

## 生涯学習・社会人の学び直し

18歳人口の減少や定員管理の厳格化の中で、各大学においては海外からの入学者とともに社会人学生の受け入れが喫緊の課題となっている。また、大学における学び直しやリカレント教育への社会的な期待も高まっている。

文部科学省では、「生涯学習社会の実現」として、教育基本法の本質にのっとり、国民一人一人が自己の人格を磨き、豊かな人生を送ることができるよう、生涯にわたって、あらゆる機会にあらゆる場所において学習することができ、その成果を適切に生かすことのできる社会の実現を目指して、生涯学習の振興に取り組んでいる。その中でも、社会人の学び直しについては、社会人となった若者が転職や昇進のために大学などで学び直しを行ったり、出産などによって一度離職した女性が再就職することなどを支援するため、「第2期教育振興基本計画」「日本再興戦略—JAPAN'S BACK—（平成25年6月14日閣議決定）」に沿って、2014年4月から奨学金制度を弾力的に運用するとともに、大学や専門学校などが産業界と協働して、高度な人材や中核的な人材の育成などを行うオーダーメイド型の職業教育プログラムの開発・実施を推進している。2015年7月には、

社会人の学び直しを推進する「職業実践力育成プログラム」認定制度が創設された。

しかし、学士課程への社会人入学者数（推計）は、2001年度の約1・8万人をピークに、2008年度は約1万人にまで減少し、その後増加はしたものの、2010年度以降は再び減少に転じた結果、2014年度は約1万人となっている。

本特集では、大学における生涯学習の取り組みの中の「社会人の学び直し」に焦点を絞り、社会人の学び直しに関するプログラムを展開している大学から、その目的や概要、教育の特色、社会の要望など、生涯学習に課せられた課題、今後の展望などを紹介いただき、社会人の学び直しの現状と課題について考える機会としたい。

## 若者の自立を支える夜間部教育

—— 東洋大学の場合

矢口 悦子

● 東洋大学文学部長、教授

## シニア学生学費軽減制度

渡辺 保

● 新潟経営大学学長

## 地域職能資格「地域公共政策士」

—— 京都発、地域でのマルチパートナーシップを担う人材育成制度

内藤 多恵

● 龍谷大学政策学部教務課 課長

## 診療所を中核とした地域医療経営人材育成プログラム

山本 昭二

● 関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科教授

## 技術経営を学ぶキャリアアップMOT

（働きながらMOT（技術経営）を学びキャリアに生かす）

古俣 升雄

● 東京工業大学環境・社会理工学大学院CUMOTプログラム特任助教

## 多文化・多言語環境を生かした企業人材育成プログラム

—— Global Competency Enhancement Program (GCEP)

横山 研治

● 立命館アジア太平洋大学副学長

## 若者の自立を支える夜間部教育——東洋大学の場合

矢口 悦子 ● 東洋大学文学部長、教授

### 1 「よき社会人の育成」を目指した夜間部教育

1887年に井上円了によって創設された哲学館を前身とする東洋大学は、創設以来、現在の生涯学習に通じる理念を実質化するための学習機会の提供を目指してきた。1948年新制大学として認可され新たに動き出したが、その後まもない1950年には短期大学部において夜間の授業を開設しており、翌年度からは「文経学部（夜間）」の設置認可を取り付け、本格的な夜間部教育を開始した（『東洋大学百年史 第4編』77頁）。申請書に記された設置の目的は以下の通りである。

「各般の事情により向学心に燃えつゝも昼間通学不可能なもの、為又短期大学卒業生にして猶研鑽を積まんと志

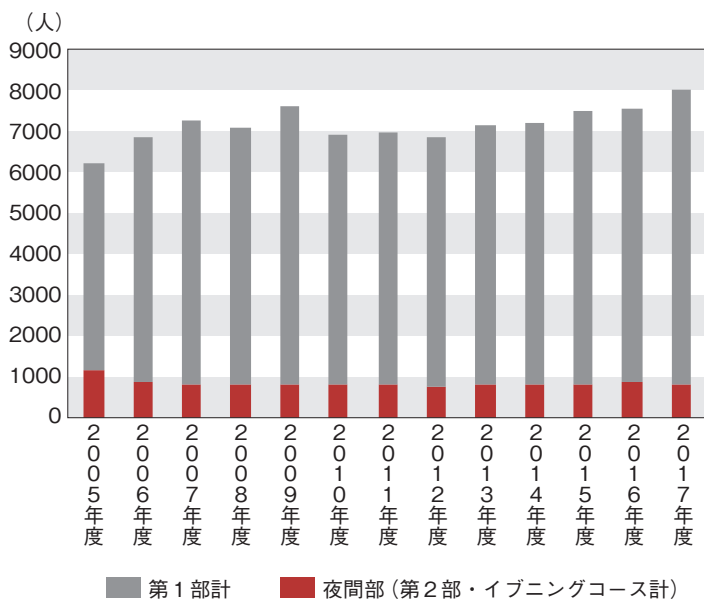
す者の為に大学教育の普及と教育の機会均等とを図りよき社会人の育成を期する次第である。」（『東洋大学百年史 資料編 II上』30頁）

ここに謳われている通り社会人の育成、すなわち生涯学習の機会として向学心のある人々のために授業を提供してきた長い歴史を有している。その歴史を支えてきたのが、建学の精神の一つである「独立自活」でもある。竹村牧男学長はこの「独立自活」の言葉には、「官に頼らない、安易に特典をあてにしない、自らの足で立つ」という意味が込められていると述べている（『井上円了とその哲学・思想』2017年、253頁）。自らの足で立つとうとする人々に学ぶ機会を提供することは、まぎれもなく東洋大学が大切にしてきた伝統である。

## 2 日本最大の学生数を有する夜間部

知識基盤社会とされる21世紀においては、知識を持たないことが大きな不利益を受けることにつながる。日々更新される新たな知識を吸収することが求められる現代社会はだれもが何かに追い立てられているような感覚にさらされる社会でもある。そうしたなか、昼間部における高等教育の機会が拡大され、インターネットなどを介して時空を駆け抜ける学びのグローバル化が進んでいるにもかかわらず、敢えて夜間に通学によって学ぶたくさんの学生が東洋大学には存在している。文部科学省による「学校基本調査」の速報値によると、2017年4月に夜間部に入学した学生総数は4461名であり、そのうち私立大学は3227名である。東洋大学には844名（この中にはイブニングコースの80名も含まれている）が入学しており、私立大学全体の4分の1、全大学の5分の1近くの夜間学生が東洋大生という突出した数値である。

以下、東洋大学における夜間部（第2部あるいはイブニングコースと呼んでいるが本稿では夜間部と表現する）の状況を具体的に紹介しよう。まずは、10年間の入学生



図表1 東洋大学入学者数の推移

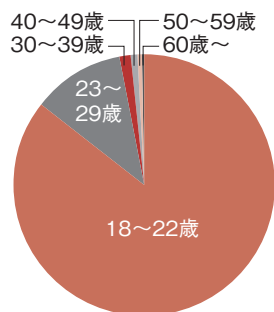
数を第1部の学生数と合わせて表記した図表1をご覧ください。実数および第1部との構成比においてはやや減少傾向がみられるものの、毎年800名以上の新入生を受け入れているのである。

次に、東洋大学に学ぶ学生たちの実相に迫るために、年齢構成を見てみよう。図表2に示したように、18歳～22歳が85.6%であり、29歳以下に広げると、全体の97.2%を占めている。続いて、社会人の比率をみるために、2016年度のデータを参照した。社会人をどのように定義するかは難しいところであるが、ここでは25歳以上を社会人として分析したところ、全体では6.2%となり、第1部の0.4%に比べれば15倍以上の比率となる。学部によっても傾向は異なり、文学部の9.3%、経営学部の9.7%が中でも高くないが、学問の傾向性が関与しているものと推測される。

以上のことから、新入生の年齢構成は、第1部に比べ

年齢	人数	比率
18～22歳	2865	85.6%
23～29歳	387	11.6%
30～39歳	43	1.3%
40～49歳	33	1.0%
50～59歳	10	0.3%
60歳～	9	0.3%
計	3347	100.0%

※年齢は2017年10月1日現在



図表2 東洋大学夜間部学生年齢別構成（2017年度秋学期）

ると年齢の高い層の比率が高くなるとはいえ、29歳までの「若者」が大半を占めていて、このことが大きな特徴と言える。

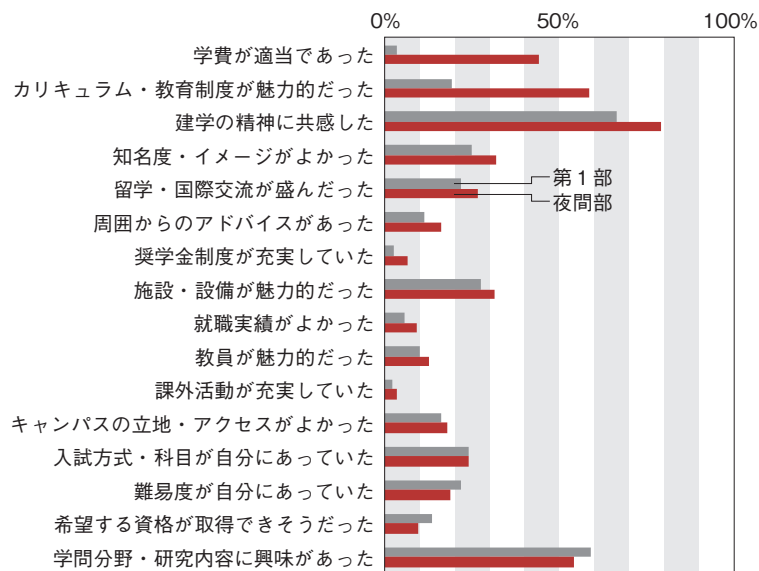
### 3 夜間部に通う学生たちの求めるもの

夜間部に通う学生たちの傾向を、東洋大学が独自に実施している新入生アンケートと卒業時アンケートをもとに少し紹介してみたい。

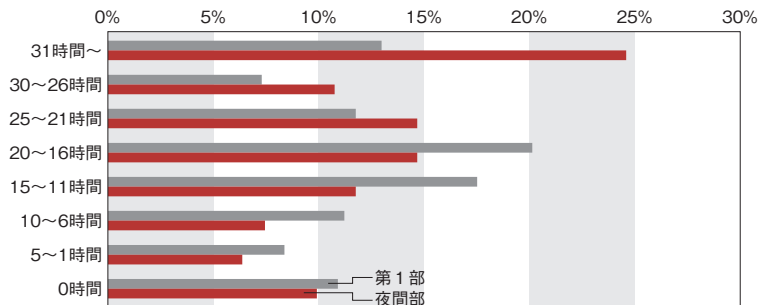
#### ① 新入生の入学動機に見られる特徴

入学動機に関するアンケート結果を、第1部と夜間部とで大きな開きのある項目順に並べたものが図表3である。差のある項目の第1位は「学費が適当であった」という点は予想通りの結果であろう。続く、2項目「建学の精神に共感した」および「カリキュラム・教育制度が魅力的だった」については、夜間部の学生のほうがやや高くなっており、学習の場としての大学に寄せる期待が高いことを物語っているとも見ることができている。

