

Research Paper Series

No.69

「学校」のマーケティングの再検討

NPO 法人シブヤ大学にみる関係性の構築

水越康介⁺

2009年12月

⁺ 192-0397 東京都八王子市南大沢1-1
首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授
mizukoshi-kosuke@tmu.ac.jp

「学校」のマーケティングの再検討
NPO 法人シブヤ大学にみる関係性の構築

水越康介
首都大学東京

第1節 解題	1
第2節 教育の課題.....	3
2.1.関係性から捉える教育.....	3
2.2.現代教育の矛盾	4
第3節 教育の相対化.....	5
3.1.コミュニティへの参加としての教育	5
3.2.状況論的アプローチの発展.....	6
3.3.変更可能性とハラスメント.....	7
3.4.マーケティングとの関係	8
第4節 シブヤ大学の事例分析.....	9
4.1.概要	9
4.2.設立の背景.....	10
4.3.シブヤ大学の設立.....	11
4.4.他地域への展開	12
第5節 学びを通じた関係性の構築.....	13
5.1.授業の仕組み	13
5.2.関係性の構築.....	14
5.3.関係性を作り出す仕組み	15
第6節 関係性を構築・維持するということ	16
6.1.帰結	16
6.2.一般的な問題への対応.....	17

第1節 解題

本稿では、「学校」のマーケティングに焦点を当てる。この試みは、一般的な非営利組織としての学校のマーケティング・マネジメント¹とは異なっている。むしろ逆に、関係性の構築という視点から考察することで、彼らの議論を相対化することを目的としている。

通常、教育分野における非営利組織のマーケティングという場合には、大学をはじめと

¹ 典型的に言えば、教育サービスを提供する顧客を決定し（セグメンテーション、ターゲティング）、教育サービスの位置づけを考え（ポジショニング）、効果的な販売に向けてマーケティング・ミックス（製品、価格、プロモーション、流通）を最適化するという一連の流れを指す（Kotler&Fox1985）。

する学校機関を対象にする。これに対しては、本稿では、「大学」という名称を有するものの、NPOによる教育活動に焦点を当てることにしたい。その理由として、大きく2つの点を指摘しておくことができる。第一に、教育は、当然のことながら学校機関だけが行う活動ではない。教育を行う主体は極めて幅が広い。それゆえ、NPOによる教育活動もまた、教育という問題に強く関わっているはずである²。

より重要な理由として、第二に、教育をマーケティングの側面から考える場合の特性がある。いわゆるマーケティングを考える時では、何よりも顧客の存在と顧客の必要を捉えなくてはならない。例えば、鉄道会社であるのなら、鉄道を利用する顧客の存在と、その顧客がどうして鉄道を必要とするのかを理解する必要がある。いうまでもなく、顧客は鉄道それ自体が必要なわけではない。顧客が必要としているのは、鉄道の利用を通じた移動や輸送である³。これに対して、非営利組織の活動は、顧客からの必要を捉えることが難しい。

詳しくは後述するとおり、例えば、高校や大学に進学する理由は、多くの場合、よりよい企業に就職するためである。だが、そうであるのなら、高校や大学に進学して一般教養を学ぶのではなく、より早く、専門技術を学んだほうが本当は効率がいいだろう。にもかかわらず、現実には高校や大学が存在する。そして、高校や大学における教育は、明確な目的を持たない状態を維持するために行われることになり、少なからず非目的的活動となる⁴。これは、義務教育に遡ったとしても基本的には変わらない。このとき、明確な顧客の必要を欠く教育活動を捉える上で、一般の教育プロセスを相対化できる仕組みを理解することは意味がある。

本稿では、NPO法人シブヤ大学を取り上げる。シブヤ大学は、一般的な意味での大学ではなく、より広く、教育活動を行うNPOである。それは職業訓練の場ではなく、むしろ一般的な高校や大学がそうであるように、教育としては明確な目的を欠いている。だが、シブヤ大学では、教育そのものを目的として運営されているわけではないという点は注目に値する。シブヤ大学が期待するのは、教育を通じた関係性の構築であり、関係性に基づく教育の活性化である。我々は、この点に正規の教育機関に通じる新しい可能性をみる。

以下では、まず、教育と関係性の関係について、状況論的アプローチと呼ばれる新しい学習観について確認する。その中で、教育サービスに明確な目的や意味を考えることが難しいことと、価値や意味は関係性の中でのみ生じることを示す。その上で、その具体的な

² 高橋(2009)によれば、NPOによる教育的な知見については、重要であるにも関わらずまだ数少ないとされ、その分析が状況論的アプローチも踏まえながら進められる。

³ Levitt(1960)によるマーケティング近視眼への警鐘。

⁴ ならばと、高校・大学教育の意義や価値そのものを強調してみたところで、問題は解決しないであろうというのが、本稿の見立てである。詳しくは後述するとおり、意義や価値というものは、教育それ自体に内在しているわけではないからである。例えば、「英語」を学ぶということを考えてみればよい。英語を学ぶこと自体は、それ自体に価値があるようにもみえる。だが、それは後から分かる場合がある、にすぎない。英語がなくとも、何の支障もない生活もありえる。すなわち、現時点での学びは、いつか・どこかで、役に立つであろうという期待のもので可能になるのであって、その期待を受け入れるかどうかは、英語が役立つかどうか以前の問題である。

事例と考えられるシブヤ大学について考察することにしたい。

第2節 教育の課題

2.1.関係性から捉える教育

「私が言いたかったのは、あまりに個人化しすぎたきらいのある学ぶ意味の探求を、もう一度関係性の問題からとらえ直せないかということだった。誰のために学ぶのかという問いは、『自分のため』と他の誰かをとむすびつけるきっかけになるかもしれない⁵。」

教育を関係性から捉え直そうという試みは、それほど新しい試みではない。荻谷・西では、こうした問題を解く手がかりについて、状況論とよばれる学習論が紹介されている。それは、Lave&Wenger(1991)によって提示された徒弟制をめぐる弟子の学習プロセスである。

