

# 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)

原 直 行

## はじめに

本稿の課題は、前稿（その1）に続き四万十楽舎を事例として、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アクション・リサーチ（以下、ARと表記）により明らかにすることである。前稿（その1）<sup>(1)</sup>では、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。

本稿では課題解決策の実施とその効果の検証を行う。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、ピークシーズン後の状況についての考察である。

## 1. ピークシーズンの状況（2011年8月）

これまでのアクション・リサーチで取り組んできた成果が問われる時期が夏のピークシーズンである。四万十楽舎の宿泊客の大部分は子ども連れの家族で

---

(1) 原 [2012] を参照。

あったように、小学校の夏休み時期が最も混む時期である。したがって、実際には7月16日から8月末までがピークシーズンであり、中でもお盆の前の1週間が繁忙を極める。スタッフの仕事の役割としては、主に以下の様であった。

N氏：体験（とくにカヌー体験，イカダ下り，沢歩き）

M氏：厨房

S氏：宿泊，経理

A氏：客送迎，電話対応，カヌー回収

U氏：体験（とくにカヌーツーリング，シュノーケリング）

筆者はU氏とともにカヌーツーリング，シュノーケリングの体験を主に担った。

ここで実際にカヌーツーリングの様子を説明しよう。以下は夏期のカヌーツーリングのために筆者が作ったものである。筆者は自分がガイドをする体験プログラムについてはプログラムごとにプログラム進行表を作っており，その一部を抜粋したものである。

### カヌーツーリング（夏基本形）

#### 〈ツアーを通じて伝えたいこと〉

- ・アクティビティにより自然の中で体を使った楽しさ・体験の楽しさを実感すること
- ・自然のしくみ，動植物の生態，人の暮らしを知ること・理解すること
- ・上記2つにより感動を与え，自然を残していくことの意義を理解すること

#### 〈進行表〉

##### 0. 準備

- ・四万十川の特徴の説明：全長，流域面積，現在地，平坦，魚の種類（海水魚も獲れる），透明度，増水
- ・ツーリングコースの説明：瀬，ダイブスポット，休憩，ゴール，ころばし漁
- ・ストレッチ，パドル操作法の説明

- ・注意事項の説明（岩，座礁，チン，救出法）
    - ※下線は写真資料を使って説明する
  - ・カヌー乗船
1. 最初のトロ場：カヌー練習（全員乗れるようにする）後，ツーリングスタート
  2. 最初の瀬の前のトロ場：瀬の入り方&順番決め
  3. 2番目の瀬→岩場&ダイブ→3番目の瀬→4番目の瀬  
（ここまではアクティビティ系であり，自然の中での体を使った楽しさ・体験の楽しさを強調）
  4. 山の反対側が楽舎の川岸（スタートから3km地点）：休憩，体調・ケガの確認
    - ・水切り，水泳などの遊び
    - ・穿入蛇行と地形の成り立ち，魚・エビの生態と漁業，沈下橋についての解説
  5. 休憩後のトロ場：再び出発，各自のペースで移動（自然と各自のペースで向き合う）
  6. 沈下橋前のトロ場：イカダ・飛び込みなどのアクティビティ，その後各自のペースで沈下橋前の瀬まで
  7. 沈下橋（ゴール）：体調・ケガの確認，記念撮影，挨拶

#### 〈説明のオプション〉

- ・森の構造：シイ・針葉樹→エノキ→ヤナギ・タケ・ササ→草本（キシツツジ・トサシモツケ・シチョウゲ）
- ・伐採された山：針葉樹と林業・炭焼き
- ・鳥獣：シカ，サル
- ・鳥類（トビ，カワセミ，オオルリ），カジカガエル
- ・渡し場など昔の暮らしを入れる
- ・四万十川の泡の正体
  - ※下線は写真資料を使って説明する

体験は午前と午後2回行われ、午前は9:00スタートで12:00まで、午後は13:30スタートで16:30までである。いずれも当日の開始までに体験客は受付を済ませ、体験料金を支払った後、着替え、必要事項の記入などをする。その間、スタッフは体験用の日報に必要事項の記入、ライフジャケットやヘルメットの準備などを行い、点呼・人数確認後に各体験の場所まで移動し、体験プログラムを実施する。体験終了後はヘルメットの片付け、ライフジャケットを洗って干すなどの作業を行い、事務所に戻って体験用日報にその日の振りかえり、客情報の入力を行う。時にはツーリングのゴール地点（5km下流）に置いたカヌーの回収に軽トラックで行くこともある。朝8:00過ぎから夜20:00くらいまで働き尽くめである。アルバイトは地元の高校生など常時2人入れ、カヌー体験の補助や子ども向け体験プログラムである「川ガキ」体験（竹の丸太をロープでイカダに組み、それに乗ったり、川エビ・魚を獲るプログラム）を担う。

第1表は筆者の8月10日から16日の1週間の実際の仕事内容を示したものである。1週間、ほぼ毎日午前と午後に体験プログラム（カヌーツーリングとシュノーケリング）のガイドを行い、その合間に会合や送迎、イベント開催、カヌー回収をしていることがわかる。体験プログラムは川でのアクティビティであり、しかも大抵子どもが体験客にいるため、安全管理では非常に神経を使う。この時期にはインターン生の対応も筆者が行っていたため、一日の仕事が終わるとその疲労はかなり激しかった。

宿泊部門でも忙しさは変わらないかそれ以上である。厨房担当は朝6:00には厨房に入り、朝食の準備をし、食後の後片付けが終わると、事務所に戻って宿泊の予約対応、献立作りで午前が終わる。午後に入ると、30~40人分の朝食・夕食の買出しを行い、16:00からは夕食作りが始まる。夕食の片付けが終わって事務所に戻ってくるのは20:00くらいになる。宿泊担当は朝8:30から宿泊客のチェックアウトの対応、体験客の体験料金の支払い対応にあたり、一段落する9:00過ぎから客室等の清掃が午前いっぱいかかる。午後からは午後の体験客の支払い対応、宿泊客のチェックインの対応をしながら合間に経理処

第1表 ピークシーズン（8月）の体験部門の仕事内容

日	時間	内 容	スタッフ	備 考
10	午前	カヌーツーリング	単独	9人案内
10	午後	シュノーケリング	インターン生と	4人案内
10	夕方	話し合い	地域住民, インターン生と	小イベントの相談
11	午前	カヌーツーリング	インターン生と	4人案内
11	午後	送迎	単独	香川大学インターン生の迎えとカヌー指導・研修
11	夜	イベント	地域住民, インターン生と	小イベント：楽舎のエピソードと川原でエビ獲り。15人参加
12	早朝	送迎	単独	大阪からの団体客の迎え
12	午前	カヌーツーリング	単独	5人案内
12	午後	シュノーケリング	インターン生と	7人案内
13	早朝	その他	インターン生, アルバイトと	イカダ用の竹の伐り出し
13	午前	カヌーツーリング	インターン生と	2人案内
13	午後	シュノーケリング	インターン生と	7人案内
13	夜	スタッフ会	スタッフ全員	(疲れがたまって激論となる)
14	午前	事務仕事	単独	
14	午後	カヌーツーリング	スタッフ1人と	13人案内
14	夕方	カヌー回収	インターン生と	カヌーの回収2回（夜20:00に終了）
15	午前	カヌーツーリング	インターン生と	4人案内
15	午後	イカダ下り	インターン生と	キャンセルしたお客さんのイカダで下る（インターン生と）
15	夕方	カヌー回収	インターン生と	カヌー回収1回
16		（休暇）		

