

2004年度香川大学萌芽研究

「市民活動を支える生涯学習教育研究センターの役割に関する研究」報告

山本珠美・清國祐二

- I 本研究実施に至る経緯
- II まちづくり／地域づくりの担い手としての大学
- III 米国の大学におけるNPO支援および連携のあり方について
- IV NPOマネジメントコースの科目設定
- V 総括および今後の課題

I 本研究実施に至る経緯

香川大学生涯学習教育研究センターでは、地域の指導者養成事業として、2003年度より「人々の学びを支える実務者のための研修講座」（高松市生涯学習センターとの連携事業）、また2004年度より「かがわ県民カレッジ研究・実践講座」（香川県教育委員会との連携事業）に取り組んでいるが、更に香川県内のNPOに対する貢献も期待されるようになってきている。

1998年に特定非営利活動法人促進法が成立して以来、NPO法人は増加の一途にある。内閣府の集計によると、2005年3月末現在までにNPO法人認証数は全国で2万団体を超え、香川県でも100団体を超えている。しかし、全ての団体が必ずしもスムーズな活動を行っているとは言い難い状況にあるという。それはまた、法人格を取得した「NPO法人」だけの問題ではなく、広く市民活動団体一般にも当てはまる。

NPOの自立性を高め、活動の活性化を促進するためには、人材育成システムの整備が急務である。香川県は、県内の大学や行政機関をはじめ各種団体等でそれぞれに実施されているボランティア・NPO研修と連携をとりながら総合的な研修体制の整備を図ること、換言すると、県民の幅広いニーズに応えられる人材育成ネットワークの形成を一つの政策として掲げている。県はこの目的達成のため特定非営利活動法人香川ボランティア・NPOネットワークに事業委託し、2003・2004年度に「香川県ボランティア・NPO研修連携協議会」が設置された。香川大学生涯学習教育研究センターからは、03年度は清國、04年度は山本が委員として参加した。

香川大学の同事業への貢献として、2005年度にNPO実務者研修として位置づけられる公開講座「NPO～新しい香川を生みだす力～」(2005年5月14日～7月9日、隔週土曜日、13:30～15:30、全5回)を実施することとなった。当センターとしてはNPO実務者育成のカリキュラムについて調べる必要が生じたわけであるが、一方、大学のNPO支援、あるいは大学とNPOとの連携のあり方という現代的な課題を考える契機を与えられたとも言えよう。そこで、先進事例として米国の大学の現状について調査する目的で、「市民活動を支える生涯学習教育研究センターの役割に関する研究」(代表者：山本珠美)を2004年度香川大学萌芽研究経費に申請したところ、採択された。本稿はその報告である。な

お、本研究における「市民活動」とは、NPO活動と同義に用いていること、また、本稿におけるNPOは、特段に断らない限り、特定非営利活動促進法により認証されたいわゆる「NPO法人」だけでなく、広く市民活動団体を指す名称として用いていることをあらかじめお断りしておく。

本稿の執筆分担であるが、「3-2-1. ハーバード大学ケネディ・スクール附属ハウザーセンター」の項を清國が、残りを山本が担当した。

II まちづくり／地域づくりの担い手としての大学

米国調査の報告の前に、日本の大学が置かれている現状について、まちづくり／地域づくりとの関連という視点から概観することとする。

1999年、生涯学習審議会は「学習の成果を幅広く生かす－生涯学習の成果を生かすための方策について－（答申）」において、「『生涯学習のまちづくり』にあたっては、『生涯学習のためのまちづくり』から『生涯学習によるまちづくり』への意識の転換が必要であるとともに、学習成果がまちづくりに生かされる仕組みが必要となる。」と述べ、それまでの生涯学習まちづくり施策がともすれば生涯学習に取り組む体制を整備することだけに終わっていたことを見直し、生涯学習を地域振興に繋げるための仕組みを作る必要性を表明している。¹¹

大学を含む高等教育機関もこの動きとは無縁ではない。上記答申の前年1998年に提出された生涯学習審議会「社会の変化に対応した今後の社会教育行政の在り方について（答申）」で掲げられた「生涯学習社会におけるネットワーク型行政の推進」の項では、「高度化した人々の学習ニーズに対応するためには、大学等の高等教育機関との連携が不可欠である」、また、「高等教育機関においても、地域社会の一員として地域における学習活動の振興のために、積極的に貢献していくことが期待される」と述べられている。

確かに、大学では公開講座の開設をはじめ、科目等履修生制度等の制度を整えるなど、多様な生涯学習機会の提供を一定程度進めてきたと言えるだろう。しかし、それは1999年の生涯学習審議会答申で述べられたように、あくまでも学習機会の提供であって、地域振興の視点が存在するかというと、必ずしもそうとは言えないのではなかろうか。

2002年度には文部科学省予算において地域貢献特別支援事業費（事業実施対象：国立大学）、生涯学習まちづくりモデル支援事業（事業実施対象：事業を運営するために組織する、市町村、高等教育機関、市民団体、経済団体等の関係者からなる「まちづくり実行委員会」）が創設され、予算措置が講じられることとなった。いずれも、高等教育機関と自治体等との組織的な連携体制を進め、大学の人的・物的資源を積極的に活用したまちづくり／地域づくりの取り組みを促進するためのものである。

2004年1月には、文部科学省に「地域づくり支援室」が設置されたが、外部の地域づくりの専門家12名からなる地域づくり支援アドバイザー会議が同年8月に取りまとめた提言「地域を活性化し、地域づくりを推進するために一人づくりを中心として－」において、改めて大学等の高等教育機関が地域づくりの担い手として位置づけられた。そこでは、地域社会の活性化のために組織的な参画を求めることに加え、さらに一歩進んで「大学等の高等教育機関や教員が積極的に地域貢献に取り組むためには、大学や教職員等を評価する際に、地域貢献の項目も重要な活動として位置づけることが効果的である。」として、教員評価にまで踏み込んで述べている点が目を引く。

このように、政策として大学が生涯学習によるまちづくり／地域づくりの一翼を担うことが期待され

るようになっているわけであるが、大学—地域連携による生涯学習研究会（代表：阿部耕也）が2003年度に実施した調査「大学と地域の連携によるまちづくりのあり方に関する調査研究」の結果によれば、「生涯学習の推進および地域づくりに関して、市町村との何らかの連携・協力関係がありますか」という問いに、85.6%の大学が「ある」と回答しており、市町村との連携は相当進んでいると言って良いものと思われる。

