

平成29年度 文部科学省 高度専門職業人養成機能強化促進委託事業

地方創生推進のための経営系専門職大学院機能強化事業

～メディア・コンテンツ活用、国際化、

ポストMBAプログラム、ケースメソッドを軸に～

成果報告書

平成30年3月

国立大学法人香川大学

大学院地域マネジメント研究科

無断複製等禁止の標記について

委託業務に係る成果報告書の無断複製等の禁止の標記については、次によるものとする。

本報告書は、文部科学省の委託業務として、国立大学法人香川大学が実施した平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」（調査研究テーマ「地方創生推進のための経営系専門職大学院機能強化事業～メディア・コンテンツ活用、国際化、ポスト MBA プログラム、ケースメソッドを軸に～」）の成果を取りまとめたものです。

従って、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続きが必要です。

目次

第1章 はじめに	1
1. 目的.....	1
2. 背景～これまでの達成事項と残された課題・地域からの要望～.....	1
1) これまでの達成事項	1
2) 残された課題と地域からの要望	2
3. 4つの教育プログラム.....	4
第2章 地方創生のための国際ビジネス研修プログラム	7
1. 研修の目的.....	7
2. 研修プログラムの骨子.....	7
3. 研修内容.....	7
4. 学習の成果.....	10
1) 14期生 大西徹氏.....	10
2) 14期生 川崎知子氏.....	13
3) 14期生 志澤愛氏.....	16
4) 14期生 浪尾敬一氏.....	20
5) 13期生 西村美樹氏.....	24
5. 応用の可能性.....	29
6. 本事業の成果の活用方針.....	29
7. おわりに.....	29
第3章 地方創生のための四国型地域マネジメント・ケースメソッド教育プログラム	31
1. 本プログラム着想の背景.....	31
2. 「四国型地域マネジメント実践プロジェクト～ケースメソッドを用いた試み～」の概要.....	32
3. 「地域マネジメント」を考えるケース.....	36
4. 本プロジェクトから得られた知見と今後に向けて.....	42
5. 資料.....	43
第4章 地方創生のためのメディア・コンテンツ活用人材教育プログラム	47
1. 目的と背景.....	47
2. 公開講座・ワークショップの実施内容.....	49
3. ハリウッド映画ロケ誘致のポイント.....	57
4. 評価と考察.....	60
付録.....	65
第5章 地方創生のためのポスト MBA プログラム開発	71
1. 目的と背景.....	71
2. 実施内容.....	72

目次

第1章 はじめに	1
1. 目的.....	1
2. 背景～これまでの達成事項と残された課題・地域からの要望～.....	1
1) これまでの達成事項	1
2) 残された課題と地域からの要望	2
3. 4つの教育プログラム.....	4
第2章 地方創生のための国際ビジネス研修プログラム	7
1. 研修の目的.....	7
2. 研修プログラムの骨子.....	7
3. 研修内容.....	7
4. 学習の成果.....	10
1) 14期生 大西徹氏.....	10
2) 14期生 川崎知子氏.....	13
3) 14期生 志澤愛氏.....	16
4) 14期生 浪尾敬一氏.....	20
5) 13期生 西村美樹氏.....	24
5. 応用の可能性.....	29
6. 本事業の成果の活用方針.....	29
7. おわりに.....	29
第3章 地方創生のための四国型地域マネジメント・ケースメソッド教育プログラム	31
1. 本プログラム着想の背景.....	31
2. 「四国型地域マネジメント実践プロジェクト～ケースメソッドを用いた試み～」の概要.....	32
3. 「地域マネジメント」を考えるケース.....	36
4. 本プロジェクトから得られた知見と今後に向けて.....	42
5. 資料.....	43
第4章 地方創生のためのメディア・コンテンツ活用人材教育プログラム	47
1. 目的と背景.....	47
2. 公開講座・ワークショップの実施内容.....	49
3. ハリウッド映画ロケ誘致のポイント.....	57
4. 評価と考察.....	60
付録.....	65
第5章 地方創生のためのポスト MBA プログラム開発	71
1. 目的と背景.....	71
2. 実施内容.....	72

1) 10期生 石浜実花	73
2) 12期生 小笠原由子	77
3) 6期生 梅木佳子	81
4) 7期生 片岡伸忠	85
10) 10期生 若林福成	89
3. 評価と考察	94
第6章 全体の考察	95
1. 日本型 MBA と地域	95
2. 4つの教育プログラムの共通ポイントと残された課題	96
1) 複数の柱の間で共通する論点	96
2) 教育プログラムの本格実施・継続実施の課題	97
3) 専門職大学院の特殊性の克服	97
3. 今後に向けて	98
文献	98

第1章 はじめに

1. 目的

本報告書は、平成 29 年度文部科学省「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」に関して、香川大学が委託された「地方創生推進のための経営系専門職大学院機能強化事業～メディア・コンテンツ活用、国際化、ポスト MBA プログラム、ケースメソッドを軸に～」の取組みの成果を取りまとめたものである。

平成 29 年度文部科学省「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」は、「成長分野や産業界のニーズが高い分野に関する経営系専門職大学院の教育プログラムを開発することにより、特定分野を牽引する高度専門職業人を養成し、戦略的に各産業の労働生産性の向上に寄与する経営人材を輩出することを目的」としている。

香川大学が委託された「地方創生推進のための経営系専門職大学院機能強化事業～メディア・コンテンツ活用、国際化、ポスト MBA プログラム、ケースメソッドを軸に～」は、香川大学大学院地域マネジメント研究科が、経営系専門職大学院の機能強化として、地方創生推進のための教育プログラムの開発を実施するものである。特に、メディア・コンテンツ、国際化、ポスト MBA プログラム（修了生の継続学習・活動支援）、ケースメソッドを軸として、4つの教育プログラムの開発を実施し、地域活性化に貢献する実践的経営人材育成を強化する取組みを行う（図1）。

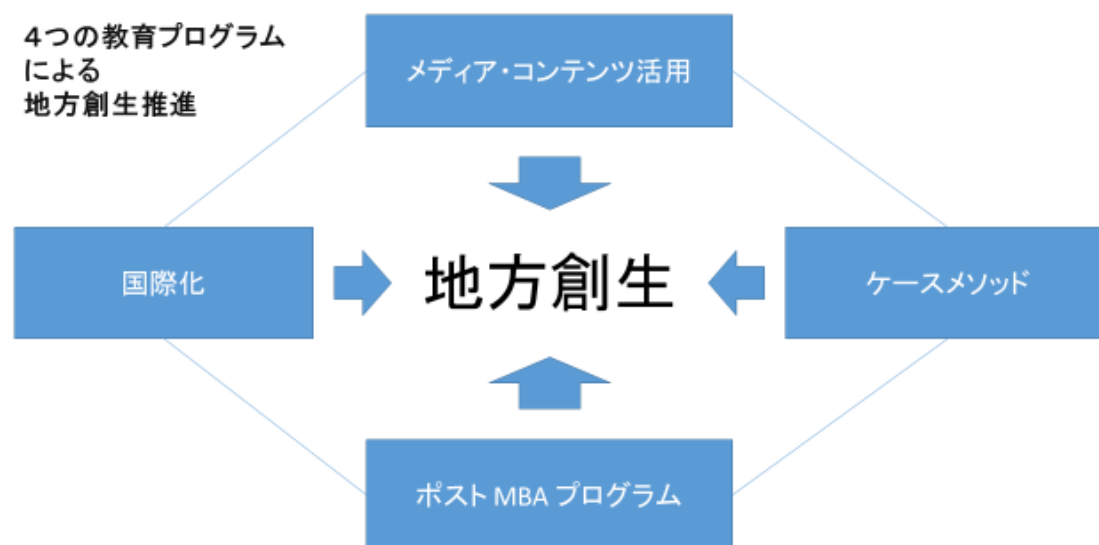


図1 4つの教育プログラムによる地方創生推進

2. 背景～これまでの達成事項と残された課題・地域からの要望～

1) これまでの達成事項

香川大学大学院地域マネジメント研究科は平成 16 年（2004 年）に国立大学として 4 番目の経営系専門職大学院として設立したが、地域活性化に貢献する実践的経営人材の育成をミッションとするユニークな特長を持つビジネススクールとして教育・研究・社会貢献に取り組んできた。

学年定員 30 名であり、2 学年合わせた計 60 名の定員数以上の学生数を創設以来、常時確保していることは、本研究科が地域の経営人材育成需要に応えて来ていることを示して

おり、平成 29 年までに送り出した修了生は 382 名に達している。また学生のバックグラウンドが多様化しており、地元の有力企業や自治体からの派遣に限らず、中小企業や医療福祉関係、女性や I ターン・U ターン組など様々な新しいニーズの受け皿となっている。学生、修了生からは職場では得られないネットワーキング機会になっていると高く評価されている。修了生を束ねる地域マネジメント研究科同窓会が設立されており、平成 27 年度から地域マネジメント研究科の学生のプロジェクト研究に対して同窓会による表彰を行うなど、研究科と同窓会が連携しての地域活性化の取組みを進めている。

地域マネジメント研究科は地元の行政や民間の様々な組織と連携を行っている。地域の有識者（香川県副知事、高松市長、香川経済同友会代表幹事、四国旅客鉄道株式会社相談役（四国ツーリズム創造機構会長）、株式会社百十四銀行会長、四国電力株式会社取締役副社長、大倉工業株式会社代表取締役社長、NHK 高松放送局長）に、地域に焦点をあてたミッションを共有する北九州市立大学ビジネススクールの研究科長に加えた委員から構成される研究科独自のアドバイザリーボード会議を設置しており、年に一度の会議において前年度の活動を報告し、ご意見やアドバイスを御得て研究科運営に役立てている。

地域マネジメント研究科の授業として、四国ツーリズム創造機構やかがわ産業支援財団と連携して、それぞれ「地域活性化と観光創造」、「地域の中小企業と地域活性化」の講義をご提供いただいている。さらに「四国経済事情（地域活性化と地域政策）」、「四国経済事情（地域活性化と企業経営）」、「四国経済事情（地域活性化と地域資源）」の授業では、それぞれ行政機関のトップ、民間企業のトップ、地域活性化のリーダーといった実務家に一コマずつ講義を担当いただくなど、地域の様々な組織と結びついて、実践的教育を行うことを通じ、地域のステークホルダーとの密な関係を保持している。

地域マネジメント研究科が中心となって、地域事業構想サポートプロジェクト実行委員会を設置し、香川を元気にするビジネスプランや地域活性化プランを公募して表彰し、その実現を支援する「香川ビジネス&パブリックコンペ」を、実施している。このコンペは株式会社百十四銀行、香川証券株式会社、四国旅客鉄道株式会社、株式会社セイア、ネットヨタ高松株式会社、セーラー広告株式会社など 29 の企業やグループの協賛を得て、香川県、高松商工会議所、香川経済同友会、四国新聞社、NHK 高松放送局など 19 の組織の後援により開催しているもので、地域マネジメント研究科を中心とした地域のステークホルダーの協力連携の成果である。このコンペは 2017 年で 5 年目を迎えるが、協賛企業審査員から年々レベルが上がってきていると評価いただいております、2015 年のビジネス部門、パブリック部門の各グランプリはいずれも日経流通新聞に取り上げられるなど、着実に取組みが進められている。コンペの公開最終審査会の模様は四国新聞が 2 面を使って大きく報道し、2016 年のパブリック部門グランプリに対して香川県知事が大いに関心を示し徹底して調査するように命じるなど、地域からの関心も高まっている。

2) 残された課題と地域からの要望

上記の成果を達成して来ているものの、地域マネジメント研究科にとっての現在の課題として、次の点があげられる。

第一に、地域活性化の活動の効果的情報発信・メディア戦略である。地元企業、経済団体、地域活性化の取組む組織、香川ビジネス&パブリックコンペの入賞者等から、商品コンセプトや地域活性化の取組みを広く周知するコンテンツ作成やメディア戦略に関する相談が多く寄せられている。第二に、地域活性化のための国際化である。本研究科は地域活性化への貢献をミッションとし、国際化のための国際化はしないというスタンスであったが、近年地域活性化のために国際化に取組む必要性が高まってきている。第三に、地域マネジメント研究科の修了生から、修了後の継続学習・活動への支援の要望が寄せられている。第四に、地域の大きな方向性を示す産学官の取組みである。アドバイザリーボード会議において、9 年前に地域マネジメント研究科が香川県・高松市で行った広域行政時代における拠点地域のあり方に関する調査研究を高く評価し、中長期的視点から大胆に地域の大きな方向性を示

す共同研究を再度行ってほしいという要望が出されている。第五に、点在する地域活性化の取組みを束ね、持続可能なビジネスに練り上げる役割である。多くの人々それぞれが興味深い取組みをしながら、点在していてボランティアベースであり、大きな力になっていない状況を何とかしてほしいという声が寄せられている。以上のこれまでの本研究科の達成事項と残された課題・地域からの要望を表1に示す。

表1 これまでの達成事項と残された課題・地域からの要望

これまでの達成事項	残された課題・地域からの要望
1)創設後 13 年間の実績 2)常に2学年 60 名定員を充足 300 名を越す修了生 学生バックグラウンドの多様化 職場では得られないネットワーキング 機会 3)産学官連携の取り組みの進展 アドバイザーボード会議 4)経済団体による提供講義、 5)公式非公式による人材育成と協働の ための多様な場の提供 香川ビジネス &パブリックコンペなど	1)活動の効果的情報発信 2)地域活性化のための国際化 3)修了生の活動支援 4)地域の大きな方向性を示す産学官共 同研究 5)点在する地域活性化の取組みを束 ね、持続可能なビジネスに練り上げる役 割

3. 4つの教育プログラム

上記の達成事項と残された課題・地域からの要望を踏まえ、4つの教育プログラムの開発に取り組むこととした。

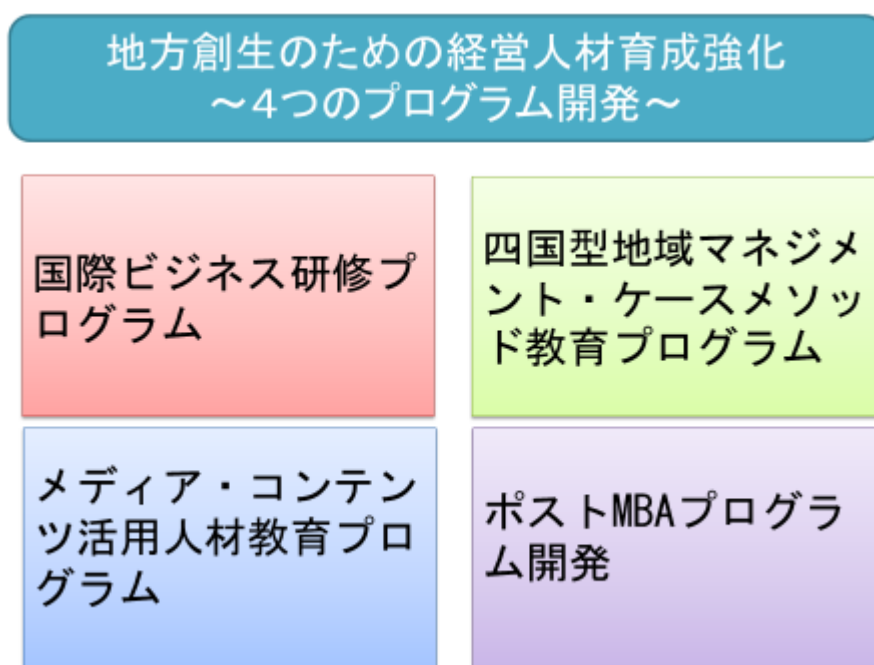


図2 地方創生のための経営人材育成強化～4つのプログラム開発～

第一の柱は、地方創生のための国際ビジネス研修プログラムである。国際的な視野で地方創生を進めることができる経営人材の育成を目的とする。

第二の柱は、地方創生のための四国型地域マネジメント・ケースメソッド教育プログラムである。多様で複雑な地方創生の課題の本質を見極め、解決策を探索できる経営人材育成のためのケースメソッド教育プログラムの開発を目的とする。

