

人材育成に関する
「新時代に相応しい取り組み」を目指して

～人材育成委員会 中間報告書～

はじめに（本報告書で伝えたいこと）

今、我々に求められることは、平成の 30 年間に後回しにされてきた課題や社会変化の影響を直視し、将来を見据え新たな中部圏、日本の創生を推し進めることである。

人材育成でいえば、持続的な成長や地域社会システムの維持のため、少子化と高齢化、生産年齢人口の減少に向き合わなくてはならない。

加えて、新型コロナ禍が強く後押しするデジタル化、テレワーク・ジョブ型雇用の広まりなどの重大な社会変化に対し、変化に流されるのではなく、冷静に向き合うことが求められる。

そこで、本会は、「働く一人ひとりが自らの能力やスキルを最大限活かし、人生 100 年時代を通じて生き生きと働ける社会を実現する」という人材育成の根本的な目標に立ち戻り、その実現に必要な“新しい雇用システムの方向性”と“新しい雇用システムに適応した教育システムのあり方”に焦点をあてた検討に取り組むこととした。

具体的には、まず、「ジョブ型への移行が最善かつ現実的な方向性とはいえず、雇用システムの方向性に関する議論も十分とはいえない」との思いの下、日本の“無限定型”雇用の問題点とともに、その解決策とされる欧米の“ジョブ型”雇用、新型コロナ禍で広まる“日本的なジョブ型”雇用の本質と課題の整理を試みる。

併せて、大学を中心とする教育システムの変革を進める際のカギとなる産学連携の現状を考察する。

そのうえで、今後、新しい雇用システムの方向性を明らかにし、ひとづくりに関する産学連携を強化していくため、本会が、「会員企業、会員大学、他の経済団体や行政の皆さまと一緒に進めていきたい」と考える取り組みを明示する。

この中間報告をきっかけに、多様な関係者の方々との議論を深め、人材育成に関する新時代に相応しい取り組みを目指していきたい。

2020 年 12 月

一般社団法人中部経済連合会

会 長	水野 明久
副会長	神野 吾郎
人材育成委員会委員長	

＜目 次＞

はじめに

第Ⅰ章 本報告書の出発点となる問題意識 1 頁

- 1 生産年齢人口の減少に向き合う 1 頁
- 2 テクノロジーの利活用の影響に向き合う 2 頁
- 3 ジョブ型を始め、新たな雇用システムの必要性を指摘する声に向き合う 3 頁
- 4 学生や若手社員の意識・価値観に向き合う 3 頁

第Ⅱ章 「新しい雇用システムの方向性」について考える 4 頁

- 1 検討のフロー 4 頁
- 2 日本型雇用慣行の問題点について考える 5 頁
 - (1) 本中間報告書で焦点をあてる日本型雇用慣行の特徴 5 頁
 - (2) 日本型雇用慣行の問題点 6 頁
 - (3) 無限定型の正社員システムの良い点 7 頁
- 3 日本的なジョブ型雇用について考える 8 頁
 - (1) 日本的なジョブ型雇用の広まり 8 頁
 - (2) 成果主義の強化を目的とした日本的なジョブ型雇用の問題点 8 頁
- 4 欧米のジョブ型雇用について考える 9 頁
 - (1) 検討の進め方 9 頁
 - (2) 欧米のジョブ型雇用の本質（日本型と欧米型の本質的な違い） 9 頁
 - (3) 欧米のジョブ型に移行する際の企業と大学の課題 10 頁
- 5 社会全体で実現を目指すべき、新しい雇用システムの方向性を考える 11 頁
 - (1) 目指すべき雇用システムを考えるうえでのヒントと問題提起 11 頁
 - (2) 中経連としての取り組み 11 頁
- 【コラム】「誰もが、生き生きと働ける社会」で働く人の姿を想像する 13 頁

第Ⅲ章 「ひとづくり（教育・人材育成）に関する産学連携」について考える 14 頁

- 1 産学連携の現状と課題 14 頁
- 2 産学間の対話のあり方に関する問題提起 15 頁
- 3 中経連としての取り組み 18 頁

おわりに 19 頁

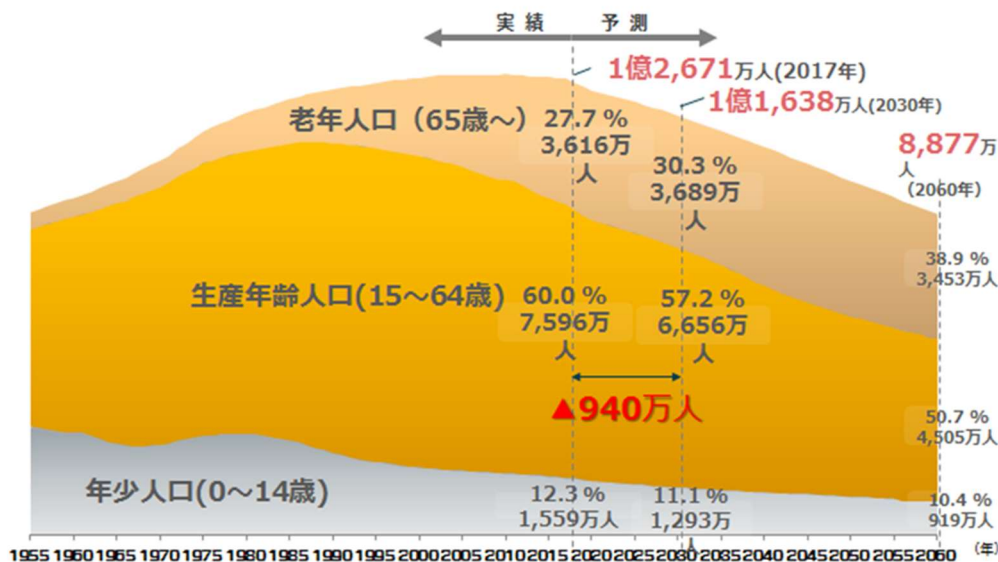
参考文献等 20 頁

第Ⅰ章 本報告書の出発点となる問題意識

1 生産年齢人口の減少に向き合う

日本では、少子化と高齢化、生産年齢人口の減少が同時に進行する<図表1>。

<図表 1> 将来推計人口 (出所) パーソル総合研究所 講演資料



生産年齢人口の減少に伴い、なりゆきで進んだときの中部圏の労働力人口は、2015 年に比べ、2030 年に 70 万人、2045 年に 200 万人減少すると推計される<図表 2>。

<図表 2> 中部圏の労働力人口見通し (出所) 社会保障・人口問題研究所中位推計、国勢調査を基に中経連で推計

5歳年齢別労働力率が、2015年 並みで推移するとき		15～64	65～	合計	65歳以上 割合
2015年	労働力人口 (万人)	799	116	915	12.7%
	労働力率	77.3%	25.7%	61.6%	
2030年	労働力人口 (万人)	727	116	843	13.8%
	労働力率	78.3%	23.5%	59.3%	
	対2015年	-71	0	-71	
	増減率	-8.9%	-0.2%	-7.8%	
2045年	労働力人口 (万人)	593	121	715	17.0%
	労働力率	78.4%	23.1%	55.7%	
	対2015年	-205	5	-200	
	増減率	-25.7%	4.3%	-21.9%	

このような環境変化の中、持続的に成長し、地域社会を維持していくためには、イノベーションとテクノロジーの利活用による生産性の向上とともに、人材の重要性を再認識し、多様な働き方改革、雇用・教育システムの見直しなどの取り組みを粘り強く進めていかななくてはならない。

これを労働力の量と質を高めるための対応策の要諦としてまとめると、<図表 3>の整理となる。平成の 30 年間と同様、今後もこうした取り組みが後回しにされれば、中部圏、日本の豊かさは本当に失われる。

＜図表 3＞ 労働力の量と質を高めるための対応策の要諦

① 働く人を多様化する

→時々のライフスタイル・ライフサイクルに合った多様な働き方の提供、長時間労働の抑制、公平・公正な処遇等により、女性、シニアの労働参加と活躍を促す。日本に定住し、活躍する海外人材を増やす。

② 働く人を育て、その質を高める

→テクノロジーの利活用、教育機会の拡充等により一人ひとりの生産性を高めるとともに、雇用形態（正規・非正規）の違いによる不合理な処遇格差を解消し、仕事に対するエンゲージメントを高める。

③ 働く人の流動性を高める

→企業・地域と人材のマッチング率を高め（企業・地域のニーズ・雇用システムと、幅広い人材のスキル・経験、希望する働き方のズレを解消し）、社会全体で、人材の有効活用と再配分を図る。

