香川大学経済論叢
第90巻 第3・4号 2018年3月　45－69

グリーン・ツーリズム関連施設における アクションリサーチのその後

原　　直行

はじめに：問題意識と課題設定

本稿の課題は，筆者が2011年度に実施した経営課題解決に関するアクションリサーチの成果を確認することである。

筆者は2011年度に高知県四万十市にある自然体験型宿泊施設である「社団法人 西土佐環境・文化センター　四万十楽舎」（2013年度より「一般社団法人 西土佐環境・文化センター　四万十楽舎」に名称変更。以下，楽舎と記述する。）において，グリーン・ツーリズム経営体の経営課題解決に関するアクションリサーチを実施した[(1)]。その背景には，日本の多くのグリーン・ツーリズム経営体の経営難という課題を有しており，その課題解決のためには，成功事

（1）　アクションリサーチについては，筆者は前稿の中で以下のように述べている。
「（アクションリサーチは）1940年代に社会心理学者クルト・レヴィンによって導入された研究方法であり，今日では様々な理論的立場や方法論によって取り組まれている研究アプローチである。そのため，定義も研究アプローチによって多少異なるが，研究者が現場（フィールド）に対して何らかの働きかけ（アクション）を行い，その結果をみる方法というのが最もわかりやすい定義であろう。具体的な方法としては，①研究者と実践者（研究参加者）が協働で現状分析を行い，現場での課題を明確にする，②その課題の解決策を検討し，決定する，③解決策を実践する，④解決策の効果を検証し，さらなる課題があれば再び①から④の手続きを繰り返す，というものである。これはPDCAサイクルに近いが，最終的には⑤課題解決の成果を他の現場へ応用し，一般化をはかることが求められる。研究者と実践者が協働で現場における課題解決をはかることが重要であり，それによって新たな知見を得ようとするものである。通常，科学的研究は研究対象に研究者自身の行為が何らかの影響を与えない，すなわち研究の「客観性」を保つために対象に影響を与えないように配慮されるが，ARでは現場に研究者自身が変化を与えるということが前提となっている点が大きな特徴である。」原［2011］，pp. 108-109を参照。

例の分析だけでは不十分であり，何よりも経営課題を抱えている経営体の分析，しかも研究者自身も課題解決の当事者になることによって明らかにすることが最も効果的であると考えたからである。

そのため，筆者は2011年度に楽舎において，主に4月から10月まで滞在し，楽舎スタッフとともに経営課題を明らかにし，課題解決策をともに考え，実施し，その効果を検証する作業を行った。2011年度の経営成績は良かったが，課題解決は即効性のあるものではなく，数年程度の時間がかかると考えている。そこで，本稿では2011年度から丸5年経った2016年度までの楽舎の事業成績・収入状況と，2016年度時点でのアクションリサーチにおける成果指標を検討することによって，アクションリサーチの成果を確認することを課題とする。

1．四万十楽舎の概要

楽舎の概要について述べるが，既に拙稿に記述しているので，ここでは簡潔に述べる（内容は一部重複している。）[(2)]。

⑴ 地理

楽舎は四万十市西土佐中半地区の四万十川沿いにある。河口から38 kmほど上流に立地しているが，全長196 kmの四万十川ではゆったりした流れの下流域に属する。

⑵ 設立経緯と目的

楽舎は，児童数減少のため1987年に休校になった中半小学校を改修して，「社団法人 西土佐環境・文化センター　四万十楽舎」として，1999年4月から運営が開始された。運営の目的は，四万十川流域の環境や文化を題材に，地域活性化のための生涯学習センターと都市農村交流の自然体験型宿泊センターの

（2） 原［2011］を参照。

両機能を併せ持つことであった。また，運営費は独立採算であり，毎年事業運営によりスタッフの人件費を賄う収益をあげなければならなかった。[(3)]

⑶ 施設

楽舎の施設は，廃校となった校舎を改修したものが中心である。２階部分が宿泊用の客室になっていて，校長室を和室（４人），放送室を和室（３人），保健室を洋室（２人），１～６年生の各教室を２段ベッドが３つ置かれた洋室（各６人）に改修した。旧校舎では 45 人が宿泊できる。

さらに，旧校舎から 500～600 m 離れた場所に「里小屋」と呼ばれるコテージ風の木造家屋（バンガロー）が３棟（定員５人が１棟と９人が２棟）ある。

⑷ スタッフ

筆者がアクションリサーチを行った 2011 年度にはスタッフの構成と役割分担は以下のようであった。

N氏（男性）：専務理事，非常勤：体験事業，自主事業，営業，総務（法人改革等）
M氏（女性）：事務局長，常勤：宿泊事業（厨房），委託事業，自主事業，総務全般
S氏（女性）：常勤：宿泊事業（客室），経理
A氏（男性）：非常勤：委託事業，情宣，文化活動
U氏（男性）：非常勤：体験事業，営業

この後のスタッフの動きをみておこう。14 年４月からU氏は非常勤から常勤になった。これは後述する「ふるさと雇用再生特別基金事業」での受入期間の３年間を経過したため，楽舎が常勤スタッフとして雇用したことによる。も

（３） 社団法人としてスタートした楽舎は 2013 年度より一般社団法人化し，正式名称は「一般社団法人 西土佐環境・文化センター 四万十楽舎」となった。だが，事業内容等は全く変わっていない。楽舎スタッフによれば，大きな変化としては，年２回行っていた総会が年１回になったことくらいだという。理事会は現在も年２回行われており，変化していない。

ちろん，それまでの3年間に体験事業部門や営業部門の主軸になるよう人材育成が行われていた。その後，14年11月末に事務局長のM氏，15年2月末に専務理事のN氏が退職した。それぞれ次の仕事が決まっており，年齢的な問題もあって，言わば円満退職であった。

2人の退職の代わりに，15年4月から非常勤だったA氏を常勤スタッフにすると同時に，新しくK氏を常勤スタッフとして雇用した。K氏は県外出身の1980年代後半生まれで，学生時代に楽舎でインターンシップの就業体験をした後も夏期の繁忙期に住み込みで働いており，楽舎の内情もよく知る人物であった。また，15年4月からU氏が事務局長となった。U氏，S氏，A氏，K氏の4人体制となったのである。

だが，事務局長となったU氏が夏期の繁忙期が終わって間もない15年10月末に一身上の都合により退職し，代わりにH氏が16年4月から常勤職員として雇用された。H氏は1990年代前半生まれ，楽舎の隣の集落出身で幼いころから楽舎や四万十川が遊び場のような環境で育ってきた。高校ではカヌー部に所属し，夏休みには楽舎で体験事業部門のアルバイトをしていた。