第三の柱は、地方創生のためのメディア・コンテンツ活用人材教育プログラムである。地方創生のためにメディア・コンテンツを効果的に活用できる経営系高度専門職業人の育成を目的とする。

第四の柱は、地方創生のためのポストMBAプログラム開発である。地方創生のために地域マネジメント研究科の修了生の継続学習、実践的取組みの支援を目的としている。

これら4つの教育プログラムは、相互に関連しあいながら、地方創生を牽引して行くことができる経営系高度専門職業人の育成強化を図ろうとするものである。

4つの教育プログラムの開発についての取組みの詳細は、以降の各章で述べていくこととし、最後の章で全体を総括する考察を行う。

国際ビジネス研修プログラム

【目的】国際的な視野で地方創生を進めることができる経営人材の育成

【必要性】地域企業の海外進出やインバウンド観光への対応など、地域活性化にも国際的視野で取り組む必要性が高まっている。

【事業内容】イタリアのフィレンツェ・ミラノにおいて、フィレンツェ大学・ミラノ大学の協力の下、国際ビジネス研修プログラムを開発し、試験的に実施し、次年度以降の本実施に向けた準備・検討を行う。

【期待される効果】イタリアは観光産業・伝統文化産業での中小企業の付加価値型の取り組みや、地域のビジネス環境、ソーシャルビジネスに注目すべき先進事例が多く、また香川の企業で国際進出の成功例がある。イタリアでの現場経験をベースに、国際的視野で地域活性化に取り組むことができる人材、地域企業の国際展開を成功させるとができる人材を育成し、地方創生に貢献することが期待される。

図3 国際ビジネス研修プログラムの概要

四国型地域マネジメント・ケースメソッド教育プログラム

【目的】多様で複雑な地方創生の課題の本質を見極め解決策を探索できる経営人材育成のためのケースメソッド教育プログラムの開発

【必要性】ケースメソッドはハーバード大で100年以上前に開発され、慶応大学が本格的に導入したが、地方創生や地域活性化の領域のケース、ケースメソッドは十分に開発されていない。

【事業内容】地域マネジメント研究科で実施している四国経済事情四国における実務家非常勤講師の授業を活用し、実際の地域政策、地域ビジネス、地域資源活用の実例を元にしたケースを作成し、「四国型地域マネジメント・ケースメソッド」として教育プログラムを開発する。平成30年度以降の正規MBA授業での本実施に向けた準備・検討を行う。

【期待される効果】地域での問題発見・分析能力、意思決定能力、等を身に付け、地方創生に貢献することが期待される。

図4 四国型地域マネジメント・ケースメソッド教育プログラムの概要

メディア・コンテンツ活用人材教育プログラム

【目的】地方創生のためにメディア・コンテンツを効果的に活用できる経営系高度専門職業人の育成

【必要性】いい取り組みをしても浸透力に欠け、地域活性化や新商品のコンセプト等の発信が出来ていない企業や組織が多く、メディア戦略関係の相談が寄せられている。

【事業内容】四国・香川にはメディア・コンテンツ産業関係の集積が弱いため、東京やロサンゼルスから専門実務家を外部講師として招いてメディア・コンテンツを地方創生に生かすための講義・ワークショップを試験的に実施し、平成30年度以降の本実施に向けた準備・検討を行う。

【期待される効果】上記の経営人材により地域の要素を効果的に取り入れた映画・アニメ製作、アニメと地場産品のコラボ、コンテンツツーリズムを促進し、地方創生に貢献することが期待される。

図5 メディア・コンテンツ活用人材教育プログラムの概要

ポストMBAプログラム開発

【目的】地方創生のために地域マネジメント研究科の修了生の継続学習、実践的取組みの支援

【必要性】地域マネジメント研究科の修了生から、プロジェクト研究の内容を継続し具体化したい。職場で新たな課題に取り組んでいるが、地域マネジメント研究科と関係をもってさらに学習し、教員の助言を得て進めたいという要望が寄せられている。

【事業内容】上記の修了生の要望に応える博士課程に替わる新たな「ポストMBAプログラム」の構築に向けて、修了生から研究テーマを公募して、試験的に運用し、望ましいプログラムのあり方を検討する。平成30年度以降の本実施に向けた準備・制度設計検討を行う。

【期待される効果】実務家である修了生の取組みを支援するプログラムにより、地域創生の実行力を身に付けるとともに、魅力ある雇用機会の創出等の地方創生の成果がもたらされることが期待される。

図6 ポストMBAプログラム開発の概要

第2章 地方創生のための国際ビジネス研修プログラム

1. 研修の目的

香川大学大学院地域マネジメント研究科は 2004 年に国立大学として 4 番目の経営系専門職大学院として設立したが、地域活性化に貢献する実践的経営人材の育成をミッションとするユニークな特長を持つビジネススクールとして教育・研究・社会貢献に取り組んできた。設立当時、国際化の時代と言われながらも、国際化の時代にこそ地域に焦点をあて地域の個性を生かした取組みが重要であると考え、国際的に研究を行っている教員が多くいるにも関わらず、人材教育は地域における需要に合わせることにし、単に留学生を増やすなど何の前提もなく国際化のための国際化は行わないというスタンスを取ってきた。

しかしながら、設立後 10 年余りが経過して状況が変化し、地元企業の生産拠点の海外進出や海外販路開拓の動きが進み、インバウンド国際観光誘客への期待が高まるなど、四国や香川県における地域活性化にとっても国際化が必要不可欠なものとなってきている。地域マネジメント研究科の MBA 課程の集大成であるプロジェクト研究でも国際的なテーマを扱う学生が増えてきている。このような変化を背景に、地域に焦点をあてたビジネススクールである地域マネジメント研究科においても、国際的なマネジメント能力の育成を強化する必要性が高まっていると判断し、本事業では地域マネジメント研究科において国際ビジネス研修プログラムの開発を行うことを目的とする。

2. 研修プログラムの骨子

本事業で開発する国際ビジネス研修プログラムは、香川大学大学院地域マネジメント研究科（ビジネススクール）の MBA の大学院生を対象として、欧州へ 8 日間程度の短期派遣をして、ビジネス研修をすることで国際的ビジネス感覚を身につけさせるものである。

本研修プログラムにおいては、イタリアでの国際研修プログラムの開発を目指す。日本の地域産業・伝統文化産業においては優れた技術力を持ちながら製品開発力、デザイン力、マーケティング力が不足している中小企業が多く、地方の観光産業においては農業、工業などの協働によるインバウンド観光集客増の取組みが必要とされている。

イタリアは、瀬戸内・四国地域においても地域産業の中核として成長が期待される伝統文化産業、観光産業、そしてソーシャルビジネスの先進地であり、イタリアにおける当該産業の中小企業による付加価値型の取組みを、現地の研修を通じて学ぶことで、MBA の学生が日本の地域の持つ課題への糸口を見出し、国際感覚を持って地域のニーズに対応した解決策を考案し実行する経営系高度専門職業人としての能力を高めることが期待される。さらに、既にイタリアで活動しているアパレルメーカー、及び同社と事業提携している現地の中小企業を訪問することで、地域マネジメント研究科が修了要件として課している修士論文に代わるプロジェクト研究への応用と各学生のビジネスへの応用が期待される。また、先進事例を学ぶことで、本研究科の学生が多く勤務している瀬戸内・四国企業のイタリアへの進出の動機付けになると共に、新たなビジネスプランを構築することを期待できる。

3. 研修内容

事前調整：研修先のフィレンツェ大学などと試験的なビジネス研修プログラムの事前調整および 研修先の候補として考えられるイタリア進出しているアパレルメーカーに対する事前調整を平成 29 年 8 月に実施した。

試験的プログラムの実施：派遣学生の募集：地域マネジメント研究科内で、平成 29 年 8 月中に国際ビジネス研修の試験プログラムに参加する派遣学生を 5 人募集したところ、5 人の応募があった。研修参加理由書を精査した上で 5 人全員の参加を認めた。

プログラム内容

研修期間：平成 29 年 9 月 25 日（月）～10 月 4 日（水）

訪問先：イタリア共和国ミラノ市及びフィレンチェ市

参加者：8 名 教員 3 人：原 真志 研究科長、反田 和成 教授、佐藤 勝典 准教授

学生 5 人：1 年生 大西 徹、川崎 知子、志澤 愛、浪尾 敬一、2 年生 西村 美樹

観光資源調査

：ミラノにてファッション系店舗等訪問（9 月 26 日）

世界のファッションの中心地のひとつであるミラノ市において、一流ブランドが集まる地域「ネリ通り」を訪問して一流ブランドの産業集積について調査した。

：フィレンチェにてファッション系店舗、皮革系店舗等訪問（9 月 28 日）

フィレンチェ市内において、ファッション系店舗や皮革系店舗が集積している地域を訪問して中小企業同士の連携についての知見を得た。

：皮革工場「New Port」訪問（9 月 30 日）

フィレンチェ市郊外にある、皮革工場のニューポートを訪問して、経営者から加工した製品が一流ブランドに納品されること、そして彼らの持つ技術の力強さを知る機会を得た。

海外進出企業調査

：マツオインターナショナル出資のカットソー縫製工場見学（9 月 26 日）

ミラノ市郊外にある、協力会社のカットソー縫製工場を訪問した。イタリアの繊維産業について聴取して、日本と同様に倒産も多く厳しい状態であることが判明した。

：マツオインターナショナルの事務所及び店舗見学（9 月 27 日）

ミラノ市中心部にある、マツオインターナショナルの事務所と店舗を訪問して、現地在住の日本人店長から、イタリアにおける進出企業経営ノウハウについて聴取した。

食文化調査

：フードセンター等訪問（9 月 27 日）

ミラノ市中心部にあるイーターリーというフードセンターなどを訪問した。商品の陳列や販売員のふるまいなど、イタリアフードの強みを生かした販売手法を見学した。

；ワイナリー（9 月 30 日、1 日）

①AGRITURISMO TENUTA DI STICCIANO

9 月 30 日に宿泊した。ワイン醸造所を見学してオーナーから説明を受けた。オーナーは、この土地を購入してアグリツーリズムをスタートさせた。新規参入の可能性を調査した。

②QUERCETO DI CASTELLINA

家族経営のワイナリーで、醸造所の見学・説明は言葉などが不案内でも理解しやすく工夫されており、香川県内でのインバウンド施設の経営に大いに参考となった。

③AZIENDA AGRICOLA BROGIONI MAURIZIO

家族経営のワイナリーで、ワインとオリーブの生産を行っている施設である。ワインビジネスとオリーブビジネスとのウインウインの関係を調査した。

：農業団体訪問 COLDIRETTI FIRENZE（10 月 4 日）

日本の農協に類似する機関であるが資材や農作物などの販売活動などは行わないとの説明を受けた。イタリアの農協組織は、農家の利害関係の代表を代弁する役割を果たしている。

社会的企業調査

：ソーシャルビジネスラボ訪問（9 月 29 日）

フィレンチェ大学がピストイア市に設置しているソーシャルビジネスラボを訪問することで、同市の産業と社会的企業のかかわりについてラボの係員から説明を受けた。

：社会的企業「Giardineria」の野菜農園訪問（9 月 29 日）

フィレンチェ郊外で刑務所出所者やアルコール依存症患者を雇用する社会的企業を訪問した。政府などからの補助金を受けずに経営する孤児ビジネスである点に感銘を受けた。

：教育系社会的企業『Dynamo Camp』調査（9 月 29 日）

Dynamo Camp は、トスカーナ州にある慢性疾患に苦しむ子供や手術後のセラピーを受けて

いる子供が、自然環境の中で治療を受けられる環境整備に日本の地域コミュニティでの応用に参考になった。

プログラムの評価：参加学生の満足度を図り教育プログラムの開発に向けた課題を明らかにした。参加学生による研修報告会を平成 30 年 2 月に実施することで翌年度以降の学生の参加を促した。プログラムの結果をアドバイザーボード委員や提供講義の連携組織等から構成される検討会に報告し、アドバイスを得て、地域や産業界のニーズに合うプログラムに練り上げる。

研修先との事後調整及び開拓：研修先のフィレンチェ大学などから平成 30 年度中に本プログラムの実施についてのコメントを受けるとともに、翌年度以降の事業拡大に向けたイタリアでの新たな研修先の開拓を行う計画である。

研修先：フィレンチェ大学（イタリア）及びイタリアの皮革などの伝統的産業や社会的企業、アパレルメーカーなど

4. 学習の成果：学生の個別研修成果

1) 14期生 大西徹氏：

■地方創生のための国際ビジネス研修を終えて

はじめに

私は将来、地元の岡山県からアパレルビジネスを展開します。したがって、ビジネスのヒントを得たいと思いこの国際ビジネス研修に参加しました。他業種の成功しているビジネスの視察や様々な人々のお話などから得たヒントを踏まえて、研修前と研修後のビジネスプランがどのように変化したかをまとめた。地方創生と国際的な視野を踏まえ、効果的なアパレルビジネスはどのようなものか考察を行った。

<1> 訪問先企業の事業例

農業系社会的企業Giardineria Italiana、教育系社会的企業Dynamo Academy、皮革工場New Portなどを訪問させて頂いた。Giardineria Italianaは園芸を主とした社会的企業である。日本大使館などの仕事も任されている。建物の中では、レストランも併設されており美しいガーデニングに囲まれながら食事を楽しむことができる。主な事業は園芸であるが特徴的なのが、社会的企業としてドラック、アルコール中毒の人々に仕事を提供し一人前の園芸師になれるようなプログラムを形成し、社会復帰をできるようにしている点である。また、この取り組みは行政の補助金などを得ずに行っている。

