

採用と大学教育の未来に関する産学協議会  
2023 年度報告書

「産学連携による高度専門人材育成と、  
未来志向の採用を目指して」

2024 年 4 月 23 日

採用と大学教育の未来に関する産学協議会

## 目次

I. はじめに	1
II. 博士（前期・後期）課程の人材の活躍と大学院教育の充実	3
1. 検討テーマの設定	3
< 1 > 検討テーマ設定の趣旨	3
< 2 > 「A. 大学院進学者の増加と企業への就職促進」をめぐる背景（現状・課題）	5
< 3 > 「B. 企業人の修士号・博士号取得の促進」をめぐる背景（現状・課題）	7
2. 検討の視点	8
< 1 > 博士人材に対する経済的支援の拡充	9
< 2 > 大学院教育	16
< 3 > 採用選考における改善	30
< 4 > 企業・大学間の人材流動性の向上（行き来の活性化）	38
III. 質の高いインターンシップの推進状況	44
1. 2023 年度の夏休みまでに実施したインターンシップの概要	44
2. 2023 年度内において夏休み以降に実施予定のインターンシップ	47
3. タイプ3のインターンシップ実施企業から寄せられた意見（指摘事項）	48
4. タイプ3のインターンシップを実施していない企業を含め、回答企業による追加の意見	51
IV. 2030 年に向けた採用のあり方について（経過報告）	53
1. 「2030 年に向けた採用のあり方」検討の経緯	53
2. 「就職・採用活動のあり方」に関する産学間の対話	53
(1) 対話の進め方（基本方針）	53
(2) 「2030 年に向けた採用のあり方」に関する 2023 年度の検討状況	55
(3) 今後の検討に向けて	63
V. おわりに	64
巻末資料	65

## I. はじめに

わが国は「失われた 30 年」を超えて、ようやく経済のダイナミズムを取り戻し、デフレからの完全脱却に向けて確かな第一歩を踏み出した。しかしながら、その歩みはまだ緒に就いたばかりであり、内外で直面している気候変動や生態系崩壊の危機、格差問題といった深刻かつ複雑な社会課題を解決しながら、わが国経済を持続的な成長軌道に乗せるためには、「成長と分配の好循環」を達成することが不可欠である。

その中核を担う人材として強く期待されるのは、高度な専門知識や技術を有するとともに、高い総合知や汎用的能力をも併せ持つ「高度専門人材」である。変化の激しい VUCA の時代において、画期的な技術の開発やビジネスモデルの変革、新規事業の創出には高度専門人材が不可欠であり、国際的な獲得競争が激化している。わが国としても、その育成・獲得・活躍促進が急務である。

しかしながら、翻ってわが国の現状を見た場合に、企業や大学は、国内外から十分な質・量の高度専門人材を育成・輩出し、受け入れるハブの役割を十分に果たしているだろうか。わが国の国際競争力の維持・強化という観点で、産学の関係者は相当な危機感を共有している。とりわけ日本企業は近年、人的資本経営を志向して、経営戦略に連動した人材・人事戦略への転換を図っており、その一環として、高度専門人材の活躍の場を増やしていく必要があるものの、その重要性について、必ずしも多くの企業経営者や現場の担当者に理解されていない部分がある。

こうした認識の下、経団連では 2023 年度、高度専門人材たる博士人材と女性理工系人材の育成・活躍について、初めて真正面から取り上げて検討し、2024 年 2 月、「博士人材と女性理工系人材の育成・活躍に向けた提言」を公表した。提言とりまとめにあたっては、産業界の実態を把握するためアンケートを行い、120 社を超える企業から回答を得た。アンケート結果を見ると、現状では、一部の業種を除いて、博士人材の雇用に未だ必ずしも熱心ではない実態が示された。だが、その責任の所在を単に産業界に求めるだけでは、解決策にはならず、

産学官が連携・協働して、オールジャパンでこの問題に取り組む必要がある。

産学協議会では 2023 年度、経団連における検討と並行し、産学協働による高度専門人材の育成にフォーカスして検討・対話を行った。具体的には、「産学連携推進分科会」で、わが国の国際競争力強化の観点から、「博士（前期・後期）課程の人材の活躍と大学院教育の充実」をテーマに検討を深め、課題や取り組みの方向性、求められる方策に関する議論の深掘りに取り組んだ。本報告書ではその議論・対話の概要を紹介したい。

一方、「採用・インターンシップ分科会」では、2022 年度まで検討を深め産学の合意に至った「産学協働による学生のキャリア形成支援活動」について、そのフォローアップの観点から、2023 年秋にタイプ 3 のインターンシップの実施状況について経団連会員企業を対象にアンケートを行った。その結果概要について、本報告書で紹介したい。また、これまでのキャリア形成支援活動に関する議論を通じて形成された産学の信頼関係をベースに、「採用のあり方」についても産学で議論すべきとの意見を踏まえて、「2030 年に向けた採用のあり方」について、産学の間でより本質的な対話を行った。この対話は 2024 年度以降も継続することとしており、本報告書では 2023 年度における議論の途中経過を紹介する。2024 年度末の段階で、何らかの方向性を産学で見出せることを期待したい。

## Ⅱ. 博士（前期・後期）課程の人材の活躍と大学院教育の充実

### 1. 検討テーマの設定

#### < 1 > 検討テーマ設定の趣旨

2022 年度に実施したテーマ別懇談会<sup>1</sup>において、「文理融合を前提としつつ、理系分野に進学・従事する人材の拡充」「社会に一層評価され、かつ若者・社会人にとってより魅力ある大学院教育の実現（企業における博士人材の活用推進を含む）」について議論した際、大学側のみならず経済界側の委員からも、大学院生の専門性に加え、総合力を評価する重要性を指摘する意見が多く挙げられた。それらの意見を踏まえ、昨年度の報告書において、今年度、博士人材の育成・活躍に向けて、経済界・大学・政府がそれぞれ、あるいは連携・協働して取り組むべき課題や具体的なアクション等について、検討を深めていくことを表明した。

また、本年1月に取りまとめられた人口戦略会議の「人口ビジョン 2100」において、人口減少による「縮小と停滞のスパイラル」<sup>2</sup>に陥ると、最終的には進歩が止まり、広範な「社会心理的停滞」が起きるといった警鐘が鳴らされた。人口減少により急速な少子高齢化が進むわが国において、経済社会の発展に寄与するイノベーションを興し、国際競争力の維持・向上を図っていくためには、

<sup>1</sup> 産学協議会では2022年度、分科会における検討に加えて、政府の教育未来創造会議や「骨太方針2022」等では取り上げられているテーマの中から、以下の4つをとりあげて、産学協議会親会合メンバーからなる「テーマ別懇談会」を開催し、意見交換を行った。

1. 文理融合を前提としつつ、理系分野に進学・従事する人材の拡充
2. 社会に一層評価され、かつ若者・社会人にとってより魅力ある大学院教育の充実（企業における博士人材の活用推進を含む）
3. グローバル人材育成の一層の推進
4. 教育に対する産業界の取組み（投資を含む）の促進

<sup>2</sup> 人口減少のスピードの問題として、人口急降下により、あらゆる経済社会システムが現状を維持できなくなり、「果てしない縮小と撤退」を強いられるという「第一の重大な事態」が起こっていく。さらに、人口減少の構造の問題として、人口減少社会とはすなわち「超高齢化社会」であること、また、人口減少の進み方に地域差があることから「地方消滅」が加速度的に進むという「第二の重大な事態」も起こっていく。これらの事態が相乗的に進むことを「縮小と停滞のスパイラル」と表現している。

高度専門人材の活躍推進が不可欠であり、産学官を挙げて高度専門人材の更なる育成に取り組み、日本社会全体に占める割合を向上させる必要がある。

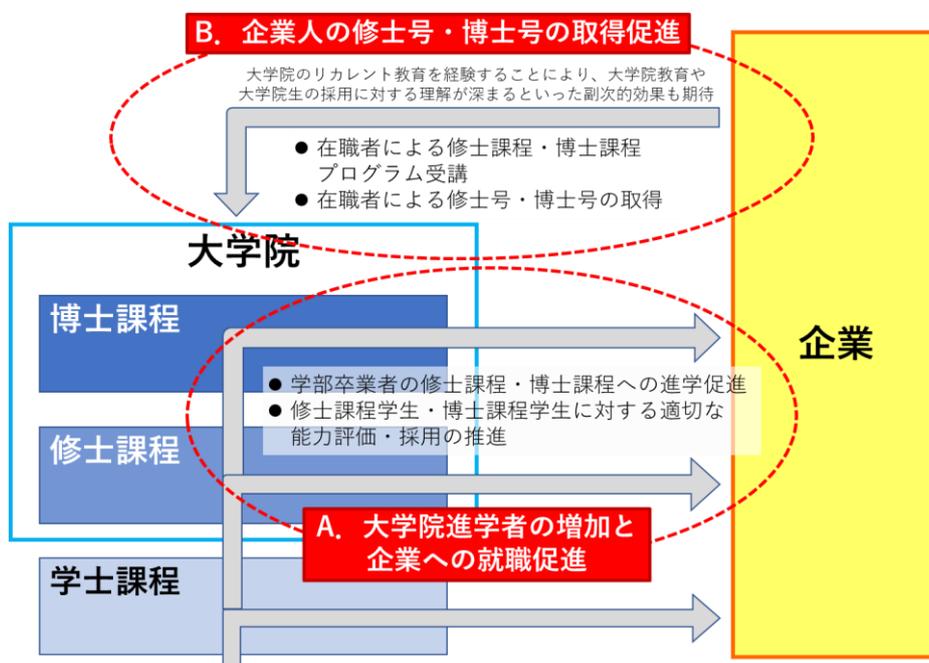
とりわけ、山積する様々な社会課題の解決に向けてイノベーティブな取り組みや社会実装を推進するためには、文理融合の視点・能力が不可欠である。こうした社会的要請に応え、大学院教育では、理工系と人文社会科学系が両輪となって経済・社会のトランスフォーメーションを牽引する高度専門人材の輩出を担っていかなければならない。

そこで、2023年度、産学連携推進分科会において、国内外の社会課題解決とわが国国際競争力強化の観点から、「博士（前期・後期）課程の人材の活躍と大学院教育の充実」を掲げて、以下の2つの観点から検討を深めた。

A. 大学院進学者の増加と企業への就職促進

B. 企業人の修士号・博士号の取得促進

【図表Ⅱ-1】産学連携推進分科会における2023年度の検討テーマと基本方針（検討対象）



なお、文部科学省では、2024年3月26日、文部科学大臣を座長とする「博士人材の社会における活躍促進に向けたタスクフォース」において、「博士人材

活躍プラン～博士をとろう～」<sup>3</sup>を取りまとめるなど、政府においても博士人材の多様な活躍を促進するための取組みを一層強化している。このように、産学官は、博士人材を取り巻く昨今の課題に対する認識と取組みの必要性を概ね共有していると言える。

## <2> 「A. 大学院進学者の増加と企業への就職促進」をめぐる背景（現状・課題）

博士号取得者数は、主要国では100万人あたり約250人～350人の幅で増加傾向にある一方、わが国では100万人あたり約120～130人と低水準かつ横ばいで推移しており、博士課程入学者数は2003年の約1.8万人をピークに、約20年間にわたり減少傾向にある。特に、博士前期（修士）課程からストレートで博士後期課程に進学する者の数は、2003年度には14,280人だったものの、2022年度には8,381人となり、大幅に減少している。

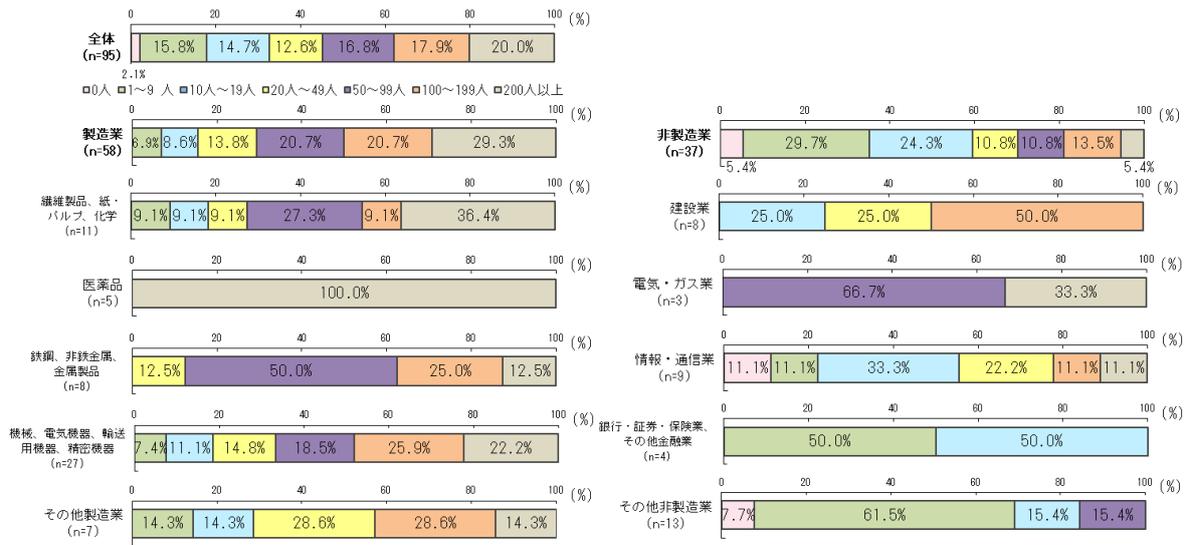
また、文部科学省科学技術・学術政策研究所「博士人材追跡調査（2022年）」によると、博士課程修了1.5年後の雇用先は、約6割が大学等及び公的研究機関、約3割が民間企業であり、企業への就職は本流でないことが示されている。

経団連が2024年2月に公表した「博士人材と女性理工系人材の育成・活躍に関するアンケート結果」（以下、経団連アンケート結果）によると、理系博士従業員数は業種・企業によってかなりの差が見られ、概して、医薬品や化学、機械・機器等の製造業で多く、非製造業で少ない傾向にある【図表Ⅱ－2】。また、各社における全従業員数に占める博士人材の割合に関しては、理系は「0%超～1%未満」が52%（49社）と最も多く分布し、それ以降、総じてなだらかに減少している【図表Ⅱ－3】。文系は「0～1%未満」に集中している（76社）。

<sup>3</sup> 同プランにおいて、大学には、大学院教育の充実や進路の拡大に向けた支援等、大学院改革の取組みの推進を要望。一方、産業界には以下の7つの事項への協力を求めている。

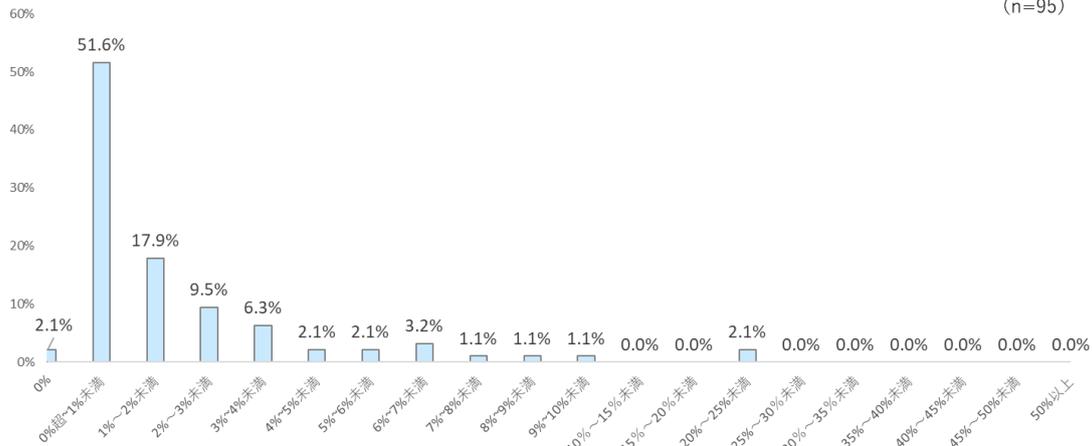
①博士人材の採用拡大・処遇改善、②博士人材の採用プロセスにおける海外留学経験の評価促進、③博士後期課程学生を対象としたインターンシップの推進、④博士人材の雇用に伴う法人税の税額控除の活用促進、⑤奨学金の企業等による代理返還制度の活用促進、⑥従業員の博士号取得支援、⑦企業で活躍する博士人材のロールモデルの選定と情報提供

【図表Ⅱ-2】理系博士従業員数（全産業・業種別）



出典：経団連「博士人材と女性理工系人材の育成・活躍に関するアンケート結果」（2024年2月）

【図表Ⅱ-3】各社全従業員に占める理系博士従業員割合の分布



出典：経団連「博士人材と女性理工系人材の育成・活躍に関するアンケート結果」（2024年2月）

さらに、わが国では、現状、博士課程修了者の進路が正確に捕捉されていない実態がある<sup>4</sup>。博士人材のキャリアパス拡大に向けて、政府統計・調査の改善が求められる。