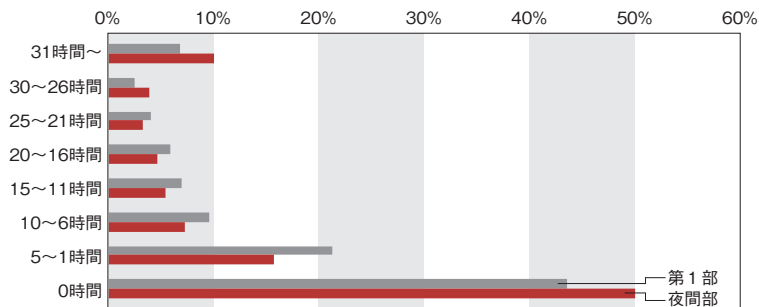
同じことは大学時代に力を入れたい事を問う項目についても見いだされる。「幅広い知識の習得」を選んだ学生が第1部と夜間部で共に第1位であるが、その比率が、夜間部は60%以上であり、第1部の47.2%よりも高い。



図表3 2017年度新入生アンケート（志望理由）



図表4 2016年度卒業時アンケート（アルバイト時間／1週間）



図表5 2016年度卒業時アンケート（サークル・部活動／1週間）

また、入試における志望順位でも第1位に挙げている学生の比率が第1部よりもはるかに多いことも特徴である。見方を変えれば、夜間部を廃止する大学も多く、選

② 択肢が狭まっているという現実の反映ともいえよう。卒業時アンケートに見られる大学生活の振り返り。本学夜間部の学生はかつての勤労学生のイメージとは

やや異なっており、第1部の学生と、年齢も生活実態もあまり差異はない。サークル活動への期待も同様である。アルバイトについても、昼・夜間を問わず80%以上の学生が経験している。しかし、細部を見ると、アルバイトしてから授業へというパターンと授業に出てからアルバイトへというサイクルの違いに由来する違いがみられる。1週間の生活時間に関する質問にその傾向が見て取れる。アルバイトに費やした時間が週31時間以上の夜間部学生は25%近くになっている。これに対してサークル活動などへの参加の二極化傾向は第1部夜間部共に差はないが、夜間部の半数の学生が全くコミットできなかったことが明らかになっている。

#### 4 生涯学習の拠点としての夜間部の役割の多様化

文部科学省が求めている社会人の学び直しのイメージを分析してみると、現役会社員に対する知識の高度化即ち最先端の知識提供の場として夜間のコースが期待されている。ところが、東洋大学の夜間部はそうした場とはかなり異なる役割を履行していると思われる。「学び直し」は中高年の現役会社員に限らず、若者にも必要であ

る。ニート・フリーター問題に対する理解の深まりによって、非正規雇用による若者の雇用の不安定化には、10代後半で既に教育的な資源の差による学習歴の差が存在しており、そのことも影響していると理解されてきた。社会人としての半歩を歩み始めた若者が、大学卒の学位を目指して夜間に学ぶということは、若者たちの自立自活への意欲の具体化である。その自立支援として、学習機会の提供者としての役割が大学に求められているのである。

そうした自覚によって生み出されたのが、東洋大学における「独立自活」支援入試制度である。

これは「余資なく優暇なき者（あり余る財も暇もない者）のために学びの門戸を開いた本学の創立者 井上円了の志を受け継ぎ、意欲のある人が一人でも多く学ぶことができるよう、2014年度から開始した本学独自の奨学金制度です。在学中は大学事務局で働きながら、勉学と経済的自立を両立させようという意欲のある学生の学費を減免する制度」であると紹介されている（東洋大学HP平成29年度奨学生証授与式紹介記事）。

合格すれば、本学の事務局にフルタイムまたはパートタイム型として勤務しながら夜間の授業に出席するこ

とができ、まさに自活することができるのである。夜間部を有する全9学科各1名の募集に対して2017年度は30名以上の応募がみられた。

東洋大学における夜間部は、現役勤労者で知識のリニューアルを目指す社会人や、現役後の生活に知的な刺激を求める高齢の人々を支援するとともに、現在のように若者の自立を支える学びの場としての役割をしつかりと果たしていくことが重要であると考ええる。

今後、大量退職を迎える団塊の世代をターゲットとする社会人の学習機会提供を模索する中では、夜間の通学制は交通機関の問題や体力的な課題などから、必ずしも歓迎されない面があると思われる。そこで、ICTを駆使した教育方法論の革新による学習機会提供の仕組みづくりが、他大学同様、東洋大学でも展開され始めている。

東洋大学の夜間部教育は多様な動機を持つ人々が互いに顔を突き合わせ、議論し、励まし合いながら学修する場として「不易流行」を堅持したいと考えている。

(\*図表は東洋大学高等教育推進センター作成)





## シニア学生学費軽減制度

渡辺 保

●新潟経営大学学長

## はじめに

新潟経営大学は、1994年4月、新潟市と長岡市のほぼ中央に位置する加茂市に開学した。高等教育に対する機会均等を求める地域住民の強い要望は、1991年において近接地域の自治体とその住民代表が大学設立期成同盟会を設置するに至り、新潟県および県央18市町村会議の決議を経て、公私協力方式の大学が誕生した。運営は短期大学と高等学校を擁する学校法人加茂暁星学園に委ねられた。人口2万7000人の加茂市は越後の小京都と呼ばれ、伝統的な風情をもち、豊かな自然に囲まれている。

建学の精神は、意欲と能力をもった一人でも多くの人に進学のを機会を与えるとともに、公私協力方式の大学で

あることを踏まえ、地域に貢献する人材の育成を目的としている。また、地域がつくった大学ということもあり、本学教員による夜間公開講座（無料）を月1〜2回実施しており、特別聴講制度として複数の指定科目を無料開放している。

経営情報学部経営情報学科の1学部1学科でのスタートは、入学定員190名に対して約2400名の応募があった。しかし、その後は県内に幾つかの大学が誕生し、少子化の進展もあいまって応募は右肩下がりを続け、現在は約650名が学ぶ。

2005年度には競技スポーツマネジメント学科（入学定員40名、現・スポーツマネジメント学科）を設置し、さらに2016年4月には、観光経営学部観光経営学科（入学定員60名）を開設するに至っている。

## 1 観光経営学部設置の趣旨

わが国では2012年度に新たな「観光立国推進基本計画」が閣議決定され、観光を国の重要な成長戦略の一つとしている。2020年の東京オリンピック・パラリンピックをインバウンド観光活性化の機会として捉えており、新潟県においても観光立県としての方向性を「観光立県推進行動計画」によって発表している。新潟県の四季折々の豊かな自然、新鮮でおいしい食べ物、数多くの温泉、文化、歴史、海、島、その他、観光に生かすことがでる資源が集積していると述べている。本県はまた、北陸・関越高速道、上越新幹線、北陸新幹線など、首都圏、東北、北陸を結ぶ交通の拠点である。さらには北東アジア交流圏の表玄関であり、観光立県の実現の可能性が大きく広がっている。

今日、観光は多様化し、農業や食、産業観光やグリーンツーリズムなどテーマ性の強いニューツーリズムの台頭もあって、観光そのものが大きく変容している。豊富な観光資源を活用するには、地域をコーディネートするリーダー（人材）の育成が必要不可欠である。本県の大卒に観光系の学部・学科がないために、観光を学びたい

者は県外の大学へ進学を余儀なくされている現状があった。このような理由から、新潟県における観光系学部の設置は時代と地域の要求でもあった。

学びの領域と人材の育成として、観光経営学部では本学の強みである経営学をベースとしており、観光をマネジメントの視点から研究し教育を行う。卒業後は、マネジメント、観光、語学の知識を基盤として、ホスピタリティマインドを持ち、観光産業をはじめ、あらゆる分野での活躍が期待できる。2年次から以下のコースに分かれて学ぶ。

- (1) レジャー・まちづくりコース（地域振興とまちづくりのリーダーを育成）
- (2) アグリ・フードビジネスコース（儲かる農業と食を観光とマネジメントの視点から追求し、新たなビジネスを展開）
- (3) 英語・ツーリズムコース（語学と観光を学び、国際的ビジネスパーソンを目指す。通訳案内士をはじめ、旅行関連の資格取得も目指す）
- (4) ホテル・ホスピタリティコース（宿泊・ブライダル産業における高いマネジメント能力をもった人材の育成）

## 2 観光経営学部シニア学費軽減(社会人特待生)制度の趣旨

少子化の進展は、特に地方の小規模大学において定員割れなどの厳しい状況をもたらし、これらを打破するには、地道ではあるが、日頃の魅力ある授業の推進が第一である。当然、学生の自己実現確立の支援、ハード・ソフト両面の充実も論を待たないところである。

