The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	もし世界トップレベル研究拠点のアウトリーチマネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら
Author(s)	坂野上, 淳
Citation	Communication-Design. 2012, 6, p. 37-48
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/3835
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

もし世界トップレベル研究拠点のアウトリーチマネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら

坂野上 淳（大阪大学免疫学フロンティア研究センター）

What if an outreach manager of a WPI Research Institute read Drucker's "Management"?

Jun Sakanoue（Immunology Frontier Research Center（WPI-IFReC), Osaka University）

「経営の神様」とも呼ばれるピーター・ドラッカーの『マネジメント』を高校野球に応用した小説が、『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』である。このことからも分かるように、『マネジメント』は、もともと経営者のためだけに書かれたものではなく、非営利組織への応用も可能だ。

本稿では、典型的な非営利組織である大学の研究所、特に筆者の所属する「世界トップレベル研究拠点」におけるアウトリーチ活動に『マネジメント』を生かせないか考えてみる。世界規模の「知名度調査」によって各研究拠点はアウトリーチの「達成度」を測られているが、そのような一時的な競争がアウトリーチの主たる目的であってはならない。ここでは、人を自主性で活かし、その効果を検証・フィードバックするドラッカー流マネジメントが活かせるようなアウトリーチ活動を考える。その基本は、われわれのアウトリーチの「ミッション」とは何かを考え、「顧客」とは誰かを問うことである。

Since the establishment of the World Premier International（WPI）Research Center Program in Japan, "the name recognition" of each WPI institute has been surveyed by the Japanese government. However, this kind of short-term competition should not be a true aim of our outreach activities.

"Management" and "The Practice of Management", by Peter F. Drucker extensively describe management issues for not-for-profit organizations as well as for corporate organizations. Drucker's basic concepts of management are expressed with the questions "What our mission is?" and "Who our customers are?".

This report discusses the application of Drucker's Management to University research institutes outreach activities such as WPI institutes.

キーワード
世界トップレベル研究拠点、アウトリーチ、ドラッカーのマネジメント
WPI, outreach, Drucker's Management

1. 『もしドラ』とドラッカーの『マネジメント』

『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』（岩崎［2009］）（以下『もしドラ』）とは、とある都立高校の野球部マネージャーであるみなみという女子高生が"ドラッカーのマネジメント"を実践し、無名チームを甲子園に出場させるまでを描いた小説であり、200万部を超えるベストセラーとなった。

もちろん、『もしドラ』の内容はフィクション特有の胡散臭さに満ちている。普通に考えれば、高校野球のようなトーナメントの一発勝負を女子マネの力や奇抜な作戦で勝ち続けるのは無理だろう。ストーリーは強引でご都合主義的であり、『もしドラ』に小説としてのクオリティを求めてはいけない。

それでも、『もしドラ』には美点がある。一冊を読み終えて、"ドラッカーのマネジメント"を知らずにはいられない気分にさせることだ。そのことを象徴するかのように、『もしドラ』ブームの後、『マネジメント【エッセンシャル版】』（Drucker［1973=2001］）の発行部数が、100万部を超えたという。

『もしドラ』が多くの読者に受け入れられた理由は、大きく分けて二つある。まず、「女子マネージャー」という本来のマネジメントの意味からはほど遠い日本特有の名ばかり役職（選手のお母さん役？）に本当のマネジメントをさせてしまうところだ。さらに重要なのは、一般に経営学の本と思われている『マネジメント』を高校野球という非営利な分野に応用したことだ。

もともとドラッカーの『マネジメント』は経営者のためだけに書かれた本ではない。非営利も含めあらゆる組織のマネジメントについて述べられている。こうした意味では、『もしドラ』の舞台である高校野球部というのは、かっこうのモデルケースとしての非営利組織であろう。ここでは、名も無き普通の都立高校というところが大事だ。一部私立高校は野球部（甲子園出場）を広告塔に名前を売りこみ、多くの学生を集めようという「営利団体」と堕しているからだ。

2. 『マネジメント』は、研究所に応用可能か？

『マネジメント』の中で語られる逸話に「三人の石工の物語」がある。教会を建設するために石を積み上げている石工三人に「なんのために働いているのか？」と聞いてみると、順に以下の答えが返ってきた。「生活のためさ」、「職人の技を磨くためさ」、「教会を建てるた

