

特別論文

立命館大学 大学行政研究・研修センターの 2年間を振り返って

—大学幹部職員養成プログラムを中心に—

2007年3月

伊藤 昇 (大学行政研究・研修
センター専任研究員)

はじめに

I. 大学行政研究・研修センター設立の経緯と特徴

1. 「大学アドミニストレータ養成大学院」としての検討
2. 「大学アドミニストレータ研究・研修センター」の検討
3. 大学行政研究・研修センターの特徴

II. 大学行政研究・研修センターの必要性

1. 「プロとしての職員」の必要性和「大学アドミニストレータ養成大学院」

- (1) 他大学の「大学アドミニストレータ養成大学院」
- (2) 立命館のめざす「大学アドミニストレータ養成大学院」
—「プロとしての職員」

- (3) 「プロとしての職員」と実践的なカリキュラムの柱

2. 「大学アドミニストレータ養成大学院」を必要とする
職場・業務の実態

- (1) 業務の発展と職員の力量

- 〔新しい業務領域とその業務の特徴〕
- 〔既存業務の「高度化・専門化・(高)付加価値化」〕
- 〔今日的な業務としての際立つ特徴—成果の創出〕

- (2) 求められる職員像と能力要件

- 〔職員に求められる二つの力量〕
- 〔「大学アドミニストレータ養成大学院」で養成しようとしている今日の職員像〕

- 業務レベルの職員像—
- 業務の政策レベルの職員像—
- 経営・戦略レベルの職員像—

- (3) 能力とは成功と失敗の経験の反省的積み重ね

- 〔職員の仕事の能力とは〕
- 〔知識と知恵の源泉としての創意工夫と試行錯誤〕

III. 大学行政研究・研修センターの概要と取組み

1. 大学行政研究・研修センターの概要

2. 大学行政研究・研修センターの事業と取組み

- (1) 大学幹部職員養成プログラム
- (2) 職員業務分野毎の業務知識の整理と力量の分析のワーキング
- (3) 大学職員および職員業務分野毎の研修プログラムの開発
- (4) 大学行政や職員論、業務論のシンポジウム、セミナーの開催
- (5) 紀要の発刊

- (6) 大学行政「啓蒙書」「専門書」発刊

- (7) 「大学アドミニストレータ大学院 (仮称)」の設立準備

- ① 訪問調査
- ② 文献調査

IV. 大学幹部職員養成プログラム

1. 大学幹部職員養成プログラムの概要

- (1) 定員
- (2) 受講申込みと決定
- (3) 受講者の義務
- (4) プログラムの構成

- ① 開講日
- ② 時間割
- ③ 大学行政論 I
〔狙い〕
〔講義の主な内容と柱〕
〔課題レポート〕

- ④ 大学行政論 II
〔三つの意味〕
〔受講生レポート〕

- ⑤ 政策立案演習
〔3回の発表〕
〔発表内容〕

- ⑥ 他大学職員等の聴講
- ⑦ プログラムの特徴

- (5) その他の取組み

- ① 他大学調査と海外研修
〔「百聞は一見に如かず」〕
〔彼我の異同一政策形成過程への職員の参画〕
〔彼我の異同一担当業務の専門性への誇りとアイデンティティ〕
〔海外研修を一層実りあるものにするために〕

- ② 大学行政管理学会の研究集会での研究発表
〔大学行政管理学会への入会〕
〔大学行政管理学会研究集会での研究発表〕
〔大学行政管理学会で学ぶ重要なこと〕

2. 政策立案演習

- (1) 政策立案演習の論文テーマの設定
〔論文テーマの柱〕

- 〔テーマの絞り込み〕
 - 〔テーマの最終決定〕
 - (2) 政策立案演習の政策とは
 - 〔政策立案演習論文と学部のゼミ論文との違い〕
 - 〔政策立案演習論文の要件〕
 - (3) 調査による問題の解明—受講生による第一次資料作成
 - 〔第一次資料と政策立案〕
 - 〔第一次資料作成の力量養成〕
 - (4) 政策立案演習の論文審査と政策論文の出来具合のポイント
 - (5) 行政機関と政策論文—政策論文の行政機関における検討について
 - 〔政策論文の性格と行政機関の受け止め〕
 - 〔行政機関の政策論文受け入れの三つの判断〕
 - 〔政策立案演習の目指すところ〕
 - (6) 教育研究系の政策論文の具体的な取り扱い
 - 〔教育研究系政策論文の意義と新しい教職協働〕
 - 〔教育研究系政策論文の取り扱いの手順〕
 - 〔管理運営系の政策論文〕
3. 大学幹部職員養成プログラムの「評価」—受講生と上司へのアンケート調査集約

- (1) 受講生へのアンケート調査
 - ① 大学行政論 I
 - ② 大学行政論 II
 - ③ 政策立案演習
 - 〔政策立案演習の論文作成からの学び〕
 - 〔政策立案演習の討議からの学び〕
 - 〔その他の政策立案演習からの学び〕
 - 〔受講生は学びの「伝道師」〕
 - (2) 受講生の上司へのアンケート調査
 - ① 業務視点の変化
 - ② 仕事に対する姿勢の変化
 - ③ 仕事振りの変化
 - ④ 受講生の変化が見受けられた時期
 - ⑤ 受講生が大学幹部職員養成プログラムから受けた影響—上司の自由記述
- V. 大学行政研究・研修センターの当面の検討課題
- おわりに—まともにかえて
- 〔受講生が学んだことと専門力量〕
 - 〔PDCA サイクルから「目標—成果」検証サイクルへ〕

はじめに

大学行政研究・研修センターは、2005年4月に設立された。

これに先立って2005年2月22日（火）にセンター設立の記者発表を行った。そこでは、「実学」を志向する大学行政研究・研修センターの特徴、政策立案演習を軸とする実践力養成をめざす大学幹部職員養成プログラムの概要、21世紀の大学職員像を模索する設立記念シンポジウムの紹介、3年を目途に「大学アドミニストレータ大学院」（仮称）の設立をめざそうとしていることなどを説明した。

記事は、「大学経営のプロ育（養成）」（日本経済新聞、朝日新聞、毎日新聞。ともに2005/2/23）、「大学職員の“大学”新設」（産経新聞2005/2/25）、「大学幹部職員を養成」（京都新聞2005/2/23）、「立命大に幹部養成施設」（読売新聞2005/2/23）との見出しで、それぞれ大学幹部職員養成プログラムの概要や3年を目途とする「大学アドミニストレータ大学院」（仮称）の設立などを紹介したものであった。「大学幹部職員養成」は記者の耳目を幾分かひいたようである。こうした中で大学行政研究・研修センターが発足し、大学幹部職員養成プログラムを開講した。

本稿では、大学幹部職員養成プログラムの取組みを中心に、この2年間に専任研究員の立場から整理してみる。受講生等のアンケート調査など整理に必要な資料は、大学行政研究・研修センターより提供いただいた。

なお、大学行政研究・研修センターの必要性や狙い、大学幹部職員養成プログラムの内容と特徴については、「21世紀の大学職員像を求めて」（『大学時報』 May 2005）に、大学行政研究・研修センターが考える「大学行政学」の試案については、『『大学行政学』とは何か』（『大学時報』 Jan. 2005）にまとめられているので、参照いただければ幸いである。二つの論文は大学行政研究・研修センターの設立時の雰囲気の色濃く反映したものとなっている。

I. 大学行政研究・研修センターの設立の経緯と特徴

1. 「大学アドミニストレータ養成大学院」としての検討

大学行政研究・研修センターは当初から今のようなセンターとして検討されたわけでない。当初の検討は、「大学アドミニストレータ養成大学院」の設立であった。その主な学内の検討文書は次の通りである。

A：「大学アドミニストレータ養成大学院（仮称）」
構想検討委員会答申2003/4/9

B：「大学アドミニストレータ大学院（仮称）設置の
基本構想案—大学アドミニストレータ大学院構想
具体化委員会報告（案）」2004/3/31

これらの文書は、当時、全学をあげて議論していた「新世紀学園構想第1期基本計画（案）」（常任理事会2003/4/16）の「IV 三つの重点領域と基本政策」の「重点領域1 高度専門職業人養成大学院と「国際化・情報化」学部教育の展開（鉤括弧は筆者）」の中に提起されていた「大学アドミニストレータ養成大学院（仮称）の構想を検討する。」（P.8）を受けてのものであった。

これらの大学院の構想文書は、それぞれに実践的な職員像を指向しながらも、実践的であるということが明確に組み立てられていなかった。すなわち、大学や教育に関わる基本的な知識を基礎に、職場、学部、大学などにおける問題を発見し、成果を創り出すという職員の業務における実践的なイメージ（知識を知恵に転換し、業務の成果を創り出すなど）が教育プログラムとして構想が弱かった。そのために、先行している他大学の「大学アドミニストレータ養成大学院」との差異が明確でなく、アドミニストレータを養成する“立命館”の大学院として、その目鼻立ちが際立つものでなかった。

2. 「大学アドミニストレータ研究・研修センター」の検討

そこで、「実践的である」ことを指向し、先行している他大学の「大学アドミニストレータ養成大学院」との差異を明確にすることを主眼に検討したのが、次の文書である。

C：「『大学アドミニストレータ研究・研修センター（仮称）』の設置について（案）」2004/6/9

D：「大学アドミニストレータ研究・研修センター（仮称）設置委員会答申（案）」2004/11/24

「C文書」では、「B文書」で「政策の立案、提起そしてイノベーションを実践しうる人材」、「大学の管理運営システム全体についても改革し得る力量を持った人材」、「大学の営みに主体的に参画し、大きな責任をもちうる」（いずれもB文書P.7）など実践的な人材養成目標をおさ

えて、「（B文書の）構想のコアをなす部分を集中的に切り開く作業をすすめることが適切であると判断する。」（C文書P.1）とした。そして、「高等教育を担いうる魅力ある実践的な幹部職員養成の教育カリキュラム開発を本学園の職員研修の経験を通して行うことが重要である。」（同P.1）と検討の方向を提示し、「数年後に大学アドミニストレータ養成大学院（仮称）設置を展望しつつ、当面『大学アドミニストレータ研究・研修センター（仮称）』を設置する。」（同P.1）と提起した。

「D文書」では、現在の大学行政研究・研修センターの雛形が具体的に提起された。これを受けて事務局を人事課として、3名の専任研究員の候補者と調査企画室長であるリム・ボン産業社会学部教授で設立の具体的な準備が進められ、2005年4月に設立の運びとなった。

3. 大学行政研究・研修センターの特徴

大学行政研究・研修センターの検討の経過からも、大学行政研究・研修センターの特徴は以下の点にある。

第一の特徴は、大学や教育に関わる基本的な知識や理論を基礎に、職場、学部、大学などにおける問題を発見し、知恵を発揮して解決し、成果を創り出すという職員の業務における実践性を研究、研修の基本としている。

第二の特徴は、第一の特徴を先行している「大学アドミニストレータ養成大学院」との差異としていることである。

第三の特徴は、「高等教育を担いうる魅力ある実践的な幹部職員養成の教育カリキュラム開発を本学園の職員研修の経験を通して行う」こととし、職員の業務実践を「教育カリキュラム開発」に取り入れようとしていることである。

第四の特徴は、「数年後に大学アドミニストレータ養成大学院（仮称）設置を展望しつつ、当面『大学アドミニストレータ研究・研修センター（仮称）』を設置する。」ものとして設立したことである。

この四つの特徴に通底していることは、これまでの職員の業務実践とその経験・教訓を手がかりに、大学アドミニストレータを養成しようとしていることである。職員の業務実践が大学行政研究・研修センターとその事業の基本である。

II. 大学行政研究・研修センターの必要性

大学行政研究・研修センターの設立の経緯と特徴は上記の通りである。しかし、学園が主観的に「大学アドミニストレータ養成大学院」や大学行政研究・研修センターが必要だから検討し、設置したということではない。主観は客観を反映したものであり、主観の意図は客観への主体的な関わりである。大学行政研究・研修センターは、大学をめぐる競争的な環境に対応する職員業務の「高度化・専門化・(高)付加価値化」への社会的要請という客観的な状況と、社会的要請にこたえ業務創造・開発をすすめてきた職員の主体的な力量と、さらに社会的要請にこたえ、業務創造・開発をすすめようとする学園の意図によって設立されたのである。

私たちが大学行政研究・研修センターと大学幹部職員養成プログラムの実践性を強調できるのは、「高度化・専門化・(高)付加価値化」という職員業務への社会的要請と、それにこたえて業務創造・開発を進めてきた学園と職員の力量があるからである。これが私たちの強みであり、私たちの特徴をなしている。

次に大学行政研究・研修センターの必要性を整理する。

1. 「プロとしての職員」の必要性和「大学アドミニストレータ養成大学院」

(1) 他大学の「大学アドミニストレータ養成大学院」

大学アドミニストレータ養成研究科（・専攻・コース）と大学行政等の研究、調査を進められている機関は、現在、次の通りである。

- ① 東京大学 大学院教育学研究科 大学経営・政策コース（修士・博士）
- ② 桜美林大学 国際学研究科 大学アドミニストレーション専攻（修士）
- ③ 名古屋大学 教育発達科学研究科 高度専門職業人養成コース 高等教育マネジメント分野
- ④ 筑波大学 大学研究センター
- ⑤ 広島大学 高等教育研究開発センターの大学院博士課程前期（高等教育開発専攻）
- ⑥ 名城大学 大学・学校づくり研究科（修士）

「アドミニストレータ」養成に関して簡略に整理すると、それぞれの研究科や機関は、大学の競争的環境が厳しくなる中で、大学経営あるいは行政が高度化せざるを

えず、新しい業務領域も含めて職員業務も必然的に「高度化・専門化・(高)付加価値化」し、それを担う「プロとしての職員」が必要となり、そのような人材を育成するために体系的な修士課程を開設された、あるいはそれらを研究するセンターを設置されたということが出来る。

(2) 立命館のめざす「大学アドミニストレータ養成大学院」—「プロとしての職員」

これらの研究科、機関と大学行政研究・研修センターとの最も大きな違いは、すでに述べたように、大学行政研究・研修センターには業務の「高度化・専門化・(高)付加価値化」の実践やその他の業務創造・開発の集積があり、これが大学行政研究・研修センターの実践性の基盤をなしている。そして、大学行政研究・研修センターは「プロとしての職員」の実践力を、業務の成果を具体的に創出する力量と解している。これらをまとめて、「具体の問題を、具体的に解明し、具体的に（政策的に）解決する」と表現している。

なお、実践力といっても、職場や業務の個別の問題を個別に解決する「狭い」力量だけではなく、それは、大学の職員として、大学や教育に関わる基本的な知識や理論を基礎に、職場、学部、大学などの問題を大学や教育研究の理論と論理を踏まえて具体的に調査、分析、解明、解決し、新たに成果を創り出すというものでなければならない。教育研究にかかわる問題を解決しようとする職員の政策立案・提起は、効率性ととともに、大学や教育研究の理論と論理を踏まえた合理性と実効性を具えていなければならない。後者の合理性と実効性が大学の「プロとしての職員」の実践力である。これが立命館の「大学アドミニストレータ養成大学院」のめざす職員像である。

(3) 「プロとしての職員」と実践的なカリキュラムの柱

「実学」あるいは実践力を標榜する「大学アドミニストレータ養成大学院」は、教育研究の理論や論理をおさえた上で、職場、学部、大学のそれぞれのレベルの問題や課題を具体的に解決し、成果を創り出す「プロとしての職員」を養成することである。そして、「プロとしての職員」が知恵を発揮し、創意工夫した政策とその実践は、これまでの大学や教育研究の知識、理論、論理を実証あるいは検証し、具体の実態によってその内容を豊富化する

るとともに、政策とその実践が逆に今日における大学や教育研究に関わる新しい知見を生み出す。この相互作用が「大学アドミニストレータ養成大学院」の実践性とならなければならない。

「大学アドミニストレータ養成大学院」のカリキュラムを実践性のあるものとするためには、その柱は、第一にこの相互作用を内容とするものでなければならない。第二に、「高度化・専門化・(高)付加価値化」の業務実践と新業務領域などの業務創造・開発を内容とするものでなければならない。第三に、大学評価など大学への新しい社会的要請に応える専門的な業務力量をも内容とするものでなければならない。

2. 「大学アドミニストレータ養成大学院」を必要とする職場・業務の実態

新しい業務領域を含めて、「プロとしての職員」が必要となるまでに業務が「高度化・専門化・(高)付加価値化」している実態とはどのような実態であろうか。立命館での状況を例に整理してみる。

(1) 業務の発展と職員の力量

立命館では、大学間競争の中で、1980年代前半からの第三次長期計画以降、今日の「2010年の立命館—中期計画2007～2010年」まで、学園・教学創造の中で職員が担う業務領域が拡大し、業務が「高度化・専門化・(高)付加価値化」し、必要とされる力量も大きく変化してきた。このような業務を立命館では「専任職員でなければならない業務」と総称している。

〔新しい業務領域とその業務の特徴〕

例えば、新しい業務領域として、FD関連業務、リエゾン業務、インターンシップ業務、寄附講座・寄附研究部門や公私協力などの社会的教育研究ネットワーク業務、中国アドミニストレータ研修などの国際貢献・協力業務、エクステンション事業業務、企画関係や総長・理事長室などトップ・マネジメントのスタッフ的業務、さらに、最近の大学評価業務、「USR」業務などをあげることができる。これらの新しい業務領域の特徴は、職員はこれらの新しい業務を自ら創造・開発しなければならない(業務化・仕事化)ということと、それは、単にその領域の「事務を執る」業務としてではなく、それぞれの領域において政策と成果を創り出す業務創造・開発

でなければならないということである。すなわち、政策化と成果の創出とは、当初から「高度化・専門化・(高)付加価値化」した「専任職員でなければならない業務」として創造・開発しなければならないということの意味している。

〔既存業務の「高度化・専門化・(高)付加価値化」〕

また、既存業務領域も、合理化や効率化やIT化の進行、アウトソーシングや契約職員制度の導入などにより、「専任職員でなければならない業務」として「高度化・専門化・(高)付加価値化」がすすめられてきている。それは、アドミッション・ポリシーに基づく入試業務であり、キャリア開発としての進路就職業務であり、高度専門職業人や研究職を養成する重点政策としての大学院業務であり、教育研究「ブランド戦略」としての広報業務であり、競争的研究資金獲得を軸とする研究組織化などの新しい研究(政策)業務などである。また、学部事務室など教学部門においても、「学びと成長」や進路就職など学生の多様な目的や目標を受けて、多彩な教育プログラムの業務創造・開発がすすめられている。既存業務もこのように再編・再構築や改善・改革がすすめられているが、その特徴は、再編・再構築や改善・改革による新しい成果の創り出しである。

さらに、本意学生の質と量での入学の確保、企業からみた卒業生の「社会人基礎力」など大学「教育力評価」、高度難関資格試験の合格数、大学院進学者数、質量にわたる競争的資金や科学研究費補助金の獲得などは、是非を別にして、大学の到達や成果を示す「社会的評価基準」となっている。これらの「基準」は、個々の既存業務の目標となり「高度化・専門化・(高)付加価値化」を迫り、目標の到達や成果を創り出す政策的な業務展開を要請している。

いずれにしても、既存業務においても政策化と成果の創出が求められている。

〔今日的な業務としての際立つ特徴—成果の創出〕

このような業務自身の発展とともに、今日的な業務として際立つ特徴がある。それは、これまで述べた成果の創出である。これに加えてその定着・発展・創造と情報発信である。

すなわち、第一に、新しい業務領域であれ、既存業務の「高度化・専門化・(高)付加価値化」であれ、業務を

創造し、開発し、それを遂行するだけでなく、その成果を創り出すことである。第二に、その成果をさらに高めるために具体的に改善・改革を継続し、あるいは新しい仕組みや取組みを創造することである。第三に、その成果を社会に発信し、社会の評価を受けるとともに、大学間で成果を交流し競争的に業務を発展させることである。

大学評価はこれらの特徴を束ねる総括的な位置にある。大学評価とは、「ああした」「こうした」という実行だけでなく、それとともに「ああなった」「こうなった」という成果、そして次に「ああする」「こうする」（成果の定着・発展・創造）という課題や方針をまとめ、それを評価書として公表することである。職員はこのそれぞれのプロセスにおいて「プロとしての職員」として業務創造・開発を、あるいは業務の「高度化・専門化・（高）付加価値化」を進めなければならない。比喩的にいえば、「プロとしての職員」とは上記の大学評価書を自らの業務について具体的内容でもって簡明に記述できる職員である。

このような力量は、問題や課題に対する知識の上に、成果を創出する知恵の発揮がポイントである。知恵は、知識のしっかりした土壌の上に、実践あるいはその追体験の中で生まれ、発揮できるものである。知恵は「座学」では育成できない。だから、『大学アドミニストレータ研究・研修センター（仮称）』の設置について」（2004/6/9）は、「高等教育を担う魅力ある実践的な幹部職員養成の教育カリキュラム開発を本学園の職員研修の経験を通して行うことが重要である。」と指摘し、「大学アドミニストレータ研究・研修センター（仮称）」の設置を提案したのである。

（2）求められる職員像と能力要件

〔職員に求められる二つの力量〕

大学間競争の中で、大学を発展させ、あるいは大学への社会的要請に答えていくために、業務の発展と新しい職員の力量が必要とされてきた。そこでは二つの力量が必要である。

その一つは、個別の大学の中で業務を遂行するために必要な知識と経験としての力量である。その知識と経験とは、大学の組織・制度・機構、到達点と課題、鍵となる人物の把握と人間関係、部門間の「壁の高低」、そしてノウハウや風土などである。これは、個別大学におけ

る仕事のすすめ方やまわし方としての「専門力量」である。大学幹部職員養成プログラムの「大学行政論Ⅰ」は、立命館の到達点と課題の取組みの経験を含めてこれらのことを教授することを目指している。