④ 共創・協業を進展させる

→企業・地域の人材や多様性の不足を、自社以外・他地域の人材との共創・協業で補う。

2 テクノロジーの利活用の影響に向き合う

生産性の向上に加え、新型コロナ禍で鮮明化した様々な分野でのデジタル化の遅れの解消や、対面型のビジネスモデルの抜本的な改革のためにも、A I 技術・I C T・ビッグデータ・ロボット等のテクノロジーの徹底的な利活用が求められる。

他方、テクノロジーの利活用は、テクノロジーによるヒトの仕事の置き換え・代替に繋がる。結果、企業の業務フローやビジネスモデルを変え、採用や雇用システムに大きな影響を及ぼす。さらには、知識・スキルを持つ人とそうでない人との格差の拡大に繋がる可能性も高い。

＜図表 4＞ テクノロジーの利活用の影響（例示）

当面の影響
テクノロジーの導入を担える人材が高く評価され、部分的なジョブ型採用が拡大する ➡テクノロジーの導入を進める間は、「テクノロジーを使いこなすテクノロジスト」や「テクノロジーへの置き換えが出来る仕事を見極める人材」、「テクノロジストを率いるプロデューサー人材」等が高く評価される。 ➡企業は、限られたデジタル人材の獲得・定着等のために待遇のよいジョブ型の採用や中途採用を増やし、その採用枠を確保するため、一般的な新卒一括採用を抑制する。
従来型の人材育成システムを維持できなくなる ➡ヒトの仕事の置き換えは、比較的簡単な仕事から、難易度の高い仕事へと段階的に進む。 ➡結果、「簡単な仕事に慣れ余裕が出たら、より難しい仕事を任せる」ことを繰り返して人材を育てる、現場でのO J Tを中心とする従来型の人材育成システムが成り立たなくなる。
中長期的な影響
仕事の二極化が進む ➡当面は、「テクノロジーによる代替が進めやすい仕事」と「代替が難しい仕事」に二極化する。 ➡最終的には、「テクノロジーでは代替できない、高スキルの仕事（≒高賃金の仕事）」と「テクノロジーを導入しても採算が取れない、低スキルの仕事（≒低賃金の仕事）」に二極化する。 ➡また、ヒトがマネジメントする仕事が減り、A I がマネジメントする仕事（例：Uber Eats）が増える
知識やスキルの陳腐化のスピードが速まる ➡個人に求められる知識・スキルの変化が速まり、誰もが常に学び続けないと社会に適合できなくなる。

3 ジョブ型を始め、新たな雇用システムの必要性を指摘する声に向き合う

日本のあらゆる産業・企業が、グローバル化とDXが引き起こす破壊的なイノベーションや産業構造の劇的な転換のリスクに晒されている。このような時代を生き抜くため、企業には、既存事業の強化と、イノベーションにより新たなビジネスを生み出す取り組みを両立できる組織への変革が求められる。その最初のステップとして、「日本的経営モデルや日本型雇用慣行と決別しなくてはならない」との指摘がある。

新型コロナ禍で進展したテレワーク（時間・場所・移動の制約を受けない新たな働き方）の定着に向け、「ジョブ型への変革の必要性」を指摘する声もある。

とはいえ、ジョブ型への移行は、個社の努力だけでなく、ジョブが担える人材を供給できる教育システムを始め社会全体で変革を進めないと実現できない。

また、チームで進めるべき仕事や定量的に評価できない仕事など、ジョブを明確に定義することが難しい仕事も多い。実際、“成果主義の強化”を、“ジョブ型への移行”と言い換える日本の企業も少なくない。

このように、現状は、「欧米のジョブ型が、社会全体で目指すべき最善の方向性である」と言い切れる程の検討や議論はできていない。逆に、このまま「新しい雇用システムの方向性」が定まらなければ、現行の雇用システムの問題点の解消や教育システムの変革は進まない懸念が強い。

4 学生や若手社員の意識・価値観に向き合う

本会の会員企業からは、「大半の学生が、世の中（一般常識・社会の仕組み等）を知らず、自分が何をやりたいかがわかっていない」、「若手社員のほとんどは、こんな仕事をしたい、こんなキャリアを歩みたいというビジョンをもたず、上昇志向だけが強い」、「学生や若手社員の意識を変えないと、雇用や教育システムを見直しても意味はない」とのご意見を聞く機会が多い。

このような状況は、2017年12月に公表した「中部圏の未来を支える人材の育成」で同様の問題点を提言してから、何も変わっていない。

また、大学全入時代は、安定した企業で働く最低限の資格を得るため、奨学金を利用してまで大学に進学する若者を増やす。こうした状況が、人手不足に悩む様々な企業、産業、地方があるにも関わらず、学歴への自負や親の期待が重圧となり、就活の失敗や就職後間もない退職をきっかけに挫折し、正社員として働くことを諦める若者の増加に繋がる恐れもある。

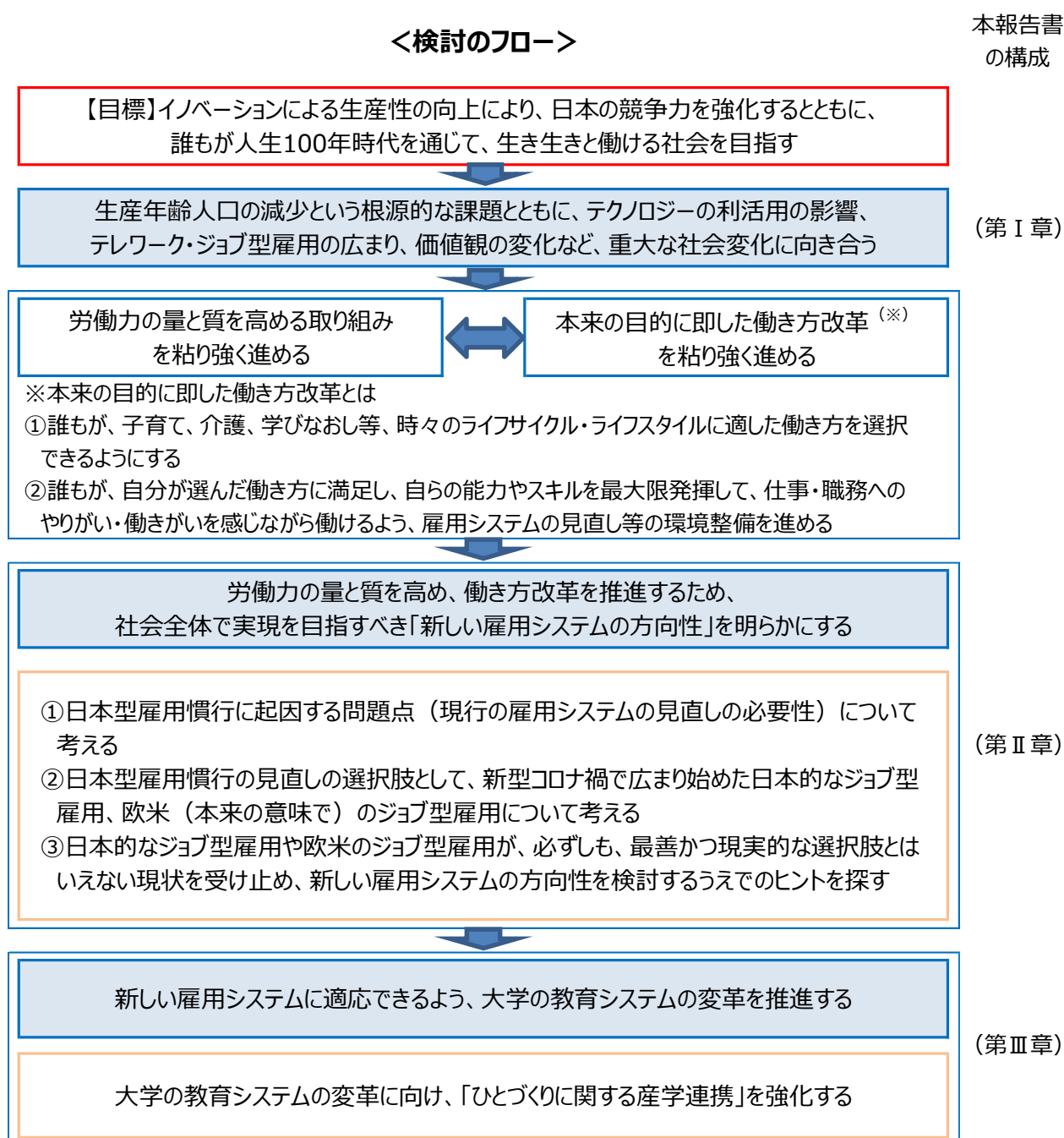
第Ⅱ章 「新しい雇用システムの方向性」について考える

1 検討のフロー

前章の問題意識の下、本会（人材育成委員会）は、「働く一人ひとりが自らの能力やスキルを最大限活かし、人生 100 年時代を通じて生き生きと働ける社会を実現する」という人材育成の根本的な目標に立ち戻り、社会全体で実現を目指すべき「新しい雇用システムの方向性」を明らかにするため、次のフローに沿って検討を進めることとした。

