

産学連携によるリカレント教育の推進と 求められる施策

2021年3月19日

一般社団法人 日本経済団体連合会

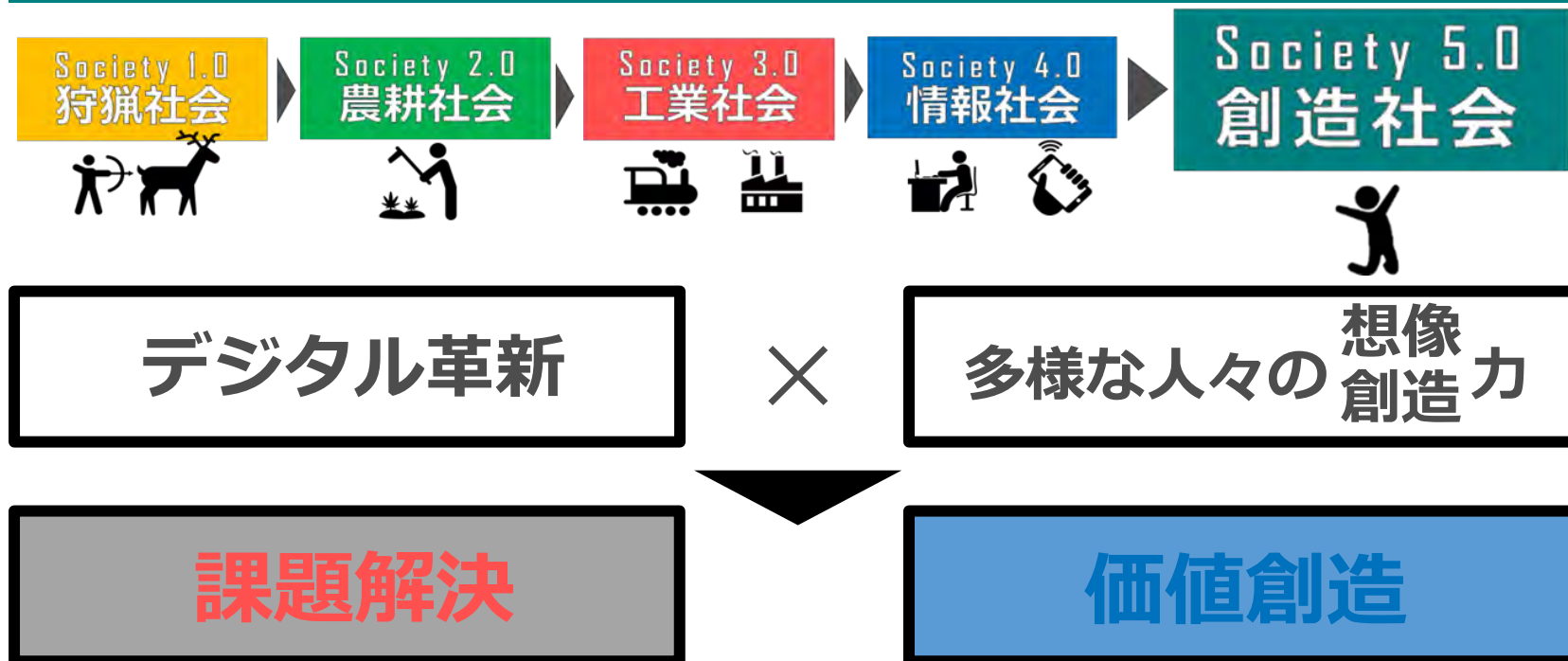
常務理事・SDGs本部長 長谷川 知子

経団連が実現を目指す未来社会の姿

—Society 5.0でサステイナブルな資本主義を確立—

- デジタル革新を人々の多様な生活や幸せの追求のために活用すべき
- 今後、人々には世の中を変える「想像力」と「創造力」が必要
- **Society 5.0とは創造社会であり、「デジタル革新と多様な人々の想像・創造力の融合によって、社会の課題を解決し、価値を創造する社会」である**

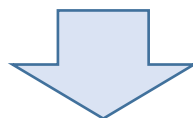
Society 5.0



Society 5.0は「課題解決」と「未来創造」の視点を兼ね備えた新たな成長モデル
さらには、国連で掲げられたSDGsの達成にも大いに貢献するもの



新型コロナウイルス感染症のパンデミックは
世界経済を景気後退に追い込み、
資本主義のもとで進行していた格差を浮き彫りに



。新成長戦略
－サステイナブルな資本主義－

パイの拡大と適正
な分配による格差
の是正

未来への投資の
重点的な拡充

2030年の未来像から
バックキャストした
アクションの明確化と
実施

多様なステークホルダーの英知を結集し、DXにより多様な価値を協創する Society 5.0で**サステイナブルな資本主義**を確立

2027 2028 2029 2030

2030年にわが国及び世界において
実現したい未来像を、
5つのステークホルダーとの
価値協創を軸として描く

働き手との価値協創

柔軟な働き方や
多様で複線的な
キャリアが実現する社会

働き方の変革

個人の価値創造力が最大限発揮
され、社会全体の生産性が向上
ワーク・ライフ・バランス改善
による出生率回復もあいまって
持続的成長を実現

わが国の主体的な関与により
グローバルに連携する社会

国際社会との価値協創

主体的に経済安全保障を確保しつつ、
自由貿易投資体制の拡大・深化を主導
国際連携のもとグローバルな課題解決に
取り組むことで、国際的な持続成長を実現

国際経済秩序の
再構築

DXを通じた
新たな成長

生活者との価値協創

DXにより生活者が暮らしやすさを実感する社会

ヘルスケア、学び、サプライチェーン、
行政のDXにより生活者の体験価値を最大化
国際展開を通じて新たな成長を実現

地域社会との価値協創

地方の強みを活かし
価値を生み出し続ける社会

地方創生

地方への人材還流が進み、
多様な主体が地方で価値を協創
エコシステムが地方成長の核に
レジリエントでサステイナブル
な地域経済社会を実現

地球環境の持続可能性と
豊かな生活が両立する社会

地球の未来との価値協創

グリーン成長の
実現

「2050年カーボンニュートラル」を
目指すべき社会の姿として掲げ、国を
挙げてイノベーションの創出に挑戦
技術の展開で世界のグリーン化に貢献

Society 5.0の実現
||
サステイナブルな
資本主義の確立

日本型雇用システムの変化

— 自社型雇用システムと自律的キャリア形成へ —

「自社型」雇用システムの確立

- 新卒一括採用、長期雇用、年功型賃金等を特徴とする日本型雇用システム（メンバーシップ型）は、様々なメリットがある一方、経営環境の変化等に伴い、課題が顕在化
- 激変する経営環境の下、ウィズコロナ・ポストコロナ時代を見据えながら、各社においては、自社の経営・事業戦略や企業風土に照らして、組織としての生産性を向上すべく、**「メンバーシップ型」と「ジョブ型」を最適な形で組み合わせた「自社型」雇用システムをつくり上げていくことが重要**

