

## 離島で持続可能な観光まちづくりの実現を

～観光まちづくりにおけるリーダーの存在～

対馬振興局 森川 諒平



### 1. はじめに

#### 1.1 背景

日本は急速に人口減少が進行しており、特に地方では経済・産業活動の縮小や様々な分野での担い手不足、加えてそれらが引き起こす多くの課題に直面している。人口減少問題にどのように立ち向かっていくかは全国の自治体でも喫緊の課題となっており、様々な取組がなされているが、行政のみでは解決できるものではなく、住民全体が自らの問題として向き合って対策に取り組んでいくことが求められている。

また、人口減少問題は地域活力の低下と直結しており、人が減ることで、歴史的な町並みや文化、その土地で守られてきた生活環境といった地域の特性・その場所でできること等を維持していくことが難しくなり、地域の魅力が失われていく可能性を含んでいる。特に観光産業においては、地域独自の価値が失われることで観光地としての魅力を損ない、交流人口の減少も引き起こしかねないため、住民自らが考え地域の活力を維持・発展させていくための仕組みの構築が必要である。

#### 1.2 研究の目的と手法

本レポートの目的は、上述のように地域の魅力が失われるような状況に陥らないために、民間事業者等、地域住民の自主的な取組を行政としてどのように引き出し、支援を実施していくことが有効と考えられるのかを考察することであり、対馬市で生じている観光に関する課題を通して本当に行政として支援が必要な部分を分析し、最後に提言を行うこととする。

#### 1.3 構成

構成は次のとおりとする。第 2 章で対馬市の概要や観光に関する現状と課題を述べ、今後目指すべき方向に不足していることに関する既往の研究を取り上げ、分析の方向性を示す。第 3 章では課題に対して講じ始めている取組の説明を行うと共に効果の検証や今後の方針の参考とする他地域の事例を紹介する。続いて第 4 章では現状の取組に関する課題等を具体的に整理するとともに第 3 章で扱った事例を参考に解決するための方針を立て、第 5 章において提言を行う。

## 2. 現状と課題

### 2.1 対馬市の概要

本市は九州の最北端に位置し、南北 82 キロメートル、東西 18 キロメートルと細長く、海岸線は 915 キロメートル、標高 500 メートル前後の山々からなる島であり（図 1）、福岡までは、海路 132 キロメートル、韓国釜山まではわずか 49.5 キロメートルの距離にある（図 2）。島外との交通手段は、航空路と海路があり、航空路は福岡空港・長崎空港へそれぞれ就航し、海路は福岡県の博多港に高速船とフェリーがそれぞれ運航している。面積の 89% が山林で占められている自然豊かな地域であり、国の天然記念物のツシマヤマメネコをはじめ、対馬でしか見ることができない生物や朝鮮半島などの大陸系の動植物が生息している。産業は第一次産業の就業者数の割合が他の地域と比較して高く、イカ釣りをはじめ、サザエやアワビ等貝類の採取、マグロや真珠の養殖が盛んで、穴子の水揚げは全国一を誇る。その他、全国の離島の中では林業が盛んで、木材生産のみならず良質な原木しいたけの生産地として知られている。しかしながら第一次産業の就業者数は減少傾向にあり、また離島であるがゆえに輸送コストが膨らむこと等から製造業などの第二次産業が弱く、第三次産業、特に観光業に頼らざるを得ない状況である。