本章では、日本型雇用慣行の問題点（雇用システムの見直しの必要性）の整理から始め、新型コロナ禍で広まる日本的なジョブ型雇用と欧米のジョブ型雇用の現状・課題を考察し、「新しい雇用システムの方向性」を検討するうえでのヒント、今後の取り組みのあり方を提起したい。

＜図表 5＞ 検討のフロー（本中間報告書の構成）



2 日本型雇用慣行の問題点について考える

(1) 本中間報告書で焦点をあてる日本型雇用慣行の特徴

「仕事にヒトを付ける」ジョブ型雇用に対し、新卒一括採用、年功序列、終身雇用を基本とする日本型雇用は「ヒトに仕事を付ける」ことが特徴とされ、＜図表 6＞のように比較される。

＜図表 6＞ 日本型雇用と欧米のジョブ型雇用の一般的な比較

日本型雇用		欧米のジョブ型雇用 (上位層以外のホワイトカラー、ブルーカラー等)
適材適所 採用・人材配置の起点は「ヒト」	採用・配置	適所適材 採用・人材配置の起点は「仕事」
職務記述書は定めない 組織単位の業務分掌を定め、個人の職務内容は職場の上司から指示を受ける (成果主義を重視する日本的なジョブ型雇用の場合、成果を査定しやすい形で職務・目標を決める)	職務内容の定義	職務記述書に明記 職務内容のほか、必要なスキル・経験、勤務地、賃金等を明確化
会社主体 会社が、ゼネラリストの育成を前提に数年おきにジョブローテーションを実施	キャリア形成 異動	個人主体 自らのキャリアプランと職務記述書を照らし合わせ自ら就きたい職務に応募
上司との面談等を通じ、役割発揮・業務の遂行状況を総合的に評価	評価	職務記述書で求められる仕事を遂行できたかで評価 現場の労働者や平社員は査定もない
会社独自の制度基準 職務と給与が強く紐づかない (成果主義を重視する日本的なジョブ型雇用の場合、成果の査定をベースに給与が変動する)	給与	業種・職種ごとの市場価値基準 職務と給与が強く紐づく (上位層以外の社員の多くは、記述書に定められた給与がそのまま支払われる≠成果主義)

しかしながら、労働力の量と質の向上と働き方改革の実現という観点でアプローチすると、日本型雇用慣行の根幹ともいえる別の特徴が見えてくる。

一つ目の特徴は、「正社員の無限定性」。

➡採用時に職務・勤務地、労働時間が限定されない日本の正社員は、将来の職務・勤務地の変更や残業に関する会社の指示に従わなくてはならない（暗黙の契約がある）。

二つ目の特徴は、「企業の人事に関する裁量・権限の広さ」。

➡企業は、正社員の無限定性があるからこそ、頻繁な配置転換が可能となり、後払い型の賃金制度、遅い昇進システム、企業固有のスキルを優先した人材育成システムを構築できた。

➡逆に「暗黙の契約」を上乗せする分、企業は、限定型の社員よりも、無限定型の正社員の処遇を手厚くする必要が生じる。

次項では、この2つの特徴（以降、2つの特徴を併せ、「無限定型の正社員システム」と呼ぶ）に焦点をあて、労働力の量と質を高め、多様な働き方改革を実現するうえでの日本型雇用慣行に起因する問題点を整理し、「誰もが生き生きと働ける社会を実現する」ためには、無限定型の正社員システムの見直しが避けられないことを明らかにしたい。

(2) 日本型雇用慣行の問題点

① 「働く人を多様化する」うえでの問題点

《同質性と同調圧力、ムラ社会》

○無限定型の正社員の採用では、尖った人材よりも、企業との相性や周囲と波風を立てない人材が重視される。加えて、無限定型の正社員の世界では、擦り合わせ型で仕事を進めることが多い。そのため、同調圧力が強く働き、ムラ社会が生まれ易い。

《ワークライフバランスの難しさ、女性の社会進出の足かせ》

- 不本意な職務変更、異動・転勤、長時間労働でも受け容れなくてはならない無限定型の正社員が、仕事とワークライフバランスを両立することは相当に難しい。
- このような働き方を強いられる無限定型の正社員の家族（配偶者）が、家事・育児・介護等を担いながら、自らも無限定型の正社員としてのキャリアを継続することはさらに難しい。

《シニアの意欲の低下、海外人材の採用・定着の足かせ》

- 企業が、シニアの雇用期間を延長する場合、コストや公平性を重視し、「シニアの活躍をどうしたら促進できるか」との視点が後回しとなり易い。
- グローバル・スタンダードと異なる無限定型の正社員の仕組みが、ステップアップ（外部への転身、早い昇進等）を望む優秀な海外人材の採用・定着の足かせとなる。

② 「働く人を育て、質を高める」うえでの問題点

《学生の学びに及ぼす弊害》

- 大学の学びやスキルが重視されない無限定型の正社員としての採用は、「働くうえで必要なスキル・知識は、入社後に教えてもらうもの」との思いで大学時代を過ごす学生を増やし、「自分が何をやりたいか」を考える学生の力を損なう。

《専門的な人材を育てるうえでの弊害》

- 無限定型の正社員は、会社が決めるジョブローテーションに従い、どんな仕事でもこなせるよう、必然的に何でも屋を目指す（「この仕事をしたい」、「こんなキャリアを歩みたい」等の明確なビジョンを持ち、自ら学び、専門性を磨く人材は育ちにくい）。
- 優秀な中核人材ほど、頻繁に配置転換し、ゼネラリストとして育成する企業が多い（特定のビジネス・ジョブにおけるプロ人材として育て上げることを目指す企業は少ない）。

《採用抑制・非正規雇用の増加の影響》

- 企業は、事業環境が変化し不確実性が増す中、処遇を手厚くする必要がある無限定型の正社員の採用を抑制し、非正規雇用の割合を高めてきた。結果、同一賃金同一労働等の制度面の問題だけでなく、働く人の質を高めるうえでの次の問題点が顕在化している。
 - i) 非正規雇用者の働く意欲・エンゲージメントの低下
 - ii) 教育訓練・人材育成に対する企業のモチベーションの低下（教育投資の総額の減少）

《無限定が無制限にすり替わるリスク》

- 無限定型の正社員は、仕事の目標・ゴールが曖昧となり易い。
- こうした状況が、正社員や中間管理職の長時間労働の蔓延・疲弊、エンゲージメント・モチベーションの低下、管理職を目指す人材の減少に繋がっている。

③ 「働く人の流動性を向上させる」うえでの問題点

《働く個人の問題点》

- 一度、何でも屋になってしまうと、処遇・賃金・職種・役職等に関する自らの希望を会社に伝えることや、プロ人材として社外に転身することは難しくなる。
- 家族の支え・犠牲の下、無限定型の正社員として働く人材の大半は、後払い的な賃金制度や雇用延長の権利を手放してまで、転職や起業等新しいことにチャレンジするインセンティブが働かない。

《企業の問題点》

- 無限定型の正社員システムと長期雇用の下、既存の事業、業務をよりよくこなせるよう、自社固有のルール・スキルの習得を重視して、人材を育成してきた企業が多い。
- 「自社社員の転職は悪、中途採用は特別、兼業・副業は原則禁止」という価値観が根強く残る企業も多く、逆に、人材の流動性の向上を図る（個人が望む働き方の選択肢を拡げる）ため、雇用の入口（就職）と出口（退職）の制度整備に取り組む企業は少ない。

④ 「共創・協業を進展させる」うえでの問題点

- 共創・協業は、価値観・専門性の異なる社外の人材との対話・気づき・衝突を通じて、新たな価値を生み出す取り組み。とくにスタートアップとの共創・協業では、「エビデンスは無いけど面白そう、役立ちそう。まずやってみよう」という発想・行動が求められる。
- 同質の人材との擦り合わせ型の仕事に慣れた無限定型の正社員と、共創・協業を担う人材に求められる要件・価値観のギャップは相当に大きい。

(3) 無限定型の正社員システムの良い点

改めていうまでもなく、日本型雇用慣行の根幹として根付いてきた無限定型の正社員システムには、良い点もたくさんある。

働く個人の立場から見れば、無限定型の働き方を前提とする手厚い処遇（長期雇用、年功型の賃金、退職金等）が大きなメリットとなり、会社に対するロイヤリティを高めてきた。加えて、配置転換により、仕事の幅が広がり、高いレベルのスキルが必要な仕事を経験できることが個人の成長を促してきた。また、無限定型の正社員システムと結び付く新卒一括採用があるからこそ、学生は幅広い企業とのマッチングに臨め、高い就業率が維持されてきた。

