

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

(*アンケートの実施時期より、分析対象は前年度のプログラム)

2009年4月9日

大学行政研究・研修センター

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 2008年度の「大学幹部職員養成プログラム」の受講生と聴講生2. 2008年度の「大学幹部職員養成プログラム」の概要とまとめ<ol style="list-style-type: none">(1) 授業について
[授業時間割]
[調査設計・統計解析]
[サブゼミ]
[大学行政論Ⅰ・Ⅱ]
[政策立案演習](2) 海外研修について(3) 大学行政管理学会・研究集会(4) 受講生への義務づけ(修了要件)、とくに日本語文章検定2級合格について3. 受講生と上司へのアンケート結果から—1～4期生比較を含めて | <ol style="list-style-type: none">(1) 「大学幹部職員養成プログラム」を受講して、「大きく変化した」と受講生が自ら意識したこと、あるいは上司から見て感じたことの設問に対する回答について(2) 仕事に対する視点、仕事に対する姿勢、仕事振りの変化(行動変容)<ol style="list-style-type: none">①変化(行動変容)の全体②変化の時期③受講生と上司の集約
[仕事の視点の変化]
[仕事振りの変化]
[行動変容のまとめ](3) アンケートからの研修プログラム等の開発要望<ol style="list-style-type: none">①仕事(振り)からの開発テーマ②学園や部課の課題の遂行から |
|--|--|

1. 2008年度の大学幹部職員養成プログラムの受講生と聴講生

受講生は当初14名であったが、最終的に政策論文を提出した受講生12名であった。

聴講生は24名(私立大学9名、国立大学12名、県立大学2名、他1名。通年聴講11名(立命館への出向者2名を含む)、前期聴講6名、後期聴講7名)であり、例年同様、真摯に受講されていた。

*1期生(2005年度)	受講生 19名(修了者19名)	聴講生 延べ10名
2期生(2006年度)	17名(♫ 16名)	♫ 9名
3期生(2007年度)	16名(♫ 16名)	♫ 19名
4期生(2008年度)	14名(♫ 12名)	♫ 24名
計	66名(♫ 63名)	♫ 62名

2. 2008年度の「大学幹部職員養成プログラム」の概要とまとめ

2008年度の大学幹部職員養成プログラムの概要は次の通りであった。概要に先って、2008年度のプログラムの変更点を述べると、それは次の二点である。

一つはセンターの体制である。二名の部長が兼任講師として、各一名ずつ受講生の政策立案の指導にあたり、政策立案演習に参加し、センターの指導体制を強化した。2009年度にも兼任講師体制は継続し、三名の参加を得た。

もう一つは、大学行政管理学会全国研究集会での発表の義務付けを解いたことである。これは、学会の研究発

表のために発表稿を8月半ばに仕上げなければならないため、調査分析がやや手薄なまま「仕上げる」ことになるなどの理由からの判断である。

その他は前年までと同じ内容のプログラムとなっている。

(1) 授業について

〔授業時間割〕

プログラムは、立命館大学の学事日程に合わせ毎金曜日の午後に行い、授業(時間割)は2007年度と同じ構成とした。次の通りである。

午後	1時	～2時30分	調査設計・統計解析
		2時40分～3時40分	サブゼミ
	4時	～5時30分	大学行政論(I(前期)・II(後期))
			*「I」は立命館論で、「II」は高等教育政策、大学経営論、海外大学事情など(資料1参照)
	6時	～7時30分	政策立案演習

立命館大学の学事日程との関係で、政策立案演習に発表者を組んでいない時間に、前期には海外研修前の予備学習として「米国大学における学生支援の潮流」(7月)とこれまでの受講生の政策論文のうち大学の制度や取組として「実現」した事例の報告会として「政策立案—その後」(9月)を、後期には「日本の近現代と立命館」(4回。10月)と4期生の「海外研修報告会」、1～3期生の受講生が参加している職員研修制度「共同研究」の「中間報告会」(1月)を組み入れた。

事例報告会「政策立案—その後」では、政策立案の論理・手法と政策実現の論理・手法の違い、実現をはかる過程での関係する教員や他部課との相談・調整、政策を具体の仕事に「落とし込む」過程(業務化・仕事化)での細部の制度設計の重要性の指摘が、有益であった。

「海外研修報告会」では、例年同様、海外大学での「一塊」の完結する業務を軸とする業務(職場)の設計と編成、それを担う職員の「専門性」(業務に関する修士学位をもつ職員などを含めて)が、受講生に強い印象を与えたことと、日本の大学における職場編成のなかで、どのように「専門性」を育成そして活用するのかという点が共通の課題認識であったことが、報告された。

「日本の近現代と立命館」(4回)は、立命館の生い立ちからAPU創設までの歴史を、講師(坂本和一百年史編纂室長)の関わられた取り組みのエピソードを含め

て4回の講義にまとめられた。講義は、受講生、聴講生双方に、私学の時々の困難さを全学の創意工夫により克服してきた歴史の重みが感銘を与えるとともに、歴史の教訓の中から「私学の教学創造と経営」という観点を改めて考えさせるものであった。この意味で、大学行政論I・IIの講義や自ら調査研究している政策論文のテーマを、「私学」そして「教学(業務)創造と経営」という観点から今一度位置付けなおす契機ともなった。

「共同研究」の「中間報告会」は、これまでの大学幹部職員養成プログラムの受講生が、学園の研修制度を活用し、プログラム終了後も学んだことを活かして業務や学園に関わるテーマを設定し、受講生以外のメンバー(25名のうち5名)とともに引き続き学習、調査研究を進めている4研究会の報告会である。これは、受講生の業務スタイルとして、学習、調査、研究が根付いている一つの証しである。まだ端緒的ではあるが、具体的に業務を改善・改革するためには、「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」具体の調査、研究が必要であるということが、受講生を中心に気運が醸成されている。これはプログラムの成果でもある。

〔調査設計・統計解析〕

授業は、『すぐわかる EXCELL によるアンケートの調査・集計・解析』をテキストに、前期の半ばまでを調査設計に、前期の後半から後期までを統計解析に当てられた。6月には受講生がそれぞれ設計した調査表の発表と「批評」、また1月には政策論文で使用した解析手法の講評など、双方向の実践的な授業も組み入れられていた。しかし、数学を“忘れた”受講生、高校数学において必要な単元の授業が“なかった”受講生に、調査設計と記述統計の受講はまだしも、数学的証明を含む推測統計の受講は、必要な数学の基礎知識を「懇切丁寧」に講義をしていただき実例での説明があったとしても、相当「しんどかった」ようである。後期の後半から業務都合での欠席が多くなった。

しかし、統計解析では、比率や平均の検定、回帰・重回帰分析などまで授業は進み、受講した受講生は少なくとも統計解析で何がわかるのか、できるのかということについて学び、仕事における統計解析の役立ちと有用性を“実感”した。簡単なテキスト等があれば、それを読みながら簡単な統計解析はできるようになっている受講生もいる(*)。端緒的ではあるが、政策論文においてア

アンケート調査結果の検定を行う受講生がでてきた。これまでの記述統計レベルのアンケート分析から見れば、大きな前進である。

「具体的問題を、具体的に説明」するためには、その程度を別にして「調査設計・統計解析」の知識は必要である。それを職員にどのように付けるのかは、業務のレベルをもう一段上げるための、職員の力量問題の一つのポイントである。

*最も有用な知識とは、「知っている」という知識の量と質以上に、知識が何に使えるか、どう使えるかを知っていることである

次年度(2009年度)は、就業時間内にプログラムを組みということもあり、科目としてその時間内に組み込むことができなかつたので、入門的な内容について集中講義として行う。

〔サブゼミ〕

サブゼミは、政策立案演習での発表の事前報告などの準備が主要な内容となっている。これは、課題・問題意識・調査方法などの交流ができ、有益であったという点が共通の感想である。また、時間の配分を工夫し、学園をめぐるトピック的な課題について紹介したり、意見交換をしたりしている。

受講生は、答申や学園文書の読み方と理解、職員としてのキャリア・パスのあり様、政策の評価の仕方、私学職員としての問題・課題の共通する切り口や視点、論理的な思考やスキルなど、受講生はさまざまに学んでいることが伺われる。

〔大学行政論(Ⅰ(前期)・Ⅱ(後期))〕

大学行政論(Ⅰ(前期)・Ⅱ(後期))の講義の設計は、毎年、学園の課題や学園をとりまくトピック的な課題などを踏まえて若干の調整や手直しを行っている。2008年度の講義概要は資料1の通りである。テーマによっては部課からの聴講者があり、さらに多くの部課で講義を活用されることが望まれる。

これまでの講義1時間、質疑30分では、1時間という時間の制約から講義で触れられない論点が出てくる、説明が不十分になるなどの講師の声から、講義80分、質疑10分と、講義に重点をおいた時間配分とした。

大学行政論Ⅰは、学園の部課等の職掌にかかわるテーマを設定し、その歴史的発展と教訓、今日的状況と課題、取組みと今後の方向、さらに職員に必要とされる基本

的視点や知識・能力などを主な内容とする「立命館(業務)論」である。狙いは、テーマに関する知識とともに、学園という広がりの中に政策論文のテーマや担当業務を、改めて位置付けなおす契機にしようとするものである。

各テーマについての理解の深まりとともに、学園という「広さ」で問題や課題を捉えなければならないという「感覚」を実感したということが、受講生の共通の感想である。その他に、情勢と政策の「絡み」の理解、政策の「負の側面」や残された課題の説明、聴講生(他大学職員)との意見交換など、より講義を深めたいとの意見も出されている。これらを現状の一コマという時間のなかで取り入れることは難しい(合宿等、別途の方策が必要である)。

大学行政論Ⅱは、それぞれのテーマの碩学あるいは現場で指揮を執っておられる方などから、テーマの最先端あるいは現場の状況を学び、政策論文のテーマや担当業務あるいは学園の課題の社会的な位置や広がり、またはその今日性を明らかにしようとするものである。