めさ」。ドラッカーによると、三人目の石工こそが、マネジメントの意識を持っているという。おそらく、この教会建設は職人数人で解決できるものではなく、設計する者、骨組みを立てる者、石を積み上げる者、壁を塗る者、内装する者等を要した一大プロジェクトだったろう。彼らの仕事を最初の石工は労働者として、二番目の職人は技術者としてとらえたが、それらは近代的組織のマネジメント的発想からは外れていた。大事業においても、全体の中における自分の立場を理解し、プロジェクトへの貢献の仕方を考えている三人目の職人こそ組織マネージャーの意識を持っていたといえるのだ。入社式でよく使われる社長のセリフ「皆が社長になったつもりで仕事に取り組みなさい」というやつだ。

ドラッカーは、こうした考えを非営利組織でこそ重要なものであると説いた。すなわちNPO法人や企業のメセナ活動などである。非営利団体でこそ、末端作業者・支持者までの情報公開・意識共有が大事であり、人を自主性と強みで生かし、その効果を検証・フィードバックするドラッカー流マネジメントが生きるという。

非営利団体ということでは、研究機関というところは典型的である。特に国立大学（現在の国立大学法人）にあっての付置研究所は所属する学部を持たないため、教官への教育義務が低く（授業を持たないことが多い）、アカデミック研究により重きを置いている。その結果、大学の中においてさえ「分かりにくいところ」と思われがちだ。

そんな大学の研究所をドラッカー流にマネジメントし、成功に導くことは可能であろうか。そもそも「研究所の成功」とは何を意味するのか。研究レベルを向上させ良質の論文を多く生み出せば良いのだろうか。しかし、多様な分野にまたがる研究所の「成功度」を比較・検証するのは不可能に近い。例えば、生命科学と天文学の分野では掲載される科学雑誌もそれらの発行部数も異なる。よくある論文被引用数は、分野ごとの研究者人口が異なれば引用総数も異なり比較は無意味だ。

それでは、研究の質を上げていくのが成功か。しかし、研究の質を上げるための研究費獲得は各研究者の能力しだいであり、研究者以外の第三者（マネージャー）が介在・貢献できる要素は少ない。情報公開・意識共有・自主性といった美辞麗句は、一つの研究室の中では有効だが、独立性の強い個々の研究室の集団である研究所では通じそうにない。さらに、研究者への評価と個人の満足感は必ずしも比例しない。これは、科学的貢献が給与の額にあまり反映されないことと関係がある。すなわち、国立大学時代から、同じ大学の「教授」という職に払われる給与は年齢が近ければ業績に依らずほぼ同額で、「自分はここまで来た」という達成感は感じにくい。結局、大学の研究所というところは、「使命とはなにか？」に始まり「達成度」を評価するというドラッカー流の非営利団体マネジメント（Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management and Stern［1998=2000］）が、適用しにくいところなのだ。その点が「勝ち星の数」と「戦術のイノベーション」というあまりに明確な目標と達成指標（甲子園出場）を掲げた『もしドラ』のみなみとは違う。

そんな中で、研究所の研究活動の外部への紹介、いわゆるアウトリーチ[1] の達成度合いを測ろうという動きが出てきた。

3. 「世界トップレベル研究拠点」の「知名度調査」

「世界トップレベル研究拠点」とは、「世界トップレベル研究拠点プログラム」（World Premier International Research Center Initiative; 以下「WPI」）の構想のもと誕生した研究センターである（坂野上［2011］）。WPI研究拠点は、1）世界のトップに迫れる研究レベルを持つ。2）異分野同士の共同研究を推進する。3）外国籍研究者を30%以上受け入れる。4）イベントや広報を積極的に行い、その活動を世界に向けアピールする。5）以上の体制を整えるため、英語を公用語とするなどの事務改革を行う。6）事務改革のために、受け入れ機関（大学等）が充分なサポートを行う。

WPIは2017年まで10年間の期限付きプロジェクトでWPI補助金は打ち切られるが、研究センターが定着すれば、その後も各受け入れ機関の判断で継続できる。そうなった場合は、その後の研究センター維持にかかる費用は各受け入れ機関の負担になる。

こうして「世界トップレベル研究拠点」として、5つの拠点が2007年10月に立ち上がった。その後、2010年12月に九州大学の一拠点が追加され、6拠点となった（図1）。各拠点

