

大学のリカレント教育

—先進事例からみた展望と課題—

高等教育研究叢書

173 2024年3月

両角 亜希子 編



広島大学

高等教育研究開発センター

大学のリカレント教育
—先進事例からみた展望と課題—

両角 亜希子 編

広島大学高等教育研究開発センター

目次

第1章	研究の目的と背景.....	両角亜希子	1
第2章	社会人ニーズの取り込みとプログラム化—シニア向けプログラムを対象として—	中村智治・森卓也	5
第3章	組織運営上の課題と出資会社活用	森卓也・古庄裕	17
第4章	大学がリカレント教育に取り組む目的・強みと難しさ	菅原慶子・高本尽	27
第5章	事例概要.....	佐藤寛也、菅原慶子、高本尽、中村智治、古庄裕、森卓也	35
1.	東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム		35
2.	東京大学大学院新領域創成科学研究科		39
3.	東京大学メタバース工学部.....		47
4.	東京大学履修証明プログラム—高度医療経営人材養成プログラム—		52
5.	東京大学公共政策大学院社会人講座		61
6.	東京大学エクステンション株式会社		65
7.	早稲田大学エクステンションセンター・社会人教育事業室.....		69
8.	早稲田大学 Life Redesign College		76
9.	株式会社早稲田大学アカデミックソリューション		82
10.	京大オリジナル株式会社.....		88
11.	立教大学立教セカンドステージ大学		93
12.	学校法人産業能率大学総合研究所		100
13.	清華大学終身教育処.....		104
終章	これからの日本の大学におけるリカレント教育	両角亜希子	109

第1章 研究の目的と背景

両角 亜希子

1. はじめに

本研究は、大学がいかにして成人学習の需要を取り込めるか、事例研究をもとに検討するものである。日本では18歳人口は1992年のピーク以来、減少が確実に予想されてきたにもかかわらず、アメリカとは異なり、成人マーケットの獲得に熱心でなかった。近年では、人生100年時代の中で、リカレント教育やリスキリングなど様々な用語を用いて、社会人の学び直しの必要性が指摘され、それを提供する場として大学に対する期待も高まっている。社会人学生を大学が受け入れていくことは、大学の財政上の理由のみならず、社会連携・貢献としても重要な意味を持ち、政策的な後押しもあり、近年はリカレント教育の推進に前向きな大学も増えている。しかしながら、政策的な後押しも進んだものの（一色 2021）、全体的にみれば、日本の大学における成人学習者の獲得は期待されたほどは伸びていない。どこに隘路があるのか、先進的な大学はその隘路をどのように克服しているのかを明らかにすることは、今後の日本の大学のあり方を考えるうえで参考になり得る。そこで、近年、成人学習者の需要を積極的に取り込もうとしている大規模大学の取り組みを検討し、そこから視座を得ることとする。

2. 本研究の目的と方法

大学がリカレント教育に熱心でないことに対して、社会人側、企業側、政策側など複数の観点から検討が重ねられてきた。紙幅の都合で先行研究の詳細な検討はここでは行わないが、たとえば、日本高等教育学会（2022）では「大学は生涯学習社会に参加できるか」という特集を組んでおり、そうした諸観点からの検討が行われている。本研究で着目するのは大学側の視点である。大学で学ぶ社会人学生が増えない背景には、需要側の社会人、企業の要因のみならず、供給側の大学側の要因も大きいと考えているからである。これまで大学がリカレント教育に熱心でなかった理由の一つに、日本の大学組織や人事の硬直性、18～22歳の伝統的學生を中心とした補助金等のシステム、組織としての戦略性の欠如などの構造的な要因があり、既存の教育研究組織・体制で対応が難しい面があったと考えている。

筆者はこれまでも大学のリカレント教育に関心を寄せて、授業の一環で学生たちと事例調査を2007年、2018年に実施してきた。金子（2008）は、とくに社会人大学院を対象として、組織的な体制の不十分さを指摘している。また、その発展可能性について、実践志向型研究科・専攻型（MBA等）、ニッチ型、アンブレラ型（社会人の参加を広く認める研

究科あるいは専攻を設置し、その中に多様な教育プログラムを併存させ、需要の変化に応じてプログラムの構成を変化させていく組織形態)の3類型を提示したが、比較的大きな規模の需要を想定したプログラムも一部にはあるものの、依然としてその社会人向けプログラムの多くは対象とする需要の規模も不明確で持続や拡大可能性に課題があるものが多い。社会人入試など間口を多少広げただけで、教育内容、開講日時や場所等の工夫が全くないプログラムも少なくない。その背景として、単に大学側の努力不足というだけでなく、社会人向けの事業が、学生獲得の手段としてだけでなく、社会連携・貢献、卒業生サービス等、様々な観点として捉えられているという多義性・複雑性があることも考えられる。成人向けプログラムが大学のウェブサイトのどこに掲載されているのかさえわかりづらい大学も少なくなく、公式な統計等で把握している数値も限られており、大学における成人学生の学びの実態自体がよくわかっていない。

しかしながら、近年、大学のリカレント教育について、新たな動きが生まれつつある。一部では、大学の出資会社を活用したリカレント教育も広がりを見せつつある。そうしたいわゆる先進事例では必ずしも正規の学生を対象としているわけではないが、一気に拡大しつつあり、注目に値する。本研究では、こうした先進事例の責任者、推進者に対するインタビュー調査を通じて検討を行う。

3. 仮説と分析対象

本研究では、大学で社会人へのリカレント教育が進まない理由として、大きく3つの仮説を立てた。第一は、社会人の学習ニーズはきわめて多様であり、その潜在需要の把握が18歳市場とは異なる難しさがあるから。第二は、大学側の運営上の課題があるから。第三は、大学が社会人学生の獲得に明確な意義を見いだせていないから。逆に言えば、先進事例はこうした課題を何らかの方法で解決しているのではないかと考えた。

これらの問いを明らかにするために、大学等のウェブサイト、資料のほかに担当者へのインタビュー調査から以下の点に着目して調査を進めた。

- プログラム概要（規模、沿革、価格、得られる学位・資格、入学資格・卒業要件提供場所・方法、独自の学生支援の有無等）
- 大学からみたプログラム設置の理由
- 教育研究・経営上のメリット（直接的・間接的貢献）
- 実施の体制と人的資源の調達方法（学内・学外等）
- マーケティング調査の実施の有無や潜在需要の規模と内容等
- 収支バランスについての方針と実際
- 他大学等との競合関係と競争力

以上の観点を明らかにするために、2022年秋～2023年春にインタビュー調査を実施した。このほかにも数事例のインタビューを行ったが、表1-1には本報告書に掲載した事

例のみを示す。それぞれ1時間から2時間程度の半構造化インタビューを実施した。それぞれの事例の概要は第5章にまとめた。

なお、本研究は、広島大学高等教育研究開発センターの「公募型国際・国内共同研究推進事業—大学における教育研究の生産性向上に関する国際共同研究—（公募タイプB）令和4年度（<https://rihe.hiroshima-u.ac.jp/2022/06/2022-r4/>）」による助成を受けて行ったものである。

表 1-1 対象とした事例一覧（カッコ内はインタビュー年月日）

東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム（2023/2/28）
東京大学大学院新領域創成科学研究科（2023/5/10）
東京大学メタバース工学部（2023/5/2）
東京大学履修証明プログラム—高度医療経営人材養成プログラム—（2023/2/11、2023/3/9）
東京大学公共政策大学院社会人講座（2023/5/2）
東京大学エクステンション株式会社（2023/2/9）
早稲田大学エクステンションセンター・社会人教育事業室（2023/1/19）
早稲田大学 Life Redesign College（2023/2/28）
株式会社早稲田大学アカデミックソリューション（2023/2/10）
京大オリジナル株式会社（2023/2/21）
立教大学立教セカンドステージ大学（2023/3/14）
学校法人産業能率大学総合研究所（2023/3/31）
清華大学終身教育処（2023/9/6）

参考文献

- 一色潤貴 2021「大学におけるリカレント教育に関する制度整備の変遷等について」
『IDE—現代の高等教育』630, 56-59
- 金子元久 2008「社会人大学院の展望」『カレッジマネジメント』151
- 東京大学大学院教育学研究科 大学経営政策コース冬学期集中講義参加者一同 2008
『2007 年度冬学期「大学経営事例研究（1）」 報告書 大学院職業人教育プログラムの現状と大学経営への含意』
- 東京大学大学院教育学研究科 大学経営政策コース冬学期集中講義参加者一同 2019
『2018 年度冬学期「大学経営事例研究（1）」 学生レポート集 社会人学び直しプログラム』
- 日本高等教育学会編 2022『大学は生涯学習社会に参加できるか（高等教育研究第25集）』玉川大学出版部

本田由紀 2020 「世界の変容の中での日本の学び直しの課題」 『日本労働研究雑誌』 721,
63-74

第2章 社会人ニーズの取り込みとプログラム化 —シニア向けプログラムを対象として—

中村 智治・森 卓也

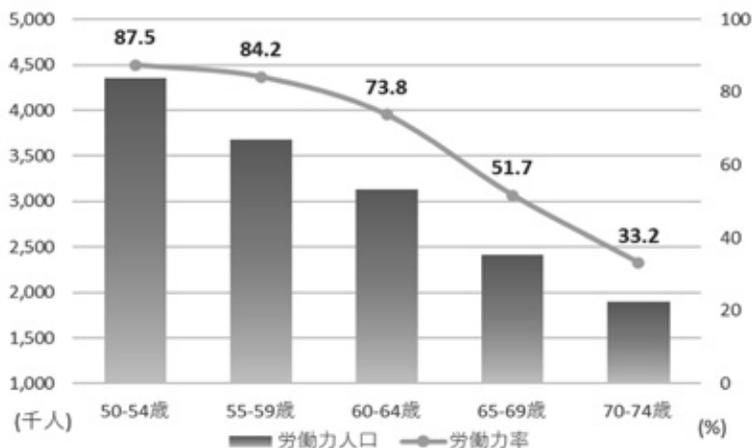
本章では、社会人向けの潜在需要をどのようにプログラム化すべきか、そのポイントと留意点を2大学のシニア向けプログラム企画推進者へのインタビューから検討する。

1. 問題設定

人生100年時代の到来により、生涯にわたる学習の重要性が盛んに謳われている。2017年～2018年にかけて議論された政府主導の「人生100年時代構想会議」では日本の超長寿社会において「より長いスパンで個々人の人生の再設計が可能となる社会を実現するため、何歳になっても学び直し、職場復帰、転職が可能となるリカレント教育を抜本的に拡充する」と基本構想が挙げられている（人生100年時代構想会議 2018）。実際に、日本の60～64歳の労働力率は73.8%であり、他方、同年代の欧米諸国の労働力率が4～6割であることを考えると高水準である（図2-1）¹。また、内閣府「生涯学習に関する世論調査」によると、調査方法が異なるため単純比較は難しいとされつつも、2018年から2022年の4年間で学習・学び直しをしたことがある（現在学習している）、学習してみたいプレシニア・シニア層の割合は全年代で上昇していることが読み取れる（表2-1）。

以上のようにプレシニア・シニア層における潜在的な需要が顕在化されつつある中で、各大学はリカレントプログラムを検討し始めている。他方で、従来の伝統学生を主な対象としてきた大学は、必ずしも成人向けのプログラム・教授法の知見を有しているわけではない。それでは社会人層向けの潜在需要をどのようにプログラム化すれば良いだろうか。

本章ではプレシニア・シニア層向けプログラムに焦点化し、安定して志願者を確保、定員充足を超過しており、一定のニーズを満たしていると考えられる（1）2008年に設立された先行者としての「立教セカンドステージ大学」（以下「RSSC」と記載）、（2）2022年に設立された後発者としての「早稲田大学 Life Redesign College」（以下「LRC」と記載）の事例を取り上げる。具体的にはプログラム企画推進者へのインタビューを行い、プログラム化のポイントと留意点を検討する。なお、本稿では概ね50歳代をプレシニア層、60歳代以上をシニア層として取り扱う。



出典：労働政策研究・研修機構（2023）より筆者作成

図 2-1 プレシニア・シニア層の就業率（2021年）

表 2-1 社会人となった後の学校における学び直しの状況（2018-2022年）

	2018			2022		
	50～59歳	60～69歳	70歳以上	50～59歳	60～69歳	70歳以上
学習・学び直しをしたことがある（現在学習している）、学習してみたい（小計）	40.4	34.5	22.1	47.7	49.4	29.9
正規課程で学習・学び直しをしたことがある（現在学習している）	9.8	8.4	5.0	6.3	7.1	4.2
正規課程で学習・学び直しをしたことはないが、公開講座や履修証明プログラムなど、短期講座で学んだことがある（現在学習している）	10.7	11.8	9.4	8.8	13.4	10.3
学習・学び直しをしたことはないが、今後は学習してみたい	19.9	14.3	7.7	32.6	28.9	15.4
学習・学び直しをしたことはなく、今後も学習したいと思わない（え）ない	56.9	60.6	74.4	50.9	45.8	52.3
その他・無回答	2.7	4.9	3.5	1.4	4.7	17.8

出典：内閣府（2018, 2022）より筆者作成

2. 先行事例

2. 1 日本での先行事例

堀（2011, 2022）は高齢者大学の歴史・シニア向け大学開放事業の状況を整理しており、1950年代から高齢者大学が展開されているが、正規の大学におけるシニア向けの大規模大学開放事業の嚆矢は2001年から開始された広島大学のフェニックス入試とされる。その後、園田学園女子大学がシニア向け専修コースを開設し、2008年度より本稿で取り扱うRSSCが付設されていく。その後、大学院レベルのシニア向け大学入試が始まるなどシニア層を学生として受け入れる部門を設置する大学も出てくるが、そこでは特別入試や奨学金制度が付設されている場合もあり、少子化に伴う大学の学生定員確保の問題と連動して

いるのではないかと指摘している。

近年は CCRC (Continuing Care Retirement Community) と地方創生の観点からもシニア層の学習ニーズ受入が進みつつある。大学に着目すると、山梨県都留市にある 3 大学からなる「大学コンソーシアムつる」における大学連携型 CCRC や、桜美林大学の事業会社が運営する「桜美林ガーデンヒルズ」などがある (尹・坂下 2023)。

2. 2 海外での先行事例

海外に目を向けると、米国では CCRC が 2,000 以上あるとされる。CCRC を選ぶ基準として CARF-CCAC という非営利機関にある認証制度があり、そのうち約 290 施設が認証を受けている (松田 2017)。中でも高齢者向けに大学構内・隣接して老人ホームを設置しているケースもあり、Kendal at Hanover (ニューハンプシャー州・ダートマス大学) が有名である (松田 2012)。Mirabella at ASU (アリゾナ州立大学) では高級タワーマンションの老人ホームを大学・NPO が共同経営し、連日のように開かれる大学スポーツ、演奏会・講演会のイベントに参加するような取り組みも存在している (Faller 2021)。

3. 研究対象の紹介

3. 1 概要

本節では RSSC、LRC のインタビュー調査およびウェブサイト、先行研究を通じて事例を紹介していく。2つのプログラムの概要は表 2-2 の通りである。インタビュー調査は 2023 年 2~3 月にプログラム計画・推進者、教職員を対象に実施した³。なお、RSSC、LRC はいずれも学校教育法に基づく履修証明プログラムである。

表 2-2 調査対象プログラムの概要

	立教大学 立教セカンドステージ大学 (RSSC)	早稲田大学 Life Redesign College (LRC)
概要 (期間・ 受講形態)	1 年間 (2 学期制)・通学制 (週 1 日 オンライン)・履修証明プログラム	1 年間 (4 学期制)・通学制・履修証明 プログラム
設立年	2008 年 4 月	2022 年 4 月
受講対象	満 50 歳以上のプレシニア～シニア層	
募集人員	100 名	2022 年: 50 名程度、2023 年: 70 名
費用	年間 430,000 円	年間 484,000 円
URL	https://rssc.rikkyo.ac.jp/	https://lrc.waseda.jp

出典: RSSC、LRC ウェブサイトより筆者作成

3. 2 立教大学セカンドステージ大学 (RSSC)

(1) プログラムの目的・大学の狙い、設立推進主体

設立主体は、2006年大学総長室発足の検討委員会の意向を受け、トップダウンで組成されたRSSC設立準備委員会である。複数の学部長を含む教員らに加え、総長補佐、客員教授（実務家）ら11名が設立準備委員会メンバーとしてけん引した。

大学の狙いは2点あり、1点目が社会的責任の一環である。2007から2009年において団塊の世代約800万人が60歳の定年退職を迎える社会課題に対して、「立教大学の社会的責任 (University Social Responsibility) として何をすべきなのか」という問題意識を抱いたことである。2点目の狙いはシニアの自由な市民としての教養修得の「場」の提供である。定年を機に、スムーズにコミュニティに移行し、できる範囲で社会貢献活動に参加することが、自らの第二の人生の生きがいに通じるのではないか、という考えからプログラム案が計画された。以上の理由から、プログラムの目的を「真に自由な市民としての教養として人文的教養の修得を基礎とし、『学び直し』・『再チャレンジ』・『異世代共学』を」と設定し、2008年4月にRSSCが設立された⁴。設立後は、設立準備委員会から立教セカンドステージ大学運営委員会・事務室が運営・推進主体となった。

設立時に際してのボトルネックについて伺ったところ、2点が挙げられた。1点目が従来の大学の制度・風土にRSSCが入り込むことに対する違和感である。現在はそうした声はなくなったものの、従来の18歳～22歳の学部学生制度の中にRSSCというシニアの学びの場ができることに対する違和感が生じていた⁵。2点目は、財政上のネックである。池袋キャンパスの教室稼働率が高く、教室・施設の手当てが難航、事務室・受講生のラウンジはキャンパス外で至近なビルの2フロアを賃借する必要があるため、2013年に大学キャンパス内に移転するまでの数年間は出費が計上されていた。

(2) 入学選抜・カリキュラム・キャンパスライフ

現在の募集人員は100名であるが、設立以来、入学希望者は定員割れをしたことはない。その要因の一つが、設立時より継続している新聞広告掲載である。特に設立初期は情報が少なく、経験者からの評判もない中で、RSSCの対象者層は新聞購読率が高いこともあり、「広告を見て入学を決めた」という志願者も少なくないようであった。その後、期を追うごとに評判が高まり、志願者は増加の一途を辿った。受講資格は「高等学校を卒業またはこれに準じた学力があると認められる方」とされているが、これは団塊世代の大学卒業率が2割以下であることを踏まえて受講資格を設定されていたものである。実際に大学卒業資格を持たない学生も多く在学しており、立教大学のOB・OGは1割にも満たないとのことであった。選考方法は書類審査（課題エッセイ等）および面接であり、後者を重視しているとのことであった。設立時から2022年までに、累計で1,200名超の修了生を輩出

した。

カリキュラムについては、教員を中心とした運営委員会にて検討され、開講科目数は2008年開設時、必修のオムニバス講義・ゼミナールに加え、3つの科目群32科目が配置されていた。その後、授業評価アンケートの結果を踏まえ、運営委員会で適宜科目の見直しを行っており、現在は46科目開講している。科目担当教員について、選択科目の一部は外部講師を活用しているものの、多くは学内教員や名誉教授が担当している。特にゼミナール担当教員は名誉教授が中心となっており、シニア層という従来の伝統的學生と異なる対象者に対して教授法を変える必要があり、工夫を凝らしているとのことであった。

修学キャンパスは立教大学池袋キャンパスであり、授業科目の教室も学部学生と分離されておらず、大学生が科目受講している教室の隣で授業を受講している。また、「立教大学全学共通科目」を一定の条件で履修することができ、学部学生とともに授業を受講できる「異世代共学」制度が特徴である。プログラム修了要件として、必修科目を2科目（オムニバス講義1科目、ゼミナール・修了論文1科目）6単位を含む、合計18単位以上の修得が要件である。

キャンパスライフについては、RSSCが力を入れていることの一つとして、授業終了後にRSSC教員等による任意参加のフィールドワーク・課外活動が用意されている。併せて修了生も含めた社会貢献活動も展開されており、在学時から学びと実践を往還できる仕組みが構築されている。夏には「清里ゼミ合同合宿」（2020～2022年度休止、代替イベント実施）があり、参加者が寝食を共にしながら学びつつ、自然観察、キャンプファイヤーなどのアクティビティで交流を深めるなど、キャンパスライフを謳歌できる仕組みが構築されていることが伺える。なお、図書館・アスレチックセンター・メディアセンターなどの設備も正規課程の学生とほぼ同様に利用することができる。

（3）修了後関連プログラム、当該プログラムが選ばれる理由

修了後もさらに学びたい学生向けに、科目聴講制度、1年制の専攻科が用意されている。加えて同窓会を定期的開催すること、修了生達によるRSSC「社会貢献活動サポートセンター」にて活動が行えるようになっており、1年間の学びから社会貢献活動が活かせるような環境を整備している。

RSSCが選ばれる理由を伺ったところ、3点挙げられた。第1に立地と環境である。修学キャンパス統合型で「立教大学=RSSC」であること、「隣の教室では大学生が授業を受けている」ことが受講生に好評である。第2に15年の歴史・蓄積を踏まえたRSSCのシステム全体がシニア層の受講生にフィットしていることである。入試制度、比較的緩やかな単位制授業、学ぶだけでなく課外活動・キャンパスライフに力点を置かれており、仕事とは異なる場で同世代の絆を脱いだ受講生間・教員とのネットワーク構築が可能である。また、文科省から「立教モデル」と評価されている、修了後の社会貢献活動の出口戦略・

進路充実、履修証明プログラムだからこそ「履修証明書」・学長名が明記された「修了証書」授与など、15年間で文化の蓄積・制度の改善が毎年度行われていることが選ばれる理由として考えられるようである。第3にRSSCを選ぶ学生にとって「大学で学びたいという長年の夢が現実のものとなったこと」である。様々な事情で大学入学できなかった、満足に大学生生活を過ごせず入学してきたという方も多く、大学生生活を謳歌できている実感を得られることから修了生アンケートで「入学して良かった」「学んで良かった」とする割合が9割を超えるなど、満足度が高いとのことであった。

3. 3 早稲田大学 Life Redesign College (LRC)

(1) プログラムの目的・大学の狙い、設立推進主体

設立主体は、エクステンションセンター・WASEDA NEO も分掌としている教務部社会人教育事業室である。事業室は教員組織を有しておらず、守口剛早稲田大学教授および専任職員数名および嘱託職員数名が担当している。設立にあたり、トップダウンで設立を命じられたわけではなく、部署内で企画を行い、上申するボトムアップ型でプログラムが計画された。2019年に企画検討を始めた同時期に、民間企業の電通から連絡があり、同じような課題意識を有していたことから、当初より協働している。一緒に企画しているものの、あくまで主導は社会教育事業室で、民間任せでやっていることはないとのことであった。

大学の狙いは2点あり、1点目に既存プログラムであるWASEDA NEO（日本橋キャンパス）は社会人を対象としているため、平日夜・土曜日のプログラム中心で平日昼の施設有効活用の点に課題があったことである。2点目に同組織はエクステンションセンターを兼務しているため、プレシニア・シニア層の学びの意欲の高さを間近で見ていたことである。社会の構造変化によるプレシニア・シニア層の退職年次の多様化に社会が対応できず、様々な経験があるものの、退職後何もされずに結果として「宙ぶらりん」になっている姿を見ていて、何か手を打てることはないかと部署内で問題意識が共有されていた。以上を踏まえ、プログラムの目的として、プレシニア・シニア層が幸福感や充実感を持って人生の後半を生きる社会を作ること、高齢化先進国である日本の重要な課題と捉え、「50代以上の方々が人生を再設計する場を提供する」という目的で、2022年4月に開設された。

設立にあたってのボトルネックは、コロナ禍によって開設時期が後ろ倒しとなったことである。2019年に計画を始めた当初は2021年開設予定であったが、結果として2022年開設となった。ただ、1年遅れたおかげで、プログラムをじっくりと検討できた点は結果的に良かったかもしれない、とのことであった。

(2) 入学選抜・カリキュラム・キャンパスライフ

募集人員は2022年の初年度は50名程度であり、2023年は70名に増加した。2022年

の受講者の特徴として、年齢では60代前半が多く、早稲田大学のOB・OGの割合が低いことが挙げられる。受講資格は「(1) 満50歳以上の方(2) 高等学校を卒業した方。またはこれと同等以上の学力があると認められた方」と設定しているが、募集段階から大卒者の志願が多く、結果として9割近くが大学卒業者であった。選考方法は課題エッセイ等の書類審査である。

カリキュラムについては、Life Redesign 科目群および3分野の専門科目群、ゼミナールを配置している。専門科目のうち、Liberal Arts (教養) 領域は早稲田大学エクステンションセンター公開講座「オープンカレッジ」年間設置約1,900講座より選択できる。カリキュラム策定にあたり、Communication (表現・伝承) 領域は民間主導だが、それ以外については教員組織を有さないことから、専任事務職員が主導で企画・大枠を策定している。大枠策定後、守口教授に相談の上、科目内容の微調整、担当教員依頼を行い、カリキュラムを決定する。教員組織がないため、事務職員が主導で決定する必要があるが、担当職員はプログラム設計のための専門的な知識・特殊な経歴はなく、必要に迫られて自分達で企画して提案したとのことであった。検討段階で学内の各専門領域の教員や、NPOの方にカリキュラム内容・当該分野の課題についてヒアリングを行うなどの工夫を行っていた。

プログラム修了要件は1年間で12科目以上修得(うち必修6科目)となっている。運営上の工夫として、正課・正課外での対面での交流を設けてキャンパスライフを楽しめることを重視している点、さらにゼミナールの担当教員として多様なバックグラウンドの学生に対して対応できる名誉教授を配置・活用している点が挙げられた。受講生の知識のバラつきは、これまでの経験・業務によって差があることもあり、運営上の悩みであるが、単位修得へのハードルを高く設定せず出席を重視し、受講者間でそれぞれ得意な方が不得意な方をフォローするような工夫を凝らしながら運営されている。

キャンパスライフについては、事務室主催で早慶戦観戦ツアーなどのイベント・講演会を定期的実施していること、科目ではないが原則参加のクラスワークを設定して1年を通じて同じメンバーで活動し、クラスワーク後に各自交流を深めていることが挙げられる。修学キャンパスは日本橋キャンパスで大学生の学ぶキャンパスとは分離されているが、学内の図書館は利用可能であること、オープンカレッジ講座のために別途キャンパスに通学することが可能である。

(3) 修了後関連プログラム、当該プログラムが選ばれる理由

インタビュー調査時点で修了者はいなかったため計画段階ではあったものの、アルムナイ会員制度(年度更新・有料)や次年度のLRC開講科目で定員枠に余裕があれば受講可能、オープンカレッジも1年間特別受講料で受講可能、図書館・日本橋キャンパスを利用可能など、修了後も何らかの形で大学と関わりを持てるよう企画している。

LRCが選ばれる理由を伺ったところ、3点挙げられた。第1は立地である。日本橋キャ

ンパスという、都内のみならず近県からも通いやすい場所であることはシニア学生にとって大事とのことであった。第2は既存プログラムでのマーケティング実施である。部署内で実施しているオープンカレッジで、事前にロールモデルの講演会を事前周知するなど、LRCの存在が浸透するように工夫を行っていた。第3はキャンパスライフの重視である。単位にならないクラスワークを原則参加にしたり、正課以外の企画を計画したりしたことにより、正課のプログラムより仲間と一緒に学ぶことが嬉しい、という声もあるようだ。受講者層は50歳後半から70歳代と幅広いが、世代が離れても楽しめるような工夫を凝らした運営をしていくとのことであった。

4. 大学がシニア層の潜在的学習需要を取り組むうえでのポイント、留意点

本節では研究事例から明らかになったことを整理するとともに、大学がシニア層の潜在的学習需要を取り込むうえでのポイントと留意点を示す。

2プログラムの事例をまとめた内容が表2-3である。設立を推進した主体がトップダウン、ボトムアップなど、特徴に異同はあるものの、いずれもその時代の社会課題への問題意識を有し、その解決を目的として設立されたプログラムである。定年後の生きがい探しや、社会に何らかの還元をしたいがどのようにすれば良いかわからないといった、大学にとって従来と異なるシニア層という新しいニーズに対して、セカンドキャリアを考えるためのカリキュラムをプログラム化し、提供している。

表 2-3 調査対象プログラムのまとめ

	立教大学 立教セカンドステージ大学 (RSSC)	早稲田大学 Life Redesign College (LRC)
設立主体	トップダウン	ボトムアップ
プログラム経緯	新規プログラム発足	既存エクステンション横展開
設立推進主体	教員組織中心	事務組織中心
修学キャンパス	キャンパス統合型	キャンパス分離型
カリキュラム・ 正課外活動	分野横断／教養中心カリキュラム 正課外活動重視	
修了後 フォロー体制	専攻科進学／社会貢献活動サポート センター、同窓会	アルムナイ会員制度

出典：筆者作成

潜在的学習需要を取り込むうえでのポイントは2点ある。1点目に、大学通学の目的(学位取得など)は異なるものの、大学に求めている事柄はプレシニア・シニア層であっても伝統的學生と大きくは変わらないことである。仲間とともに授業を受け、課題をこなし、キャンパスライフ・大学生活を謳歌したい層は一定数存在する。2点目のポイントとして、カリキュラムは専門特化ではなく、分野横断的/教養中心の科目配置、修了後も社会で活動できるように意識して設計されている。カルチャースクール・単発講座とは異なる、体系化されたプログラムにシニア層の需要は存在することがわかった。

これらを意識することがプログラム化に際して重要である一方で、伝統的學生と異なっており多くの社会経験を有しているなどにより、指導方法・学習の方向付けに留意する必要がある。テーマによっては受講生の方が指導教員より知識・経験があるため、特に講義科目でなく演習科目はその前提で指導する必要がある、指導教員に技能が求められる。事例を伺ったプログラムはいずれも担当教員として名誉教授を活用することで対応していた。演習科目による受講者間・教員との人的交流を求めている受講者が多いことから、ゼミナールを開講しないことは満足度が下がる要因となり得る。そのため、講義科目と比較して教員確保・運営が困難であるものの、供給側の都合で演習科目を開講しないことは避けるべきではないか。併せて、従来の大学の制度・風土に新たなプログラムを設定することは学内で理解を得にくいこと、受入人数には限界があり収益構造化には課題があるものの、いずれのプログラムも設立時の問題意識から短期的目標・収益というよりは長期的にプログラム継続することを念頭に、構成員への認知浸透、理解を得られるよう運営されていた。

5. シニア向け大学開放の課題

成人向けの指導方法・学習の方向付けについて、Lebel (1978) は、従来のペタゴジーとアンドラゴジーの類型の中から、アンドラゴジーを細分化したジェロゴジーを示し、成人と高齢者でも学習への方向付けが異なることを提示している(表 2-4)。この分類には批判があるものの、成人学習者・高齢学習者の特徴を理解するうえで役立ち、従来の伝統的學生と同じようにプログラム化すれば良い、ということではないことを認識する際に有用であろう。

また、堀(2022)はシニア向け大学開放について、①学習目的をいかに設定するのか、学習そのものか社会還元か、②学習内容の精選の問題、③高齢期のレンジの広さ、前期高齢期と後期高齢期では異なる需要、という3つの課題を提示している。今回取り上げた2事例は、いずれの先行研究の観点も満たしたうえでそれぞれに工夫し、一定のニーズを満たしていることが成功の一要因ではないか。

今後、シニア層に対する潜在的学習需要がさらに高まることが想像に難くない。大学側がプログラム化を検討する際には、先行事例を参照しつつも各大学の有している既存資源を生かして工夫を凝らし、多様な学び方に応じる体制・環境整備が肝要であると考えられる。

