

ドラッカー学会『文明とマネジメント』掲載

大学組織にいかにして「イノベーション体質」を根付かせるか

ドラッカーさんの「イノベーション理論」から学んだこと（改定版）

坂本和一（さかもとかずいち）

（ドラッカー学会理事、立命館大学教授）

1. ドラッカーさんとの直接の出会い

経営学や社会文明評論で半世紀以上にわたり世界的名声をとどろかせたピーター・F・ドラッカーさんが、2005年11月11日、95歳で逝去された。まずはじめに、謹んで哀悼の誠を捧げ、御冥福をお祈りしたいと思います。

ドラッカーさんからは、長年にわたって刊行されたその数多くの著作に触れた多くの方々と同じように、私も幾多のことを学んだ。しかし私自身は、とくにドラッカーさんから立命館アジア太平洋大学に対する熱烈なご支援をいただいていた経緯があって、格別の思いがある（そのようなこともあって、僭越ながらドラッカーを「さん」付きで話をすすめさせていただく）。

本稿の主要な目的は、ドラッカーさんから学んだことの一端を私自身の実践的経験を交えて紹介することであるが、このような経緯があるので、最初にドラッカーさんからいただいた立命館アジア太平洋大学APU（以下、単にAPUという）へのご支援の話から始める。

ドラッカーさんについては、もとよりその数多くの著作をとおして長年にわたり私も多くのことを学んできたが、1997年になるまで、よもや直接にお会いしてお願いをすることになるうとは思ひもかけなかった。

ドラッカーさんにお目にかかることになったきっかけは、1997年、当時私が責任者として推進していた、日本初の本格的な国際大学APU開設にかかわり、世界的名声を有しておられるドラッカーさんに何らかの支援をお願いできないかと考えたのが始まりである。

このことを、当時経済団体連合会の広報センターに専務理事でいらっしゃった、わが国の著名なドラッカー研究者・翻訳者（本会代表）の上田惇生先生にご相談したところ、先生が早速に私と立命館のAPU創設計画をドラッカーさんにご紹介いただき、1998年2月にカリフォルニア、クレアモントのドラッカーさんのご自宅を訪問させていただくことになった。

ドラッカーさんは、私たち立命館の計画している国際大学APUの構想やその準備状況をひと通り聞くと、「この新大学設立の計画はすばらしいものだと思う」とのべられ、さらに計画に対してさまざまな質問や意見を矢継ぎ早に展開された。そして、

「これだけ国際化の必要性が叫ばれているのに、アメリカ人、日本人、その他のアジア人の相互に関する無知は恐るべきものがある。私の親しい日本の経営者の多くが、日本人の中にも、他のアジアの国々の人々の中にも、海外事業を任せることのできるマネジャーが少ないことを嘆いている。」

「相互理解を深めるには、20歳前後の若いときに、共に学ぶことがきわめて重要である。また将来、アジアにおける中産階級の増加と共に、生涯教育へのニーズも大きくなる。立命館アジア太平洋大学は日本で初めての“外に向けた大学”として評価できる。」

といった意見をのべられて、つぎのようなAPUへのメッセージを認めてくださった。

「立命館アジア太平洋大学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最も重要な仕事である。それによって、この地域の経済的成功を達成するための、人間的基盤が築かれる。」

別れ際、ドラッカーさんは、「自分はまだ高齢で日本へ出かけてなにか役に立つことができることにはならないと思うので、せいぜいこのメッセージで立命館アジア太平洋大学を応援したい。このメッセージをどのような形でもあなた方の役に立つように使ってください」とのべられ、励ましていただいた。

実際に私たちは、新参の大学の知名度を一気に世界化するために、このドラッカーさんからのメッセージを存分に使わせていただいた。わが国初の本格的な国際大学としてAPUが順調に前進している今、私たちは、このドラッカーさんの心の広いご好意に改めて深く感謝している。

2. 著作を通してのドラッカーとの三回の出会い

著作を通じての、学問レベルでのドラッカーさんとの出会いに帰ると、私自身には、時系列的に大きく分けてつぎのような3回のドラッカーさんとの出会いがあったように思う。

- 第一 『新しい社会と新しい経営』(1950年)との出会い
- 第二 『断絶の時代』(1969年)との出会い
- 第三 『イノベーションと起業家精神』(1985年)との出会い

(1) 『新しい社会と新しい経営』(1950年)との出会い

私がドラッカーさんを意識した最初の著作は『新しい社会と新しい経営』である。同書の原著、*The New Society: The Anatomy of Industrial Order*が刊行されたのは1950年のことであるが、その邦訳が出されたのは1957年のことである。しかし、私がこの著作に触れたのは、それから大分経ってからのことで、大学院に入って、これからいよいよ修士論文の構想を考えなければならない時期に入った1960年代前半のことであった。

そのころ、「ドラッカーさんといえば『現代の経営』」という位、『現代の経営』(1954年)は有名で(邦訳は1956年)、私は『現代の経営』も同時に手にしていた。しかし、私自身はこちらよりも先の『新しい社会と新しい経営』の方に惹かれた。それは、当時私が取り

かかっていた論文の課題と関わっている。

当時私は、高度成長期における日本産業の変化の特徴を、産業発展の原点ともいうべき工場現場の実地調査を基礎に、生産システムのレベルから捉える作業に取りかかっていたが、このとき出会ったのがドラッカーさんの上掲書冒頭の、「大量生産の原理」が現下の世界に革命的影響を及ぼしつつあるという「世界的な産業革命」論であった。

