

【研究ノート】

地方自治体と大学の連携事業における 組織学習に関する一考察

古坂 正人

目 次

1. はじめに
2. 地方自治体と大学等の「連携」の概念に関する先行研究
3. 社会連携と組織学習
4. 結びに代えて

1. はじめに

本稿の目的は、わが国における地方自治体と大学の連携事業について、組織学習論などの先行研究をもとにして、それらの概念的な特徴を明らかにすることである。地方自治体と大学の連携は、どのような概念として捉えられているのか。それらの連携には、どのような理論が援用されており、その共通点や相違点はあるのか。本論文ではこうした問いに答えようと試みる。

人口減少、少子高齢化、財政の逼迫、地域間格差や地域間競争など、地方自治体を取り巻く環境は厳しさを増している。一方で、防犯・防災対策や社会インフラの維持管理、環境問題や子育て支援などの市民のニーズは増大している。こうした問題を抱えるなかで地方自治体は、社会・経済的な持続可能な発展に向けて大学と連携する事業が数多く見られるようになっており、自治体・大学の連携によってイノベティブな解決策を提示している事例がみられるようになってきている。こうした取り組みは「地域連携」や「地域協働」、「社会連携」や「政策連携」などと呼ばれており、実際に産学官民（企業、大学、行政、コミュニティ組織等）の連携も数多く実践されており、

地方自治体と大学の連携事業における組織学習に関する一考察（古坂）

その成果が公表されている¹⁾。

例えば、大東文化大学では、2000年5月から、東京都板橋区と地域連携研究「地域デザインフォーラム」を形成し、大学と行政による新しい政策形成を展開している²⁾。国士舘大学においても、2017年3月から、埼玉県八潮市と包括的連携協定を結び、その枠組みのなかで大学と自治体の社会連携プロジェクト「学生による政策提言プレゼンテーション大会」などの多様な連携活動をしている³⁾。

複雑な社会的な課題は、そこに住んでいる市民と、その問題解決の責任を負っている公務員と、その解決方法や理論を研究している大学とが、協働体制を組んで解決に取り組み⁴⁾、自治体や大学などの異なる組織間の連携によって社会的なイノベーションを促進させて解決を図っていく必要があると思われる。社会連携は、こうした環境変化が厳しい現代社会において、地方自治体や大学にとって、有力な実践方法としてみなされるようになってきていると考えられ、組織間関係のひとつの形態であるとみなされるようになってきている⁵⁾。

2. 地方自治体と大学等の「連携」の概念に関する先行研究

自治体と大学という異なる組織間が協力して課題解決に向けた取り組みを円滑にするためには、異なる組織間が相互に学習し、新たな知識を創造し、解決策を見出していくことが重要である。戸田ら（2003）によれば、複雑で困難な問題があるなかで、「地域社会の持続的な発展を支える機能として、大学など高等教育機関に大きな期待が寄せられているとして、こうした地域の要請に応えるかたちで、大学では地域社会との連携や社会貢献のあり方が検討」されているとしている。そして、「大学の知的資源の活用から地域課題の調査・提言まで、様々な形態による社会貢献活動が展開」されているとしている。彼らによれば、大学の社会貢献の形態は、大きくは「創業型」と「支援型」の2つに分けて考えることができる⁶⁾。

創業型の社会貢献は、例えば国立大学に設置されている共同研究センターのように、「大学がもつ技術シーズや人材、研究開発機能やビジネスのノウハウを生かして新規事業の創出や既存事業の展開を図り、地域産業への貢献を進めることに相当」するとしている。一方、支援型の社会貢献は、「地域社会が直面する社会問題、経済問題、教育問題などの多様な問題について、大学が有する人材（専門家としての教員や学生）や知的資源を生かして調査研究を行い、問題解決のための知恵を地域社会に提供」するものであるとしている⁷⁾。先述した国士舘大学と八潮市の社会連携は、この分類に基づいて考えてみると、「支援型」の社会貢献活動だと捉えることができる。では、なぜこうした「支援型」の社会貢献活動、すなわち地域と大学の連携によるまちづくりが展開されているのだろうか。