この力量は、個別大学で仕事を効率的、効果的にする上では「必須」のものであるが、なければ仕事が全くできないということでもない。しかし、その大学を離れば、「業務の経験」としての価値はあるが、基本的には業務の専門性としては価値のないものである。これまで「ジェネラリスト」と呼ばれていた管理職の多くの「力量」はこの力量である。

他の一つは、業務そのものの専門的な知識と、業務の実績（経験）、そのノウハウ・ハウツウの知恵などの力量である。この力量は、専門的な知識、実績（経験）、ノウハウやハウツウなどの知恵の集積で構成されている。業務の専門性という場合にはこの力量を指す。これはエンプロイアビリティである。また、当然、大学職員としての業務の専門性は、狭い意味でその業務領域だけの専門性だけではなく、その専門性を支える大学や教育研究に関する知識、理論や論理などを含んでいる。

〔大学アドミニストレータ養成大学院〕で養成しようとする今日の職員像〕

「プロとしての職員」はこのような二つの力量を有しなければならないが、基本的な力量は業務の専門力量である。では、そのような力量を有する「大学アドミニストレータ養成大学院」で養成しようとする今日の職員像はどのようなものであろうか。

一般的に、今日の職員像は、国公私のかんがえを越えた今日の競争の中で、職員の果たす役割が高度化し、教育研究と管理運営の「事務を執る」職員から委員会等の「事務局業務を担う職員」へ、さらに教職協働で政策を提起し実行し成果を積み重ね、学園の発展を図ることのできる「アドミニストレータ」あるいは「プロとしての職員」へ、と発展している。しかし、このようなレベルの抽象的な職員像では「大学アドミニストレータ養成大学院」のカリキュラム検討の材料にならない。

以下に業務、業務の政策、経営・戦略の三つのレベルに整理して、例示的であるが図式的に職員像を整理する。「プロとしての職員」は、その濃淡はあっても、この三つのレベルにおける職員像を体現していなければならないであろう。論理的には、それぞれのレベルでの職員像

の知識や能力の要件が「大学アドミニストレータ養成大学院」で養成すべきものとなる。「大学アドミニストレータ養成大学院」の「実学」とはこのような能力を養成するものとして、カリキュラムを組み上げる必要があるものとする。

— 業務レベルの職員像 —

業務レベルの職員像とは、自らの担当業務について、具体的実態分析に基づき常に改善、改革をはかり、「目標—成果」検証によって業務の「高度化・専門化・（高）付加価値化」を追求する職員であろう。

「高度化・専門化・（高）付加価値化」を便益を鍵として簡潔に整理すると、次のようになるであろう。高度化とは、業務の便益水準を高めることであり、業務の専門知識が必要である。専門化とは、便益を対象者に一層適合したものにすることであり、問題発見能力が必要である。（高）付加価値化とは、既存のものにより良い新たな便益を付加することであり、政策的な能力が必要である。実態分析の鋭い能力がこれらの基礎に必要である。実態分析とは、学生や教職員の取組みの到達点を明らかにすることと、その中にある便益の「裏返し」である不便、妥協、我慢、諦めなどの問題の発見である。これらの問題の発見のためには鋭い観察眼や感性と、調査設計と統計解析の能力が必要である。

— 業務の政策レベルの職員像 —

業務の政策レベルの職員像とは、具体的実態分析で発見した問題を、他大学との比較分析と、「全国最高あるいは一流レベル」の確保や「特色・強み・個性」づくりの視点から政策課題として特定し、それらを全学園的視点、学生・父母の視点に立って、費用対効果分析や他の政策などとの整合性を含め、さらには社会の各組織から学び、総合的に政策的解決を図れる職員であろう。大学幹部職員養成プログラムの政策立案演習は、これらの業務レベルと政策レベルの職員像に焦点を当てたプログラムである。

ここでは、「全国最高あるいは一流レベル」の確保、「特色・強み・個性」づくりを含めて、具体的な項目での他大学との比較分析能力と、他大学との比較における遅れを克服する、あるいは先行をさらに広げる政策立案能力が必要である。

— 経営・戦略レベルの職員像 —

経営・戦略レベルの職員像とは、ミッション、建学の精神を今日的に理解・意味づけし、大学を取り巻く「情勢と切り結び、情勢を切り拓き、情勢を作り出す」あるいは情勢に先んじる問題や課題を提起し、その「全国最高あるいは一流レベル」を確保しつつ、際立つ「特色・強み・個性」を創り出す方向や方針をトップ・マネジメントに提起できる職員であろう。さらに、業務レベルや業務の政策レベルの問題、課題を、情勢の動向・展開の中でより広く位置付けなおし、その社会的意味や意義、あるいは社会的価値などによる「大学ブランド」形成と大学評価を意図して、また、教育研究と財政を“統一”し、学生（・父母・社会）の視点に立って提起し、解決できる力量を有する職員であろう。

ここでは、大学を取り巻く中長期の情勢の動きからミッション、建学の精神を今日的に理解・意味づけする能力、そこから情勢を大学の問題、課題として読み解く能力、ステークホルダーの要求を「先取り」する能力が必要である。大学幹部職員養成プログラムの大学行政論Ⅱはこれらの材料を提供する位置にある。

(3) 能力とは成功と失敗の経験の反省的積み重ね

〔職員の仕事の能力とは—「モデル」や「引き出し」〕

これらの「今日の職員像」の整理は、「I-1『大学アドミニストレータ養成大学院』としての検討」で、「実践的であるということが明確に組み立てられていなかった。」としたことと同じ問題を孕んでいる。ここで問題にしなければならないことは、実態分析能力、問題発見能力、他大学比較分析能力、情勢分析・課題発見能力、政策立案能力、費用対効果分析能力などなどの能力要件の一覧表ではない。「大学アドミニストレータ」で問題にしている能力は職員の仕事の能力（の度合い）であり、それは「何」かについて「わかり、できる」ことである。さらに具体的にいえば、「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に（政策的に）解決する」ことである。「わかる」とは「具体的問題を、具体的に解明」できることであり、「できる」とは、解明した問題を「具体的に（政策的に）解決する」こと、すなわち成果を創り出すことである。この「わかる」、「できる」の軸となる能力要件を整理すると、政策立案力と実践・成果創出力となる。このように論理だけで問題を整理すると、問題は、また、能力要件の一覧表でないという振り出しに戻ることに

り、堂々巡りの議論となる。

能力要件の問題とは、具体的な「何」かについて、分析し政策立案し、その政策を創意工夫と試行錯誤を繰り返しながら実践し、「何」かについて具体的な成果を創り出すことである。同時に、その創意工夫と試行錯誤、そして政策の成功と失敗の経験を反省的に積み重ね、知識と知恵を獲得することである。この獲得したものが政策立案力と実践・成果創出力ということになるが、その内実は、成功と失敗の経験の反省的な積み重ねの質と量である。しかし、むやみに成功と失敗の経験を積み重ねばよいというものではない。それが能力となるためには、成功と失敗を経験として客観化し、その反省的な積み重ねが必要である。反省的とは、第一に成功と失敗の経験から「何を」、「どのように」、そして「どうなったか」を、「個別・特殊・普遍」のレベルにおいて帰納的に仕事に必要な知識と知恵を獲得することである。第二に知識と知恵を仕事にあわせて「モデル」化することである。往々にしてこの「モデル」の量と質を指して、「引出が多い」というようにいわれる。第三にそれは「モデル」が新しい問題に創造的に適用できる具体性と柔軟性を持っていることである。具体性と柔軟性の程度はこれまでの学習と経験を総括する「頭の良さ」によるのかもしれないが、これ以上のことは筆者には不明である。

〔知識と知恵の源泉としての創意工夫と試行錯誤〕

問題の分析は科学的なアプローチが可能であり、その方法は教えることができるといわれている。しかし、そこで得られた知見を総合し、問題を解決し、成果を創り出す仕組みや、それをより効果のあるものとする仕掛けなど、政策のアイデアやフレームやデザインは「考えつく・ヒラメク」という類のものであり、それを何か公式やモデル化した手法として教えることはできない。なぜなら、問題は千差万別の具体であり、それを一律的に解決することはできないからである。一般解はない。問題の解決とは常に特殊あるいは個別の解である。だから、問題解決者の頭の中にある「モデル」や「引き出し」が重要となる。

「考えつく・ヒラメク」力の基盤は成功と失敗の経験の反省的積み重ねであることは明確である。「考えつく・ヒラメク」とは、実態分析などで解明された問題を問題としている構造や論理を「考えつく・ヒラメク」、またそれらの「潰し方」を「考えつく・ヒラメク」とい

うことである。

「潰す」ことが問題の解決になり、「潰し方」が政策になる。その後は、政策である「潰し方」を実行し、その不都合や不具合に対して修正や補強をしたり、より効果的あるいは効果的な「潰し方」を発見したりするなど、創意工夫と試行錯誤を繰り返す、政策を豊富化しながら、成果を創り出すことになる。とくに創意工夫と試行錯誤が、新たな「成功と失敗の経験の反省的積み重ね」となり、新たな知識と知恵となる。このように、これらの知識と知恵は、常に現場に根ざしている具体から帰納的に導かれるものであり、とくに知恵は、現場の経験の反省的積み重ねとして「会得・体得する」あるいは「学ぶ・学び取る」ものである。「座学」では身に付かない。これらの知識や知恵の集積とその総合化、体系化された「モデル」や「引き出し」が、新しい具体に演繹的に適用あるいは応用され、政策のアイデアやフレームやデザインを「考えつく・ヒラメク」のである。

ここで注意すべきことは、このように整理すると、知恵や知識のすべてが、実践あるいは成功と失敗の経験、さらに創意工夫と試行錯誤から自動的あるいは自生的に生まれてくるとの印象をもたれそうであることである。実際には、政策立案力と実践・成果創出力と総称されている能力すなわち知恵を発揮するためには、「何」かについての知識をはじめ、関連する事柄の知識や類似の事例の経験と知識など、これまでの学習の量と質が閾値を超えている必要があることである。知恵は裾野の広い知識と経験なしには発揮できない。

この点を正確に踏まえて大学行政研究・研修センターは、「会得・体得」した、あるいは「学ぶ、学び取った」実践的な知恵を持つ職員を養成しようとして、大学幹部職員養成プログラムを開発した。そこではなによりも実践性を重視した。それは実践的な職員の層の厚さが、大学の総合的な発展を担保するものとなるからである。

Ⅲ. 大学行政研究・研修センターの概要と取組み

大学行政研究・研修センターの概要と取組みは以下の通りである。その基本は、「大学行政論（学）」、「大学アドミニストレータ論」に職員が現場（実践）から迫るものとしている。

1. 大学行政研究・研修センターの概要

2007年3月現在の大学行政研究・研修センターの概要は次の通りである。

発足	2005年4月	
体制・センター長	川本 八郎 (理事。相談役。前理事長)	
・副センター長	伊藤 昇	
・センター員	客員研究員、専任研究員、兼任講師	
・アカデミック・アドバイザー	(2005年度のみ リム・ボン (産業社会学部教授))	
・事務局	総務部人事課	
教員 客員研究員	本間 政雄 (立命館大学客員教授、立命館理事長顧問。大学評価・学位授与機構教授。 (4月より立命館副総長 (新戦略・国際担当)、国際戦略本部長就任予定))	
専任研究員	伊藤 昭 (株式会社クレオテック社長。前立命館常務理事)	
	伊藤 昇 (前総務部長)	
	近森 節子 (前キャリアセンター次長)	
兼任講師	今村 正治 (財務部長)	
	志磨 慶子 (教学部事務部長)	
	鈴木 元 (総長・理事長室長)	
	高杉 巴彦 (立命館アジア太平洋大学副学長。前常務理事・総務担当)	
	三上 宏平 (総務部付部長)	
	森島 朋三 (常務理事 (総務担当)。総務部長)	
	若林 洋夫 (常務理事 (財務担当)、経済学部教授)	

2. 大学行政研究・研修センターの事業と取組み

大学行政研究・研修センターの設立当初に予定していた事業項目にそって、専任研究員の立場から、大学行政研究・研修センターとして公式なものではないが、センターの2年間の取組みを簡潔にまとめ、事業の方向などについて考えていることを整理してみる。

(1) 大学幹部職員養成プログラム

これは章を改めて詳述する。

(2) 職員業務分野毎の業務知識の整理と力量の分析のワーキング

この事業は、主に(私立)大学職員の業務分野毎の専門知識と専門(的)力量をモデル化しようとするものである。すなわち、「Ⅱ. 大学行政研究・研修センターの必要性」で述べた職員の業務領域の広がりや業務の「高度化・専門化・(高)付加価値化」など、「プロとしての職員」の専門知識と専門(的)力量を業務分野毎に明らかにし、今日的な業務像、職員像としてモデル的に整理しようとするものである。この解明は管見ではまだ未着手の分野である。ワーキングは、専任研究員の共同研究として、科学研究費補助金を得て研究を進めようと考えて、「大学職員論から大学アドミニストレータ論へ——業務のあり様と力量のモデルの開発」をテーマとし、2007年度の科学研究費補助金を申請中である。2006年度にも「大学職員の職員像・業務像モデルの開発」をテーマとし科学研究費補助金を申請したが、残念ながら不採択であった。

また、この事業はワーキングとしてすすめようとしているのは次の理由による。

大学幹部職員養成プログラムの1・2期生は、プログラム修了後はそれぞれの職場で学んだことを活用し仕事に取り組んでいるが、センターとの関係でさらに継続して調査、研究を深める公式な仕組みがない。また、大学幹部職員養成プログラムの受講生以外の職員がセンターを活用し、調査研究する仕組みもない。そこで、職員業務分野毎の業務知識の整理と力量の分析を、1・2期生と受講生以外の職員の力をワーキングに組織し集団的に調査や研究をすすめようと考えている。こうして参加する職員が、自らの業務分野に今日必要とされている専門知識と専門(的)力量を立命館の枠を越えて調査研究し、それを政策立案力と実践・成果創出力を統一した実践的モデルとしてまとめることができれば、仕事力の強化にもなり、業務分野の「アドミニストレータ」像の提起ともなる。

このようなモデル化に成功すれば、これから述べる事業である「(3) 大学職員および職員業務分野毎の研修プログラムの開発」や、「(6) 大学行政『啓蒙書』『専門書』発刊」も可能となり、「プロとしての職員」や「アドミニストレータ論」に大学行政研究・研修センターとして社会に一石を投じることができるものになると考えている。

この事業は、大学幹部職員養成プログラムの2年間の経験も踏まえて、企画を検討しなければならないと考えている。

（3）大学職員および職員業務分野毎の研修プログラムの開発

立命館にはすでに、新人職員研修プログラム、中堅職員研修プログラム、課長研修プログラムや職員業務分野毎の研修プログラムなどの体系がある。現在、総務部がその職掌としてプログラムの改善等の検討を進めている。大学行政研究・研修センターは、年度毎に大学幹部職員養成プログラムの工夫や改善をすすめているが、その他のプログラム開発は未着手のままである。

大学行政研究・研修センターとしての研修プログラムの開発は、「（2）職員業務分野毎の業務知識の整理と力量の分析のワーキング」の取組みの中で検討することが合理的で効果的であると考えている。それは、研修プログラムの開発は、能力や力量あるいは業務像、職員像などの目標が具体的に設定しないと、多くの場合、研修の効果測定が曖昧になり、結果として研修「目的」がその場限りの「絵に書いた餅」に終わりがちとなるからである。

大学行政研究・研修センターが「研修センター」である限り、また、実践的であることを標榜している限り、研修はその目的に基づいて、必要とする基本的な知識とともに、問題発見・課題特定、政策立案力、実践・成果創出力などの具体の効果を受講生に生み出し、結果、業務の成果を創り出すようなものでなければならない。後に述べるように、大学幹部職員養成プログラムは政策立案という限定された範囲であるが、具体の効果と成果を生み出している。大学行政研究・研修センターは、このような実効性のある研修プログラムやその方法・手法などを開発しなければならない。現在、それらは中期的な研究課題の位置にある。

（4）大学行政や職員論、業務論のシンポジウム、セミナーの開催

シンポジウムは、立命館大学「大学行政研究・研修センター設立記念シンポジウム—21世紀の大学職員像」と銘打って、2005年5月21日（土）に午後2時から5時まで、衣笠キャンパス以学館2号ホールで開催した。当日は535名（学外者322名）の参加者を得て、成功のうち

に幕を閉じることができた。

参加者のほとんどは大学職員であった。受付で確認できた参加者は、国立大学からは15校51名、公立大学からは3校3名、私立大学からは本学を除いて97校206名であった。大学職員以外にも、企業の方、大学関係団体の職員、大学行政管理学会の学会員の参加もみられた。参加校は九州から北海道までであった。この数字や広がりからも、「大学職員論」、「大学アドミニストレータ論」への今日の関心の高さが伺われる。このことは、「Ⅱ．大学行政研究・研修センターの必要性」で整理したような「プロとしての職員」を求める動きが、客観的な状況としても、個々の職員の「意識」としても、社会的な広がりをもっていることを示している。シンポジウムの詳細な記録は、『21世紀の大学職員像—知を束ねるプロフェッショナルな集団へ』（かもがわ出版）としてまとめられ、2005年10月発刊された。

シンポジウムあるいはセミナーは、センター開設3周年記念事業として、あるいは大学院開設の検討がすすめばその社会的打ち出しとして、2007年秋くらいに開催できる企画を検討する必要があると考えている。

（5）紀要の発刊

大学行政研究・研修センターの紀要は、大学幹部職員養成プログラムの政策立案演習論文、職員の業務創造・開発の論稿、「大学行政学」の論稿を掲載するものとして、年2回程度の発刊を予定した。

紀要は、2005年度の大学幹部職員養成プログラムの受講生の政策立案演習論文を主に掲載した『大学行政研究創刊号』を2006年3月に発刊した。『大学行政研究 2号』は、2006年度の大学幹部職員養成プログラムの受講生の政策立案演習論文を主に掲載する予定で、2007年3月に発刊する予定である。『大学行政研究』は、大学幹部職員養成プログラムの受講生の政策立案演習論文の質を社会に示すだけでなく、この政策立案演習論文の質を通して立命館の職員の集団的力量を社会に示すことにもなっている。

紀要は、大学幹部職員養成プログラムの政策立案演習論文の掲載にとどまらず、大学行政研究・研修センターの「研究所」的性格すなわち「職員業務分野毎の業務知識の整理と力量の分析のワーキング」の事業を強め、センターの基本である「大学行政論（学）」、「大学アドミニストレータ論」、「（分野別）職員業務論」、顕著な成果

をあげた業務や業務創造・開発の「業務実践」など、職員が現場（実践）から迫った論考を掲載できるよう取り組む必要があると考えている。

(6) 大学行政「啓蒙書」「専門書」発刊

大学行政研究・研修センターの発刊事業として、センターの「職員業務分野毎の業務知識の整理と力量の分析のワーキング」の事業を受けて、「大学職員基礎業務知識テキスト（仮称）」と、可能であれば「大学職員業務」叢書の編集、発刊を企図していた。設立記念シンポジウムの状況をみても、また、今日の職員の業務と仕事の様変わりから、センターが積極的にこのような啓蒙書を出す意味は大きい、事業に取り組めずに発刊が叶わずとなっている。

また、センター設立当初に、「大学行政論Ⅰ」の講義を編集し「大学行政論」として発刊することを意図していた。これは、2005年の大学幹部職員養成プログラムの「大学行政論Ⅰ」の講義を編集し、『大学行政論Ⅰ・Ⅱ』（東信堂）として『Ⅰ』は2006年1月に、『Ⅱ』は2006年4月に発刊することができた。これによって、最近の立命館の職員業務の到達点と課題、あるいはそのあり様、さらにその水準について鳥瞰できるようになった。

前述したように、設立記念シンポジウムの記録として、『21世紀の大学職員像—知を束ねるプロフェッショナルな集団へ』（かもがわ出版）も発刊している。

2007年2月には、2005年度の大学幹部職員養成プログラムの政策立案演習のうち、教養教育や学部教育に関係する論文を編集して、『もうひとつの教養教育—職員による教育プログラムの開発』を発刊した。

(7) 「大学アドミニストレータ養成大学院（仮称）」の設立準備

「大学アドミニストレータ養成大学院（仮称）」は、大学や大学行政にかかわる修士レベルの基本となる知識とともに、問題発見・課題特定、政策立案力、実践・成果創出力など立命館らしい実践的なものでなければならない。大学院学生（新規大学卒業者と大学職員などの現職者）の構成と確保の目処、実践的な教育プログラムの開発、実務系教員の（育成と）確保、ケースを含む教材開発、「大学行政学」の教育研究ネットワークの開発、学費水準と「財政的自立」の検討などが課題であった。

設立準備として、東京大学大学院教育学研究科（大学

経営・政策コース）と桜美林大学国際学研究科（大学アドミニストレーション専攻）の調査を2006年7月におこなった。また、関連文献についても調査した。

①訪問調査

訪問調査では、大学職員の現職者を対象とされている場合は、大学院のカリキュラム、開講時間、実務上の研究成果報告を「修士論文」の代替として認めるなど、多くの工夫がなされていることが判明した。ヒアリングした内容の多くの課題は、後に整理する「文献調査」の論点とほぼ同様であった。「大学アドミニストレータ養成大学院（仮称）」の設計を検討する場合には、二校以外にも、大学院学生の構成（新規大学卒業者と大学職員など現職者）と確保の見通し、実践力を含む修士としての「仕上がり基準」などを詳細に調査し、検討しなければならない。

ここでは、訪問調査で特に印象的だったことを感想的に整理しておく。

第一に、現職者（大学職員）を主たる対象としたカリキュラムでは、大学についてしっかりした認識をつくるコア科目と、現職組の多様な学習目的にこたえるカリキュラムの多様性が求められている。現職者の履修上の「タイヘンさ」は、通学（講義時間に間に合うこと）と課題の提出である。

