

# 【別冊】

## 令和7年度（2025年度） 筑波大学 履修証明プログラム 「大学マネジメント人材養成」受講要項

「大学マネジメント人材養成」は、平成21年度（2009年度）に開設された、大学マネジメント人材に対するニーズの高度化に応えることを目的とする履修証明プログラムです。修了者には、筑波大学長名の履修証明書が授与されます。

### 1 プログラムの概要

プログラムは、大学マネジメントおよび高等教育政策の企画立案と実施を担う人材に必要なとされる体系的・実践的な知識やスキルを提供するための、4つのモジュールから構成されています。

#### ①大学マネジメントセミナー（選択）

大学マネジメントを取り巻く先端的な動向や優れた実践事例（グッド・プラクティス）などについて、当事者から直接に学ぶ。

#### ②大学マネジメント講義（選択必修）

理論と方法に基づいた実践的な知識やスキルについて、幅広く体系的に学ぶ。

#### ③大学マネジメントフィールド調査（選択）

先端的なマネジメントを通じて実績をあげている大学等を訪問し、インテンシブなフィールド調査を行う。

#### ④大学マネジメント研究（必修）

グループワークを通じて、第一に、現在担当している職務（あるいは勤務する組織）が直面している問題状況について理解を深め、具体的なデータ収集などを通じて客観的レポートの作成を行う。このレポートを踏まえ、第二に、問題状況の解決に向けて、関連領域の専門家等からのアドバイスを得て、具体的なプロジェクトを構想し提案書の作成を行う。

5月から開始される春季プログラムと10月から開始される秋季プログラムの二学期制となっており、標準的には、連続する3年間のうちに春季および秋季プログラムをそれぞれ履修していただきます。

いずれのモジュールも主として平日の夜間、土曜日を中心に開講され、Zoomを用いたオンラインでのライブ配信も行われますので、遠隔地からも受講いただくことができます。Zoomを用いた遠隔授業を受講するために必要な環境について、あらかじめご準備ください。

## 2 カリキュラム

このプログラムを構成する4つのモジュールの詳細は、以下の通りです。

### ①大学マネジメントセミナー（選択）

大学マネジメントを取り巻く先端的な動向や優れた実践事例（グッド・プラクティス）を学ぶモジュールです。実績を上げている大学の経営責任者（学長や理事など）、意欲的な取り組みを重ねている現場の担当者、関連領域の専門家（実務家や研究者）、政策担当者などを講師として招き、同時代的に開発されつつある現場の知識や技術について総合的な理解を得ることを目的としています。

毎回2時間の対面型講演について、オンライン配信を行います。2022年度～2023年度に開講したマネジメントセミナーの概要について、別紙1をご覧ください。

### ②大学マネジメント講義（選択必修）

大学のマネジメントを担うにあたり必要とされる、体系的・実践的な知識とスキルを幅広く段階的に学ぶモジュールです。375分（55分講義6回と45分講義1回、あるいは75分講義5回）を基本単位とする講義科目を34科目開講します。講義科目は6系統からなり、いずれも、実践に即した演習を積極的に取り込んだ双方向型のものとなります（詳細は別紙2）。系統1では、これからの社会を先導する新しい大学のあり方について学びます。系統2及び系統3では、大学マネジメントの専門家に必要とされる科学理論と方法論について学びます。系統4では、具体的なケースをとりあげ、実践的な知識とスキルを修得します。系統5では大学マネジメント人材育成のあり方を中心として、重要性の高い業務領域をとりあげます。系統6では、生涯にわたる継続学習の基盤となる理論的考察とリフレクションを深めるとともに、大学マネジメントに関連して重要性の高いトピックス等を取り上げます。

|     |                 |     |
|-----|-----------------|-----|
| 系統1 | 大学改革論           | 9科目 |
| 系統2 | 大学マネジメント基礎論     | 6科目 |
| 系統3 | IRのための方法論       | 8科目 |
| 系統4 | 経営改善とリーダーシップ    | 5科目 |
| 系統5 | 人材育成と業務の高度化     | 4科目 |
| 系統6 | 大学マネジメント特別講義・演習 | 2科目 |

