

# 東京キャンパス社会人大学院シンポジウム

『サステナブルな社会変革に向けた社会人大学院の役割と展望』

## パネルディスカッション記録集

2024年3月16日(土) @筑波大学東京キャンパス

### 出席者 (順不同、敬称略)

ファシリテーター	西尾 チヅル	筑波大学副学長
パネリスト   教員	大淵 真喜子	ビジネス科学研究群長
	立本 博文	経営学学位プログラムリーダー
	岡田 昌毅	カウンセリング科学学位プログラムリーダー 働く人への心理支援開発研究センター長
	山田 実	人間総合科学学術院副学術院長 リハビリテーション科学学位プログラムリーダー
	久野 譜也	スポーツウエルネス学学位プログラムリーダー スマートウエルネスシティ政策開発研究センター長
パネリスト   修了生	丹生谷 晋	出光興産株式会社 代表取締役副社長 企業科学専攻/カウンセリング学位プログラム 修了生
	生井 みな絵	RHA法律事務所 弁護士 法曹専攻 修了生
	塚尾 晶子	株式会社つくばウエルネスリサーチ 取締役副社長 スポーツウエルネス学学位プログラム 修了生
オブザーバー	伊藤 久美	オフィスKITO 合同会社 代表 株式会社良品計画 社外取締役

### 知の研鑽と交流によって、高度な専門職業人を育む社会人大学院

西尾 地球環境問題の深刻化、戦争や紛争などのSDGsに関する社会課題の解決と、経済の総合的な向上を実現する社会変革が急務となっています。そのためには、これらの地球規模課題の解決に資する理工学的な知やICT、AI、デジタルなどの情報技術の開発だけでなく、組織デザインや社会基盤の設計に関わる、いわゆる人文社会科学的な知も必要となります。



さらに人生100年時代を迎え、社会人が必要に応じて繰り返し学べる教育環境の重要性が高まっております。そう考えますと、筑波大学・東京キャンパスの社会人大学院の役割は、これからますます大きくなるはずです。

本パネルディスカッションではこのような問題意識のもと、サステナブルな社会変革を目指した

リカレント教育のあり方を検討するとともに、本学の社会人大学院が進むべき方向について皆様と議論したいと思います。

### 社会人大学院の学位プログラムおよびプログラムリーダーの紹介

ースポーツウエルネス学学位プログラムー  
久野 筑波大学はオリンピック・パラリンピックで、のべ41人の金メダリストを輩出するなど、スポーツ界に対して強い影響力を持っています。スポーツウエルネス学学位プログラムでは、そのようなスポーツ分野にヘルス分野を融合し、現代社会の課題解決に取り組むことを目的としています。

受講生にはスポーツの専門家から保健師、管理栄養士あるいは薬剤師、理学療法士などの医療従事者まで多彩な人材が揃いました。スポーツ/ヘルスと限定した世界ではなく、他分野が混じり合うことによる化学反応で、イノベーションを生み

出せる環境を用意していることが当プログラムの特徴です。

ーリハビリテーション科学学位プログラムー

**山田** リハビリテーション科学学位プログラムで提供するの  
は、広義の「リハビリテーション」  
に関わる学問です。例えば、特別  
支援学校の教員をはじめとした学  
校教員から福祉関係者、医療従事  
者まで非常に幅広い方々が当プロ  
グラムで学んでいます。



幅広いのは領域だけでなく年齢も  
そうです。私が着任当時、大学院生  
というと20代半ばをイメージして  
いたのですが、驚いたことに平均年  
齢は当時の私よりもはるかに高か  
ったんです。少々砕けた言い方で  
申し上げると、「お兄さん・お姉さ  
ん」から「おじさん・おばさん」  
までが同じ教室で学んでいます。こ  
のように幅広い年齢層が対等に同  
級生として学び合う姿は、どこか  
うらやましくさえありますね。

ーカウンセリング／カウンセリング科学学位プログラムー

**岡田** カウンセリング／カウンセリング科学学位  
プログラムの研究テーマは、学校・  
福祉・企業などの領域にかかわら  
ず、カウンセリングをコアとしな  
がらどのように人をケアし、どう支  
援するかということです。

私自身も39歳のときに、当学位  
プログラムの前身であるカウンセリ  
ングコースで学びました。在学中  
は、多彩な学生が集まるこの場で  
ネットワークをつくりながら、学  
びと研究を進めていくことの喜び  
や面白さを強く感じた経験があり  
ます。