一方、大学とNPOとの連携はどうだろうか。特定非営利活動法人NPOサポートセンターは、1999年に“NPOプラットフォーム構想”を立ち上げている。これはNPOを軸とした産官学民のパートナーシップ、すなわち、NPOと大学、行政、企業、商店街との連携による地域社会発展の仕組みであると言いき、同センターはNPO常磐線プラットフォーム（江戸川大学等、2000年）、北関東プラットフォーム（白鷗大学等、2001年）、アーバン・コミュニティプラットフォーム（明治大学等、2002年）等の設立に尽力している。²⁾『平成15年度生涯学習まちづくりモデル支援事業事例集』にも、八戸市生涯学習まちづくり実行委員会（八戸大学、八戸工業大学等）、ネットワーク多摩まちづくり実行委員会（中央大学、法政大学、帝京大学等）、相模原・町田大学地域連携方策研究会（桜美林大学、多摩美術大学等）などの、大学とNPO、自治体等との連携によるまちづくり実行委員会が紹介されている。^{3) 4)}

以上概観してきたように、大学の持つ教育・研究資源の単なる開放から、一歩進んで自治体・NPO等の地域社会と連携して生涯学習によるまちづくり／地域づくりへ関わることは、大学の地域貢献の一つの形態として期待されているのが日本の現状である。

Ⅲ 米国の大学におけるNPO支援および連携のあり方について

3-1. 概要

米国のNPOは米国建国の歴史とともに始まると言われている。しかし、米国の大学にNPOに特化した附属センターが作られるようになったのはそう古いことではなく、1978年、イエール大学にNPOのためのプログラムが設立されたのがその嚆矢である。

2005年3月6日から3月13日までの訪米中、ハーバード大学ジョン・F・ケネディ公共政策大学院（通称ケネディ・スクール。以下通称使用。）、イエール大学経営学大学院、ニュースクール大学ローバート・J・ミラノ経営・都市政策大学院（通称ミラノ大学院。以下通称使用。）を訪問した。今回の米国調査は、①将来的な展望を得るためにNPOに関するセンター機能のあり方を調べること、②NPO実務者研修実施のため、NPO実務者育成のカリキュラムを調べること、の2つを目的とするものであった。⁵⁾

ハーバードおよびイエール大学では、附属のNPOセンター（またはそれに準ずる組織）の機能として、公共政策大学院あるいは経営学大学院の特性を活かしたNPO支援および大学とNPOとの連携のあり方について関係者へインタビューし、また資料収集を行うことができた。また、ニュースクール大学を含む全3大学でNPO関連の講義資料を入手することができた。

加えて、ハーバード大学ケネディ・スクールでは、MPAコース（2年課程）およびMPA/MCコース（1年課程）の学生7名（いずれも実務経験のある社会人学生）に対しインタビューする機会を得ることができた。そこで、「入学までの経緯」「現在受けている大学教育」「将来のキャリアプラン」の3側面に焦点を当ててインタビューを行い、多様な意見を聞くことができた。とりわけ社会人学生へのサポート体制については今後の大学運営に対し示唆するところが大きいと思われる。

以下、3章でセンター機能を、4章でカリキュラムを中心に書き進めることとする。

3-2. NPO支援を目的としたセンター機能について

3-2-1. ハーバード大学ケネディ・スクール附属ハウザーセンター

ハーバード大学では、デイビッド・ブラウン氏とピーター・ドブキン・ホール氏の2人のハウザーセンター所属教員（いずれも専門は公共政策）に、同センターの学際的あり方やNPO運営に特有の能力・スキル等について話を聞き示唆を得た。インタビューの中心となったハウザーセンターのケネディ・スクールに対する教育面での貢献については4章を参照いただくとして、ここではまず同センターの概要を紹介することとする。なお、以下の記述は特段に断らない限りハウザーセンターのウェブサイト (<http://www.ksg.harvard.edu/hauser/>) を参考にし、要約したものである。

3-2-1-1. センター概要

ハウザーセンターは、1997年にリタ・ハウザーとガスタブ・ハウザーの基金によりハーバード大学ケネディ・スクールに附設されたNPO支援のためのセンターである。同センターは、ハーバード大学内の研究者や事務職員、学生、実践家等で構成される「コミュニティ」と位置づけられている。メンバーの研究ネットワークは広範にわたり、米国内外に共同研究者や実務家、実践家等の協力者との繋がりもっている。同センターの活動は、出版物の発行、会議の主催、セミナーの開催、講義等のビジブルなものから、学究的言及を通してインターナショナルからローカルに及ぶ公的機関へのインビジブルな影響まであり、NPO支援に多大な貢献をしている。質の高い研究成果を産出するために、このコミュニティは幅広い学問分野との連携、すなわち学際性を重要視している。

3-2-1-2. 設置目的

同センターは以前より広く学内に存在していたNPOへの関心を、フォーマルに組織化したものである。すなわち、経営学大学院による社会事業に関する先駆的取り組み、ハーバード・カレッジのフィリップ・ブルックス・ハウス（学生による社会奉仕、社会活動のための団体）と公共サービス委員会、建築学大学院のローブ・フェロー・プログラム、そしてケネディ・スクールのNPOセクターにおけるリーダーシップと政策プログラム等々を横断的に結合させる学際性こそが同センターの特徴である。大学はNPOセクターについての研究に貢献する知的資源を高く評価し、それに対し大きなチャンスを与えたと言えよう。ハーバード大学の元学長ニール・ルーデンスタインは、NPOセクターが取り組む重要な現代的課題に焦点を当て、学際的かつ全学的に取り組むを進めるよう指示したが、それが全学的組織というコンセプトを支援するものとなった。一方、学務担当副学長のアルバート・カーネサルは全学からNPOセクターに関心をもつ教員によるインフォーマルな集団を招集し、同セクターのリーダーシップおよびマネジメントへの需要を満たすカリキュラムを模索し始めた。

そのような状況の下で、リタ・ハウザー、ガスタブ・ハウザーの二人がハーバード大学の複合知的なNPO支援に目を付け、多額の寄付を行い、1997年4月にセンターの設置が実現した。彼らが期待したことは、将来のアメリカの社会福祉に好影響を及ぼすこと、重要な社会問題の解決の手助けとなることなどであった。また、ハーバード大学のポテンシャルの高さ、例えば、会合を開催する収容力、委託された基礎研究を管理する能力、明日のリーダーを教育する機会等も大きな魅力であった。

3-2-1-3. 組織

ハウザーセンターの組織は研究及び教育に関わるアカデミックスタッフ14名と事務及び管理部門に関わる事務スタッフ21名で構成される。同センターの設置はケネディ・スクールが母体となっていることもあり、公共政策を専攻するアカデミックスタッフを中心とした布陣となっている。加えて、センター協力教員が43名おり、ケネディ・スクールのみならず、教養学部、法科大学院、経営学大学院等を含む多彩な教員構成となっている。⁶⁾