以上 6 系統から構成されるこれら講義科目を組み合わせることによって、

1. 基盤的知識を活用した大学のビジョン・戦略の策定
2. 汎用性のある理論と方法を活用した大学マネジメントの高度化
3. 領域別の理論と方法を活用した各領域の大学改革の進展
4. 最新知識を活用した大学マネジメントのアップデート
5. 所属大学を理解するためのデータの活用と分析

を行うための能力の修得および高度化を目的とします。講義は、下記の期間を中心に開講します。

|    |                             |       |   |
|----|-----------------------------|-------|---|
| 春期 | 5/7～7月の月、水曜日<br>6～7月の土曜日    | 10 科目 | 平日は夜間の開講（19:00～21:00）が中心となります。<br>土曜は1日あたり75分授業を最大5コマ開講します。 |
| 夏期 | 8～9月の月、水、土曜日                | 12 科目 |   |
| 秋期 | 10/1～2月の月～水曜日<br>11～12月の土曜日 | 13 科目 |   |

※春季プログラムは上記の春期と夏期から構成されます。

### ③大学マネジメントフィールド調査（選択）

先端的なマネジメントを通じて実績をあげている大学等を訪問し、インテンシブなフィールド調査を行うモジュールです。IR（インスティテューショナルリサーチ、組織研究）の演習であると同時に、データに基づいた比較（ベンチマーキング）を行うことにより自大学についてより深く知ることが目的としています（年1回 合計3時間）。令和6年度（2024年度）に開講したフィールド調査の概要については、別紙3をご覧ください。

### ④大学マネジメント研究（必修）

大学マネジメント研究Ⅰおよび大学マネジメント研究Ⅱという2ユニットから構成される必修モジュールです。大学マネジメント研究Ⅰでは、大学マネジメントセミナーおよび大学マネジメント講義で学んだ内容を生かして、自大学（自組織）の現状と課題について客観的なデータに基づく理解を深めた上で、解決すべき具体的な問題を設定します。研究成果について、レポートをまとめるとともに成果発表会を行います。大学マネジメント研究Ⅱでは、設定した問題の解決に向けて、実効性の期待できるプロジェクトの構想を行います。研究成果としてプロジェクト提案書をまとめるとともに、成果発表会でプレゼンテーションを行います。

このモジュールでは、グループワークの中でのディスカッションや、関連領域の専門家などによる助言などを通じて、研究を進めていきます。春季は6～7月の土曜日、秋季は10～12月の土曜日を中心にグループワークを開講します。詳細な日程は、後日お知らせしま

す。成果発表会について春季は8月、秋季は2月末～3月上旬の土曜日に開催します（いずれも午後）。関連領域の専門家や大学理事・事務局長等をゲストに迎えて行われる成果発表会は、プレゼンテーションスキルを修得するための実践の場として位置づけられています。

|    |                    |                   |
|----|--------------------|-------------------|
| 春季 | グループワーク；6～7月の土曜日   | 成果発表会；8月中旬 午後     |
| 秋季 | グループワーク；10～12月の土曜日 | 成果発表会；2月末～3月初旬 午後 |

### 3 修了要件

修了のための要件は、以下に示す通りです。

- (1) 連続する3年以内に合計120時間以上を履修し、修了認定委員会による認定を受けること。
- (2) 大学マネジメント研究Ⅰ及び大学マネジメント研究Ⅱの履修認定を受けること。
- (3) 大学マネジメント講義の履修について、一定の要件を満たすこと。

### 4 在籍期間

最長在籍年数は、連続する3年間です。

### 5 募集対象および募集時期

現職の大学教職員、高等教育政策担当者およびその希望者で、20名程度。  
募集は年2回、春季および秋季に行います。

### 6 開講形態

オンライン配信を行います。  
一部科目について、筑波大学東京キャンパス文京校舎にて開講します。  
(オンライン配信あり)

筑波大学東京キャンパス文京校舎  
東京都文京区大塚3-29-1（東京メトロ茗荷谷駅 徒歩3分）

### 7 問い合わせ先

筑波大学 東京キャンパス社会人大学院等支援室内 履修証明プログラム担当  
Tel. 03-3942-6815  
e-mail: [rcus-ump\(at\)un.tsukuba.ac.jp](mailto:rcus-ump@un.tsukuba.ac.jp)  
※(at) は @ に置き換えてください。

