

---

研究ノート

---

## 学生の起業体験における学びの「場」

梶 脇 裕 二  
古 川 尚 幸

### 目 次

- I. はじめに
- II. 「ぐう」出店計画の概要
- III. 学びの機会（問題解決アプローチ）
- IV. むすびにかえて

### I. はじめに

近年、学生によるチャレンジショップが全国各地に開設されている。そもそもこのチャレンジショップは、中心市街地活性化を目的として、とりわけ商店街の空き店舗で学生が主体となって飲食店などの事業を行うものが多い。こうした取り組みは教育機関にとっても、学生が地元商店街の人たちとの交流を通じて地域社会への理解を深めたり、店舗経営という実務的な側面をダイレクトに学べるということで、教育的観点から様々な支援（とくに財政的支援）を行っているところが多い。

先に述べたように既に全国では数年前から行われている例もあり、香川大学経済学部チャレンジショップ出店計画（以下、店名より「ぐう」出店計画）は、そういう意味では決して早くから取り組まれたものではない。そうであるがゆえに計画の遂行においては先行的な事例が抱える問題を認識して、従来のチャレンジショップとの質的差別化を図らなければならなかった。

既存のチャレンジショップにある1つの根本的な問題は、自己資金で採算ベースに合う事業展開を維持できない点である。チャレンジショップの多くは地元行政からの助成金や大学からの支援金を基に設立されており、採算性よりは事業の社会性を強調している。もちろんチャレンジショップ・プログラム自体は利益創出を主眼とするものではなく、あくまで地域経済の活性化とコミュニティの強化に貢献することが本来の目的である。またそうした活動を通じて学生が社会的素養を高めていくことにも本質的意義があるであろう。

しかし、TLOや産学連携組織の実態がそうであるように、行政・大学の補助金頼みが「経営」に対する意識を低下させ、結果的に数年で倒産・閉店になってしまっただけは、持続的な大学＝地域の連携においてこうした試みがかえってマイナス要因となりがねないし、なにより社会的なアカウンタビリティを果たすことができない。

したがって、「ぐう」出店計画はスタートアップ時においてはあくまで行政や大学の資金的援助を極力受けけない形とし、経営リスクをとるべく学生や有志による寄付、援助を原資に出店を行うことにした。またそうした特徴から店舗の立地は地域活性化を前提に、商業的な可能性をもった地域を選定した。結果として、従来のチャレンジショップの多くが出店している商店街空き店舗を利用するのではなく、現地調査を踏まえた上で香川県香川郡直島町本村地区に店舗を構えた。さらに、「ぐう」出店計画が地域活性化への貢献と最低限の採算性を両立しなければならない中、また学生の自主性を本当の意味で育てるために、こうした店舗経営による実務経験を大学における教育カリキュラムへ組み入れないことにした。既存のチャレンジショップの中ではそこでの活動を授業の一環と位置づけ、一定の成果を収めているところもあるが、逆に単位認定を目的にした学生のモチベーション維持に苦慮するケースがみられたからである。

本ノートでは、このような問題意識の中で進められた平成17年10月から平成18年3月までの「ぐう」出店計画の概要を紹介するとともに、同期間における取り組みの中で生じた問題に対する学生のアプローチを検討し、学生の学びの「場」として機能することを目的とした「ぐう」出店計画の当時の経緯を記しておきたい。

## II. 「ぐう」出店計画の概要

### (1) 事業の背景

チャレンジショップを起こすにあたって、その基本理念は地域貢献にあり、具体的な目的としては地域経済の活性化と経営実践の知識・スキルの向上であった。この2つの目的を達成するために選ばれた場所が直島であった。直島は観光資源の豊富な場所であり、実際平成15年から平成16年の間の観光客の入れ込み数は、59,198人(平成15年)から106,958人(平成16年)へと1.8倍の伸びを示していた。

当時はこうした急速な観光市場の形成がなされていたにもかかわらず、地元の宿泊・サービス業の伸びは横ばいで、潜在的な需要を掘り起こすことができていなかった。とりわけ、家プロジェクトのある本村地区は島全体の中で最も観光客の立ち寄り場所であるが、そこでの飲食店は当時わずか1軒だけで、大きな市場機会を逸していた。