理をし、さらに夕食の準備・片付けも手伝う。経理処理が終わるのは毎晩21:00を過ぎる。アルバイトは厨房、宿泊（清掃）にそれぞれ3～5人入れるが、<sup>(2)</sup>

(2) アルバイトとは別に、インターン生の受け入れも行った。香川大学経済学部から8月に4人、高知県が実施したインターンシップ事業から2人の参加があり、1週間住み込みで宿泊・体験両部門で働きながらの研修を行った。

管理はスタッフがせざるを得ないため、心労を含めた労働条件は非常に厳しい。

このような過酷な労働は最も忙しい8月中旬の1週間程度であり、その前後はここまで繁忙を極めないが、それでも7月下旬から8月末までは忙しい。

この夏は東日本大震災の影響もあってか、四万十川流域の観光はほぼ好調であった。四万十楽舎もその例外ではなく、宿泊客数は2009年7月329人、8月876人、2010年7月280人、8月996人であったのに対して、2011年7月543人、8月1,195人であり、ここ2年と比べて460人~530人も増加した。いかに多忙であったかがわかるであろう。

このような多忙な日々を過ごすなかで、筆者は7月以来持ち続けていた「あせり」がやはり現実のものとなった。以前の拙稿に記したように、情報の共有化、スタッフ間でのコミュニケーションが改善されつつも依然として不足していること、計画実施の遅れ、中長期計画が立てられないことからくる「あせり」である。多忙な8月に目の前にある業務以外のことを行う余裕はまったくない。したがって、秋以降のことを考えて、秋に提供する体験プログラムや修学旅行誘致についての広報、営業などの計画を立てるのは7月までにやらなければならないはずであったのに、筆者が取り組んだ以外はほとんどなされなかった。夏が忙しいことについて、スタッフは十分承知していたにもかかわらずである。

そのような苛立ちが集約したのは8月中旬に忙しいなか夜に行われたスタッフ会でであった。これには以下のような伏線があった。この時、客室は宿泊客で満室に加えて、近畿から50人程度のボーイスカウト（子どもと親、指導者）が四万十楽舎周辺でキャンプを行っており、宿泊・食事の世話はしないが周辺の自然の状況についてアドバイスを رفتたり、必要な備品の貸し出しを行っていた。そして、四万十楽舎が宿泊客・体験客の送迎に使う8人乗りの車も貸し出していた。筆者は貸し出している事実を前日の夜に聞いていたが、もう一人の体験担当スタッフは全く聞いておらず、当日の朝になって体験客を車に乗せて移動しようとした時に車がないことを初めて知ったのであった。車は代行車が用意されていたので事なきを得たが、そのスタッフは事情も知らず車を探して右往左往していた。また、その日カヌーツーリングを担当していた筆者も体

験開始時にボイスカウトの20人がカヌー体験をするということを知っていただけで、その準備や体験指導を誰が担当するのか聞かされていなかった。（後から知ったことだが、担当者は決まっていなかった。）20人はライフジャケットの準備もされずに待ち続けており、それに気付いた筆者が慌ててライフジャケット等の準備をして誘導したのだが、その間、準備が済んでいたカヌーツーリングの体験客を20分近く待たせることになった。明らかに原因はスタッフ間での情報の共有化ができていなかったからであり、それによって提供しているサービスの質が低下することが最も大きな問題であった。

宿泊でのダブルブッキングなど他にも3～4件の業務上のミスがあった。だが、これらの問題について、問題点の洗い出しや今後の対応策についての話し合いはなされなかった。忙しくともやろうと決めていた毎朝5分程度のスタッフ会すら開かれなくなっていた。

スタッフ会では、筆者から9月以降の広報、営業についての確認と、上述した車のことを述べ、スタッフ間での情報共有が不十分であること、これでは現場が混乱するだけであり、サービスの質も低下することをかなり強い口調で指摘した。体験部門を担当していたスタッフも筆者の意見に同調した。これに対して、忙しくて全体で情報共有する時間がとれない、ホワイトボードや宿泊帳に連絡事項を書いてあるので、それで各自確認してほしい、という意見が出た。筆者は、情報共有については忙しさを理由にやらなくていいことにはならない、情報共有が不可能になるほど宿泊客の受け入れを行うべきではない、ということ強く主張し、反論した。筆者も含めスタッフの疲労・ストレスが蓄積していたことから、かなり感情的な表現になり、他のスタッフにお互いに落ち着くように言われ、その場は収まったが、その後、8月末まで感情的なしこりが残った。筆者の当日のフィールドノートには次のように書かれている。

「忙しいを理由にミスやお客さんに対してあまりに無責任・無自覚であり、ここでしっかり指摘しなければ、自分が楽舎に来た意味がないと考えた。（略）  
⇒「今・ここ」だけを乗り切ろうとするあまり、全体を考えない・先（将来・

秋)を考えない。リピーターを増やそうと質の高い体験を提供しようとしている自分やU(スタッフ)の努力が水泡に帰す。」

その後、8月末まではスタッフ間でのコミュニケーションが少々ぎくしゃくしたところはあったものの、大きなトラブルはなかった。

## 2. アンケート調査の実施

### (1) 調査について

9月初めに2011年4月から8月までの宿泊客・体験客を対象に、前回2月の調査と比較できる質問項目を中心にアンケート調査を行った。これは当初から今回の課題解決策の実施効果をみるために行うことになっていたものである。調査票は2011年9月4日に郵送し、9月21日までに回答・返送してもらった。344人に郵送したが宛先不明で12通は郵送されなかったため、実質的には332人に郵送し、そのうち135人から回答があった。(回答率39.2%,有効回答135)質問項目は、四万十楽舎を訪問した理由、四万十楽舎で体験した内容、満足度、改善点、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) 調査結果の分析

#### ① 属性について

まず、回答者の属性からみていく。第2表は訪問客を住所別にみたものである。表中の「前回」は2011年2月に行ったアンケート調査の結果であり、「今回」が本アンケート調査の結果である。<sup>(3)</sup>(以下の表も同様)この表によると、東京を中心とした関東地方、大阪、兵庫を中心とした近畿地方、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。これは前回調査とほぼ同じ結果である。