開講日程及び教室等について、変更になる場合があります

## 令和 4 年度（2022 年度） 大学マネジメントセミナー

テーマ；高等教育政策の最新動向

演題 新しい資本主義に向けた改革と大学について

講師 井上裕之氏 内閣府審議官

日時 7 月 14 日(木) 14 時 00 分～16 時 00 分

2021 年 11 月に発足した第 2 次岸田内閣では、未来を切り拓く「新しい資本主義」というビジョンが掲げられ、中核となる成長戦略と分配戦略の実現に向けて、あらゆる政策を総動員する体制が整備されてきました。そこでは、成長戦略の柱となる「科学技術・イノベーション」の振興、そして分配戦略の基盤となる「『人への投資』の抜本強化」にむけて、大学が主要アクターと位置づけられています。日本国の未来を賭けたビジョンの具現化に向け、これまでの高等教育政策のありかたを刷新するような大きなインパクトを有する、空前の規模とスコープを備えた大学に対する投資構想が進められています。科学技術・イノベーション振興では、大学改革が筆頭課題とされ、10 兆円規模の大学ファンドの創設やマネジメント改革、学部再編、地域中核・特色ある研究大学総合振興などが具体的なテーマとして掲げられました。人への投資の抜本強化では、成長分野を支える人材の確保・育成や学び直しを支援するリカレント教育の中心地となることが、大学に対して強く要請されています。施策の具体展開に向けた政策議論は、教育未来創造会議の第一次提言「我が国の未来をけん引する大学等と社会の在り方について」（2022 年 5 月）や「新しい資本主義のグランドデザインおよび実行計画」（新しい資本主義実現会議，2022 年 6 月）、そして「経済財政運営と改革の基本方針 2022」（経済財政諮問会議，2022 年 6 月）などを通じて急速に進展しています。今回のセミナーでは内閣府より政策責任者をお迎えし、目指すべき新しい資本主義の姿とその具現化に向けた構想の全体像を踏まえた上で、高等教育に対する異次元の投資プログラムの最新動向について解説をいただくとともに、官民と学とが一体となって実現すべきアウトカムについて考えていきます。

<講師ご紹介>

内閣府審議官

1986 年 大蔵省採用。財務省主計局主計官、主税局総務課長、大臣官房文書課長、内閣府政策統括官などを歴任。2021 年 9 月より現職。

## テーマ 高等教育政策の最新動向

演題 高等教育政策の現状と今後の方向性について

講師 池田貴城氏 文部科学省高等教育局長

日時 12月23日(月) 16時00分～18時00分

高等教育政策が大きく動きつつある。2018年に出された「グランドデザイン答申」では周知の通り、2040年の高等教育が求められる役割が展望されたが、それ以外にも、教育再生実行会議の12次にわたる提言や、総合科学技術・イノベーション会議による答申や意見具申、そしてさらには未来教育創造会議の第一次提言などを通じて、高等教育に関する政策は、内閣府の主導により大きく進展することになった。グランドデザイン答申が22年先を見据えて設定したスコープを超えて「新しい資本主義」という国家的ビジョンが掲げられ、成長戦略の柱となる「科学技術・イノベーション」の振興、そして分配戦略の基盤となる「『人への投資』の抜本強化」の実現にむけて、大学が主要アクターとして位置づけられ、これまでにない巨額の予算が投じられることとなったのである。

そこで大学に対して期待されているのが、多様なミッションの実現であり、学びのセーフティネット構築である。高等教育機関の多様なミッションの実現にむけて、周知の通り、基盤的経費の充実や客観的指標に基づいたメリハリある補助金配分がこれまで進められてきた。この10月には、大学設置基準の大幅改正も行われた。この土台の上に、10兆円ファンドを活用した国際卓越研究大学では基本方針のなかで「世界最高水準の研究大学の実現に向けた「変革」への意思(ビジョン)とコミットメントの提示に基づき実施する」ことが明記された。また地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージでは、実力と意欲を持つ大学に対して、自身の強みや特色を最大限発揮し、地域社会の変革や我が国の産業競争力強化、グローバル課題の解決にむけて大きく貢献することが期待されている。他方、学びのセーフティネット構築に向けて、高等教育の修学支援新制度の拡充に加えて、産業界と一体になり高度のリスクリング教育を提供するための大学院の構造改革等が進められつつある。