「現下の世界的な革命は、・・・『何々主義』といったものとは何の関係もない。それらの主義は現代社会の根本的な課題に対しては二義的な意義を持つに過ぎないものであって、ここで論じようとする『大量生産の原理』がもつ真に革命的な性格とは比すべくもないのである」という同上書の書き出しは、当時、戦後の技術革新を基礎にした重化学工業のコンビナートや自動車産業などの流れ作業生産の発展による画期的な大量生産システムの形成に関心を集中していた私にとっては、大いに励ましになる提言であった。

社会的には、ドラッカーさんといえまざるによりも当時経営学ブームのきっかけともなった『現代の経営』に関心をもちのが普通であったと思われるが、上のような経緯があって、私の場合、むしろ『新しい社会と新しい経営』の方に惹かれるものがあった。

しかし、かなり具体的で細密な工場現場の事実からの理論構築をめざしていたそのころの、大学院時代の私には、ドラッカーさんの「大量生産の理論」は、「大量生産」についての基本的な意味づけを示してくれた点では大きな励ましであったが、この時点ではドラッカーさんの経営理論そのものにそれ以上深入りすることにはならなかった。

戦後日本の高度経済成長期における生産システムの変容についての私自身の研究そのものについていえば、その成果は、1974年、『現代巨大企業の生産過程』（有斐閣）としてまとめられ、これが私の博士学位請求論文となった。

今日では、生産システムの研究は、トヨタ生産システムへの注目や、専門職養成におけるMOT（技術経営）教育への関心が高いこともあって、一種のブームの感さえある。しかし当時は、私のこのような研究は経済学や経営学ではまったく異端の領域に属していたように思われる。

（２）『断絶の時代』（1969年）との出会い

二回目にドラッカーさんに惹かれた著作は、『断絶の時代』である。1969年のことである。

同書は周知のように、新技術・新産業の登場、グローバル化時代の到来、多元化時代の到来、知識の時代の到来、という明快な切り口で、産業・技術、世界経済、社会・政治、労働、価値観といった社会の主要な全側面にわたって、いまや時代は「断絶の時代」を迎えていることを、どの論者にも先駆けて説いた名著である。そのなかで、ドラッカーさんはとくに、「知識社会の到来こそがもっとも重要な断絶である」ことを説いた。

当時私は大学院時代を通してすすめてきた戦後高度成長期の生産システム変容の実証研究から、20世紀の生産システムと前世紀、19世紀の生産システムの間にある「断絶」的変

化を理論化する作業すすめており、それを博士学位請求論文に完成させる大詰めの段階を迎えていた。ちょうどその最中での『断絶の時代』との出会いは、私にとって正直にいつかなりショッキングなものであった。なぜなら、私自身はようやく 19 世紀から 20 世紀への生産システムの原理的变化を定式化できるところに到達しえたと論文完成にいささか自信がでてきていたところだったのに、ドラッカーさんの同上書は、いまや時代は、20 世紀から 21 世紀への「断絶の時代」に入っているという考えを全面的に展開していたからである。

これは、この段階になってもまだ 19 世紀に対する 20 世紀のけじめをつけるために苦吟している自分にいささか焦りを感じさせるものであった。

『断絶の時代』は、当時社会的に「断絶の時代」が一種のはやり言葉になるくらい評判になったが、このような状況を横目にみながら、私自身は生産システムという限られた領域に集中して、そこでの 19 世紀から 20 世紀への「断絶」をあきらかにする作業にひたすら集中することになった。この成果が、1974 年、『現代巨大企業の生産過程』としてまとめられたことはすでにのべてとおりである。ドラッカーさんの『断絶の時代』は私自身を直接に 20 世紀から 21 世紀への断絶の世界へ誘い込むことにはならなかったが、それに先立つ仕事の完成を促迫したということでは、私自身の仕事に大いに刺激を与えてくれた。

私自身が実際に生産システム革新における 20 世紀から 21 世紀への「断絶」をあきらかにする作業にすすむことになる直接のきっかけとなったのは、村上泰亮氏の「転換する産業文明と 21 世紀への展望 『技術パラダイム』論による一考察」と題する論文であった（『週間エコノミスト』1983 年 4 月 5 日号。のちに同氏『新中間層の時代』1984 年、中央公論社、に収録）。同上論文は、「技術パラダイム」の転換という視点から、社会・経済システムの 19 世紀 20 世紀 21 世紀の間の転換、いわば「断絶」をあきらかにしようとしたものであった。

この論文は、当時 19 世紀から 20 世紀への生産システム革新の転換をあきらかにする仕事に一応の区切りをつけたつもりの私に、さらに 20 世紀から 21 世紀への転換にすすむことを急かせる直接の契機となった。

この新しい段階の生産システム革新についての私の考えは、1991 年に刊行した『21 世紀システム 資本主義の新段階』（東洋経済新報社）で示すことができた。

しかしそれは、あくまでも生産システムという社会システムの基礎ではあるが限られた局面での「断絶」に触れたに止まっており、ドラッカーさんの問題とする社会システムの全面にわたるものからはまだ遠く隔たっている。ドラッカーさんのいう「断絶」論の世界に立ち入る課題は、私自身にはいまだはるか彼岸である。

