

令和3年度 青森公立大学地域連携センタープロジェクト事業
成果報告書

イノベーション創造と自治体経営戦略：
コミュニティMICEの地域社会への実装を目指して

2022 年 1 月

青森公立大学 経営経済学部
地域みらい学科 遠藤哲哉研究室 編集

巻頭言

この報告書は、公益財団法人青森学術文化振興財団の「地域の振興に係る研究」事業に採択され、2021年4月から2022年1月にかけて実施した実践的研究プロジェクトを「令和3年度青森公立大学地域連携センタープロジェクト事業成果報告書」としてまとめたものである。採択のプロジェクトテーマは、「イノベーション創造と自治体経営戦略」である。

地域イノベーションの創発と自治体経営戦略というテーマは、大きな研究領域である。今回は、エフェクチュエーション理論(サラス・サラスバシー)にあるように、手元の資源をみつめ、それをリフレーミング(様々な観点から検討)しながら、全員でゴールを目指すという、ある意味パッチワーク的(形も色も違う布を縫い合わせて1枚の布をつくる)な研究方法を採用している。これは、ミンツバーグ的にいえば、創発戦略的である。検討のプロセスの中で、試行錯誤しながら、当初計画したものとは違ったコースに行ったとしても、そこに意味を見出していく。そのような観点から、まず、遠藤研究室を一つの専門コミュニティと見立て、隣接する組織、人材、地域社会、さらに国際的なコミュニティとの交流と連携の中から、新しい知見を得るというアプローチとした。コミュニティの形成とそれと適宜ネットワークできる緩やかな連携システムから、知のイノベーション創発も意図したところである。青森には様々な魅力や強みがあり、その情報発信を国内外で行い、同時に地域社会、自治体経営やネットワーク上の課題を探ることを目指し、実践的研究テーマを設定。特に、グローバルな観点を重視。そのため、青森でのフィールドワークを続け、ネットワークのあるセブノーマル大学の学生、教員有志と繋がり、実践を行っていった。

今回、プロジェクトで目指したのは、このような考え方の下、小さなコミュニティから始まり、様々なバウンダリーの壁と違いを乗り越え、新しい社会創造に向けた、第一歩である。遠藤研究室を、小さなコミュニティと位置づけ、ネットワークを活用して、そのネットワークに繋がった先のコミュニティの活性とともに、「協働」の輪を広げていこうという趣旨である。国内での自治体経営戦略では、青森県田舎館村の「田んぼ」アートを調査させていただいた。その研究成果はアジアの研究仲間と共に共有している。また、大鰐町、黒石市の取り組みをフィールドワーク地として調査させていただいた。さらに、青森市では、新ビジネス創造、起業創業について力点を置いて、地域経済政策を展開おり、調査に当たり、関連部署からの協力を得ている。調査、意見交換の際は、関係各位に大変お世話になっており、御礼申し上げたい。コロナ禍の下で、当初予定していた地域と自治体への訪問調査ができなかった面があり、Zoomでの研究に多くを費やすということになった。

本プロジェクトは、コロナ禍において、大変厳しい状況に置かれている地域社会の明日を考え、青森市、青森内外の専門家や実践家ともつながりながら、学生とともに作り上げてきたも

のである。この取り組みが、今後の地域経営と自治体経営の発展にいささかなりでも貢献できれば幸いである。最後に、公益財団法人青森学術文化振興財団及び青森公立大学地域連携センター関係各位、多くの方々のご協力に深く感謝申し上げます。

2022 年 1 月

青森公立大学 経営経済学部地域みらい学科/大学院 教授 遠藤哲哉

目次

巻頭言

イノベーション創造と自治体経営戦略:コミュニティ MICE の地域社会への実装を目指して.....	1
1 はじめに	1
2 理論的課題と実践的研究活動の経緯	2
2-1 「イノベーションの創発と自治体経営戦略」	2
2-2 国際研究会の開催・報告	5
3 ストーリーとしての競争戦略と自治体経営戦略	7
4 青森県内の小規模自治体経営におけるモデル事例: NPCI (New Public Community Innovation= 新公共コミュニティ・イノベーション)としての田舎館村「田んぼアートの実践」	13
5 コミュニティ・キャピタルと「協働」優位、リーダーシップの組織戦略.....	22
5-1-1 コミュニティ・キャピタルと「協働」優位.....	22
5-1-2 「協働」優位とリーダーシップパースペクティブ (LPM) モデル	22
5-1-3 賢慮のリーダーシップ	24
5-1-4 “場”とバウンダリーオブジェクト創造のリーダーシップ	25
5-1-5 プロトタイプ型モデルの社会への実装にあたって	26
6 プロトタイプ型プロジェクトの経緯.....	28
6-1 プロジェクトの開始.....	29
6-1-1 プロトタイプ型社会実験的プロジェクト研究活動のスタートと可能性.....	30
6-1-2 プロトタイプ型実践的研究モデル	35
コミュニティ MICE への実装シミュレーション: 青森とセブを結び、コミュニティに根ざし、ASL (米国手話) と歌・ポジティブシンキング活用型英語学習を通じ、地域リーダーシップの育成を目指す	36
6-1-3 遠藤研究室コミュニティ・プロジェクトの担当とプロセス.....	37
6-2 プロトタイプ型社会実験的研究プロジェクトの評価と今後の課題	38
6-3 プロジェクトの諸実践プロセス (学生)	49
6-4 プロトタイプ型実践的研究に対する意見交換 (今後の展開課題)	100
プロトタイプ型モデルの有用性、発展性について (その1)	100
プロトタイプ型モデルの有用性と発展性について (その2)	101
プロトタイプ型モデルの有用性、発展性について(その3).....	102
7 The Case of "Rice Paddy Art" of Inakadate Village in Aomori Prefecture in Japan under the COVID-19 Pandemic.....	104

8	Local Management in Times of COVID-19: From the View Point of "New Public Community Innovation"	122
9	新しい地域価値 CSA (Create Sheared Aesthetics) の提案～「八戸工場大学」での事例研究を通じて～	129
10	結語	136

イノベーション創造と自治体経営戦略:コミュニティMICEの地域社会への実装を目指して

編著者 遠藤 哲哉

1 はじめに

地域創生時代において、地域イノベーションの創造と自治体経営の改革戦略は、重要性を増している。青森において、起業や新ビジネス創造についての知見と実践の蓄積、教育研究が行われてきており、自治体経営には、イノベーションの創発を促進する戦略、実装支援が求められているといえる。しかし、如何なる自治体経営モデルの下で、戦略的に行い、具体化していくか、必ずしも自明とはいえない。この点の解明における潜在的ニーズは大きいと考える。筆者は、『自治体経営と地域イノベーション(1)』(2022)において、地域新ビジネス及び地域起業を促進する行政経営モデルを提案している。イノベーションとは、シュンペーターが「新結合」の意味で用い、技術革新や変革という意味合いで使われてきた言葉である。本論では、そのような意味を含みつつ、より広く、「地域社会における公私における事業の創造的取り組みや新しい価値の創造」を指している。

自治体経営は、地域経営におけるイノベーション創造機会を増やし、地域価値の向上を目指していく必要がある。本事業では、実践知の視点から、青森県内におけるニーズに応えるべく、国際的視点を踏まえ、実践的研究を行っていくものである。

編著者は、青森公立大学経営経済学部地域みらい学科及び大学院地域専修コースにおいて、自治体経営及び公共経営組織戦略について、地域経営及び地域イノベーション創造振興の観点から研究教育を行っている。これまで、国際地域間交流、インバウンド観光・ツーリズムを素材とした理論、フィールドワーク研究を続けてきた。本事業では、このような研究教育の蓄積の下、自治体経営の実践的理論を踏まえつつ、国際地域間交流、インバウンド観光・ツーリズムを素材に、イノベーション創造について、プロトタイプ型の実践的研究を行うものである。プロトタイプとは、社会実験的なモデルを構築し、実践を通じてその有効性を検証していく方法である。現在、コロナウィルス禍の問題もあり、その危機に対応しながら、イノベーション創造と自治体経営戦略について、検討していくことになる。バーチャルネットワークをフルに活用し、国内外の自治体経営に関する実務家及び、海外の研究者と協働の取り組みを進めていく。

今年度は、特に、米国、台湾、インドネシア、フィリピン、南アフリカなどの国際的ネット

ワークを活用し、研究実践を行ってきた。以前より公益財団の協力を得て、フィールド、理論研究を継続的に行ってきた。その実践的研究の成果を踏まえて、青森へ還元していくことを意図している。

本事業を通じて、青森市・青森県の地域イノベーション創造、自治体経営戦略についての知見を深め、地域経営振興に、効果的な役割を果たすことができれば幸いである。特に、コロナウィルス禍において、その問題の克服にもつながる地域イノベーション創造について、実践的に検討し、地域活性やビジネス起業を通じて、コロナウィルス危機下において、地域産業の振興に貢献していけるようにしていくことを目指している。

予定しているプロジェクトの内容は、自治体経営戦略において、イノベーション創発のプロトタイプモデルを構想し、検討を行い、自治体経営戦略において重要となる実践に示唆的な研究を行うことである。この観点から、「イノベーション創発のための地域リーダーシップ育成」の側面が重要であること、そして、仮想で実際にモデルを作り、プロトタイプで実践的に取り組みを行う方法を採用し、研究を進めてきた。

今回、フィリピン、セブ（セブノーマル大学関係研究者）とのネットワークを使い、地域イノベーション創発を志向した「地域（観光）資源活用型、地域リーダーシップの国際相互育成コーチング」モデルを作り、実際にフィリピンのセブと Zoom で、実践的研究を継続的に行ってきた。本プロジェクトの結論を先取りして述べると、そのポイントは、「コーチング型コミュニケーションによる実践的英語習得とコミュニティビジネス開発リーダーシップ、及び“場”の創造」である。

コロナ禍が終息しないため、青森県田舎館村他いくつかの現地調査を除き、当初予定していた国内訪問調査及び、現地インタビュー、アンケート調査の現地依頼を行うことが不可能になった。そこで、実践的研究の多くをオンラインで行うこととし、また、当初の予定どおり海外とのネットワークを使い、イノベーション創発のプロトタイプモデルを作成し、実施した。

アンケート調査は、オンライン型とし、Zoom を使った半構造型インタビューとして実施することとした。（当初紙媒体でのアンケート調査は、現地訪問を行い、被験者から紙媒体で回収し、回収率を高める予定であった。しかし現地に直接訪問できなくなったため、オンラインにおいて半構造型インタビューを行う実践家及び研究者の一部対象者及び関連従事時間を考慮し、ヒアリング、研究協力者の対象者を変更しつつ実施した。）

2 理論的課題と実践的研究活動の経緯

2-1 「イノベーションの創発と自治体経営戦略」

本プロジェクトで考察を進める「イノベーション創造と自治体経営戦略」について、自治体経営戦略の理論的側面においては、ブレイソン等の行政経営モデルを参考に、独自の「新公共コミュニティ・イノベーション (NPCI)」を仮定し、合計5つの理念型からアプローチするものである。参考文献は、以下である。

遠藤哲哉 (2019) 『「地域経営」における価値創造：新しい自治体経営を志向して』 現代図書。
Greenleaf (1977), *Servant Leadership*, Pulist Press.

穂坂邦夫 (2007) 『シティマネジャー制度論「市町村長を廃止する」』、埼玉新聞社。

James H. Svara (2008) , *The Facilitative Leader in City Hall*, CRC Press.

John M. Bryson, Barbara C. Crosby, and Laura Bloomberg (2014), 'Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management,' *Public Administration Review*, July /August.

ロバート・K・グリーンリーフ (2008) 『サーバントリーダーシップ』 英知出版。/Robert K.

野中郁次郎・紺野登 (2012) 『知識創造経営のプリンシプル―賢慮資本主義の実践論』、東洋経済新報社。

小野寺哲夫・遠藤哲哉 (OJL 研究会) (2002) 『自治体経営における OJT:学習する組織スタイル (OS) と OJL (On the Job Learning)』 (財)ふくしま自治研修センター。

Tetsuya Endo (2020). "Japanese Local Management in times of Covid-19~From the View point of "New Public Community Innovation" Mizoram, India conference.

この詳細については、事例研究とともに、拙編著『自治体経営と地域イノベーション I』(2022)にまとめた。

本著において、自治体行政を念頭に、その組織文化スタイルモデルとして構成した「新公共コミュニティ・イノベーション(NPCI)」とは、コミュニティにおいて地域イノベーションを実現することを目指している。コミュニティ・イノベーションとは、コミュニティの場における、新しい価値の創造を意味し、地域イノベーションの創出につながっていく。歴史、伝統、文化など、人々が暗黙のうちに持っている知識や知恵は、地域や組織によって、育まれうる。自治体行政は、地域経営においてその触媒として機能することが重要だと考える。このコンセプトは、私の研究において、組織文化戦略及び、サーバント・リーダーシップの概念に基づくキーパーソンシップを実証しながら、コミュニティのイノベーションを開発する方法として位置付けている。

先行研究として、西口敏弘は、『コミュニティ・キャピタル』(2016) の中で、コミュニティ・キャピタルという概念を使い、特定コミュニティとネットワークが革新的事業と地域繁栄をも

たらず過程を分析している。また、野中郁次郎は、『ソーシャル・イノベーション』（2014）の中で、社会の仕組みを変えて新たな価値を創る動きをソーシャル・イノベーションと位置づけ、地域や場の重要性を述べている。ここで、地域は、「地理的に限定された地図上、あるいは物理的な範囲を意味するのではなく、人々の認識の上にある社会的な広がりを持つ範囲」としている。その上で、「ソーシャル・イノベーション」の定義として、より詳しく次のように規定している。「地域や組織の人々の価値観の共有と新たな関係性の構築により、その地域や組織に特有の歴史や伝統、文化など人々が暗黙的にもっている知識や知恵を可視化・総合化し、それを新たな手法で活用することによって新しい社会的価値を創造する活動」である。すなわち、地理的範囲に必ずしも限定されない地域における人々の関係性や資源の再構築による新しい社会価値の創造を、ソーシャル・イノベーションとしている。

ここでは、コミュニティ、地域社会、地域イノベーションがキーワードである。志を同じくする複数の人々や組織が集い（共同）、問題解決やビジョンの具体化に向けて進んでいく（コミュニティ）中で、その人々が生活する地域社会の問題や優れた理念を共有し、コンセプトや方法に革新が起こり、新しい価値の創造を行っていくことが、地域イノベーションである。

遠藤と小野寺が提唱し、自治体研修の場で実装してきた自治体行政版「学習する組織」モデル構築との関係でいえば、次の図のようである。学習する組織は、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント＝新公共経営）から、NPS（理念や人々に尽くす＝新公共サービス）、NVG（新価値ガバナンス）を進化させ、対話とオープンなコミュニケーションに基づく、優れた組織文化構築を目指すものである。当時、自治体政府の経営戦略としての「学習する組織」を提案し、それを主として自治体行政研修システムにおいて、理想型の形で実装してきた。

これを、地域社会における地域イノベーション創発を志向したコミュニティとネットワークの形成（新公共コミュニティ・イノベーション）を目指し、さらに進化させ組織文化構築戦略としては、「新・学習する組織」として発展させていくものである。

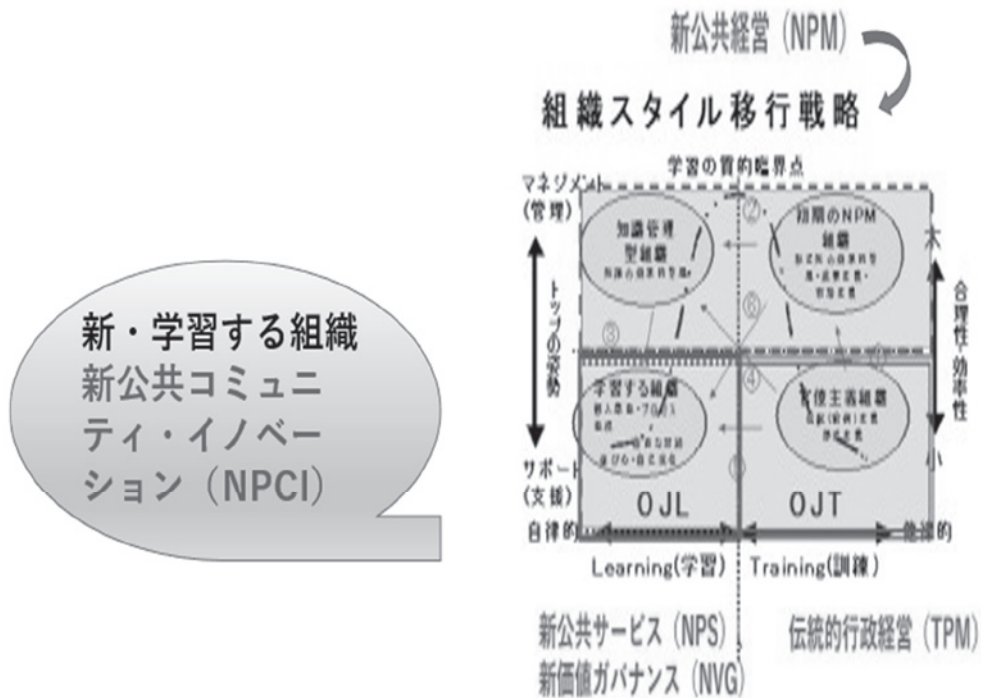


図1 新コミュニティ・イノベーション、新・学習する組織の位置図

*新公共コミュニティ・イノベーション=NPCI：そのメリットは、以下のとおり。上記各モデルの優れた点を活かしつつ、理念的なプラグマティックな政策立案と執行を行うが、地域経営の視点を重視し、特に、「コミュニティ・イノベーション」をベースに様々な地域ビジネスを展開できる自治体行政モデルである。コミュニティ・イノベーションとは、コミュニティ（地域性、共同性：しかし、必ずしも特定の地域性＝地理的範囲に限定されない、特定の共通の理念、関心に基づく共同性に注目）における創造的行為を意味する。これが、地域社会の創造的問題解決やビジョンの実現に向かう場合、「地域イノベーション」の創発と本著では位置付けている。

2-2 国際研究会の開催・報告

4月28日 Zoom ケープタウン大学公共ガバナンスネルソンマンデラ、南アフリカ

“Emotional Intelligence” and the concepts equivalent with it in the Oriental world(1)

To: Ph.D. Shanil Haricharan

5 月 16 日 Zoom ケープタウン大学公共ガバナンスネルソンマンデラ、南アフリカ
“Emotional Intelligence” and the concepts equivalent with it in the Oriental world(2)

To: Ph.D. Shanil Haricharan

shanil.haricharan@uct.ac.za

Academic Director

The Nelson Mandela School of Public Governance at the University of Cape town.

5 月 19 日 Zoom

コロナ禍の危機下における村のイノベーションと持続的地域経営のアジア国際比較研究
第 1 回アジア国際研究会 (Zoom)

“The Comparative Study of Village Innovation and Sustainability Study”

Date : Wednesday, May 19th, 2021

Time : 14.00 – Jakarta time (UTC + 7)

6 月 9 日 Zoom

コロナ禍の危機下における村のイノベーションと持続的地域経営のアジア国際比較研究
第 2 回アジア国際研究会 (Zoom)

The second Focus Group Discussion held on June 9, 2021 – 14.00 (Jakarta time – UTC+C) to report about the paper writing process.

6 月 28 日

June 28, 2021 論考提出

Full paper to daniel.hermawan@unpar.ac.id and cc to prasetyo@unpar.ac.id with subject title
“Villages Study – Name – Country”

Tetsuya Endo “The Case of "Rice Paddy Art" of Inakadate Village in Aomori Prefecture in Japan under the COVID-19 Pandemic”

9 月 4 日 Zoom

日本経営学会 第 95 回大会 報告

Local Management in Times of COVID-19: From the View Point of "New Public Community Innovation"

11 月 16 日 19:00 – 台湾 (Zoom)

“New Thinking and Action Strategies for Consumer Education and Promotion under the Digital Era in Taiwan.”

Jose Chen Professor, Dept. of Public Management & Policy, Tunghai University (THU)

Hon. President, Taiwan Association for Schools of Public Administration and Affairs (TASPAA)

Adjunct/Visiting Professor, The Development Academy of the Philippines (DAP)

研究準備段階

2021 年

3 月 20 日 Zoom 米国マイク・ポールス、フィリピン Ana

At 9:00 a.m., March 20(Sat). in Japan time (8:00 a.m., March 20(Sat), in Philippine time / 16:00 p.m., March 19, in the U.S.A (Attendees: Mike, Ana, Tetsuya at Zoom)

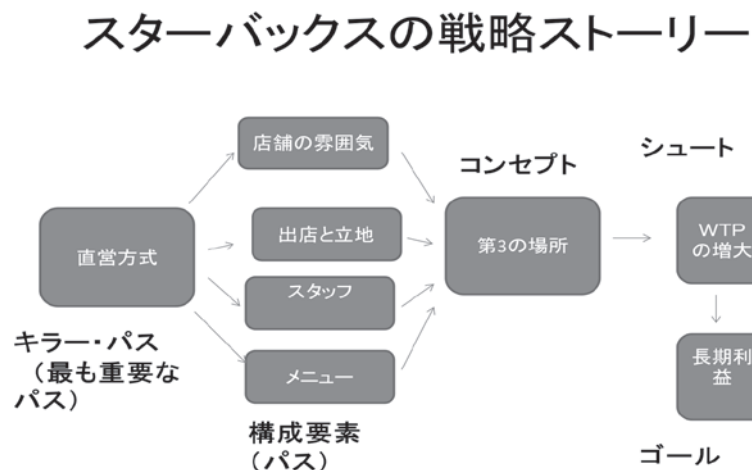
Meeting on the International Society for Local Management
(Provisional) (No. 1)

3 ストーリーとしての競争戦略と自治体経営戦略

楠木 建は、『ストーリーとしての競争戦略 ―優れた戦略の条件』の中で、競争のマーケットにおいて、経営戦略を行っていく場合、以下の5つのポイントを挙げている。1つ目は、競争優位 (Competitive Advantage)、これは、ストーリーの「結」に当たる部分で、利益創出の最終的論理である。ただし、これを公共経営の視点から考えていくなれば、競争ではなく、誰も敗者のいない、それぞれが強みを活かし、互いに支え合い、学び、成長していくための切磋琢磨の機会と捉えたい。もとより、マーケットの存在があり、公共領域においても、競争は存在する。しかし、「協働」優位と考えるべきであろう。2つ目は、コンセプト (Concept) である。ストーリーの「起」であり、本質的な顧客価値の定義をすることになる。ただし、公共の領域では、「顧客」の側面のみならず、むしろ「市民」であり、「主権者」の側面が強調されることとなる。第3番目は、構成要素 (Components) である。ストーリーの「承」に当たる部分で、競合他社との違い (政策、能力) がここで示される必要がある。第4は、クリティカル・コア (Critical Core) であり、ストーリーの「転」に当たる部分である。ストーリー

一の競争戦略において、この部分は、競争他者が容易に取り入れることができず、そのために優位に立てる中核的構成要素となる。公共経営において、マーケットとともに地域社会の持続的発展を検討する場合には、成長の理念と哲学に基づいて、慎重に設定する必要がある。そして、最後の5つ目は、一貫性（Consistency）である。以上の各構成要素の間に一貫性があるということであるが、それは各構成要素をつなぐ因果論理がしっかりしているということの意味している。

楠木 建は、この5つのポイントを事例で紹介している。例えば、代表的なものに、ハワード・シュルツが率いてきたスターバックスについて以下のようにしている。

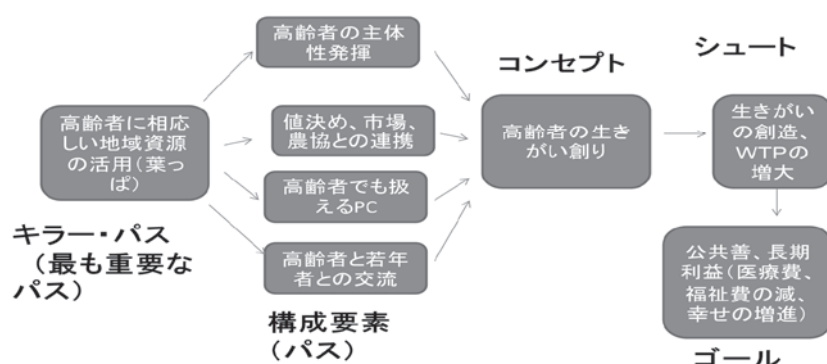


これは、まず、ゴールとして、持続的長期利益があり、そのためには、顧客が喜んで商品とサービスを購入するシュート部分として、「喜んで料金を支払う」WTP（Willing To Pay）の増大を挙げている。そして、コンセプトが第3の場所であり、構成要素が、その第3の場所に相応しい「店舗の雰囲気」や「出店と立地」、「スタッフ」のサービスの質や「メニュー」だったりする。さらに、この構成要素の中でも、最も大切な中核的要素として挙げているのがキラー・パスであり、それが、スターバックスの場合、「直営方式」となる。直営方式であるから、第3の場所というコンセプトに相応しく、顧客に対して自宅や会社とは違った素敵な空間を演出しサービスすることが可能になった。ところが、他の競合他社は、コストが高くなる直営では店舗経営できないと考え、非常勤スタッフを多くしチェーン店化していく。

これは、民間企業の典型的なストーリーの競争戦略としてのフロー図であるが、これを公共領域に引きつけ、マーケットにおいて持続的地域経営を行い、住民の生活の安定と生きがい、働き甲斐という理念と価値を創出していくストーリーとして描いてみる。そして、それはマー

ケットの中で、競合他社と競争しつつ、地域経営の「協働の戦略」として展開できるように思われる。例えば、中小規模の自治体経営において、日本の地域経営で成功してきたモデルとして、徳島県上勝町の葉っぱビジネスを挙げることができるが、以下のようにフロー図を作成することができるのではないかな。

(株)いろいろの戦略ストーリー



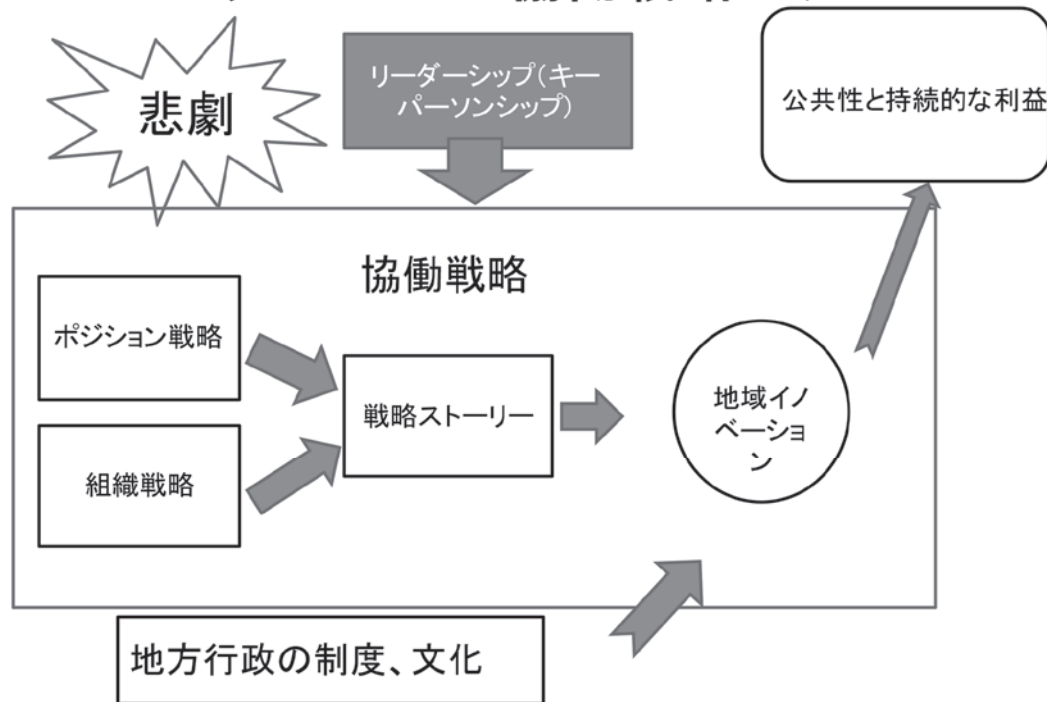
この第3セクター、(株)いろいろの戦略ストーリーでは、まずゴールとして公共善の追求が挙げられるだろう。それは、人々の幸せを導き、併せて皆が健康であるために、医療費、福祉費を低下させ、自治体経営のコスト軽減効果も引き出す。シュートは、生きがいの創造である。WTP(Wiling To Pay)は、顧客、市民は、高齢者の葉っぱを購入し、ビジネスをサポートする人たちも増えていく。コンセプトは、「高齢者の生きがい創り」である。このコンセプトを具体化していくために、様々な構成要素が効果的に位置付けられている。高齢者が主体性を発揮できる環境が創られている。値決めは、市場と農協との連携で決まるが、高齢者自らが発注している。パソコンやネットワークは高齢者でも使いやすくなっている。若者との交流も多く、マーケット情報も入ってきやすい。そして、最も重要な中核的要素としてのキラー・パスは、「葉っぱ」を商品としたということではないだろうか。山の葉っぱは、高齢者が熟知している地元資源であり、きれいで軽い。したがって、扱いやすく、高齢者にとっては正にうってつけの資源の商品化に成功したといえるだろう。誰も考えたことのない死角から、キラー・パスを通して、シュートゴールに結びつけた地域経営において金字塔ともいべき事例といえるだろう。

さて、楠木建は、戦略8か条を書いて、戦略的経営における実践上の重要なポイントを示している。まず、第1にエンディングから考える（一貫性）ことである。これは、理念や価値、目的から考えていくということであり、システム思考としていうならば、何が大事か全体シス

テムから考え、自己変革（超越）しつつ実践していくということであろう。第 2 に、「普通の人々」の本生を直視すること、そして今、ここにある価値を大切にという。第 3 は、楽観主義でアイデア、悲観主義で精緻化、楽観主義で実践だという。つまり、楽観主義と悲観主義を両方作動させながら、イノベーションを創造させていくことであう。ユニークなアイデアは、楽観的でなければ出てこない。しかし、現実には、様々な制約があり課題も生じる。それを冷めた目で精緻に分析し、具体化できるように道筋を立てていくことが重要である。そして、楽観的に行動していくということであろう。第 4 は、段取り（順序にこだわる）である。これは、考えと行動がバラバラで一貫性がなくては、前に進んでいかない。順序という時間の軸を入れ、筋道立てて組み立てていく必要があるということである。第 5 は、失敗を避けるなという。失敗を積み重ねることによって、成功の足固めができるともいえる。つまり、一定の失敗は、成功の準備として不可欠であり、イノベーションの創造という場合には、多くの失敗と経験を重ねて成果を上げていくと考えるべきであろう。第 6 は、キラーパスを組み込む（核となる大切な戦略要素）ということである。これは、大切な構成要素を組み込んでいくことによって、構成要素間を首尾一貫させていくことに繋がっていく。第 7 は、住民・他団体に対して、戦略をオープンにすることである。競争の戦略において、秘密裏に行うのではなくオープンであっても勝てる仕組みを作ることの重要性を述べている。公共経営においては、この点、さらに重要である。情報公開、情報共有の方法を取り入れ、協働を行っていく必要がある。最後の第 8 は、魅力的で、思わず人に話たくなる内容にすることである。ストーリーが魅力的で、思わず人に話たり、自ら何かやってみたいと感じる何かが欲しいということであろう。戦略は、多くの人々との関係の中で練られ創られていくのであり、ストーリーに魅力のあることが、多くの人々を巻き込み、成功を収めることに繋がっていくといえる。

以下は、楠木建のストーリーの競争戦略を参考に、地域経営及び地域づくりに応用した場合にどのようなフローとなるか、図式化したものである。

ストーリーとしての協働戦略モデル



この図の中で、ポジショニング戦略はS P (Strategic Positioning)であり、組織戦略は、OC(Organizational Capability)を指す。ポジショニングとは、位置取りのことである。民間では、競争の戦略となるので、他社と違ったことを行うことが大切になる。これを、公共経営に応用したのが、この図である。

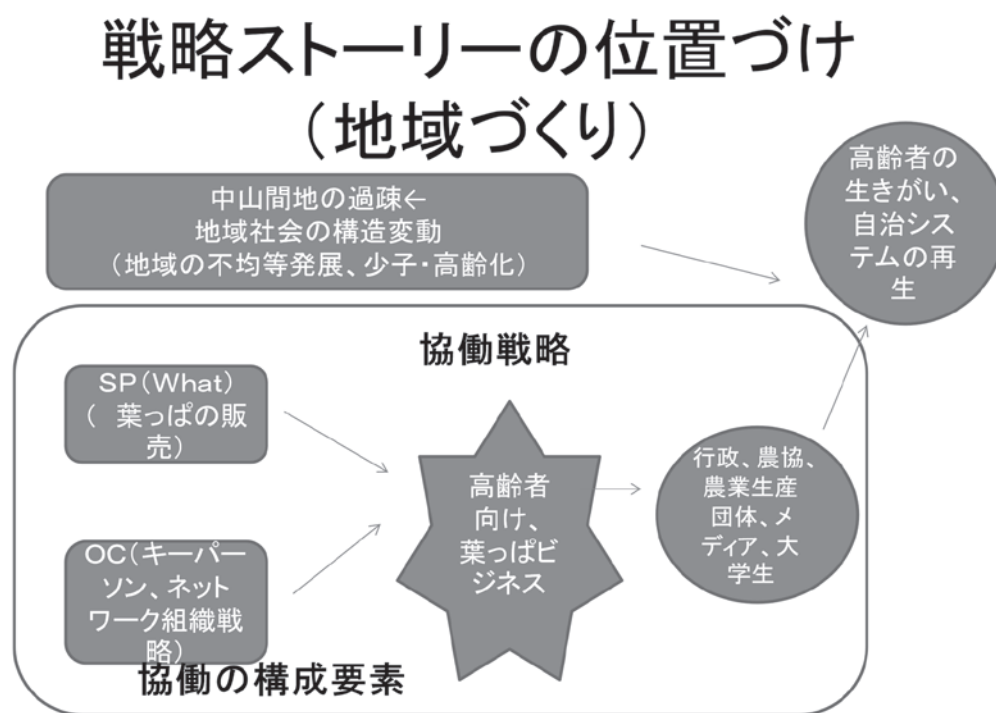
民間の場合、レストランに例えると、シェフのレシピに相当する。なにをやるのかをはっきりさせて、違ったことをやろうというのが、民間のS Pの発想となる。そこに、選択と集中が必要になる。OCは、それを行う組織能力の内容と程度を指す。なお、マイケルポーターは、民間企業において利益を出すためには、まず儲かりやすい業界とそうでもない業界を見極め、利益がでるような構造にある業界で仕事をしたい方いいと考えた。つまり、業界の競争構造を利益の源泉と考えた。また、組織能力についてポーターは言及していないので、組織戦略として位置付けている。(楠木建 (2012)『ストーリーとしての競争戦略』)

この考え方を、公共経営の協働の戦略として再構成したのが、上図である。地域社会の中で、持続的地域経営を行うためには、どのようなポジションを取るべきであるのか。すなわち、どのような地域経営のレシピを作るのかということに該当する。また、そのレシピをはっきりさせて、効果的な地域経営を行っていけるようにするためには、地域リーダーシップ(キーパソ

ンシップ)を発揮し、人材や経営資源を上手に組み合わせて組織能力を高めつつ実践していく手腕が求められる。これを組織戦略としている。

公共領域においては、市場による経済メカニズムを活用しながら、しかし自治の発展、地域社会の持続的成長から公共善を創造するという理念と目的意識をもって戦略ストーリーを構築していくことになる。そのためには、地域のビジョンを語りあい共有し、アイデアをポジショニング戦略として練り上げていくこと、また、それを魅力的で夢と希望のある事業として具体化していける組織能力が必要であり、そのための組織戦略が必要になるのである。

下記の図は、上勝町の葉っぱビジネスの実践から、地域経営のシステム図としてまとめたものである。



徳島県上勝町では、中山間地域における高齢者による葉っぱビジネスによって、高齢者の生きがいの創造、また健康による医療費の減少、福祉施設の改編をもたらす自治システムのイノベーションというべき変化がおきている。この取り組みには、様々な人材、地域資源が活かされてきた。まず、地域経営として商業ベースに乗せることを考えてみたこともないメニューを考え(ポジショニング)ていった。そこには、横石知二という地域リーダー(キーパーソン)がおり、農協と役場の協力があつた。また、様々な関係機関とのネットワークの存在があり、

組織能力が育まれていったと考えられる。(組織戦略)

2021 年現在も、コロナ禍という未曾有の危機が続いているが、コロナ禍以前に続いてきたインバウンド観光の増加を背景に様々な研究者やプロフェッショナルとのバーチャル交流の機会が増えている。この傾向の中から、異種結合としての地域イノベーションの創発が期待される。

地域イノベーションの創発には、場の創造、地域リーダーシップ、ネットワークの創造が重要である。また、公共政策の側面から、行政経営への変革と関連政策も重要になる。今回、地域イノベーションの創発に適合的な行政経営スタイルの現状と今後の期待に関するデータを下に、予備調査を実施した。コミュニティ MICE 関連政策の充実と、地域イノベーションを創発できる行政経営スタイルの確立と全体システムをそれに沿って制度設計していくことの重要性が示唆される。今後、予備アンケート調査の内容と質的調査とを併せ、さらに検討を加えていく予定である。(予備調査の結果は、拙編著(2022)『自治体経営と地域イノベーション I』で明らかにしている。)

4 青森県内の小規模自治体経営におけるモデル事例： NPCI (New Public Community Innovation= 新公共コミュニティ・イノベーション)としての田舎館村「田んぼアートの実践」

4-1 経緯

冬、極寒となる本州最北端の青森の中で、今から約 2100 年前には既に稲作が行われていたということが水田跡地の考古学的発見(1981年)で判明した垂柳遺跡があり、日本で初めて田んぼアートが行われたのが、田舎館村であった。この周辺は、縄文遺跡(紀元前15000年～紀元前3000年)が沢山見つかっており、2021年5月にユネスコから、世界遺産に内定されたほどである。そして、稲作が行われたのは、紀元後と考えられていただけに、当時垂柳遺跡という古代水田跡地の発見は、従来の教科書を塗り替えるほどの大発見といわれた地域である。また、寒い地方であったためにコメの収穫量が少ないところであって、米以外の特産物に恵まれず、そのため先人たちは単位当たりのコメ収穫量を増やそうと努力し、米10a当たり収穫量を11年連続で日本一となった、稲作に特化したところである。

しかし、他の農村地帯や過疎地の例にもれず、人口減少と高齢化が加速しており、その対策として、1987年にJAや商工会などを中心とした「田舎館村むらおこし推進協議会」が設立され、村の活性化の検討が始まった。村では、稲作にちなんだイベント企画を模索していった。コンセプトは、「手作業で田植え稲刈りを体験していただくこと」に決めたが、ただ苗を植えて刈り取るだけでは面白くない。当時のことを、田舎館村役場の鈴木勝は以下のように述べてい

る。

「(古代米の活用は、) もともと産業課の、当時観光という名前もないころ、商工労働係のイベントなどを担当していた人が、言いだしたものです。・・小学校の授業の一環で、田植えして稲刈りして、最後冬餅つきして、という学校での体験田に、紫、黄色、そして食用の稲の緑の3色がただ綺麗に並べられていた。それを見た当時の担当者が、これをうまく植え分けすることによって、絵を描いたり、文字を書いたりすることができるんじゃないかと。」

1年目は、100人程度の参加者であった。当時は新役場庁舎が立つ前で、田んぼの前に2m～3mの櫓を組んで、稲の絵文字を参加者に見てもらった。これが10年続いた後、NHKの「1000人の力コンテスト」という番組に応募することとなった。この番組は人間1000人の力で何ができるかというコンテスト形式で競う番組であった。そのころは、参加者が200人～300人で、1000人を集めるのは大変であったが、10年の節目に、ぜひ皆で参加しようと、小中学生も全校で参加してもらい、1000人なんとかして集めて田植えを行った。その時、インパクト賞をもらっている。そして、鈴木勝は、次のように述べる。「10年同じことをやって、10年目にそういうきっかけもなく、ずっと同じことをやっていれば、もしかしたら今頃続いていなかったかもしれない。」