■ 日本型雇用システム（メンバーシップ型雇用）の特徴と課題

特徴とメリット	顕在化してきた課題	【ジョブ型採用について】
<p>①新卒一括採用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業は計画的な採用をしやすい ・企業が毎年、新たな就職機会を提供 →日本の若年者の失業率が国際的に低い要因 	<ul style="list-style-type: none"> ○多くの企業が新卒一括採用を重視する中、相対的に中途採用は抑制 →就職氷河期世代を生み出した要因の1つとの指摘 ○自社に適した人材育成を目的とした社内施策では、エンプロイアビリティが高い社員は育成されにくい ○年齢や勤続年数の上昇に伴って優遇される年功型の処遇制度 →多様な人材の処遇が難しく、活躍を阻害する一因 →転職を含めたキャリア形成検討の阻害要因 ○職能給が実質的に年功的運用に陥りがち ○年功型賃金の下、社外人材の採用の検討にあたり、どのような処遇が適正なのかが判断しにくい →ジョブ型の導入・活用と人材の流動性を妨げる要因 →優秀な若年層や高度人材、海外人材の獲得が困難 →社外や海外への人材流出リスクが上昇 ○画一的な施策や制度によって、自身の成長と活躍の機会が失われていると感じる社員が存在 →エンゲージメントを低下させている可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ●業務の遂行に必要な知識や能力を有し、特定の職務において活躍してもらい、専門業務型・プロフェッショナル型に近い採用区分をイメージ ●欧米型のように特定の仕事やポストが不要になった場合に雇用自体が無くなることは想定していない ●現状では、主に、システム・デジタル・IT、研究・開発、営業、経理・財務、法務・知財等の職務において活用されているが、今後、ジョブ・ディスクリプションを提示可能な他の分野への広がりも期待
<p>②長期雇用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・異動等により様々な仕事を経験させ、中長期的な視点で自社に適した人材へと育成 →多くの社員が多様な職能を備えられる →自社の事業活動を多面的に理解 ・社員は人生設計を描きやすく、雇用と経済面での安心感が持てる →高い定着率やロイヤリティにつながる 		
<p>③年功型賃金</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年齢や勤続年数の上昇に伴い昇給 →雇用と経済面の安心感となり、社員の定着に寄与 ・職能給は職務変更や異動の度に賃金額の改定が不要 →異動を通じた職能向上と人材育成が可能 		

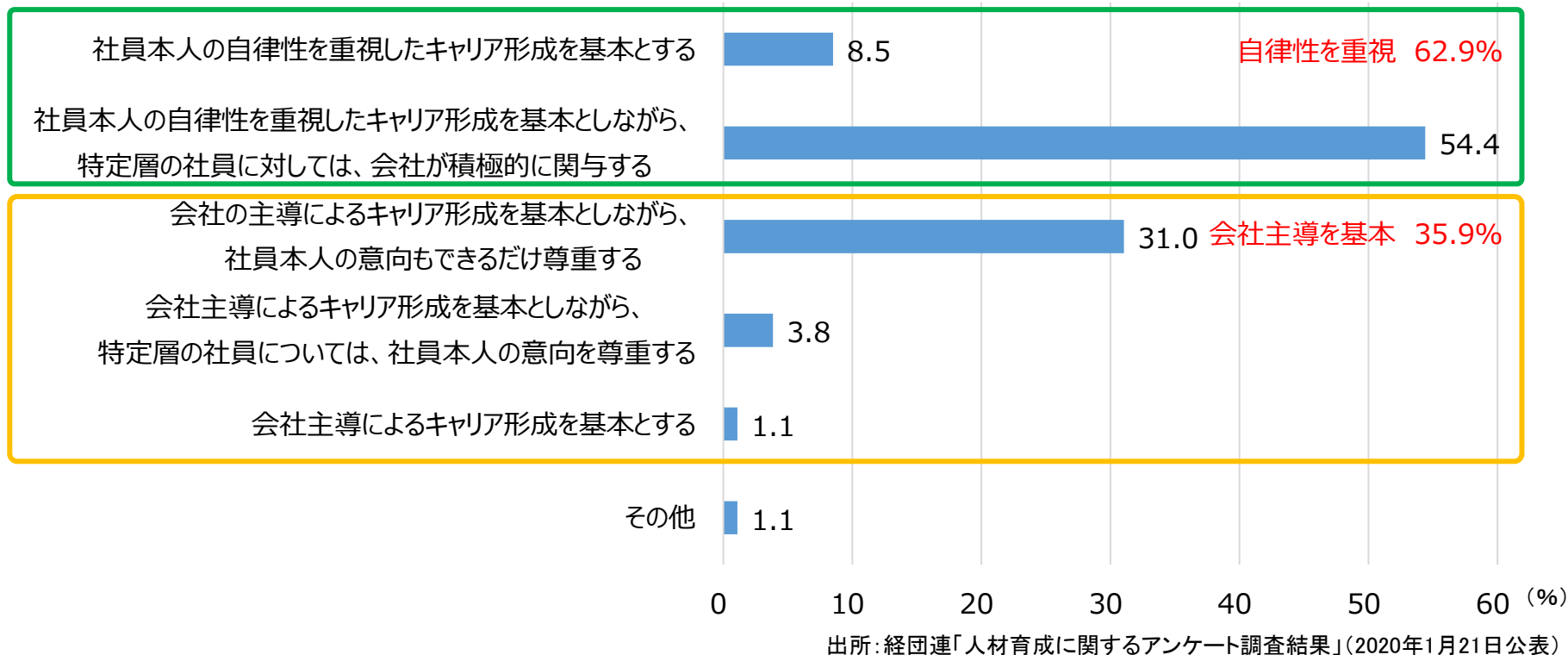
経営環境等の変化

出所：経団連「2021年版経営労働政策特別委員会報告

－エンゲージメントを高めてウィズコロナ時代を乗り越えSociety 5.0の実現を目指す－(2021年1月19日公表)