表 2-4 類型別教育学の考え方の比較

論点	ペダゴジー (子ども教育学)	アンドラゴジー (成人教育学)	ジェロゴジー (高齢者教育学)
学習者の自己概念	依存的。年齢が上がるにつれて、依存性は減少する。	自己主導的 (self-directing)。	依存性の増大。自律性の維持が難しくなる場合も出てくる。
学習者の経験の役割	あまり重視されず。教師や教科書執筆者の経験が重視される。	学習への貴重な資源となる。	生活経験の量は増えるが、一方で、それを学習に活用するにはかなりの工夫が必要となる。
学習への準備状態	生物的発達段階と社会的プレッシャー。	社会的役割からの発達課題。	社会的役割からはなれた発達課題。生理的条件の変化への適応。
学習の見通し	延期された応用。	応用の即時性。	応用の問題は二次的に。学習経験に内在する価値と人間関係の豊饒化が重要に。
学習への方向付け	教科・教材中心。	問題解決中心。	興味をひく教科中心。人間的交流や社会参加など副次的要素が重要に。

出典：堀（2022）p. 88

参考文献

- 笠原清志 2008 「立教セカンドステージ大学－団塊世代履修証明プログラム」 『IDE－現代の高等教育』 502, 59-63
- 木下康仁 2018 『シニア学びの群像－一定年後ライフスタイルの創出』 弘文堂
- 人生 100 年時代構想会議 2018 『人づくり革命 基本構想』
(<https://www.kantei.go.jp/jp/content/000023186.pdf>
2023 年 6 月 17 日最終閲覧)
- 菅原春美 2021 「シニア学生が果たす教育的役割－立教セカンドステージ大学の異世代共学を中心に」 『大学時報』 401, 72-75
- 内閣府 2018 「生涯学習に関する世論調査（平成 30 年 7 月調査）」 (<https://survey.gov-online.go.jp/h30/h30-gakushu/index.html> 2023 年 10 月 8 日最終閲覧)
- 内閣府 2022 「生涯学習に関する世論調査（令和 4 年 7 月調査）」 (<https://survey.gov-online.go.jp/r04/r04-gakushu/index.html> 2023 年 10 月 8 日最終閲覧)
- 堀薫夫 2011 「シニア層向け大学開放に関する一考察」 『大阪教育大学紀要 第 IV 部門 教育科学』 59 (2) , 207-218
- 堀薫夫 2022 『教育老年学』 放送大学教育振興会

- 松田智生 2012 「海外に学ぶアクティブシニアのライフスタイル 米国のリタイアメント・コミュニティ ～アクティブシニアは過去を語らず今を語る」 『DiaNews』 69, 3-6 (https://icf.mri.co.jp/wp-content/uploads/2021/07/5_dianewsno69.pdf)
2022年8月7日最終閲覧)
- 松田智生 2017 『日本版 CCRC がわかる本ーピンチをチャンスに変える生涯活躍のまち』法研
- 労働政策研究・研修機構 2023 『データブック国際労働比較 2023』
(<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/index.html>)
2023年9月24日最終閲覧)
- 尹敬勲・坂下景子 2023 「付随事業の可能性ー高齢者施設の運営 桜美林大学の事例から」私学高等教育研究所『私立大学の収益事業ー日本と韓国の事例から』(pp. 35-37)
- Faller, Mary Beth 2021, September 14 Mirabella residents plugged into ASU campus life (<https://news.asu.edu/20210913-arizona-impact-mirabella-residents-plugged-campus-life>)
- Lebel, Jacques 1978 Beyond Andragogy to Gerogogy, *Lifelong Learning: The Adult Years*, 1(9), 16-18, 25

¹ 2021年における各国の労働力率はアメリカ 57.0%、イギリス 56.6%、フランス 38.2%、イタリア 41.8%といった状況である。また、日本の労働力率が高水準の要因として、引退すべきであると考えられている年齢が高いこと、高齢者の労働意欲が高いことが挙げられる(労働政策研究・研修機構 2023)。

² RSSCについては笠原(2008)、木下(2018)、菅原(2021)に詳しい。

³ インタビュー調査の詳細は、第5章に詳しい。

⁴ RSSCの学長は立教大学総長が兼ねている。

⁵ 開設時入学生の平均年齢は59歳であり、2022年入学生の平均年齢は62歳である。

第3章 組織運営上の課題と出資会社活用

森 卓也・古庄 裕

本章では、社会人の学習需要に応えるうえで大学が抱える組織運営上の課題は何かについて、大学出資会社の活用事例を通じて明らかにする。大学出資会社とは、大学を設置する学校法人や国立大学法人が出資設立した事業会社⁶である。私立大学や国立大学の一部では、大学本体に加えて、あるいは、大学本体の代替として、大学出資会社が社会人を対象とした研修・講習事業（以下「社会人向け事業」と記載）を実施している事例がある。大学出資会社が社会人向け事業を実施する背景には、大学本体で実施する場合と比較したメリット、もしくは、大学本体では実施できない理由が存在すると考えられる。本章では大学出資会社の社会人向け事業を通じて、大学組織が抱える課題の分析を試みる。

1. 対象事例

大学出資会社の事例として、株式会社早稲田大学アカデミックソリューション、京大オリジナル株式会社、東京大学エクステンション株式会社の3社に着目する（表 3-1）。3社いずれも大規模研究大学（早稲田大学、京都大学、東京大学）の大学出資会社であり、大学本体でも様々な社会人向け事業を実施している。各社の社会人事業の内容と大学出資会社で実施するメリット（大学本体で実施しない理由）についてインタビューを実施した。

表 3-1 対象とした大学出資会社

社名	株式会社早稲田大学アカデミックソリューション	京大オリジナル株式会社	東京大学エクステンション株式会社
設立	2004年8月2日	2018年6月1日	2018年12月03日
資本金	50百万円	50百万円	80百万円（準備金含む）
株主	早稲田大学グループホールディングス株式会社 [100%] ^(注)	国立大学法人京都大学 [100%]	国立大学法人東京大学 [100%]
主な社会人向け事業	早稲田大学エクステンションセンター、他	京都大学オープンアカデミー、他	東大データサイエンス、他

（注）学校法人早稲田大学が100%出資する持株会社。早稲田大学アカデミックソリューションは学校法人早稲田大学の孫会社⁷にあたる。

出典：三浦（2021）、国立大学法人京都大学（2023）、国立大学法人東京大学（2023）及び各社ウェブサイト、リーフレット等より筆者作成

2. 大学出資会社の具体事例

2. 1 株式会社早稲田大学アカデミックソリューション

(1) 会社概要

株式会社早稲田大学アカデミックソリューション（以下「早大 AS」と記載）は、早稲田大学の教育・研究の高度化、国際化、情報化、社会連携を支援することを目的に 2004 年に設立された学校法人早稲田大学のグループ会社である。学校法人早稲田大学の直下に 100%持株会社である早稲田大学グループホールディングス株式会社があり、同社の 100%出資子会社が早大 AS（学校法人早稲田大学からみれば孫会社）となる。

早大 AS は「大学業務支援部」「学術リテラシー事業部」「社会連携企画部」「IT 推進部」「語学教育部」の 5 事業部を持ち、正社員 188 名（2021 年 4 月 1 日時点）を抱え、売上高は約 47 億円（2022 年）にもものぼる。売上高の約 10%は学校法人早稲田大学以外を顧客とする事業である。

(2) 社会人向け事業

早大 AS の社会連携企画部は、早稲田大学の研究・教育機能を広く社会に開放するための公開講座を提供する「早稲田大学エクステンションセンター」の企画・運営を行っている。同センターは早稲田校、八重洲校、中野校の 3 校で構成され、年間の受講者数は延べ約 4 万人以上となる。同センターで提供する公開講座は「早稲田大学オープンカレッジ」と総称され、春・夏・秋・冬の 4 学期に分けて年間約 1,900 講座を開講しているが、早稲田大学以外の外部講師が多い。各講座には独自の単位が設定され、所定の単位を獲得した受講生には「早稲田大学オープンカレッジ修了証」が授与される。早稲田大学オープンカレッジは会員制であり、個人会員と別に法人会員を設け、企業等の研修や福利厚生で活用されている。

他にも、早稲田大学本体で開講する社会人向け事業（エグゼクティブ対象の教育プログラムや早稲田大学日本橋キャンパスの社会人教育拠点「WASEDA NEO」の履修証明プログラムなど）の運営を学校法人早稲田大学から早大 AS が受託している。

(3) 大学出資会社であるメリット

早大 AS の社会人向け事業の多くは、元々は大学（学校法人）本体で実施されていた事業を外部化したものであるが、定型的又は労働集約的な業務を外部化することでコストを低減することだけが理由ではない。定期的に職員が人事異動する学校法人と異なり、早大 AS は専門人材を育成・確保でき、組織としての専門性を維持・強化できることが一番のメリットである。学校法人と比較して早大 AS は人事評価結果が社員の賃金に反映される割合が大きい人事給与制度であり、また学校法人早稲田大学からの業務委託も大学理事会で

その要否が厳しく査定される。そのため早大 AS は組織としても社員（個人）としても生産性やサービス品質を追求するインセンティブが機能している。その証左として、早大 AS はマーケティング室を設置し、社会人のリカレント教育ニーズをはじめ様々な市場調査を実施し、市場ニーズの把握に努めている。

2. 2 京大オリジナル株式会社

(1) 会社概要

京大オリジナル株式会社（以下「京大 ORG」と記載）は、国立大学法人法（平成十五年法律第百十二号）に定める出資認可を受けて国立大学法人京都大学（以下「京都大学」と記載）が指定国立大学法人となった翌 2018 年に 100%出資で設立した会社である。京都大学は、技術移転機関である株式会社 TLO 京都、ベンチャーキャピタルである京都大学イノベーションキャピタル株式会社を既に大学出資会社として設立していたが、京大 ORG は指定国立大学法人のみに当時認められた⁸コンサルティングサービスと研修・講習サービス⁹を事業とした京都大学 3 社目の大学出資会社である。

京大 ORG の正社員は約 20 名で、大半が民間企業（事業会社）出身である。売上高は 342 百万円（2022 年度）で、京都大学からの発注が売上高に占める割合は 31.3%である。

(2) 社会人向け事業

京大 ORG が提供している研修・講習サービス「京大オープンアカデミー」の講座は「教養」「専門」「エグゼクティブ」に区分される。「教養」「専門」の講座は、京大 ORG 社員が教員や研究科を訪問して講座のニーズを発掘し、ゼロから企画したものが大半である。社会人受講者が集まりやすい技術系、経営系だけでなく、人文・哲学や法律・政治など京都大学の学問分野全体をできるだけ網羅することを企図しているが、その価値が受講者に評価されない場合には方向転換を図ることもある。他方「エグゼクティブ」は、京都大学総合生存学館（思修館）で開設していたものを運営移管した京大 ELP（Executive Leadership Program）と、京都大学経営管理大学院のビジネススクール（MBA プログラム）から派生した京大 EBP（Executive Business Program）の 2 つである。

京大オリジナル主催・京都大学共催が原則のため、京都大学教員が関わらない研修・講習は行っていない。また京都大学が豊富な教員リソースを有しているため他大学の教員を招くことは稀である。社会人向け事業としての工夫として、多忙な社会人は学習時間が限られることを考慮して「ポイントを絞って学べる」プログラムになるよう講座を担当する教員と講義コンテンツの取捨選択を協議している。また「アカデミアによる講座」だけでは実践的ではないという受講生の批判もあるため実務家を招聘した実務（演習）講座も適宜組み入れている。受講者の 7～8 割は法人（企業）派遣であり、「京大」ブランドで社会

人受講生が自然と集まる訳ではないことから、京大 ORG 社員が個別に主な企業へ訪問営業を行っている。ただし企業内研修（オーダーメイド研修）委託の相談は、教員負荷を考慮して厳選している。

（3）大学出資会社であるメリット

一番のメリットは収益確保を正面から追求できる点である。大学本体で行う研修・講習プログラムは原則としてコスト積み上げで価格が設定されるため、プログラム開設時には都度、学内での起案が必要で煩雑であった。京大 ORG に分離外部化することで学内手続きが不要となり、京大 ORG があげた売上の一部は大学に対しリソース・アクセス・フィーとして還元している。それに加え、研究科との間でも一定の割合を定めて収益（利益）が発生した場合に還元している。また、大学本体で行う研修・講習の場合、担当する教員への謝礼（謝金）は大学の定めた単価規定に従う必要があるが、京大 ORG で開催する場合は研修・講座毎に自由に謝金を設定できるため教員のメリットが大きい。

もう一つのメリットは京大 ORG に「組織」として専門性・ノウハウが蓄積できる点である。大学本体で行う研修・講習の場合、運営が個々の職員まかせの場合が多く、職員の人事異動で専門性・ノウハウが散逸しがちである。京大 ORG の人事給与体系は京都大学のそれとは全く異なるため専門性の高い社員の確保も可能となっている。

2. 3 東京大学エクステンション株式会社

（1）会社概要

東京大学エクステンション株式会社（以下「東大 EXT」と記載）は、前述の京大 ORG と同様に、国立大学法人法に定める出資認可を受けて国立大学法人東京大学（以下「東京大学」と記載）が指定国立大学法人となった翌 2018 年に 100%出資で設立した会社である。東京大学の大学出資会社としては、技術移転機関である株式会社東京大学 TLO、ベンチャーキャピタルである東京大学協創プラットフォーム開発株式会社に続く 3 社目となるが、東大 EXT は指定国立大学法人のみに当時認められたコンサルティングサービスと研修・講習サービスを事業としている。なお東京大学は、大学院経済学研究科を中心に、様々な経済コンサルティングサービスを提供する東京大学エコノミックコンサルティング株式会社を 2020 年に 4 社目として設立している。

（2）社会人向け事業

東大 EXT は、東京大学大学院情報理工学研究科を中心にデータサイエンスを中心とした社会人教育を担うことを主目的として設立された。しかし同社が提供をはじめた「東大データサイエンススクール」は設立時の目論見どおりには受講生が集まらず、また受講生

からいくつかの不満も出ていた。そこで 2021 年にデータサイエンススクールを大幅にリニューアルし、現在はデータ処理を担当する専門職を養成するコースだけでなく、経営者・マネージャー向けコース、AI 導入の企画推進担当者向けのコースなど社会人のニーズに応じた多様なメニューを揃えている。また高度で最先端のデータサイエンスを教授したいと考える大学（教員）とデータサイエンスの基礎・基盤を習得したい受講生・派遣元企業のギャップを解消すべく、データサイエンスの基本的な知識は動画教材として提供することとした。

また新たに「インクルーシブデザインスクール」「健康経営デザインスクール」「サーキュラーエコノミクススクール」「東大イントレプレナーズスクール」を開設し、データサイエンス以外の社会人向け事業を展開している。各スクールは東京大学教員から東大 EXT に問い合わせがあって開設に至ったものである。東京大学の出資会社として社会的な役割も東大 EXT には期待されているため、最初から黒字化できる（利益を出せる）ことは必須ではないが、大学出資会社として中長期的にビジネスとして成立するか否かを見極めて開設している。

(3) 大学出資会社であるメリット

東大 EXT のような大学出資会社において事業を行うメリットは、国立大学法人本体と別組織であるために人事、法務、財務といった様々な制度を区分できる点である。特に人事面では、採用や雇用体系を国立大学法人本体と切り離して自由に設計できるため、専門性の高い人材を確保し育成可能である。東京大学に限らず日本の大学では職員の人事制度が様々な職場を異動（ローテーション）する前提で設計されており、職員の専門性を培うことが困難である。米国の大学はジョブ型雇用でありローテーションという概念はない。そのため、専門性が高い人材を組織内部で確保できる。その典型例は TLO (Technology Licensing Office、米国では TTO (Technology Transfer Office) という) であり、MIT (マサチューセッツ工科大学) やスタンフォード大学では、大学の内部組織であっても TTO のスタッフは給与体系が異なり、業績が良ければ特別に賞与も支給される。このような大学内の制度上の問題がボトルネックとなるため、国立大学法人本体よりも大学と別組織の方が、効率的に業務ができる環境となっている。

3. 大学出資会社であるメリット＝大学本体で社会人向け事業を行う際の課題

早大 AS、京大 ORG、東大 EXT の取り組みから、大学出資会社で社会人向け事業を行うメリットとして、「専門人材の育成・確保」「客観的な投資・撤退判断」「市場ニーズ・収益性への感度」「大学・教職員への適切な収益還元」があげられる。これらのメリットは大学本体（学校法人、国立大学法人）で社会人向け事業を行う際の課題と表裏一体の関係にある（表 3-2）。すなわち大学本体で社会人向け事業を行う際には、専門人材の育

成・確保が難しいこと、収益性の見通しが甘く客観的な投資（撤退）判断が難しいこと、市場ニーズや収益性への感度が低くコストベースで価格設定されがちなこと、収益還元の仕事も不十分なため大学（組織）・教職員（個人）ともに社会人事業に取り組むインセンティブが働かないことが課題となっている。

表 3-2 大学出資会社であるメリットと大学本体で社会人向け事業を行う際の課題

大学出資会社であるメリット	大学本体で社会人向け事業を行う際の課題
企画・運営に関わる専門人材の確保・育成	→職員数や人事給与制度の制約で人材確保が困難
客観的な事業への投資（撤退）判断	→追加投資や廃止に関わる意思決定の責任が曖昧
市場ニーズ・収益性への感度の高さ	→収支検討が不十分、収益性に制限（国立）
大学・教職員への適切な収益還元	→業務負担に見合わない報酬（謝礼）

出典：筆者作成

3. 1 専門人材の育成・確保

大学出資会社は、大学（学校法人や国立大学法人）から独立した組織であり、大学本体とは異なる人事給与制度を導入している。そのため社会人向け事業を担当する組織では担当社員の人事異動を調整して専門職化する、あるいは民間企業等でスキル・経験を持つ人材をジョブ型雇用で招聘するといった専門人材の育成・確保が可能である。

逆にいえば、大学本体の人事給与制度がジェネラリスト養成に適した定期的な人事異動（ローテーション）やメンバーシップ型雇用特有の年功序列的な給与体系であることが、大学社会人向け事業のような従来の大学業務とは性質の異なる事業を企画運営する組織にはボトルネックになることを意味する。また大学本体で社会人向け事業を行う場合、運営が個々の部局（学部・研究科等）に任せられ担当職員も他業務との兼務であることも多いため、大学組織に社会人向け事業のスキル・経験が蓄積しないという課題もある。

3. 2 客観的な投資・撤退判断

大学出資会社は営利組織であり、大学の研究・教育成果の社会還元という面はあるとしても、社会人向け事業を継続的に行ううえでは収益性が求められる。そのため大学や教員から新たなプログラムの提案があっても収益性を評価したうえで社会人向け事業としない（あるいはプログラムを変更する）こともある。逆に収益性が見込めるテーマ発掘のため個別に研究科や教員を訪問したり、動画配信コンテンツ等へ投資を行ったりすることが可能である。

逆にいえば、大学本体では、社会人向け事業の社会的意義が強調される一方で収益性が軽視されたり、企画した研究科や教員への配慮から撤退判断が遅れたりすることがある。また大学の「本業」である教育・研究と比べて、不採算リスクが伴う（あるいは将来的に収益確保できても当面支出超過となるような）社会人向け事業への先行投資が大学本体で

は難しいといった課題がある。

3. 3 市場ニーズ・収益性への感度

前述のとおり営利組織である大学出資会社では、社会人向け事業を含めその事業の収益性が強く求められる。受講生にとって付加価値の高い研修・講習とするため、市場調査や顧客（企業等）訪問で市場ニーズを把握・分析する、受講生評価を基に講義内容の水準・量を調整する、さらには、必要であれば学外講師（他大学、実務家等）を招聘する等、常時かつ積極的に研修・講習内容にコミットしている。このような高付加価値化を進めたいうえで、受講者（派遣元企業等を含む）が負担しても良いと考える「市場価値」に基づき研修・講習の価格（受講料、会費等）を戦略的に設定することで、事業の収益性を高められる。

逆にいえば、大学本体では、伝統的な学生市場の分析や高校訪問によるニーズ把握、競合大学とのベンチマークと同じ水準で、社会人市場の動向分析や企業等の人材育成ニーズ把握、民間研修会社を含めた競合ベンチマークが実施できる体制を有していない。また、前述したように社会人向け事業のスキル・経験が職員や組織に蓄積されにくいいため、教員と議論（時には説得）して研修・講習内容を調整することが難しい面がある。さらに、大学本体で実施される研修・講習の価格は実際に発生するコスト（講師謝礼や教材費等）を積み上げて低水準に設定される場合が多い。特に収益事業が認められていない国立大学法人では「収益を伴う事業¹⁰」とみなせる範囲、すなわち「国立大学法人が公的法人であることに照らして適当な水準」（国立大学法人法制研究会 2017）であることが求められるため、市場価値が高い研修・講習であっても低価格に抑制されがちである。

3. 4 大学・教職員への適切な収益還元

営利法人である大学出資会社が社会人向け事業で得た収益（利益）は、研修・講習内容の改善や事業拡大に向けた原資としたり、担当社員の処遇に反映したりする等、社会人向け事業のさらなる高付加価値化に向けた再投資に用いられる。加えて、出資元である大学には寄付・配当という形態で、講義を担当する教員に謝礼（謝金）という形態で収益の一部を還元することになる。特に教員は大学との雇用契約に含まれない活動（兼業）となるため、大学出資会社は教員と個別に交渉・調整したうえで、その水準を自由に設定可能である¹¹。

一方、大学本体で社会人向け事業を行う場合、前述のように価格設定が低くなりがちであり、十分な収益（利益）が確保できない場合も多い。さらに国立大学法人では年度あるいは中期を跨いで利益を積み立てるための事務手続きが煩雑となったり、事業拡大に向けた中長期的な先行投資が難しい場合が発生する。また大学本体で社会人向け事業を行った場合、担当する大学教員にとっては本務の一環とみなされることが一般的である。社会人

向け事業に係る教職員への収益還元はケースバイケースであるが、担当講義時間に応じて若干の「手当」が教員に支給されるが、職員には支給されない（他の業務を含めて超過勤務手当の対象のみ）場合が多い。社会人向け事業に係ることで増加する負担と見合わない場合には、教職員にとって「社会人向け事業を担当したくない」という逆インセンティブとなるリスクもある。

4. 大学出資会社を活用することなく組織運営上の課題を解決した事例

前述した事例では、大学本体（学校法人、国立大学法人）で社会人向け事業を行う際の組織運営上の課題を解決する役割を大学出資会社が担っている。一方で、大学出資会社を活用しなくても、大学本体の組織制度や運用の仕組みを工夫することで社会人向け事業を展開することも可能なはずである。ここでは、学校法人内に専門部署・専門人材を整備した産業能率大学と、市場ニーズ把握と収益還元の仕組みを整備した東京大学を取りあげる。

4. 1 学校法人内に専門部署・専門人材を整備（産業能率大学 総合研究所）

学校法人産業能率大学は、通常の学生教育を提供する短期大学・大学・大学院とは別に、社会人教育を担う総合研究所を法人内に設置している。総合研究所で行われている社会人教育は、主に法人（行政機関や民間企業）を対象とし、様々な組織の抱える課題解決を支援するものである。そのため総合研究所では、狭義の社会人教育（通信教育、集合研修、eラーニング）だけでなくコンサルティングや組織診断ツール等も組み合わせた総合的な支援策を顧客に提案している。

総合研究所の社会人教育は、「アドバイザー」と「講師」がチームを組成して提供している。アドバイザーは学校法人職員（総合職）で、民間企業という営業部門（普及部門）に所属し、顧客となる法人の状況を把握し具体的な課題を洗い出したうえで顧客に社会人教育を含めた解決策を提案する役割を担う。講師は主に総合研究所の研究員（コンサルタント）であるが、産業能率大学教員や外部契約している兼任講師が務めることもある。アドバイザーと講師以外にプログラム開発部門の専門スタッフも加わることで付加価値の高い社会人教育を実現している。

4. 2 教員の訪問営業と収益還元の仕組み（東京大学 スマートシティスクール）

東京大学大学院新領域創成研究科が提供するスマートシティスクールは、都市・地域のDXやまちづくりのイノベーションの担い手を育成することを目的とした社会人向け事業である。2022年4月に開設された同スクールは1名あたり200万円（第3期）の価格設定となっている。この背景には、新領域創成研究科の教員が受講者を派遣する可能性がある企業の役員クラスに直接働きかけ、各企業のエース級社員の派遣を依頼している点がある。各社から優れた人材が集まることで同スクールの市場価値を高め、妥当な価格

設定であることを教員が直接訴求することで各社経営層に浸透させる効果がある。

スマートシティスクールで得た収益（利益）は、講義を担当する教員（個人）と新領域創成研究科（部局）それぞれに還元している。教員に対しては、スマートスクールでの講義が「特定業務」であるという大学役員会の承認を得たうえで通常の謝金単価を上回る額を支給している。また新領域創成研究科に対しては、同研究科の博士課程学生等への経済的支援の原資として活用し、同スクールに直接関係しない教職員からも理解・協力が得られるように配慮している。

5. 終わりに

本章では、大学出資会社を活用した社会人向け事業の事例として早大 AS、京大 ORG、東大 EXT の 3 社に着目し、社会人向け事業を大学出資会社で行うメリット＝大学本体で行う際の課題を明らかにした。勿論、大学出資会社の活用が唯一の課題解決策という訳ではなく、産業能率大学のように学内で専門組織・専門人材を整備したり、東京大学スマートスクールのように市場価値ベースの価格設定により得た収益を教員や研究科に還元する仕組みを構築したりすることも可能である。しかし、大学内の組織制度や運用の仕組みを変更することが容易ではない場合には、大学出資会社の活用を先行して進める方が社会人向け事業に必要な組織を早期に整備できるメリットがある。あらためて社会人向け事業に必要な組織運営上のポイントをまとめると、市場ニーズの把握は不可欠であるが、社会人市場では受講生（個人）に加えて法人（企業等）のニーズを踏まえることが重要である。そのためには通常の学生募集で高校訪問するのと同様に、受講生を派遣する企業等への訪問、特に受講生派遣の決裁権限を持つ経営層へのトップ営業が不可欠である。そのためには企業等の状況を踏まえて社会人向け事業を営業・企画提案でき、継続的なリレーションを企業等と構築できるスキルを持つスタッフの存在が鍵となる。そのような体制が整備されることで市場価値ベースの価格設定が可能となり、社会人向け事業の充実・拡大に向けた投資が可能となる。（表 3-3）このような組織を早期に整備する手段として大学出資会社が活用されることが今回明らかになった。

表 3-3 社会人向け事業に大学が対応するうえでの組織運営上のポイント

	18 歳人口市場	社会人市場
市場ニーズ	個人（高校生・保護者）	個人（受講生）と法人（所属組織）
マーケティング	高校訪問	企業等訪問（トップ営業）
スタッフ専門性	入試・広報、 アカデミック・アドバイザー	営業・企画提案、法人リレーション
価格設定	コストベース	市場価値ベース

出典：筆者作成

参考文献

- 国立大学法人京都大学 2023「令和4年度連結財務諸表」
国立大学法人東京大学 2023「令和4年度連結財務諸表」
国立大学法人法制研究会 2017「国立大学法人法コンメンタール 改訂版」ジヤース教育新社
三浦暁 2021「大学子会社から信頼されるパートナーへ 大学における価値創造を推進する独立経営体の可能性」(Rcus 大学マネジメントセミナー配布資料)

-
- 6 本稿では、大学出資会社が出資設立した事業会社も大学出資会社を含める。
- 7 一般的に、ある会社が別の会社の意思決定機関を支配している場合、支配している側を「親会社」、支配されている側を「子会社」という。同様に「孫会社」とは「子会社の子会社」をいう。
- 8 その後、国立大学法人法の一部改正（令和三年法律第四十一号）により全ての国立大学法人が出資設立可能となった。
- 9 厳密には、国立大学法人法施行令（平成十五年政令第四百七十八号）で定められた特定研究成果活用事業で、①当該国立大学における研究の成果の提供を受けて、他の事業者の依頼に応じてその事業活動に関し必要な助言その他の援助を行う事業（＝コンサルティング）と、②当該国立大学における研究の成果の提供を受けて、他の事業者及びその従業員その他の者に対して研修又は講習を行う事業（＝研修・講習）である。
- 10 国立大学法人の本来業務を行うに際し、受益者に対して費用の負担を求め、結果的に収益を伴うもの。『国立大学法人等が実施することのできる「収益を伴う事業」の考え方について』（平成28年3月31日付事務連絡）において国立大学法人は『「収益事業」を実施することができないが、これは、国立大学法人法（中略）第22条第1項各号（中略）に規定される業務と離れて、収益を目的とした別の業務を行うことができないという趣旨であり、同項各号の範囲内の業務を行う中で、受益者に対し費用の負担を求め、結果として、収益を伴うことまでを否定するものではない』と記載されている。
- 11 但し大学の兼業規定において教員の兼業範囲が制約される場合もある。

第4章 大学がリカレント教育に取り組む目的・強みと難しさ

菅原 慶子・高本 尽

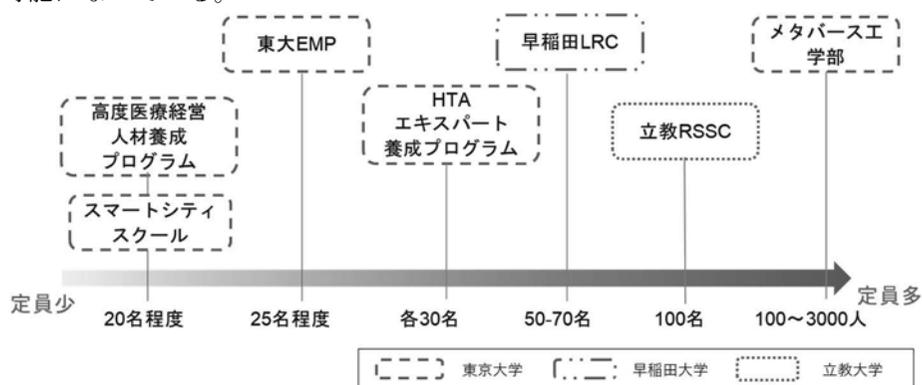
本章では、大学がリカレント教育に取り組む目的、強みと難しさがどこにあるのかを考察する。そのために、まず各プログラムを概括し、項目ごとに特徴を明らかにする。それらを踏まえた上で、リカレントにかかる概念をめぐる議論や大学内部での位置づけとの関連に着目し、企業とは異なる大学ならではのリカレント教育に取り組む目的や強み・難しさを検討する。

1. プログラムの特徴

1. 1 プログラムの規模

まず各プログラムの規模について、受講定員をみればおおよそ図 4-1 のような分布となる。一定期間同じ受講者メンバーで体系的・継続的な教育を受けるプログラムは、教育水準の維持の観点から多くても 100 名程度までの定員設定となっている。特に医療機関の「次世代の経営幹部を養成」することを主目的とする東京大学高度医療経営人材養成プログラムやスマートシティやまちづくり関連分野で実務経験を有する人材のための東京大学大学院新領域創成科学研究科のスマートシティスクールといった、専門性の高いプログラムは 20-30 人程度の少人数で行う傾向がある。

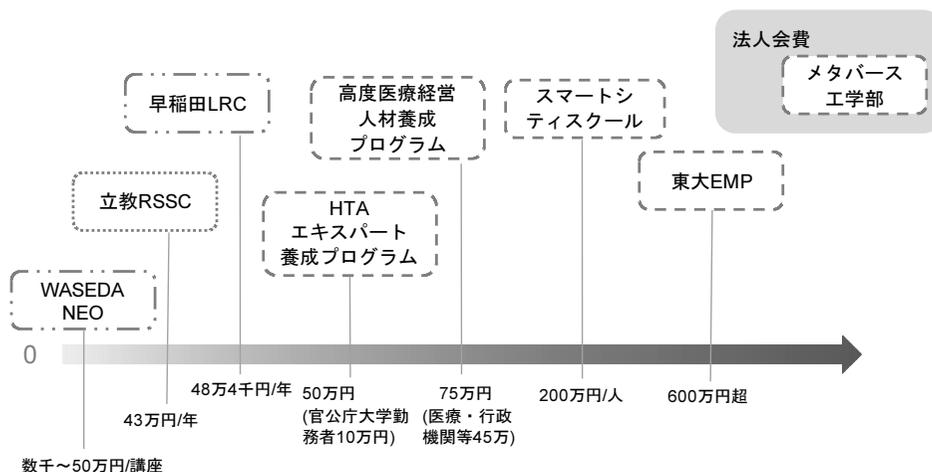
一方で、東京大学のメタバース工学部は、工学や情報を学んだり、工学キャリアに関する情報を得られる場の提供を目指しており、なかでも社会人や学生向けの「リスキリング工学教育プログラム」ではオンラインを活用することで、各地から大勢が一斉に参加することが可能になっている。