（3）『イノベーションと起業家精神』（1985 年）との出会い

三回目にドラッカーさん惹かれた著作は、1985 年に刊行された『イノベーションと起業家精神』である。当時私は、研究上では合衆国留学から帰った後、合衆国大企業の動向に

関心を転換して、とくにGMやFORD、IBMやGEなどの個別大企業の経営戦略史の研究を始めていたところだったので、ドラッカーさんが「イノベーション」論を本格的、体系的に展開したと思われた本書の登場は、私にとっても大きな関心事であった。

しかし私にとっては、本書は、日が経つに連れて、研究上のこともさることながら、大学行政という私の実践上の課題から、身近な意義をもつようになってきた。

私は、1988年、本務校立命館大学の教学部長という仕事を預かることになり、それ以後、2004年の定年の時まで、学校法人立命館の副総長や立命館アジア太平洋大学の学長など、大学の管理運営に関与することになった。この間一貫して私の課題は「大学改革」であり、大学の「イノベーション」であったので、ドラッカーさんのイノベーション論は、それまでのどの著作よりも、私にとって身近なものとならざるをえなかったのである。

「イノベーションの七つの源泉」論をはじめ、本書は、これまでになかったイノベーションの実践論として、これまで多くの人々から評価されている。数あるドラッカーさんの著作のなかでも広く愛読されている著作の一つであろう。

教育上、研究上、私も本書を多面的に活用させていただくことが多かった。しかし、私が本書から受けた影響の最大のものは、本書第14章の表題でもある「公的サービス機関の起業家精神」であった。

一般に、政府機関や学校、各種慈善団体などの公的サービス機関の管理運営は、営利組織としての「企業とは異なる」という通念が働いてきた。それは、現状を積極的に改革することに対する強い抵抗として作用してきた。この20年の間、世界的に公的サービス機関の「民営化」が大きくすすんできたが、それでもこの通念は根強いものがある。なによりも、公的サービス機関内部の構成員にこの「企業とは異なる。企業のようなイノベーションは馴染まない」という意識がまだ強く残っている。教育の世界では、経営が民営である私立大学・学校でもこの点は変わらない。

20年前、大学行政に関与し始めたころは、今日にくらべると、そのような意識状況ははるかに強いものがあつた。このような意識状況そのものを改革することなしには、組織、制度の改革は一步もすすまなかつた。

このような状況のなかにあつて、「公的サービス機関は、企業とまったく同じように、起業家的でなければならない。むしろ企業以上に起業家であることが必要かもしれない」というドラッカーのイノベーション論、とくに「公的サービス機関の起業家精神」論に出会つたことは、私自身を大きく勇気づけてくれるものであつた。

ここでは、このドラッカーさんのイノベーション論、とくに「公的サービス機関の起業家精神」論について、もう少しくわしくフォローしておく。

(4)「公的サービス機関の起業家精神」について

ドラッカーさんは、「公的サービス機関は、企業とまったく同じように、起業家的でなければならない。むしろ企業以上に起業家であることが必要かもしれない」とする一方で、「公

的サービス機関がイノベーションを推進することは、もっとも官僚的な企業の場合よりも、はるかに難しい」という。そして、それは、「現に存在しているものが、障害をいっそう大きくするからである」という。

ドラッカーさんは、公的サービス機関が企業の場合よりも、既存の事業がイノベーションの障害となる理由として、三つの点を挙げている。

(1) 第一は、「公的サービス機関が支出をもとにした予算を基礎とする組織であって、売上げのなかから代価が支払われる組織ではない」ということである。このような組織では、予算規模こそが組織成功の指標となるのであり、予算規模の縮小につながる組織活動の縮小、削減には大きな抵抗が生ずる。

(2) 第二は、「公的サービス機関というものが、数多くの関係者に依存する」ということである。公的サービス機関には、企業の場合のように、自分たちがそこから支払いを受ける売上げというものがない。したがって、企業の場合には結局、消費者の満足が優先し、基本的にその関係の成功が他の関係者の満足を導くことになるが、公的サービス機関の場合には、そのような核になるものがなく、すべての関係者を満足させなければならない。どのような組織においても、新しいことの導入は関係者の論議を呼ぶが、それをすべての関係者の満足のいくようにすすめることはなかなか難しい。

(3) 第三は、これが実はもっとも重要な理由であるが、「公的サービス機関が存在するのは、結局、善を行うためである」ということにある。「公的サービス機関というものは、自分たちの任務を道徳的に絶対と見なし、経済的なものではなく、費用効果の計算にはなじまないとみる。」したがって、公的サービス機関に対してイノベーションを推進し、何か別のことを行うよう要求するならば、それはその機関の存在理由、理念に対する攻撃として反撃を受けることになるという。そしてこれが、公的サービス機関のイノベーションが、なぜ既存の機関から生まれ難いかを説明する最大の理由であるという。

それでは、公的サービス機関のイノベーションを可能にするためにはどのような起業家的経営管理の方法が必要であろうか。この点についてドラッカーさんは、四つの点を指摘する。

(1) 第一に、「公的サービス機関は、その任務を明確に定義する必要がある。」当該の機関は、なぜ存在しているのか、何をしようとしているのか、をあきらかにしなければならない。