第二は修士論文のレベルをどこにおくかによって、すなわち、職場の問題や課題を展開したものを認めるのか、他研究科と同じ学術的なレベルを求めるのかで、研究指導の設計が変わってくる。現職の大学職員の研究指導は、後者の場合はとくに本人も指導教員も相当の負荷がかかる。

第三は、第二とも関連して入学試験をどう制度設計するかである。「いい修士論文」を期待する（書かせる）ならば、入学試験である水準以上の基礎学力の担保が必要である。

第四は、実践的な教育（科目）の設計である。実践的な力量をつけさせるとすれば、カリキュラムの設計やプログラムの組み立てはどうするのか、実務の専門的な知識をどう教育にいかすのか、実務家教員とアカデミックな教員との連携のあり様をどうするのか、実務家教員の15回の授業の体系性をどう確保するのか、ケーススタディをどう開発し集積するのかなど、相当の工夫と開発が必要である。

第五は、今の30歳代の職員にはこれからの業務のあり様を考えると英語運用能力が必須となる。そのためのカリキュラムの制度設計が必要である（海外スタディーなど）。

第六に、修了生の博士課程後期課程への進学時の制度をどう設計するのかという課題も重要である。

②文献調査

広島大学高等教育研究開発センター高等教育研究叢書「大学職員研究序論」（大場淳・山野井厚敦徳編 2003/3）の「第Ⅲ部 大学職員の養成活動」の各論稿から、「大学アドミニストレータ養成大学院」の検討に当たって論点を拾い出し、筆者の見解も入れてまとめると、以下の通りとなる。

- 1) 開講時期・時間について、現職職員の場合には、夜間・週末の開講、オン・デマンド型講義、短期集中型、 Semester 完結型などが考えられる。また、現職職員の事情に合わせて、長期滞在型、「科目履修+短期在籍」型、通信制など多様な形態が考えられるが、その場合には形態に合わせた学費方式の検討が必要となる。
- 2) 教育内容には基本的な「問い」が二つある。それは、学術的か実践的かと、対象とする学生（新規大学卒業者か大学職員の現職者か）と学生に学ばせる大学マネジメントのレベル（理事、部次長、課長など）である。後者については、プログラムとして経営職プログラムと管理職マネジメントプログラムが考えられる。また、これらのプログラムは独自の集中セミナーとして開発することも可能である。
- 3) 教育内容を実践的なものとするには、例えば、実務経験3年以上の条件を付した上で、ケーススタディと討論時間の確保（各大学の情報交換を含めて）、実務家（教員）による教育、現職（大学）経営層のリレー講義、インターンシップ、CO-OP教育、ワークショップなどの多彩な講義形式を取り入れるとともに、まとめて議論できる研究合宿なども必要である。
- 4) 実践的な教育の困難性は、職種、職位など職員の多様性から、大学院教育としてのレベルを確保しながら、講義のテーマと実践性の焦点をどこに合わせるのかということにある。学術的な大学院教育と実践的（「専門職業人」養成）な大学院教育とをどうバランスさせるのかという問題もある。これには二

つを分離して、前者を「連合大学院」あるいは「研究科横断プログラム」などの形式で学ばせることも、一つのアイデアである。

- 5) 「大学アドミニストレータ養成大学院」には定評のある教育体系やその内容がまだ確立していないことを考えると、シラバスを充実させることが必要である。シラバスには、授業スケジュール、参考文献、各授業のテーマ、授業方法（個人研究、グループ研究、プレゼンテーション、講義など）、予復習の指示、成績基準、修了時に身につく具体的な能力、Semester 修了時のペーパー提出などの記載が必要である。
- 6) 専門職的な職域に見合った「専門コース・トラック」の検討も重要である。
- 7) 「Ⅱ-2-(1) 業務の発展と職員の力量」で、今日的な業務の特徴として、成果創出、改善・改革の継続、社会的情報発信を指摘し、これらを「束ねる総括に位置にある」のが大学評価であるとした。この意味から、今日的に必要で重要な科目として大学評価をカリキュラムにおく必要がある。「大学評価論」は、大学評価の思想と理論、その歴史、世界各地の大学評価の取組み（到達点と課題）などとともに、職員業務としての実践的な大学評価（=改善・改革、成果の「発展・定着・創造」あるいは「目標-成果」検証サイクルなど大学評価業務の創造・開発を含めて）についても講義できるものでなければならない。

大学院設立は、大学院学生（新規大学卒業者、現職など）の主力をどこに置き、その構成をどうするのか、定員をどのくらいの規模で考えるのか、その長期的な確保の見通しをどうつけるのか、専門職大学院、独立大学院、既存研究科のコースなど、どのような合理的な設立形態とするのか（教員体制が大きく変わる）、どこに焦点を合わせて実践的な教育プログラム（1年コース、2年コース、長期滞在などを含めて）を開発するのか、そのプログラムのディシプリンはどう考えるのか、体系的な修士レベルの講義ができる実務家教員をどのように確保するのか、学費額はどのくらいの水準にするのか、など多くの調査、検討すべき課題がある。立命館らしい「大学アドミニストレータ養成大学院（仮称）」の設立にむけて調査、研究を大胆かつ精力的しかも精緻にすすめな

ればならない。

IV. 大学幹部職員養成プログラム

1. 大学幹部職員養成プログラムの概要

先に章を改めて説明するとして大学幹部職員養成プログラムについて、総括的にこの2年間の取組みを振り返る。

大学幹部職員養成プログラムは主に「大学行政論Ⅰ」(前期セメスター)、「大学行政論Ⅱ」(後期セメスター)、政策立案演習(通年)の3科目で構成されている。開講は、立命館大学の学部の学事日程に合わせて組み、「科目」は年30回で構成している。以下にプログラムの概要と課題を簡潔に整理する。

(1) 定員

定員は18名としている。政策立案演習では受講生に年3回の発表を課している。1時限に2名が発表するとすれば定員18名が一巡するのに9回を要し、年に27回の時限が必要となる。三コマを余裕な時限と置くと、18名がマックスとなる。定員の中には、専任職員に加えて、学校法人立命館が出資している株式会社クレオテックの社員1名と立命館生活協同組合の職員1名の枠が含まれている。18名は3名の専任研究員に所属し、特別演習(ゼミ)を中心に政策立案演習の指導を受ける。専任研究員3人体制のもとでは、政策立案演習の負荷を考えると、18名がマックスの定員となる。

2005年度は19名が、2006年度は18名がプログラムを受講した。2007年度は18名が受講することになっている。

(2) 受講申込みと決定

プログラム名は大学幹部職員養成プログラムとしているが、その実質は「大学幹部職員」となりうる人材の基礎的な力量の育成である。募集は、政策立案演習が職場の積年の課題や種々の理由でこれまで手のつけられなかった問題あるいは学園の重点課題などをテーマとして調査、研究し、政策の検討を行うとしてしていることから、それらの課題や問題を政策化できる職場経験を有する者が対象となる。このために、応募は「部長・次長からの推薦(指名)または本人の希望に基づく職場推薦(株式会社クレオテックと立命館生活協同組合の職員はそれぞれ責任者の推薦)」としている。推薦制には、もう一つの

意味がある。それは、受講生の政策立案演習の発表に当たって上司の同席とコメントを求めているので、部長・次長あるいは職場の推薦制によって、同席とコメントの「義務」化を担保している。当然であるが、推薦にあたっては「積極的な受講の意思と熱意のある者」が前提の条件となる。

推薦された応募者は、テーマ、研究の主旨(目的、方法、作業日程など)、部次長等の推薦理由を記載した研究計画書を提出する。総務担当常務理事と専任研究員で構成する選考委員会で研究計画書を中心に選考し、12月中旬頃に次年度の受講生を決定する。

2005年度は27名の応募があったが、2006・2007年度は、受講を希望する者が職場の中心や中堅であり、金曜日の職場離脱が業務への責任(感)から困難であると断念しているのか、あるいは、仕事と並行してすすめる政策の調査や研究、そしてそれを政策にまとめる「シンドサ」によるものか、応募は定員とほぼ同数であった。

プログラムの修了は、学校法人立命館における課長昇進を検討される際にその条件として加えられることになる。プログラムの修了が要因であるかどうかは人事のことであるので判別しないが、2005年度の1期生は受講中に1名が課長となり、修了後の2006年度4月に2名が課長となった。2006年度の2期生は、受講予定者1名が年度始めの2006年4月に課長となり、修了後の2007年3月には1名が課長となった。同時に1期生1名と2007年度の3期生予定者1名も課長となった。

応募にあたっては女子職員の積極的な受講を奨励している。女子職員の受講は2005年度が5名、2006年度が4名で、2007年度は6名の予定である。

受講生の応募時の年齢区分は次の通りであった。募集要項では年齢については触れていないが、先にふれた職場経験を有し、「大学幹部職員」となりうるような人材とすれば、30歳前後から40歳前後あるいは課長補佐クラスが中心となる。その上でテーマを政策化できるために、少なくとも3年以上の現在の職場経験が望ましいと考える。

	2005年度	2006年度	2007年度
～29歳	1	6	2
30～34歳	12	5	9
35～39歳	5	5	3
40歳以上	1	2	4
(うち 課長補佐	8	9	10)

(3) 受講者の義務

受講者には大学幹部職員養成プログラムの修了要件として次の義務が課せられている。

- ・ 金曜日午後のプログラムの出席 (出席のため公式に職場離脱が認められている。原則としてプログラムを3回欠席すると除籍としている)
- ・ 受講期間中に「日本語文章能力検定2級」を合格すること
- ・ TOEICを受験すること
- ・ 他大学等調査 (研究旅費補助: 旅費規程の旅費・宿泊費の半額補助。上限3万円で年2回まで) への参加
- ・ 大学行政管理学会への入会と研究集会や研究会での研究発表
- ・ 受講者の政策立案演習の発表時には当該職場の次長と課長の出席とコメント
- ・ 海外研修 (旅費、交通費は実費補助) の参加
- ・ 大学行政論のレポート提出と講義での質問

これらの義務は杓子定規には適用していないが、大学幹部職員養成プログラムの修了要件としている。

(4) プログラムの編成

①開講日

プログラムは立命館大学の学部の学事日程にあわせて、毎金曜日 (前期セメスター15回、後期セメスター15回) の午後に組まれている。

②時間割

2007年度の時間割は次の通りである。

1 時限 (13:00~14:30)	{	前期 調査設計 後期 統計解析
2 時限 (14:40~15:40)		特別演習 (ゼミ)
3 時限 (16:00~17:30)	{	前期 大学行政論 I (「課題文」提出 (A4 1枚以内)) 後期 大学行政論 II (「考えたこと」レポート提出 (同))
4 時限 (18:00~19:30)		政策立案演習 (「発表者への意見」レポート (A4 1枚以内))

2005年度は1時限目をおいていなかった。2006年度は政策立案演習において、実地調査やアンケート調査など、自らの一次資料に基づいて政策を検討することを義務づけた。そのために調査分析の統計処理の知識が必要とな

り、2006年度は前期に60分の統計解析入門を開講した。2007年度はこれを充実させ、時間も通常の授業と同じく90分とし、前期を調査設計、後期を統計解析として開講することとした。

特別演習 (ゼミ) の運営は、分属している受講生 (ゼミ生) と担当する専任研究員に任されている。受講生の政策立案演習の発表準備、前週の講義の意見交換、トピックな話題の議論、あるいはテーマを設定しての討論など多彩に運営されている。

③大学行政論 I

〔狙い〕

大学行政論 I は、これまでの学園・教学創造を所管の部の業務にかかわって部次長が担当するリレー講義である。第一の狙いは、第三次長期計画以降の所管の部の業務について、その歴史的経緯や発展、学園・教学創造に果たした役割、その到達点と今日の課題や展望など、立命館職員としての基礎的な知識を受講生に理解させることにある。リレー講義をうけることによって、受講生はほぼすべての業務領域をカバーした形で、第三次長期計画以降の学園・教学創造の基本的な取組みを理解できる。この理解は、政策立案演習において受講生が自らの研究テーマを学園史の中に位置づけ、その意味や意義を考えることを助けている。これは第二の狙いである。

講義テーマは立命館の職員として学園・教学創造にかかわる基本的な知識を網羅できるものとしているが、学園の基本課題あるいは重点課題、教育研究の改革の動向、APUと初中等教育の取組みについては、留意した編成としている¹⁾。この2年間のテーマ編成では、学生論、青年論、課外活動の分野が弱い。

〔講義の主な内容と柱〕

講義の主な内容は次の通りである。

- ・ 部における第三次長期計画以降の主要な課題の取組みと到達点・課題
- ・ 学園の発展 (学園・教学創造) に果たした役割
- ・ 今日の情勢のもとでの基本課題とその「解題」並びに基本的な展開方向など
- ・ 国公私の他大学動向や社会的要請など

部次長はこれらの内容を簡明にまとめ、そのポイントを60分で講義し、30分の質疑を受ける。60分にまとめ講義するということは、講義する部次長の力量が受講生

に試されていることにもなる。外部セミナーで立命館の様子を知らない参加者に話すのではなく、濃淡はあってもそのテーマについて知っている受講生に話すということは、取組みの事例の紹介としてではなく、取組みの学園史あるいは当時（あるいは現在）の高等教育や他大学比較における意味や意義あるいは先見性や先進性、取組みの困難とそれを乗り越えた工夫や知恵（実践報告）、今後の動向や展望について、受講生に理解させるものでなければならない。部次長にとっても改めて所管の部の業務について整理する機会ともなっている。とくに60分という「短い」制約の中で、上記の四つの「柱」について簡明にまとめ話すためには、事前に相当の「授業準備」が必要であり、一夜漬けでは「馬脚を露す」ことになる。

〔課題レポート〕

受講生は、テーマに関連して「一捻り」されたレポート課題²⁾をA4版一枚にまとめ、レポートを次の月曜日に大学行政研究・研修センターに提出する。受講生の多くは、課題に沿って自らの意見や考えを毎週A4一枚のレポートにまとめなければならない、復習になるとともに、文章をまとめる力がついたと評価している。

受講生全員のレポートと聴講生が提出したレポートは、週の半ばにまとめて大学行政研究・研修センターからメールで受講生と聴講生の全員に返却される。このレポートを読むことにより、受講生は課題に対するそれぞれの考え方や新しい着想などを交換できることになる。なお、受講生からは、質疑の時間が30分と限られているので、レポートへの意見交換やその活用を含めて特別演習（ゼミ）での討議を要望する声が多く、一考を要する。

④大学行政論Ⅱ

大学行政論Ⅱは、高等教育等の教育に関わる基本的な知識や、他大学や行政の動きなどの今日的課題について、碩学や担当の方々から教授いただく科目である。

講義のテーマは、文部科学省高等教育政策、国公私等の大学改革事例、大学の国際比較などの高等教育論、初等教育から高等教育までの教育（事情）論、研究振興政策・行政、学生論、私大経営論、大学関係法務、個別大学事例（紹介）、U S Rなどである。テーマは、その年度の学園を取り巻く情勢との関係で変えている。2005年

度は大学経営や法務に、2006年度は外国を含む他大学の動きに、2007年度は大学教育に比重をおいた編成としている³⁾。これも講義60分、質疑30分としている。

〔三つの意味〕

大学行政論Ⅱの意味は三つある。

第一の意味は、大きなテーマを60分で講義いただくために、テーマを深めることより、広く問題状況や他大学等の取組みを学ぶことによって、テーマについて問題意識・関心を涵養することである。これは、講義を契機に受講生各自が、新聞、関係するHPや雑誌など情報を収集したり、学習することを期待している。この点にかかわって、『IDE』、『大学時報』、『カレッジ・マネジメント』、初中等教育関係誌など、関係する雑誌の講読や閲覧は、職員の仕事にあたっての基本である。

第二の意味は、問題意識・関心の涵養とも関係しているが、講義全体を通して受講生の政策立案演習の研究テーマのもつ社会的な意味や位置付けを改めて考えさせることである。すなわち、受講生の研究テーマの学園内における意味や意義あるいは位置付けだけでなく、そのテーマが社会的な広がりや他大学との共通性をもっていることなど、その社会性を認識させることである。この認識は、研究テーマにかかわる他大学の取組みに学ぶことの意味の重要性和有効性を理解させるとともに、政策立案演習の論文が立命館だけでなく、他大学においても共通性と実効性をもっていることを理解させている。

後者の理解は大学行政管理学会の研究集会の発表に当たってとくに重要である。大学行政管理学会の研究集会での研究発表が、立命館の事例あるいは実践の報告としてだけでなく、研究論文あるいは政策論文として発表する場合には、テーマが他大学の問題状況と共通性を持っていることが必要である。それは、共通性が研究成果の共有や提起する政策の他大学における実効性の前提となるからである。

第三の意味は、第一と第二の意味の帰結であるが、この講義を受けることによって受講生は、学園、業務を取り巻く社会と他大学の動きを敏感に捉えることと、その動きに学園や業務において迅速に対応することの重要性を学ぶことである。具体的に学ぶとは、情報を機敏にキャッチし、情報から学びあるいは業務機会を発見し、学園や業務の新しい政策や取組みを創り上げるという業務感覚や業務スタイルを確立させることである。

このように、大学行政論Ⅱは職員がややもすると「学園内」という狭い視野から業務を検討しがちであるところを、その視野を社会性のある広がりを持ったものにしていく。

受講生からは、講義時間が1時間と短いのでそれを効果的に使うためにも、あるいはポイントを絞った講義とすることも、事前に必読文献を指定してほしいとの要望がある。また、概説的な講義より実践報告的な講義を望む声もある。講義テーマや講師の準備との関係もあるが、可能な工夫は検討する必要があると考える。

〔受講生レポート〕

受講生は、A4版一枚に講義を受けて「考えたこと」をまとめて、次の月曜日中に大学行政研究・研修センターに提出する。このレポートも同じく週の半ばにまとめてセンターからメールで受講生と聴講生の全員に返却し、それぞれの講義の「受け止め」や「考えたこと」について交流できるようにしている。

なお、立命館の職員、株式会社クレオテック社員、立命館生活協同組合職員は、大学行政論Ⅰ・Ⅱとも業務に関係するテーマについて聴講が認められている。折角の機会であるので大いに活用してもらいたい。また、10月、1月を中心に時宜に合った特別講義⁴⁾を組んでいる。

⑤政策立案演習

ここでは、政策立案演習の仕組みについて紹介する。政策立案演習の内容については別項で説明する。

政策立案演習で受講生は3回発表を行う。受講生の発表には上司すなわち次長と課長の同席を求め、上司としてのコメントを義務付けている。

〔3回の発表〕

3回の発表の組み立てと、期間、発表制限時間、発表内容は、ほぼ以下の通りである。

第一回（研究構想発表 4月～6月）

- ・受講生（15分以上18分以内）
研究テーマ、研究方法、研究計画
- ・上司（次長と課長）コメント（5分以内）
職場あるいは学園における研究テーマの意義・意味、業務における位置付け、上司・職場の援助・

協力など

第二回（研究中間発表 6月～7月）

- ・受講生（15分以上18分以内）
論文の構想とラフ（下書き）、政策の概要、最終論文までの研究計画
（大学行政管理学会（9月）における論文発表）

- ・上司（次長と課長）コメント（5分以内）
政策立案の上司としての見通しと政策への期待、業務・職場・学園における政策の意味など

第三回（論文発表（論文審査会） 10月～12月）

- ・受講生（15分以内）
論文発表
- ・上司（次長と課長）コメント（3分以内）
政策の職場あるいは学園に持つ意義・意味、政策「実行」のための条件・体制等の確保策

〔発表内容〕

受講生の発表は文書と口頭で行う（パワーポイントの使用可）。多くの受講生は発表の前に職場の業務会議や特別演習（サブゼミ）などで事前発表（予行練習と職場の方やゼミ生の意見による加筆修正等）を行っている。

文書は最終の政策立案演習論文の形式で作成するものとしている。章立ては以下のものを必須とし、追加や細分は認めるが、章の削除はできないものとしている。

タイトル（政策テーマ） 研究者名（受講者、上司、指導教員の「共同論文」） 研究の背景－問題意識、問題状況、解決すべき問題、これまでの学園や他大学等の取り組み状況や到達点、成果など 研究目的－政策テーマ（とその学園あるいは社会における意義・意味） 研究方法－問題の実証のための「独自のリサーチ」を含めて 研究計画－第三回発表までの大日程と大学行政管理学会発表までの小日程 研究内容－（現段階でイメージがある場合はその概要を） 政策提起 研究のまとめ－（新たな知見や政策が実行された場合の成果のイメージ（とその学園あるいは社会における意義・意味）） 残された研究課題－政策テーマの絞り込みのため「手付かなくなった問題や課題」など

第一・二回の発表では、これから研究を進めていく、あるいはその途中であるので書けない章や項があるが、それらの章や項は章立て、項立てのみでよいとしている。

なお、2006年度から研究方法と研究計画には、文献研究だけでなく、必ず実態のヒアリングやアンケートなど独自のリサーチを実施するものとしている。すなわち「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に（政策的に）解決する」の「具体的解明」は、他の既存の資料とともに、必ず自ら調査した一次資料を使用して行うものとした。これは調査設計と統計解析などの手法を実践的に取得するためでもある。

⑥他大学職員等の聴講

他大学の職員や学園に関係する企業の社員の方には、「大学行政論」あるいは「大学行政論と政策立案演習」の聴講（1 Semester 10万円）を認めている。毎年、10名程度の方が聴講されている。

