亮, 藤井聡 (2014) 「モビリティ・マネジメントの継続要因に関する地域横断的考察～全国の継続展開地域における実践事例から～」, 土木学会論文集 F5, Vol. 70, No. 2, pp. 26-45.

佐藤善信監修、高橋広行、徳山美津恵、吉田満梨著（2015）『ケースで学ぶケーススタディ』, 同文館出版

Yin,R.K.(1994),Case Study Research 2/e,Sage Publications,Inc. 「近藤公彦訳『新装版ケース・スタディの方法〔第2版〕』」 千倉書房,2014 年

4 章

Bagozzi,R.P.(1975),Marketing Exchange,Journal of Marketing, Vol.39, No.4, pp. 32-39.

国土交通省近畿運輸局（2006）『平成17年度公共交通活性化プログラム世界遺産奈良県吉野山における観光・アクセス改善プログラム報告書』

Kotler,P.(1972), A Generic Concept of Marketing,Journal of Marketing, Vol.36,No.1,pp.46-54.

Molm,L.D.,Collet,J.C.,&D.R.Schaefer.(2007),Building solidarity through generalized exchange:A theory of reciprocity,American Journal of sociology,113, pp. 205-242.

奈良県web site, 吉野林業の概要, 「吉野林業」 PDF, <http://www.pref.nara.jp/7429.htm>,
情報取得2017年3月9日

素材 Library.com web site, <http://www.sozai-library.com/sozai/3435>, 情報取得2017
年5月6日

和歌山県世界遺産センターweb site, [http://www.sekaiisan-wakayama.jp/know/](http://www.sekaiisan-wakayama.jp/know/yosino.html)
yosino.html, 情報取得2017年3月9日

吉野町web site, 人口・世帯数 <http://www.town.yoshino.nara.jp/about/jinko/>, 情報取
得2017年3月8日

吉野町 (2012) web site, 「統計データから見た吉野町のすがた」,
<http://www.town.yoshino.nara.jp/toukei.pdf>, 情報取得2017年3月9日

吉野町 web site, 観光イベント情報, 名所・観光施設, 吉野の歴史と文化
<http://www.town.yoshino.nara.jp/kanko-event/meisho-kanko/rekishi-bunka/>, 情報取
得2017年3月9日

吉野町web site, 観桜期の交通,
<http://www.town.yoshino.nara.jp/kanko-event/kanouki/koutsu/index.html>, 情報取得
2017年3月11日

吉野町web site, 吉野町概要, 吉野の産業
<http://www.town.yoshino.nara.jp/about/sangyo/>, 情報取得2015年5月22日

吉野町web site, 吉野町について, 吉野町へのアクセス
<http://www.town.yoshino.nara.jp/about/access/>, 情報取得2017年5月6日

吉野山観光協会web site, 吉野山の旅館・宿坊・民宿一覧,
<http://www.yoshinoyama-sakura.jp/stay.php>, 情報取得2017 年3月9日

吉野山の観光交通対策協議会 (2006) 『世界遺産吉野山観桜期トップシーズンにおける交
通アクセス改善プログラム報告書』, pp. 15-18.

5章

文化庁 (2014) web site, 文化財関連,

http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/shokan_horei/bunkazai/index.html

情報取得 2017 年 1 月 4 日

文化庁 web site1, 伝統的建造物群保存地区,

<http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/shokai/hozonchiku/>, 情報取得 2017 年 1 月 4

日

文化庁 web site2, 世界遺産,

http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/shokai/sekai_isan/

情報取得 2017 年 1 月 4 日

岐阜県白川村 (2003) 『白川村交通対策基本計画 (案)』

白地図専門店 web site, 中部地方の白地図,

<http://www.freemap.jp/item/region/tyubu.html>, 情報取得 2017 年 5 月 6 日

浜本篤史 (2011) 『御母衣ダムと荘白川地方の 50 年』, まつお出版

羽田司, 松井圭介, 市川康夫 (2016) 「白川郷における農村像と住民の生活様式」, 人文地理学
研究 36, pp. 29-42.

一般財団法人道路新産業開発機構 (1992) 「特集/第 11 次道路整備五箇年計画 (案) の概要」, 『道路行政セミナー』, 11 月号, pp. 1-41.