この結果，16年4月現在で，全員，常勤の以下の4人体制となった。

A氏（男性）：宿泊事業（客室），委託事業，営業，総務全般

S氏（女性）：宿泊事業（厨房）

K氏（女性）：宿泊事業（客室），経理，総務全般

H氏（男性）：体験事業，自主事業

なお，上記4人の常勤スタッフの他に，夏期の体験プログラムを担うアルバイトのスタッフが3人と，宿泊事業（客室）に入るアルバイトが数人いる。

⑸ 筆者との関係

楽舎と筆者との付き合いは2006年秋にまで遡る。その後は年に3～4回楽舎を訪問し，カヌー体験や楽舎主催のイベント，研修会に参加するようになった。2011年度に筆者は大学のサバティカル制度を取得し，4月から10月まで楽舎の経営改善に関するアクションリサーチを実施した[(4)]。その後も2012年，13年

の８月のお盆時期には一週間程度泊まり込んでカヌーのガイドを行い，また毎年学生と１泊２日でカヌーを中心とした自然体験と宿泊をしていた。さらに，2011 年からは楽舎の理事にも就いている。

２．事 業 成 果

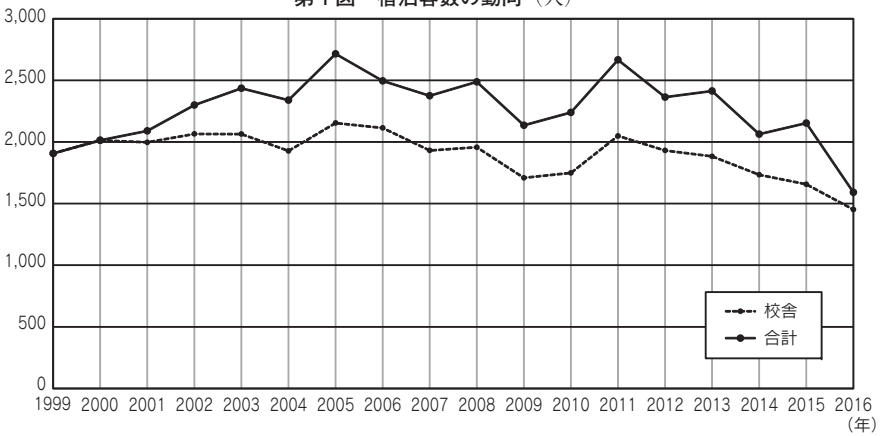
以下，楽舎の各種事業内容と事業成績・収入状況をみていくが，筆者がアクションリサーチを実施する前（2010 年度まで）と実施後（2011 年度以降）に分けてみていくことにする。

事業内容としては，設立以来継続している宿泊事業，体験学習事業，受託事業，自主事業の４つをみていくが，とくに宿泊事業，体験学習事業が事業の中心となっている。ここでは資料として主に四万十楽舎理事会の資料を用いる。

⑴ 宿泊事業

楽舎の宿泊状況について経年的な変化を追っていく。先ずはアクションリサーチ実施以前については，第１図によると，楽舎の宿泊客数合計は設立以来順

第１図　宿泊客数の動向（人）



出所：四万十楽舎理事会資料（各年）

（４） アクションリサーチについては，原［2011］，原［2012］を参照。

調に伸びてきて2005年度に最高の2,715人（うち里小屋561人）を記録した。しかし，その後は09年度まで減少傾向が続き，10年度は多少持ち直したものの2,239人と低迷していた。(5)

宿泊客数を校舎と里小屋（1棟貸しのバンガロー）に分けてみると，里小屋の宿泊客数では01年度以降，順調に増加し05年度には最高になり，その後は減少するものの大きな減少はなかった。それに対して校舎宿泊客数では05年度に最高を記録するものの，その後は減少傾向であり，とくに09年度・10年度の落ち込みは激しかった。

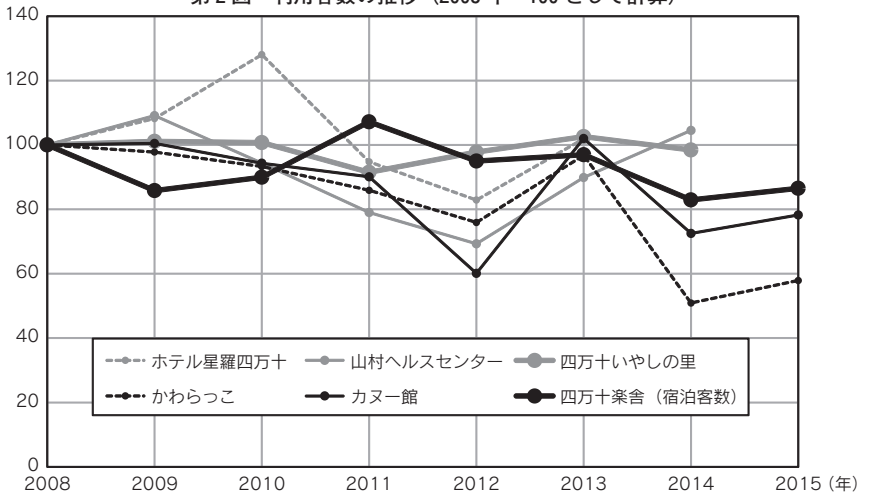
次にアクションリサーチ実施以後についてみていく。11年度は2,666人と最高であった05年度並みに宿泊客数が増加した。前年度から約2割（427人）もの増加であった。11年度に現場にいた当事者として，8月は目が回るほどの忙しさであったと記憶している。アクションリサーチを実施した年であり，宣伝効果も低いため，これはアクションリサーチによる経営改善の効果ではない。

翌12年度，13年度は減少したものの2,400人前後で推移したが，14年度は2,063人と大幅に減少した。これは8月が台風の当たり年で，カヌーをはじめとした自然体験が四万十川の増水のため実施できない日が大部分であり，宿泊客のキャンセルが続いたためである。15年度はやや持ち直したが，依然として低水準であり，16年度は1,591人と1999年の運営開始以来最低となった。なお，里小屋については，3棟のうち老朽化が進み修繕費等がかさむ2棟については15年度末で閉鎖したため，16年度は1棟のみの運営となり，その1棟も16年12月に閉鎖した。

以上の推移を他の宿泊施設・体験施設と比べた場合どうであろうか。第2図は四万十川流域の宿泊施設および体験施設の利用客数の推移をみたものである。これによると，楽舎は09年度・10年度の落ち込みは他の施設よりも大きいが，11年度には盛り返し，その後緩やかな減少傾向にある。それに比べて