小林（2008）によれば、地域と大学の連携によるまちづくりが展開されている理由としては、「地域の側からすると、これまでの国づくりや地方のまちづくりの主導者であった行政は、地方分権や市民社会への流れの中でその旗振り役ではなくなりつつある」とする一方で、「1990年代からNPOや市民組織が新しいまちづくりの担い手として各地で活躍」しており、2000年代に入ってからは、大学が、「まちづくりの担い手や地域資源として期待され始めた」からだとしている⁸⁾。

次に、異なる組織間の「連携」の概念はどのようにとらえられているだろうか。

樋口（2017）によれば、「連携」については、「企業（また企業グループ）や行政組織が、他の企業、行政組織、そして行政区内のコミュニティ組織（基本的に地域の中学校区）との間で連絡を密に取り合って、特定された課題の解決のために一緒にプロジェクト活動をする」と定義している⁹⁾。また、産学官民による組織的で協働的な取り組みは、「これまでの企業の競争戦略や成長戦略とは別の、協調的な協働戦略（互いに連携し、助け合う）」という新しい価値獲得の道筋を示すもの¹⁰⁾であるとしている。

伊藤（2019）は、行政における「連携」の概念について、組織論研究者の

地方自治体と大学の連携事業における組織学習に関する一考察（古坂）

グレイや政治学者のバーダック、行政学者のピーターズの「連携」の概念を述べたうえで、行政における連携とは、調整の一形態であると理解することができるとし、「自律的な当事者間の自発性に基づいて構成され、目的や規範を共有した共同活動」であるとしている。そして、「行政機関の現場レベルにおいて、連携する場の設定や運営、それを担う職員の能力や技術といった要素に焦点を当てて分析することが重要」であると指摘している¹¹⁾。

企業間の連携を中心的に議論しているが、石井（2014）は、「組織維持・発展のための連携を成功させるためには、その実施段階だけではなく、周到的な事前準備及び連携のマネジメントも重要である」と指摘して「連携による組織学習」について論じている。そして、「他組織との連携が組織学習を促進し、イノベーションを創出して、環境の変化に適応する戦略的価値を創造することにつながる」としている。彼は、水平的な連携には、①主に規模の経済性を目指す連携（目的は同一であり、互いに同質の資源を提供し合う）、②相互の資源を補完しあう連携（目的が異なり提供し合う資源も異なる）、③相互に組織学習を行いイノベーションの創出をして新たな成果を醸し出す連携（互いに組織学習しイノベーションを成功させる）の三つに分類している¹²⁾。

これらの先行研究から、自治体と大学の社会連携の概念において共通している点は、①何らかの特定された課題があること、②異なる組織間で互いに調整し協力して活動すること、③創造的でイノベティブな解決に向けたアプローチであること、の三つの点が挙げられるだろう。次に、創造的でイノベティブな解決に向けたアプローチの1つとして、組織学習（Organizational Learning）や知識（Knowledge）の議論を中心に考察していきたい。

3. 社会連携と組織学習

ここでは、自治体と大学との連携について、組織学習や知識に焦点を当て

地方自治体と大学の連携事業における組織学習に関する一考察（古坂）
て考えてみたい。Rashman ら（2009）によれば、それには、古典的な研究、基礎的な研究、研究者だけではなく実務界やビジネスパーソンなどに普及している大衆向けの研究の三つに分類される、としている¹³⁾。

古典的な研究としては、Dewey（1916）の経験を重視し社会的な問題解決型の学習に焦点を当てた研究¹⁴⁾、Polanyi（1958）の組織的な暗黙知に関する議論¹⁵⁾、Hayek（1945）の経済学的な視点から組織資源としての知識の重要性を考察した論文¹⁶⁾などが挙げられる。

基礎的な研究としては、組織学習論のもとになった Cyert ら（1963）の組織的な学習と組織的なルーティンに関する研究¹⁷⁾などがある。

大衆向けの研究としては、Argyris ら（1978）のシングルループとダブルループ学習とを区別する組織行動の研究¹⁸⁾、Nonaka（1994）の組織学習をどのように進めていくかについて暗黙知や形式知などの知識変換を中心に理論化した論文¹⁹⁾、Senge（1990）のシステム論としての組織学習の理解を発展させて組織学習の概念を広く普及させた研究²⁰⁾などが挙げられる。