---

(3) 前回調査は宿泊客を対象とした調査であり、今回の調査は宿泊客、体験客双方を対象とした調査であるため、直接比較することは問題があるが参考のために明示した。



第2表 訪問客の住所

	今 回			前 回		
	実数(人)	比率(%)	順位	実数(人)	比率(%)	順位
北海道				1	0.4	
宮 城				2	0.7	
茨 城				2	0.7	
栃 木	2	1.5		2	0.7	
群 馬				1	0.4	
埼 玉	4	3.0		8	3.0	
千 葉	7	5.2		12	4.5	
東 京	22	16.3	①	33	12.4	②
神奈川	6	4.4		19	7.1	④
新 潟				1	0.4	
石 川				1	0.4	
山 梨				1	0.4	
長 野				4	1.5	
岐 阜	1	0.7		2	0.7	
静 岡				1	0.4	
愛 知	7	5.2		9	3.4	
三 重	2	1.5		1	0.4	
滋 賀	2	1.5		4	1.5	
京 都	6	4.4		6	2.2	
大 阪	18	13.3	②	37	13.9	①
兵 庫	11	8.1	③	25	9.4	③
奈 良	1	0.7		4	1.5	
和歌山	1	0.7				
鳥 取	1	0.7		2	0.7	
岡 山	8	5.9		7	2.6	
広 島	2	1.5		11	4.1	
山 口	2	1.5		4	1.5	
徳 島				1	0.4	
香 川	7	5.2		19	7.1	④
愛 媛	10	7.4	④	14	5.2	
高 知	8	5.9	⑤	14	5.2	
福 岡	4	3.0		8	3.0	
長 崎	1	0.7		2	0.7	
熊 本	1	0.7		5	1.9	
大 分				3	1.1	
国 外	1	0.7				
不 明				1	0.4	
計	135	100.0		267	100.0	

第3表は訪問客の年齢をみたものである。訪問客は40歳代が半分強の53.3%であり、40歳代の前後である30歳代(28.1%)、20歳代(8.1%)がそれに続いている。とくに30・40歳代で全体の8割を超える。前回調査では30・40歳代が7割程度である一方で、50歳代が10%であったため、年齢層は前回よりも低い。これは、前回調査では宿泊客のみの調査であったのに対して、今回の調査では宿泊客に加えて、体験客も調査対象に含めたためとも考えられる。そこで、宿泊した人のみで集計したところ、40歳代57.5%、30歳代24.1%(両者で81.6%)、50歳代で5.7%であり、宿泊客・体験客の合計でみた場合とほぼ同様の結果となった。以上から今年のほうがより30・40歳代が多かったといえる。

また、アンケート項目では前回の調査と同様に、「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

第3表 訪問客の年齢

	今 回		前 回		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(%)	実数(人)	比率(%)
20歳未満	3	2.2	5	1.9	1	1.3	0	0.0
20歳代	11	8.1	18	6.7	5	6.7	0	0.0
30歳代	38	28.1	58	21.7	16	21.3	5	41.7
40歳代	72	53.3	127	47.6	48	64.0	2	16.7
50歳代	5	3.7	28	10.5	3	4.0	2	16.7
60歳代	6	4.4	21	7.9	2	2.7	3	25.0
70歳以上	0	0.0	10	3.7	0	0.0	0	0.0
計	135	100.0	267	100.0	75	100.0	12	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。

第4表 誰と訪問したか

	今 回		前 回		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(%)	実数(人)	比率(%)
家族(親子)	99	73.3	189	67.5	60	80.0	8	66.7
友 人	18	13.3	37	13.2	8	10.7	1	8.3
夫 婦	14	10.4	28	10.0	7	9.3	3	25.0
団 体	1	0.7	9	3.2	1	1.3	0	0.0
その他	5	3.7	17	6.1	2	2.7	1	8.3
計	139	100.0	280	100.0	75	100.0	12	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。

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3表によると、不満層の比率は40歳代で低く、30歳代および50歳代以上で比較的高いことがわかる。不満層が中高年層に多いことも前回と同様である。

第4表は誰と訪問したかをみたものである。家族(親子)が73.3%と7割を超え、大部分を占めている。前回調査と比べて大きな変化はない。先の第3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4表の不満層をみると夫婦の比率が高い。不満層では50歳代以上の家族連れ、夫婦が考えられる。

## ② 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5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89.6%とほとんどを占めており、一方でリピーター(2回以上訪問)が比率では8.9%と低いことがわかる。この傾向も前回調査と同様である。

第6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、「自然体験をしたい」が82.8%と最も高く、大部分の人が自然体験目的で楽舎に宿泊していることがわかる。次いで「楽舎のHPを見て」(60.9%)、「四万十川に近かった」(52.9%)の順になっている。前回の質問項目に「自然体験を

第5表 何回目の訪問か

	今 回		前 回		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(%)	実数(人)	比率(%)
初めて	121	89.6	232	86.9	64	85.3	11	91.7
2回目	5	3.7	21	7.9	3	4.0	0	0.0
3～5回目	4	3.0	12	4.5	4	5.3	0	0.0
6回以上	3	2.2	1	0.4	3	4.0	0	0.0
不 明	2	1.5	1	0.4	1	1.3	1	8.3
計	135	100.0	267	100.0	75	100.0	12	100.0

第6表 四万十楽舎を宿泊先にした理由

(複数回答可)

	今 回		前 回		また宿泊したいと思う		宿泊したいと思わない		初めて訪問		リピーター	
	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)
自然体験をしたい	72	82.8	-	-	60	80.0	8	66.7	62	51.2	9	75.0
楽舎のHPを見て	53	60.9	-	-	44	58.7	6	50.0	51	42.1	0	0.0
四万十川に近かった	46	52.9	181	67.8	40	53.3	4	33.3	40	33.1	5	41.7
廃校利用に興味	31	35.6	166	62.2	26	34.7	4	33.3	29	24.0	1	8.3
安価	31	35.6	117	43.8	28	37.3	2	16.7	27	22.3	3	25.0
ガイドブック	21	24.1	54	20.2	17	22.7	2	16.7	21	17.4	0	0.0
スタッフに会うため	6	6.9	8	3.0	6	8.0	0	0.0	2	1.7	4	33.3
知人紹介	5	5.7	19	7.1	5	6.7	0	0.0	4	3.3	1	8.3
その他	8	9.2	53	19.9	6	8.0	2	16.7	5	4.1	3	25.0
計	87	100.0	267	100.0	75	100.0	12	100.0	121	100.0	12	100.0

(注) 全体は宿泊した人の全体(87)である。

したい」、「楽舎のHPを見て」の2項目を追加したが、この2つが多い。すなわち、体験志向、自然(四万十川)志向から四万十楽舎を宿泊先に選んでいる。前回の調査と比較すると、「四万十川に近い」(前回67.8%→今回52.9%)、「廃校に興味」(62.2%→35.6%)、「安価」(43.8%→35.6%)などが顕著に低くなっている。また、不満層では、「自然体験をしたい」(66.7%)、「四万十川に近かった」(33.3%)、「安価」(16.7%)が満足層と比べて顕著に低く、自然・自然体験や価格への関心が低いことがわかる。

さらに、初めて訪問した客とリピーター（2回以上訪問）とに分けてみると、リピーターは「自然体験をしたい」（75.0%）が初めて訪問した客（51.2%）と比べて顕著に高く、「スタッフに会うため」（33.3%）も高いのが特徴である。自然体験と施設スタッフがリピーターにつながっているのである。今後のリピーター獲得を考える上で大きなヒントになるだろう。

