



高等教育機関との連携プロジェクトチーム 活動報告

～学習と実践の好循環に向けた

企業と高等教育機関の新たな連携の探求～

2026年6月

公益社団法人 経済同友会

本報告書の概要

- 生成 AI の進展やビジネスモデルの破壊的な変化を受け、求められる能力も変化している。取り巻く環境変化を前に、高等教育機関と産業界それぞれが主導してきた従来の日本の人材育成は大きな転換期を迎えており、新たな時代に即した教育・人材育成の確立が急務になっている。
- 本会では、長年、提言活動を通じて教育行政における課題認識の共有に寄与してきたが、制度面等の変化につなげる上では課題もあった。本 PT では、こうした課題認識の下、高専、大学、大学院の学生、教職員を対象にキャリア教育や学び直しに関する 5 つの実践活動を実施した。その結果、経営者との対話をはじめとする実社会との接点、さらに学びと就業を行き来する経験が、学生や教職員の自律的なキャリア形成や行動変容を支える意識の獲得を促すことが明らかになった。

<各活動における主な示唆>

- 高専：多様なキャリア像と必要なスキル・経験の共有による理解促進が学習意欲を高める
 - 大学：対話を通じた異なる価値観との接触や意思決定プロセスの体感がキャリア観と社会認識の深化を促す
 - 大学院：新たな価値創出には、学び直しとそれを促す環境づくりが必要
 - 教職員：大学職員の意識・行動変容に組織的な理解・支援が不可欠
- 高等教育機関と企業との連携は、双方の抱える課題を解決するタイムリーな活動であり、実際に新たな価値を創造する人材の育成には、双方の協働が不可欠であると再認識するに至った。

<PT 活動全体を通じた主な示唆>

- ① これからは「学習と実践の循環」を通じて自律的に学び続けられる人材が重要
 - ② 能力形成の主体は個人へ
 - ③ 企業は人材を「受け取る」関係から、高等教育機関と「共に育てる」連携へ
 - ④ 高等教育機関は「知識を授ける」存在から、「学び方を育む」組織へ
- 今後、日本の経済成長に向けては、“学ぶ”・“働く”の往還を教育機関と企業が共に支える基盤の構築に加え、「個人」の意識変革が不可欠である。特に、高等教育機関は学生と社会の結節点として、学びを社会課題の解決に向けた挑戦と結び直す重要な役割を担っている。
 - 以上を踏まえ、本会としても実践活動の継続を通じて、高等教育機関との連携をより一層強化させるとともに、AI 時代における人材育成のあり方について検討を深めていく。

目次

I	課題認識	1
II	本 PT の活動総括	3
1	高専チーム	3
2	大学チーム	5
3	ジョブシャドウイングチーム	7
4	教職員チーム	8
5	大学院チーム	9
III	本 PT 活動から得られた気づき	11
1	これからの時代に求められる人材	11
2	能力形成の主体は個人へ	11
3	企業は人材を「受け取る」関係から、高等教育機関と「共に育てる」連携へ	12
4	高等教育機関は「知識を授ける」存在から、「学び方を育む」組織へ	13
IV	おわりに	15
	高等教育機関との連携 PT	16
	【補足資料】個別活動の詳細	17
1	高専チーム	17
2	大学チーム	21
3	ジョブシャドウイングチーム	26
4	教職員チーム	30
5	大学院チーム	34
	【参考資料 1】高専チーム 出張授業	38
	【参考資料 2】教職員チーム 行動変容の研修	39
	【参考資料 3-1】大学院チーム 社会人大学院生と経営者の対話	40
	【参考資料 3-2】大学院チーム 会員博士ロールモデル事例集	62

I 課題認識

- 人生 100 年時代を迎え就業期間が長期化する中、生成 AI の登場により、スキルの陳腐化が加速している。その結果、個々人に求められる資質・能力は高度化し、従来の知識や能力の取得にとどまらず、価値創造力の必要性が一層高まっている。
- 一方、日本では人口減少、少子・高齢化により人手不足が深刻化している。加えて、労働需給のミスマッチの拡大や人材の流動化により、能力形成の前提となる、人材育成の基盤強化が喫緊の課題となっている。
- こうした環境変化に伴い、企業における人材育成の前提も変化している。従来は高等教育機関が基礎的・専門的な教育を担い、企業が入社後に必要な社内教育を行うという役割分担が機能していた。しかし、人的資本経営の普及により、社員の成長や自律的なキャリア形成が重視されるようになり、年功序列型からの脱却やジョブ型採用の進展も相まって、企業単独で人材育成を担い続けることは、困難になりつつある。
- また、人材輩出を担う高等教育機関においても、社会ニーズに即した人材育成の機能強化が十分に進んでいない。依然として、キャリア教育が就職支援に位置付けられ、教育システムや教職員の能力・役割の転換も遅れている。その結果、学生は職業選択の前提となる、社会観やキャリア観を形成する機会を得ないまま就職活動を迎え、入社後のミスマッチや早期離職の増加などにつながっている。
- 産学間で求める人材像やスキル要件の乖離が生じているこのような状況下で、既存の教育カリキュラムに基づき育成された学生が社会に進出することは、学生本人にとっても習得した能力と社会要請の不一致が生じるだけでなく、高等教育機関や産業界、ひいては日本社会全体における人材育成のコスト増大やイノベーション創出力の低下につながる懸念がある。
- これまで本会では、社会変化に応じた人材育成に向け、長年、教育改革に関するさまざまな提言の他、キャリア教育を目的とした出張授業などの実践活動を行ってきた。過去提言である、「価値創造人材の育成に向けた教育トランスフォーメーション (EX) ～個の主体性を尊重し多様性を育てる教育とそれを支える社会環境の整備～」では、価値創造人材の育成に向けて、「個の

主体性」を育む教育にシフトするため、産業界が積極的に教育へ参画することの重要性を提言している。

- しかし、教育行政における課題認識の共有に一定の役割を果たしてきたものの、制度・施策面での具体的な変化につなげる上では課題もあった。かかる状況に加え、企業・高等教育機関、何れか単独による人材育成では対応しきれない状況を踏まえ、本 PT では、実践活動を通じた探索的な取り組みを行った。活動の検討に際しては、本会会員である大学経営者も参画し、高等教育機関側の視点から企業の課題についても意見交換を行った。産学双方の視点に基づき、高等教育機関の課題やニーズを理解し、人材育成を協働する上で貢献できる活動を検討した。
- こうした目的の下、主体的にキャリアを選択し、自らの能力向上や課題解決に取り組むスキルを備えた人材の育成に焦点をあて、高専、大学、大学院の学生、教職員を対象に、5つの活動に取り組んだ。

II 本 PT の活動総括

- 上記を踏まえ、具体的には、5つのチーム（高専・大学・ジョブシャドウイング・教職員・大学院）に分かれて活動を展開した。高専・大学・ジョブシャドウイングは、「キャリア教育支援」、教職員は「キャリア教育の基盤強化」、大学院は、「就労後の学び直し促進」の観点から活動を行った。
- その結果、高等教育機関と初の組織的な連携により、学生や若手職員の意識・行動に一定のインパクトを与えることができた。また、学生や職員のキャリア教育等に関する認識や課題感を知り、経済界の貢献余地が大きいことを認識した。

1 高専チーム

<学生向け出張授業：受講生の声>

—今回の講演を聞いて、「働く」ってどういうことなんだろう？と初めて真剣に考えました。「技術は人の幸せのためにある」という言葉が特に心に残っていて、働くことはただお金をもらうためじゃなく、人の役に立つことなんだと感じました！

—「肩書きはドアを開けるオープナーに過ぎない」という言葉が特に印象に残った。肩書きや立場にとらわれず、自分の能力や経験で価値を生み出す姿勢に共感した。また、AIを拒むのではなく“使いこなす側”になるという考え方にも刺激を受けた。

—自分を探すのではなく自分を作るというのを聞いて、自分は時々自分がなにか分からなくなることが多々あったので、それは自分を見失っている訳ではなく、自分を壊して作り直すチャンスがあるというふうに考えられて、自分がなにか分からなくなるとは悪いことでは無いんだなと思いました。

<教職員向け研修：受講者の声>

—外からこのように見える、この方略で進めばよいという道しるべを頂いた気がします。



※枠内は各チーム活動の参加者のコメント（原文）を掲載。以下同様。

- 高専チームでは、木更津工業高等専門学校（以下、木更津高専）において、本 PT 委員による講演（以下、出張授業¹）を実施し、独立行政法人国立高等専門学校機構（以下、高専機構）の要望を受け、同機構主催の教職員研修にも講師派遣を行った。
- 即戦力人材として需要が高まる高専生への出張授業¹では、社会の最前線で変化に対応し価値創出を牽引してきた経営者が、価値観と社会課題を起点としたキャリア選択の重要性や、多様なキャリアを拓くために必要となるスキル、経験などについての考えを伝えた。その結果、将来像の具体化に向けた語学力などの汎用的スキル習得等への意欲喚起に加え、起業への進路転換にまでつながり、大きな影響を与えた。
- また、教職員に対する研修では、経営者の視点から、教職員の社会的役割や AI の普及による「技術」の定義の変化を受けたキャリア教育のあり方、高専卒に対する企業の処遇を踏まえた進路選択の指針などを示した。それにより、教職員のキャリア観の充実や業務への取り組み姿勢を見直すことにつながった。
- これらの取り組みは、学生や教職員が、経営者の知見や視座に触れ、内省を通じて自らのキャリア観や役割・社会的意義を捉え直し、新しい分野の学習への挑戦など、目指すキャリアに向けた主体的な行動を促していた。
- 出張授業を聴講した高専機構より、キャリア教育プログラムの検討・協力への依頼が寄せられるなど、従来の就職活動を軸とした地域の企業とは異なる視点での連携ニーズが示された。異分野越境型人材の育成に向けて経営者による支援への期待も大きいことが明らかになった。
- キャリア教育の高度化に向けては、教育カリキュラム改訂のタイミングを見据え、実社会の求める資質・能力やその育成に向けた意識付けなどの反映に向け継続した対話を行うことや、産業界と高専機構、高専との間で目的認識

¹以下に取り上げられ、社会的にも関心の高い取り組みであった。

を共有することが重要である。

- また、企業内の処遇における学歴の影響を鑑み、大学に進学する高専生が一定数存在している。かかる状況を踏まえれば、学歴ではなく能力で評価する企業や多様なキャリアパスの存在を経営者が発信する価値は大きい。

2 大学チーム

<2025 年度経営者と大学生の未来創造フォーラム：参加学生の声>

- 各々のキャリア感がまるで違って、新しい視点をもたらした感覚がある。
- 自分のやりたいことをしっかり持ち、諦めずに挑戦することが大切だと感じた。経営者の方は皆さんアグレッシブで自分も負けてられないなど感化されました！
- あまり交流しないだけで、意外とみんな社会課題を感じているのだなと思いました。それぞれそう考えた背景や思いが違って、とても面白かったです。もっと色々な人と交流すべきだと思いました。

<参加経営者の声>

- 多くの多様な学生が集まり、いろんな考えや悩みに触れられたため、刺激をいただきました。
- AI やキャリアに関するテーマで学生と直接話すことによって、学生自身の考え方や悩みなどについて把握し理解することができ有意義。
- 多くの学生の前向きな意見が直接聞けた（未来の展望が明るくなった）。



- 大学チームでは、大学生と経営者が共通のテーマを元に対話を行う、「経営者と大学生の未来創造フォーラム（以下、フォーラム）」²を実施した。2024年度は本会独自、2025年度は関西経済同友会教育問題委員会と共催した。

²以下に取り上げられ、社会的にも関心の高い取り組みであった。

企業トップが関西の学生 120 人と議論「未来創造フォーラム」 AI、キャリア形成テーマ
産経新聞 2026-03-01 (<https://www.sankei.com/article/20260301-LY3I5G737NPHLD20RF5ETT2ALI/>)

- フォーラムでの対話を通じて、学生においては社会課題やキャリア観に関する自己認識の深化が促されたことが明らかになった。
- また、参画した東西の経営者においては、学生の関心や悩みに触れることで理解を深める契機となっていることが確認された。
- とりわけ AI 利活用に関するテーマでは、学生間でも理解や捉え方が一様ではなく、不安感を抱く層が一定数存在することが明らかになった。そうした中、実際の活用事例や捉え方の共有などを通じて、AI に対し消極的な見方をしてきた参加者の認識に前向きな変化をもたらした。
- 社会のニーズに即した資質・能力を育成するには、対話を通じて経営者の「正解のない課題」と向き合う思考を体感するとともに、同世代の多様な意見に触れることで自らの価値観を見直していくことが重要である。こうした産業界と学生の双方向型の機会は、従前の実務・対策を重視した就職支援とは異なり、思考の枠組みを拡張させる支援として価値が高い。
- 今後、参加者拡大に向けた活動の横展開を強化していく上で、新たな人材育成のあり方として、学生が主体的に運営に携わり、一人ひとりが柔軟で優れた発想を獲得できる実践機会の提供の可能性が示唆された。
- 加えて、フォーラムでは、多くの学生が AI 利活用の重要性を強く実感しているものの、大学では、活用を促進する指導や授業の確立が道半ばであり、学習ニーズとの乖離も確認された。そのため、教職員には、新たな技術の活用を促すような、リテラシーや問いの立て方などを中心とした、学生の主体的な行動を引き出す、教育・指導の検討が求められる。

3 ジョブシャドウイングチーム

<ジョブシャドウイング：参加学生の声>

- 民間企業が実際に世の中のために取り組んでいることを、目にし社会問題の解決は民間でもできると感じた。
- 労働に対する世界観が 180 度変わった
- 億単位の意思決定の場に立ち会えた。

<経営者の声>

- 後で感想文を読むと「社長はこういうスタンスで話しているのか」「ミーティングはこうやって進めるのか」などの純粋な気付きが多かったように思います。素晴らしいプログラムだったと思います。



- ジョブシャドウイングチームでは、学生が企業経営者に 1 日同行し、トップリーダーの行動や価値観を体感する、「ジョブシャドウイング（以下、プログラム）³」を実施した。
- 本プログラムは、インターンシップとは異なり、学生が AI に代替できない経営者の意思決定プロセスを追体験する、価値ある取り組みであった。仕事・組織・社会課題に対する学生の解像度を飛躍的に高め、職業選択に関する視野の広がりのみならず、起業に向けた進路転換など、実際の行動変容・自己効力感の向上にまでつながる大きな教育効果があった。
- 全ての学生に機会を提供することは限りがあるものの、学生が社会の第一線で活躍する経営者をロールモデルとして体感できる本プログラムは、他では代替不可能な取り組みとして、本会の会員のみならず、多くの経営者の協力を得ることで、さらなる拡大が期待できる。

³以下に取り上げられ、社会的にも関心の高い取り組みであった。

大学生が経済団体トップの「カバン持ち」体験 ANNnews 2026-03-03

(<https://www.youtube.com/watch?v=L9M9zUrzi1M#:~:text=2%E6%97%A5%E3%81%AB%E5%AE%9F%E6%96%BD%E3%81%95%E3%82%8C,tv-asahi>)

4 教職員チーム

＜東洋大学職員行動変容促進プログラム：研修参加職員の声＞

— 普段の業務を振り返ってみると、課題の掘り下げ・分析が非常に甘いと思いました。直近の業務では、この点を改めて意識して取り組んでみようと思っています。

— 目の前の学生を助けるために、小さな困りごとに寄り添うのは大学職員として大事な視点だと信じていますが、個々の事象に対応するだけでは、大学という組織の「根底」を変えることはできないと痛感しました。今までの思考をリセットし、脳を取り換えるぐらい、劇的に意識を変える必要があると感じています。

— 社会人 5 年目で考え方や行動が固定化されてきていたが、他者の声や広い視点での情報を取り入れることが必要であることを理解した。現状をそのまま受け入れずまずは疑うことを習慣化したい。



- 教職員チームでは、高等教育機関の運営基盤を支える重要な存在であり、学生のキャリア形成に継続的な影響を与える職員に対し、意識変容や行動変容を促す研修を東洋大学と連携して実施した。
- 多様な経歴を有する経営者が、社会の期待を伝える意識変容の研修は、職員の役割意識やキャリア教育のあり方を再考させ、キャリア観の深化を通じた当事者意識の向上を促す機会として、大きな意義があった。
- 行動変容の定着を目的とする伴走型支援では、職員における業務の見直しや改善に向けた姿勢の醸成につながる効果が確認された。一方、課題設定を起点とした思考経験の効果を高め、主体的な職員を育成するには、大学経営層の理解・支援が不可欠であることを強く実感した。
- また、複数大学へのヒアリングを通じて、少子化により大学が持続的な組織運営を模索する中、社会に求められる人材輩出に向けて産業界との対話を求

めていた。加えて、職員の抱くキャリア教育の認識が、有名企業・大企業への入社を目的とした就職支援に偏重しており、社会変化を踏まえた産業界の人材ニーズが十分に浸透していない実態も確認された。こうした大学の実情について、産業界の理解が不十分なことが明らかになった。