例年通り、学園を取り巻く社会的、行政的な状況や他大学動向などの理解の深まりは、受講生に共通した感想である。また、受講生は、講師の報告から、その内容だけでなく、情勢の動きから学園をみること、他大学比較、経年データ分析、答申書の理解の仕方(読み方)、私学や業務にかかわる法令等の知識、課題やテーマの調査力などの必要性和重要性も学んでいる。

大学行政論Ⅰは講義を踏まえて呈示された「テーマ」のレポート、大学行政論Ⅱは講義を受けて「考えたこと」のレポートが、受講生に義務付けられている。聴講生の方々にはレポートを義務付けていないが、受講された講義のレポートは提出されていた。

これらのレポートは、月曜日の五時までにセンターへ提出しなければならないため、毎週土日で仕上げるという「負担」感のあるアサインメントである。例年、受講生からは文章力がついた、調べて書く癖がついたと、「シンドサ」とともに肯定的に評価されている。レポートは講義を受講生に定着させるものとなっている。聴講生の方々からも講義の理解がすすんだとの感想が寄せられている。聴講生の方々を含めレポートは公表しているので、受講生、聴講生の相互の問題意識・関心の交流の役目も例年同様に果たしている。

しかし、受講生の大学行政論Ⅱのレポートのなかに

は、このレポートが「考えたこと」を書くために講義に関連していくつかのことを調べることも必要となり、この「調べ」において、聴講生の方々と較べて「薄い」ものが散見された。これは、部課等でのいわゆる学園を取り巻く情勢や行政・他大学の動向などの議論が「薄く」なっていることの反映の一部であると考えている。また、4期生は業務都合による受講生の欠席が目立った年度であった。2009年度はプログラムを勤務時間内に組んだことにより、これらの点は改善されるはずである。

上記の問題があったとしても、大学行政論Ⅰ・Ⅱはそれぞれの当初の目的を果たしたといえる。

【政策立案演習】

政策立案演習の受講生個々の論文は、『大学行政研究』4号に掲載している。それぞれの論文は、テーマである「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」しようとしているのか、また、解決のアイデアや提起がどこまで具体的に解明に基づいた具体的なものとなっているかなどは、読者諸氏の判断に委ねなければならない。

受講生は、論文で提起したことがらが、そのままかどうかは別にして、学園の行政として実現するよう、あるいはその問題提起が職場において取り組まれるよう努力することが、これからの課題である。同時に、先の「授業時間割」の項でも触れたように、政策立案演習で学んだ「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」手法を職場の業務実践のなかで活かし、他の職員にもさまざまな形で「伝播」することも、重要な受講生の責務である。

4期生の政策立案演習の主な特徴は、以下の点にある。

一つ目は、政策立案演習は、テーマを、部課等の積年の課題、なかなか手のつけられなかった課題、全学課題などから設定し、その政策的解決を強調としていることから、本年度はその実行性と実効性をより具体的に勘案したものとなっている（資料2）ことである。これは他方、実行性と実効性を勘案すると、抜本的な改革の発想が「制約」されることにもなる。次年度は、これまでのテーマに加えて、テーマの調査や分析がしっかりできるのであれば、政策の短期での実行性や実効性の可能性がやや薄くなるようであっても、大胆に学園の制度、組織、機構を改革するテーマも可とした。

次は、「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」という実態の調査・分析を強調したため、先行論文等の文献研究がやや手薄となった「観」がある（この点はテーマの性格から先行研究・論文がもともと手薄であることもある）。次年度は指導の問題として解決をはかる。

三つ目は、前年度と前々年度までは大学行政管理学会総会・研究集会での発表を義務付けていたが、本年度はその発表の義務付けをはずした。そのため、大学行政管理学会総会・研究集会での発表という「緊張感」がなくなり、中間発表から最終発表までが「間延び」し、かえって最終発表直前まで論文が「完成」しないという受講生がでてきた。これは、これまでの「回り」、すなわち、政策立案演習での構想発表と中間発表を前期内に終わるようにし、夏休み期間を含め論文を「仕上げ」、大学行政管理学会総会・研究集会で発表を行い、他大学の方々からの質問や発表によって判明する論理、調査、検証・実証の不十分さなどの論文の加筆修正を秋に行い、論文の完成度を高めるということができなくなったことによると考えられる。2009年度は、この点を踏まえて、学会発表がもっていた「回り」の機能を10月に「プレ最終報告」という形で、受講生の発表機会を一つ増やすことによって補完するように工夫している。

(2) 海外研修について（詳細は『アメリカ・カナダ調査研修報告書』2008/11参照）

海外研修はカナダとアメリカの大学を訪問した。研修の成果は、すでに配布した「大学行政研究・研修センター アメリカ・カナダ調査研修報告書 2008年8月・9月」にまとめられている。また、2009年度は、はじめて全学を対象にした「海外研修報告会」も開催し、ビデオ映像等を含めて報告を行った。

海外研修は、研修生の研修内容に即して、北米の諸大学において先進事例、取り組み状況について訪問調査を行い、各人の研究内容を深めると同時に、日本に先んじて大学職員の専門職化がすすむ北米の大学職員業務について見聞することが目的である。

海外研修は文字通り「百聞は一見に如かず」である。

受講生は、訪問先の職員の仕事に対する誇りやプロフェッショナルとしての自信に満ちた態度やホスピタリティに感銘し、大きな刺激を受けて、自らの職員像や業務像を新たにしている。また、個々の学生にまで届くよう

に細やかに設計された学生支援システムから立命館大学における初年次教育のあり方を考えたり、大学の戦略や計画と具体に関連付けて遂行されている業務などから自らの業務を振り返る機会にしたりしている。海外研修が具体的なインパクトをもたらす点は、自身の語学力と業務の専門知識・能力不足を実感させることである。帰国後、英語の習得に取り組む研修生が複数名現れている。また、欧米の高等教育事情の学習の必要性を身をもって感じさせ、その後の学習の契機とするのも、海外研修の成果である。

(3) 大学行政管理学会総会・研究集会(2008/9/6・7、東京)への参加について

前述したように、昨年度までは受講生に研究集会での発表を義務付けていたが、調査分析を十分に論文に反映させるために義務付けをはずし希望者のみとした。発表者は調査分析などの「遅れ」もあり、2名であった。

また、研究発表は、政策論文で提起した政策が大学や学園の制度や取組となり「実行」された事例報告を行うものとしても位置付けた。これによって1期生1名、2期生1名が報告を行い、具体の政策の実践事例として高い評価を得た。加えて学会から英国のAUAに派遣された2期生もその報告を行った。

参加した受講生は、他大学の職員の研究報告から大いに刺激を受けた。同時に、受講生は、他大学の職員の多くの研究報告と、「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」ことを目指し実態や現場の分析から具体の解決策を探るという政策立案演習での実践的な調査研究と報告のまとめ方との違いを実感した。これは、受講生にとって業務にかかわる学習と職員の調査分析や研究の実践的あり方を考える貴重な機会となったともいえる。

(4) 受講生への義務づけ(修了要件)、とくに日本語文章検定2級合格について

例年のことであるが、日本語文章検定2級合格がままならない状況が続いている(3月末の合格受講者は4名)。業務に書く提案文書と日本語文章検定の出題・解答が少し違うことを考慮しても、論理的に正しく読む・書くという能力は、職員の業務の基礎となる能力である。日ごろから、主語と述語の対応、文章の論理の流れとつながりなどを、読む場合も書く場合も注意するとい

う訓練が必要である。

3. 受講生と上司へのアンケート結果から — 1~4期生比較を含めて

本年度も、昨年度同様に受講生と上司にはほぼ同じ設問で、大学幹部職員養成プログラムによる仕事に対する視点、仕事に対する姿勢、仕事振りの変化を中心とする行動変容についてのアンケートを実施した(依頼:受講生12名、上司12名。回答:受講生11名、上司10名。参照として受講生用アンケートを最後に添付している)。集約の一部は、すでにプログラムごとのまとめの中に受講生の感想として使用した。ここでは、行動変容を中心にアンケートの残りの設問も含めて集約・まとめを行う。

なお、アンケートは全数調査であるとしても十数名であり「偏り」があることも考えられるので、以下の説明はこの点に留意が必要である。このために、設問によっては、1~4期生を通した傾向も合わせて説明し、より「客観性」のあるものにする工夫も行った。

(1) 「大学幹部職員養成プログラム」を受講して、「大きく変化した」と受講生が自ら意識したこと、あるいは上司から見て感じたことの設問に対する回答について
受講生はプログラムを受講して、回答者11名のうち1名を除いて「大きな変化」はあったと回答している。また、回答は「上位三つ」を求めたものであるが、「上位三つ」を回答したものが5名、「上位二つまで」は3名、「一つだけ」は2名となっている。

この回答状況から、受講生はプログラム受講から自らが“自覚”するレベルで何らかの行動変容があったとすることができる。当然、行動変容は受講生ごとに異なるが、「共通」している「大きな変化」をまとめると、大略は次のようにまとめることができる。

- ① 学園を取り巻く社会、行政、他大学(他校)動向などを注視して、
- ② 「具体的問題」を位置付けあるいは意味付け、
- ③ 実証的に「具体的に解明し」、
- ④ 他部課と連携、調整して「具体的に(政策的に)解決する」

「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」という政策立案演習の基本が受講生に「届いた」といえる回答となっている。

3期生の回答も、教育をめぐる状況や情勢(①)、全

学課題の理解、他部課の課題や業務内容などの視野のひろがりや「学生の視点」や国際化などの理解の深まり(②)、そして、データによる説明、データ分析力、調査設計・統計解析力の重要性の(再)認識(③)であり、他部課との連携、調整の問題を別にすれば、表現の具体度や重点は違っても、ほぼ同様の内容である。