ー経営学学位プログラム／国際経営プロフェッショナル専攻ー

**立本** 経営学領域では経営学学位プログラム  
と、国際経営プロフェッショナル  
専攻と2つの専攻があります。

経営学学位プログラムは、主に  
経営に資する高度な専門知識を身  
につけた人材や、統計学などを活  
用して経営判断に直結するシステ  
ムを構築する、基盤的な技術を持  
った人材の養成を目的としています。

一方の国際経営プロフェッシ  
ョナル専攻は、英語を中心とした  
講義を通し、ケーススタディや実  
務家教員による教育を主とし、グ  
ローバルにリーダーシップを発揮  
する人材を育成します。

ー法学学位プログラム／法曹専攻ー

**大淵** 法学領域としては、法  
学プログラムと法曹専攻があり  
ます。法学学位プログラムは、  
企業や社会の法的問題を適切に  
処理できる高度専門職業人、お  
よび研究者の養成を目的として  
おります。



在学生の多くは、すでに職業  
人としての経験や実務的な知識を  
保有しています。日々の業務の中  
で向き合う課題に対して理論的  
な裏づけを得て、新たな問題を  
適切に解決できる知見を提供する  
ことが、当プログラムの目的です。  
教員側が理論面を提供し、学生  
側からは実務的な知識経験を提  
供し合うことで、双方が学び合  
うという側面があります。

法曹専攻は法曹職の養成を目的  
とした専門職大学院、いわゆる法  
科大学院です。豊富な知識や経  
験を有する社会人に、高度専門  
教育の場を与えることによって、  
多様な人材を法曹界に導くこと  
を基本理念としています。ここ2、  
3年は合格率が32～33%とな  
り、数少ない社会人を対象とする  
法科大学院として、ますます重  
要な役割を果たしています。

社会人が大学院に行く意義とは？  
どうして筑波大学を選んだのか？

**西尾** 今日、お越しいただいた3名  
の修了生の方々にお聞きします。  
現在、高度専門職として活躍し  
ている皆様は、なぜ社会人大学院  
で学ぼうと考え、なぜ筑波大学を  
選んだのでしょうか。

**丹生谷** 勤務先が上場の準備段階  
にあるとき、私は経営企画部門に  
所属していました。そこでガバナ  
ンスの仕組みについて学ぶ必要  
があり、社外の経営企画部の方  
と接する機会が増えたわけです。  
その議論の中で自分に足りない  
ものに気づき、学び直しの必要  
性を感じました。

ちょうど社内で、大学院やビ  
ジネススクールをつくる動きがあ  
ったのですが、社内の仲よし集  
団で学ぶことに意味がないと思  
い、社外への進学を決めました。  
筑波大学に決めた大きな理由は  
いくつかあります。自費での受講  
だったため、学費の安い国公立  
の大学院であることが一点。通  
いやすい茗荷谷の立地も魅力で  
した。

ファイナンスや組織論、戦略  
論などについて、系統立てて学  
ぶことを期待して筑波大学を選  
んだのですが、研究系大学院とし  
て論文執筆がメインであること  
に当初は驚きました。一般のレ  
ポートとは違い、論文を書くに  
当たっては論拠となる先行研究  
を問われ続けたのです。しかし、  
結果的にはよかったです。制約  
の中で先行研究を分

析し、理論を組み立てることによって、また論文投稿を通じてレフェリーとやり取りする中で、論理構成力が徹底的に磨かれました。

**塚尾** 大学院進学を検討し始めた当時、看護師・保健師・助産師の3職能を統括する団体に勤め、今でいう特定保健指導…いわゆるメタボ健診の制度をつくらうとしていました。厚生労働省の事業として、地域や国と連携しながら制度設計している中で感じたのは、健康づくりに関する問題は、厚生労働省というひとつの団体だけでは解決できないだろうということ。省庁などが横で連携した仕事を求められる時代が来ると感じたのです。そこから学際的に学びながらも、高度職業人として自分の力を高めたいと思ったことが進学のきっかけです。

進学先として探していたのは現場で培った経験知、いわばエピソードベースの経験知に科学的なエビデンスを上積みして、社会課題解決力を身につけられる学校です。そこで見つけたのが、筑波大学・社会人大学院のスポーツウエルネス学学位プログラムの前身でした。教員陣に学問領域を学際的に学びながら、国の制度改革につなげている先生方がいらっやって、師事したいと願ったためです。