このような状況を実際に確認するために、平成17年10月22、23日に直島を訪れた観光客を対象に、「見聞・体験・保養」という3つの観光目的に関する満足度調査を実施した。それによると、直島における観光資源の目玉ともいえるべき、地中美術館、ベネッセハウス、家プロジェクトなどは軒並み高いポイントを示していたのに対し、お土産(売店含む)、飲食店に対する満足度は不満レベルにあった。

つまり、直島ではベネッセコーポレーショングループ(以下、ベネッセ)の文化支援活動が牽引役となって観光客が急増しているにもかかわらず、その受け入れ体制が未整備のまま、ベネッセの取り組みから生まれる経済効果を地元では十分に享受していないことが明らかになった。こうした結果を踏まえて、学生が飲食サービスを提供することで、観光客の不満を低減させ、直島によりよい印象をもってもらおうよう努めようとした。そしてそのことにより、直島へのリピーターが増え、経済的な波及効果が一層広がることにおいて地域への貢献がなされると判断し、飲食店の開業を計画したのである。

また、こうした事業を起こす際にもっとも重要な点は地元住民の理解を得ることであるが、この点についても地元住民団体「ういー・らぶ・なおしま」を中心に好意的

な受け入れ体制が早くから整っていたため、円滑な事業の開始が可能と判断した。

## (2) 事業内容

事業内容は先にも述べたように、飲食サービス業である。ただ、一口に飲食サービスといっても、その業態は多様で、直島の雰囲気にあった飲食店のコンセプトを慎重に考慮した。

**コンセプト（事業地・店名）：**店舗の候補地は5ヶ所あったが、そのうち営業に先立つ補修に時間と費用のかかる排水設備の状態をとくに重視して、本村地区にある日本家屋に決定した。コンセプトは店舗予定地の本村地区が古い家屋の並び立つ日本の伝統的な雰囲気をかもし出しているため、「和」をコンセプトにカフェを営むこととなった。店名は、「和 café ぐう」とし、その由来は空腹時にお腹のなる音からであるが、それだけではなく英語の「good」の意味も込め、さらにこのカフェで「偶然巡り」「遇う」「縁」を大切にするという一期一会の精神にも関連させている。ロゴは和をイメージした毛筆による書体と直島の環境に対する取り組みを表現するべく循環型社会と縁（円）をモチーフにした円形ライン、そしてグリーンをイメージカラーにした（図1参照）。

**店舗：**日本家屋で和風カフェを営むこともあり、店舗の内装は和家具を中心に落ち着きを与え、温かみのある雰囲気心がけた（図2参照）。また庭も十分な広さがあったため、それを最大限に活用



図1 「和 café ぐう」ロゴ

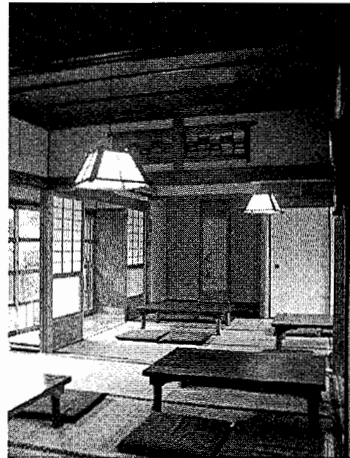


図2 店舗内装



図3 庭・通路



図4 直島☆のりのり井

すべく、屋外設備の補修、庭木の手入れ、通路の確保など、来店客が四季の移り変わりを楽しめるよう工夫すると同時に、道路から玄関までの経路を来店客にわかりやすいよう整備した（図3参照）。

メニュー：メニューは、まず主業において、コンセプトに即した和風のメニューにすると共に、「ぐう」出店計画の内容の柱であった地域活性化を具体的に実践すべく、「地産地消」の考えから、直島特産の食材をメニューに取り入れることにした。その結果、調理の手間やスタッフの経験を考慮して、最初のメニューは丼物にすることが決定され、最終的には直島特産の海苔を用いた「直島☆のりのり井」を中核的なメニューに据えることにした（図4参照）。またカフェという形態からは、甘味、飲み物などが不可欠とされ、とくに「地産地消」の観点から、飲み物では高松市の紅茶取扱業者の協力により、香川県高松市西植田町の茶畑から茶葉の提供を受け、それを独自に発酵させた「ぐう茶」の開発に取り組み、メニューに取り入れた。