まとめとプログラムとの関連は、まとめの①・②は主に大学行政論の講義に、まとめの③・④は調査設計・統計解析の講義と政策立案演習に主に対応しているとみることができる。

以下に主な受講生の「大きく変化した」回答例を示す。

- ・ 学園を取り巻く情勢、行政の動きなどへの関心・注目(と、それらとに引き付けあるいはそれらとの関連で業務や課題を位置付ける(考える))(6名)
- ・ 他大学の動向への関心・注目とその調査・(比較)分析(3名)
- ・ 現状、実態把握のツールとしての調査・統計、データの効果的な利用、実証的な論理展開(3名)
- ・ 関連部課と連携、調整(しながら仕事を進める、全学園の視点で仕事を進める)(2名)

業務ハウツウ的なものとして以下の回答がある。

- ・ 日々の情報収集に努める、アンテナを張る
- ・ 枠組みを捉える、本質で捉えようとする
- ・ 全体最適を考える
- ・ 問題解決のための政策立案プロセス

さらに副次的な効果として、研修に出席するため「業務を以前より計画的かつ効率的に進められるようになった」、「聴講生の研修に対する姿勢とレポートのレベルの高さから本学の中だけでは感じ取れない大学に関わる危機感を肌で感じる事ができた」、「専門分野や得意領域を持つ」という回答もある。

同じ設問に対して7名の上司が回答している。そこでの回答の主なものを、项目的に括ると次のようになる。

- ・ 意見・提言、提案、実態調査、文書化などの積極的な姿勢(6名)
- ・ 学園を取り巻く社会、行政、他大学(他校)動向などへの情報収集や理解の深まりと全学園の視点の醸成(3名)
- ・ 職員あるいは業務に対する責任感の高まり(2名)
- ・ 他部課との相談、連携、調整の姿勢の強化(2名)

上司は、受講生の回答にあるような個々の知識や能力より、受講生にさまざまな積極性がでてきたと評価している点は、注目すべきことである。

(2) 仕事に対する視点、仕事に対する姿勢、仕事振りの変化(行動変容)

アンケートの眼目は、プログラムの受講によって、仕事に対する視点、仕事に対する姿勢、仕事振りの三点について、変化が生まれた・見られた(行動変容)のかを、受講生と上司にほぼ同じ設問と選択肢で訊ねているところにある。これは、学習が知識の取得すなわち「知った」だけに終わり、その成果が具体的に仕事の視点、仕事の姿勢、仕事振りの変化に結びつき、「知る」→「わかる」→「できる」というように、行動変容に結びつかなければ、業務にかかわる「アクティブ・ラーニング」である養成プログラムとして具体的な成果とならないと考えているからである。以下にその集約と若干の分析を行う。

なお、三つの行動変容について、1・2期生は上司のみにアンケート調査を行い、3・4期生は上司と受講生の双方にアンケート調査を行っている(回答データの詳細は「アンケートのまとめ1~4」)。

①変化(行動変容)の全体

プログラムの受講が、受講生の仕事の視点、仕事に対する姿勢、仕事振りに対して何らかの変化を生じさせたのかどうかについて訊ねた全体の集約は、次の通りである。

	受講生	上司	
仕事の視点	とくに変化なし	0名	1名
	変化あり	11 (100%)	9 (90%)
仕事への姿勢	とくに変化なし	1	2
	変化あり	10 (91%)	8 (80%)
仕事振り	とくに変化なし	0	1
	変化あり	11 (100%)	9 (90%)

受講生は、ほぼ全員が自らの変化を感じ取っている。上司は、8割以上が受講生に何らかの変化が見られたとこたえている。プログラムは、受講生、上司ともに何らかの行動変容をもたらしたと感じていることになる。

②変化の時期

行動変容を受講生本人が意識した時期と上司がそのよ

うであると見た主な時期は、次の通りである。

仕事の視点の変化	受講生	9・10月	上司	7～9月
仕事の姿勢の変化		10月(と前期、12月)		9・10月
具体的仕事振りの変化		10月		9月

昨年度(以下「3期生」という)は、それぞれの変化の時期がほぼ前期にかたまっていたことと較べると、本年度(以下「4期生」という)は、9・10月に多いことが一つの違いである。この違いの要因の一つは、3期生と4期生とのプログラムの違いが9月の大学行政管理学会全国研究集会の発表の義務付けの有無だけであるので、仮説の域をでないが、学会発表の切迫感がこのような時期の違いをもたらしたものとも考えることもできる。いずれにしても、4期生は9・10月に集中して、三つの変化が見られたということである。上司は、受講生より1カ月早く変化に気づいている。

変化が身についているかどうか(本年の3月の時点)を訊ねた設問では、変化があったと回答のあった項目のほとんどが身につけていると、受講生も上司も回答している。

上司が行動変容を見受けた時期を1～4期生を通して見ると、仕事の視点と仕事に対する姿勢は約4分の3の受講生が、仕事振りは約6割強の受講生が、前期に見受けられると回答している。総じて、三つの変化は7～9月の3カ月間にほぼ6割の受講生に見受けられている。これは、プログラムの受講の成果が受講生に見られるまでに3～6カ月かかるということである(*)。継続したプログラム受講の成果の現出時期の一つのケースである。

*このように、学園の他の研修制度についても、行動変容が見られた時期のケースを積み重ねて、研修制度と効果現出の事例を豊富化し、研修の制度設計の検討に活かすようにすれば、一層効果的な研修制度が開発できるものと考ええる。

③受講生と上司の集約

〔仕事の視点の変化〕

受講生の6割以上は、全学園の視点、全学的視点で、教育をめぐる情勢や行政(*)に関連付け、また、関連部課との関係を含め仕事を考えるようになったと自覚している。上司の6割以上は競合校など他大学の動きと関連付け、関連部課との関係を含め仕事を考えるようになったと見ている。

*ここでいう行政は、業務に関係・関連する所轄府省の政策、審議会の審議状況、他の府省の政策動向などをいう。以下同じ

業務視点の変化で、受講生の半数以上が変化を自覚している項目は、次の通りである(括弧内は3期生の回答。以下同じ)。

- ・「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ようになった」
回答数10／総回答者数11名(3期生8／13)
- ・「全学園の視点で問題を考えるようになった」
8／11(10／13)
- ・「調整、相談等、関連部課との関係で考えるようになった」
7／11(3／13)
- ・「全学的視点で問題を考えるようになった」
7／11(10／13)

3期生との比較では、4期生は「調整、相談等、関連部課との関係で考えるようになった」(3期生3／13)を相当強く自覚している。次の上司の回答でも同じ傾向がうかがえる。これは、仕事が関連部課等の調整や連携を必要とするものが増えてきたのか、あるいは受講生が仕事を上げて組み立てようとしているのか、さらにはその両者なのかは不明であるが、仕事を外延的、内包的に拡充する上では、いい傾向が変化として現れていると考えることができる。

仕事の視点の変化で、上司の半数以上が受講生が変化したと見ている項目は次のものである。

- ・「競合校など、他大学等の動きと関連付けて考えるようになった」
7／9(5／14)
- ・「調整、相談等、関連部課との関係で考えるようになった」
6／9(5／14)

上司の変化の指摘で重要な点は、受講生の競合校など他大学等の視点である。これは、受講生の回答で多かった情勢や行政動向の視点、全学園の視点、全学的視点などを、上司はより具体的に競合校など他大学等の動きとの関連で受験生がつかもうとしていると見ていることを示している(*)。この説明が間違っていなければ、受講生はより具体的に情勢や行政動向を、それを文字面だけでなく、他大学や競合校等の動きとの関連で具体的に捉えようとしていることを示している。これは「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」ということ的情勢把握・分析への応用である。しかし、受講生は、上司がこのように見ているようには自らの変化(回答数4／総回答者数11)を自覚していないようである。

*これを敷衍すると次のような重要な内容を含んでいる。全学園的

視点、全学視点には次のように二つの内容があると考えられることができる。一つは学園内、学内のものである。それは、自らの課題や取り組みが全学園・全学の課題との関係で、どのように位置づけられるのか、どのような役割をはたすのか、そして全学にどのような影響を与えるのか(先導であるのか、促進であるのか、補完であるのか、新たな分野の開発であるのかなど)を明らかにすることである。もう一つは学外、社会とのかかわりである。それは、学園あるいは学内での取り組みの結果が、社会的にどのような位置を占めるのか(先導、先進、リーダー、フローアー、ニッチャーなど)、どのような社会的な評価を受けるのか(先導、先進、モデル、「特色・強み・個性」など)を明らかにすることである。そして、これらを明らかにすることは、位置や評価を「変える」という志向を含むものであり、この限りにおいて「実践的な志向」を含むものである。これは、それぞれの業務すなわち取り組みと成果が社会的にどのような位置や評価(価値)を持っているのかという反省である。すなわち、他大学や競合校等の動きとの具体的関係と社会的な位置や評価において、全学園的あるいは全学的な視点の内容を明らかにしようとするのである。また、前者の、課題の位置づけ、役割、影響などを明らかにした内容は、他大学や競合校等の動きとの関係で具体的に位置付けられ、評価されている・くるものであり、他大学や競合校等の動きとの関係を無視して内容を明らかにできるものではない。この意味において、受講生がより具体的に他大学や競合校等の動きや関係のなかで仕事を捉えようとしていると上司に見えることは、受講生の仕事あるいは業務の視点の「高度化」を示すものでもある。同時に、他大学や競合校等の取り組みとの関係で業務を捉えなおすことは、先に「変える」あるいは「実践的な志向」を含み、それは担当業務を「全国最高あるいは一流レベル」のものとする、「特色・強み・個性」のあるものとするという実践的な取り組みへの橋頭堡を築くことでもあり、改善・改革の重要な手がかりとなる。この傾向を4期生だけのものに終わらせずに、今後も続くようにすることが肝要である。この意味で大学行政論Ⅰの講義内容も重要である。

