

学生による起業体験とその取り組み

—豊橋創造大学チャレンジショップの試み—

花岡幹明

目次

1. はじめに
2. 起業家マインドと豊橋創造大学チャレンジショップ
3. 本年度チャレンジショップへの取り組み
4. 本年度の取り組みに対する成果
5. 次年度に向けて

1. はじめに

本学では2001年より豊橋市中心市街地における広小路商店街の空き店舗を利用した学生によるチャレンジショップを行っている。本年度の日本茶葉関連商品販売「茶房 なかやす」は4店目の店舗である。

ここでいうチャレンジショップとは、地方自治体や地域の商業振興支援団体、TMO（タウンマネジメント機関）によって行われている中心市街地活性化事業の一つである。これは新規開業希望者に、商店街の空き店舗の一部を期間限定で格安に賃貸するものでありⁱ⁾、近年では本学のように大学や高校、専門学校などの教育機関によって地域貢献や教育の場として利用されるケースも多いⁱⁱ⁾。

本学は、建学以来、起業家マインドの育成を教育目標として、インターンシップや総合講座ⁱⁱⁱ⁾などを経営教育の実践的プログラム（科目）として導入してきた。このような実践的教育という視野から、チャレンジショップの教育科目との連携を検討してきた。その成果として、現在「ビジネスプランニング」と「ビジネスプランニング演習」の2科目が2002年度より、開講されている。この両科目は、チャレンジショップの事業計画を作成する際に必要な経営関連諸科目（経営戦略、組織、マーケティング、会計など）の横断的な知識を理解、習得することを目的としている。

i) 豊橋市ではTMO(株)豊橋まちなか活性化センターの中小小売商業高度化事業の商店街空き店舗対策事業の一部として、平成12年より行われている。TMOは3年を期限とし空き店舗を借り上げ、テナントに貸与する（最終的には当該テナントによる継続が目標）。テナント助成として、家賃と改装費の一部を補助する（(株)豊橋まちなかセンター、2000年参照）。

ii) 町田雅子、2004年参照。

iii) 本学のインターンシップと総合講座については2節の①において後述する。

更に、本年度より、チャレンジショップの店舗運営全般にわたる問題解決プロセスの実習(学習)を目的とする実習科目を開講することとなった。また、チャレンジショップに関しても、初めて公的に担当教員をおくことになった。

このように本学ではチャレンジショップを大学生に対する実践的科目としての検討を試みている。本稿では、担当教員として、本年度のチャレンジショップに関する本学の取り組みについて、またその成果と次年度への課題及び展望について述べたい。

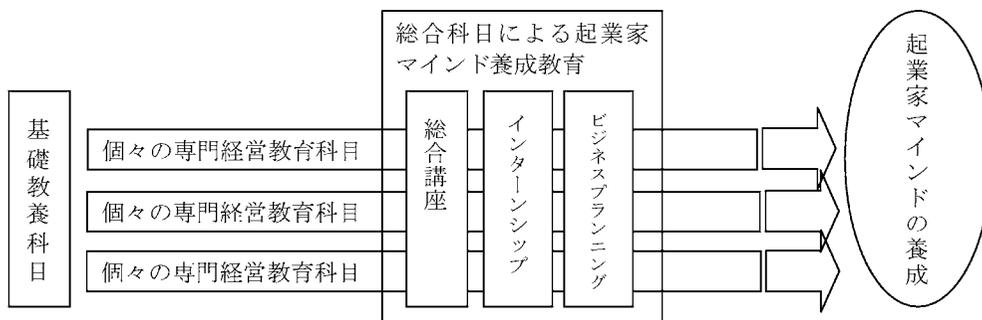
2. 起業家マインドと豊橋創造大学チャレンジショップ

① 総合科目による起業家マインド養成教育

豊橋創造大学経営情報学部では、教育目標として「起業家マインドの養成」を掲げている。起業家マインドとは、自ら考え、創造的な思考により強い意志を持って現実の問題に立ち向かう精神である。これを実現するために、学生の体験を重視し、創造性を涵養する教育プログラムが必要である。「総合科目による起業家マインド養成教育」プログラムとは、個々の専門科目とそれらを横断的に関連付け、体験をベースに創造的な思考をおこなう訓練の場を提供する総合科目^{iv)}とを合わせたものである。

