

# 東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラムにおける教育実践

大学経営・政策コース 古 庄 裕  
大学経営・政策コース 高 本 尽

Educational Practices in the Executive Management Program at the University of Tokyo

Yutaka FURUSHO and Jin TAKAMOTO

This study analyzed the Executive Management Program (EMP) offered by The University of Tokyo. Through interviews with the management and participants of the EMP and a literature review, we analyzed the positioning of the EMP, how the program was established, and its curriculum structure and features. The program was designed to enable participants to learn cutting-edge knowledge in a variety of fields and to acquire problem-finding skills through questioning and group work. In addition, the program was found to provide opportunities for networking and continuing education among participants after completion of the program by having graduates participate in the program as moderators and by operating an alumni organization called the EMP Club.

## 目 次

- 1 はじめに
    - A 本研究の目的と背景
    - B 先行研究
    - C 研究手法
  - 2 社会人向け教育プログラムにおける東大EMPの位置づけ
    - A ビジネス・スクール、オープンカレッジとの比較
    - B 類似プログラム間の比較
  - 3 東大EMPの開設経緯
    - A 学内資料からの検討
    - B インタビュー結果から見る開設までの議論
    - C 運営・組織体制の特徴
  - 4 東大EMPの教育設計とその特徴
    - A プログラム構成
    - B 修了後を見据えた教育プログラム
  - 5 教育内容の分析
    - A 課題図書からの分析から見る東大EMPの教育目的
    - B 授業担当教員分析
    - C 受講者側の認識、評価
  - 6 おわりに
- 注・引用文献

## 1 はじめに

### A 本研究の目的と背景

日本における社会人の学び直しの動きは年々高まっている。「我が国の未来をけん引する大学等と社会の在り方について（第一次提言）」において、学び直し（リカレント教育）を促進するための環境整備が一つの焦点となり、「経済財政運営と改革の基本方針2022」（骨太方針 2022）などの基本政策においても、リカレント教育の強化が盛り込まれている。「これからの大学教育の在り方について」教育再生実行会議第三次提言（平成25年5月28日）では、主に5つの提言がなされており、その一つが「4. 大学等における社会人の学び直し機能を強化する」という社会人の学び直し機能の強化である。社会人が新たに能力を獲得のために、大学等の高等教育機関が学び直しの機能を強化する必要性が期待されており、5年間で学び直しをする社会人を倍増（12万人→24万人）することが目指されている。社会人の学び直しに対する政策的期待が高まり、実際に社会人及び企業の側からも学び直しに対する需要がある中で、大学等の提供する講座を履修する者は少ない状況が実情である。

社会人が学び直しのため大学等の教育プログラムに参加する主たる目的は、仕事に役に立つ専門知識の獲得や、学位等の資格取得となっている<sup>1)</sup>。また、安井（2021）では、厚生労働省の実施した「能力開発基本調査」（2019年度）に基づいて、社会人の学び直しを阻

害する主要因を①仕事繁忙、②高コスト、③受講する適切なコースが不明瞭の3つに分類している<sup>2)</sup>。こうした社会人の学び直しの動機や阻害要因がある中で、大学は多種多様な社会人の学び直しのプログラムを提供している。小池・佐藤(2004)の整理によれば、成人学習に対する大学開放については、既存組織または新たな組織を設定し教育を提供する「正課教育の解放」と大学の持つ教育資源を学外のニーズに対して開放する「機能的開放」に分けられる<sup>3)</sup>。

本論文では、この「機能的開放」の一事例である東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム(以下「東大EMP」という。)を事例として、そこでの教育実践を検討する。東大EMPは、仕事が多忙な中、半年に渡って毎週金曜日・土曜日の終日履修しなければならない、そのプログラム期間に比して約600万円という高額な受講料が必要となり、その対価としても学位を取得できるわけでもなく、また教養をメインとし、直接的に仕事に役立つわけではない点で、必ずしも条件は良くない。それにも関わらず、東大EMPは2008年10月の開講から第26期まで、補助金等の支援を受けることもなく、25名の定員をほぼ毎期に渡って充足し安定的な運営がなされているという特徴を有する。

## B 先行研究

社会人の学び直しに関する、先行研究としては、主にリカレント教育・社会人の学び直しに関する政策を整理するもの<sup>4)</sup>、社会人個人及び企業等における成人学習機会への参加動機やその阻害要因を扱うものなどが中心である。例えば、出相(2016)では、大学院進学への阻害要因をどう克服し、進学への決断に至ったのかビジネス・スクールの進学者を対象に分析・考察している。今を逃すとチャンスもうチャンスが無いと認識するタイミングや、学ぶこと自体が楽しいという志向性、説明会等の大学院が行う取組の効果、自分で阻害要因を軽減しようとする主体性、信頼できる他者からの支援が、進学への決断に至る要因としている。

また、社会人の学び直しにおいて、社会人側のニーズとしては、学位取得、仕事で活かすことのできるスキルの修得などの直接的な効能に対するニーズが分析されているが<sup>5)</sup>、実際にどのような教育方法によって社会人の求める教育目的を達成することが可能であるのか、先行研究では、社会人の学び直しを通じたキャリアアップや再就職等に関する学び直しの効用、アウトカムを検討したものは確認されるものの<sup>6)</sup>、教育の

中身やその工夫について具体事例の紹介はあるが分析・考察まで踏み込んだ議論は少ない。

東大EMPの教育内容や人材育成の目的については、東大EMPが自ら編集した著作が4点あげられる(東大EMP・横山編(2012)、東大EMP・横山編(2014)、東大EMP・中島編(2018a)、東大EMP・中島編(2018b))。東大EMPを取り扱った研究として、他には自身も東大EMPの修了生でもある戸矢(2020)による文理融合教育の観点からその成功事例として東大EMPを取り上げた研究が挙げられる。戸矢は「文理融合」の3つの課題(「プロデューサーの不在」、「日常性の欠如」、「重点展開領域の不在」)を指摘し、成功事例として、東大EMPの事例を挙げている<sup>7)</sup>。「文理融合」の実践が上手くいっているポイントとして、東大EMPは実務家を対象としており、異分野に対する感覚的なハードルが研究者に比べて低く、教育プログラムが全体像を提示しており、日常的な同窓会活動により分野横断的なネットワークの維持・拡大がみられるという観点を挙げている。しかし、いずれの先行研究も教育のコンテンツの概要を紹介するにとどまり、実際の教育における工夫など東大EMPの持つ特徴まで踏み込んだ研究は管見の限り確認されない。

本論文では、大学教育の「機能的開放」の一事例である東大EMPについて、その特徴を大きく以下の4つの視点から多角的に検討を行う。1点目は、社会人の学び直しのために大学が提供する他のコースや講座等から比較した際の東大EMPが持つ特徴に関する考察である。2点目は、東大EMPの開設に至る経緯及びその運営体制に関する整理を行う。3点目としては、東大EMPの持つ教育内容について、その教育設計の大枠を整理するとともに、教育方法に関してどのような工夫が行われているのかを検証する。4点目は課題図書及び授業を担当する教員の構成、受講者へのインタビューを分析することを通じて、その特徴を検討する。

## C 研究方法

本研究では、上記の目的を達成するために、一次資料の検討と東大EMP関係者に対するインタビュー調査を実施した。

資料については、東京大学の学内資料及び東大EMPに関連する新聞記事や講演資料等を中心に調査した。東京大学内の資料に関しては、東京大学の諸規則及び、自己点検報告書や中期目標・中期計画の関連資料、東大EMPの設立期の総長にあたる、小宮山宏総長及び濱田純一総長の大学経営方針に関する長期ビ

ジョン、『学内広報』やIRデータ課が作成する『IR統合報告書』等の資料を整理し、東大EMPの開設にあたる経緯やその組織体制についての検討を行った。東大EMPの教育内容については、公開情報やプログラム紹介資料及び東大EMPの同窓生組織である東大EMP倶楽部のHPのほか、運営関係者がメディア等のインタビューや寄稿した文章等を収集し、その教育目的、構成、内容等を分析した。

