

令和元年度学内公募研究（地域連携型）
〔研究論文〕

道の駅の役割開発による地域・産業活性化と、地域課題・ニーズ対応
—地域おこし協力隊育成のための人的資源管理—

佐藤 飛鳥¹⁾

Region and Industry Revitalization by Developing the Role of Roadside
Station for Local Issues and Needs
: Human Resource Management for Development of Local Vitalization Cooperator

Asuka SATO¹⁾

Abstract

From perspectives of Human Resource Management and Marketing, this paper focuses on the skill succession and developing for Local Vitalization Cooperator (in our case, who called Woodwork Supporters: WS), which is a common issue in other regions. And discussing (i) the division of roles of stakeholders and the necessity of measures to increase engagement, including empowerment of WS, and (ii) for the necessity of an explicit knowledge professional training system by acquisition and conversion of skills and know-how of local SMEs and the craftsman, and a human resource development program to understand local resources and take charge of the region, in order to enhance the "Regional Brand". By continuing to implement these programs, this project aims to demonstrate the process and methodology of industry-government-academia collaboration to create Regional Brands in the midst of regional stagnation, that based on both HRM and Marketing theories.

1 学内公募研究の達成目標と本稿の目的

1.1 学内公募研究の達成目標

本研究は東北工業大学学内公募研究・地域連携型「道の駅の役割開発による地域・産業活性化と、地域課題・ニーズ対応」に採択されたものである。その目的は、県内自治体の多くが少子高齢化や後継者不足の課題を抱え、震災後の人口流出も重なり、人口・税収減が住民サービス低下を招く悪循環に陥っている（宮城県下 35 市町村中 23 が消滅可能性都市である）状況を踏まえ、これらの地域課題に対して、2019 年に東北工業大学と連携協

1) ライフデザイン学部 経営コミュニケーション学科 准教授

Associate Professor, Department of Management and Communication, Faculty of Life Design

マーケティングサポート研究所 所長

Director, Marketing Support Laboratory

定を締結した登米市津山地区をモデルに、「道の駅」を核とした地域活性化プログラム（魅力向上と地域連携機能充実による利用者増，地域を担う人材育成，新商品領域創出）による地域振興策を提案することであった。

登米市の予算上の制限や，市の計画に本提案を取り入れる検討期間や制限などもあり，計画当初から最低でも3年間は継続して実施しないと目的が達成できないと考えて応募書類にもその旨記載していたものの，2019年9月の台風被害により対象施設である「もくもくランド」は甚大な被害を受け，売り場・店舗が使用できなくなる事態に見舞われたことから初年度の計画もままならない状況となった。道の駅活性化策も9月以前に開催した複数回の会議で提案をしてきたが，まずは原状復帰が優先であり，低地の浸水被害対策のため，移転を含め登米市の判断と連絡を待つしかないのが実情である。

被害直後に駆けつけた本学教職員と学生らの泥掻き，床磨き，木工製品の洗浄や陳列のボランティアにより復旧時間を短縮できたことは，非常時に頼れる場所（本学）と人の存在証明であり，産官学連携でネットワークを広げていたことのメリットである。また，先方が業務に使用していたPCも水没してしまったことから，本学から2台のPCを寄贈した。一方で，本研究で提案し，一部進めていくはずであった「目的化」のためのドッグラン，木製ペットグッズ商品化，地場の野菜や登米産牛などの食材を使用した食事処での新メニュー開発などは実質的に困難な状況となった。そこで今年度は登米市・津山木工芸品事業協同組合と協力して育成方針を検討し，「地域おこし協力隊」（以下，登米市津山地区の地域おこし協力隊について触れる際には「木工芸支援員」と呼ぶ）へのサポートを行った。木工芸そのものから離れたパンフレットやポスター等のデザインや，研修会の紹介，秋保での実習アレンジを行った。専門が幅広い研究所員のサポートもあり，相談内容によって対応する人物が確定しつつあることは役割が定まってきたことの証左である。

本学で2回，現地で4回実施したミーティングでは今後の方針を確認し，まずは復旧を優先しながらも，申請中のバイオマス発電のキュービクルの設定，床の張替えにあたっての浸水状況の確認，ドッグラン建設予定地の検討，味処「木里口（きりくち）」の今後のメニュー開発，ときめき野菜と木工品のレジ統一化，木製家具のウインドディスプレイ（空間再現による利用シーンのイメージ化）などを引き続き前向きに検討することを決めた。