＜社員のキャリア形成に向けた今後の方針＞

(n = 366)



会社主導による受け身のキャリア形成から、働き手の自律性を重視したキャリア形成へと転換

企業側のニーズ・課題: 会社の人事戦略上のニーズ・課題 + 社員個人のニーズ・課題

↳ 本日も説明させていただく対象

「採用と大学教育の未来に関する 産学協議会」における検討

—産学連携によるリカレント・プログラムの
策定と、企業側・大学側の課題—

◎設置の目的

- 経団連が2018年10月に、2021年度以降入社対象の「採用選考に関する指針」を策定しないことを決定
- これを契機に、産業界が求める人材像や採用のあり方、大学教育への期待等について大学と経団連の代表の間で率直な意見交換を行うための継続的な対話の場として、2019年1月に設置

◎メンバー

- 経団連側：経団連副会長、審議員会議長、同副議長、教育・大学改革推進委員長
- 大学側：国立大学協会、日本私立大学団体連合会、公立大学協会の各団体長をはじめ、国公立大学の学長10名程度

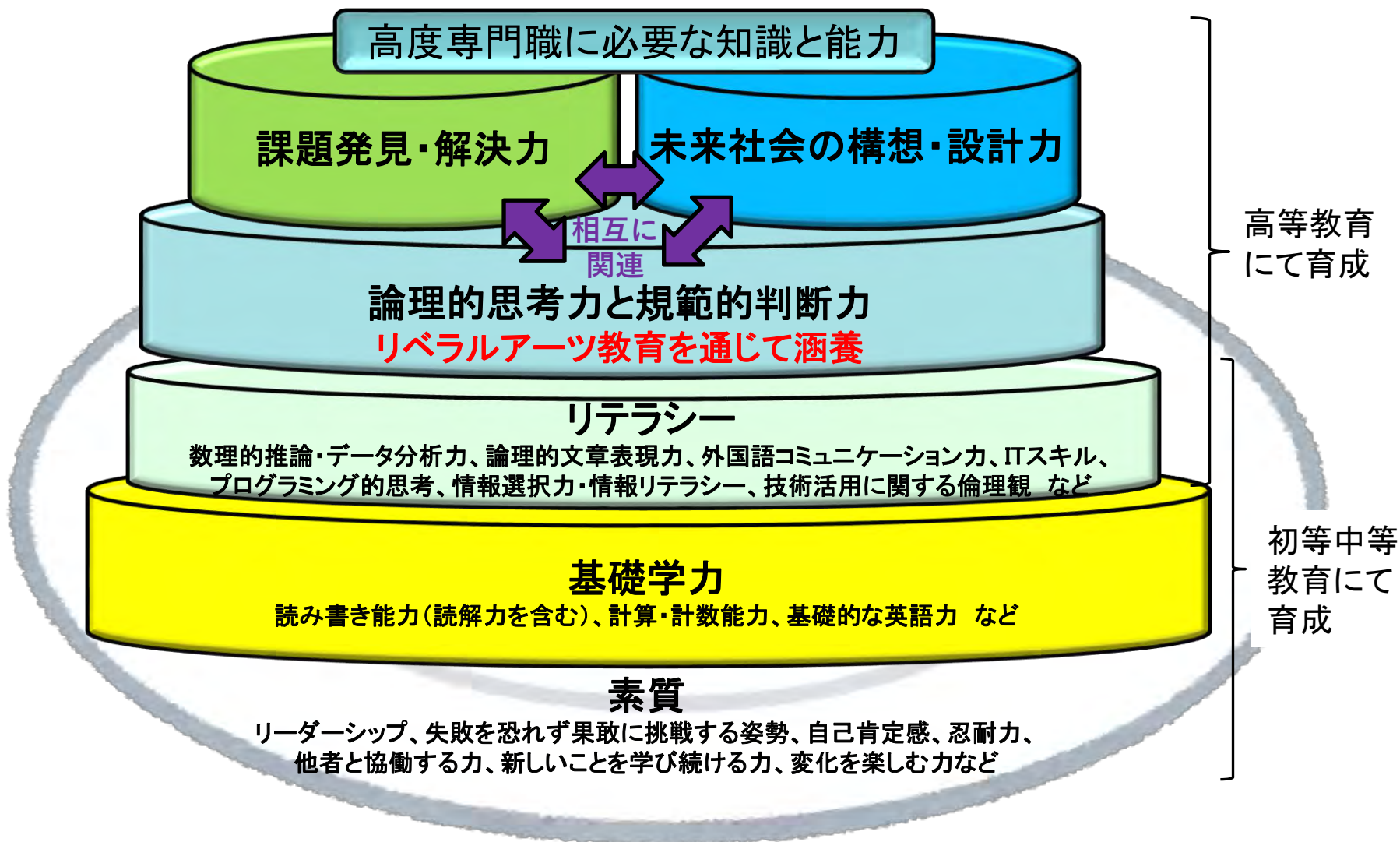
採用と大学教育の未来に関する産学協議会

<座長> 中西宏明 経団連会長（日立製作所会長）
大野英男 就職問題懇談会座長（東北大学総長）

幹事会

産学連携推進分科会

採用・インターンシップ分科会



Society 5.0における大学教育の実現に向けて（抜粋）

【大学・企業】

1. 大学と企業は、包括連携協定等による「組織対組織」の中長期的な連携を推進し、大学と企業間の人材交流（共同研究、PBL型教育、**リカレント教育**）を拡大することで、協働してオープンイノベーション、価値創造、未来の人材育成を推進する。

