

平成 24 年度大学間連携共同教育推進事業
「学都いしかわ・課題解決型グローバル人材育成システムの構築」
FD・SD 共同プロジェクト先進事例調査

2013年2月21日
立命館大学 大学行政研究・研修センター

1. 訪問調査

訪問日時：2月25日（月）10:00～12:00（予定）

訪問場所：立命館大学 大学行政研究・研修センター（朱雀キャンパス）

訪問者：金沢学院短期大学ライフデザイン総合学科教授 松井 良雄

（〒920-1392 石川県金沢市末町 10）

金沢工業高等専門学校事務局長 山岸 徹

（〒921-8601 石川県金沢市久安 2-270）

北陸先端科学技術大学院大学教育支援課総括・企画係長 戸田 克己

北陸先端科学技術大学院大学大学院教育イニシアティブセンター副センター長 林 透

（〒923-1292 石川県能美市旭台 1-1）

2. ご説明メモ

（1）活動の概要

校正紙（別紙「大学幹部職員（大学アドミニストレーター）養成プログラムの記録（2005～2012年度の）」。以下校正紙「記録」という）の「(1) プログラムの説明」の「1、3～6」（P.1・2）をご参照ください。

（2）活動の特色

活動の特色は、立命館大学の学事日程にそって毎金曜日の午後にゼミ、大学行政論Ⅰ・Ⅱ、政策立案演習の「3講時」の時間割を組み、通年のプログラムとしていることです（校正紙「記録」の「資料B 大学幹部職員（アドミニストレーター）養成プログラムの時間割」と同「資料C 大学行政論一覧」と同「資料D 2011・2012年度学事日程」。P.4～14）。江原先生のお話して12単位分に相当するとのこと。

もっとも大きい活動の特色は受講生が政策立案演習（参考資料1「政策立案演習で狙っていること！—大学アドミニストレーター養成プログラムの『活かし方』」）において政策論文を書き上げることです。

政策論文とは、プログラムの受講者が、①職場の「積年の課題」「なかなか手のつけられなかった課題」「学園あるいは職場の重点課題」あるいは「大胆な発想で大学の制度や組織や機構などの改革」を研究テーマとし、②「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」(受講生は「具体三原則と呼んでいます) 政策を 1 年間かけて調査研究し、③研究論文の形式を借りた「政策論文」あるいは「調査報告書」としてまとめるものです。「具体的に解明し」のところでは必ず研究対象の実態の調査・分析(第一次資料の作成)を義務付けるようにしています(参考資料2『2012年度(8期生)大学アドミニストレーター養成プログラム』ガイダンス(メモ)、参考資料3「政策立案演習の発表に当たって—受講生への連絡と上司の方へのお願い」)。

政策立案演習では、受講生は構想発表、中間報告、プレ中間報告、最終報告(審査会)の発表、報告が課せられています。受講生の発表、報告に対し、審査会である最終報告を除いて他の受講生と聴講生からの質疑応答の後、大学教員のアカデミックアドバイザー(2012年度は江原武一先生)と専任研究員から論文の練り上げにかかわってコメントをします。また、受講生はこのコメントと受講生と聴講生からの「意見・助言レポート」を参考にしながら、ゼミを担当する専任研究員の指導と職場での検討や上司の指導などを受けて政策論文を練り上げていきます。

講義形式である大学行政論Ⅰ(学園の部次長が所管事項について講義するもの)・大学行政論Ⅱ(高等教育の研究者や専門家が講義する)と特別講義には毎回「受講レポート」を、政策立案演習では「意見・助言レポート」の提出を義務つけています(参考資料4「2012年度『大学アドミニストレーター養成プログラム』のレポートについて」)。この二つのレポートはともにA4一枚以内ですが、毎週、書くことによって文章力がついた、あるいは文章を書くことが億劫ではなくなった(書きなれてきた)という共通の感想が毎年、受講生から寄せられています。

(3) 体制

①体制

- ・校正紙「記録」の「(2) 記録」の「資料A 大学行政研究・研修センターの体制」(P. 4)をご覧ください。
- ・兼務の専任研究員は職員人事事項として任命されます。

②大学アドミニストレーター養成プログラムの企画立案プロセス

- ・センター長は理事長です。このこともありプログラムの企画立案や実施は、実質的に大学行政研究・研修センター副センター長かつ専任研究員である伊藤(総務部担当部長と兼務)と専任研究員である本村(総務部担当次長・BKCキャンパス事務局長と兼務)が相談しながらプログラムを企画立案しています。
- ・重要な企画はその都度大学行政研究・研修センター副センター長である江原武一先生(立命館大学教育開発推進機構 教授)と相談しながら進めています。特に大学行政論Ⅱの講師の選定は上記の両名が原案を作成し、副センター長である江原武一先生(立命館大学教育開発推進機構 教授)に助言をいただきながら確定しています。
- ・次年度は少し変わりますが、プログラムの基本となる授業等の学事日程は立命館大学の学事日程と同じく年30回の授業としています。

- ・プログラムが職員研修の一環ですので、プログラムの学事日程、大学行政論の講師陣、審査会と審査員（部次長クラス）、最終審査会と審査員（副総長・常務理事クラス）、最優秀者と優秀者などはその都度、部次長会議に報告しています。合わせて必要なものは全職場に部次長メール、課長・事務長メールで報告・連絡しています。

③大学アドミニストレーター養成プログラムの実施責任者と業務

- ・プログラムの定員は、専任研究員3名、専任研究員毎のゼミに所属する受講生が6名で、計18名です。これまでの状況は校正紙「記録」の「(1)プログラムの説明」の「2」(P.1)をご参照ください。
- ・上記しましたように実施責任は兼務の両名が負っています。兼務の専任研究員は職員人事事項として任命されます。勤務は両名とも木曜日と授業日である金曜日をセンター勤務としています。その他の曜日は人事課の職員一名が人事課勤務と兼務して事務局を担当していますが、センターの日常の実務や受講生、聴講生、大学行政論担当の講師などとの連絡はセンターの契約職員（一部人事課の仕事を担当しています）が担っています。
- ・専任研究員の負担の大きな部分は、ゼミに配属された受講生の政策立案演習における発表（構想発表、中間報告、プレ最終報告、最終報告）に向けての論文指導（相談、添削、指導など）です。
- ・実務の業務負担としては、学部で受講生が10数名の二科目程度の実務負担と、講師が毎回変わる半期の一科目を担う実務負担が日常の主なものとなるとお考えいただければよろしいかと思います。その他、学部事務室の授業運営と同様の細々とし他業務（教室の確保と授業準備、レポートの受付やその講師・受講生・聴講生などへの送付、講師への依頼やレジメの受取・印刷、各種の受講生・聴講生の連絡など）と海外調査研修の旅行社との連絡や各種の手配、紀要発刊の事務など）がありますが、基本的に事務的に定型的に処理できるものでそう大きな負担となるものではないように思います。

(4) 受講生と聴講生

①学内参加者の選考プロセス及び学外からの研修生受入れのプロセス

- ・受講生と聴講生の状況は、校正紙「記録」の「(1)プログラムの説明」の「2」(P.1)をご参照ください。
- ・受講生は職場（課長・事務長と部次長）からの推薦によって応募します（参考資料5「2012年度『大学アドミニストレーター養成プログラム』受講生募集について」）。人数が多い場合には選考することになってはいますが、これまで1期生（2005年度）を除いて定員内の応募に終わっています。この理由は、プログラム受講と業務との両立の「しんどさ」、職場全体が忙しい中のプログラム参加、すなわち金曜日の午後職場を離れる（仕事ができない）ことに対する職場への遠慮、4期生（2008年度）まではプログラムの終了が午後7時半や8時になるため女性職員が参加しにくかったことなどです。

- ・受講生の受講は、2009年度以降、プログラムを勤務時間内終えるようにしたことにより、それまで研修が仕事であるのかがやや曖昧でしたが、明確に仕事として研修に参加すると位置づけました。
- ・近隣大学を中心に約200強の大学にプログラムの聴講のご案内を1（2）月頃に差し上げています。過去三年間を平均しますと、毎年17大学から27名（通年、半期のみの延人数）の方が受講されています。特に福井大学は毎年、通年組みと半期組みに分けられ計画的に5～7名の聴講生を送られています。

②参加者への研修前の情報提供や研修後のフォローの有無

- ・受講生は毎年3月に1時間程度の事前のガイダンス（オリエンテーション）を行っています。一昨年からガイダンス（オリエンテーション）後に丸一日使って調査設計・統計解析の授業を入れています。
- ・研修後のフォローは特別に行っていません。フォローに近いものとして政策論文で職場で実践されたもの（政策論文の提起通りかどうかは別にして、政策論文の政策が職場で形になったもの）を「政策論文、その後」として簡単な報告会を行っています。
- ・受講生は時々、期生毎に集まって飲み会を行っているようです。また、ある期生は聴講生との方々も含めて飲み会を行って懇親や情報交換を行っているようです。

③参加者の意欲向上につながる取組や工夫

- ・受講生の大きい動機の一つ（？）として、その年度の最優秀者となれば次年度以降に1年間の海外留学ができることがあるかもしれません。
- ・プログラムの当初の名称は「大学幹部職員養成プログラム」であり、その募集要項に課長・事務長昇進の条件の一つとなると記されていたこともあります。このことがということは内容に思いますが、実際に受講生の中から課長・事務長に昇進したものが数多くいます（受講した専任職員98名のうち現在、課長・事務長の職にあるものは22名（課長・事務長に占める割合は $22/94=23\%$ ）。これは、そもそもプログラムの受講条件からいえば、年齢は30歳前後くらいで職場の中堅クラス（課長補佐クラス）を対象としていたことにもよるものと思われる）。

（5） 予算

- ・センターの予算は専任研究員の人件費を除いて1,800万円です。これは受講生は18名、海外調査・研究は欧米、そして政策論文を集めて単行本として発刊することなどを含んだ額となります。
- ・現在のように受講生は10名前後、海外調査・研修は中国、韓国、そして単行本を発刊しないとしますと、実際の執行は1千万円弱程度となります。予算との差は、プログラムの受講生が確定するのは2月であり、その時点ではすでにセンター予算が確定していることによります。
- ・大きい支出項目（2011年度実績は、APU受講生（2名）の旅費・講師依頼旅費・大学行政管理学会参加旅費など280万円、海外調査・研修240万円、学外講師等の旅費・

謝礼（アカデミックディスカウントで一回5万円）約130万円、紀要発刊・発送約160万円などです。

（6）大学アドミニストレーター養成プログラムの成果

①成果の社会的発信

- ・大学行政研究・研修センター紀要『大学行政研究』を発刊し、450部（過年度の聴講生、行政管理学会の役員、大学マネジメント研究会の役員、私立大学連盟加盟校など）配布しています。
- ・受講生の政策論文は紀要『大学行政研究』に掲載しています。同時にセンターのHPにアップし、そこでも読むことができます。
- ・受講生の政策論文はそのいくつかをテーマごとにまとめて単行本として出版しています。

『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』近森節子編著（東信堂 2007/1/30）

『政策立案の「技法」－職員による大学行政政策論集』伊藤昇編著（東信堂 2007/9/30）

『大学行政政策論－職員がつくる教育と研究の新たな仕組み』近森節子編著（東信堂 2011/1/20）

- ・2005年度の大学行政論Ⅰ（学園部次長の講義）の講義を『大学行政論Ⅰ』（2006/1）、『大学行政論Ⅱ』（2006/4）としてとりまとめ東信堂より出版しました。

②受講生への効果と今後の課題

- ・受講生へのプログラムの効果は、校正紙「記録」の「(1)プログラムの説明」の「7」（P.2・3）と同「資料F プログラムの効果の調査（集約1）」、「資料G プログラムの調査（集約2：「役立っていること」（記述回答）」および「資料H プログラムの調査の効果（変化（行動変容）－受講生自身が変化を自覚した、上司が受講生に変化が見られた、受講生と上司が一致して共に変化が見られたとした回答の集約）」をご参照ください。
- ・その他に、大学行政論Ⅱで大きく学園を取り巻く情勢や課題を認識できた、大学行政論Ⅰや受講生の政策論文の発表や報告により他部課の業務の到達点や成果あるいは課題を認識できた、また、全学あるいは全学園的視点が持てたなどが毎年、受講生から聞かれる声です。さらに、プログラムに参加することにより、受講生間や他大学の聴講生の方々との仕事のネットワークを作れたということも毎年の恒例の声です。
- ・受講生としての今後の課題は大きくは三つあるように思います。
第一は受講生が自らの業務と職場の課題においてプログラムで学んだことを活かして具体的に業務を改善・改革したり、新しい業務を創造したりして、直接あるいは間接に学生の「学びと成長」の促進など、仕事の実績を作り出しすることです。これには二つの内容があります。一つは「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」という仕事を調査・研究的に進めるといふ力量を身につけることです。「具体的に解明し」を強調しているのは、そうすれば目標が具体的に定まり、仕事の到達点や成果が具体的に測定、評価できるからです。もう一つは実態の調査から解明するためには調査設計と統計解析の基礎を身につけることです。

第二は、学園の政策や取組みに対して「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」（具体三原則）の観点から積極的に補完・補強あるいは豊富化して、政策や取組みの実効性を高めることです。

そして、第三はこれらの受講生の仕事振りを通じて他の職員に影響を及ぼし育てることです。

以上

平成 24 年度大学間連携共同教育推進事業
「学都いしかわ・課題解決型グローバル人材育成システムの構築」
FD・SD 共同プロジェクト先進事例調査メモ

(※注 事前の回答文書と参照願います)

訪問日時：2月25日(月) 10:00～12:15

訪問場所：立命館大学 大学行政研究・研修センター(朱雀キャンパス)

対応者：立命館大学

大学行政研究・研修センター副センター長 伊藤 昇
(総務部担当部長)

大学行政研究・研修センター専任研究員 本村 廣司
(総務部担当次長、BKC キャンパス事務局長)

訪問者：金沢学院短期大学ライフデザイン総合学科教授 松井 良雄

金沢工業高等専門学校事務局長 山岸 徹

北陸先端科学技術大学院大学教育支援課総括・企画係長 戸田 克己

北陸先端科学技術大学院大学大学院教育イニシアティブセンター副センター長 林 透

【質問事項(事前送付分)】

●大学アドミニストレーター養成プログラムの企画立案プロセス

2000年度以降の全国での大学アドミニストレーター養成の大学院設置が相次ぐ中で、立命館大学においても、川本八郎理事長(当時)の指揮のもとに、大学院設置構想を検討し始めた。

実践力が身に付く大学アドミニストレーター養成をコンセプトに検討を進めたが、なかなかメドがつかない中で、立命館大学のリム・ボン先生が設計された政策立案を目的としたプログラムを出発点として、当該プログラムの実施を始めた。

とにかく、職場に存在する現実的なテーマ(ノミの金玉)について徹底的に追求することに時間を割くようにしている。このテーマの設定こそが肝心であるとのことであった。

事務組織の各部・課長が大学行政論Ⅰにおいて講師を務めるが、この協力体制の整備には、学内は協力的であった。日常的に、部・課長は会議の席上等で発言を行う組織文化があり、抵抗感を生じるものではなかった。また、大学行政論Ⅰを通して、他の部・課の職務内容が見えるようになるということで好評である。

●大学アドミニストレーター養成プログラムの実施責任者の権限や業務負担

専任研究員の力量やきめ細かい指導助言が、本プログラムを大きく支えている印象を強くした。伊藤専任研究員は財務部長等を歴任し、本村専任研究員はBKE事務局次長を務め、学内事情に精通しており、その力量や経験知は計り知れない印象を受けた。

その中で、2人の専任研究員が大切にしている事項は以下のとおりであった。

伊藤専任研究員・・・「その分野の専門家になれ」

受講生との徹底的な対話（相互作用）を通して論点を追求する。構想発表から中間発表まではその繰り返しである。

受講生が何をしたいかを気付かせるようにし、とにかくやりたいと思うことを論文にまとめさせるようにしている。

「小利口さんは小さくまとまるだけ」「まじめ、素直、コツコツ」が大切である。言われるとおりにやる者は伸びる。

本村専任研究員・・・プログラム自体が10カ月という限られた期間であり、そもそも飛躍的な論文を書き上げることは不可能である。その点で、しっかりとしたテーマに絞ることが最も大切である。

●大学アドミニストレーター養成プログラムの継続性担保の方策（必要人員や経費を含む）

1,800万という事業予算は、本プログラム立ち上げ時から確保している金額であり、大きな影響を受けていない。

APUからの受講生にも毎回の出張経費等を負担している。

●大学アドミニストレーター養成プログラムに関する広報活動や成果発信

政策立案論文を最終的に紀要に掲載し、適宜、出版化をして、その成果を公表していることの意義は大きい。

大学コンソーシアム京都が実施していた大学アドミニストレーター研修と違い、プログラムの成果が見える化している。

その意味は、対外的な質保証の効果と受講生をエンカレッジする効果の二つの要素があるように感じた。

●学内参加者の選考プロセス及び学外からの研修生受入れのプロセス

当初の幹部職員養成プログラムと現在の大学アドミニストレーター養成プログラムにおいて、受講資格そのものの大きな差異はない。

学内参加者としては、30歳程度、2部署程度の職務経験が必要である。社会人経験を経て大学職員に採用され、年齢的には30歳前後のものでも、大学全体のことが分からない状況で本プログラムを受講した場合に、苦勞しているケースが見られる。現場における問題発見・探求といった点で不利に働くようである。

現在の募集要項では、「4年以上の職務経験」を掲げている。

受入側としては、学部事務部の担当者の受講を期待しているのだが、勤務状況の関係からなかなか受講がかなわないケースが見受けられる。

学部事務からの政策を出してほしいというのが本音である。

学内での人材育成として、現在、育成型人事制度というコンセプトで、大学行政研修・研究センターが関与していく構想を検討中である。

学外からは、福井大や奈良先端大からの受講生を聴講生として受け入れている。国公立大学の職員が交流できる点で効果的である。

●参加者への研修前の情報提供や研修後のフォローの有無

●参加者の意欲向上につながる取組や工夫

知識を詰め込み型ではなく、受講生の行動変容を促す取組こそが、Development そのものなのだろう。実効性を発揮することになる。

危機感を煽ること（自分の大学がいつ潰れるか分からないぞ）、外を見ること（国内外の事情を実地で見ること）が大切である。

大学アドミニストレーター養成プログラム自体は、教員にも大筋好意的に見られている印象がある。ただし、受講生の政策提案に反論する教員も存在する。

受講生が教学関係の政策論文をまとめる際には、プロセスにおいて関係教員と相談しながら作業を進めるようにしている。あくまで、現場ベースの論理展開に努めることにしている。

立命館自体、規模の拡大や業務の細分化により、職員自体が共通体験する機会が非常に少なくなっている。その点で、本プログラムは、他部署の同僚と同じ場所で学び合えること、さらには、他大学の職員と交流できることが大きなメリットである。