第7表は四万十楽舎で体験したものをみたものである。カヌーツーリングの比率が32.6%と最も高く、次いでカヌー体験（29.6%）、シュノーケリング（23.0%）の順で比率が高い。カヌー全体では6割を超える人が体験をしていることがわかる。不満層ではこのカヌーがツーリング、体験ともに顕著に低い。

また、リピーターはカヌーツーリングと川漁師体験の比率（それぞれ58.3%、41.7%）が初めて訪問した客（30.6%、7.4%）と比べて顕著に高い。これらの体験は高価格ではあるものの、後述する第12表からも満足度は高い体験といえる。リピーターの存在からもこれらの体験は常にブラッシュ・アップして、飽きを感じさせないようにする必要がある。

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。四万十楽舎を

第7表 四万十楽舎で体験したもの

(複数回答可)

	今 回		前 回		また宿泊したいと思う		宿泊したいと思わない		初めて訪問		リピーター	
	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)	実数(人)	比率(%)
カヌーツーリング	44	32.6	44	16.5	26	34.7	2	16.7	37	30.6	7	58.3
カヌー体験	40	29.6	95	35.6	26	34.7	1	8.3	36	29.8	4	33.3
シュノーケリング	31	23.0	40	15.0	22	29.3	3	25.0	27	22.3	4	33.3
イカダ	25	18.5	56	21.0	15	20.0	3	25.0	22	18.2	2	16.7
魚釣り	17	12.6	40	15.0	15	20.0	0	0.0	17	14.0	0	0.0
川ガキコース	16	11.9	18	6.7	7	9.3	1	8.3	15	12.4	0	0.0
川漁師体験	14	10.4	13	4.9	9	12.0	3	25.0	9	7.4	5	41.7
木工品づくり	4	3.0	15	5.6	4	5.3	0	0.0	4	3.3	0	0.0
その他	11	8.1	47	17.6	10	13.3	1	8.3	10	8.3	1	8.3
計	135	100.0	267	100.0	75	100.0	12	100.0	121	100.0	12	100.0

選んだ理由は、体験志向・自然志向からであり、実際にカヌーなどを体験している。これは前回調査と同様である。

一方、不満層では、50歳代以上の家族連れ・夫婦で訪問し、自然志向・体験志向が満足層に比べて低く、実際にカヌーなどの体験も少ない。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。これも前回調査と同様である。

### ③ 満足度について

次に満足度についてみていく。第8表は10項目についてそれぞれ4段階評価で尋ねたものである<sup>(4)</sup>。これによると、「施設周辺の自然や農村の風景」が3.66と最も高く、次いで「提供している体験」(平均3.61)、「体験部門スタッフの応対・態度」(3.61)が高い。自然志向、体験志向の宿泊客・体験客がその自然や提供している体験に満足していることがわかる。前回の調査結果と比較すると、「提供している体験」が3.43(前回)→3.61(今回)、「体験部門スタッフの応対・態度」3.37→3.61と顕著に評価が上がっている<sup>(5)</sup>。課題解決策の主要な一つであった「体験部門の強化」の成果が出たといえる。なお、「施設周辺の自然や農村の風景」は今回初めて設けた質問項目である。

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」(3.03)、「夕食後の時間の過ごし方」(3.03)は低い。前回の調査にもあった「施設までの案内板など交通標示」は2.76→2.76と変わらず、「施設の清潔さ」は2.94→3.03と若干上がったが、有意差はなかった。交通標示は前回から全く改善できておらず、当然であるが前回と評価が変わらなかった。夕食後の時間の過ごし方とあわせて、今後早急に解決すべき課題として残った。

評価としては中間的な位置づけであった「宿泊部門スタッフの応対・態度」(前回3.37→今回3.41)、「提供している食事」(3.22→3.34)、「地元の人との

(4) 前回調査の質問項目に、「夕食後の時間の過ごし方」、「地元の人との交流」、「施設周辺の自然や農村の風景」の各質問項目を新たに追加した。

(5) 2群の母平均の差の検定を行った結果、両者とも1%水準で有意に差があった。

第8表 満足度（4段階評価）

	今回	前回	差の 検定	また宿泊し たいと思う	宿泊したい と思わない	差の 検定	初めて訪問	リピーター	差の 検定
施設の清潔さ	3.03	2.94		3.09	2.58	**	3.02	3.18	
宿泊部門スタッフ の応対・態度	3.41	3.37		3.56	2.42	**	3.42	3.44	
提供している食事	3.34	3.22		3.44	2.89	*	3.37	3.13	
夕食後の時間の 過ごし方	3.03	—		3.10	2.38	**	3.00	3.25	
提供している体験	3.61	3.43	**	3.73	3.10	*	3.60	3.82	
体験部門スタッフ の応対・態度	3.61	3.37	**	3.72	3.40	*	3.62	3.64	
地元の人との交流	3.47	—		3.62	—		3.47	—	
施設までの案内板 など交通標示	2.76	2.76		2.83	2.42	*	2.77	2.67	
施設周辺の自然や 農村の風景	3.66	—		3.69	3.50		3.64	3.92	**
全体的な満足度	3.48	3.27	**	3.61	2.75	**	3.45	3.83	*

\*\*：1%水準で有意，\*：5%水準で有意

交流」（今回初めて調査3.47），総合評価としての「全体的な満足度」（3.27→3.48）についてみると，前回調査と比較して有意に差のあった「全体的な満足度」<sup>(6)</sup>や，比較的評価の高い「地元の人との交流」は「双方向コミュニケーション」とも関わるものであり，改善の方向性としては間違いではなかったことがわかる。ただし，今後のさらなる改善が必要であろう。前回調査と有意差のなかった「宿泊部門スタッフの応対・態度」，「提供している食事」については，

(6) 「全体的な満足度」の評価を被説明変数，他の8質問項目の評価を説明変数とする重回帰分析を行ったところ（第9表を参照），「体験部門スタッフの応対・態度」，「宿泊部門スタッフの応対・態度」，「施設周辺の自然や農村の風景」と「全体的な満足度」との相関は5%水準で有意であった。「双方向コミュニケーション」と密接に関わる両部門スタッフの応対・態度が「全体的な満足度」と相関があることから，「全体的な満足度」も「双方向コミュニケーション」と関わりがあるといえる。なお，本来は8質問項目ではなく，質問項目「地元の人との交流」も含めた9質問項目で重回帰分析を行うべきだが，「地元の人との交流」の回答が17とサンプル数が少なかったため，サンプル数を確保するために当該質問項目を除外した。

第9表 全体的な満足度との相関

目的変数	偏回帰係数	t 値	判定
施設の清潔さ	0.1601	1.4437	
宿泊部門スタッフの応対・態度	0.2311	2.4923	*
提供している食事	0.1565	1.7476	
夕食後の時間の過ごし方	0.0400	0.4427	
提供している体験	0.0895	0.9104	
体験部門スタッフの応対・態度	0.2808	2.5168	*
施設までの案内板など交通標示	0.0667	0.7780	
施設周辺の自然や農村の風景	0.2445	2.1921	*
定数項	-0.7936	-1.3779	