教育系社会的企業Dynamo Academyは深刻な病気の子供たちに対し、治療的なレクリエーション活動、スポーツ、レジャー、エンターテインメントを楽しめる場を提供している。立地は自然豊かな山頂にあり、広大な土地を保有していた。この企業では受動的に活動を行わせるのではなく、子供たちが主体となり活動する機会が与えられ、子供たちの主体性を育てている。

皮革工場NewPortでは、高級ブランドの革製品などが製造されている。革の染色から始まり、乾燥などを何時間も経て職人さん達が革を加工されている。自然の革から市場に出てくる加工された革になるまで非常に時間と手間がかかることが理解できた。また、染色によっても肌触りが異なることを学ぶことができた。

<2> 研修前のビジネスプラン

国際ビジネス研修後、岡山県児島の縫製工場に訪問させて頂き岡山県における繊維産業について調査を行った。主な、問題は大きく2つ存在した。一つ目は、高度な技術力を保持している工場が多くあるのにも関わらず、海外の人々にそれを上手くセールスできていないということであった。この背景には、工場に勤務されている方の高齢化や言葉の壁が存在する。また、海外の人々と岡山の縫製工場などをつなぐコネクションやディレクター的な人材がないことも問題であると指摘されていた。もう一点は、工場の稼働状況がアパレルシーズン毎のトレンドを見極めてからの発注が増え、納期が短くなっていることから、各工場は長期的な視点での工場経営が難しいとのことであった。以上のような点から、海外へ技術力の発信、工場への安定した受注のシステム作りが必要と考えオンラインSPAのビジネスモデルが有効と考えた。

オンラインSPA

店舗を介さず直接顧客に商品を届ける。

提携工場⇒オンラインSPA ⇔消費者

従来のSPA

広告宣伝の役割も兼ねた大量の店舗がコスト増加になる。

提携工場⇒従来のSPA ⇒自社店舗⇒消費者

一般的なアパレル企業

製造工程が分業されているため、コストがかさんでしまう。

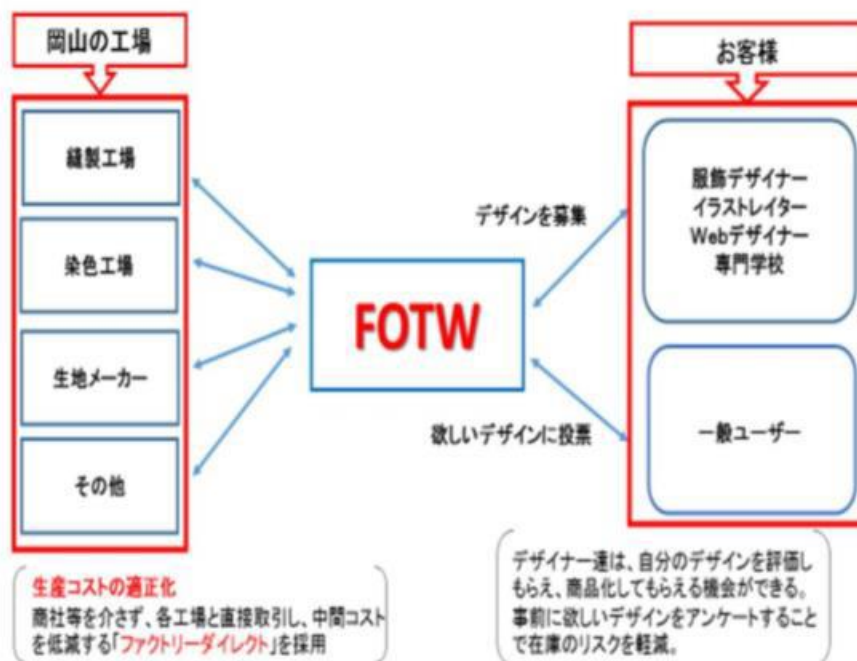
工場⇒商社・OEMメーカー⇒アパレル企業⇒店舗⇒消費者

上記に示しているように、オンラインSPA は中間業者や実店舗を省くことで、消費者に良質な衣類を適切な価格で販売することができる。また、現在アパレル市場においてECサイト市場が右肩上がりという現状、また多くの人々に岡山で作られた衣類を手にとって頂きたく販売方法はECサイトをメインに構想していた。しかし、今回の研修を経て、また児島の縫製工場の調査、ベンチャーキャピタリストからの助言などにより私の考えは変わった。第3章でふれていく。

<3> 研修後のビジネスプラン

まず、私が活用するビジネスモデルはプロシューマーである。プロシューマーでは、顧客がデザイナーと消費者の両方の役割を果たす。これは、教育系社会的企業Dynamo Academyにて主体性を育むビジネスを推奨されていたためにこのビジネスモデルに着眼できた。このビジネスモデルを活用することにより、資金面やコネクションなどの参入障壁でなかなか新規ブランドを立ち上げられない、デザイナー達にチャンスを提供することができる。また、このビジネスモデルを活用することであらかじめ顧客のニーズを把握することが可能になり在庫のリスクを軽減することができる。図1のような、ビジネスモデルを形成させていこうと考えている。

図1



* FOTW は計画しているブランドネーム (仮)

まとめ

今回の研修をとおして、このような機会ではないと訪問できないような企業や場所に訪問させていただけた。私の固定概念を大きく変化させていただけた経験であった。おかげさまで、帰国後、岡山県で開催された革新的なビジネスプランを発表する岡山イノベーションコンテストにおいて大賞をいただくことができました。その後も、経産省が主催するアントレプレナーズジャパンへの出場、在サンフランシスコ日本国総領事への自身のビジネス

プランについてご説明などをさせて頂くことが出来ました。深く御礼を申し上げます。現在はエンジェル投資家の支援も決まり、年内のサービス開始に向けて尽力しております。今回の研修にてグローバルな視野を持ちながら、地域の資源を活用する考察をこの研修を通して高めることができるようになったと思います。今後も地域活性化に貢献する教育研究を通して、高い倫理観とグローバルな視野のもと、マネジメントや地域政策に関する能力を養うことで、高い志を持って地域を支え、かつマネジメントができる人材になる為に日々精進して参ります。実りのある素晴らしい研修でした。本当にありがとうございました。

～参考資料～



岡山イノベーションコンテスト

斬新プラン次々と

岡山イノベーションコンテストの審査員が、各チームのプレゼンテーションを聴き、最終的に優勝チームを選定した。優勝チームは、岡山県立大学で発表された。

大賞受賞者の事業紹介

イノベーション部門 山口博幸さん 高橋的な理念を用いて、土着で事業を営み、トシク転送して製品、個別販売にも対応する。

若手経営者の部 田中道雄さん 独自の技術で栽培期間を短縮したトマトの品種を出品する。日本初のトマトの「岡山県産」に。

社会人の部 中嶋佳乃子さん MZ世代の人材を育成する「未来の子ども」をテーマにした、新しいビジネスモデルの提案。

大学・専門学校生の部 大西裕さん オレンジの加工・サーブで在野のデザインを決めて輸出する「消費者が喜ぶ」のプラン。

高校生の部 矢野高（北山）さん 外国人の観光客向けに、地元の名産品を販売する「観光客のニーズ」に応じたプラン。

医療機関HPのネットバトル

医療機関HPのネットバトル。各チームが、最新の医療技術やサービスを紹介し、競り合った。

医療HP誇大広

医療機関HPのネットバトル。各チームが、最新の医療技術やサービスを紹介し、競り合った。

市場の床崩れ
6人水路落
41社生計赤字

2) 14期生 川崎知子氏：

■イタリアと早島・下津井

■国際ビジネス研修全体から学んだこと



国際ビジネス研修については、イタリアの現状を見られるということで参加した。日本でも瀬戸内海地方と北部イタリアは気候、食文化、産業、経済規模等で多くの共通点があると考えている。さらに、これから日本が重視して行おうとしている観光については先進国でもある。古い歴史と景観の保存について、日本と同じく地震が多いイタリアではどのように取り組んでいるかに興味があった。また、岡山県倉敷市下津井地区に隣接する児島では繊維産業が盛んであるが、イタリアの現地の繊維工場の見学ができることから参加を決めた。

国際ビジネス研修は始まりから緊張の連続だった。

参加希望者が集まって国際ビジネス研修の説明された時に、自分で航空チケットとホテルの手配をすることという指示が先生方からあった。このことを聞いた瞬間は自分に手配ができるだろうかとても不安になった。しかし、先生方のビジネスで出張に行くときは自分で手配していく必要が出てくるから、今から自分で手配するという経験をしてみると良いという話を聞くと、これは絶対に必要なことだと思い、アドバイスを受けながら手配してみた。インターネットですべて予約ができるので、手配は本当に簡単にできた。自分で手配したことで、これからは外国どこでも自分で行けるという自信ができ、経験することは重要だと実感した。実際に現地に行って、現状を見て、知って、体験することは大切なことだ。見ることですべてが重要な情報であり、知識となって、今後のビジネスに活かせる。団体のツアーでまわるのでは見られない景色や現地の人話を聞いて、イタリアという国を知ることができた。イタリアは日本と違うようで、同じ問題を抱えているということも実際にイタリアに行くことでわかった。ただ、残念なのは、私は英語が話せないし、聞き取れないので、現地の人との直接のコミュニケーションができなかったことだ。イタリアでは観光に携わる人は英語ができる人が多い。実際に今回出会ったソーシャルビジネス、ワイナリーの経営者やマネジメントをしている人は英語で自分のビジネスや状況を説明できる。ビジネスをし、情報を得るためにも英語が必須だと思った。外国の観光客を呼び込み、外国の企業と提携するためには、最低限の英語でのコミュニケーションができることが求められる。英語の勉強を始めようと思い、実践中である。

日本では、生活を豊かにする、贅沢をする、楽しむということに対する考え方がイタリアとは違っているように思った。イタリアの現状の自然を大切に、古くからの建物の美しさを大切にする、食事の内容、食材を大切にする、あらゆる美を愛でる（芸術、ファッション、建築物、歴史）という視点は、豊かで深いものを感じた。どのような人生を送るか、どのような環境を作り出すことが、より自分の精神で快適であるか、を考えさせられた。日本での便利で快適な豊かな暮らし、均質化された都会的な暮らしとは違う、自然と美意識に裏打ちされた歴史を感じる生き方に魅力を感じた。この価値観は実際に現地を見るためにイ

タリアにいき、団体客、ツアーでは泊まれないような小さなホテルやワイナリー、カフェやレストランに行くと、現地の人と一緒に食事をする事ができ、現地の人と同じものを食べ、ワインを飲み、生活の豊かさというのはこういうものなのだと実感できた。

景観保護については考えさせられた。景観を守るということは、その地域が守る文化と住んでいる人が文化的な生活を営む環境を整えることだと思う。景観保護のためには、各自が自分の好みで家を建てる欲求を抑える必要が出てくる。景観保護のためにはお互いに歩み寄り、周囲と話し合ってどんな地域にしたいかという合意が必要である。自分の所有物には何をしても自分の勝手であるという考え方に固執すると景観保護は難しい。地域での話し合いも必要だが、景観保護のためには、強制的な手段も必要となる場面もあると思われる。新規の建物建築の抑制、広告の看板の制限や、古い町並みが残っている地区はできるだけ大きな車、バス等は郊外の地区に駐車場を設け、中心部には車の台数制限を行い、むやみに駐車場を増やさないように行政主導で条例等での制限が必要となる。この制限を考えるために、地域での町づくりに対する考えをある程度まとめる必要がある。出来上がった景観でそこに住む人たちの芸術的な感性が育まれていき、文化がより深化していく。そういった町づくりをしたいと思った。

早島町もしくは倉敷市下津井で古民家を活用したビジネスを考えている。どちらも古い町並みが残り、裕福な商人の家が多く残る町である。これらの古い町並みを保存し、地域の特性に合わせた活用できないかを考えている。

Dynamo Camp については、具体的な早島での取り組みに対するヒントが得られた。トスカナ州にある、慢性疾患に苦しむ子供や手術後のセラピーを受けている子供が、治療を受けながらサマーキャンプに参加できる施設である。美しいトスカナの自然の中で、適切な医療補助を受けながら、同年代の子供たちと一緒にバカンスを楽しめるという内容に感銘を受けた。Dynamo Camp の施設は街から離れた山の中にあり、自然環境が素晴らしい。新しく建設されたものがあるが、古い家も修繕して使用している。施設は広い敷地内に点在していて、サーカスを体験できる施設、演劇を体験できる施設、アート活動ができる施設、図書館、カフェ、Dynamo Camp のグッズを購入できる場所がある。乗馬を体験できるようにするために馬も飼育されている。Dynamo Camp の体験を早島町に活かしたいと考えている。岡山県都窪郡早島町には、早島でも「ぬか」というアートを使った独創的な支援をしている団体がある。音楽や陶芸、絵画や書道、ダンスから農業まで幅広く活動範囲として捉えた障がい者福祉事業をしている。この団体は築 100 年以上の蔵を活用して、活動を広げている。早島町で、この施設での活動を支援し、地域コミュニティを活性化したいと考えている。Dynamo Camp と全く同じものはできないが、様々な支援施設を早島町の中で点在させ、Dynamo Camp の体験を早島で町の中で行えるような場所を作りたい。これから、早島町で実際に私が管理している古民家を活用して実践していきたいと検討中である。





ミラノでは縫製工場と皮製品の工場見学をした。マツオインターナショナル株式会社と協力関係にある繊維会社の見学をした。会社の社長から、イタリアの繊維産業について、日本と同様に倒産も多く厳しい状態であることがわかった。マツオインターナショナル株式会社については、イタリアの業者と共同で事業を行うことで、双方ともに利点がある良い関係が結べていた。児島の繊維産業についても、イタリアの起業との提携ができればと考えた。

見学した縫製工場では、最新のコンピューター制御で型紙を読み取り布をカットする機械を見た。工場見学自体が興味深かった。

皮製品工場も直に状況を知ることができた。皮の独特の臭いや皮の生の状態など、初めて体験することばかりで、こういったツアーも体験型ツアーとして需要があると考えた。下津井地区に隣接する児島についても同じく繊維の町である。児島ではミラノと同じく中小の繊維産業に携わる工場が多い。工場は児島の古い町並みの中にあって独特な雰囲気があり、ミラノとは別の日本的な雰囲気がある。こういった工場見学をツアーに積極的に組み込んで体験型の観光の充実を検討したい。



3) 14期生 志澤 愛氏：

■第三のイタリアから学ぶブランディング

今回の国際ビジネス研修は、イタリア、特に“第三のイタリア”にある産業や社会的企業を目の当たりにすることができる非常に貴重な機会であったと考えている。広告業界に二十年ほど従事し、出身地東京から自然に憧れ四国に I ターンした私が常日頃から考えている地域活性化への問題意識や危機感、これらについて考察するためにも、多くの気付きを与えてくれる非常に意義深いものになったといえる。