<sup>4</sup> 令和3年度学校基本調査では、博士課程修了者15,968人中「その他・不明」該当者が4,870人と約30%を占める。また、アカデミアのキャリアパスのみならず、民間企業勤務者や起業家等、多様なキャリアパスに関する情報が蓄積されている博士人材データベース（JGRAD）についても、参加大学数が95大学にとどまっている（2024年3月29日現在）。

### < 3 > 「B. 企業人の修士号・博士号取得の促進」をめぐる背景（現状・課題）

博士課程進学者に占める社会人の割合は、2003年の21.7%から2022年度には41.7%と、大きく増加している。大学側からは、社会人学生が博士課程に在籍することで、研究室の多様性が高まり、活性化するとの指摘があった。さらに、社会人学生は社会人未経験の学生と比べ目的意識がより明確であり、論文も高い評価を受ける傾向にあるとの意見もあった。

社会人の博士課程進学者は、研究所所属の研究者や専門性を持つ職種（弁護士等）が中心となっており、業種や職種に偏りがある。また、大学側からは、社会人の博士課程進学にあたり、企業からの経済的支援はあるものの、働きながら大学に通うケースが多く、フルタイムでの研究は難しい点が、課題として挙げられた。

## 2. 検討の視点

「大学院進学者の増加と企業への就職促進」と「企業人の修士号・博士号の取得促進」の双方を通じて、産業界における博士人材の活躍推進を含む、博士人材のキャリアパスの多様化を図ることが肝要となる。そうした観点から、博士人材や大学院教育に対する産学双方の認識を刷新し、それらの価値に対する適切な評価を定着させることが必要であり、そのための環境整備が不可欠である。

2023年度の産学連携推進分科会における議論で指摘された点を踏まえ、以下の4つの観点から、企業、大学、政府に求められる取組み・施策について整理した。

- < 1 > 博士人材に対する経済的支援の拡充
- < 2 > 大学院教育改革
- < 3 > 採用選考における改善
- < 4 > 企業・大学間の人材流動性の向上（行き来の活性化）

その際、産学間の直接対話の場という産学協議会の利点を活かし、博士人材に対する産業界のニーズの特定のみならず、高度専門人材の育成機能を担う大学院教育に対する理解も深めるといった双方向での検討を行った。博士人材の多様な活躍の推進に向けた課題についてより多角的に考察することで、目指すべき方向性や求められる方策に関する議論の深掘りに取り組んだ。

## < 1 > 博士人材に対する経済的支援の拡充

### (1) 現状・課題

急速な少子化の影響もあり、2000年代前半をピークに、博士前期（修士）課程からストレートで博士後期課程に進学する者の数・割合ともに減少傾向にある。博士前期（修士）課程学生の約4割弱が「進学すると生活の経済的見通しが立たないこと」を博士後期課程への進学を断念する理由のひとつに挙げるなど、かねてから博士人材の安定的な育成のためには経済的支援の拡充等の必要性が指摘されてきた。

こうした学生の経済不安を払拭すべく、政府は近年、博士後期課程学生に対する経済的支援の拡充に精力的に取り組んでいる。第6期科学技術・イノベーション基本計画において、「2025年度までに、生活費相当額を受給する博士後期課程学生を従来の3倍に増加」させるとされており、文部科学省の試算では、その数は博士後期課程学生全体の約3割に相当する約22,500人に上る。政府による具体的な施策として、現在、「次世代研究者挑戦的研究プログラム（SPRING）」や「科学技術イノベーション創出に向けた大学フェロシップ創設事業」、特別研究員制度や特に優れた業績による返還免除制度等を実施している。こうした公的支援に加え、大学自体も授業料免除制度やリサーチ・アシスタント（RA）・ティーチング・アシスタント（TA）経費等の支給を実施しているほか、企業も独自の奨学金事業をはじめ様々な方法で博士後期課程学生を支援している。

しかしながら、現状では、経済面の不安により博士課程進学を躊躇する学生は依然として多い。文部科学省科学技術・学術政策研究所「修士課程（6年制学科を含む）在籍者を起点とした追跡調査（2021年）」によると、学生が博士前期（修士）課程修了後にそのまま博士後期課程に進学しない理由として、経済的な側面や博士人材のキャリアパスへの不安等という回答が3割強を占めている。また、学生本人や保護者の間で「博士後期課程学生は経済的に苦労している」というネガティブなイメージが根強く残っている。

議論の中で、特に大学側から、支援額と支援対象者数（支援対象範囲）について、拡充を求める意見が述べられた。

### ①支援額の不足

上述のとおり、政府による支援拡充は進んではいるものの、ここ1～2年における物価上昇等を考慮すると十分な水準とは言えない。大学独自の支援策を講じる大学も増加傾向にあるものの、継続的支援の余力がある大学は限定的であり、支援水準としては不十分なままである。また、国の支援プログラム終了後に学生への支援の水準を維持することは多くの大学にとって課題となっている。

### ②支援対象者数（支援対象範囲）が不十分

大学側からは、特に人文社会科学系の博士後期課程学生は支援対象とならない場合が多いとの指摘があった。支援対象とならなければ、学費を捻出するためにアルバイトが必要となり、十分な研究時間を確保できずに博士後期課程在籍期間が長期化してしまうという悪循環に陥り、最終的に学位取得のプロセスから脱落する要因のひとつになる。

また、通常、企業に在籍する社会人学生は企業から給与を支給されているので、一般的には公的な経済的支援の対象外とされている。しかし、医学系研究者等を筆頭に、大学院で学ぶ期間に給与水準が下がっているケースや家族を扶養しているケースもあるといった事情を踏まえると、社会人学生ということをもって一律に経済的支援の対象から除外するという判断は必ずしも妥当ではないとの意見もあった。

## （2）目指す方向性・とるべき方策

### <政府>

政府は、2024年度から「科学技術イノベーション創出に向けた大学フェロシップ創設事業」及び「次世代研究者挑戦的研究プログラム（SPRING）」を一体

化した博士支援事業「新 SPRING」の運用を開始した。これにより、生活費相当額（約 180 万円）及び研究費を支給されるため、学生の研究活動基盤強化に対するインパクトは大きい。新 SPRING を着実に実施するとともに、支援規模の更なる拡充を検討することも重要である。とりわけ、優秀な学生に対して、一人当たり支援額の拡充を検討すべきである。

また、大学側からは、企業との共同研究やインターンシップ等の際に、「学生が自らの研究活動と企業での実務経験に折り合いをつけることが難しく、負担が過大となっているケース」や「学生の処遇が適切な水準に達していないケース」があるとの指摘もあった。そこで、共同研究やインターンシップ等において、博士後期課程学生を研究員として積極的に参加・関与させることを通じて、学生の研究活動と企業での実務経験の機会を両立させることが重要である。その際、学生に無理のない作業負担と適切な処遇を実現する学生との雇用契約のモデルケースを開発することなども急ぐべきである。とりわけ、国立研究開発法人をはじめとする公的研究機関が率先してこうしたモデルケースづくりに取り組むことが肝要である。学生が産学共同研究に参画することも学位授与を判断する材料の一部となることから、産学共同研究においても、学位授与に必要な質保証を担保する仕組みを大学と国研等の間で十分に連携しながら整備することが不可欠である。

さらに、社会人の博士号取得に対する経済的支援を講じることで、社会人による博士号・修士号の取得促進を図ることも有用と考える。その際、社会人学生に対する公的支援については、当該学生の事情に応じて、可能な限り柔軟な形・規模での支給を考えるべきである。

加えて、博士人材を持続的に育成していくためには、博士前期（修士）課程学生に対する支援が果たす意義・役割も大きい。博士後期課程に進学した学生に関しては給付型奨学金制度を優先的に活用できるようにするなど、政府には、

博士後期課程への進学を促すような形で博士前期（修士）課程学生に対する経済的支援を拡充していくことも重要である。

## <大学>

まず、博士後期課程学生が共同研究やインターンシップ等、企業との接点を積極的に持つためには、研究室の運営における博士後期課程学生の負担の軽減を図ることが不可欠である。そのためには、学務のみならず、研究室の活動においてもDXを積極的に推進するなど、研究室の効率的な運営に努めることが肝要である。

さらに、博士後期課程学生について、「研究活動を行うための環境の整備や処遇の確保は、研究者を育成する大学としての重要な責務」とされている中、大学教員の意識においても、自らの研究資金から学生に対し給与を支払うという教員のマインドセットの転換が求められるとの指摘もある。各大学や開発開発法人においては、博士後期課程学生をRA等として雇用することを拡大するとともに、処遇を改善していくことが求められる<sup>5</sup>。そのため、既に「競争的研究費制度」対象事業の一部では、募集要項に「研究の遂行に必要な博士課程学生を積極的にRA等として雇用すること」「業務の性質や内容に見合った単価を設定し、適切な勤務管理の下、業務に従事した時間に応じた給与を支払うこと」「博士課程学生への給与額も考慮した資金計画の下、申請を行うこと」といった趣旨の注意書きが付され、参加学生の処遇改善が期待されている。

さらに踏み込んで、「競争的研究費制度」対象事業の審査の際には、例えば、

---

<sup>5</sup> 「第6期科学技術・イノベーション基本計画」（2021年3月26日閣議決定）においては、「競争的研究費や共同研究費からの博士後期課程学生に対するRAとしての適切な水準での給与支給を推進すべく、各事業及び大学等において、RA等の雇用・謝金に係るRA経費の支出のルールを策定し、2021年度から順次実施する」とされている。また、科学技術・学術審議会人材委員会「ポストドクター等の雇用・育成に関するガイドライン」（2020年12月3日）においては、「大学等においては、競争的研究費等への申請の際に、RAを雇用する場合に必要な経費を直接経費として計上することや、RAに適切な水準の対価を支払うことができるよう、学内規程の見直し等を行うことが必要」とされている。

「参加学生への適切な給与の支払いを行う場合は高評価を与える」や「参加学生への適切な給与の支払いを要件化する」といったことも盛り込むことを検討すべきである。競争的研究費への応募を教員の間で学生の給与を支弁する意識を徹底させる契機として、より積極的に活用していくことが望ましい。

新 SPRING の運用開始をはじめ、博士人材に対する経済的支援の拡充が急速に進みつつあるが、博士後期課程学生向け公的支援策の構造・種類も複雑化している。博士後期課程への進学を断念する理由として経済的不安を挙げる学生が約3割に上ることを踏まえれば、博士後期課程への進学を促進する観点で、直接の受給者である博士後期課程学生のみならず、学部生・博士前期（修士）課程学生にも博士後期課程学生向け公的支援の拡充方針を広く周知することが有効と考えられる。

## <企業>

企業側においても最近、博士人材に対する継続的支援の重要性について理解が進みつつあるが、企業単独あるいは産学連携で行う支援の規模にも限界があり、産学連携で優先的に支援する博士人材の対象を設定する必要がある。産業界としては、自社ないしは産業界への就職の意向を持つ学生など、将来的に産業界でのキャリアパスを描く学生を優先的に支援していくことが妥当と考えられる。

支援強化の具体策として、教員と同様に、博士後期課程学生に給与を支払うことに関する企業のマインドセットの転換も重要である。その一環として、例えば、大学との共同研究契約において、研究部門に係る経費のうち、学生に支給するRA経費の枠を企業が予め設定（金額・配分比率を指定）すべきである。海外の大学・研究機関との共同研究においては、通常、当該研究に参加する（作業に従事する）学生に対して給与を支払うのは当然のこととされている。日本

の大学も博士後期課程学生に対して学費の減免措置を講じるなど、大学独自の支援策を講じているものの、さらに給与を支払うところまで余力のある状況にないのが実態である。日本の大学・研究機関との共同研究において、企業側から学生のために支払う給与の金額・支払い比率を設定することは、博士人材の育成支援に対する企業の深い理解を対外的に示すことにつながるうえ、学生の当該研究への主体的関与・積極的貢献を促進するうえでも有用と考えられるため、推進すべきである。さらに、企業においては、大学院に社員を派遣して学位取得を求める場合には、当該社員に対する給与の確保はもちろん、研究に必要な経費の負担等を含めて、十分な経済的支援について配慮することが重要である。

また、博士後期課程学生を対象とした企業でのインターンシップや企業の個別プロジェクトへの参加の機会を拡充することも極めて重要である。企業が博士人材の能力を活用したい実務の現場に学生を受け入れれば、当該学生の能力をより適切に評価することに繋がり、企業が学生にしかるべき対価を支払うことへの理解促進・定着に寄与することが期待される。

その関連で、既にいくつかの個別の企業と大学の間で、博士前期（修士）課程修了後に入社した研究者・技術者による博士号の取得を産学協働で支援する取組みが始まっている<sup>6</sup>。このような方式であれば、学生は、就職に対する不安を払拭しつつ、大学のカリキュラムとも整合した学修・研究活動を通じて博士号の取得を目指すことができるほか、大学にとっては、優秀な人材の博士後期課程への進学促進、企業にとっては優秀人材の確保とリカレント・リスキリングの促進を両立する新たな仕組みによる人材育成の推進につながる。大学側と十分なすり合わせを行ったうえでの制度運用であれば「青田買い」には当たらないと考える。学生ならびに産学双方にとってメリットの大きい方策のひとつとして、こうした方式を活用した産学協働プログラムを今後一層拡大してい

---

<sup>6</sup> 先進事例として、富士通「卓越社会人博士制度」、島津製作所「博士課程での若手技術者・研究者の育成を目的とした『REACH ラボプロジェクト』」等を参照されたい。

くべきである。

その他にも、企業・大学間の人材流動性の向上に資する諸施策（クロスアポイントメント制度、共同研究、兼業等）の更なる活用も、博士人材のキャリアパスの充実という観点から有用であると考えられる。

## < 2 > 大学院教育

### (1) アカデミアと産業界のニーズを両立する質の高いプログラムのサステナブルな運営

#### ① 現状・課題

各大学は、企業との連携や文理横断・融合による質の高いプログラムを数々実施している。とりわけ、「博士課程教育リーディングプログラム<sup>7</sup>」や「卓越大学院プログラム<sup>8</sup>」については、体系的な大学院教育の先進事例として高く評価されている。

#### a) 国の支援が終了したプログラムを自走する難しさ

補助金の交付終了後は、企業と学生とのマッチング費用や学生への奨学金支給等、大学の金銭負担は増大し、大学単体で安定的・持続的なプログラム運営が困難となるケースがほとんどである。一方で、現状では、プログラム運営に際し、参加学生数に見合ったコストではなく、人手をかけ過ぎている、という指摘もある。質の高いプログラムの運営を任せられる人材が質・量ともに不足している状況にある。

さらに、教員（研究者）個人の活動やネットワークに依存した運営が行われているケースも少なくない。端的に言えば、これらの質の高いプログラムに携わることは、教員にとって過大な負担となっており、自らの教育・研究活動と並行して、質の高いプログラムの企画・運営に積極的に取り組もうとするインセンティブは薄くなりやすい。

---

<sup>7</sup> 優秀な学生を俯瞰力と独創力を備え広く産学官にわたりグローバルに活躍するリーダーへと導くため、国内外の第一級の教員・学生を結集し、産・学・官の参画を得つつ、専門分野の枠を超えて博士課程前期・後期一貫した世界に通用する質の保証された学位プログラムを構築・展開する大学院教育の抜本的改革を支援し、最高学府に相応しい大学院の形成を推進する事業。2011年に20件、2012年に24件、2013年に18件のプログラムを採択し、各プログラムを7年間支援。

<sup>8</sup> 新たな知の創造と活用を主導し、次代を牽引する価値を創造するとともに、社会的課題の解決に挑戦して、社会にイノベーションをもたらすことができる博士人材（高度な「知のプロフェッショナル」）を育成することを目的とする事業。2018年に13件、2019年に11件、2020年に4件のプログラムを採択し、各プログラムを7年間支援。

さらに、これらのプログラムは通常のプログラムより多くのリソースを必要とすることから、地方大学においては、実施はより困難な状況となっており、首都圏を中心とする主要大学と地方大学との格差が顕在化している。

## **b) 企業等への周知不足**

数々の質の高いプログラムが実施されてきているものの、多くの企業はそのこと自体を認識しておらず、周知強化の必要性について産学で認識を共有した。そのうえで、大学側から、各大学が特色ある独自の取組みを実施しているため、画一的な方法による周知は困難であることや、大学の人手不足により、広報担当の負担が増大するため、各大学単体でのこれ以上の周知活動は困難であることが指摘された。企業等においても、こうした大学の状況を理解して、自ら積極的に大学に情報を求めることも必要との意見がある。

### **【コラム1】卓越大学院プログラム**

「卓越大学院プログラム」は、各大学が自身の強みを核に、これまでの大学院改革の成果を生かし、国内外の大学・研究機関・民間企業等と組織的な連携を行いつつ、世界最高水準の教育力・研究力を結集した5年一貫の博士課程学位プログラムを構築することで、「あらゆるセクターを牽引する卓越した博士人材の育成」および「人材育成・交流及び新たな共同研究の創出が持続的に展開される卓越した拠点形成の取組みの推進」を目指す事業である。

