

関西大学教育研究高度化促進費（2018～2020年度）

課題名

『海外事業展開に係る高度経営人材を育む  
社会人学び直しプログラムにおける学習環境デザイン』

成果報告書

## はしがき

本報告書は、関西大学の教育研究高度化促進費に基づく『海外事業展開に係る高度経営人材を育む社会人学び直しプログラムにおける学習環境デザイン』（2018～2020年度）の成果である。

大学の教育改革が進められる中で、大学での社会人に対するリカレント教育は大きな課題となっている。関西大学では、2014年度に文部科学省が募集した「高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム」に、『海外子会社の経営を担う人材を養成する大学院教育プログラム』を申請して採択され、同プログラムを文部科学省の委託事業としてスタートした。

同プログラムは、文部科学省の委託事業として3年間、その後2016年9月期より、受講料を設定した上で広く受講生を公募し、事業を展開してきた。本研究は、現に関西大学で進行中の社会人学び直しプログラムの課題を考察するとともに、さらなる発展に資することを目的とするものである。

メンバーは以下の通りである。

代 表 者	林 宏昭	経 済 学 部・教授
分 担 者	柴 健次	会 計 研 究 科・教授
	三 島 徹也	会 計 研 究 科・教授（2019年6月まで）
	後 藤 健太	経 済 学 部・教授

各メンバーはそれぞれ関連分野で、社会人の学び直し、特に日本企業によるアジア圏での事業活動のマネジメント力の向上に資する研究を進めるとともに、他大学における社会人教育の取り組みを考察した。残念ながら、研究期間の後半は、コロナ禍の影響を受けたために予定していた国内外への出張は叶わなかったが、最終年度には、北九州市立大学のMBA、関西学院大学の社会人教育の取り組み（ハッピーキャリアプログラム）を担っておられる先生方を招き、シンポジウムを開催することができた。シンポジウムを通じて共通の課題や悩み等が明確になり、今後も横の連携を築きながら各大学での取組を改善していくことが期待される。

本研究を進めるに当たり、研究協力者として関西大学教育推進部の岩崎千晶准教授にご参加いただきました。また、学び直しプロジェクトの毛利美穂コーディネーター、そして学び直しプロジェクト事務局の行司氏のご助力を得ることができました。ここに謝意を表します。



## 目 次

### 第Ⅰ部 関西大学社会人学び直しプログラム

- 1 関西大学「社会人学び直しプログラム」の経緯（林）…………… 1
- 2 大人の教育としての「大学院社会人学び直し」の位置づけ  
—社会人を対象とした学び直し大学院に対する事例研究（柴・岩崎）…………… 7
- 3 KU-COILの教育方法と社会人学び直しへの応用（三島）……………15
- 4 コロナ禍におけるアジア経済（後藤）……………21

### 第Ⅱ部 シンポジウム『社会人学び直しのさらなる発展のために』……………25



## 第Ⅰ部 関西大学社会人学び直しプログラム

### 1 関西大学「社会人学び直しプログラム」の経緯<sup>1)</sup>

関西大学経済学部 林 宏 昭

本稿では、関西大学梅田キャンパスで展開している社会人学び直しプログラム（海外子会社の経営を担う人材を養成する大学院教育プログラム）の創設からの経緯について、実施状況とコロナ禍に見舞われた2020年度における対応を概観する。

#### 1. 関西大学「社会人学び直しプログラム」の実施状況

関西大学の「社会人学び直しプログラム（海外子会社の経営を担う人材を養成する大学院教育プログラム）」のスタートは、2014（平成26）年度に文部科学省が募集した「高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム」への応募申請である。

「文部科学省では、平成26年度に、大学が産業界等と協働して、社会人を対象に、そのキャリアアップに必要な高度かつ専門的な知識・能力を修得するために、大学院教育プログラムを開発し、その成果を全国の大学に普及することにより、大学院教育（修士課程レベル）における社会人学び直しを推進することを目的として「高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム」を実施します。」

「高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム」の公募

([https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/manabinaoshi/1348754.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/manabinaoshi/1348754.htm), 2014年6月)より。

人文社会科学系の申請は36大学（国公立13、私立23）で、採択は関西大学を含めて6大学（国公立2、私立4）であった。2014年度から始まる文部科学省の委託事業から、大学独自の事業へと移行して現在までの経緯をまとめたものが表1である。

文部科学省の委託事業の期間は3年間で、2016年度までは主としてモニター企業に受講生の派遣を依頼してプログラムの開発、展開とその改善に努めた。受講生は、2014年度22名、2015年度59名、2016年度40名で推移した。カリキュラムや各科目の内容については、モニター企業および受講生に対するヒアリングを行うことで改善を図った。

委託期間の最終年度である2016年度9月期から、大学独自の取組みとして受講生を受け入れて運営することになる。大学の事業として展開するに当たり、検討しなければならなかったのは受講料であり、様々な類似した取組みも参考にしながら30万円と設定した。

文科省の委託事業においては、「大学が産業界等と協働して」とあるように、産業界等

1) 本稿作成にあたっては、関西大学学事局「社会人学び直しチーム」行司信紘氏の協力を得た。

との連携が必須の条件となっている。本プログラムでも、経済団体、大阪府、企業からのメンバーによる「協議の場」を設置した。独自事業化後は、受講生の所属企業の代表者にもメンバーに加わっていただき、「アドバイザーボード」として毎年度開催している。

受講生は第1期から15～16名、2017年度については、秋学期から始まる1年間のプログラムで3名の受講があった。受講期間については、春学期開講を基本としつつ、秋学期開始の1年間を同時に進行し、半期ずつ受講生が重なる方式を模索した。その結果が2017年度秋学期開始の3名であった。半期の間受講が重なることから受講生同士のつながりが拡大するなどのメリットを考慮したが、秋学期開始の受講希望者は少なく、2020年度現在、秋学期募集は行っていない。

開講時間数は160時間を基本としながら、受講生やアドバイザーボードでの意見を踏まえて調整（入れ替え等）を行っている。社会人の学び直しの成果を示す枠組みとして、学校教育法で定められた履修証明制度<sup>2)</sup>に基づいて、2016年度から「履修証明書」を交付している。交付の要件は当初は120時間、2019年度から60時間に引き下げられた。関西大学のプログラムでも、要件の時間数の引下げを検討したが、アドバイザーボードでの本取組みの特徴である幅広い分野のカリキュラムを維持することが望ましいとの意見もあり、2021年度現在まで120時間の要件を維持している。

履修証明書の発行要件の60時間への緩和により、各大学でも取組が拡大しており、本学の「学び直しプログラム」についても、今後も引き続き検証と検討を進めていく必要がある。

---

2) 履修証明プログラムに関する文部科学省の説明は以下の通りである。

「制度に関する平成19年の学校教育法の改正により、大学、大学院、短期大学、高等専門学校、専門学校（以下「大学等」という。）における「履修証明制度」が創設され、12月26日より施行されました。

大学等においては、これまでも科目等履修生制度や公開講座等を活用して、その教育研究成果を社会へ提供する取組が行われてきたところですが、より積極的な社会貢献を促進するため、学生を対象とする学位プログラムの他に、社会人等の学生以外の者を対象とした一定のまとまりのある学習プログラム（履修証明プログラム）を開設し、その修了者に対して法に基づく履修証明書（Certificate）を交付できることとしました（法第105条等）。」（[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shoumei/](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shoumei/) より。）

表1 関西大学「社会人学び直しプログラム」の実施状況

<p>○2014年度（委託事業1年目）          文部科学省委託事業「高度人材養成のための社会人学び直し大学院教育プログラム」に採択され実施。委託期間：2014年度-2016年度の3年間          秋学期：モニター第1期 受講生：22名</p> <p>○2015年度（委託事業2年目）          春・秋学期：モニター第2期 受講生：59名</p> <p>○2016年度（委託事業3年目）          春学期：モニター第3期 受講生：40名</p> <p><b>【履修証明プログラム】</b>          9月開講 第1期生※：16名（修了生16名）          ※第1期生のみ約6ヶ月間のプログラムにて実施          ◇26科目162時間</p> <p>■2016年12月に文部科学省職業実践力育成プログラム（BP）に認定される。          ・2017年3月27日 大学基準協会 広報委員会主催シンポジウム          「社会人と大学院教育」</p>	 <p>プログラム開発期間</p>
<p>○2017年度 BP認定 1年目          春募集 第2期生：16名（修了者15名） 秋募集 第3期生：3名（修了者3名）          ■2018年1月に厚生労働省専門実践教育訓練の講座に認定される。          ◇27科目168時間</p> <p>○2018年度 BP認定 2年目          春募集 第4期生：15名（修了者15名） 秋募集なし          →訓練講座認定1年目 厚生労働省 専門実践教育訓練給付金 受給者2名          ◇26科目162時間</p> <p>・COIL型授業を2018年7月14日「人を動かす論証型プレゼンテーション」にて実施          接続先：ベトナム ダイワプラスチックベトナム 上東 靖史氏（第2期生）</p> <p>○2019年度 BP認定 3年目          春募集 第5期生：14名（修了者11名） 秋募集なし          →訓練講座認定2年目 厚生労働省 専門実践教育訓練給付金 受給者6名          ◇27科目162時間</p> <p>◆テーマスタディ科目を設定</p> <p>・COIL型授業を2019年7月20日「ASEAN発展論」にて実施          接続先：マレーシア AKASHI KIKAI INDUSTRY(M) SDN.BHD. 矢野 明裕氏（第4期生）          タイ Toyota Daihatsu Engineering &amp; Manufacturing CO., LTD 澤 英明氏（第4期生）</p> <p>○2020年度 BP認定 4年目          春募集 第6期生：8名（修了者8名） 秋募集なし          →訓練講座認定3年目 厚生労働省 専門実践教育訓練給付金 受給者3名          ◇28科目162時間</p> <p>◆試行的にハイブリッド型授業を実施</p> <p>・COIL型授業を2020年7月4日「グローバル経済」にて実施          接続先：マレーシア AKASHI KIKAI INDUSTRY(M) SDN.BHD. 矢野 明裕氏（第4期生）          ・2021年3月13日 高度化研究費 「社会人学び直しシンポジウム」</p> <p>○2021年度 BP認定 5年目          春募集 第7期生：12名          →訓練講座認定4年目 厚生労働省 専門実践教育訓練給付金 受給者2名          ◇必修科目20科目 自由科目 7科目 合計159時間にて開講</p> <p>◆オンライン受講生募集開始 若干名（5名程度）</p>	

## 2. 関西大学「社会人学び直しプログラム」のコロナ対応

2019年末からの新型コロナウイルス感染症の広がりによって、日本も含め、世界的に大きなダメージを受けた。2020年度に入り、教育機関のなかでも特に大学は全学的なオンライン授業への移行が余儀なくされることになり、関西大学でも春学期はほぼ学生がキャンパスを訪れる機会がほとんどなくなった。

2020年度の学び直しプログラムは、募集期間が第1回目の緊急事態宣言の期間と重なり、募集活動には大きな影響が生じたが、8名の受講者で始めることができた。そして、開講式直前に緊急事態宣言が解除されたこともあり、感染対策を講じた上での対面での開講式をとりおこなった。

講義については、大学全体の方針に準拠しつつ、オンラインでの開催も視野に入れながら、可能な限り対面で実施するという方針を立てた。

以下、時系列で、大学の対応方針と、学び直しプログラムにおける対応状況を示す。

### 〈新型コロナウイルス感染症に関する大学の対応〉

#### ○2020年3月26日「2020年度春学期の授業の取り扱いについて」

→2020年4月6日（月）～4月18日（土）の2週間の授業を休講

#### ○2020年4月8日「春学期授業の取り扱いについて」

→2020年4月20日（月）以降、当面、対面授業は行わず、インターネットを利用した遠隔授業

とすること

#### ○2020年4月9日「キャンパスへの立ち入り及び窓口業務について」

→緊急事態宣言発出に伴い、2020年4月10日から緊急事態宣言が解除されるまでの間のキャンパス立ち入りを原則禁止

#### ○2020年5月1日「春学期授業の取り扱いについて（学年暦の一部変更ほか）」

→遠隔授業の継続実施、定期試験等を行わず成績評価方法の変更、補講及び特別補講期間の設定等

#### ○2020年11月18日「2021年度春学期・秋学期授業の取り扱いについて」

→感染拡大予防策を講じたうえで、原則、対面授業（ただし、履修者の多い大規模科目は、オンデマンド配信授業）

〈学び直しプログラムにおけるコロナ対応の検討と状況〉

2020年5月7日 運営部会を開催し、開講式及び講義の実施形態を判断

- 運営部会にて、政府並びに大阪府からは、2020年5月中旬にも解除基準が示され、それぞれの基準に基づき、部分的・段階的な解除が想定されたため、2020年5月8日付で、受講許可通知書と「感染症対策への対応についてのお知らせ」を受講生へ送付
- お知らせ文書にて、2020年5月23日開講式並びに2020年6月6日からの授業について対面式にて実施予定であることを通知

○2020年5月16、20日受講生とZoom接続テストを実施

- 感染拡大時に備えて、オンライン授業も視野に、受講生と事前にZoom接続テストを実施し、オンライン授業受講時の授業の受け方を説明。

○2020年5月18日「2020年5月20日（水）からの授業等の取り扱いについて」

- 大阪による大学等への休業要請解除を受け、①春学期中の対面授業は行わず、原則としてインターネットによる遠隔授業を実施、②学習上必要な一部施設の利用可、③研究科が認めた少人数（目安は10名以下）の対面授業の実施可

○2020年5月23日（土）（対面による）社会人学び直しプログラム開講式実施

○2020年5月25日 6月前半の学び直し授業担当者に対して、原則対面授業での授業実施をメールにて依頼

- 以降、随時授業担当者にメール・電話にて、原則対面授業を依頼

○2020年5月28日「2020年6月1日以降の授業の取り扱いについて」

- 2020年5月18日の取り扱いを継続も、対面授業に課していた実施制限について6月中旬を目途に段階的に緩和

○2020年5月31日「2020年6月1日以降のキャンパスの立ち入りについて」

- 入構禁止措置の解除（不要不急の入構は不可）

2020年6月6日（土）梅田キャンパスにおいて対面型による授業開始

（感染防止対策①3密の回避、②マスク着用、③消毒液の設置等）

○2020年6月8日「2020年6月15日（月）以降の授業の取り扱い及び大学施設等の利用について」

- ①春学期は遠隔授業を実施、②成績評価方法の変更（シラバス修正）、③図書館、IT

センター等の施設利用制限の緩和

- 2020年8月7日「2020年度秋学期授業について」  
→感染防止措置を講じた上で、原則として対面授業（大規模授業はオンデマンド配信授業）以後は、大学の方針に準拠
  
- 2020年9月19日（土）「日本的経営思想」一橋大学田中一弘先生オンライン（ライブ配信）授業実施  
講師が関東在住のためオンライン授業
  
- 2020年11月7日（土）「テーマスタディ」JETRO宗金建志先生オンライン（ライブ配信）授業実施  
講師が関東在住のためオンライン授業
  
- 2020年12月26日（土）「海外経営のための会計情報の利用」宗岡徹先生オンライン（ライブ配信）授業実施  
講師の諸事情によりオンライン授業
  
- 緊急事態宣言が再度発令された2021年1月以降の講義は、ハイブリッド型にて講義を実施。
  
- 2021年1月20日（水）「ASEANの法律制度」西澤希久男先生オンライン（ライブ配信）授業実施  
講師の諸事情によりオンライン授業
  
- 2021年1月30日（土）「海外子会社の経営者として必要な能力」宮本昭洋先生オンライン（ライブ配信）授業実施  
講師が関東在住のためオンライン授業

大人の教育としての  
「大学院社会人学び直し」の位置づけ  
—社会人を対象とした学び直し大学院に対する事例研究—

Positioning of the Recurrent Education for Working Adult Learners  
-Case Study to Develop Educational Environment for  
Recurrent Education of Working Adult Students-  
Kenji Shiba and Chiaki Iwasaki

柴 健次 (関西大学)  
岩崎千晶 (関西大学)

**要約** 大人の教育を考えるために発達段階ごとに教育内容が配置される子供の教育と比較してみた。大人は子どもの発達段階を繰り返す時間はないので、短期集中型学習になる。この傾向は職務と連動した専門職教育にみられる。そこで、社会人を対象とした学び直し教育に関する事例研究として、KIT、関西大学に対して、①教育目標・取得資格、②教育方法、③教育評価、④FD活動の項目について分析考察を加えた。

**キーワード** リテラシー教育、大人の教育、子どもの教育、学び直し大学院、社会人教育

## I はじめに

数学（算数も含む）、国語に代表される基礎的な教科は小学校から高校まで学年別に教育内容・学習内容がそろっている。これに対して簿記・会計といった専門的な教科は現代では商業高校や大学で初めて学習する教科になっている。しかも専門的な教科であるのでこれを学習しないまま大人になる人々の方が多い。一方、近年、社会人学び直しというプログラムが登場してきて、これまで学んだことのない専門的な教科に大人が挑戦する時代である。

我々の研究は、文部科学省の平成26年度「高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム」<sup>1</sup>の関西大学の「海外子会社の経営を担う人材を養成する大学院教育プログラム」が採択されたことに端を発する。現在、我々は、本プログラムにおいてカリキュラムの検討を担当している。また、学内の教育研究高度化促進費を得て本プログラムの高度化研究を推進している。そこで、柴が会計学の立場から、岩崎が教育工学の立場から、「大人の教育としての『大学院社会人学び直し』の位置づけ」に迫ることにしたのである。

柴は「子どもの教育」と「大人の教育」の相違を明確にするため、会計教育を例にとり、人の発達段階に対応する会計教育というものを考えてみた。これに対して岩崎は金沢大学虎ノ門大学院と関西大学大学院の社会人向けプログラムを検討し、事例ではあるが、そこでの大人の教育の特徴を描き出そうとした。本研究の延長線上には、発達会計教育論、発

達ビジネス教育論の構築が想定されるが、本稿はそのための入口的な意味合いを有している。

## II 会計教育における一つの接近法<sup>ii</sup>

柴が教育の分類と学習者の発達段階に対応する会計教育という発想にたどり着いたのは科学研究費による研究<sup>iii</sup>と公認会計士協会の会計基礎教育推進会議での議論<sup>iv</sup>を通じてである。

### (1) 人類の進歩と教育

人が生きていくために必要な教育が基本となる。これをリテラシー教育と呼ぶ。人類が進歩するにつれ、教育内容が爆発的に増大し、リテラシー教育が限界に達する。我々はすべてを学ぶことができなくなるのである。

そこで、社会・経済の分業に対応して、教育も分化する。学ばれるリテラシーと学ばれないリテラシーが登場するに至る。後者は時代とともに膨大化し、もはやリテラシーと呼ばれなくなる。後者に着目し、もはやリテラシーとは言えないけれど、分業に対応する特定分野の教育が必要になる。これを専門教育と考える。この専門教育とて、専門外の人々にとっては学ばれないことになる。しかし、人々は知的好奇心を満足させるため、自らの専門分野を超えて他の専門分野に関する教育をも知ろうとする。リテラシー教育でもなく、自らの専門教育でもない教育分野が残るとすればそれを教養教育と呼んでも良いのではないか。それゆえ教養教育は強制されるものではないので、教養の深い人も教養の浅い人も生まれてくるのである。

以上を会計教育に当てはめれば、すべての人間が生きていくうえで身に付けるべき会計リテラシー、会計を専門とする人々が身に付けるべき会計専門知識、いずれでもないけれども会計を教養として身に付ける会計教養と分類することができる。このような分類が会計教育者の間で共有されているわけではない。あくまで、仮にでもそのように分類しておく方が主題に取り組みやすいであろうということである。

### (2) 人の発達と教育

学習指導要領では、子どもたちの発達段階に対応した教育内容が整理されている。前項(1)の3分類におけるリテラシー教育が、社会の高度化・複雑化に対応して増大する中で、有限の教育・学習時間の中に配置される。つまり、社会的にリテラシー教育が確定されるのである。小学校から高校まで存在する教科を見てみると、発達教育論と呼べる領域の存在を感じる。会計という分野に限定すると発達会計教育論が見えてくる。

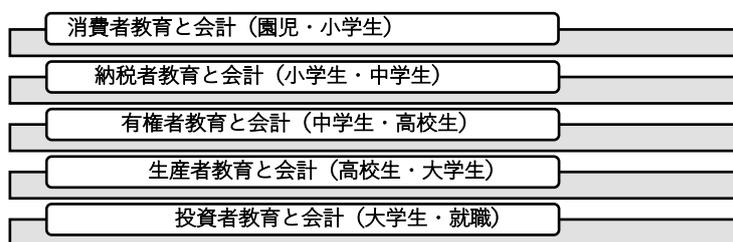
しかし、どの分野の専門家も、子どもたちに学んで欲しい内容が学習指導要領に十分には盛り込まれていないことを知る。つまり、初等教育や中等教育で、それぞれの分野のリテラシー教育が欠落しているのである。

それぞれの専門家は現状に甘んずることなく、子どもの発達段階に対応する教育内容を

整理してみればよい。その際、子どもたちを潜在的大人としてとらえ、いかなる属性の大人がどの発達段階で大人の仲間入りをするかを示してみるという方法がある。学習指導要領のようにまとめたリテラシーマップを完成させれば、現存の制度化された教育内容を批判的に分析することにも通ずる。

### (3) 人の発達に対応した教育のモデル化

これらを受け、一つの会計教育モデルを提示したい(図表1)。そこでは潜在的大人である「子ども」の発達段階に応じて仲間入りした「大人」としての教育(これが「子どもの教育」)が示されている。



〔図表1〕 人の発達段階を踏まえた子どもの教育の例示

図表1は会計教育を発達の段階に対応してみたものである。このうち、最初の3段階は会計教育の中に正当に位置づけられていない。しかし、家庭教育において、あるいは学校以外の社会教育において実際になされている<sup>v</sup>し、そうでない場合にはなされるべき内容である<sup>vi</sup>。現実の会計教育は第4段階である「生産者教育と会計教育」から始まる。すなわち、開始される段階ですでに専門教育という理解がある。しかし、リテラシー教育としても会計教育の第4段階としても位置付けうる。第5段階としては生産者以外の立場から例えば投資者の立場からの教育が考えられる。図表1の延長として第6段階(すでに大人の教育であるが)社会人としての「教養教育と会計」がある。

この図を基にすれば、会計という学習内容も人生の発展段階に対応する教育内容が考えられる。これに対して「大人の教育」では、こうした発展段階が想定されていない。学習者はその年齢にかかわらず「初学者」と言える。子どものように十数年の教育課程を追体験する時間的余裕はない。そういう中での大人の教育内容は、新たな専門教育か、より広い教養教育か、そのいずれかであろう。次節で検討する社会人学び直しは「新たな専門教育」ということになる。

### Ⅲ 社会人を対象とした学び直し教育に関する事例研究

「大人の教育」は生涯教育、社会人教育等が挙げられるが、これらの教育は初等・中等・高等教育とは大きく異なる。初等・中等教育では学習指導要領により何を学ぶかが体系的に決められている。これに加えて、新学習指導要領では、「どう学ぶか」「何ができるようになるか」についても言及されており、どう学ぶかにおいては「対話的主体的で深い学び」

を実現するように、また「何ができるようになるか」に関しては学習評価の充実が期待されている。高等教育においても教育の質保証が求められており、IR (Institutional Research)により学習者が卒業時に身に着けた力を明示するなどして評価を重視している。

一方、大人が自らの力を高めるために自主的に取り組む学びに関しては、基本的に自由度が高く、学びの目標や方法を自身で定め、その評価も自分で活動を振り返るという形などで実施される。しかし、現在文部科学省が推進している社会人のための学び直し大学院プログラムや社会人を対象とした大学院では修了証や学位の授与を行っているため、一定の枠組みにおいて教育を実施している。ところが、現行では学び直しに取り組む社会人に対して、どのような授業をデザインすることが望ましいのかについて十分な検討がなされているとはいえない。文部科学省(2017)は、社会や経済が急速に変化する現代においては社会に出た後も、新たに力をつける必要性を指摘しており、大学における社会人の学び直しを推進している。このような背景からも、社会人を対象とした学び直しに関する知見を見出し、各大学で共有する必要があると考える。そこで、本研究では社会人を対象とした学び直しを実施している大学を取り上げ、各大学による授業デザインしているのかについて事例分析をする。具体的には、大学の①教育目標・取得資格、②教育方法、③教育評価、④FD活動を対象に、どのような特徴や共通事項を見出すことができるのかを分析し、社会人を対象とした学び直しで求められる授業デザインを提案する。

#### (1) 研究対象

本研究では、MBAを取得できる社会人向けのKIT虎ノ門大学院(以下KIT)と、履修証明書を取得できる関西大学大学院社会人学び直しプログラム(以下関西大学)を事例に取り上げる。KITは2004年に開設された1年制の社会人向けの大学院である。「教育付加価値日本一」を標榜しており、社会人の学びを深めるためにいかに教育を推進すべきかについて検討を重ねている。また関西大学もKITと同様に1年で履修プログラムを終える学び直し大学院となっている。従来の大学院修士課程では2年制が多いが、仕事と大学院での学びを両立させていくためには、短期間で集中して学ぶ環境も重要になると考える。そこで、本研究では、1年制の社会人向けの大学院に着目したこと、さらに、社会人からニーズの高いビジネスや会計を扱う大学院を対象とすることとしたため、KITと関西大学を対象とした。

#### (2) 分析考察

KIT、関西大学に対して、①教育目標・取得資格、②教育方法、③教育評価、④FD活動の項目について分析考察を加えた(図表2参照)。

##### ①教育目標・取得資格

KITでは、経営管理・知的財産マネジメント力の育成を目指しており、1年間でMBA(経営学修士)、MIPM(知的財産マネジメント修士)を取得できる。KITでは、「急激な社会

変化に対応し得る経営に関する高度な専門的能力を有し、必要な知的財産を意識した経営を遂行できる。または急激な社会変化に対応し得る知的財産マネジメントとそれを活用するために必要な経営に関する高度な専門的能力を有し、知的財産の適切な保護を図るとともに経営に活用することができる（KITWEBサイトより引用）」人材を育成することを掲げている。汎用的なスキルとしては「強固かつ持続可能なイノベーションを実現するための人間的スキル（「問題発見力」、「独創力」、「ソリューション力」、「プレゼンテーション力」、「変革推進力」、「コミュニケーション力」、「自己価値創造力」、「リーダーシップ力」、「オーナーシップ力」）を身につけ多面的な知見から思考・行動することができる。（KIT WEB サイト引用）」ことを目指している。

一方、関西大学では、ASEANに進出する企業の現地子会社で経営を担う力の育成を目指し、履修証明書を提示している。ASEANに進出する企業の現地子会社で経営を担う出向予定者を対象に、「ASEANを基盤に企業の第2の発展を果たす原動力となる「考動力」あふれる高度な人材（関西大学WEBサイトより引用）」の育成を目指している。この力を育むために①ASEANに関する幅広い知識と教養を有する（知識理解力・異文化適応力）、②現地の人々と対等でウィンウィンな関係を築く（人間関係力・経営交渉力）、③問題点をいち早く認知する（問題認知力・批判的思考力）、④問題点に対し自らの頭で自主的によく考えて判断する（主体的判断力・自己調整力）、⑤自らの責任で自律的かつ積極的に行動し解決する（問題解決力・積極的行動力）、⑥会社を発展させていく（リーダーシップ力・革新的創造力）ことを提示し、これら6つの能力と12の能力要素の育成を推進している。

KITではMBA・MIPMの取得、関西大学ではASEANに進出する現地子会社での経営者育成を目指している。その一方で、両大学院は問題発見力、ソリューション力、リーダーシップ力、コミュニケーション力、改革力等の汎用的な力の育成も目指している。つまり、各大学院の教育目標は大学院のオリジナリティとして「知的財産マネジメント」、「ASEANに進出する現地子会社での経営者育成」等を提示しつつも、社会人のニーズに合わせた汎用的なリテラシーを培える目標を設定している。社会人大大学院では、専門性と汎用性の両方を有し、社会人の多様なニーズに応じた教育目標を設定していることが指摘された。

## ②教育方法

KITでは教育付加価値日本一を標榜していることもあり、現役ビジネス・エグゼクティブを中心とした強力な教授陣に加えて、10～20名の少人数授業、および少人数ゼミ（専修科目）を展開している。このような様々な特徴の中から本研究では、KITの特色ともいえる「『戦略思考要論』の履修」、「ゼミ・ポートフォリオの導入」について取り上げる。

受講生は最初に三谷宏治教授が担当する「戦略思考要論」を受講する必要がある。「戦略思考要論」は「全てのビジネス思考の基礎となる「重要思考」を習得する、戦略思考の基礎となる「重要思考」「B3Cフレームワーク」を習得する（KIT「戦略思考要論」シラバスより引用）」ことが授業目標であり、3日間の集中講義（春学期）で開講されている。

学習者はこの授業を通して、マネジメントの基礎についての知識や技術の習得のみならず、アクティブラーニング形式ですすめられる授業実践においてKITでどんな風に学んでいくことが望ましいのかといった学び方を学ぶことができる科目となっている。

さらに、ゼミでは教員と個別に議論できる時間が確保されており、各科目で取り上げられた学習課題を統合的に活用したプロジェクトレポートや論文を執筆することが課されている。この学びのプロセスをポートフォリオとして記録し、学びの成果を残す活動をしている。

関西大学では、現地に関わる各種情報、地理歴史、経済情勢等に加え、経営に携わるための教育が行われているが、特色ある教育方法として「反転授業と事前課題提出」「合宿授業」が挙げられる。社会人は知識や技術、各人の経歴や経験にばらつきがあることが多く、学習者の前提条件に差がある。その差を減少させ、授業において議論を深めるために、関西大学は「反転授業と事前課題提出」を取り入れている。学習者は授業前にLMSにアクセスし、教員による講義映像を視聴する。その後、教員から提示された事前課題に取り組み、授業に出席する。教員は課題の実施状況を事前に確認したうえで授業を行うことができる。教員は事前学習の結果をもとに、学習者の理解度や躓いている個所を把握でき、対面授業において学習者の状況に応じた授業展開がしやすい環境となっている。また、学習者は学期開始後すぐに合宿授業に参加する。合宿授業では演習形式で行われ、学び直し大学院の授業についての積極的な意見交換が実施されるような授業設計がされている。

KITでは「全受講生が戦略思考要論を履修すること」、関西大学では「合宿に参加すること」で、他の授業においてもどのように学んでいけばよいのかを経験的に学ぶことができ、社会人にとっての学び方を学ぶ場が提供されていることが示された。また、反転授業と事前課題の提出を義務づけることで、学習者の前提条件の整え、対面授業での議論を深めたり、学習者の苦手な部分を把握して補足したりするような環境を構築しようとしている様子も見受けられた。また、KITによるゼミや関西大学の合宿では、学習者・教員との積極的な交流促進をしており、説明する側の教員、される側の学習者といった従来の教員と学習者の関係性を超え、対話し合う関係性を重視している様子も見受けられた。さらに、KITではこうしたやり取りによる、学びのプロセスや成果を可視化し、学習者が反省的に自らの取り組みを振り返り、学びを深めることができるような環境としてeポートフォリオを整備し、大人の学びを支える環境に工夫を凝らしている。

