

## NPO法人 信州・大学地域連携プロジェクトの試み

鷲見真一、中嶋聞多  
信州大学人文科学研究科

【概要】 本稿は、大学と地域の連携を推進する NPO 法人信州・大学地域連携プロジェクトの発足までの背景と経緯、目的実現のための事業の体系や運営の体制を紹介し、今後の課題などについて述べる。

### The challenge of Specified Nonprofit Corporation “Shinshu Collaboration Project”

Shinichi SUMI , Monta NAKAJIMA  
Graduate school of Liberal arts , Shinshu University

#### < Abstract >

This Paper describes about the challenge of specified Nonprofit Corporation “Shinshu Collaboration Project”. The contents are about the circumstances and the background of inauguration of this corporation, the systems of the enterprise for realizing a mission ,and the problems which should be solved in the future.

#### 1.はじめに

信州・大学地域連携プロジェクト（略称 SCOP：英語名 Shinshu Collaboration Project）は、平成 15 年 4 月に事業活動を開始し、8 月に法人格を取得した信州大学人文学部生まれの民間非営利組織である。国立大学の法人化などの社会経済の変化を背景に、大学と地域の連携のための取り組みや環境整備が全国で試行錯誤されているが、その多くはエクステンションセンターや地域共同センターと呼ばれる大学の機関によるものか、行政の事業によるものであり、独立した NPO が取り組む事例はあまり例がない。

SCOP は、NPO として事業をはじめてわずか半年あまりの組織であるが、ここでは、この NPO の発足までの背景と経緯、目的実現のた

めの事業の体系や運営の体制を紹介し、今後の課題などについて述べる。他地域での大学地域連携の参考になれば幸いである。

#### 2.SCOP の概要

この節では、現在の長野県における大学と地域の連携の現状を概観したうえで、SCOP の活動および運営体制の概要をお伝えしたい。

#### 2.1 長野県における大学の地域連携状況

2002（平成 14 年）年 3 月、信州大学と社団法人長野県世論調査協会が、県内の企業および公共的団体のトップ層 1,000 人に対して共同でおこなった調査の報告<sup>1)</sup>によると、「信州大学（以下 信大）と地域との結びつき」に関し

て「もっと関係が深まってほしい」という回答が 86%であった。また、「信大と地域との関係を採点すると」という問いには、5段階評価のうち、3番目の評価にあたる「50点～69点」という回答がもっとも多かった。このような結果から、地域の実業界や行政から地元の大学に望まれているのは、これまでの取り組みを上まわる双方の関係の深まりであることがみとれる。

さらに、「信州大学に拡充してほしいこと(2つまで回答可能)」について多く選択された項目は、“地域社会との連携・交流(51.6%)”“産学協同研究の推進(39.1%)”“社会人教育の充実(28.8%)”の順となっており、産学連携ばかりではなく、地域社会としてのより広範な交流が望まれていることが読みとれる結果となっている。

信州大学の組織としての地域貢献の取り組みは、1993(平成5年)年の地域共同センター開設をはじめ、最近では、全学授業公開などさまざまなものがあるが、この同調査結果からは、このような取り組みに対する市民の認知度の低さが読みとれる。いっぽう、大学から産業界への技術移転促進をすすめる株式会社、信州TLO(Technical Licensing Organization)が2003年3月に設立され、本格的な産学連携時代の到来を予感させている。

## 2.2 発足までの経緯

大学と地域の連携を推進する取り組みの規模にもさまざまあるが、SCOPの活動は、人文学部の一研究室の活動が端緒となった。この研究室の所属する文化情報論講座は1995年(平成7年)に新設された講座であり、情報の収集・分析・表現の基本技術の習得を通して、考える力を養う実践的な情報リテラシー教育を目指している。講座の方針として、設立当初から、

学生や教官の研究の成果を市民に発表する機会を恒例のイベントとして設けるなど、大学外への志向を持つ講座であった。

この講座のなかの応用情報学研究室からSCOPの活動は生まれた。応用情報学研究室では、前述の情報リテラシーのプロセス(情報の収集・分析・表現)を、現実社会の問題解決に活用することを志向する、より実践的なスタンスを持っていた。たとえば、2000年(平成12年)の地元松本市の商工会議所との共同研究の形で行った調査研究は、「松本地域の創業予定者ならびに事業経営者に対する効果的な情報提供の方法についての調査研究」と題して、情報誌コンテンツの作成をしながら、創業支援のためのメディアのあり方について研究し、報告書にまとめている。

