

## 職員

## フォーラム

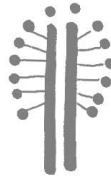
東海高等教育研究所 第27回職員フォーラム

立命館大学行政研究・研修センター

## 「幹部職員養成プログラム」について

澤田 博昭

立命館大学・映像学部設置準備事務課



### 所属

現在、立命館大学では映像学部を設置する計画があり、二〇〇七年の四月を予定して準備を進めています。設置について学内の合意ができたのを機に設置準備課を作り、具体的な準備を進めていこうということになりました。現時点ではカリキュラムの内容がすべて固まっています。で、その検討を進めていこうということになっています。私は、十月からその設置準備課で課長として業務を進めています。後ほど研修プログラムと人事と僕らの関係を述べたいと思いますが、研修生では一人目の課長ということになりました。

それから、交響楽団の顧問をしています。立命館大学の公認団体は体育会・学芸団体・学術団体と三分野あります。顧問や部長、コーチとして教職員が任命される制度があります。私自身、学生時代に楽器は何を弾かれていますか、とよく聞かれるのですが、実は楽器については何も経験したことはありません。顧問などに任命されたクラブの活動を学生時代に行っていた教職員は、技術的な問題に対応することもありますが、学生固有の問題、例えば、進路就職の悩みだとか、学習上の相談とか、生活上でいろいろと事故に遭ったとか、事件・事故とありますが、そういうことに対してちゃんとケアをしていくことが中心です。学生の課外活動ではありませんけれど、任せきりではない

けないし、フォロワーでできる人間が必要だという考え方によって制度が設けられています。例えばバイオリンの技術を教えるというのではなくて、学生の支援そのものをやるということです。

#### ■ はじめに

まず、「受講生」の立場から見たプログラムの実態はどうなのかということをお話しさせていただこうと思います。実は他の研究会で同様の話をしたときに、「研修センターの今後の方針について、それはちよつと違うのではないか」などと、質問される方に強く言われたりすることがあったのですが、研修センターの方針そのものは私が答える立場ではありませんので、あくまでも受講生の立場でお話したいと思います。

#### ■ 「大学行政研究・研修センター」の目的について

さわだ・ひろあき●一九七四年、福岡県生まれ●本文で紹介しているセンターならびに研修もまだ二年目に入ったばかりであり、これから工夫の余地が多く残されています。ご意見をお寄せいただけますとより良いものになると考えております。ご指導・ご協力を賜りますと幸いです。

#### センター設立の 問題意識・背景

二〇〇五年の四月から大学行政研究・研修センターが設立しました。その中で、幹部職員養成プログラムというのがございまして、これが主たる取り組みになります。

設立の問題意識と背景はいろんなところで語られていますのですでにご案内かもしれませんが、いま、大学に「アドミニストレータ」というものが必要になっている。その背景としては、高等教育情勢がかなり厳しくなっているということにあると思います。私立大学から見れば、国立大学が法人化をし、「眠っていた虎」が起きた。これに対して、私立大学はどう対抗していくのか。財政的にも人的にも、物的にも私立大学というのは圧倒的に不利な立場にある中で、どう国立大学と競争していくのかという問題があります。また、COEをはじめ、現代GPやその他の競争的資金をどう獲得していくかということもありますし、資源としての資金を獲得していく意味もありますが、それを獲得するということも大学の大きな評価のひとつなので、それをいかに達成するかということも課題です。

競争的側面ですらに見ると、国際的な競争が発生しています。アジアを中心として、中国なども大学教育に非常に力を入れていて、諸外国から日本が無視されている。これ

をどう考えるか。また、ご存知の通り少子化が進行しているということもありますので、十八歳人口の減少にどう対応していくのかという根本的な問題もあります。

他にも、大学が社会から見られる目というの也非常に厳しくなっていて、第三者評価などに積極的に取り組むなど、大学もいままでとおりではいけないということがありません。

こういう状況の中で、職員の役割とか質というのは変化している。高度化・専門化・高付加価値化している。この問題意識は本学でも同様でして、職員が果たすべき役割は過去にも議論はされてきたのですが、いまの段階に到って飛躍的に役割を変えなければいけないのではないかと言われています。具体的には、情報収集能力、分析能力、問題発見、価値判断などがありますが、こういう能力をはっきり明示的に分化した上で身につけていき、その上で課題を執行する、組織をマネジメントする力量が必要だということです。

もう一つは、職員をめぐる現状で、業務領域が拡大しています。国際貢献、競争的資金の獲得、資格取得支援、エクステンションなどがこれまでの業務領域と拡大して必要になっていきます。国際貢献という言葉は、非常に偉そうな

表現ですが、貢献と言わずとも、国際的な競争関係の中で他国の大学と渡り合っているような力を身につけなければいけないと思います。

本学でも、中国に非常に注目しておりまして、孔子学院という中国政府認定の機関があり、中国文化、中国語を広めることを目的としている機関ですが、そのような機関とどう関係を持つていくか、中国の状況もちゃんと理解した上で、渡り合うという意識が必要ではないかと思えます。