インタビュー調査については、東大EMPの受講者及び運営側の双方に対して、事前に質問項目を送付したうえで半構造化インタビューを実施した。受講者側は、大学側からの要請により人材育成の一環として受講した東京大学職員4名へのグループインタビューを実施した。インタビューは2022年5月25日にZoomを用いて1時間半程度実施した。なお、途中1時間経過したところで、都合により2名途中退出している。東大EMPは民間企業及び官公庁等からの企業派遣や個人参加も行われている中で、学内からの職員派遣という特定の受講者のみを対象としたことは、本調査の限界であり、今後の研究の展開として、企業側の受講者や人事担当者等への追加調査を実施する必要がある。運営側は、東大EMPの開始時から授業等で関わり、2009年の第3期の途中からエグゼクティブ・マネジメント・プログラム室に雇用され、現在セクレタリー・ディレクターとしてプログラムの運営に関わる高梨直紘特任教授に対し2022年6月5日に対面にて2時間程度実施した。

## 2 社会人向け教育プログラムにおける東大EMPの位置づけ

東大EMPの持つ特徴を明らかにするため、まずは東京大学以外の高等教育機関が開設する社会人向けプログラムとの比較から、東大EMPの位置づけを確認する。

### A ビジネス・スクール、オープンカレッジとの比較

東大EMPは、2008年10月に社会人向けの講座として設立された教育プログラムで、「東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム室規則」第3条において、「全人的なマネジメント能力を形成させる「場」を提供し、東京大学が持つ最先端の豊かな知的資産を資源として、マネジメントの知識のみならず、幅広い教養を駆使して人類の知識を自在につかひこなす技能を持ち、高い総合能力を備えた人材を育成するためのプログラム」と定義されている<sup>8)</sup>。学位を提供しない教育プログラムで、修了要件を満たした場合には東京大学総長からの修了証書が授与される。主たる受講対象者は企業や官公庁、専門職等の40代としており、4月と10月をプログラムの始期として年2回、それぞれ定員を25名として開講されている。プログラム期間は半年間に及び、20週に渡って毎週金曜日及び土曜日の朝から夕方まで授業が実施される。

東大EMPの設立に関わった横山禎徳氏は東大EMPの持つ特徴について、「ビジネス・スクールでもないし、高級カルチャー・センターでもない。その両方が満たしていないものを扱いたい」と述べていることがか

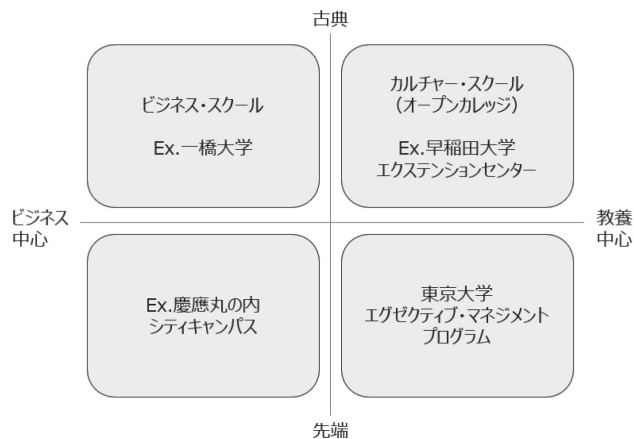


図1 高等教育機関が実施する社会人向けプログラムのポジショニング (筆者作成)

ら、ビジネス・スクール及び「カルチャー・センター」との教育プログラムの比較を行う(図1)。なお、カルチャー・センターについては文部科学省の実施する社会教育調査における定義の中で、企業や個人等が営利を目的として行う社会教育事業とされていることから、民間企業による教育事業も含まれる<sup>9)</sup>。ここでは、高等教育機関が一般市民向けに提供するプログラムを対象とするため公開講座またはオープンカレッジをその比較対象と置き換えて検討を行う。

### 1 ビジネス・スクール

高等教育機関が提供する社会人向けプログラムの中で、多くの高等教育機関が提供しているプログラムの一つとして、横山氏が比較に用いたビジネス・スクールが挙げられる。ビジネス・スクールは、経営戦略、経営組織、マーケティング、会計、ファイナンス、技術経営、生産管理等を学ぶ経営学系大学院を示すが、文科省の調査(平成30年5月時点)によれば、専門職学位課程が29大学29専攻(技術経営系の専攻も含む)、修士課程に124大学131研究科が設置されている<sup>10)</sup>。

国内の代表的なビジネス・スクールとしては、京都大学経営管理大学院、一橋大学大学院経営管理研究科、慶應義塾大学大学院経営管理研究科、早稲田大学大学院経営管理研究科等が挙げられる。慶應義塾大学では職歴10年以上を対象としたエグゼクティブMBAのプログラムも提供しており、東大EMPの対象とする40代以上の社会人を主たる受講対象としたプログラムがある。

経営系専門職大学院の他にも高等教育機関が提供するビジネス・スクールの形態として、株式会社慶應学術事業会が提供する、慶應丸の内シティキャンパス(慶應MCC)のように、東大EMPと同様に学位取得を目的としないビジネスプログラムも存在している。同社は、社会人学習事業、クレジットカード事業、損害保険・生命保険代理店事業、プロバティマネジメント事業を行っており、社会人学習事業として、東京・丸の内において同プログラムを開講している。主なプログラムとして、ビジネスの原理原則、変化を起こす思考法、多様な人との関わり方を実務で活用する実践力を養う「ビジネスコアプログラム」と経営機能に対応した高度専門知識や戦略課題をテーマに、専門性を深め、先端知を探索する「先端・専門プログラム」などで構成されているが、内容としてはビジネスに特化しており、ビジネスパーソン向けのコンテンツといえる<sup>11)</sup>。

### 2 オープンカレッジ

横山氏は東大EMPが教養を扱い、また受講料が高

額であることを基に、「高級カルチャー・センター」という対比を用いて東大EMPはそうした教育プログラムではないと説明している。高等教育機関の中で「カルチャー・センター」に該当するものとしては、公開講座を提供するオープンカレッジが挙げられる。例えば、早稲田大学は、早稲田大学エクステンションセンターを設置し、「早稲田大学オープンカレッジ」の名称で、春・夏・秋・冬の4学期に分けて年間約1,900もの公開講座を開講している。提供される講座のジャンルは、「文学の心」「日本の歴史と文化」「世界を知る」「芸術の世界」「人間の探究」「くらしと健康」「現代社会と科学」「ビジネス・資格」「外国語」等がある<sup>12)</sup>。同様に、慶應義塾大学でも、2021年度まで「慶應義塾三田オープンカレッジ」にて社会人向けの公開講座が提供されていた<sup>13)</sup>。いずれのオープンカレッジでもその取り扱う内容は幅広い分野に渡り、それらを比較的 low 価格で、複数回の講義で構成された講座を受講者が自らの関心に基づき履修する形態をとっているところに特徴がある。

東大EMPは、40代の企業幹部候補を対象としながらビジネス・スクールに見られるようなビジネススキルに特化したカリキュラム構成になっていない。また教養を中心に据えながら、オープンカレッジのように単発の講座ではなく半年間のカリキュラムで構成されている。更に、担当講師に対して「すでにわかっていることを教えるのではなく、いま、わかっていないことは何であり、それにどうアプローチしようとしているか、それをプログラムでは語ってほしい」<sup>14)</sup>と依頼しているように、最先端の研究内容を提供する点が特徴である。また、プログラムの受講料もオープンカレッジと比較すると高額であり、横山氏の言うように「高級」なプログラムである点も、他の大学が提供する社会人向けの教育プログラムと異なる点である。

### B 類似プログラム間の比較

他のビジネス・スクール、オープンカレッジとの比較により、東大EMPの特色を見てきたが、競合となりうる類似のプログラムとして、京都大学エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラム(以下、「京大ELP」という。)を挙げることができる。京大ELPの設立年度は2015年と東大EMPよりも後に開設されたプログラムではあるが、受講者をビジネスリーダーとし、15名と少人数で実施される点や、受講期間、受講料等について類似点が確認される。

教育プログラムの目的の詳細を見ると、京大ELP

表1 東大EMPと京大ELPの比較 各教育プログラム  
HPより筆者作成

	京大ELP	東大EMP
設立年度	2015年	2008年
対象者	リーダー候補	リーダー候補
人数	15名程度	25名程度
受講期間	1年(半年も受講可)	半年
受講料	500万円	600万円
実施コマ数	90分×92コマ	105分×161コマ
獲得能力	課題解決	課題設定

は、産官学のあらゆる組織から将来のリーダー候補を対象としており、学問の基盤として「八思」(人文・哲学、経済・経営、法律・政治、異文化理解、理数、医薬生命、情報・環境、芸術)を教育分野の柱としている。京大ELPのWebサイトでは、「根本の学問の知識・知恵を手の内のものにする事で、先の見えない時代の様々な問題に対する解を見つけ、次世代の新たな価値を創り出すこと」「八思を学ぶことで、物事に対する広い視野を獲得でき、今まで解決が難しいと考えていた課題に対する解決方法を見つけやすくなる」ことを設立趣旨としており、課題解決が中心テーマであることが窺える<sup>15)</sup>。