- 一連の活動を踏まえ、職員の意識・能力の向上に向けた実効性のある取り組みの実現に、経営者や企業の組織運営等の知見を活かした連携の余地は大きい。

5 大学院チーム

＜社会人大学院生の声＞

—大学院を離れるのが怖い。

—60代、70代、80代になっても好きなことを続けられる基盤をつくりたい。

＜博士号を有する経営者の声＞

—社会が複雑化し次の一手が極めて重要になるなか、限られた情報の中で行う企業の意思決定に、理論を実践に応用する力が活きる。



- 大学院チームでは、主たる活動として、一定の実務経験を有し、自身の問題意識に基づき40代以降で大学院に進学した社会人との対話を実施した。
- 本取り組みを通じて、就労後の学び直しの意義（スキルや視点を更新し、新たなキャリアや役割を獲得）を再認識するとともに、社会課題が複雑化するなか、複数分野（文理融合）の知見や理論を実践に応用する力が重要であることを実感した。
- 修士・博士課程での学びの成否は、個人の意欲と能力への依存度が高いため、自発的な学び直しと学びを活かしたイノベーション創出を阻害しない環境づくりが求められるが、学び直しに対する社会（個人、企業、大学院）のマインドシフトは途上である。

- 高等教育機関においては、実務との接続を意識した教育プログラムの強化等（就学期間の短期化等、学び直しの選択肢の拡充を含む）が、また、企業においては、学びを活かせる処遇（配属、裁量）の他、経営課題に関する研究テーマを課すなど、大学院への派遣を人的投資に留まらず、イノベーション投資（事業開発）と位置付け、積極的に活用する視点も求められる。

III 本 PT 活動から得られた気づき

- 実践活動は、社会変化に対して人材育成の構造転換が求められる中、高等教育機関と企業の新たな連携を探求した活動である。本 PT の活動および議論を通じて、求める人材の育成には、双方の協働が不可欠ということを強く実感した。その上で、AI 時代における人材や教育機関と企業の役割について、以下のような気づきを得た。

1 これからの時代に求められる人材

- AI 時代においては、既存の知識を基に課題を解決する力に加え、自ら問いを立て、課題を発見し、多様な知識や技術を組み合わせる新たな価値を生み出す力が求められている。AI を活用するスキル以上に、何を実現したいのか、どのような価値観の下で判断を行い、事業や活動を設計するのかという、構想力や意思決定力がより重要になる。
- こうした能力は、教室内の学習だけでは身に付くものではなく、学んだ知識を実践の場で活用し、自らの不足や課題に気づき、再び学び直すという循環を通じて育成される。
- 本 PT の実践活動からも、実務経験から生まれた問題意識に基づく学び直しによるスキルの更新や、経営者との対話を通じた視野の拡張により、職業観やキャリア観の変化やキャリアの実現に向けた具体的な行動が確認された。
- すなわち、「学習と実践の往復」を通じて、自律的に学び続けられる力こそが、今後、求められる人材の中核的な資質といえる。

2 能力形成の主体は個人へ

- 自律的に学び続けられる力とは、教育機関や企業によって与えられる他律的な学びとは異なる。すなわち、一人ひとりがキャリアオーナーシップを持ち、自らを育成することが不可欠となってくる。そうした中、能力形成のあり方は、教育機関や企業を中心としたものから「個人」へと移行していく。

- 「個人」が能力形成の中心となる以上、そこで求められるのは、画一的に正解を記憶する学びではなく、自らの関心や将来観などに基づいて、実践を通じて知識を活用する学びである。「何を学ぶか」に加え、「何のために学ぶのか」という目的意識の下、一人ひとりが必要な学びを選び取り、継続的に能力を更新していくことが重要になる。
- ただし、こうした変化は、教育機関や企業の人材育成における重要性を低下させるものではない。一人ひとりの学びや実践の機会を支える役割がより一層、強く求められていく。とりわけ、企業においては、社員一人ひとりの学びや挑戦を後押し、ビジネスを通じて成長を促す多様な機会の提供や環境整備が重要である。そうした企業には有為の人材が集積し、彼らの活躍が事業の成長を支えていくことになるだろう。

3 企業は人材を「受け取る」関係から、高等教育機関と「共に育てる」連携へ

- 個人主体の能力形成においては、理論の学習とその検証を可能にする環境構築が重要になる。
- これまでは、高等教育機関が新卒採用に対応する最低限度の能力を身に付けた人材を育成し、企業がその人材を採用してそれぞれに必要な育成を行うという「受け渡し型」の関係が中心であった。しかし、AIの発達と人口減少が加速する中、従来の受け渡し型では対応できなくなりつつある。
- そのため、企業は、人材を「受け取る」関係から高等教育機関と「共に育てる」連携へと転換する必要がある、急激な変化に直面している今こそ、その好機である。価値創出を担う人材育成を促す、「学習と実践の好循環」の実現に向けて、学生や社会人が長期的に学び、実践し、成長するための環境構築に取り組まなければならない。
- 本PTの活動では、企業と高等教育機関が実際に接点を持つことにより、双方の理解が深まった。企業側は教育現場の課題や教職員の問題意識を知り、高等教育機関側は産業界が求める力や経営者の視点に触れることができ、両者にとって大きな手応えを得ることができた。この相互理解こそが、今後の新たな産学連携の基盤となる。

- その実現に向けた第一歩としては、社会変化の最前線に立つ経営者や企業の知見の活用が考えられる。具体的には、キャリア教育の一環として、企業現場の提供や、経営者の視座を踏まえたカリキュラム設計に関する助言、求められる資質・能力に関する共有などが挙げられる。
- 特に企業側には、採用活動や研究での連携の延長として高等教育機関と関わるのではなく、社会全体の人的資本を育てるという視点が求められる。入社した人材だけを育てるのではなく、日本社会全体の価値創造力を高めるために、高等教育機関との対話と実践に対して継続的に関与することが重要である。
- その上で、経営者には、教育現場へ直接足を踏み入れることや学生との対話・交流を通じたノウハウの積極的な共有に加え、求める人材像の発信により社員のキャリアパスの拡充を期待したい。

4 高等教育機関は「知識を授ける」存在から、「学び方を育む」組織へ

- 一人ひとりの主体的な学びの実現に向けて、企業と教育機関が協働して取り組むことが重要である。こうした中、教育機関においても社会の変化を受け止め、企業や地域社会との接点を教育の中に組み込んでいくことが不可欠になる。
- これまで高等教育機関は、学びを提供する研究者側による専門知識の提供や学術的な到達性を重視した研究活動の側面を強く押し出していた傾向がある。その結果、高等教育機関は学生に「知識を提供」する存在という偏った印象が生じていた点は否めない。
- 一方、近年、人口減少・少子化の進展を受けて、学生規模の大きい大学を中心に組織存続に関する危機感が高まっており、社会要請に応じた人材輩出を図るべく、社会や企業との連携を推進する活動も生じている。
- かかる現状を踏まえると、今後、高等教育機関は、「知識の提供」から「学び方を育む」組織へと自らを変革していくことが求められる。本来、高等教育機関は、洞察力を深め、考え方のプロセスを学ぶ場であり、学生が自らの学びを社会課題の解決に向けた実践と結び直す存在であることを再認識する必要がある。

- その上で、初等・中等に比べ特定の学問を追求するという、学びに上限がない高等教育機関は、専門分野の探求を支えるだけでなく、さまざまな興味関心を起点として学び進める学生を後押しする体制の強化が不可欠である。
- すなわち、これまでの研究やビジネス起点を前提とした関係に加え、人材育成における協働を進めるべく、産業界と接点を増やし、個々人の主体的な学びを促進することが重要になる。そのため、組織改革や協働に対応する教職員の育成などの体制整備を進めることで、社会で活躍できる人材育成に向けた環境構築の加速を期待したい。
- また、産業界としても、かつて教育機関との対話が不足していた事実や従前の人材育成の関係性を顧み、活動を通じて得た現場の課題や危機意識に対して、高等教育機関の変革に向けた支援を積極的に行っていきたい。

IV おわりに

- 繰り返しとなるが、急変する社会において、一人ひとりが長期の職業人生を維持するためには、興味関心やキャリア観に応じた、自律的なキャリア形成に基づく、学びの継続が不可欠になる。
- その推進に向けて、産学は共に学びと仕事を往還する機会を提供し、「学習と実践の循環」を促すことで、個々人の能力向上を下支えすることが重要である。
- こうした連携の進展により、個人の成長が促され、結果的に長期的なイノベーションの創出や日本社会全体の競争力・持続的な経済成長につながることを期待できる。
- かかる好循環の実現と定着に向け、本会では、2026 年度教育革新委員会の「学校と経営者の交流活動推進」の枠組みにおいて、経営者と大学生の未来創造フォーラムやジョブシャドウイングの継続実施、高専、教職員向けの出張授業の拡大、大学院（社会人大学院を含む）との交流に取り組むことで、個々人の価値創出力の向上を推進していく。
- 一方で、高等教育機関・産業界の支援だけでは、実践と学習の往復の実現は十分とは言えない。何よりも、主体となる個人の意識変革が不可欠である。そのため、入試、就職、リカレント教育をはじめとした既存制度の見直しの他、企業においても学び続ける社員に対する評価や理解の浸透が求められる。学びは、社会に出た後も継続していくものであり、社会全体の共通認識として、「学ぶ」「働く」の行き来を支える社会・教育のシフトを目指すべきである。
- 人材育成の変化に加え、生成 AI により学習方法にも変化が生じつつある。本会としては、今後も一人ひとりの「学び」に対する意識変革を促すため、実践活動と並行して、AI 時代における人材育成のあり方について教育革新委員会にて検討を深めていく所存である。

以上

高等教育機関との連携 PT

(敬称略・2026年6月現在)

委員長

日 色 保 (ウォルト・ディズニー・ジャパン 取締役社長)

委員

伊 藤 公 平 (慶應義塾 塾長)

岩 井 睦 雄 (日本たばこ産業 社友)

加 藤 慎 章 (E T S グループ 取締役相談役)

栗 原 美津枝 (日本政策投資銀行 シニアエグゼクティブフェロー)

齋 藤 勝 己 (明光ネットワークジャパン 常務取締役)

桜 井 伝 治 (オルテラス合同会社 代表社員)

白 井 久美子 (明電舎 取締役)

神 宮 由 紀 (フューチャー 取締役)

田 中 剛 (フューチャーアーティザン 取締役社長)

曄 道 佳 明 (上智学院 理事)

新 倉 恵里子 (東和エンジニアリング 取締役社長)

挽 野 元 (ケルヒヤー ジャパン 取締役社長)

福 田 達 男 (レノボ・ジャパン 業務執行役員)

藤 井 輝 夫 (東京大学 総長)

程 近 智 (ベイヒルズ 代表取締役)

宮 原 京 子 (ファイザー 取締役執行役員)

村 瀬 龍 馬 (M I X I 取締役 上級執行役員)

渡 部 一 文 (ロッテホールディングス 取締役)

以上19名

事務局

藤 井 大 樹 (経済同友会 執行役)

萩 原 優 希 (経済同友会 政策調査部 アソシエイト)

前 田 絵 理 (経済同友会 政策調査部 プログラム・オフィサー)

西 村 香 苗 (経済同友会 政策調査部 プログラム・オフィサー)

【補足資料】個別活動の詳細

1 高専チーム

- 国公立含め、全国に計 58 校ある高等専門学校（以下、高専⁴）は、実践的・創造的な技術者の育成を目的にした教育機関である。卒業生⁵は、製造業や情報通信業を中心に幅広い分野で活躍しており、人材輩出の面で日本の「モノづくり」を支えている。近年では、AI の普及等による産業構造の転換や人口減少を受け、理工系人材や地域における産業人材の確保・育成が強く求められている。高専は、そうした人材育成の中核を担う機関として期待されており、政府においても新設を促進するなど、その重要性はますます高まっている。
- こうした状況を踏まえ、国立高等専門学校（以下、国立高専）を設置・運営する独立行政法人国立高等専門学校機構（以下、高専機構⁶）では、高度な専門知識を活かして社会課題を解決できる力に加え、社会変化に適応する人材育成に向けて、起業家サミット⁷の開催などアントレプレナーシップ教育に注力している。

（1）問題意識

- 高専機構および木更津工業高等専門学校（以下、木更津高専⁸）を対象に、キャリア教育のニーズを確認した。その結果、早期段階からのキャリア教育、学生の課題解決能力の向上に向けた動機付け、専門分野を超えた多様な経験の機会提供などに苦慮していることが明らかとなった。

⁴国立 51 校、公立 3 校、私立 4 校。

⁵卒業後の進路は就職 6 割、進学 4 割（出所：国立高専機構概要）

⁶全国 51 校の国立高専の全ての卒業生が備えるべき知識、技能、人間力に関する到達目標を定めたモデルコアカリキュラムを策定している。各国立高専はそれらを基に、地域性や特色を踏まえたカリキュラムを策定している。（出所：[モデルコアカリキュラム](#) | [国立高等専門学校機構](#)）

⁷[45 チームが参加した「第 3 回 高専起業家サミット」を開催](#) | [独立行政法人国立高等専門学校機構のプレスリリース](#)

⁸高専機構より、立地、キャリア教育に積極的であることを踏まえて推薦があり、連携に至った。

(2) 活動実績

(高専生、教職員向け出張授業)

- 主たる取り組みとして、木更津高専の「高専キャリアラボ」にて、本 PT 委員による講演（以下、出張授業）を実施した。「高専キャリアラボ」は、2025 年度正課プログラムとして、全学年を対象に 20 回にわたり企業人が講演を行うキャリア教育プログラムであり、本 PT では 5 回を担当した。延べ 220 名の学生に対して 5 名の経営者（高専卒を含む）が、多様なキャリア経験を踏まえ、企業人に求められるマインドセットや、多様なキャリアを拓くために必要となるスキル・経験、自身の価値観や強みに基づく職業選択を実現するためのフレームワークなどをテーマに出張授業を行った。
- 出張授業後に実施した学生向けアンケートでは、各回ともに「講演内容へ関心を持った」との回答が 9 割を超え、進路やキャリアの考え方についても「変化があった／新しい視点を得た」との回答が 9 割を占めた。自身の関心と社会課題を起点とした、キャリア選択の重要性に関する講演では、「役職や給与ではなく、やりたいことの実現に向けて努力する重要性を知った」「価値観に沿った生き方を実現するために、興味を持ったことに挑戦し、選択肢を広げたい」といった意見が寄せられた。
- さらに、出張授業を聴講した高専機構・木更津高専の教職員からも、「新たな知見や視座の獲得があった」との意見が寄せられた。
- 学生を対象とする出張授業にとどまらず、高専機構主催の教職員研修「COMPASS 未来技術セミナー⁹」にも講師派遣を行い、全国の国立高専教職員¹⁰を対象に、教職員の社会的役割、AI の普及による「技術」の定義の変化を受けたキャリア教育のあり方や高専卒に対する企業の処遇の実態（学部卒に劣後する場合がある）を踏まえた進路選択の指針などについて講演を行った。受講者向けアンケートでは、全ての回答者が「非常に有益だった」と回答し、キャリア観の充実や業務への取り組み姿勢を捉え直す機会となったという意見が寄せられた。

⁹国立高専の教職員スキルアップを目的に、産業界の最新技術動向や学校経営、キャリア教育、教育動向に関するセミナーを開催。

¹⁰当日は 35 名の教職員が参加（後日オンデマンド配信）。

(産学官連携枠組みへの参加)

- また、産学官の連携強化を目的とした「第3回 KOSEN 次世代教育カンファレンス¹¹」に本PT委員が参加し、高専機構等との意見交換を行った。席上では、各地の高専におけるキャリア講座への講師派遣等、経営層との関係構築への期待が寄せられた。

(教育評価枠組みへの参加)

- 加えて、公益社団法人日本工学教育協会が高専の「本科5年間の国際的な教育の質保証」を行う枠組みとして実施している、「国立高専教育国際標準(KOSEN “International “Standard: KIS、以下、KIS)」に関し、対象となる高専の評価チームの外部評価員として参加した。経営者視点での評価を実施するとともに、また、対象校の認定を審議する認定会議へ、産業界から法人として初めてオブザーバー参加した。

(3) 活動から得られた気づき

- キャリア選択を間近に控えている高専生に対し、社会の最前線で変化に対応し価値創出を牽引している経営者が、在学中に習得すべきスキルや多様なキャリアパスについて率直な意見を伝える意義は大きい。こうした経営者の講演は、学生の価値観と社会課題を起点にした職業観の確立や、キャリアの可能性を広げる視野の拡大、将来像の具体化に向けた行動を後押しすることが明らかになった。
- また、教職員に対する研修においても、経営者が教職員の社会的役割を伝えることにより、社会の変化に即したキャリア教育など望ましい業務のあり方へ内省を促す力があることが明らかになった。
- 従前、国立高専と産業界との関係は、専攻分野における関連産業や技術などの情報提供、地元企業との協働など、専門人材の育成・確保に直結する交流が中心となっている。かかるなか、経営者ならではの知見や視座への期待が示され、採用活動を目的としない、各地高専と地場企業の新たな連携の可能性にもつながった。

¹¹第1回、第2回の開催を経て、「産学官連携による”越境型人材”育成の具体的なアクションプランを策定 (<https://www.kosen-k.go.jp/news/28191>)

- また、企業内の取り扱い（処遇・昇格）における学歴の影響を鑑み、大学に進学する高専生が一定数存在している。即戦力人材の早期輩出を妨げている状況に対し、企業は学歴に起因する処遇差を解消するなど、能力で評価する制度への移行が求められる。学生の目指すキャリアに即して、学部卒に匹敵する資格取得や就職後の大学（院）進学、または起業等、多様なキャリアパスの選択肢について発信する意義は大きい。
- さらに、教育の質保証を担う KIS への関与を通じて、産業界の視点を国立高専のモデルコアカリキュラムに活かす余地があることがわかった。高専機構よりキャリア教育プログラムの検討・協力への依頼などの連携ニーズが示されていることから、産業界の求める資質・能力や、それらの継続的なアップデートに関する意識づけなどを教育プログラムに反映することが期待できる。

