

## 天津租界観光開発に関する一考察 ——組織論的な観点からの分析——

張 慧 娟

### 1 研究の背景と目的

#### (1) 天津租界における歴史的背景

第二次アヘン戦争（1856年～1860年）以後、イギリス、フランス、イタリア、ロシア、アメリカ、ベルギー、オーストラリアハンガリー帝国、ドイツ、日本計九ヶ国がそれぞれ天津城の東南部に位置する海河兩岸に租界を開いた（図1）<sup>1</sup>。当時の海河兩岸は川面より低いため、沼地や低地が多かった。それらの地域には数百年にわたって汚水や不潔なものが沈積したため悪臭がでて、伝染病を広める起因となると言われていた。土地を整備することは九ヶ国の共通の課題であった。最初に土地の整備に打ち込んだのはイギリス租界であった。彼らは“吹淤墊地”の方法を取って土地の整備を進めた。具体的には、まず租界内の低地や湿地を適当な区画に分ける。そして、それぞれの区画の周辺に高いあぜを造り、各区画を仕切る。それから川底から吸い出した土砂をすべての区画に盛り、土砂に含まれた水分を自然発散させた。土地が固まった時点で土地の整備作業が完了したのである。このような方法は後各国に採用され、租界地域における大規模な土地整備事業が行われた。それによって租界の土地は次から次へと開拓され、海河両側の沼地も消え、海河をさらうこともできた<sup>2</sup>。

そして各国それぞれの行政管理の元で特徴を有した建物が建てられ、金融街、商店街、工業用地などの地域が現れたのである。土地整備事業が進む中、各国の租界は領域拡大を行った。1902年までに天津租界の総面積は天津城の約8倍になった<sup>3</sup>。

1860年以前の天津城は海河の西側の衛城地域に位置していたが、海河は天津城外の川であった。外国人による租界開発活動は海河を天津城と繋ぐことになり、土地開拓の技術や海河の治水方法も天津城の発展に多大な影響を与えた<sup>4</sup>。1949年以後、天津城拡大によって海河は天津市経済活動の中心地になり、租界地域の建物も様々な中国系企業に使われたのである。しかし、中国に返還された後、租界地域は長期にわたって水害、戦争及び大地震の被害を受け続けてきた<sup>5</sup>。さらに1960年代から文化大革命による人為的な破壊が加えられ、租界地域の建築は海河上流あたりしか残っていないのが現状である。

改革開放後、国の政策により租界建築の中の一部が国の文物（文化遺産）として正式に保護された。また、近代重要な港湾都市である天津は植民地時代の各国の建物が多くあるため「建築の万国」とも称されている。百年の中国近代史が、天津市に最大の文化的資産を残したことも事実である。中国では「秦漢を見るなら西安、明清を見るなら北京、近代を見るなら天津へ行け」と言う。これは中国近代史に天津が赫赫たる位置を占めることを意味する。毛沢東と鄧小平は、かつて「北京の四合院、天津の小洋楼（洋風建物）」と称賛した。国家級の歴史的文化都市である天津市の歴史建物に対してこのような高い評価もあった。一方で、租界文化を保護すべきではないという主張があった。清朝政府の無能により中国国土が分割され、事実上の「殖民地・半殖民地」（以下殖民地）の国になったため、中国人は清朝政府を「売国奴」、租界は「国恥」であると認識しているからである。

血と涙を注いだ近代史は中国人にとって忘れられない歴史であるため、植民地時代に残されている租界建築を保護するかないかについて、国民の間に議論を呼んだ。1991年に天津市はこのような議論の中で都市再開発を起動し、