また、中国に係っては、中国の大学の幹部を受け入れて研修するというのもやっています。内陸部の大学を中心に、将来、大学の幹部になるであろうというような方をお招きしています。吉林省など一度に三十名くらいの方々が来られて、その方々に日本国内での、特に立命館でどうやっているかということを研修させていただいています。

このように、業務領域が非常に拡大しておりまして、立命館大学としても経験がありませんので、手探り状態なのですが、そのような業務領域の拡大に対応していかなくてはいけないのです。

また、「教職協同」という言葉があり、立命館大学では過去から教職協同ということの一つのテーマとして進めてきましたが、それをさらに発展させる必要があるだろうと

いう意識があります。企画とか政策判断は教員に任せる、ということが、良い悪いは別としてあったと思うのですが、いま、教育・研究の内容が大学の評価を決めるという時期にきている中で、教員の力をいたずらに行政に割くというのは果たしていいのか。どこの大学でも、よく教育し、よく研究される人が、よく行政をされる場所があり、忙しい人はものすごく忙しい。本学も一緒ですが、人間には時間的な制約がありますので、非常に厳しい条件にならざるを得ない。そういうことでもいいのか。教員が担っていた部分を職員が担えないかという問題意識があります。

それで、結果的に専門職業集団的な集団を作る、自らそうなるうとしたのではなくて、情勢の後押しから考えますと、そういうようなことは職員がやらざるを得ない。やらざるを得ないと言うと、非常に消極的な表現ですけれど、現実問題として担っていく必要があります。これがセンター設立の問題意識と背景です。

どのような大学でも、座談会の中でも議論されていますし、高等教育行政の述べられた本の中でも、同じような認識だと思のですが、本学でも同様だと思います。

### センターの目的

センターの目的は、設立の趣旨とも関わってこれが特徴だと思うのですが、

職員の業務と管理運営そのものを研究・研修の対象として  
いることです。

センターでは「具体三原則」という言い方をしていますが、「具体的な問題を具体的な政策提起で具体的に解決する」という方針を持っています。これは副センター長の言葉なのですが受講生にも浸透していきまして、要するに、理念的なことのみならず、具体的な実践の部分を研究していくのだ、ということでした。

立命館には長期計画方式というのがありまして、早期だと五年や六年で終わるものもあったのですが、八年をスパンにして学園の長期計画を策定して実施してきました。長期計画というのは、長期計画委員会を設け、教職が協同して委員会に入り、対等な立場で議論をしてプランをたて、さらに全学で議論して合意する、というような立て方のことです。

その場では教職員からいろんな知恵が出てきましたし、継承すべき経験もあります。このやり方がいまの立命館を作ってきたという思いがありますので、その思いを次の世代にも継承していくことも目的のひとつです。そして、その経験を理論的にまとめましょう、ということになりました。様々な課題をどう進めてきたのか、ということとは個別

では語り継がれてはいるのですが、まとまった形にはなっておらず、それが失われつつあるという危機感がありますので、次世代の職員に継承するということを目的にしています。

また、職員の業務と管理運営の力量の強化向上を図るために、他大学の改革の取り組みも含めて広く大学行政に関する研究を行うということで、日本国内はもちろん、国外の大学についても研究をしようということになっていきます。日本国内でも、非常に優れた実践をしておられる大学があつて、こういう分野ではこの大学が優れている、という特徴をお持ちの大学がありますので、学ばせていただくということなのです。

さらに、いままで考えられてきた政策を「政策アーカイブス」というちょっと概念的な考え方なのですが、そういうものに集積して、帰納的に「大学行政学」の確立を目指すということも目的のひとつです。そもそも「大学行政学」が学問体系として成り立ちうるのかという問題はあるのですが、あえて挑戦しようと思ひ、それを帰納的に作つていくという作業も進めています。

人事との関連では、センターの提供する研修を受講して修了した者が、課長以上の職制になるということで、人事

政策と有機的に繋げていこうという検討がされています。

その他、課題を研修生のみならず、所属の職場で取り組むことによつて「学習する集団」を形成することも目的です。これは研修に参加したもののだけが学ばばよいのではなくて、学んだことを職場に返すことを受講生が心がけ、職場の支えがあつてこそ研修参加できるのだということを意識して経験を職場に返すためです。そして、返していくことで組織全体が上がっていくことになります。

三年後を目途に大学アドミニストラータ養成大学院を創設することも目的のひとつです。イメージとしては名城大学さんの計画と同様だと思います。もともと大学院を作ることは予定されていたのです。しかし、大学院を作るには当然教える人間が必要ですが、残念ながら高等教育論や大学論を体系的に教えられる先生が立命館にはおりませんので、無理にでも外からの力を借りてということも考えたのですが、そういう意味で少し難しいのではないかと思つたのです。

