

# 5

## 第5章

---

### 創発的進化に向けて — 観光文化の振興のために —

---

ここまで、当財団の創業からの1世紀、主に1963(昭和38)年に株式会社日本交通公社が分離独立した後の50年の歩みを振り返ってきた。この間、私たちは、旅行・観光の健全な発展を目指し、観光文化振興のためのさまざまな活動、調査事業、研修事業を行ってきた。1978(昭和53)年には観光文化資料館(現「旅の図書館」)を設置し、旅の楽しさ、観光の意義と奥深さ、旅先の歴史や文化について図書や資料を通じて一般の人々に知識や情報を提供してきた。

創業以来、こうして誠実に積み重ねてきた実績が内閣府の「公益認定等委員会」に評価され、2012(平成24)年3月21日付で内閣総理大臣より「公益財団法人」としての認定を受け、創業100周年という節目の同年4月1日に新法人に移行した。

本章では、これまでの長年の取り組みを踏まえ、今後、公益財団法人として旅行・観光分野の「実践的な学術研究機関」を目指して創発的進化を遂げていくための組織課題と経営方針について整理する。

### 「創発」とは

本来の意味は、「部分の性質の単純な総和にとどまらない性質が全体として現れること」である。それを私たちは、「組織を構成する個人の間で創発現象を誘発できるような環境を整えることが重要であり、個人が適切なコミュニケーションを行うことにより、お互いの能力を組み合わせ、創造的な成果を生み出せる組織を目指す」と定義している。

## 1. 現状認識と対応すべき組織課題

50年が経過し、旅行・観光に対する社会的な位置づけや当財団を取り巻く環境は大きく変化している。現在、以下のような組織課題があると認識している。

### 1. 「公益財団法人」としての公益性訴求への対応

#### <現状認識>

「公益財団法人」としての当財団は、「コンサルティング」「シンクタンク」機能に加え、公的な機能・役割を強化し、社会への貢献を拡充していく必要がある。

#### <対応すべき重点的課題>

「学術領域での活動の拡充と貢献の拡大」、「国際的な活動の拡充と貢献の拡大」、「公益性訴求のための情報発信の強化」、「リスクマネジメントの徹底」などが課題として挙げられる。

## 2. 調査研究事業の環境変化への対応

### <現状認識>

国家的戦略としての「観光」の重要性が増し、国や地方公共団体の観光関連業務が拡大するなかで、他の調査機関や活動団体、大学などとの競合が激化している。当財団の独自性を発揮することにより、競合関係だけでなく、共生関係の構築も視野に入れつつ差別化を図っていく必要がある。そのため、競争力・共生力の向上を目指し、個々の研究員の能力、並びに組織の社会的存在価値の向上を推進していく。

### <対応すべき重点的課題>

「さまざまなタイプの競合相手への適切な対応」、「企画力・提案力・発信力のさらなる強化」、「専門性・先見性の向上による他組織との差別化」などが課題となっている。

## 3. 「旅の図書館」の役割の見直しと今後への対応

### <現状認識>

インターネットの普及に伴い、「旅行の下調べ」目的での図書館利用の必要性が低下し、それが図書館利用者数の減少につながっている。一方で、研究者や行政関係者などからは専門的な知見や情報の提供が期待されており、情報公開の強化や専門資料類のアーカイブ化など「旅の図書館」の役割の見直しが必要である。

### <対応すべき重点的課題>

「学術研究に資する資料類の整備・拡充・公開」、「研究者や行政関係者などの交流の場としての活用」、「広報機能の場としての活用」といった点が課題である。

## 4. 年齢構成や働き方の変化への対応

### <現状認識>

研究員の年齢構成に偏りがあり、将来的に高齢化が見込まれる。社会的には個人のライフプランや個性、自主性の尊重、いわゆるワークライフバランスが重要視される状況下、調査研究職の特性に適した業務遂行と自己実現の場が得られるような環境（多様な働き方）を整備する必要がある。

### <対応すべき重点的課題>

「調査研究体制のあり方の検討」、「人材育成の充実や多様な働き方に関する制度導入の検討」、「定期的な採用計画」、「IT環境の改善」などが課題である。

## 5. 財務体質悪化の歯止めへの対応

### <現状認識>

低金利状態の継続により財産運用収入が伸び悩むなか、自主事業の強化などを目的に基本財産の取り崩しを行っている状況であり、今後は一定の財務基盤を確保し、並行して持続的な組織運営が行える体制に改革する必要がある。