私は I ターンして約十年が経つが、当初も今も変わらず感じている課題がある。大きくは二つで、一つ目は「なぜ日本の、特に地域の企業やブランドは“目に見えないもの”を大切にしないのか」、二つ目は「地域活性化で得られた富の配分は妥当か（地域において、モチベーション維持のために市場原理主義に乗っかり、過度な競争の上に富を得る必要がどこまであるのか）」というものである。

一つ目を少し詳細に紐解くと、「豊かな自然そのものが高い価値のある資源なのになぜ維持や復元を最優先しないのか（それよりも売上を優先）」であったり、「企業や商品やそれらのブランドイメージを決定付けるデザインをなぜ疎かにする人が多いのか（それよりも今すぐ売れるように思えるデザインを優先）」などである。

これらの課題感に対し、イタリア研修で得られた学びをもとに考察したい。

一つ目は、広告業界に従事する私の専門であるブランディングという観点において考えたい。デザインの本場イタリアでどのようなブランディングやデザイン開発がなされ、それがどのようにビジネスに活かされているか、日本が見習うべきポイントはどこか？という点である。

研修では、ブドウやオリーブが栽培されている農場兼ワイン醸造所をいくつか見学した。どの箇所も自分たちが創る商品を自社ブランドとしてデザインし、商品まわりの演出も魅力的に展開していた。それぞれのブランドイメージは皆個性的で、デザインにもその個性が反映されたようなユニークなものであった。何よりも、先祖代々受け継いできた農地と農産物、それらを取り巻く自然をととても大切にしていた。自然栽培や有機栽培を当然とする姿勢にも、それはよく表れていた。



これらの開発過程やブランドへの向き合い方を鑑みると、彼らの生み出すデザインとは、私が日本で常々クライアントに詰問されるような「このデザインなら売れるのか？」という即物的な問い掛けの末に生まれたクリエイティブというよりも、ブランドを所有し管理する人たちの感性がダイレクトに反映された表現物だと感じられた。消費者に、伝えたいことを懸命に訴えているような、創り手の体温がひしひしと感じられるものであった。

一般的に、クライアントから「このデザインなら売れるのか？」というプレッシャーをかけられればかけられるほど、感性よりも理性的な思考に陥りやすい。情緒的なデザインよりも理屈っぽくて退屈な、成功した前例に意識を引っ張られたデザインになりがちである。そのような凡庸さは、消費者には瞬時に見抜かれてしまう場合が少なくない。しかし日本では、ブランド側が売れることしか考えていないため、そのまま市場にローンチされてしまうことが多いように思う。これは、“PDCA サイクルに重きを置き過ぎると、新しいことにチャレンジすることが困難になる”という悪癖が反映されてしまった現象だと考えられる。

では、なぜイタリアで見たブランド群は、デザインを通して創り手の情熱が感じられると思えたのか。それはおそらく、ブランドイメージやデザインを構築する際に「せつかく手間をかけ、心を込め情熱をのせて創ったのだから、自分たちの思いをお客様にきちんとお届けしたい」という創り手の気持ちに立ち、疑うことなくその発想を最優先にしてデザインが発注されているものと想像できるからである。

さらには、イタリアの歴史的、宗教的側面にも起因すると考えられる。教会建築や絵画などを大切にし、その共有財産を継承していこうという意識の高さが感じられるイタリアの街並みそのものが、その証ではないかと思う。

また、イタリアの国民性として、自国のデザインや芸術に大変なプライドを持っているだけでなく、そのクリエイティビティが世界的に認められ、またそれを、イタリアブランドの独自性・優位性としてビジネスに展開し、成功している現実がある。こうした後天的な理由も、彼らの目に見えないものへの意識の高さを強力にサポートしているように感じられる。

イタリアでは、世界的な有名ブランドだけがその事例に当てはまるのではなく、今回訪問した小さな個人経営的なブランドであっても、同様のプロセスでブランドやイメージを考えているように思われる。これを地域や国単位で考えるならば、地域や国家の大きな強みになっていることはいうまでもなく、それこそが観光大国イタリア、そしてブランド大国イタリアの所以なのではないかと実感させられた。

日本にも、世界から尊敬され、称賛されるブランドがないわけではない。しかしそれらは、トヨタやホンダ、キャノンやソニーといったブランドであり、基本的なブランドの強みとしては、“目に見える”技術力がエビデンスとしてサポートされているものである。イタリアの“目に見えない価値”をベースとしたブランドとは異なるのである。技術大国日本と呼ばれても、ブランド大国日本と呼ばれないのは、日本の大小さまざまなブランドが、目に見えない価値を「儲かる保証がない」、「エビデンスがない」という理由で後回しにしているからではないかと、私は疑っているのである。

イタリアでのブランドに対する意識は、芸術への尊敬の念の有無だけでなく、目に見える利益（お金）という価値に流されやすい日本の場合とは大きく異なり、目に見えないイメージやデザインという価値を的確に評価しているように感じられた。その見えない価値を最大限に生かして、ビジネスを展開し、成功に導こうという姿勢が強く感じられたのである。

私は今後も、日本ではなぜこのような事態に陥るのかという原因を究明していきたい。そして、目に見えない価値の重要性をこれからも強く主張し、それに呼応するクライアントとともに、イタリアのブランドにも負けない強いブランドを日本においても構築したいと固く決意したところである。

二つ目は、「地域活性化で得られた富の配分は妥当か（地域において、モチベーション維持のために市場原理主義に乗っかり、過度な競争の上に富を得る必要がどこまであるのか）」という点について、今回訪問したイタリアの社会的企業を通して考察してみたい。

近年の日本でも指摘されているが、イタリアでも貧富の差が拡大し、格差社会で多くの弱者が生まれているだけでなく、それによる治安の悪化や人心の荒廃など多くの問題点を抱えている。特に若年層の失業は問題で若者の3分の1は仕事にありつけなかったというが、それを農業が救ったという。また、若者が有機栽培や前述のようなデザインに重きを置いた商品化などの工夫をして新しい形の農業を展開し、ビジネスとして成功し、失業率も15%程度にまで低下したとも聞く。若者の間で“農業はイケている”というムーブメントがあったということは、今回の各所の見学でも感じられたことである。

このような経済的に困難な社会において、ピストイアのラボの活動——経済的弱者への富の分配を最優先したビジネスモデルで多岐にわたる取り組みをしている——や、MATI グループの取り組み——兄弟三人で造園業やレストランなどを経営。やる気が失っていない社会的弱者を積極的に採用し、高い技術を体得させ、一人前にして社会に還している。利益よりも彼ら自身の湧き出る想いとしての弱者救済という使命感が大きな原動力となっていた——は非常に示唆深いものがあった。



彼らの有り方と、たとえば地域活性化の成功事例として著名な徳島県は上勝町の葉っぱビジネス「いろどり」の仕組みとを比べると、後者は大変憂慮すべき問題を抱えているように思えてならない。「いろどり」は、このままでは特定の有利な条件を持つ高齢者達の収入が増加するだけで、UJI ターン移住者や若者などの新規参入者には富の分配がなされないため後継者は育たない。また、高齢者の所得が増加しても、都会と違い使う場所が限られた過疎地で行われるのは屋敷の建築か蓄財するくらいであろう。農機具を購入するにも、後継者がいない農業への投資は未来投資とはいえない散財となる可能性が高い。今の、収入だけをゲーム的に競わせる競争原理の浸透を小さな過疎地帯で展開する行為は、格差を生む、近眼的過ぎる手法といえないであろうか。産業のない上勝町でビジネスを成功に導いたのは称賛に値する上、今だけを見つめれば素晴らしい利益創出であり、全国から注目されるのも自明の理である。しかし、未来や地域の持続可能性を多角的かつ多面的に考察する地域マネジメントという意味では、危惧される点も多いように思えるのである。

イタリアの社会的企業では、まずはじめに、自分たちが目指す理念や経済学的視座を高らかに掲げて企業活動をしている。これは、ブランディングにおいては、ブランドスローガンの構築と定着という最も基本的なブランディング活動を理解した上での至極まっとうな行為であるといえる。

一方、日本の場合は、基本的なブランディングの知見がそもそも欠落しているケースが少なくはない上、基本的なブランディングの手順を踏めたとしても、「ブランディングをすればいくら儲かるの？」という問いかけに始まり、利益（お金）という目に見えないものをエビデンスとして提示しなければ、実施にたどり着くことは困難である。ここにも、PDCA サイクルの悪影響が垣間見えるわけである。

私が体得し、実践してきたブランド観は、「理念（やコンセプト）は立派だけれど、理想だけでは飯が食えないよ」と社内外でよくいわれてきた。しかしイタリアでは、理念を起点にブランドを構築し、ビジネスとして成功させながら、社会的企業の責務として社会貢献を最大の目的と考えた企業活動をし、適切な富の分配を行っているであろう好例を目の当たりにすることができた。こうした経験は、私の考えるブランドへの観念も全くの間違いではない、というエビデンスになるように思われた。

同時に私は、日本においてこのような極限までの利益追求の姿勢がなぜ一般化したのかと考えている。それは、失われた 20 年といわれる長い不景気が企業を追い詰めた結果であるとともに、働く側である労働者を以前より簡単にリストラできるようになった雇用関係の変化も大きな要因だと考える。職を失うということが生存権を失うということに等しい貨幣経済の中では、「利益が出ないとリストラされる」という危機感が「どんなことをしてでも利益を出す」というモラルなき職業観の醸成につながりやすい。このような心理状況の中では、ブランドの理念やコンセプトを考えるという精神的な思考よりも、いくら儲かるかという金銭的なことを最優先して考える物質的な思考へと傾きやすいのは明らかである。

このような思考であっても、東京などの全国やグローバルを相手にした巨大市場なら、売上や利益の拡大によって得られる所得の増大も見込めるであろう。そのため、人心が荒廃するという弊害や悪影響は大きなものにならないこともある。しかし、地方や過疎地域などのごく小さな経済においては話が異なる。行き過ぎた成果報酬性による人心の荒廃は、未来に向けた地域活性化の芽を完全に摘んでしまうことになりかねない。富の分配が偏ると格差社会が生まれ、活性化のモチベーションにまで格差ができてしまい、UJI ターン者など未来

を担う後継者に十分な分配ができず、移住の定着どころか離反を生んでしまうからである。

地域の活性化を実践するためには、新しいビジネスを興すだけでは不十分なのだと思う。一時期だけは利益が出たが後継者がいない、成果報酬的な富の分配による格差社会が人心の荒廃に繋がる、などの問題は避けなければならない。地域を一つのコミュニティと考え、自由競争を前提とする考え方から、地域全体を豊かにする共生の考え方で展開しなければ、近いうちに地域は行き止まりにたどり着くことになるように思われる。

以上、二つの問題点を総括したとき、私は、目に見える利益（お金）に重きを置き過ぎたビジネスや地域活性化が、地域の未来を喪失させているのではないかと考えている。

自然環境の厳しい地方の小さな過疎地でも、地方都市でも、ひいては日本中の企業・ブランドにおいても、状況は全く同じかもしれない。目に見えない価値を疎かにするブランドには、活性化とは真逆の現象が起こっている、もしくは今後起こると思えてならないのである。

私は今回のイタリアでの国際ビジネス研修を通して、ブランドにおいても地域においても、目に見えない価値、つまりデザインが醸し出すイメージや未来像、お金では達成できない精神的な満足、自然環境を維持・復元することで醸成される高い価値、こうしたものを鑑みた上で企画・展開することが、活性化への最終的な成功要因であると実感させられた。また、それこそが、域内での適正な富の配分にも繋がるのではないかと改めて強く考えた次第である。

地域や自然環境への愛といった精神的なものこそ優先しなければならないのであって、不景気を乗り越えるために懸命になって利益創造してきた我々は、再度見失ったこのような精神的なものを取り戻す必要がある——私は今後も、これらの重要性を強く提言していきたい。そのことこそが未来に向けてのビジネスの持続可能性を高めていく唯一の方法であると信じて疑わないし、研修を通して、さらに強固にその正当性を確認することができたと感じている。

4) 14期生 浪尾敬一氏：

< 1 > 国際ビジネス研修の詳細（平成 29 年 9 月 26 日～10 月 3 日）

イタリアを代表する産業の中の繊維産業であるガッテラーテのマツオインターナショナルの縫製工場とミラノにあるアパレル店舗を見学した。

マツオインターナショナル株式会社は、1985 年 12 月 21 日に誕生した株式会社センソユニコから社名変更し、今年で創業 30 周年になる会社である。国内には 330 店舗、海外にはイタリアをはじめ多くの店舗展開をし、NorieM、CASA sensounico はじめ 20 種類ものブランドを持つ。

センソユニコは、イタリア語の一方通行 SENSO UNICO からきており、英語にするとセンソユニクとなり「世の中になくユニークな商品を提案する」という意味となる。売場の名前に全て Sensounico を付け加え、こだわりコンセプト群を際立たせ、個の力（デザイナーの力）を引き出させるが、経営責任に関することはデザイナーが取る形にはしておらず、デザイナーの力を引き出させやすい環境としている。

マツオインターナショナル株式会社のミラノの 3 店舗（NorieM ミラノ コルソマジェンタ店、NorieM ミラノ コルソジェノバ店、NorieM ミラノコルソガリバルディ店）は、典型的なイタリア都市の例にもれず中世に作られたかつての城壁都市の中にある。即ち富裕層が住む場所に立地している。

このミラノの店舗では、この町に住むイタリア人の好みに合わせて衣服を企画し作成し展示販売することはないという。なぜならイタリア人の好みを生産するアパレル企業は無数にあり、あえて競争の激しい市場に参入するのではなく、日本ブランドのショップであることに強みと価値を見出している。



イタリア人は、他と同じを良しとしない風土がある。自分の目で見て、触って、自分の感性で自分に合うものを選んで衣服を購入する。一時の流行に左右されるのではなく普遍的な良い品質と独自のデザインのもを顧客に届けることを実行している。

マツオインターナショナル株式会社は、優れたデザイナーによって生み出される 20 ものブランドがある。ミラノのショップの責任者は、その中から地域にあったものをセレクトし店舗に展示する。道行く人は、ショーウィンドウから中を伺い、気に入ったものがあれば立ち寄り、自分の目で見て、触って、自分の感性で選んで衣服を購入する。日本でよくあるようなインターネットや新聞の折り込み広告などは行わない。広告の主体は、店舗そのものであり、ショーウィンドウの商品にひかれた顧客が店舗に入り、実物を見て決めるのだという。

マツオインターナショナルのミラノのショップを開店した当初（2001 年）は、日本、イタリア 50% ずつくらいの品揃えからスタートし、日本の商品の良さをコツコツと訴え続け、日本らしい丁寧な接客を続けた結果、現在では現地仕入れを減らし、日本製品が大半を占め

