

[ゲスト・コメンテーターから]

社会人大学院に期待するもの

関西国際大学客員教授・元ホンダオブアメリカ副社長

網野 俊賢

市田 それではこれから特別コメンテーターとしてお招きしました網野俊賢さんからお話をいただきます。

網野さんは、オハイオ州立大学経営学部エグゼクティブ・レジデンス兼特別研究員、関西国際大学でも学長特別補佐、客員教授であります。その一方で、企業の方でもトップとして長年ご活躍されており、元ホンダオブアメリカの副社長を歴任されておられました。それではどうぞよろしくお願いいたします。

網野 ご紹介に預かりました網野でございます。藤野さん、平尾さんからお声をかけていただきまして、何かお役に立つ機会がありましたら、時間がある限りは出ていくことを私は信条にしておりますので、本日はお招きいただきまして大変ありがたいと思っております。

今日は「社会人大学院に期待するもの」ということですが、私は企業にありまして、大学で教えるという、それも日本とアメリカの両方の大学で教えるという経験をさせていただいている中で、皆様さんに何かご参考になることがあればということで、お話をさせていただきたいと思います。今日、お話を聞いておりますと、正確に言いますと、学部からおいでの院生の方もいらっしゃるようなので、厳密な意味での社会人大

学院というのは間違いだと思います。「社会人と学部からの院生と一緒に学ぶ形の大学院に対して期待するもの」と訂正させていただいた方がいいかと思いますが。

interdisciplinary について

今日は3つのキーワードをお話しながらご説明したいと思います。第一のキーワードは「interdisciplinary」という言葉です。インターンシップ、インターナショナルという言葉からもわかりますように、interは「間に」「互いに」という意味を持っています。disciplineは「訓練」「規律」という意味ですが、学問の世界では「学科」「学問分野」と使われています。辞書を引くとinterdisciplinaryは「学際的な」ということが出てくるかと思いますが。この言葉を広く解釈しまして「異なった領域の間をつなぐ」、「そこにまたがったものを考えていく」と受けとっていただければと思います。

私は大学で仕事をさせていただくことになりまして、自分が大学にいた時にはそれほど気がつかなかったのですが、大学は一般にinterdisciplinaryというよりはdiscipline、分野志向、○○論、××論というものに括った専門領域を深くやっていくというところが強くて、「この論をやっている先生は、この論を究めている」という傾向が

強い。そしてまた学ぶ側も「人事管理論」「経営戦略論」「マーケティング論」ということで勉強していくところが多いかと思えます。それに対して私の経験から見ますと、アメリカの大学ではinterdisciplinary ということを志向しているように思います。学部は比較的discipline、学科中心だと言えそうですが、それでもリベラルアーツ・カレッジというのがアメリカにはありまして、いろんな学科を学ぶ。日本の大学の場合は学部中心です。経営学部、法学部、経済学部、社会学部とそこでカリキュラムが決まっています勉強するんですが、アメリカではリベラルアーツ・カレッジがございまして、学部がない。いろんな学科がございまして、経済的なことをやりたい、だけど歴史も勉強してみたい。化学をやるんだけど、歴史もやってみたい、経済学もやってみたい。マーケティングもやってみよう。そういう学び方ができる大学が比較的多くございます。

日本はそういう大学はあまりなくて、私の知っている限りは国際基督教大学あたりかと思えます。アメリカの大学では、disciplineではあるが、そして学科志向だけでも、教え方はかなりinterdisciplinary な志向で、先生方が例えばマーケティング論をやるんだけど、経営戦略で言うならどうであるか、また中国のビジネスを教える時には歴史の先生を呼んできて話をさせるとか、できるだけ幅の広いところで学生に理解をさせていこうということが強いように感じます。

大学院の場合はきわめてinterdisciplinaryでありまして、さらに広く、強くそれをやっていると同時に、アメリカにはケース・スタディがございまして、ケースというの

はある企業が実際に遭遇した経営上の問題、経営戦略の間違いによってどんなことが起きたか。こういうことを検証することによって、すごい成功をおさめたという実話を、ビジネス的に解説したケースとして提示しまして、それを学生と一緒に先生方がディスカッションしながら、ディスカッションを通じてマーケティングのことを学ぶ、戦略のことも学ぶということをやっていく。具体的ケースを使ったケース・スタディが非常に強い。これがアメリカの大学のinterdisciplinary なところの特徴を出しているように思います。

私もアメリカの大学でケース・スタディの講習を受けまして、日本の大学でもそれをしてできるだけ使うようにし、私自身、ケースを書きます。慶応大学のケース・ライブラリーに私が書いたNPO関係のケースも採用されていますが、そういうことを私自身も心掛けています。これはアメリカの大学で発見したというか、感じたことでございます。

今日の「NPOと行政の協働」というテーマを見まして、これはまさに恰好のinterdisciplinary な領域ではなかろうかと思ったわけであります。「NPOと行政の協働」、interdisciplinary な、という言葉を広く解釈しまして、必ずしも学際的という言葉にこだわらず、いろんな領域を超えた理解、理論を勉強していくという意味で、interdisciplinary という言葉を使いたいと思うんですが、そういうことから言いますと「NPOと行政の協働」というのは恰好なテーマであろうと思います。そういうことをあえて一つの独立した研究科として始めたられた龍谷大学に、私としてはチャレンジをされていることに敬意を表したいと思うわけで