産学連携推進分科会では、卓越大学院プログラムを実施する3大学からヒアリングを実施した。

#### **(1) 東京工業大学**

東京工業大学は、2018年3月の指定国立大学法人化の際に選定した「重点分野」と「戦略分野」のうち、「重点分野」を中心に提案を絞り、2018～2020年度の3年間連続で採択された。

#### **①「物質×情報＝複素人材」育成を通じた持続可能社会の創造**

東京工業大学が世界をリードする元素戦略やスーパーコンピューター「TSUBAME」を含む、物質・情報分野の融合プログラム。「物質・情報プラクティススクール (PS)」では、産業界と連携した博士学生教育に取り組んでいる。物質・情報分野の専門教員2～3名と学生10名程度がチームになり、同一企業に6週間滞在し、企業の重要課題について、物質科学・情報科学を駆使して技術コンサルティングを実施する。既博士修了生25名のうち約8割が企業に就職している(2023年10月時点)。

#### **②最先端量子科学に基づく超スマート社会エンジニアリング**

超スマート社会を実現するため、フィジカル空間の技術とサイバー空間の技術の統

合に加え、量子科学や人工知能などの最先端の科学技術を融合できる知のプロフェッショナルを育成するプログラム。超スマート社会のための産官学連携による次世代型社会連携教育研究プラットフォームである「超スマート社会推進コンソーシアム」を紹介した社会連携教育（Open Education）および異分野融合研究（Open Innovation）の融合教育を実施しており、修了生の半数が企業に就職している。

### ③マルチスコープ・エネルギー卓越人材

エネルギーの多元的学理を極め、ビッグデータサイエンスと社会構想力をもって、新しいエネルギー社会を変革・デザインする「マルチスコープ・エネルギー卓越人材」を養成するプログラム。東工大教員と企業、公的機関、海外トップ大学で構成されるInfoSyEnergy 研究/教育コンソーシアムとの連携により、学生のキャリアパスの見える化と確保が図られている。

## （2）早稲田大学

### ①パワー・エネルギー・プロフェッショナル(PEP) 育成プログラム

電力・エネルギー新産業を創出できる人材輩出を目指す、国公立 13 大学と、エネルギー・インフラ企業を中心とする産業界の連携による博士人材育成プログラム。数多くの企業と連携し、市場志向の視点を獲得する「事業創造演習」を実施しており、修了生の半数以上が企業に就職している。5 年一貫制博士教育の 13 大学共通の定量的質保証システム（PEP ルーブリック）を構築し、各 PEP 生の 5 年間の能力伸長を可視化することで、学生自らが成長を実感できるようになっている。

## （3）東京大学

### ①生命科学技術国際卓越大学院(WINGS-LST)

長期的な視点からヒトの健康に寄与できる人材の育成を目標とするプログラム。基礎的な原理の解明から臨床につながる応用技術まで、広い生命科学技術を対象としている。本プログラムの履修カリキュラムでは、コアとなる研究分野での専門能力、多様な学問領域を見渡し、本質的な問題を抽出する俯瞰力、最適な分野の研究者と協力して研究を推進する展開力の 3 能力を鍛え、新しい学問分野を創造できる知のプロフェッショナル人材の育成を目指している。

2019～2022 年における修了者の半数以上が企業に就職している。企業 9 社と連携し、連携企業は共同研究やインターンシップの実施やセミナー・講演等への参加が可能となる。

### ②先端ビジネスロー国際卓越大学院プログラム

法学主導で文理融合・文系内融合を図り、修博一貫教育を柱としつつ、修士と博士の間で社会人経験を介在させるプロセスも視野に置くスパイラル構造型の人材育成モデルを構築するプログラム。企業を含む様々な外部機関と連携し、連携先企業から特別研究員を受け入れるほか、連携先とのセミナーや意見交換会を実施している。

## ②目指す方向性・とるべき方策

### 【A. プログラム関連】

#### a) 質の高いプログラムに関する企業向けPRの強化

「卓越大学院プログラム」をはじめ質の高い大学院教育プログラムの推進において、密度の濃い産学協働や社会実装の場の提供を実現するうえで、民間企業の理解を得ることは極めて重要である。大学院教育の真価を發揮した非常に質の高いプログラムの内容を企業が正確に理解することができれば、ステレオタイプの博士人材像の払拭につながると期待されるものの、実際には参画企業を除くと、これらのプログラムの知名度は決して高くない。現状でも、事業終了後に文部科学省・配分機関等が事業の実施を総括する目的でシンポジウムの開催等を実施しているが、企業への周知としては不十分である。こうした状態を改善するためには、企業向けPRの方法を抜本的に見直す必要がある。

企業向け周知の強化に向けて、まずは、企業の経営幹部向け中間／最終成果報告会を開催することが重要である。例えば、産学協議会の親会議や「産業競争力懇談会（COCN）」をはじめ、企業の経営幹部が多数参加する産業界の枠組みを対象にPRの機会を設けるべきである。あわせて、ジョブ型採用を中心に、採用に関する権限が現場に委譲されつつある状況を踏まえれば、各部門の採用担当者や実際に新人を受け入れる現場の担当者も対象とした説明会を開催することは有益と考えられる。企業の「経営幹部」と「現場（部門）」双方に適切なPRの機会を設けることが重要である。同時に、企業内においても、「幹部」と「現場（部門）」との緊密な連携の下、迅速な情報共有と判断が求められる。

加えて、「卓越大学院プログラム」以外でも、各大学が特色ある多様な取組みを進めている実態が企業にはあまり認識されていない。各大学の企業向け情報発信のあり方において更なる工夫が求められる。各大学の発信力の強化に加え、政府が、情報発信に係る既存のプラットフォームを活用しつつ、全国各地の大学による質の高い大学院教育プログラムを一覧性のある形で閲覧できるようになれば、さらに有用との意見もあった。あわせて、企業側も、大学側への積極

的な情報収集に努めることが重要である。

#### b) コンピテンシーベースの学修プログラムや能力評価の推進

ルーブリックは、本来、学生個人の成長度合いを把握（定点観測）するツールとして期待され、学生の自己評価と教員による学生評価の比較にも役立つ。学修成果の可視化は非常に骨の折れる作業であるが、前述の「PEPルーブリック」のように、プログラムにおける統一的なルーブリック評価を開発するため、産学が連携して、「大学院教育を通じて培うコンピテンシー」と「企業が求めるコンピテンシー」の擦り合わせに取り組むことは極めて有意義である。プログラムに参画する産学の複数の機関が連携してルーブリックを作成すれば、一定の客観性を担保した形での学生の能力評価が可能となる。当該ルーブリックはあくまでも学生の育成目的での活用が大前提となるが、「点数主義から離れ、多面的な評価をより客観的なものにするための道具」「産学の共通言語」として、産学連携によるルーブリック評価の開発を積極的に推進することが肝要である。

また、学生が大学院教育を通じて培った能力を証明するものは、本来、博士号・修士号といった学位記の授与という形で示される。しかし、近年、ジョブ型採用の導入が進むにつれ、企業の一部には、学位記そのものよりも、学生が備えているコンピテンシーとジョブディスクリプション（JD）に記載したコンピテンシーとの合致度を重視する傾向が強まっている。企業による学生評価の際に参考となるよう、質の高い大学院教育プログラムと学位記との関係を対外的にも分かり易く示すことが一層求められる。そうすることで、当該プログラムの修了者であることを評価する採用の拡大を促していくことが重要である。

将来的には、企業が学生に求めるコンピテンシーと大学が育成するコンピテンシーの関係を示す様々なルーブリックを自由に閲覧可能できるような、学習成果の可視化のためのプラットフォームの構築も一案である。

#### c) 産学連携プログラムの拡充

大学院のカリキュラム全体において、企業との連携プログラムをより中核的

な学びとして位置付けるべきである。企業連携プログラムをアドホック、単発のプログラムではなく、大学院の教育カリキュラムに必修科目とするなど、適切な位置づけも重要である。高度な産学連携プログラムが大学院教育の主要科目に位置付けられているということを学内外に示し、必要なリソースを配分することにより、大学・企業が共に産学連携プログラムの企画・運営に取り組みやすい環境を創ることが不可欠である。

近年は大学院教育改革の一環として、「博士課程教育リーディングプログラム」「卓越大学院プログラム」「ジョブ型研究インターンシップ」といった企業との質の高い連携プログラムが継続的に実施されているが、各プログラムが独立して運営されている印象が否めない。質の高い産学協働プログラムを大学院教育の中に定着させていくためにも、プログラム間の情報共有や連携を検討するための体制を強化すべきである。また、企業からの継続的な協力の下で、これらのプログラムを持続的に運営することも必要である。プログラム間の連携を強化することは、限りあるリソースを有効活用しながらプログラムの持続可能な運営をサブ・ロジ両面で支援するだけでなく、企業も自社のリソースを集中的且つ効率的にプログラムに投下できるようになるので、参画企業数の拡大にも寄与すると考えられる。

## 【B. 運営体制関連】

### a) 学内の推進体制の整備

「卓越大学院プログラム」は元来、「プログラムの遂行に当たり、学長の責任の下、大学本部が主体的に関わる体制を構築し、当該大学の大学院全体の改革を実現すべく、総力を挙げて取り組むこと」を期待されている。各プログラムのフォローアップや中間評価のみならず、本事業全体としてプログラムの採択数と効果について十分な検証が求められる。

とりわけ、「卓越大学院プログラム」のような質の高いプログラムを安定的・継続的に運営するには、学内の推進体制の整備が急務である。プログラム立ち

上げ段階では教員（研究者）の個人的なネットワークを活用するケースが多いことは仕方がないとしても、本格的な運営段階に入ったところではプログラム推進役の教員の他にも、当該教員の個人的なネットワークだけに依存せず、必要な教員・職員が運営をサポートできるよう、学内の推進体制を構築することが肝要である。

#### **b) University Research Administrator (UR A) や担当職員の確保・育成**

教員が教育や研究に専念できるよう、プログラムの企画・運営を教員と共に主導するUR Aや担当職員（専門人材）の確保・育成、さらにそういった人材のキャリアパスの構築は重要である。質の高い教育プログラムを継続的に企画・運営していくためにも、大学の経営陣はUR Aや職員をプロジェクトベースで手当とする発想から脱却し、定常的に必要な人員を割り当てられるよう必要な予算（人件費）を手当てし、学内のリソースを有効活用するための方策を講じるべきである。

UR Aの人件費をどのように手当するかという点を含め、契約形態についてはUR Aのキャリアパスに応じて様々なバリエーションが考えられるため、キャリアパスと処遇の改善に向けて各大学での創意工夫が求められる。その際、公立大学に関しては、教職員の定員（上限枠）について、設置者である地方公共団体の承認を必要とする場合があり、UR Aを教職員として採用する場合、大学側が自由にUR Aを拡充することが難しいとの指摘があった。公立大学がUR A等の人員を柔軟に確保できるように、教職員の定員（上限枠）や採用に係る制度を見直す必要がある。

#### **c) アカデミア内での成果の共有を通じた水平展開の促進**

「卓越大学院プログラム」のような質の高い教育プログラムを自大学のみならず、他大学にも水平展開することにより、大学院教育全体の改革を後押ししていく必要がある。取組みの成果を共有するための常設のプラットフォームの整備は現実的に難しいと思われるものの、各大学がプログラム運営を通じて蓄積してきたノウハウや人員等のリソースについて大学間で共有を図るなど、ア

アカデミア内部での共有を強化することが重要である。少なくとも「大学向けの成果報告会」や「関心ある大学への講習・相談会」を開催することは有益と考えられるため、実施を前向きに検討すべきである。

さらに、立地や大学の規模を問わず、より質の高いプログラムを実施する意欲のある大学においてもそのエッセンスを活かしたプログラムを展開していくことができるよう、複数大学の連携（コンソーシアム型）で運営するプログラムの開発を拡充していくことも肝要である。

#### d) 大学院教育の目的・役割の見直し

大学院教育の教育カリキュラムとしての意義については、大学側を中心に、「大学院は研究者養成を主眼に運営されるべき」との認識が依然として根強く残っている。最終的には各大学の主体的な経営判断に委ねられることが前提ではあるが、一部になお残る研究者養成至上主義やアカデミアにおける後継者養成への偏重からの脱却が必要である。

こうした観点から、学校教育法上第99条に規定された大学院の定義のうち、専門職大学院との差別化の必要性に異論はないものの、「高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培うこと」という点をより重視していく必要がある。アカデミアのみならず産業界でも活躍する高度専門人材の輩出を期待されている大学院教育の今日的な意味に照らせば、上述の点は専門職大学院のみならず、一般的な大学院においても十分に考慮されるべき要素である。大学院教育のあり方に対する認識のアップデートが求められる。

## (2) マッチング精度の向上

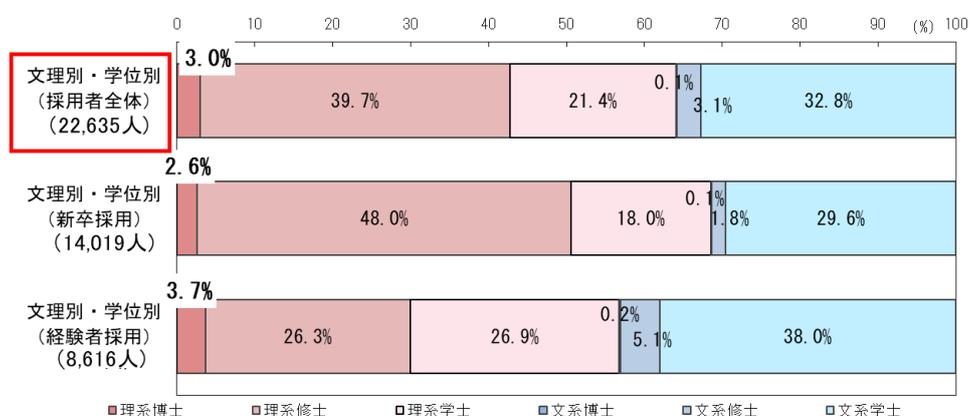
### ①現状・課題

分野によって差はあるものの、博士前期（修士）課程学生と比較すると、博士後期課程学生にとって企業への就職に対する選好は必ずしも高くない状況にある。また、アカデミア志向の（アカデミアでのキャリアを志望する）学生が博士後期課程に進学する傾向が強く、特に人文社会系はその傾向が顕著となっ

ている<sup>9</sup>。企業における博士人材の活躍イメージが不足していることが、企業への就職を希望する博士後期課程学生が一部に留まっている一因である。

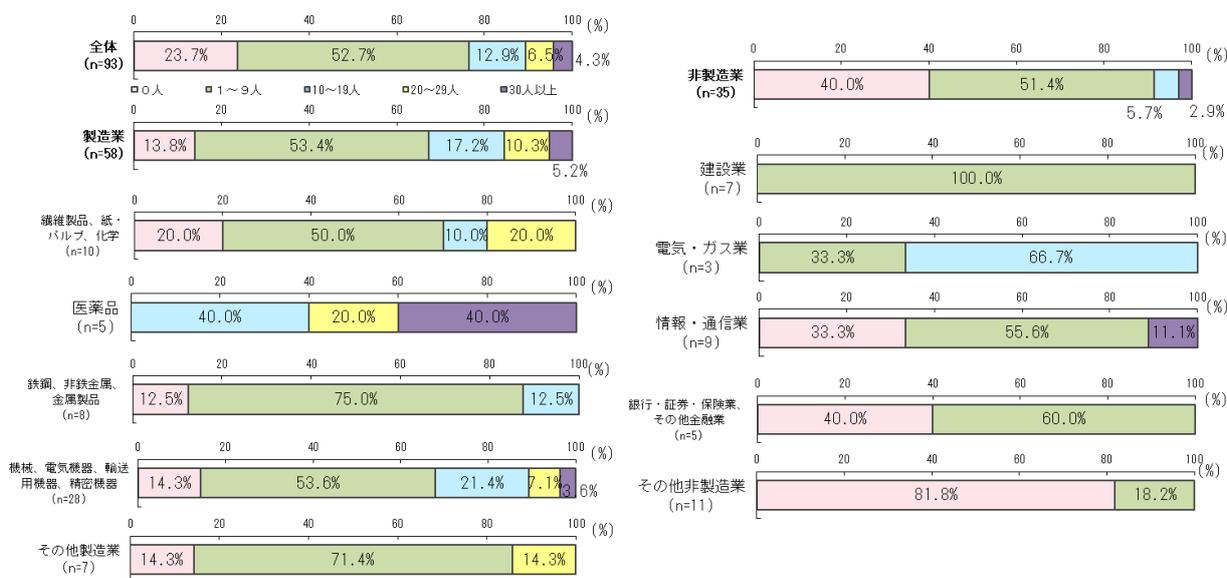
一方、一部の企業・業界を除いて、多くの企業では博士後期課程学生の採用には消極的であるのが現状である。とりわけ、人文社会系に関して、専門職大学院修了者以外はその傾向が顕著である。博士人材に対して、「専門に拘るため活用しづらい」というステレオタイプなイメージを持っている経営層も依然存在している。

