

# 大学アドミニストレーター養成プログラムの 政策論文作成の手法

## — 大学経営の時代における「専門家集団」としての職員を目指して

伊藤 昇 (大学行政研究・研修  
センター副センター長)

### はじめに

本稿は、大学が国内と国外の二つの競争により大学経営の時代に入り、「専門家集団」としての職員が必要となることと、大学アドミニストレーター養成プログラムの政策論文作成の手法の整理という二つの色合いの異なるものの二つの章で構成としている。そこで「はじめに」でその主旨を整理しておく。底流にあるのは「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」ことのできる職員の力量の育成である。

なお、本稿は大学行政研究・研修センターの見解ではなく、著者個人の見解である。

本稿の主旨は概ね次の通りである。

大学は国外と国内の二つの大学間競争のなかで大学経営の時代に入りつつある。職員には大学経営を支える基本的な二つの力量が必要である。その一つは大学の経営や戦略の検討に有用な国内外と大学の情報や資料を提供する力量である。もう一つは大学の経営や戦略から提起される課題を仕事に組み立て仕組みを作り、遂行し、成果を作り出す力量である。この二つの力量は職員を「専門家集団」としての職員とする。

大学の現状から大学が管理運営から経営へと変わるためには、リーダーシップのある「プロの経営者」とともに、経営を機能させるために価値基準と目標設定と「専門家集団」としての職員が必要である。ここで「専門家集団」としての職員が必要になるのは次の理由による。

大学が経営戦略、「競争戦略」、国際化戦略などで「何を、どうしたい」を打ち出しても、実態の分析が薄くその「どこまで」という目標が設定されていないことが多い。そのため成果が測定、評価されず特定できない。そこで具体的な成果に代えて「どうした」という取組みの浸透や広がりを成果とみなすことが起きる。実態を「どこ

まで」変えたのかという経営責任が曖昧なままにされる。これでは経営といえない。

このような状況を職員の仕事としての面からのみみると、これは「何を、どうしたい」から提起される課題を仕事化(具体的に「どこまで」(目標)と「どのように」(仕事の組立てと仕組み)を設定すること)する職員の力量が弱いことにもよる。これは、「どこまで」と「どのように」を具体的に明らかにする職員の実態分析力が弱いからである。大学経営の時代では経営責任が問われ、職員の仕事の成果も問われる。成果は「どのように」して「どこまで」できたのかによって測定、評価されなければならない。実態分析力は二つの競争のもとで職員が大学経営を支える基本的な力量の一つとなる。こうして実態分析力を持った「専門家集団」としての職員が必要となる。

このように職員力量を置くと、大学における機能や役割などの「職員はどうあるべき」という旧来の「大学職員論」から、大学職員の成果を作り出す「仕事はどうあるべきか」という大学職員「業務論」が必要となる。「専門家集団」としての職員は「業務論」でなければならない。「業務論」は具体的な職員の仕事から引き出し構築されなければならない。

そこで実態分析力の育成を含め私立大学職員の「業務論」<sup>注1)</sup>の一つの試論として、大学アドミニストレーター養成プログラムの政策立案演習における政策論文の作成にかかわる手法を整理した(「2 政策論文の作成」)。これは「専門家集団」としての職員が職場で起案する場合の起案文書作成の力量ともなる。

本稿にはもう一つの主旨がある。それは「新しい教職協働」を目指すことである。

「おわりにかえて」では、「専門家集団」としての職員と教員集団との「新しい教職協働の基本は、今日の国内外の大学間競争において『専門家集団』としての職員

の組織的な力量による業務遂行によって教員がより一層教育研究と社会貢献（サービス）に専念でき、国際的な教育研究の通用性を確保できるようにすることにある」。これは、「教育研究の専門家である教員がその専門性により担わなければならない大学行政以外の大学行政は『専門家集団』として職員が担いきることである」と示した。そして、「このような教職協働は、『専門家』である個人の職員としてではなく、『専門家』である職員の『専門家集団』としての業務の成果と実績で文字通り『実証、検証、証拠立て、根拠付け』で、その担いきる力量があることを全学に示してはじめて可能となる」とその実現の方向を示した。本稿はこの新しい教職協働に焦点をあてて整理はしていないが、これが本稿のもう一つの主旨である。はじめの主旨すなわち「専門家集団」としての職員の行先にはこの問題がある。本稿はこの問題に対しても一つの試論にすぎない私立大学職員「業務論」によってではあるが、こたえていこうともしている。

## 1. 今、なぜ、「専門家集団」としての職員なのか？

### (1) 二つの競争と大学の経営と職員

今、なぜ、「専門家集団」としての職員なのか？ この問いは2000年以降顕著になってきた国内と国外の大学をめぐる二つの大きな競争のなかから生まれてきた。

#### (1) 国公私間の大学間競争

一つは国内における国公私間の大学間競争である。国立大学の法人化以前の大学間競争は、国公私の棲み分けのなかで私立大学間の競争とくに志願者（数）獲得や偏差値の高低さらには新学部等の設置をめぐるものが軸であった。しかし、国立大学は、国立大学法人化を契機に「大学憲章」の制定、教育システムの改革、進路・就職や課外活動などの学生サービス分野の強化、地域貢献など、新たな大学づくりを急速に進めてきた。いわば「私大化」である。他方、私立大学では定員割れという状況がありながらも、新設大学や新学部の設置の動きが依然として続いている。こうした学生と教育をめぐる動きが国公私入り乱れての大学間競争を作り出している。競争的資金や教育の質保証など文部科学省の高等教育政策は競争に拍車をかけている。認証評価や国立大学法人評価さらに自己点検・評価はこの大学間競争の「成果」を競

う場となっている。しかもこの競争は、2027年には18歳人口が百万名の一ケタ台になるという「市場」がさらに大きく縮減するなかで行われている。そうすると、その時を凌ぐために「何を準備するのか」ではなくて、「今、何を準備するのか」が「競争戦略」となる。

この「競争戦略」の基本を示す典型を文部科学省の政策から読み取ることができる。それはCOE（センター・オブ・エクセレンス）と、特色GP（特色ある大学教育支援プログラム）や現代GP（現代的教育ニーズ取組支援プログラム）に代表される二つの方向での大学づくりである。これを一般化していえば「全国最高あるいは一流レベル」の確保と「特色・強み・個性」づくりとなる。「今、しなければならない」ことは、この二つについて社会的評価を作り上げ、それを固めきり、維持、発展させることである。

競争の厳しさからここで留意しなければならないことは、第一に、これらの戦略を学部、研究科という大学を構成する単位のレベルで具体化することである。例えば法学部であるなら、法学部として教育研究の内容・水準・システムなどにおいて「全国最高あるいは一流レベル」であることと、他の競合する法学部に比して際立つ「特色・強み・個性」を持つことを、事実や実績でもって社会にわかる形で示すことである。認証評価における専門別評価の議論はここに焦点をあてるものにならない。大学はこれらの構成単位の集合体として、すなわちメタ学部・研究科レベルで「全国最高あるいは一流レベル」と「特色・強み・個性」を具体的に提示できるものにならない。

第二に留意しなければならないことは、競争の一つの焦点である教育における競争すなわち教育力の強化や教育の質保証は、「全国最高あるいは一流レベル」の確保と「特色・強み・個性」づくりを、次に述べる国際的な競争からはそれらを国際的な通用性を持つものへ補完、補強し、学生の「学びと成長」の促進に直接あるいは間接に関係づけることによって、持続的な学生の「学びと成長」の成果を生み出すことである。この観点は学費収入に大きく依存している私立大学にとってとくに重要である。大学間の競争は常に学生の「学びと成長」の促進に収斂あるいは帰結することによって、競争が大学づくりに生きてくることになる。

このような大学づくりには大学の管理運営ではなく、大学経営が必要になる。

## (2) 国際的な競争－国際的な大学ランキング

もう一つは、QS ランキングをはじめとする国際的な大学ランキングをめぐる競争である。昨年（2011年）の夏に訪問した韓国の有力大学はこのランキングを強く意識し、その順位を上げることを大学戦略としていた。世界的な有力大学は国際的な大学ランキングによって交流相手を選別するといわれている。留学しようとする世界の学生も国際的なランキングを有力な情報源としている。研究においても、いくつかの国では明確に人類的課題、新産業創出・産業競争力強化、宇宙・海洋開発など冠とする国家戦略プロジェクトに国際的な大学ランキングの高い大学を組み込み、国家的に「大学成長戦略」とでもいう取り組みが進められている。国際的な大学ランキングが大学の實力あるいは実態を反映しているのかという問題はあるが、現実には国際的な大学ランキングによる「輪切り」が進んでいる。日本の大学は「井の中の蛙」ではいられない。教育研究の国際的通用性の確保、これが国際的な大学間競争の現実である。

日本語を教授言語とする日本の大学は、言語の壁を突破し、教育研究の内容と水準において国際的な通用性を確保し、それを世界に発信しなければ、この競争から落伍し、あるいは埒外に置かれる。これは少なくとも国際ランキングの高い大学との教育研究の国際交流の道が狭まることを意味している。学生の国際言語としての英語力、英語による開講、外国人教員の雇用などの学部教育をめぐる国際化の対応と、大学院への留学生確保や国際的な共同研究など大学院と研究をめぐる国際化の対応が国際的に問われる。これらは一朝一夕に対応できず、国際（化）戦略を必要とする。教育研究の国際的通用性の確保をはじめ大学の国際化の舵をどうとるかは、その教育研究資源の確保を含めて大学の管理運営ではなく、大学経営が必要になる。

## (3) 二つの競争のもとでの経営戦略の基本と職員の力量

二つの競争のもとでの大学経営の戦略の基本は、国内における「全国最高あるいは一流レベル」の確保と「特色・強み・個性」づくりの取り組みを、国際的な通用性の観点から補完、補強し、持続的な教育研究の成果を作り出し、国内外にその取り組みと成果を情報発信するということになる。とくに教育研究資源に制約があり、かつ、それらを調達する財政にも制約がある各大学において、このような戦略をとるには「選択と集中」の戦略的判断が必要

となる。とくに重要なのは「何をやらない」ということである。これはこれまでの教育研究の管理運営というレベルを超えた決断すなわち大学の経営判断を問題にする。

いずれにしても明確であることは、大学が教育研究の管理運営の時代から、教育研究を含めて大学の主要な単位が戦略を持って大学づくりを進めていくという大学経営の時代へと変わりつつあるということである。大学が経営戦略と（や）国際（化）戦略を持たなければならないということは、大方の大学人の合意であろう。

職員（職員という表現には個々の職員と職員集団の両方を含む）は、今日の二つの競争のもとで、大学経営を支える基本的な二つの力量が必要である。

その一つは経営や戦略の検討に有用な国内外と大学の情報や資料を提供する力量である。これは大学経営というレベルだけでなく、部課のレベルでも必要である。とくに職場の業務にかかわる「競合大学」の比較分析資料の経年蓄積はもともと基本となる情報や資料となる。具体的には自職場と同じあるいは類似の「競合大学」の「全国最高あるいは一流レベル」との「差」と「特色・強み・個性」の一覧表の作成と更新である。とりあえずは職場が該当するQS ランキングの評価項目・基準による「競合大学」との比較分析や、自己点検報告書などによる認証評価の項目・基準ごとの「競合大学」との比較分析の経年資料の作成からはじめる必要がある。

もう一つは次節で述べる経営や戦略から提起される課題を仕事に組み立て仕組みを作り、遂行し、成果を作り出す力量である（「2」で詳述する）。

この二つの力量は「事務処理業務」や「手続き的業務」に専念している職員ではなく、「有用な情報や資料の提供」や「仕事の組み立てと仕組みと成果創出」という点で職員をそれぞれに専門的な力量を有する「専門家集団」としての職員とする。

## (2) 大学の経営－価値基準と目標設定と「専門家集団」としての職員

大学の現状から大学が管理運営から経営へと変わるためには、リーダーシップのある「プロの経営者」とともに、経営のために必要と考える価値基準と目標設定と「専門家集団」としての職員が必要となる。これらについて簡潔に整理する。



### (1) 価値基準の共有

大学経営の根本は建学の精神や大学憲章あるいは教学理念などにある。しかし、これらは経営を考える上では一般的過ぎるので、実際には基本的な競争関係を踏まえて考える必要がある。本稿の二つの競争からいうと、大学の経営の基本とは、①今日の競争と「競合大学」の現状のなかで建学の精神や大学憲章あるいは教学理念を踏まえて、大学づくりの基本方向を特定し、基本となる目的を設定し、②その枠組みのなかで国内における「全国最高あるいは一流レベル」の確保と「特色・強み・個性」づくりにおける大学と構成単位における基本課題を設定し、③さらにそれを国際的な通用性の観点から補完、補強して国際的な通用性を持つものとして再設定し、④それらに取り組み、国際的に通用する持続的な教育研究の成果を作り出し、⑤国内外にもそれらの取組みと成果を情報発信（し、競争優位を確保）することである。価値基準は一般的には経営の基本である基本方向、基本目的の核となるものであるが、ここでいう価値基準は取組みの場で具体の基準となるように「全国最高あるいは一流レベル」、「特色・強み・個性」、国際的通用性、持続的な教育研究の成果、情報発信などとする。これは各大学の事情によってさらに具体的なものとする必要がある。

