

◆座談会◆  
Round-table Discussion

# ポストコロナの大学教育、 リカレント教育、インターンシップ



## 田中愛治

たなか あいじ  
産学協議会採用・インターンシップ分科会長  
日本私立大学団体連合会会長  
早稲田大学総長



## 永田恭介

ながた きょうすけ  
国立大学協会会長  
中央教育審議会副会長・大学分科会長  
筑波大学長



## 大野英男

おの ひでお  
産学協議会大学側座長  
就職問題懇談会座長  
東北大学総長



## 平野信行

ひらの のぶゆき  
副会長  
三菱 UFJ 銀行特別顧問



## 渡邊光一郎

わたなべ こういちろう  
副会長  
教育・大学改革推進委員長  
第一生命ホールディングス会長



## 長谷川知子

はせがわ ともこ  
司会  
常務理事

題への対応に加え、ポストコロナを見据えた新たな大学教育と産学連携のあり方について検討し、2021年4月に報告書「ポストコロナを見据えた新たな大学教育と産学連携の推進」を公表した概要は本誌20ページ参照。

本座談会では、同報告書で示した産学の共通認識や合意を、今後、大学・企業がどのように実践していくべきかという点を中心に、産学連携による人材育成の具体化の方向について議論した。

経団連と国公立大学のトップで構成する「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」（以下、産学協議会）では、2020年3月公表の報告書の中で、「Society 5.0人材の育成に向けて産学が取り組むべき10のアクションプラン」を掲げ、大学・企業に対しその実践を働き掛けてきた。一方、新型コロナウイルスの感染拡大は、大学教育や企業の採用選考活動、インターンシップにも大きな影響を及ぼすこととなった。

そこで産学協議会では、新たに生じた課



図表1 大学におけるハイブリッド型教育の推進に向けた展望

オンライン教育の利点を活用する、対面授業とリモート授業の組み合わせによるハイブリッド型教育への流れは不可逆的 → ハイブリッド型授業の常態化を目指すべき

★ハイブリッド型教育に応じたカリキュラム体系の再構築を通じて、より自由度の高いカリキュラム・授業編成・受講環境を実現

\*対面型の比重が大きい実験・実習・実技、ゼミ等における教育の充実に向けて、より適切な設備を整備

★ハイブリッド型教育の質保証の強化

\*ハイブリッド型教育の質保証を担当する学内専門組織の強化、より効果的な教授方法の共有  
\*オンライン教育の評価のあり方  
\*学生へのフィードバック・ピアレビューを含むコミュニケーションの円滑化・活性化

中長期

単位制度のあり方

★より多彩で効果的な学修機会

の創出  
★社会人や海外居住者(留学生を含む)の参加による「ダイバーシティ&インクルージョン」の一層の推進  
⇒社会の多様なステークホルダーとのエンゲージメント強化

★ハイブリッド型教育の実施に係る環境整備(急ぎの対応を要するもの)

\*遠隔授業による修得単位数の上限の見直し \*校地・校舎面積に関する基準の見直し  
\*ランニングコストも含めたハード・ソフト両面での遠隔授業実施環境整備への補助の継続・拡充(補助技術員・通信ネットワークを含む設備の拡充等)  
\*授業目的公衆送信補償金の引き下げ ※下線付きは大学設置基準関係

当面

【背景】ハイブリッド授業実施にあたっての通信ネットワーク・教室をはじめとする施設面ならびに授業内容・授業方法の制約による学生・大学の負担増大

あることが分かりました。教員がパワーポイント等で資料を作るなど丁寧な準備をすると、学生の学習効果が高いのです。そして、オンラインは、難易度により再生速度を調整したり、繰り返し見たりすることもできます。また、300人規模の大教室における授業では、挙手をする学生は殆どいませんが、オンラインになると、かなり質問が出ます。秋には対面授業も進めてきましたが、その中で気がつきがあったのは、反転授業の効果です。本学の政治経