### ③教育評価

KITではレポートやケーススタディ発表等をもとに成績評価が行われ、ある一定の基準に沿って評定が出される。これに加え、KITでは受講生に対して、教員にフィードバックを各自得よう推奨している。関西大学においても、KITと同様にレポートやプレゼンテーション等による成績評価が行われている。KITと同様、教員にレポートやプレゼンテーションに関するフィードバックは義務付けられていないが、フィードバックを望む学習者の声が多いため、一部の教員がフィードバックを実施している。

いずれの大学院においても、受講生に対する資格や証明書の付与があるため、教員による直接評価の実施は変わらないが、数値だけではなく、自己評価を促すための取り組みを促進しており、大人が学ぶ仕組みづくりが実施されているといえる。

#### ④FD活動

KITでは受講生だけではなく、授業担当教員（特にMBA系）も「戦略思考要論」を聴講し、授業方法・質の基準を共有することが求められている。学習者だけではなく、教員も「教え方」について学ぶ場が設定されていると言える。加えて、教授会において授業内容について報告する機会も導入されており、教員同士で教育について話し合える場が構築されている。

関西大学では、全受講生を対象に「全科目に対する授業アンケート」と「インタビュー調査」を実施している。加えて、教育学を専門とする授業コーディネータが全授業を見学しており、授業見学の結果から授業コンサルテーションが行われている。

このようにいずれの大学院においても、各授業の振り返りを徹底し、運営組織内における授業実践の共有する機会を設けていることがわかる。授業改善の実質化を行うことで、社会人のニーズに適した授業実践の追求している様子がうかがえる。

[図表2] KIT 虎ノ門大学院と関大大学院の対比

	KIT虎ノ門大学院	関西大学大学院社会人学び直しプログラム
教育目標	経営管理・知的財産マネジメント力の育成	ASEANに進出する企業の現地子会社で経営を担う力の育成
教育方法	最初に戦略思考要論を履修（3日間）ゼミ、ポートフォリオの導入	反転授業と事前課題提出、ディスカッションの時間確保、合宿
教育評価	レポートやケーススタディ発表による成績評価に加え、教員にフィードバックを各自得るよう推奨	レポート等による成績評価
取得資格等	修士号（MBAもしくはMIPM）	履修証明書
FD活動	戦略思考要論を受講し、授業方法・質の基準を共有、科目評価、授業内容の報告	授業アンケート・インタビュー、授業見学の結果から授業コンサルの実施

#### おわりに

教育政策の下、子どもの教育は発展段階に沿った教育が行われている。高等教育は基本的に大学が自主的に教育内容を定めている。これに対して大人の教育は職業と関連付けて高度な専門、やや教養的な専門、全くの教養などに分かれるものの、今後は大学院に社会人を受け入れる場合、その体系化がより求められるであろう。

我々は大人の教育の例として社会人学び直しを対象に検討した。社会人学び直しでは、時間制約が厳しい中で、より高い質の教育が求められている。具体的に、関西大学大学院社会人学び直しのプログラムとKIT虎ノ門大学院のプログラムを比較してみた。いずれも特

徴ある工夫がなされていることが確認された。いずれ、これらをベースに他の教育プログラムも検討し、大人の教育の体系化に向けた事例を積み上げていきたい。

## 参考文献

- KIT虎ノ門大学院. 2019. <https://www.kanazawa-it.ac.jp/tokyo/index.html> (情報閲覧日 2019年10月28日)
- 関西大学学び直し大学院教育プログラム. 2019. <http://www.kansai-u.ac.jp/relearn/> (情報閲覧日2019年10月28日)
- 文部科学省. 2017. 「社会人の学び直しのさらなる推進に向けて」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/043/siryo/\\_icsFiles/afieldfile/2017/08/31/1394983\\_2\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/043/siryo/_icsFiles/afieldfile/2017/08/31/1394983_2_1.pdf) (情報閲覧日2019年10月28日)
- 日本公認会計士協会. 2019. 『会計基礎教育の歴史と現況』2019年1月。
- 鹿毛雅治. 2018. 『発達と学習』学文社, 2018年12月10日。
- 柴健次. 2019. 「会計基礎教育の必要性」(日本公認会計士協会編『会計基礎教育の歴史と現況』第1部)。

- 
- i 本事業は「大学院と産業界等が協働して、社会人のキャリアアップに必要な高度かつ専門的な知識・技術・技能を身につけるための大学院プログラムを構築し普及する取組を通じて、成長分野等における高度人材養成を図るとともに、社会人の学び直しを全国的に推進する事業」である(文部科学省Webサイト[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/manabinaoshi/1351995.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/manabinaoshi/1351995.htm))
- ii 本節は柴の責任において執筆するものであり、岩崎は示された見解を前提にはいるがその内容に対して完全に同意するものではない。
- iii 科学研究費基盤研究(A)「会計リテラシーの普及と定着に関する総合的研究」課題番号25245057(2013年10月～2016年3月)。
- iv 2016年7月に設置。第1期(2019年7月まで)の成果は、公認会計士協会編『会計基礎教育の歴史と現況』2019年1月、として刊行。
- v 消費者庁による消費者教育は小学生から豊富な教材が用意されている。消費者教育のポータルサイトは、<https://www.kportal.caa.go.jp/index.php>。また、国税庁による租税教育も小学生から豊富な教材が用意されている。キッズコーナーは、<https://www.nta.go.jp/about/organization/tokyo/education/index.htm#a-06>参照。
- vi 消費者教育や租税教育が小学生からなされるとしても消費者として納税者として大人の仲間入りをした小学生、中学生に対する会計リテラシー教育が欠落している。これらについては家庭における教育に委ねられている。

---

本取組(又は本取組の一部)は、2018年度、19年度関西大学教育研究高度化促進費において、課題「海外事業展開に係る高度経営人材を育む 社会人学び直しプログラムにおける学習環境デザイン」として促進費を受け、その成果を公表するものである。

---

本稿は、日本会計教育学会学会誌編集委員長の許可(2021年3月)を得て、ここに転載するものである。

### 3 KU-COILの教育方法と社会人学び直しへの応用

関西大学会計専門職大学院 三 島 徹 也

はじめに

ここでは関西大学が進めているCOILという教育手法の利用の広がりやその可能性について述べたい。COILは、ICTツールを活用したオンライン教育手法を国際的な大学間交流に応用するものであり、大学学部および大学院において、語学教育やその他広く専門教育を海外の学生と共同で学習することのできるシステムである。そもそもCOILのシステムは、特定の学部等に限定されるものではなく、広くその利用は専門を問わず学部学生および大学院生全体を通じて利用できるものであるが、ここではCOILの利用を関西大学が推進する社会人教育、すなわち社会人学び直しプログラムへの応用可能性について述べていきたい。とりわけ、2016年度から履修証明プログラムとして開講されている「海外子会社の経営を担う人材を養成する大学院教育プログラム」において、COILの教育手法は多大な効果があると考えられる。

#### 1. KU-COILからCOIL Plusへ

関西大学では、2014年春学期にCOIL授業をスタートさせた。COILとは、Collaborative Online International Learningの略で、オンラインコミュニケーションを用いて2カ国以上の国の間で教育と学習の両方を実現する教育方法である。

COILについては、1990年代にICTを利用した遠隔教育が新しい教育手法として発展したが、2004年にニューヨーク州立大学（SUNY）はSUNY校の間で授業を実施する目的で本プロジェクトを開始し、このプロジェクトをもとに海外の大学と協力し、グローバル・ネットワーク・ラーニングが始まった。その後、SUNYは2006年に海外協定大学増設を目的とし設立したCollaborative Online International Learning（COIL）を創設し、当初の目的は外国語学習が主たるものであったが、様々な国の高等教育機関実施されるにつれ、幅広い分野に拡大されていった。

関西大学では、2014年の春学期に本学はニューヨーク州立大学オスエゴ校（アメリカ）、ニューヨーク州立大学アルスター校（アメリカ）、グラスゴー・カレドニアン大学（スコットランド）の3大学と初めてCOIL授業を実施し、以降、台湾、韓国、マレーシア、メキシコ、中国、ブラジル、タンザニア、インドネシアなどの海外の大学とのKU-COILネットワークを広げ、現在も拡張され続けている（2021年3月現在44校）。

COILの形式は様々で、一定の様式でなければならないというのではなく、学習の目的や期間、環境等に合わせて、柔軟に採用・設計することができる。COILを毎回（全15回）の授業に導入して、海外パートナーの教員と学生が Semester を通じて交流をし、協働学習を行う①KU-COIL Extendedから、同じくCOILを授業に導入するが海外大学と連携す

る期間を4-6週間程度として協働学習を促進する②KU-COIL Enhanced、また導入形式のものであって、COILを授業に1回だけ取り入れ、その運営を試行し、または経験することのできる③Pre KU-COIL “One Time Virtual Exchange” など、形式は様々に存在する。なお、これらは必ずしも単位化された正規の授業にとどまらず、課外授業や学生による自主学習にも活用することができる。

また、関西大学では、文部科学省の応募事業「平成30年度『大学の世界展開力強化事業』～COIL型教育を活用した米国等との大学間交流形成支援～」に、採択区分タイプBの交流推進・プラットフォーム構築プログラムが採択された<sup>1)</sup>。「グローバル・キャリアマインドを培うCOIL Plusプログラム」という事業名称で、本文科省の応募事業タイプBとして採択されたのは、関西大学だけであった<sup>2)</sup>。本事業期間は2018年9月上旬～2023年3月末である。

関西大学が実施する「COIL Plus」プログラムでは、本学学生と米国の学生がCOIL方式で共に学んだのち、海外現地に赴き就業体験や企業訪問、専門のテーマに沿った授業の受講など多彩な活動に参加し、帰国後に再びCOIL方式で共修することによって、自らの将来の可能性を国境や言語、文化の壁を乗り越えて考える「グローバル・キャリアマインド」を醸成することができる。関西大学がこれまでに培ってきたCOIL教育を基盤として進化させ、日本におけるCOIL型教育を推進・先導し、さらに次世代の新しい「越境的国際教育（Cross-Border Education）」のモデルを提唱する「プラットフォーム」としての役割を果たすことを目指している<sup>3)</sup>。

## 2. 社会人学び直し—海外子会社の経営を担う人材を養成する大学院教育プログラム—

上記のCOILの取り組みに対して、関西大学では、社会人に対する教育プログラムすなわち「社会人学びなおし」プログラムを推進している。具体的には、2014年度文部科学省委託事業「高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム」（委託期間：2014年度-2016年度の3年間）に採択された社会人を対象にした「海外子会社の経営を担う人材を養成する大学院教育プログラム」を実施している。本プログラムは、企業出身教員による実践的な講義と、大学教員による社会を俯瞰的に見るための専門講義を組み合わせ、海

---

1) 本授業は、国際的に活躍できる人材の育成と大学教育のグローバルな展開力の強化を目的に、高等教育の質の保証を図りながら、米国の大学との間でCOIL型教育を活用しつつ、日本人学生の海外留学や外国人学生の積極的受入を伴う教育連携プログラムを支援するものである。さらに、こうした交流を実施しながら、COIL型教育を活用した大学間交流を推進するため我が国におけるプラットフォームを構築するプログラムを補助対象とされている。

2) 文部科学省による審査の結果、タイプA（交流推進プログラム）は9件、タイプAの交流を実施しながら、米国との間でCOIL型教育を活用した大学間交流を推進するためのプラットフォームを構築するプログラムを実施するタイプB（交流推進・プラットフォーム構築プログラム）は本学の1件のみが採択された。

3) 詳細については、IIGEのWEBページ（<https://www.kansai-u.ac.jp/Kokusai/IIGE/jp/COILPlus/>）を参照。

外展開を牽引する企業人を育成することを目的とした履修証明プログラム（学校教育法105条）<sup>4)</sup>である。さらには、本プログラムは、2016年12月に「職業実践力育成プログラム（BP）」<sup>5)</sup>に認定されている。

本プログラムの具体的な運用状況は下記のとおりである。まず、2014年度秋学期にモニター第1期として、本プログラムの授業を開始した。このときの受講生は22名であった（なお、この期は社会人にモニター受講生として参加いただいているので受講料は無料である）。その後、2015年度（委託事業2年目）春・秋学期を通じてモニター第2期として、受講生が59名参加し、2016年度（委託事業3年目）春学期にモニター第3期として、受講生が40名参加した。このモニター期を経て、2016年度秋学期に履修証明プログラムとして全26授業科目の計162時間にて本格開講をした。この履修証明プログラムの第1期には修了生16名が誕生した。その後、2017年度（この年がBP認定1年目にあたる）春学期に第2期生、秋学期に第3期生（この年度のみ秋学期あり）、2018年度に第4期生、2019年度に第5期生、2020年度に第6期生が修了生として輩出され、現在は2021年度の受講生を募集している状況である（2021年度3月現在）。講義内容は、海外子会社の経営を担う人材を養成すべくプログラムが組まれており、大きくは、「実践基礎教育プログラム」⇒「専門教育プログラム」⇒「実践応用教育プログラム」と発展的に構成され、講義・演習がバランス良く配置されている<sup>6)</sup>。

### 3. COIL拡大の可能性—社会人教育へ—

COILは、語学能力の向上を目的とするという狭いものではなく、広く社会学や政治学、ビジネス、法学等の理解を深め、実践力やコミュニケーション力を養うこともまた目的としている。その意味では、COILの活用は関西大学の学部生および大学院生の教育に限定されるものではなく、社会人教育にも応用することができる。特に「海外子会社の経営を担う人材を養成する大学院教育プログラム」においては、海外子会社の経営者を育成することを目的としているので、海外における経営や社会、文化における教育が必要であることはもちろんのこと、異文化コミュニケーションもまた身につける必要が生じる。これらは本プログラム内では通常授業として提供されてはいるが、より一層実践力を身につけ、

---

4) 履修証明プログラムは、社会人等の学生以外の者を対象とした一定のまとまりのある学習プログラムであって、その修了者に対して法に基づいて履修証明書（Certificate）が発行されるものである（文部科学省WEBページ「大学等の履修証明制度について」：[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shoumei/](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shoumei/)）。

5) 職業実践力育成プログラム（BP）とは、大学・大学院・短期大学・高等専門学校におけるプログラムの受講を通じた社会人の職業に必要な能力の向上を図る機会の拡大を目的として、大学等における社会人や企業等のニーズに応じた実践的・専門的なプログラムに対して文部科学大臣が認定するものである（文部科学省WEBページ「職業実践力育成プログラム（BP）認定制度について」：[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/bp/index.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/bp/index.htm)）。

6) 詳細は、関西大学海外ビジネスマネジメント講座のWEBページ(<https://www.kansai-u.ac.jp/relearn/>)を参照。

現場の雰囲気・臨場感を知るためには、COILの手法を用いることがより効果的である。

そこで、社会人学び直しプログラムでは、2018年度の授業からCOILの手法を取り入れている（COILの手法を取り入れるにあたっては、当時これをすでに実践していた国際部の方々のご教授いただいた）。本プログラムにおけるCOIL型の授業は、COILを用いることが適した授業の中で、本プログラムを受講し修了して実際に海外派遣中である修了生とICTツールを用いてオンラインで授業中に接続する。授業の中では、海外派遣中である修了生に実際の現地での仕事の状況やコミュニケーション方法、現地でのビジネス・社会生活・風習等、海外赴任前の社会人にとって必要かつ有益な内容を報告してもらった。修了生は自らが海外派遣前の本プログラム受講中の立場であったことを思い返し、海外派遣前の受講生の気持ちを斟酌してもらいながらの報告であった。また、大阪梅田キャンパスでZOOM等により接続されている現受講生からも自身が海外赴任にあたり必要としていることや興味を抱いた点などを質問することができ、授業の中で非常に有益な経験をする事ができた。本プログラムにおけるCOILの手法は、日本と海外をオンラインで接続して授業ないし情報交換をするというだけでなく、過去に本プログラムを受講し現在海外派遣中の修了生と近い将来海外派遣が予定されている受講生との協働学習であるという点に特徴がある。すなわち、そこには海外と日本との間で知識の伝達が行われるのみならず、教育の目的や意識を共有できる協働学習であり、そこには海外と日本との間でCOILを通じて真のコミュニケーションが生まれている。

具体的には、2018年度には、授業「人を動かす論証型プレゼンテーション」の中において、ベトナムに赴任している修了生と接続、2019年度には、授業「ASEAN発展論」の中において、マレーシアに赴任している修了生とタイに赴任している修了生の2名と接続、2020年度には、授業「グローバル経済」の中でマレーシアに赴任している修了生と接続してCOIL型授業を行った。さらには、2021年度以降もこのCOIL型授業を予定している。

ところで、社会人学び直しにおけるCOILの導入は、現状では現在の受講生と海外赴任中の修了生とがオンラインでつながっているという状況であり、まだまだCOILの本当の効果は発揮できていない（ないし本来の意味のCOILではない）ように思われる。現在は社会人教育の中にCOILを導入するという一歩を踏み出したに過ぎず、これはより大きく発展する可能性をもっている。すなわち、COILで接続する先を海外赴任中の修了生から、現地で会社経営に携わるネイティブの経営者や日本の海外子会社や工場等で働くネイティブの労働者へと広げていくことで、日本の本プログラムの受講生（日本側の海外子会社経営者となる者）だけでなく、海外のネイティブの経営者や従業員もお互いに学びあうことができるようになり（協働学習）、COILの本来の内容に近づくものと思われる（ここで利用される言語も英語となろう）。このことは本プログラムの授業がより臨場感のあるものとなり、実践力やコミュニケーション能力の向上へとつながるものとなる。すなわち、COILは「国際的な大学間交流」を念頭においたものであるが、社会人学び直しプログラムの教育目的から「国際的な大学企業間交流」としてCOILを応用することができる。

また、社会人学び直しプログラムの中で、海外の子会社や工場を訪問し、現地でのビジ

ネスやコミュニケーションを学ぶということもまた、この社会人学び直しの実践教育の延長線上にある（実際にこの企画は本プログラムの中で前向きに検討されている）。このことは、学部教育および大学院教育において「COILからCOIL Plusへ」と発展したように、まさに社会人教育における「COILからCOIL Plusへ」の発展にあたる。このような書き方をしたが、もちろん社会人学び直しは、COILやCOIL Plusを実施することが目的ではなく、海外子会社における経営者を養成することができるよう、理論のみならず実践的な能力を身につけられる教育を行うことが目的であって、この目的を遂行するのにCOILやCOIL Plusを導入することが極めて有益であるということである。

#### むすびにかえて

大学が文部科学省の委託事業に採用され、場合によっては、大学で複数の大型事業が遂行されることがある。しかしながら、これらの事業は当該事業そのものを単体で実行していくことに大きな負担があり、それを成功に導くだけでも難しいものと思われる。今回執筆させていただいた「KU-COILの教育方法と社会人学び直しへの応用」は、関西大学が採択された文部科学省の大型の二つの事業をコラボレーションさせるものである。このことは関西大学が大規模な総合大学であり、研究・教育活動を広く行っており、かつその組織・人材・環境が備わっているからこそできることである。むしろ関西大学という場において、これらの大型事業を単体で終わらせてしまう方がもったいないくらいである。今回私はCOILにおいてはHIGE（グローバル教育イノベーション推進機構）運営委員会のメンバーとして、また社会人学び直しプログラムにおいてはプログラムコーディネーターとして、その双方に参画させていただいていた。上で示したように、COILの手法は社会人学び直しの場で応用させていただいており、今後より一層の発展の可能性が見込まれる。次は、「社会人学び直し流のCOIL」の応用をCOILおよびCOIL Plusの発展に還元していくこととなると思う。関西大学における大型の事業がそれぞれ有機的に結合しあって相乗的な効果が現れることを望む。



## 4 コロナ禍におけるアジア経済<sup>1)</sup>

関西大学経済学部 後藤 健太

関西大学で展開している「社会人学び直しプログラム」は海外で事業展開を行う企業人を主な対象としており、カリキュラムでもアジアの社会や経済の現状を取り上げる科目が多く設定されている。本稿では、世界的にコロナ禍が拡大した2020年におけるアジア経済の動向を考察する。

### 1. コロナ禍とグローバル・バリューチェーン

2020年は新型コロナウイルスが世界を席卷し、それに翻弄された一年となった。2019年12月に中国湖北省の武漢でこのウイルスの感染が初めて確認され、2020年1月には中国国内での感染が急拡大した。これを受けて中国政府は1月23日に武漢及び湖北省を中心に厳しい都市封鎖を実施した。しかしウイルスの蔓延は収まることなく、その後世界中に拡散する。日本でも同年3月に政府が学校の一斉休業措置に踏み切り、そして4月には新型コロナウイルス対策の特別措置法に基づく第一回目の緊急事態宣言が発出された。

この時期のアジア経済に関わる大きな問題の一つが、域内を広範にまたがり、複雑に展開する生産・流通ネットワーク、あるいはグローバル・バリューチェーン（GVC）の分断だった。ウイルスの発生源とされる武漢は湖北省の省都であり、習近平国家主席が進める「中国製造2025」の一拠点でもある。そこには自動車や電子・電器など、グローバルな生産体制の先端を走り、各産業の中核を担う企業も多く集積している。それらの企業が生産する基幹部品の供給が一斉に止まったのである。この操業停止の影響は、GVCを通じてコロナ禍の影響を必ずしも直接受けていなかった他の国・地域の経済活動にも伝播した。こうした問題に対し、部品などの調達先を中国以外に多様化したり、極端な場合には自国生産に回帰するといったオプションが検討されたりした。これまで国際的な垂直分業体制を綿密に築き上げることで効率性を極限まで追求し、相互依存の中で高い成長を実現してきたアジアのグローバル化戦略が、如何ともしがたい脆弱性を含んでいることを再確認することとなったのである。そして、こうした課題への対応として、問題に対する回復性（レジリエンス）や事業継続計画（BCP）の重要性といった視点に注目が集まった。

### 2. アジアのGVCの多様性

GVCのどこか一カ所にショックが加わるだけで、バリューチェーンの全体効率が著しく低下するという問題については、これまでも深刻な災害が起こるたびに指摘されてきた。記憶に残るものとしては2011年の東日本大震災や、同年にタイで起きたチャオプラヤ川流

---

1) 本稿は後藤（2020）をベースに、若干のアップデートを加えたものである。

域の大洪水があるかもしれない。こうした脆弱性に関しては、国際経営学のSupply Chain Risk Management (SCRM) という分野で結構な研究蓄積がある。そうした研究では、同じ自然災害でも災害のタイプや、当該企業の生産プロセス上のポジションによっても影響が異なることが指摘されている (Altay and Ramirez, 2010)。また開発経済学の分野からは、GVCのように多数の企業からなるネットワークへ参加することが、ポジティブな効果をもたらす可能性が高いことも指摘されている。例えば、Todo et al. (2015) は多様なつながりを持つ企業の方が、被災後の支援を受けられることが多かったり、適切な代替サプライヤーを早く見つけるサーチコストが低かったりなどといった理由から業績回復が早くなり、中期的な売り上げも高い傾向にあるとしている。

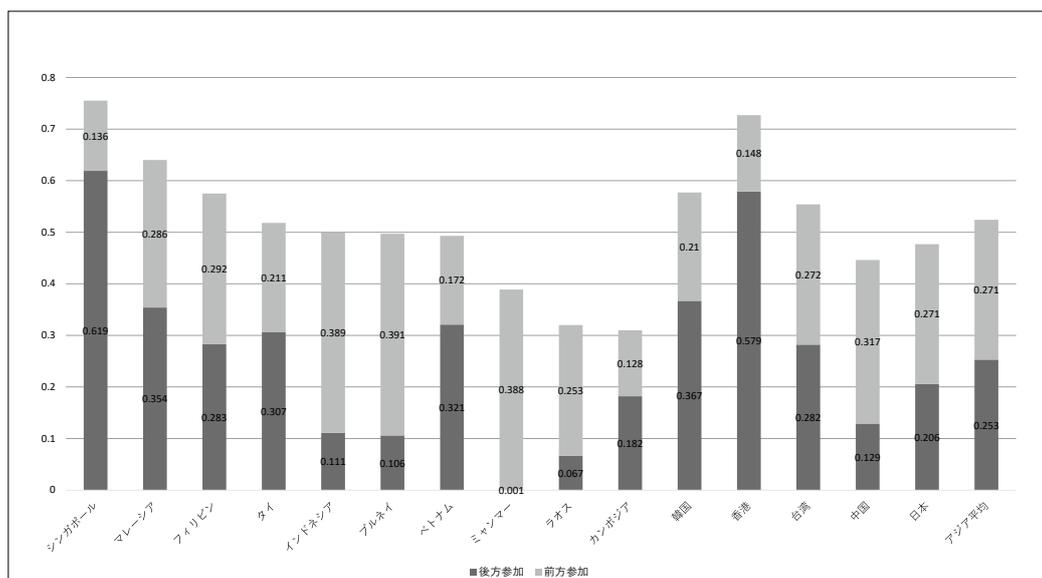
今回のコロナ禍によるGVCの分断という問題に関しては、このグローバルな生産体制の限界を単純に嘆いたり、必要以上に自国生産回帰を唱えたりする論調もある。しかし、このようリスクがもたらす問題やそれに対する対処法、さらにはこうした事態がアジア各国・地域にもたらす経済的インパクトについては、その産業や対象企業・地域経済の特殊性を考慮し、それらがバリューチェーンのどの段階に、どのようなガバナンス形態によって統合されているのかを明らかにしながら検討を加えなければ、合理的な解決を見出すことはできない。

さらに、21世紀に入って顕著となった、インテグラルからモジュラー型へのシフトという生産工程アーキテクチャーの大きな変化は、アジア経済の産業構造を大きく変えた (後藤、2019)。その影響を最も強く受けたのは日本企業かもしれない。日本は白物・黒物家電を含む電器・電子産業の苦戦に代表されるように、90年代までとはかなり違った状況下にいる。インテグラル型のアーキテクチャーで競争優位を保っている分野に関しては、どうしても関係特殊な企業間関係が生産形態の中心となるため、GVCの再編も簡単にはいかない。しかし、モジュラー化が進んだ分野に関しては、GVCの組み換えも比較的自由に行える可能性も高い。その際、日本企業がアジアのGVCに入っていけるか、あるいは残っていけるかが課題となる。こうした、ミクロ・レベルにおける個別事情を勘案することが重要であろう。

### 3. TiVAデータで見るマクロ・レベルにおける多様な統合形態

また、コロナ禍のマクロ経済に対する影響を見る際、近年のGVC研究で利用されることが多くなった付加価値貿易 (Trade in Value Added, TiVA) データが参考となる。これはある財をその生産工程毎に分解して、各工程で生まれた付加価値の国際的な流れを記録したものである (猪俣、2019)。国際産業連関表の分析から得られるこのデータを利用し、ある国がどれだけ国際的な生産分業体制に「参加」しているかという「GVC参加指数」を推計することが可能なのである。同指数を用いれば、その国の特定産業がGVCにどれくらい深く統合されているか、さらにその統合が「前方連関 (前方参加)」によるものなのか「後方連関 (後方参加)」によるものなのかが一定程度理解することが可能である。

図1 GVC参加指数（後方・前方参加、2018年）



出所：後藤(2020)(元出所：ASEAN Japan Centre 2019 (p.15, figure 9) および UNCTAD-Eora GVC database より作成)

図1はアジア各国のGVC参加指数を前方・後方参加に分けたものである。これを見れば、それぞれのGVCへの繋がり方が一様でないことがわかる。例えば香港やシンガポールは後方連関を通じたGVCへの統合度が高い。一般的にはこうした小さくて開放度の高い国・地域は、規模の大きな国（中国や日本）と比べて中間財の輸入依存度が高く、そのため後方参加指数も高い傾向がある（De Baker and Miroudot, 2013）。一方で前方参加度が高い国の中で工業部門の技術力が高い日本や中国は、他国の輸出向け工業部門で使用される主要な投入財（部品など）をGVCで担っていることが多いが、ラオスやミャンマーの場合は一次産品の輸出でつながっていることが多い（インドネシアとブルネイに関しては、特に天然資源の輸出がこうした特徴に反映されている）。コロナ禍によるGVCの分断がもたらす影響は、こうした生産流通ネットワーク上の各国経済が置かれているポジションによって大きく異なる。

#### 4. ポストコロナに向けて

コロナの問題は、当初こそGVCの分断が大きく取り沙汰されたが、3月に世界保健機関（WHO）がそれをパンデミックと宣言すると、感染の中心は欧州へ、そしてさらに米州へとシフトした。もはや特定の地域の局所的な感染によるGVCの分断というサプライサイドにおけるある種「ローカルなボトルネック」の問題よりは、気候変動のような真にグローバルな問題となった。

2021年に入ると、コロナに対するワクチンの接種が始まった。この原稿執筆時点では、日本の接種状況は他のOECD諸国と比較すると相当な後れを取っている状況である。しかしアジアに目を向けてみれば、中国を除く多くの国でワクチンが全ての人に行き渡るよう

になるのは、日本以上に時間がかかることが予想される。その一つの大きな理由が、アジアの「インフォーマル経済」の大きさにある（遠藤・後藤、2018）。ILOによれば、2016年段階でアジア太平洋地域の雇用のインフォーマル比率は68%であり、低・中所得国に限定すればその比率は71%強となる。インフォーマル経済がGVCにどのように関わっているかについては、実のところ良く分かっていない。しかしこの経済統合を深めて来たアジアにおいて、こうしたアジアのインフォーマル経済に生きる人々も共にコロナ禍から脱出できなければ、日本経済が持続的な成長軌道に戻ることはないと思われる。統合度を高めた今日だからこそ、日本はアジアと共にコロナを克服する道を探る必要がある。

#### 参考文献

- 猪俣哲史、(2019). 『グローバル・バリューチェーン—新・南北問題へのまなざし』 日本経済新聞出版社.
- 遠藤環・後藤健太、(2018). 「インフォーマル化するアジア—アジア経済のもう一つのダイナミズム」遠藤環・伊藤亜聖・大泉啓一郎・後藤健太(編)『現代アジア経済論—「アジアの世紀」を学ぶ』 有斐閣、140-160頁.
- 後藤健太、(2019). 『アジア経済とは何か—躍進のダイナミズムと日本の活路』 中央公論新社.
- 後藤健太、(2020). 「コロナ禍に揺れるアジア経済とグローバル・バリューチェーン」『アジア太平洋と関西—関西経済白書〈2020〉』アジア太平洋研究所、50-57頁.
- Altay N. and A. Ramirez, (2010). “Impact of disasters on firms in different sectors : Implications for supply chains” *Journal of Supply Chain Management*, 46(4): 59-80.
- De Backer, K. and S. Miroudot (2013). “Mapping Global Value Chains”, OECD Trade Policy Papers, No. 159, OECD Publishing: Paris.
- Todo, Y., Nakajima, K. and P. Matous (2015). “How Do Supply Chain Networks Affect the Resilience of Firms to Natural Disasters? Evidence from the Great East Japan Earthquake” *Journal of Regional Science*, 55 (2): 209-229.