天津租界観光開発に関する一考察

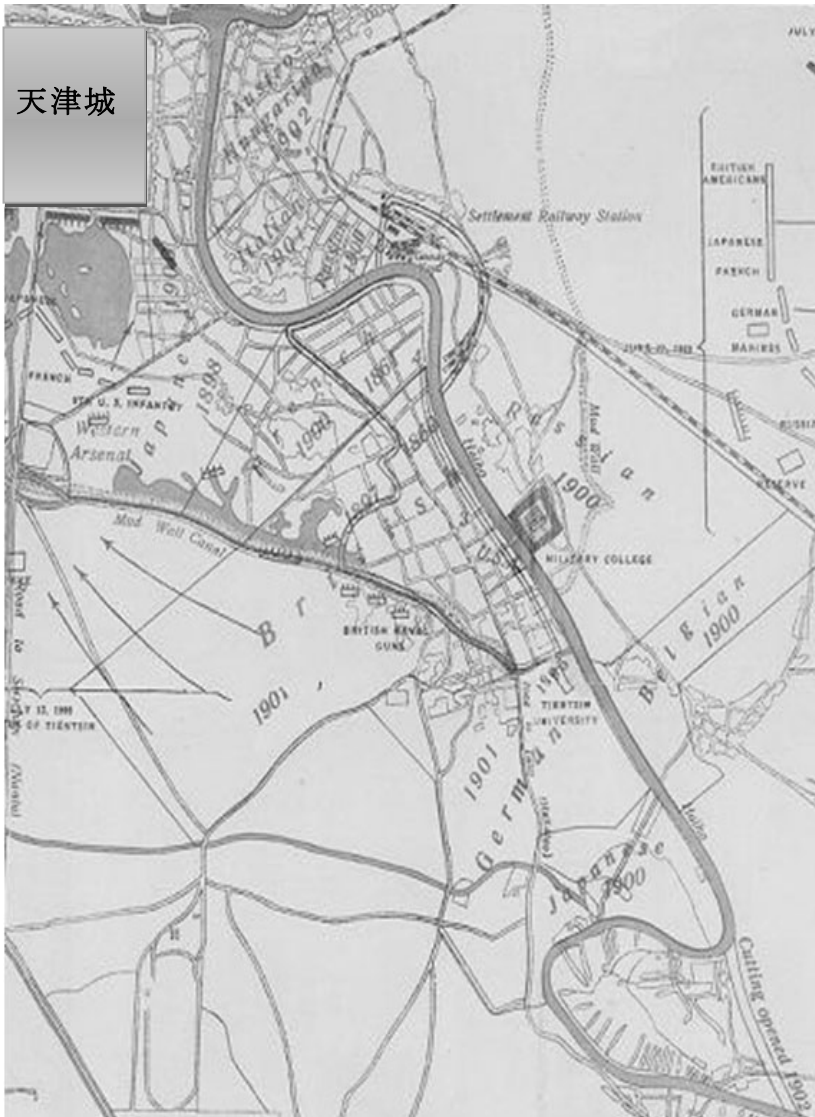


図1 天津租界分布図

出所：天津市规划和国土资源局（2004）『天津市歴史地図集』天津古籍出版社 79 ページにより作成

海河兩岸の総合開発を調査し始めたのである。その後、天津市は海河総合開発プロジェクトを実施しながら、租界建築に対して市独自の保護体制を作り、保護の姿勢を見せた。そして、それらの歴史建築を修繕し、市の観光資源として重視している。

上述のように、中国の近代化が進むにつれ、人々は植民地時代に残されているたくさんの建物を、自分が暮らしている都市の文化の一部として受け入れた。そして、都市の記憶に刻んだのである。このような“兼収并蓄”(内容が異なり性質の相反するものでも差別なく受け入れる、または併せ持つこと)という中華文化の特徴は、都市再開発プロジェクトを実施するという活動の中でどのように発揮されるのか。具体的には、植民地時代から残されている租界地域の建築をどのように保存するのか、そして今後どのように生かすのかなど問題は天津市にとって非常に重要な課題であると思われる。

## (2) 先行の研究と本研究の目的

組織の存続と成長についてバーナード (C. I. Barnard) は、組織の存続はその組織の均衡を維持することに依存する。即ち、組織と外的な全体状況との間の均衡が問題であると指摘している。この外的均衡には環境と人間という二つの条件が含まれている。つまり、環境状況に対して組織目的が適切か否かという問題と組織と個人との間の相互交換の問題であると述べているのである。

南 (1990) は、組織は環境と人間の双方に対して働きかけるものである、即ち、組織は「環境適応機能」と「貢献意欲抽出機能」を果たす自律的システムであると指摘している。また、これらの二重機能にはいずれも「順応的」局面と「創造的」局面の2つが含まれており、現代経営組織において、「創造的」局面を中心とする二重機能の働きかけは極めて重要な組織活動であると強調している。

要するに、組織はそれ自体を維持・発展させるために、組織を取り巻く様々な環境(内部環境と外部環境)と組織内部で働く人間とが直接かかわっている。

その点は先行の研究でほぼ一致している。今日のように変化の激しい環境の中で、組織にとって環境と人間の問題をより明らかにすることは意義あることと考えられる。

本稿では、特に組織における外部環境適応機能にかかわる「創造的」局面の展開を重視し、中国天津市における租界観光開発活動はどのように展開されているのか、具体的には、「海河総合改造開発」（以下海河開発）、「五大道住宅地域」（以下五大道）再開発及び五大道における旅行社の観光案内活動の事例を中心に分析し、その特長を解明したい。

## 2 研究の方法

研究方法は、現地調査、インタビューと現存の資料を中心に行った。まず、2011年8月22日～27日まで天津市五大道、海河兩岸、解放路金融街、イタリア風情区などかつての租界地域を対象に現地調査をおこなった。調査内容は、交通の利便さ、観光地の規模と観光活動の現状、歴史建築の利用現状などである。

特に、25日と27日の二回にわたって天津市金翼国際旅行社の総経理張振東氏に五大道における観光組織活動、地域観光開発の現状、歴史建造物の現状と保護政策および残されている課題についてインタビューした。更に、天津市図書館、天津図書大厦及びインターネットを通じて資料収集を行った。

## 3 天津租界建築の保護活動に関する行政体制

1991年から中国政府が公布した「文物保護単位」の名簿には植民地時代に残した租界の建築物が59箇所も含まれている。図2に示したようにそれらの建築物は主にイギリス租界とフランス租界に集中している。しかし、当時の天津市には「文物保護単位」の基準には達していない歴史建築が数多く存在してい