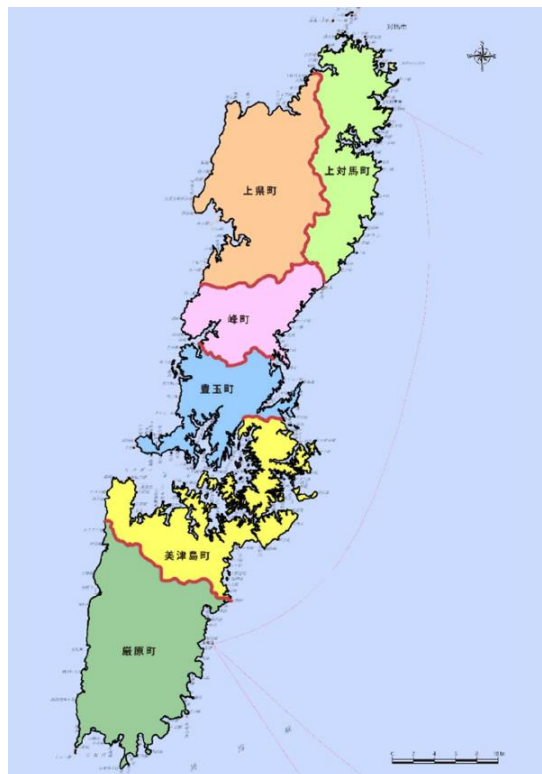


図 1. 対馬市全体図（旧町区分）

出所：対馬市景観計画



図 2. 対馬市位置図 出所：対馬市役所ホームページ『対馬市しまぐらしガイド』

## 2.2 対馬への観光客の特徴

対馬市は、日本の中で朝鮮半島に最も近いという地理的条件等から、大陸からの石器文化、青銅器文化、稲作、仏教、漢字など日本の窓口であり、朝鮮半島との間では古くから貿易などの交流が盛んに行われていた。平成 11 年から対馬と釜山の間を結ぶ国際航路が就航しており、利用者数は少しずつ増え続け、対馬への入り込み客数は平成 23 年に約 6 万人を数えた。そこから運航会社が増加したこと等を契機に、入り込み客数は急激な増加を見せ、平成 28 年には約 26 万人、平成 30 年には約 41 万人を超えた（図 2）。加えて旅行に安さを重視する韓国人観光客が急激に増加したことで、宿泊施設をはじめとした観光関連施設が受け入れ困難な状況に陥るとともに、施設の提供する商品・サービスを含めた観光体験の質が悪化したと思われるような事業者も出現した。このような韓国人観光客増加の余波を受け、国内観光客が宿泊施設・飲食場所・貸し切りバス等を確保することが難しい状況や、地域住民の生活の質すらも悪化するというオーバーツーリズム状態となっていた。

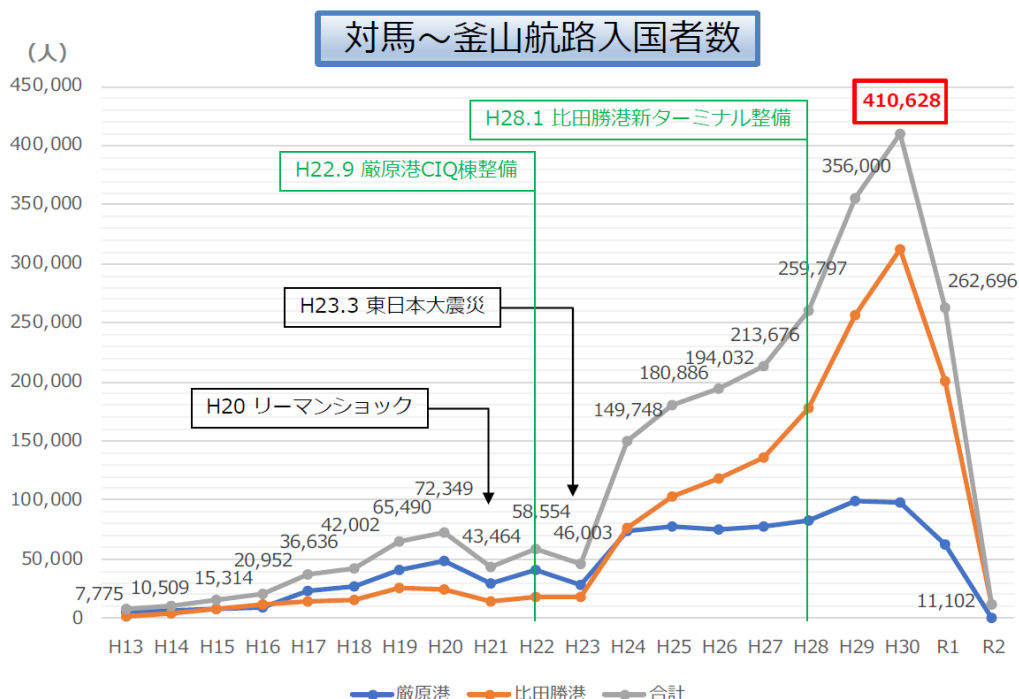


図 3. 対馬～釜山航路入国者数 出所：出入国管理統計に基づき筆者作成

## 2.3 離島という特性

離島は領海や排他的経済水域等の保全、海洋資源の利用、自然環境の保全などの観点で重要な役割を果すことから、離島の振興を図るために多くの支援制度等が存在する。平成 28 年 4 月には、有人国境離島地域の保全及び特定有人国境離島地域に係る地域社会の維持に関する特別措置法（平成 28 年法律第 33 号）が成立しており、対馬市はその対象地域となっている。法律の施行に伴い、人口減少の抑制、新規雇用者数の増加、観光客等交流人口の増加を目指して特定有人国境離島地域社会維持推進交付金が交付されており、観光の面では滞在型観光の促進のために「もう一泊」してもらうための旅行商品等の開発、企画、宣伝、

実証、販売促進により、旅行者の実質負担を軽減するための支援等が行われている。さらに対馬市は韓国人観光客激減の状況も勘案され、他の離島と比較しても支援が充実し、非常に安価で旅行ができることから観光客等も一定程度は確保できる状況にもある。