1.2 本稿の目的

著者の研究領域である人的資源管理論及びマーケティングの両観点から，本稿では初年度の活動から，他地域でも共通事項と思われる次世代を担う地域の若者や地域おこし協力隊員の育成に焦点を当て，①「地域ブランド」を付与する商品・サービス開発とまちづくりとが関連性・一体性を持つための関係者の役割分担と，木工芸支援員へのエンパワーメント（権限委譲）も行いつつ，エンゲージメントを高めることの必要性を認識していただくこと，②形式知化された専門職研修システムと，地域資源を理解し，地域を担う人材育成プログラムの必要性を認識していただくことを目的とする。これらを引き続き実践していくことで，地方が停滞する中で「地域ブランド」創出への産官学連携のプロセス・方法論の例示へとつなげていきたい。

3 「地域ブランド」を高めるための関係者役割分担と、エンパワーメント（権限委譲）を含めたエンゲージメント向上策

3.1 木工産業を利活用する企画／商品提案と、実行力を備えた人材育成

本学と登米市は2018（平成30）年2月に連携協定を結んでおり、平成31年度の連携事業を開始している。そこで地域おこし協力隊「木工支援員」研修プログラムと題し、木工芸支援員の育成方法について協力体制を構築し、研修内容や支援体制、大学提供の講義などについても話し合いを進めている。すなわち、道の駅活性化に欠かせない、木工産業を利活用する企画／商品提案・実行力を備えた人材育成も行うことを視野に入れた。本研究では集客力を高めるための魅力を、顧客・地域住民・自治体の視点でヒアリング調査するなどして利用者目線で検討したり、プロトタイプを作成することを企図した。また、既存の木工品にとどまらず、わざわざここに買いに立ち寄る顧客を増やすためには、立ち寄る目的となるような新用途を備えた商品開発が必要になる。地元住民の集う場所として、さらに購入や体験という目的を持って立ち寄る人の目印としてもくもくランドをポジショニングしていく必要があり、調査、商品開発、広報面からサポートしていくことで連携を開始した（図1、図2）。



図1：学内でのミーティング（キックオフ）



図2：もくもくランドでのミーティング

地域のキーパーソン、関連団体の役職者などと今後の活性化方針と策を決定していく上で誰が何を担当するのかを早期段階で整理し、役割に時間と資源を集中することが求められる。特に、必然的にステークホルダー（プロジェクトへの参加者）が多くなる今回のような地域連携のケースでは、一方でそれぞれのアクターが良かれと思って木工芸支援員にアドバイスを行って指示系統が複雑化して混乱が生じ、他方でアクターの思い込みによってこの部分は別の人に任せておけば大丈夫と考えたり遠慮したりすることによって、最終的に誰も指示やアドバイスを行っていないこともあった。協力隊員業務の指示は所属部署である総合支所長から、技術指導は最終責任を木工芸組合理事から、しかしその都度技術習得サポートをお願いしている職人からアドバイスを受ける。デザイン面でのアドバイスは職業デザイナー経験があり、デザイン関連講義・実習で教鞭を取っている大学教職員から受ける。外部セミナー参加による研修や実習プログラムは、元県職員であり県内の職人の人的ネットワークと地域資源を熟知し、職人とも懇意にしている職員や、地域連携センターに集まる情報から選別の上情報提供して市の職員と勤務日の中からスケジュールを決定するなど、育成のための責任と役割分担を決定することで日頃の指示系統の明確化と、木工芸支援員が必要とするアドバイスを得る（相談できる）体制づくりができる。

また、市の担当者は市議会での予算獲得やグランドデザイン提案後、実現に向けて調整し、シティセールス（シティプロモーション）をする。施設の指定管理者は敷地内の土地の有効利用、安全管理、店舗の使用法（各店の面積や配置）、店舗内装及び販売商品の選択、在庫管理、接客、従業員の配置や労務管理等の運営業務など多岐にわたる役割があり、地域産業である木工芸組合や職人たち、またサポートする大学とで分担しながら木工芸支援員の育成（木工芸の技術習得体制、地域資源の把握、物産展等や販売におけるポスター作りや情報発信、地域の方との顔つなぎや人脈形成）が必要になる。