大学と地域の連携というと、理工分野における技術面での共同研究を連想しがちだが、応用情報学研究室では、大学地域連携の機運が高まりをうけて、2000年以降、情報を切り口とした調査など社会科学の知見を活かした連携を模索してきた。

数年の模索を経たその成果として、多彩な人的ネットワークが構築され、自治体や企業、あるいは市民活動団体との共同・受託研究の数も飛躍的に増加した。2002年には、研究室内外の学生の自主的な協力を得ながら、大学院生をプロジェクトリーダーとして合計20近くの共同プロジェクトをこなした。

応用情報学研究室の主な研究活動

年度	相手	標題	スタイル
平成13年度	長野県東筑摩郡山形村	長野県東筑摩郡山形村総合計画策定のための総合的調査研究	受託研究
平成13年度	長野県テクノ財団 信州大学工学部	インターネット応用コミュニケーションシステムの開発	共同研究
平成14年度	長野県東筑摩郡波田	波田町産業振興計画策定のための総合的調査研究	共同研究
平成14年度	松本広域連合	松本広域圏内の地域観光資源についての調査・研究	共同研究

それらは、規模の大小や対象の違いはあったものの、調査をおこない、結果を分析し、的確に伝達し、課題の解決に活かすというプロセス

を踏襲するものであった。そのため、これらの研究が、応用情報学の研究領域における実践事例として調査や合意形成の手法を試す生きた研究フィールドとして機能した。さらに、行政計画策定の支援など現実の問題解決に取り組むなかで、学生が生き生きと学ぶ教育の場としても機能していたことは、特筆すべきことであった。

しかし同時に、多様な相手との共同プロジェクトの拡大のために、さまざまな問題にも直面した。研究費の使い勝手や施設利用関係の制限など国立大学の構造的な制約に関するものと、活動が拡大しすぎて学業に支障をきたすのではないかという学生側の不安などである。

このような経緯があり、大学制度の枠組みからはみ出すほどに拡大した共同プロジェクトを発展的に引き継ぐ目的で NPO の発足に至ったのである。タイミングよく、松本の中心市街地にオフィスを確保する幸運にも恵まれた。

### 2.3 SCOP の使命

ドラッカーは言う。「NPO にとって使命とは存在理由そのものであり、使命によって、サービス対象、活動目標、方法、そして成果が決まる」<sup>2)</sup>。すべての NPO にとって使命の設定は非常に重要な作業である。NPO 法人を設立する際にも、その活動目的を定款に記さねばならない。

SCOP は以下の文言を設立の目的として、定款に記している

この法人の活動目的は、真に自立した地域を支える「産」、「官」、「学」、「民」の連携基盤を構築し、地域の発展に寄与するまちづくりを推進することにある。この実現のために、我々は、

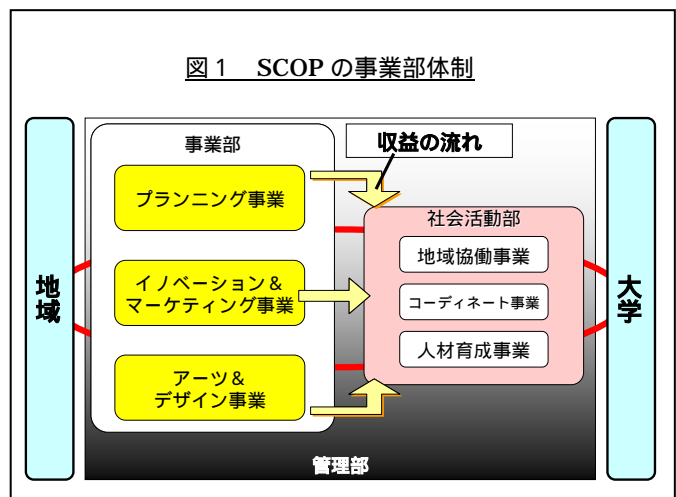
地域づくりの主体である市民、企業、行政の各セクターと、大学との実質的な交流を促進するさまざまな事業を行い、地域の知と大学の知が出会う場を創出する。この出会いのなかから、大学と地域の協働を促し、大学の保有する多様な知的資源を地域の問題解決に役立てることで、上記の目的の達成を目指す。