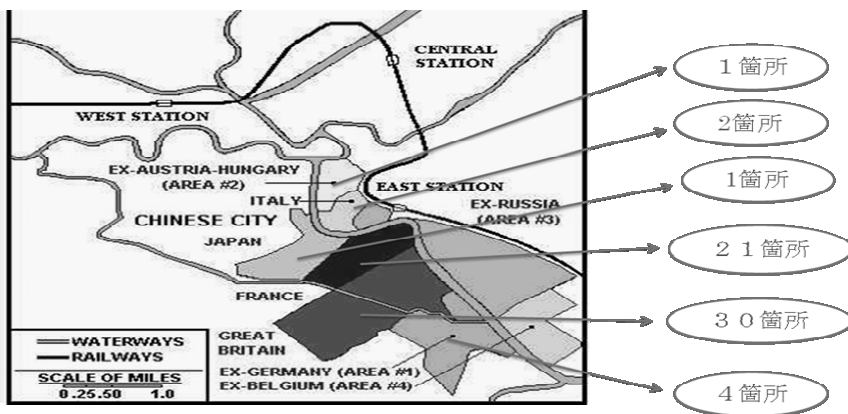


図2 天津租界における国と市の重要建造物分布図

出所：HP (<http://www.enjoyusana.com/>) により作成



た。それらの文化価値が極めて高い建築に対して、天津市は1998年に「天津市風貌建築領導小組」を立ち上げ、保護活動を実施した。従って、歴史建築保護に関して天津市には二つの行政体制が存在している。一つは国家体制で、市文化局が保護活動を担当している。国家基準によって歴史建築物を「文物保护单位」と指定している。基準には国家級、市級及び区・県級がある。もう一つは天津市独自の保護体制であり、住宅管理局

天津租界観光開発に関する一考察

表 1 天津市歴史風貌建築保護組織の変遷

設立年月日	組 織 名	責任と権限	その他
1998年 8月11日	「天津市保護風 貌建築領導小組」	五大道地域に対して中長 期的な修繕企画を立案す る。	その下には「天津市保護風 貌建築弁公室」を設置し、 市歴史風貌建築の保護、管 理、開発及び日常的な作業 を調整するという権限を有 する。
2003年 1月	「天津市保護風 貌建築弁公室」	歴史風貌建築（区）の企 画を立案する。歴史風貌 建築の利用、再生、修繕 などの管理活動を行う。	
2005年 2月	「天津市歴史風 貌建築保護委員 会」	歴史風貌建築（区）の保 護と修繕、開発利用に関 する企画と実施案を審査 し、保護管理活動に関す る方針、政策を審査する。	委員会の下には弁公室を設 置し、歴史風貌建築の保護、 管理、開発及び利用に関す る日常的な管理活動を担う。
2005年 3月	「歴史風貌建築 保護専門家諮問 委員会」	歴史風貌建築に評議・審 査を実施する。その保 護、移転及び再建に関わ る方案を審査決定する。	
2005年 9月	天津市歴史風貌 建築整理有限公 司	歴史風貌建築利用におけ る中、長期企画及び年度 綜合整備企画の実施方案 を立て、保護利用に関わ る具体的な経営活動を行 う。	これは天津市人民政府が出 資し創設した国有独資会社 である。同年度「天津市歴 史風貌建築保護条例」公布。

出所：この表は天津市和平区人民政府主弁（2004）『和平区志』105 - 128 ページ、冬雷、陳伯超（2011）「天津歴史風貌建築保護的政府主導市場運作」『瀋陽建築大学学报（社会科学版）』第 1 期、天津歴史風貌建築網 HP (<http://www.fmjz.cn/>) により作成

と企画局が保護活動を担当している。2005 年に市人民代表大会が「天津市歴史風貌建築保護条例」（以下「条例」）を公布した。「条例」には築 50 年以上の歴史、文化、科学などの価値を有する建築物を「歴史風貌建築」と指定した。同時に、歴史建築集中地域に対して町全体の建築のバランスがよく、景観も整



備されている地域を「歴史風貌建築区」と指定した。国家体制の歴史建築物は白い看板に表示され、地方体制は黒い看板に表示されている。一つの歴史建築物に両方の看板を掲げている場合もしばしばある。そして、「歴史風貌建築」の場合、黒い看板の横にもう一つの黒い看板があり、そこには建築物に関する簡単な紹介文が中国語と英語で書かれている。表1に示しているように文化都市である天津市の保護組織は1998年から保護活動を実施してきた。保護範囲は一つ一つの建築物だけではなく、地域全体まで対象となっていることが特徴である。天津市の租界観光開発はこのような二重体制の歴史建築物保護の元で始まったのである<sup>6</sup>。

#### 4 海河兩岸観光開発における組織活動

2001年に天津市规划と国土資源局、天津市城市规划设计研究院はアメリカのEDAW社と連携して海河綜合開発企画案の作成チームを結成した。同年度、「天津海河綜合改造開發總体规划（天津海河ウォーターフロント綜合開發企画案）」が完成した。この企画案には、企画設計、景觀設計、堤防改造、橋梁改造、歴史建造物の保護と修繕などの内容が含まれていた。図3に示すように市内に流れる全長72キロの海河兩岸を四つの区域に分けて企画した。具体的には、源流から川を挟んで天津传统文化を表す「传统文化商業貿易区」、かつての日本租界、フランス租界及びイタリヤ租界地域を中心とした「都市消費娛樂区」、イギリス租界とロシア租界の一部地域を中心とした「中央金融商務区」、ドイツとベルギー租界地域から海の入り口までをハイテク産業を含む「知恵城」に区分したのである。同時に、図4に示しているように25本の橋も改造対象となった。その中には、植民地時代外国人が造った西洋風の解放橋、金鋼橋、金湯橋も含まれていた<sup>7</sup>。開発プロジェクトは、歴史・文化的資源を強調する。川兩岸のサービス産業を發展させる。水に親しみを感じる都市イメージを作り上げる。生態型都市を目指す。道路システムを再構築する。観