このように考えるのは価値基準に次のような役割をもたせたいからである。役割とは、①全学の取組みのベクトルを合わすもの、②教職協働の「共通の土俵」とするとともに、③事業や政策などの決断の基準、④それらの成果の測定・評価の項目、⑤社会的・国際的ネットワークの形成・拡充の判断基準とすることなどである。

全学が具体化した価値基準を共有しなければ、大学の経営は一貫性を持ったものとならないといっても過言ではない。職員はこれらの価値基準を業務の基本視点とし、業務の組立てと仕組みづくりそして業務の成果の判断基準としなければならない。

### (2) 目標設定

価値基準の下、教育研究の拡充と発展と再編・見直しの見取り図が大学の経営戦略となり「競争戦略」となる。これらの戦略は中・長期の「計画」として示されることが多い。これらの「計画」は「何を、どこまで、どうする」という具体的内容ではなく、「何を、どうしたい（どうすべきである）」というややもすると一般的な表現で課題として整理されているものが多い。そのためにそれ

らの取組みの成果は、十分、不十分は別にして「どうした」という取組みの浸透や広がり程度でもってみなされ、「どこまで」という具体の到達点や達成度で示されないことが多い。

これらは前述した通りであるが、詳細にみると、これは「目的 goals → 目標 objectives → 投入 input → 活動 activities → 産出 output → 成果 outcomes」という取組みの一連の流れのなかで、取組みそのものである「投入と活動」の浸透や広がりを「産出と成果」と読み込んでしまい、具体の「産出」の測定とその評価である「成果」という肝心のところが欠落するということである。すなわち「産出と成果」を測定、評価していないということである。これでは「投入と活動」に焦点を合わせた管理運営のみが行われていて、活動の一連の流れを組織し成果を上げるという経営責任が問われる経営が行われていないことになる。

目標設定に関して敷衍すると、昨今大学においてPDCAサイクルをまわすことが強調されている。しかし、目標が設定されていないPDCAサイクルをまわすとは、サイクルのポイントである「C (Check)」の基準に何をあてるのであろうかという疑問が湧く。PDCAは目的の実現すなわちその実現度を測定、評価する目標を達成するためにサイクルをまわすはずのものである。このことは目標が具体的に特定されずに事業や取組みが進められていくことが多い大学ではとくに留意が必要である。PDCAサイクルは「目標→PDCA→成果」という「目標-成果」を検証するサイクルのなかでこそ機能するものであろう。

職員の仕事という面からのみ目標が設定されないという問題を考えると、このようなことが起こる二つの理由を整理できる。

〔目標設定ができない理由-実態の具体の分析が弱い〕

一つの理由は、そもそも戦略あるいは中・長期の「計画」の検討が実態の具体の調査と分析から始められるのではなく、課題の論理的な展開として行われることが多いことにある。とくに文部科学省の政策や審議会が提起する課題などを受け止めて戦略あるいは中・長期の「計画」の検討が行われる場合にこの傾向が強い。こうして目的の達成度や到達度を測定・評価する基準となる目標が設定されずに取組みの方向だけが提起されることになる。これは「何を、どこまで、どうする」の「どこまで」

が具体的に特定されずに、「何を」と「どうする」が一般的に示されることになる。

そうすると課題から論理的に「何を、どうしたい（どうすべきである）」、そこからまた論理的に「そのためにはどうする必要である」というように展開することになる。そこで「どうする」を仕事に置き換えて取り組むことになる。そして、上記のように「どうした」という取り組みが成果とみなされるようになる。「どこまで」という目標が設定されていないと、「何を」という課題が「どこまで」改善・改革されたのかが測定できず評価できず、具体的に明確にならない。このようになるのは、大学や教育研究という性格から目標の設定が困難な課題や問題があるということもあるが、職員の仕事の面から捉えなおすと、これらのことを含めて職員の日常の仕事が実態分析なしに進められ「どこまで」するのかということが検討なしに進められているという組織風土の反映であるともいえる。ここでの職員の仕事は課題から問題を特定し、その実態を調査し、その分析を行い、目標を設定することから始めなければならない。

問題となる実態を具体的に分析すれば、問題を具体的に捉えることができ、「どこまで」、「どのように」改善あるいは改革するのかを具体的に明らかにすることができる。「どこまで」が目標となり、「どのように」取り組んだ成果も「どこまで」(目標)に照らして測定でき評価できる。評価が目的に対する達成度となり、次の課題も具体的に設定できる。

〔目標設定ができない理由－課題を仕事化する力量が弱い〕

もう一つの理由は、課題が一般的な「何を、どうしたい（どうすべきである）」という提起であっても、上述のように課題から問題を特定し、その実態を調査し、分析から目標を設定し、仕事を組み立て仕組みを作り、仕事を進めていくという職員の力量が弱いことにある。この一連の作業は「課題を仕事化する」あるいは単に「課題の仕事化」というが、職員にその力量が弱いということである。これは、「(1)－(3) 二つの競争のもとでの経営戦略の基本と職員の業務」で「経営や戦略から提起される課題を仕事に組み立て仕組みを作り、遂行し、成果を作り出す力量」が必要であるとしたが、その力量が弱いということである。

仕事をするということは、常に「何を、何のため、どこまで、どのように、いつまでに、いくらでする」の

が基本となる。戦略あるいは中・長期の「計画」の課題を仕事化するというにあたっては、それぞれの職掌の課題(「何を」)と「何のため」(目的)と「いつまでに」(期限)は戦略あるいは中・長期の「計画」において基本的には与えられているはずである。仕事化とは「どこまで」(目標)と「どのように」(仕事の組立てと仕組み)を開発することである。開発は具体的には先ず課題から問題を特定し、その問題を具体的に捉えるために実態分析を行うことから始めなければならない。実態分析によって「どこまで」(目標)と「どのように」(仕事の組立てと仕組み)を具体的に検討することができるようになる。それは目標設定が実態分析における「問題の要素と構造とつながり」(「2－(1)－(1)」を参照)の解明の程度にかかっているからである。実態分析には、どのように分析を行うのかの構想力、適切な手法を使って専門的な知識や手法を含む実態の調査・分析の設計力、的確に実態を分析できる分析力が必要である。課題の仕事化とは、「どうする」を仕事に置き換えることではなく、上の三つの力による実態分析に基づいて具体的に「どこまで」(目標)を確定し、それを実現する「どのように」(仕事の組立てと仕組み)を設計することである。

〔目標設定ができない二つの理由に共通するもの－実態分析力が弱い〕

二つの理由を職員の仕事に引きつけて再整理すると、一つは戦略あるいは中・長期の「計画」が課題の論理的な展開だけで作成されているのは、職員の日常の仕事が実態の調査分析なしに進められていて「どこまで」するのかということの検討もなしに進められていることの反映である。もう一つは一般的な表現で提起された課題を職員が仕事化する力量(「どこまで」と「どのように」を開発する力量)が弱いということである。

この二つの理由に共通しているのは職員の仕事における実態分析(力)が弱いということである。実態分析(力)によって「どこまで」(目標)と「どのように」(仕事の組立てと仕組み)が具体的に設計でき、「何を、何のため、どこまで、どのように、いつまでに、いくらでする」という仕事の組立てが完成する。

大学経営というものは、経営責任、具体的には成果責任を問われるものである。成果を測定、評価し、目的の到達度や達成度を示す目標設定が必須となる。目標は実態分析から引き出されるものであり、引き出されな

なければならない。実態調査とそのデータ分析に基づく教育研究や業務の改善・改革・創造あるいは大学経営の推進は今日議論されているIR（Institutional Research）にも通ずるものがある。

目標を引き出すという意味で実態分析力は大学経営の時代における「専門家集団」としての職員の基本力量の一つである。

先に「(1)－(3) 二つの競争のもとでの経営戦略の基本と職員の業務」において大学経営を支える基本的な職員の力量として指摘した「仕事の組み立てと仕組みと成果創出」の力量の基礎には実態分析力がある。大学経営の時代における「専門家集団」としての職員の力量養成は実態分析力から始める必要がある。大学行政研究・研修センターの大学アドミニストレーター養成プログラムの政策立案演習では「具体の問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」という表現でこの実態分析力と「課題を仕事化する」力を育成しようとしている。

### (3) 「専門家集団」としての職員の主な六つの力量

上記のまとめから、「専門家集団」としての職員には常識的であるが大きく六つの力量が必要である。

それは、①課題の対象となる実態から問題を解明し、特定し、目標を設定する実態分析の力量、②価値基準に基づいて「具体の問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」（具体三原則）という仕事の流れやフレームを設計する力量（課題の仕事化。国立大学の職員もそうだが、とくに私立大学の職員はこの設計する力量のなかに学生の「学びと成長」を直接あるいは間接に促進するものとしなければならないという「命題」が付け加わる）、③実態分析から具体的に仕事に組み立て仕組みを作り、他部課等と相談、調整しながら仕事を進めていくことのできる高度で専門的な実務力量、④仕事の経験と教訓を蓄積し共有する力量とそれを創造的に活用できる力量である。これらの力量によって、「専門家集団」としての職員は、仕事を創造し、既存の仕事を改善・改革し、仕事の成果を積み上げていくことができる。これらの四つの力量は言うは易く行うは難しである。これまでの説明からも明らかなように、とくに①のレベルと内容がそれに続く②と④を規定していることに留意が必要である。

なお、①から③の詳細については次章の大学アドミニストレーター養成プログラムの政策論文の作成のところでそのポイントを整理する。

残る二つの力量は案外に見落とされているものである。その一つは、先を取組みの一連の流れ（P.170）でいえば「活動」が十分に機能するように、あるいはそれに必要十分な投入が確保できるようにするなどの「仕掛ける」力量である。これが⑤となる。

課題の仕事化といったときに、「どこまで」という目標設定が抜けることが多いが、制度、組織・体制、手順、実務編成など「どのように」という仕事の組立てと仕組みを作れば「事足れり」とすることが多い。しかし、仕事の成果は、そのような仕事の組立てと仕組み（ハード）とともに、仕事の成果がより出るよう、あるいは仕事の効果が一層発揮できるよう対象者へ周到に仕掛ける（ソフト）ことによっている。例えばガイダンスの仕事は、その企画の構成と内容がどれほど素晴らしいものであって、参加者が少なければ成功したとはいえない。ガイダンスの設計には100%近い対象者の参加を確保する仕掛けも合わせて必要である。仕事は組立てと仕組みに仕掛けが加わってより実効性が高くなる。

もう一つは、仕事の仕組みに必ずその「見直し」を組み込む力量である。これが⑥となる。

見直しは、それを何時行うかという期限、見直しの基準（実効性、効率性、経済性など）、基準による見直し策（廃止、中止、移管、統合、継続、発展）の設定が必要である。仕事は常に見直さないと、成果の上がらないままに、あるいは中途半端な「成果」のままに、また、手続的な実務は「慣性の法則」のもとに必要性の有無の判断なしのままに毎年繰り返され、制約のある資源が固定されることになる。教育研究資源、財政に制約がある大学は価値基準による成果の判断によって資源、財政を選択的あるいは重点的に配置したり、再配置したりする必要がある。そのために見直しは職場の仕事だけでなく、戦略あるいは中・長期の「計画」においても必須の項目となる。とくに廃止や中止はその仕事による受益者とその担当者がいるので難しい。そのためにも提起の段階で見直しの期限と基準と見直し策を具体的に設定し、関係者の共通理解を作っておかなければならない。仕事の組立てと仕組みづくりが表の専門性であれば、廃止や中止を判断する見直しは裏の専門性である。

なお、見直しは仕事のレベル以上に大学経営にとって重要な要素となる。経営戦略とは「何をする」とともに「何をしない」を決めるものであるといわれる。「しない」は「止める」見直しとともに組織の全体最適を担保する



ものである。

新規の事業や取組みは既存ものに積み上げるという大学の組織風土に見直しの気風を浸透させるためには、先ず隄より始めよである。職員は、その仕事に常に見直しを組み込み、見直しによって全体最適や重点化を図って仕事を進めているという組織風土を全学に示さなければならない。