出典：筆者作成

図 4-1 プログラム受講定員

1. 2 受講料



出典：筆者作成

図 4-2 プログラム受講料の価格帯

そうしたなかで、大学の学術知見の価値を捉え直していこうとする大学内部の動向がある。大学の学術知見の価値については、以前から金子（2018）が、大学が企業等と連携する際のコストや利益の認識の必要性を指摘してきたが、産学連携や社会連携の推進とともに大学経営の現場でも喫緊の課題の一つとして認識が改められつつある。例えば、東京大学の藤井輝夫総長は、「大学の持つ無形の知の価値を十分に評価してもらえるよう、企業をはじめ社会との対話をより一層拡大したい」、「企業においても、東京大学の知をしっかりと価値づけしてほしいとお願いしている」（藤井 2023）と述べるなど、実際に企業との関係構築にあたって大学の学術知見の提供や共有にかかるコスト・利益認識の変革のために動き出している。

1. 3 プログラムの対象設定

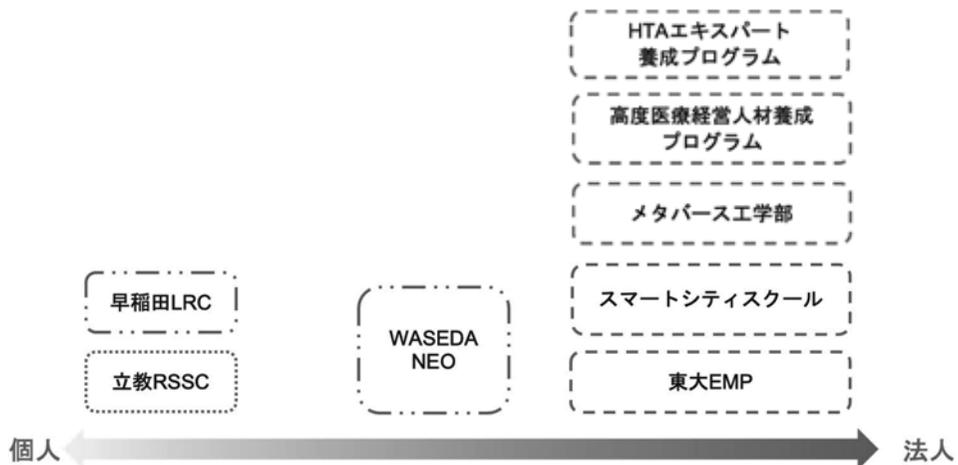
プログラムの対象設定は、年齢層や職種、分野についていずれも具体的かつ明確に示されているという共通点がある。

第2章でも述べた「人生を再設計する場を提供する」早稲田大学 LRC や「真に自由な市民としての教養」を目指す立教大学 RSSC は、主にプレシニア・シニア層へ向けた教養修得に重きをおいたプログラムとなっている。

ビジネスパーソンを中心とした現役世代向けのプログラムとして、東京大学 EMP では将来組織の経営層を担う人材へ向けた知識修得ではなく課題解決力の涵養を目指した独自のメソッドで構築された独自のプログラムが組まれている。

同じくビジネスパーソンを対象とした早稲田大学 WASEDA NEO では、ビジネススキルに限らない、リスクリングから教養まで幅の広い需要を取り込むプログラムを設けている。

東京大学の HTA エキスパート養成プログラム、高度医療経営人材養成プログラム、スマートシティスクール、メタバース工学部のリカレントプログラムは、特定の学問分野及びそれに関連する職種の現役世代を対象とした専門志向の強いプログラムとなっている。



出典：筆者作成

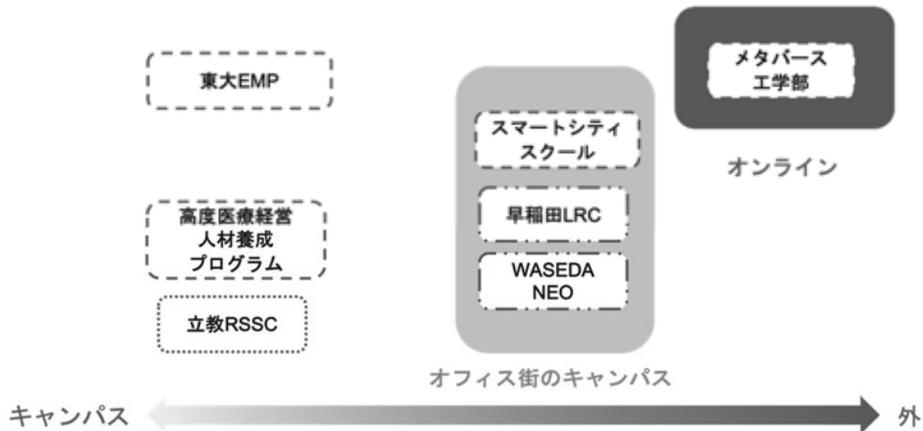
図 4-3 リカレントプログラムの対象設定

もう一つの共通点として、図 4-3 のように受講対象単位の広がりが見られたことを指摘しておきたい。従来から多くの大学で実施されてきた大学公開講座などは個人で参加するものがほとんどであったところ、今回対象としたプログラムには法人単位や法人の支援・肩書きをもって参加するものが多くある点が注目される。法人単位の事例として、例えば、医療機関の「次世代の経営幹部を養成」することを主目的とする東京大学高度医療経営人材養成プログラムでは、医療機関に勤務する社会人を主な対象としており、受講者選考にあたって職場上席者の同意書を求めるなど、職場の理解も受入判断の一材料とすることを明記している。東京大学メタバース工学部におけるリカレント講座プログラムでは、メタバース工学部の法人会員機関に属する社員等が受講可能な形を取るなどしている。

つまり、将来の企業経営者層のための知見の修得及び人的ネットワーク構築の場、あるいは企業の社員等向けのリカレント教育の提案といった機会を大学が新たに創出し提案したものである。個々のプログラムの経緯は第 5 章にて詳述するが、これらは政策や学外からの要求への対応として生じたものではなく、大学の内発的な企画として実現した点は重

要である。

1. 4 開講場所



出典：筆者作成

図 4-4 プログラム開講場所

開講場所は、図 4-4 のように、大学キャンパスへの通学、都心のオフィス街のキャンパス活用やオンラインとのハイブリッドなど多様である。大学キャンパスを使用しないのは、施設・設備等の物理的制約によるものではなく、受講対象者の目的や特性に合わせた開講場所や方法の工夫である。

例えば、早稲田大学の WASEDA NEO は、現役で働く世代を主な対象としていることから元々保有していた日本橋キャンパスというビジネスパーソンの多い立地を活かした。立教大学の RSSC は、大学通学経験のない層も多く含まれるシニアがキャンパスライフを満喫できるよう、敢えて若者のいるキャンパス内で開講している。東京大学大学院新領域創生科学研究科のスマートシティスクールでは、研究科の本拠地が柏キャンパスという郊外にあることから社会人との接点を持ちにくいという課題を抱えており、八重洲にサテライト拠点を持つことによって社会人博士の獲得や大学の閉鎖性の打破という可能性を有する事業として位置付けられている。

また、オンラインの活用を戦略的に行なっているプログラムが多い。当初は COVID-19 流行に伴うオンライン開講という一時的な対応という側面もあったが、早稲田大学の WASEDA NEO では対面とオンラインのハイブリッド講座の開講や、東京大学のメタバース工学部では敢えてメタバース上をメイン会場とすることによって海外も含めた各地から多様なバックグラウンドや環境にある人々の参加を可能としている。

1. 5 修了証明

東京大学高度医療経営人材養成プログラム、早稲田大学 LRC および WASEDA NEO の該当プログラム、立教大学 RSSC は、学校教育法第 105 条及び学校教育法施行規則第 164 条による履修証明プログラムとして開講され、修了者に対して学校教育法に基づく履修証明書が交付される。

内閣府による「生涯学習に関する世論調査」（内閣府 2022）では、学び直しをする学校で重視する情報について、「講座を修了することにより得られる証明書や称号など」を挙げた人が 44.2%を占めた。このように履修証明プログラムのように修了証明の発行されるプログラムは、受講者にとっては履歴書へ書けるリカレント教育経歴として、受講を後押しする誘因となっているとして履修証明プログラムの拡大を模索する大学は多い。

それ以外のプログラムは履修証明プログラムではないが、修了証を発行するプログラムが多くを占める。ただし、東京大学 EMP では総長名での修了証だが、スマートシティスクールでは研究科長名での修了証など、その取扱いは同一学内であっても統一されているとは限らない。

1. 6 実施主体

実施主体については、全学の事業と学部・部局の事業のプログラムとして実施しているものに分かれた（表 4-1）。本書が対象とした事例では、部局主体のプログラムはいずれも東京大学であり、部局各々の教育・研究分野の専門志向の強いテーマを冠したプログラムとなっている。これら部局主体のものについては、いずれも各部局所属で同テーマを専門とする教員らが主な企画・運営主体となっており、各教育・研究活動から生じた課題意識に基づくボトムアップの構造が注目される。講師についても、部局内で同テーマに関連のある教員や彼らの人的ネットワークによって他機関の教員・研究者・実務家らが務めている。

一方、早稲田大学や立教大学、東京大学のなかでも EMP プログラムは、全学事業として実施されている。これらはいずれも分野横断的な学知を結集したプログラムである。このうち、早稲田大学については第 3 章で検討したとおり子会社に運営を委託したうえで、本部の社会連携教育事業室が事業統括している。そのため、専門人材の育成・確保の強みが活かされ市場調査等でニーズを把握した企画・運営が可能になる一方、収益性を強く求められるという課題が挙げられる。東京大学 EMP は、同学の他プログラムが各部局事業として実施されているのに対して、当時の小宮山宏総長のもとトップダウンの形で構想・実現した特別な位置づけにある。特定の部局に属さず、EMP 室を有するとともに本部事務組織の支援があり、総長を EMP チェアに据えて全学の学術資源を動員できる体制がある。

だが、こうした恵まれた位置づけにある EMP も含めて、企画・運営体制にかかる人的資源が必ずしも十分とは言えない。専門志向のプログラムでは多くの場合、そのテーマを

専門とする教員による提案によって構想が開始される。部局内での支援体制は部局ごとに異なり、全学からの財政・人的支援は十分ではなく、1 人もしくは少人数の教員・職員の志ある尽力にあって支えられている現状にある。全学事業の場合でも、特に立上げや企画段階に携わる教職員はごく限られており、東大 EMP の場合にも特定の有志者による並々ならぬ努力により実現できた。こうしたリカレント教育の実施体制の課題は以前から指摘されてきた。たとえば国内国公立大学を対象とした「平成 29 年度開かれた大学づくりに関する調査研究」（文部科学省 2018）では、社会人の学び直しに関する講座開講への課題として、「講座開講のための大学事務局の人手・人材が不足している」（57.9%）、「講座開講のための教員の人手・人材が不足している」（54.6%）が挙げられている。このように運営体制上の人材不足は事例対象校のみならず、全国のリカレント教育に取り組もうとする大学に共通の課題である。

運営の担い手側のみならず、講師の選定・依頼は簡単ではない。そうしたなかで、東京大学の高度医療経営人材養成プログラムでは同プログラム修了生が後年に講師として参画するというサイクルの構築も意識して取り組んでいることが注目される。

表 4-1 プログラムの実施主体

実施主体	事業名	大学名	担当部署名
部局等	メタバース工学部	東京大学	メタバース工学部事務局
	スマートシティスクール	東京大学	大学院新領域創成科学研究科スマートシティスクール事務局
	HTAエキスパート養成プログラム	東京大学	大学院公共政策研究科
	高度養成経営人材養成プログラム	東京大学	大学院医学系研究科・医学部附属病院
全学	WASEDA NEO	早稲田大学	社会人事業室WASEDA NEO事務局
	早稲田LRC	早稲田大学	教務部社会人教育事業室
	東大EMP	東京大学	EMP事務局
	立教RSSC	立教大学	立教セカンドステージ大学運営委員会・事務室

出典：筆者作成

2. 大学がリカレント教育に取り組む目的・強みと難しさ

本書が対象とした実践からは、大学がリカレント教育に取り組む目的として次の2つのことが浮かび上がってきた。

第一に、社会や地域にすでに顕在化したニーズへの対応ではなく、企業との協創や既存プログラムの受講者層の分析等から、潜在需要を発掘しようとする試みであることである。本稿で対象事例としたリカレント教育プログラムでは受講対象者を明確に設定し、彼らの

学習ニーズや学びへの要望を的確に、また細やかに汲み取ることで、新たなリカレント教育の形を提案したという共通点がみられる。

第二に、これらのリカレント教育プログラムが、社会人学生の獲得のみならず、大学内部の組織・文化の課題の解決策の一つとして位置付けられていることである。各プログラムの企画・構想段階に着目すれば、あらかじめリカレント教育を提供すること自体が目的であったというよりは、それぞれの大学や部局等が従来の大学教育やその組織文化に起因する課題に対する危機感や使命感に向き合う過程で生まれたのがリカレント教育プログラムであった。各事例の具体は第5章で詳述するが、学問分野に対する誤解を払拭してより幅広く多くの学生に関心をもってもらわなければならないという学生募集への危機感や、各学問分野間の繋がりや弱さが大学の創発性を妨げている長年の課題を打破しなければならないといったような、強い志が企画・運営者を突き動かしてきた。

従来のリカレント教育プログラムの目的について、従来は「大学の社会貢献活動の一環として」（69.7%）、「特に地域の方の学び直しニーズに応えるため」（58.6%）といったことが大学が学び直しに取り組む目的として挙げられてきた（文部科学省 2018）。つまり、これまで大学にとってのリカレント教育とは、社会のニーズがあってそれに応えるというサービスとして認識されてきた。その背景には、大学教育機会をより多くの人々に開放していこうという理念に基盤をもつ大学開放事業の概念や、経済界における人的資本への注目、18歳人口が限られていくなかでの大学の収益確保の選択肢模索といったことがあった。だが、本調査からは、これらの既存の需要や外的要因に基づく理由のみならず、より大学理念や運営上の課題に関わる内的な動機により生じていたことが明らかとなった。

一方で、リカレント教育に取り組む上での大学ならではの難しさもある。なかでも、企画・運営を担う教員・職員といった人材の不足は、従来の取り組みから引き続いて各大学のリカレント教育への実践を躊躇わせる最大の課題である。特に部局等でのボトムアップの実践の場合には全学からの人的・財政的支援を受けにくく、全学の事業であってもそれを支える企画・運営者が潤沢であることは少ない。またリカレント教育の専門知見や経験を有する人材養成の必要性も認識されつつある。対象事例では本部事務職員やプログラムのテーマを専門とする教員とその周囲のスタッフが、プログラムの立上げから運営までを担っているケースがみられた。だが、教育・研究の最前線にある部局等の教職員は正課教育課程の職務に割くべき時間でさえ不足しがちな現状にあり、また事務職員の多くはジョブローテーションがあることから専門知見や経験を習得しにくい。そうしたなかで、第3章で挙げたような大学の子会社が運営を担うといった形が生まれてきたのであるが、例えば大学本体ではないがために修了証明を発行できないといった制度上の新たな課題も明らかとなりつつある。

これらを踏まえば、今新たに走り始めようとしているリカレント教育は、従来のような単なる大学から社会へのサービスではなく、大学内外の様々な課題を今こそ解決しなけ

ればならないという差し迫った使命感が基盤にある実践であることが明らかとなった。つまり、複合的な課題への解決策の一つとしてリカレント教育が立ち現れてくるのである。

参考文献

金子元久 2018 「第 12 章大学経営・政策の展望」東京大学大学経営・政策コース編『大学経営・政策入門』(pp. 233-251). 東信堂

内閣府 2022 「生涯学習に関する世論調査」(令和 4 年 7 月調査) (<https://survey.gov-online.go.jp/r04/r04-gakushu/index.html> 2023 年 10 月 8 日最終閲覧)

藤井輝夫 2023 「産学連携の新局面－東京大学の事例」『IDE－現代の高等教育』651, 4-9

文部科学省 2018 「平成 29 年度開かれた大学づくりに関する調査研究」(https://www.mext.go.jp/a_menu/ikusei/chousa/1405977.htm 2023 年 10 月 8 日最終閲覧)

第5章 事例概要

佐藤 寛也、菅原 慶子、高本 尽、中村 智治、古庄 裕、森 卓也

*各事例の文責者は太字・下線

1. 東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム

日時	2023年2月28日16:00-17:30
場所	オンライン@Zoom
出席者(先方) *敬称略	横山禎徳 社会システムズ・アーキテクト、生産技術研究所 特別研究顧問、 県立広島大学 経営専門職大学院 経営管理研究科長 (※創設前後の EMP 企画・推進責任者)
出席者(当方)	両角亜希子、 <u>菅原慶子</u> 、高本尽、 <u>古庄裕</u>

1. 1 基礎情報

プログラム名	東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム (東大 EMP)
概要	半期制・少数精鋭向けリベラルアーツとマネジメント
講師陣	東京大学の研究者を中心に、国内外のビジネス経験者およびプロフェッショナルで構成
対象・受講資格	社会人 ・将来、組織を担う人材 ・通訳なしで英語の講義を理解できる者
選考方法	東大 EMP 選考方針に基づき、志願書、志望理由、小論文、推薦書などの書類審査、英語力および面接により、総合的に判断して決定する。
費用・募集人員	600万円(税込み 660万円) (一部特例あり) 定員 25名程度
設立・開講	2008年10月
開講キャンパス	主に伊藤国際学術研究センター ラウンジ (東京大学本郷キャンパス内) ※一部オンラインあり
修了生	全 28 期 627 名 (2023 年 3 月時点) 同窓会組織 EMP 倶楽部
URL	https://www.emp.u-tokyo.ac.jp/index.html

(インタビュー背景)

- 本プログラムについては、創設から現在に至るプログラム実態や運営等についての情報はこれまでいくつかの研究にとっておおよそ明らかとされてきた。一方で、いかなる契機および経緯によって東大 EMP が設立されたのかという点は正確な記録や情報がない。今回、東大 EMP の構想段階から企画、推進責任者として実質的に

携わってきたキーパーソンである横山氏にインタビューする機会を得たものである。

(プログラム概要)

- 東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム（以下「東大 EMP」と記載）は、2008年10月に開講された社会人向けの講座である。最先端の知識（リベラルアーツ）とマネジメントの間を行き来しながら、単なる教養的な知識を増やすのではなく課題設定能力を身に着けるプログラムを提供している。
- そのために、「曼荼羅」と呼ばれるプログラムの中核的課題とそこにアプローチするための手がかりを示した方針、課題解決力へとたどり着くための「動的思考法」・「知の統合演習」・「思考の身体化」といった動的で相互連鎖するメソッドが組み込まれた少数精鋭向けのプログラムとなっている。

1. 2 東大 EMP の設立構想

(設立に向けた構想)

- 佐々木総長（H13.4-H17.3）時に国立大学法人化する東京大学の経営に関する総長の諮問委員になって欲しいと横山先生に要請があり、会議に参加したのが東大執行部との関わりの最初であった。
- 佐々木総長から小宮山総長（H17.4-H21.3）に代わった半年後、共通の知り合いからの誘いで、130周年の130億円基金集めへの協力を依頼された。横山先生は実際の基金集めには関わらなかったが、海外での基金集めのために、東大の存在感を高めるため国際的に影響力のある人を集めたプレジデント・カウンシルを提言したことで小宮山総長との関係が始まった。
- 経営評議会からビジネススクールをつくる提言への意見を求められた際に、ビジネススクールは「時代遅れ」であり、東京大学にはそぐわないという考えを教授陣参加の会議で説明する機会があり、マネジメントスクールをつくった方がよいと提案した。
- 2007年10月、小宮山総長から連絡があり、「社会人向けのプログラムをつくりたいので若手（職員）チームを指導して欲しい」という旨の依頼があった。しかし作業が進まず、2008年2月になって小宮山総長から「3月で総長退任であり、今しかできない構想のプログラムである」という趣旨の発言があり、受諾した。
- 2008年2月に集中的にプログラム組み立て作業を行い、同年3月、主要な教授陣が集う会議で、プログラムの説明を行った。一部で批判的な反応もあったが、小宮山総長自身の感触はよかったとして作業継続となった。この頃、山田興一先生（東大総長室顧問、EMP創設から携わり、2019年までコ・チェアマン）も参画され、東大内に「EMP室」を設立した。

- 佐々木総長（2001.3-2005.3）時に東京大学より横山先生へ国立大学法人化にあたって経営諮問委員への参加依頼があり、会議に参加したことが東大執行部との関係の始まりであった。
- 小宮山総長（2005.4-2009.3）就任のおよそ半年後、東京大学 130 周年記念の基金プロジェクトが契機となり、プレジデント・カウンシルを提言するなどへ横山先生と小宮山総長との関係が始まった。
- 東京大学でビジネススクールをつくる構想があり、横山先生が提言への意見を求められた際、ビジネススクールは「時代遅れ」であり、東京大学にはそぐわないという考えを教授陣参加の会議で説明し、マネジメントスクールの提案を行った。
- 2007 年 10 月、小宮山総長から、「社会人向けのプログラムをつくりたいので若手（職員）チームを指導して欲しい」という旨の依頼があった。その後、大きな進捗は無く、2008 年 2 月になり、小宮山総長から「2008 年 3 月で総長退任であり、今しかできない構想のプログラムを作りたい」という趣旨の発言があり、検討を進めることになった。
- 2008 年 2 月に集中的にプログラム組み立て作業を行い、同年 3 月、主要な教授陣が集う会議で、プログラムの説明を行った。一部で批判的な反応もあったが、小宮山総長自身の感触はよかったとして作業継続となった。この頃、山田興一先生（東大総長室顧問、EMP 創設から携わり、2019 年までコ・チェアマン）も参画され、東大内に「EMP 室」を設立した。）

1. 3 東大における東大 EMP の組織化とプログラムの影響

（組織化と横山の立場）

- 当初、EMP 室も含めて東大内での公式な肩書きや報酬等はなかった。途中から、山田先生の働きかけで東大特任教授の立場を得ることになった。
- 組織内部の人間が、ゼロから組織を立ち上げるのは難しい。今回は、組織をゼロから立ち上げた経験者がいなかったため、マッキンゼーで様々な組織をゼロから組織化した経験のある横山先生が立ち上げ支援を行った。
- 新しい組織やプログラムを立ち上げる際には、組織内外の人財が必要であり、東大の内部の強み／弱みを知っている教職員が参画することが重要である。

（プログラム実施による内部の影響）

- MIT など欧米の大学では、大学職員は、「事務」ではなく「マネジメントスタッフ」である。「マネジメントスタッフ」としての意識やスキルを高めるため、東大職員を東大 EMP に参加させるように提言した。
- 教員の意識も変わり、東大 EMP に関わることで、これまで交わることのなかった

教員同士のつながりや、教員と受講者の間のつながりができている。分野を超えたネットワークが構築されることで、新しい価値が創造されている。

1. 4 プログラムの仕組みと効果

(EMP の価格設定と価値)

- 600 万円超という高額な受講料設定については学内でも抵抗や批判があったため、開講当初のウェブサイトには値段を明記していなかった。
- EMP の重要な価値の1つとして、出会いがある。普段の生活では、出会う理由がなかった人達が出会うことで、大きなインパクトが生まれる。
- 経営に関わる人財は、「運」が必要になる。「運」を強くするためには、「運」が強い人の近くにいることが重要であり、東大 EMP を受講できる人財というのは、「運」が強い人財である。そのようなネットワークを構築できることが、EMP の大きな価値の1つである。

2. 東京大学大学院新領域創成科学研究科

日時	2023年5月10日 15:00-16:30
場所	東京大学工学部 14号館 9階 出口敦研究室
出席者(先方) *敬称略	東京大学 副学長 出口敦 (大学院新領域創成科学研究科 教授 兼務) 同研究科 附属サステイナブル社会デザインセンター 学術専門職員 (URA) 杉本美穂
出席者(当方)	両角亜希子、 高本尽 、中村智治、森卓也
受領資料	なし

2. 1 基礎情報 (スマートシティスクール)

プログラム名	スマートシティスクール
概要	1学期(約4か月)・通学制・社会人リカレント教育プログラム
対象・受講資格	10～20年程度の実務経験を有し、スマートシティの関連分野やまちづくりに強い関心と問題意識を持つ方。大学学部卒業相当の学力を有することを条件とする。
選考料・方法	書類選考(志望動機、企業所属の場合は上司等の推薦状)
費用・募集人員	200万円・20名
設立	2022年4月
開講キャンパス	東京大学八重洲アカデミックコモンズ(東京駅地下直結) 土日の授業の一部は東京大学柏キャンパスまたは現地視察先で実施
プログラム修了要件	開講日に提示。
URL	https://smartcity-school.k.u-tokyo.ac.jp/

(概要)

- スマートシティスクールは東京大学新領域創成科学研究科(以下「新領域」と記載)が開設する社会人リカレント教育プログラムである。
- インタビュイーである出口氏が新領域の研究科長在任中から企画・設計に携わった。
- 八重洲に新設したサテライト拠点、東京大学八重洲アカデミックコモンズを活用する教育プログラムとして2022年より開始した。

(受講者層)

- 10～20年程度の実務経験を有する者を想定し、受講者は30代から40代が多い。
- 法人を対象に営業を行い、なるべく多様な業種から受講者を集めている。

(カリキュラム)

- 平日(木または金)90分2コマ 計15日、土曜日90分3コマ 月2回程度
日曜日: 宿泊を伴う現地視察 2回

- 導入科目・専門科目群は座学中心で 90 分の授業を 45 分講義、45 分質疑応答で構成される。スマートシティを軸として、自動運転、ゲノム解析、教育 DX、メタバース等幅広い関連専門領域のテーマを取り入れた講義群を形成している。
- 研究体験：柏キャンパスの各研究室を訪問し、先端技術開発の現場を体験する。
- 事例視察：スマートシティに取り組む地方都市を訪問し、現場の視察と担当者のヒアリングを通じてスマートシティの先進事例を体現する。
- 演習科目：4～5 人一組のグループで対象都市のスマートシティ実行計画の作成を行う。
- テーマ：スマートシティは幅が広く、都市政策立案から自動運転、ゲノム解析、センサー開発、教育 DX、メタバースまで幅広く、工学技術開発、社会科学、政策立案を組み合わせている。

(運営体制)

- スクール長（出口氏）、副スクール長 2 名、URA（杉本氏）の 4 名を中心として、出口研究室の事務職員や博士課程学生が支援する形で運営している。
- 教育プログラムの設計は出口氏の専門分野（都市計画学）を中心として、出口氏自ら行っている。演習科目は、専門スタッフとして特任研究員を 2 名雇用し対応。

2. 2 新領域創成科学研究科が提供する上記以外の社会人リカレント教育プログラム

(1) システムデザインスクール¹²

(概要)

- MIT と連携して 5 年ほど前から実施。受講料 300 万円程度。受講者は大学院科目等履修生制度を利用して単位取得可能。

(受講者層)

- 東京大学元理事の大和裕幸氏がプログラムを始めたことから、海事業界、船舶系の企業を中心に受講者が集まっている。

(カリキュラム)

- プログラム期間の前半は新領域の開講する授業科目を 10 週間程度履修し、後半から 1 か月程度 MIT に滞在しながら授業を受ける。
- 海底探査などはトンネル掘削などの技術にボトルネックがある。MIT と新領域においてシステムズアプローチの手法を用いることで、これらのボトルネックを探索し、解決することにワークショップ形式で取り組んでいく。

(2) サステイナブル・ファイナンス・スクール¹³

(概要)

- 企業に対する ESG 投資を推進していくため、金融機関の職員を対象として地球温暖化の科学やガバナンスの課題等について講義を行う。
- 新領域で新たに採用した地球温暖化を専門とする亀山康子教授の発案により 2023 年夏季より開講を予定（インタビュー当時）している。
- 受講料は 60 万円程度。

(受講者層)

- プログラム開講前のため未定。想定する受講者層は、金融、その他業界の企業で、10～20 年程度の実務経験を有し、サステイナブル・ファイナンスを勉強したい方。

(カリキュラム)

- 平日夕方（90 分 2 コマ）×8 日、土曜午後（90 分×3 コマ）×2 日 計 22 コマ
- 地方金融機関からの参加も想定し、オンラインを中心とし一部対面講義を組み合わせる。対面講義は本郷キャンパスまたは八重洲アカデミックコモンズにて実施。

(3) ゲノムスクール¹⁴

(概要)

- ゲノム解析分野の第一人者である鈴木穰教授に打診し 2023 年度中に開設予定。
- コロナ禍で PCR 検査等の対応に日本が遅れた要因として、ゲノム解析の専門家、専門職の不足がある。これからの医療ではゲノム解析が使われる場面が増えていくため、ゲノム解析の専門家及び医療機器メーカー等のライフサイエンス企業においてイノベーションを起こす人材を養成することを目的とする。
- 企業からの派遣を想定し受講料 200 万円を予定。

(受講者層)

- プログラム開講前のため未定。メディカル関連企業の上層部や将来上層部へと上がっていくような社員を想定。

(カリキュラム)

- 2 部構成を予定。1 部では新領域と医科研や医学系研究科の教員が中心となり、主にゲノムに関する様々な授業を受ける座学を実施し、2 部では、柏キャンパスにて実際にシークエンサーなどの実験機器を用いてゲノム解析の実習を行う。

2. 3 運営面の特徴

(スマートシティスクール開設の経緯)

- 出口氏は都市計画を専門分野としており、関連のデベロッパーやゼネコン等の業界と接する中で、スマートシティに対する関心の高まりを日々感じる一方、専門家が少ないことから当該分野の人材育成には需要があると感じていた。
- プログラム開設にあたっては、東京大学、教員、受講者（企業）それぞれが「三方良し」となるよう配慮した。特に、他の学部・研究科に所属する教員に参加して頂く際は、出口氏自ら各研究科長に協力を依頼した。

(新たなプログラムの開設)

- スマートシティスクールが順調にスタートして実績ができ、研究科としても社会人リカレント教育を運営するノウハウが蓄積されたことを契機として、他にもプログラムが作れるのではないかと考えた出口氏が自ら、各プログラムのキーパーソンとなり得る教員に打診して、プログラムを拡張していった。
- 新領域の教授会構成員は 160 名程度だが、それぞれが全く異なる専門分野を持ち、1 つの建物の中に様々な専門家がいることで、研究科設立当初から共同研究や教育プロジェクトの構築が活発に行われる土壌があったことが強み。また、各教員が専門分野と関連する業界との繋がりを持ち、その繋がりを利用してプログラムを作るポテンシャルを持っている。

(八重洲を拠点とした理由)

- 長年キャンパス計画に携わってきた中で、5 年ほど前から「塀に囲まれた大学」の閉鎖性を感じ、大学は外に出ていった方が良いのではないかと感じていた。五神総長の時代に柏キャンパスの整備が進み、ある程度目途が付いたことから、次は外に出ていく時期が来たと考えようになった。
- 五神総長は「産学協創」の概念を打ち出され、その流れを受けてか、藤井総長は東大が自らのキャンパスの外へ出ていこうという政策を打ち出されたとの印象を受けている。以前から都心にサテライト拠点を持つということをいくつかのデベロッパーと話していることを出口氏が藤井総長や理事に伝えたところ、是非進めようということとなった。
- 柏キャンパスは都心から離れており落ち着いて研究ができるというメリットもあるが、なかなか社会人と接点を持ちにくいというのが課題だった。コロナ禍でオンラインという武器も手に入れたが、対面形式で社会人と接点を持つことは重要。社会人との接点を増やしていくことで社会人博士を増やすことにも繋がりたいと考えている。
- 東京駅至近の八重洲は、横浜市やさいたま市、千葉市などの東京の近郊に所在する企業や地方自治体からも通学可能であり、新幹線や飛行機を利用して大阪や福岡か