その後、田舎館村では、2つの出来事を経て、国内外に知名度を上げ、田舎館村「田んぼアート」の国際的地域ブランドが確立されていく。一つは、スターウォーズとのコラボ、もう一つは国内最大手の広告代理店、博報堂とのコラボであった。スターウォーズの配給元はウォルトディズニーで、スターウォーズが10年ぶりの新作だったため、すごく力を入れていた。現地へ取材に来て、世界に発信してくれた。もう一つは、ライスコードの開発である。これは、田んぼアートにQRコードを組みこみ、観光に来た人がスマートフォンでその現物、もしくはポスターなどに組み込んだQRコードを読みとって田舎館米をPR、販促に活用するというアプリケーションソフトである。博報堂は、当時としてはユニークで高度の技術を使ったこのアプリケーションソフト開発を各種のコンクールに発表し、国際的に権威のある数々のコンテストで金賞、グランプリを獲得した。その結果、田舎館村「田んぼアート」の知名度が向上し、それに伴って観光客数が増加し、多いときでは35万人を突破していった。

4-2 村の地域イノベーションへの教訓

地域(草の根)イノベーションを創発していく上で、「強い意志を持ったリーダーシップ」及び「商品にコミュニティ粘着的なコンセプト」を確立することが大切であるという示唆を得ている。(遠藤・井上・志賀、2016) 単なる地域サービス、特産品、地産品というだけでなく、コミュニティ粘着的な情報を盛り込んだコンセプトの確立である。前者のリーダーシップについては、田舎館村の場合、当時から現在に至るまで、稲作と農業について確固たる信念と方法を

もった現副村長を始めとするリーダーシップの存在と、そのリーダーシップの下に醸成されてきた組織文化の存在があげられる。後者については、田舎館村という稲作、さらに古代米を使用し、住民関係者ネットワークを活かすという極めてコミュニティ粘着的な要素を活用して、当初の「体験稲作」から「田んぼアート」というコンセプトと地域ブランドが徐々に確立されていった。

鈴木勝は、以下のように述べている。

「垂柳遺跡というのが、一つ大きなきっかけで、もともと主な産業が農業で、米が主で、主体の農業をずっとやってきたのに、垂柳遺跡という弥生時代から（米作りを）続けてきたというのが分って、それをずっと大事にしているというのは、あるでしょう。

そういう意味では、土台がしっかりしていて、それに職員が始めたのが、最初こんな小さなイベントだったのが、じわじわ大きくなっていったので、どんどんかわる職員増やしていったら、結果こんなになってきたけど、たぶん最初から、この大きい田んぼに絵を描く事業を始めようと会議してやって、じゃ、どうしようこうしようと、せば、たぶん企画会社が入ってくると思うのですよ。それが、小さい、最初例えば、産業課、課一つでできる事業が、ちょっと人で足りなくなると、他から借りてきて、ということでやっていったので。今、全部できるけど、突然何もなかったところから、今のようないやつをやろうとしたらできない。¹⁾

これは、垂柳遺跡という、この稲作コミュニティにおいて文化的中心が象徴的に存在し、その土台の上に、関連させながらイベントと事業が重層的に、徐々に進化していったことを示唆している。

また、田舎館村自治体経営のリーダーシップや組織文化については、次のように述べている。「課も係も関係なく、グループ分けされて、そこでグループ毎に作業するのですが、そうなるとうとう上下関係ないにも関係ないのですよ。例えば、課長が田んぼの中に入って、どろんこになりながら、トータルステーションでできる人がいないといけないので、建設課の20代の若者が操作して、どっかの課長が、その人の指示に従って動くとなると、課長と呼んでいる場合ではないので、名前では呼ばないと、課長もいっぱいいるし。下の名前では呼んだほうが早い。というのを見て、仲の良い印象を受けた。というのを聞いて、田んぼアートの副産物かな。集団接種、5月の9日から始まっているのだけれど（高齢者）、隣の中央公民館に特設会場つくって、集団接種やっている。それも1日20人、職員出してもらわないといけない。田んぼアートで、駆り出されることなれているので、会場の運営は、日曜日に各係から2人、3人と来てもらうので、今まで2回しかやっていないが、毎回違う人がやってくるが、皆すぐ対応できている。高齢者皆喜ばれて。」

このように、職場内でのコミュニケーションとチームワークは、大変良好である。このよう

¹ 2021年、直接取材ヒアリングを行った。以下、同様。鈴木勝氏及び鈴木徹氏、さらに副村長に感謝申し上げる。

な職場の組織文化構築には、コーチング型の強いリーダーシップが大きく寄与していることが示唆されるのである。

観光スポットである「道の駅いなかだて」で、20年勤務している男性職員によると、田んぼアートの効果は大きい。しかし、コロナ禍でお客が来ない。また、敷地内に整備してきた遊具施設が老朽化していて使えない状態。人員削減も進み、ライスコードなどITを活用したマーケティングについても、やりたくても対応できる人材がないという。

「田んぼアートは、やって良かったです。しかし、コロナで中止になって。あっちに、子供が遊ぶところもある。親子でくるじゃないですか。（しかし、今は、）家族でこない。子供がこないの、結局親もこない。追い打ちをかけて、観光客もこない。出て歩かない。お手上げ。とてもじゃないけど、（商売は）間に合わない。」（道の駅、男性従業員、2021.6.19 インタビュー）

また、コロナについては、近隣都市（弘前）に比べると感染者は少ないが、怖いという。「コロナ感染は、少ないです。でも、怖いじゃないですか。他県に行くとか、あっちこっち行くとか。結構いわれますよ。もうどこにもいけないです。一応、ワクチンは2回目終わっているけど、気をつかいます。」（同上）

道の駅で働いている女性従業員（シルバー）の話では、住民にとって、田んぼアートは、役所がやっている事業で、この事業によって、住民の生活が直接向上しているという感覚まではないようだ。しかし、国内外からの交流人口が会社の売り上げ増に大きく貢献している。また、役場への収入で住民サービスへの向上も実感しているようだ。そして、コロナ禍での役場の迅速なワクチン接種への対応に、感嘆していた。

「村長さんが、各部落の公民館にクーラーつけてくれたり、田んぼアートの収入で、そういうことは村長さんしてくれている。個人的には、そんなに潤ったという感じはないけれど。そんなにそんなに、村人が潤ったねというところまではいかないけれど。でも、それなりに村長さんがやってくれているから。今の村長さん、特別一所懸命だからさ。田植えるときも来てくれるしさ。」

「（コロナ禍の対応で、役場の職員は）テキパキしてやっていましたよ。私、（ワクチン）一番最初の日にはやったのですよ。一番最初の日だったので、ちょっと混んでいたんですよ。でも、その後の人は、混んでなかったと言ってましたから。そして、2回目に行ったときには、テキパキと。行ってから、15分で注射も終わってしまいました。そして、15分休んで、30分で家へ帰ってきました。凄いスムーズで、びっくりしました。やっぱり、チームワークなんだろうね。」（2021. 6月19日ヒアリング）

*田舎館村むらおこし推進協議会：この事業の創発、展開、そして制度化は、「田舎館村むらおこし推進協議会」が担ってきた。この協議会は、村、農協、商工会で構成されており、1987年

（昭和 62 年）に発足し、村の産業活性化のために、観光開発やイベント開催などの活動を行ってきた。この活動が称えられ、「産業観光まちづくり大賞」において、観光長官賞を受賞している。（2017 年）

4-3 挑戦と機会

日本の農村では、農業者人口の低下とその中で高齢者の割合（高齢化）が増加している。その中で、6次産業化が行われてきた。また、グリーンツーリズムなどを通して、付加価値の高い農業経営の取り組みが行われてきていたが、コロナ禍で、停滞している。都市ほどではないが、対人的な交流に停滞感が出てきた。しかし、今のところ人口密度が高くない自然環境に恵まれた農村は、都市に比べ、コロナ禍の防御可能性は高い。この点は、日本における農村の大きな優れた社会的強みである。コロナ禍において、交流人口の減少がもたらされたが、全国の都市部に比較すると、過密でないので、圧倒的にコロナ感染に対し抑制力が高い。

青森県内では、デジタル化を進め、生産性を高めるための方策として、スマート農業がおこなわれており、奨励事業（助成事業等）が実施されている。ビジネス組織や大学などの協力が行われている。

コロナ禍以前は、NPO や非営利団体が、農業団体と連携して物販や民泊を実施しているところも多かった。コロナの影響で、停滞してきている。ユニークな地域イノベーションに関する取り組みも生じている。例えば、オンライン企画、「旅するお家時間」。この運営事務局は、株式会社日添。熊本県球磨郡五木村（人口 1500 人の村）。大型連休や 3 連休など、期間限定のサービスであるが、旅先となる地域が、日替わりで、オンラインサービスを提供している。休日のある時間を特別なものにする地域ならではの特産品やグッズを宅配、その日の夜には、届いた地域の人たちとオンラインで交流できるライブ配信をする。そして、美味しいものと地域交流を、このビジネス「おうち時間」の中で楽しめるという内容である。また、徳島県上勝町（山村）では、起業塾の取り組みを行っている。コロナ禍で、ビジネスプランを練る取り組みである。

4-4 コロナ危機下における地域イノベーションの創発

現にある資源、人材を活用し、そこにユニークなアイデアを醸成していくことが期待されている。国内外で話題になると、インバウンド観光客や調査等で外部から訪問する交流人口が増える。田舎館村の場合には、北東北の中で古来より稲作地帯として発展してきた歴史があり、農業人口が中心である。役場の職員が考えた田んぼアートが、日本で最初に実施され、その後も、役所及び住民の協力を得て、継続的に実施されることによって、内容も充実し、田舎館村の地域ブランドとなっていく。食用を目的とし、農業生産の圃場としての田んぼを、アートにするという発想自体が当時大変ユニークであった。最初は、一役場の職員によって稲作、農

業振興の一助になればという思いであったという。その後、それを見に訪問する人の数が増え、村の一大観光資源となっていった。外から観光客が増えてくるにつれ、お土産が作られるようになった。また、田んぼアートを眺望する高台が狭くなり、観光客の待ち時間が長くなってくると、第2田んぼアートの会場を設けることにした。また、村の公費で全てまかなっていた事業は、村の観光事業として観光客から入場料を受けるようになる。

このような取り組みの結果、田んぼアートを見にくる人たちの観光客数は、飛躍的に増えていくのであるが、しかし、観光客は田んぼアートを見学し終わると、田舎館村に長時間、長期間滞在し、地元経済に利益をもたらすことなく帰ってしまうことも多い。ただし、海外から来た人たちが多くなってくると海外からの訪問客との交流が生まれ、英語学習へのニーズが高まり、異文化交流のネットワークも出来てきたという。学校では、英語学習への取り組みも盛んになっていった。

こうして、役場職員の一アイデアから始まり、役場、住民を巻き込んだ事業は、地域社会内の教育、産業の諸領域に影響を及ぼし、この事業を地域社会の中で上手く展開させていくための諸方策が模索されていく。

近くの大学の学生インターン先として、学生が学びその成果を、新商品開発、サポートという形で、地域社会へ貢献する取り組みも行われた。中央政府の事業として、「地域協力隊」があり、田舎館村では、協力隊員を招へいし、この事業が持続的に行われ、地域社会に広く価値をもたらすよう、事業促進的な役割を担ってもらっている。村の商工会議所会頭は、地域社会へ利益がもたらされるよう、観光関連の新商品開発やビジネスの立ち上げを提唱している。

一人の発起人→非公式組織（アイデアを受け入れることのできる組織文化→場の形成→公式組織での事業化→住民の参加（住民が参加しやすい役場内ネットワーク、イノベーションを奨励する組織文化の存在）→地域経営として調整できる地域リーダーの存在

2年前に、冬においても事業が展開できるよう、新しいアイデアが具体化された。それは、田んぼの新雪の上に歩行するなど足跡等で作る「田んぼ雪のアート」である。これも大きな反響を呼んだ。

コロナ禍によって、2020年の田んぼアートは中止となった。しかし、これまでの田んぼア

一つの成功モデルが、共感を呼ぶと、次のモデルの計画に繋がり、事業が拡張されていく。→地域経営としての充実の可能性

トの歴史やプロモーション動画を YouTube で情報発信している。雪の田んぼアートも、

YouTube で紹介している。さらに、2021 年度は、田んぼアートで表現する図案と津軽のオリジナル制作映画とを連動させ、コラボレーションを実現する計画を立てた。コロナ禍によって田んぼアートは中止となったが、新しいバーチャル地域マーケティングの方法として期待されている。

青森県内では、オブティムという国内学生ベンチャー（長崎県、長崎大学）が、県内銀行と提携して、子会社を青森市につくり、ドローン農薬散布などを行うスマート農業を進めている。田舎館村では、直接契約を行っていないが、国内における減農薬・有機農業への関心は高い。農業従事者の高齢化、人手不足への対策また、農薬散布から減農薬農業への転換を展望しつつ、スマート農業の実践が行われている。

農業生産人口の高齢化、人手不足、ドローンでのピンポイント農薬散布・減農薬農業（有機農業志向）→スマート農業の実践→ 高付加価値農業の実現

4-5 最後に

コロナ禍を防ぐためのリーダーシップが必要である。住民のニーズを探り、予防と今後のコロナ禍に備えた準備をしっかりと行えるリーダーである。長期課題と短期課題に分けて、戦略的にこなすことが望ましい。短期は、コロナ感染の防御である。感染を食い止めるために、あらゆることを実施する必要がある。長期的には、持続的社會にしていくなため、人材を招く、育てる、起業を行う機会を提供するなど、リードできる人材が求められる。そして、自然資源と地元の人材を活かし、地方ならではの地域イノベーションで、現在の危機を打破することである。まず、現時点での感染を食い止める努力、また医療崩壊にならないように努力をしたうえで、医療保険、介護などの福祉医療分野にしっかりと長期的なインフラ投資を行っていく。また、人材育成も欠かせない。それを、住民に納得してもらうことが肝要である。

近年では、東京一極集中、人口減少、農村過疎化を食い止めるために、地方への移住が提唱されてきた。グリーンツーリズム、インバウンドツーリズムが提唱され、ワーケーションにも注目が集まっている。また、6次産業化、すなわち、付加価値の高い農業生産と商品開発が提唱されてきた。しかし、なかなか東京からの人口減少が進まなかった。しかし、コロナ禍をきっかけに、地方への人口移動が始まっている。

日本の地域経営の優れた事例である上勝町や五木村の事例を見ると、社会的リーダーの出現（上勝町では、横石知二氏）、潜在的な資源（上勝町では、葉っぱ、そして高齢者）が活かされ、困難に立ち向かい、持続的な農村社会の構築に成功している。本論で紹介した田舎館村は、人

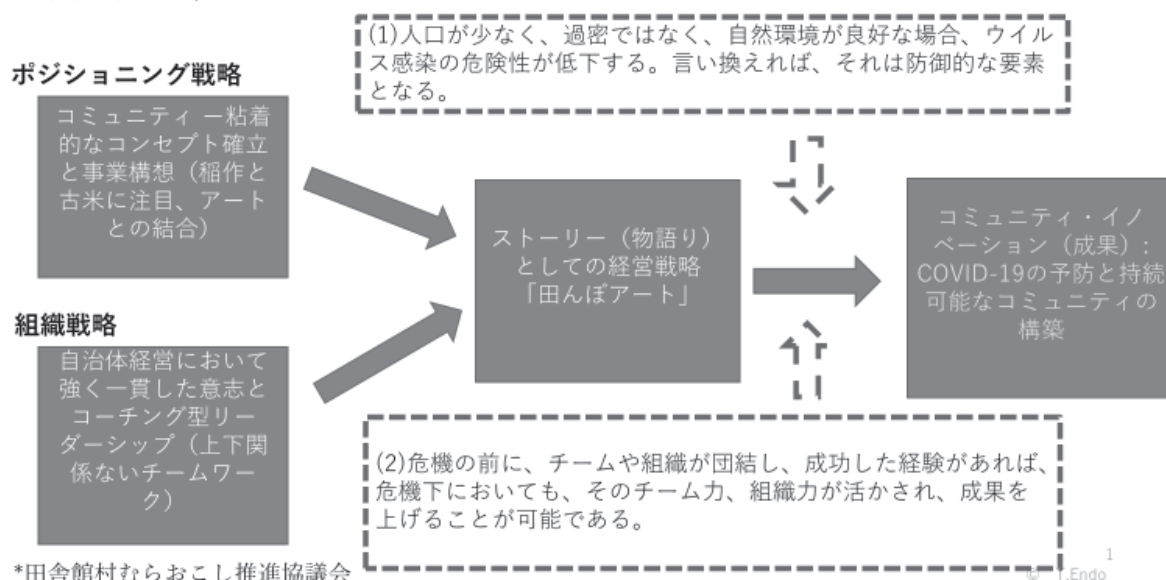
材を引き出し、育て、地域協働のシステムを作り上げていくことに成功している。

地域ブランド創出において、強い意志をもった地域リーダーシップの存在が必要であるが、ここでは、潜在的能力を引き出していく、「コーチング型リーダーシップ」に着目したい。このコーチング型リーダーシップとは、「人材の強みに着目し、能力を引き出すリーダーシップ」スタイルである。さらに、自治体経営の役割が極めて重要である。田舎館村において、このような人材や経営が行われてきたと考えられる。

地域間交流、インバウンドプロモーションを実施する上で、ユニークアベニュー（歴史性、地域資源性など）といった場所の選定、コミュニティを象徴するものやコトの演出といったコミュニティ側の要因、またコロナウィルス危機下において、SNSを活用したバーチャル地域間交流、そして以上のことを念頭に、持続的なネットワークを構築していくプロセスマネジメント型の努力等々が肝要である。

地域イノベーションを醸成できる基盤づくり、そこには、人材を育成する、モデル事業を成功させる、組織・地域経営全体で支援する、そういう長期投資が重要である。そして、コロナ禍のような危機下においては、感染させないための強力な防護策が必要であるが、田舎館村の自治体経営でみてきたように、田んぼアートという地域イノベーションを通じて培った職員結束力と機動力が、その対処方策にも活かされているといえるのである。

図1. 仮説としての自治体経営戦略図（田舎館村）



なお、この研究の成果は、拙編著（2022）『自治体経営と地域イノベーションⅠ』の中で公開

している。

参考文献：

鈴木 勝（2016）「田んぼアート」による観光地づくり 人口約 8000 人の村が年間で約 34 万人を集客」、月刊『宣伝会議』6 月～10 月。

葛西幸男（2015）『田んぼアートのキセキ』主婦と生活社。

田舎館村教育振興基本計画、田舎館村 （田んぼアート）各種資料

5 コミュニティ・キャピタルと「協働」優位、リーダーシップの組織戦略

5-1-1 コミュニティ・キャピタルと「協働」優位

西口敏弘は、特定コミュニティにおけるメンバーシップ間で共有される関係資本をコミュニティ・キャピタルといい、研究を行っている。ここで述べているコミュニティには、地域共同体、企業集団、サークルやボランティアなどが含まれている。これまで研究対象としているのは、幅広く、中国・温州起業家ネットワーク、トヨタのサプライチェーンなどである。メンバーがどうかを区別する明確な基準が存在し、そのため、内部者と外部者を隔てるメンバーシップがあり、それらのメンバー間で「同一尺度の信頼」関係が成立していることを、その存立条件としている。ソーシャルキャピタルは、パットナムを始め多くの政治学、社会学研究者等が扱ってきたが、その多くの分析単位が社会、国家であり、大きすぎるため、特定コミュニティに焦点を合わせたとされる。

ここで、同一尺度の信頼とは、「直接の知り合いでなくとも、同じコミュニティに属するメンバーであれば、基本的に自分と同じ価値観、協調性、問題解決のアプローチを有しているという前提に基づく信頼」(p.14)である。その内容は、様々でありうる。トヨタのサプライチェーンであれば、基本的価値を共有するという普遍化信頼、温州人ネットワークの場合には、温州人としての出自に基づく同郷人コミュニティという特定信頼など、普遍的なものから特定なものまで含めている。後者の場合には、血縁と同郷縁でのつながりになる。ただし、リーマンショックを経て、2000年代後半以降、商売に行き詰まる温州人企業家が目立つようになり、西口は、以下のようにまとめている。

「温州人社会がさらなる発展を目指すのであれば、経済発展の原動力として、ヒューマン・キャピタルの増強はもちろんのこと、異質な人々との交流による新しい価値の創造が急がれる。そのためには、温州人以外の一般的な他者に対する「普遍化信頼」を育み、彼らとの普遍的な互酬性を可能とする方向へ、彼ら自身のコミュニティーを創り変えていく必要があるであろう。」(p.321)

すなわち、「同一尺度の信頼」の質が問われているのである。温州人企業家ネットワークに関していえば、地縁、血縁によるコミュニティのメンバーシップに基づく信頼の限界が見え始めたということであり、成果を獲得するのにふさわしい価値の創造へと向かうことの重要性を示唆している。ただし、この場合、「成果」とは何であろうか。「ふさわしい価値」とは何であるかが、問われることこそ重要である。そして、持続的な「協働」優位の戦略を行っていく上で、極めて大切なのは、この点であると考ええる。つまり、関係する人々が共有する価値の内容である。

地域社会における「協働」の取り組みは、地域リーダーシップの問題と重なる。地域課題に一致して取り組む場合、個々の利害関心を乗り越え、誰かがリーダーシップを発揮して一定の影響力を行使し、合意形成しながら行っていくこととなる。したがって、「協働」優位の戦略は、如何に、信頼を醸成し、リーダーシップを発揮していくかが課題となる。ポジショニング戦略では、あたかもシェフがレシピを作成していくのであるが、いかに現地に詳しく創造的な商品開発やサービスができるかが、また、組織戦略では、いかにそのレシピを具体的に作り上げる組織能力を高めていくか、そのためのリーダーシップが発揮されなければならないのである。

5-1-2 「協働」優位とリーダーシップパースペクティブ (LPM) モデル

「協働」優位において、リーダーシップの果たす役割は大きい。リーダーシップについては、

経営の諸実践、理論にもとづいて米国行政学者のフェアホルムが以下のようなモデルを描いている。

The Leadership Perspectives Model（リーダーシップの視点（在り方）モデル）

1.科学的管理としてのリーダーシップ: このリーダーシップの在り方は、リーダーが望む仕事を他の人にやってもらうことに焦点を合わせた経営の在り方に匹敵する。この場合の経営は、本質的に計画（管理）と実施すること（労働）を分離している。

2.優れた経営としてのリーダーシップ: このリーダーシップの在り方は、単に製品や人材というだけでなく品質と生産性の向上を重視し、品質向上の枠組みの中で価値、態度、組織の目的を経営する必要を重視している。

3.価値志向のリーダーシップ: このリーダーシップの在り方は、グループの態度や共有価値を統合する側面である。それは、価値を設定し、優れた製品とサービス、相互成長、および強化された自己決定につながる明確なビジョンなどをフォロアーに伝えることを通じて行っていく。

4.信頼文化構築のリーダーシップ: このリーダーシップの在り方は、リーダーとフォロアーが互いに信頼し合い、合意の上で相互に重要とされる目的を達成する文化を構築するプロセスである。（彼らは、本質的に自発的で、また、個々に多様な文化的文脈にある）

5.理念に尽くす（精魂の）リーダーシップ: このリーダーシップの在り方は、リーダーがフォロアーを、狭い仕事のニーズを超える多様なスキル、知識、能力を持つ全体人として、見ていくようにし、仕事と自己の要素を、継続的成長、改善、自己の気づき（認識）、自己リーダーシップを育てる包括的システムへと統合させていくことである。

この人間及びリーダーシップ像を踏まえて、優れた価値の包括的システム志向のリーダーシップを描いたのが、下図1である。

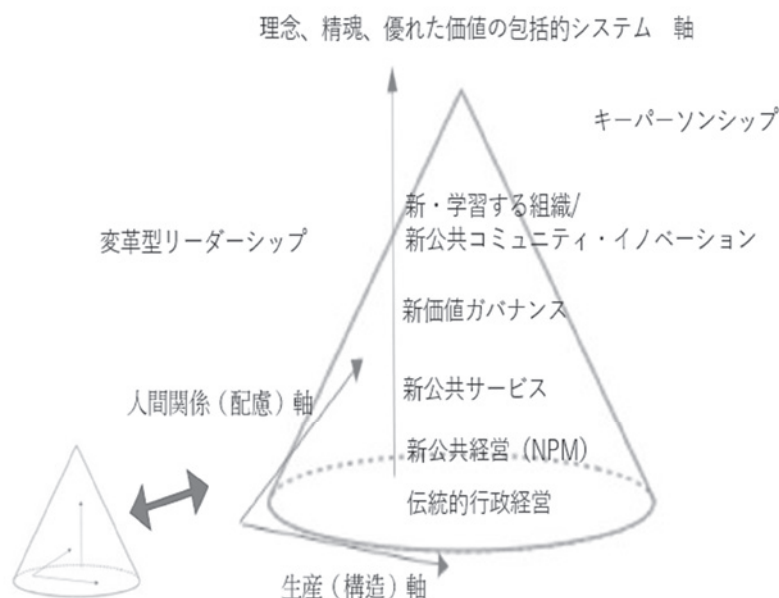


図1 優れた価値の包括的システム志向のリーダーシップ 出所：遠藤（2022）

この図に書いている自治体経営組織文化スタイルについては、拙編著（2022）『自治体経営と地域イノベーション I』に詳述している。

リーダーシップ論では、2つの軸が重要であるといわれてきた。人間関係（配慮）と生産（構造）の軸である。リーダーシップを行っていく上で、人間関係や配慮が重要であるが、目標を追求し成果を上げていくには、段取りや道筋が必要になってくる。それを、生産（構造）の軸といい、古来リーダーシップ論では重要な2軸と位置付けられてきた。金井（2005）は、さらにアジェンダセッティング（問題の設定と共有）とネットワークの重要性を指摘し、変革型リーダーシップ論を展開している。問題を定義、共有し、内外のネットワークを形成、駆使して問題解決に向かうリーダーシップである。その中で、異端であっても、理念に尽くし、人々に貢献する精神性と行動実践は、大切である。（キーパーソンシップ）

フェアフォラムのリーダーシップ論は、科学的管理、品質管理、組織文化、信頼醸成、そして理念に尽くす（ある意味、精魂）という、生産・サービス事業の経営組織に必要な側面を全て網羅している。その中でも、理念に尽くし、優れた価値の包括的システムに精魂を傾けるという点を中核においている。この点は、次に述べる野中の賢慮のリーダーシップに重なる。

5-1-3 賢慮のリーダーシップ

野中郁次郎は、リーダーシップには、賢慮が重要だと述べている。そして、この賢慮とは、「個別具体の場において、その状況の本質を把握し、同時に全体の善のために最良の行為を選

び実践できるためのリーダーの智慧」であるという。アリストテレスは、賢慮の人をフロニモスと呼称した。これは実践を通じて具体化するものであり、日々実践の中から「なる」のであるという。すなわち、フロニモスという概念は、固定したものではなく、また観念上のものではなく、実際の現場において実践を通じて具体化していくものといえる。こうして、テキストでは、賢慮とは、「行動によって習慣づけるほかない。賢慮は実践の中でしかありえない、という点でフロニモス（フロネシスの体现者）だ」とアリストテレスを引用して述べる。この賢慮は、以下、6つの実践の行動サイクルで示すことができるという。

- ① 善い目的をつくる（判断力）
- ② 場をタイムリーに作る（即興力）
- ③ ありのままの現実を直感する（洞察力）
- ④ 直感の本質を概念に変換する（言語化力）
- ⑤ 概念を実現する（政治力）
- ⑥ 実践地を組織化する（育成力）

↓

サイクル

野中は、SECIの論文の中で、場は様々な存在論のレベルで存在しており、より大きな場に接続されていると次のように述べる。諸個人は、チームの場を作る。それが組織の場を作る。そしてマーケットは、その組織のための場となる。場は、ミクロとマクロの境界を超越する概念である。これらの異なったレベルの場における有機的な相互作用が、知識創造プロセスを増幅するのである。

一つの事例を挙げよう、インド系ケニア人のファルークが、農村貧困の解消のためにハチミツのビジネスを行っていた。ケニアでは、灌漑施設なく、干ばつ多く、土が肥沃でない。乳牛を購入するにしても、お金がない。あるとき、お店でハチミツの瓶をみたら外国産ばかりで国内産がない。そこで、国産のハチミツを作ることを「ひらめく」。当時使用されていたハチ箱は、木の上につるしておく大きなもので、男の仕事になっていた。しかし、女性でもできるハチ箱を作成、ローンを導入、女性でもできる仕事にした。こうして、ハチミツを売ることを通じて社長（社会的企業家）になってもらうという小さな社長を生み出す仕組みを創造した。援助だけでは駄目で、売って利益を得るシステム（ビジネス）を作り普及させたのである。

このように、ファルークは、賢慮のサイクルを回転させ、小さな場からチーム、ビジネスの場（社会起業）へと、様々なレベルの場を活性させつつ社会貢献（善）を行ってきたといえよう。

参考文献：

野中郁次郎・紺野登（2012）『知識創造経営のプリンシプル—賢慮資本主義の実践論』、東洋経済新報社。

野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透（2014）『ソーシャル・イノベーション』千倉書房。

5-1-4 “場”とバウンダリーオブジェクト創造のリーダーシップ

野中郁次郎の知識創造理論において、場は、主要な概念の一つである。野中において場は、「共有された動的な文脈あるいは意味空間」と定義されている。ただし、場は、「空間（space）というより場所（place）である」とも言及しており、場とは、「共有された動的な文脈あるい

は意味空間」と定義される（Nonaka and Kanno,1998）。ただし、場は、「空間（space）というより場所（place）である」（野中 2012：29）とも述べているように、場所（place）において、当事者によって共有された文脈、関係性から立ち現れたものと位置づけられている。したがって、何もない物理的空間そのものではなく、身体性及び、身体感覚の相互作用から生まれてきた動的文脈であり、意味空間を指す。

また、場は、場同士を繋ぐものとしても位置づけられており、様々な組織やコミュニティ、部署間の境界を超えて繋がる媒介の役割を果たす。これを、バウンダリーオブジェクトともいう。バウンダリーオブジェクトとは、「異なるコミュニティやシステム間の境界に存在するモノや言葉、シンボル」であり、さらに「場」そのものでもあるとされる（野中 2012：33）。

バウンダリーオブジェクトを生み出すのは、「周縁的（marginal）な人々や複数のコミュニティに属する人々（アクター）、多視点的なリーダー（野中 2012：34）」であるという。現代社会において、社会問題を解決したり、イノベーションを興していく上で、境界の垣根を越えて、バウンダリーオブジェクトを創造し、新しい場を形成していくことは重要である。今日、そのような「バウンダリーオブジェクト」や「場」創造のリーダーが求められている。

このように、野中の述べる概念としての「場」とは、“共有された動的文脈”であり、その共有のベースには、暗黙知がある。暗黙知とは、「言語化できない、または、たとえ言語化しても肝要なことを伝えようがない知識」（ポランニー）のことだとされる。あるいは、「形式知の背後にある言葉にならない知識」、「経験や勘に基づく知識」であるという。さらに、深い信念、信条や理念が含まれよう。このように、野中のいう「場」とは、暗黙知をベースにして動的に共有された場所（Space）であり、当事者によって共有された動的文脈、関係性、意味合いを指す。また、この場の根底に身体性があるとしている（野中 2012：29）。このような「場」の概念は、西田哲学の「場所」の理論的視座を参考に、その考え方を援用しているという。その意味は、「無常・無我の身体的気づきと（自覚）、活性」であると考えられる。従って、野中の「場」は、単なる空間としての場ではなく、暗黙知の気づきを通じた「活性の場所」であり、そうした活性を生み出すダイナミックな拠点（場所）となる。そう考えると、バウンダリーオブジェクトを創造する「場」のリーダーシップとは、身体的な関係性と暗黙知を通じ「活性を生み出すリーダーシップ」であるといえるだろう。

5-1-5 プロトタイプ型モデルの社会への実装にあたって

フェアフォラムの「精魂のリーダーシップ」と野中の知識創造理論において提唱されている「賢慮のリーダーシップ」は、暗黙知のレベルの価値内容を重視しているといえる。したがって、その中核価値について、形式知では、十分に理解することが困難である。しかし、全く把握できないか、というところではなく、実行のプロセスや成果において、違いをもたらすと考ええる。特に、グリーンリーフが述べている、サーバントリーダーシップのように利他の精神で、謙虚に行動し、真理に向かう姿がそうであるし、また現場のメカニズムに精通し、現場で問題を考え解決へ向けて努力する行動パターンである。つまり、価値理念と実践知を大切にすることである。

そして、このような優れたリーダーシップに基づく活動や取り組みの積み重ねが、様々な人々の共感を呼び、支えられ、成果を生み出していく。また、その小さな成功が伝えられて、協働の和が広がっていく。こうして、このような最初は小さなコミュニティで始まったものが、皆の共感と行動の輪が広がり、徐々に信頼を醸成していくと、コミュニティ・キャピタルとして蓄積されていくのである。

マイケル・ポーターは、企業の社会貢献（CSR）を批判し、本業で経済的価値と社会的価値

を一体化させる CSV（企業の共有価値）のコンセプトを提案した。これに対して、野中は、『ソーシャル・イノベーション』（2014）の中で、その企業の共有価値が「競争」優位の戦略において創出されていくものであり、企業の競争基盤の強化に向けられていると位置づけ、CSV の限界を指摘している。（p.44）

様々な企業、市民団体、行政の既存の壁（バウンダリー）を超えて、地域社会課題を解決し、優れた社会を希求するビジョン実現に向けた取り組みが必要である。P.センゲは、メンタルモデルの克服といい、システム思考に基づき、自己超越（自己マスタリー）を主張した。そして、ビジョンを共有し、チーム学習の必要性を述べ、学習する組織論を展開した。近年では、同僚のオットーシャーマーの『U 理論』（2010）の序文に寄せ、暗黙知＝「内面の声を聞き取ること」の重要性を指摘している。そして、「この内面の声を聞き取ることによって、初めて我々は新たな世界を作り出す集団の力を呼び覚ますことができる」（同、p.30）と述べている。

今回、プロジェクトで目指したのは、このような考え方の下、小さなコミュニティから始まり、様々なバウンダリーの壁と違いを乗り越え、新しい社会創造に向けた、第一歩である。遠藤研究室は、公立大学の研究室であり、研究教育の現場を担当している。これを、小さなコミュニティと位置づけ、ネットワークを活用して、そのネットワークに繋がった先のコミュニティの活性とともに、「協働」の輪を広げていこうという趣旨である。グローバル時代において、国内ばかりでなく海外との連携が重要である。そこで、英語を公用語としており日本との時差が 1 時間、アジアの中では近い距離に位置するフィリピンのセブの大学研究室と連携していった。

プロトタイプ型の実践的研究方法を採用したのは、自治体経営戦略において、地域経営の領域で検討を行う際、事業のプロセス、地域社会におけるイノベーションの創発のプロセスに身をおいて検討したいと考えたからである。現在、地方創生の様々な事業が展開され、総合経営戦略が作られている。しかし、どれだけ地域経営の実際のプロセスに深く依拠して検討されているだろうか。特に、実際の起業、地域新ビジネスの創業のプロセスを理解して、計画が立てられ、実行されてきただろうか。問題は、現在のシステムの中に存在し、その解決の糸口も、このシステムに内在して検討される必要がある。そのためには、システムに内在し、モデルを作り、実際にシステム上で動かしていくことである。もとより、公立大学の研究室であり、現場に出ていくことは様々な制約がある。そこで、できる限り裁量の範囲でネットワークを活用し、シミュレーションを行い、そこで得た実践知を蓄積、内省し、まとめるという形が良いと考えたのである。

参考文献：

- 西口敏弘・辻田素子（2016）『コミュニティ・キャピタル』有斐閣。
野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透（2014）『ソーシャル・イノベーション』千倉書房。
C・オットーシャーマー（2010）『U 理論』英治出版。

6 プロトタイプ型プロジェクトの経緯

実践的研究・教育プロジェクト

コミュニティ MICE の地域社会への実装に向けて

～イノベーションの創発と自治体経営戦略のために

コミュニティ MICE とは、観光用語の MICE（ミーティング、インセンティブツアー、会議・研究会、展示会）にコミュニティを合わせた造語である。ここに、最近では、MICE の「I」について、イノベーション（Innovation＝新しい価値の創出、創造的取り組み、革新）、そして、「E」についても、エクスペリメンテーション（Experimentation＝実験）という意味を込めて使っている。つまり、コミュニティ MICE は、ミーティングや会議など MICE を行うときに、コミュニティの人々と繋がることで、トライ＆エラーも経験しながら、いわば実験的な取り組みを許容しつつ、コミュニティになんらかの新しい価値を創造するというコンセプトである。

例えば、コミュニティと繋がった観光において、ミーティングや会議・研究会の中で、人との出会いとコミュニケーション、対話を通じて、様々なアイディアが生まれ、そこからイノベティブな発想に発展し、さらにコミュニティと関係しつつ実験的なことを行っていく人が現れるかもしれない。もしくは、コミュニティが研究会や学会を企画運営する中で、コミュニティのニーズに関連した新しいマーケットを創っていくことができるかもしれない。

MICE は、通常 50 人規模以上の会議を指す言葉であり、小規模の会議、研究会には使用されず、統計も整備されていない。しかし、インターネットが高度に発達し Society5.0 という人間と AI、コンピューターネットワークが融合しつつある時代に、どう質の良いコミュニケーションとアイディアを生み出し、それを具体化し、情報発信していくかが、重要である。特に、コミュニティの中で、それを行うことができれば、小さいコミュニティ MICE であっても効果的な取り組みにすることが可能であると考ええる。また、一挙に国際的なスケールで大きなマーケットを獲得することもできるであろう。

そして、青森において、起業や新ビジネス創造についての知見と実践の蓄積、教育研究が行われてきており、自治体経営には、イノベーションの創発を促進する戦略、実装支援が求められているといえる。しかし、如何なる自治体経営モデルの下で、戦略的に行い、具体化していくか、必ずしも自明とはいえない。この点の解明における潜在的ニーズは大きいと考える。

筆者は、『自治体経営と地域イノベーション I』（2022）において、コミュニティ・イノベーションの創発、地域新ビジネス及び、地域起業を促進する行政経営モデル（組織文化スタイル）を提案している。イノベーションとは、シュンペーターが「新結合」の意味で用い、技術革新や変革という意味合いで使われてきた言葉である。ここでは、そのような意味を含みつつ、

イノベーションを「創造的取り組みを通じた新しい価値の創造」としている。そして、地域イノベーションという場合には、「地域社会における創造的取り組みを通じた新しい価値の創造」を指すものとして用いることにしている。

遠藤研究室では、これまでこのような地域イノベーションの創発を促すべく、国際地域間交流、インバウンド観光・ツーリズムを素材としたフィールドワーク研究を行ってきた。また、イノベーション創造について、プロトタイプ型の実践的研究を行ってきた。プロトタイプとは、社会実験的なモデルを構築し、実践を通じてその有効性を検証していく方法である。

自治体経営は、地域経営におけるイノベーション創造機会を増やし、地域価値の向上を目指していく必要がある。そのためのツールの一つとして、上述のコミュニティ MICE の取り組みを提案している。

今年度は、特に、フィリピン、インドネシア、台湾、南アフリカそして米国などの国際的ネットワークを活用し、研究実践を行ってきた。以前より、公益財団の協力を得て、研究会、フィールドワーク、理論研究を継続的に行ってきたが、今年度は、プロトタイプのモデルの有効性を図るべく、より実践的な取り組みを進めてきた。コミュニティ MICE の事業を通じて、実践的な英語学習、地域リーダーシップ育成、コミュニティ開発、さらには、コロナウィルス危機を乗り越え、地域産業の振興に寄与していける取り組みを目指したいと考えている。

6-1 プロジェクトの開始

プロジェクトの内容は、イノベーション創発のプロトタイプモデルを構想し、検討を行い、自治体経営戦略において重要となる実践に示唆的な研究を行うことである。特に、経営戦略の中で、ポジショニング戦略の面からアプローチしていく。

