

(論文)

大分県姫島村における魚味噌加工業の進展と サービスラーニング

—経営コンサルティングに焦点を当てたNPO自分戦略デザイン大学の実践—

Development in the Industry of Fish-Miso in the Region of Himeshima Village in Oita Prefecture: Through our Practice Focusing on Management Consulting by NPO Self Strategy Design University

安倍 尚紀¹・成田 誠²

概要 大分県の北東部、国東半島の沖合の瀬戸内海に姫島という離島がある。「一島一市町村型」のこの姫島村で行われている「さかな味噌」の加工業がここ数年マスコミで取り上げられ、話題を呼んでいる。

離島という隔絶性が高く、安定的な原料調達や販路開拓、雇用の確保が難しい条件下で、食品製造業を軌道に乗せるのは容易ではない。しかし姫島では漁村の女性を中心とした組織が設立され、魚味噌加工を軌道に乗せている。筆者らは、この姫島における魚味噌加工業に着目し、進展過程や特長の調査研究を継続してきた。また、この蓄積をベースとして二〇〇七年度から大分県立芸術文化短期大学以下、芸文短大と略記)の教育カリキュラムにおいて採用されている「サービスラーニング」^①として、学生による魚味噌加工業者に対するマーケティング提案を実施した。本稿はその記録である。

【キーワード】コミュニティビジネス、離島、ワークライフバランス

ス、サービスラーニング

Abstract This paper is case study of "Service Learning" located in Hime Island, northern part of Oita prefecture. This Hime island is recently very much being gazed at after mass media introduced its community business "Fish Miso" industry.

It's not easy to keep running food manufacture business especially due to environment of island [to find stable ingredients, to expand sales, to ensure stable manpower]. However in this Hime island "Fish Miso" industry has been launched and run by an organization established by resident ladies. Our students have been practiced marketing proposal as a Serviced Learning.

Keywords: community business, Island study, Work-Life balance, service learning

1. はじめに

1-1. 姫島の概要

(一) 姫島村の基本データ、産業と歴史 姫島は、大分県国東市

1 大分県立芸術文化短期大学・専任講師 Tenured Senior Lecturer, Oita Public Junior College of Art and Culture

2 日本政策金融公庫・高知支店・課長代理 (大分県立芸術文化短期大学・地域貢献研究会・嘱託研究員) Deputy Manager in Kochi Office, Japan Finance Corporation

国見町の伊美地区から約6kmの海上に位置する。大分県国東郡唯一の自治体であり、大分県内で唯一の村である。国東市の伊美港から村営フェリーに乗って約二十分ほどで姫島にアクセスでき、離島の中では比較的本土に近い部類に入る。

島の長さは東西約7km、南北約4km、島中央部に標高二六六mの矢筈山、島西端に標高一〇五mの達磨山、島西北部に標高六十二mの城山があり、この三つの山の間が中心集落になっている。

姫島村の人口は二、一八九人であり、年々減少傾向にある。集落は六つ、世帯数は九一三世帯である。人口密度は二九一人/km²であるが、日本の人口密度の平均は三四三人であることから極端な過疎ではない(数値はいずれも二〇一〇年時点)。主な産業は漁業である(次節IIで詳述)。漁業の他には卸・小売業、建設業、製造業、旅館・民宿業などがある。

姫島の歴史は古く、古事記や日本書紀にも登場する伝説は、現在でも島民に語り継がれている。縄文時代を中心として黒曜石が産出されていた^②。平安鎌倉時代の姫島は宇佐宮弥勒寺の荘園として治められていた。戦国時代には大友水軍の拠点となり、大友宗麟が毛利軍との戦った際には姫島の水軍が大きな役割を果たしている。

江戸時代初期には塩田開発が始まり、一六二六年には約一五〇aのまとまった塩田ができた。大正昭和にかけて塩業組合が設立され、昭和二十年代には村を支える基幹産業となったが、一九五九年の塩田整備臨時措置法によって塩業は閉鎖された。これら塩業の歴史と相まって江戸時代には塩田作業に用いる役牛として姫島牛の飼育が始まり、大正昭和時代には肉用牛肥育も栄えたが、時代とともに衰退し、一九八五年には姫島における肉用牛肥育が終焉を迎えている。

(2) 自治体としてのワークシェアリング文化と政治的基盤 姫

島村は、政治・行政面においても独特の個性が際立つ。まず注目されるのは「行政ワークシェアリング」である。これは、島にできるだけ多くの雇用の場を確保すべく、四十年以上前に当時の藤本熊雄村長が始めた政策である。役場の一人当たり給与を低く抑えることによって、その分多くの人を役場で雇うことを目指しており、今では島民の十一人に一人が役場職員である。通常の自治体と比べると、勤務時間と給与水準が七十%程度となっている(最新データで七十四・九)。ラスパイレズ指数^③は近年七十台で推移しており、「給与が少なくても限りある雇用の場を分かち合うことを島民相互が許容している」ワークシェアリング文化があるといえよう。

こうした仕組みが根付いた背景には、村内の政治方針に揺らぎがないことも挙げられる。姫島では、一九五五年に最後の村長選挙が行われて以来、対立候補がなく無投票で村長が再任し続けているのである。一九八四年に現村長の藤本昭夫氏が無投票で選出されたが、これは前村長である父親の跡を継いだものであり、五十九年間に無投票により世襲で村政が継続しているという自治体は全国的に例がない。こうした背景には、過去一度だけ一九五五年の村長選挙^④が島を二分する激しい接戦となったという島民の苦い記憶があり、選挙によるしこりを残したくないという思いもあるようだ。

平成の大合併に際して、姫島村は、参加していた現国東市域(旧国見町、国東町、武蔵町、安岐町)の法定合併協議会から二〇〇五年一月に離脱し、姫島村として独立し続ける道を選択した。合併を選択すれば職員を半減させなければならず、「行政ワークシェアリング」による支え合いができなくなると判断したからである^⑤。こうした姫島の独自性は小さな自治体を維持するモデルとして注目さ