仕事の視点の変化の実証として、最後に受講生と上司ともに変化があると回答している9組について、両者が同じ項目で変化があると回答している項目をあげると、次の通りである。

- ・「調整、相談等、関連部課との関係で考えるようになった」 4組
- ・「全学的視点で問題を考えるようになった」 3組
- ・「競合校など、他大学等の動きと関連付けて考えるようになった」 3組

受講生と上司がともに同じ項目で変化があるとしているこれらの項目は、明確に受講生に変化が起っていることの具体的実証である。プログラムと関連付けて整理すると、「調整、相談等、関連部課との関係との関係で考えるようになった」は政策立案演習(政策の設計(あるいは実行)は多かれ少なかれ他部課との連絡、調整、連携をともなうものとなる)と、「全学的視点で問題を考えるようになった」は大学行政論Ⅰ(・Ⅱ)と、「競合校など、他大学等の動きと関連付けて考えるようになった」

た」は大学行政論(Ⅰ・Ⅱ)と関係していることになる。3期生もほぼ同じ傾向である。

〔仕事に対する姿勢の変化〕

受講生の6割以上は、積極的に問題、課題を見つける、積極的に学ぶあるいは調べるようになってきていると自覚している。上司の6割以上は、積極的に問題、課題を見つけるようになってきたことに加えて、積極的に意見を言うようになってきていると見ている。

仕事に対する姿勢の変化で、受講生の半数以上が変化を自覚している項目は次のものである。

- ・「積極的に問題、課題を見つけるようになった」
回答数7/総回答者数10(3期生5/11)
- ・「積極的に学ぶ、あるいは調べるようになった」
6/10(8/14)

上司の半数以上が受講生が変化したと見ている項目は次のものである。

- ・「積極的に問題、課題を見つけるようになった」
5/8(8/14)
- ・「積極的に意見を言うようになった」
5/8(6/14)
- ・「積極的に学ぶ、あるいは調べるようになった」
4/8(8/14)
- ・「積極的に企画したりまとめたりするようになった」
4/8(4/14)

受講生、上司とも回答のある7組のなかで、3組で両者が同じ項目で変化があると回答している。その項目は次の通りである。

- ・「積極的に問題、課題を見つけるようになった」
- ・「積極的に学ぶ、あるいは調べるようになった」
- ・「積極的に意見を言うようになった」

上述のように、受講生も上司もほぼ同じ項目を回答している。3期生の受講生と上司の回答もその比率の差はあってもほぼ同じである。

上司の半数は、受講生が積極的に問題や課題を見つけ、意見をいい、学び、調べ、そして、企画したりまとめたりするようになったと、受講生の仕事に対する積極的な姿勢の変化を見ている。しかし、受講生の半分以上は、積極的に問題や課題を見つけ、学び、調べるところまでの仕事の姿勢の変化を自覚しているが、上司が見て

いるように、受講生は「積極的に企画したりまとめたりするようになった」とまでは自覚していない。3期生でも、この項目の回答は受講生が1名、上司が4名で、4期生と同じような傾向にある。ここで重要なことは、受講生がどのような理由からこの項目に回答しなかったかは別にして、上司から見て受講生が「積極的に企画したりまとめたりするようになった」と姿勢の変化が見られると回答していることである。これは、政策立案演習や大学行政論Ⅰ・Ⅱのレポートの成果である。

〔仕事振りの変化〕

受講生の半数以上から7割強は、問題を具体的に捉えようとし、また、具体的に捉えるために文献や実態を調べようとし、さらに問題を「解決すべき問題」として絞り込もうとし、そして職場の問題や課題の企画や改善・改革策を提案しようとしていると、自らの仕事振りの変化を自覚している。上司は、問題の設定と職場の問題や課題の解決の分野で、仕事振りの変化があることを認めている。

仕事振りのアンケートの設問は、プログラムの成果として、問題の設定、学園の提起文書の読み、職場の問題・課題の解決の三つの分野について、それぞれに三つの項目をたてて具体的な個々の仕事振りの変化すなわち行動変容の有無を訊くものとしている。

回答の特徴は、3期生はこの三つの分野のそれぞれに仕事振りの変化があると回答していたことに対し、4期生のほとんどは学園の提起文書の読みでは変化がないとしていることである。その一方で、回答が次の項目に集中している。それは、4期生の半数以上から7割強は、問題の設定の分野の三つの項目（問題を具体的にとらえる、問題にかかわる文献や問題の実態を調べる、「解決すべき問題」として絞り込む）の全てに変化があったと回答し、職場の問題・課題の解決の分野は「企画や改善策を提案しようとしている」に半数以上が回答していることである。上司の回答は、学園の提起文書の読みの分野の回答はほとんどなく、問題の設定と職場の問題・課題の解決の分野の項目にほぼ均等に分かれている。具体的に見ると次の通りである。

受講生の半数以上が回答している項目は次の通りである。

- ・「問題を抽象的ではなく具体的に捉えようとしている」 回答数8／総回答者数11 (3期生1／11)
- ・「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ようとしている」 7／11 (5／11)
- ・「問題をより具体的に『解決すべき問題』として絞り込もうとしている」 6／11 (5／11)
- ・「職場の問題や課題の企画や改善・改革策を提案しようとしている」 6／11 (5／11)

上司の相対的に多い回答は、「職場の問題、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」が4回答（総回答数は9）で、問題を具体的に捉えようとする、具体的に捉えるために文献や実態を調べようとする、問題を「解決すべき問題」として絞り込もうとする、職場の問題や課題の企画や改善・改革策を提案しようとするのが、3回答（総回答数は9）であり、学園の提起文書の分野以外の分野の項目に、ほぼ均等に分かれている。

受講生と上司が共に回答している10組のうち、受講生と上司が同じ項目で回答しているものは、問題の設定の分野の3項目すべて（2組）、「学園の提起文書を部課の視点から受け止め課題を言えるようになってきている」（2組）、そして「職場の問題、課題の企画や改善策を提案しようとしている」（2組）である。このように、仕事振りの変化の回答では、職場の上司と受講生が共に同じ項目で変化ありとしている数の大きいものは見当たらない。個々の仕事振りの変化は受講生、上司ともそれぞれが認識しているが、受講生、上司とともに同じ項目で認識できるまでには仕事振りの変化はまだ至っていないというのが実情のようである。

視点や姿勢以上に行動変容そのものである仕事振りに対する4期生と上司の回答は、大学幹部職員養成プログラムの「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に（政策的に）解決しようとしていると集約することができる。

「しようとしている」とするのは、問題を具体的にとらえ「解決すべき問題」として絞り込み（以上は「具体の問題」にあたる）、文献や実態を調べようとしている（これは「具体的に解明」にあたる）が、「職場の問題や課題の企画や改善・改革策を提案しようとしている」（受講生）が、その「具体度が高まっている」（上司）ということろまでには、多くの受講生が及んでない（受講生

の回答は1 / 11で、上司の回答は3 / 9)からである。このことは、仕事の姿勢の変化で、受講生の多い回答は、積極的に問題・課題を見つける、積極的に学ぶあるいは調べるであり、「企画したりまとめる」は「0 / 10」であったこととも符合している。また、問題や課題の具体の解決のためには「他部課との調整に習熟」することが必要であるが、仕事の視点の変化では受講生は関連部課との調整・相談の視点の変化を自覚している(7 / 11)が、仕事振りの変化の他部課との調整の習熟の項目は「2 / 11」で、これも多くの受講生がその習熟を自覚するところまでに及んでいない。これらのことから、政策立案演習の所期の目的の近くまでに到達しているが、最後の詰めすなわち「具体的に(政策的に)解決」までには到っていないと評価できる。

仕事振りの回答で、受講生、上司とも学園の提起文書の読みの分野(回答肢:深い“読み”、広い視野からの読み、部課の視点から受け止め課題を言う)がほとんど無いのは、注目すべきことである。仕事の視点の変化で、受講生の多い回答は、情勢・行政の視点、全学園・全学的視点であったことから、学園提起文書の読みは「深く」「広い視点」から読み取れるようになっていなければならないはずである。こうならない理由として考えられることは、仕事の視点の変化のところの上司の回答にかかわって述べたように、他大学・競合校の視点から、情勢や行政の動向の視点、全学園・全学的視点を「競争」的にとらえていることがあるのかも知れない。だから、「競争」「競合」という観点から、問題や課題を具体にとらえ、文献や実態を調べ、「解決すべき」問題を絞り、そして実践的に「企画や改善策を提案しようとしている」と整理すれば、学園提起文書の「深く」「広い視点」からの“読み”という創造的「解釈」も、「部課の視点から受け止め課題を言えるようになってきている」という創造的「受け止め」も、「解決すべき」問題の絞りの過程ですでに「こなされている」ことになるのかもしれない。このように理解すれば、4期生の回答も整合的なものとなる。ここでは、競争や競合が往々にして持つ、相手のみとの関係で「課題」を捉えるという「狭さ」がでていともいえることになる。これらの意味で、受講生は問題や課題を「競争」あるいは「競合」関係のなかで具体的なものとして捉えようとしているという大きな前進を示しているが、逆に、この具体的な捉えが学園提起文

書の「深く」「広い視野」からの読みを狭めていることになっている。

こうしたことをも踏まえ、学園提起文書の「深く」「広い視野」からの読みは、職員にとって学園の政策を豊富化あるいは補強・補完するための重要な力量であり、大学行政論Ⅰ・Ⅱの理解や深めの取り組みを強める必要がある。とくに大学行政論Ⅰのレポートのテーマの設定とⅡの受講生の「考えたこと」のレポートに工夫が必要である。とくに4期生の大学行政論Ⅱの受講生のレポートに、前述したように「薄い」ものが散見されたので、「考えたこと」を、「学園や職場の課題と照らし合わせて考えたこと」などに広げる柱の設定を検討する必要がある。

[行動変容のまとめ]