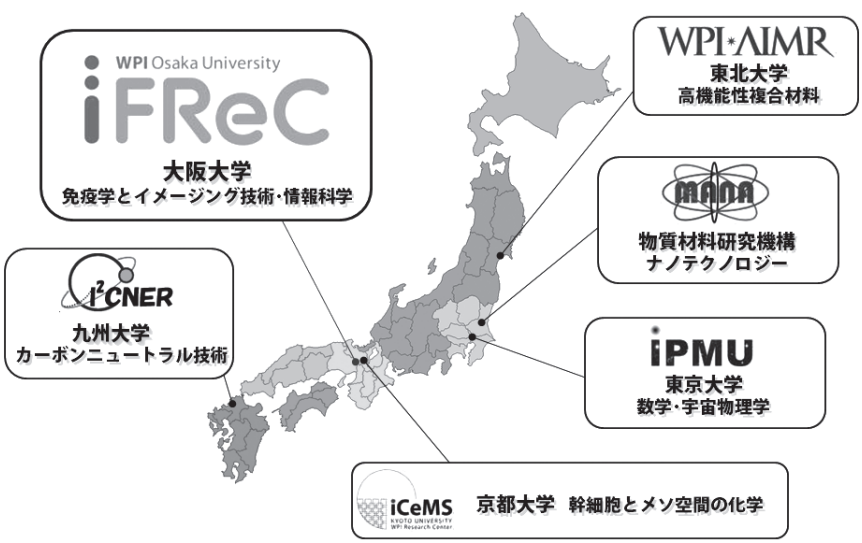

図1 「世界トップレベル研究拠点」として選ばれた6拠点
WPI研究拠点は、各ホスト機関において、制度面・人事面の独立性を持っている。また、山中伸弥教授（京都大），審良静男教授（大阪大）のような「ノーベル賞クラス」の研究者も抱えている。

は「拠点形成の新捗度」、すなわち「国際研究所」としてふさわしいか、という観点で、文部科学省から常にフォローアップを受けている。

WPIの構想時から各拠点でのアウトリーチは奨励されていた。科学分野におけるアウトリーチ活動とは、研究者がその研究成果を一般に周知させる活動全般をさし、その中には国際会議やシンポジウムはもちろん、一般市民への啓蒙活動も含まれる。各大学・研究機関に属しながら従来とは異なるシステムを取るWPI研究拠点では、他の研究者や市民の理解が必要と考えられるのである。

さらに、WPIを管轄する文部科学省科学・技術学術政策局は、2010年3月に各研究拠点に対しアウトリーチ担当官を置くことを指示した。担当官は各拠点の広報戦略を作成し、それを実施するための中心となる役割が期待される。具体的には、プレスリリース、サイエンスカフェ・講演会の計画実施、広報誌作成などであり、対象は専門家から一般市民まで幅広い。中でも、中高生向けの講演やサイエンスカフェ、研究施設の公開などの双方向型の活動が奨励されている。つまり、研究者からの一方的発信ではなく、一般社会からのフィードバックが得られる方法である。このような担当官を置くことになったのには、2009年11月に行われた行政刷新会議による事業仕分けにおいて、WPIによって納税者は何を得ることができるのかを問われた経緯がある。つまり、納税者である一般市民にWPIの価値・社会的意義を伝えるのが、筆者を含む各拠点アウトリーチ担当者の重要な役割の一つであり、その責任は重大である。

市民向けアウトリーチの達成度を計ることは通常、研究達成度の評価以上に難しいはずである。つまり、研究の進歩はある程度実感されても、「研究者や研究機関がどれだけ有名か？」という評価尺度はあまり聞いたことがない。ノーベル賞をとると一躍有名人になるのは確かだが、「あなたは益川教授を知っていますか？」あるいは「益川教授の所属する組織を知っていますか？」という大規模なアンケートが取られたことはおそらくないだろう。それとも発想を変えて、アウトリーチ活動の結果得られた「市民の満足度」が高ければ「達成度」は高いといえるのか？こうして考えると、市民に対するアウトリーチを数値で客観的に比較することは困難だ。

一方で、調査対象が専門家なら、「研究所（中心研究者）がよく知られている＝専門家の間で評価が高い」という結論が導かれてもおかしくはない。この発想を受けて、JSPSは2009年に各国の研究者にアンケートを行い、WPI各拠点に関する知名度調査を行った（JSPS WPIに関するHP）。アンケートの回答者として選ばれたのは、各研究拠点の研究分野におけるメジャーな論文誌の著者たちを中心に約1000名である。例えば大阪大学 免疫学フロンティア研究センター（IFReC）の場合は、*Nature Immunology, Immunity, Journal of Immunology* など免疫関係の有力誌に論文が掲載された研究者だ。アンケートでは、彼らに対し「WPI拠点であるIFReCとその拠点長を知っているか？」などを尋ねた。つまり、「同