**生井** 直接のきっかけは3人目の子どもを産んだ後に、「今度は自分のために何かしたい」と思ったことでした。何をすべきか調べていくうちに、法科大学院に興味を持ちました。なぜなら、私は小学校教諭としては珍しい法学部出身なので、教育現場における法律を考える機会が多かったからです。

当時、いじめ防止対策推進法が施行されました。教育現場に非常に影響力があり負担も大きく、その適用や解釈について疑問を持っている状態が続き、弁護士の観点から検証したいという考えもありました。

## 学生・教員にとっての「学位」 学位取得を通じて得られるものは？

**西尾** 筑波大学の社会人大学院は、学位授与型の教育を行っています。企業人や社会人の再教育に関して、「学位」は必要なのか考えをお聞かせください。

**丹生谷** 社会人が仕事をしながら学んだ、努力の証明としての学位には価値がありますが、過程にこそ大きな意味があると思います。筑波大学の社会人大学院は標準修了年限、春学期と秋学期の2シーズンに講義や論文発表があり、分野に秀でた仲間が連携して助け合いながら、研究を論文にま

とめていきます。まさに絶好の越境学習の機会でした。

ビジネスの現場は複雑化し、国内外の様々なステークホルダーとプロジェクトを動かさなければなりません。多様なバックボーンを持つ人材からなるプロジェクトを遂行するには、社内では通用しない人間は役に立ちません。そこで生きてくのが越境学習の経験です。

将来、経営の一翼を担う人間には越境学習の機会を与えるべきだと思いますし、その候補として国内外の社会人大学院が重要な選択肢となります。

**塚尾** 学位を持つことにより、専門分野に対する知識の信頼性が担保され、発言内容に重みが出ることが重要です。海外でも学位の有無によって、ディスカッション時の発言力が異なると聞きます。

**西尾** では、教員側にお聞きします。学位授与型の教育を通じてどのような人材を育成したいのか、そのお考えや工夫している点についてご紹介ください。

**久野** 上場企業の役員に社員教育についてヒアリングすると、人材投資を非常に軽く考えがちなのが分かります。これは日本企業の課題でもありますね。

そうした情勢に対応するためスポーツウエルネス学学位プログラムは、筑波大学独特の方式である「協働大学院」へと移行します。その特長は教育内容の決め方です。一般的にシラバスの方向性は教員が決めますが、協働大学院ではコンソーシアムを組成し、所属する企業や団体の意見を直接反映します。また、博士論文を提出するのに必要となる対外的な論文発表に代えて、課題解決型プロジェクトワークを設定しています。これは自分が主体的にプロジェクトを起こし、課題を解決するプロセスを評価する取り組みです。

学位をとるためには、講義を聴くだけでなく主体的に動く必要があり、そのステップの中で、社会人学生の皆さんの力を引き上げることが出来ます。そういったベネフィットを企業側に理解していただきつつ、社会人が受けたい教育体制を、大学側としても提供しなければなりません。

**立本** なぜ学位をとるための学習が有効なのかというと、レポートや論文を発表する中で、結論へ向かう議論の展開やロジックの成立について、学生同士でディスカッションをするからです。議



論の経験が視野を広げ、ロジカルに考える癖がつくことで言葉に説得力が生まれ、ある種のリーダーシップが創出されます。

大学院の教員として、学位自身が重要であると言いたいのはもちろんですが、むしろそれを超えたところに価値があるという印象を持っています。

**大淵** 重要法律の改正が相次ぐ上、AI や仮想通貨、生殖医療などの科学技術の発展や社会経済のグローバル化に伴う諸問題に対応するため、法曹のリスクリングが必要となりつつあります。

その選択肢のひとつとして法曹が、法学部などで学びにくい先端分野（知的財産法・独占禁止法・税法・労働法、他）、法律の改正が激しい会社法や民法などの課題について修士課程で学ぶ、あるいは博士課程において、実務で得た知識経験をもとに理論的な研究を目指すということもあります。さらに最近ではリーガルテックに代表されるように、起業のため弁護士が経営学の修士課程で学ぶ例もあると聞いています。

**山田** 「学位」と言われると、正直「重たい」と思う方も少なくないでしょう。私自身、学生時代からアカデミアになることを志していたので、学位の取得は大学院への進学を考える上で、主要な目的の1つとなっていました。一方で本学社会人大学院の新入生に、なぜ大学院を志したのかを聞くと、多くの方が「勉強したいから」と答えたのです。衝撃でした。学びそのものを目的とする社会人にとって、学位が必要なのかと聞かれると悩むところがあります。