このように組織学習や知識の理論については、課題解決に向けた経験や組織的な知識に焦点を当てたり、組織の行動に重点をおいたり、認知的な側面を重視したりと、論者によって組織学習に対する様々な理解や考え方が存在する。

ここでは、実践手法として広く普及している Senge（ピーター・センゲ）の組織学習論²¹⁾について考察していきたい。

MIT（マサチューセッツ工科大学）経営大学院上級講師のピーター・センゲは、システム思考を経営組織の活動の主要な基本的要素として捉え、組織学習の研究に取り組んだ。そして彼は、アージリスのダブルループ学習の研究成果と、システム思考とを組み合わせた新しい経営理論「学習する組織」を発表した。その影響は大きく、彼の組織としての学習の手法は研究者たちだけでなく、実務家たちに積極的に導入され始めていく。センゲの研究を参考にしてしている辻本（2014）によれば、組織学習とは「組織構成員個々人の学習成果（知恵の獲得）を組織全体で共有し、学習するプロセスを反復的に実

地方自治体と大学の連携事業における組織学習に関する一考察（古坂）

践し、革新的な手法を生み出し続けること」であるとしている²²⁾。

センゲは、学習する組織について、「人々がたゆみなく能力を伸ばし、心から望む結果を実現しうる組織」であり、不確実な社会において「未来を創り出す能力を持続的に伸ばしている組織」のことであるとしている。センゲは、「学習する組織」の実現には、「自己マスタリー（自己実現と自己研鑽）」「メンタルモデルの克服」「共有ビジョンの構築」「チーム学習」の四つの原則と、それらを統合する「システム思考」が必要であると主張する²³⁾。学習する組織の四つの原則とは、

①自己マスタリー（Personal Mastery：自己実現と自己研鑽）：

芸術家が作品に取り組むがごとくに人生に向き合う。自身の生涯を通じた学習に身を投じることによってそれを実現すること。内発的な動機づけであり、個人の心と真摯な志の重要性を強調している。

②メンタルモデルの克服（Mental Models）：

私たちがどのように世界を理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす深く染み込んだ前提であり、一般概念であり、想像や世界イメージでもある。メンタルモデルは、理解や行動に影響する概念であり、知識に関する理論である。

③共有ビジョンの構築（Building Shared Vision）：

未来の共通像を掲げる力であり、個人のビジョンを共有ビジョンにつなげるための一連の原則や基本理念である。

④チーム学習（Team Learning）：

チームのメンバーが本当の意味で「共に考える」ことである。組織の基本的な学習単位は仕事をするチームであり、チームは、ある結果を生み出すためにお互いを必要とする人たちである。チーム学習により、個人で考えるときよりも優れた解決方法を発見できる。

そして、上記四つを統合するのが、システム思考である。

⑤システム思考（System thinking）：

システムのパターンの全体を明らかにして、それを効果的に変える方法をみつけるための概念的枠組みであり、過去50年間にわたって開発されてきた一連の知識とツールである。このシステム思考が、ほかの四つを統合する「第5のディシ

プリン（原則）」である。

4. 結びに代えて

組織学習については、組織における長期間におよぶ知識の獲得と業績の向上に関するプロセスであるという見解が主な論者の先行研究においても概ね一致していると考えられる。地方自治体や大学などの連携によって、新たな知識が創造されたり、組織的変化や成長がみられたり、地域の課題解決のためのイノベーションが促進されたりといった、経済的・社会的な発展につながるということが指摘されている。一方で、地方自治体と大学の連携が、組織における機能不全（官僚主義的な縦割り組織による相乗効果の不足）により、低レベルの連携事業になってしまうことも指摘されている。地方自治体と大学の連携事業が機能不全に陥ることなく、どうすれば効果的になるのかは、統一的な見解が示されているわけではないが、少なくともセンゲのいう「学習する組織」を構築できていない可能性がある。センゲはまた、特にリーダーシップの有り様にも着目し、新しいリーダー観（設計者であり、給仕役であり、かつ牧師であること）を提案している。今後はこうした組織学習とリーダーシップ・マネジメントに関して地方自治体と大学の連携事業の具体例から考察していきたい。