表1　2009年8月に実施したアンケートの結果（当時はI²CNERを除く5拠点）

WPI 拠点名	拠点知名度（%）	拠点長知名度（%）	まったく分からない（%）
東北大学 原子分子材料科学高等研究機構（AIMR）	30.3	11.6	47.8
東京大学 数物連携宇宙研究機構（IPMU）	56.6	38.1	34.4
京都大学 物質-細胞統合システム拠点（iCeMS）	18.6	10.6	65.7
大阪大学 免疫学フロンティア研究センター（IFReC）	25.8	41.2	44.2
物質・材料研究機構 国際ナノアーキテクトニクス研究拠点（MANA）	22.5	11.1	55.3

各数字は国内外の研究者にアンケートを実施した結果をJSPSが集計したもの。AIMRは材料科学、IPMUは物理学・天文学というように、回答者としては各WPI拠点の研究分野における専門家が選ばれている。

じ分野の研究者たちに、どれほど知られているか？」を「拠点形成の新捗度」を測る基準の一つとしたのである（表1）。このアンケート結果には、もちろんアウトリーチの活発さも反映されていると考えられる。

この表にはいくつか注目すべき点がある。拠点長の知名度が高い（41.2%）にもかかわらず拠点知名度が低い（25.8%）IFReCにおいては、拠点長以外の研究者や事務部門による知名度アップへの努力に欠けている可能性がある。逆に、拠点長知名度の低さ（11.6%）に比べて拠点知名度が高い（30.3%）AIMRは、組織を挙げて努力をしている跡がうかがえる。IPMUは、その点でバランスが取れている。

また、IPMUとIFReCが「まったく分からない」という項目で低い値だったのは、村山斉（IPMU）、審良静男（IFReC）両拠点長の知名度の高さによるものだろう。つまり、「IFReCという組織は知らないが、審良（AKIRA）の名前は知っている」というように。これだけ見るとIFReCは審良拠点長の名声で得をしているようだ。ただし、これらの質問以外にも、「この研究所で働きたいか？」などいう問いもなされた。こうなると、拠点長や山中教授（iCeMS）の名声だけではアンケート結果が好意的に取られるとは限らない。他の部分での「悪名」が広がれば「有名だが働きたくない研究所」になってしまうだろう。ちなみに、この第一回のアンケートで「WPI拠点で働くのに興味あり」と答えた研究者は5拠点とも60-80%程度に分布し、知名度ほどの差はなかった。

ここで、考えなければならないことがある。IFReCでは「免疫学・イメージング技術・情報科学の融合研究」を掲げているため、このアンケート調査は免疫学者だけでなくイメージングと情報科学の研究者（画像工学や情報工学専門誌の著者）に対しても行われた。回答者の掲載雑誌の内訳は、免疫学論文誌：46%, 他の生命科学系論文誌：37%, その他の論文誌：17% であった。回答を求められた研究者には、免疫学とまったく縁のない研究者も少

なからず含まれるため、IFReCと審良拠点長の名前を知らない可能性は高い。免疫学者の間では「自然免疫のAKIRA」は広く知られているが、全体の平均知名度で41.2%にとどまったのはそのせいであろう。

つまり、WPIの理念に従い、多彩な研究分野の融合研究を図ろうとするほど、このアンケートでは異分野の研究者に質問することになり、その結果として拠点長の知名度が低くなるという皮肉な結果になる可能性がある。したがって、こうしたアンケート結果をもって各研究拠点を比較・評価してはいけないというのが私見である。

ただし、この「知名度調査」は、2011年も行われる。その結果、2009年より数値に大きな進展が見られない拠点に対して「いまだにこの程度の知名度とは努力が足りない」との厳しい評価が下る怖れがある。

一般的に、団体や活動が認識されないのには、おそらく二つしか理由がないだろう。1）注目されるほどの成果がない。2）成果があっても、広報活動がうまく機能していない。本来は1）であるはずが、2）のように錯覚されてはかなわない、というのがアウトリーチ担当者である筆者の本音である。言い方を変えるなら、研究者が世界的な業績を叩き出せば、おのずとその名声は高まるはず（少なくとも、専門家の間では）。それでも、アウトリーチマネージャーは数字による「達成度」を上げるためにできる限りのことはしなければならない。「プロセスばかり重視し、成果を求めないのはマネジメントとして真摯さに欠ける」とは、『マネジメント』の基本の一つである。

