

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（大学行政研究・研修センター専任研究員）

(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世紀の大学職員像一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、プログラムの提案者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。

身についたものを問う設問において、仕事の視点^(*)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「身についている」「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、フローチャート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

事項が役立っていると回答している。

プログラムは総体として相当の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、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、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、仕事の姿勢では受講生、上司、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、仕事の視点では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とっていることであり、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の効果をあげているといえるだろう。

(2) 記録

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)	—	—	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 (㈱クレオテック代表 取締役)	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 (立命館副総長)	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 (㈱クレオテック代表 取締役)	—	—	—
2008年度	本間 政雄 (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 (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)	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 (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 代表取締役)	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)

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

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 代表取締役
	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)	産学公連携論—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—大学院生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
1	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 代表取締役 株式会社クレオテック 財務部管理課長
	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 代表取締役
	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	前立命館総長 学校法人立命館 理事

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「大学職員のすすめ」 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：ギャレス・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 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
	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
7	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 私学部長
10	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 前立命館百年史編纂室長
	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、大学教育の何を変えればいいのか	北城 格太郎	日本IBM 最高顧問 経済同友会 終身幹事
11	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 高等教育局大学院課 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
12	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
1	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(講演者 エミール・レザ(バブソン大学学生部副部長))

3. フロア・オープンディスカッション

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 教育学部 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 教育学部 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「命輝く小学校」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	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「学園復興」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 名誉教授 立命館百年史編纂室 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室 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 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

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	立命館大学 名誉教授 立命館百年史編纂室 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 立命館百年史編纂室 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 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	氷見谷直紀	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 立命館百年史編纂室 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	齊藤 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)	「小中高大一貫教育」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 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、教職協働を担える職員と人材育成	西川 幸徳	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	繩本 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
	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
11	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
	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
12	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、立命館大学 名誉教授 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	「ガラパゴス」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、立命館大学 名誉教授 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、立命館大学 名誉教授 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	阿蘇 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—をめぐって(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	土井ゲリー法一	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年代以降の取組みを中心に	坂本 和一	学校法人立命館 参与、立命館大学 名誉教授 立命館百年史編纂室 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	阿曾沼明裕	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・中央アジア地域を睨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 commons 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—出来は始めていること、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 専門職
	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、立命館大学 名誉教授 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	宮田由紀夫	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)	ボローニャ・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

資料D 2011・2012年度学事日程

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	11	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	8	開講式	大学行政論Ⅰ（①）	特別講義1（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	13	ゼミ3	↑ 構想発表	I（④）	
5		20	ゼミ4	↓	I（⑤）	
6		27	ゼミ5		I（⑥）	
7	6	3	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	海外大学調査・研修事前 学習（中国）	I（⑩）	
11	7	1	ゼミ9	海外大学調査・研修事前 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					海外大学調査・研修事前打ち合わせ等
—	9	3～4				9/3～4 大学行政管理学会研究集会
—		7～17				9/7～17 海外大学調査・研修
1		30	開講式・オリエンテーション	↑	II（①）	(懇親会)
2	10	7	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）	「海外大学調査・研修」報告会
4		21	ゼミ16	↓	II（④）	
5		28	ゼミ17	大学行政論Ⅱ（⑤）	II（⑥）	
6	11	4	ゼミ18	特別講義2	II（⑦）	
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	2	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	6	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	

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） (懇親会)	
1		13	開講式	大学行政論Ⅰ（②）	Ⅰ（①）		
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		Ⅱ（③）		
7	6	1	ゼミ7		Ⅱ（④）		
8		8	ゼミ8	統計解析（講習）（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）		6/18～19 他大学調査（東京を中心に）	
10		22	ゼミ10	↑	Ⅱ（⑤）		
11		29	ゼミ11		Ⅰ（⑤）		
12	7	6	ゼミ12	↓	Ⅰ（⑥）	(懇親会)	
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）		
—	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	
—		12～22				9/12～22 海外大学調査・研修	
1		28	ゼミ16	↑	Ⅰ（⑩）		
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	「海外大学調査・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）	(懇親会)	
14		18	ゼミ29	Ⅱ（⑬）	Ⅱ（⑭）		
15		25	ゼミ30	Ⅱ（⑮）	修了式		

