

●院生自主シンポジウム

大学院教育が目指す地域公共人材育成への挑戦

— 今、社会が求める「地域公共人材」とは —

実行委員長 栗田 豊和

(法学研究科)

司 会 西川 嘉邦

(経済学研究科)

西川 本日は皆様、大勢お越しいただきましてありがとうございます。本日、司会を務めさせていただきますNPO地方行政研究コース院生の西川と申します。2007年度地方行政研究コース大学院生自主シンポジウム「大学院教育が目指す地域公共人材育成への挑戦」を始めさせていただきます。まず開会挨拶を本シンポジウムの実行委員長であり、院生であります栗田豊和より申し上げます。

栗田 皆さん、こんにちは。本日はお休みのところ、このようにたくさん集まっていただきましてありがとうございます。当大学院コースは地域社会と大学院が連携して地域の公共人材を育成していこうということを目的に設立されたコースです。今年で5年目を迎えるという記念の年でもあります。私たちも1年前、この大学の門をくぐらせていただきました。メンバーは行政職員だったり、NPOやNGOで働いていたり、おたがい異なった立場で日々活動しているメンバーがここに集まりました。異なった活動の中で多様な課題を持ちながら大

学院に来たわけですが、1年間、学びということを通して自分たちの持ってきた問題意識をどう解決していったらいいかということ、それぞれに答えを出してきました。1年間の中では議論もあり、激しい言い合いもあり、先生から厳しい指摘もありますので、傷をなめあいながら時間を共有して共に学んできたということです。

それぞれのメンバーが出した答えは今日、後ろにパネルとして論文要旨を掲示しております。休憩の時間にぜひごらんいただきたいと思います。質問事項がありましたら言っていただけましたら説明させていただきますと思います。

今年1年間、私たちが学んできたことをまた地域に持ち帰るわけですが、その時、もう一度、地域の公共人材とは何かということ、何を皆で考えてみようではないかということ、で今回のシンポジウムを企画させていただきました。僕たち自身も地域の公共人材だと思っておりますが、その中で、ということが求められているか、大学の教育としてどういうことが求められているか。

また大学に送り出していただいている提携先としてどういうことが求められているのか、皆さんの議論を聞きながら、その答えを探していきたいと思っています。ぜひ今日、参加いただいた皆様にも一緒に考えていただいて議論にも参加していただきたいと思っています。その中でそれぞれが持った答えをぜひ、皆さんの地域にお持ち帰りいただいて、それを日々の生活や仕事に役立てていただきたいと思っています。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

西川 それでは早速、第1部の基調講演「『公・共・私』が期待する地域を変える人材像」に移らせていただきます。この基調講演は本コースの提携先であります自治体、NPOあるいは社会的企業の各セクターから、大学院コースにどういう人材を求めているかということをはっきりとさせていただこうとの趣旨でございます。この基調講演には、自治体、社会的企業、企業を代表して三人の方をお願いしました。まず自治体代表として林田久充さんです。

林田さんは、草津市役所政策推進部理事として政策、財政部門をご担当です。1994年、立命館大学を誘致・開設されまして、

現在、BKC（びわこくさつキャンパス）と地域連携を進めるための駐在事務所長を兼務されております。龍谷大学には地域オープンリサーチセンター（LORC）の客員研究員としてお手伝いいただいております。

お二人目は箕面わいわい株式会社代表取締役日永田実さんです。日永田さんは官民協同出資による箕面市中心市街地活性化のまちづくり会社「箕面わいわい株式会社」の設立に携われまして、現在、代表取締役としてご活躍です。龍谷大学に2000年4月、龍谷大学大学院法学研究科へご入学、税法をご専攻されました。講師の教員方とも懇意にされているということでございます。

三人目は京都商工会議所理事の龍不可止さんです。龍さんは、1977年、京都商工会議所に入所されまして、以後、京都企業の海外進出、関西文化学術研究都市計画、商業調整、ベンチャー支援、産学連携などに従事されています。現在は中小企業政策全般をご担当されております。

それでは三人の方に順次、基調講演をお願いいたします。

第Ⅰ部 基調講演

「公・共・私」が期待する地域を変える人材像

三つの顔をもった自治体職員

林田 久充（草津市政策推進部理事）

地域社会をチェンジするキーワード

日永田 実（箕面わいわい株式会社社長）

最後は相互の信頼力

龍 不可止（京都商工会議所理事）

三つの顔をもった自治体職員

林田久充

ご紹介をいただきました草津市の林田と申します。基調講演ということで時間をいただきましたこと、光栄に思っております。ここにおられる皆さんを前にして、今さらというところがありますが、普段、私の周りの人たちに常に呼びかけている内容を聞いていただけたらと思います。

草津市はご存じでしょうか。「温泉があっていいですね」と言われると、つらーい気持ちになるんですが、京都駅から電車で18分、滋賀県の草津というまちです。お隣に龍谷大学の瀬田学舎や滋賀医科大学があります。草津市には立命館大学が立地しておりますが、立命館大学は、私も企画から誘致まで担当しておりました。そういう大学が重なっている町です。人口約11万8000人です。職員数は大変少なく700人少し越えているくらいです。

草津の職員像、市民像というものを、きちんと議論したかなと思い返しますと、

1991年に始まる総合計画の時に少し議論しました。その時に市民の方も入られて市民像、企業の役割などの話をしましたが、草津は人口増加率が大変高いところです。ベッドタウン化していますので、新住民の方と集落に古くから住んでおられる方の多様な人々の出会いの場をつくる。職員は旧住民と新住民の間に立って、双方の意見を調整しながら「未来を見ながら柔軟に考え、行動する」という、端的に言いますと、そんな職員像を20年ほど前に想定していました。多分、それまでできていなかったから、そんなことを書いたのだらうと思います。