【図表Ⅱ-4】文理・学位別の採用数割合〔2022年度〕



<sup>9</sup> 文部科学省「人文科学・社会科学系における大学院教育の関連データ集」(2023年12月)によると、博士後期課程1年次の学生(社会人学生でも留学生でもない者)が博士課程修了後に希望する就職先は、人文科学系の74%、社会科学系の84%が「大学・教育機関」。

【図表Ⅱ-5】理系博士採用者数（全産業・業種別）〔2022年度〕



図表4・5の出典：経団連「博士人材と女性理工系人材の育成・活躍に関するアンケート結果」（2024年2月）

## ②目指す方向性・とるべき方策

### a) 「ジョブ型研究インターンシップ」の一層の推進

博士後期課程学生にとって、自らの研究活動に加え、「ジョブ型研究インターンシップ」への参加は負担が大きいとの声も一部にある。しかし、インターンシップは学生が産業界での活躍を具体的に描き実践するうえで、また、企業が博士人材の高度な専門性・汎用的能力（トランスファラブルスキル）を実感するうえで極めて貴重な機会であり、企業による博士人材の採用を大いに促進する取組みとして強化していく必要がある。したがって、学生・大学（教員・研究室）・企業が互いに調整し合い、可能な限り実現に向けて努力することが重要である。

とりわけ文部科学省と経団連が共同で推進する「ジョブ型研究インターンシップ」は、企業でのインターンシップを正課として位置付けている点が先進的であり、質の高いインターンシップを有効活用していくことが、高等教育とキャリア開発にとって極めて有意義であることを示す取組みとして、産学協働で引き続き推進していくことが肝要である。

制度の改善を図っていくうえで、同制度を活用した学生の受入れ事例を増やしていくことが重要であるとの意見が産学双方から出された。参加企業・大学・学生数ならびにJD提出数のいずれも大幅に増やす必要があるという点について、産学で認識を共有した。幸いなことに、次期博士支援事業「新SPRING」の支援対象となる学生はジョブ型研究インターンシップのシステムへ登録が義務付けられることから、参加学生のプールが大幅に拡大する見込みである。これを追い風に次の段階として、当該インターンシップに関する周知・情報発信の強化及び学生を送り出す研究室の理解促進を通じて、応募学生数の増加を目指す必要がある。そのための方策として、次の3点への対応が急務である。

第1に、実施期間の柔軟化である。「2か月も研究室を空けるのは、ハードルが高い」という意見がある一方で、「まとまった仕事をきちんと経験してもらうには2か月程度は必要」との声もある。可能な限り貴重なインターンシップの機会を実現できるよう、実施期間は「原則2カ月以上」としつつ、ジョブの内容や受入れ先・派遣元の事情に応じて2カ月を下回るケースも認めるなど、柔軟な運用を目指していくことが肝要である。

第2に、JD記載内容の工夫等、JDの柔軟な運用である。ジョブ型を謳っているが、より多様な活躍を後押しする観点から、JDに一層の柔軟性を持たせることも有効である。テーマ付与型・研究開発支援型に加え、テーマ探索型も積極的に活用すべきである。例えば、汎用性の高いジョブ（学部・修士・博士を問わず取り組んでいる仕事）を設定し、博士後期課程学生ならではのトランスファラブルスキルを発揮し当該学生の個性を活かした活躍を促す、との考え方も重要である。

第3に、名称の変更である。産業界における博士人材の活躍事例は研究開発だけに限定されるものではない。とりわけ、現状では博士人材の採用に消極的な企業にとって、当該インターンシップを博士人材の有用性を確認できる場として活用することは極めて重要である。今後、より多くの企業の参加を促すため、企業側の同事業に対する印象を変えるべく、事業の名称から「研究」の文言を削除し、「ジョブ型インターンシップ」とすることも一案である。

加えて、大学側から強調された点は、「企業はオファーしたジョブに見合う適正な対価を参加学生に支払うべきであること」「博士後期課程学生の活躍の機会・場を開拓すべく、政府・自治体による当該インターンシップへの参加拡大が極めて重要であり、とりわけ、官公庁においては、人文社会系の学生を対象としたジョブを重点的に設けるべきこと」である。

なお、「ジョブ型研究インターンシップ」への参加を促進するうえで、日本人学生に対するキャリア教育の充実・キャリアデザインの支援が有効と考えられる。キャリア教育は、大学院に限らず、学部の段階から取組みを推進していくことが肝要であるが、外国人留学生と比べ、日本人学生の応募が低調である現状を踏まえると、取組みは急務である。

#### b) コーディネート人材の確保・育成

コーディネート人材として実務家教員に期待する声もあるが、実務家教員の採用・養成には依然として課題も多い。そこで、実務家教員のみならず、University Research Administrator (URA)、教育面での産学連携を担う University Education Administrator (UEA)、実務家アドバイザーといった大学院教育をサポートする専門人材を制度的に位置づけ、戦略的に確保・育成することも重要である。さらに、企業人が自らの実務経験や専門性を発揮し、URA・UEAといった専門人材として大学院教育に参画することを後押しすることも一案である。

但し、現状では、大学で産学のつなぎ役を担うURAや実務家アドバイザーの雇用形態は脆弱であり、非常勤・任期付きが主流となっているため、若い世代がURA・UEAのなり手となりづらいのが実情である。各大学がニーズに応じてURA・UEAを柔軟且つ機動的に雇用できる仕組みを整備できるよう、国はURA・UEAに対する直接的な経済的支援の拡充をはじめ、URA・UEAのキャリアパスの充実に資する取組みを推進すべきである。

なお、各大学におけるコーディネート人材は、大学側の視点と企業側の視点それぞれを有する立場の者で構成することが望ましい、との意見もあった。そ

の観点から、今後、博士人材がコーディネーター人材として活躍していくキャリアパスを整備していくことも有用と考えられる。研究に関するコーディネーターに加え、学内外との交渉力や技術・案件の目利き力を磨くことにより、産学連携の推進役・まとめ役として大いに活躍することが期待される。

### c) 人文社会系博士学生を対象とした推進方策の拡充

文理融合による取組みを推進するうえで、人文社会系の大学院教育の発展が重要であることは言うまでもない。人文社会系の大学院教育に文理融合の観点をより積極的に採り入れていくために、引き続き以下の3点の取組みを推進すべきである。

#### ①データサイエンスの必修化

大学側から、「産学共同研究や産学連携の教育プログラムを推進する過程で、博士人材と企業の共通言語として、データを用いながらコミュニケーションを取ることは非常に効果的である」との指摘があった。学生の専攻・専門分野を問わず、人文社会系の大学院生には専攻を問わず、データサイエンスの素養を備えることが重要であることから、人文社会系のコースにおいて、データサイエンスの履修を必修化することが有効と考えられる。

#### ②企業課題解決に取り組む演習形式による学びの充実

企業で活躍する高度人材に求められる能力は部門・部署により多様であるが、基本的に、高度な専門性に加え、環境変化に対して柔軟な発想力・対応力や視野の広さ、自ら取り組むテーマを開拓し社会実装していく能力が欠かせない。企業の課題解決に具体的に取り組む演習形式は既に多くの大学院で導入・推進されているが、より複合的な社会課題に対する企業の問題意識を共有し、さらに学内外の関係者を巻き込みながら、解決策の実践に取り組む演習形式の学修機会をさらに拡充していくことは重要である。

### ③人文社会系博士学生を対象とするインターンシップの開発・推進

理工系と比べ、人文社会系については、ジョブとコンピテンシーの擦り合わせが難しいため、企業に一方向的に採用枠拡大を働きかけてもなかなか理解を得られないのが実態である。学生のトランスファラブルスキルを発揮し活躍してもらえる可能性が高いジョブ・企業実務の場면을企業と大学が共同で探っていく作業が必要となる。また、学生を実際に職場に受け入れてみると、博士人材の産業界での活躍の可能性を企業にも実感してもらえるケースも少なくないことから、人文社会科学系の博士（前期・後期）課程においても、企業でのインターンシップ科目を積極的に設定することが肝要である。

### < 3 > 採用選考における改善

#### (1) 学修成果のうち、博士（前期・後期）課程学生の高度な汎用的能力 （トランスファラブルスキル）・総合知に関する扱い

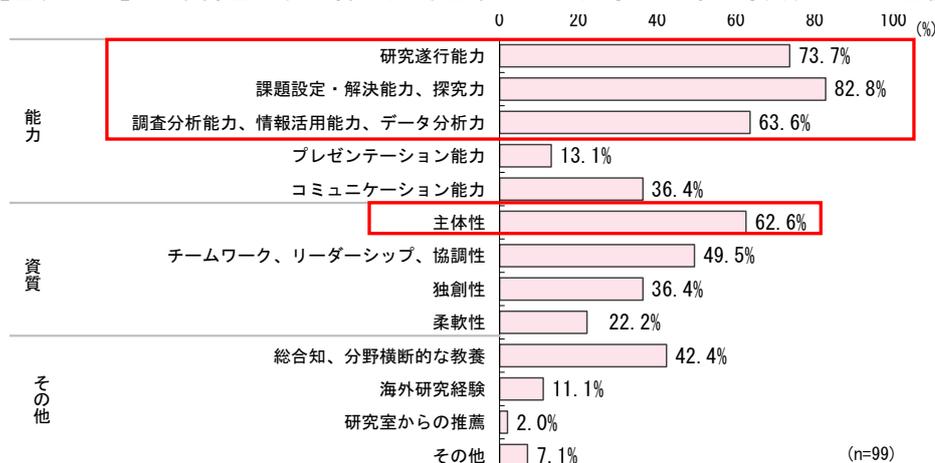
##### ①現状・課題

企業活動においては、大学・大学院で学んできた専門領域をそのまま業務に活かさないケースも多々あり、研究職のみならず幅広い職種での活躍が強く期待されている<sup>10</sup>。そのため、博士人材が企業で活躍するためには、専門能力だけではなく、学士と比べて高度な総合知やトランスファラブルスキルを持つことも必要となってくる。

経団連アンケート結果によると、企業の採用選考基準として、理系博士人材に他の学位と比べて特に高いレベルを求めているものとして、専攻分野における専門性以外に、「課題設定・解決能力、探究力」、「研究遂行能力」、「調査分析能力、情報活用能力、データ分析力」、「主体性」が挙げられた。トランスファラブルスキルは、アカデミア・企業への就職のいずれにおいても必要となることは明らかであることから、大学としても、高水準の総合知やトランスファラブルスキルを育成するための学びを実施している。

<sup>10</sup> 経団連アンケート結果によると、今後博士人材の活躍を期待する配属先として、研究職以外に、理系博士では「数理・データサイエンス・AI系」や「IT・システムエンジニアリング・プログラミング系」、文系博士では「法律・知的財産系」に次いで「経営企画・経営戦略系」、さらに「財務・会計・経理系」「マーケティング系」「研究・開発系」「コンサルティング系」が挙げられた。

【図表Ⅱ-6】理系博士人材の採用選考基準として、専攻分野の専門性以外に重視すること



出典：経団連「博士人材と女性理工系人材の育成・活躍に関するアンケート結果」（2024年2月）

## 【コラム】各大学における総合知・汎用的能力育成に向けた好事例

### (1) 北海道大学「新渡戸カレッジ」

新渡戸カレッジの大学院プログラムは、「多様な社会的・文化的背景を有する人々とチームを形成し、グローバル社会のなかで生じるさまざまな問題を予測・発見・解決し、新たな社会的価値の創造に貢献する、高度な専門性と、専門家としての崇高な倫理観を持った人材」を育成するため、それぞれの専攻で修得する高度な専門性に加えて必要となる能力を、以下の「3+1の力」として定義している。

- 能力更新力：問題に応じて自己の能力を把握し、向上を図る力
- 組織形成力：多様な専門性を持つ人材をチームとして組織し、成果に結びつける力
- 社会還元力：イノベティブな解決によって社会に創造的価値をもたらす力
- 専門職倫理：多様な価値観の中で、専門家として公平・公正な決断ができる力

### (2) 東京工業大学「リベラルアーツ研究教育院」

東京工業大学では、学士課程から博士後期課程まで、それぞれの課程で学ぶべき科目が取りそろえられており、特に「教養コア学修」と呼ばれる授業が特徴的である。

学士課程では、入学直後に全学生が履修する「東工大立志プロジェクト」と、最終段階で履修する「教養卒論」により、学士課程の教養教育で学んだ内容と、それが自分の志の実現にどう生きてくるのかをレポートにまとめる。

博士前期（修士）課程1年目には、仲間の能力を最大限活かしながら目標に向かってチームを導くリーダーシップ力を身に付けるため、「リーダーシップ道場」を履修する。そこで身につけた能力は、教養卒論の執筆をサポートする「ピアレビュー実践」や、「東工大立志プロジェクト」のグループワークにファシリテーターとして参加する「ファシリテーション実践」など、学士課程学生を指導することでさらに高めることができる。

博士後期課程学生向けの「越境型教養科目」では、最先端の研究の「種」や高度な教養的知識を、グループによる研究や発表を通じて共有する。この科目により、自らの専門分野に限定されることなく、先端的・学際的な研究動向に目を向け、多様なバックグラウンドを持つ異分野の研究者と協力して、博士後期課程全体の「知の交流」

を促進する場を創造している。

### (3) 愛媛大学「愛大トランスファラブル」

愛媛大学では、大学院教育で育成するトランスファラブルスキルを「愛大トランスファラブルスキル」として定めている。同スキルは、リーダーシップ、コミュニケーション、問題解決、キャリア形成、倫理の5つの能力から構成される。すべての博士前期（修士）課程および博士課程の研究科や学環は、同スキルに対応する授業や研究指導などを明示し、大学院生がスキルを身につけられるカリキュラムを提供している。また、在学中から修了に至るまでの修得状況を学生ごとに客観的・多元的に可視化し、学生自身が確認できるようにしている。

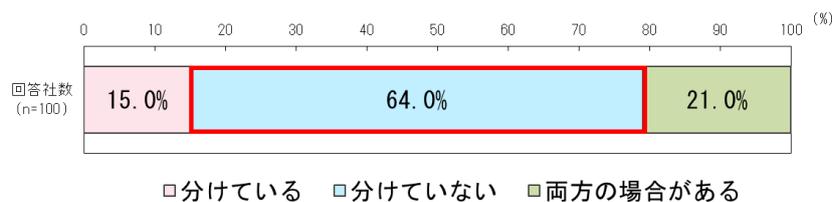
### (4) 東北大学における博士学生支援

東北大学では2021年度より、博士後期課程学生向けに「トランスファラブルスキル研修」を実施している。当大学が開発したレクチャー動画やワークシートを用いつつ、国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）による「世界で活躍できる研究者育成プログラム総合支援事業」の一環として実施されている『研究者のための+αシリーズ』のオンラインセミナー動画も参照している。

その他にも、学際的知識の習得・スキル修得を支援するため、専門分野以外の多様なセミナーを実施し、その情報を博士後期課程学生に提供している。

一方、現状、学部卒と大学院卒を明確に区別した選考を実施している企業は少数に留まっている。経団連アンケート結果によると、博士人材の採用にあたって、学士や修士と「分けず」に採用している企業が64%（64社）と最も多く、「分けて」採用を行っている企業は15%（15社）に留まる。分科会における議論の中で、トランスファラブルスキルを数回の面接のみで判断することは難しいため、専門知識・専門性に対する評価に偏った採用となる傾向にあるという現状が述べられた。他方、博士（前期・後期）課程学生の高度なトランスファラブルスキル・総合知に対する企業の理解・注目度は低く、結果、選考における学生評価に反映されにくい状況にあることも指摘された。

【図表Ⅱ-7】博士人材の採用（採用区分）



出典：経団連「博士人材と女性理工系人材の育成・活躍に関するアンケート結果」（2024年2月）

## ②目指す方向性・とるべき方策

### a) 博士（前期・後期）課程学生の高度なトランスファラブルスキル・総合知を積極的に評価する選考の実施

博士（前期・後期）課程の約4割で、身につけさせるスキルと対応するプログラムを整理したうえで、トランスファラブルスキルを修得させる教育を実施しているとの調査結果もあるなど、大学院教育ではトランスファラブルスキルに関する学びの体系的な実施が推進されている。但し、厳密にはプログラムごとに養成するトランスファラブルスキルは異なっており、あらゆる学生の評価として活用できるような形でトランスファラブルスキルを客観的かつ一律に示すことは難しいという事情もある。そのため、企業側においては「トランスファラブルスキルの有無や当該能力の高さは、究極的には、大学院卒か学部卒かではなく、個人に依存している」との意見も引き続き根強い。他方、大学側からは、「現行の採用スケジュールで実質的に1年程度しか集中して取り組むことができない修士論文の執筆と異なり、博士論文の執筆は、内容の充実に係る作業もさることながら、息の長い実験や研究プロセスの進行管理を通じて、トランスファラブルスキルの向上に寄与する部分が多い」として、博士人材のトランスファラブルスキルの高さは別格との指摘もある。産業界からも、企業の日常業務で必要とされる、課題設定能力、調査・分析力、プロジェクト管理能力、困難に立ち向かいやり抜く力（いわゆるGRIT）といった高度なトランスファラブルスキルが、企業内での活躍を考える際の強みとなるとの認識が広がりつつあり、そうした高度なトランスファラブルスキルが博士後期課程の研究活動を通じて培われることを期待する声も聞かれた。

