

Society 5.0時代の キャリアと教育

対策から
育成へ

産業構造の大きな転換期を迎え、
人々のキャリア観や働き方も変わりつつある。
いわゆる「就活対策」から抜け出して
大学が提供すべき、未来を見据えた教育とは。



卒業後の社会、キャリア観と 大学教育への期待

学生に
聞く!

物心が付いたときからインターネットや携帯電話に親しみ、当たり前のように地球規模で人やお金、情報が行き来する今を生きる学生世代。彼ら・彼女らの目には、どんな未来が映っているのだろうか。就職や進学を前にした学生に話を聞いてみた。本特集の前提としてふまえたのは、私たちは、こうした世界観を持つ若者たちに教育を提供しているという事実だ。

Qこれから先、どんな
キャリアを描いていますか？

高木 この4月から修士課程に進学します。もともと電気分野に興味を持ったきっかけは高2の時。青色発光ダイオードの研究で日本人研究者がノーベル賞を受賞したことです。この研究成果は主に照明の素材に使われることで、世の中を豊かにしています。自分も技術開発の仕事を通じて世界をよくしていきたいです。

田中 僕の進路はこれまで行き当たりばったりで(笑)。子どもの頃から電気好きで、高専に行くはず



高木 真宏 ● たかぎ まさひろ
工学部電気電子工学科4年

夢はエネルギー問題の解決に向け新発電方式を発明して技術で社会を明るくすること。博士課程で学びながら起業も考え中。



田中 順也 ● たなか じゅんや
工学部電気電子工学科3年

子どもの頃から電気工作に親しみ電気マニア。設計や開発を通じて自分たちをより豊かにするイノベーションを起こすのが夢。



森下 穂香 ● もりした ほか
工学部電気電子工学科3年

海外インターンシップや国内企業でのPBL研修を経験。4年前期までに卒業研究を終え、学部在籍中に修士論文に着手しよう計画。



カナシロ タング タケヒデ ● かなしろ たんぐ たけひで
総合理工学研究科電気化学専攻修士1年

ペルー国籍の日系3世。日本語のほかスペイン語もネイティブレベル。TAとして学部生のアクティブラーニングをサポートしている。

が普通高校に行き、この大学へ来て、今では大学院進学を考えている。研究に興味なかったのに。最近プログラミングにも関心があります。大学で学ぶうちに、与えられたものを楽しむだけでなく、今ないものを自分でつくり出す喜びを知ったので、開発や設計の仕事に就こうかなと思っています。

森下 私はもともと医学部志望だったのですが、例えば医療機器の仕事などでも医療で人を助けることができることを知り、工学部に進学しました。先日、男女平等の度合いを表すランキングで、日本の順位は非常に低いという報道を目にし、ショックを受けました。私は修士課程への進学を考えており、修了後は、社会を引っ張っていけるような存在になりたいと思っています。

カナシロ 4歳までペルーに住んでいました。今もたまにペルーに帰りますが、まだ路上に寝ている子どもがいます。僕が今ここにいるのは、たまたま日本に来るだけの経済力がある両親の元に生まれただけ。偶然なんです。

森下 AIとIoTによって情報がみんな共有される社会？

カナシロ 僕もあらゆるところから情報が集められ、情報を基に社会が回っていくというイメージですね。今ちょうどSociety 5.0の扉をノックしている段階でしょう。

高木 僕はラクになる、豊かになるイメージかな。ようやくいろんな問題を克服するための技術が出そろい、それらをつなげれば課題解決ができるようになったから。そんな社会にするためには、「つなげる時代につなげる人」が必要になると思います。

カナシロ AIで仕事や生活はほとんど楽になっていくのではないでしょう。一方で悪い面もある。先日自動入力が進んだためか、自

分の住所が書けない人が出てきたというニュースを聞きました。人間がこれまで当たり前のようにできたことができなくなりそう。そういう変化をふまえたり、今までは別の能力に力を入れることも大事じゃないかな。

森下 技術者としては考えるべきことも増えます。例えばロボットが利用者をけがさせたとき、責任の所在は開発者、販売者、オーナー……、誰にあるのか。技術だけでなく、人の判断をどう入れるかも重要です。そう考えると、社会で活躍するためには、専攻の電気だけでなく、他の分野も学ぶ必要を感じます。

高木 自分がテクノロジー好きだということもありますが、僕はポジティブに考えています。日本には少子高齢化や地方の衰退などいろいろな問題がありますが、それがSociety 5.0で解決されることに期待しているし、自分もその力になりたいです。

田中 僕は社会をポジティブに捉えるか、ネガティブに捉えるかは、その社会のリスクをどれだけ受け入れるかによると思う。例えばIoT化が進むと、監視社会化する側面がある。最近では、授業中に寝ている学生を検知するような技術も開発されているようですし

「つながる時代につなげる人」になる 基礎力を大学で身に付けたい



カナシロさん

学生主導の授業なら
自分たちの「なぜ？」を
追究できる

〔笑〕。日本でもスマホの閲覧履歴が分析されていますが、それにより不自由は感じない。僕は気にせずリスクを受け入れていきます。

Q 最近の就活にまつわる状況をどう思う？

高木 多くの学生が就職先として大企業を志望したり、親がカタイ所への就職を勧めている状況を見ると、日本人はなんて心配性なん

だろうと思います。入社後すぐ辞める人が少なくないのも、安定を重視するあまり、自分との相性をしっかり考えずに知名度で企業を選んでいるからでは？僕は自分の裁量でやりたいことができるベンチャーなどの企業を選びたいと思っています。

カナシロ すでにベルーより日本で暮らしている期間の方が圧倒的に長い僕から見ても、日本人は周りの目を気にしすぎ〔笑〕。みんな大学に行くから自分も行こう、周りが就活始めたから自分も、という動機で動いているように見える。ベルーでは大学進学のアライメントは、人によってバラバラ。社会に出て「この分野の専門知識が必要だ」と感じてから大学に行く人も多い。「自分のタイミミング」で「自分の選択」で「自分の進路」を決める。日本人が会社を早く辞めてしまうのも、全てが一斉過ぎて続かなくなるのでは。

森下 一斉に解禁、一斉に入社だと、自分のやりたいとき、行きたいときにできないです。

田中 自分に合った企業を探した

さも実感しました。

高木 PBLのようないろいろな人と知識をつなぎ合わせる学び方は、あらゆる技術をつないで価値をつくるための基礎力を付けるのでは。僕は先生が黒板を使って進めていく講義も好きですが、それだけでは複合的な問題を解決する力には身に付きにくいということがわかりました。大学院では1人で黙々と勉強するのではなく、さまざまな立場の人と協働して学びたいです。

田中 自分たちが経験したのは学科内のPBLだったので、誰もが電気の技術を使った課題解決法を考えましたが、他学部の子も混ざれば、環境学の面から、児童学

めの制度としてインターンシップがあるけど、10日間のインターンシップに参加したある友人は、会議中にもめるなど企業の赤裸々な面も見えて、会社で働くということとはキレイごとではいけないことがわかったと言っていました。実際、飲食業界で働く僕の姉は、人手不足で転職しようにもできない状態。そんな現状を知らぬまま就職しているのだとしたら、ミスマッチを感じて早期退職する人が多いのかもしれないです。

森下 私はアメリカで3週間のインターンシップをしたんですが、アメリカでは1企業につき3か月程度が一般的で、それを何社も繰り返すのだそうです。インターンシップを通じてどんな仕事なのかどんな人と働くのかよく知ったうえで、相性のいい企業があれば、そのまま就職する例も多いようです。一方日本の場合期間は短く、特に「1day」については、参加した多くの友人が、「企業のキラキラな面の話を聞かされただけ



高木さん

青色発光ダイオードのように科学の力で社会に貢献したい

で本当のところはまったくわからなかった」と話しています。

Q 今後の大学教育に望むことは？

カナシロ 僕は18年学校教育を受けてきた、言わば「プロ学生」〔笑〕。そのプロから言わせてもらうと、これまでは出された問題を解く授業ばかりでした。例えば、分数の足し算。「なぜ通分しないといけない？」まで考える教育じゃないと、自分で次を学ぼうと進む力を付けられないのではないのでしょうか。僕らの大学ではここ

の面から……と多様な角度から新しいアプローチ法も考えられるようになる。社会に出れば、他分野の人と仕事を進めるのだから、そのプロセスを在学中に経験できた方がいいですね。

カナシロ 自分の専門だけでは解決できない問題に出合ったときに、周りの力を借りることができるとするのは、それ自体が大切なスキルだと思います。

す。現実の社会問題は「科目」に分かれてはいないし、未来の課題に立ち向かうのは僕らです。複数の学生が力や経験を結集し



森下さん

Society 5.0では専攻以外の分野も学ぶ必要を感じます

て解決にあたる場が、大学にもっと増えることを期待します。



田中さん

今はまだないものを
自分で新しく
つくり出したい

ほかにもこんな声が…



研究で身に付けた
問題解決に臨む姿勢

竹田 悠莉子 ●たけだ ゆりこ
総合理工学研究科電気・化学専攻 修士2年

研究活動を通して、問題解決に臨むためのスタイルが身に付きました。問題を発見し、仮説を立てて実行し、失敗したらその原因を考えて改善策を練る。この春から就職するのですが、試行錯誤しながら解決に向けて前進していく方法論は、企業で働くうえでもきっと役に立つと思います。

他分野との交流を通し
研究の意義を再確認

駒井 優治 ●こまい ゆうじ
総合理工学研究科電気・化学専攻 修士2年

研究生活で心がけてきたのは、外に飛び出すということ。研究室内に閉じこもっていると、自分の研究が社会にとってどんな意義があるのかを見失いがちからです。他分野の研究者が参加する会議や、さまざまな技術者が集まる催しなどに顔を出して、積極的に自分の意見を述べ、相手の意見を聞いて回りました。



当たり前の生活を
支える技術屋をめざす

鈴木 祐揮 ●すずき ゆうき
総合理工学研究科電気・化学専攻 修士1年

台風19号で、エレベーターなどの電気系統が被害を受け、今も校舎の修繕が進められています。インフラは、開発、操作、整備する人がいて成り立つことを改めて実感しました。先日文学部の学生と議論してまったく別の価値観があることに気づきました。今後は電気以外にも幅広く学んでいきたいと思っています。

Column

データから見た 今時の就活生

～3年で辞める人、辞めない人、その違いは？

新卒で入社した社会人に関するさまざまな問題の根源は、
企業と学生双方が差し出す情報のゆがみによる「ギャップ」にあるという。
今時の就活の実態をデータによってひも解く。



パーソル総合研究所
主任研究員

小林祐児

こばやし ゆうじ ●上智大学大学院総合人間科学研究科社会学専攻博士前期課程修了。NHK放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチチームにて、各種の定量調査・定性調査・訪問調査・オンラインコミュニティ調査など、多岐にわたる調査・PJの企画・実査を経験。2015年より現職。専門は理論社会学・社会調査論・人的資源管理論。

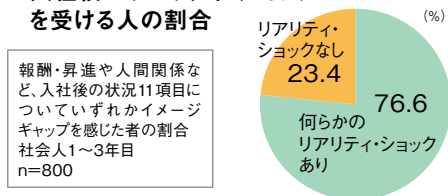
就活での「不都合な真実」 リアリティ・ショック

インターネット時代の就職活動は、完全なる情報戦です。口コミサイト・就活ナビの乱立、メディアの報道など、企業側、学生側に向けたありとあらゆる情報が飛び交っています。それらの情報に陥ってしまっているのは、「就活をうまくやること」「うまく採用すること」の「自己目的化」です。しかし、双方の努力を無に帰する最大の落とし穴があります。それが、就活採用の「後」に訪れる、「こんなはずじゃなかった」というイメージギャップ「リアリティ・ショック」です。

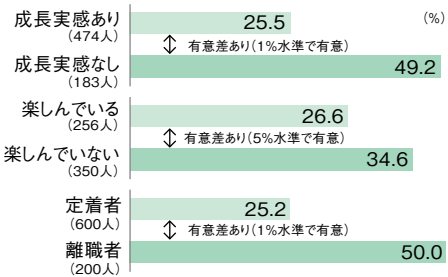
調査によれば、入社後に事前イメージとの何らかの違いを感じる新社会人は76・6%にも及びます【図表1】。より重要なのは、【図表2】に示したその具体的な中身です。簡単にまとめると、「この程度しかもらえないのか」「この程度の仕事しかさせてもらえないのか」「こんなに忙しいのか」となります。次に、若手の早期離職の実態を見てみましょう。現実には【図表3】で示したように、入社後に成長実

感がある層とない層を比べると、ない層の方が、リアリティ・ショックは明らかに大きいようです。また、リアリティ・ショックは「仕事を楽しくない」「こととも強くひも付いているようです。リア