## 第Ⅱ部 シンポジウム

### 『社会人学び直しのさらなる発展のために』

関西大学梅田キャンパス + Zoom

2021. 3. 13 13時～17時

シンポジウム 登壇者・参加者

括弧内は記録における表記

前田裕	関西大学学長	(前田)
王効平	北九州市立大学大学院マネジメント研究科教授	(王)
大内章子	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授	(大内)
毛利美穂	関西大学社会人学び直し大学院プロジェクト プログラムアドバイザー	(毛利)
平川陽一	参天製薬株式会社研究開発本部製品開発統括部	(平川)
柴健次	関西大学大学院会計研究科教授	(柴)
林宏昭	関西大学経済学部教授	(林)
＜質疑参加者＞		
籾本智之	小樽商科大学教授	(籾本)
櫛部幸子	鹿児島国際大学准教授	(櫛部)
梶原太一	高知県立大学准教授	(梶原)
行待三輪	京都産業大学教授	(行待)
竹中徹	淑徳大学教授	(竹中)
田口学	株式会社オーケーエム 国際統括部海外法人課	(田口)
伴裕果	関西学院大学 ハッピーキャリアプログラム コーディネーター	(伴)
李燃明	明治大学大学院文学研究科	(李)

司会（柴）

時間がきましたので本日の「社会人学び直しシンポジウム」を開始したいと思います。第一部では北九州市立大学の王効平先生にお話をいただき、第二部では関西大学と関西学院大学のそれぞれの学び直しについて続けてご報告いただきます。お話しいただくのは関西大学の毛利美穂先生、参天製薬株式会社に勤務されている平川陽一さん、そして関西学院大学の内内章子先生です。

また第三部が今日の締めくくりのシンポジウムとなっておりますので、一般参加の先生方からも広くご質問をいただきたいと思います。

今回は参加者を限定して案内していますので、非常にたくさんの方が入ってくるということはありません。お気兼ねなくご自由にお話していただきたいと思います。今回は一般参加の方も含めて知り合いたいと思いますので、できたら顔を出してのご参加をお願いいたします。

それでは最初に本学の前田裕学長からご挨拶をさせていただきます。前田先生、よろしくをお願いいたします。

（前田）

関西大学の前田でございます。本日の「社会人学び直しシンポジウム」では、北九州市立大学の王先生、関西学院大学の内内先生、さらに産業界から参天製薬株式会社研究開発本部の平川様にご発表いただく予定です。また本学からは毛利先生に本学の実情も含めてお話をさせていただきます。この場を借りて厚く御礼を申し上げたいと思います。

社会人の学び直しの重要性が謳われて久しいですが、日本社会において学び直しがなかなか盛り上がってこないというのが私の率直な感想です。人文社会や科学系の大学院での学びについても、欧米に比べると日本社会ではなかなか浸透してこないと感じております。その原因はいろいろ考えられますが、社会人に仕事をしながら学んでいただくということの重要性がないとは、私はどうしても思えません。

本日は特に2つの切り口から今日はお話をしたいと思っています。まず1つは日本社会の構造に関することです。構造といっても難しい話ではなく、人口に関する問題です。今、日本社会は人口減という現実と直面しています。そのため生産年齢人口も当然ながら減っていくわけで、2018年にはおよそ7,500万人だった生産年齢人口が、2065年には40%も減ると予想されています。半分とまではいきませんが40%減の4,500万人くらいまで減り、その人口で日本社会を支えなければならないわけです。さらに日本社会を支えるだけでなく、世界における日本の貢献を考えると60%の生産労働人口でやっていけないといけないうことになり、そんなことが本当にできるのだろうかと思念されます。

これを維持するためには、もちろんいろんな考え方があると思いますが、ダイバーシティマネジメントが重要だと考えます。女性にも活躍していただかないといけませんし、先程は生産年齢人口といいましたが、その年齢というしばりも場合によっては広く考えないといけなうかもしれません。若い方に広げることは難しいと思いますので、高齢者も働く社

会になるかもしれないのです。

また当然ですけれども、海外の皆さんにも協力をしていただかなければならないでしょう。そういう意味で日本が広く異文化共生社会を作っていかなければ、これからの日本のポジション、あるいは世界への貢献というものが薄らいでいくのではないかという危惧があります。

もう1つは「個人」の視点です。人生100年時代といわれる現在、果たして大学で学んだ専門分野だけでこれからの長い人生を満足して過ごせるのでしょうか。ワーク・ライフ・バランスを考えながら自らの中で専門を広げていく、あるいは複数の専門分野を作る、いわば複数路線というやり方がいいのかもしれない。

その延長線上で楽しみや趣味として学ぶという方法もありますが、当面はそんなことを言っていられない社会になる恐れもあります。しかしそういうことも含めて、もう一度学び直す、学ぶことの楽しさを人生100年時代に我々は感じてもいいのではないかと思うのです。もちろんカルチャースクールなどで楽しんでも良いのですが、もう少しフォーマルに、体系立てた専門的な内容について学ぶ価値はあるのではないのでしょうか。それが社会人としての学び直しであったり、大学院での学び直しであったりというのも、これからの時代は認められていいのではないかと思います。

そういう観点から、現在関西大学で手掛けている社会人学び直しのいくつかのプログラムの中で、今回のプログラムを中心にシンポジウムを開きました。様々な大学におられる皆様の試みを勉強させていただきながら、新たな展開を探っていきたいと考えております。

本日は多くの先生方、特に本学の中では社会人学び直しのチームの方でご尽力いただきました柴先生、林先生には陣頭指揮を執っていただいておりますが、こういうプログラムをぜひ引き続き推進していきたいと思っております。本日はどうぞよろしく申し上げます。

司会（柴）

ありがとうございます。それではこれから報告に入りますが、その前に報告者をお1人ずつ、お名前だけですが簡単に紹介させていただきます。お声を発していただくと、皆さんのところの画面がアップで映ると思いますので、よろしくお願いたします。

まず第一部でお話をお願いする北九州市立大学大学院マネジメント研究科教授の王効平先生です。よろしくお願いたします。

（王）

よろしくお願いたします。

司会（柴）

続いて第二部でお話しいただく、関西大学で関西大学社会人学び直し大学院プロジェクトプログラムアドバイザーを担当している毛利美穂先生です。

(毛利)

本日はよろしく願いいたします。

司会 (柴)

次に我々の社会人学び直しプログラムを2019年度に受講して下さった、参天製薬株式会社研究開発本部製品開発統括部の平川陽一様です。

(平川)

今日はよろしく願いいたします。

司会 (柴)

最後に、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授の大内章子先生です。

(大内)

どうぞよろしく願いします。

司会 (柴)

各部の間に5～10分の休憩を取りますが、今日は王先生が所用のため第一部のみの参加になります。王先生には1時間ほどお話しいただきますので、北九州市立大学の取り組みについて知りたい方は、聞き逃しのないようぜひ積極的に質問していただくようお願いいたします。

また本日は鹿児島国際大学の櫛部先生、それから淑徳大学の竹中先生、関西学院大学の伴さま、小樽商科大学の篠本先生、さらに一般参加として社会人学び直しや反転授業を研究しているという大学院生の李さんに入っています。皆さん、積極的にそれぞれのところでご質問ください。

それではこれから第一部を開催させていただきます。第一部は柴が司会をいたしますが、第二部・第三部は林先生にお願いしたいと思います。まず王先生に30分程お話をいただき、残りの30分で質疑応答ということで進めさせていただきたいと思います。王先生、よろしく願いいたします。

(王)

有意義な交流の機会を与えていただいたので、なるべく大事なポイントを外さずにお話させていただきます。よろしく願いいたします。

2017年度大学基準協会主催のセミナーで経営系専門職大学院の「グローバル人材育成」で特別な取り組みに成功しているベストプラクティスとしてプレゼンすることとなり、同じセミナーで発表なさる関西大学会計大学院の先生方にお目にかかりました。もう3年以上経つのですが、直近までの取り組みを加えた発表資料をPPTレジメに整理いたしまし

た。

前田学長が先程おっしゃったように、社会の構造的な課題が多数ある中で社会人の学び直しの中におけるグローバル人材育成の責務を負っている我々が、もっといろいろな工夫をしないといけないことを、長らくMBA教育を行う中で強く感じてきました。

十数年前からダイバーシティ対策やダイバーシティマネジメントが大学教育研究の対象になってきましたが、社会が劇的に変化しているにも関わらず、我々教育機構はどうも十分についていけないともどかしく感じております。例えばまさに本日のシンポジウムにある2つの報告テーマに象徴されています。1つは大内先生の女性活躍に関するもので、もう1つは私が取り上げる外国人材ないしグローバル人材活用の議論ですが、後者は海外からの人材誘致に止まらず、日本国内におけるグローバル化に対応できる日本人材の育成も含まれます。ダイバシティーの課題を解決しないと、おそらく社会の持続はできても発展は困難ではないかという危機感を抱きながら、この十数年教育の改善に取り組んでまいりました。

私は元々、管理会計という分野で大学院の博士後期課程まで研究しておりましたが、大学院修了後シンクタンクに在職している2年間日本企業の経営国際化に関するヒアリング調査に集中的に取り組み、その中で東アジア進出日系企業の現地パートナーが主に華僑、華人系企業であることを発見しました。そこで比較経営分野でアジア域内における比較研究調査を徹底的に実施するようになってきました。日本の経営系専門職教育の歴史はまだ浅いのですが、直近十数年東アジア域内ビジネススクールとの教育交流にも力を入れて来ています。今まで自らの研究と教育に関わり現場で実践し、体感したものを今から少しでも共有できればと思っています。内容構成は目次の通りで、この順番でお話を進めてまいります。

## 1. MBA教育におけるグローバル人材育成の課題

先程も一部申し上げましたが、まずMBA教育におけるグローバル人材育成の課題は、グローバル人材というどうしても「英語を話せる人材でなければ」という思い込みがある点だと思います。実際に語学教育にかなりウエイトを置いた議論になってきております。

北九州市立大学はもともと外国語学院からスタートしており、7、8年前に文部科学省によりグローバル副専攻の開設が認められました。グローバルビジネス教育が柱になっており、英語力が高い学生を取り込み、英語によるビジネス系の専門知識をこのコースで身につけてもらう新しい試みでしたが、外国語学部英米、国際関係学科の学生が結果的に選ばれる中、私は「英語力も大事だけれども、アジアの主要言語をもう少し大事にするべきではないか」と主張し、できれば英語に偏らずに、アジア主要言語の語学力を有する学生に、グローバルビジネス教育に際して、日本企業が最も広く深く付き合っている東アジア系企業の経営管理様式を学ぶ演習指導を引き受けました。語学力は異文化者とのコミュニケーションの土台としてももちろん重要ですが、高い語学力が視野の広さや異文化理解・受容の深さとは必ずしもそのまま直結しないと思っています。つまり姿勢の問題と言うか、

価値観の問題もからんでくるので、選抜も教育指導も過度な英語偏重になりはしないかとの疑問を抱きながら協力してきました。

大学経営にも関わる問題だと思うのですが、外国籍の院生・留学生の一部は日本社会にもともと強い関心を持ち、日本文化が好き、日本のビジネスに関わってきたか、関わっていきいたい人たちです。しかし我々の専門職教育の中では、こうした外国人をもっと増やそうと工夫をしてきたかという、やはりなかなか厚い壁があると痛感しております。

## 2. 東アジアMBA教育の特色

そこで2つ目の話に移りますが、提示資料には東アジア地域におけるMBA教育の健闘を紹介するものがあります。私がビジネススクールの研究科長を2011年度～2017年度3期務めていた時に東アジア中華圏地域、すなわち香港、マカオ、台湾、中国大陸、直近ではシンガポールも視野に入れた地域の主要ビジネススクールとの学术交流に力を入れました。中華文化を共有する中華社会のMBA教育は欧米と提携してダブルディグリーのプログラムを設けたり、海外研修の相互受け入れを非常に積極的に推進したりしている取り組みからヒントを得て、弊研究科と彼らと学术交流MOUを交わして、東アジア地域の研修先を開拓してきました。

ここにあるデータは先生方も熟知しておられると思いますが、今日の話に繋がるため参考に出ささせていただきました。フィナンシャルタイムズによる世界MBAランキング上位100校のうち14校がアジア地域のスクールとなっています。もう一つの資料、右側の世界EMBAランキング表をご覧くださいと、上位100校のうち17校がアジアからランキング入りを果たしており、かなり高い割合です。EMBAコースでは長い管理職歴、すなわち上級管理職の経験を有する者に受験資格を与えられます。

ランキング入りMBA大学院の殆どは中華圏からのものです。通常、世界主要大学ランキングに占めるアジアのウエイトはかなり小さいものですが、経営系専門職教育コースの世界ランキングにおける順位の高さ、ウエイトの大きさは中華圏専門職教育機構による国際教育交流への積極的な取り組みと表裏一体になっていると思われまます。

ランキングの背景としてポイント数点整理しておきます。まず欧米との連携・提携で、ダブルディグリーを与えたり、欧米スクールのアジア分校を誘致したりしていることを挙げられます。優秀な社会人を取りこむのに、最初は徹底的に欧米のカリキュラムモデルを取り入れていました。持続発展のためにはやはり自地域の特性を反映させた教育プログラムの工夫が見られます。

それから、現に多数のアジア系ビジネススクールがランキング入りを果たしてきた理由は、彼らが国際評価基準をクリアしているからです。本MBAランキングでは、20項目が評価指標として設けられています。代表的なものとしては年給の上昇幅、すなわち入学前・卒業後の給与差、そしてどれくらいキャリアアップができたか、教授陣の一流学術雑誌への論文掲載数や、博士号の取得率などの指標が用いられています。さらに教授陣や学生のダイバーシティ度、具体的に外国籍の教員や学生の比率、さらにグローバル的な企業への

就職率、勤務に関わる国際流動性の指標なども用いられています。これらを満たしてランキング入りを果たしていることは、東アジアのビジネス教育が非常にグローバル的というか、国際的に通用するものと認識できましょう。

3つめには、東アジアの主要ビジネススクールは国際認証の修得に極めて積極的であることが挙げられます。過去9年にわたり最も付き合いの深い中国中山大学（広州）についてですが、この大学に2つのビジネススクール、1つは管理学院、もう1つは嶺南学院といい、共に世界の3大国際認証（AMBA, EQUIS, AACSB）を獲得しています。同じ大学内でライバル意識をもって競い合い、よりよい人材を取り込み、育成しようとしてきました。

またグローバル人材育成における工夫が大学経営にプラスになる視点もあります。留学生など外国人材の受け入れが、教育の活性化とともに、大学の収入増につながると考えられます。1つの参考指標ですけれど、MBA関係の資料ではなく、OECDの主要国における大学学部留学生に課されている学費と自国籍学生に設定されている学費の違いを示す図表（図表3）ですが、日本やヨーロッパの主要国と比較して、特に英語圏の諸国、一番左にあるアメリカ、四番目のカナダ、五番目のオーストラリア、ニュージーランドあたりでは一般市民・国民の授業料負担がかなり低く、留学生のそれがその数倍に及ぶことがわかります。留学生受け入れによる収入増が大学財務構造の改善につながっているのです。MBA教育もしかりです。英米のビジネススクールには入学定員のかなりの割合の留学生を受け入れられていますが、通常の大学院より高額な授業料を課しています。私たちがお付き合いしている十数校の中華圏上位ビジネススクールもアメリカのスクールに合わせて授業料を決めています。平均的にも日本の国公立大学の2倍分に相当するかと思われます。

平均国民所得がまだ低い中国のスクールでも、それぐらい高い授業料を課しており、大学の収入増に寄与しています。香港やシンガポールに至っては最初から欧米に通じるプログラム、ダブルディグリーや英語による専門教育に特化したものを用意してきました。学生の過半数は留学生で、欧米からも中国大陸からも入学してきます。中国系または華人系のバックグラウンドを有する経営管理者が目掛けてきます。

具体的な事例を紹介したいのですが、中華圏の台湾と中国大陸を比較する意味でここに並べさせていただきました。台湾には大学数合計192校あり、そのうち87校がMBAコースを持っています。日本の3倍近くの数です。台湾大学、政治大学と交通大学など上位のいくつかのスクールは全て英語による教育プログラムを採用しており、留学生が常に過半数を占めています。海外研修の受け入れをお願いしようと、交流協定関係に無い台湾大学知人の教授に打診したら、「少人数パッケージのコースに相当するケースで1日100万円、2日なら200万円のチャージ」といきなり金額を言われました。一週間程度の海外スクール滞在プラン（予算）ではそのスクールのサービスは高く利用できないわけです。

中国大陸側の中山大学に最初打診した時も似たような状況でした。高額な受講料が提示されましたが、その後友好交流関係の樹立で、低負担で使いやすいプログラムを互いに提供しあうことが合意できました。台湾高雄市にあるもう1つの中山大学、通称「国立中山

大学」とも交流MOUを交わして海外研修の相互支援をしていました。

中国大陸でMBA教育がスタートしたのが1991年で、当初は10校で始まりました。私が入学した母校中国人民大学（北京）の「工業経済学部」もMBAコースの新設に加わり、「商学院」と名称変更されました。数年前の公表資料では中国の教育省が認めた正規のMBAコースが三百数十校ありました。近年はEMBAに対する規制が厳しくなり、公務員のEMBA入学が厳しく規制されるようになりました。上位校50校のEMBAコースはいずれも欧米の大学、特にアメリカの大学と積極的に教育交流を進め、ダブルディグリー授与校が増えてきています。

中山大学、北京大学、復旦大学などのように、2つないし3つのMBAコースを併設している上位校もあります。海外研修で訪問する私たちの学生が英語や中国語による講義受講にはまだ難があり、私たちも日本語中心の科目提供をしているから、互いに通訳をつける不便さを味わいながらも、中華圏との相互交流では相当大きな刺激と満足を得ています。海外研修については後ほど説明します。

東アジアでMBA教育がこれだけ盛んな背景には、グローバル化と共に域内における経済の一体化がかなり進み、日本と東アジアとの相互依存関係が日増しに強まって来たため、対アジア交流の担い手が求められているという事情があります。

日本にいながらそういう背景を覗ける指標を示す2つの図表（図表4、図表5）を提示します。左図が貿易額依存度、日本の対外輸出と輸入に占める対アジアの割合を示すもので、輸出が57%超、輸入約48%、貿易総額が52%に達しています。右図にある棒グラフは経済産業省が日本企業の海外直接投資に関するアンケート結果の一部で、欧州、北米とアジア三大地域における進出企業件数と純利益額の分布を示すもので、両方ともアジアのウェイトが飛び抜けて高いこと、経年的に増大してきたことがうかがえます。欧米両地域の合計よりもアジアの拠点数が遥かに多く、同じくアジアで特に純利益を上げていることが見て取れます。

したがってアジアにおけるMBA教育の実情、アジア型企業経営様式を理解した上で、元気なアジア経営者との付き合いをしっかりと考えられるように、我々経営系専門職大学院がMBA人材の育成に力を入れる必要があるのではないかの思いを抱いてきました。今申し上げた問題意識を持って、弊スクールのカリキュラムの充実、海外交流先の開拓に努めてまいりました。

### 3. 北九大ビジネススクールの取り組みについて

以下では北九大ビジネススクールの具体的な取り組みについてポイントを抑えて簡潔に紹介させていただきたいと思います。

北九州市立大学は公立大学では最初にMBAコースを立ち上げたスクールで、平成19年（2007年）度にスタートして現在15期目を迎えようとするところです。公立大学ですから当然、単なるビジネスに特化したものよりもパブリック分野も組み入れたな人材育成を目指しています。「パブリック」を少し広めに捉えて非営利事業も含めた領域をカリキュラ

ムに反映させています。

特に地域の独特な歴史を生かした産業振興策が産官によって進められ、それに対応する教育サービスの提供を意図し、特色としてビジネスとパブリックを繋ぐ「中華ビジネス」と「ソーシャルビジネス」という2つの領域にモジュールを作っています。

そもそも北九州という地域は1899年、新日鉄の前身である八幡製鉄所が建設されるに伴い、製鉄に関連する鉱業や窯業関係、産業の効率化を促進する電機関係の企業が相次いで創設されました。安川電機というロボットメーカーが炭鉱用モーター、製鉄関係自動制御機器の開発製造から発展してきました。地理的に歴史的に中国大陸・朝鮮半島との繋がりが深く、近代では悲しい戦争の歴史もあったものの、社会文化、産業経済的な結びつき、交流が非常に強い、日本の中でも独特な地域であると、私は北九州に長く住んで感じてきました。

従いまして、私たちは近隣の東アジアとどう付き合うべきか、ビジネス教育の中でも意識してカリキュラムを構築してまいりました。「課題先進地域」という言葉で語られているように、深刻な工業汚染の経験、少子高齢化の急進展、重厚長大産業依存の経済構造転換など、近代化のつけである諸課題の克服に苦しめられてきました。一方、医療機関の充実、高齢化対応の介護事業の蓄積などに伴う医療福祉分野の発展などもあって、これら諸分野を担う管理人材をMBAコースに呼び込む意識は我々が強くもってきました。

これらの特色を反映したロゴやイメージ図は最初から作られていました。ビジネススクールの愛称、略称「K2BS」についてですが、「K2」は「北・九州」のKK、そして「企業」と「公共」のKK、さらに「小倉」と「北方」両キャンパスのKK（最初は「国際」と「環境」のKKも）から取ったもので、慶應義塾大学、神戸大学、香川大学など大学名称の発音からのKBSとの区別に苦心した結果です。近隣の九州大学はローマ字Qを頭に使っています。

カリキュラムの体系について、真ん中に実践専門「中華ビジネス科目群」とあり計6科目配置、基本科目には「国際経営」と「国際ビジネススキル」、さらに「サプライチェーンマネジメント」（元は「国際物流」→「ロジスティクス」から名称変更）、演習系を加えたこれら「国際・中華」系科目群が充実しています。

では具体的にグローバル人材育成でどんな工夫をしてきたかについて、キーワードを羅列する形で簡潔に示しています。まず私が現在センター長を務めている中華ビジネス研究センターは2014年度に設置され、一定の研究調査機能、海外交流の窓口・受け皿機能、地域のためのグローバル人材育成機能に特化した業務を担っています。小さな研究センターですけれども専任の事務員と研究員を配置しています。

積極的に協定校開拓、共同研究推進、海外短期留学の支援、海外研修プログラムの世話、アジアビジネス講座・セミナーの開催など幅広く事業を推進してきました。

ここまで書かせていただいた諸活動に関する紹介写真を用意していますが、ABCDEFの順番でそれぞれ数枚ずつ貼り付けさせていただきました。主に東南アジアにおける海外現地調査、華人系経営者を集めた世界華商大会やイベントへの参加、学生を引率した

MOU対象大学への海外研修訪問などの記録ですが、一部はMOUなど交流協定締結式のものです。

こちらは開発したケース教材の対象企業を訪問した時のもの。私が担当する国際経営、アジア型経営などで使うケース教材は外部から購入するのではなく、全部自分で開発してきたものです。「富士康（フォックスコン）」というシャープを買収した会社は皆さんご存知と思いますが、この企業は香港で上場しているものの、中国大陸をメインの事業基地にしている、アップル、HPなどの電子製品、ソニー、任天堂のゲーム機を受託生産しているOEMメーカーです。深圳（シンセン）の事業本部訪問時、国立台北大学ビジネススクールにおける海外研修活動に当該グループの取締役を講師に迎えた時の写真です。この取締役の方はシャープ買収に関わる協議のために大阪にしばしば来られていました。かなり長い時間を掛け、苦勞して買収の成功に寄与された方です。講義では色々と有意義な話を聴かせていただきました。スクールの講義で学んだケースについて、海外研修時に関係者から生の話が聞け、受講生が目を輝かせているのを見て、教員としては嬉しく思います。

海外研修では通常2つの現地スクールに立ち寄り、15コマに相当する2単位科目ですが、現地のMBA講義受講、現場視察、経営者との懇談、MBA、EMBA在學生・卒業生らとの対面交流会などから構成される非常に中身の濃いものです。

左上は香港・中文大学商学院、右上はマカオ大学管理学院という両ビジネススクールにおける講義受講時の写真です。マカオ大学では観光マーケティングの講義の中では、カジノのディーラー業務の見学、カジノ運営の管理職養成のプログラムの紹介を受けましたが、IRの促進や賭博中毒症緩和治療という心理学的なプログラムが開発されていることを教わりました。ベネチアンホテルの中にサテライト教室が設けられ、ベネチアンホテルの代表から講義提供も受けました。いろいろな意味で、貴重な体験でした。

右下にあるのは最近5Gで世界をリードしている、様々な意味で話題性の高い「華為（ファーウェイ）」の深圳本社を訪問した時の写真です。過去3回訪問し、見学コース、幹部からの特別講義の提供受講、遠隔会議システムの実体験をここで受けられました。

中山大学ビジネススクールとの老舗企業に関する合同調査研究を推進しており、3年間実施した研究成果をまとめ上げられたばかりです。株式会社帝国データバンクに協力していただきアンケートを取ったり、20社のヒアリング調査を実施したりして一次資料をたくさん集めた中央経済社より刊行された研究成果報告書の写真です。ちょっと私自身の宣伝になっちゃうので恐縮ですが、2005年上梓の『日中韓企業の経営比較』、2001年上梓の『華人系資本の企業経営』です。アジアの企業経営を経営学的にさらに掘り下げたいとの願いで、関係調査研究を続けてきました。

また定例セミナー、国際共同セミナーを継続的に開催しています。右下の写真はいずれも協定校の研究者の皆さんとの記念写真です。アジア管理学会第10期大会を主催した時の写真もあり、アジア企業経営研究をしている300名余の学者の方々を世界各地から北九州に招いた国際学術会議ですが、うち9割が海外からの参加者で、世話は大変ですが、やはりこういう付き合いはグローバル人材教育にとっても新しい展開につながりやすいので、

有意義ですが、日本のビジネススクールにとっては多くの制約がある中、どう工夫して継続させていくかはやはり課題が多いです。

#### 4. 専門職人材育成における国際連携の必要性、意義

ほぼ時間いっぱいになりましたがあと3、4分で終わらせたいと思います。

グローバル人材教育における緊急な課題は専門職人材育成における国際連携関係如何にかかっていると考えております。最初に指摘させていただいたように日本におけるMBA教育の歴史はまだ浅いです。欧米生まれのもので日本に根付かせるために我々はともに苦勞しています。我々は社会実験をやっているとの認識です。グローバル人材育成は難しいし労力とお金がかかるのでとうてい不可能であると諦めず、むしろここで日本なりの工夫で特色を出すべきで、出せると思います。日本にとって世界と渡り合うのが課題であり続けることに自分なりにかなり危機感を覚えています。

日本と東アジアとの関係性ですが、企業同士あるいは特定な国同士の深い付き合いがあり、さらに「クールジャパン」と言われる日本文化に対する憧れを抱いている若者、若年層経営者が多いし、私たちが気づかないところで案外MBA教育が東アジア地域、特に中華圏のスクールが先に進んでいることを知った上で、組織内でコンセンサスを得て、関わり方を模索していくべきではないかと思います。域内における教育交流で協力し合うことでWin-Winの関係を作り、上からの目線ではなく、自分たちに足りない部分は相手の強みを借りる、取り込むことによって補えるという意識を持てれば、自分の特色も徐々に出せますし、やれることはたくさんあると認識しております。

先程もMBA教育の大学における位置付けが明確になれば、大学はMBAコースが負担やお荷物だと捉えることなく、研究教育の環境を整えることによって看板効果を発揮することもできますし、そうすればより良い教員、より良い学生を惹きつけられ、さらなる研究と教育の質の向上につながるはずです。我々がやるべき工夫は、たとえ授業料を高額に設定しても「アメリカより日本のビジネススクールを選ぼう」と思ってくれる、東アジア地域からの志願者を増やしていくことではないでしょうか。

#### 5. まとめ

特に、ここに整理させていただいているように地域密着型を訴えているのですが、実はグローバル化によって引き起こされた地域の課題は多々あります。それを解決するためにもグローバル人材の育成は地域の人材育成とは別々のものと捉えずに、語学ができなくても外国に行かなくても、外国から資源や要素が日本に向かってくる、入ってきた時に、胸襟を開いて理解して付き合っていこうという意識をもつ人材をぜひとも育成すべきだと考えています。

私たちのグローバル人材育成という取り組みに関して、「特色がある取り組み」として大学基準協会から引き続き評価していただきました。先程、私が申し上げたような課題はあるものの、それらの課題の存在を認識しつつ視角を変えて向き合っていく、資源が限ら

れていても一部課題が克服できたからこそ特色として認められるのです。言い換えれば全て順調であればおそらく特色も作れないのではないかと考えております。

最後に1つ、なぜ志願者がなかなか増えないのか、いつも疑問に思ってきたことですが、特に産業社会と教育機構とのミスマッチが大きすぎるのではないかと認識するようになった点です。自社の社員をこの大学、このスクールに送り込む価値があるかを、特定の企業だけでなく、周りの組織も社会も見ているので、価値があると評価されるように、自らの強みを認識し、丁寧に接し、伝えることが必要です。産業界、企業側に対して、ビジネススクールに社員を送りこんだら、ジョブホッピングされる、組織内で管理しにくくなるなどという後ろ向きの認識を如何に変えてあげることがとても大事です。もはや既存の組織内での内向きな人材教育方法では育成できない人材をスクールで学ばせればきちんと育つこと、MBAコースで学ぶ過程は外部ネットワークを広め、外部資源を取り込めるということを社会に認められるよう、しっかりPRしないといけないと思います。

時間がギリギリになってしまいました。残り10分足らずですがご質問がございましたらお願いいたします。

司会（柴）

ありがとうございました。王先生、いくつか質問を受けていただけますか。後程、一般参加の方もご紹介させていただきますが、まずは国立大学で管理関係において会計やマネジメントの研究をされていて、王先生とご専門が似ている籾本先生から質問をいただきたいと思っております。

（籾本）

突然のご指名ですが、ご紹介いただきました籾本と申します。2004年からビジネススクールをやっています。王先生のお話をうかがった率直な感想として、中華ビジネス研究センターをもって運営もされているというので少し驚きました。ビジネススクール単体でセンターとやられていると理解してよろしいのでしょうか。それとも大学全体の中のという位置付けでしょうか。そこを質問させていただきます。

（王）

正確に言えばビジネススクール直属のセンターです。ただ外国の大学にはよくあることですが、特定の組織に所属していても実際はグローバルなイメージというか、対外的なイメージを考えて北九州市立大学中華ビジネス研究センターという名称を使わせていただいています。

大学もそういう認識です。外国の大学と学術交流MOUを交わす時に北九州市立大学大学院マネジメント研究科中華ビジネス研究センターという名称では弱く見られがちで、1研究科を超えて、大学を代表して実際にやれる対外交流事業もたくさんあります。実際にセンターを媒介に大学同士が交流を始めたケースもいくつかありました。

(籙本)

ありがとうございます。その上で社会人を入試で集めてこなければいけないという課題がありますが、発表の中で英語を前提としないグローバル教育が重要とおっしゃっていました。その点、学生側の受け止め方はどういうものなのでしょうか。

(王)

実は本スクールの募集枠は小さく、毎年度の定員は30名、2年コースで60名です。もちろん応募人数は定員枠を超えても全員を受け入れるわけにはいきませんが、応募者の中には「このビジネス研究センターがあるから、または海外研修プログラムがあるから北九州ビジネススクールを志願した」という学生が毎年、決まって複数名います。さらに地域社会からは「他に閉ざした教育でなく、広く講座を提供してほしい」というお声をいただいています。そこでこの5、6年は地元商工会議所、JETRO北九州事務所と提携し、セミナーを共催したりしています。特に3月に少し大きめの新春特別セミナーを開催し、海外からパネラーを呼んで来て地域社会向けに公開しています。参加者は100名前後ですが、これを継続すれば地域の特色をアピールでき、海外スクールの代表の皆さんも認識を新たに、海外で本スクール、九州地域のPRにつながる発信をしてくれるのです。

