

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）

原 直 行

はじめに

本稿の課題は、グリーン・ツーリズム（以下、GTと表記）関連施設の経営課題とその課題解決の実施過程を明らかにすることである。

GTが日本で初めて提唱されてから20年になる。20年間にわたり様々な形態で発展してきたGTであるが、一方で課題も少なくない。日本のGTの課題として、GT研究の第一人者である青木辰司は「①体験主義の浸透と画一化、②規制緩和と品質管理・評価、③市場の未形成とわが村意識の強化、④人材育成と中間支援機構の確立」の4つを挙げている¹⁾。また、原は「都市住民の需要と農村の供給のミスマッチ、経済活性化の実現、集落的取組みの可能性」を指摘している²⁾。ここでは体験主義と経済活性化を取り上げたい。これらはGT実践者・団体に内在する課題であり、マーケット（市場）の課題や政策課題と異なってGT実践者・団体自身での課題解決が可能だからである。もう少し体験主義と経済活性化について具体的に説明しよう。体験主義について、青木は安易な企画と価格競争に陥ることがないように、「主体的な体験事業企画と実践、一過性の体験から継続的な交流への展望を踏まえた段階的な実践手法の確立」を主張している³⁾。このような主張の背景には、GT経営体の企画力、さらにその背後にある、そもそもGTを通じて、あるいは体験を通じて何を提供したいのか、という経営理念の不足・欠如があると考えられる。同様に、原も経済活

1) 青木 [2008], p. 170, 青木 [2010], p. 21 を参照。

2) 原 [2009], p. 34 を参照。

3) 青木 [2010], p. 21 を参照。

性化の実現に向けて、経営的な課題を抱える多くの GT 経営体に対して「経営方針を立て、用意周到に準備・計画することから始めるべきである。経営方針・価値観に則り、何を、どのように提供し、どれくらいの利益を計上するのかを考えなければならない」と述べている⁴⁾。このように経営的側面から GT 経営体をみた場合、その多くが同じ経営課題を有しているといえる。

本稿では社団法人西土佐環境・文化センター四万十楽舎（以下、四万十楽舎と表記）という GT 関連施設を事例として、その施設が有する経営課題を明らかにし、さらにアクション・リサーチ手法により課題解決策を実施した過程を詳述する。とくに課題解決策の実施過程に焦点を当てたい。それは上でみたように、これまでの研究でも経営課題は指摘されてきたが、課題解決策の実施には分析のメスが入れられてこなかったからである。課題解決策の実施は当該 GT 経営体の責任において経営体自身でなされるわけであり、それゆえに研究者は後にその結果を知るか、実施過程の途中を調べるしかない。いずれにしても研究者は課題解決策実施の当事者にはなれない。だが、GT 経営体は一部の例外はあるが、その大部分は課題解決策の実施が不十分か、時として全くなされないままである。個人や地域的な組織からなる GT 経営体の多くは、一般企業と異なり、経営事業体として経営理念やビジョン、それに基づく計画や戦略の策定、さらには財務・労務両面での管理などが不十分であり、経営課題の解決策の実施にあたっては、それが効率的・効果的になされるのが難しいと考えられるからである。

では課題解決策が効率的・効果的に実施されるためには何が必要なのであろうか。そもそも課題を有する GT 実践者・団体がビジネスとして経営を行うことは可能なのか。この問題を解くことは日本の GT が抱える最重要な課題の一つを乗り越える大きな手掛かりになるであろう。本稿がアクション・リサーチにより GT 関連施設（四万十楽舎）を事例として課題解決策を実施した過程を詳述する所以である。

ここでアクション・リサーチ（以下、AR）について説明しよう⁵⁾。AR は 1940

4) 原 [2009], p. 35 を参照。

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の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。このような研究アプローチであるため、応用される分野は現場実践と研究との距離が比較的近い教育学、看護学、経営学、心理学、社会学と多岐にわたっており、差別問題など、ある好ましくない社会状況に対してより良い方向への転換を目指す分野では効力を発揮すると考えられる。一方で、現場にもたらされた変化や知識がすべての実践者にとってよりよい結果であったのか、その変化は持続するのか、一般化・理論化の可能性が保証されているかなど課題も残されていることも付け加えておく。

1. 調査対象の概要

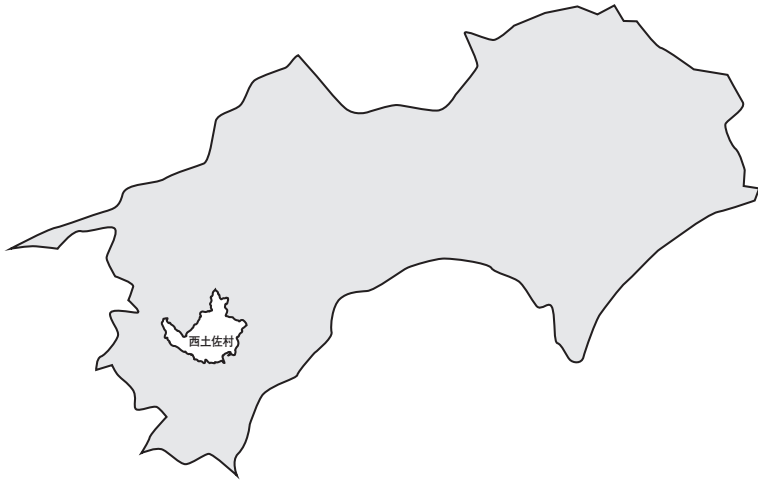
(1) 西土佐村

四万十楽舎のある旧西土佐村（現、四万十市西土佐）について簡単にみておこう⁵⁾。西土佐村は高知県西部、幡多地域に位置し、面積 248 km²、人口 3,745 人

5) ARについては、保坂裕子 [2004] を参照。

(2005年3月末時点)の四万十川中流から下流域の村である(第1図参照)。村の中央を四万十川が南流し、四万十川流域に典型的であるが、村面積の91%を森林が占め、平地は流域にわずかに存在する程度の峡谷型の農山村である。産業の中心は農林業であったが⁷⁾その盛衰は他の中山間地域と同様に1960年代初頭までは林業と木炭生産が中心をなし、農業では主に稲作、養蚕が行われていた。だが、1960年前後の「燃料革命」に代表される近代化が進むにつれ、木炭の需要が激減し過疎化が進行する⁸⁾。その後は、林業では造林を進めながらシイタケの栽培を行い、農業では畜産(とくに肉牛)、クリ、園芸野菜⁹⁾を導

第1図 旧西土佐村の位置



-
- 6) 1958年に津大村・江川崎村が合併して西土佐村が誕生し、2005年に中村市と合併して四万十市になるまで半世紀近く続いた。
- 7) 西土佐村の農林業については、依光良三編著(2001)、pp.90-95を参照。
- 8) 西土佐村の人口および高齢化率については、1965年7,343人、(高齢化率不明)、1975年5,343人、14.3%、1985年4,746人、17.7%、1995年4,188人、28.0%、2005年3,745人、(高齢化率不明)である。
- 9) 園芸野菜とは、具体的には70年代にスイカ、インゲン、イチゴなどが主に栽培され、80年代にはシトウ、ナバナ、ミョウガ、ナスなどが新たに導入された。依光良三編著(2001)、p.91、表2-6を参照。

入して農林業振興を図り、1980年代後半から90年代終わりまでは年間農産物販売額も8億円を超え、比較的順調なようにみえた。しかし、同時期に進んでいた円高による農林畜産物輸入の増加と競争激化、さらに過疎化、高齢化の進行は、いち早くシイタケ、クリ、肉牛を衰退させ、2000年代以降、園芸野菜も生産額が減少している。

このような状況のなかで、80年代半ば以降、「最後の清流」四万十川が全国的に注目を浴び、90年代に入ると積極的に観光振興がなされるようになる。90年には、カヌー体験など自然体験を中心とした「カヌー館」が、96年には宿泊施設「ホテル星羅四万十」が行政主導で作られ、そして99年に自然体験、宿泊の両方を備えた四万十楽舎が設立されることになる。

（2）四万十楽舎の設立経緯と目的

四万十楽舎の正式名称は「社団法人 西土佐環境・文化センター 四万十楽舎」である。この四万十楽舎の設立経緯についてみていこう!¹⁰⁾

四万十楽舎の施設はもともと西土佐村立中半小学校である。中半小学校は旧校舎移転のため現在の場所に鉄筋3階建ての校舎を新築したが、その6年後の1987年には生徒数減少のため休校となった。その後、地元の人々が中心となって再利用を検討していたが、新築間もない施設だけに制度的な制限や財政的な課題があり結論が出なかった。

そこに1997年、地域に根ざした自然体験学習、文化創造活動の拠点づくりを目的とした「四万十楽舎」構想の提案があり、西土佐村でもコンサルを使って調査を行い、村議会でも議論を重ねた。その結果、98年には社団法人への管理運営委託と、施設の基本経費を除く運営費については独立採算とし、収益の伴わない教育事業については年間400万円を限度に村から事業委託をするということが決定した。小学校を宿泊体験施設にするためには改修が必要であり、施設整備を中心に高知県の補助金（地域活性化補助事業）3,000万円と起債2,670万円、備品費、準備経費を中心に村の一般財源から約2,600万円が充

10) 設立経緯については、四万十楽舎（2000）「ころばし」創刊号を参照。

てられた。こうして98年7月に準備室が開設され、翌99年4月から準備室の5人がそのままスタッフとなり、「社団法人 西土佐環境・文化センター 四万十楽舎」の運営が開始された¹¹⁾

四万十楽舎の運営目的は、社団法人として定めた定款に「本法人は、過疎化や学校統廃合の現実を見つめ、全国の優れた地域づくりに学び、西土佐村の活性化のための事業に取り組むとともに、遊休施設を再活用して、地域の環境学習・文化表現活動を中心とする生涯学習の研修センターとし、四万十川流域の環境・文化を継承・発展させ、都市と農山村の交流事業のセンターとしての役割を果たすことを目的とする」とあるように、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両機能を併せ持つことである。また、運営費は独立採算であるため、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いということである。

(3) 四万十楽舎の施設

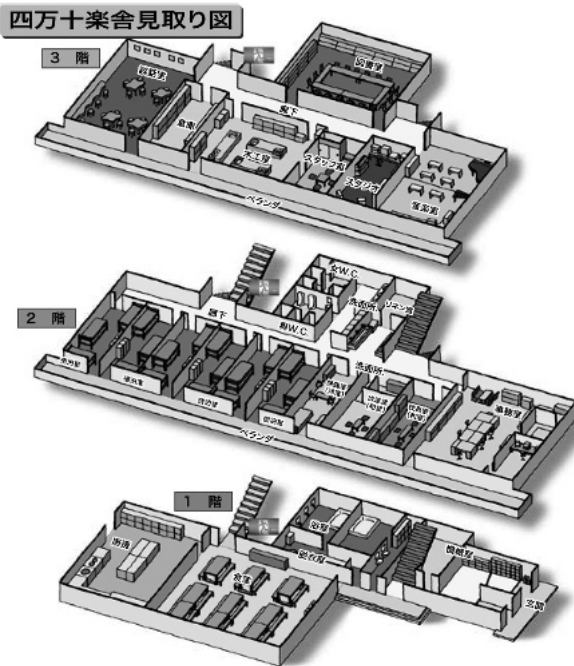
四万十楽舎の施設は、廃校となった校舎を改修したものが中心である(第2図、第3図参照)。1階部分は給食室を厨房と食堂に増築し、さらに大小2つの浴室を作った。またピロティではバーベキューや文化体験ができるスペースとなっている。2階部分は職員室をスタッフ事務室にし、校長室を和室(4人)、放送室を和室(3人)、保健室を洋室(2人)、1～6年生の各教室を2段ベッドが3つ置かれた洋室(各6人)に改修した。旧校舎では45人が宿泊できる。3階部分では音楽室を録音もできるスタジオとピアノなどの楽器がある演奏会場に、図書室には児童図書と環境に関する図書約6,000冊を据え置くと同時に会議室に、家庭科室を木工体験室に、理科室を四万十川が見下ろせるフロアリ

11) 休校のままでは改修を要する活用ができないため、1998年に中半小学校は廃校となった。ところで、教育関係以外の収益目的で活用するために廃校にする場合、または教育関係事業目的でも管理運営を委託する場合、委託先は収益を目的としない公益法人でなければ(第3セクターでは認められない)、耐用年数が残存している校舎について、補助金の一部返還と起債の一部繰り上げ償還が必要であった。そのため、四万十楽舎は「社団法人」である必要があった。

第2図 四万十楽舎の外観



第3図 四万十楽舎の見取り図



ングスペースの談話室に改修した¹²⁾ 以前の設備を生かしながら改修し、また施設内には小学校時代の写真を数多く飾るなど、なるべく小学校当時の面影を残したままの作りとなっている。また、駐車スペースでもある校庭は広くはないが、ボールやバット、野球用グローブなどがあり、野球やサッカーもできる。近年では校庭の周辺に野菜を栽培し、楽舎で提供する食材の一部も作っている。

さらに、旧校舎から道沿いに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4棟（定員5人が2棟と9人が2棟）ある¹³⁾ 1棟ごとに貸し切りであり、浴室・トイレ、台所に炊事用具、寝具が設置されており、食事は自炊である¹⁴⁾