れ、ニューヨークタイムズ⁽⁶⁾ や朝日新聞⁽⁷⁾ などマスメディアも取り上げている。

二・島嶼研究における姫島分類

人文地理学者である平岡昭利は、日本周辺に位置する島嶼の歴史的展開と人間行動を追及する中で、島嶼群の分類として以下七つを類型化している(平岡編著二〇〇三⁽⁸⁾)。

- ① 生業的漁業島嶼群・・・瀬戸内海、九州北部、宇和海、三河湾、牡鹿半島近海および北海道北西部に多く、いずれも本土に近接した沿岸島嶼に位置する。本土への異動が容易なだけに若年層の人口流出が激しく、島民の漁業活動は自給レベルまでに低下している。
- ② 自立的漁業島嶼群・・・分布は①に類似するが、瀬戸内海には比較的少なく、北部九州に多い。漁業への著しい特化が認められる。
- ③ 小規模中心地・製造業立地島嶼群・・・佐渡島、伊豆諸島から八重山諸島までの広範囲に分布する。ある程度の人口集積が見られ、造船業、製塩業、水産加工業、紬などの伝統工芸などが主産業である。
- ④ 農業特化島嶼群・・・かんきつ類、サトウキビ、肉用牛経営が盛ん。瀬戸内海西部、山口県の日本海側、九州北部、南西諸島に多い。
- ⑤ 公共事業依存島嶼群・・・本土から隔絶された離島に多く人口規模が小さい。公共投資に大きく依存している。
- ⑥ 観光化島嶼群・・・本土の沿岸や琉球列島に分布する。海洋

性の観光、リゾート開発が行われている。
⑦ 鉱業特化島嶼群・・・瀬戸内海東部や長崎県に位置し、採石業や炭鉱の歴史を持つ。

姫島は、漁業就業者数三三三人、漁業経営体数一六一(数値はいずれも二〇〇八年)に対して農業就業者データなし、農業経営体数三(数値はいずれも二〇一〇年時点)、漁業は自給レベルではなく産業として自立している水準にある。以上から、姫島は平岡が提起する分類においては②に該当する⁽⁹⁾。

筆者のうち成田は、これまで奄美群島や瀬戸内海、九州沿岸、三河湾などの十七の離島を訪れ、一次産業従事者や観光業者、行政機関、金融機関などさまざまな立場の方にインタビューしてきた。そうした経験を踏まえて他の離島と比べても、姫島の際立った特徴として、行政ワークシェアリングや数多くある祭りなどのイベント運営への自主的参加を通して島民相互が共存共栄を大事にしていること、役場や魚味噌加工業(次節IIで詳述)に代表されるように女性の活躍の場を作り出していることが挙げられる。姫島が自立的な水準にある背景には、そうした共存共栄を図る取組みが継続的に行われていることが大きく作用している。次節では、こうした中で誕生した魚味噌加工業に焦点を当ててみたい。

II・魚味噌加工業の成立と展開

一・姫島漁業の特性

江戸時代の姫島は、前述の製塩業のほか、甘藷栽培などの農業、地の利を活かした漁業で生計を立てていた。一八八六年には「漁業期節」という制度を設けて、禁漁期間を設定したり、魚を獲る網の

目の大きさを取り決めたり等、乱獲を防止するためのルールが島内に存在した。一八九一年には、「魚が樹木の木陰に集まる」という習性を発見した中條石太郎により、島内中央部に位置する矢筈岳に中條の私費で樹木が植えられる。結果魚類が木陰の海域に寄り集まるようになり漁獲量は安定し、この事業は成功を収めた。

前述の製塩業の衰退もあり、戦後の姫島において漁業は中心的産業となる。二〇〇八年時点で、姫島村の漁業就業者数は三二三人、漁港数は三港、漁船隻数は二〇七隻である。漁法は、刺網や釣、はえ縄、潜水、たこつばなど多種多様な漁法で営まれており、主な魚種は、海藻類（ひじき、わかめなど）、たちうお、たこ、ひらめ・かれい類、すずきなどである。また、養殖による車えび生産も有名で、大分県内の車えび生産量のほとんどをこの姫島が占めている。

漁業関係のイベントとしては、毎年五月下旬には「姫島かれい祭り」、十月下旬には「車えび祭り」が開催されて、九州本土から多くの観光客が詰め掛けている。

二．姫島における魚味噌加工業「かなんど工房」の概要

姫島には「かなんど工房」という魚製品の加工・販売組織がある。この組織は、姫島で獲れた魚を加工することで付加価値を付けて販売する任意組織である。もともと漁協の加工場で働いていた方が独立して設立された経緯があり、現在、島内在住の三名の女性を中心に経営している。

前述のとおり姫島において漁業は基幹産業であるが、漁獲物は少量多品種なうえ、離島というだけで流通条件のハンディがある。市場流通量が少なく安い魚については、大量に取れたとしても、出荷すると輸送経費で赤字になるため投棄されることが珍しくない。

かなんど工房のビジネスモデルは、そのような未利用資源に付加価値を付けることに着目したものだ。写真は、魚味噌の主原料「かながしら」である。かながしらは、頭が固いうえに小骨が多く、まったく市場に回らない白身の魚であった。

姫島ではもともとかながしらの一夜干しなど簡易的な加工品を作っていたことはあったものの、まったく流通はしていなかった。あるとき、かなんど工房の構成員が、大量に獲れて漁協の冷凍庫に眠っていたかながしらを、姫島の郷土料理「ひでみそ」^⑧風にアレンジして加工することを発案した。島内の祭りで販売したところ評判が良かったことから商品化し、試行錯誤の結果二〇〇六年に長期保存も可能な「魚味噌」が完成した。

魚味噌の特徴は、小規模組織ならではの手作業による丁寧な加工法にもある^⑨。例えば、ピンセットを使ってゆでた魚の骨をひとつひとつ丁寧に取り除き、身をほぐす等である。また他にも、かなんど工房では魚味噌の瓶のふたを覆うカバー（掛け紙）にも一工夫を凝らしており、島民から消費者への「手紙」となっている^⑩。

開発当初から数年間はなかなか思うように売れなかったが、二〇一一年に全国放送のテレビ番組^⑪で紹介されたことをきっかけに注文が急増し、その後もたびたびメディアに取り上げられた。

起業当初は設備も構成員の家庭からの持ち寄りだったり、人件費を安



定期的に確保できなかったりと苦勞が耐えなかったものの、現在の年商は一千万円（魚味噌以外の加工品も含む）を越え、構成員の人員費を安定的に確保できるまでに成長した。現在では、島内で採れるかながしらの半分以上をかなんど工房が買っている。