一方、企業の側から見ると、無限定型の正社員システムにより、人員整理（解雇）をしなくても、配置転換や労働時間による雇用調整が可能となる。また、定期的な配置転換が、部門間・部署間の情報・方向性の共有、円滑な調整・協力を促し、個人の仕事の積み上げではない、組織全体での擦り合わせ型の仕事の成果、改善型のイノベーションに繋がってきた。さらには、担当が曖昧な仕事にも柔軟に対応できるという強みもある。

とはいえ、(2) のとおり、現行のシステムのままでは対応できない問題点が顕在化する。加えて、日本経済の成長率が伸び悩み、不確実性も高まる中、企業は長期的なコミットメントが難しくなり（正社員の将来の所得増加に対する期待が失われ）、正社員の採用抑制と非正規雇用の拡大が進んだ。また、高学歴化が進み、女性の仕事と育児・家事の両立の問題も深刻化する。

こうした中、どうしても、日本型雇用慣行、その根幹ともいえる無限定型の正社員システム（正社員の無限定性と異動等に関する企業の裁量・権限のあり方）に起因する問題点を解決できる「新しい雇用システムの方向性」を明らかにし、社会全体で実現を目指さなくてはならない。

3 日本のジョブ型雇用について考える

(1) 日本のジョブ型雇用の広まり

＜図表 7＞に示す新型コロナ禍での変化を受け、ジョブ型雇用に対する企業の関心が高まる。実際、無限定型の正社員のジョブを、成果が評価され易い形で明確化し、成果の査定の結果を給与に反映する「日本的なジョブ型雇用」ともいえる働き方が、広まり始めている。

＜図表 7＞ ジョブ型雇用に対する関心が高まる理由（新型コロナ禍での変化）

仕事の変化	事業の変化
①新型コロナ禍で図らずも進展したテレワークの定着に向け、労働時間、対面時の勤務態度・発言に頼ることなく、社員の働きぶりを評価する必要性が高まった。 ②加えて、新型コロナ禍で、対面での擦り合わせやチームによる仕事だけではなく、個人で仕事を完結させることの重要性も高まる。 ③こうした中、企業は、仕事の成果で人材を評価する制度への移行（過去に上手く行かなかった成果主義の再強化）のチャンス・可能性を見出した。	①新型コロナ禍で、対面型から非対面型へのビジネスへの移行、ヒトを運ぶ仕事からモノを運ぶ仕事への移行等、各企業の事業において、これまでにない変化が生じた。 ②こうした中、企業は、年功型の賃金の見直し（給与に見合う仕事ができないミドル・シニアの賃金抑制）、あるいは、主力事業の変化に伴う人員整理を、より容易に行える雇用システムを必要としている。

(2) 成果主義の強化を目的とした日本的なジョブ型雇用の問題点

この成果主義の強化を目的とした日本的なジョブ型雇用は、仕事ができないミドル・シニアの給与を適正化し、優秀な若手とのリバランスを図るという意味で一定の合理性がある。

ただ、このような日本的なジョブ型雇用では、無限定型の正社員システムの問題点は解決されず、＜図表 8＞の懸念もある。

＜図表 8＞ 成果主義の強化を目的とした日本的なジョブ型雇用の広まりに対する懸念事項

懸念①	正社員の無限定性や企業の幅広い裁量・権限を見直さないまま、成果主義の強化を進めれば、社員の疲弊や長時間労働を招く可能性をより高めるとともに、本当に、無限定が無制限にすり替わり、過労死、ブラック企業の増加等の深刻な問題となりかねない。
懸念②	今も、無限定型の正社員システムを採用する日本の方が、ジョブ型の欧米よりも、希望退職や退職勧奨等が容易とされる。一方、労使の双方が納得できる雇用契約の終了制度や、人材を再教育する仕組みの整備は十分とはいえない。

4 欧米のジョブ型雇用について考える

(1) 検討の進め方

前述のとおり、新型コロナ禍で広がる日本的なジョブ型雇用は、無限定型の正社員システムそのものを見直すわけではない。本状況も踏まえ、無限定型の正社員システムの問題点の解決策とされる欧米のジョブ型雇用の本質を考えることから検討を始める。

そのうえで、ジョブ型雇用への移行を目指す際の課題を整理したい。

(2) 欧米のジョブ型雇用の本質（日本型と欧米型の本質的な違い）

日本型（無限定型）と欧米型（ジョブ型）の本質的な違いの一点目は、採用時におけるエリートとノンエリートの選別の有無といえる。

すなわち、新卒での一括採用後、一定年齢までは、共通のキャリアコースの下、処遇・待遇に差がつかない日本型雇用とは違い、欧米では、採用時にエリート（幹部候補生）とノンエリートに選別し、＜図表 9＞のような異なるキャリアを歩む。

＜図表 9＞ 欧米のジョブ型のシステムにおける、「エリートとノンエリートの違い」

エリート (上位層のホワイトカラー、幹部候補生等)	ノンエリート (上位層以外のホワイトカラー、ブルーカラー等)
・教育システムの過程で選抜された限られたエリートは、就職後の熾烈な競争の中、猛スピードで、ステップアップを目指す。 ・上位層のホワイトカラー、幹部候補生ほど、日本の無限定型の正社員同様、仕事の範囲が広がり、残業を厭わない。また、労働時間ではなく、成果が重視される。	・（社内のポストの公募、転職等でチャンスを得ない限り）一生同じ仕事をやり、給料・処遇も変わらない。 ・一般的な働き手ほど、職務記述書に明記された以上の仕事を求められることもなく、あらかじめ定められた給与が支払われる。 （注）環境変化の中、業務の柔軟性が求められ、実際の仕事は、上司との面談で決めるケースも増えている。

二点目は、＜図表 10＞で示す採用・異動のシステムの違い。

＜図表 10＞ 欧米諸国に共通する採用・異動等の特徴

① （エリートを除く）新卒採用の比率は低く、欠員が生じる都度、職務内容を提示し、経験者を、中途採用することが一般的。
② 昇進・異動は、企業の裁量・権限で、一方的に行われるのではなく、社内公募が一般的。
③ 社内公募にエントリーしない限り、異動はない。会社が異動を提示する場合も、異動、勤務地の変更の実現には、社員の同意が必要となる。
④ 採用時や社内公募時に、職務内容や処遇条件、勤務地等の明示が必要となり、これらを詳細に明記した職務記述書が存在する。
⑤ ホワイトカラーの場合、職務をスキルレベルでランク付け（職務等級化）し、職務等級に応じて（職務・ポジションに就く前に）、給与が決まることが一般的。

三点目は、(前述の2つの違いに起因する)働く個人が、仕事・処遇、働き方を自ら選択できる程度の違い。

これらの違いから、欧米の「ジョブ型雇用」は、「働く個人が、仕事・処遇、働き方を自ら選択できる」という点で、無限定型の正社員システムに起因する問題点の解決策となり得る。

また、グローバル・スタンダードへの適合、イノベーション・経営を担うトップガン人材の育成、有期雇用（非正規雇用）から無期雇用（正規雇用）への転換、働く人の流動性向上等の効果も期待される。

(3) 欧米のジョブ型に移行する際の企業と大学の課題

《企業の課題》

スタートアップや先端的なICT企業ではジョブ型が当たり前とされ、グローバル・スタンダードへの適合やDXの推進に向け、ジョブ型への移行に本気で挑戦する日立製作所のような先進企業もある。それゆえ、「ジョブ型は、日本に馴染まないとの考え方は、思いこみに過ぎない」との意見もある。

しかしながら、ジョブ型への移行は、多くの日本人にとって抵抗感の強い「エリートとノンエリートの選別」や、企業の人事に関する裁量・権限を弱める形での「採用・異動に関する人事システムの見直し」を伴い、会社の根底をつくり変える程の変化となる。

また、担当者が曖昧な仕事も含め、会社を構成する全てのジョブを定義し、具体的な人材要件や適切な給与水準を突き詰めることも必要となる。

他方、無限定型の正社員システムは、労使双方が良かれと思い、時間をかけて作り上げた仕組み。しかも、人事担当部門にとって、異動・欠員補充等がし易く、自らの力の権限の源泉ともなる使い勝手の良い仕組み。無限定型の正社員として出世した経営層が、自らの経験を忘れ、ムラ社会の居心地の良さを手放すことも容易ではない。

加えて、無限定型の正社員システムにも良い点があり、過去の成功体験もある。多くの人々が見直しの必要性は理解していても、ジョブ型雇用への移行に必要な心の準備はできていない。