この教育プログラムは、経営関連の各専門科目と、それを横断的に統合する三つのサブプログラム(総合科目)^{v)}から構成されている。

図表1 総合科目による起業家マインド養成教育プログラム



(豊橋創造大学経営情報学部内部資料 平成14年度『特色教育』一部修正)

1) 総合講座とは、2年次に設定されており、社会の最前線で活躍する起業家やビジネスマ

iv) 本学では、経営学の学際性や実学性を理解するために、複数の学問的な専門領域を横断した形式の授業科目を総合科目と称している。

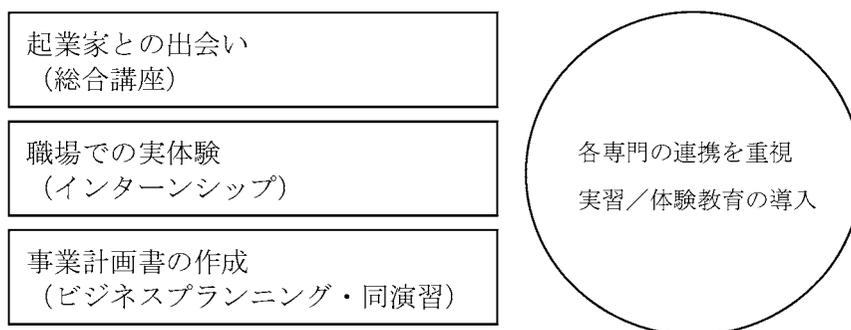
v) 本学総合科目については、2004年度シラバス(総合講座p260、インターンシップp263、ビジネスプランニングp186、同演習p187)を参照。

ンを講師として招き、彼らの実体験を吸収し、各専門知識の実態や横断的な関係性を理解することを目的として科目である。

2) インターンシップは3年次夏休みに設定されている。参加学生は、事前に受入先企業について研究を行い、教員、企業（担当者）と相談の上、実習時の課題を設定する。実習後、具体的な実習内容の報告と各自の課題に対するレポートを作成する。また、学内発表会と受入先企業や学外者を集めた学外発表会を行う。このように問題意識を持って就業体験をおこない、実践的な学習のなかから、自らの考えで現実の課題に挑戦する力の養成、起業家マインドの涵養を目標とする。

3) ビジネスプランニングは、3年次前期に設定されており、事業計画書の作成をモチーフに各専門科目の関連部分を総合的に学習する。また、後期には、ビジネスプランニング演習として、チャレンジショップの次期事業を計画立案し、最優秀案にはそれを実現する権利が与えられる。ここでは事業創造のための様々な課題を解決する能力の育成や創造的思考力の育成が目標とされる。また、両科目ともに3～4名からなるチームで演習を行う協調型の学習スタイルを採用しており、集団的な意思決定や活動におけるスキルの育成もまた期待される。

図表2 総合科目による連携・体験教育



(花岡.2004 豊橋創造大学公開講座『マネジメントの重要性』資料)