一方の東大EMPも、次世代のリーダーを主な対象とし、「曼荼羅図」という教育プログラムの体系を設定している点が類似している。「曼陀羅」は、「人間の再定義を通して共生の未来を創造する」を中核的課題とし、「人と自然と経済のより調和的な関係の探求」「寛容で公正な社会のための民主主義の鍛錬」「先端科学・技術が開く未来社会の構想」「生命と自然の新しい認識と倫理の構築」「全き健やかな生に必要な対人支援の確保」「自己選択的な社会参加の権利と機会の保障」の6つをテーマとしている。東大EMPのプログラム要項には、「最終的にめざすのは「課題解決能力」の獲得ではありません。そのさらに上流にあって社会や未来を拓いていく「課題設定能力」の獲得なのです。課題解決よりも課題設定が大切である、そのような予感や問題意識を持って企業や組織の要職に就いているリーダーたちにこそ、東京大学が抱える叡智を凝縮した、少数精鋭向けのプログラムは開かれています。」とあり<sup>16)</sup>、課題設定能力をその教育目的の特徴に置いている。

以上のように、両プログラムとも核となる「八思」「曼荼羅図」といった基盤が存在し、幅広く学問を学ぶという意味では同じである。一方、獲得能力においては、京大ELPが課題解決中心であるのに対して、東

大EMPが課題設定中心という違いが見える。

### 3 東大EMPの開設経緯

本章では、東大EMPの開設までの経緯及びに運営組織体制について、設立経緯にかかる学内資料及びインタビューから確認する。

#### A 学内資料からの検討

平成16～21年度を期間とした、第1期中期目標・中期計画の実績報告書を確認すると、教育に関する目標のうち「【10】社会人の再教育においては、時代の必要性に即した高度な専門的知識・技術の教授や最前線の研究活動を通して、先端的分野や国際的分野で活躍するための能力の涵養を図る。」及び「【18】高度専門職業人教育や社会人再教育など、社会との連携を推進し、積極的に社会人への門戸を開く。」の2つの項目の実績として、エグゼクティブ・マネジメント・プログラムの開設が記載されている<sup>17)</sup>。

しかしながら、東大EMPの開設は中期目標・中期計画の計画段階から想定されていたものではない。各年度の実績報告を確認すると、【10】に関しては、平成16～17年度は社会人の受入れ体制の整備として、大学院に社会人特別選抜制度の整備を進めていたことが分かる。その後平成18～19年度の報告では、「社会人を主とする専攻の教育内容を充実する」を年度計画として、社会人特別選抜制度等を通じて入学した、社会人学生対象とした高度専門職能人の養成を目的とした主に工学系研究科におけるコース、プログラムの新設とその修了者数が実績として示されている<sup>18)</sup>。

東大EMPの記載が初めて確認されるのはプログラムが開設された平成20年度の実績報告からである。平成20年度の年度計画では「社会人を主とする教育を着実に実施する」と記載が改められ、「専攻」という文言が削除され、平成21年度の最終年度の報告においては、年度計画として「引き続き「エグゼクティブ・マネジメント・プログラム」を実施する」と記載されている<sup>19)</sup>。

【18】の年度計画については、平成16年度に「多様な産学連携を進め、人的交流を促進する」としつつ、平成20年度まで一貫して「社会人選抜を活用し、社会人入学を推進する。」ことが記され、実績についても社会人の大学院入学者数をKPIとして記していた。平成21年度の最終年度のみ、その年度計画に「引き続き「エグゼクティブ・マネジメント・プログラム」を

施する」が追加されている<sup>20)</sup>。

以上から、第1次中期目標・中期計画において、高度専門職業人教育や社会人再教育の推進といった教育目標は、当初東大EMPを開設することではなく、大学院における専攻の教育の門戸を広げることにより達成することを目的としていたことが分かる。中期目標・中期計画上で突然東大EMPの開講が2008年度以降に見られるが、それに影響を与えたものとして、経営協議会、東京大学産学連携協議会、東京大学プレジデント・カウンスルという3つの会議体の存在を確認できる。

第一の経営協議会は、国立大学法人法に基づき設置された法人の経営に関する重要事項を審議する期間であり、学外委員を2分の1以上置いて構成される。『平成21年度実施大学機関認証評価報告書』によれば、学外委員から教育研究面も含めた意見を得るために、「経営協議会懇談会」を設置し、ここでの意見が東大EMPの開設に反映されていることが分かる<sup>21)</sup>。第二の東京大学産学連携協議会は2004年度に産業界と東京大学との一層の連携促進を目的として設立された。産業界からの東京大学に対する意見を受け止め、東京大学からも産業界に情報発信を行い、産業界と大学とが社会に役立つ新しい価値の創造を実践可能とする基盤になることが目指された<sup>22)</sup>。『学内広報』の記録によれば本協議会に設置された、アドバイザリーボードミーティング(ABM)からの提言を踏まえて東大EMPがスタートしたことが確認できる<sup>23)</sup>。第三の東京大学プレジデント・カウンスルは、2006年に、総長の国際アドバイザリーボードとして、設立された私的諮問機関である。グローバル化の進展の中で、東京大学の国際的プレゼンスの向上をめざし、そのための包括的戦略の策定と行動指針に関わる助言、ガイダンス、および支援を仰ぐために設立された。当該組織の構成員には、王族(タイ王国王女殿下)、海外政界(韓国元首相)、国内外有力企業、学識経験者、国際機関関係者等が含まれる。同組織は2017年にはグローバル・アドバイザリー・ボードへ、更に2021年4月より藤井総長のもと、UTokyo Global Navigation Boardと名称変更が行われ現在まで続いている。2013年5月30日の記者発表資料において、プレジデント・カウンスルからの提言に基づく具体的成果の一つとして東大EMPの推進が挙げられている<sup>24)</sup>。上記3つの組織に共通する点はいずれも、産業界や学外有識者によって構成され、総長及び大学執行部に近く位置づけられている点である。東大EMPの開設に関わった山田興一総長室顧問が2009年に日本

経済新聞の取材に対して、開設経緯として、東大の「本質をとらえる知」「他者を感じる力」「先頭に立つ勇氣」を備えた人材養成を目的とした教育を社会人にも拡大してほしいという強い要望が産業界や官界などから寄せられていたと答えている<sup>25)</sup>。

以上から、東大EMPの開設に係る学内での議論は、第1期中期目標・中期計画期間に、社会人向けの教育機会の提供は、当初大学院等の教育課程に社会人を入学させる機会を広げることが議論されていた。その中で、東大EMPのような正課外のプログラムを設置することが突如として成果項目として登場するようになったが、その背景には、東京大学と産業界等学外との連携を強めるために組織された、組織からの提言が取り入れられていることが分かった。つまり、東大EMPは学内の教学、教育部局からの内発的な提案に基づいて開設された教育プログラムではなく、産業界等の学外、社会との結び付きから、トップダウンに下りてきた教育プログラムとして開設されたものと考えられる。

実際に小宮山総長在任中に制定された、「東京大学アクション・プラン2005-2008」の成果においても、東大EMPは成果の一つとして記載された重要な事業であるが、その掲載されている項目は「I教育」ではなく、「VII情報発信・社会連携」の成果として記載されており、社会との繋がり、知の還元を意識していたことが読み取れる<sup>26)</sup>。

## B インタビュー結果<sup>27)</sup> から見る開設までの議論

前節では、東大EMPのプログラム設置の意思決定に関する東京大学の学内における議論の経緯を追った。本節では、実際の教育プログラムの中身の構築について、設立までにどのような議論がなされていたのかを東大EMPの運営メンバーの一人である高梨直紘氏へのインタビューから、設立の経緯、価格、プロモーションから取りまとめる。高梨氏は東大サロンの担当講師として第1期から東大EMPには関わっているが、実際に東京大学にEMPの担当者として採用されたのは、第3期の時期からであり、立ち上げ時期の話は他の運営メンバー等からの間接情報である点は留意が必要である。

2章でみたように多くの大学では、社会人向けの教育プログラムとしてはビジネス・スクールを提供しているが、高梨氏によれば、東大EMP設立の際もビジネス・スクールの議題が挙げられたこともあるようである。