（４）今後の展望

- 以上を踏まえ、経営者の持つ知見や視座、各地経済同友会とのネットワークを活かし、高専・教職員向け出張授業の継続・拡大に取り組む。こうしたキャリア教育の高度化に向けては、産業界と高専、高専機構が共に目的を共有することで、実効的な取り組みの実現が可能になる。
- 具体的には、教育革新委員会の下、学校と経営者の交流活動推進の枠組みにおいて出張授業の対象を拡大し、高専機構、高専と共有した求められる資質・能力をふまえ出張授業を設計する。
- 加えて、KIS への関与等、産業界の求める人材像の発信を目的とした継続的な対話を通じて、キャリア教育システムの高度化に貢献したい。これらの活動により、高専生のさらなる活躍を支援していく所存である。

2 大学チーム

- 現在、大学進学率は約 61%に達し、卒業者の就職率は約 77%¹²を占めている。多くの若者が大学を經由して社会に進出しており、大学は、多様な分野で中核を担う人材を育成し、経済社会に輩出する役割を果たしている。一方、就職活動の早期化・長期化に伴い、高等教育機関は低学年からキャリア設計を支援することが求められている。
- こうした状況に対し、大部分の大学ではキャリア教育が制度化されているものの、その運営は主に就職支援部門が担っている。そのため、教育内容は業界知識や面接対策など、就職支援を軸とした実務・対策型が中心であり、キャリア構築の基盤となる「価値観・社会観・将来観」を培う内省・対話型の教育機会は限られている。
- その結果、学生は自身の価値観を十分に言語化できず、キャリア観が確立されないまま、就職活動に臨むことで就職後のミスマッチが生じやすい構造になっている。

(1) 問題意識

- 学生が自律的なキャリア形成を行うには、自らの人生を主体的に構想し、他者との対話によって、思考の枠組みを拡張させる、実践的なキャリア教育が重要である。
- とりわけ大学生は、社会人が目前の段階にあり、キャリア選択を間近に控えている。したがって、本会が長年にわたり取り組んできた初等・中等教育機関を主な対象とする出張授業ではなく、経営者や同世代との対話(相互理解)を通じて「キャリアとは何か」を自ら定義する機会が有用だと考えた。

¹²出所：令和 7 年度学校基本調査

(2) 活動実績

(東京フォーラム)

- 上記を踏まえ、2024年度にトライアルとして、大学¹³1・2年生を対象に経営者（委員を中心とした本会会員）と直接対話する「経営者と大学生の未来創造フォーラム（以下、未来創造フォーラム）」を開催した¹⁴。学生は成績など参加要件を設けず募集した。
- 参加申し込みを行った学生への事前アンケートによれば、キャリアを考えるための軸が十分に育っていない状況が見られた。一方、将来のキャリアを職業選択ではなく、人生設計・価値創造として捉え始めている傾向も確認された。加えて、社会を変える立場、意思決定を担う役割の観点から、経営者・起業家を志向する学生が多く、経営者の思考プロセスへの関心や同世代との相互刺激への期待がうかがえた。
- 当日は、経営者1名と学生4～5名で、将来をテーマにした自由度の高い議論を行った。参加学生を対象とした未来創造フォーラムの事後アンケートでは、全ての回答者が満足と回答し、「経営者や他大学の学生との対話により視野が拡大した、思考が深まった」「漠然としたキャリア不安の解消につながった」との回答が寄せられた他、9割の学生が経営者の思考プロセスや行動を体感する「ジョブシャドウイング」へ「参加してみたい」と回答した。
- また、参加した経営者を対象とした事後アンケートにおいても、9割超が「満足」と回答し、「学生の価値観・視点・熱量に触れられた」「企業として学生とのかかわり方を再考する契機になった」等の回答が寄せられた。
- 加えて、オブザーバー参加した教職員等を対象とした事後アンケートでは、「経営者との率直な対話が、学生にとって自己を振り返る契機となっていた」「専攻の異なる学生が意見交換する意義を感じた」「大学としても行動をサポートしていきたい」等、異なる経験を有する交流機会の有用性について意見が寄せられた。

¹³本会会員や経済同友会インターンシップ推進協会の会員、本会の共助資本主義の実現委員会の活動の中で設立された「共助資本主義の実現に向けた大学連合（SOLVE!）」の参加法人など

¹⁴経営者15名、大学生62名の他、教職員10名もオブザーバー参加。

(関西フォーラム)

- こうした実績を踏まえ、2025 年度は活動の横展開を目指し、関西経済同友会の教育問題委員会との共催による「未来創造フォーラム¹⁵」を開催した。主に関西に所在する大学を対象¹⁶としたが、より幅広い学生のキャリア意識を啓発する観点から、対象を大学3・4年生、修士課程の学生にも拡大した。学生は成績など参加要件を設けず募集し、国公立から私立など多様な層の学生が参加した。1・3年生の参加率は各2割、2年生は5割を占め、就職活動を間近に控えた学年のみならず幅広い世代の学生が参加した。
- 参加申し込みを行った学生の事前アンケートによれば、学年が上がるとともに、職業選択の基準が企業の処遇から働きがい、社会的意義へとキャリア観の成熟度が高まること、またそれに伴い、経営者との交流における関心事も企業実態からキャリア形成などへ変化が見られた。
- 当日は、経営者1名と学生4~5名で、AI時代に求められる人間の力やキャリアをテーマにした自由度の高い議論を行った。
- 参加した学生を対象とした事後アンケートでは、非常に満足、満足の回答が9割を超え、9割の学生が次回の参加を希望していた。また、全体を通じて、経営者や同世代を含む、他者との交流による多様な考え方や立場に対する理解の深化が確認された。
- 事後アンケートのテーマ別の概観として、AIのテーマでは、各学年共通して、自らのAI観の更新や多様な解釈・捉え方の存在、その比較・共有が興味深いという意見が寄せられていた。また、キャリア形成のテーマでは、経営者との対話を通じて、キャリアの捉え方に関する気付きがあったという回答が多数を占めていた。低学年はキャリアの概念の理解に焦点が置かれていた一方、高学年になるに従い、キャリア不安の低減やキャリア形成の向き合い方に関する言及があり、キャリア観が具体化する傾向が見られた。

¹⁵経営者29名、大学生119名の他、教職員11名もオブザーバー参加。

¹⁶関西経済同友会会員や本会会員、経済同友会インターンシップ推進協会の会員、出張授業実施経験のある大学法人など。

- さらに、参加した経営者を対象とするアンケートでは、「学生の価値観・視点・熱量に触れられた」「企業として学生とのかかわり方を再考する契機になった」「フォーラム後、学生との事業提携の相談など、具体的なアクションにつながった」等の回答が寄せられた。特に、関西の経営者からは「AI キャリアに関するテーマを直接話すことで、学生の考えや悩みを把握し、理解することができた」「参加学生の意欲と熱意に圧倒された」等の意見が寄せられた。

(3) 活動から得られた気づき

- 本フォーラムでは、経営者や同世代との対話を通じて、多様な意見に触れることにより、社会課題との向き合い方やキャリアに対する価値観に新たな視点をもたらし、自己認識の深化と主体性の向上が確認された。
- こうした対話の効果は、参加した東西の経営者においても確認されており、学生のキャリア形成や進路選択における悩みや社会課題への関心などを直接体感することで、普段接する機会の少ない学生に対する理解を深める契機となっていた。
- とりわけ、AI 利活用に関する対話において、経営者側が「若者はAI リテラシーが高い」という先入観を有していた。実際には、対話を通じて、学生間でも、AI への認識や捉え方にばらつきがあり、不安感や抵抗感を抱く学生が一定数存在することが明らかになった。そうした中、同世代や経営者との活用事例の共有などを含めたディスカッションが、参加者の心理的ハードルを下げ、AI に対する見方に前向きな変化をもたらした。
- 以上を踏まえると、本フォーラムはキャリア観の深化のみならず、「正解のない課題」に対する経営者の思考プロセスや、同世代の様々な意見に触れることで、自らのキャリア観の確立を後押しし、社会で求められるスキルを体感する場といえる。現状、多くの大学で行われているキャリア教育は、就職支援を軸に実務・対策に力点を置いた支援が中心であり、産業界と学生の対話を通じた双方向型の機会が、思考の枠組みを拡張させる手段として価値が高いことが確認された。

- その上で、本フォーラムは、地域を問わず開催可能な枠組みのため、全国各地の教育界と産業界の新たな連携として拡大する意義は大きい。また、新たな実践の場として学生が運営主体として関与することにより、更なる思考の深化や、学生視点を踏まえたアジェンダの高度化の可能性が示唆された。
- 双方向型の機会は有用であることが示された一方、本フォーラムでは、大学の提供する教育カリキュラムと学生ニーズのギャップも浮き彫りになった。その具体例が、AI の利活用である。多くの学生が AI の活用・習熟の重要性を強く実感しているものの、指導や授業の確立が道半ばとなっている。そのため、教職員は AI を適切に利用するための前提となる倫理観などを中心に、学生の挑戦を促すような教育の検討が求められる。

(4) 今後の展望

- これらを踏まえ、本会では、多様な価値観を有する人材との交流機会を創出すべく、教育革新委員会の下、学校と経営者の交流活動推進の枠組みにおいて、各地の経済同友会との連携による「未来創造フォーラム」を全国に広めていく。本活動を通じて、学生の社会との接点を増やし、主体的なキャリア観の育成に貢献したい。
- その実現に向けて、企業・経営者には、世代間を超えた対話が、学生・経営者双方に及ぼす影響の大きさを認識し、学生のキャリア観形成を促進する仕組みづくりに率先して参画することを求めたい。
- 併せて、学生の人材育成を「人材設計教育」と位置づけ、意欲的に支援を行っている高等教育機関に対しては、キャリア教育の質向上の観点から積極的な連携を図っていきたいと考えている。
- 具体的には、学生主導による未来創造フォーラムの立案・実行など、新しい実践機会の環境構築に向けて、意欲のある大学との協定や連携に取り組みたい。また、本会の共助資本主義の実現委員会と連携して設立された、「共助資本主義の実現に向けた大学連合¹⁷」とも密に連携し活動の推進を図りたい。

¹⁷東京大学、上智大学を含む 14 大学が正会員として所属。社会課題の解決を実現する新たな担い手として、交流・学修・創発・実践の機会を提供。(出所：SOLVE! 共助資本主義の実現に向けた大学連合)

3 ジョブシャドウイングチーム

- 学生が社会を知る、実践機会のプログラムは拡大している。その1つとして、PBL¹⁸は、実際の社会課題をテーマに、正解のない問いに対し、他者と協働しながら対話や仮説検証を通じて、主体的に考える力を養う学習機会である。こうした学習機会は、教育課程内外を含めて普及しつつある¹⁹。
- また、インターンシップは、実務経験を通じて仕事・組織・社会課題を理解する機会の1つであり、学生のキャリア観の確立を促している。しかし、近年では、採用活動の一環で実施されることによる量的拡大が問題視され、政府では教育効果の向上を目的に、インターンシップを含めた既存の取り組みを再整理している。
- そうした中、学生は社会や仕事への理解が十分に追いついておらず、不確実な社会で生きるための心構えや能力が備わっていない状態で就職している。

(1) 問題意識

- AI の普及により社会の変化は、学生の想像以上の速度で進んでおり、入学当初に評価されていたスキルが、就職する段階で陳腐化する恐れがある。こうした状況を踏まえると、働くことを通じてどのような価値創出に貢献したかというキャリア観の確立がより重要になっている。
- 現状、PBLをはじめとした、学生と実社会をつなぐキャリア教育は、課題解決の立案・発表の傾向が強く、解決策の社会的意義や実効性に関する評価を体感し、社会観を涵養する実践的な学習の機会には結びついていない。
- そのため、社会の最前線で変化に対応し価値創出を牽引している経営者の意思決定プロセスや行動を追体験させる機会が有用だと考えた。

¹⁸Project-Based Learning の略であり、社会の課題解決を現場で行う学習の形式。

¹⁹教育課程内で実施している大学は 45%、教育課程外で実施している大学は 22%。
(出所：令和 5 年度の大学における教育内容等の改革状況について（概要）)

(2) 活動実績

- 上記を踏まえ、2025 年夏季に、トライアルとして「ジョブシャドウイング（以下、プログラム）」を実施した。プログラムは、2024 年度に未来創造フォーラム（以下、フォーラム）へ参加した大学 2 年生を対象として、企業のトップリーダーに 1 日同行し、経営者の意思決定プロセスや行動を体感することを目的に構成されている（3 社 3 名²⁰）。
- 本プログラムには、未来創造フォーラムの中で経営者との対話により、キャリアに対する漠然とした不安の解消、思考の自由度の向上に繋がった学生から、キャリア構築の視点を獲得した学生など、キャリア観の成熟度が異なる段階にある学生が参加した。
- トライアルを実施した企業のうち 1 社では、セキュリティ、技術戦略、採用戦略、組織設計等について、経営者と各担当役員が議論する社内会議への同席、AI 活用による事業計画作成（会議への同席を通じて観察した思考プロセスの言語化）、経営者との 1 on 1 によるリーダーシップに関するディスカッション、振り返りなどを実施した²¹。
- 参加学生からは、本プログラムを受け、キャリアに対する不安感が解消された、就職先として官公庁だけでなく民間企業にも関心を持つようになった、との声が寄せられた他、実際に起業に至った事例もあった。
- また、実施企業においても、プログラムを通じて、学生との交流による社員のモチベーション向上や、教育的意義のあるプログラムへの経営者の関与を知ることによるエンゲージメントの高まりなど、副次的な効果が見られた。

²⁰実施企業は、ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社、株式会社 MIXI、NTT インテグレーション株式会社の 3 社。参加大学は、上智大学、東京大学の 2 大学。

²¹ジョブシャドウイングのプログラムは実施企業により異なる。

- こうした実績を踏まえ、2026年春季の本格実施では、対象を大学3,4年生、修士課程の学生にも拡大した(12社22名²²)。本格実施における参加学生においては、大学での学修内容(理論)と実社会の接続に関心の高い学生から、就職が確定している中、社会人として求められる資質・能力の獲得を希望する学生など、トライアル同様、キャリア観の成熟度に個人差がある学生が参加した。
- 参加学生を対象とした事後アンケートでは、「意思決定において、短期的な利益のみならず、企業理念や社会価値を重視していたのが印象的だった」「働く意義に気付くことができた」「仕事に対して、好奇心をもって楽しむという視点を得ることができた」といった意見が寄せられた。

(3) 活動から得られた気づき

- ジョブシャドウイングはインターンシップとは異なり、経営者の思考や行動を追体験する取り組みである。実施の結果、学生の仕事・組織・社会課題に対する理解の解像度を飛躍的に高め、キャリア認識を「進路選択」から「思考様式・行動様式」へ引き上げ、実際の行動変容・自己効力感の向上にまでつながる大きな教育的効果が見られた。
- また、経営者の学び続ける姿勢や他者の尊重に基づくリーダーシップの発揮など、組織において価値を創出し続けるために本質的に重要な心構えを認識させ、行動を促す極めて有効な手段といえる。
- 本プログラムは、機会提供に限りがあるものの、学生がハイレベルなロールモデルを体感できる、経営者以外に代替不可能な取り組みとして、多くの経営者から賛同を得て広がっていくものと確信している。

(4) 今後の展望

- 活動を踏まえ、本会では、経営者が主体となって将来の人材と向き合い、幅広い視野やコンピテンシーを育む大学外での実践機会として、ジョブシャドウの継続に取り組む。

²²実施企業は、アシックス、NTTインテグレーション、Aggreko Japan、ロッテホールディングス、日本アイ・ビー・エム、MIXI、マネーフォワード、東和エンジニアリング、ロイヤルホールディングス、商船三井、アイスタイル、プランテックの12社。参加学生の所属大学は、東京大学、上智大学の2大学であり、内、1,2年生13名、3年生以上9名。

- 具体的には、教育革新委員会の下、学校と経営者の交流活動推進の枠組みの中で、大学生の他、高専生など関連する活動との横断的な連携を視野に入れながら、今後の運営設計について検討を進めていく。こうした取り組みを通じて、学生のキャリア観に変化を及ぼし、主体的な人材の育成に貢献できると考えている。

4 教職員チーム

- 日本においては、高等教育機関の教員は教育・研究・社会貢献の中核的担い手として社会的に認知されている。一方、職員はその基盤をつくるプロフェッショナルとして、高度人材の輩出を教員と協働して担う重要な存在であることが十分に認知されていない。
- 世界で評価される高等教育機関では、職員は専門職として位置づけられ、学生支援、研究管理、産学連携等大学運営の基盤を担っている。
- 人材育成は、中長期的な取り組みが前提となるため、推進の基盤となる職員一人ひとりのリーダーシップや能力の高度化が不可欠であり、その重要性は、今後ますます高まっていくといえる。

(1) 問題意識

- 価値創出を担う人材の育成には、学生への働きかけ以上に、継続的にキャリア教育を担う職員一人ひとりの意識・行動変容による影響は大きい。活動の検討に際し、職員の実態把握を目的として、国立・私立計6大学²³のキャリアセンターや学生支援課の職員、大学経営層に、キャリア支援の実態やニーズを確認した。その結果、職員が産業界の人材ニーズの変化やそれに即したキャリア教育のあり方の認識が不足している傾向にあった。
- 上記を踏まえ、本チームでは、産業界への人材輩出規模の大きい大学に着目した。キャリア教育を全学的な課題に据え、有名企業・大企業への入社を目的とした就職支援ではなく、学生の自己実現につながる「生涯キャリア設計」として再定義し、他者との対話を通じて、職員自身が「学生の成長にどう関わられるのか」、自らの役割意義を問い直す機会が有用だと考えた。