木工芸支援員自身も近い将来独立していくにあたって、ある意味受動的な指導・研修を受けて手に職をつけつつも、一方で、「エンパワーメント：Empowerment, 権限委譲」が行われ、主体的に活動ができることが約束されれば情報発信業務や自らの創意工夫を取り入れた商品提案や売り場づくり、イベントを開催することで小さな成功体験を積み重ねて自己効力感を高めることができる。

ここで重要なのは、木工芸支援員は技術を教わるという面では修行中の身でありながら、地域住民として地域の情報、特に木工芸について発信していく点では積極的に地域の魅力をアピールしていく存在でもある。木工芸支援員になる前（他地域の場合地域おこし協力隊員になる前）の経歴や年齢は様々で、期待や希望を持っている。総務省によると、地域おこし協力隊導入の効果を「～地域おこし協力隊・地域・地方公共団体の「三方よし」の取組～ⁱⁱ⁾」とし、隊員は「自身の才能・能力を活かした活動、理想とする暮らしや生き甲斐発見」、地域は「斬新な視点（ヨソモノ・ワカモノ）、協力隊員の熱意と行動力が地域に大きな刺激を与える」、地方公共団体は「行政ではできなかった柔軟な地域おこし策、住民が増えることによる地域の活性化」が得られるとしている。達成感を感じ、地域に愛着を持ち、生活できる収入を得られる算段を得て、定住を決意してもらうためにもエンパワーメントは必須である。

大学側が提供した主な育成サポートは、①木工芸支援員育成プログラムの相談（大学から提供できる講義など）、②ポスター類・パンフレット類のデザイン指導（図3：地元野菜の詰め合わせBOXの選択肢に木箱付きを増やし、木箱を活用してもらうことで木のあふる生活の良さを感じてもらおう企画である。企画提案は大学であるが、野菜同梱用BOOKの内容や木箱の活用法は木工芸支援員が原案を作成し、再度BOOKのフォント、配置、文言等を大学側からアドバイスした。やり取りはメール及びミーティングの機会を利用して対面で実施した。図4：木工芸支援員のポスター原案に対し、トーン、コンテンツ構成、各アイテムの大きさ、キャッチコピー、フォントなど様々な観点からアドバイスした）。③ポジショニングマップの指導（地域の職人、その得意な技能、代表作などをマップ化する。地域にどのような技術があるか、また教えてほしい技術を持つ職人の居場所を知ることにつながる。長期的にはそれらの人的ネットワークを結び、津山ブランドを形成していく際にも使用できる）。④研修会の紹介及び実地指導職人の紹介（一番町ロビーや外部を含め、出席すべきセミナーの情報提供や、秋保の仙台筆筒職人への顔つなぎと実地研修のセッティングなど）である。

多様な関係者がいる中で、最も担当するにふさわしい役割をお互いが認識しあって分担し、チームとして木工芸支援員をサポートしていく体制を整えることが必要とされる。

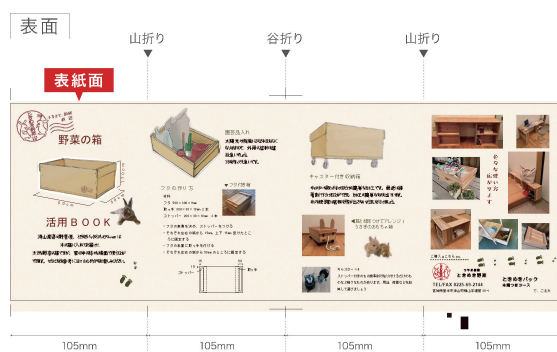


図3：木工芸支援員のデザインした「ときめき野菜」の木箱活用BOOK



図4：物産展での団体紹介ポスター

4 形式知化された専門職研修と、地域資源を理解して地域を担う人材育成プログラムの必要性

苦勞して技術を身につけた職人の「技術は見て盗むもの」との考え方を払拭し、最大3年程度の期間内に基礎技術を身につけられる研修プログラムを職人と大学とで実施することが優先事項である。作るものによって必要な道具とそれを使いこなす技術を教え、実際に何度か作ってみることで、木皿を作るには、飾箱を作るには、幼児向け玩具を作るには、と繰り返す中から、その組み合わせによって木工芸支援員が新たにチャレンジしてみたいもののイメージが湧き、一人でできない場合にはまた職人に相談して新たな技術習得を図ることを意味している。そのためにも限られた時間を効果的に配分し、木工技術を磨く時間・県内の別の職人のもとで技術指導を受ける時間・地域資源の理解の時間・定住を促す愛着を育てて地域住民にとっても協力隊員が必要な存在になるように地域に溶け込むためのイベントや方策を実施する時間を生み出す必要がある。

