

イノベーションにより  
「選択と集中」を実現

清成忠男

法政大学学事顧問(法政大学前理事長・総長)

今日の大学経営は難しい状況にある。大学間競争は法人間競争という形で激化し、マネジメントの重要性はますます増大している。たしかにルーティンのマネジメントにおいて、質的向上が問われている。ただ、生き残りのためには、改革を進めなければならない。改革のマネジメントが生き残りを左右するといえよう。

ここでいう改革とは、ブレイクスルー型のイノベーションである。小さな改善の積み重ねも重要であるが、それはここで取り上げる改革ではない。

こうした改革の成否は、教職員の努力によるところが大きいが、何といてもCEOの力量にかかっている。人的資源や資金は不可欠だが、CEOのリーダーシップのもとで、思い切った「選択と集中」が重要性を増している。以下では、改革に特有のマネジメントを取り上げ、検討を加える。

## 1 教学改革の前提に経営改革がある

改革には、二つの異なった局面が存在する。法人経営の改革と教学改革である。経営改革は、教学改革の前提であるため、経営改革は、教学改革に先行しなければならない。なぜなら教学改革には、資金が不可欠である。教学改革を進める前に資金を貯め込む必要がある。たとえば新しい学部等を設置するとなれば、設置経費を用意

しなければならない。まず、財政基盤を強化し、経営の安定をはからなければ、教学改革は覚つかない。

こうした筋道というは易く、実行は容易ではない。現実には、設置形態を問わず、資金的制約から縮小均衡を余儀なくされている。にもかかわらず、改革を進めなければならないのである。

4年制大学のほぼ40%で、入学者の定員割れが起きている。こうした大学においては、中途退学者も少なくなく、収入減は避けられない。他方、国公立大学法人においては、運営費交付金が毎年1%ずつ削減される。乏しい資金を用いて改革を進めるためには、「選択と集中」が必要である。このことは、一部の部局の削減を意味する。

いずれにしても、トップが方針を示し、断固として削減を実行しなければならない。当然に抵抗が生ずる。だからといって問題を先送りし、改革を進めなければ、解決はますます困難になる。各部局の予算を一律にカットすれば、多くの教職員が不満をもつし、改革は進まない。

たとえ資金が乏しくとも、CEOが明確な方針を提示し、改革を進めなければならない。CEOは、リーダーシップを発揮して抵抗勢力を説得する必要がある。

しかも、現在では、規制緩和によって、教学改革における選択の余地が広がっている。経費及び教学の自主性が保証されているのである。それだけ、合意形成が難しくなっている。

したがって、CEOのリーダーシップのもとで、法人サイドと教学サイドが協力し、経営改革と教学改革を進めなければならない。CEOの構想力と実行力が問われるのである。こうしたCEOの力で賃金制約を克服できれば改革が進む。改革に成功すれば収入増が可能になり、より一層の改革が期待できる。こうした好循環の形成を見据える、合理的な改革に取り組むことが望ましい。収入減、予算の削減を欺いているだけでは、事態は解決しない。むしろ、悪循環に陥るだけである。

## 2 改革のための人材の組み合わせ

前述したように、改革にあたって、CEOの役割はきわめて重要である。しかし、CEOだけで改革が完成するわけではない。人的資源を蓄積し、役割分担によって組織力を向上させることが必要である。経営改革も教学改革も人的資源次第である。

さて、ここでは、改革の牽引力となる人材とその組み合わせを検討しておこう。牽引力として、CEOの他にイノベーターとアーリー・アダプターを挙げておく。

イノベーターは、いうまでもなくイノベーションを提起する人材である。イノベーターは創造性に富み、個性的である。新しい事業を構想する、とがった人物であり、安定性に欠ける。したがって、説得力に問題があり、多くの人々の信頼を必ずしも得られない。それでも、カリスマ的存在である。

これに対して、アーリー・アダプターはいち早くイノベーターの主張を理解する。そして、多くの人々にイノベーターの主張を翻訳する。安定的な性格であり、多くの人々に信頼される。したがって、改革のオーガナイザーになる。

この三つの機能を一つの人格に統合することは稀である。CEOは広い視野に立ち、イノベーターとアーリー・アダプターの上に立つことがある。また、CEOがイノベーターである場合には、アーリー・アダプターの支えを必要とする。さらに、CEOがアーリー・アダプターとしてイノベーターを活用することもある。

