

「大学行政学」とは何か

川本 八郎 (大学行政研究・研修センター センター長)
伊藤 昭 (大学行政研究・研修センター 専任 研究員)
伊藤 昇 (大学行政研究・研修センター 専任 研究員)
近森 節子 (大学行政研究・研修センター 専任 研究員)

1. トートロジーかアイデンティティか？
2. 大学行政学とは
3. 職能とプロフェッション
4. 大学行政学と大学院市場
5. 大学人としての教養

1. トートロジーかアイデンティティか？

大学行政学とは一体どのような学問なのかということを考えるにあたって、すでにある学問領域、「〇〇学」に関する定義がどの程度のものであるかを広辞苑で調べてみた。たとえば、社会学とは、コントという学者による定義では、「人間の社会的共同生活を行動や機能について研究する学問」とある。これだと社会現象すべてが守備範囲としてとらえられるであろう。社会を意識した学問だという程度にすぎない。同じく、経済学は「経済現象を研究する学問」、法学は「法に関する体系的な学問」、文学は「詩文に関する学術」、建築学は「建築に関する学問の総称」、化学は「諸物質の構造、性質並びに物質相互間の反応を研究する自然科学の一部門」、機械工学は「機械及びそれに関する事項を研究する工学の一部門」、政策学は「産業・労働・金融・交通・政治・外交・教育・軍事・植民などの政策を実践的見地から研究する学問」とある。そしてこれらの学問はより多くの分野に枝分かれする。建築学の場合だと、建築デザイン学、建築史、建築計画学、都市計画学、建築材料学、建築設備学、構造力学、鉄筋コンクリート学、鉄骨学などがある。そしてそれらはさらに細分化されていく。逆説的に述べるなら、細分化され、無数に存在する個々の学術研究プロジェクトを一つに束ねると上記のような定義で落ち着かざるを得ないのである。百科事典を見てももう少し詳しく書いてあるが、説明の次元は上記の定義とあま

り変わらない。各学会のさまざまな事典を見ても変わらない。

これらはある種のトートロジーに陥っているということが出来る。つまり、何も説明されていないと言っても過言ではない。

だとすれば、このような定義を行うことに一体どのような意味があるのだろうか。あえて言うならば、このようなトートロジー的定義は、それを掲げることによって形成される学術集団（アカデミック・コミュニティ）のための名称としての、あるいはアイデンティティ形成としての価値があるのかもしれない。

2. 大学行政学とは

そこで、大学行政学を上記のような次元で定義するとどうなるか。まず、大学という用語を英語の“*higher education*”に置き換えて高等教育とすると、大学行政学とは「高等教育機関における教育・研究機能と組織運営機能との有機的結合の在り方を、実践的見地から探求する学問」ということになる。そして、その中身はいくつかの部門・分野などの系列に分かれていくであろう。現時点では、少なくとも、3つくらいの系列が考えられる。

一つは、やはり高等教育機関であるわけだから、「教育・研究プロデュース系」である。

純粋に個人的関心でのみ学問（教育・研究）に取り組むのであれば、従来通り教員だけでこれを担えばよい。

教員の研究は、基本的には、個人の裁量あるいは個人技の世界に委ねられてしまっているのである。それに対して、高等教育機関は組織である以上、それを形成する理念とミッションを確実に達成しなければならない組織的課題が発生する。つまり、個人技に左右されることなく、組織力でもって一定の水準で安定的に供給されるべき教育・研究分野が存在するはずである。この分野のプロデュースを職員集団が担い、開拓するのである。そのような専門家、いわば教育・研究プロデューサーを意識的に育成することが今後ますます必要となってくるであろう。

二つは「マネジメント系」で、財務、人事などである。

三つは「ネットワーク系」で、産学連携、寄付政策あるいは広報などである。

こういうものをそれぞれ縦割りで見ると、既存の学問領域、すなわち、財政学、経営学、行政学といったジャンルに属することで事足りるのであるが、「教育・研究機能」と「組織運営機能」とが結合する部分での関係性からとらえると、既存の縦割りの学問領域では説明できないことが多々起こり得るのである。