したがって、企業の選考活動において、まずは高度な専門性を重視した選考に加え、トランスファラブルスキルやメタ認知的知識にも着目した選考を漸進的に推進していくことが重要である。さらに、大学側からは、企業に対して「学部生と大学院生を区別した採用」や「高度なトランスファラブルスキルを身につけた大学院生の持ち味を活かした採用」に意識的に取り組むことを求める意

見もあった。各社の判断によるが、高度な専門性及びトランスファラブルスキルやメタ認知的知識を積極評価する選考を蓄積していった結果として、高度なトランスファラブルスキルを有する人材を大学院が多数輩出していることを企業の採用担当者・現場が実感することが最も重要である。

なお、そうした実感の機会を能動的に創出するという意味において、インターンシップの活用は極めて有用である。

なお、採用選考に関する議論の過程で、大事な点として、学修成果を示すルーブリック等による学生評価については、「採用選考での活用」を前提にすると歪んだ評価となる恐れがある、との指摘が産学双方から相次いだ。そうしたリスクを踏まえると、ルーブリック等による学生評価は、「採用選考における可否の判断材料」ではなく、「入社後の配属先・担当業務の検討材料（本人の強みを活かした配属や業務の割り当てを実現するため）」として活用する可能性を追求することが肝要である。

#### **b) 博士（前期・後期）課程学生の高度なトランスファラブルスキル・総合知 に対する評価の処遇への反映**

企業人の場合、一般的に入社後の業績評価によって処遇が決まっていくが、大学側からは、博士号取得者の初任給が学部卒入社6年目（修士卒入社4年目）の標準的な給与水準と同水準では、博士後期課程修了者にとってはディスインセンティブに他ならないとして、産業界における博士人材の処遇改善に一層の努力が必要との指摘があった。加えて、大学側からは、博士人材が入社後の活躍に対する期待分も上乘せするように求める声もあがっている。

これに対し、企業としては、学位取得までに得られた高い能力の発揮や職務に基づく成果・業績に応じて、適切に処遇することが基本である。同様に、博士人材の育成・活躍を促す機運を高めていく観点から、各社には、成果・業績に貢献する博士人材の能力や素質をより積極的に評価し、初任給を含む処遇をより魅力的なものに高めていくことが強く期待される。その際、給与面に限らず、働き手の希望に応じたポジションの提供や権限の付与など、総合的に処遇

の改善を図ることも重要である。

ジョブ型採用・雇用は、博士人材等の高度専門人材の採用・雇用に有効な選択肢となり得るが、学生が入社後の処遇の改善に対して期待感をもてるよう、自社における博士人材の活躍状況について情報発信する際には、入社後の処遇の改善状況に関するデータを積極的に開示していくことも期待される。なお、博士号取得者の平均年収や生涯賃金は、学部卒・修士卒より高いことがデータで示されている。このファクトからわかるとおり、企業において博士人材が十分に活躍できる人材と評価されていることは明らかである。現在、博士人材の採用に消極的な企業も、博士人材の能力の高さを認識し、自社の活動における博士人材の活躍の場を積極的に検討し、採用を強化すべきである。

## **（２）選考方法の多様化（学生の主体性・独創性を発揮した選考機会の拡充）**

### **①現状・課題**

近年、企業の新卒採用選考においては、オンラインと対面をうまく活用しながら面接選考を工夫する傾向にあるが、採用現場の余力不足等もあり、学修成果のPRを含め、学生側が自らの能力を自由にアピールする形式の選考は依然として少数に留まっている。しかし、2025年卒の新卒採用活動において実施予定の採用方法・形態について調査したところ<sup>11</sup>、「スカウト・オファー型の採用」を実施予定の企業が34.0%、特に従業員規模5,000人以上では51.2%に上るなど、学生側の主体性を重視する採用方法も徐々に増えつつある。

### **②目指す方向性・とるべき方策**

企業が求める多様な人材ニーズを満たすため、企業は選考方法の多様化を一層推進し、可能な限り学生の主体性・独創性が発揮される選考機会の拡充を目指すべきである。

大学側からは「かつては日本企業も学会に活発に出入りしていたが、近年は

---

<sup>11</sup> リクルート就職みらい研究所「就職白書2024」（2024年2月20日）

そうした接点が低調になっている」という指摘があった。企業は優秀人材の発掘のため、学会を活用して、日頃からアカデミアと積極的に交流することも重要である。そのためには、産学双方にとってより魅力ある学会のあり方の検討や、学会以外の産学コミュニティをはじめ産学間交流チャンネルの拡充に取り組む必要がある。

また、学生の主体性を活かすという意味においては、学生が自らの学修成果を学外の人にわかりやすくPRする能力を高める必要がある。そこで、そうした学生の努力を後押しするため、大学が学生に対して学修成果や能力の可視化のためのツールを積極的に提供していくことが肝要である。大学には学生の就職支援の一環として、こうした可視化ツールの整備に取り組むことを期待する。

例えば、特に社会人学生が受講する場合や複数の大学による連携プログラムを受講する場合には、デジタルバッジの活用も有効と考えられる。加えて、選考の際に学生によるプレゼンテーションを課す場合には、学生が自らの学修内容のストックを採用担当者に明快且つ効果的にアピールするため、eポートフォリオの活用が有用である。

### **(3) 企業による博士人材の多様なキャリアパスの提示・開拓**

#### **①現状・課題**

博士後期課程学生については、「新卒一括採用日程ルール」の対象外となっているため、「通年採用」「ジョブとの合致度を重視した採用」が先行して実施されている。

しかし、現状では博士後期課程学生の採用人数は非常に少数に止まっているため、学生・大学ともに、企業における博士人材の活躍状況・キャリアパスのイメージが乏しい。経団連アンケートにおいても、博士人材等のキャリアパスを対外的に発信している企業は、理系博士で13%、文系博士で4%と限定的であったほか、採用している職種・分野にも偏りがあるため、実際の博士人材の多様な活躍ぶりを企業が積極的に社外にPRする機会は少ない。

## ②目指す方向性・とるべき方策

### a) 企業による多様な活躍モデルの発信強化

上述したように該当事例数は少ないものの、博士人材の多様な活躍モデル・博士人材等の入社後のキャリアパスについて、企業が自社の状況を社外に積極的に発信していくことが望ましい。企業は、博士人材の活躍推進をダイバーシティ推進の一環として取り組んでいくべきであり、その観点においても博士人材の活躍状況の対外発信を強化していくことが求められる。

なお、博士人材の採用実績のある企業では、博士人材のキャリアパスの対外発信をはじめ、自社の状況に応じて、博士号を取得している従業員を採用選考に関与させるといった工夫を講じ、博士人材が採用に応募しやすい環境を整備している。このように、博士人材と学生の接点を能動的に増やす工夫も重要である。

### b) スタートアップ振興

米国をはじめ海外では、博士人材が、スタートアップの経営者や技術顧問、スタートアップを支援するアクセラレーター、分野特化型VCとして重要な役割を担い、エコシステムを構築している<sup>12</sup>。日本における大学発スタートアップの成長、そしてスタートアップを通じた社会実装の推進を目指すうえで、「目利き役」としての高度な能力を発揮することが期待される博士人材の育成は不可欠となっている。

そこで、日本の大学のスタートアップ支援組織においても博士人材を積極的に採用し、体制を強化する必要がある。また、博士人材のキャリアパスの多様化を図るうえでも、大学・大学院における起業家教育の拡充が重要である。

---

<sup>12</sup> わが国でも、経済産業省産業技術環境局大学連携推進室「令和4年度 大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要」(2023年6月)によると、大学発ベンチャーでは、CEOの38%、CTOの45%が「博士経歴がある」と回答しており、うち研究成果ベンチャーでは在籍社員の27%が博士号取得者であるなど、博士人材の活躍が進みつつある。一方、同調査では、「今後博士号取得者を採用したい役職がある」と回答した大学発ベンチャーは72%に上るものの、ヒアリングでは、自社の研究分野を理解できる人材の不足により採用が困難であることや、アクセラレーター・VCでも理系人材不足により研究・技術の目利きに課題があることが指摘されている。

## < 4 > 企業・大学間の人材流動性の向上（行き来の活性化）

### （１）円滑な労働移動の実現に向けた改革

#### ①現状・課題

高度専門人材の獲得をめぐる国際競争は益々激化しているなかで、日本企業・産業の国際競争力の向上のためには、「人への投資」の充実が不可欠となっている。今後、国際競争力のある人材を効果的に教育・育成していくためには、「仕事と学びの好循環<sup>13</sup>」構築に向けた旗印の下、大学間・企業間の連携も含めた産学連携あるいは産学官の連携・協働が極めて重要である。そうしたなかで、円滑な労働移動の実現が大きな課題となる。

新卒一括採用、長期・終身雇用、年功型賃金、企業内人材育成等を特徴とする日本型雇用システムは、わが国の高度経済成長を支え、計画的な採用や社員の高い定着率、ロイヤリティの醸成等の面で様々なメリットがあった。しかしながら、グローバル化展をはじめとした経営環境や働き手の意識の急速な変化等に伴い、様々な課題が顕在化している。従来型の雇用慣行や硬直的な労働市場の存在が、既存産業から付加価値の高い領域産業構造への転換の足かせになっているとの指摘がある。そうしたなかで、経団連としても、自社型雇用システムの確立を前提としつつも、円滑な労働移動の実現の重要性を訴えている。

今後、経済界のみならず、産学官の間で人材の流動化が図られるよう、それを阻む経済社会システムについては、社会保障制度も含めて見直しが必要との意見が出された。

---

<sup>13</sup> 「新しい時代に対応した教育」と「新しい時代に対応した働き方・雇用制度」を目指して、経済界・教育界が政府と連携して取り組むとともに、労働移動の円滑化の視点も含め、多くの働き手が仕事と学びの間を行き来するようになることで、わが国人材の多様性や価値の向上が期待できる。この好循環の結果として、イノベーションが促進され、働き手のエンゲージメントも向上して well-being が実現するとともに、わが国経済・社会が持続的に成長し、Society 5.0 for SDGs の実現を目指すことを示したコンセプト。

## ②目指す方向性・とるべき方策

### <社会制度の改革>

人材の流動性を高めるには小手先の取組みでは進捗が望めないとして、社会制度のレベルで障害となっている課題に取り組むことが不可欠、との指摘があった。

具体的には、日本の雇用制度・社会保障制度の改革である。博士人材をはじめとする高度専門人材は、その能力を活かして組織を超えた多様な活躍を期待されているものの、流動性を高めるうえで、雇用制度・社会保障制度等が足枷となっているとの指摘がある。時間はかかるものの、高度専門人材の活躍促進に資する形で、ジョブ型雇用の導入や報酬・退職金制度を見直すほか、医療保険・年金制度、雇用保険等についても見直しを検討していくべきである。現在、政府が重点的に取り組んでいる、①リスキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化といった、いわゆる三位一体の労働市場改革は、高度専門人材の多様な活躍推進にも大きく寄与すると考えられることから、同改革の加速を強く期待する意見がある。

### <採用・雇用まで一体的に捉えた留学生施策>

日本の大学院で学ぶ学生のうち外国人留学生が占める割合は、博士前期（修士）課程で約1割、博士後期課程で約2割となっているが、大学院の全留学生のうち日本国内で就職する割合は、博士前期（修士）課程修了後で約4分の1、博士後期課程修了後で約3割にとどまっている<sup>14</sup>。高度専門人材として、外国人留学生が日本の企業・社会に定着してもらうための方策が求められている。高度専門人材は大学で育成する必要があるものの、彼らにとっての出口である「採用・雇用」まで一体的に考えた受入れ拡大施策を講じる必要がある。そのためには留学生政策の拡充に産学が連携して取り組むべきである。

---

<sup>14</sup> 日本学生支援機構「2021(令和3)年度外国人留学生進路状況調査結果」(2023年3月)

## (2) クロスアポイントメント制度、兼業・副業

### ①現状・課題

文部科学省および経済産業省は「クロスアポイントメント制度の基本的枠組みと留意点【追補版】」(2020年6月)を公表し、推進を模索している。しかし、大学間のクロスアポイントメントは一定数実施されているものの、企業・大学間でクロスアポイントメント制度を活用した事例は極めて少数かつ限定的となっている。

【図表Ⅱ-8】博士人材のクロスアポイントメント制度の活用状況



出典：経団連「博士人材と女性理工系人材の育成・活躍に関するアンケート結果」(2024年2月)

業務の親和性もあり、労務管理上の課題も少ないため、大学間や大学と公的研究機関の間は、活用を推進しやすい。他方、企業と大学間の場合、仮に派遣先と派遣対象者(研究者)との間で研究内容に関する合意は成立していたとしても、組織間の処遇、労務管理、社会保障制度等の違いが根本要因となり、実際の事務手続きで折り合いがつかないケースが散見されるなど、クロスアポイントメント制度の活用が進んでいない状況にある。加えて、日本の企業・大学が短期間の契約に不慣れであることも阻害要因のひとつとなっている。

また、当該高度専門人材の受入れが現場主導か幹部(組織)主導かによって、受入れに対する推進力に差がある、という経験談も大学側から紹介されたほか、国立・公立大学を中心に、裁量労働制を導入している大学では、クロスアポイントメント制度と比べて、兼業制度は活用しやすいとの指摘もあった。

### ②目指す方向性・とるべき方策

## <政府>

クロスアポイントメント制度を活用するうえでの実務的な課題については、前出の「クロスアポイントメント制度の基本的枠組みと留意点【追補版】」に詳細に指摘されている。上述のように、実務的な課題が理由で企業・大学間でのクロスアポイントメント制度の活用が低調である状況は、極めて残念な状況と言わざるを得ず、改善策の検討が求められる。まずは、社外副業・兼業の推進をはじめ、企業側の雇用形態が多様化しつつある状況を踏まえ、異なる給与水準にある派遣元・派遣先間でより簡便に人材の受入れを推進するための方策の検討や受入れの新たなモデルケースの提示等、何らかのフォローアップを求める。

## <大学>

給与水準は下がっても研究者としてより自由に活動する環境に身を置くことができるようになるなど、クロスアポイントメント制度を活用し大学で研究するメリットを企業研究者に対して積極的にPRするとともに、各大学が企業との間で兼業制度の更なる活用の可能性を積極的に検討すべきである。

また、企業の研究者を含む社員が大学で働くケースのみならず、企業から高額報酬を得ながら働くケース、スタートアップへの就職、自ら起業するケース等、学外での大学教員(研究者)の多様な活躍を許容することも重要である。VUCA時代における大学教員の多様なキャリアパスの検討、大学教員向けのキャリアデザイン支援策の充実に取り組むべきである。

## <企業・大学>

具体的な共同研究や教育プログラムの実施まで至らないレベルにおいても、産学間の人材交流の促進は重要である。とりわけ、流動性の向上とともに、大学・企業のイノベーション・インキュベーション機能の強化に寄与するよう、組織間で高度専門人材の戦略的な共有・育成に適した制度を整備すべきである。その際、出向先との新たな雇用契約の締結を必要としない形態の可能性を追求

することは有用と考えられる。実際に、企業間においても各々がジョブをオファーし合い、関心を持つ社員が手挙げ方式で応募し、業務請負契約を締結するといった相互副業のように、新たな副業・兼業のあり方を模索する動きが見られる。産学間においても副業・兼業制度の積極的活用を検討すべきである。

### **(3) 産学共同研究、産学連携・共創拠点**

#### **①現状・課題**

新たな価値創造のためには、学生や教職員のみならず、産業界や地域住民等との連携を強化し、多様なステークホルダーが大学のキャンパスや施設を最大限活用し共創することが必要となることから、文部科学省は、国立大学等を社会の様々なステークホルダーにより開かれた、新たな価値等を生み出す拠点として強化していくため、ソフト・ハード両面を一体的に整備する「イノベーション・コモンズ（共創拠点）」の実現に向けた取組みを進めている。

#### **②目指す方向性・とるべき方策**

##### **a) 産学共同研究の活性化**

産学の共同研究や産学連携の教育プログラムを推進する過程で、産学共同でのルーブリック評価の開発を含め、求める人材の能力・コンピテンシーについて産学の間で擦り合わせが進むことにより、人材育成ともに、産学間のマッチングの精度向上にもつながることが期待される。人材の流動性を高め、企業・大学間の行き来を活性化するうえで、産学の共同研究や産学連携の教育プログラムの実施が果たす役割は大きいので、一層推進していくべきである。個々の共同研究やプログラムにおいても、参画する大学側・企業側の研究者および学生の活動への従事状況を踏まえ、適切な所属形態を検討することが望ましい。