天津租界観光開発に関する一考察



図3 海河改造区域企画図

出所：新華網 HP (<http://www.tj.xinhuanet.com/>)

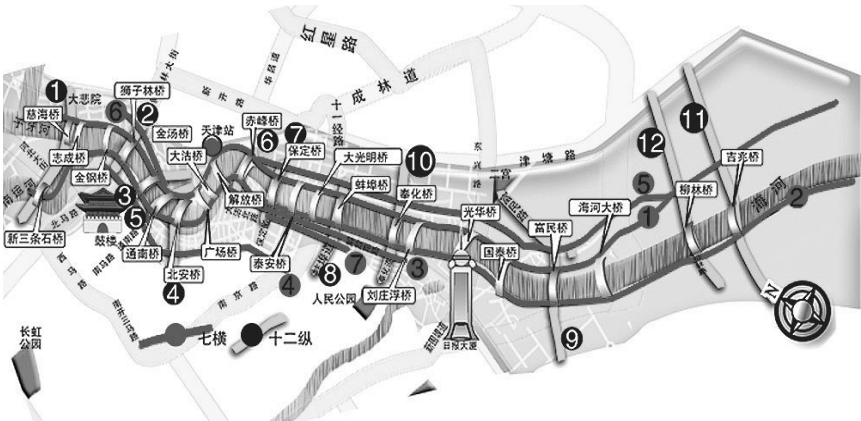


図4 海河の橋分布図

出所：新華網 HP (<http://www.tj.xinhuanet.com/>)

光レジャーの資源を開発するという六つの目標を掲げていた<sup>8</sup>。

2002年10月29日に天津市委員会常務委員拡大会議はその企画案を可決した。同年12月27日の中国共産党天津市第八届委員会第三次会議では、「海河

経済を発展させ、海河にもたらす効果を促進する。3年から5年にかけて都市部に位置する海河の開発事業を完成させる。そして独特な特徴を有する国際的な一流サービス型の経済地帯、文化地帯及び景観地帯を形成させる。海河が世界に知られる美しい川になるように、天津市も世界に冠たる都市になるように促進する。」という海河開発戦略を明確に打ち出した<sup>9</sup>。

### (1) 景観設計における組織活動

このように海河上流の開発は観光産業の発展を中心としたものであることが明確になった。2002年12月に天津市の公募により四つの区域に関わる具体的な企画設計案が決定された。その案には、アメリカ、日本、オーストラリア、イギリスなど多くの外国建築・設計事務所が関わっていた。これは海河総合開発プロジェクトの実施が天津市にとって経済発展の重要なプロセスであるだけでなく、近代的な国際都市を目指すための象徴的な取り組みでもあるということの意味する。

2003年2月20日に天津市政府主導の海河総合開発プロジェクトが正式に起動した。海河上流の建設工事は三段階に分けた。租界領域に関わる建設工事は第二段階と第三段階に入り、2007年には基礎工事が完了した。開発された海河上流には商業地帯、文化地帯、景観地帯という新たな姿が現れた。特に景観地帯においては、アメリカのEDAW社が海河上流の景観設計を担当した<sup>10</sup>。伝統的な天津文化と植民地時代に残された西洋文化を一体化させるという主題に、水上景観、建築景観、文化景観、庭園景観、夜景景観、舟船景観の六項目の観光資源を開発した<sup>11</sup>。このように、かつて租界地域が開発されてから百年余りを経て二度目の開発活動が行われた。工業を中心とした海河両岸が観光産業を中心とした新しい地域に生まれ変わった。植民地時代に残されてきた歴史建築も修繕され、租界地域は天津市の観光スポットになったのである。



天津市海河東側の天津東駅



海河西側に位置する租界時代の金融街

## (2) 観光案内における組織活動

天津市旅游集団は 3500 万元を投資し、2009 年 7 月に「天津津旅海河游船有限公司」を設立した。この会社は主に海河沿いの観光案内活動を担当している。その中に“海河游船觀光游”という水上遊覧コースを開発した。遊覧コースは「海河觀光游コース」と「海河夜景游コース」に分かれている。ガイド付きの遊覧船合計 19 隻をそれぞれ文化街港、大悲院港及び天津駅港の三つの港に分散させ観光客に遊覧の利便性を提供している。観光客は 50 分間の水上遊覧コースを利用して植民地時代から残されている金融街の建物やイタリア租界の一部の建物などを観光できる。また、海河渤海一日游コースも設けた<sup>12</sup>。

上述のように天津市は海河の自然環境と歴史文化環境に適応して、海河兩岸を観光産業地域として再開発するという戦略を打ち出した。それによって、創造的な景観設計活動は租界地域の文化的・歴史的環境の保全に貢献しながら商業・業務機能に観光レクリエーション機能を加えた。遊覧船による観光案内活動の開発は租界文化資源の付加価値を生み出したと考えられる。

## 5 五大道住宅地域観光開発における組織活動

五大道は現在天津市中心の南部に位置する。南から北へ主に馬場道、睦南道、大理道、常德道、重慶道、成都道を五大道と総称している。総面積は1.28平方キロメートルあり、合計22本の道がある。五大道は殖民地時代の租界住宅地域としてほぼ完全に保存されていると言われている<sup>13</sup>。現在、五大道における不動産の所有権は、主に軍隊、教会、外資企業（近年になってから現れたもの）、国家、企業、個人六種類に分類できる。五大道は海河領域内にあり、海河開発プロジェクトの対象である。

