

## 〔研究ノート〕

### 社会化を伴うマーケティングの可能性

—平成24年度 流通科学部「総合演習Ⅱ」を通じて—

## A Study of Marketing through Organizational Socialization

- Through “ Basic Seminar ” -

中村学園大学 流通科学部

明 神 実 枝・大 川 洋 史

### 第1節 はじめに

本稿では、中村学園大学流通科学部において2011年より実施される「総合演習（プロジェクト演習）」（以下、総合演習）の活動を記述することを通して、社会化を伴うマーケティングの可能性を模索し、総合演習の実学教育としての教育効果についても検討する。

今日では、消費者の声を製品化するマーケティング活動は企業の現場のみならず、実学志向の大学教育においても実践されている。そこでの創造性の喚起がいかんして可能かという問いに対して、企業や教育の現場においてもマーケティング研究においてもさまざまに模索される一方で、その課題も残されている。総合演習はその課題解決の一可能性を社会化のプロセスに見出そうとする試みであり、学生は単にマーケティング企画を実践するのではなく、その前段階として社会化のプロセスを踏む。この点で企業の実践においても実学教育においても意義がある。なお、総合演習を実施するにあたって、株式

会社ふくや様（以下、ふくや）に全面的にご協力いただいた。

本稿は以下の構成をとる。まず、社会化を伴うマーケティングの一教育形態として、総合演習を位置付ける（第2節）。その上で、活動内容を確認し、何が得られていたのかを確認する（第3 - 4節）。最後に、これらの活動成果をまとめ、社会化を伴うマーケティングの可能性と、その教育効果を考察する（第5節）。

### 第2節 総合演習Ⅱの概要

#### 2.1. 総合演習の概要

2011年より実施されている「総合演習」は、社会の様々な場面において求められている「思考力」の育成を目的とする。「思考力」とは、問題を発見し、その問題に関する情報を的確に収集・分析し、論理的思考を通して、問題の解決を行う能力である。この目的は「学士力」・「社会人基礎力」の育成を視野に入れて設定された<sup>1</sup>。

1 「社会人基礎力」は「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として経済産業省によって2006年から提唱されているもので、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）から構成されている（12の要素については、本稿2.3.の表2参照）。

こうした能力を提唱する背景について、経済産業省は、1990年代以降のビジネス環境の変化（特に国内市場の成熟化、IT化の進展）、教育環境の変化（特に家庭や地域社会の教育力の低下、大学進学率の上昇）の中で、職場等で求められる能力が変化しているという事態への対応に言及している。そして、「基礎学力」「専門知識」に加え、それらをうまく活用していくための「社会人基礎力」を意識的に育成していく必要があると述べている。（経済産業省「社会人基礎力に関する研究会「中間取りまとめ」」平成18年1月20日）

つまり、社会人基礎力は、就職のため等の一過性の取組みではなく、基礎学力や専門知識を活用して発揮される能力のことを指す。この点において、社会人基礎力育成が本授業の目的の範囲に入る。

総合演習には「総合演習（ディベート）」（以下、総合演習）と本稿にて報告する総合演習の2科目が設定されており、方法においてはそれぞれの特徴を打ち出しているものの、これら2つの科目は共通の目的を持った補完・発展的な関係にある。すなわち、一方では2年前期に開講される総合演習においてディベート演習を通して、また他方では2年後期に開講される総合演習においてプロジェクト演習<sup>2</sup>を通して、思考力の育成を試みるという関係である。

総合演習Ⅰでは、学生を複数グループに分けて特定の企業について調査し、その特徴について論理的に議論させ、外部のコメンテーターを招いた席上でその成果を発表させるという取り組みを行い、学生の問題解決能力の向上に貢献した。

そこで、総合演習Ⅱでは総合演習Ⅰをさら

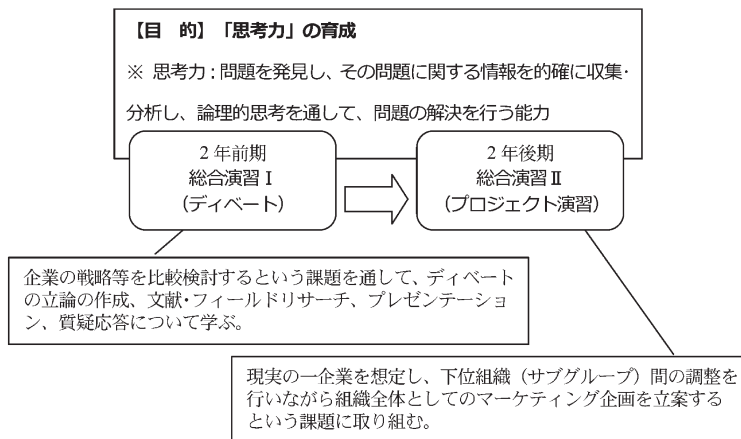
に進展させることを目的とした。そのため、総合演習Ⅰの受講生の中から参加希望者を募り、より実践的な問題解決型活動に取り組んだ。

## 2.2. 総合演習Ⅱの特徴

### 総合演習Ⅱの授業概要

総合演習Ⅱでは、思考力育成の目的のもと、経営学・マーケティング分野に関わるより実践的な問題解決に取り組んだ。これが目指すところは、本学の建学の精神の一つである「理論と実際の統合」<sup>3</sup>という実学教育の精神と共通している。つまり、経営学・マーケティング分野の理論を現実と統合し、可能な限り現実の企業組織に近い状況下で活動し、現実のマーケティングの問題を解決すべく活動する。この活動を通して、学生は世の中で役に立つ学問を身に付ける訳であるが、この点で「社会人基礎力」の育成が視野に入ると言える<sup>4</sup>。

図1 総合演習Ⅰ・Ⅱの概要ならびに関連



2 「プロジェクト演習」とは、異なる経験や知識を持つ者が集まり、ディスカッションによって理解を深め、共同で調査研究を行う学習方法である。

3 中村学園大学の建学の精神の一つで、教育研究の基本として位置付けられている「理論と実際の統合」とは、「理論と実際の統合を図り、学問と生活の融合を重んじ教育と研究に努める」とされている。

4 脚注1で説明したように、社会人基礎力の定義は「職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事をしていくために必要な基礎的な力」であり、就職のため等の一過性の取組みではなく、基礎学力や専門的な知識・スキルと合わせて発揮される能力の修得が意図されている。