済学部では、月曜日に400人の対面授業を行い、木曜日に同じ生徒を40人ずつ10クラスに分けてディスカッションしていました。これも反転授業の1つなのですが、前半のレクチャーはオンライン化が可能です。インプットはオンラインで、アウトプットは対面で意見交換をした方が、学習効果が高くなる。大教室が必要なくなります。長い目で見ると、教室の設計や建物自体の設計も変わってくるでしょう。さらに、留学のあり方も変化していくと思っています。昨年は留学が全くなかった一方、オンライン留学が可能になりました。ポストコロナでは、オンライン留学とリアル留学が組み合わせられるようになるでしょう。例えば学部1年次から2年次の夏までオンラインによる英語や中国語の授業を受け、2年次の秋から3年次にかけてリアルに留学した場合、帰国後も、留学先の仲間との連絡も簡単に取れますし、オンラインで留学先の授業も履修できるようになります。より完成度の高い留学が可能になるでしょう。留学の意味が、コロナ禍前後では大きく変わってくると思います。コロナによって我々は、いろいろなことを強いられましたが、ポストコロナに向けて、

「ポストコロナ」を見据えた新たな大学教育のあり方

ハイブリッド型教育で真にインクルーシブな大学へ

長谷川 ご参加の皆様には、今般の報告書取りまとめに際し、多くの示唆をいただきました。そこで本日は、報告書の主なポイントである「対面とリモートを活用したハイブリッド型教育」「リカレント教育」「インターンシップ」の3つのテーマに即して、産学の共通認識や今後の具体的な実践に向けて、意見交換いただきたいと思っています。

はじめに、ポストコロナを見据えた新たな大学教育のあり方をテーマにお話ししたいと思います。産学協議会では、ハイブリッド型教育の常態化を目指すことで意見が一致しましたが、多くの課題もあります(図表1)。まず、各大学での取り組み状況や課題について、お聞かせください。大野 コロナ禍で世界の高等教育は大きな変化を余儀なくされました。本学でも、昨年の1学期は4400科目をオンラインで行い、

その経験を受け、今後取り組んでいくべき挑戦について取りまとめた「東北大学ビジョン2030」のアップデート版「東北大学コネクテッドユニバーシティ戦略」を昨年7月に公表しました。これは本学の教育・研究・社会との共創等の諸活動をオンライン化し、サイバー空間とリアル空間を融合的に活用することで、ボーダーレスで多様性に富み、真にインクルーシブな大学を創ろうというものです。

例えば昨年4月から、海外の諸大学の学生と学ぶ国際共修授業をオンラインで実施し、単位も出せる仕組みを構築しました。近年、海外留学生数が伸び悩んでいましたが、この取り組みで留学意欲が高まりつつあります。コロナ収束後には、多くの学生が実際に海外でグローバルな経験をしてほしいと考えています。また、ハイブリッド型教育は、本学は既にデフォルトであり、オンラインと対面が選択できる科目が多くあります。知識の習得やトレーニングが主眼の科目は、オンラインとの整合性があります。一方で自宅で授業を視聴して予習し、教室では対面での議論を行う「反転授業」という形も進んでいます。最終的には、どのような分野、科目であっても、議論、討論が主体となりますので、そこは対

話、対面という要素を必ず取り入れた形が必須です。

中長期的な課題では、例えば単位の考え方があります。現在、1単位は45時間の学習時間が必要です。しかし、オンライン受講では1.5倍速、2倍速で見ることが出来ます。学習時間の考え方についても、大学設置基準で決められた様々なルールを見直していく必要があると思っています。

大学は「熟議の場」であることが重要

田中 本学では、昨年全ての授業1万4000科目をオンライン化するにあたり、教員向けには、授業作成の解説動画「Teach Anywhere」を、学生には受講サポート動画「Learn Anywhere」をそれぞれ作成し、実行しました。ただ、前期終了時点で、多くの学生や保護者から、オンラインだけで学ぶことのつらさが多く寄せられました。そのような中、分かってきたのは、大学はディスカッションをする場であることです。学生同士、また教員と学生が議論をする、いわゆる「熟議の場」が大学にとって最も重要な部分であることが実感されました。また、オンライン教育が予想以上に効果が