一般財団法人世界遺産白川郷合掌造り保存財団 web
site, <http://shirakawa-go.org/zaidan/index.html#tf-home>, 情報取得 2016 年 12 月 28
日

国土交通省気象庁 web site, 過去の気象データ・ダウンロード

<http://www.data.jma.go.jp/gmd/risk/obsdl/index.php#!table>

情報取得 2016 年 12 月 29 日

公益財団法人日本ナショナルトラスト web site

<http://www.national-trust.or.jp/active/history1.html>, 情報取得 2016 年 12 月 30 日

黒田乃生(2003)「白川村荻町における文化的景観の保全に関する研究」,東京大学農学部演習林報告 110, pp. 71-157.

農林水産省 (2015) web site, 2015 年農林業センサス,

<http://www.machimura.maff.go.jp/machi/contents/21/604/details.html>

情報取得 2016 年 12 月 30 日

白幡洋三郎 (1996)『旅行のススメー昭和が生んだ庶民の「新文化」』,中公新書

白川郷観光協会(2016)web site,資料ダウンロード 白川村地図

<http://www.shirakawa-go.gr.jp/othercontents/file.html>,情報取得 2017 年 1 月 4 日

白川郷観光協会 web site, トップページ

<http://www.shirakawa-go.gr.jp/top/>, 情報取得 2017 年 1 月 9 日

白川郷荻町集落の自然環境を守る会 web site,荻町合掌集落と守る会の歴史 ,

<http://shirakawa-go.com/~ogimachi/sub3.html>, 情報取得 2017 年 1 月 9 日

白川村教育委員会 (2011)『白川郷荻町集落 40 年のあゆみ～先人に学び、感謝し、次世代につなぐ～』, 白川郷荻町集落の自然環境を守る住民憲章制定・守る会結成 40 周年(重要伝統的建造物群保存地区選定 35 周年)記念誌

白川村史編さん委員会 (1998b)『新編白川村史 中巻』,白川村

白川村史編さん委員会 (1998c)『新編白川村史 下巻』,白川村

白川村史編さん委員会 (1998a)『新編白川村史 上巻』,白川村

白川村(2016b)「広報しらかわ」,第 540 号,平成 28 年 7 月 12 日発行,裏表紙

白川村 (2014) web site, 交通アクセス, 自動車・貸切バスを利用する場合
<http://shirakawa-go.org/kankou/access/car/#tokyo1>, 情報取得 2017 年 5 月 6 日

白川村 (2015a) web site, 交通アクセス, 公共交通機関を利用する場合
<http://shirakawa-go.org/kankou/access/>, 情報取得 2017 年 5 月 6 日

白川村 (2013) web site, 村の人口
<http://shirakawa-go.org/mura/toukei/732/>, 情報取得 2017 年 1 月 9 日

白川村 (2015b) web site, 村の状況
<http://shirakawa-go.org/mura/gaiyou/729/>, 情報取得 2017 年 1 月 9 日

白川村 (2012a) web site, 白川郷合掌造り集落保存の歴史
<http://shirakawa-go.org/kankou/siru/yomu/877/>, 情報取得 2016 年 12 月 28 日

白川村 (2012b) web site, 白川村伝統的建造物群保存地区
<http://shirakawa-go.org/kankou/siru/bunka/651/>, 情報取得 2017 年 1 月 9 日

白川村 (2015c) web site, 白川村の文化財
<http://shirakawa-go.org/kankou/siru/bunka/666/>, 情報取得 2017 年 1 月 9 日

白川村 (2015d) web site, 白川村の位置
<http://shirakawa-go.org/mura/gaiyou/764/>, 情報取得 2017 年 1 月 9 日

白川村 (2016a) web site, 白川村の観光統計
<http://shirakawa-go.org/mura/toukei/2580/>, 情報取得 2017 年 1 月 9 日

白川村 (2015e) web site, 白川村の自然
<http://shirakawa-go.org/mura/toukei/747/>, 情報取得 2017 年 1 月 9 日

白川村 (2016c) web site, 「せせらぎ公園駐車場利用実績」
http://shirakawa-go.org/zaidan/zaidan_files/seseragi.pdf, 情報取得 2017 年 2 月 8 日

白川村(2012c) web site, 結・合力

<http://shirakawa-go.org/kankou/siru/yomu/1109/>, 情報取得 2017 年 1 月 9 日

総務省統計局(2012)「平成 22 年国勢調査」

<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka.htm>, 情報取得 2016 年 12 月 28 日

素材 Library.com, web site, 岐阜県 (市町村別) 白地図のイラスト素材,

<http://www.sozai-library.com/sozai/3424>, 情報取得 2017 年 5 月 6 日

上原征彦 (1999)『マーケティング戦略論』, 有斐閣

6章

中国電力(2015)「観光イノベーションへの挑戦前編～中国地域白書 2014 より」, 『エネルギー地域経済レポート No. 486』, 2015. 1, pp. 17-30.