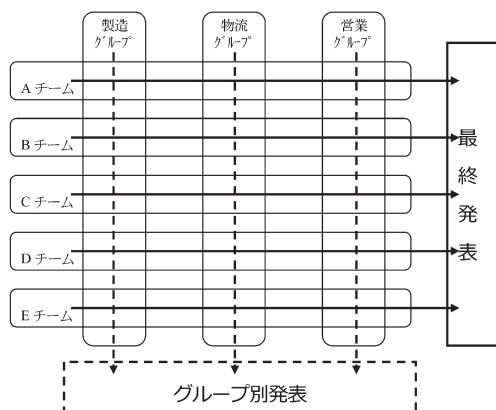
この点を踏まえると、社会人基礎力の育成は、本学の建学の精神の一つである「理論と実際の統合」の考え方と相反するものではなく、むしろ両者の方針は共通している。

このような学びの場を用意するために、総合演習では以下のような授業を計画した。

まず現実の一企業を想定し、下位組織（サブグループ）間の調整を行いながら、その上で組織全体としてのマーケティング提案を行うという課題に取り組む。そのために、学習過程を2つの段階に分割し、各段階で異なるグループ編成・課題のもと活動する。

段階1では、学生は実際の企業の組織構成にしたがって3部門に分かれ、各部門の業務や役割を学習する。段階2では、各部門からそれぞれ均等になるように人数を出して部門横断型のミニ企業チームを編成させ、マーケティング活動に取り組む。つまり、段階2では各チーム内で組織内の下位組織（サブグループ）間の調整を行いながら全体組織としての問題解決に取り組む、という仕組みになっている。（図2参照）

図2 グループ編成のイメージ図



各段階のグループ編成と課題は以下の通りである。

(1) 段階1：部門グループで「部門史」を作成する

担当部門の歴史を辿り、その業務や役割を知ること、当事者の視点から企業活動を理解する視点を得ることを試みる。

(2) 段階2：ミニ企業チームで「企画書」

を作成する

段階1の部門学習で得られた経験や知識を踏まえて、これまでの常識や知識にとらわれずに発想したマーケティング提案を試みる。提案が単なるアイデアで終わらないために、部門間で調整を重ねることによって現実的な提案まで持って行くことを目標とする。

総合演習Ⅱの特徴

総合演習の特徴は、学習過程を2段階に分割し、各段階で異なるグループ編成・課題のもと活動する点にある。この仕組みを導入するのは、建学の精神の一つである「理論と実際の統合」のもと思考力育成を目指すためであるが、具体的に3点の狙いがある。第1に創造性の喚起、第2に（組織）社会化を想定した当事者視点の獲得、第3に、部門間調整を通じた社会人基礎力の育成、である。

第1の狙いは、創造性の喚起を目指すことである。

総合演習の段階2では、マーケティング企画の作成を課題とする。具体的には、マーケティング理論に則って市場調査、アイデア創出、コンセプト決定、4Pの決定、試作品作りなどを実践することである。これらの実践を通して、理論と実際の統合を目指す。

しかし、その過程で社会に求められる創造的な企画に到達することは容易ではない。そこで、総合演習では学習過程を2分割し、マーケティング企画に取り組む前段階として段階1の学習を設定する。段階1の設定によって段階2の創造性が喚起され得ると考えた理由は、以下の通りである。

今日では、消費者の意見を取り入れた製品開発、「ユーザー起動型製品開発」は企業や教育の現場において実践され、研究においても注目されている。先駆的研究といえる清水（2002）では、消費者の声が製品という新しい価値の創出に結びつく可能性が指摘され、その仕組みの

解明が試みられている<sup>5</sup>。また、学生による製品開発の試みも多くの大学の商学部やマーケティングゼミで取り組まれ、大学横断の商品企画コンテストも開催されるようになってきている<sup>6</sup>。

しかし、こうしたユーザーの声を製品化する際の課題点も指摘されている。清水 (2002) は、ユーザーから意見を聞く過程でその内容が次第に多岐にわたりアイデアがまとまらないことがあると指摘し、作り手側がその意見のある基準を持って整理するなどの解決策が必要だと主張している<sup>7</sup>。また、学生の商品企画コンテストにおいては、取り組む学生側に製品の背景知識が不足していることが課題として指摘され、プロの開発者にはない背景知識を何らかの方法で習得することが、この課題を克服して新たな価値を創出する可能性として指摘されている<sup>8</sup>。

このように、ユーザー起動型製品開発の可能性が模索される一方で、その課題として、製造に関わる者が議論に加わることの重要性や、製品や開発に関する背景知識の必要性が指摘されている。

総合演習 では、段階1の部門グループ編成による学習が、そうした背景知識を補う対応策の一つとして位置づけられる。こうした考え方は、流通・マーケティング分野で研究されている創発の議論に則るものである。創発とは、これまでの常識や知識にとらわれない発想に至るプロセスのことをいう。

段階1で背景知識を習得することは、開発者の従来の常識を修得することとなり、常識を超えた創造的な発想は生まれにくいと思われるかもしれない。しかし、段階1を通して学生は開発者の立場に完全に立てる訳ではなく、背景知

識に棲み込むことによって開発者とは異なる背景知識を構成することになる。そうして得られた複数部門の背景知識が議論される過程において、創造的な発想が生まれる契機があると考えられる。

そもそもユーザー起動型製品開発では、ユーザーの視点からニーズを製品化することを目的とする。そのため、作り手側の視点に立つことはむしろ必要ないのかもしれない。しかしながら、ユーザー同士の議論だけでは製品化を進めることが困難であることは指摘されているとおりである。製品化の過程において、何らかの形で作り手側とユーザー側の間で対話されることが有効であると考えられる。

段階1の部門別学習では各部門で異なる経験や知識を得ることとなるが、段階2では異なる知識を持つメンバー同士が議論しながら企画を検討することにより、より現実的な新しいアイデアの創出を目指す。そもそも創造性の喚起はコントロールできるものではないが、異なる知識の往復を経ることによって、自分一人の考えをはるかに超えた考えに到達できることは経験することになる。学習過程の2段階化という特徴は、こうした可能性を高めることを一つの狙いとしている。

第2に、現実の企業に対する当事者視点を獲得するために学生に歴史的視点から当該企業の業務を理解させることを狙いとしている。

段階1の部門グループの活動において、ふくやの創業から現時点までの流れの中でいかに自らの属する部門が機能分化し、その結果として現在どのような業務を行い、またどのような問題に直面しているのかを「部門史」の作成とい

5 清水 (2002) は、消費者が発信する情報を実際に商品化させるというプロセスを、単なる試みではなく事業システムの柱としている「空想生活」(「エレファントデザイン株式会社」運営)を例に挙げながら分析している。

6 例えば、「キュービック」や「スチューデント・イノベーション・カレッジ (通称:Sカレ)」は複数の大学から参加者を募って実施されている商品企画コンテストである。また、教科書『1からの商品企画』は、Sカレの取り組みがもとになって作成されたものである。

7 清水, 2002, pp. 286-290.

