

働きながら学べる学習インフラとしての大学の役割と可能性
 ～なぜサーティフィケート・プログラム「キャリアアップMOT」が10年間継続しているか～
 古俣 升雄

<概要>

「人生100年時代構想」など長期の人生設計において、新たな専門知識や経験、キャリアを構築するリカレント教育の充実が求められている。本発表は、働きながら学べる学習インフラとしての大学の役割と可能性について述べる。具体的には、受講料収入で自立運営し、1,000名超の社会人が働きながら受講した東京工業大学 MOT 専門職大学院の「キャリアアップ MOT」プログラムの開発・運営に主要メンバーとして関与してきた経験から、大学における社会人向け教育のあり方を考察する。

<キーワード>

サーティフィケート・プログラム、リカレント教育、キャリア形成、パラレルキャリア、生涯学習

1. はじめに

1.1 背景と目的

政府主導の「人づくり革命」の具体策を検討する有識者会議「人生100年時代構想会議」が立ち上がるなど、長期の人生設計において新しい専門知識や経験、キャリアを構築するリカレント教育^{※1}の充実が求められている。近年、MOOCS（大規模オンライン講座）など、学習形態の多様化も進んでおり、社会人が学ぶ機会も増えている。一方で、専門的知識や経験を学ぶ場を提供する役割を担うべき高等教育機関では、「科目等履修生制度」「専門職大学院制度」「大学等履修証明制度」などを用いて社会人が学ぶ仕組みはあるが、日本社会においては特に高度専門職のリカレント教育へのニーズを満たす役割を果たし切れていない現状にある。たとえば、高等教育機関において学び直しを行っている社会人の人数は、2015年3月時点で11.1万人となっているが（文部科学省2015）、米国においては経営学を学ぶMBAプログラムの在学数だけでも2013年の時点で18万人を超える学生が在籍している（文部科学省2017）。また、2003年から創設された専門職大学院^{※2}は、2017年現在、ビジネス・MOT分野^{※3}を設置する大学院は全国で30にとどまっているが、米国においてMBAプログラムは2013年時点で1,238校で実施されている。このように、実際に日本では大学等で学び直している社会人は少なく、高等教育機関での学習機会も少ないのが現状である。そして、社会人の学び直しの障害として、「職場の理解が得られない（職場が修学を認めていない）」「勤務時間が長くて時間が確保できない」「社会人や企業のニーズに合ったカリキュラムや教育方法が提供されていない」「受講料の負担が大きい」といった要因があげられている（文部科学省2015）。

本発表では、2008年度から開始し、10年間で1,000名を超える社会人受講者を受け入れてきたサーティフィケート・プログラム「キャリアアップ MOT（以下、CUMOT：キューモット）」の取り組みを紹介する。そして、CUMOTの開発・運営に主要メンバーとして関与してきた経験から、活動が継続しているポイントを説明のうえ、大学が提供する社会人向け教育のあり方について考察する。

1.2 CUMOT とは

CUMOTの仕組みについては、人材育成学会第10回年次大会（古俣2012）で報告済のため、本節では概要を説明する。CUMOTを事業主体として実施している東京工業大学環境・社会理工学院技術経営専門職学位課程は、MOT専門職大学院として創設され、専門職学位課程・博士後期課程を有する。CUMOTは、学位を取得する専門職学位課程とは異なり、サーティフィケート・プログラム^{※4}として実施しており（図1）、プログラムを修了すると本学社会人アカデミーより「修了証書」が授与される。受講料はコースによって異なるが、8万円～24万円（消費税別）と自己負担でも可能な価格設定をしており、平日夜、週1回の通学などで社会人が働きながらMOTを学べる環境となっている。ディグリー・プログラムに比べると学習内容は限定されるものの、経済的負担や時間的負担などは軽くなっている。

