後ろからたたかれたような安堵感がありました．これからも何か迷ったらドラッカー先生のところに戻って，少しでも中小企業のお役に立てるようにがんばっていきたいと思います．ご清聴ありがとうございました．

【略歴】東北大学機械工学科卒業後，神戸製鋼所入社．海外プラント建設事業部，人事部，企画部，海外事業部を経て，1996年米国クレアモント大学ピーター・ドラッカー経営大学院でMBA取得．2001年ボナ・ヴィータ　コーポレーションを設立．中小企業の経営支援や大手企業の管理職教育が得意分野．著書に『決算書ドリル』（日本経済新聞出版社），『財務３表一体理解法』（朝日新聞社），『悩めるマネジャーのための　マネジメント・バイブル』（東洋経済新報社）などがある．

ディクテーション＆ロジカル・チェック／長澤利雄　編集・構成／大木英男

大学新時代の作法*

高木直二
（早稲田大学）

大学の危機

現在マスコミ等で，大学の危機といわれます．なぜ危機なのか．一つに外部環境の変化があろうかと思います．本日は大学職員の位置づけと機能を中心に，危機への対応をお話したいと思います．

まず，大学の危機といわれてすぐに思い浮かぶのは，若年人口の減少です．しかし，果たして本当にそうなのか．現在の日本における人口動態は特異な現象であることを理解しなければなりません．

まず，日本の人口は1000万人に到達するまで1500年かかっています．それから3000万人に到達するのに150年です．その後近代化が進み，明治維新以降100年間で1億人を突破しています．これだけならば世界の人口動態とさほど変わりません．日本の特徴的なところは，このあと90年間で6000万人が減少していく．ここが次世代の大学のビジネスモデルと深く関係してくるところです．

日本の大手私立大学はおおむねこのようなビッグウェーブに乗ってきました．早稲田大学の場合，東京専門学校からスタートしています．小さな専門学校から大規模な私立大学へと急成長してきたわけです．要は上昇気流に乗った形で大学のビジネスモデルが確立されてきたということです．

ところが2006年をピークに，今後は下降線をたどっていく．とするならば，新たなビジネスモデルを創造しない限り確実に立ち行かなくなるということです．ここで注目すべきは，世界の人口動態と日本のそれが必ずしも一致していない事実です．世界の人口の推移に目を転ずれば，40数年後の2050年には，92億人になると推定されています．相変わらず人口爆発は続くわけです．今年（2007年）が約67億人ですから，25億人が増えていく．25億人とはとてつもない数です．第二次世界大戦当時の世界人口に匹敵する．

GNPトップ12位は先進国とBRICs諸国からなっていますが，インドやスペ

＊本講演は，第2回大会（2007年11月25日．於・早稲田大学小野梓記念講堂）で行われたものの抄録である．

インは相変わらず人口が増えていく．人口減少が著しいのはイタリア，日本，ドイツ，ロシアあたりといわれています．ということは，今後先進国になるところでは人口が増える国もあるのです．この中で大学のビジネスモデルをつくっていく必要があります．要するに若年人口減少という現象ひとつを捉えても，世界的な人口動態で，あるいは長期的な視野で考えたときには，まったく違った市場が現れるかもしれないわけです．単純に日本の人口が減少していると大騒ぎすること自体が，無意味かもしれない．むしろピンチと思われていることはチャンスかもしれないからです．視点を変えよということです．

新時代の大学職員

象牙の塔といわれるように，大学は社会から隔絶した存在として生き続けてこられたところもある．だが，これからはそうもいかないことはすでに大学の世界でも気がついている人は少なくありません．

さらに外部環境の重要なものとして，ITがあります．それによっては教育・研究の方法が根本から変わる可能性があります．最初に影響が出てきたのは，研究の世界です．ここ数年，各私立大学はCOEと称する文部科学省の補助金で苦労しています．それが学問体系の枠組みまで変えようとしています．