8 水越, 2011, p. 4.

う方法で学習させる。この目的はふくやで働く人々の当事者視点を短期間で可能な限り獲得することにある。

歴史的視点の導入による当事者視点の獲得は、経営組織論の分野で研究されている「(組織)社会化」の議論に則るものである<sup>9</sup>。社会化とは、人間が新しい環境に置かれたときに、その新しい環境の文化(=価値規範・行動規範)を習得するプロセスのことをいう。新入社員は程度の差こそあれ、誰もが社会化を迫られることになる。

特定の組織文化の習得は、その組織を外部から観察するだけでは難しい。あくまでも自らの価値規範とは異質なものと距離を置くことが容易だからである。ある企業に属する人達の当事者視点に立つためには、その企業のDNAともいべきものを学生が獲得しなければならない。試行錯誤の上、明太子という世に存在しなかった新製品を生み出し、現在まで成長し続けてきたふくやには創業以来蓄積され続けたDNAが存在し、それはふくやの歴史とともに徐々に形成されてきたと考えられる。したがって、学生が当事者視点に立つためにふくやの歴史を学びながら、ふくやの組織文化を理解・習得させる、つまり社会化するよう図ったわけである。

第3に、「社会人基礎力」の育成を狙いとしている。

段階1の部門グループ学習によって企業や団体における業務遂行の実際を疑似体験させ、段階2で部門間の調整やコンフリクトの克服、その結果としてのチームワークの重要性を認識させながら、学生の就職力のみならず、就職後も継続して仕事を遂行するための力として必要な「社会人基礎力」を育成することを狙いとする。

段階1で異なる知識を学習するグループに分割した後、段階2での各チーム内で異なる立場・知識を持った人物が集うようにすることで、敢えて学生達に異なる役割を充てる。このことが

立場の違いによる衝突と議論、調整を行わせ、各チームのメンバー間で調整を行わせながら問題解決へ取り組ませることになる。この状況は現実の企業でも部門間調整において日常的に生じていることであるが、自らの言い分が必ずしも通らない状況を作ることにより、その状況に対する免疫とチームワークへの対応力を習得させる。

以上の3点が、学習過程を2段階に分割するという特徴の背景にある狙いである。

### 2.3. 成長度評価の基準

総合演習を通しての成長度を学生各自が認識するために、授業開始前(事前)と授業終了後(事後)に自己診断させ、自らの長所や課題を認識させる。そのために、以下の2つの基準を用いた自己評価アンケートを実施する。

各段階での個人のコミットメントに関するアンケート

第1は、段階1と段階2の取り組みに対する自己評価である。これを実施する理由は、一つに段階によってグループの目的や規模、課題が異なるためである。それぞれの段階で取り組む内容が異なることから、認識される課題も異なることが予想されるため、段階別の自己評価を実施する。

また、メンバーのコミットメントと創発との関連を調べることももう一つの理由である。先述の授業目標の第3に挙げた創発の喚起は、そのメカニズムが明らかであれば困難ではないはずである。しかしながら、創発の原理はいまだに研究が盛んな領域であり、その仕組みについての定見があるとは言えない。繰り返しになるが「理論と実践の往復の場で学生の就業力養成を図ること」が総合演習の目的である。これは、授業において学術的理論を実践し、その結果を次回以後の授業に活かすことをも含意して

9 (組織)社会化の議論は高橋(1993)に詳しい。

いる。学生達の作業において創発が生じるとしたらどのようなメンバーの関わりがあったからなのか、たとえば、リーダーシップが発揮されるグループ内で生じるのか、フラットな組織内関係の中から生じるのか等、この点を明らかにすることがこのアンケート調査の目的でもある。

アンケートの項目は以下の10項目である（表1参照）。学生は5段階評価で自分の取り組みに対する自己評価を行う。アンケートは全体の授業終了後に行う。なお、集計はそれぞれの項目の得点を単純合計した値で、第1段階と第2段階を比較する。

#### 「社会人基礎力」に関するアンケート

第2は、経済産業省が提唱している「社会人基礎力」の考えをベースとした自己診断である。当授業の目的である「思考力」の育成は、キャリア形成を想定したものであり、「社会人基礎力」の向上を視野に入れている。経済産業省は

「社会人基礎力」を「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」をあらわす概念としている。

そこで、アンケートは経済産業省（2008）に記載されている社会人基礎力の評価項目を採用する。具体的には、経済産業省（2008）において、「3つの力」の下位分類となる「12の要素」に対し、それぞれ3つずつ「発揮できた例」が示されており、この文言を極力質問項目へ利用するようにした。但し、当授業の活動に関する質問事項としては答えづらい項目については表現の変更をしているが、本来の趣旨と異なる質問とならないよう最大限の留意を払った（表2参照）。

学生の成長の程度や傾向は、授業開始前（事前）と授業終了後（事後）にこのアンケートを実施することで確認する。なお、集計は Yes = 1 ; No = 0 と得点化し、授業開始前（事前）と授業終了後（事後）とで比較を行う。

表1 段階1と段階2の取り組みに対する自己評価の項目

	悪い		普通		良い
	1	2	3	4	5
1. 第1段階：アウトプット	1	2	3	4	5
2. 第1段階：リーダーシップ役の役割	1	2	3	4	5
3. 第1段階：チームワーク	1	2	3	4	5
4. 第1段階：自分の貢献・コミットメント	1	2	3	4	5
5. 第1段階：全体的な自分の満足度	1	2	3	4	5
6. 第2段階：アウトプット	1	2	3	4	5
7. 第2段階：リーダーシップ役の役割	1	2	3	4	5
8. 第2段階：チームワーク	1	2	3	4	5
9. 第2段階：自分の貢献・コミットメント	1	2	3	4	5
10. 第2段階：全体的な自分の満足度	1	2	3	4	5

