

TEEP

進化型実務家教員への扉

実務家教員を目指す方の中には、仕事経験を相対化し、自身の実務知を言語化することに苦
 労されている方が多いようです。関東学院大学の木村乃先生は、実務家教員としての自らの強
 みを「スーパーゼネラリスト」であることと定義されています。実務家教員だからこそできる教
 育や研究、組織改革の可能性についてお聞きしました。

(文・鵜飼宏成)

実務家教員インタビュー ⑪

インタビュー

名古屋市立大学学長補佐 大学院経済学研究科教授
TEEP実施委員長 鵜飼宏成

“スーパーゼネラリスト”の強みをいかして大学教育の変革を



関東学院大学
法学部
地域創生学科教授
木村 乃さん

私は大学の法学部を卒業してすぐに野村総合研
 究所に就職し、5年ほど自治体の住宅計画や総合計画、
 港湾計画などの立案に関わりました。モデル分析と
 かデータ分析といった方法を用いて計画を作るので
 すが、学部卒ということもあってこの分野の専門性
 を持っておらず、修士卒の同期などと比べて少し引
 け目を感じていたところがありました。

同じ頃、日本でNPOという組織が話題になり始め
 ていました。縁あってロサンゼルスにNPOの調査に
 行かせてもらったり、できたばかりの日本NPOセン
 ターの方と交流したりする機会がありました。そこで
 仕事で関わってきた行政による計画づくりやまちづく
 りとは違う方法があることに気づきました。

行政の計画づくりは緻密なデータ分析で「正解」を
 示していくようなイメージです。しかしNPOの皆さん
 は、地域で実際に起こっていることや、住民の実感
 に基づく「正解がない中で、それでも“使える”答え」
 を探っていくような動き方をしていました。

教育にいきる 地域住民との対話の経験

——先生は大学教員になられる前に、シンクタン
 ク研究員、自治体の政策経営部長、コンサルティング
 会社の経営者とさまざまな経験をされてきました。
 これまでのキャリアと、現在の実務家教員としてのキ
 ャリアにどのような連続性があるかをお聞かせいた
 だけますか。

上野村での活動写真



囲炉裏を囲んで



空き家を活動拠点として整備



ミニトマト収穫体験



空き家の片付け作業

大学の中に、実務家教員ではな
 い教員の仲間も増やしていける
 ことをお勧めします。

大学にはさまざまな企業や団体
 から連携の申し入れがあるのだ
 すが、実務家教員はそうした学外
 とのつなぎ役とか、連携のプロ
 ジェクトを任せられがちです。し
 かし各企業や団体の要望に一人
 で応えることはとてもできません
 から、地域連携に興味を持って
 一緒に取り組んでくれる教員仲
 間を作っておくことが大切です。

もう一つは、実務家教員の皆さんにも大学運
 営の中核に出世することを目指してもらいた
 いですね。例えば学部長とか、あるいは学長
 になるぞという意気込みです。実務家教員
 の皆さんは高いマネジメント能力をお持
 ちですから、大学という組織を変えてい
 くとか、教育の方法を変革していくこと
 もできるはずだと思います。

木村乃先生が実行委員長を務める
 地域活性学会 第14回研究大会が
 開催されます。
 学会員ではない方も参加可能です。

地域活性学会 第14回研究大会

日にち

2022年(令和4年)

9月10日(土)～11日(日)

場所

関東学院大学 金沢八景キャンパス
 横浜市金沢区六浦東1-50-1

大会テーマ

「実践と研究で拓く地域活性学の地平」

主催(共催)

地域活性学会
 関東学院大学 地域創生実践研究所
<https://www.chiiki-kassei.com/>

私は14年ほど群馬県の上野村に関わって
 います。コンビニもない、人口1,100人
 ほどの小さな村です。学生と一緒に
 行って、村のおじいさん、おばあ
 さんのお話を聞いたり、村のプロ
 モーション動画を作ったりしてい
 ます。