Lave たちは、産婆、仕立屋、操舵手、肉屋、そしてアルコール依存症患者の介護プログラム (AA) における徒弟制(的關係)を考察し、それまでの学習観、すなわち、師匠から弟子への知識伝達という考え方を批判的に捉えた。彼らによれば、徒弟制にみることは、弟子が師匠を中心とした徒弟制コミュニティに徐々に深く参加していくことができるようになるプロセスである。当初、新参者である弟子は、師匠を中心とした徒弟制コミュニティの中心ではなく周辺部分に位置することになる。しかし、弟子は、時間の中で「学び」、やがて徒弟制というコミュニティに欠くことのできない重要な一員となっていく。この時、「学ぶ」ということが意味するのは、弟子がただ知識を得るということではない。そうではなく、徒弟制コミュニティにより深く参加していくことを学ぶのであり、彼が得る知識とは、彼自身の能力として理解されるよりは、徒弟制コミュニティと彼の関係性に関わるものとして捉えられる。

このように考えるのならば、我々の教育に関する認識もまた異なったものになる。例えば、大学に求められるものは、教員から生徒への知識の伝達だけではないだろう。大学における教育とは、大学というコミュニティ、あるいは個別教官が運営するであろうゼミというコミュニティ、あるいはもう少し抽象的に、社会学や経済学といった学問というコミュニティ、大学での教育は、こうしたコミュニティへの参加プロセスなのである⁶⁷。

⁵ 荻谷・西(2005)、264頁。

⁶ 本稿では、目的を共有し、相互にコミュニケーションをとり、物理的空間に制約された集団をコミュニティと呼んでいる。意味するところは、近年注目されるソーシャル・キャピタルに近い(宮川・大守 2004、16頁)。

⁷ なお、徒弟制というコミュニティと学校というコミュニティを対立的にとらえる視点もあるとされる。徒弟制はいわゆる暗黙知の世界であり、学校はもう少し形式知的であり、さらに一般的知識を得る場だというわけである。実際、Laveたちの議論においても、学校の議論とは結びつけずに考える旨が繰り返し主張され、彼らの議論と学校の議論の結びつきについては、今後の重要な課題であるとされる。だが、おそらく、どちらのコミュニティにおいても、学習は、(そして結局は教育もまた)関係性の問題として捉えられるという点が重要である(上野 1999、160-161頁)。あるいは、学校については、個人を社会化するため

もちろん、こうした多様なコミュニティへの参加プロセスは、最終的には、就職を通じた社会への参加を目的とした練習でもある。その点は、大学に行く理由が、よりよい就職を得るためであるという一般的な認識と相反するものではない。だが、学ぶことの意味を、コミュニティへの参加プロセスとして捉えるのか、それとも実体化された知識の内面化として捉えるのか、どちらを選択するのかによって、学ぶことがもたらすストレスの大きさは変わってくる。このことは、荻谷たちが指摘する「現代教育の矛盾」に関わっている⁸。

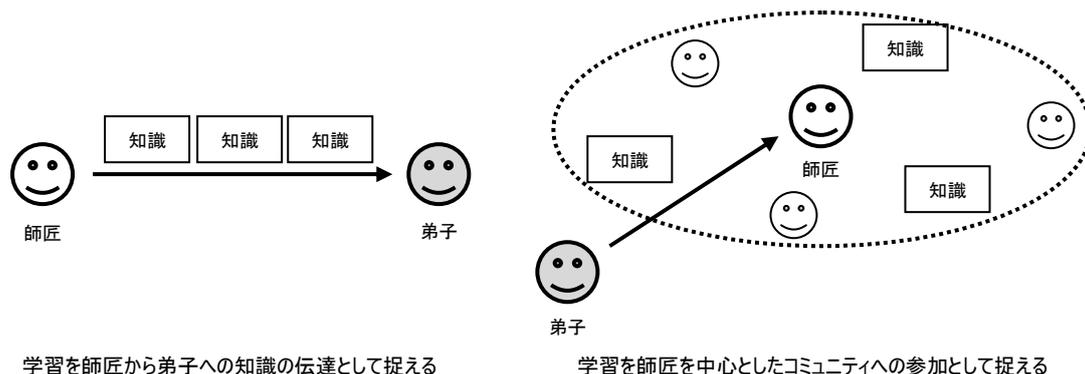


図1. 学習観の相違

2.2.現代教育の矛盾

現代社会は、これまでの多くの時代とは異なり、「自由」が大きく認められた社会である。その中でも、教育という点から考えた場合には、職業選択の自由が重要であるとされる。かつてにおいては、身分の固定などによって職業は出自によって定められていた。農家の子供は農家であり、武士の子供は武士である。そこには、今日的な職業選択の自由はほとんどなかったといえる。

職業選択の自由がほとんどなかった時代における教育は、学ぶこととその目的が強く結び付けられていた。武士の子は生まれながらにして武士としての職を生きるために学ぶのであり、それは、直接的に自らが経済的に自立し生きるためである。同様に、農家の子供が農家として生きる術を学ぶことは、自然に近い出来事だといえるだろう。こうした時代にあっては、学ぶことの意味ははっきりとしている。

これに対して、近代以降、職業選択の自由が認められるようになる。そして、職業選択の自由を実現するために、すべての人々に一般的な知識を提供する必要に迫られたのである。将来の職業選択の自由に向けて、その選択の自由のために、汎用性のある一般的な知識を学ぶ。義務教育を超えて、高校に進学し、大学に進学するという場合、常にその理由

の規律訓練機関であるといわれる。これは、外部にある知識や社会を個人が内面化していくという素朴な学習観に基づいているように思われる。それは、学校が「主体」そのものを形成するとしても、それほど事態は変わらないであろう。

⁸ 荻谷・西(2005)、50頁。また、こうした変遷は、アメリカにおいて先に進展していったものと考えられる(荻谷2004)。

となるのは職業選択の問題であろう。

こうした一般的な知識の提供は、学ぶ学生の側では大きなストレスの理由ともなる。将来における職業選択とは、未来の出来事である。学べば学ぶほど、その選択肢は拡大するものの、今現在の選択からは遠ざかっていく。すなわち、学んだことの成果が結実するのは未来においてであるにもかかわらず、学べば学ぶほど、(その成果は大きくなっていくという期待の元にはあれ、) 未来に先延ばしされていくのである。結果、今ここで学ぶということの目的は希薄にならざるを得ない。特に、近年になり、未来の不確実性がいっそう増しているように感じられる状況では、学ぶことの目的は、ほとんどなくなっているとさえいえよう。義務教育における「義務」が意味するのは、今では、学生や生徒にとって教育の目的が希薄化することを前提として、社会の側から目的を強制(別にネガティブな意味ではない)しているということである。学習意欲の低下やいじめや学級崩壊といった一連の問題の多くは、こうした学ぶことの目的の希薄化が理由であり、さらにそれは職業選択を中心とした自由の問題と関わっていると考えられる。