「東京大学もビジネス・スクールを話がなかったわけではないと聞いている。しかし、都内では、早稲田大学や慶應義塾大学をはじめとする優れたビジネス・スクールが多く存在し、差別化が難しい。社会人向けの教育を考えるにあたり、次世代リーダーに必要な能力は何かを議論したところ、課題設定をできるリーダーを育てるプログラムは世界的にも存在せず、そのようなリーダーを育てる必要性があると議論から、ビジネス・スクールとは違ったプログラムを提供するという方向性が決まったようである。課題解決も重要であるが、そもそも課題を設定してくれる人がいないと、物事は進まない。何も無いところから課題を生み出すという力は、特に日本には足りていない。リーダーは先頭を歩くもので、今のこの時代を考えると、前例が無い状況が多い。そのような状況で、課題を設定できる人を育成するために東大EMPが立ち上がった。」

前章でビジネス・スクールの事例に挙げた早稲田大学には政治経済学部、慶應義塾大学には経済学部、商学部が設置されており、経済理論からビジネススキルといった実学面までを含めた幅広い分野をカバーすることができる教員が多く在籍している。一方で、東京大学の場合は必ずしも社会人向けのビジネス・スクールに求められる内容を教えられる教員リソースが潤沢であったわけではない。こうした学内リソースや競合となる他大学の状況を踏まえたうえで、差別化するために東大EMPでは課題設定型の教育プログラムを中心に据えたものと考えられる。実際、多くのビジネス・スクールでは、課題解決中心のプログラムが提供されている。過去の成功事例や理論から、どのように課題を解決していくかを学ぶ傾向がみられるが、課題を解決するには、ある事象を課題だと認識し、設定する必要がある。現在、先行きが不透明で不確実性が高い時代と言われるが、そのような時代においては、課題解決型だけでなく、課題設定型の能力がより求められる。その意味では東大EMPは時代に先行して設置された教育プログラムと捉えることもできる。

東大EMPの受講料約600万円と高額に設定されているが、この受講料の価格設定はどのように決まったのか。高梨氏によれば、海外のビジネス・スクールを比較対象として価格設定が行われていた。

「諸外国のビジネス・スクールでは、派遣に1人1000万円以上の費用がかかり、更に仕事を中断する

という機会費用も発生する。一方、東大EMPでは、金土曜以外は仕事ができる。これらを考えると600万円程度でもリーズナブルではないかという議論が当時のマッキンゼーの横山禎徳先生中心になされ、海外のビジネス・スクールを踏まえた相場観で決めたと聞いている。」

価格設定については、東京新聞の取材において、100冊に及ぶ教科書代や講師料、受講生のための専用イントラネットの構築、保守に係る費用等を積み上げたものであること、ハーバード大学における社会人向け講座が2月で6万ドルであることなどが価格設定の理由であると指摘されている<sup>28)</sup>。

国内の教育プログラムの中では高額な東大EMPを、設立当初は、どのようにプロモーションを行い、1, 2期生を集めたのだろうか。高梨氏によれば、設立に関与した教員や総長の人脈から募集をかけていたという。

「最初は、知名度や実績があるわけではないため、ご苦労されたと聞いている。マッキンゼー出身の横山禎徳先生、当時総長をされていた小宮山宏先生、設立に関わった山田興一先生の3名が中心となり、先生方の産業界と人脈から、プログラムの認知を広めていったようである。その他、日経新聞等いくつかのメディアに、記事は載っている。記事から興味を持った方からの個人の応募もあったようである。」

メディアを通じたプロモーションに関して、「基本は大々的にメディア広告には出さないようにしている。これは、良いものは口コミで広がるという横山禎徳先生のお考えもあり、現在でも簡単な東大EMPの説明会案内をFacebookに記載する程度」と高梨氏が語る通り、設立当初は新聞記事等で報道された記録が見られるがその後は積極的な広報を行っていない。600万円という高額な受講料に対して、安定的に受講生を確保するためには、受講料を負担して社員を派遣する企業を集めることが重要である。当初はプログラムの運営中心メンバーの持つ産業界の人脈から受講者の確保を行ったが、その後は受講生の多様性を重視する方針がとられ、大企業の受講生に偏らぬように賛助企業はあえて募らず運営が行われている<sup>29)</sup>。

### C 運営・組織体制の特徴

本節では、東大EMPの運営体制及び教育体制につ

いて検討を行う。

東大EMPの運営の統括は「東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム室規則」により、エグゼクティブ・マネジメント・プログラム室（以下「EMP室」という。）が行うと規定されている。EMP室は東京大学基本組織規則第18条によって本部業務を分掌する室として設置され、東大EMPの実施を通し、東京大学と社会の持つ知の双方向的な交流を図り、東京大学の持つ社会的責任を果たすことにより、社会連携を推進することを目的としている<sup>30)</sup>。2022年4月1日現在では執行役・副学長（社会連携推進担当）で社会連携本部長の津田敦教授が、EMP室長を兼ねている。そのほか、規則により社会連携部長、産学連携法務部長、本部社会連携企画課長、本部産学連携推進課長が役職指定で室員として指名され、EMP室の事務は本部社会連携企画課が処理している<sup>31)</sup>。このことから、教育プログラムの運営体制は、教育担当部署ではなく社会連携担当部署が所掌しているといえるだろう。

東大EMPの教育体制については、規則上はEMP室に置かれた企画委員会が企画・編成及び担当講師、受講生の選定等を担うこととなっている。同委員会の組織構成についても詳細を資料から確認できないが、高梨氏によれば、現在はコチエア、エグゼクティブ・ディレクター2名、セクレタリー・ディレクター・ジェネラル（EMP室特任教員）及び特任専門員の5名が執行部として日常的な運営業務にあたり、執行部に加学内他部局の教員の協力を得て企画委員会が行われている。

#### 4 東大EMPの教育設計とその特徴

本章では、東大EMPの教育カリキュラムの構成を及びその特徴を、東大EMPのHPや受講案内資料、インタビュー内容をもとに検討する。

##### A プログラム構成

東大EMPの教育内容は上述の通り、「課題設定能力」の養成を教育目標の中核に据えて、主に「教養・智慧」「マネジメント知識」「コミュニケーション技法」「東大EMPサロン」4つからカリキュラムが構成されている。

##### 1 「教養・智慧」

第一の「教養・智慧」は、現在所属する組織の価値観を超えて、より幅広く多面的な視野で考え、自分の言葉で語ることを通じて自分の思考・思想の基軸を確立することに資することを目的としている。現代の中

核課題とそれを取り巻く主要課題との関わり、また、それら主要課題間に存在する課題に言及しながら現状の分野縦割り状況にとらわれない議論を展開する<sup>32)</sup>。プログラム全体の8割以上を占める中心的な内容であり、東京大学内の様々な分野の教員の協力により実施されている。実際に教えるテーマ群の選定及び科目配置は2章で見た「曼陀羅」に基づき行われ、世界の宗教・哲学・思想、経済学の理解と展望、国際社会と日本、医療・健康科学、物質循環と環境、宇宙・素粒子、ジェロントロジー等、幅広い分野の最先端の講義を扱う。

授業科目の配置は、高梨氏によると「まずは、宇宙や地球全体等、俯瞰的な内容の講義から始まり、徐々に教育や経済のような具体的な内容」を取り扱うように配置している。受講者の職務から遠い内容をあえて扱うことで、自分の経験を基にした問題思考をしないように工夫を行い、課題設定へのマインドを醸成させるためである。

授業の形態は、105分の授業で一方向的な講義を行うのではなく、講師には「60分～70分程度が話題提供、残りは質疑応答やディスカッションの時間」とすることを依頼し、扱う内容も「専門分野において、わかっていることだけでなく、どこまでわかっているのか、どこからわからないのかを講義してもらう」ことでアカデミアにおいて最先端の知を研究する研究者が、現代社会の課題に対してどのように取り組んでいるのかを受講者に伝え、相互に議論することを求めている。1日の講義プログラムの終わりには、必ずリキャップと呼ばれるその日の学びを受講生同士で振り返るセッションが設定されている。学んだ内容をインプットするだけではなく、アウトプットを通じた知識定着を図っている点も特徴である。これらの多岐に渡る講義テーマの前提知識を多くの受講生は有していないため、受講生全員は各講義につき1～2冊程度の課題図書を事前に通読したうえで、授業で最先端の研究状況を教員から学ぶ。すなわち、受講生は毎週2日間の授業のために、プログラム期間中に100冊程度の多岐に渡る分野の課題図書を読まなければならない。