参考文献

- 1) 中京大学社会科学研究所編（2016）『大学と地域社会の連携（中京大学社会科学研究所叢書 39号）』中京大学社会科学研究所。遠野みらい創りカレッジ編（2017）『学びあいの場が育てる地域創生：産学官民の協働実践』水曜社。芝浦工業大学 地域共創センター編（2019）『大学とまちづくり・ものづくり：産学官民連携による地域共創』三樹書房。山田浩久編（2019）『地域連携活動の実践—大学から発信する地方創生—』海青社。
- 2) 中村昭雄編（2003）『行政・大学連携による新しい政策形成——共生へのパートナーシップ』ぎょうせい。
- 3) 古坂正人（2019）「国士舘大学政経学会 社会連携プロジェクト「国士舘大学の学生による政策提言プレゼンテーション大会」の実施概要（平成30年11月28日開

地方自治体と大学の連携事業における組織学習に関する一考察（古坂）

- 催) 国士舘大学政経学会『政経学会報 No. 63』10-12 頁。
- 4) 足立忠夫 (1982) 『地域と大学—市民・公務員・学究の地域的協働体制の確立—』公務職員研修協会。足立忠夫 (1989) 『地域公共学の提唱』公務職員研修協会。
 - 5) 石井圭介 (2012) 「水平的連携の3類型」『日本生産管理学会論文誌 (Vol. 19, No. 1, 通巻第 39 号)』日本生産管理学会 175-180 頁。
 - 6) 戸田常一・平尾元彦 (2003) 「大学の社会貢献に関する調査研究—国内大学の地域研究機関の社会的役割を中心として—」広島大学経済学部附属地域経済システム研究センター編『地域経済研究 14 号』89-105 頁。
 - 7) 戸田常一・平尾元彦 (2003) 「大学の社会貢献に関する調査研究—国内大学の地域研究機関の社会的役割を中心として—」広島大学経済学部附属地域経済システム研究センター編『地域経済研究 14 号』89-105 頁。
 - 8) 小林英嗣 + 地域・大学連携まちづくり研究会編 (2008) 『地域と大学の共創まちづくり』学芸出版会。
 - 9) 樋口邦史 (2017) 「地域社会との協働」遠野みらい創りカレッジ編『学びあいの場が育てる地域創生：産学官民の協働実践』水曜社 13-19 頁。
 - 10) 樋口邦史 (2017) 「地域社会との協働」遠野みらい創りカレッジ編『学びあいの場が育てる地域創生：産学官民の協働実践』水曜社 13-19 頁。
 - 11) 伊藤正次 (2019) 「多機関連携とは何か」伊藤正次編『多機関連携の行政学—事例研究によるアプローチ』有斐閣 1-16 頁。
 - 12) 石井圭介 (2012) 「水平的連携の3類型」『日本生産管理学会論文誌 (Vol. 19, No. 1, 通巻第 39 号)』日本生産管理学会 175-180 頁。
 - 13) Rashman, Lyndsay, Erin Withers and Jean Hartley (2009) “Organizational Learning and Knowledge in Public Service Organizations: A Systematic Review of The Literature,” *International Journal of Management Review*, Vol 11, Issue 4, pp. 463-494.
 - 14) Dewey, J (1916) *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*, London: Collier-Macmillan.
 - 15) Polanyi, M (1958) *The Study of Man*, London: Routledge & Kegan Paul.
 - 16) Hayek, F. A (1945) “The Use of Knowledge in Society,” *American Economic Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 519-530.
 - 17) Cyert, R. M. and J. G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, NJ: Englewood Cliffs.
 - 18) Argyris, C. and Donald Alan Schön (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading MA: Addison-Wesley.
 - 19) Nonaka, I (1994) “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation,” *Organization Science*, No. 5, pp. 14-37.
 - 20) Senge, P (1990) “The Leader’s new work: Building Learning Organizations”, *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 7-23.
 - 21) ピーター・M・センゲ、枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳 (2011) 『学習す

地方自治体と大学の連携事業における組織学習に関する一考察（古坂）

る組織：システム思考で未来を創造する』英治出版。

- 22) 辻本篤（2014）『組織学習の理論と実践：個人の力が仕事で生きるチームをつくれ！』生産性出版。
- 23) 新村正樹（2014）「組織変革と組織学習（誌上ビジネススクール講座 経営の未来をつくる 戦略的 HR マネジメント 第 10 回（完）」労務行政研究所編『労政時報（第 3862 号）』労務行政 145-153 頁。