② 豊橋創造大学チャレンジショップのこれまでと開業プロセス

豊橋創造大学では2001年より、(株)豊橋まちなか活性化センター（TMO）の事業支援を受けて、豊橋市広小路商店街の空き店舗にてチャレンジショップの運営を始めた。

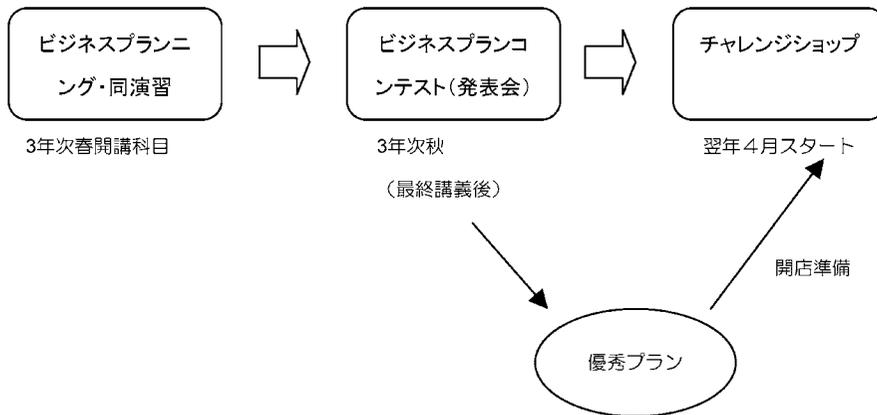
初年度は、1年間に及ぶ学生と専門教員の有志数名による協議の末に、香水販売店『MK』（大学院生）と紅茶葉販売店『アメニティ』（学部4年生）の2店の開業に至った。店舗準備から運営に至る全てを学生に委ねることを条件として、この2つの店は2001年12月に開店した。大学は賃貸料の全額負担と開店準備及び運手資金として1店舗につき50万円を出資す

ることとした^{vi)}。

第一号店の香水販売『MK』は卒業後独立し、現在では多店舗展開している。紅茶葉販売店『アメニティ』は企画担当者の卒業を期に閉店した。

翌年の2002年度からは、ビジネスプランニング演習の最後に行われるコンテスト（発表会）で次年度開業の企画が決定されるようになった。コンテストでは、企画の実現可能性を第一基準とし、市場調査による分析、事業コンセプトや事業の強み（優位性）、資金計画等の項目を担当教員と数名の本学教員が審査する。そこで最優秀案とその企画学生に次年度チャレンジショップとしての権利が与えられる^{vii)}。2003年度チャレンジショップの高齢者・身体障害者対象パソコン教室『Eワーカー豊橋』^{viii)}と本年度の日本茶葉関連商品販売「茶房 なかやす」はこのようなプロセスを経て開業した。

図表3 チャレンジショップの開店プロセス



(花岡.2004 豊橋創造大学公開講座『マネジメントの重要性』資料)

3. 本年度チャレンジショップへの取り組み

① 本年度チャレンジショップ

本年度チャレンジショップは、日本茶葉関連商品販売「茶房 なかやす」である。その選考理由は、代表者の家業が日本茶葉（やぶきた茶：静岡県島田市）の製造卸業で仕入や商品

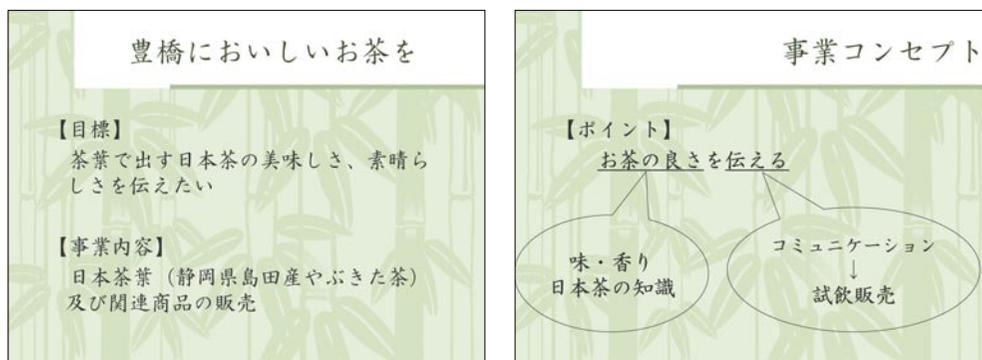
vi) 店舗の賃貸料と大学出資金の一部は上述のTMOによる補助を受けている。また出資金に関する返済義務はない。必要な資金調達や光熱費や通信費などの各種経費の支払いは各自で行うことになっている。これらの規定は現在も変わらない。

vii) 優秀企画提案者には、チャレンジショップ開業の意志確認が行われた後、正式に権利が与えられる。その後、2～3月中に、再度、具体的な事業計画書（事業コンセプト、商品計画、人員計画、利益計画等）を作成し大学に提出することが義務付けられている。

viii) 本学チャレンジショップ3号店。2003年4月から1年か広小路の店舗で営業し、本年4月に独立した。

化（小分け分量や包装の自由度やコスト面）の点で他の企画より実現可能性が高く、また市場予測に基づくシナリオと事業コンセプトが優れているということであった（図表4参照）。