こうしたオリジナルメニューを中心に、スタンダードな甘味（和パフェ「ぐう」、パンケーキ）、飲み物（コーヒー、紅茶、ラムネ）も揃え、開店に至るまでレシピ（調理手順）などの作成に努めた。

### Ⅲ. 学びの機会（問題解決アプローチ）

以上のような事業の概要が固まる過程においては、様々な困難や問題があった。このような困難な状況を克服するため学生が学習した機会（問題解決アプローチ）をここでは紹介しておきたい。

## (1) 会議

会議は、コアメンバーとサポートメンバーが一堂に集まる全体会議と各々の担当班で行われる班別会議があった。<sup>(1)</sup>さらにリーダー、サブ・リーダー、各班リーダーが集まり全体会議の議事進行を事前に打ち合わせておくリーダー会議が設けられていた。全体会議は毎週火曜日 18 時から開かれ、その前日の月曜日にリーダー会議が行われた。<sup>(2)</sup>班別会議は当初は決められた日時で行っていたが、計画が佳境に入ってくると必要に応じて臨機応変に開かれた。全体会議は平成 17 年 11 月 14 日を皮切りに、開店に至るまで回を重ねて開催された。

最初の会議から第 7 回会議までの内容は、主として執行部体制の確立、行程表作成、研修・視察の計画、直島視察とその報告、店舗候補地の選定、そしてコンセプト・マーケティングであった。これらの内容が平成 17 年 12 月末まで話し合われた。また年が明けた平成 18 年 1 月から 3 月までは実務的な内容が増え、店名の決定、事業計画書作成、保険、メニュー・店舗設計、自治体・企業への協賛依頼、新規メンバー募集、営業マニュアル作成などが話し合われた。

出店にいたるまでこのような全体会議を通じて意思決定がなされていたわけであるが、最初からそのような運営がうまくなされていたわけではなかった。当初第 1 回から第 7 回までの 1 回あたりの会議時間は平均 3、4 時間と長時間にわたって行われ、しかも会議の目的が明確になっていなかった。原因は執行部が会議のアジェンダを十分に練りこんでおらず、何を合意形成するのか、だれがそれを実行するのか、その順序立てがはっきりしていなかったためであり、こうした状況が次第に全体会議に対する個人々の参加意欲を失わせてプロジェクト自体への関心をも損なうこととなった。学生の中には当初抱いていたこのプロジェクトに対するイメージと現実の乖離に戸惑うケースもみられた。会議運営の非効率さは深刻な問題となっていたのである。

こうした状況を解決するために、リーダーたちは今後実務的な作業が本格化すると予測から、これまで職務区分が不明確で、行程表の進捗度合いのチェックもあいま

(1) 当時は、「ぐう」出店計画に主体的に取り組むコアメンバーと、様々な事情により側面的な支援にとどまるサポートメンバーに分かれていた。ただし、班別会議は本文にもあるように、平成 17 年末に班が成立し、平成 18 年から本格的に会議が開かれている。

(2) 後に金曜日になった。その点は後述する。

いであった状態を整理した。具体的には職務単位を部門化することで組織体制の整備を図った。つまり、上述のように、総務班、商品企画班、財務・経理班、広報班の4つの部門を設け、それら部門のトータル・マネジメントをリーダー、サブ・リーダーが担当することになったのである。

このような組織体制の整備に伴って、全体会議の運営も格段に効率化し、各班が個別に討議した内容を全体会議に付することで、意思決定手続きが迅速化し、その実践主体も明確になった。会議に要する時間は1時間から1時間半内で終了となることが多くなり、議事の進行もスムーズに行われるようになった。ところが、こうした効率化と引き替えに、新たな問題も発生した。それは、部門化した以降の会議が各班からの報告・連絡の場と化し、本来メンバー全員で討議すべき問題や決議事項まで実質的に各班で決められるようになったのである。これは、各メンバーの学びを体現する「場」としての会議を形骸化し、むしろ会議への参加意欲を再び阻害することになった。実際、第8回全体会議（平成18年1月10日）から第12回全体会議（平成18年2月14日）までの出席者は漸減している。

こうした組織硬直化の弊害は学生間のコミュニケーション不足を一層進展させ、さらに平成18年2月においては当時の3回生の就職活動の本格化や期末試験の実施も加わり、計画活動が停滞してしまった。このような状況に危機感を募らせたリーダーたちは早急に打開策を取るべく、具体的には次の行動をとった。