【企業】

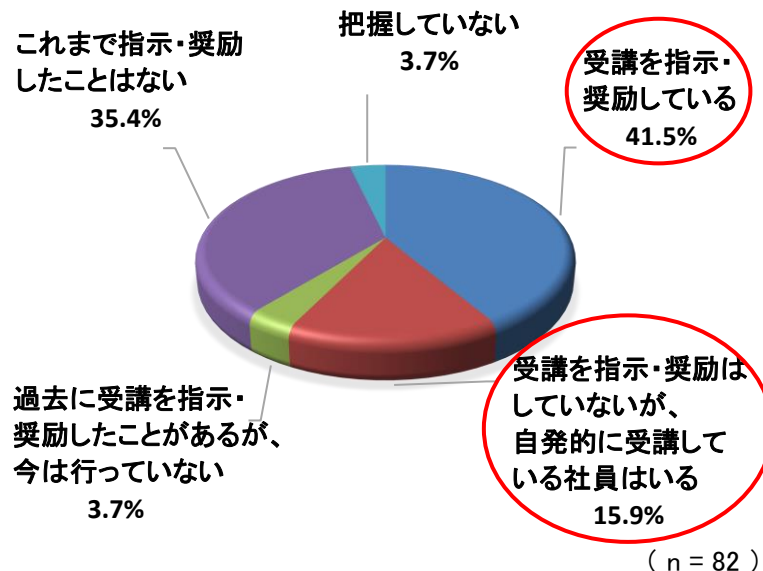
2. **経営トップは、社員の自律的なキャリア形成を支援する方針を打ち出し、社員の大学等における学び直しを奨励するため、インセンティブとなる評価体系、人事制度等の整備を検討する。**

【大学】

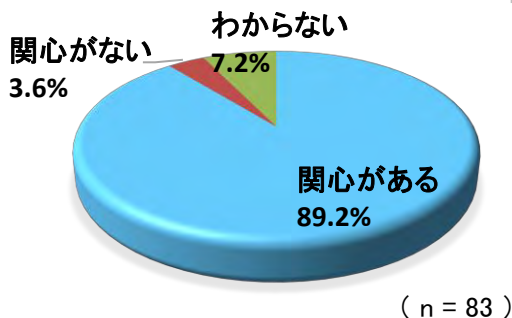
3. 各大学は、「中間とりまとめと共同提言」で示した「Society 5.0に求められる能力」の育成に向け、文理横断の教育プログラムをさらに充実させる。また、**リカレント教育プログラムに関する情報発信、広報体制を強化するとともに、社会ニーズに即した教育プログラムの持続的な運営に努める。**

- 回答企業数からわかるように、リカレント教育の重要性を認識している企業は依然としてごく一部に止まる
- 回答企業の約4割が、大学等が実施するリカレント教育プログラムの受講を指示・奨励。社員による自発的な受講も含めると、**約6割の企業で社員を受講させる環境**にある
- 大学等が実施するリカレント教育プログラムの社員の受講について、**約9割の企業が関心を示している**。社員の知識・スキルのアップデートやビジネスの新規開拓のみならず、よりレジリエントな人材・企業を目指して、大学ならではの先進性・独自性のあるプログラムや多様なバックグラウンドを持つ人々が集まる場（他流試合）としての注目度も高い
- 現状では、リカレント教育プログラムを大学等と**共同で開発している企業は2割に満たない**が、現在は**開発していないと回答した企業の半数は、共同開発に関心を持っている**。社内研修では企画・設計し得ない専門性や品質の高さを備え、自社のニーズに沿ったコンテンツづくりに期待する声が多数