やや大仰に表現しているが、平たく言えば、(信州にある)大学と地域の架け橋になりたいということである。また、この文章からだけでは読みとることができないが、大学生も大学の保有する知的資源に位置づけている。

### 2.4 事業の体系

SCOP は前節の目的を達成するために、3つの部門を構成して、6つの事業を展開している。3部門は、管理部、事業部、社会活動部からなっている。(図1参照)

管理部は総務機能と会員開拓およびサポート機能を持ち、その名の通り管理業務を行う。事業部はさらに、「プランニング事業」、「イノベーション&マーケティング(I&M)事業」、「アーツ&デザイン(A&D)事業部」の3事業から構成されており、組織全体の運営資金、および後述する社会活動部の活動予算を獲得する役割を担う公益的な収益事業の部門とな

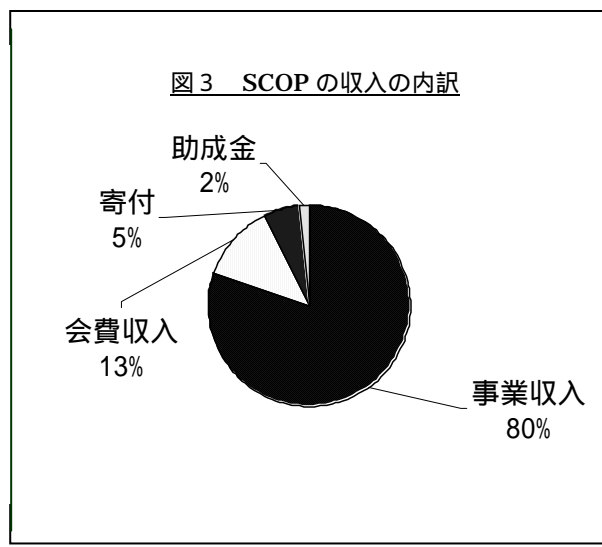
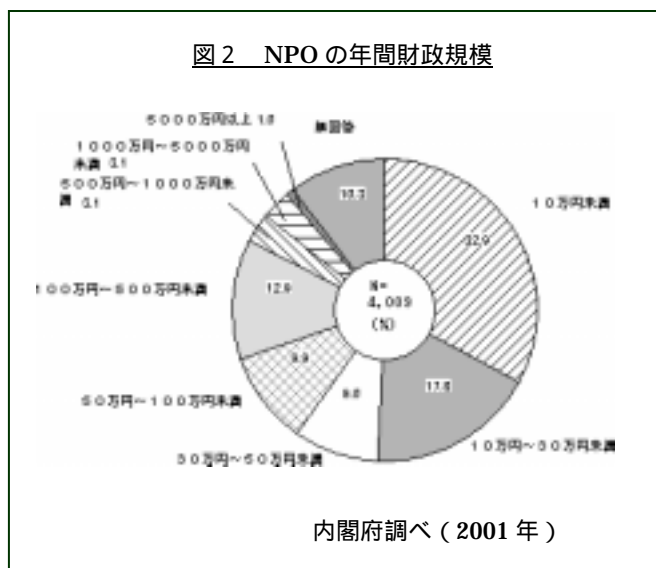


っている(定款では、プランニング事業が特定非営利活動に、I&M 事業と A&D 事業が収益事業)。

社会活動部は、地域のイベントをサポートする大学生ボランティアの紹介や、大学教官による講演会の企画・運営、大学研究者の人材バンクの構築など、収益性は低いがまさしく地域と大学とを橋渡しする活動を行う。

一部の例外を除いて NPO の財政規模は小さいため、年間予算が 100 万円以下の規模の組織が 6 割程度を占めており(図 2) <sup>2)</sup>、それゆえ専従スタッフや活動場所を確保できないことも多く、NPO が社会変革機関として実効力を十分に持つことができない現状がある。SCOP は強力なマネジメントのもと、公益的な事業を展開し、そこから得た収益を会費収入とともに、地域に役立つ社会貢献活動に投入する NPO を目指している。そして、その活動を通して、地域経済の活性化や雇用の創出に貢献できる組織づくりを目標にしている。