現在提供しているプログラムは表1のとおりで、受講対象者は、主に「次世代の企業経営を担う社

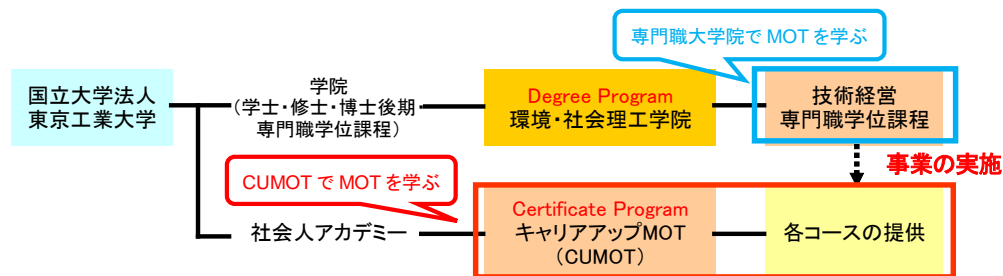


図1 CUMOT 実施体制

会人」としている。「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40歳前後が多く、多様な業界・業種から、経営者、管理職、専門職、若手など、今後の企業経営の中核を担う人材といえる。

表1 CUMOT プログラム一覧 (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・25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	11月～翌年3月 水曜19時～21時	20名/86,400円	7名
アウトソーシング入門・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TMOT	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

学習環境は、社会人が働きながら学ぶという点に配慮しており、受講場所は通学しやすい田町キャンパス(JR田町駅徒歩1分)、開講時間(曜日)は平日の夜19時から21時(2時間)を基本として、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、インターネットを通してWeb上で意見交換ができるグループ学習支援システム(GMSS)を提供することで、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、いわゆ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。

カリキュラムは、産業界で活躍する人々が必要とする大学院レベルのMOTに関するコースを提供している。本学専門職学位課程のもつMOT教育のノウハウを活かし、現場・実践を意識したカリキュラム(実務経験を有する講師陣、シミュレーション教材、ケース教材等)、少人数制による質の高い講義を提供している。講師陣は、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。

2. 活動継続のポイント

2.1 人材育成システムとしての定着

人材育成システムとして社会に根づくには、経済的自立と社会的評価の2つが重要な課題といえる(古俣2012)。CUMOTの活動は、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)」で「エッセンシャルMOT」コースを開発したことから開始した。2008年度の事業の開始から10年が経過し、8年間受講料収入を原資として自立運営を継続しており、経済的に自立している。また、受講経験者からの紹介や、同一企業からの継続的な参加も多く、1,000人を超える受講者を受け入れており、社会的に評価され、人材育成システムとして定着している。

大学という枠組みの中での活動であるが、企業の事業活動に置き換えると顧客は受講生であり、製品はプログラム、企業(提供者)は大学という位置づけととらえることができる。本章では、CUMOT

がなぜ、10年間、受講料収入を原資として継続できているかのポイントについて、受講生、プログラム、大学というそれぞれの視点から説明する。

2.2 受講生（顧客）視点にみるポイント

CUMOTの受講生は、30～40歳代を中心に多様な業界や業種から参加し、職種も経営者、管理職、専門職、若手など多様性がある。MOTを学びたい、知的財産戦略を学びたいなど、共通の学習ニーズはあるものの、それぞれが異なる仕事やキャリアの問題を解決する手がかりを求めて受講している。このように学習ニーズに共通するものと、そうでないものが混在する受講生の集まりにおいて重要な役割を果たしているのがグループ学習である。プログラムでは必ず、グループ課題を実施しており、グループ課題を通じて受講生同士が学び合う集団として、多様な背景・知識・経験を持つ人々が協調して学び、解を追求する「実践コミュニティ」^{*5}として機能している。そして、「実践コミュニティ」は学習内容の理解のみにとどまらず、多様な企業から参加する受講生同士の交流・人脈作りにも役立っている。このような受講生同士の学び合いの場が形成されていることが1つめのポイントといえる。

表2 グループ学習の効果（2016年度 受講アンケート） n:42 5段階評価

グループ課題を行ったことで、学習内容が充実したと思いますか	平均 4.6
他の受講生とグループ課題に取り組んだことは良かったですか	平均 4.6
他の受講生と学習テーマに関連して話しあうことで理解が深まりましたか	平均 4.7