他にも、入学者を確保することの困難性も指摘されました。入学される方は、当然ですが職を持っておられて、夜間を中心に授業を組み立てたとしても、それでも志願者を確保できるのだろうか。あるいは出口の問題をどう考える

のか。もともと仕事を持っておられる方はそのまま職場に帰ればいいのですが、もし、大学を卒業した学生が入ってきた場合、出口をいかに保障するのかということが少し見えなかった。そういうこともあって、学内の研修センターとしてスタートして、学内の大学行政論というものを確立させた上で大学院に移行し、その判断を三年後を目途にしましょう、ということになりました。

事業計画に関しては、一つに「センターの事業予定

学幹部職員養成プログラム」の実施とともに、職員の業務分野ごとの業務知識の整理と必要とされる力量の分析があります。業務継承の際に、なぜこういうことが整理されていないのかということが、現場でよくあると思うのです。過去からの業務なので当然整理されてしかるべきことが、わざわざ時間をかけて自分で調査して、膨大な時間を費やすことになる。業務が整理されていないから無駄な業務をしなくてはいけないし、そのために業務が難しくなっているという、そのコストをカットする必要があるということかと思えます。

また、大学職員の業務分野ごとの研修プログラム開発も計画されています。立命館大学でも、人事ベースの研修プログラムがあるのですが、業務を縦に割った場合の研修プ

ログラムがなくて、財務だったら財務分野、教育・研究、学生分野、どれも縦に割った分野ですが、そのような分野ごとの研修というものを考えています。

また、新任職員をはじめとして、課長補佐、課長、次長などの職位ごとのプログラムについても考えていこうとしています。人事ベースでも同じような研修が実施されてきたのですが、少しセンターに預けたという形になりました。

シンポジウムやセミナーについてもやろうということにもなり、すでに実施したシンポジウム『二十一世紀の大学職員像』がまとめとして本になっております。

また、研究・研修センターですので、紀要も発行しようということ、二〇〇五年度はとりあえず受講生の論文を掲載しようと考えています。

その他、大学行政の啓蒙書や専門書を発刊し、最終的には、「大学アドミニストレータ養成大学院」を設立する。その際には、職員が実務家教員として教鞭をとる体制を構築することも目標としています。これは、申請上の教員審査の問題を考えるとかなり難しい課題ではありますけれど、そこに挑んでいこうということです。その条件を三年で超えられるのか、非常に難しいと思いますが、本センターに所属の講師の方を専任研究員というように呼んでいる

のですが、論文作成やセンター運営の一方で大学院設立までの取り組みをやっていくことになります。

### ■ 「大学幹部養成プログラム」について

**プログラムの目的** プログラムの目的は、将来の幹部養成を目的とすることです。それに必

要な知識として高等教育についての基礎知識を体系的に学ぶ。また、先ほど申し上げましたが、第三次長期計画以降の学園の到達点と課題を学ぶ上で、全学的視点で今日の学園の課題を理解する。職場の具体的な課題を政策提起にまで高める政策立案能力を鍛えるということを目的としています。

講師に現役の幹部職員がおりますが、それらの方は第三次長期計画のときに中心的に担ってきた層ですので、その経験を学びます。

### 「幹部職員要請

### プログラム」

### の体制

センター自身の体制としては、センター長一名、副センター長一名がいます。また、副センター長は理事長です。副センター長は前総務部長がやっています。

プログラムとしては、専任研究員の三名が基本的には全体の運営を具体的に回していく立場にあります。前財務

担当常任理事、前総務部長、前キャリア・センター次長、全員職員です。兼任講師としては六人おりまして、現任の財務担当常任理事、総務担当常任理事、総長・理事長室長、入学センター部長、教学部の次長で、常務以外は職員です。

他にアカデミック・アドバイザーというのが一名おり、調査企画室長が兼ねていますが、これは教員です。任期三年です。職員だけでやっていると、どうしても研究的な視点が薄れていきますので、この教員が教員の立場として研究というのはかくあるべし、ということをやアドバイスしていくことになっていきます。

### 受講資格

このプログラムの受講資格ですが、原則として課長以上の職制を除いた立命館学園の専任職員及び附属校の教諭ということになっています。年齢の条件はないのですが、基本的には三十歳前後の若手を中心です。

また専任の職員のほかにクレオテックという子会社がありますので、その正規の職員についても受講できます。また、立命館の大学生協の職員も受講できます。クレオテック、生協を含めて学園全体を運営していくという考えですので、そこの方々も参加してくださいということです。その他、各部の部長、次長の推薦を受けた者も受講できま