⑦プログラムの特徴

この節のしめくくりとして、改めて大学幹部職員養成プログラムの特徴をまとめると、次のように整理できる。

- 1) 大学行政研究・研修センターの専任研究員と大学幹部職員養成プログラムの「大学行政論Ⅰ」の講師は、現職の職員と元職員が担い、「職員の、職員による、職員のための」センターであり、プログラムである。
- 2) 大学幹部職員養成プログラムは、「座学」でなく「実学」を目指す。それは、職場、学園の「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に（政策的に）解決する」ことである。すなわち、問題発見力、課題設定力、政策的立案・提起力、実践・成果創出力など、総称して「仕事力」を育成することである。
- 3) 大学幹部職員養成プログラムは、職場と往復して仮説を検証し政策を練り上げていくという「アクション・ラーニング」的要素と、受講者の次長、課長、また職場も受講者の「調査、分析、研究」に協力し「職場ぐるみ」で政策を創り上げるという「学習する組織」的要素を持っている。総じて実践的に職場の政策立案・提起力の向上・強化をめざしている。

4) 大学幹部職員養成プログラムの政策立案演習の政策論文は、「政策アーカイブス」となり、その集積から帰納的に実践的な「大学行政学」（「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な結合のあり方を、実践的見地から探求する学問」『大学時報』 Jan. 2005 P.102）の確立を目指している。

5) 講義科目である大学行政論Ⅰ・Ⅱと政策立案演習とは実践的に関連させている。大学行政論Ⅰは、「企業内大学」の立命館版という色彩もっている。受講生はそれぞれ課題について学びながら、政策立案演習における研究テーマの学園における歴史的位置や今日の意味・意義を明らかにすることに役立てている。大学行政論Ⅱは、大学行政論Ⅰと同様に、受講生はそれぞれテーマについて学びながら、政策立案演習における研究テーマの高等教育情勢などその社会的な意味や位置を明らかにすることに役立てている。

「5）」の特徴がどこまで発揮できるかが「4）」の「大学行政学」の実践性を規定することにもなる。大学行政論Ⅰ・Ⅱは、研究テーマを学園史という流れと高等教育情勢など社会の拡がりの中で考える契機となっている。この契機とそこでの政策の具体的な検討は、政策が個別・特殊なものであっても、政策が課題の今日性・現代性を有し、組み立ての汎用性・共通性を持っていることを担保するものとなる。この今日性・現代性と汎用性・共通性が、政策アーカイブス「から帰納的に実践的な『大学行政学』」を検討することを可能とする。受講生が大学行政論Ⅰ・Ⅱをどのように受け止め、政策立案演習の政策にどのように反映させるかは、大学行政研究・研修センターの特徴である実践性を、どの程度に具体的なものとするのかを決めることにもなる。

(5) その他の取組み

①他大学調査と海外研修

大学幹部職員養成プログラムの一環として、夏に東京を中心に政策立案演習のテーマの他大学等の調査と海外研修を組んでいる。基本的には業務上全く都合のつかない場合を除き、全員が取組みまたは参加するものとしている。

他大学調査は、テーマに関する先進あるいはユニークな事例調査となるため、論文作成の有益な情報源となる。

同時に受講生は、訪問先の方との知己を得てそれ以降もいろいろご教授をいただいている。

ここでは主に海外研修の「効用」について整理する

海外研修は、2005年度は2班にわかれてアメリカのボストン地域へ、2006年度は1班はアメリカのボストン地域、他の1班は英国のロンドンとエンジバラへ行き、大学や機関を訪問した。受講生は、それぞれの年度の「海外研修報告書」をまとめている。

以下に海外研修で学んだ、あるいは再認識した主な点について整理する。

海外研修は、それまで文献等で学んでいたこと、知っていたことを直接に各大学等の現場で「アドミニストレータ」からその現実を聞くことによって、知識と理解が深まり、あるいは誤解が正され、さらに新しい事情や様子がわかり、受講生はおおいい見聞を広めてきた。まさに「百聞は一見に如かず」である。

〔「百聞は一見に如かず」〕

英米の大学を問わず、大学の幹部職員（アドミニストレータ）は修士号を持ち、担当業務の専門性に誇りとアイデンティティを持ち、学生や教員のニーズを探り、それにこたえる業務を創造・開発し、そのキャリアの開発を常に図っている。その姿は、日本の大学職員とはそのあり様が違おうとしても、また、受講生はそれらを「知っていた」としても、直接に話しを聞くことは、新しいキャリア開発や業務の専門性「強化」にむけて強烈な刺激や動機付けとなっている。

また、受講生は、英米の大学では学部は教育機関であり教員もそのように捉えていること、留学生の受入が財政政策の重要な柱ともなり重点的な課題とされていること、英国は日本の大学評価制度の「お手本」となり先行していること、多くの職場が「アドミニストレータとスタッフ（クラーク）と学生雇用」という合理的な編成になっていることなども、改めて実感を持って学んでいた。

政策立案演習のテーマとの関係では、業務のシステムやプロセスあるいはフローが近似しているものについては、それがすぐに取り入れることができるかどうかは別にして、その発想を含めて大いに参考となっている。例えば、それらは、図書館、新入生オリエンテーション、初年次（導入期）教育、小規模リベラル・アーツ系大学の寮政策、課外政策などである。

〔彼我の異同一政策形成過程への職員の参画〕

海外研修は、それが政策立案演習のテーマに直接に参考になるかどうかは別にして、彼我の異同による日本の大学や教職員の特殊性を具体的に理解することによって、大学職員として大いに見識をひろめることになる。

この点で最も重要なことは、英米の大学では、大学や部の政策は役職のアドミニストレータの仕事であり、それ以外の職員はその形成過程に参画できないということである。立命館は役職者だけでなく、職員にもさまざまな機会や形態で政策形成過程に参画できるシステムと制度を持ち、現実それが機能している。この対比において、受講生は改めて次のことを認識した。第一は、立命館流の政策形成過程の優位性である。第二は、一人ひとりの職員および職場全体がその過程へより一層積極的、主体的に参画し、優位性を具体の形のあるものとすることの重要性である。そのために、第三に、政策立案力量を強化することの重要性である。第四に、政策形成過程に積極的、主体的に参画するということは、具体的に政策を立案するだけでなく、それを実行し成果を創り出すことまでを含む責任を有するという、責任の重さである。このような認識は、受講生が政策立案演習の意味をとらえ返したり、日々の仕事に対する姿勢と責任を改めて見直したりすることにつながっている。

〔彼我の異同一担当業務の専門性への誇りとアイデンティティ〕

もう一つ重要であると考えられることは、幹部職員に限らず、英米の職員が担当業務の専門性に誇りとアイデンティティを持っていることと、常に学生や教員のニーズを探っていることである。当然、ニーズを探ることは、それにこたえて業務を改善・改革したり、業務を創造・開発したりして、ニーズにこたえる新たな成果を創り出すことになる。そして、その成果が業務の専門性を強化し、誇りとアイデンティティを強め、キャリアを積み上げていくことになる。職員は、専門性やキャリアをより活かせる場所、また、より開発できる場所へと流動していく。流動ということからか、英米の職員は他大学や競合校の情報についても詳しい人が多い。

このようなことは、多くの職員がすでに文献等で知っていることである。そして、このようなことは、人事（職務・職位毎に募集され、キャリアが採用に大きい比重を占める）や職場の業務編成・体制などの違いがあり、

専門性を育成し活用する仕組みや体制は日本にはないとして、問題提起的にしか受けとめないことが多い。しかし、担当業務の専門性への誇りとアイデンティティ、日常的なニーズの探索と改善・改革の検討、具体の成果創出という業務スタイルは、日本の大学や職員の仕事振りにおいて、次のような問題提起あるいは質問として読み換えることができる。職場および担当業務について、その業務対象者の基本のニーズは何で、どこにあるのか、基本課題あるいは重点課題は何であり、どのように政策化、計画化されているのか、あるいは、しなければならないのか、改善・改革の取組みの具体の成果は何であるのか、業務が「全国最高あるいは一流レベル」であるのか、その「特色・強み・個性」は何なのか、これらの諸点について競合校との比較はどうか、さまざまな質問を立てることが可能である。これらの質問の「具体の答え」が、現在の日本の大学と職員における「担当業務の専門性への誇りとアイデンティティ」となるのではないか。大いに考えさせられる点である。

海外研修の狙いは、第一に海外大学について新しい知識や見聞を得るとともに、第二に立命館では当たり前であることが外国の大学等では考えられない、またその逆もあることを発見することにある。さらに、新しい知識や見聞、あるいは彼我の異同を、職員の位置や役割・任務、業務の内容と水準、制度やシステムなどについての問題提起として「読み換える」ことも、第三の海外研修の狙いとなる。

〔海外研修を一層実りあるものにするために〕

海外研修を一層実りあるものにするためには、彼我の異同を事前に調べた上で質問を用意すること、応対してくれる訪問大学の役職者など、ヒアリング者の職位などを間違えないこと、現地の力のあるコーディネータを得ることなどが重要である。海外研修は、次年度以降もさらに工夫し、効果的なものとする。

なお、海外研修をより効果的なものとするためには、海外大学のHPや文献さらにはメールなどにより、日常的に海外の高等教育事情を蓄積し共有することが必要かつ重要である。そのためには、翻訳ものだけでなく、生の情報をタイムリーに集約することが必要である。これからの職員には英語に限らず外国語能力が必須である。

②大学行政管理学会の研究集会での研究発表

〔大学行政管理学会への入会〕

政策立案演習の日程は、前期に発表が2回となる過酷な日程となっている。これは、受講生が政策立案演習において調査研究した内容を9月に開催される大学行政管理学会の研究集会において、研究発表の「他流試合」を行うようにしているからである。

大学行政管理学会は「プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指して、まずは『大学行政・管理』の多様な領域を理論的かつ実践的に研究することを通して、全国の大学横断的な『職員』相互の啓発と研鑽を深めるための専門組織」である。この趣旨と大学幹部職員養成プログラムの目的が全く一致している。受講生は大学行政管理学会に入会し、そこで「理論的かつ実践的に研究」したことを発表し、多くの学会員の方と意見交換し、学び、「相互の啓発と研鑽を深め」ることにある。

〔大学行政管理学会研究集会での研究発表〕

研究集会での受講生の発表は次のような効果をもたらしている。

- 1) 政策立案演習の論文を9月の学会発表にむけて「一つの論文」としてまとめなければならない、「論文」作成の重要な“経験”となっている。

受講生は、大学行政管理学会の研究集会における研究発表論文（研究論文あるいは政策論文）と政策立案演習論文の「2本」を仕上げることになる。日程の厳しさ（4月授業開始で9月発表）、調査研究の進捗状況、論文の「出来」への不安などから、受講生からは、代表者の研究発表とするか、あるいは次年度に完成した論文を発表したいとの意見があるが、次に述べる「2）」の成果や大学院学生の例を考えると、現行の方式が適当であると考える。

- 2) 学会での発表は学会員の方の積極的な意見や批判によって、受講生に次のような理論上の成果などもたらさせている。
 - a) テーマや内容の「全国（的通用）性」と「立命館（的特殊あるいは個別）性」を客観的におさえさせている。
 - b) 研究テーマの社会性や今日性、調査研究方法の的確性、研究内容の具体性・実証性、論文として

の論理性と新規(創造)性などについて、理論的な刺激と収穫をもたらさせている。

- c) 例えば、「学びと成長」を軸とする論文の枠組みや理論展開など、「立命館的発想」の優位性や重要性を再認識させるとともに、学会で研究発表や他大学実践報告から新たな視点や発(着)想を学ぶ契機とさせている。
- 3) 全く立命館のことを知らない他大学職員への発表は、学内で通用している用語や論理が通用せず、正確な論文の記述や的確な社会で適用することばへの言い換えなどの勉強をさせている。
- 4) 短時間での研究発表は、「3)」の問題を含めて「相手に理解してもらうプレゼンテーション」の学習の場とさせている。
- 5) 他の発表論文に比し、「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に(政策的に)解決する」という政策論文の具体性と実践性を改めて認識させている。

このように大学行政管理学会研究集会は、政策立案演習論文の水準を高める重要な節となっている。大学行政管理学会での受講生の発表は、大学院学生が専門とする学会に所属し、学会での研究発表をめざし論文を作成し、学会での意見や批判によってさらに研究をすすめる、論文を完成させていき、そして最終的に博士論文を仕上げていくのとはほぼ同じ役割を果たしている。受講生にとって博士論文の位置にあるのが、政策立案演習の第三回発表の政策論文の完成稿である。研究集会での研究発表がこのような効果をもたらすのであれば、規模は小さくなるが地域毎に開催されている研究会も同じような効果をもたらすことになる。受講生は地域毎の研究会にも積極的に参加しおおいに発表すべきである。この取組を奨励する必要がある。

[大学行政管理学会で学ぶ重要なこと]

大学行政管理学会へ入会することは、研究集会で発表するというだけの意味ではなく、さらに大きい意味を持っている。一つは、研究集会のテーマ毎のワークショップでの議論、他の学会員の研究発表とその質疑、さらには懇親会での交流を通じて、改善・改革に真摯に取り組んでおられる、あるいは研究や研鑽に真摯に取り組んでおられる学会員(他大学職員)の方々とは知己を得ることである。仕事においても、個人の成長にとっても、貴重な財産となる。

もう一つは、そのような方々との意見や情報の交換を通して、また、他大学の先進や先端の取組みなどから、受講生は立命館の「学園・教学創造は決して先頭ではない」、「この分野の取組みが遅れている」、「改善・改革のテンポが鈍い」、「職員の力量がこのままでは改善・改革が危ない」など、具体的かつ多様に「学園の危機」を感じ取っていることである。研究集会の参加は、このような「皮膚感覚」のリアルな「危機」認識を職場で報告し、政策課題を特定し、学園あるいは職場の取組みを組織化する多くの芽を生み出す可能性を持っている。ここには研究発表以上の意味がある。受講生だけでなく、多くの職員が大学行政管理学会に入会し、学園の会員が全国大会や研究集会は勿論、地域毎の研究会にも積極的に参加することが重要である。そこで、発表を行い、上記のような効果を得、また力量を高め、仕事を「高度化・専門化・(高)付加価値化」の重要な契機とすることも重要である。大学行政管理学会の研究会は、いうなれば、大学幹部職員養成プログラムの「大学行政論Ⅱ」の「実践版」である。

なお、「プロ」には専門知識・スキルと実績、職業倫理、仕事の自律性と自己責任、職能団体の要件があるといわれているが、学会は「仕事の自律性と自己責任」以外の要件を具備し、「プロとしての職員」を目指す格好の組織である。立命館の職員は学会活動に参加し、より広い視点で謙虚に仕事と力量を見直さなければならないであろう。

2. 政策立案演習

(1) 政策立案演習の論文テーマの設定

[論文テーマの柱]

「Ⅳ-1-(4) プログラムの構成」でもわかるように、政策立案演習は大学幹部職員養成プログラムを総括する位置にある。政策立案演習では、受講生は次のような柱でテーマを設定する。

- ・職場の積年の課題
- ・何らかの事情で手のつけられなかった職場の課題
- ・学園の基本課題や重点課題を職場に引き寄せた、あるいは職場で受け止めた課題
- ・その他、学生・生徒・児童にかかわる課題やその実態調査・分析など

上記の柱立てから、受講生のテーマの調査、研究は一筋縄ではいかない、困難のものが多くなるが、テ

ーマは魅力的で興味深いものが多い⁵⁾。また、その多くは、調査研究としても、政策としても、またその業務(領域)としても、フロンティアとしての位置にあるといえる。例えていうなら、受講生は政策立案演習の論文完成が「終わり」ではなく、むしろ論文が積年の課題、手のつけられなかった課題などの仕事としての「始まり」である。すなわち。この政策論文を「初校」として、さらに調査研究を深め、推敲を重ね、二つの「ジッコウ」(実行性 execution と実効性 effectiveness) をクリアし、具体的な成果を出す「校了」まで、追い続けなければならない。「初校」から「校了」まで追いつける経過が、大学幹部職員養成プログラムで学んだことを身につけ、実力とする道である。

[テーマの絞り込み]

テーマがどこまで具体的に絞り込まれているかが、政策論文の出来具合を決することになる。この点については、すでに大学幹部職員養成プログラムの1年目の経験をまとめた拙稿の研究ノート「政策立案演習の『技法』—『実践的に解決する具体的な問題』の絞り込み」(『大学行政研究(創刊号)』P.273~286)に詳しく整理している。本稿では立ち入らないが、絞り込みの必要性について簡単にふれておく。

問題とは、現実と「あるべき姿」とのギャップであるといわれている。問題の解決とは、ギャップを埋めて「あるべき姿」を実現させることである。政策とは、このギャップを総合的、体系的に埋めて「あるべき姿」を実現する仕組みや仕掛けである。総合的、体系的に埋めるためには、問題の構造(ギャップの現れる仕組み)と論理(ギャップの現れ方・道筋)を分析しなければならない。この問題分析の具体の広さと深さが、政策としての総合性と体系性を具体的に規定することになる。この具体が政策の二つの「ジッコウ」(実行性 execution と実効性 effectiveness) を担保し、具体の成果を創り出すことになる。問題を絞り込むとは、受講生の力量と条件で、問題の構造と論理を具体的に分析できる見通しがもてるものまで問題を狭め、具体化することである。すなわち、問題の具体の分析から政策としての総合性と体系性が引き出せるところまで、問題を具体的にすることである。絞り込みに失敗すると、現状の問題点と「あるべき姿」を比較し、問題であるギャップを「政策課題」として並列して調査研究が終わることになる。テーマの設定と問題の

絞り込みは極めて重要である。

[テーマの最終決定]

政策立案演習は受講生の政策立案力量の向上強化を図るものであるが、テーマは前述したように、職場の積年の課題や手のつけられなかった課題あるいは学園の中期計画や重点課題を職場で具体化した課題などであり、政策論文が学園の前進や躍進を担うと同時に、大学行政研究・研修センターの研究実績の積み上げに貢献するものでなければならない。受講生には問題の絞り込み以外にも、業務と別に論文を仕上げるという「時間的制約」という重要な問題がある。テーマの最終決定は、受講生と上司に相談するが、これらのことを勘案して、専任研究員である「指導教員」が判断するとしている。政策立案演習の論文には文字通りの政策論文とともに、大がかりな調査を行い、まとめ、政策課題を提起する調査報告書も論文として認めている。この判断も「指導教員」が行う。調査報告書については上記の拙稿をご参考いただきたい。

以降の整理や記述は政策論文を対象としている。以下に、2年間の経験を踏まえて、拙稿と重複しない政策立案演習のいくつかのポイントについて整理する。

(2) 政策立案演習の政策とは

[政策立案演習論文と学部のゼミ論文との違い]

政策立案演習でいう政策とは、「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に(政策的に)解決する」ものである。問題は、政策論文にどこまで具体的問題の解決策を盛り込むかである。同じように具体的問題を研究テーマとする政策立案演習の論文と学部のゼミ論文との違いは、「具体的問題を、具体的に解明」するところまでは基本的に同じであるが、ゼミ論文であれば「解明し」た後に、その解決のためにはこのような政策課題があるとして、それらを列挙しても論文として成立するが、政策立案演習論文は、「解明し」た後に政策課題の列挙でなく、「具体的に(政策的に)解決する」政策として組み上げなければ、あるいは組み上げることが出来ない場合でも、政策課題間の関係を明確にして政策のフレームを提起しないと、論文として成立しないところにある。

「 <u>具体の問題を、具体に</u> 解明し、 <u>具体に(政策的に)</u> 解決する」
政策課題（の列挙） 政策・政策フレーム

さらに注意すべきことは、政策立案演習は論文として政策を立案することである。この論文を政策論文と呼称しているが、重点は「論文」より政策にある。何かのテーマについて先行研究をレビューし、新しい理論や知見を付加するという研究論文は、大学幹部職員養成プログラムの政策立案演習の論文でない。政策立案演習の政策論文は、そのような研究の結果を含めた政策の立案であり提起である。先行研究や理論から演繹的に政策的な課題を並列したような「研究」的論文は、政策立案演習が期待している政策論文でない。大学幹部職員養成プログラムの政策論文と、一般にいわれている研究論文の違いに注意が必要である。

〔政策立案演習論文の要件〕

政策立案演習でいう「具体に（政策的に）解決する」政策とは、どのような要件を必要とするのであろうか。政策立案演習は政策立案の演習であり、行政上の政策とするためには、体制、予算、日程などの行政機関における計画の検討が必要である。政策論文は必ずしも計画を含むところまで要求していない。そのため、政策論文のままの形で教育研究上あるいは管理運営上の政策となるものではない。しかし、政策論文であるためには、教育研究上あるいは管理運営上の政策として、最低、次の要件を具備している必要がある。

それは、第一に、政策の目的あるいは目標が具体的に明示されていることが必要である。問題が解決されたとはどのような状態や状況をいうのが、具体的に示されていないとなければならない（政策目的・目標の明示）。これは政策が実践されてその成果を測定する際の測定基準となる。

第二に、問題が発現する仕組みや道筋など、問題が具体に解明されていることである。問題を問題としている仕組みや発現の道筋とそれを構成している個々の事実（要素）が具体に明らかにされていることである（問題の具体の解明）。

第三に、政策は問題を解決する実効性のあるものでなければならない。すなわち具体に解明された問題の仕組みや発現の道筋を構成している個々の事実（要素）が政策によって具体に「潰されている」ことである（問題解

決の蓋然性）。

第四に、解決策を政策というからには、第二の問題の解明を受けて具体の論理で第三の政策が導かれていることと、「潰す」ことがフレームとして、仕組みとして、総合的で体系的であることが必要である（政策の論理性と総合性・体系性）。

具体の論理とは、問題の具体の解明から明らかになった事実に対して「潰す」策すなわち仕組みや仕掛けが的確に対応していることである。総合的とは、その対応が個々に重複せず過不足なく漏れないことである。体系的とは、その対応が個々に不整合や矛盾となっていないことである。