仕事振りの変化の回答を先の業務視点と仕事に対する姿勢の変化の回答と関連付けると、次のように「読む」ことができる。

4期生と上司の主な回答は、仕事の視点では情勢や行政の動向の視点、全学園・全学的視点に変化があり、とくに他大学・競合校の視点はその具体的内容となっていた。

仕事の姿勢では、積極的に問題、課題を見つける、学ぶあるいは調べる、そして意見を言うとの変化がある。

これらは、問題を具体的に捉えようとする、具体的に捉えるために文献や実態を調べようとする、問題を「解決すべき問題」として絞り込もうとする、そして、そこから企画や改善・改革策を提案しようとする仕事振りの変化に帰結している。

このように回答を「読む」ことができる。

なお、仕事の視点での関連部課との相談、調整の視点の変化は、仕事振りの「職場の問題、課題の企画や改善策に他部課との調整を含め習熟している」との上司の回答に反映している。

「大学幹部職員養成プログラム」は、上記のような行動変容を受講生にもたらすという成果をあげている。受講生は、これらの変化をさらに多くの仕事に取り組む中でしっかりと身につけることが必要である。このためには、まず、問題、課題を社会、全学園、全学等の視点で多くの側面から問題状況を捉える(大学行政論Ⅰ・Ⅱ)、第二に、それを成果の見通しのもてるレベルに、まとめ、絞り込む(政策立案演習のテーマ設定)、第三に、現場

や実態の調査を行い、先行研究・論文の検討を含めて、具体的に問題や課題を解明する(政策立案演習の問題の解明)、第四に、「具体的に(政策的に)解決する」政策(政策論文)と計画をたてる、そして、第五に、問題や課題を解決し、改善・改革の成果を創り出すことが必要である。この全過程の一つ一つが学習であり、新たな知識、知見を得ることになる。

この成果と知識、知見が「身につける」ことの具体になる。同時に、この「身につけた」ことが次の問題や課題の発見、解決のサイクルの出発点となる。こうして仕事の「定着・発展・創造」のサイクルが回るようになる。受講生はこの先頭に立ち、こうして身につけたものを職場に広め、職場と業務の高度化を推し進めることが必要である。

(3) アンケートからの研修プログラム等の開発要望

最後に、受講生と上司に職員の仕事(振り)や学園や部課の課題の遂行から研修プログラムの開発の要望を尋ねた。

研修テーマについては次のものがあげられていた。次々年度の大学行政論や特別講義のテーマ設定の参考とする。

①仕事(振り)からの開発テーマ

- ・教育研究マネジメント

- ・大学間ネットワークによる教育研究(大学連携事業開発)
- ・SD(実務と理論を総合した業務像、「いい仕事研究」、各職場の専門知識と専門的実務手法)
- ・マネジメント論(タスク・フォース、プロジェクト、チームなどアドホック組織)
- ・大学職員キャリア論
- ・企業の仕事振りを学ぶ(ベンチ・マーキング)
- ・リーダーシップと組織(職場)マネジメント
- ・テーマを決めた集団研修、タスク・フォース、プロジェクトなどアクション・ラーニング

②学園や部課の課題の遂行から

- ・テーマを決めて部署横断のタスク・フォースやプロジェクトのマネジメント力
 - *若手教員との協同もありうる
- ・コンプライアンスと危機管理
- ・財務運営のベスト・プラクティス、私学財政分析の知識と手法と比較
- ・全学園、全学の全体最適基準の検討
- ・情報リテラシーの一定の能力と情報セキュリティの基礎的な知識
- ・学生・青年期「成長」論や学生の「学びと成長」の科学的実態分析手法の研究
- ・学校法人の意思決定論、ガバナンス論

2008年度「大学幹部職員養成プログラム」

資料1

大学行政論Ⅰ (前期セメスター) * 4 / 11 開講挨拶「立命館の学園づくりと職員への期待」長田理事長

		講義テーマ	講義内容	講師 ※敬称略 (役職は当時)
第1週	4/11	「立命館憲章」のめざすもの	・ 教学理念「平和と民主主義」の今日的意味と「立命館憲章」	総長・理事長室長 鈴木 元
第2週	4/18	未来を生み出す「学びのコミュニティ」創造へ	・ 学習者中心の大学づくり	教学部次長 田尻 実
第3週	4/25	立命館の国際戦略	・ 世界レベルの大学間競争と立命館のグローバル化政策	国際部次長 相根 誠
第4週	5/09	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	研究部次長 野口 義文
第5週	5/16	教学システム改革のねらい	・ 教育力強化 ・ 「教育改革総合指標」	教学部次長 浅野 昭人
第6週	5/29	立命館大学の入試戦略	・ 志願者確保をめぐる動向	入学センター次長 山本 修司
第7週	5/30	「進路・就職政策中期計画」のめざすもの	・ 地球市民として活躍する人材輩出に向けて	キャリアセンター部長 平井 英嗣
第8週	6/06	立命館大学の学生実態	・ 正課外活動と学生の学びと成長	学生部次長 北田 正知
第9週	6/13	中等教育情勢と学園の中等教育政策	・ 中等教育をめぐる状況、付属校の現状、中等から見た高大連携	一貫教育部長 浮田 恭子
第10週	6/20	小中高一貫教育への挑戦	・ 立命館小学校2年間の経験と第2ステージの課題	教育研究・研修センター長 (前立命館小学校長) 後藤 文男
第11週	6/27	立命館の学園運営改革と事務体制改革	・ 組織運営改革、人事制度改革	総務担当常務理事 森島 翔三
第12週	7/04	学園財政の現状と課題	・ 新たな学びのステージを支える財政政策	財務部長 三並 高志
第13週	7/11	APU創設の理念とニューチャレンジ	・ 社会的ネットワーク ・ 留学生獲得政策 ・ 今後の展望	APU事務局長 塩田 邦成
第14週	7/18	APUの教学政策	・ 学習する大学づくり ・ 教員評価制度	APU事務局次長 太田 成也
第15週	7/25	「クレオテックと生協の到達点と課題」	・ 役割と展望	株式会社クレオテック常務取締役 廣野 達也 / 立命館生活協同組合専務理事 酒井 克彦

* 特別講義 7/25 18:00～19:30 「米国大学における学生支援の潮流」(山田礼子)

大学行政論Ⅱ (後期セメスター)

		講義テーマ	講義内容	講師 ※敬称略 (役職は当時)
第1週	9/26	高等教育論① 文部科学省の高等教育政策	・ 「四六答申」以降 (「臨教審」「大学審」「中教審」) の高等教育政策動向と今後の方向性	文部科学省高等教育局 高等教育企画課長 片山 純一
第2週	10/03	高等教育論② 東京大学の改革動向	・ 東京大学の世界戦略	東京大学国際連携本部長 武内 和彦
第3週	10/10	研究政策① 「科学技術基本計画」の進展	・ 科学技術、学術政策の現状と課題	内閣府政策統括官付参事官 久保 真季
第4週	10/17	教育政策① 「中央教育審議会答申」を読む	・ 学士課程教育の構築に向けて	文部科学省高等教育局高等教育企画課高等教育政策室長 榎本 剛
第5週	10/24	教育政策② グローバル時代の大学教育	・ 大競争時代の日本の高等教育の質保証	熊本大学 大学教育機能開発総合研究センター教授・学長特別補佐 大森不二雄
第6週	10/31	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—現状と課題	近畿大学副学長 宗像 恵
第7週	11/07	教育政策④ 初等中等教育の改革	・ 戦後の初等中等改革を概観し、今日の改革論議を検証する	国際基督教大学教授 藤田 英典
第8週	11/14	教育政策⑤ 社会の求める人材像	・ 産業界の役割と大学教育への期待	経済産業省経済産業政策局産業人材政策室室長補佐 下村 貴裕
第9週	11/21	学生論① 現代大学生論	・ 学生支援を考える—学生相談から見た現代大学生像	東京福祉大学大学院教授 平木 典子
第10週	11/28	経営論① 私立大学の経営	・ 大学法人の財務分析—経営基盤の強化に向けて	大和総研公共政策研究所主任研究員 内藤 武史
第11週	12/05	経営論② 国立大学法人評価	・ 法人化後の国立大学の動向 ・ 評価システム ・ 業績評価の検証	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 渡辺 栄二
第12週	12/12	他大学の動向① 早稲田大学の国際戦略	・ 「世界に存在感を示す大学へ」	早稲田大学国際部長 大野 高裕
第13週	12/19	他大学の動向② 慶應義塾大学の21世紀戦略	・ 「慶應義塾21世紀グランドデザイン」の進展	慶應義塾大学塾長室長・経営改革推進室事務長 本田 博哉
第14週	1/16	海外大学事情① 中国の大学	・ 変貌する高等教育事情	独立行政法人メディア教育開発センター教授 苑 復傑
第15週	1/23	海外大学事情② EUの高等教育政策	・ 「ボローニャ宣言」から「リスボン戦略」へ	立命館総長・大学行政研究・研修センター長 本間 政雄

* 9/26 (18:00～19:00) 「政策立案—その後」(報告会)、10/3・10/10・10/17・10/24「白木の近現代と立命館」坂本 和一、10/31「海外研修報告会」