あります。

社会人の方が大学院で学ぶ意義はどういうところにあるか。私は基本的には社会人の方々が大学院に学ぶことは非常に意味がある、意義が高いと思っています。アメリカの場合は、大学院と申しますと社会人大学、社会的な経験を経て、3、4年を終わってからフルタイムの大学院学生として戻ってくる人、現在、仕事を持ちながら大学院で学ぶ人というのが非常に多いわけで、私は仕事をしておりますオハイオ州立大学のビジネススクールは社会人としての経験が3、4年ないと学生としては受け入れないということでもありますので、教室の中の雰囲気も日本とは非常に違います。そういう経験を経た人たちが学んでいるということで、日本の大学院で教える機会もありますが、アメリカとは非常に雰囲気も違います。私はもっともっと日本で社会人の学生が増えることを、個人的にも希望しているわけであります。

なぜ社会人が大学院で学ぶ意義があるか。ご自分たちの経験と新しい知識の融合ができる場であることが、一つあるかと思えます。それをパネリストの方々のご発言の中からも十分にくみ取ることができたと思います。他の院生との触発的な学び。NPOとか行政からバックグラウンドの違う人たちが来て触発していく、これは貴重な点ではないかと思えます。実務経験のない学部から来た院生の方にも経験のある方から大いに触発されることがあるかと思えます。これが社会人大学院の大きな意味の一つではないかと思えます。ここで学ばれて融合が生じた場合、融合が生じた結果を、今、仕事をなさっているわけですから、それを直接的に応用することが可能であるという

のが、社会人大学院の大きな意味ではないかと思えます。結果的にはまた仕事の場合へ戻っていく。これは社会人だからこそのできるということだろうと思えます。この大学の場合、on the job型のコースとなっていて、1年間というのは厳しいようですが、同時に今、私が申し上げているようなことがシステムのできるような形にしておられる点でも、龍谷大学の試みは面白いのではないかと思います。

三現主義をめぐる

キーワードの2つ目として「三現主義」という話をさせていただきたいと思えます。ビジネスの社会にいらっしゃる方は「三現主義」はすぐにおわかりだと思いますが、3つの現、「現場」「現物」「現実」。ビジネスの社会の例で申しますと、たとえば品質の問題が起こった。私は自動車メーカーにりましたが、自動車のある部品が品質の問題を起こした。私が品質課長だとしますと、部屋にいて「何か問題が起こったらしいな。担当の係長、俺のところへ報告に來い」と説明させる。「なるほどな。こうこうこういうふうにしろ」とできるんですが、私が勤めておりましたホンダというのは極めて三現主義的な会社でして、そういうことは管理職として許されないわけです。そういうことがあれば、すぐにまず現場へ行く。品質上の問題のある現物はどのようなものか。何が起きているか。なぜ起こったのか。現実ですね。これを把握して、次のアクションをするための判断の材料にする。そういう行動パターンを「三現主義」と呼んでおります。

私はここであえてキーワードとして三現

主義を申し上げようとしたのは、私もNPOの仕事をさせていただいていますが、NPOの社会は、極めて現場を見ないとわからない領域ではないかと思います。

おそらくNPOの仕事をされている方は、NPOについていろんなことを言っていたら「勝手なことは言わないでくれ。自分たちのことを知らないで、何をNPOを知ったようなことを言っているんだ」というお気持ちを、ママ持たれることがあるかと思います。しかし、これは反対にNPOの人たちもまた現場をよく知ってもらうことについて発信の不足というものがあろうかと思います。

しかし、いずれにしろNPOというのは現場を見なければわからない。介護であれば、そこでどういう介護作業が行われているのか。子どもたちをキャンプに連れていくということも、NPOが何をやっていて、どういうところに悩みがあって、これから、どういう発展の機会があるか。それは子どもたちを実際にキャンプに連れていっているところで見ないとわからないというのがNPOであろうと思います。

行政もしかりだと思いますが、特にNPOはそうだと思います。大学院で学ばれる方が、本当に「NPOと行政との協働」ということを真剣にお考えになるならば、行政の方々も、ぜひNPOの現場に行って学ばれることを、学びの過程の中でおつくりいただくことがいいのではないかと思います。インターシップということもございますので、それも一つの有効な方法だろうと思いますが、「三現主義」ということが、このコースで学ばれる上で大事ではないかと思います。社会人だからこそ、NPOに働く方と、行政にいらっしゃる方が、同じ場所で議論しながら勉強するという、龍谷大学のこのコー

スであるからこそ、できる。このコースだからこそ、その意義を大きくしなければならぬだろう。その一つのキーワードが「三現主義」ということではないかと思います。

社会人院生は大学教育の貴重な資源

社会人の院生の方は「大学教育についての資源である」と私は考えるわけであります。伝統的に日本の教育というのは学生を資源、学生を大学のリソースと考えておりません。極端に言えば、学生は授業料を払ってくれるという意味では資源でありますが、教育活動において学生自身が大きな資源であるという発想はあまりないのではないかという気がいたします。これは間違っているのではないかと。大学という場も、人間が集まって人の営みの一つですので、人の集まりの一角を担う人、先生であれ、事務の方であれ、学生であれ、すべての人が、教育の場における資源でなければならぬというのが、私が考えるところでありまして、その中でも大学院の学生の方々は大変大きな資源と考えなければいけないのではないかと思います。