### <対応すべき重点的課題>

「低金利状態の長期化に対応した財産運用方法の検討」、「事業体制・組織運営のあり方の検討」などが課題となっている。

## 2. 経営理念と行動指針

当財団の「公益財団法人」認定に伴い、<経営理念>および<行動指針>を以下のとおりあらためて設定した。

### <経営理念>

私たちは、「観光文化の振興」を担う公益財団法人として、  
調査研究事業を進めることにより、  
観光を通じた豊かな社会の実現に貢献します。

### <行動指針>

#### 1. 公益性の発揮

私たちは、社会的に意義のある調査研究事業を積極的に進めることにより、広く社会的に認知され、信頼され、真に必要とされるような組織を築きます。

#### 2. 専門性の発揮

私たちは、旅行・観光の調査研究分野の専門家として、観光の複雑化、多様化が進む状況において「観光の本質」を常に自問しつつ、ひとつひとつの事象に丁寧に向き合い、課題を解決します。

#### 3. 組織力の発揮

私たちは、互いの専門性を尊重し、多様な価値を認め合いながら、研究領域、研究方法、ネットワークなどの拡充に取り組み、社会環境の変化にも敏感に対応しうる専門家が集う創発的な研究組織を構築します。

### 3. 2022年（10年後）のビジョン……〈'22ビジョン〉

こうした経営理念を実現するため、私たちは公益財団法人として果たすべき使命を真摯に捉え、2012（平成24）年度、役職員全員が今後進むべき方向性や活動内容などについて検討を行い、2021（平成33）年度を最終年度とする〈'22ビジョン〉を策定した。

その概要は以下のとおりである。

#### 〈'22ビジョン〉

旅行・観光分野における実践的な学術研究機関として、  
社会的信頼感と高い競争力を備え、  
国や地域の諸課題に対する解決力を発揮できる組織となる。

本計画は10年後を見据えた長期計画である。期間中は「実践的な学術研究機関」の実現を目指し、研究員個人の人々の専門性の一層の向上、並びに研究員同士の連携強化による組織力の向上を図り、創造的な成果を生み出せる組織へと進化させていく。

計画期間は2013（平成25）年度～2021（平成33）年度とし、その間、3年単位の中長期経営計画を3回（第一次・第二次・第三次）策定する。そして、各中期計画においても、それぞれ達成目標を設定し、着実に実行していくものとする。

#### 1. 〈'22ビジョン〉達成のための基本方針と 主要な実行施策（プロジェクト）

〈'22ビジョン〉の達成に向けた基本方針は、次の5項目である。

#### 〈公益財団法人日本交通公社の基本方針〉

1. 観光分野を代表する研究機関として、積極的な政策提言を行う。
2. 観光文化の振興に資する具体的な成功事例を創出し、地域の活性化に寄与する。
3. 「旅の図書館」が実践的な学術研究機関の一組織として、効果的に機能する。
4. 職員一人ひとりが自立して協働する。
5. 公益財団法人としての安定的な運営を行う。