私たちは村の関係人口を「ほぼ村
 民」と言っていますが、学生たちは
 いつの間にかほぼ村民を超えて、
 村の人たちと「ほぼ孫」のような
 関係を築いていたりするのです。
 ゼミや授業以外でも、私の知ら
 ないうちに村にアルバイトに行っ
 たりしています。

学生たちは上野村での体験を通
 じて行動範囲も価値観も大きく広
 がります。その結果、当たり前だ
 と思っていた便利さを追求するラ
 イフスタイルとか、人口は多けれ
 ば多い方がいいという行政政策
 の考え方に対して疑問を持つよう
 になります。クリティカルに思考
 できるようになっていきますし、
 学生たちの中でパラダイムシフ
 トが起こっていることが感じられ
 ます。教員として、そのきっかけ
 を提供できたことをうれしく思
 います。

この春にはゼミ生が1人上野振興
 公社に就職しました。上野村の山
 村留学ができる施設で働きたい
 と言っている現役の学生もいま
 す。学生たちにこれほどの変化
 が起こるとは思っていなかった
 ので驚いています。

組織改革にも意欲的に

——これから実務家教員を目指す方
 へのアドバイスをお願いします。

そこで野村総研の取引先でもあった地域環境計画に転職します。社員5名ほどの小さな会社でしたが、地元住民との丁寧な対話を自治体の計画づくりにいかす仕事ことができました。折しも住民参加が高らかに謳われはじめ、ワークショップやパブリックコメントに重きを置いて住民の声を行政計画にきちんと反映させるべき、という時代でした。自分は科学的なシンクタンクの世界から、現場重視のコンサルタントになったと感じました。町の人からいろいろな話を掘り葉掘り聞いて、政策にいかしていくという経験は、教員の仕事にも通じるファシリテーションの力をつけてくれました。

同じく、データマイニングならぬ「地域文化のマイニング」の手法もこの時期に身についたと思っています。例えば、私が関わっていた神奈川県三浦市はマグロが有名です。でも地元の人たちはマグロよりメトイカというイカを熱心に薦めてくれるんです。ここでしか捕れないイカで、本当に美味しいのはこれだと。その姿を見て「広い視野を持って」といわれるけれど、よそと比べなくても、自分の地域にあるものに対して持っている誇りこそが地域のエネルギーになっている」と感じました。今の言葉でいうとシビックプライドですね。地元の言葉や食べ物や歴史を誇っている方こそ、地域のために自発的に行動しているし、そうした方々が私たちにくれるアドバイスや、彼らが納得できる行政計画は実効性が高いということが分かってきました。

分野を横断する 「スーパーゼネラリスト」

一方ではシティセールスやシティプロモーションが話題になり、行政にもマーケティングが必要だといわれ始めてもいました。私は市外のマーケットより、行政の政策は市民志向であるべきと考えていたので大きな違和感を持ちました。しかしマーケティングを学んでみて「インターナル・マーケティング」という考え方もあることを知りました。平たくいえば社外の顧客よりも先に従業員満足を追うべきという考えなのですが、これは私が三浦市の現場で感じたことと一致したのです。私は、自治体の外から人やお金を呼び込もうとする、いわば「エクスターナル・マーケティング」を克服して、シビックプライドを醸成するイン

ターナル・マーケティングの理論を構築していく必要があるのではないかと考えるようになりました。

そんな時に出会ったのが地域活性学会です。学会員の方々の専門をお聞きすると、都市計画や経営学に限らず、美術デザイン、心理学、生物学や畜産農業と幅広い分野の方々が地域活性というキーワードのもとに集まっている。これは「学際学」だと思いました。