それはどういうことかと言いますと、社会人大学院の場合は院生の方々が非常に大きな社会的な経験、実務の経験を持っておられる。これはものすごく大きな、その方々にとっての無形資産です。社会人の学生の方々は大学に資産を持ってきて、その資産を他の学生の方々と共有して、先生方とも共有して、また新しい付加価値を生んで、新しい財産にして、新しい財産をまた共有することによって、個々の参加者たちが自分自身の資産を増やしていくというプ

ロセスが生まれうるのが、この社会人大学院だろうと思います。したがって大学という立場から言いますと、社会人の学生の方々から資産の提供を受けている、受けているものを「大学の資源化にする」という発想もあっていいのではないかと思います。

アメリカのビジネススクールで見聞していますことを、いくつか考えますと、アメリカの大学の場合、教室がありまして、いろんなケースを題材にしながら丁々発止と議論が飛び交います。大学院の教室は今この会場のようなスタイルの教室ではだめだと思います。お互いの顔が見えない。アメリカの大学の場合、劇場型になっています。階段です。議論を述べる人、聞く人の顔が見える。こういう形になっていまして、ステージの設定そのものが日本と違うという気がいたします。ここの大学でも、そういう教室があるかと思いますが、そういう中で議論が飛び交う。先生も一カ所におりません。あちこち飛び歩いている。何かあると、その学生のところにいって「君はどうなんだ」と活発に議論いたまして、私もできるだけ、それを学ぼうとしているわけなんですけど。

そういう中で院生から非常に積極的な情報提供がございます。私は聞いておりまして「そんなことを言ったら企業秘密の言い過ぎじゃないか」というくらい、学生は「うちの企業ではこういうことをやっている。先週やった戦略会議ではうちのトップはこういう発言をしたんだけど、それに対して我々はこういうふうに言った」ということまで、時々言う学生がおりまして、私は聞いていてハラハラする時もあるんですけど。そのくらい生々しい情報を院生が持ち込むことがございます。

もう一つアメリカの院生の人たちの特徴は、日本と大分違うと思いますが、日本もいずれそうなると思いますが、一人の院生が一人の企業の経験だけではなく、いくつかの企業を経験しておりますので、「私が前いた飛行機をつくる会社ではこうだったけども、今いる薬品会社ではこうなんだ」という話が出てくるという、一人の人に蓄積されている無形資源がバラエティに富んでいるということも日本とは違うかと思えます。また先生方がそれを引き出すのが非常にうまいですね。熱意と技量があると思えます。学生たちに話をさせるという点においては、我々も学ばなければいけないということがあるような気がいたします。

結果として、さまざまな形で大学院の資産にしていける。これはどういうふうに資産にしているか。先生がケースを書く場合、院生たちにインタビューして先生がケースを書く材料にさせてもらう。今度は、院生に学部の学生のために来てもらってスピーチをしてもらう。大学がシンポジウムをやる場合のパネリストとして呼んで発言してもらうとか、さまざまな形で、院生の方々が持っている資源を一つの形として引っ張り出すということもやっているように思います。

今日の表題が「NPOと行政の協働を考える」ということですが、いろんな形でパネリストからご発言がございました。他の院生からも、ご経験を、どういうふうに学び、どのようなことに苦労し、どのようなことについて得たかというお話があったんですが、私はこういう表題ですので、もう一つあってほしかったなと思えますのは、院生の方々がNPOと行政の協働を考えるというまさにinterdisciplinaryなサブジェクトで、

実際にどのような成果が上がったのか、どのようなコンテンツが、そこで生まれたのかということについて知りたかったというのがホンネでございます。これが今日のシンポジウムの一番大事なところではないかと思ったんですが、それは残念ながら、あまり聞けなかったということで、今後の課題としてお考えいただければと思います。

付加価値をどう評価するか

最後に、院生の方々にちょっとドキッとするような質問をさせていただきたいのですが、これは答えはいりません。質問は「龍谷大学のNPO、行政のコースで学ばれましたら月給は上がりますか？」という質問であります。多分、これに対する皆さん方の答えは「私たちは月給は上がるためにこの大学に勉強に来たものではありません。それが目的ではありません」とおっしゃると思うんです。ここに、もし院生の方の上司の方がおられましたら同じような質問をしたいのですが、「今日の発表をお聞きになって月給を上げようとお考えになりますか？」。こういう質問であります。多分、院生の方々は「月給が上がることを目的としてきたものではありません」。上司の方々は「将来、月給を上げてやろうと思ってコースに互惠協定で派遣したものではありません」という答えだと思うんですね。

私はそれで正しいと思うんですが、しかしなぜ、私がこういう質問をするかと言いますと、月給は上がらなくてもいいんですが、「皆さんがこのコースで学ばれたことで、どのような付加価値を生むか？」ということを別の形でお尋ねしているわけでありませう。もし皆さん方が、本当にこのコースで