図表4 「茶房 なかやす」



2004年1月に企画の実行が決定し、企画者3名で事業計画の再考と学内メンバーの募集を行ってきた。4月末より、店舗準備に入った。この時点で、メンバーは学部生18名、短大生5名の23名となった。開店は5月21日、日本茶葉関連商品6種を試飲販売による方式でスタートした。開店後は店舗販売業務と同時に、HP（ホームページ）作成や新商品企画、イベント出店などを進めてきた^{ix)}。現在（12月末日）、取扱商品は日本茶茶葉商品7種、茶香炉や茶油石鹸などの関連商品3種類、主要運営メンバー^{x)}は学部生12名、短大生2名である^{xi)}。

図表5 チャレンジショップ主要運営メンバーの変遷

4月開店準備期

	学部	短大
4年	8名	
3年	0名	
2年	1名	2名
1年	9名	3名
計	18名	5名

現在（12月末日）

	学部	短大
4年	5名	
3年	1名	
2年	3名	2名
1年	3名	0名
計	12名	2名

ix) 本年度チャレンジショップの活動内容は4節①成果にて後述する。

x) 主要運営メンバーとは、店舗販売業務に定期的に参加しているメンバーである。講義、アルバイト、遠距離通学など、個人的事情で常時店舗業務に参加できないメンバーもいる。また、本年度チャレンジショップでは、「自由意志参加」をルールとしており、企画（ホームページ作成やネット販売）を限定して参加するメンバーもいる。

xi) 現在の「茶房 なかやす」に関する活動状況などについてはホームページ（URL：http://www2.sozo.ac.jp/nakayasu/index.html）参照されたい。

② 本年度チャレンジショップに対する取り組み

昨年までの3企画（香水販売店『MK』、紅茶葉販売店『アメニティ』、PC教室『Eワーカー豊橋』）に関しては、店舗運営を学生に委ねており、本学教員が参加し、指導するという場がもたれてこなかった。しかし、経営教育の観点からすれば、このような活動自体が、大学生に経営学を学ぶ上で必要な経験を与えてくれる。例えば、開業に必要な経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を集めても、それだけで事業は行えない。そこには職務規定や課業設定、販売や接客方針、仕入や在庫管理、原価管理や資金計画など様々なレベルでのマネジメントが必要となる。起業・経営経験の無い素人（学生）が一から全てを始めることで、問題を発見すること、更に解決策を探ることこそ、経営学を学ぶ意義や理解を高める経験である。

以下、本年度の取り組みとして、店舗運営自体を教育学習の場とする教育プログラム（科目）とチャレンジショップ担当教員の役割について述べる。

③ 実習科目「演習／実習A（ビジネスプランニング（実習）」

図表5 2004年度シラバス「演習／実習A（ビジネスプランニング（実習）」

演習／実習A (ビジネス・プランニング (実習))	担当教員 花岡 幹明 経メ4年次(通年)2単位
科目の目標 本科目は、チャレンジショップの管理・運営において経験する様々な問題を実習者の主体的な行動によって解決していくことを目的とする。実習生各自がマネジャー（経営者・管理者）の視点から、経営上の問題を認識することで、その重要性を理解すると共に、問題の分析、改善、検証といったスキルを身につけ、協調的な解決行動がとられることが望まれる。	
評価方法および受講上の注意／授業外の学習方法 【実習内容】 <ul style="list-style-type: none"> ・チャレンジショップの運営（店舗企画／管理） ・企画運営会議（毎週1回）の開催 ・テーマ設定 ・報告会の開催 【履修条件】 <ul style="list-style-type: none"> ・「ビジネスプランニング」及び「同演習科目」を履修済みである。 ・週1～2日は店舗運営に直接かかわることができる。 【評価方法】 <ul style="list-style-type: none"> ・評価については、①店舗運営／管理の状況、②各会議の開催／運営と③（各自作成の）報告書によって行います。 <ul style="list-style-type: none"> ※ 詳細内容については、ガイダンスを及び開講時に説明いたします。 ※ 履修登録前に個人面接を行います。 	