表1：ハウザーセンター構成員

	専攻分野	人数	所属学部・大学院	人数	職階他	人数
センター専任教員	公共政策・経営	9			教授	4
	法律	1			助教授	4
	宗教と公共事業	1			講師	5
	社会貢献と非営利事業	1			研究員	1
	非営利組織	1				
	未記入	1				
	小計	14			小計	14
センター専任職員					研究員	8
					専門職員	5
					補佐職員	8
				小計	21	
センター協力教員	公共政策・都市政策	4	ケネディ政策大学院	16	教授	20
	憲法・法律	6	教養学部	6	講師	2
	経済・経営	1	法科大学院	5	博士	1
	政治・国際関係	4	経営学大学院	4	未記入	20
	医療・衛生・健康	5	教育学大学院	3		
	組織・リーダーシップ	3	神学大学院	3		
	報道・言論	1	公衆衛生学大学院	2		
	社会学	1	医学大学院	2		
	未記入	18	建築学大学院	1		
			アモルド植物園	1		
		小計	43	小計	43	小計
					総計	78

3-2-1-4. 特色あるプログラム

ハウザーセンターでは現在5つの特色あるプログラムに取り組んでいる。これらのプログラムが前出の学内研究組織を機能させる基盤となっている。基礎研究、国内研究、第三世界に関わる研究がバランスよく配置されている。以下、その概要を紹介する。

a) 宗教と公共生活プログラム (PRPL: Program on Religion and Public Life)

このプログラムは、アメリカの市民社会および統治に関する宗教団体・宗教運動の社会的影響を文書化し、分析することを目的とした全学的かつ先駆的な取り組みである。宗教的展望と社会的成果の双方を考慮する学際的研究を刺激すること、およびリーダーシップトレーニングを通して宗教団体を支援することを目指している。プログラムは研究と教育、アウトリーチ活動によって構成されている。

b) インフォーマルな雇用状況にある女性：グローバル化と組織化 (WIEGO: Women in Informal Em-

ployment Globalizing and Organizing)

このプログラムは、経済のインフォーマルセクターを担う女性の地位向上に関わる機関および個人との世界的な連合である。

この連合は、女性労働者、とりわけ低収入世帯の女性労働者がインフォーマルセクターに集中しているという確信から生まれたものである。インフォーマルセクターは貧困の軽減と経済成長の双方に貢献するけれども、公式な統計や政策の中には反映されていない。WIEGOではより良い統計を編集し、研究を実行し、プログラムや政策を開発することを通して、インフォーマルセクターの地位の向上に努めている。

c) 知的基盤 (IF: Intellectual Foundations)

このプログラムの目的は、アメリカ国内外のボランタリーセクターあるいはNPOセクターの可能性を理解し、パフォーマンスを改善させるための知的基盤を築くことである。

一連の知的基盤確立への努力を通して、NPOセクターが直面している、重要でありながら調査が不足している課題を明らかにし、取り組みにつなげることが目標とされている。これらの問題に脚光を当て、将来的な取り組みに指針を与える知的基盤を確立することを協働で行うことのできる研究者を招集することにより、当該分野に欠けているいくつかの点については取り組みがはじめられるものと考えられている。

d) アメリカ大陸における慈善活動や市民社会、および社会変化に関するプログラム (PASCA: Program on Philanthropy, Civil Society and Social Change in the Americas)

近年、研究者と開発専門家は、ラテンアメリカの開発における民間の慈善活動と組織化された市民社会の役割に多大な注意を払ってきた。この地域で成長し続ける多数の社会運動、草の根市民組織、ボランタリーで慈善的な団体、助成金の面で効力を発揮している財団は、公益のために資源を結集するに際し、重要なメカニズムであると考えられている。このプログラムは、1998年、ハウザーセンターと「ラテンアメリカ研究のためのデイビッドロックフェラーセンター (DRCLAS: David Rockefeller Center for Latin American Studies)」の両者の協力により設立された。

e) 企業の社会的責任に関する先駆的取り組み (CSR: Corporate Social Responsibility Initiative)

ケネディ・スクールにおけるこの取り組みは、民間企業の公的役割について理解し、またそれを高めるための、研究、教育、アウトリーチ活動を企てる学際的プログラムである。企業責任、企業のガバナンスと戦略、公共政策およびメディアとの交点を探求することに焦点を当てている。CSRは、ハーバード大学に附設されているビジネスと政府のためのセンター (Center for Business and Government)、ハウザーセンター、公共リーダーシップ・センター (The Center for Public Leadership)、報道・政治・公共政策に関するジョアン・ショレンシュタイン・センター (Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy) の共同による取り組みである。それはシェブロン・テクサコ、コカコーラ、ジェネラルモーターズ、ウォルター・ショレンシュタイン等のスポンサーによって支えられている。

3-2-1-5. 主要な研究活動

ハウザーセンターの研究目的は、NPOと市民社会に関する重要な課題を設定し、究明し、そこに潜む意味を明瞭に表現することである。

市民社会におけるNPOは、20世紀にその重要性和影響力において劇的に成長した。研究の大半は、

組織管理のレベルで組織をより効果的に運営する方法の理解に焦点を当てていたが、研究関心はそれらにとどまらず広がりを見せている。ひとつは、社会に幸福をもたらす公と民との適切な協働に関する問いである。そして、両者の関係が企業や政府の機能にどのように関連づくのかについての問いでもある。同センターとしては、どのような公共政策がその理解の結果として構築されるべきであるか、さらに、公と民の役割が適切であり続けるために、現在の活動をどう意味づけるかを検討しなければならない。

その任務を達成するために、いくつかの究明すべき問いが設定されている。第一に、NPOと当該団体と社会契約をもつ人々との間の適切なアカウンタビリティとは何か。第二に、立法上の枠組みをもたない国において、アカウンタビリティのメカニズムをどのように作るのか。第三に、異なった種類の団体内でどのようなモデルのガバナンスがそのアカウンタビリティを最も補強できるのか。これらの問いは例であり、状況に応じて変わりうるが、実践家と政策立案者の協力を得つつ、それらを究明しつつある。

ところで、ハウザーセンターに所属する教員の研究および実践活動の成果は著作物を通して公表されている。主要な出版物は、2005年3月現在、ハーバード大学出版会や財団、民間出版社等から計17冊出版されている。著書の内容はウェブサイトを参照いただくとして、キーワードを拾うと、「公共」「非営利」「市民社会」「フィランソピー」「アカウンタビリティ」などのNPOに直結するものとなっている。また、ハウザーセンターのワーキングペーパー・シリーズは2000年夏に創刊されている。このシリーズは2005年3月現在で27号まで刊行されており、同センターの専任教員および研究員を中心とした研究成果となっている。国際的なNGOやNPOの活動、財政・財源・財務、説明責任、NPOの利益・報酬、州・政府の監督、NPOに関する統計などがその主たる内容である。なお、これらのペーパーはウェブサイトから入手可能である。

