

## 人生100年時代に求められる教育とは

ー 大学は働きたい人々を支えるプラットフォームに生まれ変われ！ー

### 【ポイント】

#### (現状)

- AI分野など即戦力人材の採用に多額の報酬を用意するグローバル企業に対し、我が国では依然、基礎能力の高い人材を新卒採用し社内で育成するのが基本。その根底には海外のようなジョブ型の採用・人事ではなく、メンバーシップ型の人事という基本枠組みを崩せていない現状がある。
- 研修機関としての大学(院)の評価は企業から高くはなく、新卒者にはリベラルアーツなど基礎学問のみを期待する傾向にあるほか、リカレント教育の実施機関としての評価も民間専門会社に劣る。学生からみても学部にとられた狭い範囲のカリキュラムに不満が多い。
- 新しいビジネス環境に対応するためのリカレント教育を行う対象は40代前半までと企業は考え、それ以上の年代に教育投資を行うのには消極的。今後の定年延長等による中高年人材の再生・活用には政府によるリカレント教育への強力なインセンティブが不可欠。

#### (提言)

- 企業は新しいビジネス環境と人生100年時代への対応として、従来の新卒一括の総合職採用とメンバーシップ型の人事運用を大幅に見直し、ジョブ型の採用・人事に転換すべき。
- 大学(院)は企業の求める人材育成のため、よりフレキシブルなカリキュラム運用と実践的な内容のプログラムを提供する運営を行うべき。そうした運営に向け、文科省に経産省や厚労省などを含めた諮問機関を内閣官房に設置し、そこでの方針に従い大学(院)の監督・助成を行うべき。更に必要に応じより抜本的な組織再編を検討すべき。
- 人生100年時代を見据え中高年人材の再生をはかる本来のリカレント教育が幅広くなされるため、政府は大幅な助成を雇用して活用する立場にある企業に対し行うべき。

2019年11月

パソナ総合研究所 運営委員会

## 1. 現状

(大企業の人事部は動かず)

- 中西経団連会長や豊田トヨタ社長など多くの経済界のリーダーから、新しいグローバルなビジネス環境の下で、終身雇用を維持することはこのままでは難しいとの発言が相次いでいます。NTT データがGAF Aなどのグローバル企業に対抗しIT人材の引留めをはかるため最高年収3000万円を可能にする人事制度を設ける(日経新聞2019年11月5日記事)など、新卒一括採用・終身雇用を中心とする我が国の人事慣行は大きな変化に直面しているのです。

また、人生100年時代の到来を踏まえ、政府では定年延長などを通じ70歳まで働き続けることを可能とする環境整備が検討されています。しかしながら、従来の年功序列的で専門性とは関係なく様々な職務を担当するような人事配置を行うメンバーシップ型の人事システムの下では、欧米のようなジョブ型と異なり、中高年人材にとって専門性やスキルを磨いたり、新たなスキルの取得を行ったりすることは困難です。残念ながら、今のままで定年延長を進めていっても、中高年人材がお荷物と呼ばれず活躍する姿を想像することは容易ではありません。

こうした状況にありながら、今回当研究所が行ったアンケートでは、大企業の人事部では依然制度の大幅な見直しには消極的な本音が窺われ、トップが笛を吹けど…といった状況が続いています。

(大学は期待に応えられず)

- 旧来型の人事制度が維持されていることは、アンケートにおいて、企業の人事部が学生に求める学問として、リベラルアーツ、英語と言った基礎的な能力を開発するものを重視していることから伺われます。企業はこれまで同様に入社後に社内において必要なスキルを身につけさせていこうとしているのです。企業側が社員のリカレント教育の適切な実施機関として大学(院)よりも民間専門会社を上位に挙げていることにみられるように、即戦力を育てるとの点で大学(院)における教育が不十分とみられていることも、こうした企業側の行動を正当化しているのです。

学生に対するアンケート結果をみても、少なくない数の学生が「大学が必要と感じる学問を学ぶ機会を与えていない」と回答しています。海外の大学に比べ入学時から学部が細分化され、学部の教授会にカリキュラム決定などの権限が委ねられている結果、部分最適で柔軟性に乏しい運営がなされがちという我が国の大学教育の問題点が浮き彫りになっているのです。

(中高年へのリカレント教育は期待できず)

- 人生100年時代を控え、より長く人材が活躍していくには、柳川東大教授が提唱するように40歳以降に一旦それまでのキャリアとスキルを棚卸し、新たなビジネス環境に対応するためのスキルを得るためのリカレント教育を施していくことが重要なのです。しかしながら、今回の企業へのアンケートでは、リカレント教育を実施する対象は40代前半までを挙げる企業が大多数であり、企業は中高年人材新たなビジネス環境に対応したスキルの習得は難しいと判断し、そうした教育投資を行うことに経営上の意義を見出していません。厚労省は自前の独立行政法人を活用し、従来のプログラムの延長線上にあるリカレント教育の拡充を来年度予算で2億円弱要求していますが、こうした取組が企業のニーズを踏まえた実効性のあるものかどうかは大きな疑問符が付くように感じます。

## 2. 提言

(企業は抜本的な人事制度の見直しの実施を！)

