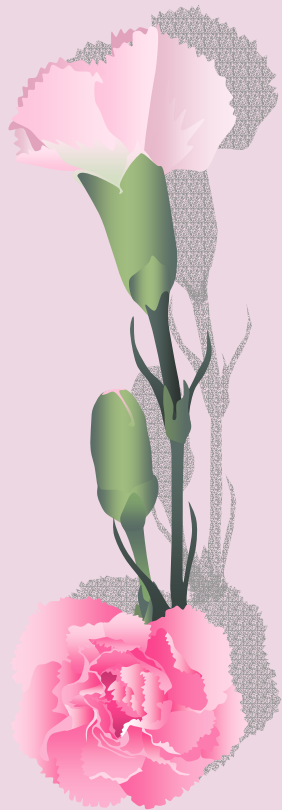


立命館大学経営管理研究科(大阪)  
「アントレプレナーシップ論」特別講義

大学のイノベーションと  
起業家精神  
ー立命館のケースー

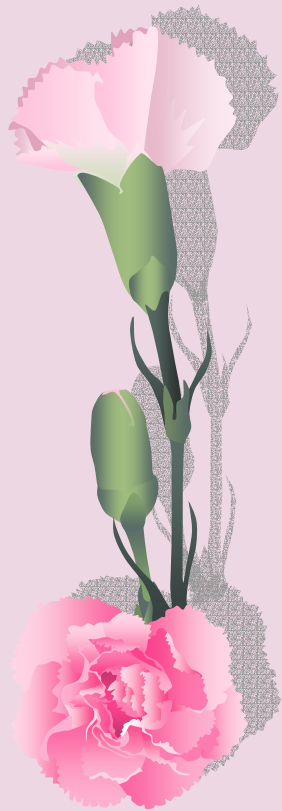
2006年10月16日

立命館大学経済学部 坂本和一



# . 私の経歴

抜き刷り小冊子参照。



# ・私の研究生生活

## 研究上の基本的スタンス

- (1) 現実重視
- (2) 企業と技術から考える
- (3) 異分野融合ー経済学と経営学



# 研究成果(1)

## (1)「生産システム」の研究

—フィールドワークをベースに

- ・コンビナートの研究—鉄鋼、化学
- ・トヨタ生産システムの研究

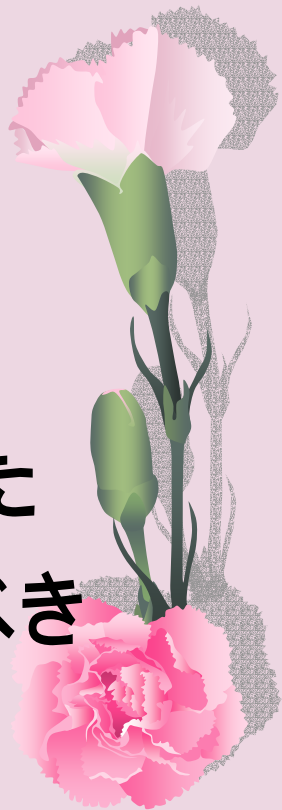
1975年『現代巨大企業の生産過程』

(有斐閣) 博士学位論文

2005年『鉄はいかにしてつくられてきた

か』(法律文化社) 処女作となるべき

ものが、定年記念著作に

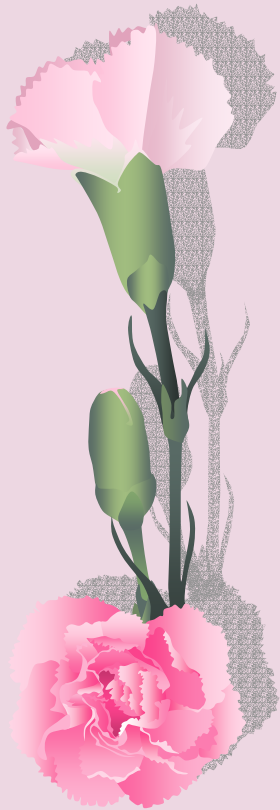


# 現代巨大企業の生産過程

坂本和一著



有斐閣