そのため、リカレントやリスクリングを目的に履修証明プログラムや、エクステンションプログラムを活用するのは有用です。その先の段階として、大学院があってもよいのではないのでしょうか。

## 企業内部における学位の実態と マネジメント層の学びの意味

**岡田** 大学の教員になる以前、私は企業で23年間勤めました。仕事をしながら大学院でカウンセリングを学び修士号を取得しましたが、学位はあってもなくても社内評価は関係ないというのが実態だと思います。ただ、働きながら学位を取得したことについて、学び続けることの大切さを象徴するモデル人材として、社内で紹介されたこともあります。

筑波大学で学んで学位を取得した方の多くは、



アカデミアや企業人として様々な分野で活躍されています。その理由のひとつには、働きながら学びを継続し学位を取得したことに対する、他者からの信頼があるのだと思います。

**立本** 学位を取得する課程で得られる人的ネットワークは、非常に大きいものがあります。社会人大学院で経営学位プログラムが始まってから、この30年で最も変わったことは、雇用の流動性が高くなったことです。学位によって証明された専門性と人的ネットワークは、雇用流動性のある社会の中で、多様なキャリアプランを構築する手段となるでしょう。同時に大学院教育に求められる内容も、その方向へと流れていると感じます。



**丹生谷** 修士号を資格手当の対象として評価することは、現在の企業の枠組みの中では難しいことです。一方で必要なスキルとして、越境学習を定義づけられれば会社は費用を負担し、社員に大学院教育を受けさせようと考えているでしょう。個人的にも越境学習は、海外の企業とコラボレーションしたり戦ったりできる人材の育成へと、つながると考えています。

現状は自主的な意思によって大学院に進学し、社内評価にも影響しませんが、スキルとして可視化する流れはつくっていききたいですね。

**山田** 丹生谷さんがおっしゃったことは、（シンポジウムで特別講演を行い会場にいた）伊藤さんの発言とも重なりますが、ある程度社会人経験をした方が、社外で学ぶことにはどのような価値があるのでしょうか。

**丹生谷** アウェイの場で社内の固有言語が通用しない不自由さと、社内で培ってきた相対的な価値が通用しないというショックを一度は経験しないと、多様な人材との協働によるイノベーションは起こせません。そのため経営者目線で仕事をしてもらいたい人材には、30代から40代前半までには越境学習をさせたいと考えています。

**伊藤** 若いタイミングで必要なトレーニングと、シニアになったタイミングで必要となるトレーニングは、少し内容が異なります。マネジメントレベルやエグゼクティブレベルになると、いわゆる経営手法だけでなく、そのタイミングだからこその多様な学びが必要になってくると思います。多様な経営課題を解決するためのクリエイティブの授業だったり、または経営に必要な高

度な知識をすべて持つ人はいない中、足りないところを社内外の専門家とどうタッグを組み、どう解決するかという視点によるダイバーシティの授業だったり、さらにはコミュニケーション戦略や人脈の構築だったりと…。

一方で企業の視点からいうと、「この会社でキャリアを積み、高度な教育を受ける機会が得られる」という、FRINGE・ベネフィット提供可能な企業であることを、強みとしてアピールできる側面もあると思います。

## 激動し続ける社会で求められる 社会人大学院のあるべき姿とは？

**西尾** 今後、社会人大学院に期待すべきこと、社会人大学院の役割について、どのように考えていますか。

**塚尾** 社会人大学院での学びを通じて、自分自身を深く洞察しエビデンスをつけて形にしていく中で、能力の向上ができた実感しています。

また、様々な人脈を構築できました。今後は、その人脈が学部を超えてつながる場が生まれることを期待しています。

**生井** 大学院生活はとても楽しかったです。子育てや社会人で仕事をしている間は、他人のために時間を使っていますが、大学院での時間は自分のためだからです。自分の時間を自分のために努力している瞬間が心地よくて、それだけでも本当に来る価値があったなと振り返っています。

**丹生谷** 東京キャンパスには幅広いプログラムが用意され、多様なバックボーンを持った社会人学生との交流を通じて、新たな刺激を受けることができます。大学側には、現役時代の交流を促進することでキャンパスの魅力を高め、さらに卒業後も幅広い世代がつながれる状態を構築していただきたい、というのが願いです。