というのも，21世紀の課題を解決するためには，今までの学問体系よりも，学際とか融合が必要になってきます．そこに巨額の研究費用が投入されます．評価される研究には資金がどんどん集まる仕組みになっている．

従来研究とは基本的には個人のものでした．それが原則ですから，マネジメントは特に必要とはされなかった．しかし，これからはチームや組織で研究を進めて成果を出さなければならない．融合や学際というと，異分野の研究者と組まなければ何もできません．そこには明確に「マネジメントの必要性」が生じてくるわけです．

その機能を担うのはおそらく大学職員だろうと思います．大学職員がマネジメントの仕組みを体系的につくっていかなければいけない時代が来ている．一言で言えば，これからは大学にも経営のプロが必要とされるということです．

では，プロとしての大学職員とはどのような存在でしょうか．平成10年の大学審議会での答申では「大学事務職員は教育研究の支援をする不可欠な存在」とされています．しかしその具体的な議論は特になされていません．

そのときに思い出すのが，ドラッカーの発言です．大学職員にもっとも読まれているのは『非営利組織の経営』でしょう．その中に，「こうしてわれわれは，非営利組織を通じて明日の市民社会をつくりつつある．その市民社会では，皆がリーダーである．皆が責任をもち，皆が行動する．皆が自らは何をなすべきかを考える．皆がビジョンを高め，能力を高め，組織の成果を高める」ということが書かれている．

実はこれが，今までの大学職員にとって一番苦手だったところなのです．大学は教員を中心に動くために，職員は補助的な立場で動くよう訓練されています．決まったことの実行には慣れていますが，自ら主体となって行動することは案外苦手です．問題は教員と職員が大学にいるわけですが，そのよって立つところがまったく違う点にありました．そのため，教員と職員が共同で大学改革を進める風土がなかなか育たなかったのです．

しかし，時代は変わりました．早稲田大学は125周年を迎えましたが，その中で，「Waseda Next 125」という計画を掲げています．キャッチフレーズは，「早稲田からWasedaへ」，世界の中で早稲田大学をもう一度考え直そうということです．そこでは人類，地球，社会に貢献できる人材を育成したい．逆に言えば，早稲田は国内だけでは生きていけない．アジアを中心とした国際社会に根を下ろす大学にならない限り，生き残れそうにないのです．

そうなると，大学職員もそれに合わせて変わっていかざるをえません．高い専門性も必要ですし，意識改革も必要になってくる．職員は，これまで意識されなかった，教員と共同し主体的に教育・研究を支援する役割を担わなければなりません．のみならず大学の組織運営，意思決定，企画・立案・実行を評価する能力も不可欠です．

では，このようなことが，果たしてできるのだろうか．これからの大学職員は，従来の管理運営型の業務から，新たな価値を生み出すプロジェクト型にシフトしていくことが一つの鍵と考えています．

プロジェクト型の作法

ではそのプロジェクト型の業務を遂行するスキルはどのように修得可能なのか．プロジェクト型と一言でいってもそれを経験しなければ想像することも難しい．そのためにもっとも効果的なのは運営経験に加え，教・職共同のプロジェクトを実行することだろうと考えます．

プロジェクトとはそもそも永続するものではありません．終わったときに評価し，解散するものです．他方大学職員の仕事は，管理運営型の仕事が圧倒的に多い．まず視点を変えてそれをプロジェクト型として捉え直すのが第一歩です．その場合，自らのアイデアや発想を出発点として，それを具体化していく．それを実現することで何かが変わることが実感されるようになる．

口で言うのは簡単ですが，早稲田大学の中でも少しずつ実例が出てきています．一つご紹介したいと思います．早稲田大学が今行っているプロジェクトでチュートリアル・イングリッシュがあります．

現在チュートリアル・イングリッシュは，早稲田大学の正規科目として，毎年1万人の学生が，講師1対学生4のスタイルで英語教育を受けています．これは大学の職員が最初に発想し，進められたプロジェクトなのです．