新たな留学のあり方、新しい教育の形が見えてきたと思っています。

## 海外からの留学生の獲得競争に日本は勝てるか

永田 大野総長と田中総長からオンラインのメリット、デメリットについてご指摘いただきましたが、そもそも学びの深さや学習の効果を測るメソッドがまだ確立していません。この体系化が非常に重要です。実際、アクレディテーション(教育機関の品質認証)を行う大学基準協会では、この点に関する研究を昨年からはじめております。

我々の感覚で言うと、授業コンテンツの配信は確かに効率が良いのですが、学生に非常に評価が高く、学習効果があったのは、スクーリング・タイム(対面授業)をしつかり設けている場合です。

留学についても同様で、オンラインを使つて準備はできますが、必ず現地に行つて、その土地の風土や気候、文化を肌身で感じるこゝとが大切です。哲学にしろ、数学にしろ、ものの考え方はその地域に根差しています。先ほどのスクーリング・タイムの必要性を考えると、やはり現地での経験が重要になります。グループのうち1名を留学させ、現地での経験

験的なフィードバックをしながら、授業やディスカッションをするといった工夫も面白いと思っています。

今、改めて人と人が触れ合うことの根源を考えると、改めるときは、対面の持つ本当の意味を再度探る必要があると思います。いったんそこに立ち戻つて、ハイブリッド型教育を手く活かす方法を考えていくべきです。

また、海外からの留学生の獲得競争に日本は勝てるか、が非常に重要です。これは当然、教育プログラムの勝負になりますが、こうした面が日本の大学は不得意で、シラバスの書き方、提示の仕方も簡素です。海外では、1つの授業で参考書1冊ほどのシラバスがあるほどです。学生にとってはこうした点も重要ですから、しっかりと対応していく必要があると思います。

今後は、研究力など、各大学の個性の勝負になっていくと思います。国内ではなく、世界基準の中で、各大学の個性を世界に発信し、世界から優秀な学生が留学で日本に来るようにお互いの大学の好事例をシェアするなどして工夫しなければならぬと思っています。

働き方を推進することにより、ダイバーシティ&インクルージョンがより付加価値をもたらす形で進んでいくのではないかと思います。

## リベラルアーツの教育、地球規模のテーマでの産学協働が必要

平野 皆さんからお話があった通り、コロナ禍はそれ以前から内在していた世界中の様々な課題を浮き彫りにしましたが、ここで怯んでいるわけにはいきません。世界の大きな流れを見据えながら、産学官、各セクターが未来志向の取り組みを進めるチャンスと捉えるべきでしょう。そうした中、ポストコロナに向けた知の創造と教育において、大学が果たすべき役割は非常に大きいと思っています。

まずオンライン教育の可能性ですが、デジタルを活用することで、何を実現しようとしているのか、その目的を問い直す必要があると思います。それは一言でいえば、様々な制約によって実現できなかった教育の質の向上です。

大学が今後向かうべき方向とは、世界、或いは社会に向けて開かれ、地球規模の課題や社会的な課題を解決するために、多様な人々に学びと研究の場を提供することだと私は考

## ポストコロナの働き方改革

長谷川 次に企業側の意見を伺いたいと思います。コロナ禍でのテレワーク普及を発端に、企業でも、オンラインでの社内外とのコミュニケーションやマネジメントのあり方、組織体制の見直しなどの課題が顕在化しましたが、これらは大学側と共通する課題でもあると思います。まずは、渡邊副会長からお願ひします。渡邊 産業界でも、3つの大きな変化を感じています。

1点目は、ポストコロナ時代の働き方改革です。急速に普及したテレワークは、従来はBCP(事業継続計画)の要素に力点が置かれていましたが、ポストコロナでは、新しい働き方の重要な選択肢の1つだと認識されています。当社では全国の約100支社を含めた全社でテレワークを実施していますが、テレワークが普及する中で仕事と育児・介護の両立ができるようになった、自己啓発の時間が増えた、といったメリットを感じる社員が増えています。また、当社のようなサービス産業の特徴として、伝統的に対面募集を中心とした活動していたため、顧客との接点をどう考えるかは大変重要な経営課題でした。しかし、

えています。そうした観点からは、まさに時間と場所の制約がないオンラインの活用は極めて有効でしょう。一例を挙げれば、先ほど大野総長からお話があった、海外を含む、他の大学とのジョイント・ディグリー(注1)の導入をぜひ促進していただきたいと思っています。