4. 「世界トップレベル研究拠点」のアウトリーチと『マネジメント』

各拠点間の目先だけの「知名度競争」が、アウトリーチ活動の主たる目的ではないはずだ。ここで、WPIの活動原点に立ち返ってアウトリーチ活動をミッションから考えてみる。ドラッカーは「組織のミッションは何か？」を真摯に考えろと説いた。その具体的なミッション次第で行動が変わるはずだというのだ。そして、そのミッションは永遠のものとして、容易に変えてはいけないとも書いた。『もしドラ』のマネージャーみなみは「野球部の定義は皆を感動させること。目標は甲子園に行くこと」として、高校野球全体にまで影響を与える価値観の革新（イノベーション）が必須と考えた。その結果、それまでの高校野球で考えられなかったノーバント・ノーボール作戦を実行したチームは生まれ変わったのである。

もちろん、「甲子園出場」のような派手な栄光を望むべくもないWPI研究拠点ではあるが、一方で深刻な問題を抱えている。それは、WPIが時限つきプロジェクトであり、2017年には存続か否かの選択を迫られるのが必須であることだ。それどころか、現時点でもプログラ

ム縮小化の声が聞こえてくる。東日本大震災を経験した今の日本には「復興のため、国の予算をどこから削っていくか？」という声を無視することはできないのだ。

各WPI研究拠点のミッションは「その分野における研究面・運営面で世界トップレベルの研究所を作り、維持していくこと」で揺るぎない。その一方で、WPIアウトリーチ担当者のミッションを筆者なりに定義すると、「WPI研究拠点が2017年以降も継続されるために、支持者をたくさん作っておくこと」となる。ここで、「WPI研究拠点を2017年以降も存続させること」ではないことに注意されたい。各拠点の存続は経営者たる拠点長とそのホスト機関（IFReCの場合、大阪大学）の仕事なのだ。ただし、存続か否かの決定を迫られた際に内外から湧き上がる存続を求める声は大いなるサポートとなることが期待される。そのためには、今から6年後の2017年に「WPIのような研究拠点は日本にとって必要である」と支持してくれる人たち、それも影響力ある層を双方向的アウトリーチ活動を通して拡大するのが、われわれ拠点アウトリーチ担当者の役目と考える。ドラッカーによると、「組織、特に非営利の団体は社会が認めてくれないと存続できない」のだから。

「顧客とは誰か？との問いこそ、個々の企業の使命を定義する上で最も重要な問いである」これは『マネジメント』における最も有名なドラッカーの言葉の一つである。各拠点のアウトリーチの「顧客」は前節のミッションの定義から「2017年ごろにWPIのために発言力を持っていて欲しい層」である。例えば、その時点における拠点の研究者あるいは拠点での研究を希望する者は、WPI存廃の影響を直接受ける当事者となる。つまり、現在の高校生から大学院修士課程までの若者である。彼らが「自分たちがかねてより憧れ、やっとそこで研究できるようになったWPI拠点がなくなっては困る」と主張することは説得力を持つ。このことからも、高校生へのアウトリーチ活動が重要であることが分かる。同時に彼らの父兄や教師の影響力も無視できない。「研究者という職業にはたして魅力があるのか？」、「たとえ魅力的だったとしても、わが子や教え子たちが目指す環境が整っているのか？」を周囲の人々も知りたいのだ。そんなこともあって、IFReCにも教師に引率された高校生の見学者が訪れるようになった。その多くが十数名から数十名の団体で、数時間滞在するに過ぎないが、WPIとIFReCの紹介、研究者との交流、研究所見学を通じて、少しでも研究者の生の姿を知ってもらおうと、我々は努力している。その後、引率教師から「学校で生徒たちにツアーの内容を話したところ、多くの生徒が阪大に行きたいと言いました」などというメッセージが来ると、小さからぬ宣伝効果を感じる。高校生たちは「偉い先生の話を聞いた」という権威主義的な満足より、大学で最先端の設備や環境に触れて憧れる年代だ。彼らがその憧憬を維持して学業に励めば、6年後にIFReCにいてもおかしくない世代といえる。したがって、高校生とその周辺の人たちはアウトリーチの大事な「顧客」である。同じくWPI拠点である京都大学のiCeMSが、高校生向きの幹細胞実験教室を開く際、事前に高校の理科教師にも同様の試みをしたのは、その点で有効であったと思う（iCeMS 実験教室に関す

