

DMO の組織マネジメントの課題(1)

一官のジレンマ、民のジレンマ

Issues in DMO Organizational Management (1)

-The Dilemma of the Public and the Private Sector-

近畿大学 高橋 一夫、大正大学 柏木 千春

Kindai University Kazuo TAKAHASHI, Taisho University Chiharu KASHIWAGI

Keywords: DMO, Third sector, The dilemma of seconded employees

1. はじめに

観光地経営の主体である DMO 研究の一環として、①第三セクター（以下、三セク）である DMO の、三セクであるが故の制度的・根源的課題を自治体・民間側双方の視点から明らかにし、②実務における DMO の組織マネジメント課題とそれらを克服する実践可能なマネジメント手法の提案につなげることを主なテーマとする。

DMO は本来、組織の利益追求を目的とするのではなく、自治体の観光政策の実現のために公共性の高い業務をこなしていくためのプロ集団でなければならないが、一方で多くの日本の DMO は観光行政を頂とする階層組織でもある。行政の階層組織に組み込まれたマネジメント課題とその原因を、三セク研究の視座と自治体・民間・DMO それぞれの視点から理論的・実証的に考察し、それらを克服する実践可能なマネジメント手法の提案につなげる。本原稿は、その研究の一部である。

本研究は成果をあげている欧米 DMO への調査から得られた知見をもとに、欧米 DMO と比較した日本の観光振興組織（DMO 含む）に不足する 7 つのマネジメント特性（表 1）を仮説として研究をすすめてきた。日本の観光行政は欧米のように「やるべき」だが「できない」ジレンマがあるということも明らかになった。それらのジレンマは、観光行政と DMO の役割分担を進め、権限と責任を一体化させた運営を行うことで解消できるよう試案を提示し、観光庁でも取り上げられた^①。

しかし、その後行政と DMO の役割分担だけでは解決できない課題が各地に表出してきたことが、2022 年～23 年度に近畿運輸局の協力で行った探索的調査から示された。本研究はこれまでの研究

成果を基盤に、新たな組織マネジメント上の課題とその発生要因をつまびらかにし、その解決策を示すものである。

2. 欧米 DMO のマネジメント

欧米 DMO へのヒアリングを通じて、日本の DMO（観光庁に登録されていない観光協会や観光連盟も含む）に不足するマネジメント特性が 7 つあるのではないかと、これまでの知見と複数の日本の行政関係者へのヒアリングから仮説を設定した^②。特にこの中で、論点 3 と論点 4 の「人」にかかわる課題は、野中^③のいう「古典的管理論」につながる課題でもある。19 世紀の頃から、組織マネジメントにおいて、これはやってはいけないというマネジメントを示すものが古典的管理論である。以下の 2 つの管理論の原則を示す。

命令一元化の原則は、「複数の上司から命令を受けるべきではなく、命令は一元的に行なわれる」ことが必要であることを示している。しかし、DMO は官と民によってつくられた組織であり、そこで働く人たちはプロパー職員だけでなく、行政や民間企業からの出向者もいる。彼らの人事評価は出向元で行うことが多く、そのため人事評価を好餌にした出向元からの出向者のコントロールにつながるケースが見受けられる。

また、階層性の原則は、権限と責任一致の原則とも言い、階層ごとに移譲された権限を確実に行使するとともに、行使した権限に見合った責任も付随していることを言う。行政から DMO に出向してきた職員は、それまでの職務経験で観光に携わっていないこともある。しかし、自ら判断する権限を持つということはその結果責任を取るとい

うことでもある。「観光の仕事は初めてです」と挨拶されても、部下や地域の観光事業者からす

ると、「また役所の人事異動か」ということになる。

表1. 欧米 DMO と比較した日本の観光振興組織に不足するマネジメント特性(2017⁽²⁾)