4.1 高齢化時代における技術の形式知化と次世代継承

高齢化により、職人の技が次世代に継承できなくなる恐れが高まっている。特に職人の世界はともすると封建的で、手取り足取り丁寧に教えることが少なかったという経験も聞く。しかし、地域資源である技を守り続けるには、失われる前に粋を集めて木工芸支援員に継承し、協力隊員の制限期間であるおよそ3年内を目処に一通り知識として蓄え、その後年月をかけて繰り返し創作を重ねることで腕に磨きをかけて自分の技術として体得していく覚悟を決めてもらうため、3年間で基礎習得ができるようドラスティックに研修方法を整え直さねば間に合わない。その意味で、職人たちが苦勞して暗黙知として感覚的に習得してきた技を、ポイントを整理しながら形式知化し、(木工芸支援員だけでなく、地域の若者がそれを仕事にしたいと思ったら育成できるプログラムとして)次世代に伝えるための仕組みが求められている。

4.2 目標管理制度とパフォーマンス・マネジメントによりエンゲージメントを高める研修に

組織の目標達成を目指して構成員の能力を引き出し、個人と組織の成長を促進するために、「目標管理制度 (MBO: Management By Objective) ⁱⁱⁱ」は、目標設定し、目標に向

けて行動し、その結果と結果に対する評価のプロセスを年次評価するサイクルを1年ごとに繰り返す。コミュニケーションを密に取ることで構成員のモチベーションを高める事ができる。さらに一步進んだ「パフォーマンス・マネジメント (Performance Management)^{iv)}」は、評価者と被評価者のコミュニケーション頻度を高くして円滑なコミュニケーションを進め、リアルタイムにフィードバックを行う点に特徴があり、対象者の強みを重視していく手法となる。これにより「従業員エンゲージメント (Employee Engagement)」が向上し、対象者が主体性を高め、行動について自覚することで次の展開において自分の役割を明確に位置づけて行動できるという。「従業員エンゲージメントの高さが従業員がその職場にとどまる率を高める^{v)}」ことについても研究及び実践が進んでおり、仕事に肉体的にも心理的にも感情的にも打ち込んでいる「エンゲージしている従業員」(Engaged Employee^{vi)})とされる。その後のいくつかの研究から要約すると、仕事への関わり度合い、コミットメント度合い、満足度合いがエンゲージメントに影響を与え、ひいてはその組織にとどまろうとする(リテンション: Retentionになる)。日頃のインフォーマルなコミュニケーションもエンゲージメントを高めるために有用とされており、個人観点の従業員エンゲージメントでは仕事上の会話だけでなく、個人的な相談にも乗れるような(木工芸支援員であれば慣れない土地での生活で困ったことを相談できる)関係性の構築が望ましい。

一方、組織観点の従業員エンゲージメントもあり、1 on 1(上司と部下が1対1で定期的実施するミーティング)やフィードバックを行うと良いとされている。関係者の中にメンターとして「将来こういう職人・人になりたい」と本人が進んでロールモデルにする人物が現れ、またその人から承認されることで成長を感じ、コミュニティにとどまろうとする事が考えられる。これはハーズバーグの「二要因理論^{vii)}」の「動機づけ要因」、すなわち仕事の出来がよいと認める(承認)、目標達成を実感する、といったことがエンゲージメントやリテンションにつながることも整合的である。

なお、エンゲージメントは世論調査会社 Gallup Inc.のQ12(従業員エンゲージメントサーベイ: Employee Engagement Survey, アンケート形式)で計測できる。2020年に同社開催のウェビナーに複数回参加した所、近年ではエンゲージメントからウェルビーイングに発展しているといい、2000年代後半から、肉体的健康・メンタルヘルスを含むウェルビーイングが労働者の満足度を上げ、エンゲージメントや事業継続に好影響を及ぼすとする研究が盛んになってきている(例えばNielsen et al., 2008^{viii)}・Koubova and Bchko, 2013^{ix)}・Khaled K.A., 2019^{x)})。