### (1) 五大道再開発の背景

表5に示しているようにイギリス租界は三度にわたって面積拡大を行った。天津最初の租界であるイギリス租界は八十五年間も続いた。九カ国の中で面積が最も広く、経済が盛んな租界であった<sup>14</sup>。イギリス政府は1919年～1926年に埋め立てた土地を高級別荘地と指定し、高値で売りだした。五大道は当時的高级別荘地の一部である。イギリス政府は五大道の土地を購入したものは必ず庭園式住宅を造ることと定めた。そして、1. 建築面積は購入した土地全面積の60%まで占め、其他の面積は庭園とすること。2. 住宅建築コストは銀3,000両（0.5キログラム＝10両）以上に達すること。3. 住宅の中には2000立方フィート（約57平方メートル/15畳程度）の応接間を設置すべきこと。4. 建物は隣の住宅の通風と採光に影響を与えてはいけないこと。5. 住宅地域内には同じ建築図を採用してはいけないといった規制を設けた。このような規制によって作られた住宅地域は環境が優雅で、快適だった。さらに、イギリス政府はこの地域に住む住民の国籍は問わないということも定めた<sup>15</sup>。

近代中国の政治は風雲のよく変わる時代だった。“天津は北京の裏庭”と言われ、一時の生活安定を求めるため、軍閥、裕福な商人、政府官僚、前朝廷の遺族や親戚たちが相次いで五大道に住み始めた。近代において五大道は政府要

天津租界観光開発に関する一考察

表2 天津租界における各国面積一覧表

国名	租界契約時間	面積(△)	面積拡大時間(年)	拡大面積(△)	合計(△)
イギリス	1860年12月	460	1897、1902、1903	5,689	6,149
フランス	1861年6月	439	1900、1914	2,421	2,860
アメリカ	1862年	131			131
ドイツ	1895年10月	1,034	1901	3,166	4,200
日本	1898年7月	1,667	1900、1903	483	2,150
ロシア	1900年12月	5,474			5,474
ベルギー	1902年2月	740.5			740.5
イタリア	1902年6月	771			771
オーストラリア ハンガリー帝国	1902年12月	1030			1030

注：アメリカ租界は1880年に条件付きで中国に返還された。その後、1902年に条件付きでイギリス租界に合併された。

出所：費成康（1991）『中国租界史』上海社会科学出版社 427 - 430 ページ。

人の避難地であり、中国北方最大な“安全島”と言われていた。当時の五大道には外国人が少なく多くの中国人が住んでおり、裕福層の居住地であった。居民は自分の好みで様々な国の建物を造った。イギリス式、フランス式、スペイン式、ドイツ式、イタリア式及び中国と西洋の折衷式「小洋楼（洋風別荘）」が並んでいた。五大道に集まった居民の多くは外地出身者であったため、使用言語は天津弁ではなく、標準語であった。このように様々な人々が住むようになったのが五大道の始まりだった。

現在、五大道には1千棟以上の風格の異なる小洋楼が保存され、その中には50棟あまりの名人旧居が含まれている。建物は庭園式、アパートやマンション式、西洋式の平屋などがあり、様式が多様で変化に富んでいる。天津市は長い間この地域の歴史建築に対する修繕活動を続けてきた。これはかつて多く

の有名人が五大道に住んでいたからだ<sup>16</sup>。

## (2) 住宅機能に商業機能を加える組織活動について

1950年以後、中国政府の人口政策により天津市の人口が増え、五大道には3、4階建てのアパートが何棟も建てられた。1960年代文化大革命の間、この地域で大規模な建築事業が行われなかったため居住密度が高くなる一方で、増築も数多く行われた。同時に、人為的な破壊による損傷、1976年に起きた大地震による損害もあった。天津市は五大道歴史建築の文化的価値、建築研究価値及び観光価値を重視し、1984年に「五大道区域规划治理領導小組弁公室」を設立した。和平区はその年末に「臨時街道整修弁公室」を立ち上げ、主に道路の整備、違法建築の撤去、歴史建築の修繕などの活動を実行した。1987年にその組織を拡大し、「和平区街道総合整修弁公室」を設立した。2006年に五大道は「歴史風貌建築区」と指定された。文化観光資源として天津市都市再開発プロジェクトの重要項目の一つになったゆえ、五大道は修繕活動から開発活動に変わったのである<sup>17</sup>。

五大道の観光開発に対して天津市は「聚客錨地」（観光客を集める定着地）のプロジェクトを実施した。即ち、上海新天地モデルのように五大道の歴史風貌建築や名人旧居を利用し、ホテル、レストラン、オフィス、小型博物館など観光用の商業地を作る予定であった<sup>18</sup>。そのために、全地域38区画から、公的不動産が多く、建物の質が悪く、居住密度の高いアパートが多い地域として「潤興里」と「先農大院」を選んだ。この地域の総面積は3.14万平方メートルあり、合計42棟の建物の中に歴史風貌建築は15棟しかない。「聚客錨地」のプロジェクトにおいては、観光開発の企画案は市都市企画局と国土資源局、歴史風貌建築に関する技術基準は市住宅管理局、五大道開発に関わる具体的な項目の実施は和平区政府、観光内容やコース設定は市旅游局と四つの行政部門がそれぞれ担当していた。2005年に市住宅管理局は「歴史風貌建築整備公司」を設立し、開発活動を実施した。開発は住民の移住と非歴史風貌建築の取り壊