【図表1】入社後イメージ通りに働いている社会人は1／4もいない
～入社後にリアリティ・ショックを受ける人の割合

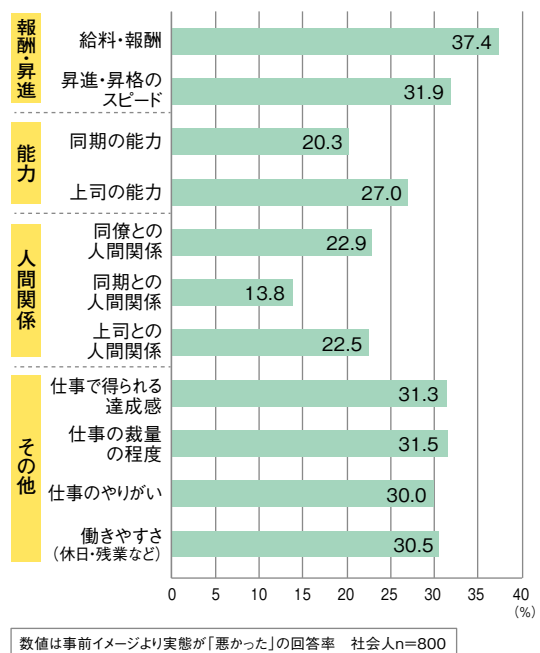


【図表3】リアリティ・ショックは「成長できない」離職を招く
～リアリティ・ショック高群の割合



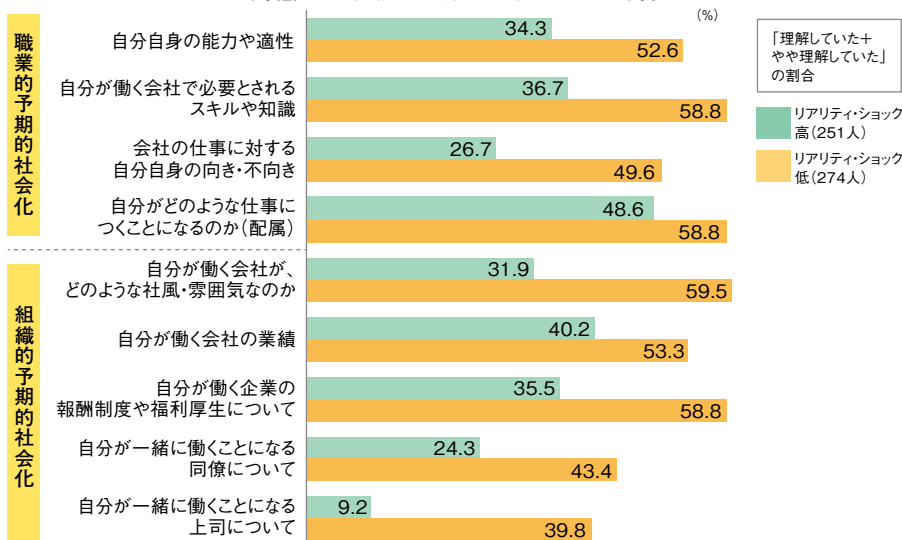
【リアリティ・ショック高・低群】
入社後の報酬や人間関係などの11項目に対しギャップを感じた項目数の回答分布に応じて、ほぼ均等になるように分割した。
6個以上：高群 2～5個：中群 0～1個：低群

【図表2】入社後の「こんなはずじゃなかった」の中身
～入社前のイメージよりも入社後「悪かった／低かった」の回答率

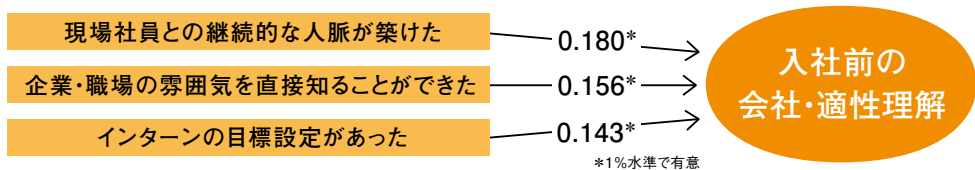


※【図表1～6】：パーソル総合研究所がパーソルキャリアのキャリア教育支援プログラム、CAMPと共同実施した調査データ
(対象：全国の大学1～4年、社会人1～3年目正社員、入社3年以内の離職者合計1700人)

【図表5】リアリティ・ショック低群は自分の能力適性、必要とされるスキル、社風などを入社前に理解
～リアリティ・ショックの高低別入社前の会社・適性理解の内容



【図表6】目的意識、会社の現場を知ることが鍵 ～インターンシップでの経験と入社前理解

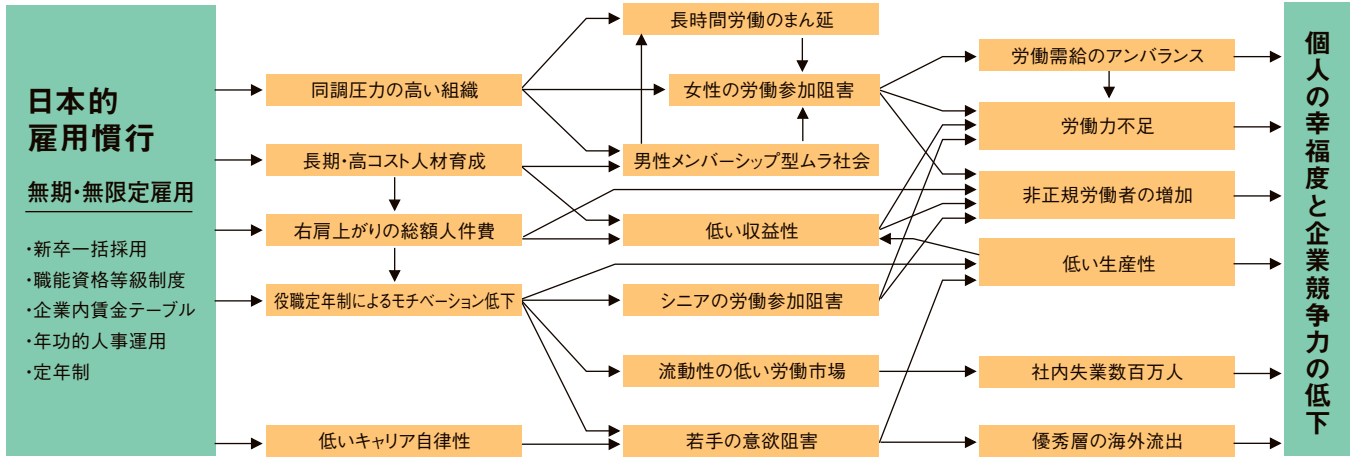


■重回帰分析
従属変数：入社前の会社・適性理解
独立変数：インターンシップ内容
統制変数：性別・国立／私立・偏差値・文系／理系・学生時の成績・業種・職種・組織風土
※強制投入で実施
社会人インターンシップ経験者 n=413
調整済みR2乗値0.393

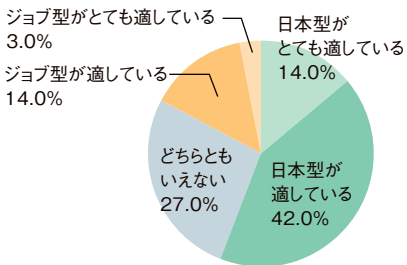
能力など、「入社前にその会社のことをいかに正確に知り得ていたか」が分かれ道と言えそうです。
リアリティ・ショックを防ぐ3つの処方箋
まとめとして、リアリティ・ショックを生み続けている「陥りがちな就活」のパターンから、その対策を3つ考えてみました。
① 複数の相談先を確保し情報を相対化する。就活において学生の相談先のリソースは限られています。就活に消極的な学生は特に、「相談できる」相手にばかり話を聞きにいきがちです。結果、情報が限定され、事前の理解を阻害しています【図表4】。入社前理解が低い群は、1、2種類程度の相談先しか持っておらず、これでは情報が偏るのは当然です。いくつかの相談先を確保し、情報を「相対化」していくことが大切です。
② 現場社員と交流が持てるインターンシップ。【図表5】で示したように、入社前に必要とされるスキルや社風などを理解していた者は、リアリティ・ショックが低いようです。理解を深めるよい機会となるのがインターンシップです。調査によると、目的・目標を設定し、継続的な「社員とのつな

がり」が得られるインターンシップは、入社前の会社・適性理解との相関が見られました【図表6】。社員を通じて、「企業・職場の雰囲気を直接知る」ことが大切です。インターンシップに参加するならば現場社員との交流が多いものが望ましいでしょう。
③ 他者との差別化思考の就活からの脱却。企業の採用活動には学校の試験のような正解はありません。それにもかかわらず、多くの学生は試験と同じく、「対策」で他者と差別化しようとしています。しかし、データを見るとそうした意識は裏目に出ており、入社前の理解が進まないまま入社する傾向にあります。というのも「他者との差別化」を意識しすぎると、「内定獲得」が自己目的化してしまっからです。就活で必要なのは、その企業をよく知ることであり、そのための行動です。「差別化」思考は、入社後のリアリティ・ショックを防ぐ助けにならないでしょう。
リアリティ・ショックは、企業と学生双方が差し出す情報のゆがみによる「ギャップ」の問題です。双方が目の前目的のみにとらわれず、この問題を直視することが求められています。

【図表1】日本的雇用慣行によって引き起こされている問題



【図表2】人事責任者に聞いた「自社に適している雇用のあり方」



※【図表1・2】：パーソル総合研究所作成

【図表3】働き方改革関連法と実施時期

働き方改革関連法の項目	実施時期
残業時間の「上限規制」の導入	【大企業】2019/4/1～【中小企業】2020/4/1～
「勤務間インターバル制度」の導入(努力義務)	【全企業】2019/4/1～
年次5日の「有給休暇取得」の義務化	【全企業】2019/4/1～
月60時間を超える残業の「割増賃金率」の引き上げ	【大企業】適用済み【中小企業】2023/4/1～
労働時間の把握強化	【全企業】2019/4/1～
「フレックスタイム制」の拡充	【全企業】2019/4/1～
「高度プロフェッショナル制度」の創設	【全企業】2019/4/1～
「産業医」の機能を強化	【全企業】2019/4/1～
「同一労働同一賃金の原則」の適用	【大企業】2020/4/1～【中小企業】2021/4/1～

※厚生労働省資料を参考に編集部で作成。企業規模の定義は「中小企業基本法」の基準による

して待遇に差をつけたり、高度な専門人材には年齢に関係なく、市場価値を反映した報酬を与えたりする企業も出てきました。

成長する企業ほど 制度改革にもがいている

入退職における日本型雇用の典型的な特徴は、「新卒一括採用」と「定年制」です。つまり入り口と出口が固定され、長期雇用が保証されることがその本質です。それ故に、一度雇用されると社員は外を見る必要がありませんでした。「企業内価値」を上げることには長けた者が出世するため、自分のマーケットバリューを考える意味はなく、それを高める努力もしなかった。企業内における個人の価値は、必ずしも職務上の能力・スキルではなく、上司との人間関係であったり、組織でうまく立ち回る技術であったりしたのです。これではリカレント教育など求められません。

日本企業の低迷の要因の一つに「新しい価値を生み出せなくなっている」ことがあります。これは従来の人事制度が、社員のイノベーションを生み出すモチベーションを上げるようなものではなかったとも言えます。人は、自分

にメリットがないと動きません。上司の言うことをよく聞く「従順で体力のある人」が重視されるような人事制度では、誰も既存の枠組みを壊すようなイノベーションには取り組みません。人事制度は「人の心を動かすこと」で経営にコミットするものであり、今や「人事制度」経営問題です。その意味で人事制度を変える企業は急激に増えていくと考えられます。

興味深い調査結果があります。企業の人事制度の運用状況を、「成長企業」「非成長企業」に分けて分析したところ、成長企業では「通年採用」「新卒社員の職種別採用」「職務成果に基づく降級・降格制」といったようなジョブ型の特徴である制度を多く採用していることがわかりました(P10【図表4】)。

また、今後5年間で重要性が高まると考える人事施策を聞いてみると、成長企業の半数以上が「女性の登用」「ワークライフバランス」「非正社員待遇改善」「業績・成果重視の評価」など、さまざまな施策を重視する一方で、非成長企業では、これらの施策を重視する企業は半数以下にとどまりました(P10【図表5】)。

これらの結果から、「ジョブ型が優れ、日本型が劣っている」と言いたいわけではありません。た

企業に聞く!