### （3）私立大学職員に引き寄せて

これまでの記述を私立大学の特性を踏まえて私立大学職員の立場から改めて整理する。これは「2」の政策論文はこのことを基調に作成されなければならないからである。

学費で大学財政の7～8割の圧倒的部分を賄っている私立大学の特性から、教育は学生の「学びと成長」を具体的に促進するものでなければならない。そうすると、第一義的に私立大学の経営とは、国内における「全国最高あるいは一流レベル」の確保と「特色・強み・個性」づくりを進めつつ、それらの取組みを国際的な通用性の観点から補完、補強して国際的な通用性を確保しつつ、持続的な教育研究の成果を作り出し、競争優位を確保し、学生の「学びと成長」を促進することとなる。経営そして職員の仕事は「学びと成長」に収斂するものでなければならない。また、学費のアカウンタビリティは学生の「学びと成長」の促進を基準とし、その実績を具体的に示すものでなければならない。研究や社会貢献（サービス）などの経営はこのこととの関連で、あるいはこの上に取り込まれることになる。

私立大学職員は、業務の目的や位置づけそして業務の組立てと仕組みにおいて、直接、間接に学生の「学びと成長」を促進するものとする。これは私立大学職員の第一の所以である<sup>注2)</sup>。

### （4）「専門家集団」としての職員論—大学職員「業務論」

これまでに多く見られた高等教育の碩学による「大学職員論」は、「職員は～であるべきである」という大学の管理運営や経営における位置づけや「職員は～をすべきである」という当為的な役割・機能がその主なものであった。大学経営の時代では経営責任が問われ、経営の成果を構成する個々の要素をなす職員の仕事の成果も問われる。そうすると今日の「専門家集団」としての職員論は、仕事で具体的な成果を生み出すノウハウやハウツウ

などを含む仕事のあり様を解き明かす大学職員の「業務論」でなければならない。それは次のような理由による。

大学は戦略あるいは中・長期の「計画」などにおいて提起される課題を仕事化し、教育研究において「全国最高あるいは一流レベル」を確保し、「特色・強み・個性」を作り出し、かつそれらの国際的な通用性を確保し、持続的に教育研究の成果を作り出さなければならない。大学経営はこの教育研究や仕事の成果を問題にするものでなければならない。これは職員において具体的にどのような仕事で、どう成果を作り出していく（作り出した）のかということの問題にすることである。ここでは「職員はどうあるべきか」ということより「仕事はどうあるべきか」が問題になる。職員にかかわる議論は、「大学職員論」から大学職員の「業務論」へ転換させなければならない。仕事の成果を問題にする「業務論」は具体的な職員の仕事から引き出し構築されなければならない。

## 2. 政策論文の作成

私立大学職員の「業務論」の一つの試論として、大学アドミニストレーター養成プログラムの政策立案演習における政策論文の作成にかかわる手法を整理する。この整理は「1-(2)-(3)」で整理した「専門家集団」としての職員の力量のうち「①～③」の具体的な事例ともなる。また、本章で整理している「テーマの絞込み」「研究の背景」「アンケート調査」「政策の提起」などの政策論文の手法は仕事で起案文書を作る際にも共通する事項となり、実行性と実効性の高い起案文書を作るのに役立つものになる。なお、小学校・中学校・高等学校に勤務する職員が政策論文を作成する場合には適宜大学を所属する学校に読み替えることが必要である。

### （1）大学アドミニストレーター養成プログラムの政策論文

大学アドミニストレーター養成プログラムは、2005年度に「大学幹部職員養成プログラム」として始まった<sup>注3)</sup>。その主要な目的は職員の政策立案力量の育成である。プログラムは、大学の学事暦（通年）に合わせて毎金曜日の午後にはゼミ、大学行政論、政策立案演習の3コマで構成している。

(1) 大学アドミニストレーター養育プログラムの政策立案演習と政策論文

政策立案演習は、プログラムの受講生が職場の「積年の課題」や「なかなか手の付けられなかった課題」あるいは「長期計画の課題で職場にかかわる課題」、さらには「大胆な発想で抜本的に制度、組織、機構などの改革を目指すもの」などを政策立案のテーマに設定し、「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」(問題解決・業務改革型)政策を論文の形式でまとめるものである。プログラムではこの論文を「政策論文」と呼称している。政策論文は大学行政研究・研修センターの紀要『大学行政研究』に掲載し、センターのHPでも公開している。

職場にかかわる課題をテーマに設定しているのは次の三つの理由からである。一つ目は職場の業務課題を取り扱えば具体的かつ実践的に「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」(問題解決・業務改革型)手法を身につけやすいからである。二つ目は実態分析力の養成や政策の検討などにおいて職場の知恵を借りられ、集団的に検討ができるからである。三つ目は政策論文の政策立案によって職場の課題を具体的に進めることができるからである。毎年数本の政策論文が仕事においてさらに具体化されたり検討されたりして職場の課題を進めている。

プログラムではこの論文のほかに対象の詳細な実態調査を行い、問題や課題を具体的に整理し提起するという調査報告書の作成も認めている。調査報告書の作成は、政策論文の手法のうち本章の「(3)-(4) 政策の提起」のところは政策ではなく、問題や課題の具体的な整理となるところが大きな違いである。本稿では取り上げていないが、多くの記述はそのまま参考にできる。

プログラムの受講生は、上司との、あるいは職場での検討、ゼミ(受講生は専任研究員のゼミに所属する)での検討を重ねつつ、政策立案演習で構想発表、中間発表、プレ最終報告、最終発表の4回の発表を行う。受講生は、その都度の演習でのコメントや質疑と、他の受講生と他大学からの聴講生からの「意見・助言レポート」などによって政策論文を練り上げていく。最終報告は部次長による審査会の形式をとり上位三名を選ぶ。三名は最終審査会に臨み、最優秀となった受講者は1年の海外研修ができる。

政策立案演習では「具体的に解明」すること、すなわち前章でいう実態分析力をとくに重視している。それは、

実態の分析により問題を問題としている①要素や事柄、②要素や事柄による問題の構造、③要素や事柄間のつながりを解明することである。これは問題を問題としている因果関係を問題の要素や事柄、それらの構造とつながりとして解明することである(以下「問題の要素と構造とつながり」という)。政策論文の政策とは、この解明した「問題の要素と構造とつながり」を具体的に「潰す」組立てと仕組みのことである。「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」とはこれらのことを指している。

政策論文とは「課題の仕事化」(「1-(2)-(2)」)を論文の形式を借りて提起することでもある。

(2) 問題解決・業務改革型の手法と課題発見・業務創造型の手法およびその関係

政策論文は、前述の通り実態分析を格別に重視し、実態のなかから「問題の要素と構造とつながり」を解明して、それらを仕事に組み立て、仕組みを作って政策的に解決し、業務の改革を進めようとするものである。これは実態に根ざして「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」という着実な問題解決・業務改革の手法である。問題解決と業務改革の実行性と実効性そして具体の成果は、実態分析のレベルと内容にかかっている。

このような手法とは別に、業務の「あるべき姿」から現状の実態にとらわれることなく課題を設定し、そこから業務を創造するという課題発見・業務創造型の手法がある。大学間競争の時代には課題発見・業務創造型の手法が必要かつ重要であるといわれる。課題発見・業務創造型は、「あるべき姿」がこれまで全く大学にはなかった新しい業務分野であり、一から業務を創り上げる場合と、既存業務をその「あるべき姿」から抜本的に作り変える場合とがある。

いずれの場合にも「あるべき姿」を実現させる仕事をどう組み立て仕組みを作るのかということが問題となる。その手順は、まず取り組もうとしている課題の「あるべき姿」を構想し、次にその「あるべき姿」の仕事をイメージし、第三にそのイメージした仕事の組み立てと仕組みに必要となる「要素と構造とつながり」を引き出し、第四にこれらの「要素と構造とつながり」でもって仕事を組み立て仕組みを作ることになる。未だ構想であり、仕事のイメージである「あるべき姿」の仕事としての実行性と実効性は、「あるべき姿」からの「要素と構



造とつながり」をどう引き出し設計するのかにかかっている。

この「あるべき姿」から仕事の「要素と構造とつながり」を引き出す力量は、問題の実態分析から「問題の要素と構造とつながり」を引き出す問題解決・業務改革型の力量を基礎としている。それは、第一に論理として、現にある具体的実態分析から帰納的に「問題の要素と構造とつながり」を引き出す力量がなければ、あるいは「具体の問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」力量がなければ、未だ実現していない構想やイメージである「あるべき姿」から演繹的に仕事の「要素と構造とつながり」を引き出せないであろうということである。第二に仕事のあり様からも、仕事の組立てと仕組みづくりの機会は、課題発見・業務創造型より問題解決・業務改革型のほうが圧倒的に多く、そこでの業務の経験とそこで培われた力量が課題発見・業務創造型の手法に活かされていくことになる。

問題解決・業務改革型の仕事の手法の実務力量は、課題発見・業務創造型の手法の基礎となるという意味で今日の大学間競争下における職員の必須の基礎となる力量となる。

政策立案演習は、「具体の問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」という問題解決・業務改革型の手法の集団的かつ組織的な演習である。

## （2）テーマの設定

政策論文の作成はテーマの設定から始まる<sup>注4)</sup>。テーマとは、職場の「積年の課題」、「なかなか手の付けられなかった課題」、「長期計画の課題で職場にかかわる課題」、あるいは「大胆な発想で抜本的に制度、組織、機構などの改革を目指すもの」などの課題から選んで、「何を、どうする（したい）」ということを簡明に表現したものである。「何」とは「実践的に解決する具体の問題」のことであり、「どうする（したい）」とはこのように解決する（したい）ということである。

しかし、「何を、どうする（したい）」と言い切るためには政策論文が完成していなければならない。テーマ設定の段階では「何を、どうする（したい）」は、実際はいくつかの「何をこうしようとする（したい）」という検討のなかから「何を、どうする（したい）」を特定していくことになる。

### （1）テーマの四つの要件

テーマの要件は、①職場の業務に関するものであること、②具体的なものであること、③「何を、どうする（したい）」のかわかるもの、さらに④仕事をしながら1年間で論文としてまとめることのできる「大きさ」であることとしている。なお、時間をかけて調査研究する必要のない、日常の業務のなかで改善できるものや解決できるものはテーマとすることはできない。

①の要件は、「大胆な発想で抜本的に制度、組織、機構などの改革を目指すもの」とする場合には必ずしも要件とはしない。それ以外の職場の「積年の課題」や「なかなか手の付けられなかった課題」あるいは「長期計画の課題で職場にかかわる課題」は基本的には職場にかかわるテーマとなるので、①の要件は簡単にクリアできる。

### 〔②と③の要件－問題の階層構造と問題間の関連〕

②と③の要件は自明で簡単なことのようにであるが、具体的に何をテーマに設定しようとするのかと考え出すと意外に難しい。

そもそも職場の課題が具体的であり、問題が特定され、「こうする（したい）」という目処が立っていれば、あるいはそれが判明していれば、その課題はすでに取り組まれているはずである。今も取り組まれずに課題として残っているということは、課題が未だ一般的であり、テーマとなるようなレベルで「実践的に解決する具体的な問題」が特定されていないことになる。問題が不明確、曖昧であるということは、それを「どうする（したい）」という解決の方向もその策も見当がつかないということになる。本来、課題とは「解決すべき問題」であるが、職場の「積年の課題」や「なかなか手の付けられなかった課題」あるいは「長期計画の課題で職場にかかわる課題」は課題といているが、次に整理するように問題状況や問題群を課題といているに過ぎないことが多い。

問題状況や問題群とテーマとなる「実践的に解決する具体の問題」の間には、「問題状況－問題群－解決すべき問題－実践的に解決する具体の問題」という階層構造がある。また、階層構造は単純なツリー構造ではなく、とくに「解決すべき問題」は階層を跨って、あるいは階層内で他の「解決すべき問題」などとさまざまに関連している。例えば、教育力強化という「問題状況」があり、それは教員にかかわるもの、制度やシステムにかかわるもの、条件にかかわるもの、学生にかかわるものなどの

「問題群」に分かれ、それぞれについて「解決すべき問題」がある。制度やシステムを例にとると、単位制の実質化、シラバスの充実、試験制度のあり方、成績評価の要素・着眼点・基準などの「解決すべき問題」がある。ここで単位の実質化という問題を取り出すと、それは、教員にかかわる問題でもあり、条件にかかわる問題でもあり、他の問題群の問題ともかかわっている。また、シラバスの充実、試験制度のあり方、成績評価の要素・着眼点・基準など階層内の他の問題にもかかわる。このように単位制の実質化という一つの問題をみても、階層を跨って、あるいは階層内で他の「解決すべき問題」などにかかわっている。「他の解決すべき問題」も同様である。

「実践的に解決する具体の問題」すなわちテーマは、「解決すべき問題」のなかから緊急性、重大性（事の根幹にかかわる）、中心性（その問題を解決すれば他の「解釈すべき問題」の解決に波及効果をもたらす、あるいは解決を容易にする）、波及性（放置しておくことさらに問題が大きくなったり、他の問題まで大きくしてしまう）などの問題の質と位置によって絞り込んで特定することになる。しかし、テーマ設定の段階ではまだ調査と研究をしていないので、テーマの絞込みはそれまでの問題意識（認識）と業務の経験に基づいて仮説的に行うことになる。テーマはその「仮説」に基づいて「何を、どうする（したい）」ということを具体的かつ簡明に表現したものである。後の調査研究によって「仮説」としたものが間違っていればその段階でテーマを変えることになる。