(2) 第二に、「公的サービス機関は、現実に即して目標を規定しなければならない。」つまり、公的サービス機関は本当に実現可能な、最終的に達成を明確に確認できる目標設定を必要としている、とドラッカーさんはいう。

(3) 第三に、「目標を実現できなかったということは、目標が間違っていたか、少なくとも定義の仕方が間違っていた証拠と考えるべきである。」ドラッカーさんは、目標は道徳的ではなく、経済的でなければならない、という。

(4) 最後に、「公的サービス機関は、その政策や実践のなかに、イノベーションの機会

を絶えず追求するという姿勢を組み込む必要がある」、「変化をもって脅威と考えるのではなく、機会と考える必要がある」とドラッカーさんはいう。

3. 私が関わった三つのイノベーション

1988年の教学部長就任に始まる私の立命館大学の管理運営との関わりのなかで、私は、その時点、その時点でさまざまなイノベーションの機会に直面した。その度に、ドラッカーさんのイノベーション論が頭に浮かんだ。「変化をもって脅威とするのではなく、機会と考えよ」というドラッカーさんの言葉は、私にとっても大きな励みになった。

この言葉は、すでに広く人口に膾炙し、経営学教育の場でも、よく使われる教訓である。しかし、実際に、これを実践することは、相当な勇気と決断と努力が要る。私は、ささやかながら10数年の実践のなかでそのことを学んだ。

1988年以来立命館大学での管理運営のなかで関わることになったさまざまなイノベーションのなかで、とりわけつぎの三つが私にとって抜群のインパクトをもった。

第一 1993年、「大学コンソーシアム京都」の前身、「京都・大学センター」設立。

大学の管理運営の仕事のなかで関わった最初の大きなイノベーションへの関わりは、現在の「大学コンソーシアム京都」の前身である、「京都・大学センター」の設立への関わりである。私は、この「京都・大学センター」設立の基礎となった京都市の「大学のまち・京都21プラン」策定作業に参加し、1993年7月スタートした「京都・大学センター設立推進会議」、さらに翌94年4月に正式発足した「京都・大学センター」の運営委員会の一員として、その立ち上げ期の活動に関わった。

第二 1998年、経済・経営二学部のびわこくさつキャンパス（BK C）移転と、BK C新展開。

私が関わった第二の大きなイノベーションは、立命館大学における経済・経営二学部のBK C移転と、BK Cにおける新しい教学システムの展開（BK C新展開）である。立命館大学でこの新事業の課題が持ち上がったのは1994年度開始早々のことであったが、それはちょうど私が副総長に就任したところであり、この事業の教学現場での指揮は私の肩にかかってきた。この事業は、1994年4月、すでに理工学部が移転、規模拡充を果たしていたBK Cに、さらに経済・経営二学部を移転し、両学部の教学諸条件の抜本的改善と同時に、新キャンパスBK C全体としての高度化、いわゆる「BK C新展開」を図ったものである。

第三 2000年、「立命館アジア太平洋大学（APU）」創設。

私が関わった第三の大きなイノベーションは、学校法人立命館が2000年4月、九州、大分県別府市で開学した立命館アジア太平洋大学（APU）の創設である。いろいろ関わったイノベーションのなかでも、私にとってもっとも刺激の大きかったのは、この取組みであった。この事業が持ち上がったのも1994年4月のことである。私は当時副総長としてこの事業に最初から関与し、1997年度からは学長予定者として準備の現場の実際を指揮す

る責任を負った。さらに2000年4月開学から完成までに4年間、初代学長を務めることになった。1994年4月、私自身が副総長に就任したこの時期は、先に紹介した経済・経営二学部のBKC移転と、このAPUの創設という二大事業が同時に浮上するという、立命館学園の歴史上稀にみる意義深い時期であった。

以下、上の三つのイノベーションについて、もう少し具体的に説明しておく。

(1) わが国初の大型地域大学コンソーシアム「京都・大学センター」(「大学コンソーシアム京都」の前身)の設立

京都・大学センターは、1993年7月からの半年ほどの設立準備段階を経て、1994年4月、わが国ではそれまで例を見なかった大型の地域大学コンソーシアムとして設立された。この大学コンソーシアムは、出発時点で、すでに京都市およびその周辺に立地する33の私立大学・私立短期大学、4つの公立大学という、当時京都に立地した大方の大学を網羅する、画期的な大学間連携組織となった。

京都・大学センターは、1998年3月、財団法人大学コンソーシアム京都に発展し、2000年9月には、それを象徴する施設、京都市大学のまち交流センター(通称「キャンパスプラザ京都」)も完成した。出発時には参加が躊躇された若干の大学もその後順次参加がすすみ、現在では、その設置形態を問わず、京都市およびその周辺に立地するすべての大学・短期大学(以下、あわせて大学という)50校が参加している(2005年末)。

大学コンソーシアム京都は、現在は、教育、研究企画、リエゾン、学生交流の、大きく四つの分野にわたる多様な事業を展開しているが、その出発にあっての象徴的な取り組みは、大学間の「単位互換制度」の確立であった(現在は教育事業に含まれている)。それは出発時(1994年度)でも参加大学28大学・51科目、受講登録者延べ1800名に及ぶ、かつてわが国の大学間では例を見ない大型のものであり、現在ではそれが発展して、47大学・450科目、受講登録者1万名に及ぶ大規模なものに展開している。それは、数ある事業のなかで、現在でも大学コンソーシアム京都の存在を象徴する事業である。最近では、大学改革の一環として、この大学コンソーシアム京都の成功例に刺激されてあちこちの地域で単位互換制度の導入が見られる。しかし、このような大規模な地域大学間の単位互換制度は、いまだ全国的にみても他の追随を許さないものがある。