そんな中で、昨今は社会人の学び直しあるいはリタイア後の人生における新たな学びなど、政府の推進策とは関わりなく、特に都市部では多くの社会人が大学や大学院に進んでいる実態がある。

地方の小さな町にある本学でも社会人特別入試制度を設けてはいるものの、入学者は開学以来ゼロの状況が続いている。これは、受験科目のみを軽減する入試制度を採用し、社会人が通学しやすい夜間や土日開講制度を設けていないことが主要因とも考えられる。過去にも夜間コースなどを検討したことはあるが、人的資源や経済的側面から断念した経緯がある。今回も、シニア対象の学費軽減の新制度をつくっても、やはり応募者がゼロかもしれないという不安は漂っていた。

しかしながら、2012年に新科目「観光ビジネス論」「農業ビジネス論」の無料聴講制度を導入したところ、現役履修学生を上回る多くの意欲ある社会人の聴講をみた。

このような経緯と、中高年齢層やリタイア層の増加が進んでいる実態から、本学においても本腰を入れた社会人向けの入試および学びの環境等整備を行うことが必須となってきた。このことは建学の精神にも合致するものでもあることから、2017年度には、前年度に新設したものの定員割れが顕著な観光経営学部において、まずはシニア層の入学推進の取り組みを開始した。

今回、とりわけシニア層の入学制度(3年次編入学を含む)の充実を図り、一人でも入学者を増やすことが地域貢献と大学の活性化につながると考えた。具体的には、まず学納金の画期的な軽減制度を設定し、経済的な支援を行うことが重要な柱との方針に至った。

シニア学生が入学することにより、以下の効果が期待できる。

① 本県は観光立県を標榜しているものの、一般的に県民の観光に対する関心は低いと言われており、シニア学生を取り込んだ観光へのアプローチは力強い発信とPR効果がある。

② 若い学生とシニア学生の多面的な活動により、本県の観光を盛り上げることにつながる。

③ キャリアを積んだシニア学生が授業に参加することにより、一般学生や教員にも緊張感と刺激が生まれ、相乗効果が期待できる。

④ シニア学生を受け入れることにより、少しではあるが入学者数を増やすことができる。

なお、在学中は地域において教員や一般学生と共に活動し、地域の活性化に貢献するとともに、卒業後も地域の良きリーダーあるいは協力者としての活躍と、本学卒業により同窓生、あるいは本学の支援者（応援団）としても期待できるものと推測される。

県内で観光に関する学部・学科を設置する大学は本学のみであり、本学の設立経緯に鑑みて、観光を学ぶ機会を、観光経営学部の開設を機に新しく社会人特別入試を提案したものである。

### 3 シニア学生学費軽減（社会人特待生）入試のあらまし

本制度を制定するに当たっては「新潟経営大学観光経営学部社会人入学者の学納金等の減免に関する規程」を

作成し、教授会の議を経て、2017年9月の理事会で作成し、承認を得ることができた。

なお、規程第1条（目的）は、「この規程は新潟経営大学（以下、本学）観光経営学部観光経営学科の社会人特別入学試験により入学する満40歳以上の者（以下、シニア学生）について学納金等の減免（以下、減免）を行うことで修学を支援し、地域有為な人材を育成することを通じて本学建学の理念を実現し、あわせて観光経営学部の設置の効果を高めることを目的とする」とした。

また、第2条において減免の条件を挙げており、「修学について目的意識を持ち、学習意欲が旺盛で誠実な人格であることや地域社会へ貢献する意欲があること」などと定めた。

学納金については、入学金20万円免除、授業料67万円の半額33万5000円免除、施設設備資金・維持費・実験実習費の計37万円を全額免除し、初年度は33万5000円納付、2年次以降も33万5000円とする。さらに、減免を受ける期間は8年（3年次編入学は4年間）として、長期間履修などに便宜を図っている。

(1) 募集定員は若干名とし、(2) 出願資格は2018年4月1日現在40歳以上で大学入学資格があり、本学を専願

する者とした。なお、入学検定料は90000円。(3)出願書類は①入学志願票等②調査書等③履歴書④志望理由書⑤課題小論文⑥各種資格取得証明書(写)。

⑤の課題小論文は、決められたテーマに基づき、出願時の提出書類として求めた。試験日は11月18日(土)、合格発表11月27日(月)、入学手続締切日12月8日(金)とした。(4)選抜方法は面接を重視し、志望理由書、課題小論文を含めて総合的に判断し、可否を決定した。面接は個人面接として、一人30分をめぐとした。

なお、3年次編入学者も試験の概要は同じであるが、出願資格は大学・短期大学卒業者(見込み者含む)や、大学に2年以上在学し、62単位以上修得した者である。

#### 4 プレスリリースとシニア入試説明会の実施

新たな入試制度を地域社会や受験対象者に告知するために、9月7日には県内の新聞社をはじめ、メディアに一齐にプレスリリースを行った。さらに、9月12日に記者会見を行った。

紙面の扱いはさまざまであったが、結果的に地元紙2社、地方紙1社、全国紙2社(県内版)に掲載された。なお、近隣自治体の「お知らせ広報誌」には、原稿締め

切りの関係上、地元加茂市のみの掲載となり、次年度への反省点となった。

10月9日(月・祝)には、午後1時30分から説明会を行った。説明会の出席教員は学部長、学科主任以外は出席可能者としたが、観光経営学部専任教員11名が全員出席し、意気込みが感じられた。受験希望者については、心配されたものの、当日申し込み3名の希望者も加わり、合計10名の参加者があった(当日都合が悪く、1名は後日夜間に学部長、学科主任が説明した)。現役高校生と異なり、シニアともなると学校の学びから相当な時間経過も考えられるため、社会人の不安や疑問に 대응ることと本学のシニア入試に対する考えや教育方針を示す必要性から入試説明会を実施したものであり、参加は受験者の必須要件とした。

説明会では、学長から本学の教育方針、新入試制度誕生の背景や趣旨を説明の後、学部長から学部活動の現状をVTRも用いて報告した。また、学科主任からはフィールドワークや資格取得などを含め、カリキュラムの説明と出願書類の書き方など、詳細かつ具体的な説明があった。その後は質疑応答となり、「合格者は若干名となっているが、実際は何名程度を予定しているか」「課題小論

文の文字数」「英語のレベルはどの程度か」といった質問があった。なお、予想される質問をあらかじめ説明の中に織り込んでいたため、質問は多くはなかった。

また、説明会の後日、個人的な相談も2名あり、学部長と学科主任が相談に応じた。

## おわりに

今回の入試制度を検討するに当たって、本学に通学可能な9市町村の40〜79歳の高卒者人口を、新潟県統計(2016年度)から推定したところ、55万1000人と、数字の上では申し分ないものであり、大いに期待がもてた(2017年3月の県内高卒者は約2万人)。

最終的に、説明会参加者11名のうち7名が受験し、7名が合格して入学手続きを済ませている。この数字が多いか少ないかは判断の難しいところであるが、少なくとも学問への向上心と観光に関わる問題意識はかなり高く、数字では測れないものがある。今後が大いに期待でき、意義あるものであったと確信している。

なお、合格者7名の内訳は60代が5名、40代が2名、平均56・4歳である。学歴は大卒3名、大学中退1名、短大卒1名、高卒2名であり、7名中女性は1名であっ

た。現在の職業は会社員2名、会社役員1名、公務員2名、自営1名、無職1名となっており、2017年度で定年を迎えるシニアが2名いる。学びの志向はまちづくりが多く、アグリ・フード、英語の順となっている。7名のうち、3年次編入学予定者は4名である。全員が何らかの資格を持っており、教員免許、行政書士、秘書、簿記、販売士、宅建など、多種多様であって、これまでの活動・経歴の一部を物語っている。

シニア入学生は、入学後の期待とは裏腹に、不安材料や訊ねたいこともあると思われる。大学側としても、スムーズな学生生活が送れるよう、1月8日(月・祝)に入学前スクーリング(NUMカレッジ)を実施した。

最後に、地域の大学としての使命を守り、今回のシニア特待生試験を今後も継続し、シニア学生に対して質の高い教育を提供すること。そして、シニア学生の活躍が本学の活性化と発展、地域や本県の観光の振興につながればこの上ない喜びであり、期待するものである。



## 地域職能資格「地域公共政策士」

—— 京都発、地域でのマルチパートナーシップを担う人材育成制度 ——

内藤 多恵 ● 龍谷大学政策学部教務課 課長

### はじめに——履修証明プログラムをベースとして

社会人などに対する多様なニーズに応じた体系的な教育・学習機会の提供を促進するために、2007年の学校教育法改正（第105条）により、大学は、一定のまとまりのある学習プログラム（総時間数120時間以上のプログラム）を修了した者に対して履修証明書を交付することができるようになった。これに対し、龍谷大学大学院政策学研究科修士課程では、2011年の設置当初から、キャリアアップや再チャレンジを目指す現職社会人に対し、教育プログラムと連動した履修証明プログラムを開講している。また、高度専門職業人養成を目的とした三つの履修証明プログラム①「地域政策形成能力プログラム」、②「へつなぎ・ひきだす」対話議論能力プ

ログラム」、③「環境まちづくり能力プログラム」に加えて、学習成果の実習的プログラムである「キャップストーリープログラム」を受講することにより、社会的認証による地域職能資格「地域公共政策士」資格が取得できるよう整備した。

### 1 履修証明プログラムの概要

本学政策学研究科修士課程で開講する三つの履修プログラムの目的を紹介する。

① 「地域政策形成能力プログラム」は、地域社会と政策についての理論を学び、その動向を実務の視点から分析し、実践経験を共有することによって地域社会の課題解決に向けた政策を形成することができる能力を身に付けることを目的としている。