さらに北九州には安川や新日鉄、トヨタ九州など有名企業や大企業があり見学する場所に困りません。環境汚染を解決した歴史をもっているのです、工業製品リサイクルの環境モデル基地（エコタウン）など見学施設もありますから、ある意味ではラッキーです。北九州はローカルだから不便だ、弱みだと言わずそういう強みを拾い上げればいろいろと生かせるとわかったので、お陰様で我々の取り組みが地域から評価され、地方にあるビジネススクールながら特色を出せたのではないかと認識しています。

(籙本)

ありがとうございました。

司会 (柴)

ありがとうございました。時間になってしまいましたが、王先生への質問がまだ出てくるかもしれないので、私が受けて後で先生にお届けしてもいいですか。

(王)

よろしく申し上げます。実は今日、他にもう1つセミナーがありそれを主催しないといけないもので、時間がうまく調節できませんでした。本来なら大内先生と毛利先生のお話、そして資料を読ませていただいた平川さんのお話もぜひ伺いたいと思っていたのですが、本当に申し訳なく思っています。ぜひお聞きしたい先生方のご発表やコメントを聞けないことが非常に残念です。本セミナーをきっかけに違う形でも交流ができればと願っています。後でもし何かご意見、または交流できるようなメッセージがありましたら対応させて

いただきたいのでぜひ送ってください。よろしく願いいたします。ご清聴ありがとうございます。失礼いたします。

司会（柴）

今日、予定されていた一般参加8名の方全員が入ってこられました。小人数でのシンポジウムなので、これから休憩に入りますがこの画面を簡易控室にします。そこで皆さん、顔出しをしていただいて休憩中にどうぞご歓談ください。では10分間の休憩といたします。

（毛利）

マイクもオンにさせていただいて大丈夫です。

司会（柴）

マイクもカメラもオンにさせていただいて、どうぞ積極的にご発言ください。竹中さん、梶原さん、櫛部さん、簗本さん、張さん、李さん、伴さん、行待さん。聞きたくてうずうずしていた方もいらっしゃると思いますが、第一報告は残念ながら質問時間がなくなってしまいましたので、この場でお互いに交流していただけたらと思います。ありがとうございます。

（毛利）

このシンポジウムの内容をまとめられる時に、王先生の質問にも答えていただく感じでご対応させていただきたいと思います。今回、質問できなかったことを王先生に送り、その回答もその時報告書に載せるということによろしいですか？

司会（柴）

勝手にしゃべってくださいと言ってもなかなか活発にならないので、私が紹介します。私のメモした順番でご紹介しますが、高知県立大学の梶原さんはいらっしゃいますか。

（梶原）

こんにちは、梶原です。専攻は会計学です。

司会（柴）

続いて鹿児島国際大学の櫛部先生。

（櫛部）

こんにちは。今日はパソコンの調子が悪くて、携帯電話から参加しております。ちょっと使い勝手が悪くて失礼があるかもしれませんが、鹿児島から参加させていただいております。よろしく願いいたします。

司会（柴）

次は淑徳大学の竹中先生。

（竹中）

今日は柴先生にご紹介いただき、参加させていただきました。私も梶原先生と同様に会計学専攻です。どうぞよろしくお願いいたします。

司会（柴）

遠隔授業や反転授業に関しては後ほど、毛利先生からここがベストの教室だというのをご紹介しますのでよろしくお願いいたします。

（竹中）

楽しみにしております。

司会（柴）

小樽商科大学の籾本先生、先程、王先生に質問をされた先生です。それから京都産業大学の行待先生、何か一言どうぞ。

（行待）

「初めまして」の方もいらっしゃると思います。京都産業大学の行待です。専攻は皆様と同じく会計学ですが仕事柄、社会人の院生をもつことが多く、特に税理士免許の取得がメインの受講生が多いので、こういうセミナーに一度参加させていただきたいと思出席いたしました。よろしくお願いいたします。

司会（柴）

関西学院大学で大内先生からご紹介で来られた伴さん、何か一言お願いします。

（伴）

ハッピーキャリアプログラムのオンライン授業に関するコーディネートをさせていただいております。今日は勉強させていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

司会（柴）

それから明治大学で今は修士論文を書いているいらっしゃる、この社会人学び直しなどの研究をされている李さん、どうぞ。

（李）

私は明治大学の文学研究科で臨床人間学専攻を学習しています。修士論文は成人教育の

授業で反転授業に関わるものなので参加しました。私の修士論文のテーマは「リカレント教育におけるMOOCs応用の可能性－反転授業によるブレンド・モデルの応用を中心－」にです。今日はいろいろと勉強になりました。よろしくお願いいたします。

司会（柴）

関西大学だけでなく、関西学院大学も北九州市立大学にもぜひ積極的に質問してください。10分間の休憩時間に音楽やいろんな写真を流したりするのは可能なのですが、それよりこうやって紹介した方が良いかと思います。

（梶原）

このシンポジウム本部から配信されているのは、ミーティングオウルというものですか。

（毛利）

そうです。こんな感じですね。（ミーティングオウルを使用している状況を画面上で示す）

司会（柴）

毛利先生はさっきから「オウル」というカメラに向かって「この子」とまるでペットのように呼び掛けているのですが(笑)、オウルについてのご質問をどうぞ。

（毛利）

この子と言ってしまうのは、ソフトを立ち上げるとフクロウの鳴き声で「クルック」という音がしますので、思わずそう呼んでしまうのです(笑)。オウルというのは声に反応しまして、今は私の画面が出ていますが、柴先生が話すと2分割になります。

このような形で（毛利、柴先生、林先生がそれぞれ画面に映る）3分割までできます。そして、上の細い帯のようなところが360度映し出される画面なので、私たちが歩き回っても付いてこられるという形になっています。実はオンライン授業が始まった時に、なかなか苦勞した点がカメラワークの部分です。発表直前なのにオウルの説明をするのもちょっと変ですが(笑)。もしかして梶原先生はオウルを使われているのですか。

（梶原）

いえ、使っていません。

（毛利）

今年度に修了された田口さんが今、入ってこられました。田口さん、もしよろしければお顔をお見せください。

司会（柴）

後から報告される平川さんの1年後輩で、つい最近プログラムを修了された田口さんです。これから第二部が始まりますので、またその次の休憩時間にご紹介いたします。

それではこれから第二部、第三部へと進んでまいります。第二部は毛利先生が30分、平川さんが15分、大内先生が30分ということで、トータルで75分を予定しています。質疑応答は第三部で行いたいと思います。今回は75分間報告のみということで、その後で再度休憩時間を10分取ります。その時にまだ言い足りなかったことがあればご発言いただき、後から入ってこられた方の紹介もいたします。それでは第二部から林先生に司会をお願いいたします。

司会（林）

あらためましてよろしくお願いいたします。私は経済学部にも所属で、財政学という分野を専攻しております。関西大学の学び直しプログラムの立ち上げから関わっているということで今もタッチさせていただいています。

ほとんど柴先生に司会をしていただいた通りですが、最初にご報告をうかがってから順番にご質問、質疑という流れにさせていただきます。

まず、毛利先生から報告をしていただきます。よろしくお願いいたします。

（毛利）

本日は「多様な背景を持つ社会人受講生の学びをサポートするため—受講生と講師を共に支援する関大モデル」というタイトルで報告させていただきます。よろしくお願いいたします。

本日の報告の流れですが、まず簡単にプログラムの概要についてご紹介させていただきます。関西大学の社会人学び直しのプログラムは平成26年度に採択され、事業内容は「大学院と産業界とが共同して社会人のキャリアアップに必要な高度かつ専門的な知識、技術、技能を身につけるための大学院プログラムを構築し普及する、またそのような取り組みを通じて成長分野などにおける高度人材養成を図ると共に、社会人の学び直しを全国的に推進する」というものです。こちらの大学院のプログラムの委員会の方にもそのことが反映されております。

つまり委員会は大学教員のみならず産業界によっても構成されるということで、いわゆる大学が提供するプログラムに産業界の意見が反映されているのがこのプログラムの趣旨です。当時としてはおそらく画期的なものだったのではないかと考えております。産業界も入るということで関西大学のプログラムの実施体制の方も教育推進部下にプロジェクトがありますが、ここにアドバイザーボードというものが設置されております。

アドバイザーボードがどういうものかといいますと、このような形で、いわゆる海外進出企業、団体、および有識者で構成されております。これは産業界のニーズを取り入れながら人材を育成するということです。具体的には受講生の人材像を議論すると共にプロ

プログラムの見直しや方法に関して協力支援を行うということで、現在までこのアドバイザーボードでいろいろなご意見をいただいている状況です。

こちらの資料は2014年の採択時の背景、課題、ニーズです。これらのニーズに関してどのような力を身につけるのか、どのような人材が欲しいのかということで、だいたい5つの人材をこのプログラムでは求めております。まず「考動力」とありますがこれは関西大学が発信しているもので、考えて自ら行動することを「考動力」ということで表しております。そして様々な場所でマネジメントや判断ができる人材を育成することを求めております。

このような人材を育成するために、ここに上げた12の能力を育成しようではないかということになりました。例えば、ここでは「ASEANに関する幅広い知識と教養を有し、これに関しては知識、理解力と異文化適応力が必要」というように全部で12の能力を設定しております。これらの設定によりどんなことができるかという点ですが、例えば「プレアンケート」「ポストアンケート」を使えば能力の偏りや伸長度を図ることができます。またシラバスにどの能力が修得できるかを明記することで、受講生側に何を学ぶのかという意識を持たせることができますし、もちろん講師側も自分の科目がどのような能力を育成するのかという能力を明確に意識しながら授業を組み立てることができます。

そして現在（今年度）は授業が終了しておりますが、最初の「海外子会社の経営を担う人材を養成する大学院教育プログラム」からさらに内容を広げて、「海外ビジネスマネジメント講座」として現在このプログラムを進めております。目的は次世代経営者の育成で、現在こちらのプログラムを進めております。

プログラムの特徴として次の5つが挙げられます。全てをしっかりと説明させていただきたいのですが、なかなか30分に収めるのは難しいので少し割愛させていただきました。まずは目指す受講生像としてこういった方に来ていただきたい、こういったものを目指す方に受講していただきたいということで、事業拡大および新規事業の推進者、そして現地労働問題などに対応できる人事労務責任者、そして法令規則などの改定および経済・政治情勢の変化に対応できる現地マネージャー、そして海外工場マネージャー、設備投資の判断ができる財務責任者、こういったポジションを目指す方々に来ていただければと考えております。従いまして、海外子会社のみならず、海外に関してビジネスを行う海外ビジネスマネジメントということで広く捉えさせていただいております。

こちらの資料は2020年度のプログラムの概要ですが、履修証明プログラムで28科目162時間という約10ヶ月のプログラムになっております。先程の王先生のお話では段階的なプログラムの科目が設定されておりましたけれども、本学も実践基礎教育プログラム→専門教育プログラム→実践応用教育プログラムという3段階を経て順々に基礎知識および専門的な知識を得て、さらにそれを実践・応用していくという構成になっております。

2019年からは社会がいろいろと変わってまいりました。例えば2020年度にはコロナ禍、アメリカの大統領選挙、さらに日米貿易摩擦などの様々な問題がありました。そういった出来事に合わせ、受講生がその時知りたい内容について「テーマスタディ」としてその

時々の要望に応じて科目を設定しています。2020年度は4テーマを設定させていただきました。

また受講の環境や工夫について、いわゆる時間的制約の解消としまして都市型キャンパスを採用しています。現在シンポジウムを行っているこの場所が梅田キャンパスになりますが、阪急の大阪梅田駅やJRの大阪駅から5～10分の近い立地にあります。

教育の実質化についてはeラーニングによる学習を取り入れ、先程も話題にありました反転授業を行います。いわゆる事前授業として30分程度の予習を行う際にeラーニングを利用し、それを踏まえた上で実際の対面授業を行うという方法をとっています。また欠席時への対応として、講義収録配信システムを用いて授業の様子を全てビデオで録画し、受講生がオンデマンドで視聴できるようにしております。

さらに人的交流支援として、プログラムが開始されて1、2ヶ月ほど経った7月末頃に毎回、関西大学所有の六甲山荘で合宿を行っております。合宿で受講生同士がいろいろと語り合い、コミュニケーションをとり個々のネットワークを作ってから授業を行うと、その後のグループワークで話す内容がぐんと深まるという利点があります。ただ2020年度はコロナ禍の影響で合宿ができなかったため、それを補う目的で今年は我々がいろいろな方法で人的ネットワークを構築しようと頑張ってきました。2021年度はぜひ合宿が再開できる状況になることを期待しております。

続きまして受講生の年代および業種についてご説明します。まず年代について最も多い世代は30代と4代になっておりますが、全体的には20～50代まで幅広い年齢層となっております。また業種は製造業、金融業、IT産業、その他に弁護士事務所の経営者、公認会計士の資格保持者という方もいらっしゃいます。いわゆる海外ビジネスマネジメントということで海外と関わる仕事に就いている方々ですが、本当に幅広く、既に海外と関係をもっている方やこれから海外と関係性を成立させるためにどうするかを考えて学びに来られている方など様々です。

このような多種多様な受講生に対し関大モデルとして提供しているのがご覧いただいている内容です。まず関大モデルについてご説明しますと、受講生と講師に加えて両者の橋渡し役となり、関係性を作っていくアドバイザーの存在が要になると考えております。一般的には受講生と講師の関係性は通常の授業や学習支援を通して築かれますが、関大モデルではアドバイザーが両者の間に入り、受講生と講師をより固く結び付ける非常に密な支援体制を行っています。

ではアドバイザーが入ることによってどのような学習サイクルが実現できるのかということ、次に紹介させていただきます。こちらが関大モデルの学びのサイクルですが、今ご覧いただいているのが受講生側から見たものです。まず(1) eラーニングを活用した事前学習があり、次に(2) 授業がございます。もちろん授業は録画して後で見直すことができます。そして(3) は振り返り復習になっておりましてこちらもeラーニングを活用しています。これら(1)～(3)を踏まえて(4)「実務への活用」となりますが、ここまでが一連のサイクルになります。

(1) 事前学習の目的は、受講生の学習に対する目的意識を明確化させ、学習の意味付けと意欲を向上させることです。(2) 授業では、まず事前課題のフィードバックを行うことによって、能動的に授業に参加できる気持ちを整えます。授業はアクティブラーニングを取り入れ、座学だけでなく実際に議論や発表を行う活動に入ります。(3) の振り返り復習では、毎回、授業の最後に「振り返りシート」に記入していただき、そして科目ごとに事後課題に取り組むという方法で学びの蓄積と再構成を行っています。

この学びのサイクルはデービッド・コルブの「経験学習モデル」に対応しています。経験→省察→概念化→試行とつながりそれを繰り返していくというものですが、今回の学びのサイクルで言いますと、まず知識と経験との関連付けを行って授業で実践し、知識と経験を授業の中でまとめて振り返り、振り返ったものを事後課題として概念化させ、さらにそれを実務で活用するということとなります。この流れをひとつひとつ順繰りに回していく学びのサイクルを実現するため、このような(1)～(4)のサイクルになっております。

このサイクルは講師ももちろん同じで、事前学習と授業、そして振り返り、復習、実務への活用を促すということになるのですが、講師側が意識しているのは、事前学習においてまず受講生のニーズや背景を把握することです。それによってどういった内容を提供できるのかを考え、目標とゴールを設定してコンテンツを作成します。授業では事前学習課題のフィードバックを行い、さらに受講生の理解度を把握していきます。最後に受講生が書いた振り返りシートの内容は全て講師にフィードバックされますので、事後学習のフィードバックを行うと共に自らの授業の振り返りを行うことにもなります。

ここまで受講生および講師側から学びのサイクルを見てきましたが、続けて受講生側・講師側の学びのサイクルを実現するためにアドバイザーが担当する業務についてご紹介します。アドバイザーは主に、事前学習、授業、振り返り・復習、実務への活用を促すという各段階の前後を担当します。まずは受講生のニーズや背景を把握することから始めますが、それらを把握するために開校式で「プレアンケート」を行います。その結果を踏まえて受講生の理解度に合わせたコンテンツや課題の見直しを、アドバイザーから講師へ提案させていただきます。また授業にファシリテーターとして積極的に入っていく、受講生の理解度を把握すると共に、学びの環境、機器などの確認・整備を行います。

そして振り返り・復習において受講生の課題作成の支援を行いつつ講師へのフィードバックも共に行います。プレアンケートを踏まえてこれら(1)～(4)を行います。この対応は毎回の振り返りシートによって繰り返しますが、その他、年に2回のニーズ調査を行い、プログラムについて良い点、悪い点について忌憚のない話をお聞きします。そして最後に閉校式でポストアンケートを取らせていただき全体的な流れを振り返ります。これらのプレアンケートとニーズ調査、ポストアンケートを踏まえましてアドバイザーが積極的かつ密に受講生側、講師側にコミットしていくような形で活動を行っております。

アドバイザーの役割についてさらに詳しく説明させていただきますと、受講生に関してはポストアンケートやインタビューニーズ調査、そして振り返りシートなどによるニーズや背景、授業の理解度を把握します。そこから把握した内容を講師に提供するのですが、

それによって受講生はニーズや理解度に合ったコンテンツや課題を受けることができます。またアドバイザーは授業でファシリテートを行いますので受講生の授業理解度の向上にも貢献します。

その他、講師に課題のフィードバックを依頼するのもアドバイザーの仕事です。事前・事後学習に関して講師からフィードバックがあると受講生の学習意欲も向上し、次へ次へと学習が積み重なっていくという状況になります。2020年度はコロナ禍の影響で不安な部分もありましたが受講生への丁寧なフィードバック、さらに学習環境や機器を整備することによって、何があってもプログラムを最後まで受講できるという安心感につなげていけたかなと実感しております。

アドバイザーが講師に対して行う役割は先程と同じようにプレおよびポストアンケートやインタビューニーズ調査、振り返りシートによるニーズや背景、授業の理解度を把握・分析して、その結果を基にコンテンツや課題を提案することなどです。そうすることで講師は現状の授業に不足している要素や隠れたニーズを見つけコンテンツや課題を見直します。この一連の対応の中で、受講生が今何を求めているのか、どこが知りたいのか、どこかの理解度が足りないのか、もっと知りたいところはどこなのかを合わせて提案させていただき、受講生の満足度向上につなげます。

アドバイザーは授業中にファシリテートも行っています。資料では事後学習との連携についても書かせていただいておりますが、講師はだいたい1科目について90分×4コマの授業を担当します。事前学習と4コマの授業で事後学習に取り組むという形ですが、この1つの科目で学びを完結させるのではなく、それぞれの科目でどのような関連性があるのかを踏まえて受講生と話をさせていただくことで、受講生が、プログラム全体の学びの中で科目を意識できるよう促し、その連携のための理解度も随時確認しています。

そして振り返りシートの内容を講師にすぐフィードバックさせていただいておりますが、この業務が果たしている役割は大きいと思っています。なぜなら、フィードバックを行うことによって、次回に向けてのコンテンツや課題の制作が可能になってまいります。講師によっては「今回、授業で扱った話題はどうだったのか」と不安に思われる先生もいらっしゃるのですが、このようなフィードバックを行うことによって「どういったやり方が一番よかったのか」と、内容を大きくブラッシュアップしていただいたり、次に生かしていただいたりすることが多いです。特に年に2回、2科目を担当される講師はそうです。年に1回、1科目の講師も次年度に向けて授業をする際に、「次はこういった内容でやっっていこう」など、かなり綿密に打ち合わせをするなど、講師とやり取りをさせていただいております。

フィードバックについてもう少し詳しくご紹介させていただきます。アンケートや振り返りシートの分析結果を活用させていただいております。例えば振り返りシートの中に「同僚や部下に推薦できるような授業内容であったか」という設問がありますが、今回そのような数値の変遷を4年間にわたり見ていき、講師の状況を分析させていただきました。このような形で分析する他に振り返りシートの項目の数値を見まして、改善例を抽出させて

いただいております。例えばこの資料では数値がMAX4.0ですが、その数値が約1割小さい場合、つまり3.6よりも小さい場合は強化が必要かと思えます。

例えばこの上にある項目ですが、振り返りシートの「授業を受けるにあたり授業科目に関する予備知識を持っていた」という設問において数値が3.6より小さい場合は、いわゆる事前課題やコンテンツ、フィードバックを強化しなければならないのでは？と考え、先生方に提案させていただいております。また別の設問で「事前学習コンテンツは学習の理解を高めるのに役立ったのか」というものがありますが、これも数値が3.6より小さい場合はコンテンツの取り直しの対象として講師に相談させていただき、それぞれの項目に対して細かく改善例も抽出し、講師にご相談およびご提案をさせていただくということになります。

このような対応を続けてきましたが、2020年度はさらに講師への情報共有とフィードバックを強化させていただきました。それによって講師からは授業設計がやりやすくなったという感想をいただいております。ただし「もっとフィードバックが欲しい」「もっと関与してほしい」というご要望もいただいておりますので、次年度の2021年度はさらに頑張っていかなければならないと考えております。

後は、講師への課題以外に対するフィードバックもあります。これによって課題に対する受講生のモチベーションが向上していったという実績があります。全部は難しいのですが、「フィードバックによりやる気が出る」という受講生からのメールも一部ご紹介しています。またグループワークのメンバー構成や役割に関するサポートも強化させていただいています。アドバイザーは毎回グループワークの様子を見させていただき、例えば年齢層や役職を分けてみるなどの工夫をさせていただいています。グループワークでは参加者の役割が固定されてしまうことが多いのですが、そうならないように特に気を付け、全員が発言するなど、様々な役割ができるように、アドバイザーがかなり積極的に関与させていただいております。

2020年度はコロナ禍への対策も行い、例えば三密の回避やオンライン授業の対応をいたしました。関西大学ではぎりぎり対面が可能な参加人数で授業を始めさせていただきましたので、実際にオンライン授業が具体的になったのは2020年末くらいからです。その間、いろいろな機器を受講生と一緒に体験・改善させていただき、その結果、対面式授業と遜色のない授業の方法を実現させることができました。またアドバイザーボードでオンライン授業のニーズをいただきましたので、また2021年度からさらに模索を続けていきたいと考えております。このようにオンラインマニュアルを作るなど試行錯誤を行ってきました。

最後のまとめになりますがアドバイザーは受講生と講師との関係だけでなく、それを支援する橋渡し役として存在し支援を強化しています。アドバイザーが深く関与させていただくことにより、受講生の手厚い学習支援と講師への授業改善や学習環境の支援が実現できているのではないかと考えています。例えば受講生からニーズなどの情報を提供いただき、講師へはその情報の提供と授業の有無に関わる提案をさせていただいております。講師からは授業の有無に関わる要望や依頼をいただきまして、それに対して学習内容や環

境整備などの支援を受講生にさせていただいているような状況です。

このような形でアドバイザーが橋渡しとなることによってかなり綿密で深い支援ができています。もう30分になりましたので、最後に少し学習内容といいますか、環境の整備という点でご紹介させていただきます。

司会（林）

毛利先生、ありがとうございます。機器に関して紹介するということでしたが、これは休憩時間をお願いできればと思います。

毛利先生のお話の中で受講生の立場で授業を見るという話題が出ていましたが、続いては元受講生の平川さんに登壇をお願いしたいと思います。では平川さん、よろしく願いいたします。

（平川）

参天製薬株式会社の平川陽一と申します。よろしく願いいたします。先生方がいらっしゃる中で非常に恐縮ではありますが、私は2019年に関大のリカレントプログラムを受けましたので、その経験を踏まえて社会人の立場として感じているところ、それからまた関大モデルに期待する今後の展望というところも僭越ながらお話させていただければと思っております。

まず私のバックグラウンドについて簡単に提示させていただきます。私は薬学分野の出身でキャリアとしては製薬会社に就職しまして、途中で中国の子会社に2年半出向をしておりました。その時にマネージャーという役職で出向したのですが、また日本に戻ってきて研究開発をするという中でこの関大の学び直しプログラムにたどり着いたという次第です。私は会社での役職・役割以外に労働組合の委員長という立場もありまして、その観点からも社会人・労働者が学び続けていくというところに関心事項があり、そういう意味でもこのプログラムで学ぶところが非常に多かったと思っております。

では受講生はどういう目的でリカレント教育を受講するのかという観点で、少しスライドを提示させていただきました。過去にはやはりビジネス視点で、特にキャリアアップを意識した即効型のリカレントが好まれてきたのだらうと思います。企業内のOJTやOFF-JT、また外部に教育の場を求めるということであればMBAや、ビジネス英会話など語学スキルに注力するところも多かったと思いますし、さらにはそこがビジネスのリカレントの重要性なので注目されていた部分はあったと思います。一方で弊社の状況もそうなのですが、やはりキャリア採用で新しい方が入ってくる、もしくは女性の活躍が期待される、さらに障がい者雇用や外国人雇用についても関心事項は出てきていますので、ソーシャルという観点で異文化理解やインクルーシブ教育、例えばSDGsやキャリアデザインもありますが、そういった部分が視点として重要になってきているというところがあります。

もう1つは前田学長からもコメントがありました。ワーク・ライフ・バランス、あるいはライフ・ワーク・バランス重視ということで、人生100年時代に向けたキャリアをい

いろいろ変えてみる、もしくは自分の人生を見つめてみるという気づきがりカレントに必要なようになってきているということもあるのではないかと思います。

これからビジネスで求められるスキルについて「ワールドエコノミックフォーラム」の発表レポートを見ると、2020年までに学ぶべきとされていたスキル、それから昨年のレポートにありました2025年に求められるスキルとの比較において大きな変化が起きていることがわかります。具体的には赤字で記載させていただいた個所ですが「分析的思考」や「イノベーション」、そして「積極的かつ戦略的に自身が学び続ける」というスキルが求められているということが非常に重要だと思っています。

そういった背景の中で私が関大プログラムに参加した動機と重視した条件をこちらに示しております。先程も申し上げたように私は中国の子会社に出向しておりました。その時は会社から「行ってこい」と言われてマネージャーの経験もなく行くことになったのですが、業務において非常に苦勞しましたし、できなかったこと、できたことの両方がありました。しかし学問的あるいはビジネスの基礎知識をもっていたからできた／できなかったというわけではなかったもので、そこを自分の中できっちり整理したいという気持ちがかかなり大きな動機になったと思います。

続いて条件ですが私の場合は受講時に海外出張が1、2ヶ月に1回ありまして、また労働組合でも毎月土曜日に1回、会議が開催されるというところでかなり不安がありました。やはり就業しながら学び続けるという点がネックになりがちで、同じことで悩む受講生は多いと思います。しかし先程毛利先生からお話があったように、アドバイザーの方に相談してサポートしていただいたから続けられたという部分は非常に大きかったと思います。もう1つ私はアジア、特に中国中心のビジネスをしていましたので、アジアに特化したプログラムで周辺知識が網羅的に学べ、かつそこが強みであるスクールを選びたいという希望があり、まさしくそこが関大のプログラムはマッチしていました。

では実際に受講して私が感じたこのプログラムに参加する3つのメリットについてお話ししたいと思います。1つ目は社会人が継続しやすい学習プログラムになっている点です。先程の反転授業の部分ですね。社会人としてのこれまでの経験について、事前に棚卸をするという振り返りがまずあるところが1つのポイントだったと思います。先程も申し上げたように毎回参加できないかもしれないという心配がありましたが、もし欠席した場合でもオンデマンド学習があるためきっちり復習できるという安心感がありました。これは事務局のスタッフによるサポートが大きかったと思います。

2つ目は教養と実践のバランスが良いカリキュラムだったことです。アジアという共通のテーマを軸に経営などのスキル面だけでなく歴史・地理・宗教・経済といった教養カリキュラムも充実していた点が魅力的でした。グループディスカッションやテーマスタディを通じて、異文化理解を深める場の形成も十分に取られており密度の濃い学習だったと実感しています。社会人として海外に派遣されることになった場合、例えば「こういうタイプの人にはこんな話題をする」などテクニカルな部分は社内の前任者から引き継げます。しかし海外で良好な人間関係を築く上で知っておくべき教養を学べる場所が少ないと常々

感じておりましたので、大学というアカデミックなプログラムの中で教養を含めて学べるというのは非常に大きな意義があったと考えております。

3つ目は受講者同士での交流です。関西大学のプログラムに参加する方々の中には海外出向の経験者、もしくは出向を控えている方が多くいらっしゃいますので、そういう方々との交流機会は私にとって非常に大きな財産になったと思います。私は中国で働いていましたが他にもタイ、インドネシア、シンガポールといった国で働いた経験がある方がいらっしゃいました。そういう生きた複数の実践例を学ぶことで、自分が行ってきたマネジメントやビジネスへの取り組み以外についても学ぶ機会が十分にあったと思います。講座終了後も継続的に皆さんと交流をしておりまして、先日もZoomで懇親会を開きインドネシアへの出向を予定されている方、そして現在インドネシアに住んでいる方を交えて現在の状況などもざっくばらんに話して盛り上がりました。こういったところは非常に良い財産であると思っております。

一方で関大プログラムへのさらなる期待という点についていくつか情報を示させていただきました。私は大阪勤務ですので梅田キャンパスを学びの場として選びましたが、地方在住でこういった機会にどうやったらアクセスできるか悩んでいる方もいらっしゃいます。こういう状況の中で大学のネットワークを活用したりリモートアクセスによるグローバルな学びは、かなり重要なニーズになってきているのではないかと思います。受講者としてのロケーションに縛られない学習機会という点に加えて、海外への派遣だけでなく海外から来る、もしくはリモートでコミュニケーションを行うという機会がビジネスの中でも多くなっておりますので、海外の教育機関や企業とリモートでつなぐ、そして学ぶということも今後身近になっていくという期待があると思います。プログラムでは日本から見たアジアについて深掘りしていく授業を受けましたが、他のアジア諸国から日本がどう見えているのかという「多様性理解」の学習機会がさらに充実してくると、我々がダイバーシティやインクルージョンをどう考えていくかを深く知る機会になるのだと思います。

2つ目に次世代を担う人材である大学生を交えたグループディスカッションを行うことも非常に良いのではないかと考えております。これは世代、性別、国籍を問わない関係構築スキルが我々社会人に求められていること、そして我々の経験をこれから社会人になる方に還元していくというソーシャルな視点から、学生にとってはキャリアについての学びになるのではないかと考えます。そういった点において我々も使命と期待とをもっていきます。

3つ目に、私はこのプログラムに参加したことでさらに学びたいという意欲が生まれたのですが、もっと学びたいという受講生の欲求に応えるためには、このプログラムが次のカリキュラムにうまく接続しているかどうか非常に関心の高い事項だと思っています。今回、アジアでの経営の実践という目的のカリキュラムだったのですが、この短い中ながら企業経営を理解する入門講座という側面もあったのではないかと思います。ですからこのプログラムの終了をもって、例えばMBAなどの学位取得のための単位の一部になるということであれば、継続的かつ戦略的に自己研鑽をするための通過点としての役割も十分に担うことができるのではないのでしょうか。

4つ目は多様な学習ニーズに対応できるよう、1科目単位から学べるアラカルト形式を採用すればスポット的な受講者の受け入れも可能性の1つとしてあるのではないかと考えています。企業でも画一的な教育プログラムの提供だけでは個々人のニーズをカバーできなくなってきておりますので、それぞれの方がそれぞれのキャリアステージに応じて必要なスキルを選択して学ぶというニーズは、今後さらに高まるのではないかと考えています。関西大学は非常にバランスの良いパッケージを組まれていますので、その中で自分の必要なスキルをチョイスできるという枠組みも並行してもっておくのは非常に良いことではないかと考えていますし、スポット参加の方が入る中でもきちんとディスカッションを取り廻せる、ファシリテートできるというスキルセットも今後学んでいく必要があると思います。