る日本ブランドのショップとしての地位を確立している。

ガッテラーテのマツオインターナショナルの縫製工場は、城壁のような壁の中にあった。入口には、大きな扉があり、夜間には施錠するそうだ。壁があるので昼間でも関係者以外は入らない。かつては大きな企業一社がこの中に入ったそうだが、現在では、いくつかの中小企業がこの中で企業活動を行っている。中世のイタリアの城壁都市や大企業が解体され中小企業中心の現在のイタリア経済の縮図を見るような場所であった。

工場のオーナーであるパオロ氏は、ファミリービジネスとして母親から社長業を引き継いだ。同社の手掛けるネット素材を使ったプリントの商品に魅力があり、同社の経営再建をする際に、新たに会社を立ち上げ、マツオインターナショナルが40%の株式を持つ。マツオインターナショナルとの取引を行うほかに、単に大手資本と提携するだけでなく、カットソーならではの会社形態を活かし、自社で製品の企画・開発・デザインを行う自社ブランドを立ち上げ、順調に業績を伸ばしている。



工場の説明と見学を行う中で、パタンナーという言葉が頻繁に出てきた。パタンナーとは、ファッションデザイナーが作成したデザインをもとに、パターン（型紙）におこし、型紙を織物から裁断する際に無駄がでないように裁断の位置を配置する専門職のことである。このパタンナーの力量による無駄の軽減努力以外の売れ残りなどの無駄について何うと、大量生産するのではなく需要に応じて生産するのでほとんど無駄は出ないことが分かった。流行を追いきれず、普遍的な良い品質と独自のデザインのことを顧客に届けることを、会社の基本的な姿勢としている。

大企業主導で、人工的に作ったトレンドに乗せられて、他の人と同じ陳腐な品質とデザインのものを買わされる人のことを「Victims：犠牲者」というそうだ。そのVictimsの多くは、日本にいるそうだ。イタリア人は、他人と同じを良しとしないので、自分の目で見て、触って、自分の感性で選んで衣服を購入する。

ミラノからフィレンツェに高速鉄道で移動し、new portにある皮革工場を訪問した。工場の1階には、回転しながら皮をなめし、染色する年季の入った巨大なゴンドラのような機械がいくつも並んでいる。その傍らに塩漬けにされた皮革が大量に積まれている。

訪問したのが土曜日であったため、従業員の姿はなく工場は停止していた。工場の規模から20人未満の従業員で稼働する工場であると推察する。工場の2階に上がると、天井を外周するレールに、なめされ染色された皮が無数に吊るされている。休日のため工場は稼働していないため、巨大な換気扇の音だけが響いている。よく観察すると一定時間ごとに、レールにつるされた天井の外周いっぱいの無数の皮が動き始める。さらに一定の時間が経過すると停止する。休日であっても乾燥工程は進行している。



「あのあたりの皮がグッチとなる」と説明された。やがて世界的な一流ブランドの製品となる皮が、new port というフィレンツェから遠く離れた地域の工場の一階に吊るされている。この工場は、いくつもの有名ブランドの川上のひとつにあたり、ここから様々な有名ブランドの製品が生まれ、やがてエンドユーザーに届けられる。

工場の説明の中に、ファミリービジネスという言葉が頻繁に出てきた。大企業ではなく、ファミリービジネスとして、この地域には同業者が数多くあるのだそうだ。工場の代表者からの説明では、仕事に対するこだわりと誇りを強く感じた。一般的にどの工場も、祖父から父へ、父から子へと技術と設備、さらに取引先が継承されている。

事業が発展し継続していく秘訣とは、という質問に対して、「連携と信頼」という回答を得た。事業の取引では、契約書などの文書による厳密な契約関係ではなく、口頭によるものだそうだ。一見ゆるやかな口約束に見えるが、企業間の長年の信頼関係から築かれた強固な契約のようだ。この契約形態を、連携と信頼という言葉で表している。

連携にはもう一つの意味がある。イタリアにおける繊維産業や皮革産業においては、中小企業の比率が高く、工程分業的である。事業の説明の中に、自らは生産設備を持たないが、これらの工程分業的な企業や職人の情報を熟知し、工程分業的な企業を束ね、注文を出し生産をコーディネートするオーガナイザーの存在がある。

オーガナイザーの商品企画力と、工程分業的な企業の高い技術力が統合することにより、ひとつの大きな企業のような纏まりを持つ。この纏まりは固定されたものではなく、企画によって緩やかに再編する有機的な集合体である。このオーガナイザーの役割をインパナトーレ (Impannatore) といいイタリアの工程分業的な中小企業を取りまとめ、統合し、大きな成果を出している。

< 2 > 国際ビジネス研修で学んだ意義

商品の共感や信頼などの判断基準を消費者に連想させるような強固なブランディングは、一朝一夕にはできない。

イタリアの中小企業は自主独立性の職人的気質と技術革新によってもたらされた高い技術が歴史的背景による技術の継承がなされ、優良な工程分業的な企業の集積が生まれ産地が形成され、インパナトーレによる複合的有機的な中小企業の統合により、大企業による少品種大量生産システムとは別次元の消費の個性化、多様化に対応できる多品種小ロット生産を実現させ大きな成果を出している。

< 3 > 他の事業に役立つ内容

私は JICA 草の根パートナー型事業で、日本伝統治療（柔道整復術）指導者育成・普及プロジェクトで約 10 年間断続的にモンゴル国に派遣されてきた。事業目的は、骨折・脱臼等の外傷が多発するモンゴル国において、一次医療を担うバグ医師が、適切な治療を行えるように指導し、モンゴル人のみによる普及活動が行われる体制を確立することであった。

事業を行う際、現地での信頼のよりどころは柔道整復師が職人的気質によって時代ごとに更新され、徒弟制度によって継承された汎用性の高い治療技術であった。現地で調達できる人材や材料を有機的に統合して、骨折・脱臼等の外傷に対する治療技術として伝承してきた

た。競争力の高いイタリアの中小企業の在り方と類似しており、自信となった。

今、JIMTEF（公益財団法人国際医療技術財団）より、ベトナム国における柔道整復術国際協力の要請がある。国際ビジネス研修のイタリアでの経験を活かし、ベトナム国民がより豊かとなるように柔道整復術の普及を通して国際貢献をしたい。

5) 13 期生 西村美樹氏 :

<1>イタリア・トスカーナ地方のワイナリー・アグリツーリズムについて

【はじめに】

私は同期生と共に一昨年のビジネス&パブリックコンペにおいて、さぬき市鴨庄漁協で養殖されている牡蠣に付着し、廃棄されていたムール貝を活用したビジネスプランを提案し、グランプリを受賞した。私の考えるこのビジネスプランの最終形は、さぬき市大串半島内にあるさぬきワイナリー自慢の高ポリフェノール赤ワイン、県産品のオリーブ、そして近隣でとれるムール貝や牡蠣をはじめとする新鮮な食材を活かし、世界的な健康食とされる「地中海食」や「スローフード」を取り入れた新しい食文化「瀬戸内海食」として、大串半島の美しい景色の中で楽しんで頂き、観光資源とすることにある。

また今年度はプロジェクト研究として、大串半島活性化のため、さぬきワイナリーを中心としたワインツーリズムによる活性化の研究にも取り組んでおり、今回の国際ビジネス研修でのイタリア・トスカーナ地方のワイナリーおよびアグリツーリズム見学は、私の両研究において、目指すべき先進地での事例を直に体験できる大変貴重な研修となった。

まず、私たちが訪問したイタリア・トスカーナ地方のワインならびにイタリアにおけるアグリツーリズムについて概要を説明する。

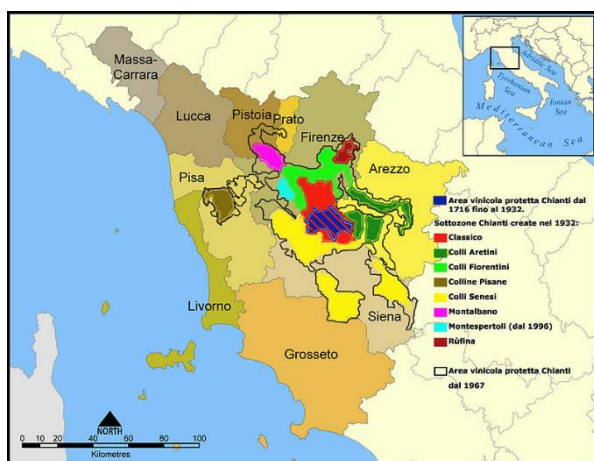
【イタリア・トスカーナ地方のワインについて】

トスカーナ州のキャンティ地方で生産されるワインは、キャンティ (CHIANTI) といわれ、軽めの赤ワインで、肉料理などと相性が良いとされている。

映画「ローマの休日」でもアン王女にジョーがキャンティのワインを振る舞うシーンが登場する。

キャンティはこの映画でもワイングラスではなくタンブラーに注がれたように、長年にわたり大衆酒として「大量生産・廉価・低品質」という印象を持たれていた。しかしその後、品質が向上し、1994年にイタリア政府による DOCG※の認定を受けることとなった。

※ Denominazione di Origine Controllata e Garantita, D.O.C.G とは、「統制保証原産地呼称ワイン」を意味し、DOCG ワインは、イタリアワインの中でも法的に最上位に分類される。



イタリアで最もよく知られるこのワインの産地は、中央トスカーナの大部分をカバーする丘陵地帯(標高 500~650m)で、「キャンティ・クラシコ」を産する地域(赤色部分)を中心に、取り囲むような形で広げられている(黒枠内)。

作付面積は 24 万ヘクタールでトスカーナの約 10%にあたり、ボルドーのワイン産地より大きい。「キャンティ」と「キャンティ・クラシコ」合計で、年間 1 億 3 千万本以上を生産しており、DOCG ワインとしてはイタリア最大である。

【イタリアのアグリツーリズムについて】

アグリツーリズムとは、イタリア語で Agriturismo と書き、Agri=農業の、turismo=観光、を組み合わせた造語である。イタリアでこの言葉が出てきたのは都市への人口流出が始まった 1960 年代で、農村の過疎化、地域経済の衰退を危惧した、トスカーナ州の元サン・クレメンテ侯爵シモーネが、農業と観光の統合を目指し「イタリア農業連盟」の 13 名の職員と「アグリツーリスト協会」を設立。

そして、1985 年イタリアにおいて通称「アグリツーリズム法」が成立し、世界で初めて農村観光が法整備された。当初は農業を守るための必要最低限人口の保持と、地域の自然環境保全のためとされていたが、2006 年の法改定時の定義は、「所有の施設を用いて宿泊客受け入れと農業・林業・動物の飼育などに関連したアクティビティを行う、農業に従事する個

人、会社、協会など」となり、「自身の生産物、特に原産地呼称や特性表示をもつ製品、その地の伝統的農業生産物の供給」とともに「そのテリトリーや田園遺産の価値を高めるためのトレッキングやマウンテンバイク、乗馬などを行う」とされている。

イタリア国内でのアグリツーリズモは、2010年のISTAT（政府中央統計局）の調査によると、19,973カ所あり、20州で一番多いのがトスカーナ州の4,074カ所で全体の約5分の1を占める。

広大な丘陵の農地、その中の農家で土地のワインを飲み、地元の食材を食べる。そして静けさの中で眠る。混雑する観光都市を離れ、地中海やアルプスのリゾートも避け、しかしそのどちらにも負けない美しさを求めて農村に出かける。それをイタリアでは、アグリツーリズモと呼ぶ。（宗田好史著『なぜイタリアの村は美しく元気なのか』より）

<2>国際ビジネス研修（イタリア）での学びについて

【「AGRITURISMO TENUTA DI STICCIANO」アグリツーリズモ見学・宿泊】

イタリアでアグリツーリズモを体験する。施設は外観内観共にアグリツーリズモにふさわしく、広々として、漆喰と木により全体的に薄いアイボリー系の色調でまとめられたしつかりとした作りで、派手さはないものの、古くからの農家の雰囲気を残しつつも、清潔で温かみがあり、ホスピタリティーを重視した居心地の良い造りとなっている。

到着後、まずはじめにワイン醸造所に案内され、オーナーから丁寧なワイン作りの説明を受ける。こちらのオーナーは、もともと農家ではなく、この土地を購入してアグリツーリズモをスタートさせたとのこと。しかしながら、ブドウ栽培から、ワイン造りにおいて、非常に熱意をもって真摯に取り組まれている様子うかがえた。



↑テイスティングの様子



↑宿泊施設の様子（キッチン付きの部屋）

【「QUERCETO DI CASTELLINA」ワイナリー（宿泊施設有アグリツーリズモ）】

奥様と兄弟で営むワイナリーであり、今回の訪問で一番魅力を感じ、参考にしたいと感じたワイナリーである。醸造所の見学・説明は最初に図示されたものでの解説があり、言葉などが不案内でも理解しやすく工夫されており、インバウンドには大変良いアイデアである。その後、白ワインのグラスが手渡され、席に着くでもなく気ままにテイスティングがスタートされた。この白ワインはメインの赤ワインの前座的な扱いのようだが、非常に美味しく、その後提供される赤ワインへの期待値を上げるものであった。



周辺のぶどう畑の景色と溶け込み、昔から変わらぬ姿でそこにあると感じさせる佇まい。ワイナリー室内は外観の古い感じとは少し異なり清潔でモダンであか抜けた印象であった。



宿泊施設 築 400 年の建物

テイスティング (グラスの下にボトル名が分かるよう工夫されている)

右: 昼食 (バゲットに地元のチーズや生ハムなど)

テイスティングは昼食を兼ね、ワイナリーの軒下(屋外)で供された。丘陵地に広がるブドウ畑を目前に、築 400 年という文化遺産的な古く美しい石造りの建物に囲まれる中、美味しい食事とワインが供されるといふ最高のシチュエーションで、かつ、醸造所見学からテイスティング・食事、その後ワイン購入に至るまでの流れが無駄なくスムーズであり、非常に満足度の高いワイナリーであった。

【「AZIENDA AGRICOLA BROGIONI MAURIZIO」ワイナリー(宿泊施設有アグリツーリズモ)】

トリップアドバイザーによると、グレーベインキャンチの観光ツアー10 件中で1 位のワイナリーである。キャンティ・クラッシコの説明があり、ワイナリーの歴史やブドウについて(アメリカの苗木に挿し木している)ブドウ畑とオリーブ畑での説明を受ける。



比較的小規模なワイナリーだが、オーガニックにこだわり手摘みで収穫している。祖父の代からのワイナリーで数年間収入がなく奥様の収入に支えられた時期もあるとのこと。

ぶどうとオリーブの畑を見学後、ワイナリー内での醸造等に関する説明は特になく、すぐにテイスティングが開始される。テイスティングは大変丁寧でワインごとに合うおつまみが都度用意される。

ワインと自家製オリーブオイル以外に、カカオとオリーブオイルのペースト、ブドウとオリーブオイルで作られたハンドクリームや基礎化粧品等も製造販売している。

私の研究しているさぬきワイナリーにおいても、ワインの濾過過程で出る珪藻土入りのブドウの搾りかすの活用方法について検討されており、このワイナリーのように地元香川県産のオリーブオイルと組み合わせハンドクリームなどに活用出来るのではないかと感じた。