Grove, S.J., & Fisk, R.P. (1983) The dramaturgy of services exchange: An analytical framework for services marketing, pp. 45-49.

http://www.academia.edu/378469/The_Dramaturgy_of_Services_Exchange_An_Analytical_Framework_for_Services_Marketing

出雲大社教 web site, 「出雲大社教の成り立ち」,

http://www.izumooyashirokyo.or.jp/200_naritachi.html, 情報取得 2017 年 2 月 26 日

出雲大社紫野教会 (いずもおおやしろむらさきのきょうかい) web site,

<http://www.izumo-murasakino.jp/izumo-enmusubinokami.html>, 情報取得 2017 年 2 月 24 日

出雲市(2017) web site, 人口・世帯,

<http://www.city.izumo.shimane.jp/www/contents/1184806835555/index.html>, 情報取得 2017 年 2 月 21 日

出雲市 web site, 出雲市観光パンフレット (PDF) ダウンロード, よいご縁をさずかりに。
(出雲大社ご紹介)

<http://www.city.izumo.shimane.jp/www/contents/1350524378353/files/pamphlettaisha.pdf>, 情報取得 2017 年 2 月 24 日

出雲市 web site, 「出雲大社」,
http://www.city.izumo.shimane.jp/www/contents/1443770396262/index_k.html, 情報取得 2017 年 2 月 26 日

出雲市観光協会 web site, 観光マップ, 「現地で役立つ「観光マップ」ダウンロード」,
神門通りまち歩きマップ,
http://www.izumo-kankou.gr.jp/files/w002_2014100715492173125.pdf, 2015 年 12 月 10 日情報検索

出雲市観光協会 web site, 神話めぐり国引,
<https://www.izumo-kankou.gr.jp/1156>, 情報取得 2017 年 2 月 25 日

出雲市 web site, 市の概要, 新・出雲市誕生
<http://www.city.izumo.shimane.jp/www/contents/1317632306087/index.html>, 情報取得 2017 年 2 月 25 日

出雲市(2015)web site, 市の概要, 新市地図
<http://www.city.izumo.shimane.jp/www/contents/1322197911171/index.html>, 情報取得 2017 年 2 月 21 日

出雲大社正門前商店街神門通りおもてなし協同組合 web site, 「出雲大社神門通り 100 周年記念事業」,
<http://www.izumo-enmusubi.org/100th>, 情報取得 2017 年 2 月 26 日

出雲大社神門通り蘇りの会ブログ(2009), 幸せを呼ぶ出雲大社の四つの鳥居 2009 年 5 月 12 日配信記事, http://blogs.yahoo.co.jp/shinmon_y/MYBLOG/yblog.html, 情報取得 2016 年 8 月 31 日

JR 西日本(2016)web site, ニュースリリース, 「三江線 江津～三次駅間の鉄道事業廃止届出について」, 2016 年 9 月 30 日
http://www.westjr.co.jp/press/article/2016/09/page_9318.html

情報取得 2017 年 2 月 26 日

JR おでかけネット web site, 「JR 西日本路線図」,
<https://www.jr-odekake.net/route/>, 情報取得 2017 年 2 月 26 日

JTB パブリッシング (2008～2015) 『るるぶ松江・出雲・石見銀山 ‘09～’16』

神々の国しまね実行委員会 (2014) 『神々の国しまねプロジェクトの総括 (平成 22 年度～平成 25 年度)』

公益財団法人島根県観光連盟 web site, 出雲大社平成の大遷宮「しまね観光ナビ」,
<http://www.kankou-shimane.com/mag/217.html>, 情報取得 2017 年 2 月 27 日

日本経済新聞地方経済面 (2007) 「ぜんざいブランド化でまちおこし」 2007 年 12 月 5 日

日本経済新聞朝刊 (2013) 「出雲、蘇った神門通り一神門通り蘇りの会代表田辺達也氏 (文化)」, 2013 年 12 月 31 日

日本経済新聞朝刊 (2010) 「街かど人物館」 2010 年 2 月 15 日

島根県 web site, 高速道路推進課, 「島根県的高速道路」
<http://www.pref.shimane.lg.jp/kosokudoro/>, 情報取得 2017 年 2 月 25 日

島根県 web site, 交通, バス, 「島根県における路線バス等の状況について」,
<http://www.pref.shimane.lg.jp/admin/region/access/bus/>, 情報取得 2017 年 2 月 26 日