す。

### 受講定員

定員は十八名以内です。大分県の立命館アジア太平洋大学からも二名参加しています。金曜日にセンターの授業があるのですが、この立命館アジア太平洋大学の二名は、金曜日の朝に飛行機でやってきて、夜に授業を受け、土曜日の朝に帰るというスケジュールで頑張っています。テレビ会議で実施という方法もあるのですが、一堂に会して集まって議論するのがよからうということで、立命館アジア太平洋大学からも直接参加していません。

なお、研修の希望者が十八名以上であった場合は、研究計画書を出してそれに基づいて選考委員会で選考することになっています。

また、聴講生の制度も設けておりまして、今年も十数名の方が受講しています。政策立案演習とか大学行政論とか講義系のものお聴きいただくことができます。ただし、政策立案演習は、主体者として報告していただくことはできないということにさせていただいています。

### 開講期間と

#### 時間割

大学の授業と同じように、二〇〇五年の四月から二〇〇六年の一月まで、八月は休講、前・後期で各十五回です。

あとから大学院の授業にしていくことを考えて、単位を与えられるフォーミュラについては先に出しておくという考え方です。各金曜日の午後三時から八時までコマやる。この時間帯については業務を配慮されています。

まず、「特別演習」という科目名称でサブゼミをやっています。受講生は全体で十八名、専任研究員が三名の体制です。六人ずつでサブゼミを行う。二時間目については「大学行政論」という名称で講義形式の科目、三時間目は「政策立案演習」といって、各受講生がテーマに沿って発表し討論するという演習スタイルの科目になっています。授業時間には配慮が行われるということになっています。けれど、その他の業務をどう補完するのかについてはその受講生個人に努力する、あるいは各職場で協力して支えることになっています。

### プログラムの

#### 具体的な内容について

① 大学行政論Ⅰ・Ⅱ  
プログラムの科目のひとつは「大学行政論Ⅰ・Ⅱ」という講義形式のもので、一講義九十分、六十分間の講義をしていただいて、三十分で質疑応答・意見交換をするということになっています。

そのテーマについては表1をご覧ください。前期と後期



表1 2005年度 幹部職員養成プログラム 「大学行政論」 講義内容  
大学行政論Ⅰ(前期セミナー)

	講義テーマ	講義内容	講師 ※敬称略
第1週	4/8 大学職員論① 青春時代、そして中間管理職へ	・20代から30代の仕事	川本 八郎 立命館 理事長
第2週	4/15 大学職員論② リーダーの条件(幹部職員との役割)	・課長、部長、役員の役割	川本 八郎 立命館 理事長
第3週	4/22 21世紀の大学職員像 —人事政策を軸として—	「大学(学校法人)職員の新しいあり方」・求められる専門的力量 ・「人事評価」のあり方 ・管理職のあり方	伊藤 昇 立命館大学 大学評価室 室長
第4週	5/6 教育と研究を支える財政政策とは何か	・教育と研究を支える財政政策 ・立命館学園の財政の推移と到達点、課題 ・主要私立大学等の財務との比較	伊藤 昭 株式会社クレオテック 社長
第5週	5/13 立命館学園の長期計画と企画部の役割	・立命館学園の基本政策の立て方 ・取り組みの到達点 ・改革についての分析と評価 ・立命館の「ダイナミズム」と「強み」	佐々木浩二 立命館大学 総長、理事長 室長
第6週	5/20 国際戦略とアジア交流 —その実践的展開—	・求められる国際化のあり方 ・国際化、グローバル化政策 ・大学の国際交流、国際協力	鈴木 元 立命館大学 総長、理事長 室長
第7週	5/27 産学公連携論 —リエゾン・オフィスの戦略—	・研究政策の到達点と基本戦略 ・研究政策改革の方向性と研究支援のあり方	堀田 邦成 立命館大学 BKC事務局 副局長
第8週	6/3 転換期にある教学システム	・高等教育のさらなる分化と統合 ・教学システム改革の方向性 ・カリキュラム、教育方法論の開発 ・学生実態の把握と教学改革	志磨 慶子 立命館大学 教学部 次長
第9週	6/10 立命館大学における入学政策の特質と可能性	・立命館学園における入学政策の到達点と基本戦略 ・入学政策改革の方向性	三上 安平 立命館大学 入学センター 部長
第10週	6/17 大学と進路・就職支援	・大学におけるキャリア教育の重要性 ・立命館学園における進路・就職政策の到達点と基本戦略 ・進路・就職政策改革の方向性	近森 節子 立命館大学 大学行政研究・研修センター 次長
第11週	6/24 エクスナショナルセンターと大学教育	・エクスナショナルセンター設立の背景、高度専門職業人輩出と総合学園としての教育研究事業高度化の方向性	安達 充文 立命館大学 教育文化事業推進部 課長
第12週	7/1 初等・中等教育と高等教育 —その有機的連携—	・初等、中等教育、高等教育をめぐる制度、法律、政治、経済、政策、環境等 ・立命館学園における付属校政策の到達点と基本戦略 ・付属校政策の改革の方向性	高杉 巴彦 立命館大学 常務理事(総務担当)
第13週	7/8 大学コンソーシアム京都の実験	・大学、地域社会及び産業界との協力、連携 ・地域社会・産業界への還元 ・立命館学園の到達点と課題 ・産官学地連携戦略の方向性	森島 朋三 立命館大学 総務部長
第14週	7/15 異文化摩擦を超えて—APUの経験から—	・到達点、課題、新展開(ニューチャレンジ) ・国際的人材育成・産学官地との協働 ・地域での国際的展開の貢献	今村 正治 立命館大学 事務局長
第15週	7/22 校友会の組織化—社会的ネットワークの構築—	・社会の理解と支持—その中核としての校友	立命館大学 教育文化事業推進部 次長 志垣 陽