(4) 四万十楽舎のスタッフ

四万十楽舎のスタッフをここで紹介する。開設当初のスタッフは5人であった。1945年生まれ・宿毛市出身のY氏はもともと県立高校の社会科教員であり、この四万十楽舎設立にあたって構想を練った主要な人物である。高校教員時代から様々な社会文化活動に携わっており、開設当初は専務理事であったが、数年で活動の中心を楽舎から他の活動に移した。残る4人は1960年代後半から70年初頭生まれで開設当初は20歳代後半から30歳代前半であり、全員四万十楽舎構想に共鳴してスタッフになった。総務部担当（主に厨房と経理担当）、後に事務局長でもあるO氏（男性）は、北海道生まれの移住者である。大学を卒業して就職した後、全国行脚の旅に出た際、四万十楽舎構想を聞いて移住を決意したという（2007年度で退職）。情宣部担当のA氏（男性）は地元西土佐村出身で地元役場に勤務していたが、10年勤務して退職し、ちょうどその頃に四万十楽舎構想にあって参加した。コンピュータに精通しており、ま

12) 開設当初と比べて現在3階部分は多少用途に変更がある。

13) 里小屋のうち定員5人の1棟は売却した。このオーナー制度については後述する。

14) 開設初年度から3年間、四万十楽舎から車で1時間ほどのところに「黒尊分舎」があった。黒尊分舎は四万十森林管理署黒尊事務所だったものであり、同事務所の統廃合を契機に四万十楽舎が借り受けたものである。黒尊分舎は木造で老朽化が進んでおり、台風により施設の一部が使用不可能になったために2001年に閉鎖した。

た地元で音楽CDのプロデュース活動を手掛けるミュージシャンでもある（2004年度に常勤から非常勤職員に変更）。教育・文化部担当（主に宿泊事業担当）のM氏（女性）は隣の中村市（現、四万十市）出身で小学校教員を経てスタッフとなった。Y氏の高校教員時の教え子でもある（2008年度からO氏を継いで事務局長となった）。環境部担当（主に体験事業担当）のH氏（男性）は愛媛県松山市出身で、大学院時代に四万十川の支流・黒尊川で河川生態学の調査・研究をしていた時に四万十楽舎構想に出会い、スタッフとなった。国内・海外でのキャンプ生活の経験が豊富で北極遠征等も行っている（2001年度で退職）。

以上のような特異な技能をもつ、個性あふれるスタッフで出発した。途中3人が諸事情により退職するが、いずれも何らかの形で四万十楽舎との関係は深く、今でも頻繁に行き来し協力関係が続いている。

その後のスタッフの変動についてもみよう。開設3年目にT氏（男性）がスタッフに加わる。T氏は1960年代初頭に土佐清水市で生まれ、学生時代に探検部に所属し、80年代にはアフリカや南米など世界各地の大河をカヌーで下り、90年代には世界各地で植林活動に携わっていた。氏は体験事業を担うスタッフになった後も2005年まではアフリカでの植林活動などに断続的に参加していたが、これまで培ってきた幅広い見地に立って加入後から四万十楽舎の方向性を位置付けてきた¹⁵⁾2006年以降、Y氏を継いで四万十楽舎の専務理事になる（2009年度で退職）。2002年度からは1970年代後半生まれで地元西土佐村出身のS氏（女性）も新たにスタッフとして加わった。現在は主に宿泊事業と経理を担当している。また、2009年度で専務理事だったY氏の退職に伴い、2010年度から1950年生まれのN氏（男性）が非常勤形態で専務理事になる。氏は京都出身であるが、長く大企業の営業畑でサラリーマン生活を経た後、長崎県小値賀島に移住し、その後高知県大正町（現、四万十町）に移住した。

15) とくに四万十楽舎に来た当初、楽舎の立地する地元地域に楽舎が溶け込めていなかったことを指摘し、地域に溶け込み、地域住民の意向を重視した活動を行うことを主張し、自らその先頭に立って活動したという。四万十楽舎が地域住民と信頼関係が築けるようになったのもこの頃からであったという。

地元地域の活性化や自然体験活動の経験が豊富で体験事業と営業を担当している。さらに、2010年秋より中村市（現、四万十市）生まれのU氏（男性）を政府のふるさと雇用再生特別基金事業枠で採用した。氏は学生時代にカナダに留学し、自転車で日本国内を旅行するなどの経験を持つ20歳代半ばの若手で、川を中心とした自然体験活動の研修を重ね、体験事業を担っている。

現行スタッフの役割分担を記しておく。

N氏：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：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：常勤：宿泊事業（客室），経理

A氏：非常勤：委託事業，情宣，文化活動

U氏：非常勤：体験事業，営業

ここでは、M氏の役割がかなり過重になっていることを指摘しておこう。M氏はもともと宿泊事業（客室）と委託事業、文化活動が主な担当であったが、O氏の退職により厨房と事務局長としての仕事（総務全般）を担うようになり、仕事の分量が格段に増えた。

（5）筆者との関係

ここで四万十楽舎と筆者との関係について述べたい。四万十楽舎と筆者との付き合いは2006年秋にまで遡る。2006年10月に行われた財団法人都市農山漁村交流活性化機構主催のグリーン・ツーリズムインストラクター養成研修会に筆者もスタッフとして参加し、そこに四万十楽舎のスタッフM氏が参加しており、研修会終了後に四万十楽舎を訪問したことが始まりである。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。また、楽舎主催のグリーン・ツーリズムのインストラクター研修会に筆者自身が講師として参加することもあった。さらに、08～10年度は筆者が所属する香川大学経済学部の講義「エコツーリズム論」で1泊2日のフィールドワークを楽舎で行うようになった。

筆者が香川大学のサバティカル制度を正式に取得したのは2010年秋であるが、2010年度初めにはその計画を立てていた。すなわち、「はじめに」で述べ

たように、グリーン・ツーリズムの抱える問題をアクション・リサーチ手法により取り組む計画であり、四万十楽舎に住み込んで働きながら調査研究を行うというものであった。そこで、10年度は四万十楽舎の訪問機会を月1回程度に増やし、信頼関係の醸成にも努めた。さらに、8月には楽舎が提供する体験プログラムの1つ、カヌーツーリングのガイドも実際に体験客をとって1週間ほど行った。

このように、四万十楽舎を調査対象に選んだのには5年ほどの付き合いがあり、信頼関係が醸成されていたこと、楽舎からは体験プログラムの改善・開発などかなりの裁量を認められたことが大きい。後で詳しくみるように、2009年度、10年度と楽舎の経営が苦しかったこと、とくに体験部門での苦戦が響いていたことも筆者に裁量が認められた大きな要因であったであろう。

四万十川を調査対象地として選んだ理由にも触れておきたい。四万十楽舎があったからではあるが、四万十川は四国で最も著名な自然観光資源であり、全国から観光客が訪れる。にもかかわらず、自然を対象としたカヌーなどの体験型観光は、そのほとんどがガイドは付くものの自然の解説もなく川を下るだけのものであり、ガイドがその地域の自然や暮らしを解説しながら観光を行うエコツーリズム先進地と比べて、体験プログラムの内容が質的に劣っている。このままでは屋久島や西表島などのエコツーリズム先進地との競争に敗れ、観光地として衰退していくのではないかと考えていたからである。

2011年4月からのアクション・リサーチにあたってはその実施に関わる資金も必要である。そのため、大手民間企業パナソニックが実施している「NPOサポートファンド」に応募・採択を受け、150万円の活動資金を助成金として得ることができた。採択された内容は本アクション・リサーチとほぼ同内容であり、課題は「四万十川流域での新たな体験型観光の創出」である。

また、同ファンドからは助成金を受けるにあたってパナソニックが推薦するアドバイザーを一人受けることが条件であった。その結果、NPO法人日本エコツーリズムセンターのP氏が2011年1月～12月まで、四万十楽舎のアドバイザーとなった。氏は日本初の自然学校を設立し、現在では修学旅行受入年間350校、体験プログラム参加者17万人、常勤スタッフ45人という日本を代表

する自然学校を作り上げ、各地のエコツーリズム立ち上げに関わるなど日本における自然体験活動の草分け的存在である。

2. 四万十楽舎の事業内容

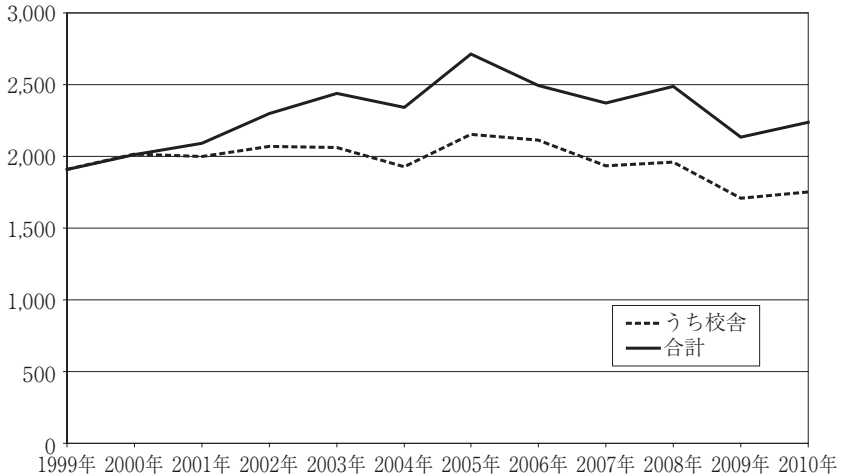
四万十楽舎の事業内容は、上記の運営目的を達成するため、当初は宿泊事業、体験学習事業、受託事業、自主事業、移住斡旋事業、環境・文化研究事業などで構成されていた。12年を経過した現在でも継続しているのは宿泊事業、体験学習事業、受託事業、自主事業の4つである。以下では各事業内容と収入状況を会員動向とあわせて検討していく。ここでは主に四万十楽舎理事会の資料を用いる。社団法人であるため、四万十楽舎では通常、年2回の総会とその前に開催される理事会があり、そこで毎年の事業成績や予算・決算関係が載った会議資料が配布される。以下の事業内容の分析では、その理事会資料と議事録を資料とした。なお、総会で配布される会議資料は理事会資料とほとんど同一であり、議事録では楽舎の事情を詳しく知る理事が発言する理事会のほうが総会よりも実状がわかるため、理事会資料を用いた。

(1) 宿泊事業

四万十楽舎の宿泊状況について経年的な変化を追ってみよう。第4図は楽舎の開設した1999年度からの宿泊状況実績をみたものである。この図は、楽舎の校舎宿泊客数と里小屋（バンガロー）宿泊客数の合計数値である。里小屋は2001年度から順次開設され、現在4軒ある。第4図によると、楽舎の宿泊客数合計は設立以来順調に伸びてきたことがわかる。当初は2,000人前後であったのが、4年目の02年度では2,300人（うち里小屋234人）、05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2,500人前後で推移し、09年度は2,135人（うち里小屋426人）と減少し、10年度も減少傾向は続いている。

宿泊客数を校舎と里小屋に分けてみると、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08年度には再び531人に増加するなど大きな減少はない。それに対して校舎宿泊客数で

第4図 宿泊者数の動向 (人)

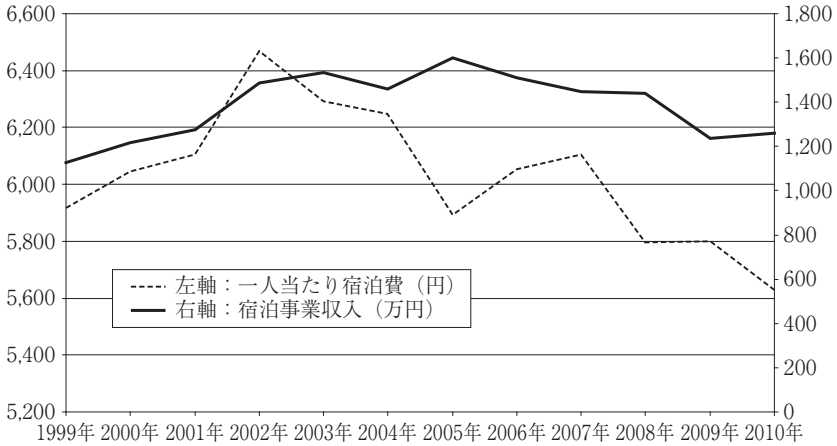


は、1,900～2,070人で推移し05年度に2,154人と最高になるが、その後は06年度2,114人、07年度1,931人と減少し、さらに09年度にはそれまで1,900～2,100人で推移してきたのが1,709人と200人も減少し、開設以来最も宿泊客が低くなった。10年度も1,749人と依然として低かった。宿泊客数が全体でも減少しているが、とくに校舎でのそれは減少が大きい。理事会資料では、この減少の理由として経済不況とともに、楽舎がこの間有効な対策（とくに広報宣伝・営業活動）を打ててこなかったことをあげている。

宿泊事業収入の動向と一人当たり宿泊費の動向もみた（第5図参照）。同図から02年度（約6,500円）までは一人当たり宿泊費も伸びたものの、その後は低下傾向が続き10年度は5,600円程度で過去最低であることがわかる。年変化で最大900円の差がある。宿泊客のこの差は子ども料金の割合が増えたか、食事（夕食、朝食）を楽舎でとっていないかだと考えられるが、このような差が、宿泊客数の減少以上に近年の事業収入の減少・低迷をもたらしている¹⁶⁾

次に月別でみた場合はどうであろうか。観光は一般的にオフシーズンとピークシーズンの差が激しく、その差をどのように埋めるのかが観光地、観光施設

第5図 宿泊事業収入・一人当たり宿泊費の動向



にとって重要である。月別の宿泊者数の動向をみた第1表によると、8月をピークに7月・9月が多くなっていることがわかる。四万十川では夏の川遊び、カヌー下りなどが一番の人気体験であり、夏休みやお盆休みのある8月が最も多く（年間宿泊客数の39～48%）、次いで7月、9月の夏季シーズンが多くなるのは当然といえる。この3ヶ月間で実に年間宿泊客数の66～75%を占めてしまう。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いのである。