3-2-2. イェール大学経営学大学院

イェール大学は全米で最も早くからNPOに関するプログラムを実施している大学として知られている。NPOプログラムおよび非営利ベンチャーパートナーシップについて、職員のエリザベス・コスタ氏に話を聞き示唆を得た。

3-2-2-1. NPOプログラム

イェール大学のNPOプログラム(The Program on Non-Profit Organizations、通称PONPO)は、非営利団体、とりわけ彼らの政治経済上の役割について理解を深める学際的研究を育成するため、1978年に創設された。このプログラムは全米初として知られている。設立当初から20年間は社会政策研究所の管轄であったが、1998年から2002年までは神学大学院、以後は経営学大学院および国際地域研究所の所轄となっている。同プログラムは「センター」という名称とはなっていないが、コスタ氏によると、センター機能を持つプログラムであるとのことだった。

その使命であるが、設立から25年間は主に米国内のNPOに着目した研究を行ってきたが、近年はグローバル化の影響あるいは発展途上国でのNPOの激増を受けて、主に途上国を舞台として国際的に活躍するNGO・NPOへと焦点が移っているとのことである。これらのNGO・NPOは途上国における経済的・政治的発展、とりわけ健康管理や環境保護、経済開発、人権、民主主義的統治、腐敗との闘いにおける重要なアクターと見なされるようになってきているが、学術的研究としては緒についたばかりという状況にあることを反映してのことである。

NPOプログラムに参加する学内外の研究者によって、多様な視野からNPO・NGOについて研究が進められている。それは健康管理や環境保護といった各領域においてNPO・NGOの果たす役割であったり、マネジメント上・財政上の課題、NPO・NGOが生まれ、成長し、死んでいく過程、さらには国・地方政府やビジネス世界との相互作用、等である。

スタッフ構成は、アカデミックスタッフが2名、事務スタッフが1名となっている。

具体的な活動としては、学内外の研究者を招いてのセミナーがある。2004年秋のシリーズでは、「バングラデシュのNGO」「国連とNGOの相互作用」などのタイトルで実施されている。

研究成果には、260を越すワーキング・ペーパーと、24件の「非営利ガバナンスの事例」(Cases on Nonprofit Governance)がある。いずれもウェブサイトからダウンロードできるようになっている。

3-2-2-2. 非営利ベンチャーパートナーシップ

イエール大学経営学大学院では、ゴールドマンサックス財団、ピュー慈善信託との連携によりNPOのための全米ビジネスプランコンペ (National Business Plan Competition for Nonprofit Organizations) を実施している。これはNPO分野におけるビジネス面でのスキルアップの機会不足を補う目的で2002年に米国初の試みとして始められたもので、現在まで3回のコンペが実施されている。

同パートナーシップ事業では「ビジネスや経営のスキルは民間企業、公共部門、NPOのすべてのセクターにおけるリーダーシップに不可欠の要素である」という哲学が基礎にあり、コンペにおいても経営学大学院で教えられている起業家精神 (entrepreneurship)、ビジネス・スキル (business skills)、社会的責任 (social responsibility) の3つの要素が基本理念とされている。

第2回コンペ (2003年5月募集開始、2004年5月最終ラウンド終了) を例にとると、米国の47の州・準州の551のNPOから申し込み登録があり、2003年8月1日の締切には最終的に445のNPOが公式に実務概略 (Executive Summary) を提出した。その内訳は、53%がサービス提供型ビジネスプラン、29%が製品提供型ビジネスプラン、18%がその他であった。また、全体の65%のNPOは新規ビジネスの提案だったのに対し、残り35%はすでに動き出しているビジネスプランだった。

2回のラウンドによる審査を経て、2004年2月にファイナル・ラウンドに進むことのできる最終候補20団体が発表されたが、その20団体には財政規模が50万ドル以下の小規模のNPOから2500万ドルを超える大規模なNPOまでが含まれていた。2004年5月12-13日に開催された第2回年次総会および受賞式では、大賞を受賞した4団体がそれぞれ10万ドルを、セミファイナリストの4団体がそれぞれ2万5,000ドルを獲得した。なお、審査員には、イエール大学経営学大学院やゴールドマンサックス財団の関係者をはじめ、カリフォルニア大学バークレー校、マッキンゼーカンパニー等々からも選ばれている。

ところで、コンペの過程では応募者全てにフィードバックを与えることから、敗者を含めNPOにとってビジネスのプランニングに関する技術的専門的な相談を受ける機会となっているという。また、このコンペは後に4-1-2. でも見るように、大学院の講義と連動しており、受講する学生にとっての実践の場ともなっている。

IV NPOマネジメントコースの科目設定

4-1. 3大学におけるNPOマネジメントコースのカリキュラムの特徴⁷⁾

4-1-1. カリキュラム・ガイドラインについて

2003年の時点で、NPOマネジメントに関して最低1科目以上の授業が開講されている大学・大学院（単科大学を含む）は全米で242以上、そのうち91の大学院では集中コースを設けている。米国では1991年に大学NPOセンター協議会（The Nonprofit Academic Centers Council, 略称NACC）が設立されている。2001年にはNACC内にカリキュラム特別委員会が設置され、2003年に大学院レベルのカリキュラム・ガイドライン（Curricular Guidelines for Graduate Study in Philanthropy, the Nonprofit Sector and Nonprofit Leadership）が作成された。

同ガイドラインには、以下13項目の学習すべき事項が挙げられている。（それぞれの項目は更に3-5程度の細目に分かれているが、ここでは省略する。）

- ①慈善活動（ファイランソロピー）とボランティアリズムの範囲と重要性
- ②慈善活動、ボランティアリズム、NPOセクターの歴史と理論
- ③倫理と価値
- ④非営利団体の統治と理事会のリーダーシップ
- ⑤政策提言（アドボカシー）と公共政策
- ⑥非営利団体の法律
- ⑦非営利団体の財政資源
- ⑧会計と財政マネジメント
- ⑨人材マネジメント
- ⑩組織の理論と行動
- ⑪マーケティングとコミュニケーション
- ⑫情報のマネジメントと技術
- ⑬意思決定と分析手法

これはあくまでもガイドラインである。それぞれの大学がNPOマネジメントコースをどの部局に位置づけているかによって、カリキュラムに違いは生じるし、そこに大学毎の特色も見られる。では、具体的にどのようなカリキュラムになっているか、次項以降で見てみることにしよう。