	論点 1	論点 2	論点 3	論点 4	論点 5	論点 6	論点 7
	意思決定機 関の存在感	行政との機能 分担の有無	プロパー職員 による運営(専 門人材の存在)	DMOによる 人事評価	多様な財源 の存在 (一般財源以 外の収入)	多様なステーク ホルダー(行政、観光事業 者、住民)との 緊張感のある 関係	確かな評価 指標
バルセロナ	○	○	○	○	○ 自主事業収入 約95%	○	○
ロンドン&パー トナーズ	○	○	○	○	× 補助金約70% ランク別の会 費制度	○	○
ハワイツーリズ ムオーソリティ	○	○	○	○	○ 宿泊税(TAT)	○	○
SFOトラベルアソ シエーション	○	○	○	○	○ TID69% 会費(7段階)+ 協賛約24% 補助金7%	○	○
ビジット ナババレー	○	○	○	○	○ TID約95%	○	○
デスティネー ションDC (ワシントンDC)	○	○	○	○	○ ホテル税70% 会費・協賛金 25%	○	○
メリーランド州 DMO (州政府 Tourism Development)	× (政治に影響 を受ける)	× (行政そのもの、様々な規 制)	△ (約3割は永 続的)	×	× 州の一般財源約 10億5千万円 8つのセールス タックスコード	○	○

3. ケーススタディ

こうした状況が見受けられながらも、日本の DMO においては財源の問題から、プロパー職員の高度化を図ることは容易ではなく、DMO と観光行政の機能と役割を明確にしていくことで改善を図るべきと主張していた。しかし、下記のような事例がアンケートやインタビューから表出してきたことから、役割分担だけに留まらず、新たな解決策を提示することが必要になってきている。

(1) 民間からの出向

① 出向者の気のゆるみ

- ・ 出向者が組織管理をする立場に立ったことから、金銭面で誤りをおこした。議会の判断で、DMO にはマーケティング経費を渡さず、すべて観光行政の管理の下でおこなわれることとなった。
- ・ 当時 DMO にはドレスコードや髭を生やしてよいかな等の勤務要領がなかったこともあり、民間の出向者は出向直後髭をはやした。しかし、出向を終えて帰る際の挨拶では髭を落としていた。出向には緊張感が伴わないのかと行政側は考えるようになった。

② 出向元への仕事の確保

- ・ 1 億円を超えるマーケティングデータ分析のコンペにも関わらず、事業者募集の WEB ページの SEO の手抜きで、参加は 1 社のみ。審査員は多変量解析の知識のない地域 DMO 関係者。コンペの質と趣旨にふさわしくない提案内容だが、出向者の関連会社に決まる。
- ・ DMO の開所式の日、出向社員は、「この DMO の予算の 4 割を獲得するようにとのミッションを受けてきました」と挨拶をした。

(2) 行政からの出向あるいは行政職員

- ・ 行政職員のマーケティングやデータ分析の知識が薄いため、上位組織との連携、分担というセールス手法に乗り易く、データ会社からの地域連携 DMO への出向者の提案に予算をつけた。
- ・ DMO のトップが企業 A の会長に代わって以降、A 社グループに仕事が落ちる確率が高くなる。トップに対する忖度がある。
- ・ 若手行政職員はイベントが好き。DMO と機能分担をしたにも関わらず、手をだしたがる。

4. おわりに

DMO は本来、組織の利益追求を目的とするのではなく、自治体の観光政策の実現のために公共性の高い業務を効果的・効率的にこなしていくためのプロ集団でなければならない。しかし、DMO が実質的に自治体の階層組織の一部となっており、経営の自由度に制限があり、行政でも民間企業でも行われていないマネジメントが三セクゆえに存在する。本稿では「三セクへの出向者」についてのみ整理をしたが、制度的課題や実務的課題の複数の要因を整理し、背景と文脈の分析を通じて要因を構造化することで、成果をだすための日本版 DMO の組織マネジメントの理論モデルを提示できるようにしたい。

(注)

- (1) 観光庁 (2019)「世界水準の DMO のあり方に関する検討会」中間報告
- (2) 高橋一夫 (2017) :『DMO・観光地経営のイノベーション』学芸出版社
- (3) 野中郁次郎(1985)『経営管理』日経文庫 512 経営学入門シリーズ