

# 大学マネジメントのイノベーション

リーダー 加藤 毅（筑波大学大学研究センター）  
メンバー 村上義紀（元早稲田大学常務理事）  
上杉道世（慶應義塾大学）  
横田利久（関西国際大学）

## 1. 背景と目的

我が国の大学マネジメントの現場において、現場を担う職員を中心とした様々な意欲的な試みが、業務改善活動や問題解決プロジェクト等の形態のもとに展開されている。そしてそこでは多くの困難に直面しながらも、着実に成果が積み上げられている。これらの活動は、大学のガバナンス改革を目的とした学長のリーダーシップ強化という施策を具体的な成果に結びつけるにあたり、大きな役割を果たすことが期待されるものである。なぜならば、学長に期待される全学的方向性は、本質的に『大きなビジョン』とならざるをえないからである。固有の環境条件やリソース制約を織り込んだ具体的な施策群の、企画立案及び実行プロセスを経て、はじめて抽象的な『大きなビジョン』が具現化する。これらの施策群の少なからぬ部分が、現場を担う職員を中心とした業務改善活動や問題解決プロジェクトとして展開されるからである。

しかしながら残念なことに、これら優れた取り組み（good practice）について、たとえば大学行政管理学会などを通じて職員による情報発信が行われているとはいえ、まだあまり知られていないのが現状である。その背景にある第一の要因が、大学マネジメント現場の多忙化である。既存業務の高度複雑化や頻出する新規課題、人員削減や非正規職員への対応等に追われ、過去の業務実績について振り返りを行う時間的余裕はほとんどない。さらに、過去の業務実績に関する対外的な情報発信は以前よりあまり行われてきておらず、そのためのノウハウの蓄積もない。

もちろん、過去の実績に関する情報発信について、全く行われてこなかったわけではない。ただしその多くは、情報収集を中心とする聴衆や読者の関心を反映して、結果的に形成された制度やシステム等の外形的な説明を中心としたものであることが多い。しかしながら、先行事例に関する情報収集から一歩踏み出し、学んだ成果を自分の大学において再現するためには、そこに至るまでの困難なマネジメントのプロセスや、中途段階での失敗談とそこでなされた創意工夫など、具体的な詳細におよぶ、比較の観点等を織り込んだ知識が必要となる。これらの知識はこれまで、個別性の高い情報交換や現場訪問などの機会を通じた、担当者間の直接的なコミュニケーションを通じて伝達が行われてきており、広く共有されることはあまりなかった。

これに加えて、プロジェクトが継続的に進展している場合には、利害関係者に対する配慮等から、詳細な具体内容を一般に公開することが望ましくないと判断されるケースや、当該大学に固有の特殊条件が大きすぎるために一般的な説明が困難であるようなケース等も散見される。

しかしながら、大学のマネジメント力強化は喫緊の重要課題であり、その実現のためには、先行する優れた取り組み（good practice）を収集、分析し、転移が可能な知識へと展開することが必

要となる。そして、成功事例の他大学での再現が、知識を獲得した職員による高度のカスタマイズと試行錯誤を通じて可能となるとすれば、そこで求められるのは、教育プログラムの開発に他ならない。

このような問題意識のもと、本研究では、大学マネジメントの現場で積み重ねられている優れた事例を収集、分析し、それを転移可能な知識へと展開し、その延長線上に実践的な教育プログラムを構想することを目的とする。

## 2. エピソードから読み解く

個別の具体条件等を捨象した一般抽象的な理想論とは異なり、大学マネジメントの現場で日々展開されている事業について、継続性のある完全な成功状態なるものを想定することは難しい。程度の違いこそあれ、部分的な成功と部分的な失敗が混在しているケースがほとんどであり、しかも、状況は常に流動的である。部外者の視点からみた表面的な、そして本質的に一時的でしかありえない現象を対象としている以上、当然、その解釈可能性は広く開かれた流動的なものとならざるをえない。

この困難な問題に取り組むにあたり、本研究では、まず個別の状況に根ざした具体的取り組み（エピソード）のなかに、他大学（職員）が学ぶことのできる優れた取り組み（good practice）を見いだす、意味付与を行うことが課題となる。これまでのインタビュー調査や研究会での議論等を通じて見いだされた知見として、ここでは、

- ・高度化・効率化・IT化に対応した標準的業務モデル
- ・専門知を活用した問題解決プロジェクト
- ・職員の成長を支援する仕事環境とスタイル

という3点を取り上げ、その概要と発展可能性について報告する。

## 3. 高度化・効率化・IT化に対応した標準的業務モデル

優れた取り組み（good practice）事例から有意義な知見を導出するにあたり、二つの異なる観点からのアプローチが可能である。第一は、優れたマネジメントの成果として構築された制度や運用上の工夫について、明確に概念化しそして文書化するというアプローチ。そしていま一つが、それらが生み出されたプロセスやメカニズム、要因などを探るというものである。