草津市の行政システム改革行動指針（2004～2007年）では、皆さん方の研究でよく言われる「協働で新しい自治を」「新しい公共空間をつくる」、そんな観点を入れたシステム改革を進めておりますが、そのキーワードは「地域経営のための市役所づくり」「協働システム構築のための地域づくり」の二つをテーマにしています。ここに市の職員の役割が、キーワードとしてあるのかなと思います。「経営」という観点、「協働」という言葉、そんなところが、我々の持つ

ている職員に必要なイメージかなと思います。

2007年、人材育成基本方策を策定いたしました。もともと企業の皆さんは人材育成に大変努力されておりますし、自治体も結構、職員研修はやっているんですが、本当に人材育成のための時代に合ったプログラムかというところでは、ちょっと首を捻るところがあります。私は人事畑を担当してきませんでした。私はどっちかと言うと企画畑でしたが、人材育成基本方針をもう一度見直そうということで、滋賀県市町村職員研修センターの講師という立場もあって関心を持っていました。今、どの市町村も策定作業をやっていると思います。草津市の人材育成基本方針では「信頼される職員」「チャレンジする職員」「協働する職員」「経営する職員」という職員像を市役所の職員だけでつくりました。そうするとこの職員像は、誰から見た職員像か。我々の内部でつくっている職員像です。それほど大きくは違ってないと思いますが、日常いろいろな市民の方とお話していたりすると、微妙なニュアンスとか、役割は、少し違うのではないかな、そんな気がしています。私は「市民の方を入れて議論すべきだ」と言ってきましたが、企画部の力及ばずで、総務部サイドにそうした考えはほとんどありませんでした。そういう組織の課題を、どう超えていくかということも、我々内部で抱えている問題でもあります。

人材育成に関するプログラムをどのように持っていくか。滋賀県は合併して13市13町がありますが、各自治体独自でやっている研修は限られています。人材育成は研修だけではないということを前提にお聞きいただきたいのですが、研修ということを少

し考えてみますと、滋賀県の場合、ほとんどが合同の職員研修センターに委ねています。運営の議論をしているのは総務の担当職員で、これはこれで大事なことなんですが、もう少し大きな視点での議論を、マネジメントする立場の人間が責任を持って議論できるかどうか。研修センターは寄せ集まりのところですから、人材像といっても言葉では同じなんですが、その町の大きな課題に必要な人材像となると、微妙に違うと思います。このすりあわせがなかなかできない。そうすると一般的な研修内容で、どなたにも通じる、基本的なところを何とか階層的に伝える研修をしているという状態ですね。これは誰が悪いという問題ではなく、口では人材育成と言っているんですが、具体的にはどうしていったらいいかわからない。よその町はわかりませんが、今、草津市は迷っている、模索しているところです。プログラムを委ねるのではなく、職員自らつくっていく必要があると、強く感じています。

龍谷大学は4年前、全国の205の政令指定都市、関西の研修機関、単独の研修所、個々、我々の滋賀県のような合同研修所にいろんな課題をアンケートで調査されました。「目指す職員像」は、どこもキーワードとして「自治」「分権」「参加」「協働」という回答でした。「今後、専門性に必要なもの」として「政策評価」「政策法務」「新しい理論」などが必要だというのがアンケートでは多かったのですが、研修を企画する内容についての課題、ニーズにあったプログラムをどう開発していくかというところが、各自治体の共通の悩みでした。課題に対する取り組みの答えを見ますと、「自主研修など独自の取り組み支援」というように、社

会人して大学院で学ばれておられる皆さん方一人ひとりの意欲に課題解決を委ねているという状況です。もう一つ気になったのは、研修機関同士の連携がほとんどないんですね。これは私も含めて感じましたが、研修機関の間で、ほとんど情報交換がされておられない。もう一つ、ここからが龍谷大学を含めての課題ですが、大学との連携の薄さ、そういう意識をされている回答がほとんどなかった。

誤解のないようにお話をすれば、大学の先生方と研修機関とのおつきあいはあります。また立命館大学も龍谷大学も大学としていろんなことを考えておられますし、前向きに取り組んでおられますが、それでも地域の課題を解決するために、「地域の公共人材をつくる」という観点で、大学を挙げて対応ができるかということ、今のところ、難しいような気がします。少しずつステップアップしていく何らかの方法はあると思いますし、こういう場もその一つですが、大学のあり方も大きく問われてくるように思います。

私は仕事としての、立命館大学を誘致して10年の総括とあわせ、これからの10年をどう迎えるかということを事務方でやっています。その中にいくつかの課題があります。立命館大学の学生が約1万7000人強いますから、草津市にとっても大きい。人口の1割強ですからね。ものすごく大きなことなんですが、そこで「草津の課題は立命館大学の課題でもある」ということで「新しい総合計画と一緒にやりましょうか」と言っても、大学は「とてもじゃないけど対応できない。先生方を幅広く集めてということとは組めない」という話でした。

今、自治体がかかえる課題には、一つは

研修を具体的にどうしていくか、模索している状態がある。地方、人事、採用側に関して、大学の取り組みの情報が自治体によく見えないということがある。「今、大学でどんな教育がされて、何に力を入れておられて、どんな人材を社会に送り出していこうと考えておられるか」という情報を持っている自治体と、持っていないところの差が、ものすごくあります。龍谷大学のNPOのコースについて、協定を結んでいる各自自治体の担当者が、それをどれだけ理解しているかということが重要になってくるのではないのでしょうか。自治体の人事担当者は、新卒者の方を受け入れるだけでなく、我々のリカレントのための教育機関として、どんなことが大学で応えられるのかということが十分わかっていないといけないそういうことをわかった上で、皆さんが学んでこられたことを人事とか担当に返していただいて、今後、大学をどう活用していきながら自治体の人材育成のあり方を探り出していくかを考えていく必要があると思っています。