次に、グループ学習に熱心に取り組んでもらうには、プログラム受講開始時から高い学習意欲を持つ受講生が集まるのが前提となるが、志望理由書等の作成による受講審査がカギとなる。受講審査は、プログラムの提供側には、「プログラムの趣旨との一致の判断」や「受講対象者の選定」といった役割があるが、受講者自身にとっても非常に重要な意味のある取り組みといえる。「成人教育の講座の開始時には、自分がより適切に扱うとすることができるようになりたいと思う特定の問題を、参加者が確かめられるような作業をすべき（ノールズ 2002）」であり、志望理由書の作成は、自身の抱える仕事やキャリアを棚卸しすることで自らの学習ニーズを言語化・可視化することになる。これまで1,000人以上の志望理由書を見てきたが、プログラムの趣旨や学習内容を理解し、自らが抱える問題や課題に結びつけて作成しており、受講後も高い学習意欲をもって参加し続けてくれたことはこれまでの実績からも明らかといえる。このように高い学習意欲を持つ受講生の参加が2つめのポイントといえる。

2.3 プログラム（製品）視点にみるポイント

CUMOTのプログラムは、表1のとおりMOTもしくは知的財産など分野に特化しているが、単なる講演やセミナーとは異なり、グループ学習など学習者が主体となるような学習設計が求められるため、講師もシラバスの準備やグループ学習へのコメントなど積極的にプログラム作りに参加してもらっている。講師は実務経験を有する本学教員に加えて、外部の専門家や実務家の協力を得てプログラムを実現している。産業界のニーズに応えるプログラムとするには、理論や実践例と受講者の実務をつなげることができる講師のプログラムへの理解が必要で、そのような講師の協力を得られていることが1つめのポイントといえる。

次に、プログラムが産業界や受講生のニーズをとらえているのか、またどのようにしてニーズをとらえているのかということがポイントとしてあげられる。表3はエッセンシャルMOTコースにおける同一企業から受講者が参加している回数と受講生に占めるリピーター企業の割合を示している。同一企

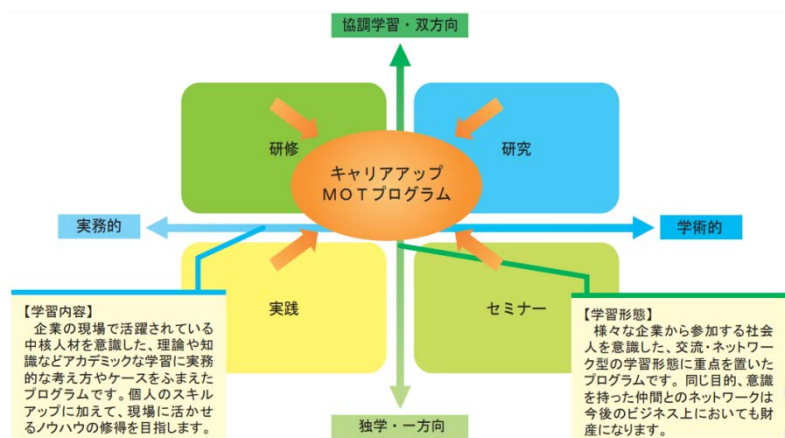


図2 CUMOT プログラムの位置づけ

業からの継続受講をしてもらっているなど、企業の人材育成のニーズに応え続けていることが分かる。一部、隔年での受講や偶然による同一企業からの受講もあるが、最も長い企業であれば初年度から10年間、継続して受講している企業もある。同社は、当時ベンチャー企業であったが一期生として経営者が参加し、その後、自社の経営陣やマネジメント層が人材育成の手段として継続受講している。

表3 同一企業からの参加回数と受講生に占める割合 (2017年4月現在)