教育・研究プロデュース系、マネジメント系、ネットワーク系というのは、それぞれ独立して存在するのではなくて、いくつか重なってくる部分が必ず見えてくる。例えば、教育・研究プロデュース系は、教育プログラムを充実させるためには外部とのネットワークづくりも大切な要素となる。インターシップなどがその典型例で、教育・研究プロデュース系とネットワーク系が重なる。あるいは三つの系すべてが重なる部分もあり得る。例えば、キャリア教育がそうだ。これは、プログラムは教育・研究プロデュース系でありながら、さまざまな企業の人事の人たちとのネットワークを生かさなければならぬし、さらに、それを実現するためには職場のマネジメントが必要不可欠となる。

立命館大学の大学行政研究・研修センター「大学幹部職員養成プログラム」の2005年度研修生のテーマで考えても面白い。例えば、A君のテーマは「帰属収入をベースとした収支構造モデルの構築と私大版管理会計的手法の導入」で、財務モデル研究は論文として、会計学や経営学など、既存の学会で発表してもよいのかもしれない。しかし、これにもっと高等教育論的視点を加味してゆくと、競争的研究資金の獲得状況に対応した財政政策とは何かということ、つまり、研究の質とそれに合致した財政政策との関係が浮上してくる。大学の財務は、教

育・研究がわからなければ本当の仕事ができないし、逆に教育・研究は財務がわからなければ本当の仕事ができない（わからなくともセクト的な仕事はできるが）。こうなると完全に重なってくる。

もう少し別の角度から見ると、高等教育機関のミッションは大きく二つあって、一つは18歳になった若者の人格形成に責任を持つこと、もう一つは全人類のための科学技術の発展に貢献することである。人格形成に責任を持つのは主として学部教育であり、広い意味での教養教育である。科学技術の発展への貢献は大学院以上の学術研究であり、よりプロフェッショナルなあり方である。教育・研究プロデュース系、マネジメント系、ネットワーク系は、相互に関連しつつ循環する。そして何よりも重要なことは、大学行政学を「高等教育機関における教育・研究機能と組織運営機能との有機的結合の在り方を、実践的見地から探求する学問」とする限りは、書齋にこもっての学問ではなく、常に現場に即した実践的捉え方をするということだ。実践的修練を通してこそ理論は精緻化される。このようなところに大学行政学は位置づけられていくのではないかと考えられる。

Q1：学問というのは関係性の解明だと言われるが、大学行政学という学問は何と何の関係性を解明するのか。

A1：例えば、体育会系の学生は文武両道を極めなければならないという信念をわが学園は持っている。大学行政学とは、これをアクセプトしつつも、印象批評や信念だけで語るのではなくて、調査分析を通じて、具体的なデータにもとづいて、その実態の解明と政策提起に取り組む、そのような姿勢のことをも含めていう。例えば、体育会系クラブに所属する学生たちの単位取得実態を解明してこそ、実行力のある教育・研究支援政策を設計することができる。しかし、体育会系と一言で言っても、クラブごとに構成員の属性や力量に差があるであろう。あるいは、指導者に対する学生の信頼度、試合実績、学生の成長の度合いなどにも違いが生じているのかも知れない。それらの相互連関構造を明らかにしなければならない。いわば、複数の切り口から現象の本質に迫るということだ。

Q2：大学固有の業務というと教育・研究、学生支援など容易に想像がつくが、例えば、人事、財務、広報などは大学の運営にとって非常に大事ではあるが、大学固有の業務ではない。どんな組織にも必要な業務である。そういうものはどう考えるべきか。