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%）であるが、これらの時期はピークシーズンと呼べるほどではない。秋は行楽シーズンであり、楽舎でも自然や文化に関する体験イベントが多く開催される。また、3月は春休みシーズンであることによる。

16) ただし、一人当たり宿泊費は宿泊収入を宿泊客数で割った数値にすぎない。本来は体験費も含めたものであるべきだが、現行の四万十楽舎資料からはその算出ができない。四万十楽舎が早急に対処すべき今後の課題である。

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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

さらに、冬季の12～2月、4月、6月の宿泊客数は非常に少ない。とくに山がちで寒さの厳しい12～2月は各月とも年間宿泊客数の1～4%程度しか占めない。そのこともあって、基本的に楽舎では冬季は宿泊には積極的ではなく、営業を団体客以外は休止している時期もあった。また、6月は梅雨期であり、降水量の多い高知では川が増水する。水温もまだ低く、川遊びには適さない時期である。

以上の分析から、楽舎の宿泊事業についての課題は、近年の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であるといえよう。そして、オフシーズンとピークシーズンの顕著な差が年間宿泊者数の減少傾向にも影響を与えていると考えられる。8月の宿泊状況はほぼ満杯の状態であり、これ以上の宿泊は望めないからである。

このような現状に対して、どのような手が打たれたのだろうか。理事会資料によると、1つはピークシーズンのなかでも比較的余裕のある7月、9月の宿泊を伸ばすことである。事業開始当初から団体、とくに夏季休暇が9月まであ

る大学のゼミ・サークルの合宿と中学・高校の修学旅行をターゲットに営業活動の必要性が言われている。これに対して、東京の私立大学のゼミ合宿や香川大学のフィールドワーク実習が行われたり、大阪の私立中学校や神奈川の私立中学・高校の修学旅行の受入を行ってきた。実績を積んできたことは事実であるが、もう少し受入を増やしたいところである。また、修学旅行などをターゲットにした営業活動も、2005年度には近畿・関東で、07年度には関東で行ってきたが、継続的にできていないことも課題であろう。

もう1つはオフシーズンの宿泊客数を上げることである。理事会資料でも05年以降、毎年のように季節や地域の特徴を出した宿泊ツアー、幡多地域や四万十川周辺施設との連携によるツアーの実施による経営安定化の提言が行われている。これに対して2006年度にはホテル鑑賞ツアーや竹林整備、リース作り・しめ縄作りなどの企画・募集・実施を積極的に行い、オフシーズンの宿泊客数も少し増加した。ただし、このツアーは採算ラインを超えるのが難しく、継続できずに現在では行われていない。

(2) 体験学習事業

次に体験学習事業の動向を確認する。体験学習事業は施設の眼前に広がる四万十川を中心としたアクティビティ系の自然体験が中心であり、他に暮らし・文化体験がある。2010年時点で四万十楽舎では第2表のような体験プログラムを提供している。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。また、これらは最初からすべて揃っていたわけではなく、設立当初から少しずつ体験プログラムが増えていった。

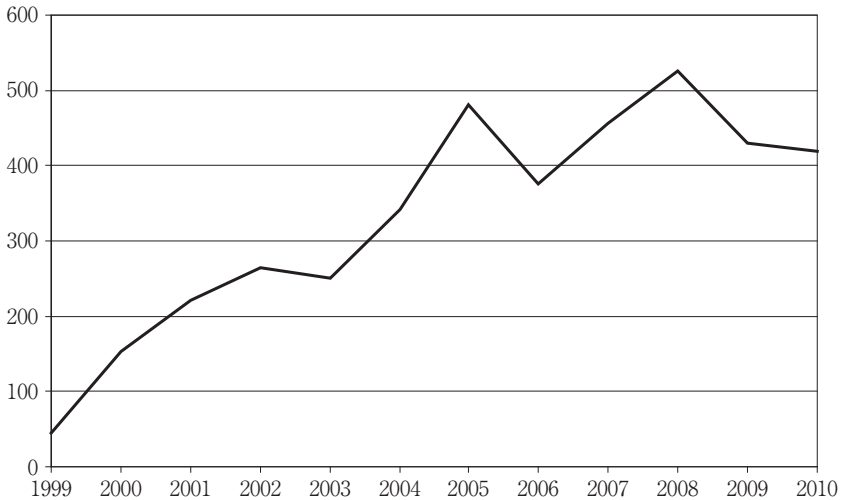
体験学習事業収入の動向をみた第6図によると、初年度の1999年度では50万円弱であった。ただし、その後は活動が知られるとともに事業収入も伸び、2002年度には265万円までに増加した。事業収入がさらに飛躍的に伸びるのは04年度(341万円)、05年度(481万円)のことである。これはそれまでの体験プログラムがカヌー体験、シュノーケリング、イカダ遊び・下り、木工品づくり、魚釣りに限られていたのに対し、04年度以降、カヌーの艇数増加とカヌーツーリング、川ガキコースなど新たに体験プログラムが増加したことに

第2表 体験学習事業の内容

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（1人）	年中	1艇	2,800	
カヌー（2人）	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	
シュノーケリングガイド	夏期	1人	2,500	3時間
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

第6図 体験学習収入の動向

(万円)



よる。とくに、1回の料金が6,800円のカヌーツーリングの導入は収入増加に大きく寄与した¹⁷⁾。続く2006年度は落ち込んだが、07, 08年度は再び盛り返した。08年度まではほぼ順調に伸びてきたといつてよい。

しかし、09年度以降、2年続けて体験学習事業収入が減少した。2年連続で事業収入が減ることはこれまでなかったことである。

理事会資料によると、05年度以降、毎年のように「地域と連携した魅力のある自然体験プログラムづくり」「自然体験プログラムの充実」「秋・冬に宿泊とセットにしたツアーの企画」「季節に応じた体験ツアー」「スタッフのスキルアップ」「四万十・幡多地域の関連施設との連携・ネットワーク作り」などの計画が事業計画のなかで出てくるようになる。体験プログラムは陳腐化が早いので、常に新しいプログラムの開発が求められるが、四万十楽舎もそのことを認識し、04年度以降、体験プログラムを充実させてきた。それが収入増加傾向をもたらしてきた理由だと考えられる。

だが、近年は「川漁師体験」以外に新たなプログラムがなく、さらに夏以外の体験プログラムも依然として充実していない。また、四万十・幡多地域の関連施設との連携・ネットワーク作りは進んでいるが、それが新たな体験プログラムとして具現化されてはいない。すなわち、上にみた事業計画が提言されるものの、実現には至っていないのである。そのことが、08年のリーマン・ショック以降の不況という一般経済状況（外的要因）があるにせよ、近年の収入停滞をもたらしている内的要因であると考えられる¹⁸⁾。

(3) 委託事業

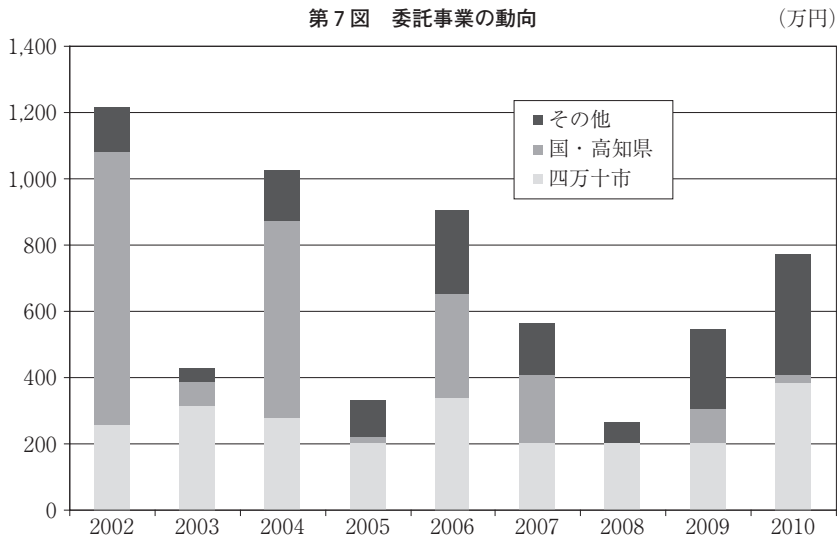
委託事業は四万十楽舎の定款にある「地域の環境学習・文化表現活動を中心

17) 四万十楽舎の事業報告書資料では、体験学習事業の体験プログラム別の収入構成が明らかにはできない。

18) 09・10年度は諸事情により8月の体験は常勤スタッフがインストラクターではなく、地元の高校生を中心としたアルバイトにインストラクターを任せることが多かった。アルバイトは四万十楽舎の理念・目的を理解しているわけではなく、またそのための研修も行われず、四万十川流域の自然や暮らしに精通していないインストラクターによる体験指導にはサービスの質にも大きな問題があったといわざるを得ない。

とする生涯学習の研修センター」としての機能，すなわち生涯学習事業を担うために行われているものが大部分である。その推移をみた第7図によると年度によって委託事業費の大小が激しいこと，近年は額が減少傾向にあることがわかる。さらに，委託先をみると四万十市からの委託事業費は比較的安定しており，とくに07年度以降206万円で一定なのに対して，国・高知県からの委託事業費の推移は非常に激しい¹⁹⁾

委託先の費目をみていくと，四万十市からの場合は，生涯学習事業として05年度以降毎年152万円の委託事業費を受けている²⁰⁾これは地元の小学生に自然体験・文化体験を指導する四万十小学校や文化活動ワークショップ，廃校舎活用ワークショップ²¹⁾のための事業費である。他に54万円で市の文化ホー



19) 2010年度の四万十市からの委託事業費が増加しているのは，上記のふるさと雇用再生特別基金事業も含まれているためである。

20) 05年度からそれまでの西土佐村から合併により四万十市の委託事業費となった。それまでの西土佐村からの委託事業費は02年度は258万円，03年度は314万円，04年度は278万円であり，四万十市合併以降は減額され，その後は一定である。

ルの音響照明業務の事業費を受けている²²⁾

国からの委託事業費については、02年度のみであり、なかでも四万十川流域圏調査業務が704万円と群を抜いて額が大きい。これは四万十楽舎以外の研究者なども巻き込んで四万十川流域の自然、文化について幅広く調査したものであり、200ページを超える報告書が作られた。高知県からの委託事業費については、主なものとして環境活動リーダー養成講座(02・03年度、計140万円)、都市再生モデル調査事業(04年度、588万円)、こうち体験ツーリズム大学設立事業(06・07年度、計406万円)、親子対象自然活動事業費(09年度、99万円)などである。四万十市からの委託事業と比べると収益には結び付かないものの、生涯学習事業としての性格は弱く、四万十川の自然を生かした都市農村交流、自然体験の拠点として位置づけられたものといえる。四万十楽舎の定款にある「四万十川流域の環境・文化を継承・発展させ、都市と農山村の交流事業のセンター」としての機能を強化する事業といえよう。

その他としては、主なものに06年度の民間企業のTOTO水環境基金(四万十川の源流から河口までを自転車、徒歩、カヌーで行く自然体験ツアーの実施)(170万円)のように都市農村交流、自然体験向けの事業と、山の一日先生養成講座(公益法人高知県森と緑の会、06・07・09・10年度、計245万円)²³⁾や森川海人つながり再発見(公益法人高知県森と緑の会、09・10年度、計150万円)のように生涯学習事業の双方がある²⁴⁾

ただし、委託事業はそのほとんどが楽舎スタッフの person 費を賄えないものであり、事業のための助成金をとって直接収益には結び付かない。生涯学習事業は楽舎の目的でもあるので、その実施は重要なことであるし、そこで培われ

21) 廃校舎活用ワークショップとなったのは06年度からであり、04年度では郷土料理講習会、05年度では総合学習支援活動が委託事業内容であった。

22) 四万十楽舎のスタッフが毎年、文化ホールの音響照明業務を専門職として担当している。

23) 山の一日先生養成講座は07年度に高知県森林局から受けた委託事業であったが、翌08年度から委託主体が公益法人高知県森と緑の会に変更になった。

24) 2010年度のその他には上記のパナソニック「NPOサポートファンド」150万円も含まれている。

た知識や技能が新しい体験プログラムの実施という形で都市農村交流事業，すなわち収益事業に結び付くことはある。だが，そのような効果があるにせよ，収益事業により運営資金を捻出しなければならない以上，委託事業への取組には自ずと制限がかからざるをえない。

（4）自主事業

自主事業が「自主事業」として明示的に理事会資料に出てくるのは03年度からである。その内容はグリーン・ツーリズム事業，地域文化・芸術等の発信，木工研究会，木材利用・環境学習であった。

グリーン・ツーリズム事業については，旅館組合，観光協会等と協力してわら草履づくり，ころばし漁などの体験プログラムを開発し，体験ツアーを実施するというものである。だが，グリーン・ツーリズム事業はネットワークづくりの必要性が言われ続けたまま，関係団体との連携はできずに07年度で終了した。ただし，ころばし漁などの体験プログラムは楽舎の体験学習事業に一部取り込まれている。

地域文化・芸術等の発信については，四万十川を題材に，四万十川結婚式のようなイベントを開催するというものである。これは03年度以降なかなか実現せず，05・06年度では理事会でも主張されなくなるが，07年度以降になると，火振り漁撮影会（四万十川の伝統漁法である火振り漁をカメラ愛好家が撮影するイベント）などが行われるようになった。