#### 〔テーマの「大きさ」の検討〕

②と③の検討が進んでテーマの目処が立てば、④のテーマの「大きさ」の検討に入る。「大きさ」は、テーマを調査研究し論文にまとめることができるという受講生と職場の力量、そしてそれを1年の期間でまとめることのできるものという二つの観点から決めることになる。受講生が職場や上司などの支援や協力を得るとしても、1年で仕事をしながら実態調査と分析を行い論文としてまとめるには相当な負荷がかかる。1年の期間ということは慎重に考える必要がある。テーマの「大きさ」は、1年間の業務の予定や計画と、職場の支援や協力を見越して、この時期にこのような内容と範囲で調査し、このくらいの期間で集約し分析し、この時期から論文の最終まとめに入るという1年の研究計画をシミュレーションして設定する。

実際の調査研究の進行のなかでテーマが当初の考えよりも「大きすぎる」こともありうる。その場合は研究計画を変更し、政策論文としてまとめることのできる「大きさ」にテーマを変更しなければならない。

なお、「大きさ」を意識しすぎるあまりテーマを小さく絞りすぎると、体系的や整合性をもった問題の政策的解決というより、問題の改善策の提起ということになる。これでは政策論文とならない。

#### (2) テーマの絞込み

##### 〔一つの手法－フロー・チャートの図示〕

「(1)」で、問題は「問題状況－問題群－解決すべき問題－実践的に解決する具体の問題」という階層構造と問題間の関連があることと、職場の課題といわれているものは実は問題状況や問題群であることが多いことを指摘した。問題の階層構造と問題間の関連を整理する手法の一つに、フロー・チャートの整理し図示するものがある。具体的に次のような八つの手順で進める。

第一に、テーマの手がかりとなる課題を置き、それにはどのような問題があるのか、その思いつくことをすべて項目として書き出す。

第二に、書き出した問題について「問題群」と「解決すべき問題」に仕分けする。

第三に、その仕分けした問題の階層構造と問題間の関連の全体像を線や矢印や弓括弧などを使って図として描く。

第四に、第三の手順の図を因果関係と相互作用の観点から整理する。

ここで注意することは、因果関係や相互作用が他の因果関係や相互作用と因果関係にあたり相互作用の関係にあたりすることである。この整理は問題間の主となる関連を明らかにするために行うもので、あまり個々の細かいところまで立ち入らないことがポイントである。細かいところまで立ち入ると、整理というよりよりかえって混乱をまねき、次の作業である「実践的に解決する具体の問題」の「当たり」をつけることができなくなる。

第五に、問題の階層構造と問題間の関連の全体像をみながら、これまでの問題意識（認識）と業務の経験から「解決すべき問題」のなかから緊急性、重大性、中心性、波及性などの問題の質と位置を検討し、政策論文で取り組もうとする「解決すべき問題」を特定する。さらにそ

ここからもう一段主に重大性、中心性の観点から具体的に掘り下げて、「実践的に解決する具体的問題」の「当たり」をつける。これは、前述の「単位制の実質化」でいえば、これを「解決すべき問題」と特定すれば、もう一段具体的に掘り下げて「予復習の制度化による単位制の実質化」を中心問題（中心性）とする。これが「実践的に解決する具体的問題」として「当たり」をつけることである。

第六に、「当たり」をつけた「実践的に解決する具体的問題」について、ここでも問題意識（認識）と業務の経験から仮説的であるが問題を問題と足らしめている「問題の要素と構造とつながり」を整理する。これも上記の例でいえば、予復習ができてないことについて、その思いつく「問題の要素と構造とつながり」をドンドン書き上げて整理していくことである。

第七に、以上の作業を職場の職員や関係する人々とのブレイン・ストーミングによって幾度か繰り返して推敲して、最終的に全体像を固めていく。

第八に、この全体像を前提に、最終的に「実践的に解決する具体的問題」を特（確）定し、この問題をテーマの「何を、どうする（したい）」の「何」とする。そして、「何」の解決の方向やイメージをテーマの「どうする（したい）」とする。上の例でいえば「何」は「単位の実質化」であり、「どうする（したい）」は「予復習の制度化」である。

こうした作業によりテーマを確定していく。

〔テーマの絞込み作業と「仮説」を手がかりとする政策論文の構想〕

テーマの絞込みの手法の一つとしてフロー・チャートの図示する手法を紹介したが、その主旨は「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問題」の階層と問題間の関連の全体を「見える化」し、「実践的に解決する具体的問題」とその「問題の要素と構造とつながり」を具体的に明らかにすることである。しかし、「見える化」はテーマを設定するこの段階では調査と研究を行っていないので、「問題の要素と構造とつながり」はこれまでの問題意識（認識）と業務の経験によるものである。この意味でこの段階の「問題の要素と構造とつながり」は「仮説」である。しかし、この「仮説」を手がかりとして政策論文が構想されてくる。

テーマの絞込みの八つの作業の第三、第四の構造や関連の整理も、第六の「問題の要素と構造とつながり」の

整理もともに「仮説」であり、その後の調査研究によって実証したり検証したりして、「仮説」を固めていくことになる。また、「問題の要素と構造とつながり」の「仮説」からそれらを「潰す」あるいは「無くす」という政策の方向やイメージが出てくることになる。こうして今後の実態の調査と分析の方向そして政策のイメージが定まってくる。

テーマの絞込みの作業は、「仮説」を前提にしているが、調査研究の方向や政策イメージをもたらし、政策論文の大まかな構想と構成を浮上させることになる。この意味でテーマの絞込み作業は、テーマを設定するということだけでなく、政策論文の構想と構成の目処をつけるという重要なものとなる。ここがしっかりできれば、政策論文の全体構成のイメージができ、次節の研究の背景以下の章立てや内容にそう苦労することはない。

### （3）政策論文の構成

テーマが決まれば政策論文の草稿を作ることになる。草稿は政策立案演習の構想発表稿となる。政策論文の構成はおおよそ次のようになる。

- （ 研究の背景
- 研究目的
- 研究方法
- （研究計画）
- 調査・分析（本稿ではわかりやすく「研究の内容とまとめ」という
- 政策の提起
- 残された課題

以下、それぞれの項目についてポイントを整理していく。

#### （1）研究の背景－四つの観点

研究の背景は、なぜこのテーマを取り上げるのかの説明である。説明は大きく次の四つ観点から行う。

一つ目は大学事情である。二つ目は他大学の動きや文部科学省の政策や動向である。これは業界事情といってもよい。三つ目は社会的要請である。そして、四つ目は学生の「学びと成長」の促進である。これは一つ目から三つ目の説明を束ねる位置にある。私立大学ではこの観点を落とすことはできない。むしろ最も重要な観点である。

二つ目と三つ目の背景の説明はいずれもテーマの社会



性に直接にかかわることであり、テーマの社会的位置あるいは社会的な意義や意味を明らかにするものである。一つ目の大学の事情も二つ目と三つ目の背景の説明に絡めて説明する必要がある。

研究の背景の項目はその最後に説明の主要なポイントをまとめる。このまとめを受ける形で研究の目的が設定される。こうして、「なるほど、こういう事情や理由からテーマ（あるいは研究の目的）が設定されたのか」と、研究の背景から研究の目的へ筋が流れるようにする。政策論文の政策はこの背景で示される問題の枠組みのなかで検討することになる。

背景はこの四つ観点を適宜組み合わせる。これらの四つの観点のそれぞれの説明の主な内容を次に示す。

#### 〔大学事情〕

一つ目の大学の事情の説明としては、①テーマが、なぜ積年の課題であるのか、なぜなかなか手が付けられなかったのか、長期計画の課題からどのようにして引き出されたのか、あるいはなぜテーマの抜本的な改革が必要であるのかなどの説明、②テーマのこれまでの取組みの経緯と現在の到達点や問題状況の説明、③テーマの大学における意義や意味の説明、さらに④テーマに取り組むことによって生まれてくる中心性や波及性などの効果やその他の派生效果の説明などが中心となる。

③の意義や意味の説明は、テーマが大学の教育研究や業務などの発展・強化あるいは創造などになるという学内的な面と、テーマに取り組むことが大学の先進性や優位性になる、あるいは大学の遅れや弱さの克服になるという社会的（あるいは競争的）な面の二面から行うことが重要である。後者は次の業界事情で説明しているようにテーマの社会的なかわりを明らかにするとともに、遅れや弱さは目標設定の論拠ともなり、総じてテーマに取り組む必要性を強めることになる。④はテーマが持つ発展性であり、具体的にはテーマがそれに関連する大学の課題を進めたり、新たな質の課題を生み出したりすることを示すことである。

#### 〔業界事情すなわち他大学の動きと、文部科学省の政策と動向〕

二つ目の業界事情すなわち他大学の動きと、文部科学省の政策と動向の説明は、テーマの社会的な位置や意味

あるいは社会的に取り組む必要性を明確にするためのものである。具体的には前者は他大学の取組みや動きと関係づけてテーマの業界における位置や意味を解き明かし、テーマの先進性や優位性あるいは遅れや弱さの克服の喫緊性を説明するものとなる。また、他大学の到達点を一覧できる比較表の作成は有力な説明資料となる。また、これはテーマにかかわる目標設定の重要な資料ともなる。

後者は文部科学省の政策や動向を見定めて、①それらに一歩先んじる先駆やモデルとしての社会的意義の説明、②政策や動向を「追い風」にテーマの実効性（補助金の獲得などを含め）を確保できるという説明、③政策や動向への対応の遅れを早急に取り戻し社会的に妥当な位置を確保する、などを説明するものとなる。

さらにテーマに関連する外国の高等教育政策や外国の大学が取り組んでいる教育研究の戦略や政策などの動きがあれば、テーマの国際的位置や意味を示すものとして説明しておくことも必要である。

#### 〔社会的要請〕

三つ目は社会的要請である。社会的要請といわれるものには、父母、卒業生、学生の就職先企業、実業界、マスコミなどからの意見や要求や要望がある。社会的要請に関する説明には、①テーマがこれらに直接にこたえるものである、あるいは直接に関係しているという説明、②テーマの前提としてこれらがあるという説明、③テーマの波及および派生の効果がこれらに及ぶという説明、④テーマの延長線上にあるいは発展としてこれらがあるというものなどになる。説明のポイントは二つある。一つは、その説明を具体的な意見や要求や要望にテーマがどう具体的にこたえているのかを具体的に説明することである。もう一つは、その説明が今日的な大学の社会的役割や機能を強化あるいは創造するというものとするところである。

#### 〔業界事情と社会的要請の説明の重要性〕

テーマの社会性は、政策の検討において「大学内主義」、「自前主義」に陥らず社会的資源・資金の導入や社会的ネットワークの活用などの着想にもつながる。これらは政策に広さと深さをもたらすとともに、その実行性と実効性を高めることにもなる。同時に、このことはテーマが今日の業界の動きや社会的要請にこたえているもの

であるというテーマの今日性と適合性を明らかにする。テーマの社会性、今日性、適合性は、政策とその成果を大学の社会的評価に帰着させるものとする。

〔「学びと成長」の促進とのつながり〕

一つ目から三つ目の説明は、それぞれの説明とともに、その説明が直接あるいは間接に学生の「学びと成長」の促進につながることを論理的かつ実態的に示す説明としなければならない。これが四つ目の説明である。この説明は、大学が教育機能を持つ限り大学職員は常に学生の「学びと成長」の促進の観点から自覚的かつ第一義的に持ち、すべての仕事・業務に貫徹しなければならないことから必然的に出てくるものである。この説明は大学の教育機能のアカウントビリティとなり、政策論文が他でもない大学職員によるものであるという証にもなる。

とくに財政の7～8割を学生の学費収入に依存している私立大学の職員にとってこの観点は必須であり、政策論文のテーマは、直接あるいは間接に学生の「学びと成長」を促進させるものであるということをも具体的に説明しなければならない。この説明があってはじめて政策論文は私立大学の職員によるものであるという証になる。私立大学と私立大学職員の仕事のアカウントビリティとは、何よりもまずその取り組みや事業や仕事に直接あるいは間接に学生の「学びと成長」を促進させるものであるということにならなければならない。

## (2) 研究目的

研究の目的はテーマとその説明を簡潔に記述したものである。説明は、先ず背景の説明の重要なポイントを「～するために」と整理し直し、それを受けて「何を、どうする（したい）」というように書く。

次に、ここで改めて研究の背景の説明にある学生の「学びと成長」の促進や社会的な意義や意味などについて研究の目的に沿って具体的に簡潔に整理する。これは政策の提起の段階で、その組立てと仕組みが具体的に学生の「学びと成長」を促進したり、社会的意義や意味を具現したりしていることを説明する際の根拠ともなる。また、この説明は私立大学における政策としての位置付けをより鮮明にする。