日本型雇用では「逃げ切れなくなった」今、

大学教育への3つの提案

パーソル総合研究所
取締役副社長

櫻井 功

さくらしいさお●日本の都市銀行(現メガバンク)勤務の後、ゼネラルエレクトリック、シスコシステムズ、HSBCの人事リーダーポジションを歴任。直近では大手リテールチェーンの人事担当役員として、人事制度改革並びにそれを通じた風土改革プロジェクトをリードし、再上場実現に寄与。2016年5月より現職。立教大学大学院経営学研究科客員教授も務める。

国際競争力の低下と人手不足が加速させる「雇用制度改革」

この20年変わらなかった雇用制度が今変わる理由

「新卒一括採用」「定年制」といった日本型雇用は以前から改革が叫ばれてきましたが、近年さまざまな問題を引き起こしていることが指摘されています【図表1】。ただし、現在においても日本型雇用はそれなりに機能する制度であるため、引き続き人事責任者の支持を集めています【図表2】。しかし、今、これを変える2つの流れが出てきています。

1つ目の流れは、国による産業界でこ入れのための雇用制度改革です。2019年4月から「働き方改革関連法」が順次施行され、「高度プロフェッショナル制度」が新設されました。この4月からは、「同一労働同一賃金の原則」の適用も始まります【図表3】。

「高度プロフェッショナル制度」は、高い専門性を持った人の労働評価を、時間から成果へと転換しようとする制度で、対象となる職種、職務の範囲が法律で規定されています。また、現状の「同一労働同一賃金の原則」の適用は、国による産業界でこ入れのための雇用制度改革です。2019年4月から「働き方改革関連法」が順次施行され、「高度プロフェッショナル制度」が新設されました。この4月からは、「同一労働同一賃金の原則」の適用も始まります【図表3】。

2つ目の流れは、企業側から出ています。20年以上前から日本型雇用の問題点が指摘されていたにもかかわらず変わらなかったのは、若者の数が多く、新卒一括採用でも優秀な人材がそれなりに採用できていたからです。しかし、ここに来て少子化による人手不足が顕著になってきました。ただでさえ日本企業の国際競争力は低下していますから、企業経営者も相応大きな焦りを感じています。

日本企業の競争力低下の原因としてはさまざまな要因が取り沙汰されていますが、ビジネスの源泉は人材です。特にテクノロジー系の産業分野では、大手企業でも新卒者にジョブ型の通年採用を導入

【図表6】若手優秀者の意欲喪失、女性の社会進出阻害、生産性低下…「日本型雇用」の功罪

	社会の視点	企業の視点	個人の視点
過去のメリット	・安定的人材供給によって高い経済成長の維持 ・低い若者の失業率 ・男女役割分担の明確化、所得税源徴収制度、地方税の特別徴収制度、保険・年金制度などの企業代行住宅ローンをはじめとする個人信用審査等々	・年功的賃金制度運用と長期雇用が効率的な社会システムを実現 ・若手優秀者の意欲喪失、女性の社会進出を阻害 ・企業の手厚いサポートと給与の後払い的性質の確定給付型退職一時金／年金制度により、キャリア自律意識が育たず雇用の流動性が低下	・「成長によるポジション数の増加」および「終身雇用」への引き換えに、社員への雇用（異動・転勤命令）に自由度あり ・「職能資格等級に基づく年功的賃金のしくみ」が従業員に対し雇用の安心感を与え、当時の人口ピラミッド構造において新卒採用と定年制を運用することで、人件費を低く抑えながら、高いロイヤリティ、生産力（生産性ではない）を実現 ・企業による長期の手厚い教育投資 ・「メンバースhip型」雇用による「終身雇用」への意識の醸成 ・「終身雇用」による「終身賃金」の確保 ・「終身雇用」による「終身賃金」の確保 ・「終身雇用」による「終身賃金」の確保
副作用・現状	・新卒時に「メンバースhip」を得られなかった若者の挽回のチャンスが少なく、大企業の手厚いサポートと給与の後払い的性質の確定給付型退職一時金／年金制度により、キャリア自律意識が育たず雇用の流動性が低下	・明確な男女役割分担と男性中心の「メンバースhip型」職務運用が女性の社会進出を阻害 ・企業の手厚いサポートと給与の後払い的性質の確定給付型退職一時金／年金制度により、キャリア自律意識が育たず雇用の流動性が低下	・「終身雇用」による「終身賃金」の確保 ・「終身雇用」による「終身賃金」の確保 ・「終身雇用」による「終身賃金」の確保

＊パーソナル総合研究所作成（一部編集部にて改変）

Q自学の教育をどうすべきか？

ることは、高校まででもできます。大学だからこそこできる専門教育に、企業は期待しているはず。また、企業や社会の現場を知るような長期インターンシップも有効でしょう。ただ、これには学業の時間を奪うという批判もあります。企業側の配慮も必要ですが、大学側が工夫できることもあります。例えば、単位化して学業そのものに取り入れれたり、アウトプット重視の成績評価をしたりなどです。そもそも就活、募集では、学生も企業も少しでも自分に有利になるよう必死で動いています。まして一歩社会に出れば、決まり通りにはいかない厳しい現実が待っています。よってルールで管理するよりも、むしろ学生自身に、学業と就活の両立をマネジメントさせるべきでしょう。

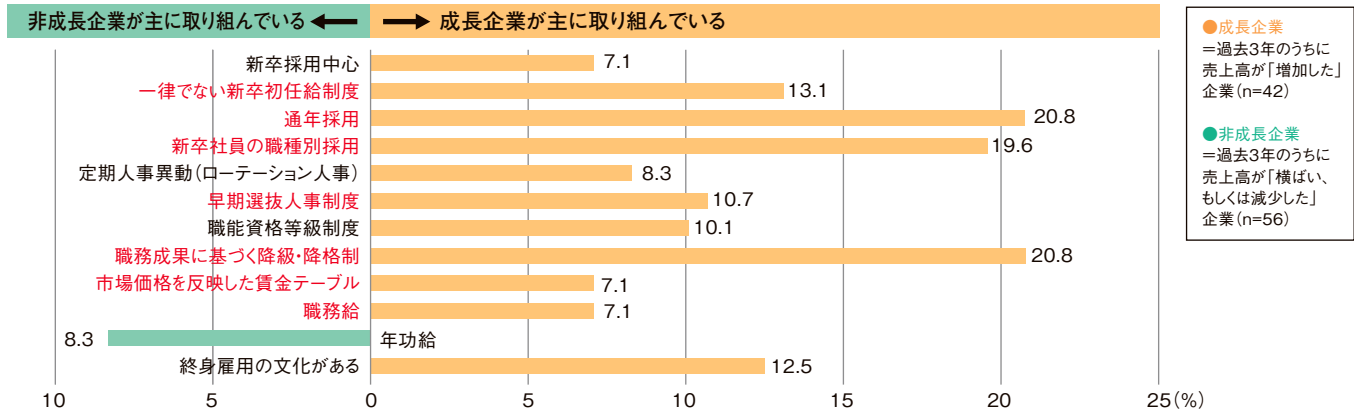
③大学の人事制度を改革する。教育の質向上には、教員の教育へのモチベーションを高めることが欠かせません。これは企業人事と全く同じです。「教育面における適切な評価制度を確立する」「インセンティブを設ける」といった施策も必要でしょう。また、専門教育を拡充するためには実務家教員の存在も重要です。お手伝いではなく、本気で第一線で活躍する企業人を教員として招くなら

最後に、リカレント教育について少し補足をします。今、キャリア形成のために学び直しを考える企業人が増えています。しかし、彼らの多くは、民間企業の研修プログラムに参加するケースがほとんどです。こういった企業人向けの研修をなりわいとしている企業は、受講生が受けやすい形でニーズのあるプログラムを設計し、最先端の現場にいる講師を招いたり、受講生の評価に基づき教育改善を行ったり、日々教育コンテンツの更新を怠りません。私は大学も、こうしたマーケットインの発想を持ち、最先端の知識が集約される場所になることを期待します。これにより大学は、学びたい人や教えたい人が自由に行き来できる、オープンな学びの場になることが可能なのではないでしょうか。

【図表6】は日本型雇用の功罪をまとめたものです。ぜひ一読いただき、これを受け自学の教育をどうすべきなのか、考える材料にしたいだと思います。

【図表4】企業の成長状況別「人事制度運用状況の差」

＊数値は、成長企業と非成長企業の差分。赤字は「ジョブ型雇用」で主に採用される制度
＊パーソナル総合研究所作成（一部編集部にて改変）



【図表5】企業の成長状況別「今後5年間で重要性が高まると考える人事施策」

成長企業	重要性が高まると考える人事施策	割合 (%)
女性管理職の育成・登用	女性管理職の育成・登用	61.9
ワークライフバランスへの取り組み（育児・介護等を含む生活との両立）	ワークライフバランスへの取り組み（育児・介護等を含む生活との両立）	59.5
非正社員の待遇の改善	非正社員の待遇の改善	57.1
職務遂行能力を重視した人事評価	職務遂行能力を重視した人事評価	54.8
従業員の精神衛生（メンタルヘルス）への配慮	従業員の精神衛生（メンタルヘルス）への配慮	54.8
業績・成果を重視した人事評価	業績・成果を重視した人事評価	50.0
経営幹部育成のための特別なプログラムの実施	経営幹部育成のための特別なプログラムの実施	50.0
中途採用を通じた人材確保	中途採用を通じた人材確保	47.6
非正社員の正社員への登用	非正社員の正社員への登用	47.6
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	47.6
一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練の実施	一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練の実施	47.6

非成長企業	重要性が高まると考える人事施策	割合 (%)
従業員の精神衛生（メンタルヘルス）への配慮	従業員の精神衛生（メンタルヘルス）への配慮	46.4
ワークライフバランスへの取り組み（育児・介護等を含む生活との両立）	ワークライフバランスへの取り組み（育児・介護等を含む生活との両立）	44.6
業績・成果を重視した人事評価	業績・成果を重視した人事評価	35.7
限定正社員（勤務地、職種、労働時間などの限定条件がある正社員）の活用	限定正社員（勤務地、職種、労働時間などの限定条件がある正社員）の活用	35.7
女性管理職の育成・登用	女性管理職の育成・登用	35.7
中途採用を通じた人材確保	中途採用を通じた人材確保	33.9
新卒採用を通じた人材確保	新卒採用を通じた人材確保	30.4
非正社員の正社員への登用	非正社員の正社員への登用	30.4
一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練の実施	一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練の実施	30.4
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	28.6
従業員のキャリア開発支援	従業員のキャリア開発支援	28.6

＊数値は「今後5年間で重要性が高まるだろう」と答えた企業の割合 (%) ＊パーソナル総合研究所の調査を基に編集部が作成

生き残りをかけた企業の変革に、大学は付いていけるのか？

だ、もがきながら人事制度を改革している企業と、そうでない企業では、その成長度に差が出てくることは間違いないでしょう。

今、世界の人事制度のスタンダードはジョブ型です。優秀なデジタル人材を獲得しようとした場合、新卒なら一律の給料しか提示できない日本企業が、マーケットの価値を反映させた金額を提示する海外企業に勝てるわけがありません。また、トップレベルの日本の若者は世界に目を向けつつあり、大学段階から海外に流出していることに企業も気づいています。いったん外に出た若者は、日本には戻ってこないでしょう。

企業は生き残りのため、変化が必要だと判断すれば、一気に変革します。そうなった場合、大学は今までのような体制や教育内容で、急激な変化に付いていけるのでしょうか？

変化に対応するために大学への3つの提案

これまで説明してきた状況をふまえて、大学に3つの提案をしたいと思います。

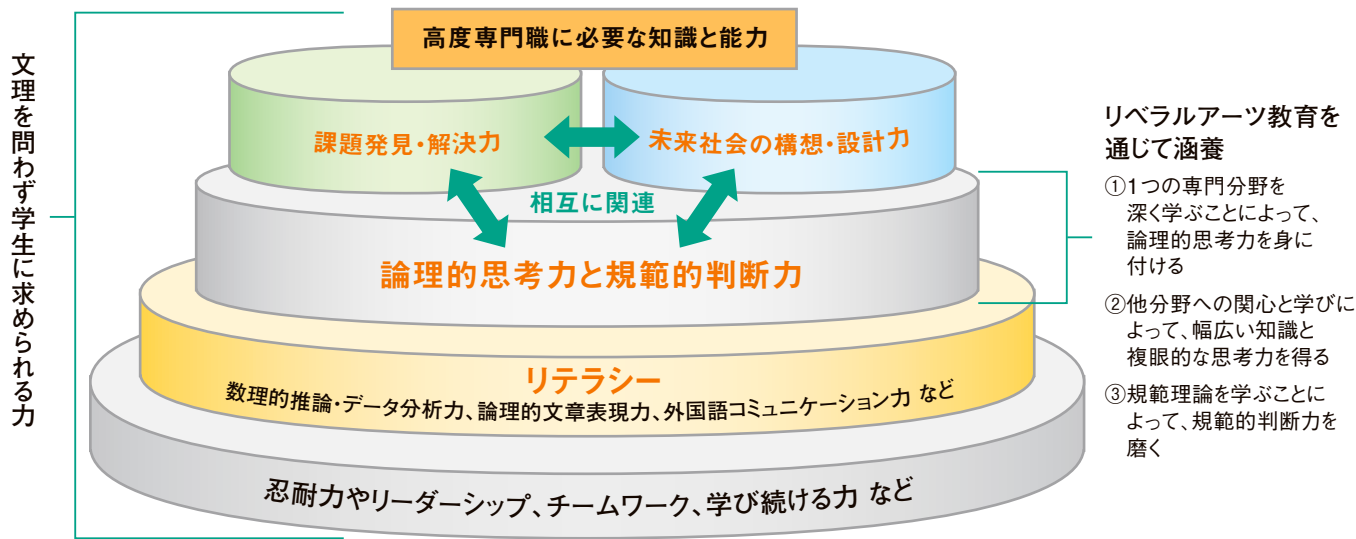
①産業界の動きについて情報を集め、大学教育への影響やリスクを分析すること。これまで多くの大学は、産業界の動きと自学の教育をリンクさせて考えることを、あまりしてこなかったように見受けられます。アメリカの大学は、産業界の動きに敏感です。産学連携に積極的です。日本の大学も、機会も豊富です。日本の大学も、企業と組織単位で人事交流の枠組みをつくるなど、思い切った連携体制で取り組んでもよいのではないのでしょうか。