島根県 web site, 交通, 鉄道, 「一畑電車」
<http://www.pref.shimane.lg.jp/admin/region/access/tetudo/ichibata.html>,
情報取得 2017 年 2 月 26 日

島根県 web site, 神門通り線 1 工区,
http://www.pref.shimane.lg.jp/infra/toshi/kan/izumo_kendo/shinmon1.html, 情報
取得 2017 年 2 月 21 日

島根県 web site, 神門通り線 2 工区,

http://www.pref.shimane.lg.jp/infra/toshi/kan/izumo_kendo/shinmon2.html, 情報取得 2017 年 2 月 21 日

島根県商工労働部観光振興課 (2014) 『縁結びに関する女性観光客意識調査業務調査報告書』

島根県商工労働部観光振興課 (2015) 『平成 27 年度女性観光客動向調査業務調査報告書』

島根県商工労働部観光振興課 (2009～2015) 『島根県観光動態調査 (平成 20 年～27 年)』, (平成 24 年, 平成 25 年, 平成 26 年版は p. 22, 平成 20 年, 平成 22 年, 平成 23 年版は p. 21, 平成 21 年版は p. 20, 平成 27 年版は p. 23.)

素材 Library.com, web site, 島根県, <https://www.sozai-library.com/sozai/3438>, 情報取得 2017 年 5 月 6 日

大社町史編纂委員会 (2008) 『大社町史 中巻』, 出雲市, pp. 207-226, p. 777.

東京都公文書館 web site, 「資料解説～富くじの明治維新」,

http://www.soumu.metro.tokyo.jp/01soumu/archives/0703kaidoku15_2.htm, 情報取得 2017 年 2 月 26 日

有限会社出雲観光タクシー web site, 出雲観光こぼれ話, 4 つの鳥居, <http://www.izumokanko.com/143>, 情報取得 2017 年 2 月 23 日

7 章

安部信之介, 鈴木春奈, 榊原弘之 (2011) 「地方都市におけるモビリティ・マネジメントの継続状況と要因に関する研究」, 土木計画学研究・講演集 (CD-ROM) , Vol. 44

中国電力 (2015) 「観光イノベーションへの挑戦前編～中国地域白書 2014 より」, 『エネルギー地域経済レポート No. 486』, 2015. 1, pp. 17-30.

藤井聡 (2003) 『社会的ジレンマの処方箋 都市・交通・環境問題のための心理学』, ナカニシヤ出版, p. 30, 35, 37.

国土交通省国土技術政策総合研究所道路研究部道路研究室 (2003) 「国内における TDM 取り組み事例の分析」, 『道路行政セミナー』, No. 162, pp. 27-30.

Kotler,P.,Kartajaya,H.,&I,Setiawan(2010),Marketing 3.0:From Products to Customers to the Human Spirit, (恩蔵直人監訳, 藤井清美訳『コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』, 朝日新聞出版, 2010)

久保田尚, 植村敬之, 古城雅史, 坂本邦宏 (2006) 「TDO(Transportation Demand Omotenashi)の提案と一考察～管理からおもてなしへ～」, 土木計画学研究・論文集, No. 23, no. 3, pp. 711-716.

永井護, 小堀哲, 福田栄仁 (2008) 「門前町・日光のまちづくりと交通社会実験」, 国際交通安全学会誌, vol. 33, No. 2, pp. 41-50.

白川郷観光協会web site, 飲食店, <http://www.shirakawa-go.gr.jp/search/?m=2>, 情報取得2017年4月2日

白川郷観光協会web site, 土産品, <http://www.shirakawa-go.gr.jp/search/?m=4>, 情報取得2017年4月2日

白川郷観光協会web site, 宿泊施設, <http://www.shirakawa-go.gr.jp/search/?m=1>, 情報取得2017年4月2日

神門通りおもてなし共同組合web site, 店舗情報, <http://www.izumo-enmusubi.org/shops>, 情報取得2017年4月2日

吉野山観光協会web site, 吉野の旅館・宿坊・民宿一覧, <http://www.yoshinoyama-sakura.jp/stay.php>, 情報取得2017 年3月9日

吉野山観光協会web site, 吉野の飲食店一覧, <http://www.yoshinoyama-sakura.jp/gourmet.php>, 情報取得2017 年3月9日

吉野山観光協会web site, 吉野のお土産物店一覧,

<http://www.yoshinoyama-sakura.jp/miyage.php>, 情報取得2017 年3月9日