なお、テーマの「どうする（したい）」を具体的に「こうする」というようにやや政策をイメージして政策の基本や枠組みを想起できるように書くことができれば、研

究目的から研究方法へのつながりや流れをいっそう明確に示すことができるようになる。

## (3) 研究方法と研究（調査）内容とまとめ

政策論文は「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」ことを目指して行う。この「具体的に解決する」は、「具体的問題を、具体的に解明」できれば、解明した内容を政策に転換すれば「具体的に解決する」ことになる。

「具体的に解明」とは問題を問題にしている「問題の要素と構造とつながり」を具体的に明らかにすることである。「具体的に解決する」とは、「問題の要素と構造とつながり」具体的に「潰す（無くす）」ものを具体的に組み立て仕組みを作ることである。「組み立て」と「仕組み」が政策となる。

政策論文の研究とはテーマが対象としている実態から「問題の要素と構造とつながり」を「具体的に解明」することである。そのために政策論文の研究では必ず実態の調査分析を含めることを基本としている。

〔四つの調査〕

調査にはアンケート調査、インタビュー調査、文献調査、事例調査（他大学や他の組織・団体など）がある。

政策論文の調査で重要なことは、何を解明するために調査を行うのか、それを政策にどのように使うのかという、調査の目的と用途を事前に検討し明確にすることである。このことによって調査の焦点が具体になる。

アンケート調査は「問題の要素と構造とつながり」を解明する有力な方法である。アンケート調査は、実態や問題や課題を一から明らかにする「探索」型でなく、「2-(2)-(2) テーマの絞込み」の「仮説」である「問題の要素と構造とつながり」を実証あるいは検証する仮説検証型である。本項ではアンケート調査による「問題の要素と構造とつながり」の解明から政策への流れを整理している。ここでは政策の「どこまで」という目標設定について留意しながら調査を進め、政策の組立てと仕組みだけでなく、政策目標の設定まで具体化できるようにすることが重要である。

インタビュー調査は「問題の要素と構造とつながり」の仮説を補完、補強することに、事例調査は政策の組立てと仕組みの重要なヒントを得ることに、文献調査は「問題の要素と構造とつながり」の「仮説」の手がかりを得たり検証したり豊富化したり、また、調査の分析や結果

の理論的整理に適用・援用したりすることに主眼がある。

なお、政策論文の研究計画の項は、構想発表と中間発表では必要な項目であり、いつ、どのような研究や調査を行うのかの計画の概略を記すものである。

#### 〔調査の一般的な進め方〕

調査の設計は、テーマの絞込みで職場の課題についてそれまでの問題意識（認識）と業務の経験に基づいた「仮説」を手がかりに進める。調査は「仮説」である「問題の要素と構造とつながり」について行い、それらを確定するために行う。そして、この確定に基づいて政策の組立てと仕組みを検討していくことになる。こうすることによって、調査がテーマの絞込み段階での政策論文の構想やイメージをより具体的なものにしていく。

調査の一般的な進め方は次の通りである。

先ず、それまでの職場における問題意識（認識）と業務の経験に基づいた「仮説」を調査の対象とする仮説に仕上げなければならない（テーマの絞込み段階の仮説は鍵括弧をつけて「仮説」と表記している。その「仮説」を調査研究の段階でさらに検討し、アンケート調査の基礎となる仮説は鍵括弧なしで単に仮説と表記し、両者を区別している）。そのためにはテーマに関係する部課や職員などの関係者にインタビューし、それまでの「問題の要素と構造とつながり」の「仮説」を具体化し豊富化し、調査の対象となるレベルの仮説に仕上げる必要がある。この際には後述するように事例調査や文献調査が大いに役立つ。

次にその仮説の検証を軸にアンケートを設計する。そして、テーマの対象とする学生や教職員にアンケート調査を行い、分析し、仮説を検証する。なお、アンケート調査は本番として行う前に必ず「プレ調査」を行い、仮説の検証に過不足なく必要な設問や回答選択肢が設計されているか、回答者があまり負担にならずに思い違いもせずに正確に回答できるかなどを確かめる必要がある。

第三に調査の集約と分析によって仮説を固めていく。問題の要素の仮説は、「何が、どのようにある」と実証したり、「何が、このようにあるのであろう」を検証したりして、問題の要素を特定する。問題の要素の構造やつながりの仮説は調査によって確定する。そして、確定した構造やつながりは、「政策は、このように問題を解決する」を証拠立てたり、「政策は、このように問題を解決するであろう」を根拠付けたりして、「どうする（し

たい）」という政策の組立てと仕組みを実態から説明することになる。

実証と検証が問題の要素の実態を示し、証拠立てと根拠付けが問題の要素の構造とつながりの実態を示す。こうした実態の分析が問題を確実に解決するという意味で政策の合理性と、実行性と実効性を担保する。

第四にアンケート調査から仮説を補完したり補強したりする事柄や新しい「問題の要素と構造とつながり」などを発見した場合にはそれらを含めて、「問題の要素と構造とつながり」を「潰す」政策の検討に入る。「どこまで潰す」のかが政策の目標となる。政策の組立てと仕組みの検討にあたっては後述する他大学や他の組織の先進的な事例が役立つ。事例はそのまま政策として使えることは少なく、その一部が使えることが多い。その場合でもテーマの意図や問題の実態に合わせて「色付け」したり、「翻訳」あるいは「意識」したりする必要がある。

こうして組み立てた政策の実行性と実効性を高めるには、再度、関係者にアンケート調査の分析結果と政策を提示し、意見をもらうことも有効である。

仮説を固めることができない場合は、再度、関係者にアンケート調査の分析結果を提示し、どのように仮説が実態と異なっているのかを明らかにしなければならない。その上で再度のアンケート調査を行う必要がある。このような手戻りを考慮して研究計画は余裕を持って組んでおく必要がある。

政策論文がこのように主に仮説検証型のアプローチをとり、「実証、検証、証拠立て、根拠付け」を重視するのは、政策論文が「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」実践的な問題解決・業務改革型であるからである。政策論文は理論研究の論文ではなく、あくまで職場の問題の解決を進める実践的なものである。このことを押さえて調査を企画、設計する必要がある。

なお、調査報告書ではアンケート調査はその対象全体の現状と実態を把握し、そこから問題や課題を探る「探索」型のものになる。報告書は実態の詳細な把握と分析、それに基づいた具体的問題や課題の指摘となる。

#### 〔四つの調査の留意点〕

次に四つの調査（アンケート調査、インタビュー調査、文献調査、事例調査（他大学や他の組織・団体など））について基本的な留意点をまとめておく。アンケート調査とインタビュー調査は学内の教職員を対象とするもの



として、事例調査（他大学や組織・団体など）はインタビュー調査として行うものとして整理する。政策論文ではこのような形の調査が主流である。

#### i) アンケート調査

政策論文で最も基本となる実態の調査はアンケート調査（以下、単にアンケートという）である。その前提は「何を、どうする（したい）」にかかわる「問題の要素と構造とつながり」の仮説である。アンケートの調査票の設計は、この仮説に基づく政策論文の調査研究から政策の提起までのおおよそのイメージを持って行う必要がある。とりあえず対象者の実態についてアンケートを行って何らかの情報を得ようとするのでは政策論文に必要な情報をとれない。アンケートは政策の「実証、検証、証拠立て、根拠付け」に役立つ実態の情報をとるために行う。そのために、第一に仮説はインタビュー調査などでしっかりしたものにしておく必要があり、第二に「プレ調査」が必要となる。

#### —アンケートの対象者—

アンケートの対象者はテーマからその集団を特定できる。集団を特定してもどの層までということが問題になる場合がある。例えば、学生でいえば全回生とするのか特定の回生とするのか、職員でいえば管理職を含めるのか含めないのかなどである。アンケートでどのような層と層との比較対照情報が欲しいのか、どの情報を仮説の「実証、検証、証拠立て、根拠付け」のどれに使うのかなど、アンケートの設計において回答と分析結果の使い方を事前によく検討しておく必要がある。アンケートの結果から新しい情報や知見が得られることがあるが、それは仮説の豊富化となるものでなければ政策論文には使えない。

#### —アンケートの方法—

アンケートの方法には全数（悉皆）調査と標本調査がある。一般には調査目的と調査対象の多さから「テーマ・ヒマ・カネ」を考慮して標本調査を行うことが多いが、調査の集計数値を使うには検定という統計手続きが必要になる。職場の課題をテーマとする政策論文ではアンケートの対象者の範囲を絞る（例えば全学生ではなく典型的な二学部に絞るなど）ことによって全数調査とするほうが、「テーマ・ヒマ（・カネ）」は少し

かかり、回答率も気になることが多いが、平均や比率などのアンケートの集計数値をそのまま使えるので扱いやすい。ウェブ調査は「テーマ・ヒマ・カネ」を合理化できるが、職員を対象とするのであれば回答促進などの取組みによって一定の回答率が期待できるが、学生や教員を対象とする場合にはその率は相当低いものとなり、回答の信頼性が問題になることが多い。

なお、どのような方法であれ学生や教職員を対象としてアンケートを行う場合にはしかるべき機関あるいは組織にアンケートを行う事前の了解を得ておく必要がある。

#### —調査票の設計と統計解析の方法の使い方—

アンケートの調査票の設計にあたっては、調査票の構成、質問文や回答選択肢の作り方・並べ方、回答形式（自由、選択、順位）などについて技術的な事項がある。必ず適切な文献で事前に学習しておくことが必要である。その上で、この設問はこの仮説の実証と検証に使う、この設問は政策の証拠立てと根拠付けに使うなど集約と分析の使い方を事前に検討して設計する必要がある。例えば、問題の要素の実証のためにこの設問をこう集計しこの数字と比率を使う、この設問とあの設問をクロス集計し要素間の関係性の有無を検定する（独立性の検定）、対象者の層分けした対照群の回答に差があるかどうかを検定する（比率や適合度の検定）などと、集約と分析について見通しを付けておくことが必要である。検定を含む統計解析の方法とその使い方や意味するところは事前に学習しておく必要がある。「注」にいくつかの参考となる基本的と思われる図書<sup>注5)</sup>を紹介している。

分析に検定をはじめとする統計解析の方法がどこまで必要なかどうかは、政策論文は学術論文ではないのであまり神経質になる必要はない。アンケートは、仕事として「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」に際して、これまで経験的に把握していた「問題の要素と構造とつながり」を実態の分析によって数値によって示すことに主眼がある。経験的に把握していたことと実態分析の結果がほぼ符合しているのであれば、政策論文では検定による有意性にこだわる必要はそれほどないともいえる。しかし、経験的には曖昧であった、あるいは経験的な把握と異なるという「問題の要素と構造とつながり」がアンケートの結果とし

て出てきたときには検定を行ってその結果の有意性を判断し、統計学的な根拠を持って分析し政策の検討に入る必要がある。このように統計解析の手法を適宜使い分けていけばいいと考える。

なお、統計的検定は統計学的にその実態の示す数値について有意性による仮説の棄却の可否などを判断するだけであり、有意性が政策の実行性や実効性を実態的に担保することはならない。このことに注意する必要がある。検定において差が有意性を持って仮説を棄却できたとしても、その有意差は実態の分析によってその根拠や原因、理由などを説明しなければならない。比較的使われやすい相関分析も相関係数が高くても、それは相関関係の統計学上の程度を示しているだけで、なぜ相関があるのか、その相関関係の根拠や原因は何であるのかは、実態の分析から説明しなければならない。政策の実行性と実効性はこれらの説明によって担保されるのであり、統計的検定はこれらの説明が統計学的にも有意であることを保証するだけである。

#### —集計と分析の結果の表示—

政策論文では政策の設計にかかわって「実証、検証、証拠立て、根拠付け」に必要な集計と分析の結果だけを示すことになる。

集計と分析の結果のどれを、どこまで論文で使うのか、その際に図や表でどのように示すのかという見せ方も、提起しようとする政策とのかかわりで検討しなければならない。

図というと棒グラフが多様される。また、関連する二項や対抗関係にある二項ならば、それをX軸とY軸とし、そのXY座標の四象限に集計結果の事項や事柄の相対的な位置を示すことができる。背景説明において他校などとの現状比較などを概念的に示す場合にもこの方法は有効である。さらに関連する二項の表示には散布図と相関分析もわかりやすく示す有用な方法である。

#### —「対照群」の設定—

問題は、問題となっていることについて一部の「先進層」とそうでない多くの「後進層」という対照となる層、すなわち「対照群」があることが多い。このような場合、その問題を解決する政策は「先進層」をさらに伸ばすことと、「後進層」を「先進層」の仲間

入りをさせる、あるいは「先進層」に近づけるということになることが多い。政策の意図が後者である場合にはアンケート調査によって「対照群」の違ひの実態について、その「要素と構造とつながり」を解明できるように調査票を設計すれば、違ひの「要素と構造とつながり」を明らかにすることができる。その「要素と構造とつながり」から政策を組み立て仕組みを作れば、「後進層」を「先進層」とする、あるいは「先進層」に近づける実効性のある政策となる。