##### 2 「マネジメント知識」「コミュニケーション技能」「東大EMPサロン」

第二の「マネジメント知識」は、戦略的マネジメントの実践に関わるテーマを取り扱う。主要各国のビジネス環境を取り巻く政治・経済・文化の背景や最新の動向等マネジメント分野に関する全体的視点を獲得し、理解が十分でなかった分野や盲点の存在を確認する<sup>33)</sup>。これらの授業は、主に各国の大使を招聘した講演や外



資系コンサルティング会社の社員等が学外講師として参画している。具体的な講義テーマとしては、マーケティングやプロジェクト・マネジメントから、企業法務、コーポレート・ガバナンス、各国大使の講演などを含めた海外背景知識の獲得などが行われている。

第三の「コミュニケーション技能」は、主に英語によるコミュニケーションの能力向上を中心とした講義が外部機関により提供される。東大EMPの募集要項においても英語によるコミュニケーションスキルも受講条件として含まれている。

第四の「東大EMPサロン」は、上述のプログラムではカバーできない、芸術、文化、教育などについて、月1回程度、各分野の専門家を招いて行われる。期によって取り扱われる内容は様々だが、能楽師や狂言師、チェリストなど、伝統芸能や音楽等に関する外部講師が招聘される他、座禅体験や星空観望など体験型プログラムも展開されている。

これらの毎週のプログラムに加えて、受講開始の際に5日間に及ぶオリエンテーションや、東京大学内の施設見学、プログラム後半の「知の統合演習」というグループワークと最終成果報告会なども組み込まれている<sup>34)</sup>。

## B 修了後を見据えた教育プログラム

東大EMPの教育は、半年のプログラム修了で終わるものではなく、その後も続く受講生間の交流や学びの継続を助ける設計がなされている。東大EMPの修了生は修了証書に加えて、東大EMPの主な実施会場である伊藤国際学術研究センターの入館パスを受領し、修了後も東大EMPの専用ラウンジを使用できる。また、モデレーター制度及びEMP倶楽部（同窓会組織）を通じた関係性が継続される。

### 1 モデレーター制度

東大EMPでは多岐に渡る「教養・智慧」の担当教員と受講生を繋ぐために、修了生をモデレーターとして配置している。モデレーターの役割は、個々の授業の議論を深めるために、講義内容に関する担当教員との事前協議や、講義中のタイムマネジメント、質疑応答のファシリテーターとしての役割を果たす。モデレーターには受講経験やプログラムの趣旨の十分な理解を重視し、修了生を配置している<sup>35)</sup>。

高梨氏によれば、現状8～9割程の授業に対してモデレーターがついているほか、「曼荼羅」を更新する際にも、東大EMPの教員だけでなく修了生の意見を取り入れて議論が行われたという。修了生が、モデ

レーターとして修了後もプログラム運営に関与し、積極的にプログラムの在り方に意見をすることは、東大EMPの特徴と考えられる。実際、受講生側からも、「修了後も東大EMPに関わることができるのは財産である。ノーベル賞受賞候補となるような先生と講義内容を設計していく経験は非常に貴重である」とこうした取り組みを肯定的に評価する意見があるという。

### 2 EMP倶楽部

東大EMPの修了生は、モデレーターとして授業に関わるだけでなく、修了後にはEMP倶楽部という修了生の同窓会組織に所属できる。同組織には第1期から総数500名以上の修了生が登録され、期を超えた繋がりを築いている。具体的な活動として、著名な外部講師を招聘した講演会や懇親会を実施するPost EMPサロンや、修了生による講演を中心とするPost EMPスクール、修了後のエクストラなカリキュラムとしてEMPの講師であった教員を中心として希望者に対して、社会システムデザイナー養成塾、長寿社会のあり方を考える会、論文塾などの特別プログラムが実施されている<sup>36)</sup>。論文塾については実際に論文を作成し、冊子として東京大学内に所蔵されている<sup>37)</sup>。その他にも、同窓会誌『EMPpower』の作成、二金会、五金会、ゴルフクラブ等の懇親会も頻繁に行われている。

東大EMPの教育プログラムの設計は、半年間の教育プログラムに留まるものではなく、東大の先端知を教える教員、外部講師、受講者及び修了生の交流など、教育プログラムを核としつつ広がる「グレーターコミュニティ」の形成が当初の計画の頃から見られ、実際にモデレーター制度やEMP倶楽部という修了生を巻き込む取り組みを通じて幅広い交流の場を形成している点が特徴である。

## 5 教育内容の分析

本章では、教育内容について、『東洋経済』に掲載された東大EMPの課題図書及び、東大EMPのホームページに掲載されていた授業担当教員の構成に関する経年比較と受講者に対するインタビュー調査からその特徴を考察する。

### A 課題図書の分析から見る東大EMPの教育目的

東大EMPでは第4章で述べたとおりプログラム期間中に合計で100冊程の課題図書が与えられる。こうした多読、速読について受講者へのインタビューから「ダンボール数箱分の書籍が送られてくるため、課題

の負担感は大きい。」「1 コマにつき 2～3 冊の課題図書が出る場合もあり、大変である」「金曜日と土曜日に東大 EMP の講義を受け、日曜日に課題をこなすという期間が半年続き、苦労した」と語られた。

課題図書のリストは外部に公開されていないが、『週刊東洋経済』2014年1月11日号に課題図書10冊、課題図書30選としてその一部が掲載されており<sup>38)</sup>、本節では、その40冊の課題図書について、日本図書コード分類（以下、「Cコード」という。）を用いて、その特徴を検討する。各図書のページ数は、書籍の判や印字された文字サイズ、図表等のレイアウトによってその容量が異なり一概に比較することはできないが<sup>39)</sup>、最小で112ページ、最大で476ページ、平均としては268.5ページほどの分量となる。Cコードでは、「一般」が19冊、「教養」が8冊、「専門」が13冊となっている<sup>40)</sup>。この傾向から見ると、東大 EMP においては広く一般の読者層を想定したものから、知識階層を想定した書籍が過半数を占める一方で、前提知識のない受講生を想定しながら、専門家向けに書かれた書籍も多く課題図書に設定されていることがわかる。

表 2 は、課題図書40冊のジャンルをCコードにより分類したものである。『週刊東洋経済』の読者層を想定して、実際の図書配置とは異なる可能性もあるが、人文科学（「哲学・宗教・心理」「歴史・地理」「芸術・生活」「文学」を便宜的に分類）、社会科学、自然科学（「自然科学」「工学・工業」「産業」を便宜的に分類）に分けるとそれぞれ、10冊、14冊、16冊とバランスがとられている。その中でも多い分野は、「経営」「経済・財政・統計」、「物理学」「天文・地学」「日本文学、評論、随筆、その他」となっており、ビジネス・スクールの要素を残しつつも教養を扱うとしたとおり幅広い内容から図書選定がなされている。

なぜこのような分野の課題図書を選定しているのか。横山（2009）では、変革期に重要な能力は、新たな課題を設定するであり、課題設定ができる人格に必要なものを「ナチュラル・シンキング」という言葉で説明している<sup>41)</sup>。「ナチュラル・シンキング」は、「素直に自然に考えること」という和製英語の意味で、「自分が何を知らないかを知らない」という状況に気が付いている謙虚さが課題設定に重要だと指摘する。課題設定においては、情報を集め取捨選択し、意思決定をする必要があるが、自分が知っていると思い込んでいる情報のみで、課題設定をしてしまうと、間違った意思決定になりかねない。自分の知らないことがあると、知らない内容を調べたり、好奇心を持ったりする

表 2 課題図書リスト40冊の内容分類

<b>哲学・宗教・心理</b>	<b>4</b>
宗教	1
哲学	2
仏教	1
<b>歴史・地理</b>	<b>2</b>
外国歴史	2
<b>社会科学</b>	<b>14</b>
教育	1
経営	4
経済・財政・統計	5
社会	2
社会科学総記	1
<b>自然科学</b>	<b>13</b>
医学・歯学・薬学	2
自然科学総記	2
数学	1
生物学	1
天文・地学	3
物理学	4
政治・含む国防軍事	1
<b>工学・工業</b>	<b>2</b>
建築	1
土木	1
<b>産業</b>	<b>1</b>
農林業	1
<b>芸術・生活</b>	<b>1</b>
諸芸・娯楽	1
<b>文学</b>	<b>3</b>
日本文学、評論、随筆、その他	3