かなんど工房の歴史を簡略的にまとめたものが以下の表である。

2006年度	「かなんど工房」設立
2007年度	魚味噌の商品化 「おおいた・ワンコインふるさと求評会」にて「魚味噌」が優秀賞受賞
2008年度	「おおいた・ワンコインふるさと求評会」にて「魚味噌」が優秀賞受賞
2009年度	竹田市の農産加工グループ「とうきびの郷すごう」との間で「山と海の食の縁結び宣言」を締結し、竹田市菅生のとうもろこしとコラボレーションした「はもコーン天」を開発
2011年度	魚味噌がTBS系列の番組で全国放送される 魚味噌のラインナップを5種類に増やす
2012年度	「大分県ワンコイン・ふるさと求評会」にて優秀賞受賞（魚味噌「青こしょう味」） 第18回全国青年・女性漁業者交流大会にて、水産庁長官賞受賞テレビ、雑誌で取り上げられ始める

三、「かなんど工房」の運営体制と課題
かなんど工房は現在、女性三名（六十歳代の女性二名、五十歳代の女性一名）で経営している。実質的には三名は対等な関係にあり、

一般的な企業のように上下関係はなく、三名すべてが製造、営業、経理、生産管理等全ての業務を話し合いながら行っている。

おもな販路は道の駅などの小売店、県内での祭り等でのイベント販売、消費者からの直接オーダーである。二〇一一年頃からマスメディアに報道されることが多々あり、そのたびに報道直後は注文が殺到するものの、原材料のかながしらが安定的に多く獲れるものではないため製造量も限られてしまい、即座に発送できないこともある⁹⁾。

かなんど工房の売上は年間一千万円強でありおよそ半分を魚味噌が占め、残りを魚味噌以外の加工品（海藻、えそ、はもなどの加工品）が占める。小売店や飲食業者に対して戦略的に営業をかけていくという体制にはなっておらず、イベントでの出店販売や、来た注文に対して対応することが中心となっている。

設備については大分県漁協が整備した加工場を賃貸している。そのため、「かなんど工房」は土地や建物といった固定資産を自前で構えておらず、毎月の賃貸料の支払いで加工場を利用できているのは強みである。

当初、魚味噌の開発に際しては補助金を活用している。生産が軌道に乗った現在、運転資金は自己資金で確保できるようになり、補助金による支援が必要ない財務体質となった。借入金による外部調達はない。

一方で経営課題もある。水産業の六次産業化研究を進めている天野通子（二〇一四）は、大分県と愛媛県の水産業の六次産業化事業者へのフィールドワーク調査の結果、水産業の六次産業化の事業化成功のポイントとして、次の四点を列挙する。

- ① 地域水産業を活性化したいという思いを持つメンバーが集まり、その中に経営感覚を持つリーダーが存在すること。
 - ② 活動初期段階に自治体職員や漁協職員が取組みを支え、補助や融資などの活用が図られたこと。
 - ③ 漁協や漁協女性部などの既存組織に縛られずに組織を作ること。
 - ④ 水産物の生産と加工・販売の分離ができてきていること。
- かなんど工房の現状について検討してみると、各項目に対応して、以下のような経営課題を抽出できる。

- ① 地域水産業を活性化したいという思いが共通したメンバーが集まっている。漁師の妻が中心となって設立している。しかし目先にある仕事を全力で取り組んでおり、中長期的な経営戦略やマーケティング戦略を緻密に計画して行動しているという体制にはない。
- ② 活動初期から今まで県の漁業普及員のサポートがあり、補助事業の採択がうまくできたことや、各種研修会での勉強、発表の場に恵まれている。
- ③ 漁協から独立した組織であり既存組織のしがらみにとらわれることがない。またメンバー間で意見を言いやすい組織風土があり、経営の小回りが利くのは強みである。
- ④ 加工・販売のみを行っており直接生産（魚を獲ること）には携わっていない。

かなんど工房は、水産業の事業化成功についてのポイントを大方

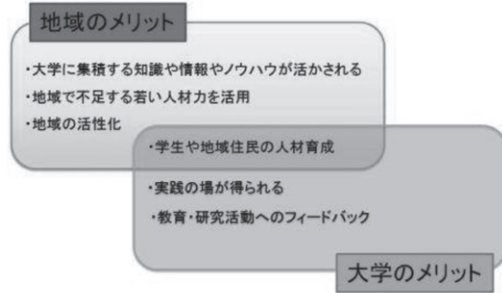
満たしていると言える。しかし課題①であぶりだされたように、構成メンバーが経営感覚を今後確立し、戦略的な経営をできるようにすることは急務である。そこで今回、芸文短大サービスマスターズによる取組みとして、経営コンサルティングの専門家である新納ビジネスマスターズの全面協力を得て、参加学生らによるマーケティング提案を実施することになった。以下に、NPO「自分戦略デザイン大学」の合宿型サービスマスターニングについて論じていきたい。

※補節 サービスマスターニングの定義について——リアルな体験・構造化された学びと、社会貢献とのバランス——

サービスマスターニングとは、サービス（奉仕）を通じて、ラーニング（学び）を得ながら、現実社会へ何らかのインパクトを与えていく活動である。近年では、大学のCOCC (Center of Community) 機能を前面に押し出して、地域貢献とそのため組織改革とを推進する文部科学省の「地（知）の拠点事業」において、サービスマスターニングは、問題解決型学習 (PBL: Problem Based Learning) やアクティブラーニングと同じ文脈で普及しつつある。日本の大学においては桜井政成（二〇〇七）や吉良伸一（二〇〇九）など、十一年以上前からアメリカやカナダの高等教育業界に学びつつ取り組まれてきた¹⁰⁾。

要素① リアルな体験・構造化された学び なぜ、大学等の高等教育機関では、積極的にボランティア活動を推進し、そしてさらに授業の中に取り入れているのだろうか。先述の先行研究の分析によると、日本でサービスマスターニングが注目を集めることになった原因は、（高校での履修不足問題がその典型としてあげられるが）、受験競