#### 2.4 対馬の観光に関する課題

令和元年に日本政府が行った半導体材料の韓国への輸出規制強化等により日韓関係が悪化したことから訪日韓国人が全国的に減少する中、対馬でも韓国人観光客数が激減し、約 26 万人にまで落ち込んだ。そこに追い打ちをかけるように新型コロナウイルス感染症の拡大が生じたこともあり、令和 2 年 3 月に対馬釜山間の国際航路全てが停止したことで、韓国人入り込み客数が 0 人となった。これまで何もせずとも向こうからやって来ていた韓国人観光客一辺倒であった弊害として、旅行会社からも、「対馬の事業者には品質をあげよう・工夫しようという努力が全く見受けられない」といったコメントが寄せられるなど、国内観光客の受け入れ体制が崩壊していた状況が表面化した。

#### 2.5. 観光まちづくり

上述のような課題がある中で国内客受入にも対応した観光産業へシフトしていくことが必要な状況となったことから、これまでの対馬の観光のあり方を再検証するとともに、構造的な改革を図る必要があった。そのため、対馬観光物産協会、対馬市国際交流協会、対馬市商工会、対馬市、長崎県対馬振興局が連携して対馬の観光の底上げを狙った組織「対馬おもてなし協議会」を令和元年に立ち上げた。しかしながら行政機関や協会といった公的団体のみが動いても根本的な事態の解決は困難であり、住民が主体となった「観光まちづくり」を進めていくことで持続可能な地域を実現させる必要性が浮かび上がってきた。

観光まちづくりについては、運輸省運輸政策局観光部の主要メンバーと各界の学識経験者からなる観光まちづくり研究会が、2000 年 3 月に発表した「観光まちづくりガイドブック-地域づくりの新しい考え方～『観光まちづくり』の実践のために」の中で、「地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業、人材など、地域のあらゆる資源を生かすことによって、交流を振興し、活力あるまちを実現するための活動」と発表している。(西村, 2009:21)

この観光まちづくりを進めていくには具体的な取組を地域主体で実践していく「リーダー」が求められる。しかし、前述したように対馬市では、観光客誘客等に関する補助が充実していることや、韓国人観光客が再び訪れるという期待感などがあり、補助や支援無き後のことを考えて民間事業者が自発的に状況を改善しようという動きが見えにくい状態である。

#### 2.6 観光まちづくりにおけるリーダーの研究

ここで、そもそも観光まちづくりにおけるリーダーとはどのような者のことを指すのか、また行政が育成することも視野に入れて、そのリーダーはどのような経緯で発達するものなのかを明確にしておく必要がある。

井手拓郎は、観光まちづくりの手法のひとつとされる温泉博覧会（オンパク）のリーダーへの質的研究と、その結果を踏まえた量的研究を通して、観光まちづくりにおけるリーダーのリーダーシップ及びその発達の実態を変革型リーダーシップ理論の観点から明らかにしている。（井手, 2020）

その中では、「地域に対する情熱」「積極的に学ぶ姿勢」「リスクを冒す勇気」というリーダーの特性を持ったものに対して、「ショック」「地域外での異分野経験」「他の人とのつながり」といった媒介変数を通じて、「理想的な属性」「鼓舞する動機づけ」「ファシリテーションスキル」といったリーダーシップを獲得させることを示した。（井手, 2020）（図 4）