今回のセミナーでは文部科学省より政策責任者をお迎えし、高等教育機関の多様なミッションの実現に向けて、次年度予算を含めた最新の政策動向とその背景にある理念について解説をいただくとともに、これからの大学のあり方について考えていきます。

### <講師ご紹介>

文部科学省高等教育局長。

1989年文部科学省入省。米国国立科学財団(NSF)派遣、高等教育局大学振興課長、初等中等教育局財務課長、日本スポーツ振興センター理事、教育再生実行会議担当室長、研究振興局長などを歴任。2022年9月より現職。

# 令和5年度（2023年度） 大学マネジメントセミナー

テーマ；高等教育政策の最新動向

演題 産学官・地域連携施策のビジョンと高等教育政策の最新動向

講師 井上睦子氏 文部科学省高等教育局国立大学法人支援課長

日時 12月27日(水) 14時00分～16時00分

所得向上と地方の成長、成長力の強化と高度化、人口減少を乗り越える社会変革の推進、国民の安全・安心の確保など、山積する政策課題の実現に向けて、知の拠点である大学に対して、産学官連携や社会連携のますますの強化が要請されています。この困難な課題の達成に向けて政府は、資金の提供に加えて、大学を支援するためのさまざまな施策を展開しています。その柱の一つが、イノベーションを通じて生活や社会の革新を目標とする、急速な成長を目指す組織、すなわちスタートアップの育成です。大学発のスタートアップを通じて、社会課題をスピード感を持って解決していくと同時に、市場の活性化や生産性向上を実現する、という明快なビジョンに基づく施策です。

周知の通り、社会的課題を成長のエンジンへと転換して持続可能な経済社会を実現する「新しい資本主義」の実現に向けた主要施策として、令和4年1月、スタートアップ育成5ヵ年計画が決定されました。5年後の2027年度に現在の10倍を超える10兆円規模の投資額を実現するという意欲的な目標が掲げられ、昨年6月からの1年間ですでに1兆円規模の事業予算が措置されています。本年6月に閣議決定された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」でも、人材・ネットワークの構築、資金供給の強化と出口戦略の多様化、オープンイノベーションの推進という3本柱が掲げられ、大学を対象とした多様な具体的施策も公表されています。そこで求められているのが、施策のビジョンや課題達成に向けたロジックモデル（論理的な構造）等に関する、政策主体と大学間のコミュニケーションの活性化です。

11月の令和5年度補正予算案に続き、年末には次年度予算案の閣議決定が見込まれています。今回のセミナーでは、文部科学省より政策責任者をお迎えし、産学官連携や社会連携活動を導く新たなビジョンと施策の展望、そして次年度予算も含めた最新の高等教育政策の動向とその背景にある理念について理解を深めるとともに、これからの大学の発展方策について考えていきます。

<講師ご紹介>

文部科学省高等教育局国立大学法人支援課長

東京大学国際部長、大臣官房国際課国際戦略企画室長、高等教育局大学振興課大学改革推進室長、私学部私学助成課長、内閣府政策統括官付参事官（オープンイノベーション担当）、科学技術・学術政策局産業連携・地域振興課長などを歴任。2023年7月より現職。

## 筑波大学履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」 大学マネジメント講義 開講予定科目（令和7年度（2025年度））

### 系統 1. 大学改革論

|               |                         |
|---------------|-------------------------|
| 大学とは何か        | 徳永 保(帝京大学特任教授)          |
| 変貌する高等教育      | 徳永 保(帝京大学特任教授)          |
| 日本の高等教育政策と大学  | 徳永 保(帝京大学特任教授)          |
| 近未来の大学        | 徳永 保(帝京大学特任教授)          |
| 諸外国の大学改革      | 南部広孝(京都大学教授)他           |
| 産学連携論         | 内田史彦(北陸先端科学技術大学院大学特任教授) |
| 大学と共生社会       | 調整中                     |
| 大学スポーツマネジメント論 | 小林勝法(文教大学教授)他           |
| 研究マネジメント論     | 小林信一(広島大学高等教育開発研究センター長) |