それから皆さんが学んだことが、そのまま市役所とか地域の中で使えるかどうか、使おうとする努力があるかどうかも重要なポイントになってきます。昨年の院生の論文がきっかけになって法務室をつくられた市役所がありました。大学院に送り出す我々にとってはそういう自治体の既存のシステムを変える意欲を持った人に大学院に入ってもらおうというのも選ぶ一つの基準になる。市の職員は国や県の方に比べて、より現場にいたことが強みだと常に言っていますので、その強みを生かして、大学院で理論化し、もう一度現場に持って帰る。また学んだことを少しずつ周りに情報発信す

るという関係がつくられていけば、そういうところから自治体も変わっていくのかなと思っております。

私どもは、立命館大学の政策科学部の院生の研究課題の研究拠点の受け入れをしています。8月頃にうちの職員が15分くらい自分のセクションの課題をプレゼンし、その前に立命館の院生と先生が並べられます。たとえば「土鳩の駆除」、何でもないようなテーマですね。しかし実際に土鳩の駆除がどこまでできるかということに職員が悩んでいます。法的に見て、どういうことか可能か。その他、「児童公園の管理を町内会に委託しているが、もっといい管理はないか」と真剣に職員が悩んでいてプレゼンします。このように8～10人くらい発表した後、就職の時のような面談会をします。担当者が一人座っています。院生がどの人のところに行こうかなと迷っています。その人の前に行って聞いて、またこっちの人の提案を聞いて、自分の論文課題が、どこだったら可能かというマッチングをやります。その後、共同研究の材料が合えば、取り組みを進めます。今、草津は政策科学部だけで院生と4つのテーマをやっていますが、一緒に職員と学びあいながら、その後、中間発表をします。ある時、ヒアリングをした地元の方にも来ていただき、40人くらいが来て発表会をやっていました。その時に聞いて「しまったな」と思うのは、職員が学生をお客さん扱いしているんですね。いろいろ資料を言われたら渡しています。しかし問題や課題を提供しながら、本当に悩みながら一緒に考えるというところが弱いのではないかと思います。プレゼンする力とかもあるでしょうが、研究者として、ここは絶対に、譲れないところと、実践者

のある意味なるほどというところを逆に活かしていくことや、現場はそうかというかというやりとりが、もう少しあると、お互いに響いてくるのかなと思ったものでした。

私は今、立命館大学の駐在事務所長をしています。私の部屋は教授の部屋の一室にあります。ほとんど詰めていない駐在事務所長です。この駐在事務所の運営を市民の方と学生に開放できないかなと思っています。地域に大学の知的資源を還元してもらうために、私がいると思っていますが、一方で、大学は必ずしも草津市をフィールドと見ていないですね。それはやむをえない。草津市が全部、応えられるわけではありませんから、オール滋賀で応える場合もあるし、オールジャパンもあります。せめて先程のような身近なテーマではマッチングできるような関係に持っていきたい。「我々の地域課題はこんなことがありますよ」と、ものすごく進んでいる事例ではなく、むしろ普通に悩んでいる問題、特に先進的でもない、普通のテーマをしっかりとやれるかどうかという時、駐在事務所はそういう情報のやりとりの一つの場になる。これは大学の皆さんの努力に期待するというのは難しいですね。

地域のNPOの人たちがかわかって、今、「近江・草津論」を授業としてやっています。滋賀県と草津市をテーマにしていますが、そういう課題を解決する駐在事務所でありたいと考えています。情報発信と情報収集、学生と市民の動き、地域課題の解決のためのプロジェクト、そして職員の人材育成のための連携ができないかなと思って今、取り組んでいるところです。

私が期待する職員に必要な能力像。何より僕には欠けていますが、公務員はまず愛

嬌かなと思います。愛嬌と人なつっこさや好奇心。市民の方や人と出会うのが好きじゃないといけない。そういうものがあつた方がいいかなと思います。また最も必要と思われる能力として、龍谷大学の研究プロジェクトです。コーディネート力、プロデュースする力もあると思いますが、地域の人たちの多様な意見を導き出し、その意見をミスリードしない。その中に合意をうまく入れてくる、そこから役割が互いに見えてくる。市役所の人間だけが議論すると、市役所ができることしか議論しません。我々が出して、まずできるかどうかという議論をしますが、市民の方が入られると、地域でできること、家庭でできることと多様な議論になってきます。

大津市と草津市と守山市が共同研修で市民の方と議員も学生も入っていただいて、職員の研修を実験的にやりましたが、そこでは多様な意見が出ました。アイディアの出方が全く違い、職員が「市民の力を再認識した」ということがありました。その方々の経験だけではない、若い方が素直に一生懸命聞かれることが、ファシリテートとして、力を出されるということを感じました。また、今までは市民活動を長く経験している人がファシリテーターをできるというふうに、私は勘違いをしていました。ファシリテーターは、職員にできる、できないという議論もありました。しかし、それも場面によって変わります。そうすると、やっぱり多様な人たちが集まって議論することが一番大事だなと思います。その中で市役所としてやるべきことが、皆さんと一緒に議論することで見えてきます。

「これからは市民の時代ですから、皆さん

で議論してください」と言って、「市役所は事務局ですから」と後ろに並んでいることがあります。「自由に議論してください」と言いつつ、結果として意見を採用しない場面があるとか、「いや、それはできません」と横から言うということになると、信頼関係が崩れることになります。

市民との間合い、もともとおつきあいしていますが、立場によって少し、風土が違っていたのではないかと。私たちがこれから望む人材は、そこを寄り合うような、そういう意味でも「協働」ということを強く意識する人を、私たちは期待しています。

私は「エルダー旅倶楽部」というグループでコーディネーターを10年前からやっています。高齢者の方が世界を自由に安い料金で旅をしながら学びと出会いを楽しむということで、私の友人と一緒にやり始めました。今はいろんな旅行会社がやっていますが決して新しい話題ではなくなったんですが。また30数年前の26歳から、バスケットボールを通じて、関西の市職員と連携をとったりすることを始めました。