第五に、いかなる政策も「万能」でないことから、政策が実行された時に発生する新たな不具合や不整合などの問題と今次の政策提起では解決できない残される問題について、その取り扱いを含めて整理ができていないことである（関連する諸問題・課題の取り扱い）。

これらの五つを政策論文の構成として図示すると図1（次頁）のようになる。この図で「目的」から「実行計画1（方法や手段）」の概要までと、右の弓括弧から外れているが「関連する諸問題・課題の取り扱い」が政策立案演習における政策論文の構成要件である。ここでは、実務上極めて重要であるが、前述したように「実行計画2（組織や体制、予算、日程）」までを求めていることに留意すべきである。

(3) 調査による問題の解明——受講生による第一次資料作成

政策立案演習のポイントは、「具体の問題を、具体に解明し、具体に（政策的に）解決する」という三つの「具体」である。「具体の問題」とは問題の絞込みと特定であり、これは「(1) 政策立案演習の論文テーマの設定」で説明した。「具体に（政策的に）解決する」は、すでに「(2) 政策立案演習の政策とは」で説明をした。「具体に解明」は、問題が発現する仕組みと道筋とそれらの要素（事実）を具体に明らかにすることである。いずれも、拙稿の研究ノート「政策立案演習の『技法』—『実践的に解決する具体的な問題』の絞り込み」（『大学行政研究（創刊号）』P. 273～286）に詳しいが、ここでは、2006年度の政策立案演習で義務付けた第一次資料作成の取組みから気付いた点を整理する。

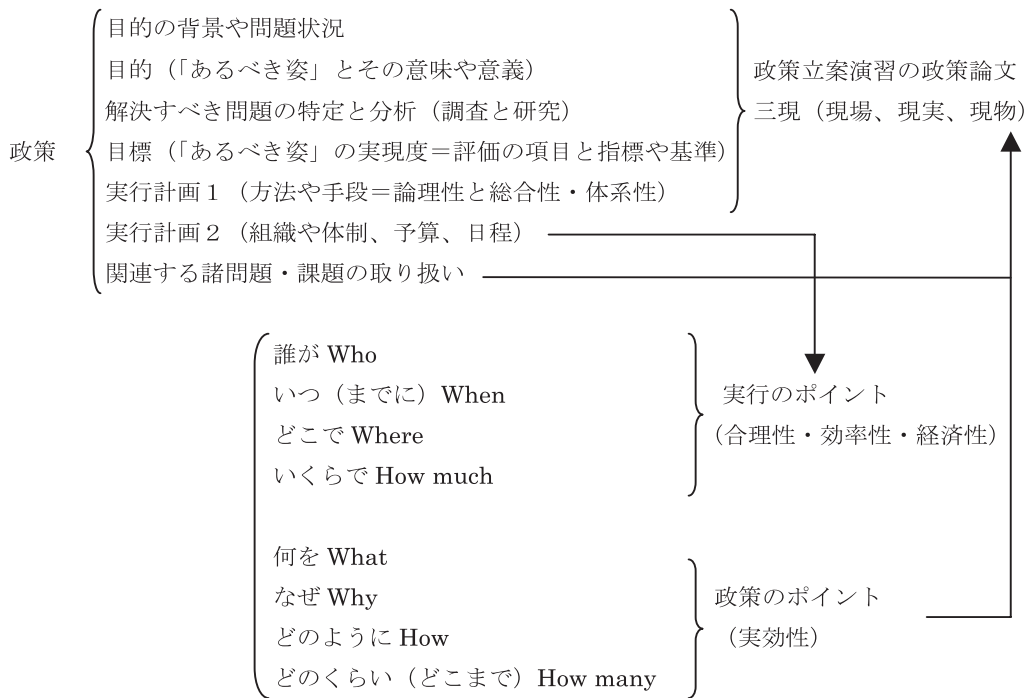


図1 政策論文の構成

〔第一次資料と政策立案〕

2006年度は、「具体に解明」を文献や資料を縦横に駆使する解明だけではなく、受講者が実態を調査した第一次資料を中心に解明するように指示した。この第一次資料による実態の具体的分析を強調したのは、政策立案演習として第一次資料を作成する力量とそれを「料理する」力量をつけるためである。「料理する」とは、第一次資料を作成し分析することによって、次の諸点を具体的に整理し、政策の完成度を高めることである。

- 1) 問題を問題としている本質の「実態あるいは状況」が具体的に“何”なのか（「実践的に解決する具体的な問題」）
- 2) その「実態あるいは状況」の具体の構造と論理は何であるのか、また、それはどのような事実で構成されているか（それらの事実がなくなれば問題は解決するという政策で「潰す」事実群）。
- 3) それらの事実がなくなれば問題が解決するという「なくす」取組みの端緒的あるいは先進的な事例はどういうものか
- 4) それらの事実がなくなれば問題が解決するという「なくす」仮説とそれを証拠立てる事実や取組みは何なのか
- 5) 問題が解決したという近似的あるいはモデル的な「実態あるいは状況」（目的＝「あるべき姿」）はど

ういうもの・ことなのか。その実態・状況は何が実現するとそうだといえるのか（目標＝目的達成の測定項目と指標・基準）

第一次資料は、上記の5点のいくつかを調査して作成するものである。それは、その他の資料も活用して問題の構造と論理を事実で実証する、あるいは問題の構造と論理の仮説を事実で証明することを任務としている。これは政策立案の基本的な作業であるが、一筋縄ではいかない作業である。まず、一度の調査で問題の構造と論理を実証あるいは証明できることは期待できないと考えるべきである。そのために、問題の構造と論理を実証あるいは証明できるとする事実がこれだと推定し、仮説を立て、それを小規模のプレテストで検証するという試行錯誤を繰り返す、「本」調査に臨む必要がある。同時に、このプレテストを繰り返すと、問題の構造と論理がだんだんと見えてくるようになり、上記の「3）・4）」の事実が「多分これだろう」と判明してくるようになる。こうして、「2）～4）」について、相当の精度の高い仮説を立てることができる。この仮説とプレテストの繰り返しの作業は、政策立案演習で最も学べる作業であり、「具体の問題を、具体に解明し、具体的に（政策的に）解決する」面白さが実感できる場所である。政策立案力量とは、具体的にはこれらの作業を構想し、組み立て、粘り強くプレテストを繰り返すことであるともいえる。

本調査で「2）」を実証し、「3）」の事例と「4）」の仮説の証明を政策として組み上げれば、政策立案演習の政策論文が完成することになる。

第一次資料の「料理」の具体のレベルが、政策の実践性すなわち二つの「ジッコウ」性（実行性 execution と実効性 effectiveness）を担保することになる。

〔第一次資料作成の力量養成〕

第一次資料作成のためには基本となる二つの力量が受講生に必要である。

- 1) 仮説検証型調査の企画（調査の仮説とプレテスト）
- 2) 仮説検証を効率的、効果的に行う調査表の設計とその分析・解析（母集団の「大きさ」、回答の偏り、有意水準の設定など統計手法と知識）

受講生のほとんどがこれらの点については不案内であった。実務的には、学問的な厳密さは必要ないが、学問的な基本をおさえて調査を行う必要がある。前述したとおり、2007年度はこれらの基礎を学ぶ科目を開設した。

このような「具体の解明」がなされていない政策、あるいは第一次資料の分析に裏付けられていない政策は、良くて「あるべき姿」（あるいは文献から「借用」してきた「理論」）から演繹的に引き出されてきた政策課題の並列と説明に終わることが多い。解決しなければならない課題はわかるが、何をどうするのか、またどうしなければならないのか、そして、解決したとはどのような状態・状況をいうのかなどが不明である。これは先に述べた政策立案演習の論文の構成要件を欠き、政策立案演習の政策論文とはいえないものとなる。

（4）政策立案演習の論文審査と政策論文の出来具合のポイント

すでに説明したように、政策立案演習で受講生は研究構想（テーマ）、中間報告（調査分析等）、最終報告（政策提起）の3回の報告を、上司の「補足説明」とともに行う。3回めの最終報告（政策提起）は部次長による政策立案演習の論文（論文発表と論文）の審査会を兼ねている。審査会の上位3者が理事長、専務理事、常務理事による最終審査会に望む。

最終審査会の最優秀者は「最優秀賞」として、さらに調査研究をつづけられるよう、1年間海外大学等に派遣される権利を得る（職員研修制度の海外研修制度の一つの枠を大学行政研究・研修センターとして確保。月額23

万円と往復航空運賃を支給。上限300万円。帰国後6か月以内に報告書を作成・公表）。

審査は「採点シート」の項目⁶⁾にそって行われる。項目は一般的な記述になっているが、その解題は次の通りである。そして、これらの諸点は、政策立案演習の政策論文としての出来具合のポイントを示している。同時に、これらの項目と解題は、「いい仕事」の要点をも示している。受講生は、論文発表においても、論文の記述においても、そして、普段の仕事においても、これらのポイントをクリアするものとしなければならない。

- 1) テーマで何を解明し解決したいのかを、先ず具体的に明確にする（テーマのもととなる問題の状況を含めて）。
- 2) 学園にとって、職場にとって、さらには高等教育にとって、テーマの意義や意味などを明確にする。
- 3) アンケート、ヒアリングなど、調査の意味と位置付けを明確にする（これまで行われていなかったはじめての調査であるとか、既存調査を工夫改良したことなど）。
- 4) 調査によって、判明したことや再確認したことなどを簡明にまとめる（「△△、××、・・・から○○と結論付けられる。」「△△、××、・・・は、○○を□□と意味づけることができる。」というように）。
- 5) 新たな視点、位置付け、意味づけ、知見など研究の成果を明確にする（これは研究の内容的な成果である）。
- 6) 調査、研究から政策への論理の流れが、調査、研究によって実証する、あるいは証拠立てる。そして、そのことを明瞭な論理で表現する。
- 7) 可能であれば、実証や証拠立てが二つの「ジッコウ」（政策が実際に実行できるという「実行性 execution」と、政策が問題を解決するという「実効性 effectiveness」）を具体的に担保していることを明確にする。
- 8) 政策の特徴や独自性や先進性などを明確にする。あわせて、政策が実現した場合の意味や意義、その効果（直接効果と波及効果）なども簡潔にまとめる。
- 9) 今回の研究ではテーマの「枠外」となる関連する問題や、政策をより実効のあるものにするために解決すべき課題や問題なども、「残された問題（課題）」や「関連する問題（課題）」として、その主なもの

を箇条書にまとめる。

10) 論文の記述については以下の点に留意する。

- ・「1)～9)」のポイントが網羅されているように記述する。
- ・記述は、字面だけで内容が論理的に読み取れるものとする。
 - a) 論文で使用する「テクニカル・ターム」は明確に定義する。
 - b) 文意（言わんとしていること）が明瞭で、読みやすい・わかりやすい文章にする。
 - c) 文脈（文と文の続き具合。文中の語の意味の続き具合）に飛びがないようにする。
 - d) 自明なことであっても、論文の「文字通りの読み」から論理や表現が飛んでいないかどうか、第三者的な目で点検する。
 - e) 章立て、項立てが論理的に構成されているようにする。項間の「流れ」や前の項の受ける場合は、その「受け」がわかるようにする。

(5) 行政機関と政策論文——政策論文の行政機関における検討について

政策立案演習の論文は、その仕事に対する受講生の取り組みの“はじまり”である。大学幹部職員養成プログラムの1期生の論文は、教育研究系の論文11本のうち3本が、論文の提起のままかどうかは別にして行政機関において検討され、取り組まれ、「ほぼ実現」の運びとなっている。数本の論文の問題提起や視点は教育研究機関において受け止められ、検討されている。学生・管理運営系等の論文8本のうち5本は、その問題提起や視点が関係機関で別の形で政策化されたり、検討されたりしている。これは、政策立案演習の実践性の証明である。

〔政策論文の性格と行政機関の受け止め〕

このように教育研究機関や関係機関（以下「行政機関」という。）で論文が積極的に受け止められているのは、第一に、テーマが職場の積年の課題や手をつけられなかった課題あるいは学園創造の新しい業務領域の課題であったりしているという性格、すなわち政策的に解決する必要性の高いものであることである。

第二に、政策論文の政策が、調査等によって実証され、あるいは実態分析によって証拠立てられた二つの「ジッコウ」（実行性executionと実効性effectiveness）の高い

ものであることである。

そして、第三に、なによりも論文が政策論文であり、政策もしくは政策フレームが提起された「起案文書」に近い形でまとめられ、行政機関が受け入れやすいものとなっていることである。

〔行政機関の政策論文受け入れの三つの判断〕

行政機関が政策立案演習の政策論文を受け入れ、実行にむけて検討の手続きに入るかどうかの判断の基準は、第一に、政策論文のテーマが行政機関の年度の事業計画や課題に適うもの、あるいはその発展的なものであるかどうかである。

第二に、政策論文の提起が全学的な合意の取れるものであるかどうかである。この点は政策論文のテーマの性格付けによる。政策論文のテーマは、先に述べたように、職場の積年の課題、手をつけられなかった課題、学園創造の新しい業務領域の課題などである。ということは、これらのテーマが、これまでの学園の発想や枠組みにおいて何らかの理由で積年の課題であり、手をつけることができなかった課題であり、あるいは未知の新しい業務領域の課題であったという面を有している。そのため、これらのテーマを政策的に解決したり、すすめたりするためには、これまでの発想や枠組みを越えた大胆な政策提起としなければならない。また、政策立案演習は、むしろこのような提起の政策論文を作成することを意図し奨励している。このような、これまでの発想や枠組みを超える「政策立案演習の政策論文は、政策アーカイブスとなり、その集積から帰納的に実践的な『大学行政学』の確立を目指す」（P. 253）ことができ、「政策とその実践が逆に今日における大学や教育研究に関わる新しい知見を生み出す」（P. 241）ことができるものとなると考えている。

この論点は別にして、これまでの発想や枠組みを越えた大胆な政策提起ですぐに全学の合意が取れない場合、行政機関は「総論賛成、各論時期尚早」との判断のもと、政策論文の提起する発想や枠組みを問題提起として受け止めることとなる。例えば、学生の課外活動の中にある教育機能を正課の中に取り込み授業科目を開発したものの、教養教育体系を軸に学部カリキュラム体系を再編したものが「総論賛成」であるが、政策提起の項目はさらに詳細な行政機関での検討が必要であるということを含めて「時期尚早」にあたる。

第三に、政策の実行にあたり、その行政上の条件や体制の見通しや目途がつかうかどうかである。

〔政策立案演習の目指すところ〕

政策論文が行政機関として公式の検討の手続きに入るには、このような三つの「関門」を通過しなければならない。「関門」の通過には、政策論文そのものの出来具合は当然であるが、それ以上に行政機関とのタイミングが重要である。政策論文は、新しい発想や枠組みで政策提起を行うところに価値がある。しかし、その実現、実行を意図し、逆に政策を行政機関の検討の手続きに入れることだけに焦点を合わせてテーマを設定し、発想や枠組みの新規性や独創性を「緩める」なら、それは本末転倒である。政策論文の実行（実施）の理想は、政策論文の高いレベルの“出来”によって、行政機関として二つの「ジッコウ」（実行性 execution と実効性 effectiveness）が確実に見通せ、全学が政策目的に合意し、それを重点とし、行政上の条件や体制を重点的に準備するというものである。すなわち、行政機関が政策論文の提起を「千載一遇」として、政策論文を自らの行政目的とし、その実現を目指すようにすることである。受講生はこのような「関門」の通過を目指すことが重要かつ必要である。このような状況が政策立案演習の政策論文で現出すれば、それは職場の政策立案力量もほぼ同じレベルにあると考えることができ、立命館は大いに発展、前進する。このような状況が、先に「Ⅱ-2-(3) 能力とは成功と失敗の経験の反省的積み重ね」の末尾で、大学幹部職員養成プログラムを開発したのは「それは実践的な職員の層の厚さが、大学の総合的な発展を担保するものとなるからである。」としたイメージである。大学幹部職員養成プログラムと政策立案演習の目指すところはここにある。受講生はこのようなイメージのもと政策立案演習に取り組み、専任研究員は指導をすすめ、政策立案演習の論文が学園の発展、前進に貢献するようにしなければならない。

（6）教育研究系の政策論文の具体的な取り扱い

〔教育研究系政策論文の意義と新しい教職協働〕

前項で述べた、政策立案演習の政策論文が行政機関として公式の検討の手続きに入るかどうかの問題は、とくに教育研究系の政策論文の取り扱いの問題であるといっても過言でない。教育研究系の政策論文とは、前項で

「例えば」として示したように、カリキュラム体系や教育プログラムを開発したり、科目を設計したりする論文である。教育研究系の政策論文の「業務」の範疇は、教員が担っていた教育研究の政策の検討や立案の業務領域である。これらの論文は、旧来の事務職員の仕事の領域を越え、新しい業務の範疇を開拓しようとしているものである。今日の職員は、大学の発展とともにリエゾン、大学評価などの新しい業務領域を開発、創造してきているとはいえ、その業務は新しいとしても、職員が担当する（すべき）事務局や企画などである。

教育研究分野の政策検討や立案は、これまで「政務次官」である教員を中心に行われ、職員はその事務局と教育研究行政を担う「事務次官」であった。教育研究系の政策論文は、いまだ端緒的であっても、新たな職員の業務範疇として、教育研究分野の政策の検討と立案へ一歩踏み込もうとしているものであり、職員業務の新しい発展を示すものである。

職員が教育研究系の政策提起まで行える「力量」を有するなら、それは教職協働を新たな水準に引き上げるものとなる。いくなれば、職員が教育研究分野の「『政務次官』的・事務次官」の役割を担うということである。これまでは、職員が管理運営系業務のすべてと教育研究分野の「事務次官」を担い、教員が教育研究分野の「政務次官」を担うという「分業・協業」のもとでの教職協働であった。それを職員が教育研究系の実態分析とその政策的解決を行える力量をつけ、教員と共同・協同・協働して「政務次官」的にカリキュラム体系や教育プログラムを開発し、科目を設計するという教職協働へと発展させることである。

〔教育研究系政策論文の取り扱いの手順〕

しかし、政策立案演習の教育研究系の政策論文は、それが大学行政研究・研修センターの大学幹部職員養成プログラムの政策立案演習の取組みとしてなされたものであり、この意味において公式にそのテーマの検討が全学や教育研究機関において確認されたものでない。そのため、次のような手順で検討されなければならない。まず、テーマと政策について、公式の検討に乗せられるものであるかどうかを含めて、その取り扱いについて事前に教学部の判断を得る。教学部で公式の検討に乗るものであると判断されれば、教育研究系の政策論文は、教学機関あるいは教授会で政策が公式に検討される。そし

て、そこで検討され、修正、補強あるいは削除が行われ、最終的に確認されたものが公式の教育研究政策となる。その後、関係機関で政策の実行にむけて、現状の教育研究の体制や条件、予算、さらにはこれまで他の政策との整合性や調整などの検討の後、政策が実行されていく。

教育研究系の政策論文はこのような手続きを得て「正統化」され、公式な政策となる。

[管理運営系の政策論文]

管理運営系の政策論文は、そもそも職員の業務領域のものであり、問題や課題の解決にむけて上司を含めて職場で検討し練り上げてきたものである。教育研究系の政策論文のように複雑な手続きを経る必要がなく、実行の可否はそれぞれの部課が判断し、部次長会議をはじめ必要な機関の判断を得れば可能である。しかし、テーマが積年の課題や手のつけられなかった課題であるということは、多くの場合、政策の組み立て、実行体制・条件の確保、職員の意識変革という三つの項目が、独立して、あるいは相互に関連して解決の困難をもたらしていたものであろうと考えられる。政策の組み立てはまさに政策論文そのものであるが、実行体制・条件の確保と職員の意識変革の問題は、政策論文の中で「残された課題」あるいは「関連する課題」として問題指摘に止められている。政策の実行にあたっては、この二者について十分に事前の検討を行い、解決の目途をたてた上で実行の可否を判断しなければならない。

また、学園の中期計画や重点課題などから設定した職場の課題をテーマとしたものは、上司を含めて練り上げてきたものであるとしても、学園の課題に直結するものである。テーマ設定、問題の解明、政策検討の切り口や重点の置きどころが、中期計画や重点課題の全学のベクトルや優先順位さらには財政計画などに適合するものであるのかという問題が残っている。この問題は、政策論文のテーマを内包する中期計画や重点課題が全学の実行課題として議論されなければ、全学的に判断できないものであるという制約がある。しかし、政策として総体の実行ができなくても、問題提起の視点や他の政策の「下位モジュール」として、さまざまな形で全学の政策や部課の業務に反映させたり、取り込んだりすることはできる。

管理運営系の政策論文の「さまざまな形態での実行」は上司を含むその部課の責任である。

3. 大学幹部職員養成プログラムの「評価」—受講生と上司へのアンケート調査集約

先に「Ⅱ-2-(1) 業務の発展と職員の力量」において、「今日的な業務の際立つ特徴」の第一として、「業務を創造し、開発し、仕事とし、業務とし遂行するだけでなく、その成果を創り出すこと」をあげ、さらに大学評価と関係づけて「『ああした』『こうした』という実行だけでなく、それとともに『ああなった』『こうなった』という成果、そして次に『ああする』『こうする』(成果の定着・発展・創造)という課題や方針をまとめ」が必要であるとした。

ここではとくに、大学幹部職員養成プログラムの結果、受講生が「ああなった」「こうなった」に焦点を絞り、受講生と受講生の上司へアンケート調査を行った。また、上司へのアンケート調査は、受講生のアンケート集約を「仮説」とし、それを証拠立てることを意識したものとした。結論をいえば、上司のアンケート集約は受講生のアンケート集約を証拠立てている。この点を意識して以下の記述を読まれば、大学幹部職員養成プログラムの成果をより具体的なものとして読み取ることができるものとする。