（5） 宿泊事業収入の動向は宿泊客数の動向とほぼパラレルであるため，図示は省略している。

第2図　利用客数の推移（2008年＝100として計算）



出所：高知県観光振興部観光政策課「県外観光客入込・動態調査報告書」（各年版より）
注：ホテル星羅四万十，山村ヘルスセンター，四万十いやしの里は宿泊施設，かわらっこ，カヌー館はカヌーの体験施設である。

他の施設では，09年度・10年度は08年度並みか一部大きく増加した施設がある一方で，11年度・12年度は大きく落ち込み，13年度に盛り返すが14年度は宿泊施設では08年度水準に，体験施設では四万十川の増水のため大きく落ち込んでいる。楽舎は自然体験型宿泊施設なので，体験ができないと宿泊も減少するという特徴を持っていることがわかる。さらに，11年度以降，他の施設に比べて宿泊客数が減少傾向であるものの，大きく数を減らすことなく健闘していることもわかる。

次に月別の宿泊者数の動向をみてみよう。第1表によると，10年度まで8月（年間宿泊客数の39～48%）をピークに7月・9月が多かったことがわかる。四万十川では夏の川遊び，カヌーツーリングなどが人気体験であり，夏休みやお盆休みのある8月を中心に夏季シーズンが多いのは当然といえる。この3ヶ月間で実に年間宿泊客数の66～75%を占めていた。ピークシーズンの数値が極めて高く，オフシーズンとピークシーズンの差が激しかったのである。

第１表　月別宿泊者数の動向（％）

月	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
4	0.9	2.4	2.2	1.4	3.0	1.4	3.1	2.0	3.2	3.1	1.9	3.1	1.7	2.5	2.0	5.4	0.6	2.6
5	11.1	11.3	8.4	6.0	6.0	7.3	6.4	6.3	5.7	9.5	8.8	7.1	4.6	6.0	5.3	7.3	9.2	6.2
6	1.6	1.4	2.7	2.0	1.9	0.9	1.7	1.9	1.6	2.7	2.5	3.1	0.0	0.4	2.7	1.4	0.8	2.0
7	30.4	11.2	14.1	15.0	13.1	20.4	16.9	17.8	14.5	10.9	15.4	12.5	20.4	16.2	18.8	16.0	18.7	19.2
8	39.4	46.6	42.1	39.2	47.0	41.1	45.5	42.7	42.4	47.8	41.0	44.5	44.8	45.5	45.7	34.3	46.3	51.4
9	4.4	8.7	14.6	15.8	10.2	13.0	12.4	11.9	11.3	13.4	14.7	9.6	8.5	10.7	11.7	15.0	9.8	13.6
10	4.0	4.6	2.2	9.6	6.4	1.5	5.3	3.2	7.3	3.4	3.8	4.9	2.4	3.6	1.2	3.3	3.8	1.7
11	2.0	5.1	3.5	6.9	6.6	5.5	3.5	2.8	5.7	4.9	6.9	4.7	4.2	6.9	3.0	4.2	2.1	1.1
12	2.0	0.8	0.1	0.1	0.1	0.7	0.6	0.8	1.3	0.0	0.9	1.5	0.8	0.0	0.5	0.1	0.3	0.7
1	0.0	0.0	0.5	0.0	2.2	1.8	2.2	2.0	1.6	1.2	0.2	0.9	1.0	0.3	0.1	2.9	1.8	0.0
2	2.1	2.2	0.2	0.2	0.0	2.3	0.3	1.5	1.0	0.4	0.3	1.2	1.3	0.2	1.0	4.7	0.0	0.1
3	2.1	5.6	9.3	3.7	3.5	4.1	2.1	7.1	4.3	2.6	3.6	6.9	10.2	7.9	8.0	5.4	6.5	1.6

出所：四万十楽舎理事会資料（各年）

夏季シーズンに次いで多いのがGWのある5月（年間宿泊客数の6～11%）であり，さらに秋の10・11月（両月で6～15%），春先の3月（2～9%）であった。ただし，これらの時期はピークシーズンと呼べるほどではない。一方，冬季の12～2月，4月，梅雨期の6月の宿泊客数は非常に少なかった。

アクションリサーチ実施の11年度以降もこの傾向は変わっていない。とくに夏季シーズンは同じ傾向である。また，秋の10・11月（両月で3～10%）はやや減少傾向にあるのに対して，GWのある5月（年間宿泊客数の5～9%）と春先の3月（5～10%）はやや増加傾向にある。

⑵ 体験学習事業

次に体験学習事業についてみていく。第2表は2010年時点での楽舎の提供していた体験プログラムの一覧である。カヌーや木工品づくりは年間を通じて体験できるが，全般的に夏季の体験が多くなっている。次の第3表は2016年時点での体験プログラムの一覧である。両表を比較すると，体験プログラムが

第2表　体験学習事業の内容（2010年時点）

体験プログラム	時期	単位	料金（円）	備　　考
カヌーツーリング	年中	1人	6,800	所要時間3時間
カヌー体験（1人乗り）	年中	1艇	2,800	
カヌー体験（2人乗り）	年中	1艇	4,000	
カナディアンカヌー（2人）	年中	1艇	4,000	
川ガキコース	夏期	1人	1,500	3時間
イカダ遊び	夏期	1艇	2,000	
イカダ下り	夏期	1艇	4,000	
黒尊川シュノーケリングガイド	夏期	1人	2,500	3時間
北の川沢歩き	夏期	1人	2,500	3時間
魚釣り	年中	1本	500	1日中
川漁師体験	夏期	1回	1,500～	
登山ガイド	年中	1日	8,000	7.5時間
木工品づくり	年中	1回	500	2時間程度，材料費別