出所：筆者作成。

表2 社会人基礎力に関するアンケート

3つの力	12の要素	「発揮できた例」から作成した質問項目		
前に踏み出す力	主体性	1. 自分がやるべきことは何かを見極め、自発的に取り組むことができる。	Yes	No
		2. 自分の強み・弱みを把握し、困難なことでも自信を持って取り組むことができる。	Yes	No
		3. 自分なりに判断し、他者に流されず行動できる。	Yes	No
	働きかけ力	4. 相手に協力することの必然性(意義、理由、内容など)を伝えることで協力を納得させようとする。	Yes	No
		5. 状況に応じて、自分なりの方法で周囲の人を効果的に巻き込むことができる。	Yes	No
		6. 目標達成のために周囲を動かすパワーを持っている。	Yes	No
	実行力	7. 目標に向かっている途中でも、あきらめが早い方だ	Yes	No
		8. 失敗を恐れず、とにかくやってみようとする。	Yes	No
		9. 困難な状況に直面しても逃げない強い意志を持つことができる。	Yes	No
考え抜く力	課題発見力	10. 目標達成のために現段階でなすべきことを的確に把握できる。	Yes	No
		11. 現状を正しく認識するための情報収集や分析ができる。	Yes	No
		12. 課題を明らかにするために、他者の意見を積極的に求めている。	Yes	No
	計画力	13. 計画を立てる際に、計画の実現性を高めるために作業の優先順位をつけることができる。	Yes	No
		14. 常に計画と現段階の進捗状況とをチェックしている。	Yes	No
		15. 進捗状況や不測の事態に合わせて、柔軟に計画を修正できる。	Yes	No
	創造力	16. 複数のもの(もの、考え方、技術等)を組み合わせ、新しいものを作り出すことができる。	Yes	No
		17. 従来の常識や発想を転換し、新しいものや解決策を作り出すことができる。	Yes	No
		18. 新しいものを生み出すためのヒントを、成功イメージを意識しながら常に探している。	Yes	No
チームで働く力	発信力	19. 説明を求められたら、事例やデータ等を用いて具体的に分かりやすく伝えることができる。	Yes	No
		20. 聞き手がどのような情報を求めているかを理解して伝えることができる。	Yes	No
		21. 自分が話そうとすることを自分なりに十分に理解した上で相手に伝えている。	Yes	No

チームで働く力	傾聴力	22. 内容の確認や質問等を行いながら、相手の意見を正確に理解することができる。	Yes	No
		23. 相槌や共感等により、相手に話しやすい状況を作ることができる。	Yes	No
		24. 相手の話を素直に聞くことができる。	Yes	No
	柔軟性	25. 自分の主張があっても他人の良い意見を受け入れることができる。	Yes	No
		26. 相手がなぜそのように考えるかを、相手の気持ちになって理解することができる。	Yes	No
		27. 立場の異なる相手の背景や事情を理解することができる。	Yes	No
	状況把握力	28. 周囲から期待されている自分の役割を把握して、行動することができる。	Yes	No
		29. 自分にできることや他人ができることを的確に判断できる。	Yes	No
		30. 周囲の人の状況（人間関係、忙しさ等）に配慮しながら行動できる。	Yes	No
	規律性	31. 相手に迷惑をかけないように、最低限守らなければならないルールや約束・マナーを理解している。	Yes	No
		32. 相手に迷惑をかけたとき、適切な行動を取ることができる。	Yes	No
		33. 規律や礼儀が特に求められる場面では、状況に応じた正しい言動ができる。	Yes	No
	ストレスコントロール力	34. ストレスを感じている時、その原因が分かったら何とかして取り除くことができる。	Yes	No
		35. ストレスを一時的に緩和するための自分なりの対策や方法がある。	Yes	No
		36. ストレスを感じても、重く受け止めすぎないようにしている。	Yes	No

出所：経済産業省（2008）をもとに筆者作成。

### 第3節 総合演習の実施報告

#### 3.1. 受講者決定と事前課題

総合演習Ⅰの受講者90名に総合演習Ⅱへの受講希望者を募ったところ、29名の応募があった。ただし、受講希望者はそれぞれ明太子の歴史やふくやの歴史、明太子の原料などの明太子やふくやに関する内容についてレポートを提出することが条件として提示されている。上記29名は全員受講を認められたが、いずれも自分なりに調べた内容を工夫しながら記載しており、総合演習Ⅰにおける成果がここでも見られた。

#### 3.2. 実施内容

具体的な一企業を想定し、下位組織（サブグループ）間の調整を行いながら全体組織としてのマーケティング提案を行うという課題に取り組んだ。

##### 【段階1】

- ・学生は製造、物流、営業の3部門グループに分かれ、それぞれの部門を調査し、業務を学習した。
- ・部門グループに与えられた課題は「部門史の作成」であった。現状だけでなく、なぜ各部



門が現在のような形態や内容になったのかを理解させるために、歴史的経緯を含めた報告書を作成させることを意図した。

- ・作成した部門史を全体に紹介した（グループ別発表）。

#### 【段階2】

- ・段階1の各部門から2名ずつが集まって新たにミニ企業チームを結成した。
- ・各チームに与えられた課題は「企画書の作成」であった。各チームで討議し、若者層を対象とした「明太子」あるいは「明太子を使った商品」のマーケティング提案（販売促進、新

商品開発など）を作成した。提案内容には製造方法、配送方法、販売方法を含むことを条件とした。これは、各人が段階1での所属部門の事情を勘案し、他部門との調整を図らせることを意図した。

- ・部門史とマーケティング提案の進捗状況をふくやの担当の方を招いた席上で発表した。（中間発表）
- ・成果をふくやの担当の方を招いた席上で発表した（最終発表）。

### 3.3. 各回の活動記録

#### スケジュール

回数	授業内容	日程
1回	オリエンテーション：自己紹介、グループ分け、授業概要	9月14日(水)
【段階1】		
2回	グループ別学習 「株式会社ふくや概要」（ふくやによる講演）	9月21日(水)
3回	グループ別学習 「物流課業務内容」（現場見学9名）	9月28日(水)
4回	グループ別学習 「製造課業務内容」（現場見学29名）	10月5日(水)
5回	グループ別学習 「営業課業務内容」（現場見学10名）	10月12日(水)
6回	グループ別発表会、再グループ分け	10月19日(水)
【段階2】		
7回	グループ別討議	10月26日(水)
8回	グループ別討議	11月2日(水)
9回	グループ別討議	11月9日(水)
10回	中間発表（ふくやによる審査）	11月16日(水)
11回	グループ別討議	11月30日(水)
12回	グループ別討議	12月7日(水)
13回	商品企画書の作成	12月14日(水)
14回	商品企画書の作成	12月21日(水)
15回	予行発表会	1月11日(水)
16回	最終発表会（ふくやによる審査）	1月17日(火)

### 各回の活動記録

以下では各回に実施した活動の概要を紹介する。

#### 第1回

ガイダンスとグループ分けの説明、並びに部門グループ内でのコミュニケーションの時間に充てられた。

#### 第2回

ふくやの網の目コミュニケーション室の方からふくやの会社概要について講義があった。

#### 第3回

部門グループごとの活動を開始した。毎回、全グループもしくは1グループがふくやの現場を見学し、残りのグループは資料を用いながら部門史の調査を行う。まず今回は物流グループがふくやの物流センターを見学し、実際の業務の流れを確認した。他の2グループは学内で作業を行った。