(2) 活動実績

(意識変容を促す研修)

- 活動では、東洋大学²⁴と職員の意識変容を促す研修（以下、意識変容研修）を開催した。同研修では、キャリア支援関連の部署に限らず、次世代を担う20～30代を対象とし、「キャリア支援の取り組み」の重要性を再認識し、自

²³就職における評価、学生数（大規模・中規模・小規模）等を踏まえ選定。

²⁴学生 32,654名、職員 524名。（出所：数字で見る東洋大学 | TOYO COMPASS 2025 TOYO UNIVERSITY REPORT）

身の業務や役割を見直す機会の提供を目的とした。経営者（本 PT 委員）より、社会情勢の変化を踏まえた学生に求められる要素や、職員に対する社会からの期待などについて講演を行い、職員の持つべき意識・行動等につき、経営者と職員でディスカッションを行った。

- 当日は、教務、学生支援、就職・キャリア支援等様々な部署から計 32 名の職員（うち 2 名が中途採用）が参加した。事後アンケートによれば、回答者のうち半数が産業界や企業が学生に求める要素や職員への期待について認識しておらず、うち 9 割が「キャリア支援のあり方に関する意識の変化があった」と回答した他、うち 7 割より具体的な取り組みのアイデアが寄せられた。

（行動変容を促す研修）

- 上記を踏まえ、改革アイデアの実践（成功体験）を通じて職員の行動変容を促す研修（以下、行動変容の研修）を実施した。参加者は、次世代を担う人材（大学の指名制、意識変容研修の非参加者を含む）を対象とし、意識変容研修に参加した経営者の伴走支援及び大学経営層のオブザーバー参加の下、「学生のキャリア観醸成に資するアクションプラン」の策定を行った。
- 当日は、学生支援、就職・キャリア支援を中心とした部署から計 13 名の職員（うち 2 名が中途採用）が参加した。3 グループに分かれ、それぞれ「学生のキャリア形成に関する職員の当事者意識の醸成」、「学生のキャリア意識の把握」、「キャリア形成に対する学生の主体性向上」を課題に特定して、それらに対するアイデアを検討した。
- 事後アンケートでは、研修を通じて、「実効的な取り組みには課題特定が重要であることを認識した」「大学変革の必要性に対する意識付けになった」などの回答があった。また、研修にオブザーバー参加した経営層への事後ヒアリングでは、「研修後、業務の進め方を見直すきっかけを得た職員も見られた」などの意見が寄せられ、職員が大学の社会的評価や学生の意識（自己効力感等）をふまえ課題を深掘りすることで、「一般的な問題と自組織における課題」の違いを体得する機会となった、との評価を得た。その上で、矢口悦子学長との意見交換を行い、一連の研修が、職員の活性化に大きな役割を果たしたという前向きな受け止めが示された。

(3) 活動から得られた気づき

- 社会の最前線で変化に対応し、価値創出を牽引している経営者が直接、キャリア支援の重要性や社会からの期待を伝える意識変容の研修は、産業界との接点が限られている職員の知見を広げ、社会的役割やキャリア教育のあり方の再考を促し、当事者意識の向上を後押しする機会となっていた。学習環境・制度設計、学生との日常的接点を通じて、学生の成長や意思決定に大きな影響を与える職員が、自身のキャリア観を深化させることの意義は大きい。
- 行動変容を目的とした伴走型支援では、課題設定を起点とする思考経験により、業務の見直しや改善に向けた意識変化や、職員自ら大学を変え得るといふ自己効力感の萌芽が確認された。一方、必要な意思決定が整わず改革アイディアの実践には至らなかったことから、行動変容研修の実効性確保には大学経営層の理解・支援が不可欠であることを改めて感じた。
- 複数大学へのヒアリングを通じて、特に人材輩出規模の大きい大学は、少子化により組織運営の継続に強い危機感を持ち、社会に求められる人材輩出に向けて産業界との対話を求めている。一方、産業界では、こうした大学の実情を十分認識していないことが明らかになった。今後、地方大学に対して地域産業を牽引する人材輩出への期待が高まる中、産学の組織的な対話の強化に向けて、各地の産業界の積極的な取り組みが求められる。
- また、大学におけるキャリア教育は、主に就職支援部門が担っており、(教)職員一人ひとりの実践や日常業務に十分に根付いていないことも確認された。
- 職員の意識・能力の向上、適切な権限移譲と処遇等による実効的な取り組みの実現に向け、企業の組織運営等の知見を活かして連携する余地は大きい。

(4) 今後の展望

- 上記の活動を踏まえ、本会では、経営者の知見や視座を活かし、教育革新委員会の下、学校と経営者の交流活動推進の枠組みにおいて教職員向け出張授業の継続・拡大に取り組む。
- 並行して、大学経営層と産学双方の危機感・問題意識の共有を図るべく、対話機会の創出に取り組む。その上で、行動変容を目的とした伴走型支援については、大学経営層の要請を前提に、実施にかかる前提条件の充足を条件と

して、社会実態を踏まえた人材育成に関心の高い、高等教育機関との連携を検討することが考えられる。また、地域における産業人材育成の観点から、各地経済同友会に対しても、各地の大学との連携推進を呼びかけていく。

- 上記を通じて、大学教育の基盤強化を後押しし、価値創出を牽引する人材の育成に貢献したい。

5 大学院チーム

- 博士人材は、専門分野に関する知見をはじめとした総合力を備え、科学技術の発展やイノベーション創出を牽引する人材として、アカデミアのみならず、産業界を含め様々な分野での活躍が期待されている。
- 諸外国では、国際競争力の維持・向上を目的に高度人材の育成が推進されており、博士号取得者が増加傾向にある²⁵。日本では、修士課程への進学率は微増である一方、博士課程への進学率や博士号取得者数が減少している²⁶。
- 政府が実施した修士課程在籍者に対する調査によれば、博士課程進学に関して学生の中に経済的不安や卒業後のキャリアに対する懸念が存在しており、実際に、博士人材の資質・能力に対する産業界の認識不足も相まって、企業での博士人材の活用が進んでいない。かかる現状を踏まえ、政府では、博士課程在籍者への経済的支援の拡充に加え、博士人材の民間企業での活躍促進に向け、企業、大学に向けた指針の策定などに取り組んでいる²⁷。

(1) 問題意識

- 本 PT では、国公立大学の学部生、社会人を含む院生を対象に、博士号取得における阻害要因やニーズについてアンケート調査を行った。その結果、共通したニーズとして、経済的支援、企業での博士人材の活用、キャリア支援が挙げられた。
- 上記を踏まえ、企業で活躍する博士人材の増加に資する取り組みとして、企業（経営者）の意識変容を促す活動を中心に検討した。
- 取り組みの主な対象として、科学技術系（以下、理系）の博士人材同様、イノベーション創出に不可欠でありながら、その有用性が認知されておらず、産業界での登用が進んでいない人文・社会科学系（以下、文系）の博士人材に焦点をあてた。

²⁵2023 年度における、人口 100 万人当たりの博士号取得者数は、英国約 350 人、韓国約 340 人、ドイツ約 310 人、米国約 290 人、中国 50 人、日本約 125 人となっている。（出所：科学技術指標 2025 報告書全文）

²⁶修士課程への進学率 12.6%、博士課程への進学率 11.2%、博士課程修了者数約 1.5 万人。（出所：令和 6 年度学校基本調査）

²⁷文部科学省 経済産業省「博士人材の民間企業における活躍促進に向けたガイドブック」

(2) 活動実績

(人社系大学院コンソーシアムとの意見交換)

- 文系修士・博士人材の活躍促進に取り組む大学院コンソーシアム²⁸と意見交換を行ったところ、大学院教育の前提となる企業の人材要件が把握できておらず、同要件をふまえた大学院生の価値の可視化、産学連携の強化による大学院改革や、大学院での学び直しが新たなキャリア展開等に資する点についての周知・広報の必要性が示された。

(社会人大学院生との意見交換)

- 企業で働く文系博士に学部からストレートに進学した人はほとんどおらず、働いてから修士・博士の必要性を感じて取得した人が大半を占めることを踏まえ、修士・博士人材の有用性等の可視化とその活用に向けた企業のあり方等に関する意見交換を目的に、経営者（本 PT 委員他）と社会人大学院生が少人数で対話を行った²⁹。
- 参加者の社会人大学院生（7名）は、一定の実務経験を有し、企業派遣ではなく自身の問題意識に基づき 40 代以降で進学した修士・博士（文系中心）を対象とした。彼らは、実務を通じて生まれた問いに対する探求心や、キャリアの選択肢を拡大したいという成長意欲をもって進学し、学位取得や学び直しを通じてスキルや視点を更新し、新たなキャリアや役割を獲得していた。
- 彼らからは、修士・博士人材の価値として、理系・文系に関わらず、自ら問いを立て、検証し、答えを導ける力を有していること、また、一定の実務経験を経た上での学び直しの意義として、研究テーマが実践的となり、実務上の課題解決等につながりやすいなどの意見が挙げられた他、その有用性については経験者（修士・博士人材）以外の理解を得にくいとの声も寄せられた。

²⁸人文社会科学系唯一の「卓越大学院プログラム」を発展的に継承し、2025/3 に設立。社会が求める人材輩出のため、産業界との組織的な連携とスケールメリットの創出を目的とした、千葉大学を統合的拠点とする人文社会科学系大学院連携ネットワーク。
(<https://jinbun-takuetsu.chiba-u.jp/top/partner/consortium.html>)

²⁹社会構想大、経済同友会ダイアログセッション「学び直しは企業価値を高めるか」月刊先端教育 2026-02-28

(<https://www.sentankyo.jp/articles/5abcf849-35c1-40e8-8108-0c82790beccd>)

- また、修士・博士人材の活用に向けた企業のあり方として、自発的な学びに対し処遇上の不利益を生じさせないこと、学んだことを活かせる処遇(配属・裁量)など、学びを肯定し企業価値向上につなげる仕組みの必要性が挙げられた。戦略的には、経営課題に関する研究テーマを課すなど、大学院への派遣を、人的投資に留まらずイノベーション投資(事業開発)と位置付け、積極的に活用する視点も示された。

(博士号を有する経営者との意見交換)

- 上記を踏まえ、文系博士である経営者(本会会員)とも同様のテーマで意見交換を行った。
- 社会が複雑化し次の一手が極めて重要になるなか、限られた情報の中で行う企業の意思決定において、理論を実践に応用する力が生きることから、特に文理融合分野の社会人博士を意思決定に近いポジションで活用する余地が大きいとの意見が挙がった。
- 一方、日本企業において文系博士を活用する機運は乏しいことから、産業界で活躍する博士人材の実態を可視化することが有効との意見は共通していた。
- 上記も踏まえ、文系博士である経営者(本会会員)の学位取得の動機やキャリア等を可視化したロールモデル事例集³⁰を取りまとめた。

(3) 活動から得られた気づき

- 社会課題が複雑化するなか、複数分野(文理融合)の知見や、理論と実践を往復した経験を有する社会人博士の有用性や産業界での活躍余地は高まっている。
- 修士・博士課程での学びの成否は、個人の意欲と能力への依存度が高いため、自発的な学び直しと学びを活かしたイノベーション創出を阻害しない環境づくり³¹が不可欠である。一方、日本企業において、自発的な大学院進学者

³⁰本報告書参考資料3-2参照。

³¹個人、企業、大学を取り巻く背景・事情として以下が挙げられる。

個人(学び直しに関心があっても踏み出せない背景・要因):学びがその後のキャリアにどう生きるか、仕事との両立の難しさ、処遇上の不利益の恐れ、等。

企業(学び直しに積極的でない背景・要因):修士・博士人材の有用性や学び直しの意義に対する理解不足、学びに対し短期的な成果を求める傾向、等。

は転職予備軍と見做される傾向が依然として強く、学び直しに対する社会（個人、企業、大学院）のマインドシフトは途上である。

- かかる状況を踏まえると、産業界で活躍する博士人材のロールモデルの可視化・周知の意義は大きい。博士課程の有用性や、その後のキャリアの充実などへの理解が広がれば、産学連携の強化を含めた同人材の育成・活躍の環境整備が進み、イノベーション創出を牽引する博士人材が増加する好循環の実現が期待できる。

（４）今後の展望

- かかる好循環の実現に向けて、ロールモデルの可視化や関係者との対話を通じて、学び続けること（理論と実践の往復）や文理を跨いだ学びの重要性、多様なキャリアのあり方を可視化し、博士人材の育成・活躍促進に資する環境づくりを後押ししたい。
- 企業には、学びを活かせる処遇（配属、裁量）の他、大学院での学び直しをイノベーション投資と位置付け、博士人材は日本全体の競争力強化に資する社会的共通資本との視点で、その育成・活用に取り組むことを期待したい。
- また、大学院には、産業界が求める人材に対し、自らの強みをふまえて育成する人材像を明確化し、実務との接続を意識した教育プログラムの強化等（就学期間の短期化等、学び直しの選択肢の拡充を含む）を期待したい。

以上

大学院（学び直しの選択肢になりにくい背景・要因）：修士・博士課程の有用性の発信不足、産業界のニーズに即した研究プログラムの不足、等。

【参考資料 1】高専チーム 出張授業

<高専キャリアラボ>

日付	テーマ
	講演者（所属・肩書は講演日時点）
2025/6/16	転職を考えたとき 福田 達男（レノボ・ジャパン 業務執行役員）
2025/6/30	海外で働くという事ーグローバルな働き方の体験談ー 挽野 元（アイロボットジャパン 代表執行役員社長）
2025/7/14	女性技術者のリアルー女性のキャリア、職場での工夫ー 白井 久美子（明電舎 取締役）
2025/8/4	自分にとって働くとは？ 桜井 伝治（日本情報通信 代表取締役社長執行役員）
2025/10/20	技術で人を魅了させ 技術で世界を変えていき 技術でキャリアを作っていく 技術 村瀬 龍馬（MIXI 取締役上級執行役員）

<COMPASS 未来技術セミナー>

日付	テーマ
	講演者（所属・肩書は講演日時点）
2025/12/8	自から輝き、学生も輝く未来の高専ー不条理と戦う高専生の戦略的メンターとしての役割ー 桜井 伝治（日本情報通信 代表取締役社長執行役員）

**高等教育機関との連携PT
教職員チーム活動
大学職員向け行動変容の研修**

大学職員向け行動変容の研修

● 東洋大学との行動変容の研修

- ✓ 経緯・目的 (職員の問題意識を醸成する研修を経て)改革アイディアの実践(成功体験)を通じた、職員の行動変容の促進を目的に東洋大学と連携して研修を実施。

【概要】

- ・ 時間 3時間
- ・ 対象 次世代を担う若手職員 ※大学による指名制
- ・ 内容 大学経営層のオブザーバー参加の下、当該役員の権限の範囲内で実行可能な改革アイディアを、少人数のグループに分かれ検討。本会経営者がメンターとして伴走支援を実施。

【プログラム詳細】 ※短期成果(1年内に実現可能なアクションプラン)を前提に設計

- ・ テーマ 人生100年代時代の学生のキャリア支援 ～東洋大学職員が創る「行動変容」プロジェクト～
- ・ ゴール 学生のキャリア意識醸成に向けた全学的なアクションプランの策定(各チーム一つ具体的なアイデアを提案)
- ・ 進行

アイデアジェネレーション①	グループで解決したい具体的な課題を特定 課題に基づくゴール、目指す姿のイメージを整理
中間報告	1グループ3分で発表 経営者よりフィードバックを得てブラッシュアップ
アイデアジェネレーション②	具体的なプログラムやアクションへの落とし込み(スケジュールやタスク案含む)
最終プレゼンテーション	1グループ3分で発表 経営者、大学経営層より講評

【実施結果】

- ・ 事後アンケートでは、参加者の約9割が、「今後も同様の大学職員向けの研修を継続して受講したい」と回答した他、「実効的な取り組みには課題特定が重要であることを認識した」「大学変革の必要性に対する意識付けになった」との声が寄せられた。
- ・ 大学経営層からは、「研修後、一部の職員に業務への取り組み方に変化が見られ、職員の活性化に効果があった」との評価を得た。

✓ 研修効果向上におけるポイント

- ・ アイディアの検討に留めず、アイディアの実行を担保することが、職員の行動変容につながる。
- ・ そのため、**実行に必要な権限を有するキーパーソン(管理職)の理解・協力が不可欠。**

【参考資料 3-1】 大学院チーム 社会人大学院生と経営者の対話

-
- ・ 日時：2025年12月15日(月)
 - ・ 議題：修士・博士課程の有用性や修士・博士人材の活用に向けた企業のあり方など
 - ・ 参加者（敬称略、所属・役職は開催日時点）：
(社会人大学院生)
武田 尚任（あおぞら銀行 人事部企画グループ 主任調査役）
石川 有紀子（味の素 グローバルコミュニケーション部 メディアグループ シニアマネージャー）
北川 治彦（TOYO TIRE 執行役員 経営基盤本部長）
楫野 宏樹（八千代エンジニアリング 事業統括本部 海外事業部 プロジェクトマネージャー/
エネルギー・情報通信部門統括）
市村 周一（KDDI 先端技術統括本部 先端技術企画本部 シニアエキスパート）
加藤 勇夫（住友電気工業 研究開発本部 DX 技術研究開発センター サイバーセキュリティ研究
開発部 主幹）
大和田 順子（教育テック大学院大学 教育経営コース主任・教授）
(企業経営者 ※本PT 委員)
栗原 美津枝（日本政策投資銀行 シニアエグゼクティブフェロー） ※
白井 久美子（明電舎 取締役） ※
林 礼子（BofA 証券 取締役 副社長）
挽野 元（アイロボットジャパン シニアエグゼクティブアドバイザー） ※
程 近智（ベイヒルズ 代表取締役） ※
渡部 一文（ロッテホールディングス 取締役） ※
-