るHP)。

高校生以外にも「科学好きの一般市民」というアウトリーチの「顧客」が一定数存在している。その多くが中高年のサラリーマンとそのOB・OGで、教育程度が比較的高く、知識欲が旺盛だ。また、新聞・雑誌への投書、NPO活動など社会参加への意欲があり、大学の広報関係へ問い合わせをしてくる層でもある。彼らが今後WPIに直接関わることはなさそうだが、政治的な影響力は無視できない。納税者の中心として国家予算の内訳に最も関心を持っている世代だからだ。彼らは直接研究者から研究に関する話題を聞きたがり、対話することで満足する傾向がある。サイエンスカフェなどのイベントにおける中心的な客層だ。そこで、IFReCなどが中心になって運営するサイエンスカフェシリーズ“カフェ・オンザエッジ”は、大阪市内のオフィス街にある駅の中というサラリーマンが来やすい場所と時間を選んで開催している。彼らがIFReCを中心とする研究者の話を聞き、その先端性を理解した上で、日本になくてはならないものと思ってもらえればIFReCの存続に向けて大きな助けとなるだろう。

以上、WPIアウトリーチ担当者の「顧客」として「高校生とその周辺の人々」と「科学好き市民層」をあげた。しかし、彼らに対するイベントを考える際には、自らの研究を紹介する研究者たちもアウトリーチの「顧客」であることを意識しなければならない。というのも、われわれが主催する市民向けイベントには、彼ら現役研究者の協力が不可欠であるからだ。もちろん、イベント当日の「第一の顧客」は市民であるが、準備段階では研究者を大事な「顧客」として扱わなければいけない。

アウトリーチイベント開催に要する労力はかなりのものだ。サイエンスカフェを例にとると、スタッフの確保、機材のレンタル、会場セッティングなどは回を重ねればルーチンワークですむ。しかし、サイエンスカフェの中心である「アマチュア向けの分かりやすいプレゼンテーション」を製作するという作業が控えている。特にIFReCが深く関わる“カフェ・オンザエッジ”は最先端科学の紹介なので、想像以上の難事業である。というのも、多くの研究者が話したいこと・主張したいことをたくさん抱えており、限られた時間では説明できないほどの高密度な内容を盛り込もうとする。しかし講演後の対話（Q&A）を重視するカフェでは、本人が自由に話せる時間は一時間以内であるため、明らかに無理な要求だ。なにより、「第一顧客」たるカフェの一般参加者の理解力を超えてしまう。そこで、客の理解度向上のため、準備段階ではゲスト研究者（話題提供者）に具体的に要求をする。例えば、「スライドは日本語で作ること」、「1枚につき2分間の説明が必要」、「初めの5枚は過去の研究の歴史を述べる」、「時間が余った時のために、5枚は予備のスライドを付ける」、「話すときは横文字のテクニカルタームは避ける」などである。自分をその道の専門家と意識する研究者は門外漢にこうした指示をされるのを嫌う傾向がある。だからといって、「第一顧客の満足」のために、この点は譲れない。「真のマーケティングは、顧客は何を買いたいか、を

問う」という「マネジメントの原則」に従うまでだ。同時にこうした指示・指導（ときには懇願を伴う）は、研究者という「第二顧客」の「満足度」のためでもある。

もっとも、これは「第一顧客が満足することによって第二顧客も満足する」という前提に基づいている。「一般市民がどう思おうと、自分は好きなことをしゃべれれば満足」というような研究者は、サイエンスカフェではなく淀川の河原で叫んでいただきたい。さいわい、筆者自身は今のところそのような人物に当たったことはないが。

ドラッカーは『マネジメント』において、「テクノロジストの時代においては、複数の学問分野をある程度解説できる能力と専門用語の翻訳者が必要」と書いた。そして「専門家は理解してもらってこそ有効な存在となる」とも言う。なにか当たり前のような気もするが、ようやく「サイエンスコミュニケーター」という言葉が普及してきた日本においては、妙に新鮮である。科学者を取りまく状況がドラッカーに追いついてきたともいえるだろう。あるいは、「大工と話すときは、大工の言葉をつかえ」というソクラテスの言葉に遡るのかもしれない。