それゆえ、経営トップ自身が強い覚悟を持ち、自らリーダーシップを発揮して、ジョブ型への移行を進めないと、その実現は難しい（そこまでの覚悟で、ジョブ型の導入を考える企業の経営者は限られるのではないか）。

《大学の課題》

現在の大学は、無限定型の正社員としての新卒一括採用を前提に最適化され、ジョブ型の採用に適した人材を育成できるシステムにはなっていない。そのため、現在の日本で、ジョブ型を選択する企業が必要な人材を確保するためには、中途採用や優秀な海外人材に頼るしかない。

だからこそ、大学には、地域の知の拠点として、日本型、ジョブ型のいずれにも適応できる学生を育成する仕組みや、「仕事が忙しくて時間が取れない」、「学費が確保できない」等の様々な悩みを持つ幅広い社会人が必要なスキル・知識を学べるプログラムの提供が求められる。

5 社会全体で実現を目指すべき、新しい雇用システムの方向性を考える

(1) 目指すべき雇用システムを考えるうえでのヒントと問題提起

これまでの考察からは、成果主義を重視する日本的なジョブ型雇用、欧米のジョブ型雇用のいずれも、目指すべき新しい雇用システムの方向性とは言い切れず、「各システムにはそれぞれ得失があり、各企業が試行錯誤を重ね、自社に最善の雇用システムを作り上げるしかない」との結論しか導き出せない。

それでも、現状の問題点に加え、「誰もが生き生きと働ける社会」で働く人の姿を想像すると、今後の検討のヒントとなる無限定型の正社員システムの見直しの将来像が見えてくる。

個社の取り組みに加え、＜図表 11＞に例示するヒントや働き手の声、各社の事例を集め、「社会全体で実現を目指すべき、新しい雇用システムの方向性」を明らかにするための幅広い関係者による議論を根気よく続けることが、今、我々に求められているのではないか。

＜図表 11＞ 無限定型の正社員システムの見直しの将来像（今後の検討のヒント）

- ① 働き方の選択肢を増やし、キャリア形成に対する個人の主体性を高めるため、誰もが無限定型の正社員として働き続ける現行のシステムや、異動（ジョブローテーション）等に関する企業の権限・裁量のあり方を見直し、「無限定型とジョブ型のハイブリット型の雇用システム^(※)」をつくり出す。

※ハイブリット型の雇用システムの例

- ➡入社後一定期間は無限定型社員として働き、一定の割合の社員は、採用は無限定でも、キャリアの途中からはジョブ型に転換する仕組みを標準化する。
 - ➡将来の経営を担う幹部候補生や、イノベーションを担うトップガン人材の育成のため、その選抜時期（あるいは、本人の選抜時期）を早め、若い時期から特定のビジネス・ジョブにおける成果を求める。
- ② 仕事・職務に対する社員のエンゲージメントを高めるため、ジョブ型の正社員を中心に画一的な働き方を見直し、併せて、非正規雇用から、ジョブ型雇用への転換を進める。
 - ③ 長期雇用を守り、雇用の安定を確保しつつ（働く人の安心感を維持しつつ）、雇用の流動性・柔軟性を高めるため、一定年齢でのジョブ型への移行等による年功型賃金の見直し、プロ人材足るスキルアップや学びなおしを奨励する仕組みづくり、雇用の入口・出口の整備、中途採用や社外への転職・再入社を歓迎する文化・風土への転換、フリーランスを選択する人材への支援等により、社員の自発的な転身を後押しする仕組みをつくる。
 - ④ 社会全体で、人材の有効活用やマッチング率の向上、共創・協業を担える人材の育成等を進めるため、複数の企業・地域で人材をプールする仕組みをつくる。

(2) 中経連としての取り組み

前述の認識の下、「社会全体で実現を目指すべき、新しい雇用システムの方向性」を明らかにするため、会員企業・大学の有識者、雇用制度等に関する優れた知見を持つ他の経済団体、行政等の協力・力添えを得て、次の取り組みを進めていく。

取り組み1 日本型（無限定型）と欧米型（ジョブ型）の雇用システムの調査・研究の深化

- 日本型（無限定型）雇用と、欧米型（ジョブ型）雇用の調査・研究を深化させ、それぞれの本質・特徴とともに、以下の点を明らかにする。
 - ① 新しい雇用システムの実現に向け、日本型（無限定）雇用の見直すべき点と、守るべき点
 - ② 新しい雇用システムの実現に向け、採り入れるべき欧米型（ジョブ型）雇用の良い点
 - ③ 日本型（無限定型）雇用が適した仕事と、欧米型（ジョブ型）雇用が適した仕事、等
- 併せて、雇用システムの違いに起因する、「日本」と「欧米」の大学の教育システムの違いに関する調査・研究を深化させ、雇用システムの見直しに必要な大学の教育システムの抜本的な課題を明らかにする

取り組み2 望ましい日本的なジョブ型雇用の検討

- 「成果主義を重視する日本的なジョブ型雇用」とともに、働き方改革の本来の目的の実現に向け、テレワークの定着や雇用システムの見直しを進める会員企業の次の試み等の事例調査を進め、中部圏の多くの企業が試行できる「望ましい日本的なジョブ型雇用」のモデルとして類型化し、提言する。
 - ① 対面と比較したコミュニケーションの取りづらさ、部下の管理・評価・育成の難しさ、孤独感の高まり等を解消するため、テクノロジー（リモートワークツール）を最大限活用する試みや、オンラインとオフライン（対面と非対面）のバランスを最適化する試み
 - ② 「時間と場所、移動の制約を受けない働き方を活かし、個人の生産性、創造性を高める」との観点で、仕事の進め方、中間管理職の役割、処遇制度の見直しや、仕事の見える化を進める試み、等

取り組み3 「新しい雇用システムの方向性」に関する幅広い関係者による議論の深化

- 本中間報告書で答えを見出すことができていない、「社会全体で実現を目指すべき、新たな雇用システムの方向性（および、新たな雇用システムに適応できる教育システムのあり方）」に関する議論を深め、現実的かつ最善に近い方向性を明らかにし、提言する。

【コラム】「誰もが、生き生きと働ける社会」で働く人の姿を想像する

少しでも、今後の検討のヒントが増えればとの思いで、「誰もが、生き生きと働ける社会」で働く人の姿のイメージを次に例示したい。

<イメージ①>

私は、大学の学びと並行し、オンラインで海外大学のプログラムを履修し、その論文と語学力を評価され、幹部候補生として、外資系企業の日本法人に就職した。入社3年目に、食品メーカーの無限定型の正社員として働く幼なじみの夫と結婚し、翌年第一子を授かった。育児休暇に入る前に夫と話し合い、私は、産休明け後すぐに仕事に復帰し、夫が育児休暇を取得。夫は、育児休暇明けのタイミングで、在宅中心のジョブ型の働き方に変更した。

今は、毎朝、夫と子どもに見送られて出社し、会社では、プロジェクトマネージャーとして、年上の男性社員3名と中国出身の女性2名のチームを率いる。それでも定時には帰宅し、自宅で夫が用意してくれる夕食を、家族3人で食べる。夕食後、夫は、書斎で仕事を始め、私は、子供とリビングで過ごす。昨夜の夫は、0時ごろまで商品開発の企画書を作成し、翌朝の上司とのオンラインミーティングを予約して就寝した。

夫の理解の下、仕事と育児を両立しながら、幸せに過ごすことができている。

<イメージ②>

私は、大学卒業後、地元の企業に就職。2人の子供にも恵まれ、念願であったマイホームも手に入れた。真面目な働きぶりが評価され、2人の子供がそれぞれ高校、大学に進学する51歳のタイミングで営業部門の管理職に就いた。しかし、既存事業の収益が悪化する中、管理職には、「新商品・サービスの企画立案と、目に見える形での成果」が求められるようになり、柔軟性・創造性に欠ける私は、管理職としての適性に疑問を抱かれるようになった。

こうした中、家族の後押しもあり、会社を早期退職し、地元の大学に通い、キャリア・コンサルタントの資格を取得。地元企業との人脈とコミュニケーション能力などが評価され、当該大学でキャリアアドバイザーとして採用された。その後、大学が、地元の自治体から委託を受けた小中学校のキャリア教育の支援業務を任され、60歳を過ぎた今は、大学の仕事とともに、小中学校の先生のアドバイザーとしての仕事を続けている。

<イメージ③>

私は、高校を卒業した後、地元の車関連の部品製造会社に就職。趣味のオンラインゲームを楽しむ時間を確保できるよう、残業の無い、製造ラインのジョブ型の仕事を選択した。入社して3年経った頃、大好きなオンラインゲーム作りに自分も関わりたいとの思いが強まり、定時後と土日の時間を利用して、専門学校のプログラミングやデザイン系の講座を受講。