地域と大学にとってのメリット

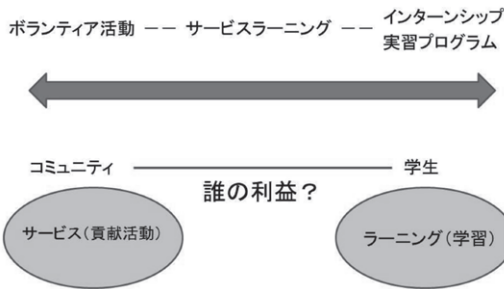


(出典・総務省・地域力の創造、地方の再生ページより)

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/ikigakurenkei.html

争の成果を出そうとして効率化を測った日本の教育が、余剰部分として削ぎ落としてきた体験レベルの学びの不足に気づいた点にある。教師が準備し、設計したステップを踏んで学んでいく「系統学習」ではなく、生徒自身の自発性、関心、能動的な姿勢から、自ら体験的に学んでいく努力のほうを重視する。これは、小中学校ではいわゆる「体験的な学習の時間」の導入に帰結した。

要素② 社会貢献(サービス) サービスラーニングにおいて重要なのは、サービスという語に現れている。つまりサービスラーニングは、単なる経験学習(実社会での体型や行動を通した気付きによる学び^⑤)というだけでなく、サービスを提供することによる問題解決学習(Problem-Solving-Learning)でもある。社会問題への対処という意味でサービスラーニングは、アームチェアに座して高尚な議論をしていた知識人がスラムに住み込むというセツルメント運動のイメージに遡って、プラグマティズムの思想的系譜に位置づけられる。National Service-Learning Clearinghouseによるとサービスラーニングは「人々とコミュニティのニーズに対応した活動」や



「社会問題の解決を果たす経験」として定義される。

要素③ 構造化された取り組み さらに、それは単なる体験ではなく、構造化された教育的取組であるべきことである。上記 National Service-Learning Clearinghouse の定義は次のとおりだ。

「サービスの提供者と受け手(人間、社会、環境)の両方の変化を意図して、サービスの目標と学習目標を結びつける取り組みである。それは、自己の振り返りと自己発見、そして価値観・技能・知識の獲得、理解と社会課題の解決を果たす体験が同時に果たされるように良く練られたプログラム」

「良く練られたプログラム」とは、「意識的に学生の学びと成長を促進するように設計された構造的な機会」たつ必要がある。すなわち、ボランティア活動であれば何でも良い、ということではなく、学習目的に沿った活動が取り組まなければならない。また、したがって、サービス・ラーニングにおいては、PDCAというCとAの部分、つまり、自分のサービスが人々にどんなよい影響を与えたか、そして学生自身が何を学んだか、という「振り返り」(Reflection)が最重視される。サービス(貢献活動)とラーニング

(学習)のバランス 桜井(二〇〇七)を参照して作成した上記の図にみるようにサービス・ラーニングとは、文字どおりサービス(貢献活動)とラーニング(学習)をつなげる活動である。大学で学んだ学問的な知識・技能、特技を活かして、地域社会の諸課題を解決するために組織された社会的活動を学外で行い、その活動体験を通して学びを獲得することを旨とする。

サービスラーニング活動におけるサービス(貢献活動)とラーニング(学習)の両面からみると、これら両方の性質をバランスよく持っている事業が望ましい。

究極的には、学生主体のPDCA(企画立案、実施と調整、チェックと振り返り)を回していく状態に持つて行くことが理想である。このためにも、初発のコーディネート部分が最重要である。

III. 「自分戦略デザイン大学」による「かなんど工房」へのマーケティング提案(サービスラーニング)

一. 企画の概要と実施方法について

(一) 大前提にある問題意識 筆者らが芸文短大でのサービスラーニングに本腰を入れ始めてから三年目となる。その反省を踏まえ、自戒を込めつつ、徳野貞雄(二〇〇八)の言うような「交流人口論」的な地域振興策による「詐欺的なロジック」について指摘しておきたい。「人口二万人のマチに、一〇〇万人の交流客がきたら、マチは活性化する」という考え方は、多くの場面で暗黙の前提となりがちである。少し長くなるが引用しておきたい¹⁾。

「元々、人口二万人のマチが、現在人口一万まで減少しているのだから、一〇〇万人の交流客は非常に魅力的な数字である。しかし、分

母が違うのである。人口一万人のマチは、一日一万人の住民がいる。一方、一〇〇万人の交流客は、年間二二六五日での数字である。分母が違う。一日一万人のマチは、年間人口三六五万人となる。誰が考えても一〇〇万人対三六五万人ならば、マチの人の方が人口は多い。しかし、一万対一〇〇万に簡単に騙され、必死になって都市の人たちを誘致しようとする。当然、都市からの交流客は、商工会や行政の人が期待するほど経済的効用はない。三六五万人対一〇〇万人であるだけでなく、交流客の経済活動は狭いのである。交流客が田舎の理髪店や文房具店に行くだろうか。電器屋や洋品店に行くだろうか。水道屋さんに修理を頼むだろうか。ほとんどあり得ない。多分、湯布院などの特殊な場所や特定の業種を除けば、交流客は地元住民の1/10の経済的需要しか持っていない」(徳野、二〇〇八、p.75)。

徳野が言う「交流客」あるいは「交流人口」とは、地域にとってストックとしての常住人口に対比させて、フローとして一時的にその地域を訪問する客のことを指している。本稿ではさらにSNS(ソーシャルネットワークワーキングサービス)まで念頭に置き、訪問まで至らないまでも、その地域に興味を抱くようになった人まで含めて、「交流人口」と呼びたい。

徳野の批判は、こうした交流人口論に基づいた予算の浪費のみならず、人的資源の浪費にまで及んでいる。本来は目的ではなく手段であるはずの「交流人口の増加」を絶対視するあまりに、活動の目的や手法も曖昧なまま「都市の人を呼び込めば農村は活性化する」と言った安易でかつ乱暴な事業を推進した結果、「【政策】的に意図された【立て前】と、活動の【現実】との落差が非常に激しくなり、