受講生アンケートの整理の基本的な視点は、大学幹部職員養成プログラムの構成に合わせて、大学行政論Ⅰからは業務を通じてこれまでの立命館の学園・教学創造の到達点と課題を学ぶことができたのかを、大学行政論Ⅱからは学園を取り巻く状況とそこでの問題意識・関心を涵養することができたのかを、そして政策立案演習では「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に(政策的に)解決する」が身についたのかとする。

これらの視点とは別に、2年間の専任研究員としての経験から、大学幹部職員養成プログラムは個々の受講生と職場に対して「隠れた効果」を発揮しているとの感想を持っている。すなわち、大学幹部職員養成プログラムの政策立案演習の論文作成過程や大学行政論Ⅰ・Ⅱの質問やレポートは、受講生のこれまでの仕事の取組みの姿勢と問題意識、さらには経験と教訓の蓄積を写しだしている。また、職場の業務スタイルが実務中心・問題解決型か、問題発見・調査研究型かなどもを写しだしている。このことは、受講生に「反省」を促し、受講生はこれまで築いてきた職員としての「強みと弱み」と職場の業務スタイルを改めて見直す契機となっている。これは表面にはあまり出ないものであるが、受講生が自らや職場を

見直し、新たに前へすすむ契機となれば、学園にとって大きな前進となるものである。

(1) 受講生へのアンケート調査

受講生アンケートは、受講生へ、学んだこと、獲得したことを記述式でたずねたものである。そのため定量的な集約ではなく、受講生の受け止めの回答をそのまま使いながら、全体的な傾向と特徴的なものをピックアップして、「ストーリー」的に整理した。

全体として受講生は、大学幹部職員養成プログラムは受講生間の連帯とネットワークを生み出したとしている。これは成果であるとともに、日常の業務において、「連帯とネットワーク」が希薄になっている、あまり他部課と共同・連携して、あるいは調整して業務がすすめられていないなどの「横」の問題も合わせて提起していると考えられる。もしそうだとすれば、適切な機関での検討が必要である。さらに「ひたむきな同僚に出会い、大いに（励まされ）刺激を受けることができた。」とも回答している。多くの受講生が共有している感想であろう。

また、受講生は全体として文章作成力の必要性を指摘している。その中に「文章作成力の必要性、とりわけ要点をまとめる力とまとめるスピードの早さの必要性については、プレゼンテーション力にもつながると感じた。」という重要な指摘がある。職員として心しなければならない指摘である。

①大学行政論Ⅰ

大学行政論Ⅰは、部次長がそれぞれの部の学園課題や所管の重点業務について、第三次長期計画以降の主な歴史的経緯や到達点、そして今日の課題や展望などをリレーで講義するものである。

回答から受講生が先ず学んだことは、当然であるが、講義の内容である各分野の歴史的経緯や到達点、今日の課題や展望である。これらを学ぶことにより、受講生は全学視野が広がったと実感している。

また、受講生は、全学視野の広がりによって、学園課題や政策提起文書の理解が以前より深まったと自覚している。学園課題や政策提起文書を自部課へ引き寄せて部課の課題を探ろうという姿勢や、関連部課との関わりや関係を見定め、連携、協同して仕事を進めようとする姿勢が生まれてきていると、受講生が具体的に回答している。しかし、全学視野の中に自らの課題や業務を位置付

けて考えることは重要である。そのためには、全学視野を全学視点に置き換えなければならない。問題は広い角度の視野を前提にした、その「切り口」である。残念ながら「切り口」すなわち全学視点が身についたとの回答はなかった。講義において受講生に「切り口」の重要性を認識させる工夫が必要である。

さらに、次のような重要な回答がある（鉤括弧内はアンケート回答の引用。以下同じ）。

- 1) 「業務のミッションは教育であり、より良い教学を語ることでできる職員にならないと感じた」
- 2) 講師である部次長の講義を通じて「これまでの業務における志を感じることで職員という職業の可能性にさらなる確信をもつことができています」
- 3) 「一番学んだことは、目的を達成するために組織一丸となってとりくんだ職員の熱意である」「仕事に対する意識を高く持つことの大切さを学ぶことができた」
- 4) 「背景を理解することで、職員の業務領域の広がりを感じ、今後職員として取り組むうえでモチベーションを高めることができた」
- 5) APUの講義は、課題の大きさや重さなどを「『できないことの言い訳』にせず真摯に努力することで打開されてきたAPUでの事例は、今後業務するうえで活力となった」
- 6) 講義の業務内容や水準から、「現在の自分とのギャップや具体的に必要な力量が明確となった。」「立命館職員としての『キャリア（ビジネス）マインド』を形成できる稀有な機会」であった。
- 7) 部の学園課題や所管の重点業務を、どのように業務化・仕事化したのかという「発想の仕方が大変参考になった」
- 8) 「『今後高度な職員力量が求められる』と言われるが、『具体的にどんな力量なのか』は示されてこなかったと感じている。講義全体を通じて、『今後求められる要点』が示されたと思う」

これらの回答は、講義の中で活き活きと語られた「先輩」職員の仕事振りや意欲から、受講生は、立命館職員の仕事への志や熱意を感じ、モチベーションや活力を得て、さらに力量の「モデル」をも汲み取っている。大学行政論Ⅰは、歴史的経緯や到達点、今日の課題や展望を今一度理解させるという当初の意図を超えて、受講生に

「立命館職員」像を考える契機となり、生活協同組合職員、クレオテック社員にとってもそれぞれの像を考える契機となっている。これは敷衍すると、立命館職員、立命館生活協同組合職員、クレオテック社員として担う業務の「あるべき姿」を考える契機ともなっている。総じて大学行政論Ⅰは、立命館職員、立命館生活協同組合職員、クレオテック社員の基本的な仕事に対するスタンスを提起していることにもなっている。これは極めて重要な大学行政論Ⅰの効果である。これらのことを、「大学を前進させるために決定的(に)重要な職員業務について、非常に強い自負心をもつことができた」、「大学行政管理学会や大学行政論の講義を通じて、(また)全国の大学行政に携わる人々に接し、大学職員業務への情熱や刺激を受け、職員が大学をつくるということに自覚とやりがいを感じた」と、的確に総括している受講生もいる。

講義がこのように「立命館職員」像にまで広がりを持って受け止められたのは、読み物の文字面からは得られないものであり、「先輩」職員としての部次長の熱意と迫力があったからこそである。

このことにも関連するが、先に「Ⅳ-1-(4)-③大学行政論Ⅰ」で、大学行政論Ⅰは「取組みの事例の紹介としてではなく、取組みの学園史あるいは当時(あるいは現在)の高等教育や他大学比較における意味や意義あるいは先見性や先進性、取組みの困難とそれを乗り越えた工夫や知恵(実践報告)、今後の動向や展望について、受講生に理解させるものでなければならない。」とその意図するところを述べた。この点を「単なる取組みの紹介ではなく、その取組みの意味や組織として教訓としてきたことを感じることができると講義もあり、時々組織の果たしてきた使命を理解することにつながった」と指摘する受講生の回答がある。

このように受講生は講義を受け、多くを吸収している。受講生の回答にあるように、大学行政論Ⅰが、これまでの歴史的経緯や到達点、そして今日の課題や展望の「単なる取組みの紹介」だけではなく、「取組みの意味や組織として(の)教訓」、「組織の果たしてきた使命」を汲み取れ、「職員の熱意」と「業務における志」を感じとれることのできる講義でなければならない。このような内容を60分で講義するのは、講師である部次長の“腕”である。

また、大学行政論Ⅰのレポートは感想でなく、講義内容に関連した課題が課される課題レポートである。その

ために、「必ずいったん課題を自分の課の業務にひきつけることや、・・資料・文献を読むことが絶えず求められ」、理解を深め、「学ぶ習慣もできたように感じる」という積極的な評価もある。多くの受講生は、課題について自分の頭で考え、自分なりの論理で簡明にまとめなければならず、単に「作文」でない文章力がついたらと評価している。

②「大学行政論Ⅱ」

大学行政論Ⅱは、高等教育等の教育に関わる基本的な知識や、他大学や行政の動きなどについて、碩学や担当の方々から教授いただく科目である。この科目では、当初の狙い通りに、受講生は行政や他大学の取組みとの関係において、視野を広げることと学園や業務の課題を相対化して客観的にみることの重要性を学んでいる。

それは、具体的には次のようなことである。

- 1) 学園の政策や重点課題などの社会的あるいは客観的な位置や意味の理解
- 2) 学園の優位性と問題点・遅れている点
- 3) 「外」を見ることと「外」から学ぶ重要性—情勢の素早い把握と機敏な取組みの重要性
- 4) 文部科学省の役職者、予備校の部長、大学教員、研究所研究員、国公私・株式会社立大学の理事や管理職など多彩な講師のさまざまな教育に対する意おもいや見方、考え方
- 5) 外国の高等教育事情の基本的な知識や動向の把握の重要性

総じて受講生の評価は、立命館の「現状の到達点と目指すべき方向や課題への気付きのきっかけを得ることができ、広く教育や大学のあり様について考えを深めることができたと思う」、「国内外の教育事情や他大学の先進事例を詳細に知ることができ、業務の中でもそれを意識して取り組むようになった」が代表していると考えられる。

さらに、「各界で活躍されている方のパフォーマンスを感じることができ、自らの意欲の向上におおきくつながっている」、「高等教育の様々な分野で活躍する方々の業務にかける意識を感じることができたことによりモチベーションの向上につながった」との指摘も大方の受講生の感想でもあろう。

個々の講義の広狭はあったが、大学行政論Ⅱはその目指したことを受講生が的確に受け止めていることを示している。

大学行政論Ⅱのレポートは講義を聞いて「考えたこと」をテーマとしている。受講生は全員のレポートを読むことにより、同じ講義を受けても「受け止め方にそれぞれの考え方がること」とともに、「自分の問題関心の狭さや知識の乏しさを思い知らされたことが、自分自身の次の学びにつながっている」との積極的な姿勢を生み出していることも、レポートの注目すべき「効果」であった。

大学行政論Ⅱで重要なことは、これを契機に受講生が職場の中心となり、行政や他大学の取組みをそのHPで、また『IDE』、『カレッジマネジメント』などの雑誌やその他の刊行物、そして新聞等で情報を常に収集、分析し、そこから学園や部課の課題や問題を引き出す業務スタイルを開発し、定着させることである。このことを、受講生の回答を借りて整理すると次のようにいうことができる。大学行政論Ⅱは、必要な「学外にある情報を積極的に確保するため他大学・機関に行く機会をこれまで以上に増やしていく必要がある」とともに、学園の「社会と時代の要請にこたえる改革」の成果が、情勢、行政の動向とその政策や方針、「他大学の改革の動きのなかで、どのような位置を占めているのか、国際的な視点で見た際にどのような意味があるのかを考える」ことが重要である。この整理は大学行政論Ⅱが受講生に提起した職員像である。

③政策立案演習

政策立案演習の狙いは、政策立案のプロセスや手法を学ぶこと、そのテーマを政策論文として仕上げること、そして、政策立案演習での発表すなわち的確かつ簡明なプレゼンテーションをできることである。

[政策立案演習の論文作成からの学び]

政策立案のプロセスや手法そして論文を仕上げることは、要約すれば「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に(政策的に)解決する」ことである。受講生の回答を整理すると、つぎのようにまとめることができる。

- 1) 「具体的に(政策的に)解決する」政策を作成するポイントは「実践的に解決すべき具体的問題」としての問題の絞込みであること
- 2) 絞込みの一つの手法として「なぜ」を繰り返し、問題の本質(真因)に迫ることができること
- 3) 「課題を政策として立案するためには、現状の深い

分析とともに、現状から課題を具体的に設定し解決された姿を明確にして具体的に政策提起することが必要である」こと

- 4) 「課題の現状について、課題そのものの意義や到達点だけではなく、他との比較で客観的、科学的に分析することなしに、今後の学園全体の展望は望めない」こと
- 5) 政策の論理を「科学的に証明し、理解されるように論理立て」なければならないことと「結論(政策)が明確でないと意味をなすものでない」こと
- 6) 「具体的なデータを基にした政策提起には説得力と納得性がある」こと。「一定の経験年数がたち、こちらの都合や思い込みで仕事を進めたりしてしまいがちであるが、調査による現状把握の大切さを認識した」こと
- 7) 政策立案のための教職員や学生へのヒアリングや調査は、受講生の「思い込み」を正し、あるいは漠とした感想的な実態を数量的に検証し、さらに新たな実態を浮かび上がらせるなど、改めてその重要性を認識させたこと
- 8) 政策を作成する重要なエッセンスとして、テーマの背景、政策で解決すべき実態のデータ、政策実行後の成果としての状況がある。これらをまとめ、要約したものが政策の目的となること
- 9) 「政策立案・遂行・運営にあたっては、職場(現場)で協力しあって課(部)の課題として取り組む必要があること。加えて、学内外のネットワークとどうつなぎ合わせるかが重要であることを学んだ」

問題は、これから遭遇する千差万別の活きている問題や課題に対して、上記の諸点を具体的に使いこなし、政策とその成果を創り出せるかどうかである。このことを、「各研修生の『政策提起』だけが今研修の成果ではなく、このこと(一種の政策立案するパターン)自体が成果だと思っている。これは言うなれば、一種の『(数学や物理における)公式や方程式』のような存在ではないかと思う」と表現した受講生もいる。公式や方程式は使えないと意味がない。ここに政策立案演習の「座学」でない「実学」としての難しさがあり、「教える」ことより実践(実習)の中で「学ぶ・学び取る」、「会得・体得する」重要性がある。政策立案演習で政策論文を一度仕上げたからといって当然だが、政策立案をマスターした、習熟したということにはならない。政策立案とは職員人生の

全期間を通して追い求める課題である。「具体の課題を、具体的に解明していくおもしろさについても学ぶことができたと考えており、時間的能力的に許す限り次年度も同様な取組みを自己研鑽していきたい」との受講生の記述は、政策立案演習が重要な実践的な契機となっていることを如実に示している。この感覚あるいは考えが政策立案演習の真の成果である。

先に、「IV-2-(6) 教育研究系の政策論文の具体的な取り扱い」で、教育研究系の政策論文の意味を整理し、「教育研究系の政策論文は、いまだ端緒的であっても、新たな職員の業務範疇として、教育研究分野の政策の検討と立案へ一歩踏み込もうとしているものであり、職員業務の新しい発展を示すものである」とその意義を整理した。このことを、受講生の一人は「大学の管理・運営のみならず『教育』分野においても職員の力量が発揮できることに確信をもった。それも影のプロデューサーにとどまらず、直接的に『教育』に関与する立場としても職員力量を発揮できることを強く感じた」と受け止めている。このような「新たな職員の業務範疇」を開拓しつつあることも、重要な政策立案演習の成果である。

〔政策立案演習の討議からの学び〕

受講生は、政策立案演習の討議で職員として仕事を進めていく上で重要な業務姿勢につながることを学んだとしている。それは組織あるいは集団で議論しながら仕事をすすめることと「説得」の重要性である。政策立案演習とは政策という形態での「説得」手法の演習でもある。

受講生は次のようにアンケートにこたえている。

- 1) 「他部門の業務課題を扱った政策論文に対して、『批判的な』視点で検証し、『建設的な』提言を行う訓練を積むことができた」
- 2) 「研究員、受講生、聴講生からの指摘・コメント・批判をいただくことで、自らの範囲に無かった考え方・アプローチを多数学ぶことができた」
- 3) 「他の受講生からのコメントには正鵠を射たものが多くあった。日常の業務においても複数の視点や意見を積極的に取り入れて生きたい」
- 4) 「専任研究員、上司と一つの課題について、集中して調査し議論し取り組んだことにより、様々な物事の見方、行き詰った時の打開等が大変勉強になった」

5) 「説得させる（させようとする）意欲と力」

また、政策立案演習における他の受講生の発表からも多くのことを学んでいる。それは、他部課の重要な問題や課題、テーマとする意味、その背景、問題の実態とその構造や論理、解決方向の検討と政策としての練り上げなどである。これらの諸点は、大学行政論Ⅰとともに全学の理解や視野の広がりをもたらしている。

〔その他の政策立案演習から学び〕

その他に、受講生は政策立案演習で、最終的にA4版15枚以内に論文を具体の論理で構成してまとめるという構想力と文章作成力、実態調査と文献資料などの材料の収集力と加工・分析力と総合力、材料を駆使して政策を練り上げる論理的な展開力と思考力、15分程度の短い時間で聴衆にポイントと論理を理解させるプレゼンテーション力、業務と並行しながら調査研究、論文執筆をすすめるための時間調整とスケジュール管理の力など、業務をすすめる上で多くの力量を学び身に付いた、あるいは必要であり身につけなければならないと指摘している。

最後に、政策立案演習の隠れた効果である。それは受講生に、集中する、考え続けることのまたとない機会になったことである。ある受講生は「『いかに効率的に核心に迫れるか?』は集中力の問題だと思う。実際、中間発表(前)の2週間程は驚くべき集中力を発揮したと思う」、「発表前は寝ている時も『政策立案演習のことを考え続けていた』ように思う(実際はっと起き上がって、「いい着想」「問題点」が浮かんだことがあった)」と記している。これは、その程度は違っても受講生が同じくする感想である。その理由は、この集中力とテーマへの執着こそが、「考えつく・ヒラメク」の原動力となっているからである。

〔受講生は学びの「伝道師」〕

受講生は、政策立案という「具体の問題を、具体的に解明し、具体的に(政策的に)解決する」文字通りの演習として、これまでに整理したように実に多くのことを学んできた。政策立案演習は、政策立案に習熟するとともに、受講生が政策立案演習で学んだことを深め、職場で広めることも狙いとし、受講生に期待している。上司が政策立案演習の受講生の発表に同席しコメントすることは、受講生を中心に職場ぐるみで政策立案演習に取り組むことを担保するとともに、職場ぐるみの取り組みの中で受

講生が「伝道師」となり、学んだことを職場で広めることができるようにするためでもある。「広める」ことは政策立案という形にこだわる必要はない。重要なことは、問題を発見し、それを「解決すべき具体的な問題」へと絞り込み、その「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に（政策的に）解決する」ことである。受講生は、政策立案演習の「一石」により職場に問題解決の波紋を引き起こさなければならない。波紋とはこれまでに整理した受講生が学んだことである。

受講生も「職員は組織体として力量を発揮するものであり、そのことがなければ大きな課題は実現し得ない。」と、指摘している。

(2) 受講生の上司へのアンケート調査

受講生の上司（課長・事務長を中心）から、受講生が大学幹部職員養成プログラムの受講によって、職場において受講生の変化が見受けられたかどうかを、アンケート調査した。

この調査は、大学幹部職員養成プログラムの受講が受講生に具体的変化を起こさせているとの上司の回答が、受講生のアンケート集約を証拠立てるものであるのかどうかをも調べようとして行ったものである。

アンケート項目は、受講生の業務視点、仕事に対する姿勢、仕事振りのそれぞれについて、いくつかの項目をあげ、積極的な変化が見受けられたものをたずねたものである。回答は該当する項目をすべて回答してもらうものとした。1・2期生37名の内の23名について、21名の上司から回答を得た⁷⁾。

結論を先回りすれば、上司のアンケート回答は受講生アンケートの集約を証拠立てるものとなっている。上司の回答は、視点、姿勢、仕事振りの三つの設問に対して、それぞれの項目につき2～3項目ずつ、受講生に積極的な変化が見受けられるとしている。大学幹部職員養成プログラムは、受講生に職場において具体的変化を起こさせているといえる。この変化は、これから述べるように、業務視点は大学行政論Ⅰ・Ⅱの、仕事の姿勢は政策立案演習の、仕事振りは両者の効果を、具体的に示すものもある。

具体的変化が受講生に見受けられるという上司の回答をみると、職場の課員にも濃淡は別にして同じように受講生の変化を感じ取っているはずである。そうだとすれば、受講生が「ロールモデル」となり職場を引っ張れば、

職場が変わる可能性があることになる。職場の変化を組織するのは、受講生の変化を仕事の成果に結び付けさせる上司の指導である。受講生の頑張りとお司の適切な指導は、新たな職場づくりの可能性を持っている。これは、「職員は組織体として力量を発揮するもの」とした前述の受講生の回答からも、大学幹部職員養成プログラムの重要な成果として結実させなければならない課題である。

なお、アンケートは、変化が見受けられるかどうかを問うたものである、例えば、視点であれば、受講前からすでに「全学的視点で問題を考え」ていたなら、この場合は変化が見受けられないから、回答されないことになる。仕事に対する姿勢の設問では、受講前からこれらの項目の姿勢が受講生に見受けられたので「変化なし」との回答が4名の受講者についてあった。今回のアンケート調査では、回答が無かった項目については評価できないことに注意すべきである。

①業務視点の変化

業務視点の回答項目は、「○○の視点が見受けられるようになった。」である。「○○の視点」は、関連部課（と調整、相談等）の視点、全学的視点（で問題を考える）、全学園の視点（で問題を考える）、競合校・他大学等の（動きと関連付けて考える）視点、（教育をめぐる情勢や行政の展開と関連付けて考える）情勢・行政の視点、（社会の動きと関連付けて考える）社会（性）の視点の6点であった。

回答総数は56で受講生は23名であるので、受講生は均すとほぼ2.4項目の視点について変化が見受けられた、すなわち、より積極的にそれらの視点で仕事に取り組むようになったということである。

視点の変化が見受けられたのは、全学的視点が受講生の5割弱、競合校・他大学等の視点、全学園の視点、社会性の視点が受講生のほぼ4割となる。全学的あるいは学園的な広がりの中で問題を捉える視点と、他大学や競合校そして社会の動きと関連付けて問題を捉える視点において、受講生のほぼ半分に前向きな変化が見受けられたということである。

