

# 産業競争力会議

## 第1回雇用・人材・教育ワーキンググループ

---

### (開催要領)

1. 開催日時：2014年12月5日(金) 9:25~11:00
2. 場 所：合同庁舎8号館特別大会議室
3. 出席者：  
金丸 恭文 株式会社フューチャーアーキテクト 代表取締役会長兼社長  
小室 淑恵 株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長  
岡 素之 住友商事株式会社 相談役

大久保幸夫 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 所長

佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科教授

柴田 励司 株式会社 Indigo Blue 代表取締役社長

海老原嗣生 株式会社ニッチモ代表取締役社長

### (議事次第)

1. 開会
  2. 関係省庁による現状施策説明
  3. 有識者ヒアリング
  4. 自由討議
  5. 閉 会
- 

(田中日本経済再生総合事務局次長)

本日は御多忙の中御参集いただき、感謝。

産業競争力会議では、新たな検討課題について分野別にWGを設けて集中的に議論を行うこととしており、この雇用・人材・教育WGにおいては、教育・人材改革委と働き方改革を一体的に推進するという観点から、必要な施策のあり方等について御議論いただきたい。

有識者として、中央大学大学院戦略経営研究科教授佐藤博樹様、株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所所長大久保幸夫様に御出席いただいている。

また、本日は、本WGの検討における参考とさせていただくため、株式会社Indigo Blue

代表取締役社長柴田励司様、株式会社ニッチモ代表取締役社長海老原嗣生様をお招きしてお話を伺う。

また、本日に先立ち12月1日に行った独立行政法人労働政策研究・研修機構濱口桂一郎主席統括研究員からのヒアリングの概要をお配りしているので御参照をお願いしたい。

それでは、まず金丸主査から、本WGの主な論点についてお話をいただきたい。

(金丸主査)

資料1に則り、私の考えの概要について御説明したい。

まず「1. 問題意識」について。世界中がインターネットで繋がりデータ処理の能力や通信速度が飛躍的に向上した結果、従来、いわゆる事務処理の精度を高める、又はコストを低減するという事に留まっていた企業の中のITは、80年代から90年代、そして2000年を経て、今どの産業でも表裏一体になっており、どんどん普通の人ができる普通の仕事を奪ってきているという技術革新の側面がある。一方で少子高齢化も進展をしており、そういう意味では企業と個人を取り巻く環境は劇的に変化している。その中で企業の経営者は、業種内の同質の競争だけではなく、異業種の新規参入もあり、それから全くビジネスモデルの全くドメインの違う革新的なアイデアを持った人たちも登場する中で、決断が遅くなる、あるいは投資が過少であると、失敗することが多いので、しっかりと利益を出し続けて良質な雇用を生み出さなければならないという責任は、従来にも増して大きいと思っている。いわゆる過去の延長線上でかじ取りができないという時代だ。

一方現実問題としては、1つの企業が今申し上げたような責任を果たすとしても、働き手に対し生涯に渡り安定的に働く場を保障することは困難なことも事実である。そういう中で個々の働き手にとってみれば企業への過度な依存はリスクであり、こうした時代認識のもと、人事管理や人事育成にどのように取り組んでいくことが国民一人一人の豊かさにつながるのか、ということを考える必要があるのではないかという問題意識である。

次に「2. 現状の認識」について。今申し上げたとおり、色々なグローバル競争の激化やIT化の進展等により、産業構造が大きく変化している。技術革新、経営革新によるビジネスモデルの変化スピードが速いということだ。製品のライフサイクルが非常に短くなっているということは、企業の行動を全て実は変えなければいけない。製品のライフサイクルが長いときは、例えば製造業だと設計部門と生産部門の人たちがどちらかという縦で、余りコミュニケーションを密にされないというケースがあったが、商品のライフサイクルが半年ぐらいになってくると、設計している間には生産の方々は部品の調達等は前もってしなければ有利な調達ができないということになり、多分企業内にはもっと質的な転嫁を要求しているということだと思う。場合によっては事業分野そのものも入換えを決断しなければならないということだ。次ページの「②社会構造の変化と課題」については、少子高齢化が進んで労働人口の構成比率が大きく変化し、若年の労働人口が減少する一方で、平均寿命の延伸もあって現役期間も拡大している。また、子育てや介護の負担をしつつ、

あるいは非正規や定期的な業務につきつつキャリア形成を目指す働き手も増加している。さらには生活の質の維持とワーク・ライフ・バランスを求める層も拡大している。

次に「（２）改革の必要性」について。従来型の日本的な「就社」型のシステムには、企業、働き手の双方にとって構造的な課題が発生しているのではないかと。これは別の会合で申し上げたが、一生安泰に航行できる大型豪華客船の数はもう限られていることと、それに乗れる人ももちろん限られているので、波が変わったり、天気が変わったりしたら、そういうような方も企業ももちろん生き残らなければならず、個人も同様日ごろのリスク管理が重要ではないかということだ。そういう意味では、ビジネスモデルの目まぐるしい変革に対応した抜本的な見直しが不可欠。個人にとっても、どこでも活躍できる何らかのプロになるために自発的なキャリアアップを図ることが必要である。人材育成・教育システムの再構築と個人の能力を企業の内外で適切に評価できる環境整備が必須だ。次ページの「②人材育成に係る課題」では、働き手及び企業からの人材育成について以下の指摘がある。まず次ページの「平成25年度能力開発基本調査」中の労働者から見た課題としては、

- ① 仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない。58.1%。
- ② 費用がかかりすぎる。32.3%。
- ③ どのようなコースが自分の目指すキャリアに適切なのか分からない。19.9%。
- ④ 自己啓発の結果が社内で評価されない。15.4%。

がある。一方で、企業側から見た課題については、

- ① 指導する人材が不足している。51.5%。
- ② 人材育成を行う時間がない。46.6%。
- ③ 人材を育成してもやめてしまう。40.6%

となっている。

そういう中での「３．改革の方向性」である。

「（１）人材育成・教育の基本的考え方」については、キャリアアップの内容は働き手の置かれている環境や自身の志向する将来像などによって異なるため、個々の働き手の将来像ごとに求められる能力の向上に適した多様なメニューの整理が必要ではないか。具体的には、

- ・「ものづくり」または「サービス提供」の担い手人材には、生産・サービス、提供現場の革新を提案できる人材育成のための取組み、
- ・会社の事業方針・新たなビジネスモデル・事業領域を生み出す人材には、プロジェクトを企画・実現・管理するミドルクラスの人材養成のための取組み、
- ・グローバル経営マネジメントを担う人材には、リーダー養成のための取組み

である。

「（２）人材育成・教育施策の方向性」については、企業及び働き手それぞれによるキャリアアップの取組みを促すための仕組みと、企業外で能力を高められる仕組みについて、以下の３点で取り組むことが考えられる。

- ①企業によるキャリアマネジメントの確立
- ②働き手自らの主体的なキャリアアップの取組み
- ③企業外で能力開発を行うための高等教育機関等の改革

次に、「4. 人材・教育改革において求められる対応と政策的アプローチ（案）」である。

まず「（1）企業によるキャリアマネジメントの確立」については、企業自らが働き手のキャリアアップを自社の生産性向上やイノベーションを実現していくための手法として見つめ直し、積極的な対応を図っていくことが必要である。知識経済への依存度がさらに高まる中で、限りある労働力人口の労働生産性を高める観点からも、企業には人材育成投資をしていく社会的責務がある。

考えられる政策的アプローチとしては、企業の人材育成への取組み促進としての情報開示、企業認証、教育訓練休暇等がある。

「（2）働き手自らの主体的な人材育成の取組み」については、自身のキャリアを絶えず意識し、企業内外から見た自らの価値を継続的に高めていくことが可能となるよう取組みを進める必要がある。

考えられる政策的アプローチとしては、企業・個人へのキャリアアップ支援の拡充や、キャリア・コンサルティング、ジョブ・カード等によるキャリア形成支援。キャリアの見える化等がある。

「（3）企業外で能力開発を行うための高等教育機関等の改革」については、就業前後の如何に関わらず、真に必要とされる産業人材を育成するための「場」として、高等教育機関改革等を進めてはどうか。

考えられる政策的アプローチとして、質の高い実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関制度の創設や、専門職大学院制度の検証・見直し、高校教育におけるキャリア教育の充実、デュアル教育としてのインターンシップの位置づけの見直し、改善・充実等がある。

（田中日本経済再生総合事務局次長）

次に、佐藤教授が所用で御退席されるため、各省からの御説明に先立ち一言コメントをいただきたい。なお、佐藤教授からは資料6を御提出いただいている。

（佐藤博樹中央大学大学院戦略経営研究科教授）

企業の存続可能性を高めていく、つまり、市場環境が変わる中で企業はさまざまな事業分野、ビジネスモデルを変えていくような経営戦略をとっていくわけだが、そういう状況では、機能的柔軟性（英語だとファンクショナル・フレキシビリティ）、つまり、今の仕事を担う能力だけではなくて、何か分からないが将来担うことになるかもしれない仕事も担える可能性が高い職業能力を発揮しなければいけない。

その中身は何かというと、①高い学習能力、②幅広い職業能力、③OJTで身につけた実務

経験を理論的に整理した、逆に言えば、実務経験に裏づけられた理論的な知識である。つまり、今の仕事だけではなくて応用力があるような職業能力と考えていいと思うが、これは非常に必要になってくる。もう既にお話したように今の仕事だけやればいい訳ではない。資料6 p 2のキャペリの言葉にあるように、企業が社員にどういうコンピテンシー、能力を求めればいいのか分からない時代であり、例えば経営者が色んなビジネスモデルを既にやっているが、最初に選んだビジネスモデルの8割は失敗しており、実は成功したのは次で選んだものであるという研究がある。これは社員からすると、最初のビジネスモデルが失敗しても、次の経営者が出したものを担えるような能力を持っていなければいけないということである。