また、時間外でのインフォーマルなネットワークも広がっている。

【追加での個別質問事項】

- ◆日本の大学における大学アドミニストレーターの定義付けや期待される役割
- ◆日本の大学における大学アドミニストレーターの実際と現実的課題

教員は教育研究に専念し、大学アドミニストレーターが大学経営において責務を果たすことが効果的である。

カリキュラム設計においても、特に初年次教育などは、大学アドミニストレーターが企画立案した方が、学生のためにも、大学のためにも効果的ではないかと考える。

- ◆共通的・標準的プログラム設計を目指す見込みはないのか（他機関への更なるオープン化）

立命館大学内での政策立案を目指しているコンセプトから、現在のように、プログラムの一部について、聴講生受入れする体制が最適と考える。

- ◆大学院教育課程への発展を目指す見込みはないのか。

具体的な計画は未定だが、将来的な目標として掲げておきたい。

- ◆大学職員における学位（修士・博士）修得の将来的有用性についてどのようなお考えをお持ちですか。

アメリカなどは、学位取得が採用要件になっているようだが、必ずしも資格要件とは考えていない。

なお、本学でも、大学アドミニストレーター養成プログラムを修了して、国内外の大学院に進学する者がいる。

- ◆プログラム内容に関する学内ニーズや社会的ニーズをどのように把握し、反映するよう
にしていますか。

毎年度、時機に合ったテーマを講義科目として設定し、その分野の第一人者を講師に
招いている。

- ◆プログラム全体の評価（自己評価や外部評価）のあり方についてお教え願いたい。

プログラム全体の評価は行っていないが、毎年、受講者と上司に対するアンケートを
行っている。

とにかくプログラム自体を続けることが肝要という意識で取り組んでいる。

今回、はじめて7期生までを対象に、政策立案の実現度合いをアンケート調査した。
2割程度が一定の実現に漕ぎつけている。

これらの数字がプログラム全体の評価そのものに匹敵している。

- ◆受講者の行動変容について評価する観点是非常に参考にすべき点と考える。個々人の行
動変容を踏まえた組織そのものの変容についてのお考えをお聞かせ願いたい。

個人の行動変容が、一つのロールモデルとなるのではないか。その効果は、組織その
ものの変容にもつながると考えたい。

動くこと（一歩踏み出す）が大切である。

- ◆コンソーシアム組織でのFD・SD事業のプログラム化を目指しており、重要なポイントな
どについてご助言いただきたい。

伊藤専任研究員・・・「文章を書く力」「統計解析力」を磨くこと、養成する機会提供
が大切ではないか。

本村専任研究員・・・集合研修の形態で、特定の大学の事例研究を通して、具体的な
提案をするようなメニューがあってもよいのではないか。



資料

大学幹部職員（大学アドミニストレーター） 養成プログラムの記録（2005～2012年度）

伊藤 昇 (● 所属 ●)

(1) プログラムの説明

1. 大学行政研究・研修センター（資料A）は2005年度に設置され、同年度より大学幹部職員養成プログラムを開始した。その経緯や狙いは下記のものに詳しい。
 - ・『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 2005/10/10）
 - ・『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』伊藤昇 『大学行政研究2号』（大学行政研究・研修センター 2007/3）

その他に日本私立大学連盟が発行している『大学時報』の302号（2005/5）に「21世紀の大学職員像を求めて—大学行政研究・研修センターの創設」（伊藤昇）が、同じく306号（2006/1）に「『大学行政学』とは何か」（伊藤昭・伊藤昇・近森節子）がある。

なお、大学幹部職員養成プログラムは2009年度より大学アドミニストレーター養成プログラムと改称した。

2. プログラムの受講生は各職場より部次長・課長の推薦を得て応募し、定員を超えた場合は選抜される。定員は2005～2010年度は18名、2011・2012年度は12名である。受講生は専任研究員のゼミに所属する。専任研究員は職員である。

	第2 期0 生5	第2 期0 生6	第2 期0 生7	第2 期0 生8	第2 期0 生9	第2 期1 生0	第2 期1 生1	第2 期1 生2
受講生	19*3	17*3	17*4	12	11	9	8	10 (計103名)
アカデミック・ アドバイザー*1	1					2	2	1
専任研究員	3	3	3	2	2	2	2	2
兼任講師*2				2	2			
聴講生・大学他数	10	10	16	17	16	18	17	14
人数*5	11	11	19	30	33	35	23	24

- *1 大学教員の立場から政策立案演習において受講生の発表や報告にコメントする。
- *2 大学行政研究・研修センター所属でない部次長でゼミ生の指導を担当した兼任講師の数。
- *3 (株)クレオテックと立命館生活協同組合の職員各1名を含む。
- *4 立命館生活協同組合の職員1名を含む。
- *5 聴講生の人数は、通年の聴講生と、前期あるいは後期の半期の聴講生の延人数。

3. プログラムは立命館大学の学事日程にそって毎金曜日に30回開講される（資料B）。2005年度の初年度は午後3時から開始し、夕食休憩を挟み午後9時近くまで行っていた。2006年度は調査設計・統計解析を最初の「科目」として設定したため午後2時から開始した。2007・2008年度は調査設計・統計解析を90分の授業としたため午後1時から開始した。

2009年度からプログラムを勤務時間内に収めるため午後1時より開始し、ゼミ、大学行政論、政策立案演習を5時30分に終了するようにした。この関係で調査設計・統計解析はプログラムの「科目」としてではなく、一日ないし二日の集中講義とした。

4. プログラムの基本の「科目」は、ゼミ（60分）、大学行政論（90分）、政策立案演習（90分）で構成されている。2006～2008年度には上記「3」のように調査設計・統計解析の科目を置いた。「科目」の配置の関係で特別講義が入ることもある。大学行政論と政策

立案演習は他大学の職員の聴講を認めている(聴講料は通年20万円、半期10万円)。

大学行政論(資料C)は、部次長が職掌の部の業務について講義する大学行政論Iと、高等教育など教育関係の専門家や行政担当者などが専門にかかわって講義する大学行政論IIで構成されている。

政策立案演習は受講生が職場の積年の課題などをテーマとして「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」ために調査・研究し、解決策を政策としてまとめるものである。まとめは研究論文の形式を借りて論文の体裁で書きあげ、それを政策論文と呼称している。演習では受講生は構想発表、中間報告、最終報告を行う。2009年度からはこれら3回の発表・報告にプレ最終報告を加えた(資料D(2011・2012年度))。

政策論文はセンターの紀要である『大学行政研究』(創刊号～8号)に掲載し、センターのHPでも公表している。最優秀論文と評価された受講生は1年間海外留学し、さらに研鑽を積んでいる。

なお、政策立案演習の狙いや1期生の政策論文の「講評」については、プログラムの生みの親であるリムボン先生(産業社会学部教授。プログラムの2005年度のアカデミックアドバイザー)の「切磋琢磨の風土づくり」(『大学行政研究』創刊号2006/3)に詳しい。加えて政策立案演習における問題(論文のテーマ)の絞り方については「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」伊藤昇(『大学行政研究』創刊号2006/3)に、政策論文の手法については「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—大学経営に時代における『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』7号2012/3)にまとめられている。

5. 受講生の政策論文はいくつかをテーマごとにまとめて以下の単行本を出版している。

- ・『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』近森節子編著(東信堂2007/1/30)
- ・『政策立案の「技法」—職員による大学行政政策論集』伊藤昇編著(東信堂2007/9/30)
- ・『大学行政政策論—職員がつくる教育と研究の新たな仕組み』近森節子編著(東信堂2011/1/20)

また、2005年度の大学行政論I(学園の部次長の講義)の講義は、『大学行政論I』(2006/1)、『大学行政論II』(2006/4)としてとりまとめ東信堂より出版している。

政論II』(2006/4)としてとりまとめ東信堂より出版している。

6. プログラムは上記「3」以外に、他大学調査等のための一泊二日の東京調査、大学行政管理学会の総会・全国研究集会への参加や発表、2週間弱の海外調査(資料E)を組んでいる。また、受講生と聴講生は、大学行政論の「受講コメント」(テーマは大学行政論Iでは毎回指示され、IIは「講義を受けて考えたこと」である)と政策立案演習での受講生の報告と論文について「意見・助言レポート」を、毎月曜日締め切りで提出が義務付けられている。

7. プログラムの効果については下記のまとめが参考になる。

- ・「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—4期生の上司と受講生のアンケートまとめを中心に」大学行政研究・研修センター『大学行政研究』5号(2010/3)

- ・「大学アドミニストレーター養成プログラム—立命館大学 大学行政研究・研修センターの取り組み」伊藤昇『IDE』535号(2011/11)

参考として上記の『IDE』の原稿を書く際にプログラム受講の効果の現状を調べるために2011年に緊急に1期生から6期生に対して、アンケート調査を実施した(7期生には同内容で2012年に実施)。

その集約が資料Fである。

身につくもの(資料F)を問う設問において、仕事の視点(*1)では全学視点、他大学(競合校)の視点、情勢の視点(観点)が、仕事の姿勢では問題・課題発見と学習・調査が、設問の仕事ぶりでは「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に解決する」という具体三原則が、それぞれ回答者の半数が身についたと回答している。

*1 学生の視点や学生の「学びと成長」の視点は「身につけている」「身についた」として回答が集中することが想定されるので回答選択肢としては意図的に除外してある。

資料Gは、プログラムを受講し現在でも役立っていることについての文書回答の内容を項目にまとめ、図式的に整理したものである。これによると、問題の捉え方と解決策(政策)の作成にかかわる事項が役立つ

レポート

ていると回答している。

プログラムは総体として相当^高~~高~~効果をあげていることがうかがわれる回答状況である。

研修でもっとも大事なことは研修を受けて視野が広まったり知識が増えたりすることも大切であるが、~~最も重要なことは~~研修を受けて仕事や行動が変化したかどうか、行動変容が起こったかどうかということである。変化したことが身についたかどうかは上記の調査結果の通りである。その変化（行動変容）についての調査結果の概要を記しておく。

資料Hは、3期生から7期生の受講者とその上司に、上記の調査と同じ設問と回答選択肢でプログラムの受講中に変化（行動変容）が見られたかどうかを、~~受講生とその上司は~~各年度末に調査したものの集約である。集約は、受講生自身が変化したと感じた（受講生）、上司が受講生の変化を感じた（上司）、受講生と上司がともに変化したと回答した（受講生と上司）という三項目に分けて行った。

これによると特徴的なのは、仕事の姿勢~~の設問~~では受講生、上司~~と~~受講生と上司の三項目のそれぞれの一位が「積極的に問題や課題を見つけている（見つける）」であり、二位が「積極的に学んでいる、あるいは調べている（学ぶ、あるいは調べる）」であり、三位が「積極的に意見を言っている（言う）」である。受講生、上司、受講生と上司の三項目の回答が同じ順位であることから、この回答にみられる変化（行動変容）は極めて客観的なものであると考えられる。その他の大きな特徴として、仕事の視点~~の設問~~の受講生の回答で受講生の半分前後が自分の中で変化を感じていることであり、仕事の視点は「教える・学ぶ」ことによって本人がそれを意識して使えるようになるといえるようである。仕事の視点も仕事ぶりの設問も先の仕事の姿勢ほど顕著ではないが、受講生、上司、受講生と上司の三項目の回答状況はほぼ似通ったものとなっている。

これらの受講生の回答状況と先の調査の「身についた」の回答状況もおおよそ似通ったものとなっている。このことから、プログラムの当年度の効果はその後においても「身についた」ものとなっていることがうかがわれ、先の調査と同様にプログラムは総体として相当^高~~高~~効果をあげているといえるだろう。

(2) 記録

以下、役職名は現在点検中の
所属

資料 A 大学行政研究・研修センターの体制

	センター長	副センター長	専任研究員	客員研究員	兼任講師	アカデミックアドバイザー
2005年度	川本 八郎 (学校法人立命館理事長)	伊藤 昇 (大学評価室部長)	伊藤 昇 (大学評価室部長) 近森 節子 (大学行政研究・研修 センター次長) 伊藤 昭 (㈱クレオテック代表 取締役社長)	-	-	リム・ボン (産業社会学部教授)
2006年度	川本 八郎 (学校法人立命館理事長)	伊藤 昇 (大学評価室部長)	伊藤 昇 (大学評価室部長) 近森 節子 (大学行政研究・研修 センター担当次長) 伊藤 昭	本間 政雄 (立命館理事長顧問) (大学評価・学位授 与機構教授)	-	-
2007年度	本間 政雄 (国際機構特別招聘教授) (副総長)	伊藤 昇 (大学評価室部長)	伊藤 昇 (大学評価室部長) 近森 節子 (大学行政研究・研修 センター担当次長) 伊藤 昭	-	-	-
2008年度	本間 政雄 (国際機構特別招聘教授) (副総長)	伊藤 昇 (総務部担当部長)	伊藤 昇 (総務部担当部長) 近森 節子 (大学行政研究・研修 センター担当次長)	伊藤 昭 (㈱クレオテック代 表取締役社長)	今村 正治 (総務部長) 大島 英穂 (研究部事務部長) 志磨 慶子 (教学部事務部長)	-
2009年度	本間 政雄 (学校法人立命館副総長)	伊藤 昇 (総務部担当部長)	伊藤 昇 (総務部担当部長) 近森 節子 (総務部担当次長)	伊藤 昭 (前㈱クレオテック 社長)	今村 正治 (総合企画部長) 大島 英穂 (教学部事務部長) 志磨 慶子 (法務コンプライア ンス室担当部長)	-
2010年度	長田 豊臣 (学校法人立命館理事長)	伊藤 昇 (総務部担当部長) 江原 武一 (立命館大学教育開発 推進機構教授)	伊藤 昇 (総務部担当部長) 近森 節子 (総務部担当次長)	-	今村 正治 (総合企画部長) 大島 英穂 (教学部事務部長) 志磨 慶子 (法務コンプライア ンス室担当部長)	江原 武一 (立命館大学教育開発 推進機構教授) 肥塚 浩 (総長特別補佐) (立命館大学経営学部 教授)
2011年度	長田 豊臣 (学校法人立命館理事長)	伊藤 昇 (総務部担当部長) 江原 武一 (立命館大学教育開発 推進機構教授)	伊藤 昇 (総務部担当部長) 本村 廣司 (総務部次長) (びわこくさつキャ ンパス事務局長)	-	-	江原 武一 (立命館大学教育開発 推進機構教授) 肥塚 浩 (総長特別補佐) (立命館大学経営学部 教授)
2012年度	長田 豊臣 (学校法人立命館理事長)	伊藤 昇 (総務部担当部長) 江原 武一 (立命館大学教育開発 推進機構教授)	伊藤 昇 (総務部担当部長) 本村 廣司 (総務部担当次長) (びわこくさつキャ ンパス事務局長)	-	-	江原 武一 (立命館大学教育開発 推進機構教授)

伊藤 昇
担当

A-16-11-11

七校舎で開いたことか → 新中野校

資料B 大学幹部職員（アドミニストレーター）養成プログラムの時間割

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
調査設計・統計解析		14:00～14:50	13:00～14:30	13:00～14:30				
特別演習(サブゼミ)	15:00～16:30	15:00～16:20	14:40～15:40	14:40～15:40	13:00～14:00	→	→	→
大学行政論Ⅰ・Ⅱ	16:30～18:00	→	16:00～17:30	→	14:10～15:40	→	→	→
政策立案演習	18:30～20:00	→	18:00～19:30	→	16:00～17:30	→	→	→

資料C 大学行政論一覧

アポイント

2005年度

月	日 (金)	講義名	テーマ・主題～主な内容～	講師	
				お名前	配属先・役職など
4	8	I (①)	青春時代、そして中間管理職へ	川本 八郎	学校法人立命館 理事長
	15	I (②)	「リーダーの条件」(幹部職員の役割)	川本 八郎	学校法人立命館 理事長
	22	I (③)	立命館における職員力量問題 — '80年代以降の事務体制文書を中心に	伊藤 昇	立命館大学 大学評価室 部長
5	6	I (④)	教育と研究を支える財政政策とはなにか?	伊藤 昭	株式会社クレオテック 社長
	13	I (⑤)	立命館学園の長期計画と企画部の役割	佐々木浩二	立命館大学 総長・理事長室 課長
	20	I (⑥)	国際戦略—アジアとの交流を中心に	鈴木 元	立命館大学 総長・理事長室 室長
	27	I (⑦)	産学公連携—リエゾンオフィスの戦略	塩田 邦成	立命館大学 びわこ・くさつキャンパス事務局 副局長
6	6	I (⑧)	転換期にある教学システム	志磨 慶子	立命館大学 教学部 次長
	10	I (⑨)	立命館大学における入学政策の特質と可能性	三上 宏平	学校法人立命館 入学センター 部長
	17	特別講義	Positioning—大学院正のための研究入門講座	リム・ボン	立命館大学 産業社会学部 教授
	17	I (⑩)	大学と進路・就職支援	近森 節子	立命館大学 大学行政研究・研修センター 次長
	24	I (⑪)	エクステンションセンターと大学教育 —プロフェッショナル人材の育成	安達 亮文	立命館大学 衣笠エクステンションセンター 課長
7	1	I (⑫)	初等・中等教育と高等教育—その有機的連携	高杉 巴彦	学校法人立命館 常務理事
	8	I (⑬)	大学コンソーシアム京都の実験	森島 朋三	立命館大学 総務部長
	15	I (⑭)	「湯の町の山の上の小さな地球創世記」から —大学アドミニストレーターの仕事を考える	今村 正治	立命館アジア太平洋大学 事務局 副事務局長
	22	I (⑮)	校友会の組織化—社会的ネットワークの構築	志垣 陽	立命館大学 教育文化事業推進部 次長
9	30	II (①)	高等教育論① 文部科学省の高等教育政策	小山 竜司	文部科学省 高等教育政策室 室長
10	7	II (②)	高等教育論② 大学システムの国際比較	江原 武一	立命館大学 大学教育開発・支援センター 教授
	14	II (③)	高等教育論③ 国立大学の改革動向	本間 政雄	大学評価・学位授与機構 教授 (国際連携センター長)
	21	II (④)	大学法務① 大学をめぐる法体系	塩原 誠志	文部科学省 高等教育局私学行政課 課長補佐
	28	特別講義	学園の改革を支えるクレオテック—会社設立から今日までの検証	国原 孝作	株式会社クレオテック 取締役 教育事業本部長
	28	II (⑤)	大学法務② 大学における教育・研究と著作権	宮脇 正晴	立命館大学 法学部 助教授
11	4	II (⑥)	大学法務③ 個人情報保護法と大学	北村 和生	立命館大学 法務研究科 教授
	11	特別講義	21世紀初頭の立命館学園戦略構想と大学アドミニストレーターの役割	森島 朋三	立命館大学 総務部長
	11	II (⑦)	休講		
	18	II (⑧)	大学経営論① 「経営」とは何か—大学の経営と財務、 経営・財務戦略、事業展開のあり方	若林 洋夫	学校法人立命館 常務理事
12	25	II (⑨)	大学経営論② 大学管理運営のあり方	山本 眞一	筑波大学 大学研究センター 教授
	2	II (⑩)	大学経営論③ 大学の人材能力開発—慶應義塾大学の経験を踏まえて	原 邦夫	慶應義塾大学 経営改革プロジェクト室 事務長
	9	II (⑪)	大学経営論④ 私立大学におけるUSR	井原 徹	早稲田大学 理事・監査室長
	16	II (⑫)	大学経営論⑤ キャンパスデザイン	伊藤 昭 森山 哲朗	株式会社クレオテック 社長 株式会社クレオテック 財務部管理課長
1	6	II (⑬)	大学経営論⑥ 大学生協とクレオテック	沼沢 明夫 伊藤 昭	立命館生活協同組合 専務理事 株式会社クレオテック 社長
	13	II (⑭)	大学と人権	川本 八郎	学校法人立命館 理事長
	13	特別講義	英国の大学事情とランカスター大学のアジア戦略	Michele luxon	Head of Overseas Programmes Lancaster University
	20	II (⑮)	大学評価論	大南 正瑛	学校法人立命館 理事 前立命館総長