教育と職業選択の強い結びつきは、近年の大学における教育状況を考えてみてもわかりやすい。いわゆる全入時代を前にして、多くの大学は受験者数の減少に悩んでいる。こうした大学における教育改革の一つの方向性は、いうまでもなく、職業教育であり、一種の専門学校化である。大学教育を明確な目的を有する職業に関する教育として捉えなおすことによって、目的を欠いた教育活動や学生自身の学びを方向付け直すというわけだ。それがいいかどうかということではなく、この流れは、教育と職業選択の結びつきを考えれば必然的な一つの可能性であると共に、早期職業選択への回帰である。

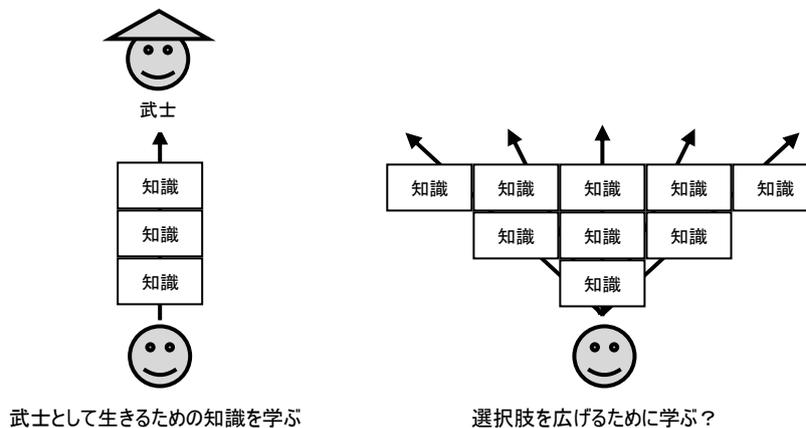


図 2. 学ぶ目的の希薄化

第 3 節 教育の相対化

3.1. コミュニティへの参加としての教育

もし、我々が教育をコミュニティへの参加プロセスとして捉えるのなら、状況はどのように展開可能なのであろうか。いくつかの可能性がみえてくるように思われる。

第一に、知識の詰め込みといわれる問題に答えることができる。知識の詰め込みがなによりも問題なのは、詰め込まれる知識についてはっきりとした目的が存在していないからである。にもかかわらず、知識自体は必要だと考えられており、そのすりあわせが難しい。これに対して、教育をコミュニティへの参加プロセスとして捉えるのならば、知識の詰め込みもまた、コミュニティへの参加と、よりコミュニティが活性化するという観点から有意義ということになり、知識に意味づけすることが可能になる。

第二に、日本の学校が元々有していたコミュニティ的性格を肯定的に捉え直すことができるようになる。この点は、海外の学校についても当然当てはまるであろうが、学校の存在は、そこで得た知識をどこかで活用するというよりは、関係性を構築する場としても機能してきた。あるいは、職業訓練の側面が強いとはいえ、ビジネススクールなどでは、以前から人脈作りが重要だといわれてきた。この背景には、関係性の構築を重視するというそれなりに妥当な理由もあったといえる。

第三に、学ぶことについて、改めて目的を与えることができる。教育とは、知識の伝達ではなく、双方を含むコミュニティの形成であり、コミュニティの活性化である。小学校、中学校、高等学校、大学、それぞれがコミュニティを形成できる場なのであり、そこでのコミュニティはやがてくる未来を支えるものであるとともに、やがてくる未来で新たなコミュニティを形成するための練習の場でもある。

ところで、コミュニティへの参加として教育を考えると、コミュニティへの半ば強制的な順化であったり、あるいは教育の厳しさを軟化（知識を得ることは決して簡単なことではない）を連想するかもしれない。しかし、これらはいずれも逆である。

コミュニティへの参加としての教育は、コミュニティへの順化プロセスではなく、お互いがお互いを認め合うためのプロセスである。それは、もともとのコミュニティが変容してしまう可能性を含んでいる。大学のゼミが良い例であろう。大学におけるゼミというコミュニティは、参加＝教育の過程においてコミュニティの形が変容していく。その可能性を認めることができなければ、コミュニティへの参加として教育を考えることはできない。それ故、同時に、教育とは以前にも増して厳しいものであることが理解されなくてはならない。かつてであれば、教員と生徒という安定した関係において、知識の授受だけが問題となっていた。これに対して、コミュニティへの参加としての教育では、教員もまた、生徒に認められることによってコミュニティの参加者ということになる。学ぶべきことがなくなれば、教員ですら、このコミュニティからははじき出されてしまう。

3.2. 状況論的アプローチの発展

実際、コミュニティへの参加として教育や学習を捉える研究は、上野(1999)によって批判的に捉えなおされ、より、今日的な形に再構成されている。上野によれば、Laveたちによる徒弟制の議論は、興味深い示唆を提供する一方で、やはり固定的なコミュニティへの一

方的な参加プロセスとしても捉えられてきた⁹。また、実践的な示唆としても、多くの場合、だからコミュニティを与えることが大事なのだ、という極めて直線的な帰結を導きがちであったという¹⁰。

これに対して、上野は、関係性の意義を強調し、コミュニティは常に再組織化されるとする。第一に、Laveたちの議論は、あくまで歴史的前提に依存した研究であり、今日ではコミュニティなるものはそれほど強固なものとは考えられていない。その一つの理由でもあるが、第二に、今日ではコミュニティを可能にする知識は多様であると共に変化しやすく、知識を含む関係性もまた変化しやすい。例えば、多くの徒弟制は、特定の機械や技術の取り扱いを重要な知識として形成されている。このことは、当該機械や技術の取り扱いに習熟するプロセスが、そのままコミュニティへの参加を強めていくということと同期することを意味し、Laveたちは、まさにこのプロセスをもって学習概念を相対化したのであった。ところが、今日にあっては、当の機械や技術の変化が早く、そのために、それまで重要であるとみなされていた取り扱いのスキルが、意味のないものになってしまうということが往々に起こる¹¹。コミュニティの関係は流動化し、絶えず再構成されるものとなる。この中で維持されるコミュニティとは、決して安定したものではなく、むしろ大きく変動していくものであろうことは想像に難くない。