京都には戦前からわが国を代表するいくつもの大学が立地し、市民は自分たちのまちを「大学のまち、学生のまち」と自負してきた。しかし、個別大学を超えて、それを象徴するものは何もなかった。このような状況のなかで、地域の大学と自治体・京都市が協力して構築した大学コンソーシアム京都と単位互換制度は、まさに「大学のまち、学生のまち」にそれを象徴する組織を創り上げることになったのであり、まさに「京都のまちそのものを大学に」する効果をもたらすことになった。そしてそれはまた、大学間競争が厳しさをます時代に、個別大学の利害を超えた、新しいタイプの大学改革(イノベーション)の形を世に提起することになった。

(2) 大型「文理融合キャンパス」をめざして 経済・経営二学部のびわこくさつキャンパス(BKC)移転と、BKC新展開

この事業は、1994年4月立命館大学が、すでに理工学部の移転、規模拡充を果たしていたBKCに、さらに経済・経営二学部を移転し、両学部の教学諸条件の抜本的改善と同時に、新キャンパスBKC全体としての高度化、いわゆる「BKC新展開」を図ったものである。

BKCへの経済・経営二学部の移転は、1998年4月、予定通り実現することになった。結論的にいえば、この事業は、社会的にみてもこの間まれに見る大規模な新キャンパス造りの第二段階であったと同時に、より本質的には、新しい時代の要請に応える「文理融合」型人材養成の拠点造りをめざすものであった。ここにこそ、経済・経営二学部がイノベーションと呼ばれるべき意義があった。この事業を単なる学部移転といわず、あえてこれを私たちが「BKC新展開」と呼んだ理由はそこにあった。

私たちは、経済・経営二学部移転を梃として、BKCを日本を代表する「文理融合キャンパス」、いわば「日本のMIT(マサチューセッツ工科大学)」を目指そうと考えた。そして、それを象徴するものが「文理総合インスティテュート」であった。

「文理総合インスティテュート」は現在、学生定員(1学年)530名の、経済・経営二学部と理工学部にまたがる学部横断型教学システムである。近年、あちこちの大学でこのような学部横断型教学システムの試みがみられるようになったが、これほど大規模な、本格的な文理融合の教学システムは、いまだ全国的にも例を見ないものである。また、近年みられる学部横断型教学システムの試みは、この私たちのBKCでの試みに刺激されたものが多い。

BKCの「文理総合インスティテュート」は、本来求められている文理融合の教学システムとして、まだまだ途上である。また、BKC全体のあり様も、MITに重ねた文理融合キャンパスの構築からすれば、まだまだ未熟である。これから、私たち関係者の一層の努力が求められている。

(3) わが国初の本格的国際大学「立命館アジア太平洋大学(APU)」の創設

私に関わった第三の大きなイノベーションは、学校法人立命館が2000年4月、九州、大分県別府市で開学した立命館アジア太平洋大学(APU)の創設である。いろいろ関わったイノベーションのなかでも、私にとってもっとも刺激の大きかったのは、この取り組みであった。

この事業が持ち上がったのも1994年4月のことである。私は当時副総長としてこの事業に最初から関与し、1997年度からは学長予定者として準備の現場の実際を指揮する責任を負った。さらに2000年4月開学から完成までに4年間、初代学長を務めることになった。

1994年4月、私自身が副総長に就任したこの時期は、先に紹介した経済・経営二学部の

BKC移転と、このAPUの創設という二大事業が同時に浮上するという、立命館学園の歴史上稀にみる意義深い時期であった。

わが国初の本格的国際大学

APUは、1994年4月に話が持ち上がってから丸6年間の準備期間を要して、2000年4月に開学した。このAPU創設がもったイノベーションとしての意義は、何といたってもまず第一は、これがわが国でかつて試みられたことのなかった、本格的な国際大学の構築であったことである。

APUはその設立構想の最初の段階から学生の半数を外国からの留学生で受け入れ、わが国にアジア太平洋地域を中心に世界中から若者が集まる国際的な高等教育の拠点を構築すると同時に、これによって実現される多国籍・文化教育環境のなかで日本人学生に対する本格的な国際化教育を推進していくことを当初から目指したものであった。

しかも学生規模は、1学年定員800名という、当時も、また現在でも、破格の大きな規模の大学創設であった。したがって、留学生規模も1学年400名、4年間で1600名という、想像を超える計画であった。

さらに、このような受け入れ学生の抜本的な国際化に対応すべく、キャンパスでの教育言語も、日本語と英語の二本立てとし、とくに英語による一貫した教育システムを導入した。また教育を担う教員も半数は、英語を主要使用言語とする外国人で構成することとした。今日でもわが国のほとんどの大学が教育言語を日本語としているなかで（一部分を英語化しているところは増えてはいるが、大学・学部の教育カリキュラムを全面的、体系的に英語化しているところは、今日でも数少ない）、APUの試みは画期的なものであった。