木工研究会については，地域の木材を有効に利用して，魅力ある木工商品づくりの開発と販路の拡大を行うというものであり，03年度はそのための研究会を3回開催したが，その後の活動はほとんど実施されておらず，現在は販売のみを行っている。木材利用・環境学習については，環境学習の講師派遣のことであり，これは四万十市からの委託事業と内容が重なる。

以上のように，自主事業は当初の計画から数年で事業活動が縮小していき，その後は委託事業の中に入るものの他に，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)が主な内容である。また、キシツツジの保全活動(四万十川沿いに春咲く希少種のキシツツジ・トサシモツケの保全活動)も行われている。だが、これらは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、環境保全を主とした収益とは無関係な事業である。

しかし、2010年度以降、新しい専務理事N氏がスタッフとして加わることによって自主事業にも変化がみられるようになる。それ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である。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、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」などである。これらには四万十市教育委員会から協賛を得て、高知市内の全小学校や周辺道の駅約10ヶ所にチラシ配布を行い、参加者の獲得に努めている。

(5) 移住斡旋事業(「田舎暮らし事業」)

「田舎暮らし事業」は移住斡旋・定住促進事業として捉えられ、2000年度から構想があった。同年度の事業計画書には「四万十総合研究所」(仮称)の活動内容の1つとして、新規就農・移住者の定住促進事業、里小屋づくり事業が挙げられている²⁵⁾さらに、同年度の事業報告書には建設された里小屋の所有者を募集した「里小屋オーナー」の問い合わせが100件以上あったとある。01年度になると、里小屋オーナー制度、移住者定住コンサル事業は、他に廃校舎活用・地域文化・教育づくりコンサル事業、工芸クラフト作品制作・販売事業とともに「地域活性化事業」という名称の下、事業展開がなされる。里小屋オーナー制度については、地元木材・地元大工でバンガロー6棟が完成し、それぞれにオーナーが誕生した。移住者定住コンサル事業については、四万十市と同じ幡多地域にある土佐清水市、大月町、宿毛市で定住希望者にコンサルを行っ

25) その他には、工芸作品の制作・販売事業があり、これは後の自主事業の1つになる。

た。翌02年度になると「田舎暮らし事業部」として独立に予算が組まれるようになり、「田舎ぐらし体験」の企画、定住に関する調査（土佐清水市、大月町で実施）を行い、「若衆宿」「孤島の太陽」「大月町アトリエ棟」の3施設で宿泊事業も行った。さらに定住事業に取り組むために、「田舎ぐらし楽社」という不動産会社を創設した。03年度では、「池川町・宝来荘」のコンサル事業や里小屋1号棟の新オーナーの募集及び決定などを行った。しかし、関連会社として「田舎ぐらし楽社」を起業したことで定住促進という初期の目的を達成したので、田舎ぐらし事業部は発展的に解消した。現在では里小屋を宿泊事業として引き継いでいるのみである。

（6）会員数の動向

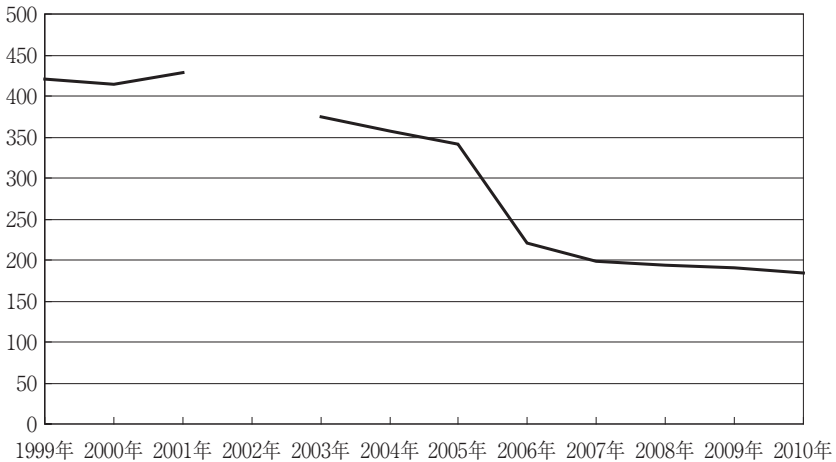
会員数の動向についても確認しておこう。四万十楽舎では社団法人として、3種類の会員を設け、それぞれ個人と団体の別があって計6種類からなる（第3表参照）。この会員には定款で資格が規定されており、また、年会費を納入することにより同表にあるような特典を得ることができる。この会費納入は楽舎の財政基盤の一部をなしており、重要である。

では会員数はどのように推移してきたのであろうか。それをみた第8図によると、会員数は楽舎設立の1999年度以降3年間は安定的に420人前後で推移している。しかし、その後は減少傾向にあり、05年度まではかろうじて300

第3表 四万十楽舎の会員制度

会員種別	資 格	特 典				年 会 費	
		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	団体1口
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		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

第8図 会員数の動向 (人)



人台を維持していたが、06年度に一気に120人も減少し、07年度ではとうとう200人台を割り込むこととなり、当初時点の半分弱にまで減少した。これは当初は幅広く声をかけ、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だが、徐々に退会していったためである。また、06年度の減少はそれまで会費納入の滞っていた会員を整理したためである。06年度の221人、07年度の199人あたりが実質的な会員数であったと考えられるが、それ以降も減少傾向は緩やかに続いている。

また、会員種別では当初から正会員（個人）が全体の約65%、準会員（個人）が約25%を占めており、合わせて90%を超えている。正会員（個人）が中心の構成は変わっていない。正会員、準会員の減少割合がほぼ同じ程度であることから、特典における相違が減少理由とはなっていない。すなわち、特典そのものに会員を引き留める力がない。

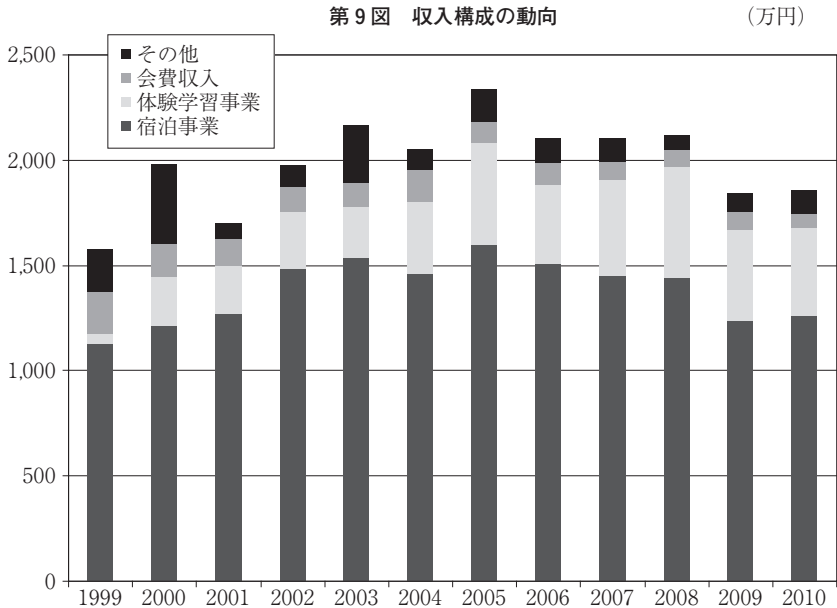
このような会員数の減少に対して、2001年度までは会員数の拡大を事業計画に入れていただけであったが、それ以降何らかの対策の必要性が理事会でも取り上げられていく。例えば、年会費の正会員（個人）5,000円から3,000円

へ、準会員（個人）3,000円から2,000円への値下げ案や、高知市でのイベントの開催案、県外会員への高知名産品の送付案などの意見が出されたり（2004年度）、割引制度導入案、通信内容の充実など会員に見合うだけの魅力ある特典の付与案など理事会で活発に議論されていく（2005年・06年度）。ただし、減少傾向には依然として歯止めがかかっていない。

（7）事業収入の動向と四万十楽舎の課題

四万十楽舎は社団法人であるため、経営分析に重点を置いたとき、収支や利益をみるよりも収入面のみに焦点を当てた方が動向を理解しやすい。また、委託事業については、先述したように人件費を賄えず、収益性が非常に低いため、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。

収入構成の動向をみた第9図によると、大きく3つの時期に区分できる。設



立当初から2005年度までの成長期、06年度から08年度までの高位安定期、09年度以降の低迷期である。そして、同図からもわかるように、このよう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1～2割を占める体験学習事業の動向である。両事業の営業成績とその要因についてはそれぞれみてきたところであり、両事業が楽舎の中心事業であることがわかる。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。

ここまで四万十楽舎の事業内容及び収入の動向をみてきたが、楽舎の最大の課題はやはり事業収入の大部分である宿泊事業と体験学習事業の近年の低迷であろう。実際、スタッフの給料は数年来、定期昇給やボーナスもなく、スタッフの平均年収は200万円未満でその給料も近年は数ヶ月の遅配が起こる。このままでは楽舎の運営の存続が危ぶまれる。宿泊と体験学習の各事業についてみたら、それぞれについて課題を有していた。宿泊事業については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それであり、体験学習事業については体験プログラムの陳腐化と夏期以外のプログラムの少なさがそれである。

3. アクション・リサーチの実施過程

設立以来これまでの四万十楽舎の運営状況について詳細に述べてきた。これようやく実際のアクション・リサーチ（AR）の実施過程について詳述できる準備ができた。以下では、ARの実施過程を明らかにする。サバティカルは2011年4月からであったが、同年2月からそのための本格的な準備作業が行われていたため、2月から遡って記述していく。

(1) 準備段階（～2011年3月）

先ず、2月上旬に四万十楽舎スタッフと筆者、先述した楽舎のアドバイザーP氏（NPO法人日本エコツーリズムセンター）とで、楽舎の今後の運営、スタッフの思いについて話し合いをもった。この話し合いは、本稿で先に検討した楽舎の厳しい経営状況がわかる資料を筆者が説明した上で、P氏がリードし

て行われた。話し合いでは先ずスタッフの思いを一人ずつ述べることから始まった。その概要は以下のである²⁶⁾

N氏（専務理事）：経営の安定策が必要であり、とくに閑散期にお客さんをどう呼ぶかを考えたい。そうしないと経営が持続可能にならない。自分はマネジメント（運営）の責任者だと考えている。具体的には年間計画・中期計画をいかに遂行していくかを見守り、スタッフ個々の仕事がわかり、仕事が共有できるようにしたい。今はお互いの仕事がみえていない。また、会社員時代はずっと営業担当であり、楽舎の営業ができていないので、営業に力を入れたい。

M氏（事務局長）：自分のために働いている。また、10年やってきてお金がないというのが一番つらいことではないことがわかった。それよりも役場や地域の人に嫌われることがつらかった。地域からの信頼、地域外からの信頼が一番大事だと思う。（冬期の経営については）冬は出稼ぎに行きたい。枝打ち、農作業など何でもよい。これまでの試みから人が来ないときに人を呼ぼうとするのはすごく大変だということがわかった。ただし、冬にやっている生涯学習事業や文化活動事業はこの時期にしかできない。それに冬も閉鎖せずにやってこられたのは今の自信につながっている。冬も楽舎で働いている人、出稼ぎに行く人、夏の準備をする人などいろいろあっていい。楽舎は楽しいのでこの後も続いて行ってほしい。

S氏：給料を払えるかの心配がないようにしたい。今の状態では経営的に厳しい。それと楽舎が地元でももっと知られるようになりたい。合併して四十市になったが、同じ市内である中村（旧中村市）では知られていない。

A氏：楽舎は自分が仕事できる場所であり、自分のためにある場所である。楽舎のスタジオ機材などは自分の思いが入っている。だが、地元でも知名度はいま一つである。それとささいな夢だがスタッフを増やしたい。そのためにも夏期のお客さんをもう少し増やしたい。一方で冬期は完全に閉めたい。

26) この時U氏は自然体験活動の研修会に参加中であり、話し合いには欠席した。

スタッフの上記の発言を踏まえた上で、P氏から楽舎の今後の運営について、以下の4点についての論点が出され、助言があった。①(スタッフ間の)情報の共有化、②(対外的な)情報の発信、③冬期の運営、④物販についてである。

①情報の共有化について

P氏：目標には行為目標(何を行うか)と成果目標(行った結果どうなるか)の2つがある。楽舎の現状は行為目標が中心でそこで満足している。本来は成果目標をできたかできないかをチェックすべきであり、そのためには情報の共有が必要である。そこで今では行われなくなっているスタッフ会を今後は定期的に行うべきである。

スタッフ：以前は毎朝やっていたが、現在はほとんど行っていない。忙しい8月もやらない。

P氏：工夫次第で忙しくてもミーティングはできるし、繁忙期こそやる必要がある。全員が集まれないなら、スタッフメールで流しても良い。成果目標を確認するためなら最低でも週1回は必要。繁忙期は毎日1～2回、5分でもいい。それで伝えられないところはボードや紙に書けばよい。

②情報の発信について

P氏：低コストでできること、Webのこまめな更新、ツイッターなど新しい情報媒体も積極的に活用すべきである。楽舎の1階にインフォメーション・コーナーを設置してはどうか。さらに看板を作る、ロゴを作るのもよいのではないか。スタッフTシャツを作ってもよい。また、会員にしか送っていない定期発行冊子「四万十通信」をお客さんにも配布し、情報発信と会員確保に努める。さらに、地元地域には全員で個別配布し、住民とおしゃべりをして楽舎に対する期待・不満を聞いてくる。

スタッフ：できることから実行していきたい。

③冬期の運営について

P氏：冬期に楽舎を閉めると経営的には楽になるだろうが、「楽舎がつぶれる」という噂などデメリットも大きいのではないか。閉鎖しないで多様な働き方を認めるなど柔軟性を持たせてもいいと思う。また、冬期は体験プログラムの仕込みのときでもあるし、自分の自然学校では冬期にスタッフが研究