上記で紹介したいずれの概念も一般企業における上司と部下を想定しているものではあるが、木工芸における師匠と弟子との間にも適用可能な手法であろう。師匠の仕事を横目で見ながら家に帰って反芻する方法のままでは、技術が消えゆくのを放置しているのと同義である。残したい、伝えたい木工芸を確実に継承するために、師匠は手が覚えている作り方のコツや慎重を期している点を、目の前で作って見せながら、同時に言語化して伝え、弟子(木工芸支援員)はそれらをメモ・整理し、文書化により形式知化していく。この形式知化されたマニュアルが次の木工芸支援員や、地域に暮らす若者の次世代のテキストとなる。また、弟子は師匠の手仕事をその場で再現してみ、見たり聞いたりしただけでは伝わらない難しいポイントを尋ね、アドバイスを受けてその場で改善していくことが密なコミュニケーションと即時評価に相当する。

5 地域のオリジナリティを大切にした道の駅活性化

5.1 地域のオリジナリティ＝強みを理解する

本研究はフィージビリティ・スタディとして、道の駅の従来の役割（休憩機能、情報発信機能、地域連携機能の3つが必須条件）に加え、地域の魅力（産業、人、食など）を体験する拠点としての活用方法を提案していた。津山もくもくランドは高速道路の延伸などにより休憩所として立ち寄っていた利用者が離れていった。また、道路網の整備に合わせ、コンビニエンスストアやガソリンスタンドなどの生活インフラは新道路沿いに設置され、高齢者の買い物難民化を促進することにもなっている。こうした事態は地方の縮図であり、その解決策を求める地方自治体は数知れない。道の駅の来客者減・売上減などの経営課題と、地域住民の生活インフラ不足などの生活課題を、地域が育成してきた地域資源の活用により同時に解決する試みが成功すれば、他地域の手本ともなる。一方で、全国展開のスーパーマーケットやコンビニエンスストアにより、日本全国で統一規格の商品が入手できる品質の安定性・利便性をもたらしたが、地域独自の行事、風習や慣習に合わせた特殊なニーズや好みの食材や商品、旬のもの、小ロットのもの、手作り品など、地域の商店などが地元の生産者から仕入れて販売してきたような商品を取り扱いが減るか無く、地域の多様性や文化性が失われることにもなっている。

ここで必要なのは、地域産業の保全・育成の観点からも、「地域のオリジナリティを大切にした道の駅活性化プログラム」であり、地域資源をあらゆる方向から分析し、強みを自覚することである。いずれの地域においても、早い段階で地域おこし協力隊員を中心に、地域関係者も含めて自己分析を行うべきである。地域資源はいわゆる「4大経営資源」として有名な、ヒト・モノ・カネ・情報の観点と、近年経営資源に加えられることのある＋αの視点に重なるところが多い。

5.2 経営資源の分析視覚

1) 「ヒト」 人的資源：ヒトこそが利益を生み出すすべての源泉であり、しかもヒトは成長する。個人の能力を高めるとともに、地域内の人的ネットワークを把握し、新たに繋ぎ、地域としての強さをブランド化に繋げていく。2) 「モノ」 有形資産：土地、建物、車両、PCなど不動産、動産のあらゆるモノが該当する。「木」にこだわり、木をテーマにした施設、商品、シンボル、(無形だが) イベントと拡大していく。3) 「カネ」 運転資金、設備投資、新商品・研究開発費、その仕事で生活していくことのできる給与、補助金、外部資金などが必要である。4) 「情報」 無形資産：知的財産 ex.) 意匠、ソフトウェア、顧客リスト、ナレッジ (職人依存の暗黙知を言語化した技術の形式知)、ノウハウ、ブランド、信頼、組織力、文化など。

これらを木工芸支援員に把握してもらうため、津山の職人と、その作品を経営資源としてマップに落とし込む作業を依頼した(3.1で触れたポジショニングマップの指導)。ヒトや情報はユニークな製品・サービスを作る上で重要であり、模倣困難性が高いことが長期的な競争優位を生む。津山の木工職人は高い技術力を備えていると思われるにも関わらず、もくもくランド内で販売されていた木皿等の木工品のデザインには「矢羽」であることを除き、フォルムや機能、製品の種類において「津山らしさ」(すなわちオリジナリティ＝競争優位)が見受けられなかった。これから新しい津山ブランドを牽引していくはずの木工芸支援員にはユーザーオリエンテッドで意匠性の高い「ものづくり」を体得してほし