<サマリー>

- ・ 博士人材の育成・活躍促進の観点から、一定の実務経験を有し、自身の問題意識に基づき、40代以降で大学院に進学した社会人と経営者による少人数での対話を実施し、修士・博士課程の有用性や修士・博士人材の活用に向けた企業のあり方などにつき意見交換を行った。
- ・ 社会人の大学院進学は、個人の学び直しにとどまらず、企業および社会全体の価値創造を支える基盤として重要性を増している。
- ・ 本対談では、一定の実務経験を経た後の学び直しが、専門性の再定義、視野拡張、思考力の高度化を通じて、新たな役割や機会の創出につながる点で共通認識が形成された。特に、仮説設定や検証といった知的生産プロセスの獲得が、実務における意思決定やイノベーション創出に資するとの指摘が多く見られた。
- ・ 一方で、企業における評価制度や活用の仕組みは未成熟であり、学びの成果が十分に組織へ還元されていない現状も明らかとなった。今後は、学び直しを個人の自己投資に留めず、人的資本投

資およびイノベーション創出の手段として位置付け、日本の競争力強化に向け、企業・大学・社会が連携した持続的な仕組み構築が求められる。

<対談録>

- ・ 2グループに分かれて意見交換を行った。

<Aグループ>

(社会人大学院生)

- 武田 尚任 (社会構想大学院大学実務教育研究科 修学中)
- 石川 有紀子 (社会構想大学院大学コミュニケーションデザイン研究科 修了)
- 楫野 宏樹 (京都大学大学院総合生存学館 修学中)
- 加藤 勇夫 (名古屋工業大学大学院工学研究科 博士後期課程 修了)

(企業経営者 ※本PT委員)

- 白井 久美子 (名古屋工業大学大学院工学研究科 博士後期課程 修了) ※
- 林 礼子 (東京大学大学院教育社会学研究科 修了)
- 挽野 元 (社会構想大学院大学実務教育研究科 修了) ※

—自己紹介—

(挽野)

- ・ 本日ファシリテーターを務めます、アイロボットの挽野です。経営者の立場におりますが、現在も学びの途中です。社会構想大学院大学を今年3月に修了し、現在も研究生として在籍しています。
- ・ 先日、初めて査読論文に挑戦し、何とか通すことができました。査読のプロセスそのものを学びながら、それをどう経営に生かすかを考えています。研究テーマは、経営統合など外圧のある環境の中で、社員がどう自立し、自分らしい生き方をしていくかという点です。論文は来月発行予定ですので、ぜひ皆さんに読んでいただき、感想を伺えたらと思っています。

(石川)

- ・ 石川と申します。挽野さんと同じく、社会構想大学院大学を今年3月に修了しまして、現在も研究生として残っています。一度大学院に身を置くと、逆に離れるのが怖くなってしまって、今も残っております。キャリアについては後ほどお話しできればと思います。

(挽野)

- ・ 大学院を離れるのが怖い」という言葉は、重要なキーワードですね。後ほどぜひ深掘りさせてください。

(楫野)

- 楫野と申します。同志社大学大学院工学研究科電気工学専攻を1997年に修了し、その後重電メーカーに入社しました。約20年以上変電機器のエンジニアとして働いた後、もう少し世界を広げたいという思いで2019年に八千代エンジニアリングに転職し、現在はJICAなどのODA事業を中心に、途上国のインフラ開発に携わっています。
- 今年4月からは京都大学大学院に3年次編入し、社会人学生として学んでいます。前職では、論文を複数本執筆、投稿した経験はありますが、博士号は取得できず、今改めて挑戦しています。そのあたりも後ほどお話しできればと思います。

(挽野)

- (楫野さんのレジュメに記載されていた) 海外のカウンターパートの多くが博士号を持っているという点、とても興味深いです。ぜひそのあたりも後ほど伺いたいと思います。

(加藤)

- 加藤と申します。愛知工業大学大学院工学研究科で半導体物性を研究しまして、半導体関連企業を志望していましたが、バブル崩壊の影響で求人が少なく、地元のインターホンメーカーに入社しました。映像・音声関連の技術開発や研究開発に携わり、その後、会社全体の研究開発予算の管理を任されるようになりました。
- その流れでPM(プロジェクトマネジメント)を学ぼうと考え、名古屋工業大学の博士課程後期に進学しました。サイバーセキュリティも研究テーマに(ダブルディグリー)という話もいただきましたが、最終的にはPM分野で研究開発戦略をテーマに博士論文を書きました。博士号取得は約8年前です。
- 現在は住友電気工業(以下、住友電工)の研究開発本部でセキュリティの研究を行っており、産業技術総合研究所(以下、産総研)にも籍があります。社会人博士の部下を指導し、博士号取得を支援した経験もあります。

(挽野)

- PM学会には過去に一度参加したことがあり、そこでのアカデミックな議論は私自身も非常に刺激を受けました。そのあたりもぜひ深掘りさせてください。

(武田)

- 武田と申します。2005年に大学を卒業し、商工組合中央金庫に入社しました。約8年間、人事部門で働いた後、あおぞら銀行に転職し、引き続き人事業務に携わってきました。
- 人事の仕事を通じて、役職定年や再雇用といったテーマに強い関心を持つようになり、研究として掘り下げたいと考え、社会構想大学院大学に進学しました。現在2年生で、論文提出に向けて悪戦苦闘しています。
- 人社系の研究がどう役に立つのかという問いについては、今日の議論を通じて、自分の考えを整理できればと思っています。

(挽野)

- ・ シニア層のキャリアというテーマは、今日の議論とも深くつながりますね。ぜひお話を伺いたいです。

(白井)

- ・ 白井です。BIPROGY (旧・日本ユニシス) で 32 年間、IT エンジニアとしてキャリアを積み、経営にも携わってきました。企業がビジネスモデルを変える際、人材をどう変革すればイノベーションが進むのかを研究テーマにし、2014 年に博士課程に進学しました。
- ・ 研究成果を企業の現場で実践し続け、現在は複数企業で DX 支援を行う取締役として活動しています。また、日本プロジェクトマネジメント協会で副理事長を務め、社会人博士やその指導者の育成支援にも取り組んでいます。

(林)

- ・ 大学院では教育社会学を学び、日本の大学院教育に課題意識を持っていました。金融業界に就職し、アメリカの大学に留学しようと考えていましたが、金融危機などもあり、留学は実現しませんでした。教育から離れられず、さまざまなかたちで教育との関わりは続けてきました。
- ・ いずれ修士または博士への進学を考えていますが、博士号を仕事に生かす発想はありませんでしたので、皆さんのお話を聞いて、改めて考えたいと思っています。

—学び直しのきっかけ—

(挽野)

- ・ では、まず皆さんが学び直しをしようと思ったきっかけについて、個人としての動機、企業からの期待など含めてお話いただければと思います。

(武田)

- ・ 先ほど自己紹介でも少し触れましたが、私は銀行で人事の仕事をしてきました。現在 43 歳で、50 代、60 代の社員のキャリアを多く見てきており、自分自身は 60 代まで生き生きと働ける自信はありましたが、自身の軸はそれだけでいいのか、そうした問いが常にありました。
- ・ 『ライフ・シフト』(リンダ・グラットン著) で描かれているような、教育・仕事・引退が一直線につながる人生モデルは、本当に日本企業で成り立つのか、そうした疑問もあり、研究という形で自分なりの答えを出してみようと思ったのがきっかけです。
- ・ 会社のためというよりも、自分自身の関心や問題意識を深めたいという動機が強かったです。会社に支援制度はありましたが、時間的な制約などもあり、最終的には自分の判断で進学を決めました。

(挽野)

- ・ 個人としての動機が大きかったということですね。

(楯野)

- ・ 私は 1997 年に修士課程を修了して企業に入りました。修士からそのまま博士に進む道も考えましたが、当時は、博士号を取った後、大学に残る以外の選択肢が見えず、もう少し視野を広げたいと思い就職しました。
- ・ 企業に入ってから、電力機器の開発などに携わりつつ、学会にも論文を投稿していました。ただ、博士課程に進む機会にはなかなか恵まれず、時間だけが過ぎていきました。
- ・ 40 代半ばになり、今がキャリアを変えられる最後のタイミングかもしれない」と思い、建設コンサルタントに転職し、途上国の電力インフラや再生可能エネルギーのプロジェクトに携わるようになりました。
- ・ そこで強く感じたのが、海外での博士号の存在感です。政府機関や電力会社のカウンターパートのうち、博士号を持つ者は、「ドクター」と呼ばれ、その発言には自然と重みが生まれます。
- ・ そうした環境を目の当たりにし、今からでも博士号を取得したいと思うようになりました。仕事との両立、年齢、体力、さらには 2 歳の娘の子育てなど、葛藤は多くありましたが、それでも挑戦する道を選びました。
- ・ 加えて、実務経験を積んだ後に研究に取り組むことで、「世の中の課題が何か」「何が本当に求められているのか」が明確になり、研究アプローチが以前よりもはるかにシャープになったと感じています。

(挽野)

- ・ ご自身の動機が強いということですね。

(林)

- ・ 私は国際機関で働くことを考えた際に、学位の重要性を強く意識しました。分野にもよりますが、国連などのポジションでは、修士や博士の学位が事実上の要件になっていることも少なくありません。
- ・ 最近では、海外案件のプロジェクト要件に修士号以上を保有していること」と明記されることもあります。特に海外では、学位が持つ意味は日本以上に大きいと感じています。

(加藤)

- ・ 私の場合は少し特殊で、2011 年に体調を崩し、半年ほど会社を休職したことがきっかけでした。復職後、エンジニアとしてのキャリアは一区切りついたと感じ、ここからどうするか」を考えるようになりました。
- ・ それならば博士号を取得して転職しようと決め、私費で挑戦することもあり 3 年で取ると期限を決めて取り組みました。幸い指導教員とのご縁があり、研究開発戦略をテーマに博士号を取得しました。
- ・ 現在は住友電工の研究開発本部で、サイバーセキュリティと基幹インフラ防御の両面に携わっています。また、産総研にも籍がありますが、周囲は博士号取得者ばかりで、議論すること自体が非常に刺激的です。

- ・ 産総研でも研究開発をイノベーションに繋げるのは難しいというジレンマを抱えているのをみて、PMのスキルが役に立つのではないかと思い、実は今年3月で住友電工を退職し、アカデミアへ移ることを決めました。IPAのサイバーセキュリティ分野での活動を含め、社会に向けた啓発活動に力を入れていく予定です。これは博士号を持っていたからこそ選べた道だと思っています。

(挽野)

- ・ 体調を崩された経験が、大きな転機だったのですね。

(加藤)

- ・ 一度人生が終わったように感じました。そこからはやりたいことをやろう」と価値観が変わりました。実は修士の頃、産総研の前身組織に入りたいと思っていたので、ある意味夢が叶ったという感覚もあります。

(石川)

- ・ 私はもともと自然科学系で修士まで進み、食品企業に入社以来、技術畑をずっと歩んできたのですが、今回学び直そうと思った理由は、キャリアの軸が欲しい、という思いがあったからです。
- ・ 人生思った通りにいかないもので……。研究所に配属され、事業に関わりたいと、事業部に異動させてもらったのですが、第一子を出産し、休職を経て復帰したその日に、担当していた事業が業績不振で終了すると知らされました。
- ・ その後、新しい事業として、当時流行していたナチュラルコスメの開発・販売を手がけることになりました。これは私がやりたかったことだ」と思った矢先、同じ会社の夫がフランスのグループ会社に出向することになりました。
- ・ 子どもがまだ小さく、当時は休職制度もなかったため、辞めるしかありませんでした。一度会社を辞め、子どもを連れてフランスの地方に移り、英語もほとんど通じない環境で、4年半専業主婦として過ごしました。
- ・ 帰国後ありがたいことに、会社から戻ってきませんか」と声をかけていただきました。今度は技術職ではなく、広報部門への配属でした。最初は戸惑いましたが、やってみると非常に面白かったのです。
- ・ 今度こそ、この仕事を自分のキャリアの軸にしたいと思いました。これまで畑の違う仕事を転々としてきたからこそ、きちんと勉強し直したいと考え、大学院でコミュニケーションを学ぶことにしました。
- ・ 大学院を離れるのが怖い理由は、インプットと刺激がなくなって学びが止まり、その結果、アウトプットを持続できなくなるのではないかという不安があるからです。指導教官から与えられる膨大な課題図書は難解なものが多く、最初は意味が分からないものもあり、正直大変でした。でも、ここに来なければ一生手に取らなかったであろう哲学書のような書物に出会えたことが、今ではありがたい。

—学びによる変化・成長実感—

(挽野)

- ・ 石川さんのお話にあったような、「学んでいる最中、これは自分にとってプラスになった」自分の価値が高まった」成長していると感じる」瞬間はありますか。

(加藤)

- ・ 私は今年、量子コンピュータを学ぼうと思い、東北大学の大関先生が主催されている量子アニーリングのワークショップに半年ほど参加しました。
- ・ 参加者は高校生から社会人、リタイアされた方までさまざまで、グループワークを通じて新しいビジネスを考える内容でした。私のチームは東京科学大学で発表する機会もいただき、とても刺激的でした。
- ・ 特に印象的だったのは、高校生の発想です。私たち大人にはこうなったら次はこうなる」という常識がありますが、彼らにはそれがありません。面白いかもしれない」という直感から自由に発想する。その感覚を自分は失っていたのではないかと気づかされました。既成概念がない分、発想の起点が全く違います。その感覚を何とか取り戻したいと思っています。

(挽野)

- ・ 高校生から大人が学ぶ、まさに学び合い」ですね。

(加藤)

- ・ このプログラムは理系向けというわけではなく、量子コンピュータをビジネスで使う手前段階、つまり問題の解きほぐし方」が重視されていました。そこは文系の方が得意なのではないか、と大関先生は仰っていました。最適化問題に落とし込む部分が一番重要で、そこを担える人材を育てようという取り組みです。今後注目されるのではないかと思います。

(挽野)

- ・ 理系でも文系でもない、その間にあるものが大事、というのは白井さんもよく仰っていますね。

(楫野)

- ・ 私が通っている京都大学の総合生存学館も、非常に分野横断的な環境です。理系出身者、医師、建築、哲学、情報など、本当にさまざまな分野の学生が集まっています。
- ・ 他の人の研究進捗を聞いたり、教員のコメントを聞いたりする中で、自分なら絶対に手に取らなかった本や研究テーマに触れます。専門外なので理解しきれない部分もありますが、こういう考え方があるのか」という発見が毎回あります。カリキュラムの中でも、さまざまな分野の講師の話や少人数で聞き、議論できる機会があり、業界を超えた対話ができる点が非常に面白いです。

(挽野)

- ・ 多様な専門が集まることで、学びが深まるということですね。

(武田)

- ・ 私の場合は、最終的に論文を書くというアウトプットがあることが大きいです。国内外の文献や国の統計データを調べることに抵抗がなくなりました。一般書籍はどうしても自己啓発的になりがちですが、一次データにあたることで、色のついていない事実をもとに議論できるようになります。
- ・ その結果、経営層と議論する際にも、感覚論ではなく、データをもとに整理して話せるようになりました。地味な例かもしれませんが、「研究を通じて根拠を持って議論する力」が身についたと感じています。

(林)

- ・ 皆さんの話を聞いていて共通しているのは、学位取得や学び直しを通じて、キャリアの軸を再発見している、スキルや視点が更新されている、結果として新たなキャリアや役割につながっている、という点だと思います。
- ・ 昔なら引退世代と言われていた年齢でも、学ぶ意欲を持ち続け、学びがなくなることへの恐れを感じ、高校生と学び合い、新しい刺激を受けている。
- ・ 今の日本社会はどんどん変わり、長く生き、働き続ける必要がある。スキルも変え続けなければならないし、海外とも関わらなければならない。自助努力できる人もいるけれど、それだけではなく、社会構想大学院大学のような、昔はなかった新しい教育の場」が、皆さんの学び直し、リスキングを支えている。その成功事例が、まさにここにあると思いました。
- ・ 白井さんが博士課程を増やしたい」と仰っているのは、こういう背景があるのだと、今になって腑に落ちました。
- ・ 一方で、こうした学び直しを受け止め、活かす社会や企業の受け皿は十分とは言えません。大学にとっては新たな教育の可能性でもあり、同時にビジネス機会でもあるはずですが、ただ、それが社会的な収入や価値につながらなければ、単なるカルチャーセンターで終わってしまう。高いレベルの学びを、どう社会に実装できるかが問われていると思います。

(白井)

- ・ 皆さんは、企業の中でも非常に意識の高い人たちです。多くの企業では、40代半ばを過ぎると昇進の見通しが立ち、学びが止まってしまう人が多いのが現実です。
- ・ 海外では、定年後に何を学び、何をするかを考えるのが当たり前ですが、日本では定年までどうやってやり過ごすか」を考えてしまう。この意識の差が、イノベーションの停滞につながっているのではないかという強い危機感を持っています。
- ・ 修士や博士の取得は簡単ではありませんが、査読論文を書き、膨大な文献を読み、悩み抜く過程そのものが、視野と視座を大きく引き上げている。それをどう企業・社会全体に広げていくかが、今後の大きな課題だと感じています。

—学び直しを企業・社会でどう評価し、活かすか—

(挽野)