【「COLDIRETTI FIRENZE」(農業団体) 訪問】



コルディレッティ (フィレンツェ支部：本部はローマ) はイタリア農業団体である。

コルディレッティに所属する組合員は農業を主たる業とする農民であることが条件で、農機具や農作物などの販売活動などは行っておらず、政策的には中道保守の組織である。イタリアの農協は、コルディレッティのほか、大規模農場が加盟しているコンファグリコルトゥーラ、共産党系のコンフェデラツィオーネに分かれている。イタリアの農協組織は、耕作者の立場の違いによって生じる、それぞれの利益の違いを代弁する役割を果たしている。

＝アグリツーリズモについて＝

コルディレッティの傘下に「TERRANOSTRA (テッラノストラ)」という組織があり、1973年にアグリツーリズモ発展のために組織化された。現在では全国で会員数4,000名、全ての州に支部を置いている。

テッラノストラの主な役割は、農家がアグリツーリズモを行う際に、法律の運用などについて農家を支援することであり、アグリツーリズモに関する教育や指導が行われている。小規模経営者の経営上の相談に乗り、補助申請などの面での支援も行っている。

アグリツーリズモは、90年代から2005年頃にブームとなり、最近は少し落ち着いている。それにより、農家の収入面は確かに増加しているが、その増加率まではわからない。

＝農業従事者(後継者)について＝

最近、若い世代で農業に関係していない人たちが他の地域からやってきて就農している。

理由は、農業が尊厳を得ている？若い世代は農業を他の仕事と同様に特別なものではなく普通に職業の一つとして捉えているようである。

イタリアでは農業における採算性の悪さを補完する意味でアグリツーリズモが導入され、これにより農業に対する新しい価値観が見いだされた。また、イタリアにおいてアグリツーリズモは若者や女性の活躍の場となっている。

こうした農業と観光のコラボレーション、いわゆるグリーンツーリズムなどは一部日本においても農家の新しい活路となっているようだが、全体的に見るとまだまだである。これを国内全土で広めるためには、やはりテッラノストラのように彼らをバックアップする組織の存在が必要である。

<3>国際ビジネス研修の活用について

私の研究対象であるさぬき市大串半島は、県内屈指の美しい景色を有する観光資源である。この大串半島には、様々な目的や補助金によって温泉施設など10の施設が開発整備されたが、いずれも芳しい活用もないまま、現在、さぬきワイナリー等4施設のみが稼働する状況となっている。

このような状況に至った経緯などを勘案した結果、大串半島において、美しい景観を活かし、人々が賑わう場所にするためには、現存するさぬきワイナリーを中心とした「ワインツーリズムによる活性化」が有効であると考え、研究を進めている。

今回訪問したイタリア・トスカーナ地方のワイナリー・アグリツーリズモの施設及び周辺の農村は、いずれも穏やかな美しさと静かな活気に満ちていた。しかし、このイタリアの美しい田園風景は自然に形作られたものではない。

かつてイタリアの農村の過疎化は日本以上に深刻で、農業人口は激減し、耕作放棄地も多く、廃墟と化した農作業小屋があちこちに散見された。そこで、アグリツーリスト協会が、

この過疎化した広大な農地に観光を通じて賑わいを取り戻すためアグリツーリズムが導入され、徐々にイタリアの農村は美しいものへと変化した。

イタリアにはアグリツーリズム協会のみならず、安定的な農村の発展のため、1985年にアグリツーリズム法が制定され、各州が独自の規定を加える形で農業の観光化がすすめられてきた。

日本では、イタリアのようなツーリズムに関する国や団体等によるバックアップはまだ不十分であるが、農家がツーリズムなど農業を観光化する事例が増え、統一した美しい農村風景が作りだされるなどある程度の成功事例ができれば、おのずとバックアップする組織ができ、法整備も補完されていくと考える。

大串半島のさぬきワイナリーにおいて、イタリアのアグリツーリズムをどのようにワインツーリズムとして導入するかについては、今後多くの検討が必要であるが、今回イタリアの美しい田園風景とそこでとれる産物を組み合わせることにより生まれるアグリツーリズムを体験して得られた柔らかな喜びを、大串半島においても「さぬき市版ワインツーリズム」という形で伝えたいと考えている。

大串半島周辺の美しい景色とワイナリーそして地元産物を組み合わせることにより生まれる「さぬき市版ワインツーリズム」は、その柔らかな喜びを与えるに十分な魅力ある場所だと考えている。

今後、引き続き、イタリアのワイナリー・アグリツーリズムでの取り組みを詳細に分析し、さぬきワイナリーを中心とした「さぬき市版ワインツーリズム」として展開するべく研究を重ねたい。

5. 応用の可能性

地域マネジメント研究科は、養成する人材像として、企業の創造的変革を先導し、グローバルな視野を持ちながら地域に貢献する「ビジネスリーダー」、行政部門に新たな戦略と行動をもたらす「パブリックプロフェッショナル」、地域の人々を巻き込み、地域の個性を生かした地域振興を図る「地域プロデューサー」の3つを掲げている。本プログラムで養成する人物像はグローバルな視野で地域振興を図ることができる地域プロデューサーである。

身に付く能力は、日本の既成概念に捉われないビジネスノウハウである。日本では業界ごとの縦割りの商習慣があり、異業種間の連携に課題があるが、欧州では狭い地域内において連携が強いと言える。例えば、日本と異なりフィレンチェでは、サンドイッチショップに出来立てのパンやハムが配達される分業体制の仕組みが維持されているなど、中小零細企業のビジネス環境が整っている。こうした事例を通じて、地域が豊かになる中小零細企業支援策のあり方を国際的な視点から探求する能力を身につけさせることができた。

地方の企業で海外展開し成功している事例について現地を訪問して研修することで、その成功ポイントを深く理解し、他の事例に応用することができる国際的経営人材を育成することができた。特に、アグリビジネス分野は、成長が期待されており、社会や産業界からのニーズが大きいと考えられる。日本とは違うビジネスに触れ、目で見て体感することで、地域マネジメント研究科の学生が、瀬戸内地域でもビジネスの中心となっている観光産業、伝統文化産業を国際的な視野で活性化させる能力を身につけことができた。またソーシャルビジネスの先進地域である欧州の事例を訪問することで、地域の社会的課題をビジネスの手法を用いて解決できる高度専門職業人に成長することができた。

6. 本事業の成果の活用方針

フィレンチェ大学をはじめとして欧州の大学や企業、そして欧州で活躍を目指す瀬戸内地域の企業等の受け入れ機関との関係を構築することで、欧州でのビジネス研修プログラムの継続的な実施を目指す。本事業の検証の結果を踏まえて、2018年度を目途に、研修プログラムに単位を出すことで、地域マネジメント研究科 MBA の正課への組み入れを行い、実践型海外ビジネス演習の授業を開発する。

7. おわりに

本報告書では、地域に根ざしたビジネススクールがどのように地域創生に貢献したら良いかをイタリアのファミリービジネスやソーシャルビジネスを活用にすることで成果を出すことを第一義としている。他のビジネススクールのカリキュラムや地域中小製造企業活性化に応用することが可能であると考え。具体的には、大西氏の EC サイトや実店舗を戦略的に活用したアパレルビジネスや西村氏のイタリア・トスカーナでのワイン・アグリツーリズムの要素をうまく取り入れた大串半島におけるさぬきワイナリーの構築などである。

このようなビジネスモデルを具体的なケースとして他の大学でも応用できるような、実践的カリキュラムの開発を行う予定である。イタリアと日本の大きな共通点として、中小企業の比率、ファミリー企業の比率が高いという点であるが、中小企業やファミリー企業に対する考え方や、事業展開は大きく異なっている。今回の研修で訪問したアパレル、皮革製品、ワインを製造している中小企業は、輸出志向が高く、海外展開に積極的であるが、日本の中小企業は海外に対して消極的である。また、イタリアのファミリー企業の多くは、「地元根付いて、地元雇用を創出してくれる存在」として、信頼を得ているケースが多い。

ファミリーという単位が地域の発展・安定の源になっており、その結果、優秀な人材も地元にとどまり、ファミリーと共に仕事をしながら事業を発展させ、相応の処遇を受けることができる。日本の地域にもこうしたファミリー企業がたくさんあるので、ファミリー企業が活性化すれば、雇用機会を求めて都会に行く必要がなくなる。

今回の研修では、イタリアのファミリー企業と同様に、日本のファミリー企業が、地方創生に大変重要な役割を担っていることが改めて認識できた。イタリアのファミリー企業の

ビジネスモデルに基づく実践的カリキュラムは、地域に根ざしたビジネススクールの 全ての学生や社会人のリーダー人材の育成や地域中小製造企業の活性化に役立ち、地域創生に貢献できる価値があると考ええる。

第3章 地方創生のための四国型地域マネジメント・ケースメソッド教育プログラム

1. 本プログラム着想の背景

「四国型地域マネジメント・ケースメソッド教育プログラム」の開発は、「四国型地域マネジメント実践プロジェクト～ケースメソッドを用いた試み～」の形で実施した。そもそも「ケースメソッド」に着目した背景は3つある。

香川大学大学院地域マネジメント研究科は、社会人大学院生を対象としたビジネススクールである。社会人大学院生の特徴は入学時点で既に多様な経験を積んでいることである。社会人大学院生にとってビジネススクールのもつ意味は専門知識や経営マインドなどを修得することに加えて、講義や様々な活動や交流で構成される大学院生活を通じて多様な経験を整理し、そこからマイセオリーを導きだし、ビジネススクール修了後のライフキャリアの展望を持つことである。また、社会人大学院生においては、お互いの多様な経験を共有し、その経験をベースに議論したいというニーズも散見され、彼らが議論しながら学ぶという点では、ハーバード大学や慶應義塾大学のビジネススクールで取り入れられている「ケースメソッド」に着目した。

ここでの「ケース」とは、調査研究の「事例」「事例研究（ケーススタディ）」ではなく、特定の教育目的を達成するために、意図的に構成された「教材」である。ケースメソッドは、唯一絶対の解がなく、個別事情に柔軟に対処しなければならない現場での問題解決力、意思決定力を高める教授法として着目されている。

本研究科は、いわゆる「ビジネススクール」の側面だけでなく、研究科名が表しているように「地域活性化」「地域創生」といった地域におけるマネジメント力の開発にも力を入れている。その教育理念では、以下の人材育成を唱っている。

- 企業の創造的変革を先導し、グローバルな視野を持ちながら地域に貢献する「ビジネス・リーダー」
- 行政部門に新たな戦略と行動力をもたらす「パブリック・プロフェッショナル」
- 地域の人々を巻き込み、地域の個性を生かした地域振興を図る「地域プロデューサー」

そして、地域活性化に貢献するリーダーを養成するため、経営系と地域公共系を融合したカリキュラムを構築している。その一つに「四国経済事情」という講義が3つある。「地域政策」「地域資源」「企業経営」の領域で、それぞれオムニバスの15コマの講義で構成されている。各領域で活躍する講師陣による講義で、事例研究、事例紹介として非常に貴重な、豊富な内容である。他方、議論を通じて学ぶところまで行き着いておらず、社会人大学院生の満たされない部分が残されていた。

また、ケースメソッドで用いられる教材としての「ケース」は、ビジネススクールで開発されてきた歴史があり、「ビジネス」「経営」をテーマにしたものがほとんどで、地域活性化や地域創生に関するものは限られている。そこで、「地域マネジメント」をテーマにしたケースを本研究科で開発する意義があると考えた。

ケース開発については、既にある講義や事例を教材としての「ケース」に仕立て、ケースリードできる教員の能力開発を行うという方法を検討したが、結果として、本プログラムは「プロジェクト」、すなわち参加者が主体的にコミットして取り組むという活動としての運営を選択した。その背景には、慶應義塾大学ビジネススクールで「ケースメソッド」の講師を担当する竹内伸一教授（現・名古屋商科大学）からの問題提起がある。竹内先生は「ケースメソッド」についての教育を行いながら、その可能性を探究しており、「ケースメソッドを

社会課題の解決に活かすことはできないか」という問いが投げかけられた。

本研究科には、地域で活動したり、活躍している社会人が進学しており、その活動の中で直面する社会課題をケース化するという着想を得た。ここで「社会課題をケース化する」とは、ケース執筆のプロセスにおいて「社会課題の分析」「課題解決に向けたデザイン」、そ

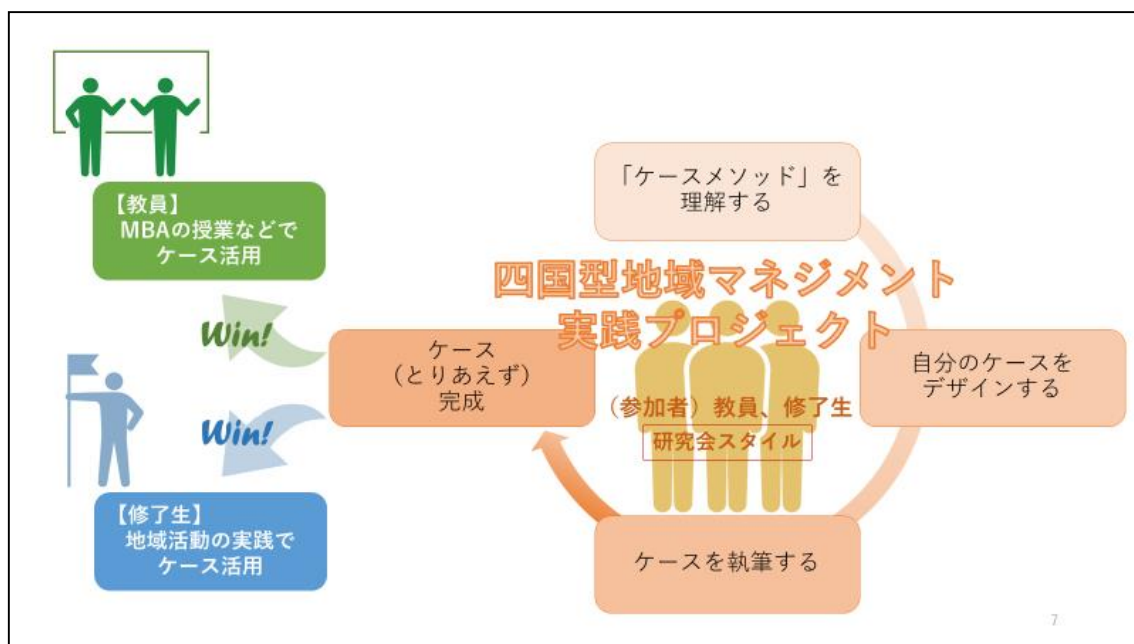


図1 本プロジェクトの構造

して「実践のためのアクションプラン」を検討することを含む。このプロセス自体が、社会課題の解決の糸口を見つけることにつながり、さらに作成されたケースを現場で議論したり、本研究科の教育場で活用することで、地域活性化や地域を担う人材育成に貢献できると考えた。