4-1-2. ハーバード大学ケネディ・スクール

ケネディ・スクールは、政治、行政、国際機関、NPO・NGOを含むパブリック・セクターのリーダー育成で有名な大学院である。1年課程か2年課程か、社会人経験は有るかどうによって入学できるコースや履修体系に違いがあるが、例えば社会人経験有りの2年課程コースであるMPAコース（Master of Public Administration、行政学修士）を例にとると、1年目では全学共通科目として「政策・制度分析」「公共組織の戦略的マネジメント」「政策提言およびリーダーシップ」の3領域から最低一科目ずつ履修し、2年目でそれぞれの関心に従い集中コースを選択することになっている。NPOマネジメントコースも2年目に選択できる集中コースのうちの一つとして設定されている。

とはいえ、「NPOはあらゆる領域に存在する」ため、それぞれの学生がどの領域のNPOに関心を持っているかによって必要とされる知識も多岐にわたる。そもそもNPO研究には学際性が不可欠なの

である。そのため、NPOのコースを選択する学生は、学内の部局の枠を超えて、更には大学の枠を超えて、講座を受講できる仕組みになっている。

3章で概要を述べたハウザーセンターは、ケネディ・スクールへの教育面での貢献として、毎年学生向けにNPOコースの履修ガイドブックを発行している（2005年3月現在、最新版は Guide to Nonprofit Courses: Harvard University and Beyond Academic Year 2004-2005）。ガイドブックを見ると、ハウザーセンターがいかに学際性、言い換えると学内部局間・大学間連携を重視しているか、前述の点とはまた違った面からよく見えてくる。⁸⁾

同ガイドブックにはハーバード大学および周辺大学であるマサチューセッツ工科大学とタフツ大学フレッチャー・スクールで開講されている全253講座のNPOに関連する講義が含まれている。その内訳は、ハーバード大学から207講座、マサチューセッツ工科大学から23講座、タフツ大学フレッチャー・スクールから23講座となっている。（表2参照。）なお、詳細は紙幅の関係上省かざるを得ないが、講座には、大きく分けると、NPOそれ自体を考察する講座と、NPOを運営していくために必要な各種技法に関する講座、NPOを存在たらしめている社会環境に関する講座、NPOが活動する領域に関する講座（教育、公衆衛生、環境、芸術文化など）等がある。

表2：Guide to Nonprofit Courses: Harvard University and Beyond Academic Year 2004-2005に掲載されている講義の内訳

ハーバード大学	207講座
【内訳】 ケネディ・スクール (公共政策大学院) 経営学大学院 法科大学院 公衆衛生学大学院 神学大学院 教育学大学院 建築学大学院 教養学部 拡張部	【内訳】 42講座 14講座 19講座 27講座 13講座 23講座 6講座 32講座 31講座
マサチューセッツ工科大学	23講座
タフツ大学フレッチャー・スクール	23講座
合計	253講座

ケネディ・スクールで学ぶ学生の大多数はNPOやNGO、企業、政府機関等でのキャリアをもっていることもあり、カリキュラムが実務的、実践的構成となるよう配慮されている。より具体的、現実的なケースを教材とし、学生それぞれのバックボーンを生かしつつ課題解決に導こうとする方法論である。高いポテンシャルをもつ学生が共同で解決を目指す光景は集団のダイナミズムを感じさせずにはいられないだろう。しかしこれは自主ゼミナールではなく授業であるため、教師にも高い指導性が求められる。ファシリテーションとインストラクションの役割が重要となり、特に学生が導いた解決方法を適切に評価することに相当の力量が必要となる。すべての歯車がうまく噛み合えば、双方に満足度の高い授業が展開されるであろう。

ハウザーセンターには、将来の活躍の場が全世界に及ぶであろうはずのケネディ・スクールの学生た

ちからの期待に応えるという役割もある。そのために学内外でどのような講義が開講されているかという情報に敏感であらねばならない。ガイドブック冒頭で、同センターのディレクター、マーク・ハリソン・モアが「学問分野間に横たわる歴史的分断状況を橋渡しする」と述べているように、ともすれば縦割りとなりがちな大学をNPOという切り口で横に繋げる役割をガイドブック作成によって果たそうとしていることが伺える。

ところでケネディ・スクールのカリキュラムの特徴であるが、NPOマネジメントコースが公共政策の一部として位置づけられていることが挙げられよう。これは次に見るイエール大学経営学大学院のカリキュラム（ビジネスの経営手法をNPOに適用するという色彩が濃い）と比較するとより明瞭であるが、単にNPOを効率的に運営するという視点だけでなく、公共政策として幅広い視野からNPOを見る視点が貫かれていると言える。NPOは政治とビジネスの交差する地点で、時には政治面に重心をおき、また別の時には営利企業のように振る舞わねばならないが、ケネディ・スクールの場合はどちらかと言えば前者寄りと言えよう。

4-1-3. イエール大学経営学大学院

前述のようにイエール大学は全米で最も古く、1978年にNPOプログラムをはじめた大学として知られている。とはいえ、修士レベルの学位取得という点に関して言えば、NPOに関する特別のコースが存在するわけではなく、経営学大学院の経営学修士（MBA, Master of Business Administration）の一部として位置づけられている。そのため、NPOのビジネスとしての側面により強調が置かれたカリキュラム設定となっていると言えよう。

全体像としては、MBAの全学共通科目として「財務会計」「財務報告Ⅰ（または）経営管理Ⅰ」「データ分析Ⅰ：確率モデルと統計的推定」「データ分析Ⅱ：仮説検証と回帰分析」「経済分析」「意思決定の分析とゲーム理論」「経営の戦略的環境」「リーダーシップ」「組織政治の管理（または）組織の設立と経営」「マーケティングマネジメント」「業務管理」「財政マネジメント」の12科目が必修である。その上で、コース選択科目としてNPOマネジメント集中コース13科目⁹⁾の中から最低3科目を履修することになっている。（その他、自由選択科目も履修できる。）

コース選択科目中、特色ある授業として挙げられるのは、「NPOセクターにおける起業家精神に関するワークショップ」「非営利団体の事例分析の書き方ワークショップ」の2科目である。経営学大学院では、先に述べたように、NPO分野におけるビジネス面でのスキルアップの機会不足を補う目的で、ゴールドマンサックス財団・ピュー慈善信託との連携により全米ビジネスプランコンペを実施している。このコンペが大学院の講義と連動しており、受講学生はコンペの最終候補者とともにコンペに提出するための最終計画書を練り上げたり、コンペの勝者と事例分析を執筆したりすることによって実務を体験できるようになっている。なお、後に述べるように、ハーバード大学ケネディ・スクールのピーター・ホール氏は現在の米国におけるNPOの状況について専門職業化・商業化を挙げていたが、一方で、多数のNPOはビジネス・スキル不足に直面していることが伺える。