- ①メンバー全員に全体会議の議題を前日までに連絡し、議事内容の事前の検討を促す
- ②メンバー全員に全体会議への出席を促すよう作業計画の中で役割を割り振る
- ③会議の感想を会議終了後提出する
- ④懇親会、試食会を行い、コミュニケーションを円滑化する

①については、従来はリーダー会議が月曜日に開かれ、それから資料を作成して翌日の会議までに用意していたが、リーダー会議をできる限り金曜日に開き、予定する議事内容をメーリングリストで連絡するようにした。また②は、全体会議の最後に「カフェの成功事例」について各々調査してきた内容を報告しあい、現在の活動の中で注意の行き届いていない点などを確かめ合うことにした。そしてこのように少しずつではあるが、会議の進め方を変えていったことに対する反応を毎回確認するために③を

行った。

④については、これまで全体会議においてすら1度もメンバー全員が顔を合わせたことがない異常な状態であったため、そうした状態を少しでも改善しようと企画されたものであった。

## (2) 視 察

先行的な事例の視察は2回行われた。第1回は平成17年12月17、18日に石川県金沢市にある「香林坊ハーバー」を訪問・視察した。「香林坊ハーバー」は金沢市が取り組む「学生が起こすまちなか文化創造事業」の一環として、香林坊シネマストリートにあるプラザ劇場を学生が設計、改造し、演劇、ライブ、講演会などの各種イベントを企画運営している。学生は当時、金沢大学生らを中心に30名ほどで構成されており、平成14年10月からすでに開業していた。

このチャレンジショップには全国各地からの視察が絶えず、「ぐう」出店計画もこの成功事例から多くを学ぼうと、コンセプト・メイキング、資金調達法、立地場所、メンバー募集、モチベーション維持策、イベント企画、事業の収支状況、組織形態、広報などについて数時間にも及ぶ意見交換を行った。

こうした視察調査において視察メンバーがとくに関心を示したのがイベント企画力、デザイン創造・製作力、メンバーの意思統一に関わる取り組みであった。イベントについては、当時の香林坊ハーバー広報担当者によると、月に10回程度行っており、1年目は年間100回、1万人の集客を達成していた。学生にとっては、美大生が担当しているパンフレット、フライヤーなどのデザインが斬新だったようで、各々のメンバーの特性と能力をうまく活かしている点に学ぶべき点が多いと感じていた。

他方、運営上苦心しているのはメンバー数の維持と理念の浸透で、メンバーは常に募集し続け、理念の浸透のためにコミュニケーションの密度を高めることに大きな努力を払っていた。この問題は多くのチャレンジショップに共通している問題で、「ぐう」出店計画も早晚こうした問題に直面することになると予測された。なお、この視察が「ぐう」出店計画で初めてマスコミに報道されたため、学生の計画に対する姿勢はより緊張感をもったものになった。



以上の視察調査から有益な情報が得られたが、ただし資金調達規模や業態が「ぐう」出店計画の状況と大きく異なり、これらの要素についてなお踏み込んだ調査が必要であった。そうした点を踏まえて、第2回は平成18年1月14、15日に愛知県瀬戸市にある「カフェ&雑貨マイルポスト」(以下、マイルポスト)を訪問・調査した。マイルポストは地元の商店街の空き店舗を利用して、主にカフェ・雑貨販売を営んでおり、その他にもイベントやパソコン教室など多様な企画が実施され、地域コミュニティの活性化に大いに貢献していた。平成14年9月以来多数の利用客が訪れ、平成16年度においては年間延べ1万人の来客数と年商700万円程度の実績をあげていた。

この視察調査では同じ飲食業を営んでいることから、とくにその運営方法を学ぶべく、意見交換を行った。マイルポストにおいては、カフェ運営の有給スタッフであるコアメンバーを中心に、人コミュ倶楽部(まちづくりサークル)、地域活性化研究チーム(フィールドワーク型授業)がサポートスタッフとしてそれぞれの役割に応じた仕事を担当しており、メンバーはサークル、授業といった様々なチャネルを通じてプロジェクトに参加・協力できる体制を確立していた。こうした強固な組織体制の整ったプロジェクトに対して視察メンバーは大いに刺激を受けていたが、何より彼女ら(彼女ら)が関心を持ったのが地域との密着、メンバー間の理念の浸透、モチベーションの維持を図る試みであった。