し事業から始まった。2009年6月までに歴史風貌建築に居住していた78%の住民を他所に移住し、27棟の非歴史風貌建築を47%まで取り壊した。しかし、住民たちの猛烈な反対により工事は途中で中止した。反対の主な理由は、五大道は歴史風貌建築保護区域であるからこそ非歴史風貌建築であっても、市の保護を受けるはず。また、倒壊する危険性がある建物でもないのにわざわざ取り壊すことはないということである。

その後、専門家による研究会と関係組織、専門家及び住民代表による協議会を開いて検討し、「五大道歴史風貌建築区保護利用案内（草案）」を作り上げた。住民との対立で市政府の五大道観光開発活動は事実上中断し、途中で修正せざるを得なくなったのである。

このように組織活動の観点からみれば、天津市による五大道観光開発活動は地域法律という外部環境に適應していなかったことが明らかである。このプロジェクトにおける組織活動の実施と「条例」の公布はほぼ同じ時期であった。このプロジェクトの企画案を作成するとき、変化の激しい環境に対して十分な配慮をしなかったことが開発における組織活動の失敗の主な原因であろう。また、市政府の観光開発活動による「創造的」な局面を追求する場合、地元住民の意見、歴史建築の現状、法律という外部環境に適應することが今後の課題であろう<sup>19</sup>。

### (3) 五大道観光案内における組織活動

上述のように天津市はかつての租界を観光地として開発を進めている。そして、開発された租界観光資源をより一層活用するために、それぞれの観光地に旅行社を設置し、観光客に観光案内活動を実施している。これは天津市が都市観光活動を点から面へ普及させることを目的としている。

このような都市観光スポットに特別に旅行社を設置し、組織活動を実施することは中国全土からみれば極めて革新的なことであると考えられる。以下、五大道における旅行社企業の組織活動を通じて考察してみよう。



## 組織構成について

2003年、五大道には“天津市金翼国際旅行社”（以下旅行社）が設立され、主に五大道の観光案内を担っている。現在の経営業務範囲を拡大し、国際旅行社となった。図5に示しているように天津市和平区文化と旅游局に所属しているが、独立採算方式の旅行社企業である。この旅行社は経営活動を行うと同時に、2008年に「天津市五大道観光客サービスセンター」（以下センター）を立ち上げた。センターは観光客の案内サービス、地域観光交通手段の整備、観光施設の整備・案内、観光統計の収集などの職能を有している。旅行社には正社員21名があり、株主張振東氏は総経理でもある（その他に2名の株主がいる）。総経理は旅行社における組織活動に関わる意思決定・監督指導の職能を有している。副総経理2名、一人は計画調整、国際と国内の長期ツアー（三日以上）

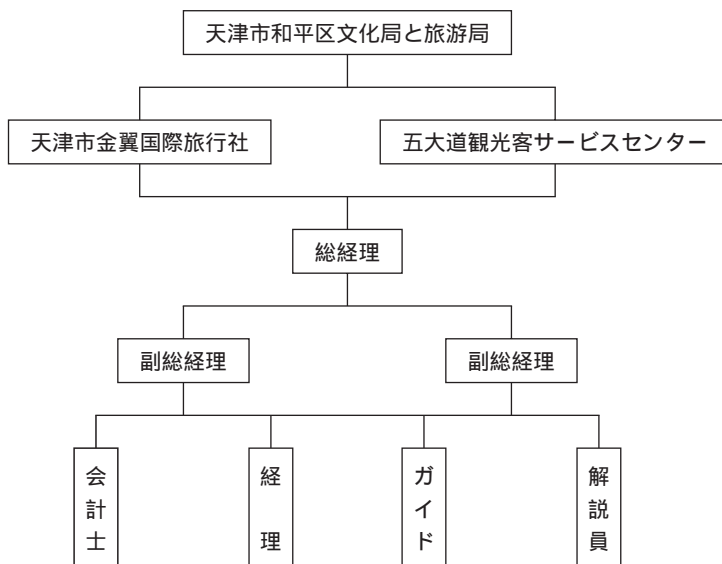


図5 天津市金翼国際旅行社の組織図

出所：筆者が2011年9月25日インタビューによる作成

の企画作成を担当し、もう一人は総務管理を担当してる。経理 1 名、国内短期ツアー（三日以内）の企画作成を担当している。ガイドは 16 名の正社員が担当している。その中に 8 名はガイド資格を有しているが、その他の 8 名はガイド資格をまだ持っていない。ガイド資格を持っていない従業員には当旅行社の試験を受けさせ、「講解証」を持たせた五大道観光の“解説員”として採用している。ガイド資格を有している 8 名には英語と日本語のガイドも含まれている。また、この 16 名のガイドはガイドの職務以外、財産管理、観光活動に関わる附属品の購入、資料の整備と保管及び顧客サービスセンターに関わる職務も兼任している。そのほかに、会計を担当している会計士が 1 名いる。この旅行社の経営管理は総経理の元で意思決定と動機づけ管理を遂行している。張振東氏は総経理でありながら所有者でもあるので、「所有者的経営者」の性格が見られる。ミドル・マネジメント管理職の二人の副総経理はそれぞれの業務を担当しているので業務的意思決定、現場職能を有している。このように旅行部内部の管理層（トップ、ミドル、ローという 3 層）は確定されておらず、管理職能の専門的分化も明確ではない。