時間があまり残っていませんが、私はリカレントと労働組合とは親和性が非常に良いのではないかと考えていますのでその点を少しお伝えします。弊社の労働組合では社会への貢献を縦軸、雇用される力の育成（エンプロイアビリティ）の向上を横軸に、二軸を描いているわけですが、その両方に重なりを持つ活動として、アカデミアの皆さんと社会人が学ぶ機会を一緒に創出していくことでシェアードバリューを作っていくと、CSVの視点の可能性と生涯学習機会の創出というところに、何か貢献できる部分があるのではないかと私個人は思っております。

最後になりますが、今回のプログラムで良かったところ、それから感じたことは教養と実践というものです。関西大学は「学の実化」をモットーとされていますが、それが色濃く反映されたプログラムだったと思っております。社会との共生というところにより重きを置いたプログラムを今後もブラッシュアップして、そこに我々が入っていくととても良い循環になるのではないかと考えています。また生涯学習も重要だと思っておりますので、今後も機会があれば我々も積極的に参加したいと思います。最後ですがご指導くださった全ての講師の先生方、それから発表機会にお声がけくださった毛利先生、林先生、柴先生、運営事務局の皆様へ感謝を申し上げます。長くなりましたがありがとうございました。

司会（林）

平川さん、どうもありがとうございました。また後程、討論の時にこういう点は受講生としてどう思ったかといったような質問が来るかと思いますが、どうぞよろしく願いいたします。

続いて、大内先生から関西学院大学の取り組みということでご報告いただきたいと思っております。よろしく願いいたします。

（大内）

今日はどうぞよろしくお願いいたします。私は大学卒業後、総合商社でいわゆる総合職として勤務したのですが、その時に日本企業の長時間労働に疑問を感じ、もう一度大学院に戻り勉強してみたいと思い、研究の道に入りました。それ以来、大卒女性ホワイトカラーのキャリア形成を研究テーマに、女性の就業継続と女性の管理職昇進という2つの課題に取

り組んできました。その研究成果を基に本学で「ハッピーキャリアプログラム」というリカレント教育プログラムを立ち上げ、企画運営しています。そのハッピーキャリアプログラムについてお話をするようにというご用命をいただきましたので、これからお話をさせていただきます。

今日お話する内容ですが、まずなぜ女性のリカレント教育が必要なのかということ、それから本プログラムの3つのコースについてご紹介します。具体的にはどのような取り組みをしてきたのか、それから2020年度はコロナ禍の影響がある中で授業の質の保証にどう取り組んできたのか、そしてその評価がどうなされたのかということをお話したいと思います。

私どものハッピーキャリアプログラムは、まだリカレント教育という言葉がほとんど浸透していない13年前の2008年に「女性の活躍がこれからの企業を変える、社会を変える」をコンセプトに開講されました。プログラムを開講した背景には女性のリカレント教育が必要とされていたことがあります。1つめに、女性は育児休業、介護休業、結婚や出産で退職すると、そのブランクにより仕事に必要な知識やスキルが不足しているという状況があり、仕事に復帰したくてもどうすればいいのかわからない、どうしたらもっと働けるのかがイメージできないということで二の足を踏んでしまうというところがあります。この課題に対して「女性のキャリアアップ・起業コース」を立ち上げました。2つめに、女性の管理職昇進について、男性と同じ立場に入った女性総合職でさえも勤め続けても、男性とは異なる教育訓練、配置転換がなされて昇進しにくいという状況があるので、知識や経験、スキルの不足をどう補うかということが課題になり、それゆえに「女性リーダー育成コース」を立ち上げました。

女性のためのリカレント教育が必要だということで、これら2つの講座を立ち上げる中で様々な大学からヒアリングを受けることが多かったのですが、なかなか大学単独では開講ににくいという事情がありました。しかしそれではリカレント教育がある地域の方は受けやすいけれども、そうでない地域の方は受けにくいということもあるので、住んでいる地域によらず学べる機会を作るために、「大学連携オンラインコース」を開講しました。このコースを立ち上げたのは2019年でコロナ禍が起きる前のことです。

こうして立ち上げてきた3つのコースに対し、文部科学省よりリカレント教育のプログラムとしてご指名いただきました。3コースに関する紹介動画を作ったので続いてそちらをご覧くださいと思います。

-----動画ここから-----

ナレーション：

関西学院大学ハッピーキャリアプログラムは、社会人のためのビジネススクールを母体とした女性のためのリカレント教育プログラムです。

大内：

女性がビジネスの現場で活躍するための実践的な学びの場として、2008年に開講しました。

修了生の「人生が変わった」「こんな思いをする女性が1人でも増えてほしい」という声をたくさんいただき、それを原動力にこのプログラムを続けています。

ナレーション：

「女性の活躍がこれからの企業を変える、社会を変える」をコンセプトに、女性のためのリカレント教育のパイオニアとして、自分らしいキャリアをデザインしながら実践的に学べる3つのコースを開講しています。

大内：

女性が働くにはいくつかの課題があります。

まず結婚・出産・介護などを機に退職し、仕事にどう復帰するかという不安や、再び働き始めても「何か違う」という思いを抱えている女性が多いということです。

また多くの女性には男性に比べて企業の教育や配置転換の機会も少なく、それらを通して得られたはずの知識や経験、スキルが不足し、管理職に昇進しにくい現状があります。

それら女性の課題を解決するため、状況に応じて3つのコースを用意しております。

ナレーション：

キャリアアップ起業コースでは育児休業復帰、再就職や転職、正社員転換など社内外のキャリアアップや、起業を目指す方を対象にキャリアデザインとITやプレゼンテーションなどのビジネススキルや経営知識を実践的に身につけていきます。

リーダー育成コースではマネジメント力、リーダーシップといった管理職に必要な力を育成。

将来、ビジネススクールへの入学の足がかりにすることもできます。

そして大学連携オンラインコースは、こうした教育を受ける機会の少ない地域の大学と連携し、幅広く学びの場を提供します。

ビジネススクールの教員や実務家による理論と実践両面での授業、多様なバックグラウンドの受講生たちがネットワークを築きながら、グループワークなどを通して知識に加え判断力、意思決定力も身に付けます。

最新の経営知識と実務スキル、質の高い関係性、考える力の3つが組織や社会で活躍する力を培い、生涯にわたって人生を豊かなものにしていきます。

およそ400名の受講生・修了生は修了後も垣根を超えてネットワークを広げ、さらなるステップアップやマスコミへの登場、事業の拡大など多様に活躍しています。

修了生：

自分の強みややれることに重点を置いて今、仕事ができているのも、この学び直しが基で自分の棚卸ができたことかなと思っています。

修了生：

「働かって楽しかったよね、こうやって課題解決するのってすごく楽しいよね」という風に思えるようになったというのが、まず1つ大きくあります。

修了生：

やると決めて、それをどうやるか。そういう考え方で進めれば全ての物事がうまくいくんじゃないかなと思います。

ナレーション：

社会人が学びやすいように、ニーズに応じた開講時間や受講方法、フォローアップの仕組みを提供。

また文部科学省の履修証明プログラム、職業実践力育成プログラム認定講座で、厚生労働省の専門実践教育訓練給付金によるサポートもあります。

多様な状況下で学びを止めないために、各コースオンラインでも開講。

一方向の動画配信ではなく、リアルタイムの双方向授業で学びの質はもちろんオンラインだからこそ広がる学びの形、全国どこにでも今まさに学びたい思いに応じてキャリアステップの場をお届けします。

修了生：

感覚としてはけっこうやれるなっていう、4人1組でディスカッションをしたり、また全体に戻ってディスカッションをしたり、一方向的に聞いているという感覚は全くないですし、楽しく受講しています。

大内：

出来ない理由はいくらでもありますが、できる理由が1つでもあればぜひ今こそ学びの扉を開いてほしい。

学びの機会を太鼓に例えると、太鼓は小さく叩いたら小さな音しか出ませんが、大きく叩けば大きく響きます。

ぜひ学びの機会をドーンドーンと叩いて、大いに生かしてください。

-----動画ここまで-----

(大内)

女性のキャリアアップ・起業コース、女性リーダー育成コース、大学連携オンラインコー

スという3つのコースがありますが、キャリアアップ・起業コースのカリキュラム、それから女性リーダー育成コースのカリキュラムはこういう風になっている状況です。それから大学連携オンラインコースについてお話をさせていただきました。

3つのコースについて年表のようにまとめた資料があるのでご紹介します。まず2008年に、当時本当にリカレント教育という言葉自体がまだ浸透していない時期に、文部科学省が実施していた「社会人学び直しプログラム」に応募して、「女性のキャリアアップ・起業コース」を開講しました。当時は委託事業で開講しても、委託事業が終了したら止めてしまう大学が圧倒的に多かったのですが、修了生から「このプログラムのおかげで人生が変わった」「1人でも多くの女性にこの思いを経験してほしい」という声をいただいて続けてまいりました。

その後2014年に文科省の高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラムの公募があり、先程、関西大学さんでお話があったプログラムと同じ時期に、女性リーダー育成コースとして応募して採択されました。この時には取り組みを続けることを前提に応募しなさいという文部科学省の条件がありましたが、もちろん続けることを前提に二本立てで走らせていただきました。その後の2019年に大学連携オンラインコースを開講しました。さらにほとんど同時ですけれども2019年に「女性のためのリカレント教育推進協議会」が立ち上げられました。これはハッピーキャリアプログラムと同じような目的で、女性のリカレント教育に取り組んでいる大学が連携して推進していきましょうということで、6大学で立ち上げました。

続いてはハッピーキャリアプログラムの全体像についてご紹介します。最初に立ち上げた女性のキャリアアップ・起業コース、次に立ち上げた女性リーダー育成コースの二本立てでやっていた中で、大学連携で何かできないかということで、山形県の東北公益文科大学さんと連携し、女性のキャリアアップ・起業コースの授業を中心にオンラインで共有しました。受講生の募集とそのケアは東北公益文科大学さんにご対応いただきますが、授業で可能な部分は共有しようということで、オンラインで共有するということが行われてきました。コロナ禍の影響で、今でこそオンラインが当たり前のようになってきていますが、その1年前にリカレント教育を提供している大学のない地域の女性でもリカレント教育を受けられるようにするために始めたものです。その後、他の大学も募りたいと思っていたのですが、コロナ禍の影響でなかなか難しい状況です。この状態でも大学連携したいと言ってくれるところに巡り合えず、増える状態になく今のところきているのですが、また連携する大学を増やして全国の方が受講できるようにしたいと考えています。

先程の動画でもご紹介しましたが本学のプログラムには3つの特徴があります。1つめは最新の経営知識と実務スキル、2つめは質の高い関係性、3つめは深く広く考える力です。この3つの特徴は12年の間に培ったものですが、2020年のコロナ禍によって大きな問題が発生しました。それはどのように授業の質を保証するかということです。先程、関西大学さんも報告されていましたが、いかに対面に劣らない授業をするかということが最大の課題と考えました。女性のリカレント教育を行っている大学をはじめとする他大学で、

開講しないという選択肢をとった大学もあったと思いますが、私どもは前年度に大学連携オンラインコースを開講しておりましたので、開講しないという選択肢はありませんでした。むしろ「大人の学びを止めない」を合言葉に、6月に「女性リーダー育成コース」、ならびに10月に「女性のキャリアアップ・起業コース」の2コースを開講すると迷わず決めました。ただ本学にはオンライン授業の経験がある講師が少ないという課題がありました。前年度に大学連携オンラインコースに関わっていた講師はいますが、そうでない講師も多いため、まず全講師がオンライン授業をできるようにする必要がありました。

2つめの課題として、私たちの目標は単にオンライン授業をするということではなく、対面と同等かそれ以上の質の授業を行うことでした。そのためには先程申し上げた3つの特徴を担保する必要があったので、実際にそれが可能な授業の在り方を検討しました。まず1つめは経営知識と実務スキルが得られるかどうかです。これについては講習会を開いてZoomの基本的～応用的な使い方までマスターしてもらうことで解決しました。問題は2つめの質の高い関係性、それから3つめの深く広く考える力についてどう質を保証するかという点でした。つまり受講者同士のネットワークをどう築くか、そしてディスカッションやグループワークをどうリアルにできるかということですが、これについては試行錯誤をしました。

3つめの課題であるディスカッションやグループワークをどうするかということについては、まずZoomのブレイクアウトセッション機能を積極的に利用しました。単なるディスカッションではなく様々なツールを使い、対面同様の効果をもたらされるように工夫し、グループでも意見を出し合える環境を整え、グループでの発表を積極的に行っていました。こちらについては先程も関西大学さんが合宿に替わる工夫をされていたということだったので、ぜひどんなことをされたのか教えていただきたいと思っています。

また少ない回数でしたが教室での対面授業も行いました。その際は事情で教室に参加できない人、あるいは東北や関東など離れた場所に在住している受講生がいましたので、オンラインで参加できるようにハイブリッド授業にしました。こちらは前年に大学連携オンラインコースを開講していたので、その応用で工夫をしました。先程、関西大学さんは「ミーティングオウル」を使われているということでしたが、本学はこの時点でミーティングオウルを使っておらず、2021年度から使おうと考えています。

そして2つめのネットワーク作りにおいて、質の高い関係性を築くにはどうしたらいいかを考えました。受講生同士の関係性については、皆が授業を熱心に受けてディスカッションも活発だったので仲間ができているだろうと思っていたのですが、実は受講生がディスカッションだけの付き合いに終わっていて、寂しい思いをしていたということがある時点でわかりました。関西大学さんは合宿をされているということなので、受講生同士でかなり濃い付き合いができるだろうと思うのですが、私たちの場合はそうではないとわかったので、ネットワークが作れるような様々な受講促進やフォローアップの仕組みを準備しました。その一例が「オンラインコーディネーター」という存在です。先程、関西大学さんがアドバイザーという言葉をお使いになっていましたが、このオンラインコーディネーター

ターが関西大学さんのアドバイザーに近い役割を果たしていたのかなと思っています。ちなみに今日参加させていただいています伴がオンラインコーディネーターです。フォローアップの仕組みの1つとしてオンラインコーディネーターにその役割を担ってもらっています。さらに別の例を挙げますと、例えば参加しやすいセミナーを開講するために、私と東北公益文科大学の担当の伊藤先生とで「気づき、築く、絆」というタイトルでセミナーをしたこともありました。これらの取り組みを通して質の高い関係性を作るように工夫をしていきました。

こうしたオンライン授業を1年間、前年の大学連携オンラインコースでの経験を生かしつつ試行錯誤しながらやってきたのですが、それに対する受講生の評価についてご紹介します。女性のためのリカレント教育推進協議会での事業の1つとして、リカレント教育の遠隔授業配信をするという取り組みがあります。私どものプログラムの人的資源とキャリア開発をテーマにした授業は私が担当しているのですが、それを遠隔授業で行い、一般の受講生と他大学のリカレント教育を受けている受講生にも体験参加をしていただきました。その時のアンケート結果をご紹介します。

まず一般の受講者からは「対面授業同様のレベルの学びができました」「グループディスカッションなどオンラインでは難しいのではないかと考えていましたが、思っていた以上にオンラインが良かったのでこれ以上はありません」といったお声をいただきました。そして他大学のリカレント受講生でこの体験授業を受けられた方からは、「議論をしながら学ぶ経験は初めてで、今回のような充実した内容は毎回ワクワクしていました。皆さん講義への参加意欲も高く、積極的に発現される姿を見てとても刺激を受けました。東京在住ですが、他学の講義を受けることができたのもオンラインのおかげです」というお言葉をいただきましたので、ある一定程度の評価はいただけたのかなと思っています。

ただこれで十分である、これ以上はやることがないとは全く思っていません。2021年度はさらに試行錯誤を続けて精度を上げていきたいと思っています。以上で本学からの報告を終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

#### 司会（林）

大内先生、ありがとうございました。先程、柴先生からお話がありましたように、もともと全体のご報告をうかがって後半討論というシンポジウム形式でと考えておりましたが、王先生は14時で退席しておられますので、あらためて関西学院大学と関西大学の取り組みを3人の方をメインに討論をさせていただきます。

社会人教育などに関心や興味などがおありの先生方にご参加いただいておりますので、またご質問などをうかがいたく、ぜひ考えておいていただければと思います。

この間に、我々は梅田キャンパスにいるのですが、そこでどういったことをやっているかということのご紹介を毛利先生の方から紹介してもらいます。それについてのご質問も、後でまたいただけたらと思います。では毛利先生、お願いします。

(毛利)

はい。今、林先生の画面で映しているのがオウルです。このような形になっておりまして、オウルは1台でだいたい半径2m程度の範囲で反応しますので、2台あればかなり広く連結させることができます。さらにオウルは自動で発言者にカメラを向けるという機能があります。例えばこのシンポジウムでは誰が発言したのかというところで、その臨場感をもたせるために発言者をズームアップしていたのですが、オウルに関しましては発言者の方を向きますので、操作が非常に楽になっています。オンライン授業をする際に受講生から、「できれば自分でいろんなところを見ていきたい」「誰が話しているのか、現在はどのような状況なのか、周囲の様子が見えるとグループワークに参加した臨場感が湧く」など意見がありました。以前は様々なカメラを使い頑張っていたのですが、今回このオウルを使うことによって、受講生の要望を実現できるのではないかと思います、2021年度は頑張ってみようかなと思っています。

またこちらには電子黒板があります。こちらの方はZoomの画面をそのまま映している状態、つまりこちらの画面と電子黒板の方は、現在ホワイトボードは同じ画面を映していますが、実は別々のものを映すこともできます。少し紹介をさせていただくと、関西大学ではLMSにこのような形でカレンダーと連携させまして、それぞれの科目をクリックすると自動録画コンテンツ事業の録画を見ることができます。これが実際の授業風景で、録画コンテンツは3画面ございます。このカメラが教員画面のカメラを映します。目の前に付いているこのカメラが受講生の様子を映します。梅田キャンパスの施設なのですが、2台のカメラであらゆる所はかなり細かくフォーカスすることができますので、グループワークでもしっかりと記録することができます。

それに対して、壁の方に映っている、教卓に乗っているスライドはこちらの画面がこちらの画面に映るような形になっています。この3画面はそれぞれ大きくすることも、速度を変えることもできます。先程ご紹介した電子画面では、全く違う画面を出すこともできます。どういうことかと申しますと、例えばもし先生が授業で「こういった書籍があります」と紹介される際、カメラを使いますと画面に映し出すこともできますし、単なるホワイトボードとしての機能を果たすこともできます。ちなみに先生が映っている壁ですね、こちらの壁の方は全面ホワイトボードになっており、書き込むことができます。こちらは電子黒板なのですが例えばこういう使い方もできます。同じ画面を映して、さらにそこに書き込むことができるというものです。

そうすると何ができるかといいますと、先生が板書したものを余すところなく全て録画でき、ここの部分に映るといいます。先生がちょっとしたものを書いても、それを全てクリアに記録することができます。

司会 (林)

梶原先生と行待先生からご質問をいただいています。まず梶原先生お願いします。

(梶原)

説明していただいてありがとうございます。壁がホワイトボードになるのですね。

(毛利)

そうです。もちろん普通のホワイトボードもございますし、実はこの操作卓にモニターがあり、それに対してオンライン授業をした時の様子がこのような形になっています。いろんなパソコンを持ち込んでおりますが、ここで一括して操作ができるという、この梅田キャンパスの特徴になっております。

今、こちらの壁が映っていますが、実はこれはこういった形で（壁に文字を書く）全てホワイトボードに書き込むことができます。ですからここにスライドを映しながら、ここ（スライドが映っている壁）に先生が直接書き込んで説明することもできます。どのような形でも先生が自由に動いて書き込んでいくというような設備になっています。この設備がありますので、リアルタイム配信の他、オンデマンドにも対応できるなど、記録をするという形ではかなり授業の雰囲気そのものを再現することができます。

司会（林）

一般参加で入っておられる中に会計の先生が多くいらっしゃいます。

皆様が一番悩んでおられるのがリモート講義では書き込みや簿記など、今までは教室でうまくやれていたけれど、リモートでは難しいという点ですが、それが解決できるということでしょうか。それについて竹中先生、いかがでしょうか。

(竹中)

非常に良く設計されていると思います。2つ質問をさせていただきたいのですが、まず操作卓は授業を収録する場合、教員が操作をしながら収録しているのですか、それとも別にスタッフが付いているのですか。

(毛利)

SAさん、もしくは私がカメラワークもマイクのオンオフも全て担当します。操作に慣れていらっしゃるって、操作卓の方に移動される先生もいらっしゃいますが、基本的に先生は授業に集中したいということで、今はちょっと教卓を後ろに置いておりますが、ここに教卓を置きまして先生は移動されます。それを全てフォローするのが我々アドバイザーもしくはSAの役割になっております。ですから慣れていらっしゃる先生もこちらでフォローすることによって、オンラインであっても対面であっても変わりなくパフォーマンスできるという態勢を整えております。

(竹中)

なるほど、ありがとうございます。2つめの質問ですが、先程の3画面の中に学生さん

を後ろから映しているものがありました。あれは学生さんからこういったニーズがあって、ああいうショットを入れられるようになったのかお聞かせいただけますか。

(毛利)

主に欠席された受講生用ですが、あちらのカメラをフルに活用することによって、授業全体の雰囲気もわかりますし、グループワークのプロセスも記録することができます。授業では、グループワークの結果に関しては最後に全員で共有します。グループワークで、なぜそういう結論になったのか、どういった話し合いが実際に行われたのかということが気になるという声が、欠席された受講生から上がりました。そこで、例えば1つのグループしかフォーカスできませんけれども、そのグループの内容をずっと記録することによって、このグループではこういったやり取りがあって、それに対して先生はどんなアドバイスをしたかという思考のプロセスを全部記録することによって、休んだ方も事後課題を見直す時にそのプロセスを追体験するためにカメラを使っております。

(竹中)

そういった意味では俯瞰映像よりもオウルを使った場合の方がむしろ効果が高そうですね。

(毛利)

そうですね。実際にオウルを使うのは2021年度からの予定ですが、どんな使い方ができるかはまた実験していきたいと思います。その意味で今回の2020年度の受講生の皆さんにはかなり協力していただきました。

そして今年度、このオンラインの様々な試みで協力していただいたのが今画面に映っておられます田口さんです。田口さん、一言お願いいたします。

(田口)

初めまして、田口と申します。2020年度の受講生として1年間、本当に楽しく学べました。私は今年6月にマレーシアへ実際に着任する予定ですが、その時にこの1年やってきた学びが、実際に現場へ行った時に非常に多くのことを気づかせてくれるのだろうと思いますし、すごく実りが多い授業だったので自分に自信をもって着任できると思いつつ、その日を楽しみに待っています。これから学びたいと、学ぶ習慣を付けてくれたコースで非常に楽しかったです。

(毛利)

もし他にご質問があればお答えします。李さんからご質問をいただいておりますが、よろしく申し上げます。

(李)

平川先生にお聞きしたいことがあるのですが、どうすればよろしいでしょうか。

司会 (林)

了解しました。では後程、質問の機会を作りますので、もう少々お待ちくださいね。

では、これから討論に入っていきたいと思います。その前に本学の前田学長にずっと報告を聞いていただいているので、最初に討論の感想やコメント、質問を含めてお願いいたします。

(前田)

平川さんや田口さんをはじめ、企業にお勤めの皆さんの視点からご意見をいただいて非常に興味深く思っています。また多くの大学が社会人の皆さんに向けて非常に興味深い学びの機会を提供しているので、これを何とか日本社会の中で認めていただきたいと思います。何か評価するものがあるところのような学びの機会がさらに広がるのではないかと考えています。

これは今ここで議論している人間だけではなかなか片付かないのかもしれませんが、社会あるいは企業に向けて企業で働く皆さんお一人おひとりの学びの姿勢が企業にとってもプラスになるのだということを訴え続けていきたいと思いました。皆様方の学びの姿勢に敬意を表すると共に、我々大学はそういうことについても企業に対して発信していかないといけないということを強く痛感し、同時に心強いとも思いました。どうぞ引き続きディスカッションしていただければと思います。よろしく申し上げます。

司会 (林)

ありがとうございます。一般参加の方からの質問も出るかもしれませんが、まず報告をいただいた3名の登壇者の方々に、他の方の報告に対する質問、それからこれをもう少し追加しておいた方が良かったという要素があれば、順番に一言ずつ、最初にいただければと思います。今度は順番を逆にして、大内先生、何かご質問あるいは言い残されたことなどありましたら、ご発言いただけますでしょうか。

(大内)

ありがとうございます。関西大学さんの取り組み、それから北九州市立大学さんの取り組みを聞かせていただいて非常に勉強になりました。関西大学さんにお伺いします。先程28科目で162時間分の科目があるとおっしゃっていたのですが、すごく充実している分、ご苦労もされているのではと思います。また先程のオンライン授業でも操作卓を拝見して、教員以外に操作する人がつかないと絶対に無理だろうなと私も思ったのですが、そう考えると、率直なところ経費がかなりかかるのではないのでしょうか。

私共も採算をとらないといけない、要するに赤字になってはいけないという制約がどう

してもありまして、前田学長がおっしゃっていたようにこういう取り組みをしているのだけれどなかなか評価してもらいにくいという悩みがあります。

「人生が変わった」とまで言ってくれる受講生がたくさんいるのでやはり続けていきたいと思う一方、内容やフォローを手厚くするほど受講生の満足度も効果も高くなりますが、採算をとらないといけないという部分もあり、どうされているのかなと思ったのでそこを教えていただければと思います。いきなり経費の質問で失礼ですが、でもすごく内容が充実しているので気になりました(笑)。

司会 (林)

財政的には、非常に苦しい状況で展開しています。受講料収入しかありませんので、それに加えて大学から経常的な支援をお願いしています。

設備の初期投資に関しては、梅田キャンパスの設計時と学び直しの委託事業の始まりがほぼ同じでして、社会人向けの機器を最初にセットすることが可能になりました。この教室はかなりそういうことに対応できるようになっております。当時はもちろんコロナ禍など予想していませんでしたが、あの時にやっておいて良かったと今にして思います。

経常的な収入は、ありのままに言えば1人30万円ですので10人で300万円となっております。本学は教員がいろんなところに少しずつお願いして、また外部の講師にもお願いしています。わずかですが謝金をお支払いして、というパターンでやっているのです、人件費という意味では、専任の教員が配置される専門職大学院とは違うところではあります。だからといって楽かというとは決してそうではありません。必要な設備も少しずつ揃えつつ進めるという状況が続いています。

(大内)

ありがとうございます。本当に大変で、先生がおっしゃるように続けたいけれどもなかなか難しい面もあると思っています。

(前田)

私から言うのも変かもしれませんが、やはりこの部分は大学の意志だと思います。我々の意志ということで、この予算処置についても法人と議論しながらですが、ぜひ続けたいと思っています。もちろん林先生と柴先生をはじめ、協力してくださっているスタッフの皆さん方がいらっしゃってこそですが、こういった取り組みの社会的な意義は、関西学院大学さんも全く同じだと思うのですが、これはやはり法人に主張していきたいと考えています。

採算がとれているわけでは全くないのですが、しかし多くの皆さんに喜んでいただいかつ社会的な意義もあるものです。ある種の社会連携、社会貢献なのだと法人にお願いして、こういうシステムを維持していくことかなと思います。やはり大学としての意志が大きいです。なかなか難しい問題ではありますが。

司会（林）

もし他になければ関西大学のお2人からどうぞ。

（毛利）

先程の説明をさせていただくと、関西大学は本当に多くの学部と研究科が一緒になって作っています。1つの学部や研究科で作っているわけではなく、関西大学の本当にいろいろな部署、学部、学科、研究科がやっていて多様です。林先生が「謝金が～」とおっしゃっていましたが(笑)、だからこそアドバイザーという役割が中に入って、いろいろな立場や環境、実務家の先生も含めてフォローしていくという土壤ができたのかなと思います。

司会（柴）

少し追加させていただきますと毛利先生のスライドの中では非常にユニークな取り組みを紹介しており、しかも繰り返し言われたように複数の研究科が協力してこの取り組みを行っているといえば非常に聞こえはいいのですが、実態は土台となる組織がないままに立ち上がって申請時にいろいろな先生が苦勞をされて、そこから必死になってこれまでなんとかやってきているというところです。例えば北九州市立大学さんはMBAの大学院のコースが母体であり、また関西学院大学さんは専門職大学院があつてのコースだと思いますが、関西大学は成り立ちが非常にユニークでいい面もある反面で弱点でもあると思います。

例えば弱点の1つに財政的にしんどいという面があります。ですから今、前田学長に「これはプロフィットセンターではなくコストセンターだ」とお答えいただいたのは非常に心強いです。その上で先程の大内先生のお話でいうと、いろいろな仕事をお手伝いしている毛利先生は支援をする側のスタッフなのですが、本職は教育工学、教育学の先生です。そういう人たちに全部の授業を聞いてもらい、かつアンケートやその集計など全てをやってもらっています。これは非常に贅沢なことだと考えております。時々、私が授業をしている時に事務の方が2人ないし3人いて、毛利先生がいてというこんな贅沢なスタッフに囲まれて普通の授業ができたらすごい効果があるだろうなと思います。

それは今のところできていませんがここでやっていることが1つの実験で、この社会人学び直しを非常に強調していただいている学長がいるからこそ、今後は多いに期待できるのではないかと考えています。先程説明のなかったところで、普通は毛利先生のようなプロがずっと、全部の授業を聞いておられるのですね。こういうことがなかなか作れないのかなと思います。補足でした。

（平川）

大内先生のご発表に関して2点質問させていただきたいと思います。1点目は企業内の女性総合職の方とお話をすると、「女性のロールモデルが見出せないため、マネジメントにいきたいという思いが湧き上がらない」というお声もけっこう多いのですが、そういった方々がここでご発表いただいたハッピーキャリアプログラムの中で、こういったところ

に注目してエントリーしていったらいいのか、その辺りのヒントがあれば教えていただきたいです。

2点目はこの1年、(リモートによるコミュニケーションが進み)社内会議でもディスカッションのみの関係になりつつあって、これも労働組合でアンケートを行うと業務効率は良くなったという方もいらっしゃいますが、こと人間関係に関しては悪くなったと答える方が多いです。そこでオンラインでのプログラムを展開する中で受講生間の人間関係について、オンラインコーディネーターの役割や、つながりが強くなったと実感された具体的なポイントなどについて教えていただければと思います。

司会 (林)

大内先生、よろしく願いいたします。

(大内)

ありがとうございます。まず1つめの「総合職女性のロールモデルが見いだせない」という問題ですが、私たちのプログラムでは管理職や役員になりたいという“行け行けゴーゴー”という方はむしろ少なく、なんとなく今のままでは良くないとか、女性活躍推進の流れから「このままいくとそのうちに昇進するかもしれないけれど、その時に困るかもしれない」という人が応募してくるケースが多いのです。もちろん中には既に管理職や役員になってしまってから、「そんな勉強をしないでなくて困ったから受講する」という方もおられます。私どもはここではいろいろな体験ができるよということでケースワークをしているのですが、そうすることによって今までに不足していたスキルを学びで補えるという観点で説明させていただいています。

例えば男性なら配置転換などを通して嫌でもという言い方は変かもしれませんが、いろいろな経験ができて失敗をしたり修羅場をくぐったり、そういう経験をすることによって伸びてきたのが、女性の場合、その経験がなかなかできないことによって自信がないということなので、そういう経験をここでできますよとお伝えしています。例えば実際に管理職の方と話す機会があるとか、役員の方を呼んできて話してもらおうセミナーがあるとか、ディスカッションもできるとか、そういうことで着目していただいて普通の人でもチャレンジできるということで受講していただいているということなのです。