自分も地域活性学会にインターナル・マーケティングや、内発型の地域形成の研究で貢献できないかと考えました。これらは民俗学・文化人類学・行動経済学・行動生態学・経営イノベーション理論などの理論を借りてこそ、今まさに地域社会で起こっていることを説明できるものです。全ての分野を学ぶことはできないけれど、自分は現場の知見と理論を組み合わせ、分野横断的・セクター横断的に研究と実践を進めていく「スーパーゼネラリスト」という立場を目指すべきではないかと考えました。

—— 三浦市役所での経験についてもお話しいただけますか。木村先生が今、大学という組織の中で果たそうとされている役割とつながっているように思われるのですが。

地域環境計画に勤めた後、三浦市役所の政策経営室長、政策経営部長として地域再生計画の立案や、行政改革、フィルムコミッション事業や物産出張販売事業などに関わりました。コンサルタントとして長く行政と一緒に仕事をしていたのですが、やはり内部に入って初めて分かることがたくさんありました。



市役所時代の職場で

行政と企業の論理は全く違います。基本的には行政は官であって統治機構ですから、私は断じて根本論理を成果主義とか市場志向に置くべきではないと考え

ています。しかし、そのことによる弊害もまた大きいのです。

その弊害を正すべく、猛反発されながら、「行政革命戦略5つの宣言」と銘打って市役所内の重要会議については発言者の名前を付けた議事録を庁内公開するとか、国や県からの補助金はむやみに予算化しないと、横並び主義の人事はしないとといった施策を実行していききました。

今も三浦市ではこの流れで改革が進んでいると思いますが、行き過ぎた改革によって極端に小さな政府を目指すようになってはいけなと思います。変えるべき部分は変えつつ、行政であればこそ守らなければならない部分は何かを考え続けるバランスが必要だと考えています。

学生の成長が何よりのやりがい

—— 木村先生が大学教員を志されたきっかけについて教えてください。

市役所時代に、明治大学商学部と協働で東京都心に三浦市のアンテナショップを作ったことがありました。市役所を退職してコンサルティング会社を経営していたときに、明治大学の先生から、地域活性に関する実践的な科目を担当してもらえないかと声をかけていただいたのです。

一年ほど講義を続けてみると、学生たちがメキメキ変化していく様子を見るのが楽しくて仕方がなくなりました。これまでの仕事はいつも不安でどこか自信が持てなかったのですが、教員として学生の成長に立ち会えたときには初めて仕事に楽しさややりがいを感じ、天職だと思えたんですね。

任期付教員として明治大学に8年勤めた頃、関東学院大学から法学部に地域創生学科を作るといって誘いいただき移籍しました。

—— 学生たちに実務家としての知見を伝える際に心掛けていることはありますか。

物事を論理的に考えるようにと伝えています。事象



の変化を図式化・構図化してみなさいと。Aという事象がBに変化する際には何らかのXが触媒として入っているはずだから、その変化を主観に引きずられることなくロジカルに説明できるようにと教えています。

そうはいつでも、どうしても図式化・構図化できないこともありますし、そもそも理論だけでは理解できないところもあります。そうした場合には同様な環境を用意して、現場に出るなどして実践してもらおう。実践で気づいたことを授業の中で対話を通してまた論理的に考えたりして定着させていくというプロセスこそが、学生の成長に繋がっていくように感じています。そうした現場を用意し、実践をコーディネートするのは実務家が得意とすることです。

また、大学外での経験をいかすという意味では、実務家教員だからこそ大学内で実験的なことができるのではないかと考えています。例えば学生との接し方です。私は一部の少数授業では学生に「木村先生」ではなく「乃(だい)さん」と呼ばせています。そして学生をニックネームで呼んでいます。学生と教員の距離を近づけ、フラットな関係にできないかという試みです。もちろん相手に敬意を払うことは大切ですが、伝統的な師弟関係とは異なる関係が作られることで、大学が変わっていくのではないかと考えています。率先してこれまでとは違う教育環境を作っていくチャレンジができるのも、実務家教員の強みではないかと思っています。

—— 特に学生の成長を感じたエピソードがあれば教えてください。