

地域ブランドは進化する

石井 淳蔵(神戸大学・流通科学大学名誉教授)

報告者: 佐々木 亨(北海道大学文学研究院教授)

「対話と寄り添い」というテーマに相応しい、お二人の講演者をお招きしました。最初の講演者は、経営学におけるマーケティングやブランディングがご専門の石井淳蔵氏です。岩波新書に『ブランド』(1999)、『ビジネス・インサイト』(2009)など多くのご著書があり、お名前をすでにご存じの参加者がたくさんいました。講演では、2つの話題についてお話いただきました。

1つめの話題は、「ブランド」とは何かということです。一般的にブランドと聞くと、「ルイ・ヴィトン」などに代表される「ラグジュアリーブランド」のように、企業が価値を定めた上で販売する商品を思い浮かべます。しかし、1980年代にアメリカでニューコーク騒動が起きました。同社がさまざまなマーケティング調査を行い、味のテストも重ねてきた結果、開発されたニューコークを販売した途端、「これは私のコークではない」という多くのクレームが消費者からきました。このことはブランドのたいへん重要な側面を物語っています。つまり、ブランドは企業だけで創るのではなく、「コークを少年時代に野球場で飲んだときのあの味が、私のコークの価値である」と主張するお客さんも、その価値を支配しているということです。このことを受けて、ブランドには2つの種類があ

ることをさらに説明しました。1つは明確で単一なアイデンティティが定まったブランドで、もう一方はアイデンティティが変容するブランドで、その代表として「無印良品」のブランド形成プロセスを説明しました。

2つめの話題は、「地域ブランド」についてです。先に説明したアイデンティティが定まった「地域ブランド」として、夕張メロンや関サバ・関アジを挙げ、アイデンティティが変容する「地域ブランド」として、小布施(長野県)、湯布院(大分県)、富良野(北海道)を挙げました。後者のブランドを「進化するブランド」と名づけ、特徴として、そのブランド「らしさ」が基軸になっています。参加者が増えたり、変わったりするたびにブランド・アイデンティティが変わります。加えて、つねになにか異質の要素が入ってくるのを待っていて、それが「らしさ」に沿って消費されるのが特徴です。このように進化するブランドは、欧米では見られず、日本に固有のブランドの姿であると説明しました。



講演「評価における対話と共創のマネジメント～協働型評価の取組から～」

源 由理子(明治大学副学長・専門職大学院ガバナンス研究科教授)

報告者: 佐々木 亨(北海道大学文学研究院教授)

次の講演者は、「学芸員リカレント教育プログラム」で2018年に、また本プログラムで2022年に、「評価の呪縛からの脱出」でお話しをしていただきました、評価学がご専門の源由理子氏です。講演では、3つの観点から協働型評価について論じていただきました。

1つめの観点は、事業のステークホルダーが評価に参画する意義についてです。今日の社会は多様なアクターから構成されて、社会課題をもたらす要因は複雑につながっています。そのため、例えばミュージアムに関する課題は、学芸員だけが考えるのではなく、事務部門やミュージアム設置者である行政、ミュージアムのボランティアや利用者などが同じ土俵で議論することが重要で、そこで対話し、合意形成するプロセスこそが大切です。近年「コレクティブ・インパクト」の重要性が叫ばれていますが、その背景も同様です。講演では、源氏がこれまで評価専門家として伴走支援してきた評価ワークショップの現場、例えば、滋賀県立琵琶湖博物館や兵庫県豊岡市役所において実践したワークショップを紹介しながら、何のためにプログラムを実施するのか(社会的ニーズ)、このプログラムではどのように価値を生み出そうとしているのか(事業設計)、活動してみて課題はなにか(実施プロセ

ス)といった問いかけによって、さまざまなステークホルダーが参加しているワークショップの場で、プログラムの価値が高まっていくとしました。

2つめの観点は、対話と合意形成を繰り返すことの重要性です。評価ワークショップでの合意形成を経た上でロジックモデルを完成させ、それに基づいて事業を実施する過程で、サービス対象者に調査をしてデータを収集する。ワークショップではそのデータを解釈しながら、これまでの実践的な知や暗黙知を言語化して、あらたなロジックを参加者間で共有しながら、リフレクション(省察)し、次なる合意形成を目指していく展開の重要性を説明しました。