ら毎週通っている人もいる。交通至便な場所に拠点を持つ意義は大きい。

(価格設定)

- 役員及び大学本部事務担当部署に相談した際には受講料設定に関する規定はなく、本部側から受講料の基準を示されることもなく、部局で判断せざるを得ない状況だった。また、価格設定を検討するうえで、収支均衡についての基準もなく、むしろ収益を上げて良いといわれていた。
- 最初は金額の規模感が分からなかったため、企業の執行役員・部長クラスの知人に相談しながら、立ち上げ当初は10週間のプログラム構成で受講料を100万円に設定した。実際に声をかけたほとんどの企業から社員を派遣してもらえたので、手応えを感じた。
- その後、学内の教員から100万円は安いのではないかという意見を受け、プログラムの実施期間を1.5倍に増やし、受講料を200万円に設定した。それでも受講者が集まっていることから、企業にとって人が財産であり、社内人材育成のために200万円は支出できる規模であるとの感触を得ている。
- EMPのように受講料600万円とすることは考えていないが、企業の部長決裁で支出できるラインとしては良い価格設定ではないかと考えている。
- プログラム内容的に行政機関の関係者の参加が望ましい。そのため、行政機関に対しては、行政機関関係者に相談のうえ受講料の割引を設定している。

(受講料の使途)

- 授業担当の学内教員に対しては、学内の業務ではあるが特定業務として役員会の承認を得て、グレーター東大塾の謝金単価を参考として通常の謝金単価よりも高い謝金をお支払いしている。その他プログラム運営のために雇用する事務職員の人件費等の必要経費を除いた収益に関しては研究科の予算として博士課程学生の支援等の充当を考えている。
- 社会人リカレント教育により得た収益は、博士課程学生等の経済支援に活用することとし、新領域が主催し、他部局の博士生も所属している国際卓越大学院教育プログラム(WINGS)の活動支援など学生の経済支援への活用を検討している。

2. 4 法人を対象としたリカレント教育

(日本型リカレント教育)

- リカレント教育を通じてサーティフィケート(履修証明)を得て転職しキャリアアップを進めていくジョブ型雇用の米国と異なり、日本の社会はメンバーシップ型の雇用形態が続いている。日本社会の未来を変えるには、企業の中でイノベーションを起こす人材を育成し産業界を変えていくことが日本の文化に合っているのではないかと考え、基本的には法人、特に大手企業に対して営業を行っている。

- スタートアップを目指す人材や、ベンチャー企業の社員の育成も重要なので受講対象として検討したが、ベンチャーに必要なプログラムは直近の経営・事業の安定に繋がるようなものであり、本プログラムのような未来の都市やビジネスのあり方を勉強する余裕がないと考え、受講生募集の営業対象からは外している。

(質の高い受講者の獲得)

- 受講生派遣を依頼する企業は業種が偏らないように工夫している。
- クラス全体のクオリティを上げるために、出口氏及び副スクール長の教員が自身の人脈等を活用し直接企業の役員等に働きかけを行い、各企業のエース級の社員を送り出して頂くようお願いをしている。現在 40 社程度と関係構築を行っている。
- 各企業の人事同士は横の繋がりを持ち、情報交換をしており、本プログラムもそのネットワークの中で情報が広がっていく印象を受けた。
- エース級は様々な仕事を抱えていることが多いので、研修に時間を割くことが難しい。人事担当者としても、派遣したい社員の上司を説得することがネックであることから、営業を行う際は人事系、事業部系双方にアプローチして納得をいただくようにしている。
- 派遣元企業には、プログラムを通じて受講者がどのような成果を上げているか、実施報告会や個別の機会を通じて都度報告するようにしている。
- 積極的に宣伝すると志願者が多数集まってしまうので、研究科の HP にしか掲載していない。むしろ、企業側にこちらから働きかけて、優秀な社員の派遣を勧めて応募して頂き、その上で受講生の選考を行っている。法人向けのコンセプトだが、HP を見て個人応募をしてくる人もいる。あまりにプログラムの趣旨に合わない場合は申し訳ないが、選考の段階で落としている。
- パンフレットを配るだけでも受講生は集まるかもしれないが、それではエース級の社会人を集めることはできない。その意味で、本部に広報等の運営を丸投げするのはプログラムの性質上、運営が軌道に乗るまでは難しいと考えている。
- 受講者の選抜は、企業側から申込書と推薦状を提出してもらい、研究科内の社会人教育プログラム部会において選考実施、教授会にあたる学術経営委員会において承認・採択のプロセスを取る。
- システムデザインスクールの先行事例を踏襲し受講者の所属企業と受託契約書を締結している。知的財産保護や機密保持の目的もあるが、企業が個人に請求される受講料を払うことは難しいため、大学と企業間で受託契約を締結した取り扱いとして直接企業から大学へ支払いができるようにしている。

(運営の課題)

- 研究科で運営し、収益が特定部局にのみ入るやり方には課題があると考えている。今回の社会人リカレントの運営に関しても部局の既存教職員への負担が大きい

め大学本部で担えないか相談したが、未だ実現していない。

- 特定事業により、研究科の収入が増えると事業を担当する教職員を雇用することはできるがあくまでも特任（任期付き）という取り扱いにならざるを得ない。これが全学収入となれば、全学の予算規模が増え、承継ポストを増やしていくという動きにもできるのではないか。
- 一方で本部の社会連携部門、産学協創部門の運営もかなり多忙で人手が足りないのが実情だと理解している。渉外活動とは別に社会連携教育に関する部分を担う専門部署の拡充が必要ではないか。

（外郭団体の活用）

- プログラムをスタートさせる際に、工学系研究科が連携している一般財団法人総合研究奨励会¹⁵を活用してはどうかという提案もあったが、企業から見た際に領収書の発行元や契約元が東京大学（もしくは部局）の方が良いのではないかという話になり、研究科として契約を行うことにした。
- 東京大学エクステンション株式会社の活用についても相談したが、企業からエース級の職員を派遣して頂き、クラスのレベルや議論の質を上げるためには、初期段階では、研究科で直接運営し、教員が直に企業等に働きかけた方が効果的であり、良いと判断した。
- リカレントプログラムはまずは部局において立ち上げ、運営を行い、ある程度運営が軌道に乗り、好循環が生まれたところで、大学本部から運営業務支援の後ろ盾を頂き、東大エクステンション等への運営委託を行うのが良いと考えている。

2. 5 教育プログラムとしての工夫

（徹底した授業内クオリティコントロール）

- 授業のクオリティを高め、履修生の満足度が高ければ次のエース級の社員を送る好循環が起きると考え、徹底して授業のクオリティを上げることを行っている。
- 1回90分の授業うち、講義と質疑応答を各45分に設定し質疑応答を重視している。全ての授業に出口氏自ら参加し、質疑応答の際にレベルの低い質問は質問内容を咀嚼し、質問のクオリティを高めるなど、授業のコーディネートを行う。その結果、参加する教員としても、各企業のエース級の受講生と高度な内容での議論を行え、満足感を得られる。
- 実際の地方自治体等を事例として行う演習科目は、あくまでもスマートシティの実行計画を作成するプロセスを経験することを目的に実施している科目だが、異業種のエース級の受講者が4人で議論すると、そのまま自治体の政策として使えるようなクオリティの高い成果物ができ、協力頂いた自治体の関係者からの評価も良い。ただし、知的財産権等の関係から成果物を公表することは現状ではできないため、

今後アイデアの活用方法等は検討が必要である。

- 既存のリカレント教育のノウハウを活用し、毎回の授業で授業評価アンケートを実施し、教育内容の改善を図っているほか、今後修了者への追跡調査等の実施を予定している。

(修了生ネットワーキング)

- 修了生に対して、三井不動産の岩沙会長（当時）による特別講義を実施するなど修了後のネットワーキングを意識したイベントを実施している。
- 各期の幹事を出口氏が指名し、同窓会組織の準備を進めている。将来的には本プログラムの修了生の力を集めて、社会を動かしていくことを期待している。

(修了証の価値)

- 研究科長名で修了証書を発行している。受講者個人にとって修了証書は価値があると思うが、受講者を派遣する企業にとって修了証書がどのような意味を持つかは不明。将来的に履修証明制度に挑戦しても良いとは考えている。

(大学院への接続・社会人博士の獲得)

- 教育プログラムを 90 分×15 コマで 2 単位となるイメージで設計しており、将来的には本プログラムの修了者が大学院に進学した際に、既修得単位として認めるなど、既存の大学院の教育課程と接続することも検討している。

(東京大学が社会人教育に取り組む意義・他との違い)

- 類似のプログラムは他大学にも存在するが、一つのテーマの下に学内の第一線で活躍する専門家が授業を行い、徹底的に演習を行う高度なプログラムを実施している大学は他にはない。

¹² <https://sds.edu.k.u-tokyo.ac.jp/>

¹³ <https://susfinance-school.k.u-tokyo.ac.jp/>

¹⁴ <https://genome-school.k.u-tokyo.ac.jp/>

¹⁵ <https://www.erf.or.jp/>

3. 東京大学メタバース工学部

日時	2023年5月2日 13:00-14:50
場所	東京大学工学部列品館 1階 小会議室 オンライン@Zoom ※ハイブリッド実施
出席者(先方) *敬称略	東京大学大学院工学系研究科 学術戦略室 メタバース工学部 名誉教授 石原 直 同研究科 メタバース工学部事務局 特任専門員 青木 緑
出席者(当方)	両角亜希子、菅原慶子、 高本尽 、中村智治、古庄裕、森卓也
受領資料	東京大学メタバース工学部「東京大学メタバース工学部について」

3. 1 基礎情報

プログラム名	メタバース工学部
概要	社会連携教育プログラム（ジュニア講座・リスキリング講座）
対象・受講資格	ジュニア講座：中高生・保護者・教師 リスキリング講座：法人会員対象（プラチナ会員限定講座あり） ※一部のプログラムで個人受講を認める。
選考方法	各講座に申込 定員を超えた場合は抽選
費用・募集人員	無料 ※法人会員対象講座は会費に基づき受講人数を設定 募集人員は講座による（5人/20人/100人/1,000人/無制限、等）
設立	2022年9月
開講キャンパス	東京大学本郷キャンパス オンライン、オンデマンド、対面を併用
プログラム修了要件	講座ごとに修了要件を設定。修了者には修了証を発行。
URL	https://www.meta-school.t.u-tokyo.ac.jp/

（メタバース工学部の概要）

- メタバース工学部は東京大学大学院工学系研究科（以下「工学系」と記載）が、東京大学バーチャルリアリティ教育センターと連携の下実施する社会連携教育プログラムである。
- 「ジュニア工学教育プログラム」「リスキリング工学教育プログラム」「工学キャリア情報サイト」の3つのプロジェクトを柱とし、中高生を対象とした高大接続、キャリア形成支援から社会人を対象とした学び直し、リスキリング教育を提供している。

（運営体制）

- 工学系の中にメタバース工学部は設置され事務局の居室等も与えられているが、規則上は工学系の組織体系の中にはまだ位置づけられておらず、教育プロジェクトとして研究科の運営と連携しながら活動している。

- メタバース工学部の下に、リスクリング講座部会、ジュニア講座部会などを設置し、工学系の教員が部会長を務め各プログラムの運営を行っている。
- 日常的な運営にあたるスタッフに専任の職員はまだ配置されておらず、教員数名と事務担当者数名で運営を行っている。

3. 2 メタバース工学部が提供するプログラム

(1) ジュニア工学教育プログラム

(プログラム概要)

- 工学や情報の魅力を早期に伝えるため、中高生を主たる対象として、産業界と大学が連携した工学教育プログラムを提供する。誰でも無料で受講が可能である。

(受講者層)

- 2022年度冬学期より開講し、13講座を出講し計3,000人超が受講した。
- 中高生向けとしているが、実際は中高生6割、その他に保護者や中高の教員や大学生・院生、社会人などもそれぞれ1割程度受講している。VRやAIをテーマとした講義は男女比が半々、デザインをテーマとすると女子生徒の方が多く参加している。

(提供する講座)

- 工学系の教員に照会し手上げ方式で講座を開設している。講座の開講は工学系の教員が企画するが、学部1・2年生向け(教養学部前期課程)へ提供している全学体験ゼミナール等を中高生向けに再設計するケースも多い。
- 講義内容は座学に加えて、実際にモノづくり(デザイン)を体験する授業や、メタバース空間を体験し、メタバース空間上でデジタル回路設計を行うなど工学系の教育コンテンツとメタバースを上手く活用した講義を提供している。

(2) リスキリング工学教育プログラム

(プログラム概要)

- 社会人や学生の学び直しやリスクリングを支援することを目的に、最新の工学や情報をオンライン上で学習する教育プログラム。

(受講者層)

- 法人会員企業から受講者を受け付けている。一部、プラチナ会員のみ受講可能な限定講座や、法人会員以外の受講者も認める講座を設けている。

(提供する講座)

- 2022年度後期はAIやアントレプレナーシップ、5Gや次世代通信等の次世代サイ

バーインフラ、Python プログラミング基礎の 4 講座を実施し、今後拡大を予定している。

- 元々寄附講座として実施されていた松尾豊教授の講座以外は、本プログラムの立ち上げにあたり工学系の教員への依頼および手上げ方式の呼びかけにより開設してもらった講座である。

(3) 工学キャリア情報サイト

(サイト概要)

- 中高生を対象とした、大学での工学の学びや卒業後のキャリア等に関するアウトリーチ活動を現役の学生及び企業の若手社員と協働しながら行う。

(活動概要)

- 法人会員企業の協力のもと、工学人材のキャリアカタログ集を作成しホームページ上で公開。
- キャンパス訪問や、中学校・高等学校に出前授業などを実施。
- テックアンバサダー（学生・大学院生）、キャリアアドバイザー（法人会員企業の若手社員）にも参加してもらってアウトリーチ活動を実施。
- テックアンバサダーには、工学部・工学系の 16 学科・18 専攻の学部 3 年生から博士課程 3 年生までの学生・大学院生が男女比も含めてバランスよく 60 名程度が参加している。

3. 3 開設経緯・運営面にかかる特徴

(開設経緯)

- 工学系は共同研究と寄附講座の機能を組み合わせた社会連携講座の開設に全学の中でも特に積極的に取り組んでいる。染谷前研究科長が産学連携の促進のために企業を訪問する中で、DX 人材不足は深刻であり、企業のリスキリング教育へのニーズが非常に高いことを認識した。
- 他方、東大の理工系の学部の女子学生比率改善のため中高訪問を実施したところ、女子中高生の工学部に対するイメージは「油にまみれた仕事」といったもので、工学部の実像が全く理解されていないという現実強い危機感を抱く結果となった。
- こうした社会・産業界におけるリスキリングのニーズ及び女子学生の獲得に向けた施策について、学内で統一的な対応が出来ていないとの認識から、工学部が自らリスキリング教育とジュニア教育を提供する取り組みとしてメタバース工学部の設置を構想したものである。

(産学連携：学生・企業双方にメリットのある運営)

- 中高生や東京大学の学生へのヒアリングの中では企業の現場が良く分からないという声があった。一方で企業側も中高生や大学生がどのようなことを考えているのか良く分からない、自社の企業イメージや価値観と若い世代のあいだにギャップを感じるなどの声があり、双方ともに多様な意見を取り入れたいとのニーズを持っていることが分かった。
- メタバース工学部では、学生が実際の現場で働く若い社会人と接点を持つことによって、将来のキャリア形成のイメージを上げることができ、同時に企業側は学生との接点を持ち多様な意見を聞く機会を得られるため、双方にメリットのある仕組みとして産学連携をベースとする運営を取り入れることとした。

(法人会員の獲得)

- 当初のプラチナ会員 6 社は、染谷前研究科長自らメタバース工学部の構想をトップにご説明し、その方向性や趣旨に賛同を得て設立準備の段階から連携いただいた企業である。
- 2022 年 7 月のメタバース工学部設立のプレスリリースにおいてプラチナ会員 6 社を公表し、同時に法人会員の公募を開始した。法人会員の募集における問い合わせは個人からも含めて数百件に及び、その内の約 2/3 が企業からであった。問い合わせにはすべて事務局が対応し、2022 年 10 月の開講までに決まった法人会員は 16 社であった。また、その後も企業からの問い合わせに対応しており、2023 年 5 月（インタビュー時点）で法人会員は 23 社にまで拡大した。
- 工学系では研究科長直下に社会連携・産学協創推進室（CERPO）という産学連携促進の担当部署を以前から設置しており、常時 50～60 社の企業との共同研究・産学連携活動を進められてきた。当初、渉外活動はメタバース工学部と CERPO でそれぞれ独自に動いていたが、今年度から法人会員獲得や共同研究推進のため、リスクリングや共同研究に関する企業側の悩みを共有するなど連携して渉外活動を行っている。

(法人会員)

- 法人会員には、年会費と講座の受講可能人数が異なるプラチナ会員、ゴールド会員等の区分を設けている。なお、具体的な金額や受講可能人数は問合せのあった法人に公開している。
- 企業には授業料ではなく日本の産業界全体のリスクリングや DX を一丸となって推進するための協賛金という趣旨でお願いしている。提供する講座はふるさと納税の返礼品のイメージで、沢山のご協力への見返りとしてリスクリング講座の受講枠を提供している。
- メタバース工学部の運営経費の多くはスタッフの人件費であるが、その他に教員や

テックアンバサダーの講義や諸活動に対する謝金と交通費、講座・講演会で使用する材料代、機材購入費、会場費などを支出している。

- メタバース工学部の運営は現状順調に推移しているが、今後活動の種類や規模の拡大に伴って費用負担が増大する可能性があるため、法人会員の拡大が必要となると考えられる。

3. 4 教育面にかかる工夫

(講義実施の工夫と今後の課題)

- リスキリング工学教育プログラムの提供に当たっては教育水準の維持を重視している。例えば、その分野の初心者に対しては事前に学習しておくべき資料等を提示して事前学習してもらい、受講者相互の教え合いを推奨するなどにより教育レベルの維持に努め、一般市場の多くのオンライン講座とは差別化を図っている。
- 講義やその中の成果発表会、あるいは開講式などにおいてメタバース空間の活用を進めている。
- その他、受講者の交流促進と学習効果向上を目的に、受講者全員へ Slack などのコミュニケーション手段の提供やリスキリング講座受講者全員を対象とした対面交流会の実施などを行っている。
- リスキリング講座の修了証は研究科長名ではなく講座の担当教員名で交付している。AI 分野で著名な松尾教授の名前で修了証を受領することは受講者にとっては価値があるのではないかと考えている。
- 将来的には受講者規模を数万人レベルにまで拡大したいが、大人数講義の実施は教育レベルの維持が課題であり、このためリスキリング講座は法人会員の社員に絞っているのが現状である。AI 講座に限り 2,000 人規模で実施しているが、これは寄附講座の開講実績、オンライン講座のノウハウ蓄積、多数のスタッフによる運営環境の整備等の経緯に基づいている。

(受講者のニーズ把握と講座の開設)

- 法人会員とは頻繁に意見交換を実施し、色々な要望を聞きながら情報分野の共通基盤技術の学習による DX 人材養成を進めている。
- 多くの企業では DX 人材が不足しており社内スクールや民間講座の受講によって人材育成を進めている。今回の法人会員企業からは既存の講座を基礎学習と位置づけ、メタバース工学部の講座を高度な内容を学ぶ場として組み合わせることで DX 人材の育成を図っているという報告もあった。
- 講義は元々学生向けの授業を外部受講者向けにアレンジをしている。学外からの個別のニーズに合わせた教育プログラムの開発は簡単ではないが、長期的な視点から取り組んでいくことになると思われる。

4. 東京大学履修証明プログラム—高度医療経営人材養成プログラム—

日時	2023年3月9日 10:00-11:00
場所	オンライン@Zoom
出席者(先方) *敬称略	東京大学医学部附属病院 特任講師 井田有亮 同事務部病院経営戦略課 係長 市川貴士
出席者(当方)	両角亜希子、菅原慶子、 高本尽 、森卓也
受領資料	東京大学「平成29年度大学教育再生戦略推進費「課題解決型高度医療人材養成プログラム」申請書」 東京大学大学院医学系研究科「履修証明プログラム開設届出書」 東京大学医学部附属病院「「東京大学 高度医療経営人材養成プログラム」第6回連携協議会資料」

日時	2023年2月11日 16:00-17:00
場所	オンライン@Zoom
出席者(先方) *敬称略	横浜市立大学 副理事長 後藤隆久 (同大附属病院長兼務、東京大学履修証明プログラム「高度医療経営人材養成プログラム」講師)
出席者(当方)	両角亜希子、菅原慶子、高本尽、中村智治、古庄裕、森卓也
受領資料	横浜市立大学「全国でも先進的な取り組み 大学病院+5 医療法人の医療経営合同インターンシップを実施」2022年7月28日記者発表資料

4. 1 東京大学医学部附属病院 井田講師インタビュー

(1) 基礎情報

プログラム名	東京大学 高度医療経営人材養成プログラム
概要	【標準コース】半年間 【長期履修コース】1年半 履修証明プログラム 将来、大学病院の経営を担う幹部候補者を対象に、経営において必要な情報を活用して短期的及び長期的な経営戦略の立案ができる人材を養成することを目標とする。
対象・受講資格	医師、看護師等のメディカルスタッフ、病院事務職員 受講資格：①大学を卒業した者、②高等学校を卒業した者、または通常の課程以外の課程によりこれに相当する学校教育を修了した者であって、医療機関等で4年以上の実務経験を持つ者
選考料・方法	書類選考（願書及び小論文）
費用・募集人員	【標準コース】約20名 医療機関・行政機関・公的期間等所属：45万円 民間企業等所属：75万円 【長期履修コース】約10名 医療機関・行政機関・公的期間等所属：65万円 民間企業等所属：100万円
設立	2019年5月
開講キャンパス	東京大学本郷キャンパスまたはオンライン講義
プログラム修了要件	【標準コース】 全講義（約120時間）を欠席することなく受講すること 【長期履修コース】 1年目：全講義（約120時間）を欠席することなく受講すること 2年目：自組織もしくは興味のある施設を深く研究し、レポート・論文・ケース作成などを行う
URL	https://hep.m.u-tokyo.ac.jp/cms/

(プログラム概要)

- 東京大学高度医療経営人材養成プログラム（以下「HEP」と記載）は、東京大学医学系研究科・東京大学医学部附属病院（以下「附属病院」と記載）が運営する学校教育法第105条に基づく履修証明書が交付される履修証明プログラムである。
- 将来、大学病院の経営を担う幹部候補者を対象に、経営において必要な情報を活用して短期的及び長期的な経営戦略の立案ができる人材を養成することを目標としている。

(カリキュラム)

- 毎年5月から11月の約半年間にわたり、原則土曜に10:00～16:45で対面により授業を行う。なお、コロナ禍以降はオンライン講義を併用している。

- HEP は大学病院経営に関する、財務・会計や医療制度のほか、組織論・人事管理、医療訴訟にかかるリスクマネジメント、医療情報システム、地域連携、マーケティング等の多岐にわたる分野で構成されている。受講生は全ての講義（約 120 時間）の受講が修了要件として求められている。
- HEP には、標準コースのほかに、標準コースの講義履修後、約 1 年間をかけて自組織あるいは関心のある施設を対象としたケーススタディを行う長期履修コースが設けられている。

（受講者層）

- 次代の病院の経営を担う医師、メディカルスタッフ、事務職員を主な対象としている。製薬関連のコンサルティング会社や医療機器・医療材料メーカーの関係者等の民間企業からも毎年 1～2 名参加している。
- 年代としては 40 代の受講者が多く、各診療科のトップや看護部長等のある程度裁量や責任のある立場の方が受講している。
- 医師の場合、現場から経営層へ昇任することで、経営者に求められる知識や経験を得る機会がない、いわばキャリアパス上の断絶があり、初めて経営改善に取り組むにあたり HEP を志願する者もいる。
- 他大学のプログラムと比較すると、医師の割合が半数程度と低く、広く病院関係者が受講している点の特徴。

（運営体制）

- 日常的な運営はプログラム担当の井田氏及び病院経営戦略課の事務職員が担当している。毎年連携協議会を開催し当該年度の教育内容の自己点検を行うほか、公認会計士や他大学の病院関係者等の外部評価委員によるプログラムの評価を行う。
- 大学の教員だけではアカデミアの理念が先行してしまうため、実際に病院経営の経験のある方に運営アドバイザーとして参画してもらいプログラム運営の相談のほか、担当講師を確保する際にその幅広い人脈を活用させてもらっている。

（2）運営に係る取り組み

（開設経緯）

- HEP は、文部科学省の平成 29 年度補助金事業「課題解決型高度医療人材養成プログラム」に採択されたものだが、大学院教育プログラム、履修証明制度のいずれかで実施することが求められており、履修証明制度として開設することを選択した。
- 元々、公衆衛生や医療政策の専門分野では、医療機関をいかに経営するかという問題意識がありつつも、そのための教育機会の提供の場がないという背景事情があった。

- 3年で終了したが2007年に「医療経営人材養成講座」という先行事例もあり、HEPの開設にあたっては当該講座の担当講師や修了生が講師として関わっている。

(価格設定)

- 大学において価格設定の基準が定められるものではなく、実施側の責任において価格を設定することができ、開設当初から値上げして現在は75万円と100万円としている。
- 受講料は医師の場合はほとんどが自己負担、事務職の場合、半数は所属機関が大学に受講料を支払うか本人に補助を出している。大学によって講義内容が大きく異なることから価格設定の際に同じ採択大学の受講料と比較しなかった。結果的に高額に設定されているが、受講料がネックという話は聞かない。
- 本来単価の高い外部講師も東京大学の謝金単価基準で講義をしてもらっており、支出の大部分はHEPのために雇用している特任教員1名の人件費となっている。
- 収支を増やしたいがグループワーク中心の現行の体制では特任教員1名では20名が限度で定員を拡大することが難しく、市場ニーズの観点からこれ以上の値上げも難しい。
- 補助金事業終了後に、HEPの収支だけで特任教員1名を雇用することは難しく、教員については学内のポストを活用することとしている。その結果、収支は若干の黒字となっており、2023年度は受講者が増えたため経営が少し改善する見込み。

(3) 教育に係る取り組み

(他大学や民間のプログラムとの差別化のための工夫)

- 病院関係者の中には、ビジネススクール等で経営を学ぶ者も多い中で、HEPは、病院の経営に特化した内容を取り扱っていることが特徴であり、一般の経営上の重要項目の代わりに、医療安全や医療訴訟などの病院に関わる内容を充実させている。
- 補助金採択事業の中でも、HEPは大学病院幹部養成にフォーカスしてプログラム提供を行っている。なお、補助金事業期間終了後は民間病院等も対象として扱っている。
- 他のプログラムに比べて医師の割合が低いことが、多職種が混ざってグループディスカッションし、多面的な議論に繋がる利点となっている。

(教育上の工夫)

- 法改正により、履修証明制度の授業数の要件が120時間から60時間までが緩和されたが、教育の質を落とさないよう現在も120時間を超えるプログラムを実施している。
- オリエンテーションから最初の数回までは受講生の質問力を鍛えることを意識し

ている。それにより授業で質問が途切れることがなく授業が洗練されるほか、講師側も現場の問題意識を知ることができ、HEPに参加することのメリットがある。

- 井田氏がプログラム担当として全ての授業に出席し、ファシリテーターの役割や研修サポート等を行うことで、個々の講義の内容を繋ぎプログラム全体の質を高めている。

(担当講師の選定、調整)

- プログラムとして何を教えたいのかというカリキュラムの内容構成から先に考え、そのテーマで講義ができる教員を探している。
- 外部講師が多いように見えるが、実際は過去東大に在籍していて定年等の理由で他機関へ異動した方など東大と関わりのある方が中心になっている。また、過年度プログラム「医療経営人材養成講座」の当時の修了生が講師として参加するなど、医療経営人材の養成が進み教員のサイクルが構築されつつある。

(履修証明制度で実施する利点)

- 医師の場合は国家資格を持つことから、履修証明書に価値を置いていない、一方で医療事務の場合、自分が勉強してきたことを公的な学歴に付加できる点が魅力的。

(4) 課題

(運営上の課題)

- プログラム担当教員の運営上の負担が大きく、事業継続性を考えた時にプログラムの収益の増加や、兼担等によって担当する教員を増やしていくことが望ましい。
- プログラムを続けてきて病院経営に関心のある層に認知され受講者が安定してきたが、今後科目構成や価格設定、広報等のマーケティング調査の必要性がある。
- 修了生にはメーリングリストで連絡する程度でアプローチが足りていない。また、同期会は存在するが、上下の期の繋がりが希薄であることから、修了生のネットワークのため、対面やオンラインサロンを通じて期を越えた交流の機会を設けていきたい。

(大学側からの支援)

- UTokyo Compass の中でもリカレント教育を推進しているが、その割には大学本部からの支援が薄い。財源的な部分は仕方ないが、部局だけでは弱い機能例えば広報などを大学本部として支援して欲しい。
- これまで後発の履修証明プログラムには HEP の運営経験や申請書類などを共有して連携してきたが、大学本部に専門部署を配置する必要があるのではないか。
- 大学子会社に対して事務運営支援や広報の支援を依頼し運営負担を減らすということをこれまで考えたことがなかったが、病院経営戦略課の事務職員にかなり負担

をかけながら実施しているため課題と認識している。

4. 2 横浜市立大学 後藤副理事長インタビュー

- 元々、HEP の担当講師でもある橋本英樹教授と交流があり、非常勤講師の打診があった。後藤氏自身も医療経営人材養成プログラムを運営していることから、東大のプログラムにどのような人が集まるのか、腕試しをしてみたいと思ひ引き受けることになった。

(1) 受講者確保と価格設定

(HEP の受講者確保と価格設定)

- HEP は 2022 年度に実施された補助金の事後評価で B 評価と芳しくなかったが、その要因は、受講者数が毎年定員に達しておらず、補助金事業終了後の事業継続性に課題があったことと、受講料も高額に設定されていたことが挙げられていた。
- 東大の非常勤講師の謝金が大学の規定によって安価に設定されていることから、多数の講師を依頼しても運営のための人件費(謝金)は低く抑えられているはずだが、東京大学、慶應義塾大学、千葉大学等のプログラム受講料は 50~60 万円と高額に設定されている。
- 慶應義塾大学の場合は、元々ビジネススクールが非常に人気でありブランド力を持ち、病院経営プログラムの 60 万円という価格設定がビジネススクールに通うよりも安価であることから、毎年 30 名を超える受講者が集まっているのではないかと。
- 千葉大学の場合は、プログラム開発にあたり医療経営に特化した事務官を招聘し、同職員を中心に運営することで非常に質の高いプログラムを提供し成功している。
- ブランド力のある大学は強気に受講料を設定することができる一方で、横浜市立大学はブランド力が劣るため、30 万円が適切か少し高い値付けとして設定した。その代わりに、文部科学省からは広域に履修者を集めていない点をマイナスに評価されるものの、地元横浜に特化する戦略をとり、学内や関連病院等に口コミで広めて履修者数を確保している。
- 東京医科歯科大学は、元々医療経済の大学院プログラムを有しており、棲み分けのために科目等履修扱いの短縮コースの受講料をかなり安価に設定している。
- HEP は受講料が高額な割に、法人・企業派遣等がなく履修者の出身企業・法人が固定されておらずサステイナブルに履修者を確保する体制が他学より弱いように感じる。東京大学ほどのブランド力がありながらターゲットングが上手くいっていない印象を受ける。HEP の運営がプログラム担当教員一人中心になって運営負荷が高いことや、内容面がアカデミックな所に寄りすぎてニーズとマッチしていないの

ではないか。

(YCU 病院経営プログラムの価格設定)