教員として指導的立場にあるものは、彼が優れているから教員となるわけではないし、ましてや、教員という職業を大学から付与されているがゆえに教員というわけではない。コミュニティにおいて重視される知識、例えば機械や先行研究や最先端の技術動向などと強く関係を持つがゆえに、教員として振舞うことができるのである。それゆえに、コミュニティにおいて重視される知識が変容すれば、彼の教員としての役割は不要になるかもしれない。

3.3. 変更可能性とハラスメント

教員の立場を特権視しないということは、教える側と教えられる側の固定的関係を否定するということである。この重要性は、例えば柄谷(1991)による独白と対話の違いに関する議論や、安富(2006)、安富・本條(2007)によるハラスメント構造に関する議論に見ることができる。

柄谷(1991)によれば、同じルールを共有する者とのやりとりは独白であり、同じルールを共有しない者とのやりとりが対話である。対話は、それゆえに予測不可能な思いがけない可能性に開かれている。何かを強制的に与える／与えられる、あるいは否定するのではな

⁹ 確かに、Laveたちの議論でも、繰り返しコミュニティの固定的な性格が否定されている。周辺の正統参加に対置する概念として「中心的」参加を排除しているのも、そのためであろう(邦訳 11 頁)。上野の議論は、こうした方向性をより徹底し、相互の関係性の中で学習を捉えようとしている。

¹⁰ 上野・ソーヤー(2009)。

¹¹ コミュニティの例ではないが、最近のソフトウェアの発展は典型的だろう。せつかくのウィンドウズXPの知識は、Vistaの登場によって刷新を迫られ、今やさらに新しいOSが登場している。

く、強制というやり方自体が理解されない可能性を考慮するということが、対話の可能性に他ならない¹²。教育的関係で捉え返せば、教える側と教えられる側という関係が固定的であるとされている限り、ルールは共有されているということになる。

さらに、安富たちは、さらにこうした関係の固定的性格をハラスメントの契機であるとみなしている。特に、自らを特権的立場に固定し、自らは変わることなく、自らに合わせて他者のみを変えようとすることによって、ハラスメントが生じるのだという。そうではなく、相互の対話、より直接的に言えばコミュニケーションの中において、他者はもちろんのこと、自らもまた変容していくことを認めることが必要なのである。

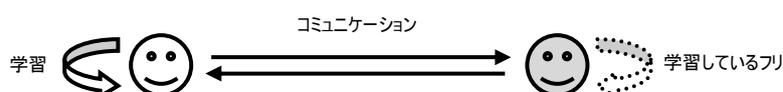


図3. 学習とハラスメント

安富・本條(2007)、16頁。

安富たちは、相互の主体の変容の可能性を学習として捉える。それは、我々が考察する教育についての認識とも強く関係している。彼らの議論に関係づけていうのならば、コミュニケーションがまず先にあるのであり、その進展の中で、送り手と受け手それぞれにおいて主体が創発している¹³。それゆえ、学習や教育とは、主体を再構築し続けるプロセスなのであり、安定的なコミュニティへの参加プロセスではない。

もちろん、コミュニケーションが本来的に開かれたものである以上、常にコミュニケーションはハラスメント的にしか成立しない。相手の理解を信じて、あるいは相手の理解を促すようにコミュニケーションは行われる。だが、それはハラスメントであると同時に、そうしたハラスメントを常に無効化し、新たな関係性が再構築される契機でもあることに注目する必要がある。

3.4. マーケティングとの関係

以上の議論を踏まえれば、学校におけるマーケティングの課題がみえてくる。同じ帰結を導くことになるが、大きく2つの点を指摘することができるだろう。

第一に、現代教育の矛盾を前提とした方法が見いだされねばならない。すなわち、旧来的な学校におけるマーケティング・マネジメントでは、「教育」がサービスとしてみなされ、そのベネフィットを充実させ、顧客となる生徒の満足度を高めることが必要とされてきた。だが、当の「教育」は、現代教育においては明確な目的や必要を欠いており、むしろ欠いていることこそが、現代教育において重要な役割ですらある。このとき、求められるものは、「教育」の充実それ自体というよりは、むしろそうした状況を支える信頼や関係であり、

¹² 例えば、典型的な強制のパターンとして、「命令に従わなければ罰する」を考えてみよう。罰されるのを覚悟で従わないことも可能だが、それは同じルールを有する独白としてのやりとりである。もし、相手が新生児であったのならば、そもそもこの言葉の意味がわからないだろう。

¹³ 安富(2006)、65-67頁。

その構築や維持である。なお、「教育」の目的が不明瞭であるという点については、すでにマーケティングにおいても、サービス財の信頼属性の高さとして認識されてきたことはいうまでもない¹⁴。

第二に、状況論アプローチと呼ばれる新しい学習観は、教育にとって中心的なサービスとなる「知識」の実体的性格を否定し、知識の伝達プロセスを批判的に捉えた。このことは、第一の点とも関連して、教育が何らかのサービスや財の伝達プロセスではないということを示す。その上で、さらに、近年の状況論アプローチでは、コミュニティや相互の関係性を再構築し続けるプロセスこそが学習であるとみなすことによって、教育の本質的側面を、知識それ自体から、知識を取り巻く人々を含む環境へと移し替えている。このことも、第一の点と同様に、教育において求められるマーケティング上の論点が、関係性の問題となることを示唆している。

では、具体的に、学校における関係性を重視した活動の在り方とはいかなるものでありうるのだろうか。以下では、我々は、NPO 法人シブヤ大学に焦点を当てる。シブヤ大学では、教育と関係性の構築が両立されることによって、参加する人々が自立的に新しい方向性を見いだしていくプロセス、翻って、シブヤ大学の価値も大きくしていくプロセスが存在している。そこには、学校におけるマーケティングの一つの方向性があるように思われる。

第4節 シブヤ大学の事例分析

4.1.概要

シブヤ大学は、2006年9月に設立されたNPO法人(特定非営利活動法人)である。その名の通り、東京都渋谷区を中心にしながら、毎月第3土曜日に複数のカリキュラムを用意し、多くの人々に学習の機会を提供している。これまでの延べ受講者数は1万1639人に達し¹⁵、ML登録者数は1万4246人にのぼる。受講生の男女比は4:6、20代、30代が全体の約7割を占め、さらに全体の約6割は会社員だという。受講料は無料であり、人数が多い場合には抽選になるが、誰もが自分の興味に従って授業を受けることができる。