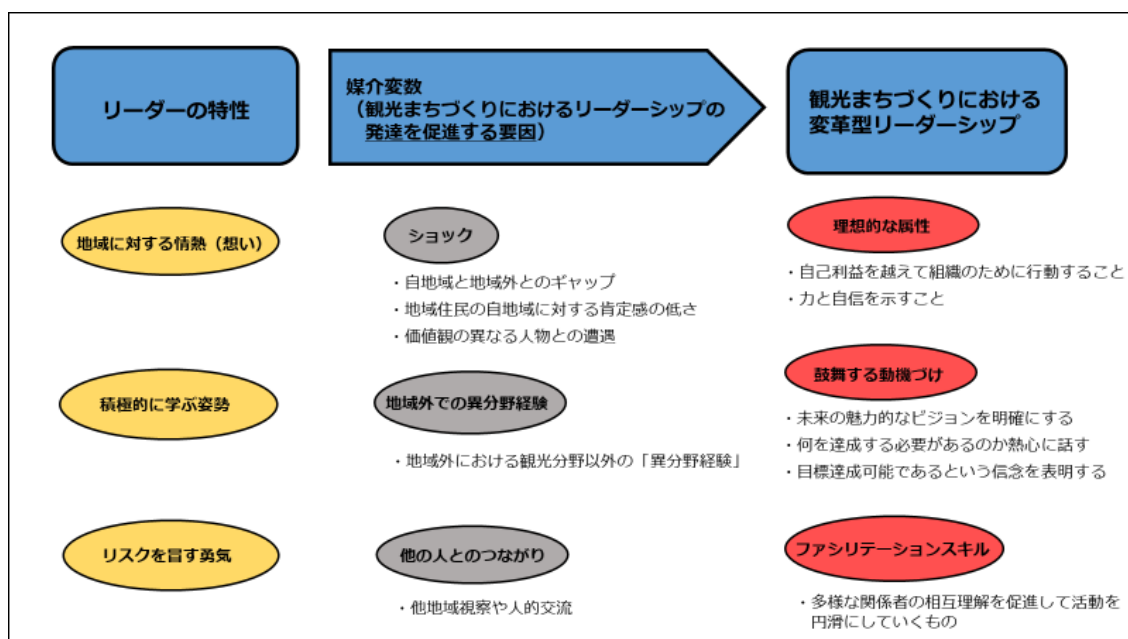


図 4. 観光まちづくりにおけるリーダーのリーダーシップ及びその発達のモデル

出所：井手（2020）に基づき筆者作成

## 2. 7. 分析の方向性

リーダーの育成については後述するワークショップ事業を通して試みているところであるが、第 4 章においてその現状を分析し、効果を検証するためにワークショップ参加者の考えについて聞き取りを行う。その後、観光まちづくりにおける他地域の事例を通して現状として足りていないことの整理をして今後の観光まちづくりの進め方を検討していく。

## 3. 観光まちづくり実践に向けてのリーダーの検証

### 3. 1 ワorkshop事業

リーダー育成のため事業者同士で今後の対馬のあり方を協議・共有する場を設け、井手の研究における「リーダーシップの発達を促進する要因（媒介変数）」に類するものを与えて理想のリーダーシップを獲得させることを目的に、前述の「おもてなし協議会」の事業の一

つとして令和 3 年からワークショップ事業を開始することとなった。

まず、対馬市は南北に 80km と長いので、A 地区、B 地区に分け、それぞれメンバーを参集することにしたが、A 地区については、2.5 で述べたように民間事業者同士の連携がかねてから弱いため、ワークショップメンバーを行政が発掘し、直接選定する必要があった。そこで、異業種（観光分野のみならず商工関係、第一次産業も含む）でメンバーをそろえること、地域に対して何か前向きに物事を考える意欲があること、それぞれの業種で人脈を持ち活躍をしていること、次代を担うリーダーとして同じ業種の事業者へ良い影響力を持つこと、といった視点で 6 人の人選を行った。B 地区については既に独自の連携を見せている事業者がいることから、その人物達を中心に参集を行った。

また、メンバーに対しては、当該事業は「行政からの提案に取り組んでもらうもの」ではなく、「ワークショップを通して掘り起こされた課題を解決する新たな取組を行政が支援するもの」であることを事前に伝達した。

### 3.2 ワークショップ事業の現状

ここでワークショップの現状について簡単に記す。行政も入った初回のワークショップにおいて、両地区ともに観光まちづくりの先進地への視察を行うことになり、令和 3 年度中にメンバーを分けて数か所視察へ向かう予定である。

初回のワークショップ後、皆で目指すべき方向性や、視察先の選定など自発的にメンバー間のみで集合して話し合うことが数回行われており、話し合いを通じて当初関係性ができていなかった A 地区においても徐々に関係性が構築されていると思われるような状況である。

### 3.3 参画メンバーへの聞き取り・アンケート調査結果（A 地区メンバーへの聞き取り）

ワークショップに対する事業者の考えや上手くいっている点、課題等を把握し、事業の途中経過及び効果を検証するため、行政が指名した参画メンバーに対して、実際に聞き取り・アンケート調査を実施した。共通して聞き取りをした項目は、(1) “行政” からワークショップメンバーとして指名されたことに対する考え、(2) ワークショップメンバーで集まり、話を重ねていくことで生じた考えの変化、(3) 現状のワークショップに関する課題、であり、それぞれのメンバーへの共有をしないことを前提に各人へ個別に調査を実施した。

聞き取り、アンケートの結果は（図 3）にキーワードの抜き出しや要約をした上でまとめたが、(1) に対する回答としては、不安や光栄といった感想を持ちながらも、今までに無かった事業者同士のつながりをつくる機会や、地域の観光やまちづくりに関して本格的に考えるきっかけとなったという回答が得られた。(2) に対する回答は、他業種の悩みや現状について情報交換を行うとともに、前向きな意見が交わされることで勉強する意欲につながっているという回答が見られた。(3) については、意思決定や責任を持つ「リーダーの不在」、最終的に何が残るのかわからないといった回答があった。