2つめは、社内の人間関係がディスカッションのみになっているということですね。オンラインコーディネーターは、当初は名前の通りオンラインのコーディネートをするポジションで、関西大学さんでいえば操作卓の操作を担う役割のつもりで伴にお願いしていました。しかし先程お話ししたように、受講者同士で仲が良いと思っていたのが実は違っていたとわかった時に、伴がコミュニケーションに興味をもって勉強しているということもあり、授業以外でもっと話せる機会、要は雑談ができる機会を作った方がいいのではないかということになり、それまでの業務範囲を超えて様々な工夫をしてくれたのです。伴さん、お話ししますか？

司会（林）

伴さん、一言お願いいたします。

（伴）

ありがとうございます。本当にその通りです。最初はオンラインのコーディネーター、つまり機器の接続などをするという役割で入ったのですが、受講生の関係が想像より弱いとわかり、これではいけないと感じて現在に至ります。それこそ毛利先生のような教育的な手法を手に入れたいと思っていて、今は毛利先生に弟子入りしたいと思っているところで（笑）。

コミュニケーションに関しては、男性の方はどうなのかわかりませんが女性はちょっとした会話、例えば休憩時に「さっきの難しかったよね」とか「課題をやった？」のような話し合いを通してコミュニケーションが培われるということを漠然と感じていました。対面授業ではそれが可能ですが、全てがオンラインになってからそういう小さなやり取りがないことがコミュニケーションを疎にしていることが体感的にわかったのです。

ですから私が授業にちょっとお邪魔してゆるい感じで「皆さん、こんにちは」と入って、少しオープン・ダイアログ的なゆるいコミュニケーションを働きかけることを第一に考えました。今後の課題なのですが、受講生の皆さんの自主性に任せたコミュニケーションをとっていただくことが一番、我々としては目指すところですし、それが女性の活躍にもつながっていくと思うのでそのスキルを付けることも重要だと考えています。これまでは関係作りを受講生の自主性に任せていたのですが、任せきりでなく最初はこちらから働きかけることによってその成功体験が自立的な学習につながっていくのではないかと思ひ、授業以外でもZoomを使ったミーティングを行って対話を続け「後は皆さんでよろしく」という形に皆さんを先導するというのが1つの方法だと思います。

私からも毛利先生にお聞きしたいのですが、オンライン授業だと講師の先生は授業の時間しかいらっシャらないため、対面なら授業後に先生にちょっと聞けるのに、オンラインだと画面を通して受講生の方から講師に直接話しかけるのが難しいので、我々としても理解度はどうなのかなと非常に気になっていました。その理解度をスタッフがどう測ればいいのか、何かいい手法があったら教えていただきたいです。誤った評価や誘導にならない形でうまくサポートするための理解度の測り方を教えていただければ幸いです。

（毛利）

私の場合は受講生の皆さんと会話をさせていただいています。本当にいろいろな形で細かく会話をさせていただいてまして、Zoomにおいてもかなり会話を挟みます。授業中に講師と受講生がやり取りをしている時にもけっこう入っていきます。例えば「これは流れるにもなかなか進まないな」「ちょっとおかしいな」という時には積極的にかなり入らせていただいています。

授業前までに先生といろいろなやり取りをさせていただき、授業に入っても良い

関係性をまず先生と作らせていただいています。そうなったきっかけの1つは受講生の属性や背景、ニーズを先生にお渡ししてその際に先生からいただく質問に対応したことだと思います。最初は「今年の受講生はこのような方々です」という単なる情報交換でしたが、そこから先生とかなり密接にいろいろなお話をさせていただくようになり、私から授業の提案などもさせていただいたり私が授業やグループワークに入ったりしても先生に許していただけるようなそういう関係性でやっています。まずは受講生や先生方のお声、ご意見を「聞く」ことではないかと思います。実際に普段からいろいろなお声を聞きますし、振り返りシートなどでも聞きます。

また今年やってみて「これはけっこう良かったかな」と思うのは受講生の皆さんのLINEグループに私も入れていただいたことです。以前はLINEでグループを作っても、受講生の皆さんが意見をしている状況をじっと見守っている感じだったのですが、今は一緒に入れてもらっています。

残念なことに2020年度はコロナ禍で合宿が中止になり、さらに食事に行く機会もなくなり、普段の授業内での会話だけで関係性を築くのはなかなか難しいと思っていた時期にSlackというアプリを知り導入させていただきました。最初は簡単な「遅れます」などの連絡から始まったものでしたが、受講生の皆さんがSlackを使ってくださるようになってから、かなり細かいことや他愛のないことなどけっこう書いてくださるので会話が成り立ち始め、やがていろいろな関係性が蓄積されていったと思います。それらと併せて最終的にはインタビューや調査、アンケート、振り返りシートなどと併せて参考に理解度を図って、どういう状況なのかも総合的に理解度ということで測らせていただいています。

(伴)

どちらかというインフォーマルな形で積み重ねていらっしゃるのでしょうか。幅広く便利なツールを使うのですね。大内先生、スキップして提案があるのですが、言ってしまっただけですか。

(伴)

関西大学は受講時期は何月ぐらいから始まる予定ですか？

司会 (林)

関西大学は5月20日頃が開講式で、今から受講生を募集します。

(伴)

実は私が主催で、Zoomでのオフサイトミーティングを行っているのですが、そういった会または公式の何らかの形で、先程、大内がご紹介しましたようなコラボセミナーのような形で共同開催をして、受講生同士の学びについて「一緒だよ」「違うよね」など言い合える場を、共にリカレント同士で協働できるととてもいい感じになるのではないかと

思いました。他の大学の皆さんもそうなのですけれども、そういう取り組みはいかがでしょうか。

(毛利)

平川さん、いかがでしょうか。

(平川)

非常に面白そうですね。そういった交流の中から生まれる化学反応といいますか、それはすごく社会人にとっての気づきやモチベーションになると思います。今はそういうものがないので、だんだんモチベーションが下がっていくという現象が起こっているということを感じています。

ちょっと話は飛ぶかもしれませんが、新しく入られた方や新社会人の中には入社してからずっとテレワークという方がいらっしゃるのですよね。そうなる顔を見たこともない人と仕事をしているという状態が定常化してくるのですが、やっぱり何か風穴を開けたいというところはあるので、そういった取り組みを合同でされるとなったらぜひジョインしたいと私個人は思います。

(伴)

せっかくオフサイトでやるなら大学の先生方じゃなくて受講生さんに講師になっていたき受講生のみなさんの情報発信の場も作るというのが私のモットーなのですが、平川さんをお願いしても大丈夫ですか。

(平川)

内容によりますけれど(笑)大丈夫ですよ。後はオンラインでのコミュニケーションというところで我々もテーマとしてもっているのですが、限定された空間の中でディスカッションする場を作ることができるという能力を養うことが、社会人の基礎スキルとしてマストになってきています。あらかじめグランドルールを作っておいて発信し、会議をスタートさせることができるとできる人が会議コーディネーターだと思います。

そこに入っていくことも今後やはり必要になってくると思うので、フォーマルな取り組みとしては、例えば「今日のグループディスカッションはグランドルールを作って始めましょう」というところからディスカッションをスタートしてもらうという必要もあると思います。

もう1つ会社で取り組んでいるのは、フリーでオープンな回線を作っておいて、お昼休みにカフェテリアなどで社員に使っていただくというようなものです。これはインフォーマルな方のコミュニケーションを流すというところで模索しています。インフォーマルな方はサクラが必ず必要というか、まずその場が盛り上がっていないと、いつも行くけれども誰もいないという状態になると誰も来なくなるのでその辺の仕掛けは難しいのですが。

フォーマル・インフォーマルというところをそれぞれ何か模索しようとはしています。

(伴)

貴重なお話をありがとうございました。

司会 (林)

今おっしゃったような具体的なことは、またあらためてということにさせていただければと思います。

(毛利)

ちょっと関西学院大学さんにお聞きしたいのですが、先程いろいろな団体の関係性とおっしゃっていましたが、例えば協力企業とか団体、サポーターの皆さんと関係作りをされる際に注意していらっしゃることはありますか。いわゆる外部との関わりですね。

(大内)

注意しているというか、いろいろなご関係をいただいて、こちらからお願いにも上がるのですが、その中で関係性を切らないように続けさせていただいているというのが、注意といえば注意している点でしょうか。連絡を取らなければ終わってしまうので。特に一度お会いしたくらいだと簡単に関係が切れてしまうので、それが切れないようにしていますが、そんな感じでしょうか。

(毛利)

先程の動画でも受講してかなり経つ方のインタビューがありましたが、修了生の皆さんとの関係作りはどのようにしていらっしゃるのか、そういった関係作りを続けていくことに対する展望や目的についてはいかがでしょうか。

(大内)

2008年から続けていますのでなかなか100%関係が続いているのかというと苦しいところはありますが、それでも本当に諦めず何かあれば私たちからご連絡させていただいているところでしょうか。例えば募集の時期になったら「募集していますので皆さんからもご案内ください」とご連絡させていただいています。先程伴が「インフォーマルな会」と言いましたが、そこに修了生も参加できるような形にしていくところですね。

(毛利)

ありがとうございます。

司会（林）

まだ登壇者の中での質問なども出るかと思いますが、今日はせっかく一般でもご参加いただいているので、30分程度になります。質問を受けたいと思います。まず李さん、質問をしていただけますか。

（李）

学び直しプログラムのホームページを見ると、このプログラムに対して高い評価をしている受講生が多いです。全ての受講生が高い評価をしていますか、それとも消極的な観点をもつ方もいらっしゃるのでしょうか。

（平川）

私が受講した年度に関していいますと受講生それぞれの立場があるものの、それぞれの目的に合わせてフィットした授業だったということで感触は良かったと思っています。毛利さん、受講生の皆さんのインタビューをされていたと思うのですが反応はどのような感じでしたか。皆さん、おおむね好評だったと私は思っているのですが。

（毛利）

そうですね。負の部分はかなり早めにつぶしていくような形で、そのための会話だったかなと思っています。いろいろなモチベーションの方がいらっしゃいまして、受講生の皆さんが本当に多様なバックグラウンドをお持ちでしたので、モチベーションも違いがあります。その中で雰囲気づくりといいますか、そこをかなり意識したことと、何か不安材料があればかなり早急にそれを解消していくという試みをしていました。

司会（柴）

毛利先生は前任者から引き継いだ二代目のアドバイザーなのですが、何となく受講生の皆さんのお母さんかお姉さんのような雰囲気があり、だからこそそういう関係性が築かれているような気がします。例えば「あの先生にレポート3日ほど待つほしいと伝えてくれ」とか、そういうことまで相談される関係を作ったのコミュニケーション作りだと思います。

（李）

わかりました。ありがとうございます。

司会（柴）

もう1点補足すると、2019年の修了生の中に、最後の方の課題で「時間をかければ自分はいっといいプレゼンができる」というので、修了式が終わった後に自主勉強会を設定し、発表し合うというセッションももっていました。つまり授業の中での満足感もそうで

すが、その後にそれぞれのニーズに合わせた関係作りができているというのは、やはり授業の外側で満足感が高い理由だとは思いました。

司会（林）

ありがとうございます。

（李）

さっきのご報告によると、学生は合宿でコミュニケーションができますが、2020年はコロナ禍により合宿ができませんでした。今、受講生は他でコミュニケーションできる場所がありますか。

（毛利）

今のご質問に対して、2020年度のコロナ禍で受講していただいた田口さんにご意見をうかがいたいのですが、いかがでしょうか。

（田口）

合宿はありませんでしたが、2020年5月から関西大学梅田キャンパスで場は共有していました。そういう意味で対面できる場を全員が持っていたのですぐ仲良くなれました。同じような背景で集まってきて同じ学びをしていることもあり、年齢も性別も違いますが仲良くなるのは速かったですスムーズでした。今でもLINEでやり取りをすることはありますし、先程関西学院大学の先生もおっしゃっていたようにオンラインではもう一歩踏み込めませんが、我々は場を共にして一緒に議論もしましたのでそういう意味ではそれほど変わりませんでしたし、一緒にいることが非常に楽しかったので毛利先生には対面でどうしても続けてほしいとお願いしました。

ただしできない人にも何らかの事情があるだろうから、オールオアナッシングにしないでオンラインで続けるようにその場も設定してほしいとお伝えして、最後の方は対面とオンラインを併用してずっと場を作り続けてもらえたので、別にコミュニケーションでそれほどハンディがあったとは思いません。むしろこの中で皆が集まってきて場を共にしているというのは、会社で同僚に会えない人たちもここで学んでいる仲間に来て、対面を続けられたというのでモチベーションが上がっていたのではないかと思います。以上です。

司会（林）

ありがとうございます。まだ今日ご質問をされていない、あるいはご意見をうかがっていない先生方がいらっしゃいます。

鹿児島国際大学の榎部先生、何か一言いただけますか。

(櫛部)

ありがとうございます。実は本学においても大学院に移行する前の社会人の学び直し・リカレント教育について、まず単発でサテライトキャンパスにおいて授業を行うという取り組みを2021年10月から始めることになっております。私とその責任者のような形で、アドバイザーになってくれと副学長から依頼を受けて今ちょっといろいろやっているところです。私の専門は会計ですので、主に中小企業の経営者に対して学び直しをやってほしいと言われているのですが、非常に困っていてどうしたものかと考えております。

私が最も心配しておりますのは、例えば地元の信用保証協会や税理士会、金融機関も経営塾のようなことをやっているわけです。そういう中で授業料を払っていただいた方々に対して、どのように魅力的な授業をしたらよいのか、そして私たちの授業を受けたことによって学生さんたちの利益になることをどういう風にご提供したらよいのかということです。鹿児島中央駅の中のビルで行うので地の利はいいので、我々教員がいろいろゲストを呼んでオムニバスで授業を行うことも考えております。

その中でかなり成功したという段階になりますと、今、皆様が取り組んでおられるような社会人向けの大学院かと思えます。実は本学にも既に研究科はあるのですが、さらに学び直し関係に特化したものを作りたいというのが理事長のご意向の中にあるようで、そちらにつなげていきたいということで、現在ご相談を受けている立場です。

先生方にご忌憚のないご意見を頂戴したいのですが、どのようにこのサテライトキャンパスの授業をやっていけば良いのかご意見を頂戴できますでしょうか。今後ともこういう発展性を望んで、こういう心づもりでやりなさいというご示唆を頂戴できればと思っております。よろしく願いいたします。

司会 (林)

関西大学のケースでお話しますと、先程もあつたように元々は文科省の委託事業に選定されていて、委託事業の間はモニター企業として無料で参加していただきました。無料で参加していただく企業には、とにかく個人的なものも含めて伝手を頼りながら会社を回りました。実際のところ、委託期間が終わり有料になったらご参加いただけなくなった企業もあります。しかしそのまま引き続いて参加していただいた企業ももちろんありまして、そこが毛利先生の報告の中にもあつたアドバイザーボードというところに、委託事業の時から継続して受講生を送っていただいていた企業の社長さんにも入っていただいて、その方のご意見を聞きながらカリキュラムなども検討するということを続けています。

そういう意味では、困ったらとにかくあそこに行けばいいという企業を増やしていかないといけないというところです。まだそれほどたくさんあるわけではないのですが、どういふ企業に声をかけていくかという最初の部分をどうするかが重要なのだらうと思えます。関西大学でやっている海外プログラムにしても、例えば銀行や商工会議所などが「海外と東アジアのどこそこのセミナー」といったものをたくさんやっているわけです。いっぱいやっているところに「誰か紹介してください」とお願いしてもある種の競合関係に

なってしまうので、そこからどんどん増えてくるというのは実際のところあまりないです。ですから知り合いなどの伝手を辿り、一度つかんだら離さないということをやっているといかないとなかなか継続させていくのは難しいです。

もう1つは、少しずつですが受講生の方が紹介してくださることもあります。修了生の紹介で来ましたという方が多くはありませんがいらっしゃいますので、そういう人がもっと増えればいいなと思っています。やはりスタートは大変ですよ。すみません、こうすれば集まりますよと一言で申し上げることができるのであれば本学も苦労はしていないという状況ではあります。

(櫛部)

ありがとうございます。私も頑張っているいろいろな企業を回ろうと思います。今日良いことを教えていただいたので、鹿児島島のいろいろな企業を足で回りしたいと思います。

司会 (林)

それから京都産業大学の行待先生もまだご発言いただけていないので、ぜひ。

(行待)

ありがとうございます。京都産業大学大学院は社会人大学院ともう1つジョイントコースという形で、完全に税理士試験免除に特化しておりますので、社会の方が来られるといっても税理士試験免除に進んでしまうケースが非常に多いです。

関西大学さん、関西学院大学さんのケースやリカレント、学び直しについてスライドでもご説明がありましたが、例えば会社員として働いている受講生の方が学び直しを修了した時点で、次のステップとしてこういった形に進むことを想定されているのでしょうか。

例えば起業するのか、会社の管理職にステップアップする方向で考えられるのか、それとも例えば大学に行きたかったけれども何か事情があって行けなかった人が、大卒の資格などを得るために学びに来るのか、どういう方向性で考えられているのかをお聞きしたいということと、実際に終了された卒業生の方がどういった進路を選んだのか、この2点をお聞きしたいと思います。

司会 (林)

まず関西大学の例について先にお答えします。元々、海外事業を展開する企業のマネージャーになりたい方を対象にしたのが最初の申請時の設定でした。例えば大企業なら社内にもいろいろな教育システムが存在すると思いますが、中堅どころにはそういう機会がない会社もあります。例えばあるケースでいうと来年、再来年など近いうちに海外に行かせようと上司から思われていて「これを受けてこい」と言われて来られる方、それから転職された方も今年はいらっしゃいます。我々は「海外」という部分に生かしてもらいたと思っていますが、先程もお話がありましたがいちいちいろいろな業界の人とそういうネットワーク

作りをしたいという方もいらっしゃいます。大学に行く機会がなかったのというよりも、何らかの形で仕事に生かしてほしいとっていて、割とそういう方が多いと思います。関西学院大学さんの方はいかがでしょうか。

(大内)

私たちのプログラムでは仕事への復帰、キャリアアップ、起業を目指す「女性のキャリアアップ・起業コース」と、女性の役員や管理職を目指す、あるいは既になっている人のための「女性リーダー育成コース」と2つあり、それぞれの目的に応じた方々が来られるので、キャリアアップ・起業コースの方は最近少し多くなっているのか、育児休業中の方が受けに来られている数がやや増えています。といいますのは女性活躍推進があって、出産するまでは男性と同じように働いていたけれど、育児休業によって復帰後にどう働くかがイメージできないとか、復帰した後もちゃんと働きたいという人たちが多くなってきていることもあり、そういう人たちが来られています。

田口さんが対面で関係性を作れたとおっしゃっていて「対面ができていたらそうだったのだな」と思ったのですが、私たちがなかなか対面授業をできなかった理由の1つに、例えば育児休業中の方や小さいお子さんがいらっしゃる方は、やはり対面授業にはなかなか参加できないのです。赤ちゃんをよそに預けてまではなかなか出て来られないという現実があります。そういう意味で対面授業がなかなかできなかったというところがあって、対面授業があるのは知っているけれどもオンラインで参加していたということもありました。それで関係性を作ることが非常に難しかったのです。

しかしそういう方も含め出口としてはキャリアアップができるということが、女性のキャリアアップ・起業コースです。キャリアアップという言葉の中には再就職という意味も入ってまして、このコースを立ち上げた頃は再就職がメインターゲットだったのですが、再就職をメインターゲットにしたリカレント教育プログラムが徐々に増えてきました。もちろん再就職支援も大事なのですが、そういう取り組みをする大学が増えてきた状況を見てあらためて私たちがやるべきことはキャリアアップかなということで、そちらに移行しているところがあります。そういう意味では修了生の中に起業をしている人が2割くらいいますし、育児休業中という方も2割くらいいます。再就職している人、社内でキャリアアップしている人、それから非正規雇用だったけれど正社員にキャリアアップした、非正規雇用から転職して正社員になったという人たちが女性のキャリアアップ・起業コースには多いです。

女性リーダー育成コースの方は元々企業に勤めている人たちで、小さいお子さんを育てている方もいらっしゃいますが、上を目指すということで来られた方が多いです。

(行待)

ありがとうございます。

(毛利)

最後に平川さんに質問をしておかなければいけないと思うのですが、大内先生のお話にもありましたように、継続していくためには受講者のニーズを掴まなければいけないという課題があります。また関西学院大学さんのご報告にもありましたが、今回ちょうど受講経験者がいらっしゃいますのでぜひお聞きしたいと思います。

受講生を継続的に確保していくことは非常に重要ですが、例えば企業側の立場として派遣する場合、研修の一環としてこのプログラムを活用する場合に、継続的にプログラムに参加するために必要な要素とはどのようなものだと思いますか。逆にこれはちょっとネックになるなというような要素でも結構ですので、企業側の声を忌憚なく教えていただけるといいなと思います。よろしく願いいたします。

(平川)

私は人事ではないので、なかなかそういったプログラムをリコメンドするという立場ではないのですが、受講する立場として考えたことをお話したいと思います。私はたまたま大阪本社勤務で、かつこの場があったので参加できていますが、何かを学びたいと思っているけれどもそれができないエリアの方々もけっこうたくさんいらっしゃいます。そうした時に本社に異動にならなければそういったことは受けられないという形になると、そこがかなりボトルネックになっているようなところもあるのではないかと考えています。

ですから先程の発表の中でも触れましたが、ハイブリッドにリモートでも受講できるという間口の広げ方は1つのソリューションになるのかなと考えています。会社も次にステップアップ予定の方をピックアップしてそういう場に派遣するということもなくはないのですが、即戦力としてキャリア採用という形で外から採ってくるという人材の動きが強くなってきています。その中で自ら学ぶ人を大事にするようになってきており、一方で常に教育という添え木を当てようという企業が少なくなってきているので、社会人一人一人自らが動いて、個々のニーズに合った必要なスキルセットを取り入れるための選択肢が多いということも重要だと思います。

(毛利)

スキルセットという風におっしゃいましたが、ちょっと資料もご用意いただいていたのですが、そこも教えていただけますか。

(平川)

ありがとうございます。関西大学のプログラムの中で、他の従業員の皆さんに受けてもらいたい、もしくは自分が受けたいというものがないかについて、労働組合の立場から中央役員11名にアンケートを行いました。そのうちの9名からの回答を集計しています。アンケートは単発で講師の方に来ていただいて講演するタイプと、社員を派遣して受けるタイプの2つの視点で聞いています。

プレゼンテーションなど論理的に伝える、あるいは経営に入らないとなかなか接することができない組織運営など、こういった分野に興味をもたれている方が多く、十分にニーズがあると思います。特にアンケートをとった方々は現在マネジメントではないけれども、今後はマネジメントにも興味があるという層ですので、そういったところの入り口のニーズがすごくあるのかなと思っています。

受けてみたい理由については、生々しいのですが無料という回答が多いです。ただし大学に無料でプログラムを提供してほしいというより、会社にサポートとして費用負担をしてほしいという意見が多いように思います。身銭を切っても受けたかという視点でも聞いているのですが、それについてはプレゼンテーションの他、異文化コミュニケーションというところでダイバーシティに近い部分を経験から学ぶというよりきっちり学問として学んで実践できるようになりたいという意志もあるので、単発であれば異文化理解に関連するような講義も受けたいというニーズがありました。

(毛利)

例えばまとめて単位化するという方法は企業側としては希望がありますか。いくつかピックアップしていただきましたが、ひとまとめのパッケージのようなもので提供してほしいとか、それを単位化してほしいという要望はありますか。

(平川)

特に大学の単位取得ということではなく学びということで、プログラムをいくつかまとめてユニットにして、シリーズ化したものを受講するというニーズはあるのではないかと思います。さらにある程度フレキシビリティがあれば、今までは企業派遣で社員の教育をお願いしたいというような、会社しかできなかった大きなプログラムに対し個人でもアクセスできる柔軟性は多少上がると個人的には思います。

司会 (林)

ありがとうございます。受講生として修了された方からこうやってご意見を聞いているということが、関西大学の1つの姿という風に見ていただけたかと思います。

他にご質問がないようですのでまとめたいと思います。本日の内容は冒頭でも申し上げたように報告書にまとめてまいりますので、またそちらを目にいただけたらと思います。今日、一般でご参加いただいている方でご希望される方は柴先生にご一報をお願いします。

本日はMBAの取組のご報告と、社会人の学び直しプログラムについてご紹介と議論をさせていただきました。

かつて関西で「関西社会人大学院連合」という組織を作っていて、いろいろな大学が集まってそこに一度来てもらったらまた大学院への橋渡しになるのではないかという思惑もあって展開していたのですが、大きな成果は得ることができませんでした。今のところはそ

ういう形がなくなって各大学で個別に取り組んでいるというのが現在の状況だと思います。

どうしても大学院の授業と学位の問題があり、学位との関連で言うと、先程、王先生と前田学長のお話にありましたように、欧米や東アジアの国々は学位がないと管理職で上には行けないというような状況になっています。私自身はいずれ日本もそうなるのだろうと思いつつ見ているのですが、なかなかそうならないようです。特に社会科学系ですね。理工系の方は大学院に行くのが当たり前という感じになっていると思います。

今は社会がそこに向かう過渡期で、若干中間的なものかもしれませんが、社会人の方にまた学んでいただいて、またそこから学位まで、あるいは大学院のMBAまで進むという方が出てきたら非常に嬉しいと思っています。今日受講された方から学びのきっかけになったというお話をうかがって、あと何年か経って「そんな取組をした時期もあったな」とならないように我々がしっかりセッティングしていかなければいけないと思いました。

いろいろ課題も見えたということで、連携できるところは連携させていただきつつ、特に関西学院大学さんは本学と近いので、いろいろな形で交流や、あるいは講義の聴講もしていただきたいと思っています。テーマスタディの講義というものも途中でご紹介しましたが、これについては会社の方に来ていただいてもいいというくらい広めてやっていますので、ぜひ案内も差し上げたいと思います。とはいえ来年きちんと受講生を集めて開講できるかどうかという最大のハードルを超えなければいけない状況なので、無事に開催できたらと付け加える必要があります。引き続きどうぞよろしく願いいたします。どうもありがとうございました。前田先生も最後まで聞いていただきましてありがとうございました。

(前田)

非常に面白かったです。ご参加いただいた皆様、本当にありがとうございました。参考になりました。

司会 (林)

本日のシンポジウムはこれで終了ということにさせていただきます。本来であればこの後、懇親会などがあればというところですがそれが叶いませんので、また落ち着いたら何かの機会ですということにさせていただきたいと思います。

本日はどうもありがとうございました。



関西大学社会人学び直し  
シンポジウム

## MBAグローバル人材養成の挑戦 ～地方ビジネススクールの取り組み～

北九州市立大学  
王効平

2021年3月13日

### 話の趣旨

- ・前世紀末から続いてきたグローバル化の影響が社会の各側面に及び、このような変化に対応できる人材ニーズに、教育機構がついて来れなかった。
- ・約10年前から、グローバル人材重視、女性活躍促進などに代表される「ダイバシティ」対策が叫ばれ、社会人教育のための専門職大学院設置もこのような流れと軌を一にしている。
- ・日本のMBA教育の歴史が浅く、欧米生まれの専門職大学院は日本に根付くかどうか、我々当事者の社会実験の工夫に掛かっている。日本の近隣東アジア地域におけるMBA教育実践は我々に多くの示唆を与えてくれている。

2021/3/13

王効平

2

## 内容構成

- 0、話の趣旨
- 1、MBA教育におけるグローバル人材育成の課題
- 2、東アジアMBA教育の特色
- 3、弊研究科の取り組みについて
- 4、専門職人材育成における国際連携の意義
- 5、まとめ

2021/3/13

王効平

3

## 1、MBA教育におけるグローバル人材育成の課題

- 日本のグローバル人材教育は語学(英語)力偏重
- MBA教育は米国のカリキュラムを真似しながら、それを支える仕組みは導入されていない
- 現に語学力を有する人材もグローバル視野、異文化理解力を持った人材はなかなか育っていない
- 日本社会に関心を有する外国人(留学生、外国籍社会人)の取り込みにも大きな課題を有したままである。

2021/3/13

王効平

4

## 2、東アジア地域におけるMBA教育の健闘

### (1)世界標準で高い評価を受ける中華圏のMBA教育

図表1 MBAのランキング

図表2 EMBAのランキング

1	スタンフォード大学	アメリカ	1	HECパリ	フランス
2	ハーヴァード大学	アメリカ	2	ケロック経営大学院	香港
3	インシアド大学	フランス/シ ンガポール	3	トリウム HEC	フランス
4	ペンシルバニア大学	アメリカ	4	EMBAグローバルアジア	中国
5	セイブス	中国	5	セイブス	中国
6	ロンドン大学	イギリス	6	EMBAグローバル	イギリス
7	シカゴ大学	アメリカ	7	ワシントン大学	中国
8	マサチューセツ工科大学	アメリカ	8	ロンドン大学	イギリス
9	コロンビア大学	アメリカ	9	清華大学	中国
10	カリフォルニア大学	アメリカ	10	オックスフォード大学	イギリス

**MBAコース上位  
100校中14校、  
EMBAコース上位  
100校中17校  
アジアからランキ  
ング入りし、大半  
は中華圏のス  
クール**

出所：フィナンシャルタイムズ誌 2020年度特集

2021/3/13

王効平

5

## (2)東アジアMBA教育の特色

### ①中国と欧米提携(ダブルディグリー)のビジネススクール多数

- ・米国型MBAを取り入れるトップスクールのMBA教育モデル
- ・海外からの留学生を多数受け入れている

### ②FTのBSランキングの審査基準は、給与加重平均額、入学・卒業後の給与増加額、キャリアアップ、教授陣の論文発表数や博士号取得率、教授陣や学生のダイバーシティ、就職先(国際流動性)など20の項目

高いランキング付けは国際標準にマッチングしていることの現れ。

### ③現実に国際認証の取得に積極的

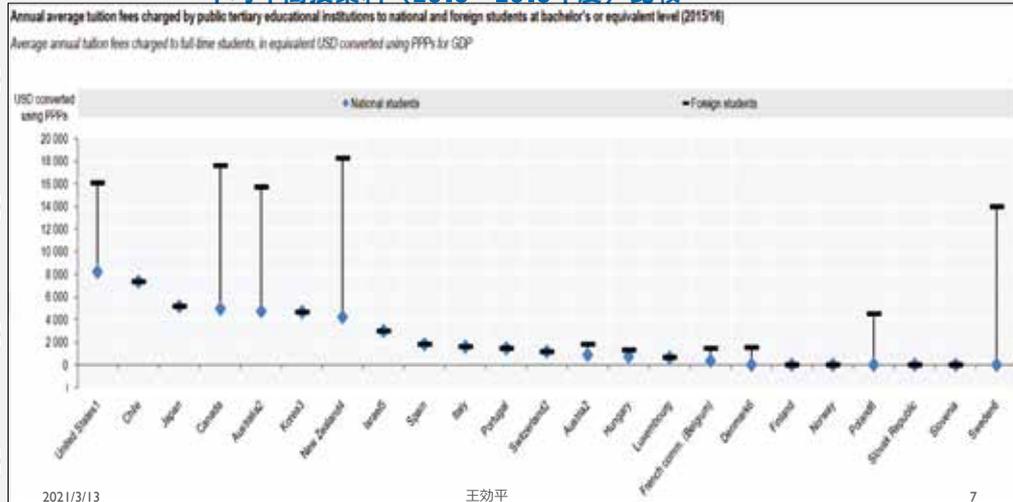
2021/3/13

王効平

6

### (3) グローバル人材育成は大学の収入改善に繋がる？！

図表3. 国公立高等教育機関の学士課程における外国人学生と自国学生との平均年間授業料(2015~2016年度)比較



### (3) 地域ケースの紹介

#### ①台湾のMBA教育

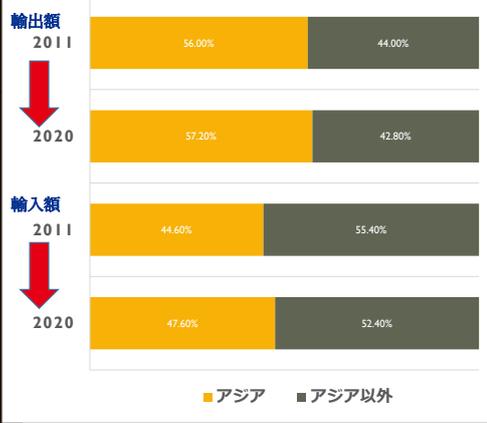
- 台湾には63校の国公立大学、129校の私立大学、合計192校。全192校(科技大学含む)のうち87校がMBAプログラムを保有。
- 1997年に実務経験10年以上のトップマネジメント向けのエグゼクティブMBA(EMBA)が設置された。
- 現在英語のみで授業を行うグローバルMBAも台湾大学、政治大学、交通大学で実施されており、海外からの留学生が半数を占める。
- 一方奨学制度を利用できるのは国交がある国(19か国)のみで、ほとんどが自費留学となるが。