開設記念シンポジウム 「21世紀の大学職員像」

日時：2005年5月21日(土)

場所：立命館大学 衣笠キャンパス 以学館2号ホール

内容：1. 基調講演「大学職員のすずめ」 2. 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」 3. パネルディスカッション「21世紀の大学職員像」

講演会「英国とヨーロッパに見る高等教育市場」

講師：キャレス・ウィリアムズ ロンドン大学名誉教授

日時：2006年3月3日(金)

場所：立命館大学 衣笠キャンパス 恒心館730号/びわこ・くさつキャンパス アドセナリオ301(TV) アジア太平洋大学 H202

2006年度

月	日 (金)	講義名	テーマ・主題～主な内容～	講師	
				お名前	配属先・役職など
4	7	特別講義	私立大学の経営	川本 八郎	学校法人立命館 理事長
	7	I (①)	「立命館憲章」と「中期計画」(2007-2010) が目指す学園像	鈴木 元	立命館総長・理事長室 室長
	14	I (②)	総合学園における経営機構と管理運営組織—改革を推進する管理運営体制とは	高杉 巴彦	学校法人立命館 常務理事
	21	I (③)	総合学園における職員像と職員改革—21世紀初頭の立命館学園戦略構想と大学アドミニストレーターの役割	森島 朋三	立命館大学 総務部長
	28	I (④)	立命館の国際化戦略	大島 英穂	立命館大学 研究部 事務部長 (前学校法人立命館国際本部事務部長)
5	12	I (⑤)	立命館大学の研究政策	三並 高志	立命館大学 研究部 次長
	19	I (⑥)	全入時代を迎えた大学入試—立命館大学を事例にして	中村 陽一	立命館大学 入試広報課 課長
	26	I (⑦)	立命館本学における高大連携の新たな展開	本村 廣司	立命館大学 教育学部 次長
6	2	I (⑧)	中等教育情勢と学園の中等教育政策	竹中 宏文	学校法人立命館 初等中等教育部 部長
	9	I (⑨)	立命館大学教養教育の変遷と課題	志磨 慶子	立命館大学 教育学部 次長
	16	I (⑩)	校友・父母政策—立命館ブランドの確立をめざして	志垣 陽	立命館大学 教育文化事業部 次長
	23	I (⑪)	学生のキャリア形成と進路・就職支援—立命館大学における進路・就職支援の新戦略」(エクステンション含めて)	平井 英嗣	学校法人立命館 キャリアセンター 部長
	30	I (⑫)	立命館における職員力量問題—'80年代以降の事務体制文書を中心に—	伊藤 昇	立命館大学 大学行政研究・研修センター 副センター長
7	7	I (⑬)	学園財政の現状と課題—新財政政策	今村 正治	学校法人立命館 財務部 次長
	14	I (⑭)	APUの教育の仕組みと学生実態—学部教育を中心に	石坂 和幸	立命館大学 入学課 課長 (前立命館アジア太平洋大学 アカデミック・オフィス課長)
	21	I (⑮)	APUの就職支援—開学を控えた2000年3月時点での課題—	北本 暢	立命館アジア太平洋大学 事務局 副事務局長
	28	I (⑯)	APUのニューチャレンジ	塩田 邦成	立命館アジア太平洋大学 事務局長
	28	特別講義	英国の高等教育事情	江原 武一	立命館大学 大学教育開発・支援センター 教授

9	29	II (①)	高等教育論① 文部科学省の私立大学政策—大学全入時代の私学行政	塩原 誠志	文部科学省 初等中等教育局児童生徒課 課長補佐	
	10	6	II (②)	高等教育論② 国立大学の改革の現状と動向	吉武 博道	筑波大学 副学長
		13	II (③)	高等教育論③ 公立大学の改革の現状と動向	野澤 美博	首都大学東京 総務部長
		13	特別講義	私立大学職員のための財務入門 (その一)	伊藤 昇	立命館大学 大学行政研究・研修センター 副センター長
		20	II (④)	高等教育論④ 大学システムの国際比較—国際比較の観点から日本の大学のあり方を考える	江原 武一	立命館大学 大学教育開発・支援センター 教授
		20	特別講義	私立大学職員のための財務入門 (その二)	伊藤 昇	立命館大学 大学行政研究・研修センター 副センター長
		27	II (⑤)	高等教育論⑤ コンテンツ産業を取巻く環境について	藤本 真佐	デジタルハリウッド株式会社 社長
		27	特別講義	私立大学職員のための財務入門 (その三)	伊藤 昇	立命館大学 大学行政研究・研修センター 副センター長
27	特別講義	「情」と「理」の獲得をめざして—政策立案と学術研究の関係を考える	リム・ボン	立命館大学 産業社会学部 教授		
11	10	II (⑥)	研究政策① 競争的資金と大学	伊藤 学司	文部科学省 高等教育局大学改革推進室 室長	
	17	II (⑦)	研究政策② 「第3期科学技術基本計画」と大学	上田 光幸	文部科学省 研究振興局研究環境・産業連携課 課長補佐	
	24	II (⑧)	教育政策① 教育力強化	丹羽 健夫	河合文化教育研究所 主任研究員	
12	1	II (⑨)	教育政策② 初等中等教育の改革事例	小池 俊夫	日本私学教育研究所 主任研究員	
	8	II (⑩)	学生論① 現代大学生論	溝上 慎一	京都大学 高等教育研究開発推進センター 助教授	
	15	II (⑪)	学生論② 大学の教育力と学生教育の実態	滝 紀子	河合塾教育研究部 部長	
	22	II (⑫)	経営論① 大学職員研究の現状と課題	山本 眞一	広島大学 高等教育開発研究センター 教授	
1	12	II (⑬)	経営論② 大学管理運営の国際比較—大学における管理運営の構造と改革	江原 武一	立命館大学 大学教育開発・支援センター 教授	
	12	特別講義	大学の戦略的経営	本間 政雄	学校法人立命館 理事長顧問 大学評価・学位授与機構 教授	
	19	II (⑭)	大学事情① 慶應義塾の業務改革	原 邦夫	慶應義塾大学 経理部長・経営改革プロジェクト室事務長 (部長)	
	19	特別講義	「アジア人材資金」構想について	守本 憲弘	経済産業省 経済産業政策局 産業人材参事官室	
	26	II (⑮)	大学事情② 早稲田大学の業務監査—USR	井原 徹	実践女子学園 監事 早稲田大学 理事・監事室長	

2007年度

月	日 (金)	講義名	テーマ・主題～主な内容～	講師	
				お名前	配属先・役職など
4	6	特別講義	立命館の学園づくりと職員への期待	川口 清史	立命館総長
	6	I (①)	立命館憲章について	鈴木 元	立命館総長・理事長室長
	13	I (②)	「学園中期計画」の戦略的意味—「学園中期計画」(2007～2010年)の背景とめざす学園像	大谷 晃弘	立命館総長・理事長室 副室長
	20	I (③)	立命館の国際戦略—国際化第3段階	相根 誠	立命館大学 国際部 次長
	27	I (④)	立命館大学の研究政策—「研究高度化中期計画」のめざすもの	大島 英穂	立命館大学 研究部 事務部長
5	11	I (⑤)	大学院改革について	武山 精志	立命館大学 国際部 次長
	18	I (⑥)	「全入時代」の入試戦略—立命館大学の入試のめざすもの	山本 修司	立命館大学 入学センター 次長
	25	I (⑦)	中等教育情勢と学園の中等教育政策	竹中 宏文	学校法人立命館 初等中等教育部 部長
6	1	I (⑧)	立命館大学の新たな教学展開—理工系の新展開と総合理工学院構想	澤田 功	立命館大学 びわこ・くさつキャンパス事務局 事務局長
	8	I (⑨)	立命館小学校の挑戦	後藤 文男	立命館小学校長
	15	I (⑩)	地球市民として活躍する人材輩出に向けた進路・就職支援	平井 英嗣	学校法人立命館 キャリアセンター 部長
	22	I (⑪)	21世紀初頭の立命館学園ガバナンスと学園職員人事政策について	森島 朋三	学校法人立命館 常務理事
7	29	I (⑫)	学園財政の現状と課題—新財政政策	今村 正治	学校法人立命館 財務部長
	6	I (⑬)	「教員組織整備計画」の基本的視点と到達点	志磨 慶子	立命館大学 教学部 事務部長
	13	I (⑭)	APUの教学政策—「学生が学ぶ」教学システムづくり	木田 成也	立命館アジア太平洋大学 アカデミック・オフィス 課長
	20	I (⑮)	APU留学生確保政策—学部留学生650名(年間)確保に向けて	近清 雅彦	立命館アジア太平洋大学 アドミッションズ・オフィス国際 課長
	27	特別講義	立命館生活協同組合の歴史と現在及びびわこ・くさつキャンパス総合施設整備計画への提言 株式会社クレオテック設立の経緯と現状	酒井 克彦 廣野 達也	立命館生活協同組合 専務理事 株式会社クレオテック 常務取締役
27	特別講義	東京戦略の展開について	村上 吉胤	立命館東京オフィス 副所長	
9	28	II (①)	高等教育論① 文部科学省の高等教育政策と私立大学政策	磯田 文雄	文部科学省 高等教育局 私学部 部長
	5	II (②)	高等教育論② 大学経営改善のポイント—事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン(19.6)概要	上杉 道世	独立行政法人日本スポーツ振興センター 理事 (前東京大学理事)
	12	II (③)	高等教育論③ 大学システムの国際比較—国際比較の観点から日本の大学のあり方を考える	江原 武一	立命館大学 大学教育開発・支援センター 教授
	12	特別講義	日本の近代と立命館	山崎 有恒	立命館大学 文学部 准教授
	19	II (④)	研究政策① 科学技術・学術政策の現状と課題	磯谷 桂介	文部科学省 研究振興局研究助成課 課長
	19	特別講義	戦後「立命館民主主義」の創成へ	芦田 文夫	立命館大学 名誉教授 立命館 前百年史編纂室長
	26	II (⑤)	教育政策① 産業界から見た大学の教育力—グローバル時代を生き抜くために、大学教育の何を变えればいいのか	北城格太郎	日本IBM 最高顧問 経済同友会 終身幹事
10	2	II (⑥)	教育政策② 国公私を通じた大学教育改革支援と戦略的連携	井上 卓巳	文部科学省 高等教育局大学振興課大学改革推進室 室長
	9	II (⑦)	教育政策③ 大学院教育の新時代	中岡 司	文部科学省 高等教育局大学振興課 課長
	16	II (⑧)	教育政策④ 大学の教育力と学生教育の実態	滝 紀子	河合塾 教育研究部 部長
	30	II (⑨)	教育政策⑤ 中等教育の学校現場の改革の実態	中井 浩一	教育ジャーナリスト 鶏鳴学園代表
30	特別講義	「学士過程教育の再構築にむけて」を読む	川島 啓二	国立教育政策研究所 高等教育研究部 総括研究官	
11	7	II (⑩)	学生論① 学生を伸ばす主体性指向の自己成長型教育システム—金沢工業大学の試み	宮本 紀男	金沢工業大学 教授 工学基礎教育センター長
	14	II (⑪)	海外大学事情① 中国の高等教育をめぐる状況と今後の展望	張 鉄中	中華人民共和国 駐日本国大使館 教育所一等書記官
	21	II (⑫)	海外の大学事情② 韓国の大学	馬越 徹	桜美林大学大学院 教授
12	11	II (⑬)	経営論① 大学のブランド戦略—「進学ブランド力調査」と「高校生の進学意識・行動調査」を題材にして	中津井 泉	リクルート「カレッジマネジメント」編集顧問
	11	特別講義	1979年全学協議会確認と「学園創造」の時代へ—とくに、BKC開設・理工学部拡充移転、BKC新展開について	坂本 和一	立命館大学 名誉教授 立命館 百年史編纂室 室長
	18	II (⑭)	経営論② 寄付政策の現状と課題—米国の大学にみる示唆	片山 英治	野村證券株式会社 法人企画部 主任研究員
	18	特別講義	国際化時代と立命館—とくに立命館アジア太平洋大学(APU)創設の取組みの意義とそこから学ぶもの	坂本 和一	立命館大学 名誉教授 立命館 百年史編纂室 室長
	25	II (⑮)	大学評価の背景、現状と課題	前田 早苗	千葉大学 普遍教育センター 教授

国際シンポジウム「海外大学にみる教育力強化の取り組みと職員の果たす役割」

日 時：2007年12月15日(土)

場 所：立命館大学 朱雀キャンパス ホール(5F)

内 容：1. 海外調査報告 2. 米国大学におけるアカデミック・アドミニストレーターの仕事(講演) 3. フロア・オープンディスカッション

著 エミール・レサ(立命館大学)

2008年度

月	日 (金)	講義名	テーマ・主題～主な内容～	講師	
				お名前	配属先・役職など
4	11	I (①)	立命館憲章と中期計画	鈴木 元	立命館 総長・理事長室 室長
	18	I (②)	未来を生み出す「学びのコミュニティ」創造へー学習者中心の大学づくり	田尻 実	立命館大学 教学部 次長
	25	I (③)	立命館の国際戦略ー国際化第三段階 世界レベルの大学間競争と立命館のグローバル化課題	相根 誠	立命館大学 国際部 次長
5	9	I (④)	立命館大学の研究政策ー研究の社会的ネットワークの拡大とリエゾン活動	野口 義文	立命館大学 研究部 次長
	16	I (⑤)	教学システム改革の狙いー立命館大学における自己点検・評価制度	浅野 昭人	立命館大学 教学部 次長
	23	I (⑥)	「全入時代」の入試戦略ー立命館大学の入試のめざすもの	山本 修司	立命館大学 入学センター 次長
	30	I (⑦)	進路・就職支援政策中期計画(2007-2010年)ー地球市民として活躍する人材輩出に向けて	平井 英嗣	立命館大学 キャリアセンター 部長
6	6	I (⑧)	立命館大学の学生実態ー正課外活動と学生の学び・成長	北田 正知	立命館大学 学生部 次長
	13	I (⑨)	初等中等教育をめぐる状況と立命館の一貫教育	浮田 恭子	学校法人立命館 一貫教育部 部長
	20	I (⑩)	立命館小学校の挑戦ー「学輝く小学校」を目指して	後藤 文男	立命館大学 教育研究・研修センター センター長 (前立命館小学校長)
	27	I (⑪)	立命館の学園運営改革の課題と事務体制・組織・人事改革	森島 朋三	学校法人立命館 常務理事
7	4	I (⑫)	学園財政の現状と課題ー新たな学びのステージを支える財政政策	三並 高志	立命館大学 財務部 部長
	11	I (⑬)	APUの開設とニューチャレンジ	塩田 邦成	立命館アジア太平洋大学 事務局長
	18	I (⑭)	APUの教学政策ー「学生が学ぶ」教学システムづくりと職員の役割	木田 成也	立命館アジア太平洋大学 事務局 次長
	25	I (⑮)	立命館生活協同組合の歴史と現在 株式会社クレオテック設立の経緯と現状・今後の展開	酒井 克彦 廣野 達也	立命館生活協同組合 専務理事 株式会社クレオテック 常務取締役
	25	特別講義 18:00～ 17:30	米国大学における学生支援の潮流	山田 礼子	同志社大学 社会学部教育文化学科 教授 教育開発センター 所長

9	26	II (①)	高等教育論① 文部科学省の高等教育政策ー46答申以降の高等教育政策動向と今後の方向性	片山 純一	文部科学省 高等教育局高等教育企画課 課長
10	3	II (②)	高等教育論② 東京大学の国際戦略	武内 和彦	東京大学 教授 (前東京大学国際連携本部長)
	3	特別講義	日本の近代と立命館ー立命館創始・学園創立と戦前期の立命館	坂本 和一	立命館大学 名誉教授 立命館 百年史編纂室 室長
	10	II (③)	科学技術基本計画の進展ー科学技術、学術政策の現状と課題	久保 真季	内閣府 政策統括官付参事官
	10	特別講義	立命館の戦後復興と「学園振興」の時代ー第1次、第2次長期計画とその成果、残された課題	坂本 和一	立命館大学 教授 立命館百年史編纂室長
	17	II (④)	教育政策① 「学士過程教育の構築に向けて(審議のまとめ)」を読む	榎本 剛	文部科学省 高等教育局高等教育企画課高等教育政策室 室長
	17	特別講義	1979年度全学協議会確認と「学園創造」の時代ー第3次、第4次、第5次長期計画推進とその成果	坂本 和一	立命館大学 名誉教授 立命館 百年史編纂室 室長
	24	II (⑤)	教育政策② グローバル時代の大学教育	大森不二雄	熊本大学 大学教育機能開発総合教育センター 教授 総長特別補佐
	24	特別講義	立命館アジア太平洋大学(APU)創設の経過とその意義ーそこから学ぶもの	坂本 和一	立命館大学 名誉教授 立命館 百年史編纂室 室長
	31	II (⑥)	教育政策③ 教員評価と教育の質強化 近畿大学の取り組みー現状と課題	宗像 恵	近畿大学 副学長
11	7	II (⑦)	教育政策④ 現代の教育改革と教育課題	藤田 英典	国際基督教大学 教授
	14	II (⑧)	教育政策⑤ 社会の求める人材像ー産業界の役割と大学教育への期待	下村 貴裕	経済産業省 経済産業政策局産業人材政策室 室長補佐
	21	II (⑨)	学生支援を考えるー学生相談から見た現代大学生像	平木 典子	東京福祉大学大学院 教授
	28	II (⑩)	経営論① 私立大学の経営 大学法人の財務分析ー経営基盤の強化に向けて	内藤 武史	大和総研公共政策研究所 主任研究員
12	5	II (⑪)	経営論② 国立大学法人評価について	渡辺 栄二	文部科学省 高等教育企画課国立大学法人評価委員会 専門官
	12	II (⑫)	他大学の動向① 早稲田大学の国際戦略ー世界に存在感を示す大学へ	大野 高裕	早稲田大学 国際部長
	19	II (⑬)	他大学の動向② 慶應義塾の現状と課題	本田 博哉	慶應義塾大学 塾長室長・経営改革推進室事務長
1	16	II (⑭)	海外大学事情① 中国の高等教育ー拡大と市場化	苑 復傑	独立行政法人メディア教育開発センター 教授
	23	II (⑮)	海外大学事情② 大学教育に関するグローバルな潮流と大学職員の役割	本間 政雄	立命館副総長 大学行政研究・研修センター センター長