ことで、情報の感度も高くなり、自分のアンテナ外の情報も取れるようになるためである。

## B 授業担当教員分析

本節では、多様な先端知を提供するために、東京大学内のどのような教員が東大 EMP の教育に関わっているのか検討を行う。分析対象として、東大 EMP の HP に過去掲載されていた担当講師の一覧を用い、その担当講師の所属部局や役職について整理した。2022年9月現在で第26期までプログラムが実施されているが、東大 EMP 開始から現在までの経年変化を見るため、5年程度の間隔を空け、第1期（2008年10月）、第6期（2011年10月）、第16期（2016年10月）、第25期（2021年10月）の4つの期を対象とした。東大 EMP は産業界からの要請を受けながら総長のトッ

プダウンのもと設立された教育プログラムであり、総長のビジョンや意向が教育プログラム内容や担当講師の選定に影響を与える可能性に配慮し、抽出した4つの期は別々の総長の在任期間にあたる。

データの作成にあたって、以下の方針で加工を行った。担当講師のうち、学内教員と外部講師を分けて整理を行ったが、東京大学の名誉教授は学内教員として整理した<sup>42)</sup>。教員の所属及び職位について、総長を始めとする執行部の教員等所属部局が記載されていない場合は、すべて教員として主として所属する部局名を補い、職位は役員とした。名誉教授は、退職時の所属部局を記載した。また、13年に渡る調査対象期間中に退職した教員については、データの取得年当時の記載に従い、在籍時は当時の職位を、退職後は称号付与状況に依らず名誉教授と記載した。学内外で複数の部署を兼担している教員は、学内の主たる所属先で整理を行った。

### 1 担当教員の経年変化

4期間中の学内外を含む担当講師の総数の変化を見ると、110人→114人→121人→125人と微増の傾向を見せている。一方でそのうち、外部講師の人数は38人→23人→22人→17人と減少しており、学内教員の授業担当の比重が高まっている。2008年開講初期の頃の学外講師のリストを確認すると、日本国内の他大学の教員も確認される。東大EMPの教育目的は、東京大学の最先端の知を提供することであるが、その発足当初においては、一部の講義内容を学外教員が担当する状況も見られていた。しかし年を経るごとに、学内教員によってプログラムを自律的に運営できる体制へと移行してきた。

### 2 担当教員の職位の特徴

学内の担当教員の職位は表3のとおりで、全体としては教授が授業を担当する割合が高く、准教授は減少傾向にある。なお、准教授についても、分野をリードする著名な研究者に講師を依頼するケースや、准教授から教授へ昇任後も継続して講師を担当している教員も複数確認できる。

全体の傾向として際立っているのは、授業を担当する名誉教授の増加である。プログラムの進捗とともに、第1期の1名から第25期では23名まで増加している。表4は、集計した4期間中の各講師（学内外教員含む）の担当回数であるが、この中の3回、4回と複数回担当をしている講師の多くが退職後も名誉教授と

表3 EMP学内担当教員の職位と変遷

職位	第1期	第6期	第16期	第25期	総計
教授	61	70	73	75	279
准教授	8	9	8	5	30
名誉教授	1	5	16	23	45
役員	2	5	2	4	13
総計	72	89	99	107	367

表4 授業担当回数

4期中の 出現回数	人
1回	173
2回	76
3回	27
4回	16
総計	292

して講師を担当しているケースが確認され、東大EMPとして必要とする講義内容を学内の次代の教員に引き継ぐことができていない可能性もある。担当教員の継続性は、計4期に名前が確認される講師は16名で、計3期が27名であり、多くは1回のみ担当している。集計した期以外で継続的に講義を担当している可能性も大いに考えられるが、高梨氏から「新規の担当教員に対しては2～3期授業を担当いただき、東大EMPの教育のスタイルに合うかどうかを教員側、運営側双方で判断してその後の継続を判断」しており、教育プログラムとの適正、教育内容全体のバランスから定期的に東大EMPが担当教員の見直しを行っている。

表5は各担当講師の学内所属部局をまとめたものとなる。教育部局では、公共政策大学院を除くすべての部局からの出講が確認された<sup>43)</sup>。研究部局については、生産技術研究所や先端科学技術研究センターといった理工系分野の教員の参画のみならず、東洋文化研究所、社会科学研究所等の文系研究所の参加も見られ、全学の各部局から教育資源を集約し、教育を提供しようとしていることが分かる。

では、実際に教育プログラムを提供する教員の分野の配置はどうなっているのか。表5に挙げた東京大学内の部局を便宜的に文系、理系、文理（学際）の3つに分類し比較すると、抽出した4期間の担当講師の延べ人数370人のうち、約6割の224人が理系部局から出講しており、文系部局が約2割の79人、文理両方の教員を含む部局が2割弱の67人となる。文理と整理した

表 5 学内教員の所属部局

部局		1期	6期	16期	25期	総計	分類
教育 部 局	人文社会系研究科	2	2	6	7	17	文系
	教育学研究科	1	1	0	2	4	文系
	法学政治学研究科	2	3	4	5	14	文系
	経済学研究科	8	8	5	5	26	文系
	総合文化研究科	2	12	13	12	39	文理
	理学系研究科	2	5	7	8	22	理系
	工学系研究科	9	9	11	14	43	理系
	農学生命科学研究科	7	8	6	10	31	理系
	医学系研究科	4	10	7	6	27	理系
	薬学系研究科	3	4	3	2	12	理系
	数理科学研究科	0	0	1	1	2	理系
	新領域創成科学研究科	3	3	5	6	17	理系
	情報理工学系研究科	1	1	3	1	6	理系
	情報学環・学際情報学府	3	2	1	1	7	文理
公共政策大学院	0	0	0	0	0	文系	
研 究 部 局	医科学研究所	0	0	3	2	5	理系
	地震研究所	1	1	0	0	2	理系
	東洋文化研究所	3	1	3	1	8	文系
	社会科学研究所	3	2	2	2	9	文系
	生産技術研究所	6	7	7	5	25	理系
	史料編纂所	0	0	0	0	0	文系
	定量生命科学研究所	1	0	0	0	1	理系
	宇宙線研究所	0	0	1	1	2	理系
	物性研究所	2	2	1	1	6	理系
	大気海洋研究所	0	1	1	3	5	理系
	先端科学技術研究センター	3	2	3	4	12	理系
	東京カレッジ	0	0	0	1	1	文系
	カブリ数物連携宇宙研究機構	1	2	1	1	5	理系
	未来ビジョン研究センター	0	0	1	3	4	文理
	総合研究博物館	0	0	0	1	1	理系
その他	5	4	4	4	17	文理	
総計	72	90	99	109	370		

部局からの出講を、仮に文系、理系半々とした場合、文系に分類される教員の出講状況は3割程度と推定され、1人の教員が複数コマを担当していることや、複数の教員で1コマを担当している可能性も考えられるが、全体としては理系分野の内容が多く取り扱われていると考えられる。

C 受講者側の認識、評価

東大EMPの教育内容に対する受講者の認識、評価について、受講者インタビューから、受講動機（受講前）、授業への関与（受講中）、学びの活用（受講後）という視点から整理する。

東大EMPの受講動機について、「東大EMPの概要

は知っていたが自分が参加するとは思っていなかった。上司から声がかかり参加したため、他のプログラムとの比較はしていない」「東大EMPは当時のメディアに載っていたので知っていたが、自分とは無関係だと思っていた。上司から話があり、参加することになった」という意見が挙がった。今回のインタビュー対象者は、東大職員に限られたものであるが、プログラムの受講者の全体としても、自費参加が約15%と少なく<sup>44)</sup>、企業や組織派遣が大多数を占めるため、受講の動機としては、プログラム自身というよりも、企業や組織の上司から勧められたことが受講のきっかけとなることが多いと考えられる。

授業への関与に関して、講義への積極的な参加が求められている。東大EMPでは、講師からの話題提供が60分程度であり、残りの45分程度は質問の時間に割り当てられる。質問については、事前課題の図書を読んでコミュニティサイトに投稿したり、当日の講義を聞いてその場で質問をしたりする。受講者へのインタビューからも「講義の後に質問時間があるが、質問が途切れることは無い」「良い質問をした学生は評価される。自分の意見を言うのではなく、新しい議論が生まれるような質問をするように言われる」という意見のように、積極的な授業への参加がなされている。授業中のディスカッションに関して高梨氏は、「受講生の質問に関して、最初の1カ月目は質問がでず、普段の仕事でする質問が多い。相手のことを考えず質問するため、先生方に伝わらないことも多い。2カ月目になると、相手がわかる質問をするようになる。3カ月目以降は、いろんな分野の話を開いているため、俯瞰的に考え、別の分野で検討されている視点を踏まえて質問をすることで、新しく議論が生まれてくる。議論の質の変化が起こるのも東大EMPの価値だと思う」と評価している。このように積極的関与や受講者の質問内容やそれに対する講師の評価を相互に参照することのできる環境の中で、議論の質が向上していることが伺える。