していたことがやがては冬の体験プログラムとなって通年の集客につながった。

スタッフ：冬期には実施しなければならない委託事業もあるので、閉鎖するかどうかもう少し考える。

④物販について

P氏：楽舎は国道沿いの立地条件のいい場所にあるのにそれが活かされていない。それに地域の人が集まる場になっていない。昼食を提供する農家レストランなど周辺では持っていないものをここで展開してはどうか。しかもそれを楽舎のスタッフがやるのではなく、地元の人が地域の色を出してやり、スタッフがそのマネジメントを行うべきである。農家レストランが何軒もあればマーケットが広がる。

スタッフ：地域との関係で直売所のほうがレストランより可能性がある。

P氏：地域の人の要望もよく聞いて、方向性を定めるとよい。とにかく何かをすべきである。

この話し合いの後、数週間で急速に変化がみられた。具体的には、HPの部分改訂、ツイッターの開始、メーリングリストによるスタッフ間での相互連絡など情報の共有化である。また、O氏が退職して以来、2008年度からほとんど開催されていなかったスタッフ会も3月から復活した。①情報の共有化、②情報の発信の一部が実施された。

(2) 満足度・ニーズ調査の実施

①調査について

次に、過去の宿泊客に対するアンケート調査を筆者が行った。このアンケート調査は、宿泊・体験サービスの現状や改善点の解明を目的として、2007年度から09年度に四万十楽舎に宿泊した客を対象に行った。理事会資料からは各事業の事業実績とそれについて楽舎スタッフ・理事会が考えた要因がわかるにとどまり、これらの資料に基づく業績分析だけでは近年の宿泊客・体験学習事業収入の低迷の原因解明にあたって不十分である。実際に楽舎に宿泊した客

がどの程度満足し、どこに不満を持ったのかを尋ねることが最も効果的だと考えられる。楽舎では過去にこのような調査は行われておらず、また顧客情報の収集も不十分であったこともあり、調査では基本的な情報に関わる質問項目も設けた。

調査票は2011年2月9日に郵送し、2月末日までに回答・返送してもらった²⁷⁾ 784人に郵送したが宛先不明で108通は郵送されなかったため、実質的には676人に郵送し、そのうち267人から回答があった(回答率39.5%)。サンプル数の確保、自由記述欄からの示唆を得るために、すべての調査項目に回答のないアンケート個票についても有効回答とした(有効回答267)。質問項目は、四万十川及び四万十楽舎を訪問した理由、四万十楽舎で体験した内容とその理由、満足度、改善点、体験してみたいツアー、個人の属性等である。以下、調査の分析結果をみていくことにする。

②属性について

まず、回答者の属性からみていく。第4表は訪問客を住所別にみたものである。これによると、大阪、兵庫を中心とした近畿地方、東京、神奈川を中心とした関東地方、高知を含む四国地方からの訪問が多いことがわかる。大都市圏と四国地方からの客が中心であることがわかる。

第5表は訪問客の年齢をみたものである。訪問客は40歳代が半分弱の47.6%であり、40歳代の前後である30歳代(21.7%)、50歳代(10.5%)がそれに続いている。とくに30・40歳代で全体のほぼ7割を占める。

また、アンケート項目では後述するように、「四万十楽舎でまた宿泊してみたいと思いますか」、「四万十楽舎でまた体験してみたいと思いますか」についてそれぞれ4段階評価(4非常にそう思う、3まあそう思う、2あまりそう思わない、1全くそう思わない)で尋ねている。この「四万十楽舎でまた宿泊してみたいと思いますか」で「4非常にそう思う」、「3まあそう思う」と回答した人を「また宿泊してみたいと思う」(以後、満足層と表記)に、「2あまりそ

27) 3月中旬まで四万十楽舎に届いた調査票約10票も分析対象とした。

第4表 訪問客の住所

	実数(人)	比率(%)	順位		実数(人)	比率(%)	順位
北海道	1	0.4		京 都	6	2.2	
宮 城	2	0.7		大 阪	37	13.9	①
茨 城	2	0.7		兵 庫	25	9.4	③
栃 木	2	0.7		奈 良	4	1.5	
群 馬	1	0.4		鳥 取	2	0.7	
埼 玉	8	3.0		岡 山	7	2.6	
千 葉	12	4.5		広 島	11	4.1	
東 京	33	12.4	②	山 口	4	1.5	
神奈川	19	7.1	④	徳 島	1	0.4	
新 潟	1	0.4		香 川	19	7.1	④
石 川	1	0.4		愛 媛	14	5.2	
山 梨	1	0.4		高 知	14	5.2	
長 野	4	1.5		福 岡	8	3.0	
岐 阜	2	0.7		長 崎	2	0.7	
静 岡	1	0.4		熊 本	5	1.9	
愛 知	9	3.4		大 分	3	1.1	
三 重	1	0.4		不 明	1	0.4	
滋 賀	4	1.5		計	267	100.0	

う思わない」, 「1 全くそう思わない」と回答した人を「宿泊してみたいと思わない」(以後, 不満層と表記)の2つに分け, それぞれについても集計を行った。第5表によると, 不満層の比率は30歳代・40歳代で低く, 50歳代以上で高いことがわかる。不満層は中高年層に多い²⁸⁾

第6表は誰と訪問したかをみたものである。家族(親子)が67.5%と7割近くを占めている。先の第5表と合わせて考えると, 訪問客の大部分が30・40歳代の家族連れであることがわかる。また, 第6表の不満層をみると夫婦の比

28) 訪問客の男女比は男性48.3%, 女性51.7%であり, ほぼ半分ずつの比率であった。

第5表 訪問客の年齢

	全 体		また宿泊したいと思う		宿泊したいと思わない	
	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)
20歳未満	5	1.9	5	2.3	0	0.0
20歳代	18	6.7	14	6.3	4	9.5
30歳代	58	21.7	49	22.1	8	19.0
40歳代	127	47.6	113	50.9	14	33.3
50歳代	28	10.5	20	9.0	7	16.7
60歳代	21	7.9	16	7.2	5	11.9
70歳以上	10	3.7	5	2.3	4	9.5
計	267	100.0	222	100.0	42	100.0

第6表 誰と訪問したか

	全 体		また宿泊したいと思う		宿泊したいと思わない	
	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)
家族(親子)	189	67.5	160	66.4	28	65.1
友人	37	13.2	32	13.3	5	11.6
夫婦	28	10.0	21	8.7	6	14.0
団体	9	3.2	6	2.5	2	4.7
その他	17	6.1	22	9.1	2	4.7
計	280	100.0	241	100.0	43	100.0

注：無回答・複数回答があったため合計値は回答者数とは一致しない。

率が高い。不満層では50歳代以上の夫婦が考えられる。

③四万十楽舎での宿泊について

次に四万十楽舎での宿泊についてみていく。第7表は何回目の訪問かをみたものである。これによると初めての訪問が86.9%と9割近い値であり、一方でリピーターが比率では13%と少ないことがわかる。

第8表は四万十川を旅行先に選んだ理由をみたものである。これによると「四

第7表 何回目の訪問か

	全 体		また宿泊したいと思う		宿泊したいと思わない	
	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)
初めて	232	86.9	192	86.5	38	90.5
2回目	21	7.9	18	8.1	3	7.1
3～5回目	12	4.5	11	5.0	0	0.0
6回以上	1	0.4	1	0.5	0	0.0
不明	1	0.4	0	0.0	1	2.4
計	267	100.0	222	100.0	42	100.0

第8表 四万十川を旅行先にした理由 (複数回答可)

	全 体		また宿泊したいと思う		宿泊したいと思わない	
	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)
四万十川に行きたかった	216	80.9	179	80.6	35	83.3
自然体験をしたかった	149	55.8	130	58.6	18	42.9
自然が好き	101	37.8	88	39.6	13	31.0
費用が安い	40	15.0	36	16.2	4	9.5
知人紹介	16	6.0	11	5.0	4	9.5
その他	32	12.0	30	13.5	2	4.8
計	267	100.0	222	100.0	42	100.0

「四万十川に行きたかった」(80.9%)は8割を超える大部分の人が選んでいる。四万十川のネームバリューは依然として大きいといえる。次いで「自然体験をしたかった」(55.8%)、「自然が好き」(37.8%)が続く。自然志向・体験志向の人が四万十川を選んでいることがわかる。また、不満層では「自然体験をしたかった」(42.9%)、「自然が好き」(31.0%)が低く、自然志向・体験志向が低い一方で、「費用が安い」(9.5%)を選んだ比率も低く、費用が重要ではない。

第9表は四万十楽舎を宿泊先にした理由をみたものである。これによると、「四万十川に近い」(67.8%)、「廃校に興味」(62.2%)が6割を超えて多く、次いで「安価」(43.8%)が多い。一方で、「ガイドブック」(20.2%)、「知人紹介」(7.1%)は低い。四万十川に近い、安価といった理由のほかに、四万十

第9表 四万十楽舎を宿泊先にした理由 (複数回答可)

	全 体		また宿泊したいと思う		宿泊したいと思わない	
	実数 (人)	比率 (%)	実数 (人)	比率 (%)	実数 (人)	比率 (%)
四万十川に近い	181	67.8	154	69.4	25	59.5
廃校に興味	166	62.2	141	63.5	23	54.8
安価	117	43.8	98	44.1	17	40.5
ガイドブック	54	20.2	45	20.3	9	21.4
知人紹介	19	7.1	14	6.3	4	9.5
スタッフに会うため	8	3.0	8	3.6	0	0.0
その他	53	19.9	47	21.2	6	14.3
計	267	100.0	222	100.0	42	100.0

楽舎の特徴でもある「廃校」の比率が高いことは興味深い。また、不満層では、「四万十川に近い」(59.5%)、「廃校に興味」(54.8%)の比率が低く、廃校(四万十楽舎)への関心が低いことがわかる。

第10表は四万十楽舎で体験したものをみたものである。カヌー体験の比率が35.6%と最も高く、次いでイカダ(21.0%)、カヌーツーリング(16.5%)の順で比率が高い²⁹⁾。ツーリングもカヌーなので、カヌー全体では5割を超える人が体験をしており、四万十川を代表する自然体験であることがわかる。

第11表はその体験を選んだ理由をみたものである。「子供に体験させたい」、「体験そのものに興味」、「四万十川らしい体験だった」が45%前後の比率を占め、高いことがわかる。一方、不満層はこのいずれもの比率が顕著に低く、また、第10表でもカヌー以外の体験が少なかったことなどから、体験への興味が少ないといえる。

これまでの分析で四万十楽舎の客層を確認しておこう。訪問客の大部分が30・40歳代の家族連れで、四万十楽舎を初めて訪問している。四万十川を選

29) カヌーは四万十楽舎前の川上流～下流500m当たりでカヤッキングをするもの、ツーリングはカヌーに乗ってインストラクターとともに2～3時間かけて約5kmの川下りをするものである。

第10表 四万十楽舎で体験したもの (複数回答可)

	全 体		また宿泊したいと思う		宿泊したいと思わない	
	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)
カヌー体験	95	35.6	78	35.1	16	38.1
イカダ	56	21.0	49	22.1	7	16.7
カヌーツーリング	44	16.5	41	18.5	3	7.1
シュノーケリング	40	15.0	36	16.2	4	9.5
魚釣り	40	15.0	39	17.6	1	2.4
川ガキコース	18	6.7	17	7.7	1	2.4
木工品づくり	15	5.6	15	6.8	0	0.0
川漁師体験	13	4.9	12	5.4	1	2.4
その他	47	17.6	41	18.5	6	14.3
計	267	100.0	222	100.0	42	100.0

第11表 その体験を選んだ理由 (複数回答可)

	全 体		また宿泊したいと思う		宿泊したいと思わない	
	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)
子供に体験させたい	125	46.8	111	50.0	14	33.3
体験そのものに興味	122	45.7	107	48.2	15	35.7
四万十川らしい体験だった	114	42.7	102	45.9	10	23.8
安価	17	6.4	17	7.7	0	0.0
スタッフに会うため	2	0.7	2	0.9	0	0.0
知人紹介	1	0.4	1	0.5	0	0.0
その他	22	8.2	18	8.1	4	9.5
計	267	100.0	222	100.0	42	100.0

んだ理由は、四万十川というネームバリュー、また自然志向・体験志向のためであり、四万十楽舎を選んだ理由は、四万十川へのアクセス、廃校への興味、安価をあげている。また、体験では、「子供に体験させたい」、「体験そのものに興味」、「四万十川らしい体験だった」といった理由からカヌーなどを体験している。

一方、不満層では、50歳代以上の夫婦で訪問し、自然志向・体験志向が満足層に比べて低く、四万十楽舎を選んだ理由としては四万十川へのアクセス、廃校への興味の比率も低い。不満層は、四万十楽舎の有する特徴に対して方向性が合っていないことがわかる。

④満足度について

次に満足度についてみていく。第12表は7項目についてそれぞれ4段階評価で尋ねたものである。これによると「提供している体験」(平均3.43)、「体験部門スタッフの応対・態度」(3.37)、「宿泊部門スタッフの応対・態度」(3.37)の評価は相対的に高く、その一方で「施設までの案内板など交通標示」(2.76)、「施設の清潔さ」(2.94)は低い。「提供している食事」(3.22)、これらの総合評価としての「全体的な満足度」(3.27)は中間に位置するといえよう。また、「全体的な満足度」の評価を被説明変数、他の6質問項目の評価を