大学行政論Ⅱ(後期セミナー)

	講義テーマ	講義内容	講師 ※敬称略
第1週	9/30 高等教育論① 文部科学省の高等教育政策	・高等教育や各大学(学校法人)等をめぐる制度、歴史等 ・国立・公立等の大学の制度、実態等 ・21世紀知識社会の中での大学の役割	文部科学省高等教育局企画課・高等教育政策室長
第2週	10/7 高等教育論② 大学システムの国際比較	・国際比較の観点から見た社会変化に対応した日本の大学(学校法人)のあり方 ・高等教育をめぐる制度等の国際比較	立命館大学 教授
第3週	10/14 高等教育論③ 国立大学の改革動向	・国立大学法人化により改革が進む国立大学の改革動向 ・国立大学法人の改革動向が私立大学に与える影響	大学評価・学位授与機構教授(国際連携センター長)
第4週	10/21 大学法務① 大学をめぐる法体系	・憲法、教育基本法、学校教育法、私立学校法、大学設置基準等、私立大学や私立学校をめぐる法体系と仕組み	文部科学省高等教育局 私学行政課課長補佐
第5週	10/28 大学法務② 知的財産権をめぐる諸問題	・著作権、産業財産権等の法的理解と戦略	立命館大学 法学部助教
第6週	11/4 大学法務③ 個人情報保護法と大学	・権利保護のあり方	立命館大学 法学部助教
第7週	11/11 私の大学論	・大学とは何か — 休講 —	ハーバード大学名誉教授
第8週	11/18 大学経営論① 「経営」とは何か	・経営戦略と財務のあり方、大学財務の特殊性と財務構造、事業展開のあり方	学校法人立命館 常務理事(財務担当)
第9週	11/25 大学経営論② 大学管理運営のあり方	・世界と日本の大学の比較検討の中から、今日の日本の大学管理運営者のあり方	筑波大学 大学研究センター教授
第10週	12/2 大学経営論③ 大学の人材開発	・大学における人材開発—慶応大学の経験を踏まえて	慶応義塾大学 経営改革プロジェクト室事務長
第11週	12/9 大学経営論④ 私立大学におけるUSR	・監査室を通してみる大学の社会的責任	早稲田大学・理事
第12週	12/16 大学経営論⑤ キャンパスデザイン	・立命館アジア太平洋大学の創設史におけるキャンパスデザイン ・開設準備から創設期におけるキャンパスづくりの目標と展開	株式会社クレオテクノ 財務部 管理課長
第13週	1/6 大学経営論⑥ クレオテクノと大学生協	・生協から・福利厚生生の充実と学生の成長への貢献並びに今後の方向性 ・クレオから・二つの法人の比較とクレオの今後の方向性	株式会社クレオテクノ社長 立命館生活協同組合専務理事
第14週	1/13 大学と人権	・大学におけるハラスメントをめぐって	学校法人立命館 理事室長
第15週	1/20 大学評価論	・大学の評価をめぐる諸論点	前学校法人立命館総長 前学校法人京都種学園特別顧問

大南 正英

に割っておりまして、前期については主に学内の第三次長期計画以降の知識を伝えるという意味で、各部課の責任者が講師として講義をし、立命館の課題全般的に関わることを全般的に見るということになっています。人事政策、教育学の問題、長期計画をどうやっていくか、国際戦略をどう考えているか、産官学交流、入学の問題・出口の問題、エクステンションセンターの問題、また、立命館は附属校を持つていますので、そこでの問題とか、京都には大学コンソーシアム京都というのがございますが、総務部長がコンソーシアムの前事務局長ですので、その報告もございませう。

後期の方は、学外の方や教員の授業も含めて行います。文部科学省の方とか高等教育論で先進的な研究をされている先生方、あるいは国立大学で業務改革を行っている方、そういう方の授業を中心に高等教育全般を理解していただくとしていきます。最終的に一月のところでは講義自体は終わります。

六十分ほど講義いただいたあとに三十分ほど意見交換をすることになっています。その意見交換を踏まえたいうえで講義レポートを作成するのですが、講義レポートは分量としては多くなく、A4版一枚にまとめ、金曜日に受講して月曜日に出すことになっています。この講義レポートはさ