いため、元メーカー勤務でペット関連商品のデザイナー経験者の本学教員によるデザイン案や、もくもくランドの設計に携わった教員のデザイン案を示した（図5、図6、図7、図8、図9ドッグランの柵とペット用グッズの提案）。

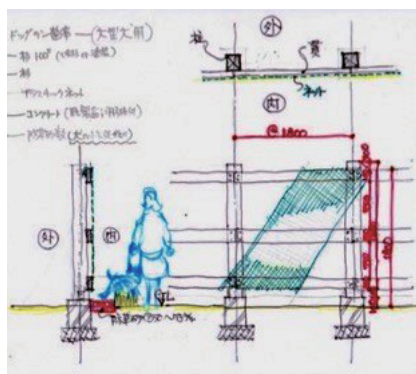


図5：ドッグラン用大型犬脱出防止柵

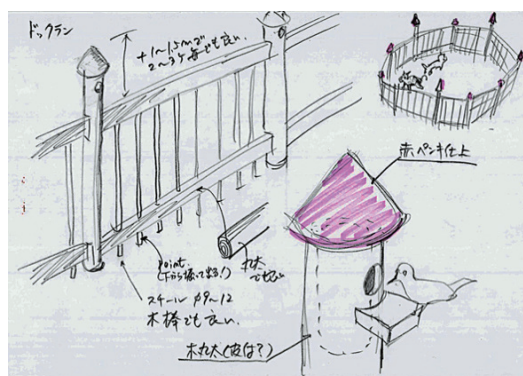


図6：ドッグラン柵デザインイメージ

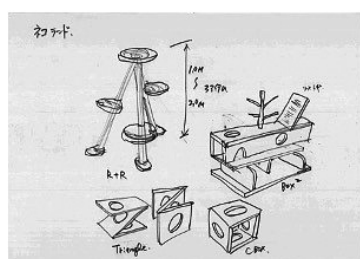


図7：ネコランド

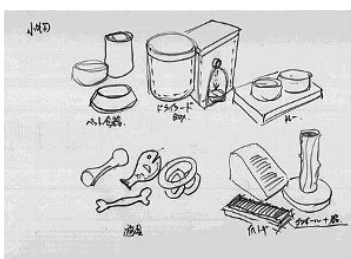


図8：ペット用グッズ（小物）

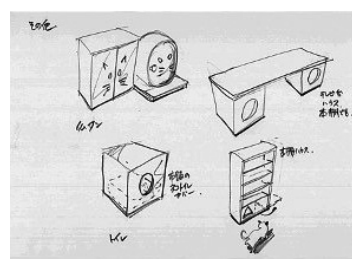


図9：ペット用グッズ（その他）

6 今後の課題

台風被害からの復旧が最大の課題であり、また新規取組みのための市の予算確保や外部資金の獲得が必要である。2020年2月にバイオマス活用申請を終えており、従来の計画通り、国土交通省「重点「道の駅」の企画提案の募集について」などの公募を待ち、関係者と相談の上申請していきたい。

繰り返し述べるように、人口減少社会において、地域資源を活用した地域生活拠点の活性化は、地域住民の生活インフラ整備にとっても、賑わいを創出して活気を取り戻すためにも、入込客を増やして売上増を図る観点からも、産業／人材育成の観点からも、他地域のグッド・プラクティスが求められている。同様の地域課題を抱える地方自治体・地域住民が、その地域の持つ地域資源を利用して、自らの生活を振り返って埋もれていた価値を見出し、身の丈に合った取り組みを始めることで実現可能なことに着手して生活に輝きを取り戻し、いずれ売上に繋がっていくことが期待されている。

2020年3月13日の道の駅津山産直センターでのミーティングで来年度の復旧・復興イメージを関係者間で共有し、本研究で引き続き以下のサポートを約束している。しかし、もくもくランドの施設復旧（嵩上げ工事や床板の張替え等）が先決で、登米市予算や長期計画（所在地の移転可能性）が絡んでくることから、学内公募研究次年度申請は行わない

こととした。地域連携センターを通して引き続き登米市側の意向と調整を行った結果、次年度は本学のプロジェクト研究所のうち、生業景デザイン研究所（所長 大沼正寛）、地域のくらし共創研究所（所長 伊藤美由紀）とマーケティングサポート研究（所長 佐藤飛鳥）の3研究所合同でランドデザインを提案することを目標に、登米市と2021年1月から10ヶ月の契約を結ぶ方向で折衝中である。