- グローバル企業との競争に対応した人材を確保するとともに、人生100年時代に備え70歳さらにより高齢の人材を活用していくには、企業は従来のメンバーシップ型の人事制度の抜本的な見直しを一刻も早く行うべきです。メンバーシップ型の人事制度の中では、特定のスキルをもって職務に従事する人材に特別の待遇を与えていけば結局は組織内でハレーションを生むことになりかねません。また、メンバーシップ型の人事ローテーションの下では、雇用する年齢が高くなっていけば、専門性を磨けないままゼネラリストとして一定まで昇進した人材が適切な職務もなくその能力を発揮できないという状況が今以上に深刻化するのです。そうした人材は、専門性がないが故に他の会社や業態へのキャリアチェンジも難しくなっています。

これからの人事は、欧米のようにジョブ型を基本として、そのスキルとパフォーマンスに応じ柔軟に待遇を決定するとともに、ジョブを細分化し過ぎず、ビジネス環境の変化に応じたスキルの棚卸しの機会と再訓練とを提供し続けていくような新たな人事制度を構築すべきです。競争で厳しいとされる米国には定年と言う概念・規則がないことを私達は思い返す必要があるのです。

(大学は時代の要請に応えられる運営体制を構築、政府は高等教育の監督に新組織を創設すべき！)

- 現在の大学(院)は時代の要請に応える人材を育成するとの観点では、企業、学生双方から高い評価を得るような教育サービスを提供しているとは到底言えません。その根底には、入学試験段階から学部を細分化し、独立した各学部の教授会に各種の決定権限が委ねられる結果、必ずしも企業の実情には詳しくない教員の方々が各々の専門性を基にして柔軟性に欠けたカリキュラムを実施していることがありと思われます。米国の多くの大学では、学士はBachelor of Arts と Bachelor of Science の二種類で、自ら単位を選択し双方の学位をとる学生も少なくないことは対照的です。こうした大学の運営に抜本的なメスが入られるべきです。

このため、現在は文科省のみで決定している大学(院)への監督・助成については、まずは経産省や厚労省など企業や働く人のニーズに対応した教育訓練に関連する府省を含めた諮問機関を内閣官房に設け、そこで決めた方針に基づき、個別の監督・助成がなされるべきです。更に、必要に応じ、府省を超えて関連部局を再編・統合した新組織を創設することも検討すべきでしょう。

(中高年へのリカレント教育を抜本的に見直し拡充するべき！)

- 企業によるジョブ型の大幅導入に向けた人事制度の見直しに並行する形で、人生100年時代に対応した中高年人材のスキルの棚卸しと再訓練、リカレント教育の実施は不可欠です。上述したような厚労省が予算要求している自らの独立行政法人を活用して行うような内容では全く不十分です。

企業により高齢の従業員の雇用を促していくのであれば、企業自らが中高年人材を活用するのに必要と考え実施するリカレント教育に対し大幅な助成をすべきで、その教育の受け皿となる実施機関も企業自らに選ばせるべきです。そうした条件の下、民間の専門会社や専門学校などと競争する中で、大学(院)が競争に勝つために自ら提供する教育プログラムの内容の見直しを行い、仕事を通じて活躍し続けたいと願う人々を支えるプラットフォームに生まれ変わることを期待してやみません。

(参考)

(会合開催経緯)

- ① 2019年7月18日 パソナ総研第6回P Iフォーラム「高等教育とリカレント教育」  
パネリスト：独立行政法人 日本学術振興会 顧問 学術情報分析センター所長 安西 祐一郎氏  
モルガン・スタンレーMUFG 証券株式会社 シニア アドバイザー  
ロバート・アラン・フェルドマン氏  
モデレータ：パソナ総合研究所長 竹中 平蔵
- ② 2019年9月20日 ワークショップ  
慶應義塾大学教授 中室 牧子氏  
「教育に科学的根拠を」
- ③ 2019年9月27日 ワークショップ  
昭和女子大学特命教授 八代 尚宏氏  
「ポスト『新卒一括採用』時代の教育」
- ④ 2019年10月10日 ワークショップ  
東洋大学副学長 松原 聡氏  
「AI時代と新しい学力」

(ワークショップ参加者)

池田 起憲(パソナ)、江口 武也(パソナグループ)、蒲本 紗織(パソナ)、川内 伸夫(パソナ JOB HUB)、  
工藤 宏子(パソナ HR コンサルティング)、小松原 朋弥(パソナ)、芝 陽子(パソナグループ)、副島  
智子(パソナグループ)、高橋 崇之(キャプラン)、高橋 秀和(パソナグループ)、玉井 龍馬(パソナ  
グループ)、長畑 久美子(パソナグループ)、西井 優(パソナ)、藤島 洋介(パソナフォスター)、藤  
野 真理(パソナ顧問ネットワーク)、古川 紘子(パソナ)、増子 裕介(パソナ HR コンサルティング)、  
宮野 貴史(パソナグループ)、安川 尊裕(パソナグループ)、山崎 将吾(パソナ)、山瀬 正嗣(パソ  
ナ)、山田 馨子(パソナ)、山田 裕子(パソナグループ)、山本 晴香(パソナグループ)

(パソナ総合研究所)

所長 竹中 平蔵、事務局長 上斗米 明、神野 翔