#### 観光地に教育機能を加えた組織活動

総経理張振東氏はかつて教育者でもあった。張氏の主張により旅行社は天津大学、南開大学、天津師範大学及び天津外国語大学と連携し、五大道観光地域を大学生の研修地として提供している。大学生は一定の訓練を受け、五大道案内のガイド役を務める。そして、一日 50 元の報酬と昼食を提供してもらう。この活動によって大学の人材育成に貢献したのである。また、「新華南路小学」などの小学校と連携して小学生の教育の場として提供し、定期的に「伝統文化小使者（小大使）」という教育活動を行っている。この活動を通じて小学生に地元の歴史建築に対する保護活動の重要性を教える。このように観光資源を教育活動に生かすという「創造的」な社会的貢献活動は張氏による戦略的な意思決定であり、観光地の長期的な活性化につながる組織活動でもあると思われる。

## 観光交通手段について

環境の時代におけるエコロジックな交通手段として、五大道観光地内でガイド付きの馬車と自転車を観光資源として定着させている。現在、馬車による観光案内は30分間で、睦南道、大理道、重慶道及び常德道の半分のみに限られている。成都道と馬場道は自動車が多く観光馬車運行は危険性が高いため、観光客は自転車を利用して観光するのが主流である。馬の糞は備え付けの袋内に収まり道路にこぼれることはない。尿は馬の休憩時間に駐車場でしただけで路上ではしない。馬車は当初の2台から現在の8台まで増加した。自転車は一人乗り、二人乗り及び4人乗りの3種類がある。そして中国語、英語及び日本語の3ヶ国語が揃った携帯用のGPSも付いて自転車観光客に観光案内活動を実施している。また、自家用車で観光したい場合は、センターはガイド付きの案内サービス活動を実施している。広い観光地におけるこのような交通手段の選択は極めて重要である。旅行社はイギリス租界、洋風の建築という文化的環境に適応して観光馬車を導入した。また、現在中国では自転車観光が人気を集めている現状に適応してGPS付きの自転車を導入した。こういった導入活動は組織における「創造的」な局面の展開であることが明確に表れ、旅行社の目的達成に大きな役割を果たしていると思われる。



### マーケティング活動について

旅行社は中国語と英語の案内図、DVD（中国語、英語、日本語）を自ら作成した。宣伝活動の手段は新聞、テレビ、インターネット、交通広告、路上広告、口コミ宣伝などである。しかし、観光産業に関わるその他の企業、例えば、ホテル、駅などの施設では五大道に関する観光案内がほとんど見当たらないことが現状である。旅行社だけで五大道観光地の宣伝活動に明確な「創造的」な局面を見出すことは困難である。天津市観光産業内における企業間の連携宣伝活動は今後の課題になると思われる。

### イベント活動について

五大道には2003年から天津市が毎年10月に“五大道観光祭り”を開催し、写真展示会、弁論大会、絵画展覧会などの活動を行っている。また、旅行社は市政府や旅游局に協力して“産業まつり”、“映画祭り”などのイベント活動に積極的に参加している。しかし、旅行社はあくまで「協力的」な立場に留まっている。これは組織活動における「順応的」な特徴がみられている。観光客をより一層引き付けるために旅行社独自のイベントを企画・開催し、そして「創造的」な局面へ展開していくことを今後の課題として期待する<sup>20</sup>。

### おわりに

本稿では、組織論の観点から環境適応機能に含まれている「創造的」局面の展開に注目し、具体的な事例として天津市租界観光開発の特徴を解明した。以下に、得られた知見をまとめる。

かつては九ヶ国の租界であった天津市は、2001年から海河兩岸の工業地域を観光産業地域に変え、天津市の観光産業を促進するという革新的な再開戦略を打ち出した。具体的には、海河上流地域に残されている租界資源を、天津市の新たな観光スポットとして作り上げることを目標とした。プロジェクトは

租界地域の歴史的・文化的環境に基づいて、景観設計活動を実施した。このような組織活動によって従来から有している商業・業務機能に観光レクリエーション機能を加えたのである。租界文化を地域資源として捉え、地域の観光産業に生かす活動は組織活動における「創造的」な展開と言えよう。そして、租界観光地域内で旅行社企業を設立し、地域内の観光案内活動を実施することは、天津市における歴史文化への理解を目的として観光に関する政府の取り組みである。この組織活動を遂行することによって観光促進策への「創造的」な展開が明らかとなった。

旅行社企業の組織活動において、観光地に教育機能を加えることは、郷土愛の育成にもつながる取り組みである。この組織活動は地域観光人材育成策への革新的な貢献であると考えられる。また、エコロジータ交通手段の導入は、エコ観光活動への実現を目的とした組織活動である。これは自然環境保護への促進策に適応した組織活動と言えよう。

しかし、天津市の都市観光開発活動を実施する過程で、古い租界の特徴を活かし合理的な範囲内で、新陳代謝をいかにするのか、についていくつかの課題も残されている。それについて以下述べたい。

