

【別冊】

令和8年度（2026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とされる中核的能力「変革に向けた戦略計画の策定と実行」の養成にむけて、体系的・実践的な知識やスキルを提供する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、修了のためには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。

※最長在籍期間は受講開始から連続する3年間です。

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。2025年度開講（予定）の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29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する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	7科目
系統2	大学マネジメント基礎論	5科目
系統3	IRのための方法論	7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	3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	5/11～7月の月、水曜日 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。 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	8科目	
秋期	10/5～2月の月～水曜日 11～1月の土曜日	12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を目的としています（年1回 合計3時間）。過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（12.5時間）および大学マネジメント研究Ⅱ（12.5時間）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) 受講開始から連続する3年以内の在籍期間に、合計120時間以上の履修認定を受けること。
- (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、受講開始から連続する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7年度（2025年度）第1回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 新時代の人材育成ニーズに対応した大学政策の転換

講師 藤原章夫 文部科学省顧問（前文部科学事務次官）

日時 2026年2月19日（木） 15時00分～17時00分

周知の通り令和7年2月の答申「我が国の『知の総和』向上の未来像（～高等教育システムの再構築～）」では、我が国の「知の総和」を向上させるという課題が設定され、教育研究の質の高度化、学生支援の充実、高等教育機関の運営基盤確立、社会との接続・連携の強化に向けた具体的方策が展開されました。

本答申を受けて、矢継ぎ早に施策が展開されていきます。3月に「2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議」が設置され、現在「審議のまとめ」に向けて議論が進められています。そこでは、エッセンシャルワーカーや産業人材等の育成、国際競争力強化に資する研究振興、地域創生など、私立大学が果たしている社会的役割について議論が重ねられるとともに、4つの重点支援からなる施策の方向性が提示されています。

4月に入り「地域大学振興に関する有識者会議」および「中央教育審議会大学分科会質向上・質保証システム部会」が設置されました。有識者会議では、地域大学振興プランの策定に向けて議論が進められており、地域構想推進プラットフォームの構築や大学間連携による地域アクセス確保の取組への支援、都市部大学と地方の大学や地方公共団体間の連携促進、大学等連携推進法人制度の普及と発展的な活用の促進などの課題が提示されています。

他方、質向上・質保証システム部会では、設置基準や設置認可審査、教学マネジメント、認証評価制度及び情報公表の在り方等を一体とした質向上・質保証システムのあり方について調査審議が進められています。8月には、認証評価制度の改革を取り上げた議論の整理が公表されました。

また令和6年7月以降議論が重ねられてきた国立大学法人等の機能強化に向けた検討会では、AI、IoT等によるデジタル社会の到来、グローバル化を経た複雑な国際環境、脱炭素といった地球規模課題の顕在化、少子高齢化の急速な進展等を受けて、国立大学法人等の全体としてのミッションについて議論が進められています。

これら多面的な施策の展開に共通するのが、向上が図られつつある知の総和や質保証が進展する大学教育を通じてどのような社会的価値を生み出していくべきか、という問題意識です。今回のセミナーでは、文部科学省の前事務次官を講師にお迎えし、教育・研究・社会連携等を通じて高等教育が目指すべきアウトカムについて考えていきます。

<講師ご紹介>

文部科学省顧問

東京大学法学部卒業。1987年文部省入省。高等教育局大学振興課長、大臣官房人事課長、内閣官房教育再生実行会議担当室長、内閣官房内閣審議官、総合教育政策局長、初等中等教育局長、文部科学事務次官などを歴任。2025年7月より現職。

令和7年度（2025年度）第2回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 大学を変革する AI for Science

講師 淵上孝氏 文部科学省研究振興局長

栗原潔氏 文部科学省研究振興局 参事官（情報担当）付
計算科学技術推進室長

日時 2026年3月25日（水） 15時00分～17時00分

昨年末、「世界で最も AI を開発・活用しやすい国」を目指して、人工知能基本計画が閣議決定されました。①世界最先端の AI 利活用の加速的推進、②AI 開発力の戦略的強化、③AI の適切性を確保するガバナンスの構築、④人と AI が協働する社会の実現、という4つの基本方針が打ち出され、令和7年度補正予算4,380億円、令和8年度予算1,889億円（概算要求）が計上されました。

①世界最先端の AI 利活用の加速的推進

先行する米国では、2025年7月に AI アクションプランが公表され、これに続いて、11月には大統領令としてジェネシス・ミッションが発表されました。連邦政府が有する膨大な科学データを統合する AI プラットフォームを構築し、全米の研究開発資源を結集することで AI の開発と活用を飛躍的に加速させようとする、国を挙げた歴史的取り組みです。すでに Anthropic, Google, Microsoft, NVIDIA, OpenAI 等を含む24団体との間で覚書が締結されています。我々は、科学システムの歴史的転換期を迎えているのです。