ストーリーとしての協働戦略におけるポジショニング戦略の試論的考察である。しかし、この検討の過程から、ソーシャル・ビジネス化において、「イノベーション創発のための地域リーダーシップ育成」の側面も同時に重要であると考え、組織戦略の面からのアプローチも試みている。そして、仮想で実際にモデルを作り、プロトタイプで実践的に取り組みを行う方法を採用し、研究を進めることとした。

今回、フィリピン、セブ（セブノーマル大学関係研究者）とのネットワークを使い、地域イノベーション創発を志向した「地域（観光）資源活用型、地域リーダーシップの国際相互育成コーチング」モデルを作り、実際にフィリピンのセブと Zoom で、実践的研究を継続的に行ってきた。本プロジェクトの結論を先取りして述べると、そのポイントは、「コーチング型コミュニケーションによる実践的英語習得とコミュニティビジネス開発リーダーシップ、及び“場”の創造」である。

コロナ禍が終息しないため、当初予定していた国内訪問調査及び、現地インタビュー、アンケート調査の現地依頼を行うことが不可能になった。そこで、実践的研究の多くを田舎館村、その他数か所の現地調査を除き、オンラインで行うこととし、また、当初の予定どおり**海外とのネットワークを使い、イノベーション創発のプロトタイプモデルを作成し、実施**した。

プロトタイプの事業(ビジネス)モデル

*プロトタイプとは、社会実験的なモデルを構築し、実践を通じてその有効性を検証し、そのモデルを実際に動かす際に、有効性が増すよう、実装上の精緻化を図っていく方法である。

6-1-1 プロトタイプ型社会実験的プロジェクト研究活動のスタートと可能性

I Tネットワークの進化で、海外との物理的な距離が近くなったとはいえ、一般の日本人が海外に友人をつくり、ネットワークを持つことは、なかなかハードルが高い状況が続いている。英語も、受験英語で勉強はしているが、コミュニケーションをとるための英語習熟の形になっていないのが現状である。

そのような中、Z o o mが登場し、双方向で学習や研究会を行い易いデジタルツールが誕生している。また、遠藤研究室では、これまでコミュニティM I C E（青森）で培ってきた国際的ネットワークがあり、特にフィリピンの方々と学生のZoom 交流が続いている。

現在、コロナ禍の中で、直接国際的な対面交流はできないが、オンラインでコミュニティMICE の可能性を追求し、コロナ禍が明けてからのインバウンド・アウトバウンド交流や国際的視点からする地域ビジネス・起業促進への準備も行っていきたいと考えた。

本研究では、イノベーションについて、「公私における事業の創造的取り組みや新しい価値の創造」と規定してきた。それは、自治体経営が組織戦略として創造的な組織文化を構築し、地域経営におけるイノベーションの創発を促進し、自らのシステム自体も革新しながら、地域社会に新しい価値創造を生み出していくダイナミックな事業やサービス展開である。先に、自治体経営戦略としてのモデルの一つとして、青森県田舎館村の組織戦略を「田んぼアート」の事例で見えてきたが、イノベーションの創発プロセスを具体的に、**研究室において社会実験的に検討**していこうというのが、ここでのプロトタイプ型社会実験的プロジェクトである。イノベーション創発は、分析的であるよりは、デザイン志向である。様々な分析を踏まえつつも、本質的には未だ形にならないものを追求し、未来へ跳躍することに似ている。野中（2012）は、ビ

ビジネスモデルの起点に顧客価値を置き、能力や資産、パートナーとのオープンな関係性からイノベーション創造のプロセスを説明している。同様に、自治体経営戦略において、顧客の側面を持ちつつも主権者としての市民（住民）を起点とした事業、サービス展開を、組織能力や資源・資産、様々な地域経営を巡る諸組織関係（パートナー）から考えていくことになる。

表 地域経営におけるビジネスモデルの構成要素

事業・サービス (市民・主権者価値)	・市民（主権者）価値：市民（主権者）にとっての価値とは何か？
市民（主権者）視点	・市民（主権者）の対象となっているセグメントは？価値提供経路？ ・市民（主権者）との関係
経営基盤	・主な組織能力：事業（ビジネスモデル）を具現化するための基本的能力とは何か？ ・価値提供のための源泉となるような活動は何か？ ・地域経営の諸組織、海外のネットワークなど鍵となるパートナーシップは何か？
財務的側面	収益の流れ、コスト構造

出典： 野中（2012）、p.227 を参考に筆者が編集

本実践的研究では、地域経営において、インターネット情報社会と国際化の展開を考慮し、持続的ビジネスを展開していくためのインフラと地域リーダーシップ、人材育成を自治体経営として戦略的に行っていく必要があるだろうとの仮定のもと、ポジショニング戦略を考えていった。

まず、事業・サービスであるが、市民（主権者）にとっての価値は何か？地域社会において持続的事业を行っていく上で、どのようなレシピが考えられるか。全ての市民（主権者）が、等しく受けられるサービス、事業であるとしても、対象者によって好み、学びのスタイル、能力の差があるので、セグメントを決めて、どのようなレシピを作るか考えて実行していく必要があるだろう。当該事業・サービス提供組織にどのような能力があり、強みがあるか？また、地域経営との諸関係、海外のネットワークの存在は、どうか。地域経営の諸組織、ネットワークをどのように組み合わせていくと、より成果を達成しやすいだろうか。そして、最後が、コスト構造であり、収益の流れを考える財務的側面の検討である。以上のことを念頭に、市民（主権者）価値に焦点を置き、その向上を目指して地域経営におけるレシピ（事業・サービス）のモデルを構築していくのである。

このようなポジショニング、組織論に対し、市場創造の実行理論として、サラス・サラスバシー（2015）は、エフェクチュエーション理論を提唱している。彼女は、企業家的熟達について5つの原則を提示している。少し長いが、重要なので、要点を以下に述べる。①「手中の鳥」の原則。この原則は、「目的主導(goal-driven)ではなく、「手段主導 (means-driven)」の行為の原則。ポイントは、**既存の手段で何か新しいものを作る**ことである。②「許容可能な損失」の原則。この原則は、プロジェクトからの期待利益を計算して投資するのではなく、**どこまで損失を許容する気があるか、あらかじめコミット**することである。③クレイジーキルトの原則。この原則は、機会コストを気にかけたり、精緻な競合分析を行ったりすることなしに、**全ての関与者と交渉**していくことにかかわること。④「レモネードの原則」。この原則は、不確実な状況を避け、克服し、適応するのではなく、むしろ**予期せぬ事態を梃子として活用**することで、不確実な状況を認め、適切に対応していくこと。⑤「飛行機の中のパイロット」の原則。事業機会創造の主たる原動力は、**人間に働きかける**こと。（サラス・サラスバシー（2015）『エフェクチュエーション』p.20）サラスは、ノーベル経済学賞を受賞したサイモンの最晩年のお弟子さんと言われており、不確実性の下での熟達した企業家の意思決定プロセスを解明したと評価されている。不確実な状況をコントロールするには、「原因と結果」という因果連関予測をもとにした決定ではなく、むしろ「所与の手段」からスタートし、予期せぬ事態も梃子にして、損失許容を限度に、仮に問題があっても最後は操縦桿を握って墜落を防ぐように経営を行うというものだ。つまり、「予測できない未来の中のコントロール可能な側面」に焦点を合わせている。（p.120）大変プラグマティックな考え方で、実証研究を行っている。

このエフェクチュエーションの考え方は、因果連関として考察するコーゼーション理論と対称的で、デザイン志向である。したがって、マーケットにおける位置取りやターゲティング、セグメンテーションを検討する古典的なコーゼーションに基づくモデルと対比される。（p.50）

しかし、本研究で述べているポジショニング戦略は、地域経営における“協働”優位を考え、どのような事業・サービス・商品の“レシピ”を創るのが良いかを考え、実践知を重視するものであり、地域デザイン志向である。その意味で、既存の環境を前提に、地域人材、資源を組み合わせ、あるいは潜在的資源を掘り出し、活用していくのである。もしくは、一般的なものであっても、異なった文脈の中で位置づけ、リフレーミングすることで、資源化し、コミュニティ粘着型の商品やサービスとして開発していくことが可能である。（例えば、上勝町の“葉っぱビジネス”や田舎館村の“田んぼアート”）など）

具体的な検討内容のプロセスは、以下である。

フィリピンのセブのネットワークを活用した。フィリピンでは、英語を公用語としており、国民全体として英語を共通語として学習し、自分たちの言葉にしている。英語を使う機会が少

ない日本国民が、ネットワークを活用して繋がることで、英語学習に活用し、さらにそのネットワークの中から、ビジネスアイデアが生まれ、地域新ビジネスや国際ビジネスが創出される可能性がある。実際には、コロナ危機の前、日本とフィリピン・セブにおいて、対面の英語学習機会が多数開設されていた。そして、日本人とフィリピン人の間で、世界に開かれたビジネス起業の機運が高まっていた。現在では、オンラインに切り替わっている。フィリピン人からは、成熟社会の中で、日本に対して、品質管理と公衆衛生、ディシプリン（規律）等に優れていると評価されている。

このように既存の資源と国際ネットワークを活用し、遠藤研究室を一方のコミュニティ、そしてフィリピン・セブの協力研究室をもう一方のコミュニティとし、そのコミュニティ間ネットワーク活動をベースにすることとした。つまり、学生、双方の任意教官がつながって、新しい価値を創出するレシピを開発するということである。

遠藤研究室では、学生が自主的に研究テーマを設定しているのであるが、地域社会（地域経営）に根差し「青森の魅力を再発見し動画やオンラインで国内外に情報発信すること」が目指されていった。フィリピン・セブでは、それに応え、専攻する教育学特殊教育の分野から「ASLと歌」が用いられた。各学生がコーチングを行い、担当教官がコーチング兼ファシリテーターとなる。ここで、コミュニティ粘着型の商品は、国単位でみるならば、フィリピン・セブにおいて、「英語、現地語（セブアノ）」と「セブの地域そのもの」である。日本において、青森の自然であり、特産品、また「日本語＝津軽弁」を含む「青森の地域そのもの」であろう。青森の経済活動、自治体経営戦略そのものも研究交流対象になる。

当初、スタート時点では、双方の異文化コミュニケーションの壁（ハードル）を乗り越える学生たちのバウンダリーオブジェクト（共通のシンボル）は、「ASL（米国手話）と歌」であった。そして、このコミュニティ MICE そのものが、双方の情報交換やコミュニケーションのプラットフォームとして位置付けられていった。

このようにデザイン志向でレシピを考え、徐々に実践を通じて形が作られたのである。

1, 遠藤研究室におけるフィリピンセブと青森フィールドワークで創るオンラインコミュニティMICE

1 年生： ASL（米国英語手話、歌）を使い、フィリピンセブ、現在米国赴任中のAna先生・学生と交流。フィールドワークを行い、多言語HPを作成、英語で紹介（自己、地元、青森の魅力海外情報発信）、後半に継続した一部学生による国際学生研究会報告（英語）への参加
2 年生： ASL（米国英語手話、歌）を使い、フィリピンセブ、現在米国赴任中のAna先生・学生と交流。フィールドワークを行い、交流に活かす。国際学生研究会報告（英語）への参加。地域リーダーシップ文献を英語テキストで学習（セブの学生も一緒に、Zoomの小グ

ループ機能を使い1対1、少人数グループミーティング機能活用)。青森自治体経営戦略フィールドワーク。

3年生： A S L (米国英語手話、歌)を使い、フィリピンセブ、現在米国赴任中のA n a先生・学生と交流。フィールドワークを行い、交流に活かす。国際学生研究会報告(英語)への参加。地域リーダーシップ文献を英語テキストで学習(セブの学生も一緒に、Z o o mの小グループ機能を使い1対1、少人数グループミーティング機能活用)。青森市内食堂フィールドワーク。

4年生： A S L (米国英語手話、歌)も使い、青森の魅力を世界へ伝える「フィールドワークオンラインクイズ動画」制作。セブの仲間・先生へ発表、SNS制作。(以上は、前年度)アンケート調査の分析。国際学生研究会報告(英語)

以上のように、各学年ともに、フィリピン、セブのセブノーマル大学における教員及び学生有志との緩やかなネットワーク交流と、青森のフィールドワークで得たものを踏まえて、コミュニティにおけるイノベーション創発の知見を得ようという内容である。この取り組みは、学生自身によって英語でまとめられ、セブノーマル大学主催の国際学生研究発表会(11月)に各学年で参加、英語で発表した。(Zoom)

実践上のポイント：

- ① 英語嫌いを無くす。レベルや学生の学習方法好みを知り、学習方法をアドバイス(コーチング)しながら、各学生に合った方法で、自分の興味あるテーマについて海外の友人たちと英語学習を続ける機会を提供する
- ② アイスブレイキングの一つ、ユニバーサル言語のひとつとしてASL(米国手話)を活用
- ③ フィールドワークの記録、日誌、日記等を英文にして、その英文を海外の仲間たちにチェックしてもらい、自分の言葉として使えるようにしていく。(持論、自分の興味、やっていることを英語にし、自分のものとするトレーニング、日課)

2, 1を踏まえて、バーチャルコミュニティM I C Eの可能性を検討する

- ① 自己紹介、地元紹介、青森の魅力紹介(HP)をデジタル媒体で実施(日本語・英語)
- ② 青森(日本)の観光スポット、商品、ビジネスコンテンツ等々の中で、的を絞り、セブの仲間との交流をしながら英語、異文化交流の力を身につけ、英語を用いて世界に情報発信、青森地域ビジネス振興に役担う(日本語、英語)
- ③ 英語のテキストを用いて、輪読

- ④ 学生については、目標を、セブノーマル大学主催学生研究発表会におく。(可能であれば、質疑応答まで、こなせるレベルへ)
- ⑤ 留学を希望している学生には、英語検定試験をパスするための方法を伝授
- ⑥ 海外の大学院と連携し、社会人向けのオンライン学位取得塾・カウンセリング
- ⑦ 我々の実践内容（コミュニティMICE青森）そのものを国内外に紹介、ネットワークを強化
- ⑧ 以上から、コミュニティ・イノベーション、コミュニティ・ビジネスモデルを構想する

6-1-2 プロトタイプ型実践的研究モデル

地域イノベーション創発を志向した「地域（観光）資源活用型、地域リーダーシップの国際相互育成コーチング」モデルを作り、実際にフィリピンのセブと Zoom で、実践的研究を継続的に行う。重視したのは、「イノベーション創発のための国際的観点からする地域リーダーシップ育成」の側面である。



図1 プロトタイプ型実践的研究モデル

ポイントは、「コーチング型コミュニケーションによる実践的英語習得とコミュニティビジネス開発リーダーシップ、及び“場”の創造」である。

ここから、ソーシャル・ビジネス及び自治体経営戦略へとアプローチしていくことが、実践的研究上の戦略である。ここで、自治体経営戦略とは、自治体経営における組織文化のパターンを指している。当該自治体組織において如何なる組織風土、文化を組織構成員が共有しているか、その戦略パターン内容である。小野寺・遠藤（2002）、遠藤・小野寺（2022）は、『自治体経営における OJT』『自治体経営と地域イノベーション I』の中で、その組織風土・文化の在り方をスタイルと表現している。ソーシャル・ビジネスを興し、イノベーションの創造を目指す上で、どのような組織文化を共有していくことが自治体経営戦略として相応しいか、ということが検討課題になる。その際、ミンツバーグの創発的戦略、サラス・サラスバシーのエフェクチュエーション理論、野中郁次郎のソーシャル・ビジネス理論のフレームワークを参考にした。

実際の取り組みでは、ソーシャル・ビジネスを念頭に置きながら、下記に取り組んでいった。

コミュニティ MICE への実装シミュレーション： 青森とセブを結び、コミュニティに根ざし、ASL（米国手話）と歌・ポジティブシンキング活用型英語学習を通じ、地域リーダーシップの育成を目指す

想定される市民・顧客ニーズ：

- ① 実践的英語学習及びフィールドワーク（自己の興味関心、専門分野）を一体化した地域人材育成コース
- ② 実践的英語学習及びフィールドワーク（自己の興味関心、専門分野）を一体化した英語学習コース
- ③ 地域企業、起業において、海外をターゲットとする場合、実践的英語学習及び国際ビジネス展開
- ④ 地域起業、起業において、海外へ PR し、海外のマーケットを創造するときに、実践的英語学習及び Web ホームページ, YouTube, Instagram, Facebook などの SNS を活用して英語圏へ展開する際のスキル向上
- ⑤ コロナ禍の中で、国際的展開を視野に入れ、今後バーチャルコミュニティ MICE の方法について、スキルを高める

6-1-3 遠藤研究室コミュニティ・プロジェクトの担当とプロセス

上述のように、遠藤研究室では、専門を活かし、プロトタイプ型の実践的研究に着手してきた。自治体経営、地域経営、自治体経営組織戦略及び地域リーダーシップを研究する遠藤研究室を、一つのコミュニティとみたと、実際の地域コミュニティへの実践的フィールドワークを通じて、ソーシャル・モデルを創り、検証を行っていくという方法である。特徴は、国際的なネットワークを活かすこと、また地域社会、地域経営との相互浸透性を高め、つまり連携性を高め、地域イノベーションの創発を志向するということである。

以下は、遠藤研究室“コミュニティ“のプロジェクト役割分担である。ただし、創発的なアプローチ（ミンツバーグ）を採用している。

1、地域フィールドワークと英語手話、英語学習、その中での地域国際リーダーシップ育成

英語手話、フィールドワーク、英語学習、地域リーダーシップ

セブノーマル大学、Ana 先生との協働（2021. 4月～2021. 7月（12月））（1年生担当）

2、地域フィールドワーク、英語手話、英語学習、リーダーシップ英語テキスト使用交流、食堂訪問、応援

（2020. 9月～2021. 6月）（3年生担当）

地域研究 コロナ禍の危機下における青森市内食堂経営 ～ MAP 作成

3、英語手話、リーダーシップ文献、自治体経営戦略検討フィールドワーク

第2フェーズより参加（2021. 3月～2021. 6月）（2年生担当）

英語手話、リーダーシップの文献（地域リーダーシップの参考図書として）

秋学期 県内中小規模自治体における自治体経営戦略検討

4、コミュニティ MICE の経緯とクイズ動画で青森の魅力を世界へ発信

第1フェーズより参加（2020. 4月～2021. 1月）、あおもりクイズツアー

2022年度は、プロジェクトの分析（4年生担当）

なお、本プロジェクトの前段階の準備とその後のプロジェクト展開については、以下。

- ・知り合いの方から、セブノーマル大学の先生、学生を紹介される（2019年2月）
- ・セブノーマル大学の非営利実践的学術団体（CADAPHI）の全国第2回研究会に招待される
- ・基調報告（2019年5月）
- ・その後、3回目の訪問の際、当時2年生の学生4人と大学訪問（2019年9月）
- ・CADAPHIより、2人の幹部教員を招へい（財団）（2019年11月）
- ・バーチャル Community MICE のアイディアと実践（2020年4月～）
- ・バーチャルオンライン Micro Webinar のアイディアと実践（2020年4月～7月）
- ・幹部教員の一人、Ana 先生とセブの学生とのオンライン交流開始（2020年9月～2021年7月）
- ・英語手話とフィールドワーク動画交流（2020年9月～2021年7月）
- ・テキスト（リーダーシップの英語テキスト）交流（2021年3月～6月）
- ・以下、3つのフェーズに分けてプロジェクトが実施されることとなる。（以下）
2021年度実践的研究プロジェクトの過年度と関連しつつ開始

セブ・青森プロジェクト（2020.4月～2021.7）

- 第1フェーズ：現4年生・3年生のプロジェクト主体（観光動画、英語手話）
- 第2フェーズ：英語手話、ジョン・マクスウェルのリーダーシップ論テキスト交流（英語）、国際的地域リーダー養成を意図
- 第3フェーズ：現1年生の自己の探求（英語手話、自己の探求フィールドワークの英語での紹介・コミュニケーション）他

6ー2 プロトタイプ型社会実験的研究プロジェクトの評価と今後の課題

[1] 第1フェーズ：

青森の魅力発見フィールドワーク、情報発信、セブ学生交流プロジェクト：「英語手話、歌、ポジティブコーチング」で、Zoom を使って、教員・学生と「楽しく、有意義なアジア圏コミュニケーション」

2020年度春学期は、ゼミ研究実践プロジェクトの検討、ネットワークを活用した学生コミュニティ MICE としての Micro Webinar の試行的取り組みを、3年生ゼミと並行して他学年と一緒に実施。

そして、プロジェクト Phase1 となる内容は、以下である。2020年9月に秋のゼミ・フ

フィールドワークを実施。ただし、依然 Covid-19 感染問題があり、授業は早く始まり、早く終わるスケジュールとなった。公立大学では、秋学期は、9月7日から始まり、概ね11月27日までで実質的に講義型の授業は終了となった。遠藤研究室3年生は、学生が自分たちで検討を行う。9月17日（木）、24日（木）1212教室で、プロジェクト内容を検討、そして10月1日（木）概ね骨格が決まる。10月29日（木）には、第1回 Cebu & Aomori プロジェクトが実施された。そこから概ね7回Zoomクラス交流14:00-14:30を実施。夜も21時から22時まで概ね6回実施。途中、動画米国手話撮影。12月1日から7日まで期末テストである。セブの方々も、12月中旬はクリスマス休み。そこで、双方のフィールドワーク・授業に支障の無い日程が組まれた。12月17日に、発表会に至る。その後、1月30の夜に 有志で交流実践感謝パーティ（Zoom）を実施した。

つまり、Phase1のプロジェクトの期間は、2020年度の秋学期であり、コロナの影響があり9月7日にスタート、12月30日まで続くのであるが、実質的に最終は12月17日（木）の発表会までになる。各学年のゼミ・フィールドワークの時間を使い、実施している。基本的にゼミに所属している3年生（現4年生）、2年生（現3年生）が主体で、ゼミ所属が決定した1年生（現2年生）から1人、夜の部に自由参加した。

アンケート調査期間は、2021年1月23日から31日。対象者は、4年生5人、3年生5人、2年生1人合計11人（N=11）。リッカート5件法（前後）

①あなたは今回のプロジェクトに参加してどの程度良かったと感じましたか？という問いでは、4.0と高い得点であった。②あなたはこのプロジェクトを始める前と後で、英語を学ぶことに対してどの程度モチベーションが上がりましたか？という問いでは、前後で2.7から3.7に変化しており、このプロジェクトを通して、モチベーションが高くなってきたことを示している。また、③あなたは今回のプロジェクトの前と後で、コミュニティ開発に対しての新しいアイデアや見方をどの程度実行できましたか？という問いに対しては、2.5から3.7と高くなっている。今回のプロジェクトでは、青森の魅力を国内外に伝えることを目指し取り組んでおり、それは地域コミュニティの資源や人材に注目し、それをどう活用していけるのかという開発の視点を持つことに繋がってくる。そして、新しいアイデアや見方をし、より青森の魅力を伝えていこうということに関係してきたと考えられる。④あなたはこのプロジェクトの前後で、どの程度英語を学習しようと努力しましたか？このプロジェクトは、国際的な視点から行っているため、多言語の取得は重要になる。とりわけ、英語は、世界共通語の一つであり、英語に熟達することで海外の人たちとコミュニケーションできる可能性が広がる。その点で、英語学習の観点から、プロジェクトを行ってきた経緯があり、このプロジェクトは、英語の学習努力にも良い影響を与えていたことになる。⑤あなたはこのプロジェクトによって、

国際的な交流をどの程度行えたと感じましたか？ とりわけ、プロジェクトの前後において国際的交流が行われたと感じる程度が高まっており（2.1から4.0）、国際交流にプラスの影響が認められるのである。⑥あなたはこのプロジェクトによって、今後どの程度国際交流を行なっていきたいと感じましたか？ これについても、前後でプラスの影響が認められる。⑦あなたはこのプロジェクトによって、どの程度米国手話に興味を持つようになりましたか？ 今回のプロジェクトでは、ASL という米国手話を採用している。最初は1.6と低い値であったが、プロジェクト後では、3.3と高い値が認められており、プロジェクトの実践によって ASL の価値が認められていったことが示唆されるのである。⑧あなたはこのプロジェクトによって、米国手話と歌を使った英語学習はどの程度効果的だと感じましたか？そして、ここでも、1.9から3.1とプロジェクト前では、英語学習への効果は低いと感じられて学生が多かった中で、プロジェクト後には、高い評価を得ており、この米国手話と歌を使った英語学習方法に有効性があることが示唆されたのである。⑨このプロジェクトを他の人にどれほど勧めますか？ 値は、3.5であり、高い評価になっている。全体として、参加してよかったどうかを聞いた質問①では、4.0であるから、3.5はそれよりも低い値であるが、このプロジェクトを他の人に進めることに肯定的な評価をしていたことが示された。

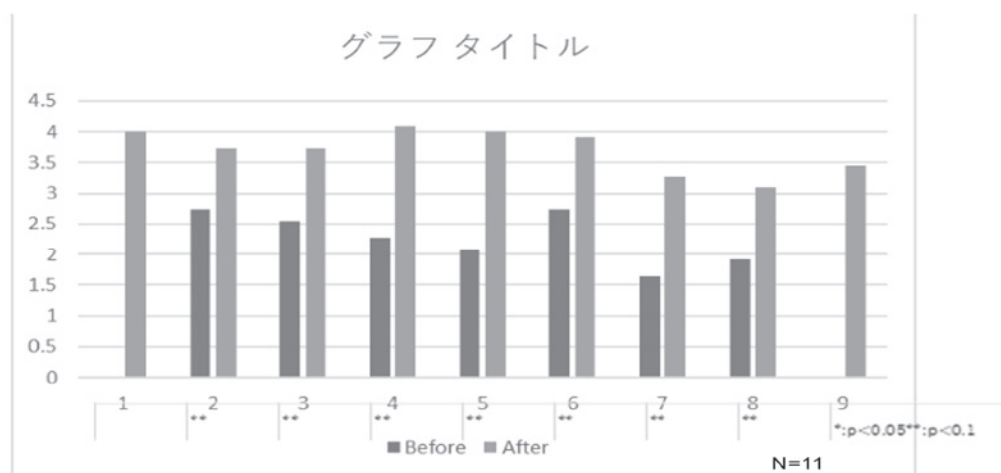


図2 プロジェクト Phase1 の取り組みに参加した学生における前後の意識変化
(遠藤研究室 3年～1年、2021年1月アンケート実施)

図中の番号は、各質問番号を示し、以下の内容である。

- 1、あなたは、今回のプロジェクトに参加して、どの程度良かったと感じましたか？
- 2、あなたは、このプロジェクトを始める前と後で、英語を学ぶことに対して、どの程度モチベーションが上がりましたか？

3、あなたは、今回のプロジェクトの前と後で、どの程度コミュニティ振興に対して、新しいアイデアや新しい見方を行うことができましたか？

4、あなたは、このプロジェクトを通じて、英語を以前より学習しようとするどの程度努力しましたか？

5、あなたは、このプロジェクトによって、国際的な交流をどの程度行えたと感じましたか？

6、あなたは、このプロジェクトを終えて、どの程度、今後国際的な交流を行っていきたいと感じましたか？

7、あなたは、このプロジェクトを通じて、どの程度米国手話英語に関心をもつようになりましたか？

8、あなたは、このプロジェクトを通じて、米国英語手話と歌を使った英語学習は、どの程度効果的だと感じましたか？

[1] 第2フェーズ：

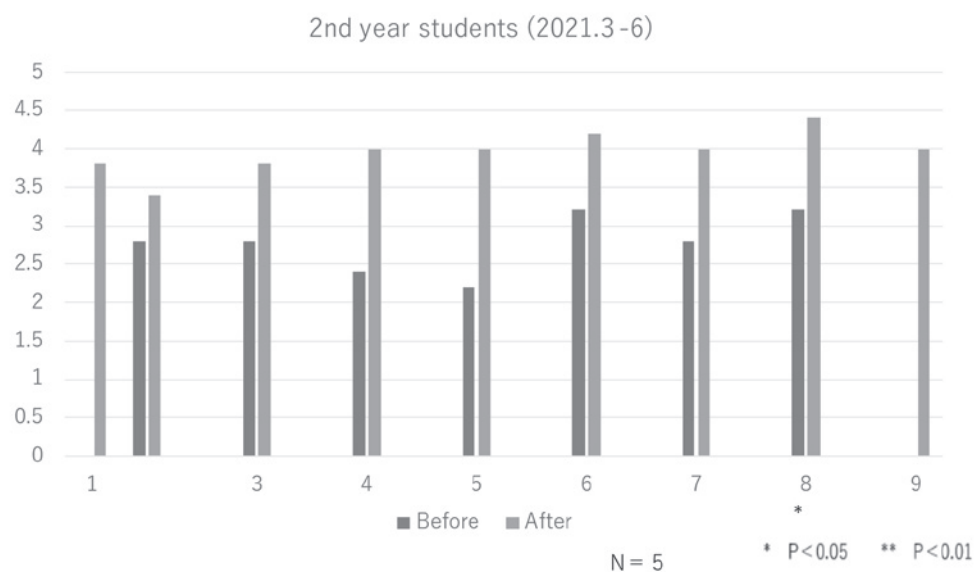


図3 プロジェクト Phase 2 の取り組みに参加した学生における前後の意識変化（遠藤研究室 3年生）

第2フェーズの3年生の場合、プロジェクト終了後の全体的な評価は、全ての質問項目に対して3を超えており、肯定的な評価を得ている。特に8、あなたは、このプロジェクトを通じて、米国英語手話と歌を使った英語学習は、どの程度効果的だと感じましたか？という質問に

については、プロジェクトの前後で有意差がみられており、プロジェクトを始める前は、それほど効果があると感じていなかったが、実際に活動が始まり終わってみれば、英語学習に効果的と感じた学生が多くいたことを示している。

第2フェーズのプロセスについては、後述の参加メンバーによるレポートを参照のこと。

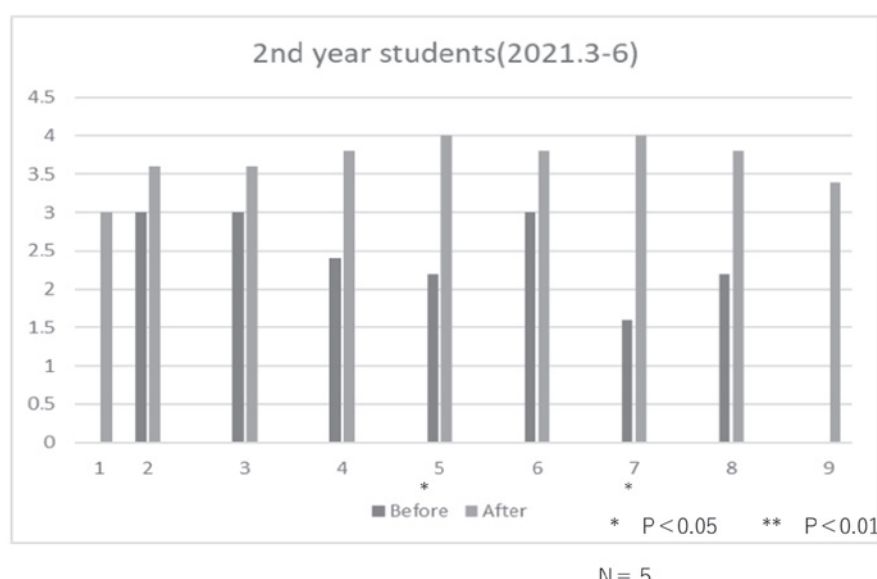


図4 プロジェクト Phase2 の取り組みに参加した学生における前後の意識変化（遠藤研究室当時1年生で、4月より2021年度2年生進級のゼミ生）

当時、ゼミ所属が決定した5人の1年生（2021年4月より2年生）取り組みは、3月より開始していた。全体的にフェーズ2を終えた学生の評価は、肯定的な評価である。ただし、3月の春休み期間中から始まったこの取り組みの中で、夜間課外活動の形で実施している回も多く、アルバイトなどで参加できない学生の中には、モチベーションが低下した学生もみられた。t検定によりプロジェクトの前後で有意差が見られたのが、質問項目5と7であった。5. あなたは、このプロジェクトによって、国際的な交流をどの程度行えたと感じましたか？という質問に対して、プロジェクト前平均2.2であったが、プロジェクト後は4と評価が高くなっている。また、7. あなたは、このプロジェクトを通じて、どの程度米国手話英語に関心をもつようになりましたか？この質問に対して、平均回答は、1.4から4.0に上昇している。

[3] 第3フェーズ：

4月に新入生として入学して最初に演習に配属となる。参加者は7名。4月から7月まで、週1度、1.5時間。Ana先生の1対1で実施した。教室を使い、PCプロジェクトから移したスクリーンを使い、Zoomを通してコミュニケーションをとった。コロナ禍でも、学生はマスクをした上で、教室で集合。ASLと歌をメインであるが、最終回に、学生の1人がフィールドワークの内容をパワーポイントと動画を使い報告した。1、あなたは、今回のプロジェクトに参加して、どの程度良かったと感じましたか？という質問に対して平均は、3.9と高い評価であった。次に英語学習について聞いた質問、2、あなたは、このプロジェクトを始める前と後で、英語を学ぶことに対して、どの程度モチベーションが上がりましたか？という問いに対して、プロジェクトを始める前には、1.9であったものが、後では3.6と高くなっている。3、あなたは、今回のプロジェクトの前と後で、どの程度コミュニティ振興に対して、新しいアイデアや新しい見方を行うことができましたか？という質問に対しては、前後で1.7から3.7に評価が高くなっている。4、あなたは、このプロジェクトを通じて、英語を以前より学習しようとするどの程度努力しましたか？プロジェクトが終了した後の値は3.3であった。5、あなたは、このプロジェクトによって、国際的な交流をどの程度行えたと感じましたか？プロジェクトの前後で、1.7から3.7へと評価を高くしており、国際交流を行ったと感じている学生が多かった。6、あなたは、このプロジェクトを終えて、どの程度、今後国際的な交流を行っていきたいと感じましたか？プロジェクトの後では、3.7と高い評価を得ている。7、あなたは、このプロジェクトを通じて、どの程度米国手話英語に関心をもつようになりましたか？これは、プロジェクトの前後で1.1から3.1となっている。米国手話英語について最初は、ほとんど関心を持つことなかったものが、プロジェクトを行い、前後で関心の度合いが高く有意差が生じた。8、あなたは、このプロジェクトを通じて、米国英語手話と歌を使った英語学習は、どの程度効果的だと感じましたか？

これに対しては、プロジェクト前1.6だったものが、プロジェクト後では4.0と高い評価を得ている。9、このプロジェクトを他の人に進めますかという質問に対しては、4.1と高い評価になっている。

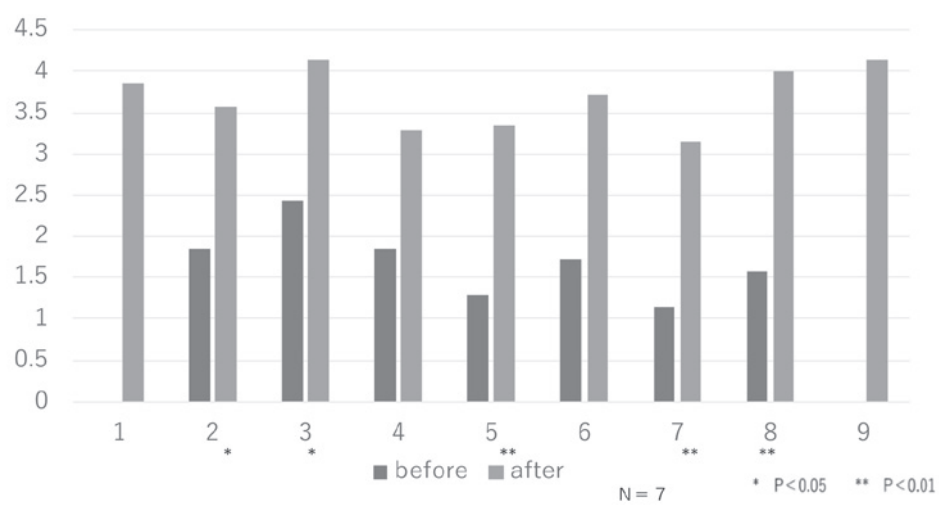


図5 プロジェクト Phase 3 の取り組みに参加した学生における前後の意識変化（1 年生）



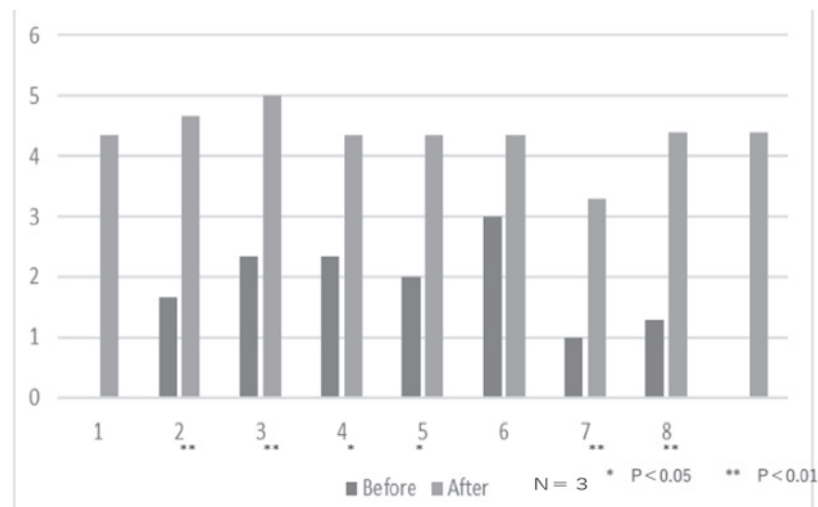


図5 プロジェクト Phase1 の取り組みに参加した学生における前後の意識変化
(遠藤研究室 High Motivators)

参加者の1年生の中でも、特に評価の高い参加者について、抽出して前後の値の変化を見たものがこれである。まず質問の第1、あなたは、今回のプロジェクトに参加して、どの程度良かったと感じましたか？これに対する回答は、平均4.3であった。質問の第2、あなたは、このプロジェクトを始める前と後で、英語を学ぶことに対して、どの程度モチベーションが上がりましたか？これに対しては、平均2.3から4.3に評価を高くなっている。英語への学習モチベーションが高くなったことを示している。3、あなたは、今回のプロジェクトの前と後で、どの程度コミュニティ振興に対して、新しいアイディアや新しい見方を行うことができましたか？これに対しても、平均の回答は2から4.3と高くなっており、コミュニティ振興へ創造的なアプローチを行おうとしていたことが示唆される。質問の第4、あなたは、このプロジェクトを通じて、英語を以前より学習しようとするどの程度努力しましたか？平均は、2.3から4.3と高くなっており、この回答者に関しては、プロジェクトを通して英語学習への努力へプラスの影響があったといえる。質問の第5、あなたは、このプロジェクトによって、国際的な交流をどの程度行えたと感じましたか？2.0から4.3である。質問の第6、あなたは、このプロジェクトを終えて、どの程度、今後国際的な交流を行っていきたいと感じましたか？これは、平均3.0から4.3であった。質問の第7、あなたは、このプロジェクトを通じて、どの程度米国手話英語に関心をもつようになりましたか？これは、最低の1から3.3へと高く評価が変わった。質問の第8、あなたは、このプロジェクトを通じて、米国英語手話と歌を使った英語学習は、どの程度効果的だと感じましたか？この質問に対しても、1.3から4.3へと評価が高くなっている。