#### ②中国大陸のMBA教育

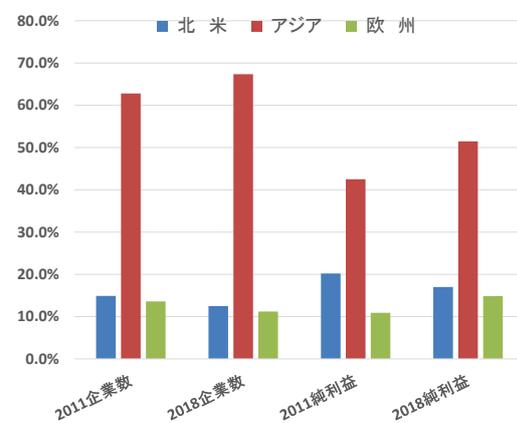
- 中国に大学数は1800超、MBA大学院は330数校。1991年に10校でスタートした。うち上位50校はEMBAコースを設けている。
- 学費額のバラツキが大きく、下位校は日本の国公立並み、上位校は米国上位校に合わせている。MBA教育はエリートのキャリアパスとして確立されている。
- 中山大学(広州)、北京大学のように、複数のMBA大学院、国際MBAコースを持つ上位校も珍しくない。中山大学(広州)の2校(管理学院と嶺南学院)が共に3大国際認証=AMBA, EQUIS, AACSBを取得している。

## (4)日本と東アジアとの相互依存が日増しに強まって来た

図表4 日本の貿易額の割合の変化



図表5 対外直接投資企業の対アジア投資の割合



## 3、弊研究科の取り組みについて

### (1)「公立」スクールとしてのミッションを意識

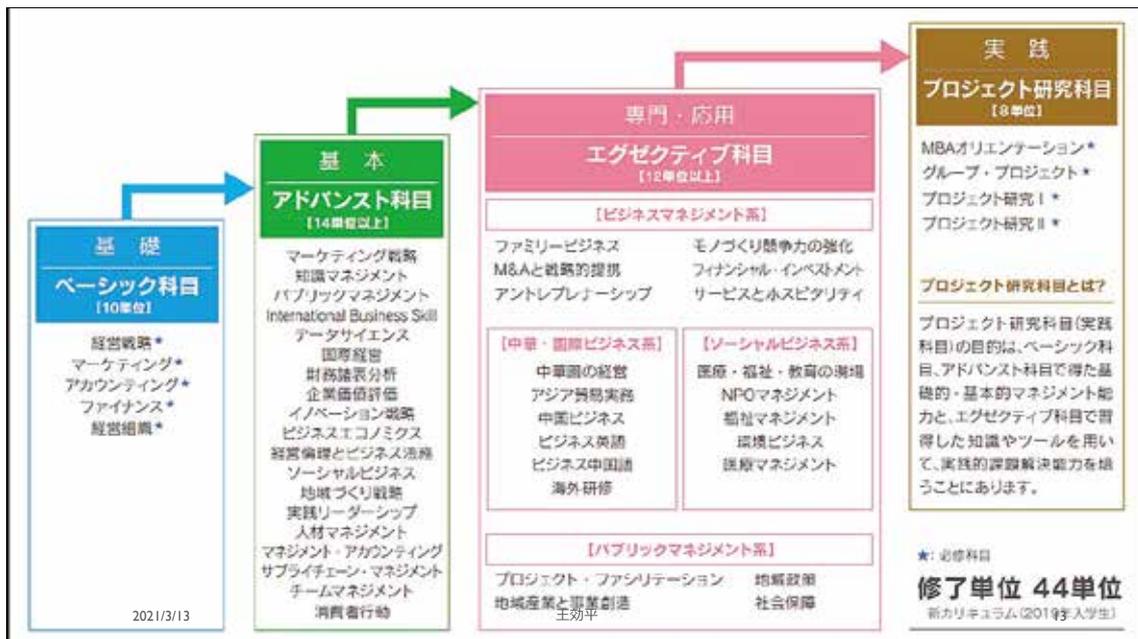
- ◆ 明日を担う地域リーダーの育成  
ビジネス・マネジメント＋パブリック・マネジメント
- ◆ 地域特性・歴史を生かした産業・地域振興  
蓄積のある中華ビジネス＋市民主導のソーシャルビジネス
- ◆ 背景
  - ・日本の近現代産業を支えてきた独自の発展の歴史
  - ・「課題先進都市」ゆえの豊富な「経験知」の蓄積

## (2) 教育の内容・方法(教育課程等)



## カリキュラム体系の特徴





### (3) 組織体制整備による差別化戦略

- ① 「中華ビジネス研究センター」の設立、多言語使用スタッフの配置、地域に根ざしながら地域を超えた研究科のグローバル戦略を担う海外ビジネススクールとの交流を積極推進＝主要な取組み
  - ・ 海外協定校の積極開拓(交流先一覧参照)
  - ・ 「海外研修プログラム」の単位化(対象地域の拡大)
  - ・ 海外交流先との共同調査研究事業の遂行
  - ・ 「実践中華ビジネス講座」の継続開催
  - ・ 海外短期留学支援体制づくり
  - ・ 海外機構の来日研修支援

2021/3/13

王効平

14

## ②海外主要交流先一覧(時系列順)

- ・ シュタインバイス大学(ドイツ)との共同研修事業
- ・ 中国人民大学中国経済改革与発展研究院との学術交流協定
- ・ 遼寧大学商学院(中国)との学術交流協定
- ・ 遼寧大学新華国際商学院(中国)との学術交流協定
- ・ 東北大学工商管理学院(中国)との学術交流協定
- ・ 香港大学華人経営研究センターとの学術交流MOU
- ・ マカオ大学工商管理学院との学術交流MOU
- ・ 中評シンクタンク・ファンデーション(香港)との学術交流MOU
- ・ 香港中文大学国際ビジネス研究センターとの学術交流MOU
- ・ 中国人民大学中国民营企业研究センターとの学術交流協定
- ・ 山東大学管理学院(中国)との学術交流MOU
- ・ 南洋理工大学中華文化研究センター(シンガポール)との学術交流MOU
- ・ 中山大学管理学院(広州)との学術交流MOU
- ・ 中山大学中国同族企業研究センターとの学術交流MOU
- ・ 中山大学管理学院(高雄)との学術交流MOU

2021/3/13

王効平

15

## (4)具体的な取り組みの紹介

- A 海外研修に関する紹介  
(一部写真を追加予定)
- B 地域産業界との連携事業  
(一部写真などを追加予定)

2021/3/13

王効平

16

## 4、専門職人材育成における国際連携の必要性、意義

### (1)東アジア地域とのMBA人材育成に関わる国際連携推進が必要

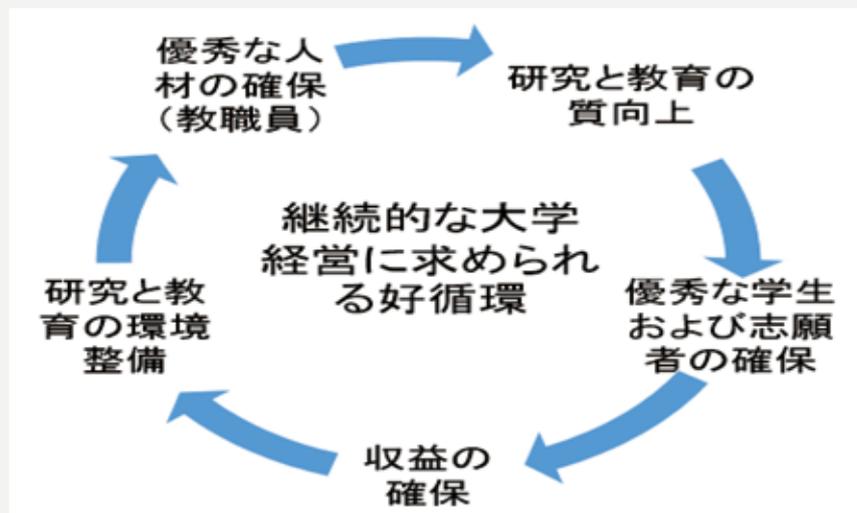
- ・冒頭述べたように、日本のMBA教育の歴史が浅く、欧米生まれの専門職大学院は日本に根付くかどうか、我々当事者の社会実験の工夫に掛かっている。グローバル人材育成が試金石になっている。
- ・日本の近隣東アジアにおけるMBA教育実践は我々に多くの示唆を与えてくれている。経済発展では日本は先輩格であるが、専門職大学教育では東アジアは先輩格であると認めるべき。
- ・このような問題意識を持つ背景に、それぞれの国を取り囲む政治、経済、社会文化環境の変化を上げることができる。
- ・日本と東アジアとの親和性が高く、相互補完性が高い。東アジアから外部資源を取り込む解決法を模索したい。

2021/3/13

王効平

17

### (2)MBA教育の強化は大学経営の好循環に寄与



2021/3/13

王効平

18

## 5、まとめ

- 本研究科設置の目的、教育課程、教員組織の編成などいずれも北部九州地域の独特な歴史、産業・社会構造、多様なニーズに即して「地域密着型」のリーダー人材育成を目指してきた。
- 2021年年度15周年を迎え、第3期認証を通過したばかり。  
取り組みは一定の実績を挙げながら、志願者掘り起こしや持続発展可能な組織強化に一部課題をも抱えている。
- これらの課題は地域独自のものもあれば、日本のMBA教育に共通に見られるものも少なくない。地域連携を強めながら、グローバル的教育交流を通じて構造的な課題の存在を再認識し、外部資源を取り込む解決法を引き続き模索したい。

2021/3/13

王効平

19

ご清聴、  
誠にありがとうございました！

2021/3/13

王効平

20

## 社会人学び直しシンポジウム

主催：関西大学教育研究高度化推進費プロジェクト

協力：関西大学社会人学び直しプロジェクト

# 多様な背景をもつ社会人受講生の学びを サポートするために -受講生と講師を共に支援する関大モデル-

毛利 美穂

関西大学社会人学び直し大学院プロジェクト プログラムアドバイザー

2021年3月13日（土）

於：関西大学梅田キャンパス



KANSAI UNIVERSITY  
Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved

2

1. 関西大学社会人学び直しプログラムの概要
2. 関大モデル：学びのサイクル
3. 関大モデル：アドバイザーの役割
4. 受講生と講師を共に支援する橋渡し役



KANSAI UNIVERSITY  
Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved

# 1. 関西大学社会人学び直しプログラムの概要

## 関西大学社会人学び直しプログラムの概要

### 高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム

平成26年度予定額 191百万円(新規)

(※「成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進」事業に計上)

#### 1. 背景

『日本再興戦略 -JAPAN is BACK-』

大学、大学院、専門学校等が産業界と協働して、高度な人材や中核的な人材の養成等を行うオーダーメイド型の職業教育プログラムを新たに開発・実施するとともに、プログラム履修者への支援を行うなど、社会人の学び直しを推進(平成25年6月閣議決定)

#### 2. 事業概要

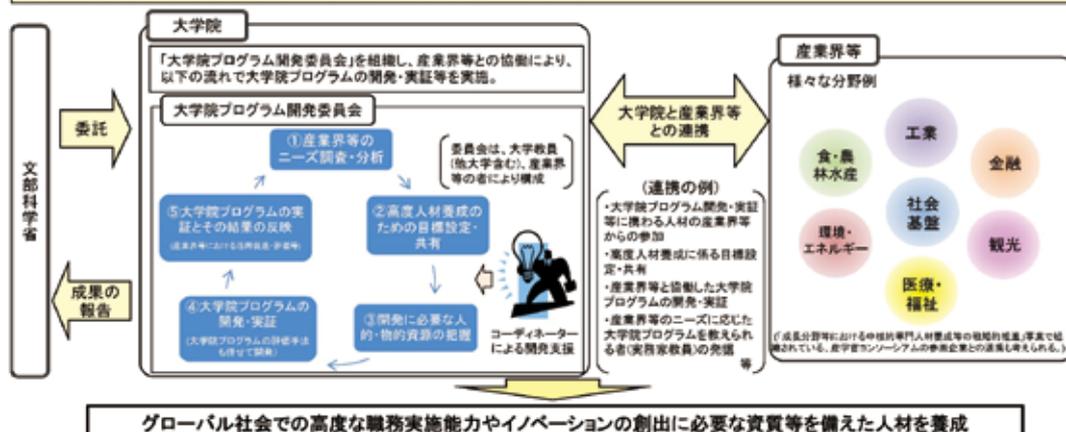
・内容: 大学院と産業界等が協働して、社会人のキャリアアップに必要な高度かつ専門的な知識・技術・技能を身につけるための大学院プログラムを構築し普及する。そのような取組を通じて、成長分野等における高度人材養成を図るとともに、社会人の学び直しを全国的に推進する。

・対象機関: 大学院

・事業期間: 最大3年間

・件数: 15件程度(委託費)

・支援要件: 大学院プログラムの開発・実証等の各段階で、産業界等との連携を行うこと



### **2014年採択時**

背景：少子化により国内市場の限界 ASEANの発展

課題：現状の海外子会社経営に対しての不満

ニーズ：海外子会社経営を担う**高度人材の不足**

### 海外子会社の経営を担う「**考動力**」あふれる高度な人材



＜経営管理力＞の育成 12の能力

<p><b>I ASEANに関する幅広い知識と教養を有し</b></p> <p>① 知識理解力 (海外に関する情報や知識を収集・理解し、説明をする力)</p> <p>② 異文化適応力 (海外の異なる文化や言葉、価値観を有する他者を理解し尊重する力)</p>	<p><b>II 現地の人々と対等でウィン・ウィンな関係を築き</b></p> <p>③ 人間関係力 (海外現地の人々の立場を尊重・理解し、互いの考えを伝え合う力)</p> <p>④ 経営交渉力 (海外現地の人々との信頼関係を構築し、合意形成を目指した双方向のコミュニケーション力)</p>	<p><b>III 問題点をいち早く認知するとともに</b></p> <p>⑤ 問題認知力 (海外事業体の現状把握を通して問題を認知し、適切に対処する力)</p> <p>⑥ 批判的思考力 (課題について証拠に基づく論理的で偏りのない思考を働かせて分析する力)</p>
<p><b>IV その問題点に対し自らの頭で主体的によく考えて判断し</b></p> <p>⑦ 主体的判断力 (海外事業体の課題について自らの責任で物事を正しく認識し評価する力)</p> <p>⑧ 自己調整力 (状況に適応し、自らの課題を見極め必要な努力を持続させる力)</p>	<p><b>V 自らの責任で自律的かつ積極的に行動し解決していくことで</b></p> <p>⑨ 問題解決力 (経営に関する問題を正確に把握し、根拠の明確な解決策を考え実行する力)</p> <p>⑩ 積極的行動力 (会社経営に必要と判断した事柄について目的意識をもって行動する力)</p>	<p><b>VI 会社を発展させていく能力</b></p> <p>⑪ リーダーシップ力 (会社経営に関する知識や経験を統合させ、活用する力)</p> <p>⑫ 革新的創造力 (会社の組織や習慣を改めて、新しいものを作り出す力)</p>



Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.

**事業終了後の名称**

**海外ビジネスマネジメント講座**

—海外子会社の経営を担う人材を養成する大学院教育プログラム—  
 ※文部科学省「職業実践力育成プログラム」(BP) 認定

**目的**

ASEANを舞台とした、第2の発展と次世代経営者の育成。  
 日本企業によるASEANの新興市場への進出に際しての課題である、ASEAN子会社の経営を担う人材に十分かつ体系的な教育を行わずに派遣している現状に対し、本プログラムは、企業出身教員による実践的な講義と、大学教員による社会を俯瞰的に見るための専門講義を組み合わせ、海外展開を牽引する企業人を育成する。



Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.

### **特長**

1. 経営戦略、トップマネジメント、ASEANの宗教、地理・歴史、経済など体系化されたカリキュラム
2. ケーススタディでのディスカッションや、グループワークを通じての問題解決力、経理交渉力の向上
3. 企業出身の実務家教員による実践的な講義
4. 授業を欠席した場合でも、ビデオ講義にて受講可能
5. 修了生には、学校教育法に基づき「履修証明書」を交付

### **目指す受講生像**

- 事業拡大及び新規事業の推進者
- 現地労働問題等に対応できる人事労務責任者
- 法令規則等の改定及び経済・政治情勢の変化に対応できる現地マネージャー
- 海外工場マネージャー
- 設備投資の判断ができる財務責任者

## 2020年度のプログラム概要

START → 10ヶ月 → GOAL

履修証明プログラム（28科目：162時間）

### 実践基礎教育プログラム （7科目39時間）

- ・ 異文化コミュニケーション
- ・ 人を動かす論証型プレゼンテーション
- ・ 経営戦略
- ・ マーケティング戦略
- ・ 組織・運営戦略
- ・ 子会社経営で直面する課題（ケーススタディ）
- ・ 異文化交渉学

### 専門教育プログラム （13科目75時間）

- ・ ASEANの地理・歴史
- ・ ASEANの宗教・文化
- ・ 中国経済 ・ 日本的経営思想
- ・ グローバル経済 ・ ASEAN発展論
- ・ ASEAN経済 ・ ASEAN法律制度
- ・ 海外経営のための企業会計入門
- ・ 海外経営のための管理会計
- ・ 海外経営と国際租税法
- ・ 海外経営のための会計情報の利用
- ・ 海外展開のためのM&A

### 実践応用教育プログラム （7科目42時間）

- ・ 海外事業体（子会社）における経営者の責任と役割
- ・ 海外事業体（子会社）におけるコンプライアンス体制
- ・ 海外子会社の経営者として必要な能力
- ・ 子会社経営で直面する課題 - 人事労務政策 -
- ・ グローバル企業の人材育成
- ・ 経営者の戦略的役割
- ・ 海外派遣者のためのストレスマネジメント

テーマスタディ（1科目6時間・4テーマ：ベトナムの経済情勢・企業の税・中国の経済情勢・伝わる文章作成技法）



Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.

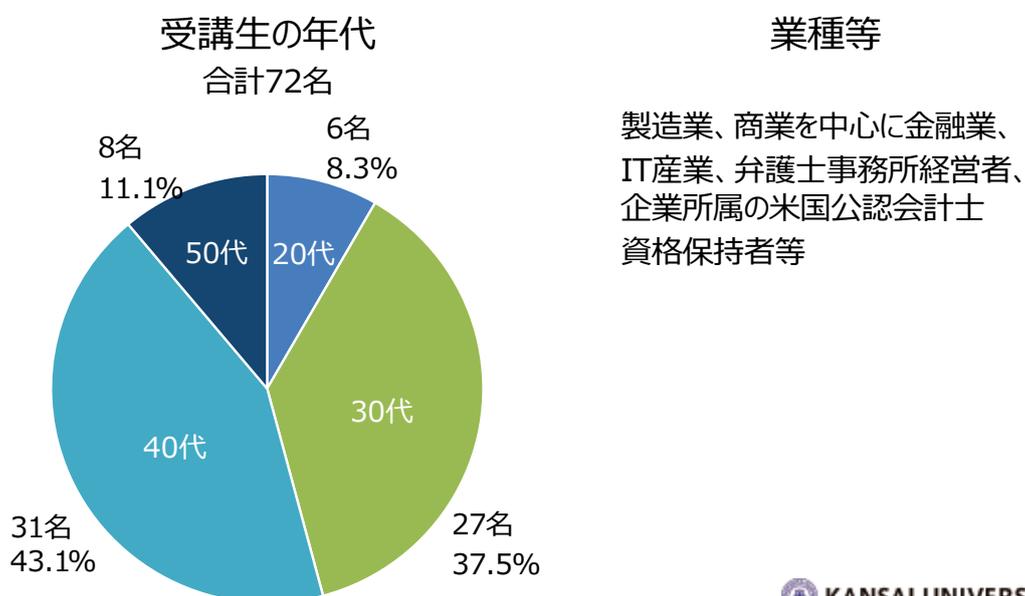
## 受講環境・工夫

都心型キャンパス （時間的制約の解消）	関西大学梅田キャンパスは、阪急梅田駅（徒歩5分）の大阪市北区鶴野町に開校。
e-learningによる学習 （教育の実質化）	事前授業にて30分程度の予習を行い、必要な知識を習得。
講義・収録配信システム （欠席に関わる配信）	授業を欠席した場合、当日の授業映像をオンデマンドにて視聴可能。
集中合宿授業 （人的交流支援）	集中合宿授業（関西大学六甲山荘）を実施。異なるバックグラウンドを有する受講者がお互いに意見を交換することにより、教育効果を高め、人的ネットワークを創出。



Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.

**受講生の年代・業種 (2016~2020)**



Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.

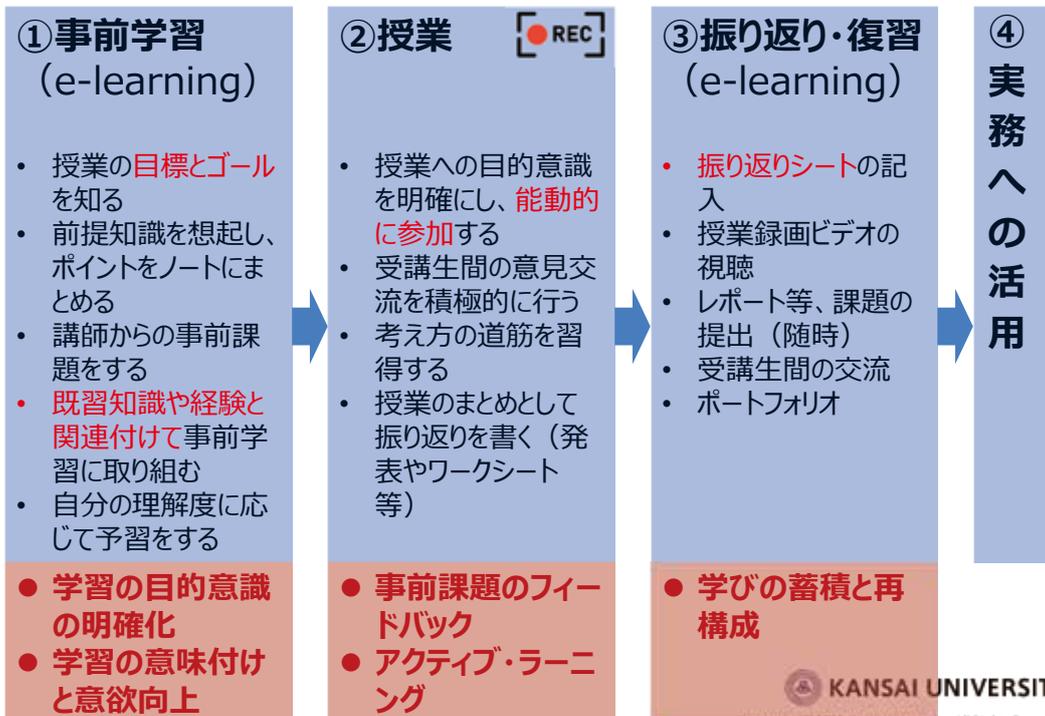
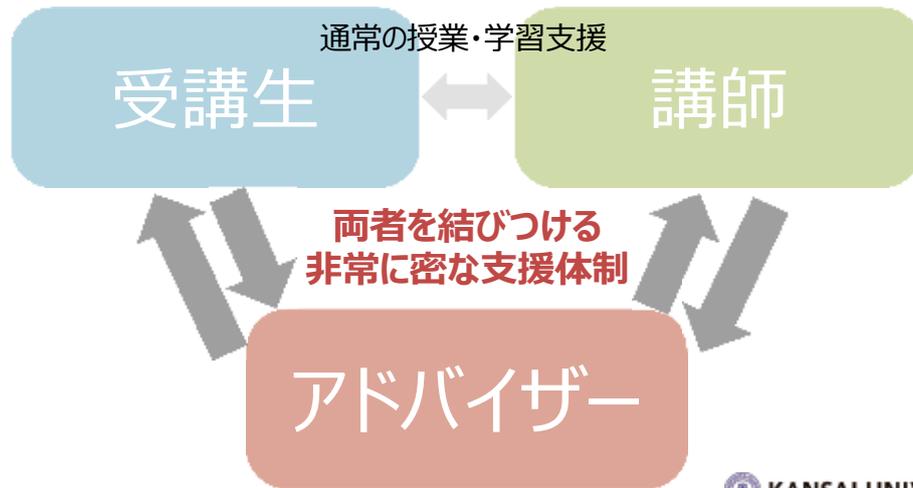
2. 関大モデル：学びのサイクル



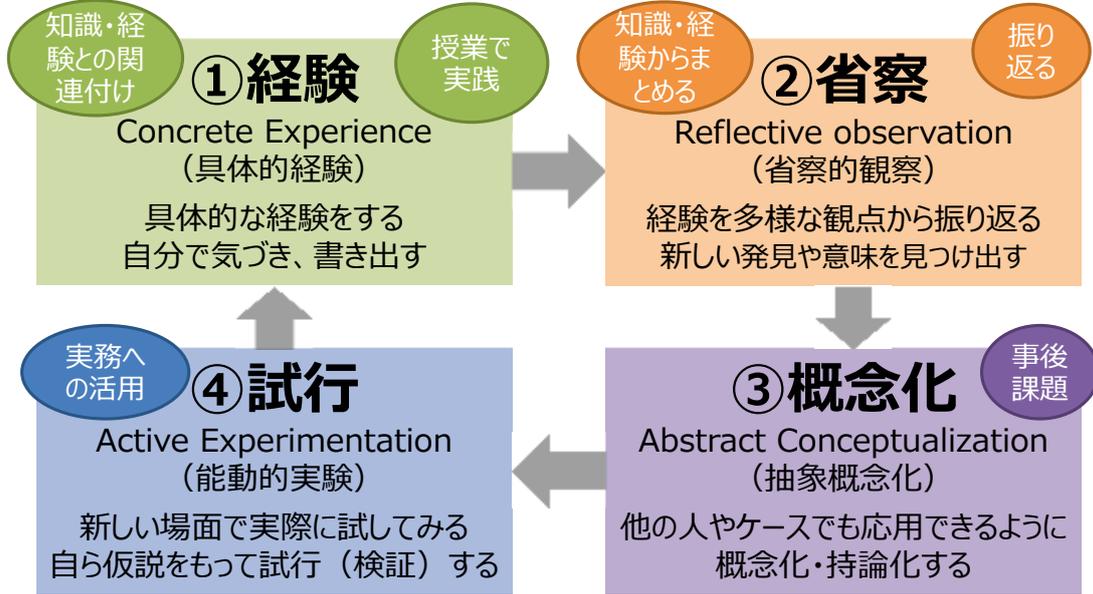
Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.

**関大モデルとは**

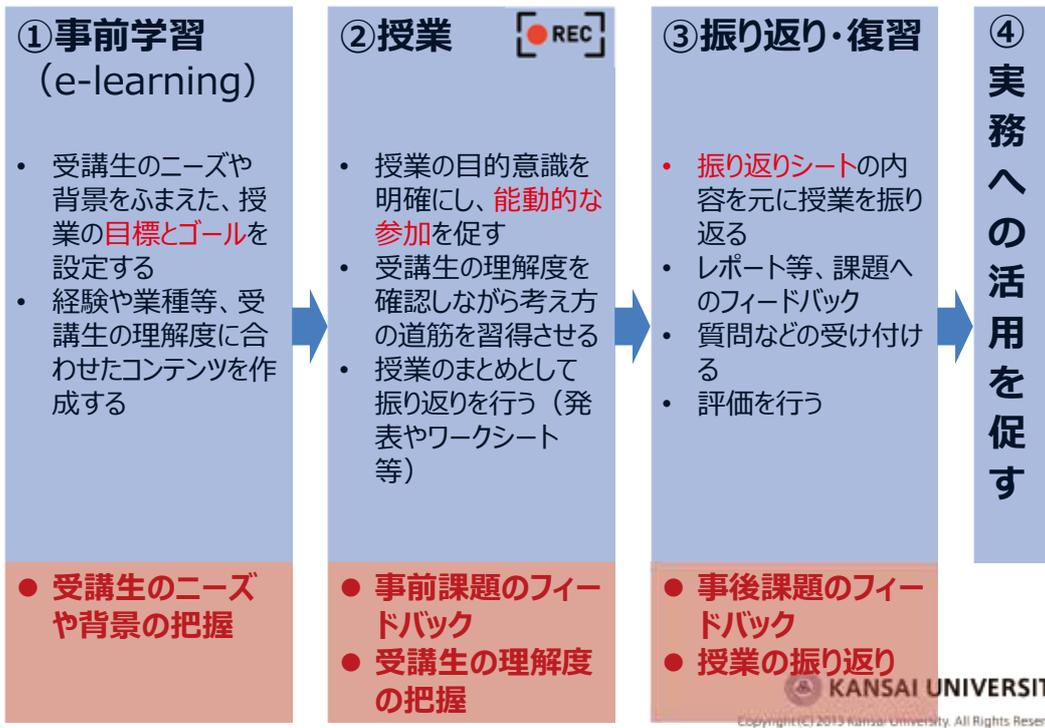
受講生と講師との関係性だけでなく、両者の「橋渡し役」となる**アドバイザー**の存在が要となる



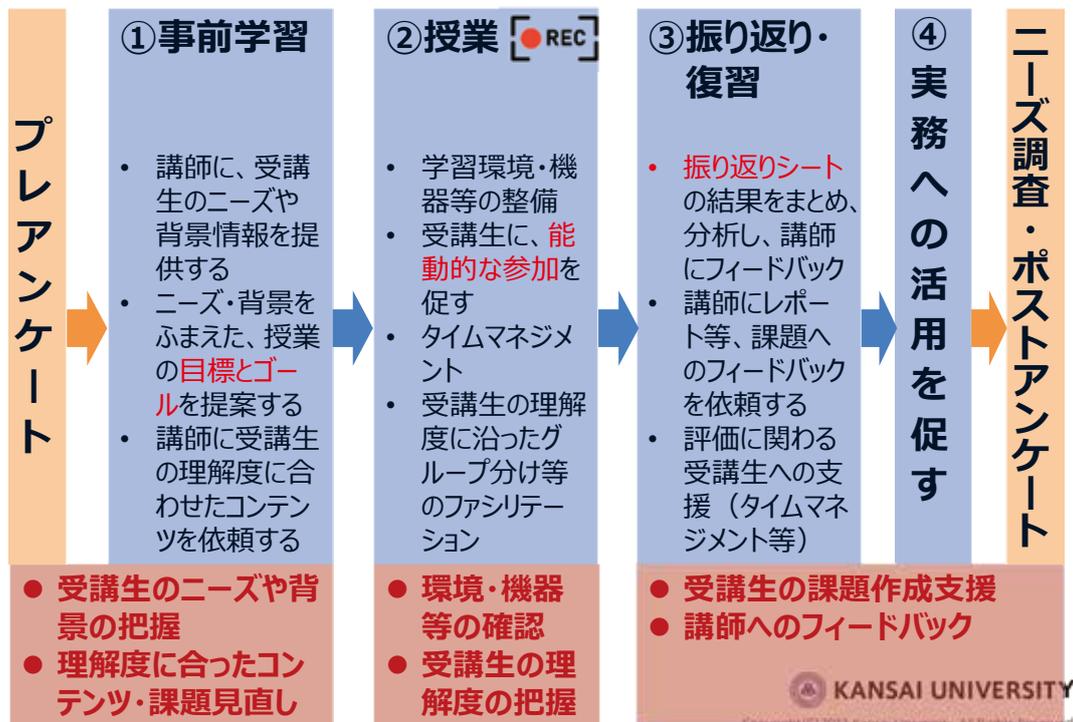
デービッド・コルブの経験学習モデル



Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.



Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.



### 3. 関大モデル：アドバイザーの役割

### 受講生に対して

プレ／ポストアンケート、インタビュー・ニーズ調査、振り返りシート等によるニーズや背景、授業の理解度を把握



- 把握した内容を講師に提供：  
ニーズや理解度に合った**コンテンツ**や**課題**となり、授業ファシリテート（授業間の連携等）により**授業理解度が向上**
- 講師に課題のフィードバック依頼：  
フィードバックにより**学習意欲が向上**
- 学習環境・機器等の整備：  
COVID-19対策として、「何があってもプログラムを最後まで受講できる」という**安心感**につながる

### 講師に対して

プレ／ポストアンケート、インタビュー・ニーズ調査、振り返りシート等によるニーズや背景、授業の理解度を把握・分析



- 把握した内容を講師に提供：  
講師はコンテンツや課題の**見直しが可能**
- 把握・分析した内容を元に、コンテンツや課題等の提案：  
**受講生の満足度が向上**
- 授業のファシリテート（授業間の連携等）：  
受講生の理解度を随時確認
- 振り返りシート等によるフィードバック：  
**次回に向けての省察可能**

**アンケート・振り返りシート等の分析結果の活用（1）**

- ・ 授業特長別分布表（2017～2020）例

※設問「同僚や部下に推薦できるような授業内容であった」の数値変遷



Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.

**アンケート・振り返りシート等の分析結果の活用（2）**

- ・ 改善点の抽出例

設問	改善点 数値3.6より小さい場合（MAX4.0）
授業を受けるにあたり、授業科目に関する予備知識をもっていた	事前課題・コンテンツ、フィードバックの強化
事前学習コンテンツは学習の理解を深めるのに役立った	コンテンツの撮り直し対象
授業の中で、既習知識やスキルを活用して課題について考えることができた	授業内で結びつける過程を追加
毎回の授業のテーマは、明確に示されていた	授業進行の見直し
教材の使い方は適切であった	資料の見直し
教員は受講生の反応を確かめながら授業を進めていた	授業進行の見直し



Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.

### 2020年度の試みとその結果

- 講師への情報共有・フィードバック強化
  - 講師より「授業設計が容易になった」等の感想
  - ⇒ 次年度は授業間連携の観点からさらなる関与要請あり
- 講師への、課題に対するフィードバック依頼
  - 受講生の課題に対するモチベーションが向上

【受講生からのメール（抜粋）】

関大LMS上で、提出課題に対する各先生からのコメントを拝受いたしました。

フィードバックがあると大変嬉しいものです。ありがとうございました。（2020年8月7日）

昨日の「日本的経営思想」の講義ですが、事後課題無しとのことでした。学びっぱなしにせず、考えを言語化する作業でもう一度学びが深まると思うので、私は書きたいのですが、書きたい人は書けるようにならないでしょうか。考えるべきテーマを頂き、フィードバックをもらえるようにして頂きたいです。

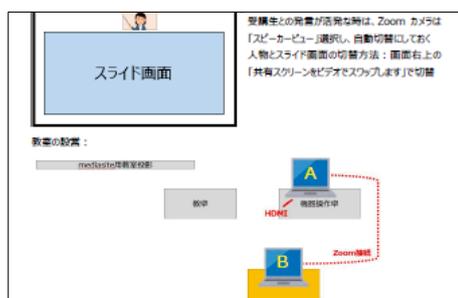
ご検討を頂きたく、よろしく申し上げます。（2020年12月6日）



Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.

### 2020年度の試みとその結果

- グループワークのメンバー構成や役割に関するサポート強化
  - 受講生全員が、授業への積極的な参加を実現
- COVID-19対策：3密の回避、オンライン授業対応
  - 対面式と遜色ない機器の設定や配信等の実現
  - ⇒ 次年度へのさらなる模索は続く・・・



例：オンライン授業用機器マニュアル



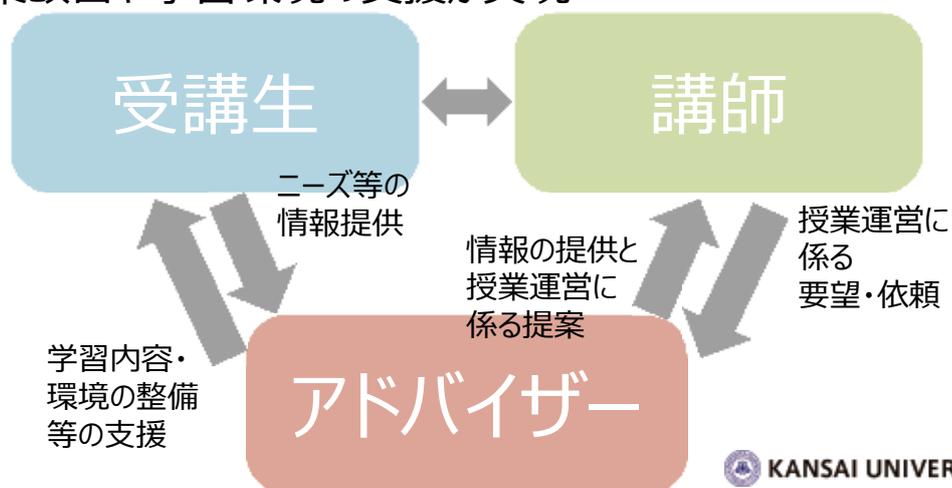
Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.

## 4. 受講生と講師を共に支援する橋渡し役

### 受講生と講師を共に支援する橋渡し役

#### **アドバイザー＝受講生と講師の橋渡し役による支援強化**

多様な背景をもつ受講生だからこそ、アドバイザーが橋渡し役を務めることにより、受講生への手厚い学習支援と、講師への授業改善や学習環境の支援が実現



ご清聴ありがとうございました



**KANSAI UNIVERSITY**  
Copyright (C) 2013 Kansai University. All Rights Reserved.



# 受講生・修了生からみる関大モデル ーリカレント教育への向き合い方ー

参天製薬株式会社  
研究開発本部 製品開発統括部  
平川 陽一

1

## 自己紹介



リカレント歴

関西大学社会人  
学び直し大学院  
プログラム

キャリア  
コンサルタント  
養成講座

中国語  
医療通訳  
コース

労働組合委員長

北京語言大学  
中国語  
短期コース

出向元の  
研究開発本部  
に帰任

中国子会社へ  
管理職として出向

製薬会社の  
研究開発職に入社

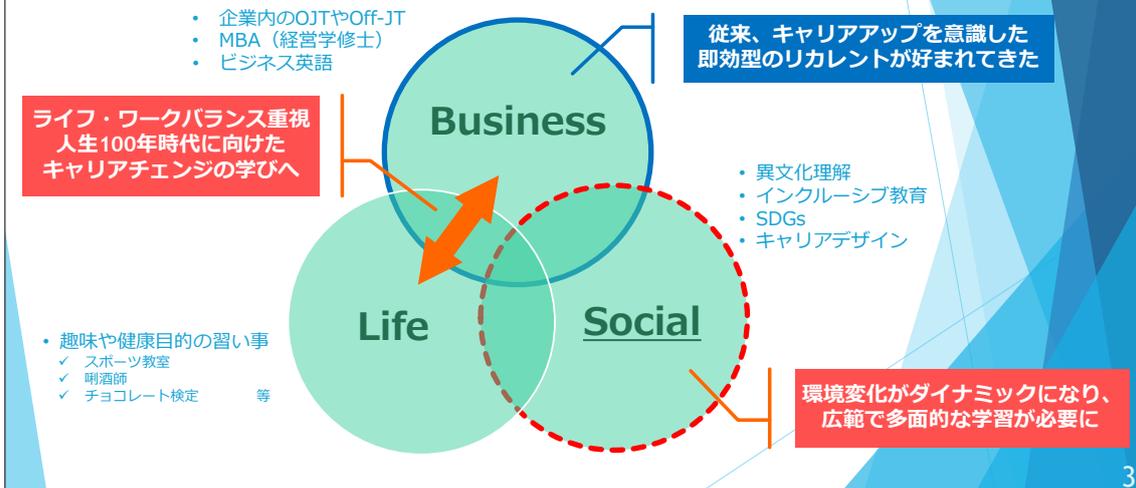
キャリア

大阪大学大学院  
薬学研究科  
修士課程 修了



2

## 受講生にとってのリカレント教育の目的



3

## これからビジネスで求められるスキル

分析的思考やイノベーション、そして積極的かつ戦略的に学び続けるスキルが求められている

Rank	For 2020	For 2025
1	Complex problem-solving	Analytical thinking and innovation
2	Critical thinking	Active learning and learning strategies
3	Creativity	Complex problem-solving
4	People Management	Critical thinking and analysis
5	Coordinating with Others	Creativity, originality and initiative

参考：The World Economic Forum “The Future of Jobs Report”

4

## 私に関大プログラムに参加した動機と条件

### 動機

- ▶ マネージャーに求められる基本的なスキルを身に着けたい
- ▶ 海外の従業員・顧客との関係構築に役立つ知識を学びたい
- ▶ 中国出向時代にできたこと、できなかったことの棚卸をしたい

### 条件

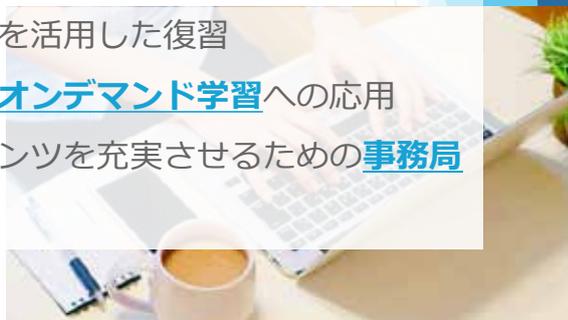
- ▶ 就業しながら学び続けられる  
※ 海外出張が1~2か月に1回、労働組合の会議が毎月土曜日に開催
- ▶ アジアのビジネスで必要な幅広い周辺知識が網羅的に学べる
- ▶ バックグラウンドの異なる受講者との交流が期待できる

5

## 関大プログラムに参加する利点 (1)

### ● 社会人が継続しやすい学習プログラム

- 事前の e-learningによる予習と反転授業
- 講義・収録配信システムを活用した復習
- 出張等で欠席した場合のオンデマンド学習への応用
- 学習効率を高め、コンテンツを充実させるための事務局スタッフによるサポート

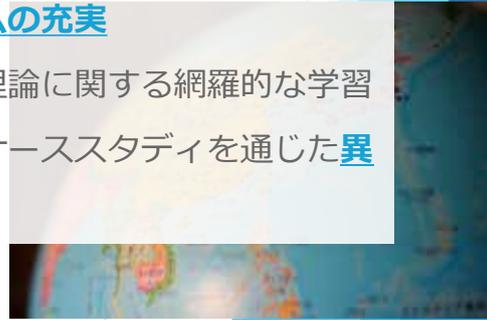


6

## 関大プログラムに参加する利点 (2)

### ● 教養と実践のバランスが良いカリキュラム

- アジアという共通テーマを軸にした歴史・地理・宗教・経済といった教養カリキュラムの充実
- 経営やマネジメントの実践的理論に関する網羅的な学習
- グループディスカッションとケーススタディを通じた異文化理解を深める場の形成



7

## 関大プログラムに参加する利点 (3)

### ● 海外出向経験者・出向予定者との交流機会

- 海外マネジメント課題に対する活きた複数の実践例を学ぶ格好の機会
- 講座修了後の交流を通じて、受講者の継続的な海外事業への取り組み状況をUpdate
- 社内では限定的となるアジアの現地情報を日本にしながら収集するきっかけ



8

## 関大プログラムへの期待と展望 (1)



### ● 大学のネットワークを活用したリモートアクセスによるグローバルな学び

- Post COVID-19の展望として、**ロケーションに縛られない学習機会**の機運が高まっている。
- 現在のカリキュラムで設定されていない関大が連携する**海外の教育機関・企業からのインプットも身近に**。
- 日本から見たアジアだけでなく、**他アジア諸国からみた日本を知る多様性理解の学習機会を期待**する。

9

## 関大プログラムへの期待と展望 (2)



### ● 次世代を担う人材である大学生を交えたグループディスカッション機会の導入

- フラットなコミュニケーションが企業でのマネジメントとしても重視されつつあり、**世代、性別、国籍を問わない関係構築スキルが求められている**。
- 直線型キャリア構築から複線型キャリア構築が今後必要となる中で、**学生にとってはキャリアについての学びに、社会人にとっては柔軟で創造的な思考の訓練**に繋がる。

10

### 関大プログラムへの期待と展望 (3)



#### ● 次の学びたいという欲求に応えるための発展的なカリキュラム移行プロセスの導入

- 本プログラムは、アジアでの経営の実践という目的以外に、**企業経営を理解する入門講座という側面**も担える。
- 一方で、本プログラムの修了をもって、MBA等の学位取得のための単位の一部となるのであれば、**継続的かつ戦略的に自己研鑽をするための通過点としての役割も担うことを期待**する。

11

### 関大プログラムへの期待と展望 (4)

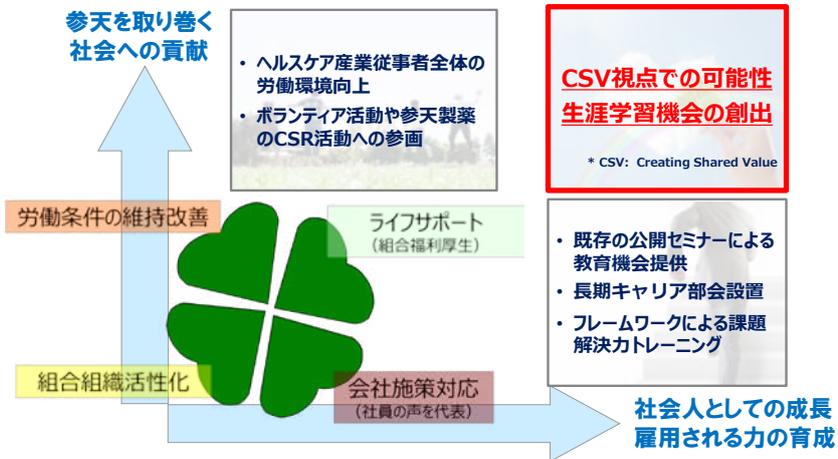


#### ● 多様な学習ニーズに応えるための1科目単位からのアカルト形式での受講者の受け入れ

- 企業での人材の多様性が増すことで、画一的な教育訓練は限界に。各自の**キャリアステージに応じて必要なスキルセット選択して学習する形式へのニーズ**が高まる。
- 通期の受講者にとっても、課題意識を持って参加する**スポット参加の受講者がディスカッションに加わることで刺激を得ることにも繋がる可能性**がある。

12

## 参考：リカレント×労働組合の可能性

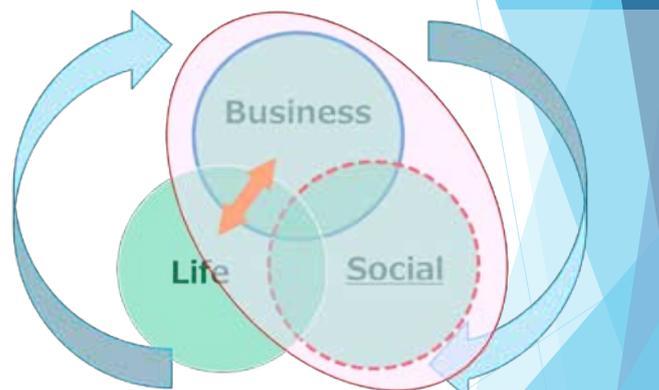


Confidential

13

## Take home message and Thanks

- 教養と実践
- 社会との共生
- 生涯学習



本プログラムで指導くださったすべての講師の先生方、今回貴重な発表機会をくださった毛利先生及び運営事務局の皆様に感謝いたします。

14

## 参考資料

15

## 希望調査：組合役員研修（講師招聘型単発講演）



労働組合中央執行部11名のうち回答があった9名の集計結果を以下に示す。\*3名以下の希望の科目は非表示

授業科目	授業概要	組合役員研修 (講師招聘型の単発講演)
人文	人を動かす論証型プレゼンテーション 経営に関する知識や情報、経験を頭の中で整理し視覚化させるために「シンキングチャート」「プレゼンテーションスキル」を活用して、思考力を高めるための手立てとする。	6
人文	異文化コミュニケーション 異文化コミュニケーション分野の理論について言語、非言語コミュニケーション、価値観、宗教観、企業文化、倫理観の視点から学習し、異文化コミュニケーションの現象を多角的に理解・分析する視点を身に付ける。	5
人文	海外派遣者のためのストレスマネジメント 海外生活をする上で必要なストレス・コントロール法の獲得する。海外で直面する課題を解決する手法を学ぶ。	5
経営	経営戦略 海外進出の目的を、二つの経営戦略、すなわち企業戦略（成長戦略）的視点と競争戦略的視点から、今注目をされている代表的な経営戦略論によるアプローチや、様々な企業事例等を通して明確にする。	5
経営	マーケティング戦略 マーケティング戦略について、現在世界中で注目が高まっている、イノベーションのための問題解決プロセス技法「デザイン思考」を学習し、主体的判断力や革新的創造力等を修得する。	4
経営	組織・運営戦略 グローバル視点で立案した経営戦略を実行していく上で、どう組織を編成し動かしていくのか、どう人材を配置、育成しパフォーマンスを上げていくのか、そしてどう評価し報酬に結び付けていくのかを考える。	7
会計	海外経営のための会計情報の利用 企業での問題がどのように会計情報にされるのかを考察し、逆に会計情報の変化から企業の状況の変化を読み解く。	4
経営	日本的経営思想 日本企業の経営は、江戸時代以来の日本的経営の思想が連続と引き継がれている。現地の方に、それを理解してもらえらるるよう、日本的経営思想の歴史と手法を学習する。	6
実践	グローバル企業の人材育成 グローバル人材の定義・要件設定を行い、それに沿った人材育成を行う組織と教育の在り方を理解する。	4
実践	子会社経営で直面する課題 -人事労務政策- 海外子会社で直面する人事労務政策にかかる課題において、経営者としてどのように考え、行動するべきかを事例・ディスカッションを通して考え、説明する。	4
実践	経営者の戦略的役割 経営者としての戦略的役割の中で、特に社員を引っ張る「リーダーシップ」を身につけること、「経営管理力」を発揮すること等に焦点を当てる。また、経営判断の基礎となる考え方として、経営戦略、マーケティング戦略、組織運営戦略の3分野に関して、演習を通じて理解を深める。	5
テーマ	「交渉学」	7

Confidential

16

## 希望調査：組合員向け自己啓発プログラム



労働組合中央執行部11名のうち回答があった9名の集計結果を以下に示す。\*3名以下の希望の科目は非表示

授業科目	授業概要	組合員向け自己啓発プログラム (受講型プログラム)		
		受けてみたい (無料)	受けてみたい (有料)	受けてみたい 合計
人文 人を動かす論証型プレゼンテーション	経営に関する知識や情報、経験を頭の中で整理し視覚化させるために「シンキングチャート」「プレゼンテーションスキル」を活用して、思考力を高めるための手立てとする。	2	6	8
人文 異文化コミュニケーション	異文化コミュニケーション分野の理論について言語、非言語コミュニケーション、価値観、宗教観、企業文化、倫理観の視点から学習し、異文化コミュニケーションの現象を多角的に理解・分析する視点を身に付ける。	4	3	7
人文 海外派遣者のためのストレスマネジメント	海外生活をする上で必要なストレス・コントロール法の獲得する。海外で直面する課題を解決する手法を学ぶ。	1	3	4
経営 マーケティング戦略	マーケティング戦略について、現在世界中で注目が高まっている、イノベーションのための問題解決プロセス技法「デザイン思考」を学習し、主体的判断力や革新的創造力等を修得する。	3	3	6
経営 組織・運営戦略	グローバル視点で立案した経営戦略を実行していく上で、どう組織を編成し動かしていくのか、どう人材を配座、育成しパフォーマンスを上げていくのか、そしてどう評価し報酬に結び付けていくのかを考える。	2	2	4
経営 日本の経営思想	日本企業の経営は、江戸時代以来の日本的経営の思想が連続と引き継がれている。現地の方に、それを理解してもらえるように、日本的経営思想の歴史と手法を学習する。	4	0	4
実践 グローバル企業の人材育成	グローバル人材の定義・要件設定を行い、それに沿った人材育成を行う組織と教育の在り方を理解する。	3	2	5
実践 経営者の戦略的役割	経営者としての戦略的役割の中で、特に社員を引っ張る「リーダーシップ」を身につけること、「経営管理能力」を発揮すること等に焦点を当てる。また、経営判断の基礎となる考え方として、経営戦略、マーケティング戦略、組織運営戦略の3分野に関して、演習を通じて理解を深める。	2	2	4
テーマ 「交渉学」		2	3	5

Confidential

17

## 希望調査：その他の講演会アイデア



### ■ 組合役員研修（講師招聘型の単発講演）

- ✓ 労働条件の設定方法（賃金・福利厚生等）
- ✓ 税金に関するアレコレ（住民税や所得税等々）
- ✓ リーダーシップと人材マネジメント
- ✓ クリティカルシンキング

### ■ 組合員向け自己啓発プログラム（受講型プログラム）

- ✓ メンタルヘルスケアトレーニング
- ✓ リーダーシップと人材マネジメント
- ✓ クリティカルシンキング

Confidential

18





関西大学フォーラム  
社会人学び直しのさらなる発展のために！  
2021年3月13日(土)

女性活躍を推進する学びサポート  
～関西学院大学ハッピーキャリアプログラムの取り組み～



関西学院大学  
KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

専門職大学院 経営戦略研究科  
ビジネススクール教授 大内章子

1



関西大学フォーラム  
社会人学び直しのさらなる発展のために！  
2021年3月13日(土)

女性活躍を推進する学びサポート  
～関西学院大学ハッピーキャリアプログラムの取り組み～

1. なぜ「女性の」リカレント教育が必要なのか
2. 本プログラム3つのコース
3. これまでの取り組み
4. コロナ禍での質保証への取り組みと評価



関西学院大学  
KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

専門職大学院 経営戦略研究科  
ビジネススクール教授 大内章子

© Akiko Ouchi All rights reserved.

2



## ハッピーキャリアプログラム



女性の活躍が  
これからの企業を変える、社会を変える



## なぜ「女性の」リカレント教育が必要なのか？

大卒女性ホワイトカラーのキャリア形成の研究 大内(1999,2007,2012,2015,2020)その他

➤ 女性の就業継続

育児・介護休業、退職ブランクで知識・スキル不足  
→どうすればもう一度働けるのか？

女性のキャリアアップ・  
起業コース

➤ 女性の管理職昇進

総合職でさえ、男性とは異なる教育訓練・配置転換  
=昇進しにくい  
→知識や経験・スキルの不足をどう補うか？

女性リーダー  
育成コース

➤ 女性のためのリカレント教育

大学単独では開講しにくい。  
→住んでいる地域によらず学べる機会はあるか？

大学連携  
オンラインコース

© Akiko Ouchi All rights reserved.

4



## ハッピーキャリアプログラム 3つのコース

### 女性のキャリアアップ・ 起業コース



育児休業から  
スムーズに  
職場復帰する



再就職・転職を  
目指す



起業を目指す

### 女性リーダー 育成コース



リーダーシップを  
身に付ける



リーダーへの  
扉を開く



女性リーダーの  
ネットワークを  
つくる

### 大学連携 オンラインコース



高まる学びの質  
高双方向性オンライン授業



広がる学びの幅  
大学間交流の虹の融合



選べる学びの形  
各地各所からの学び

© Akiko Ouchi All rights reserved.



## ハッピーキャリアプログラム紹介

### 文部科学省Youtubeチャンネル



[女性が自分らしく働き ビジネスで活躍する！（関西学院大学ハッピーキャリアプログラム） - YouTube](#)

内閣府『男女共同参画白書 令和元年版』pp.63-65

[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r01/zentai/html/column/clm\\_14.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r01/zentai/html/column/clm_14.html)

日本私立大学連盟『大学時報』No.391(2020年3月号)

<https://daigakujihou.shidaiaren.or.jp/download/?issue=391&section=4#page=13>

© Akiko Ouchi All rights reserved.

1



## 女性のキャリアアップ・起業コース

### 女性のキャリアアップ・起業コース

- 育児休業からスムーズに職場復帰する
- 再就職・転職を目指す
- 起業を目指す



© Akiko Ouchi All rights reserved.

7



## 女性リーダー育成コース

### 女性リーダー育成コース

- リーダーシップを身に付ける
- リーダーへの扉を開く
- 女性リーダーのネットワークをつくる



© Akiko Ouchi All rights reserved.

8



# 大学連携オンラインコース

**大学連携  
オンラインコース**

- 高まる学びの質**  
高双方向性オンライン授業
- 広がる学びの幅**  
大学間交流の知の融合
- 選べる学びの形**  
各地各所からの学び



© Akiko Ouchi All rights reserved.

9



# ハッピーキャリアプログラムの取り組み

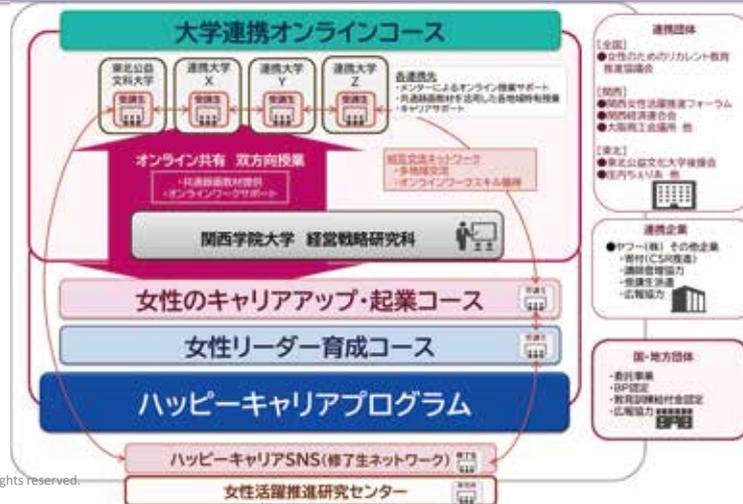


© Akiko Ouchi All rights reserved.

10



# ハッピーキャリアプログラムのネットワーク



© Akiko Ouchi All rights reserved.

11



# プログラムの特徴

① ビジネススクールの教員と実務家による授業



経営知識と実務スキル

② 様々な業界経験の受講者同士ネットワーキング



深く広く考える力

**コロナ禍でどのように授業の質を保証するか？**

学校教育法に基づく「履修証明プログラム」

- 文部科学省「職業実践力育成プログラム(BP)」認定講座
- 厚生労働省「専門実践教育訓練給付金」対象講座

© Akiko Ouchi All rights reserved.

12



## コロナ禍でどのように授業の質を保証するか？

- ▶ 開講するのか？  
⇒「大人の学びを止めない」
- ▶ 質保証をしたうえでどのように開講するのか？  
⇒「対面と同等か、それ以上の質の授業」



## オンライン授業への評価

- ▶ リカレント教育の遠隔授業配信(12月)  
ハッピーキャリアプログラム授業「人的資源とキャリア開発」  
⇒アンケート結果:本授業を受講しての感想  
(一般受講者)
  - ✓対面と同様レベルの学びができたと思います。
  - ✓グループディスカッションなどはオンラインでは難しいのではないかと考えていましたが、思っていた以上にオンライン受講も良かったので、これ以上はありません。(他大学リカレント受講生)
  - ✓議論をしながら学ぶ経験は初めてで今回のような充実した内容は、毎回ワクワクしていました。
  - ✓みなさん講義への参加意欲も高く、積極的に発言される姿をみてとても刺激を受けました。
  - ✓東京在住ですが、関学の講義を受けることができたのもオンラインのおかげ。



KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

## ハッピーキャリアプログラム

女性の活躍がこれからの企業を変える、社会を変える

**今こそ！自分らしく働き、生きるための新たな学びを！**

© Akiko Ouchi All rights reserved.

15



## 研究論文

- 大内章子(1999)「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成－女性基幹職・基幹職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』No.471,pp.15-28
- 大内章子(2007)「均等法世代の総合職女性の離転職行動」『組織科学』Vol.41,pp.29-41
- 大内章子(2012a)「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリアー均等法世代の総合職・基幹職の追跡調査より」『ビジネス&アカウンティングレビュー』Vol.9,pp.85-105
- 大内章子(2012b)「女性総合職・基幹職のキャリア形成－均等法世代と第二世代とでは違うのか」『ビジネス&アカウンティングレビュー』Vol.9,pp.107-128
- 大内章子(2015)「均等法第三世代のキャリア形成－若手社員へのインタビュー調査より」21世紀職業財団『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究』第3章pp.43-64
- 大内章子(2020)「女性の管理職昇進－それは企業の本気の人材育成あってこそ」『日本労働研究雑誌』No.722,pp.78-88
- 大内章子・奥井めぐみ・脇坂明(2017)「男女の配置転換経験の違いは昇進格差を生むのか－企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より」『ビジネス&アカウンティングレビュー』Vol.20,pp.71-88
- 奥野明子・大内章子(2019)「産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価」『甲南経営研究』第60巻第1・2号, pp. 87-115
- 奥野明子・大内章子・奥井めぐみ(2020)「産休・育休からの復職者の人事評価に関する研究」(未定稿)
- 仙田幸子・大内章子(2002)「女性正規従業員のキャリア形成の多様性－コース別雇用管理制度をてがかりとして」『組織科学』Vol.36No.1,pp.95-107

© Akiko Ouchi All rights reserved.

16