学ばれたことが大きな付加価値となって、ご自分の中の満足感だけではなく、周囲の人たちに認められるならば、結果的にそれは月給が上がったり、結果的にはポジションが上がることに繋がっていくのではないかと思います。

日本の大学院とアメリカの大学院の違いは、いくつかありますけれど、日本の大学院を出ても月給はあまり違いませんよね。ちょっとした違いはありますが、大きな違いはありません。しかし、アメリカの場合はビジネススクールでMBAをとりますと、学部学生より格段に月給が高い。これはなぜか。これはいろいろ理由はあると思いますが、多分、企業がなぜ彼らの付加価値を買うかと言いますと、大学院を出てきた人たちは知識についてレベルが高いことはもちろんのことですが、知識を使って問題解決をする能力が備わっているところに付加価値を見込んでいるのだと思います。企業にとっては知識だけを持っている集団は、あまり意味がないわけです。知識を総合してものごとを解決していく、創造的なものをつくっていくというところに価値があるわけでありまして、そのリーダーとなる人を大学院が養成して世の中に出しているということを社会的に認知しているからこそ、大学院を出てきた人に月給を高く与えるということになっているのではないかと思います。私は日本はまだ、そこまでいってなくて、企業の側も雇用者側も考えることはたくさんあると思います。

まず皆さん方に期待したいことは、皆さん方がパイオニアになって、これから「龍谷大学のNPO・行政のコースを出た方々の付加価値が高い」ということを認めさせる、そしてこれは皆さん方が、個人的に月給が

上がるということも大事だと思いますが、より大事なのは「そういう資質を持った付加価値の高い方々が、NPO・行政の領域でリーダーシップを持つ」ということだと思います。月給が上がる、地位が上がるということは結果的にリーダーシップを持つということですから、そういうNPO・行政について志、知識、経験を持った方々が、その領域でリーダーシップをとることによって日本を変えていくことにつながっていく、そういうことではないかと思います。したがって、私の質問は「月給が上がりますか？」という端的な質問なのですが、実は最終的には皆さん方の存在が、日本を変えていくというところにつながっていけば、非常にいいのではないかとということで申し上げます。

今日はどうもお招きいただきましてありがとうございます。私のコメントが何か今後の皆様方にお役に立つことがあれば非常にありがたいことだと思います。ご質問、ご意見もあろうかと思います。質疑応答の時間には私にもご質問をいただいて、いろいろお聞きいただきたいと思います。どうも本日はありがとうございました。

【質疑応答】

市田 「社会人が大学で学ぶ意義」ということで、お話をいただきました。私も社会人院生の一人として大変心強いお言葉をいただいたと思います。どうもありがとうございました。

引き続きまして、質疑応答を行いたいと思います。本日は協定先の担当の方々もお出でになっています。次年度から大学院に学ばれる方もおられますので、質問等ござ

いましたらお願いいたします。協定先の院生を派遣していただいております守口市人事課長さんから、派遣先から今後期待することなどございましたら。

神野 大阪府守口市人事課課長補佐の神野でございます。このコースの院生の話を聞かせていただきまして、1年間、大変ご苦勞されたことがよくわかりました。守口市は2名派遣させていただいています。教授陣、院生の横のつながりで支えていただいていること、大変うれしく思っております。この場をお借りしましてお礼を申し上げます。

今日のテーマの「行政とNPOの協働」について掘り下げた議論ができていなかったと思いますが、あえて言わせていただきますと、一部では「行政不要論」の話もあります。逆に「NPO否定論」も言われていると思います。行政は都合のいい時だけNPOをお願いしている。市民の参画をお願いしている。市町村のホームページには「NPOとの協働」「市民との協働」と首長が言っておりますが、なかなか現実には進んでいないように思います。行政の方は市民の皆さんには手続きを多くかけて、ご不便をかけていることが多いのですが、行政がやることは前例踏襲で、市民の方を受け入れ、NPOの方を受け入れて政策を展開していないというのが現状だと思います。そのへんのところをコースで学んでいる方、NPO・行政の方からお話を聞かせていただきたいと思います。

平尾 「NPOと行政の協働」というテーマに、あえて触れなかったという組み方をしたのは理由がありまして、行政側がNPOに事業を出す時には安価な労働力としてしか見ていない。ダウンサイジングのために

NPOを利用する、活用する方法しか行政は持ち合わせていません。指定管理者を組むのに行政が入札制をとって、さらに価格を落としていく。「NPOは非営利だから、お金はいらんのやろう」としか見ていない中で表面に出てくるのはパートナーシップ、これは対等ですね。組織的にもバックボーンも社会的資源も一切、対等でない状況にあるNPOに対して、行政はパートナーシップと言いながら、現場ではそういうことをやる。行政マンがその仕事をしようすると人件費コストがかかるわけです。それをNPOにさせることによってコストダウンさせて効率だけを上げようとする。ここではそうではないと。パートナーシップの芽は共通の理解であり、相手を思いやり、信頼を寄せ合う気持ちだと思います。行政とNPOは形と形です。我々が協働に対して持つ感覚は人間としての理解なんです。「どうやってご飯食べてはるの?」「大丈夫、生活できますか?」というところから行政とNPOの協働、パートナーシップが始まっていけないと「非営利でしょう、お金いらないのでしょうか?」というところからスタートするとNPOは何年か後には、ペしゃるんですよ。