- 他大学のプログラムは全て授業だけで完結するが、横浜市立大学では、プログラムの半分が授業、残り半分を履修者の所属する病院の課題に関する 10 頁ほどの研究論文の作成としている点で差別化を図っており、個人指導を担当する非常勤講師を 2 名雇用している。
- 受講料は非常勤講師の人件費とその他諸経費であり、常勤教員がプログラム運営のエフォートに係る人件費は全て学内運営費からの持ち出しとなっている。
- そのため現状の受講料での損益分岐点は定員の 25 名となっている。研究論文はコストがかかるので止めるという意見もあったが他大学と差別化するポイントであり、履修者の満足度調査でも評価が高いことから続けている。
- ただし、25 名のうち十数名は学内関係者であり、受講にあたり大学側から補助を出しているため、大学全体で見ると赤字である。それでも、プログラムを続ける中で、大学病院の経営について意見を述べることのできる教職員が増えてきたという実感がある。

(2) 医療経営人材の養成

(受講者層の特徴)

- 医療従事者（本章においては医師看護師等を指し、医療事務職を除く。）を中心として、病院の将来に対する危機感が非常に強く、病院長など経営のリーダーを目指す人だけでなく、様々な階層の人が集まっている。
- 医師の場合は 40 歳を過ぎて開業に備えて経営を勉強しようという意図もある。

(受講者層の変化)

- 20 年前に後藤氏が受講した慶應ビジネススクールの医療経営政策の授業では、受講者の 8~9 割は医療関係企業で、残りの 1 割の医療従事者の多くも転職を目的として受講していた。10 年後の 2010 年頃に改めて受講すると、半分以上が医療従事者になっており、転職ではなく現在の職場を改善することを希望して受講する人が増えていた。
- 受講者層の関心の変化を受けて、横浜市立大学や慶應義塾大学では幹部養成がメインのプログラムから、病院経営に危機感を持っている人は誰でも受け入れる方向に転換している。
- 各病院の人材育成方針は職種によって状況が異なっている。医師の場合は病院への帰属意識が低く、むしろ自ら教育プログラムに申し込みを行う。看護師の場合は、看護部長の方針の影響を受けやすいが看護部全体としては教育熱心な病院が多い

印象がある。医療事務職については病院のトップの考え次第。

(民間の医療経営講座との違い)

- コンサルティング会社等が行う医療経営講座は、主に開業医を対象とした実務的なテクニカルな内容が中心であり、病院の経営支援を行うプログラムは少ない。
- 大学のプログラムは、文部科学省が病院の経営人材の養成を目的として補助金事業により推進したことが大きく文科省の支援先は大学病院のみとなるため、その結果差別化が行われ、経営の本質的な所に力を入れて教えている。
- 独自の教育プログラムを実施している済生会等の大規模な病院機構もあるが、大学が教育プログラムを実施するとそうした病院機構の医療従事者も参加すると考えている。

(病院経営の教育プログラムとして求める内容)

- 国の社会保障費が増加する中で、診療報酬が大きく上がる見込みがなく、結果として病院経営はきつくなる一方。高齢社会へのシフトと人口減少が同時に起きており、地方は特に患者自体が減っている。これまでの病院は急性期医療を中心に対応しており、高齢者医療の体制は整っていない。また高齢者医療は手術やその他侵襲的な治療を伴わない療養やリハビリがメインとなる人が多く、単価が安いと、高コストな病院の構造だと立ち行かなくなる。
- また、新型コロナウイルス感染症関連の補助金を得ているが、コロナ禍を契機に受診行動も変わり患者数が減っており、この先の病院経営について不安を持っている医療従事者は多い。
- 経営に即効性のあるテクニカルな内容よりも、高齢化や医療費負担、働き方改革などの様々な病院を取り巻く状況の変化による不安をどう乗り越えていくのか、骨太の考え方をもちたいと思っている医療従事者は多い。大学には情報収集能力があるため、シンポジウムなどを実施すると医療従事者が集まりやすい。

(医療経営人材養成における履修証明制度の位置づけ)

- 履修証明書に受講者はそれほどこだわっていない。むしろ、履修証明という枠組みを外して柔軟にプログラムを構築した方がマーケットのニーズに合うのではないかと。

(受講者のキャリア形成への寄与)

- 修了生が昇進や、病院長になるなどのキャリアに繋がっているケースもある。
- 今後は専門性の高い事務職員がいないと立ち行かないが、病院の事務職員のキャリアパスには課題があり、徳洲会等の大規模な医療機構にはキャリアパス形成では勝てない。
- 横浜市立大学のような公立大学の場合、国立大学や文部科学省との人事交流も少なく、所属大学の中しか知らない法人職員が多い。また、管理職は市職員の人事パス

トとなっているため、法人職員のキャリアの上昇が難しい。更に横浜市など自治体は高等教育所管部署が文部科学省とは比べようもないほど小さく、高等教育に専門性の乏しい市職員が派遣されることも問題。

(3) 横浜市立大学における運営体制の工夫

(学内リソースの活用と大学全体の好循環の創出)

- 横浜市立大学の場合、運営費の6割が個人研究の指導をお願いしている非常勤講師の人件費のため、それ以外の講義はほとんど全てを学内講師が担当している。
- 他学部とのリソースの連携が上手くいっており、国際商学部（経営学系）やデータサイエンス研究科の先生がかなりコミットしてくれる。更に、最近では国際商学部自身が、学部のあり方として、医療経済・経営を一つの軸に据えるとして大学院を設置し、進学者数も増えた。大学病院との連携を軸とすることで、国際商学部として他大学との差別化を図る動きに繋がっている。
- また、大学院の設置によって、医療経済専門の教員が赴任し、病院のプログラムも複数の教員に負担を分散することができるような好循環が生まれている。
- 小規模な大学であるから、学生25人のプログラムでも医学部、国際商学部の連携が上手くいくと学長表彰を受けるなど目立つ。好事例として次期中期計画のリカレント事業にも記載される。大変ではあるが、国際商学部側も積極的に、学生数の増加にも繋がっているところにやりがいを感じているのではないかと。

5. 東京大学公共政策大学院社会人講座

日時	2023年5月2日 15:00-16:15
場所	東京大学国際学術総合研究棟 13階 オンライン@Zoom ※ハイブリッド実施
出席者(先方) *敬称略	東京大学公共政策大学院 学術専門職員 奥原純子
出席者(当方)	両角亜希子、 高本 尽 、古庄裕
受領資料	東京大学公共政策大学院「HTA エキスパート養成プログラム 2020年度」

5. 1 基礎情報

※3 講座のうち代表して HTA エキスパート養成プログラムについて記載

プログラム名	HTA エキスパート養成プログラム
概要	約3か月間・オンライン（一部対面）・社会人対象教育プログラム
対象・受講資格	医療関連企業、医療研究、医療行政等の関係者で、医療技術評価や厚労省の費用対効果評価の新制度に関心のある人。実務上の必要により医療技術評価や医薬経済学を学ぶ人。
選考料・方法	書類選考（志望動機、上司の推薦状等）
費用・募集人員	50万円 30名 官公庁・大学関係者（大学病院除く）は、10万円 基本コースとアドバンストコースの両方を受講する場合割引あり
設立	2017年
開講キャンパス	オンライン 最終回のみ東京大学本郷キャンパスで対面開催予定
プログラム修了要件	規定なし
URL	https://www.pp.u-tokyo.ac.jp/HPTA/hta/index.html

- 東京大学公共政策大学院（以下「公共政策」と記載）では「HTA エキスパート養成プログラム」、「イノベーションガバナンス エキスパート養成プログラム」、「経済安全保障と企業のリスク管理 特別講座」の3つの社会人講座を開設している。（2023年6月時点）
- 公共政策の中には数名の運営委員の教員で構成された研究ユニット・研究プロジェクトが存在する。公共政策としては特に社会人リカレント教育を推進する等の方針があるわけではないが、関心のある教員が主導して進め、教授会に議題として上げ、承認されることで開設が認められる。無料のセミナーとは違い、有料の教育プログラムについてはその内容を厳しく確認される。
- いずれの社会人講座も研究ユニット等にて教育プログラムのカリキュラム構成や

受講料、謝金の取扱い等の詳細を検討し、教授会の承認を得て開設に至ったものである。

- 社会人講座から出た収益に関しては、部局の運営財源として用いられる。

(インタビューについて)

- 承継職員ではなく、外部資金雇用の学術専門職員として勤務している。
- 当初は東大基金を手伝っていたが、公共政策で初めて寄附講座を立ち上げるようになった際に、応募、採用となり 2006 年から公共政策で勤務。
- 研究プロジェクトの運営補佐に携わっている。現在は 2 つの社会人講座のほかに、部局横断型教育プログラムなどの事務を担当している。
- 小規模部局であるため、承継職員だけでは手が回らない業務について特定有期雇用職員等が対応している。
- 奥原氏本人は新しいことに取り組むことを大変だが、やりがいを感じながら従事している。

5. 2 HTA エキスパート養成プログラムの特徴と教育上の工夫

(カリキュラム概要)

- 2019 年度から本格運用を開始した医療技術評価制度に関して、当該分野における人材養成を目的として 2017 年より開設された。

(カリキュラム)

- 基本コースと修了者向けのアドバンスコースの 2 コースを開設している。
- 1 週 3 時間 (木曜日 18:00~21:00) を 11 週、計 33 時間で、コロナ以前は対面授業、コロナ以降はオンライン形式で授業を実施している。
- 講義は医療評価制度に係る基礎講義と、3~4 名のグループで実際の分析ソフトを用いて医薬品の評価を行う演習講義で構成される。

(受講者層)

- 各コース 30 名を定員とする。
- 8 割が製薬会社の関係者で、その他に大学教員や学生 (他大を含む) が受講している。基本的には実践で活用する方が受講している。

(教育上の工夫)

- 社会人プログラムという枠は外れないよう気を付けており、受講生には満足感を与えること、高額プログラムなので事務的に粗相があってはならないと思いながら運営している。
- 各プログラムの構成内容は、当該分野の専門家である担当教員自らが作成している。
- 教育内容の見直しは、HTA の場合専門性が高く、基本的に同じ講師が実施し講義テーマはほとんど変わらない。

- 受講生同士のネットワーキングを重視しており、基本的にはオンラインのプログラムでも、最終回に対面交流の機会を設けている。グループワークについては、授業時間外にも受講生同士で資料作成等を協働して進めている。

5. 3 運営にかかる特徴と工夫

(開設の経緯)

- 各プログラムとも、プログラム担当教員の強い使命感に基づいて開設されている。
- HTA エキスパート養成プログラム（以下「HTA」と記載）は、担当の鎌江特任教授が医療技術評価分野（Health Technology Assessment）の日本における草分けであり、日本の医療評価制度が非常に遅れているので絶対に人材養成の仕組みが必要だという強い思いを持ちプログラム開設に取り組んだ。
- HTA に関しては担当教員の任期のため来年度の終了を予定している。本来は続けていくべきプログラムと思われるが、毎回授業に出席する等担当教員の負担が大きく、後任を見つけて継続させていくことは難しいと感じる。

(開設時の苦労)

- HTA を立ち上げる際、受講料を取って実施する社会人向け教育事業は公共政策の中で過去に事例のないことであったが、当時の院長（部局長）が医療経済を専門としており、HTA の必要性を認識し立ち上げを進めていくことになった。
- 立ち上げ準備の段階でも謝金の支払い手続きなどを含め取扱いが分からない中、EMP（エグゼクティブ・マネジメント・プログラム）や他部局のリカレントプログラムへ話を伺いながら準備を進めた。
- 大学本部から必要な手続きを取りさえすれば後は部局の判断で自由に決めて良いと言われた際、途方に暮れるという話も聞くが、むしろ公共政策の場合は自由でできると前向きに捉えて立ち上げに取り組んだ。
- HTA において公共政策での社会人講座の立ち上げの大枠を作ることが出来たおかげで後進のプログラムの開設はスムーズに進めることができた。

(価格設定・収支状況)

- HTA を立ち上げる際に、生産技術研究所等の先行事例を参考とし、基本的には受講者個人ではなく企業側が払うため 50 万円でも問題ないと判断した。企業派遣が主となるプログラムについては、実質この前例に基づき価格設定が行われている。
- HTA は、官公庁、大学関係者に対しては受講料を 10 万円に設定しているが、雇用者が受講料を支払っていることが多いので、受講生間では差額を気にしていないと考えている。
- プログラム運営の必要経費は基本的には招聘講師の謝金や資料代等の諸経費のみ。プログラムによっては担当教員の人件費も支払っている。

- 学内教員を講師とする場合も、役員会承認をとり特定事業扱いとして謝金を支払っており、外部講師にも学内基準の謝金単価よりも高い謝金を支払っている。
- 受講定員を満たさなくとも運営上は問題無いことが多いので開講する。受講料の余剰が出た場合、部局の運営財源の補填に用いられる。

(広報・受講ニーズ・学生募集)

- HTA については、開設当初は大学の医学部や病院に対するポスターやパンフレット送付、新聞への広告掲載などを行ったが潜在的な受講層にリーチできず止めた。現在は、製薬業界等関連団体のメーリングリストを活用し広報を行っている。
- プログラム担当教員自らの営業活動が最も効果があると思われる。大学のウェブサイト等に掲載しても一般の人が見ることは少ないが、担当教員の営業で受講生が集まり、受講生経由で口コミが広がると、次年度以降も受講生が集まる。
- 非常に重要なテーマではありながらどこでも扱える内容ではないため担当教員は需要があると考え実施している。

(修了証の意義と履修証明制度)

- 院長(部局長)名の修了証を交付している。HTA等の受講生は東大の証明証をもらえると喜んでいる。

6. 東京大学エクステンション株式会社

日時	2023年2月9日 11:00-12:00
場所	東京大学エクステンション株式会社オフィス
出席者(先方) *敬称略	東京大学エクステンション株式会社 代表取締役社長 山本貴史
出席者(当方)	両角亜希子、菅原慶子、高本尽、古庄裕、 森卓也
受領資料	なし

6. 1 基礎情報

会社名	東京大学エクステンション株式会社
株主	国立大学法人東京大学 (100%)
資本金	8,000 万円 (準備金含む)
設立	2018年12月03日
所在地	東京都千代田区大手町 1-6-1 大手町ビル 7F
事業内容	①東大データサイエンススクール ②AS-Lab チャンネル 他
URL	https://www.utokyo-ext.co.jp/

(会社概要)

- 東京大学エクステンション株式会社 (以下「東京大学エクステンション」と記載) は、国立大学法人法 (平成十五年法律第百十二号) に定める出資認可を受けて国立大学法人東京大学 (以下「東京大学」と記載) が 100%出資して設立した会社である。
- 東京大学エクステンションは国立大学法人法施行令 (平成十五年政令第四百七十八号) に定める特定研究成果活用事業を実施している。具体的には、企業・社会人等に対するエクステンションスクールの経営、コンサルティングサービスである。
- 東京大学の教職員でも東京大学エクステンションが知られていないことも度々あり、会社の認知度を高める必要性を感じている。

(大学出資会社のメリット)

- 東京大学エクステンションのような大学出資会社が事業を行うメリットは、国立大学法人本体と別組織であるために、人事、法務、財務を区分できることである。人事面では、採用や雇用体系を大学本体と切り離して自由に設計できるため、専門性の高い人材を確保し育成可能である。大学本体の職員人事制度は様々な職場を異動 (ローテーション) することが前提で設計されており、職員の専門性を培うことが困難である。ローテーション前提の人事制度は日本の大学では一般的であるが、米国の大学はジョブ型雇用でありローテーションという概念はない。そのため専門性が高い人材を組織内部で確保、育成できる。

- その典型例は TLO (Technology Licensing Office、米国では TTO (Technology Transfer Office) という) である。日本では、職員の専門性を確保するため大学の外部組織とするが、MIT (マサチューセッツ工科大学) やスタンフォード大学では大学の内部組織である。内部組織であっても TLO のスタッフは給与体系が異なり、業績が良ければ特別に賞与も支給される。昔、東京大学の出資会社である東大 TLO と東京大学本体の産学連携本部で同じ職種の中途採用募集をした際、東大 TLO には 1,000 人以上の応募があったが、東京大学には 20 人程度しか応募がなかった。東京大学本体は任期付き雇用で条件が悪く、企業でも定年間近の高齢者しか応募がなかった。産学連携のイロハを理解するまで 2 年は要するが、それが理解できた頃には任期が終わり大学から異動してしまう。
- また大学本体の職員はタクシーを利用することですら簡単ではない。「時間を金で買う」という発想が残念ながら大学本体にはない。東京大学 TLO ではもちろん、必要であればタクシーを利用可能である。
- ここで挙げたことと類似の問題が日本全国の大学で発生している。そのため、結果的に大学と別組織の方が、効率的に仕事ができる環境となっている。

6. 2 社会人向けの研修・講習サービス

(データサイエンススクール)

- 東京大学エクステンションは、最初は「東大データサイエンススクール」を立ち上げ、社会人を対象にデータサイエンティスト育成を行う研修プログラムで事業を開始した。現在もデータサイエンススクールは事業の中核であるが、決して順風満帆なスタートではなかった。目論見どおりに受講生は集まらず、また受講生からもいくつかの不満が寄せられていた。受講生の不満は社内だけでなく講義を担当する講師にも共有されていたが、必ずしも十分な改善策が実施できていなかった。そのため 2 年前 (2021 年) にデータサイエンススクールの内容を大幅にリニューアルした。

(データサイエンス以外のプログラム)

- データサイエンススクールのほかにも、「インクルーシブデザインスクール」や「健康経営デザインスクール」、「サーキュラーエコノミースクール」、「東大イントレプレナーズスクール」を新たに開設している。これらのプログラムは「社会人向けに教えたい」と大学教員から東京大学エクステンションに問い合わせがあって開設に至ったものである。
- 東京大学エクステンションの事業展開について、出資者である東京大学としての明確な方針がなく、戦略的にプログラムを設置してきた訳ではない。東京大学エクステンションとして何をどこまで提供するのかが議論が必要である。例えば、「運営は

東京大学が実施し、広報・集客は東京大学エクステンションが実施する」、「東京大学が履修証明の認定を行い、実際の運用手続きは東京大学エクステンションで支援する」等の様々な役割分担がありえる。

- 東京大学の出資会社として東京大学エクステンションには社会的な役割もある。そのため、最初から黒字となる（利益を出せる）プログラムである必要は必ずしもないが、ある程度ビジネスとして成立するかを見極めることは重要である。

(AS-Lab : アスラボ)

- 動画コンテンツサイト AS-Lab (アスラボ) は、リカレント教育の入口となるコンテンツが必要と考え開設した。世間一般が抱いている東京大学のイメージは「難しい」「硬い」であるため、面白い教員、面白い研究を紹介することを意図している。
- 具体的には、文系出身の八木亜希子氏 (元フジテレビアナウンサー) が教員をインタビューする形で、研究の魅力をわかりやすく伝えるような動画を提供している。動画は製作会社に外注して作成している。
- 動画を見て興味のある東京大学教員と連携し、新規事業開発につながる可能性もあり、動画自体が従業員向けの教育コンテンツにもなる。
- 岩田忠久先生の Polymer の技術の動画 (次世代のプラスチックで地球を救う! 人類とプラスチックが共存する未来) 等、技術の話もあるが、熊谷晋一郎先生の当事者研究 (職場革命! 弱さを認め合うことが強いチームを作る) の動画も配信している。山崎俊彦先生の AI 講座 (魅力工学) が、一番人気の動画になっている。

6. 3 社会人のニーズに応えるための工夫

(プログラム水準の調整)

- プログラムの水準をどこに設定するかにおいて、大学 (教員) と受講生のギャップが生まれがちである。講師を務める東京大学の教員には、データサイエンスについて高度な内容、難易度の高い内容を教授したいというモチベーションがある。一方、受講者である社会人 (個人) や社員を研修に送り出す産業界は、データサイエンスの基礎的・基本的な内容を確実に習得させたいというニーズがあり、そこにプログラムの講師・受講者間のギャップがあった。これを改善するために、データサイエンスの基本的な知識は動画教材として提供することとした。

(履修証明プログラム化)

- 特に他大学の社会人向けプログラムを参考にしている訳ではないが、早稲田大学が履修証明プログラムを提供していることには着目している。「東京大学のプログラムは良さそうだが、履修証明が貰えるのであれば早稲田大学を選択する」という受講生は一定数存在すると考えている。東京大学エクステンションでも、会社独自の修了証は発行しているが、履修証明のように履歴書に記載できるものとの違いは大

きい。

- 一橋大学がソーシャル・データサイエンス学部を設置する等、様々な大学がデータサイエンス人材育成に取り組み始めている。東京大学のブランドで受講生が集まると学内外から思われているが、実際には「東京大学」の看板だけで社会人受講生を集めることは難しい。東京大学エクステンションが履修証明プログラムを提供できるようになれば受講生を集める魅力が高まる可能性がある。ただし履修証明の効果については未知であり、履修証明以外の学修成果を証明する仕組みも含めてフィージビリティスタディが必要である。

(法人を対象とした事業展開)

- 自動車メーカーをはじめ、産業界の DX 人材へのニーズは強く、社会人が新たな分野を学ぶ必要性自体は高まっている。しかし、大学がリカレント（リスキリング）教育をどこまで実施するかは議論が必要である。対個人（B2C）の人材育成も重要であるが、東京大学エクステンションとしては対法人（B2B）の人材育成を事業拡大すべきではないかと考えている。
- 法人向け人材育成の場合、当該企業の不満やニーズを汲み取り、どこまでその企業にカスタマイズしていくかが鍵となる。研修で、その業界の事例を交えた程度で十分という企業もあれば、もっと自社固有の事例について深堀して欲しいという企業もあり、企業ニーズは様々である。

7. 早稲田大学エクステンションセンター・社会人教育事業室

日時	2023年1月19日 10:00-11:45
場所	早稲田大学 早稲田キャンパス大隈会館 2階会議室
出席者(先方) *敬称略	早稲田大学商学大学院 教授 守口剛 (教務部社会人教育事業室室長・エクステンションセンター所長兼務) 同教務部社会人教育事業室 課長 尾崎慶吾 (エクステンションセンター事務長兼務)
出席者(当方)	両角亜希子、菅原慶子、高本尽、 中村智治 、森卓也
受領資料	早稲田大学の社会人教育について (守口教授説明資料)

7. 1 基礎情報

組織名	早稲田大学 ①エクステンションセンター ②社会人教育事業室
プログラム概要	①オープンカレッジ：文学・歴史・芸術、ビジネス・外国語を中心に年間約 2,000 講座を展開される公開講座 ②WASEDA NEO：ビジネスパーソンの学びと交流の場として各種セミナー、履修証明プログラムを実施する社会人教育のための拠点
対象・受講資格	①年齢、学歴等一切条件はなく、入学試験等もなし ②会員登録は条件がないものの、各プログラムで申込み基準がある場合あり
費用	①単発 3,000 円程度～10 回 30,000 円程度 ②単発 5,000 円程度～履修証明プログラム 550,000 円程度
設立	①1981 年 ②2017 年
開講キャンパス	①早稲田校・八丁堀校・中野校 ②日本橋キャンパス
URL	https://www.wasecom.jp/ (まなびのコンパス：学内に多数あるプログラムを集約したポータルサイト)

出典：提供資料、URL (<https://www.wasecom.jp/>)、守口(2019)より筆者作成

(組織概要)

- 早稲田大学エクステンションセンターは、早稲田大学が研究・教育機能を広く公開することを目的として全年齢を対象に開講している「オープンカレッジ」を運営するセンターである。
- 早稲田大学社会人教育事業室は、各部局で実施運営されている社会人教育プログラムの管理・調整と日本橋キャンパスにて開講された社会人向け教育事業「WASEDA NEO」の企画・運営を行うために 2017 年に設置された事務組織である。

(早稲田大学の社会人教育の経緯)

- 大学創立から 4 年後の 1886 年から「早稲田講義録」を発行し、70 年間で 200 万人以上、全国津々浦々、海外にも「講義録」が送り届けられていた。また、教員が全

全国各地へ赴き講義をする「巡回講話」を 1893 年より実施し、学問の普及に一役を担っていた。その後、時代の変遷に合わせて夜間学部設置、e ラーニングによる通信教育課程 (e-school)、専門職大学院などの社会人教育の拡充を進め、創立当初から現在に至るまで大学生・大学院生のみならず、幅広い世代の方々に向けて学びの機会を提供している。

(大学として取り組む意義)

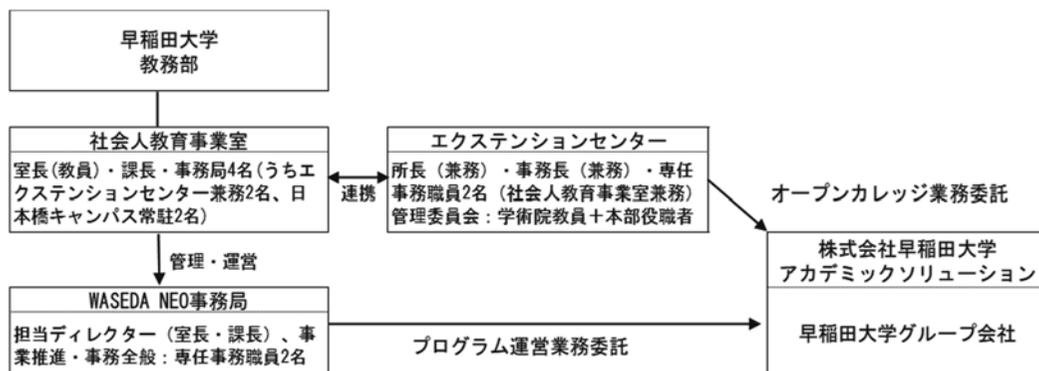
- 前述の経緯も踏まえ、2012 年に策定されたビジョンである「WASEDA Vision150」の核心戦略の一つに「社会人教育プログラムの拡充 PJ」が定められている。そこには「社会人教育を充実させ、国内外の経済界、官界等を対象とした教育および生涯教育を充実させる。特に学術院の枠を超えた知的資源ならびに人的ネットワークを活用して個別ニーズに則した展開を図る」と記載されており、大学として戦略的にプロジェクト遂行することを位置付けられており、取り組む意義がある。その他、生涯学習の必要性に資する社会貢献的側面、多様な学生の受け入れによる学習環境への好影響、校友の拡大、大学財政への貢献が考えられる。

(代表的な社会人教育プログラム)

- ディグリープログラムとノンディグリープログラムに大別できる。ディグリープログラムは、いくつかの学部が社会人入試を実施している。また、ほとんどの大学院研究科が社会人入試を実施しており、そのうちのいくつかの研究科は夜間開講、短縮コースを開講し仕事を続けながら学ぶことができる。専門職大学院も 4 研究科存在している。通信教育課程 (e スクール) は通学せず、オンライン (オンデマンド) のみ学士学位の取得で、社会人向けの編入学も実施している。ノンディグリープログラムは、学部・大学院での科目等履修生制度、早稲田大学ビジネススクールと連携したビジネス・ファイナンス研究センターの社会人向け研修事業および公開講座事業に加え、後述するエクステンションセンターの「オープンカレッジ」、WASEDA NEO の講座・履修証明プログラムが存在する¹⁶。

(組織体制)

- 従来より組織されていたエクステンションセンターに加え、組織改組が行われ、教務部に「社会人教育事業室」が設置された。社会人教育事業室の設置目的は、社会人教育の新規事業に関する企画・立案、学内調整、営業活動、公開講座、科目等履修生に係る事業推進および WASEDA NEO に関する業務を遂行することである。
- 現在の組織体制は図 5-1 の通りであり、社会人教育事業室はエクステンションセンターと連携し、室長・課長・専任事務職員が兼務する形で運営を行っている。教員は 1 名のみ配置され、教員組織は有していない。2017 年以降のオープンカレッジ業務、WASEDA NEO のプログラム運営は株式会社早稲田大学アカデミックソリューション (以下「WAS」と記載) に業務委託している¹⁷。



出典：提供資料より筆者一部加筆修正

図 5-1 組織体制図 (2022 年)

7. 2 エクステンションセンター

(基本的特徴、キーワード)

- ユニバーシティ・エクステンション、公開講座、教養・語学中心、シニア中心に全年代対象

(目的)

- 「ユニバーシティ・エクステンション」の理念のもと、大学の研究・教育機能を広く社会に開放するための機関として、1981年に発足された。現在公開講座を中心に様々な取り組みを実施している。1988年には公開講座の総称を「早稲田大学オープンカレッジ」と改め、独自の単位制度を導入している。

(科目概要)

- 教養・語学を中心に10ジャンル(文学の心、日本の歴史と文化、世界を知る、芸術の世界、人間の探求、くらしと健康、現代社会と科学、ビジネス・資格、外国語、提携・協力講座)から成り、4学期(春・夏・秋・冬)で年間約2,000講座を開講しており、延べ約42,000人が受講している。科目担当者は早稲田大学の教授・名誉教授をはじめ、他大学講師・実務家が担当している。2019年度からは初の小学生向け外国語講座を開講している。

(開講キャンパス)

- 早稲田キャンパスに加え、2001年度には八丁堀校(東京・中央区京華スクエア)、2014年からは中野校(東京・中野区中野国際コミュニティプラザ)を開校し、対面講座を実施している。併せて一部科目において対面・オンライン開講、オンデマンド講座を実施している。

(単位制度・修了)

- 独自の単位制が設けられており、総時間数 15 時間未満は 1 単位、15 時間以上 22.5 時間未満は 2 単位と設定されている。各講座は 2/3 以上の出席で単位取得となる。取得した単位の合計が 76 単位となった時点で修了となり、オープンカレッジ修了証書が授与されるとともに以降の会員更新料が無料、大学の「推薦校友」に推薦可能、修了生の親睦組織にも入会できるようになる。さらに 150 単位になると紺碧賞という賞が授与されるなどの制度があり、継続的、体系的学習の推進を図っている。

7. 3 WASEDA NEO

(基本的特徴、キーワード)

- リカレント、ビジネス関係の教育・研修、履修証明プログラム、ビジネスパーソン向けの学びと交流の場

(WASEDA NEO 設立の背景)

- 既存プログラムのエクステンションセンター「オープンカレッジ」の受講者数は 50 代～70 代が多く、人文科学・語学系講座が充実しているが、社会構造の変化により、現役のビジネスパーソンが「働きながら学ぶこと」が重要視されている。そのような状況下で、大学創設時より社会人教育に注力していた早稲田大学にできることは何かを検討された結果、ビジネスパーソン向けに様々な講座を提供することを目的として、2017年7月に WASEDA NEO (NEO は Nihonbashi Educational Outreach の略称) が設立された。WASEDA NEO は次の世代を創るリーダーによるイノベーションを起こすための「共創の場」として、「ブレンディピティ = Blendipity (Blending + Serendipity)」というコンセプトを設定している¹⁸。

(プログラム概要)

- 1 日単位で受講できる講座から数か月をかけて本格的に学ぶプログラムまで幅広く開講している。単発講座であれば、ビジネスパーソン向けにマネジメント・マーケティング・発想法などのビジネススキル修得を目的とした低価格講座や、著名人のセミナーを実施している。また、1 か月～数か月をかけて全 4～9 回で構成されるゼミ・連続講座や、法人向けにオーダーメイドの研修プログラムを実施している。なお、設立当初は会員制サービス、コワーキングスペースの他、単発講座をメイン事業として実施していたが、コロナ禍による影響でプログラムの見直しが行われ、今の形態となっている。

(履修証明プログラム)

- 前述の連続講座より長期間で体系的なプログラムを 5 つ開講している(表 5-1)。それぞれ学校教育法に基づく履修証明書が交付される履修証明プログラムである。スマートエスイープログラムを除き、社会人教育事業室主管で実施されている。ま

た、プログラムのカリキュラム設計、コーディネートは Life Redesign College を除き、各学院・センターの専任教員が担当している¹⁹。他方で、開講コマの担当教員構成は各プログラムによって異なり、9割以上が早稲田大学の教員が担当するプログラムもあれば、産学協同で実務家・他大学教員が半分ほど担当するプログラムも存在する。