#### 第4回

全グループでふくやの工場を訪問した。製造グループだけでなく、全グループが製品の製造過程を理解する必要があると判断し、全グループが訪問した。原料についての座学を受けた後に、製造過程を担当の方から説明を受けながら見学した。その後、明太子作りを体験した。

#### 第5回

営業グループがふくやの営業部門を訪問し、店舗営業課とダイレクトマーケティング課の業務内容を確認し、受注センターを担当の方から説明を受けながら見学した。他の2グループは学内で作業を行った。

#### 第6回

各部門グループで作成した部門史を発表し合った。

#### 第7回～第9回

段階2に入った。各部門2名ずつが集まる部門横断型のチームを編成し、段階1で得た経験や知識を踏まえて企画を考案すべく、市

場調査や試作品作成などを含む作業に取り組んだ。

#### 第10回

中間発表会を行った。ふくやの担当の方を招いて、段階1の部門史についての発表、段階2の企画書の中間発表の2つを行ってコメントをいただいた。

#### 第11回～第12回

中間発表会でいただいたコメントをもとに、引き続き企画の検討を行った。特に、市場調査の結果をコンセプト、マーケティング・ミックス(4P)として整理する作業に取り組んだ。

#### 第13回～第14回

段階2の成果を企画書としてまとめる作業に入った。

#### 第15回

学内での予行発表会を行った。最終発表会に向けて企画内容を確認し、プレゼンテーションの練習を行った。

#### 第16回

最終発表会を行った。ふくやの担当の方、段階1の部門別学習で業務説明をしていただいた4名の方を招いた席上で発表した。

尚、ふくやの担当の方にお越しいただいた回の授業報告については中村学園大学流通科学部ウェブサイト上に掲載している。なお、執筆は学生が行った。

#### 【平成23年度 総合演習 の授業報告】

2011年9月21日「株式会社ふくや ご講演」

<http://www.nakamura-u.ac.jp/topics/2011/1016/>

2011年9月28日「株式会社ふくや 物流倉庫見学」

[http://www.nakamura-u.ac.jp/topics/2011/1107\\_1/](http://www.nakamura-u.ac.jp/topics/2011/1107_1/)

2011年10月5日「株式会社ふくや ふくやファクトリー見学」

http://www.nakamura-u.ac.jp/topics/  
2011/1107\_3/  
2011年10月12日「株式会社ふくや 営業部見  
学」

http://www.nakamura-u.ac.jp/topics/  
2011/1107\_4/  
2011年11月16日「株式会社ふくや 中間報告  
会」

http://www.nakamura-u.ac.jp/topics/  
2011/1201/  
2012年1月17日「株式会社ふくや 最終報告  
会」

http://www.nakamura-u.ac.jp/topics/  
2012/0206/

#### 振り返りレポートの作成

当授業では、毎回の活動記録を個人で作成することを課した。活動記録の内容は、主に活動内容、今後の課題、感想の3要素とし、翌授業までに提出することとした。その目的は、個人が自分の活動状況を認識し、自ら自分の次の課題を見出して主体的に活動することを促すた

めである。なお、この活動記録は教員が毎週一読し、個人の様子やグループでの活動状況を把握し、状況に応じて学生との話し合いや助言をする機会を持った。

#### 3.3. 成果としての制作物「部門史」・「企画書」

3.2.で説明したように、段階1の成果は部門グループによる「部門史の作成」であり、段階2の成果は部門横断チームによる「企画書の作成」であった。

段階1の部門史作成にあたって参考にされたのは、ふくや概要の講演と部門別学習（授業第2～5回目の部門別学習における現場見学・担当者へのインタビュー調査）、『漫画 博多明太子物語 [ふくやの50年]』、『博多明太子物語 [ふくやの50年]』（創業50周年の年に編集された社史）、その他にも図書館データベースの新聞・雑誌記事、文献、などである。学生はこれらの資料や文献を参照しながら、各部門の業務に関わる歴史を部門史として編集した。作成された部門史の概要は、以下の表3の通りである。

表3 段階1「部門史」の概要

制作物	現場調査先	目次タイトル (サブタイトル)
製造部門史	製造・物流部製造課 (ふくやフーズファクトリー)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・はじめに</li> <li>・明太子の歴史 (ふくや、明太子誕生の経緯、明太子開発の秘話、塩分濃度の研究)</li> <li>・工場の歴史 (全工程手作業による製造、昭和51年 第一工場設立、昭和56年 第二工場設立、昭和63年 第三工場設立、平成6年 ふくやフーズファクトリー設立)</li> <li>・おわりに</li> </ul>
物流部門史	製造・物流部物流課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ふくやの概要</li> <li>・物流業務に関する主な歴史 (昭和32年 CI 導入 包装紙・看板統一、昭和45年 航空便利用による全国配送開始、昭和60年 受注センター開設 通信販売本格化、平成9年 オンライン通信販売開始)</li> <li>・イレギュラーセットの改善史 (従来の作業プロセス、分業体制導入後の作業プロセス)</li> <li>・輸送手段の変化と明太子の塩分濃度の関連性</li> <li>・まとめ</li> </ul>
営業部門史	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業部営業課</li> <li>・営業部ダイレクト・マーケティング課</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業の歴史</li> <li>・ダイレクト・マーケティング課 (通信販売・インターネット販売開始の背景)</li> <li>・店舗営業課 (直営店販売にこだわる背景、対面販売、4種類の立地、各店舗企画のイベント)</li> <li>・ふくや出店店舗年表</li> </ul>

段階2の部門横断チームの作業においては、段階1の部門別学習で学習した内容を踏まえて、市場動向把握を目的としたアンケート調査、明太子業界の動向を把握するための業界分析、既存の直営店の現状を知るための店舗観察調査やインタビュー調査などが行われた。これらの探索的な調査をもとに、問題意識の明確化、アイデア創出、コンセプト決定、4P決定、などの作業を行ない、最終的に一つの企画として整理した。作成された企画書の概要は、以下の表4の通りである。

#### 第4節 成長度評価の結果

##### 4.1. 自己評価アンケート実施概要

2.3. で説明したように、学生の成長度を評価する方法として個人のコミットメントに関するアンケートと、社会人基礎力に関するアンケートの2つを用いて、調査した。

受講生は、第1回目の授業（活動開始前：事前）に社会人基礎力に関するアンケートに回答した。そして、第16回目の授業（最終発表会終了後：事後）には、上記の2つのアンケートに回答した。以下では、その結果を報告する。