最後に、本稿を執筆している2020年11月時点で引き続き実施していく可能性のある項目を列挙しておく。1) 再生可能エネルギー設備導入可能性（補助金の採択により木質バイオマスボイラー・キュービクル等の設置）、2) 地域おこし協力隊木工芸育成のサポート（教育プログラム・デザイン・マーケティングのサポート、各種研修会の紹介）、3) ドッグラン設置の検討、4) ペット用木製グッズの提案、5) 食事処木里口の新メニュー提案（地元食材を使用したり、地元料理が食べられるもの、BBQセットの販売、五感を刺激するため、ハイレゾ音源を流せるデジタルサイネー一体型ASMRパネルスピーカーを開発したⁱ株ミュージナル「シズルパネルⁱⁱ」とのコラボ）など、6) 円形広場の再整備（ツリーハウス建設）、7) 産直市場の再考（売り場、ギフト、さとふる）、8) レジの統一化・省力化、9) 木製家具のウインドディスプレイ、10) 緊急時の避難指定地「道の駅」としてのあり方の検討（国交省からの指定、補助金申請など）。

筆者は、マーケティング的観点から、地域の誇る木工芸品にデザイン面や機能面からオリジナリティを高めて競争優位にしていくことに加え、人的資源管理論的観点から、地域に定着し、地域を担う人材の育成についても触れた。いずれも引き続き実践していく中で、方法論やプロセスを整理し、効果を確認しつつ、他地域にも援用できるポイントを提示することを目標として関わっていく。

*本稿における「リテンション・マネジメント」の先行研究サーベイ及びレビュー、考察はJSPS 科研費 JP18K01750（グローバル人材獲得競争下における人材定着マネジメントの研究）の助成を受けたものです。

ⁱ 総務省「地域おこし協力隊について」より、「制度概要：都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を異動し、生活の拠点を移した者を、地方公共団体が「地域おこし協力隊員」として委嘱。隊員は、一定期間、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・PR等の地域おこしの支援や、農林水産業への従事、住民の生活支援などの「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る取組。実施主体：地方公共団体、活動期間：概ね1年以上3年以下。隊員の約4割は女性、隊員の約7割が20歳代と30歳代、任期終了後、約6割が同じ地域に定住※H31.3末調査時点」。https://www.soumu.go.jp/main_content/000717586.pdf, 2020年11月23日アクセス。

ⁱⁱ 同上。

ⁱⁱⁱ Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, Harper, New York, revised edn, (2007) Butterworth-Heinemann. 「Management By Objectives and Self Control（目標と自己統制による経営）」

^{iv} Luecke, R. (2006) H. B. Review, Harvard Business School Press, B. J. Hall, and Harvard Business School. *Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*. Harvard Business School Press.

^v 佐藤飛鳥 (2020) 「アメリカのリテンション・マネジメントー従業員の能力・意欲向上施策を通して企業定着を図る人的資源管理ー」『労務理論学会誌（人手不足下の労働問題と人事労務管理）』第29号, pp.53-69。

^{vi} Kahn, William A (1990) "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" *Academy of Management Journal*. 33. Retrieved 2020-11-23. 近年の研究ではEmployee Experience (EX) :従業員の経験価値, Employee Satisfaction, (ES) :従業員満足(度)と同義と

されることもある。

- vii Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- viii Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.O. (2008). "The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study". *Work & Stress*, 22 (1), 16-32. <https://doi.org/10.1080/026783708019> Retrieved 2020-11-23.
- ix Koubova, V., & Buchko, A. A. (2013). "Life - work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance". *Management Research Review*, 36 (7), 700-719.
- x Bataineh, K.A. (2019) Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99> Retrieved 2020-11-23.
- xi 2020年度より会社からの奨学寄附金を受け、共感マーケティングを用いて佐藤飛鳥研究室学生とスーパーマーケット（ウジエスーパーでの実証実験開始）及びデパート（藤崎百貨店での実証実験開始）で売り場コンテンツ開発コラボレーションを実施。
会社 Website : <https://www.musignal.co.jp/>
シズルパネル Website : <https://www.musignal.co.jp/products/sizzle/>
コラボレーション内容（マーケティングサポート研究所 Website 内）：
<https://marketingsupportlab.wixsite.com/marketingsupportlab/collaborations>