出所：四万十楽舎理事会資料

第3表　体験学習事業の内容（2016年時点）

体験プログラム	時期	単位	料金（円）	備　　考
半日カヌーツーリング	年中	1人	6,500	所要時間3時間(以下,同様) 小学生以下5,500円
カヌー体験（1人乗り）	年中	1艇	3,000	3時間
カヌー体験（2人乗り）	年中	1艇	4,000	3時間
カナディアンカヌー（3人乗り）	年中	1艇	5,000	3時間
川ガキコース	夏期	1人	5,000	3時間
イカダ遊び	6～10月	1艇	5,000	
「石」の楽習	年中	1回	5,000	1組（5名まで）
黒尊川シュノーケリングガイド	夏期	1人	5,000	3時間
北の川沢歩き	夏期	1人	3,000	3時間
川釣り体験	年中	1本	1,000	1日
本格川漁師体験	夏期	1回	17,500	1家族（5名まで） 1.5時間
ミラクル川漁師体験	夏期	1回	37,500	1家族（5名まで） 半日
本格四万十天然ウナギはえなわ漁体験	夏期	1回	30,000	1家族（5名まで） 2日間のうち一定時間
天然ウナギはえなわ漁体験	夏期	1回	20,000	1家族（5名まで） 2日間のうち一定時間
夜の四万十川で投げ網見学	夏期	1人	4,000	
木工体験	年中	1回	1,500～5,000	1～3時間
ドラム缶でピザ作り	年中	1回	4,000	1組（5名まで），1.5時間，繁忙期は不可
鳥獣ウォッチング	年中	1人	500	宿泊者限定プログラム
星空楽校（スターウォッチング）	年中	1人	500	宿泊者限定プログラム
ホタル狩り	6月	1組	1,500	宿泊者限定プログラム

出所：四万十楽舎理事会資料

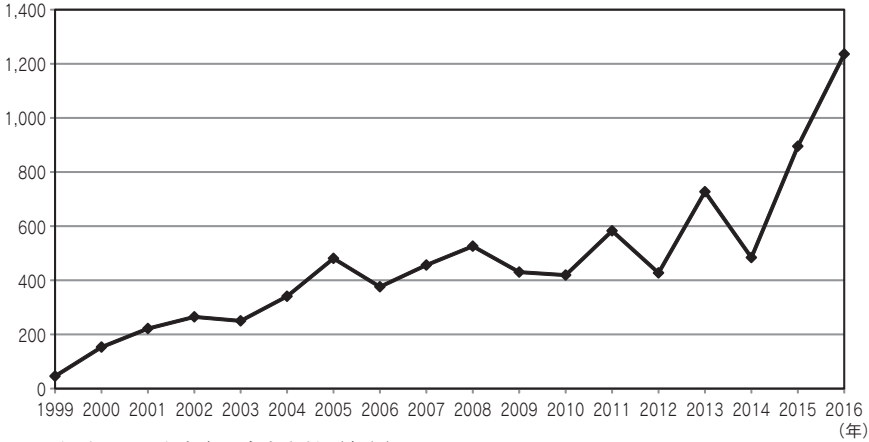
13種から20種に大幅に増加していることがわかる[(6)]。四万十川を利用した体験プログラムが中心なので，夏期限定のものが5割前後であることは変わらないが，体験プログラム数の増加は体験客に対してより一層魅力が増すと同時に，

満足度が高ければ次回は別のプログラムを体験してみようと再訪を促すリピート効果もあるだろう。

もう1つの変化は料金単価の値上げである。カヌーツーリングこそ僅かに料金が低下し，カヌー体験も据え置きか僅かな値上げだったが，他のプログラムについては大幅に値上げした。例えば，夏期に人気の川ガキコースは1,500円→5,000円，黒尊川シュノーケリングガイドが2,500円→5,000円と倍以上に値上げした。川漁師体験は1人1,500円→1家族17,500円～37,500円と単位は変わったもののやはり大幅に値上げした(7)。もともとのプログラム料金が低く設定されていたことは事実であるが，大きく値上げを行ったのである。

体験学習事業の収入の動向についてみる。第3図によると，アクションリサーチ実施以前の10年度までについては，08年度まではほぼ順調に伸びてきた

第3図　体験学習事業収入の動向（万円）



出所：四万十楽舎理事会資料（各年）

（6） 体験プログラムは13年度に大幅に増加した。それまでイベント時にしか行っていなかった「ピザ作り」プログラムや宿泊者限定のプログラムも導入した。また，14年度には「道くさサイクリング」，「石の楽習」といったプログラムも導入したが，これらは担当スタッフの欠員により16年度に廃止した。

（7） 値上げは段階的に行っており，例えば黒尊川シュノーケリングや沢歩きは15年度に2,500円→3,000円に，16年度に3,000円→5,000円に値上げした。

が，09 年度・10 年度とそれまでなかった 2 年連続で事業収入が減った。アクションリサーチ実施以後では，11 年度に 583 万円とそれまでで最高の収入をあげ，その後は 12 年度・14 年度と天候条件の影響を受けてかなり落ち込むものの，13 年度 727 万円，15 年度 895 万円，16 年度には前年比 38％増の 1, 236 万円と年々最高の収入高をあげている。体験プログラムの客数についても，11 年度 1, 292 人，12 年度 1, 096 人，13 年度 1, 846 人，14 年度 1, 259 人，15 年度 2, 340 人，16 年度 2, 664 人と 16 年度以外は収入とほぼ同様の動きを示している。[8] 料金単価の値上げを行ったにもかかわらず，客数は減っていないどころか伸びている。

以上のことから，収入の増加傾向は，料金単価の値上げと体験プログラムの客数の増加の双方が効いていると考えられる。

⑶ 委託事業

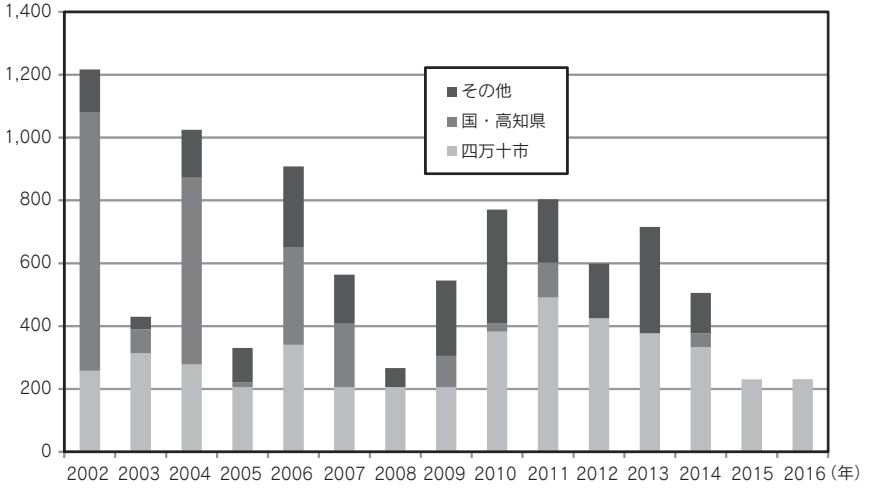
委託事業については，事業ではあるものの収益事業としての性格は弱い。その動向をみた第 4 図によると，アクションリサーチ実施以前の 10 年度までは，年度によって委託事業費の大小があるものの，四万十市からの委託で生涯学習事業を担うために行われているものが，予算規模としては安定的であったことがわかる。その他は単年度で受託するものが多く，一定していない。