##### **b) 産学連携・共創拠点の拡充をはじめ魅力的な研究環境の整備**

学生や社会人にとって、博士課程への進学がより魅力的な選択肢となるには、

ハード・ソフト両面において研究環境の整備・拡充が欠かせない。「イノベーション・コモンズ」をはじめ、大学の研究環境の向上に資する学内外の人材交流や産学連携の拠点の整備を一層推し進めるべきである。

とりわけ、産学間の交流については、パンデミック以降、オンラインの活用・普及が進んだため、より効率且つ緊密なものへと進化している。しかし、対面での協働の機会も重要であり、リアルな「拠点」の整備にも引き続き取り組む必要がある。企業施設内への大学研究室の設置、複数の企業の入居を含め、大学施設内における企業との連携拠点の開設等を推進すべきである。

### Ⅲ. 質の高いインターンシップの推進状況

産学協議会では、2020年度から2021年度にかけて、産学の間で「産学連携による学生のキャリア形成支援活動」について集中的に検討を行った。その結果、2022年4月、就業体験を必須とするなど5つの要件を満たす「質の高いインターンシップ（タイプ3・タイプ4）」を核に、「オープンカンパニー」や「キャリア教育」といった、4類型からなる「学生のキャリア形成支援活動」を産学協働で推進することについて産学で合意し、2023年度から本格実施することとした。

産学合意の趣旨に政府も賛同し、2022年6月、産学合意の内容をほぼ全面的に採用する形で、「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」（いわゆる、文部科学省・経済産業省・厚生労働省による3省合意）が改正された<sup>15</sup>。

2023年度からの本格実施を受けて、関係方面から、とりわけタイプ3のインターンシップの実施状況について高い関心が寄せられた。そこで、2023年10月26日～11月27日の秋の段階で、経団連全会員企業（約1,500社）を対象に、タイプ3の実施に関するアンケート（以下「経団連アンケート」）を実施した。その結果、223社より回答を得た（回答率は14%）。

以下、質の高いインターンシップについて、企業や大学・学生における理解促進や取組み強化が図られることを期待して、経団連アンケート結果の概要を以下に紹介する。

#### 1. 2023年度の夏休みまでに実施したインターンシップの概要

経団連アンケート結果によると、「2023年度の夏休みまでに、タイプ3のインターンシップを実施した」と回答した企業は116社に達した。「2023年度の夏休みまでには実施していないが、2023年度内に実施予定」と回答した企業とあわせて、「2023年度内に実施または実施予定」とする企業は計135社にのぼ

---

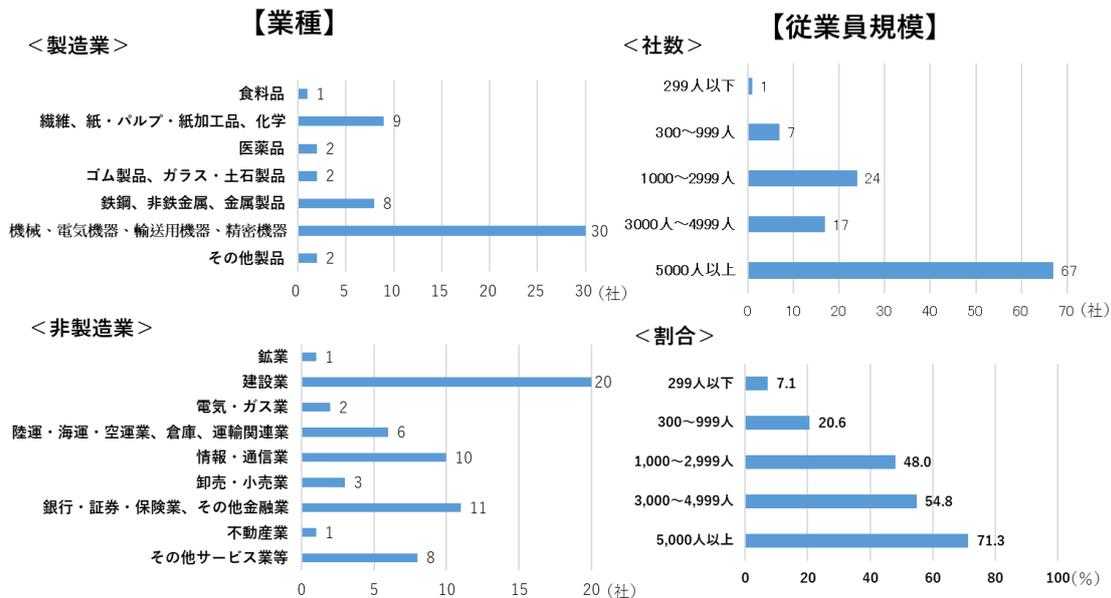
<sup>15</sup> 名称も「インターンシップを始めとする学生のキャリア形成支援に係る取組の推進に当たっての基本的考え方」に改正。

った。

夏休みまでに実施した企業 116 社を業種別に見ると、「機械、電気機器、輸送用機器、精密機器」が 30 社、次いで「建設業」が 20 社と多く、「銀行・証券・保険業・その他金融業」11 社、「情報・通信業」10 社と続いた。

また、従業員規模別に見ると、5,000 人以上の企業が 67 社〔71.3%〕と最多であり、1,000～2,000 人の企業が 24 社〔48.0%〕、3,000～4,000 人の企業が 17 社〔54.8%〕であった（〔 〕内の数値は全回答企業に占めるインターンシップ実施企業の割合）。母数が少ないことに注意する必要があるが、規模の大きい企業ほどインターンシップを積極的に実施する傾向にあると考えられる。

【図表Ⅲ-1】2023 年夏休みにおけるインターンシップ実施企業数〔業種別・従業員規模別〕



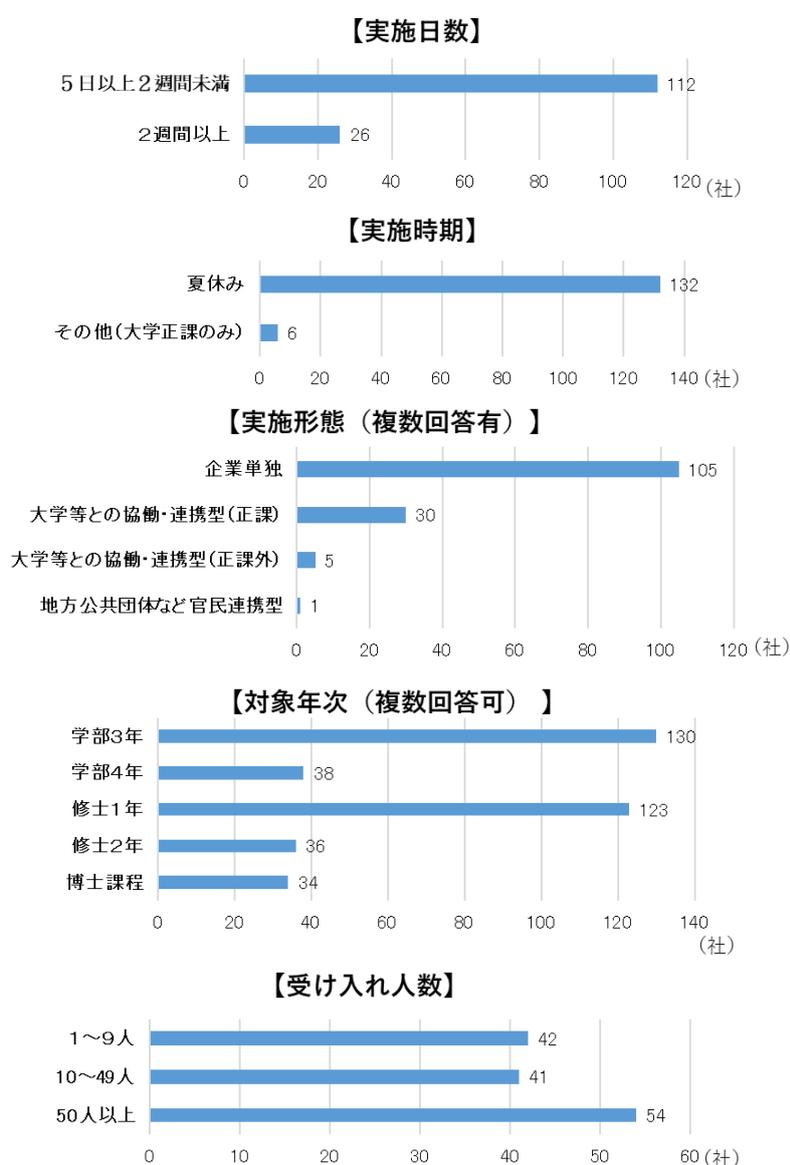
さらに、どのようなインターンシップ・プログラムを実施したか、その概要を聞いたところ、116 社から 138 件の個別事例が寄せられた<sup>16</sup>。寄せられた個別事例を分析すると、汎用的能力活用型（5 日間～2 週間）が 112 件、専門活用型（2 週間以上）が 26 件であった。実施時期は、夏休みに集中しており（132 件）、夏休み以外（大学正課のみ）に実施する事例はごく一部（6 件）にとどまった。さらに、実施形態に関しては、「企業単独型」が最も多く 105 件、次いで「大学との協働・連携型（正課）」が 30 件という結果であった。このほか、

<sup>16</sup> 1 社につき最大 5 件まで回答可としており、最大で 1 社 4 件の事例が寄せられた。

「大学との協働・連携型（正課外）」（5件）、「地方公共団体など官民連携型」（1件）といった事例も散見された。

対象年次については、主に学部3年（130件）と修士1年（123件）を対象としているが、学部4年（38件）、修士2年（36件）、博士課程（34件）を対象に含む事例も一定数あった。受け入れた学生数は、「50人以上」が54件、「10～49名」が41件、「1～9名」が42件となっており、ばらつきが見られた。

【図表Ⅲ-2】2023年夏休みまでに実施したインターンシップ・プログラムの特徴①

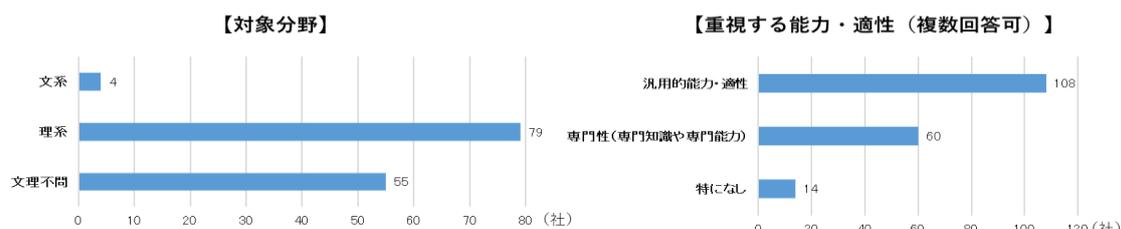


個別事例の対象分野については、「理系」が最多で79件、次いで「文理不問」が55件となった一方、「文系」は4件にとどまるなど、偏りが見られた。

重視する能力・適性については、「汎用的能力・適性」の108件が最多となっ

た。次いで「専門性（専門知識や専門能力）」が60件であり、その内容としては、当該プログラムの内容に関連する学部・学科生を対象とするものや、参加にあたってプログラミング経験の有無を問うものなどがあつた。その一方で、「特になし」と回答した事例も14件あるなど、学生から見て企業側が重視する点あまり明確になっていない事例も依然として残っていることが示唆された。

【図表Ⅲ-3】2023年夏休みまでに実施したインターンシップ・プログラムの特徴②



## 2. 2023年度内において夏休み以降に実施予定のインターンシップ

2023年度内においてタイプ3のプログラムを夏休み以降に実施予定の企業に対して、その概要を聞いたところ、59社から60件の事例が寄せられた。実施形態や対象年次、実施日数や受入れ人数の分布については、夏休みまでに実施した事例と大きな差は見られなかった。

実施時期については、2023年度夏休み以降に関しては、冬休みが35件、春休みが19件という回答が寄せられたほか、その他（大学正課のみ）が10件にのぼった。実施形態に関しては、「企業単独型」が最多で50件、次いで「大学との協働・連携型（正課）」が8件、「大学との協働・連携型（正課外）」が1件であった。

対象年次は、やはり学部3年（53件）と修士1年（46件）が中心であるものの、学部4年（26件）、修士2年（25件）、博士課程（24件）の参加を想定している事例も一部ある。実施日数は、「5日～2週間未満」が最多（43件）で、「2週間以上」は12件だった。受入れ予定の学生数は、「50人以上」が最多で28件、「10～49名」が15件、「1～9名」が14件となった。

個別事例の対象分野は、「文理不問」が最多で37件、次いで「理系」が21件、「文系」は2件という結果であった。

重視する能力・適性に関しては、「汎用的能力・適性」が最多で 50 件、次いで「専門性（専門知識や専門能力）」が 26 件、「特になし」は 3 件となった。「専門性（専門知識や専門能力）」の内容としては、2023 年度夏休みまでに実施された事例と同じく、当該プログラムの内容に関連する学部・学科生を対象とするものや、参加にあたってプログラミング経験の有無を問うものなどがあつた。

### 3. タイプ3のインターンシップ実施企業から寄せられた意見（指摘事項）

夏休みまでにタイプ3のインターンシップを実施した企業には、「実施による成果（プラスの効果）」および「インターンシップ実施にあたっての課題」について、自由記述で回答してもらつた。主な意見は以下のとおりである。

#### （1）インターンシップ実施による成果（プラスの効果）

##### ①社内にもたらした効果・社内での評価

社内にもたらした効果・社内での評価として、多くの企業が、社員のエンゲージメント向上、社員の育成・成長、学生目線の取り入れの3点を挙げた。

- インターンシップに参加した学生との交流や参加学生に対する指導・サポートを通じて、社員が自身の仕事の意義や誇りを再確認できた。
- 部下を持たない若手社員の成長の場となった。
- 優秀な学生から社員が刺激を受け、組織の活性化につながつた。
- 昨今の学生の研究内容や学生の関心の在処や価値観の確認ができた。
- 参加学生が新しい視点で業務を行うことで、新しい気づきを得られた。
- 学生から提案された施策の導入を本格的に検討することや、既存業務の見直しにつながつた事例も存在した。業務や事業活動に対する大きな効果も期待できる。

##### ②採用活動関連

- 学生に対して、自社の魅力の早期アピールや業界のイメージ向上、キャリア意識が高い比較的優秀な学生との接触等、採用活動に向けた母集団形成に寄与した。
- 採用面接や短期の就活関連イベントだけではわからない、参加学生の能力・適性、性格・資質、業務に取り組む姿勢を見極めることが可能となった。
- 学生側も企業の本質・実態をより深く理解でき、マッチングが向上した。

- 最終的にインターンシップに参加した学生の採用につながらない場合も、自社の認知度向上に寄与した。

### ③インターンシップに参加した学生からの評価

インターンシップに参加した学生から、以下のような肯定的な反応や好評が得られた企業も多く、インターンシップが学生のキャリア形成や学業を含む学生生活に対してプラスの効果をもたらすことがうかがえる。

- 会社の事業概要や雰囲気、具体的な業務内容についての理解促進や、働くイメージやキャリア観の醸成につながった。
- 実際に業務を体験することで、新たなスキルを身につけることができた。
- インターンシップに参加したことで、大学で現在学んでいる内容を企業でどのように活かすことができるか理解できた。
- 大学で学んだ内容を業務の中で活用することで、授業への理解度が深まり、学習意欲が高まった。
- インターンシップで出会った仲間とのつながりができた。

### ④大学からの評価

- 学生が大学の授業では教えることができないスキルを学ぶことができた。
- 学生が大学で学んだ技術の活用実態や活用事例を知る良い機会になった。
- 学生の研究活動の一助となった。
- 学業を活かした就業体験の機会や学生の職業観に対する理解を深める契機としてインターンシップを活用できていることにより、企業をより深く理解した上で志望する学生が増えたと実感できた。
- 学生の成長を実感するうえでも、インターンシップの継続的な実施が重要である。

## (2) インターンシップ実施にあたっての課題

一方で、以下のような課題も挙げられた。

### ①受入れ職場の負担

- 会場の確保やロジの運営、必要な機材の確保、協力する社員の手配等が生じ、社員の拘束時間の増加をはじめ、様々な面で負担や手間が増加した。
- 学生を受け入れる現場の負担が大きいため、実施回数や1回あたりの受入れ人数を大幅に増やすことができず、実施規模の拡大が困難である。

## ②コスト面の負担

- 5日間のプログラム開催にあたり、社内のリソースの確保および交通費や宿泊費に関わる費用負担に課題感がある。
- インターンシップの実施に伴う労力と採用実績に不均衡が生じており、費用対効果の面で検証が必要である。