- ・ ここからは、皆さんが会社の中でどう評価されているかについて伺いたいと思います。
- ・ 今日登壇されている皆さんはレアケースかもしれませんが、経営者の立場からすると、レアケースで終わってはいけない。こうした人材が増え、企業の中で評価され、周囲にも影響を与えて自分も学ぼう」と思える環境をどうつくるかが、これからの議論のポイントです。
- ・ 特に武田さんが取り組まれている、キャリア後期の社員が役職定年をどう迎え、その後をどうマネジメントするかという研究は、非常に示唆的だと思います。一方で、学びは会社のためなのか、自分のためなのかという問いもありますよね。

(武田)

- ・ 入口は自分自身の問題意識でしたが、結果として会社のキャリア施策や研修にも還元できる内容になっています。
- ・ 学びは人的資本投資ではありますが、ビジネスの側から見れば、イノベーションを生むための投資でもある。たとえば、取締役会で議論している経営課題を、そのまま研究テーマとして与え、答えを持って帰ってきてほしい」と明確に期待値を示せば、修士、博士に関わらず、学位取得はイノベーション投資の一形態になり得ます。

(楫野)

- ・ 修士や博士の取得を、会社が「いまだに個人の趣味」と見ているとしたら、それ自体が課題なのかもしれません。R&D投資や事業戦略の一環として位置づけ、人事制度の中で明確に評価されれば、博士課程で勉強しています」と会社の中でも言いやすくなります。
- ・ 企業側だけでなく、大学側にも変化が必要だと思います。学術的にナローなテーマに閉じすぎて、社会や企業の課題との距離が遠くなっているケースもある。もう少し柔軟に、実務と接続できる研究のあり方を考える余地はあるはずです。

(加藤)

- ・ 博士課程に進む人の中には、企業に戻るよりも、起業や新規事業に向かう人も多い。AI分野などでは特に顕著ですが、企業としては戻ってこさせる」発想だけでなく、ベンチャーを支援する形で関わり、成果を自社事業に取り込むという考え方もあり得ると思います。東北大学の事例では、修士・博士の多くがベンチャーを立ち上げ、大手企業がその技術を活用する動きも出ています。
- ・ 出口を会社復帰に限定しない方が、結果としてイノベーションが進むのではないのでしょうか。

(石川)

- ・ 大学院での学びの有用性を教員に問いかけたところ、文系も理系も変わりはなく、自ら問いを立て、分析し、批判を受け、修正するという知的創造のプロセスであると仰っていました。

(加藤)

- ・ 博士号は、「その能力を証明するパスポート」で、本当に重要なのはその先で何をするかです。

- ・ 修士や博士という肩書きそのものが大事なのではありません。結局は、自分で課題を設定し、その課題に対する答えを導くことができる、その一連の思考プロセスを訓練されている人たちが、修士や博士として存在しているということです。

(石川)

- ・ そういう視点で考えれば、単に修士、博士という学位の話ではなく、その力が所属する企業、あるいは別の新しい企業においても、価値創造につながっていくのではないかと思います。

(林)

- ・ 年功序列にこだわり続ける日本企業は、正直かなり厳しいと思っています。本当に経営層に求められているのは、仮説を立て、検証し、イノベーションを生み出すことです。これは若手でもおそらくできると思います。最近「リバースメンタリング」という言葉もあって、若い人にメンターになってもらい、年長者の悩みを聞いてもらう仕組みもあります。
- ・ しかし、日本はいまだに昔の教育モデル」を引きずっています。小学校、中学校で記憶力を問う試験をして、大学に行って、会社に入って、55歳か60歳で辞めて年金生活、という時代はもう終わっているのに、会社も学校もそれをまだ引きずっている。
- ・ だからそこを変えないと、日本企業の競争力は絶対に変わらない。日本の企業、日本の経営者が自ら変わらないといけないと思っています。知的な競争を一生続ける覚悟がなければ、日本は本当に負けてしまう。他の国はもっと真面目にやっている。その知的な戦いの結果として、修士号や博士号があってもいい。
- ・ 問題は、それを会社が補助するかどうかです。日本人が減っていく中で、企業が優秀だと思う人に投資して、勉強してもらい、帰ってきてもらうのはありだと思います。ただし、全員を会社負担で博士課程に行かせるのは現実的ではありません。40代・50代で学ぶなら、ある程度は自己投資も必要でしょう。
- ・ 皆さんの話を聞いていると、自己投資が結果として会社への投資、会社へのリターンになっている。そのバランスは本当に難しいと思います。

(白井)

- ・ かつてMBA取得を会社が奨励した時代がありましたが、取得後に転職する人が続出し、制度を閉じた企業もありました。
- ・ 若いとお金がなくて行けない。でも、ある程度蓄積ができると行く気になるし、お金もある。そのときに、たとえ自分でお金を出したとしても、帰ってきたら会社がある程度のポジションを用意するとか、もう少し理解があれば、辞めなかった人もいたのではないかと思います。
- ・ 会社としては、お金を出して2年間という時間を与えたのに、帰ってきて辞められたら元も子もありません。だからこそ、意識の高い人たちには、例えば半分は会社が出すけれど、帰ってきたら成果を会社のイノベーションに使ってほしい。
- ・ 自分で問いを立て、思考プロセスを組み立て、ビジネスや価値創造を考えられる人になって帰ってきたのだから、その力を会社で発揮してほしい。そういう世界になってほしいと思っています。

(楫野)

- ・ 私の例で言うと、(博士課程に)合格した後に、会社が学費を貸与してくれることになりました。修了後、満5年会社で働けば返還が免除され、その期間内に辞めるなら全額返還する、という制度でした。

(加藤)

- ・ 学費の問題以上に重要なのは、戻ってきた後の配置です。せっかく学んでも、全く関係のない部署に配属されたら、辞めたくくなります。
- ・ 私はIPAの仕事もしていますが、サイバーセキュリティ人材は、今ものすごく逼迫しています。しかし、彼らが会社に戻って現場のセキュリティ業務に就くかという、そうではありません。本来戻るべきなのは、セキュリティを啓蒙したり、指導したりする立場です。そこに入らないと意味がない。
- ・ 大学院に行く前に、この研究をして、次はこのポストに就く」という道筋を会社が示すことが、成功の条件だと思います。

—学び直す人材を企業で活かすために、経営者が考えるべきこと—

(挽野)

- ・ ここまでの議論を踏まえ、最後に皆さんから、学びを企業や社会で活かすために、経営者に考えてほしいこと」を一言ずついただければと思います。

(加藤)

- ・ 学位を取りに行く人は、基本的に自分で走るのが好きな人です。ならば、好きなように走らせる環境を用意することが、成果を最大化する近道だと思います。
- ・ 一方、社内で日々のルーティンを回すことが得意な人もいます。全員を同じ型にはめるのではなく、それぞれの得意分野を伸ばすことが企業にとって合理的だと思います。

(挽野)

- ・ 得意なところを伸ばす、好きなように走らせる、重要なキーワードですね。

(石川)

- ・ 学費の話が出ましたが、私の所属する広報部門の内規として、コミュニケーションに関するリカレント教育を受講する場合、学費を半分補助してもらえる制度があります。半分は自分で負担する。このバランスがちょうどいいと感じています。
- ・ 当社も専門性の高いキャリア採用者が、最近増えてきました。それまではジョブローテーションが非常に多く、広報部門でもキャリアの浅い人ばかり、という状況でした。
- ・ 私自身、大学院を修了したことでこの人は、広報でキャリアを積みたいのだ」という周囲からの理解を得られるようになりました。一旦、別部署に異動になったこともありましたが、再び広報部門に戻りました。
- ・ やはり、この人はこれだ、という専門性を伸ばすこと。修士や博士といった学びを通じて、その人の居場所や活躍の場を意識的に作ってあげることが大切だと思います。

(挽野)

- ・ 専門性を伸ばすこと、ほどよい負担のバランス、そして居場所づくりですね。

(楯野)

- ・ 博士号そのものではなく、仮説を立て、検証し、考え抜くプロセスを訓練してきたことを評価する。その姿勢が、「学びに挑戦する人の安心感」につながると思います。

(武田)

- ・ ここに集まっている人たちは、基本的に自分起点で問題意識を持って学んでいる人たちです。そういう人たちは貴重ですし、支援する価値はあると思います。
- ・ 一方で、「ビジネス目的だから行かせる」「経営幹部育成だから行かせる」となると、かえってうまくいかないケースも多い。本当にその学びがビジネスモデルに生かせるのかを、冷静に見極める必要があります。
- ・ 学びの価値を本当に理解できるのは、やはり経験した人だけだと思います。人的資本投資として理解されにくいのは、やったことのない人が判断しているからだだと思います。自分で問題を定義し、プロセスを設計し、イノベーションを起こす。その力がどう役に立つのかを、まだ社会全体が十分に理解できていない。

(白井)

- ・ 学びの価値は、実際に経験した人でなければ説明しきれない。そのため、学びを理解し、評価し、活かせるマネジメントや人事がいなければ、同じ失敗を繰り返すことになる。
- ・ 正直、即効性のある解決策はありません。社会人修士・博士が各分野で活躍する実績を積み重ね、それを見て自分もやってみよう」と思う人が増える。その草の根の広がりが、結局いちばんの近道だと思います。

(挽野)

- ・ 今日の議論から、安心感、自立、自走、ビジネスとの接続、といったキーワードが見えてきました。自律的に学べる人たちは、必ずしも今の会社にいなくても生きていける存在です。
- ・ だからこそ、そうした人材を企業にどう還元するかが重要だと感じました。すぐに答えは出ませんが、こうした視点を共有しながら、学び直す人材が当たり前前に評価される社会に近づけていければと思います。

以上

<B グループ>

(社会人大学院生)

北川 治彦 (社会構想大学院大学実務教育研究科 修了)

市村 周一 (京都大学大学院総合生存学館 修学中)

大和田 順子 (宮城大学事業構想学研究科 修了)

(企業経営者 ※本 PT 委員)

栗原 美津枝 (一橋大学法学部 卒業) ※

程 近智 (米国コロンビア大学経営大学院 (MBA) 修了) ※

渡部 一文 (ペンシルバニア大学経営大学院 ウォートン上級経営者プログラム (AMP) 修了) ※

—自己紹介—

(北川)

- ・ 北川と申します。現在、兵庫県に本社のあるタイヤメーカー、TOYO TIRE に勤めています。1991年に社会人になり、最初は百貨店のそごうに入りました。その10年後に京セラに転職し、さらに10年後、現在の会社にご縁があって移りました。10年ごとに環境が変わってきて、TOYO TIREには15年と結果的に一番長く在籍することになりました。新入社員の頃から一貫して広報の仕事に携わり、30数年、同じ職務分野に従事してきました。
- ・ 当社在籍10年が経ったときに今後のキャリアを考え、これまでの仕事を何とか言語化して残しておきたいと思うようになりました。といってもマニュアルになってはあまり意味もなく、むしろそうした業務の行間に隠れている経験、暗黙知的なものを一度体系的にまとめたいと考えていました。そんなときに社会構想大学院と出会い、これまでの広報とこれからの広報のあり方を研究対象として、2年間、主にリモートで学ばせていただきました。

(市村)

- ・ 市村と申します。バックグラウンドは宇宙分野で、物心ついたときから宇宙を目指してきました。東京大学大学院で航空宇宙工学を専攻し、博士課程に進みましたが、5年で満期退学となりました。
- ・ 有人宇宙システムという会社に入り、JAXAのプライマリーコントラクターとして、国際宇宙ステーションの運用に携わりました。途中でJAXAへの出向も含め13年ほど、筑波宇宙センターで、「きぼう」日本実験棟の運用管制や宇宙飛行士の訓練に携わり、フライトディレクターとしてチームを取りまとめる役割も担いました。NASAや欧州、ロシアなど海外とも連携し、非常に刺激的な経験でした。
- ・ ただ、40歳を超えた頃、「このまま楽しいだけでいいのだろうか」と考えるようになりました。宇宙を社会的価値につなげるには、ビジネスの視点が必要だと感じ、2018年にデロイトトーマツグループの戦略部門であるモニター・デロイトに転職しました。他業界で新規事業がどのように生まれているのかを学ぶためです。

- ・ 3年後、現在所属している KDDI から声をかけていただき、宇宙業界の人脈や課題意識とコンサルで培った商流・商習慣の理解を掛け算できると考えて移りました。現在は宇宙ビジネスを取りまとめるポジションで、「衛星通信 Starlink」や、「アルテミス計画」における月通信の研究開発などに携わっています。
- ・ また、博士課程を途中で断念した悔しさと、北川さんとまさに同じで、自分の経験を体系化したいという思いがあり、京都大学大学院総合生存学館に所属し、博士論文に取り組んでいます。宇宙ステーションの完成段階、いわば最前線のさまざまな課題を、研究者も含めてしっかりと課題解決していく必要があると感じ、「サステナブルな有人宇宙滞在に向けた評価フレームワーク」を研究テーマに博士論文に取り組んでいます。

(大和田)

- ・ 大和田と申します。東急百貨店やイオングループで、流通業界に約 20 年携わってきました。イオングループでは、ザ・ボディショップで広報や社会変革キャンペーンを担当しました。
- ・ その後、環境ベンチャーで仕事をする中で、「アメリカで始まったロハス」という考え方を取材し、日本で初めて紹介する記事を書きました。それをきっかけに、ロハス関連の書籍を執筆し、独立してロハスビジネスアライアンスを立ち上げ、主に中小企業の経営者の皆さんとロハスを広める活動をしていました。
- ・ 東日本大震災後は、福島や宮城の女性を支援する活動にも関わりました。ロハスの原点であるローカル経済や有機農業に関心を持ち、2011 年に『アグリコミュニティビジネス』（学芸出版社）を出版しました。その後、農林水産省が世界農業遺産制度を日本に導入する際の専門家会議の委員も務めました。
- ・ フリーランスとして 15 年ほど活動する中で、「社会インパクトをどう広げるか」という課題意識から大学院に進学しました。宮城大学大学院事業構想学研究科で博士号（事業構想学）を取得し、その後、同志社大学で専任教員を務めました。現在は、フルオンラインの専門職大学院である教育テック大学院大学の立ち上げに関わり、教育の未来を切り拓こうと全国から集まっている社会人学生の育成に携わっています。

(栗原)

- ・ 栗原と申します。皆さんのご経験の豊富さに感銘を受けました。私は法学部卒で、それ以上の高等教育は受けていません。1987 年に日本開発銀行（現・日本政策投資銀行）に入り、35 年ほど金融に携わってきました。その間、文部科学省への出向や、スタンフォード大学の国際政策研究所に客員フェローとして在籍しました。
- ・ スタンフォードでの経験は、研究機関に身を置いた経験だったと思っています。20 数年のビジネス経験を持って改めて海外に行き、ゼロスタートのような形で、老若男女さまざまな人たちと交流しました。
- ・ 帰国後は再び金融の仕事に戻り、社内ベンチャーとして女性起業サポートセンターを立ち上げ、起業する方を支援する活動も行いました。その後は経営陣として銀行の監査役を経て、現在は子会社のパブリックシンクタンクの会長などを務めています。

- ・ また社会的な活動として、いくつかの組織で社外取締役を務めています。そのなかには宇宙やエネルギーといった分野もあり、それらをどうビジネス化するかという視点で関与しています。

(程)

- ・ 私は日本の義務教育を受けたことがなく、インターナショナルスクールを経て、スタンフォード大学とコロンビア大学で工学とビジネスを学びました。海外では文系・理系を明確に分けない教育が一般的で、日本の構造は課題だと感じています。
- ・ キャリアは基本的に一社（アクセンチュア）で転職はしていませんが、業態柄様々な業界に関わってきました。現在は複数の組織の社外取締役や顧問を務める一方、早稲田大学のビジネススクールで教員を務めると同時に、東京大学の経営にも関わっています。
- ・ また、ソーシャルセクターとは基金の立ち上げから現場の支援まで深く付き合っており、今後多くの時間を割いていくことになると思います。また、スタートアップとも、LP 出資などを含めて多くお付き合いしています。
- ・ 大学院に戻る機会は何度かありましたが、戻らずにきました。ただ最近、経営者の間で哲学や歴史を学び直す動きも広がっており、再び学ぶタイミングかもしれないと感じています。

(渡部)

- ・ 渡部と申します。私はエンジニア出身で、複数の会社でマネジメントを経験するなかで、経営上の問題解決にシフトしてきました。今後は、資金面を含めてベンチャー支援などに取り組みたいと思っています。また、今京都大学で教員をしていますが、大学で教えることなど社会に還元する活動も続けていきたいと思っています。
- ・ キャリアとしては6~7年ごとに一区切りついたと感じ会社を移ってきましたが、Amazonでは変化が大きく、7年を2回、最も長く在籍しました。最初の7年が終わったところで、それまでの経験が海外でどの程度通用するのか試したいとの思いで留学し、そこで経営者から学ぶ機会に感銘を受けました。それが経済同友会に入会したきっかけでもあります。
- ・ これまでは20代、30代前半で学んで後は仕事するだけという傾向が強かったと思いますが、今後社会の変化がますます激しくなっていくなかで、40代、50代で学び直すことに価値にあるのではないかと思い、経営者に何ができるのかとの問題意識で、自発的に実践されている皆さんとの対話の場を設けました。

—学び直しのきっかけ—

(渡部)

- ・ まずは、皆さんがなぜ40代以降に学ぼうと思ったのか、学び直しに対する所属企業や周囲の期待や印象についてお話しいただければと思います。

(市村)