このような機能的柔軟性が企業の存続可能性を高めるのに非常に大事である。もちろんそれだけではなくて、p 3にあるように、市場環境の変化に対応できるような人材活用のモデルとしては、一般的に次の4つが大事だと言われている。

1つは数量的柔軟性。つまり、労働需要の量の変化に柔軟に対応できるような人材活用。具体的に言うと、雇用関係の定めのない社員だけではなく、必要なときにだけ活用するような有期契約の社員や外部人材の活用。

2番目は、先ほど話したような機能的柔軟性。

3番目は、時間的柔軟性。同じ一定の時間働く人がいても、仕事が発生したときに働いていただくというような、例えば年単位の変形労働時間制のようなもの。

4番目が金銭的柔軟性。これは企業の支払い能力の変化に応じて人件費等を変動できるような仕組みということで、利益連動型賃金制度や、1つ目の数量的柔軟性を高めるもの。つまり、固定化している人件費を変動費化する、又は物件化するという取組みをしていくというのが、日本の企業だけでなく世界的な動向であるということ。

p 5にあるように、この4つの組合せ、特に、中で人材を育てるのか、その都度必要な人材を取り入れるか、この適切な組合せが大事だ。p 7にあるが、機能的柔軟性を、期間を定めて雇用する人材に期待することは無理だ。例えば1年契約の社員に3年後のことを考えて能力を高めてもらう、あるいは、この仕事をやれるから来ていただいている派遣スタッフに、2年後3年後に自社が必要とする能力を身につけさせるのは無理だ。そういう意味では、数量的柔軟性を高めるということは機能的柔軟性を低める可能性になる。あるいは金銭的柔軟性を高めるために、今仕事にどれだけ貢献できるかということの評価するようになると、先のことを考えて能力を高めようとしなない。

そういう意味では、この4つ、先ほど挙げた①、②、③、④は皆大事だが、その適切な均衡というのが非常に大事になってきている。つまり、何度もお話したように、これから社員に求められる能力は、今の仕事をできるだけでは困る訳で、企業が色んなものを選択したときに可能な限りそれを適用できるような体制、能力を持っている社員が必要となる。そのためには幅広い職業の高い学習の実現が必要であり、OJTももちろん大事だが、やはりOJTで身につけたスキルを理論的に整理する、逆に言えば、実務経験に裏づけられた理論的

な知識、長期の学習機会が非常に大事になってきているということ。

機能的柔軟性は、勉強してもらうことはすぐに役に立つ訳ではなく、2年後3年後に役に立つような能力開発をやっていただくということだ。

最後のp8にあるが、機能的柔軟性が高い社員が沢山いるということは、企業が色々な市場環境の変化に対応する選択をとった時についてきてくれるということなので、やはりそういう社員が沢山いることが重要。ただし、それはすぐに役に立つかどうか分からない。

そういう意味では、こういう機能的柔軟性を高めるために企業としてやるべきことというのは、これはなかなか難しいが、やはり先ほどお話ししたように、長期の学習機会の提供、社員が仕事外で学習時間を確保できるようなことをする、ということと、もう一つは、今の仕事に役に立たないけれども、将来役立つかもしれない学習をする社員を評価すること。例えばビジネススクールに行くというと、勉強できるゆとりを残しているという考え方ではなく、自分で自分に投資をするような社員を評価するようなことが大変大事である。

もう一つは、社員の側からも、会社がどんどん変わっていくと今の会社の中で自分が持っている能力を生かし切れないうことが出てくるので、企業外を含めたキャリア選択の機会の用意を同時にやっていく。社員にとっても、こういう機能的柔軟性を高めておくと、ほかに移るときにも当然プラスになっていくということになる。

社会的にはハウツーではなく、実務経験に基づいた知識を理論的に整理する学習が非常に大事で、そういう意味では長期の学習期間の整備が必要。もちろん今のビジネススクールがやれているかということはあると思うが、やはり2カ月や3カ月ではなく、1年2年という教育訓練機会、学習機会が非常に大事だ。

もう一つ、やはりコストがかかるが、今の仕事に役立たないので企業に負担しろというのはなかなか難しい。ただし企業としては、そういう能力を持った人が社内に増えるような、例えば時間的な支援、あるいはそういう社員を評価するということをやってもらわなければいけない。ただお金を出せというのはなかなか難しいかもしれないので、日本社会全体として、働く人達が今の仕事だけではなく将来の変化に対応できるような能力を持つことを支援するという意味では、今回自己啓発の助成金額が上がったけれども、かなりお金がかかるので、学習費用の負担を軽減するような措置が非常に大事になると思っている。

(田中日本経済再生総合事務局次長)

それでは、柴田様、海老原様からお話をいただく前に、厚生労働省及び文部科学省から、本WGの検討課題に関連する施策について御説明をいただきたい。

(宮川厚生労働省職業能力開発局長)

本日は人材育成に係る現状と、失業なき労働移動の実現のための施策の現状について説明させていただく。

人材育成は、これまで我が国の経済成長を支えてきた重要な要素であり、個々の企業にとっても今後の競争力の源泉である。その中では、図にあるような職業能力評価制度と職業訓練、この2つを両輪として施策を推進するとともに、労働者の主体的なキャリア形成を支援するための環境整備ということを行って下支えする形で行っている。この3点のポイントを今日は説明させていただきたい。

まず、p2の職業能力評価制度については、現在、技能検定という形で、ものづくりを中心として、一部サービスも含めて左側のようなイメージ図であるが、ものづくり技能職、例えば機械加工、知的専門職としては知的財産権利あるいはサービス系の技能職種、レストランサービスなどを行っているところや、これは学科試験と実技試験で行うという制約の中で、場面設定等により評価がやりやすいものとやりにくいものという観点で左右に分けた場合に、右側の対人サービス分野等を中心として、技能検定という現在までのやり方であるとなかなか難しい面、公的な検定制度の未確立な部分がある。

もちろん、左側のほうの技能検定の内容についても、産業ニーズに即した形で見直し、活用等行い、職種の入換え等も行っているところだが、今後、職業能力の見える化を更に促進する観点から、業界に取り組んでいただく業界検定という手法の中で、26年度から、対人サービス分野を中心として実践的な業界による検定の取組みをモデル事例として行っている。26年度は4業種で、2年計画で能力の分析あるいは評価ツールの整備、評価者の育成、それらの試行的運用という2年がかりの事業を今取り組んでいるところ。

職業能力評価制度の全体的見直しについては現在、有識者の研究会の提言に基づき労政審で議論しているところ。

もう一つの柱であるp3の職業訓練については、特に離職者訓練として、国、具体的には高齢・障害・求職者雇用支援機構のポリテクセンターで、主にはものづくりの高度な訓練あるいは都道府県の施設内訓練、民間教育訓練機関の委託訓練をやっている。実は民間教育訓練の委託訓練は、受講者数だと約8割を占めているという状況である。ただ、職種としては事務、介護、情報等かなり分野が限られているところもあり、現在、産学官によるコンソーシアムを構築し、就職可能性をより高めるための職業訓練コースの開発・検証という事業に取り組んでいるところ。これにより、職種を拡大し、若者の安定的な就職の実現や、成熟産業から成長産業への労働移動の支援ということに取り組んでいく考えである。

また、もう一つの手法として、OJTとOFF-JTを組み合わせた形の雇用型訓練。これはフランスやドイツなどで盛んに行われている。特にドイツではデュアルシステムと言われているものだが、教育訓練機関などに置く座学、OFF-JTと、企業内での実習、OJTを中心として行っている事業である。現在、非正規雇用労働者あるいは一部新規学卒者を対象として、おおむね6,000人ないし4,000人程度の規模で行っているところだが、これの拡充強化が1つの課題と思っている。

p4には、キャリア形成の支援として2点あげており、1つはジョブ・カードである。ジョブ・カード自身については、平成20年度よりフリーターなどの能力開発機会に恵まれ

なかった方々を中心として、職業訓練と組み合わせた形で行ってきた。現在、116万人の方に交付しているが、その9割が職業訓練関係で出していた。

これについての見直しの方向性だが、訓練場面だけではなく、求職の場面あるいは学校卒業時点の場面から、第二の職場、キャリアアップ、キャリアチェンジも含めて、さまざまな場面でこのツールを活用できるのではないか、あるいは活用すべきであるという観点から、生涯を通じたキャリア・プランニングのツールとして、また円滑な就職の際に職業能力の証明、いわゆる能力の見える化のためのツールとして活用していく方向で現在見直しに取り組んでいる。あわせて電子化にも取り組んでいるところ。

ジョブ・カードの発行に当たっては評価が非常に重要になっており、そのためにはまず自らの能力をいわば棚卸して自ら見つめ直すという点で、それをお支えする、又は励ます等様々な形で相談に乗るキャリアコンサルタントによるキャリア・コンサルティングが重要になってくる。キャリアコンサルタントというのは、現在の技能検定と検定ではないが標準レベルで民間の方々にやっていただく試験があり、約4万5,000～6,000人の方々が有資格者として取り組んでいる。また、産業競争力会議の雇用・人材分科会中間整理、平成25年12月の中間報告を踏まえ、キャリアコンサルタントの養成計画を策定し、「平成36年度末に10万人」を目標に助成制度の創設などを考えながら取り組んでいるところ。

p 5の失業なき労働移動の実現のための施策の現状を簡単に御説明させていただきたい。

日本再興戦略においては、行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型への政策転換を進めるという観点で、25年度補正あるいは26年度予算において労働移動支援型の施策を拡充した。

まず、再就職支援奨励金については、従来からあったもので、事業規模の縮小等に伴い離職者の発生を余儀なくされる事業主が、民間の再就職支援会社に委託して再就職支援を行う場合の費用助成であり、25年度補正予算により助成率等を大幅に拡充した。