シブヤ大学には、特定の校舎がない。渋谷という街そのものが、シブヤ大学のキャンパスである。実際、授業の開催場所は多岐にわたり、国連大学や表参道ヒルズ、渋谷公会堂、あるいは明治神宮や首都高速地下トンネルなど、カリキュラムの目的に合わせて場所が変わる。

NPO 法人としての規模も徐々に大きくなっており、2009年9月時点において、フルタイムのスタッフは、学長である左京泰明氏を中心に2名、パートタイムは30人ほど、ボランティアは30名から90名にのぼり、100人程度で活動している。

組織を維持するために必要な資金については、市・区との共催講座や講演講座などの企

¹⁴ Zeithmal(1981)。

¹⁵ 『日経アソシエ』2009年7月21日、52頁、シブヤ大学資料。

画・運営、生涯事業の委託をはじめとして、企業との連携、協賛支援活動を通じた寄付金などによって賄われている。2007年度の収入は約2500万円、2008年度は4000万円程度であり、事業費やスタッフの人件費などに当てられている。場所代や講師代が基本的に無料であるということもあり、もっとも大きな支出となるのはスタッフの人件費ということになる。

表1. シブヤ大学の収入・支出に関する内訳(2007年度(上) 2008年度(下))

収益 24,546,775 円	金額	支出 27,336,432 円	金額
法人会費	3,498,660	事業費(社会教育の事業推進費)	11,187,746
事業収入(シブヤ大学ツーリズム)	96,000	事業費(普及・啓発事業費)	2,937,746
受託収入(渋谷区)	10,000,000	人件費	11,340,340
受託収入(授業協賛)	5,698,425	管理費	1,871,063
広告協賛(街頭ビジョン)	3,060,120		
協賛(その他)	1,809,765		

収益 40,851,735 円	金額	支出 39,506,475 円	金額
事業収入(業務受託)	22,336,205	授業企画運営費	21,869,208
事業収入(他地域支援)	3,867,750	普及・啓発事業費	3,309,507
助成金収入	4,960,000	他地域支援事業費	7,787,783
寄付金収入	9,367,496	管理費	6,539,977
その他の収入	320,284	当期収支差額	1,345,260

シブヤ大学資料を基に作成。

4.2. 設立の背景

シブヤ大学の設立経緯は、2003年頃にまで遡る。きっかけは、NPO法人グリーンボードの代表であり、当時、渋谷区区議会議員となった長谷部健氏のアイデアだった¹⁶。元々、長谷部氏は、グリーンボードにおいて、表参道の青年部会を中心にしながら街のゴミ拾い活動を行っていた。その試みは、今では吉祥寺、歌舞伎町、渋谷、駒沢、下北沢、鎌倉、福岡と各地に広がっている¹⁷。とはいえ一方で、どれだけきれいにゴミを拾ったところで、拾い終わった頃にはまた新しいゴミが捨てられている。こうした現状に対して、長谷部氏は、捨てられたゴミを拾うという対処療法ではなく、そもそも、ゴミを捨てることを止めさせるという意識改革が必要なのではないかと考えるようになっていた¹⁸。その一つの方向性が、教育であった。

¹⁶ 『シブヤミライ手帖』。

¹⁷ 『シブヤ大学の教科書』、201-202頁。

¹⁸ 『シブヤミライ手帖』、152-154頁。

2003年9月に入り、長谷部氏は、渋谷区議会での初めての質問を行い、シブヤ大学につながる「学校という場の活用について」を提案することになる¹⁹。この提案は、学校という場を、旧来的な先生と生徒の関係の場として利用するだけではなく、先生以外の地域の大人にも参加してもらうことによって、生徒に対してより多様な知識を提供していこうとするものであった。当時、渋谷区には、すでに生涯学習を推進する「ことぶき学級」などの類似した活動が始められており、新たな学びの場の構想は、ただ著名な人々の話を聞く機会を作るというだけではない、新しい教育活動を可能にするものとして肯定的に受け止められた。

2004年6月に行われた区議会での第2回目の質問において、より具体的な学校の設立に向けて、「シブヤ区立シブヤ大学」の提案がなされる²⁰。それは、ことぶき学級などこれまで実施されてきた活動をビルドアップするものであり、社会に関心を持つキッカケを手に入れる場所であるとされた。新しい建物を必要とせず、現在ある施設を利用し、渋谷区中がキャンパスとなること、多様な講師を集めるとともに、講師は生徒にもなりえることが示されている。これに対して、区長は、実施に向けた検討を始めると答申した。

区長からの賛同も得たシブヤ区立シブヤ大学ではあったものの、ただし、すぐに実現の運びとはならなかった。そして、2005年末から2006年にかけて、シブヤ大学の企画案が博報堂のスタッフの目にとまったことをきっかけにして、行政主導から民間主導による大学設立、運営の運びとなり、議論が大きく前進していく。

当時、博報堂は、シブヤ大学にビジネスとしての可能性を見いだしていたという。具体的に言えば、渋谷という多くの人々が集まる場所を拠点として、年に1、2回、大規模なイベントを実施することを通じて、世代間の交流を実現し（クロス・ジェネレーション）、知識の相互移転（ナレッジ・マネジメント）を可能にする。そして、そのイベントに際しては企業からスポンサーを募ることで、億単位での協賛金や広告収入が見込まれていた。

4.3. シブヤ大学の設立

博報堂の見込みは、確かに一つのビジネスモデルを提示するものであったが、実現には至らなかった。むしろ、学長となる左京氏が目指していたように、もう少し小さいレベルからの、現場のリアル感を出発点とした大学運営が実施されていくことになる。大学として何かを学ぶというのであれば、年に数度の大きなイベントと言うよりも、細くとも長い継続的な活動が求められることになるからである。当時にあつては、激しい議論が交わされたという²¹。最後は、左京氏が自ら代表の役を買ってでることによって、現在の形のシブヤ大学が動き始めることになる。

方向性についてさまざまな議論が交わされている一方で、幸いなことに、渋谷区からの

¹⁹ 『シブヤミライ手帖』、80-82頁。

²⁰ 『シブヤミライ手帖』、133-135頁。

²¹ 『シブヤ大学の教科書』、203-209頁。

資金援助体制は早くも確立されていった。区長に対して積極的なプレゼンテーションを行ったこともあり、2006年には、区からの資金援助の目処もつくようになっていた。現在も、シブヤ大学は、その事務局を渋谷区区役所に置いている。これは、援助体制を構築する中で、用意されることになった場所であった。