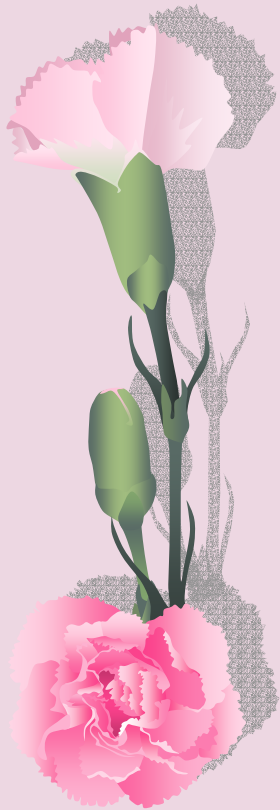


坂本和一 ◆ 著

鉄はいかにして  
つくられてきたか

八幡製鐵所の技術と組織 一九〇一〜一九七〇年

法律文化社

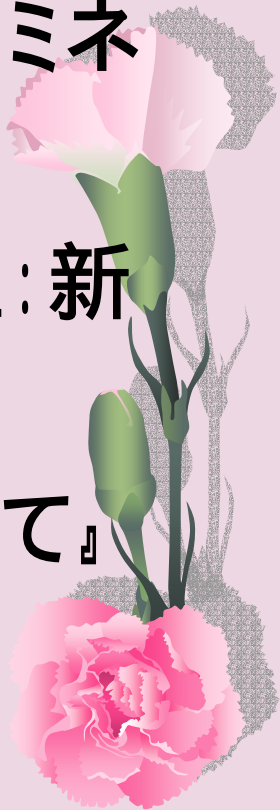


# ・研究成果(2)

## (2) 「経営戦略」の研究

——経営史研究をベースに

- ・1985年『IBM—事業戦略と組織改革』(ミネルヴァ書房)
- ・1989年『GEの組織革新』(法律文化社:新版1997年)
- ・1994年『新しい企業組織モデルを求めて』(晃洋書房)

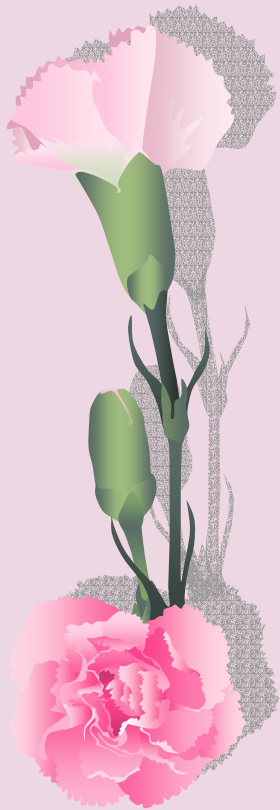
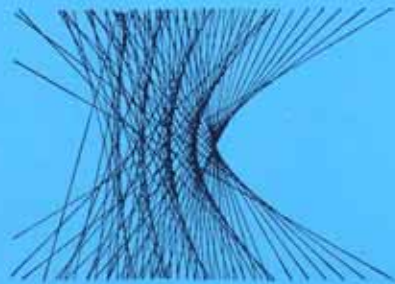


# IBM

## 事業展開と組織改革

坂本和一著

ミネルヴァ書房





新版  
GEの組織革新

21世紀型組織への挑戦

坂本和一 著

法律文化社



## ・研究成果(3)

### (3) 「アジア太平洋学」の構築のために

——立命館アジア太平洋大学(APU)創設  
活動をベースに

- ・1998年『アジア太平洋のエポック』(編著・  
法律文化社) シンポジウム報告
- ・2003年『アジア太平洋時代の創造』(法律  
文化社)