大学幹部職員（大学アドミニストレーター）養成プログラムの記録（2005～2012年度）（伊藤）

2009年度

月	日 (金)	講義名	テーマ・主題～主な内容～	講師	
				お名前	配属先・役職など
4	10	I (①)	立命館学園の課題について	森島 朋三	学校法人立命館 常務理事
	17	I (②)	立命館大学の研究政策—研究の社会的ネットワークの拡大とリエゾン活動	野口 義文	立命館大学 研究部 事務部長
	24	I (③)	教育改革の進展—高等教育の情勢と教育の質保証に向けた取り組み	浅野 昭人	立命館大学 キャリアセンター 次長
5	15	I (④)	教学システム改革の基盤—教育におけるコンプライアンス	田尻 実	立命館大学 情報システム部次長
	22	休講	—	—	—
	29	I (⑤)	立命館大学の入試戦略—志願者数確保をめぐる動向	川口 潔	立命館大学 入学センター 次長
6	5	I (⑥)	立命館大学の学生実態—エクステンションセンターから見た学生実態—	東 美江	立命館大学 一貫教育部 次長
	12	I (⑦)	一貫教育の本格展開と大学への接続	浮田 恭子	学校法人立命館 一貫教育部 部長
	19	I (⑧)	立命館における長期計画事業—教職員の参加・参画による中期計画の策定	今村 正治	学校法人立命館 総合企画部 部長
	26	I (⑨)	学園財政の現状と課題	三並 高志	立命館大学 財務部 部長
7	3	I (⑩)	求められる職員像—教職協働を支える職員と人材育成	西川 幸穂	立命館大学 総務部 部長
	10	I (⑪)	最近のキャンパス整備の概要	志方 弘樹	立命館大学 財務部 部長
	17	I (⑫)	ブランディングと危機管理広報についての考え方	細野由紀子	立命館大学 広報課 課長
	24	I (⑬)	APU 教学の現状と展望—創設と理念、ニューチャレンジから「第3期計画」へ	木田 成也	立命館アジア太平洋大学 事務局 次長
	24	I (⑭) 補講	立命館の国際戦略 国際化 第三段階—世界レベルの大学間競争と立命館のグローバル化課題	相根 誠	立命館大学 国際部 事務部長
	24	特別講義	日本の近代と立命館	山崎 有恒	立命館大学 文学部 教授
	31	I (⑮)	生活協同組合からみた学生実態 株式会社クレオテック設立の経緯と現状・今後の展望	酒井 克彦 廣野 達也	立命館生活協同組合 専務理事 株式会社クレオテック 常務取締役
	31	特別講義	立命館の戦後復興と「学園復興」の時代—第1次、第2次長期計画とその成果、残された課題	坂本 和一	立命館大学 名誉教授 立命館 百年史編集室 室長
	31	特別講義	フィンランドにおける高等教育の質保証	渡邊 あや	熊本大学 大学教育機能開発総合研究センター 准教授

9	25	II (①)	高等教育論① 21世紀の高等教育戦略	小野 元之	日本学術振興会 理事長
10	2	II (②)	高等教育論② 京都大学の改革方向—国際的に卓越した研究教育拠点へ	西村 周三	京都大学 理事・副学長
	9	日程変更	—	—	—
	9	特別講義	1979年度全学協議会確認と「学園創造」の時代—第3次、第4次、第5次長期計画推進とその成果	坂本 和一	立命館大学 名誉教授 立命館 百年史編集室 室長
	16	II (③)	高等教育論③ 「学士過程教育の構築に向けて（答申）」を読む	榎本 剛	文部科学省 高等教育局企画官 (兼) 高等教育企画課高等教育政策室長
	23	II (④)	研究政策① 科学技術基本計画の進展—研究・イノベーション政策の現状と課題	永野 博	政策研究大学院大学 教授
	30	II (⑤)	教育政策④ 初等中等教育の改革 小学校をめぐる状況と学校経営— 京都市立御所南小学校の取組を通じて	村上美智子	京都市教育委員会 学校指導課参与 (前京都市立御所南小学校長)
	30	II (⑥)	教育政策① 大学教育の国際化と留学生30万人計画について	永見谷直紀	文部科学省 高等教育局国際企画室 室長
11	6	II (⑦)	学生論① 現代大学生論—高校から大学への移行期に学生はどんな 問題を抱えているか	古田 和久	同志社大学 教育開発センター 専門調査員
	13	II (⑧)	学生論② 現代大学生論 キャリア形成支援にみる今日の学生実態—学 校から社会への移行期に学生はどんな問題に直面しているか	川崎 友嗣	関西大学 社会学部 教授
	20	II (⑨)	大学評価① 国立大学法人評価—岡山大学の取り組みと改善・改革の進捗	石田 仁樹	岡山大学 学長室 室長
	27	II (⑩)	大学評価② 認証評価の課題と大学基準協会が目指す新評価システム	工藤 潤	大学基準協会 大学評価・研究部 部長
12	4	II (⑪)	経営論① 私立大学の経営—静岡産業大学の経営	大坪 檀	静岡産業大学 学長
	11	II (⑫)	他大学の動向① ICUがめざす21世紀のリベラルアーツ教育	日比谷潤子	国際基督教大学 学務副学長
	18	II (⑬)	他大学の動向② 国際教養大学の教育改革—開学の理念、教育評価・教員 評価、教職協働	磯貝 健	国際教養大学 秘書室 室長
1	8	II (⑭)	海外大学事情① 韓国の教育熱	崔 徳燦	駐大阪大韓民国総領事館 領事
	8	特別講義	立命館学園創立100周年とAPU（立命館アジア太平洋大学）創設	坂本 和一	立命館大学 名誉教授 立命館 百年史編集室 室長
	15	II (⑮)	海外大学事情② 英国大学の世界戦略—政府主導の留学生政策と各大学での取り組み	斉藤 雄二	ブリティッシュ・カウンシル教育プロモーション&パート ナーシップマネージャー

2010年度

月	日 (金)	講義名	テーマ・主題～主な内容～	講師	
				お名前	配属先・役職など
4	9	I (①)	立命館憲章と今後の学園改革の方向性—職員への期待	森島 朋三	学校法人立命館 常務理事
	16	I (②)	立命館の国際戦略—国際化第三段階	相根 誠	学校法人立命館 国際部 事務部長
	23	I (③)	立命館大学の教学課題—「学習者が中心となる教育」の深化	大島 英穂	立命館大学 教学部 事務部長
5	5	I (④)	立命館大学の研究政策—研究の社会的ネットワークの拡大とリエゾン活動	野口 義文	立命館大学 研究部 事務部長
	14	I (⑤)	立命館大学の入学政策について	川口 潔	立命館大学 入学センター 次長
	28	I (⑥)	立命館大学の進路・就職支援—どう乗り越える「就職氷河期の再来」	浅野 昭人	立命館大学 キャリアセンター 次長
6	4	特別講義	EU圏の高等教育の動向	吉川裕美子	大学評価・学位機構 教授
	4	特別講義 17:40~19:10	ドイツの高等教育事情	吉川裕美子	大学評価・学位機構 教授
	6	I (⑦)	立命館大学のピア・サポートについて—アクティブ・ラーニングの推進と学びのコミュニティー形成のために	徳永 寿老	立命館大学 教学部 次長
	11	I (⑧)	「小中高一貫教育」の可能性—特色ある一貫教育を目指して	松井 健	学校法人立命館 一貫教育部 部長
	18	I (⑨)	立命館小学校の教育	浮田 恭子	立命館小学校長
	25	I (⑩)	立命館の財政政策—教学を支える財政政策	三並 高志	立命館大学 財務部 部長
7	2	I (⑪)	立命館の人事政策—求められる職員像、教職協働を支える職員と人材育成	西川 幸穂	立命館大学 総務部 部長
	9	I (⑫)	立命館における学園政策づくり—学園ビジョン R2020 & 新中期計画	今村 正治	学校法人立命館 総合企画部 部長
	16	I (⑬)	社会連携事業の新たな展開—校友、父母、寄付政策の進展	組本 敏	立命館大学 社会連携部 部長
	16	特別講義	日本の近代と立命館	山崎 有恒	立命館大学 文学部 教授
	16	特別講義 17:40~19:10	フランスの高等教育事情—大衆的教育機関における教育改革	夏目 達也	名古屋大学 高等教育センター 教授
	23	I (⑭)	APUの新戦略—開学10周年と第3期計画、APU2020	塩田 邦成	立命館アジア太平洋大学 事務局長
	23	I (⑮)	学生生活を支える生協の役割と展望 教育・研究を支えるクレオテックの役割と展望	酒井 克彦 廣野 達也	立命館生活協同組合 専務理事 株式会社クレオテック 専務取締役

9	24	II (①)	高等教育論① 現代の高等教育を読み解く	天野 郁夫	東京大学 名誉教授
10	1	II (②)	高等教育論② 現代社会と大学教育ブリッジ機能の強化と学生の多様化	山上浩二郎	朝日新聞 編集委員
	8	II (③)	経営論① 大学の管理運営—転換期における大学の管理運営改革	江原 武一	立命館大学 教育開発推進機構 教授
	15	II (④)	教育政策① 世界の高等教育動向と「留学生30万人計画」の進展	氷見谷直紀	文部科学省 高等教育局国際企画室 室長
	22	II (⑤)	教育政策② 大学入試を考える—歴史と展望「高大接続テスト」について	荒井 克弘	大学入試センター 教授
	29	II (⑥)	研究政策① 科学技術基本計画の進展	柿田 恭良	文部科学省 科学技術・学術政策局 計画官
11	5	II (⑦)	研究政策② 教育現場における知的財産	藤川 義人	弁護士邦人淀屋橋・山上合同法律事務所 弁護士・弁理士
	12	II (⑧)	学生論① 現代学生論—高校から大学への移行期に学生はどんな問題を抱えているか	上杉 兼司	立命館中学校・高等学校 副校長
	12	特別講義	大学の使命と戦略—経営と教学の両方を包摂する戦略策定と実践	肥塚 浩	立命館総長特別補佐
	19	II (⑨)	学生論② 社会に出て行くとき、学生はどんな問題に直面するか	本田 由紀	東京大学大学院 教育学研究科 教授
	26	II (⑩)	経営論② 私立大学の経営—静岡産業大学の経営戦略	大坪 檀	静岡産業大学 学長
12	3	II (⑪)	高等教育論③ 学士課程教育の現状と課題—教養教育の変貌と展望	有本 章	比治山大学 高等教育研究所 所長・教授
	10	II (⑫)	他大学の動向① 九州大学の国際化—アジアのハブを目指して	緒方 一夫	九州大学 総長特別補佐 熱帯農学研究センター長 教授
	10	特別講義	立命館の戦後復興と「学園振興」の時代—第1次、第2次長期計画とその成果、残された課題	坂本 和一	学校法人立命館 参与 立命館百年史編纂室 顧問
	17	II (⑬)	他大学の動向② 同志社大学における近年の教学改革	田端 信廣	同志社大学 副学長
	14	II (⑭)	海外大学事情① アメリカ高等教育の動向	金子 元久	国立大学財務・経営センター 教授
1	14	特別講義	「ガラバゴス」化する日本の大学	本間 政雄	学校法人立命館 常務理事 立命館アジア太平洋大学 副学長
	14	特別講義	1979年度全学協議会確認と「学園創造」の時代—第3次、第4次、第5次長期計画推進とその成果	坂本 和一	学校法人立命館 参与 立命館百年史編纂室 顧問
	21	II (⑮)	海外大学事情② 中国の高等教育の動向	大塚 豊	広島大学大学院 教育学研究科 教授
	21	特別講義	立命館学園創立100周年とAPU(立命館アジア太平洋大学)創設	坂本 和一	学校法人立命館 参与 立命館百年史編纂室 顧問

2011年度

月	日 (金)	講義名	テーマ・主題～主な内容～	講師	
				お名前	配属先・役職など
4	8	特別講義	私立大学のマネジメントと職員	川口 清史	立命館総長
	8	I (①)	R2020は立命館憲章をどのように“創造的に”発展させてようとしているのか—受講生への強い期待	森島 朋三	学校法人立命館 常務理事
	15	I (②)	未来をつくる R2020 そのココロとカタチ	今村 正治	学校法人立命館 総合企画部 部長
	22	I (③)	立命館大学の教学課題—学びのコミュニティと学習者中心の教育	大島 英穂	立命館大学 教学部 事務部長
5	13	I (④)	立命館大学の進路・就職支援—どう乗り越える“就職氷河期の再来”	浅野 昭人	立命館大学 キャリアセンター 次長
	20	I (⑤)	包括的學生支援	北田 正知	立命館大学 学生部 次長
	27	I (⑥)	立命館大学の研究政策—研究の社会的ネットワークの拡大とリエゾン活動	野口 義文	立命館大学 研究部 事務部長
6	3	I (⑦)	R2020: Creating a future Beyond Borders—新中期計画を貫く国際化課題	相根 誠	立命館大学 国際部 事務部長
	17	I (⑧)	「職員・業務論」—R2020の実践に求められる「職場・職員・業務像」は?	田尻 実	立命館大学 総務部 部長
	17	I (⑨)	R2020の大学院政策	山本 修司	立命館大学 教学部 次長
	24	I (⑩)	立命館大学入学政策について	松原 修	立命館大学 入学センター 次長
7	1	I (⑪)	大学教育の質保証とIR—ツールとしての学生調査	鳥居 朋子	立命館大学 教育開発推進機構 教授
	8	I (⑫)	APUの政策	塩田 邦成	立命館アジア太平洋大学 事務局長
	15	I (⑬)	R2020における新しい立命館—貫教育にむけて—これからの初等・中等教育と附属校政策	近藤 茂生	学校法人立命館 一貫教育部 次長
	22	I (⑭)	R2020財政計画—収入・支出の課題	三並 高志	立命館大学 財務部 部長
	29	I (⑮)	立命館生活協同組合の使命と2012年ビジョン 株式会社クレオテックの現状と今後の展開—「役立つ」から「頼り」にされる」企業へ	酒井 克彦 田中 康雄	立命館生活協同組合 専務理事 株式会社クレオテック 常務取締役

9	30	II (①)	政府の高等教育行政の変遷—「四六答申」以降今日までの主な高等教育行政の動向	山本 眞一	広島大学 高等教育開発センター 教授
10	7	II (②)	高等教育をとりまく現状と高等教育政策の流れ	越 政樹	文部科学省 高等教育局高等教育企画課高等教育政策室 専門職
	14	II (③)	第4期科学技術基本計画と平成24年度概算要求の概要	阿藤 隆之	文部科学省 科学技術・学術政策局 計画官 (兼) 内閣府参事官
	21	II (④)	国立大学（機能）論	矢野 眞和	桜美林大学大学院 大学アドミニストレーション研究科 教授
	28	II (⑤)	大学教育—学部教育改革—教養教育と専門職業教育との関係～	江原 武一	立命館大学 教育開発推進機構 教授
	28	II (⑥)	大学教育—経済界から	前原 金一	経済同友会 副代表幹事・専務理事
11	4	II (⑦)	英国の高等教育における質保証の仕組み Quality Assurance Mechanisms in UK Higher Education	大森不二雄	首都大学東京 大学教育センター 教授
	4	特別講義	世界の教育の質保証の仕組み（EU）	木戸 裕	前国立国会図書館専門調査員 国際基督教大学 非常勤講師
	11	II (⑧)	玉川学園のK-12—貫教育の展開—大学教育から考える—貫教育の考え方とその展開	石塚 清章	玉川学園 学園教学部 部長
	18	II (⑨)	教育付加価値—日本—をめざして（教育のシステム化）	福田 謙之	金沢工業大学 常任理事・事務局長
	25	II (⑩)	大学教育—教育の質保証と教育力強化—ポートフォリオの活用とその可能性	土持ゲリー	帝京大学 高等教育開発センター 教授
12	2	II (⑪)	世界の教育の質保証の仕組み（米国）	森 利枝	大学評価・学位授与機構 研究開発部 准教授
	9	特別講義	高等教育政策と立命館の学園創造—とくに1990年代以降の取り組みを中心に	坂本 和一	学校法人立命館 参与 立命館百年史編集室 顧問
	9	II (⑫)	米国における大学院の組織と運営—専門職学位と研究学位の対比	阿曾昭明裕	名古屋大学大学院 教育発達科学研究科 准教授
	16	II (⑬)	中国の高等教育政策	南部 広孝	京都大学大学院 教育学研究科 准教授
1	6	特別講義	未来創造の中心になる人材育成—東・東南・南・中央アジア地域を眺みながら日本の高等教育の可能性と課題	CASSIM. Monte	立命館副総長
	6	II (⑭)	ベトナムの高等教育政策—大学制度の歴史的経過、今日の到達点と課題	近田 政博	名古屋大学 高等教育研究センター 准教授
	13	特別講義	アジアの高等教育事情—高等教育市場のグローバル化の中でのアジアの高等教育	北村 友人	上智大学 総合人間学部 准教授
	13	II (⑮)	オーストラリアの高等教育政策—歴史的展開と現在の課題	杉本 和弘	東北大学 高等教育開発推進センター 准教授
	20	特別講義	韓国の高等教育政策	石川 裕之	畿央大学 教育学部 助教

