

立命館の「アドミニストレーター研修」

2005年9月で京都大学を辞し、10月から大学評価・学位授与機構の教授・国際連携センター長に応募・採用されました。文部科学省からは、高等教育にかかわる独立行政法人で働かないかとのお話がありましたが、本研究会を立ち上げたばかりでもあり、政府機関で働くとなれば、研究会の活動や発言も制約を受けます。また、私は京大での仕事を通じて、国立大学の経営や教育のあり方に大きな疑問を持つようになっており、諸外国の大学のあり方を研究して、グローバルな視点から改革に向けた政策提言を行っていきたく強く思っていました。「機構」の教授となれば、大学評価という切り口から、国立大学だけでなく私立大学のあり方にも知見を広げることができ、新設の「国際連携センター長」として、海外の状況をつぶさに調査・研究する機会も恵まれるであろう、そういう知見を積み上げてわが国の大学改革に積極的に提言を行っていくことができると考え、文科省の話を断り、研究者への道を歩むことにしました。

そんな折、京大での私の活動に注目していただいていた立命館の川本八郎理事長（当時）から、顧問として立命館にいろいろ助言してほしいとお誘いを受けました。川本理事長とは、以前大学コンソーシアム京都の企画で対談したことがありましたが、話を進めていくと大学の現状についての問題意識がまったく同じであることが分かり、大学改革の必要性についても大いに意気投合しました。また同氏のイニシアティブにより「大学行政研究・研修センター」設立を記念するシンポジウムにも、パネリストとして、東大・金子元久教授、筑波大学・吉武弘道副学長（肩書きはいずれも当時）とともに招かれるといったご縁があったのです。20年近く立命館を引っ張ってこられ、立命館の「中興の祖」とまで呼ばれる名理事長の顧問などおこがましいとは思いましたが、名誉なことであり浅学菲才を省みず喜んでお引き受けしました。

理事長顧問といっても、毎週1回、京都・衣笠キャンパスに通って、時々理事長と雑談するほかは、主として上述の大学行政研究・研修センターが行う「アドミニストレーター養成プログラム」の受講生の「政策立案演習」の助言をするだけでした（1年後、大学評価機構を辞めて、立命館の新戦略・国際担当の副総長となり、同時にこのセンターのセンター長を3年にわたって勤めることになりました）。

受講生は、立命館大学やAPU、付属学校、立命館生協、立命館の子会社のクレオテックの30歳前後の若手職員。彼らは、通常の仕事をこなしつつ、年間30コマの講義とレポート執筆、大学院レベルの社会調査・統計分析講義の受講に加え、自分の職場の「積年の課題」を調査・分析し、国内外の先進大学の調査を行い、課題解決の政策立案を行う「政策立案演習」に取り組みます。講義は、前期15コマが部長クラスによる「課題と展望」シリーズ（それぞれの部の現状と課題、今後の展望について説明）、後期15コマは外部講師を招いての高等教育・科学技術政策や諸外国の状況、他大学の改革の取り組みについての解説です。60分の講義と30分の質疑で構成されていますが、講義後にはA4で1枚程度のレポート提出が求められます。単なる感想ではなく、講義を自らの仕事にひきつけてコメントするというものです。コメントは、講義者にフィードバックされるので、いい加減なことは書けません。また、内外の先進事例の調査も、1泊2日の首都圏大学調査はともかく、米国、英国に1週間出かけての調査は、事前の準備に相当な時間を要するので大変そうでした。日本語検定試験と実用英語検定試験2級合格も、義務ではありませんが全員の目標とされ、推奨されているので、無視するわけにもいかないようです。

さらに、積年の課題に取り組む「政策立案演習」は、「机上の理論」ではなく、実行・実践を想定した実現可能なものでなければならず、それゆえに課題の設定や政策立案・企画に当たっては一貫して職場の上司（課長、次長）が助言に当たることになっており、立案した「政策」は自らが担当者になって執行に責任を負うのです。