具体的な活動概要については、学長である左京氏を中心にしながら、有限会社 ASOBOT のメンバーでもあり、シブヤ大学の中心的スタッフでもあった伊藤氏と近藤氏の協力の下で進められていった。詳しくは後述するが、先生を選び出すコーディネータ制度、生徒が先生にもなることができるという仕組み、授業を起点にしながら展開するサークルや部活動といった補助活動は、この頃に具体的な形として落とし込まれていった。

4月にはNPO法人として登録申請ができるまでになり、9月までにはその許可が下りることが見えてきた。これも幸いなことに、通常の大学においても、9月、10月頃から後期授業が新しく始まる。同じタイミングで開校ができるのではないかと考えられるようになった。

9月3日、ついにシブヤ大学は開校の運びとなる。開会式にあたっては、小さく始めればよいと言う意見もあったものの、多くの人にシブヤ大学の存在を知ってもらうという告知の意味もかねて盛大に行われた。明治神宮の渋谷神宮会館で行われた開校式には、乙武洋匡氏や小林武史氏といった著名な人々がゲスト講師として招かれると共に、渋谷区長も応援に駆けつけた。結果として、1500人もの参加者が集まった開校式は、以降のシブヤ大学にとって重要な一歩となった。

4.4.他地域への展開

シブヤ大学は、開校当初から、多くの注目を集めることになる。数々のマスコミ取材を通じることによって、シブヤ大学という考え方は全国にも広がっていった。現在では、他県にも同様の大学設立が相次ぎ、2008年には京都にてカラスマ大学、2009年には名古屋にて大ナゴヤ大学が設立された。その他にも、札幌、大阪、広島、福岡などでの開校が予定されており²²、設立に関する問い合わせも毎週のように寄せられているという。それぞれが順調に会員数を増やしており、カラスマ大学では約1500人、大ナゴヤ大学では約900人となっている。

姉妹校設立にあたっては、シブヤ大学は大学設立や運営に関するノウハウなどを提供している。カラスマ大学や大ナゴヤ大学といった姉妹校は、シブヤ大学分校というような同じ法人格として運営されるわけではなく、連携関係にはあるものの、独立したNPO法人格を有している²³。この背景には、シブヤ大学が地域の存在を前提としながら運営される大学であるという点がある。各地に設立される大学もまた、地域の存在を前提としながら運営

²² シブヤ大学資料。

²³ 近藤氏によれば、Jリーグをイメージすればわかりやすいという。シブヤ大学が全県の大学を統率するのではなく、個別の大学がそれぞれ独自性を競い、全体として大学ネットワークが構築されればよいというわけである。

されることになるのであり、その運営に際しては、シブヤ大学自体はできるだけタッチしないようにしているという。

シブヤ大学そのものを知り、設立に興味を持つ人たちが増えてきたため、授業の中に「シブヤ大学のつくり方学科」も開設されることになった。この授業では、大学の設立について興味のある人たちを受講生としてよび、シブヤ大学のノウハウを伝えている。

第5節 学びを通じた関係性の構築

5.1. 授業の仕組み

先にも見たように、シブヤ大学は、渋谷を中心とした学びの場である。その具体的な運営にあたって興味深い仕組みは、「シブヤ大学の場合、生徒は、先生にもなれます²⁴。」という言葉に集約されている。それは、多くの教育の場においては固定されている教える側と教えられる側の関係を捉え直し、多様なコミュニケーションの可能性を示しているように見える。

シブヤ大学の授業に関する仕組みは、名古屋のNPO法人「アスクネット」が行う教育活動を参考にしたという。アスクネットでは、1999年より、街の中から先生を選ぶことを通じて、活発な教育活動が行われてきた²⁵。受講者の多くは低年齢層であったようだが、考え方や目的は共通している。

シブヤ大学には、まず、コーディネータと呼ばれる人たちが存在している。彼らの重要な仕事は、講師となる先生を見つけることである。特にノルマが決まっているわけではなく、コーディネータ自身が学びたいと思っていること、知りたいと思っていることについて、それにふさわしい人を見つけてきて講師の依頼を行う。したがって、コーディネータ自身が、授業を受ける最初の受講者、「カスタマー」であるともいえる。あるいは、コーディネータは、講師と受講者を結びつける役割を果たしており、「翻訳者」や「編集者」という言葉が似合っているという。他のスタッフは、特に授業の中身や効果などについて細かいチェックはしない。むしろ、マニュアルを作らないということを意識することで、コーディネータの自主性や主体性が生かせるようにしている。

講師となる先生の選定にあたっては、コーディネータによる選出だけではなく、一般からの応募も受け付けている。こちらも特に人数が決まっているというわけではなく、何か情報を発信したいと考えている人がいれば、審査委員会による審議を経て、先生となることができる。

講師が決まれば、毎月第3土曜日の開講日に、授業が行われることになる。事前に受講希望者の募集が行われ、教室の大きさや授業のやり方に応じて、人数が多すぎる場合には抽選が行われる。基本的な規模は30-50人程度であるが、小規模の場合には10人程度、逆に大きい場合には100人を超える規模になることもある。

²⁴ シブヤ大学資料。

²⁵ アスクネットASK-NET（愛知市民教育ネット）HP。法人化されたのは2001年。

授業は、基本的に一度きりで完結する。複数回連続で講義が行われるというわけではない。もし、授業内容について多くの受講生が興味を持ち、また継続的に学ぶことを望む場合には、ゼミやサークルといった形で別枠での活動が始められることになる。

例えば、アサヒビールお客様生活文化研究所の河村めぐみ氏とシブヤ大学スタッフの会話の中から生まれた「ビール醸造ゼミ」では、初回授業のガイダンスを通じてゼミ生が選ばれるとともに、以降ゼミがスタートし、シブヤに合った地ビールの開発が進められてきた²⁶。そして、実際に「トナリニ」という地ビールを開発することができた。この段階でひとまずゼミは解散となったものの、新たに、ビールやおつまみの研究を進めるコミュニケーションの場として、ビール生活文化研究会「トナリニ」が開催されるようになっているという。