2012年度

月	日 (金)	講義名	テーマ・主題～主な内容～	講師	
				お名前	配属先・役職など
4	13	I (2)	私の考えるアドミニストレーターとは	森島 朋三	学校法人立命館 常務理事
	13	I (1)	グローバル時代の人材育成と大学教育の役割—RU、APUはどのように立ち向かおうとしているのか	川口 清史	立命館総長
	20	I (3)	R2020—2020年に立命館学園がめざすもの	今村 正治	学校法人立命館 総合企画部 部長
	27	I (4)	立命館大学の教学展開—学士課程教育の質向上課題を中心に—	大島 英穂	学校法人立命館 教学部 事務部長
5	11	II (1)	転換期日本の大学改革の現状と基本課題	江原 武一	立命館大学 教育開発推進機構 教授
	18	II (2)	教学IRとカリキュラム開発—目標との整合および学生実態への視点	鳥居 朋子	立命館大学 教育開発推進機構 教授
	25	I (3)	大学間の国際競争と立命館の国際戦略—学生の学び	塩田 邦成	学校法人立命館 国際部 事務部長
6	1	II (4)	韓国の高等教育政策と質保証制度	渡辺 達雄	金沢大学 大学教育開発・支援センター 准教授
	15	特別講義 (2コマ連続)	韓国における国際化政策と大学の国際戦略—慶熙大学の事例を中心に	姜 坤 高 範秀	慶熙大学 国際交流所長 (教授) 慶熙大学 国際交流課係長
	22	II (5)	中国の高等教育政策の現状	南部 広孝	京都大学大学院 教育学研究科 准教授
	29	II (5)	CAMPUS Asia—日中韓の学生交流と教育の課題と挑戦	佐藤 邦明	文部科学省 高等教育局高等教育企画課国際企画室 専門官
7	6	I (6)	立命館大学の大学院政策	山本 修司	立命館大学 教学部 次長
	13	I (7)	立命館大学の進路・就職政策の到達点と課題	宮下 明大	立命館大学 キャリアセンター次長
	20	I (8)	場としての図書館再考—ラーニングコモンズの背景にあるもの	武山 精志	立命館大学 図書館 次長
	27	I (9)	国内外の大学間競争の現状とAPUの戦略	三並 高志	立命館アジア太平洋大学 事務局長・学長室長
9	28	I (10)	R2020を推進する(事務)機構改革と新しい職員業務の創造	田尻 実	立命館大学 総務部 部長
10	5	I (11)	正課と連携した課外活動における「学びと成長」の実態	浅野 昭人	立命館大学 学生部 次長
	12	I (12)	立命館ブランドの構築—出来はじめていること、まだまだ出来ていないこと	廣井 徹	学校法人立命館 総合企画部 次長
	19	I (13)	入試環境の動向と立命館大学入試政策のフレーム	松原 修	立命館大学 入学センター 次長
	26	I (14)	R2020を推進する財政政策—収入・支出政策と職場における予算管理	志方 弘樹	立命館大学 財務部 部長
11	2	II (6)	学士課程教育の質保証に向けて—学修調査の活用	山田 礼子	同志社大学 社会学部教育文化学科 教授
	9	II (7)	中央教育審議会大学分科会の審議の状況等について	越 政樹	文部科学省 高等教育局高等教育企画課高等教育政策室 専門官
	16	I (15)	立命館大学の研究政策—研究活動の到達点とR2020の諸問題	野口 義文	立命館大学 研究部 事務部長
	30	II (8)	授業評価の現状と課題—授業評価を機能させるための条件や体制	安岡 高志	立命館大学 教育開発推進機構 教授
12	7	特別講義	大学経営と職員の役割—P. F. ドラッカーと学園の歴史に学ぶ	坂本 和一	学校法人立命館 参与 立命館百年史編纂室 顧問
	14	特別講義	米国大学事情—大学業界の経済的分析	富田由紀夫	関西学院大学 国際学部 教授
	14	II (9)	グローバル化と大学ランキング	米澤 彰純	名古屋大学大学院 国際開発研究科 准教授
	21	II (10)	ポローニャ・プロセス、コペンハーゲン・プロセスと「ヨーロッパ資格枠組み」	木戸 裕	前国立国会図書館専門調査員 上智大学 非常勤講師 立教大学 非常勤講師
1	11	II (11)	国際競争の中での大学院教育—何が問題なのか	濱中 淳子	大学入試センター 研究開発部 准教授
	11	II (12)	大学ガバナンス及び教学マネジメントの構造と人材—英国から見える日本の課題	大森不二雄	首都大学東京 大学教育センター 教授
	18	II (13)	『国際標準』としてのアメリカの大学—大学幹部職員の業務力 大学幹部職員の Professional Identities	高野 篤子	横浜市立大学大学院 都市文化研究科 客員准教授
	18	II (14)	より良い大学経営専門職をめざして—高等教育の将来を支えるために	山本 眞一	桜美林大学大学院 大学アドミニストレーション研究科 教授
	25	II (15)	日本の私立大学の経営	両角亜希子	東京大学大学院 教育学研究科 講師

津貼金 5万円

資料 D 2011・2012 年度学事録

2011 年度

月	日 (金曜)	ゼミ 13:00～14:00	政策立案演習 14:10～15:40	大学行政論 16:00～17:30	その他
—	3	オリエンテーション (9:00～10:00) アンケート設計 (講習) (10:10～17:30)			吉田満梨先生 (経営学部)
1	4	開講式	大学行政論 I (①)	特別講義 I (総長)	(懇親会)
2	15	ゼミ 1 (プレ構想発表)		I (②)	
3	22	ゼミ 2 (プレ構想発表)		I (③)	
4	5	ゼミ 3	↑ 構想発表	I (④)	海外大学調査・研修
5	20	ゼミ 4		I (⑤)	
6	27	ゼミ 5		I (⑥)	
7	6	ゼミ 6	↓	I (⑦)	山田和郎先生 6/20～21 他大学調査 (東京を中心に)
8	10	統計解析講習 (9:00～17:30。アンケート処理・分析)			
9	17	ゼミ 7	大学行政論 I (⑧)	I (⑨)	
10	24	ゼミ 8	海外調査事前学習 (中国)	I (⑩)	
11	7	ゼミ 9	海外調査事前学習 (韓国)	I (⑪)	
12	8	ゼミ 10	↑ 中間報告	I (⑫)	
13	15	ゼミ 11		I (⑬)	
14	22	ゼミ 12		I (⑭)	
15	29	ゼミ 13	↓	I (⑮)	
—	8				
—	9	3～4			9/3～4 大学行政管理学会研究集会
—	9	7～17			9/7～17 海外調査・研修
1	30	開講式・オリエンテーション		II (①)	(懇親会)
2	10	ゼミ 14	↑	II (②)	「政策立案その後」報告会
3	14	ゼミ 15	プレ最終報告	II (③)	
4	21	ゼミ 16	↓	II (④)	
5	28	ゼミ 17	大学行政論 II (⑤)	II (⑥)	
6	11	ゼミ 18	特別講義 2	II (⑦)	海外大学調査・研修報告会
7	11	ゼミ 19	↑ 最終報告 (審査会)	II (⑧)	
8	18	ゼミ 20		II (⑨)	
9	25	ゼミ 21		II (⑩)	
10	12	ゼミ 22	↓	II (⑪)	
11	9	ゼミ 23	特別講義 3	II (⑫)	
12	16	ゼミ 24	最終審査会	II (⑬)	
13	1	ゼミ 25	特別講義 4	II (⑭)	(懇親会)
14	13	ゼミ 26	特別講義 5	II (⑮)	
15	20	ゼミ 27	特別講義 6	修了式	

レポートは1件のみ

ゼミ

376 × 6

政策立案後

277-7

2012 年度

	月	日 (金曜)	ゼミ 13:00 ~ 14:00	政策立案演習 14:10 ~ 15:40	大学行政論 16:00 ~ 17:30	その他
—	3	9	オリエンテーション (9:00 ~ 10:00) アンケート設計 (講習) (10:30 ~ 17:30)			吉田満梨先生 (経営学部)
—	4	6	ゼミ 1	アンケート設計 (講習) (14:10 ~ 17:30)		吉田満梨先生 (経営学部)
1		13	開講式	大学行政論 I (②)	I (①)	(懇親会)
2		20	ゼミ 2		I (③)	
3		27	ゼミ 3		I (④)	
4	5	11	ゼミ 4	構想発表	II (①)	
5		18	ゼミ 5		II (②)	
6		25	ゼミ 6	(講習)	II (③)	
7	6	1	ゼミ 7		II (④)	
8		8	ゼミ 8	統計解析 (14:10 ~ 17:30)		吉田満梨先生 (経営学部) @ 情報演習室
9		15	ゼミ 9	特別講義 (キョンヒ大学) (14:10 ~ 17:30)		
10		22	ゼミ 10		II (⑤)	6/18 ~ 19 東京の他大学調査
11		29	ゼミ 11		I (⑤)	
12	7	6	ゼミ 12		I (⑥)	
13		13	ゼミ 13	中間報告	I (⑦)	
14		20	ゼミ 14		I (⑧)	
15		27	ゼミ 15		I (⑨)	(懇親会)
—	8					海外大学調査・研修事前打ち合わせ等
—	9	8 ~ 9				9/8 ~ 9 大学行政管理学会研究集会 (東京芝浦工大)
—		12 ~ 22				9/12 ~ 22 海外調査・研修
1		28	ゼミ 16	海外大学調査	I (⑩)	(大学)
2	10	5	ゼミ 17		I (⑪)	
3		12	ゼミ 18	プレ最終報告	I (⑫)	
4		19	ゼミ 19		I (⑬)	
5		26	ゼミ 20	海外研修報告会	I (⑭)	
6	11	2	ゼミ 21		II (⑥)	
7		9	ゼミ 22	最終報告 (審査会)	II (⑦)	
8		16	ゼミ 23		I (⑮)	
9		30	ゼミ 24		II (⑧)	
10	12	7	ゼミ 25		特別講義	政策立案その後報告会
11		14	ゼミ 26	特別講義	II (⑨)	
12		21	ゼミ 27	最終審査会	II (⑩)	
13	1	11	ゼミ 28	II (⑪)	II (⑫)	
14		18	ゼミ 29	II (⑬)	II (⑭)	
15		25	ゼミ 30	II (⑮)	修了式	(懇親会)

資料 E 海外調査訪問大学などの一覧

年度	訪問先	国名	訪問先	
2005年度	2005/8/1～ 2005/8/10	アメリカ (8月組)	Wentworth Institute of Technology	
			Harvard Business School	
			Northeastern University	
			Boston College	
			College of the Fenway	
			Simmons College	
			Massachusetts College of Art	
			Boston University	
			UCLA (University of California, Los Angeles)	
	2005/9/13～ 2005/9/25	アメリカ (9月組)	Amherst College	
			Harvard University	
			Stanford University	
			University of California Berkeley	
			Massachusetts Institute of Technology (MIT)	
			Tufts University	
			Harvard University	
			Boston University	
			Boston College	
2006年度	2006/8/2～ 2006/8/13	アメリカ カナダ	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	
			The University of British Columbia (UBC)	
			University of Westminster	
	2006/9/11～ 2006/9/22	イギリス	SOAS (School of Oriental and African Studies)	
			Royal Holloway University of London	
			University of Edinburgh	
2007年度	2007/8/3～ 2007/8/13	カナダ	The University of British Columbia (UBC)	
			Simon Fraser University (SFU)	
			The University of York	
	2007/9/11～ 2007/9/22	アメリカ	The Boston Consortium for Higher Education (TBC)	
			Simmons College	
			Harvard Institutes for Higher Education	
2008年度	2008/8/3～ 2008/8/14	北米 (8月組)	NorthEastern University	
			Bobson College	
			Vassar College	
			New York University	
			Rutgers University	
			Boston College	
	2008/9/9～ 2008/9/20	アメリカ (9月組)	MIT	
			ボストン総領事館	
			Northeastern University	
			Johnson & Wales University	
			Tufts University	
			University of Washington	
2009年度	2009/9/8～ 2009/9/20	イギリス アイルランド	The London School of Economics Political Science (LSE)	
			University of Hertfordshire	
			School of Oriental and African Studies (SOAS), University of London	
			University of Leicester	
			University of Liverpool	
			Dublin University City University	
			フィンランド教育省 (Ministry of Education, Division for Higher Education and Sciences)	
			タンペレ市教育課	
			University of Helsinki	
	2010年度	2010/9/8～ 2010/9/20	(北欧) フィンランド デンマーク スウェーデン	University of Tampere
				Hervannan Lukio (ヘルパンタ高等学校)
				Karosen Koulu & Annalan Koulu (基礎教育学校 カロセン学校 & アンナラ学校)
				University of Copenhagen
				スウェーデン高等教育庁 (Swedish National Agency for Higher Education)
				Lunds Universitet / Lund University
				Boston University
				Suffolk University
				Rutgers University
2011年度	2011/9/7～ 2011/9/17	北米	City University of New York, Staten Island	
			American University	
			Massachusetts Institute of Technology (MIT)	
			Harvard University	
			Harry Elkins Widener Memorial Library	
			Columbia University	
	2012年度	2012/9/12～ 2012/9/22	(EU) ドイツ フランス イギリス	Universität zu Köln (英語: University of Cologne)
				ベルリンフンボルト大学
				Université Paris Diderot-Paris 7
				L'Université de Toulouse II-Le Mirail (UTM)
				University of Warwick
				University of Oxford (見学のみのみ)
2012年度	2012/9/12～ 2012/9/22	韓国	延世大学 (任川キャンパス (見学のみのみ)、ソウルキャンパス)	
			成均館大学	
			高麗大学	
			慶熙大学	
			立命館韓国事務所	
			北京航空航天大学	
	2012年度	2012/9/12～ 2012/9/22	中国	国家教育行政学院
				同濟大学
				上海交通大学
				百度
				立命館上海事務所
				北京大学
2012年度	2012/9/12～ 2012/9/22	中国	南開大学	
			国家漢弁	
			延世大学	
			成均館大学	
			高麗大学	
			慶熙大学	
	2012年度	2012/9/12～ 2012/9/22	韓国	東西大学
				APU 韓国事務所
				日中韓三国協力事務所
				KBS (Korean Broadcasting System)

大学調査

研究テーマにより、3名の受講生は以下の別日程で海外研修を行った。

- 2005/8/9～2005/8/14 California State University, Fresno
- 2005/10/20～2005/10/30 ワールドワークプレイス参加 (国際ファシリティマネジメント協会主催)
SUNGARD 社
SIEBEL 社
The George Washington University
- 2005/11/30～2005/12/8 Bell School
American Bar Association
Constitutional Rights Foundation Chicago Youth 主催シンポジウム参加
Center for Civic Education
Public charter School
Georgetown 大学 Law School

資料F プログラムの効果の調査 (集約1)

1年ぶりに

1～7期の受講生への調査

- ・集約日は1～6期生は2011年8月10日、7期生は2012年10月26日
- ・集約の%はそれぞれの項目の回答者数に対する割合
- ・「身についた」の薄墨は過半数以上の回答があった項目、「仕事で意識している」の薄墨は回答の最も多かった項目

調査依頼	90
回答者	76
回答率	84%

政策論文の「その後」(業務化の状況)

	回答数	(%)
A. 政策論文の(ほぼ)提起通りに業務として実施した(実施している)	2	3%
B. 政策論文のフレームを活かして業務として設計し実施した(実施している)	15	20%
C. 政策論文のフレームを活かして業務を検討したが実施に至っていない	8	11%
D. 政策論文のフレームを活かして業務を検討している	8	11%
E. 政策論文の問題提起・論点を検討し、政策論文とは別の形で業務を実施した(実施している)	9	12%
F. 政策論文の問題提起・論点を検討し、政策論文とは別の形で業務を検討したが実施に至らなかった(至っていない)	2	3%
G. 政策論文の問題提起・論点を業務として検討したのみで、業務の設計までには至らなかった(至っていない)	8	11%
H. 政策論文の業務での検討は課題とされているが、検討されなかった(検討していない)	3	4%
I. 政策論文は職場で業務の直接の課題とはならなかった	2	3%
J. 政策論文は職場の課題の置き方などの変化により、検討されなかった(検討していない)	1	1%
K. 職場を異動したため「その後」については承知していない	7	9%
L. その他(具体的にご記入下さい)	10	13%
無回答	1	1%
回答者数	76	

17名

- *何らかの形で政策論文が仕事化された(A、B、E)のは26名(34%)
- *何らかの形で政策論文の提起が仕事として検討された((C、D、F、G)のは26名(34%))

52名(68%)

仕事の視点について

	身についた(複数回答)		仕事で意識している(単数回答)	
	回答数	(%)	回答数	(%)
a. 調整、相談等、関連部課との関係で仕事を考える	34	45%	4	5%
b. 全学的な視点で仕事を考える	43	57%	9	12%
c. 全学園の視点で仕事を考える	35	46%	12	16%
d. 競合校など、他大学等の動きと関連付けて仕事を考える(「他大学(競合校)の視点」)	39	51%	6	8%
e. 高等教育等、教育をめぐる情勢や行政の展開と関連付けて仕事を考える(「情勢の視点」)	38	50%	23	30%
f. 教育以外の社会の動きと関連付けて仕事を考える(「社会(性)の視点」)	26	34%	14	18%
g. その他の視点	4	5%	3	4%
無回答	2	3%	5	7%
回答者数	76	-	76	-

仕事の姿勢について

	身についた(複数回答)		仕事で意識している(単数回答)	
	回答数	(%)	回答数	(%)
I. 積極的に仕事を相談している(相談する)	27	36%	1	1%
II. 積極的に意見を言っている(言う)	30	39%	7	9%
III. 積極的に問題や課題を見つけている(見つける)	47	62%	16	21%
IV. 積極的に学んでいる、あるいは調べている(学ぶ、あるいは調べる)	39	51%	18	24%
V. 積極的に提案している(提案する)	29	38%	14	18%
VI. 積極的に企画したりまとめている(企画したりまとめる)	23	30%	11	14%
VII. その他	2	3%	2	3%
無回答	3	4%	6	8%
回答者数	76	-	75	-

仕事ぶりについて

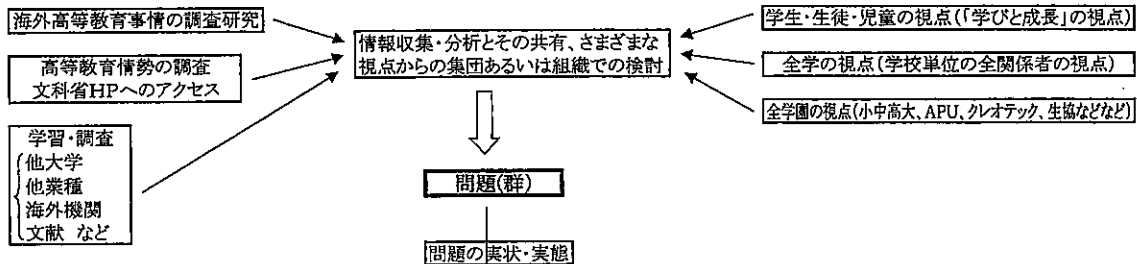
	身についた(複数回答)		仕事で意識している(単数回答)	
	回答数	(%)	回答数	(%)
a. 問題を抽象的ではなく具体的にとらえている(とらえようとしている)	47	62%	9	12%
b. 問題(の本質)を具体的にとらえるために文献や実態を調べている(調べようとしている)	37	49%	7	9%
c. 問題をより具体的に「解決すべき問題」として絞り込んでいる(絞り込もうとしている)	41	54%	15	20%
d. 学園の提起文書を深く読み込んでいる(深く読み込もうとしている)	20	26%	1	1%
e. 学園の提起文書を広い視野から読んでいく(読もうとしている)	28	37%	4	5%
f. 学園の提起文書を部課の視点から受け止め、部課の課題に落とし込んでいる(落とし込もうとしている)	27	36%	4	5%
g. 職場の問題や課題の企画や改善・改革策を提案している(提案しようとしている)	36	47%	10	14%
h. 職場の問題や課題の企画や改善・改革の案作成に他部課との調整を含め習熟している(習熟しようとしている)	22	29%	8	11%
i. 職場の問題や課題の企画や改善・改革の案の具体度が高まっている(高めようとしている)	19	25%	7	9%
j. その他の視点	2	3%	1	1%
無回答	1	1%	8	11%
回答者数	76	-	74	-