[4] 参加メンバーによるアンケート調査の評価（全体）

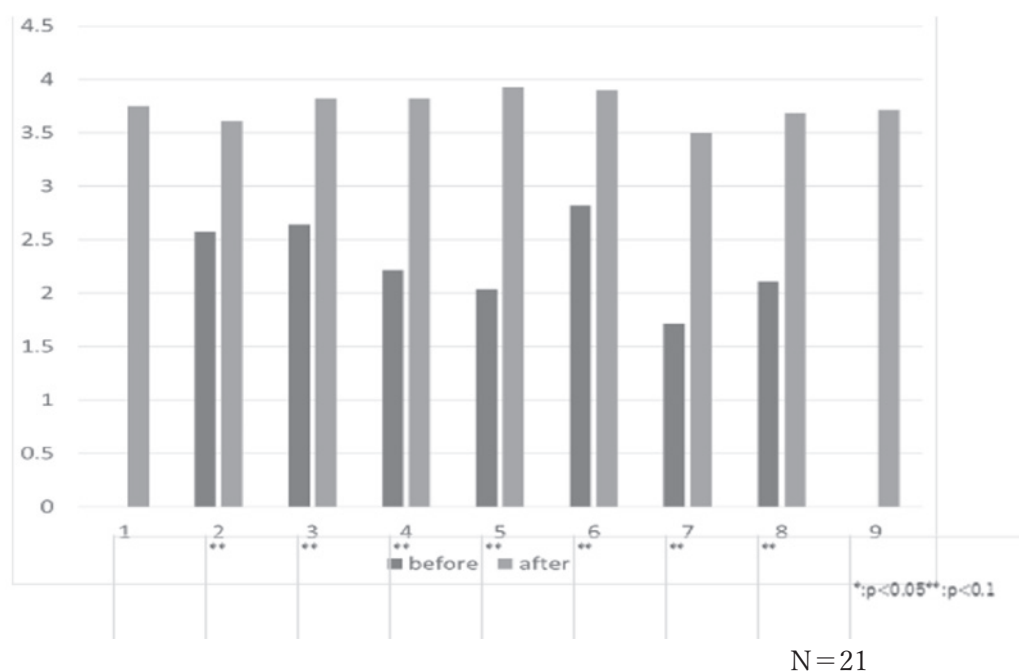


図6 プロジェクト全体（フェーズ1－3）における前後の評価集約

①あなたは今回のプロジェクトに参加してどの程度良かったと感じましたか？という問いでは、3.8であった。フェーズ1からフェーズ3全ての取り組みをトータルで合わせたものの平均であり、全体として高評価が示唆される。②あなたはこのプロジェクトを始める前と後で、英語を学ぶことに対してどの程度モチベーションが上がりましたか？という問いでは、プロジェクトを開始する前に2.6であったものが3.6に上昇している。このプロジェクトを通して、英語の学習に対し、モチベーションが高くなってきたことが示された。また、③あなたは今回のプロジェクトの前と後で、コミュニティ開発に対しての新しいアイデアや見方をどの程度実行できましたか？という問いに対しては、2.6から3.8と高くなっている。今回のプロジェクトでは、フェーズに応じて、異なったテーマ、方法で取り組みを進めているのであるが、一貫して、青森の魅力を国内外に伝えることを目指し取り組んでおり、そのため地域コミュニティへ注目を向け、地域コミュニティの課題や今後の展望を各自が体で感じながら実践的研究を進めていった。それは地域コミュニティの資源や人材に注目し、それをどう活用していけるのかという開発の視点を持つことに繋がってくる。そして、新しいアイデアや見方をし、より青森の魅力を伝えていこうということに関係してきたと考えられる。④あなたはこのプロ

プロジェクトの前後で、どの程度英語を学習しようと努力しましたか？ このプロジェクトは、各値がフェーズの前後で、2.2から3.8に上昇している。全てのフェーズにおいて、国際的な視点を持ち、国内外のネットワークを使い、意識しながら活動を行うということを申し合わせて行っており、そのため、国際共通語の一つとしての英語習得は、重要な課題となっている。そこで、プロジェクトでは、英語の学習を努力していくことが求められていた。結果として、このプロジェクトは、英語の学習努力にも良い影響を与えていたことになる。⑤あなたはこのプロジェクトによって、国際的な交流をどの程度行えたと感じましたか？ プロジェクト全体は、国内外の交流を念頭に、実際にも海外との交流を行いつつ取り組みが行われた。ほぼ、全体でフィリピン、セブノーマル大学の教員、学生がボランティアでプロジェクトに協力してくれていた。また、フェイズ1において、マイクロウェビナーでは、スペインからの参加もあった。全体として、参加者の意識は、2.0から3.9と高まっており、参加者が国際的交流を実感していることを示している。⑥あなたはこのプロジェクトによって、今後どの程度国際交流を行なっていきたいと感じましたか？ これについても、前後でプラスの影響が認められ、2.8から3.9へと評価を高めている。⑦あなたはこのプロジェクトによって、どの程度米国手話に興味を持つようになりましたか？ 今回のプロジェクトでは、セブノーマル大学教育学部特殊教育を専攻している学生、教員が多数ボランティアで協力してくれており、その中で、米国手話と歌を使った研究交流が行われた。当初プロジェクトが始る前の値は、1.7と低い値であるが、プロジェクトの各フェーズが終わってみると、3.5と高い評価を得ており、プロジェクトの実践によって米国手話（ASL）に興味を持つ参加者が増えていることを示している。⑧あなたはこのプロジェクトによって、米国手話と歌を使った英語学習はどの程度効果的だと感じましたか？ 英語学習において、歌や米国手話を活用する事例は、幼児教育等でみられる。しかし、今回大学生でありしかもZoomを通して、集団で行う方法にどの程度、評価が集まるか不明であったが、実施してみると、2.1から3.7とプロジェクト後には、高い評価を得ている。つまり、この米国手話と歌を使った英語学習方法において、主観的ではあるが、有効性があると回答している参加者が多くいたことが判明した。最後に、⑨このプロジェクトを他の人にどれほど勧めますか？ 値は、3.7であり、高い評価になっている。全体として、参加してよかったかどうかを聞いた質問①では、3.8であるから、3.7はそれよりも低い値であるが、このプロジェクトを他の人に進めることに肯定的な評価をしていたことが示された。

地域イノベーションの創発と自治体経営戦略というテーマは、大きな研究領域である。今回は、エフェクチュエーション理論(サラス・サラスバシー)にあるように、手元の資源をみつめ、それをリフレーミング(様々な観点から検討)しながら、全員でゴールを目指すという、ある意味パッチワーク的(形も色も違う布を縫い合わせて1枚の布をつくる)な研究方法を採用し

ている。これは、ミンツバーグ的にいえば、創発戦略的である。検討のプロセスの中で、試行錯誤しながら、当初計画したものとは違ったコースに行ったとしても、そこに意味を見出していく。そのような観点から、まず、遠藤研究室を一つの専門コミュニティと見立て、隣接する組織、人材、地域社会、さらに国際的なコミュニティとの交流と連携の中から、新しい知見を得るというアプローチとした。西口（2007）は、『近距離交際と近所づきあい』の中で、成功する組織ネットワークは、近隣コミュニティの形成とそれと適宜ネットワークできる組織システムを提案している。そのネットワーク戦略も参考に、まず、青森には様々な魅力や強みがあり、その情報発信を国内外で行い、同時に地域社会、自治体経営やネットワーク上の課題を探ることを意図して、実践的研究テーマを設定。特に、グローバルな視点を重視。そのため、青森でのフィールドワークを続け、ネットワークのあるセブノーマル大学の学生、教員有志と繋がり、実践を行っていった。その結果、考察を深めたことは、人材育成であり、国際コミュニケーションを円滑に行えるようにするための語学を含めた地域リーダーシップの活性、能力育成である。さらに今回のプロトタイプ型実践的研究からは、「コーチング型コミュニケーションによる実践的英語習得とコミュニティ・ビジネス開発リーダーシップ、及び“場”の創造」の重要性が示唆された。

今回のプロジェクトは、社会実験的に研究室で実施してきた。フィリピンセブで、セブノーマル大学に勤務する非営利学術団体に所属する有志の先生チーム、そして、私がコロナ以前に3回現地のフィールドワーク及び国際研究会に参加してつくられたネットワークの存在、また、学生ゼミ有志は1回セブへフィールドワークに行った。このような国際経験交流がベースとなっている。

今回の実践的研究から、言葉の問題をどうクリアーするかが一つの大きな課題であった。そこで、**米国手話（ASL）**を活用した。学生の経験、関心をベースに（フィールドワーク紹介、動画交流など）、米国手話を異なったフィールド、組織（国）をつなぐ、バウンダリーオブジェクトにしたのである。また、Zoomのブレイクルーム（小部屋）を使用し、「1対1」、もしくは「1対2、複数」の環境を作り、上手く話せなくともOKの状況を作った。その場合、予め継続ペア「1対1」を決めて行った。ただ、課外活動時間が確保できない学生は、途中でモチベーション低下するということもあった。今後の課題としては、参加メンバーは、語学力で差があるので、興味と力量で分けて行う必要もある。「**活動時間の調整**」が鍵である。大学教育の質保証の観点においても、「グローバルに活動できる地域リーダーの育成」「事業構想、起業、地域イノベーション」を、目指していきたいと考える。

次章からは、実際にプロジェクトで研究実践、また教育を進めてきた参加メンバーの考察を採り上げる。

6-3 プロジェクトの諸実践プロセス（学生）

オンライン観光から見る地域観光のあり方：～青森における観光の実践的研究とコミュニティ MICE の観点から～

林 佳汰

1 はじめに

筆者の所属する遠藤研究室の研究分野は、国際的な視点から自治体経営、地域経営における新ビジネス創出、地域リーダーシップなどの実践的研究であるが、なかでもインバウンド観光振興に力を入れてきた。特に地方自治体におけるコミュニティMICEの開催、観光プロモーション事業、海外学生との交流に関心を持ち研究活動を行なっている。

そのような中、2020年2月ごろから始まった新型コロナウイルス感染拡大による行動制限などにより、2019年まで行なっていた国内外でのフィールドワークができなくなった。これにより地域イノベーションの新たな実践場所として検討していたフィリピン現地でのプロジェクト実践や、青森県内でのインバウンド観光・コミュニティMICE事業の対面での集客を伴う実践が困難となり、当ゼミにおいてもzoomを活用した非対面での活動を余儀なくされた。そこで、この数年で私たちの生活を大きく変えてさらに身近なものとなった、zoomなどのオンラインのコミュニケーションツールやICT情報ネットワークを活用して観光振興につながる方法を考え、模索した。その中で行なった活動が3章・4章で述べるMicro webinarとオンラインあおり観光クイズツアーである。このオンライン観光に着目し以下のテーマを設定した。

1-1 テーマについて

本論文のテーマは「オンライン観光から見る地域観光のあり方～青森における観光の実践的研究とコミュニティMICEの観点から～」である。現在、日本の観光業はコロナ感染拡大による外出制限や入国制限などにより、国内観光はおろかインバウンド関連に関しても大きなダメージを受け、観光のあり方も従来のものから変わらざるを得ない状況になっている。筆者の研究フィールドである青森県においても、主要な祭りやイベントの中止・観光地の封鎖などを余儀なくされ観光業が停滞し、経済的にも大きなダメージを受けた。一方で悪いニュースばかりではなく、コロナ収束後に訪れたい国として日本が高い評価を受けており、日本の観光資源のポテンシャルの高さに期待されていることも事実である。

この現状を踏まえ、日々変化する生活様式や時代に合わせた観光の新たなスタイルが必要になると同時に、コロナ後の観光選択肢に青森を選んでもらうために青森をもっと知ってもらうことが一番重要だと考えた。具体的にはコロナ禍で主流になったインターネットを通じて画面越しでの観光ツアーを提供し、青森観光資源の周知活動を行うことである。実際に、コロナによって加速したインターネット社会で研究をしていく中で、観光の新しいスタイルとしてオンライン観光というものが出現している。しかし、青森にフォーカスを当てたオンライン観光は出ていなかったのである。このオンライン観光に目をつけ、研究分野であるインバウンド観光や地域リーダーシップとも関連づけながら青森でのオンライン観光をプロジェクトとして実践的研究を行なった。この論文を通し、地域における観光業の変化と、新たに生まれたオンライン観光という観光スタイルの意義や可能性について紐解いていき、新たな時代の観光業のあり方について提言したい。その中で実際に行なった観光振興の実践的研究プロセスも踏まえながらあわせてまとめ、観光業の未来にどう影響を与えるか考察する。また、その中で当ゼミが行ってきた国際的な視点から自治体経営、地域経営における新ビジネス創出などの実践的研究に

についてもまとめることにする。

2 オンライン観光研究の背景

まずはオンライン観光研究を行うにあたっての背景を、2-1観光業界の現状と、2-2観光形態の変化に基づいてまとめる。

2-1 観光業界の現状

現在、世界の観光の動向としては、新型コロナ流行以前の2019年と比較すると2020年の国際観光客は14.7億人→3.9億人と約73%減少している。日本国内においても2019年と比較すると2020年の訪日外国人観光客数は3,188万人→412万人と約87.1%も減少している。（図1,2参照）これにより日本においては訪日外国人の旅行消費額がコロナ流行以前に比べ約7分の1程度まで減少し、国際的な観点から見ても観光業が大きなダメージを受けていることがわかる。このような状況下で、この青森県でも観光産業が大きな経済的ダメージを受けており、県内の主な観光施設への観光客入込数は地元住民を含めても以前の3分の1程度まで減っているのが現状である。

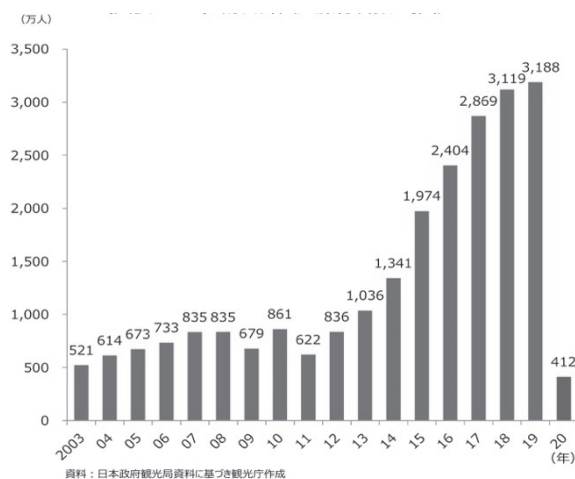
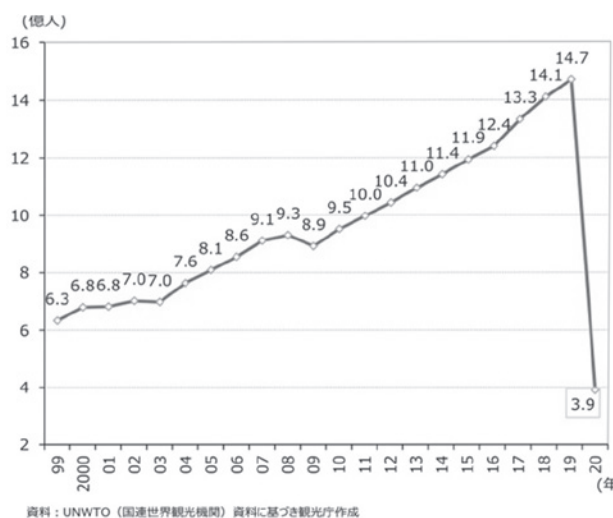


図 1-1 国際観光客数の推移（観光庁より引用） 図 1-2 訪日観光客の推移（観光庁より引用）

しかし一方で、コロナ後の海外旅行先として日本が高い評価を受けており、期待されているという良い傾向があることも事実である。

このような状況下において、観光のトレンド（旅行形態）にも変化が見られた。これまでは県外や国外へと観光に出かけるアウトバンドが多かったが、現在の国内旅行においては県内等の近隣地域へ観光に出かけるいわゆるマイクロツーリズムの割合が増加しているのである。そのほかにもテレワークや三密対策の影響でワーケーションやアウトドア、オンライン観光等への関心が高まっている。また、同行者についても複数人を想定した友人の割合が減少し、個人で行う割合が増加した。このことから社会や個人の生活様式に合わせた観光スタイルの需要が高まったことで、これらの観光スタイルが急速に発展する、もしくは発展せざるを得ないというのが現在の観光トレンドの実態だと考えられる。実際にコロナ禍で学校の授業やオフィスワー

クにはICT活用が急速に拡大し、オンライン授業やテレワークがニュースタンダードとして生活に溶け込むという具合にDX(デジタルトランスフォーメーション)が進みつつある。これらの現状から、観光の分野におけるDXの推進が重要であると推測し、入込観光客数が減少した地域社会の中で一番ICT利活用などによるDX実現可能性が高いオンライン観光に焦点を当てて研究を行うことにした。

2-2 観光形態の変化

先に述べたように、新型コロナウイルスという社会的要因によって新たな観光スタイルであるオンライン観光というものが台頭し始めているが、実は新型コロナ流行以前から、時代とともに変化を続ける観光顧客ニーズにあわせて観光スタイルも変化を遂げている。

日本における国内旅行の需要はバブル経済期の1990年代はじめ以降は落ち込んでおり、社会要因により多様化する観光客のニーズや情報化の進展、DXに対応しきれない多くの観光地では観光客数の減少を止めることはできない。そもそもこれまでの観光のスタイルとはどんなものだったのか、まとめていく。

① マスツーリズム

主な目的	対象地域	旅行形態	現地での移動
〈自己実現〉 芸術・文化などの 『体験・ふれあい』	地方都市	非周遊型、副次的、 「ついでに」	比較的短距離 滞留、徒歩、自転車 など
同行者	住民との関わり	具体的なイメージ	
1人、友人、カップル	目的になるほど期待 は高い	・ 現地の人や生活に触れる ・ 予期せぬ出来事を求める	

旅行形態の分析（十代田朗ほか『観光まちづくりのマーケティング』引用）

マスツーリズムとは主に団体での旅行で、戦後から大衆に広まった観光スタイルである。その目的としては好奇心や刺激の享受といった単一的なもので、有名観光地・希少な地域資源などインセンティブの高いものを目指すものが一般的である。このマスツーリズムの特徴としては、旅行会社が地域の観光資源をまとめたツアーをパッケージとして提供しているものが多いことが挙げられる。こうした、旅行会社が先導して旅行の出発地でツアーを組む形を発地型という。しかし、この発地型の観光スタイルでは多様化するニーズに応えられず行き詰まってしまふ。旅に慣れた旅行者が増えると、観光マーケットの中にこれまでとは別の刺激や、形式化された対応では得ることのできない体験を求める新たなニーズが発生するためである。これらのニーズに合わせて、観光スタイルもこのマスツーリズムから柔軟な適応が必要となった。

② タウンツーリズム

主な目的	対象地域	旅行形態	現地での移動
〈刺激の享受〉 好奇心・発見・飲食・購買	有名観光地・大都市	周遊型	比較的長距離、自動車・鉄道など
同行者	住民との関わり	具体的なイメージ	
団体・友人・カップル	少ない	・ 美しい景色を眺める ・ 特産品などを求める	

		・珍しいもの、未知のものに触れる
--	--	------------------

旅行形態の分析（十代田朗ほか『観光まちづくりのマーケティング』引用）

③ グリーンツーリズム

主な目的	対象地域	旅行形態	現地での移動
〈自己回復〉 保養・休養などの 『安息、弛緩』	海浜、山岳、高原	長期滞在、生活、繰 り返し訪れる	宿泊拠点より往復、 徒歩、自転車、自動 車など
同行者	住民との関わり	具体的なイメージ	
家族	高い	・保養、休養 ・仕事 ・レクリエーション ・家族との親睦を深める	

旅行形態の分析（十代田朗ほか『観光まちづくりのマーケティング』引用）

タウンツーリズムとグリーンツーリズムはともにオルタナティブツーリズムとして区分される。これらの観光スタイルは、芸術や文化・自然などの体験やふれあい、そして住民との関わりを主な目的としていることが特徴である。特にこの兆候は現代の観光客に顕著に現れている。現代の観光客は、美しい景色を楽しむことや、美味しい食べ物を食べるという形の経験をするよりも、その地域ならではの資源を活かした文化や自然・芸術に触れる深い体験や、地域住民との関わりの中での新鮮な感動を求めるようになってきているのである。

ニーズが多様化したことによって旅行会社が観光資源を取りまとめてツアーを作る発地型の観光スタイルでは限界があるため、観光地の人や組織が中心となって観光資源開発や商品サービスの提供を行う着地型の観光スタイルが登場したのである。つまり、この段階において、旅行会社が主導する観光スタイル（発地型）から地元住民を含めた地域の産業やその関係者が主導する観光スタイル（着地型）が求められるようになったのである。

これらの観光スタイルによってこれまで団体旅行が一般だったのに対し、1人や友人・家族などへと変化しそれらの同行者に合わせて場所などを変えるといったように、観光のニーズは多様化と個別化が進んだ。

④ リゾート

主な目的	対象地域	旅行形態	現地での移動
〈自己実現〉 芸術・文化などの 『体験・ふれあい』	田舎、中山間地域	居住地との単純往 復、滞在、生活	比較的短距離 滞留、徒歩、自転車 など
同行者	住民との関わり	具体的なイメージ	
家族	目的になるほど期待 は高い	・保養、休養 ・田舎生活、農業体験等を楽しむ	

旅行形態の分析（十代田朗ほか『観光まちづくりのマーケティング』引用）

リゾート型の観光スタイルは滞在型観光と呼ばれるものに近く、目的地から離れた場所にある観光地へ副次的に巡る周遊型とは違い、その場所に滞在しながらその拠点とその周辺において休養やレジャーを楽しむものである。ここにおいて注目すべきは、これまでマストツーリズムやオルタナティブツーリズムが短期的な自身への刺激の享受や体験・ふれあいを求めていたのに対し、リゾート型では長期滞在を前提として保養・休養といった自身への投資という意味合

いが強くなったことである。観光の対象とする地域もマスツーリズムに見られるような有名観光地や大都市ではなく、海浜や高原というように都市部から離れた場所での長期滞在や生活を目指すものとなり、よりその地域の住民や地域の産業が観光に関する取り組みを主導していく形態が迫られている。

また、リゾート型においてICT情報ネットワークの活用でワーケーションという形態も出現した。これはワーク＋バケーションからなる言葉で、観光地に長期滞在・生活しながらリモートワークで仕事をするというスタイルである。これによりリゾート型にも保養・休養を目的とするものだけでなく、生活や仕事などのライフスタイルに沿ったニーズが生まれているのである。

〈観光スタイルの変化の中で生まれた問題点〉

時代とともに観光スタイルが変化する中で、次第と浮き彫りになった問題点がある。それは観光客の増加による自然や景観などの地域資源の保全問題である。オルタナティブツーリズムが浸透して以降、これまで有名観光地や大都市に流れていた観光客が田舎や山間地域などに多く流れるようになった。これらの地域は地域資源として豊かな自然環境やその美しい景観を持つものが多いが、観光客が入り込むことでその環境が少しずつ悪化し、地域資源として保全することが難しくなっているのだ。さらに、観光客による混雑や植生破壊・観光客同士のトラブルなども発生し、観光地における予約制の導入や協力金の設置による来訪抑制などの対策がとられている例もある。

このような現状に対し、観光業界ではSDGsも踏まえた持続可能な観光のコンセプトを打ち出し、今後の観光開発へのガイドラインを作成した。

以下、国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所が公開している持続可能な観光の定義とガイドラインである。

持続可能な観光をわかりやすく定義すると、「訪問客、業界、環境および訪問客を受け入れるコミュニティのニーズに対応しつつ、現在および将来の経済、社会、環境への影響を十分に考慮する観光」ということになります。

コンセプトの定義

持続可能な観光に関する開発ガイドラインや管理慣習は、マス・ツーリズムや各種のニッチな観光分野も含め、あらゆる種類のデスティネーションにおけるあらゆる形式の観光に適用できるものです。持続可能性の原則は、観光開発に関する環境、経済、社会文化的な側面にもあてはまり、これら3つの側面の間で適切なバランスを図り、その長期的な持続可能性を確保しなければなりません。

ですから、持続可能な観光では以下のことが求められます。

- 1) 主要な生態学的過程を維持し、自然遺産や生物多様性の保全を図りつつ、観光開発において鍵となる環境資源を最適な形で活用する。
- 2) 訪問客を受け入れるコミュニティの社会文化面での真正性を尊重し、コミュニティの建築文化遺産や生きた文化遺産、さらには伝統的な価値観を守り、異文化理解や異文化に対する寛容性に資する。
- 3) 訪問客を受け入れるコミュニティが安定した雇用、収入獲得の機会、社会サービスを享受できるようにする等、全てのステークホルダーに公平な形で社会経済的な利益を分配し、貧困緩和に貢献しつつ、実行可能かつ長期的な経済運用を実施する。

持続可能な観光の開発には、多方面からの参画やコンセンサスの形成を実現する強力な政治のリーダーシップが求められますが、これと同様に、関連するあらゆるステークホルダーが事実を知ったうえで参画することも求められます。持続可能な観光の実現に向けて、その道は絶え間なく続きます。影響を絶えずモニタリングし、また、必要とあればいつでも、予防策や是正策を導入しなければなりません。

また、持続可能な観光では、観光客の高い満足度を維持し、観光客が意義ある体験を享受できるようにすることで、持続可能性の問題に関する認識を高め、持続可能な観光の慣習を観光客の間に広めることも必要です。

国連世界観光機関駐日事務所HPより引用

つまり、持続可能な観光のためには、地域資源を保全するとともに異文化理解や雇用拡大といったSDGsをふまえた観光開発が必要になってくるということがわかる。私はこの持続可能な観光の一翼を担う観光スタイルとして、オンライン観光に一定の意義があると考え。単にSDGsに掲げられるICT利活用の促進に効果があるだけでなく、植生の保全にもつながり、異文化理解・コミュニティの場としての活用も期待できると考えたのだ。そして何より、オンラインでの観光スタイルは近年の技術発展やコロナ禍により急速に広まったICT利活用の波が生かせる事業範囲なのである。

3 当ゼミでの実践的研究のプロセス

- i) 2019年 ビジネスアイデアコンテストに参加。
青森県におけるバンジージャンプを想定した新観光ビジネスの創造。まずは青森県における観光資源を生み出すことで観光業への経済的寄与を図った。
- ii) 2019年9月 フィリピン現地調査。
実際に自然観光資源活用のされている例をツアーに参加して調査した。
- iii) 2019年12月～2020年2月 コミュニティMICE in真鶴、in青森
遠藤研究室で行ってきたコミュニティMICE事業を真鶴で2回、青森で1回の計3回開催し、その企画段階から運営まで携わり、実際に地域経営の会議に参加した。
- iv) 2020年5月～6月 Micro Webinar
インバウンド・コミュニティMICEのプロトタイプ実践モデルとしてWeb上で海外の研究者や教師、会社経営者などとの意見交換やセッションを行った。
- v) 2020年10月～12月 オンライン青森観光クイズツアー
コミュニティMICE、Micro Webinarからヒントを得て、オンライン観光と異文化交流・コミュニティの場を生かした観光事業の実践的研究を行った。

次項から、これらのプロセスの中で行ってきた活動の詳細をまとめておく。

3-1 ビジネスアイデアコンテストに参加(2019年10月)

青森県におけるバンジージャンプを想定した新観光ビジネスの創造。まずは青森県における観光資源を生み出すことで観光業への経済的寄与を図った。以下、ビジネス創出の概要をまとめたものである。

〈ビジネスアイデア名〉

東北初のバンジージャンプ

〈提案理由〉

私たちは一度、茨城県まで足を運んでバンジージャンプを飛んできた。その経験を通して、バンジージャンプの魅力に気づき、バンジージャンプは遠いところから足を運ぶインセンティブになりうることが分かった。しかし、東北にはバンジージャンプのようなアクティビティがおこなえるスポットが少ないため、青森県にバンジージャンプができたとなるとインパクトを与えることができると同時に、交流人口を今よりも増やすことが出来ると考えたことが背景である。そこで、バンジージャンプをもとに地域を活性化しつつ、それをビジネスとして行っていくというのがこのアイデアのきっかけである。

〈概要〉

・ターゲット

→15歳以上の健康な方（達成感を味わいたい、一皮むけたい人、外国人観光客など）

・商品・サービスの販売・提供エリア

→城ヶ倉大橋

・商品・サービスの販売・提供方法

→日本で唯一バンジージャンプを運営する会社であるバンジージャパンと協力する。

webでの予約制にし、現地で受付・貸出装備を着用してもらい、インストラクターによる説明を受けたのち、飛んでもらう。期間は4月から11月（雪が降る前まで）

・商品・サービスの販売・提供価格設定・収支見込

→まず、バンジージャンプの価格を1回16,000円とし、オプションでのプロのカメラマンによる撮影を4,000円、GoPro貸し出しを2,000円と設定する。

【支出】

初期費用として

・設備費（城ヶ倉大橋の改修・補強、飛び場の設置など）→50,000,000円

・GoPro代→200,000円（一台当たり63,000×3台）

運営期間中の年度費用は22,000,000円とし、その内訳は

・メンテナンス（ロープ、機械の手入れなど）→1,000,000円

・人件費（8人を雇用、1人当たり250,000円とし、4月から11月の8か月分）→16,000,000円

・設備費（城ヶ倉大橋の改修・補強、飛び場の設置など）→5,000,000円

※設備費は10年間で返すとして計算

【収入】

16,000円×飛んだ人数 によって単純計算で算出。

※オプションは利用者が予想できないため考えないものとする。

初年度は1,388人の利用で22,208,000円の売り上げとなり、元が取れる。

次年度以降は1,375人の利用で元が取れる。

売上見込み

初年度は2,000人の利用者を予想し、売り上げは32,000,000円となり、9,800,000円の利益
二年目は3,000人の利用者を予想し、売り上げは48,000,000円となり、26,000,000円の利益
三年目は5,000人の利用者を予想し、売り上げは80,000,000円となり、58,000,000円の利益

〈特徴〉

122mもの高さを誇る城ヶ倉大橋でバンジージャンプが実現すれば、日本一の高さとなる。今まで東北地方にバンジージャンプを出来る場所がなかったためバンジージャンプをするには関東地方まで行かなければならなかった。そこで、青森県に作ることで東北初であり新たな観光名所としてインパクトを与えることができる。

現在、城ヶ倉大橋は自殺の名所となっているが、そこでバンジージャンプを行うことで自殺の抑止力となる。ロケーションは周りが山で囲まれているため、四季折々の景色を楽しむことができる。そして、周りは八甲田山や酸ヶ湯温泉などの観光資源に恵まれているため、八甲田全体の観光市場が豊かになることが期待される。

〈展望〉

バンジージャンプがうまくビジネスとして回れば、八甲田をブランド化することにつながり、温泉、紅葉、雪、バンジーと青森1の観光地になるに間違いはない。バンジージャパンは外国人にも対応しているため外国人が多く来る青森でもしっかりと対応できる。青森で一番のアクティビティとして確立し、若者でも来やすく、魅力がある場所になる。将来的には、東北でアクティビティと言ったら青森のバンジーだといわれるような場所にしたい。

そして青森の現状としてねぶた祭りや弘前の桜など、主に見て楽しめるものばかりであり文化・自然の観光資源は豊富だが、実際に体を動かせるアクティビティが少ないことが課題として挙げられる。バンジージャンプを通して青森にアクティビティという新たな観光資源を作ることと解決したい。また、城ヶ倉大橋は青森県では有名な自殺スポットとして知られている。その場所にあってバンジージャンプを作り、人を呼び込むことによって自殺防止の効果に期待できる。

3-2 フィリピン現地調査(2019年9月)

調査目的

- ・青森県とフィリピンには、自然の地域資源が豊富であるという共通点がある。観光地における地域資源の活用によどのような違いがあるのかを体験する。
- ・フィリピンの生徒や教授と国際交流の継続的な交流の場を構築する。
- ・青森観光へのニーズを掴む

調査方法

- ・現地の観光ツアーへの参加
- ・セブノーマル大学の生徒及び教授との交流
- ・青森の観光プロモーションを行う

日程

2019. 9. 13～2019. 9. 17の5日間

調査1日目 2019. 9. 13

・現地入り（成田空港NRT→マニラ空港MNL→セブ空港CEB）

遠藤研究室2年次生と遠藤教授で、東京から約8時間、西太平洋に位置する東南アジアの島国フィリピン・セブ島へと旅立った。セブ島まではマニラから小型機を乗り継いで移動した。セブにつくと宿泊先のホテルから出された移動車が用意されており、車でセブの街を移動することとなった。移動する車中でまず感じたのは日本との道路環境の違いである。車に乗っていると中心街を外れると揺れが激しくなり、日本と比べて道路の整備が追いついていないように感じると同時にいかに日本の道路が整備されているのかを思い知らされた。現地の人話を聞くと、道路環境が悪い理由としてスペイン領時代の道路環境がそのまま残されていることや、予想していなかった急激な人口増加により交通面の整備に手が回らなかったことが分かった。確かにセブの道路は日本と比べて交通量が多く、なかでもバイクの交通量が圧倒的に多かった。これも、交通量が多いために近くへの移動であればバイクのほうが楽に移動できることが背景にあると思う。その中で日本にはないバイクタクシーというものが走っており、その地域の特性を生かしたビジネスが生まれていることを感じる事が出来た。

調査2日目 2019. 9. 14

・マリンアクティビティツアー(図3-1参照)

・ナイトマーケット

私たちは現地でしか味わえない観光資源を体験するために2日間で2つのツアーと様々な体験をした。まず私たちが体験したのはマリンアクティビティのツアーだ。このツアーでは、SUPをはじめとしてバナナボートや水上ジェット、天気がよければパラセーリングやシュノーケリングも行いうことができ、セブの美しく澄んだ海を存分に楽しめる内容となっていた。この海という地域資源を有効活用するためには漂流ゴミなどの問題が課題に挙げられるが、アクティビティを行う区画には一切ゴミなどは見受けられなかった。遊泳エリアにはアクティビティごとにブイで区切りがつけられており、観光区画の環境整備などはうまく運用されている印象を受けた。また、本来ならひとつのアクティビティを行うことが目的になるところが、一度の来訪で複数のマリンアクティビティを体験できるという運営手法が青森県との違いだと感じた。これは、マリンアクティビティを行う会社がビーチエリアに駐在してアクティビティ運営を専門的に行なっていたことが実現させた効率的な運営手法だと考えた。青森県ではそもそもアクティビティの運用会社とその人員が少ないため、アクティビティ観光の面で振興を図るには人員や会社基盤の強化をすることが求められるのではないだろうか。



図3-1 マリンアクティビティツアー（筆者撮影）

調査3日目 2019. 9. 15

- ・ジンベエザメツアー（図3-2参照）
- ・アイランドホッピング（オスロブ、スミロン島）（図3-3参照）

朝の5時過ぎからツアーの送迎車に乗って移動した先は、セブの中心街から130kmほど離れたオスロブ。そこで体験したのがジンベエザメと泳ぐツアーである。ジンベエザメの近くで泳げる場所は世界でも数少なく、セブでは重要な観光資源となっている。現地の人によると、ジンベエザメは昔、漁師の漁用の網を食いちぎっており資源どころか損害を与える存在だったという。そのジンベエザメを飼いならしたことで、今ではセブ1ともいえる観光資源となった。これはまさにイノベーションの発想により、ジンベエザメと協働することで成功した例と言えると思う。



図3-2 ジンベエザメツアー



図3-3 アイランドホッピング

調査4日目 2019. 9. 16

- ・セブノーマル大学にて学生及び教授と交流（図3-4, 3-5参照）
- ・実弾射撃体験

セブノーマル大学へ行き、教育学科の現地の学生さんと交流をした。私たちはパワーポイントを使って青森を紹介するプレゼンや、青森クイズ大会を行った。現地の学生さんは歓迎の歌やダンスを披露してくれた。セブの人たちは、人間性が明るくとても親しみやすいと感じたのと同時に、日本人にはない積極性を兼ね備えていると感じた。

また、現地の学生さんはみんな英語が達者でそれ以外にもセブアノ語なども操ることが出来るため、国際社会において言語の壁を超えるにはやはり言語力が必要だと感じた。さらに、学生をしながらもネット学習で日本語を教えている人もおり、学習システムにおいてネットを活用する体制が日本より進んでいるように感じた。学生の中には日本文化に興味を持っていて漫画やアニメを知っている人が多数いて、英語を学びたい日本人と日本文化を学びたいフィリピンの人たちをネットなどで結ぶことで新たなビジネスの可能性を見出すことが出来るのではないかと考えた。

フィリピンでの青森の観光プロモーションを通して、青森についての認知度がほぼ無いに等しいと感じた。日本のことは知っているし行ってみたいが、青森という場所を初めて知ったという人が大半だった。ディスカッションするなかでフィリピンの学生から特に興味を持たれていたのは日本の漫画・アニメ文化が多く、地方においてはいかにこのような日本の固有文化を

地域資源の活用に関わっていくことによって観光需要も大きく変化しうると考えた。また、青森の観光プロモーションの中で一番温度感が上がったのは八甲田の雪景色や樹氷である。青森にいと当たり前の光景である雪が、雪が降らないフィリピンの人にとっては魅力的な観光資源だということを実感した。文化や自然、食など地域資源の多い青森県においては、海外の人たちに日常を知ってもらっただけでも観光の振興には十分効果的なのではないだろうか。



図3-4, 3-5 セブノーマル大学にて学生及び教授と交流

調査5日目 2019.9.17

・現地時間1時ごろ発（セブ空港CEB→マニラ空港MNL→成田空港NRT）

ここで、私はこれからの本研究につながる大きな気づきを得ることができた。実際にフィリピン・セブを訪れてみて、交通インフラよりも早く通信インフラが普及しているという社会生活面での現実と、それと並行して存在する貧困問題などの経済面での現実を目の当たりにした。現地の経済状況を鑑みると、いくら青森が良いところだとアピールしても、特に若い世代にとっては行きたくても行けないというのが現状である。その一方で、現地の人々のSNSやコミュニケーションツールなどのICT情報ネットワーク活用は想像を遥かに上回っている。このことから、インバウンドのために青森の新たな魅力を発掘しようとするよりも、インターネットを通して青森の誇る数多の観光資源を発信する方が、国際的にみて観光誘致には効果的ではないだろうか考えた。

世界的にも貴重な観光資源の多い青森も国際的な視点からするとまだまだ認知度は低く、観光振興にはコロナ後の観光選択肢に青森を選んでもらうことが重要になってくる。そこでインターネットを活用したツアーや周知活動によってまずは青森を知ってもらうことが、本県の観光需要拡大・振興へとつながると考える。

3-3 コミュニティMICE in真鶴、in青森（2019年12月～2020年2月）

(1)MICEについて

MICE（マイス）とは M I C E Meeting Incentive Convention Exhibition /Event、ミーティング、インセンティブ、コンベンション、エキシビション／イベントを総称した用語。M I C Eには開催地における高い経済波及効果やビジネス機会、イノベーションの創出等が期待される。※ インセンティブやコンベンションを含めて広義のミーティングとも一般的に呼

称される。欧米諸国などではMICE全般を指してビジネスミーティング・ビジネスイベントと称する場合も多い。（観光庁より引用）

(2) コミュニティMICEについて

一般的なMICEは参加者が50人以上で大きなコンベンションホールを必要とするような大規模な会議を指すが、コミュニティMICEでは大きな会場を必要とせず小規模で開催するところが特徴である。そのため、あまり大きな会場を要さない地方でも開催することができ、コミュニティMICEを通じた経済活動によって地方の開催地への経済波及効果が見込まれる。また、小規模という点を生かし、より濃いネットワークのもとでビジネス機会の創出や円滑な意思疎通が可能になる。そしてもうひとつ大きな特徴として、研究者や専門家だけでなく地域住民や学生も参加するというところがある。より地域に近い場所でさまざまなコミュニティの交流を図ることができる。これらのことからコミュニティMICEの開催によって、地域経済活性化や地方創生に期待することができる。遠藤研究室では自治体・コミュニティに焦点を置き、地域ビジネスや地域イノベーションに関する情報交換を行うことで、地域の活性、地域経営振興へ向けた取り組みにつながることを目標にコミュニティMICEに取り組んできた。

以下、私が参加したコミュニティMICEである。

① コミュニティMICE in 真鶴

日程：2019年12月15日（日）

場所：神奈川県真鶴町、真鶴地域情報センター

テーマ：『コミュニティMICEのあり方を考える』

内容：真鶴町の視察、ワークショップ

参加者：Reynaldo B. Inocian (Professor, Cebu Normal University)

Ana Marie V. Fernandez (Associate Professor, Cebu Normal University)