A2：先に、教育・研究プロデュース系、マネジメント系、

ネットワーク系と整理したが、これは機能系列である。他方、人事課、財務課、学部事務室、広報課などを職場系列と考えれば、この二つの系列がクロスする関係をイメージすればよい。例えば、人事はマネジメント機能が大きい、100%それだけかと言うと、必ずしもそうではない。大学において、ある人を何々学部の事務長に配置しようという時に、学部の教育・研究の理解と発展が仕事になる。また、事によっては事務長が学生と対峙しなければいけないことも当然生じ得ることも想定しなければならない。彼らには教育・研究について相当程度の見識が求められるのである。したがって、大学においては、教育・研究を全く無視して人事配置することは考えられないことになる。どこまで意識されているかは別として、人事課のようなマネジメント系の仕事に携わっていたとしても、日常業務の中では常に教育・研究を意識しなければつとまらないはずである。ネットワーク系についても学外の人々と対話する際には、大学人としてのスタンスで教育・研究の発展を前提として、物事を論じなければならないはずである。大学行政は職員だけが担うのではないが、大学行政を担う職員には、教育・研究、社会貢献など、大学人としての教養が問われる。

3. 職能とプロフェッション

大学行政学をどう考えるかいうことを、今、大学職員に求められている職能とは何かという視点からとらえるとうどう考えられるであろうか。昨今、大学は、大学をめぐる情勢、経営の高度化、そのための事務局機能の高度化、それを担うことのできるプロが要請されていると、声高に言われている。プロの要請とは、アマチュアはプロセスで評価され、プロは結果で評価されるということを含意している。

では、大学行政におけるプロとは何か、次の三点から考えてみよう。

一つは、業務の高度化と広がりである。大学職員の業務内容は高度化、専門化、国際化している。同時に、問題を解決するため複数部課との協議と政策提起の能力が求められている。個人・集団の両面で、専門性と実績とが社会的に認知をされることが重要であり、それによって大学は評価されていくであろう。プロというのは専門的な知識とネットワークの両方を兼ね備え、その成果で評価されているのが特徴である。このような人材を育成するところに大学行政学は位置する。

二つは、組織や制度といった機構、それを動かす人、そしてその成果についての関係性をどのように整理し得るかが問われる。そこに、職員論や管理職論をどのように位置づけるかという命題も浮上する。これ以外にも、関連して制度設計、業務・政策評価論、人事管理というものも含まれてくる。そして、これらは教育・研究という大学から発信される社会サービスの機能を、効果・効率のかつ経済的に創出する作業を通じて検証されるのである。大学行政学とは、この検証に耐えられるプロを育成する学問である。

三つは、専任職員とアウトソーシング問題である。現在、多くの業務はアウトソーシング化されつつある。そんな中での専任職員のあり方を考えてみたい。アウトソーシングできる業務とは、必ずしも専任職員が行わなくてもよい業務と、社会的な専門力量を活用し業務の専門性を確保しようとする業務に大別できる。前者については、効率や経済合理性の確保と、そして、何よりも「専任職員でなければならない業務」を専任職員が担当するという人材活用のために必要なことである。「専任職員でなければならない業務」は専任でなければこなせないもので、状況分析力、問題発見力と政策提示能力などとともに、プロの大学職員としての直観力を鍛えていかなければならない。大学行政学とは、このような大学職員の業務から言えば、業務の高度化と広がりの中で、プロの「専任職員でなければならない業務」の体系ともいえる。

4. 大学行政学と大学院市場

大学行政学を大学院として展開しようとする際の市場を考えてみよう。大学院も競争の時代に突入したことに疑いの余地はない。その市場を考えるにあたっては、大学行政学大学院の社会的需要を探る必要がある。一つは、大学を取り巻く要素とその問題群から必要とされる大学行政学の専門フィールドへの社会的需要である。そして、大学行政学の専門フィールドは、これまでの専門フィールドに加えて、大学改革につれますます拡大し新領域が生まれてきている状況にある。例えば、ベンチャーやインキュベーション、キャリア教育、大学評価、議論が緒についたばかりであるUSRなど、教育・研究と管理運営さらには経営までを含んで目白押しである。