A地区

回答者	(1)行政からメンバーに指名されたことについて	(2)回を重ねて変化した心情	(3)現在のWSに対する課題
A	・そのまま過ごしていたら話し合う時間を持てなかった方々と知り合うきっかけになった。	・他業種の方がどのような悩みを持っているのか知ることができ、勉強になったと思った。 ・今の対馬の観光が持続可能なものになってないということを感じた。	・リーダーが不在。誰をリーダーにしていくのか分からない。 ・今後何を実現していくか明確な共通のイメージがない。
B	・地域の観光やまちづくりに携わるきっかけが出来て嬉しく思っている。	・色んな事業者の悩み、本音を聞くことが出来るようになった。	・リーダーが不在。 ・正直メンバー間で温度感はある。 ・役割が不明確
C	・今まであまりなかったつながりが出来る機会になるのは良いことだが、私でいいのかという不安はある。	・最終的に何か形になるか分からないが、情報交換によりそれぞれの業種についての勉強ができ、対馬のまちづくりを考える時間になっている。	・意見を具体的に何かに反映できるのかが分からない。 (見えない)
D	・これから地域を担う人材や、新しい風を吹かせてくれる人達とのつなぎ役を期待されていると感じた。	・メンバーとの会話の中で、いかに豊かに仕事をしながら生活が出来るかという延長に観光まちづくりがあるのではないかと感じている。	・自分たちの感じたものやまとめたものが何に反映されるのかが見えてこない。
E	・期待していただいて嬉しい。 ・限られた時間の中で参加することに迷いがあった。	前向きで自由な発想、最新の情報を教えてくれるので、地域で起きている観光の課題について知ることが出来るようになった。非常に良い機会であると感じている。	小規模で個人事業主が多いので業務の負担にならないような工夫は必要。
F	・光栄	メンバーの前向きな意見を聞くことが出来て、勉強する意欲が出ている。	・最終的に何が残るのか見えない。

図 5. 聞き取り、アンケート結果 (A 地区) 出所：聞き取り結果に基づき筆者作成

### 3.4 参画メンバーへの聞き取り・アンケート調査結果 (B 地区メンバーへの聞き取り)

B 地区のメンバーへも聞き取りを行ったが、以前から行政と連携をすることも多く、既にメンバー間でも相互に関係性がつくられていたことで日ごろから意見のやり取りがされていたことなどもあり、今回のワークショップ事業の立ち上げは、具体的に話し合う「場」ができたという意見以外に特に取り上げる内容のある意見は出てこなかった。

しかしながら、ワークショップに意義を見出せない者や自身の通常業務を理由に脱退を希望している者が出現しており、その部分は後ほど考察対象とする。



### 3.5 聞き取り結果の整理

3.3 及び 3.4 でのワークショップメンバーへの聞き取りを通して、メンバーの中に「他の業種のことや観光まちづくりに関すること」に興味を持つような考えや意欲の現れ、一方で「リーダーの不在」、「何が残るのか分からない」「脱退希望者の出現」といった課題が出ていることが見えてきた。

### 3.6 他地域の観光まちづくりに関する事例

ここで、2.6 で取り上げたリーダーに関する研究について事例を通して検証することで 3.5 で整理したことへの理解を深め、それに加えてどのような要素が状況を打開するために必要なのかを確認する。また、観光まちづくりを進めるための方針を検討する材料とするために、筆者が参加した全国地域リーダー養成塾のカリキュラムの一つである先駆的地域づくり現地調査と、他に筆者が聞き取りを行った他地域の観光まちづくりに関する事例も参考にする。

#### 3.6.1 先駆的地域づくり現地調査 大分県臼杵市

まず先駆的地域づくり現地調査で聞き取りを行ったのは、令和 3 年に登記が行われた「一般社団法人臼杵市観光協会」である。臼杵市内には、臼杵市観光協会・(株)まちづくり臼杵・うすきツーリズム活性化協議会・吉四六の里観光協会など、臼杵の観光に関する組織が数多く存在し、かつ事業内容にも類似している点が存在していたことから、地域資源を一体的に活用することができず、地域活性化につなげるための観光情報・観光窓口・観光事業の一元化等が課題となっていた。そこで、行政からの打診で、臼杵市観光推進体制のあり方を考える会を設置して新観光組織設立に向けてプロジェクトチームをつくり、既存組織の統合ではなく、新組織として臼杵市観光協会を設立させた。

この背景には、現臼杵市観光協会会長である亀井氏をはじめとした臼杵市観光協会の核となるメンバーが、今のまま統合するのでは、声の大きい者の意見が通ってしまい、発展が望めないという「地域に対する情熱(想い)」を持っていたことによる。他にも、「積極的に他の組織のことを学ぶ姿勢」と、自分だけ安全な場所においても何も変わらないから自分たちが動くという「リスクを冒す勇気」を持って他の組織への説得を行ってきたことも影響していた。