地域の分裂や人々の労力の浪費」が見られるというのだ。

そもそも「地方創生」あるいは「地域活性化」という言葉は、地域の対象が曖昧であり、かつ手法ごとの実証が非常に困難である。例えば、筆者のうち安倍が委員を務めている大分市中心市街地活性化協議会でも、街の「にぎわい」が商店街の歩行者という形で指標化され、達成すべき数値目標として設定されてきた。「交流人口」はまさに、この「にぎわい」に類するものである。それら数値の量だけではなく、質について吟味する必要がある。農山村と都市との交流活動やグリーンツーリズムの例は、徳野（二〇〇八）に詳しく指摘されているが、この「交流人口論」は何も農村に限定したものではない^⑧。「交流人口論」について、次のようにもう少し広く捉えておこう。イベント企画や情報発信等によってインターネットを含むメディアでの認知を高め、実際に足を運んだりバーチャルでも関わりを持ちたりする人々、これを増加させることである。補助金事業で行われるポータルサイトの設置やSNS発信の導入で安心してしまうケースは、こうした思想を基礎にもっている。

先述の徳野が提示する地域活性化の「目的」からいくと、少なくとも峻別する必要があるのは、経済浮揚や所得獲得をめざす「経済的資源領域」、(Uターン者、移住者の獲得などを含む)家族世帯や集落の担い手の確保を目的とする「人間関係的資源領域」、もしくは自然や農的な生活世界への自己実現を目指した「環境的・文化価値的領域」という「非経済的資源領域」(pp70-71)である。

経済領域と文化領域の中間に加えるものがあるとするれば、「教育」による付加価値の創出があるだろう。そこで、多くの施策が一単位の経営体をどうするかという視点を欠いていることに着目し、自分戦略デザイン大学という取り組みを開始した。以下、話をもとに戻

そう。NPO「自分戦略デザイン大学」による合宿型サービスマーケティングについて論じたい。

(二) 自分戦略デザイン大学の取り組み 自分戦略デザイン大学とは、筆者のうち安倍が共同代表を務めている非営利団体である。従来型の「地域活性化」「地域づくり」の手法に限界を感じ^⑨、関与した人全員の経営力の底上げを目指していく「起業塾」のコンセプトで、二〇一三年六月二十一日(金)に開始している。「サバイバル時代を生き残るための人生戦略を学ぶ市民大学」をキャッチフレーズとし、大分県内・西日本で活躍している経営者、若手社会人が集まることによって、会場費の実費以外に特別な予算はほとんどかけていない。報酬は、あくまで互いの学びにあるという方針で、自主運営である。開校以来、休まず「毎月・最終土曜日」に公開講座を開催してきており、大分県内での開催は二十回を超える(これまでの公開テーマについては註を参照^⑩)。

芸文短大の学生だけではなく、大分大学、立命館アジア太平洋大学(APU)、下関市立大学からも参加者を得ており、合宿企画や募集・広報など、学生主体の運営を採り入れている点も特徴の一つである。とはいえ、最も注目すべき特徴は、この取り組みが、通常あるようなその場限りの公開講座では終わっていない点であり、定期的な学びのコミュニティが成立している点である。一回以上、講座に参加した受講者は、「自分戦略デザイン大学Facebookキャンパス」に登録される。コミュニティや個別のメッセージによる交流等、SNSの恩恵によって、学びの効果は常時、機能する状態を目指している。

サービスマーケティングの観点からも、課題は、学生の手による完全

な自律型での運営である。今後、様々なプロジェクトのハブになることが望ましい。

(三)「自分戦略デザイン大学」による合宿型サービスラーニングと、いわゆるビジコンとの違い さて、前節までに見てきた大分県姫島村のかなり工房の協力を得て、芸文短大の関係者を核として実施しているNPO「自分戦略デザイン大学」において、合宿型サービスラーニング(以下、姫島合宿と略記)を実施した²⁰。今回は、いわゆるビジネスコンテスト(以下、ビジコンと略記)に近い形態での実施となったが、姫島合宿とビジコンとの違いは、姫島合宿がサービスラーニングである点に尽きる。その場の構想限りのビジコンとは違って、学びの要素が強い。補説での定義を用いれば、サービス提供においてもラーニングにおいても、ビジコンの優れた点を包含している。

姫島合宿は最終成果として、合宿の最後に事業計画のプレゼン大会を設定しており、実際の企業に対するコンサルティング内容を問うものとなっている。つまり、参加者にはビジコンと同様に順位がつき、評価を行う。また、多くの参加者はいきなり何の予備知識もなしに参加したのではなく、ある程度、前段階でのウォーミングアップに当たるものとして、二回の事前調査と研修を行った。前者(事前調査)は、二度にわたって遂行した事前の実地調査であり、特に二〇一三年四月六日(土)と七日(日)、また二〇一四年三月九日(日)には学生も伴って姫島を訪問している。後者(研修)は、二〇一四年六月二十八日(土)と二十九日(日)に、筆者のうち成田が勤務している高知市にて実施した²¹。

「顧客満足連続日本一のネットトヨタ南国への会社訪問&スぺ

シャルセミナー」と題して、ビスタワークス研究所 結城貴暁氏、渡邊裕子氏の協力も得ている。きめ細やかなサービス体制、仕事に対する考え方、CS (customer's satisfaction) とES (employees' satisfaction) 等について成功事例を深く学んだ²²。また、フェリエ上でのワークショップにはじまりビジネスプランを作成しながらも、合宿中のところどころで、講師陣による講義の時間も設定した。

二. 詳細な進行手順とポイント

今回の合宿型サービスラーニングは、別名、マーケティング戦略研修と呼ばれる。前節最後に詳しく検討した姫島村のかなり工房の見学、情報交換を経た後、魚味噌を売り込むための会社を作るという想定のもと、最終的なプレゼン大会で順位を決定する前提でスタートした。以下に詳細な手順とポイントを示しておきたい。

最初に、簡単なブレインストーミングを実施。魚味噌の販売促進をするための方策を一人で自由にできるだけ多く考え出し、個人発表した。その後、参加者のグループ分けを発表した。実はあらかじめ、フェリエでの移動時、参加者それぞれに対して、グループ割り振りのための性格診断テストを実施していた(新納昭秀氏(自分戦略デザイン大学・共同代表)が代表取締役を務めている新納ビジネスマスターズが有する社員の分析ノウハウを提供いただいた)。チーム内を一つの企業として見立てた時、構成員の属性ができるだけ分散するように、三人ずつを一家としてAからCまでの三グループを形成した。この三グループがくじ引きを行い、この結果によって、資本金の金額を決定している(一〇〇〇万円、三〇〇〇万円、一億円)。