5.2.関係性の構築

知りたいという興味をきっかけとして、受講者はシブヤ大学に参加する。それは例えば、ビールに関する知識であったり、医療に関する疑問であったり、あるいはもっと身近な出来事への興味であったりする。そうして最初に授業に参加した受講者は、その授業の中で、先生はもちろんのこと、他の受講生や、さらにはシブヤ大学のスタッフと、様々な形でコミュニケーションする機会を得ることになる。同じ授業に興味を持った人々が集まるのだから、コミュニケーションもきっと弾みやすいのだろう。同じ趣味であるビールについて、医療について、あるいは授業テーマをきっかけにしながら別のコミュニケーションにもつながっていく。

シブヤ大学で授業を受ける中で、受講生は人とのつながりを手に入れることになる。もちろんそれは決して強いものではないが、とはいえ一方で、旅行先でたまたま出会った人々というわけでもない。同じ地域に住み、同じテーマに興味を持った人々である。授業が盛り上がり上げれば、同じテーマでサークルやゼミが形成され、つながりは継続的な形になっていく。

ビールや医療をきっかけにして集まったサークルやゼミは、最初は、先生と受講生からなる空間である。しかし、サークルやゼミで交わされる話題は、もはやビールや医療に留まらない。ビールから派生しておつまみの話になるかもしれないし、地ビールの話になるかもしれないし、おいしいご飯やさんの話になるかもしれない。医療についても、ホスピスの話になるかもしれないし、逆に出産の話になるかもしれない。まったく関係のない新しい話になるかもしれない。話題が変われば、先生と受講生という関係も変わる。ビール醸造について先生だった人も、おつまみの話になれば学ぶ側に回るかもしれない。新しい先生がサークルやゼミの中から現れるかもしれないし、必要とされて新たな人々が参加することになるかもしれない。

²⁶ シブヤ大学HP「キャンパスライフ FILE04」。この活動は、アサヒビールとのタイアップであり、最初の授業でガイダンスが行われた後、ゼミ活動に移行した。

役割は変わり、やりとりされるコミュニケーションや知識も変わる。けれども、その基底をなすつながりの重要性だけは変わらない。むしろ、人々がシブヤ大学という場を通じてつながっているからこそ、そのつながりを前提として、さまざまな活動が活性化される。

例えば、松田高加子氏は、目が不自由な人たちのために、視覚に頼らない音声解説の映画をこれまで一人で制作してきた。シブヤ大学の存在を知り、そうした自身の活動を伝えてみたいと講師として応募し、授業を開講することになった。授業自体は一回限りの、音声解説の映画の存在を伝えるものであったが、その活動に賛同する受講者が多く、音声解説ゼミが発足することになった²⁷。音声解説ゼミでは、映画会社の実際の映画に解説をつけるという作業を行い、映画会社からの開発依頼を受けるまでになっていった。シブヤ大学をきっかけとして、それまで関係のなかった人々がつながっていったわけである。音声解説ゼミは、第一章が終わり、第二章に移行している。

さらに、もともと写真家であった佐藤隆俊氏は、シブヤ大学に当初受講生として参加した。そして、シブヤ大学でのつながりの中で、今度は自らが発起人として、西東京エリアに大学を設立したいと考えるようになっていった。同様に、最初の頃からシブヤ大学に受講生として参加していた野原邦彦氏は、あるとき、ボランティアメンバーに頼まれてスタッフの手伝いをする。そこでの経験が彼の新たな方向性を作り出し、今では、地元の札幌に大学を作るべく活動を行うようになっていくという。

「自分の中の何かが劇的に変わったという自覚はないけど、ふと、生活がガラッと変わったなと感じることはあるかも。毎週土曜日に何かしらの予定があったり、携帯電話の連絡先がずいぶん増えていたり、その程度なんだけど²⁸。」

受講生が受講生のままではなく、つながりの中で、先生にもなり、ボランティアスタッフにもなり、発起人にもなっていく。そしてそのたびに、つながりの中で新たな方向性や価値が見いだされていくことになる。繰り返していえば、シブヤ大学に求められているものは、知識の伝達それ自体ではない。知識の伝達を必要にするそもそもの理由であり、それは、人と人のつながりに他ならない。

5.3. 関係性を作り出す仕組み

人と人のつながりをつくり出すためには、ただ特定のテーマに従って人々を集めればよいというわけではない。それだけであれば、生涯学習の現場も大きな違いはない。関係性とは、ただたくさん知り合いがいるということの意味しているわけではない。

シブヤ大学では、無意識のうちに、つながりをうまく作り維持する方法が実践されてきたという。例えば、当初シブヤ大学が開校されたころ、多くの授業は先生による講義形式

²⁷ シブ大_映画音声解説ゼミHP。

²⁸ シブヤ大学HP「キャンパスライフFILE01」。

を採用していた。それは、専門的知識を有する先生から、その知識を求める受講生への知識の伝達を一番の目的とするものであった。しかしながら、2007年の頃、ホスピスの授業が行われた頃を契機にして、講義形式よりも双方向的な形に、あるいは受講生同士が話をしあうような形の授業が増えていく。受講生からの要望としても、先生とのやりとりだけではなく、受講生同士でのやりとりの時間がもっと欲しいという声があったという。

当時、ホスピスの授業では、終末期の患者ケアの問題が取り上げられることもあり、「死」が重要なテーマとなっていた。しかし、多くの人々にとっては、「死」はそれほど身近な話題ではない。特に、自身の死という意味では、うまく理解が進まないように思われた。そこで、抽象的な死でもなく、自身の死でもなく、身近な人々の死をテーマとすることによって、お互いにディスカッションをしようということになった。

それでも、実際にディスカッションが活発になるかどうかは未知だった。そこで、グループごとに受講生たちが死について語り合うと共に、その語り合いをうまく促進するために、各グループにボランティアメンバーが配置した。しかし、実際にはスタッフメンバーによる進行がなくとも、グループで活発な議論が交わされるということがみえてきたのだった。

受講生同士のやりとりが大事であることに気づいたスタッフメンバーは、こうした授業のやり方をコーディネータにも理解してもらい、うまく活用してもらうことにした。コーディネータの自主性を制限するというわけではなく、そうした授業の形があることを知ってもらう事で、コーディネータの先生選択や授業運営に幅を持たせようとしたのである。結果として、受講生同士がやりとりできる授業の数が増えると共に、受講生同士のつながりがよりうまく作られるようになってきた。また、授業の終了後には、担当者同士での反省会が行われ、それぞれの授業のやり方が議論される。反省会は、近年ではより重要視されるようになり、定例会と名前を変えている。