東大EMPから得られた学びの活用について、知識・技能・態度の3点からまとめる。知識に関して「最先端の研究に触れることができる」という意見が共通で挙がった。その他、「日々新しいことが生まれているという気づきや、最先端の自然科学を含めて、今まで習ったことの常識が覆されるという経験ができた」「研究で何が、なぜ課題になっているのか、それが社会とどう関わっていくのかという考え方が学べた」という意見もあった。技能に関して、「講義が金曜日にあるた

め、金曜日は自分がいないという前提で仕事を回して  
く必要があり大変であった。今振り返ってみると、  
タイムマネジメントのいい経験になった」「朝早く来て仕  
事をする等、限られた時間をどう圧縮していくかが大  
変だった」というタイムマネジメントに関する意見や、  
「学問に詳しくなったわけではないが、研究課題とそれ  
が社会とのどう関わるのか考え方が学べた」「課題書籍  
が多く、早く本を読む能力は培われた」という思考法・  
学習法に関する意見が挙げられた。課題書籍に関して、  
東大EMPの説明会の際<sup>45)</sup>、小野塚知二教授は、「色々な  
分野があり、正直わからないものもある。わからない  
からあきらめるのではなく、わからないことでも、  
とりあえず進めていくという本の読み方が、あるとい  
うことを知る。その中で、筆者が何を言いたいのかを  
考える」と述べており、学び方の習得も目指されてい  
る。態度に関して、「良い質問をした受講生は評価され、  
新たな議論が生まれるような質問を意識するようにな  
った」「聞いている内容も高度で理解できないことも  
多かったが、課題を正しく設定して解決するというマ  
インドを学べた」「研究者が新しいことを学問として生  
み出す大変さや、それをずっと続けることも大変さ・  
向き合う姿勢を感じた」という意見が得られた。

このように東大EMPで得られるものは多いが、そ  
の一方で板垣・波多野 (1989)<sup>46)</sup> は、学校で学んだ知  
識を日常生活に移転することは、難しいことを指摘す  
る。ビジネス・スクールでは、実務に直結するような  
内容を学ぶことが多いが、東大EMPの学びは必ずし  
も直結しない。では、受講生はどのように学びを活用  
しているのか。今回インタビューした東大EMPの受  
講者は、東大職員であったため、職員ならではの回答  
が得られた。「受講の中で、東大が幅広い研究をして  
いることを改めて知ることができた。東大の職員が東  
大EMPに参加するのは、一般的な組織の営業担当者が  
自社の製品を詳しく知ることと同じではないか」「IR  
関連の部署に所属していた際に東大EMPに参加した  
ため、統合報告書等の作成に役立った」「講義を受け  
ていた当時は、価値がよくわからなかったものもあつた  
が、東大が生み出した価値が社会実装されると大学職  
員として仕事をしながら、価値がわかってきた」「東大  
がカバーする学問分野の多くは理系であるが、文系は  
なぜ必要かは考えさせられた。技術が進んでいる中  
で、人文社会系の知見が組み合わせられないと良い社会  
にならないのではないかと思います、職員として、研究と  
社会と繋ぐ必要性を感じた」という意見があり、自分  
達が所属する組織の取り組みを改めて認識すること

で、仕事の見方が変わってきたと考えられる。東大職  
員以外の状況を尋ねると、「同窓会の活動も盛んで、  
横の同期だけでなく、縦の修了生の人脈ができてい  
る」「イベントを実施すると多数の方が参加してくれ  
る。個別に東大EMPの講師の先生とネットワークを  
気づき、ビジネスに活かす人もいる」など、人的ネッ  
トワークを活用している修了生も多いという。

高梨氏も、「東大EMP修了生が立ち上げたベジタリ  
アというベンチャーは、東大農学部と連携しながら事  
業を進めている。東大EMPの修了生から東大の教員  
になった生産技術研究所の戸矢理衣奈先生は、生産技  
術研究所の先生と東大EMP修了生をつなげて、新し  
いプロジェクトを立ち上げていると聞いている」と  
語った。このように、EMP受講後も修了生を中心に  
新しいプロジェクトが始まっており、単に学んで終わ  
りという教育プログラムではないことが窺える。

## 6 おわりに

本論文では、東大EMPについて、大学が行う社会  
人向け教育プログラムの中での位置づけ、プログラム  
開設経緯、カリキュラム構成及びその特徴分析の観点  
から検討を行ってきた。東大EMPは教育部局主体で  
はなく、総長を中心とする東京大学の執行部及び産業  
界からの要請によって開設されたという経緯を持つ。  
また、大学が提供する社会人向け教育プログラムの中  
でも、40代のビジネスリーダーを対象としながら、幅  
広い先端知に触れさせることによって、受講する社会  
人に自らの現在地を示し、現代社会の抱える諸問題を  
発見し、自らアジェンダ・セッティングを行い、社会  
を変革するリーダーを育成することに力を入れている。  
つまり単に一企業の経営リーダーではなく、社会的  
責任を果たす次世代のリーダーを育成するプログラ  
ムとなっている。教育目的の達成のために全学出講体  
制を構築し、東大EMPの教育目標である「課題設定  
力」の養成に関して、現代社会における問題、課題に  
関する幅広い分野からの最先端の知の提供を通じて、  
多面的に問題を捉える視点を獲得させることに留まら  
ず、講義を通じて質疑応答を重視し、半年間のプログ  
ラムの中で、「問いを育てる」工夫がなされていること  
が運営側及び受講者側へのインタビューを通じて明  
らかとなった。加えて、修了後も、修了者をモデレー  
ターとしてプログラムに参加させることやEMP倶楽  
部という同窓会組織を運営することで、受講者間の  
ネットワーク形成や継続的な教育の機会提供を行って

いることが分かった。

本研究の課題と今後の展望について、本研究では、運営側、受講者にインタビューを行ったが、受講側のインタビュー調査が東大職員に限定されている点は課題である。また、今後の展望としては、多くの履修者が企業派遣で参加していることから、教育効果を検討するうえで履修者を派遣する企業側における当該プログラムの評価を人事担当者へのインタビュー等を通じて明らかにしていきたい。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、ご多忙の中インタビューにご協力いただいた、東京大学特任教授高梨直弘氏及び東大EMP修了生（東京大学職員）の皆さまに心よりお礼申し上げます。