資料E 海外大学調査・研修の訪問大学などの一覧

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

研究テーマにより、3名の受講生は以下の別日程で海外大学調査・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）

1～7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のあった項目、「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	(%)	} 17名
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		

- *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	-

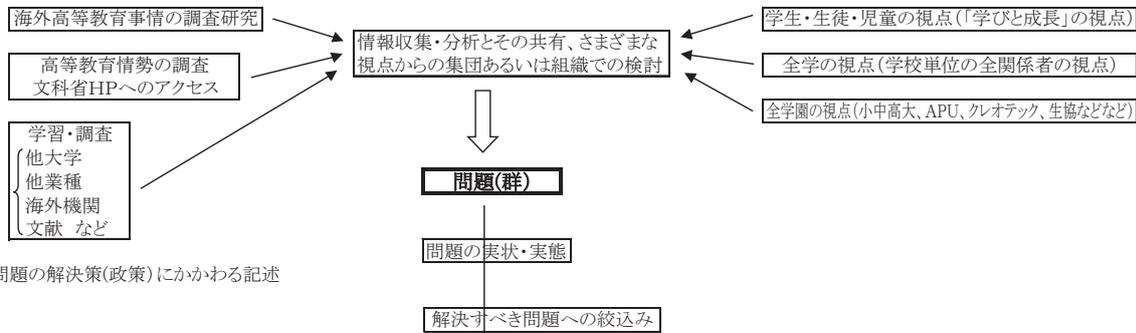
仕事ぶりについて	身についた （複数回答）		仕事で意識している （単数回答）	
	回答数	(%)	回答数	(%)
a. 問題を抽象的ではなく具体的にとらえている（とらえようとしている）	47	62%	9	12%
b. 問題（の本質）を具体的にとらえるために文献や実態を調べている（調べようとしている）	37	49%	7	9%
c. 問題をより具体的に「解決すべき問題」として絞り込んでいる（絞り込もうとしている）	41	54%	15	20%
d. 学園の提起文書を深く読み込んでいる（深く読み込もうとしている）	20	26%	1	1%
e. 学園の提起文書を広い視野から読んで（読もうとしている）	28	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））

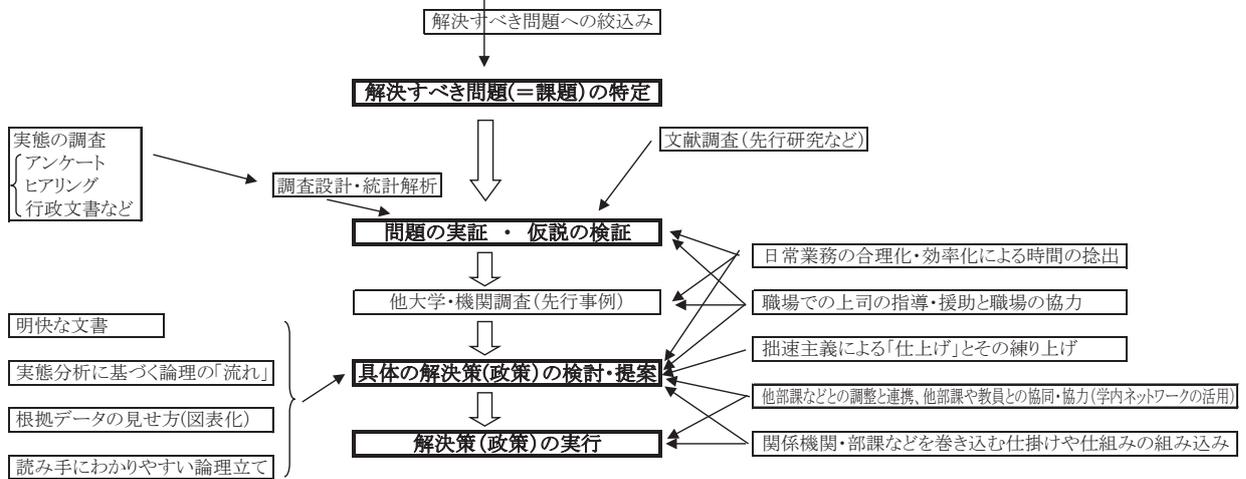
(1) まとめ

- ・「役立っていること」の多くは、具体三原則（「具体的問題を、具体的に説明し、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. 全学園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