2008年度研修生一覧

資料2

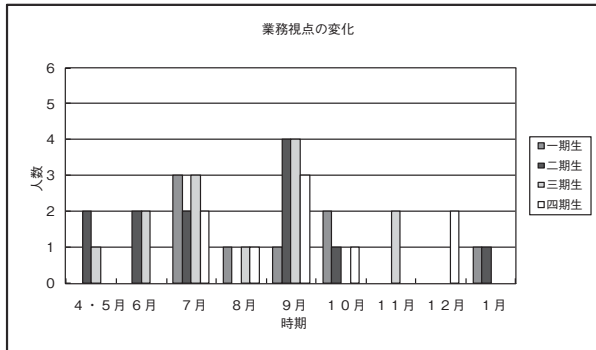
氏名	職場	テーマ
川口 隆一	広報課	「学士力」を軸とする新たな「教育力」広報の構築～同志社大学との比較分析を通じて～
藤原 将人	教学企画課	教学分野の政策策定を支援する Institutional Research (IR) の構築—立命館大学における教学分野 IR の定義、組織体制、工程—
増田 至	財務経理課	他校の分析を通じた中等教育における学校経営モデルの構築～立命館学園附属校の財政・学費政策の策定に向けて～
森岡 泰雄	管財課	立命館学園における温室効果ガス排出量等 10%削減への取り組み—施設設備面からの貢献策—
井上 拓也	キャリアオフィス	文系大学院生を対象としたキャリア支援プログラムの開発
久保 裕之	教育文化事業課	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
篠原 裕	情報システム課	事務情報システムの開発手法の構築—納期を遵守するプロジェクトマネジメント—
富田 沙樹	共通教務課	立命館大学における「サービ斯拉ーニング」モデルの構築
田中 賢治	経済学部事務室	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—
羽藤 規友	理工リサーチオフィス	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
大澤 芳樹	APU アカデミック・オフィス	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
宮原 久実	APU スチューデントアドバイザー・オフィス	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—

上司アンケート集約 (受講生の変化の時期) 2009/3/27

アンケートまとめ1

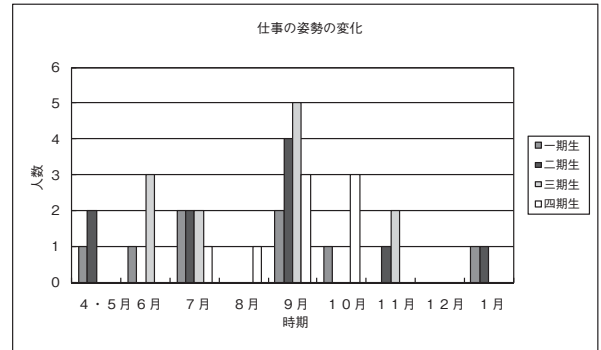
業務 (仕事) の視点の変化が見受けられるようになった時期

年度	期生	一期生	二期生	三期生	四期生	計	割合
4・5月			2	1		3	7
6月			2	2		4	17%
7月		3	2	3	2	10	25
8月		1		1	1	3	60%
9月		1	4	4	3	12	32
10月		2	1		1	4	10
11月				2		2	24%
12月					2	2	
1月		1	1			2	
未記入		3		1	1	5	
対象受講生		11	12	14	10	47	



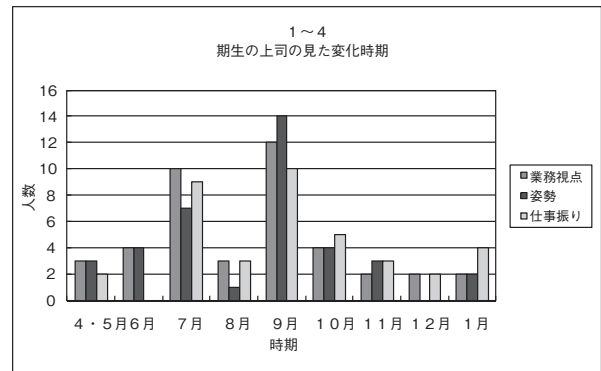
仕事に対する姿勢の変化が見受けられるようになった時期

年度	期生	一期生	二期生	三期生	四期生	計	割合
4・5月		1	2			3	7
6月		1		3		4	18%
7月		2	2	2	1	7	22
8月					1	1	58%
9月		2	4	5	3	14	29
10月		1			3	4	9
11月			1	2		3	24%
12月					0	0	
1月		1	1			2	
未記入		2		2	2	6	
対象受講生		10	10	14	10	44	



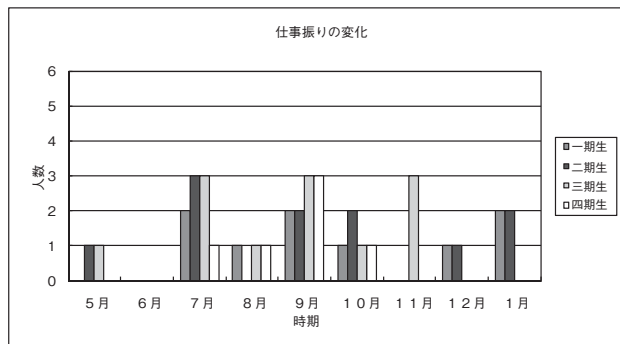
1～4期生の上司の見受けた受講生の変化

年度	1～3期生	業務視点	姿勢	仕事振り	計	割合
4・5月	3	3	2	8	16	
6月	4	4	0	8	14%	
7月	10	7	9	26	69	85
8月	3	1	3	7	14	58%
9月	12	14	10	36	33	
10月	4	4	5	13	8	28%
11月	2	3	3	8		
12月	2	0	2	4		
1月	2	2	4	8		
未記入	5	6	8	19		
対象受講生	47	44	46	137		



仕事振りの変化が見受けられるようになった時期

年度	期生	一期生	二期生	三期生	四期生	計	割合
5月				1		2	2
6月						0	5%
7月		2	3	3	1	9	22
8月		1		1	1	3	58%
9月		2	2	3	3	10	24
10月		1	2	1	1	5	14
11月				3		3	37%
12月		1	1			2	
1月		2	2			4	
未記入		2	1	1	4	8	
対象受講生		11	12	13	10	46	



2008年度の上司と受講生のアンケート(変化の時期) 2009/3/27

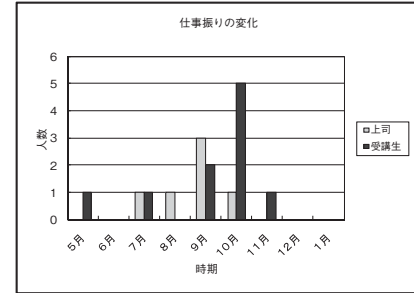
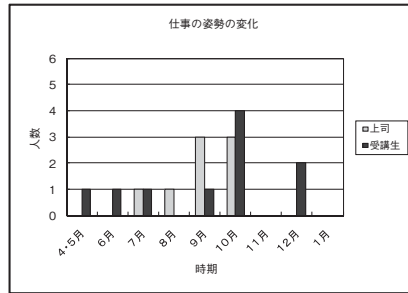
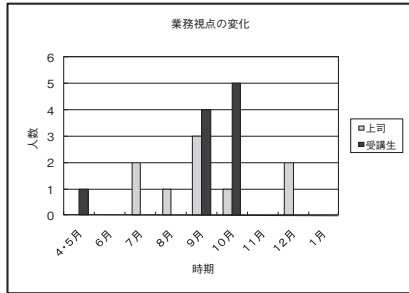
アンケートまとめ2

仕事(業務)の視点の変化が見受けられるようになった時期 仕事に対する姿勢の変化が見受けられるようになった時期 仕事振りの変化が見受けられるようになった時期

	4期生	受講生	上司
年度の4・5月		1	
6月			
7月			2
8月			1
9月		4	3
10月		5	1
11月			
12月			2
1月			
未記入		1	1
対象者数	11	10	

	4期生	受講生	上司
年度の4・5月		1	
6月		1	
7月		1	1
8月		1	1
9月		1	3
10月		4	3
11月			
12月		2	
1月			
未記入		1	2
対象者数	11	10	

	4期生	受講生	上司
年度の5月		1	
6月		2	
7月		1	1
8月		1	1
9月		2	3
10月		5	1
11月		1	
12月			
1月			
未記入		1	4
対象者数	11	10	



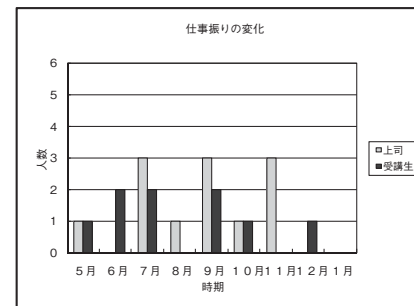
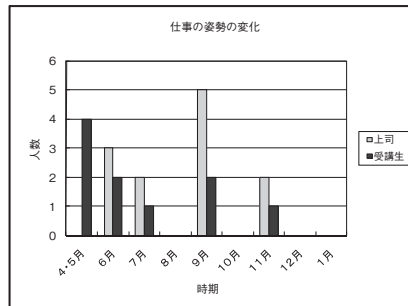
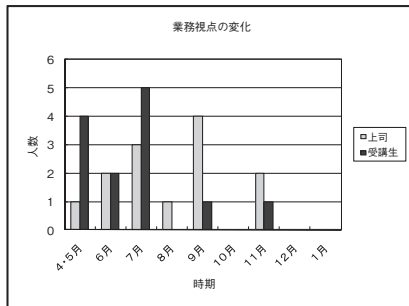
2007年度の上司と受講生のアンケート(変化の時期)

仕事(業務)の視点の変化が見受けられるようになった時期 仕事に対する姿勢の変化が見受けられるようになった時期 仕事振りの変化が見受けられるようになった時期

	3期生	受講生	上司
年度の4・5月		4	1
6月		2	2
7月		5	3
8月		1	1
9月		1	4
10月		1	2
11月			
12月			
1月			
未記入			1
対象者数	13	14	

	3期生	受講生	上司
年度の4・5月		4	
6月		2	3
7月		1	2
8月		2	5
9月		2	
10月		1	2
11月			
12月			
1月			
未記入		1	2
対象者数	11	14	

	3期生	受講生	上司
年度の5月		1	1
6月		2	
7月		2	3
8月		1	1
9月		2	3
10月		1	1
11月			3
12月		1	
1月			
未記入		2	1
対象者数	11	13	



4期生 受講生と上司のアンケート集約 (比較) (2009/3)

アンケートまとめ3

以下の仕事の視点が見受けられるようになった (該当するものすべて回答)

(変化なし 0 1)