②学生のキャリアに役立つ専門教育を提供すること。企業はもはや、「色が付いていない従順な学生」を求めてはいません。企業内で社員を教育する余裕を失いつつあるからです。「学部卒業後、ほとんどの学生が就職をする」という大学は、専門教育を強化するなどして、学生に武器を持たせたいので、社会に送り出すことが求められるでしょう。社会人になるための基礎的な素養を身に付けさせる

【図表1】産学協議会での検討事項

分科会	タスクフォース	
	名称	検討内容
Society 5.0 人材育成分科会	Society 5.0時代の PBL型教育促進	▶ Society 5.0人材育成に資するPBL型プログラムの事例調査 ▶ PBL型教育の推進・横展開に向けた課題、しくみづくり
	社会人リカレント 教育活性化	▶ Society 5.0時代のリカレント教育に対するニーズ調査、課題把握 ▶ 質の高いプログラムの横展開のためのしくみ、制度的な課題
今後の採用と インターンシップの あり方に関する分科会	採用形態の 変化への対応	▶ 新卒一括採用に加えて、複線的で多様な採用形態に 秩序をもって移行するための課題の整理 ▶ 学生の学修経験時間を確保するための具体策
	キャリア教育／インターン シップ・プログラム開発	▶ キャリア教育(1～2年生対象)とインターンシップ・プログラム (3～4年生対象)の内容・定義、マッチングのしくみ・プラットフォーム ▶ インターンシップで得た学生情報の広報・採用選考活動への活用の是非
地域活性化 人材育成分科会	地域連携推進検討	▶ 地域経済の将来ビジョンと地域における産学官の 連携の好事例の収集、横展開すべき要素や課題の整理

【図表2】Society 5.0時代に求められる人材および能力



*採用と大学教育の未来に関する産学協議会「中間とりまとめ共同提言」(2019年4月)の中の図を基に編集部が解説を加えて作成

ア教育や職業理解の観点から、そのあり方の整理が行われている。

「地域活性化人材育成分科会」は、地方の大学の学長や副学長が多くメンバーに入っており、企業側も地域の経済連合会の役員などが委員を務めている。ここでは、地域の人材育成における将来ビジョンの共有が重要とされ、産学官連携を推進するための好事例の収集などが進められている。

なお、いずれの分科会においても、具体策は各タスクフォースにて検討中だ。

Q 検討結果をどう実行していく?

A 3月末に最終発表。その後も協議を継続し、産学協働を推進していく予定。

2020年3月末に、最終とりまとめの発表が予定されている。そこで発表されたアクションプランなどを基に、課題解決に向けた動きをスタートさせる考えだ。

最終とりまとめの発表後も、産学協議会は継続し、アクションプランのフォローアップなどを行うことなどが考えられている。各大学はこの協議会の動きを上手に利用して企業との「教育の産学連携」に取り組んでいくべきだろう。

なぜ? 何を? どう動く?

Q&A

産学協議会

採用と大学教育の未来に関する

産業界と大学のトップ層が集まり、人材育成について議論している「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」。

そこで共有されている課題と方策は何か?

Q 協議会の目的は?

A 人材育成について、産学で協議することが目的。

産学協議会発足のきっかけは、2018年10月の定例記者会見で、経団連の中西宏明会長(日立製作所会長)が、「採用選考に関する指針を策定しない」と発表したことにある。

この発言は、単に現行の採用スケジュールを問題視したものではなく、国際社会で活躍し、今後の日本を支える人材を育成するために、大学教育や中長期的な採用のあり方に疑問を投げかけたものであった。この問題意識を産学で共有し、これからの人材育成について議論するために、経団連が大学側に働きかけ、協議会が設置された。

け、協議会が設置された。

経団連によれば、これまで政府の審議会などで、大学と企業のトップが同席することはあっても、産学協議会のように直接的に対話するような機会はなかったという。

2019年1月に開かれた第1回目の会合では、Society 5.0時代の人材育成に向け、「多様性」をキーワードに産学の連携強化を図ることが確認された。そして、具体的なアクションプランを検討するために、「人材育成」「採用とインターンシップ」「地域活性化」の3つの分科会が設置された【図表1】。

大学側の代表は、山口宏樹座長(埼玉大学学長)が務めており、メンバーには国公私立大学の総

長・学長など8人が加わっている。分科会には、大学側からは49人、企業側からは45人が参加している。

Q 分科会では何を協議している?

A めざす状態とその実行プランが検討されている。

「Society 5.0 人材育成分科会」では、主に大学の理事、副学長らと、企業の人事・人材開発部署の役員などで、Society 5.0時代に求められる人材および能力が議論されている【図表2】。ここで注目したい点は、文理を問わず学生に求められる能力が産学で共有されたことだ。【図表2】で示した5つの能力「リテラシー」「論理

的思考力と規範的判断力」「課題発見・解決力」「未来社会の構想・設計力」「高度専門職に必要な知識と能力」などは、大学が社会に向けて教育の質保証を考えるとときに、外せない観点になるだろう。

これらの力を身に付ける基盤として推奨されているのがリベラルアーツ教育だ。1つの専門分野を深く学んで論理的思考力を身に付けることなどが重要だとされている。この点はまさに、産業界が大学教育に期待するところだ。

分科会では能力の定義だけでなく、それらを育むためのPBL型教育の共同推進や、社会人向けのリカレント教育の活性化についても検討されている。それぞれ課題を洗い出し、横展開に向けたしくみづくりを協議している。

「今後の採用とインターンシップのあり方に関する分科会」は、大学の理事や副学長、キャリア系部署の長と、企業の人事・採用の責任者が主なメンバー。ここでは、現状の新卒^{*1}一括採用(メンバーシップ型採用)に^{*2}ジョブ型採用も加えた、複線的で多様な採用形態に移行すべきとの認識が産学で共有され、それを混乱なく行うための方策などが検討されている。また、問題が指摘されているインターンシップについても、キャリ

*1 新規卒業者を対象とし、採用日程・入社時期を統一し、学生のポテンシャルを重視した採用 *2 新卒、既卒を問わず、専門スキルを重視した通年での採用

Q 産学協議会発足の背景は？

A 産学でオープンイノベーションを推進するためです。

経団連に聞く！



日本経済団体連合会
SDGs本部本部長

長谷川知子

はせがわともこ●上智大学大学院外国語学研究科国際関係論修了(修士)。米国コロンビア大学国際公共政策大学院(SIPA)修了(修士)。経団連事務局に入局後、国際経済本部北米・オセアニアグループ長、社会広報本部長(企業行動・CSR担当)、教育・スポーツ推進本部副本部長(教育・人材育成担当)、教育・CSR本部長を経て2017年4月より現職。

企業・大学ごとでは海外と競争できない

産学協議会発足の背景には、急激な社会変化に対する、企業の危機感の高まりがあります。

デジタル革新が急激に進む中、企業間の国際競争が激しさを増しています。加えて、5Gの商用

サービスが本格化すれば、これまでとは産業構造が一変するとまで言われています。このような変革の時代に、従来のように企業は企業の中だけで、大学は大学の中

けで研究や人材育成に取り組んでいたのでは、日本企業は海外の巨大企業に太刀打ちできなくなるでしょう。[Society 5.0]に向け、両者がパートナーシップを組んで、教育や研究でオープンイノベーションに取り組むことが不可欠」との共通認識が、協議会の発足につながったのです。

産学でのオープンイノベーションを推進するために、意識しておきたいことが2つあります。1つ目は、個人と個人ではなく、「組織と組織で連携すること」です。

産業の特徴に応じて雇用形態は多様化へ

これまでの産学共同では、個人的なつながりをベースにした共同研究などが多く見られました。しかし、それでは関係が固定化しがちです。これからは、もっとオープンに、もっとフレキシブルに企業と大学がつながり、多様で柔軟な連携の中からイノベーションを起こしていく必要があります。

2つ目は、互いにコミットメントを深め、「産学の両面から課題解決に取り組むこと」です。相手に対して改善要望を伝えるだけでなく、企業は大学の課題に取り組み、その成果を互いに持ち寄ることが重要ではないでしょうか。

産学協議会では、人材の育成や、複線的で多様な雇用形態、地域連携などについて、課題を共有しました。これらについても、オープンイノベーションによって解決を図っていききたい考えです。

現在、日本型の雇用制度は転換期を迎えています。これまで企業は「何でもやります、どこにでも行きます」という人を新卒で採用し、市場の拡大や事業の多角化によって業績を伸ばしてきました。

これは、経済の「拡張期」に適したやり方です。しかし、産業や社会の変革期においては、「今、自社にはいない高度な専門性を持った人材」を取り入れて、変化に対応していくことが求められます。そのため、ジョブ型の雇用が拡大していくと思われます。

ただし、新卒一括採用がなくなるわけではありません。社会インフラなど、安定性・安全性が求められる産業分野ではチームワークが重視されるため、今後もメンバーシップ型の採用は続くはずですが、一方で、AIやデータサイエンス、製品開発、マーケティングなど高度な専門性が求められる職種では、ジョブ型の雇用が進むでしょう。つまり採用形態は一律に変化するのではなく、産業分野や企業の特徴に応じて多様化・複線化していくと考えられます。

変化への対応は、個人にも求められます。企業は社員に自律的なキャリア形成を求めるだけでなく、その支援を積極的に行うために、研修制度などの充実を図ることでしょう。そうした機会をうまく活用して自分を成長させるには、キャリアを主体的に考える姿勢が欠かせません。このようなマインドの醸成も、産学で取り組むべき課題だと言えます。

* 第5世代移動通信システム

Q 産業構造の変化の中で求められる人材は？

A 組織に変化をもたらす人、環境変化に対応できる人です。

企業に聞く！



富士通株式会社シニアフェロー
経団連教育・大学改革推進委員会
企画部会長

宮田一雄

みやたかずお●1977年大阪大学基礎工学部機械工学科卒業。同年、富士通にシステムエンジニアとして入社。26歳からプロジェクトマネージャーとして数々の大規模プロジェクトを手がける。富士通アドバンスドソリューションズ、富士通ミッションクリティカルシステムズ、富士通システムズ・ウエストの代表取締役社長を歴任。経団連産学協議会Society 5.0人材育成分科会長。

変化への対応力が事業成長の鍵

モノからサービスへと、ビジネスが変化の中で、企業が求める人材も変化しています。

私が富士通に入社した1980年ごろ。わが社はコンピュータなどの製品の販売が事業の中心でした。世界中に販売を拡大するため、当時は営業やシステムエンジニアを1000人規模で採用していました。彼らは、自社の製品を売る仕事をするわけですから、仕事に

必要な知識は全て、入社後の研修によって身に付けていました。そのため、採用選考で学生個人の専門性を重視することはあまりありませんでした。それよりも研修の内容を理解するために必要な基礎学力と、世界中どこにでも行けるバイタリテイ、最後まで仕事をやり遂げる力といった自社の採用基準を満たしていることが重視されていました。

1990年代に入ると、ビジネスが急激にモノからサービスへとシフトしていきました。情報技術

の革新によってコンピュータの小型化が進みます。パソコンが一般にも普及し始めたことや、特定のメーカーにとらわれずにコンピュータ同士をつなぐことができるオープン化が進んだことなどがその理由です。ソリューションがビジネスの中心となり、採用ではコミュニケーション能力などが重視されるようになりました。

そして今、スマートフォンに代表されるスマートデバイスが爆発的に普及し、全てのモノがインターネットでつながるようになりました。ネットを活用した個人向けサービスや、ビッグデータ分析などの市場が拡大しています。

このような時代では、小資本・少人数でソフトウェア事業を始めることが可能です。将来有望な市場には数多くのライバルたちが存在し、その中から誰が抜け出すかは、誰にもわかりません。しかし、最後に成功を取るのには、さまざまなチャレンジを続け、失敗を重ねながらも、サービスとビジネスモデルをアップデートさせていった者だけです。

そのため今は、組織の中の多様性を高めて、変化への対応力を向上させることや、リスクを予測しながら環境変化に対応し、目標の達成に向けてチームを導いていく

プロジェクトマネジメント力を備えた人材が、重視されています。

「マス」から「個」へ採用活動は変化

このように事業環境の変化に合わせて、企業の採用活動や欲しい人材像は変わってきています。

わが社では今、一律の採用基準で選考を行う従来の「マス」型採用と並行して、「個」を重視した採用も行っています。組織の変化に対応力を高めるには、一定割合、ほかの人とは異なる得意分野や興味・関心、経歴などを持った「少しとがった人材」が必要だからです。そうした人材は待っていないとも来ません。そのため、直接こちらから、採りにいく採用^①を行っているのです。