滋賀県でも市民活動している皆さんが120人ほどで「ひと・まちネット滋賀」を立ち上げました。今は「ひと・まち政策研究所」と名称を変え、政策提案するところになりましたが、そのネットワークを活かして、旅の講座をやった時、「滋賀の歴史は紹介しないとよくわからない」と言われるんですが、講師の人達から話を聞くと「すごいな」と言われます。歴史等を今のまちづくりに生かして、長浜、近江八幡、高月町の雨森芳州さんを皆さんが大事にしてまちづくりに取り組んでおられること等、いろんなものがあります。歴史的人物を、今に生かしてまちづくりをしている人たちが、一緒に

チームを組んで旅の受入の企画をすると、滞在型でない宿泊をほとんどされない草津や滋賀で、2泊3日の旅が、確実に1週間でキャンセル待ちになります。これを私は十年近くやってきました。ノウハウはあります。しかしこれが採算に合うかどうかは、別の問題です。私の活動としてはそういうことをやっています。こういうことが今の滋賀の観光や地域課題を解決する材料に大いになりうる。しかしそれは私の公務員の公の仕事で見つけたことだけではなく、私と一緒に担当した滋賀県内のネットワークで、そういう方法論が見えてきたのです。

ネットワークで地域社会が見えてくる、新しいものが見える、場合によっては地球的課題が見えてきて、そういう小さなことの蓄積がまちを動かすことになるのではないかと考えています。ネットワークを活かす自治体職員であるとともに、ある時は研究者でもあり、ある時はNPO活動の実践家であるという3つの顔を持って話ができることも、これからの公務員に必要な力だと思っています。皆さんそれぞれ違う立場の方々とも、それぞれの領域で、互いに語れる場の構築を、大学をまき込みながらやっていきたいなと思っています。

最後に大学で学べることと、地域でしか学べないことがあります。天地自然の理とか、そういう歴史観、人間観などです。大学で学べることと、地域で学べることをうまく組み合わせて、これからも人材育成に関して、大学との連携の可能性を見つけたと思います。ありがとうございました。

地域社会をチェンジする キーワード

日永田 実

日永田でございます。こんにちは。この場に立たせていただいているのは縁でございまして、富野先生との出会いがなければ、私は今、ここでしゃべっておりません。今年度、私どもの会社の桜井あかねが、この大学院コースを受講することもなかっただろうということでございます。もともと私自身が龍谷大学の大学院に入学をするにあたりましては、税法を専攻しておりまして、働きながら受けたようなことでもございました。試験をあまり受けずに税理士になりたいなということでした。とは言うものの、私のプロフィールを見ていただきますと、ここに至った経緯というのがわかりいただけるかと思います。

地域公共人材を育成するには、地域の特性もあると思いますし、課題によって求められるものも違うと思いますが、共通するものが何かあるかなと私自身も考えておりまして、そのことを「グローバル通信」9号に簡潔にまとめております。

地域の課題を考えますと、「チェンジ」するといいますか、何らかの形で、今ある状態を変えなければならないわけです。特に地域の課題に向かっていく時には、企業人が会社をチェンジするのなかなか大変だとは思いますが、それよりもなお一層、厳しい局面に立たされる。地域密着であるが故に、特に公共的な分野になりますと、今まで安定性とか法的なものとか、いろんな規制がたくさんある中で、一つずつほぐしてチェンジするということを考えますと、技

術的なものというより、一言で言うと気合、根性といった精神論が大切になってくるんじゃないかと思います。

チェンジをしていくにあたりまして4つ、精神論的に書いております。第1番目に「社会人としての基本」。きちんと挨拶ができて礼節を重んじる。礼儀があって節度があるところが行動の原点にないと、かなり苦しい場面に立たされると思います。理屈にこだわったり、正しいことを言う、間違っているから何とか指摘をしながら変えていけないといけないわけですが、あの手、この手を使ってチェンジするために各場面に立たされると思います。言いにくいこともありますし、ズバッと言うのかどうかわかりませんが、そういう時にTPO、礼節を失ってしまいますと聞いていただけないこともあります。より厳しいことを言う時には、より礼節を守る、ちゃんとしてないと後味が悪いことになります。これでは次のテーブルについてもらえません。髭を生やしている社員もいますが、場所に依拠して、お寺の総代会とかに出る時にばっさり剃らせて行かせます。普段は自由にさせておりますが、そういうことも必要ではないかと思います。

チェンジをすることは、ある意味では応用編だと思うんです。大学で学ぶことも、会社の中で学ぶことも、学ぶというのは真似る、まず基本を身につけるためにいろんなことをしなければなりません。外に出て、いろんなものを見て、自分の良いところ、悪いところを写し出す鏡を持ってやっていくと思うんですが、そういう基本を学ぶことの先にあるのが、チェンジなんですね。基本ができていないのに、すでにできあがっているものをチェンジするというのは難

しいことになります。そういう意味でチェンジをする方は学びつつ応用編に臨んでいくという難しいことをやっているのだということを、まず自覚する必要があるのではないかと思います。

林田さんも言われましたが、愛嬌、挨拶というものができていると受け入れられ、ニコリ笑うことで嫌なこともスッと通ることがあると思います。会社の中で私が言っていることは「外へ出ていけ」というのが唯一、強調していることです。よく本を読んで情報に敏感であってほしい、新しいことをどんどん敏感に採り入れないと何をどうしていいかわからなくなる。本を読むというのは過去をしっかりと遡れということです。新しい情報を知れということです。指導方針とか特段ありませんが、「事上錬磨」、陽明学で事に臨んで直面して真正面から逃げずに一つひとつの課題に取り組んでいくことで自分が磨かれる。見えないものが見えてくる。「真正面から取り組んでください」と申し上げております。