2. 「四国型地域マネジメント実践プロジェクト～ケースメソッドを用いた試み～」の概要

本プロジェクトは、本研究科の教員及び修了生（在学生）を対象にプロジェクト参加募集を呼びかけ、教員3名、修了生12名の計15名でスタートした。本プロジェクトのねらいは、日頃の活動で直面する「社会課題」に着目し、ケースメソッドを学びながら「社会課題」「地域創生」の議論（課題解決の検討など）を重ね、教材としての「ケース」をデザインすることとし、プロジェクトのゴールを「ケースのドラフト、骨子の作成」とした。

ケースメソッド教授法が専門の竹内伸一先生を講師に、計4回（毎回18:20～21:30）の会合を予定したが、途中でプロジェクトのゴールを「ケース執筆」とし、それにあわせてもう2回を追加した。計6回の主な内容は表1の通りである。いずれの回も「プロジェクト」らしく、「事前課題」「竹内先生の講義（「ケースメソッドとは」「ケースの構成、書き方」など）」「グループワーク」「全体討議」で構成された。

また、第2回、第3回で参加者が直面する社会課題を共有し、議論する過程で（第2回、3回）、「地域マネジメント」の定義と地域マネジメントの「ケース要件」が整理された（表2、3を参照）。さらに、地域社会のもつ閉鎖性や排他性がケースの公開性や匿名性を難しくする可能性や、地域マネジメントのケースは社会課題を洞察して、意思決定を考えさせるこ

とが教育目的となりやすいことも共有された。

第4回目以降は参加者が提出した「ケース骨子・構成」について、一つ一つ丁寧に議論を重ねるというスタイルで進められた。追加2回の参加者は修了生7名、教員3名の計10名で、ケース執筆に向けて議論が行われた。その主なポイントは、(1) ケースで取り上げる課題が「社会課題」となっているか、(2) ケースを読んでどのような社会課題を議論させたいか、(3) その社会課題を多面的に捉えられるような仕立てになっているか、(4) 仮名ケースの場合はその匿名性が担保されているかなどである。

最終回を終え、1ヶ月半後のケース提出締め切りまでは、ケース執筆者と教員の間でメールによる1~2往復程度のやり取りが行われ、ケースの修正・加筆が進められた。完成したケース7本については次章にて簡単に紹介する。

表1 各回の主な内容

時間：18:20～21:30	場所：香川大学（〒760-8523 高松市幸町 2-1）
第1回 10月23日 (月)	<p>ケースメソッドとは何か？</p> <ul style="list-style-type: none"> • 本プロジェクトの全体像 • 参加者自己紹介 • ケースメソッド概論（1） • サンプルケースによる実習
第2回 11月6日(月)	<p>「ケース」のねらいを考える</p> <ul style="list-style-type: none"> • 前回の振り返りと今回のゴール • ケースメソッド概論（2） • 「社会課題」の共有 • ケースのテーマ設定（チーム編成）
第3回 11月13日 (月)	<p>「ケース」をデザインする</p> <ul style="list-style-type: none"> • これまでの2回の振り返りと今回のゴール • 本プロジェクトのケース要件の共有 • ケースのテーマ設定（チーム編成） • ケースメソッド概論（3） • チーム作業
第4回 11月27日 (月)	<p>「ケース骨子」を磨く</p> <ul style="list-style-type: none"> • 前回チーム発表に対するコメント • チーム作業とチーム発表
12月11日(月) 締め切り	<p><u>各自「ケース構成」の提出（希望者のみ）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • （仮）タイトル • リード文（案） • 節・章のタイトルと主な内容 • 情報とそのソース
第5回 12月18日 (月) 18:30～21:30	<p>「ケース構成」を磨く</p> <ul style="list-style-type: none"> • 各「ケース構成」についての議論
第6回 1月15日(月) 18:30～21:30	<p>「ケース執筆」に向けて</p> <ul style="list-style-type: none"> • 各「ケース構成」についての議論 • 今後に向けて
2月末日 締め切り	<p><u>各自「ケース」「ティーチングノート（TN）」の提出</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ケース本文 • TN：(1) ケース作成の動機、(2) 教育目的、(3) 設問 • 節・章のタイトルと主な内容 • 情報とそのソース

表2 「地域マネジメント」の定義

- ① 地域が、地域の課題に気づき、それを多面的に捉える（客観性、普遍性）
- ② 地域が、その課題の解決に向けて、主体的に取り組む
- ③ その際、地域内外の資源を、地域に適した形で活用する
- ④ ただし、地域には次の状況が存在する
 - 決定的な意思決定者（主体）が不在である
 - それ故、関係者間の合意形成では納得性が重要となる
 - 関係者が保有・共有する情報は不完全である

表3 「地域マネジメント」ケース教材の要件

- ① 地域における「見えにくいもの」が見えてくる
 - ケースを読むことで見えてくるものがある ⇒ 知ることに価値がある
 - ケースを議論することで見えてくる ⇒ 考えることに価値
⇒ 複数の立場、視点が含まれている
- ② 地域における「新しい動き」が含まれている
⇒ 「新しい動き」をエンカレッジ（促進）する意味がある
- ③ 四国にある「資源」、四国固有の「問題」「難しさ」に着目している
- ④ 地域マネジメントの課題として普遍性がある
⇒ 他の地域への転用、応用ができる
- ⑤ 問題をありありと描くよりも、未熟でも構わないので何らかの問題解決行動がある
⇒ 問題解決行動を議論、評価ができる
⇒ 複数の問題解決策から試行錯誤で選択している
- ⑥ 地域マネジメント研究科の研究・教育の成果と言えるものがあるとよい

3. 「地域マネジメント」を考えるケース

本章では「四国型地域マネジメント実践プロジェクト」を経て完成した 7 本のケースを簡単に紹介する。一般的に、ケースは「リード文」「本文」「意思決定の課題」で構成され、ティーチングノートには「ケース作成の動機」「ケースの概略」「設問」「議論の設計」「補足、後日談」が記載されている（高木、2008）。ここでは、誌面の都合上、各ケースの「リード文」「ケース作成の動機」「ケースの教育目的」を掲載する。

1. 川島 香「シビックプライドの醸成 ― まちの価値を高めるために ―」
2. 大西 正泰「過疎でも起業家育成はできるのか? ― 徳島県上勝町における起業家育成 ―」
3. 白井 章江「先生、なんで辞めちゃうの? ― 保育士の離職原因について ―」
4. 太田 浩二「四国の空き家問題 ― 思い出にけりをつけた人、つけなかった人 ―」
5. 出水 宏和「三木町新開地区の大獅子 ― 地域の排他性と、祭りの寛容性 ―」
6. 古賀 玲子「地域活性化を願う地域産品の開発とその顛末」
7. 山下 晶子「相談援助従事者の支援ネットワークのあり方 ― 支援者の思いが生み出す狭間を考える ―」

【参考文献】

高木晴夫監修（2008）「日本版ケースライティングガイドブック」、株式会社テレコンサービス <https://www.casecenter.jp/ccj_user/main/other/guide_book.aspx>

川島 香 「シビックプライドの醸成 ― まちの価値を高めるために ―」

● ケースのリード文

2013年安倍内閣により提唱された地方創生の名のもとに地方の自治体は人口増を第一の目標に掲げ、移住・定住、UIJ ターン、観光、外国人誘客と様々な施策を打ち出して人口の社会増に取り組んできた。香川県職員の川島香（46）は、地元への就職や移住を促す施策を県や県内の市町が講じ、取り組んできていることも知っている。人口減少の抑制は大切なことだが、移住や UIJ ターンなどにより外から人を呼び寄せることは、都市間での人口の奪い合いに過ぎず、一方の都市の人口が増えれば一方が減る。そもそも人口動態から予測される人口減少は、子どもを産む女性の人口や出生率等からほぼ予定された事項であり、これからの人口は確実に減るものである。人口の社会増を実現すれば、地方都市は豊かになるのだろうか。重要なことは他にあるのではないか。そんな疑問が川島の頭の中に渦巻いていた。

● ケース作成の動機

少子高齢化や首都圏への人口流出により、地方の人口は減少の一途をたどっている。そんな中、行政は人口の社会増を目標に掲げ地域活性化に取り組んでいる。移住促進施策などにより外から人を呼び人口が増えると、確かに地域の経済は潤い豊かな社会が築けるだろう。しかし、それだけをもって地域は活性化するだろうか。

このケースを読んだ一人一人が、真の地域活性化とは何かについて考え、自分が思いを寄せる地域に対して何ができるか、何をなすべきかを考えるきっかけにしていきたいと思いい作成した。

● ケースの教育目的

自分が育った地域、現在住む地域、働く地域、行ったことのある地域など思いを寄せる地域に対して、まず関心を持ち、その地域の将来の像を思い描くことの大切さを考えるとともに、その地域を維持しさらによくしていくためにそれぞれの立場でできることを考えることを目的とする。

大西 正泰 「過疎でも起業家育成はできるのか？― 徳島県上勝町における起業家育成 ―」

● ケースのリード文

2011年から徳島県上勝町（高齢者が料理用妻ものとして、自生および促成栽培する花木の葉を販売する通称“葉っぱビジネス”（株式会社いろどり）や、2020年までにゴミをゼロにしようとする取り組みゼロウェイスト活動（2017年リサイクル率約80%）などの活動で、中山間地における地域再生の旗手と目された自治体）は起業家育成にとりかかった。すでに人口は1582人（2018年1月）まで減り、2020年には1200人に到達してしまうと予測され、中山間地域の最重要課題“仕事を作る”ことができなければ、消滅集落に近づくほかない。高齢化率が約50%を超え、町内市場をベースにした仕事づくりが困難を極めるなかで、上勝町より起業家育成を委託されたのが、一般社団法人ソシオデザインである。一般社団法人ソシオデザインは、起業家教育に長年取り組んできた大西正泰によって2013年に設立された（創業は2006年）。ソシオデザインは、街づくりのコンサルタント業務を主軸としており、上勝町を始め、大阪府X市、岡山県Y市、静岡県Z市などを始め、起業家育成をアプローチとした街づくりを支援している。

● ケース作成の動機

2012年から徳島県上勝町で取り組んでいる「起業家育成における教育環境づくり」について、上勝町から事業委託されて行なっている一般社団法人ソシオデザインの起業家育成

プロセスをもとに、どのような要因によって、30以上の事業が立ち上がって来たのか明らかにしていきたい。

- ケースの教育目的

起業家育成を軸とした街づくりのプロセスを通じて、人・場・プロジェクトの3つがどのように進んで来たのか、追体験して、思考を深めてもらいたい。

白井 章江

「先生、なんで辞めちゃうの? — 保育士の離職原因について —」

- ケースのリード文

保育所に入りたいが定員がいっぱいで入れないという待機児童の増加が社会問題となっている。行政主導のもと、ハード部分の保育所の増設は図られているが、保育士が確保できず、児童を定員まで受け入れることができない施設もでてきている。

保育士確保には、潜在保育士の復職支援も有意義である。現在、香川県下の潜在保育士は、保育資格を持つ者の70パーセントに達しているという。

また、新卒で保育士として就職した者のうち、1年以内の離職は40パーセントを超え、2年目では60パーセントを超えている。保育士の高い離職率は、保育の質にも影響してくる。

ここで、保育士はなぜ離職をするのか、復職にはなにが障壁になっているかを考える。

- ケース作成の動機

近年、保育所の設置が進む一方、待機児童が解消されていません。それはなぜか? 保育士が不足しているからです。今、保育士を育成する教育機関では、「辞めない保育士」養成が目標とされています。では、なぜ保育士は保育所を辞めてしまうのでしょうか。その課題を突き詰めると、結局は「職場の人間関係」にあることがわかりました。つまり、職場のトップとなる「所長先生」のマネジメントやリーダーシップが、保育所という狭い職場社会に大きく影響を与えていると考えられます。

保育所では「保育の質」が重視されますが、保育の質を高め、維持するには、保育士が辞めずに働き続けられる職場環境も重要です。このケースを通じて、保育士がなぜ辞めてしまうのかを整理し、保育士が辞めないマネジメントやリーダーシップを考えるきっかけになればと思っています。

- ケースの教育目的

少子化対策の一環で、こんなにもたくさんの保育所がタケノコのようにできあがっているのに、保育士が不足し、定員までの子どもを預かることができない現状があります。一方、経験や適性に構わず保育士確保を優先すると、保育の質の低下は避けられません。

このケースは、(1) 教育機関における「辞めない保育士」の育成、(2) 保育現場における所長先生の指名（「保育士が辞めない」リーダーシップとマネジメント）を考えることを教育目的としています。

太田 浩二

「四国の空き家問題 — 思い出にけりをつけた人、つけなかった人 —」

- ケースのリード文

四国出身で、東京から単身Uターン転職して四国にもどり親の介護をしている太田浩二は、親の高齢化に伴い、近い将来自分の実家が空き家になってしまうかもしれないという現実と直面していた。マスコミでも、空き家問題について取り上げられることが多くなり、自

分自身の実家が空き家になり地域に迷惑をかけてはいけないと思うとともに、自分が育った家が無くなるのは淋しいと感じる機会が増えていた。また、太田の周辺からも、同じような問題に直面している人の話を耳にすることが増えていた。自分の生家である実家に長年の間積み重なってきた沢山の思い出に別れを告げ、思い切って自分の心にけりをつけて売却を決意する人、反対に、思い出にけりをつけずにそれらの思い出を大切にしながら実家を活かして何かを始めようとする人、そういった人たちの様々な様子を直接に見聞きすることが増えていた。太田は同じような問題に直面している人たちの行動から学びながら自分なりの方向性を見出し、実家を空き家にせず、意味のある場として活かすことを試行錯誤しながら考え始めた。

● ケース作成の動機

空き家は「景観を悪くする」「周囲の治安の悪化や危険につながる」等々、諸悪の根源のように報道されていて、確かに蔦に覆われ傾きかけた空き家を見るとその通りだと思う。しかし、その家がどのような歴史を辿って空き家になったのかということに目を向ける人は少ない。特に、四国のような地方の空き家は、40年～50年くらい遡って地方と都会の関係性を振り返ってみなければその背景を理解できない。筆者は、1970年代に作られた高知の四万十市(当時は中村市)を舞台にした映画「祭りの準備」を見たことがある。信用金庫に勤める青年がシナリオライターになる夢を描き、地縁や血縁のしがらみにもがきながら都会へ脱出するまでを描いた秀作だった。この主人公に限らず、地方の持つ負の側面に限界を感じて都会へ出る人や、受験戦争を戦って都会の大学に入学し、都会の会社に入社する人は多くいたのだと思う。そのような世代の人たちが時を経て、親の高齢化とともに実家の空き家問題に直面することになり、それぞれの判断を求められているというのが一つの側面ではないだろうか。そのような背景を念頭に四国の空き家問題を考えることのできるケースを作成してみたかった。