年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	合計	
全体の受講者数	18	19	20	16	20	19	20	24	24	24	204	
リピート数	2回目	-	1	1	2	1	5	2	3	5	3	23
	3回目	-	-	1	1	0	0	1	0	0	3	6
	4回以上	-	-	-	1	1	1	1	1	4	2	11
受講生に占める リピート人数の割合	-	5.3%	10.0%	25.0%	10.0%	31.6%	20.0%	16.7%	37.5%	33.3%	19.6%	

産業界のニーズの解釈には色々とあげられるが、このように企業から人材育成の手段の1つとしてリピートや継続受講でCUMOTのプログラムを利用しており、産業界のニーズをとらえている実績といえる。また、受講料の負担については、企業派遣の場合は全額企業負担という形式が多いが、コースによって異なるが受講者全体の4~6割程度は自己負担での受講者が占めており、産業界を担う人材が自己投資として受講料を支払っている点についても実績として言及しておきたい。

そして、どのようにしてニーズをとらえているかについては、CUMOTではどのプログラムも必ずコース終了後に受講生に協力をいただき、受講アンケートによるプログラム評価を実施している。このアンケートを通じて、受講料という投資に対するプログラム評価をってもらうことで、ニーズを収集している。受講アンケートの設問数はコースによって異なるが、講義内容、学習環境、グループ学習支援システム、キャリア形成、コース全般など、60~100程度の質問に回答してもらっている。たとえば、プログラム評価であれば満足度だけでなく、学んだことが仕事やキャリアに役立つかという観点や、学習継続意欲についても回答してもらっている(表4)。また、アンケートを通じた受講生から

表4 2016年度 受講アンケートの例 n:42 5段階評価

エッセンシャルMOT・エッセンシャルMOT 秋季コース	平均
「エッセンシャルMOT」授業の総合的な満足度はどのくらいですか	4.3
「エッセンシャル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	4.2
今後も「エッセンシャルMOT」の授業テーマに関する学習を継続していきますか	4.5

のフィードバックやニーズ、改善点をプログラムづくりに反映している。たとえば、実施した講義内容の変更だけでなく、新しい学習テーマ(科目)の導入、学習支援システムの機能改善、参考図書貸出の運用などを実施している。受講生や産業界のニーズを把握するためのプログラム評価の仕組みと、継続して受講してもらえるようなプログラムづくりが2つめのポイントといえる。

2.4 大学(提供者)視点にみるポイント

CUMOTは大学という枠組みのなかで活動をしているが、大学には教室設備、広報機能、決済機能(受講料徴収、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(古俣2012)。ハード面の学習資源を活用することで、大学にとっては事業運営に必要な経費を抑えることができ、受講者にとっては自己投資ができる受講価格に設定できる。受講料収入での自立運営の予算は「受講価格×受講人数」であり、これまで年間2,000万円前後の収入で事業を継続している。過去の受講者数(収入)や事業費に基づいて、単年度ごとに収支が赤字にならない収入見込額で次年度の事業計画を立てることで、独立採算での運営を行っている。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」では、筆者の知る限りでは全国で160のプログラムが採択されたが、事業として継続しているものはほとんどなく、プログラムの立ち上げ(受託)時から、継続を前提とした事業計画(受講料収入を原資とした収支計画)が十分になされていなかった可能性がある。プログラムの開発にあたり、学習資源を有

効活用し独立採算を前提とした受講価格の設定や事業計画の立案と実行が1つめのポイントといえる。

次に、このような事業計画を立てて実行するには、事業そのものを「プロジェクト」としてとらえてマネジメントをする人材が必要である。CUMOT においては、筆者の前職が民間企業出身で人材育成や教育の業界でプロジェクトマネジメントの経験を有していることもあり、プログラム開発の段階から独立採算による事業計画を立てて、事業運営に必要な収入を得るためにプログラム、コースの開発に取り組み、現在に至っている。また、プログラム、コースの開発や運営にあたっては、それぞれの分野に専門性を持つコースコーディネーターを配置し、実施、運営までを担っている。コーディネーターの人脈によるカリキュラム（講師）の実現など、その役割は重要となっている。このように、プログラムの事業計画や運営を担う人材やコーディネーターの存在が2つめのポイントといえる。