その後、副業として、ゲームのキャラクターをデザインするフリーランスの仕事をスタート。ある仕事でデザインしたゲームキャラクターが高い評価を受け、その後、ゲーム会社以外の様々な会社から、キャラクターデザインの仕事の注文が入るようになった。

徐々にフリーランスとしての仕事が増える中、自分が従事する製造ラインの自動化の計画が具体化し、会社を辞め、キャラクターデザインを本業とすることを決意。そのタイミングで、会社の同僚であった妻と結婚。

今も、経理を担当するジョブ型社員としての仕事を続ける妻の収入と合わせ、十分な収入を得て、好きな仕事と育児・家事を両立しながら、充実した毎日を過ごす。

第三章 「ひとつづくり（教育・人材育成）に関する産学連携」について考える

1 産学連携の現状と課題

新しい雇用システムの方向性については、今後の更なる研究・議論を要するが、労働力の量と質を高め、テクノロジーの利活用の影響に備えるための大学の教育システムの変革は、「待ったなし」の状況にある。

他方、大学が、地域の知の拠点として、リカレント教育を含めた教育システムの変革を進めていくためには、国や行政の支援に加え、産学連携の強化が必須の課題となる。

しかしながら、次の事象に象徴されるよう、産学官の連携のベースとなる産学間の対話の現状は、表面的・形式的な対話に留まり、課題や危機感の共有さえ十分とはいえない。

《象徴的な事象①》

大学からは、改革の成果として次の話をお聞きする。一方、経済界・産業界は、若者の基礎力（読解力、計算力、理数系の学びを通じた論理的思考力・直観力等）や、主体的に学ぶ力の低下を問題視する状況が続き、大学の努力を実感できていない（産学の認識にズレが生じている）。

- ・ 大学は、「学位授与、教育課程編成・実施、入学者受入れの3つの方針（ディプロマ・カリキュラム・アドミシンの各ポリシー）」を定め、それぞれの個性・特色を打ち出しつつ、改革を進めている。
- ・ キャリア教育、留学、アクティブ・ラーニング、プロジェクト・ベースド・ラーニング（課題解決型学習）など、学生が主体的に学ぶカリキュラムを用意し、多くの学生がこれらのカリキュラムに真面目に取り組む。
- ・ 今後も、大学は、アントレプレナーシップ教育を始め、学びの充実に努めていく。
- ・ 経済界・産業界は、こうした大学の努力を理解したうえで、大学が求めるリソースの提供（寄付金、実務家教員の供出、実践的な学びのための素材やデータの提供等）をお願いしたい。

《象徴的な事象②》

これまで産学間で議論されることが多かった（よくある）論点には、容易には答えが出ない課題がある（本論点を繰り返して議論しても、表面的・形式的な対話にしかない）。

＜図表 12＞ 産学間の対話におけるよくある論点とその課題

よくある論点	課 題
インターンシップ キャリア教育	・採用と切り離したインターンシップ・キャリア教育は、企業等のリソースの制約から規模・頻度に限界がある。学生も、明らかなメリット（就職活動の足掛かり・アドバンテージ、知名度の高い企業・経営者のプレゼン等）がないと、主体的には参加しない。 ・中小企業が努力しても、最期は規模の大きい企業の内定を優先する学生が多い。 ・人手不足で悩む様々な企業、産業、地方や、自らの力で稼ぐスキルが身につく仕事を知るための「多様なキャリア観・価値観を学ぶキャリア教育」のタイミングとしては、親の期待や学歴への自負を背負う、大学入学後では遅すぎる可能性が高い。
企業が求める 人材像	・無限定型の正社員としての採用を続ける限り、（個性の選別すら大学入試に委ねてきた）大半の企業は、自社が求める人材像を具体的に提示できない（必要性がない）。 ・一方、産業界・経済界が、過去、学生に求めたスキル・能力（問題発見力・解決力、文章作成力、外国語コミュニケーション力等）は、ビジネスの実践的な現場（修羅場ともいえるような場面）で、様々な経験を重ねないと磨かれない可能性が高い。

2 産学間の対話のあり方に関する問題提起

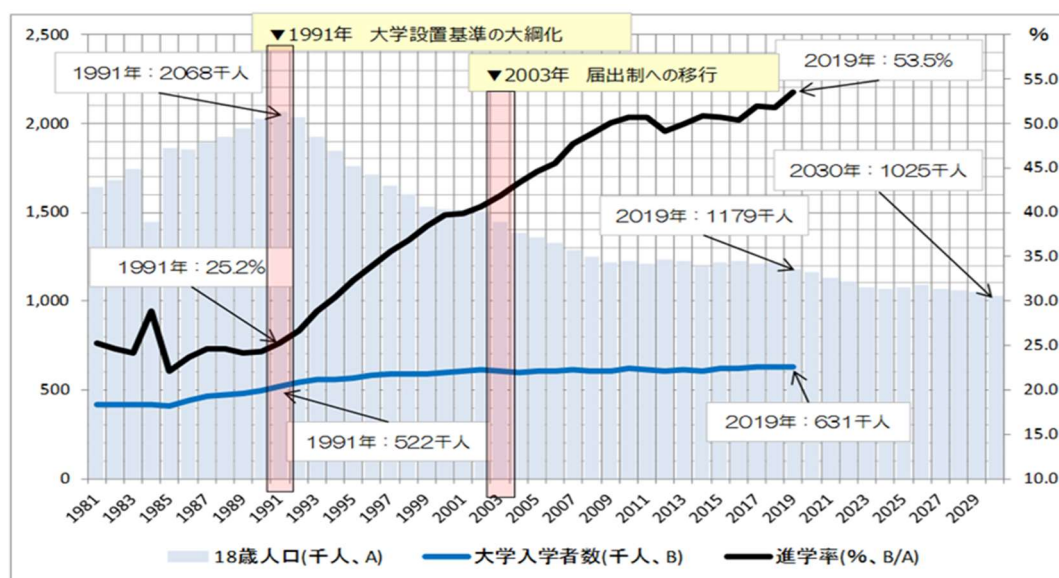
前述の現状を踏まえると、産学連携を強化するうえでの第一歩は、よくある論点に関する表面的・形式的な対話を抜け出し、産学の双方が、組織対組織による深い対話に本気で取り組むことではないか。

具体的には、経済界・産業界が正確に理解すべき大学の課題・論点（以下に例示）について、建設的に議論する機会を増やし、共通の問題意識の下、一緒に課題解決を目指す関係を築く努力が、産学双方に必要とされているのではないか。

【論点 1】 18 歳人口の減少が確実視され、進学率も大学全入時代（≡入学定員数が大学志望者数を上回る状況）に近い中、大学は、学びと学生の質をどうやって維持・向上していくのか？

＜図表 13＞ 日本の 18 歳人口と大学入学者数の推移

（出所）文科省 文部科学統計要覧を基に作成



【論点 2】 18 歳人口の減少が確実視される中、大学に求められる「社会人や海外留学生を積極的に受け入れる体質への転換」を、大学はどのように進めていくのか？

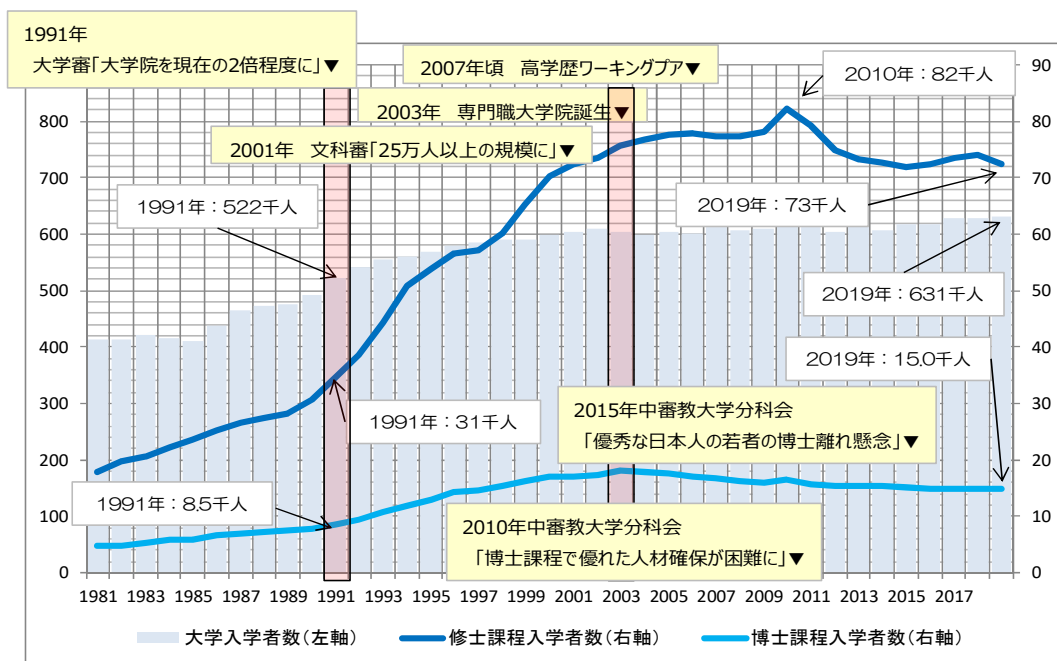
- ➡様々な悩み、ニーズを持つ社会人に対し、テクノロジーの利活用の進展後も稼げるスキル・知識を教えることのできる教員をどのように確保し、どのようなプログラムを提供するのか？
- ➡グローバルでの大学ランキングが高まらず、日本経済の再起も難しい中で、どうやって質の高い海外留学生を受け容れていくのか？ 日本人学生との融合をどのように進めていくのか？