「どんな方法でも結構」という前置きのもと、参加学生らは、魚

味噌を販売するための会社についての、詳細な起業企画書と経営計画、三名の役割分担を決める作業に取り掛かった。途中、同行した社会人講師らのワークシヨップ、作業に対するアドバイスなどを交えながら、深夜遅くまで巨大な模造紙にプレゼンテーションを清算していくことになった。一部だけ示しておく、提示された論点と参加者によるアイディアは、以下のように膨大なものである。

① 同じ一つの商品を売る会社にも、いろいろな形態がある。C Mを打てるような大企業か、口コミやポスティングを中心とする中小企業か、市場のどこに在るかというポジショニングをはっきりさせねばならない。この点、出てきたアイディアは例えば、以下のようなものであった。

- ・魚味噌を使ったお祭り（B級グルメコンテスト）
- ・魚味噌を使った料理（レシピ）のコンテスト
- ・製作体験をしてもらって、ファンを増やす。その中で、ストーリーを作る（おいしいだけでは買わない）。
- ・コラボ商品を展開する。から揚げ君の魚味噌味。そこから、道の駅や空港での販売など、魚味噌自体の県内での知名度アップにつなげていく。

② BOBでもBiOCでも同様に、ターゲットの要素（性別・収入・職業・職責・生活パターンなどを明確にしておく）。売りたい人によって戦略が変わるからである。消費者レベルでは、一個人を念頭に置いていく。酒のあて・つまみとして魚味噌を購入してくれる年配の男子、レストランのパスタとして消費する若い世代、「骨粗しょう症を予防したいあなたに食べたいです」「受験に苦しむあなたにみて欲しいです」等

である。

また、大口ロットの顧客では、居酒屋等の店長か社長が決裁者である。人間VS人間で作戦を立てていくため、参加各グループは、一個人を想定し絞り込んでいった。例えば、同じ居酒屋の店長（店舗責任者）でも、一方は、年齢・二十八歳女性、三〇〇万円の年収、朝寝で昼起きるという生活パターンには、レシピを添付して営業する。他方では、四十六歳（家族有）居酒屋の店長（男）では、五五〇万円の年収、平日休みの日に家族にご飯を作ってあげるような生活パターンといった感じである。

③ 企業理念（代が変わっても変わらない）、経営理念（やり方に関する理念・代が変わると変わる）、経営方針、中長期ビジョン、単年度ビジョン、それぞれの策定も重要な要素である。利益を得る会社の理念の多くは社会の問題解決につながっていることが多い。多くの人が抱えている問題を解決するからこそ、利益がついてくるというわけである。この論点は、補説に論じたサービスマーケティングについても、三節の一に論じた交流人口論に対しても、鋭い問題提起となっている。社会の問題を手弁当のボランティアで解決しようとしても、持続しない。そこには、なんらかのビジネス（金儲け）を介在させねば、ボランティアの要素が強すぎると一、二年程度で立ち消えるサービスにしか結実しない。

④ もちろん、セオリー通りに消費者の声を重視して、プロダクトアウトではなく、マーケティングの商品開発・改良を心がける。よく耳にするような「今まで地元で隠れていた安心安全なものを提供する」というような考え方は、実はプロダク

トアウトに他ならず、「経営不振の居酒屋の起爆剤にする」というような売り方こそが喜ばれる真のマーケット・インである。

この他に、参加者は、ランチェスター戦略（弱者の戦略）を中心として、ほとんど紙面に書ききれない多くの手法を学習しながら、自らのチームのプレゼンテーションを磨き上げていった。今回の姫島合宿では初めての実験的なものではあったとはいえ、先述の新納ビジネスマスターズに無償提供いただいた手法に多くを依拠したため、経営を志す者、アントレプレナーシップを身につけたい者にとっては、実費のみで学べるという格好の機会であった。

三．参加者からの提案発表と「かなんど工房」からの講評

以下は、各グループからの提案と講評である。

【A班・資本金三〇〇万円】「九州一」。これを標榜するため、九州各地の米と合わせて販売する。

【B班・資本金一億円】「本当の食とは何か」。全ての未来の健康を願い、安心と安全を届けるという理念。ウェブ、店頭、飲食店各セクター間でレシピを共有して調理法を拡散。

【C班・資本金一〇〇〇万円】「五十年後も愛され続ける」。海外向けに栄養価の高さをアピールし、ハラル認証（イスラム教徒が食べられるように）を取る。インターン制を導入して後継者の育成。売上は重視しない。

【講評】

（Aさん）現実と比べて計画が過大すぎるという印象。
（Bさん）将来そうなりたいという目標を模索できた。「五十年後愛される」には共感。

（Cさん）プレゼンテーションはあくまで想定、理想である。理想を現実に近いけるヒントを与えてもらった。「儲ける」ということがまだわかっていない。今は、来た案件をこなしていくことが自分の日常。

四．結びに代えて

本稿では、姫島でのサービスマスターリングに合わせ、いくつかの方向性から論述を進めてきた。

姫島に根付いている女性のワークシェアリング文化をうまく活用して無理のない働き方を実現できており、上下関係・年齢・居住地を問わずダイバーシティを重視した方針で、働きやすい企業となっている。一方、安定的な販売収入確保のためには、学生たちが練り上げて提案したような取り組みをしていくことが鍵となる。

実施するすべての関係者感の信頼関係が大前提となるが、実際のビジネスに即したサービスマスターリングは、教育面から見ても、効果が高い。それぞれ、まず中間段階で企画書を書かせ、最終的には全員の前で、プレゼンする。（一）他人にみせるためのプレゼンをつくるには、それなりのリテラシーが要求される。それとともに、（二）自分のなかのセミナーの消化内容、知識やアイデアの蓄積を、付加価値を伴う（お金になる）形式でプレゼンテーションすることが要求される。単なるビジコンとは一線を画して、「優勝賞品は出るものの、実は、勝敗は全く関係ない、教育的配慮とコンサル内容の

充実が第一だ。実は、わざと挫折感を体験させたほうがよい場合もある」という思想を含む発言も関係者感から飛び出した。実用を想定したプログラムを組んでいくことが、関係者の創発性を高め、隠れた可能性を引き出すことにもつながると考える。