こうしたイノベーターとアーリー・アダプターの協

力関係は、E.M.ロジャースの「イノベーションの普及」(1962年)に示唆を得たものである。こうした協力関係は、革新的企業の成長過程においても、しばしば認められる。ソニーにおける井深大と盛田昭夫、本田技研における本田宗一郎と藤沢武夫などがその典型例である。また、地域社会の変革においても、こうした協力関係がしばしば目につく。不確実性に挑戦する起業家活動(entrepreneurship)に共通して見られるのである。

大学の世界においては、研究面でイノベーターの人材が存在することは確かだが、組織改革のための人材はかなり少ないと思われる。とりわけ国立大学法人においては、「親方日の丸」の体質が支配的であるから、改革の担い手が乏しいことは否定できない。むしろ、法人化を呪い、競争を嫌う悲鳴が聞こえてくるというのが現状である。しかし、外国においても、国立大学は法人格を有している。

大学が外部のコントロールから独立すべき存在である以上、法人化は当然であり、自主性を発揮して改革を進め、自己責任を果たさなければならない。改革人材を外部から投入することも有効であろう。いったん改革が始まれば、改革の過程を通じて、改革のための人的資源は自己形成的に蓄積される。

## 3 トップダウンとボトムアップのすり合わせ

改革においては、経営改革であれ、教学改革であれ、トップの役割はきわめて重要である。CEOが無能であり、消極的であれば、改革は進まない。むしろ、ひろい視野に立ち、長期的な視点から、大きな構想や戦略を示すにはトップダウンでなければならない。

組織内のイノベーターまたはアーリー・アダプターの資質を有する人材を惹きつけるのは、トップの力量である。トップが無能であれば、そうした人材は組織外に流出してしまう。トップは、何よりもまず、有能な人材集団の形成を重視しなければならない。

さて、改革にあたっては、経営改革と教学改革を有機的に結びつける必要がある。経営改革と教学改革にはやや異なった局面がある。教学面においては、教員

のなかにイノベーター的人材が存在しうる、情熱をもって新しい教学に取り組み、それなりに優れた提案を行う教員はたしかに存在する。ただ、こうした提案は経営的に問題のあるケースが少なくない。経営改革と教学改革を結びつけるのは、まさにトップの役割である。

もちろん、トップダウンには限界がある。イノベーションは衆知を集めれば可能になるというわけではない。イノベーションにあたっては、少数派の発想がきわめて重要である。したがって、思い切ったトップダウンの有効性が認められる。

だが、イノベーションの普及にあたっては、トップダウンの限界は明らかである。普及の際には、数多くのフォロワーの存在が不可欠である。改革の動きを理解し協力するのが、フォロワーの役割である。こうしたフォロワーが増加すれば、改革の気風が組織内に定着することになる。

フォロワーのなかで重要なのは、アーリーフォロワーである。しばしば指摘されていることであるが、一般に「2:8の原則」というのがある。事業を展開する場合、2割の積極的賛成者が確保できれば、事業の8割が達成されるという。この2割の賛成者がアーリー・フォロワーに相当する。事業の100%達成という完全主義をとらなければ、2割のアーリー・フォロワーを把握すれば足りるということになる。

改革を具体化する場合、現場におけるアーリー・フォロワーによるチェックが有効である。チェックのみならず、現場からの積極的提案も期待できる。この場合、トップの姿勢が問題になる。トップダウンが強すぎると、現場からの提案が出にくくなる。要は、トップダウンとボトムアップのすり合わせである。すり合わせの過程で現場における思考力も向上する。改革案の修正も可能になる。こうして、組織全体が改革に向けて円滑に動くようになる。多数を占める、遅れたフォロワーも改革に参加するようになる。トップは、こうした動きを事前に予想しておく必要がある。

## 4 改革のための専門組織を作る

改革を推進するためには、目的に適した組織を形成

する必要がある。改革のマネジメントは、ルーティンのマネジメントとかなり異なる。改革は不確実性に挑戦し、予想外の事態が生ずることもあるので、ルーティンの組織とは異なる柔軟な組織が望ましい。したがって、改革のための組織は、既存の組織とは別に用意する必要がある。

改革の内容は多様だが、新しいビジネスモデルの開発、新しい立地選択、新学部等の設置、新しい教育方法の開発等々、新しい事業が中心になる。戦略性が強く、判断業務が中心で、しかもスピーディーに動かさなければならない。

したがって、改革のための組織は、タスクフォースあるいはプロジェクトという形をとることが望ましい。目的がきわめて明確であり、しかも期間限定である。短期間に集中してブレイクスルーを探るのである。そもそも法人の戦略と密着しているから、トップに直結していなければならない。そして、改革の直接的マネージャーとして、組織に責任者を置く必要がある。責任者には、起業家的人材が望ましい。