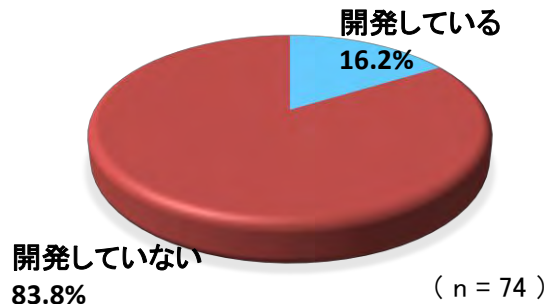
自社における大学等が実施するリカレント教育プログラムの受講の指示・奨励の現状



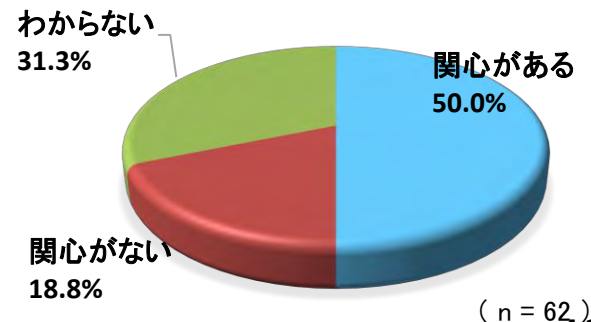
大学等が実施するリカレント教育プログラムを社員に受講させることへの関心の有無



【「関心がある」と回答した企業を対象】大学等とのリカレント教育プログラムの共同開発実績の有無



【「開発していない」と回答した企業】今後、大学等とのリカレント教育プログラムの共同開発に対する関心の有無



1 社員の受講環境の整備（受講のためのインセンティブの拡充）

2 リカレント教育を受講した社員の適切な活用・評価

3 対象・目的毎のリカレント教育の定義の明確化

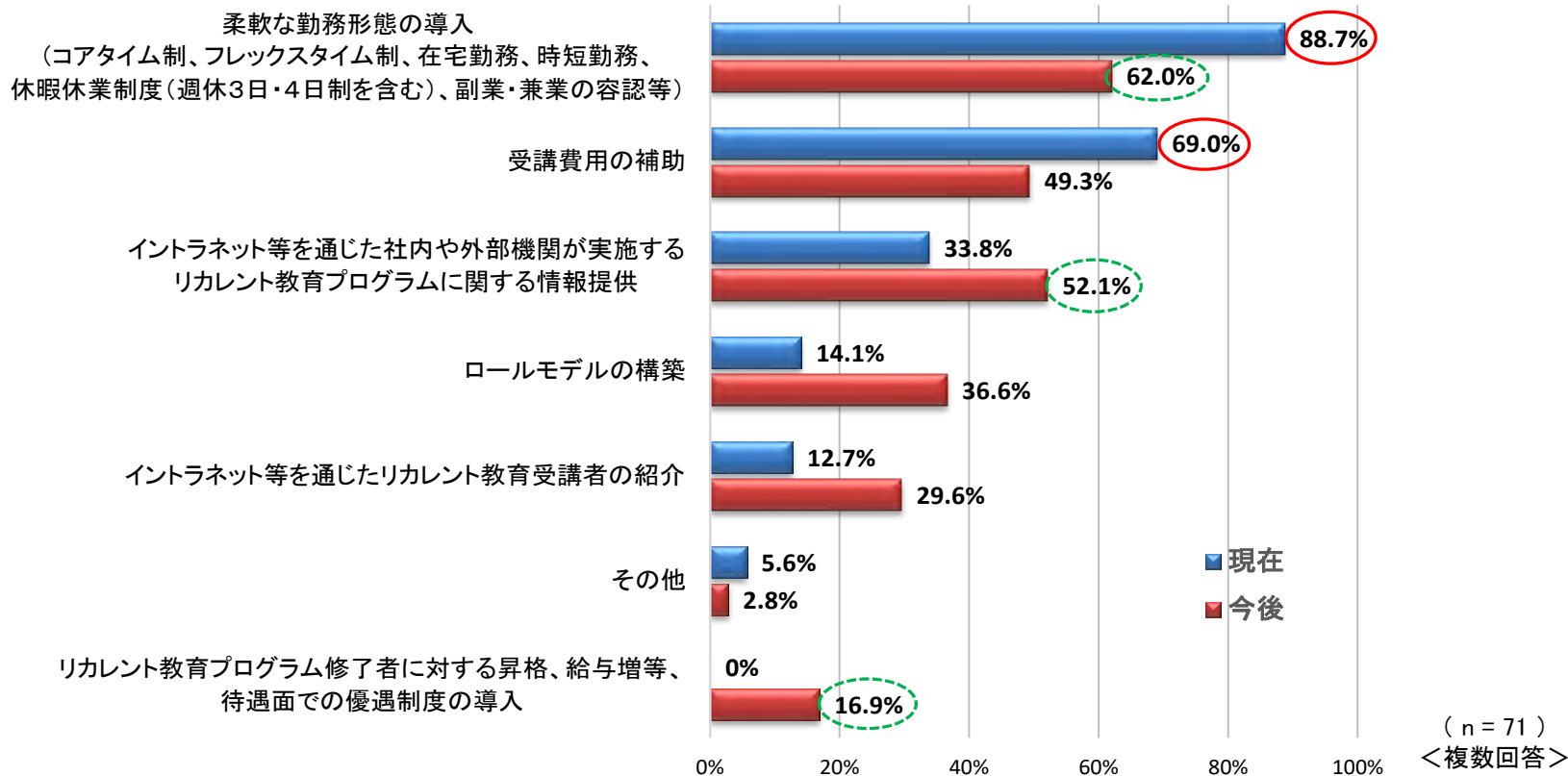
4 大学教育におけるリカレント教育の位置づけの見直し

1. 社員の受講環境の整備【企業側の取組み】

- 現状では、「柔軟な勤務形態の導入」「受講費用の補助」が中心となっており、受講を希望する場合に受講しやすい環境を提供することに主眼が置かれている
- 今後の課題としては、「柔軟な勤務形態の導入」に次いで「情報提供」、「受講費用の補助」、「ロールモデルの構築」が指摘される一方、**待遇面での反映を指摘する意見は2割以下**に止まっている

社員が外部機関（大学等を含む）によるリカレント教育プログラムを受講しやすい体制の構築、風土の醸成に効果があると思われる具体的な施策

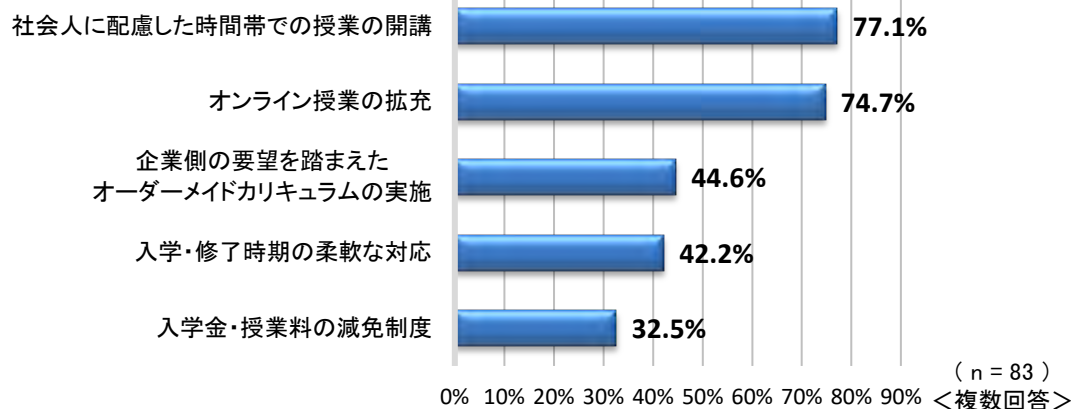
※「現在取り組んでいる事項」および「今後取り組むことを検討している事項」に分けて回答



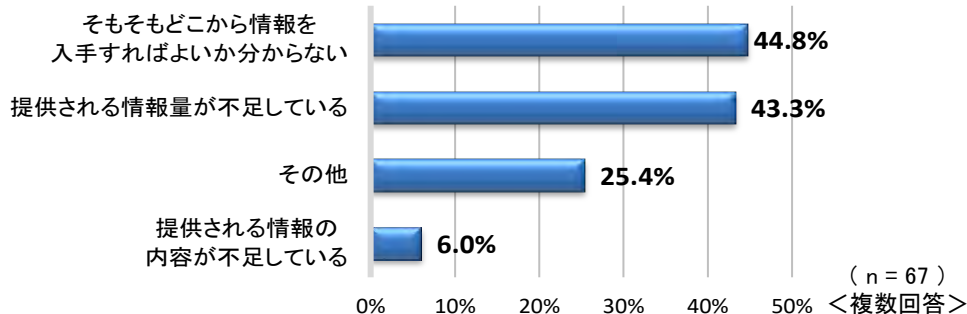
1. 社員の受講環境の整備【大学・政府に求める取組み】

- 大学等側への要望としては、「**社会人に配慮した時間帯での授業の開講**」「**オンライン授業の拡充**」が上位を占めるなど、社会人の時間的制約の克服を重視する声が多い
- また、大学等が実施するリカレント教育プログラムの情報入手に関して「情報が一元化されておらず調査に時間がかかる」「複数の教育プログラムを横並びで比較しづらい」「内容を精査する手がかかりや目的の明確化・分類が必要」「ニーズにあった大学、講師、プログラムの特定が難しい」等の指摘があり、**効率的な情報収集が困難**である点が受講検討自体の障壁となっている可能性
- 政府には**リカレント教育に係る好事例の収集、補助金、専門人材育成等の面での後押し・支援**を要望