マイルポストは、ワークキャンプと呼ばれるプログラムを毎年4月から5月のゴールデンウィーク期間中に実施しており、これは商店街において1週間程度の合宿を行い、その間商店街内の道路・シャッター清掃などの地域貢献活動を通じて、地元住民との交流を図る取り組みである。この活動を通じて、地域との関係強化はもちろんのこと、メンバー間の交流も深まり、そのことによってマイルポストの理念が直接上級生から下級生のメンバーに伝達することが可能になっていた。

以上出店までの2回にわたる視察調査からは運営方針や方法などについて多くの詳細な助言を受け、学ぶべき点が多かったと視察メンバーは口をそろえて印象を述べていた。何よりこうしたチャレンジショップの理念の強さと人づくり、そして地域との関係について視察メンバーは深い感銘を受け、「ぐう」出店計画の過程にもここでの学習が大いに反映された。

### (3) メーリングリスト

メーリングリストの利用は平成17年11月29日の全体会議で決定され、12月5日から実際に利用され始めた。それ以後平成18年2月14日までに合計124回のメールがメンバーに送られている。

メーリングリストは主にリーダーたちに利用されていた。これは至極当然の結果といえ、全体会議に関する連絡や直島視察（地元連携会議への参加）に関する日程・人数調整といった内容が多かった。また班別リーダーは、部門編成が行われた平成17年12月29日以降から、メーリングリストを使う機会を持った。とくに部門における重要事項について、直接班別リーダーから全メンバーに連絡するケースが多くなり、またメンバーの利用については、諸事情のため班別リーダーが送信できない時にそれに代わり、班別会議の内容を通知したりしていた。

こうしたメーリングリストの利用は、とくに全体の活動や各班の活動の中で起こった課題を共有しようという点で、メンバーの計画に対するモチベーション維持に一定の効果はあった。なにより、リーダーたちにとっては日程調整などの作業を容易に行うことができたため、時間節約ができたことが最大のメリットであったように思える。

しかし、問題もあった。まずメーリングリストの便利さとリーダーたちの意思統一の欠如があったため、リーダー各々から送られてくるメールの頻度が短時間に何度もあり、その内容もめまぐるしく変わって情報が混乱したことが数回みられた。たとえば、一度で済ませることのできる連絡内容を数回にわたって送ってきたことが度々あったため、情報が受信者に正確に伝わらなかったり、後で教員が修正した内容を知らせていたこともあった。また別の問題として、メールの送信が深夜になることもしばしばで、メール送受信のエチケット（いわゆる「メテケット」）が守られていない問題もあった。メーリングリスト利用当初から平成18年2月半ばまで深夜23時以降に送受信した回数は計16回で、全体の13%が深夜に送られてくる状況であった。

こうした実態を問題であると感じていたメンバーたちは、懇親会や会議などを通じて、とくにメーリングリストを頻繁に利用していたリーダーたちにメーリングリスト利用に関するマナーの改善と要望を伝え、具体的には、会議議題の事前連絡、会議結果の報告を毎回行うこと、また深夜23時以降のメールは極力控えることを確認し

た。その結果として、平成18年2月中旬以降のメールで深夜に送られてきたものはほとんどなくなり、さらに全体会議の議題を前日までに連絡することが徹底された。

#### (4) プレゼンテーション

メンバーによるプレゼンテーションは、大学、行政機関、地元交流会、企業を対象に行われた。まず大学ではメンバー募集のための一般学生に対する説明会と学部プロジェクト研究申請のための審査委員会に対する説明があった。一般学生に対する説明会は2回開催され、学部プロジェクトの審査委員会に対するプレゼンテーションは1回行われた。行政機関に対する説明については、まず直島町役場において行われたが、それ以前に同じ直島町役場で、地元交流会に対する事業説明会を行っていた。そして企業に対しては平成18年2月5日の高松市内にある百貨店への訪問を皮切りに、旅客運送会社や大手スーパーなどでも精力的に行われた。