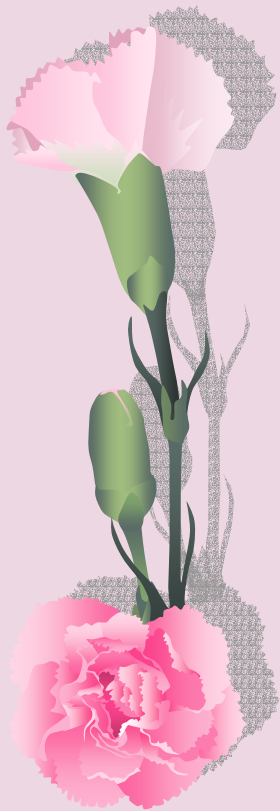


# アジア 太平洋時代 の創造

坂本和一  
著

法律文化社

Creation of the Asia Pacific Age



# 私の研究に影響を与えた 3つの出来事

(1) 大学時代の恩師との出会い

企業見学・調査 現実重視の研究

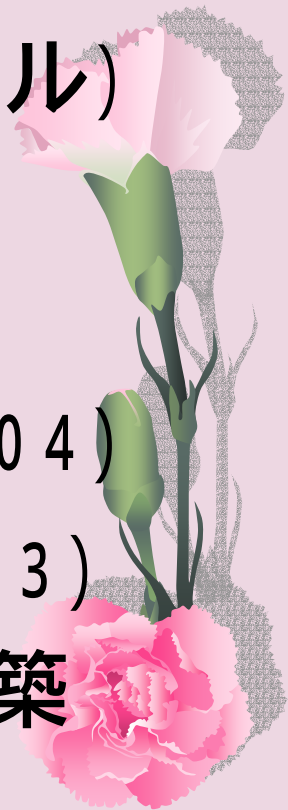
(2) 米国・ハーバード大学(ビジネススクール)  
留学(1979~80)

「経営戦略」研究への契機

(3) 大学管理運営への関わり(1988~2004)

とくに、APU創設に関与(1997~2003)