受け入れ人材育成支援奨励金については、25年度補正で新設したもので、いわば受入れ側のほうの事業主に対する助成である。事業規模の縮小の場合のみならず、企業間と労働者本人で合意された上での移籍あるいは在籍出向から移籍への切換えなども支援対象としている。

失業なき労働移動の実現のための施策のもう一点は、p 6の産業雇用安定センターという手法である。13の産業団体の拠出による公益財団法人であり、全国47都道府県の拠点において企業間の出向あるいは移籍などの斡旋を行う。これにより、いわゆる失業なき労働移動を図っていこうという内容であり。毎年およそ9,000～1万件の出向・移籍成立を実現しており、来年度もその機能の拡充を図っていくことを考えている。

(田中日本経済再生総合事務局次長)

続いて、文部科学省から御説明をお願いしたい。



(河村文部科学省生涯学習政策局長)

文部科学省で行っている職業に係る教育の施策は、キャリア教育・職業教育という2つの言葉で説明できる。p 1にあるように、キャリア教育は、社会的・職業的自立に向けて必要な能力や態度を育てることを通してキャリア発達、職業人としての自覚を促すということ。職業教育は、一定または特定の職業に従事するための必要な知識・技能、能力や態度を育てる教育という意味で使っている。キャリア教育については、小中学校から高等学校、大学などの高等教育まで、それぞれの発達段階に応じて体系的に実施するというのが基本的な考え方である。

また、特定の教科だけということではなく、例えば家庭科や社会科等、様々な教科の中で、学校における教育活動全体を通じて行われるものという位置づけになっており、そこでは基礎的・汎用的な能力、先ほど佐藤先生からもお話があった、生涯にわたって学習をしていく能力を中心に育成していくという考え方を持っている。

また、職業教育については、高校や高専、短大、大学、専門職大学院あるいは専修学校など、それぞれの学校のミッションに応じて対応していくというのが基本的な考え方となっている。ただ、このようにキャリア教育と職業教育の概念は分けているけれども、例えば、職業的な意識づけ、つまりキャリア教育を目的として事前学習、事後学習も含めてインターンシップを職場で行うことがあるが、ある程度長期に渡る場合、特定の職業に必要な知識・技能も身につくことがあるので、教育活動の現場においてはキャリア教育と職業教育の両方を達成することもあると考えている。

キャリア教育の課題は、進路意識や目的意識が十分に醸成されないまま高校、大学と進学していってしまう子供たちもまだ少なくないということがある。それらを是正していくために、勤労観、職業観の形成等にインターンシップは非常に有効であると考えているが、学校単位で見ると、高校、大学では既に7割ぐらいの学校はこのインターンシップを教育活動に取り入れている一方、選択制であったりして、参加人数は年々伸びてはいるがまだ2割や3割という状況にある。

方向性として、キャリア教育は非常に重要だと考えているので、学校段階において更に体系的、系統的に実践していただく必要があるが、そのためには地域、社会、産業界との連携をより深めていくことが重要だ。具体的には、様々な手段、補助事業や、呼びかけの仕組み等、地域におけるキャリア教育の産学官の枠組み作りを進めている。

なお初等中等教育、これは幼稚園から高校までが含まれるが、2020年頃を目指して新たな教育課程の基準を作るということについて中教審に先般諮問をした。その中でも特に社会との繋がりを意識した学習内容と指導方法をどのように行っていくかについて強く意識した審議が行われることになっている。

職業教育の課題は、委員の先生からも縷々お話があった産業構造の変化、グローバル化に対応し、職業教育をしっかりとアップデートしていく必要がある。また、企業内で自前に行われなくなる教育訓練についても、学校教育でしっかりとその機能を担っていく必要

があると認識している。

「昨日の職業人」ではなく、「明日の職業人」を育てることが学校の使命だと思うが、これについてもやはり教育課程の編成や、その後の評価等にいかに産業界との連携を強化していくかが重要と考えている。また、職業教育が流行を追ってどんどん変わっていかばいいというだけでなく、質をきちんと保証して産業界でも評価いただけるような、あるいは国際的な通用性も持つような教育とする必要があるので、その仕組みも確立していく必要がある。このような方向性で様々な職業教育を念頭に置いた施策を行っている。

具体的に、現在の大きな課題と考えている3点について、p3以下でお話したい。

第1点の専門職大学院制度は、社会的、国際的に活躍できる高度な専門性を持つ職業人を養成するために、研究中心ではなくて職業分野の特性に応じ、事例研究等の多様な教育手法を通じて、理論と実務をブリッジした、高度で実践的な教育を行う大学院と位置付け、平成15年度に制度化されたものである。現在、経済社会構造が大きく変化しているので、新たな教育プログラムや仕組みの見直しも、新しい制度ではあるが、更に今必要なのではないかと考えている。

このため、高度なグローバル力を有する人材が更に高度な学び直しをできる仕組み又は新しい教育プログラムの開発が必要と方向性としては考えている。幾つか現在取り組んでいることを紹介すると、専門職大学院に対して、社会人のキャリアアップに必要な知識等を身につけるための大学院プログラムの構築の促進、支援や、厚生労働省でお持ちの教育訓練給付金について、専門職大学院も積極的に活用するようとの周知、また、法科大学院いわゆるロースクールに関しては、様々な改善に取り組むとともに、政府全体においての法曹養成制度全体の検討が行われている。また、中央教育審議会においても専門職大学院の質の向上も含めた今後の大学院教育のあり方について検討いただいているところ。

2つ目に、社会人の学び直しについての取組みについては、職種転換、キャリアアップのための学び直しのため、高等教育機関における社会人の受講者を、フルタイム、パートタイム両方含めて倍増していこうということで、この課題としては、本当に高等教育機関が提供する内容が産業界のニーズに沿ったものになっているかというマッチングの問題である。お金がない、忙しいという課題への対応と共に、カリキュラムの充実についても産業界との十分な対話の中でプログラムを作っていく、そうしたカリキュラムを提供するところを文科大臣認定する。専修学校においては、こうした課程認定の仕組みを今年度から創設した。経済的支援については、奨学金制度の弾力化とともに、先ほどの教育訓練給付金の制度との一層の連携を図れればと考えている。また、時間の制約については、大学における少しずつ単位を取っていく仕組みや社会人を対象とした入試等の制度について、周知や弾力化を進めていきたい。

最後に、実践的な職業教育を行う高等教育機関の制度については、総理が議長である教育再生実行会議の第五次提言で実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関を制度化するという提言がされた。それぞれ既存の学校種、職業教育を念頭に置くもの、一部の機能と

して持つもの、色々あるが、それぞれに一長一短があるということで、高等教育レベルで実践的な職業教育を行う新たな機関の制度化を目指そうと、現在文部科学省の有識者会議で論点を詰めているところである。

(田中日本経済再生総合事務局次長)

続いて、本日お招きしている柴田様から今回のテーマに関し御意見をいただきたい。

(柴田励司株式会社Indigo Blue代表取締役社長)

本日、私が申し上げたいことは3つある。1番目は「Save 93%」。20代の若者、特に新卒大学生、20歳～22歳ぐらいの人たちの93%が救われる仕組みづくりの提案である。

御存じのように、就職協定が後ろ倒しになり、実態としてはインターンと言う名の選考活動が早期化、長期化している。優良企業による「いい学生」への接触が以前よりも早くなっている。

この「いい学生」を見極める基準が依然として大学の偏差値しかない。関係者全員がおかしいと思っているものの、それしかないのようになってしまう。私は「圏内大学」と言っているが、いわゆるMARCHより上の偏差値の大学に行っている7%がその対象となる。それ以外の人93%は接触の対象にならない。「圏内大学」に対して偏差値が相対的に低い「圏外大学」や高校を卒業してそのまま就職している人たちや専修学校、専門学校、短大に行っている人に、優良企業からの「チケット」は来ない。これが実態である。

私は次世代リーダーの育成と選抜をやっているが、偏差値の高さと仕事力は必ずしも相関しないと見ている。何かを成し遂げた、しかもいろいろな人を巻き込みながら成し遂げてきた経験と仕事力はすごく相関する。極端な例えで、学生時代に暴走族のリーダーをやっていた、あるいはギャルサークルのリーダーをやっていたという人がいたとする。これらは大変な人間力と統率力がないとできない。彼ら彼女らがその気になり、仕事力を高めるためのトレーニングを受ければビジネスの場でもリーダーとして十分活躍できると思う。あるいはスポーツで全国大会で優勝するクラブのキャプテンをやった。こういう人たちもそうだ。

10代の時分に勉強以外のことに時間とエネルギーを割くと受験勉強ができず「圏内大学」になかなか行けない。または経済的な理由で進学できないことということもあるだろう。そうすると、社会に出る年齢になったときに「チケット」がない。若い時に何か成し遂げてきた若者がその気になったときに手を差し伸べる仕組みを創ろうというのが「Save93%」という話である。具体的な提案は時間の都合で割愛する。

2つ目は、中高年の話である。自分事で仕事をする自覚と仕事力を再興するための提案だ。これによって“使えないという烙印を押される中高年”を減らそうというものである。

先ほど厚生労働省様よりキャリアカウンセラーを増加させるというお話があった。非常にいいと思う。一方で、いわゆるキャリア研修の開催の仕方は要再考である。企業単位で

やると期待した成果には至らない。地域単位でやったほうが良いと思う。これが私の提案である。

企業単位でやると参加者が“嫌々”参加する。彼らにしてみると「黄昏研修」である。キャリア研修に参加しなさいという通知が来る。対象は役職者以外。その通知が来ると見えない手で肩をたたかれたような気になる。その後自分に起きることを想像して憂鬱になる。あるいは抵抗・反発する。いずれにせよ後ろ向きだ。これだと本来の目的は達成できない。