資料 G プログラムの効果の調査（集約 2：「役立っていること」（記述回答））

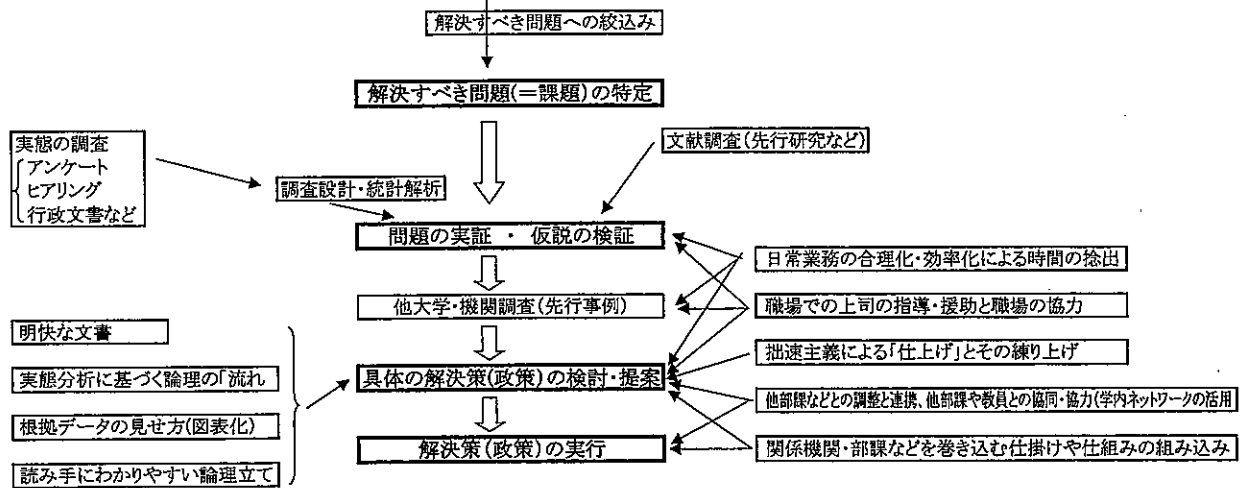
(1) まとめ

- ・「役立っていること」の多くは、具体三原則（「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」と政策立案演習で学んだことである。
- ・「受講生間のネットワークができ仕事の相談がスムーズに行くようになった」と「文章力がついた」という声も多い。

(2) 問題の捉え方にかかわる記述



(3) 問題の解決策(政策)にかかわる記述



資料H プログラムの効果の調査 (変化 (行動変容) —受講生自身が変化を自覚した、上司が受講生に変化が見られた、受講生と上司が一致して共に変化が見られたとした回答の集約)

仕事の視点について	受講生自身		上司		受講生と上司が共に	
	回答数	(%)	回答数	(%)	回答数	(%)
a. 調整、相談等、関連部課との関係で仕事を考える	21	38%	21	40%	9	17%
b. 全学的な視点で仕事を考える	26	46%	21	40%	11	21%
c. 全学圏の視点で仕事を考える	32	57%	14	26%	7	13%
d. 競合校など、他大学等の動きと関連付けて仕事を考える (「他大学 (競合校) の視点」)	26	46%	20	38%	10	19%
e. 高等教育等、教育をめぐる情勢や行政の展開と関連付けて仕事を考える (「情勢の視点」)	38	68%	15	28%	12	23%
f. 教育以外の社会の動きと関連付けて仕事を考える (「社会 (性) の視点」)	24	43%	17	32%	10	19%
g. その他の視点	11	20%	12	23%	4	8%
有効回答者数	56		53		53	

仕事の姿勢について	受講生自身		上司		受講生と上司が共に	
	回答数	(%)	回答数	(%)	回答数	(%)
I. 積極的に仕事を相談している (相談する)	13	23%	14	26%	5	9%
II. 積極的に意見を言っている (言う)	18	32%	17	32%	10	19%
III. 積極的に問題や課題を見つけている (見つける)	28	50%	27	51%	14	26%
IV. 積極的に学んでいる、あるいは調べている (学ぶ、あるいは調べる)	25	45%	22	42%	12	23%
V. 積極的に提案している (提案する)	13	23%	15	28%	2	4%
VI. 積極的に企画したりまとめている (企画したりまとめる)	8	14%	17	32%	1	2%
VII. その他	2	4%	5	9%	0	0%
有効回答者数	56		52		52	

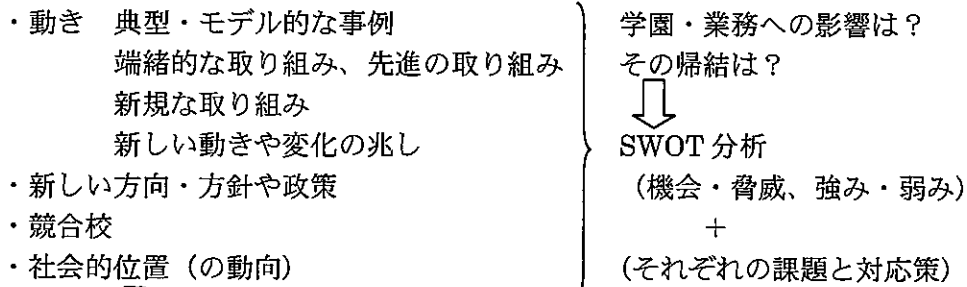
仕事ぶりについて	受講生自身		上司		受講生と上司が共に	
	回答数	(%)	回答数	(%)	回答数	(%)
a. 問題を抽象的ではなく具体的にとらえている (とらえようとしている)	21	38%	9	17%	4	8%
b. 問題 (の本質) を具体的にとらえるために文献や実態を調べている (調べようとしている)	24	43%	14	26%	7	13%
c. 問題をより具体的に「解決すべき問題」として絞り込んでいる (絞り込もうとしている)	16	29%	12	23%	4	8%
d. 学園の提起文書を深く読み込んでいる (深く読み込もうとしている)	12	21%	13	25%	2	4%
e. 学園の提起文書を広い視野から読んでいる (読もうとしている)	18	32%	11	21%	2	4%
f. 学園の提起文書を部課の視点から受け止め、部課の課題に落とし込んでいる (落とし込もうとしている)	12	21%	11	21%	6	11%
g. 職場の問題や課題の企画や改善・改革策を提案している (提案しようとしている)	22	39%	16	30%	7	13%
h. 職場の問題や課題の企画や改善・改革の案作成に他部課との調整を含め習熟している (習熟しようとしている)	13	23%	16	30%	3	6%
i. 職場の問題や課題の企画や改善・改革の案の具体度が高まっている (高めようとしている)	6	11%	11	21%	1	2%
j. その他の視点	5	9%	3	6%	1	2%
有効回答者数	56		53		53	

以上

政策立案演習で狙っていること！
 ——大学アドミニストレーター養成プログラムの「活かし方」——

2011/3/9 立命館大学 伊藤昇

(1) 学園、業務を取り巻く社会と他大学の動き (→大学間競争と大学経営の時代)



↓
 「全国最高あるいは一流レベル」と「特色・強み・個性」 (= 「Win-Win」 の共勝ちの競争)

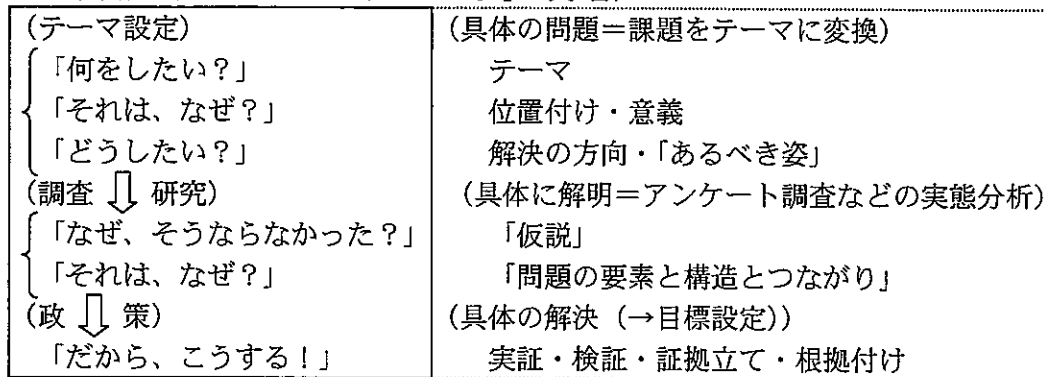
(2) 政策立案「手法の会得」と学園政策文書の読み方 = “文字だけで説明しきる”

① 政策と政策課題 (フレーム)

- ・「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」 (具体三原則)
 - ・解決すべき問題・課題は「何」で、「なぜ」解決しなければならないのか
 - ・「問題を問題としているもの」 (「問題の要素と構造とつながり」) を実態から解明する
 - ・「問題を問題としているもの」を「潰す」あるいは「無くす」 (= 政策)
 - ・政策の実行性と実効性は「問題を問題としているもの」の実態分析のレベルによって規定される
- ・帰納と演繹—政策実務からみれば

{	事実を積み上げて論理を構成していく帰納は、「当たり前」的で「簡単」に見える →やらなければならないことが具体として明確になる 理論的なものから次の理論を展開する演繹は、「精緻」的で「難しく」見える →結論が抽象的で、何をしたいかわからないことが多い
---	---

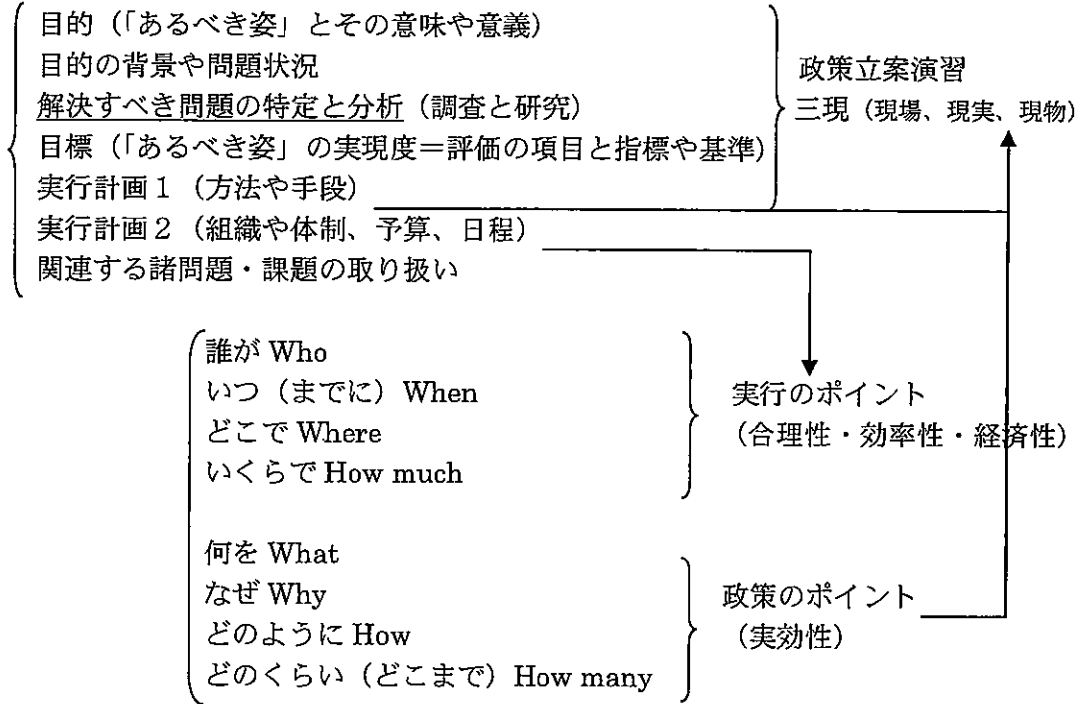
② 政策立案演習 (「アクション・ラーニング」的学習)



* 政策の実行（職場で！）

- 成果の測定・評価（←目標 outputs を基準として）
- 目的 outcome の達成度

③ 政策の構成

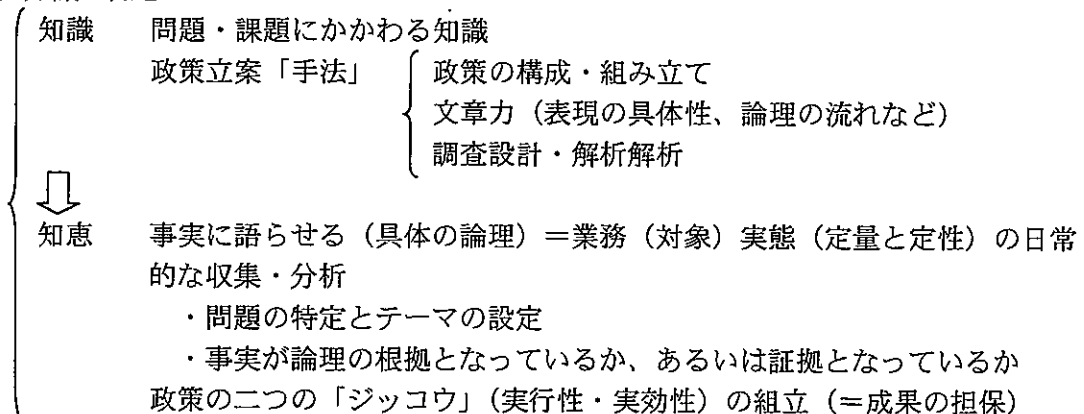


* 複数の政策策定とその評価

* 問題発見、問題解決の「How to」本

* 「流行のビジネス手法」の導入は、「何のために」、「適用の具体的な検討」、「期待できる効果」

④ 知識と知恵



(3) プレゼンテーション（→事前の練習）

* 目をつむって聞いていても理解できるか

・簡潔（簡単で要領を得ている）／簡明（簡単ではっきりしている）／明快（筋道

が明らかですっきりしている)

単文、接続詞

- ・ 時間内
- ・ 結論 * 「言語不明・意味不明」 「言語明瞭・意味不明」
- ・ 時制

(4) 文書作成 (→拙速主義。先ず仕上げて期日を空けて校正と推敲)

- ・ 文字面だけでわかるか
- ・ 文書作成能力はこれまでに書いてきた量と読んできた (ものと) 量に比例!
- ・ 論旨の明確さ、論理の流れ
- ・ 「テクニカル・ターム」、「キー・ワード」の定義
- ・ 言葉、表現の一貫性
- ・ 時制

以上

「2012年度（8期生）大学アドミニストレーター養成プログラム」ガイダンス（メモ）
2012/3/9 大学行政研究・研修センター

0. “極意”

- ・ { 素直（に聴く） → 「守」（基本を学ぶ）
まじめ（に取り組む） → 「破」（基本を身に付ける）
コツコツ（と磨く、仕上げる） → 「離」（自分なりのものを見つける）
- ・ 「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」
{ 三“現”主義（現場（どこで）、現場（何が）、現実（どのように））
実証と検証（帰納と演繹、総合と分析、本質と現象など論理構成・展開力。根拠付・証拠立）
調査、研究の「まとめ」から「政策」へ
*注意：実態（現場、現実など）に実証されていない、頭の中だけで考えた、あるいは構想されたスジ（抽象的な論理）で整理された論文はプログラムという政策立案演習の論文とはならないことに注意を！
このような論文は政策のところの記述が問題解決の課題の提起に終わってしまう。すなわち、テーマを取り上げる「なぜ」はあっても、「何を」と「どうする」が一般的あるいは抽象的な問題提起的なものとなる。
- ・ 拙速主義（早く「仕上げる」）

1. 大学行政研究・研修センター 体制

センター長 長田 豊臣（理事長）
副センター長 江原 武一（教育開発推進機構 教授）
" 伊藤 昇（510-2862）
アカデミック・アドバイザー 江原 武一（教育開発推進機構 教授）
肥塚 浩（経営学部 教授）
専任研究員 伊藤 昇
" 本村 広司
事務局 中田 美紀（人事課 510-2178）
飯田 康子（大学行政研究・研修センター510-2880）

2. 2012年度学事等

- 資料1 受講者リスト
- 資料2 学事日程、講義計画（「大学行政論Ⅰ・Ⅱ」）
- 資料3 「大学アドミニストレーター養成プログラム」のレポートについて
- 資料4 「2012年度大学アドミニストレーター養成プログラム受講生募集について」
- 資料5 大学行政管理学会入会 { 会費 年1万円（個人負担（→個人研修費））
地域・テーマ別研究会への参加を！（土曜日午後）
総会・研究集会（9月 参加費個人負担）
*2012年度総会・全国研究集会9/1（土）・2（日）

3. 政策立案演習

(1) 政策立案演習の政策論文とは

- ・政策立案演習でいう政策論文とは「新しい」「政策」を提起する論文
- ・調査報告書もOK

「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」吉岡路、「立命館アジア太平洋大学の国際学生の生活実態調査－立命館アジア太平洋大学の国際学生の食生活の実態と生協事業の課題について」磯崎修治)

[注意すべき点]

- ・単に先行理論を整理し、新たな知見を披露する研究論文でない
- ・政策課題を整理しただけに終わるものは政策立案演習でいう政策論文ではない

[大学アドミニストレーター養成プログラムの政策論文とは]

- ・政策論文の政策とは、問題である事実の実態調査分析と他大学の事例や文献、先行研究などを活用して、問題を問題としていること・もの（「問題の要素と構造とつながり」）を解明し、それらのこと・ものを取り除く（「潰す」）ために「すべきこと」を体系的に組み立てたもの（帰納的な論理が重要）。
 - ・問題である事実を調査分析した第一次資料（対象の実態調査・分析）を必ず作成する（→「アンケート」などの調査設計、調査に必要な期間、集計と分析に要する時間など、綿密に計画を立てておく必要がある）
 - ・「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」（具体三原則）

[政策論文のテーマ]