表4 段階2「企画書」の概要

チーム	企画タイプ	提案名・コンセプト・部門担当者の考察事項
Aチーム	新店舗	【提案名】新しいふくやの一点舗 【コンセプト】若年層が足を運びたくなる店舗 【部門担当者の考察事項】 製造：若年層向けの商品品揃え 物流：従来システムの利用 営業：若年層向けの店舗設計
Bチーム	新商品	【提案名】明太子混ぜご飯の素 【コンセプト】食卓を華やかにする 【部門担当者の考察事項】 製造：他製品の原料の利用・応用 物流：品質管理の検討 営業：従来顧客向けの品揃えの幅を拡大
Cチーム	販売促進	【提案名】食べる健康 明日のチカラ 【コンセプト】食べる健康 【部門担当者の考察事項】 製造：明日のチカラの魅力理解 物流：従来システムの利用 営業：POP、キャッチフレーズの考案
Dチーム	新商品	【提案名】キムチ風明太漬物 【コンセプト】飲みニケーションの起爆剤 【部門担当者の考察事項】 製造：明太子を漬ける際に利用した調味液の再利用 物流：品質管理の検討 営業：従来顧客向けの品揃えの幅を拡大
Eチーム	新商品	【提案名】パリ！のり 【コンセプト】パリ！と辛い「パリ！のり」 【部門担当者の考察事項】 製造：新しいイメージの商品考案 物流：従来システムの利用 営業：従来顧客向けの品揃えの幅を拡大、キャッチフレーズの考案

#### 4.2. 各段階での個人のコミットメントに関する結果

個人のコミットメントに関する結果は、以下の図3の通りである。

図3に示されているように、全ての項目において、段階1より段階2において数値が改善されている。つまり、アウトプット、リーダーシップ役々の役割（5パーセント有意）、チームワーク（1パーセント有意）、自分の貢献・コミットメント（1パーセント有意）、全体的な自分の満足度（0.1パーセント有意）のどれにおいても、段階1よりも段階2において満足のいく

結果を自己認識していると言える。

#### 4.3. 社会人基礎力の自己評価について

社会人基礎力に関する自己評価の結果は、以下の図4の通りである。

図4に示されている結果は、社会人基礎力の能力要素12項目に集約して集計されたものである。2.3で示した36の質問項目は、経済産業省の社会人基礎力の能力要素12項目に対応しており、能力要素1項目に3つずつ用意されている「発揮できた例」から質問項目を必要に応じて文言を修正しつつ作成した。3つの質問項目をそれぞれ Yes = 1 ; No = 0 と得点化し、合計

図3 段階1と段階2での自らのコミットメントに対する評価

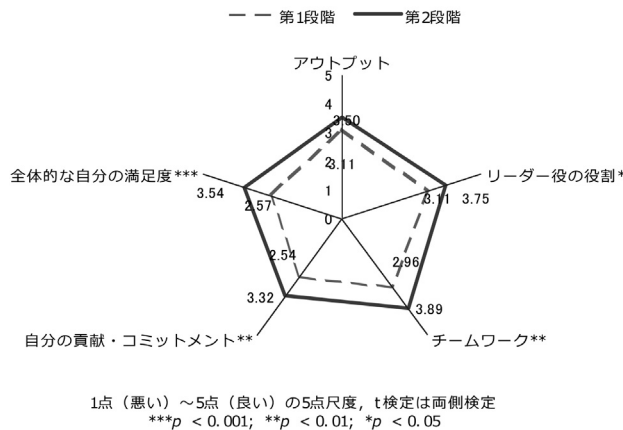
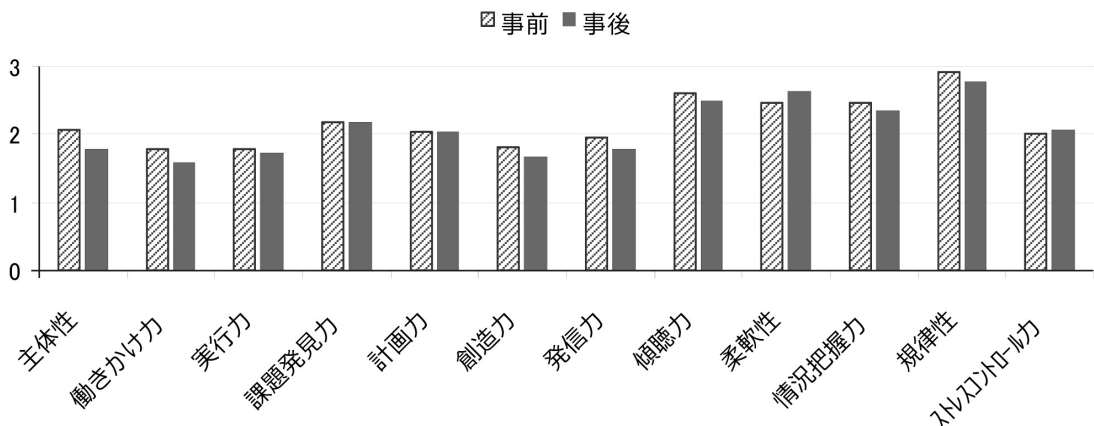


図4 社会人基礎力に関する自己評価の全体結果



したものが図4における数値である。

この結果からは全体的な傾向としての明らかな増減は分かりにくい。これはある各質問項目の変化が逆方向に生じた結果、能力要素内で変化が相殺されたことによる。したがって、能力要素での変化を検討するのではなく、特徴的な質問項目に焦点を当ててみることにする。それが以下の図5である。

図5～図7はYesと回答した人数の全体に対するパーセントを縦軸に取っている。これらの結果は統計的には必ずしも有意な結果を示したわけではないが、図5と図6の結果からは部門間調整が求められた今回のグループ作業における学生間のコミュニケーションが見て取れよう。

図5 現状の課題の認識を示した質問項目

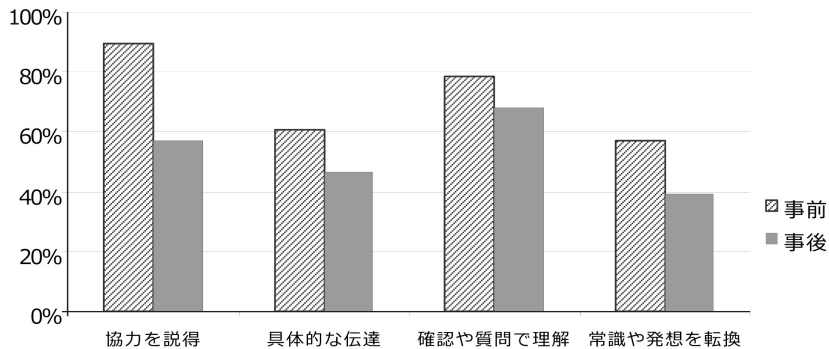


表5 図5のラベルと質問項目

グラフのラベル	質問項目
「協力を説得」	相手に協力することの必然性（意義、理由、内容など）を伝えることで協力を納得させようとする。
「具体的な伝達」	説明を求められたら、事例やデータ等を用いて具体的に分かりやすく伝えることができる。
「確認や質問で理解」	内容の確認や質問等を行いながら、相手の意見を正確に理解することができる。
「常識や発想を転換」	従来の常識や発想を転換し、新しいものや解決策を作り出すことができる。

