

Review of International Economics 28: pp. 320-340.

Nowak-Lehmann, Felicitas, Inmaculada Martínez-Zarzoso, Dierk Herzer, Stephan Klasen, and Adriana Cardozo. 2013. "Does Foreign Aid Promote Recipient Exports to Donor Countries?" *Review of World Economics* 149: pp.

505-535.

Goldsmith-Pinkham, Paul, Isaac Sorkin, and Henry Swift. 2020. "Bartik Instruments: What, When, Why, and How." *American Economic Review* 110 (8): pp. 2586-2624.

【Reference Review 66-5 号の研究動向・全分野から】

ウィズコロナ・アフターコロナ時代の地方観光

経済学部教授 栗田 匡相

日本観光振興協会の季刊誌『観光とまちづくり』2020-2021 vol.4 (No.542) では、大手観光業界 12 社の社長が「ウィズコロナ時代の「新しい観光スタイル」に向けて」と題してメッセージを発信している。新たな観光スタイルとは何かと期待を持って読み進めてみたが、顧客への感謝と意気込みに加えて、安全・安心な旅のためにデジタルトランスフォーメーション (DX) や IoT を活用したデジタル・情報分野への言及をするもの、あるいはワーケーション、マイクロツーリズムなどのような新たな働き方・観光スタイルに言及するもの、ばかりである。観光 DX などの話はコロナ以前から言われていたものであり、ワーケーションやマイクロツーリズムについても石黒 (2020) が冷静に指摘しているように、既存の旅行需要に新たなラベル付けを施したと思われる部分も多く、事業者や観光地の人々があたかもインバウンド観光に代わる新規市場が生まれるような錯覚を持ってしまうことは更なる危機をもたらしかねないと警鐘をならしている。コロナの猛威の中で新たな観光スタイルなどがすぐに出てくれれば、もちろんそれに越したことは無いが、そんな特効薬などがあり得ないことはおそらくこの 12 社の社長達が一番よくわかっているだろうから、これほどまでに書いている内容が一緒になるのだろう。「新しい観光スタイル」と希望を持って読み始めたが、希望の無い状況にあるということを再認識させられたようだ。

高坂 (2020) は観光 DX について手際よくまと

められたレビューである。観光 DX 導入についての歴史的経緯とそれぞれの機能の紹介などが掲載されている。また、どのような観光分野でどういった観光 DX が利用できるのかの対応表を提示し、それぞれの事例なども記載されているので、気になる分野についてはネット検索などで詳しい情報を得ることも出来よう。観光 DX のような先進的な技術の適用について具体的にイメージできることが多く、新たな地方の観光のあり方について学ばせてもらうことも多かった。一方で観光 DX の課題として高坂 (2020) が指摘するのは自治体の役割である。観光 DX を推進していくアクターとして自治体の果たすべき役割が大きいのはその通りだが、実際に ICT/IoT を活用した地域活性化・地域振興の解決に積極的に取り組んでいる自治体は、総務省のアンケート結果によると全国の 17% 程度に過ぎない (全回答 1618 団体)。その他の多くの自治体では、興味はあるが、財政面、人材の不足、などの点で導入に踏み切れなかったり、そもそも「具体的な利用イメージ・用途が明確でない (66%)」「効果・メリットが明確ではない (63%)」とイメージが湧かず、効果やメリットを認識できていなかったり、ということが多いようだ。これを改善するためには、自治体の理解を促し、各地の実情に合わせたプロジェクトを企画し、最適な支援メニューを選択することが重要になるらしい。より具体的には、自治体組織内の意識共有や実態調査の実施によるニーズの発掘、成功事例のモデル化とそれらの横展開が可能となるよう

に支援メニューの一元化を政府内ではかるというのだ。でもそれだけの予算や人員の確保がコロナ禍の自治体に出来るとは思えない。また、成功事例のモデル化や組織内での意識共有や合意形成が如何に困難で時間がかかることかはよく知られたことである。その意味で、自治体の理解を促すことはなかなか骨の折れる仕事になりそうだ。

『地域開発』635号で述べられているニセコ町のまちづくり（柏木）や津軽海峡交流圏の事例（大西）から学べることは、コロナが来る前から情熱を持った担い手が協力し合いながら手間暇をかけて作り込まれた地域の観光は強い、ということだろう。ニセコ町では2004年から順次、町内各地区に光ファイバー敷設を進めてきた。ニセコ町が進めてきたまちづくりの取り組みはコロナ禍におけるテレワークやワーケーションの取り組みにも活かされている。また津軽海峡交流圏の事例を見ると、地元住民が圏域内での交流・回遊にコロナ以前から興味や意味を見いだしていたようだ。つまりはマイクロツーリズムのさきがけのようなことをコロナ前からすすめていたわけである。コロナの有無とは関係なく、平時から地方の観光やまちづくりを継続してしっかりとアップデートしてきた地域はこうした有事にも慌てずに対応が可能となるのかもしれない。

当たり前のことではあるが、地方の観光には、そこを訪れる旅行者のニーズだけではなく、その土地が持つ希少性や地元住民の生活や意見、といったサービス供給側のローカルな状況も考えなければならない。そしてそのサービス供給のローカルなあり方はそれぞれの土地で様々であり、それらを具体的な活動や取り組みとして具現化していくのは並大抵のことではない。例えば、まちの将来を話し合う町内会の会合に参加してみたら、とても頑固な人がいて自分のことばかりを述べて意見調整がうまくいかない等ということは、実際にそういった意見形成の場に当事者として参加してみればよくある話なのだろう。筆者自身もそのような状況に遭遇したことがある。この状況を打破するには時間をかけて状況を冷静に客観的に分析することはもとより、様々なトライアンドエラーを繰り返しながら、情熱的にものごとに取り