今、3万ほどのNPOがありますけど、行政と協働の中でうまく独立してやっていこうというのは、とてもじゃないが無理です。行政はもともと、そう見ていない。でも我々が「あなた個人の生活、NPOにかかわっている人たち、大丈夫ですか、生きていますか、子どもを育てられますか?」という論点に落ちるかどうかというところが問題だと思います。そういう意味で行政・NPOの枠を超えて、個人、人間が生活していく基本的なベースに共有感を、スポット

をあてて論点として持ってきたというところに院生として共感できたのではないかと。

あえて「行政とNPOの協働」を言っただけでなかったというのは、それは別の機会にいくらでもできると思うんですよ。でもここで我々が得た共感、学ばせてもらったことは、対人間であり、対個人であるということで、どういうものが得られたかを、学びの共通の小さな種を生えさせてもらったのではないということですので、あえてそこを感じ取っていただけたらということで、大テーマとはズレがあったとは思いますが、そういう展開にさせていただきました。

網野 私はNPOにも関係していますが、平尾さんのお話はよくわかるんですけど、今、おっしゃいましたように大学院なんですからね、NPOの人たちが、いつも言うグチ話の段階で終わってはいやしないかなと心配をいたします。個人の間の理解を超えて「NPOと行政がどのように協働していくか」という提案を発信することを、皆が期待しているわけでありまして、大学院もそれを期待しておられて、それに対する答えを出さない限り、私がさっき申し上げたように、それでは月給を上げるわけにいかないということになるのではないかとこの心配をいたします。

市田 2005年度、NPO・地方行政研究コースで卒業された室さんから。奈良まちづくりセンター理事長として、協定先として一言ございましたら。

室 奈良まちづくりセンター理事長の室です。自分自身も院生だったこと、提携先から見れば、ということで、私は勉強できたことを大変うれしく思っています。今日の新聞で私の人生占いには「いらんことを言うな、言うたら泥沼やぞ」とありました

が、網野さんがチラッと言うてくれはりましたので、もうちょっと言うてもいいかなと。

今日はせっかく院生の皆さんが自主的に企画されたわけですから、NPO・地方行政研究コースの紹介で終わったら勿体ないと思うんです。行政マンの人がNPOと一緒にあって「私はこういうふうに変った、今後はこういう点を注意しながらNPOとかかわっていきたい」と、藤野さんのようにNPOで頑張っている方は、行政の関係はうさん臭いと思いながら、やってはっても「やっぱり身近に接してみて、わかった。今後どうしていこうか」という、もう一步踏み込んだ協働の話を、皆さんからしてほしいなと。NPOとの協働は、行政が言い出したことなんです。NPO側から言うていない。行政が言い出した裏は見え隠れしているんですが、それはともかくとして、今後は行政・市民・NPOと協定していかなければ、地域社会がよくなりません。そこを真剣に、それぞれの立場で、考えてやっていかんねらんということで、網野さんの話はぴったりだと思うので。言い過ぎかもしれませんが、そのあたりを話してもらえたらと思います。

大和 私もNPOをはっきり理解していない部分があって討論になると収拾がつかない部分があって。NPOとの協働に関しては、NPOをよく知らなかった人間がどこまで理解したか。NPOとの協働は、今でも行政からのアプローチしかないと思っています。それはなぜかと言いますと、NPOの各法人格の分野が17分野、項目別に見ますと、ほとんど行政がやることと同一です。しかしながら詳細にわたる部分が、それぞれ違う。しかし分野において、すべて社会的責任が

ある。社会的責任がある分野については公的資金の導入が不可欠だと思います。ここをいつも誤解されて議論になる部分がありますが、上下関係ではありませんが、社会的責任がお互いにある以上、公的資金をNPOに投入して当然だと。その公的資金を誰が持っているか。税を預かっている行政です。自治体は1,800ほどあります。NPOは何万とある。NPOの仕組みとして行政も含めて社会的認知ができる状態に対して、堂々と「このNPOなら公的資金を投入できる。税金を投入できる」というシステムに、行政側からのアプローチがあって初めて協働ができと思っています。誤解を招く発言かもしれませんが、今の私の感想でございます。

藤井 私も行政の職員ですが、NPOについて、もう一つよくわかっていなかったというのが現実です。今もわかっているか、ちょっとわかってないなというところがありますが、授業の中で「公共分離」、公がやること、民がやること、その中で公がやることは少ない、民にすべて任してもできるということは感じ取りました。そこにもう一つ財源の問題をどうすればいいか。地方分権の時、「国と自治体が役割分担の中で、対等や」と言ってきたことと「NPOと行政とのパートナーシップ」と言っていることと似ていると思うんです。国は財源を移譲しないで「国と自治体の役割分担だ」と言う。一緒だと思うんです。「NPOに任せたら安くできる。行政がやるより財源が少なくて済む」という、今の指定管理者制度はそうなっていると思います。そういう問題が解決できないと、なかなか協働と対等という部分は解決できないのではないかと、今、コースで学んで感じてとったことです。