アクションリサーチ実施以後については，単年度ごとにみていこう。11 年度は四万十市からの委託が 491 万円と多い。これは例年の生涯学習事業の他に，10 年度から継続して「ふるさと雇用再生特別基金事業」（240 万円）[9] も含

（8） ただし，一人当たり収入は 11 年度 4, 512 円，12 年度 3, 896 円，13 年度 3, 938 円，14 年度 3, 844 円，15 年度 3, 825 円，16 年度 4, 640 円と 16 年度に顕著に増加した。これは半日カヌーツーリング（6, 500 円）の客数が伸びたこと，黒尊川シュノーケリングや沢歩きの値上げ（3, 000 円→5, 000 円）にもかかわらず客数が増えたことが理由として考えられる。

（9）「ふるさと雇用再生特別基金事業」とは，高知県の事業であり，地域の実情や創意工夫に基づき，地域求職者等を雇入れて地域における継続的な雇用機会を創出するもので，高知県・県内市町村が民間企業等に委託して実施された。楽舎ではこの事業を受託し，３年間地域求職者の受入を行った。

第4図　委託事業の動向（万円）



出所：四万十楽舎理事会資料（各年）

まれているためである。さらに，自主事業としても行っている「ドラゴン・キッズラン」を四万十市から受託して市内小学生を対象に実施したことも多くなった理由として挙げられる。国・高知県からの委託についても111万円と多いが，これは高知県教育委員会からの「指導者養成研修事業」と中国四国農政局からの「四万十川流域元気な地域づくり協議会（田舎で働き隊！）」[(10)]である。また，「その他」としては，公益法人「高知県森と緑の会」からの「山の一日先生派遣事業」などがある。

12年度は四万十市からの「ふるさと雇用再生特別基金事業」（180万円）が減額され，国・高知県からの委託がなくなった程度の変化である。13年度も同様に四万十市からの「ふるさと雇用再生特別基金事業」（153万円）が減額された。一方で，「その他」として日本郵便株式会社から「年賀寄付金配分事業」（231万円）を受け，老朽化した屋外トイレの改修を行った。14年度は前

(10)「田舎で働き隊！」は農山村の活性化のために人材が必要な地域と，田舎で暮らしたい，働いてみたいと思っている都市の人材とをつなげる，都市人材の活用推進事業（農林水産省「食と地域の交流促進対策交付金」）のことである。楽舎では，この事業を受託し，11年度に東京からの若者の受入を行った。

年度の「年賀寄付金配分事業」がなくなった程度の変化である。15 年度（255 万円），16 年度（231 万円）は委託額が減少し，ほとんどが四万十市から生涯学習事業として継続しているものとなっている。繰り返しになるが，アクションリサーチ実施以降も収益事業としての性格は弱い。

⑷ 自主事業

自主事業はアクションリサーチ実施以前の 10 年度では春の「タケノコ祭り」（タケノコの収穫イベント）と秋の「柿の上 秋の収穫祭」（四万十楽舎のある四万十市西土佐地区柿の上集落住民と共催で，四万十市中村地区や高知市から客が来て四万十川でツガニ収穫体験，畑で野菜収穫体験やもちつき，郷土料理を食べるイベント）が主な内容であった。これらも収益を生み出す事業というよりも，都市住民や地域との交流を主とした収益とはほとんど無関係な事業である。一方で，自主事業でも収益事業として取組を行うべきであると新しい試みが始まったのは，10 年度からである。具体的には，夏休みや春休み期間に小学生を対象としたキャンプの実施があった。これらは関東地方の旅行エージェントと提携し，首都圏から来る高学年の小学生を対象として夏休みに 5 泊 6 日でキャンプを行う「ネイチャーキッズ」や，楽舎が主催し高知市内の小学生を対象として春休みに 3 泊 4 日で行う「四万十ウォッチング」，夏休みに 2 泊 3 日で行う「ドラゴン・キッズラン」などであった。

アクションリサーチ実施以後についても 10 年度以降とほぼ同内容である。とくに収益事業として，「四万十ウォッチング」（春休みと夏休みと年 2 回開催。後に春休みだけの 1 回開催）は定着してきており，リピーター率が 50% にまで上っている。月別宿泊者数の動向をみた第 1 表によると，春休みの 3 月は 09 年度までは閑散期であったが，キャンプを実施した 10 年度以降は顕著に比率が上昇している。

楽舎の収入全体に占める自主事業の割合も 07 年度 0.2%，08 年度 0.1%，09 年度 1.3%，10 年度 2.7%，11 年度 6.5%，12 年度 7.8%，13 年度 7.2%，14 年度 8.6% と顕著に高くなっている。(11)

(5) 会員数の動向

会員数の動向についてもみる。楽舎は社団法人として3種類の会員を設け，それぞれ個人と団体の別があって計6種類からなる（第4表参照）。毎年会費を納入することにより同表にあるような特典を得ることができる。この会費納入は楽舎の収入基盤の一部をなしている。

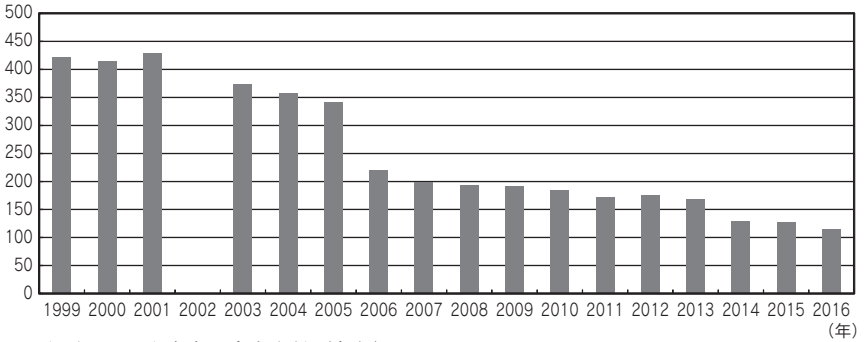
会員数の推移についてみた第5図によると，アクションリサーチ実施以前では，楽舎設立当初は420人前後で推移してきたが，その後は減少傾向にあり，06年度に120人も減少し，07年度では200人台を割り込むこととなった。こ