組んでいくしかない。つまりとても面倒くさく、時間もかかり、コストもかかり、挙げ句の果てには成功の確約もできない取り組みだ、ということだ。うんざりさせられるが、コロナのような有事には、『地域開発』635号の事例からも明らかのように、こうした面倒くさい取り組みを平時から継続できていた地域とできていなかった地域での格差が更に明確に出てしまうのかもしれない。

筆者も小規模ではあるが地方の観光開発を含むまちづくりの取り組みに参加してきた。あらためて今現在思うことは、様々な活動が制限を受けている現在だからこそ、アフターコロナを見据えた制度設計や既存のプロジェクトの改善案を練る時間や余裕もあるということだ。遅れに遅れたワクチン接種も年内にはある程度の水準にまで届くとすれば、年明け、来年度には、地方の観光をめぐる様々な活動が再スタートを切ることになるだろう。この時期に自らの能力を鍛え直さずして、いつアフターコロナに備えるというのだろうか。木下（2021）は著者の長年の現場経験に裏打ちされた助言、提案が豊富に提示されておりとても参考になる書籍だ。アカデミックの側からもこれまでに蓄積された先行研究や事例紹介などをひもとき、地方の観光やまちづくりを考えるための具体的な方策を提供していかなければならない。筆者が編著者としてまとめた栗田編著（2022年3月刊行予定）にはそうしたアイデアのいくつかを盛り込んでいるので是非手に取っていただきたい。

<参考文献>

- 日本観光振興協会『観光とまちづくり』2020-2021 vol.4 (No.542)
- 石黒侑介（2020）「With コロナ時代の北海道観光再考：インバウンド観光は必ず戻る」『ほくよう調査レポート』292号
- 高坂晶子（2020）「観光DXの可能性：最先端ICTによる観光ビジネスの革新」『JRIレビュー』2020年11号
- 木下斉（2021）『まちづくり幻想：地域再生はなぜこれほど失敗するのか』SBクリエイティブ
- 柏木邦子（2020）「地域の魅力、まちへの共感が人を呼び込む：人口増加を続けるニセコ町のまちづくり」『地

域開発』635号

大西達也（2020）「コロナだけど、コロナだから... 熱くなる津軽海峡交流圏：交流圏民が進める地方創生」

『地域開発』635号

栗田匡相編著（2022年3月刊行予定）『マイクロエビデンスを利用した地域共生社会の創り方』中央経済社

【Reference Review 66-5号の研究動向・全分野から】

管理職は魅力的？

経済学部教授 西村 智

昨今、若い世代で管理職を希望しない人が増えている。労働経済白書（平成30年度版）によると一般社員の6割が管理職を希望していない。その理由をみると「責任が重くなる」がトップ回答で、意欲や向上心のなさが要因かと思われる一方で、「業務量が増え、長時間労働になる（2位）」「職責に見合った金額が支払われない（3位）」との回答からは管理職という地位そのものの魅力が低下している可能性が窺える。実際、グローバル化やコンプライアンス遵守、人材の多様化など経営環境が大きく変化したことにより管理職の業務量が増え、責任が重くなっていることが指摘されている。そこで、本稿では「管理職」の役割や地位がどのように変化しているのかについて考察する。以下で紹介する論文はすべて、『日本労働研究雑誌』725号（2020年12月刊行）に掲載されているものである。

坂爪洋美「管理職の役割の変化とその課題—文献レビューによる検討」は海外文献のレビューを行った結果、管理職の役割（内容）に大きな変化はないが、管理職の役割が質的に変化したためにより負荷や葛藤を伴うようになったことを明らかにしている。この背景に、組織構造がより柔軟でよりフラットなものに変化したことがあげられる。つまり、以前は単に部下に指示を出し管理していればよかったものが、組織のフラット化に伴い部下との対話がより重視されるようになった。その結果、管理職に期待される役割が単なるリーダーシップ力から対話の重視とサポートティブなリーダーシップの発揮へと質的に変化し、管理職の精神的負担を重くしている。さて、日本におい

ても同様の変化がみられるであろうか。近年、上司のビジネス・マナーとして「おひたし」が注目されている。これは、上司のあるべき行動を示したもので、「怒らない」「否定しない」「助ける」「指示する」の頭文字からできている。このことから、日本においてもより高度なコミュニケーション力が管理職に求められるようになってきているといえる。

久米功一・中村天江「日・米・中の管理職の働き方—ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆」はリクルートワークス研究所が2014年に行ったマネージャー調査を用いて管理職の働き方について国際比較を行っている。それによれば、ジョブ型雇用（仕事に人を貼り付ける雇用システム）のアメリカでは管理職の役割が明確で、突発的な仕事が少ないが、彼らは仕事におけるリスクをとる傾向にある。一方、メンバーシップ型雇用（人に仕事を貼り付ける雇用システム）の日本はアメリカと正反対である。つまり、管理職の役割は曖昧で突発的な業務が多い。そして、彼らはリスクを回避する傾向にある。実は、日本では管理職の職務範囲を曖昧にしておくことで業務上生じる不確実性に柔軟に対応している。また、部下のマネジメントについては、アメリカでは上司が部下に具体的な指示を出し、育成するのに対して、日本では、上司は部下に具体的な指示を出さずに任せる傾向にあるという。しかし、このような日本の管理職の役割の曖昧さは同質的な労働者間で成り立つのであり、人材が多様化する現在、時代錯誤になりつつある。坂爪論文で示されたように管理職に期待される役割は高度に変化している。ところ