毎年学生のアンケートをとると，もっとも多い要望は，コミュニケーション中心の英語に切り替えてほしいというものでした．文学部の職員と話し合い，仕組みをつくっていけないかを検討しました．そのときに思いついたのが，IT技術が向上する現状では，ネットワーク実験として始めるのが得策ではないかということでした．

そこで文学部の学生と国際部の留学生の協力を得て，パソコンを使ってネットワークで英語と日本語をお互いに教え合う実験が始まりました．さらにチューターを入れるようにもなり，約500人の規模まで実験を続けた後，最終的に大学の正規科目として採用されたわけです．実際の運用も大学職員と関連の子会社との連携によって担われました．チューターの採用から教材作成まで，すべての過程で職員が参加したわけです．

これは一例に過ぎないわけですが，いずれにしても大きな流れの中で大学職員の役割は変わっていかなければなりません．その実像にはまだよく見えないところもあります．それでもこのように多くの実験を積み重ねていき，プロジェクトを実際に動かすことで見えてくるものは少なくないと思います．ドラッカーもいうように，高い理想を掲げつつ，小さく始めるのがもっとも大切なことであり，それが大学改革を成功に導く鍵だろうと思います．

これからの大学職員はアカデミズムへの共感を持つプロジェクト型の職員が表に立たなければいけません．「夢を持って，楽しくわくわくしながら，より豊かな教育研究環境を創造して，学生のための最善の教育を目指す．」次代を担う大学職員の方々にはいつもこのように伝えています．

ご清聴ありがとうございました．

【略歴】早稲田大学第二文学部卒業．現在，早稲田大学理事．早稲田大学大学事務システム開発室調査役，第一文学部事務長兼大学院文学研究科事務長，メディアネットワークセンター事務部長，教務部事務部長等を経る．「良質な授業 大学超えて――オンデマンド授業40校以上で融通」（『日本経済新聞』2005年5月16日），「オンデマンド授業流通フォーラムによる新たな教育への取り組み」『メディア教育研究』第2巻第1号（独立行政法人メディア教育開発センター，2005年）．訳書・著書に『去年を待ちながら』（共訳）（東京創元社，1989年），『裁くのは誰か？』（東京創元社，1992年），『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる』（東洋経済新報社，2008年）等．

ディクテーション＆ロジカル・チェック／長澤利雄　編集・構成／大木英男

賢慮型リーダーシップと知の方法論*

野中郁次郎
（一橋大学大学院国際企業戦略研究科名誉教授）

プロセスとしての世界

私はドラッカーの専門的な研究者ではありませんけれども，先頃ドラッカー・スクールのノンレジデント・スカラーに就任した関係で，現在，新たにドラッカーの研究を始めたところです．本日は私が最近行っているマネジメント研究の中で，ドラッカーの知の方法論に関わる部分をお話ししたいと考えています．

現在，企業あるいはマネジメントを，「もの」としてではなく，「プロセス」として見るということを行っています．私の知識創造理論とは，言い換えれば，知のプロセス理論と言ってよいかと思います．それをさらに進めていき，プロセス的な観点から経営を考える．このことで新たな何かが見えてくるのではという期待があるわけです．これが現在の研究課題でもあります．

では，プロセスとして見るとはどのようなことでしょうか．たとえば，次のような章句があります．

◇万物は流転する．All things flow.――ヘラクレイトス
◇川という物はない，それは絶え間ない流れである．The river is not an *object*, but a continuing flow.
◇太陽という物はない，それは永続する炎である．The sun is not a *thing*, but an enduring fire.――N. レッシャー

万物流転とは，すべては変化するという見方です．例えば，川とはものであろうか，いや流れではないかと考えます．あるいは，「川の流れのように」と歌う美空ひばりの世界といってもいいでしょう．太陽も同様です．これらはすべてプロセスとして見ることができます．このことに関連して，プロセス哲学という学問領域があります．もっとも包括的な考え方を提唱したのは高名な哲学

＊本講演は，第2回大会（2007年11月25日．於・早稲田大学小野梓記念講堂）で行われたものの抄録である．