**久野** 今回のパネルディスカッションを通じて感じたのは、スポーツウエルネス分野だけをクローズドにしてしまうことは、非常にもったいない上に限界があるということです。

東京キャンパスにおいては、学問分野の壁をこえて共創できる仕組みをつくり、社会のニーズに応えたいと思います。

**山田** 特に、資金力のある私学などでは社会人教育のプログラムとして、AI やデータサイエンスといった話題の講座をいち早く導入しています。一方、当学に人材はいても動き出しでは負けてしまいますので、同じ方法では戦えません。

そうなる私たちにできることは、東京キャンパスにいる多様な分野の先生と連携しながら、ここでしかできない学びを打ち出すことです。今ここにいるメンバーをはじめ、他の教員および学生と力を合わせて仕事をしていきたいと、思いを新たにしました。

**岡田** 学びや研究の成果を、いかに社会に還元していくのが重要です。その実現には研究成果を上げるとともに、人材を輩出するという両輪が必要です。私たちにできることは様々な人とのつながりや研究を通じ、プログラム修了時に自分にとって大切な理念を確立できる、そういった学びを提供することです。

**立本** 経営学学位プログラムでいえば東京地区にある地の利もあって、企業との共同研究は非常に活発であり、一般的な経営学部に比べると非常に多くの件数の共同研究を行っています。その意味で企業のニーズを理解できている自負はありますが、研究や教育による能力の底上げをある程度担保できている今、もっと一般に向け「看板」を掲げることで、次のステージに進められるののかも考えています。

**大淵** 法律は、問題が起こったときに初めて真価を発揮するものであって、日常的に法学の重要性を意識する機会が少ないという意味で、特殊なところがあります。土業や公務員など、法律を扱っている人には法律の重要性がよくわかりますが、それ以外の方々にも、法律の勉強をすることの魅力や重要性が伝えられるように、どうすべきかを考える必要があると思います。

**西尾** 東京キャンパスの社会人大学院は、研究領域は異なりますが、どの教員も社会人の学生さんとともに研究を行い、その成果を社会に還元したいという真摯な思いは共通です。

サステナブルで領域横断的に物事を考えなければならぬ時代の中、今後、課題解決に向けて我々は協業の輪をさらに広げていければと思います。また、限られた時間ではありましたが、本日の議論にご参加いただいている皆様のキャリアやリスキリングのあり方について、改めて考える機会になったのであれば、企画者としてとてもうれしく思います。



ーコラムー  
社会とつながる社会人大学院の可能性

パネルディスカッションの中では、社会とつながる社会人教育に関する取組の紹介がありました。

働く人への心理支援開発 研究センター

**岡田** 「働く人への心理支援 開発研究センター」を紹介します。当センターは、カウンセリング学位プログラムの理念である「人は生涯発達する」を引き継ぎ、大学における最先端の知を最前線に届けることを目的としています。妊産婦・出産・育児、社会への移行から中年期・高齢期など生涯発達の各領域、家族・福祉、学校・教育、産業・社会など働く人の各領域、さらにメンタルヘルスや社会行動などの研究領域を掛け合わせ、研究開発および実践を行うことが当センターの役割です。

組織としては、独自研究や受託研究などを行う「リサーチユニット」、企業・団体などとの共同研究や学術指導を行う「コンサルティングユニット」など、5つのユニットで構成されています

(1)。例えば「教育・研修ユニット」では、大学院レベルの教育内容をエクステンションプログラムとして開講し、キャリア支援に携わる指導者レベルの人材育成を行っています(2)。こうした活動では社会人大学院の修了生が、アカデミア側と実務の現場を知る人材として、大いに活躍してくれています。

①



②

キャリア支援者の指導者養成

スマートウエルネスシティ政策開発研究センター 令和2年、外部資金によって「スマートウエルネスシティ政策開発研究センター」を設立しました。企業と連携し、健康長寿社会を実現できる取り組みを研究する組織です。社会人大学院生も参画し、希望に応じてこちらのフィールドを利用した学位取得を可能にすることで、高度職業人の養成機能を確立することも目的としています。同時に、卒業後も企業内で即戦力である人材との協働を視野に入れ、産学連携を強化します。

具体例をもう一例紹介します。内閣府の戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)の課題のひとつとして、「包摂的コミュニティプラットフォームの構築」(3)というのがあり、私がプログラムディレクターを務めています。その中では、社会人大学院の修了生にもプロジェクトマネージャーとしてサポートいただいています。このように卒業後も大きなプロジェクトに関われることが、筑波大学・社会人大学院の強みのひとつであると強調させていただきます。

③



本課題の目指す方向性

**包摂 = 社会の寛容性 + 個人の自律性**



**包摂性を高められる「社会技術」の開発と社会実装**

④