私も旧文部省で経験したことですが、現状を分析し、政策を立てることはそれほど難しくはありませんが、考えた政策を実行に移すプロセスが大変です。高等教育局で専門教育課長をしていた1990年代初め、「理工系離れ」が国家的課題として浮上し、私の課が担当することになりました。

理工系に優秀な学生を集めるには、高校カリキュラムの改革、入試制度改革から理工系学部の施設・設備や技術系職員の充実、給付制奨学金制度の導入、企業による奨学基金の設立など、省内だけでなく大蔵省の理解と支援を得ることが不可欠ですが、いくらすばらしい「政策」でも「お金がない」と言われればおしまいです。政策を実現するには、省内各局、大蔵省、場合によっては政府与党との粘り強い交渉や調整を行わなくてはなりません。どんなにすばらしい政策でも、実行に移す力がなければ単なるアイデア、「机上の空論」で終わってしまいます。

「アドミニ研修」では、このような弊に陥らないよう、あくまで「自らが実行する」という前提で、実行可能な政策を立案するのです。

ここで問題になるのは、課題が経営に関するだけでなく、教育、研究に関わることまで含むことです。受講生は、いわゆる管理系（総務・人事・財務…）だけでなく教学系（教務、入試、研究…）のセクションの職員も沢山います。むしろ教学系の職員のほうが多数派です。彼らの「課題」は、例えば「社会科学系の大学院の定員割れの深刻化」（大学院課）、「入学後の外国語学力の低下」（言語教育企画課）、「学生の海外留学促進策」（国際企画課）、「若手研究者の雇用促進策」（研究部）といったものです。

こうした課題は、教員にとっての課題であり、教育・研究を行うわけではない職員が口を挟むことができない、挟むべきではないと考えられてきたものばかりです。しかし、教員は多忙ですし、こうした教学に関わる課題の解決には、しばしば教員の仕事量や負担の増加をもたらしたり、これまでの教育のあり方を大きく変えないといけなくなったりするので、分かってはいても教員はなかなか取り組もうとはしません。それゆえにこそ職員の出番なのですが、政策の立案はできても、それを実行するには教員の説得が不可避であり、大変なエネルギーが必要です。その意味で、この「研修」が「実現可能な政策を立案し、実行すること」を要件としていることは、とても大きな意味があると思います。

2006年から始まったこの研修プログラムは、現在6期生が受講しており、関西を中心に他大学から多くの聴講生が参加しています。中には、東京、横浜、福井、広島、岡山などの大学から新幹線などで、講義の行われる毎週金曜日、京都まで通う聴講生も少なくありません。立命館大学と学生確保で鎬（しのぎ）を削る競合大学の職員もいます。彼らは政策立案演習はしませんが、1人につき3回行われる「課題設定と調査・研究手法」、「中間報告」、「最終報告」についてのプレゼンテーションには参加し、意見を述べることができます。演習が終わるのは大体午後8時ごろですが、立命館の職員は大半がそのまま職場に戻ってしまうので、私は聴講生の職員とよく京都駅前の飲み屋で最終電車ぎりぎりまで大いに飲み、かつ議論しました。

立命館の受講生は、受講資格である「課長などの幹部候補生」が一巡しつつあることもあり、年々減少し、最近では6～7名ですが、聴講生は逆に年々増え、一時は30名近くになったこともあります。6年目が修了する来年には、受講生・聴講生のアルムナイも200名近くになるのではないかと思います。ですから、このプログラムにはとても思い入れがあり、今後についての期待も大きなものがあります。時々思いついては、受講生の政策立案演習論文を「大学行政研究」として出版した紀要を取り出して眺めますが、その度によくぞここまで調べ、政策を考えたものだとあらためて感心します。

(2011年10月6日記)



A P Uでの講義『教育と社会』の学生たちと