## ③業種・職種特有の課題

- 作業所をはじめ現場での安全対策の観点や職場の安全衛生の面で、実習計画を立てにくい。
- 「夏季休業中に実施した際、炎天下での実習となったため、熱中症のリスクが高まってしまった」といった事例も存在する。
- 情報の守秘義務等を理由にインターンシップが可能な業務が限定される。
- 実習内容の充実と情報流出の防止を両立させることに苦慮した。
- 学生を受け入れた部門の業務範囲が幅広いことにより、事業内容について学生の理解が追い付かない点が課題である。

## ④実施形態

- 対面とオンラインの適切な割合の調整が課題である。
- 遠方からの学生への対応が課題である。
- 学生から最も満足度の高い開催形態について継続検討が必要である。

## ⑤プログラムの内容面の充実

- より本格的な就業体験を実現する内容となっているか試行錯誤している。
- 受入れ職場ごとに実習内容にばらつきがみられる。
- 成果に結びつけるレベルには内容的に不十分であり改善が必要である。

## ⑥実施期間

- 学生は、学業との両立を図る必要性とともに、夏休みという限られた期間でより多くの企業と接点を持ちたいと考え、長期のプログラムへの参加を避ける傾向がある。
- 学生にとっては、たとえ5日間であっても、全日程に参加することへのハードルは高い。実際に、実施日程の一部を欠席する学生の増加や応募者数の減少も確認された。
- 学生と受入れ職場双方の満足度を高めるため、実施期間と実習内容の適切なバランスが課題である。

## ⑦その他

- 学生を受け入れる職場・現場の選定に苦戦した。

- 学生が希望するコースへの人気が偏っている。
- 採用・選考活動時期まで学生をつなぎ留めるための工夫が課題である。
- インターンシップの参加に係る選考の不合格者への対応に苦勞している。

#### 4. タイプ3のインターンシップを実施していない企業を含め、回答企業による追加の意見

タイプ3のインターンシップの実施実績の有無を問わず、全回答者から寄せられた自由意見のうち、上記で指摘した課題以外で特筆すべき意見は以下のとおりである。

##### (1) 実施時期

- タイプ3は長期休暇期間中に実施することと定められているが、冬休みから春休みの期間は実質的に開催できる期間が非常に短く限定的であるため、7月末～9月中旬の時期にインターンシップの実施が集中してしまうことが課題である。
- 冬休みから春休み期間の実施する場合については、学生の負担増大が懸念される。

##### (2) 実施期間

- 受け入れ現場の負担等から、5日間以上のプログラムの実施が難しいため、実施期間の短縮につき検討を希望する。
- 5日間の汎用的能力活用型のプログラムでは、期間が短いため本来の実務を正確に伝えることが難しい。

##### (3) 企業規模に起因する実施の難しさ

- インターンシップの参加学生数は企業規模に依存する 경우가多く、多くの学生を受け入れることが難しい。
- 中小企業にはタイプ3のプログラムを実施するリソースが不足しているため基準に準拠した（5要件を満たす）プログラムの実施自体が難しい。

上記の意見に関連し、インターンシップの位置づけについて改めての確認であるが、すべての企業・大学にインターンシップの実施を求めるものではない。但し、タイプ3の実施が難しい企業に焦りを生じさせないためには、学生・企業・大学いずれに対しても、インターンシップは採用活動そのものではないという点について周知を徹底し、「インターンシップを受けないと、採用選考のためのエントリーができない、あるいは内定が得られない」といった学生の誤っ

た認識を払しょくすることが重要である。

#### (4) 大学に求める対応

- 企業の就業体験プログラム等の充実はもちろんのこと、大学においても業界や事業に対する学生の理解が進むような授業をより充実させていくことを期待する。
- 学生からは「自身の研究も忙しく、インターンシップに参加する時間を捻出するのが大変だった」という声が企業に届いている。長期休暇中に学生が自身のキャリアを考えるきっかけとして、インターンシップは貴重な機会となることから、学生のインターンシップ参加に対する大学側の一層の配慮を希望する。

### 5. 今後の検討に向けて

採用・インターンシップ分科会では、3. と4. で指摘された課題の深掘りや具体的な事例の分析を行うとともに、就職情報会社による同種の調査や大学の取組み状況<sup>17</sup>等を踏まえつつ、必要に応じて改善策を検討するなど、タイプ3の一層の普及と定着に取り組んでいく。

---

<sup>17</sup> 大学等において正規の教育課程として実施している学生のキャリア形成支援活動の中から、優れた取組みを表彰する文部科学省の「大学等における学生のキャリア形成支援活動表彰（2021年度まで「大学等における学生のインターンシップ表彰」として実施）」では、3省合意の改正趣旨を踏まえ、2023年度からプログラムの応募の際に申請分類を4類型に沿った形に変更し、2024年3月22日に5校の受賞校を決定した。申請分類を明示したうえでグッドプラクティスの普及を図ることで、大学正課においても質の高いインターンシップの推進に取り組んでいる。

## IV. 2030 年に向けた採用のあり方について（経過報告）

### 1. 「2030 年に向けた採用のあり方」検討の経緯

産学協議会では、2021 年度、「質の高いインターンシップを核とする学生のキャリア形成支援活動」を4つに類型化したうえで、2023 年度から産学が連携・協働して、学生のキャリア形成支援活動を行っていくことについて合意し、2022 年度は合意内容を周知・普及する活動を展開した。ただし、その検討過程においては、大学側・企業側双方から、就職・採用活動の今日的な意義や現行の運用に関して、学業との両立、能力評価、人材育成、日本の大学・産業・社会の国際競争力など、様々な課題の指摘があった。そうした経緯もあり、2022 年度における検討の最終段階で、「学生のキャリア形成支援活動を巡る議論を通じて、産学の上に構築された信頼関係をベースとして、2023 年度以降、今後の就職・採用活動のあり方について産学で議論すべき」との意見が（主に大学側から）強く出された。

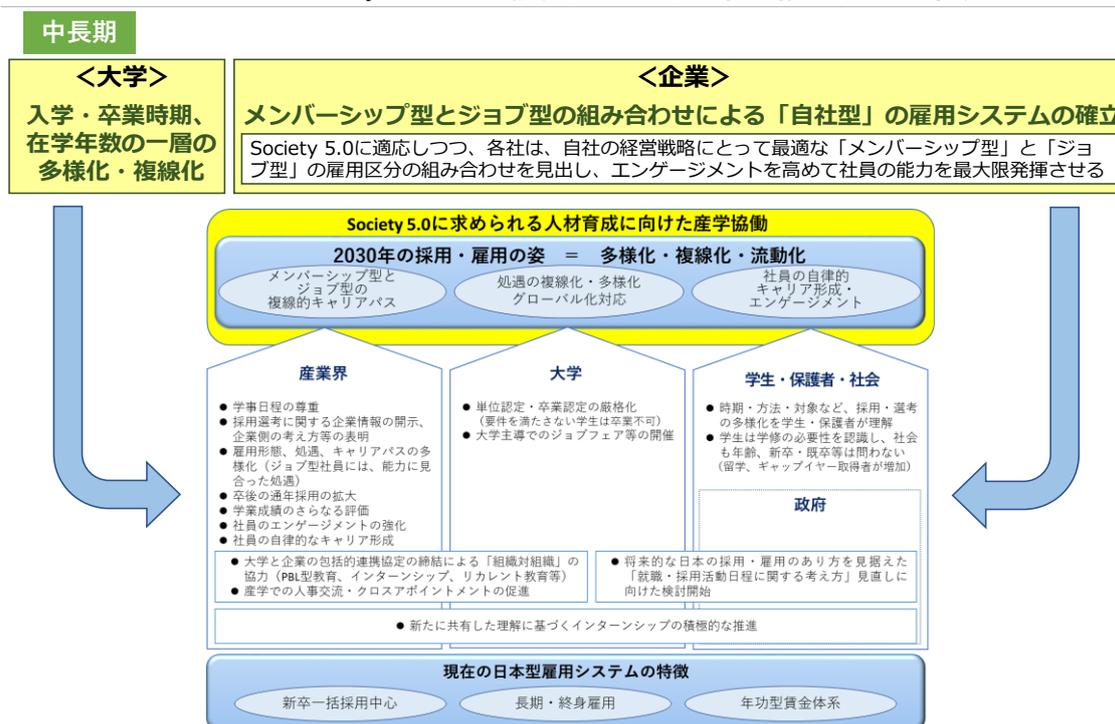
そのような意見を受けて、産学協議会では 2023 年度、グローバル化の進展と国際的な人材獲得競争の激化、わが国の人材・企業・大学の国際競争力の強化、企業における採用・雇用形態の多様化、学生の意識の変化といった多様な要素を考慮しながら、人材力を含む国力向上の観点から、今後のわが国における就職・採用活動のあり方について、産学で本質的な意見交換・対話を行っていくこととし、採用・インターンシップ分科会を3回開催して意見交換を行った。

### 2. 「就職・採用活動のあり方」に関する産学間の対話

#### （1）対話の進め方（基本方針）

今後の就職・採用活動のあり方の検討を開始するにあたって、まず、産学協議会で2019 年度に産学で整理した「2030 年の採用・雇用の姿」（図表1）をスタートラインに置いて、2019 年度における整理（図表IV-1）と 2023 年度における現実や見通しとの比較検討を行うこととした。

【図表IV-1】産学協議会報告書(2020年3月)における整理  
(Society 5.0 への移行に向けて産学が推進すべき事項)



出典：産学協議会報告書「Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方」（2020年3月）を基に事務局にて加工

2019年度における整理を改めて見直すと、コロナ禍に伴う経済社会の変化やグローバルな人材獲得競争の激化等に伴い、「2030年の採用・雇用の姿」を巡る切迫感がより一層高まっていると認識される。特に直近約3年間における顕著な変化として、ジョブ型をはじめとした雇用・採用方法の変化、採用・入社時期／卒業時期の多様化、卒業時の学修成果・修得した能力の可視化の重要性、リスクリングを含むリカレント教育の推進、キャリア形成に対する企業・学生・働き手の意識改革等が挙げられる。

そこで、上記のような昨今の環境変化を踏まえた「2030年の採用・雇用・大学教育の姿」について、改めて産学間で意見交換し、共通認識の醸成を目指すこととし、そのうえで、今後の就職・採用活動のあり方に関する議論を行うことにした。

なお、共通認識の醸成にあたっては、「学生・企業・大学三方よし」を意識した対話の推進を心掛けるとともに、建設的な議論となるよう、「現状の課題」

の深掘りよりも、) 日本の人材力向上の観点から、「目指すべき姿・あり方」にフォーカスした意見交換を行うこととした。

このような基本方針の下、2023年度において、主に以下の4つの点について議論を深めた。

**[A]「2030年に向けた採用のあり方」の検討にあたり、考慮すべき背景**

**[B]検討で目指す方向性としての「2030年に向けた採用のあり方」**

**[C]「2030年に向けた採用のあり方」の実現にあたり、取り組むべき課題**

**[D]「多様な選択肢の共存」実現に向けた課題について、産学がそれぞれ  
または連携して取り組むべきこと**

(2) 「2030年に向けた採用のあり方」に関する2023年度の検討状況

**[A]「2030年に向けた採用のあり方」の検討にあたり、考慮すべき背景**

世界全体で、グローバル化やDXが急速に進展する一方、日本では、少子化・人口減少が進み、人材獲得競争が激化している。企業は生き残りをかけて、イノベーションを促進すべく、多様な人材を求めており、そのニーズは急速に拡大している。こうしたグローバル化や人材獲得競争に対応するため、企業では、ジョブ型雇用や経験者採用の割合が急速に増加しつつあるなど、採用方法の多様化および雇用の流動化が進みつつある。

また、若年層のマインドは、現役世代の大半を占める世代のものからは大きく変化しているほか、社会全体においても、Well-beingの追求が重視されるようになってきている。こうした社会の諸々の変化を受け、キャリアの主体が企業から個人へと移っており、主体的なキャリア形成の重要性が益々高まっている。

とりわけ、近年の急激な変化として、経験者採用が急増しており、これに伴い、新卒採用の重要性が相対的に低下している。また、DXの推進やAI技術の進歩は、採用活動・就職活動のみならず、企業における仕事・業務のあり方自体を今後さらに大幅に変えていく可能性が大きい。

分科会では、これらの環境変化について、産学双方の意識合わせを図った。

その上で、議論を始めるにあたり、採用の時期や手法といった、細かい戦術論に関する議論に終始してしまうことのないよう、「社会・学生にとって良い方向へと進んでいくうえで最大の障害は何か」という流れで、目指すべき社会や日本の発展等を念頭に、できる限り本質的な議論を目指す方針を産学間で確認した。同時に、国際的に見て独特と言えるわが国の新卒の就職・採用活動のあり方について、グローバルな視点ならびに学生の意識の変化を踏まえた議論をする必要があることについて、産学で認識を共有した。

これらの議論を踏まえつつ、2023年度における議論では、「2030年に向けた採用のあり方」の検討にあたり考慮すべき背景を図表IV-2のとおり整理した。但し、図表IV-2に挙げた項目はあくまでも主要な項目の例示であり、必要な要素を完全に網羅したものではない。現状では産学間で大きな異論はなく認識を概ね共有しているという状態にあるものの、個々の内容の詳細について、産学で完全に合意した段階のものではないことについて、留意されたい。

【図表IV-2】



※上記の項目はあくまで例示であることに留意

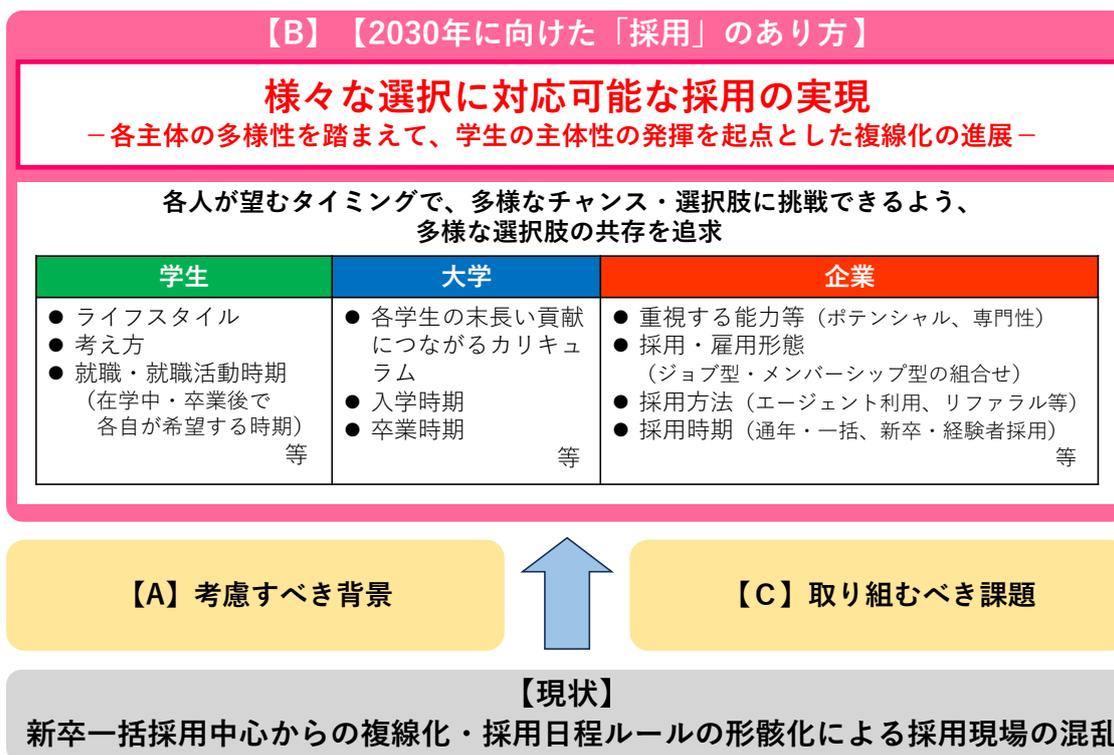
出典：経団連事務局作成

〔B〕 検討で目指す方向性としての「2030年に向けた採用のあり方」

考慮すべき背景に関する議論を行う中で、「『主体性』『多様化』『流動化』は最早、止めることができない流れである」ことについては、産学の間で概ね異論がなかった。

そこで、目指す方向性としての「2030年に向けた採用のあり方」に関して、産学間で意識合わせを行い、現時点で図表IV-3のとおり整理した。具体的には、「様々な選択に対応可能な採用の実現—各主体の多様性を踏まえて、学生の主体性の発揮を起点とした複線化の進展」をキーワードとして、検討を深めていくこととした。

【図表IV-3】



出典：経団連事務局作成

但し、このキーワードをめぐる議論の過程で、いくつかの点について産学間の認識に隔たりが見られた。とりわけ、「様々な選択」「複線化」という概念について、総論では概ね賛同が得られたものの、「具体的に何を指しているか」