表 5-1 履修証明プログラム一覧（2022 年度）

プログラム名	開講年	時間	概要
早稲田リーダーシップカレッジ	2018 年	120 時間	「権限によらないリーダーシップ」の獲得と他者のリーダーシップ開発を行うリーダーシップ教育者の育成
Life Redesign College	2022 年	126 時間	人生 100 年時代を見据えた、50 歳以上を対象とした学び直しプログラム
早稲田マーケティングカレッジ	2022 年	80 時間	次世代のマーケターとしての総合力を養成するプログラム
データサイエンス実践講座	2022 年	108 時間	体系的なデータサイエンスの理論と実践を学ぶプログラム 共催：データ科学センター
スマートエスイー (IoT/AI コース、DX コース)	2018 年 (DX は 2022 年)	120 時間	AI、IoT、ビッグデータ、人工知能の各技術を活用したスマートシステム&サービス分野を学ぶ、2022 年よりデータ科学センター主管

出典：提供資料・WASEDA NEO ウェブサイトより筆者作成

（開講キャンパス）

- ビジネスパーソンが通いやすい日本橋キャンパス（日本橋駅直結、COREDO 日本橋 5 階）に所在している。当初ファイナンス研究科設置のために日本橋キャンパスを立ち上げたが、組織統廃合のために研究科が他キャンパスに移動することになり、キャンパスの有効活用の観点から検討した結果、大学として社会人教育の拠点として定め、日本橋で開講することとなった。

7. 4 プログラム運営の工夫・リカレント教育推進のための課題と展望

（各プログラムの推進者・プログラム間調整）

- エクステンションセンター、WASEDA NEO の単発講座・連続講座、Life Redesign College は WAS に企画・運営を外部委託しつつ、社会人教育事業室が推進している。その他、履修証明プログラムの推進は、社会人教育事業室が中核として調整をしつつも、グローバルエデュケーションセンター、商学学院、理工学学院・データ科学センターなどの学内専任教員がコーディネーターとなり、プログラムの推進役を担っている。新規プログラム開講の審査・プログラム間調整は教務部社会人教育事業室が行っており、提出された計画書に基づき、価格の妥当性や継続性を確認し、内容を調整してプログラムを立ち上げている。

(市場調査)

- エクステンションセンター、WASEDA NEO ともに受講者にアンケート実施し、講座評価・ニーズに合わせて開講科目の見直しを行っている。ただ、あくまで受講者の範囲で、社会全体に実施しているわけではない。プログラムの価格も市場調査しているわけではなく、どの価格帯だと適切かは過去の実績に基づき設定している。

(大学が提供するプログラムと社会ニーズとのギャップ)

- 学び直しの阻害要因として費用面の問題、勤務時間の問題、必要性を感じない・関心がないなどが挙げられ、社会全体の構造的な要因が大きい。リスクリング・リカレント教育に関する関心が高まっている中で、大学が提供する正課のディグリープログラムは2年間、数百時間、数百万の費用が掛かり、ハードルが高く機会損失がある。ノンディグリープログラムでも機能的に短期間で勉強したいニーズを満たす、プログラムの多様性、単位数の多様性が求められる。それらを踏まえ、2018年に履修証明プログラムが開始され、徐々にプログラム数を増加させている。

(大学組織と実行可能性とのギャップ)

- 大学組織は学部・大学院の正規課程に適応した組織になっており、それらに多くの教職員が配置され、教育・研究・事務を遂行している。一方で非正規課程のプログラムは組織的にも小規模で、正規課程に所属している教職員は関わる時間も意欲も旺盛ではない。マンパワーが足りず、組織的に推進できるような体制になっておらず、意欲ある教員のアディショナルな負担となっていることが更なる拡大への阻害要因となっている。前述の通りプログラム推進は教員組織の一部教員が中心であり、教員を支える事務局体制は整備されているとはいえ、履修証明プログラムに注力しても組織内で本務・コマ数が考慮されず、単純にアドオンになっているプログラムもある。そのような状況下でプログラムの科目担当に対する報酬は、学校法人から手当が発生することもあるが決して高い価格ではない。この点において、実行可能性へ一定のギャップが存在している。米国の大学は多様なサーティフィケートプログラムを絶えず提供しており、収入源の柱になっている大学もあるなど、運営にあたり参考にすべき点はあるのではないかと。

(今後の展望)

- DXの推進などを背景としたリカレント教育、リスクリングへのニーズは高まっていること、2022年の高齢者雇用安定法改正を背景とした企業・個人の意識変化による働き方の多様化が存在している。そういった追い風を活かしたプログラム提供、総合大学の強みを活かした理系×ビジネス系の融合分野でのプログラム提供や中高年を対象としたリカレント教育の拡充を実施する展望がある。

-
- 16 各プログラムの概要・詳細は「まなびのコンパス」、「社会人入学案内」で確認できる。まなびのコンパスは前述 URL、社会人入学案内のデジタルパンフレットは大学公式サイト (<https://www.waseda.jp/inst/admission/graduate/pamphlet/>) で参照可能。
- 17 WAS については「9. 株式会社早稲田大学アカデミックソリューション」に詳しい。
- 18 ブレンディピティとは「技術・人・社会制度といった様々な“波”が出会い、交じりあって (Blending)、意図せず大きな“波”を巻き起こす (Serendipity) こと」を目指す意の造語であり、「共創の場」である WASEDA NEO を自律的、創造的に運営するための基本コンセプトを指す。
- 19 Life Redesign College については「8. 早稲田大学 Life Redesign College」に詳しい。

8. 早稲田大学 Life Redesign College

日時	2023年2月28日 13:00-14:00
場所	オンライン@Zoom
出席者(先方) *敬称略	早稲田大学 教務部 社会人教育事業室 課長 尾崎慶吾 (エクステンションセンター・WASEDA NEO 事務局 兼務) 同室 専任職員 村田、青木
出席者(当方)	高本尽、 中村智治
受領資料	なし

8. 1 基礎情報

プログラム名	Life Redesign College
概要	1年間(4学期制)・通学制・履修証明プログラム
対象・受講資格	満50歳以上のプレシニア～シニア層で、高等学校卒業(卒業見込み者を含む)またはこれと同等以上の学力があると認められた方
選考料・方法	10,000円・書類審査(課題エッセイ等)
費用・募集人員	年間484,000円・2022年:50名程度、2023年:70名
設立	2022年4月1日
開講キャンパス	早稲田大学日本橋キャンパス(東京メトロ・都営地下鉄「日本橋駅」直結、COREDO 日本橋5階)科目によっては早稲田大学エクステンションセンターの別校舎に通学
プログラム修了要件	12科目以上修了(修得)
URL	https://lrc.waseda.jp/

(組織概要)

- 早稲田大学 Life Redesign College (以下「LRC」と記載)は、早稲田大学が運営する、学校教育法に基づく履修証明書が交付される履修証明プログラムである。

(趣旨・目的)

- 人生100年時代の到来により、仕事を継続する方々の働き方の多様化へのニーズ、仕事/子育てを卒業した方々の生き方の多様化へのニーズなど、プレシニア・シニア層が幸福感や充実感を持って人生の後半を生きる社会を作ること、高齢化先進国である日本の重要な課題と捉え、「50代以上の方々が人生を再設計する場を提供する」という目的で開設された。

(授業形態)

- オープンカレッジ科目を除き、原則対面。理由は、対面によるネットワーク構築に価値を置いているためである。

(教員組織・運営主体)

- 専任教員はおらず、教務部社会人教育事業室が運営。社会人教育事業室は守口剛早稲田大学教授および専任職員数名および嘱託職員数名が担当。

(受講者の属性)

- 60歳代前半が多く、平均年齢61～62歳（男女平均、男性は女性より平均年齢が高い）。
- フルタイム学生の割合：調査していないため把握していないが、2022年度は平日授業受講が必須だったため、あまり多くない印象とのこと。2023年度からは土曜日のみ受講で修了可能となるため、割合が増加する想定をしている。
- 大卒割合：9割近くが大卒。選抜した結果でなく、募集段階から大卒資格者が多かった。
- 早稲田大学OBの割合：2割強と決して多くない。
- 職務経歴：バラつきがあり、特定職種が多いわけではない。まだまだ元気で、社会に何らかの還元をしたいという方が集まっている印象とのこと。セカンドキャリア、生きがい探しを検討している人が多い（必ずしも働くわけではなく、ボランティア・プロボノでも構わない）。
- 知識のばらつき：高卒・大卒に関係なく非常にばらつきが大きい。これまでの経験・業務によって差がある。受け止める側は致し方なく、受講内容は原則低めに設定し、それぞれ得意な方が不得意な方をフォローするように受講者間で実施している。特にICTツールは受講者間フォローの結果、苦手な方も問題なく使用できるようになっている。

(カリキュラム)

- 12科目以上修了（修得）が修了要件（うち必修6科目）
- 授業開講日は火・木・土の午前1コマ（10時30分～12時）と午後2コマ（13時～14時30分、14時50分～16時20分）に実施。4学期制で1科目は90分×7回の講義で構成（オープンカレッジ科目を除く）、各科目2/3以上の出席が必要。ゼミナール以外は科目ごとの課題提出は各教員に委ねられているが、原則課題は課されていないように認識している。

表 5-2 カリキュラム概要 (2023 年度)

科目区分	科目概要	主な配置科目
Life Redesign 科目群	LRC のベースとなる科目群 新たなコミュニティへの参加マインドを整え、経験/強み/潜在的な欲求を振り返り、これからの人生の方向性を描くために設定 主に春学期・夏学期に配置	【必修】人生 100 年時代のための Life Redesign を考える～これからの人生に向けて～ 【選択必修】ジェロントロジー入門、クリエイティブシンキング、異文化コミュニケーション、アンガーマネジメント
専門科目群	多様な個人々のニーズを満たす科目群として以下 3 領域を設定 ①Social Issues (社会課題) ②Liberal Arts (教養) ③Communication (表現・伝承) 各領域に必修科目を設置、必修以外は各自の関心に応じた科目受講可能 ※Liberal Arts (教養) 領域は早稲田大学エクステンションセンター公開講座「オープンカレッジ」年間設置約 1,900 講座より選択 (制限なく受講可能)	①Social Issues (社会課題) 領域 【必修】SDGs 概論 【選択必修】持続可能な社会と NPO/NGO の役割、ソーシャルビジネスと SDGs、社会貢献概論、人生 100 年時代における社会課題 【選択】食料・農業・農村問題入門、頻発する災害に市民はいかに向き合うべきか 等 ②Liberal Arts (教養) 領域 【必修】アカデミック・リテラシー 【選択】公開講座「オープンカレッジ」 ③Communication (表現・伝承) 領域 【必修】現代理解 【選択】自己分析、伝えるための言葉の技術、シニアマーケティング・若者学、表現方法 (プレゼンテーション) 等
ゼミナール	15 名前後で各自の学びを深め、今後の方向性も勘案して成果物 (修了論文、修了リサーチペーパー、修了制作) を作成する ※Communication 分野以外は、早稲田大学教授・名誉教授が科目担当	【必修】下記から 2 学期連続で受講 Social Issues ゼミ 1～社会課題の構図と論点を見極める～、Social Issues ゼミ 2～社会問題とその取り組みに向けたシニアの活躍を考える～、Liberal Arts ゼミ 1～判ること、知ることの感動～、Liberal Arts ゼミ 2～研究の方法を学び実践する～、Liberal Arts ゼミ 3、Communication ゼミ
クラスワーク	科目ではないが原則参加	1 年を通して同じメンバーで活動

出典：ウェブサイトおよびインタビュー調査より筆者作成

8. 2 特徴

(基本的特徴、キーワード)

- 事務組織主導／教職協働、分野横断／教養中心カリキュラム（部分的企業連携）、既存エクステンション横展開

(カリキュラムの特徴)

- 自身・他人・コミュニティファシリテーターのセカンドキャリアを意識して作られているプログラムというのが 30・40 代をターゲットとしたリスキング対象のプログラムとは異なる点。業務に役立つ、具体的な知識・技能のプログラムを教えるわけではない。
- カリキュラムのうち、コミュニケーション分野は民間企業（電通）主導だが、それ以外の科目はすべて専任事務職員が主導で企画・大枠を策定した。策定後のカリキュラムの内容を守口教授に相談の上、科目内容の微調整、担当教員依頼を行い、決定する流れとなっている。教員組織がないため、事務職員が主導で決定する必要があり、策定に当たっては、学内の各専門領域の教員や、NPO の方にカリキュラム内容や、当該分野の課題についてヒアリングを行った。

(課外活動の特徴)

- 事務局で早慶戦観戦ツアーなどのイベント・講演会を定期的実施しているが、それだけでなく自主的なサークル、花見などのイベント、飲み会をしているような方々もいる。授業開校時は日本橋キャンパスの教室を自由に使える。また、図書館も利用可能。1,900 科目のオープンカレッジ科目を制限なく利用できるが、1 年目の段階はそこまで多く科目履修している人はいない。また、原則参加のクラスワークを設定しており、1 年を通じて同じメンバーで活動することから、各自クラスワーク後に親交を深めている。

(運営組織の特徴)

- カリキュラム検討に当たり、専任職員の方は特殊な経歴をお持ちか：プログラム設計のための専門的な知識・特殊な経歴はない。必要に迫られて自分たちで企画して提案した。ローテーションで現在の部署になり、「ここに異動してきて、『あ、私が企画するんだ』と思った」、「教員組織がないから、わりと自由な発想で、大枠を作り、提案型で企画している」、「私たちが特殊ではなく、同じ早稲田の職員はできるはずだし、こういった業務が好きなのもいるはず」。他部署よりは企画検討の結果が直接的に返ってくるので、いい意味でも悪い意味でも責任が大きく感じる。
- 自由に提案する風土・雰囲気は他部署にもあるか：学術院だと、教員の意見を聞き、運営していく必要があるから、こういったことは中々できないかもしれない。強いて言えば、学術院などは大枠でなく各論で工夫し、提案しているのではないか。
- 企画運営は教務部社会人教育事業室が行っているが、運営の一部を株式会社早稲田

大学アカデミックソリューションに業務委託している。

8. 3 設立経緯・設立後の変遷

(大学の狙い)

- 2点ある。1点目に既存プログラムである WASEDA NEO（日本橋キャンパス）は社会人を対象としているため、平日夜・土曜日のプログラム中心で平日昼の施設有効活用が課題であったことである。2点目の狙いとして、専任職員がエクステンションセンター兼務のため、プレシニア・シニア層の学びの意欲を間近で見ていること、構造変化によるプレシニア・シニア層の退職年次の多様化に社会が対応できず、様々な経験があるものの退職後、何もされずに結果として「宙ぶらりん」になっている姿を見ていて、何か手を打てることはないかと考えていたことである。

(設立をけん引した人物)

- 教務部社会人教育事業室専任職員、守口教授。トップダウンでなく、ボトムアップ。事務方から企画を提案し、守口教授と検討しながら上申、承認を受けて設立された。

(民間企業との関係性)

- 2019年に部署内で LRC の企画検討し始めた頃、民間企業の電通から連絡があり、同じような課題意識があったことがわかった。何度か意見交換をするうちに、「では一緒にやりましょう」と一緒に計画することとなり、当初から協働している。一緒に企画しているものの、あくまで主導は社会教育事業室で、電通任せでやっていることはない。

(教員組織)

- なし。室長として守口教授がいるが、社会人教育事業室・エクステンションセンターは教員組織がないので、「色々とできる」とのこと。教員組織を有する学術院勤務であればこのような企画は難しかった。

(ボトルネック)

- コロナ禍でローンチに時間がかかったことが挙げられる。2019年に計画を始めた当初は、2021年開設予定であったが、1年後ろ倒しになった。ただ1年遅れたおかげで、じっくりと検討できた点は結果的に良かったかもしれない。

(2023年度の変更事項)

- 定員（50名から70名）は元々増やす想定であった。それに合わせて科目数も増加する計画なので、想定通り。コマ数が増えても、収入が増えているので予算内に収まるのであれば部署内で自由にやりくりすることができる。

(卒業生へのフォロー)

- アルumni会員制度（年度更新・有料）や次年度の LRC 開講科目で定員枠に余裕があるものは受講可能、オープンカレッジも1年間特別受講料で受講、図書館・日

本橋キャンパスを利用可能、修了後も何らかの形で大学と関わりを持てるよう企画されていた。

8. 4 LRC が選ばれる理由、アクティブシニアを取り込むポイント・留意点

- 立地の良さは重要である。日本橋キャンパスという、駅直結で都内のみならず近県からも通しやすい場所は選ばれる理由の一つである。
- 既存プログラムのオープンカレッジで、ロールモデルによる講演会実施を事前周知するなど、LRC の存在が浸透するようマーケティングを行っていることが、2 年連続で募集定員を超過している一因ではないか。
- 世代的には大学入学率が低い世代なので、キャンパスライフを楽しめるように、単位にならないクラスワークを原則参加にしたり、正課以外の企画を組んだりした。正課のプログラムより、仲間と一緒に学ぶことが嬉しい、と言ってくれる方もいる。受講者層は 50 歳後半から 70 歳代と幅広いが、世代が離れていても楽しめるように工夫を凝らした運営をしていく。。
- IT は他の世代に比べると難しい。かといって、運営側はそこまで歩み寄らず、困ったら手を差し伸べるが、基本的には受講生同士で協力して解決してもらう。
- 現時点では短期的な目標・収益を設定していない。長期的に継続できるようにデザインしているため、収支状況に一喜一憂していないし、定員も無理をして増加させない。

9. 株式会社早稲田大学アカデミックソリューション

日時	2023年2月10日 15:30-17:00
場所	株式会社早稲田大学アカデミックソリューション本社オフィス
出席者(先方) *敬称略	株式会社早稲田大学アカデミックソリューション代表取締役社長 三浦暁 同社 学術リテラシー事業部 図書館チーム ティムソンジョウナス
出席者(当方)	両角亜希子、菅原慶子、高本尽、古庄裕、 森卓也
受領資料	三浦暁 2018「関係会社の変遷」 三浦暁 2021「大学子会社から信頼されるパートナーへ 大学における価値創造を推進する経営独立体の可能性」 (Rcus 大学マネジメントセミナー配布資料) 早稲田大学アカデミックソリューション「会社概要/商品・サービス概要」 早稲田大学アカデミックソリューション「会社紹介」

9. 1 基礎情報

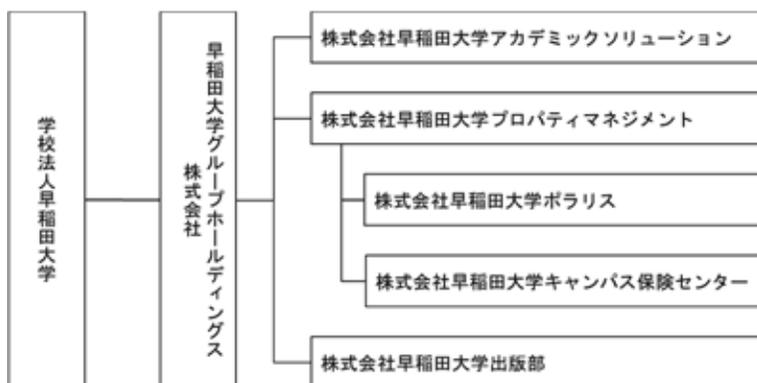
会社名	株式会社早稲田大学アカデミックソリューション
株主	早稲田大学グループホールディングス株式会社 (100%)
資本金	5,000 万円
設立	2004年8月2日
所在地	(本社) 東京都新宿区西早稲田 1-9-12 大隈スクエアビル 2階
売上高	4,529 百万円 (2021年1月～12月期実績)
従業員数	342名
事業内容	①大学運営支援、②教育支援、③国際化支援、④研究推進支援、⑤情報化支援、⑥社会連携
URL	https://company.w-as.jp/

出典：早稲田大学アカデミックソリューション「会社紹介」より筆者作成

(早稲田大学のグループ会社)

- 株式会社早稲田大学アカデミックソリューション (以下「早大 AS」と記載) は、学校法人早稲田大学のグループ会社の一つである。学校法人早稲田大学の直下に 100%持株会社である早稲田大学グループホールディングス株式会社 (以下「早大 GH」と記載) があり、同社の 100%出資会社が早大 AS となる。従って学校法人早稲田大学からみれば、早大 GH は「子会社」、早大 AS は「孫会社」となる。早大 AS は早稲田大学の教育・研究の高度化、国際化、情報化、社会連携を支援している。2004年に設立され、2023年で設立 20年目を迎える。
- 学校法人早稲田大学のグループ会社は、早大 GH の下に早大 AS を含めて 5社に集

約されている。早大 AS 以外の子会社は、株式会社早稲田大学プロパティマネジメント（不動産の売買、仲介、運営管理、キャンパス施設管理、学生寮運営）、株式会社早稲田大学出版部（編集、出版業務）の 2 社、早稲田大学プロパティマネジメントの下に株式会社早稲田大学ポラリス（特例子会社、施設の清掃保守、文書受付、事務補助）と株式会社早稲田大学キャンパス保険センター（保険業務）の孫会社 2 社がある。



出典：三浦（2021）より筆者作成

図 5-2 早稲田大学グループ

（グループ会社設立の背景）

- 1988 年から学校法人早稲田大学内で法人職員のあり方を繰り返し議論してきた。2001 年頃、定型的な業務を外部化し、法人職員はより非定型的な業務に注力すべきであるという議論から、法人業務のアウトソーシングが論点となった。アウトソーシングの委託先候補となる民間企業に相談したが、IT 業務や人材派遣業務を除くとアウトソーシングを受託可能な企業がみつからなかったため、学校法人が出資して子会社を設立することとなった。
- このようにグループ会社の設立目的は、当初は、定型的な業務を外部化するための受け皿であった。しかし、法人職員のあり方の議論が進む中、法人職員が注力すべき業務を「サービス型業務」、「意思決定支援業務」、「高度専門的な管理運営型業務」、「涉外業務」、「プロジェクト型業務」とし、「定型化した業務」だけでなく「仕様を定義できる業務」や「専門人材を活用すべき業務」も外部化すべきという方針となった。現在では早大 AS が学校法人早稲田大学から受託する業務は定型的な業務以外も含まれている。

（早大 AS の社員）

- 2021 年 4 月 1 日時点で、早大 AS 常勤社員は 338 名（正社員 188 名、契約社員 85 名、常勤講師 65 名）である。女性社員の割合が高く（正社員 55%、契約社員 81%）、

女性の活躍や子育て支援に関する取り組みが優良な企業を認定する「えるぼし」「くるみん」認定も受けている。女性社員を意識的に増やそうと取り組んだ訳ではなく、早大 AS では「転勤がないこと」や「(異動も少なく) 特定業務に従事できること」が結果的に女性のニーズに合致していたことが理由と早大 AS 内では分析している。

- 社員の採用は学校法人グループ全体ではなく、早大 AS 単独で行っている。最近 10 年弱ほど新卒採用も行っているが、社員の大半は中途採用である。中途採用の前職は大半が事業会社出身であり、学校法人職員の経験者は少ない。早大 AS では極めて多様な職員が活躍しており、学校法人本体では採用が難しかったかもしれない個性的な社員が在職している。この多様性が法人本体から別会社として組織を分けるメリットでもある。
- 早大 AS 正社員の大半はプロパーであり、学校法人早稲田大学からの出向者は殆どいない。執行役員 4 名のうち代表取締役社長執行役員(三浦氏)を除く取締役執行役員 3 名は早大 AS プロパーである。学校法人早稲田大学の職員人材育成の一環として、学校法人から 4~5 名の出向者を受け入れている。逆に早大 AS からも人材育成の一環として学校法人に出向者を派遣している。

(早大 AS の人事制度)

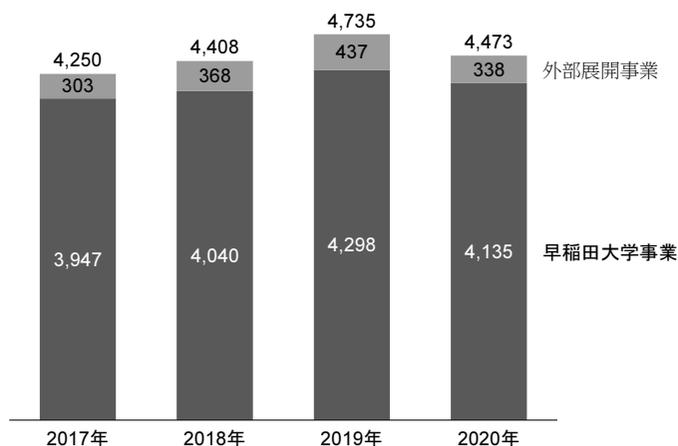
- 早大 AS は学校法人早稲田大学とは異なる人事制度・賃金体系である。学校法人と比較すると人事評価結果が賃金に反映される割合が大きく、社員の年収に差がつく制度である。
- グループ会社を活用するメリットは学校法人と比較して人件費が安価なためといわれることがあるが、人件費は子会社だから安く設定できる訳ではない。優秀な人材を採用し、人材育成に投資しなければ新たな事業に取り組むことはできないため人件費差額のようなメリットは現在は少ない。実際、早大 AS への業務委託費は安価ではない。大学(学校法人)もその事実を踏まえ、いかに費用に見合う付加価値を出せるかが早大 AS に求められている。グループ会社設立当時のように安価な賃金で社員を雇用して行っていた労働集約的な業務は減少している。
- 学校法人早稲田大学では、金額規模の大きい業務委託の可否を、早稲田大学理事会で決定する。グループ会社への委託も、その要否が厳しく査定され、過年度業務の継続であっても契約更新が危ぶまれることがある。学校法人の厳しい評価を受けていることが早大 AS の生産性や提供するサービスの質を高めるインセンティブにもなっている。

(早大 AS の事業)

- 早大 AS は、「大学業務支援部」、「学術リテラシー事業部」、「社会連携企画部」、「IT 推進部」、「語学教育部」の 5 つの事業部を設置している。
- 早大 AS の売上高は、2020 年はコロナ禍で減少していた(図 5-3)が、2021 年

に 4,529 百万円、2022 年は約 47 億円と盛り返している。

- 売上高のうち約 10%が学校法人早稲田大学以外を顧客としており、早大 AS 内で「外部展開」という。コロナ禍で途絶えていたが現在は積極的に「外部展開」を再開している。



出典：三浦（2021）より筆者作成

図 5-3 早大 AS の売上高

9. 2 社会人向け研修・講習事業

(サービス概要)

- 社会人向けの研修・講習事業は、早大 AS の社会連携企画部で実施している。社会連携企画部は、「エクステンションセンター」、「グローバル事業支援」、「エグゼクティブ研修支援」、「リカレント教育」、「教育研究コンサルティング」の 5 つの事業（チーム）から構成される。
- 「エクステンションセンター」チームは、早稲田大学エクステンションセンターの「事務長」以外の業務すべて、具体的には研修の企画から講師の手配まで含めて、早大 AS で行っている。エクステンションセンターの講師は、早稲田大学教員に限定しておらず、むしろ早稲田大学以外の外部講師が多い。
- 「エグゼクティブ研修支援」チームは、早稲田大学本体で開講しているエグゼクティブ対象の教育プログラムの運営を受託している。
- 「リカレント教育」チームは、大学職員向けの研修（SD：Staff Development）を早稲田大学以外の大学職員にも提供している。早稲田大学理事会からも「早稲田大学以外の他大学にも早大 AS は貢献すべき」といわれており、日本中の大学に貢献することを掲げ事業展開している²⁰。他にも小学生を対象とした野外型の理科教室を行っている「早稲田こどもフィールドサイエンス教育」がある。早稲田大学教育

学部元教授が監修したプログラムで人気が高く、会員が約 700 名で 1 年間通じて提供している。

- 「グローバル事業支援」チームは、早稲田大学の MBA プログラムが国際認証（アクレディテーション）を EQUIS (EFMD Quality Improvement System) と AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) の 2 つを受けており、その取得・更新に関する支援業務を行っている。またキャリアコンサルティングとしてビジネススクールに通う外国人学生や博士課程学生の就職支援²¹を行っている。
- 「教育研究コンサルティング」チームは、プレアワード（研究費申請）からポストアワード（研究プロジェクトの運営等）まで幅広い支援を行っている。最近では、大学や学部設置申請の支援も行っている。早稲田大学（学校法人）本体にも研究推進部という支援部門があるが、全教員（全学）を対象とするため支援できる範囲・内容に限界がある。早大 AS では外部資金を獲得している研究室（教員）からも個別に委託を受けている。なお早稲田大学に限らず他の国公立大学含めて委託を受けている。
- 他には早稲田大学日本橋キャンパスで展開している社会人教育拠点「WASEDA NEO」の運営も早大 AS が受託している。WASEDA NEO の社会人教育は履修証明プログラムを展開しており、早大 AS は早稲田大学からプログラムの運営を受託している²²。

（早大 AS で行う意義）

- 早大 AS の社会連携企画部で行っている事業は、元々、大学本体（学校法人）で行われた事業を外部化したものであるが「定型的な業務」だけではない。「エクステンションセンター」は、「専門人材を活用すべき業務」、つまり、何年かごとに人事異動する学校法人職員が担当するのではなく、専門人材を抱えるグループ会社（早大 AS）で担うことで、より効果的な事業展開が可能になることが外部化した理由である。学校法人与異なり、職員（社員）の人事異動体系は柔軟性があり、組織として専門性を維持・強化できるよう工夫している。
- 早稲田大学はすべての学部・大学院に事務室があり法人職員が業務に従事しているが、早稲田大学ビジネススクールは例外的である。通常の学部・大学院では発生しない業務が多く、法人職員の業務量のキャパシティを超えてしまうため、早大 AS に一部の事務業務を委託する形となっている。ビジネススクールは収益性が高いため、収益を原資に早大 AS に様々な事務業務を委託できている。逆にいえば、ビジネススクール以外の学部・大学院には早大 AS に業務を委託するだけの収益源（原資）が現状ない。

(市場調査)

- 早大 AS はマーケティング室を設置し、3 年前から市場調査を実施している。初年度は国際交流事業や研究支援事業のニーズを、2 年目はアウトソーシング全体に関するニーズ調査を、国内大学を対象に実施した。2023 年は社会人のリカレント教育をテーマとした市場調査を検討している。
- これまでは社会人向け人材育成では「個人」を主な対象としていたが、「法人」を対象にするプログラム展開も検討中である。例えば高齢者住宅の運営会社と連携し、高齢者向けのプログラムを展開するといった形態である。既にビジネススクールでは法人向けの営業を早大 AS が展開している。

9. 3 大学出資会社活用の問題

(学校法人側の問題)

- 早大 AS の業務が拡大すると、学校法人職員の業務が狭まることになり、本来、学校法人職員が実施すべき業務も早大 AS で受託している場合がある。会社(早大 AS)としては事業拡大となり歓迎すべきことであるが、学校法人グループ全体としては、職員とグループ会社の業務の切り分けは整理する必要がある。
- 早稲田大学グループ全体で見れば、学校法人本体はジェネラリストとして経営人材を確保し、グループ会社では専門性の高いジョブ型雇用を実現するといった整理をしていた。その結果、学生窓口対応などの学生支援業務の一部を早大 AS が実施するようになったが、学校法人の職員が学生と向き合うような業務を経験できなくて良いのかといった新たな問題が発生している。現在は、学校法人の若手職員を一定の期間早大 AS に出向させ、大学の基本的な仕事を経験させる取り組みを始めている。

(早大 AS 側の問題)

- 早大 AS 側の問題として「下請けからイコールパートナーへの成長」を掲げている。現状は学校法人早稲田大学の下請けとしての意識が早大 AS 社員に残っているが、そこをどう意識改革していけるかは、若い早大 AS 社員の課題と考えている。

²⁰ 他にも大学や学部を設置申請支援を他の学校法人から受託している。

²¹ 早稲田大学では、博士後期課程学生支援について国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)の事業に採択されている。(出典：早稲田大学ウェブサイト「早稲田オープン・イノベーション・エコシステム挑戦的研究プログラム(W-SPRING)」

(<https://www.waseda.jp/wspring/program/> 2023 年 2 月 11 日最終閲覧))

²² 大学職員向け SD 研修のような早大 AS 単独で実施しているプログラムについて履修証明発行の可能性を検討中。

10. 京大オリジナル株式会社

日時	2023年2月21日 15:00-16:00
場所	京大オリジナル株式会社オフィス
出席者(先方) *敬称略	京大オリジナル株式会社 ソリューションデザイン部 部長 (京都大学 人と社会の未来研究院 社会的共通資本と未来寄附研究部 門特定准教授 兼任) 川村健太
出席者(当方)	森卓也
受領資料	京大オリジナル株式会社「会社概要」 京大オリジナル株式会社「京都大学オープンアカデミー」