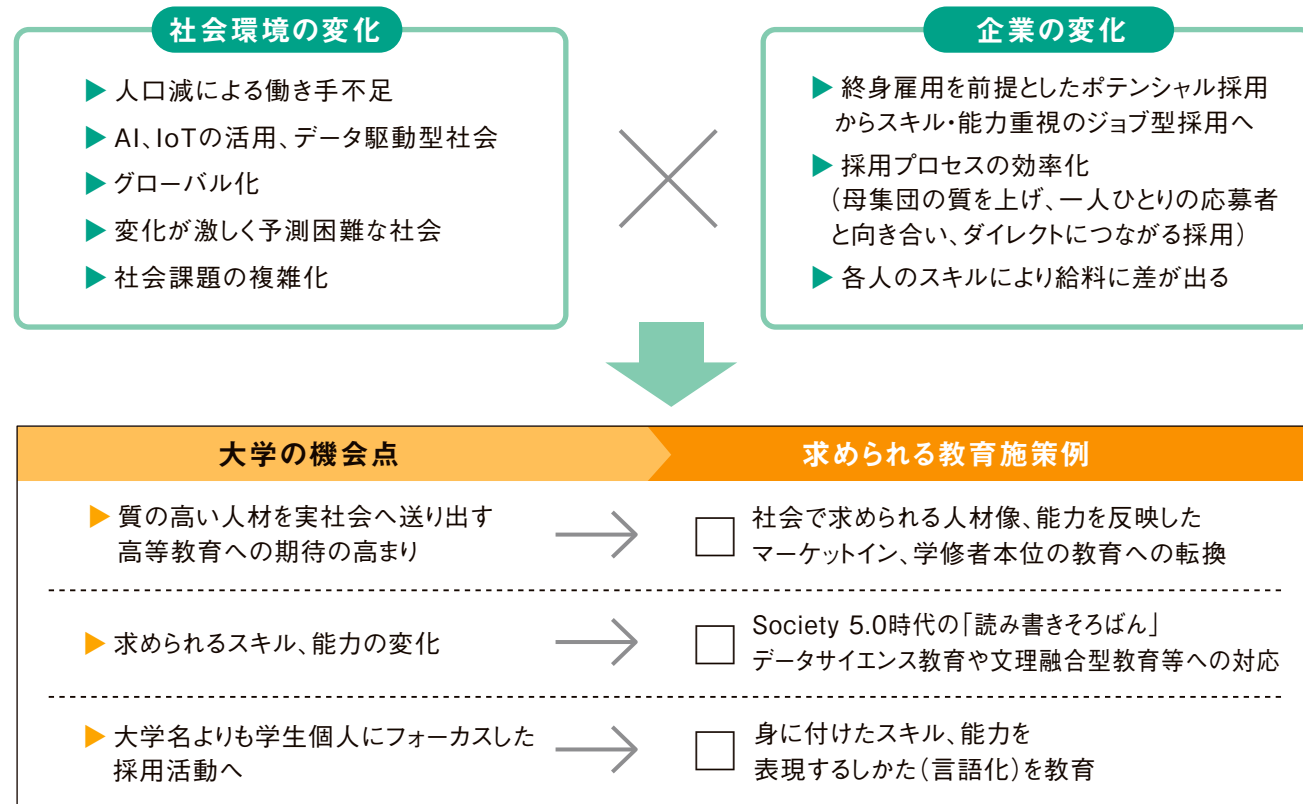
加えて、専門人材については、毎月選考という形で通年にて採用活動を行っています。

私は、産学協議会などでの大学人との対話を通して、企業と大学の間を普通に人が行き来できる状態が実現することを期待しています。企業には大学の知恵を借りた課題がたくさんあります。大学にとってもその課題は、実践的な教育を行ううえで貴重な教材となるはずだ。

取材・文／本間学 撮影／荒川潤

取材・文／本間学 撮影／御堂義典

【図表2】社会や企業の変化によって生まれる大学の機会点と教育施策例



中していることがあります。今、10%の人気企業に就職希望者の60%が応募すると言われています。学生の認知度が低いBtoB企業や中小企業は、「待っているよい人材がとれない」という危機感から、学生に直接コンタクトを取り始めています。

一方、人気企業は何万人という応募者から自社にフィットした数百人、数十人の人材を採用しなければなりません。従来型の書類選考で絞り込み、面接を重ねながら人物を見ていくというやり方では手間がかかりすぎるうえに、本当に求める学生を獲得できていないと考え始めています。そのため、人気企業も学生と直接コンタクトを取りながら彼らの志向や能力を見極めようとしているのです。

これまで日本の企業が新入社員をポテンシャルで採用し続けてきた前提には、彼らが辞めずに働き続け、10年後、20年後に成果を出すことへの期待がありました。しかし30歳以上の会社員の半数以上が転職するような時代においては、企業は「10年後に花開くかもしれないハイポテンシャルな人材」よりも「今、自社が必要としているスキルがあり、すぐに成果を出せる人材」を求め、ジョブ型

採用を行うようになったのです。この流れは、学生にとってはメリットがあります。これまでは大学入学時の能力が重視され、偏差値の高い大学に入学した学生のほうが就職時に有利でした。しかし、企業が「何ができるのか」に着目して、学生の能力を見るようになれば、偏差値の高低にかかわらず大学で磨いた能力・スキルを就職に生かせるようになります。

今、多くの企業が求めているのは、データサイエンスの知識やプログラミングなどのITスキルです。私たちが提供する学生紹介サービスでも、「データサイエンス」といった具体的な検索ワードで絞り込みをかける企業が多く見られるようになりました。文系学部で学んでいても、これらの知識・スキルが身に付いているかどうかは、就活に影響する可能性が高いと言えます。加えて、身に付けたスキルを言語化して企業に伝える能力も必要です。

【図表2】は、社会や企業の変化によって生まれる大学の機会点とそれに対応した施策例をまとめたものです。ぜひ、これを参考に、これからの時代に合ったキャリア支援、就職サポートを実行していただきたいと思っています。

おたけわたる●1974年生まれ。2001年(株)インテリジェンス入社。人材派遣・紹介などを通して採用関連事業に携わる。2015年(株)ベネッセiキャリア取締役(新卒事業本部長)に就任。

(株)ベネッセiキャリア取締役
大竹 航

どうなる？ これからの採用活動・就活

～終身雇用・総合職採用前提からの脱却

就活の早期化、インターンシップの弊害は、なぜ起きているのか？
今、企業はどのような方法で、どのような学生を採用しようとしているのか？
新卒採用の現場の最新動向を伝える。

Column

就活の早期化や、インターンシップは悪か？

近年、就活の早期化が問題視されています。現行のルールでは、説明会などの広報活動は3年次の3月から、面接など選考活動は4年次の6月から、内定は10月以降というスケジュールになっています。しかし、実際に3年次の夏からインターンシップを通じて実質的な採用活動がスタートしており、早い時期に内定を出す企業が多く存在します。これに対して大学からは、「学修時間が奪われている」という不満が出ています。

実は企業も早期化を歓迎しているわけではありません。というのも内定を早く出せば出すほど、入社日までの期間が長くなり、内定者のフォローアップコストがかさむからです。

問題なのは、早期化よりも就職活動の時期が短期集中であることです。就職活動には応募する前に「社会認知」「仕事認知」「企業認知」「企業理解」の4つのフェーズがあり、現状ではこれら全てを就職直前の2～3か月に集中して行っています。そのため、「社会認知」から「企業理解」までが手薄になります。また、今の学生はワンデー

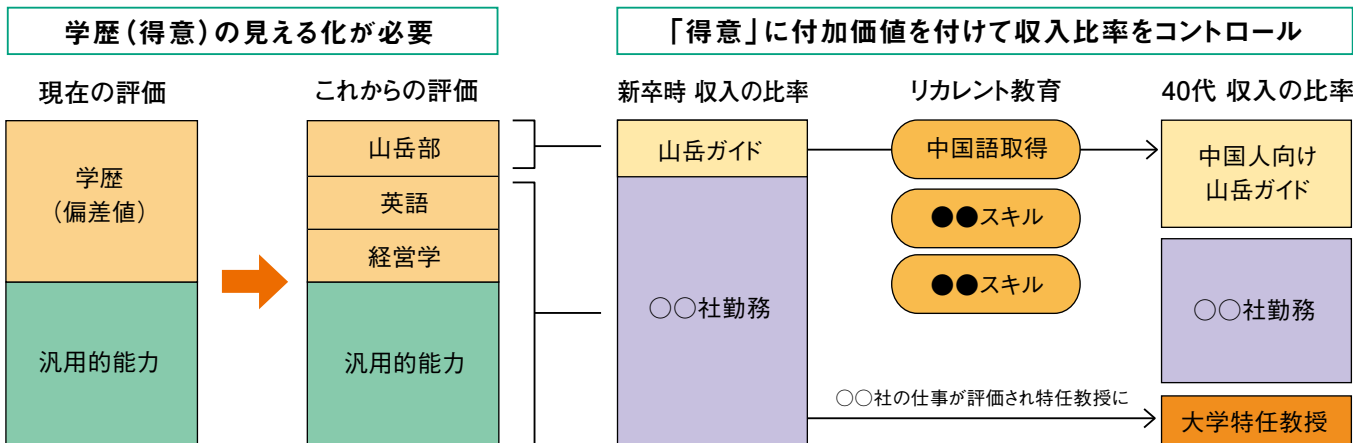
も含めて平均10～15社程度のインターンシップに参加しているため、3年次に集中してこなそうとすると、学業に支障を来すことは明白です。これを改善するには、大学と企業が協力して、学生が長いスパンでじっくりと社会や企業を広く理解するしくみをつくる必要があります。

具体的な改善策として、就職までのステップとその内容、理想のスケジュールを【図表1】に示しました。「社会認知」「仕事認知」は、キャリア教育の一環として1年次からスタートさせます。「企業認知」は、1～3年次に数社の長期インターンシップの参加で深められると思います。これにより、学生は社会で必要とされるスキルを知ること、自らの課題を把握し大学の学びに生かすこともできます。業界への理解が深まれば、やみくもに企業説明会に参加する必要もなくなるでしょう。

【図表1】就職までの5STEP～就活はESや情報解禁日からスタートするものではない

ステップ	具体的に何をするか	理想のスケジュール	現状のスケジュール
1 社会認知・仕事認知	社会の中で長期的な自分のキャリアを考えるために、社会の現状や仕事をする、就活市場について学ぶようなキャリア教育	1年次	▶ステップ1～3が手薄 ▶全プロセスを就活前に一気にこなす短期集中 ↓ 企業で働くことへの理解が浅いまま就職し、入社後「こんなはずではなかった」という状態になりがち
2 企業認知	企業で働くことを知るための長期インターンシップまたはそれが目的のアルバイト→そこで気づき、自分の課題を、大学の学びに生かす	2	
3 企業理解	興味がある複数の企業でのインターンシップを通じて、各社の現場を知る	3年次	
4 応募・選考	やみくもに応募せず、自分の能力が生かせ、成長できそうな企業に絞って応募	↓	
5 内定		4年次	

【図表】どんな「得意」も収入につながる可能性がある社会（1社で収入の100%を賄うリスクを回避へ）



長（長）の機会を奪うことになります。意欲の高い学生向けにオナーズプログラムなど多くの成長機会を提供することは、結果的に学生全体の底上げにつながるはず。なぜなら学生に最も影響を与えるのは、クラスの仲間や先輩ががんばっている姿勢だからです。そのためは彼らの姿や成果が多く的一般学生の目に触れるように工夫をすることもポイントです。

③ 実社会を理解させ、見守る

キャリアセンターは一般的に、「企業や就職の矛盾から学生を守る」という意識が強いように思います。例えば以前就活のナビサイトから、「成功した先輩はもっとエントリーシートを書いていた」というあたりが学生に届き、問題になりました。その際、大学からも多くの非難が集まりましたが、ナビサイトが企業からの売り上げで成立しているサービスと考えれば、そのようなあたりがくる理由は学生にも理解できるはず。大学の本来の役割は、そういった情報から学生を守ることではなく、その情報を正しく読み解き、サービスをどう利用すべきか、学生が「自分で判断する力」を鍛えることではないでしょうか。企業側の倫理遵守も不可欠ですが、就活は「実社会の不合理に触れるこ

とで成長する機会」でもあります。時には「見守る」ことも必要です。そのためにはリアルな社会を経験できる、中長期のインターンシップや産学連携の授業などをもっと大学教育の中に取り入れるべきでしょう。

④ 未来をポジティブに語る

「AIに仕事が奪われる」「海外の下請けになる」……学生を駆り立てようとするストーリーは、なぜか不安をあおるものばかりです。それで学生に主体性を発揮しろというのは、無理な話ではないでしょうか。大学は未来を描く機関です。われわれ社会の先輩が、Society 5.0でどれだけ人生が豊かになるのか、自分らしい生き方を選択できるのか、ポジティブに語る必要があります。もちろん自分らしく生きるには相当の努力が求められますが、その環境と仲間が「大学」にあることを伝えましょう。

積極的に産業界と連携し
互いのギャップを埋めよう

大学がキャリア教育を見直すには、企業との連携が重要です。弊社が事務局を務めた「採用基準」研究会では、「学ぶ」と「働く」をつなぐため、新卒採用の学生の

評価基準について、企業と大学が本気で実験、議論をする試みを行いました（詳細は次ページ）。大学の教学改革が進んでも、そこで養われた力が企業に評価されなければ無意味と考えての企画です。

開催前は「求めているのは結局どの企業も同じ人材だろう」と予想していました。しかし実際は、「優秀な学生」像は企業間でほぼ一致したものの、「自社が採用するか」となると、企業によって見解がまったく異なっていました。優秀であつても合う企業、合わない企業があり、マッチングの重要性を示唆する事例です。また、大学教員の評価と企業の評価にギャップがあることもわかりました。大学は企業の評価ポイントを理解するとともに、学生の強みを企業に伝える方法を検討し、採用のしくみに対して声を上げることが必要ではないでしょうか。