第4表　四万十楽舎の会員制度

会員種別	資　格	特典				年会費	
正会員	法人の運営に参加	通信の送付	情報誌の送付	施設・備品使用割引	宿泊割引	個人1口 5,000円	団体1口 30,000円
準会員	法人の目的に賛同して入会	通信の送付		施設・備品使用割引	宿泊割引	個人1口 3,000円	団体1口 15,000円
賛助会員	法人の目的に賛同し，事業を援助するために入会	通信の送付	情報誌の送付	施設・備品使用割引	宿泊割引	個人1口 10,000円	団体1口 50,000円

出所：四万十楽舎理事会資料

第5図　会員数の動向（人）



出所：四万十楽舎理事会資料（各年）

(11) 2015年度からは会計処理の仕方が変わり，自主事業としての収入額・収入割合は計上しなくなった。それまで自主事業収入に入れていた四万十ウォッチングを15年度から宿泊事業収入と体験学習事業収入に計上するようになり，「その他」の収入がほとんどなくなった。

れは設立当初は地域や施設スタッフの人的なつながりで会員になってもらっていたのが，徐々に退会していったためである。また，06年度の減少は会費納入の滞っていた会員を整理したためである。06年度以降も減少傾向は緩やかに続き，アクションリサーチ実施以後もこの傾向は同様で，14年度，15年度はさらに減少し，16年度では115人である。また，アクションリサーチ実施以前では，正会員（個人）が59%～69%と中心であり，次いで準会員（個人）が25%～36%であったが，アクションリサーチ実施以後では正会員（個人）の比率が低下し，準会員（個人）の比率が上昇して，14年度には逆転し，16年度では正会員（個人）39%，準会員（個人）56%となっている。準会員（個人）が伸びてきた理由としては，正会員(個人)に比べて会費が安く，かつ宿泊割引（1泊1人当たり500円割引。大人1泊2食7,000円→6,500円），半日カヌーツーリングの体験割引（1人当たり1,000円割引。大人6,500円→5,500円）の特典があることから，宿泊・体験客が準会員になっていることがあげられる。楽舎の理念に共感して入会した設立当初の会員は年々減少し，その一方で，割引を利用できる宿泊・体験客の会員（準会員）の増加がみられる[12]。それに従い，楽舎の収入全体に占める会費の割合は年々減少しており，07年度から10年度までの楽舎の収入全体に占める会費の割合は3.2%に対して，11年度から14年度までの割合は1.7%にまで低下している。

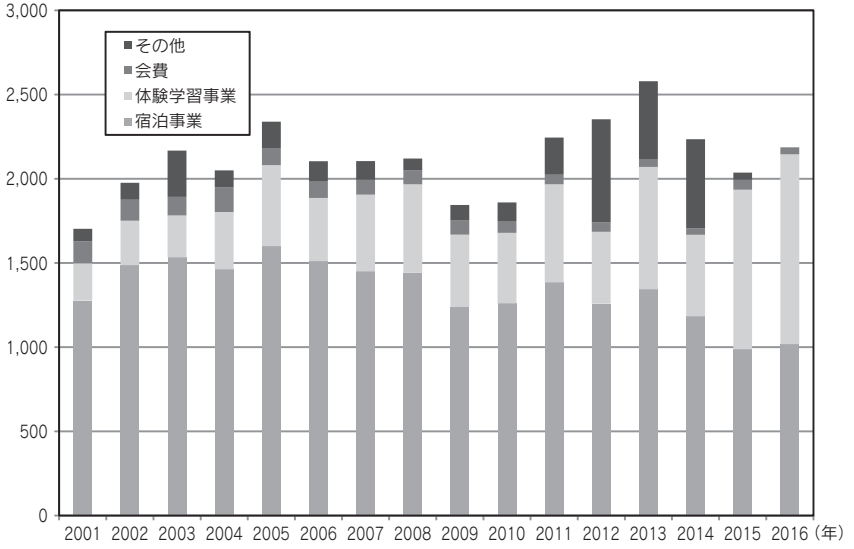
(6) 事業収入の動向

楽舎は社団法人（2013年4月1日より一般社団法人へ移行）であるため，経営分析を行うとき，収支や利益をみるよりも収入に焦点を当てた方が動向を理解しやすい。さらに，委託事業については人件費を賄えないため，収入動向を見る場合，委託事業を除いた方が実態を把握できる。

アクションリサーチ実施以前では，第6図によると，05年度までの成長期，06年度～08年度の高位安定期，09年度以降の低迷期に区分できる。このよう

(12) 2016年度からは，入会の翌月から1年間有効と会員規定を変更し，宿泊や体験等の割引の適用ができないようにした。

第6図　収入構成の動向（万円）



出所：四万十楽舎理事会資料（各年）

な動きの主要因になっているのは，収入全体の7割前後を占める宿泊事業と2割前後を占める体験学習事業の動向である。独立採算である楽舎の毎年の運営費は主に両事業の収益から捻出しなければならない。会費収入と「その他」（自主事業，家屋賃貸料，雑収入など）は合わせても概ね1割程度である。

アクションリサーチ実施以後では，収入全体では増加傾向にある。内訳をみると，宿泊事業の収入（収入全体に占める割合：11年度61.7%，12年度53.5%，13年度52.1%，14年度52.9%，15年度48.5%，16年度46.5%）は低下している一方で，体験学習事業の収入（同：11年度26.0%，12年度18.2%，13年度28.2%，14年度21.7%，15年度46.5%，16年度51.6%）は顕著に増加しており，16年度にはついに宿泊事業収入を初めて上回った。15年度以降，体験学習事業の収入は宿泊事業収入と肩を並べるまでに成長し，今や楽舎の収入構造はこの2部門でほとんどを占めるまでになっている。

3．事業戦略

楽舎の事業成果を上でみてきた。アクションリサーチ実施以前と以後とでみた場合，大きな事業成果の変化，すなわち経営上の変化は宿泊事業の後退，その一方での体験学習事業の大幅な伸展，さらには委託事業などその他の事業については収益性を持つ取組の重視とそれ以外には力をあまり入れないメリハリのついた経営方針である。

では，このような事業成果をもたらした要因は何であろうか。以下，楽舎のスタッフへの聞取り調査をもとに論を進めたい。

⑴ 明確な戦略の確立と体験学習事業の強化

先ず，明確な戦略の確立があげられる。これまでの楽舎は明確な戦略と呼べるようなものがなかった。だが，楽舎の事務局長が代わった 2015 年度からは，経営戦略と呼ぶにふさわしいような方針が立てられ，各事業に対して明確な経営方針が立てられていくことになった。