企業の中で、同じ世代なのに呼ばれる人呼ばれない人がいるという環境でやっている、どうしても「負け組」に対するリストラ準備のような印象がある。キャリア研修の現場に行くと、受ける側が嫌、講師側も嫌な人たちに対して教えるのが嫌、事務局も色々言われるので嫌、皆が嫌。こういう成り立ちのキャリア研修はいけない。喜んでもらえるようなキャリア研修のほうが良いに決まっている。

社会人を20年ぐらいやってくると、改めて自分を見つめた方がよい。体も変調があるし、生活環境も変わってくるので、今度どうしていくべきか、じっくり考えるような場を作った方がよいと思う。キャリア研修とはそういう場であるべきである。役職、雇用形態に関係なく、役員、フリーター、一般従業員であろうが、とにかく40歳～45歳ぐらいの人が全員参加するものというのをやってはどうか。国策として音頭をとってはどうかと。

3つ目として、ホワイトカラーエグゼンプションの導入のお願いである。以前の有識者ヒアリングの場でも同じお話をさせていただいたが、これは職種や年収を限定するものではないと思う。ワークライフバランスは、自分で自分の時間を計画できるようにしないと実現しない。先ほどの資料の中で、自分を高めていきたいのに時間がないという話があったが、自分で自分の時間の使い方を計画できた方が勉強する時間の確保が楽になる。女性の活用についてもそうだ。育児中の女性に活躍する場を提供したいなら、彼女らが自分で自分の時間を計画できた方がよい。それがないと、常に周囲に申し訳ないという思いを持ちながら決まった時間に帰ることになる。これだと精神的に負担なので続かない。

時間単位で管理する方法は、シフトで動いている仕事には非常にマッチしている。今はそうでない人のほうが増えてきているし、今後はますますそうでない人のほうが増えてくるはず。どちらをスタンダードにするのかは明白ではないか。そういう意味で、ホワイトカラーエグゼンプションというのは当たり前にしたほうが良いだろうと思う。

これらの3つのことを言っている背景の一つに、リーダーの早期育成ニーズがある。「45-54対55-64」というのがある。後者は日本の大企業の社長の年齢、前者は日本以外の多国籍企業のCEOの年齢層である。この10年の違いは、意思決定において、特に分からないことを決めるときに大きな差が出る。リーダーの仕事は“わからないこと”を決断して周囲を巻き込み動かすこと。60代のリーダーだと、失敗したら会社が引っくり返るようなテーマだと、自分が現役のときに自分の責任で挽回することができないと本能的にわかっている、周囲に意見を求めて合議で決めようとする。ところが、わからないことを合議

でやると出来ない意見の方が沢山出るのが常。リスクをとった意思決定ができなくなってしまふ。一方で、40代～50代前半の人であれば、自分の時間が残っているので、仮に失敗したとしても自分の本当の責任で何とかできるからばんばん決めることができる。外資系コンサルティング会社時代に、日本企業で外資を買う、外資が日本企業を買うというお手伝いをたくさんしたがそのときの実感である。

最近、多くの日本の大企業では、40代でトップマネジメントチームに入れる人をつくることを目指している。そういう人たちに必要なことは、今申し上げた、わからないことを見通しが不確実な中でも決める胆力と「理と情のバランス」である。

人間は合理的な説明を受けると頭で理解するが、ハートで納得しないと動かない。ハートで納得していたとしても、合理的な説明ができないと一晩経つと不安になる。理と情の両方必要である。しかし、世の中のほとんどが理に立脚しているので、理ばかり鍛えることになる。ところが、社員や社会は人の集団、感情の集団。人の気持ちが分からないと物事が進まないのは当たり前である。リーダーたるもの両方を鍛えなければいけない。

あともう一つ、冒頭佐藤先生も仰っておられたが、不確実なときに重要なキーワードに「レジリエンス」という言葉がある。日本語にすると難しいが、何があってもしなやかに対応していける柔軟性である。（佐藤博樹先生は）機能的柔軟性と仰っていたが、今後はますますこれが重要になると思う。

ところが多くの会社で選抜された人材は「レジリエンス」「理と情のバランス」ともに弱い傾向にある。この原因は、それまでのほとんどの学びが自分のペースでやれ、しかも何をやっているかははっきりしているというコントロールの下にあるからだ。しかもそれを講義形式で受けている。学校の授業はほとんどこれだ。何をやっているか分かっていて、コントロールされているので、インプットのためには有効だ。ただ、インプットなので、使えるかというと全く未知数。それだけだと使えないだろう。

ビジネススクール等でもそうだ。例えば90分間マーケティングについて勉強する場があったとする。90分マーケティングだと分かっている、先生、受講生がいて、という環境でやっている、心が乱されることがない。これはインプットだけである。アウトプットを重視した学習方法にロールプレイというものがある。株主総会の練習、記者会見の練習、接客対応等がある。有効だが、リアルなものとは大きく違うことが1点ある。それはロールプレイ前後の文脈がないことだ。現実には文脈が肝で、それを踏まえながらやらないと使えない。ロールプレイを通じてその場を乗り切る巧みなテクニックは身につくかもしれないが、それを現実の場面でやっていけるかどうかというやはり未知数だ。

実際に大事なものは、自分のペースでもやれないし、どうなってしまうかも分からないといった場面。こうした場面で力を発揮できる人材を育てたい。そのために必要なのは修羅場体験だ。修羅場は御存じのように、自分のやる気、経験、スキルを全て注ぐのだが、どうにもならないという状態。この体験からの学びが大いに有効だ。修羅場は不思議なもので、1回目は修羅場になるが、2回目以降になると大したことではなくなる。修羅場の経

験というのは人のキャパシティを広げる上でとても重要だ。ところが、企業の運営上は修羅場がないほうがいいに決まっているので、オペレーショナル・エクセレンス（効率化の追求）という旗印のもとに、修羅場が起きないように起きないように色んなことをやっていく。そうすると、企業の生産性や効率性という点ではいいが、人の育成に大事な修羅場がなくなってしまう。

この問題意識から、ビジネス上の修羅場を疑似体験してもらう「体験型ケーススタディ」を開発した。プロの役者を入れ、現実さながらのシチュエーションを創り、その中で課題を解決してもらおう。1日～3日間やっている。そのプロセスを経て、リーダー候補となりうる人材を見極めていくが、同時に参加者にも深い気づきがある。

（田中日本経済再生総合事務局次長）

引き続き、大久保氏から御意見をいただきたい。

（大久保幸夫株式会社リクルートホールディングスリクルートワークス研究所所長）

今回論点になっている人材育成をどう促進していくのか、そして人材力をどう強化していくのかということに関する具体的な政策案を私のほうからはプレゼンテーションさせていただきたい。

まず1つ目、社内検定制度を軸にした人材育成の促進と人材力の強化というのを挙げている。御承知のとおり、企業の人材育成投資は、今、1人当たりの単価は減少傾向にあり、人材育成が重要だという認識は当然日本企業の中に広く広がっているが、なかなかそれが具体的な施策のほうに展開されていないという現状が続いている。人材育成と職業能力評価というのは育成の車の両輪のようなものであり、育成を推進するためには、職業能力評価というものについてもしっかりとやっていかなければいけないということだろうと思うが、残念ながら日本では職業能力評価制度というのは十分に機能し切ってこなかったところがある。なぜ欧米と日本とでそのような違いがあるのかといえば、御承知のとおり日本はメンバーシップ型で長く1つの会社の中で就業し続けるので、どうしても企業特部分的な能力のウエートが高くなり、外部の評価制度だけでは、足りないということがある。そういう中で、日本に合った職業能力評価システムを構築していくということがテーマになると私は認識している。

現在の厚生労働省でも認定社内検定制度というものを持っており、これは技能検定等では評価し切れない企業のそれぞれの個別の部分を取り込んで作る社内検定を認定しようという制度だが、現在のところ45事業主の評価ということにとどまっており、それほど拡散して皆さんに認知されている制度ではない。このルールを少し改定した上で抜本的に強化をするというのが案である。つまり、それぞれの会社の、特に競争力の源となるような多くの社員を配している職域について社内検定を作る。この社内検定を作るときに、当然その人の能力にはその会社ならではの特殊な部分と一般的な能力が組み合わされてその職

業は形成されているため、設計時に外部の専門家の人たちの参画を得て企業特長的でない部分、外に行っても通用する部分については、他の国家検定等に互換性を持たせるような形で設計をする。こういうことを条件として社内検定制度を促進してはどうか。

場合によっては、その制度の設計とか育成の有無を専門学校や民間の企業あるいは大学などがプログラムの作成や運営を委託して受け付けるということもあるかもしれないが、そういったものを若干助成することも含めて検討してはどうか。これまでどおり、制度ができれば、それを申請に基づいて厚生労働大臣が認定し、公示をするという枠組みである。こういうものをつくれれば、現在推進している業界検定、あるいは既に体系的に持っている技能検定等と両立しながら、全体として職業能力評価の体系ができていくのではないかと考えている。このような制度ができれば企業内での人材育成が促進されるし、もちろん、こういうものはOJTと結びついていくものなので、企業の人材育成の活性化の1つの源となると考えている。

また、このような制度によって評価されたプロフェッショナルが企業内にたくさん在籍をしているということは、その会社の人材力を、外に対してPRする材料にも当然なる訳である。色々調べてみると、実際には認定社内検定制度以外にもいろんな会社が社内検定を作っていて、その社内検定がどういう内容でどのぐらいの人がその検定を受けて通っているのか、それぞれどういう技術や技能を持っているのかということ、CSR報告書、あるいは統合報告書などに書いている企業も散見される。