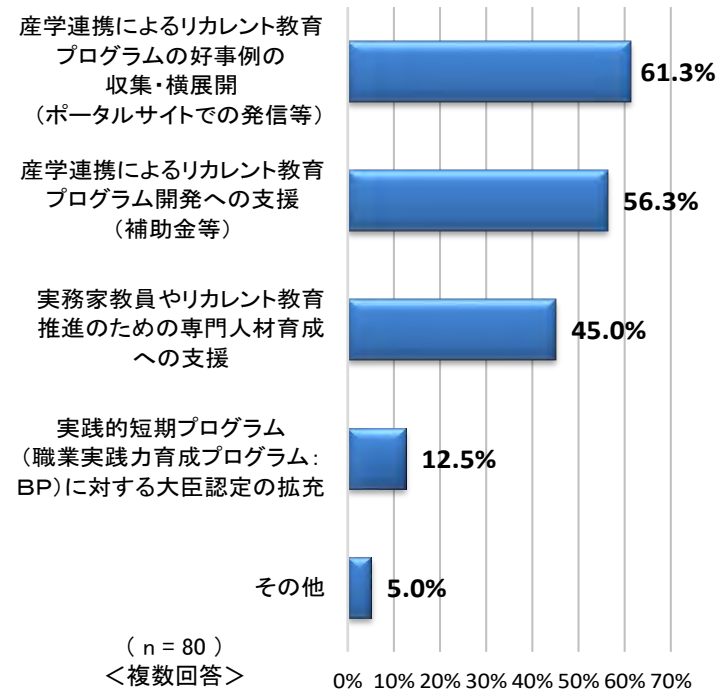
大学等側への要望（充実させてほしいと考える制度・環境）【上位5項目】



大学等が実施するリカレント教育プログラムに関する情報入手に係る課題



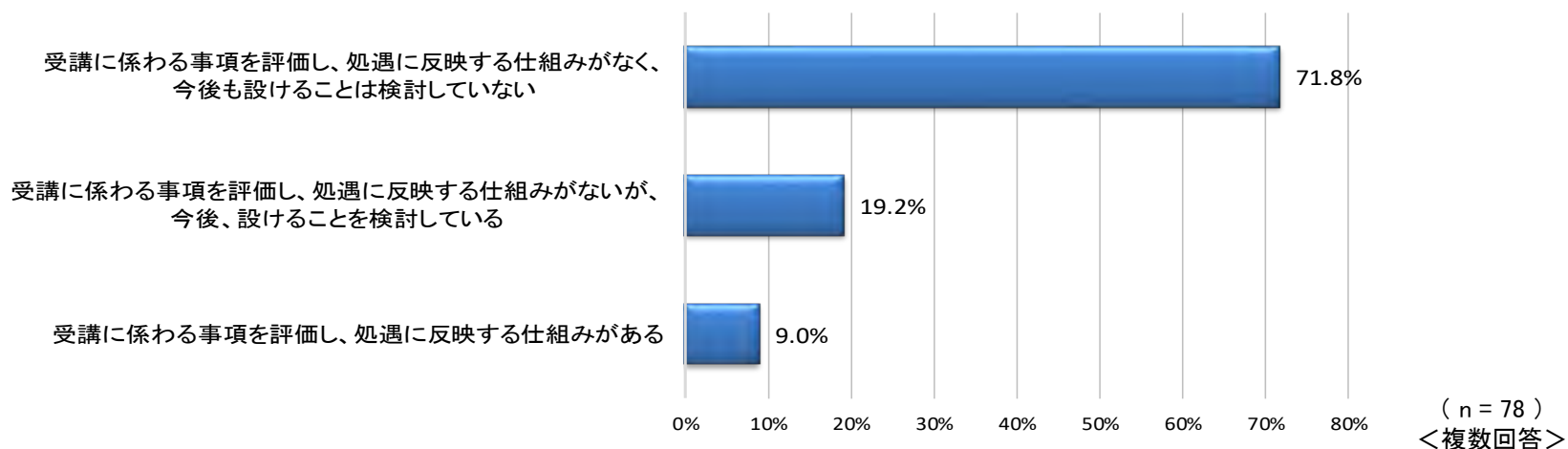
大学等におけるリカレント教育プログラムを企業人が受講しやすくする上での政府への要望



2. リカレント教育を受講した社員の適切な評価・活用

- 約7割の企業が、「受講に係わる事項を評価し、処遇に反映する仕組みがなく、今後も設けることは検討していない」と回答
- 公的資格の取得等に対する報奨金の支払い等、処遇に反映する仕組みをすでに持っている企業は少数に止まっているものの、今後設けることを検討している企業が約2割に上ることから、処遇への反映の重要性に対する認識は拡がりつつあると考えられる

人事制度として、社員の外部機関におけるリカレント教育プログラムの受講を評価し、処遇（賃金や昇給・昇格、資格手当の支給等）に反映する仕組みの設置状況



リカレント教育プログラムの受講に対する企業内の評価に関する主な考え方

- リカレント教育の受講を評価している場合は、異動・配属先とのマッチング精度向上目的や社内公募における選考における参考材料として活用
- リカレント教育の受講はあくまでも手段のひとつとして、受講によるスキルアップ・成果（業務への貢献）によって評価