② 「へつなぎ・ひきだす」対話議論能力プログラム」は、地域公共人材に求められる多様な主体との連携・協力関係の構築の必要性やその背景について理論を学び、対話や議論、理解や共有を引き出す技術を修得し、地域社会の課題解決に向けた連携・協力の基盤を形成し得る能力を身に付けることを目的としている。

③ 「環境まちづくり能力プログラム」は、持続可能な地域社会づくりに求められる要件と政策についての理論を学び、環境政策を中心とした事例調査・分析・研究を通じて、それを評価する能力や、実践における政策を立案し、活動するための能力を身に付けることを目的としている。

プログラムの目的に応じて、それぞれ学習アウトカム（プログラ

◆地域政策形成能力プログラム  
学習アウトカム（プログラム修了時に獲得することが期待される能力）

到達目標	知識	技能	職務遂行能力
地域社会に関する様々な理論・政策・地域活動を活用し、再構成することができる 地域社会の改革や発展のための計画やプログラムを、責任を持って策定し実行することができる	持続型社会の構築に向けた、地域社会における様々な活動と活動を担う主体の再構成を理解することができる	地域における複雑な課題群を一般化し、それに対する普遍的な解決策を提示することができる	地域社会における政策提言およびプログラム運用を企画・調整・主導することができる

◆修了要件

科目群		必要ポイント
必修	「地域公共人材特別演習」	1科目 1ポイント
◎科目群	主として地域政策および地域社会の理論、知識、動向を学ぶ科目	2科目 4ポイント
□科目群	主として地域政策の理論、知識、動向、事例を実務の視角をもって学ぶ科目	2科目 4ポイント
※科目群	実践または実践の経験を共有する科目	1科目 2ポイント
計		11ポイント

社会人または地域政策の実践経験がない履修者は、※科目群のうちインターンシップ科目を選択することを推奨します。

◆開講科目一覧

	科目名	ポイント	科目名	ポイント
必修	地域公共人材特別演習	1ポイント	—	—
◎科目群	公共政策学研究	2ポイント	地域政策研究	2ポイント
	都市政策研究Ⅰ	2ポイント	都市計画研究	2ポイント
	財政学・地方財政学研究	2ポイント	農村政策研究	2ポイント
□科目群	地方行政実務演習	2ポイント	まちづくりとコミュニティ研究	2ポイント
	非営利組織研究	2ポイント	まちづくりと法研究	2ポイント
※科目群	地域リーダーシップ研究	2ポイント	協働ワークショップ実践演習	2ポイント
	先進的地域政策研究	2ポイント	実践インターンシップ	2ポイント

図表1 地域政策形成能力プログラム  
「龍谷大学政策学研究所科修士課程 履修要項」から抜粋



ム修了時に獲得することが期待される能力)、修了要件および開講科目を設定している。例として、図表1に「地域政策形成能力プログラム」の概要を示す。

いずれのプログラムも、受講者は、職業とする、しないに関わらず地域の政策課題や環境問題に取り組むことを目指す就業前の大学院生と、実践において地域の課題や環境問題に取り組んでいる社会人大学院生、科目等履修生であり、毎年、各プログラムから3〜5人の修了者が輩出している。

## 2 「地域公共政策士」資格について

### —資格制度開発の目的と設計—

近年、日本においては、グローバル化や経済危機に伴う雇用の不安定化、人口減少社会の到来による社会的活力の低下が課題となっている。この重要課題を解決し、「持続可能な社会の実現」に取り組むためには、地域社会の全てのセクター（自治体・NPO・企業・市民など）が公共的活動を通じた社会的役割を果たすことが求められ、セクターを横断した活動（マルチパートナーシップ）を担う人材が必要とされる。また、大学には、社会と連携した人材の育成と供給、社会的課題の政策的な研究、

高等教育機関の資源を活用した地域社会活性化への貢献という、新たな役割を果たすことが求められている。このような社会的要請を受けて、各セクターに属する人材に対する新たなキャリアパス形成のための教育システム、かつ、地域に関する専門性を高めるための研修システムとして、今般、京都府内の大学、自治体等の連携による「地域公共政策士」資格および資格教育プログラムを開発した。

開発に当たっては、龍谷大学地域公共人材・政策開発リサーチセンター（LORC）で採択された文部科学省「私立大学学術研究高度化推進事業オープン・リサーチ・センター整備事業『地域における公共政策と人的資源の開発システムの研究——参加型政策形成から認証制度まで——』（2003〜2007年度）、および「私立大学戦略的研究基盤整備形成支援事業」（2007〜2010年度）による研究成果をベースとした。同時に「大学院教育改革支援プログラム（大学院GP）——分権型社会を担う地域公共人材の育成をめざす共同運営プログラム——」（2007〜2009年度）によって、既存の修士課程NPO・地方行政研究コース内の教育プログラムを実装化し、最終的に、京都府内の8大学および自

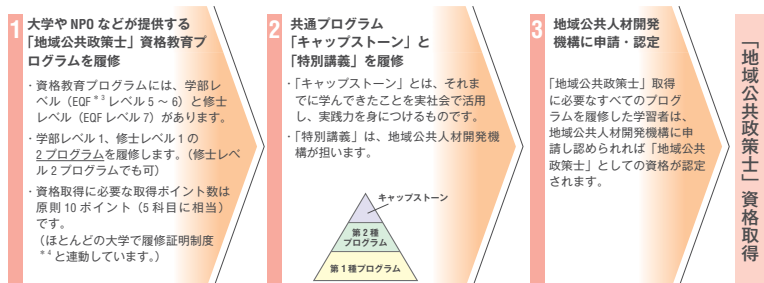
治体、NPO、経済団体などの連携スキームによる「戦略的大学連携支援事業『地域公共人材のための京都市内における教育・研修プログラムと地域資格認定制度の開発』」（2008～2010年度）につなげ、「地域公共政策士」資格および修士課程における資格教育プログラムを完成させた。さらに、2009年、産官学民のマルチパートナーシップによる一般社団法人地域公共人材開発機構（COLPU）を設立し、京都市伏見区の龍谷大学内施設にオフィスを設置した（現在は、京都市下京区の京都産業大学むすびわざ館内に移転）。

COLPUの役割は、大きく二つある。一つは、資格教育プログラムが「地域公共政策士」の育成に資することを評価（質保証）するための「社会的認証」である。評価の視点は、目的、教育目標、学習アウトカム（学習効果）、プログラムの内容、学習アウトカムの測定、実施体制、教員などの構成、資格教育プログラムの特色である。もう一つの役割は、社会的認証を受けた資格教育プログラムの修了者を対象とした「特別講義」の実施と「地域公共政策士」資格の付与である。資格取得を目指す者は、各大学が提供する資格教育プログラムとキャップストーンプログラム、COLPUが提供する特別講義を受

講して修了要件を満たした後、自らCOLPUに資格申請を行う（図表2参照）。

現在は、京都産業大学、京都府立大学、同志社大学、佛教大学、龍谷大学の「地域公共政策士」資格教育プログラムを開講し、京都産業大学、京都府立大学、京都府立林業大学校、同志社大学、龍谷大学が5の「キャップストーン」を開講している。なお、これ

「キャップストーンプログラム」は、米国の多くの公共政策系大学院などで実施されている「大学院での研究の総仕上げのプログラム」である。インターンシップとは異なり、複数の学生たちがチームを組み、地域社会から提示される具体的な課題解決のプロジェクトに、在学中に学んだ様々な知識や分析力を駆使してコンサルタントの立場で取り組むプログラムである。



図表2 「地域公共政策士」資格取得の流れとキャップストーン

までに21人に対して「地域公共政策士」資格が付与された。(2017年11月現在)

### 3 プログラムの特徴

#### — 資格制度の目的を果たすために

プログラムの特徴の一つは、「地域公共政策士」資格制度が欧州資格枠組み「EQF (European Qualification Framework)」を参考に開発され、プログラムの学習アウトカムがEQFに準拠している点である。EQFとは、EUにおける生涯学習のための資格に関する共通枠組みであり、高等教育と職能教育間における資格の互換性と国際的通用性の強化を目的に運用されている。レベルが8段階に分類され、資格保有者の知識、技能(スキル)、職務遂行能力(コンピテンス)がどのレベルにあるのか、国を越えて比較可能な仕組みとなっている。レベル6が学士レベル、レベル7が修士レベル、レベル8が博士レベルに相当するが、「地域公共政策士」資格制度は、学習アウトカムを大学院修士レベル(レベル7)に定義付けてプログラムを開発した(図表3参照)。

プログラムの特徴の二つ目は、アメリカの政策系大学院で実施されている学習成果の実証的プログラム「キャッ

プストーンプログラム」を取り入れている点である。キャップストーンプログラムは、協働ワーキングにおける個人レベルの学習成果を検証するシステムであると同時に、プログラムの実施そのものに、大学の地域連携の一形態として高い効果が期待される。京都市内および近隣地域に立地する大学が、大学の立地が乏しいために地域公共人材の育成に困難を抱えている京都府北部地域を中心にキャップストーンプログラムを実施することによって、大学の人材育成機能を通じた地域課題への対応と地域人材の育成、地域活性化への貢献を実践している。

キャップストーンプログラムでは、学生がチームを組んで、それまでに修得した知識や分析力を駆使し、コンサルタントの立場で地域社会から提示される具体的な課題解決プロジェクトに取り組む。例えば、都市づくり、地方行政、環境問題、公共福祉などを専攻した学生が、具体的な地域課題を解決するための調査や政策提案の依頼を受け、チームを形成して実態を分析し、提言をまとめ、地域課題の解決に貢献する。