また設立までの流れの全体を通して、自己利益を越えて組織のために行動するという「理想的な属性」、何を達成する必要があるのか熱心に話すことができるという変革型リーダーシップ理論における「鼓舞する動機づけ」、多様な関係者の相互理解を促進して活動を円滑にしていく「ファシリテーションスキル」というリーダーシップを発揮していたということをうかがうことができた。

このことは、井手の示した観光まちづくりに関するリーダーの特性及びリーダーシップと一致していると考えられる。また行政から言われたことだけではなく、どのようにしたら



より良い形となるかをメンバーが自主的に考えて前に進めて来たことも重要な点であった。

### 3.6.2 先駆的地域づくり現地調査 大分県由布院

由布院では、住民が住み良い町こそ観光にも良い町という共通の目標が設定されており、観光はその目標の達成手段という位置づけとされている。そのことが地域全体に共有されていることで、観光分野だけではない農業や商業なども含めた多様な分野の者が大きな目標のもとでつながりをつくることができおり、個々の利害を越えて観光まちづくりが進められている。また、その目標を達成するために丁寧に話し合いが行われ、新たなアイデアが生み出されると主体性を持った者がアイデアの実現に向けてつながり、実践していくという構造がつくられており、持続可能な観光まちづくりの実現に成功している。

### 3.6.3 聞き取り調査 埼玉県秩父地域

埼玉県の秩父地域（秩父市、横瀬町、皆野町、長瀬町、小鹿野町）は、定住自立圏形成協定を締結し、滞在型観光の促進や、外国人観光客の増加を目指すため、秩父おもてなし観光公社が設立されている。各市町にはそれぞれ観光協会があり、また各市役所、役場も観光に関する取組を実施しているため、秩父おもてなし観光公社が独自にできる取組に限られていた。設立当時より行政機関から派遣されている事務局長が、行政の立場や観光協会が手を出すことが難しいところを把握し、自ら進んで、そのような所に注力をしていった。その積み重ねにより、観光協会とも連携し民間事業者からの信頼も高めていくこととなった。

また、秩父おもてなし観光公社では、外国人観光客を増加させるための取組として、「インバウンド政策コア会議」という会議を主催している。この会議では民間事業者が観光振興のために取り組みたいことを提案し、他の民間事業者達が意見を戦わせながら公社の事業を選定する会議である。さらに、そこで選ばれた事業を実施するための予算を確保できるように、おもてなし観光公社が具体的方針を決め、市長等で構成される理事会の中で通すための調整を行う流れができている。

そしてこの会議には規約を設けておらず、誰でも参加できるような環境となっているため、事業者が主体性をもって自ら参加し、地域のことを考える仕組みができている。この会議に民間事業者が参加するようになったのは、おもてなし観光公社が民間事業者の嫌がることを率先して行うことで、信頼を得ていたことも影響しているということであった。

### 3.7 小括

一般社団法人臼杵市観光協会の例では、観光まちづくりに必要な組織をまとめることに成功した理事長らのリーダーとしての特性・リーダーシップと、既往の観光まちづくりのリーダーに関する研究結果が一致していることを確認し、由布院の例では持続可能な観光まちづくりを進めるにあたっての理想の仕組みが地域共通の大きな目標の下で構築されていること、そして埼玉県秩父地域の例では民間事業者の意見を観光振興のための事業に取り

入れるための手法や民間事業者の力を引き出すための立ち回りについて把握することができた。

これらの例には、どれも民間事業者の自主性・主体性が絡んでおり、それは観光まちづくりを進めていくための一つのポイントとなり得るものとする。このことをヒントとして行政がメンバーを指名したことで生じた課題に対して必要なケアを考察し、今後の観光まちづくりの進め方等に対する提案へとつなげていきたい。

#### 4. まとめ

##### 4.1 行政がメンバーを指名することについて

本章では、3.5 で整理したワークショップメンバーへの聞き取り結果が示唆することを、改めて2.6 で取り上げた井手のリーダーの研究と照らした上で分析・整理し、課題が生じた要因を把握することで、そこに必要な行政の役割について考察する。

ワークショップメンバーに指名されたことに関する聞き取り結果を見ると、「今まで知らなかった、あるいはこれからも関わることがなかったかも知れない人につながるきっかけとなっている」といった認識を持つとともに、「回を重ねることで、他の業種のことや、まちづくりに関して勉強をする」という意欲が出てきている。

これらのことから言えることは、行政からの指名で参加を決めたという、たとえ積極的な参加の仕方ではないという状況であったとしても「個人の事業のこと以外の部分（他分野のこと）」について、当人の持つ「積極的に学ぶ姿勢」という特性は崩さない、または「積極的に学ぶ姿勢」を醸成することも可能ということがまず一つ言える。その上で、本来つながることのない異業種をつなげられることや次世代を見据えた年齢構成でメンバーを人選できることは行政がワークショップメンバーを指名することの意義であると考えられる。