	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %	共に 変化有り
関連部課と相談、調整等の視点	7	17.1%	6	23%
全学的視点	7	17.1%	4	15%
全学園的視点	8	19.5%	1	4%
他大学・競合校の視点	4	9.8%	7	27%
情勢・行政の視点	10	24.4%	3	12%
社会性の視点	5	12.2%	3	12%
その他	0	-	2	8%
計	41		26	14

以下の仕事に対する姿勢の変化が見られた (該当するものすべて回答)

(変化なし 1 2)

	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %	共に 変化有り	
積極的に	仕事を相談する	4	16.7%	2	9%
	意見を言う	4	16.7%	5	22%
	問題、課題を見つける	7	29.2%	5	22%
	学ぶあるいは調べる	6	25.0%	4	17%
	提案する	3	12.5%	3	13%
	企画したりまとめる	0	-	4	17%
その他	0	-	0	0	
計	24		23	11	

回答項目数

	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %
一つ	0	-	0
二つ	3	27.3%	4
三つ	1	9.1%	2
四つ	4	36.4%	3
五つ	2	18.2%	0
六つ	1	9.1%	0
計	11		9
平均回答数	3.7		2.9

回答項目数

	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %
一つ	2	20.0%	0
二つ	4	40.0%	4
三つ	2	20.0%	2
四つ	2	20.0%	1
五つ	0	-	1
六つ	0	-	0
計	10		8
平均回答数	2.4		2.9

以下の仕事振りの変化が見られた (該当するものすべて回答)

(変化なし 0 1)

	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %	共に 変化有り
問題を抽象的ではなく具体的にとらえようとする	8	23.5%	3	13.6%
問題を具体的にとらえるために文献や実態を調べようとする	7	20.6%	3	13.6%
問題を「解決すべき問題」として絞り込もうとする	6	17.6%	3	13.6%
学園の提起文書の「読み」が深くなってきている	1	2.9%	0	-
学園の提起文書を広い視野から読めるようになってきている	1	2.9%	1	4.5%
学園の提起文書を部課の視点から受け止め課題を言えるようになってきている	2	5.9%	2	9.1%
職場の問題、課題を企画や改善策を提案しようとしている	6	17.6%	3	13.6%
職場の問題、課題の企画や改善策に他部課との調整に習熟してきている	2	5.9%	4	18.2%
職場の問題、課題の企画や改善策の具体度が高まってきている	1	2.9%	3	13.6%
その他	0	-	0	-
計	34		22	10

回答項目数

	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %
一つ	2	18.2%	2
二つ	4	36.4%	3
三つ	1	9.1%	2
四つ	1	9.1%	2
五つ	1	9.1%	0
六つ以上	2	18.2%	0
計	11		9
平均回答数	3.5		2.4

3期生 受講生と上司のアンケート集約(比較) (2008/2)

アンケートまとめ3

以下の業務視点が見受けられるようになった(該当するものすべて回答)

	(変化なし)		(2)		共に 変化有り
	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %	構成比 %	
関連部課と相談、調整等の視点	3	6.7%	5	14%	0
全学的視点	10	22.2%	6	16%	3
全学園的視点	10	22.2%	4	11%	4
他大学・競合校の視点	6	13.3%	5	14%	3
情勢・行政の視点	8	17.8%	8	22%	6
社会性の視点	7	15.6%	4	11%	4
その他	1	2.2%	5	14%	0
計	45		37		20

以下の仕事に対する姿勢の変化が見られた(該当するものすべて回答)

	(変化なし)		(2)		共に 変化有り	
	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %	構成比 %		
積極的に	仕事を相談する	4	14.8%	7	18%	3
	意見を言う	5	18.5%	6	15%	3
	問題、課題を見つける	4	14.8%	8	20%	2
	学ぶあるいは調べる	8	29.6%	8	20%	5
	提案する	3	11.1%	5	13%	0
	企画したりまとめる	1	3.7%	4	10%	0
	その他	2	7.4%	2	5%	0
計	27		40		13	

回答項目数

	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %	
一つ	1	7.7%	2	14.3%
二つ	4	30.8%	6	42.9%
三つ	2	15.4%	3	21.4%
四つ	2	15.4%	1	7.1%
五つ	2	15.4%	2	14.3%
六つ	2	15.4%	-	-
計	13		14	
平均回答数	3.5		2.6	

回答項目数

	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %	
一つ	3	27.3%	4	28.6%
二つ	3	27.3%	3	21.4%
三つ	1	9.1%	3	21.4%
四つ	2	18.2%	1	7.1%
五つ	1	9.1%	1	7.1%
六つ	1	9.1%	2	14.3%
計	11		14	
平均回答数	2.8		2.9	

以下の仕事振りの変化が見られた(該当するものすべて回答)

(変化なし 6 3)

	(変化なし)		(3)		共に 変化有り
	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %	構成比 %	
問題を抽象的ではなく具体的にとらえようとする	1	3.1%	4	10.3%	1
問題を具体的にとらえるために文献や実態を調べようとする	5	15.6%	5	12.8%	1
問題を「解決すべき問題」として絞り込もうとする	5	15.6%	6	15.4%	1
学園の提起文書の「読み」が深くなってきている	0	0.0%	4	10.3%	0
学園の提起文書を広い視野から読めるようになってきている	5	15.6%	3	7.7%	2
学園の提起文書を部課の視点から受け止め課題を言えるようになってきている	4	12.5%	5	12.8%	2
職場の問題、課題を企画や改善策を提案しようとしている	5	15.6%	6	15.4%	1
職場の問題、課題の企画や改善策に他部課との調整に習熟してきている	2	6.3%	2	5.1%	0
職場の問題、課題の企画や改善策の具体度が高まってきている	3	9.4%	2	5.1%	1
その他	2	6.3%	2	5.1%	0
計	32		39		9

回答項目数

	期生 対象者数	受講生 構成比 %	上司 構成比 %	
一つ	2	18.2%	4	30.8%
二つ	2	18.2%	3	23.1%
三つ	2	18.2%	2	15.4%
四つ	2	18.2%	2	15.4%
五つ	-	-	-	-
六つ以上	3	27.3%	2	15.4%
計	11		13	
平均回答数	3.8		3.0	

受講生の上司アンケート集約 (2009/3)

アンケートまとめ 4

以下の業務視点が見受けられるようになった(該当するものすべて回答)

	(変化なし - 2 1)					計	計に対する%
	期生	一期生	二期生	三期生	四期生		
関連部課と相談、調整等の視点	11	12	14	9	46	46	100%
全学的視点	3	4	5	6	18	18	39%
全学團的視点	6	5	6	4	17	17	37%
他大学・競合校の視点	4	5	4	1	13	13	28%
情勢・行政の視点	5	5	5	7	15	15	33%
社会的視点	4	5	4	3	13	13	28%
その他	2	1	5	2	10	10	22%
計	29	27	37	26	101		

視点の変化が見受けられるようになった時期

年度の	(変化なし - 2 1)					計	計に対する%
	期生	一期生	二期生	三期生	四期生		
4..5月	4	5	2	1	3	7	7%
6月	1	2	2	2	4	15%	
7月	3	2	3	2	10	25	
8月	1	1	1	1	3	54%	
9月	1	4	4	3	12		
1.0月	2	1	1	1	4		
1.1月	1	1	1	2	2	10	22%
1.2月	1	1	1	2	2		
1月	1	1	1	1	2		
未記入	3	1	1	1	4		
計	11	12	14	9	46		

上司の回答項目数

期生	一期生	二期生	三期生	四期生	計	構成比
一つ	3	3	2	8	8	17%
二つ	2	4	6	4	16	35%
三つ	3	4	3	2	12	26%
四つ	2	1	1	3	7	15%
五つ	1	1	2	3	3	7%
六つ	1	1	1	1	0	0%
計	11	12	14	9	46	
*	2.6	2.3	2.6	2.9	2.59	

*: 受講生一人当たりの上司の回答項目数

以下の仕事に対する姿勢の変化が見られた (該当するものすべて回答)

	(変化なし 2 2 2 2)					計	計に対する%
	期生	一期生	二期生	三期生	四期生		
仕事を相談する	2	3	7	2	14	14	34%
意見を言う	1	4	6	5	16	16	39%
問題、課題を見つける	5	6	8	5	24	24	59%
学ぶあるいは調べる	8	6	8	4	26	26	63%
提案する	3	5	5	3	16	16	39%
企画したりまとめる	3	4	4	4	15	15	37%
その他	2	2	2	2	4	4	10%
計	22	30	40	23	115		

仕事に対する姿勢の変化が見受けられるようになった時期

年度の	(変化なし 2 2 2 2)					計	計に対する%
	期生	一期生	二期生	三期生	四期生		
4..5月	1	2	2	1	3	7	7%
6月	1	1	3	3	4	17%	
7月	2	2	2	1	7	22	
8月	2	2	2	1	1	54%	
9月	2	4	5	3	14		
1.0月	1	1	3	3	4		
1.1月	1	1	2	3	3	9	22%
1.2月	1	1	1	1	0		
1月	1	1	1	1	2		
未記入	2	1	2	2	6		
計	10	10	14	10	44		

上司の回答項目数

期生	一期生	二期生	三期生	四期生	計	構成比
一つ	1	2	4	7	7	17%
二つ	5	2	3	4	14	34%
三つ	1	3	3	2	9	22%
四つ	2	1	1	1	5	12%
五つ	1	1	1	3	3	7%
六つ	1	1	2	3	3	7%
計	9	10	14	8	41	
*	2.4	3.0	2.9	2.9	2.8	

*: 受講生一人当たりの上司の回答項目数

以下の仕事振りの変化が見られた (該当するものすべて回答)