実際に、本学政策学研究科では、これまでに次のようなキャップストーンプログラムを実施してきた。

	レベル6	レベル7
総合的な到達目標	6-0-0 職務を主体的判断で遂行できる能力	7-0-0 プロジェクトを主導的に発動し遂行できる能力
	6-0-1 地域社会に関する様々な理論・政策・地域活動を適切に組み合わせて活用することができる	7-0-1 地域社会に関する様々な理論・政策・地域活動を活用し、再構成することができる
	6-0-2 地域社会の改革や発展のための計画やプログラムの策定を、主体的に実行することができる	7-0-2 地域社会の改革や発展のための計画やプログラムを責任を持って策定し実行することができる
	6-0-3 地域社会における様々な課題に対応するために必要な知識・技能・実践方法を主体的に選択し実行することができる	7-0-3 地域社会における様々な課題に対応するために必要な知識・技能・実践方法に習熟するとともに、それらが地域社会に与える影響を適切に判断することができる
知識	6-1-0 地域社会における様々な課題の背景や文脈の理解	7-1-0 課題を創造的に解決するために必要な地域社会の再構成についての理解
	6-1-1 グローバル化する世界と地域社会の関係を理解している	7-1-1 グローバル化する世界における自治体の国際戦略を理解している
	6-1-2 様々な政策や地域の活動を対象とする客観的な分析と評価を理解している	7-1-2 複雑な背景や文脈からなる課題に対して、様々な理論・技術・活動の再構成による新たな知見を獲得している
	6-1-3 対象となる課題群の相互関係を把握し分析することができる	7-1-3 様々な理論・政策・情報を組み合わせた客観的な分析と評価による既存の概念の修正を理解することができる
技能	6-1-4 地域社会における様々な活動と、活動を担う主体との関係の実践的把握	7-1-4 持続型社会の構築に向けた、地域社会における様々な活動と活動を担う主体の再構成を理解することができる
	6-2-0 複雑な課題に対して具体的な解決方法を提起し実行できる技能	7-2-0 地域社会における課題をめぐる状況を判断し、自らの力で状況を改善できる技能
	6-2-1 地域における複雑な課題群について、その解決に必要な要素の特定と解決のためのプログラムの提示および適用ができる	7-2-1 地域における複雑な課題群の一般化とそれに対する普遍的な解決策の提示
	6-2-2 対象となる政策・事業に関する事後評価手法の設計ができる	7-2-2 問題の解決に必要な様々な方策や技術および知見の特定と、それらの組み合わせ・最適化・実践
職務遂行能力	6-2-3 対象となる業務の進行に必要な利害関係者間の調整と協働関係の構築ができる	7-2-3 対象となる業務の進行に必要な、地域社会における合意形成と地域的連帯の形成
	6-2-4 対象となる政策・事業に関する事後評価手法の詳細な設計ができる	7-2-4 対象となる政策・事業に関する中長期的な社会的意義の評価ができる
	6-3-0 特定の課題・プログラムについて、業務を主体的に管理運用することができる能力	7-3-0 特定の分野における責任者として業務を遂行することができる能力
	6-3-1 地域社会における特定の計画やプロジェクト策定を主導することができる	7-3-1 地域社会における政策提言およびプログラム運用を企画・調整・主導することができる
	6-3-2 特定の計画・事業の全プロセスを責任を持って推進し、構成員を組織的に活用することができる	7-3-2 実務におけるリーダーとして業務の発展と組織の改革に取り組むとともに、構成員を組織的に活用することができる
	6-3-3 課題の解決のために必要な社会的資源を調達することができる	7-3-3 課題の解決のために必要な社会的資源を必要に応じて再構成することができる
	6-3-4 業務の遂行における管理・運営への補助的な責任を分担することができる	7-3-4 業務の管理・運営に関する特定分野を統括することができる

図表3 地域公共政策士育成のための資格教育プログラムに求められる学習アウトカムの定義一覧  
 「2017年度版 地域公共政策士資格制度と社会認証のハンドブック」  
 (一般財団法人地域公共人材開発機構) から抜粋

(1) 亀岡市キャップストーンプログラム

—— 亀岡市役所「市民協働推進事業」 ——

亀岡市から、①京都市内横断型組織研修の整備・実施・

指導、②協働ルールづくり、③かめおか市民活動推進センター機能強化の仕組みづくりの三つについて業務委託を受けた。大学院生と科目等履修生、教員がチームを形成し、他の自治体の事例調査や共同研究を行い、最終的に亀岡市役所への企画提案を行った。

(2) 宮津市における福祉観光まちづくり促進のための調査

—— バリアフリー観光推進協議会 ——

宮津市内の①バリアフリー観光の経済効果測定、②観光マップの作成、③観光政策提言の依頼を受け、大学院生、教員、リサーチアシスタントがチームを形成し、フィールド調査、事業所調査、モニターツアーへの同行調査を実施。最終的に、調査結果を報告し、観光マップを作成した。

(3) 久御山町の農産品を生かした交流人口の増加策提言

—— 久御山町交流促進会議 ——

久御山町交流促進会議から依頼を受け、「久御山町交流



写真1 キャップストーンプログラム  
チームでのフィールド調査の様子



写真2 キャップストーンプログラム  
自治体とのワークショップの様子



促進アクション・プラン」への提言を行った。大学院生と教員が久御山町交流促進会議にオブザーバーとして参加し、先進地域の視察と調査を行い、ワークショップを実施して「久御山町における食を活用した交流人口増加のための政策」を提案した。

#### 4 社会からの要請に対する対応と今後の展開

政策学研究科修士課程NPO・地方行政コースでは、履修証明プログラムと資格教育プログラムが、各セクターに属する人材の再チャレンジの機会として、また、キャリアパス形成のための教育・研修システムとして、より一層機能するように、現在、関西地域を中心とする40の自治体、49のNPO・経済団体などおよび二つの地方議会と地域連携協定を締結し、連携団体の推薦を受けた職員を社会人大学院生として毎年10人程度政策学研究科修士課程に受け入れている。社会人大学院生は、1年での修了を可能としているが、修士課程修了までに各プログラムを修了できない社会人大学院生は、その後も科目等履修生として学習を継続している。

また、資格制度の裾野を広げ、大学院進学者を増やすために、2015年度から京都府内の9大学が連携し、

学士レベル（レベル6）の「初級地域公共政策士」資格教育プログラムを開設して学部の教育プログラムと連携した地域公共人材の育成を行っている。これについても、履修証明プログラムとして、学び直したい社会人に開放している。（2017年11月現在で146人が資格取得）

2016、2017年度には、内閣府が進める地方創生の事業展開に必要な人材の育成と確保を目的とした、実践的な知識やスキルを修得するためのeラーニング講座「地方創生カレッジ」のコンテンツに「初級地域公共政策士」資格の認定科目を提供し、資格制度とのリンクを検討している。

このような社会からの要請に対し、今後、「地域公共政策士」資格が、全国規模の職能資格となり得ることを視野に入れ、eラーニングや単位互換などによる資格教育プログラム、キャリアプストーンプログラムの汎用性をさらに追求していく必要がある。また、資格保有者と大学、自治体、NPOおよび企業などとのマルチパートナーシップネットワークを一層強化し、地域社会活性化の具体的な成果を増やしていくことも、「持続可能な社会の実現」を推進していくためには必要である。

## 診療所を中核とした地域医療経営人材育成プログラム

山本 昭二 ● 関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科教授

### はじめに

本学が、経済産業省の産学連携サービス経営人材育成事業に申請して採択されたのは、2015年であった。専門職大学院経営戦略研究科の経営戦略専攻（ビジネススクール）には、病院管理に関するコースの設定はあったが、地域の医療サービスを考える上で、診療所の役割に対応するカリキュラムは設定されていなかった。2016年度開始予定の地域包括ケアシステムがどのような形を取るのか、まだ議論が錯綜している中での船出であった。

確かに、病院による医療サービスの提供は質が高く、充実した検査機器が揃っているなど多くの患者を引きつけてはいるが、高騰する医療費を抑えたり高齢化に対応

するためには、むしろ身近な医療機関の充実が望まれている。

診療所の経営力を高め、安定した医療サービスの提供ができなければ、地域における医療サービスの質は維持できない。もちろん、地域の病院の持つ質の高い資源を連携して利用できることが必要であり、これらの医療機関の経営が健全であることが地域包括ケアシステムには不可欠なのである。

当該事業への申請を行うに当たって、地域の医療機関や関連組織と、この問題に関して教育ニーズがあるかどうかを議論してみることにした。

### 1 申請への準備段階

この事業で実施されるプログラムの策定段階における

パートナーとしては、兵庫医科大学、淀川キリスト教病院、上田公認会計士事務所、池岡診療所などが挙げられる。各組織からは、教育上の事例だけでなく、講師の派遣もお願いして新しい科目群の策定に協力をいただいている。兵庫医科大学と淀川キリスト教病院は本学と連携協定を結んでおり、本プロジェクト以外の教育プロジェクトでも連携関係にある。

連携協定では学生の交流や講師の派遣などが想定されていたが、本プログラムのように社会人向けプログラムに対する協力は初めてであった。彼らの意見では、多くの病院や診療所、介護施設や関連する企業は、従業者の教育の必要性を認めてはいるものの、時間的な制約などからまだ教育の機会を提供できていないのではないかということであった。

そのために、多数の病院、診療所、関連企業と連携してコンソーシアムを設置し、地域の病院や診療所の教育ニーズに関する調査を行った。その結果、経営全般にわたる知識が必要であることは、おおよそ想定通りの内容であったが、診療所における電子カルテ導入率の低さや税理士事務所に経営を相談している実態などもよく理解できた。

新たに作成するカリキュラムとしては、社会性の高い経営課題に直面する組織の経営、診療所の事業承継を扱う科目、地域医療に関わる医療・介護等の各組織の経営に関する科目、各地域医療に関わる組織のより深い事例を検討する科目が必要であることが了解された。

## 2 採択から運営へ

申請作業は、関西学院大学の研究推進社会連携機構社会連携センターが事務担当となつて行われた。他機関との連携作業を進める上でも、熟練した職員のサポートが有効であり、各種会合の設定やコンソーシアムの組成などで支援を得ることができた。科目の設定は申請時には計画段階であるので、講師の確定には採択後も時間をかけて、パイロット講義なども行つて能力の向上を図った。