今後、NPOについて学んでいきたいなど。3月3日、甲賀市で「協働」の徹底討論をしますが、それに参加しながら学んでいきたいなど。私自身も発展段階というのが、正直なところです。

藤野 NPOと行政が協働できるとすれば、その前提として互いをもっとよく知らないといけないということはあると思います。これが前提だと、ご認識していただいて発言させていただきますと、このコースの中でも、この話は何回かしてきています。「公共分離」の話はこのコースの富野教授が熱心に提唱させていただいているんですが、残念ながら多くの行政の方は「行政がすべてものごとをできる」と思っておられる。世の中の社会課題は全部行政が解決できるのだと。大和さんを代表とした行政の方は、ということで。これがこのコースに来て行政の方と一緒に学ばせてもらって一番最初に感じたことです。多少はそのへんのご理解はいただいたと思いますが、まだまだ残っていると思います。こういうところで一緒にNPOと膝突き合わせて、富野先生なり、他の先生方からご指導をいただきながらやった結果でも、まだこの程度なので、それ以外の大部分の方は、それすらおわかりになっていない。

現実に京都府のある会合に出させていたいただいたら、わりとNPOに理解のある職員の方が来られるんですけど、平気で「NPOのただ使い」ということを言われるわけですね。違うやると。どうしてもそういう頭が残っていますので、お互いが理解することと言われたように、仕事を持ってくるなら財源も持ってこないといかんなどと思ってます。

もう一つはNPOの方にも問題がありまし

て、ただ使いに乗るNPOがたくさんあるわけです、現実問題として。目の前にニンジンをつら下げられたら、指定管理者制度がいい例で、財政規模1,000万円のNPOがあって、ある建物を5,000万円で任されたら、それだけで財政的に5,000万円の方になびいてしまうわけです。言葉は悪いですけど、自分たちのミッションはどこにいったのか。

NPOが人、モノ、金が充実している行政と、ボリュームの上で対等にできるわけではない。NPOが対等に行政と話ができるとしたら、NPOの専門性、先駆性、現場性だと思います。それはミッションに基づいているということですが、ミッションをもとにして行政と話をしないう限り、協働、パートナーシップは絶対できないと思います。「行政の方から協働を持ちかけられた」という、その通りやと思いますけど、それに安易に乗っていくNPOがたくさんあって、自分たちのミッションは、どこかに行ってしまったという例がたくさんあるので、ここが一つと、NPOのNPOたるところを見せて初めて、真のイコールパートナーになるのではないかと思います。

大和 ちょっと誤解があるので、私は「行政がすべてを担っている」とは全く思いません。私は行政の中でも柔軟な考え方の方ですが、確かにNPOが安上がりだと、ほとんどの行政はそう思っています。指定管理者制度などでも、その通りです。しかし先程言いたかったのは、システム、仕組みとして今の日本の財源、公的資金の仕組みとして、行政からアプローチをしなければこのシステムは変えられませんかということで「安上りだから財源をあげる」ということではないので、誤解のないように。そ

のへんは理解しているつもりです。

平尾 この問題は、議論してもすぐに答えが出るような問題ではないんですが、ゼミなどでもずっと議論を続けてきました。来期、来る方も、そういうことに会う場面が多々あるかと思います。我々がすべての答えを持っているわけではないですし、ここだけで、すべてのNPOと行政が協働を語れるわけではないので、あえてテーマと外れたところの話があったかもしれませんが、我々も1年間、さんざん議論してきたということは想像いただけるのではないかと思います。

市田 いつもNPOの藤野さんから厳しい指摘を受けて1年間やってきていました。次に受け入れ側のお話を聞きたいと思います。松浦先生、指導教員ですが、いつも厳しく指導していただいております。一言よろしくをお願いします。

松浦 相互の状況の理解は当然のことながら、それを踏まえて、どんな制度、どんな仕組み、どんな社会的背景の中で結んでいく必要があるのか、具体的に話し合う中で、それを抽象論にしていく。先行研究に何を持ってこられるのか、それらをつなぎあわせていく役割が、大学院の研究室にはあると思います。そのための議論はまだまだ必要だなと思いますし、皆さんが指摘されたように、1年では済まないのですが、じゃ、2年では済むのかということではないんですね。綿々と続けていかないといけない。

そういう理解から、私ども受入れ先としては、人間的なつながりの命脈をつなげていこうということで「グローバル通信」のように、この大学院NPO・地方行政コースを出られた方、ここに関係持っていただいた

方、ここにゲストに来ていただいた方、集まってきた方々が結ばれた中で「行政とNPOがどういう関係を結べるのか」という議論を延々と続けてゆけるネットワークを作りたいと考えております。そしてどこかに到達するのではなく、よりよいシステムが生み出される環境、つながりというソーシャル・キャピタル（社会関係資本）をどうやってつくっていくかということに、私たちは目標を置いています。