2番目は「勇気を持って」ということです。勇気がなければチェンジはできないんですよ。勇気のあり方も無謀な勇気ではだめなので、勇気と書いてあるわりには、私の書いている意味は地味なんです。まず手を抜かない。誤魔化してはだめだ。それから最後まで諦めるんじゃない。一見、勇ましい勇気と全然違う勇気を、私は普段、強調しております。これは物事を変えていくためにはこの3つがないと、まず変えられません。私はそう信じています。これは完全に私のオリジナルではなく受け売りなんです。

ご紹介しますと、『菜根譚』という本があります、明の時代の中国の洪自誠という方、この方は公務員だったらしいですが、人生

訓を書いておられて、絶版になっていますが、童門冬二さんが扉に解説を書いておられます。講釈は釈宗演さんというお坊さんが書いた本がありますが、この中に、このことが書いてあります。

手を抜かないというのは「小処に滲漏せず」「暗中に欺隠せず」、暗がりとか見えてないからといって「ちょっとまあ、いいか」ということはありがちですか、決してしない。諦めないというのは「末路に怠荒せず」。これはあかん、もうだめだと思った時、「もう、いいや」と投げ出さない。人のせいにしないという意味だと思いますが。この本はいろんな教訓が書いてありますが、真先に戒めにしなければならないなと思っています。この本の中には、実は勇気という言葉は使っておりませんで「英雄」という言葉を使っています。英雄というのは男女共同参画に抵触してはならないので、翻訳して勇気と書きました。そういう思いを持っております。

3番目に耳を傾ける力があるかどうか。これもまた林田さんとかぶりますか、ファシリテーターの仕事、しっかり自分の意見と違う意見を受け入れるだけでなく、全く自分の人生とか文脈で「この人の言っている意味がよくわからん」というのではなく、本当にくみとる努力ができるかどうか耳を傾けることなんだろうと思います。「耳を傾ける」力というのは、簡単なようで、全然できないんですよ。私自身もこのことを自分のテーマにしているので、三つ目の能力として掲げさせていただきました。先入観で決めつけてしまうと楽なんですよ。「こういう連中は」とか「何々やっている団体は」とかレッテルを貼ると楽になるんですが、その中に歴史があったり、一見勇まし

い人がいる組織の後ろには、地味にちゃんとやっている人が中にいたりとか、決めつけすることの恐ろしさをつくづく思いますので、そういう意味で、現場を見ずに安易に二次情報が上がってきて加工された情報で物事を判断することも恐ろしいことかなと思っております。

たとえ話を言いますと、私は延長線上の努力をすることを積み重ねていくことでチェンジということを申し上げていなくて「飛べ」と言うんです。「そのプランは飛んでないぞ」。そこへ行きたいのにシコシコ進んでいる延長線上の改革になる。これではチェンジは生まれえないわけで、卑近な例を一つ申し上げると、公務員の方にありがちだと思いますが、物事を二つどっちにしようかと選ばないといけない時に+10と+30だと、すぐに+30をパッと選ぶわけです。それで-10と-30があった時は、どちらも選べないんですよ。10が一になっちゃうから。ただそれをしないと次もない時に立ちすくんでしまう。行動する側からすると「まず-10をとってください」。場合によっては「-30でもいいから一回とってちょうだいよ、その後にこれがあるじゃないの」と、いくら言っても、なかなかそれができない。選択するという時の心構えとして、現場を見ないと-10か-30か、厳しい判断はできないわけです。二次情報に頼ると、ついついどちらもせずに置いてしまう。「そのうちに諦めてくれるかな、そのうち世の中は変わるんじゃないかな」と期待されるケースもありますが、それがよくないのかなと思います。

私どもの会社で駐車場管理する仕事を持っていまして、シルバー人材センターの60歳以上の方に現場を委託によって任せてお

ります。委託ですので直接、委託でこれている方に我々はオペレートできないわけです。委託は契約で言うと請負契約です。請負契約で来ている方に我々が逐一指示することはできない。シルバー人材センターも高齢化が進んでいて創業以来、頑張っておられた方が20年やっておられて80歳の方もいらっしゃる。仕事はペアでやるんですが、一番高齢で身動きがとれない方と若い人が組んだとき、その人とペアになると働く時に負担が大きい。若い人は2倍働かないといけないわけです。そういうことになるので、どうするか。現場が回るように不満が出ないように一番高齢の方のペアに自分が入って2倍働くことで現場を回すことに努力しておられた。しかし、それをずっと続けていたのでは現場がうまく回らなくなる。これを「匍匐前進の努力」と私は呼んでいます。

これをバサッと飛ぶためにはどうしたらいいか。おじいちゃんに向かって「申し訳ありませんでした、今までやっていただいて助かるんですが、ペアになる人がしんどいとおっしゃるので、そろそろどうですか？」と申し上げに行くわけです。そうすると、80歳になるおじいちゃんは、非常にうれしそうに「もう、しんどかったんや、誰かが声をかけてくれるのを待ったんや」ということで、その後、菓子折りを持って「これで、せいせいしました」と引退されたんです。そのことによってチームワークがとれてローテーションが楽になったわけです。これが「飛ぶ」ということなんですね。その飛ぶ時、おじちゃんにもの言いにいけないといけないわけですが、これが先程の礼節を失うと、こじれてしまう。そういうことで素直に耳を傾けるというの

はチェンジのために必要ではないかと思っています。

4番目に龍谷大学だから申し上げるわけではないですが「大悲の心」を持ってほしい。大慈悲、慈悲のもう一つ上にあるものです。「これは絶対に許せん、これだけ裏切られたら、どついたらか」と思ったとしても、あえて許す。そういう気持ちを持たないと、地域社会に生きてるわけですから、闘って負かしたら終わりではないわけです。またその後に延々と続いていくわけです。私も役所関係の仕事をたくさん受けておりますが、役所は簡単に裏切るんですね。今まで言っていたことを「エッ。それはないやろ」と。裏切りはるし、ご本人は別にペロッと舌を出すわけでもなく、申し訳なかったというわけでもなく、ものすごく堂々としておられる。自らの辛い職務を全うしたんだと。こうなると責めても仕方がないので、これは大悲の心で許す。