組織としての事業活動に関する基本方針1～3について、目指すべき姿と主要な実行施策（プロジェクト）を以下に整理した。

基本方針	目指すべき姿	実行施策（プロジェクト）
1 観光分野を代表する研究機関として、積極的な政策提言を行う	①一人ひとりの研究者が高い専門性を持ち、受託の分野でも競争力を発揮している	<ul style="list-style-type: none"> <li>●博士号取得支援制度の導入</li> <li>●自主事業の査読論文化</li> <li>●論文・記事執筆や学会発表の実施</li> <li>●自主事業を実施する「研究会」の設置</li> </ul>
	②文科省より学術研究機関の認定を受けており、科研費も交付されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学術研究機関としての認定</li> <li>●科研費の獲得</li> </ul>
	③旅行市場や観光地・産業政策の動向に最も詳しい組織と認定されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●旅行市場動向の分析</li> <li>●観光政策動向の分析</li> <li>●旅行市場・観光政策動向の発信</li> </ul>
	④観光分野における国際機関で存在感を示し、国際基準などの作成過程に一定の影響を持つ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国際機関の会議への参加・貢献・連携</li> <li>●海外研修の見直し・実施</li> <li>●海外向けCIの強化</li> <li>●WEB(IT)の強化</li> </ul>
	⑤JTBFが発信する情報についてのアクセスが増加し、問い合わせが頻繁にある	<ul style="list-style-type: none"> <li>●情報発信力の強化</li> <li>●広報機能の強化</li> <li>●CIの強化</li> </ul>
	⑥観光政策担当者、観光事業者、観光研究者などからの相談や共同研究の申し入れが多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究センター・相談窓口の活用</li> <li>●学会・大学研究室との連携・共同研究</li> <li>●観光事業者との連携・共同研究</li> <li>●情報発信力の強化</li> </ul>
	⑦委員会、講演、執筆、コメントなどの依頼が頻繁にある	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究者やメディアとの連携</li> <li>●情報発信力の強化</li> </ul>
2 観光文化の振興に資する具体的な成功事例を創出し、地域の活性化に寄与する	①地域や産業と共同で成功事例を世に出している	<ul style="list-style-type: none"> <li>●テーマを定めた助成事業による観光政策モデルの実践</li> <li>●研究会の活用</li> </ul>
	②成功事例・失敗事例を検証し、普遍化して国・地域・産業・研究者などに発信している	<ul style="list-style-type: none"> <li>●観光政策研究の普遍化(観光政策動向の分析)</li> <li>●観光政策研究(動向)の情報発信</li> <li>●WEB(IT)の強化</li> </ul>
	③JTBFの成功事例が観光政策に活かされ、受託調査の相談にもつながっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●観光政策者との連携</li> <li>●研究会の活用</li> <li>●論文・出版などの活用</li> </ul>
	④JTBFの活動を理解し、協力的な地域コンサルや研究者のネットワークが構築されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域政策研究者(機関)ネットワーク(地域政策共同提案、コンサルティング)</li> <li>●客員研究員制度(分野別の研究・調査パートナー)</li> <li>●研究会・フォーラムなどの開催</li> </ul>
3 「旅の図書館」が実践的な学術研究機関の一組織として、効果的に機能する	①専門性が強化されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●専門図書・資料の充実</li> <li>●購入及び蔵書に関する選定方針の明確化</li> <li>●海外論文の取り扱い強化</li> </ul>
	②研究ライブラリー機能が強化されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究支援機能の強化</li> <li>●本部機能と図書館機能の一体化</li> <li>●外部研究者などとの交流の場の提供</li> </ul>
	③広報機能が強化されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「旅の図書館」における情報発信の強化(予約対応の検討など)</li> <li>●レファレンス対応の強化</li> </ul>
	④研究員の研究における利便性が向上している	<ul style="list-style-type: none"> <li>●図書館と資料室との融合</li> <li>●利便性の高い図書・資料の充実</li> <li>●研究員に対するレファレンスの強化</li> </ul>
	⑤観光文化の振興に寄与する蔵書が充実している	<ul style="list-style-type: none"> <li>●観光・旅行に関する学術的な研究に資する専門図書及び資料の保存</li> </ul>

## 2. 2022年（10年後）の研究者と組織の姿

### ① 10年後の研究者の姿

研究者は、「観光分野の学術領域における研究能力と、観光政策への具体的な提言や観光現象の諸課題を解決する実践力を持ち合わせた専門家」となることが目標である。

そのためには、自主事業への主体的な取り組み、およびそれを基にした論文などの執筆・発表を積極的に行うとともに、受託事業への取り組みなどを通じて国や地域に貢献していく。また、調査研究活動で得られた知見や成果を広く社会に発信していく。

### ② 10年後の組織の姿

当財団は、「旅行・観光分野における実践的な学術研究機関」として社会的に認知され、活動する組織となることを目指す。

そのためには、調査研究活動に積極的に取り組むとともに、低金利状態の継続が想定される厳しい経済情勢のなか、堅実かつ柔軟な財産運用や経費節減などによる安定的な経営基盤のもとで組織運営に努める。

## 3. <第一次中期経営計画（2013〔平成25〕～2015〔平成27〕年度）>の取り組み

<'22ビジョン>の実行施策（プロジェクト）は、各プロジェクトの優先順位、重要性に基づいて、2013年度から開始された第一次中期経営計画に盛り込まれ、取り組みが開始されている。