10.1 基礎情報

会社名	京大オリジナル株式会社
株主	国立大学法人京都大学 (100%)
資本金	5,000万円 (資本準備金 4,000万円)
設立	2018年6月1日
所在地	(本社) 京都大学国際イノベーション棟4階 (東京オフィス) 新丸の内ビルディング 10F
事業内容	①コンサルティングサービス ②研修・講習サービス
URL	https://www.kyodai-original.co.jp/

表 5-3 京大オリジナル株式会社の事業収入

事業年度	(a)総売上高 (事業収入)	(b)左記のうち大学の発注等に係る金額	(c)(b)が(a)に占める割合
平成30年度	191,928千円	126,265千円	1.0%
令和元年度	265,027千円	111,252千円	41.9%
令和2年度	250,302千円	135,491千円	54.1%
令和3年度	315,314千円	118,295千円	37.5%
令和4年度	341,988千円	107,255千円	31.3%

出典：国立大学法人京都大学「連結財務諸表（各事業年度）」より筆者作成。ただし京都大学と京大オリジナルの決算時期との関係により前事業年度の決算額の可能性がある。

(会社概要)

- 京大オリジナル株式会社（以下「京大オリジナル」と記載）は、国立大学法人法（平成十五年法律第百十二号）に定める出資認可を受けて国立大学法人京都大学（以下「京都大学」と記載）が100%出資して設立した会社である。
- 京大オリジナルは国立大学法人法施行令（平成十五年政令第四百七十八号）に定める特定研究成果活用事業を実施している。具体的には、コンサルティングサービスと研修・講習サービスである。
- 京大オリジナルの社員（正社員）は約20名である。大半が民間企業（事業会社）出身であり、大学からの出向者はいない。国立大学法人の人事給与体系では専門性が求められる京大オリジナルの社員に合致しないため、京大オリジナルの人事給与体系は京都大学本体とは全く異なる。

(事業概要)

- 京都大学の連携財務諸表によると令和3年度の事業収入は315,314千円で、そのうち京都大学からの発注割合は37.5%である（表5-3）。京都大学からの発注は大学本体が行うイベント等の広報・運営支援である。京都大学の研究成果についても如何に魅力を伝えるかといった企画内容への助言も行っている。
- 京大オリジナルのサービス（特にコンサルティング）と類似の取り組みは、京都大学本体（産学連携本部など）でも実施されている。顧客企業が京都大学のどの教員と連携したいか明確な場合は、京都大学と直接契約することが多い。一方、顧客企業の連携先が明確ではなく教員探索から始まる場合や、複数の学問分野にわたる学際的な社会課題に対応すべく京都大学側のチーム組成が必要な場合では、京大オリジナルと契約しているケースが多い。最初に京大オリジナルと産学連携契約を締結してコンサルティングを提供した後、内容が深まってきた段階で京都大学本体との産学連携契約に進展させることを目指す。最近では、包括提携による産学連携の大型化が進み、共同研究契約の中にコンサルティングや人材育成も加わった多彩な形態に進むケースが増えてきており、京大オリジナルの役割を見直している。

10.2 社会人向けの研修・講習サービス

(研修・講習の企画)

- 京大オリジナルが提供している社会人を対象とした研修・講習サービスは、大別すると「教養」「専門」「エグゼクティブ」の3区分に分類される。
- 「教養」「専門」は京大オリジナルがゼロから企画している場合が大半である。京大オリジナルの社員が個別に教員や研究科を訪問し、研修・講習のニーズを発掘している。京都大学が指定国立大学法人となった際、社会人の受講者が集まりやすい技術系、経営系だけでなく、人文・哲学や法律・政治など京都大学の学問分野全体

をカバーすることが期待されていた。そのため、研修・講習のテーマが特定分野に集中していることはない。ただし価値を評価いただけない場合には方向転換を図るテーマもある。

- 「エグゼクティブ」は京大 ELP (Executive Leadership Program)²³と京大 EBP (Executive Business Program)²⁴の2つがある。京大 ELP は京大オリジナル設立前から京都大学総合生存学館で開設されていたプログラムを京大オリジナル設立に伴い運営が移管された。移管理由は、①特定の研究院(研究科)で実施される取り組みから京都大学の全学的な取り組みと位置づけを変更するため、②収益をあげるプログラムは都度、学内で起案プロセスが必要(料金設定がコスト積み上げのため)で煩雑なため、③運営が個々の職員まかせで継続性がなく、職員の人事異動もあり専門性・ノウハウが蓄積しにくい(京大オリジナルであれば組織として対応可能)ためである。京大 EBP は京都大学経営管理大学院のビジネススクール(MBAプログラム)から派生したものである。

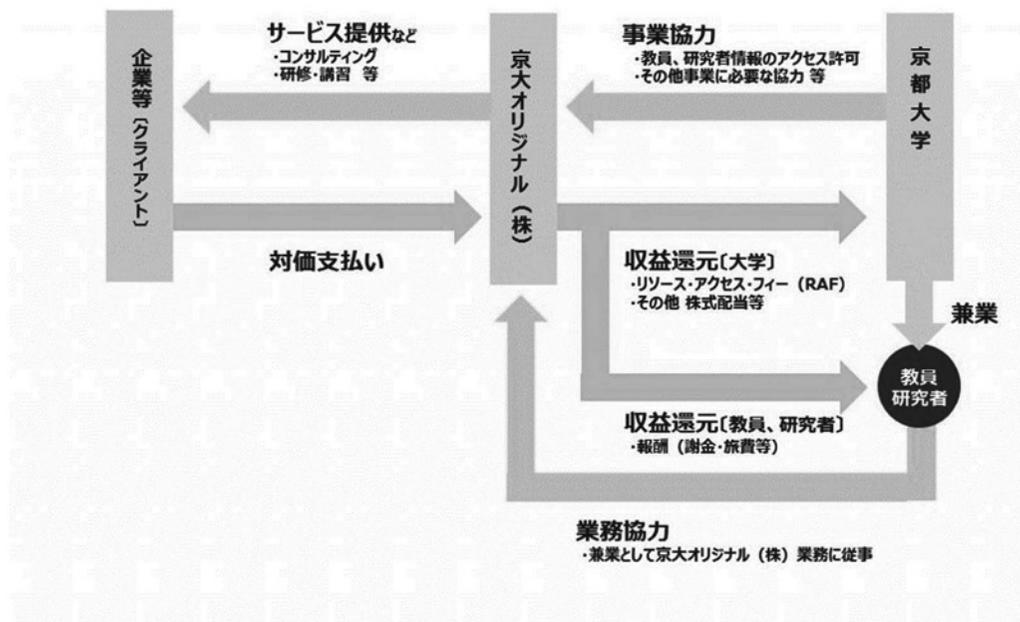
(研修・講習の運営)

- 研修・講習は、原則として、主催：京大オリジナル、共催：京都大学(あるいは研究科)となっている。京都大学の教員が関係しない研修・講習は行っていない。京都大学は教員のリソースが豊富なため他大学の教員を招くことは稀である。プログラムの魅力を高める観点で、実務(演習)をプログラムに組み入れることがあるが、その際に実務家を講師として招聘することはある。
- 受講者の大半(7-8割)は法人派遣である。京大オリジナルとしては後述するように営業を重視しているが、営業でも法人顧客の開拓が中心である。法人顧客からの「オーダーメイド研修」は収益性も高く、その引合も多い。しかし京都大学の意向(個別に企業ニーズに応えた研修を企画・実施していると教員が益々多忙となることを懸念)もあり、厳選している。実際、オーダーメイド研修は断らざるを得ないケースも多々ある。

(京都大学への収益還元)

- 京大オリジナルの収益還元は、担当教員(個人)と大学・研究科(法人)への還元に分かれる。
- 同じ研修・講習でも、京都大学本体で開催する場合と京大オリジナルが収益事業として開催する場合では、担当する教員への謝礼(謝金)は異なる。学内で開催する場合は大学の定めた単価規定に従う必要があるが、京大オリジナルで開催する場合はプログラム毎に自由に単価を設定できる。
- 京大オリジナルから京都大学への収益還元は、リソース・アクセス・フィーとして売上の何%を大学に還元する形である。それとは別に、研究科との間でも収益(利益)が発生した場合に一定の割合を定めて研究科に還元している。この割合は研修・

講座毎に異なり、京大オリジナルと研究科との交渉で決まる。当然、大学（研究科）側からはより多くの利益を還元して欲しいというニーズはあるが、京大オリジナルは赤字リスクを担っていること、将来の収益獲得のために事業に投資する必要性があることを説明して大学の理解を得ている。



出典：京大オリジナル株式会社ウェブサイト「特定研究成果活用事業について」
 (<https://www.saci.kyoto-u.ac.jp/about/associatedcompany/kuo-business/>
 2023年10月1日最終閲覧)

図 5-4 業務協力及び収益の還元方法

(社会人のニーズに応えるための工夫)

- まず重要なことは営業である。京都大学は大学としてのブランドは高いが、「京大」ブランドで社会人受講生が黙っていても集まる訳ではないことを京大オリジナル設立以来、痛感している。そのため、主要な企業は京大オリジナルの社員が個別に訪問営業を行っている。
- 研修・講習のコンテンツの工夫としては、如何に「ポイントを絞って学べる」プログラムとするかに注意している。多忙な社会人が学問として全体を学ぶ余裕はなく、如何に時間を短くできるかが鍵で、そのために教員と京大オリジナルの間でコンテンツの取捨選択を協議している。また「アカデミアによる講義」だけでは実践的で

はないという受講生からの批判もあり、実務家による演習を組み合わせるようにしている。そのような工夫を行った上でも受講生の評価が低ければ、担当した教員にもフィードバックして改善策と一緒に検討している。当然、京大オリジナルと教員との信頼関係が構築できていることが前提である。

- 研修・講習によっては京大オリジナル独自の修了証、あるいは大学（研究科）の修了証を発行している場合がある。しかし、修了証の発行が社会人受講者に魅力として訴求効果があるかは受講者によって受け止め方は様々である。単なる修了証ではなく、履修証明とする場合は 60 時間程の講義時間が必要となるが、それだけの時間を社会人が割けるかは、受講者の状況や派遣元の企業の理解によっては難しいケースがあると考えられる。

（今後の事業展開）

- 京大オリジナルとして、次の中期事業計画（5 カ年計画）を検討中であるが、高水準の事業成長を見込んでいる。講習・研修サービスは労働集約的な側面があり、会社としても仕入れ（教員謝礼）の割合が高く、どちらかといえばコンサルティングサービスの方が収益性は高い。しかし大学出資会社である京大オリジナルとしては、収益性と大学への価値貢献のバランスを重視しており、研修・講習サービスも拡大していく。
- 研修・講習サービスにおいてコロナ禍は「追い風」であった。オンライン化が進み、固定費が下がり、地の不利（京都という立地）も解消された点大きい。当然、ネットワーキング等で東京オフィスも活用していくが、必要なときだけ対面であればむしろ京都に本社がある会社であることが有利に働くこともある。エグゼクティブ受講生からは「対面は京都で実施したい（そのために価格があがっても良い）」という意見もある。

²³ 京大 ELP ウェブサイト (<https://www.elp.kyoto-u.ac.jp/> 2023 年 10 月 1 日最終閲覧)

²⁴ 京大 EBP2023 年[第 4 期]ウェブサイト (<https://www.kyodai-original.co.jp/kuebp2023/> 2023 年 10 月 1 日最終閲覧)

11. 立教大学立教セカンドステージ大学

日時	2023年3月14日 10:30-11:45
場所	三菱総合研究所4階 応接室
出席者(先方) *敬称略	立教セカンドステージ大学 坪野谷雅之(元 立教大学総長補佐、校友会副会長、立教経済人クラブ会長、住友信託銀行常務、立教セカンドステージ大学運営委員・ゼミナール担当教員) 同 栗田和明(立教大学名誉教授、ゼミナール担当教員、教務委員長)
出席者(当方)	両角亜希子、 中村智治 、森卓也
受領資料	・東京大学大学院生のRSSCインタビューにかかる質問事項と回答書(坪野谷氏作成) ・立教セカンドステージ大学ニューズレター ・立教セカンドステージ大学パンフレット

11.1 基礎情報

プログラム名	立教セカンドステージ大学
概要	1年間(2学期制)・通学制(週1日オンライン)・履修証明プログラム
対象・受講資格	満50歳以上のプレシニア・シニア層で、高等学校を卒業またはこれに準じた学力があると認められる方
選考料・方法	10,000円・書類審査(課題エッセイ等)および面接
費用・募集人員	年間430,000円・100名
設立	2008年4月1日
開講キャンパス	立教大学池袋キャンパス
プログラム修了要件	必修科目を2科目6単位(オムニバス講義1科目、ゼミナール・修了論文1科目)、選択科目12単位以上、合計18単位以上の修得
URL	https://rssc.rikkyo.ac.jp/

(位置づけ)

- 立教セカンドステージ大学(以下「RSSC」と記載)は、立教大学が運営する学校教育法に基づく履修証明書が交付される履修証明プログラムである。

(趣旨・目的)

- 50歳以上のシニアのための学びの「場」とともに、人文的教養の修得を基礎とし、「学び直し」「再チャレンジ」「異世代共学」を目的としている。

(授業形態)

- 週5日のうち週4日は対面授業、週1日はオンライン授業のみの曜日を設置。
- 対面で他の受講生とともに学びながら連帯感を育み、一緒に過ごす1年は重要だと考えているため、コロナ禍後も対面授業中心であることは変わらない。

- 他方でコロナ禍を機に、オンラインコミュニケーションに関する技能や教養を修得することは新たな時代のリベラル・アーツの一環、シニアにこそ必要なツールと捉え、今後もオンライン授業は継続予定である。

(教員組織・運営主体)

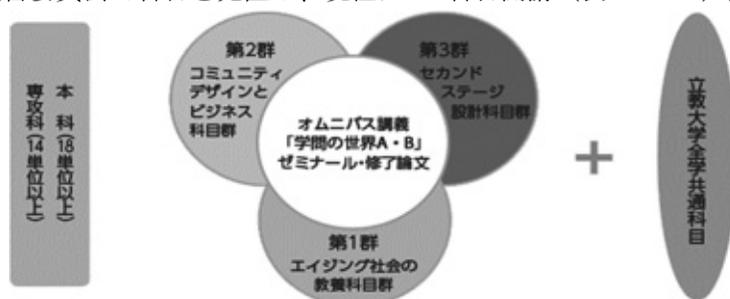
- 立教セカンドステージ大学運営委員会（副学長、学長補佐、学部長互選メンバー、教務委員等）12名と、ゼミナール連絡会（ゼミナール担当教員13名、一部は運営委員と重複）で合同委員会を構成。
- 総長室社会連携教育課セカンドステージ大学事務室

(受講者の属性)

- 年齢層：年度により異なるが、60歳代前半が多い（設立時は平均59歳、2022年度は平均62歳）。
- 大卒割合：現在は約6割超（設立時は5割弱）。ただし、学歴（および性別・年齢）はRSSCにおいて全く関係ないことを受講生にも強調しており、そのようにプログラムをデザインしている。
- 立教大学OBの割合：1割にも満たない。立教大学出身者に対して入学を優遇することは一切行わない。

(カリキュラム)

- 必修科目6単位、選択科目12単位以上、合計18単位以上の修得が修了要件。
- オムニバス講義、ゼミナール・修了論文が必修で、選択科目は3つの科目群から自由に科目選択する。また、立教大学（正規課程）の学部学生とともに授業を受講可能な「立教大学全学共通科目」は毎年人気である（図5-5）。
- 設立時は選択科目の開講科目数は30科目だったが、授業評価アンケート結果を踏まえ運営委員会で科目を見直し、現在は46科目開講（表5-4）。



出典：RSSC ウェブサイト (<https://rssc.rikkyo.ac.jp/curriculum/>
2023年10月4日最終閲覧)

図 5-5 カリキュラム構成図

表 5-4 2022 年度カリキュラム概要

科目区分	選択必修	科目概要	開講科目数	
			08年	22年
オムニバス講義 (旧 基礎講座)	必修	「学問の世界 A」(本科必修) 「学問の世界 B」(専攻科必修) 本科(専攻科)ゼミナール担当教員が中心の輪番による専門分野の講義	2	2
第 1 群 エイジング社会の 教養科目群	選択	科目例:「古典として読む旧約聖書」「古典和歌を読む」「世界の激動を読む」 自由な市民としてこれからの人生を豊かに生きていくための教養(リベラルアーツ)を修得することを目的とした科目群	12	15
第 2 群 コミュニティデザインとビジネス科目群	選択	科目例:「プラチナ社会におけるアクティブシニア論」「NPO 法人の理論と事例研究」 新しい人間関係のネットワークを結び社会への再エントリーを目指すための実践的講義(社会貢献サポートセンターとも連携)	10	15
第 3 群 セカンドステージ 設計科目群	選択	科目例:「社会老年学」「最後まで自分らしく」「セカンドステージの哲学」 自分の将来を見据えた人生設計をすることでいきいきとシニアを生きるための科目群	10	16
ゼミナール・修了論文	必修	全員がゼミナール(1クラス 10名程度)に所属し、調査研究・成果発表と討論を経て、修了論文の完成を目指す	1	1
立教大学全学共通科目	選択	学部生 1~4 年生を対象とした科目を履修できる、異世代の若い学生とともに学び、未来を担う世代を理解する機会にもなる「異世代共学」 各学期 2 科目履修可能、1 科目につき受講生 3 名の制限有	年度によって異なる	

出典: ウェブサイトおよびインタビュー調査・坪野谷氏提供資料より筆者作成

1.1.2 特徴

(基本的特徴、キーワード)

- 教員組織主導、分野横断／教養中心カリキュラム(部分的企業連携)、修学キャンパス統合型、課外活動充実／組織的社会貢献活動

(入学選抜の特徴)

- 書類審査に加え、2,500 字のエッセイ「自分の人生の振りかえり」の提出と教員による 15 分程度の面接で選抜。単なる筆記試験ではない。
- エッセイでは様々な想いが綴られており、10 代に大学に行きたくても行けなかった方、大学進学したものの大学紛争下で満足に通えずに卒業した方など、大学・キャンパスライフへの憧れが書かれていることも多い。

(カリキュラムの特徴)

- カリキュラムの骨子検討にあたって卒業生や受講対象者層への市場調査を行ってはいない。経験豊富な教員、総長補佐、産業界出身の客員教授らから構成される設立準備委員会で検討した。その後、RSSCが開講主体の科目は必ず授業評価アンケートを行い、その結果をもとに運営委員会で議論を行い、開講科目の見直し、科目数増減が毎年行われている。
- 必修の「ゼミナール・修了論文」は1クラスあたり10名程度で入学時に割り当てられ、クラス単位で指導を行う。
- 修学キャンパスは立教大学池袋キャンパスであり、科目の教室も学部学生と分離されておらず、大学生が科目受講している教室の隣で授業を受講している。
- 「立教大学全学共通科目」を一定の条件で履修することができ、学部学生と一緒に授業を受講できる「異世代共学」が特徴である。毎年人気で抽選科目になり、RSSC受講生が前列に座り熱心に受講することは学部学生にとっても刺激がある。
- その他、学部学生のプレゼンテーションに対してコメントするという形で、学部学生と受講生がお互いに学び合う形での「異世代共学」も展開されている。

(課外活動の特徴)

- RSSCが力を入れていることの一つとして、授業期間終了後にRSSC教員等による参加任意のフィールドワーク・課外活動が用意されている。
- 併せて修了生を中心としたRSSC「社会貢献活動サポートセンター」では現在12テーマの研究会が設置され社会貢献活動が展開されている。RSSC在生も参加可能であり、在学時から学びと実践を往還できる仕組みが構築されている。研究会員は延べ数で400名近い人数が登録されている。
- 夏には「清里ゼミ合同合宿」(2020～2022年度休止、代替イベント実施)があり、自然観察、キャンプファイヤーなどのアクティビティで参加者が寝食を共にしながら学びつつ交流を深めるなど、キャンパスライフを謳歌できる仕組みが構築されている。
- なお、図書館・アスレチックセンターの一部・メディアセンターなどの施設も正規課程の大学生とほぼ同様に利用することができる。

(修了後活動の特徴)

- 修了後もさらに学びたい方向けに、科目聴講制度、1年制の専攻科が用意されている。立教大学大学院・独立研究科進学する者もいる。
- また、前述のサポートセンターの活動を修了後も取り組むなど、学びから社会貢献活動にスムーズに移行できる点が特徴で、文部科学省からも「立教モデル」と評価されている。
- なお、サポートセンターの研究会の一つ(21世紀アクティブシニア社会共生研究

会)が2017年に『RSSCの社会貢献活動の軌跡～社会貢献活動の勇気ある一歩～』を刊行しており、「修了後の出口戦略」の議論から、設立経緯、サポートセンターの機能・役割についてまとめられている²⁵。

11.3 設立経緯・設立後の変遷

(大学の狙い)

- (1) 社会的責任の一環として設立：
2006年立教大学総長室にて、2007年から2009年に団塊の世代約800万人が60歳の定年退職を迎えるという社会課題に対して、「立教大学の社会的責任(University Social Responsibility)として何をすべきなのか」と議論され検討委員会が発足した。2007年秋にRSSC設立準備委員会が組成され、2008年4月に設立となった。
- (2) シニアの自由な市民としての教養修得の「場」の提供：
人生のほとんどを仕事中心、あるいは家庭中心に働き続けてきた世代に、定年を機にRSSCで人生のモラトリウム期間を持ち、豊富な知識・経験・ノウハウ・特技・趣味をベースに「真に自由な市民としての教養」を修得してもらう。RSSCでスムーズにコミュニティにとけこみ、できる範囲で社会貢献活動に参加することが、自らの第二の人生の生きがいに通じるのではないかと検討された。

(設立をけん引した人物(所属・役職は当時))

- 笠原経営学部教授・総長補佐、坪野谷総長補佐および3学部長・教授ら大学関係者9名に加え、立花隆(21世紀デザイン研究科特任教授・評論家)、後藤克彦(同客員教授・日経ビジネス社長)ら11名が設立準備委員会メンバーとしてけん引した。以上より、トップダウン型で検討が行われた。

(設立後の変遷)

- 前述のRSSC設立準備委員会は、設立後にRSSC運営委員会となるとともに、総長室内にセカンドステージ大学事務室が設置され、運営・推進主体となり、現在まで継続されている。なお、運営委員会は(副学長、学長補佐、学部長互選メンバー、教務委員等)12名程度である。

(ボトルネック)

- (1) 従来の大学の制度・風土にRSSCが入り込むことの違和感：
1978年度に法学部で日本初の社会人入試が開始されたものの、従来の18歳～22歳の学部学生が中心の環境下に、RSSCという50歳以上(2008年度の入学生の平均年齢は59歳)のプレシニア・シニア層の学びの場ができることに対する違和感が生じていた。

- (2) 教室等の手当てが難航：

池袋キャンパスの教室稼働率が高く、100名規模教室とゼミナールの教室を配当することは非常に難航した。また、RSSCの事務室と受講生の休息・交流・学びの「ラウンジ」は、キャンパス外で至近なビルの1階・4階を賃借したが、数年にわたりRSSCの財政上のネックとなった。「元々は社会的責任の一環との位置づけでの先行投資であり、5年後に収支均衡での収支はやむを得ない」との判断であったが、2013年に大学キャンパス内に移転し赤字軽減された。

1.1.4 RSSCが選ばれる理由、アクティブシニアを取り込むポイント・留意点

(選ばれる理由)

- 立教大学＝RSSCという、立地と環境の良さ。
通学の利便性が高い池袋キャンパスで、アイビーに覆われた歴史ある赤レンガ造りの建物、キャンパス内に入ると現代的な建物、図書館・学生食堂など大学らしい雰囲気のあるキャンパスに1年間通えるのは受講生にとって魅力がある。また、修学キャンパス統合型も好評である。
- 受講生の「大学で学びたいという長年の夢」を実現させたこと。
様々な事情で大学入学できなかった、満足に大学生活を過ごせず入学してきた方も多く、RSSCで大学生活を謳歌していると感じ、修了生アンケートで「入学してよかった」「学んでよかった」と回答する割合が9割を超え、満足度が高い。
- 15年の歴史・蓄積を踏まえたRSSCシステムがシニア層にフィットしていること。
エッセイ・面接に力点を置いた入試制度、必修科目の少ない比較的緩やかな単位制授業、学ぶだけでなく課外活動・キャンパスライフに力点を置かれ、仕事とは異なる場で同世代の絆を脱いだ在学生間・教員とのネットワーク構築が可能である。また、文科省からも「立教モデル」と評価されている修了後の社会貢献活動の出口戦略・進路充実、履修証明プログラムによる「履修証明書」・学長名が明記された「修了証書」授与など、多種多様なシステムが存在している。
一朝一夕でなく15年間の制度・文化の蓄積・改善によって、ユニークな学び直しのシステムが構築されていることが多くのカルチャーセンターや大学のオープンカレッジとは一線を画すとともに、選ばれる理由なのではないか。

(留意点)

- 必修科目のゼミナール・修了論文はカリキュラムの根幹だが、伝統的學生と異なり年齢や知識・関心・属性等、多様な人々が各ゼミに割り当てられることもあって知識のバラつきが大きく、ともすれば教員よりも知識・経験が豊富な受講生もいる。そのような受講生をどのように方向付け、指導すべきか、担当教員には「職人技」のような高度な能力が求められる。RSSCは豊富な知識・経験を有する名誉教授を

ゼミナール担当教員として活用することで対応している²⁶。また、伝統的學生からプレシニア・シニア層へと指導対象が変わることにより、名誉教授であっても一生懸命やりすぎてバーンアウトしてしまうのではないかと心配になるケースもなくはない。そのため、初めてゼミナールを担当する教員には運営側が丁寧にケアをするなど、運営側も考慮する必要がある。

- 知識レベルのバラつきがあることは、講師が科目内容のデザインや講義することの難しさにもつながっている。特にゼミナールの運営は「職人技」が求められる。しかし、知識のバラつきが大きいことがプログラム全体のメリットにもなり、受講生の間で触発が進むこともある。
- ITリテラシーの格差があることも事実である。ただ、受講生同士でお互いに協力しあうことでほとんどの問題は解決されるため、最初のガイダンスなどで相談しあえる雰囲気構築できるかが重要である。
- 収益源としてRSSCを開講しているわけではないので、収益には意識しないようにしている。入試のハードルを下げ、授業料を半額にしたら定員の10倍は集まる、と述べる受講生（経営者）もいるが、そういった目的ではなく、アクティブシニアの社会貢献活動への洗練されたモデルをつくって全国に普及してほしいという、大きな命題を持ち運営している。そのため、定員増など目先の収入にとらわれず、質を高めることに注力している。

²⁵ 詳細はRSSC社会貢献活動サポートセンターウェブサイト (<https://rssc-dsk.net/sc> 2023年11月23日最終閲覧) に詳しい。

²⁶ ゼミナール担当教員の多くは名誉教授だが、現役教員、特別専任教授も担当することがある。

1 2. 学校法人産業能率大学総合研究所

日時	2023年3月31日 13:00-15:00
場所	産業能率大学 自由が丘キャンパス 1号館 5階
出席者(先方) *敬称略	学校法人産業能率大学総合研究所 副所長 杉原徹哉 学校法人産業能率大学総合研究所 副所長 佐藤雄一郎 学校法人産業能率大学総合研究所 経営管理研究所 部長 片山和典
出席者(当方)	両角亜希子、高本尽、 <u>古庄裕</u> 、森卓也
受領資料	なし

1 2. 1 基礎情報

組織名	学校法人産業能率大学総合研究所
設立	1925年東京に設立された「日本産業能率研究所」を起源とする
所在地	東京（産業能率大学 自由が丘キャンパス）、産能マネジメントスクール（代官山キャンパス）、東北事業センター、東日本事業部、中部事業部、西日本事業部、中国事業センター
事業内容	通信研修、SANNO e ACADEMY（eラーニング）、企業内研修（集合研修）、コンサルティング、診断、公開セミナー
URL	https://www.hj.sanno.ac.jp/ri/

（組織概要）

- 1920年に創立者の上野陽一が日本で初めて小林商店（現 ライオン（株））において作業改善コンサルテーションを実施したことに始まり、1925年に日本産業能率研究所が創立された。同研究所が現在の総合研究所の起源であり、現在は社会人教育を行っている。
- 1950年に産業能率短期大学（現 自由が丘産能短期大学）能率科第Ⅱ部を開設し、現在は、自由が丘キャンパスに短期大学と大学経営学部、湘南キャンパスに大学情報マネジメント学部、代官山キャンパスに大学院 MBA コースを持つ。
- 学生教育で得られた研究成果等を総合研究所に提供する。総合研究所では、提供された研究成果を基に、実際の企業等で実証し、調査・研究・データ等を学生教育に提供する。学生教育と社会人事業が連携し相互に補完することにより、実践に裏付けられた教育内容と研究成果を社会に提供している。

1 2. 2 社会人向けの研修・コンサルティングサービス

（ターゲット）

- 総合研究所の社会人教育は、主に法人（BtoB）を対象に、行政や民間企業がお客様になっている。様々な組織の課題解決や、人材育成や成長を支援する。個人（BtoC）

については、大学の通信教育課程や大学院のビジネススクールがその役割を担っている。

- 法人が顧客であっても対象は個人となるケースもあり、企業派遣で大学院に来る受講生や、大学院の科目を受講させたいという法人からのニーズもある。
- 特定の業界や業種にセグメント化するのではなく、本学のスタンスや関わり方に共感・共鳴いただくお客様にアプローチしている。ただ、総合研究所の歴史的な成り立ちとして、日本のものづくりが隆盛を極めていた時代から、製造業を中心に支援をしていたこともあり、製造業のお客様は比較的多い。課題解決のため、一方的に解決策を提示するのではなく、お客様と共に考え、伴走しながら解決策を作り上げている。

(提供サービスと強み)

- 事業や業務、組織のマネジメント領域に強みを持っている。ここ数年でリスクリングという言葉が出てきており、デジタルや IT のスキルが求められるようになってきている。デジタル分野そのものは主要な支援の対象ではないものの、マネジメントの観点からどのようにデジタルライゼーション等を推進していくかを支援している。
- 民間企業という営業的な活動をする部門（普及部門）があり、普及部門のアドバイザーと呼ばれる担当者が、お客様の状況をお伺いした上で、具体的な課題を洗い出し、支援の方向性や育成プログラム等の具体的な解決策を提案する。アドバイザーは、全国の拠点に在籍しており、都内だけでなく広い地域のお客様を支援している。
- アドバイザーの仕事は、企業が置かれている状況（お客様毎の課題／実施期間／費用等）をヒアリングして、通信教育、集合研修、コンサルティング、SANN0 e ACADEMY（e ラーニング）、診断等の手段を組み合わせ、総合的に提案する。これらのラインナップは、社会の情勢等を踏まえて、常にアップデートしている。
- 講師は経営管理研究所の研究者や産業能率大学の教員、外部契約している総合研究所の兼任講師が務める。アドバイザーと講師以外にプログラム開発部門の専門スタッフも加わることで付加価値の高い社会人教育を実現している。
- 社会人教育において汎用的なニーズがあるテーマに関しては、公開セミナーという形で実施している。

(競合と差別化)

- 社会人教育に関しては、国内外のコンサルティングサービスを提供している会社や、教育団体が競合になる。大学が直接的な競合になることはほとんど無い。
- 様々な経験を持った多様な人財がいることが差別化の一つになっている。産能大の職員は 530 名程であるが、学生教育と社会人教育で半々位の割合になっている。その中で、70 名程がアドバイザーの役割を担っている。アドバイザーは様々な業界から中途入職した人も多く、また、学生教育部門の経験を経て異動し、若い世代の価