3. まとめ

3.1 CUMOT における課題

社会人が働きながら学べる学習インフラとしての大学の役割について、CUMOT の取り組みや活動がなぜ10年間継続しているかのポイントを事例として紹介してきたが、課題もある。1つ目は、新規コースの周知と受講生集めである。表3で紹介したとおりエッセンシャルMOTコースなど、受講実績が十分にあるコースはリピーター企業も多く、次年度の受講者数も見込めるため収支計画も立てやすいが、クラウドソーシング入門・実践コースのような社会的にまだ普及していない新規のテーマや、スタートアップデザインコースのような社会の新しいニーズを見込んで開発したコースについては社会的にも認知度も高くなく、受講生集めに苦労する一面もある。2つ目は、国立大学のため講習料収入の運用が単年度決算で、短期的視点による運用に限られることである。たとえば運営に必要な人件費確保のための原資の留保や、学習支援システムの改定といった費用のかかる長期的投資が難しいなどがある。

3.2 大学が提供する社会人向け教育のあり方についての考察

最後に、社会全体で大学が提供する社会人向け教育のあり方について、受講生、プログラム、大学という3つの視点から考察する。

受講者においては、社会人学習として「学習者主体の学び（指導ではなく支援）」であり、「お互いの知識や経験を交換する（協調学習）」ことを理解したうえで受講に臨んでもらいたい。これまでの一斉授業の形態を学校教育として受けてきた経験や前提が残っていると「先生に教えてもらう」といった受け身の学習者になってしまい、自身が持つ仕事やキャリアの問題と関連づけて考えたり、自ら答えを考え出すという姿勢が弱まってしまう恐れがある。また、受講生同士で学び合うことが学習テーマへの理解を深め、新たな気づきや考え方を引き出すきっかけであり、ディスカッションや意見交換を楽しめることが重要と考えている。

プログラムにおいては、大学の持つ独自性や専門性、研究成果を社会に還元するための取り組みや、専門性を持つ関係団体と連携した社会人向けプログラムの開発が重要と考えている。現在、本学ではCUMOTで提供しているMOT（技術経営）だけでなく、文部科学省の高度専門職業人養成機能強化促進委託事業「高次システム化対応教育プログラム」として建築学や土木・環境工学系の教員の協力を得て、プログラム開発に取り組みはじめている。また、一般社団法人技術同友会が創設した「技術経営士の会」と連携した「CUMOT×STAMP 連携プログラム」も2016年度に開発して提供しており、企業経営、海外事業、研究開発、新規事業開発など、経験豊富な経営者・実務家に講師をしてもらっている。

大学においては、まだまだ日本では社会人の学習機会が少なく、大学としての積極的関与と1つの事業としての意識をもって取り組む必要があると考えている。もちろん、「社会貢献」という一面もあるが、NPOの活動と同様に「事業」として取り組まなければ、仮に国や自治体から一時的に経済的支援をもらっても、事業として継続することはできない。また、大学という組織内だけでは人的資源に限られる。産業界からの人材登用や産業界との連携による人材交流などを活用して、大学の持つ学習資源と社会が求める学習ニーズをつなぐ「学習資源コーディネーター」を育成していく必要もある。

現在、会社勤め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、社会人が働きながら大学を通じて学習経験をすることが

パラレルキャリアの1つともいえる。「エッセンシャル MOT コース」など、CUMOT での学びを通じて本学（技術経営専門職学位課程）や他大学の大学院に進学して、もう1つのキャリアを拓いている社会人も少なくない。2016年度から新たに開講した20～30歳代を対象としたキャリアを考える「スタートアップデザインコース」では、受講での学びと講師からの紹介を通じて実際に社会活動に参加して、パラレルキャリアをスタートした受講生もいる。CUMOT のような社会人の学びの場を通じて、個人がそれぞれの学習テーマの「学び方を理解」し、自らの仕事やキャリアに関連づけた学習プログラムを評価する「目利き力」をつけ、大学や受講生同士による「学びのネットワーク」を形成することで、学びを通じたキャリア形成の好循環を構築してもらいたい。本事例の発表により、大学がより一層、社会人が働きながら学べる学習インフラとして機能し、リカレント教育の機会が広まるための一助となることを期待する。