これら一連のプレゼンテーションの内容は、大きく3つのステージに分けられる。その際、第3回の地元交流会での事業説明は、交流会メンバーに対して教員による事前の情報提供があったので、学生によるプレゼンテーションは必要最低限の内容となった。したがってこのプレゼンテーションは例外的に扱うものとして、第1ステージは第1回と第2回のプレゼンテーションであった。第1回と第2回は同じ内容のもので、「目的」、「直島出店の理由」が非常に漠然としていた。ここでは学生が出店計画の意義をまだ十分に考慮、理解していないことが窺えた。「運営方針・体制・特徴」についても、学生が主体になって行うということ以外に特徴らしい特徴はみられなかった。したがって事業計画の「課題」も明確になっておらず、「要求」は調査費用を申請しているだけである。「予想される成果」も（学部プロジェクトへの申請ということから）学生の教育効果と学部へのプラス効果を強調しているのみであった。

こうした最初のステージから進み、具体的な事業内容が固まりだした2月初めからのプレゼンテーション（第4回、第5回）が第2ステージととらえられる。この段階で事業の目的は「地域活性化」と「経営実践の知識・スキルの向上」という2つの具体的目的に定まっていた。また「直島出店の理由」は実地調査と文献調査で論理的にその妥当性を立証しようと努めていた。さらに「運営方針・体制・特徴」についても、

具体的に開業時期、店名、開業地が決定されており、活動も組織を部門化して機動的に行われていることが紹介されていた。そしてそうした計画の具体的な進捗と同時に起こる諸問題や今後の懸案事項が2点ほど指摘されており、そうした課題・懸案事項を克服するために、行政機関と企業にそれぞれ要望事項と「予想される成果」を提示していた。

第1ステージと比較すると、第2ステージは無論、より具体的な内容となっており、計画の進行中に出てくる課題も認識して行政機関や企業への協力を求めている。しかもリーダーたちはこの時期これらの内容を系統立てて相手に分かりやすく説明できるように練習を重ねていた。しかし、当時の開業予定時期（平成18年4月）を考えると、こうしたプレゼンテーションの内容や方法はなお不十分で、むしろ第5回のプレゼンテーション時には、「直島出店の理由」のデータの裏づけ、「予想される成果」について協賛した場合の効果、営業上の今後の「課題」、資金計画に関する不備を指摘された。

2月下旬から数社の企業訪問の予定があり、そこで協賛依頼を行う上で、上記の指摘が大きな問題であると判断したリーダーたちは、早速平成18年2月11、12日に高松港で直島観光客を対象にアンケート調査を実施した。そこにおいては、直島観光客の属性を調査するのが目的で性別、年齢、出身地などといった項目に重点をおいて客層絞込みのためのデータを収集した。またその他に県内の有名カフェをめぐり、メニュー、店舗作り、価格、接客態度などの観点から「ぐう」出店計画との比較分析を行い、直島でのカフェ事業の優位性を明確にする作業を行った。

そうした実地調査と共に、大学での勉学を活かすことを狙いに大手コーヒーチェーン店の経営分析を行うことで、今後の店舗運営に不可欠な経営計画の基礎的学習を行い、さらにそれを基にして年間売上計画を作成した。このような取り組みを前提にして、企業には「予想される成果」として、具体的にCSR経営重視の昨今の趨勢から地域貢献の必要性を強調し、また当時大手家電販売店などが採用していた「学生顧問」の設置などを提案した。

こうした内容を盛り込んだプレゼンテーションが行われたのが第7回からで、この時期から第3ステージに入った。企業訪問の前には全体会議、教員の前でプレゼンテ

ーションの練習を何度も行い、効果的な伝え方についても、試行錯誤を繰り返しながら、その技法を学んでいった。その結果、「ぐう」出店計画に賛同した地元企業4社から協賛をうけることができた。

#### IV. むすびにかえて

以上のような学習の機会（問題解決アプローチ）を通じて、学生たちは直島における出店を実現させた。これら学習の機会は、本来はメンバー間の情報的相互作用を密度高く、継続的に行うことで「ぐう」出店計画において発生した問題の解決に役立つものであったといえよう。そのような意味では、以上のような学習の機会が、たとえば伊丹の提唱する「場」や、あるいは「場」を構成する基本要素とみなされ、メンバー間の凝集性を高める役割をもったと仮定することができるであろう。