②AI 開発力の戦略的強化

令和7年度補正予算では、AI for Science による科学研究革新プログラム（370億円）、革新的ハイパフォーマンス・コンピューティング・インフラの構築（460億円）をはじめとして総額で3,605億円が計上されています。この膨大な投資の成否を規定する主要アクターの一つが大学です。

③AI の適切性を確保するガバナンスの構築

AI の悪用防止や適正な活用に向けたガイドライン整備・ガバナンス強化など、課題は山積しています。

④人と AI が協働する社会の実現

新たな産業構造の構築や地域の活性化、学校教育及びリ・スキリングの変革、AI 人材の育成確保。教育・研究・イノベーション・社会連携をはじめとするあらゆる領域にわたり、社会における知の基盤としての大学は、社会からの期待に応じていくことが求められています。

大学のあり方を大きく左右する科学システムやガバナンスの変容と、そして包摂的な AI 社会の実現に向けて大学に期待される大きな責務。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、最新の動向に基づいて AI 時代の大学の発展方策について考えていきます。

<講師ご紹介>

淵上孝氏 文部科学省研究振興局長

東京大学法学部卒業。1992年文部省入省。高等教育局私学助成課長、国立大学法人支援課長、高等教育企画課長、放送大学学園事務局長、大臣官房総括審議官などを歴任。2025年7月より現職。

栗原潔氏 文部科学省研究振興局 参事官（情報担当）付計算科学技術推進室長

東京理科大学大学院修了。2005年文部科学省入省。研究振興局情報担当参事官補佐、大臣官房国際課長補佐、外務省在インド・ブータン日本国大使館一等書記官、内閣官房健康・医療戦略室総括担当企画官などを歴任。2024年4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 8 年度（2026 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(北陸先端科学技術技術大学院大学特任教授)
大学スポーツマネジメント論	池田敦司(UNIVAS 専務理事)他

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)
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

系統 4. 経営改善とリーダーシップ

大学経営論	杉原明(日本私立大学協会調査役)
経営改善計画論 I	家坂友幸(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(元檉谷隆夫会計事務所)
学校法人の意思決定と法規	杉原明(日本私立大学協会調査役)他

系統 5. 人材育成と業務の高度化

大学経営人材育成論 I	杉原明(日本私立大学協会調査役)
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)

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

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7年度（2025年度）

開催日時 令和7年（2025年）8月29日（金） 13時00分～16時15分
訪問先 上智大学 四谷キャンパス 東京都千代田区紀尾井町7-1
<https://www.sophia.ac.jp/jpn/aboutsophia/access/campus/>
JR 山手線「四谷駅」下車 徒歩3分
開講形態 対面方式

調査の狙い

2015年に設置された上智大学 IR の推進室は、①IR 関連委員会の事務局業務、②学生調査関連業務、③学内の各種データの分析と可視化を通じたファクトブックの制作と世界ランキングへのデータ提供業務に加えて、事務組織における生成 AI 活用の促進に向けた活動などを行っています。今回のフィールド調査では、①IR 活動を推進するためのビジョン、仕組みや組織構成のあり方、②生成 AI の事務活用に向けた戦略と実装プロセス、という2つのテーマを設定し、上智大学における先進的な取組みに学んでいきます。

プログラム

- 12:50 参加希望者は、上智大学四谷キャンパス 6-303 に集合
13:00 趣旨説明 加藤 毅 筑波大学
13:10 開会挨拶と上智大学の紹介
渡邊英司 上智大学ソフィア会事務局長
13:30 講義1 上智大学における IR 推進の組織体制、活動形態および成果の活用状況
相生芳晴 上智大学 IR 推進室 室長
<主要な論点>
・「データとファクトを基に議論をする」組織文化の醸成というビジョン
・最新の一次データを生かした施策提案のための文書フォーマット
・問題解決を担う「IR 教学部会」
14:30 休憩
14:45 講義2 上智大学のマネジメントにおける AI ツールの導入及び活用状況
相生芳晴 上智大学 IR 推進室 室長
<主要な論点>
・最先端の動向にキャッチアップするキーパーソン
・生成 AI を活用した学内文書バイリンガル化の実現
・新ツール “ChatGPT Deep Research” のインパクト
15:45 意見交換
16:00 キャンパス・ミニツアー
16:15 閉会