4-1-4. ニュースクール大学ミラノ大学院

ハーバード大学では公共政策の一領域として、またイエール大学ではビジネスの一領域としての扱いであるのに対し、ニュースクール大学はNPOマネジメントを都市政策として位置づけている。また、前二者がともに研究大学としての関わりであるのに対し、より実践的なNPO研修を行っている大学と

しても知られている。それらの実情について、プログラム開発ディレクターのスザンヌ・ステイン氏に話を聞き示唆を得た。

ハーバード大学が位置するケンブリッジや、イエール大学のニューヘブンと違い、ニュースクール大学のあるニューヨークマンハッタン島にはその地域で活躍するNPOが多数存在する。そのためNPOで現在働いている人がパートタイム学生として在籍している例が多いという。資金調達についての講義からNPOマネジメントコースが生まれたということだが、同大学院は全米で最も古くからあるNPOに関するコースの一つとして、実務能力の修得を中心としたカリキュラムを組んでいる。1980年代初頭にはすでに同コースは設立されており、米国のNPOコースのパイオニア的存在といえる。

カリキュラム構成は、全学共通科目として「経済分析（または）経営経済学」「政策分析（または）意思決定の分析」「定量分析の手法」「マネジメントと組織行動（または）経営上の課題」の4科目が必修となっており、それ以外にNPOマネジメントコースとして、コース必修科目4科目（「非営利団体のマネジメントの理論と実践」「資金調達と開発」「非営利団体の財政マネジメント」「非営利団体のマネジメントに関する上級セミナー」）、選択科目18単位分を履修することになっている。¹⁰⁾

ニュースクール大学ミラノ大学院で与える学位はMPAでもMBAでもなく、5つの分野（保健サービスの経営・政策、人事管理、NPOマネジメント、組織変動マネジメント、都市政策の分析・管理）における修士号 Master of Science である。つまり、ハーバード大学ケネディ・スクールが学位としてはMPAを与えることを目的としているため、あくまでも公共政策が中心的テーマであり、NPOをそのうちの選択コースの一つとして設定していること、また、同様にイエール大学経営学大学院はMBA取得が主旨であって、その一つの選択コースとしてNPOを位置づけていることに比べると、NPOについてより集中的に学ぶためのカリキュラム構成になっていると言えよう。

以上、3大学におけるNPOマネジメントコースのカリキュラムを見てきたが、NPOの学ばれ方／教え方には多様性があることが見て取れたのではないと思われる。それぞれの社会のおかれた状況、NPOを取り巻く現状をもとに、社会が求めるカリキュラムを考える必要があることを示唆していると考えられよう。

4-2. 米国におけるNPOの現状と理論的課題～ピーター・ドブキン・ホール「NPOセクター入門」の講義から～

今回の訪問でインタビューする機会を得たハウザーセンター所属教員のデイビッド・ブラウン氏とピーター・ドブキン・ホール氏は、ケネディ・スクールにおいて「市民社会と開発」（ブラウン氏）、「NPOセクター入門」「NPOセクター」「非営利団体の統治」（以上ホール氏）をそれぞれ担当している。

ここでホール氏の「NPOセクター入門」（2004年秋学期開講）の紹介を通じて、米国におけるNPOの現状と理論的課題について説明することとしたい。本講義は、ケネディ・スクールのNPOコースを選択する全ての学生に履修を勧められている科目のうちの一つであり、9月15日～12月15日、原則として毎週月曜日および水曜日の13:10～14:30に開講された。全26回の講義は「Ⅰ. 基礎的概念」「Ⅱ. なぜ非営利団体は存在するのか?」「Ⅲ. 活動分野」「Ⅳ. アカウンタビリティとガバナンスのディレンマ」の4つから構成されている。

米国のNPO運営は、本来のボランティア精神から乖離して専門職業化・商業化しており、そのことが原因による批判が多い現状だという。講義ではまず、政治・市場経済の失敗を補うものとしてのNP

〇、第三の政府としてのNPO、社会変化を促す動因としてのNPO、起業精神の発露の場としてのNPO、自己の意見表明・価値推進の場としてのNPO、コミュニティおよび社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）の生産者としてのNPO、等、様々な観点からNPOの存在意義について検討するという原理・原則論を扱う。そしてとりわけ近年課題とされているアカウンタビリティとガバナンスの問題、すなわち、NPOは公共の利益に貢献するという名目のもとに活動しているが、何が公共の利益でありそれを誰が定義するのかという問題、あるいは、株主、オーナー、消費者の存在しないNPOは結局のところ誰に対して責任を負うのかというテーマについて取り上げている。

ハウザーセンター発行のNPOコースガイドブックには、学内外の他大学院で開講されている環境や宗教、公衆衛生から芸術まで幅広い講義を網羅して学生の便宜を図っている。その中には、ハーバード大学経営学大学院や近隣大学であるマサチューセッツ工科大学の講義も含まれていることは先に述べたとおりである。「戦略的企業市民」「社会マーケティング」（以上、ハーバード大学経営学大学院）や「コミュニティから学ぶ」（マサチューセッツ工科大学）等の講義題目に見られるように企業経営においてNPO的社会貢献的な考え方が求められるようになってきていると言えるが、一方で企業経営にせよNPO運営にせよ、組織を動かしていくために求められる資質や能力には共通するものが多いことを表しているだろう。ホール氏に対し、「企業経営にせよNPO運営にせよ、組織を動かしていくために求められる資質や能力には共通するものが多いと思われるが、営利企業や政府機関とは異なる、NPO運営に特有の知識・スキルは何か」という質問を投げかけてみたところ、理事会の役割に対する理解、ボランティアのマネジメント、文化的特性（それぞれの社会において何がNPOに求められているのか）を把握することという3点が回答として返ってきたことを紹介しておく。

4-3. リーダーシップの育成について～ケネディ・スクールの学生インタビューから～

今回の訪米に際し現地コーディネーターを務めてくれた渡邊裕子氏（ハーバード大学ケネディ・スクール行政学修士課程在学中）の尽力により、ケネディ・スクールの7名の学生にインタビューを実施することができた。中にはNPOでの勤務経験を持ち、修了後もNPOでの再就職を望んでいる学生もいれば、20年以上の企業勤務を経てある程度の成功を得た後に、NPOへのキャリアチェンジを考えてケネディ・スクールで学んでいる人もいた。全ての学生がNPOマネジメントコースを選択しているわけではなかったが、NPOを含むパブリックセクターで働くことを志す学生の声は参考になると思われる。中でもリーダーシップに関する話がとりわけ印象深いものであった。