学生の「学びと成長」や活動に焦点をあてるテーマの場合には「対照群」の設定は有効である。例えばそれは次のようにすることである。第一希望に就職できた層とできなかった層、TOFEL550点を超えている層と超えない層など「対照群」を設定する。前後期や回生などの時間進行における実態として、あるいは学生のいくつかのパターン毎の実態として「対照群」の違ひの「要素と構造とつながり」を明らかにできるように調査票を設計する。そして、「対照群」の違ひに基づいて政策化する。

時間進行の政策化の例は、「(4) 政策提起」でも後述するが、アンケートで明らかになった違ひの「要素と構造とつながり」を回生進行などにおいて違ひを生み出した節ごとに政策化し、それぞれを「モデル」として提起し、それらのモデルをつなぎ合せて、違ひを埋めるストーリーとして全体の政策をまとめることである。

例えば、第一志望に就職できた学生は、1回生から各回生でどのような準備を、正課、課外、正課外あるいは学外で行ってきたのか、あるいはそれらのなかで何をどのように学んできたのかを分析し、そうでない学生との比較を行う。そして、第一志望で就職できた学生とそうでない学生とのポイントなる節々での違ひを埋める「要素と構造とつながり」をモデルとして政策化し、それらを1回生から4（あるいは3）回生までつないで第一志望へ就職できる学生生活のストーリーとして全体の政策を提起する。こうすれば政策は学生の「学びと成長」や活動の時間進行に見合った実行性と実効性の高いものとなる。

パターンごとの政策化の例は、パターン毎に明らかになった違ひの「要素と構造とつながり」をパターンに分けて政策化することである。例えばTOFELで1回生の350点未満、351～400点未満、401～450点未満、

451～500点未満などの各層の550点へ到達するプログラムを政策として提起する。これは学生の「学びと成長」や活動の多様性に対応できる政策となり有効である。

両者を組み合わせばさらに木目細かい政策とすることができる。

## ii) インタビュー調査

インタビュー調査はそこからうまく情報を引き出せれば、受講者の把握していない生々しい実態や問題の本質、あるいは政策の重要なヒントを得られることがある。インタビュー調査の主な役立ちは次の四つである。役立ちを踏まえてインタビュー調査を設計し、対象者を選定することが重要である。政策論文は問題解決・業務改革を目的とするものであるので、調査目的は事前に丁寧に説明し積極的な協力を得られるようにする。

役立ちの一つ目は、インタビュー調査によって仮説に入っていない「問題の要素と構造とつながり」を発見したり、あるいは仮説の「問題の要素と構造とつながり」を補完や補強したりして、インタビュー調査によって「問題の要素と構造とつながり」の仮説を豊富化する。しかし、インタビュー調査で得た情報や知見はインタビューの受け手の主観や経験の範囲に限られたものである。それらはアンケートによって一般性や客観性を確かめることが必要となる場合があることに留意する必要がある。

二つ目は、インタビュー調査をアンケート調査の前に行うことによって、そこで得た上記のような情報や知見をアンケートの設問や回答選択肢の材料として活用し、アンケートをより効果的にものにするのである。

三つ目は、これとは逆にアンケート後に「問題の要素と構造とつながり」を分析したり解釈したりする際に、関係者にインタビューし多様な分析や解釈の意見や示唆を得て、分析や解釈に幅や深さをもたらすことである。この場合には、インタビューの受け手の経験や力量によって分析や解釈が大きくなることに留意する必要がある。

四つ目は、同様にアンケート後にその分析結果や解釈をインタビュー調査で実態的に証明したり、つかない実態や典型事例などで補強したりして、政策

の組立てと仕組みのヒントを得ることである。これは分析結果や解釈を生の実態で具体的に補強することになり、分析結果や解釈から引き出した政策の実効性を担保することになる。

## iii) 他大学や他の組織・団体の事例調査

事例調査とは、政策の設計にかかわって他大学や他の組織・団体に先進的あるいは多様な取り組みの事例をインタビュー調査することである。

事例調査でもっとも参考になるのは、それがすでに実行されているものの調査であることから、政策の組立てと仕組みや、それらの個々のパーツの設計などの重要なヒントを得られることである。他の事例を政策のヒントとする場合には、本学の実態や到達点あるいは条件、体制に、また論文の文脈に合わせて「色付け」たり「翻訳」あるいは「意識」したりして使う必要がある。

もう一つ参考になることは、事例調査をアンケート前に行えばインタビュー調査の四つの役立ちと同じことが事例調査でも得られることである。しかも事例調査は実行されているものの調査であることから、インタビュー調査以上に具体的な実例として役立つことが多い。

さらに参考になることは、事例が「全国最高あるいは一流レベル」のものであれば、そのレベルがテーマの目標を検討する際の重要な参考とすべき基準となることである。また、事例がどのように目標を検討してきたのか、そしてそれを達成するために組み立てと仕組みをどのように検討されてきたのかは、政策の検討にあたって重要な参考となる。

他大学や他の組織・団体へ行う事例調査の主な質問項目は次の10点くらいを考えることができる。なお、これらの項目は日常の仕事においても、またその総括や評価にかかわって必要な項目でもある。項目は裏返せばそれらは政策や計画の項目ともなる。この意味で日常的にこれらの項目を意識して仕事をしなければならない。

10の項目は、①なぜ、事例に取り組んだのか（どのような実態や問題を解決しようとしたのか）、②その目標はどこに設定したのか、その根拠は何なのか、③取り組みの組立てと仕組みはどのようなになっているのか、それらの設計や開発にあたってとくに工夫や留意した点はなにか、どこか、それはなぜか、④組立てと



仕組みがいっそう機能するようにしたりその効果を上げるようにするために、どのような「仕掛け」をしたのか、⑤学内の協力はどの点について必要であったのか、協力はどのようにして得たのか、⑥組織や体制はどのような編成なのか、予算はどのくらいなのか、⑦取組み後、何が、どのように変化したのか、⑧その実績はどのような基準で測り、どこまで到達しているのか、⑨実績には何が大きく貢献したと考えているのか、⑩現在の問題や課題はなにか、その解決の方向はどのように考えているのかなどである。

質問は、事前に調査できるものは調査し、その上でテーマとの関連で必要な項目を設定し、事前に質問項目を知らせておく調査が実のあるものになる。また、10項目は多岐にわたっているので、すべてを白紙のまま一から教えて下さいと質問すると相手に不快感を与えることにもなる。

加えて、訪問先の事例が進進あるいは個性的なものであれば、他大学や他の組織・団体の事情にも明らなはずである。そこで他大学や他の組織・団体の事例を訊ねたり、自らの政策のイメージについて意見や示唆をもらったりすることも、おおいに役立つものとなる。

事例調査をした場合、論文でどこまでインタビューの内容を書き込んでいいのかを確認すること、訪問後に速やかに礼状を出すこと、政策論文がまとまった段階でお礼とともに論文を送付することなどは忘れてはならない。

#### iv) 文献調査

文献調査とは、テーマにかかわる先行研究をフォローし、①「具体的問題」を「具体的に解明し、具体的に解決する」論理の整理あるいは展開、②「問題の要素と構造とつながり」の仮説の論理付け、③調査の分析や結果の理論的整理などに、理論を適用あるいは援用することである。

テーマが社会的に同類のもの（例えば人事、財務、図書館など）があればそれらの文献は役立つが、業務課題である場合にはそもそも文献が「ない」ことが多い<sup>注6)</sup>。大学行政研究・研修センターの紀要『大学行政研究』に掲載されている政策論文が個別のテーマに対する先行研究となることもある。テーマに近いものがあれば事前に読んでおく必要がある。

幸いに文献があっても、それが事例報告や事例研究

の場合は事例調査の一環として役立つが、理論として整理されたものである場合にはその政策論文への取り入れに留意が必要である。一つは、理論は理想の状態や条件あるいはいくつかの前提において成り立っているものであるから、理論の前提とテーマの具体的実態を刷り合わせた上で政策論文の文脈に適うように具体的に理論を適用あるいは援用するようにしなければならないことである。

もう一つは、理論からの演繹を「問題の解明」に代えたり、理論から演繹的に政策を検討したり立てたりしないことである。とくに外国文献の理論を適用あるいは援用する場合にはその目新しさや「カタカナ言葉」に魅かれ実態分析が疎かになることがある。これでは実態の調査や分析から政策を導き出す政策論文とはならない。政策論文ではこれらのことにとくに留意しなければならない。

文献を使用した場合、また、最近では文献だけでなくウェブからの資料などの利用が増えてきているが、ともにその出典を明示する必要がある。

#### 〔調査のまとめ〕

以上の調査から政策の検討へつなげるように「問題の要素と構造とつながり」をまとめる必要がある。まとめは、調査によって解明された「問題の要素と構造とつながり」を「どこまで潰す」という目標の設定にも留意しながら進めなければならない。

まとめは、「問題の要素と構造とつながり」を箇条書きにまとめる場合と、テーマの成功事例の「どうする（したい）」をモデルとストーリーあるいはパターンとしてまとめる場合がある。後者のまとめ方は、アンケート調査の「対照群」の設定で述べたように、学生の「学びと成長」や活動をテーマとする場合、次の政策の検討へつなげる有効なまとめ方となる。

箇条書きに「問題の要素と構造とつながり」をまとめた場合は、その個々のまとめが直接あるいは間接に政策の組立てと仕組みとして取り入れられるだけでなく、それらが総合化あるいは体系化されたものとして設計されていないなければならない。

ストーリーとしてまとめた場合は、「対照群」の設定で述べたように、学生の「学びと成長」や活動のストーリーのプロセスの節々において「問題の要素と構造とつながり」などを個々の政策の組立てと仕組みとし、それ

をモデルとして配置し、それらがストーリーとして一貫性を持って成立するように構造化、体系化して設計されなければならない。また、パターンとしてまとめた場合は、学生の「学びと成長」や活動の実態のパターンごとに「問題の要素と構造とつながり」を対応させた政策の組み立てと仕組みを設計しなければならない。

こうして、調査のまとめが政策の「実証、検証、証拠立て、根拠付け」となる。これらが具体につながっていればいるほど、政策の実行性と実効性が高まることになる。

#### (4) 政策の提起

政策はそれぞれのテーマあるいは問題の実態によって千差万別となる。そこで政策の提起にあたっていくつかの重要な留意点を整理しておく。先ず初めに政策を検討する際の留意点を整理する。その主なものは六つある。

##### 〔政策論文の筋道と論理〕

一つ目の留意点は、政策の提起に至る「具体的問題を、具体的に解明」という筋道が「テーマ→研究の背景→研究の目的→研究方法→研究の内容とまとめ」へと一本につながって流れていなければならないということである。また、「研究の内容とまとめ→『問題の要素と構造とつながり』の解明→政策」へと、問題の実態分析のまとめから「具体的に解決する」政策の組立てと仕組みへの論理が明快に構成されていなければならないことである。

##### 〔政策論文における具体三原則のありよう〕

政策論文は「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」（具体三原則）ものとして構成しなければならないことから、二つ目の留意点は、一つ目の留意点の前段が後段の「実証、検証、証拠立て、根拠付け」となっていないなければならないということである。

政策の提起が前段の「テーマ→研究の背景→研究の目的→研究方法→研究の内容とまとめ」へと筋道が一本につながって流れていても、後段の「研究の内容とまとめ→『問題の要素と構造とつながり』の解明→政策」がまとめの具体的分析から引き出されていないと、「具体的問題を、具体的に解決する」ことにならない。すなわち問題は十分には解決されないことになる。

また、「研究の内容とまとめ→『問題の要素と構造と

つながり』の解明→政策」がまとめの具体的分析から引き出されていても、「テーマ→研究の背景→研究の目的→研究方法→研究の内容とまとめ」へと筋道が一本につながって流れていないと、「具体的問題を、具体的に解明したことにならない。すなわちテーマから外れた政策論文となる。

##### 〔「問題の要素と構造とつながり」の「潰す」見込み—政策の目標と見直しの設定〕

三つ目の留意点は、「問題の要素と構造とつながり」から政策の目標が設定されているのかということである。「問題の要素」はこういうように政策を組み立て「潰す」。「問題の構造とつながり」は政策の仕組みよって「潰す」。このように政策の組立てと仕組みが具体の論理で明快に構成されていれば、「潰す」見込みがどこまであるのかということも具体的に示すことができる。こうして「潰す」見込みから目標を検討し設定することができる。目標を設定することができれば、政策を実行した結果、「問題の要素と構造とつながり」がどこまで「潰れた」のかを測定、評価できることになる。

目標として設定できるかどうかは、「潰す」見込みが立てられるほどに実態分析による「問題の要素と構造とつながり」の解明が精度の高い具体的なものであるのかによっている。そして、これは実態分析力や「具体的に解明」する力量の程度にかかっている。