	(変化なし 0 0 3 2)					計	計に対する%
	期生	一期生	二期生	三期生	四期生		
問題を抽象的ではなく具体的にとらえようとする	1	1	4	3	9	20%	
問題を具体的にとらえるために文献や実態を調べようとする	5	2	5	3	15	33%	
問題を「解決すべき問題」として絞り込もうとする	5	2	6	3	16	36%	
学園の提起文書の「読み」が深くなってきている	1	4	4	1	8	18%	
学園の提起文書を広い視野から読めるようになってきている	5	5	3	1	14	31%	
学園の提起文書を部課の視点から受け止め課題を言えるようになってきている	4	2	5	2	13	29%	
職場の問題、課題を企画や改善策を提案しようとしている	5	8	6	3	22	49%	
職場の問題、課題の企画や改善策に他部課との調整に習熟してきている	2	5	2	4	13	29%	
職場の問題、課題の企画や改善策の具体度が高まってきている	3	6	2	3	14	31%	
その他	1	2	2	2	3	7%	
計	31	35	39	22	127		

仕事振りの変化が見受けられるようになった時期

年度の	(変化なし 0 0 3 2)					計	計に対する%
	期生	一期生	二期生	三期生	四期生		
5月	1	1	1	2	2	2	4%
6月	0	0	0	0	0	0	
7月	2	3	3	1	9	22	
8月	1	1	1	1	3	49%	
9月	2	2	3	3	10		
1.0月	1	2	1	1	5		
1.1月	1	1	3	3	3	14	31%
1.2月	1	1	1	2	2		
1月	2	2	2	2	4		
未記入	2	1	1	3	7		
計	11	12	13	9	45		

上司の回答項目数

期生	一期生	二期生	三期生	四期生	計	構成比
一つ	2	3	4	2	11	24%
二つ	4	3	3	3	13	29%
三つ	1	2	2	2	7	16%
四つ	2	2	2	2	8	18%
五つ	2	2	2	2	2	4%
六つ以上	2	2	2	4	4	9%
計	11	12	13	9	45	
*	2.8	2.9	2.8	2.4	2.8	

*: 受講生一人当たりの上司の回答項目数

4期生受講生アンケート

- 1-1. プログラムを受講して、仕事に対する視点に変化はありましたか？
- ・「ア」とお答えの場合には、「①」はそれ該当する変化のすべてを回答し、「②」にはそう感じ始めた時期をご記入ください。
 - ・「イ」の「変化は見受けられた」が、その変化が「①」にあるような「考えるようになった」とか「見受けられるようになった」とかという程度ではなく、以前からそのような視点があり、さらにその水準が高まった、高度化したという場合には、当該のアルファベットを二重丸で囲んでお答えください。
- ア 特に変化はなし
- α. 「イ」にあるような変化はない
 - β. 「イ」にあるような視点は以前からも持っていた(「～視点があった」「～視点で考えていた」など)。しかし、それらがさらに水準が高まった、高度化したなどとは思わない。
 - * この場合、βを丸で囲んで、その以前から持っていた視点をすべて「イ」の中から選んで記入してください
- イ 変化が見受けられた
- ↳ ① a. 調整、相談等、関連部課との関係で仕事を考えるようになった
 - b. 全学的な視点で仕事を考えるようになった
 - c. 全学圏の視点で仕事を考えるようになった
 - 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」が見受けられるようになった
 - 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」が見受けられるようになった
 - 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」が見受けられるようになった
 - g. その他の視点(具体的に)
 - ② () 月頃
- 1-2. 「1の1-1-①」の見受けられた変化で**現在も「身につけている」と感じている仕事の視点**についてお答えください。また、受講中には変化を意識していなかったが、最近変化を意識するようになったものについては、アルファベットを二重丸で囲んでください。
- ↳ a. 調整、相談等、関連部課との視点
 - b. 全学的な視点
 - c. 全学圏の視点
 - d. 競合校など、他大学等の動きと関連付けて考える「他大学(競合校)の視点」
 - 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考える「情勢の視点」

- f. 教育以外の社会の動きと関連付けて考える「社会(性)の視点」
 - g. その他の視点(具体的に)
- 2-1. プログラムを受講して、仕事に対する姿勢に変化はありましたか？
- ・「ア」とお答えの場合には、αとβについてもお答えください。
 - ・「イ」とお答えの場合には、「①」はその該当する変化のすべてを回答し、「②」にはそう感じ始めた時期をご記入ください。
 - ・「イ」の「変化は見受けられた」が、その変化が「①」にあるような「なってきた」という程度ではなく、以前からそのような姿勢があり、さらにその積極性が高まった、日常的にそのようなものであるという場合には、当該の時計数字を丸で囲んでお答えください。
- ア 特に変化はなし
- α. 「イ」にあるような変化はない
 - β. 「イ」にあるような姿勢は以前からも持っていた(「～していた」)。しかし、それらがより積極的になったとは思わない。
 - * この場合には、βを丸で囲んで、それらの以前からあった姿勢をすべて「イ」の中から選んで記入してください
- イ 変化が見受けられた
- ↳ ① a. 消極的になった
 - b. 積極性が出てきた
 - ↳ I. 積極的に仕事を相談するようになってきた
 - II. 積極的に意見を言うようになってきた
 - III. 積極的に問題や課題を見つけるようになってきた
 - IV. 積極的に学ぶ、あるいは調べるようになってきた
 - V. 積極的に提案するようになってきた
 - VI. 積極的に企画したりまとめるようになってきた
 - VII. その他(具体的に)
 - ② () 月頃
- 2-2. 「2の1-1-①-①-①-①-①」の見受けられた変化で**現在も「身につけている」と感じている仕事の姿勢**についてお答えください。また、受講中には変化を意識していなかったが、最近変化を意識するようになったものについては、時計数字を二重丸で囲んでください。
- I. 積極的な仕事の相談
 - II. 積極的な意見の開陳
 - III. 積極的な問題や課題の発見
 - IV. 積極的な学習や調査
 - V. 積極的な提案あるいは提言
 - VI. 積極的な企画やまとめの提出
 - VII. その他(具体的に)

- f. 学園の提起文書を部課の視点から受け止め、部課の課題を提起している
- 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
- 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
- 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
- j. その他の視点 (具体的に)

4. 大学幹部職員養成プログラムの受講によって、他の受講生やその報告あるいは大学行政論 I・II の講義などから影響を受け、上記の視点や姿勢あるいは仕事振りの項目を含めて、大きく変化したと意識したことがあれば、その上位三つを簡潔にご記入ください。

- ・なし
 - ・あり
- 一番： { }
 二番： { }
 三番： { }

5. 大学幹部職員養成プログラムを受講して進んで取り組んだ学習や自己研修はありましたでしょうか？

- ア 特別に学習などを強化したことはなかった
- イ 学習などを強化した { }
 ↳ 受講中 { }
 受講後も引き続き学習しているもの { }
 受講後新たに学習しているもの { }

6. 以下の点についてお答えください
- ① 大学行政論について
 業務会議等で概要の報告を → ほぼ毎回した 時々した 殆んどしていない
 " レジメの回覧を → " " "
 - ② 政策論文作成過程について
 上司との相談・指導は → 日常的に 適宜 困ったとき その他 ()
 業務会議での事前検討は → よくした 報告前のみ していない その他 ()

3-1. プログラムを受講して、仕事ぶりに変化はありましたか？

- ・「ア」とお答えの場合には、 α と β についてもお答えください。
- ・「イ」とお答えの場合には、「①」はその該当する変化のすべてを回答し、「②」にはそう感じ始めた時期をご記入ください。
- ・「イ」の「変化は見受けられた」がその変化が「①」にあるような「～と」しているとかの程度ではなく、以前からそのような仕事振りであり、さらにその水準が高まった、高度化したという場合には、当該のアルファベットを丸で囲んでお答えください。

ア 特に変化はなし

- α . 「イ」にあるような変化はない
- β . 「イ」にあるような仕事振りは以前からあった (「～していた」など)。しかし、それらの水準が高まった、高度化したなどとは思わない。

* この場合には、 β を丸で囲んで、それらの以前からあった姿勢をすべて「イ」の中から選んで記入してください

イ 変化が見受けられた

- ↳ ① a. 問題を抽象的ではなく具体的にとらえようとしている
- 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ようとしている
- c. 問題をより具体的に「解決すべき問題」として絞り込みようとしている
- d. 学園の提起文書の“読み”が深くなってきた
- e. 学園の提起文書を広い視野から読めるようになった
- f. 学園の提起文書を部課の視点から受け止め、部課の課題を言えるようになった
- g. 職場の問題や課題の企画や改善・改革策を提案しようとしている
- 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きている
- 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きた
- j. その他の視点 (具体的に)

② () 月頃

3-2. 「3の1-イ-①- b」の見受けられた変化で**現在も「身についている」と感じられる仕事振り**についてお答えください。また、受講中には変化を意識していなかったが、最近変化を意識するようになったものについては、アルファベットを二重丸で囲んでください。

- ① a. 問題を抽象的ではなく具体的にとらえている
- 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
- 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
- d. 学園の提起文書の“読み”が深くなっている
- e. 学園の提起文書を広い視野から読んでいる

③その他のプログラムやプログラム全体について、受講の職場への還元や上司、職場の援助、協力などについて特記すべき事項があれば自由に記入ください

[]

7. プログラムについて、A：学んだこと、B：不足・勉強しなければ考えたこと、C：強化すべき点、D：改善点について、記入ください。A・Bは必ず、C・Dはあればということでご結構です。

- 調査設計・統計解析
- サブゼミ
- 大学行政論 I
- 大学行政論 II
- 政策立案演習
- 米国研修
- その他

8. 職員の仕事、あるいは部課や学園の課題を遂行するために、大学幹部職員養成プログラム（来年度は「大学アドミニストレーター養成プログラム」と名称を変更）として開発すればよい(すべきである)と考えられるテーマやプログラムがあればご記入ください。また、その他にプログラムへの提案、意見がありましたら自由にご記入ください。

①仕事から

テーマ or プログラム
その理由

②部課や学園の課題から

テーマ or プログラム
その理由

③その他の提案、意見

[]

以上