企業は、入試難易度にかかわらずどの大学にも優秀な学生がいることはわかっています。しかしそれを見分ける手段がなく、手をこまねいているのです。新卒採用については実施する「時期」の話に終始しがちですが、本質である「中身」について、大学と企業が膝を交えて議論をすべき時が来ています。

（Opinion） 「キャリアオーナーシップ」 Society 5.0を生きる学生に必要な



（株）ベネッセi-キャリア
教育事業本部本部長
松本 隆
まつもと たかし ● 1993年、（株）ベネッセコーポレーション（旧福武書店）入社。以来、高校向け、大学向けの教育事業に携わる。大学向けアセスメントの開発などの担当を経て、2017年10月より現職。

新たな時代に合わせて キャリア教育観の刷新を

これまでのキャリア教育は、まず就きたい職業、入りたい企業などの目標を決め、その実現のためのギャップを埋めるという考え方で行われてきました。ですが、5年後にその職業や企業が同じ形で存在するのも不確実な時代を迎えています。新卒で入社した企業にその後の人生を託すのではなく、能力開発、社内外での起業、副業、転職などで自律的にキャリアを形づくっていく、「キャリアオーナーシップ」が求められています。

働き方の大変革が起きている今、大学におけるキャリア教育の重要性はますます高まっています。というのも、キャリアの自由度が増す中、学生がその変化に無知のまま社会に出ることは、大

なりリスクだからです。実際、多くの学生が「レール」がない自由に戸惑い、多様化する就職活動にストレスを感じています。その一因はわれわれが学生に対して、従来のキャリア観を押し付けてきた結果でもあります。就職ガイダンスなどでは、いまだ「50年後も働ける会社を選べ」などの指導を目にします。「主要企業400社への就職率」などの目標はPRにはなっても、優秀な学生がスタートアップ企業を積極的に選ぶ時代には数ある指標の一つでしかありません。キャリアセンターも今後は、一般的な就職だけでなく、起業やNPO、目的のある休学といった相談への対応が求められるはず。

Society 5.0 が提唱され産業構造の転換点である今こそ、大学はキャリア教育に本気で向き合うべきです。

学生に育みたい キャリアオーナーシップ

学生のキャリアオーナーシップを育てるために大学にできることを考えてみます。

①「得意」という武器を持たせる

武器というと、市場価値の高いスキルばかりを想像されるかもしれませんが、人生100年時代においては、あらゆる「得意」や「好き」がキャリアにつながる可能性があります。それには学生時代に多くの「得意」と「好き」を作り、それらに付加価値を付けたり組み合わせたりと、卒業後も学び続ける必要があります。

むろん市場価値の高いスキルの習得も必要です。中でもSTEAMやデータサイエンスの知見やスキルは、Society 5.0時代にキャリアを切り開くうえで重要です。これらはキャリア教育の文脈で語

られるべきものでしょう。特に入試で数学を課さない大学にとつては頭の痛い問題で、入学後の教育や、卒業生へのリカレント教育が求められます。

② オナーズプログラムの提供

「キャリア教育＝就業意識の底上げ」というイメージを持たれる方も多いようです。大学のキャリアセンターの目標が「就職率」だったため、自ら行動できない学生を念頭にガイダンスなどを行ってきた影響かもしれません。しかし、本来キャリア教育は、意識の高低や行動量に関係なく、全ての学生に必要なものです。われわれにも多くの大学から相談をいただきませんが、「教室の後ろで寝ている学生を何とかしてほしい」といった依頼が少なくありません。その依頼に沿うだけだと、授業のレベルを下げることになり、意欲が高く教室の前方に座っている学生の成

実施結果(抜粋)

*1 適性検査はGPS-Businessを使用。これからの社会で活躍するために必要な能力と姿勢・態度を測る検査で、「思考力」を中心に、「基礎能力」「パーソナリティ」といった項目を測定し、採用面接に役立てることができる。
*2 ■ : 合格 ■ : 不合格 数字は企業の評価点数 (5.0点満点。0.5点刻み。4.0点以上で合格)

	複数企業から高く評価された学生	企業間で評価に差が出た学生	企業と大学で評価に差が出た学生
プロフィール	Aさん 経済・経営・商学系学部 消費者心理学のゼミに所属。ゼミではファーマーズマーケットにてコーヒー豆専門店を出店するなど、実践を通じて消費者心理を学んでいる。ゼミ活動のほかに学生生活で特に力を入れているのは結婚式のアルバイトで、式と披露宴がスムーズに進行するよう、工夫しながらサービスを行っている。インターンシップは複数のプライダル関係の企業に参加しており、就職活動も意欲的に取り組む。	Bさん 経済・経営・商学系学部 カラオケサークルに所属。学園祭で焼き鳥の屋台を出店した際、ほかのサークルが200〜300本くらいしか売れないところを、マーケティング手法を駆使し1200本売るとい偉業を達成。このエピソードは企業から高く評価された。そのほか、同窓会の幹事を務めた経験や、趣味の野球観戦のエピソード、イベント会社でのアルバイトなどさまざまな経験をアピールした。企業からは「友人にすると楽しそう」との声が多数。	Cさん 工学系学部 もともと美術やデザインが好きで、自分の感性を生かせる現学部へ進学。大学入学時はプログラミングの授業が苦手だったが、ゲームエンジンを使用したアプリ制作に興味を持ったことをきっかけに自主的に学び、ゲームアプリを制作するスキルを身に付けた。野村證券の面接での「自分を動物に例えると?」という質問には「うさぎです。弱そうに見えるけど、実は芯が強い」と答えた。
*1 適性検査結果			
大学教員評価	ゼミでは副ゼミ長を務め、リーダーを補佐しつつ自分でも進んで先頭に立ち周りを引っ張っている。授業の課題等の評価も高く、典型的な優等生タイプ。本人は今回の面接後の感想として「面接官の印象に強く残るようなことを言えなかった」と反省しており、客観性も高い印象。	所属ゼミでは突出せず、ほかの学生に埋もれている印象だった。今回はよく発言していたので、周りのメンバーによっては本領を発揮できるのだと感じた。興味の範囲が広く、複数のサークルを掛け持ちしていたことも。自分の好きなことを自由にできる環境だと能力を開花できるのかもしれない。	声が小さく、おとなしい印象を持たれがちだが、意外と精神的にタフだと思う。海外へ語学留学へ行った際、学生の中には精神面や体力面において不調を訴える者もいたが、彼女はどのトラブルもなく元気だった。適性検査のレジリエンスのスコアが高いことから、彼女が困難な状況に強いことがわかる。
企業評価	【オリエンタルランド】 3.5 *2 個人面接でのエピソードの説得力が弱かったものの、グループディスカッションでは人の意見を受け入れて話題を広げる力があり、合格ライン 【野村證券】 5.0 どんな質問にも的確に答えていましたが、回答が優等生的で、やや彼女の「真の個性」が見えづらかった印象 【本田技研工業】 4.0 若干、感情の浮き沈みが伺える場面があったが、大学ではさまざまな活動をしており、エネルギーな点は好印象 【ヤフー】 4.0 意欲的な人柄は伝わったが、ビジネスでどう活躍できるのか?というエピソードが少なかった点は残念。ただ、「かゆいところに手が届く」回答が多く見られました	【オリエンタルランド】 4.0 さまざまな経験を、人が興味を引くように語れていた。引き出しの多さを感じました。グループディスカッションでは他学生への問いかけがうまく、また議論の筋がそれたときに元に戻せる力もあった 【野村證券】 3.0 あまり印象に残らなかった 【本田技研工業】 2.0 将来のビジョンが不明確で、信念があるのかないのが判断できなかった 【ヤフー】 4.5 学園祭で焼き鳥屋を出店した際に自分たちで工夫して高い売り上げを出したというエピソードを高く評価しました。本音で楽しそうに語る姿が印象的	【オリエンタルランド】 3.0 グループディスカッションでは流れに乗って発言できていたが、周りの積極的なメンバーの勢いに負けていた印象 【野村證券】 2.5 うつむきがちで声が小さく、おとなしい印象がぬぐえない。ただ、自分のことを「弱そうに見えて実は強いうさぎ」と発言していたので、その芯の強さを強調するエピソードを話すといい。成長意欲が感じられる話をしてほしかった 【本田技研工業】 1.0 カフェのアルバイトで、時間帯責任者としてアイスコーヒーの宣伝をがんばったという経験を語ってくれたが、どのように工夫したのかいまひとつわからなかった 【ヤフー】 2.0

大学と企業、企業間のギャップが明らかに
「採用基準」研究会レポート

同じ学生に対して、指導してきた大学と選考を行った企業の見解はどれだけ一致するのか。
4大学16人の学生を4企業が模擬選考。結果を大学と企業間で議論した。

株式会社オリエンタルランド
野村證券株式会社
本田技研工業株式会社
ヤフー株式会社

産業能率大学 経営学部
東京理科大学 工学部
法政大学 デザイン工学部
明治大学 商学部

実施方法

大学からは教員4人と、各教員が指導に携わる学生が1大学につき4人ずつ参加。
企業からは各社2〜3人の採用担当者が参加し、全学生に対して自由な方法で模擬選考を行う。
教員が事前に行っていた評価、適性検査の結果と、企業の評価を基に、教員と採用担当者が話し合う。

事前

適性検査の受検

参加4大学の学生計16人に事前に適性検査「GPS-Business」を受検してもらい、選考評価シートを作成。思考力、基礎能力、パーソナリティなどの評価を事前に行い、面接での評価との差異や関係性を探ることを目的とした。

1日目

模擬選考

参加企業4社の採用担当者と各大学の学生計16人で「模擬選考」を実施。学生は各大学から混合で4人1グループとなり、面接やディスカッションに臨んだ。40分間×4セットで、参加学生が全ての企業の模擬選考を受けた。

2日目

ディスカッション

参加企業4社の採用担当者と4大学の教員で集まり、1日目の模擬選考に関するディスカッションを実施。複数企業から高い評価を受けた学生、評価が分かれた学生について、意見交換が行われた。適性検査の結果と模擬選考の評価の関係性についても興味深い議論が展開された。

解説

多くの企業は自社の社員について、採用時の評価と入社後のパフォーマンスが一致しないという悩みを抱えている。一方で大学は、企業の採用基準を深く理解してキャリア教育に反映させているとはいえない。そこで、互いの見解を知り、人材育成上の接続を強化する目的で、企業の人事担当者、大学の教職員などを集めた研究会を継続的にやっている。このレポートは、2018年11月に開催された同研究会のダイジェストだ。
結果を掲載した3人のうち、大学と企業の見解の溝が大きかったのはCさんだ。留学経験などを基に教員は高く評価していたが、4社とも不合格の判定。大学からは、「面接やグループディスカッションといった選考方法では即応力が重視され、時間をかけて考えの質を高めるタイプの学生は評価されづらいのでは」との意見が出された。
Bさんは、企業によって評価が分かれた例として挙げた。入

社数年内の活躍を期待する企業と中長期的な育成をめざす企業、また、とがったパフォーマンスを歓迎する企業と保守的、堅実な人柄を求める企業といった、採用の志向性の違いが現れたと考えられる。企業と学生の適切なマッチングを行うには、こうした志向性の把握が不可欠だ。
Aさんは複数の企業で高い評価を得ている。適性検査では批判的思考、創造的思考、リーダーシップやコラボレーションなどの能力が高かった。企業が求める人材像は抽象的な言葉で語られることも多いが、具体的にどんな素養が必要とされているのかを検討するうえでヒントになりそうだ。
議論の中では、教員が話した学生のエピソードに対して、「その話が選考中に出ていれば評価が異なっていた」と企業が話す場面もあった。学生の資質を適切に評価し、それぞれに合う活躍の場に結びつけるために、大学、企業ができることはまだ多く残されていると言える。

*本レポートは、2018年11月に実施した「『採用基準』研究会レポート〜『採用基準』は、まなぶとはたらくの懸け橋となるか」の抜粋版です。
レポートの全容は、Between情報サイト (between.shinken-ad.co.jp/between) で公開しています。