3つめの観点は、このような協働型評価は、当該事業の改善や振り返りにおいて有意義な場であることに加えて、協働型評価を実施し続けることで、組織構成員の動機づけや組織自体のイノベーションの取組につながるということです。



石井 淳蔵氏と源由理子氏の対談

報告者：佐々木 亨（北海道大学文学研究院教授）

お二人の講演者の研究分野は経営学と評価学であり学問分野は異なりますが、ブランド形成の過程と協働型評価の過程においては、対話と合意形成に関して多くの共通点がありました。講演終了後に、佐々木の司会進行のもとお二人が対談をしました。

はじめに、石井氏からお話がありました「「らしさ」に沿った意思決定のネットワークの中で自身の姿が変わっていく」（オートポイエティック・システム）ことと、源氏からのお話しにあった関係者が一緒に対話して合意形成し、評価していくという「プロセス・ユース」が重要というお考えは、とても共通していると捉えましたと司会進行から話題を提供しました。

その上で、講演内容に関してお互いに質問やコメントをしてもらいました。石井氏からは、経営学やマーケティングの教育では、ケーススタディをよく行います。源氏のスライドで紹介されたワークショップのように付箋を使って、参加者全員でその組織の課題などを明らかにしていくプロセスには親しみがあります。一方で、暗黙知を形式知にするというプロセスはサイエンスであり、最終的にはどこかに「真実がある」という考え方はないかと質問がありました。これに対して源氏は、

ワークショップでは、すでにどこかに存在する真実を見つけるのではなく、対話しながら共通理解を作っていくというものです。補足として、そのためには、経験がバラバラなメンバーが数量的なデータによるエビデンスを参考にすることで、対等な議論ができるように仕掛けを設けていると説明しました。

源氏から石井氏に、オートポイエティック・システムの例として挙がっていた「無印良品」では、これは商品化する、これは商品化しないと判断する基準はどこにあるのかと質問しました。これに対して、石井氏は、日本社会では前任者のやったことは否定しない、でもそれに自分なりの新しいことを加えていくという、日本の組織のダイナミズムがあるという前提をお話しになった上で、新しく開発しようとする商品がポンポンとつながっていくと採用される。しかし一方で、はじき出されたアイデアがたくさんあるはずとお答えになりました。

次に、ミュージアム経営であれば利用者や地域住民、企業であれば消費者といった対象に棲み込むための条件を伺いました。源氏はJICAにおける評価のご経験から、共感という意味での「エンパシー」ではないかと主張しました。ケニアの貧困地域で事業評価を実施したご経験



から、単にかわいそうといった同情の「シンパシー」だけでは不十分で、社会背景に関する客観的で全体的な理解を伴った上での共感が必要としました。また、ここで司会進行から、石井氏の『寄り添う力』（碩学舎 2014年）に書かれている「盥（たらい）の話し」を、対象に棲み込む事例の一つとして紹介しました。これは製薬会社のエーザイが自分たちの仕事とは何かを考える際のエピソードとして引用されたものです。

ある病院での話しです。がんが進行している女性患者が入院している病棟では、夜になるとその患者は何度もナースコールを鳴らし看護婦を呼びます。「わたし、死ぬのよ。わかる？ なんとかしてよ、看護婦さん」と。あるとき看護実習にきていた学生がこのコールを受け、患者から同じことを言われます。プロの看護師でも対応が難しい場面ですので、実習中の看護師では対応できないのは当たり前です。しかし、彼女は小さい盥にお湯を入れて持ってきて、ベッドにビニールシートを敷いて、その患者さんの足を洗いました。患者さんはなにも言わず、あくる朝になって、「私、もう「死ぬ、死ぬ」って言わない



から」と言いました。

この話してから、医療の現場であろうと、ビジネスの現場であろうと、つい当事者から答えを導き出そうとしてしまいますが、「患者さんと喜怒哀楽を共にする」というのは、そうではない。喜怒哀楽を共にするとは、患者さんから、なにかニーズを引き出すための手段ではない。「患者さんの気持ちに寄り添う」こと、それ自体が目的なのだとしています。石井氏は、なぜ患者さんからこの言葉が出てきたのかという背景にまで思い至ることが、対象に棲み込む、対象に寄り添うことだと主張しました。それがあってはじめて、足を洗うという「創造的な行為」ができるとしました。

対談ではこのあと、対話と寄り添いのためにはケースで学ぶことは重要であるという話題になりました。最後にフロアからの質問を受けて終了しました。