■ 専門的知識として、大学等で学ぶことを期待する専攻分野およびレベル

* レベル：リテラシー（学士課程）、応用（修士課程）、エキスパート（博士課程）相当

<全階層共通>

- IT関連および情報・数理・データサイエンス・統計を学ぶことが強く期待されている

<階層別：若年層（新入社員～30歳程度）向け>

- 経済学・経営学、金融・財務・会計、法学、人事・労務、語学、広報・マーケティングではリテラシー・レベルを中心に、理系の専門分野とデータサイエンス・統計・数理、IT関連では、応用レベルまで学ぶことを期待されている

<階層別：中堅層（30～40歳程度）向け>

- データサイエンス・統計・数理、経済学・経営学、金融・財務・会計、法学、IT関連、語学などでは応用レベルまでを中心に、理系の専門分野では応用レベルからエキスパート・レベルまでの学びを期待されている

<階層別：ミドル・シニア管理職層（40歳以上）向け>

- 人事・労務、語学、広報・マーケティングではリテラシー・レベルから応用レベル、データサイエンス・統計・数理、経済学・経営学、金融・財務・会計、教育・人材開発では応用レベルを中心に、理系の専門分野では応用レベルからエキスパート・レベルまで学ぶことを期待されている

<階層別：ミドル・シニア非管理職層（40歳以上）向け>

- 経済学・経営学、金融・財務・会計、法学、人事・労務、教育・人材開発、語学、広報・マーケティングではリテラシー・レベルから応用レベルまで、理系の専門分野では応用レベルからエキスパート・レベルまでの学びが期待されている

3. リカレント教育の定義の明確化（会社の人事戦略上の意義）

- 会社（人事部門）が社員にリカレント教育の受講を指示・奨励するパターンとしては、主に3つのタイプに分類できる
- 前出の「企業側のニーズ」には、異なるタイプの多様なニーズが混在しているため、タイプごとの違いを認識したうえで、対象・目的に適したリカレント・プログラムの拡充に向けた支援策を講じる必要があると考えられる

1

対象：特定業務を担当する社員
目的：実務に直結したスキルアップ

2

対象：経営幹部・上級管理職候補者（優秀層）
目的：自社のビジネス課題に取り組み、社会に新たな価値を創造する能力の向上

- Society 5.0 に向けて、多様な専門性を有する人々の知見を用いて複雑な問題を解くことが企業に課されている中、社会課題を自社のビジネスに結び付けて解決
- 考える力、突破する力、創造する力などを総合的に鍛えることが求められる

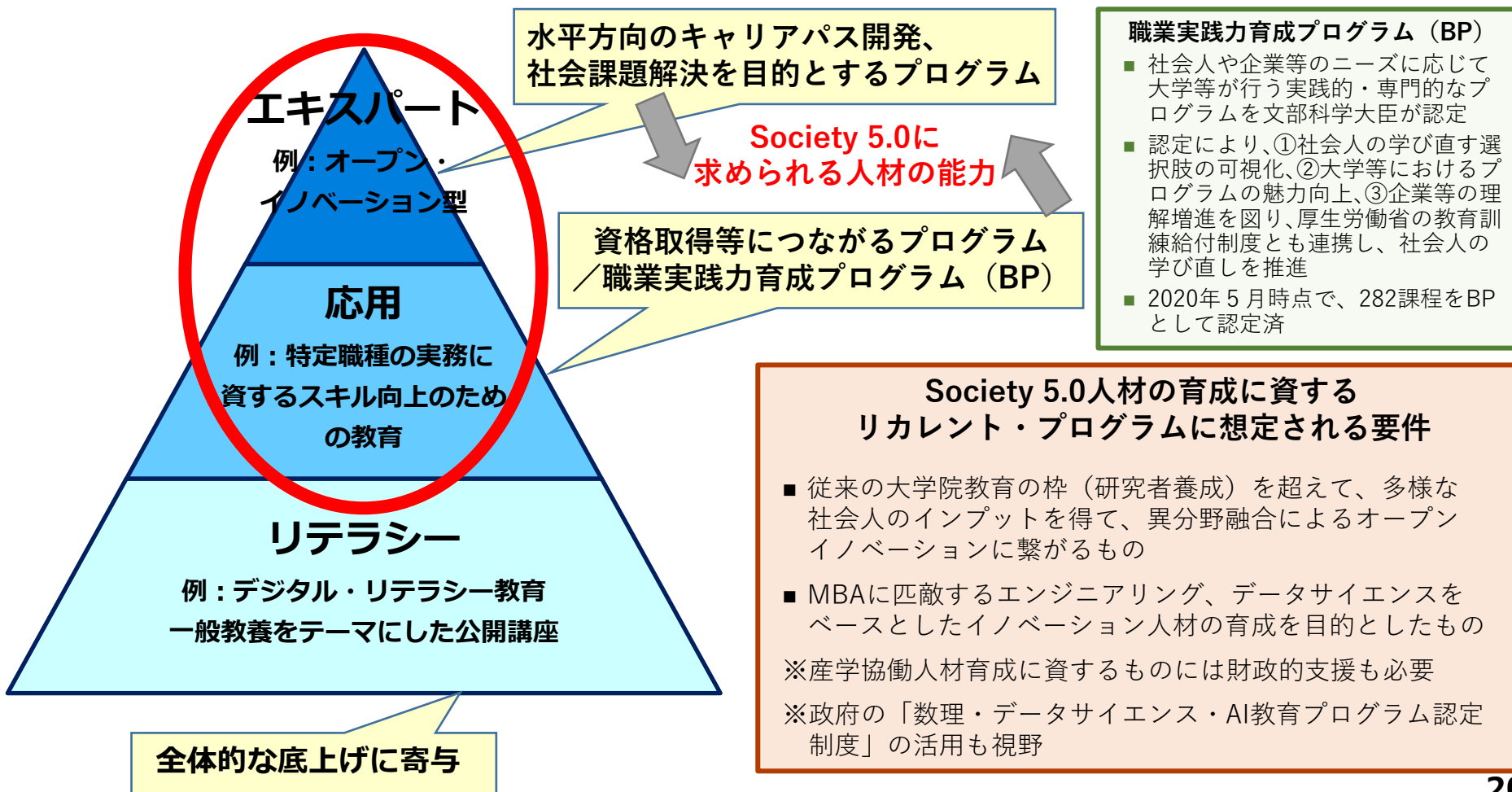
3

対象：中堅層・ベテラン管理職
目的：近い将来のキャリアパスを見据えた知識・スキルのアップデート

3. リカレント教育の定義の明確化 (Society 5.0人材の育成に資するリカレント教育)