### 第一次中期経営計画（2013～2015年度）

<'22ビジョン>をベースとして、その第一次に該当する2013～2015年度の経営方針を示す「第一次中期経営計画（2013～2015年度）」を以下のように策定した。

#### 1. 本計画における取り組み目標

<'22ビジョン>の前期にあたる本計画では、「実践的な学術研究機関」に向けた基盤づくりとの考え方のもと、以下の3点を取り組み目標として掲げ、観光文化の振興に向けた事業遂行および組織運営を目指す。

- 「実践的な学術研究」の推進
- 情報発信の強化
- 安定的な組織運営

## 2. 観光文化の振興に向けた重点的な事業

- 学術研究・実践活動のレビュー
- 「研究会」の設置を通じたネットワーク型研究への取り組み
- 観光市場動向調査の深化
- 成功事例の創出などに向けた実践研究の推進
- 自主事業と受託事業の相乗効果の発揮
- 「旅の図書館」の機能強化
- 記念（周年）事業への取り組み

本計画を着実に実行するための組織体制強化策として、2013（平成25）年10月に調査研究部門を「観光政策研究部」と「観光文化研究部」に再編成するとともに、重点課題である情報公開・広報機能強化のために「観光研究情報室」の設置を行い、2部1室体制とした。

また、新しいロゴマークの制定などの広報媒体・ツールの整備を行うとともに、将来的な研究員像を見据えて、新たな人事評価・賃金制度、ジョブリターン制度、客員研究員制度などの整備を行った。

今後は重点課題であるIT環境の改善に取り組み、公益財団法人にふさわしい情報の公開を積極的に進めていく。そして、実践的かつ学術的な研究の質的な向上、社会経済的な環境変化に対する経営の適応力の向上、および危機管理の強化を図っていく。

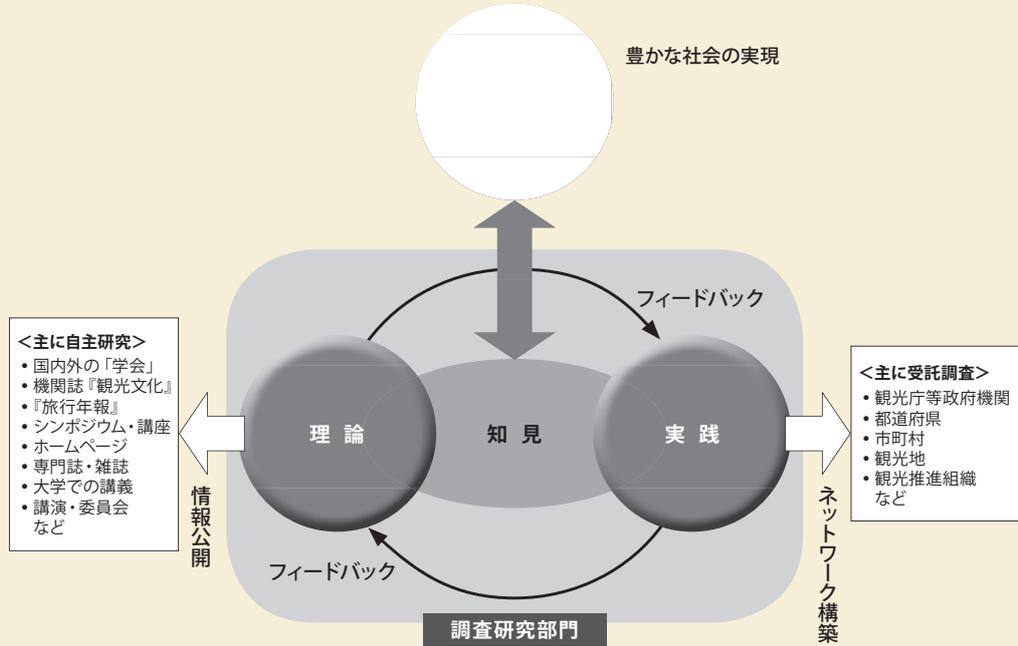
## 4. 創発的進化への挑戦

私たちは、社会的に意義のある調査研究事業を積極的に進め、旅行・観光を通じた人々の豊かな生活の実現と魅力的な観光地づくりに、組織一丸となって貢献していく所存である。