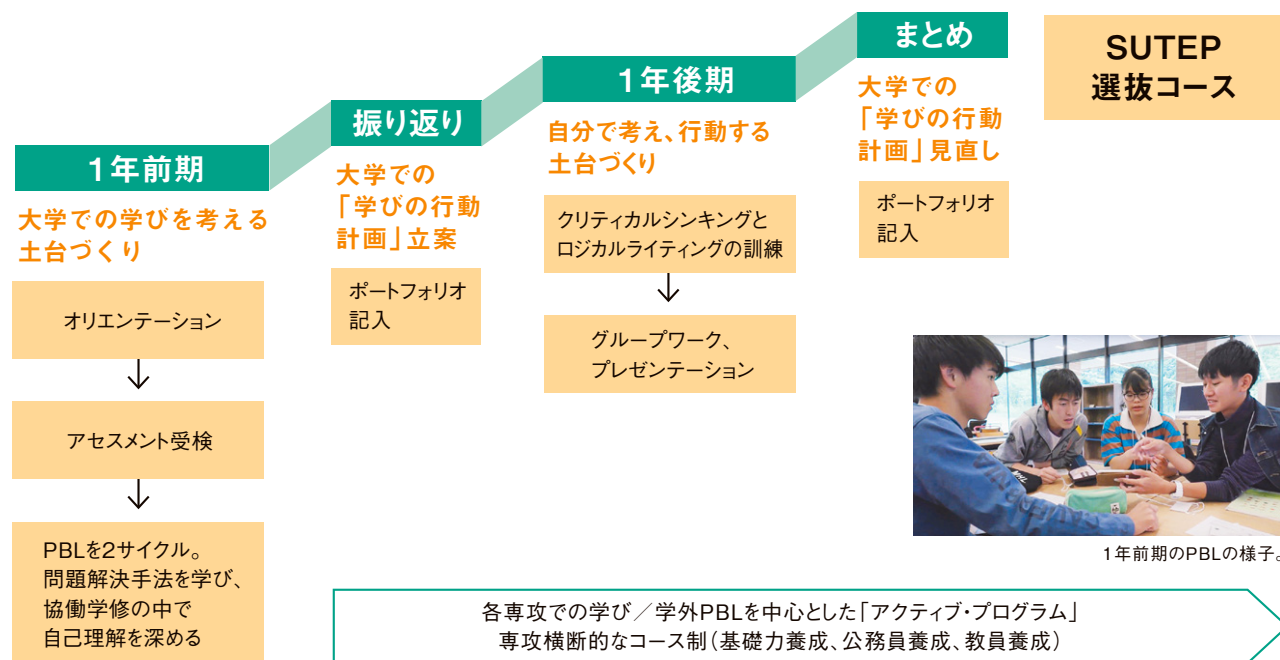
学生数／約2700人
学部／地域共創学群(9専攻：経済学、経営学、法学、英語、ロシア語、歴史文化、日本語・日本文化、スポーツ文化、リベラルアーツ)
大学院／地域・文化学

狙い「唯一の正解」がない時代に、自分なりの答えを導き出し、行動に移せる人材の育成。
1年次に学ぶ意欲を高め、2年次以降の確かな成長につなげる。

全専攻共通プログラム SUTEP

1年次

2年次以降



1年前期のPBLの様子。

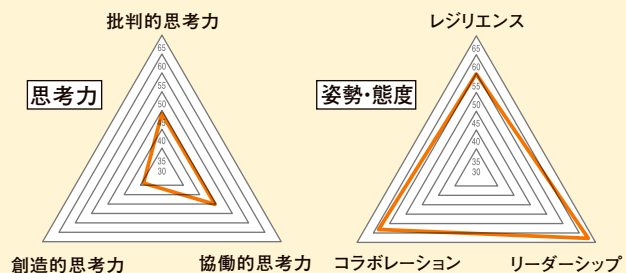
学生に
聞く!

自分の強みや弱みは何か？ 体験を通して自己理解を深めるPBL

「SUTEP」では前期にPBLを2サイクル実施する。1サイクル目は自分に足りないものに“気づく”機会になっている。

スポーツ文化専攻の千葉拓翔さんは次のように振り返る。「小学校からずっとサッカーをやってきたので、チームで何かをするのは得意なほうだと思っていました。しかし、1回目のPBLでは、情報収集が不十分で発表の時に困ってしまう事態に。相手の発言にリアクションはしていても、自分の意見を言えてはいませんでした。2回目はメンバーチェンジがありましたが、まずは、1回目を感じた各自の反省点の共有から始めました。情報収集も職員の方へのインタビューなど、行動範囲を広げて実施しました。そのかいあって、2回目は自分たちが思っていた以上の発表ができました。活動を通して、自分からアクションを起こすことの大切さを痛感しました。この経験を学修やサッカー部の活動に生かします」。

千葉さんの
アセスメントの結果



スポーツ文化専攻
千葉拓翔さん

アセスメントで自分を客観視
思っていたよりも思考力の結果が低く、課題だと捉えています。逆によかったのは姿勢・態度で、サッカーでの経験が生きていると感じました。

学群化、協働学修によるキャリア教育 地域に新たな価値を創出する“TOUGH”な人材の育成

CASE STUDY

札幌大学

2020年度から全専攻共通の初年次教育プログラムを展開する札幌大学。学群による教育改革を進める背景と、育成をめざす人材像について聞いた。



副学長 瀧元誠樹

たきもとせいき●2003年札幌大学文化学部講師として赴任、2012年同学部教授、2013年地域共創学群教授。2017年から現職。専門はスポーツ史・スポーツ文化論。教育学修士・体育科学博士。

予測困難な時代に重要な
生き方を追求する学び

本学は、自らの将来像に役立つ専門性、興味関心に応じた多様な学びができるよう学部学科の垣根をなくし、一学群制をとっています。学生のレイターマツチングの利用率は年々高まっていますが、自分の専攻以外のプログラムへの参加は、期待したほどは進んでおらず、実現するためにさらなる取り組みが必要となっています。学群化の目的は、専攻をつなぐ多様な学びと地域での研修、ボランティア、インターシップ等の体験活動を組み合わせることにより、汎用的な思考力や課題解決スキルを身につけ、変化の激しい予測困難な時代に「自分はどう生きたいか」を追求することにあります。

学生の多様性を高めて
協働学修を活性化

SUTEPは専攻の枠にとらわれない協働学修を通して自分の可能性や生き方に気づき、多様な学び方について考え、必要な基礎力を養成するプログラムです。前期はPBLに、後期は思考力や表現力を高める課題に取り組みます。2020年度の新入生から全員を対象に導入しますが、すでに昨年度、選抜した学生50人を対象に試行運用を実施しています。

まず、受講前、学生は思考力等を測る外部アセスメントを受検します。これは、高校までの学力とは違う切り口で自己理解を促し、自分自身への思い込みを改めてもらうことが狙いです。前期のPBLでは自分の事として考えられる「新入生向けのお助けブックの制作」という課題を与え、チームで取り組んでもらいました。中には似たようなタイプのメンバーばかりでうまく機能しないチームも出てきます。そこで、アセスメントの結果を基に違うタイプの学生を加えチームを再編成したところ、活動が活性化し、自身や仲間の個性を認めあえるようになりました。このような専攻タイプが異なる者同士で学び合うことが、学生にさまざまな気づきをもたらし、自由な発想による学びを促すと期待しています。本学ではさらに専攻横断的なコース制による個々の学修状況・進路希望に応じた指導や、学内外でのPBL「アクティブ・プログラム」による実践的な学びを用意しています。学びの多様性から人間性を高め、豊かな発想力で、自分の生き方と地域の発展を追求する学生を、今後も育てていきます。

*1 2年次に主専攻を選択できる制度。利用率は約30% (2019年度)

*2 旅行者が地域独自の自然や地域のありのまま文化を、地域の方々とともに体験し、旅行者自身の自己変革・成長の実現を目的とする旅行形態

*3 Sapporo University “TOUGH” Educational Program

*4 全専攻全学年共通の実践体験プログラム。テーマごとに推奨科目も示している

狙い 派遣先で発見した課題を学内のリソースを活用して解消するインターンシップを実現し、学内に往環型の学びを浸透させることによってグローバル人財育成を推進する。

5月
エントリー
参加希望理由、派遣先で学びたいことなどの書類を提出したうえで、思考力等を測るアセスメント*を受検。

5～6月
書類・面接選考
提出書類、GPA、アセスメント結果による書類選考。通過者は15分程度の面接を受ける。

7月
事前研修
派遣先企業の事業内容や質問をまとめた課題を作成。目標設定、グループワークなどを行う。

インターンシップ

10月
事後研修
事後アセスメントを受検するほか、各学生が研修内容、学び・気づき、反省点、今後の課題を発表、ディスカッション。

11月
学内成果報告会
各企業担当者、経済同友会担当者、学生、教職員、派遣学生の保護者などが参加。個人発表とパネルディスカッション。

*GPS-Academic



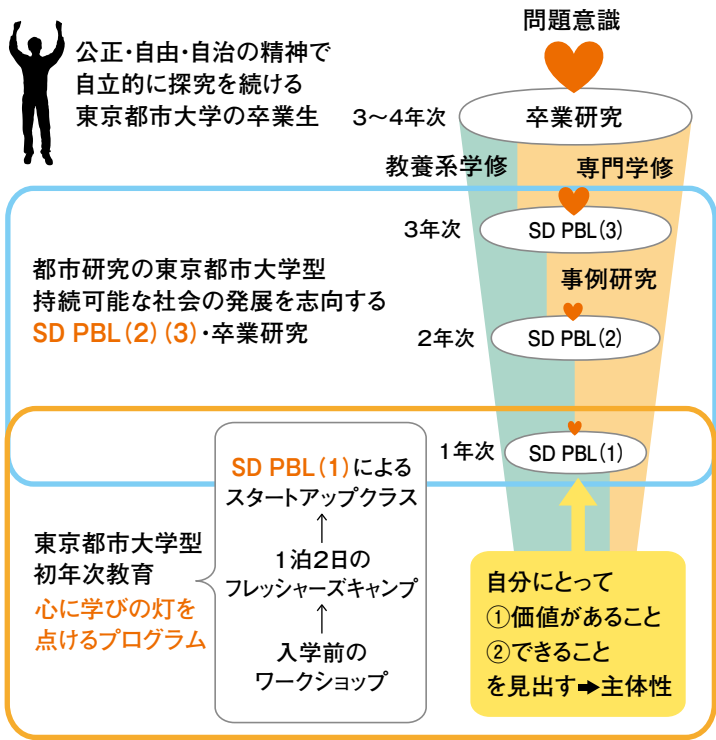
取材・文／児山雄介 撮影／亀井宏昭



学生数／約7500人
学部／工、知識、環境、メディア情報、都市生活、人間科学(2020年3月時点)
大学院／総合理工学、環境情報学
▶THE世界大学ランキング日本版2019／総合121-130位、同インパクトランキング2019SDGs目標8 成長雇用101-200位、同Awards Asia2019国際戦略部門最終選考候補

狙い > SDGsでボーダーを超える概念を学び、
自分の可能性を拓き社会変革の意欲を芽生えさせる。

SD PBLのカリキュラム



科目	狙い
卒業研究	SD PBLと事例研究、 他の授業の学びを統合する
SD PBL(3)	多様なステークホルダーと協働し 自分の専門分野を俯瞰して捉える <第4Qで全学部混合で開講>
SD PBL(2)	社会的文脈の中で 学科の学びの立ち位置を理解する
SD PBL(1)	心に学びの灯を点ける 持続可能な社会構築に参画する第一歩

専門外からの視点を学び、今までの学び
(専門科目や実験や演習)を俯瞰、体系化する。
+専門外のリサーチメソッド、考え方を学ぶ。

学科の特色と専門性や、
大学の学びと社会との関わりを理解する。
+専門のリサーチメソッドを学ぶ。

自校教育、SDGsの理解、
入学を意味あるものにする、
協働の理解+汎用的リサーチメソッドを学ぶ。

学生に 聞く!

教わるだけの立場から、学びを主導する存在へ 教員と共に教育を改善する学生FD委員会

「教員が学生に教育を与える」から、「教員と学生が共に学ぶ場をつくりあげる」という関係性へとシフトすることを狙いとして、東京都市大学は2018年度から学生との協働によるFDを始めている。2019年9月に行われた「教職員と学生との協働FD懇談会」には、学生FD委員57人が参加し、「3つのポリシーは学生にとって重要性が低い」「現在の学びと将来のつながりが見えるようにしてほしい」といった意見を教職員に投げかけた。

学生FD委員の根本雄介さんは、「学生同士の関わり合いが、教育の質を高めるのでは」とSD PBLに期待を寄せている。海外の学会で何度も発表してきた経験から、自身の考えを積極的に提示し、視点を異にする他者の意見によって洗練させていくことの大切さを学んだという。「自分1人で勉強していると知識が閉じてしまいます。日頃学んでいる専門知識を、他分野を学ぶ

学生に話し、共有する。互いの知識を掛け算し、社会の問題に取り組むことによって、新しい発見を得る。そういったトレーニングの場が増えることによって、専門分野の外に視野を広げる姿勢が身に付くと思います」。



「1人よりチームの方がよいアイデアが生まれた」「社会の中で自分の専門の重要性がわかった」「社会に出るのがワクワク」(SD PBLを先行して受けた学生の声)



学生FD委員
総合理工学研究科 修士2年
根本 雄介さん

学生と共につくる全学統合型PBL

心に学びの灯をともし続けるイノベーター育成へ

CASE STUDY

東京都市大学

学部学科ごと、科目ごとにバラバラに学んだことを統合させるPBLを1～3年次まで、
全学で開講。既存の価値観にとらわれない「社会を変革していくリーダー」を育てる。



教育開発室室長
理工学部電気電子通信工学科
主任教授

岩尾 徹

いわおとおる●2000年中央大学大学院博士課程後期修了。2002年放送大学卒業。武蔵工業大学講師を経て、2009年東京都市大学准教授。2017年同教授。2019年から現職および教育開発機構教育開発室室長。専門は電力エネルギー。

波風を立てない人材を送り出し続けているのか

本学の教育改革は学長の陣頭指揮の下、アクションプラン2030の教育部門を担うために設置された教育開発機構が企画立案し、進めています。私は機構の教育開発室室長として、また電気専門の一教員として、いくつかの問題意識を抱えています。

さまざまな企業が変化に対応すべく、選択と集中や業態や業務の見直しをする時代に、専門だけを突き詰めた「電気オタク」を育て続けていいのか？あるいは企業の、「まじめ。任せて安心」という本学出身者の評価。育てたかったのはそういう、過去の働き方を再生産するような人材だったか。さらに2018年度の学生調査では、「専門授業が充実している」