藤永弘（札幌学院大学名誉教授）

齋藤毅憲（横浜市立大学名誉教授）

遠藤哲哉（青森公立大学教授）

ほか、計15名程度

② コミュニティMICE in 青森

日程：2019年12月17日（火）

場所：青森商工会議所1階、スタートアップセンター

テーマ：『地域資源、人材の国際ネットワーク活用と地域経営における起業、ビジネス創出』

内容：フィールドワーク、ワークショップ

参加者：Reynaldo B. Inocian (Professor, Cebu Normal University)

Ana Marie V. Fernandez (Associate Professor, Cebu Normal University)

山内リチャードソン澄子（起業家）

工藤朝彦（AIVA代表）

足立弘長（神戸屋呉服店）

青森公立大生ほか、計15名程度

③ コミュニティMICE in 真鶴（2020/2/11）

日程：2020年2月11日（火）

場所：神奈川県真鶴町、琴ヶ浜研修センター
テーマ：『ドローン、AI、IoT活用の地域ビジネス～地方創生を考える』
内容：ドローン操縦体験会、ワークショップ
参加者：吉田智恵（行政書士）
山下隆敏（株式会社OPTiM、経営企画本部長）
ほか、約10名程度

(3)コミュニティMICEの実践を通して

12月に行なった2回のコミュニティMICEでは、フィリピンに赴いた際に関係を構築して下さったセブノーマル大学のイノシヤン教授とアナ教授を、神奈川県真鶴町・青森県青森市へ迎えての開催が実現した。イノシヤン教授からはフィリピン・セブのバケット活用などの具体的事例を踏まえた地域における戦略的課題について、アナ教授からはサインランゲージを使った歌を通して国際交流やコミュニティにおけるコミュニケーションについてお話をいただいた。真鶴ではお二人から国際的な視点から見たまちづくりの意見をいただき、とても貴重な経験となった。なかでもイノシヤン教授からは、フィリピンのビガン地区ではスペインが植民地化していた時代の空き家を歴史として国が管理して有名な観光地にしたという事例があり、真鶴町でも歴史価値のある家や日本になかなか無い街並みを利用すべきであるという意見があった。それと同時に、海外の人からすれば全ての地域資源が魅力的に感じると仰っており、地域観光を考えるにあたっても貴重な考え方をいただいた。

そして真鶴で行った3回目のコミュニティMICEでは、ドローンやAI、IoTなどの地域におけるICT利活用をテーマに行った。ここで初めて町役場や関係者との調整などのやりとりや広告作成（図3-6参照）の段階から携わらせていただいた。忙しい中で時間を割いていただく登壇者との連絡や、まちの取り組みとして出す広告の行政的な推敲など、準備段階で学生の取り組みとしてはかなり大変だったというのが正直な所感である。そのため、本来広告を出すタイミングとしては数ヶ月前からというのが鉄則ではあるが、SNS広告とチラシの新聞折込みという形で本番日の数日前に打ち出すという直前の告知となってしまった。だが、このコミュニティMICE開催当日には1人ではあったものの広告を見て参加して下さった住民の方がいた。数は問題ではなく、この取り組みが住民の参加に繋がったという事実が一番重要なのだ。コミュニティMICEの一番の強みは自治体というコミュニティの中で研究者や有識者をはじめ、学生や地域住民までもが参加して地域について意見交換や情報交換を行うところにあるが、それが私たちの取り組みの中で形にできたことが嬉しかった。このことから、地方でのコミュニティMICEを行なっていくことで、地域イノベーションや地域ビジネス創出の場が学生や地域住民という範囲まで広がることに期待できる。

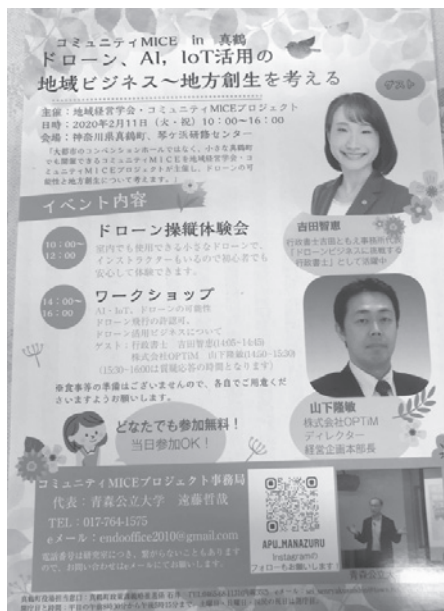


図3-6 コミュニティMICE広告（筆者作成）

3-4 Micro Webinar（2020年5月～6月）

Micro Webinarについて

このMicro WebinarはMicro、Web、Seminarからなる造語で、オンラインでの小セミナーモデルである。前項で挙げたコミュニティMICEを、コロナ禍における新たな形としてプロトタイプ的に行なった活動がMicro Webinarである。これをインターネット上のコミュニティにおける学生バーチャルコミュニティMICEという位置付けで行い、主にフィリピンを中心に様々な分野に関わる国際人材との交流やディスカッションを行なった。このMicro Webinarが目指すものは国際的に通用するリーダーシップの醸成と、国際的な新地域ビジネスの創出である。

以下、私が参加したMicro Webinarである。

①第1回 Micro Webinar

日時：2020年5月21日

テーマ：「ADAGIO MUSIC TUTORIALSのビジョン」

Covid-19感染危機下における会社経営のリーダーシップ

ゲストスピーカー：Jennylyn Quinto（音楽会社経営者）

②第2回 Micro Webinar

日時：2020年5月29日

テーマ：「スペインでの私生活や活動の紹介」

国際的観点から見たコミュニティのあり方

ゲストスピーカー：Caridad Daisy M. Compuesto（スペイン在住英語教師）

③第3回 Micro Webinar

日時：2020年6月11日

テーマ：「Life is Beautiful Adventure」

地域の魅力ある観光資源の発信とCovid-19パンデミックの中でのポジティブな見通し
ゲストスピーカー：Mary Jane F. Pernites (Ms.MJ) (Cebu Normal University出身)

これらの様々なディスカッションを行なった。コロナ感染危機下における企業経営のビジネスモデルや地域の観光資源の魅力発信のプロセスなど、国際的観点からの地域リーダーシップ実践モデルをはじめとして特に観光分野におけるコミュニティMICEプロトタイプの構築に勉強になる部分が多かった。具体的には学生バーチャルコミュニティMICEとして始まったこのMicro Webinarを観光関連産業に活かし、インターネット上で世界へ向けた地域発信の場を創造することで産業振興を通して地方創生に導くプロトタイプ実践プロセスを思考するに至ったのである。

この段階で、地域ビジネス創出・海外の観光モデル調査・コミュニティMICE、そしてMicro Webinarを行なった。ここまでのプロセスを経て、国際交流、地域観光ビジネス、コロナ禍における観光振興の取り組みを試行錯誤した結果、4章で述べる本研究を執り行うこととなった。

4 オンライン観光の実践的研究、『オンライン青森観光クイズツアー』

4-1 研究の目的

3章のプロセスを踏まえて、特にフィリピンを中心とした海外の社会的・経済的現状の中での観光ニーズと青森県の観光プロモーションが乖離していることが問題だと考えた。具体的には、本県ではインバウンド観光客へ向けた事業への補助金や魅力創出のためのブランディングなどを行なっているが、海外の人からするとそもそも青森のことを知らない・知るきっかけがないというのが現実なのである。世界的にも貴重な観光資源の多い青森も国際的な視点からするとまだまだ認知度は低く、観光振興にはコロナ後の観光選択肢に青森を選んでもらうことが重要になってくる。しかし、実際にフィリピン現地で青森のプロモーションを行なったところ、観光資源に興味を持ってくれたことも事実である。そのため、国際的な交流の場を通して青森のことを知ってもらうきっかけを作ることによって有効的な観光プロモーションを行うことは、可能性としては十分に期待できる。

また、フィリピンのセブでは交通インフラよりも早く通信インフラが普及しているという現実があり、日本でもコロナ禍でオンラインコミュニケーションが活発になり、観光にも新たな取り組みが求められるようになってきている。このような現状が、本研究を行うのに拍車をかけた。このコロナ禍で急速に進んだICT利活用の波を観光分野においても利用することで観光振興を図り、以下の目的で実践的な研究を行った。

- ・オンラインという環境の中で有効的な青森の観光プロモーションを行う。
- ・コミュニティMICEやMicro Webinar を有効的に活用し、インバウンドへの段階的なアプローチを行うこと。

これらから、コロナによって大打撃を受けた観光関連産業に果たして活路はあるのか、その中で生まれた新しい観光の形に可能性はあるのかを明らかにする。

4-2 研究（調査・実験・開発）の方法

研究の方法としては、青森県におけるオンライン観光の企画・作成・広告・運営・アンケートまでの観光開発を実践的に行うものである。

この実践研究の位置付けとしては、海外ネットワークとの交流と地域価値の創造の場となるコミュニティMICEがプロトタイプとなり、そこからオンラインへと変化を遂げたMicro Webinarを実践の場として観光事業に取り組むものである。

そして、実際にオンライン観光を事業として展開しているHISのツアーに参加し、オンライン観光スタイルの実態を図る。

① オンラインあおもり観光クイズツアー

Covid-19 感染拡大の影響によって人々は観光のための外出を自粛し、これまでインバウンド観光増加などによって上昇傾向だった県内の観光市場は大きなダメージを受けている。そのような中、この環境下で加速した ICT 利活用によるオンラインの観光プロモーション事業を行うことで、Covid-19 終息後の青森を元気にしたいという思いでオンラインのツアーを提供することにした。差別化戦略として、コンテンツとしてただ映像を見るだけで飽きる内容にならないよう、地域の魅力に迫るクイズを盛り込み、ツアー参加者に参加型のツアーを提供した。

(1) 第1回オンラインあおもり観光クイズツアー

日時：2020年10月15日 午後1時30分～2時00分

場所：全編zoomにて

参加応募：Googleフォーム、InstagramのDM

ツアー形式：全て事前録画動画の配信

第1回に特集した場所は八戸市。蕪島周辺を深掘りする形でツアー箇所を組んだ。より近場に集中した区域を特集することで地元人でも知らないようなディープな地域資源を周知できるためだ。

また、この第1回目のツアーはもとより2回目に向けてブラッシュアップする前提で取り組んだ、いわば試作段階であった。

応募があった参加者は1人のみであったものの、プロジェクトを実践できたことに意味があった。実践することでツアー内容の組み直しやターゲットの再設定などの戦略に繋がった。より効果的な観光プロモーションにするには、ターゲットを海外の学生層に絞り、海外でも幅広く通用するツアーへと組み直す必要があった。

そこで、よりインパクトを残せるようにツアー箇所を県内各地に広げ、四季折々の風景をメインにコンテンツを組み直した。

(2) 第2回オンラインあおもり観光クイズツアー

日時：2020年12月17日 午後1時30分～2時30分

場所：全編 zoom にて

参加応募：Google フォーム、Instagram の DM

ツアー形式：事前録画動画の配信、クイズ部分のみリアルタイムで参加者とのコミュニケーション

第1回目の改善策について議論し、第2回目で策定したテーマは「青森の魅力を世界へ」。ターゲットを海外の学生に絞ったことで第1回目とは制作方法がかなり変わった。まず言語は全編英語にし、字幕も英語で作成した。そして四季折々で観光資源が豊富な青森県の魅力を伝え

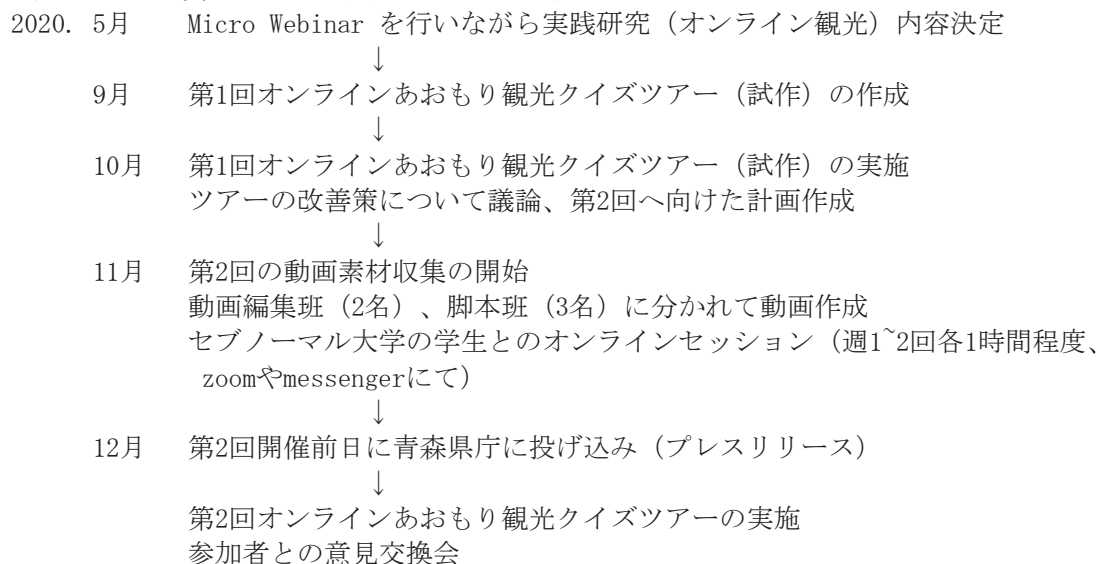
るため、紹介範囲を青森全域に広げて春夏秋冬で分けて特集した。そのため、短期間で県内各地に赴きツアー動画作成のための素材を集めることとなったが、一部季節の関係で集まらなかった動画素材に関してはフリー素材を組み込むなどして対応した。

そして何より、第1回目から大きく変わった点はこのツアーの制作過程である。全編英語での作成にあたり、2019年の訪問から交流を行ってきたセブノーマル大学の学生に英語での制作協力を仰いだところ、共同プロジェクトとしての制作が実現した。セブノーマル大学の学生は教育学の特殊教育を専攻していたため、共同プロジェクトとして実践的研究を行うにあたって英語の他にサインランゲージ（英語手話）を教えてもらい、ツアーにも組み込むことにした。これによりゼミの時間外に週1~2回各1時間程度、zoomやmessengerのビデオ通話機能を使用して、サインランゲージを教わりつつ動画をブラッシュアップした（図4-1参照）。



図4-1 セブノーマル大学の学生との共同

〈オンライン観光ツアー実践研究のプロセス〉



② ケーススタディ：HISのオンラインエジプト観光ツアー

実践研究としてオンライン観光ツアーを制作する他に、実際に事業として行われているも

のに参加した。

HISでは、2020年4月にニューヨーク駐在の職員がオンライン観光を考案し、早い段階で事業化することに成功しており、現在ではオンライン観光の利用者が15万人を超えている。実際に体験することによって、ツアーコンテンツの内容や運営方法などにどのような違いがあるのかを明らかにしていく。

参加の方法としては、HISの公式サイトから予約し、当日はzoomにて開催された。

日時：2021年7月25日（日）17:00～18:00

参加場所：研究室のPCからzoomにて参加

ツアー内容：ピラミッドやスフィンクスを巡るエジプトツアー

参加費：3,395円

5 オンライン観光ツアー実践研究の結果

5-1 オンラインあおもり観光クイズツアー

【当日参加者】

参加地域(区分)	人数(接続台数)
フィリピン（学生、教授）	28名
スペイン（教師）	1名
日本（青森公立大生）	3名(台)
その他（東奥日報記者）	1名
計	33名(台)

オンラインあおもり観光クイズツアー参加者集計（筆者作成）

【ツアーコンテンツの内容】

〈春〉

① 弘前の桜

② 深浦、千畳敷

クイズQ1「深浦最古の銀杏の樹齢は？」

〈夏〉

③ 青池

④ 仏ヶ浦

⑤ 大間

クイズQ2「大間のマグロの取引値は最高で何円？」

⑥ 八戸市種差海岸、燕嶋神社

クイズQ3「燕島のウミネコは繁殖期になると何羽いる？」

〈秋〉

⑦ つがる、高山稲荷神社

⑧ 青森市、城ヶ倉の紅葉

クイズQ4「モミジ・イチョウ・ケヤキの中で紅葉するのはどれ？」

⑨ 黒石市、中野もみじ山

〈冬〉

⑩ 青森市、八甲田の雪・樹氷

クイズQ5「八甲田の最低気温は何度？」

参加費：無料

【実際に開催してみたの強みや課題】

〈強み〉

- ・どこからでもデバイスがあれば参加できる
- ・移動や宿泊などのコストがかからない
- ・クイズによって青森への理解や興味を誘える
- ・国際交流としての「場」となる
- ・四季を一度に味わえる、現地では1日では無理な距離を回れる

〈課題〉

- ・地域に還元する仕組みづくりができていない
- ・機材や配信の環境に左右される
- ・普段使わない英語コミュニケーションの難しさ

〈改善策〉

- ・ツアーとのパッケージ商品として特産品の贈呈などを参加費に組み込み、地域ビジネスとして運用する
- ・コミュニティMICEやMicro Webinarによる国際交流、人材醸成の継続

【当日準備段階の問題点】

オンライン観光ツアー配信当日、今まで活動してきた研究室ではなく、大学内の通信環境と機材が揃った一室を借りて配信を行ったため、当日の動作確認が必要となった。作成した動画を再生してみると映像がコマ送りのように進み、画質も荒くなってしまうという問題が発生した。この原因を探ると、PCの動画ファイル上での再生ではこのような現象が起きてしまうことが判明した。

〈問題に対する解決策〉

- ・動画をYouTubeにアップロードする
- 動画の再生先をPCの動画ファイルからYouTubeに変更することでスムーズな再生が可能になった。YouTubeにて限定公開で動画をアップロードし、そのリンクを保存することで、本番もそのリンクから簡単に再生ができるようにした。

【青森におけるオンライン観光、クイズの効果と期待】

動画は事前収録のものを使い、ガイドの音声も収録済みであったため、リアルタイムでコミュニケーションを行うのはクイズの部分だけであった。クイズの画面で運営側が動画を一時停止してクイズを投げかけ、指で回答番号を表示して答えてもらうというものである。次項で述べるHISの事例と被るが、現行のオンライン観光ツアーでは参加者との直接のやりとりはほとんどなく、あるのはチャットでの質問募集のみであった。そのため、クイズという形で参加者との交流を図ることは他ツ

アーとの差別化や価値創造の面で効果的だったと考えられる。また、全5問出題したがどれも参加者の様子は積極的で、ツアー後の意見交流会では「とても面白かった。」「ぜひ行きたくなった。」という声が多かった。ここから、フィリピンの人たちからするとあまり知られていない日本、青森の光景には驚きと感動があり、青森の観光需要の高まりに一定の効果があったことが分かった。今後、地域住民との関わりという展開ができると、オンライン観光スタイルでも2章で述べたオルタナティブツーリズムに求められる体験の実現に期待できる。

【セブノーマル大学学生との共同】

今回、制作の過程で英語を使い、国際的に協力をしながら作り上げた。具体的には、ゼミの時間外に週1~2回各1時間程度、zoomやmessengerのビデオ通話機能を使用して英語やサインランゲージを教わりつつ動画をブラッシュアップした。この際、青森公立大学の学生1人に対して、セブノーマル大学の学生1~2人がメンターのような形で協力してくれた。この取り組みによって、地域イノベーションのために情報を共有しながら、国際的リーダーシップの醸成や新ビジネスの創出に向けての場をオンラインで継続的に設けることができた。これはコミュニティMICEのプロトタイプ実践モデルと言える。理論的にコミュニティMICEからオンライン観光ツアーへと紐づけるだけでなく、実際にプロセスに基づいて実践的に研究を行うことができた。

【アンケート結果】

実施したアンケートは、ツアー全体についてのヒアリングとセブノーマル大学との英語・サインランゲージを使った共同についてのヒアリング項目を設定したものである。その中から一部抜粋して分析する。

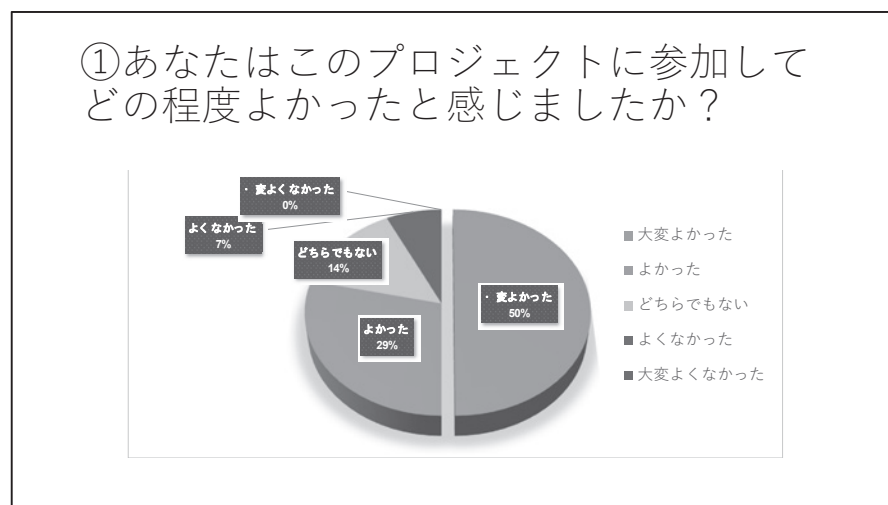


図5-1 アンケート集計、ツアーヒアリング

図5-1は、オンラインあおもり観光クイズツアー全体についてのヒアリング項目だが、「大変よかった」「よかった」と回答する人が8割程度で、概ね満足度は高かった。

⑨このプロジェクトを他の人にどれほど勧めますか？

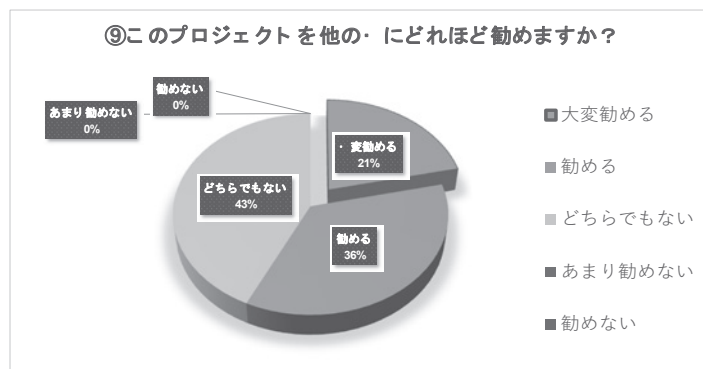


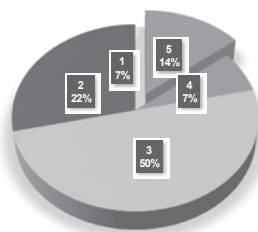
図5-2 アンケート集計、ツアーヒアリング

図5-2は、この取り組みを他の人にどれほど勧めるかというこれからの展開に関わるヒアリング項目である。

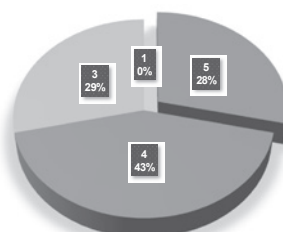
満足度が8割だったのに対し、「大変勧める」「勧める」と回答した人は6割弱だった。過半数ではあるものの、このギャップからはオンラインの観光スタイル、そしてその英語制作の共同の過程などに、もう少し改善や展開の余地があったことがうかがえる。

③あなたは今回のプロジェクトの前と後でコミュニティ開発に対しての新しいアイデアや見方をどの程度実行できましたか？

③Ⅰプロジェクト参加前アイデア



③Ⅱプロジェクト参加後アイデア

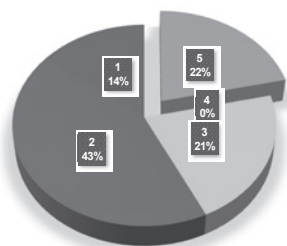


5 実行できた 4 少し実行できた 3 どちらでもない 2 あまり実行できなかった 1 実行できなかった

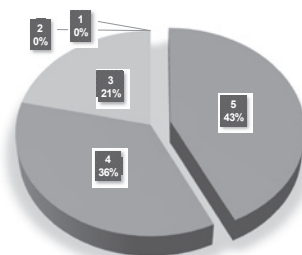
図5-3 アンケート集計、国際交流ヒアリング

⑤あなたはこのプロジェクトの前後で国際的な交流をどの程度行えたと感じましたか？

⑤ i プロジェクト参加前の国際交流充実度



⑤ ii プロジェクト参加後の国際交流充実度



5非常に満足 4やや満足 3満足 2やや不満 1 不満

図5-4 アンケート集計、国際交流ヒアリング

図5-3, 5-4を通して、実践研究前は国際交流充実度が4割にとどまっていたのに対し、実践研究後は回答者の10割が「やや満足」「満足」「非常に満足」と回答している。また、コミュニティ開発への新しいアイデアの醸成にも寄与があった。

これらのことからこのオンライン観光研究を通してコミュニティMICEの観点から見ると、ツアー参加者の中では国際交流の「場」としての効果が一番現れていたことが分かった。コミュニティMICEのプロトタイプ実践モデルはこのような場を通して意見交換や情報交換を行い、地域イノベーションのアイデア創出・ビジネス創出を目標とするものであるが、制作から実践までの一連の流れがインバウンドへの段階的なアプローチ、国際的な視点から見たコミュニティMICEのプロトタイプ実践モデルとして効果を発揮していたのである。観光業の面からは次項で考察していく。



図5-5, 5-6 オンラインあおもり観光クイズツアー当日の様子

5-2 HISオンライン観光ツアー

このツアーでは実際のオンライン観光ツアーの運営の形を体験することを第1目的として一般客として参加した。ここでは5-1で筆者が実践研究として青森を題材に行ったオンライン観光ツアーと比

較しながら特徴と感じたことをまとめる。

【ツアーコンテンツの内容】

① 第一ピラミッドの紹介 → 車移動 → ②第二ピラミッドの紹介 → ③スフィンクスの紹介 → ④ラクダの上からの目線擬似体験 → ⑤エジプトのお土産紹介 → 終了

【強み、実際に良いと感じたこと】

- ・地域ビジネスの仕組みづくりができています
- ・リアルタイム中継で届けられる映像によってより臨場感が味わえる
- ・その地域の特産品が届く
- ・現地のガイドによる詳しい説明

ツアーパッケージは2種類あり、上記のツアーに特典なしで参加するものと、エジプト産のワインがお家に届くという特典付き（当時）で参加するものの2つである。今回は特典なしで参加したが、オンライン観光における特産品還元の取り組みはコロナで停滞した地域経済・観光業の振興において非常に効果的だと考えられる。本来ならそれを目的に観光地へ訪れるような観光客のニーズに応え、それが地域ビジネスとして地域に還元する仕組みが機能しているからである。

また、当日の配信方法は現地からHISカイロ支店のガイドさんがリアルタイム中継で説明しながら巡るものだった。

【課題、実際に問題に感じたこと】

- ・参加者との関わり方
- ・当日の現地のコンディションによって、音声が入りづらい

ツアーの途中で参加者との交流という形でのイベントは発生せず、参加者は随時チャットにて質問を受け付けるという形でツアーに関わることができた。しかし、気軽に参加した特に質問のない参加者にとっては画面を眺めて音声を聞くという受動的なツアーの印象があった。実際、公式ホームページに寄せられたクチコミを見てみると、「参加者のレベルの低い質問応答を途中で挟まれると幻滅する」といった声も上がっていた。

また、当日は電波が悪くなったり、風などの雑音が入ったりすることで音声聞こえづらく感じるタイミングが何度かあった。これは現地中継型の弱点であると感じた。

5-3 オンライン観光の比較

	オンラインあおもり観光クイズ ツアー	HISオンラインエジプト観光 ツアー
申し込み方法	InstagramのDM、 Googleフォーム	ホームページ
参加費	無料	① 普通参加 3,395円 ② 特典付き 約5~6,000円

旅行形態	PC、スマホなどからzoomにて	PC、スマホなどからzoomにて
言語	英語	日本語
配信方式	事前収録の動画再生	現地からリアルタイム中継
特色	クイズをリアルタイムで出題して参加者と交流	現地ガイドによる解説
ビジネスの仕組み	なし	ツアーの参加費 エジプト産ワインのお土産

実践研究と既存事業の比較（筆者作成）

HISのオンライン観光ツアーでは地域ビジネスとしての枠組みや地域に還元していく仕組みがよくできている。地域の観光業の中で、事業としてオンライン観光で採算を取るには、このHISのケースを参考にしていかなければならないと感じた。

また、新しい生活様式によって生まれるニーズに合わせた様々な展開も必要になると考えた。

6 考察

6-1 地域ビジネスとしてのオンライン観光

筆者の行ったオンライン観光の実践研究では、最終的には観光経済の振興に寄与することを目指したものの、地域の中で事業として採算がとれる仕組みを盛り込むことができなかった。現段階ではこの研究を通して観光プロモーションにとどまっているが、観光業はコロナによる経済の落ち込みを回復するために、これからいかにビジネスとして事業性のある取り組みを展開できるかが課題になってくると考えた。

地域ビジネスとしてのオンライン観光を運営するには、「ツアーとのパッケージ商品として特産品などのお土産を参加費から還元する」、「オンライン観光の体験自体に付加価値をつける」などが重要になってくる。前者は前述のHISの事例が挙げられる。後者の例として、インフルエンサーやタレントを起用した代理旅行、ARやVRなどを利用したDXによる次世代の観光体験などの展開を提案したい。これらはオンライン観光を通して観光業を発展、振興させていくために有効的だと実践研究を通して感じた。

6-2 オンライン観光の今後のあり方

新しい観光のあり方としてのオンライン観光、オンラインツーリズム

主な目的	対象地域	旅行形態	現地での移動
〈自己啓発〉 旅の予習や新たな魅力の発見	有名観光地、地方都市、アクティビスポット	オンライン型	運営側のみの移動、参加者は移動しない
同行者	住民との関わり	具体的なイメージ	
1人、友人	現地ガイドとのやり取りのみ	・観光の擬似体験 ・観光地への理解と興味を深める	

ここで、手軽に行えるサブ観光スタイルとしてオンライン観光を活用することを提言したい。これ

まで観光客が面倒に感じてきた準備や計画などが不要なく、身近なデバイスで楽しむことができるオンライン観光は観光需要のハードルを下げたと言えると考えた。そのため、誰でも簡単に疑似旅行体験をすることができ、今後の旅の参考や、純粋な探究心で参加できるものとして存在することが今後の観光振興のために有用であると考えた。これにより地域の特産品や観光資源を楽しむことができれば、地域での観光ソリューションや新しいビジネスとして期待できる。ここにおける観光ソリューションとは、持続可能な観光としてオンライン観光を活用することを想定している。これにより、現地に実際に足を運ぶ人は一時的に減ってしまうものの観光開発による生態系や観光資源の保全につながる。長期的に見てもオンライン観光がビジネスとしての仕組みをもって運営されることで、特産品や観光資源を提供するステークホルダーの雇用や収入にもつながる。この観光スタイルで顧客満足度を高め、観光客が意義のある体験を享受できるようになることで、オンラインでの持続可能な観光が実現できると私は考える。

6-3 DXがもたらすオンライン観光の変化

オンライン観光は、行きたいと思わせる観光から行かない観光へと変化することが予想される。現行の主なオンライン観光は、事前収録の動画再生やリアルタイム中継による配信がほとんどで、これは参加したお客さんに行きたいと思ってもらうことが目的とも言える。これから、ARやVRの技術がオンライン観光へも活用されるようになると、オンラインの観光でも没入感が生まれ、実際に行ったかのような体験ができるようになることが想定できる。この段階までDXが進むと、次第にバーチャルショッピングなどでお土産の購入もできるだろう。ここにおいて、オンライン観光はサブの観光スタイルとしてだけではなく、メインの観光としても活用が期待できると考えた。

7 おわりに

オンライン観光の実践研究を通して、当初の目的としていた「コミュニティMICEやMicro Webinerを有効的に活用し、インバウンドへの段階的なアプローチを行うこと」および「オンラインという環境の中で有効的な青森の観光プロモーションを行う」ことはオンライン観光の実践研究のなかで果たすことができた。しかし、研究をしていく中でオンライン観光の地域ビジネスとしての実際の運用の難しさを痛感した。これは、一朝一夕にできることではなく様々なプロセスのもとで完成するものだと思う。新型コロナウイルスが収束に向かい、これから観光業が振興しようとするとき、また観光のあり方にも変化が訪れる。その時、地域観光のソリューションを模索し続ける姿勢を持つことが何より重要だと感じた。

今回、新型コロナウイルス感染危機下において様々な制限を受けたが、このような移り変わりの節目で新たな観光のあり方について研究できたことは嬉しく思う。

そして、このオンライン観光に関する実践研究を行なったことで、ありがたいことに青森県企画のオンライン観光事業『#オンライン青森冬景色』という取り組みに学生パネラーとして参加させていただくことができた。さらに、フィリピンのセブで開催された学生の研究発表会にオンラインで参加し、海外へ向けて今回の研究報告をすることもできた。観光振興のために日々活動してきたことが着実に積み重なり、少しずつ実を結んできたことを忘れずに、これからも地域の観光に向き合っていきたい。



図7-1 #オンライン青森冬景色の様子



図7-2 セブ学生研究発表会へ向けた収録の様子

8 謝辞

まず卒業論文作成にあたって指導いただいた遠藤教授、そして今回研究を行うにあたってご協力いただいたセブノーマル大学の学生をはじめ、技術サポート関係、研究プロセスのコミュニティ MICE、Micro Webinar 等で関係した全ての人に感謝いたします。

9 参考文献

- ・観光庁 令和3年版観光白書

<https://www.mlit.go.jp/common/001408385.pdf>

- ・国連世界観光機関（UNWTO）持続可能な観光の定義

<https://unwto-ap.org/why/tourism-definition/>

- ・HIS 公式ホームページ、オンライン観光

<https://www.his-j.com/oe/>

- ・青森県庁 観光企画課 月例観光統計

<https://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kokusai/kanko/getsureikankoutoukei.html>

- ・青森県庁 観光国際戦略局 誘客交流課

<https://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kokusai/shinkanko/index.html>

〈文献〉

- ・大社充『地域プラットフォームによる観光まちづくり』
- ・十代田朗ほか『観光まちづくりのマーケティング』

プロトタイプ型社会実験的プロジェクトへのアプローチ コミュニティ MICE 志向型動画作成への挑戦

杉山 墨飛

プロジェクトでは、3年生時に様々な検討を行ってきたが、コロナウイルスの影響により不可能な状況になった。そこでこの状況においても自分たちができることは何か、本当にやりたいことは何なのかということを考えるべく週に2~3人ほどプレゼンテーションを行い、各自やりたいことを発表しブラッシュアップを重ねていった。この活動を半年間行い、3年の秋学期になるころには何をしたいかということが形になっていった。

コロナ禍が進み、旅行はもちろんのこと外出もままならない状態に陥ってしまった。私たちは家にいながらもその場に言った気になれる「ZOOMでオンライン観光ツアー」を考えて実行に移していくことにした。完成系としては世界発信。しかし、「世界」をいきなり相手にするとハードルが高いため、まずは身内を含めた日本人をターゲットとした。最初は日本人向けの「日本語のみ」を使った動画を作成。内容は、青森県八戸市「みちのく潮風トレイル」を題材にした。私たちが決めた情報発信の仕方の1つに、自ら現地に赴き撮影した動画や写真を使用するということがあり、実際にゼミのメンバーで朝から夕方まで撮影を行った。各自とった動画を抜粋し1つの作品とした。いよいよ発表となったのだが第1回は準備期間が短かったため思うような宣伝ができなかった。更に、練習時間も取れなかったため改善点の多い回となった。しかし、改善点が多数見つかったことで次回以降に繋げる良い回になったと思う。

時を改めて、第2回を実行に移すことにした。第1回は日本人向けで開催したが、第2回は海外向けとし、対象者は主にフィリピンに行った際にお世話になったセブノーマル大学の方々に向けて行うことにした。海外向けの動画にするために「英語」を主とし、サブとして「日本語」を使用することにした。第1回は八戸市のみの情報発信だったが、第2回は、私たちが青森県全体で特に紹介したいポイントに絞って青森県を4つのブロックに分けて撮影した。動画のテーマは「青森県の四季」とした。すべてのスポットで自主撮影を行い、動画作成をしたかったのだが、撮影時期が11月で冬シーンだけが他サイトから引用したものになってしまった。この点が残念なポイントだった。第2回は「英語」を用いたものとなるため英語訳担当、内容担当、動画編集担当と役割を決め動画作成に取り組んだ。

第2回の動画で山場となったことが、セブノーマル大学の学生との交流を何か生かすことは出来ないかと考える中で、彼らが主に学んでいる「英語の手話」を教えていただき、動画に組み込んでいくということだった。最初はお互いが全く知らない状態から始まり、言葉の壁があった。特に私は、英語が苦手で聞き取ることができず相手を不安にさせてしまったことや困らせてしまったことが多々あったが、チャット機能を使用したりゆっくり英語を話していただいたりしながらなんとか英語の手話を完成に近づけていった。このようにセブノーマル大学の方々は、優しく丁寧に対応してくれる方が多いと感じることが出来た。最初は1対1の交流に抵抗があったが、やってみると1時間という時間はあっという間でいい経験になったと思う。

各自教わった手話をクロマキー合成で動画に組み込んだ。何度か失敗しながら約2日かけて手話の組み込みを終えた。様々な過程を経てようやく完成した動画は30分。この動画には私たちの集大成が詰まっていたため反応がどうかというのは正直不安だった。しかしその不安に反して、動画は好印象だった。セブノーマル大学の方々は今後再びこのような回が行われるのであれば参加したいとのことで高評価だった。この経験は今後の私たちの糧になるだろう。

＜研究テーマ（卒論）とフィリピンの方々とのコミュニティ MICE＞

私が取り組んできた研究（卒論）の大きなテーマは「幸福」について、その点に興味を持ったのは大学2年生の時にゼミで訪れたフィリピンでの経験が大きく関わっている。今まで日本でしか暮らしたことがない私は、他国の文化の違いを肌で感じたことはなかった。しかし実際行ってみて交通面、経済面に大きな格差が生まれていることが分かった。

交通面では、整備されていない道路がほとんどで中央線や歩道のラインがほとんどわからなかった。更に、渋滞が頻発していて車のごちゃごちゃと並んでいた。これで事故がよく起こらないなと思えるほどだった。経済面では、日本との経済格差がありありとみて取れ日本に來たいフィリピンの方は大勢いるのにもかかわらず、現状収入が厳しいこととコロナウイルスの影響で來ることが出来ないようだ。更に印象深かったことが、普通のスーパーや薬局等が立ち並ぶ商店街のすぐ裏道はスラム街が広がっているケースが多くみられた。日本では特に人口が多い東京都は空気が悪い、淀んでいると言われているが、東京都ほど人口が多くない、むしろ少ないともいえるセブ島だがスラム街の頻発により空気が汚れ悪臭が漂っている場所が多かった。そんな中でもスラム街の人は笑顔を見せていた。その笑顔はどのような理由からくるのだろうと不思議に思った。ここまで貧富の差があり、決して満足とは言えない生活の中で笑顔になることを忘れず、幸せを感じているのはなぜなのだろうかと思えた。そして、「幸せ」とは現代人にとってどういうものなのか、何をどう改善すれば幸せになれるのかという点を調べることに決めた。

このゼミ活動をする中で、フィリピンの方にかかわるという経験は何度もありその都度フィリピンの方の温かさに支えられてきた。2年生でのセブノーマル大学の訪問・交流、3年生での「オンライン観光ツアー」の「英語の手話」を教わったこと。Facebook 等でもかかわる経験は多々あった。このようなフィリピンの方々とかかわる中で文化の違いを学びながらフィリピンの方々が幸せに思うことは何だろうと考えた。また、ANA さんが日本に來た時におそらく人生の中で見たことがないだろうという雪を見てはしゃいでいる姿を見て、このような当たり前の光景に大人になってここまではしゃぐことが出来るだろうかと深く考えた。当たり前が当たり前ではない文化の違いや性格・考え方の違いをフィリピンの人との交流の中で学び、私の研究（卒業論文）に生かしていきたいと思った。

プロトタイプ型プロジェクトの実践的予備的研究調査

フィリピンセブの研究室との研究交流を通じて

一戸 梨乃

3月からセブの交流を約2ヶ月やって、意見を交換することの面白さや、他言語を使って学ぶ難しさを体験できた。セブとの交流では、英語手話と共通テキストによる「リーダーシップがとれる人」について学んだ。

英語手話では、アンナ先生やセブの学生の方々から教えて頂いた。最初は、私は日本語の手話でさえ習ったことがないので、覚えられる不安だった。しかし、繰り返し復習をしていくことで、最終的には「a-z」までの単語や簡単な自己紹介や会話を理解し、手話のみでの会話ができるまで上達することができ、とても嬉しかった。セブ交流についてのアンケートの結果から、「あなたは、このプロジェクトを通じて、米国英語手話と歌を使った英語学習は、どの程度効果的だと感じましたか？」という項目について、4.4 とほとんどの人が効果的であると感じていることが分かった(下部表、グラフ参照)。私自身、英語手話自体をそこまで難しいと感じることがなかったので、英語が苦手な方や英会話などに自信がない方、会話に消極的な方にも取り組みやすい会話の形であると感じた。英語手話に対して、日本の英語教育の一環として広まってほしいと感じたし、日本と英語圏の新しい会話の形として広まって欲しいと感じた。



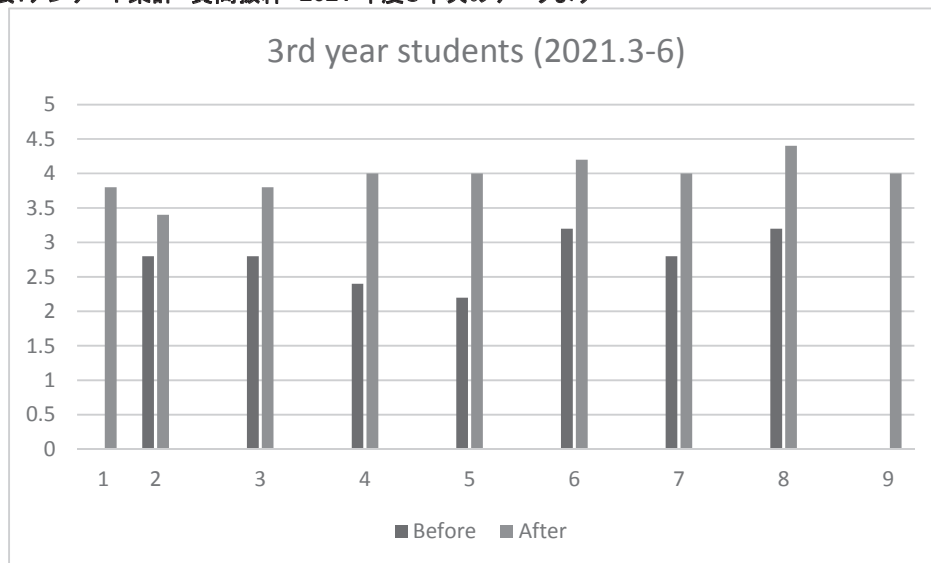
写真：英語手話を zoom で学んでいる様子

8、How effective did you find learning English using American Sign Language and songs through this project?