その結果、2017年度に本格的なプログラムの運用を始める頃には、かなり安定したカリキュラムが提供できるようになっていた。この間に、文部科学省の職業実践力育成プログラム（BP）の認定も受けている。

2015年にプログラムが採択されてからは、ケースの開発にかなりの時間を要することとなった。構想した科目は、全く存在していない科目や、類似科目も大学院



での講義科目としては実際に存在していなかったもので、理論的な検討や実務への応用の可能性など、かなり幅広くカリキュラムの内容を精査する必要があった。

次の段階で、担当講師の選定やシラバスの作成に進み、概ね1年目にこうした作業を行った。併せて、各科目で必要なケース教材の作成が企画され、ケース対象の選定が行われた。地域でユニークな活動をしている医療機関、地域包括ケアシステムに対応しようとしている試み、事業承継に関する事例などが優先的に集められた。

2016年度にかけて、内容に関する議論を重ね、診療所を巡る環境が多様であることも理解された。また、電子化が進んでいないので、当初考えていたデータ分析に関する講義は、あまり多くの内容を組み込むことができないことも分かってきた。

実際のプロジェクトの進行はさまざまな人との交流や連携によって進んでいくので、必ずしも簡単にまとめることはできないが、社会人向けの実践的な新しい科目の設定はおおよそこうした過程を通じていく。支援していただける企業や組織も、徐々に増加している。第2期は26名が受講することとなり、履修証明プログラムを目指す受講生は9名である。募集は口コミやネットでの働き

かけ、ダイレクトメールなど、あまり費用の掛からない方法によっている。

### 3 カリキュラム

今回のカリキュラムを設定するに当たっては、全ての科目を新設するのではなく、基礎的な科目はビジネススクールの「経営戦略講座」という既存の公開講座（有料）を、展開科目はビジネススクールの正規科目を選択により履修することとし、これに加えて4科目を新たに開発することとした。そのため、履修証明プログラムは比較的容易に構成することができたが、異なる種類の科目群の組み合わせで受講することになったために、履修手続きなどが煩雑になり、この解消が現在の課題となっている。

2期生においても、新設の4科目は無料で提供しているので、試行的に申し込む受講者もいる。特に、医療機関の承継問題を取り扱う科目は公認会計士事務所に対応をお願いしており、承継問題に悩む医療機関の経営者やコンサルタントが受講を希望していることが多く、この点は将来の大きな市場になると考えている。

以上のようなカリキュラム構築を行ってきたが、2017年度も近江八幡市のヴォーリス記念病院の事例を追

加し、2018年度も新しいケースの投入を行う計画である。

## 4 社会人の学び直し

ビジネススクールにとって、こうしたプログラムの開発は初めてではないが、受講生を集めて所期の目的を達成することは容易ではない。関西学院大学は大阪梅田にキャンパスを擁しており、ターミナル駅に隣接した立地のために利便性が高い。ビジネススクールも、そこで多くの講義を展開している。本プログラムもこのキャンパスを利用しており、この点は社会人向けプログラムを実施する上では決定的に有利である。このキャンパスは土日にも利用可能であり、開講できない日は年間30日程度、夜間は22時まで利用可能である（土日は21時まで）。社会人の受講を可能にするための施設や設備がなければ、ネット上の講義に頼らざるを得ない。

働きながら学ぶためには、時間的な制約が大きい。今回の診療所を対象としたプログラムでも、受講生は時間をやりくりして学ぶことに努力している。この点を解消するために、来年度からeラーニングのコンテンツ導入を考えている。

夜間コースを持たない大学や大学院が、社会人向けのプログラムを一から策定し実施するには大きなハードルがある。まして、費用的なバランスを取ろうとすると受講料と中身が釣り合わないことになってしまふ。社会人は、費用対効果に関してはある程度の水準を期待しており、その点を実施者が熟知する必要があるだろう。いずれにしても、実施主体であるビジネススクール以外に、学内外の支援体制、卒業生や関連医療機関のネットワークなどが十分に機能することによって、次の段階に進むことができると考えている。



# 技術経営を学ぶキャリアアップMOT

働きながらMOT（技術経営）を学びキャリアに生かす

古保 升雄 ●東京工業大学環境・社会理工学院CUMOTプログラム特任助教

## 1 キャリアアップMOTとは

キャリアアップMOT（以下、CUMOT）は、東京工業大学社会人アカデミーのプログラムとして、環境・社会理工学院技術経営専門職学位課程が実施するMOT（技術経営）に関するサーティフィケート・プログラムである。平日夜、週1回の通学など、社会人が働きながらMOTの学びを通じてキャリア形成を図ることを支援する取り組みである。2008年度から事業として実施しており、10年間で1000名を超える社会人が学んでいる（図表1）。

受講対象者は、主に「次世代の企業経営を担う社会人」としており、「エッセンシャルMOT」や「知的財産戦略」など、コース・カリキュラムの趣旨に合った社会人

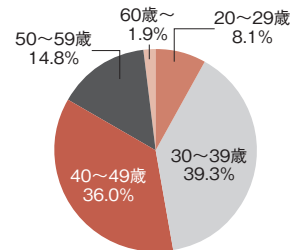
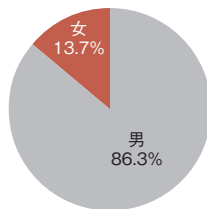
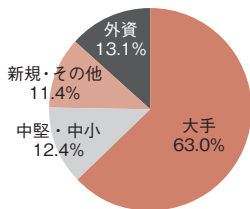
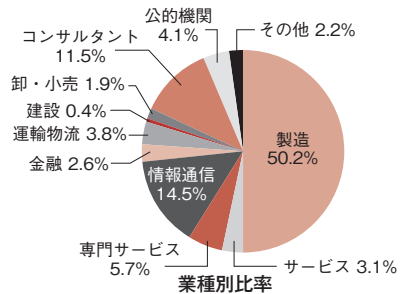
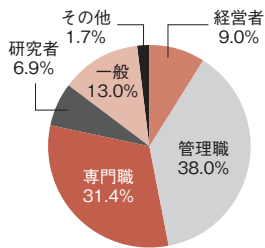
が働きながら受講している。受講者は20～50歳代まで幅広いが、主に40歳前後が多く、多様な業界・業種から、経営者、管理職、研究者、技術者、若手など、多くの社会人が受講している（図表2）。

受講希望者は、学歴、職務経歴、コースに関する学習経験、志望理由などを記載した願書（必須）と推薦状（任意）を提出し、受講審査を経て受講に至る。受講料はコースによって異なるが、8万～24万円（消費税別）と自己投資が可能な料金設定をしている。

学習環境は、社会人が働きながら学ぶという点に配慮し、受講場所は首都圏の社会人が通学しやすい田町キャンパス（JR田町駅徒歩1分）、開講は平日の夜19時から21時（2時間）を基本とし、コースによっては短期集中、週末などを使って開催している。また、ウェブ上で意見

図表1 CUMOT プログラム一覧と修了実績 (2017年10月現在)

コース名称	回数・時間	開催期間 日時	募集人数/受講料	修了者数
エッセンシャル MOT	36回/72時間	4月～翌年3月 水曜19時～21時	24名/259,200円	170名
エッセンシャル MOT 秋季	24回/48時間	10月～翌年3月 水曜19時～21時	24名/216,000円	157名
知的財産戦略	14回/28時間	5月～8月 水曜19時～21時	20名/194,400円	138名
サービスイノベーション集中	8回/16時間	7月 (土曜、4日間)	20名/86,400円	65名
CUMOT × STAMP 連携プログラム	9回/18時間	11月～翌年2月 木曜19時～21時	20名/86,400円	10名
スタートアップデザイン	10回/20時間	12月～翌年3月 水曜19時～21時	20名/86,400円	7名
クラウドソーシング入門・実践	8回/16時間	5月～6月 木曜19時～21時	20名/86,400円	8名
エグゼクティブ MOT 集中	4日/24時間	※現在は未開催	20名/129,600円	111名
アドバンスト MOT	16回/32時間	※現在は未開催	12名/162,000円	19名
ストラテジック SCM 春期/秋期	18回/36時間	※現在は「公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会 (JILS)」にて実施	24名/189,000円	244名



図表2 CUMOT 受講者属性分類

※受講者数1023名 (2017年12月現在) の願書等に基づいて筆者が集計

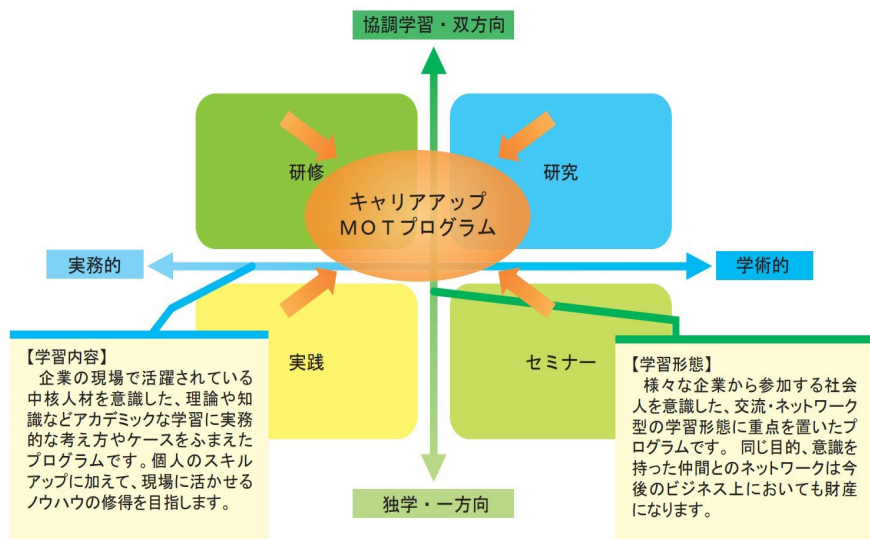
交換ができるグループ学習支援システム（GMSS）を

活用することで、グループ課題の取り組みなど、社会人にとって調整が難しい時間的、空間的制約を緩和している。教室のレイアウトは、講師と受講者が対面するスクール形式ではなく、グループごとに机を囲んで、講師・受講生同士がコミュニケーションをとりやすいように配慮している。