### 系統 2. 大学マネジメント基礎論

|                  |                |
|------------------|----------------|
| 大学職員のための会計基礎論    | 中村亮介(筑波大学准教授)  |
| NPO論からみた大学マネジメント | 加藤 毅(筑波大学准教授)  |
| 大学職員のための臨床心理学    | 佐々木銀河(筑波大学准教授) |
| IR 基礎論 I・II      | 柳浦 猛(筑波大学准教授)  |
| 高等教育経済学概論        | 柳浦 猛(筑波大学准教授)  |

### 系統 3. IR のための方法論

|                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| IR のためのデータサイエンス   | 椿 美智子(東京理科大学教授) |
| IR のための社会調査法 I・II | 加藤 毅(筑波大学准教授)   |
| IR のための言語技術 I・II  | 加藤 毅(筑波大学准教授)   |
| IR と戦略策定 I・II     | 柳浦 猛(筑波大学准教授)他  |
| 自校情報の分析と活用        | 稲永由紀(筑波大学講師)    |

### 系統 4. 経営改善とリーダーシップ

|              |                                 |
|--------------|---------------------------------|
| 大学経営論        | 上杉道世(大学マネジメント研究会副会長)            |
| 経営改善計画論 I    | 小林一之(日本私立学校振興・共済事業団私学経営情報センター長) |
| 経営改善計画論 II   | 西井泰彦(私学高等教育研究所主幹)               |
| 経営再建計画論      | 山崎恭嗣(檜谷隆夫会計事務所)                 |
| 学校法人の意思決定と法規 | 三浦春政(元お茶の水女子大学副学長・理事)           |

### 系統 5. 人材育成と業務の高度化

|              |                      |
|--------------|----------------------|
| 大学経営人材育成論 I  | 上杉道世(大学マネジメント研究会副会長) |
| 大学経営人材育成論 II | 加藤 毅(筑波大学准教授)        |
| 大学病院・医学教育概論  | 栗山雅秀(日本医科大学事務局長)     |
| 大学連携の展開      | 調整中                  |

### 系統 6. 大学マネジメント特別講義・演習

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 大学マネジメント特論 I・II | 各講師 |
|-----------------|-----|



筑波大学履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」  
大学マネジメントフィールド調査 令和6年度（2024年度）

開催日時 令和6年（2024年）8月6日（火） 13時00分～16時15分  
訪問先 桜美林大学 アドミッションオフィス  
東京都新宿区百人町3丁目23-1 桜美林大学 新宿キャンパス  
<https://www.obirin.ac.jp/access/shinjuku/>  
JR 山手線「新大久保駅」下車 徒歩8分  
開講形態 対面とオンラインを併用するハイブリッド方式

#### 調査の狙い

桜美林大学『ディスカバ!』は、中高生のためのキャリア支援プログラムとして2019年に開始されました。このプログラムでは、「総合的な探究の時間」の発展に向けた多様なプログラム提供を通じた高大連携活動が推進されています。今回のフィールド調査では、この先端的な高大連携活動を支えているビジョン、運営体制及びその発展可能性について学んでいきます。

#### プログラム

- 12:50 対面受講者は、桜美林大学新宿キャンパス 本館5階・大会議室に集合  
<https://www.obirin.ac.jp/access/shinjuku/>  
オンライン受講者は、指定された zoom ミーティングに参加
- 13:00 開会挨拶 加藤 毅（筑波大学）
- 13:15 桜美林大学 学生募集広報の考え方と実践事例  
～高大連携プロジェクト「ディスカバ!」の取り組みの意義と狙い～  
高原幸治 桜美林大学入学部部長・学長補佐  
<主要な論点>  
・高大連携プロジェクト「ディスカバ!」の社会背景、意義と狙い  
・高大連携プロジェクト「ディスカバ!」の現実（成果および課題）  
・学生募集の考え方の再整理と実際の取り組み事例
- 14:05 桜美林大学高大連携プロジェクト「ディスカバ!」の運営体制と教育効果  
今村 亮 桜美林大学高大連携コーディネーター
- 15:15 ディスカバ 教室見学 (<https://discova.jp/program/> を参照)  
1. ディズニー研究会（1 day 体験）  
<https://discova.jp/program/disney-offline/>  
2. リベラルアーツ×テクノロジー（1 day 体験）  
<https://discova.jp/program/technology-offline/>  
3. 健康福祉の世界（1 day 体験）  
<https://discova.jp/program/health-offline-2/>
- 16:00 意見交換  
16:15 閉会