第12表 満足度（4段階評価）

	全 体	また宿泊したいと思う	宿泊したいと思わない
施設の清潔さ	2.94	3.03	2.45
提供している食事	3.22	3.32	2.70
提供している体験	3.43	3.49	3.00
宿泊部門スタッフの応対・態度	3.37	3.47	2.86
体験部門スタッフの応対・態度	3.37	3.45	2.88
施設までの案内板など交通標示	2.76	2.82	2.43
全体的な満足度	3.27	3.40	2.57

説明変数とする重回帰分析を行ったところ、「施設の清潔さ」、「提供している食事」、「提供している体験」、「宿泊部門スタッフの応対・態度」と「全体的な満足度」との相関は1%水準で有意であった。とくに、「施設の清潔さ」、「提供している食事」の偏回帰係数の値は高く、これらが全体の満足度に大きく影響を与えていることがわかる（第13表を参照）。

第14表は、四万十楽舎でまた宿泊したいか、また体験したいかを4段階評価で尋ねたものである。この平均は宿泊では3.15で、体験では3.34であり、体験のほうが宿泊よりも満足度が高い³⁰⁾ 4段階の比率でも体験では「4非常にそう思う」の比率が最も高い一方、不満層の比率が合計で7.8%と低いのに対して、宿泊では「3まあそう思う」が49.4%と最も高く、不満層が15.8%と比較的高い。

さらに、上の宿泊、体験の質問について、4段階評価でその評価を選んだ理由および改善点について、自由記述で回答してもらった。それをみたものが第15表と第16表である。自由記述では、宿泊、体験した際の感想も多く含まれ

第13表 全体的な満足度との重回帰式の結果

目的変数	偏回帰係数	t値	判定
施設の清潔さ	0.272	4.880	**
提供している食事	0.293	6.224	**
提供している体験	0.220	3.629	**
宿泊部門スタッフの応対・態度	0.227	2.834	**
体験部門スタッフの応対・態度	0.014	0.176	
施設までの案内板など交通標示	0.091	1.937	
定数項	-0.278	-1.323	

注：**：1%水準で有意

n：179

修正R²乗：0.630

F値：51.556

30) 対応のある2群の母平均の差の検定を行った結果、有効数203、t値3.369で1%水準で有意であった。

第14表 また宿泊したいか・体験したいか（4段階評価）

	また宿泊したいか		また体験したいか	
	実数（人）	比率（％）	実数（人）	比率（％）
1	9	3.4	7	2.6
2	33	12.4	14	5.2
3	132	49.4	84	31.5
4	90	33.7	98	36.7
不明	3	1.1	64	24.0
計	267	100.0	267	100.0
平均	3.15		3.34	

注：1. 例として2と3の中間に○を付けてあった回答には2.5と評価した。

2. 体験で不明が多いのは、体験していない宿泊客が回答しなかったためである。

ていたため、それについても表出した。第15表は宿泊についてまとめたものである。積極的な評価、感想については、「楽しかった・良かった」（32票）、「学校（廃校）利用が面白い」（27票）、「自然が多い」（23票）、「四万十川に近い」（21票）が多い。先の第8表や第9表でみたように、廃校、自然、四万十川へのアクセスが評価されていることがわかる。一方、改善点も数多く出された。中でも「汚かったなど」（16票）、「隣の部屋の音・声がうるさい」（10票）、「フロアが不満など」（9票）などは少なくない人が指摘している。

また、食事についても「おいしかったなど」（20票）が多い反面、「名物が食べたい」などの「食事に不満」（7票）も無視できない数である。先の満足度の質問項目でもみたように、施設の清潔さ、提供している食事は全体的な満足度に影響を与えることが大きいため、この点について改善が必要であろう。さらに、隣室の音の問題についても改善が必要である。

次に第16表で体験についてみると、「楽しかった（子どもが楽しんでいった）」（25票）、「カヌー体験が楽しかった」（18票）など概ね好意的な評価であった。先にみた満足度でも「また宿泊したい」に比べて、「また体験したい」は

第15表 宿泊部門についての自由記述

	良かった		改善点・要望	
全般	楽しかった・良かった	32	スタッフの対応（初めてとリピーターの対応差、到着時に知らんふり、声かけがほしいなど）	4
	自然が多い	23	学校に泊るというコンセプト、楽舎ならではのをもっと生かして、アビール不足	4
	四万十川に近い	21	面白そうな企画・ツアーを	3
	スタッフが良い	18	できる体験が限られていた（雨天、子どもなど）	2
	自然体験ができる	14	環境を守る話をもっと伝えるべき	1
	安価・リーズナブル	12	交通費が高いためバックツアーに組み込んで	1
	気取っていない	6	楽舎のできたプロセスをVTRで流して	1
	ゆったり・のんびり	5	あたたかい雰囲気を出して	1
	なつかしい・子ども時代にかえった	4	スタッフが入ってのキャンプファイヤー	1
	体験学習ができる	3	帰る時に記念撮影を	1
	きれい	3	老人には不向き	1
	あたたかい	2		
	静かだった	2		
	星がきれいだった	2		
	小さい子には良かった	1		
	旅行気分が味わえた	1		
校舎	学校（廃校）利用が面白い	27	汚かった・不潔・ゴキブリ・そうじして・虫の死がい・クモの巣・エアコンフィルター	16
	放送室が楽しかった	2	隣の部屋の音・声がうるさい	10
	母校・思い出の場所	2	フロアが不満・狭い・暗くて怖い・もっと清潔に・シャンプー安物など	9
	フロアが良かった	2	部屋の変更を申し出たが認められなかった	4
	トイレがきれいだった	2	部屋のカギが壊れていた・変えてほしい	3
	夜の学校が楽しい	1	寝具をもっと清潔に・フトンが古い・寝心地がいまいちだった	3
	校長室が楽しかった	1	部屋でゆっくりできなかった	2
	保健室が楽しかった	1	フロントがわからなかった	2
	2段ベッドが良かった	1	エアコンが2段ベッドに当たる	2
	3人で広々使えた	1	部屋が寒かった（3月）、冬場の暖房なしは厳しい	2
	クーラーが快適だった	1	宿泊者で夜何かできたらいい	1
	図書室の宴会が良かった	1	夜にロビーで楽しめたらよい	1
	本がたくさんあった	1	チェックイン時にメモ書きがほしい	1
	花火が良かった	1	客が少なく寂しかった	1
	朝のラジオ体操が良かった	1	部屋の入口がわかりにくい	1

	BBQ が良かった 合宿気分 建物がユニーク	<ul style="list-style-type: none"> 1 部屋にも水道を 1 部屋にもテレビを 1 部屋にも冷蔵庫を 部屋が少し暗かった 廊下の電気が部屋で寝ていてまぶしかった トイレが暗くて怖い 音楽室に工夫 洗面所が不満 洗面用具の不足 洗濯機をもう 1 台ほしい 川べりにデッキがほしい もう少しグラウンド広ければ野球・サッカーができるのに 体育館で虫がたくさん死んでいた 	<ul style="list-style-type: none"> 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
バンガロー	良かった	<ul style="list-style-type: none"> 1 道がわかりにくい ムカデがいた・虫が多かった 狭い 暗い 駐車場が離れすぎ 食器が汚い ネット接続できるようにしてほしい トイレの音がうるさい 隙間があるので補強してほしい 	<ul style="list-style-type: none"> 2 2 1 1 1 1 1 1 1
食事	おいしかった・家庭的 獲ったエビ・魚を料理してもらえた	<ul style="list-style-type: none"> 20 食事に不満（名物を、冷たいなど） 3 料金を上げて郷土料理を 酒・つまみが買える売店がほしい 朝ごはんを充実させてほしい 晩ごはんを充実させてほしい 連泊の食事メニューに変化を 遅く到着してもできたのの食事を 獲ったエビ・魚を食べたかった ハエがいる BBQ の準備をしっかりとしてほしい 	<ul style="list-style-type: none"> 7 2 2 1 1 1 1 1 1 1
周辺地域	地域とマッチしている	<ul style="list-style-type: none"> 2 もっと地域に密着してほしい 地図がほしい（道路事情、川遊びの場所など） 周辺の情報を（昼食を食べる店など） 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 2

第16表 体験部門についての自由記述

良かった	改善点・要望		
体験楽しかった(子どもが楽しんでいた)	25	あまり体験できなかった(夏に集中)	6
カヌー体験楽しかった	18	カヌーの指導なし・監視なし	5
スタッフが良かった・監視あり	10	同じ体験は1回でよい	4
自然・四万十川を満喫できた	10	安くして・家族割引を	3
四万十川・楽舎ならではの体験できた	8	雨の日のプログラムがほしい	2
川遊びが楽しかった	7	情報・予約をネットで	2
ふだん体験できない体験できた	6	リピーター優先だった	1
イカダ楽しかった	5	四万十川ならではの体験を	1
安価	3	年齢に応じた体験がほしい	1
四万十川に近いのが良かった	3	大人と子どもがいっしょにできる体験を	1
シュノーケリング楽しかった	3	ゲーム性のある体験を	1
宿泊と体験が同じ場所なのが良かった	2	サイクリングコースを	1
釣りが楽しかった	2	昆虫採集イベントを	1
手取り足取りしないのが良かった	1	川原で飯ごう炊飯をしたい	1
地元の人と交流できた	1	黒潮実感センターと連携した体験を	1
気軽に体験できた	1		
のんびりできた	1		
開放感があった	1		
木工が良かった	1		
体育館利用が良かった	1		
郷土料理・もちつきが楽しかった	1		

有意に平均が高かったように、体験での評価は高いといえる。ただし、改善点も指摘されている。「あまり体験できなかった(体験メニューが夏に集中)」(6票)、「カヌーの指導なし・監視なし」(5票)、「同じ体験は1回でよい」(4票)などがあげられている。体験メニューの偏り、リピートさせるほどの魅力の欠如、管理マニュアルの徹底が課題としてあげられよう。

上にみたような体験での課題に答えるためにも、新しい体験ツアーの創出は喫緊である。そこで、やってみたい体験ツアーについて4段階評価で尋ねた第17表をみよう。これによると、「体験後に郷土料理を食べるツアー」が平均で

第17表 やってみたい体験ツアー（4段階評価）

	全 体	また宿泊し たいと思う	宿泊したい と思わない
体験後に郷土料理を食べるツアー	3.40	3.49	2.92
川の自然・暮らしを解説するエコツアーカヌー	3.24	3.33	2.82
花やホテルなどの季節限定ツアー	3.18	3.22	2.97
海・山と連携した自然体験ツアー	3.15	3.17	3.05
昔ながらの漁法での漁師体験	3.06	3.13	2.74

3.40と最も高く、次いで「川の自然・暮らしを解説するエコツアーカヌー」(3.24)が高い。ただし、他の3つの体験ツアーの評価も低いわけではない。また、これら5つの体験ツアーの評価について、因子分析を行ったところ、「体験後に郷土料理を食べるツアー」と「川の自然・暮らしを解説するエコツアーカヌー」を共通にする因子が1つ析出された³¹⁾この2つに共通するものとして「地域性」があげられる。先に第8表でみた、四万十川を旅行先に選んだ理由で「四万十川に行きたかった」を8割以上の人が選んでいることから、地域性を生かした体験ツアーの人気は高いと考えられる。

31) 補表を参照。固有値1以上のものを因子とした結果、1因子が抽出され、バリマックス回転を行った。

補表 因子負荷表

	因子1
エコツアーカヌー	0.6176
郷土料理を食べるツアー	0.5958
漁師体験	0.5160
季節限定ツアー	0.4912
自然体験ツアー	0.4817

因子抽出法：主因子法
 回転法：バリマックス法
 9回の反復で回転が収束

⑤四万十楽舎の課題について

以上の分析結果から、四万十楽舎の有する課題について確認しておく。先ず宿泊部門については、満足度や改善点（自由記述）の分析から、宿泊は体験に比べて満足度が低いこと、とくに施設までの案内標示や施設の清潔さの評価が低いこと、部屋の騒音、食事、フロでも不満があることなどが主にあげられる。理事会資料では、宿泊事業の課題として年間宿泊者数の減少と、オフシーズンとピークシーズンの大きな落差があげられていたが、宿泊客の抱いた不満についてまでは検討されてこなかった。それを明らかにしたという点でもこのアンケート調査の意義は大きい。

次に体験部門についての課題は、宿泊に比べて満足度は高かったものの、自由記述では体験メニューの偏り、リピートさせるほどの魅力の欠如、管理マニュアルの徹底があげられる。理事会資料では、体験部門の課題として、体験プログラムの陳腐化と夏期以外のプログラムの少なさがあげられていたが、ほぼ同様のことがアンケート調査からも確認できた。

(3) ARの実施過程①（2011年4月）

このアンケート調査の結果は4月上旬に全スタッフの前で発表し、今後はこの調査から出てきた課題、及び理事会資料の分析から明らかになった課題—これはアンケート調査の課題と重なるか、調査でわかった課題解決を通じて解決される課題—に対して解決策を考え、実施していくことを確認した。さらに、課題解決ができたとしても、集客の増加、リピーターの獲得に代表されるような効果が現れるのは早くとも2012年度以降であると考えられる。そこで、今年度（2011年度）は提供する宿泊や体験（サービス）の質の向上により、売上高の増加や集客増などの営業成績の結果ではなく、宿泊客・体験客の満足度の上昇を目標にした。また、その満足度の上昇は宿泊客・体験客へのアンケート調査によって測ることも確認した。

課題解決策のための話し合いは、再開した月2回のスタッフ会で行われ、課題解決策を考え、誰が、いつまでに、何を行うのかを決めることとなった。また、スタッフ会では既に考えられた解決策が実際に実施されたかのチェックも