あなたは、このプロジェクトを通じて、米国英語手話と歌を使った英語学習は、どの程度効果的だと感じましたか？

Before	After
3.2	4.4

表:アンケート集計 質問抜粋 2021 年度3年次のデータより



グラフ:アンケートをふまえたデータグラフ(プロジェクト実施前と実施後の変化)

テキスト学習では、それぞれのパートナー1対1でコミュニケーションを30-40分行った。私のパートナーであるリザさんは、私が言いたいことを理解してくれ、分かりやすく教えてくれる良きパートナーで、意見交換もしやすかった。テキストを通して、リーダーシップのことについて学ぶのはとても大切なことであると感じたが、内容が難しくあまり頭に入ってこなかったもので、意見交換をする時間には内容のすれ違いで、スムーズなコミュニケーションをとることができなかった場面もあった。後日、「内容が難しくて理解できない。」とリザさんに伝えたところ、リザさんが毎回、内容を簡単に要約してくれたり、内容に的確に沿うのではなく、その日のトピックを参考にして、リーダーシップがあると思う人物の体験を交えながら理由を話すという取り組みを行った。それによって、自分が思うリーダーシップ像が確立でき、また、リザさんが思うリーダーシップ像を理解することができた。



写真:1対1のコミュニケーションの様子(写真左:梨乃 写真右:リザさん)

このように、自分達なりの学習の仕方が見つかり、海外の方とコミュニケーションを取った事がない私にとって、非常に貴重な経験であったと感じた。また、この学習を通して、英単語のボキャブラリーや会話表現を習得でき、英語学習にも繋がったと感じた。

プロトタイプ型プロジェクトの予備的調査と今後について：

コロナ禍における青森市内の飲食店活性化に向けた試験的活動から

相内紀乃

今年の遠藤ゼミ 3 年生のプロジェクトの主な活動内容は、コロナ禍における青森市内の飲食店を盛り上げるための活動を行なったことである。この活動を行おうとしたきっかけは、青森市内のあまり知られていないようなお店を取り上げることで、地元を盛り上げるだけでなく、魅力を多くの人に知ってもらうことができる。そこでターゲットを若者や家族世代、旅行者向けに発信するものを作るために、店 MAP を作ることにした。実際に私たちが行ったところを取り上げ、Instagram にも投稿した。これから 6 つのことについて詳しく報告する。

1 つ目は MAP 作成である。紙媒体のものと電子版の 2 形態を作成し、紙媒体は手書きのものにし、多くの人が手に取ってもらえるようなものを作成する予定である。この MAP 作成では、ヒアリングを通して聞いたお店をアピールする一言や、紹介文などを掲載し、少しでも行きたいと思ってもらえるような MAP 作りを目指している。また、協力していただいたお店でご縁があれば QR コードを置かせてもらい、そこから訪れたお客さんたちにさまざまなお店も知ってもらえるようにしようと考えている。

2 つ目はお店訪問についてである。基本は事前にアポイントメントをとるようにしていた。だが、実際は上手いかず、突撃訪問することが多かった。だが、訪れたお店のほとんどは優しい方ばかりで色々なことを教えてくれた。また、お店を選ぶ基準はそれぞれが気になるお店を選んだり、その周辺のお店、テイクアウトができる場所など、さまざまな種類を選んだりした。今回私たちが選んだお店は青森駅周辺、本町などが多かった。

3 つ目はヒアリングである。ヒアリングは事前に考えた質問内容をもとに話を聞いた。主な内容は、お店を始めたきっかけや客層、コロナ化の影響、そしてそこからどうしたかなどである。今回伺ったお店はほとんどポジティブな意見を持っていた。コロナが流行する前から開業する予定だったため、開かざるを得なかったお店や、コロナ禍に合わせた経営方法を模索したりなど、時代の流れに合わせて対応していた。そして、ヒアリングをする際に気をつけたことは、会話のキャッチボールをうまくすることである。事前に用意した質問だけでなく、話を聞いているうちに広げられそうな話題を詳しく聞くなど、雰囲気を楽しんだ。また、気さくな方ばかりなので、会話をしていて楽しかった。

4 つ目は Instagram の投稿についてである。本格的に活動したのは今年の 12 月からである。2 年次に作成したアカウントを使用し、今まで伺ったお店の紹介や、食べたメニュー、その感想などを記載した。また、住所や営業時間も記載することにより、興味を持ってもらった人にアクセスしやすいように心掛けた。実際にお店の人から反応をいただくこともでき、私たちのやる気にも繋がった。その他にも、私たちが個人的に訪れた場所も掲載し、情報発信に努めた。

5 つ目は今年度の活動を振り返る。昨年度は、青森の魅力を世界中に発信するというテーマのもと、青森県内の様々な観光名所に行き、動画を作成しながら魅力を発見してきた。その活動を通して、私にとって 3 つの反省点があった。1 つ目は観光名所に行く際、移動時間や見る時間の配分がうまくで

きなかったり、事前に調べることを怠ったため見ることができなかった場所があったりなど、スムーズな活動ができなかったことである。2つ目は予め動画の撮り方の研究をしていなかったことである。様々なバージョンで撮影しなかったため、動画を作成する際に映像が足りなくて困ってしまうことがあった。3つ目は多言語化についてである。初めは日本語バージョンで動画を作成し、その後多言語に対応したり、英語手話を使用したりして日本人だけでなく世界中の人に青森の魅力を知ってもらおうとしていたが、実行することができなかった。これらの反省をもとに今年度は活動してきた。初めは違うプロジェクトを企画していたため、実際に活動を始めるまでに時間がかかったが、今までの反省を活かして行動に移すことはできたと感じる。特に、昨年度よりもゼミ生の連携がうまくできるようになったため、話し合いがスムーズにできた。

6つ目は今後についてである。現在行っている活動を最後まで終わらせるために、今年度中に MAP を作成したいと考えている。だが、フィールドワークで訪れたお店だけではまだ足りないと感じているため、もう少し調査を進め、魅力あるお店を沢山発信していく。また、ゼミ活動の中で海外との交流してきた経験もあるため、英語バージョンの MAP も作成したいと考えている。その後、もし機会があるのであれば、海外の学生にも見てもらって感想等もいただければと思っている。

このように、今年度は青森の飲食店の調査をしている中で、様々な人と出会うことができ、経営者の生の声を知ることができた。この貴重な経験が無駄にせず、MAP 完成まで活動していきたいと思う。

最後に、フィールドワーク中にヒアリングをしなかったお店を簡単に紹介する。

・リンゴの次

テレビでも紹介されている高級食パン専門店である。食パン以外にも手頃な価格の商品もあるため、気軽に訪れることができる。パンもふわふわで美味しいため、一度食べればクセになる味である。



・小麦の奴隷

2021 年 9 月にオープンした地域密着型のパン屋さんで、歯応え抜群でボリュームたっぷりのザックザクカレーパンが有名である。パンの名称が特徴的なだけでなく、店内の BGM も印象に残るものだった。



・スパイシーカレー 浅虫温泉 宿屋つばき

400年の歴史ある温泉宿「椿館」の姉妹施設である「宿屋つばき」にオープンした。とても雰囲気が良く、家族や友達など、どんな人と来ても落ち着いて過ごすことができる。トッピングやカレーの種類も豊富であり、「あいがけカレー」という2種類のカレーを楽しめるメニューもあった。

・古民家カフェ apricot

浅虫にあるカフェで、地元の人はもちろん、さまざまな人が訪れる。古民家ならではのレトロな雰囲気で、落ち着いて時間を過ごすことができる。日替わりのランチメニューや久慈良餅入りの抹茶あんみつパフェなど、おしゃれなメニューがたくさんあった。

・インディ桂木

本格的なカレーを食べることができるお店で、ボリューム満点のメニューが沢山ある。1日50個限定の大人気なカレーパンも販売されている。辛さも調節でき、ご飯も選べるため、自分好みにアレンジして楽しむことができる。



・ゼットン

昭和のレトロ感満載の店内が特徴の煮干しラーメン専門店である。バラそばのチャーシューは目の前で炙ったり、限定100食のドロ煮干しがあったりなど、本場青森の煮干しラーメンを味わうことができる。



・無想庵

平成11年11月11日から22年間続けているお店で、この11月11日は女将さんの誕生日である。前はペットショップをやっており、夢想花からとった名前である。会社員の人が多く訪れ、新規のお客さんを取り入れるよりも今来ているお客さんを大事にしているイメージだった。

以下、2名の飲食店紹介は取り扱う店舗が重複している部分があるが、まとめ方・ゼミ生自身の感じた事などをそのまま読み取って欲しいため、報告文章をそのまま記載する。

コロナ禍の飲食店

柏村 啓介

1. スパイス食堂問屋町カレー

<お店の紹介>

日本人が営む本格的なインドカレーのお店。コロナ禍の中お店をオープン。オープン準備を以前からやっていたため、コロナ禍でも店を開けざるをえない状況だった。

シェフはインド人から直截本場のスパイスカレーを教わっており、シェフ自身がカレーを好きなこともあり、専門的なカレーのおいしさを広めるために始めたのがきっかけ。

立地に関しては学生や問屋町で働く人が通いやすい妙見あたりにあるため、客層も狙い通りのお客さんが多く訪れる結果となっている。休日には家族連れの姿も見かけるそう。また、外国人の客も見かけるが、日本人の客のほうが圧倒的に多い。

お店の名前の由来としては、やっていること・場所が一番伝わりやすいからとのこと。

青森で一番本格的なスパイスカレーが食べられることが自慢のお店である。

お米も日本人になじみのある食べやすいものを扱っていることもポイントだそう。

<コロナの影響>

コロナ禍の影響で売り上げが見込んでいたものよりも全然低かったそう。最近は少しずつ増えてはいるが、青森で少しコロナが流行した時はガクッと売り上げが落ちた。また、テイクアウトも行うようになり、少しずつだが増えてきている。



2. OkomeCafé & Bar 米b（ベイベー）

<お店の紹介>

日本のファストフードともいえるおにぎりをコンセプトにしたお店。

おにぎりの種類も豊富で何度訪れても空きが来ないお店の一つといえる。

おにぎりだけでなくお茶漬けや期間限定でライスバーガーもある。

おにぎりがコンセプトだが和風ではなく海外チックな感じの内装や雰囲気がポイントだそうだ。

<コロナの影響>

もともとは昼から飲めるバーとして経営していたが、コロナの影響で厳しい状況になった。弁当配達やテイクアウトを売り始めたのはコロナの前からではあったが、コロナがひどくなってから本格的に始まっていった。

売り上げはコロナ前と比べ大きく減った。もともと飲みに来る人がメインのお店だったため、飲みに来る人が減り売り上げが落ちてしまったそうだ。取材当時の経営状況も赤字に近い状況だったという。

それでも何とか配達の時に宣伝をすることで経営をしていっている。

ジャパニーズファストフードおにぎりをモットーにこれからも頑張っていくとのことだ。



3. ブルフルール

<お店の紹介>

スウィートポテトの専門店。1本1本丁寧に焼かれている手作りが売り。現在のオーナーが前のオーナーの味を絶えさせたくない

ということでレシピを教えてもらったことがきっかけ。店名の由来としては青い花という意味の造語でブルーフルールからきている。

客層は洋菓子店ということで、女性が多い。また、40、50代の男性も多い。

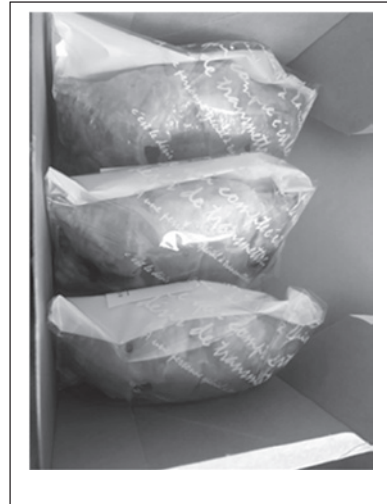
スウィートポテトはサツマイモを使っているため、生クリームや砂糖菓子ほど甘すぎることがないため男性にも人気があると予想される。

ブルフルールの商品は少し値段が高めであるためお祝いやちょっとした自分へのご褒美として買っていく人が多い。

男性ファンのリピーターからの根強い人気がある。材料からすべて一から手作りしているため手間暇がとてめにかかっており、味に力を込めている。

<コロナ禍の影響>

催事販売をやっていたのでそれがなくなったことが厳しかったそう。だが、その反面ネット販売やテイクアウトでの売り上げは上がった。



4. 楽天食堂

<お店の紹介>

油淋鶏や担々麺などの中華料理をメインとする食堂。ぶためしが人気 No.1。

テイクアウトにも対応している。

冬にはマグロ定食など季節によって期間限定メニューもある。

中華料理をメインに扱っているがターゲットは主に日本人である。

平日は会社員が訪れることが多い。学生や留学生も見かける。土日は家族連れも来店する。

<コロナの影響>

客足が大幅に減った時期もある。

夜間の営業時間の客足も減り、営業時間の見直しもしていた。

取材当時には少しずつ客足が戻りつつあったが、それでもなお夜の時間帯のお客さんは以前ほどに

A black and white photograph of a meal served on a black tray. The meal consists of a large plate of fried chicken and rice, a bowl of white rice, a bowl of dark sauce, a bowl of white sauce with a spoon, and a glass of water. The food is arranged neatly on the tray, and the background is a plain surface.

松山 有平

1. 米b (ベイベー)

そもそもは昼からお酒が飲めるバーとしてお店を構えていたが、新型コロナの影響により一転、テイクアウトや配達の方により力を入れるようになり、弁当の販売も始めた。新型コロナの影響によりやはり売上は下がってしまったものの、コロナ禍での取り扱いメニューや販売方法を柔軟に対応させていた。

[illegible]

こちらは青森市浪館にある、バナナジュースをメインに取り扱う海外チックな雰囲気のお店である。なぜバナナジュースなのかというと、ご主人曰はく、「バナナは健康に良く、おいしいから」と

のこと。

コロナ禍の状況に敢えてお店をオープンしており、バナナジュース専門店という新鮮さとキャッチーなオリジナルキャラクターのおかげもあってか、売上は良好。

ご主人の趣味により、店内はコカ・コーラのグッズが多く内装されている。また、ジュークボックスなどといったレトロなものも飾られているので、“インスタ映え”しそうな雰囲気が感じられた。



3. スパイス食堂問屋町カレー

こちらは青森市問屋町に店を構えている。こちらもコロナ禍での出店。コロナ前からオープン準備はしていたものの、コロナの時期と重なってしまった。それでもやめるわけにもいかず、といった経緯でオープン。

カレーはオーナーがインド人から教えてもらったものでとても本格的。また、青森市にはスパイスカレーのお店がなく、幅広いジャンルのカレーを広める意味でも、カレーの専門店としてお店を構えた。客層は会社員、学生、家族連れなどがメインとのこと。

コロナ禍でのオープンであったので売上の方もある程度は予想していたが、実際はその予想よりもわずかにたかいものとなっており、まずまずとのこと。しかし、トータルの売上でみるとコロナによる影響を受けているといえる。

本格的なスパイスカレーでありながら、日本人向けに味を調整されていることもあり、リピートするお客さんも多いと感じた。

店の隣がコーヒー屋ということもあり、コーヒーとセットで売れ行きが良いのではないかとということが考えられた。(コーヒー店は右下部参照)



活動を通して見て、やはりどの飲食店も新型コロナによる影響を受けているものの、それぞれの対策で売上を維持しているということを学んだ。

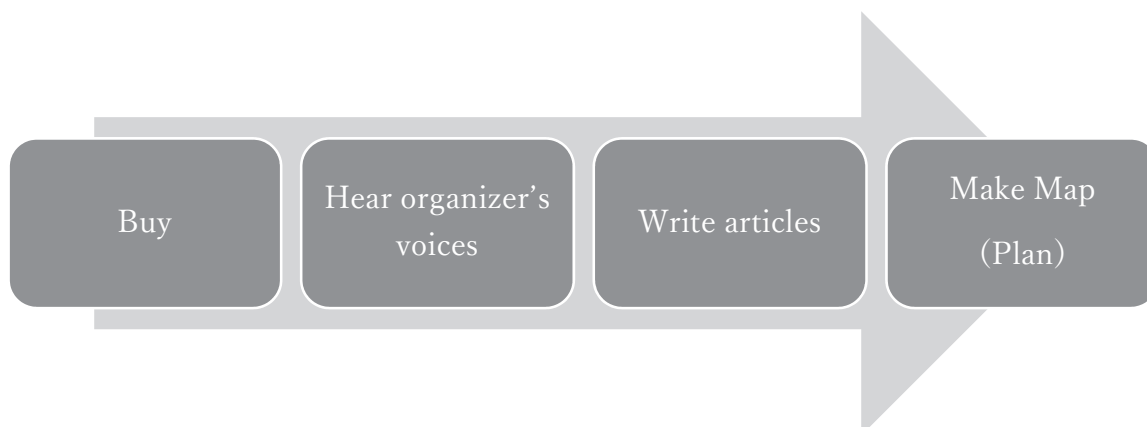
コロナ禍の飲食店の現状と分析

～プロトタイプ型プロジェクトの予備的研究調査における
飲食店経営者へのインタビューをもとに～

小野寺 楓

私達は2021年6月から「コロナ禍の飲食店を盛り上げる」というテーマのもと青森の飲食店を紹介するプロジェクトを開始した。2020年から世界中に猛威を振るうコロナの影響により様々な被害が出ているが、飲食店もその影響を受けている。青森市の飲食店は、他県同様営業時間の短縮、来店客数の減少といった影響を受けている。また、コロナ禍でステイホームが進んだことにより、街中を歩く人が減少し普段よりも更に活気がなく寂しい印象を抱いた。そこで、青森市で飲食店を盛り上げる活動ができないかと考えた。私達大学生は価格が安く行きやすい点を優先しチェーン店で飲食をすることが多い。そのため青森市の飲食店をよく知らないのではないかと考え、飲食店を盛り上げると共に、青森市内で経営する飲食店を知ってもらおうと活動をした。

私達のプロジェクトは4段階ある。まず、飲食店に行き、店内飲食もしくはテイクアウト商品を購入する。次に店舗経営者に営業を始めた理由やコロナの影響などについてインタビューをする。その次に、それをもとに紹介記事を作成する。最後に、訪れた店舗をまとめてデジタル版と手作りのMAPを作成する。以上の流れでプロジェクトを進めてきた。なお、MAPは現在作成中であり、2月にWEB版、ハンドメイド版の完成を目指している。



図：プロジェクトの流れ

紹介記事は、飲食店経営者にインタビューをする他に、店舗を訪れたゼミ生が感じた印象や店の特徴を紹介する形で作成を行っている。現段階では10店舗の記事をまとめている。また、SNSでの情報発信も行っている。Instagramにおいて店舗の紹介も随時行っており、取り扱った店舗からの反応も多くもらっている。

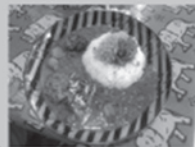
図に表した2段階目の経営者へのインタビューでは、経営状況が店舗ごとに異なることが分かった。例として3つの店舗を挙げる。なお、紹介記事を一部記載する。1店舗目は環状線沿いに店舗を構える「スパイス食堂問屋町カレー」である。この店舗は2020年7月というコロナ禍で店をオープンさせた。コロナが流行る前から店を開店させる準備をしていたため、コロナ禍ではあるが店をオープンさせたという。この店の特徴は、スパイスを使ったカレーを扱い、スープカレーやカレー全般のメニューがあることである。店で使う肉は近場の精肉屋さんから仕入れており、新鮮な肉が手に入りやすいという利点もある。大通り沿いであるため学生が多く、問屋町の市場の人々も来るため売り上げが見込めるという考えにより問屋町に店を建てた。コロナ禍の影響は、見込みより売り上げが低いことであり、取材を行った2021年6月は青森県の感染者数が増加傾向にあったため、更に売り上げへの影響があった。また、テイクアウトのメニューがあるため、それにより売り上げを伸ばしているという。

“青森で1番本格的なスパイスカレーが食べれるお店”

『スパイス食堂 問屋町カレー』

コロナ禍の2020年7月にお店をオープン。

青森には外で食べるようなスパイスがないため、スパイスカレーやルーカレー、スープカレー等カレー全般を提供し、カレーの魅力を広めている。精肉屋さんが近く、新鮮なお肉を仕入れている。サラリーマンの方や学生、家族連れ等が来店。コロナ禍の影響を受けつつも、テイクアウトの注文も増え営業。



2店舗目はバナナジュース専門店「GREASE」である。2021年7月27日にオープンしたばかりで、コロナ禍だからこそ元気になるようにと営業を開始した。土日に多くのお客さんが来店し、カップルや家族も多い。実際にバナナジュースを買い、イートインで楽しんでいたお客さんに少しお話を伺うと、『ドアが開いていないと入りにくく感じてしまう』『若い子たちは入りにくいのではないか』という意見があった。店内はアメリカンな雰囲気があり、オリジナルキャラクターの「やっこちゃん」と写真が撮れるフォトスポットもある。バナナジュースやサイドメニューといった飲食メニューだけでなく、やっこちゃんグッズも展開しており、新たなファン層も見込める。

3店舗目は、古川にある「Okome Café & Bar 米b(ベイビー)」である。コロナ以前は昼間からお酒を飲む店というコンセプトで午後2時から夜12時まで営業していた。テイクアウトや弁当のメニューもコロナ以前から行っていたが、本格的に始めたのはコロナ禍になってからである。コロナの影響は売り上げや客数に出た。コロナ禍で飲酒目的のお客さんが減り、売り上げも下がった。赤字での経営となり、テイクアウトの配達を増やすためにチラシ配りを行っている。このお店はジャパニーズファストフードという言葉が似合う雰囲気があり、和風ではなく海外風味のおにぎりが売りである。おにぎりの具のバリエーションが豊富であり、大人のTKG等、興味をそそるメニューが多いのが特徴である。

Okome Cafe & Bar 米b(ベイビー)

- ・ お米をメインにしたカフェ & バー
- ・ おにぎりやお茶漬け、お米バーガーなどの種類も豊富
- ・ 味付けにおいても様々選べて飽きがこない
- ・ 日替わりメニューも充実しており、ボリュームも満点



上に挙げた3店舗の他に、コロナの影響を受け経営が苦しい状況に陥ったという店舗があった。営業時間の短縮や売り上げの減少、来店客数の減少といったダメージを受けていた。また、青森でも2021年9月からコロナワクチンの職域接種が始まり、2回のワクチン接種が完了した人が増加した。そのため飲食店を訪れる人や出歩く人が増えたため、飲食店の売り上げも少しずつ回復してきたのではないかと考えられる。

私達ゼミ生はプロジェクトを始めた当初、飲食店は大変苦しい状況であると考えていた。しかし、多くの飲食店を訪れ店内の雰囲気を見たり経営者に話を伺ったりしていくにつれ、苦しい状況であるだけでなく、地域や自分たちの店舗を盛り上げていこうと頑張っているのだということが分かった。コロナ禍の経営に苦しむ店舗が存在するだけでなく、GREASEのようにコロナ禍の人たちを元気づけようと店をオープンさせた店舗もあるというのが、地域や人々を元気づけようとしているように感じた。また、コロナ禍の特徴としてイートインではなくテイクアウトが普及してきたこともあり、例に挙げた3店舗もテイクアウトを行ったり商品の配達も行ったりしている。これはコロナ禍の新しい飲食提供の方法であり、テイクアウトを専門とする店舗も増えている。

最後に、青森市のコロナの影響について考察する。東京を含む関東都市部と比べると、青森市のコロナのダメージは少ない。また、青森市内のうち、郊外の飲食店は中心商店街に比べコロナの影響をそれほど受けていないと考えられる。青森市のコロナのダメージが少ないというのは、私たちの学生生活から予想できる。コロナ禍において、全国的にオンライン授業が実施され、アパートや家から授業を受けるスタイルが普及してきた。しかし、コロナが流行し始めた2020年春から今日まで私たち青森公立大学ではオンライン授業は実施されなかった。青森市内のいくつかの大学ではオンライン授業が実施されたこともあったが、全体的に対面授業が主体である。また、企業の働き方を見てもリモートワークの普及よりも従来の働き方が主であったように思える。これらのことか

ら、青森市ではオンライン授業やリモートワークは関東の都市部と比べると普及せず、通勤や通学で街中へ出る人が多かったということが言える。そして、問屋町カリーのインタビュー内容に記した通り、大学生や問屋町の市場で働く人たちが多く食べに来るということを踏まえると、通勤や通学の人々が飲食店を多く利用したのではないかと考えられる。

このプロトタイプ型プロジェクトの予備実践的調査において、我々は、フィリピンセブとの ASL や歌を使ったコミュニケーションと英語学習方法というこれまでにない方法で、地域交流を行って成果を実感してきた。また、青森市内の食堂をアトランダムに取り上げ、コロナ禍における状況を確認してきたが、この苦境を耐え、乗り越えようとする様々な取り組みが始まっていると感じた。さらにこの内容は、フィリピン、セブノーマル大学主催の国際学生研究報告会（Zoom）で報告（英語）を行い、セブの学生、教員へプロトタイプ型研究のプロセスについて紹介した。

コロナ禍で、後半はオンラインでの調査、考察となっているが、この予備調査を踏まえ、さらに深く取り組みを進めていく予定である。調査に応じて下さった食堂の方々、市民、そしてセブノーマル大学関係者の方々に深く感謝申し上げる。

自治体経営についての課題と展望～コロナ禍における地方自治体と観光資源の役割

佐藤有紗

プロトタイプ型実践的研究プロジェクトにおいて、二年遠藤ゼミでは、コロナ禍にある青森県内の市町村で調査を行ってきた。田舎館村、大鰐町、黒石市でフィールドワークを行ったが、3つの市町村を調査し比較することで地方自治体や行政経営への理解を深めることができた。（なお、その他の現地調査、検討会については、コロナ禍感染の危険性を考慮し、対面調査を極力避け、Zoom等での調査方法による。）

そこで本稿では、プロジェクトの活動報告及び、今後の展望について述べる。さらに、二年次に行った調査をもとに、コロナ禍における観光資源の役割について考える。

- 1, 調査の趣旨
- 2, 調査結果・考察
- 3, 県外の事例について
- 4, コロナ禍における地方自治体、地域資源の役割・今後の展望
- 5, 参考文献

1, 調査の趣旨

新型コロナウイルスの感染拡大により、地域の財政や経済活動に多くの影響が及んでいる。そのような状況下で、青森県内の市町村はどのような対策を行っているのか、自治体経営や地域行政に関する調査を行った。

2, 調査結果・考察

当ゼミでは、田舎館村、大鰐町、黒石市と青森県内の様々な市町村の調査を行ってきた。この項目では、調査から得たことや、考察を述べる。

2 - 1, 田舎館村

田舎館村では、田舎館村の村長や地域の経済を担う経営者にお話を聞いた。田舎館村は、田んぼアートをはじめとした地域資源を活用したアートが多いことからアートの村と呼ばれている。田舎館村の村長からは田んぼアートについてのお話を伺った。田んぼアートは現在、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、観覧は中止となっているが、田んぼアートの制作は予定通り実施されている。現地で直接田んぼアートを観覧することはできないが、公式ホームページにアクセスするとライブカメラで田んぼアートの制作状況を確認することができる。コロナ禍によって観光客は減少してしまいが、ホームページで田んぼアートを公開することで田舎館村の間接的な交流人口の保持が期待

できる。

田舎館村の経済を担う経営者からは、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う集客数の状況などについて伺った。産直 田さ恋いむらは、田舎館の村民に関わらず村外からも多くの客が訪れており、リピーターも多いことが分かった。コロナ禍ではあったが、産直や食堂はにぎわっており、コロナ禍による打撃は受けていない様子だった。お話を伺ったところ、2021 年の弘前のクラスターで客の流れは止まり、それを受け対策としてドライブスルーを設置した。手作り感あふれるドライブスルーを設置したところ、新聞記事に掲載され、その影響でドライブスルーを利用される方が増えた。

田舎館村で村長や田さ恋いむらさんのお話を伺い、どちらもコロナ禍という状況に負けず、ライブカメラを利用した政策状況の配信や、ドライブスルーを設置するなど様々な工夫をしていることがわかった。

2 - 2,大鰐町

大鰐町では、大鰐町地域交流センター鰐 come や町役場にお話を伺った。大鰐町もやはりコロナ禍の影響で観光客は減ったが、大鰐宿泊応援キャンペーンなど、鰐 come の商品券が貰えるキャンペーンを行い、積極的に鰐カムへの集客を促している。また、大鰐町は、大鰐温泉もやし列車を運行し、大鰐温泉もやしの宣伝を行っている。さらに、大鰐温泉もやしラーメンスタンプラリーへ Go! というイベントも行っており、コロナ禍ではあるが積極的に地域おこしをしている。大鰐温泉もやしラーメンスタンプラリーは、町内 6 つの参加店の大鰐温泉もやしラーメンを食べて、町の特産品ギフト詰め合せを貰おうといった内容で、10,000 円相当の特産品が 10 名、5,000 円相当の特産品が 60 名に当たるイベントだが、大鰐町はあくまで県内で楽しもう、という試みでイベントを行っている。

2 - 3,黒石市

黒石市では、松の湯交流館を中心にお話を伺った。黒石市こみせ通りが有名で、全国からも観光客がよく訪れる。新型コロナウイルスの感染拡大により様々なイベントが中止されてしまったが、こみせ通りにねぶた絵の作品を飾るなどして、地域に活気をもたらしめている。これは、黒石市のこみせ通り商店街振興組合の村上陽心理事長が企画したもので、黒石市や弘前市、大鰐町、藤崎町、田舎館村などのねぶた絵師 30 人の作品を展示している。作品の中には新型コロナウイルスの早期収束を願ったものもあり、さまざまなテーマの作品が並んでいる。

3, 県外の事例について

岩手県二戸市の酒造会社「南部美人」の事例を紹介する。南部美人は 2021 年にジンとウォッカの販売を始めた。商品開発のきっかけは、消毒用アルコールの不足と医療的ケア児支援といった理由もあるが、知人の依頼で新型コロナの影響で不足気味だった消毒用アルコールの製造を始めたことだった。「スピリッツ」の免許を取得して製造に着手したが、これだけでは採算が合わない可能性があり、同免許で作れるジンとウォッカの生産にも乗り出した。原料には日本酒の販売量が減って余っていた酒米を使用した。南部美人は、供給が落ち着くまでの一時的な生産ではなく、岩手県内の医療的

ケア児をはじめとした消毒用アルコールが必要な方々が、今後、不足のために困ることがないように、「会社がある限り」製造し続けることを決め、消毒用アルコールの地産地消を掲げた。新型コロナウイルス禍による外食不振で日本酒の需要が低迷し、酒米も余っている中、以上のような工夫をすることで南部美人は酒米の消費量を保ってきた。南部美人は地産地消の日本酒造りを行っているが、地産地消という活動を促進することが循環型経済や地域の活性化につながる。

以上のように、コロナ禍という危機的状況を、地域資源を利用して乗り越えていくことが成功につながると分かった。

4、コロナ禍における地方自治体、地域資源の役割・今後の展望

青森県内の市町村でフィールドワークを行い、コロナ禍における地方行政、地域資源の役割について考えることができた。地域資源は、コロナ禍において危機を乗り越える為に必要なものであり、今後コロナ禍を視野に入れて地域づくりを進めていくうえで工夫を加えながら積極的に活用していくべきものだと考える。また、視野を広げ、柔軟な発想を持ち、いろんな分野へアンテナを張ることが、コロナ禍のような危機的状況を脱するための手立てになると感じた。

また、コロナ禍において地方自治体の役割や姿勢が問われたが、今回のフィールドワークで、新型コロナウイルスの感染拡大のような危機的状況における公共の福祉の重要性について再確認することができた。今後のゼミ活動では、青森県内にとどまらず様々な自治体の事例を学び、地方自治体の在り方について研究していきたい。

参考文献

- “こみせ通りに幻想的なねぶた絵／黒石” 陸奥新聞
<http://www.mutusinpou.co.jp/news/2021/10/67182.html> （参照 2022-01-16 ）
- “南部美人がジン、ウォッカ販売 コロナ禍転じて”朝日新聞
<https://www.asahi.com/articles/ASP8L6TWPP8LULUC003.html>

コミュニティ MICE を志向したプロトタイプ型社会実験プロジェクトについて 米国手話及び青森フィールドワークを活用した異文化交流の経験から

川田青空

プロジェクトの開始

プロジェクトは、大学の演習、課外活動、海外学生研究報告参加（英語）、学生ビジネスコンテスト参加を通じて行われた。

大学での演習、1 学年「自己の探究」での取り組みは主に 3 つに区別される。それぞれの実践によって得られたものは人それぞれであり、多面性を持っている。

- ①セブ（フィリピン）と連携した英語手話学習
- ②青森市内、周辺地域でのフィールドワーク
- ③英語を用いてホームページ、動画での情報発信

初めに、自己の探究では英語手話の学習を中心に取り組んだ。学んだのは主にアメリカで使用されている英語手話だ。もともと手話は耳が不自由であるなどの理由から会話が困難な人が、コミュニケーションを可能にするためのツールだ。そのため日常生活で手話、ましては英語手話を使用する機会はめったに無く、認知度は低い。しかし、学ぶ必要性が無いわけでは決して無い。理由の 1 つは、使用者が少数であっても、向き合う姿勢は大事であり、大きな力と成り得るからである。2 つ目は英語手話を習得した後ではなく、学習の過程の中で様々な応用が可能であるからだ。

特に 2 つ目の理由について述べていきたい。自己の探究の中でセブノーマル大学のアナ先生から ZOOM を通して英語手話に取り組んだ。英語に苦手意識を持つ人は多く、1 年生の多くは学習前に不安感といったネガティブな印象を感じていた。しかし、学習終了後は一転して、ポジティブな印象を持つ人が多かった。その理由を 2 つ推測した。1 つ目は、テキストを使わず現地の直接指導により論理的でなく、体感的に学べたこと。2 つ目は、音楽に合わせた学びで楽しさを感じれたこと。この理由を中心として、英語手話学習の過程の中で様々な応用が可能であると考えた。

英語手話学習の応用として、「英単語の意味を手の動きで表す」という要素は重要である。手の動きと意味が関連しているため、通常の英語教育のように文字と発音だけでなく、動作も加わることで、より理解を深めることが可能だ。また音楽の要素を加えることでより大きい効果を発揮することが可能だ。このような英単語の学習方法はアイスブレイクの要素を含んでおり、学生だけでなく幅広い世代での活動に利用できる。

例えば、幼児の英語教育では歌を用いて既に英語に親しむための教育がされている。しかし主に名詞がメインである。そのため英語手話で動詞の学習を加えることでより高度な英語教育を、幼児が苦になることなく施すことが可能だ。

また、高齢者にとっても英語に再び親しむきっかけとなる。また英語を学んでみたいと思ってもハードルの高さからなかなか始められない人もいる。そこで高齢者にとっても親しみやすく、新しい学習方法として英語手話を勧めたい。さらに歌に合わせて、手を動かすことは脳にとっても刺激的であ

る。高齢者向けのコミュニティや施設でアイスブレイク、ミニゲームとして利用できる。

フィールドワークでは、4 回に分けて青森市と周辺地域を訪れた。学生は青森県出身だけでなく様々な地域からも含まれており、様々な視点から調査を行った。

第一回 浅虫地区 (浅虫水族館 鶴亀屋食堂)

第二回 三内、新城地区 (青森県立美術館 ひらこ屋)

第三回 五所川原地区 (でる・そーれ ELM)

第四回 青森駅前 (青森魚菜センター アスパム A-FACTORY)

青森市民、県民には馴染みがある場所でも、その他の県出身の学生はそうとは限らない。このフィールドワークでは青森について知ってもらう機会になったと同時に、地元の学生にとっては改めて地域を見直すきっかけになった。

普段の外出とは異なり、様々な視点からリサーチすることで、普段気づかないことや新たな魅力に気づくことが出来る。それは青森出身者と他県出身者が互いに良い刺激となったからだ。新鮮な反応からの気づきを得、また現地の方の紹介から新たな学びを得た。通常の旅行などでは、このように出身の違いからの刺激は味わえない。また、ツアーと違って気楽に気になることを友人に聞くことが出来る。フィールドワークやリサーチでは視点の異なるメンバーが互いに良い影響を与える。これはあらゆる場においても言えることだ。

さらにフィールドワークを振り返り、動画にまとめた。海外での情報発信を想定し英語で動画を作成した。ほとんどの学生は動画編集自体に慣れておらず、さらに 1 人での作成ということで苦戦した。しかし動画発表の際には他の動画の良いところを見つけ、参考にすることでそれぞれが成長に繋がった。慣れないうちはレポートなど、文章主体の情報発信では報告に精一杯で受け取り手への配慮が小さくなってしまいがちだ。しかし動画では「魅せ方」が重要になってくる。一連の活動で伝えることの難しさを学んだ。しかし動画を作ることでフィールドワークの振り返りだけでなく、フィールドワークを行う際の姿勢にも良い影響を与えた。動画のためにより多くの情報を得ようと、積極性が増した。アウトプットのためには多くの情報をまとめ、知識にする必要があるということをこれらの活動で学んだ。

また、自己紹介や地元紹介もスライドにまとめ、Google Site に載せた。互いのことを知る機会でもあると同時に、自分自身を知る機会でもあった。繰り返し紹介することで自分の過去や、将来、ルーツをとことん考え抜いた。