政治家の方はよく我々を応援するということで情報をとりにこられます。いろんな提供をするわけですが、それがどう活用されているか、それを返す刀でばっさり切られたりするわけです。情報提供して、いいように書いてくださると、うれしいんですが、逆に書かれると腹立たしいわけです。政治家は簡単に寝返る。しかし許す。大悲の心で許す。こういうことを申し上げて日々を送っております。私もいろいろなイベントをやっておりますが、そういうことを若い人に根性論をたたき込みながら、楽しくやっている。こういうことでございます。

最後は相互の信頼力

龍 不可止

龍と申します。来年、開学370年を迎えられます龍谷大学で、龍がかぶってお話をさせていただくということで、私も特段、知見があるわけでもございませんので大悲の心でおつきあいいただきましたら結構かと思います。龍と申しますのは呉音読みでリュウと。龍谷大学の龍は漢音読みでリュウという使い分けを世間一般はしているらしいでございます。商工会議所の位置から「地域公共人材」をどのようにとらえているかということを若干、お話申し上げたいと思います。

明治期にできました商工会議所というところで働かせていただいております。この商工会議所は全世界にある商工団体の組織でございますが、ヨーロッパの大陸系、ドイツ、フランスは行政の商工施策を司る一部分ということで事業者の強制加入となっておりますが、英米系、イギリス、アメリカ、日本は任意加入の組織であるということで、ヨーロッパ大陸に比べますとパワーが落ちております。ただ如何せん、京都市内に事業所が現在7万弱ございますが、おしなべてそこの経営サポートをなささいということで今まで仕事をしてきたわけでございます。バックボーンとなります商工会議所法の中には、わけのわからん目的が書かれております。「地域における商工業の総合的な発達を図り、かねて社会一般の福祉の増進に貢献すること」と。一般とか総合とか、わけのわからないまま現在過ぎてきております。具体的にやっておりますのが創業の支援、企業のM&A、事業所系の

団体が風邪を引かれてちょっと熱のある企業さんをお手伝いして、もっと悪いのは病院でお坊さんと呼ばうかというところの企業さんの再生支援ということで、公認会計士、弁護士、当該金融機関、事業者、我々職員を入れて支援するという事業をやっているところでございます。

それが本業ですが、その他に地域貢献という意味で、たとえば身近な例をあげますと、まもなく東山であります「花灯路」事業があります。夜のライトアップ、ポイントだけでなく散策路をライトアップして夜の京都を楽しんでいただく。会期中に100万人ほど来られます。春は嵐山で同じような事業をやっておりましたが、その事業主体も我々商工会議所が担わせていただいているところでございます。

個人的にはあるNPOにかかわっております、芝生スクールという、小学校のグラウンドに芝生を寄贈してメンテナンスを行うNPOに関与しております。私の体験ですが、市内の小学校に会員企業の技術者の方に出向いていただき、「環境の大切さ」、京都に蓄積された「環境技術」「理科をする心」という3つの目的で、毎年、40校強の学校で出前授業をさせていただいたりしております。このような仕事でございますが、ならば道具は何があるか。道具というのは、我々の組織では「人財」という理念で、職員のパワーとその人的ネットワークしか頼るものはないということでございます。

うまくいくケースと、うまくいかないケースがありますが、個人的な勉強会を3つほど主宰しながらネットワークを広げております。ネットワークにかからない人材が必要な場合は、ネットワークの中におられる方がお持ちのネットワークを使わせてい

ただくということで、あくまでも人とのつながりが仕事の武器になっております。ただへたをしますと、本日のように富野先生に誘われて「出てこい」というような嫌な場面もございます。

ここから先は2点ほど悪口を言わせていただきたいと思います。「地方自治体、何やってるの?」と。最近、財政難だと。一言言うと公平、公平という言葉がよく出てきますが、それで効率を落として、最近では民間活力の活用、活用とか。それはよろしいのですが、「自分たちのやってきたことは何なの?」と思うのです。私は個人的には公平よりも公正を旨として事業展開をされるべきではないかと。それともう1点は、関係者がおられたら恐縮ですが、「議会の議員さんて何しているの?」。自治体の議会では本会議、委員会が開かれても、すでに質問書、答弁書がちゃんと書かれていて作文の読書ごっこ形になっています。そのよしあしは別にしまして「もう少し議員さんに政策提言能力を持っていたきたいな」というのが、希望でございます。

それから2点目ですが、私もNPOに若干のかかわりを持っていますが、この場限りですが、我々企業が見るNPOというのは「NPOにかかわるとお金を出さないとあかんわね」というのか正直なところでございます。よくNPOの方々ともお話をしますが、「ノンプロフィット」という意味がどういう意味なのかを、もう一度考えてもらいたい。NPOは簡単に法人格をとれますが、永続性のモデルがあるのか、ないのか。ピンポイントの熱い思いで社会正義的にNPO法人を立ち上げられますが、我々ビジネスサイドから見ると「この組織は永続性があるの?」というような中身のビジネスプランしかな

いNPOが、多々あるなというのが正直なところです。

それから企業サイドの話ですが、我々企業も企業の社会責任（CSR）があると思っております。ただ企業はステークホルダー、従業員、顧客などの位置づけやウェイトは高いと思います。ただ、最近ですが北海道の白い恋人、伊勢の赤福などの食品偽装問題が新聞などで書かれていますけれど、やはり企業はそれなりの社会的責任を持っている。その認識はやはり大事だと思っているところでございます。

最後に企業はどういう人材を求めているのかですが、特に今はリクルートの時期でもございます。我々も採用しますし、企業も採用活動を行っておりますが、基本的には総合力、人間力でございます。先ほど仰っておられた言葉とかぶるかもしれませんが、その人間性のもとにどれだけの力があるのかがポイントになると思います。これは、どの事業分野でも変わらないことかと思えます。コミュニケーション能力や、意志の強さがわれわれの見ている人物評価でございます。