つまり、その会社の力、人材力を外に公表して、株主や顧客、将来の従業員に対して伝えるということにもなっている。統合報告書は御承知のとおり、財務情報と非財務情報を統合して作るものであり、その会社が勝ち続けていくストーリーを株主に対して説明するものなので、当然ピープルという要素が入ってくるということで、そこにも上手く繋がっていくといいのではないかと考えている。

イギリスにInvestors in peopleという組織、制度があり、これは企業の人材育成の計画や投資を熱心にやっているかどうか外部評価する機関だが、そういう所の枠組みを使って社内検定制度等を活用しながら人材育成を熱心に行っている企業を評価するという方法もあるのではないかと考えている。これは肝としては、先ほど申し上げたように、一般的に他の所に行っても使える知識の部分も互換性を持たせていくことによって、そこに働いている人たちのエンプロイアビリティも高まるということに1つのポイントがある。

2つ目、もう一つの大きな柱としては、ミドルの能力開発や自己啓発促進、多様なキャリアパスというのを整備していきたいというテーマである。ミドルの問題は、大変大きなテーマだと認識しており、これまでもずっと考え続けてきたテーマである。今40代の人々は、団塊ジュニア世代と、バブルの時期に一時期企業が熱心に採用した大量採用世代で形成されている。つまり、どこの企業でもかなりのボリュームゾーンがこの40代を形成しているという組織構造になっているが、残念ながら、全体的にポスト不足というものがこの間進んでおり、20年前と比べると課長以上の管理職についている40代の比率は20%も落ち

ている。つまり、なかなかうまく生かし切れていない、処遇し切れていないという課題が企業内にはあるのだと思う。高く評価されていない人は、人事異動の機会も減少し、固定化していく傾向があり、そのまま65歳まで企業にお世話になるということで、なかなかその人の明るいキャリア展望も描けないということだろうと思う。

一方、40代で転職の志向を持っている人というのは19.8%、2割程度いる。ただ、実際に転職入職率を見ると、40代の場合6%程度なので、志向を持っていてもなかなか色んな支障があって実現できないという構造にあるのだろうと思う。

様々な阻害要因があるが、よく聞くのは、転職を失敗したときが非常に怖いということ。例えば規模の大きい会社から中小企業に転職をすると、その会社の経営者とうまくいかなかったら、再転職をしなければいけなくなる。実際に調査してみると、転職先での人間関係が、その後の定着化をかなり支配していることが分かる。実際にその会社で少しの間でもいいので働いてみて、その経営者と協力し合いながら自分が頑張っていけるかどうか試行してみたいと、こういうことがあるので、試用就業的なものはミドルにとっても非常に重要だろうと思っている。

まずは転職の前に自分自身のキャリアの展望を描く、自分自身の力を高めるといった段階が必要だと思っているので、ミドルのインターンシップ的なものを整備できないだろうか。これは育成型の出向と試用就業の機能をあわせ持ったような制度である。

バブル期に大量に大企業に採用された方が多いということは、逆に言えば、この年代の人たちは中小企業には少ないということでもあるので、大企業ミドルの力を借りたいというような企業のニーズを集めて、最短は数カ月、長くても1年という形で在籍出向という形で、ほかの会社で自分の力を試してみるという機会を設定するという。これは仮に1年なら1年たって元の会社に戻ったときも、自分としては新しい仕事にチャレンジをしたとか、新しい場所で試してみたということで、客観的に自分の仕事を見つめる機会にもなってキャリアの展望を描くことに繋がったり、あるいはもともと自分の持っている知識や技術を広げることにつながるという段階があると思う。その上でもし、相手の企業と、この後も継続的にやっていきたいと思えば、その段階においては、双方が合意して転職に至る可能性もあるというような形のものがないだろうかということだ。

もう一つ、40代ミドルもやはり同じ2割ぐらいいは、自分の出身地に戻って、そして、そこで自分の仕事を心得てキャリアを形成したいというUターン志向を持っている。以前からこの論点は指摘されているが、この問題の解決する枠組みは全然整備されて来なかった。ハローワークも民間もこのUターンというのは余りうまく扱えていないのが現状である。

一方で、地方の企業には経営幹部に対する人材ニーズというのは沢山ある。例えば自分のお子さんに事業承継をする際に、それをサポートする人材が欲しい、あるいは再生した事業を率いるリーダーが欲しい、新規事業をリードしてくれる幹部が欲しい、海外展開するときのリーダーが欲しい等、非常に沢山のニーズが中小企業にはある。そういったニーズにこのUターン希望者を上手く結びつけていくということができるのではないかと思っ



ている。

では何をすればそれが可能になるのかということだが、ここは民間をうまく使うということ的前提にして考えて案をお出しした。

有料職業紹介というルールがあるが、現状の有料職業紹介事業の考え方では1つの免許を持っている事業者が求人と求職と両方を1つの会社で担当するようになっている。例えば東京の会社が求職者に向き合い、地方の会社が求人者と向き合う。こういう役割分担ができると、Uターンの促進が一気に進むということがあろうかと思う。こういう考え方でもともとルールが作られていないので、2つの別々の企業が連携してこの職業紹介に取り組むという規制改革を検討してはどうかと思っている。場合によっては、求人側については、地方の金融機関などが担当するというのも1つの道かと思っている。

もう一つこのタイミングの時に非常に重要なのは、そのような転職をするミドルに経営幹部の一員となるために必要な追加的な学習をする場を作ることである。具体的には、日本の法律、税制、会計制度、その他もろもろの中で、実際に経営の一翼を担っているような追加的な学習。大企業でやっていると役割分担されていて、なかなか経営に関することはやる機会がないが、例えば地方に行けば自分で事業計画を作って銀行と交渉して、キャッシュフローマネジメントを考えるというのが必要になってくる。そういう実際に必要なものをいつでもどこでも安価に学習できるようなことを作ってはどうか。例えばそういうものについて講義をやっている人気のある先生の授業を動画で配信しつつ、テキストも同時に配信するような、そんなことができないだろうかというのが私の案である。こういう実際の経営に役立つ知識をストリートインテリジェンスと私たちは呼んでいるが、そういうものが安価に身につけられるような場を作る。これは、タブレット端末を使う等色々な方法があると思うので、そういう形でできないかというもの。これは民間の力も使いながらということのできる方法だろうと思っている。

以上5点、私のほうから御提案をさせていただきたい。

(田中日本経済再生総合事務局次長)

民間議員、関係官庁、有識者からいろいろお話をいただいた点について、自由に御討議、御意見をいただきたい。

(金丸主査)

一番冒頭で全体概要のようなお話をしたが、そのときの認識というのも、色々な競争も激しくなって外部環境の変化が非常にスピーディに激変に近い形で起きていて、そこに対応していこうとする会社全体の行動と、その中にいらっしゃる人材の方々の価値も陳腐化しないようにするというところに、スピードとアンマッチというか、タイミングのずれみたいなものもあるのではないかなと思っています、そういう意味で佐藤先生がそれを総じて不確実性とおっしゃったので、それは私の認識とも近いと思った。

そういう中で、厚生労働省さんがいろんな手立てを今お考えではあるが、我々は今の現状の雇用から未来ある雇用に、国は先を見てそれを手当てしなければいけない訳である。教育というのは時間がかかる。そうすると、そのメニューを誰がいつどうやって選んで、しかも、それを効果的に教える先生像というのがなかなかイメージできなかつたので、色々やるべきことはあるが、先ほど柴田さんは国がやるべきだと仰ったが、柴田さんの言う国のイメージと私の国のイメージが一致していない気もしない訳ではない。

私が先に行くというのは、国、行政は苦手なのではないかと、厚生労働省と文部科学省、2つの省は苦手なのではないかと思うからである。なぜなら、前例主義、実績主義というので来られたので、政府がやるべきことということと、やれることという絞り込みについて、大まかな雑駁な質問だが、文科省の方は、いわゆる得意分野は人それぞれ違っているので、その得意分野に応じた道がその途中の道で何か身分には関係ないようにずっと繋がっていて、私は大学卒というのは世界で見たら今や高卒扱いなので、大学卒ぐらい色々な分野の人には、先ほどの暴走族にはどういう学位をあげていいか分からないが、リーダーシップだったらいい道を選んでもらえばあるのだから、そのリーダーシップという道の学位等もあるので、そこはもう少し大らかに考えていいのではないかと思っていて、いずれにしても変化に対応していくというのに厚生労働省さんは得意なのか。得意ではなければどうするつもりかということと、文科省の方も、どうも私はいまだに理系と文系と分けたままな気もするし、先ほどの佐藤先生の話だと、将来のいろんな価値あるものに自らが転身しなければいけないというので真っ二つに分けているのも考えを変えたほうがいいのではないかと思ったりするので、文科省様と厚生労働省様の変化対応力について聞いてみたいと思う。

(宮川厚生労働省職業能力開発局長)

まず、得意かどうかと言われると、得意と言うのは面はゆい形がする。変化への対応としてはマクロレベルもあればミクロレベルもあるのではないかと思う。当然、マクロレベルとして政府として様々なシンクタンクなどの力も借りながら、色々な面での方向性なり何なりを有識者の方々の御意見も聞きながらやっていく。当然ながら政府の一員として厚生労働省もそれに参画し、あるいは意見を言いという形で、先を見通していくということは絶対必要だと思っている。

(金丸主査)

先をどうやって見ていかれるのか。例えば厚生労働省の人が今の職業について世界中の先進国や新興国を見ていくというようなことも考えているのか。

(宮川厚生労働省職業能力開発局長)

どんな仕事が増えていくことが予想されているか等、特に民間のシンクタンクの方等、様々な方々の御意見も踏まえながら人材像をつくっていく。これはある意味大きな形とし

てはできるのではないかと思う。

ただ、具体的に個人の方々に対してどういう訓練をやらせるのかというマクロレベルの話も含めて考えた場合に、どういうものを我々が提供するのかといった場合に、これは決して私どもの公共、国、都道府県、さまざまな訓練校を持っているが、それでもできない。先ほど申したように離職者訓練の8割はまさに民間に委託している。一方、なかなか民間ではできないような、例えば先行きが見込めない民間教育訓練機関では高額な施設整備投資ができないので、そこは国自らがやるという視点であり、様々な訓練メニューについては、民間がやる、あるいは民間に開発していただくという形で運営していくというのが我々の基本的なスタンス。