伊丹によると、「場」とは、4つの基本要素を備えるもので、それはアジェンダ、<sup>(3)</sup> 解釈コード、情報のキャリアー、連帯欲求である。アジェンダとは、情報が何に関するものなのかを示すものである。解釈コードとは、情報をどう解釈するかのルールであり、「場」での発言や決定の背後にある共通の了解・理解のことである。情報のキャリアーは情報を伝える媒体で、言葉やパソコンの画面、さらにはメンバーの表情や仕草までも含むもので、最後の連帯欲求は、他者とつながりを持ちたいという欲求のことである。これらの共有が進んだ際に、「場」が生成するとされる。

それではこうした要素が実際に機能していたのであろうか。Ⅲで示した各々の学習の機会（問題解決アプローチ）において、連帯欲求はメンバーたちの出店計画への参加動機、あるいは視察調査・プレゼンテーションでの積極的な姿勢から考えて共通に存在していたと考えてよい。問題は残りの要素がメンバー間に共有されていて、学習の機会が「場」としてしっかりと機能していたかということであるが、結論から先というと、それは出店時までにおいては不完全であったといわざるを得ない。とくに会議においては、計画の当初のアジェンダ自体があいまいであったため会議時間も長時間にわたり、しかも連帯欲求を低下させるほど深刻な状況であった。これらの状況の

(3) 伊丹敬之『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社、2005年、103-104ページ。

改善のためにリーダーたちは組織の構造面の整備に取り組んだのであるが、実は「場」としての会議の真の意義はこうした構造・コンテンツ（経営手段）と人々の行動（意思決定・心理的エネルギーの発露）をつなぎ合わせることにある。したがって、平成18年1月からの構造面の硬直化がメンバーの意思決定や心理的エネルギーに悪影響を及ぼした際、どの程度会議がメンバー間の情動的相互作用を促し、全体の統合性を高められるかが「場」としての会議の本来の役割を示すものとなる。

ところが、既に述べたような改善案は、提案者の意思通りにはなかなか進まず、それ以降更なる緊張感を生み出すことになった。そうした構造と個人的心理の不一致は結局、開店時まで根本的に解消されなかったように思える。

そして、情報のキャリアーに関して、現象だけみるなら、それは会議においては存在していたということができる。会議の資料は作られていたし、事前の議題を知らせるメーリングリストは情報のキャリアーとして有効な手段であった。しかし、メンバーの個別理解が全体の共通理解にまで昇華されるまでに解釈コードの共有は実現できなかった。たとえば、「地域貢献の核」というメッセージが、実際に店舗作りのために現場に足を運んでいるメンバーには、意図通り解釈されないケースがみられた。それは、メンバー間でこの出店計画の事業理念そのものを徹底して考えるプロセスが少なかったためである。

メーリングリストにおいては、本来メンバー間のコミュニケーションの促進を促す効果があり、価値観の共有に有効に働く手段である。そのためには、メンバー同士が忌憚なく自らの意見を言い合える雰囲気が必要であるが、既にみたように、メールの利用はほとんどがリーダーからの連絡手段と化し、メンバーが学びあう「場」としての基本要素機能は十分に発揮できなかったといえる。その原因はやはり、直接的なコミュニケーションの不足であろう。メーリングリストをメンバー間の価値創造のプロセスの1つにまで高めるには、その前提としてメンバー間の信頼関係を構築しておかなければならないであろうし、またコーディネーターの手腕も非常に重要になるところである。原因は様々考えられるが、「場」の生成には時間があまりに限られていたことが大きかったといえる。

このように「ぐう」出店計画では、学びの「場」として、あるいはその基本要素と

して様々な問題解決アプローチが考えられ、それを学生たちは経験してきたが、「場」としての重要な要素であるアジェンダ、解釈コードが開店時までにおいて結局十全に整わず、学びの機会が完全に機能しなかったことは1つの注目すべき点である。なぜなら、その後、当初の開店予定時期はずれ込んだものの、平成18年8月に「ぐう」は実際に開店し、平成21年3月現時点まで約2年7ヶ月の間安定的に経営を行っているからである。では、開店時までこうした学びの機会が十分に機能したわけではなかったにもかかわらず、実際に開店を実現させ、それから2年半以上にも渡る間、持続的に経営を続けて、なお拡大を図りつつある「ぐう」の成長要因が何であった（ある）のか、今後の課題として検討せねばならないであろう。

〔付記〕「ぐう」出店計画においては多くの方々のご支援・ご協力を頂いた。この場を借りて改めて感謝申し上げたい。