本年度より、チャレンジショップの店舗運営自体を教育学習の場とする実習科目として「演習／実習A（ビジネスプランニング（実習）」を開講した。本科目の目的はチャレンジショップにおける問題解決行動にある。対象学年は4年生で、既にビジネスプランニングと同演習を履修しており、且つ店舗運営に毎週1～2回直接参加することを条件としている。実習内容は、店舗運営以外に、企画運営会議の開催とチャレンジショップ運営上の問題解決を題材とした実習報告書の作成である。実習報告については、それぞれの専門領域（専門ゼミナールのテーマ）やチャレンジショップにおける役割^{xii)}からテーマ設定（問題発見）を行い、実際に改善活動（問題解決）を実践した後、そこまでの過程と結果を報告書にまとめる。評価は店舗運営（各職務の遂行）や定例会議の運営状況、報告書によって行われる。本科目の開講によって、チャレンジショップに担当教員（筆者）が配置されることになった。

④ 担当教員の役割

チャレンジショップの教育的価値は、メンバー（学生）の問題解決行動という経験にある。従って、学生自身が自ら問題発見とその解決を実行できるような環境を作り出すことが担当教員の役割であると考えられる。そのためメンバーの状況（チャレンジショップに対する意識、考え、問題、行動等）は出来る限り詳細に把握し、彼らのモチベーションを維持させるような仕組みや刺激を適宜与えていくことが必要であった。

チャレンジショップに担当教員として参加した当初は、メンバーと接する際に「チャレンジショップにおける全ての意思決定はメンバー（学生）に委ねる」ということを伝えるように心掛けた。担当教員の存在でチャレンジショップの意義が失われることが一番の問題であると考えたからである。そのために、強制的なルール作りという方法ではなく、会話の中のフレーズからこの理念を伝えることにした。

具体的な方法として、いくつかのキーワードを意識的に用いることを行った。例えば、「自分で考える」「自由意志で参加する」「オープンな組織にする」「ネットワークを利用する」などである。もちろん、時には具体的に「（問題解決に際して）もし悩むようなことがあれば、学内の教員や学外の専門家に相談してみる」などと話す場合もあった。

このような意図に基づいて、担当者として行った具体的な状況設定は以下のA～Cである。

A. 企画運営会議の設置

この会議は組織における重要なコミュニケーションの場として週に一度開催される。会議の内容はそれぞれ担当する店舗運営やプロジェクトなどに関する報告や問題点の指摘、また新企画の提案などである。会議の議題決定や進行等は全て学生によって行われる。担当教員は特殊な連絡事項があるときだけ参加するのみで、それ以外は会議終了後に報告を受ける形をとった。

xii) 4年生メンバーは企画・準備段階より参加しているため、それぞれ担当作業による役割が出来ていた。当初は、店長、仕入、会計、販売、人事（募集・配置）であった。

B. 個人面接

開店1ヶ月後に個人面接をメンバー全員に実施した。目的はメンバーの店舗運営に関する問題意識と意欲を把握し、モチベーションを高める手段を検討するためであった。これ以後、定期的に個人面接を行っている^{xiii)}。

C. プロジェクト提案

最初の面接調査で店舗運営に関する問題とそれに対する解決案を明確に示した学生に対しては、学年、役職を問わず、問題と解決行動のプランを企画運営会議において報告することを提案した。更に、店舗業務以外に関する提案で、メンバーからの支持を得たものに対しては、提案者をリーダーとしたプロジェクトとして実行することとなった。

4. 本年度の取り組みに対する成果

①実習科目「演習／実習A（ビジネスプランニング（実習）」）についての成果

本年度履修者は5名である。それぞれ店長（1名）、販売責任者（2名）、会計責任者（2名）としてチャレンジショップの運営を行ってきた。企画運営（定例）会議の進行も彼らの役割で、毎週開催されていた。当初は議題に関する相談を事前に受けることもあったが、現在は彼らの協議において行われている。