その中で、先ほど申しましたように、では個々の労働者の方々が的確に選べるかということだが、これはなかなか選びにくい。自分の能力がよく分からない。そういうところについてはキャリア・コンサルティングあるいはジョブ・カードという手法を組み合わせる、こういうような形で対応するのではないかと考えている。

(金丸主査)

ということは余り不得意なこと、やるべきことではないことはやらないと思っていいか。

(宮川厚生労働省職業能力開発局長)

もともと安定的にやらなければいけない部分についてはきちっと制度化なり何なりをしていくことは当然と思うが、ただ、柔軟にやらなくてはならない。特に職業訓練のようなものにはいつまでも墨守して、昔のままやっていたらいいというわけでは当然ないので、そのところは国がやるものも含めて随時見直していく、これが絶対必要であるし、主体についても民間にお任せできる場所については当然民間にやっていただくという発想で訓練はやっていくべきだと思っている。

(金丸主査)

シンクタンク、シンクタンクと仰るが、この間のGDPの予測値も皆大外れだった。何かを使えば大丈夫というのも前例主義に思うので、Indigo Blueの柴田さんみたいな人にも聞いてみる、あるいは民間との意見交流というか、それも民間といえども従来型の民間だけではなくて、成長している人たちに聞いてみると、伸びている仕事というのはもっとくっきり分かるのではないかと思う。

(宮川厚生労働省職業能力開発局長)

今後のそういう機関を使う場合に参考にさせていただきたいと思う。

(金丸主査)

ぜひよろしく願います。

(吉田文部科学省高等教育局長)

変化に対応することについて得意か不得意かと言うと、なかなか言いがたいが、不得意な部分も多いと思う。ただ、教育の内容をどうしていくかということについては、これは将来を見越してこれから必要になってくるだろうということで、先ほど柴田さんからお話のあった、いわゆるSave93%というあたりでいろいろと問題提起されたこと、これは私も非常に共感をするところがある。そういう意味ではまさに初等中等教育から高等教育まで一貫して、従来の点数秀才ではなくて、様々なこれまでに解決策がまだ見出されていないものについてもチャレンジをして解決していくような態度、また知識、技能を単に修得するだけではなくて、それを活用して、まさに問題解決能力を持っていくような、そういった方向に教育内容を転換しなくてはいけないということである。

先般、中教審に初等中等教育の肝になる学習指導要領の全面改訂という諮問があった。その中の大きな趣旨は、今申し上げたようなところをどう貫徹していくかということであり、また、大学教育の中でもいわゆるみずから取り組んでいくという意味ではアクティブラーニングというのをこれまでも言ってきたが、これを高校以下についても貫徹するというのをやろうとしている。ただ、その際に大きなポイントとなるのは大学入試の在り方をどうするかということだろう。それは先ほどのSave93%にもかかわってくるけれども、結局これまでの大学入試というものが知識・技能といったものにある程度偏った、いわゆる点数秀才といったもので大学が選別されるというような、そういったことがあった。

でも、その点数秀才が必ずしもその後社会的にどうかという点はあるので、やはり多様な高校までの学習成果をきちっと把握する必要があるだろうということ。ただ、大学教育にふさわしい学力というのは基本的には担保しなくてはいけないので、そういう意味で今中教審の最終答申が出ようとしているが、その中では高校レベルの学力をきちんと確保しつつ、大学で学ぶ資質を見るために、応用力を中心にした大学入試を入れていく。また、個別の大学においても高校までのいろんな学習経験、それは先ほど暴走族の話もあったが、いわゆる授業あるいは試験だけではなくて、様々な部活動での経験、あるいは例えば科学オリンピックというのがあるが、そこに参加をした、あるいは得意分野を伸ばしたという話もあったが、一芸に秀でている部分、そういったものも大学入試においてきちっと受けとめて、ある程度有力な大学にも進学していけるような、そういった方向に今変えていこうとしている。

身分に関係なくという話があったが、これは今ある学校種間の横移動あるいは上方への移動、ここをできるだけスムーズにしていくということだろうと思う。袋小路にならずに、ある学校種を卒業したとして、そこで終わりではなくて、そこからさらに大学に移る、あるいは大学院に移る、そういった道についてもきちっと今だんだん制度整備はある程度終わっており、残りの部分は限られたものになっているが、それはそれで進めていくという

こと。

何よりも大学の教育内容を自ら変えていただかなければいけない部分があるので、それについては様々な形で私どものほうも誘導策をやっている。そういうことで、できるだけ、遅れるかもしれないが、先を見通したような形の教育内容に刷新すべく努力したい。

（柴田励司株式会社Indigo Blue代表取締役社長）

先ほど遠慮して10分で終えたので補足したい。国策でやったらどうかと言ったのは、お金と仕組みの強制力をお願いしたいということであり、その中身、コンテンツに関しては、現場で起きていることをよくわかっている人たちにお任せいただきたいという趣旨だ。

変化が激しくなってくると、本社の会議室で決めていると遅れる。大体本社の会議室の偉い人は10年前の現場の人なのでずれている。現場で起きていることをリアルタイムに受けて変えていく。現場でPDCAサイクルが回せるようなコンテンツ作りというのをぜひお任せいただきたいと思う。

（田中日本経済再生総合事務局次長）

恐らく柴田さんはキャリア研修のところで中高年問題と仰ったので、能力の棚卸を定期的にどうするか、そういうことをどう仕組み化するかということとつながってくる御提案なのではないかと解釈をした。このまま御議論を続けていただきたいところではあるが、自由討議を一旦中断して海老原さんから今回のテーマに関する御意見をいただきたい。

（海老原嗣生株式会社ニッチモ代表取締役社長）

雑誌の編集長をやっており、ヨーロッパに2カ月ぐらい行って見てきた

そこで、中位層、350万円ぐらいの人たちにずっと会ってきた。ずっと会って来て彼らが口々に言うことに私は驚いてしまってショックだった。アメリカに生まれればよかった、イギリスに行きたい、ヨーロッパは嫌だ、皆こう言っている。すごく暗い。職業資格で区切られていて、その職業資格がないと、例えばパン屋さんになるのにも営業につくこともできない。こんな世界だから、隣に乗り換えるためには職業資格を取り直さなければならない、それが億劫だからなかなか取れない。フランス政府は幾らでも取れるような促進策、転換策をやっていると言うが、全然動いていない。つまり、ミドルの人たちは年収350万で終わってしまって今の仕事を一生やっているのではないか、こんな暗さがある。

更にいうと、大学と民間の距離が非常に近いと言うが、それもどうなっているかというところ、ある職に上がるための認容の基準として大学を出ていないとだめだと、資格基準にそう書いてあるから、結局給与を上げようと思ったら大学に入り直さなければならないというので34歳とかで、もう少し上の給与に上げるために大学に入り直さなければならないと、こんな嘆きをしている人たちがたくさんいる状況。こういうような状況の話をしながら、少し色々話していきたい。

私は日本の教育はそんなに悪いものではないと思っている。日本にとって私大は、ただか有名が一番上のトップレベルの私大と言っても、2科目か、悪いところだと1科目で入れてしまう。それぐらい余裕のある人間は、1科目、2科目、余裕のある時に勉強して、さらに好きなことをやって早稲田を出ても慶應を出ても好きなことをやっている人などは幾らでもいると思う。

まず欧米の話。欧米はトップレベルの少数精鋭型エクステンションが非常にすごい。本当に優秀な人は0.5%とか0.3%強烈にたたきのめす仕組みが欧米にはある。これは日本にない。ここをよく考えてほしい。アメリカのエリート学校、エリート学校は指定大学10、15ある。こういう10や15があるから、MARCHぐらいから東京6大学ぐらいかと思うが、この人数がどれだけいるか1回見てほしいの。スタンフォード、ハーバードやMIT、軒並み1,100~1,500ぐらいしか全部合わせても1学年でない。これは5大学あわせて6,945人、一番有名なアメリカの大学、5大学で6,000、7,000人しかない。これを見てほしい。早稲田は1万1,000人いる。向こうでは早稲田は学歴にならないのだ。それから、慶應の7,250人、慶應より少なくても早稲田と慶應を合わせて2万人、それに旧帝大を併せたら4万人。そのほかに東工大や一橋やどうのこうのを入れたら5万人いる。これが日本の現状だ。向こうは200万人大学生がいる中でトップ5,000人がこうやって鍛えられている。0.025%。この差があるということによく気づいてほしい。

それからフランスの場合、グランゼコール、大学では全然出世などはできなくて、グランゼコールを出ていなくてはいけない。グランゼコールは大学院ぐらいかと思うけれども、これは4学年合わせて3万7,000人しかいない。1学年9,200人。これは東大、京大、プリアルフアぐらいの人数しかいない。これに200校がある。1校当たり何人か。平均46人だ。こういう教育をやらない限り無理だ。インターンシップだとかリエゾンとか言うが、企業がお金を払って、企業が寄付金を払いたいと思ったら、それなりに密着して濃い集団で、ここならいいという人にしかお金を払わないし、それからインターンシップ先を探す、例えばフランスのグランゼコールだと、1年間企業に行って、企業の経営企画に入っているんな仕事をやる。これは上位たった20校だけだ。200校など全然やっていない。上位20校だけれども、こういうことをできるのは、少数精鋭集団でうちはルノーとすごく仲がよくて、ルノーのことは全部知っていて、教授陣もルノーのことを知っているから、だからルノーさん一緒にやろうよと、こんな形でなければ無理だ。