政策の目標設定がもつ大学経営における極めて重要な意味についてはすでに「1-(2)-(2) 目標設定」において整理した。

目標は、テーマの「2-(3)-(1) 背景の説明—四つの観点」で示した大学事情のテーマの意義や意味の説明における社会的かかわりや業界事情における他大学の状況、あるいは事例調査での他大学の取組み事例などを加味して最終的に決定することとなる。

政策立案演習でも「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」政策立案は重視してきたが、必ずしも目標設定の問題を重視して政策論文を作成してきたとはいえない。今日の大学間競争のなかでの政策論文として、今後、目標の設定を今一段重視し、とくに調査の設計の段階から目標設定までを含んで検討するようにならなければならない。

目標が設定できればそれを基準とする見直しとその期限を設定する必要がある（「1-(2)-(3)」参照）。

〔政策の実現性—職場の条件や体制と予算〕

四つ目の留意点は、政策の実現性についてである。これは、政策が職場の現状の条件や体制で実施できるのか、あるいはそれらの変更や再編あるいは拡充しなければ実施できないのかという政策の実現にかかわる問題である。同じことは予算についてもいえる。言い換えれば、政策論文でこれらの問題をどこまで取り上げ政策に組み込むのかという問題である。これには四つのケースがある。

一つ目は政策の条件や体制あるいは予算の変更や再編あるいは拡充が部課内で検討できるような場合である。それらの変更や再編あるいは拡充は政策論文の政策として提起することになる。

二つ目は政策を実施するには条件や体制あるいは予算を相当大幅に変更や再編あるいは拡充しなければならない場合である。この場合には、テーマの政策に加えて条件や体制と予算についても提起しなければ政策の実現性は覚束無いことになる。しかし、それらは部課を超える事務体制全体や学園予算にかかわることであり、職場だけの検討で具体的なものとして提起できないことが通常である。政策論文ではその変更や再編あるいは拡充の方向や大まかな枠組みを政策に合わせて提起しておき、政策の具体的実施段階すなわち政策の実行計画の段階で具体的に検討するというように留保しておくなければならない<sup>注7)</sup>。

三つ目は大がかりな「長期計画の課題で職場にかかわる課題」や「大胆な発想で抜本的に制度、組織、機構などの改革を目指すもの」などを政策のテーマとする場合である。この場合は、テーマの性格からその政策はそもそも職場の現状の条件や体制あるいは予算の変更や再編あるいは拡充を対象とすることになり、条件や体制あるいは予算についての政策を提起しなければならない。

四つ目は職場の「積年の課題」や「なかなか手の付けられなかった課題」の場合である。これには問題の階層構造や問題間の関連が複雑でどこから手を付ければいいのか不明ということもあるが、課題の前提となる条件、枠組みなどのこれまで常識とされていたことが桎梏となって「積年」となったり「手の付けられなかった」となったりしているということもある。後者の場合にはこれらの課題はそれらの前提となる条件、枠組みなどこれまで常識とされていた桎梏を取り除く政策を提起することになる。この政策は条件や体制あるいは予算の大幅な

変更や再編あるいは拡充を図るものとなる。

〔学生にかかわる政策—「対照群」とストーリーとパターン〕

五つ目の留意点は、学生の「学びと成長」の促進や活動の強化発展などをテーマとする政策論文についてである。これはすでにアンケート調査の「『対照群』の設定」や「調査のまとめ」で述べたことである。このテーマの論文は直接に学生の「学びと成長」や活動を対照とする重要な政策となるので、ここでもその要点を記しておく。合せて敷衍して日条の仕事にかかわる問題提起も行う。

アンケートの集約・分析によって「学びと成長」や活動について一部の「先進層」とそうでない多くの「後進層」という「対照群」の違いの「要素と構造とつながり」を明らかにする。ここから次の二つの政策を提起する。

一つは、「対照群」の違いを回生などの時間進行による動的なストーリーに仕立て、そのプロセスにおいて違いが生まれるポイントとなる「要素や構造やつながり」を個々の政策の組み立てと仕組みとし、これらの全体を蓋然性の高い「先進層」を作り出すモデルとして提示する。これは「学びと成長」や活動は時間経過のプロセスのなかで促進されたり発展したりするものであるから、政策もその実態に合わせて提起しなければならないからである。

もう一つは、「学びと成長」や活動はその多様性が特徴であるので、その多様性をいくつかのパターンに分け、パターンごとに「対照群」の違いの「要素と構造とつながり」から政策を組み立て仕組みを提起する。こうして学生の「学びと成長」や活動の多様性にこたえる政策を提起する。

ここでは「対照群」の違いの「要素と構造とつながり」の解明の具体の度合いが政策の実行性と実効性を担保する。

さらにこの両者を組み合わせ、例えばパターン毎のストーリーとして政策を仕立ると、学生の多様な実態と時間進行に合せた木目細い政策となる。

〔ストーリーとパターンに関する敷衍—「問題の要素と構造とつながり」が解明できない場合〕

ストーリーとパターンに関して実際に問題解決の仕事を進めるという立場から敷衍しなければならないことがある。それは政策を検討する留意点とはならないが職場



での問題解決の仕事となるのでここで整理しておく。

本稿では次のように主張してきた。「政策論文の政策とは、この解明した『問題の要素と構造とつながり』を具体的に『潰す』組立てと仕組みのことである」（「2-（1）-（1）」）としたのは、「問題の要素と構造とつながり」のなかに問題を生み出している因果関係があり、「問題の要素と構造とつながり」を潰せば因果関係を潰せて問題が解決するからである。これを「具体的問題を、具体的に解明し」といい、調査はこの「解明」のために行うものである。

しかし、調査の結果、因果関係として「問題の要素と構造とつながり」を解明できずに、「対照群」の「先進層」と「後進層」の違いの実態までしか解明できないということもある。これは、「先進層」（あるいは「後進層」）がうまれる「原因-結果」の因果関係はわからないが、「先進層」と「後進層」の行動のストーリーやパターンの違いが具体的に特定できるというような場合である。すなわち因果関係は不明であるが、これまでの仕事の経験から「先進層」の行動のストーリーやパターンの違いが成果につながっている蓋然性が高いと判断できる場合である。このように判断できるのであれば、「具体的問題を、具体的に解決する」という仕事に取り組むという観点から、「先進層」の行動のストーリーやパターンを「後進層」が効率的かつ効果的にとれるように政策化し、多くの問題の対象者（「後進層」）にそのストーリーやパターンの行動をとらせるようにするのも、まさに試行的ではあるが一つの「政策」となる。ここでは問題解決の「科学性」より問題解決（に向けて）の実践を重視している。この試行の実態のなかから因果関係として「問題の要素と構造とつながり」を解明し、さらに政策を実効性の高いものに上げていくということも、職員の問題解決に向けての一つの仕事の進め方となる。

しかし、この政策が成果を生み出すという実効性は実態分析によって担保されていない。政策が成功するかどうかは、政策の実行のなかでの学生の実態に合わせた取組みの調整と補強や追加による。実行過程の取組みの調整は「問題の要素と構造とつながり」を発見することであり、取組みの補強や追加は「問題の要素と構造とつながり」を「潰す」ものとしての政策の組み立てと仕組みにあたる。こうして遠回りであるが実行のなかで「問題の要素と構造とつながり」を解明することになる。このように粘り強く学生の実態に合わせた取組みの調整と

補強や追加を続けていけば問題は解決に向かって進んでいく。政策立案演習は仕事でこの遠回りをしないようにすることを目指している。

このような問題解決は実際の職場の実態を反映している。仕事の現場では十分な調査の設計や分析の時間がとれない場合が多い。そこで「対照群」の違いの仮説を検証する調査（仮説検証型）ではなく、手っ取り早く違いを探索する調査（探索型）を行い、「先進層」の行動のパターンやストーリーだけを見つけそれを政策化して問題の解決に向けて取り組みを進めるということになる。しかし、このような進め方から経験と教訓を得、さらに調査に習熟して短時間で仮説検証型の調査を設計し、実態のなかから因果関係として「問題の要素と構造とつながり」を解明し、実効性の高い政策を提起する力量をつけていくことができる。これも仕事の現場における実際の職員の力量養成の一つの方法であろう。

#### 〔政策を活かす仕掛けの検討〕

六つ目は、直接に政策の組立てと仕組みにかかわるものではないが、組立てと仕組みをより機能させるため、あるいは成果の範囲と質をよりあげるためなどのために、政策を活かす仕掛けを政策に合わせて設計することである。これは「1-（2）-（3）『専門家集団』としての職員の六つの力量」のなかですでに述べたことであるが、政策論文の政策がより機能し、より実効のあるものとするために、また、職員の日常の仕事にとっても重要なことであるので、ここで再論する。

仕掛けとは、例えば訪問先 DB 作成が政策の一つに入っているなら、DB 入力が増え負担にならないように的確、迅速に行える合理的な仕組みの開発とともに、DB 入力を出張経費決裁とするなどの仕掛けを組み込み、DB を仕事に定着させることである。こうして DB が政策のなかでより機能する、その効果がより多くの人に及ぶようにする。これが仕掛けである。先ほどの目標設定と同様に、ここでも政策の組立てと仕組みに焦点がいき、仕掛けが忘れられがちになる。しかし、政策の成否がより機能し、より実効性を高めるためには、ハードといえる組立てと仕組みの仕上がりのレベルとともに、ソフトといえる仕掛けが大きな比重を有していることに留意が必要である。このような仕掛けも政策論文の政策に組み込むことが必要である。

政策論文の政策においても、日常の仕事においても、

職掌からコントロールできるものとコントロールできないものがある。教育研究や教員にかかわるものなどコントロールできないものは、それを直接に政策や仕事の対象にできないので、仕掛けを作り間接的に影響を及ぼし「コントロール」するということもできる。

例えば、シラバスの記載内容と学生のシラバス活用状況の調査を行い、学生がシラバスを活用しない「問題の要素と構造とつながり」を引き出し、シラバスを改善する組み立てと学生がそれを活用して学習する仕組みを作って政策として提起する。しかし教員がその提起を正確に受け止め実際に政策通りのシラバスを作成しないと、政策は「絵に描いた餅」に終わる。そこで政策の提起に合わせ、年度末に各科目毎にシラバス改善の学生の受け止めと、学生のシラバス活用と学習状況などについてアンケート調査を提起し、教員のシラバスの改善具合を「点検」できるように仕掛けを作る。こうして教員が積極的にシラバスの改善に取り組むように仕向ける。このように日常の仕事においても仕事や起案の組立てと仕組みの検討とともに、仕掛けを検討することが重要である。

#### 〔政策論文の仕上げ－拙速主義〕

ここからは政策論文の仕上げ、仕上がり、完成度を高める三つ手法を紹介する。それは「拙速主義」と「逆読み」と「職場での検討」である。

拙速主義とは、政策論文の作成に当たって、取り急ぎ全体をとりまとめることであり、その仕上りの十分、不十分は問わない。拙速にとりまとめると、自分の頭のなかに文書の内容、全体の構想、構成・組立て、論理の流れや展開について一つのものできあがる。そこで一旦、作成作業を止めて、論文を寝かす。しかし、頭のなかには文書の内容、全体の構想、構成・組立て、論理の流れや展開など全体が収まっている。これが話したり本を読んでいたりするなどの何かの拍子に文書の内容、全体の構想、構成・組立て、論理の流れや展開など「落ち、抜け、洩れ、重複」に気づいたり、新たな着想を得たりする。それらによって加筆、変更、修正、削除し、政策論文の仕上りを高めていく。構想発表稿、中間発表稿、プレ最終報告稿、最終発表稿の作成はそれぞれ拙速主義によって政策論文を仕上げていけば、その完成度はその都度高まっていく。これは職場の業務の起案文書でも拙速主義を活用し完成度を高める必要がある。

#### 〔政策論文の仕上がり－逆読み〕

完成した（と思った）政策論文は点検しなければならない。これは先に述べた一つ目の留意点と二つ目の留意点を点検する有力な方法である。これは簡単にいうと、政策論文を政策から逆に読むことである。これには二つの方法がある。

その一つの方法は政策から遡って、政策が「どのように」問題を解決しようとしているのかが、実態の「具体的に解明」での実証、検証を受けて具体的に提起されているのか、また、政策は「具体的に解明」での証拠や根拠に基づいて設計されているのかということ点を点検し、その点検に基づいて必要な記述を補完・補強したりすることである。

具体的には先ず、留意点の一つ目で指摘したように、「研究の内容とまとめ→『問題の要素と構造とつながり』の解明→政策」について、問題の実態分析のまとめから政策の組立てと仕組みへと「具体的に解決する」論理が明快に構成されているのかどうかを、「政策→『問題の要素と構造とつながり』の解明→研究の内容とまとめ」というように逆に読み、政策が証拠立てられている、根拠付けられているのかを点検する。証拠不足、根拠不足であれば、証拠、根拠を「研究の内容とまとめ」に遡って新たに記述を補完あるいは補強したりする。こうして論理の構成を確保する。