行うこととした。解決策の実施時期は、宿泊客・体験客の多くなる時期に照準を合わせて、早く実施・解決できるもの、緊急性の高いものは4月末からのゴールデン・ウィーク（以下、GWと表記）までに、少々時間がかかるものについては7月下旬からの夏期ピークシーズンまでに、さらに時間がかかるもの、緊急性の高くないものは今年度中までに、と大きく3つに分けた。

課題解決策と実施時期についてみたものが第18表である。ここではアンケート調査から明らかになった各種の課題とその解決策、それが話し合われたスタッフ会の日程、いつまでに実施するか、それが実施できたかについてみてい

第18表 課題解決策と実施時期一覧

部門	課題	課題解決策	スタッフ会	いつまでに	実施できたか
宿泊	部屋が汚い	掃除の徹底・清掃チェックリストの作成	4.12	夏期	○
		スタッフ全員での定期的な掃除の実施	4.22	夏期	○
	部屋のプライバシーがない	部屋の壁の隙間を埋める 交流・談話スペースの設置	4.12 4.12	夏期 夏期	○ △
	宿直マニュアルがない	宿直マニュアルの作成	4.12	GW	○
体験	体験プログラムが少ない	1日コースの新設	4.12	夏期	○
		昼食付きコースの新設	4.12	夏期	○
		春用カヌーツーリングの開発	4.12	GW	○
		夏用カヌーツーリングの改善	5.12	夏期	○
		黒尊川シュノーケリングの改善	5.12	夏期	○
		ホテル鑑賞プログラムの開発	6.9	夏期	△
		ムーンライトカヌープログラムの開発	6.9	夏期	○
	カヌーの指導がない	指導マニュアルの作成	4.12	GW	○
		ガイド資料の作成	4.12	夏期	○
	雨の日のプログラムが少ない	周辺ガイドマップの作成	4.12	夏期	×
	顧客情報管理の不足	ツアー日報の作成	4.22	GW	○
		顧客情報の管理	4.22	GW	○
	夜の体験プログラムがない	星空観察教室の開催	4.22	GW	○
価格設定	体験プログラム価格の見直し	5.19	夏期	○	

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）

コミュニケーション	コミュニケーション不足	食堂に献立表のボード設置	4.12	GW	○
		フロ場に石鹸・シャンプー等の説明	4.22	GW	○
		HPの改訂	4.28	夏期	○
		楽舎通信の地元集落への配布	4.28	GW	○
		HP：体験プログラム内容の紹介	5.12	夏期	○
		スタッフ専用ボードの設置・活用	5.12	夏期	○
		案内看板の設置	6.9	夏期	×
		オリジナルTシャツの作成	6.16	夏期	○
		楽舎の理念、メッセージの共有化	6.30	夏期	○
		HP：体験客用ブログの開設	6.30	夏期	○
	部屋のしおりがほしい	現行しおりの改訂	4.22	夏期	△
		バンガローのしおりの改訂	4.22	GW	○
	広報活動の不足	夏用チラシの作成・配布	5.12	夏期	○
		宿泊客にDM	5.12	夏期	×
		じゃらんネットに登録	5.26	夏期	○
		子供キャンプ用チラシの作成・配布	6.9	夏期	○
		秋用チラシの作成・配布	6.9	夏期	○
		教育旅行用パンフレットの作成・配布	7.15	今年度	○
	営業活動の不足	幡多広域観光協議会との連携	4.12	今年度	×
高知県との情報交換		4.12	GW	○	
大阪に修学旅行誘致の営業		6.16	9月	○	
四国内大学生協への営業		6.16	夏期	△	
写真愛好家への営業		6.30	今年度	△	
その他	法人改革	一般社団法人への移行	4.12	今年度	○
	インターンシップ事業	インターンシップ事業	4.28	夏期	○
	環境保全事業	トサシモツケ保全事業の実施	4.28	今年度	○
	環境保全事業	四万十川清掃イベントの実施	5.12	夏期	×
	顧客管理の不徹底	宿泊客の受付方法と登録リストの簡略化	5.12	夏期	○
	顧客管理の不徹底	マーケティングの勉強会	5.26	夏期	○
	ガイドのレベルアップ	スタッフ会で各自が発表	6.9	夏期	○
	備品管理の不徹底	備品管理リストの作成	6.16	夏期	○
	会計処理の煩雑さ	会計処理ソフトの導入	6.16	9月	×

る。解決策の実施担当者も決めているが表示はしていない。

同表の部門は大きく4つに分かれている。これはスタッフ会当時からそうなっていた。宿泊部門と体験部門については、これまでの事業分析で明らかになったように宿泊事業と体験学習事業が事業部門の中心であり、かつアンケート調査でも両事業に対する改善点の指摘が少なくなかったため、部門として分けた。さらに、四万十楽舎の意図・考え・思いが伝わらず、宿泊客の改善要望が出てくるという広義のコミュニケーション不足も少なくなかったため、「コミュニケーション」についても重点的に考えることにした。そして上記3つ以外の「その他」である。

第18表を参照しながら4月に決まった主な課題解決策をみていこう。まず、宿泊部門についてである。部屋が汚いという課題については、その解決策として、当然ではあるが掃除は今まで以上に丁寧に行うことにした。具体的には、窓拭きや窓・外壁についたクモの巣の除去など今まで以上に丹念に行うこととなった。さらに、清掃チェックリストを作り、清掃レベルの標準化を徹底することとなった。

月2回行われる定例スタッフ会の後に1時間程度、たまった不燃物の処理や老朽化した備品の整理などスタッフ全員で清掃を行うようにした。それまで掃除については5人いるスタッフのうち、実際に行っているのは2人だけであった。掃除をしない理由は他の業務に追われている部分もあるが、掃除が何らかの理由でできないというものであった。宿泊施設は3階部分まで含めてからなり広いため、それを2人（筆者も掃除は行ったため実質的には3人）で行うには限界がある。そこで全員が集まるスタッフ会の日に合わせて掃除をすることにした。

部屋のプライバシーがないということについては、これまでも宿泊客から指摘されていたという。だが、物理的・空間的な問題のため、すぐに対処しこななかった。それでもできることはあるはずということで検討し、以下のように対処した。まず、隣室からの音・話し声が聞こえるということについて、部屋の隙間を木材で埋めて物理的に小さくした³²⁾ また、これまで教室部屋については2段ベッドが3つあるだけで、談話スペースがなかった。部屋の大きさから

机やイスを置くスペースがなかったためである。四万十楽舎では夕食が18:00からであり、その後は消灯の23:00までテレビもなく、談話スペースもない部屋で、隣室への配慮から思うように話もできない状況であった。満足度が低くなるのは当然の結果でもあった。部屋の物理的な構造のため談話スペースの創出も難しいことから、部屋では静かに寝ることに極力徹してもらい、宿泊客が多い日には、その代わりに1階食堂で夕食後も飲み物や惣菜、菓子などを購買、持込してもらい談話スペースにすることにした。そのために、1階食堂で18:00～21:00に飲み物や惣菜、カキ氷など販売する³³⁾さらに、3階の談話室も利用してもらう³⁴⁾同じく3階でエアコンのある図書室も有効に活用すべく、本の貸し出しのほか、談話も可能であることを宿泊客に伝える。また、晴れた日には20:00から1時間程度、有料で希望者に星空観察教室を開くことになった³⁵⁾このように、談話スペース、交流スペースを教室部屋の外側に設けることによって、教室部屋の不満を減少させることにした。

次に体験学習事業についてみていく。体験プログラムが少ないという課題については、アンケート調査の「やってみたい体験ツアー」を参考に、体験後に郷土料理を食べる昼食付きコースの新設や、カヌーでツーリングしながら川の自然・暮らしを解説するエコツアー（カヌーツーリングの改善）を導入するとともに、春の季節限定のカヌーツーリングの導入も試みることになった³⁶⁾

32) かつての教室を客室に改装し、壁を増築したため、1年生部屋と2年生部屋、3年生部屋と4年生部屋、5年生部屋と6年生部屋を隔てる壁にはそれぞれ5cm程度の隙間があった。

33) 1階食堂と隣り合わせのピロティ部分を使って、地元農産物・加工品・惣菜類の直売所や地域観光情報の提供を行うコーナーを設けることがGW直後に決まった。これは平成23年度「食と地域の交流促進対策交付金事業」に四万十楽舎をも含む柿ノ上地区活性化協議会の申請した事業が採択されたことによる。この事業については次稿に詳述したい。

34) ただし、談話室はエアコンがないため、夏期では長時間いることが難しい。

35) 星空観察教室については、実験的にGWから実施した。GW期間中は天候条件から1日だけの開催であり、1組の親子の参加があった。しかし、夏休み期間は天候条件もあったが、楽舎スタッフが多忙なため開催できなかった。この点は来年以降の課題として残った。

36) 春には河岸にトサシモツケ、シチョウゲといった希少種が開花する。そのような観光資源をツアーに組み込んだ季節限定のツアーを導入した。

「カヌーの指導がない」という課題については、本来カヌーの指導は行っているのに指導がなかったことは他の対応に追われてできなかったなど稀なケースだと考えられるが、安全管理も含めた体験指導マニュアルを作成し、実施することになった。ツアー日報も作成し、当日の川の状況（天候、水量、風力等の諸データ）や、ツアー実施状況の様子、反省点の記述ができるようにした。さらに、体験客には当日の体調を尋ねるとともに緊急連絡先等を記入してもらうようにした。これにより、万一の事故の際の連絡体制、顧客管理ができるようになった。

さらにコミュニケーションについてである。食事については、献立を食堂に提示し地産地消への取り組みを紹介した³⁷⁾ さらに、フロアでは常置している石鹸、シャンプー、リンス、洗濯洗剤についての環境に配慮した取り組みを紹介する張り紙を掲示することになった³⁸⁾ アンケート調査では改善の要望もあった食事、フロアであるが、抜本的な改善には限界がある。厨房の大きさから、観光ホテルなどで提供している本格的なコース料理は難しいし、フロアについても同様である。また、四万十楽舎は廃校になった小学校を宿泊施設に改装したため、宿泊施設としての整備に物理的な限界があることは否めない。設立理念からみても、通常の宿泊施設としてではなく、地域の交流拠点、四万十川流域の環境・文化の保全継承活動の拠点としての位置づけもあるため、宿泊客の要望を一方的に聞いているだけでは四万十楽舎本来の存立の意味を失いかねない。そこで様々なコミュニケーション・ツールを用いて四万十楽舎の考え方を理解してもらうように努めることとなった。

また、併せて開設以来ほとんど変わらなかったHPをリニューアルした³⁹⁾

37) 夕食では、地元産の米や各種野菜を提供している。とくにアマゴ、テナガエビ、イタドリなどは四万十特産である。四万十川の特産品としては、他にアユ、ウナギ、アノリがあるが、アユ、ウナギは高価格のため、四万十楽舎での提供は難しい。

38) 四万十楽舎は「環境・文化センター」であり、環境保全も理念の1つである。石鹸シャンプーを使用したら髪がボサボサになった、という不満がアンケート自由記述でも寄せられたことから張り紙を掲示することにした。

39) HPが重いということが関係者から指摘されていたこともあり、リニューアルした。ただし、リニューアル後も依然として重いという指摘がある。今後の課題である。

その結果、第18表からもわかるようにGWまでに実施すべき課題解決策は全部実施できた。掃除の徹底など一部解決策については夏期ピークシーズンよりも前に実施できるなど前倒しで実施できたものもあった。まずは順調な滑り出しだったといえる。

（4）ARの実施過程②（2011年5月）

このように4月に決定した課題解決策であるが、多岐にわたり今後も解決策が増えることから、これらを遂行しつつも適宜自分たちの改善の方向を振り返って確認できるようにするため、これまでの課題解決策の方向性に合わせながら3つのキーワードを作り、スタッフ会等で確認できるようにした。「双方向コミュニケーション」、「掃除の徹底」、「体験部門の強化」がそれである。宿泊事業、体験学習事業が事業の中心である楽舎にとって「掃除の徹底」、「体験部門の強化」については改めて説明する必要はないであろう。「掃除の徹底」は宿泊施設としては当然のことであり、いわば「守り」である。一方、「体験部門の強化」は自然体験型宿泊施設としての強みと体験客の満足度も高いことから、さらに強化し、四万十楽舎の強みとして伸ばしていきたい、いわば「攻め」の部分である。

そして、「攻め」も「守り」も含めた楽舎が取り組む課題全体の底流に流れるコンセプトとして「双方向コミュニケーション」を置いた。これはスタッフと宿泊客・体験客はもちろんのこと、客間、スタッフ間、時には地域住民間でも、直接的、あるいはHP、ブログなどの通信手段やチラシなどの紙媒体を用いての間接的な方法で積極的にコミュニケーションを図っていくという意味である。アンケートの自由記述において、石鹸シャンプーを使用したら髪がボサボサになったという不満があったことを述べたが、これなどは典型的なコミュニケーション不足が原因であった。さらに、アンケートの自由記述欄に予期せぬほど多く（全体の90.6%）の記述があったことは、宿泊客はスタッフに伝えたいことがあったことを暗示しているといえよう。これらのことから、「双方向コミュニケーション」をコンセプトとしたのである。

4月末からのGWは東日本大震災の影響もあってか、宿泊客が低迷している

近年に比しても宿泊客は少なかった（宿泊客 2009 年 4 月 40 人・5 月 187 人、2010 年 4 月 70 人・5 月 158 人に対して 2011 年 4 月 45 人・5 月 122 人）。ただし、その分、毎年入れているアルバイトは宿泊部門・体験部門とも一人も入れなかった。筆者は GW 直前まで一日中掃除に追われ、GW 期間中は専ら春用カヌーツーリングのガイドを行った。