経営戦略研究、アジア太平洋学構築



# ・大学の管理運営

## 私の関わった

### 3つのイノベーション

(1) 大学コンソーシアム京都の設立

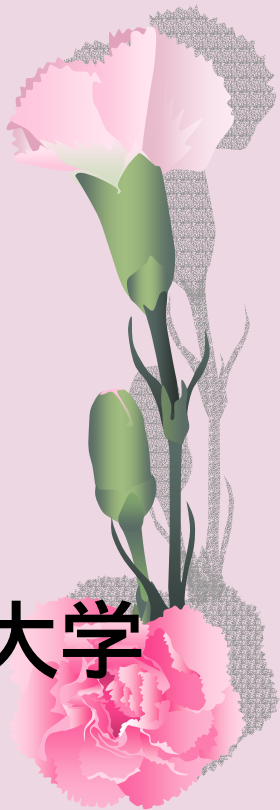
1994年 大型単位互換制度

(2) BKC新展開

1998年 経済・経営2学部移転

(3) APU創設

2,000年 わが国初の本格的国際大学



# (1) 大学コンソーシアム京都

1994年、京都・大学センター

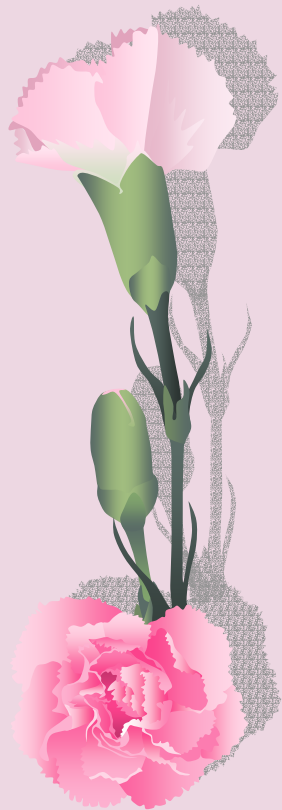
1998年、大学コンソーシアム京都

「大学のまち・学生のまち京都」

「京都のまちを大学に！」

大学間競争 大学の共存・共栄

日本初の大型大学コンソーシアム



## (2) BKC新展開

「これからは文理融合の時代」

理工 + 経済・経営

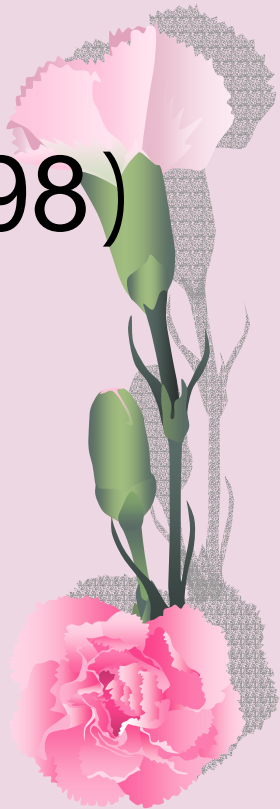
「日本のMIT(合衆国)をめざす！」

経済学部・経営学部移転(1998)

文理総合インスティテュート

産官学連携、地域・大学連携

の全国モデルに



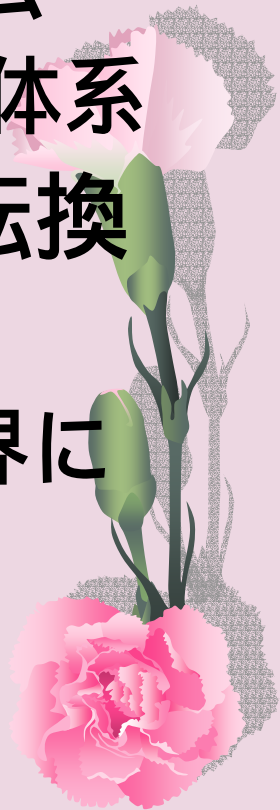
## (3) APU創設

わが国初の本格的国際大学として

- ・ 学生の半数を留学生
  - ・ 英語・日本語2言語併用の教育システム
    - 英語にもとづく一貫したカリキュラム体系
- 日本への留学生受入れモデルの転換

留学生出身地:

東北アジア(中・韓・台)から、全世界に  
全立命館の国際化へのインパクト  
日本の大学トップの国際化資源





## (3) APU創設

学生定員確保にかけた思い

- ・学生半数(50%)を留学生で

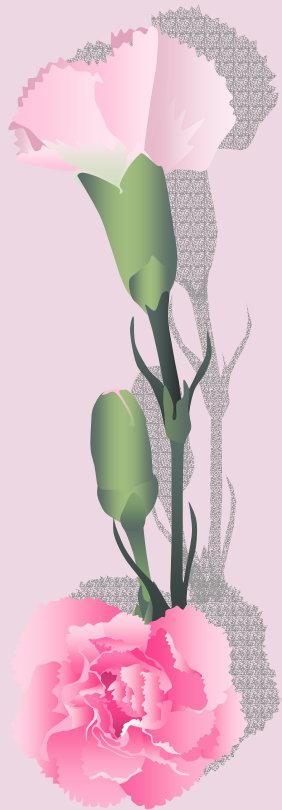
- ・1学年定員800名確保

留学生1学年400名

学生数抑制下での、文部省との

厳しいやり取り

規制緩和



### (3) APU創設

留学生毎年400名にかけた思い

- ・文部省から迫られた留学生毎年400名確保の確証
- ・学生推薦協定400校戦略
- ・教職員チームが世界各地の有力高校に20カ国約700校を巡る  
約250校と推薦協定(申請時まで)
- ・学生推薦数、400名をはるかに超える。



## (3) APU創設

### ドラッカーさんからのメッセージ

「立命館アジア太平洋大学APUが成し遂げようとしていること、すなわち高等教育を通じてアジア太平洋地域を融合することは、世界の経済や社会にとってもっとも大切な仕事です。それによって、この地域の経済的成功を達成するための人材的基盤が築かれるのです。」