発展

自己の探究からさらに発展させて、3つの活動を行った。

- ② オープンキャンパスで高校生向けの活動発表
- ② セブ、海外学生研究報告会（英語）参加
- ③ 青森市学生ビジネスアイデアコンテスト

オープンキャンパスでは高校生向けに内容をまとめ、セブの学生研究報告会では研究発表らしくアンケートや活動をまとめた。公の場で発表する良い経験であるだけでなく、伝える相手や場に応じて内容をまとめる重要性も学んだ。

青森市学生ビジネスアイデアコンテストでは自己の探究で訪れた浅虫をテーマにし、かつての活動を参考にしながらリサーチを行い、アイデアを構成していった。かつてのフィールドワークで培った発信や、発表の経験が大きな力となった。

6-4 プロトタイプ型実践的研究に対する意見交換（今後の展開課題）

プロトタイプ型モデルの有用性、発展性について（その1）

多摩大学総合研究所 客員教授
青森公立大学大学院 非常勤講師
井上隆一郎

はじめに

コミュニティ MICE の推進が、コミュニティのイノベーション基盤を構築するプラットフォームとなり、地域に根ざしたイノベーションを創出するという観点で、試行を継続し、同時にその理論的基盤を構築していることは、地域社会における実践にとっても、また地域経営論の学術面でも有効なものである。

フィリピン・セブ・ノーマル大学と青森公立大学との小コミュニティ交流事業（マイクロ MICE）の実践、そして田舎館村における田圃アートの取り組みの背後にある「協働の優位性」とコミュニティ・キャピタルの連動性の理論的フレームの検討は、両者相まってプロトタイプ型モデルの有用性と今後の発展性を示したもののといえる。

フィリピン・セブ・ノーマル大学と青森公立大学交流事業（マイクロ MICE）の成果

この事業は2020年4月—2021年7月の1年3か月に渡り、国際的なネット会議システムを用いて実施された。第1フェーズは観光動画と英語手話、第2フェーズが英語手話とリーダーシップ論英書テキスト購読を、両大学学生、教員の協働で執り行った。その結果、参加学生の英語学習などへの意欲向上、実際の学習成果として結実した。また、青森の地域関係者の参加などにも繋がり、小コミュニティの横への広がりの可能性を示すものともなった。

この取り組みの結果、マイクロ MICE 実践が、参加者（供給者と受益者）に大きな満足感や達成感を生み出し、新たな価値創造（新たな発見や関係づくり）につながることで、その背後の協働優位性の確立には、推進リーダーの存在（両大学の指導教員）が鍵となることが実証され。次に述べる理論フレームの現実的有効性も実証されたといえる。

協働優位性とコミュニティ・キャピタルに関する理論構築

楠木建（2012）『ストーリーとしての競争戦略』（東洋経済新報社）で示された優れた戦略の条件、組織戦略・ポジショニング戦略から結果（競争優位性）に至る理論的フレームを、コミュニティの理論に換骨奪胎し、結果の部分を「協働優位性」と読み替える作業は大変有効なものである。協働優位性の内容は、高度な協働の実現による高度な成果（供給者と受益者の満足）を意味しており、コミュニティにおける取り組みの成果を左右する要件を明確にするものである。

事例として田舎館村の田圃アートをとり上げ、役場と住民の高度な協働がいかに関現されたかを研究し、ポジショニングの明確性、役所と住民の組織性、その背後にあるリーダーの存在、そして住民の協働をはじめとするコミュニティ・キャピタルの存在を明確にした。

今後の課題

ストーリーとしての競争戦略を協働の優位性のモデルとして構築する理論的な整備を、今一歩進める必要がある。そのためには協働の優位性とコミュニティ・キャピタルの関係の明確化が必要である。

プロトタイプ型の取り組み（マイクロ MICE）と、その成否と理論モデルの関係の明確化も必要である。実践的取り組みの成否には、協働の優位性（ポジショニングと組織）とコミュニティキャピタル（リーダーシップとフォロワーシップなど）の関係性について、より明確にする必要がある。

プロトタイプモデルの有用性と発展性について（その2）

GLOBAL TABLE 合同会社代表 山内 澄子氏は、コミュニティ・ビジネス起業を行っており、国際的に活躍されている。まさに、コミュニティ・イノベーションに実践的に関わり、しかも自治体連携の仕事を数多く行っている青森在住のコンサルタントである。プロトタイプモデルの有用性、発展性について検討を行った。

GLOBAL TABLE 合同会社 山内 澄子

3回に渡って行った今回のオンライン検証では、これまで青森公立大学の遠藤教授が行ってきたプロトタイプ型コミュニティ MICE について、添付資料「フィリピンのセブ・ノーマル大学との大学間連携による大学教育の質保証」「大学間連携に関するオンライン研究会」で扱っている内容の内、特に以下3つの側面から検討していった。

（1）フィリピンの学生等を講師として活用して行う、学生や社会人向けのオンライン英会話学習サービスの青森県内における潜在的マーケットや有用性について

（2）上記サービスについて ZOOM を活用して行った場合に想定される、青森県内の社会人マーケットについて

（3）上記サービスを事業化して運用する場合、マネジメントを含めどのような組織化を行うと事業を継続的に行う事が出来るか

- ・青森県内でも実用的な英語を学習したいと考えている学生や社会人は一定数存在するものの、本地域の特性上日常生活の中で外国人と接する機会が少ない事、また、社会人においても観光業等一定の業種に就く方々を除いては、仕事の上で自ら英語を使わなくてはいけない機会が限られている事などから、首都圏の社会人のように英語学習に対するモチベーションが高い層のボリュームは少ないであろうことが想定される。しかし、グローバルな社会経済の変化の渦中にある地方においても、ITを活用し、戦略的に新しいソーシャル・マーケット創出の可能性を検討することは、重要である。
- ・それを踏まえた上でこれまでに培ってきたネットワークを活用しての「青森ならではの」英会話サービスを開始するのであれば、文法やボキャブラリーなど、所謂「英語学習」部分に重きを置いたサービスよりも、お互いの地域の自慢を紹介しあったり、生活の様子について紹介をしたり、趣味について話をするような「海外に友達を作る」事に重点を置いたサービスの方が、入口としては入りやすいのではないかと考える。
- ・ZOOM の活用については、ソーシャル・マーケットを考え、有料サービスとして本事業を行うのであれば、一回一回のレッスンのクオリティの担保のために、レッスン内容を含め運営者側が生徒と講師のやり取りをスクリーニングできるような仕組みを構築していくと良いだろう。
- ・ビジネスとして本サービスを継続して行っていくためには、日本側とフィリピン側の双方に生徒と講師のマッチングを含めたマネジメント業務を行うためのスタッフが必要となる為に、まずは人件費を確保できるのに十分な売上が必要となる。また、日本人側が英語を学ぶのみでなく、フィリピン人が日本語を学ぶこともサービスの内容に加えた場合、双方からの売上の確保が可能となることや、大手企業が展開している競業サービスと比較した際もそれが付加価値となり、差別化できるであろう。

（2022年1月18日～20日 Zoomによるプレゼンテーション&検討による）

プロトタイプモデルの有用性、発展性について(その3)

一般社団法人青森市国際交流協会代表 工藤朝彦

一般社団法人青森市国際交流協会代表工藤 朝彦氏は、非営利団体を、一般法人化した経緯もあり、組織化、法人化に詳しい。コミュニティ・ビジネスに実践的に関わってこられた方である。プロトタイプモデルの有用性、発展性について、専門的見地からの検証を行った。

- ・遠藤研究室で行ってきたプロトタイプ型コミュニティMICEの取り組みは、評価できる。なお、「日本の手話を学べるところで、英語手話を行ってみる」というアイデアもあろう。
- ・英語学習という点では、青森に滞在している英語に堪能な方に教えてもらう。例えば、ベトナム系アメリカ人で英語の堪能な方が青森に現在いる。そういう方に教えてもらうのも一考である。
- ・フィリピンの物価が安く、Zoom 英語教室を開催できるのであれば、ターゲットを絞って「青森—Zoom—フィリピン英語の先生—フィリピンの大学と大学間単位互換」などのシステムが作れるといい。
- ・英会話クラスなのか、専門科目も英語で行う形を目指すのか。以前の青森公立大学では、専門科目を英語でやっていたことがある。
- ・フィリピンと日本で、物価が3分の1程度違う。フィリピンの方々に協力してもらい、有償ボランティアの形で行っていく。ただし、有償部分をどう費用調達するか。日本の方には、コーディネーターが必要。すなわち、継続してやっていくためには、海外の方々の都合を調整し、日本と繋ぐコーディネーターが必要である。
- ・工藤氏の体験で述べると、青森で英語を対面で学ぶ場合、グループ教室だと1回3000円程度、月1万円から1万5千円の予算。グループ教室などの形がある。(例、イーオン)
- ・テキストを作る必要がある。ただし、既存のものを活用することも可能。レベルや学習スタイルの好みにもよる。
- ・自分で学習したいものを持参し、自己持参のテキストを使って行うこともOK。ただし、この場合には、1対1となろう。グループの場合、何かテキストを決めて行うことになる。
- ・英語会話能力に依るが、会話がある程度成立するのであれば、自分の資料に基づいて自分の興味や仕事を素材に、英語能力のブラッシュアップを図ることも可能。ただし、専門分野でZoom、会話を行うようにするためには、それなりのトレーニングが必要。
- ・Zoom では、個人の1対1で行うか、グループで行うか、多様な対応が可能。

フィリピン人を講師に実施する具体的なビジネスアイデア

- ・例：1人フィリピン人講師、有償ボランティアとして。1回1時間200ペソ。(日本円で450円(1ペソ=2.25円レート))

・日本側のコーディネーター、青森県が最低賃金をカバーする金額で。1時間1000円（ア）の料金を設定。

・仮に、フィリピン側の講師へ上述のように1時間450円（イ）を渡すとする。

・また、日本側運営費として、間接経費（Zoomの契約料、月1600円（録画容量確保に、アップグレード必要）等）を考え1か月参加者最低10人とする1人当たり、160円。他に、Zoomのアップグレード、他の雑費等を考え、1人、プラスαとして少し多めに550円。（ウ）

・（ア）～（ウ）の合計は、2000円

・以上より、日本側参加者グループ全体に対して2000円必要。1人1時間500円（ワンコイン）とすると、グループ当たり4人有料で参加することができれば、このコストをカバーすることが可能。

ワンコイン 500円
55分、フィリピンのネイティブと
Zoom 英語

*最低4人から

（1時間でなく55分としたのは、55分を1単位とし、継続する場合でも5分間の休みが取れるようにしたものである。）

・まず、上述の事業についての可能性を、任意団体として行ってから、法人化を考えていく。NPOの形も考えられる。ただし、提出する書類が多くなる。認定NPO法人の形であれば、寄付金控除があるので、企業などの寄付を求めやすい。

なお、フィリピンでは、日本語学習のニーズがある。そこで、上記とは別に、同じ任意組織で、別途フィリピンのニーズに応える形で、Zoom日本語教室を開催することも考えられる。ここ数年、公益財団法人青森県国際交流協会（工藤氏は理事）は、日本語教員の育成を図っている。

（なお、山内澄子氏が述べているが、学生の場合、青森とフィリピンとで、無料の形で「英語―日本語の相互学習」もありうるかもしれない。）

（2022年1月19日～21日 Zoom プレゼンテーション&検討、意見交換に基づく）

7 The Case of "Rice Paddy Art" of Inakadate Village in Aomori Prefecture in Japan under the COVID-19 Pandemic

Aomori Public University, Japan Ph.D. Tetsuya Endo

1. Geographical information: Inakadate Village in Aomori Prefecture in Japan

(Figure 1) Geographical Information: Inakadate Village in Aomori Prefecture in Japan



Inakadate Village (Figure 1), located on the south side of the Tsugaru Plain, with the Hakkoda Mountain Range in the east and Mt. Iwaki in the west, was created on April 1, 1955 by the merger of Inakadate Village and Kodenji Village. Many archeological remains from the Jomon period and the Yayoi period have been confirmed in the village. In

particular, 656 paddy fields in the middle of the Yayoi period have been detected, and the Tareyanagi site, which is designated as a national historic site, is valuable in the history of rice farming in the Tohoku region. Upon its discovery, it attracted national attention at that time.

Since there are shallow Ishikawa flowing in the center of the village and Hirakawa flowing north and south on the border with Hirosaki City, most of the land is covered with soil (alluvial soil) generated by the accumulation of soil carried to the river water. Rich water and fertile soil have been seen as giving a lot of blessings from long ago to the

present. While making agriculture a core industry, the village is promoting the attraction of companies by taking advantage of its location near Hirosaki City, Kuroishi City, Hirakawa City, and Fujisaki Town. Local officials are making efforts to continue development.



Inakadate is in wide rice fields in Hirosaki plain of Aomori Prefecture. There are many rice pads and we can see the mount Iwaki. This picture was taken on May 26, 2021.. (May 26, 2021. Photos taken by T.Endo)

In this way, Rice Paddy Art, which is providing "new tourism resources" in the village where flat

land without sea or mountains is found, has been practiced for more than 30 years. Many people involved in Rice Paddy Art, including villagers, have endeavored to improve

production accuracy, attracting attention from home and abroad, and more than 300,000 customers visit every year. This is the birthplace of "Rice Paddy Art (Rice Field Art)" in all of Japan, and its artistry is increasing year by year, attracting national attention. In the winter, the village has created "Snow Art", which draws art with footprints on the snowy field. The aim is to be a place where citizens can enjoy art in all of the four seasons.

2. Demographical -Ethnographical Information

Looking at the population by industry by gender, the number of men working in the village is highest in order of agriculture, manufacturing, and construction, and the number of women is highest in order of agriculture, manufacturing, and medical / welfare. Next, looking at the composition ratio of major industrial employees in the village by age group, the proportion of both men and women aged 60 and over in agriculture is high (male 68.1%, female 73.1%), and the aging population is increasing. In 2015, the number of employees and people attending school in the village was approximately 3,670. Although it decreased from 2000 to 2010, it increased in 2015. The "day / night population ratio" which is the ratio of the daytime population (the population of working, attending school and the unemployed in the village) and the nighttime population, has been around 0.8. Most of the population works outside the village during the daytime. It can be said that the number of people who work and go to school outside of the village is higher than the number of the people within the village. The village is called a "bed town village" and this trend is increasing.

There is one medical clinic and one dental clinic. There are two schools, Inakadate Elementary School and Inakadate Junior High School. There is no high school and many students go to high schools in the surrounding area. In addition, there are 3 nursery schools and 1 certified nursery school. The village provides full subsidy for medical expenses for infants and children from 0 years old to the third grade of junior high school, payment of childbirth celebration, reduction of childcare fees for the second and subsequent children, payment of celebrations for entrance to elementary and junior high schools for the third and subsequent children, etc.

They provide various support to the child-rearing generation so that they can raise their children with peace of mind in Inakadate Village. In recent years, the number of children waiting to enter nursery schools has been zero, and local officials are creating a village that is friendly to both children and young families.

3. Inakadate Village "Practice of Rice Paddy Art"

(1) Background



The rice industry has flourished in this place since Yayoi era, 2100 years ago. In particular, 656 paddy fields in the middle of the Yayoi period have been detected, and the Tareyanagi site, which is designated as a national historic site, is valuable in the history of rice farming in the Tohoku region. It became a discovery and attracted national attention at that time.

In Aomori, the northernmost part of Honshu, which is extremely cold in winter, there is the Tareyanagi site, which was found by archaeological discovery (1981) of the former paddy field that rice cultivation had already been carried out about 2100 years ago.

Inakadate Village was the first place in Japan where Rice Paddy Art was performed. Many Jomon archaeological sites (15000 BC to 300 BC) have been found in this area, and it

was nominated as a World

Heritage Site by UNESCO Headquarter in May 2021. And, since it was thought that rice cultivation was carried out after the era, the discovery of the ancient paddy field site called Tareyanagi Iseki at that time was said to be a great discovery that would rewrite conventional textbooks. In addition, because it was a cold region, the yield of rice was small, and it was not blessed with special products other than rice. Therefore, the people tried to increase the yield per 10a of rice and became the number one in Japan for 11 consecutive years in rice cultivation.



This is the Inakadate local government office building. The building has a ancient castle tower. Guests (Tourists) see the Rice Paddy Art from the top of the tower. (May 26, 2021. Photos taken by T.Endo)

However, as in other rural areas and depopulated areas, the population declined, aging accelerating, and as a countermeasure, in 1987, the " Village Promotion Council of Inakadate Village

² led by JA and the Chamber of Commerce and Industry was established, and consideration of revitalization of the village began. In the village, they searched for an event plan related to rice cultivation. The concept was decided to "experience rice planting and harvesting by hand", but it was not fun to just plant and harvest seedlings.

Mr. Suzuki who was the former Assistant to the Planning and Tourism Division and current Welfare Division Manager, described that time as follows³:



(May 26, 2021. Photos taken by T.Endo)
The Place of the Rice Paddy Art(No.1 venue) Due to the Covid-19 pandemic, We have not been able to see the art for two years. Since there are shallow Ishikawa flowing in the center of the village and Hirakawa flowing north and south on the border with Hirosaki City, most of the land is covered with soil (alluvial soil) generated by the accumulation of soil carried to the river water. Rich water and fertile soil have been giving a lot of blessings from long ago to the present. This picture was taken on May 26, 2021..

“(The use of ancient rice) was originally suggested by a person who was in charge of events in the Commerce, Industry and Labor Section when there was no office for tourism at that time in the Industry Division. At the elementary school's field work

site where they planted rice, harvested rice, and made rice cakes at the end of winter, the three colors of purple, yellow, and green of edible rice plants were just neatly planted. The person in charge saw and thought that they could draw pictures or write letters by planting these as well. ”

² Village Promotion Council of Inakadate Village: The Village Promotion Council has been responsible for the emergence, development, and institutionalization of this project. This council is composed of the village, the agricultural cooperatives and the chamber of commerce. It was established in 1987 and has been engaged in activities such as tourism development and holding events to revitalize the village's industry. In recognition of the project's activity, they received the Tourism Commissioner's Award in the "Industrial Tourism Town Development Award". (2017)

³ On May 26, 2021, a direct hearing survey was conducted at the Inakadate Village local government office.

In the first year, there were about 100 participants. At that time, before constructing the new government office building, a 2m to 3m tower was built in



© Provided by Inakadate Village Office

Mythology(Japanese fairy tale) The Snake and a man: The snake was called "Yamata no Orochi"

front of the rice fields, and participants could see the rice pictograms. After this, the event had continued for 10 years, they decided to apply for a program called "1000 Peoples' Power Contest" by NHK. This program was a program in

which 1000 people competed in a contest format. At that time, there were 200 to 300 participants, and it was difficult to gather 1000 people, but at the turning point of the 10th year, elementary and junior high school students also participated from all the schools, and 1000 people gathered and planted rice seedlings. Mr. Suzuki said as follows: "If I had done the same thing for nine years and didn't have such the opportunity in the 10th year, rice art might not have been continued by this time."

After that, in Inakadate Village, rice art gained popularity both at home and abroad, and the international local brand of Inakadate Village "Rice Paddy Art (Tambo Art)" became very famous. One notable success was a collaboration with Star Wars, and the other was a collaboration with Hakuhodo, one of the largest advertising agencies in Japan. The distributor of Star Wars is Walt Disney, and since Star Wars was the first new work in 10 years, the artists put a lot of effort

into it and it gained world-wide recognition. The other success was the development of a natural rice code. This is a software application which utilizes a QR code related to the rice paddy art. A person who comes for sightseeing reads the QR code embedded in the actual product or poster with a smartphone and uses Inakadate rice for PR and sales promotion. Hakuhodo announced the development of this application, which was unique at that time and used advanced technology in various competitions, winning gold medals and the grand prix in a number of internationally prestigious contests. As a result, the popularity of Inakadate Village "Rice Paddy Art (Tambo Art)" has improved, and the number of tourists has increased accordingly, exceeding 350,000.

(2) Lessons for village innovation



© Provided by Inakadate Village Office
Roman holidays: They made many rice art so far. This is one of them. In this way, rice paddy art, which has begun to "provide new tourism resources" in a village where flat land without sea or mountains continues, is celebrating more than 30 years.

It has been suggested that it is important to establish "leadership with a strong will" and "community-adhesive concept for products" in order to

create regional (grassroots) innovation. (Endo, 2018; Endo et al., 2016) It is not just a local service, a special local product, but a concept that incorporates community-based information (a narrative). Regarding the former factor, leadership with a strong will has been cultivated in Inakadate Village under the leadership of the current deputy village mayor who is a firm believer in rice

cultivation and agriculture and has helped develop a supportive organizational culture.

The organizational culture has been transitioned from "experience based rice cultivation" to the "Rice Paddy Art" by community-based narratives utilizing ancient rice and the deep local history. The international local brand gradually matured.

Mr. Suzuki said the following: "In these regions, agriculture was originally the main industry. Since they found the Tareyanagi site, we have focused on the rice more than ever. In that sense, the foundation was solid, and the staff started from a small event at first, but it gradually became bigger, so they increased the number of staff involved, and as a result it became a recognized international event. Perhaps in the beginning, if the village had attempted to implement a big rice art program without adequate staff they might have failed even if assisted by consultants. Instead, by pursuing an incremental approach with staff borrowed from other sections, the village has developed broad expertise and a skilled staff."

This suggests that the Tareyanagi site, a cultural center in this rice-growing community, symbolically exists, and on that foundation, the events and the businesses have been evolving in layers and gradually in relation to each other.

In addition, regarding the leadership and organizational culture of Inakadate village local management, Mr. Suzuki stated as follows:

"We have not cared much about who is in the organizational job divisions or who is the person in charge. We divide ourselves into groups and work in each group in the rice paddy project, but then it doesn't matter what the hierarchical relationship is. For example, when the division chief goes into the rice field, there should be a person who can operate the total station used for surveying. So, if a young man in his twenties in the construction division can operate it, one of the

division chiefs will work by his instructions. This has led to stronger working relationships and a more personal approach.

During the COVID-19 pandemic the village utilized management concepts developed from the rice art project to coordinate mass inoculations which started on May 9th (for elderly people over the age 65). The village has created a special venue in the central public hall next door and has 20 staff members come out per day. In the Rice Paddy Art project, we have two or three people from each section to manage the inoculation venue on Sunday. Different people come every time, so everyone can respond immediately. All the elderly are pleased⁴."

In this way, communication and teamwork in the workplace are very good. It is suggested that a strong so called coaching-type leadership contributes significantly to the building of such an organizational culture in the workplace.

4. Challenges and Opportunities

In rural Japan, the population of farmers is declining and the proportion of elderly people (aging) is increasing. Among them, promotion of primary producers' diversification into processing and distribution (sixth sector industrialization) has been carried out. In addition, high-value-added agricultural management efforts have been carried out through green tourism and the like. However, it is stagnant due to the corona virus. Although not as much as in cities, there was a sense of stagnation in interpersonal interaction. So far, rural areas have been affected by the corona disaster comparatively less than urban areas. There are problems in agricultural production and supply under the

⁴ According to a female employee (silver age) working at "Roadside Station Inakadate", "In response to the corona pandemic, the staff at the government office were actively working. I did vaccination on the very first day. So, it was a little crowded. But the people after that said it wasn't crowded. And when I went the second time, the injection was finished 15 minutes and I took a rest for 15 minutes. So, I came home in 30 minutes. It was so smooth and I was surprised. After all, it's teamwork. " (An interview on June 19, 2021)

pandemic. As a measure to promote digitalization and increase productivity, smart agriculture is being carried out, and incentive projects (subsidized projects, etc.) are being implemented. Cooperation with business organizations and universities is being carried out. For example, this is carried out by a company called OPTiM in collaboration with Nagasaki University and Nagasaki Prefecture. They are also developing business in Aomori City. Cooperation with rural areas is also being carried out. In Itayanagi Town in Aomori, drones are used to spray pesticides on apples in cooperation with town-scale agricultural organizations and local governments. But in the case of towns and villages, it seems to be an experimental operation. Considering profits, business will tend to link with larger organizations. Before the pandemic, many NPOs and non-profit organizations collaborated with agricultural organizations to sell goods and stay at private lodgings. Due to the influence of the coronavirus, this area has been stagnant.

Efforts for unique regional innovation are occurring. For example, Hiso Co., Ltd. has implemented “Travel Home Time” in Itsuki Village, Kuma District, Kumamoto Prefecture (a village with a population of 1,500). It is a service for a limited time such as long holidays and three consecutive holidays, where the destination area provides online services on a daily basis to arrange delivery of local specialties and goods that make the holiday special. Every evening, they will deliver delicious food and local products. Kamikatsu Town, Tokushima Prefecture, very famous for “leaf businesses”, is working on an entrepreneurship school. It is an effort to formulate new business plans during the pandemic. In the old-fashioned villages, even if they try to take on the challenge of developing new business plans, there would be no people or local governments willing to be involved. So, in places like Kamikatsu town, entrepreneurs are trained to develop new initiatives to address current challenges.

5. Innovation in COVID-19 Pandemic

Methods of utilizing existing capital and human resources to promote unique ideas are important for making local innovation happen. When Rice Paddy Art became a hot topic at home and abroad, the number of inbound tourists and the number of people who interact with each other increased. Inakadate Village has a history of developing as a rice-growing area in the northeastern part of the country from ancient times, and is centered on the agricultural population. Rice



Souvenir shop near by the office. There are many souvenirs relating the art event.

(May 26, 2021. Photos taken by T.Endo)

Paddy Art, which was conceived by staff of the village government office, was first implemented in Japan. After that, it was continuously implemented with the

cooperation of the government office and residents, and the content was enriched. It became an international local brand of Inakadate Village. At that time, the idea of turning rice fields as fields for agricultural production into art for edible purposes was very unique. At first, staff wanted to help grow rice and promote agriculture and agricultural products. After that, the number of people visiting to see it increased, and it



They made the second place of the rice art because it attracted many people. This picture was taken on May 26, 2021..

(May 26, 2021. Photos taken by T.Endo)

has become a major tourism resource in the village. In addition, when the space overlooking the rice field art became narrower and the waiting time for tourists became longer, it was decided to set up a venue for the second rice field art. As the number of tourists increased, souvenirs began to be made. In addition, the project that had been covered by the village's public funds received admission fees. The number of tourists who come to see rice paddy art increased dramatically, but after visiting the rice paddy art, most of the tourists did not spend

a lot of time in Inakadate Village. They often didn't stay for long periods of time and leave without benefiting the local economy. However, as the number of people from overseas increased, exchanges with visitors from overseas were born, the need for learning English increased, and a network of cross-cultural exchanges was established. At school, efforts to learn English have become active. In this way, a social business that started with a tourism promotion idea, has affected various areas of education and industry in the local communities. And measures are being sought to successfully expand this social business in the local communities.



They made a railroad station near by the second venue of the rice art. (May 26, 2021. Photos taken by T.Endo)

As student interns at nearby universities, efforts have been also made to contribute to the local communities in the form of new product development and support for students to learn the results and the process. As a project of the central government, there is a "regional cooperation corps", and in Inakadate village, they invite them as cooperating members and play a role of promoting the project so that their projects can be carried out sustainably and bring wide value to the local communities. The village chamber of commerce chairman has advocated the development of new tourism-related products and the launch of businesses to benefit the local community.

The model includes: Small founders → Informal organization (organizational culture that can accept ideas → formation of “place” → social business in formal organization → participation of residents (in-house network that residents can easily participate in, existence of organizational culture that encourages innovation)) → local leaderships that can create an excellent innovative local management

Two years ago, a new idea was materialized so that the business could be expanded even in winter. It is "Rice Paddy Snow Art" made from footprints such as walking on the fresh snow on rice fields. This also caused a great response.

Due to the coronavirus pandemic, the rice field art in 2020 was canceled⁵. However, the history of rice paddy art and promotional videos are disseminated on YouTube. Rice Paddy Snow Art is also introduced on YouTube. Furthermore, in 2021 this year, the plan has been to realize collaboration by linking the designs expressed in rice paddy art with Tsugaru's original production movies. When one

⁵ According to a male employee who has been working for 20 years at the tourist spot "Roadside Station Inakadate", the effect of Rice Paddy Art is great. However, only a few customers come due to the corona pandemic. In addition, the playset facilities that have been maintained are too old to be used. The number of employees has been reduced, and even if they want to do marketing using IT such as the Rice Code, there are no human resources who can handle it. "I'm glad they did Rice Paddy Art. But that was canceled by Corona. There are places where children play. Parents and children came. (But now) They don't come and no tourists come. I could not go out. We could not manage here. Corona is scary, although the number of infected people is smaller than that of the neighboring city (Hirosaki)." "They say don't go to other prefectures or don't go here and there. I can't go anywhere anymore. For the time being, the vaccine has been completed for the second time. We are careful. "(An interview at Road Station Inakadate, Male Employee, on June 19, 2021))

success model is achieved, it leads to the planning of the next model and the business is expanded.

In Aomori Prefecture, a domestic student venture called OPTiM (Nagasaki Prefecture, Nagasaki University) has partnered with a local bank to establish a subsidiary in Aomori City and promote smart agriculture such as spraying drone pesticides. Inakadate Village does not have a direct contract, but there is a high level of interest in pesticide reduction and organic farming in Japan. In addition, countermeasures against the aging of farmers and labor shortages, smart agriculture is being practiced with a view to shifting from pesticide spraying to pesticide-reduced agriculture.

Aging of the working-age population, labor shortage, pinpoint pesticide spraying and pesticide reduction agriculture by drone (organic farming oriented) and the practice of smart agriculture is leading to the realization of high value-added agriculture

6. Summary and Further Studies

Leadership is needed to promote innovation and address challenges like the coronavirus scourge. A leader is someone who can explore the needs of residents and prepare for prevention and future pandemic disasters. It is desirable to be able to strategically divide into long-term tasks and short-term tasks. The short term is a defense against coronavirus infection. Everything needs to be done to stop the infection. In the long term, in order to create a sustainable society, local leaders must lead by inviting, nurturing, and providing opportunities to start businesses.

The role of local wisdom is to break through the current crisis with local innovations that are unique to local areas, making use of natural resources and local human resources, recognizing resources are scarce in rural areas and they are of great value. Also, the ability to have an international perspective, to be able to think differently, and to have a flexible idea are very important.

In recent years, migration to rural areas has been advocated in order to stop the overconcentration in Tokyo, general population decline, and depopulation of rural areas. Currently, the terms "regional revitalization" and "two residence places" are being used. So far, green tourism and inbound tourism have been advocated. In addition, the sixth industrialization, that is, high value-added agricultural production and product development have been advocated.

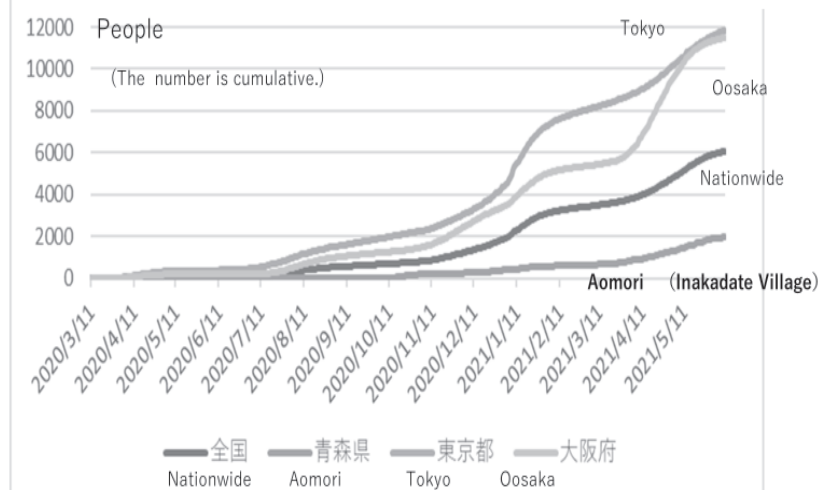
Looking at the cases of Kamikatsu Town and Itsuki Village, the emergence of social leaders (like Tomoji Yokoishi in Kamikatsu Town) and potential resources (leaves and elderly people in Kamikatsu Town) were utilized. And they have supported facing the difficulties and in building sustainable rural societies.

Creating a foundation that can foster regional innovation: To do this, the rural areas need human resources to make a model business successful and support of the entire regional management. Long-term investment is important. And now, with coronavirus, strong defensive measures are needed to prevent short-term losses. For that purpose, excellent human resources, team formation ability, and regional management ability are required.

In creating a local brand, it is necessary to have local leadership with a strong will, but here I would like to focus on "coaching-type leadership" that draws out potential capabilities. This coaching-type leadership is a "leadership that focuses on the strengths of human resources and draws out their abilities." Furthermore, the role of local government management is extremely important. It is suggested that such human resources and management have been carried out in Inakadate Village.

In carrying out inter-regional exchanges and inbound promotions, the selection of places as unique venues (historical, regional resources, etc.), community factors of the production of things and making narratives that can be compiled all the community representative resources are important.

(Figure 2) Number of infected people per million population by prefecture (March 11, 2020 - May 11, 2021)



And under the COVID-19 crisis, virtual inter-regional exchanges utilizing SNS, and process management-type efforts to build a sustainable network with the

above in mind are essential. Regarding the cumulative total of infected people (per 1 million people) for one year and two months, Aomori Prefecture (including Inakadate Village) is about one-sixth of the metropolitan areas (Tokyo, Osaka) and one-third of the national average. A village with abundant nature such as Inakadate alone is considered to have a much lower number. (Figure 2)

In this paper, Inakadate Village in Aomori Prefecture has been chosen as an example of Japan. The Rice Paddy Art in this village is very famous. This case study presents two hypotheses:

(1) Where the population is small, not overcrowded, and the natural environment is good, there is little virus infection. In other words, it is a defensive element. In addition,

(2) If there would be a successful experience in which the villagers are united before the pandemic, the village's efforts to address the pandemic could also be united.

In other words, it is suggested that it is important to have confidence and vitality in the communities through decentralization, creating communities where people can live comfortably in the natural environment, and continuous local innovations, in order to be effective in mitigating the challenges like the coronavirus. This village studied here is a district with a history of 2100 years of rice cultivation. It is rare in the cold Tohoku region. And although ancient rice is

Inakadate Village Farmer's Restaurant

(U-turn Human Resources Opening)(Provides locally produced high-grade rice with reduced pesticides at a bargain price)

(May 26, 2021. Photos taken by T.Endo)



not edible, its leaves are colored purple, yellow, white, etc. The people draw pictures using these colored leaves on the rice fields. They call them Rice Paddy Art. This idea belongs to local government officials.

Although it is a small village with a population of 7,000, more than 300,000 tourists came from home and abroad every year before the pandemic. The ideas and teamwork of all the officials, that is, the creation of local leaderships and organizational culture, have been the keys to success. And now, the local officials have a problem with coronavirus, but they say that this is smaller problem compared to metropolitan urban areas and, because the vaccine work is being carried out smoothly, the villagers are grateful. In this paper, the social business of rice field art itself is the village innovation, and it has characteristics. One is that we make the best use of local resources and human resources at hand, and the second is that it is a unique initiative of local government marketing. The village has succeeded in local branding, and now the demand for very delicious rice and related products is increasing. Fashionable, relatively reasonable, and delicious pesticide-reducing "rice" restaurants and cafes have been created. Success was achieved by coaching-type leadership with a strong belief, building an organizational culture, and a narrative that utilized local resources. In the

future, charting a course to proceed with the business with high aspirations without losing to commercialism, and expansion of pesticide-reducing production in cooperation with drones and AI will be important issues.

Source:

[1] Tetsuya Endo (2018), Value Creation in" Regional Management ": Aiming for New Local Government Management, Contemporary Books. (Japanese)/遠藤哲哉 (2018) ,『「地域経営」における価値創造：新しい自治体経営を志向して』現代図書。

[2] Endo.T(2018)," Inbound Strategy of Local Management to Improve Grassroots Innovation: From the Viewpoint of Community Tourism Development (MICE) after the Great East Japan Earthquake, Journal of Japan Academy of Business Administration, Vol.89.

[3] Endo.T(2017b)," Local Management and Municipal Governance to Produce Grassroots Innovations after the Great East Japan Earthquake, "Proceedings of 2017 International Conference on Public Administration (12th) Volume I , UESTC Press.

[4] Endo.T(2017a),"Creating Shared Peace' (CSP)in Local Management: Municipal Governance to Produce Social Innovation after the Great East Japan Earthquake," International Conference on State Capacity and Democratic Governance. (Presentation Paper at Chinese Cultural University).

[5] Endo.T(2016),"Utilization of Social Networking Services (SNS) and Open Data for Municipal Governance to produce Social Innovation in Japan: From the View Point of CSB after the Great East Japan Earthquake," 2016 Western China Overseas High Tech and High Talents Conference (OHTC),International Symposium on Smart City (ISSC).

[6] Endo et al.(2016)," Research on community business and grassroots innovation (Grants-in-Aid for Scientific Research" (Research subject / Area number 25380509 Basic research (C))

[7] Endo.T(2015),"Local Management and Sustainable Tourism Development～ After the Great East Japan Earthquake," 11th ICPA (Presentation Paper at Padjadjaran University, Indonesia).

[8] Endo.T(2014b),” Rural Innovative Leadership: A Collaborative Strategy in Recovery Support for the Great East Japan Earthquake,” Proceedings of 2014 International Conference on Public Administration (10th) Volume I , UESTC Press.

[9] Endo.T(2014a),” Recovery Support from the Great East Japan Earthquake: Public-Private Partnerships Overcoming Bounds of Ethics(BOE),” Bounds of Ethics(BOE) in Christ University, India.

[10] 2017 Town Administration Handbook, Inakadate /2017 年度町政要覧、田舎館村
<http://www.vill.inakadate.lg.jp/docs/2017121500010/files/yoran-color.pdf>

青森移住パンフ/

<https://www.aomori>

life.jp/pamphlet/500/279/%E3%80%90%E5%AE%9F%E7%94%A8%E7%B7%A8%E3%80%91.pdf 公式 HP <http://www.vill.inakadate.lg.jp/>

8 Local Management in Times of COVID-19: From the View Point of "New Public Community Innovation"

Tetsuya Endo Aomori Public University

1. Introduction

The governing system of local governments in Japan adopts a dual representation system according to Article 93 of the Constitution and the Local Autonomy Law. The dual representative consists of two powers, the mayor (bureaucracy) and the council. In the United States, on the other hand, there is a unified representation system in the council-manager system. In any case, collaborative governance and leadership as a local government governance system based on the autonomy of residents and premised on excellent regional management are required.

2. Governance style of the municipality

In the field of public administration, four styles have been proposed as the management style of governance of local governments. Traditional administrative management, NPM (New Public Management), NPS (New Public Service management), New Value Governance. The main characteristics of each are the "rowing" model based on the law, the "steering" model that produces results efficiently, the servant model that is devoted to serve the ideal and people, and the pragmatism model that is diversified based on more constitutional democratic values. (Bryson, et al., 2014).

Adding the importance of community innovation to these four models, Endo (2020) proposed a New Public Community Innovation (NPCI) model. It emphasizes the creation of innovation in communities. This management style model focuses on community innovation and positions the administrative management process as facilitating it. Nonaka (2012) developed social innovation theory from the perspective of ideal pragmatism in knowledge creation theory, but in the New Public Community Innovation (NPCI) model, it focuses more on the communities and the community of trust and network, aiming to create innovation by activating and accumulating capital (social capital).

3. Local fiscal problems

To consider the sophistication of the governance system of local governments, it is inevitable to think about the theory of local finance. Under the New Decentralization Law, which came into effect in 2000, the national government and local governments are legally on an equal footing. However, local finance is still unevenly distributed in the national government, mainly under the national treasury subsidy and the subsidy of local allocation tax (local allocation tax as a backing burden of subsidy, local bonds are used). The central-local hierarchical relationship continues. In terms of local finance, it has been pointed out that administrative services tend to be bloated under the dual representation system and that inefficiencies (waste of time) are increasing (Hosaka, 2007). In the leadership of local governments, the clash between the mayor and the parliament under the dual representation system (Hosaka, 2007) becomes a problem. The mayor has budgeting and executive powers through the bureaucracy and carries out policy functions. The parliament monitors the budget submitted by the mayor (bureaucracy) and execution process, checks, and has voting rights. In this way, the mayor and the parliament are divided into two powers, which causes conflicts, coordination, and balance between the two powers, and leadership between institutions is always an issue.