これらの視点は、内容的には大学行政論Ⅰ・Ⅱで学んだことである。

②仕事に対する姿勢の変化

仕事に対する姿勢の回答項目は、「積極的に」という副詞をつけて、「〇〇をするようになってきた。」である。「〇〇」は、仕事を相談する、意見を言う、問題や課題を見つける、学ぶあるいは調べる、提案する、企画したりまとめたりする、の6点である。

回答総数は52で、受講生は19名であるので、受講生は均すとほぼ2.7項目で仕事に対する姿勢の変化が見受けられたことになる。変化が見受けられたのは、「積極的に学ぶあるいは調べるようになってきた」が受講生の7割5分、「積極的に問題や課題を見つけるようになってきた」が6割弱、「積極的に提案するようになってきた」と「積極的に企画したりまとめるようになってきた」が4割前後である。受講生の半分以上は、学ぶ、調べる、問題を発見する、提案する、企画するという点において、積極的に取り組むようになってきたということである。

これらの仕事に対する姿勢の変化の内容は、政策立案演習で学んだことである。

③仕事振りの変化

仕事振りの変化の項目は、大学幹部職員養成プログラムにあわせて、(i) 政策立案演習にかかわる具体レベルでの問題の把握と絞り込み、(ii) 大学行政論Ⅰ・Ⅱにかかわる学園の提起文書の読み込み、そして(iii) 政策立案の職場での実践事例としての職場の問題の改善・改革案の三つのグループにわけ、それぞれ3項目の質問を行った。この項目は、大学幹部職員養成プログラムで学んだことが、職場の実際の仕事振りとして具体のレベルであらわれているのかどうかを、直接に上司に聞こうとしたものである。

上司は受講生の仕事振りをみて、受講生の6割弱は「職場の問題や課題の企画や改善・改革策を提案しようとしている」。受講生の4割強は「学園の提起文書を広い視野から読めるようになってきている」、また、受講生の4割は「職場の問題や課題の企画や改善・改革案の具体度が高まってきている」。受講生の3割程度は、文献や実態による問題の調査、「解決すべき問題」への絞り込み、改善・改革案の他部課調整の習熟、学園文書による提起の部課の課題化（引き寄せ）の仕事振りがみられる。

また、仕事振りの変化を、三つのグループ毎にみると、職場の問題の改善・改革案が最も多く、その3項目の仕事振りの変化がみられる受講生は延べ29名である。次は、

学園の提起文書の読み込みで、その3項目の仕事振りの変化がみられる受講生は延べ20名であり、最後が、問題の具体レベルでの把握と絞り込みで、その3項目の仕事振りの変化がみられる受講生は延べ16名となる。

全体として、これらの回答は「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に（政策的に）解決する」ことが受講生に浸透していることをうかがわせるに足るものである。このような仕事振りにおける変化は、大学幹部職員養成プログラムの実効性を示している。とくに、受講生の6割弱が企画や改善・改革案を創り提案しようとしていることは特筆に価する。また、その案の具体度も高まっていると上司がみていることは、案が成果を創り出す可能性が高まっていることをも示唆するものである。

アンケートの設問の範囲内であり、さらなる検証や証拠が必要であるとの限定の範囲内でのことであるが、三つのグループの順序は欠けている能力を表していると逆読みもできる。そうすると、養成しなければならない受講生の能力は、職場の問題や課題の企画や改善・改革策を提案することである。これは改めて政策立案演習の重要性を際立たせることになる。

④受講生の変化が見受けられた時期

業務視点、仕事に対する姿勢、仕事振りの変化が受講生にいつ頃に見られるようになったのかについても上司にたずねた。それによると、業務視点と仕事に対する姿勢は受講生の三人に二人は前期に変化が見られるが、仕事振りの変化は前期には受講生の半分弱しか見られないということである。受講の効果の仕事振りとして仕事に具体化するには時間が必要である。

⑤受講生が大学幹部職員養成プログラムから受けた影響 —上司の自由記述

受講生が大学幹部職員養成プログラムから受けた影響を三つまで上司に自由に記述してもらった。その主なものを摘記すると次の通りである。これは上記の仕事振りの変化の具体的な内容である。

受講生全員がこれらの影響を受けたとは当然いえないが、上司がこのような具体的な変化を受講生にみたことは事実である。これは、大学幹部職員養成プログラムの実効性を具体的に示すとともに、先の三つのグループの設問に対する回答ともあわせて、受講生のアンケート集約を証拠立てている。

- 1) 受講生間の人的交流とネットワークから仕事の財産をつくった。
- 2) 仕事と並行して受講するために、時間マネジメント力、仕事の段取り力、チーム・マネジメント力をつけた。
- 3) 高等教育情勢など幅広く問題（の本質）を捉えるようになった。
- 4) 高等教育情勢、外国大学事情、社会の動きから「危機」分析ができるようになった。
全学課題の背景の理解が進んだ。
他部門・部課の業務の理解がすすみ視野が広がった。
全学・他部門などの課題を自部課へ引き寄せて課題を検討できるようになった。
- 6) 仕事に対する積極性がでてきた。
課題を調査し、まとめ、文章化する。あるいは政策化する。
他大学事例や比較分析、また実態の調査に基づいて仕事を進めるようになった。
職場の課題等を自らの業務として受け止める。
積極的に問題を提起する。
他部課と積極的に調整する。
職場の課題を情勢と実態を踏まえ、統計的あるいは数量的に分析をする。
仕事の完成度に執着する。
- 7) 大学幹部職員養成プログラムで学んだことを職場で広めている。
- 8) 自己学習や研鑽をすすめている—高等教育関係、他大学取り組み事例、英語、政策立案演習テーマなど。

V. 大学行政研究・研修センターの当面の検討課題

大学幹部職員養成プログラムは、これまで整理してきたように、当初の目論見や意図を越えて、個々の改善点はあるながらも成功裡にすすんできていると評価できる。最後に、専任研究員として個人の資格であるが、大学行政研究・研修センターとして、大学幹部職員養成プログラムを含めて当面の検討課題を整理する。

第一は、大学行政研究・研修センターの事業である「職員業務分野毎の業務知識の整理と力量の分析のワーキング」の企画と立ち上げの課題である。

この事業の研究成果は、大学幹部職員養成プログラムの理論的な支えとなるとともに、センターの事業である「大学職員および職員分野毎の研修プログラムの開発」、「大学行政の『啓蒙書』『専門書』発刊」、「紀要の発刊」に大きく関係し、さらには「『大学アドミニストレータ養成大学院（仮称）』の設立準備」、とくにカリキュラム編成と担当体制を検討する際の「学問的な材料」ともなり、「大学行政や職員論、業務論のシンポジウム、セミナーの開催」の主題ともなる。受講生の中にも、特定のテーマを集团的に研究したいという要求があり、それにもこたえることのできるものでもある。限られた業務分野からでも着手しなければならない。この事業に取り組めれば、大学行政研究・研修センターは、大学幹部職員養成プログラムに加えて、社会的に研究成果を発信でき、一つの大学行政と大学職員の「センター」となることができる。

第二は、研修プログラムの開発である。とくに、大学幹部職員「研修」プログラムと大学幹部職員養成プログラムの関係の問題である。

大学幹部職員養成プログラムは、すでに述べたように、「大学幹部職員」となりうる人材の基礎的な力量を育成するものとして設計している。しかし「大学幹部職員」、例えばこれを課長・事務長とし、その研修プログラムは課長・事務長の基本的なマネジメント分野のすべてをカバーするものと考え、大学幹部職員養成プログラムには予算マネジメント、人事マネジメントなど重要な項目が抜けていることになる。今後の学園発展を見通し、とりわけ中間管理職の質とその層の厚さが基本的に職員の組織力量を規定することを考えると、大学幹部職員の養成と研修の問題を大学行政研究・研修センターとしてどう考えるのかという問題が浮上する。早晩、大学幹部職員「研修」プログラムが必要となり、開発しなければならないであろう。これは、「実学」としてのマネジメントの「カリキュラム」問題でもあり、「大学アドミニストレータ養成大学院」のカリキュラム編成にも関連する問題でもある。

第三は、大学幹部職員養成プログラムにかかわるいくつかの検討点である。一つは、大学行政論Ⅰの講義の二つの「定番」を作ることである。「定番」とは、一つは

各部が担当する講義において、それぞれの分野毎の業務の取組みの特徴とその到達点・課題、今後の方向などについて「定番」を作ることである。もう一つは職員の業務の基本視点⁸⁾と学園の民主的運営の原則⁹⁾などを、大学行政論Ⅰの15回の講義全体の中で適切に配置し、それらの基本を受講生が取得できるようにすることである。この後半の部分は、立命館憲章¹⁰⁾を職員あるいは業務の視点からの「読み込み」となる。

次は、大学行政論Ⅱの編成である。編成の検討課題とは、現在の広い領域をカバーしている15回のリレー講義をテーマ毎に3～5回に体系化し「モジュール」化することである。そして大学行政論Ⅱは「モジュール」を毎年、情勢や行政の動き、学園課題などにあわせて、組み合わせ講義を編成する。これは、15回のリレー講義でより幅広く問題意識や問題関心を涵養するというのではなく、テーマを深く学ぶ方式への転換の検討である。この方式を採用する場合には、現在組んでいる今日的な課題の講義は、特別講義や特別演習（ゼミ）あるいは自習用の「教材」などで学習させる必要がある。

三つ目は、「大学行政学」の検討、すなわち政策論文の「政策アーカイブス・・・の集積から帰納的に実践的な『大学行政学』」（P. 253）の「研究」である。これは、「大学アドミニストレータ養成大学院」の学問的な軸をどこに置くのかとも関わる課題であり、今後の「アドミニストレータ」あるいは「プロとしての職員」を規定する課題でもある。

なお、常勤が専任研究員二名で、しかもその一名は兼任である体制では、これらの検討は遅くならざるをえない。しかし、この仕事は先例のない仕事であり、一つひとつの成果が大切になる。当面の検討課題は、優先順位を付けて地道に進めていかざるをえないが、優先順位は、社会的な成果の価値判断と学内事情の優先度から判断することになる。

おわりに一まとめにかえて

〔受講生が学んだことと専門力量〕

大学行政研究・研修センターの大学幹部職員養成プログラムから、受講生は次のようなことを学んだ（はずである）といえる。

1) 職員の仕事とは、「具体的問題を、具体的に解明し、

具体的に（政策的に）解決する」ことである。政策とはこれを総合的、体系的に組み上げたものである。政策立案演習の政策論文は、「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に（政策的に）解決する」ものでなければならず、ポイントは、事象の「具体的解明」と「具体的解決」である。

2) 「具体的問題」とは、「問題状況→（問題群）→解決すべき問題→実践的に解決する具体的な問題」という絞り込みを行った問題である。「問題状況→（問題群）→解決すべき問題」は、問題発見の過程でもある。「解決すべき問題→実践的に解決する具体的な問題」は問題の絞り込みの過程である。絞り込まれた問題は、「あるべき姿」である目的と「あるべき姿」が実現したといえる客観指標である目標で、具体的に規定されている必要がある。目標は、定数的あるいは定量的のものに関わらず、「実践的に解決」されたことを、すなわち成果を「測定」、「評価」できるものであることが必要である。

3) 問題発見とその絞り込みは、高等あるいは初中等の教育情勢（外国教育事情を含めて）や社会の動き（社会性）、学園の到達点と課題（歴史性）から意義や意味が具体的に明らかにされている必要がある。

4) 「具体的に解明し」とは、問題を問題たらしめている構造や仕組みと、問題がどのように現れてくるかという現れ方や道筋すなわち論理を、調査から実証する必要がある。ここで大切なことは、調査した事実が自ら問題の構造と論理を語るができる程度までの具体が必要であることである。

5) 調査した事実が自ら問題の構造と論理を語る程度に具体的なものであるとは、問題の構造と論理の仮説を立てそれを調査で検証するという「仮説・調査・検証」を繰り返し、問題の構造と論理の「全体像」が事実で具体的に特定されていくということである。具体の特定の程度が、政策のフレームワークと政策の二つの「ジッコウ」（実行executionと実効性effectiveness）とその成果の具体の程度を規定する。この仮説検証とは、「問題解決」から「問題発見」へ、さらに「仮説検証」へという職員の業務スタイルの発展を示している。このことは同時に、職員力量と業務で学ぶ質の高さと広さと深さをも表している。業務における「仮説検証」の取組みの質と量は、その業務の専門性の内実をなす。この点にも留意す

べきである。

- 6) 「具体的に (政策的に) 解決する」とは、問題の構造と論理を構成している事実を、(総合的、体系的に) 「潰す」ことである。事実をどのように「潰す」のかが政策であり、どこまで「潰す」のかが目標であり、「潰す」ことによって生まれた新たな事象が「あるべき姿」であり、成果である。「潰す」ことが具体的に提起されてないもの、例えば文献などから政策課題を「演繹」したものは政策論文でないということになる。
- 7) 毎週課されたレポート (大学行政論Ⅰの課題レポート (前期) と大学行政論Ⅱの講義を聞いて「考えたこと」 (後期)) は、自分の考えや主張をA4版一枚の中に簡明にまとめる力を、そして、政策立案演習の論文作成は、「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に (政策的に) 解決する」ことを“具体 (事実)”で論証し展開する力を身につけさせるとともに、この二つの力量をさらに強化する必要を改めて認識させた。
- 8) 政策 (論文) が学園の行政として実行されるためには、テーマの時宜性、政策の全学合意性、実行条件・体制の確保の三つの「関門」がある。政策の全学合意の確保には、政策の新規性、創造性が調査と分析により二つの「ジッコウ」 (実行性 execution と実効性 effectiveness) を実証的に示していることが必要である。政策論文は全学合意を組織するという「未来志向」的なものである。

以上のこと、とくに「1) ~6)」は、学園で提起される「行政文書」にも該当することである。受講生が学び、身についたことの「実証」は、「問題が具体的に解明されていない」、「政策が事実で論証されていない」、「成果が具体的に特定されていない」、「政策課題を並列しただけで、それは政策提起ではない」などと、受講生から具体的に「行政文書」の不備な点の指摘が声として上がってくることである。このような力量が受講生を中心に学園に蓄積されて「行政文書」の「書きぶり」が変わるということは、職員の仕事振りが変わる (変わった) ということでもある。その変化とは、「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に (政策的に) 解決する」という実践性である。そして、この実践性は、業務において具体的に成果を生み出すことと「同意」である。こうした職員の力量が、学園そして「大学の総合的な発展を担保するものとなる」

(P. 244)。

また、以上の「学んだ (はずである)」ことが職員業務において実践されれば、それは職員力量となる。この力量は、職員が大学職員としての大学や教育研究の理論と論理の枠組みの中で、職掌する業務分野の専門 (的) 知識と結合して、新しい「具体的問題」を発見し、それを、具体的に解明し、具体的に (政策的に) 解決する」ことができるようになると専門力量となる。このような専門力量と政策提起の力量は職員を「アドミニストレータ」あるいは「プロとしての職員」とする重要な要因となるであろう。

さらに、「問題解決」から「問題発見」へ、そして「仮説検証」へという職員の業務スタイルの前進は、中間管理職が業務マネジメントする際の基本力量でもある。また、それらの業務スタイルや政策提起から創り出される業務成果は、部下を育成する際に管理職の実績として、その育成に信頼と「重み」をもたらすものである。「問題解決」、「問題発見」、「仮説検証」も具体的にできない、そして、政策も提起できない、成果も創り出せない職員は、業務マネジメントをできない。このような意味で、大学幹部職員養成プログラムは、「実質が『大学幹部職員』となりうる人材の基礎的な力量の育成である。」 (P. 249) としたが、中間管理職レベルの「大学幹部職員」が持つべき基本的な力量についても、その一部であるが、直接に養成している。

[PDCAサイクルから「目標-成果」検証の業務サイクルへ]

「Ⅱ-2-(1) 業務の発展と職員の力量」で今日的な業務の特徴として、政策化と成果の創出をあげた。これは、「アドミニストレータ」あるいは「プロとしての職員」の力量の重要な部分であろう。

現在、職員の仕事振りにかかわって、PDCAサイクルを回すことが、多くの職場で奨励されている。しかし、PDCAサイクルは、政策化と成果の創出という今日の業務の特徴を的確に表現しているのか、また、実際にPDCAサイクルを回すときに、目標や成果がどこまで意識されているか、という疑問がある。それは、業務を遂行し具体的に成果を創出するには、Pからはじまる業務サイクルより、目的 (goal)、そして目的の達成度を何らかの形で測定、評価するものである目標 (objectives) を常に意識し、そのクリアすなわち成果の創出にむけて業務をDCAするべきではないか、ということである。

すなわち、政策化の筋立てである目標と成果を強調する「目標－成果」検証の業務サイクルが、よりの確に今日の業務の焦点を表現しているのではないかと考える。

今日の職員業務におけるキーワードは目標と成果である。そして、その間をつなぐ政策が重要となり、政策から成果を生み出す計画が必要となり、PDCAサイクルが強調されることになる。目標と成果を意識すれば、それは必ず「目的－目標－PDCA－成果」の流れとならざるをえない。「目標－成果」検証の業務サイクルにはPDCAサイクルが内包されている。

大学（とその業務）は、目的はあっても目標がないことが多い。そのために、総括あるいは評価は「何をどのように、どうしたか」は記載されていても、肝要である目的達成の度合いは、「（一定の）前進がみられる」あるいは「（一定の）改善がみられる」など、定性的あるいは抽象的な表現となることが多い。これでは、何が、どこまで、「前進」あるいは「改善」されたのか、また、残された課題は何であるのかがわからない。大学評価が改善・改革につながらない理由の多くはここにある。逆にいえば、大学評価を改善・改革につなげるためには、目標と成果を具体的なものにすることが必要条件となる。この点からも、職員の業務において最も大切なことは、目的から目標を設定し、目標のクリアとして成果を測定、評価できるようにする業務サイクルを定着させることである。

これまで、大学幹部職員養成プログラムの政策立案演習は、「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に（政策的に）解決する」ことであると縷々と述べてきた。「具体的問題」とは、政策立案演習のテーマのことである。「具体的に解明」とは、問題を問題としている構造と論理を具体的に「解明」し、構造と論理を構成している事実（要素）を明らかにすることである。「具体的に（政策的に）解決する」とは、構造と論理とその事実（要素）を、体系的、総合的に「潰す」ことである。

これらを「目標－成果」検証の業務サイクルに引きつけて整理すれば、次のようになる。すなわち、「具体的問題」の解決が目的となり、問題を問題としている構造と論理と事実（要素）をどこまで「潰す」のかが目標となり、その「潰し方」が政策であり、「潰す」ことが「具体的に（政策的に）解決する」ことであり、その結果

として創り出される新たな事象が成果となる。「潰し方」である政策を、ヒト・モノ・カネと時間のレベルで具体化したものが計画である。

政策立案演習は、政策として形のあるものにする“立案”に演習の重点がある。政策化の内実、とくに目標の設定と成果の蓋然性は、具体的分析や論理として問題にしているが、それらのレベルをとりたてて問題にはしていない。やがてはそのレベルまで踏み込んだ演習が必要になると考える。

上記のように整理すると、現状ではまず、政策立案演習は「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に（政策的に）解決する」ことを、職場において業務の発想、指針として定着させるものでなければならない。次に、職場は、それをもう一歩進めて、より成果志向的な「目標－成果」検証の業務サイクルとして、目標と成果を強調するものに発展させなければならない。「アドミニストレータ」あるいは「プロとしての職員」の仕事とは、発見あるいは提起された問題、課題に対して、「あるべき姿」を目的とし、具体的に目標を設定し、成果を創り出すことである。

なお、計画には、目的からはじまるもの、目標からはじまるもの、あるいは政策を受けてはじまるものなど、多くのレベルがあると考えられる。しかし、業務遂行のレベルでいわれているPDCAサイクルは、目的や目標が与件となって、業務プロセスのマネジメントに「矮小」化されているように思われる。この問題を含め、政策立案演習を真に生かし、職場で活かす課題としても、「目標－成果」検証の業務サイクルを最後に強調した。

専任研究員の立場から、大学行政研究・研修センターの大学幹部職員養成プログラムの2年間を振り返ってきた。これまでも記したように、大学幹部職員養成プログラムは当初の予想を越えて成果をあげたものと評価できると考えている。これは全学園による支えのおかげである。そして、その支えに対しては、受講生が職場でリーダーシップを発揮し、学んだことを駆使し、学生、生徒、児童の「学びと成長」を促進する成果をあげることでこたえなければならない。この責任は、まずは大学行政研究・研修センターと受講生が共有するものである。

【注】

注1) 大学行政論 I

	2005	2006	2007(予定・仮題)
学園	学園長期計画	学園中期計画 経営機構と管理運営組織	立命館憲章のめざすもの 学園中期計画の戦略的意味
A P U 関連	異文化摩擦を超えて	教育の仕組みと学生実態 進路就職政策 ニューチャレンジ	学生が自ら学ぶ教育システム 留学生1,600確保戦略
教育研究 (大学院)	転換期にある教学システム	教養教育改革の現状と課題 高大連携の新たな展開 立命館大学の研究政策	立命館大学の研究政策 理工系教育研究の大展開 「新教員組織整備計画」 抜本的改革をめざす大学院
進路就職	進路就職支援 エクステンションセンター事業	学生のキャリア形成と進路就職支援	学生のキャリア形成と進路就職支援
国際化	国際戦略とアジア交流	立命館の国際戦略	立命館の国際戦略
入試	入学政策の特徴と可能性	特別入試の特徴と新たな展開	「全入時代」の入試戦略
財務	教育研究を支える財政政策	新財政政策	新財政政策
リエゾン	産学公連携		
校友	校友会の組織化	校友・父母政策-立命館ブランドをめざして	
初中等教育	初中等教育と高等教育の連携	学園の中等教育政策	学園の中等教育政策 立命館小学校の新教育
職員論	中間管理職 リーダーの条件 21世紀の職員論	職員像と職員政策 私立大学職員論	総合学園における職員像と職員政策
その他	大学コンソーシアム京都の実験		