## 2 CUMOTの特徴

CUMOTでは、産業界で活躍する人々が必要とする大学院レベルのMOTに関するコースを設置している。MOTに関する学術的な知識や理論を修得するだけでなく、実務家による実践的な考え方や手法、グループワークを通じた課題の発見・分析や多様な考え方を学ぶカリキュラムとなっている（図表3）。



図表3 CUMOTプログラムの位置付け

グループワークを通じて、多様な企業から参加する受講生同士の学び合いの場が形成され、交流・人脈作りにも役立つ。このように、グループワークに必要なグループ課題の設定や、受講者数は最大24名で1グループ5名前後とするなど、受講者が主体的に学ぶ環境を作っている。

講師は、本学の教員に加え、外部からも大学教員や実務家など各分野の最前線で活躍する方を講師として招聘している。講師は知識を伝達する「先生」という立場だけでなく、実務において社会人が必要な学びを理解し、学習テーマの理解を深めるグループ課題を設定したり、受講生と質疑応答や意見交換をするなど「学びの伴走者」としても対応している。また、講師と受講生をつなぐ役割として、「コースコーディネーター」をどのコースにも必ず配置している。コースコーディネーターは、カリキュラム開発や実施、運営、評価といった役割を担い、知的財産戦略など高度な専門性を要するコースにおいては学外の専門家に協力してもらっている。

CUMOTの運営は、2008年のプログラムの立ち上げ時は、文部科学省「社会人学び直しニーズ対応教育推進プログラム（2007～2009年度）」の受託によ

り「エッセンシャルMOTコース」を開発したが、2010年度からは受講料収入を原資として独立採算で実施している。大学には「教室設備」「広報機能」「決済機能（受講料徴収、収支管理）」「通信ネットワーク」といったインフラを中心としたハード面の学習資源と、「研究や教育のノウハウ」「人材ネットワーク」といったソフト面の学習資源がある。ハード面の学習資源の活用により、事業運営に必要な経費を抑えて受講者が自己投資ができる受講価格の設定も可能となる。コースにより割合は異なるが、たとえば「エッセンシャルMOTコース」では、約6割の受講生が自己負担で受講している。一方、ソフト面の学習資源の活用については、前述のとおり、社会人の学びのニーズに応えるコースや科目の提供を実現している。

### 3 受講生の評価とキャリア形成への影響

CUMOTでは、コースの終了後に必ず受講生によるプログラム評価を実施している。プログラムに対する満足度や、学習内容の自身の業務への役立ち度合いの評価、プログラムへの要望、改善点などの情報を収集している。

例えば、「エッセンシャルMOTコース」では、受講生



図表4 エssenシャル MOT コース終了後のアンケート結果（5段階評価）

エssenシャル MOT コース	n=141
「エssenシャル MOT」で学んだことを総合的に理解し自信が付きましたか	3.80
受講後も「エssenシャル MOT」の授業テーマに関して興味を継続していますか	4.41
今後も「エssenシャル MOT」の授業テーマに関する学習を継続していきますか	4.56
「エssenシャル MOT」の授業で学んだことが今後自分の業務に役立つと考えていますか	4.28
「エssenシャル MOT」授業の総合的な満足度はどのくらいですか	4.16
キャリアアップ MOT として働きながら技術経営を学ぶことは、ご自身のキャリア形成に影響があったと思いますか	4.38

の評価において重視している業務への役立度、満足度いずれも平均で5段階評価の4以上であり、キャリア形成への評価においても高影響を与えている（図表4）。アンケートの自由回答では、「回数を重ねるにつれて講義が面白くなってきた」「東京工業大学ならではの先端的なマネジメントの知識を習得することができた」「一般論だけでなく、実際の事例と結び付けて話をしていただいたので仕事にフィードバックすることができた」「グループディスカッションでは密度の濃い議論ができて、効果的に結論に近づくことができ、今後の課題も出てきた」「職種

の違う方からの意見が自分の視野を広げるのに役立ち、大変満足している」といった、前節「CUMOTの特徴」で紹介した成果を示す評価もいただいている。

プログラムの受講によるキャリア形成への影響については、筆者が過去に実施した受講生のインタビューから一例を紹介する。インタビューでは意識や行動に変化をもたらしただけが分かっており、特に「学習」と「仕事」において変化が生じていた（図表5）。

実際に学習行動においては、大学の技術経営専門職学位課程に進学した受講生も15名以上おり、筆者が把握しているだけでも他大学を含めると35名を超える方が大学院に進学している。また、仕事においては、「MOTの受講が企業内で知られたことで職務が変わった」

図表5 受講による変化の一例

学習意識	通ってみてもっと深く勉強したいという思いも生じてきた
学習行動	プログラムでの学びがなければ進学することもなかったと思う
仕事意識	それまでは何となく技術企画という仕事をやりたいということがかかわっていたのが、今の職務を含めて、以前よりも自分のキャリアに対して前向きにしっかり考えて取り組むようになった
仕事行動	批判的に見たり、深く考えたりすることが習慣になった



「受講を通じた意識の変化により、転職した」といったキャリアチェンジに影響が出ている人も少なくない。

#### 4 新規コース開発による社会の学習ニーズの顕在化

CUMOTでは、新しい社会のニーズを見込んだプログラムの開発にも取り組んでいる。たとえば、2016年度に開講した「スタートアップデザインコース」は、主に20〜30歳代を対象としている。キャリア研究者、ア

ントレプレナー（起業家）、社会事業における実務家など、多分野から第一線で活躍している人を講師として迎え、

多様なキャリアに触れることによって社会人のスタートアップ期に自らのキャリアデザインを考えるコースとなっている。始まったばかりのコースで実績

も少なく、まだ社会のニーズとして顕在化されていない分野でもあるため、受講生集めで苦労する一面もあるが、問題意識を高く持ち、熱心に取り組む受講生が参加している。現在、会社勤務などの本業をしっかりと持ちながら、「本業以外に社会活動を行う新しい生き方」をするパラレルキャリアが注目されているが、2016年度の受講者には、受講による学びと講師の紹介を通じて、パラレルキャリアとして実際に社会活動に参加した実績もある。2017年度の受講生は男性よりも女性が多く、平均年齢も28歳前後と受講対象者として期待している層が集まった。今後も、既存のコースの改善に加えて、新たな社会のニーズを顕在化するコース開発を継続することが、社会人の学びの場の提供とCUMOTの事業の継続につながるかと考えている。

最後に、CUMOTにご協力いただいている講師および大学関係者、そして受講いただいた社会人の皆様に心より感謝を申し上げます。CUMOTの活動、取り組みを多くの大学に知っていただくことにより、リカレント教育の機会が広まる一助となることを期待する。

東京工業大学CUMOT

<http://www.academy.titech.ac.jp/cumot/>



# 多文化・多言語環境を生かした企業人材育成プログラム

— Global Competency Enhancement Program (GCEP) —

横山 研治 ● 立命館アジア太平洋大学副学長

## はじめに

立命館アジア太平洋大学（APU）は、「自由・平和・ヒューマニティ」「国際相互理解」「アジア太平洋の未来創造」を基本理念として2000年に開学した。グローバルに活躍するリーダー育成のけん引役たるべく、経済界からも幅広い支援を受けて、アジア太平洋における本格的な国際大学としての取り組みを進めてきた。

APUは、アジア太平洋学部と国際経営学部の2学部、アジア太平洋研究科と経営管理研究科（MBA）の2研究科で構成され、学生約5800名の半数が国際学生（APUにおける留学生の呼称）であり、開学以来、148カ国の国・地域から国際学生を受け入れた。また国際学生の受入国・地域は90に上る（2017年11月現在）。教

員の半数も海外出身者で国籍は25カ国・地域に及ぶ。日本教員の約半数は海外大学で学位を取得し、教員構成も多岐にわたる。日常的に多文化・多言語が入り混じる稀有な環境を生かして、APUでは、正課内外で多文化協同による学習を推進してきた。

大学のグローバル化の一モデルとしての取り組みの中で、2016年8月には、国際経営学部と経営管理研究科（MBA）が、ビジネス教育を担うスクールの認証評価機関AACSB（The Association to Advance Collegiate Schools of Business）の国際認証を取得した。これにより世界のトップクラスのビジネス教育機関としても認められ、世界のビジネス教育ネットワークを通じた交流、教育・研究をさらに広げている。

## 1 「社会で働く人材のグローバル化養成プログラム」(GCCEP)の取り組み

企業のアジアを中心とした海外への事業展開の加速や、海外からの旅行者誘致(インバウンド)事業における多国籍顧客の増加などにより、国や地域の多様性を理解し、十分な言語運用能力を有するグローバル人材の育成・確保が急務となっている。また企業でも、留学生の採用や、日本人社員向け研修プログラムの強化など、多様な取り組みが進んでいる。

そのような中でAPUは、先進的な多文化環境を生かした教育実践を進めてきた到達点を踏まえ、「社会で働く人材(社会人)向けのグローバル化養成プログラム」GCCEP(Global Competency Enhancement Program)を2011年に開始した。

GCCEPは、春と秋に2回入学でき、1年間で4タームに分ける本学の特長的な学年歴(1クォーター2カ月)を生かして設計された。企業などの社員が、企業派遣研修生として2カ月間APUに在籍し、多様な国際学生などと混じってビジネス系の講義や、集中的な英語セッションを受ける。グローバル化するビジネス環境に適應する