8 月までの活動を通して、初年度の予算規模は、2200 万円程度を想定しており、その収入内訳はおおむね図 3 の通りである。将来的には、安定した活動を維持するためにもさらに事業規模の拡大をはからなければならない。



## 2.5 組織運営のマネジメント

ここでは、営利組織に適用されているマネジメント理論を NPO にも適用し、その効率性をあげようとするマネジメント・アプローチ <sup>3)</sup> の視点から SCOP の試みを概観してみる。

### 2.5.1 ガバナンス

ガバナンスは、NPO の長期的な方向を示し、組織としての統一性を保持するメカニズムのことであるが、一般的には理事会のオペレーションや役割に関する課題のことを指す場合が多い。

SCOP では、総会での議決権を有する会員を運営会員として定めており、現在は、15 名の運営会員のうち大学の関係者と地元財界人が約半数ずつの構成となっている。現場サイドからあげられる活動・財務報告をうけて、月に一度設けられる協議の機会(運営会)があり、ここで重要な意思決定が行われる。地域の運営会員には、現役の経営者や税理士などが含まれており、経営の経験の浅い事務局からの報告を受けて経営指南をするような形になっている。運営会員は、応用情報学研究室での活動を通じて築かれたネットワークからの入会者がほとんどであり、それぞれが強力な支援者として機能

している。

## 2.5.2 人材マネジメント

人材マネジメントには、大きく分けて、有給スタッフとボランティアスタッフのマネジメントの2つがある。

有給の専従スタッフは運営会員でもあり、信州大学の大学院生でもある専務理事を含めて4名おり、うち2名が在学中の現役大学生、1名が大学卒業1年目という若い顔ぶれになっている。これは前年までの活動の中心メンバーがスタッフとして参加したためである。4名は専従スタッフだが、正職員は専務理事のみで他3名は固定給のアルバイトとしての雇用形態となっており、労働時間の長さや責任の重さに比して不十分な報酬、厳しい労働条件のもとで奮闘している。

ボランティアスタッフは、合計30名ほどの大学生が何らかの形で各プロジェクトに参加している。動機は「お祭り好き」、「スキルをあげる」、「就職(活動)対策」など人それぞれだが、きっかけは、口コミや学生間のネットワーク、そしてタイアップしている授業などである。ボランティアには名刺や名札の配布、保険加入などのほか、交通費などの費用弁償をしている。また、複数の活動に加わると大学の授業に支障が出る可能性が高くなるので、主として関わる活動の数を制限するなど、ボランティアが力を発揮できる環境を整備する努力をしている。

## 2.5.3 資源獲得・開発(資金源の開拓)

ほとんどのNPOでは、資金源の開拓が、長い間、非常に深刻な課題となっている。そして、このテーマで、もっとも取り上げられているのが政府機関の資金に頼るか、民間資金に資金源を求めるかということである。

SCOPでは、複数の資金源を確保している。

大きい順に並べると、現時点では、「自治体からの委託事業の収入」、「民間組合組織からの委託事業の収入」、「企業・自治体など団体会員からの会費収入」、「運営・個人・学生会員など個人からの会費収入」、「大学からの委託事業の収入」、「個人会員からの寄付」、「自治体からの助成金」の順に続く。複数の財源を持つことでリスクを分散できる反面、契約や予算管理などが煩雑となっている。また、資金提供者の種類が多種にわたることで、組織の使命と彼らのニーズや価値観をめぐる葛藤が増えているため、組織運営のマネジメントが難しくなっている面もある。

## 3. 今後の課題と展望

### 3.1 内部環境

総合研究開発機構の「市民公益活動基盤整備に関する調査研究」は次のように指摘している。<sup>4)</sup>

「日常の作業に追われていることもあり、資金不足や人材不足などの問題を解決していくためのたたないまま、リーダーやスタッフの熱意だけでなんとかやりくりしている団体が多い。それらの問題を解決するには総合的なマネジメント力の強化が必要である。しかし、経済的、人材的なゆとりのない市民公益活動団体では、マネジメント能力のある人材を確保することもマネジメント能力や技術を学ぶための研修を行うことも困難である」