だから、こういう話を聞くと、向こうは全員がすごいと言うが、一番詳しい文部科学省の人ならよくわかっていると思うが、少数精鋭型のグランゼコールは、この中でも本当のエリートとなれるのは上位1割程度、20校だけと。それ以外は箸にも棒にもでもないが、大したことないと。私はすばらしいと思っているのは、早速厚労省のシンポジウムに出ているから皆目敏いなと思っているが、グランゼコールのインターンは経営直結型というが、これも一部上位校のみだ。

強烈に少数のエリートをたたき上げるという仕組みが日本にはない。それが1万1,000

人、7,000人でさえ慶應と早稲田をどうしようという話をずっとしている。本来なら、慶應と早稲田の中の、例えば後期の2年間に対しては、500名とか1,000名の特訓クラスを作り、ここには教養課程でいい人しか上げないよ、更に他大学からも100人ぐらい入れるよ、こんな形にしたら、強烈にみんな勉強するし、そこの500人、1,000人に入った人、鍛えられた人は相当鍛えられる。それも学科試験ではなくて、例えば論理性とかプレゼン能力とか、そういうのを全人格的に測って500人しかとりませんと言ったら、猛烈に勉強する。そうしたら、これ並みの仕組みになる。こういうことを考えなければいけない時期だ。数が違う。こんなものは学歴ではない。

日本の大学は余りにも規模が大きく、少数精鋭型のきめ細かなエリート教育はできない。欧米の場合、トップ0.5%の戦略的強化が進む。日本の全員一律型の底上げは弱い。しかし、欧米でこれができているのは天才ではない、秀才だ。天才はこのところのこういう大学に出ているが、こういうプログラムは嫌だというので、どちらかというドロップアウトする。天才で秀才でこれでGPA3.0や3.5をとってGEとか入った人で発明している人は余りないだろう。向こうの大手企業から余り発明は出ない。どちらかという、第3パーティから出てくるという状況。

あとはもう一つ、先ほどから話が出ないが、中下位大学のいわゆるミドル大学の余りの学力低下の話である。これは大学でやっている話だが、例えば小数点の計算、これが出てくるのは算数の試験、大学1年の1学期は、前期は小中学校の復習で、英語はアルファベットのAから書く、小数点が出てくるのが4回目の試験、Be動詞が出てくるのが10回目の講義とか、こんな内容をやっているのが現実。この現実の中で、何が全員グローバル化とか、全員創意創造とか、これ以上のさらに一芸化とか言うかと。これは小学校ができていないという状況だと。この状況に対しても、何かしらの手立てを打っていかねばいけない。昔はこういう人たちも、単純作業をやったり、色んな仕事があったが、今大卒だといって就職するので私たち産業界はとらなければいけないという状況。

早稲田、慶應にしても、今、文科省はちゃんと変化しているので私は見ているが、例えばA0を始めたときどうなったか。慶應も早稲田もほとんど学力試験をやらなかった。その結果、算数ができない早稲田、慶應卒という人が出てきて、産業界はかなり苦しんだ。それがようやく2008年の中教審でちゃんと学力テストをやるようにしよう、それから一部の国立大学はA0をやめて、こういう形で大分まともになってきた。

こんな状況でちゃんと変化しているのだけれども、中下位のところをどうするのかという問題が残っているの。なぜこういうことが起きるか。中等教育の仕組みはの影響である。算数、国語、理科、社会というので小学校をやる。でも、これができない人はどうするか。できない人に代数、幾何、現国、古文、物理、化学、生物、こういう形でどんどん上げていく。さらに高校に行ったら数I、数II、数IIIと、算数の計算ができない人が古文とか漢文をやっている。こんな状況になると、どんどん難しくなってしまうと、カリキュラムが結構コンクリッドだからどうするかというと、大学なら自由度が高いというので大学でリ

メディアルをやる。こんな問題がどうなっているのかと。私たちのような例えば人事教育の研究者から言えばどうなるかという、算数の能力は17歳までしか伸びない。SPIの点数などは17歳までしか伸びない。ところが、大学に入ってリメディアルをやっている。この状況に対して皆どう思っているか。本当だったらこんなトーナメントモデルでどんどん難しくなるのではなくて、敗者復活モデルがある訳だ。順調なコースが一本ではなくて、これは複線化で小学校の補習をする中学校があり、高校では小学校や中学校の補習をするコースがあり、つまり、敗者復活コースというものが教育体系の中になんかいないということが大きな問題。だから、今、算数も分からない4大生がたくさんいるという状況になってしまうということ。

もう一つ、専門高校。専門高校というのは、先ほど言ったトーナメントモデルとは別だての1つの職業コース、1つの別なので、これは救いになるはずなのに、この専門高校がどうなっているか。専門高校を見てほしいのだが、これこそいまだにアンシャンレジーム。農業、工業、商業が主流である。商業と言っても、今、通訳等のコースもあるけれども、基本は自営業のどうすれば売掛、買掛が分かるかという仕組みになっている。司法書士や社労士を取らせるのではない。これからの産業と言われているところはほとんどない状況で、これは何をやっているのか。衰退領域が多数で成長領域が不足している。どんどん難しくなるコースとは異なる専門高校は何でもできるはずなのに、カリキュラムが余りにも過去の領域により過ぎている。例えばIT、ウェブ、CAD、デザイン、語学、プレ、放送、通訳、給与、年金計算、話術、ディベート、色んなことが幾らでもある。入れていったらどうなるか。そして、リメディアルをここでやるようにしたらどうなるか。そして、日本の私大は何だか色々言うけれども、トップレベルだって1科目か2科目で入れる、3科目でやれば入れる。ということは、リメディアルをやってIT、ウェブをやっていたりしても、英語と国語もしくは英語と国語と日本史をやったら、早稲田、慶應に入れてしまう。大学入試用の選択科目特訓コースというのを作る、ITもウェブもできるようになって早稲田、慶應に入れるといたら、自由で色々な伸び方をするはずだ。総合高校は大分いいことをやってこれに近いことをやっている高校もある。だから、私は見直している。文科省も捨てたものではないと思っている。でもこういう仕組みをもっともっと作るべきだ。そうすれば、中下位の人たちは随分変わってくる。

2つ目、欧州型職業訓練、これに対して日本人は異常に幻想を抱いているが、これに関して細かく見てきた。もともと、これに対して夏目さんや五十畑さんの論文を随分読んでいたのだけれども、生で見て確かめてきた。どうなっているか。

大学の専攻でそのままそれが仕事になると言っているけれども、こんなことを言っているのは日本人だけ。欧米のクイルマンに聞けば、欧米だってそんなことになっていないと。大学で出て法律出て法務になれる人などは、法務などは大きな企業でも1名も新卒採用しない。経済だってマーケティングにそのまま行ける人などはいない。経営だっていない。MBAを取ってすごいレベルの人たちはなれるかもしれないけれども、一般大学で行ける人等



はいない。どこを出たってこんなものは繋がってなくて、結局はどうなっているかというところ、営業、総務、人事、販売に行くのだと。この営業、人事、総務、販売は、このところに繋がりはないから欧州ではどうしているかというところ3つになっている。

1つは、大学に職業課程を作り長期企業実習をやっている。結局は見習いで覚える。

2つ目、在学中の卒業後のインターンは自主的にやるもので、自分で探せというもの。インターンで見つけていると。

3つ目、どうなるかというところ、卒業後にCFA、見習い研修制度とあって、もともと中卒用につくったものだが、大卒の2割がここに行っているというのがフランスの現状。結局、学校の中で教えるといっても、学校はこれ以上無理ですよという感じなのだ。それに対してどこでもやっているのは見習い。営業におけるクレーム処理の仕方、売り方の都合など教育で教えられる訳がない。経理だって例えば決算のときに皆で協業して乗り切るといふときのあの大変さ、あれなどは事務ができるというレベルの話ではない。つまり、結局は見習いで覚えている。

学校教育と大変難しい話をするが、対人折衝がある営業みたいに、もしくは対人協力があるチーム内、もしくは社内での調整がある、こういう仕事というのは基本的に教育に向かない。これはホワイトカラー職務、多くはここに入る。だからこのところをフランスはどうしているかというところ、面白い。これはちゃんと分かっていると、学校教育に適する、適さない、やや適する、この3つに分けて、こんな形、大学で教えるのはやはりこういうところを教えている。それに対して、いわゆるRNCPというのは8,000近くもある。例えば、求人、リクルートないし仕事をやるのでも、求人の営業をやるのと、人材バンクの営業をやるのと研修の営業をやるのでは資格が違う。こんなものをどうやって覚えるかというところ、CFAの見習い制度で覚えている、インターンで覚えている、こういう形になっている。もしくは大学の職業課程で、企業実習で覚える。でなければ覚えられない訳がない。ホワイトカラー系の職務の多くは大学からCFA、もしくは大学かCFAから企業に派遣され、見習いで仕事を覚えているという状況になる。

フランスの見習い制度の実態を見ていただきたいが、CFA期間中に職業教育を受けたか。全体で見ると「何にも教育を受けていない」が64.2%、全くもってたたき上げの徒弟システムだ。受けていると答えた人でも6カ月未満になると2割しか受けていない。つまり、入り口は放っておかれっぱなしで、しばらくしてから整理する。

CFA、見習い制度に対して肯定的意見。経験が詰める、接点を持てる、いわゆるたたき上げ。一方、否定的意見は、組織立っていたり、職業教育の不足。つまり、これは教育機関ではなくて、見習い徒弟制度だ。

計画的なOFF-JTプログラムは少なく、見よう見まねで覚えているのが現実。CFAと大学の職業教育を比較するアンケートをとると、CFAが効果的と言う回答は、大学2割CFA 61.8%と大変高い。やや効果的が大学32%、CFA31%、足すと93%で、割合よかったとみんな言っている。それに対して大学は、余り効果がないが37.2%、全く効果的ではない6.2%、こん