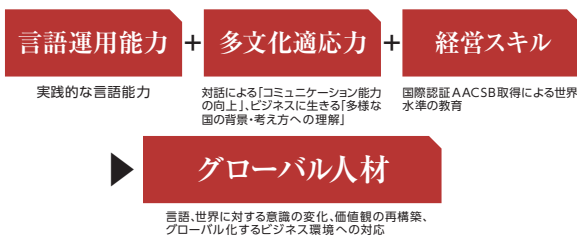
人材育成を目的としており、「言語運用能力」を鍛え、「多文化適応力」を養い、「経営スキル」を身につけることを目指している(図表1)。

プログラムは新入社員教育、中堅社員教育、海外赴任前教育と幅広く設定し、20代から30代の年齢層の参加者が主となっている。派遣元の企業の業界は、運輸・金融、電気・機械、通信・サービス、メーカー、IT、商社、卸・小売などであり、1チームあたり5〜15名程度を受け入れる。

## 2 GCCEPの特徴

プログラムの特徴は三つある。一つ目は、国際学生が多数入居する国際教育寮(APハウス)への入寮の義務付けである。研修生は52カ国・地域の約1300人の寮

### 2カ月・4カ月単位でプログラムを提供



図表1 GCCEPプログラムのねらい

【参考：時間割例（1クォーター（2カ月）：英語開講科目（①/②）10単位の場合）】

□ = 講義 □ = プレゼンテーション準備・レポート作成など □ = ALL (Active Language Learning)

【時限】	【授業時間】	【月曜日】	【火曜日】	【水曜日】	【木曜日】	【金曜日】
1限	8:45～10:20	Principles of Marketing ①	ALL(韓国人)	レポート作成	レポート作成	レポート作成
2限	10:35～12:10	Principles of Marketing ②	Business Ethics ①	ALL(ベトナム人)	ALL(インドネシア人)	Business Ethics ②
3限	12:25～14:00					
4限	14:15～15:50	Hospitality Marketing ①	Strategic Management ①	GCEPグローバルリーダーセミナー	Hospitality Marketing ②	ALL(中国人)
5限	16:05～17:40	Brand Management ①	Strategic Management ②		Brand Management ②	ALL(インド人)
6限	17:55～19:30	ALL(タイ人)	ALL(米国人)	グループワーク	ALL(ウズベキスタン人)	グループワーク

図表2 研修生時間割

生と生活を共にする。二つ目は、英語で開講されている国際経営学部の専門科目の履修である。本人の語学力も考慮し、学部の講義よりもレベルの高い大学院の講義も受講でき、同時にビジネスに必要な経営スキル面の向上を目指す。そして三つ目が、ALL (Active Language Learning) と呼ばれる多国籍の国際学生との集

中的な英会話セッションである。学内で選ばれた学部生、大学院生がTA (Teaching Assistant) となつて、マンツーマンで英語学習をサポートし、実践的な英語力を飛躍的に向上させるプログラムである。さらに研修生と学生とのテーマ別のセミナーやグループワークを行う取り組みも多くある。研修生は派遣元企業の人事部担当者の同席の下で、プログラム中間時点と終了直前の2回、英語によるプレゼンテーションを行う。教員によるアカデミックアドバイジングや、本学で開発した学びの可視化の評価指標と



写真2 英語での最終プレゼンテーション



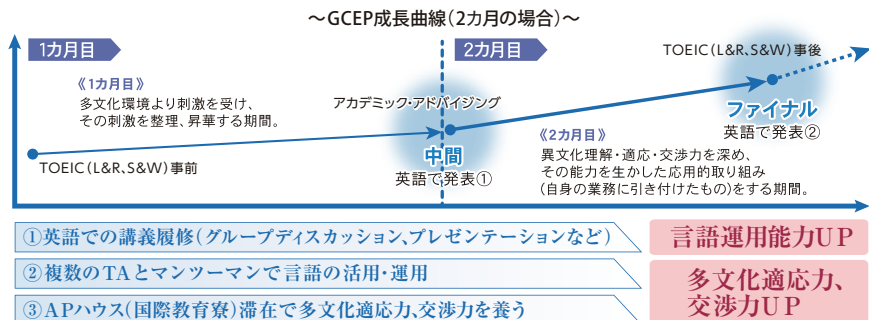
写真1 多国籍の学生との集中英会話

なる「APルーブリック」を活用して、多文化適応力の測定やフォローアップも行うなど、研修生は2カ月間にわたり、濃密な学生生活を送ることとなる（図表2）。

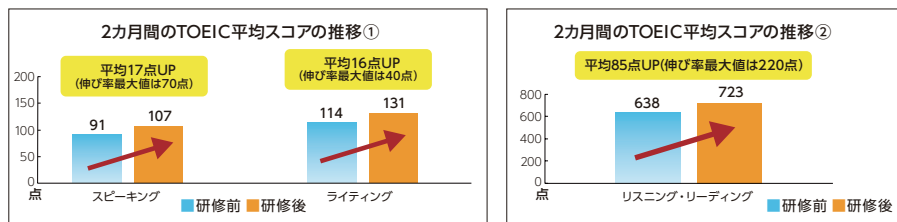
なお、2カ月間のGCEP以外では、企業の研修目的やレベルに応じて研修内容をカスタマイズする「GCEPーカスタマイズプログラム」を短期間（週末を利用した3日間など）で実施している。取り扱う内容としては、MBAケーススタディ、異文化コミュニケーション、リーダーシップ、日本企業の海外現地法人の従業員を対象とした日本語運用能力向上プログラムなど、多岐にわたっており、年間200名近くを受け入れている。

### 3 GCEPの効果

研修生がGCEPに期待することは、「言語運用能力」と「多文化適応力」の2点に集約される（図表3）。研修終了時のアンケートでは、国際学生との交流や授業で多用されるディスカッション、プレゼンテーション、グループワークを通して、「言語や異文化への壁が取り除かれた」「日常会話やビ



図表3 多文化適応力・交渉力向上の目安



言語運用能力や多文化適応能力の変化を研修の前後で測定。受講生や国際学生のTA (Teaching Assistant) のフィードバックをまとめた実施報告書も作成する。

図表4 言語運用能力の変化 (TOEIC 2016年度実績)

ジネス英語に抵抗がなくなった」といった前向きなコメントや、「お互いの考えや利益について共有し交渉できる自信を身につけた」「ダイバーシティや真の異文化交流とは何かがわかった」「自分の基盤OS (operating system) が入れ替わった」など、多文化適応力や交渉力に関する満足度も高い結果となっている。

研修生の言語運用能力の伸びは TOEIC Reading & Listening および TOEIC Speaking & Writing で測定する (図表4)。TOEIC 事業を推進する一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会 (IIBC) からは、他の一般的な企業研修と比較しても、スコアの伸び率が高いと評価されている。また研修生やALL担当の国際学生からは、短期間に集中して、かつ能動的に英語を使うなかで、積極性や継続性など、スコアをもって測定しづらい点も向上した、といったコメントも寄せられている。

GCEP 期間中、研修生は異なる業界・企業の研修生とグループディスカッションを行うことも義務付けられる。これにより言語運用能力や多文化適応力の向上のみならず、社会人同士のネットワークを構築する機会ともなっている。

研修生が、学生と共に生活と学習を共にすることによって生じる学生への教育効果も忘れてはいけない。本学が所在する別府市は、就職活動前に学生が企業関係者と日常的に交流したり、日本で働くということを学んだりする機会は、首都圏などと比べれば決して多くない。したがって、研修生と学生が、授業や寮での交流を通じて、リアルなビジネス現場の意見交換をしたり、身近な社会人の先輩として働き方の相談をするなどは、学生のキャリア教育面でも大きな意義がある。研修終了後も、引き続き研修生と学生との間で交流が継続している事例もあり、就職活動のアドバイスを得るなど、学生と研修生・派遣企業の双方にとって、効果的な就職や採用につながる効果も期待される。さらに研修生の海外赴任に際して、APUの海外校友ネットワークを活用するなど、プログラム後の継続的なつながりも生まれる副次的な効果もみられるようになった。

順調に拡大したGCEPであるが、一部に課題も残されている。連携企業の新規開拓や魅力的なコンテンツ作り、日々のプログラム運営などを、国際経営学部やMBAの教員だけではなく、教育開発・学修支援センターの教員やGCEP担当職員による教職横断プロジェクトに



よって進めている。現在は、GCEPの意義などに賛同したメンバーの自発的かつ積極的な関わりや、教職員間の適切な役割分担ができてきているものの、プログラムの拡大といった企業のニーズもかなり増えていることから、収入増加に応じた人員などの体制強化を迅速に進め、持続的発展の可能性を担保していきたい。

## おわりに

企業の人事など担当者とのやりとりのなかで、時間とコストをかけてさまざまな研修を行っても、研修生のモチベーション維持や成果の可視化が困難である、といった悩みを聞くことが少なくない。APUはそのような課題解決に、ささやかではあるが一石を投じていると自負している。それは「半径3メートル以内の日常的な異文化体験<sup>1</sup>」が、日常的な場として存在している



写真3 グループワークの様子

という、APUの強みを存分に生かしたプログラムとして、着実な成果を生み出してきたからである。

これからの時代、企業では、英語ができる人材だけがグローバルな業務に携わるのではなく、日本語以外にもコミュニケーション能力や多様性を生かす力、リーダーシップなど社員の総合的な資質向上が、企業の組織力を高めるためには不可欠である。それらを自然に身に付け、成長をうながす本学のキャンパス環境と教育の仕組みは、他大学には無い強みである。グローバル化を目指す企業との密な連携によって、多文化環境を生かしたプログラムを設計・具体化し、共に人材を育成していくことは、2030年をめどとした「APUで学んだ人たちが世界を変える」ことを目指す「APU2030ビジョン」にも合致する、ミッシヨンの高い事業である。今後もしらなる充実を図り、日本社会や企業の真のグローバル化に寄与していきたい。

### ●注

1 中原 淳「グローバル人材育成を科学する」(<http://diamond.jp/articles/-/111912>)