注2) 2006年度「大学行政論 I」レポートのテーマ一覧

- テーマ 1) 理事長講演感想
- 2 私が考える中期計画の「章・項」
 - 3 (選択) ○○を進めるための教員評価の提案／△△の学園課題を進めるための方策(体制、機構、人事など)
 - 4 (選択) 学園政策意思決定における学園トップと現場のあり方／多様な雇用形態における新しい職員像
 - 5 (必答) 私が考える学園国際化の特色ある展開／私が考える部課における国際化政策
 - 6 ○○政策としての研究政策
 - 7 こういう成果・実績を作り出し、こういうように打ち出し、○○を確保する(入学政策)
 - 8 私が考える高大連携—大学、高校、高校生のwin-winの関係をめざす
 - 9 「一貫校」の発展を目指して—大学に物申す
 - 10 現代における教養教育の提案
 - 11 学園が提供しなければならない校友・父母への便益
 - 12 ○○学部における進路就職目標とその実現を目指す仕組み・仕掛け
 - 13 学園課題・政策、計画から必要とされる職員の(専門)力量を三つ上げ、その理由と、職場および学園での育成を簡潔に述べよ
 - 14 中期計画の新財政政策の九つの基本のうち一つを取り上げ、私のアイデアを記す
 - 15 A P Uの経験、教訓を自大学に創造的に「輸入」して新しいシステムや制度、仕組みを提案する
 - 16 A P Uのキャリア・オフィスの取り組みから職員として何を学ぶか？／学んだことを活用して現在の課題をどう解決するのか
 - 17 A P Uの経験を踏まえて日本の大学を国際化するための提案

注3) 大学行政論Ⅱ

	2005	2006	2007(予定・仮題)
文部科学省	文部科学省の高等教育政策	文部科学省の私立大学政策	文部科学省の私立大学政策 文部科学省の高等教育の質的強化政策
他大学事情	国立大学の改革動向	国立大学の改革の現状と動向 公立大学の改革の現状と動向 株式会社立大学の現状と動向 慶応義塾の業務改革 早稲田の監査業務－USR	国立大学の改革の現状と動向
外国大学事情	大学システムの国際比較	大学システムの国際比較 大学管理運営の国際比較	大学システムの国際比較 中国の大学 韓国の大学
大学評価	大学評価論		大学評価をめぐる動き
研究政策		競争的資金と大学 「第三期科学技術基本計画」と大学	競争的資金と大学
教育政策	大学と人権	大学の教育力強化 大学の教育力と学生教育の実態	産業界から見た大学の教育力 大学の教育力と学生教育の実態 大学院教育の新時代
学生論		現代大学生論	現代大学生論
(大学) 経営	「経営」とは何か 大学管理運営のあり方 私立大学のUSR キャンパス・デザイン		大学のブランド戦略 私立大学の収入政策
大学法務	大学をめぐる法体系 知的財産系をめぐる諸問題 個人情報保護法と大学		
大学職員論	大学の人材開発－慶応義塾大学の経験	大学職員研究の現状と課題	
初中等教育		初等・中等教育の改革事例	初等・中等教育の改革事例
その他	クレオテックと大学生協		

注4) 大学行政論特別講義

	2005	2006	2007(予定・仮題)
	学園改革を支えるクレオテック 学園戦略構想とアドミニストレータの役割 英国大学事情	大学職員のための財務入門 学術論文とは何か 大学の戦略的経営 「アジア人材資金」構想のめざすもの	大学職員のための財務入門 学術論文とは何か グローバル時代の大学教育 東京オフィスの新たな展開 大学管理運営の国際比較 経済産業省の産業人材施策

注5) 立命館大学 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 2005年度研究テーマ一覧

政策類別分類	組	職	職	研究テーマ	内	容
科目開発	1	立命館大学	図書館サービス課	図書館における教育プログラムの開発とその提供に向けた政策		「学びの基本-図書館活用講座」(2単位)の科目開発
	2	立命館大学	教務センター・経済学部	アメリカン・フットボール部に見るコーチャング理論の到達点と職員が担う教育プログラムの開発		「勝利の条件-How to Develop The National Champions」(2単位)科目開発
	3	APU	APUSチャーター・経済学部 ティビティーズ・オフィス	立命館アジア太平洋大学における国際学生寮の教育的効果とレジデンシアシステマティック養成プログラムの開発について		アクティブラーニングとしてのRA養成プログラム(2単位)の開発
教	4	立命館大学	教学企画課	多キャンパス時代に対応したオンデマンド授業の戦略的展開 —立命館アジア太平洋大学における新たな教員免許取得プログラムの実現に向けて—		オンデマンド授業による教職課程教育の提案 —APU英語免許取得を含めて
	5	立命館大学	キャリアアセンダー	教養教育課程における「キャリア形成科目」の位置づけとその効果に関する研究		教養科目として位置づけ、受講させるキャリア形成科目のモデル提示
学	6	立命館大学	産業社会学部事務室	教育力向上の観点からみた「専門演習」の実態と新たな枠組みの提示 —産業社会学部を事例として—		3・4回生合同ゼミ制度と3回生ゼミ週2回8単位化の提案
	7	立命館大学	法学部事務室	「ハイブリッド型教養教育」をめざした「立命館プログラム」の創設		ハイブリッド型教養教育としての「立命館プログラム」(50~60単位)の提案 (学部カリキュラム体系の提案)
系	8	立命館大学	BKC学生センター	課外活動の教育的役割の検証—正課プログラム化にかかわる研究		課外活動を素材としたインディペンダント・プログラムの開発 —講義科目4~8単位、実技科目4~8単位、特別研究4単位
	9	立命館大学	映像文化学部設置準備事務室	高校生から大学生への転換を支援する「転換教育」プログラムの開発		オリスター支援プログラム(単位化)個としての学生支援(アカデミック・アドヴァイザー制度と大学生活計画チャート)、キャンパス・アカデミック・エクスプロララーなどの開発
学	10	立命館大学	BKC総合企画課	立命館大学理工系教育・研究組織における組織・運営改革の提案		理工系教員の学部(教授会)から総合理工学院へ所属をうつす提案
	11	APU	APUアドミニストレーション・オフィス	教員評価制度を通じたシラバス改善に向けた提言		APUのシラバス充実と教員評価制度におけるシラバス評価基準の設定
系	12	立命館大学	国際関係学部事務室	体育会所属学生のクラブ活動と学業に関する実態調査 —新たな教育プログラムの開発に向けて—		調査報告書(体育会所属全学生への文武両道の実態調査とその課題抽出)
	13	立命館大学	立命生協存心館食堂	立命館大学生の食の現状と課題		必要な教養としての「食事力」の教育プログラムの開発と 学生の「食事力」を育む運動の提起
財	14	立命館大学	経理課	所属収入をベースとした取支構造モデルの構築と 私大版管理会計の手法の導入		収支構造モデルと部単位の「私大管理会計」による予算管理システムの提案
	15	立命館大学	管理課	立命館における施設管理運営の高度化施策に関する研究		FM統括室の設置と立命館ファシリテイティブ目録の作成などの提案と 2018年問題の提起
系	16	立命館大学	人事課	立命館職員の職能意識の実態とキャリア開発支援のあり方		職員職能実態調査によるキャリア開発支援プログラムの重要な二領域の解明 (全学課題の理解、知識・スキル、専門力量)と「能力の飛躍する場」の解明
	17	クレオテック	クレオテック不動産部	立命館学圏内におけるアウトソーシングの到達点と今後の具体的発展方向		クレオテックの大胆な活用による「非コア業務」のアウトソーシング —図書館、エクステンション、人事・研修、施設管理、情報・リエンジ、事務業務など
略	18	立命館大学	総長・理事長室	研究型大学をめざすための首都圏戦略 —アライアンスによる「ネットワーク型研究拠点」の形成—		首都におけるネットワーク型研究拠点の形成の提案
入	19	立命館大学	入試広報課	予備校・塾と連携した「立命館講座」(仮称)の展開に関する調査について		新入学政策としての予備校、塾における「立命館講座」の提案 —学部募集定員の10~15%

立命館大学 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 2006年度研究テーマ一覧

政策類別分類	組 織	職 場	研究テーマ	内 容	
教 学 系	1	APUアカデミックオフィス	立命館アジア太平洋大学(APU)博士後期課程修了生をAPUコア教員へ育成するためのネットワーク活用型「Dual Faculty Development」	立命館アジア太平洋大学博士後期課程修了生をAPUコア教員へ育成するためのネットワーク活用型プログラム開発	
	プログラム開発	2	国際企画課	学部学生の海外派遣促進政策について	全学生アンケートによる「留学ニーズ調査分析と留学経験者の成果検証から新たに開発する海外派遣プログラムの政策的ポイントの研究
		3	立命館大学言語教育企画課	入学時に高い英語運用能力を有する層を継続的に育成する履修モデルの開発―衣笠五学部を事例にして	到達度検証、スキルアップ、英語での科目受講などの組み合わせによる、回生毎の目標設定できる履修モデルの提示
		4	立命館大学図書サービス課	学生の「学びの形成」を支援する図書館―主体性の確立をめざして	担当教員との協働によるリテラシーや情報探索の能力獲得のための基礎習得支援プログラムの開発
	大学院学内進学	5	経営学部事務室	文理融合型人材の育成をめざした文理総合インスティテュートの教学実態とびわこ、くさつキャンパス(BKC)教員養成を立える教育プログラムの再構築	文理総合インスティテュートの教学実態分析とそれに基づき教育プログラムの再構築の提案
		6	大学院課	人文・社会科学系大学院博士課程前期課程における学内進学者確保に関する入学政策	学部低回生からの回生毎の大学院進学促進の取り組みと大学院進学を動機付ける教育の取り組みの提案
	教育力強化	7	立命館大学教育開発支援課	教育力強化の取組みを前進させるための新たな仕組みづくり―教育成果の評価・検証指標の開発に向けて―	先行研究・事例と教育力強化の取り組みの調査研究に基づき教育成果の評価・検証のポリシーと政策を提起
		8	立命館大学人文社会リサーチオフィス	「研究業績と若手研究者雇用」との「相関」分析―人文社会系における若手研究者雇用を促進する制度の構築を目指して―	COEの研究拠点における若手研究者の実態調査を受けた、常勤教員との共同研究を促進するポストドクトラルフェローの雇用制度の提案
	学 生 系	9	立命館大学学生オフィス	学生活動の効果検証―オリタ―活動(上級生による新入生支援組織)をケースに	オリタ―活動の効果とオリタ―自身の成長を検証し、オリタ―への研修の体系化とオリタ―活動の支援の方向性の提起
		10	立命館大学キャリアオフィス	女子学生の職業意識実態と新たな支援プログラムの構築	女子学生の「職業観育成」だけでなく、ライフコースを含め生き方・働き方(ライフキャリア)を考えるキャリア教育の提案
		11	APUキャリアオフィス	立命館アジア太平洋大学(APU)において留学生就職率100%を安定維持させていくための就職支援プログラムの再構築	APUの日本教育、キャリア形成、就職活動支援の一連のプログラムを卒業までの育成プログラムとしてパッケージ化をはかる
	財 務 系	12	立命館大学リンクシヨップ	大学生の読書実態と生協組織を通じた学生主体の読書推進運動の構築	大学生の読書実態分析に基づき組合員組織を活用した読書推進運動の提起
		13	立命館大学財務企画課	「学園課題および各部・部門の「選択と集中」を推進する予算制度への転換」	「業務目的設定評価シート」「業務効果分析シート」を提案し、業務の「選択と集中」とコスト・経営意識の醸成を図る予算制度の提案
		14	立命館大学広報課	職員におけるブランド価値調査とブランド発信政策の研究	職員をブランド構築の担い手として、「インターナルブランディング」により外部に発信していく大学ブランド構築のプロセスの提起
		15	立命館大学人事課	「学生との関わり」により養成される職員力量の考察と立命館職員のキャリアパスの検討	職員が学生の中に入ると学生の目標達成にこだわるという学生との関わりで身に付く能力と不足している能力を調査分析し、その育成政策と異動政策などの提起
		16	クレオテック	立命館大学における留学生受入増加に伴う住居政策の提言―アウトソーシングの深化による住宅政策を中心として―	大学の留学生住居施設の運用状況の分析とその効率的運用の提案ならびにBKCにおける留学生住居施設政策の提案
	社 会 連 携	17	立命館大学管財課	大学と地域の連携推進事業モデルの研究―地域に根ざした大学の新しい展開に向けて、立命館大学びわこ、くさつキャンパスを事例に―	大学と地域の組織間をコラボレートしネットワーク型の地域連携の組織と統一的にマネジメントする組織の提案

注6) 採点シート

「論文の完成度」についての採点シート

審査員名：

＜注意事項＞

- ※ 各研修生の「テーマ」については、優劣を問わない。つまり、採点対象としない。
- ※ 採点にあたっては、各項目とも5点満点とする。小教点一位までの記載を可とする。
- 以下は、採点に当たっておおよその目安です。採点にあたっての参考にしてください。
- 「完璧」「素晴らしい」など最高の評価を与えたい場合は5点、平均より「優れている」と思えば4点、「普通」「平均」と思えば3点、「ものたりない」と思えば2点、「失格」と思えば1点。

研修生氏名：	所属部課：
上司氏名・職位：	指導教員氏名：

1. 研修生の論文について

問題状況からテーマが具体的に設定されているか	⇒		/5点
論文展開の論理性	⇒		/5点
分析に用いられた資料・データの信頼性	⇒		/5点
表現は冗長でなく簡明か	⇒		/5点
政策提起の完成度	⇒		/5点
計			/25点

「プレゼンテーション」採点シート

審査員名：

＜注意事項＞

- ※ 各研修生の「テーマ」については、優劣を問わない。つまり、採点対象としない。
- ※ 採点にあたっては、各項目とも5点満点とする。小教点一位までの記載を可とする。
- 以下は、採点に当たっておおよその目安です。採点にあたっての参考にしてください。
- 「完璧」「素晴らしい」など最高の評価を与えたい場合は5点、平均より「優れている」と思えば4点、「普通」「平均」と思えば3点、「ものたりない」と思えば2点、「失格」と思えば1点。

研修生氏名：	所属部課：
上司氏名・職位：	指導教員氏名：

1. 研修生のプレゼンテーションについて

論理性。論旨が明快か	⇒		/5点
内容の具体性	⇒		/5点
分析に用いられた資料の有効性	⇒		/5点
質疑に対する応答は的確か	⇒		/5点
2. 研修生の上司（部長・次長・課長等）のコメントについて			
政策実行に向けての上司の姿勢	⇒		/5点
計			/25点

注7) 受験生の上司アンケート集約 (2007/2)

(1)-1 以下の業務視点が見受けられるようになった(該当するものすべて回答)

	期生 対象受講生	一期生	二期生	計	計に対 する%
関連部課と相談、調整等の視点	3	4	7	30%	
全学的視点	6	5	11	48%	
全学園的視点	4	5	9	39%	
他大学・競合校の視点	5	5	10	43%	
情勢・行政の視点	5	2	7	30%	
社会性の視点	4	5	9	39%	
その他	2	1	3	13%	
計	29	27	56		

(1)-2 視点の変化が見受けられるようになった時期

年度の	期生 対象受講生	一期生	二期生	計	構成比
	4・5月		2	2	
6月		2	2		
7月	3	2	5		
8月	1		1		
9月	1	4	5		
10月	2	1	3	5 22%	
11月			0		
12月			0		
1月	1	1	2		
未記入	3		3		
計	11	12	23		

(1)-3 上司の回答項目数

期生 対象受講生	一期生	二期生	計	構成比
一つ	3	3	6	26%
二つ	2	4	6	26%
三つ	3	4	7	30%
四つ	2	1	3	13%
五つ	1		1	4%
六つ			0	0%
計	11	12	23	
*	2.6	2.3	2.4	

*: 受講生一人当たりの上司の回答項目数

(3)-1 以下の仕事振りの変化が見られた(該当するものすべて回答)

	期生 対象受講生	一期生	二期生	計	計に対 する%
問題を抽象的ではなく具体的にとらえようとする	1	1	2	9%	
問題を具体的にとらえるために文献や実態を調べようとする	5	2	7	30%	
問題を「解決すべき問題」として絞り込もうとする	5	2	7	30%	
学園の提起文書の“読み”が深くなってきている		4	4	17%	
学園の提起文書を広い視野から読めるようになってきている	5	5	10	43%	
学園の提起文書を部課の視点から受け止め課題を言えるようになってきている	4	2	6	26%	
職場の問題、課題を企画や改善策を提案しようとしている	5	8	13	57%	
職場の問題、課題の企画や改善策に他部課との調整に習熟してきている	2	5	7	30%	
職場の問題、課題の企画や改善策の具体度が高まってきている	3	6	9	39%	
その他	1		1	4%	
計	31	35	66		

(3)-2 仕事振りの変化が見受けられるようになった時期

年度の	期生 対象受講生	一期生	二期生	計	構成比
	5月			1	
6月				0	
7月		2	3	5	
8月		1		1	
9月		2	2	4	
10月		1	2	3	9 39%
11月				0	
12月		1	1	2	
1月		2	2	4	
未記入	2	1	3		
計	11	12	23		

(3)-3 上司の回答項目数

期生 対象受講生	一期生	二期生	計	構成比
一つ	2	3	5	22%
二つ	4	3	7	30%
三つ	1	2	3	13%
四つ	2	2	4	17%
五つ	2		2	9%
六つ		2	2	9%
計	11	12	23	
*	2.8	2.9	2.9	

*: 受講生一人当たりの上司の回答項目数

(2)-1 以下の仕事に対する姿勢の変化が見られた(該当するものすべて回答)
(変化なし 2 2 4)

	期生 対象受講生	一期生	二期生	計	計に対 する%
仕事を相談する	2	3	5	26%	
意見を言う	1	4	5	26%	
問題、課題を見つける	5	6	11	58%	
学ぶあるいは調べる	8	6	14	74%	
提案する	3	5	8	42%	
企画したりまとめる	3	4	7	37%	
その他		2	2	11%	
計	22	30	52		

(2)-2 仕事に対する姿勢の変化が見受けられるようになった時期

年度の	期生 対象受講生	一期生	二期生	計	構成比
	4・5月	1	2	3	
6月	1		1		
7月	2	2	4		
8月			0		
9月	2	4	6		
10月	1		1	4 20%	
11月		1	1		
12月			0		
1月	1	1	2		
未記入	2		2		
計	10	10	20		

(2)-3 上司の回答項目数

期生 対象受講生	一期生	二期生	計	構成比
一つ	1	2	3	16%
二つ	5	2	7	37%
三つ	1	3	4	21%
四つ	2	1	3	16%
五つ		1	1	5%
六つ		1	1	5%
計	9	10	19	
*	2.4	3.0	2.7	

*: 受講生一人当たりの上司の回答項目数

注8) 職員の業務の基本視点

例えば、「学費の重み」や反省の視点（＝「相対的低学費政策」の四つの視点と機能）、「学びと成長」の視点、業務創造・開発の視点、「教学創造こそ財政政策」の視点、「全国最高あるいは一流レベル」と「特色・強み・個性」（＝他大学等比較分析）の視点、社会的情報発信と評価の視点、学園・教学・業務創造の連続展開（定着・発展・創造）など

注9) 学園の民主的運営の原則

例えば、平和と民主主義の教学理念、教学優先の原則（教学優先の財政原則、学費の重みと学生実態把握・分析の原則など）、全構成員自治（学内優先と学内構成員の社会的責任の原則、学生参加の原則、全構成員の相互信頼・相互批判の原則、基本政策の全学一致の原則、全学討議（協議）と理事会の経営責任の原則など）、総長を中心とする学内指導部統一の原則、一切の暴力と不正腐敗を許さない原則、市民的政治的自由の原則、教職協働の原則、事務局における民主的運営原則の創造的継承の原則など

注10) 立命館憲章

立命館は、西園寺公望を学祖とし、1900年、中川小十郎によって京都法政学校として創設された。「立命」の名は、『孟子』の「尽心章句」に由来し、立命館は「学問を通じて、自らの人生を切り拓く修養の場」を意味する。

立命館は、建学の精神を「自由と清新」とし、第2次世界大戦後、戦争の痛苦の体験を踏まえて、教学理念を「平和と民主主義」とした。

立命館は、時代と社会に真摯に向き合い、自主性を貫き、幾多の困難を乗り越えながら、広く内外の協力と支援を得て私立総合学園への道を歩んできた。

立命館は、アジア太平洋地域に位置する日本の学園として、歴史を誠実に見つめ、国際相互理解を通じた多文化共生の学園を確立する。

立命館は、教育・研究および文化・スポーツ活動を通じて信頼と連帯を育み、地域に根ざし、国際社会に開かれた学園づくりを進める。

立命館は、学園運営にあたって、私立の学園であることの特性を活かし、自主、民主、公正、公開、非暴力の原則を貫き、教職員と学生の参加、校友と父母の協力のもとに、社会連携を強め、学園の発展に努める。

立命館は、人類の未来を切り拓くために、学問研究の自由に基づき普遍的な価値の創造と人類的諸課題の解明に邁進する。その教育にあたっては、建学の精神と教学理念に基づき、「未来を信じ、未来に生きる」の精神をもって、確かな学力の上に、豊かな個性を花開かせ、正義と倫理をもった地球市民として活躍できる人間の育成に努める。

立命館は、この憲章の本旨を踏まえ、教育・研究機関として世界と日本の平和的・民主的・持続的発展に貢献する。

2006年7月21日 学校法人 立命館