(1998年2月9日、クレアモント)





What Ritsumeikan Asia University  
is going to do: to integrate Asia  
through advanced education, is the  
most important task in world

Economy and world society. It promises  
to provide Asia with the Human  
Foundation for its economic success

My best wishes  
Chaparral, California  
Hersey 10, 09 02

P. L. Trucker

# (4) BKC, APU に共通の挑戦

京都(大都市)から離れた

新キャンパス構築

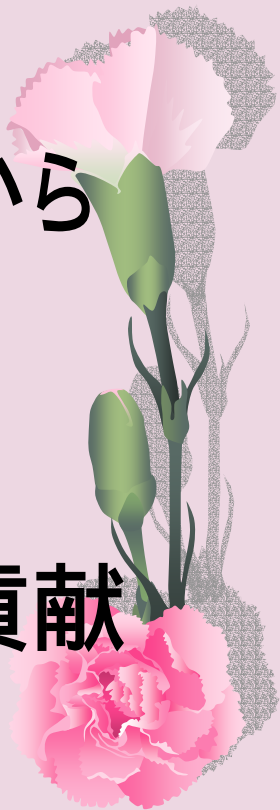
「大学の大都市志向」への挑戦

「既成都市に依拠した大学づくり」から

「大学がまちをつくる。

大学づくりが、まちづくり」へ

草津市(南草津)、別府市への貢献

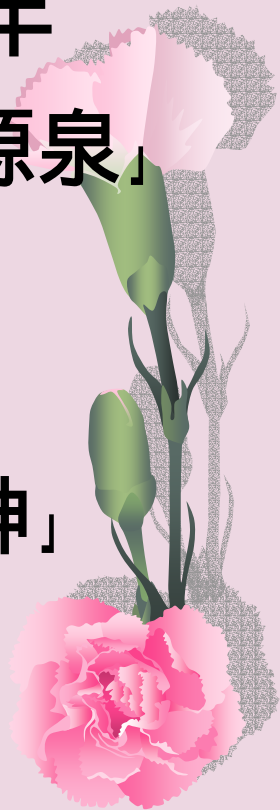


# ・大学の管理運営が 経営学から学んだこと(1)

## (1) P.F.ドラッカー

『イノベーションと起業家精神』1985年  
—第2章「イノベーションの機会—7つの源泉」  
第1の源泉「予期せざるもの」

—第14章「社会機関における起業家精神」



# 「社会的機関における起業家精神」

「社会的機関も、企業と同じように、起業家としてイノベーションを行わなければならない。いや、むしろ企業以上に起業家的であることが必要である。」

「社会的機関がイノベーションを行うことは、もっとも官僚的な企業と比べてさえ、はるかに難しい。」

「社会的機関は、イノベーションの機会の追及を自らの活動に組み込まなければならない。」





# 大学管理運営が 経営学から学んだこと(2)

## (2) J.ウェルチ (GE)

「イノベーションを継続できる組織をいかに構築するか。」 成長持続の鍵

「リーダーシップ・エンジン」装備組織をいかにして構築するか。

「リーダーシップ・エンジン」とは、「リーダーが組織のあらゆる階層に存在し、彼ら自身が次代のリーダーを次々に生み出していく組織。」