図6 柔軟性の向上を示した質問項目

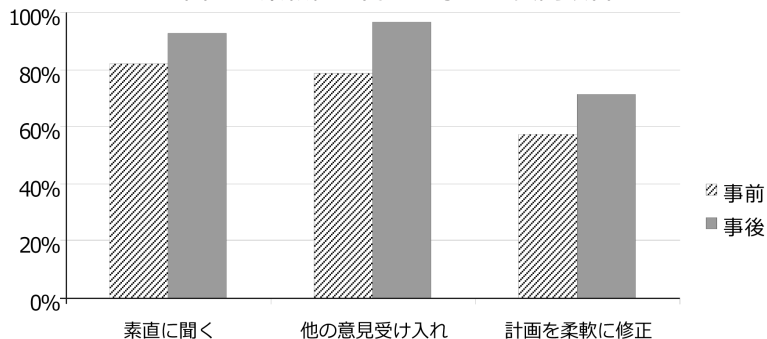


表6 図6のラベルと質問項目

グラフのラベル	質問項目
「素直に聞く」	相手の話を素直に聞くことができる。
「他の意見受け入れ」	自分の主張があっても他人の良い意見を受け入れることができる。
「計画を柔軟に修正」	進捗状況や不測の事態に合わせて、柔軟に計画を修正できる。

図7 チャレンジ精神の向上を示した質問項目

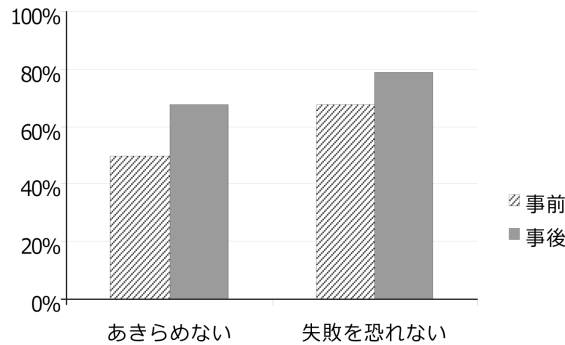


表7 図7のラベルと質問項目

グラフのラベル	質問項目
「あきらめない」	目標に向かっている途中でも、あきらめが早い方だ。
「失敗を恐れない」	失敗を恐れず、とにかくやってみようとする。

## 第5節 おわりに

以上、本稿では、総合演習の活動を記述することを通して、社会化を伴うマーケティングの可能性の模索と、総合演習の教育効果について検討してきた。この取り組みから述べ得ることをまとめておく。

社会化を伴うマーケティングの可能性について

マーケティング活動が社会化プロセスによって促進され得るのかという問いについて、実証することは容易ではない<sup>10</sup>。だが、今回の総合演習の活動において、ふくや側から寄せられたコメント、学生の毎回の振返りレポートを加味して考察すると、社会化によってマーケティ

10 繰り返しになるが、そもそも創発はコントロールが極めて困難な現象であり、その実践や仕組みの研究は容易ではない。そのようなマーケティング活動の成果をどのように評価するかについては、その評価基準に依存する。もしマーケティング活動の成功を、特定の商品・製品のヒットによって評価するならば、日常的に各企業で実際に行われているマーケティング活動のほとんどが失敗だということになる。

また、ヒットとひと言に言っても、例えば短期的あるいは長期的な成果か、どの程度の普及割合か、などの基準によって異なる。長期的視野に立てば、長期的ヒットであったとしてもコモディティ化して次の新商品・新製品・

ング活動が促され得たと思われる側面もあったといえる。

段階1における「(組織) 社会化を想定した当事者視点の獲得」と、段階2における「創造性の喚起」について、ふくや側から寄せられたコメントでは、段階1の部門史においてはふくやの今を比較的良く理解していると評価されたグループがほとんどであった。しかしながら、段階2の最終発表において、新奇性のある企画であるかという面では一部の企画に対しては新奇性があるという評価を得たが、平均して「普通」未満という厳しい評価を得た。

この背景には、マーケティング企画の作成を得意とする学生が、自らの創造的な発想が十分に生かされたとは言いがたかった面もあったようだ。社会化のプロセスが導入されることによって学生は背景知識を得ることができたが、そのことによってマーケティング企画の困難さを経験し、現実の厳しさをより自覚する取り組みとなったと思われる。したがって、段階1の理解が段階2に活かせていたかどうかについては疑問が残った。

また、「創造性の喚起」つまり創発について、2.2.で述べたように、そもそも創発そのものがコントロール困難な現象であるということはアイデア創出が容易でない単純な理由として挙げることが可能であろう。そして、やはりふくやに明太子を用いた新商品や明太子の新しい食べ方の開発において他の追随を許さぬ蓄積があることが、創発の認知を難しくした側面はあるだろう。

今回の活動記録は1年目の取り組みのものであり、発展途上の取り組みである。しかし、マー

ケティング活動を促進する創造性の喚起は、企業の実践面においても理論研究においてもさまざまな試みがなされており、総合演習は教育面からの取り組みではあるが、社会のプロセスを導入することによる一つの試みであると言える。

#### 総合演習Ⅱの教育効果について

総合演習の教育効果についても容易に判定できるものではないが、ここでは今回の学生の事前・事後の自己評価アンケート結果より考えられることを述べて今後の課題とする。

第1に、「各段階での個人のコミットメントに関するアンケート」、図3(4.2.)より考えられることについてである。この結果より、学生は、段階1より段階2において満足のいく結果を自己認識していると言える。その原因は、学生の振り返りレポートを加味して考察すると、グループの規模が主な要因の一つであると考えられる。

つまり、グループの規模が段階1では9~10人、段階2では5~6人であり、グループの規模が相対的に大きい段階1においては一部の学生が主導権を握り、残りの学生の中には埋没してしまい、グループ全体としてのまとまりが悪化したり個人の役割が希薄になったりしていた。一方、グループの規模が小さい段階2の方がメンバー同士の話し合いが密に行われていた。

この結果は非常に興味深い。人数が少なくなるほど個人の全体に対するコミットメントは否応なしに高まるであろうから、「自分の貢献・コミットメント」(1パーセント有意)の数値や「チームワーク」(1パーセント有意)が改