っと「ライトタッチ」で書けと言われていたのですが、何かの文献を新たに調べなおしてということではなくて、その講義の中で感じたこと、理解したことについて、自分なりに解釈してすぐ出せと指示されています。

## ② 政策立案演習

次に「政策立案演習」ですが、これがプログラムの中核的な科目でして、各自が各部からのテーマを課題に照らし合わせてテーマを設定して、いわゆる研究報告をするというものです。テーマは所属する部課の課題と照らし合わせるのが基本です。「自分は教育学部にいるのだけれど、学生分野のことに興味があつてそっちをやりたい」といつでも基本的には許されないので。調査研究活動は研究論文にしてまとめることになっていますが、具体的な政策立案を提起しなさいということになっています。このバランスが第一期生なので手探りのところがあります。研究論文でまとめていくと、最終的に政策提起が非常に曖昧になったり、政策提起はよくできているのだけれど、研究の部分で少し深みがなかったり、そのバランスを調整することもひとつの訓練なのだろうと思っています。

このゼミの中では受講生は三回報告をしないということになっていて、研究計画の発表と中間報告、最終報告と

いう三段階で報告をします。

研究計画というのはその名の通りでテーマ設定なのですが、このテーマ設定が実は最も難しい。大はずれの研究テーマやすでに結論の出ている研究テーマ、どう考えても研究を進められそうにないとか、研究しても仕方がないテーマとか、いろいろあるのです。そこをアドバイザーに厳しく詰められながら、自分の問題意識と実際に研究ができるかどうかということを含めて発表します。

中間報告は進捗の確認と軌道修正を行います。

最終報告については審査が行われ、その論文の科学性であるとか、プレゼンテーションもやりますので、その出来とか、あるいは政策としての内容がどうだったかということとを審査されます。

審査をされた上で三名選ばれて、この三名で再度プレゼンテーションをやり、最終的に最優秀者一名を決めます。最終的な審査については、学園のトップが行うということになっており、教学担当の常務や理事長も含めて行います。最優秀の者については一年間海外への留学の権利を与えています。

報告は受講生が十五分以上十八分未満で、担当職制が五分以上八分未満でやりまして、そのあとに意見交換をする。

この十五分以上十八分未満という制限と、担当の職制のコメントが五分以上八分未満で求められているのですが、これを守らなければ失格と決められています。プレゼンテーションを時間以内に終わらせるということも訓練とのこと。

政策立案演習では、「知的格闘技を行いましょう」と言っています。実際は総合格闘技までいっておらず腕相撲の程度の格闘ですが、お互いに意見を闘わせ、格闘することになっています。

政策立案演習というのは、当然受講生が立案者になるのですが、担当の専任講師とか、その受講生の職制も共同の提案者になります。これはなぜかと申し上げますと、受講生が自分の思いで勝手に政策を書いたところで、本当に実行されるのか、現実の部課の課題とずれたことをやってもしょうがないじゃないかという考え方がるので、出来上がった政策は実際に提起するということが求められています。政策を作りました、じゃあ終わり、ではなくて、いま現在の各部課の課題と付き合わせた際に、政策化できるのか、ということを担当職制は問われます。

このような取り組みがあつて、最終的には二万字の論文を作り上げていくのです。

これが主なプログラムでして、これを最終的に論文の形にして、政策立案してつくりあげるために一年間やっています。

### ③ 特別演習

「特別演習」というのは、サブゼミ的な位置づけを持って各ゼミで行われるものです。ここで実質的な議論をして、次の政策立案演習で提起する予行練習を兼ねています。

### ④ 受講生の義務

受講生の義務として、原則的には業務が理由での欠席は認められません。三回欠席したら受講資格なしになります。選考されて十八名に選ばれ、かつ業務上の時間内保障を受けているという中で研修に出てきているので、安直に休むなどということ。当然、それぞれが業務を抱えているので、すごく苦しい場面が出てきて、欠席を許してしまうとタガが外れてしまうだろうという思いがあったからです。最初是一回も休むなどなっていたのですが、どうしてもということがあるだろうということで、三回に緩められました。

また、大学行政管理学会で報告をさせていただくということ、今年初めて行って賛否両論いただきました。学会でちゃんと報告しなさい、そういう経験を積みなさいという

狙いからお邪魔をいたしました。

その他、海外の大学で実地調査と報告をしなさいということになっていきます。今年は、アメリカの大学に行ってアムスト、ハーバード、スタンフォードというところを回って報告書にまとめるということをやっています。一般的に見学に行くのではなくて、自分のテーマと照らし合わせて関連の部署を探し出して、調査することになっています。