非営利セクターは、一般的に、慢性的な人材不足や資金不足という問題をかかえている。特に専従スタッフおよび管理職は、その量・質の両面での不足が指摘されている。SCOPにおいても同様の問題を抱えている。劣悪な労働環境にある現有のアルバイトスタッフをこのまま拘束す

ることは難しく、このままでは、来期はスタッフの絶対数が不足することが予測される。今年度は現役大学生が部門のマネジャーをつとめているが、流動的な彼らを責任のあるポストにつけることは信頼性や継続性の問題を生む可能性が高い。資金や教育プログラムも未整備な状況のなかで、質の高い専任スタッフの確保が急務となっている。

質の高い専任スタッフを確保するためにも、組織を拡大・発展させ、より多くの資金を得なければならないが、発展させていくほど、運営のための人材・資金が必要となるというジレンマが背負うことになる。資金がないから良い人材を確保できず、資金を獲得できないという負のフィードバックに陥ることなく、良い人材を確保して資金を確保することで、さらに良い人材を確保することができるという正のサイクルに変えていかなければならない。これには総合研究開発機構の指摘するように強力なマネジメントが必要不可欠である。幸いなことに SCOP の運営メンバーや支援者にはマネジメントの実践者と研究者が含まれている。彼らの協力を最大限にひきだしつつ、かつ NPO のマネジメントを研究することで、非営利セクターの弱みを克服する新しいマネジメントをいかに開発していくかが飛躍のための課題であろう。

これらのマネジメント課題を克服したうえで、SCOP の今後の展望としては、雇用を生みながら、地域を活性化させるコミュニティビジネスとして成功事例を目指すことである。また、SCOP をビジネスのインキュベーターとして活用して、運営に関わるスタッフのなかから地域で起業する社会起業家を育てるという構想もぜひ実現したい。

### 3.2 外部環境

NPO と地域社会との関係は一般に良好だとされるが、個々の組織に注目していると、特定地域に

関係が限定されているケースも多く見受けられる。SCOP は活動エリアを信州全域と定めているが、関係が、拠点を構えている地域や委託事業などの取引先との限定される傾向があることは否めない。地域社会での認知度をあげることが、ひいては資金獲得などさまざまな面でプラスに働く一番の近道なのかもしれない。

企業等の外部団体との関係については、初年度は団体会員という形で会費収入を納めた団体への特別サービスとして、異業種交流会や大学との連携相談などを行ってきた。しかし、一方的な情報の伝達に終始してしまう傾向があり、双方向のコミュニケーションを通して、ニーズを確認しながら、企業との継続的で互恵的な関係を築いていかなければならない。

大学と地域の連携を推進する他団体や大学との連携が今後の舵取りのうえで、非常に重要になると思われるが、この部分の関係の構築がこれまで不十分であった。異なる団体が、大学と地域の連携による双方の活性化という共通の目的のために、それぞれの組織が緊張関係のなかで、競争したり、ときに手を結ぶ必要がある。そのためにも相互理解を深めていく必要がある。

SCOP は中心市街地へ事務所を構えたことで、地域との距離を縮めることができたが、これが逆に大学との距離を遠ざけているという事態を招いている。法人格の取得を契機として、法人化する大学の事業のアウトソース先として、安定した業務を確保できるパートナーの座も視野に入れなければならないだろう。また、大学との正式な連携により、地域をフィールドとした実践的な情報教育をカリキュラムとして制度化していくことで、ボランティアスタッフの安定供給先を確保することが可能になる。いずれにしても、地域に貢献する大学をサポート

することで、互いに補完しあえるような関係を築いていく必要があるだろう。

#### 4 おわりに

活動を開始してわずか半年足らずの NPO の現状と課題を紹介した。この試みが今後どのように展開し、発展していくのかは今後のマネジメント次第であるが、非常に多くの可能性を秘めた活動であることは間違いがない。新しい社会の到来は新しい挑戦なくしてはありえない。我々はこの活動を開始した責務として、事業を計画、実行し、反省して、よりよいものに改善し続けるつもりである。

#### 5.参考文献

- 1) 社団法人長野県世論調査協会 『信州大学と地域社会』 調査報告書、2002 年
- 2) P.F. ドラッカー著、上田惇夫、田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1991 年
- 3) 内閣府調べ『NPO の年間財政規模』 2001
- 4) 『市民交易活動基盤整備に関する調査研究』総合研究開発機構、1994 年