今回、ほとんどの講師陣とも初対面の参加者も含め、東洋大学や下関市立大学、福岡市在住の社会人など、遠方からの参加者もあった。芸文短大でのサービスマーケティング実施・組織化には学生の在籍期間である二年間という制限があるが、学びのポテンシャルの高いサービスマーケティングであれば、四年制大学に編入学したOB・OGの参加なども見込めるのではないだろうか。より大きな規模で、学生が主体性を発揮できるサービスマーケティングの組織化・効率化が、今後の課題である。

注

- ① 補節でも考察するが、サービスマーケティングとは、大学での学習や特技を生かし、地域社会に貢献する活動を行う教育プログラムのことである。この活動実践において大分県立芸術文化短期大学は、文部科学省平成二十一年度大学教育推進プログラムに選定されている。
- ② 姫島産の乳白色の黒曜石は九州、四国、中国、関西地方の遺跡から見つかっており、広く取引されていたことが伺える。島の西北部の観音崎地区では、黒曜石の断崖があるが、露天状態の黒曜石は日本国内では極めて数が少ない。
- ③ ラスパイレス指数とは、国家公務員の給与水準を一〇〇とした場合の地方公務員の給与水準を示す指数である。大分県が二〇一四年十二月に発表したデータによると、県内十八市町村を対象とした

二〇一四年度の職員給与実態調査の結果、「国家公務員を一〇〇として給与水準を示すラスパイレス指数の市町村平均は九十八・六で、前年から十・三ポイント低下」した。 ※十二月二十三日大分合同新聞朝刊五ページより。

④ 一九五七年の選挙では、藤本氏と岩本氏の一騎打ちとなった。一一六票・一〇六一票で藤本氏（現村長の父）が当選。投票率は九十七・一％。島内では親族も二分する激しい争いとなり、敗れた岩本氏一族は島を逃れた。

⑤ 協議会において姫島村は、「一般職の職員の身分の取扱い」に関して難色を示した記録が残っている。

⑥ ニューヨークタイムズの記事とは、二〇〇九年四月二日掲載「HIME ISLAND JOURNAL A Workers' Paradise Found Off Japan's Coast」より。

⑦ 朝日新聞二〇一二年一月一日掲載「カオスの深淵 民主主義とは問い返す島」より。

⑧ 参考文献中、平岡昭利編著『離島研究』pp.15～22より。

⑨ ちなみに他の大分県の島嶼は①と②いずれかに該当する。

⑩ ひで味噌とは、姫島の家伝に伝わる郷土料理。魚（種類は何でも使う）を焼いて、味噌で和えたもの。「魚味噌」と異なり長期間保存できるものではない。

⑪ 魚味噌は、姫島の郷土料理である「ひで味噌」に由来する。作り方は、ゆでた魚の骨をピンセットでひとつひとつ丁寧に取り除き、身をほぐす（写真参照・清水真知子代表）。ほぐした魚の身と麦味噌を和え、大鍋で煮詰めながらオリジナルの調合をする。これを瓶につめ、長期保存できるようにしたものがかかんど工房の「魚味噌」である。



⑫ できあがった魚味噌。瓶のふたを覆うカバー（掛け紙）には手書きの手紙になっている。この手書きの手紙は、季節などによって定期的に書き替えている。



⑬ TBS系列『めし友グランプリby紳助社長のプロデュース大作』

戦』内で、「かんだ工房」の商品を著名人が試食するシーンが放映された。また、同番組内のランキングで全国五位となった。

⑭ 二〇一四年八月に関西ローカルの番組で紹介されたこともあり、本稿執筆中の二〇一四年九月時点ではさかな味噌を購入しようとする二ヶ月待ちとのことであった。

⑮ サービス・ラーニングがアメリカ各地に浸透したのは、一九九〇年に「国家及びコミュニティ・サービス法 (National and Community Service Act)」が制定されてからである。この法律の制定以後、連邦政府は直ちに「国家及びコミュニティ・サービスのための協会 (Corporation for National and Community Service)」を組織した。

一九九四年にはサービス・ラーニングを専門的に取り扱った雑誌Michigan Journal of Community Service Learningが刊行され「Campus Compact」というサービス・ラーニングに関する大規模な大学連合体が組織された。

⑯ 料理をするという「体験」でなく、料理など、日常的な生活のなかに潜む「普遍的原理」の獲得を求めている。

⑰ 交流人口の増加による魔法のような効果は否定するものの、徳野はこれらを全否定しているわけでもない。農家民宿や農家レストランの事業では、地域経済の浮揚にはなかなか繋がらないが、個々の農家やグループの人たちの【+アルファ所得】には十分なる。

⑱ 例えば、水木しげる原作「ゲゲゲの鬼太郎」を活用した境港市が当初、集客に対する経済効果の小ささに悩んでいたのは有名である。徳野は、「都市農村交流活動の問題点を【事業】と【地域住民活動】の【政策】的未分化」と指摘した。「カネでにぎわいを作る」のではなく、「にぎわいでカネを作る」のが本来の目的である。本



② これまでの講座 <http://jibunsenyaku.com/>

稿で理想としているのは、パイロット版としての「量より質」「情報発信だけでなく経営」のサービスラーニングである。施設の新設やイベント企画は、その場限りの試みが多く、持続性がない。この類の活動では、参加者の主体性も大きな問題で、「いったい何をしてくれるのか」「上げ膳据え膳」の外注ではどうしようもない。本稿で取り上げた実践も、経営学・経営コンサルティングの知見、優れた経営者の方々と協力関係を欠いては一部分も成立しない。

自分戦略デザイン大学十二月度講座…

二〇一五年を最高にハッピーにする方法／現役助産師・佐藤加代さんが語る「あなたが生まれてきた娘んどうの意味」

二〇一四年十二月二十七日(土) 一九〇〇～

(大分市末広町ユナイテッド末広ビル三F) ユナイテッドシエアー大分

自分戦略デザイン大学十一月度講座…

「世界を愉快にする方法」酒井英俊氏スペシャル講座

二〇一四年十一月二十九日(土) 一九〇〇～

(大分市末広町ユナイテッド末広ビル三F) ユナイテッドシエアー大分



自分戦略デザイン大学十月度講座…

「日本一を育てた男 井上雅之のコミュニケーションスキルアップセミナー」

二〇一四年十一月一日(土) 一九〇〇～

(大分市末広町ユナイテッド末広ビル三F) ユナイテッドシエアー大分

自分戦略デザイン大学九月度講座…

まだ終わっちゃいない! 姫島合宿・サバイバル戦略マーケティングセミナー 追撃戦 IN 大分

二〇一四年九月二十七日(土) 一九〇〇～

(大分市末広町ユナイテッド末広ビル三F) ユナイテッドシエアー大分

自分戦略デザイン大学八月度講座…

夏の姫島合宿～ 生き残り! サバイバルマーケティング戦略セミナー

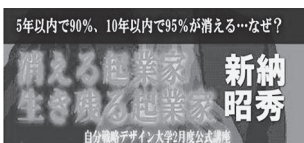
二〇一四年八月三十日～八月三十一日



自分戦略デザイン大学 七月度講座…
ライティングの千本ノック！——世界に楔を打ち込むための「書く方法」——
二〇一四年七月二十六日(土) 一九〇〇〇〇
(大分市末広町ユナイテッド末広ビル三F) ユナイテッドシエアー大分