その他、資格的なことなのですが、日本語文章能力検定二級を取得することというのがあって、これを取得するまで修了が保留になります。今年は三回受験のタイミングがあったのですけれど、合格しなかった場合には次年度に受験となります。さらに、二〇〇六年からTOEICの受験が求められることになりました。また、社会調査設計と統計解析の授業についても受講しなさいということになりました。一期生はアンケートの作り方も全くむちゃくちゃだったので、そういう問題をなくそうという理由からです。

受講生のテーマがありますので表2をご覧ください。最初のもは衣笠メディアサービスクが所属ですが、要するに図書館のサービスクでして、当然、図書館のことがテーマになってきます。キャリア・センターですと学生のキャリア形成の問題がテーマですし、教学企画課というのが

表2 立命館大学 大学行政研究・研修センター 幹部職員養成プログラム 2005年度研究テーマ一覧

	組織	職場	研究テーマ
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
2	立命館大学	キャリアセンター 衣笠	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
3	立命館大学	共通教務センター →映像学部設置準備事務課	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
4	立命館大学	産業社会学部事務室	教育力向上の視点からみた「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—
5	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
6	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
7	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ング理論の到達点と職員が担う教育プログラムの開発
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
9	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—
10	APU	スチューデントアクティビティーズ・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トアシスタント養成プログラムの開発について
11	立命生協	存心館食堂	立命館大学生の食の現状と課題
12	立命館大学	経理課	帰属収入をベースとした収支構造モデルの構築と私大版管理会計的手法の導入
13	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
14	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
15	立命館大学	総長・理事長室→総務課	研究型大学を目指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—
16	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
17	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
18	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
19	クレオテック	不動産部	立命館学園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

り、教務に関する企画部なのですが、それはオンデマンド授業の有効性の検証をやっています。

異色だと思われるのが、十三番の経済学部の事務室です。なぜかアメリカンフットボールのコーチング理論というのですが、これは彼がアメリカンフットボールのコーチをやっているためです。アメリカンフットボールというのは非常に科学的な競技で、練習一つ一つについても、内容についても、例えば何本ダッシュすると科学的に出されています。そういう中で職員がコーチをやっているわけですが、そこで見られる教育的効果が、学部教学に反映していないかという問題意識です。本来、各部課の課題に応じてテーマを設定するということになっていたのですけれど、こういうのを設定されますと、経済学部の事務長などは非常に苦しいといえます。経済学部で教学にアメリカンフットボールのメソッドを取り入れて、とは単純にならないので、これをどのように青写真を持っていくかということの難しさもあります。

■ 受講生として、プログラムを通じて感じたこと

プログラムを通じて  
獲得できたもの

まず、学園の到達点について追体験的に理解できたと思います。一般的に資料などを讀んだりするのですが、それを担ってきた方々からまわってリアルな体験や考えてきたことを聞くことが出来る機会是非常に少なかったので良かったと思います。また、立命館は一定の到達点を持っていると思うのですが、よく新任職員は立命館に属しているから自分も到達点が高いのだ、と勘違いしやすいのです。そうではなくて、先達が非常に努力をされ、いまの到達点があるので、自分たちがやったわけではないということをよく認識しました。また、自分たちが実際そういう立場になったときに一体どうすべきか、ということを理解したと思っています。

先進的な課題を発見し、課題を設定するまでの思考法についての理解というのは、教員の方々と、研究で非常に苦労をされていると思うのですが、まだ誰もやっていない課題を見つけてくるのは非常に難しく、そういう苦労もよく理解しました。他大学でやられていることを、われわれなりにバージョンアップしていくというマイナーなバージョンアップをやったり、政府等の政策追随型のことやったりということをやりがちなのですが、それは一から二を

生み出すのと、○から一を生み出すということは、差が少しでも大きく違うのだということを理解しましたし、マイナーなバージョンアップばかりやつてもしょうがないよ、ということが理解できたかなと思います。

さらに、説得的に説明するということの理解も進みました。一つは科学的に説明していくことの難しさ、データの取り方の難しさも理解しましたし、とはいえ、一方では、人間対人間のネゴシエーションもあります。政策を遂行する上で学内の合意を取り付けなくてはいけませんので、それが壁としてあるわけですが、それをどう突破するかということは、科学性と人との関係でやっていくということを理解しました。

また、職員の研修ですので、職員の優位性というものをどこに見るのかということやはり考えます。偉そうに研究と言っていますけれど、職員で若手ですので、やはり研究できない、難しくて非常に苦労する。どうしても教員との比較になってしまい、職員の力量はどうあるべきかということはよく考えました。例えば、アメリカンフットボールのクラブ指導で、職員がかなり中心的な役割を果たしている、そういった経験をお互いに交流できた。その例のように、職員の可能性がやはり見い出せたということが非常

に大きかったと思っています。アメリカンフットボールが全国で一位になれたとか高いレベルの成績を収めていることは理解しているのですが、その中でどう苦労しているか、その中で職員が何をしているかということはあまり知らなかった。そういうことが共有できましたし、知ることによって力になりました。