\* : 5%水準で有意

n : 57

修正 R<sup>2</sup> 乗 : 0.583

F 値 : 10.80

今後の改善策についてももう一度検討する必要がある。

また、不満層の満足度評価が満足層に比べて低いのは当然であるが、中でも「宿泊部門スタッフの応対・態度」(2.42)、「夕食後の時間の過ごし方」(2.38)は評価も低く、満足層との差も大きい。

なお、初めて訪問した客とリピーターとを比較して、有意差があったのは「施設周辺の自然や農村の風景」、「全体的な満足度」のみであった。リピーターのサンプル数が少ないことが理由として考えられる。

第10表は、四万十楽舎で「また宿泊したいと思うか」、「また体験したいと思うか」を4段階評価で尋ねたものである。この平均は宿泊では3.28で、体験では3.49であり、体験のほうが宿泊よりも満足度が高い。前回調査と比較するために2群の母平均の差の検定を行った結果、宿泊では3.15(前回)→3.28(今回)、体験では3.34→3.49と平均値は高くなったが、有意差はなかつ

(7) 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77、t値3.22で1%水準で有意であった。ただし、この場合、平均は宿泊、体験双方に回答のあったもののみを採ったため、サンプル数も少なく、また平均は宿泊で3.30、体験で3.55であった。



第10表 満足度（4段階評価）

	今回	前回
また宿泊したいと思うか	3.28	3.15
また体験したいと思うか	3.49	3.34

(8) た。先の満足度における「全体的な満足度」も含めて考えると、今回の課題解決策として取り組んだ成果は「全体的な満足度」では出ているものの、「また宿泊したいと思う」・「また体験したいと思う」の顕著な上昇には結びついていないといえよう。

さらに、また宿泊したいか、また体験したいかの質問について、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11表と第12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ていたため、それについても表出した。第11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、「自然が多い・よい・ふれあい」(13票)、「スタッフがよい・対応がよい・また会いたい」(12票)、「自然体験・川遊びができる」(12票)、「きれい・清潔感・快適」(8票)が多い。自然志向・体験志向の宿泊客が多いことがここでも確認できる。また、スタッフについての好意的な評価が多いのも春から取り組んできた課題解決策の柱である「双方向コミュニケーション」の成果が一定程度出ているといえる。

一方、改善点も数多く出された。中でも「施設面での整備不良・要望」(11票)<sup>(9)</sup>、「汚かった」(6票)、「フロアが不満」(6票)、「隣の部屋の音・声がうるさい」(5票)は前回調査より指摘は少なくなっているものの、指摘されている。課題解決策の柱である「掃除の徹底」についてはまだ改善の必要があることがここからもわかる。隣室の音の問題についても改善が必要である。

(8) ただし、体験では10%水準で有意に差があった。

(9) 「施設面での整備不良・要望」には「音楽室に工夫を」、「和室部屋が増えればよい」、「おみやげを売る売店がほしい」、「クーラーなどの暑さ対策を」などの指摘があった。

第11表 宿泊部門についての自由記述

	良かった点		改善点・要望	
全 般	自然が多い・よい・ふれあい	13	スタッフの対応	3
	スタッフがよい・対応が良い・また会いたい	12	スタッフ・客が入ってのキャンファイヤー	1
	自然体験・川遊びができる	12	料金が低い	1
	きれい・清潔感・快適	8		
	四万十川に近い	6		
	楽しかった・良かった	6		
	癒された・ゆったり・のんびりできた	4		
	安価・リーズナブル	3		
	なつかしい・子ども時代にかえった	2		
	他にないものがある	2		
	四万十川と楽舎のイメージがマッチ	1		
校 舎	学校（廃校）利用が面白い	3	施設面での整備不良・要望	11
	多人数で宿泊できる	2	汚かった	6
	施設面での整備不良	1	フロアが不満	6
			隣の部屋の音・声がうるさい	5
			音楽室に工夫	3
		宿泊者同士の交流がほしい	2	
バンガロー	良かった	1	汚かった	3
	子どもが喜んだ	1	施設面での整備不良	2
	使いやすい	1	食事提供がないのは不便	1
食 事	おいしかった・家庭的	10	酒（ビール以外）・つまみが買える売店がほしい	3
	獲ったエビ・魚を料理してもらえた	1	子供向けのメニューがない	2
			食事に不満（名物を、冷たいなど）	2
			食事以外での要望	2

第12表 体験部門についての自由記述

良かった点		改善点・要望	
体験楽しかった（子どもが楽しんでいた）・満足	29	体験内容の充実・改善	14
カヌー体験・ツーリング楽しかった	19	体験プログラムの準備不足	7
スタッフが良かった・監視あり	16	新たな体験プログラムの創出	6
自然・四万十川を満喫できた	8	スタッフの応対	4
ガイドが解説してくれた	6	次は自分たちだけで体験できる	3
ガイドが良かった	3	その他	7
安 価	3		
四万十川に近いのが良かった	2		
その他	3		

食事については「おいしかった・家庭的」（10票）が多い一方で、「食事に不満」（2票）は少ない。前回調査と比べて不満が相対的に少ないことは評価できる。

次に第12表で体験についてみると、「（カヌー以外の）体験楽しかった（子どもが楽しんでいた）・満足」（29票）、「カヌー体験・ツーリング楽しかった」（19票）、「スタッフが良かった・監視あり」（16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。「体験内容の充実・改善」（14票）、「体験プログラムの準備不足」（7票）などがあげられている。今後の改善に生かしていく必要がある<sup>(10)</sup>。

課題解決策の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、満足度に関する調査結果をまとめよう。

(10) 「体験内容の充実・改善」には「夕食後の体験プログラムの充実」、「もう少し急流にチャレンジしたかった」、「もっと長距離のツアーもほしい」などの指摘があった。また、「体験プログラムの準備不足」には「用具の一部が老朽化している」、「ライフジャケットのサイズがあっていなかった」、「カヌー体験後どうしていいかわからなかった」などの指摘があった。

「体験部門の強化」については、「提供している体験」、「体験部門スタッフの応対・態度」ともに前回調査と比べて顕著に満足度が上がった。この点は高く評価できる。ただし、「また体験したいと思う」は前回調査と比べて顕著な上昇はなく、改善点についての自由記述でも「体験内容の充実・改善」が指摘されるなどまだ改善の余地がある。

一方、「掃除の徹底」については、前回調査よりも数値は上がったものの有意差はなく、隣室の音の問題も含めて今後の一層の改善が必要である。

「双方向コミュニケーション」については、関わりのある「全体的な満足度」、「体験部門スタッフの応対・態度」の前回調査と比べて顕著な満足度の上昇や「スタッフが良い・対応が良い・また会いたい」といった自由記述の多さから、「体験部門の強化」同様、高く評価できる。そして、まだ改善の余地があることも同様である。

### 3. ピークシーズン後の状況

#### (1) 2011年9月

非常に忙しかった8月は過ぎたが9月も夏の繁忙期であり、集客はあった。宿泊客数は7月543人、8月1,195人であったことは既述したが、9月は227人であり、主に週末の宿泊や団体客だったので、前2ヶ月に比べれば体力的には非常に楽であった。