こうしてAPUは、わが国で初めての本格的な国際大学であり、わが国の高等教育史上の画期的な国際化イノベーションを自負できるものであった。

留学生受入れモデルの転換

APU創設のもう一つの大きなイノベーションは、わが国の留学生受入れのモデル転換、モデル革新を実現したことである。

周知のように、現在（2005年5月現在）わが国が受け入れている外国からの留学生は約11万8000名であるが、その約83%は中国、韓国、台湾からの学生であり、東北アジアの三つの国・地域からの学生が圧倒的なウエイトを占めている（そのうち、さらに中国からが約65%を占める）。

しかし、APUの状況をしてみると、これら三つの国・地域からの学生の占めるウエイトは52%にとどまっており、あとの約半数は世界全域の70を超える国からやってきている。

東大などいくつかの国立大学法人のように、主として大学院レベルで豊かな国費支援を提供して受け入れている場合には確かに受入れ国・地域の拡がりは見られるが、それでも東大を別にすれば、その受入れ地域の多様化はAPUに及ばない。

国費支援を得られない私学の、しかも学部レベルで、このような留学生受入れのグローバルな多様化は、あきらかにわが国の留学生受入れモデルの大きな革新であったといっただよいであろう。

日本語・英語 2 言語教育システム

それでは、このような A P U の留学生受入れモデルの転換はどのようにして実現したのであろうか。

結論的にいえば、それは二つの留学生受入れシステムのイノベーションに支えられている。第一は、先に触れたように、A P U では教育上の使用言語システムを革新して、日本語と並行して、英語による全面的、体系的教育システムを導入しており、これによって日本語能力が入学の前提とはなっていないということである。このことは、A P U への入学においては、日本語の壁が完全に打ち払われており、日本語ができなくても、英語能力があれば入学を可能にしている。これが、A P U では世界中から受験生のアクセスがあり、実際に世界中から学生が入学してきている第一の背景である。

留学生推薦国際ネットワークと奨学金ファンド

しかし、理屈はそうであっても、実際に入学してくてくれるかどうか、とくに私たちが望むような優秀な学生がきてくれるかどうかということになると、現実にはそう簡単なものではない。国外への留学生の最大の送り出し地域であるアジア太平洋地域の多くの若者たちは、留学先としてまず第一に合衆国や欧州、近くではオーストラリアなどを念頭においており、決して日本を第一においているわけではないという、厳しい現実がある。

そのような状況のなかで、いかにしてアジア太平洋地域の若者や学校関係者の信頼を得、日本の大学に目を向けてもらうかという課題がある。これらの若者たちに日本への留学を視野においてもらうためには、日本語能力をはじめから前提とせず、まず英語での教育の条件整備を提示することが前提となるが、その上で、日本の大学としての知名度、信頼性を確立することが不可欠である。

その際、優秀な学生であればあるほど、彼らは合衆国や欧州の有力大学から豊かなスカラーシップを確保する力をもっていることを知っておくべきである。したがって、そのような学生を日本の大学に迎えようとするれば、それに対抗できる条件を提示する必要がある。これは、手持ちファンドのあまり豊かでない日本の大学にはなかなかたいへんなことである。

これらの課題を克服するために、A P U は、アジア太平洋地域を中心に全世界のわたり学生推薦のルートを確保する努力を重ねた。

また奨学金ファンドの構築のために、さまざまな工夫を凝らした。この点では、わが国経済界の有力企業各社の理解と、経済界リーダーを中心とする「アドバイザー・コミッティ」という前例のない支援体制の形成が大きな力となった。

このような学生確保のための、いわばミクロな工夫の蓄積が、現在APUに世界中から学生が入学してきているもう一つの現実的な背景である。

こうして、APU創設は、(1)学生の構成からみても、教育システムからみても、キャンパス環境からみても、紛れもなくわが国初の本格的な国際大学の構築であった。また(2)そのような教育環境整備の中核となる外国からの留学生受入れについて、これまでわが国の大学が常識としてきたモデルを大幅に転換、革新するものであった。これらのことからみて、このAPU創設は、わが国の高等教育史上における大きなイノベーションであったと自負することを許されるのではないかと考えている。

4. 大学組織にいかにして「イノベーション体質」を根付かせるか イノベーションの実践から学んだこと

私は、学校法人立命館の管理運営に関与する過程で、機会にめぐまれ、上記のような大きな三つの大学のイノベーションに責任ある立場で関わることができた。それは、期せずしてドラッカーさんが「難しい」と説く「公的サービス機関」での起業家精神の発揮、イノベーションとの出会いであった。

その経験の中で、私は、「公的サービス機関」としての大学組織に「イノベーション体質」を根付かせることの大変さと、この課題をすすめるためになにが必要なのかを私なりに学んだような気がする。最後にそれをまとめておく。

(1) 大課題の提起はトップダウンの役割

その第一は、現状を大きく変えるような大課題、いわばイノベーション課題は、結局、基本的に組織トップの責任においてトップダウンで提起されざるをえないものであり、またそれこそが組織トップの責任であるということである。

「京都・大学センター(大学コンソーシアム京都)」設立にしても、BKC移転・新展開にしても、ましてAPU創設にしても、組織責任者からの大胆な課題提起なしには浮上しようのないものであった。