自分戦略デザイン大学 六月度講座…
【高知遠征！】自分戦略デザイン大学六月度講座
〜高知でカツオのわら焼きタタキを食べて、ネットヨタ南国で「理念経営」を学ぼう〜【大分発着】
二〇一四年六月二十八日〜六月二十九日

自分戦略デザイン大学 五月度講座…
脱・よださい〜引き寄せの法則学習会〜
二〇一四年五月三十一日(土) 一九〇〇〇〇
(大分市末広町ユナイテッド末広ビル三F) ユナイテッドシエアー大分



自分戦略デザイン大学 四月度講座…
人生を豊かにするライフデザイン@井上雅之(ライフデザイントレーナー)
二〇一四年四月二十六日(土) 一九〇〇〇〇
(大分市末広町ユナイテッド末広ビル三F) ユナイテッドシエアー大分

自分戦略デザイン大学 三月度…情報交換懇親会
二〇一四年三月二十九日(土) 一九〇〇〇〇
自分戦略デザイン大学 二月度講座…
消える起業家 生き残る起業家(講師；ビジネスの軍師 新納昭秀)
二〇一四年二月二十二日(土) 一九〇〇〇〇
(大分市末広町ユナイテッド末広ビル三F) ユナイテッドシエアー大分

自分戦略デザイン大学 一月度講座…
北尾洋二の《スマホで料理をおいしく撮る講座!!》
(二〇一四年一月二十五日(土) 一九〇〇〇〇)
寿司ろばた八條〜中央町店〜

自分戦略デザイン大学 十二月度…
自分戦略デザイン大学 大望念会&シークレットセミナー
二〇一三年十二月二十一日(土) 一九〇〇〇〇



日本一非常識な社会学者 安倍尚紀



(大分市末広町ユナイテッド末広ビル三F) ユナイテッドシェアー大分

自分戦略デザイン大学 十一月度講座…

簿記を知らなくてもわかる！「社長 vs 銀行員!!」経営に役立つ資金繰りの考え方」

二〇一三年十一月三十日(土) 一九:〇〇〜
(大分市末広町ユナイテッド末広ビル三F) ユナイテッドシェアー大分

自分戦略デザイン大学 十月度講座…

アートが分からなくても分かる！「現代美術から見た負けない個性オリジナルのない時代の個性」
二〇一三年十月二十六日(土) 一九:〇〇〜
(大分市末広町ユナイテッド末広ビル三F) ユナイテッドシェアー大分

自分戦略デザイン大学 #4

日本一非常識な社会学者による「大学では絶対に教えられない、現状打破の社会学」

二〇一三年九月二十八日(土) 一九:〇〇〜
コンパルホール三〇九会議室



自分戦略デザイン大学第三回講座

「目標達成のためのタスクマネジメント」
二〇一三年八月三十一日(土) 一九時〜
コンパルホール三〇九会議室

「七・二七 自分戦略デザイン大学開校講座第二弾」
二〇一三年七月二十七日(土) 一九時〜 コンパルホール三〇九会議室

自分戦略デザイン大学 六・二二
開校式&キックオフ授業
二〇一三年六月二十一日(金) 一八時半〜

②① 最終的には、十一名による贅沢な研修となった。

②② 講座募集時の正式名称は、自分戦略デザイン大学六月度講座
【「高知遠征！」自分戦略デザイン大学六月度講座】高知でカツオ
のわら焼きタタキを食べて、ネットトヨタ南国で「理念経営」を学
ぼう【大分発着】いあゆ。

②③ 「あなたはなんのために働きますか」という重要な質問について、
外部者として労働者・経営者の両側から考察する好機になった。

②④ 差別化とその基盤となる分析、販売レベルの戦略デザイン（新規
獲得＋固定客のリピート化）、競合分析、広報戦略、営業戦略、売
上目標とその達成、など。

謝辞 ノウハウを惜しみなく提供くださった自分戦略デザイン大
学の共同代表である新納昭秀・井上雅之の両氏、ビスタワークス研
究所 結城貴暁氏、渡邊裕子氏、セミナーを提供くださった北尾洋
二氏（株式会社ザメディアジョン・リージョナル代表取締役）に感
謝申し上げます。

参考文献

- 天野通子、二〇一四、「水産現場に広がる六次産業化で市場拡大」、
『AFCフォーラム二〇一四年十月号』、日本政策金融公庫
農林水産事業本部、pp.11-14
平岡昭利編著、二〇〇三、『離島研究』、海青社
吉良伸一、二〇〇九、「社会学的教育実践としてのサービスマーニ
ング」、『大分県立芸術文化短期大学研究紀要』四十七号、大分県
立芸術文化短期大学、pp.143-152

—、二〇一〇、「社会学的教育実践としてのサービスマーケティング
II」、『大分県立芸術文化短期大学研究紀要』四十九号、大分県
立芸術文化短期大学、pp.87-98
National Service-Learning Clearinghouse

(http://www.servicelearning.org/welcome/SL_is/index.html)

桜井政成、二〇〇七、「地域活性化ボランティア教育の深化と発展：
サービス・ラーニングの全学的展開を目指して」、『立命館高
等教育研究第七号』、立命館大学大学教育開発・支援センター、
pp.21-40

徳野貞雄、二〇〇八、「農山村振興と都市農村交流活動の類型化」

『文学部論叢 九六』（総合人間科学篇）、熊本大学、pp.67-79

矢守克也、二〇一〇、『アクションリサーチ：実践する人間科学』、
新曜社