さらに、シブヤ大学では、スタッフメンバーが受講生たちに積極的に関わる土壌が存在していた。こうしたことも、つながりの構築に大きな影響を与えたと考えられる。初めて授業を受講した人々は、最初はどうしても一人になりがちになる。こうした人たちに対して話しかけていくことも多かったという。

第6節 関係性を構築・維持すること

6.1. 帰結

本稿では、学校におけるマーケティング・マネジメントを相対化すると思われる関係性構築・維持を前提としたマーケティングの可能性について、現代教育の矛盾と状況論アプローチを元にしながらか考察すると共に、その具体的な在り方について、NPO 法人シブヤ大学の仕組みを確認してきた。繰り返していえば、現代教育は明確な目的を欠いた一般的知識の提供を前提としており、教育を知識の交換プロセスとして捉えることは難しい。同様に、状況論アプローチが指摘するように、知識とはそもそも関係を前提にしてのみ成立するも

のであり、知識それ自体の獲得というよりは、そうした知識に有用性を与える関係性こそが学習にとって重要な意味を持つ。とすれば、学校におけるマーケティング・マネジメントもまた、関係性の維持・構築を問題として展開されなくてはならない。

具体的に考察されたシブヤ大学では、まさに、教育と関係構築がうまく結びつけられているように見える。何かを学びたいという意欲は、シブヤ大学という場へ参加を通じて、人と人のつながりを作り出すきっかけとなる。ひとたび構築されたつながりにおいても、教える人と教えられる人の関係は柔軟に入れ替わり、その中で知識の必要性や新しい価値が生まれていく。シブヤ大学への参加を通じて、受講者の意識や目的も変わっていく。

もちろん、変わっていくのは受講者だけではない。シブヤ大学を運営するスタッフや、運営に携わるボランティアの人々も同様である。彼らもまた、シブヤ大学への参加を通じて、運営のやり方や考え方、さらには活動の目的を変えていくことになる。実際、シブヤ大学のミッションは絶えず更新され続けているという。それは、シブヤ大学がネットワークだからに他ならない。新しい誰か一人が参加することによって、その形は大きく変わっていく。さらにいえば、変わっていく契機は、先生（スタッフ）と受講者の関係においてだけではない。例えば、シブヤ大学がメディアの取材を受けた際には、メディアに携わる人々とシブヤ大学のスタッフが様々な話をする中で、スタッフには新しい気づきが生まれる。もともとシブヤ大学の運営の多くは、明示的に文章化されているというよりも、暗黙的な実践の中で行われていることが多かった。こうした際に、外部からのヒアリング取材で語る必要に迫られることで、自らを内省し、自分たちの活動の意義を再発見してきたのである。おそらくこうした気づきは、取材を行ったメディア担当者においても同様だっただろう。

シブヤ大学における知見は、教育と関係性の強い結びつきを示唆している。むしろ、こうした方法が他の学校一般に応用可能であるかについては、今後の追加調査が必要になるだろう。おそらく、その具体的なやり方については、それぞれ個別である可能性が高い。とはいえ、その本質的な意義については、現代教育にパラドクスがあること、状況論的アプローチの示唆に鑑みれば、変わらないように思われる。

6.2. 一般的な問題への対応

最後に、NPO 法人としての課題について若干補足しておこう。しばしば、NPO 法人の多くは、現実的な問題として、持続的に運営されることが困難であるといわれる。そのもっとも大きな問題は、運営・維持に関わる資金と人材の問題である。非営利組織であるとはいえ、運営・維持に関わるコストを賄わねばならない。また、その多くがボランティアに支えられている以上、彼らのボランティア精神に頼らなければならない側面も大きい。

シブヤ大学では、前者の資金の問題については、行政からの支援、企業との連携、支援金や寄付金といった形で対応している。まず、受講生の数が増えていくことで、行政や企業からの支援や連携を受けやすくなる。また、支援金や寄付金の見込みも高まることにな

る。同時に、関係性の構築によって受講生の維持が可能になると共に、これまでみてきたように、新しい価値や方向性が生まれる契機も増えていくことになる。これらは、いずれも運営・維持に関わるコストと結びついている。

後者の人材の問題については、特にシブヤ大学の規模が大きくなるにつれて、うまい仕組み作りが必要となってくる。数名の気心の知れたメンバーで運営される状態ではなく、それぞれ少しずつ目的の異なった人々が集まるようになったとき、いかにして効率的な運営を行えばよいのかというわけである。

明確なミッションを共有し、業務に応じて明確に分業を行い、それぞれにマネジャーを設置して業務プロセスを管理するといった組織の形を考えることもできる。一方で、より柔軟い形で、すなわちコミュニティ的な特性を生かしたままで活動を進めることもできる。ただし、この場合には組織規模の限界に直面するだろう。シブヤ大学が姉妹校を設立する際に独立した NPO 法人を設立してもらおうという背景には、こうした組織運営への配慮があるのかもしれない。

※本稿作成にあたっては、シブヤ大学・学長・左京泰明氏、有限会社 ASOBOT・クリエイティブディレクター・近藤ナオ氏、同・アシスタントディレクター川村庸子氏にご協力いただきました。この場を借りてお礼申し上げます。もちろん、あり得べき誤謬は筆者に帰するものです。

Kotler, Philip & Karen F.A. Fox (1985), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, Inc. (水口健次監訳, 柳澤健訳 『学校のマーケティング戦略』 蒼林社出版, 1989)

Lave, Jean & Wenger, Etienne (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press: New York. (佐伯胖訳 『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』 産業図書, 1993)

Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 7/8, pp. 138-149.

Zeithaml V. A. (1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services", in. Donnelly D.H & George W.R eds., *Marketing of Services*, American Marketing Association, pp. 186-190.

上野直樹(1999)『仕事の中での学習 状況論的アプローチ』東洋大学出版会。

上野直樹・ソーヤーえりこ(2009)「実践共同体のマテリアリティと構造化された資源」『組織科学』第43巻第1号、6-19頁。

荻谷剛彦(2004)『教育の世紀』弘文堂。

荻谷剛彦・西研(2005)『考えあう技術』ちくま新書。

高橋満(2009)『NPOの公共性と生涯学習のガバナンス』東信堂。

宮川公男・大守隆(2004)『ソーシャル・キャピタル』東洋経済新報社。

安富歩(2006)『複雑さを生きる やわらかな制御』岩波新書。

安富歩・本條晴一郎(2007)『ハラスメントは連鎖する 「しつけ」「教育」という呪縛』光文社新書。