##### 4.2 生じている課題

次に、ワークショップメンバーに対する現在の課題についての聞き取り結果を見ると、「リーダーが不在」といったキーワードが現れていることや、民間事業者のやりたいことを支援するという事業であるにも関わらず、「最終的に何が残るのか見えない」といった課題が意見として出てきている。

これらのことが示唆するのは、現状のワークショップの進め方では媒介変数（リーダーシップの発達を促進する要因）がまだ十分働いていないことにより、自己利益を越えて組織のために行動するという「理想的な属性」、未来の魅力的なビジョンを明確にする、とか何を達成する必要があるのか熱心に話すという「鼓舞する動機づけ」、自らのやりたいことなどについて多様な関係者の相互理解を促進して活動を円滑にしていく「ファシリテーションスキル」といったリーダーシップが上手く醸成されていないということであるとされる。また、ここで脱退を希望しているメンバーが存在していることについて触れる。このことが示すのは、メンバーの「リスクを冒す勇氣」が発揮されなかったということと考えられる。

上記のことを課題として整理すると、行政が指名し、当初メンバーとして参加することを自身が承諾したとしても、リーダーの特性の中の「リスクを冒す勇気が発揮される訳ではない」ということ。また、関係性が未だ熟していないことが若干の影響を与えているとしても、メンバーの中で「リーダーシップの不足が生じている」ことを確認した。

#### 4.3 課題が生じる要因と解決のための方針

4.2 で整理した課題が生じるのは、自発的なつながりではなく行政が指名して参集したからこそ、リーダーの特性や、その他の部分の発達度合いに程度の差が生じ、リーダーシップが発揮しきれない状況となるからであると考えられる。このような状況においては、お互いのメンバーの不足している部分を補完、交換し、皆がリーダーシップを発揮できるようにしていかなければ、これまで出ていた課題の解決にはつながらず、観光まちづくりを前に進めていくことが難しいと思われる。

そのために行政が支援すべき点は、井手の研究を参考にすると、観光まちづくりにおけるリーダーシップの発達を促進する要因（媒介変数）の部分にある。そこで、第3章で取り上げた参考事例のように事業者に自主性・主体性を持たせ続けられるような支援を行う中で事業者が媒介変数を与え続け、メンバーにリーダーシップを獲得させることが必要であると考えられる。

### 5. 具体的提言（行政の役割）

#### 5.1 提案の対象

井手の研究ではリーダーシップの発達を促進する要因は「ショック（自地域と地域外とのギャップや価値観の異なる人物との遭遇）」、「地域外での異分野経験（地域外における観光分野以外の異分野経験）」、「他の人とのつながり（他地域視察や人的交流）」の3つとされている。

これらは、講師を招いてまちづくりに関するセミナーを開催や、金銭的な支援を行い長期間の人材育成研修への派遣等によっても実現されると考えられるが、地元の事業者による主体的な議論によって進められていくワークショップ事業が前述の参考事例や、何よりも自立した継続性の確立の観点から望ましいと考え、本レポートにおいては、これまで整理したことを踏まえた今後のワークショップ事業の進め方への提案を行うこととする。

#### 5.2 共通の目標設定の場をつくる

ワークショップ事業の中では他地域への視察が予定されており、これは地域外と自地域を比較して体験したギャップ・価値観の異なる人物との遭遇等により「ショック」を受けることや観光分野と直接の関連の薄い「地域外での異分野経験」が期待される。

また、単発の行事のようなものにせず、結果を共有して今後の方針を主体的に話し合う場を設けることで、未来の魅力的なビジョンを明確にする・何を達成する必要があるのか熱心

に話すという、リーダーシップの「鼓舞する動機づけ」の獲得を促す。さらにこの共有の場は普段交流のない A 地区と B 地区のメンバーを合流させ、由布院のように地域の思う対馬の強みや大事にすべきところといった多くの人々が共有できるような対馬らしさを考え、目指すべき共通の方向性を探るきっかけの場とすることを提案する。

話し合いの場を設けても、目標が定まるまでには長い時間を要すると考えられる。さらに自己中心的なものにならないよう、現在のメンバーだけではなく、島内の他の者や、地域外のニーズも取り入れるため島外からワークショップに参加をする者を呼ぶことも可能性として出てくると思われるが、そのことが更に新たな「ショック」を生み出し、リーダーシップの発達へ貢献する。

行政としては、それぞれが孤立しないよう、今まで積み重ねてきた議論や紡いできたものを新しくワークショップに参加する方々へ伝わるように価値を提示し、共通認識として共有する役割を担うべきと考える。そのためには、記録を丁寧にしっかりと残すことや、議論の度合いに応じた招聘者を探すこと、関係者の利害調整を図るなどの部分をケアしていくことが今後の目標設定を進めていくにあたっても重要となる。