4. Facilitative leadership and Servant leadership

A facilitative leadership model has been proposed as a leadership model under the one representation system (Svara, 2008). In the council-manager system, a council deliberates, entrusts overall management to the city manager, and the council as the unified representative takes the leadership. At that time, the council is expected to take full responsibility and promote excellent policy formation and enforcement processes, so it will be facilitative leadership in the management of local governments. In this case, the political authority lies in the council, and the executive authority is in the city manager. The representative chief in the council delegates authority to the city manager who is a specialist in municipal management, and exercises leadership to promote excellent municipal management.

The servant leadership model advocated by Greenleaf (1977) is cited as a leadership model that has a high affinity for this facilitative leadership. This is a leadership that does not control the citizens, but "dedicates to the philosophy and devoted to the services of the citizens." This concept was created by Greenleaf from a number of practical experiences in private companies and non-profit organizations, but Svava (2008) introduced this concept to the city council as a trustee. However, it is drawn as a way to revitalize the management of local governments by taking responsibility for the whole and entrusting the management of each individual to the city manager.

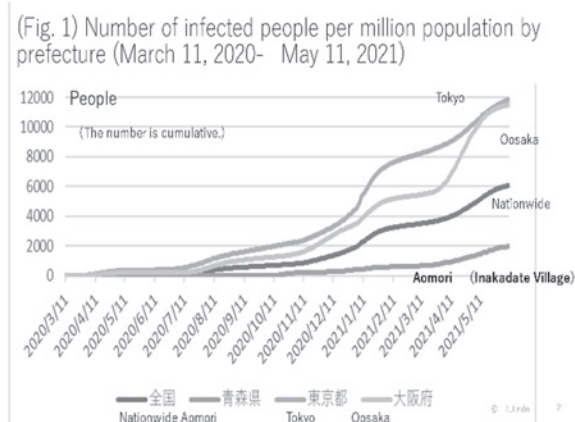
5. The current state and issues of local government governance

As mentioned above, from the viewpoint of international comparison between Japan and the United States, I have examined (1) governance system, (2) local finance, and (3) leadership in the current state and issues of local government governance. (1) is about the existence of a resident-selective governance system that includes Japan's dual representation system and the United States' single representation system. (2) is about structural reform of "central-local government" governance, aiming for democratic "central-local government" autonomous management that can steer to the vitality of society that values philosophy, and practical knowledge. (3) is to reflect on "selfish, excessive competition / pay-for-performance" and focus on human development (Greenleaf, 1977) toward the creation of new social value and individual growth. In the future, for the system and structural reform of local government governance, we would like to recommend reexamination of the introduction of a system that allows residents to select and operate a governance system that enables excellent local government management, including a unified representation system. Shiki City, Saitama Prefecture, has already applied for a special zone for a unified representative system (city manager system) social experiment, but it has not been adopted (Hosaka, 2007). Greenleaf (1977) discovered that human resources grow in organizations and systems, but in society, each person is expected to develop the "place" that is the main character of life and the ability to demonstrate excellent leadership.

6. A Case study as for the New Public Community Innovation (NPCI) model.

Leadership is needed to promote innovation and address challenges like the coronavirus scourge. The role of local wisdom is to break through the current crisis with local innovations that are unique to local areas, making use of natural resources and local human resources, recognizing resources are scarce in rural areas and they are of great value. Also, the ability to have an international perspective, to be able to think differently, and to have a flexible idea are very important.

In creating a local brand, it is necessary to have local leadership with a strong will, but here I would like to focus on "coaching-type leadership" that draws out potential capabilities. This coaching-type leadership is a "leadership that focuses on the strengths of human resources and draws out their abilities." The coaching-type leadership is similar with facilitative leadership. Furthermore, the role of local government management is extremely important. It is suggested that such human resources and management have been carried out in Inakadate Village.

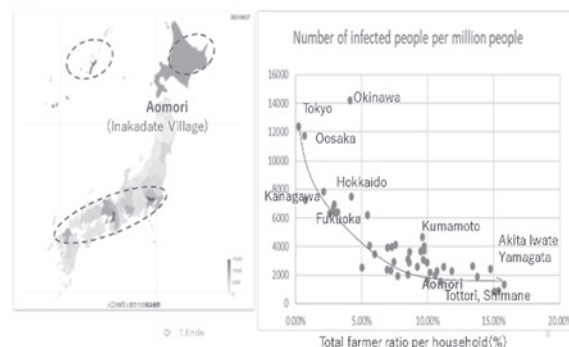


In carrying out inter-regional exchanges and inbound promotions, the selection of places as unique venues (historical, regional resources, etc.), community factors of the production of things and making narratives that can be compiled all the community representative resources are important.

Under the COVID-19 crisis, the Fig.1 shows, regarding the cumulative total of infected people (per 1 million people) for one year and two months, Aomori Prefecture (including Inakadate Village) is about one-sixth of the metropolitan areas (Tokyo, Osaka) and one-third of the national average. A village with abundant nature such as Inakadate alone is considered to have a much lower number. Fig.2 shows the number of infected people is increasing in places such as Tokyo, Osaka, Aichi, and Fukuoka where urbanization and industrialization are progressing. Agricultural prefectures are lower than that on this figure. In this figure, the horizontal axis is

total farmer ratio per household by prefecture. The vertical axis is the number of infected people per million people. Aomori and other agricultural prefectures are lower rate than urban prefectures. However, Hokkaido and

(Fig.2) The number of infected people per million people each prefecture in Japan. (The data is the cumulative number from March of last year to J. year.)



Okinawa have a high proportion of agriculture, it is thought that the infection rate was also high because they were tourist destinations and there were many people flowing. In this paper, Inakadate Village in Aomori Prefecture has been chosen as an example of Japan. The Rice Paddy Art in this village is very famous.

This case study presents two hypotheses: (1) Where the population is small, not overcrowded, and the natural environment is good, there is little virus infection. In other words, it is a defensive element. In addition, (2) If there would be a successful experience in which the villagers are united before the pandemic, the village's efforts to address the pandemic could also be united. In other words, it is suggested that it is important to have confidence and vitality in the communities through decentralization, creating communities where people can live comfortably in the natural environment, and continuous local innovations, in order to be effective in mitigating the challenges like the coronavirus. This village studied here is a district with a history of 2100 years of rice cultivation. It is rare in the cold Tohoku region. And although ancient rice is not edible, its leaves are colored purple, yellow, white, etc. The people draw pictures using these colored leaves on the rice fields. They call them Rice Paddy Art. This idea belongs to local government officials. Although it is a small village with a population of 7,000, more than 300,000 tourists came

from home and abroad every year before the pandemic. The ideas and teamwork of all the officials, that is, the creation of local leaderships and organizational culture, have been the keys to success. And now, the local officials have a problem with coronavirus, but they say that this is smaller problem compared to metropolitan urban areas and, because the vaccine work is being carried out smoothly, the villagers are grateful. In this paper, the social business of rice field art itself is the village innovation, and it has characteristics. One is that they make the best use of local resources and human resources at hand, and the second is that it is a unique initiative of local government marketing. The village has succeeded in local branding, and now the demand for very delicious rice and related products is increasing. Fashionable, relatively reasonable, and delicious pesticide-reducing "rice" restaurants and cafes have been created. Success was achieved by coaching-type leadership with a strong belief, building an organizational culture, and a narrative that utilized local resources.

7. Conclusion

This paper summarizes the current state and issues of governance and leadership of Japanese municipalities, and considers the case of the New Public Community Innovation (NPCI) model that would be needed. Finally, I conduct a case study from the perspective of the leadership of Japanese municipalities that is forced to respond to COVID-19 disaster. In the future, further refine this concept and conduct international comparative research based on many cases are needed.

Reference:

- [1] Nonaka,Ikujiro and Konno,Noboru(2012) ,*Principles of Knowledge Creation Management: The Practical Theory of Wise Capitalism*, Toyo Keizai Shinposha. (Japanese)
- [2] Svava, James H. (2008) , *The Facilitative Leader in City Hall*, CRC Press.

[3] Bryson, John M., Crosby, Barbara C., and Bloomberg, Laura (2014), 'Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management,' Public Administration Review, July /August.

[4] Hosaka, Kunio (2007), *City Manager System Theory "Abolishing Mayors of Municipalities"*, Saitama Shimbun. (Japanese)

[5] Greenleaf, Robert K (1977), *Servant Leadership*, Pulist Press.

[6] Endo, Tetsuya (2020). "Japanese Local Management in times of Covid-19~From the View point of "New Public Community Innovation" Mizoram, India conference.

9 新しい地域価値 CSA (Create Sheared Aesthetics) の提案～「八戸工場大学」

での事例研究を通じて～

西塚 務

1. 本研究の経緯

本稿筆者の西塚は 2014 年から、八戸市の自治体経営や公共経営政策の一環として掲げられた「アートを使った新しいまちづくり」の取り組みに参加してきた。市民・行政・企業・アーティスト・大学が協働し、工場を景観、まちづくり、観光、文化、産業など多角的にとらえ、地域の宝としてクリエイティブな発想で魅力を発信する活動「八戸工場大学」を通じて知識創造が行われる「場」が生み出された。この「場」が、新しいコミュニティの形成や社会のイノベーションを促す「バウンダリーオブジェクト」の役割を果たしている。手法の 1 つとしてアートを通じて社会的な文脈へ接続・介入する「アートプロジェクト」が用いられ、アーティストが媒介することにより新たな市民どうしの関わりを生んだ。2017 年 1 月に開催されたアートプロジェクトでは稼働中の工場に機材を持ち込み、イベントに合わせて操業調整を行う全国的に見ても前例のない取り組みが行われ、筆者は運営する側と工場で働く側の双方から携わった。工場をもっと地域に開かれた存在にするにはどのようなことができるかと考えるようになり「工場×アート」を研究対象として、活動を通じた参与観察を行った。

企業の社会的責任(CSR)は事業との相関関係がほとんどないと、マイケル・ポーターから批判を受け、「共通価値の創造:Creating Shared Value(CSV)⁶」という社会的共通価値を創造するコンセプトが提唱された。しかし、それはあくまで企業戦略の一環であり、解決できない問題も出てくる。共通価値は社会的価値と経済的価値を全体的に拡大することであるが、さらに公共組織価値の視点を加えることで「地域価値」となる。この地域価値は、社会的価値(歴史・文化・自然)＋経済的価値(物的人的資源・財政・キャッシュフロー)＋公共組織価値(組織文化、地域特性、連携・協働、住民意識)から構成される⁷。本稿では、場によって価値が創造される地域特性を踏まえた共通価値を「新しい地域価値」と仮定し、CSA(Create Sheared Aesthetics)を提案したい。

2. 八戸工場大学に見る「場」と「バウンダリーオブジェクト」

野中郁次郎らは「場」を「共有された動的な文脈あるいは意味空間⁸」とした。ただし、場は、

⁶ Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) 参照。

⁷ 日本学術会議経営学委員会 「地域経営に関する分科会 Discussion Paper」 (2017) の中で議論された内容である。

⁸ Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, (1998) 参照。

「空間(space)というより場所(place)である⁹」とも述べているように、場(ba)において、当事者によって共有された文脈、関係性から立ち現れたものと位置づけられている。また「知識が共有され、創造され、活用される文脈¹⁰」である。

一方、異なるコミュニティやシステム間の境界(バウンダリー)に存在するモノや言葉、シンボルから横断的につながり、新たなコミュニティを形成する概念を「バウンダリーオブジェクト¹¹」と呼ぶ。例えば、通常はコミュニケーションがうまくできていない部門間が共通に理解できるようなキーワードやコンセプト、シンボルなどを生み出すことで、横断的につながったコミュニティが形成される、といった場合、これらの媒介となるコンセプトなどをバウンダリーオブジェクトと呼ぶ。「場」はバウンダリーオブジェクトの生まれる場所で、バウンダリーオブジェクトによっても場や知識コミュニティができる¹²。またバウンダリーオブジェクトの存在によって新しいコミュニティが形成される。

八戸工場大学での取り組みを例にした場合、これまで市民・企業・行政それぞれバラバラで、見えない壁が存在していた。しかし、アーティストや大学なども加わった対等な立場での「場」の形成により関係性に変化が生じつつある。プロジェクトに参加した企業側にとって、行政から受ける規制も、その背景には顔の見える市民が存在すること理解した上で環境対策に取り組むなど、考え方の変化・視点が広がるきっかけにもなっている。

3. ポーターの「共通価値」から「新しい地域価値」の創造へ

ポーターの戦略的 CSR や CSV は、企業の論理と社会性のバランスを社会性重視へと変えたとはいえ、あくまで企業戦略の範疇を脱しておらず、企業の競争基盤の強化を重視している点では従来のポジショニング戦略の延長上にある¹³。企業を中心とした視点では利潤を無視することができず、対象から漏れてしまう場合があるなど、社会的観点からは解決できない問題が出てくることも現実である。

共通価値は経済的価値と社会的価値を全体的に拡大することであるが、地域価値とは経済的価値、社会的価値に加えて「公共組織価値(組織文化、地域特性、連携・協働、住民意識)」から構成されると仮定した。そして、新しい地域価値とは、場によって創造される地域特性を踏まえた共通価値であり、地域社会における企業や団体が「場によって価値が創造される」という視点からのアプローチである。

例えば八戸工場大学では、以下のようなことが創造される。

⁹ 野中郁次郎・紺野登 (2012), p28。

¹⁰ Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama, Noboru Konno, (2000) 参照。

¹¹ Star, S. and Griesemer, J. (1989) 参照。

¹² 野中郁次郎・紺野登 (2012), p33。

¹³ 野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透 (2014), p44。

- ①工場について学び、文化・景観・美的価値から読み解く「工場×アート」を共有する新たな人のつながりから地域のよさを再認識する。
- ②バウンダリーオブジェクトがそれぞれの価値を共有する緩衝材となり、新しいコミュニティ(共同体)を形成する。
- ③多くの視点を持つ人々やリーダーがバウンダリーオブジェクトに集い、社会の閉塞を打ち破るイノベーションを促す存在となる。
- ④「場」は様々な背景を持つ人々が「知」を持ち寄り、協働という相互作用によって「共通善」が醸成される「場所」である。
- ⑤従来の資本主義を批判したポーターの視点は競争優位性による経済性であり、社会全体が負担すべき社会的費用を内部化しているともいえる。しかし、本業に沿っているとはいえ、結局は地域社会の公益とならず、競争優位に向けた境界(バウンダリー)を作り企業の自己利益のために費用を投入する結果をもたらす懸念がある。
- ⑤ 経済的価値だけに注目する成長至上主義から、環境・社会の共存と持続可能な成長を追求する。地域社会の価値を向上させるために、費用をかけず長く続けられる取り組みをする。

4. CSA(Create Sheared Aesthetics)の提案

時代は無形資源に基礎をおく知識経営にシフトしている。ESG(環境・社会・統治)を考慮すべき時代となり、企業の「善」に対する姿勢が問われている。共通善を実践するにあたって、それぞれの企業が持つ暗黙知(現場力)と形式知(ノウハウ、システム)が、優位性の源泉である。また「美德」は社会的価値を引き出し、新たな社会のためにイノベーションへの源泉ともなる¹⁴。

筆者は、CSR や CSV とは異なる CSA(Create Sheared Aesthetics: 美の共有)という概念を提案したい。

八戸工場大学の「工場×アート」の取り組みでは当初、集まってきた人たちは工場が好き、興味があって集まってきた人たちであり、行政側がねらいとしていた工場と連携したアートやアートプロジェクトに興味があるわけではなかった。しかし活動に参加するうちに普段はなかなか近づくことのできない自分が好きなモノ(工場)にアクセスするための道具として、アートやアートプロジェクトが利用できることに気づいた。時間と空間を共有する経験から「共感」「協働」「やりがい」「多様性」「自由」「創造性」といった価値を見出し、市民・行政・アーティスト・大学など様々な立場から人が集う「場」やコミュニティといったインフラを作り出した。しかし、CSR や CSV とは異なり、企業に偏重することはない。地域活動の人材育成にも貢献している。既存の価値観にも変化をもたらし、「何かに関わりたい、表現することに携わってみたい」という欲求が強く刺激され、もう 1 つの居場所を見つけ、充足感を得ることができる。注意すべき点としては、ア

¹⁴ 野中郁次郎・紺野登 (2007), p27。

ートで社会の問題を一手に引き受けて解決することはできないし、社会の構成要素の1つにし
か過ぎず、万能薬ではない¹⁵。また社会に新しい価値を定着させるには周囲に働きかけるため、
時間がかかる。

一方、企業(工場)側にとっては外部からの働きかけをきっかけに、企業活動に理解を深めて
もらう機会となる。日頃モノを造る工場にとって、市民やアーティストと協働することは、これまで
気付かなかった美しさを作り出し、共有することが可能となる。工場が持つ潜在的な良さをアピ
ールするためのメリットとしては、費用をかけずに「風景」を貸すことがメインなので長く継続す
ること、地域社会とよりよい関係づくりに貢献することができる。

戦略的 CSR から CSV を提唱したマイケル・ポーターは自社の有利な位置を見つけ、そこに
位置し続けることが成功の要因であることから「競争戦略の目標は、業界の競争要因からうまく
身を守り、自社に有利なようにその要因を動かせる位置を業界内に見つけることにある¹⁶」と競
争優位の戦略を定義している。しかし産業構造の要因が企業間競争、売り手の交渉力、買い
手の交渉力、新規参入の脅威、代替品の脅威の5つの力(ファイブ・フォース)に限られてしま
うことから境界線が固定的で、産業構造のポジショニング戦略では産業や業種が流動的な現
代の企業・市場に合わない部分が生じる。CSV では社会的価値の観点を取り込み、バリュー
チェーンに注目し、製品開発やクラスターの形成などの再編を提言した。しかし、創造する共
通価値は、社会的なものを共有したとしても企業戦略的な観点に限られてしまう。

野中・紺野は「社会倫理的な徳に加え、審美性への理解、そして知的力量が融合したもの¹⁷」
を美德として定義した。この美德は、徳(社会的倫理と企業競争のバランス)・美(審美性)・力
(社会的な善のために貢献する心)の3つから構成され、社会的価値を引き出して、新たな社
会のためにイノベーションへの源泉ともなる。ポーター理論に美德を前提とすることで、企業だ
けに限らず市民・行政・地域団体などと横断的につながるバウンダリーオブジェクトが創造され、
新しいコミュニティへの形成が促されるなど、より広い射程が見えてくる。CSR と CSV から CSA
を提案するにあたって、美德は企業と地域社会のよりよい関係づくりに貢献すると考える。

ここで、CSR と CSV、CSA(工場×アートの場合)の違いを表にまとめる。

¹⁵ 帆足亜紀・森司 (2014), p20。

¹⁶ M. E. ポーター (1995), p18。

¹⁷ 野中郁次郎・紺野登 (2007), p26。

表 CSR と CSV、CSA について

	CSR	CSV	CSA(工場×アートの場合)
社会的価値	価値は「善行」	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益	価値は人をつなぐ「場」やコミュニティの形成 (計数・計量不可…暗黙知)
	シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出	企業に偏重することなく市民・行政・アーティスト・大学が共同で価値を創出
企業の価値	任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠	地域社会との協働、企業活動に理解を深めてもらう
	利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠	費用をかけない代わり、利益を求めない
取り組み方	テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	テーマは企業ごとに異なり、内発的である	テーマは、工場のことを知りたい外部からの働きかけがきっかけとなる
	企業の業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する	企業に費用負担を求めず、風景だけを借用する (いわゆる借景)
	たとえば、フェアトレードで購入する	たとえば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる	たとえば新たな視座から地域の魅力を発信、地域活動の人材育成

出典: マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー、
「共通価値の戦略」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2011 年 6 月号
CSA について: 八戸工場大学でのアンケート等から筆者作成

5. 結語

「工場×アート」をコンセプトに、地域の魅力を発信することを目的としてスタートした八戸工場大学は、工場の景観から新しい視座(見方)を獲得して共有することで、新しい価値観を提供している。日頃私たちが当たり前に思っている風景でも、外からの視点によってその価値に気づかされることがあり、切り口としてアートを活用することは 1 つの手段である。観光資源として捉えることや、イベントを開催することで次なるつながりを生んでおり、2017 年のアートプロジェクト「虹色の狼煙」では工場とイベント会場、離れた 2 カ所が視座を共有することで通じ合うことができた。

八戸工場大学のスタートにより、景観美を気づきのきっかけとして八戸の工場景観に「アート」という新たな視野を加えた「工場×アート」は、工場と地域との新しい関係を築いた。関係者アンケートの結果からは「工場好き」という共通点で集まった人どうしが活動が続けることで交流を楽しみ、コミュニティを形成していること、広がる視座から地域の魅力を発信していること、その人材育成の一端を担っていることなどに新しい価値が見出された。「アートには、人をくっつける力がある」というキーワードに代表されるように多くの人が参加することで、同じ趣味・関心を

持つ人が集まる「場」が形成されている。価値観の共有や、コミュニティを形成するには人が集まる「場」や横断的につながる「バウンダリーオブジェクト」を欠かすことはできず、アートワークショップや様々な組織や人々が連携する柔軟な組織体「アートプロジェクト」を通じ、新たな発見と集いの場をもたらしている。

ポーターは戦略的 CSR から CSV を提唱したが、いずれも企業戦略の一環であり、新しい地域価値として、場によって創造される地域価値を踏まえた共通価値、地域社会における企業や団体が「場によって価値が創造される」視点のアプローチから美の共有、CSA の概念を提案した。八戸工場大学では、時間と空間を共有する経験から「共感」「協働」「やりがい」「多様性」「自由」「創造性」といった価値を見出し、人が集う「場」やコミュニティといったインフラを作り出した。

「工場×アート」の取り組みに携わった気づきとして、市民と工場の間は(物理的に)フェンスや壁で仕切られ、外の世界とは区別されている。しかし、外部からの働きかけをきっかけに、様々な立場の人たちが集まる「場」を通じ、日頃から地域社会とのコミュニケーションを行うことで、企業活動に理解を深めてもらう機会となった。企業は社会に支えられることで成立しており、経済的合理性(利益)ばかりでなく社会への配慮、よりよい地域づくりに貢献することも必要である。物理的な壁は安全確保上、取り払うことはできないが、心理的な壁を少しでも低くすることが、これからの地方での工場(企業)運営には必要ではないだろうかと筆者は考える。八戸工場大学が工場と連携して実施したアートイベントでは、工場側は「場所と景色を貸す」ことがメインである。かつてのメセナと異なり、急激な経済環境の変化、企業業績の良し悪しに左右されず、美しさを作り出し、共有する取り組みを長く続けることができる。八戸工場大学は八戸市の事業としては 2020 年度で一区切りをつけることとなったが、ここで出会った共通の楽しみを持つ仲間たちとともに、今後も八戸オリジナルの市民が中心となる活動の「場」づくりを目指し、知識創造理論の観点による実践的フィールドワークに基づく理論研究を深めていきたい。

なお、以上の研究内容は、あくまでも私個人の考えに基づくものであり、私が所属している会社の主張や意見ではありません。青森公立大学大学院遠藤研究室にて研究した内容を基にしていることを付記しておきます。

参考文献一覧 (洋書)

- Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama, Noboru Konno, (2000), “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation,” *Long Range Planning*.
- Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, (1998), “The Concept of “Ba” : Building a Foundation for Knowledge Creation,” *California Management Review*, Vol. 40, No.3
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), “Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society,” *Harvard Business Review*.

Star, S. and Griesemer, J. (1989), “Institutional Ecology, ‘Translations’ and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39,” *Social Studies of Science*.

(和書)

M. E. ポーター (1995) 『競争の戦略』ダイヤモンド社。

野中郁次郎・紺野登 (2012) 『知識創造経営のプリンシプル』東洋経済新報社。

野中郁次郎・紺野登 (2007) 『美徳の経営』NTT出版。

野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透 (2014) 『実践ソーシャルイノベーション』千倉書房。

帆足亜紀・森司 (2014) 『組織から考える継続する仕組み”アート”と”社会”が長く付き合うためのインフラづくり』公益財団法人東京都歴史文化財団 東京文化発信プロジェクト室。

(その他)

日本学術会議経営学委員会「地域経営に関する分科会 Discussion Paper」2017 年。

10 結語

本事業におけるプロジェクトの内容は、自治体経営戦略において、イノベーション創発のプロトタイプモデルを構想し、検討を行い、自治体経営戦略において重要となる実践に示唆的な研究を行うことである。この観点から、「イノベーション創発のための地域リーダーシップ育成」の側面が重要であること、そして、仮想で実際にモデルを作り、プロトタイプで実践的に取り組みを行う方法を採用し、研究を進めてきた。

自治体経営戦略に関しては、財団より拙編著『自治体経営と地域イノベーション I』（2022）を出版する機会をいただき、そこに詳述しているが、イノベティブな組織文化の醸成が重要と考えている。その組織文化の醸成、活性のリーダーをどう担っていくか、制度やシステムの在り方と併せて地域リーダーシップの育成、強化が課題となる。

研究室で学ぶ学生にとっては、国際化時代において、海外の学生や研究者と交流する中で、個の切磋琢磨と併せてチーム、組織、システム全体を見る目を養い、実践知を育んでいく必要がある。プロトタイプ型実践的研究の方法を採用したのは、イノベーションは“現場”で創発するのであり、そのプロセスに内在しつつ研究していく必要を感じているからである。そして、理論書を片手に研究室から出て、フィールドワークを駆使しつつ検討を深めていくのである。

プロトタイプ型モデルの有用性、発展性を検討する中で、生まれたのが、競争優位の戦略ではなく、“協働”優位の戦略の視点である。地方創生にどの自治体でも取り組んでいるが、様々な利害を超えて、異質な個人や組織とどのように連携し、課題を克服し、ビジョンで一致し困難を乗り越えていくかである。それは、自治体経営戦略を検討する際、市場における競争優位という概念を一端留保して、“協働”の視点からアプローチしていくことである。

今回、フィリピン、セブ（セブノーマル大学関係研究者）とのネットワークを使い、地域イノベーション創発を志向した「地域（観光）資源活用型、地域リーダーシップの国際相互育成コーチング」モデルを作り、実際にフィリピンのセブと Zoom で、実践的研究を継続的に行ってきた。そのポイントは、「コーチング型コミュニケーションによる実践的英語習得とコミュニティビジネス開発リーダーシップ、及び“場”の創造」である。

研究方法として、遠藤研究室を専門コミュニティに見立て、ネットワークに繋がる地域コミュニティや海外コミュニティ（現在、フィリピンセブ）と連携し、プロジェクトを動かして課題を発見し、モデルの精緻化を図っていく方法（＝プロトタイプ型実践的研究）を採用した。コロナ禍が終息しないため、田舎館村他いくつかの現地調

査を除き、当初予定していた国内遠隔地訪問調査及び、現地インタビュー、アンケート調査の現地依頼を行うことが不可能になった。そこで、実践的研究の多くをオンラインで行うこととし、また、当初の予定どおり海外とのネットワークを使い、イノベーション創発のプロトタイプモデルを作成し、実施した。アンケート調査は、オンライン型とし、Zoom を使った半構造型インタビューとして実施することとした。

本研究プロジェクトでは、コロナウィルス禍において、その問題の克服にもつながる地域イノベーション創造について、実践的に検討し、地域活性やビジネス起業を通じて、地域産業の振興に貢献していけるようにしていくことを目指した。本事業を通じて、青森市・青森県の地域イノベーション創造、自治体経営戦略についての知見が深まり、今後の地域経営振興に効果的な役割を果たすことができれば幸いである。

謝意

この研究プロジェクトを行うに当たり、多くの方々の協力を得てきている。ここに改めて深謝申し上げる。公益財団法人青森学術文化振興財団、青森公立大学地域連携センターの方々には、様々な面で協力を得ており、感謝申し上げたい。青森市、田舎館村、黒石市、大鰐町には、直接的に調査の面でご協力をいただいた。ゼミ3年生が調査を行った市内食堂など訪問させていただいた各店舗の方々にも御礼申し上げたい。訪問調査に際して、コロナ禍もあり、大変な状況の中にも関わらず、ご協力いただき、深謝申し上げます。さらに、多摩大学総合研究所客員教授 井上 隆一郎氏、GLOBAL TABLE 合同会社代表 山内リチャードソン澄子氏、一般社団法人青森市国際交流協会代表 工藤 朝彦氏からは、プロトタイプ型モデルの有用性、発展性について検討し、論考、コメントを寄せていただいた。さらに大平洋金属株式会社 西塚務氏には、“協働”優位の戦略を考える上での示唆的論考をまとめて投稿いただいた。このような機会は、本事業を進める上で、理論、実践上の観点から大変有意義でありました。今後、さらに論点を掘り下げ、地域経営研究に努めていきたいと考えています。ありがとうございました。

最後に、印刷を担当いただいたアクセス二十一出版有限会社、そして多くの関係者の方々に深く御礼申し上げます。

資料

American Sign Language & English Enhancement project

April.-July., 2021

Questioner Survey Sheet 質問票

July. 02, 2021

Researcher:

調査者

Tetsuya Endo & Ana Marie V. Fernandez

Aomori Public University (Aomori, Japan)

Cebu Normal University(Cebu, Philippines)

Contact:

連絡先

Associate Professor Ana Marie V. Fernandez

College of Arts and Sciences

Institute for Research in

Innovative instructional delivery

University of Cebu Normal University

Osmeña Blvd, Cebu City, 6000 Cebu, Philippines

Tel : +63 919 321 1293

Email address: fernandeza@cnu.edu.ph

Professor Tetsuya Endo, Ph.D. Graduate School of APU

Aomori Public University (APU)

Department of Business and Economics

Course of Regional Research and Development

153-4 Yamazaki Aikozawa Aomori City Aomori Prefecture

Japan 030-0196

Laboratory Tel: 017-764-1575

tetsuya@b.nebuta.ac.jp

Intention of the questionnaire and the dead line (July. 31) :

Thank you everyone for participating in the project last autumn. This questionnaire is intended to improve the efforts of this project in the future. The class(credit) evaluation will not be based on the answers to the questions. Therefore, please answer honestly what you feel. Answers include qualitative questions and quantitative questions. For qualitative questions, please fill in as much detail as possible. Also, in the quantitative question, we ask how you felt before and after the project from the second item. Please circle the number that seems to be the most applicable from 1-2-3-4-5. When using a personal computer, it is difficult to mark a circle, so you can answer by enclosing the number with the key that encloses the number. The deadline for submission is January 31st. For Filipino students and teachers,

send an email to Prof. Ana. If you are a student in Aomori, please reply by attaching the questionnaire that you answered to Prof.Endo's e-mail.

質問票の趣旨と提出締め切り（7月31日）：

皆さん、自己の探求（プロジェクト）ご苦労様です。この質問票は、今後、このプロジェクトの取り組みを良くしていくためのものです。質問内容に答えた内容に基づいて、授業評価を行うことはありません。したがって、皆さんの感じたことを正直に回答して下さい。

回答は、質的質問と、量的質問があります。質的質問では、できるだけ詳細に記入して下さい。また量的質問では、2番以降、プロジェクトの前後で、皆さんがどのように感じたか聞いています。1－2－3－4－5の中から、一番当てはまると思われる番号に○を付けて下さい。パソコンで行う場合、○を付けるのは難しいので、番号を囲むキーで番号を囲むことで回答してかまいません。例えば、質問に対する回答が「そう思う」で、4のようだと感じる場合、以下のように番号を囲んで下さい。

全くそうは思わない 1－2－3－4－5 非常にそう思う

提出期限は7月31日とします。フィリピンの学生、教師はA n a先生の電子メールへ。また、青森の学生は、遠藤の電子メールに回答した質問紙を添付して返信して下さい。

(Qualitative survey)

質的調査

(1) How have you participated in this project? Please write in detail about the schedule, time, and participation.

このプロジェクトにどのように参加してきましたか？ 日程、時間、参加の様子について、詳しく教えて下さい。

なお、セブの先生、学生は、証明書を発行するので、正確に記入して下さい。

In addition, Cebu teachers and students will be issued certificates, so please fill it out correctly.

(2) How did you feel about participating in this project before and after joining it? please write in detail.

このプロジェクトに参加して、参加の前と後で、どう感じましたか？ 詳しく教えてください。

(3) How did you feel participating in this project was an effective way for Japanese people to learn English using American sign language and songs? What do you think would be better in the future?

このプロジェクトに参加して、米国英語手話と歌を使った日本人の英語学習方法として、どのように効果的だと感じましたか？今後、どのようにするとさらに良いと思いますか？

(4) Do you feel that practicing this kind of project was a good initiative for community improvement, innovation, and human resource development? Also, what do you think would be better in the future? Please state your own thoughts.

今回のこのような企画を実践することは、コミュニティの改善、革新や人材育成にとって、良い取り組みになったと感じますか？また、今後どのようにするともっと良いと思いますか？あなたの自由な考えでかまいませんので、述べて下さい。

(Quantitative survey)

1、What extent did you feel good about participating in this project before and after joining it?

あなたは、今回のプロジェクトに参加して、どの程度良かったと感じましたか？

Please choose your answer from the score numbers provided below. 1-2-3-4-5

(For example, if it is 5, you can enclose 5 like this.)

下記の番号 1-2-3-4-5 より、当てはまる番号に○を付けて下さい。(例えば、5であれば、5として構いません。)

(5 being the highest means that it is being implemented and very significant while 1 means that it is poorly implemented and has less significance.)

(下記の5は、非常に良いということの意味し、1は、全く良くなかったということの意味しています。)

Not at all. 1-2-3-4-5 Extremely well.

全く良くなかった

非常に良かった

2、How were you motivated to learn English before and after this project?

あなたは、このプロジェクトを始める前と後で、英語を学ぶことに対して、どの程度モチベーションが上がりましたか？

(1) Before participating in the project

プロジェクト参加前のモチベーションの状態

I had not motivated learning English at all. 1-2-3-4-5 I had been highly motivated.

以前は全く英語学習のモチベーションはなかった 以前から大変動機づけられていた

(2) After participating in the project

参加後

I wasn't motivated at all. 1-2-3-4-5 I was highly motivated.

全く動機付けされなかった 非常に動機づけされた

3、How much new ideas or perspectives to develop communities did you have before and after this project?

あなたは、今回のプロジェクトの前と後で、どの程度コミュニティ振興に対して、新しいアイデアや新しい見方を行うことができましたか？

(1) Before participating in the project

プロジェクト以前

I had not thought about doing it at all. 1-2-3-4-5 It had been significant.

プロジェクトの前から全くなかった 大変あった

(2) After participation

プロジェクト参加後

I did not think about doing it at all.

全くなかった

1-2-3-4-5

I was extremely motivated

大変動機づけられた

4、How much effort have you made to learn English through this project?

あなたは、このプロジェクトを通じて、英語を以前より学習しようとする程度努力しましたか？

(1) Before participating in the project

プロジェクト以前

I had not exert any effort at all.

以前は全く努力していなかった

1-2-3-4-5

I had given my utmost effort.

以前より最大の努力をしていた

(2) After participation

プロジェクト参加後

I did not exert any effort at all.

全く努力しなかった

1-2-3-4-5

I gave extremely motivated to effort.

最大の努力をしようと動機づけられた

5、How much did you feel that this project allowed you to interact internationally?

あなたは、このプロジェクトによって、国際的な交流をどの程度行えたと感じましたか？

(1) Before participating in the project

このプロジェクト参加以前

I had not felt any opportunity at all.

以前は全く感じなかった

1-2-3-4-5

I had felt it extremely.

以前は大変感じていた

(2) After participation

参加後

I did not feel it at all.

全く感じなかった

1-2-3-4-5

I felt it extremely.

非常に感じた

6、To what extent did you feel that you would like to have international exchanges in the future after completing this project?

あなたは、このプロジェクトを終えて、どの程度、今後国際的な交流を行っていきたいと感じましたか？

(1) Before participating in the project

このプロジェクト以前

I had not felt any opportunity at all. 1-2-3-4-5 I had felt it extremely.

全く感じなかった

非常に感じていた

(2) After participation

プロジェクト後

I did not feel it at all. 1-2-3-4-5 I felt that it's extremely necessary.

全く感じなかった

非常に必要だと感じた

7、How much have you become interested in American Sign Language through this project?

あなたは、このプロジェクトを通じて、どの程度米国手話英語に関心をもつようになりましたか？

(1) Before participating in the project

このプロジェクト以前

I had not been interested it at all. 1-2-3-4-5 It had been significant.

全く興味がなかった

大変あった

(2) After participation

プロジェクト参加後

Not at all. 1-2-3-4-5 It has been significant.

全くなかった

大変あった

8、How effective did you find learning English using American Sign Language and songs through this project?

あなたは、このプロジェクトを通じて、米国英語手話と歌を使った英語学習は、どの程度効果的だと感じましたか？

(1) Before participating in the project

このプロジェクト以前

I had not imagined it at all. 1-2-3-4-5 I had been able to imagine it very much.

全く効果について想像できなかった

大変あると想像できていた

(2) After participation

プロジェクト参加後

I felt that it was not effective at all. 1-2-3-4-5 I felt that it was extremely effective.

全く効果ないと感じた

非常に効果があると感じた

9, How well will you recommend the project to others?

このプロジェクトを他の人にどれだけ勧めますか？

I will not at all.

1-2-3-4-5

I will recommend it very much.

私は全然しません。

とてもお勧めします。

10, In relevant with above question item, on whom would you recommend the project?

Please circle ○ items you think are important. (Or enclose the number of the item with a square or put a check.) (You can circle multiple items.)

上記の質問項目に関連して、誰にプロジェクトを勧めますか？ 重要と思われる項目番号に丸○を付けて（番号を囲んで）ください（複数の項目に丸を付ける（番号を囲む）ことができます）。

- (1) Private individual 個人
- (2) Government official 政府関係者
- (3) Young leaders 若いリーダー
- (4) Educators 教育者
- (5) Everyone interested 興味のある人

Lastly 最後に

Personal details (Please encircle the appropriate number. (Or enclose the number of the item with a square or put a check.)

記入者の情報（該当するところに○を付けて(番号を囲んで)下さい。）

11, Nationality

国籍

- (1) Filipinos フィリピン人
- (2) Japanese 日本人
- (3) Others 他

12, What is your category in your university now?

現在何学年の所属ですか？

- (1) First year student 1年生
- (2) Second year student 2年生
- (3) Third year student 3年生
- (4) Fourth year student 4年生
- (5) Teacher of university 大学の教師

13, What is your name? あなたの名前は何か？

(Name:)

14, Please write your email address メールアドレスを書いて下さい。

(Email address:)

Thank you for your cooperation!
調査への協力ありがとうございました。

＜実践、研究、編集、調査、執筆メンバー＞

以下、遠藤研究室メンバー

＊は、本報告書執筆メンバー

＊林 佳汰（編集）

佐藤 遼（ゼミ長）

＊杉山 塁飛

山口 隼大

原田 希星

＊小野寺 楓（編集）

＊相内 紀乃（ゼミ長）

＊一戸 梨乃

＊松山 有平

＊柏村 啓介

＊佐藤 有紗（編集）

犹守 秀太（ゼミ長）

西尾 翔一郎

佐々木 和博

蛭名 奎介

佐藤 木乃香

＊川田 青空

豊田彩音

＜研究協力＞

＊井上 隆一郎（多摩大学総合研究所客員教授）

＊工藤 朝彦（AIBA 代表）

＊山内 リチャードソン 澄子（GLOBAL TABLE 合同会社代表）

＊西塚 務（大平洋金属株式会社）

監修・編集統括・執筆 遠藤 哲哉

令和3年度 青森公立大学地域連携センタープロジェクト事業成果報告書
公益財団法人青森学術文化振興財団助成事業

イノベーション創造と自治体経営戦略：コミュニティ MICE の地域社会への実装を目指して

発行日 令和4年1月31日
発行者 青森公立大学経営経済学部地域みらい学科 遠藤哲哉研究室
〒030-0196 青森市大字合子沢字山崎 153-4
電話 017-764-1575