【論点 3】 大学は、平成の大学院拡充政策に起因する課題^(※)にどのように向き合い、大学院等での学びの質・学生の質をどうやって維持・向上していくのか？

※博士離れ、文系を中心とする大学院の定員割れ、定員を充足するための施策（海外留学生・他大学の学部生の増加）の影響など

＜図表 14＞ 日本の大学・修士課程・博士課程入学者数の推移

（出所）文科省 文部科学統計要覧を基に作成



【論点 4】 国立大学の運営費交付金や私立大学等の経常費補助金の拡充も難しく、新型コロナ禍での事業環境の悪化により、企業の側面支援もより難しくなる中、大学は、「大学本来の学び^(※1)」を損なわず、どのように、「新たな学び^(※2)」を実現・充実していくのか？

※1 一つの専門分野を深く学ぶことで、自ら他分野に関心を広げ、幅広い知識と深い思考力・判断力を身につける学び（≡本来のリベラルアーツ）

※2 文理融合・異分野融合的な学び、I Tリテラシー、アントレプレナーシップ等

【論点 5】 各大学は、地域の教育・研究拠点として、人材育成の観点で、どのように、自らの「強み」や「特色」を伸長するのか？ また、地域の教育・研究拠点として、どのように、各地域のポテンシャルを引き出し、地方創生・地域活性化に貢献していくのか？

＜図表 15＞ 地域の知の拠点（教育・研究拠点）としての大学の取り組み事例

事例 1：慶応義塾大学×鶴岡市・山形県

＜概要＞

- ➡次世代を担う人材と産業を育てる拠点として、庄内 14 市町村と山形県が慶應義塾大学先端生命科学研究所（先端研）を誘致し、2001 年鶴岡市に開設
- ➡以降、大学・鶴岡市・山形県による研究教育活動プロジェクトを推進（先端研の研究教育活動に対し、それぞれ年間 3.5 億円の財政支援）

＜現状と成果＞

- ➡先端研では、約 150 名のスタッフが勤務（約 30 名が慶大湘南藤沢キャンパスの学部生や大学院生の長期滞在者、約 30 名が地元高校生）
- ➡先端研の研究・教育活動からバイオベンチャーが 6 社誕生
- ➡ベンチャーの事業拡大、関連企業・研究機関・学術機関の進出、宿泊滞在施設・子育て支援施設の整備等で、約 550 人が働く研究開発・産業エリアに成長



事例 2：佐賀大学×オプティム×佐賀県

<概 要>

- ➡代表取締役の菅谷氏が佐賀大学在学中の 2000 年にオプティムを創業
- ➡2017 年、大学の提案を受け、国立大学のキャンパス内に日本で初めて上場企業として本店を移転、オプティム・イノベーションパークを開園

<現状と成果>

- ➡2015 年に IT 農業における佐賀大学農学部、佐賀県と、オプティムの 3 者連携協定を締結、2016 年には AI・IoT を活用した新しい機器（自動運転による害虫発見・農薬自動散布を実現する「アグリドローン」等）を開発
- ➡佐賀大学医学部、付属病院とオプティムで医療現場の課題研究のための「メディカル・イノベーション研究所」を設立
- ➡2017 年に第 4 次産業革命型水産業の実現に向け、佐賀大学、オプティム、佐賀県、佐賀県有明海漁協、農林中央金庫、NTT ドコモの 6 者間連携協定を締結



事例 3：立命館アジア太平洋大学（APU）×大分県・別府市

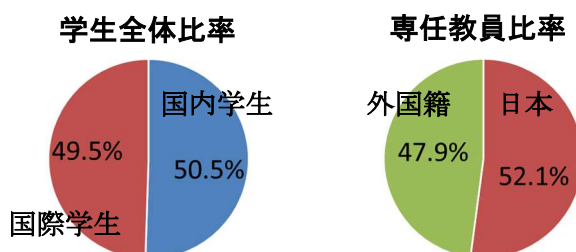
<概 要>

- ➡人材育成や国際化の拠点となる国際大学の誘致として、1995 年に学校法人立命館大学、大分県、別府市の 3 者で大学設置基本協定を締結、2000 年に開学
- ➡「国際学生比率 50%」、「50 ヶ国・地域から国際学生」、「外国籍教員比率 50%」を掲げる
- ➡春と秋の 2 回入学・卒業とクォーター制を導入し、日本語および英語の 2 言語で講義



<現状と成果>

- ➡2020 年 5 月現在、2 つの学部（アジア太平洋学部・国際経営学部）と 2 つの大学院（アジア太平洋研究科・経営管理研究科）に 5,745 名の学生（世界 90 カ国・地域からの国際学生 2,691 名と国内学生 3,054 名：国際学生比率 49.5%）と 167 名の専任教員（23 カ国・地域から 80 名の外国籍教員：47.9%）が在籍
- ➡留学生を講師として小・中学校に派遣し、児童生徒への語学教育や異文化理解を促進。夏季休暇中には APU の学生による小中学生向け英会話サマーキャンプも実施
- ➡大分県民に対して、地域づくりや環境問題、国際問題をはじめ、文化交流や言語など、県民の関心に応じた多彩なテーマを設定した「APU 講座」を開講
- ➡地域社会との連携として、大分県下 19 のすべての自治体との協定締結の他、県外の自治体とも友好交流協定を締結し、地域づくりや観光振興、環境問題など、それぞれの地域が有する課題に APU が協働して調査・研究を実施



3 中経連としての取り組み

生産年齢人口の減少や新しい社会への対応のため、「他地域の手本となる大学の教育システムの変革」を目指し、雇用システムの方角性に関する調査・研究と並行して、産学連携の強化に向けた以下の取り組みを進めていく。

取り組み1 産学連携の強化に繋がる、議論の場づくり

- 大学改革や大学の努力に関する産学間の認識のズレを解消し、経済界・産業界の危機感や雇用システムの見直しの方向性を共有する場、

大学の本質的な課題（18歳人口の減少、大学院の定員確保と博士離れ、大学の特色・強みの伸長、地域の教育・研究拠点としての役割発揮等）についての議論を通じ、経済界・産業界と大学の相互理解を深め、産業界・経済界が、「限られたリソースで何ができるか」を真剣に考える場として、

強み・特長、課題が近い大学群ごとに、「会員大学と会員企業の懇談会」を継続的に開催する。

【懇談会のグループ分け（イメージ）】

グループ1：トップガン人材の育成を目指す大学

グループ2：理系学部を中心とする私立大学・公立大学

グループ3：文系学部を中心とする私立大学・公立大学

グループ4：医学、教育系や芸術系など、専門性の高い学部を持つ大学

取り組み2 大学の教育システムの変革に繋がる、産学（＋行政）が連携した取り組み

- 会員企業と会員大学の懇談会、人材育成委員会、ナゴヤイノベーションズガレッジ、5県1市との協議の場などを有機的に結び付け、以下の取り組みを具現化する。

- ① 予測不可能な時代でも生き生きと働くことのできる人材（例えば、無限定型、ジョブ型のいずれにも適応できる人材等）を、各大学の強み・特色を活かし、一人でも多く育成する取り組み
- ② イノベーション、スタートアップの担い手となる人材を育成する取り組み（アントレプレナーシップ教育等）
- ③ 大学院教育（修士課程学生等）の一環としてのインターンシップの試行に関する取り組み
- ④ 幅広い人材のニーズに対応できるリカレント教育の拡充に向けた取り組み（新しい時代でも稼げるスキル・知識を教えるプログラムの提供、年齢に関わらず大学と企業を往復できる仕組みづくり等）
- ⑤ 大学が、地域の教育・研究拠点として、地域のポテンシャルを引き出し、地方創生・地域活性化を目指す取り組み
- ⑥ ヒトの仕事の二極化、知識・スキルの陳腐化等のテクノロジーの利活用の影響を見据えた取り組み（個人の自律的なキャリア形成やテクノロジーの進化に適応したスキル獲得に資する教育機会の拡充等）