一番大事なのは、自治体、企業、NPOの信頼関係が必要ではなからうか。北海道大学の山口先生が、信頼の構図を分析されておられますが、最後は相互信頼力になります。信頼というのは自分が作りだせるものではない、相手が自分に対して信頼してくれるという行動であり、自分がどの様な行動をしなくてはならないのかということを、最後に考える必要があるのではないかという話でございます。

大変拙い話でございますが、以上でございます。

司会 基調講演として、3人の方からお

話をいただきました。ありがとうございました。

では、会場の皆さんから、三人の講師の方に少し質問をいただきたいと思います。

【質疑応答】

質問 今日のお話は信頼力や人間力という非常にベーシックな部分を強調されたと思いますが、一方で大学では政策提言能力や政策立案能力を売りにする傾向があります。こうした大学の傾向に対して、御三方はどのように考えておられますか。

林田 本当に一番重要なところだと思います。はっきりと申し上げれば、学生たちの研究提言に対して、行政や市民が過度な期待をすることは避けるべきと思っています。誤解をうけることを承知でいえば、学生の政策形成能力をそれほど期待はしていません。というより学生も市民も振り回される必要はないなと思っています。立命館大学があるから、提言をすべて聞いていくという発想は、まずないです。しかも、学生さんが一生懸命考えるところ、原点のところは真剣に聞こうと思っています。「なぜ、これをするんですか?」。これはしっかりと聞く。学生さんにも答えられないような内容は、ほとんど市民の方にもわからないのではないかと思います。

また、期待するところは、先生方や学生さんが一旦、自分の職務は終わりながらも、その後、かかわってきたりされる例があります。そういう力、一つ例を上げますと「地域通貨おうみ」というのを起こしたのは立命館の理工学部 of 学生さんたちです。神戸の新開地NPOの事務局長も、私がゼミ指導をしました。京都NPOセンターの方も滋賀県の大学で学んでおられて、彼らが10年、

15年たってここへ戻ってきます。そして「私たちは草津で育てられた」と言ってくれる。パネラーになれば、彼らははるかに僕よりも実践を持って話をしつつ、提起をしてくれます。そういうふうには、若い人の力がつながっていく可能性が、十分あることはわかりました。阪神・淡路大震災の後、学生たちは自らが自分の居場所を起業していきました。公務員になるとか会社に勤めるのではなく、まさしく社会的起業、市民に雇われる分野、市民に貢献するコンサルタント的な要素を持った人たちが出てきましたので、そういうふうには、学生さん達とのつきあいの中で、大学の総合力を発揮されることを大いに期待しております。

日永田 私も根性論ばかり言ってるんですが、政策提言能力が不可欠だと思いますね。それは言葉で言うと同じように聞こえるかもしれませんが、わかりやすい言葉で問題点をきちっととらえて、次に何をしなければいけないかという課題に変換して、問題点と課題が混濁していない、きちっと切り分けられている。キーワードを誰にでもわかるような平易な言葉で、難しいことでも表現できる。その次に実際の具体策、生身の人間が、それをやるんだということ、しっかり人間が入っているかどうか、そういう政策提言をつくりあげる能力を、もともと持っている人が出てくれば、非常にありがたい。

我々、現場で実践していますと、問題点と課題と具体策とがあるとすると、問題点の中に課題が入っていたり、問題点の中にすでに実施策が混じっていたりします。いろんなことを提案するにしろ、一つのルールを変えるにしろ、それも政策と言えるかどうかわかりませんが、それを表現する力

を「事上錬磨」の中で身につけていかなければならないということです。もちろん大学で本格的に勉強されて、きちんと書く力、表現する力を身につけていただいていることは非常に大切なことだと認識しています。

龍 総合力と人間性というのは確かにベースであるものであって、その上に成り立つ専門的なスキル、たとえば従業員採用でも、技術系は専門的で技術力などを見させていただくのはあたりまえの話でして、その点はアカデミーの教育に当然期待を持っております。かつ政策的な提言能力については、我々のビルの下に学生ベンチャーのインキュベーションルームをつくりまして、今、6社ほど学生が入っております。うまくいっている例は年商1300万円ほど上げている会社もございます。そのフォローなり、相談にのっております。どういう視座、視点を持ってものごとをとらえているか。それがうまくいっていればよろしいのですが、そこが若干違ってくると、あとのぶれ幅が大きいというところがございますので、その視座をうまく持てるというのも総合的な人間力の正しさ、強さかなと思っております。

「大学で政策提言能力を磨いても社会に出たら通じないよ」というようなことは一切ないと思います。ただ実社会はマルチな対応をしなければなりませんので、数年間、経験を積むことにおいて、大学で学ばれた政策提言能力が生きてくるのではなかろうか。それを大学教育抜きに実社会に出て「On the Job Training だよ」とか「実践教育だよ」と言うのも間違いだろうと思しますので、我々は大学に対する期待感が高いです。ただ若い方はどうしても青いところがございますが、そのようなトレーニング

を学部や大学院で積んでいただいたら、社会で活躍されるスタートの時期が早まるだろう、大きな飛躍ができるのではないかというのが私の感想でございます。

質問 今日のお話の中で面白かった点は、社会的企業（NPO）と民間企業の二つの話があって、二つは違う世界かもしれないのですが、繋がって聞こえました。どこが繋がっていたのかというと、龍さんの話の中で、NPOというのは付き合ったらお金をむしり取られる存在だといいいながら、NPO活動もやっておられる。しかも、中小企業の育成をやっておられ、この点がすごく面白かったです。どういうことかと言えば、中小企業と社会的企業や学生がやるNPO活動との関係が全体でどういうふうになってくるのかということです。今までのNPOというのを企業からみると、純粋なボランティア活動だと、ボランティア活動で我々は正しいことをやっているのだから、社会が我々を支援すべきだということで、お金を出さないのはおかしいと思っていたのですね。でも企業は儲かっているのだから、社会に還元しなさいという時代はそろそろ終わったんだと思います。