ケネディ・スクールを全米で約200ある他の公共政策大学院と比較した時、その特徴としてあげられるのはパブリックセクター（政治、行政、国際機関、NPO・NGOを含む）におけるリーダーの育成において傑出した存在であるということであり、リーダーシップの発揮に必要なスキルの習得を求めて入学する学生も多いという。リーダーシップ論と銘打った講義も複数開講されており、ケネディ・スクールの看板講義であるとのことである。

世界的なリーダー育成にせよ、日本で取り組まれている地域の指導者養成にせよ、リーダーシップとはそもそもどのようなものであり、またそれを教育機関で育成する方法とはどのようなものであり得るのかを考えるにあたっては共通する部分が多いだろう。この点について、ケネディ・スクールの教員は学生に対し、講義中繰り返し「value, capacity, supportの三要素の中であなたに欠けているものは何か」と問いかけるという。リーダーはまずは当該組織に対して進むべき道を提示しなければならないが、それがvalue（またはvision, mission）であり、それが欠けていては方向性を失ってしまう。とはいえ

value だけでは組織は動かない。組織を動かすための様々な capacity（組織管理運営能力や分析能力、等）を備えているか、実行に際し周囲からの support が得られるかどうかも重要な要素である。ロナルド・ハイフェッツ氏の講義「リーダーシップ実習：集団の持つ資源の動員」を受講したある学生によると、講義はそれぞれの学生の過去のリーダーシップ発揮の失敗例という具体的なケースを検討するという形で進められる。自らの失敗が議論の俎上に載せられて批判されるため、精神的には大変辛い講義であるようだが、「パブリックセクターのリーダーは、その成員を選べない」という困難を抱えたリーダーは何よりも精神的タフネスの持ち主でなければならないことを考えると、これも一つの方法と言えるかもしれない。¹¹⁾

4-4. 社会人学生のサポート体制

上記のようにリーダーシップ育成に際しては学生に精神的タフネスが求められる。一方、長期間学業の現場から離れていた社会人学生は、果たして大学の講義について行けるのか、学業と育児等との両立が可能かどうか、などの不安を抱えてもいる。インタビューした学生の中には学習カウンセラー部（Bureau of Study Counsel、ハーバード大学に所属する全ての学生が利用できる）の利用者がおり、カウンセリングによってようやく「学習に打ち込めるようになった」と打ち明ける人もいた。学習カウンセラー部では学習面での悩み事から生活上の問題まで、「キャリアがある分、プライドが邪魔をしてなかなか他の学生には相談しづらい」様々な問題を、カウンセリングを通して解決していくという。多様なバックグラウンドを持ち、また年齢層も幅広い学生が集う場合、従来であれば学生同士のネットワークの中で解決される類の問題であっても、同じように解決されるとは限らない。大学を地域に開放する場合、そういった側面も大学が引き受けざるを得なくなるであろうことを改めて認識させられた。

V 総括および今後の課題

ハーバード大学では大学の各部局におけるNPOへの関心の高まりを受けて、学際的研究センターとしてハウザーセンターが創設された。またイエール大学では全米最古のNPOプログラムを持つ大学として継続的にセミナーを実施する一方、経営学大学院の特性をいかしてビジネススキルを向上させる契機としてのビジネスコンペを開催している。

一方、カリキュラムに関して見るならば、公共政策、ビジネス、都市政策とそれぞれの大学の特性をいかした切り口でNPOのテーマ設定が行われている。従来得意としてきた専門領域の枠組みとアカデミックスタッフの経験を最大限いかす形でカリキュラムの体系的性が保証されている。

日本の現状を振り返ってみるならば、NPOに関する講座、あるいはまちづくりに関する講座は様々な実施されている。しかし、NPOの正確な現状分析に基づく学習必要の設定がなされ、体系的なプログラム構成になっているとは言い難い。まちづくりリーダーについても同様である。講座を実施する機関も、NPO、行政、大学等が情報交換はしつつも、講座内容に関する調整を行う場が少なく、NPOにとって必要な内容に過不足が生じているのが現状である。香川県における取り組みは、NPO、行政、大学等を構成メンバーとする香川県ボランティア・NPO研修連携協議会の中で情報共有を図り始めたところであり、今後その成果をまとめていく必要がある。

講座の指導者に関しては、実務経験のみならず、効果的な指導方法を駆使して人材育成に貢献できる教育経験者が求められるわけだが、そのような人材が限られていることも課題である。講座内容に厚み

と広がりが出ない一因ともなっており、大学等の役割はここで問われることとなろう。香川大学の強みは、それぞれの領域で高い専門性を有する教員を多数擁していることであり、期待と責任も大きい。アメリカの大学の事例でもあったように、NPO研究は学際色の濃い領域であるため、近接領域の教員の関心がNPOに向かえば必要とされる厚みと広がり確保できるであろう。

香川大学として考えると、NPO等との連携では、豊富な実務経験をもつ教員を迎え入れている専門職大学院の法務研究科および地域マネジメント研究科との協力関係は必須要件となろう。加えて、各学部所属する豊富な研究教育実績のある教員の理解と協力も重要となろう。ハウザーセンターのような研究コミュニティをにわかにつくることは困難にせよ、研究プロジェクトなどから開始することは十分可能であろう。一方、大学には社会人に対する教育方法やメンタルサポート等が必ずしも十分であるとは言い難い。成人教育の理論等の蓄積のある生涯学習教育研究センター、FDの実績のある大学教育開発センター、メンタルサポートの専門家を擁する保健管理センターなどの学内共同教育研究施設の有機的な連携が課題となつてこよう。

法人化以降、ますます大学の規制緩和が進み、各大学とも多機能化にしのぎを削っている。生き残りをかけて、研究及び教育資源を見直し、新たな活路を見出そうとしているのである。NPOの研修講座もそのひとつであるが、この研究の着眼点はあくまでも研究及び教育資源の有効活用であり、地域の多様化する教育ニーズへの対応である。これまでの大学機能の延長線上にあり、さらなる充実である。広く地域に開かれた大学となるよう、社会人学生への教育サービスの点検は、総じて大学教育全般にも好影響を及ぼすと考えられる。長期的展望をもって本研究に取り組みたい。

〈謝辞〉

本調査実施においては、香川県ボランティア・NPO研修連携協議会委員各位からの助言が大変参考になった。また米国調査は渡邊裕子氏の協力抜きには実現不可能であった。忙しい中インタビューに応じて下さった全ての方を含め、ここに感謝の意を表したい。