第一のアプローチを通じて期待されるのが、大学マネジメントの現場で日々積み重ねられている業務を改善あるいは改革するうえで基準となるような、優れた事例のモデル化である。少なからぬ大学で、依然として、社会の変化から隔絶された旧来の事務手続きが断片的に引き継がれ、場当たりの対応に終始することになり、その結果として様々なひずみが生じるという状況がある。このような状況を打破する上で効果的であると考えられるのが、業務の高度化や効率（省力）化への要求に応えることのできるような、適用範囲の広い標準モデルの構築である。このようなモデルがあれば、例えば、自身の職場における業務フローとの間の差分の比較検討を通じて、様々な業務改善の可能性を見だし、その延長線上に創造すべき新しい業務をイメージすることを支援することができるはずだからである。

これらの標準モデルは、社会科学系大学院教育のレリバンスの希薄さ（後述）を解消し、大学職員を対象とする教育プログラムの中核となることが期待されるものである。

#### 4. 専門知を活用した問題解決プロジェクト

社会科学分野では、自然科学分野とは異なり、対象とする現象に固有の、微細な特性や状況に強く規定される。そのため、一般性を追求する活動から生み出される法則や理論は、限定されたパースペクティブのもとで、細部を捨象したうえで事後的な解釈を行う場面では高い説明力を持つことはあっても、将来に向けて、具体的な問題状況を解決するためのツールとして有効活用することは難しい。成功（問題解決）事例に共通して観察される要因が抽出されたとしても、状況を強く規定する未知なる第3変数が潜在している危険性は常に開かれているからである。

また実証的研究のプロセスでは、過去の出来事を構成する個別具体状況に適合的な形で埋め込まれた一般性のある要因の存在について、仮説検証型アプローチに基づいて検討する作業が中心となる。これに対して、具体的問題を解決することが求められる実務では、効果が期待できる一般抽象的な施策を、固有の状況に適合させるべく創造的な応用を行うことが求められる。ここに、特殊事例の中に埋め込まれた一般的な法則を見いだす作業と、個別性の高い状況に適合するよう一般法則をローカライズし具体的な施策群をデザインする作業とは全く別物であることに由来する、難しい問題が立ち上がってくる。

しかも、現実の問題は多くの場合複合的であり、その解決のためには、複数の法則や理論を有機的に組み合わせることが必要となる。ここで求められているのは、関心のある部分的領域を対象を限定し、特定の法則や理論のみをとりあげる、という分析的な研究とは大きく異なるアプローチに他ならない。以上のような複合的な要因により、しばしば指摘されている通りMBAをはじめとする社会科学系の大学院で学ぶ知識と実社会（仕事）における有用性との間に、深刻な乖離が生ずることになる。

その一方で、大学マネジメントの現場に着目すると、少数ではあっても、MBA等で学んだ知識を活用することにより、成果を上げている事例が確かに存在する。そこで行われている、一般抽象的な知識を創造的に応用した問題解決プロジェクトを支えているのが、暗黙知の形をとるメタスキルである。このメタスキルを解明することができれば、これからの社会科学系大学院における教育のありかた全般に及ぶ大きなヒントを得ることができるのではないかと（第二のアプローチ）。

#### 5. 職員の成長を支援する仕事の環境とスタイル

大学職員に対する昨今の期待の高まりは、逆の見方をすれば、社会から期待される水準の成果は未だ十分に挙げるには至っていない、という厳しい評価を反映したものであると見なすこともできる。多くの大学で、さまざまな研修プログラムや学習機会の創出をつうじて試行錯誤が重ねられているけれども、依然として模索状況が続いている。その難しさの大きな原因となっているのが、具体の仕事から離れた場において行われる学びであることに由来する限界である。

それでは、職業人としての成長につながる学びは、どのような場であれば可能となるのか。従来からしばしば指摘されているのが、日々の仕事を通じた学び、on-the-job training（OJT）の可能性

である。例えば研修や学会などの組織的な教育支援制度が整備されていなくても、職場の OJT が機能さえしていれば、職業人はそこで学び成長することができることを意味する。このことが意味するのは、先行世代の残した実績の中に、職場での OJT を通じた成長という、我々がモデルとすべき優れた取り組み（good practice）があってもおかしくはない、ということである。

このような問題関心から、希少性は高いけれども、先行世代の中に我々が模範とすべき事例を見だし、どのような仕事を通じて学んだのか、そしてそこでの OJT とはどのようなものであったのかを解明する、という課題の設定が可能となる。

これまでに蓄積されてきた具体のエピソード群の分析を通じて、大学職員の成長につながる（あるいは成長を促す）仕事の環境とスタイルについて、以下のような仮説を得た。

- ①学生紛争の時代、大学および大学職員の存在そのものに対する過激な学生からの懐疑を正面から受け止め、日々の仕事を通じて自問し、そして周囲を巻き込んだ地道な学びを続けてきた。
- ②異動のたびに、新しい部署の仕事について徹底的に学び、問題の掘り下げと解決を重ねてきた。
- ③外国渡航が厳しく制限されていた時代、単身で、模範とすべき外国の大学に学ぶ機会を自ら企画しそして実行してきた。
- ④情報システムの開発を進めていくなかで、1. 学内に散在している断片的な大学情報の全体像についての網羅的把握とそれらの相互接続、2. 事務部門の効率化、という経営上の重要課題を発見し、継続的に成果を積み重ねてきた。

社会経済環境の変化などにより、これらの先行世代と同じ経験を再現することは今日では現実的ではないけれども、今後高い OJT 機能を備えた業務を設計するにあたり、参考になるところの多い知見である。

（加藤 毅）