- ・ 職場等の積年の課題
- ・ 職場等でなかなか手のつけられなかった課題
- ・ 中期計画や学園重点課題を職場で「受け止めた課題」
- ・ 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
- ・ 早速に指導教員と上司とテーマの「絞り込み」等の相談を
- ・ 構想発表稿の準備からが逆算すると（→参考資料として「政策立案の『技法』」と「政策論文作成の手法」（四校）並びに7期生の構想発表稿を配布）
 - 3月上～中旬 研究計画書に基づいて相談とその相談を受けて政策論文の構想メモを作成しそれで2回目の相談
 - 3月下旬～4月上旬 構想発表稿の草稿で相談
 - 4月下旬～ 構想発表

*添付文書「政策立案演習で狙っていること－大学アドミニストレーター養成プログラムの『活かし方』」参照

(2) 政策立案演習のテーマの「絞り込み」

- ・ 目途をつける
 - ・ 問題は何か（「実践的に解決する具体的な問題」 意義や意味）
 - ・ 問題はどのようなこと・もので構成され関係付けられているのか
 - ・ こと・ものがどのような道筋や関係で発現し、問題となるのか
 - ・ こと・ものの構成や道筋・関係などは何を調査分析すれば解明できるのか（→計画・段取り・テーマヒマカネ・分析方法 他大学事例 第一次資料）
 - ・ 解明の結果からどのようにすれば問題の事実や道筋・関係を取り除ける（「潰せる」）のか（この「取り除き方」「潰し方」が政策）
 - * 職場と上司などの協力や援助はどのくらいまで可能か
 - * どのくらい政策論文に「テマ、ヒマ、カネ」をかけられるか
 - * 政策演習の発表前には必ず業務会議で報告し意見をもらう
- ・ テーマの表現－「何について、何のために、何を、どうする」を明快に！
 - 例えば
 - ・ 「自然科学系産官学連携・研究推進を担う専門人材の専門性育成プロセスと専門人材キャリアパスプログラムの開発」
 - ・ 「国際的通用性のある博士学位（人社系・課程博士号）授与を促進する学位取得プロセス・マネジメント・システムの構築」

- 資料 6 1・2・3・4・5・6・7期生ゼミ名簿（ヒアリングや「手ほどき」を！）
- 資料 7 1・2・3・4・5・6・7期生の研究テーマ一覧
- 資料 8 2011年度採点シート（「プレゼンテーション」と「論文の完成度」）
- 資料 9 「政策論文優秀者」海外研修制度の具体化について
- 資料 10 研修生論文執筆要領

(3) 第一回発表 4月20日～6月1日

- 資料 11 政策立案演習報告予定（各人日程を確認）
 - 研究構想発表・中間発表・プレ最終報告・最終発表
 - コメント・ペーパー
- 資料 12 政策立案演習・研究テーマ等の発表にあたって
- 資料 13 政策立案演習の運営について
- 資料 14 「受講生 上司 各位」

4. 「大学行政研究・研修センター『大学アドミニストレーター養成プログラの勤務、旅費などの取り扱いについて』

- ・ 原則：研修である→出張扱いであるが、旅費等は実費支給で日当は支給されない
金曜日の授業は「職場離脱」が認められている

- 資料 15 「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』の研究・調査等旅費・宿泊費の補助について」（2005年6月）
- 資料 16 「調査票の作成」

5. クラス長と各ゼミ長の選出

以上

政策立案演習の発表にあたって
 ——受講生への連絡と上司の方へのお願い——

2012年3月9日
 大学行政研究・研修センター

政策立案演習の発表の四回の組み立て、期間、発表者、発表制限時間、発表内容は、以下の通りです。上司（次長と課長）の皆さんには受講生の発表時の出席とコメントをお願いします（5分の制限時間内ならお二人が時間を区切ってコメントされても結構です）。

第一回（研究構想発表 4/20～5/25）

- ・受講生（15分以上18分以内）
 研究テーマとその意義・意味、研究方法（文献などの先行研究、調査の目的と方法）、研究計画、政策のイメージなど
- ・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・意味と他大学の状況との比較、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 6/22～7/27）

- ・受講生（15分以上18分以内）
 アンケート調査などの実態調査の進捗や単純集計のなどの結果、文献など先行研究の紹介とその研究への役立ちや「知見」、他大学の状況や調査などとの比較、最終論文の構想とラフ（下書き）、政策の概要、最終論文への研究計画など（大学行政管理学会（9/初旬）における研究論文発表の可能性は？）
- ・上司（次長と課長）コメント（5分以内）
 上司としての政策立案の見通しと指導のポイントと政策への期待、職場における政策立案へ向けた調査などの援助・協力、検討している政策の「特色・強み・個性」など他大学比較における優位性など

プレ最終報告（9/28～10/19）

*上司の方の出席はありません

- ・受講生（15分以内）
 最終論文の「一稿」を示して、調査の集約の特徴や分析の知見、問題の解明と政策の枠組み、そして期待される効果など

第三回（論文発表（論文審査会） 10/26～12/7）

- ・受講生（15分以内）
 論文発表（審査員は始めて報告を聞くことを十分に意識して）
- ・上司（次長と課長）コメント（5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

最終審査会

12/21（論文審査会上位3名による論文最終発表）

2. 第一回発表（研究構想発表 4/16～5/28）に向けて

* 「政策立案演習」実践マニュアルから（抜粋）

1. 「政策立案演習」に求められる必要条件

- (1) 立命館学園のさらなる躍進に貢献するための問題提起、政策提起であること
- (2) 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こと
- (3) 研修生（職員）の政策提起力量を飛躍的に高めること

⇒独自のリサーチを実施することを必須条件とする。

還元すれば、自ら作成した一次資料をもとに政策提起文を作成すること。

<註>①研修生の意向（好み）を可能な限り尊重すべきではあるが、上記の三つの条件に反する場合は、指導教員の判断によって変更を求める。

②研修生の主張と指導教員の指導方針（意向）とが相反する場合、指導教員の指導方針を優先させる。それでも研修生が従わない場合には、研修生を辞してもらおう。なぜなら、研修生の能力アップが重要な課題であるが、あくまでも、本プログラムが組織に貢献するためのプログラムであるからである。研修生が個人的な「こだわり」に固執するのであれば、彼もしくは彼女は、独自（大学院へ行くなど）で研究に取り組みばよい。

①第一回発表は4月20日から始まりますので、全受講生は以下の事項にそって4月20日に発表する（できる）との前提で、研究構想の作成に着手して下さい。上司の方には大学行政研究・研修センターから連絡しますが、上司の方の日程をおさえておいてください。

②受講生の発表は発表稿と口頭で行います（パワーポイント使用不可）。第一回（と第二回）では必ず15分以上18分以内で発表しなければなりません。発表はタイムキーパーがつき、15分未満と18分以上の発表は認められません。制限時間になればタイムキーパーが卓上ベルを鳴らしますので、そこで発表を打ち切ってください。発表の前には、業務会議などで事前発表（予行練習と職場の方の意見により加筆修正する）をして臨むようにしてください。上司の方にも受講生の発表を受けて上記「(1)」の内容で、制限時間内でのコメントをお願いします。

③研究方法と研究計画には、文献など先行研究とともに必ず調査やアンケートなどの実態調査・分析を含めなければなりません（「独自のリサーチを実施する。換言すれば自ら作成した一次資料をもとに政策提起文を作成すること」）。調査やアンケートなどについて、上司の方は職場での協力や援助をお願いします。

（実態の調査やアンケートを強調しますと、それに手をとられ、論文等文献などの先行研究が遅れたり手薄になったりしますので、この点にも注意して研究計画を組むようにしてください。調査やアンケートの作業は職場の方にも協力をお願いします、先行研究と実態等調査のバランスの取れた論文となるよう計画と段取りを工夫してください）。

④発表稿は、最終の政策立案演習論文の形式で作成します。当然、これから研究を進め

ていくこととなりますので、書けない章や項があります。それらの章や項は章・項立てのみとし、内容は書かなくても結構です。政策立案演習論文の記載は、大学行政研究・研修センター紀要「大学行政研究」所収の受講生の各論稿（「注」や「参考論文」の記載を含めて）を参考にして体裁を整えてください。上司の方は、内容とともに文章・文体についても援助と指導をお願いします。

⑤最終の政策立案演習論文の形式（モデル）は以下の通りです。第一回の研究構想発表は、「研究背景～研究方法」とその次に研究計画の章を起こします（最終論文では、研究が終わっていますので、この研究計画の章はなくなります）。計画は最終稿までの大日程と第二・第三回発表までの詳細計画となります。各発表稿の「ポイント」の置き所の一つの参考は、上記「1」に記載している項目です。これらの点にも留意して発表稿を書き上げてください。

・ 政策論文の基本構成

パターン1（学術論文風モデル）

研究背景
研究目的
研究方法
（研究計画：第一回・第二回発表のみ）
研究内容
政策提起
研究のまとめ（政策、研究成果の意義や意味を含む）
残された研究課題

パターン2（目的の意味強調型モデル）

研究背景
研究目的（とテーマや提起する政策の意義や意味）
研究方法
（研究計画：第一回・第二回発表のみ）
研究内容
政策提起（研究成果のまとめを含む）
残された研究課題

* 項目の内容説明

研究背景—なぜこのテーマなのか、その背景は、そしてテーマの意味や位置付けなど

研究目的—政策テーマ（「実践的に解決する具体的問題」）

研究内容—問題の実証とその方法、仮説の設定と仮説の検証の方法、仮説から政策への展開など

研究のまとめ—テーマ、政策、研究成果の意味や意義（個別立命館にとって、全校の国公私立校にとって）

政策の論理立ての具体性と政策の実効性など

残された研究課題—関連する検討課題など

* 参考「立命館出版会の新設」（後掲）

⑤発表稿は、荒っぽいものでもできるだけ早く「仕上げて」、一度頭の中に構想と論理立てを作り上げてください。そうすると、問題意識や問題の認識がより一層整理され

鮮明になり、何かの折に、「あそこの記述はこう書けばいい」とか、「こう書いているが、この論点が抜けている」とか、「この記述はあの記述を受けていない」とか、「あの記述とこの記述は論理が整合していない、あるいは矛盾している」とか、いろいろ気づきます。また、先行研究の読みも深くなります。この気づきと読みが論文の精度を上げます。このような期間がとれるように、計画全体はよく考えて実行できかつ余裕のあるものとして組むようにしてください（当然、研究の進捗によって計画は変更できます）。

- ⑥政策立案の演習である政策立案演習は、「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」実践的なものです。この演習の主旨から言って、研究テーマの具体的な設定と絞込み、そしてその「独自のリサーチ」（先行研究と実態等調査）による具体的な政策の論理が、演習論文の「出来映え」を決することになります。受講生は、上司の方と職場の皆さんともよく相談、議論し、研究テーマを絞ってください。

以上

〔参考〕以下のような内容を文章化したものが第一回発表の発表稿となります(パターン2)

タイトル 「立命館出版会の新設」

研究者名 (受講者、上司、指導教員)

1. 研究の背景 意義の「裏返し」→実態資料で問題状況を実証し解決すべき問題の抽出
 { 学術出版、教科書出版など学内の教育研究資源の「無政府」的状态
 { 学会誌の状況 (出版数、掲載状況、利用 (活用) 状況、「格」など)
 { 英語 (英訳) 出版の状況
 { 論文引用数と「引用」されるような出版および情報発信
 { 各種学会の出版・情報発信状況 など
2. 研究目的 目的：教育研究機関としての学術情報の発信と社会的ステイタスの確保
 意義：良質・高水準な学術出版
 英語 (英訳) による学術出版・情報の発信と外国学術誌への掲載
 良質な教科書出版
 教員、大学院学生の出版援助
 出版助成など研究助成の合理化
 研究政策としての出版事業政策—立命館らしい学術誌の発刊
 学内出版物 (事業) の合理化と経済性の確保—学会誌を含めて
 「収益事業」化の追求 など
3. 研究方法 学内の出版物の状況調査と本学教員の学会誌寄稿・掲載調査
 大学出版会などについての先行研究
 他大学等の出版事業
 現在の日本の学術出版の問題と課題の調査
 教員の出版や英訳希望調査など、背景にある状況の実態調査 など
4. 研究計画 4月 背景について教員ヒアリング (歴代の研究部長などを中心に)
 2日ほどAPU外国人教員へのヒアリング
 教員等要求・要望調査の可否の検討 (→調査する場合は6月)
 5月 他大学調査 (出版状況、出版助成、専門力量、事務体制など)
 大手学術出版 (社人文系と理工系)、大手図書取次ぎ社図書
 6～7月 第2回発表用文書と政策概要のまとめ
 資金計画と収支試算、「営業計画」の概要の検討
 8月 まとめの精緻化と教員等ヒアリング
 9月 大学行政管理学会での論文発表
 10月 資金計画と収支試算の精緻化
 出版計画と「営業計画」の検討
 政策の具体化と出版会に下にある「編集実 (事) 務—印刷所」
 のアウトソーシングの検討
 出版契約書モデルの検討
 11月 最終論文の推敲
 12月 第三回発表
5. 研究内容 (「収益事業」化と「営業計画」を特徴とする研究内容としたい)
6. 政策提起 (収益を確保できる「立命館出版会」の新設)
7. 残された研究課題 研究政策としての出版事業政策の検討 以上

2012年度「大学アドミニストレーター養成プログラム」のレポートについて

2010/2/12 大学行政研究・研修センター

2011/2/25, 2012/3/9

1. 「大学行政論」の受講レポートについて

①テーマ

「大学行政論Ⅰ」（前期） 毎回テーマを指示

「大学行政論Ⅱ」（後期） 講義を聞いて考えたこと

「大学行政論（特別講義）」 //

(注) いずれも講義の要約はレポートとして認めない

文章力(表現力)が向上する
知識が増える(不知の知)
考える力と論理力がつく
資料・情報探索力がつく
「学び合い」になる

できれば部課や自分の業務
に引き付けて!!!

②枚数

- ・すべて「A4」一枚以内（厳守。オーバーする場合は字のポイントを落とす！）
- ・章・項を立てて構成すること

③3回未提出で除籍

2. 政策立案演習の各発表への「意見・助言レポート」について

①「レポート」内容（助言や意見など）

第一回発表 問題や問題状況の捉え方、テーマの設定や絞り込み、テーマの位置付けや意義あるいは背景の整理、アンケートや他大学の調査あるいは関連資料や文献、その他研究方法などについての助言や意見

第二回発表 (研究が実態調査などの検討段階の場合)

背景の整理、テーマと研究方法や実態調査の目的・方法・内容などの適合性、研究方法や調査の補強（補完）あるいは追加すべき事項、先行研究の紹介、調査や研究で判明したこと・判明させようとしていることの政策への反映・取り込みのイメージなどについての助言や意見

(研究が実態調査などの単純集計など一定進んでいる段階の場合)

研究や調査で判明（解明）したことの具体性やその解釈の当否、問題の実証や仮説の検証などの具体性の度合い、今後の実態調査分析の方向や論点の整理や補強、政策の概要とその論理の具体性、追加すべき研究や調査などについての助言や意見

プレ最終報告 論文構成、論旨の「流れ」や「通り」、先行研究や実態等調査の「活かし具合」（有効な論証材料となっているか？ 実態分析で論拠つけられていない、すなわち文献等などからの引用だけで論理が構成されていないか？など）、政策（構想）の具体性や実行上の工夫などについての助言や意見

第三回発表 政策論理の具体性と実証性並びに政策の実効性の補強（補完）などについての助言や意見

②枚数

- ・発表毎に「A4」一枚以内（厳守）

*必ずしも「A4」一枚を「埋める」必要はない。発表と討議から「自分ならこう考える」「自分ならこうする」ことなどを、「意見や助言など」として一つでも二つでもまとめることが、自らの政策検討にとっても、また政策立案の力量の育成にも資することになる。なお、「意見や助言など」を調査や研究に利活用するかは発表者に委ねる。

- ・「意見や助言など」はすべて箇条書きでかつ簡明に（文章にする必要はない！）

③3回未提出で除籍

3. 締め切りと提出先（上記1・2のレポートとも）

①締切

講義の次の週の月曜日午後五時まで

②提出先（→タイトル、名前を忘れないように！）

大学行政研究・研修センター（メールで添付送付。Adm-c@st.ritsumei.ac.jp）

4. レポートの取り扱い

- ・全員（受講生、聴講生）にメール配信
 - ・大学行政論の講師に送付
 - ・必ず読み、大学行政論Ⅰはテーマに対する切り口や整理の論理などを、大学行政論Ⅱは講義に対する受け止めやその問題意識など学ぶようにしてください
- 「いいものや受け狙い」「取り合えず」はダメ
→自分の頭で考えたものを自分の論理で作成する

以上

立命館大学 大学行政研究・研修センター主催
2012年度「大学アドミニストレーター養成プログラム」受講生募集について

2012年1月26日 大学行政研究・研修センター
副センター長 伊藤 界

大学をめぐる競争環境の激化を背景として、各大学において、教育・研究・管理運営を担う高い専門性をもった大学職員は、今日の大学改革にとつて喫緊の課題である。本学では、2005年4月、大学行政研究・研修センターを発足させ、「大学アドミニストレーター養成プログラム」(旧「大学幹部職員養成プログラム」)を開講してきた。

このプログラムの意図は、30歳前後の「学ぶ意欲が高く」「将来の立命館を担う」職員を対象に、本学の総合的力を生かし、全教職員の協力を得ながら、①立命館の幹部職員から、90年代以降あるいは2000年以降の学園の到達と課題を学ぶとともに、全学園的視点で今日の学園課題を理解する視点を養い、②急速に改革がすすむ今日の高等教育の政策動向やトレンディについて第一線の講師から学び、③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ことにある。

他大学には例をみない極めて実践的な取り組みであり、受講生の満足度、他大学・隣接生からの評価も高く、文部科学省「大学経営に要する専門的人材の養成と確保」(中央教育審議会大学「大学規模・大学経営部会」2010.10.15)においても大学アドミニストレーター養成の取り組みとして評価されている。また、継続学習の契機ともなっており、修了生の中からすでに6名が大学院に進学し、さらなる研鑽を深めている。

本プログラムはこれまで、総務(またはそれに準ずるもの)への業務時間内の出席に特段の配慮をしており、2010年度より業務と位置づけられている。

記

1. プログラム名 : 大学アドミニストレーター養成プログラム

2. 開講期間・カリキュラム : 2012年4月～2013年1月(8月は休講)
各金曜日の13:00～17:30(3コマ)