おわりに

大学のキャンパスでの授業の減少、採用活動への不安、思うようにアルバイトができない状況等、新型コロナ禍で、多くの学生が様々な不安・悩みを抱えている。

また、オンライン授業の確立・充実に取り組んできた大学関係者には、学生・保護者からの対面による授業やサポートを望む声と感染防止対策の必要性との間で、ジレンマを感じる方も多いと聞く。

こうした中、大学や学生から期待される産業界・経済界の行動は、「中部圏の企業は、ビクともしない。だから、皆さんには、新型コロナに負けず、大学生活を出来る限り充実してほしい」とのメッセージを伝えることかもしれない。

とはいえ、多くの企業は、ウィズコロナにおけるダメージの回復と、ポストコロナを見据えた取り組みを同時に進めなくてはならず、根拠のないメッセージを安易に発信できるような状況にはない。

他方、中部圏の産業界・経済界が、多様な働き方改革を実現し、地域の教育システムを強化できれば、優秀な人材、さらには、優秀な人材を求める企業が、自ずと中部圏に集まり始める。

だからこそ、本会は、平成の30年間にわたり解決されずにきた課題や社会変化に真摯に向き合い、誰もが人生100年時代を通じ、生き生きと働ける未来を創り出すための取り組みを粘り強く進めたいと考えている。

本取り組みの意義や実効性を高めるためにも、より多くの会員企業、会員大学の皆さまから様々なご意見をいただけるよう改めてお願いし、本中間報告書の結びとしたい。

以 上

参考文献等

■ 本報告書の策定に当たりご講演をいただいた有識者

報告書のとりまとめに当たり、重要な参考となるご講演をいただいた有識者（肩書は講演当時）は以下のとおり。

- ・ 櫻井功 株式会社パーソル総合研究所 取締役副社長
テーマ：「未曾有の変化を迎える日本の労働市場とこれからの雇用の姿」
講演日：2019年12月5日（木） 2019年度 第2回人材育成委員会
- ・ 中村天江 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 主任研究員
テーマ：「テクノロジーと共に進化する Work Model」
講演日：2020年1月30日（木） 2019年度 第3回人材育成委員会

■ 主要な参考文献

- ・ 鶴光太郎「人材覚醒経済」 2016年9月23日 日本経済新聞出版社
- ・ 富山和彦「コーポレート・トランスフォーメーション 日本の会社をつくり変える」 2020年6月25日 株式会社文藝春秋
- ・ 河合雅司「未来の地図帳 人口減少日本で各地に起きること」 2019年6月20日 株式会社講談社
- ・ 加藤久和「世代間格差 人口減少社会を問いなおす」 2011年11月10日 株式会社筑摩書房
- ・ デービッド・アトキンソン「日本人の勝算 人口減少×高齢化×資本主義」 2019年1月24日 東洋経済新聞社
- ・ タイラー・コーエン「大分断 格差と停滞を生んだ「現状満足階級」の実像」 2019年7月4日 NTT出版株式会社
- ・ 鈴木亘「財政危機と社会保障」 2010年9月20日 株式会社講談社
- ・ 井上智洋「人口知能と経済の未来 2030年雇用大崩壊」 2016年7月20日 株式会社文藝春秋
- ・ 海老原嗣生「お祈りメール来た、日本死ね 「日本型新卒一括採用」を考える」 2016年11月20日 株式会社文藝春秋
- ・ 中原圭介「定年消滅時代をどう生きるか」 2019年12月20日 株式会社講談社
- ・ 山田久「同一労働同一賃金の衝撃 「働き方改革」のカギを握る新ルール」 2017年2月22日 日本経済新聞出版社
- ・ シェリル・サンドバーグ「LEAN IN 女性、仕事、リーダーへの意欲」 2013年6月25日 日本経済新聞出版社
- ・ H I T O vol.13 「変革か衰退か～待ったなし！ 日本の雇用改革～」2019年2月15日 株式会社パーソル総合研究所
- ・ H I T O vol.14 「中間管理職の受難～人事よ、企業成長のキーパーソンを解き放て！～」2020年1月14日 株式会社パーソル総合研究所
- ・ H I T O REPORT vol.4 「労働市場の未来推計 2030年 644万人の人手不足 4つの解決策の提言」 2019年3月1日 株式会社パーソル総合研究所
- ・ H I T O REPORT vol.8 「同一労働同一賃金 ー人事・労務が知っておくべきこと、企業が対応するべきことー」 2020年2月1日 株式会社パーソル総合研究所

- ・ W o r k s R e p o r t 2015 「2025 年 働くを再発明する時代がやってくる」 2015 年 6 月
リクルートワークス研究所
- ・ W o r k s R e p o r t 2016 「Work Model 2030 テクノロジーが日本の「働く」を変革する」
2016 年 11 月 リクルートワークス研究所
- ・ 新しい働き方経営者会議「〔提言〕「経営者が日本の働き方を変える ーメンバーシップ型から日本式
ジョブ型雇用へー」 2018 年 2 月 政策シンクタンク P H P 総研
- ・ 月刊事業構想 2020 年 6 月号「未来を変える働き方」 2020 年 6 月 1 日 事業構想大学院大学
- ・ 月刊先端教育 2020 年 6 月号「オンライン教育 方法・サポート・制度」 2020 年 6 月 1 日 学
校法人 先端教育機構
- ・ 月刊先端教育 2020 年 12 月号「新しい働き方と教育 雇用システムの転換に先駆ける」 2020
年 12 月 1 日 学校法人 先端教育機構
- ・ 週刊ダイヤモンド 2020 年 37 号「賢人 100 人に聞く！日本の未来」 2020 年 9 月 26 日 株式会
社ダイヤモンド社
- ・ 週刊ダイヤモンド 2020 年 43 号「新しいマネジメントの教科書」 2020 年 11 月 7 日 株式会社
ダイヤモンド社
- ・ 日経ビジネス 2015 年 3 月 23 日号「2000 万人の貧困」 2015 年 3 月 23 日 日経 B P
- ・ 月刊経団連 2020 年 6 月号「これからの大学教育と採用・インターシップのあり方」 2020 年 6
月 10 日 一般社団法人 日本経済団体連合会
- ・ 月刊経団連 2020 年 9 月号「新型コロナウイルスを克服し、新たな成長を実現する」 2020 年 9
月 10 日 一般社団法人 日本経済団体連合会
- ・ 越智仁、富山和彦、村上臣、中村天江「ジョブ型雇用への道筋は」 2020 年 10 月 8 日 日本経
済新聞（複眼）
- ・ 新井紀子「A I V S . 教科書が読めない子どもたち」 2018 年 2 月 15 日 東洋経済新聞社
- ・ 新井紀子「A I に負けない子どもを育てる」 2019 年 9 月 19 日 東洋経済新聞社
- ・ 新井紀子、山口正洋「日本を殺すのは、誰よ！」 2018 年 12 月 25 日 東方出版株式会社
- ・ 野口竜司「文系 A I 人材になる 統計・プログラム知識は不要」 2020 年 1 月 2 日 東洋経済新聞社
- ・ 荻谷岳彦、吉見俊哉「大学はもう死んでいる？ トップユニバーシティからの問題提起」 2020 年 1
月 22 日 株式会社集英社
- ・ 木村誠「大学大崩壊 リストラされる国立大、見捨てられる私立大」 2018 年 11 月 30 日 朝日新聞
出版
- ・ 木村誠「「地方国立大学」の時代 2020 年に何が起こるのか」 2019 年 8 月 10 日 中央公論新社
- ・ 佐藤郁哉「大学改革の迷走」 2019 年 11 月 10 日 筑摩書房
- ・ 小川洋「地方大学再生 生き残る大学の条件」 2019 年 3 月 30 日 朝日新書
- ・ 隠岐さや香「文系と理系はなぜ分かれたのか」 2018 年 8 月 24 日 株式会社星海社
- ・ 池上彰、佐藤勝「教育激変 2020 年、大学入試と学習指導要領大改革のゆくえ」 2019 年 4 月 10 日
中央公論新社
- ・ 池上彰「日本の大課題 子どもの貧困 社会的養護の現場から考える」 2015 年 3 月 10 日 株式会
社筑摩書房
- ・ 岡部恒治、都勢信之、西村和雄「新版 分数ができない大学生」 2010 年 3 月 10 日 株式会社筑摩
書房

人材育成に関する
「新時代に相応しい取り組み」を目指して
～人材育成委員会 中間報告書～

2020 年 12 月

一般社団法人中部経済連合会

〒461-0008 名古屋市東区武平町 5-1

名古屋栄ビルディング 10 階

TEL (052) 962-8091、FAX (052) 962-8090

<https://www.chukeiren.or.jp/>