<'22ビジョン>の計画期間であるこの10年間で、研究員のさらなる専門性向上と、研究員相互の強固な連携・協力により創造的な成果を持続的に生み出すことができる組織への進化期間、「創発的進化期間」として位置づける。そして、これまでに増して広く社会的に認知され、信頼され、真に必要とされる組織となるべく、経営理念を共有し、切磋琢磨して能力向上に努め、当財団を取り巻く諸課題の解決と観光文化の振興に向けて果敢に挑戦していきたい。

### 公益財団法人日本交通公社 調査研究部門の機能と役割

―理論と実践から知見を生み出し、観光文化の振興につなげていく―



### 新たな調査研究体制

(2013〔平成25〕年10月1日以降)

### 公益財団法人日本交通公社

#### 観光政策研究部

各種テーマに関する調査研究、外部研究機関・地域等と共同した研究会の設置・運営

(主な研究テーマ)

- 温泉まちづくり ●インバウンド政策
- 観光と地域経済・波及効果
- 観光地づくりの財源 ●観光地づくりと住民意識 等

#### 観光文化研究部

(主な研究テーマ)

- 観光客の意識や行動、満足度
- 利用者の視点に立った自然公園のあり方
- 観光資源の評価 ●観光地における政策指標 等

各種メディアを通じた研究成果の積極的な公開

- セミナー・シンポジウム ●刊行物 ●研究論文 ●ホームページ掲載 等

#### 観光研究情報室

研究活動や研究成果の総括的な広報

- ホームページの編集・運営 ●メールニュースの発信 ●会員等への情報提供
- 機関誌『観光文化』の発行 ●観光研究・調査相談窓口 ●大学や地域との連携促進

「旅の図書館」運営 ●観光・旅行に関する学術的・文化的文献を収集・公開

- 積極的に利活用され、さまざまな観光研究が創出される図書館づくり

## 公益財団法人日本交通公社の新しいロゴマーク

私たちは、新しいロゴマークに以下のような思いを込めた。

近代における「観光」の語源とも言われる「観光丸」から船をイメージの基調とし、組織のキーワードとなる観光文化を真ん中の円に、3つの帆は、左から公益性、学術性、実践性を表現している。「観光文化の振興」に向けて、帆を広げて力強く前進していく。



公益財団法人 日本交通公社



Japan Travel Bureau Foundation

わたしたちは、「公益・学術・実践」の3つの帆を掲げ、観光文化の振興・発展に向けて前進します。

Sail 1 …… 公益性 (左)

Sail 2 …… 学術性 (中)

Sail 3 …… 実践性 (右)

円 …… 観光文化\*1

波頭 …… 過去から未来へ、時代の流れ

\*1

公益財団法人日本交通公社は、観光により人々の生活や地域を豊かなものにしていくこと、そして、その生活スタイルや地域のあり様を広く「観光文化」と捉え、観光文化を振興することを、その役割として活動しています

### 経営理念

私たちは、「観光文化の振興」を担う公益財団法人として、調査研究事業を進めることにより、観光を通じた豊かな社会の実現に貢献します。

### 行動指針

#### 1. 公益性の発揮

私たちは、社会的に意義のある調査研究事業を積極的に進めることにより、広く社会的に認知され、信頼され、真に必要とされるような組織を築きます。

#### 2. 専門性の発揮

私たちは、旅行・観光の調査研究分野の専門家として、観光の複雑化、多様化が進む状況において「観光の本質」を常に自問しつつ、ひとつひとつの事象に丁寧に向き合い、課題を解決します。

#### 3. 組織力の発揮

私たちは、互いの専門性を尊重し、多様な価値を認め合いながら、研究領域、研究方法、ネットワークなどの拡充に取り組み、社会環境の変化にも敏感に対応しうる専門家が集う創発的な研究組織を構築します。

### '22ビジョン

旅行・観光分野における実践的な学術研究機関として、社会的信頼感と高い競争力を備え、国や地域の諸課題に対する解決力を発揮できる組織となる。

### 基本方針

1. 観光分野を代表する研究機関として、積極的な政策提言を行う。
2. 観光文化の振興に資する具体的な成功事例を創出し、地域の活性化に寄与する。
3. 「旅の図書館」が実践的な学術研究機関の一組織として、効果的に機能する。
4. 職員一人ひとりが自立して協働する。
5. 公益財団法人としての安定的な運営を行う。