IFReCなどが共催する前述の"カフェ・オンザエッジ"では、回を追うごとにオリジナルの「サイエンスカフェ・マニュアル」[2)] が整備されてきており、他の大学にまで提供されている。筆者自身がIFReC以外の主催するカフェのファシリテータを引き受ける機会も出てきた。ドラッカーは、『現代の経営』（Drucker［1954=1996］）で「ビジネスとは顧客の開拓である」と説き、コトラーとの対談の中では「ニーズを満たすのがマーケティング」と語った。ニーズを満たしてお客作りを行えば、そのたびごとの売り込みをしなくても、「顧客の開拓」を可能にするというのだ。これをわれわれのアウトリーチ活動に当てはめると、サイエンスカフェ運営の形を整え、そのアウトリーチ効果を示せば、自然にサイエンスカフェ開催を希望する研究者（＝「新たな顧客」）は増えてくるのである。

以上より、ドラッカーの『マネジメント』はアウトリーチの精神的支柱として、ある程度有効であると感じた。ただし、今後ドラッカー流のマネジメント・スコアカード（Drucker［1954=1996］）などの導入で、「達成度」の数値評価が可能になるかもしれない。一方で、研究者という「目標がまちまちな個人経営者」の集団である大学の研究所をドラッカー流にマネジメントするのは容易ではないだろう。

5. 最後に

ドラッカーは13歳の時に宗教学の教師から聞いた言葉を生涯忘れなかったという。すなわち、「あなたは何によって覚えられたいか？」という問いである。彼によれば、貢献によって覚えられ、他人の人生に良い変化をもたらす自らの人生にこそ意味があるというの

だ。WPIアウトリーチ担当者としては、「少しでもWPI支持者を多く作って、プロジェクト終了時に路頭に迷う人間を減らしたこと」で記憶に残りたいところだ。一方で、2011年12月時点で、全6拠点のアウトリーチ担当者全員が任期付きの職であり、WPI存廃の影響を直接受ける当事者たちである。研究者以上に不安定な雇用条件下で、自分自身のマネジメントをしながら研究所の将来の一部を託されているのがアウトリーチ担当者たちの現状なのだ。

参考文献

Drucker, Peter（1954）The Practice of Management, Harper & Row Management Library. =（1996）上田惇生（訳）『新訳 現代の経営』ダイヤモンド社.

Drucker, Peter（1973）Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row Management Library. =（2001）上田惇生（訳）『マネジメント［エッセンシャル版］-基本と原則』ダイヤモンド社.

Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management and Stern, Gary（1998）The Drucker Foundation Self-Assessment Tool Process Guide, J-B Leader to Leader Institute. =（2000）田中弥生（訳）『非営利組織の成果重視マネジメント―NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」』ダイヤモンド社.

岩崎夏海（2009）『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』ダイヤモンド社.

坂野上淳（2011）「研究所の事務部門における科学技術コミュニケーション：「世界トップレベル研究拠点」における事務改革と科学リテラシー向上の試み」『科学技術コミュニケーション』9：65-72.

JSPS WPIに関するHP
http://www.jsps.go.jp/j-toplevel/08_followup.html

iCeMS 実験教室に関するHP
http://www.icems.kyoto-u.ac.jp/j/rsch/scg/2010/07/02-nr.html

注

1）アウトリーチ（Outreach）とは、もともと福祉などの専門家による一般市民への支援を指すことが多かった。これに対し、科学者のアウトリーチは、研究者が自らの研究成果を国民に知らせる活動を指す。特に高額の研究費を獲得した研究者は、義務としてアウトリーチ活動が課される場合がある。国際シンポジウムなどで専門家に向けて成果を発表する以外に、近年は一般市民向けの研究所公開・講演会・サイエンスカフェを開催する機会が増えてきた。

2）「サイエンスカフェ・マニュアル」は、サイエンスカフェ開催にIFReCと共同で携わっ

た大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室が中心となって作成された。カフェのゲスト（研究発表者）決定から開催までのタイムテーブル、ゲストとの打ち合わせ内容、カフェのために用意すべき設備・機材などをまとめている。特に当日の運営に関しては、タイムテーブルはもちろん、スタッフの役割分担・立ち位置・表情、想定質問など細かく記されている。「マニュアル」は、カフェの開催会場や季節・時間帯、さらに積み重ねた運営の経験により、常にアップデートされている。