〈注〉

- 1) 鈴木真理は同答申について「生涯学習支援が地域振興にもつながることを重視する立場の表明であると位置づけられよう」と述べている。鈴木（2003）、p.207
- 2) NPOプラットフォーム構想については、「大学開放の視点：大学とNPOの連携、地域にNPOプラットフォームを構築する」（『社会教育』2002年6月号）や、NPOサポートセンターのウェブサイト（<http://www.npo-sc.org/>）、等を参照のこと。
- 3) 特定非営利活動法人NPOサポートセンター理事長の山岸秀雄は、地域づくり支援アドバイザー会議の委員でもある。
- 4) 自治体とNPOとの連携については、平成15年度内閣府委託調査「コミュニティ再興に向けた協働のあり方に関する調査報告書」（内閣府国民生活局）によると、NPOとの協働事業を「現在、実施している」と答えた都道府県が100%、また市町村では66.3%となっている。
- 5) ②の目的に関連して、香川県内の大学教員がどのような講義を行っているかを調べるために、香川県ボランティア・NPO研修連携協議会において香川県内の全大学・短期大学のシラバス調査を同時並行で行っている。
- 6) 表1は http://www.ksg.harvard.edu/hauser/people/researchers_staff/および http://www.ksg.harvard.edu/hauser/people/faculty_fellows.htm に公表されているデータをもとに作成した。表中の未記入とはウェブサイト上に教員情報が公開されていないことを指す。
- 7) カリキュラムについての詳細は、香川県ボランティア・NPO研修連携協議会との情報共有の必要から、(特)香川ボランティア・NPOネットワークが現在作成中の報告書に掲載される予定である。より詳しくはそちらを参照のこと。
- 8) ハーバード大学ではNPOのコースガイドブックのみならず、他にも同様の部局横断的なガイドブックを発行している。（The Interdisciplinary Study of Mind/Brain/Behavior：Concentration Options at Harvard College 2004-2005や、2004-2005 Human Rights Course Guide など。）
- 9) NPOマネジメント集中コースの13科目とは以下の通りである。非営利団体の戦略的マネジメント、環境に関する公共および民間のマネジメント、NPOセクターにおける起業家精神に関するワークショップ、政策モデル、事業評価、非営利団体の事例分析の書き方ワークショップ、非営利団体の診断、民間非営利団体（NFPs）の財務諸表と財政状況を理解する、基金マネジメント、ミクロ経済学、サービス・マーケティング：非営利団体および営利団体のための戦略、慈善財団、利益と原則：多様な目的でビジネスをマネジメントする。
- 10) NPOマネジメントコースが提供している選択科目は以下の8科目である。メディアアドボカシーと社会マーケティング、戦略的技術：非営利団体のための計画づくりとマネジメント、非営利芸術文化団体、非営利団体の統治、助成金獲得術～調査・書き方・関係づくり、組織の能力づくり～戦略的な計画づくりと運営システム、非営利団体の法、NPOセクター～国際的・比較的見解。
- 11) リーダーシップはケネディ・スクールのキーワードの一つと言ってよいだろう。今回は訪問できなかったが、ケネディ・スクール傘下には公共リーダーシップ・センター（The Center for Public Leadership）という別のセンターも存在し、公益増進においてリーダーシップは不可欠との認識に基づき、リーダー養成プログラムを実施している。なお、ケネディ・スクールの看板講義とも言われるリーダーシップ論の講義についての詳細は、杉村太郎ほか（2004）、pp.78-91を参照のこと。

〈参考文献〉

生涯学習審議会『学習の成果を幅広く生かすー生涯学習の成果を生かすための方策についてー（答申）』1999年6月9日

生涯学習審議会『社会の変化に対応した今後の社会教育行政の在り方について（答申）』1998年9月
杉村太郎・細田健一・丸田昭輝編著『ハーバード・ケネディスクールでは、何をどう教えているか』
英治出版、2004年

鈴木真理「地域振興と生涯学習」、鈴木真理・小川誠子編著『生涯学習をとりまく社会環境』学文社、
2003年、pp.201-212

地域づくり支援アドバイザー会議『地域を活性化し、地域づくりを推進するために一人づくりを中心としてー（提言）』2004年8月23日

内閣府国民生活局『平成15年度内閣府委託調査 コミュニティ再興に向けた協働のあり方に関する調査報告書』

文部科学省生涯学習政策局政策課地域政策室『平成15年度生涯学習まちづくりモデル支援事業事例集』平成16年8月

文部科学省生涯学習政策局「生涯学習施策に関する調査研究」委託事業『「生涯学習推進のための地域政策の調査研究」報告：大学と地域の連携によるまちづくりのあり方について』平成16年3月（平成15年度全国生涯学習市町村協議会調査研究第1分科会研究報告書）

山岸秀雄編『アメリカのNPO：日本社会へのメッセージ』第一書林、2000年

「大学開放の視点：大学とNPOの連携、地域にNPOプラットフォームを構築する」『社会教育』
2002年6月号、pp.46-47

New School University (2004), *Robert J. Milano Graduate School of Management and Urban Policy 2004 - 2005*, New York, NY

Nonprofit Academic Centers Council (2003), *Curricular Guidelines for Graduate Study in Philanthropy, the Nonprofit Sector and Nonprofit Leadership*, Cleveland, Ohio

The Hauser Center for Nonprofit Organizations (2004), *Guide to Nonprofit Courses: Harvard University and Beyond Academic Year 2004 - 2005*, Cambridge, MA

Yale School of Management (年不詳), *Program on Social Enterprise, Partnership on Nonprofit Ventures, The Program on Non-Profit Organizations (PONPO)*, New Haven, CT

〈訪問先データ一覧〉

1) ハーバード大学ケネディ・スクール、附属ハウザーセンター

訪問日：2005年3月7～9日

面会した方（肩書き）：L. David Brown (Lecturer in Public Policy)、Peter Dobkin Hall (Lecturer in Public Policy)、および7名のケネディ・スクール修士課程在学学生

【ケネディ・スクール】

所在地：John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 79 John F. Kennedy Street, Cambridge, MA 02138

URL：http://www.ksg.harvard.edu/

【ハウザーセンター】

所在地：The Hauser Center for Nonprofit Organizations, 5 Bennett Street, Cambridge, MA 02138

URL：<http://www.ksg.harvard.edu/hauser/>

2) イェール大学経営学大学院

訪問日：2005年3月10日

面会した方（肩書き）：Elizabeth A. Costa (Director, Corporate and Foundation Relations)

所在地：Yale School of Management, 135 Prospect Street, Box 208200, New Haven, CT 06520-8200

URL【経営学大学院】：<http://www.mba.yale.edu/>

URL【NPOプログラム】：<http://ponpo.som.yale.edu/>

URL【非営利ベンチャーパートナーシップ】：<http://www.ventures.yale.edu/>

3) ニュースクール大学ミラノ大学院

訪問日：2005年3月11日

面会した方（肩書き）：Suzanne B. Stein (Director, Program Development)

所在地：Robert J. Milano Graduate School of Management and Urban Policy, New School University, 72

Fifth Avenue, New York, NY10011

URL：<http://www.newschool.edu/milano/>