## 注・引用文献

- 1) イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社 2016. 「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究報告書」(平成27年度文部科学省「先導的大学改革推進委託事業」).
- 2) 安井洋輔 2021. 「社会人の学び直しの充実に向けた提言—誰もが働きながら大学・大学院でupskillingできる社会の実現を目指して—」『JRIレビュー』Vol. 10, No. 94, pp.47-71.
- 3) 小池源吾・佐藤進 2004. 「高等教育機関と成人学習者」日本社会教育学会編『成人の学習と生涯学習の組織化』pp.246-262.
- 4) 例えば、岩崎久志 2020. 「社会人大学院での学び直しに関する一考察」『流通科学大学論集—人間・社会・自然編—』第33巻, 第1号, pp.23-45. では、社会人学び直しのための制度整備に関して、職業力実践プログラム (BP) や大学院制度の弾力化による社会人大学院の整備などの政策主導での取り組みを紹介している。その他、岩崎久美子 2020. 「「学び直し」に至る施策の変遷」『日本労働研究雑誌』第62巻, 第8号, pp.4-14. 向後千春 2020. 「社会人の学び直し—オンライン教育の実態と課題」『日本労働研究雑誌』第62巻, 第8号, pp.15-25. 佐々木英和 2020. 「政策としての「リカレント教育」の意義と課題—「教育を受けなおす権利」を足がかりとした制度設計にむけて」『日本労働研究雑誌』第62巻, 第8号, pp.26-40. 岩永雅也 2022. 「成人の学習と高等教育」『日本高等教育学会研究紀要編集委員会 編』第25集, pp.11-30. 奥村旅人 2019. 「「社会人の学び直し」に関する政策の現状と課題」『京都大学大学院教育学研究科紀要』65巻, pp.247-259などがある。
- 5) 田中理恵子・向後千春 2021. 「コロナ禍におけるオンライン大学に入学した社会人の入学動機」『日本教育工学会研究報告集』第2021巻, 第4号, pp.120-127. 塚原修一・濱名篤 2017. 「社会人の学び直しからみた大学教育」『日本労働研究雑誌』第59巻, 第10号, pp.27-36. 田川隆博他 2021. 「社会人の学び直しに関する探索的実証研究」『岐阜大学カリキュラム開発研究』第37巻, 第2号, pp.146-157.
- 6) 例えば、田中茉莉子 2020. 「リカレント教育の経済への影響」『日本労働研究雑誌』第62巻, 第8号, pp.51-62. 石川奈保子「オンライン大学で学ぶ女性社会人学生の卒業後の展望と学びに対する周りの協力」『日本教育工学会研究報告集』2021巻4号, pp.158-165.
- 7) 戸矢理衣奈 2020. 「「文理実」の視点で捉える「文理融合」の挑戦 三つの課題と実務家の参加による展開可能性について」『生産研究』第72巻, 第5号, pp.371-375.
- 8) 東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム室規則 ([https://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki\\_int/sochosaitei/utss-039.pdf](https://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/sochosaitei/utss-039.pdf)) (2022年9月29日)
- 9) 文部科学省 社会教育調査—用語の解説 ([https://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/chousa02/shakai/yougo/1286911.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa02/shakai/yougo/1286911.htm)) (2022年9月29日)
- 10) 文部科学省 2019. 「経営系大学院を取り巻く現状・課題について」p.29 ([https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/085/gaiyou/1419246.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/085/gaiyou/1419246.htm)) (2022年9月29日)
- 11) 慶應MCC (<https://www.keiomcc.com/program/>) (2022年9月29日)
- 12) 早稲田大学エクステンションセンター (<https://www1.ex-waseda.jp/about/opencollege.html>) (2022年9月29日)
- 13) 慶應義塾三田オープンカレッジの終了について お知らせ (<https://www.moc.keio.ac.jp/>) (2022年9月29日)
- 14) 東大EMP・横山禎徳編 2012. 『東大エグゼクティブ・マネジメント 課題設定の思考力』東京大学出版会, p.ii.
- 15) 京都大学エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラム設立趣旨 (<https://www.elp.kyoto-u.ac.jp/concept/>) (2022年9月29日)
- 16) 東京大学エグゼクティブ・マネジメントプログラム ([https://www.utokyo-ext.co.jp/wp-content/uploads/2021/06/EMP\\_book\\_program\\_r25.pdf](https://www.utokyo-ext.co.jp/wp-content/uploads/2021/06/EMP_book_program_r25.pdf)) (2022年9月29日)
- 17) 国立大学法人東京大学 2010. 「平成21事業年度に係る業務の実績及び中期目標期間に係る業務の実績に関する報告書」p.77, p.80
- 18) 国立大学法人東京大学 2005. 「平成16事業年度に係る業務の実績に関する報告書」p.6, 国立大学法人東京大学 2006. 「平成17事業年度に係る業務の実績に関する報告書」p.12, 国立大学法人東京大学 2007. 「平成18事業年度に係る業務の実績に関する報告書」p.45, 国立大学法人東京大学 2008. 「平成19事業年度に係る業務の実績及び中期目標期間 (平成16~19事業年度) に係る業務の実績に関する報告書」pp.89-90, 国立大学法人東京大学 2009. 「平成20事業年度に係る業務の実績に関する報告書」p.52
- 19) 国立大学法人東京大学, 前掲書 (2010), p.77.
- 20) 国立大学法人東京大学, 前掲書 (2005), p.8, 国立大学法人東京大学, 前掲書 (2006), p.15, 国立大学法人東京大学, 前掲書 (2007), p.47, 国立大学法人東京大学, 前掲書 (2008), p.92, 国立大学法人東京大学, 前掲書 (2009), p.54, 国立大学法人東京大学, 前掲書 (2010), p.80
- 21) 独立行政法人大学評価・学位授与機構 2010. 『平成21年度実施大学機関認証評価報告書』pp.62-63.
- 22) 「東京大学産学連携協議会設立総会」開催([https://www.u-tokyo.ac.jp/focus/ja/press/p01\\_170117\\_02.html](https://www.u-tokyo.ac.jp/focus/ja/press/p01_170117_02.html)) (2022年9月29日)
- 23) 東京大学広報室 2009. 『学内広報』No.1385, p.66.
- 24) 「第10回プレジデント・カウンシル (タイ・バンコク) 開催のお知らせと現地における東京大学濱田純—総長取材等のご案内」([https://www.u-tokyo.ac.jp/focus/ja/press/p01\\_250530\\_02.html](https://www.u-tokyo.ac.jp/focus/ja/press/p01_250530_02.html)) (2022年9月29日)

- 25) 日本経済新聞「東大2期目の幹部候補生向け講座 人間力向上 新たな役割に」2009年6月29日
- 26) 国立大学法人東京大学 2009. 「[行動する大学] 東大アクション・プランの成果～大学から未来・社会へ～」なお、アクション・プランの「I教育－6 高度職業人教育・社会人向け教育の推進」の項目において、「東京大学が担うにふさわしい社会人を対象とした「エグゼクティブ教育プログラム」に積極的に取り組む。そのための諸制度の整備を急ぐ。」との記載があることから、当初よりEMPの構想はあったことが推察されるが、最終成果報告において、「VII情報発信・社会連携」の項目に成果として掲載されたのか、確認を要する。
- 27) 2022年6月5日土曜日に実施した高梨直紘特任准教授へのインタビューより
- 28) 東京新聞2009年7月1日「東大流 リーダー学講座 企業・省庁の幹部候補対象」
- 29) 横山禎徳 2009. 「東大EMPが開発する「状況を変える人材の要件」アジェンダ・シェイピング・リーダーシップ」ダイヤモンド社『Harvard business review : Diamond/ハーバード・ビジネス・レビュー』第34巻, 第3号, p.51.
- 30) 東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム室規則 ([https://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki\\_int/sochosaitai/utss-039.pdf](https://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/sochosaitai/utss-039.pdf)) (2022年9月29日)
- 31) 同上
- 32) 東京大学EMP プログラム (<https://www.emp.u-tokyo.ac.jp/program/index.html>) (2022年9月29日)
- 33) 同上
- 34) 同上
- 35) 東京大学EMP 東大EMPとは (<https://www.emp.u-tokyo.ac.jp/about/index.html>) (2022年9月29日)
- 36) なお、一部の活動については現在活動を停止している。
- 37) 東大EMP・中島隆博編『東大EMP論文塾論文集』東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム, 2016年から2020年にかけて5号刊行されている。
- 38) 東洋経済新報社 2014. 「東大EMP白熱教室」『週刊東洋経済』第6504号, pp.82-85. 課題図書30選とは、蔦屋書店において行われたブックフェアに合わせてである。(<https://www.emp.u-tokyo.ac.jp/news/2014/pdf/booktalk.pdf>) (2022年9月29日)
- 39) 書籍の判の内訳は、B6判が最も多く(18冊)、A5判(10冊)、新書判・文庫判(9冊)、B5判(3冊)と続く。
- 40) それぞれの分類指標の意味は、一般:「いずれの分類にも該当しないもの(広く一般を対象とするもの)」、教養:「教養面を主体とした内容のもので、知識階層を対象としたもの。」、専門:「主として学術・専門的なもので、専門家学究者が対象。」である。
- 41) 横山禎徳 前掲書(2009). pp.38-54.
- 42) なお、EMPのHP上でも名誉教授については学内教員の欄に記載されている。
- 43) なお、公共政策大学院については学内兼任教員が多く所属していることから公共政策大学院を兼任先とする教員の参画が確認され、いずれにせよすべての教育部局が何らかの形で教育プログラムの運営に関わっているといえる。
- 44) 2022年6月22日18:30～20:00に行われた東大EMP第27期プログラムの説明会
- 45) 同上
- 46) 稲垣佳世子・波多野誼余夫 1989. 『人はいかに学ぶか—日常的認知の世界』中央公論新社

## 参考文献

- 東大EMP・横山禎徳編 2012. 『東大エグゼクティブ・マネジメント 課題設定の思考力』東京大学出版会
- 東大EMP・横山禎徳編 2014. 『東大エグゼクティブ・マネジメント デザインする思考力』東京大学出版会
- 東大EMP・中島隆博編 2018. 『東大エグゼクティブ・マネジメント 世界の語り方1 心と存在』東京大学出版会
- 東大EMP・中島隆博編 2018. 『東大エグゼクティブ・マネジメント 世界の語り方2 言語と倫理』東京大学出版会

(指導教員 両角亜希子教授)