次に、「テーマ→研究の背景→研究の目的→研究方法→研究の内容とまとめ」へと「具体的問題を、具体的に解明」という筋道が一本につながって流れているのかどうかを、これも「研究の内容とまとめ→研究方法→研究の目的→研究の背景→テーマ」へと逆に読む。一本につながって流れていなければ、これもそれぞれ必要なところに遡って新たに記述を補完あるいは補強したりする。こうして筋を確保する。

ここで留意しなければならないことは、研究の背景（「2-（3）-（1）」）の四つ目の観点である学生の「学びと成長」の促進とのつながりの説明と、研究の目的（「2-（3）-（2）」）で述べた研究の目的と「学びと成長」の促進との関係の整理が、政策までの筋道で論理的、実態的に示されていて、政策の組立てと仕組みで具体的に促進されることが明快な論理で整理されているのかを合せて点検することである。

もう一つの方法は、次のような質問に対して説明が過不足なくできるのかを点検することでもある。これは逆

読みを質問の形式としたものである。質問とは次のようなものである。

政策は「研究の内容とまとめ」に対応して設計されているか。「研究の内容とまとめ」がどの「研究方法」から導き出されてきたか。「研究の内容とまとめ」は「研究方法」とは関係なしにどこかから忍び込ませて記述していないか。「研究の内容とまとめ」は「研究の目的」あるいは「テーマ」が想定した政策に対応したものになっているか。「研究の内容とまとめ」は「テーマ」設定の段階での「仮説」や「研究の背景」の説明を実証あるいは検証したものとなっているか。「研究方法」は「研究の目的」を調べるものとして適切なものであるか。「研究の目的」は「研究の背景」の枠組みや説明を受けたものとなっているか。「テーマ」と「研究の目的」は符合しているか。

これらの質問に対して適切にこたえる本文の記述が見当たらないのであれば、その箇所を新たな記述を補充あるいは補強したりしなければならない。

こうして政策論文の仕上がりを高めるとともに、テーマから政策にいたるまでの「問題の要素と構造とつながり」を「潰す」ことが実態の調査分析に基づき一貫して具体的に説明される。この具体の説明の論理が政策の二つの実行性と実効性を担保する。

#### 〔政策論文の完成度－職場での検討〕

最後の手法は政策論文としての完成度すなわち内容の充実度と豊富性にかかわることである。政策論文のファースト・オーサーは受講生であるが、その次にゼミで指導に当たっている専任研究員が続き、さらにその次に職場の上司がオーサーとして名前を連ねる。その意味は、政策論文の実際の書き手は受講生であるが、政策論文は受講生を指導し助言し援助した専任研究員と、職場を代表する上司の「共同論文」であるということである。職場の課題をテーマとしている政策論文は、その内容に最も詳しいのは受講生と上司と職場である。内容の充実度と豊富性は、受講生の経験と力量に加えて上司と職場の政策論文の作成過程へのコミットメントにかかわっている。これは、構想発表稿、中間発表稿、プレ最終報告稿、そして最終発表稿のそれぞれを書き上げる時に上司や職場の同僚などと集団的あるいは個別に検討して政策論文を書き上げることである。これまでの政策論文の完成度を省みると、受講生が職場の代表選手となり職場ぐるみ

で検討した政策論文は、その内容が充実し豊富化し政策も必要な事項が組み込まれた完成度の高いものになっている。

こうして政策論文は、その受講生の力量の育成だけでなく、職場ぐるみの政策論文の検討によって、職場の職員も政策論文（と起案文書）の作成手法を学び、テーマに関連する職場の知識や知見を洗い出しあるいは創造し、職場の組織的・集団的力量の養成にも貢献することになる。

政策論文を書き上げた受講生は、次は職場の起案文書作成でイニシアティブを発揮し、職場の起案文書の内容や構成のレベルを上げるよう奮闘しなければならない。これは毎週午後時間保障されてプログラムに参加した受講生の「義務」でもある。

#### (5) 残された課題

テーマは絞ったものであるので、その絞りから抜けている課題や調査から浮上してきたテーマに関連する重要な課題、さらには政策を補完したり補強したりして政策の実行性や実効性を高めるための課題などがある。これらは今後の政策論文では対象としていない課題であり、これらを「残された課題」として列記しておく。

## おわりにかえて―「専門家集団」として 私立大学職員と新しい教職協働の可能性

「1-(3) 私立大学職員に引き寄せて」で、私立大学の経営は、国内における「全国最高あるいは一流レベル」の確保と「特色・強み・個性」づくりを進めつつ、それらの取組みを国際的な通用性の観点から補完、補強して国際的な通用性を確保しつつ、持続的な教育研究の成果を作り出し、競争優位を確保し、学生の「学びと成長」の促進することとした。

このような経営を私立大学が目指すためには職員は「専門家集団」とならなければならない。このことについてはすでに「1-(1)-(3)」の二つの競争のもとでの職員の力量や「1-(2)-(3)」の「専門家集団」としての職員の六つの力量で詳述した。これらに加えて「2」を踏まえて業務レベルでいうと、「専門家集団」としての職員は、先ず「プロ」の大学経営者とその大学経営を実質的に支えるために、職員の多数がこれまで述べ



たような「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決」する政策論文のレベルで業務を起案し、直接あるいは間接に学生の「学びと成長」を促進する成果を次々と積み上げていくようにしなければならない。

次にこのような仕事のできる「専門家集団」としての職員と教育研究の「専門家(集団)」としての教員との新しい教職協働を創り上げなければならない。

この新しい教職協働の基本は、今日の国内外の大学間競争において「専門家集団」としての職員の組織的な力量による業務遂行によって教員がより一層教育研究と社会貢献(サービス)に専念でき、国際的な教育研究の通用性を確保できるようにすることにある。むしろ、職員としてはこの新しい教職協働によって教育研究の国際的、通用性を確保する必要条件が作られると考えなければならないであろう。新しい教職協働のポイントは具体的には教育研究の専門家である教員がその専門性により担わなければならない大学行政以外の大学行政は「専門家集団」として職員が担いきることにある。このような教職協働は、「専門家」である個人の職員としてではなく、「専門家」である職員の「専門家集団」としての業務の成果と実績で文字通り「実証、検証、証拠立て、根拠付け」てその担いきる力量があることを全学に示してはじめて可能となる。

本稿は、大学行政研究・研修センターの大学アドミニストレーター養成プログラムの政策立案演習における政策論文の作成の手法を大学職員「業務論」の一つの題材としながら、「専門家集団」としての職員と新しい教職協働に向けて必要とされる職員の力量を養成するささやかな一歩を踏み出そうとしたものである。この新しい教職協働の「大志」と本稿の間にはまだ相当の距離があるが、大学職員一人ひとりが「専門家集団」としての職員を目指して業務を遂行し、成果の裏付けをもって「業務論」を開発し、それを豊富にし、さらに成果を積み上げることによって可能となると考えている。

**【注】**

1) 「業務論」を整理したものとして、拙稿「私立大学職員の新しい業務像を求めて」『私学経営』私学経営研究会 2010年1~3月号と5~9月号がある。

2) 「1」の内容を敷衍して私立大学職員の仕事を組み立てる項目は次のように整理することができる(GNUNCTA チェック・リスト)

Growth 「学びと成長」の促進(目的)

No.1	「全国最高あるいは一流レベル」の確保 ※同質化競争(共倒れの危険がある)
Unique	「特色・強み・個性」づくり ※異質化競争(Win-Win(共勝ち)の関係)
Network	(社会的)ネットワークの活用(学生力、教育研究ネットワーク、「自前主義」と「学園内主義」の克服)
Cost	費用対効果の「計算」、学費のアカウタビリティ、「教学創造こそ財政政策」、収入政策(効率性、経済性)
Review/Term	見直し基準と期限の設定
Agility (speed & quickness)	ハヤサ(機敏に取り組む、素早く仕上げる、迅速に実行する、すぐに総括する)

3) 大学行政研究・研修センター設立の経緯については、「Ⅱ. 基調報告 大学行政研究・研修センターの設立趣旨と事業内容」(『21世紀の大学職員像 知を束ねるプロフェッショナル集団へ』立命館大学 大学行政研究・研修センター編かもがわ出版 2005年10月)、拙稿「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」(『大学行政研究』2号 大学行政研究・研修センター 2007年3月)に詳しい。

大学アドミニストレーター(幹部職員)養成プログラムのプログラムについては、「21世紀の大学職員像を求めて」(『大学時報』302号 2005年5月)に詳しい。

プログラムや受講生の「成長」については、大学行政研究・研修センター「2008年度『大学幹部職員養成プログラム(現「大学アドミニストレーター養成プログラム」)』の取組みのまとめ」(『大学行政研究』5号 大学行政研究・研修センター 2010年3月)、拙稿「大学アドミニストレーター養成プログラム」(『IDE 現代の高等教育』No.535 2011年11月号)に詳しい。

4) テーマ設定・絞込みを中心に政策論文作成のポイントを整理したものとして、拙稿「政策立案の『技法』」伊藤昇編著『政策立案の「技法」-職員による大学行政政策論集』東信堂 2007年がある。

5) 私が読んだ本でアンケート調査と統計解析に参考になるいくつかの入門書(的なもの)を紹介する。調査設計に関しては、『調査法講義』豊田秀樹(朝倉出版)、『アンケート調査の方法』辻新六・有馬昌宏(朝倉出版)がある。実務家の統計解析の入門書(的なもの)として、とくに統計解析の「面白さ」を「読み物」として実感できるものとして、『総計のはなし』『統計解析のはなし』『多変量解析のはなし』いずれも大平平(日科技連)がある。少し難しくしたものとして『本当にわかりやすいすぐ大切なことが書いてあるごく初歩の統計の本』吉田寿夫(北大路書房)、東京出版の『統計学のはなし』蓑谷千鳳彦、『統計解析のはなし』石

原貞夫、『回帰分析のはなし』 蓑谷千鳳彦、『推定と検定のはなし』 蓑谷千鳳彦、『多変量解析のはなし』 石原貞夫・有馬哲などがある。いつも手元において統計解析を使うために適宜参考となるものとして、『統計学ハンドブック』 猪股清二（聖文社）、『EXCELによるアンケートの調査・集計・解析』 内田修（東京図書）、『44の例題で学ぶ統計的検定と推定の解き方』 上田拓治（オーム社）などある。その他にいろいろ参考になるものがあるが、「社系の職員」が実務で使う際に「手っ取り早く役立つ」ものは少なく、地道な勉強が必要である。

統計解析ではないが、職員が調査したり調査結果をクロス集計などでまとめたり説明や解釈したりする際に参考となるもので数式を使っていない読みやすい本として少し古いものであるが『数字で語る社会統計学入門』 ハンス・ザイゼル（新曜社）がある（とくに「第Ⅱ部 因果分析の方法」）。

6) 職員の仕事にかかわる「専門知識」は次のように大別できるが、大学特有なものについては大学職員の「業務論」がまだ未開発のため参考となる文献はほとんどない。外国の文献には関連したものがあるようであるが、それを使う場合には本文で述べたような留意が必要である。

- ①大学特有なもの（大学職員が開発しなければならない。ほぼ文献はない！）
  - ・大学固有の教育と研究にかかわるもの
  - ・大学固有のネットワークにかかわるもの
  - ・校友、父母のネットワークにかかわるもの
- ②社会に同類のものがある（社会の専門知識を「借用」して大学用に「翻訳」あるいは「意識」する）
  - ・社会的に学問的に専門性が確立しているもの（人事、財務などで大学用に変えなければならない）
  - ・図書館、秘書、広報、監査など（大学にも共通していてそのまま使える）
  - ・社会に専門業者がいるもの（情報関係、資格や語学の講座などでその力を活用すればよい）

7) 政策論文の政策の範囲がどこまでを対象とするのかは、テーマの性格や調査研究の内容によってかわってくるが、政策論文が範囲としなければならない基本の内容は実行計画と対比させて、下記を基本的な政策の項目としている。この内容を政策論文の構成の項目に落とし込んで政策論文とする。その上でテーマの性格から、本文で指摘したように実行計画の「どのように」「いくらで」を必要に応じて取り入れることになる。

- 政策
- ・ポイントは論理の具体性と実効性。accountability（説明責任が問われる）
  - ・内容となる項目
    - 何を What（目的）
    - なぜ Why（背景、意味や意義）
    - どこまで How many（目標）
    - どのように How（組立てと仕組みと仕掛けなど）

成果の測定・評価（基準と方法）

実行計画

- ・ポイントは合理性と実行性および実効性と効率性と経済性。responsibility（実行責任が問われる）
  - ・内容となる項目
    - 誰が Who
    - どこで Where
    - いつまでに（進捗管理を含んで）When
    - どのように How（条件や体制など）
    - いくらで How much（予算）
- 成果の測定・評価と見直し（基準と期日）