そこで9月には通常通りのスタッフ会に戻し、ピークシーズンの反省・ふりかえりとともに、9月以降のやるべきことを確認することから始めた。まず、9月以降のやるべきことからみていく。それは9月以降の秋の体験プログラムの開発・実施、教育旅行・修学旅行をターゲットにした大阪の旅行代理店での営業活動である。<sup>(12)</sup> 秋のプログラムについては、以前から開発していた満月の夜に四万十川にカヌーを浮かべて月を鑑賞する「ムーンライト・カヌー」、さら

---

(11) 里小屋1棟は福島県から疎開してきた2家族が9月の1ヶ月間、生活していたことは記しておきたい。なお、この2家族（両家族とも夫は福島県に残って仕事をしていたため、妻と子ども2人連れであった）の滞在分は、宿泊客数に含めていない。

には秋の色づいた稲穂や紅葉を見ながら地域の自然や歴史、暮らし、産業を解説する「秋色サイクリング」、「秋色散策」があげられる。「ムーンライト・カヌー」については、9月の中秋の名月の時期に合わせて前後5日間の期間限定プログラムであった。天候条件により実際に開催したのは3日であったが（実際に体験客があり、実施したのは2日（6人）だった）、参加した体験客からの反応は非常に良かった。また、「秋色サイクリング」、「秋色散策」については9月に資源調査を含むプログラム開発を行った。このプログラム開発は9月後半に2週間参加したインターン生とともにいった。インターン生は林学を専攻した大学卒業生と都市計画、まちづくりを学ぶ大学院生であったため、地域住民への聞き取り調査なども行いそれぞれの専門分野を生かしての取り組みになった。これらは10月以降、体験プログラムに加わった。同時に、秋用プログラムのチラシを作成し、先のアンケート票の郵送時に同封するとともに周辺道の駅等にも配布した。また、契約した中国四国大学生協にも専用チラシを作成し、各大学の生協に送付した。

次に、ピークシーズンの反省・ふりかえりについてである。これは筆者が、8月のスタッフ会でも議論となったスタッフ間での情報の共有化の不足について改めて指摘した。筆者個人の考えを再度強調するのは、まだ8月スタッフ会での感情的なしこりが残っていることが予想されるために得策ではないと考え、8月のインターンシップ参加者が指摘した四万十楽舎の改善点を引き合いに出して説明した<sup>(13)</sup>。インターン生の中には情報共有化の不足を指摘した人が複数いた。中でも高知県のインターンシップ事業に参加した社会人経験の長い30歳代の女性の指摘は的を射ていた。彼女はインターンシップ事業についての報告レポートで以下のように書いている。（その一部を抜粋）

(12) その他に、社団法人から一般社団法人への変更手続きがあるが、これは経営課題とは別の問題であるため、ここでは触れない。ただし、今回の経営課題解決との関係でいえば、一般社団法人への変更に合わせて会計処理ソフトを使って電算化することがあげられる。

(13) 8月のインターンシップには香川大学のインターン生4人、高知県のインターンシップ事業で来た学生、社会人が2人の6人が参加した。

**【気づいた点、／対 楽舎】**

- ・楽舎内での情報共有がなされていない
  - …研修生側からすると、初日晩に簡単なオリエンテーションはあったものの、翌朝からの動きを全く把握できないまま、出たところ勝負でOJTでサポート業務に奔走した。
  - …サポート業務の一覧を簡単に纏めたペーパー1枚を、研修生やアルバイトに渡せば済む事と感じた。

このような内容をスタッフ会で紹介しながら情報共有化の不足について指摘した。また、宿泊、体験客の情報が書き込んである宿泊台帳をよく確認することについても説明した。これらの説明をしたときはスタッフの誰からも意見が出なかった。だが、それは納得を意味する沈黙なのかはよくわからなかった。

**(2) 2011年10月・11月**

10月に入って、宿泊客数（延べ65人）、体験客数（延べ50人）も減ったため、筆者は生活の拠点を高松に戻した。10月前半はほぼ高松で過ごし、後半は四万十楽舎に戻った。楽舎では秋用プログラムの一つ、秋色サイクリングに裏方スタッフとして参加したり、楽舎のある柿ノ上集落住民との共同開催で行う「柿ノ上秋の収穫祭」にスタッフとして参加した。客対応がほとんどなくなり、3月の春休みシーズンか5月GWまではまとまった客もあまり見込めないこともあり、筆者は上でみたアンケート調査の分析を主に行っていた。他のスタッフも夏期ピークシーズンの多忙さから解放され、のんびりしているようだった。

11月初めに四万十楽舎スタッフと筆者、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4月以降の課題解決策への取り組みの結果について話し合いをもった。これでP氏を交えての話し合いは3回目になる。話し合いの前提として、これまでの課題解決策の実施内容と評価、9月に行った宿泊客・体験客対象のアンケート調査の結果を2月実施の調査結果と対

照させた資料に基づいて話し合った。アンケート調査の結果は先に示したの  
で、ここでは課題解決策の実施内容と評価を記した資料を以下に示す。

#### 四万十楽舎の経営改善効果の検証（2011.11.1）

##### 〈改善の3つのキーワード〉

- ・ 掃除の徹底，体験部門の強化，双方向コミュニケーション

##### 〈掃除の徹底〉

- ・ 成果①：アンケートでの評価アップ  
←S氏を中心にバイトやインターンの頑張り
- ・ 成果②：スタッフ会後の一斉掃除では全員参加した  
→今後も継続したい
- ・ 課題：マニュアルを作ったが生かせなかった

##### 〈体験部門の強化〉

- ・ 成果①：売上高の増加
- ・ 成果②：アンケートでの評価アップ  
←カヌーツーリング，シュノーケリングのプログラムの質向上  
裏方スタッフ（送迎やカヌー回収）の頑張り  
料金改定（ツーリング6,800円→6,300円，500円の宿泊割引）  
HPでのブログ開設
- ・ 成果③：プログラムの増加  
←沢歩き，ムーンライト，サイクリング，散策，星空観察，鳥獣ウォッチ  
ング，ホテル観賞
- ・ 課題①：春と秋のプログラムをさらに強化する必要がある
- ・ 課題②：スタッフ間でプログラムの相互研修ができなかった
- ・ 課題③：道具の管理ができなかった

### 〈双方向コミュニケーション〉

- ・成果①：売上高の増加
- ・成果②：アンケートでの評価アップ  
←食事メニュー，フロ場の告知，掲示板，HP改訂，Tシャツ
- ・成果③：直売所コーナーの設置
- ・課題①：お客間は手をつけられなかった
- ・課題②：お客ー地域はKさん(地域住民)のイベントのみで接点が難しかった
- ・課題③：スタッフ間での情報の共有化が最大の課題である  
当日の動きを確認できない，起こった問題を共有化しない・解決しない