他の一つは、その専門フィールドを担うプロの専門人

材として大学職員への社会的需要である。この二つの社会的需要が、大学行政学大学院の市場を規定することになる。

問題は、大学行政学というものがまだほとんど真正面から語られてはいないことであり、これらの専門フィールドが「教育・研究機能と組織運営機能との有機的結合の在り方を、実践的見地から探求する学問」として、実践的に解明することができるのかどうかにある。そして、実践的に解明するとは、これらの専門フィールドについて、プロの専門人材として大学職員を育成できるプログラムを開発できるのかどうかである。これに成功すれば、大学行政学大学院の市場が成り立ち、大学院は存続、発展し、そして大学自体も大いに発展するものとなる。

現在、大学職員（本務者）数は17万7千人（2004/5/1現在）である。これは、大学行政学大学院の社会人入学者の第一次市場である。これに大学職員を希望する新規卒業生の第二次市場がある。さらに大学職員への転職を希望する社会人の第三次市場がある。主力は、第一次と第二次の市場であろう。しかし、これらの市場は、いずれも論理の世界の抽象的な可能性でしかない。これを具現化するのが、プロの専門人材としての大学職員を育成できるプログラムの実効性、「プロの専門人材としての大学職員」の実力を遺憾なく発揮できる職場の存在、そして発揮した実力にふさわしい処遇の提供である（これらは専門職系の大学院に共通する問題、課題である）。いずれもこれらは大学が努力すればできることである。市場が成り立つかどうかの鍵は、大学がその手に握っている。

なお、大学行政学大学院の市場にかかわって、通信教育は有効な手段である。しかし、大学行政学の「教育・研究機能と組織運営機能との有機的結合の在り方を、実践的見地から探求する学問」としての実践的性格と、大学行政の専門フィールドのプロの専門人材を育成する教育目標から、通信教育のあり様も大きな工夫が必要となる。

5. 大学人としての教養

大学行政学大学院で展開すべきことは、組織論や政策論を確立していくことであろう。大学職員が担っている業務を理論化、体系化、普遍化する中で、大学行政学というものが確立されていくのであろう。だが、その根底には大学とは何かということを常に問い続けなければならない。大学とは社会的にどういう存在かと言うと、教

育・研究、社会貢献、国際連携というこの大きな役割を社会的には担っていくのであろうと思われる。そのなかでの職員の業務とは何かと言うと、経営スタッフとしての役割と教育・研究を企画、推進する役割の2つの役割が、大学職員にとって大きな役割だと考えられる。この二つの役割をそれぞれ適切な比重で担いながら、教育・研究、学生支援などそれぞれの業務に落とし込んで、そこでの専門性を高めるということである。この専門性とは、それぞれの業務が大学の社会的役割を形作るものであることによって検証されるものであり、また、「教育・研究機能と管理運営機能との有機的結合の在り方」である教育・研究プロデュース系、マネジメント系、ネットワーク系の機能の組み立て具合によって測定されるものである。例えば、キャリアセンターの仕事で言うと、キャリア・アドバイザーの仕事はどういう意味を持ち、どのような機能で組み立てられ、どうその役割を果たしているのかというように、一つ一つの仕事に即してその内容と専門性を解明していくことが、職員の業務を明らかにすることになる。個々の業務の解明の固まりが大学行政学ということに収斂していくのである。

学問分野を確立するというのは、長期的かつ持続的取り組みの過程である。社会学は100年くらいの歴史しかないが、それ以前には哲学や経済学があった。学問は、自分たちの問題関心に合致したコミュニティーを作るために「学」を立ち上げて学会をつくり、徐々にあるジャンルを構築していくことによって、分野を確立していく。したがって、大学行政学について、われわれが共通の認識として持つべきことは、厳密な定義を作るというようなことではなくて、大学行政に関わる事柄を様々な角度から解明していくコミュニティーを作ることである。そういうコミュニティーとして、立命館は大学行政研究・研修センターを立ち上げた。立命館の大学行政学は対外的にもここを受発信の場とする。いずれにせよ、大学の職員にとって不可欠な部分というのは、やはり高等教育機関に働く大学人あるいは知識人としての属性であって、それに値する教養を身につけることが、究極的にはプロフェッショナルとしての価値を創造することにも通じるのである。