### 5.3 地域へ広める場（仕組み）をつくる

具体的に目標が定まった時に、その目標を達成するための取組を、秩父おもてなし観光公社の「インバウンド政策コア会議」のように、メンバー以外も含めた主体性を持った民間事業者の自由な発想で事業の提案を行う場を設け、参加者の中で選定された事業に対し、行政が必要に応じて支援を行うという場（仕組み）をつくることを提案する。ここでは特に、地域リーダー養成塾の講義でも度々出てきたように、住民に理解されないものは継続性が無くなりやすいということも踏まえておかなければならない。そのため提案内容は、住民にも体験する機会を設けること等を要件とし、可能な限り場への参加者にも制限を設けないこととする。そういったことを繰り返すことで、最初は集まりにくいかもしれないが、徐々に周りの関心も高まると共に他者とのつながりも生まれ、立てた目標への理解も浸透してくると思われる。また、自らの提案を会の中で通すために、自発的に「他分野のことを積極的に学ぶ」等のリーダーの特性を身につけ、リーダーシップとして必要な他の参加者への理解を促すための「ファシリテーションスキル」がワークショップメンバー以外からも出現してくることが期待され、持続的な取組となっていくことと考える。もちろん事業自体が失敗する可能性もあるが、行政としては、醸成されてきた主体性を削がないよう、成果を求めすぎず、根気強く耐える姿勢も時には必要になってくるだろう。

### 5.4 参加者への提案

ここまで 5.2、5.3 のような「場」をつくることを提案したが、ここでこの場へ参加する者への提案を行う。それは、必ず自身の島外の顧客の意見をもって提案をすることである。対馬は離島であるからこそ特に周りを取り残されないよう、外とのつながりを大事にする

必要がある。その効果としては提案したものが最後に行きつく所が自己中心的なものとならず、観光客のニーズにも合うものとなる。本土地域と違い交通費が余計にかかる離島のリーダーは、相当な愛着をもって他の観光地と比較する視点を持っていると思われる。そういった意見を 5.2、5.3 の場でそれぞれが共有し重なっていくことによって、より明確に対馬の立ち位置も見え始め、ターゲットとするべき所や足りない部分を把握する機会になる。この部分を大切に進めていくことで、リーダーをはじめとした参加者達に新しい知識が蓄積され続け、対馬らしい独自のものを活かした、リーダー達の行う自発的な観光まちづくりが、この離島である対馬でも持続的に続けられていくものとする。

#### ※参考文献

- ・西村幸夫(2009)『観光まちづくり まち自慢からはじまる地域マネジメント』学芸出版社
- ・大澤健・米田誠司 (2019)『由布院モデル 地域特性を活かしたイノベーションによる観光戦略』学芸出版社
- ・橋本和也(2019)『人をつなげる観光戦略 人づくり・地域づくりの理論と実践』ナカニシヤ出版
- ・井手拓郎(2020)『観光まちづくりリーダー論 地域を変革に導く人材の育成に向けて』法政大学出版局
- ・対馬市景観計画(2018)  
<https://www.city.tsushima.nagasaki.jp/material/files/group/6/keikankeikaku.pdf>  
(参照日 2021 年 12 月 23 日)
- ・対馬市役所ホームページ『対馬市しまぐらしガイド』  
<https://www.city.tsushima.nagasaki.jp/ijyu/shoukai/2426.html> (参照日 2021 年 12 月 23 日)
- ・国土交通省ホームページ『離島振興』  
[https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chirit/kokudoseisaku\\_chirit\\_fr\\_000003.html](https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chirit/kokudoseisaku_chirit_fr_000003.html)  
(参照日 2021 年 12 月 23 日)
- ・出入国在留管理庁ホームページ『出入国管理統計表』  
[https://www.moj.go.jp/isa/policies/statistics/toukei\\_ichiran\\_nyukan.html](https://www.moj.go.jp/isa/policies/statistics/toukei_ichiran_nyukan.html) (参照日 2021 年 12 月 23 日)
- ・日本政府観光局「民間の本気の力を発揮させる仕組みづくり」秩父地域おもてなし観光公社の取り組み  
<https://action.jnto.go.jp/casestudy/1592> (参照日 2021 年 12 月 23 日)
- ・国土交通省(2016)「観光まちづくりガイドライン」  
<https://www.mlit.go.jp/toshi/kanko-machi/pdf/hontai.pdf>(参照日 2021 年 12 月 23 日)
- ・観光庁(2015)「“人育て” から始める観光地域づくり 観光地域づくり人材育成実践ハンドブック 2015」

<https://www.mlit.go.jp/toshi/kanko-machi/pdf/hontai.pdf>(参照日 2021 年 12 月 23 日)