これらのイノベーションは、今日では学内的にも、社会的にも画期的なこととして概ね高く評価されている。しかし、そのいずれも、それらが提起されたとき、それぞれの組織現場では驚きと不安をもって迎えられ、多かれ少なかれ反対の声が上げられた。その最大の背景、根拠は結局、現状の大幅変更からくるものであった。これらのイノベーション実践の初期段階の課題は、まさにこのような不安や反対を克服することであった。

しかし、この初期段階の作業は、イノベーションのその後の展開にとってたいへん重要な意義をもっている。それは、そのような逆風を克服しなければ前進できないということにとどまらないものである。

それは、そのような不安や反対克服の作業こそが、実はボトムアップによる現場のイノベーションの知恵を吸収する最大の機会となるからである。そして、そのようなトップダ

ウンとボトムアップを適切に結合することに成功すれば、イノベーションは組織構成員全体のエネルギーを引き出しつつ、実現に向うことができるのである。

よく組織運営にあたって、トップダウンか、ボトムアップかということがいわれる。しかし現実的に考えると、大きなイノベーションの性格を持つ課題であればあるほどトップダウンで始まらざるをえないものである。問題は、それとボトムアップをいかに有効に結合できるかということである。

ボトムアップは現状改善レベルの課題ではそれ自体として意味をもつこともあるが、大課題がボトムアップで浮上することはきわめて稀であり、現実の組織運営ではその限界を心得ておかなければならない。しかし、それがトップダウンを活かすきわめて重要な要素であることは上にのべたとおりである。

(2) 大課題への挑戦には「大志」が必要

それでは、トップダウンによって提起されたイノベーション的大課題に対する逆風を克服する作業にとって、なにが大切であろうか。

この際、決定的に大きな意義をもつのは、イノベーションの、いわば「大志」であるというのが、私がささやかな経験から学んだ結論である。その大志を組織構成員にいかに納得的に提起できるか、これがイノベーションの命運を決めるといっても過言ではない。そしてその課題のイノベーション的性格が際立ったものであればあるほど、その大志の果たす役割が大きなものとなる。これが、これまで私が経験したイノベーションの実践から学んだ第二の点である。

ところで、イノベーションの「大志」の要諦は何であろうか。

一言でいえば、それはまずなによりも、その課題が当該組織の将来展望の基本線を体現することを明確に示すものでなければならないということである。これが第一である。

立命館でいえば、BKCへの学部移転と新展開、APU創設は、21世紀の立命館学園・立命館大学創造をかけた大課題、大事業として全学に提起され、学生を含めて組織構成員全体にとって21世紀の立命館での生活の質を規定する決定的要因として論議された。

このことから必然的に出てくることであるが、イノベーションの「大志」は、当該組織内の個別利害に関わるレベルを超えるものでなければならないということである。イノベーションは当該組織が大規模、複雑であればあるほど、それに実際関わる度合いは濃淡、深浅が出てくる。たとえば、移転対象学部とそうでない学部では、当然のこととして実際にかかる負担は天地の差がある。しかしこれを、移転対象学部だけの課題としたなら、この課題は前進しないであろう。学部移転の課題を、移転対象学部にとっても、そうでない学部にとっても、将来の発展をかけた課題として、深く論議できるかどうか。これがイノベーションの「大志」として重要なところであろう。

この逆に、イノベーションが「大志」を忘れ、狭隘な個別利害のレベルで論議された場合、当初の意図を実現できないか、失敗する。それは、さまざまな個別組織の利害の間で

当初の意図が種々の妥協を余儀なくされることが多いからである。

しかし、イノベーションの「大志」は、可能ならば、さらにそれを担う当該組織の個別利害を超えたものとして提起できれば、これに勝るものはない。これが第二である。

私はこのことを、APU創設の取り組みの中で実感した。

APU創設を提起する際、私たち関係者は、学内的にも、社会的にも、それを単に立命館内の発展計画として位置付けるのではなく、むしろその今日的な社会的意義を強調した。具体的にいえば、この計画を、まず何よりも来るべき21世紀の地球社会の将来展望、「アジア太平洋時代」の到来という歴史的見通しに立ち、日本の国際貢献のあり方の観点からとくにアジア太平洋地域における国際的な若き人材養成の拠点構築、と位置づけた。さらに、それは同時に、グローバルな視野からみてまだ著しく遅れている日本の大学の国際化、留学生受入れの状況に大胆な突破口を図ろうとするものであることをアピールした。

このような、いわばAPU創設の「大志」は、当初成り行きを不安視された「とんでもない」計画に、国内的のみならず、国際的に広範な支援の輪を拡げるうえで抜群の役割を果たした。とくに日本国内では、経済状況がいまだ不況を脱出できないなかで、経済界から組織的にも、個人的にも広い支援をいただくことになった。また国際的には、これから浮上するアジア太平洋地域に求められる人材養成の課題に応えるものとして、大きな期待を寄せられることになったのである。

このような国内外の社会的な期待は、当然また、学内的にも反映し、組織構成員の力を引き出し、高める上で大きな役割を果たした。

(3) 達成感の蓄積がつぎのエネルギーを生む

この間の私の関わったイノベーション実践から学んだ第三の点は、イノベーションの継続のためには、組織構成員の達成感の蓄積が決定的に重要であり、そのためにも、当たり前のことであるが、手がけたイノベーションは絶対にやり遂げなければならないということである。