### 現状認識及び対応すべき課題

#### ①「公益財団法人」としての公益性の訴求

- ・学術領域での活動と貢献の拡大
- ・国際的な活動の拡充と貢献の拡大
- ・公益性訴求のための情報発信の強化
- ・リスクマネジメントの徹底

#### ②調査事業の環境変化への対応

- ・様々な競合相手への対抗
- ・企画提案力・発信力の更なる強化
- ・専門性の更なる向上による競争力の向上

#### ③「旅の図書館」の役割の見直し

- ・学術的研究に資する資料類の整備・拡充・公開
- ・広報機能の場としての活用
- ・研究者や行政関係者の交流の場としての活用

#### ④年齢構成や働き方の変化への対応

- ・研究体制のあり方を見直し
- ・人材育成の充実や転身・復職等の制度導入の検討
- ・IT環境の改善

#### ⑤財務体質悪化の歯止めへの対応

- ・低金利長期化における資金運用
- ・事業体制・組織運営のあり方の検討

### 10年後の組織体制

調査研究を担う事業部門と総務全般（経営企画・経理財務・人事・総務庶務・内部統制・監査等）を担う管理部門の2部門体制とする。

#### 【調査研究（事業）部門】

- 各部署ともに、自主事業と受託事業を調査研究活動の両輪とし、その相乗効果により、国や地域の諸課題に対する解決力を発揮できる組織となる。
- 自主事業は、部門横断的な研究会体制により、研究から成果の公開まで一体的に取り組み、受託事業は、個々の研究員が主体的に各々の専門分野に基づいて組成するプロジェクトにて推進する。
- 積極的な情報公開にむけて組織的な広報機能を強化する。

#### 【総務（管理）部門】

- 公益財団法人の安定運営と調査研究（事業）部門との連携をより強化する。

### 10年後の研究員

- 10年後の研究員に期待される姿は、「観光分野の学術領域における研究能力と、観光政策への具体的な提言や観光現象の諸課題を解決する実践力を持ち合わせた専門家」である。

- 本計画期間中の研究員は、自主事業への主体的な取り組み及びそれをもとにした論文等の執筆・発表を行うとともに、一定規模の受託事業の実施による国や地域への貢献に取り組む。

- 研究員は、調査研究活動を通して取得した知見や成果を、多様な媒体や機会を活用して積極的に広く社会に発信する。

本計画期間中については、学術研究機関としての機能・能力向上が重要な使命であるため、学術領域に比重を置いた取り組みを進める。

### 10年後の組織運営

- 受託事業を抑制し、自主事業及び学術的研究活動の拡充とのバランスを図る。
- 受託事業・自主事業の直接費及び一般経費の経費構造を改革することにより、効率的な経営体質に改善する。
- 安定的な組織運営を持続させるため、事業改革特別収入（正味財産取崩額）を1億円未満に抑え、一定の財務基盤を維持する。

#### 【外部・内部環境の変化（想定）】

- ・国及び地方自治体の観光関連予算規模の減縮
- ・「学術的研究機関」としての機能・能力向上
- ・情報発信のさらなる強化
- ・低金利状態の継続による財産運用収入の大幅な減少
- ・会費収入の減少傾向の継続
- ・人件費負担等経費の増加

### 情報公開に対する考え方

- 事業成果の公開は、公益財団法人に求められる重要な役割のひとつであるという使命感のもと、積極的な情報公開に取り組む。
- 主たる情報発信媒体はWebサイトとし、原則、全ての情報をWebに掲載して、多様な人々が参照できるようにする。また、紙媒体は電子媒体に対する補完的な役割とする。
- 旅の図書館は、紙媒体を中心とした事業成果及び学術的研究に資する資料の公開の場であるとともに研究活動のコミュニケーションの場として活用する。

### IT投資に対する考え方

- 職員の多様な働き方を可能にし、トータルな生産性及び研究の質的な向上への寄与を目指して、IT環境の整備に取り組む。
- 組織全体としては、環境変化に対する適応力を高め、危機管理の強化に資するITの整備を目指す。