これらに対してP氏は1件ずつアドバイスしたが，重要なポイントを記述すると以下のものであった。

### 〈体験部門の強化〉

- ・プログラムの質・内容に目が行きがちだが，提供するガイドのキャラクターがもっと大事。だからキャラクターを磨くこと。
- ・体験客が参加したり，地域住民との交流は各地でも評価が高い。スタッフや地域住民と客との交流が重要。
- ・地域全体をプログラム化していくことが目標であり，地域住民もプログラムを実施するのが理想（それを楽舎スタッフがつなぐ）

### 〈双方向コミュニケーション〉

- ・客は地域の人との接点を求めている。地域の人も出番・役割を求めている。うまく引っ張り出せるしかけを作ること
- ・スタッフ間での徹底した情報の共有化が重要。個人的には四万十楽舎の「ゆるい」イメージと「しっかりした」体制・しくみ作りの両方があるのが理



想だと思う。これまでの課題解決策の取り組みを踏まえて、楽舎はこれまで何をやってきたのか、地域から何を求められているのか、今後どこを目指すのかについてスタッフ間で十分に話し合い、今後の方向性を決めていくことが必要

- ・ 上記のため、仕事の棚卸しをしたほうがよい。楽舎に何の仕事があって、誰が何をやっているのかを書き出す→全員で作ってチェックする→見直しする必要がある（いらぬ仕事・いる仕事・やりたい仕事など）→改めて仕事の割り振りをする

以上のようなアドバイスを受けて、今後は地域住民を巻き込んだ体験プログラムを考えること、楽舎のあり方をもう一度考え直すために仕事の棚卸しをすることになった。

### (3) 2011年12月・2012年1月

12月は四万十楽舎の定例総会があった。また、下旬には日本を代表するエコツーリズム、自然学校であるホールアース自然学校（静岡県）に赴きスタッフ研修を行った。

年が明けて1月にはスタッフ会でスタッフ各自の仕事の棚卸しとそれを踏まえた上で「楽舎が何をすべきか、自分は何をしたいか」について話し合いを行った。

棚卸しはお互いの仕事の内容を確認したが、とくにそれについて見直しをしたり、改めて仕事の割り振りを行うことはしなかった。

次に「楽舎が何をすべきか、自分は何をしたいか」についてである。各スタッフの発言内容は楽舎全体の方向性を見据えたもの、すなわち「楽舎は何をすべきか」を含んだものと、「自分は何をしたいか」に特化したものとに分かれている。（第13表参照）「自分は何をしたいか」についてみると、財務システムの改革・移行や個人のスキルアップなどをあげている。財務システムの改革・移行は2012年度からの一般社団法人への移行にあわせたものであり、喫緊のものである。

第13表 「楽舎は何をすべきか、自分は何をしたいか」

N氏	M氏	S氏	A氏	U氏
財務システムの改革(予算書, 新会計ソフトの導入など)	周辺地域と楽舎との密接なつながり	新会計システムへの移行	データ収集など経営合理化	周辺地域と楽舎との密接なつながり
事務室の清掃	ファン作り(その前提としての自然や地域を守る)	後継者への継承		リピーターの獲得, 客とのつながり
法人ボランティアの導入	「ゆるくても生きていける場所」			ガイドのスキルアップ
	頼まれた仕事・必要とされる仕事全体のスキルアップ			

一方、「楽舎は何をすべきか」については、周辺地域との密接なつながりやファン作りといった楽舎のステイクホルダーとの関係についての指摘がなされている。ただ、ステイクホルダーとの関係・配慮については事業体としては当然すべきことである。ここでは事務局長M氏の「ファン作りの前提としての自然や地域を守る」が「楽舎は何をすべきか」の話し合いの本来の趣旨であり、注目されるものであったが、この日のスタッフ会はM氏が出張で不在であったため、これ以上は詰められなかった。<sup>(14)</sup>

さらに、このスタッフ会の4日後に、昨年6月以来7ヶ月ぶりとなるスタッフ各自へのインタビューを行った。インタビューでは今回の課題解決策(改善)の評価や今後の改善について個別に尋ねた。

その内容をみた第14表によると、「今回の改善結果の評価」については、改善途中、変化がなかったという意見もあるが概ね肯定的に評価しているといえよう。スタッフ会の実施、情報の共有化によりお互いの取り組み内容がわかるようになった、個々の意識が高まり前向きになった、などという評価である。数字(アンケート評価の上昇及び集客数増加・売上高増加)として結果が出たことも効いている。

(14) M氏はスタッフ会に先立ってメールで全員に回答していた。

第14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
今回の改善結果の評価	個々の細かいことについて全員参加・全スタッフで共通認識として取り組んだことが大きい。	いい機会だったと思う。それだけ意識が高まった。今回のきっかけがなかったら、いつ変わるかわからなかった。一番大きいのは意識が前向きになったこと、それが目に見えて表れた。夏の数字が良かったことも大きい。やっていることと数字が重なったので、余計に前向きになった。出てきたのがよかった。	良くなっているのは確か。きれいになっている。スタッフ会のおかげで誰が何をやっているのかもわかるようになった。	それほど変わっていない。変えることはなかなか難しい。自分には変わらないことを良しとしている。	一昨年と比べて去年はスタッフの意識が変わった。このままの方向でいい。だが、まだ改善途中である。
4月から変化したこと	これまでそれぞれのスタッフが暗黙の了解で取り組んでいた。個人が頑張るというのが前提だった。今回は組織として取り組むことができたようになったのが一番大きい。	スタッフが増えた。U、原先生、インターンシップ、住み込みバイトなど。楠ノ上集落の人がA氏を「夏はよう働きよった」と評価している。	意識付けはできてきている。スタッフ会の日程決めやまとめを自発的にやっている。	ホワイトボードの活用。それと人が増えたこと。	期日を決めてやるという意識は根付いた。何をするにしても計画を立てることができているようになったことが大きな変化だと思う。目標ができたので楽になったと思う。原先生は大きな影響を与えてくれたと思う。
今後は自分たちで改善できるか	仲間内だけでとよあなあに終わってしまった可能性があるが、スピードダウンしても維持していきたい。	N氏次第。自分の上の人はほめたくない。自分もほめられたくない。	継続していくことが一番大きな問題。身内同士だけと言いつらい。上の人に言ってもらうのがやりやすと思う。まあ自分たちで自覚をしてやっっていくしかない。	自分としてはしていきたい。でも自分ができていることに跟られる。身の回りの整理整頓くらい。	4月まではM氏次第。引き継ぎの問題になる。
さらなる改善が必要なこと	財務システム	ハード面では木材・階段設置、農作業などやりたいことはある。自分たちで作ったものをもっと提供できたら良い。(食料、案内で作ったものを売りたい、自信もつく)	職員室をきれいにしたい。お客さんを入れる部屋ではない。スタッフが同じ方向に向いて行くのがいい。今はまだちよっとバラバラ。	改善というよりも業をしたい。合理主義だから。とくに伝票・受付は改善したい。	自主事業に変えられる委託事業をやるべきで、それを想定して実施すべきである。