人間にとって、あることを達成したという経験がもつ意義はきわめて大きいものがある。そのことがさらにつぎの挑戦への意欲と経験と自信を確実に作り出すからである。したがって、そのような達成感の蓄積は、組織にイノベーションの体質を根付かせるうえで、決定的に重要である。

近年の立命館のイノベーションというとき、社会的にはBKC開設・新展開やAPU創設がとくに語られることが多い。確かにこれは、立命館のイノベーションとして際立ったものである。しかし、学内的にみれば、それだけが突然実現したわけでは決していない。これら二つの取り組みは学内的には第四次、第五次長期計画といわれるものに属しているが、それに先立って1980年代後半に、国際関係学部創設や中学・高校の移転事業を軸とする第三次長期計画というものを実現している。そしてこの先立つ長期計画の成功が、引き続く第四次、第五次の長期計画を導き出す基盤となっている。

さらに立ち入っていえば、そもそも 1994 年に B K C の開設と理工学部の先行的な成功があったから、引き続く B K C への経済・経営二学部の移転と新展開が構想され、これを成功させることができたのである。また 1980 年代後半に国際化の第一段として国際関係学部創設を成功させていたがゆえに、これをバネとして国際化第二段、A P U 創設の構想が浮上してきたのであり、B K C の開設という大事業の成功が A P U という難事業への挑戦と実現を導くことになったのである。このような 20 世紀末のイノベーションの成功とそのなかでの組織構成員の達成感の蓄積は、確実にさらに 21 世紀の現在にも継承されてきている。

逆にこの連鎖が断ち切れたとき、組織におけるイノベーション体質が大きなダメージをこうむることは疑いを入れない。その意味で、手がけるイノベーションは絶対に頓挫させることなく成功させなければならない。

(4) イノベーションは継続しなければならない

以上のような経験に鑑みて、大学組織にイノベーション体質を根付かせる上で、何よりも大切なことは、イノベーションを絶やさず、継続することである。これが、私がささやかな実践経験の中で学んだもっとも大きな教訓である。

立命館は、1980 年代以来、第三次 第四次 第五次と長期計画を継続的に展開し、さらに 21 世紀に入っては引き続き新世紀学園構想をもとにした各種のイノベーションを継続している。このイノベーションの継続こそが、組織にイノベーションの体質を根付かせる最大の要因となっている。

ところで、イノベーション体質が根付いているのであれば自ずとイノベーションが展開してくるのではないか、といわれるかもしれない。確かにそのような側面もあるかもしれない。またそのことを期待して、イノベーション体質の定着ということが課題になっている。

しかし、現実には、残念ながらそれほど簡単ではない。イノベーションそのものは、それ自体として、努力して提起し、論議し、実行しなければならない。

イノベーションそのものと、組織のイノベーション体質の強化は相互循環的な関係にある。しかし、イノベーションそのものは、現実にはそれ自体として努力しなければ、浮上しない。そしてその責任は、まずなによりも組織トップにある。組織トップのリーダーシップなくしてイノベーションの継続はありえないのである。

これもまた、私がささやかな実践経験の中で学んだ教訓である。

最後に

大学院の修行時代から今日に至るまで、ドラッカーさんが私の教育・研究上、大学行政上の仕事の様々な局面で、ある時には直接に、ある時には意識の水面下でいかに大きな影響と刺激を与えて下さっていたかを、いまさらながら痛切に実感している。

本稿は、とくに大学の管理運営という仕事の上でドラッカーさんからいただいた理論的、精神的刺激を念頭において、はばかりながら私自身が関わった大学のイノベーションの経験とそこから得た教訓の一端を綴ってみたものである。

謹んでドラッカーさんの御冥福を祈りつつ、拙文の結びとする。

(2006年11月19日改定)

本稿は、すでに本サイトに掲載されていた同題論稿を、2006年11月19日ドラッカー学会第1回大会で行った「基調講演」を踏まえて改定したものである。ただし、内容の大筋は変わっていない。

参考文献

Drucker, P. F. (1950), *The new Society: The Anatomy of Industrial Order*: 邦訳『新しい社会と新しい経営』1957年、ダイヤモンド社

Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*: 邦訳『現代の経営』1956年、自由国民社；上田惇生訳、1996年、ダイヤモンド社

Drucker, P. F. (1969), *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*: 邦訳『断絶の時代』1969年、ダイヤモンド社；上田惇生訳、1997年、ダイヤモンド社

Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*: 邦訳『イノベーションと起業家精神』1985年、ダイヤモンド社；上田惇生訳、1997年、ダイヤモンド社

大学コンソーシアム京都(2004)『設立10周年記念誌』

京都市(1993)『大学のまち京都・21プラン』

村上泰亮氏(1983)「転換する産業文明と21世紀への展望」『技術パラダイム』論による一考察』『週刊エコノミスト』1983年4月5日号

中村清(2001)『大学改革・哲学と実践 立命館のダイナミズム』日経事業出版社

坂本和一(1991)『21世紀システム 資本主義の新段階』東洋経済新報社

坂本和一(2003)『アジア太平洋時代の創造』法律文化社

坂本和一(2006)「立命館アジア太平洋大学(APU)創設を振り返って 開設準備期を中心に」『立命館百年史紀要』第14号