価値観を理解している者もいる。そのような様々な経験を活かし、企業・組織の人事担当者や経営企画担当者に対して、幅広い視点から、支援の提案を行う。

- 大学という機能があることは、社会人教育事業においても1つの大きな強みになっている。大学は学問を追求するところであり、教職員・スタッフは、様々な「原理原則」や「物事の本質」を考えている者が多い。企業の抱える問題は、様々であるが、共通して本質的な課題もあり、アドバイザーは、「原理原則」や「物事の本質」を踏まえながらも、企業個別の課題に向き合った提案ができる点が、他の競合には無い支援の在り方につながっている。
- 社会人教育事業の取り組みや支援を普及させるために顧客向けのイベントを継続的に行っている。大学の教員が登壇する等、学生教育部門と連携して実施する場合もある。

(差別化を可能にする組織体制・組織風土)

- 一定の専門知識がないと、お客様への的確な対応ができないため、組織的な育成を行っている。共通のテーマとして、「マネジメント」「人事」「教育」等については、アドバイザーをはじめ、総合研究所の全職員が一定以上の知見を持っている。組織的な育成施策以外にも、自主的な勉強会等も盛んに行われている。勉強会に関しては、プロジェクト報告会等があり、アドバイザーは、全国から ZOOM で参加している。新しい情報やトレンドを共有したり、議論したりする組織的な風土がある。
- 研修プログラム等を開発する際に、組織横断的にプロジェクトが組まれることもある。アドバイザーと講師に加えて、プログラム開発部門の専門スタッフも参画しており、付加価値の高いプログラムを提供している。必ずしも専門性が高くない若手職員等も、プロジェクトに参加することで、「もっと学びたい」というような意欲を持つようになり、プロジェクトメンバーから刺激を受けて成長する方も多い。
- 各職員がお互いに重なりながら連携をしている。主にアドバイザーが企業の課題をヒアリングし、担当講師が研修やコンサルティングを実施する。一定の役割分担はあるものの、重なり合う部分もあり、お互いに助け合いながらお客様の支援を行う。学生教育も同様で、カリキュラムの作成等を行う際、教員と職員間である程度の役割分担はあるものの、お互いの関係はフラットであり、教職協働でプロジェクトが進む。
- 建学の精神に「実践の場に移しうる能力を涵養(かんよう)し」という言葉があり、理論を学ぶだけに留まらず、現実の中でも活用できる力を獲得すること目指している。経営の現場で実践を通じて、お客さまにご支援を提供する。実践した結果を学生教育にフィードバックして、学生が社会に出た時に、実践的に組織や会社の中で活躍できるようなところを見つけていく形で、相乗効果を生んでいる。

12.3 社会人のニーズに応えるための工夫

(顧客ニーズの把握)

- 一般的なマーケティング調査を行うのではなく、お客様と一緒に活動する中からニーズを見出し、そこから新しい需要等を把握する。そのような顧客ニーズの情報は、内部で共有される。
- 個別のお客様の課題を集約し、調査を行い、調査報告書という形で公表する場合もある。最近では、企業役員を対象に、DXに関する意識調査を行った。
- 調査報告書に関しては、情報を提供する相手が、企業や団体の人事教育担当者が多いため、そのような方々にとって有益かつ面白いと思ってもらえる調査テーマや項目を設定・実施し、活用してもらえる報告書となるように意識している。

(顧客ニーズ／環境変化への対応)

- 新型コロナウイルスを契機に、社会人教育事業も多大な影響を受けた。一方で、通信研修事業が伸び、通信教育の良さ、強みを再発見できた。また、厳しい環境に対応するためにオンライン研修への移行を急速に進めるなど、新しい教育のサービスを提供するための機会とすることもできた。今後も新しい価値を提供していく。
- 総合研究所は、大学の付属事業であり、学校法人の本業である学生教育部門への効果を生み出す役割も担いながら、社会人教育の分野において展開している。
- 社会人教育の案件は、総合研究所の研究員と呼ばれる講師や、総合研究所兼任講師と呼ばれる外部のパートナーが研修やコンサルティングの案件を担当する。総合研究所兼任講師は、中小企業診断士・社会保険労務士等の資格を持つ方も多い。研修の品質を管理するために、新入社員研修等の定型プログラムにおいては、講師へのプログラム伝達だけでなく、講師の養成や勉強会等も行っている。その他、大学の教員が登壇する場合もあり、様々な企業ニーズに応えるため、内外の講師と協力連携しながら対応している。
- 研修プログラムについて、継続案件では、前年度と同様のプログラムを実施する場合もあるが、状況に応じて、お客様のニーズを確認した上で、内容や進め方を更新・刷新して対応する場合もある。受講者の満足度や事務局の反応等も踏まえて、個別対応していくことで、案件の継続が続いていくことも多い。

1 3. 清華大学終身教育処

日時	2023年9月6日 15:00-16:00
場所	Office of Lifelong Education Administration, Tsinghua University (清華大学終身教育処)
出席者(先方) *敬称略	Office of Lifelong Education Administration, Tsinghua University LI Jianbin HUANG Xiaotong LI Jiefang ZOU Zebin School of Continuing Education, Tsinghua University YAN Jianing
出席者(当方)	佐藤寛也 ²⁷
受領資料	LI Jianbin 2023, <i>Non-degree Continuing Education of Tsinghua University: A Path For High Quality and Sustainability in Digital Era</i> (清華大学非学历继续教育：高质量可持续发展之路的探索与实践)

1 3. 1 基礎情報

組織名	清華大学終身教育処
所在地	北京市海淀区清華大学李兆基科技大楼 B433/B435 室
職員数	14名 (処長、副処長を含む)
業務内容	非学位型継続教育プログラムの管理及び質保証
URL	https://www.tsinghua.edu.cn/zsjyc/index.htm

出典：Li (2023) および Tsinghua University (n.d.) より筆者作成

(清華大学と終身教育処の概要)

- 清華大学は、1911年に設置された「清華学堂」にその端を発する中国の国立大学。北京大学と並んで入学試験の選抜制、研究の水準ともに国内で最も高い大学のひとつと位置づけられている。
- 清華大学の継続教育(生涯教育)は、1950年代に「夜間学校」として始まって以来、清華大学の人材育成システムの重要な一部を担ってきた。1985年には、政府・教育部に認可された中国で初めての「継続教育学院」を設置した。
- 現在の継続教育の提供体制は、2002年の継続教育改革によって構築されたプログラムの提供と管理の分業体制が基礎になっている。それまでは継続教育学院がプログラムの提供と管理の双方を所管していたが、新たに継続教育プログラムの管理部門として教育培訓管理処が設置され、継続教育学院は教育・研修の提供部門に徹するかたちとなった。教育培訓管理処は、2016年に継続教育処、2019年に終身教育処と改称し、現在に至っている。



出典：Tsinghua University (n.d.) より筆者作成。

図 5-6 清華大学終身教育処の組織構成

- 継続教育プログラムを提供しようとする各々の学院（日本でいう学部・大学院研究科に相当）は、終身教育処が提供するシステムを通じてプログラムの開講をオンラインで申請し、その審査を受けなければならない。各プログラムは、終身教育処による承認を受けた場合にのみ、参加者の募集と登録を開始できるようになる。終身教育処ではプログラム受講者の学習進捗状況をモニタリングしており、プログラム終了時には、それぞれの学院が設定した修了要件を満たしているかどうかを評価し、要件を満たした受講者に対して修了証を発行している。
- 2014年に清華大学が策定した「総合改革綱要」及び「第13次5カ年計画」においても、継続教育の質の高い発展・推進を重要な課題に位置づけており、清華大学を「国家一流の継続教育基地を建設する」ことを目標に掲げている。
- 2019年には名称を継続教育処（Office of Continuing Education Administration）から終身教育処（Office of Lifelong Education Administration）に変更し、生涯にわたる教育の支援という理念を明確化した。
- 在線教育中心（Online Education Center；以下「オンライン教育センター」と記す）が従来、継続教育処の中に置かれていたが、新型コロナウイルス禍で正規課程教育におけるオンライン教育の取り組みも普及したことから、2020年には独立したセンターとして学部教育を所管する教務処のもとに置かれる形に改組された。以降も同センターとは緊密な連携のもとでプログラムを提供している。

（非学位型プログラムに重点）

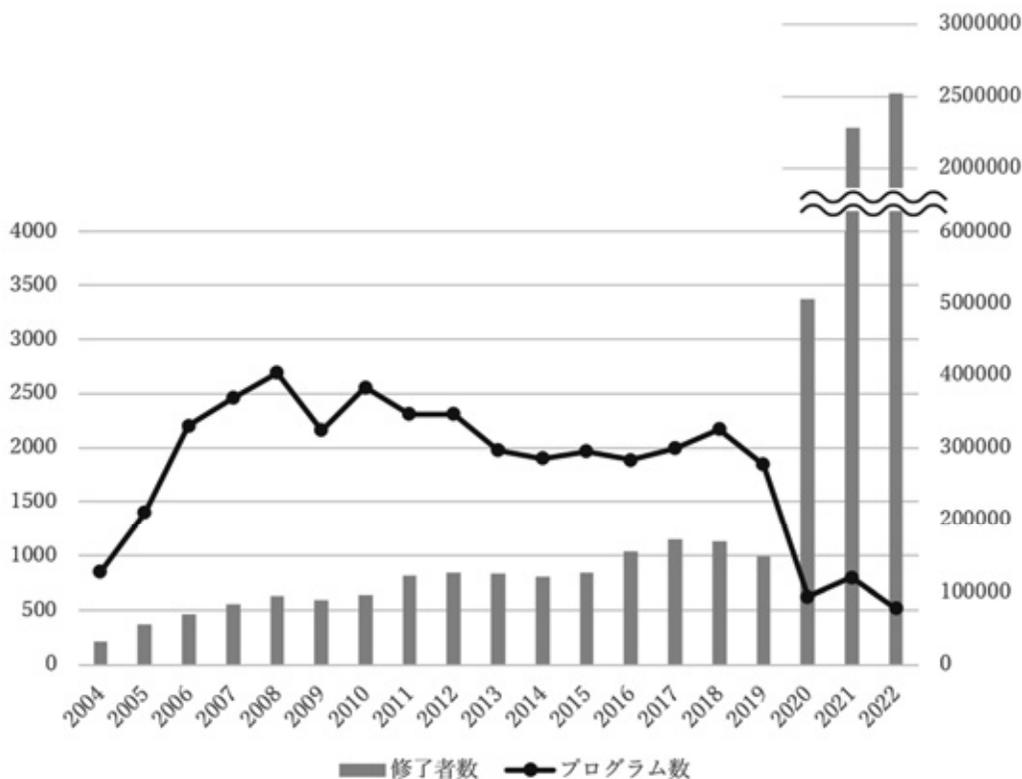
- 2002年の継続教育改革は、管理運営体制だけでなく、教育プログラムの中身にも大きな変化を与えた。上述の継続教育プログラムは、短期研修コース、客員研究員プログラム、職業能力証明プログラムなどの形で提供されているが、その多くは学位（学士、修士、博士の学位のほか、MBAなどの専門職学位も含む）には結びつかない、非学位型のプログラムである。

- 清華大学では 2002 年の継続教育改革に際して、社会における高等教育の発展状況（高等教育進学率の向上など）を踏まえ、社会人向けの生涯教育プログラムの中心を「学術教育」（学位型の、長期の学術的教育プログラム）から「非学術教育」（非学位型の、短期のものを含む実学志向的教育プログラム）に移行させた。
- 当時の学長の王大中氏は「世界有数の大学の多くは、一流の学部教育や大学院教育だけでなく、さまざまな形の教育や研修を行っている。世界トップクラスの大学を構築するためには、学部・大学院教育の質をさらに向上させるとともに、学位型教育以外の教育・研修を精力的に展開し、社会が喫緊に必要としている専門人材を育成し、継続教育の発展を促進し、大学運営の活力を高める必要がある」と述べている。清華大学は、選抜性の高い学位型の学部教育や大学院教育と、広く社会一般に対して教育機会を提供する継続教育との、2 つの役割をそれぞれ果たすべきだと考えたのである。

（提供するプログラム）

- 終身教育処が管理している継続教育プログラムは継続教育学院が提供するものに限らない。経営管理学院、金融学院、公共政策学院、芸術学院などを含むいくつかの学院が、社会人などを対象にした非学位型の継続教育・専門能力開発プログラムを、通常の学位型プログラム（学部・大学院）と並行して提供している。
- 各学院の正規の学位取得プログラムで学生を指導している教員の中には、非学位型の継続教育プログラムを担当する者もいる。継続教員プログラムの提供は義務的に強制されるものではないが、こうした取り組みを通じて教員と産業界や職業専門家とのネットワーク形成にも貢献している。また、他の高等教育機関や研究機関の教員、現場の職業専門家、企業や官公庁の実務家なども、各学院から招聘されるかたちでそれぞれの専門性に基づく継続教育プログラムや講義を提供している。
- 終身教育処では、2006 年から 2019 年までの間、一貫して毎年 2,000 件程度の非学位型継続教育プログラムを提供してきた。
- これらのプログラムには、対面で開講されるものも、オンライン教育のかたちで提供されるものもある。オンライン教育は、従前から継続教育を提供する重要な媒体として活用されてきたが、特に新型コロナウイルスの感染拡大以降、オンラインでの開講形態が広く普及したことで、継続教育プログラムの受講者、修了者の数は爆発的に増加した。
- 2011 年から 2019 年まで年間 10～18 万人程度で推移していたが、オンライン配信による大規模な公開講座や、オンライン会議ツールを用いた無償の短期型コースを拡充したことにより、2020 年には年間受講者が 50 万人を超え、2022 年には 250 万人に達している。

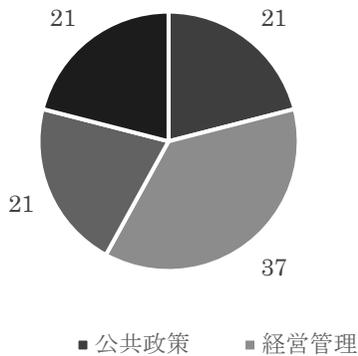
- 一般的に、次のようなカテゴリーのプログラムが高い人気を集めている。
 - ✓ 公共政策（公務員向けのリーダーシッププログラムや能力向上プログラム）
 - ✓ 経営管理（経営管理に関する集中プログラムや最新講義）
 - ✓ 教育学（教育リーダーシッププログラム）



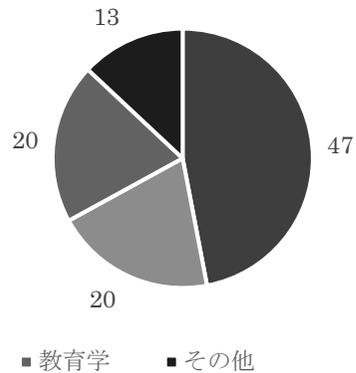
出典：Li (2023) より筆者作成

図 5-7 清華大学終身教育処が提供するプログラムの数および修了者数の変遷

プログラム件数 (%)



受講者数 (%)



出典：Li (2023) より筆者作成

図 5-8 2020 年度におけるプログラム件数と受講者数の分野別比率

参考文献

三浦暁 2021 「大学子会社から信頼されるパートナーへ 大学における価値創造を推進する経営独立体の可能性」 (Rcus 大学マネジメントセミナー配布資料)

守口剛 2019 「『人生 100 年時代の学び』を旨としてーライフステージに寄り添う教育モデルとは」 『大学時報』 385, 78-83

Li, Jianbin (2023), Non-degree Continuing Education of Tsinghua University: A Path For High Quality and Sustainability in Digital Era.

Tsinghua University (n.d.), Website of the Office of Lifelong Education Administration.

<https://www.tsinghua.edu.cn/zsjyc/index.htm>

<https://thtm.tsinghua.edu.cn/cms/bmjjs/index.htm>

²⁷ 本インタビューは、東京大学の職員である筆者が職員研修「Asian University Alliance Staff Exchange Program」に参加して清華大学を訪問した際に、研修プログラムにおける活動の一環として実施したものである。

終章 これからの日本の大学におけるリカレント教育

両角 亜希子

1. 本研究のまとめ

リカレント教育の推進がなかなか進まない大学が多い中で、近年、積極的な展開を見せる先進事例に着目して検討してきた。大学のこれまでのターゲット層である18～22歳の伝統的學生と異なり、成人をターゲットとする教育を展開していく上で、潜在需要の発掘の難しさ、運営体制の課題、大学が取り組む意義という3つの難しい課題があるのではないかと仮説に基づき、分析を行ってきた。ここでは本研究で明らかになった知見をまとめておきたい。

まず、潜在需要の発掘については、一般的市場調査というよりは、企業との協創、過去の取り組みから確実に一定のニーズをとらえていることが分かった。また、プログラムの推進者である教員の強い思いや使命感がそうしたプログラムの創出の源泉として大きい点も印象的であった。各大学のあり方や各学問分野の課題に变革の必要性を強く感じ、具体的な対象者をある程度イメージしており、それを意識したうえで、内容・提供方法などを工夫・修正する柔軟さを持っていた。今回、取り上げた事例はいずれも有名大学ではあるが、従来の18歳人口の學生を獲得するのとは異なり、プログラムの推進者たちによる営業努力やトップセールスが必須であることもほぼ共通していた。社会人は大学名以上に、プログラムの内容の魅力や通いやすさなどを重視しているためである。

リカレント教育を行うための運営体制の課題も一定、存在していることも分かった。今回取り上げた一部の事例においては、子会社を活用することでその解決策を模索していた。一定のマーケット、いわゆるビジネスチャンスが存在していることをわかりつつも、それにあわせて職員数を増やし、専門的な人材を育成・確保することが学内の人事制度の上で難しいこと、プログラム推進者である教職員の重い業務負担が前提になりがちであること、学内で収益還元スキームが十分でないなどの諸課題を解決するのではなく、大学外に運営を出すことでその問題を解決しようとする事例も少なくなかった。18歳人口市場と異なる運営が求められる社会人市場に対応するための新たな運営スキームがないと、リカレント教育に対する思いはあっても実現につながりにくい面があるのではないかと示唆される。

リカレント教育に大学が取り組む意義は、先進事例においては18歳人口市場の減少による財政的な補填という意味を超えて大きな目的を持っているという共通点もあった。産学連携や學生募集等との融合など、学内課題の解決策としての側面を持っていた。リカレント教育は学内の重要で複合的な課題の解決策のひとつとして位置付けられており、決して付加的な活動や単なる社会サービスではない。そうであるからこそ、関係者は一様に本

気で取り組んでおり、潜在ニーズを発掘し、運営上の課題を解決する方策を検討する取り組みにつながっているのではないだろうか。

2. 本研究からの示唆

これまで大学のリカレント教育については、2つの考え方に基づく議論と実践が行われてきた（岩崎 2022）。第一のモデルは、社会的公正モデルに基づく、大学開放、社会貢献の位置づけで行われる諸活動である。公開講座など無料や安価の社会サービスとして、大学の知を開放することや、多くの人に平等な機会を与えることを重視した考え方である。もう一つは、人的資本モデルに基づく考え方で、個人の雇用可能性を高める目的で行われる教育である。最近の政策はそのインセンティブを学ぶ側に付与することでそれを推進させようという発想が根底にある。たとえば、個人を対象とした教育訓練給付制度、大学に対して、学位以外に、履修証明制度・BPなどの新たな枠組みを作ることは、この発想の延長にある。

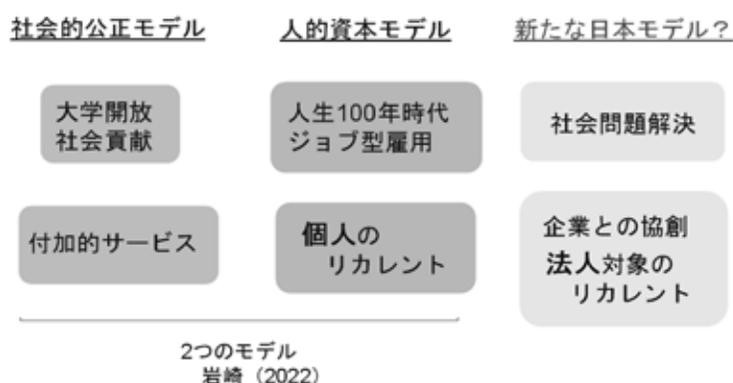


図 6-1 新たなリカレントモデル

しかしながら、本稿で扱ってきた先進事例は、この2つの枠内ではとらえきれない、新たな第三のモデルとして位置付けることができる（図 6-1）。社会問題の解決などを視野に入れて、個人というよりは法人をターゲットとしたリカレント・総合解決思考のモデルといえる。B2C (Business to Consumer) のみならず、B2B (Business to Business) 型のモデルともいえるかもしれない。企業の活動内容が流動化、多様化する中で、従業員を OJT だけで育成することは難しくなっており、大学とともにそうした課題の解決を考えたいという潜在的な要求も小さくないのではないだろうか。

このような新たな日本的なリカレントモデルが東京大学や早稲田大学など、大都市に立地する大規模な研究大学で生まれ、発展している点はきわめて興味深い。他方で、大都市で活力ある大企業が相手だからこそできる限られたモデルではないかという批判もある

かもしれない。プログラムの金額や規模において、大都市の大規模大学とは異なるかもしれないが、地方に立地する大学であっても中小企業や自治体などと同様の目的から連携して教育をしていく可能性は十分にあるのではないかと筆者らは考えている。産業能率大学は伝統的にこうした形での研修事業としてリカレント教育を行ってきたが、その顧客は都心の企業にとどまらない。ということは逆に地方の大学であっても、都市部の企業と組むなど、様々な工夫の余地はあるにもかかわらず、そうした視点自体が乏しく、様々な活動が行われていないのではないかと考えられる。本調査のインタビューの中では出てこなかった観点であるが、日本の大学は小規模大学が多く、それらの大学では18歳人口減少の中で学生獲得にも苦心しており、私学であれば経常費補助金、国立であれば運営費交付金をいかに多く獲得できるかに多大な関心を寄せている。そうした補助金枠組みが伝統的な学生の数をベースに考えており、社会人への潜在的なニーズやその教育研究上の発展可能性にまで目を向ける余裕がない状況にある。現在の制度的なインセンティブ構造の影響が強すぎるのであれば、たとえば補助金等の算定基準における学生数の考え方を変えるなどの変更をしていくことを検討してもよいのかもしれない。先進事例を見ると、単に社会人学生を獲得し、財政上の効果のみを期待するのではなく、産学連携の要素もあり、学内問題の解決の要素もあり、重要で複合的な目的を持っている。様々な形で社会との接点を増やすことで、教育研究のさらなる発展の契機としている。そのような広い視野からリカレント教育を考えていくことが必要なのではないか、というのが本研究から導かれる示唆である。そうしたリカレント教育を展開していくためには、18歳人口市場を対象とした入試・広報とは異なる、新たな専門知を持つ人材を育成・処遇していくこともまた不可欠ではないかと考えられる。

なお、図の中では「新たな日本モデル？」と名付けたが、日本のみで見られる考え方とは言い切れず、より積極的に展開されている事例が海外にあることには触れておく必要がある。たとえば、U.S. News & World Report による「アメリカで革新的な大学」として高く評価されているアリゾナ州立大学は、膨大なオンライン・プログラムを含む大規模な学部教育、企業型の資源管理、経済発展や社会進歩への貢献に焦点を当てた学際的研究という新たな研究モデルを提唱しているが（Crow & Dabars 2020）、スターバックスやUberという雇用主と連携して、多くの学生を惹きつけたり、オンライン・プログラムを大企業に売り込むために営利目的のベンチャー企業を設立したりしている。各学問分野の課題に変革に直結した内容というよりは、これまで十分な学習機会に恵まれていない成人の個人需要をより多く獲得して応えるためであるが、そのために企業と連携しており、この3つのモデルのすべての要素を取り入れた活動ともいえるのかもしれない。

3. 本研究の残された課題と日本のリカレントに不足している観点

第三のリカレント教育モデルに着目することは重要であるが、他方で、このモデルのみで日本の大学のリカレント教育を考えていくには一定の課題や限界もあると考える。今回

扱った先進事例が、メタバース工学部などの一部の例外を除き、いずれも小規模であることはまさにそれを象徴している。一定の分野、一定の企業の学び直し、アップスキリングやリススキリング等の潜在ニーズをつかみとり、それにこたえているものの、幅広い個人の潜在的な学習需要を捉えきれていない。たとえば、アメリカの状況と比べるとその規模感の違いはかなり大きい。本報告書の中で、中国の清華大学の事例を紹介したが、現時点で無料であるものの、その受講者数は桁違いである。

東京大学大学院教育学研究科 大学経営政策コース夏季集中講義参加者一同（2007）によると、ノースイースタン大学の全学単位の成人学生部門（現在の **College of Professional Studies: CPS**）では、大学院も含む学位プログラム、履修証明プログラム、オンライン・プログラム等の学生にとっての融通性、便利さを徹底的に追求し、多彩なプログラムを展開し、授業の開講の期間や機会を多数設置して多様な形で提供している。講義の多くを、学内外からの非常勤講師に頼っているが、集中講義では、外部の著名な大学から講師を呼ぶなどして集客に努めている。マーケティング部門のトップを **Vice President for Marketing & Communication** とし、副学長レベルに位置づけ、30名のスタッフを雇用しているが、コストを意識して売れるもの、他大学が手をつけていないものをリサーチし、1プログラムが成立するのに約100名の受講者が必要で、閉鎖するかのボーダーは10数名などの基準を明確に持っている。市場的な経営判断を重視するとともに、他方でミッションを持つ大学として重視し、社会に重要な価値がある教育は規模に関わらず提供している。また学内のリソースのみならず、年間40万ドル投資し、専門のマーケットリサーチ会社に委託し、市場ニーズを把握していた。ノースイースタン大学はアメリカの中でも成人の学習需要に早くから積極的に対応した大学ではあるが、こうした動きは日本の大学ではまだ見られない。

さらに、近年の傾向として、全米高等教育新聞などでその動向を見ていると、オンラインを活用したリカレント教育に力を入れて、その規模を拡大する大学が出てきている。ノースイースタン大学もその一事例であるが、それ以外の事例として、たとえば、メリーランド大学は、国公立の研究大学の中で最大のオンライン・プログラム（メリーランドグローバルキャンパス）を持ち、最新のデータをウェブサイトを確認すると、世界中から55,000人以上の学生が在籍している。ペンシルベニア州立大学ワールドキャンパスには、ウェブサイトによると20,000人の学生が在籍している。アリゾナ州立大学もオンラインを重視し、**ASU Online** で多くの社会人学生が学んでいる。また、インディアナ州にある公立の研究大学であるパデュー大学は2017年、営利大学の Kaplan 大学（アイオワ州、15のキャンパスと学習センター、32,000人の学生、3,000人の従業員、および数十年にわたる遠隔教育の経験を持つ）を買収することで、パデュー大学グローバルを作り（黒田他2022）、最新のデータを見ると、33,000人以上の学生が在籍している。

オンラインを積極的に活用し、個人の学習需要により広く応える大規模なプラットフォームを日本の大学が作っていく可能性はあるが、その動きはまだほとんどみられない。必

ずしも立地などの制約を受けるものではなく、そうした方向性を模索していく大学が出てきてもよいのではないかと感じている。ただし、この観点は、日本の大学のリカレント教育に対する課題であると同時に、このような諸外国の事例について、その背景や戦略などを検討している研究もまた十分でない課題であるともいえる。必ずしもリカレント教育のみを対象としているわけではないが、飯吉（2020）などは例外的な研究の一つではあるものの、こうした議論はさらに必要であろう。本研究の残された課題の一つとしておきたい。

参考文献

- 飯吉透 2020 「大学教育イノベーションと ICT 活用のための未来戦略」『名古屋高等教育研究』20, 5-18
- 岩崎久美子 2022 「国際的動向から見る大学における成人への学習機会提供」『高等教育研究』25, 109-130
- 黒田有紀・後藤隆久・常木善之・長井総之介・中村智治・両角亜希子 2022 「アメリカの大学の合併」『東京大学大学院教育学研究科紀要』61, 485-509
- 東京大学大学院教育学研究科 大学経営政策コース夏季集中講義参加者一同 2007 『2007 年度夏学期「比較大学経営政策論(1)」報告書 ノースイースタン大学の事例分析』
- Blumenstyk, Goldie 2019 Arizona State Will Create a For-Profit Spinoff to Court Students in the Work Force, *The Chronicle of Higher Education*, March 19, 2019
- Brint, Steven 2021 Arizona State's Success Story: Model or Mirage? Michael Crow champions his campus as a new ideal. But does much of it simply boil down to cost control? *The Chronicle of Higher Education*, May 14, 2021
- Crow, Michael M. & Dabars, William B. 2020 *The Fifth Wave: The Evolution of American Higher Education*, Johns Hopkins University Press
- Crowe, Cailin 2018 Arizona State Will Give Uber Drivers in 8 Cities Free Tuition in Its Online Program, *The Chronicle of Higher Education*, November 1, 2018
- Green, Kenneth C. 2019 ASU Goes For Profits: ASU is planning a new, for-profit online initiative. Let's discuss, *Inside Higher Ed*, March 27, 2019
- Young, Jeffrey R. 2015 The Catch in Arizona State's Low-Cost Freshman Year Online: No Aid, *The Chronicle of Higher Education*, April 23, 2015

Recurrent Education at Universities: Challenges and Prospects From Advanced Practices

Akiko MOROZUMI*

Despite the growing need for recurrent education and reskilling and the promise of universities in this area, the increase in the number of adult learners at universities is minimal. The study presents three hypotheses for the failure of universities to actively attract adult students, namely: (1) difficulty in identifying potential demand, (2) challenges in management systems, and (3) inactivity in determining the significance of their efforts. Furthermore, we focus on programs that are taking advanced approaches and examine how they overcome various bottlenecks.

(1) Potential demand was captured through collaborative creation with companies and past initiatives instead of through general market research. The program is driven by the strong desire and sense of mission of the program promoters, which exhibit flexibility in devising and modifying content and delivery methods. Moreover, all universities under study are well-known. However, they were enthusiastic and successful in their efforts to “sell” programs. (2) To solve the issue of management structure, several programs sought solutions by utilizing subsidiaries. (3) The objective of the efforts of the universities in recurrent education was not only financial but also industry–university collaboration, student recruitment and as a solution to internal university issues. Recurrent education was positioned as one of the solutions for complex and crucial internal issues.

Thus, only two types of recurrent programs in Japanese universities have been discussed in prior literature, namely, social contribution from the perspective of the social justice model and efforts to open universities to the wider public and the development of individual knowledge and skills using the human capital model. This study proposes a third model of recurrent education. The recent emergence of advanced cases has increased the possibility of a new model that targets individuals and corporations as a part of collaborative creation in the search for solutions to social problems.

* Professor, The University of Tokyo

執筆者紹介

*編者には◎

◎ <small>もろずみ</small> 両角 <small>あきこ</small> 亜希子	東京大学 大学院教育学研究科 教授
<small>すがわら</small> 菅原 <small>けいこ</small> 慶子	東京大学 大学院教育学研究科 教育学研究員
<small>もり</small> 森 <small>たくや</small> 卓也	東京大学 大学院教育学研究科 教育学研究員
<small>なかむら</small> 中村 <small>ともはる</small> 智治	東洋大学 職員
<small>たかもと</small> 高本 <small>じん</small> 尽	東京大学 職員
<small>ふるしょう</small> 古庄 <small>ゆたか</small> 裕	産業能率大学 経営管理研究所 戦略・ビジネスモデル研究センター 研究員
<small>さとう</small> 佐藤 <small>ひろや</small> 寛也	東京大学 大学院教育学研究科 博士課程 東京大学 職員



大学のリカレント教育—先進事例からみた展望と課題—
(高等教育研究叢書 173)

2024 (令和6) 年3月31日

編者 両角 亜希子
発行所 広島大学高等教育研究開発センター
〒739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2
電話 (082) 424-6240
<https://rihe.hiroshima-u.ac.jp>
印刷所 赤坂印刷株式会社 広島営業所
〒730-0822 広島市中区吉島東 1-7-15
電話 (082) 258-4031

ISBN 978-4-86637-048-4

Recurrent Education at Universities:
Challenges and Prospects From Advanced Practices

**RESEARCH INSTITUTE FOR
HIGHER EDUCATION
HIROSHIMA UNIVERSITY**