「4月から変化したこと」については、上と同様に、情報の共有化、計画の立案、目標の設定、組織としての取り組みなどが自発的にできるようになったことを指摘している。今回の課題解決策（改善）への取り組みをスタッフが積極的に評価し、主体的に取り組めるようになったと自ら認識している。また、スタッフが増えたことの指摘は興味深い。確かに、U氏や筆者、インターン生、アルバイトなど例年になく夏期のスタッフ数は多かつたし、そのことが例年少ないスタッフで忙しい夏期をやりくりしてきた楽舎スタッフにとって大きな刺激を与えたことがわかる。

「今後は自分たちで改善できるか」の回答については非常に興味深い。否定的ではなく、自分たちで改善していきたいと考えているが、そのキーパーソンは他スタッフだと互いに回答している<sup>(15)</sup>のである。

「さらなる改善が必要なこと」の回答についても注目したい。スタッフ個々の考えがバラバラでまとまりがない。財務システムと伝票・受付の改善はほぼ同じ内容であるが、それ以外では各人の改善内容はそれぞれ向かうベクトルが異なる。このままではスタッフ一体となった取り組みは望めなく、すり合わせが必要である。

#### (4) 2012年2月・3月

2月のスタッフ会では1月のスタッフ会および個別インタビューの内容をまとめて、1年かけて行ってきた課題解決策の実施（改善）についてのスタッフの考えを紹介した。今回の課題解決策の実施（改善）がいくつかの点で肯定的に評価されていること、それでも改善途中であり、さらなる改善が必要なこと、今後楽舎で取り組みたいことなどである。

それを踏まえて、これまでも大まかに決まっていたスタッフの担当を正式に決めることになった。これは筆者の提案である。具体的には以下のようなものである。

N氏：一般社団法人への移行、会計システム、営業

(15) この主体性のなさについては批判することは簡単だが、それだけでは問題の本質が見えてこないように思える。この点についての説明は次稿の課題としたい。

M氏：事務局全般，委託事業

S氏：宿泊事業

A氏：広報

U氏：体験事業

正式に担当を決めたのには2つの理由がある。1つは2012年度から移行する一般社団法人への対応である。一般社団法人では、年度初めに事業内容、予算、売上高等を含む事業計画を事業毎に立てなければならないため、実質的に各事業の担い手であったスタッフが事業計画を立てたほうがよいからである。社団法人であったこれまでも事業計画を立ててきたが、より厳密な事業計画が一般社団法人への移行後は必要になり、そのための対応である。

もう1つは今後の課題解決策の実施(改善)のためである。上述したように、改善はまだ途中であり、それはスタッフも認識している。筆者は10月以降課題解決策の実施に直接関わっているのではなく、スタッフ会での司会進行や意見をまとめて提言を行うなどバックアップに立場を変えている。今後はスタッフ自身で課題解決策の実施(改善)をしていかなければならないため、事業毎にその事業を主に担っているスタッフが責任を持って計画を立て、実施していくことが重要であると考えられる。主体的に取り組むための方法である。1月に行ったインタビューで、「今後は自分たちで改善できるか」の回答について、キーパーソンは他スタッフだという回答が多かったことも背景にあった。また、担当者が意思決定の際に専務理事(N氏)や事務局長(M氏)と話し合っ

て決める必要が出てくるため、課題である情報の共有化にもつながる。

3月初めに行ったスタッフ会では、先月に決めた各事業の担当スタッフから来年度の事業内容の説明や改善点の提案がなされた。筆者はこの会には不在のため出席していない。ただし、全事業について改善点の提案がなされたわけではなく、宿泊事業、委託事業を中心に説明・提案がなされた。委託事業については、本年度の取り組みを継承しつつ、新たに高校生が四万十川を源流から河口まで人力(ウォーキング、サイクリング、カヌー)で走破するイベント実施のため、200万円弱の予算で申請を行った。

注目したいのが宿泊事業である。宿泊事業については、S氏が正式に担当になって初めての説明・提案であった。以下はその提案内容である。

### 宿泊部門の改善計画

#### 〈客室&お風呂&食堂&校舎周辺の清掃計画〉

1. エアコンフィルターの掃除
2. お風呂の天井や壁のカビ取り
3. 窓掃除
4. 布団干し
5. 食堂の床のブラシかけ
6. 網戸の修理
7. バンガロー2号のゴザを新しくする
8. バンガローの布団の買い替え
9. バンガローのコンロの買い替え
10. バンガロー3号と4号の宿泊金額の見直し
11. 体育館の掃除
  - \* 5月の連休までには、清掃する（スタッフ会の後1時間ぐらいスタッフみんなで）月1回の不燃物の処理に合わせて清掃する
  - \* 6番～9番までは、お金が掛かります（予算的には、何処まで買い替えるかにもよりますが、10万は優に超えると思います。）

#### 〈音楽室と談話室の工夫〉

1. お客様が使いやすい設定の仕方を考える（スタッフみんなで）  
談話室に畳を置くという話……今後どうするか？

#### 〈お土産などの売店について〉

1. 食堂などで何か出来れば……（スタッフみんなで考える）

#### 〈食後の後の交流〉

1. 宿泊者で何かできるメニューをスタッフで考える

上記の内容はアンケート調査で宿泊部門についての改善点に関わる自由記述の回答にあったものであるが、スタッフが自ら提案してきたことはこれまでになかったことであり、注目してよい。これらのことがどこまで実現できたのか、2012年度の動向に注目したい。

## ま と め

本論文では前号（その1）の続きとして、アクション・リサーチで取り組んできた成果が問われる夏のピークシーズンの状況を説明し、その成果の確認のためのアンケート調査、ピークシーズン後の動きをみてきた。

ピークシーズンでは近年になかった多忙さをスタッフ全員で乗り切った。訪問客へのアンケート調査の結果では満足度が上昇し、改善の3つのキーワード、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うち、体験部門の強化では顕著に成果が出たといえる。双方向コミュニケーションも一定の成果がみられた。しかし、スタッフ間での情報の共有化に問題を残したままであることもこれまでみてきた通りで、前回調査と有意差が出なかった掃除の徹底とともに改善はまだ途中である。

ピークシーズン後では、P氏のアドバイスにもあったように、情報の共有化の徹底とともに、仕事の棚卸しを含めた5年間程度の中長期計画を立てていく必要があった。だが、中期計画の作成にあたっては今後1年間のスタッフ各自の計画やステイクホルダーを重視するというような一般的な展望に終始することが多く、楽舎の目指すべき姿などの具体的な展望まで詰めることができなかった。

また、2011年度の改善の取り組みをスタッフが肯定的に評価し、この取り組みを今後も継続していきたいと考えている一方で、その継続のカギを握るのは自分ではないといった主体性のなさについては、スタッフの事業担当を明確にすることで対応策とした。

このようにみえてくると、経営課題解決のアクション・リサーチはこれで終わるべきではなく、もう少し研究を継続させる必要がある。2012年度は大学の

サバティカル制度が終わり、筆者は職場に復帰する。楽舎のスタッフだけで改善の取り組みを続けていくことになる。どのような結果になるか、スタッフの価値観・労働観といった心理的側面まで踏み込んだ上で明らかにし、さらに楽舎の中長期計画の立案・実施まで含めたアクション・リサーチが必要である。

#### 参 考 文 献

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1)」『研究年報』(香川大学経済学部) 51号