プロジェクトの参加人材については、キーマンはトップが指名するとしても、学内に公募するという方法もありうる。意欲ある人材を引き出すのである。参加人材のあり方はプロジェクトの性格によって異なるが、原則として経営改革の場合には職員中心、教学改革の場合には教員中心ということになる。ただ、どちらの場合にも、教員と職員がともに参加することが望ましい。しかも、財務に通じた人材を参加させておく必要がある。どのような改革であっても資金が不可欠であり、また、経済計算が伴わなければならない。中長期の財政計画に改革が位置づけられていたとしても、予測を超える支出が生じうるからである。

改革のための組織は、ある意味では問題解決型組織であり、問題解決型人材と問題解決のための資金が不可欠である。

ところで、改革のための組織について具体的なイメージを得るために、法政大学の例を示しておこう。

法政大学は、1980年代には改革が大きく立ち遅れていた。また、ビジョンも明確ではなかった。そこで、

危機意識が生じ、1994年に「21世紀の法政大学」審議会が設けられた。ビジョンの策定がその目的である。大学教員、附属校教員、職員のなかから約150人が参加し、学内の問題点、解決策、そしてビジョンについて議論を深めた。1996年に結論を出したが、問題提起は総花的であった。ただ、論点の指摘には洩れがなく、トップが論点を取捨選択し、重点度の順位をつけた。戦略部門の強化「複数の新学部の設置」が提起されていたため、総長室と教学改革本部が設けられた。

総長室では、懸案の問題や新しい問題を解決するためのプロジェクトが次々に設けられ、実行プランが策定された。また、教学改革本部においては、各学部の執行部や改革のプロというべき教員が参加し、新しい4学部の設置について検討した。その結果、1999年に2学部、2000年に2学部が設置され、教学改革本部は解散した。2002年には総長室に企画戦略本部が設置され、戦略に基づいて改革を検討することとなった。

## 5 改革の継続で人材が育成される

今日では、大学を取り巻く経営環境の変化は、きわめて著しい。大学間競争も依然として激しい。しかも、社会的変動のテンポは速い。したがって、改革は一過性にとどまらない。生き残りのためには、改革を継続しなければならない。また、改革の継続は、学内に緊張関係を維持することになる。

もっとも、改革は必ずしも成功するとは限らない。成否にかかわらず、改革を自ら評価する必要がある。それも、より広い視野に立って、あらためて評価することが望ましい。

成功の要因は何か。成功の成果はどのように表われているか。予想外のプラス面はないか。プラス面を伸ばすためにはどうすればよいか。成功体験のマイナス面をどう評価するか。マイナス面があればどう克服するか。失敗した要因は何か。失敗のダメージはどのようなものか。失敗をくり返さないためにはどうすればよいか。要するに、失敗から学ぶことが重要である。

いずれにしても、評価が次の展開のステップになる。

評価のための評価ではなく、あくまでも改革の継続のための評価が重要なのである。

そして、改革が継続すれば人材が育成され、次の改革につながる。達成経験のくり返して、人材が自己形成的に育ち蓄積される、ただ、改革を継続するためには、組織を相対化しなければならない。そのためには、経験者の中途採用が有効であろう。外部の血を導入することによって、内部を活性化するのである。組織を相対化する視点が、切り口を変えた新しい改革につながる。また、評価に外部の人材を活用することも考えられる。外部の視点からの評価と提案を期待するのである。

いずれにしても、改革疲れを乗り越える工夫をしなければ、改革は続かない。

## 6 大学が変わったイメージをアピール

改革は、独自の理念に基づいて、地道に努力して推進すべきものである。しかも、内外に改革についての情報を発信する必要がある。内に向かっては、CEOの考え方を明確に示すことが重要である。また、改革の節目ごとに進捗状況を説明する必要がある。

さらに、社会に向かって、改革をアピールすることも大事だ。改革の規模が大きければ、学内に新しいカルチャーが創り出される。それによって大学全体が徐々に変わり始める。「大学が変わった」というイメージが社会に伝わる。それが大学のイメージ・アップになれば志願者の増加が期待できる。大学の新しいカルチャーに惹かれて、新しいタイプの学生が入学してくる。それが、大学全体のカルチャーを転換させるきっかけになる。

こうして、法人も大学もマンネリズムを脱することができる。結果において、「改革が改革を呼ぶ」という状況が生じる。無理なく変化が静かに生じ、気がついたら改革が進んでいたという形がありうる。それが改革の望ましい姿であるのかもしれない。

それでも、危機意識を最も強く感じ、ストレスから容易に解放されないのがCEOである。