<前期:15回>

曜日	1時限(13:00～14:00)	2時限(14:10～15:40)	3時限(16:00～17:30)
会	特別演習(ゼミ)	政策立案演習Ⅰ	大学行政論Ⅰ

<後期:15回>

曜日	1時限(13:00～14:00)	2時限(14:10～15:40)	3時限(16:00～17:30)
会	特別演習(ゼミ)	政策立案演習Ⅱ	大学行政論Ⅱ

※大学行政論Ⅰ・Ⅱの組み方は現在検討中です。

3. プログラムの概要

- ・ 大学行政論はリレー講義形式。
- ・ 政策立案演習はゼミ形式とし、受講生は研究構想発表(テーマ)、中間発表(調査分析)、プレ最終報告(課題の解明)、最終発表(政策提言)の4回のプレゼンテーションを行う。
- ・ 「調査設計」「統計解析」を開講する(集中講義)。
- ・ 受講生の政策立案演習論文を公開審査・表彰する。
- ・ 受講生には、TOEIC®の受験を義務付ける(目標 TOEIC®600点以上⇒日常生活のニーズを充足し、限定された範囲内では業務上のコミュニケーションができる。IELTSも可)。
- ・ 受講生には、大学行政管理学会への入会と9月に開催される学会参加を強く奨励する。
- ・ 海外研修を実施する。アジア地域の大学などを訪問し、各国の国家戦略としての高等教育政策の最新動向や先進事例、取組状況等に関する調査を行う。
- ・ 論文最優秀者(1名)には1年間の海外研修の機会を授与する。
- ・ 優秀論文受賞者(3名)には次年度の大学行政管理学会での発表を要請する。

4. 受講資格 : 原則として課長以上の役職者を除く立命館学園専任職員および附属校教諭、並びにクレオテック正社員および立命館生活協同組合専任職員

5. 受講者定員 : 12名程度

6. 受講者決定方法 : 本人の希望と職場の推薦を踏まえて、総務部長と各部長・課長において協議のうえ決定する。なお、「政策立案演習」では職場の課題を取り上げ、政策的解決をめざすため、受講生は原則として立命館での職歴4年以上が望ましい(クレオテック社員および立命館生活協同組合職員はそれぞれの責任者の推薦)。

7. 受講申込手続 : 所定の「研究計画書」を作成のうえ、2012年2月17日(金)までに大学行政研究・研修センターへ提出。

8. 受講者発表 : 2012年3月初旬に発表する。

※事前ガイダンスならび「調査設計」演習を3月9日(金)に実施する(9:00-17:30 朱雀キャンパスにて実施予定)。

9. 留意点 : 受講者は開講期間中、授業出席、発表準備等のため、毎週金曜日午後からの講義に間に合うよう職場における時間配感が必要となる。
: 課長が研究発表を行うにあたっては、当該の次長・課長の協力と「政策立案演習」への3回の出席を義務付ける。

以上

大学

University
Administration
Studies

行政研究

創刊号
(通巻1号)

2006年3月

ISSN 1880-8271

創刊にあたって

巻頭論文

1 「大学行政学」とは何か

立命館大学 大学行政研究・研修センター センター長：川本八郎
専任研究員：伊藤 昭、伊藤 昇、近森節子

論文

- | | | |
|-----|---|----------------------|
| 5 | 図書館における教育プログラムの開発とその提状に向けた政策 | 石井奈穂子、伊藤 昇、田中康雄 |
| 19 | 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 | 石野貴史、近森節子、平井英嗣、村上吉胤 |
| 33 | 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 | 澤田博昭、近森節子、志磨慶子、吉井直宏 |
| 47 | 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— | 中山博文、近森節子、志磨慶子、徳永寿老 |
| 61 | 「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 | 松井かおり、近森節子、志磨慶子、祝迫一 |
| 77 | 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— | 吉岡隆、近森節子、志磨慶子、田中榮治 |
| 95 | 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 | 池上祐二、近森節子、亀田康治、山田 晃 |
| 111 | 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— | 中上品代、伊藤 昭、伊藤則男、石岡清重 |
| 123 | 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— | 加藤 薫、伊藤 昭、本村敦司 |
| 139 | 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 | 中村展洋、伊藤 昭、今村正治、小野敦子 |
| 153 | 立命館大学生の食の現状と課題 | 木下高志、伊藤 昭、沼沢明夫 |
| 167 | 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 | 後藤元哲、伊藤 昇、縄本 敏、川口 潔 |
| 183 | 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 | 竹田佳正、伊藤 昇、佐々木陽一、森山哲朗 |
| 197 | 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 | 藤田直孝、伊藤 昇、西川幸穂 |
| 211 | 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— | 山本倫道、伊藤 昭、出尻 実 |
| 225 | 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 | 長田 勝、伊藤 昇、内海啓吉、石井 洋 |
| 237 | 教員評価制度を通じたシラバス改善に向けた提言 | 門内 章、伊藤 昇、谷中 晃、若井ます江 |
| 249 | 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 | 五坪智彰、伊藤 昭、三上宏平、布施亮介 |
| 261 | 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 | 北川靖人、伊藤 昭、高取 彰、杉山 勉 |

研究ノート

- 273 政策立案演習の「技法」 伊藤 昇

講 評

- 287 切磋琢磨の風上づくり リム ボン

大学 行政研究

University
Administration
Studies

2号
(通巻2号)

2007年3月
ISSN 1880-8271

論文

- 1 「学部学生の海外派遣促進政策について」
片岡龍之、伊藤昭、相根誠、石野貴史
- 17 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5学部を事例にして～
大西康仁、近森節子、本村廣司、植木泰江
- 31 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～
本下祐子、伊藤昭、大島英徳、鳥井真木
- 47 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)教学展開を支える教学プログラムの再構築
平野良、近森節子、志磨慶子、石井洋
- 61 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
佐藤山紀、近森節子、酒井克彦
- 75 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～
新野豊、近森節子、本村廣司、淺野昭人
- 91 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
杉山将人、伊藤昇、武山精志、鶴津雅彦
- 105 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」
阿部泰治、伊藤昇、木田成也、垣田邦成
- 119 「研究業績と若手研究者雇用の『相関』分析」
～人文社系における若手研究者雇用に促進する制度の構築を目指して～
尾崎雅尚、伊藤昇、三並高志、馬渡明
- 133 学生活動の効果検証－オリター活動(上級生による新入生支援組織)をケースに－
寺本憲昭、伊藤昭、伊藤剛男、中村成夫
- 147 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
西田さおり、近森節子、平井英嗣、折田章宏
- 161 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
佐藤智之、近森節子、垣田邦成、北本鶴
- 173 「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
辻井英吾、伊藤昇、西川幸穂
- 187 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
細野山紀子、伊藤昇、前田秀敏
- 201 「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」
豊田耕三、伊藤昭、今村正治、宗重信也
- 213 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－
大藪康成、伊藤昇、今村正治、森山哲朗
- 225 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～
菱谷威一郎、伊藤昭、鳥井伸哉

特別論文

- 237 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～
伊藤昇

大学行政研究

University
Administration
Studies

R
RITSUMEIKAN

3号
(通巻3号)

2008年3月
ISSN 1880-8271

論文

- | | | |
|-----|--|----------------------|
| 1 | 理工系学部における総合的な「学び支援システム」とその運用体制の構築 | 平居聡士、近森節子、志磨慶子、吉井直宏 |
| 19 | 文学部学生の「社会人基礎力」を養成する教養教育型セミナーの開発 | 稲森裕実、近森節子、田尻実、菊池ゆかり |
| 35 | 学部生によるラーニング・ファシリテーター育成プログラムの開発とその
選考方針の構築——立命館アジア太平洋大学を事例として | 幸松佐智子、近森節子、木田成也、岡部泰治 |
| 53 | 映像学部における学生育成プログラムの構築
——基礎演習科目「プロデュース基礎演習」を実践するための授業支援 | 古島夏樹、伊藤昭、後野昭人、澤田博昭 |
| 67 | 海外派遣プログラムにみる諸問題の多角的分析と学生同士の学びの導入に
よる留学前教育プログラムの開発——立命館大学を事例として | 中田美紀、近森節子、武山精志 |
| 79 | 立命館大学の課外活動団体による小学校児童交流システムの構築
——地域交流の事前研修プログラムの開発と地域交流コーディネーターの養成 | 北波正衛、伊藤昭、本村廣司、越智 裕 |
| 93 | 学生アスリートのための組織的な食育改善と食環境整備の構築 | 武部礼子、伊藤昭、酒井克彦、木下高志 |
| 105 | 学術情報をめぐる変化に対応した効果的な図書予算の執行方法の策定 | 松本 淳、伊藤 昭、大島英穂、白井文子 |
| 119 | 人文科学分野における研究成果の国際的発信支援施策の構築 | 高儀智和、伊藤 昇、大島英穂、馬渡明 |
| 129 | 特許出願状況分析と特許出願件数増加施策の構築 | 山本昌弘、伊藤 昇、大島英穂、野口義文 |
| 145 | 大学での学びを高校生に「わかりやすく」発信する取り組みの構築
——学際系学部をモデルケースとして | 飯田正志、伊藤 昇、山本修司、村上 亨 |
| 161 | 「キャリア・アドバイザー」への継続学習機会提供のためのプログラムの開発
——立命館東京キャリア祭の開催 | 山下心作、近森節子、平井英樹、折田章宏 |
| 175 | 20~30歳代校友の多様なネットワーク開発——首都圏をモデルケースとして | 大馬茂生、伊藤 昇、志垣陽、武田 敦 |
| 189 | 学部事務室業務の変遷と事務室職員に求められる業務能力の研究
——国際関係学部を事例として | 瀬戸優華、近森節子、田中康雄、田中榮治 |
| 203 | 私立大学等経常費補助金を中心とした補助金収入増政策の構築
——新財政政策「公的補助金収入の現状維持」達成に向けて | 今山和枝、伊藤 昇、三並高志、川口 滯 |
| 219 | 通報に関する統一窓口（ROC:Ritsumeikan Open Counter（仮称））設置
および処理・教訓化システムの構築 | 真島國浩、伊藤 昇、前田秀敏、櫻井裕美 |
| 231 | 立命館慶洋高等学校第2段階の目標達成を支援する新たな「育英奨学金」制度
ならびに基準づくり | 松岡宏二、伊藤昭、松原 修、山本 勉 |

大学 行政研究

University
Administration
Studies

R
RITSUMEIKAN

4号
(通巻4号)

2009年3月
ISSN 1380-8271

論文

- | | |
|--|---------------------|
| 1 自然科学系ポストドクトラル・フェローのキャリア支援策の構築 | 羽藤規友、志磨慶子、野口義文 |
| 17 教学分野の政策策定を支援するInstitutional Research (IR)の構築
—立命館大学における教学分野IRの定義、組織体制、工程 | 藤原将人、近森節子、淺野昭人、吉井直宏 |
| 33 立命館大学における「サービスマーケティング」モデルの構築 | 富田沙樹、近森節子、徳永寿老、真田陸浩 |
| 49 大学初年次における「国語力育成プログラム」の開発
—立命館大学経済学部を事例として | 田中賢治、近森節子、徳永寿老、山田晃 |
| 65 学生参画のリアシュア-Reassure [®] 型オリエンテーションプログラムの開発 | 宮原久実、伊藤昇、谷中晃、村田陽一 |
| 79 立命館アジア太平洋大学 国際教育寮APハウス [®] におけるリビング・ラーニングコミュニティ [®] の構築 | 大澤芳樹、近森節子、木田成也、阿部泰治 |
| 95 東アジアとつながる「東洋文字文化」普及プログラムの開発 | 久保裕之、伊藤昇、武田敦、村上吉胤 |
| 111 文系大学院生を対象としたキャリア形成支援プログラムの開発 | 井上拓也、伊藤昇、平井英嗣、折田章宏 |
| 125 「学士力」を軸とする新たな「教育力」広報の構築
—同志社大学との比較分析を通じて | 川口隆一、伊藤昇、石坂和幸、細野由紀子 |
| 139 他校の分析を通じた中等教育における学校経営モデルの構築
—立命館学園附属校の財政・学費政策の策定に向けて | 増田至、伊藤昇、三並高志、豊田耕三 |
| 157 立命館学園における温室効果ガス排出量等10%削減への取り組み
—施設設備面からの貢献策 | 森岡泰雄、近森節子、志方弘樹、森山哲朗 |
| 173 事務情報システム開発手法の構築
—納期を遵守するプロジェクトマネジメント | 篠原裕、大島英穂、田尻実、柴田直人 |

研究ノート

- | | |
|--|-----|
| 187 認証評価制度と国立大学法人評価制度における大学の改善・改革
—自己点検・評価の高度化と「大学評価文化」の定着を目指して | 伊藤昇 |
|--|-----|

大学 行政研究

University
Administration
Studies

R
RITSUMEIKAN

5号
(通巻5号)

2010年3月
ISSN 1880-8271

論文

- 1 自然科学系産学官連携・研究推進を担う専門人材の専門性育成プログラムと専門人材キャリアパスプログラムの開発 石間友美、伊藤昇、出口昌良、馬渡明
- 21 国際的通用性のある博士学位（人社系・課程博士号）授与を促進する学位取得プロセス・マネジメント・システムの構築 三好真紀、志磨慶子、木田成也、阿部泰治
- 39 必修英語に「プラスα」する学生の英語力向上を目的とした正課外英語プログラムの開発 山下正克、伊藤昇、田尻実、工藤二三男、橋本名津雄
- 57 立命館大学薬学部海外派遣プログラムの開発——国際社会で活躍できる薬剤師の育成をめざして 玉井弘美、近森節子、志垣陽、工藤二三男
- 75 理工系学部学生の学習支援のための Learning Commons 構築 高井馨、伊藤昇、武山精志、白井文子
- 93 立命館大学における「アドミッション・ポリシー（入学者受入れ方針）」モデルの構築 松尾憲太郎、近森節子、川口潔、村上亨
- 111 校友による循環型サポートプログラム^αの開発——校友が支える立命館アジア太平洋大学をめざして 古川恵子、今村正治、村上健、名主川久仁
- 129 立命館大学における校友とのインタラクティブな関係づくりの研究——「+Rクラブ」の創設へ向けて 大前美郎、伊藤昇、武田敦、布施亮介
- 145 立命館における課長のマネジメント力を強化する研修プログラムの開発 山本貴之、近森節子、藤井元
- 167 立命館大学における復職支援プログラムの構築——メンタルヘルス不全を原因とする休職者のスムーズな職場復帰のために 片山陽枝、近森節子、石坂和幸、土家幸子
- 183 一貫教育の優位性を生かした理数教育モデルの研究——高大連携と国際化をさらにすすめる「国際的科学教育拠点」をめざして 上芝生裕、伊藤昇、東美江、戸田昌基

論考

- 203 大学認証評価の現状と課題——大学基準協会での3年間の経験から 山田 勉
- 211 立命館大学における初年次教育プログラム「+R Challenge」の構築に向けて 「学びのコミュニティ」研究会

海外研修報告

- 235 職員、学生として体感した北米大学——国際化、学生支援、職員の現状と異文化経験から考察する大学、職員の将来像 平野裕士

資料

- 251 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——4期生の上司と受講生のアンケートまとめを中心に 大学行政研究・研修センター

立命館大学 大学行政研究・研修センター

大学行政研究

University
Administration
Studies

R
RITSUMEIKAN

6号
(通巻6号)

2011年3月
ISSN 1880-8271

論 文

- 1 学部正視留学生の単位僅少を防ぎ、学業の達成を支援する政策の構築
——立命館大学を事例として 太田絵梨、近森節子、山本修司、太田啓子
- 17 学習管理システム (LMS: Learning Management System) を利用した
APU 留学生の入学前日本語教育プログラムの開発 後藤裕子、伊藤昇、木田成也、北村滋朗
- 35 人文・社会科学分野のポストドクターを対象とした研究支援策の構築
——立命館大学における若手研究者育成の視点から 齊藤富一、近森節子、出口昌良、栗山俊之
- 49 立命館大学における国際的な大学間ネットワークの活用政策 若山周平、伊藤昇、相根誠、西田純子
- 65 初等中等教育と高等教育の接続段階における学習到達度測定
のあり方についての研究 野田啓子、近森節子、東美江
——立命館学園の一貫教育の前進をめざして
- 81 キャリア・オフィススタッフの育成を組織的にすすめる
取組みの一考察 鈴木慶、近森節子、村田陽一、亀田直彦
——立命館アジア太平洋大学留学生就職活動支援の強化に向けて
- 95 業務マニュアルを活用した大学職員業務の合理化・
効率化の仕組みづくり 藤城理、近森節子、相根誠、片岡龍之
——立命館大学を事例として
- 113 職員の働き甲斐やモチベーションを向上させ、
いい仕事に結びつく賃金評価制度の開発 中本洋樹、伊藤昇、藤井元、岡田慎吾
——仕事の姿容と学生の「学びと成長」の視点から
- 129 立命館アジア太平洋大学の国際学生の食生活の実態と
生協事業の課題についての考察 磯崎修治、伊藤昇、酒井克彦
- 海外留学報告 (大学院修士課程)
- 147 サンタクララ大学大学院高等教育行政コースでの課程を終えて
——米国の大学・専門職団体を通じて学んだもの 新野豊

大学 行政研究

University
Administration
Studies

R
RITSUMEIKAN

7号
(通巻7号)

2012年3月
ISSN 1880-8271

論文

- | | |
|---|---------------------|
| 1 教員採用選考試験現役合格率「50%以上」をめざす課外からの
教職支援システムの構築 | 澤田昭子、伊藤昇、石坂和幸、太田啓子 |
| 17 立命館アジア太平洋大学における協定フレームワークの策定
——戦略的な国際ネットワークの構築を目指して | 乾さや子、本村廣司、木田成也、北村滋朗 |
| 35 海外派遣プログラムにおける危機管理体制の構築
——危機管理プロセスの確立と学部・研究科等の独自プログラムへの適用 | 中川典子、本村廣司、相根誠、植木泰江 |
| 49 多国籍環境の立命館アジア太平洋大学における
地震発生時の国際学生に向けた危機管理の仕組の構築 | 後藤真秀、伊藤昇、村田陽一、河内明子 |
| 65 企業への人材ニーズ調査に基づく就職力指標の策定
——支援プログラムの高度化を目指して | 池田真、本村廣司、浅野昭人、杉町宏 |
| 79 自然科学系産学官連携業務の効率的・能動的推進を可能にする
コーディネーター支援ツールの開発
——産学官連携の好循環サイクルの活発化を目指して | 峰山健次、伊藤昇、野口義文、馬渡明 |
| 95 草津市でのスポーツ・健康に関わる地域連携の展開
——「ALL くさつ」スポーツ健康コミュニティの設立 | 古橋由一郎、本村廣司、宮下明大 |
| 111 発注・換取・支払事務の集中化とアウトソーシング仕様の再設計 | 山本大介、伊藤昇、三並高志、陰山賢博 |

国内外マネジメント研修報告

- | | |
|--|------|
| 127 イギリス・オーストラリア・シンガポールにおける研究推進・
支援に関わる調査 | 羽藤規友 |
|--|------|

海外事業（プロジェクト）報告

- | | |
|---|------|
| 139 「ベトナム国ハノイ工科大学 ITSS 教育能力強化
プロジェクト」の事業報告 | 郷端清人 |
|---|------|

研究ノート

- | | |
|--|------|
| 157 アメリカの高等教育情勢と国際競争時代における職員の力量形成 | 中村展洋 |
| 167 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 |