五大道観光開発について、住宅機能に商業機能を加えることは革新的な意思決定であるが、具体的な実施活動において法律という社会環境に適応しなければ住民と対立することとなる。この対立は行政組織活動における環境変化への適応機能低下に起因する。行政主導の観光開発活動において、投資資金が確保されているゆえコスト削減の追求、競争相手がいないため競争力人材の確保などの問題が生じてくる。これらの経営管理上の問題は組織活動における環境適応機能の遂行に影響を与えるのである。組織論の観点からみれば、天津市の都市観光開発における組織活動の遂行に「創造的」な局面を迫るためには、行政だけでなくより多くの企業の参加が今後の課題であろう。

また、租界観光地での旅行社企業の組織活動において、観光産業内における企業間の連携活動、自律的なイベント活動の実施などの問題が今後の課題であ

ろう。

注

- 1 1860年にイギリス、フランス、アメリカ三カ国がまず天津城の南にある紫竹林地域を租界と定めた。1895年にドイツ、1898年に日本が天津で租界を造った。1900年以後ロシア、イタリア、オーストラリアハンガリー帝国及びベルギーがそれぞれ天津で租界を造った。(費成康(1991)『中国租界史』上海社会科学出版社 427-430ページ。)
- 2 [英] 雷穆森 O. D. Rasmussen 著 許逸凡 趙地訳(2009)『天津租界史：挿図本』天津人民出版社 第五章、雪珥(2011.09.12)『土地公説英語』『新金融観察総第53期』天津日報社。
- 3 1902年まで天津租界の面積は23,201.5ムであり、天津城の面積は2,940ムであった。(天津市房地產管理局(1999年)『天津房地志』天津社会科学院出版社 18ページ、98ページ。)
- 4 当時、天津市内のいくつかの川の治水はイギリス租界で行われた“吹淤墊地”の方法を採用した。[英] 雷穆森 O. D. Rasmussen 著 許逸凡 趙地訳(2009)『天津租界史：挿図本』天津人民出版社 第五章、雪珥(2011.09.12)『土地公説英語』『新金融観察総第53期』天津日報社。
- 5 1937年7月7日に盧溝橋事件発生により中国軍と日本軍の戦場になった。1939年7月大洪水の被害を受け2ヶ月近く水が引かなかった。1949年に「平津戦争」が勃発し、大規模な都市攻撃を受けた。1976年に唐山大地震により深刻な被害を受けた。
- 6 天津市における歴史建築物保護体制について、大里浩秋、孫安石編著(2011)『租界研究新動態(歴史・建築)』上海人民出版社 57-60ページを参照されたい。
- 7 王健(2010)『天津海河规划』『城市规划与開發建設的再認識』10期、天津市企画と国土資源局、天津市城市企画設計研究院(2003)『海河兩岸綜合開發规划(概要)』『天津經濟』総第109期を参照した。
- 8 天津市規格和国土資源局、天津市城市規格設計研究院(2003)『海河兩岸綜合開發規格(概要)』『天津經濟』総第109期。
- 9 中国共産党天津市第八屆委員会「中国共産党天津市第八屆委員会第三次全体会議決議」2003年2月9日。
- 10 この景観設計は2005年度国際水岸復興企画デザイン賞を受賞した。
- 11 専題采訪組(2007)『發揮海河優勢 形成海河效應』『財經界』01期。
- 12 天津市旅游局『天津旅游一冊通』52-53ページ。
- 13 植民地時代において各国に建てられた住宅地域いわゆる“小洋樓地域”は五大道以外、海河沿いの西側に北から南へフランス、イギリス、アメリカ及びドイツの租界を繋ぐ金融街現在の解放路の両側にもあった。またアメリカ租界の小白樓辺り、フランス租界の西側にある勸業場辺り、海河の東側にあるイタリア租界のマルコポール広場の周辺にもあった。(郭長久主編(2009)『五大道的故事』百花文芸出版社 4-8ページ)

- 14 第一次世界大戦後、国内政局が不安定であったため、多くの民族資本が租界に流れ、一部の老舗も続々と租界に移った。それゆえ、1920年代から1930年代において天津租界は最も盛んな時代だったと言われる。その時のイギリス租界の建設も“黄金時代を迎えた”といわれ、1934年まで“吹淤塾地”方法で整理した土地は250万平方メートルに達した。(天津市房地産管理局(1999年)『天津房地志』天津社会科学院出版社 98ページ。)
- 15 齊鑫(2010)「天津五大道典型建築風格浅析」『東方企業文化・天下知恵』05期。
- 16 例えば、中華民国の大統領二人、総理大臣が七人、各省の省長、督軍、市長が数十人いた。そして歴史朝廷有名な小徳張、慶親王、アメリカのフーバー元大統領、ジョージ・マーシャル元国務長官、中国の毛沢東、総理大臣の周恩来氏などが住んでいた。
- 17 天津市和平区人民政府主弁(2004)『和平区志』105-128ページ。
- 18 上海新天地モデルについて、張慧娟(2011)「上海における租界観光開発に関する一考察 組織論的な観点からの分析」『日本観光学会誌』第52号を参照されたい。
- 19 天津市における歴史建築物保護体制について、大里浩秋、孫安石編著(2011)『租界研究新動態(歴史・建築)』上海人民出版社 68-70ページ、筆者が2011年9月に行ったインタビューによるもの。
- 20 五大道観光における組織活動については、筆者が2011年9月25日インタビューによるものである。