- ・ 40代で学び直しをしようと思った理由は、大きく二つあります。

- ・一つ目は、キャリアを積む中で、どうしても一つの世界に閉じてしまう、外の世界や異なる意見に触れる機会が減っていくところがあって、その殻を破り続けたいという思いが、もともと自分の中にもありました。
- ・人生は一度きりです。生きている間に、自分がやり残したことは何なのかと考えたとき、大学院で学び直すことが一つの答えでした。国際宇宙ステーションの現場で見てきた多くの課題を、学問としてきちんと整理し、将来的には新しい価値創造や事業につなげたいという思いがありました。
- ・二つ目は、70代、80代になっても研究やビジネスの第一線で活躍している方々を身近に見てきたことです。40代後半になると、定年後を意識する人が増えてきますが、60代、70代、80代になっても好きなことを続けられる基盤をつくりたい。そのためには博士号は一つの要素になると考えました。
- ・進学のかっけは、筑波宇宙センターで働いていた際に出会った宇宙飛行士の土井さんが京都大学で有人宇宙学という新しい学問を立ち上げたのを知ったことです。これだと思い、すぐに連絡を取りました。
- ・企業の支援についてですが、私はKDDIに転職したタイミングと大学院入学が同時でした。入社時点で大学院進学意向は伝えており、学費や交通費の支援はありませんが、上司が大学院所属を正式に認めてくれたこと、業務と学業の両立に理解を示してくれたことは非常に助かっています。組織全体というより、上司個人の理解に支えられているというのが実情です。

(北川)

- ・私は35年、広報という一つの仕事を続けてきた経験を後進に伝えたいという思いがあり、本を書くことも考えましたが、実務をしながらでは難しい。自分を縛る意味でも、どこかに身を置いて学ばざるを得ない環境を作ろうと考え、社会人大学院に入りました。
- ・広報の仕事は、マニュアル化された知識以外の状況に応じた判断、その時の感情、苦勞といった言語化されていない要素に本質があると感じていました。それを体系化するための準備運動として学び直しを選びました。
- ・もう一つの理由は、社内を見渡したとき、40代、50代以上の人材にこそ、学び直しの価値があると感じたからです。資格取得や昇進要件のための研修ではなく、自分の仕事を見つめ直す機会としての学び直しです。個人が蓄積してきた専門性や経験は、重要な会社の財産だという考えがありました。それが言語化されないまま退職されてしまうのはもったいない。自分自身がモデルケースになれないかと思い、挑戦しました。
- ・社内にそのような学びに対する支援制度はありませんでしたが、予算を確保してもらいました。恵まれていた面はあると思います。

(大和田)

- ・私はフリーランスの時代に大学院に入りました。農林水産省の世界農業遺産の専門家会議や研究機関のアドバイザーなどを務める中で、研究者と議論する機会が増えました。彼らの言葉や考え方を理解するには、自分自身もきちんと学ばなければならないと感じたのが一つの理由です。

- ・ また、60歳近くで学位を取得し、結果としてその後大学の専任教員になりました。同世代の友人たちが定年後にあちこち旅行をしている姿を見ると、まだ社会に貢献できる力があるのにもったいないと感じています。人生は長い。70代でも社会に貢献していきたいという思いも学位取得の動機でした。
- ・ さらに、世界農業遺産の支援を通じて、農山漁村の価値を企業や都市部の人たちにどう伝え、新しい価値を共に創造するか実践する中で、学位があることで説得力が増すと感じたこともあります。
- ・ 当時はフリーランスでしたから会社支援はなくすべて自費でしたが、今はリスキリング支援など政府の制度も整ってきています。そうした追い風の中で、より多くの人が学び直しに取り組める時代になってきたと感じています。

—学びによる変化・成長実感—

(渡部)

- ・ お話を聞いて、皆さんのように会社の支援に関わらず自発的に学ばれている方を、企業としてどう支援するか、そういう人を積極的に採りに行くくらいが必要と感じました。
- ・ 次に、学びの中で自分を最も成長させていると感じることは何か、また、学ぶことで得られた成長がその後の生活や仕事にどう活かしているのかについて伺いたいと思います。

(市村)

- ・ 一番大きいのは、大学院に入ることで、これまで接点のなかった人たちに出会えることです。
- ・ 私が所属している京都大学大学院総合生存学館は、分野の垣根をいい意味で取り払っていて、先生方も学生も本当に多様です。法律、アート、茶道など、さまざまなバックグラウンドの授業があります。普段の仕事では出会わない世代や専門性を持つ人たちと、同じ立場で議論できる。この経験は非常に大きいと感じています。また、第一線で活躍されている、普段の仕事では会えない先生方と、授業という場で直接お会いできることも大きな刺激です。
- ・ 今後それをどう活かしていくかという点では、これまで有人宇宙の現場で抱えてきた課題意識を、学問としてきちんとまとめ、博士号を取得することで、日本だけでなく海外でも見られ方が大きく変わると感じています。実務と学問の経験を生かし、宇宙業界が抱える課題の解決につなげたい。博士号を梃に新たな分野に挑戦したいと考えています。

(北川)

- ・ 私が自分自身に成長を感じている点は、実務と研究に正面から向き合うようになったことです。
- ・ これまで広報の仕事は実務の中に答えがある」という臆げな確信があり、研究や理論と向き合うことはしてきませんでした。

- ・ ただ、広報の仕事の体系化に取り組むにあたり、広報という仕事がこれまでどのように位置づけられ、時代の変遷の中でどのように役割を変えてきたのかを知りました。宣伝、マーケティング、ブランディング等と混ざり合いながら発展してきた歴史を理解することで、自分たちが今どこに立っているのかが見えてきたのです。その結果、現場で起きている出来事を組織論、教育、倫理といった異なる角度から捉え直すことができるようになりました。
- ・ 学びによって得た視点が、自分の中に蓄積され、仕事へのフィードバックとして確実に生きていると感じています。

(大和田)

- ・ 私は、学会活動を通じて世界がさらに広がりました。純粋なアカデミックだけでなく、実務家教員や実践者も参加する学会に関わることで、研究大会や共同プロジェクト等を通じて世界が広がっています。
- ・ また、京都に拠点を移したことで、関西のソーシャルイノベーション関連の研究者や実践者との出会いが増え、東京とは異なる文化や価値観に触れられることも大きな刺激です。
- ・ 継続的に調査研究を行い、学会等での発表や論文を執筆する過程を通じ、物事を構造的・俯瞰的に捉える習慣が身についたことも、学び直しによって得られた大きな変化だと思っています。

—学び直しを企業・社会でどう評価し、活かすか—

(渡部)

- ・ 続いて、学び直しによって所属企業などからの評価や期待値が変わったか、また、これから学ぼうとする人にとってどのような支援があるとよいか、リスキリング支援など政府の制度を含め、企業、大学院がどのような点を改善すれば学修しやすくなるのかについて、お話しいただければと思います。

(市村)

- ・ 私の場合、所属企業と直接関連した研究をしているわけではありません。ただ、40代後半から博士課程に入っていること自体がまだ周囲にとって珍しいようで、小さい子供もいる中で、仕事・家庭・学業のバランスをどう取っているのかについて、上司からも若手からも驚かれ、関心を持たれます。
- ・ 自分の好きなことを貫いている姿が、いい意味で注目され、ロールモデルのように見られることもあります。24時間の使い方を含めて、周囲に刺激を与えられているのではないかと、前向きに受け止めています。
- ・ 阻害要因については、正直なところ、自分自身は大きな困難を感じていません。支援制度も知らず、ここまで全て自費でやってきました。ただ、金銭面や休暇の取りやすさは大きな要素だと思います。私は比較的、自分の裁量で仕事を調整できる立場ですが、上司の下でライン業務を担う立場だと、学業との両立は難しい場合も多いと思います。

- ・ 社会人が年齢に関係なく学び直したいという事実を、金銭面だけでなく制度や文化の面でも支える必要があると思います。最近、企業内研修としてeラーニングが利用されていますが、多様性や各種ハラスメントの理解促進を図る研修があるように、年齢や役職に関わらず大学院で学び直したい、という考えや価値観を持っている人も周りにいることを紹介する研修があつてと良いのではないのでしょうか？学び直す人に対して冷たい目で見たり、理解を欠いた対応をしたりしないよう、企業内での評価や理解を促す仕組みが必要だと感じます。
- ・ 学びたいけれど行けない人が潜在的に多くいると思います。そうした人たちを支援する仕組みを、もっと言語化していく必要があると思います。特に日本では、40代になったらマネジメントを目指し、60代まで昇進を目指すという固定観念が強いですが、そうではない生き方もあるということが、もっと理解される社会になればと思います。

(北川)

- ・ 私は、会社のためというより、自分自身との戦いとして学んできたようにも感じており、自分が頑張っていることを会社に対して積極的にアピールはしてきませんでした。
- ・ 平日夜や週末を含め、週に4~5日、日に2~3時間の学習を続けるのは正直かなり大変でした。日中は会議が中心で、実質的な自分の職務は定時後から始まることも多く、仕事のパフォーマンスを落とさないことを前提にやってきました。
- ・ ただ、自分が先駆けとなってモデルになればいいと思っていたので、今後は、学んでいる人に対して周囲が配慮し、自然に支援できる環境が部署を超えて広がり、当たり前になっていけばいくことが望ましいと考えています。

(大和田)

- ・ 大学院の運営に関わる中で、学び直した方が人生は豊かになると考えています。日本ではこれまで学び直しのお機が十分ではありませんでしたが、修士課程を含め、仕事を続けながら学べる大学院が増えています。
- ・ 企業にとつても社員の成長は企業の成長につながります。人的資本経営が重視される中で、それぞれの従業員に合った大学院での学びを支援する制度を整えることは、日本全体の競争力を高める上でも重要だと考えています。

—企業は学び」をどう位置付けるべきか—

(渡部)

- ・ ここまでのお話を受けて、次は経営者の視点で伺いたいと思います。
- ・ 一般的な企業では、社員に学びの意義をあまり見せてこなかったと思います。MBAに行かせるケースはありますが、退職させてでも学びに行かせる、あるいはそうした人材を再雇用するというのではなく、文系大学院生の採用も少ないのが現状です。大学院で学んだ人が企業価値の向上につながるのか、つながるとすればそのポイントについてお聞きしたい。

- ・ また、会社の支援に関わらず自ら学びに行かれた皆さんのお話を踏まえ、仮に大学院への進学を希望する社員が出てきた場合、経営的にどう考えるのかについてコメントをいただければと思います。

(栗原)

- ・ 私は40代半ばでスタンフォードに研究員として2年間派遣されました。完全に会社を離れ、スーツも持たずに過ごしました。当時はその時期に会社を離れること自体のリスクも感じました。
- ・ その経験が自分にとって良かったのか、企業にとってどうだったのかを、皆さんのお話を聞きながら考えていました。結果として、自分にとっても企業にとっても良かったと思います。20代、30代ではなく、ある程度の経験を積んだ人が、企業とは全く異なる環境、例えば大学や研究所に身を置くことは非常に有益だと思います。
- ・ しかも、それが遠ければ遠いほど良い。私の場合はスタンフォードという、日本とは全く違う環境で、自分の凝り固まった考えを一度リセットすることができました。ジャンプする前に一度縮むような期間になったと思います。40代でそうした挑戦をしたことは大きな経験でした。
- ・ また、2年間離れた後、戻って自分がどう価値を出すかは未知数でしたが、結果として自身のアウトプットにも影響がありました。
- ・ これから経営層になる、あるいは既に経営層にいる人材にそのような経験をさせることは、組織に新しい風を起こす点で必要だと思います。どの企業でも、社員をなるべく遠い環境に置くこと、それは物理的に遠くてもいいですし、大学など企業文化とは異なる場であることが重要だと思います。また、実利的にも、多くのネットワークが生まれます。
- ・ 私は帰国後、逆風のなかで社内ベンチャーとして女性起業支援センターや、ヘルスケアファンドの立ち上げなど新しいプロジェクトに取り組みました。スタンフォードでの経験がなければやらなかったと思います。会社の中での価値の出し方が変わった、そのきっかけになったと思います。

(渡部)

- ・ そうした経験を持つ人を増やそうとするとき、会社側にハードルなどはありますか。

(栗原)

- ・ 会社は送り出す機会をつくってくれましたが、戻った後にその人がどう価値を出すかは、かなり個人に依存します。企業として、そうした人材をどう活躍させるのかをもっと戦略的に考えられれば、企業価値はさらに高まると思います。

(北川)

- ・ 企業の受け入れ方は大きな課題ですね。
- ・ 企業は送り出した以上、短期的な成果を求めがちですが、それは学びの門戸を狭める可能性があります。長期的・広い視野で学びを位置付ける必要があると思います。

(程)

- ・ 社会、企業、大学、個人、それぞれがマインドシフトしないといけないと思います。社会全体として、「一生学ぶこと」が当たり前で、学び直しが素晴らしいことだと共有される必要があります。長寿で平和な国だからこそ、学び直す機会はいくらでもある。アメリカではコミュニティカレッジでいくつになっても学び直せます。
- ・ 大学も社会人を受け入れ、産学連携も進み始めていますが、大学と企業の上に溝があるのも事実です。
- ・ 企業も人的資本経営を掲げて、ジョブ型への移行、年功序列からの脱却など変わりつつありますが、事業目的や戦略分野があるなかで、全ての人材を支援することはできない。
- ・ 企業と個人との関係が変わりつつある中で、個人が自立し、自分のキャリアを設計することも重要になります。日本の強さはエリート層だけでなく、中間層が一段上の仕事をするところにある。修士や博士の人たちが60代、70代になっても豊かで幸せな人生を送っている、その他のケースも含めてロールモデルを示して、できるだけ若い段階から自身のキャリアを設計することが重要です。
- ・ 企業内のキャリアへの影響を気にせず個人が学びに挑戦できるよう、企業は個人を能力で評価・登用し、一定の人材流動があっても成り立つ仕組みに変えていく必要があると思います。

(大和田)

- ・ 私が就職した頃は雇用機会均等法施行前で、結婚や出産でキャリアが遅れるのが当たり前の時代でした。そうすると、全く違う道を選ばざるを得なかった。今の世代にはいくらでも選択肢があります。

(渡部)

- ・ AIの進展などで、一つのスキルだけで一生働ける時代ではなくなっています。60歳を過ぎても働く時代になる中で、どこかでスキルをアップデートし続ける必要があります。エリート層は気づいて大学院などに行き始めていますが、そうでない層にも学び直しの選択肢が必要だと思います。
- ・ 企業も、大学も、社会も変わる必要があります。学習の場がもっとオープンになり、学んでいる人材が可視化されれば、新たなスキルを必要としている企業も声をかけやすくなると思います。

(北川)

- ・ 私は現在人事の制度設計にも関わっており、どの層にどのような学びの機会を提供するのかを検討しています。

(渡部)

- ・ 選ばれた人だけが行くプログラムでは、学びの価値が固定化されてしまいます。学習の機会オープンであるべきですが、本人の意欲が何より重要です。

(大和田)

- ・ 企業が地域や大学と関係性を築き、社会課題の解決・新たな価値の共創について連携の機会を広げていくことも、今後一層求められる重要な視点だと考えています。

(程)

- ・ 海外の大学は学生を増やすために企業に評価されるプログラムを増やしており、日本の大学も参考にするところはあると思います。
- ・ アメリカでは博士号を持っているとグリーンカードが取得できるなど博士・修士は高く評価されますが、日本では、修士や博士に進むことで就職自体が難しくなるリスクや、昇進や昇給が遅れるリスクもあるなど、まだ十分に評価されていません。何かを極めた人は大事で、そこは大きな意識改革が必要だと思います。
- ・ 世界標準では、大学入学年齢も幅広く、ギャップイヤーも当たり前です。

(市村)

- ・ 自分が何をやりたいのかが明確な人を、企業にもっと応援してもらえるとよいと思います。

以 上

**高等教育機関との連携PT
大学院チーム活動
会員博士ロールモデル事例集**

翁 百合 博士（経済学）

日本総合研究所 シニアフェロー

京都大学博士（経済学）「金融危機と
プルーデンス政策」2011年取得

学位取得に至った経緯など

日本総合研究所で研究職を続けており、様々な論文を公表してきたところ、出版社から声をかけていただき、研究書を出版する機会を得られた。その書籍を読んでくださった大学の教員の先生から、この書籍であれば、論文博士を取得できるのではないかとというアドバイスをいただいた。このため、京都大学で論文博士を取得するべく出願して、その後厳格な審査プロセスを経て、最終的に審査を通り、博士号取得に至った。

博士号取得により得たこと・気づき・キャリア転換点など

私自身はエコノミストなので、博士号を取得していることによって得たものは大変大きい。まず様々な学術関係の仕事の機会が増えた。大学生やMBAなどの教育活動に携わる機会も増え、それらが新たな社会貢献意識につながっているし、ネットワークも広がっている。また、特に海外では、エコノミストの活動をしている人はほぼ博士号を取っていることが多いため、その意味で博士号を持っていることは、国際的な活動を展開していく上では、信頼の基礎となるように思う。

後進へのメッセージ

博士号取得には、研究を地道に続けながらその研究の水準を高めていくことが必要であると思う。日常の仕事の続けながら、研究を深めて博士号を取得するにはそれなりの時間と努力が必要なので、私自身は子育てが少し一段落してから少し時間的ゆとりのできたタイミングで取り組んだ。博士号を取得すれば、その後の活動の幅も広がり、会社の役職員としての立場だけでなく、研究者としての視座も広がり、また複線的な生き方も可能になるのではないと思う。

経歴

年	企業・役職	仕事内容	備考等
1984年	日本銀行入行	金融研究所、営業局、調査統計局、京都支店等	
1992年	日本総合研究所入社	主に金融システムや経済政策を専門とする経済分析等	2011年に博士号取得
2018年	日本総合研究所理事長	経済分析、企画調査運営・海外大学連携へのアドバイス等	
2025年	日本総合研究所シニアフェロー		