【産学協議会産学連携推進分科会における検討の方向性】

- 多種多様なリカレント教育が実施されている中、Society 5.0人材の育成に資するリカレント教育として、「**従業員が自身のキャリアアップ・キャリアチェンジのためにスキルや専門性を高めるべく大学等で学ぶもの**」「**企業が人材育成戦略や競争力強化の一環として従業員を大学等に派遣し、スキルや専門性の向上を目指すもの**」に焦点を当てて、その拡充を目指す。対象課程は基本的に大学院レベル（修士・博士）



4. 大学教育におけるリカレント教育の位置づけの見直し Keidanren Policy & Action

- ◆ 学校教育法で定められている大学・大学院の目的を満たすため、大学設置基準では学部・学科ともに**教育研究の必要性**を前提としている。大学にとってのリカレント教育の位置づけはあくまでも副次的・追加的なもの（+α）という位置づけ
⇒産学間における「リカレント教育の拡充」に対する意識のずれ・議論の食い違いにつながっている
- ◆ 産学連携推進分科会の議論においても、大学教育の意義について大学側より以下のような意見が相次いで示された
 - 技術の陳腐化が激しい分野等でも技術がどう変わろうとも根本的に変わらないことを学ぶ場が大学
 - 受講したらすぐに役に立つといったような即効性を大学教育に求めるべきではない
 - 受講した学問分野だけでなく、メタな認知能力、汎用的な思考のスキルや課題解決のためのスキルのレベルアップにも役に立つ
 - 各社のニーズに合致したプログラム開発やカリキュラム編成に個別に応じることは困難
- ◆ 学内でリカレント教育の重要性が十分に共有されていないため、財政面での支援が得られにくい（社会からの投資を呼び込めない、学内での資金配分の際に不利）
⇒リカレント教育の実施に必要な教員（実務家を含む）・施設等の確保が困難



- ◆ **リカレント教育の拡充や安定的・持続的運営のためには、各大学が、学び直しの重要性を改めて認識したうえで、リカレント教育を従来の教育研究活動の一角を占める活動として位置づけることが不可欠**

■ 制度・実務面

リカレント教育推進に向けた国によるインセンティブの付与
(補助金、税制上の優遇措置)

リカレント教育受講成果・評価の可視化 (例: Eポートフォリオのデジタル・プラットフォームの整備) と企業の積極的な活用

マイクロ・クレデンシャル制度の整備等、受講形態の多様化の推進

■ 機運醸成

社会全体での学び直しに関する啓発活動の推進

産学協働による取組みの推進（プログラムの共同開発等）

実務家教員の育成・活用の拡大

イノベーション・ハブとしての大学の社会的意義・機能の向上

參考資料



大学と社会の多様なステークホルダーとの間のエンゲージメントを体現するような質保証システムへの転換

1. 大学・高等教育機関の教育マネジメント・戦略形成能力を高めることで、(多様なステークホルダーのエンゲージメントを促進するような)内部質保証の文化・キャパシティの発達を支援→学修と学位の質と国際通用性を大学の自律的な努力と戦略により高める
2. 産業や地域・国際社会と協働して、マイクロ(オルタナティブ)・クレデンシャル(従来の学位などよりもはるかに小さな学習モジュール、日本では履修証明プログラムなど)の開発・普及・活用を支援
3. 日米を除く世界150カ国以上で制度化されている国家学位・資格枠組み(National Qualification Framework: NQF)を、マイクロ・クレデンシャルや教養教育などを含めた柔軟で包摂的な形で構築、産業・地域社会・国際社会が必要とする学位・資格との接続性を高める。
4. 様々な学修・訓練、キャリアの情報を、学修者・ワーカーが自らの学修・キャリア開発のために活用できるようなEポートフォリオのデジタル・プラットフォームを準備、国際的に接続・活用を促進(グローニンゲン宣言に準拠した学修歴証明の国際的接続を意識したデジタル化)



すべてを大学・高等教育側で抱え込むのではなく、産業界・職能団体などの主体的な取組と連携して、個別最適な学修・キャリアを国際的に質保証することで「多様な人材の集まる多様な大学」を実現する質保証システムへと展開させる

マイクロ・クレデンシャルとは？

- 「ナノ学位」「マイクロマスター・クレデンシャル」「サーティフィケート」「バッジ」「ライセンス」「エンドースメント」等、様々な形態のクレデンシャルを包含
- デジタル通信技術がある学習者がどのような知識を持ち、何ができるのかについての情報を共有することができるような、関係者のネットワークをデジタル・コミュニケーション技術によって確立することによって可能になったデジタル・クレデンシャル・エコシステムの一部となる

オルタナティブ・クレデンシャルとは？

- 国の関係教育当局によって独立した正式な教育資格として認められていない資格。OECDは高等教育段階に注目
- 注目される理由としては、「労働力のスキルアップ・再生への需要の高まり→ターゲットを絞った提供」「デジタル化による提供単価の大幅な低下→オンライン配信」
- 種類としては、「サーティフィケート（学術的／専門職・産業的）」「デジタルバッジ」
- 主なコンテンツ・プロバイダーはMOOCsやテクノロジー企業。比較的高学歴の男性で中核的な労働年齢層(25～54歳)の利用が多い

学修歴証明書の主要な国際プラットフォーム比較

	Blockcerts	Digitary	Erasmus without paper	EMREX
実装地域	米、独、伊、墨 等	豪、NZ、加、米、英、印、中 等	伊、西、白、葡 等	北欧、蘭、波、中 等
ユーザー	学生・卒業生		大学職員	学生・卒業生
閲覧ソフト	スマホ・アプリ等	ブラウザ		
証明書送付先	応募先／採用先企業、教育機関		接続教育機関	
証明書の体裁	グラフィック・イメージ	紙・PDF(大学ごと)	データ	データのブラウザ表示