# ・大学の管理運営が 経営学から学んだこと(3)

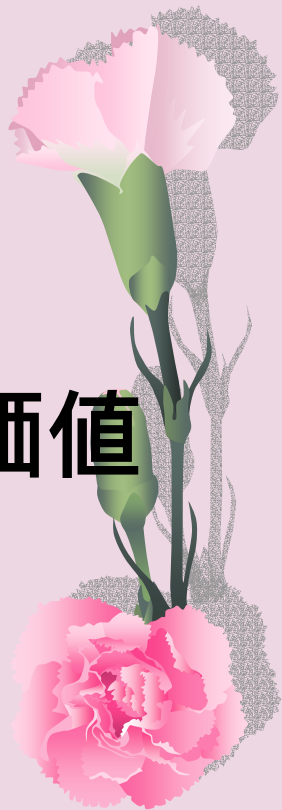
## (3) L.ガースナー/S.パルミサーノ

- IBM改革から学んだこと

環境変化の怖さ

「組織文化」の正機能と逆機能

「バリュー・ベースト・マネジメント(価値観による経営)」戦略の重要性



# 大学の管理運営が 経営学から学んだこと(4)

## (4) Ch.バーナード

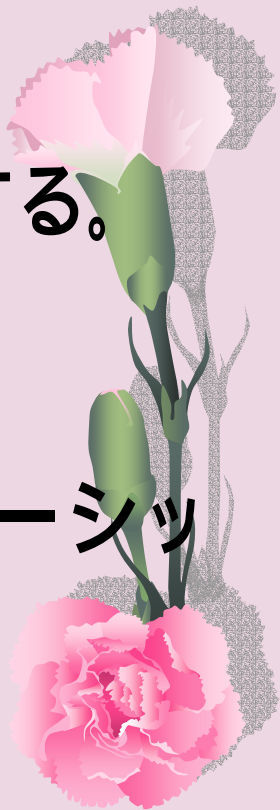
『経営者の役割』1938年—「組織観革命をもたらした本」

「権限」は受容されることによって実現する。

「権限受容説」

トップダウンとボトムアップの結合

「権限受容」を実現する経営者のリーダーシップ能力

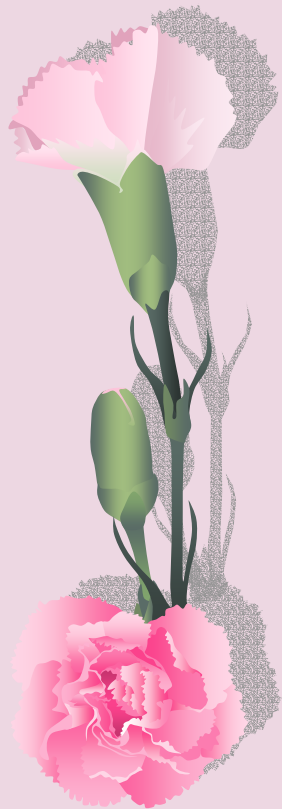


# ・新しい大学評価をめざして

## 既存組織・制度改革の難しさに挑む

- ・目標と期限の明確化
- ・改革の手立て・手順の明確化
- ・プロセスの管理
- ・結果の確認 次の段階の目標へ
- ・外部(第三者)の目を入れる。

大学評価委員会の課題

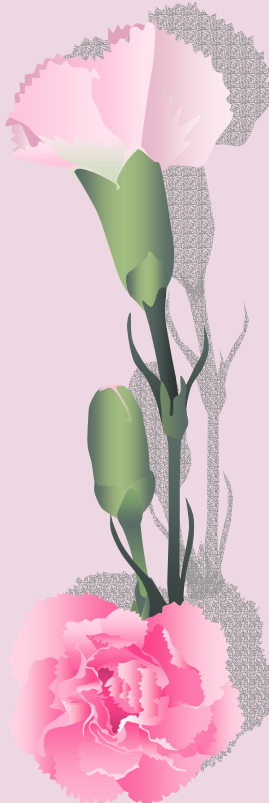


# メッセージ

## P.F.ドラッカーさんの言葉

「そもそも変化とは予期できないものである。成功への道は、自らの手で未来を作ることによってのみ開ける。」

「自ら未来をつくることにはリスクが伴う。しかし、自ら未来をつくらうとしない方がリスクが大きい。」(『明日を支配するもの』1999年、訳書106～107ページ)



# Message of P.F. Drucker

These changes are not predictable. The only policy likely to succeed is to try to make the future.

To try to make the future is highly risky. It is less risky, however, than not to try to make it.

(quoted from “Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century” 1999.)