その他、結局自分はどう考えるのか、ということが最終的には問題になる、ということも理解できました。業務を進めるためには、様々な方にいろいろな協力を得つつも、最終的には自分が決めないといけないのです。

こういう経験を積ませてもらう中で考えたことは、すでにいろんなアドミニストレータ論というのがいろんなところで議論されていると思うのですが、結論的なことがないということなんです。本学でもアドミニストレータやその必要性がいわれるのですが、研修センターではそれなりの定義をしていると思うものの、一般化しているかというと、少しあやふやなものです。いろんな研究会で詰めて議論されていると思うのですが、そろそろ大学の職員自身がその結論を持たなければいけないのかな、と思います。



プログラムを  
通じて考えた

アドミニストレータ像

政策立案演習の中で学んできたように、情勢を認識・分析して問題を発見し、課題を設定してそれをいまやるべきことなのかという妥当性を検証し、問題を解決したらどうなるだろうかという仮定を設定する。具体的な政策立案をして、予算を確保し、執行計画を作って合意形成、説得をし、実践課題を確実に遂行して、その効果を検証する、こういうことができないといけないだろうと思いますし、実はアドミニストレータという言い方をしなくても、諸先輩方がこういうことをやられていることはあるのではないかと思っています。いちいち「アドミニストレータ」と言い換える必要があるのかということは、実は自分の中でも少し疑問です。

職員の果たす役割が高度化、質的变化しているということもあって、政策立案演習の中ですごく言われたのが、職員だって教育したっていいんだよ、ということですよ。それはアカデミック・アドバイザーの考え方でもあるのです。どちらかというとな職員は教学政策について口に出せない雰囲気があったり、教員が政策を立てて、そのためのデータ作りなどの裏方の立場だったり、授業にも補助として入っ

たりします。そうではなくて、教学政策自体を職員が立て、授業そのものもやる、ということも考えていけと言われている、もしかしたら、そういう職員像もあるのではないかと思います。

また、それぞれの窓口で、いまでも職員が十分に教育的効果を果たすような指導をやっていたりする部分があるのですが、大学は授業だけが大学ではありませんので、学生部でも就職部でもいいのですが、そこでやられている教育的効果みたいなものを検証して、そこを中心に担っていくという考え方もあるのだろうと思います。

また、米調査に行ってみてきましたが、いわゆるアドミニストレータという職位の方がいて、修士号とかドクターを持っている。日本も追い追いはそういう時代になるのではないかと思います。そう考えると、私は学部卒ですけれども、ちょうど狭間にいつたりするのではないかという気がします。いま、修士号などを持っている職員もいるのですが、だからといってその力が活かされるような組織に大学はなっていない。それを逆手にとって、修士なんかを取っても仕方がないじゃないかという言い方もあるのですが、そうではなく遅かれ早かれ、それが活かされる時代が来るのではないかなと思います。

それから、いわゆる事務職員という言われ方が変化するだろうと思います。アウトソーシングが出来ない大学の事務業務はないよ、つまり、今の大学の業務はすべてアウトソーシングが可能だよ、と言われたりしますが、では、そうなった場合に私達は何をやるのかということが当然問われてきます。企画とか政策とか経営とか、いわゆる事務仕事以外の部分を担うようになると思います。

教員との関係性についてですが、良くも悪くも、段階としては四段階ほどあるだろうなということも思っています。これは教員がやるべきなので、という「無関係型」、先生の出された案について、それを粛々と実行する「従属的關係」。教員を説得して嫌々ではあるがやっていたかどうかという「消極的な関係」。教員を説得して主体的に取り組んでもらうという「積極的支援関係」。他大学ではどうなのかわかりませんが、こういう関係の段階があるのだろうと思います。しかし、これからは教員を説得して積極的に取り組んでもらって、かつ自分も主体的に取り組むという、新しい教職協働関係になってくるのではないかと思えます。

いま、職員の専門性というのは、たまたまその部署に配属されて、たまたま長かったとかということ形で形成されが

ちなものではないか、と思っています。これは良くないと思います。アメリカの大学に行って知ったことの中で印象が強かったのは、職員がアドバイザーとして十人くらいの学生を担当し彼らに指導していることです。十人の担当はそのように決められたかという、その方が会計学の修士を持つているので、会計学を学ぶ学生たちの担当になったのだとのことでした。もともとその職員に学問としての専門性があって、それをバックボーンに指導に当たっているということは強烈な印象でして、業務上の専門性と、学問上の意味でも専門性を持たないといけないのかなあと思います。

業務を縦割りにやるのではなくて、ジェネラリストとして全体のことをわかって、その上で一つの自分の専門性を持つている。たまたまそこに経験的に長かったからというのではなくて、自分で意識的に掘んで行くことも含めていかなないといけない時代になっているのではないかなと思います。

自分なりにアドミニストレータというのはこういうものではないかと考えています。