な状況になっている。

つまり、ホワイトカラーの仕事は徒弟見習い制度でないと覚えられないのではないか。どちらかという、逆に言うと機械をいじるとか、ブルーカラー的なもののほうがまだ就業教育に向いている。そして、CFAの報酬基準というのを見てほしい。21歳以上で見ても、1年目は最低賃金の53%しか貰えない。これと言うと4.5ユーロしか貰えない。4.5ユーロと言うと700円弱で大学を出た人たちが働いている。月間10万円にもならず、こうやってやるから向こうは失業率が高い。なぜならば、ここまで大学を出たのに時給700円で働いてまで仕事につきたくないよというのでミニジョブのほうに行ってしまう。こういう現状がある。だから、彼らは日本の話で、何故新卒で採用してくれるのか、いいな日本はと、こんな話ばかりだ。

結局ホワイトカラーの初期キャリアは学校では教育できていない。トップレベルのエクステンションは、MBAとかケーススタディとか、こういうことはできる。それは零点数パーセントでいいのではないか。それに対して一般的な教育はできていない。

欧州での継続訓練、さらにいうと欧州はプレゼンテーションが非常にうまいから日本人たちに圧倒されてしまうのだが、向こうでは1回職業についてしまっても次の職に行けるというのだが、転換というので2年に3カ月間休みを取らせて、転換教育を受ける権利があるなどと言っているが、これを見てほしい。職業転換するので転換した割合。実際に通った認可ではなくて申請割合で見てほしいのだが、これで職業転換した人たちは中卒レベルの資格しか取れていない。6割が中卒レベル。高卒レベルを入れて8割、9割近く。そして、専門レベル、BTSとかIUTとかというところのレベルで17%、ここまでで99.9%。

これは年収でいうとどうなるか。中卒レベルだって年収ユーロは1万5,000ユーロぐらい。高卒だと2万ユーロ、専門卒業で2万5,000ユーロ、ここまで達しても350万まで。こんなレベルの転換しかできていないというのがヨーロッパ。

だから、中位層を見ていただきたい。中位層、下位層の年収レベルというのを見てもらいたいのだが、これは年代別に見ている。50位で見ても、例えば40~50、40を超えて、30を超えて、中位の25%も下位の10%もほとんど年収がアップしていない。この低さも見てほしい。皆このレベル、つまり、専門卒レベルでとまっているということ。大卒に関しては伸びていくという状況。つまり、25歳未満を1として基点とした場合、下位層の人はほとんど伸びていない。下位層の人にも格差是正策をこれだけやっています、人間の高付加価値化だという話をずっと政策の中心に置いているが、上がっているのは上ばかりという現状だ。

こういう現状がある。つまり、幻想を抱き過ぎだと。ただ、欧州も悪いものではない。見直すべきところがあるので、見るところは見ておこうという話をする。よほどいい所は沢山ある。

ドイツも初期キャリア形成はデュアルシステムでやっているが、これは日本も真似するべき。日本での教育というのは、例えば資格でも実務でも一気通貫型。簿記などを見ても、

簿記は3級でさえ最初の仕訳から決算までやってしまう。最初に使うのは、仕訳しか使わない。どうなっているかという、こういう一貫通だから、認定試験を受けて資格を取って入職して、この時点ではもうスキルA、仕訳のことを忘れている。そして、仕訳を2年間やってしまうとスキルD、これは決算のことを忘れている。欧州の場合どうなっているか。ドイツの場合、デュアルシステムでジャストスタディ、ジャストナウだ。スキルAを教えてAを使う、復習する。そして、スキルBを教えてBを使う、復習する。そしてスキルCを教えてというこの続き、ジャストナウ、ジャストスタディ型でこのカリキュラムを商工会議所で指導し、企業と商工会議所で業界別に作っている。こういう仕組みというのは非常にいいと思う。これは役に立つし、すぐにできるようになる、こういうのは見習うべきだと思う。

2つ目の話は、フランスのキャリア転換のほうに関しても先ほどぼろぼろに言ってしまいましたが、いい面もちゃんとある。例えば日本の職業能力というのは、わけの分からない、私は何のスキルを持っているのか分からない状況。だから、どこに行くのも、どれが通用するのも分からない。別の仕事を見ても、別の仕事がどんな能力が必要なのか分からない。

フランスの場合だと、グレッタに通いながら、グレッタで棚卸を毎回ちゃんとしている。何ができるようになったか。次の仕事はこんな仕事になっている、では、ここだけ足りないから、ここの勉強を座学ですればいいではないか、こういう仕組みになっている。

例えば事例。こんなに簡単にできるかと言うが、それもコンピテンシー等という難しい言葉を使わずに、ちゃんとした実務的な職業能力でやっている。例えばカーディーラー、トヨタのトヨペットにいるような人達は、新規開拓営業力とストレス体制と目標達成意欲と業務平準化と、あと自動車の知識が必要。これは隣にある生命保険会社と比べた場合、上の4つは一緒。最後の違うところは金融知識だけだ。自動車知識と金融知識を着せかえれば、同じ営業ならできる。では、ここのところだけAFPA、失業転換システムで勉強させる。こんな仕組みになっている。こういうところはしっかり学ぶべきところではないかと思う。つまり、これというのは継続で、自分のキャリアを棚卸して分解して理論化して、他の仕事も理論化して考える、こういう仕組みはちゃんとあるべきではないかと思う。

そしてもう一つ、職業資格のリアルアップデート、これは本気でやるなら大変なことになるが、向こうは労働組合と企業労政審によって掛け合いでやっている。そんな奴に高い金を払いたくないと企業側は思っているし、働く人達は、企業の言いなりの査定で上がらないというのは嫌だから、公的機関に訴えると、こういう形でお互いが駆け引きをやっている、結構辛辣な状況になっている。ただ、見ていただければ分かるのは、フランスにある資格は8,000もあるが、非常に細かく改廃を進めている。ドイツはこんなに多くなく、公的なのは350だけ。それ以外は私的になるが、公的な350に関して、350のうち改変されたのはこの10年間で163、5割近くが改変されている。廃止されたのは12.3%、新設されたのは12.9%、10年間でこれだけころころ変わるように仕組みをちゃんと作っている。ここ

はここで偉いと思う。

今の話はもう時間がないのでまとめておいたけれども、一応6個の話にしている。

日本はとりわけトップ大学が大きすぎる。これはもっと細かく分けなければ。日本の教育はトーナメントモデルだが、トーナメントモデルから敗者復活モデルをつくらなければだめと。

3つ目は、日本の専門高校はアンシャンレジームである。だからこれは3つの柱を作って作り直す。

4つ目は、職業教育においては、何でも学校で教えられるわけがないから、座学の有効な分野と実習が有効な分野をはっきり認識して、フランスのCFAやドイツのデュアルのような仕組みを作ること。

5つ目は、フランスのグレッタのように能力や経験の棚卸の理念化をやること。

6つ目は、ちゃんと卒業資格を作るのだったら、アップデートをしっかりとやらなければならないけれども、大変な作業になりますよという話である。

(小室議員)

先ほどの見習いのシステムを日本に現状でうまくやっていくとしたら、インターンのアレンジバージョンになるのかなと考えるのだが、海老原さんの考える見習いのシステムを今の日本の教育でうまく入れていくとしたらどうなるか。

(海老原嗣生株式会社ニッチモ代表取締役社長)

1つは、日本のシステムは見習いシステムなので、そこに入れる人たちはそれでいいと思っている。ただ、それに入った後、能力の棚卸をしていないから何ができるか分からなくなってしまう、企業側も何を教育していないか分からなくなってしまうから、グレッタみたいな仕組みでちゃんと棚卸はすること。入れた人はそれでいいが、入れなかった人をどうするかという問題だと思う。だから、入れなかった人に関しては、私は例えば日本というのは仕事ができるか、できないかよりも、人柄が合うか、風土が合うかという問題なので、例えば2カ月とかの短期派遣、短期実習という仕組みで、例えばもしくは1カ月でもいい。企業に1カ月ごとに行ってみてここに合うか合わないかと、そのような短期派遣、短期雇用の仕組みというので、1年間で10社見られます、12社見られますというパッケージをつくったらどうかと思う。これは試行雇用の予算。試行雇用は今6カ月やって、この1社だけで、1社で決めなさい。いい仕組みだけれども、1社で決めなさいという問題があるから、10社ぐらい見られるようにしたらどうかと、予算は変わらないと、こう思っている。

(小室議員)

できれば、入れる、入れないが決まってしまう前の、大学時代のところでできたほうが

いい。学歴と能力が違うので、できればその能力がインターンシップの時に適切に企業の側にも伝わるというと思うが、その入れる、入れないという前の大学時代にできるやり方だとしたらどんなのがあるだろうか。

（海老原嗣生株式会社ニッチモ代表取締役社長）

ただ、私はリアルな日本の採用を知ってしまっているせいでどうも夢が持てない。というのは、学歴でかなり見て行って、大学名で見て行って、つまり、大学名が違うとかなり厳しいという現状で、幾ら頑張っても大学名が違うと厳しいという現状がある。それよりは、受かるか受からないかで、例えば大学の4年生の10月までで分かって、1、2、3と5カ月もあるのだから、そこで2週間ずつ短期派遣で10社見たらどうなのかと考えている。卒業までの間に10社見られる、その中でスキルではない。そうすると、働くしかないと思う。

（田中日本経済再生総合事務局次長）

今回は12月16日に第2回を予定しており、本日の金丸主査の御提言、有識者からの御提案や御意見、自由討議の御意見を踏まえ、関係省庁からも政策についての御提案をいただきたいと思っているので、よろしく願います。