本年度の実習報告に関しては、9月以降の売上不振という事態を共通テーマとすることにした^{xiv)}。そこで、履修者はこの事態に関する問題発見を全員で行い、問題の解決は各自の専門や担当領域に分かれて行うことになった。

履修者は当時の問題を「販売活動に対するメンバーのモチベーション^{xv)}」にあるとし、テーマを『チャレンジショップにおける販売活動の企画と実践』と決めた。以後、『事業コンセプトの浸透とモチベーション向上』、『販売方式の検討と教育法』、『店舗業務の再設計』という3つのテーマで解決行動をおこなった。現在、『事業コンセプトの浸透とモチベーション向上』以外は、実践段階にあり、全ての報告は2月までに作成されることになっている。

②担当教員の役割（状況設定）についての成果

企画運営（定例）会議は全学年のメンバーが集合できる場であり、大学の休業期間（夏・冬休み、祝日）以外は毎週開催されていた。当初は営業報告や店舗運営のシフト（担当）確認等の報告事項に終始することが懸念された。しかし、後述の個人面接後は、店舗業務の改善提案^{xvi)}や新規企画提案の場として機能することが多くなった。

個人面接に関しては、開店1ヶ月後、メンバー全員に対して15～20分程度で実施した。

xiii) 現在まで、1回目が7月、2回目は9月（秋学期始業後）、3回目は11月。

xiv) 履修者全員と担当教員との協議で決定した。

xv) 開店以来、店頭での呼び込みと試飲による販売方式を行ってきたが、売上の個人差が大きく、全体業績が悪化した。現状調査を行ったところ、「接客マニュアルがない」「呼び込みの方法や誰に声をかけてよいか分からない」などという理由で怠業していることが判明し、このテーマが設定された。

xvi) メンバー間では「ダメだし」と呼ばれ、以後継続した。

この時点で、ほぼ全員が非常に高い意欲と明確な問題意識を有していた。特に、1～2年生のメンバーが積極的に自分の解決案を述べていた。そこで以後も個人面接を定期的に行った。

プロジェクト提案は、初期の個人面接の結果を受けてスタートした。上述した1～2年生の解決案は既存の改善活動よりも、「店舗の内装を変える」「店のロゴマークを作る」「商品の包装紙をオリジナルのデザインにする」「(茶葉以外の)新商品を販売したい」「HP(ホームページ)で店の紹介をしたい」といった新規の企画が多かった。そこで、プロジェクト形式での実践を提案し、企画書の作成と会議における提案を促した。図表6は本年度、メンバーが立ち上げたプロジェクトである。

以上のように、担当教員の役割として当初の状況設定についてはある程度の成果をあげたものと考えられる。この三つ以外に本年度は、担当教員として仕組みらしいものは作っていない。「チャレンジショップにおける全ての意思決定はメンバー(学生)に委ねる」という理念が早くから浸透したこともあって、後期(10月以降)、担当教員の主な仕事は連絡事項の伝達、個人面接とメンバーから報告や相談を受けることであった。それでも、最近では、メンバー(1～2年生)が自主的にマーケティングの勉強会を開催したり、インターネット販売のような新企画の提案も継続して行われている。

図表6 チャレンジショップ企画プロジェクト

プロジェクト名	時期	提案者
第1次HP作成	5～6月	学部1年生(2名)
第2次HP作成	7月	学部4年生(1名)1年生(1名)
第1次店舗レイアウト変更	7月	学部2年生(1名)
ロゴ・包装紙デザイン	7月	学部1年生(2名)
商品企画(茶油石鹸)	7～8月	学部1年生(2名)
イベント出店	8月	学部1年生(2名)
HP部門の設立	10月	学部2年生(2名)
ネット販売企画(現在進行中)	11月～	学部1年生(1名)

5. 次年度に向けて

最後に、本学チャレンジショップに関する本年度の試みから、次年度に対する課題とこのチャレンジショップ(学生による起業・経営体験)を題材とする科目の今後の展望を記して、本稿の結びとする。