「脱チヨーク&トーク」 まず教員から変わる

学生を変える前にすべきは、教

との声の一方「体験型授業が少ない」「他学部・学科の授業を履修しにくい」「社会で役立つ力は身に付いているのだろうか」と感じている学生が多数に上りました。そこで改革の柱となる科目として「SD PBL」を開発しました。これはもともと一部の学科で実践し、手応えがあった科目です。1～3年次に取り組み、卒業研究にまでつなぐ全学必修プログラムとして、この4月より開講します。社会問題を自分事にするにより、心に学びの灯をともし、卒業後も学び続ける、変革に挑むリーダーを育てることが目的です。

1、2年次は学科ごとに、3年次は学部・学科混成のチームをつくり、例えば「電気×児童福祉」など、学生は各専門性を掛け合わせ自ら立てた問いの解決に挑みます。これまで修めた知識・スキル、態度を、他分野の知見と融合させて現実の問題解決に応用する。演習で終わらない、各学びを回収する統合型のPBLです。「社会で役立つ力が付かない」という学生の声への、私たちなりの答えです。

員の意識を変えることです。私たちは、学生主体の学びを経験していません。そこで既存科目の書き換えで終わらぬよう、各学科2名を招集した「SD PBLデザイナー研究会」を毎月開催し、この新しい教育法を学びました。潮目が変わったのは、腹を割って議論した台宿です。理念が共有され、「皆で同じ船をこぐ」意識が醸成されました。この研究会メンバーが中心となり、全学科で導入する運びとなりました。並行して、学生から対面で授業への意見を述べてもらう「教職員と学生との協働FD懇談会」や、授業公開週間の利用促進など、教員が自身の授業を省察する機会を増やしました。

今回の改革の構想を企業人に話した際、「変革を求める人材ばかりでは、仕事が回らない」という意見も頂戴しました。むしろ専門性は大切です。専門をベースにしながらも、本学は一人ひとりがイノベーターとして活躍する社会をめざしたい。既存の価値観を乗り越えるイノベーターを大学が送り出さなければ、日本の産業は成長力に欠けた現状のままです。大学の教職員が変われば学生も変わる。変化した学生を送り出せば、企業や社会も変わる——私はそう期待しています。



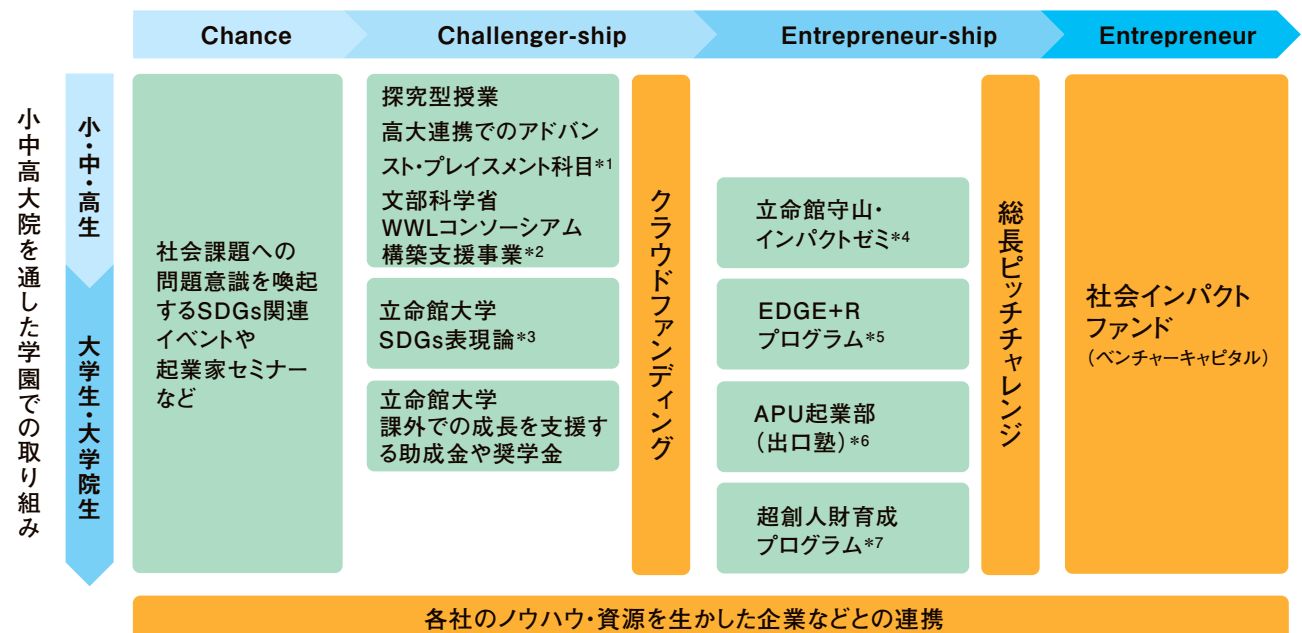
学生数／約35600人
 学部／法、産業社会、国際関係、文、映像、経済、スポーツ健康科学、食マネジメント、理工、情報理工、生命科学、薬、経営、政策科学、総合心理、グローバル教養
 大学院／法学、社会学、国際関係、文学、映像、言語教育情報、先端総合学術、経済学、スポーツ健康科学、理工学、情報理工学、生命科学、薬学、経営学、政策科学、人間科学、テクノロジー・マネジメント
 ▶THE世界大学ランキング2020／1001+位、同アジア版2019／351-400位、同日本版2019／総合33位

狙い > ビジネスを通じて社会課題を解決していく人材の育成。
 立命館内外の異種交流を促進し、社会起業家コミュニティを育てる。

社会起業家支援プラットフォーム RIMIX

挑戦から起業までを支援

■ すでに行われていた取り組み
 ■ 新たに立ち上げた取り組み



*1 附属高校と立命館大学が共同で開発・運営する単位認定を伴う科目 *2 ワールド・ワイド・ラーニング。イノベティブなグローバル人材育成を目的として、高校、大学、企業等が協働し、高校生へより高度な学びを提供するしくみを構築する *3 SDGsを一人ひとりがどう捉えるべきかを学ぶ大学の講義 *4 起業家を講師に招いて、イノベーションを起こせる人材の育成をめざすPBL。文部科学省次世代アントレプレナー育成事業に採択 *6 学生の中から起業家を育成する実践型課外プログラム *7 所属研究科での学びに加えて「アクティブライフ」について学ぶ博士課程5年間のプログラム

学生に
聞く!

学生・生徒の課題解決アイデアを ビジネスに発展させる「総長ピッチチャレンジ」

2020年1月、総長ピッチチャレンジの最終ピッチが行われた。事前選考の結果、7チームがファイナルセッションに進み、進出を逃した8チームはチャレンジセッションにて当日発表を行った。ファイナルセッションでは、聴覚障害者向けスポーツ補助デバイスの開発を提案した大学院生のチームが総長賞に選ばれ、海外・国内のオーダーメイド研修などが副賞として贈られた。ファイナルセッションへの進出は逃したものの、その成長が評価され、チャレンジ賞を受賞した一瀬優菜さん(経営学部3年)は次のように振り返る。「もともと社会貢献に興味があり、途上国の貧困問題、教育問題をなんとかしたいと思っていました。このプログラムに参加したのは、自分が思っていることを実現するプロセスを学ぶためです。ピッチでは、途上国の人と人材不足に悩む企業とをつないで、教育から採用までを行うオンライン講座

を提案しました。約2か月という短期間で、自分の思いをビジネスプランにまとめる作業は大変でしたが、その過程を楽しみながら取り組んだことが受賞につながったのだと思います。これからもこの姿勢を大切にします」。



表彰式での様子。副賞として研修旅行への参加権利などが贈られた。



経営学部3年
一瀬 優菜さん

学園全体で社会起業キャリア支援 起業までをシームレスに支援するプラットフォーム形成

CASE STUDY

立命館大学

2019年度より小学校から大学院までを通した社会起業家支援プラットフォームを始動させた立命館。このしくみの構築に至った問題意識と目的、今後の展開について聞いた。



財務部 次長 酒井克也

さかいかつや ●2004年立命館大学産業社会学部卒業。同年学校法人立命館入職、立命館大学経理課配属。立命館アジア太平洋大学アドミニストレーション・オフィス、立命館大学財務経理課での勤務を経て、2016年5月から財務経理課長。2019年10月より現職。

社会起業家を養成し 大学の存在価値を高める

2019年9月に本学園は、「立命館・社会起業家支援プラットフォーム」*1「RIMIX」を始動しました。これはSDGsに代表される社会課題に対する学生・生徒・児童の問題意識と、そこから生まれるチャレンジ精神を、起業というゴールまでシームレスに支援するしくみです。この活動は財務部が中心となって推進しています。なぜ財務部がキャリア教育か？それは投資の一環として活動に関わっているからです。財務のミッションは「保有する資産を未来にどのように生かすか」を考えることにあります。これをふまえて、15年間の資産運用で得た収益をどこに投資するかを部内で検討しました。その結果、

「社会課題の解決に挑戦する学生や生徒たちの支援こそが、大学の価値を最も高める投資先だ」という結論に至りました。検討の際は、社会における大学の存在価値を重視しました。これからの時代は、未来のあるべき姿を積極的に提起していく人材の育成が非常に重要です。そうした人材を社会に送り出し、社会の期待に応えることが大学らしい投資のあり方だと考えたのです。加えて、民間企業への就職や公務員のほかに、社会起業家という新たなキャリアパスを学生に示して、自分の問題意識をとことん突き詰めた挑戦を促したいとの思いもありました。

学園全体をカバーする 新たな支援の立ち上げ

RIMIXの始動に向けては、まず、すでに学園内で行われている社会課題を学ぶ授業や、その解決に取り組むプロジェクトなどの洗い出しから着手しました。学園全体につながりを持つ財務部だからこそ、学校種を越えた情報収集が可能だったと言えます。また、起業支援では、企業が持つノウハウや資金も必要です。ここでも財務の仕事を通して築いてきた企業

との関係が役立ちました。情報収集を通して課題も見えてきました。それは、学園全体をカバーする教育プログラムや資金援助のしくみがないことです。そこで、学園全体をカバーするファンドの立ち上げと併せて、学校種を越えて学生や生徒、児童が混ざり合って学べる場を新たに企画しました。それが「総長ピッチチャレンジ」です。学生や生徒は、企業による約2か月間の新事業創出支援プログラムを受講し、自分のプロジェクトをビジネスレベルにまでブラッシュアップして、総長にピッチをするコンテストに臨みます。今回は学園の高校生や大学生、大学院生の15チームが参加しました。プランの立案段階のチームから実証段階に進んでいるチームまで、事業化のフェーズは異なりますが、全ての参加者に成長が感じられ、今後への期待が膨らみました。RIMIXの活動については、社会的インパクト評価、経済的なリターン、教育的効果の3つの観点で検証することを考えています。これによって大学の社会的評価や事業化支援の精度、学生・生徒・児童の成長実感と挑戦意欲をさらに高めて、投資効果の最大化を図っていきます。

*1 Ritsumeikan Impact-Makers Inter X (Cross) Platform *2 新しいアイデアの提案。プレゼンテーションとは異なり、数分程度の短い時間で行う

取材・文／本間学 撮影／谷口哲

Society 5.0時代の キャリア、教育、就職支援

まとめ



7つのポイント

パラダイムシフトが起こるSociety 5.0では、大学教育もその影響は免れない。
まずは大学人自身が変化の真ただ中に飛び込み、これから世に出る学生のために
大学の外から「学修者本位の教育」のあり方を考えよう。

これまで

これから

1 キャリア観

就活ルールに従い、
入社した会社のルールに乗ること

自分のルールは自分で敷く
自律型、多様化

従来の「日本型雇用」を前提としたキャリア観による教育では、
卒業後の学生のキャリアを狭める可能性がある。

2 担当部署

キャリアセンター

全学教育、各学部教育の責任部署

キャリア教育や就職支援は大学教育とは別物ではなく、大学教育そのものであり、
DPにつながる教育であると捉え直そう。

3 ターゲット

消極的な学生中心

積極層に対しても支援を拡大

もはや「就職率」が指標としての意味を半減させている今、
意識が高く積極的に行動する学生対象の支援こそ自学の教育の価値を高めるのでは。

4 時期・期間

3年次～卒業まで

入学後～卒業後も継続する

3年次からのスタートでは「就活対策」止まり。「人材育成」を目的とするなら1年次から始め、
卒業後のキャリアアップにも対応するリカレント教育も拡充しよう。

5 教育内容や手法

教員主導の内容、講義

社会で力を発揮することを想定した
学修者本位の内容や授業

Society 5.0で求められる力や分野を自学として定義し、
それにふさわしい手法も同時に検討を。

6 場

大学内

大学+企業や地域、海外

新しい時代の動きは、キャンパスの外にある。
学生はもちろん、教職員自身も外に出て、外からも人を招こう。

7 指標

就職率、上場企業等
主要〇〇〇社への内定実績

自学の教育の価値を表す、
多様な指標

どこも9割以上の就職率で、大企業就職＝一生安泰という神話も崩れた今、
何を指標にするかは、各大学の教育観を表していると言える。