神津 多可思 博士（経済学）

日本証券アナリスト協会 専務理事

博士論文「バブル崩壊後の日本経済の調整過程について」
(2007年)

学位取得に至った経緯など

勉強会で知り合った埼玉大学の経済学部長経験者の教授から、社会人大学院での履修を強く勧められた。それを契機に、まずは修士課程、次に博士課程に進学した。入学したのが、日本経済がバブル崩壊に伴う様々な調整をとりあえず終えた時期であったので、自分の中でも過去20年近くの間起こったことを、改めて整理してみたいという気持ちがあった。

博士号取得により得たこと・気づき・キャリア転換点など

自分が社会人になった頃はまだ、総合職は幾つもの分野をローテーションする人事が行われていた。そうした中で、自分の関心に引っかかったことがあっても、なかなかゆっくり考えを整理する機会が持てず、漠然とした問題意識だけを放置していたところがあった。社会人大学院で学ぶ機会を得て、体系立っていなかった考えを整理することができ、それが最後は博士論文となった。また、社会に出てからなかなかフォローすることのできなかつた経済学の新しい展開についても学べた。それらは、その後のシンクタンクでの勤務、現在の仕事、さらには経済同友会での活動においても非常に役に立っている。

後進へのメッセージ

まずは入学試験に受かることが大変だが、自分の中に問題意識があればこれはクリア可能。次に、家庭を持っている状態で通学することは、金銭面、時間面での負担が大きい。これを乗り越える上では、修士号、博士号を持ちたいという意思がどれくらい強いかが大事。それらを指摘した上で、自分にとってのプラス面を述べると、社会を知った上での学習は、学部生の学習とはかなり違う面があり、自分が理解したいと思うことを理解するためのヒントをダイレクトに手に入れることができる。また、働きながら学ぶパターンを身に着ければ、卒業後もアウトプットを出し続けることができる。そうした実績は、勤務面でも比較優位を発揮し得る。

経歴

年	企業・役職	仕事内容	備考等
2005年	日本銀行政策委員会室審議役	国会との連絡および広報一般の統括	
2006年	同 金融機構局審議役	バーゼル銀行監督委員会メンバー	
2007年			博士号取得、経済学、埼玉大学、自費
2010年 2016年 2021年	リコー経済社会研究所 主席研究員 リコー経済社会研究所 所長 日本証券アナリスト協会 専務理事	内外経済の分析 執行役員として研究所全般を統括、2019年からは内部統制担当も兼任 公益社団法人の事務局運営の責任者	埼玉大学・中央大学・一橋大学などでの非常勤講師を経験 単著3冊 日本金融学会会員 関西大学非常勤研究員



永井淳代 博士（法学） Atsuyo Ito-Nagai, Ph.D.

伊藤喜ベストメイツ株式会社 取締役

博士論文を取得した研究名：災害管理・環境保護のための衛星リモートセンシングの法的観点

取得年：2008年

博士号取得により得たこと・気づき

博士号取得により、専門分野のある種のパイオニアになるという意義のあることが達成できた。博士課程の研究を通し専門性が身についただけでなく、問題解決能力・思考力・判断力・表現力などの実社会で役に立つ能力が培われた。

海外において博士人材が高く評価され社会で広く活躍している一方で日本社会において博士人材の真価が十分に認められず、活躍の場が限られてきたこれまでの状況に強い問題意識を持っている。現状において、安定的なポストや待遇、潤沢な研究資金等の観点から、より博士人材が活躍できる土壌の整った海外への頭脳流出、論文数の減少をはじめとする日本全体の科学技術力・国際競争力の低下がおきていることは当然の帰結であると考えられるが、政府や経済界等が危機感をもちはじめた今、転換点を迎えるのではないかとと思われる。

沖縄科学技術大学院大学（OIST）では逆に論文数が増えており、研究成果は事業化されたものもあり、選りすぐりの在籍中の大学院生の約半数が産業界を目指し、OIST在籍者の採用に意欲的な企業が増加傾向にあるという好循環が生まれている。OISTは社会で活躍する博士人材育成・輩出機関の画期的なモデルであり、OISTのような大学院大学が益々発展し、こうした取り組みが周囲に波及していくことを期待したい。

取得のポイント・経緯

かねてより何かのパイオニアになることに魅力を感じ、宇宙法という新しい分野で専門性を身につけるため海外の大学院に進学。大学院修士課程在籍時にロールモデルとした大学教授兼大学発スタートアップ企業の創業者に影響を受け、博士号取得を志す。宇宙分野で交流のあった尊敬する方々の博士号取得の割合がきわめて高く、自然な流れで博士課程に進学。宇宙機関や企業の担当者などの実務に従事する方々から協力を得られ、ヒアリング等を実施できたおかげで生の情報を反映した研究成果を残すことができ、後に実務にも役立てることができた。

後進へのメッセージ

現在は少しずつ変わりつつはあるものの、これまでの日本社会の博士人材（特に文系博士）をとりまく厳しい環境、とりわけ安定したポストが少なくキャリアパスが限定される等、様々なハードルが依然あることは否定できないが、OISTの成功モデルを真似したいという大学も実際にでてきていると聞き、風向きが変わってきているとの印象を抱いている。こうした流れが大きくなれば、今後博士人材がより必要とされ、能力を最大限活かせる方向へ社会がシフトしていく可能性は十分にある。博士人材は一般的には専門分野でのみ活躍する人材と捉えられがちであるが、博士号取得によって培われた能力は専門分野での仕事のみならず、様々な場面で応用が利き、組織のリーダー、ブレーン、戦力、変革をおこせる人材として活躍できる土台を築くことができると認識しており、博士号取得を希望される方々を心から応援したい。

研究によって気づいた自身の強み、経歴、キャリア転換点等

博士号を取得する過程を一言で表現すると「道なき道を開拓する」ということであり、自ら考え、研究の方向性を具体的に描き検証を重ねて成果を出せた人材のみが博士号を取得できる。強みは粘り強さ、問題解決能力、思考力、行動力で、あらゆる判断材料をもとに何がベストなのかを自身で判断して適切なアプローチを導きだし、実行に移し、実際に成果をだすことができる点である。

博士課程の研究を成し遂げるまでに、試行錯誤、小さな意思決定を積み重ねてきているため、的確な判断力が培われ、創造性が必要とされる場面でより能力が発揮できる。

博士号取得により得た経験をキャリアに活かした具体例は、中央省庁在職時の宇宙法の専門知識を駆使した外国政府との交渉・国連の会議への参画等。また、自身の論文を取得した分野でもある衛星リモートセンシング法（2017年施行）の整備へ向けた方向性の検討のため、多国間会合での発信（プレゼンテーション）、同様の法がすでに制定されていた外国政府へのヒアリングを実施し、法の運用状況の実態把握に尽力できたこと等があげられる。

博士号取得によるアピール・ポイント

すぐには成果のないタスクでも継続して取り組む粘り強さと最後までやり遂げる能力、膨大な情報の中から情報の取捨選択を行って判断・実行する能力、既存の枠組みにとらわれずに斬新な発想をもち、社会・組織・業務のよりよい方向性を考えられること等がアピールポイント。博士号取得により「自ら考えてアクションをおこせる人」になり、専門分野に関連する業務はもちろんのこと、なんらかの方針の検討や種々の意思決定が必要とされる立場において能力を発揮できる可能性が高い。※あくまで個人の見解であり、すべてのケースにおいて該当するわけではありません

研究テーマおよび発表論文 & 書籍等

【著書（単著）】

Legal Aspects of Satellite Remote Sensing, Martinus Nijhoff Publishers, 2011（Secure World Foundationの財政支援を得て出版）

【論文】

Humanitarian Intervention for Natural Disaster Victims: A Potential Model? Contemporary Issues in Air and Space Law, Ariand Space Books, 2011

衛星リモートセンシング法の最新の動向 空法52号 2011年

Improvement to the Legal Regime of Effective use of Satellite Remote Sensing Data for Disaster Management and Protection of Environment, Journal of Space Law, 2008

Issues in the implementation of the International Charter on Space and Major Disasters, Space Policy, 2005

Legal Aspects of International Charter on Space and Major Disaster, Proceedings of the 47th Colloquium on the Law of Outer Space, 2004（本論文によりProf. Dr I.H.Ph. Diederiks-Verschoor Award 受賞）

博士号取得大学

パリ11大学大学院

取得資格・所属学会等

国際宇宙法学会(International Institute of Space Law) 会員

財界人文芸誌「ほほづゑ」同人 第128号より「宇宙のフロンティア」連載中



早川 裕 Ph.D. (技術政策学)

株式会社アドバンテッジパートナーズ パートナー

□ **Automobile Risk Perceptions and Insurance-Purchasing Decisions: Japan-US Comparison and the Social Impact of Deregulation in Japan (2000年)**

学位取得に至った経緯など

学部は機械工学科でロボット（制御工学）を学んでおりました。より広い視野で仕事がしたいと考えエネルギー分野のシンクタンクに就職したのですが、社会、経済、政治、心理と知らないことだらけであることを痛感し、理系と文系に跨った「不確実環境下での意思決定論」を学ぼうと考え、大学院進学を決意しました。当時、仕事を通じて複数の博士取得者とも接点があり、身近に感じていたこともあったかと思います

博士号取得により得たこと・気づき・キャリア転換点など

博士号取得のメリットの一つは、課題を設定し、仮説を立て、それを検証するという思考プロセスを身につけられたことだと感じています。また、ビジネスの場面では、博士号があることで相手に「成果を出した経験がある人」という認識を持ってもらいやすく、信頼関係を築く上で有利であることも感じています

「博士号取得はキャリアのスタート地点に立ったに過ぎない」ということにも気づきました。博士号は研究者としての集大成のようなイメージがあったのですが、米国でキャリアの多様性に触れ、その後の職業選択に幅が出たと感じています

後進へのメッセージ

博士号取得で身につけた思考力や分析力は、将来どの分野に進んだとしても必ず役立つはずで。現在の専門性にとらわれず、さまざまな機会に挑戦することを期待しています

ビジネスでは、不確実性を受け入れ、意思決定に十分と考えられるレベルの情報迅速に収集・分析しながら前に進むことが重要です。行動することで新たな情報が得られ、次の意思決定につながります。唯一の正解は存在しないため、課題解決の姿勢に関しては、柔軟に変えていく必要があるかもしれません

経歴

年	企業・役職	仕事内容	備考等
1992年	アイ・イー・エー・ジャパン	原子力を中心とした欧米エネルギー技術政策の調査	
1996年	米カーネギーメロン大学大学院	Ph.D. in Engineering and Public Policy取得	私費留学
2000年	マッキンゼー&カンパニー	経営コンサルティング	
2008年	アドバンテッジパートナーズ（現職）	プライベートエクイティ（PE）投資ファンド	



毛呂 准子 博士（生涯発達科学）

株式会社商船三井 取締役

□「企業における上司の部下育成行動とその影響要因」2014年

学位取得に至った経緯など

大学卒業後入社した外航海運業の商船三井においてジェネラリストとしてキャリアを積んでおりました。管理職として人事部に在籍していた中で抱いた問題意識から、働きながら、職場の支援を受けずに、筑波大学大学院教育研究科カウンセリング専攻に進学しました。修了後も仕事の傍ら、学会発表、論文投稿などを行い、3年後に同大学院の人間総合科学研究科生涯発達科学専攻に進学し、博士号を取得しました。

博士号取得により得たこと・気づき・キャリア転換点など

自ら設定したテーマに関し研究を進める経験は、チームワークで取り組むことが多い企業内の業務と異なり、自分自身と向き合うものでした。所属企業内のキャリアのための進学ではありませんでしたが、産業組織心理学領域での学位取得5年後に、人事担当役員に就任しました。なお、研究テーマと直接関係のない調査や提言を作成したり評価したりする際にも、研究活動で得た知識やスキルを活用しました。産業組織心理学領域では、産学連携の余地が大きいと考えています。

後進へのメッセージ

社会に出る前に博士号を取得するというキャリアパスだけでなく、一度社会に出てから研究の道に戻る、仕事と研究を両立させるというキャリアパスもあります。人生100年時代に入り、教育-仕事-老後という3段階のライフステージは終焉するとリンダ・グラットン教授も指摘されております。実社会を経験することにより研究テーマの広がりや実践に繋がる研究も期待することが出来ると考えます。

経歴

年	企業・役職	仕事内容	備考等
2008年	筑波大学大学院	教育研究科カウンセリング専攻修了	カウンセリング修士
2014年 2014年	筑波大学大学院 秘書室長	人間総合科学研究科博士後期課程修了 2017年経営企画部専任部長、2018年コーポレートマーケティング部長	生涯発達科学博士
2019年	執行役員（人事部担当）	2021年同社常務執行役員（CHRO）	
2023年	取締役		



湯浅誠 博士課程単位取得退学（2003年。
東京大学大学院法学政治学研究科）

東京大学特任教授、NPOむすびえ公 共政策アドバイザー

日本政治思想史

修学により得たこと・気づき・キャリア転換点など

結果的には在学中よりNPO活動に入れ上げてしまい、博士論文を書けないまま単位取得退学となり、大学にも残りませんでしたが、NPO活動の経験や、そこから見えた社会課題について発信や執筆を行ったことが「実績」となって、期せずして、十数年後に大学教授として大学に戻ることにになりました。

NPOの現場で私より一生懸命活動している人はたくさんいますが、課題を整理したり、説得的に文章化する能力は、大学院でつけてもらった、それが結果的に私自身のキャリアを形成することになった、と感じています。

集中的に研究し、徹底的に思考する数年間を若い時期に持てたのは、結果的にとてもよかったし、ありがたいことだったと感じています。

修学に至った経緯など

自由に発言できるポジションや裏付けとなる知見を得たいと思い、大学院進学を志しました。高校時代から「人に雇われる仕事には就かない」となぜか思い込んでいたので、一般就職は考えませんでした。が、一時期は法曹の道も考えていました。が、法律の勉強よりは、思想史というニッチな世界に魅力を感じてしまい、大学院に進学しました。当時は、文系で大学院に進む＝研究者になる、というキャリア設定でしたので、そのまま研究者の道に進むつもりでした。

後進へのメッセージ

研究者の卵とNPOという二足の草鞋を履いたことで、結果的に生活の糧も得られる道を開きました。最初から予定していたわけではまったくありません。好きなことを好きなようにして、結果的に食べられるようになったのはラッキーだったとしか言いようがない、と感じています。

なので、私自身のパスに再現性があるかどうかはまったくわかりません。が、誰の人生もそんなものではないかとも思います。ご自身の興味関心の赴くままに進まれるのがよいのではないかと思います。

経歴

年	企業・役職	仕事内容	備考等
1995年～		ホームレス支援のNPO	
2001年～	NPO自立生活サポートセンター・もやい（～08年）	生活困窮者支援のNPO	
2009年～	内閣府参与（～12年）	困窮者支援の政策策定	
2014年～	法政大学教授（～19年）		
2018年～	NPO全国こども食堂支援センター・むすびえ	こども食堂を普及させるNPO	



Dr. Jochen Legewie

Kekst CNC, Partner & Co-Head Japan

PhD (Economics) in 1996

Background and history of acquisition

Right after obtaining my master degree, I stayed at the University of Cologne and worked for 4 years as a Lecturer and assistant to professor. During that time, I obtained my PhD (incl. one year researching abroad in Japan supported by a scholarship of the Japan Foundation)

What I gained and realized from obtaining a doctorate, turning point in my career

- Extremely challenging work to compile doctora thesis
- Excellent training in logical thinking and structuring huge amount of input and data
- Network development through numerous company interviews

Message to the younger generation

- Obtaining a PhD is a major, long-term decision
- Think carefully where you see your long-term professional future (academic area vs. business sector)
- The fact of mastering a doctoral thesis and obtaining a PhD degree itself more important and valuable than the specific evaluation to be obtained (A or B or C)

Career History

year	Company / Position	Job Description	Remarks, etc.
1996	Research Fellow, Vice Director	Academic research in fields of Economics and Business	PhD condition for position
2001	Mitsubishi Motors Corporation, Executive officer	Head of communications	Promotion to Executive Officer in 2002
2004	CNC Japan K.K., President	Country head of global communications consultancy	Headquarter: Germany
2017	Kekst CNC, Partner, Managing Director	Country head of global communications consultancy	Successor firm after merger

Strengths, careers, career turning points, etc. discovered through research

- Research allowed me to familiarize myself with three focus areas (Japan, Southeast Asia, automotive industry)
- Obtained high analytical skills
- Professional start in Japan 1996 only possible with PhD as required qualification
- PhD degree gave me strong backing in my first job in the automotive industry with DaimlerChrysler / Mitsubishi Motors
- PhD degree continues until today to set me positively apart in the business consulting industry

— Appeal points for obtaining a doctorate

Proof of persistence and excellence
Higher social status
USP in job market

Research Themes & Publications & Books

Publication of more than 50 articles and various books on
“Industry and freight transport in Japan – Changes in the logistics between 1975 and 1990”

“Japan after Koizumi”

“Japan’s economy undergoing transformation”

“Corporate strategies for Southeast Asia after the Crisis”

“The political economy of Southeast Asia”

Doctoral Degree Professor

PhD in Economics from Cologne University (summa cum laude)

Qualifications, Academic Affiliations, etc.

Guest researcher at Hitotsubashi University 1993/1994

Seminars and lectures at:

Nihon University, ICU, Temple University, Waseda University, Sophia University and others