繰り返しになるが、GW までの課題解決策の実施については、宿泊部門では掃除を徹底させ、客室の壁の隙間を埋めた。食堂の献立表ボードの設置、フロアでの石鹸・シャンプーの説明も行った。体験部門では春用カヌーツーリング、星空観察教室を新たに実施し、またツアー日報の作成、顧客情報の管理などフィードバック体制も整えた。これらが効を奏したのか毎年少なくとも 1 件はあるという宿泊客・体験客からのクレームが全くなかった。

GW 後のスタッフ会では GW の反省・改善点をスタッフ全員で出しあうとともに、新たな課題解決策を 3 つのキーワード、「双方向コミュニケーション」「掃除の徹底」「体験部門の強化」に沿って決めていった（第 18 表参照）。具体的には、体験プログラムの内容や四万十川流域の環境・文化の保全継承活動について HP でよりわかりやすく情報発信を行うことなどである⁴⁰⁾

さらに、体験プログラムの金額体系の見直しも行うことにした。見直しについてはスタッフによって意見が分かれたが、結局、近隣のカヌー事業者との比較からカヌーツーリング料金は大人料金 6,800 円を 6,300 円に、小学生以下の子供料金を新たに設けて 5,300 円に値下げし、宿泊客にはさらに 500 円引くという宿泊割引をつけた。その一方で、会員割引については現行価格では安すぎるということで 3,400 円を 4,900 円に値上げした。夏期に人気の川ガキコースと黒尊シュノーケリングの両プログラムについては今年据え置きにし、原価計算等により来年以降に見直しをすることになった。

40) 四万十川流域のトサシモツケ保全事業、「四万十川の木に引かなかったゴミを取ろう」イベントなどの情報発信を行った。

(5) ARの実施過程③（2011年6月）

6月上旬に楽舎のアドバイザーP氏が2月以来4ヶ月ぶりに来訪した。P氏が先のアンケート調査の結果報告と今後の課題解決—3つのキーワードとこれまでの実施状況—について説明し、氏を交えてスタッフ間で話し合いを行った。

P氏のアドバイスは主に以下のものであった。

①アンケート結果について

一番驚いたことはリピーターの少なさでリピーターを増やすべきである。新規顧客獲得よりもリピーター獲得のほうはコストが1/6だといわれている。それには子供対象のキャンプが有効である。

また、四万十川に来る客層は既にマニアの時代は過ぎ、一般の自然志向の人になっている。客層のニーズに合わせることは重要である。また、もう1つの方法としては客を誘導する・育てる方法がある。例えば楽舎にクモがたくさんいるなら、クモを排除するという対策のほかにクモについての体験プログラムを作るという方法もある。（ただし、掃除をすることは前提）

②情報提供コーナー・直売所コーナーについて

情報提供コーナーは、ただ周辺施設のパンフレットを並べるだけではなく、例えば全国の自然学校の情報を備えるなど、楽舎らしさを出す必要がある。できればスタッフが一人は貼り付いて訪問客に対応すべきで、地域の人にも入ってもらうのが理想である。客と地域の人との接点を作ることが重要であり、将来的には体験プログラムの担い手にもなっていければいい。

③ 体験プログラムについて

伝え方はスタッフ個々の個性・やり方でよいが、プログラムを通じて体験客に伝えるメッセージはスタッフ間で共有化しておく必要がある。

昼食付きのプログラムや半日以上かかるプログラムを増やしていくべきである。世界のエコツアーはランチ付きで100ドル（8,000円）が一般的である。

また、地域の人の暮らしもプログラム化してほしい。一般的に客からの評価も非常に高い。

上記のP氏のアドバイスも生かしながら、さらに各課題解決策を作り実施していった。(第18表参照) 具体的には、「体験部門の強化」ではホテル鑑賞プログラムやムーンライトカヌーなど新プログラムの開発である。さらに「双方向コミュニケーション」では、看板のリニューアルやオリジナルTシャツの作成を行うことになった⁴¹⁾ また、営業面にも力を入れ、夏休み子供向けキャンプなどのチラシの作成・配布、秋の体験プログラムの開発とチラシの作成・配布、さらには春や秋の集客増加を目的として、大阪での修学旅行誘致のための営業や四国内の大学生協への営業を行うことになった⁴²⁾

課題解決策に取り組み始めて2ヵ月半が過ぎ、ピークシーズンが到来する1ヶ月前の6月半ばに、これまでの取り組みと多忙な夏に向けてどのように考えているか、スタッフ個別にインタビューを行った。その結果をみたのが第19表である。スタッフの大部分は課題解決策が実施された結果、改善の変化があったと認識し、具体的には掃除、体験プログラム、スタッフ間での情報共有化をあげた。また、今後改善したいことについては、多くが運営面でのシステム化、より一層の情報共有化をあげた。さらに、忙しくなる夏に向けて、スタッフ各自がそれぞれの担っている役割を中心に組み立てていきたいことを述べた。このように、スタッフも課題解決策が実施され、効果が上がっていることを認識すると同時に、課題解決に向けてまだ取り組むべき問題(システム化、情報共有化)があると考えている。また、ピークシーズンを迎えるにあたってスタッフのモチベーションも維持されていることがわかった。

そこで、インタビュー以後のスタッフ会では、MLメールを用いたスタッフ間でのより一層の情報共有化や夏に向けてのスタッフ専用ボードの活用につい

41) 最も満足度の低かった案内標示も付けることとなったが、これはまだできていない。四万十楽舎では開設時に3ヶ所に木製の案内板を設置したが、老朽化して以来最近5年は設置していない。わずかに四万十楽舎の所在地駐車場に「四万十楽舎パーキング」という看板と、施設3階に「四万十楽舎」という1文字約1m四方の看板があるにすぎない。四万十楽舎に来るまで看板らしきものは無いのが現状である。そこで、新たに案内表示を設置しようとしたが、設置場所の土地所有者との話し合いが整わず、結局、案内表示はまだ付けられていないままである。

42) 四国内の大学生協への営業は、契約が8月にずれ込んだが、中国四国地方の17大学生協を束ねる大学生協中国四国事業連合と契約を結ぶことになった。

第19表 スタッフ個別インタビューの内容

質問内容	N氏	M氏	S氏	A氏	U氏
4月から変化したこと	皆が小さいことの改善を行っている。これまでの運営はみっちゃんの頭の中にあっくんが、現在は情報共有もしている。	新玉博人がやる気になっている。皆がきれいになったと言っている。自分とはとくにスタックに変化があるので、それを見ている感じ。	きれいになった。きれいにしなければという意識向上ができてきた。スタック会の後の掃除も習慣付けられた。一番変わったのは新玉博人さん。みんながどう思っているのかを話し合ったことはなかった。	あまり変わっていない。	掃除は改善されたが、持続性はない。この広さをやるにはみんなやでやべき。体験は改善があった。カスーツリングの内容が一変したこと。今までは楽しむだけだった。スタッフがも原先生が入ってきて、明確になった。今のスタック会は楽告のことを考えたスタック会になった。
改善したいこと・理由	財務面でのシステム化。何が売れ筋で、何が死に筋なのかもわからない。自主事業など損得抜きのものもあれば、儲けようというものもあってよく、事前に計画を立て、事後のチェックをしつつかきすべき。	今やろうとしていていることを一つ一つじっくりやっていたい。	全体的なことは意思疎通をする必要がある。自分には掃除担当。自分の目線で協力してやりたい。車の管理などもみんなやるとよい。	みんなの動きが理解できるからパソコンによる情報の共有化。	リスク管理。ヒヤリ、ハットがたくさんあるはず。それを共有化する必要がある。スタック全員でやる必要がある。また、キャンプの時にリーダーがわからない。命令系統をはっきりさせてほしい。
乗舍として頑張りたいこと	夏休みが始まると多忙でもリスク管理をしなから毎日取組みたい。キャンプ3回を取支も含めて頑張りたい。	自分のペースをちゃんと作る。人数が多い分、関わりも増えるから。自分の仕事に集中してほしい。	体験部門の整理などみんなで作る。受入態勢をしつかり作る。	宣伝(チラシを近隣に配布する)	全体的な底上げ。掃除、情報共有、備品管理(何がどれだけあるかがわかかならない)→コスト削減への努力(電熱・バイト代など)
個人として頑張りたいこと	キャンプ、営業	いっぱい考えたい。準備が必要なお金が多いので、前もって考えたい。	掃除を頑張りたい。みっちゃんを休ませたい。それと来年度のお金が回らないのが心配。	夜の体験プログラム	ガイドのスキルアップ(カスー技術の実力アップ)→ガイドのスキルアップ、じゃらんの集客アップ

て話し合い、確認した。さらに、P氏のアドバイスにもあった楽舎の宿泊客・体験客に伝えたいメッセージをスタッフ間で共有することも行った。それは以下のようなものである。

①楽舎での宿泊を通じて伝えるメッセージ

- ・ 廃校の良さ・懐かしさ
- ・ 楽舎の人の面白さ
- ・ 自由さ

②楽舎での体験を通じて伝えるメッセージ

- ・ 四万十の良さ
- ・ 自然の良さ
- ・ 楽しさ
- ・ 楽舎の人の面白さ

また、夏期ピークシーズンを迎えるに当たり、HP上にその日の体験プログラムに参加した体験客の様子を写真画像入りで紹介した体験客用ブログの開設を行うことになった。

(6) ARの実施過程④ (2011年7月)

ここでは学校の夏休みが始まり、ピークシーズンとなる7月下旬までの時期について記述する。7月に入っても6月と同様にいよいよ近づく夏本番を前に、とくに掃除を中心に準備を行っていた。この掃除はカヌー、送迎用車、宿泊施設の客室・客室以外の窓、フロ、音楽室などの共同利用スペースなどを含む大掛かりなものであった。

しかし、筆者はこれらの準備をしながら、同時に6月下旬くらいから強いあせりを感じていた。それはスタッフの主体性について、筆者が想定していたほどには感じられなかったからである。例えば情報の共有化について、4月から比べれば格段に高まった。だが、それよりも深いレベルでの共有化、例えば宿泊客・体験客に伝えたいメッセージの共有化については筆者が中心となってまとめたものであり、四万十楽舎の理念の共有化については話し合う機会を設けても議論はほとんどされなかった。スタッフ間での話し合いが、重要で共有化

する必要があるものほどされにくいのである。スタッフ5人が狭い職場でいつも顔を合わせているため、一種の「照れ」はあるのだろうが、筆者としてはピークシーズンを迎えるにあたり、スタッフ間での本質的な部分でのコミュニケーションがとれないことにあせりを感じていた。また、それは主体性のなさのみならず、自分のイメージを言語化できない、議論できないというコミュニケーションに不慣れたスタッフの資質・能力の問題もあるのかもしれないと考えていた。

さらに言うと、約束が期日までに実行されない、中長期的な計画が立てられない、ということもわかってきて、あせりに拍車をかけた。第18表にあるように、課題解決策はほぼ期日までにできたわけだが、実際は例えば「6月9日まで」など、いつまでに行うかはもっと細かく決めていた。だが、この期日は半分程度しか守られず、大抵は1～2週間遅れた。まったく実施されなかったことはほとんどなかったが、スタッフ会で決められた期日はスタッフが独自に設定した期日（期限）へと切り替えられ、それを守っているかのようであった。中長期的な計画が立てられないことはより深刻であった。楽舎の経営状況からいうと、先ず厳しい現状を打開する課題解決策を計画し、実行に移す必要があるが、それと同時に中長期的にどのような経営を行っていくべきか、その方向性を考えていかなければならない。例えば、ふるさと雇用再生特別基金事業で雇っているU氏を来年度は楽舎が独自に雇う必要があり、その人件費だけでも200万円程度の支出増加が想定されるが、そのための案についてはほとんど話し合いはなされなかった。筆者がその具体案を6月の個別インタビュー時に求めた時、奇しくも3人のスタッフが「自分が辞める」と答えたのだった。これはスタッフの資質・能力の問題に加えて、価値観・労働観の問題でもあると筆者はこの頃から強く考えるようになった。

ま と め

本稿の課題は、四万十楽舎を事例として、GT関連施設の経営課題とその課題解決の実施過程をアクション・リサーチ（AR）により明らかにすることであった。先ず、理事会資料により事業内容に検討を加え、宿泊客対象のアンケ

ート調査により四万十楽舎の運営課題を明確にした。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。提供しているサービス（Product）の質の向上に努め、その一環で価格（Price）や販促（Promotion）を行ったわけであり、マーケティングの基本である4Pに則った課題解決であったといえる。

次は課題解決策の効果の検証である。すなわち、夏期ピークシーズンの状況とその後の宿泊客・体験客へのアンケート調査の結果についての考察であるが、スタッフの考え・価値観についても記述することになり、長くなるのでそれらについては次稿に譲りたい。

参考文献・参考サイト

- 青木辰司（2008）「グリーン・ツーリズム—実践科学的アプローチをめざして」、日本村落研究学会編『グリーン・ツーリズムの新展開』（年報 村落社会研究 43）、農山漁村文化協会
- 青木辰司（2010）『転換するグリーン・ツーリズム』、学芸出版社
- 四万十楽舎（2000）「ころばし」（機関誌）創刊号
- 原直行（2009）「グリーン・ツーリズム論」、香川大学経済学部ツーリズム研究会『観光学へのアプローチ』、美巧社
- 保坂裕子（2004）「アクション・リサーチ」無藤隆ほか編『質的心理学』、新曜社
- 依光良三編著（2001）『流域の環境保護』、日本経済評論社
- 旧西土佐村 <http://www.vill.nishitosa.kochi.jp/>