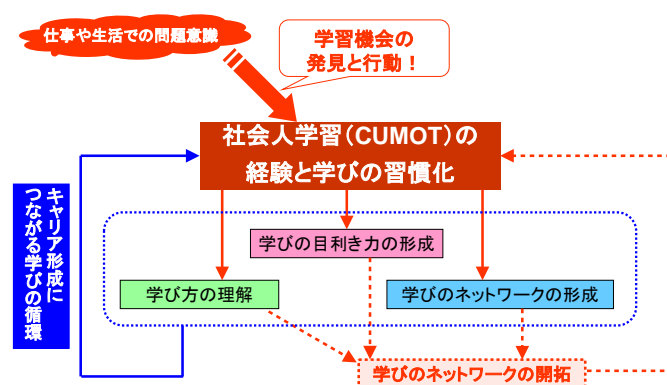


図3 キャリア形成の好循環

※1 「リカレント教育」とは、「学校教育」を、人々の生涯にわたって、分散させようとする理念であり、その本来の意味は、「職業上必要な知識・技術」を修得するために、フルタイムの就学と、フルタイムの就職を繰り返すこと（文部科学省1995）

※2 専門職大学院は、科学技術の進展や社会・経済のグローバル化に伴う、社会的・国際的に活躍できる高度専門職業人養成へのニーズの高まりに対応するため、高度専門職業人の養成に目的を特化した課程として、平成15年度に創設された（文部科学省2017）

※3 ビジネスはMBA（Master of Business Administration）など、MOTは技術経営（Management of Technology）

※4 サーティフィケート・プログラムとは、「学位とは別に、特定領域の知識、能力を取得するためのまとまったパッケージとしての科目群を履修するプログラム（東北大学高等教育開発推進センター高等教育開発部2006）」で、大学など高等教育機関が提供する教育課程である。修士号など学位を授与するディグリー・プログラムとは違い、履修者に対してプログラムの修了を認定する履修証明（Certificate）プログラムといえる

※5 あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団（ウエンガー2002）

参考文献

文部科学省（1995）、「平成7年度我が国の文教施策」webサイト（閲覧日2017年10月10日）

http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpad199501/hpad199501_2_093.html#k173.1

文部科学省（2015）、「大学等における社会人の実践的・専門的な学び直しプログラムに関する検討会（第1回）

配付資料 資料3 社会人の学び直しに関する現状等について」（閲覧日2017年10月10日）

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/065/gijiroku/1356047.htm

文部科学省（2017）、「中央教育審議会大学分科会大学院部会専門職大学院ワーキンググループ（第4回）参考資料2「専門職大学院に関するデータ集」（閲覧日2017年10月10日） http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/040/siryu/_icsFiles/afiedfile/2017/09/19/1394367_4.pdf

古俣升雄（2012）、「東工大MOT専門職大学院におけるサーティフィケート・プログラムによる人材育成システムの可能性～社会人のキャリア形成に寄与するMOT学習プログラム～」、人材育成学会第10回年次大会論文集

東北大学高等教育開発推進センター高等教育開発部（2006）、「履修証明の在り方に関する調査研究報告書」

E. ウエンガー、R. マクダーモット、W.M. スナイダー（2002）、野村恭彦（監修）、櫻井祐子（訳）『コミュニティ・オブ・プラクティス：ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社

マルカム.S. ノールズ（2002）、堀薫夫・三輪建二（監訳）『成人教育の現代的実践—ペタゴジーからアンドラゴジーへ』鳳書房

謝辞 本事例の発表の機会をいただきました人材育成学会、そして10年間に渡ってCUMOTに協力いただいている講師およびスタッフの皆様、そして受講いただいた社会人の皆様に心より感謝申し上げます。