具体的には，体験学習事業の強化と宿泊事業への比重の低下である。楽舎の事業収入は主に宿泊事業と体験学習事業の 2 つからなり，これまでも年間宿泊者数の減少傾向と，オフシーズンとピークシーズンの大きな落差が課題となって打開策が立てられてきた。だが，それは課題と認識しつつも，8 月の宿泊状況はほぼ満室の状態であり，これ以上の宿泊は望めないことなどから，宿泊事業にあまり力を傾注せず，先ずは事業収入につながりやすい体験学習事業の強化に焦点を当てることにした。前述したように，体験プログラムの数を大幅に増やし，そして 15 年度以降，体験プログラムの料金単価も値上げした。体験プログラムの料金単価の値上げに際しては，ガイドの専門知識を高めて質の向上を図った。また，体験中の様子をガイドが写真に撮り，プログラム終了後にその写真画像を記録した CD-ROM を団体ごとにプレゼントするなどのサービスの向上を行った[13]。

興味深いことに，楽舎では体験学習事業の強化にあたっては，特定の体験プログラムを提供できるスタッフの存在によって強化すべきプログラムを決定している。例えば，アルバイトを含めて，シュノーケリングを専門的に提供できるスタッフが安定的に確保できれば，シュノーケリングに力を入れ，しかも多くの客が選ぶように受付時などに誘導している。

少ないスタッフの中で，このように傾注すべきことに的を絞って，人的資源に沿って資源ベースで戦略を立てている(14)。そのことは委託事業などその他の事業について収益性を持つ取組の重視とそれ以外には力をあまり入れないメリハリのついた経営方針にもつながっている。

⑵ 省力化と IT 化

また，省力化もあげられる。2015 年以降，楽舎ではこれまでの言わばアナログ的な運営から IT 化を伴いながら省力化を推し進めてきた。15 年度からは受付でレジスターを導入し，同時にクレジットカードによる支払いも可能になった。さらにレジスターの導入により，スタッフのパソコンにもデータが同時に入力され，宿泊別・体験別の売上管理ができるようになった。このことは，従来の手書き作業でのやり取りを省くことが可能となり，朝のチェックアウト時や体験プログラムの開始前の順番を待つ客の混雑の解消にもつながった。

また，宿泊の予約についても，16 年度から宿泊予約サイトを導入し，楽舎の HP から直接インターネット上で予約が可能になった。これまでは紙媒体の宿帳があり，電話やメールで予約を受け付けていたが，宿泊予約サイトの導入により，煩雑な作業が単純化された(15)。

(13) 同時に，Facebook や楽舎の HP にもブログでその日の体験プログラムの様子を随時アップすることにより，訴求力を高めた。

(14) その他の事業等について，委託事業はこれまでの四万十市からの生涯学習事業を維持していくこと以外には，特に力を入れていくことは考えていない。自主事業は春休みに行っている「四万十ウォッチング」に注力していく。また，会員については，今後は無理に増やしていくことは考えていない。楽舎としてはその他の事業等は現状を維持していくことにしている。

レジスターの導入や宿泊予約サイトの導入が実現したことについて，楽舎としては以前から要望はあったが，費用面で折り合いがつかず，近年のIT化の進展による低価格化によってようやく実現したということである。

省力化については，厨房で食洗器をリース契約で入れたこともあげておく。食洗器により，厨房に割くアルバイトの人件費の節約につながった。

この省力化とIT化が経営方針の明確化と実質化を支えている。

4．2011年度のアクションリサーチの成果

⑴ アンケート調査の実施

それでは2011年度に筆者が行ったアクションリサーチの成果はどうであったのだろうか。2011年度に四万十楽舎の経営課題とその課題解決の実施過程に関するアクションリサーチを行った時，先ず各種のデータ分析から，課題を明確にした。その上で，実際の課題解決策をスタッフとともに考え，実践していった。その課題解決策は，今来ている宿泊客・体験客の満足度向上による中長期的な集客の増加，リピーターの獲得を目指し，主に「双方向コミュニケーション」「掃除の徹底」「体験部門の強化」の3つに集約された。したがって，この3つがどのようにその後も経営改善の中で生かされ，根付いているのかを確認することが必要である。

また，この確認作業には客観性も必要である。そこで，2017年7月1日～9月30日まで楽舎の宿泊客，体験客に対して，楽舎の受付近くで留置式のアンケート調査を行った。しかしながら，調査が徹底されておらず，36人分の回答しか得られなかった。そのため参考程度に考えることにしたい。(16)

(15) 紙媒体の宿帳の他に，2つの民間の宿泊予約サイトとも契約してそれぞれから予約を受け付けていたが，それを1つの宿泊予約サイトに集約することによって，煩雑な作業を省力化した。もちろん，電話やメールによる予約は現在も受け付けているが，その数は大きく減少した。

また，2017年度からは体験プログラムについても，楽舎のHPから直接インターネット上で予約が可能になった。体験プログラムについては，15年度から3つの民間のweb予約サイトからの予約と電話，メールからの予約を受け付け，非常に煩雑であったが，これにより著しい省力化につながる。

⑵ リピーターの獲得

先ず，訪問回数についてである。36 人中 28 人（全体の 78%）が初めての楽舎訪問であった。前回の調査（2011 年）と前々回の調査（2010 年度）では，初めて訪問した比率はそれぞれ 90%，87%だったので，訪問 2 回以上のリピーター率が高くなったといえる[17]。今回のアンケート調査の結果は参考程度ではあるものの，アクションリサーチの成果指標であるリピーターの獲得についてはポジティブに評価できるのではないだろうか。

誰と訪問したのかについては，子連れ家族（一番下の子が小学生まで）が 42%，夫婦 19%，職場・団体 14%の順となっている。また，四万十楽舎を宿泊先に選んだ理由については（複数回答可），「四万十楽舎の HP を見て」71%，「自然体験プログラムをしたかった」67%，「廃校利用に興味があった」33%の順となっている[18]。

⑶ 訪問客の満足度

次に，訪問客の満足度についてみる。それをみた第 5 表によると「全体的に満足した」は 5 段階評価で 4. 87 と非常に高い評価となっている。アクションリサーチの成果指標である訪問客の満足度向上についても，ポジティブに評価できる。ただし，後述するように宿泊客と体験客で分けた場合，事情が異なる。