● ケースの教育目的

空き家問題は、少子高齢化、親の介護問題、職場の勤務地・キャリア形成の多様化、さらには日本の家制度など、多面的な要素に関係していて、単純な統計分析では解を得られない。このケースでは、実際に四国の実家をどうするかという判断を迫られ、一つの答えを出した人たちの活動をいくつか紹介し、そこから学べることを議論することで受講者の抱える問題への一つの示唆を提供することを目的にしている。また、それぞれの受講者が、自身の抱える問題の背景にある要因に気づき、さらにその要因について参加者全員で掘り下げた議論を行うことで、全く予想されなかったような解を導き出すことも一つの目的としたい。

出水 宏和

「三木町新開地区の大獅子 — 地域の排他性と、祭りの寛容性 —」

● ケースのリード文

香川県木田郡三木町には、古くから獅子舞という風習がある。秋になると町内の各地区で、氏神様に獅子舞を奉納する風景や、豊穰や商売繁盛を祈願するために各家を回る獅子舞を見ることができる。

三木町は、『獅子舞の町』と称していて、三木町の獅子が一堂に会する『獅子たちの里三木まんで願』は、町をあげた一大イベントとなっている。

三木町の新開地区には、三木町の獅子舞のシンボルとも言える『新開の大獅子』がある。『新開の大獅子』の歴史は古く、江戸時代にまで遡る。

2015年10月、『獅子たちの里まんで願』の休憩中、梶原は今後の大獅子のあり方について、一つの提案を聞いていた。それは、香川大学農学部留学している外国人学生の参加を募り、日本の祭りを体験してもらうと同時に、新開地区の人手不足を補うというものであ

た。梶原は、その提案に魅力を感じたが、同時にそれが新開地区の住民に受け入れられるのか、不安も感じていた。

新開地区は田園風景が残る、のどかな田舎である。農業や畜産を専業とする家や兼業農家が多く、そのため地域に根差して生活する住民が多い。と、同時に少子高齢化は進んでおり、近頃では空き家が目立つようになってきた。

2008年11月、梶原はUターン転職で故郷の香川県に帰ってきた。

高校卒業後、東京の大学へ進学し、そのまま東京で就職した。東京での生活は非常に楽しく、満足していた。しかし、帰省するたびに、故郷が衰退していくように見え、「故郷に残った人たちに苦勞をさせて、自分だけが楽しい思いをしているのではないか」と考えるようになった。

そして、40歳までに香川県へ帰ろうと決め、香川県に本社がある企業へ転職することにした。最初は、東京で勤務だろうと考えていたが、思いがけず人事部から本社勤務の内示があった。32歳の時であった。

- ケース作成の動機

地域には様々な課題が存在している。

筆者が東京からUターン転職で故郷に帰ってきた時に感じた、地域の排他性と、祭りの持つ寛容性は、同じ住民が持つ二面性を強く意識させるものであった。

地域の様々な課題を解決するためには、まずこの二面性についての本質を明らかにする必要があるのではないかと考え、三木町新開地区の大獅子の事例をもとにケースを作成することとした。

- ケースの教育目的

次の2点を教育目的として設定した。

- (1) 地域の排他性と、祭りの持つ寛容性の存在について知ってもらう。
- (2) あえて解決策を「安心感のある集団」を形成することのみ示すことで、他の解決策の可能性を考えてもらう。

(1)、(2)について知り、考えることで、少子高齢化社会における地方都市のあり方について共に考えていきたい。

古賀 玲子 「地域活性化を願う地域製品の開発とその顛末」

- ケースのリード文

地方創成がうたわれる中、各地域では地域製品の発掘や開発にしのぎを削っている。香川県では3年に1度の瀬戸内国際芸術祭（以下瀬戸芸）が開催されている。それを契機に地域製品の開発が行われることがある。この話は、瀬戸芸参加の島を持つ海沿いのまちで起こったことである。瀬戸芸に参加している島でのおもてなしのために開発した地域製品のアイデアが遺漏し、同じまちの製品を開発しようとしている中心市街地の事業者が、そのアイデアをもとに商品開発してしまった話である。まちの中心市街地はシャッター街になっており、まちの再生が望まれている。そんな背景もありながら、この出来事はおこっている。瀬戸芸参加のしまの製品開発にかかわったわたし（古賀玲子）の目から見た一連の出来事を書きたいと思う。

- ケース作成の動機

古賀玲子は自分の無意識の行動から島うちわのアイデアが遺漏してしまい、関係者に迷惑をかけるという苦い思いをしている。古賀自身の行動や思い込みが招いている事態であり、反省すべきことであるのだが、その一方で、古賀の考える常識とは異なる発言や行

動をする登場人物がおり、悩み、戸惑いを感じている。古賀にとっては災難であったが、冷静に整理しながら考えることで、大いなる教訓になるとも思った。

- ケースの教育目的

この出来事をケース教材にすることで、地域産品開発をする上での行動や思考規範を考えるきっかけとしてもらいたい。香川県という小さな県での開発であることや、地域活性化についても考慮に入れてほしい。健全な地方産品の開発を望んでいる。

山下 晶子 「相談援助従事者の支援ネットワークのあり方 — 支援者の思いが生み出す狭間を考える —」

- ケースのリード文

NPO法人ひきこもり支援かがわの輪（以下「かがわの輪」とする）で勤務している内海愛子のもとにA市福祉事務所の家庭相談員・川口和子から電話があった。生活保護受給世帯の長女・中田のぞみ（17歳）がひきこもりの状態にあり、内海に支援をお願いしたいというのだ。内海は川口と一緒に家庭訪問をしてのぞみに会った。のぞみはあまり話をしないものの、内海の訪問には了解を示したため、二週間に1回程度の訪問を継続することとなった。訪問を始めて5か月ほど経過した頃、のぞみの父が入院し、その数日後に母が逮捕されたとの連絡が入る。中田家は近隣住民との関係も悪く、地域で孤立した状態にある。小学校3年生の弟には知的障害があること、のぞみの生活能力は乏しいと考えられることから、両親が今後どうなるか分からない中、のぞみと弟の2人が家庭での生活を続けることは困難が予想される。中田家に関わる複数機関の支援者による話し合いが行われることとなり、内海も参加することとなった。

- ケース執筆に当たって

相談援助業務では「ネットワーク」と「連携」の必要性が唱えられることが多い。いずれも組織で仕事をしていく上では重要かつ欠かせないものだが、相談援助業務において特に強調されているように感じる。裏を返せば、必要性は認識されているものの、相談援助業務において適切なネットワークを構築し連携を行っていくことが難しい現状にあると言えるのではないだろうか。

では、なぜ難しいのか。思い浮かぶ要因を整理すると、①立場や役割の異なる複数の機関が同一人物又は同一世帯に関わる、②支援者が良かれと思ったことが本人や家族の望むことではない場合もある、という2点が大きく影響していると考えられる。スムーズな支援が行えたと思っても、異なる立場から見ると違うように感じられるかもしれない。本ケースを通じて、相談援助を取り巻く様々な見方や考え方があることを学んで欲しい。

4. 本プロジェクトから得られた知見と今後に向けて

本プロジェクトは、香川大学大学院地域マネジメント研究科の教員及び修了生にプロジェクト参加を呼びかけ、手を挙げてくれたメンバーで実施された。詳細は前述に譲るが、本プロジェクトは全参加者の意欲的なコミットメントと主体的なチャレンジ、そして未知のものに対する寛容さに支えられた活動であった。

組織マネジメントにおける「カスケディング」は、経営の教科書に必ず出てくる基礎知識である。カスケディングを意識して、ミッション、ビジョン、ゴールを設定する必要性は多くの人知っているが、本プロジェクトではそれらがあらかじめ明確に用意されていたわけではなかった。仮のミッションを共有しては、参加者で議論し、修正して、あらためてビジョンとゴールを設定していくという繰り返しを経て、本年度のゴール、すなわち「ケース執筆」に至った。未知のものに対する寛容さに支えられたとは、このような意味である。

文部科学省の本委託事業は「経営系専門職大学院の教育プログラムの開発」を支援するものである。その点から、本プロジェクトを通じて得られた知見として、第一に経営系専門職大学院の社会人大学院生及び修了生がケース作成に携わる意義を再確認できた。既に経営系大学院においては、社会人大学院生が修論に代わってケースを作成しているところが散見される。社会人大学院生は職場や地域社会に対して問題意識や課題を抱えて進学している。その課題をケース化する過程で、課題の現状認識・分析、解決策の検討、その試行と評価などが検討される。このプロセスは、ケース執筆者にとっては課題解決への道筋を立てることになり、他方このケースを用いて学ぶ側にとっては、より当事者意識を持ちやすい等身大のケースとなる。社会人大学院生が直面する社会課題をケース化することは、そのプロセスを通じて、さらに完成したケースを活用することによって、社会課題の解決に結びついていく可能性が期待できる。

第二に、本プロジェクトでは「地域マネジメント」のケース開発を試みたが、どのような領域、分野、テーマでケースを作成するにしても、そこでのケースが共有すべき要件を議論し、明確にすることの重要性が挙げられる。「地域マネジメント」の定義を議論して共有し、地域マネジメントのケースを読んで気づいてもらいたいこと、学んでもらいたいことを整理して、ケースの要件とした。このような方向性や教育目的を明確にし、それらに基づいてケース執筆することで、ケースの価値や教育効果を高められると考えられる。

本プロジェクトは次のステージを模索し始めている。執筆されたケースを、社会課題の解決に取り組む現場や本研究科の教育場面で活用するというチャレンジである。今回執筆されたケース及びティーチングノートは試行的な部分がある。実際にケースの活用を試みて、修正の必要が出てくるかもしれない。また、教育プログラムとして毎年ケース開発を行いつつ、ケース活用の機会も作っていくのか、あるいは2年をワンタームとして1年目はケース開発を行い、2年目にケース活用を行うのが適当なサイクルなのかという点については、今後検討が必要である。

最後に、本プロジェクトの成果は、参加者全員の熱いコミットの上に成り立つ。「日頃の活動で直面する『社会課題』に着目し、ケースメソッドを学びながら社会課題や地域創生の議論を重ね、『ケース教材』をデザインする」という本プロジェクトのミッションに共感してくれた参加者、その先導を快く引き受けてくださった名古屋商科大学竹内伸一先生（当時、徳島文理大学）、毎回のプロジェクトにおいて「地域マネジメント」という視点や俯瞰した助言などから支援してくださった本研究科原真志研究科長、反田和成教授への感謝の意をここに表す。

5. 資料

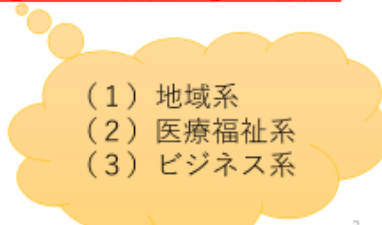
各プロジェクト投影・配付資料の一部を以下に掲載する。

第1回 (2017/10/23)

四国型地域マネジメント実践プロジェクト ～ケースメソッドを用いた試み～

《ねらい》

- 平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」(文部科学省)の委託事業
- 日頃の活動で直面する「社会課題」に着目
- ケースメソッドを学びながら「社会課題」「地域創生」の議論
 - 社会課題の分析
 - 課題解決に向けたデザイン
 - 実践のためのアクションプラン
- 「ケース化」(教材化)に向けた準備

- 
- (1) 地域系
 - (2) 医療福祉系
 - (3) ビジネス系

2

第1回 (2017/10/23)

四国型地域マネジメント実践プロジェクト ～ケースメソッドを用いた試み～

《対象者》

- (必須) 本プロジェクトにご興味、ご理解頂ける方
- 四国をフィールドに活動なさっている方
- ご自身のフィールドでケースメソッドを活かしてみたい方
- 地域活性化人材の育成にご関心のある方 (講義や研修、ワークショップなどにご関心のある方)

3

本プロジェクトの流れ

《Goal》 ケースメソッドを学びながら「社会課題」「地域創生」の議論を重ね、課題解決策を見いだしながら、教育プログラムを「ケース」をデザインする



8

第2回目：「ケース」のねらいを考える

- 本日の命題「どうしたら良いケースになるか？」
 - ▶ ケース（ケースメソッド）をどんな場面で、どう使うか？どう使えるか？を理解する
 - ▶ 自分とメンバーのテーマ（社会課題）をケース（ケースメソッド）として使うとしたら、どんな効果をねらうか？
 - ▶ ケースのテーマを設定する（一人かペアかチームか）

9

本プロジェクトのケース要件

1. 見えにくいものが見えてくる
 - ケースを読むことで見えてくるものがある => 知ることに価値がある
 - ケースを議論することで見えてくる => 考えることに価値
 - => **複数の立場、視点が含まれている**
2. 「新しい動き」が含まれている
 - => 地マネが「新しい動き」をエンカレッジ（促進）する意味がある
 - => **地マネとして取り上げることにややリスクがある**
3. 四国にある「資源」、四国固有の「問題」「難しさ」に着目している
4. 地域マネジメントの課題として普遍性がある
 - => 他の地域への転用、応用ができる
5. 問題をありありと描くよりも、未熟でも構わないので何らかの問題解決行動がある
 - => 問題解決行動を議論、評価ができる
 - => **複数の問題解決策から試行錯誤で選択している**
6. 地マネの研究・教育の成果と言えるものがあるとい
7. 教育目的は「あいまい」でよい

チーム学習という視点

あと2回で成し得ること

1. 本プロジェクトのケース要件に照らし合わせて、あと2回で取り扱うテーマを4つにしぼる
2. 4つのテーマでチームを編成する（1テーマ1チーム）
3. 各チームで、担当テーマの「ケース構成・骨子」を磨く
4. チーム毎にケース骨子を発表



「地域マネジメント」のケース

- 「地域マネジメント」とは？
 - ▶地域が、地域の課題に気づき、多面的に捉える
 - ▶地域が、その課題の解決に向けて、主体的に取り組む
 - ▶その際、地域内外の資源を、地域に適した形で活用する
- 「私語り」でもOKだが。。。
 - ▶課題の多面性を捉え、客観化、普遍化が必要
 - ▶課題の本質を捉える、可能な限りの描写を試みる
 - ▶事実をすべて記述せずして、読み手に気づかせればOK
(ケース≠事例研究)

「地域マネジメント」とは？

- 地域が、地域の課題に気づき、多面的に捉える（客観性、普遍性）
- 地域が、その課題の解決に向けて、主体的に取り組む
- その際、地域内外の資源を、地域に適した形で活用する
- ただし、地域には次の状況が存在する
 - 決定的な意思決定者（主体）が不在である
 - それ故、関係者間の合意形成では納得性が重要となる
 - 関係者が保有・共有する情報は不完全である