現場の方のご意見や、実際に学んだ方の反応がなければ、このコースは成立しないので、5時58分の電車に乗らないと間に合わないという、働きながら学ぶ院生の生活事情から、具体的な話の積み重ねによって、来年度からはテレビ会議システムを瀬田と深草とコンソーシアム京都を結ぶことが実現しますのも、実際にギリギリのスケジュールで甲賀と2時間通ってくださった院生の方が実績を積み重ねてくださったおかげでインフラができました。そういう議論の環境を整えつつ、社会や地域、協定先、大学、いろんなセクターがつながれて協働関係について議論していくということが、受入れ大学としての狙いであり、目的であり、理想であるということです。

皆さん、おわかりだと思いますが、大学院は、正解を見つけるためだけに研究するものではないですよ。正解を見つける、創りだす、網野先生がおっしゃったように、創造的なものを社会にどう提供できるかと。ここにお集まりの皆さんが卒業された後、社会にどのようなものを創造的に提供されていくかというのを期待しております。

土山 教員の土山です。企画された院生の皆さんは修士論文（1月19日締切）のとりまとめと並行してこの準備をされていた

わけで、自分の修士論文を書いていた頃を思い出すと、どこをどう引っ繰り返しても、そんなことはできなかったと思います。まず企画され、実行され、これだけ多くの方に来ていただいて開催されたことに敬意を表したいと思います。また網野先生、ご講演大変ありがとうございました。

私自身はテーマに則した話をするのは、今、お話を聞いていて「なるほど、そうだろうな」と思って聴いていました。他方で、私自身もこのコースの運営に携わさせていただきながら、NPOのスタッフ、自治体の職員、学部から進学した学生、教員、大学、地域の関係の中で、どこにいいバランスがあるかを大変悩みながらきました。前段のお話を聴きながら「なるほど、こういうことを提案されているんだ」と思いました。そのお話の中で印象的だったのは、私ども、頭の中で「1年で」ということでインセンティブを感じておられるのではないかと、いうところがあったんですが、意外とそうでもなかったんだなと。「2年でもいい」と思われている方がおられるということですね。「こういうふうにやると1年でも修了できます」とやってきた。「2年いてもいいんですよ」ともって言うておいてもよかったのかなと感じましたね。その場合は残念ながら奨学金は出ませんので、ご自身でとなるんですが、いろんな学びのバリエーションをご説明してもよかったのかなと思います。「もう1年」という方がおられましたら、今からでも言うていただけたらいろいろ話ができるかなとも思っております。

研究生として残る道もあれば、博士に行く道もあれば、多様な進路があります。この1年をきっかけとして、この後、大学とどうつながっていくか、皆さんからも学び

でのライフプランとしてアプローチしていただければと思います。

同時に卒業生という人的資源を大学がどう活かしていくか。それも大きな課題であると思います。大学のためにではなく、社会の中に、学びとどう接点をつないでいってもらえるか。皆さんからも積極的に問題提起していただくことも必要ではないかと思っています。

印象深かったことは、自分の学びを振り返ってリアルに地域政策にかかわるさまざまな人とつながることを体験したところが大きかったということが、よくわかって、私たちとしてもうれしい気持ちです。その体験は個人の体験にとどめず、次にどういうふうに広げていくかが今後、問われてくるころだと思います。最後に網野先生からの質問にもありましたように、その時にちょっとドキッとした気持ちを持っていただければいいのではないかなと思います。

市田 院生の中で、NPOの職員、行政の職員を陰ながら見ていた学部卒の方から一言いただきたいと思います。今年卒業されて社会人になられる方、大学院で学ばれて社会人とのかわり方とか、1年生の丹羽君から一言、どうでしょう。授業で一緒でしたので。

丹羽 最初に大和さんのコメントの中で「学部生として社会人と一緒に学んでいてどういう感想だったのだろう」と。率直に申し上げますと、多少、萎縮していたところがあったと思います。現場で活躍される皆さんと初めて演習などで対峙した時、学部上がりとして現場のプロに対して何か提示するものがあるのだろうかと思ったりしました。皆さんが教授に対して思ったように、

社会人の方に学ばせてもらっているという立場になったと思います。現場のプロである皆さんと、研究のプロである先生方と一緒に学べる、贅沢な場を活かしきれていないと思ひまして、学部上がりの我々としては学ぶ時間があるということが、皆さんと決定的に違うところだと思います。社会人の皆さんと共に机を並べることで、しっかり知識をためこんで、議論や論文執筆という研究の中から、網野さんが言われたように「問題を解決していく力」に変えていくことが、我々の大学院での学びではないかと感じました。

市田 4月から社会人になられる方に。社会人として聞きたいことがあれば応えてくれると思います。岡本君。就職は決まっているんですね。

岡本 経済学研究科2年の岡本です。就職先は大阪府警です。ここで学んだことを活かしていきたいと。龍谷大学で4年間、学部生として学んで、大学院に学ぶ中で社会人の方々と話をする機会もなかったわけですから、同じ机で勉強させていただくことが新鮮で刺激的で、最初はついていけなくて、難しいなと思っていましたが、1、2年となっていくうちに知識としても深まりました。社会問題に対する関心の視野がこれまでになく広がったと思っています。現場をお持ちの社会人の方と、研究のプロである先生の議論の中で、方法論、理論の大切さ、現場を持つことの大切さ、両面の大切さを、これから社会に出る立場である僕が見て学ぶことができたことは大きな経験をさせていただいたと思います。話についていけなかったり、萎縮してしまったりして意見が言えなかった中で、勉強する場以外でも、社会人の方々に食事に連れてい