「定義は何か」等の詰めた議論になると、企業側委員は対象範囲をより広く柔軟に捉えている一方、大学側は極めて限定的に考える傾向が強く見られた。

〔C〕「2030年に向けた採用のあり方」の実現にあたり、取り組むべき課題議論の前提と大まかな方向性について産学の間で認識を共有できたことから、「2030年に向けた採用のあり方」の実現にあたり、取り組むべき課題についても議論を行い、現時点で図表Ⅳ-4に挙げた内容については、大きな異論はなかった。ただし、すべての課題を網羅できていないうえ、内容の詳細について完全に合意したものではない点については留意が必要である。

【図表Ⅳ-4】

〔C〕「2030年に向けた採用のあり方」の実現にあたり、取り組むべき課題		
社会全体		
主体的なキャリア形成の一層の推進	多様な採用フローに対する理解増進	学部教育・大学院教育に対する意識改革
		卒後の採用活動においては格差・若年失業率の増加への配慮
大学	学生	企業
日本人学生の留学・外国人留学生の受入れ促進	国内外における活躍促進	国際競争力の強化
グローバルな教育・研究連携の強化	主体的なキャリア形成に対する意識改革（大学入学に対する意義の再確認）	必要な人材の獲得
学生のキャリア形成に対する多様なニーズに対応したカリキュラムの見直し	自らのキャリアを踏まえた学修の充実	大量採用から能力を重視した採用の推進
卒業要件の厳格化	学業とキャリア形成支援活動・課外活動の両立に向けた工夫の共有	求める人材・能力の明確化・情報開示の推進
入学・卒業時期の柔軟化		採用フローの効率化・採用チームの増強
採用選考における学生の学修成果に対する評価の推進		
学業とキャリア形成支援活動の一体的推進・キャリア教育の拡充		
人材ごとに適切な時期で就職活動・採用活動を実施することについて、産学の理解促進		

※但し、列挙した項目はあくまで例示であることに留意

出典：経団連事務局作成

これらの課題について議論を深める過程で、産学双方から特に意見が集中したのは、以下の3点である。

### ①就職・採用活動の早期化・長期化

#### < (i) 早期化 >

大学側は、学部の低学年次での就職活動には総じて否定的であり、特に早期化により学業に支障が出ることを問題視する意見が多く聞かれた。「早期化が進むことにより、学生はキャリアについて考える時間を十分に確保できないまま就職活動を始めることになるうえ、企業も採用活動において学生が懸命に学んだことをきちんと評価しないことになることから、ミスマッチが生じている」との指摘があった。主体性と明確なキャリア観を持つ学生に限り、早期に就職活動を始めても問題ないとする意見もあったが、主体性やキャリア意識が十分に培われていない学生がそうした一部の動きに過度に不安をあおられ、社会の同調圧力も加わり、早期化の方向へと流されてしまう恐れがあることなどに対し、大学側から強い懸念が表明された。単なるマッチングや、企業の情報収集に時間を取られ、本来力をつけるべき、また大学生活を謳歌すべき時期に、就職に対する不安が原因で充実した大学生活を送れないといった事態が起きうることは大きな問題である、との見解が示された。

これに対し、企業側は「企業の採用・雇用に関するニーズ・事情のみならず、最近では学生自身のキャリアやライフスタイル等に対するニーズの多様化・意識の変化を受けて一部の学生は早期化を受容しつつある現状を踏まえると、この流れを大きく変えることは難しいのではないか」との認識が大勢を占めた。さらには、主体性と責任は表裏一体であることから、学生本人の責任の下、主体性をもって自らのタイミングで早期に就活を始めることについても、多様な選択肢のひとつとして認められるべき、との意見があった。

産学ともに、主体性があり意識の高い学生については問題ないと考えられるものの、就職活動に主体性をもって取り組むことができない学生（乗り遅れる学生や周囲の動きに流されやすい学生）への対応が議論の焦点となった。

## ＜（ii）長期化＞

長期化の主な原因についても議論が及んだ。「学生の中には、自分が何をしたいか、わからないまま就職活動を始めて、就職活動を行いながら自らの進路に対する考えを深めている学生が見受けられるが、そのような学生は、自分の軸が不明確であるため、採用面接の際に自らの考えを自分の言葉で丁寧に説明することができずにいる。それ故に採用に至らず、就職活動が長期化する傾向にある」との指摘もあった。

大学側は、企業による大学での学びの軽視（学業をあまり評価しない企業の姿勢）を示すものとして、「就職活動の早期化が最大の課題であり、長期化も問題であるが、あくまでも早期化の副産物」との認識を示した。

## ②新卒採用日程ルール

新卒採用日程ルールのあり方についても率直な意見交換を行ったが、ルールのあり方については、産学の認識の隔たりが依然として大きいことが明らかになった。

大学側においては、「学生にとって、主体的で多様な選択肢があることは必要だが、学業に専念する期間はしっかりと守られる必要がある」との意見が主流であった。そのうえで、キャリア観をきちんと形成できている学生については、就活日程ルールに縛られなくてよいのではないかと、という意見も一部に見られた。しかし、キャリア形成に対する取組みの度合いは、学生によって差が大きいと考えられることから、無秩序な多様化・完全自由化には反対であり、一律に日程ルールを撤廃することには極めて慎重な姿勢が示された。

他方、企業側は、現状や今後の社会の変化を踏まえると、2030年には通年採用が一般的になっているのではないかとの見通しが示され、ルールで就職・採用活動を縛るという現行の方式は限界を迎えているという意見が数多く出された。さらに言えば、就職活動の際に様々な選択肢がある中で、選択した内容に応じて、有利・不利が決まってしまうことがないようにすることが最も重要であるとして、『特定の動き方が最も有利』というインセンティブを働かせない

こと」が不可欠であるとの認識を示した。但し、何らかのルールを設ければ、自ずと当該ルールの中で最適化を導いてしまうのではないかとの懸念もあわせて指摘された。

### ③卒後の就職活動

大学側は、学生が大学卒業まで学業に専念し、企業がその学修成果を十分に評価したうえで採用できるようにすることを最も重視している。そのような観点から、卒後の就職活動（以後「卒後就活」）の拡大を要望する声は大学側に根強く、卒後就活拡大の可能性について大学側から問題提起があった。

まず、卒後就活が敬遠される要因として、大学側から、「日本社会では、卒業まで就職先が決まっていない状況は『失敗』と見なされる」「学生は、卒後に無所属の状態になることに大きな不安を覚える」といった点が挙げられた。さらに一步踏み込んで、卒後就活を推進するためにも、在籍延長制度等の積極的活用や非正規雇用から正規雇用への転換を促進する制度の導入<sup>18</sup>等も一案ではないか、との意見もあった。

これに対し、企業側からは、「在学中に学業や研究等に打ち込んで、やりきったと学生本人が思えるタイミングで就職できるようにすることが重要」といった意見が出されるなど、卒後就活自体について一定の理解を示す発言もあった。

その一方で、すでに新卒採用において既卒生の応募を受け付けている企業の中には、「採用の決め手は学生が自らの中にどれほどの付加価値を持つことができているかに依存しており、卒後の学生全員が十分な学修成果をもって就活に臨んでいるわけではない」とやや厳しい見方も示された。

このほかにも、処遇の目安がある経験者採用と異なり、企業での就業経験のない人を採用する場合の処遇の問題も提起された。

---

<sup>18</sup> 大学側としては、大学で実施しているテニュアトラック制度（若手研究者を対象として、審査を経てテニュア（終身雇用が保証された教員）となる前に、任期付の雇用形態で自立した研究者として経験を積むことができる仕組み）や海外で行われているインターンと同様の制度の拡張・充実を念頭に置いている模様。

## 〔D〕「2030年に向けた採用のあり方」実現に向けて産学が取り組むこと

2030年に向けた採用のあり方を実現するために、産学それぞれが取り組むべきこと、さらに産学が連携して取り組むことが望まれる内容についても意見交換を行ったところ、以下の点について活発な議論が行われた。

### ①キャリア教育

今後、就職活動を行う際に、学生は主体性を発揮することが求められる。しかし、現状では、自らが何をしたいかが明確になっていない学生の一部には、内定を取ることが目的化してしまっているとの指摘もある。こうした実態について、学生のキャリア観の乏しさに課題感があるという点で産学の認識が概ね一致した。加えて、学生のキャリア観を醸成するために、キャリア教育を産学連携で推進・拡充することが重要との認識を産学で共有した。

学部の低学年次、さらには中学生・高校生の段階からキャリア教育に取り組む必要性に賛同する意見も産学双方から多く寄せられた。その上で、各教育段階の接続部分や「就職」という企業との接続部分をいかにシームレスにするかという点が重要との指摘もあった。

### ②採用活動における大学の学びに対する評価

大学側は、採用活動やインターンシップと称するプログラムに授業時間中であっても学生の参加を促す企業が未だに後を絶たない状況に苦言を呈し、改めて学業の尊重を訴えた。また、採用活動における人材の評価軸や求めるスキルを各社が提示する必要がある、との認識を示した。大学としても、GPAだけでなく、企業が求める学生の能力に関する評価等もあわせて提示できるようになれば、マッチングの効率化や精度向上が図られ、就職活動の長期化の解消に資するのではないか、との意見もあった。

加えて、企業による学生の評価軸はポテンシャルに寄りすぎているとの指摘もあったほか、学生の学びに対する意識や大学での学びについて企業の採用担

当者の認識をアップデートする必要があるとの意見も多く寄せられた。

対する企業側においても、学生に対しきちんと学業に励む重要性を発信することが必要との意見があった。その際、「主専攻について学ぶのはもちろんのこと、企業で働く際には、モノの考え方の物差しや知識の体系を複数持つことが必要であることから、自分の中により高い付加価値を取り込むためにも、リベラルアーツも学ぶことが重要」との指摘もあった。

### (3) 今後の検討に向けて

2023 年度の 3 回の議論では、産学双方において様々な意見が混在しており、必ずしも「大学側」「企業側」で意見が綺麗に分かれていない論点もある。図表 IV-2～4 に記載した内容については、産学から大きな異論はないものの、その言葉の具体的な意味やこの内容から導かれるルールのあり方については、必ずしも産学で認識が一致しているとはいえず、同床異夢の部分があることは否めない。本問題について、お互いの懸念点に対する相互理解を深めていくことは重要であり、採用・インターンシップ分科会では、2024 年度中に一定の結論を出すことを目指し、引き続き産学間の対話に取り組んでいく。

## V. おわりに

高度専門人材の育成・活躍をめぐる議論、そして、「2030年に向けた採用のあり方」に向けた議論でも共通しているのは、「多様な人材による多様な活躍の推進」である。主体的なキャリア形成力が学生や働き手一人ひとりに定着していないわが国の現状において、「多様性」の実現は、企業、大学、社会いずれの場においても容易なことではない。「人材の多様性」と「活躍のあり方・活躍の場の多様性」の両方の取組みが必要である。

産学協議会では、これまで様々なテーマについて産学の間で忌憚のない議論を重ねてきた。その議論の課程において、ともすると、「大学・大学院の学びは企業や社会の価値創造に役立つのか・活用できるのか」といった問いに行き着く場面も少なからずある。しかし産学協議会では、「役に立つのか／活用できるのか」という受け身ではなく、「より役に立つよう／活用できるよう、大学・大学院での学修や企業活動に関して、相互理解を一層深めるべき点や改善すべき点は何か」といった視点を大切に、率直な対話や検討を深めてきた。時には、結論を得ることが難しい論点をめぐり議論が混沌とすることもあるが、それでも産学が相互理解に向けた努力を継続することが、わが国国際競争力の強化に向けて肝要である。

折しも、2023年9月の盛山正仁文部科学大臣の諮問を受け、中央教育審議会大学分科会では「高等教育の在り方に関する特別部会」を設置し、「急速な少子化が進行する中での将来社会を見据えた高等教育のあり方」に関する検討に着手した。その検討過程において、価値創造を担う「知のプロフェッショナル」を育成する大学院教育の改革等の重要性を念頭に置きつつ、「2040年以降の社会を見据えた高等教育が目指すべき姿」等に関する検討も進んでいる。

産学官が連携・協働し、高度専門人材の育成・活躍が加速するよう、本報告書の内容も可能な限り考慮いただければ幸いである。

以上

## 【巻末資料1】採用と大学教育の未来に関する産学協議会 委員名簿

(2024年4月23日現在)

(敬称略・順不同)

◎・・・座長

### 【大学側】

就職問題懇談会 座長  
東北大学 前総長・総長特別顧問 ◎大野 英男

国立大学協会 会長  
筑波大学長  
中央教育審議会副会長／大学分科会長 永田 恭介

日本私立大学団体連合会 会長  
早稲田大学 総長 田中 愛治

日本私立大学団体連合会 副会長  
玉川大学 理事長 小原 芳明

日本私立大学団体連合会 副会長  
上智大学 学長 曄道 佳明

公立大学協会 会長  
横浜市立大学 前学長 相原 道子

東京大学 総長  
総合科学技術・イノベーション会議 議員 藤井 輝夫

お茶の水女子大学 学長 佐々木 泰子

## 【経団連側】

会長 住友化学 会長	◎十倉 雅和
副会長 農業活性化委員長／中国委員長／日本・韓国経済委員長 みずほフィナンシャルグループ 特別顧問	佐藤 康博
副会長 デジタルエコノミー推進委員長／知的財産委員長／ヨーロッパ地 域委員長 日立製作所 取締役会長 代表執行役	東原 敏昭
副会長 教育・大学改革推進委員長／労働法規委員長 アサヒグループホールディングス 取締役会長兼取締役会議長	小路 明善
副会長 人口問題委員長／危機管理・社会基盤強化委員会 東京海上ホールディングス 取締役会長	永野 毅
副会長 開発協力推進委員会 サイバーセキュリティ委員長／知的財産 委員長 日本電気 特別顧問	遠藤 信博
審議員会副議長 観光委員長 コングレ 社長	武内 紀子
審議員会副議長 海洋開発推進委員長／日本トルコ経済委員長 I H I 代表取締役会長	満岡 次郎
審議員会副議長 バイオエコノミー委員長 中外製薬特別顧問	小坂 達朗
教育・大学改革推進委員長 住友生命保険 取締役会長 代表執行役 中央教育審議会副会長	橋本 雅博

世話人

経団連 副会長・事務総長

久保田 政一

(分科会長)

採用・インターンシップ分科会長  
慶応義塾長

伊藤 公平

採用・インターンシップ分科会長  
住友化学 常務執行役員

清水 正生

産学連携推進分科会長  
東京工業大学長

益 一哉

※以下は、2023 年度中に退任された委員（役職は退任時のもの）

(分科会長)

産学連携推進分科会長  
富士通 シニアアドバイザー

原 裕貴

## 【巻末資料2】採用と大学教育の未来に関する産学協議会 2023年度活動状況

### 1. 産学協議会（親会議）・幹事会

日時	活動内容
2023年 4月26日	<b>第7回産学協議会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各分科会における検討成果をまとめた産学協議会 2022年度報告書「産学協働で取り組む人材育成としての『人への投資』」（案）をめぐり意見交換。審議のうえ、原案通り公表することを決定。 （「インターンシップを核とした学生のキャリア形成支援活動（4類型）」のフォローアップ、「大学の強みを活かしたリカレント教育プログラム」の7類型、テーマ別懇談会における検討内容等）</li> </ul>
7月28日	<b>第6回幹事会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年度における各分科会の検討方針（検討の切り口や進め方）について、意見交換</li> </ul>

### 2. 産学連携推進分科会

日時	活動内容
第1回 2023年 9月28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 卓越大学院プログラムについてヒアリング（東京工業大学、東京大学、早稲田大学）</li> <li>● 企業人の修士号・博士号の取得促進</li> </ul>
第2回 11月2日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大学院生の総合力・汎用的能力の向上と学修成果の可視化に関する取組みについてヒアリング（NEC、早稲田大学）</li> <li>● 大学院進学者の増加と企業への就職促進</li> </ul>
第3回 12月14日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 産学連携による博士人材に対する支援の方向性</li> <li>● 学生の主体性を活かした学修成果の可視化の推進</li> </ul>
第4回 2024年 2月8日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公的部門による博士人材に対する経済的支援の拡充</li> <li>● 博士人材のキャリアパスの多様化に向けた環境整備（博士人材や大学院教育に対する産学の認識・取組みを刷新するための方策）</li> </ul>
第5回 3月14日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 産学協議会 2023年度報告書（素案）の検討</li> </ul>

### 3. 採用・インターンシップ分科会

日時		活動内容
	2023年 7月	● 2022年12月に公表した「よくあるご質問（FAQ）－産学協働による学生のキャリア形成支援活動（4類型）の実践－」の更新版を公表
第1回	9月22日	● 2024年度卒学生向け採用選考活動の実施に関する振返り ● 「2030年に向けた採用のあり方」について①
第2回	11月15日	● 「2030年に向けた採用のあり方」について②
第3回	11月22日	● 「2030年に向けた採用のあり方」について③

以 上