⑷ 掃除の徹底

課題解決策としてあげた「掃除の徹底」「体験部門の強化」「双方向コミュニケーション」の 3 つについても検討する[19]。「掃除の徹底」を測る指標となる「施

(16) おそらく宿泊客では 1, 200 人程度，体験客では 2, 000 人程度がこの間の楽舎の客数だと考えられる。合計 3, 200 人のうち 36 人は 1. 1%を占めるにすぎない。
(17) 原（2012），p. 184，第 5 表を参照。
(18) 前回の調査（2011 年）では四万十楽舎を宿泊先に選んだ理由について，「自然体験をしたい」（83%），「楽舎の HP を見て」（61%），「四万十川に近かった」（53%），「廃校利用に興味」（36%），「安価」（36%）の順であった。原（2012），p. 184，第 6 表を参照。
(19) 前回の調査（2011 年）では 4 段階評価であったため，5 段階評価で行った今回の調査との平均の比較が難しい。

第5表　訪問客の満足度（5段階評価）

質　問　項　目	評価
施設は清潔だった	3.97
旧小学校校舎での宿泊は楽しかった	4.38
宿泊部門スタッフの応対・態度はよかった	4.62
提供している体験は楽しかった	4.85
体験部門スタッフの応対・態度はよかった	4.68
体験部門スタッフのガイド内容はよかった	4.77
施設周辺の自然や農村の風景は素敵だった	4.91
全体的に満足した	4.87
楽舎でまた宿泊してみたい	4.35
楽舎でまた体験してみたい	4.84

設は清潔だった」は3.97と唯一4点台未満の相対的に低い評価となっている。「掃除の徹底」は訪問客からの評価は十分ではないと言わざるをえない。

筆者の私見であるが，楽舎の施設内を見る限り，掃除はよくなされていると言ってよい。客室はもちろん，食堂や廊下，共用部屋，ライフジャケット等物品の収容スペース，窓ガラスなども，元小学校の校舎であったため限界はあるものの，掃除は行き届いている。少なくとも筆者がアクションリサーチを行っていた2011年度よりもずっと掃除が行き届いている。また，楽舎の総会資料においても，「掃除の徹底」は毎年のように事業計画に明示され，楽舎スタッフにも定着しているといえる。にもかかわらず，「施設は清潔だった」の評価が低いということは施設そのものの限界なのかもしれない。

また，宿泊客の満足度の代替指標である「楽舎でまた宿泊してみたい」は4.35と高くなかった。「旧小学校校舎での宿泊は楽しかった」も4.38と高くなく，それは「施設は清潔だった」（3.97）の低さと相まって「楽舎でまた宿泊してみたい」の低さに効いていると考えられ，それらのことが近年の楽舎の宿泊客数の減少につながっていることも類推できる。

⑸ 体験部門の強化

その一方で，課題解決策としての「体験部門の強化」を測る指標としての「提供している体験は楽しかった」(4.85)，「体験部門スタッフのガイド内容はよかった」(4.77)，「体験部門スタッフの応対・態度はよかった」(4.68) は4点台後半の高い評価となっている。これらが結果的に体験客の満足度の代替指標である「楽舎でまた体験してみたい」(4.84) の高い評価につながっていると考えられる[20]。「体験部門の強化」はほぼ実現できているといえよう。

「体験部門の強化」については，詳述してきたように，体験プログラムの数を大幅に増やし，単価の値上げと同時に，質の向上，写真画像のプレゼントなどサービスの向上をはかり，大幅な体験学習事業の収入増加を実現した。総会資料においても，ガイドのスキルアップ，新たな体験プログラム作りは毎年のように目標として掲げられている。「体験部門の強化」は実行され，アクションリサーチ実施以降，経営方針の明確化によりさらに強化された感すらある。

⑹ 双方向コミュニケーション

課題解決策としての「双方向コミュニケーション」はアンケート項目の中では，直接測る指標は設定されていないが，「宿泊部門スタッフの応対・態度はよかった」，「体験部門スタッフの応対・態度はよかった」を間接的に測る指標としてみた場合，それぞれ4.62，4.68と比較的高い評価となっている。「双方向コミュニケーション」については直接的に測っていないにせよ，実現の方向にあるといえるのではないだろうか[21]。

---

(20) アンケート調査では，また体験したい理由を自由記述で尋ねているが，「とにかくサービス・体験内容がよかった。6,500円高いと思ったけど，それ以上の体験ができました。」，「カヌーツーリングとても楽しかった。パドルの操作が上手くいかず，遅れ気味の私にガイドの方も合わせてくれた。瀬がところどころあって飽きなかった。あと，体験中の写真をCDでもらえたのはすごくよかった。」のような非常に高いコメントが多かった。

(21) 「双方向コミュニケーション」については，スタッフミーティングなどで特別に確認したりしていないが，常に意識はしているとのことである。(A氏談)

おわりに

筆者がアクションリサーチを実施する前（2010年度まで）と実施後（2011年度以降）に分けて，楽舎の各種事業内容と事業成績・収入状況をみることによって，アクションリサーチの成果を確認してきた。事業では主に宿泊事業と体験学習事業を取り上げて検討を加えた。その結果，アクションリサーチ後の宿泊事業での後退の一方で，体験学習事業の顕著な伸びが明らかになった。

さらに，アンケート調査によってアクションリサーチの成果指標についても達成状況を確認してきた。アンケートは参考程度のものとはいえ，訪問客の高い満足度とリピーター率の上昇がみられた。「掃除の徹底」については，「施設は清潔だった」の評価が低いことからできているとはいえず，宿泊客の満足度の代替指標である「楽舎でまた宿泊してみたい」の評価も相対的に高くなかった。その一方で，「体験部門の強化」を測る指標としての「提供している体験は楽しかった」，「体験部門スタッフのガイド内容はよかった」，「体験部門スタッフの応対・態度はよかった」の評価は高く，「体験部門の強化」はほぼ実現できていた。この両事業の評価は上でみた事業成績にも如実に反映している。また「双方向コミュニケーション」については，直接的に測っていないにせよ，実現の方向にあるといえよう。

そして，これらの動向の背景には，省力化とIT化を伴った明確な戦略の策定による経営方針の明確化と実質化があった。アクションリサーチ実施時からのスタッフで，現在事実上のリーダー的存在であるA氏によれば，もともと経営方針の明確化と実質化はアクションリサーチ実施前から考えていたが，2011年のアクションリサーチ実施により，さらにその必要性を認識できたということである。アクションリサーチの成果は，一部は根付き，一部は根付かず，また根付きつつあるものもあるという状況である。今後のアクションリサーチが必要な時かもしれない。

参 考 文 献

原直行（2011）「グリーン・ツーリズム関連施設における経営課題解決のアクション・リサーチ（その１）」『研究年報（香川大学経済学部）』51 号
原直行（2012）「グリーン・ツーリズム関連施設における経営課題解決のアクション・リサーチ（その２）」『香川大学経済論叢』第 85 巻第３号