人が動いて、社会が動いていくためには、お金やものが色々動かなくてはならないですね。そのためにはマネジメント、お金を効率的に使っているのか、使ったお金で効果をあげているのかをきちんと検証できないといけないという問題があります。お話を聞いていると、NPOの活動を社会に変えていくときに、事業としてマネジメントしていく必要があると思うのですね。私がそれを龍さんが商工会議所として考えておられるのではないかと思うのですね。商工会議所というのは、民間企業が会員で、会員

のためにサービスを展開していく組織ですね。だけでも、社会的企業やNPOが社会の中で非常に大きな影響を持つようになると、商工会議所としてもそういった組織の育成をしていかななくてはならないのではないかと思います。商工会議所がそうした組織の育成をしていくことで、NPOや社会的企業のマネジメント能力を高めていく方向もあるのではないかと思いますのですが、龍さんはどう思いますか。

龍 結論的には商工会議所としてのNPOの育成、マネジメント上のサポートは当然のことながら範疇に入っております。一部、かわりのあるNPOもおられます。持続性の問題、それがまさにマネジメントの問題であって、1998年にできましたNPO法のもとの論理も、人格なき団体であれば銀行の口座もつぐれない、金も貸してもらえないという中で「非営利であるが、法的に人格を認めよう」ということで法ができた認識しています。企業とのちがいはノンプロフィット、利益の再配分をしません、株式投資しても配当は出しませんというところの違いだけであって、NPOの職員さんに給料を払っても違法にはなりません。その違いだけであって、何ら商工の分野と断絶されているようなポジショニングではないと思っています。1点だけ違うのは再配分をしたらだめですよということで、内部留保を貯めて次年度の活動経費にあてられたらいいわけです。ただ我々の目線で見ているNPOのなかには「半年もったらい方だね」というところもあるという認識を、私は持っております。

日永田 箕面市にはかなりの実力のあるNPOが存在しておりまして、またそこから分派して新しいNPOが出てきてコミュニテ

ィビジネス、地域の課題をビジネスとして継続的にできる仕組みを模索しながら、「コミュニティビジネスをどう支援するか」というテーマに移りつつあるわけです。私もは中心市街地活性化基本計画なり、TMOの事業計画の中に「コミュニティビジネスの支援」ということをテーマに上げて、それに取り組んでいるわけです。その枠組みをどうするか。幸いなことに市民活動センターがありまして、ほとんどの団体がそこへ登録されています。また、市民活動センターとしては組織と立ち上げ、運営についての支援はできる。ただしマネジメントを具体的に指導するのがなかなか難しいのです。

私もは民間企業、個人、NPOと称するセクターとのおつきあいがありますから、それらを結び付けてビジネスとして成り立つようにお世話をしましょうということになります。マネジメントを誰がするかとなりますと商工会議所の経営指導相談所が設置されていて、その中に中小企業診断士とか本格的にマネジメントを勉強した指導できる人がおられますので、三位一体で取り組めばできるのではないかとということでスタートしたわけですが、これが、全くできないのです。

どこに原因があるかということに気がつきました。中小企業診断士とか商工会議所のマインドで仕事をしていると、一応、儲けるために応援しているのであって、診断士さんたちの試験に、自分たちの生きてきた人生とかそんなものは出てきませんし、NPOについての人脈もほとんどない人が経営指導しておられるわけですね。この人にまず、NPOの方が相談を持っていった途端、顔を見た途端、話が通じないことがわかつ

てしまう。もっと親しくなれば、できるかと思いますが、そんなことがあって、NPOのマネジメント指導することを担えるといっても、実は今の状態ではかなり商工会議所としてもしんどいのではないか。となると我々、まちづくり会社の中に、ある程度、事業モデルを提供した時に組織とか事業をマネジメントするところまでセットしてコーディネートしないといけないところまで来ている。別の考え方をすれば原点に戻って、商工会議所の中小企業診断士などをやっている方の中でも、そういうことをやっている方は全国におられますので、そのレベルまでやっている方の意識を引き上げなければならぬので、今後は商工会議所の経営指導員の方が、このNPOコースに参画して、より多くの方に馴染んでいただくことも、一つの方向性ではないかなと思いました。

龍 ちょっと1点、日永田さんとやりあっても仕方ないですが、全国530弱、商工会議所がございますが、地域特性とか、そこの商工会議所の単独のミッションで考えていることにも起因してこようかと思いますが、決して経営指導員、支援員がサポートできないという能力的な問題はなからうかと思っています。

ただ1点、目線がどこにあるか。経営指

導の目線がどこにあるかです。壁がいろいろありまして、言葉の壁。よく「協働」という言葉、学生時代は「協同」で、本来は社会主義の言葉でありました。社会の現場に出ますと、ビジネス上、協働を使う場合は、ここの工程をそれぞれ一人ずつが一つの工程を責任持ってやっていって、最後に商品になるという意味での協働という使われ方が、実社会ではなされていません。ならばここという協働は何なのか、わかったようで十分理解できていませんが、同じ言葉を使っている分野において全くの意味が異なるということでコミュニケーションが図れない。技術系の産学連携をやる場合も、大学の研究者と企業現場の方が当時、言葉が通じませんでした。私も真ん中に入って「同じ言葉なのに何なの？」という場面が、アカデミアとビジネス界の間であったことも事実です。そのあたりが一つのネックになろうかと思っています。その解消をどうすべきなのかということが、一つの課題かなと思っています。

司会 説論が白熱してきましたが、時間がききましたので、基調講演に対する質疑はこのへんで終わりにしたいと思います。三人の講演を通して、自治体、社会的企業(NPO)、営利企業の三者に共通する人材像が見えてきたように思います。