---

新技術に取って代われる存在となることが、脱成熟の可能性の有無はどうか、あるとしてそれをどのように事前に知るのか……などの条件が絶えずつきまとうことになり、切りがない。

学生が行うマーケティング活動は商品化された段階で十分に成功であるという考え方もあるだろうが、実社会においてはその段階で済まされないという厳しい現実がある。総合演習では、現実感(当事者視点)を伴うマーケティング活動を通じて、学生の企画がふくやに関心を持って受け入れられることを目指してはいるが、理論の実践を通してその有用性や限界を含む深い理解に到達することがむしろ重要な課題である。言い換えれば、経営学・マーケティング論に裏付けられた実践がどのように実社会で受け入れられるかという課題へ取り組む「理論と実際の統合」への挑戦が課題である。



善するのは予想に難くない。しかし、リーダーシップ役の人物に対する評価（実際に自分がリーダーを務めたと認識している学生は自己評価）も少人数になるほど総じて向上した（5パーセント有意）という結果は多少予想外であった。これは、第2段階の規模が6名程度と、俗に言われる「管理・統制の幅」の上限にほぼ一致していたためと思われる。これよりも人数が少なすぎれば管理者の存在は必要というわけではなく、またこれよりも多すぎたらコミュニケーション不全が生じると考えられている。まさに第1段階ではこの後者の状況にあったのではないだろうか。

また、満足度が0.1パーセント有意と、最も強い変化を示したのも同様に興味深い。これは授業設計において重要な意味を持つ。グループワークを行った際の学生の満足度がグループ規模に応じて大きく変化することが部分的に示されたのであるから、同様の授業においては目的に応じた適切な人数規模を入念に検討しなければならないことになる。

第2に、「社会人基礎力の自己評価」の結果、図5～7（4.3.）考えられることについてである。総合演習の目的として社会人基礎力の育成を視野に入れているが、最初の一步としては学生各自が自らの現状を理解し、課題を認識することが重要である。この点では、社会人基礎力の自己評価において事前・事後で評価が下がった項目が4つあったことは注目に値する。つまり、事前では、自信を持っていた能力であっても、実践に取り組んだ事後に、自らの力の限界に直面しているということが考えられるだろう。

また、事前・事後で評価が下がった項目というのは、「協力を説得」、「具体的な伝達」、「確認や質問で理解」、「常識や発想を転換」であり、社会での実践経験の少ない学生が今後身につけていく能力であり、経験の乏しい現段階で自信を持っているということはむしろ腑に落ちない。実践経験を通してこうした力の不足を認識した

ことが、今回の教育効果として考えられる。

その一方で、事前・事後で評価が高くなっている項目がある。それは、柔軟性とチャレンジ精神である。これらの能力は、どちらかと言えば、社会での実践経験でなくとも、学生同士のグループワークの経験を重ねることによって向上する能力だと言える。2つの段階によって構成されている総合演習では、異なる2つのグループ編成によって異なる2つの課題に取り組む中で、グループワークへの柔軟性、2つの異なる課題へのチャレンジ精神が訓練されたことが推測されるだろう。学生の振り返りレポートで多く言及されていたこともグループワークの難しさやそれをどのように乗り越えたかの記録であったことを加味すると納得がいく。

また、総合演習では、友人同士で受講を申し込んだ学生に対しても、段階1・段階2で強制的に日頃の仲間付き合いとは異なる人間関係の構築を求めた。学生の中にはグループの中に今まで挨拶もしたことがない学生がいる状況にいきなり放り込まれた形になった者もいた。これらの質問項目の変化は、日常の友人ではないグループ内の他者とコミュニケーションを円滑に取ることがいかに難しいかを知り、そしてその経験を通じ、他者の意見を理解しようという姿勢が向上したと感じたという結果であると解釈できよう。

加えて、第1の点で述べたコミットメントに関する結果と、段階2においてコミットメントや満足度が向上していたことを贈号的に評価すると、全体へのコミットメントを増やすことが同時に個人の挑戦意欲を喚起する可能性があるとも考えられる。たとえ第三者から強制的に作られた、初期には非公式組織すら成立していなかったようなグループであっても、人の活かし方によって個々人の意欲を引き出せるというインプリケーションは経営学的にも重要である。

<謝辞>

総合演習 を実施するにあたって、味の明太子ふくや 支援部 網の目コミュニケーション室の山中崇彦氏をはじめとする関係者各位の皆様方には、授業での講演、現場見学の実施、関係資料・情報の提供、中間発表会と最終報告会での審査において、多大なるご支援・ご協力をいただいた。ここに記して、改めて感謝の意を表したい。ただし、本稿における誤診は、すべて筆者の責に帰するものである。

なお、本稿は平成23 - 24年度中村学園大学流通科学部 プロジェクト研究「「学士力」と「社会人基礎力」育成システムの開発 - 教養教育と専門教育の学びのあり方の改善を目指して -」(代表：福沢健)の支援による研究の一部である。

参考文献

- 清水信年 (2002) 「消費者参加の製品開発コミュニティをめざして」石井淳蔵・厚美尚武編『インターネット社会のマーケティング』(pp.272-297.) 有斐閣.
- 高橋弘司 (1993) 「組織社会化研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』8 (1), 1-22.
- 西川英彦, 廣田章光 (2012) 『1からの商品企画』碩学舎.
- 水越康介 (2011) 「ユーザー起動型製品開発の可

能性 スチューデント・イノベーション・カレッジ2012」『Open Journal of Marketing』2011年度 (5), 1-12. 2013年1月30日検索, <http://mizkos.jp/ojm2011-5.pdf>

<参考資料>

- 『漫画 博多明太子物語 [ふくやの50年]』1997年, 株式会社ふくや.
- 『博多明太子物語 [ふくやの50年]』1997年, 株式会社ふくや.
- 『日経広告研究所報』256号、2011年4 - 5月号, 2-3.
- 経済産業省 (2008) 『今日から始める社会人基礎力の育成と評価：将来のニッポンを支える若者があふれ出す!』角川学芸出版, 28 - 29頁.
- 「社会人基礎力に関する研究会「中間取りまとめ」2006年2月」経済産業省 HP. 2013年1月10日検索、<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/freeitem.htm>
- 「「社会人基礎力」育成のススメ ~社会人基礎力育成プログラムの普及を目指して~2006年3月」経済産業省 HP. 2013年1月10日検索, <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/freeitem.htm>
- 「社会人基礎力」経済産業省 HP. 2013年1月10日検索, <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.htm>
- 「大学生の就業力育成支援事業」文部科学省 HP. 2013年1月10日検索, [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/shugyou/1292891.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/shugyou/1292891.htm)