ってもらったり、土曜日のゼミの後とか3時、4時までしゃべっていたり、飲み会の時に誘ってくださって距離が縮まりました。そういう機会も僕たちにとっては大きなことだと思います。大きいことは皆さんとのつながりだと思いますので、これから社会に出て、いろんな課題を見つけて戦っていく立場になった時、アドバイスをいただきながらまた教えていただければと思っています。

市田 最後に質問のある方、ございましたら。荒川さんどうですか。学部と大学院の時、NPOも経験され、4月から行政に務められるということですが。

荒川 4月から兵庫県の尼崎市で、自治体職員として働くことが決まっています。「NPOと行政の協働」について。私自身、京都にありますNPO法人の「環境市民」でボランティアをしております、「環境首都コンテスト」のプロジェクトに携わっています。地方自治体を対象にした環境政策を評価するコンテストで、自治体とNPOが対等な立場でやっている。環境首都コンテストはミッションに比重を置いているが、お金がない。タダ働きしているところが現実ですが、でも私が中で見ているところでは「行政と協働でやっているな」と。残り5年間続けるとのことですが、資金がない中で、今は地球環境基金からいただいているのですが、今後いただけるかどうかかわからない中で、どうやって継続していくか。それが課題だと思います。皆さんの話を聴きながら、そこに心がいていて現実に戻れなかったですが、考えさせられました。

社会人の学生の方と2年間、一緒に勉強させもらって、皆さんは実務経験があつて羨ましいなと率直に思いました。学部上が

りで来ましたので社会経験もないし、かと言ってNPOというのも大学院に入ってからやり始めたので、現場を見るのも1、2年程度なので議論についていけなかったというところがあります。学問も文献を読みあさっている2年間で、現場を積み重ねていなかったのでは話についていけなかった部分が大きかったと思います。現場を見つつ、理論を重ねることが大変な2年間でした。けれどもいろいろ触発されたことはたくさんありまして、現場の話を聞くことができたこと、人生論を教えていただいたり、授業の後、1、2時間食べながら話をしたり、夜に懇親会という名前で飲み会が何度もあって楽しかったんですが、そういう中で社会に出た時、壁にぶちあたるのではなく、必ずそこには抜ける道がある、それは経験だと思うんですが、そこを見つけていって、自分の主張を固めていくことが人生の糧になることを、社会人の院生の方々から学べたことはよかったと思います。4月から私も社会人になりますが、NPO・地方行政研究コースで学んだことを胸の中に秘めながら社会人として頑張りたいと思います。ありがとうございました。

市田 若いですから、まだまだこれから無限大に頑張ってくださいと思います。それでは最後に大矢野先生から閉めていただきたいと思います。「地域リーダーシップ」と「先進的地域政策」の講義の一環でもあります。先生からお願いいたします。

大矢野 どうもご苦労様でございました。今日の話がタイトルと壇上で議論されたことと若干ズレているのではないかという指摘もございましたけれども、皆さん方の修士論文の中で、そのことについては真正面からテーマとして取り上げた方もいらい

しますし、別のテーマの中でも、それを十分自分の中に意識しながら論を立てたということでやっておられます。この短い時間の中で立論を活かしてということは難しいので、今日はそのことは十分、お含みの上でということで、ご了解いただきたいと思います。

もう一つは網野先生のお話の中で、冒頭のコンセプトでinterという言葉がありました。この言葉にひきつけていいますと、interつまり「間」ということは、相手との関係の中から生まれてくる。その関係性をどれだけ豊かなものにしていくかということが、公共政策とふかく関わってくる。それはNPOと自治体との間の関係でもいえますし、自治体の内部でも異なった所轄同士の関係の中で、立場、意見が異なった者同士の間で、お互いが相手の中に入るといいますが、相互浸透しあうことで自分の考え、思考、行動をどう変えていくか。その中にこれまでとは違った新しいもの、思考が発見されてくるということだろうと思います。interとはそういう意味を含んでいるのではないかと思います。その言葉に関連して、interestという言葉がありますが、interestは、まさに「間」の中に新しい関心、興味、利益（共益）が生まれるという、そういう関係の豊かさをどうつくっていくか、院生の皆さんも卒業された後、そのことを十分意識されながら実務の中に活かしていただければと思います。

また皆さん方からいただいた指摘について、土山先生、松浦先生から十分お答えをいただきましたが、皆さんが卒業されたあとのフォローをどうするか。皆さん方は1年で再び社会に出ていかれるわけですが、皆さん方が、大学で身につけられた思考や

価値観を今後、大学の教育、人材育成にどう活かしてくか、これは私どもの宿題でございます。今日の皆さん方のお話は、私どもにとっても今後、考えなければならない問題を一杯いただいたと思っております。長時間の議論に会場の皆さん方も参加して

いただきまして、どうもありがとうございました。

市田 皆さん、ご苦勞様でございました。網野先生、ありがとうございました。それではこれでシンポジウムを終わりたいと思います。