①チャレンジショップ担当教員の役割についての課題

本年度より学生の自主的運営に任せていたチャレンジショップ運営を実習科目として導入

し、担当教員をつけるという試みを行った。本年度、筆者は担当教員として、チャレンジショップ運営の場において起業・経営に関する経験の無い学生が如何にそれを実行していくかを観察してきた。同時に、担当教員の役割については、メンバー（学生）自身が自ら問題発見とその解決を実行できるような状況設定を行った。

前節の成果より、担当教員の役割として、メンバーに対する命令や強制のような介入ではなく、初期の状況設定という方法は効果があったと思われる。ただし、厳密に考察すると、「メンバーに対して自主的な運営の場をつくる」ということは、それ自体、既にメンバーの自主性を損ねてしまっている部分もあると考えられる。また、このような状況設定を行う際のメンバーとの会話に用いる言葉や口調などでも、同様のケースが考えられる。これらの点については、更に分析的な検証や研究が必要である。また、前節で述べたように、この状況設定に関しては、チャレンジショップの前期に集中しており、以後は個人面接の際のメンバーの意欲やモチベーションの状況に応じて、確認の意味で使用する程度で、頻度は明らかに減っていた。このようなメンバーの行動を制約する要因やその状況に応じた状況設定の方法などに関しても整理していく必要がある。

②チャレンジショップ運営に関する科目に対する今後の展望

チャレンジショップ運営が学生に対してもたらす学習効果は問題解決行動の経験とそれに基づく学習意欲や起業・経営に関する情報や知識に対する理解の向上が考えられる。担当教員として、学生と接するなかでこのような効果を実感した。特に、1～2年生メンバーの行動や発言から、このようなことを感じる機会が多かった。例えば、(後期に)勉強会を始めた理由は「店舗での販売方法を指導していた実習科目履修者の4年生メンバーがマーケティングのテキストを用いて説明を行ったことにより、販売・営業業の改善にその知識が活かされると感じたから」であると報告を受けた。このような効果を考えると、1～2年次の専門科目を本格的に履修する以前に、チャレンジショップに参加することは意義深いであろう。

現在、本学ではチャレンジショップ実習科目の対象学年を4年生としている。既に専門諸科目を履修し、専門研究に入った学生が、ビジネスプランニング、同演習における企画立案を経て、その企画をそれまでに培った専門知識を生かして実現していく、という一連の流れを考えてのことである。この観点からすると、1～2年の対象科目とすることは無理である。しかし、「既存のある状況下で問題解決行動をとる」ということを直接の課題とすれば、学年にとらわれず早い時期に開講される科目として可能性も出てくる。特に学生の将来を考えた場合、一から事業を立ち上げるよりも、こちらの方が教育的で実践的な価値があり、重要であるかもしれない。

また、本学における経営関連科目との連携や学生のチャレンジショップ運営参加の専門カリキュラムにおける位置づけを明確にしていくことが必要である。チャレンジショップ運営は身近な共通ケースとして専門科目にフィードバックすることも可能である。大学生に対する従来の経営教育の問題が経験の不足による理解度や学習意欲の低さにある以上、科目としては未成熟であるが、チャレンジショップの教育的貢献は非常に大きなものがある。

このように、チャレンジショップ運営は大学生に対する経営教育法として大きな効果をもたらす可能性を有している。今後、担当教員としては、チャレンジショップ運営科目の低学年での実施とそのために関連科目との位置づけの明確化を目指して、取り組んでいきたい。

参考文献

- 豊橋創造大学経営情報学部 『平成14年度 特色教育 (学内資料)』 2001年
豊橋創造大学経営情報学部 『2004年度 シラバス』 2004年 豊橋創造大学・短期大学部 教務課
(株)豊橋まちなかセンター 『TMO構想～中小小売商業高度化事業構想～ (株)豊橋まちなかセンター資料』 2000年7月
花岡幹明 「マネジメントの重要性 起業・経営体験教育からの再認識」 『公開講座 豊橋創造大学ビジネススクール第6期』 2004年11月20日
日本経営教育学界経営教育ハンドブック編集委員会 『経営教育ハンドブック』 1990年 同文館
町田雅子 「いまさら人に聞けない「学生チャレンジショップ」って何？どこにどんなお店があるの？誰が何のために運営しているの？」 『THE21』 21巻2号2004年2月1日