また、デジタルの活用における教育のあり方の変革ということでは、オープンコースウェア(講義等の無償公開)、MOOCs(注2)といった、いわゆるオープンエデュケーションの大きな流れや、キャンパスを持つことなくグローバルなフィールドワークとオンライン教育を組み合わせたミネルヴァ大学の取り組みなどに触発された新たな動きが出てくることを期待しています。

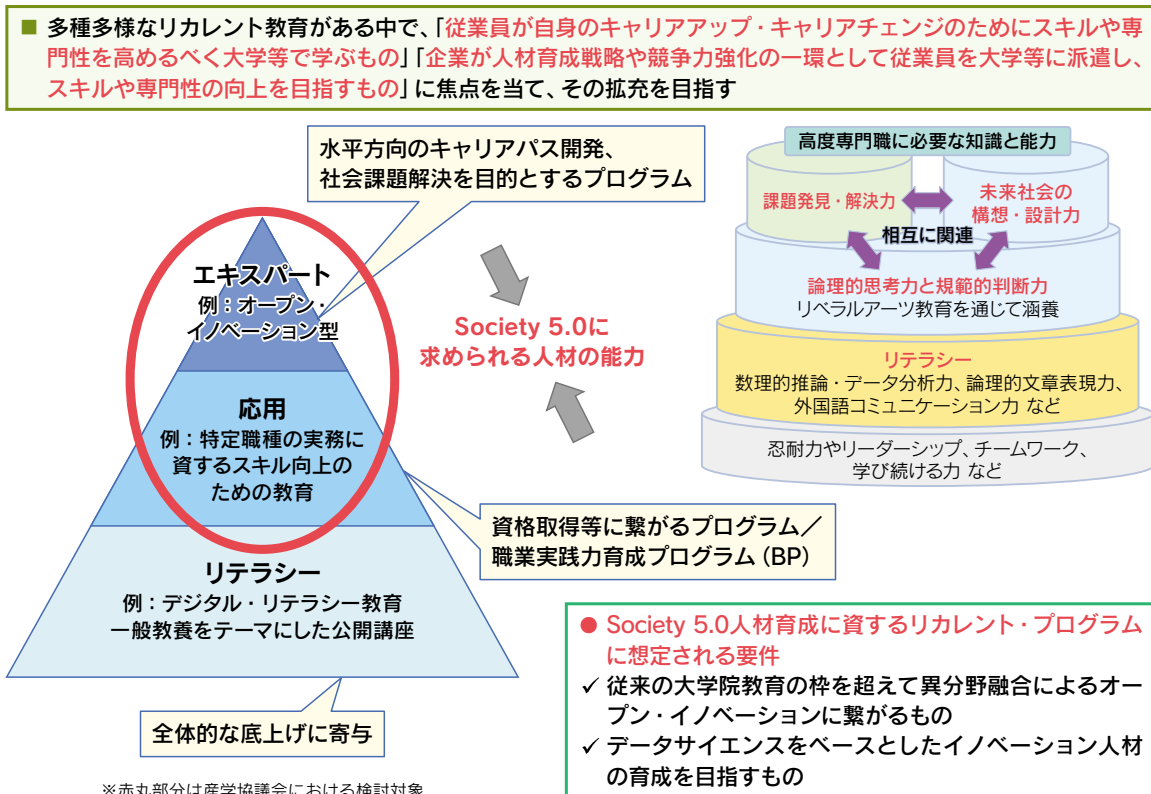
次に、ポストコロナの教育という観点から2点お話ししたいと思います。

1つ目は、リベラルアーツです。現在は将来予測が困難なVUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)の時代といわれています。デジタル化が進み、ルーティンワークがAIに代替していく中で、人々に求められるのは、未知の課題に対する解を導き出せる想像力(イマジネーション)と創造力(クリエイティビティ)だと思います。もちろん、各学問領域がますます高度化・先端化する中で専門性

(注1)ジョイント・ディグリー：連携する大学間で開設された単一の共同の教育プログラムを学生が修了した際に、当該連携する複数の大学が共同で単一の学位を授与すること  
(注2)MOOCs：マッシュオープンオンラインコース(大規模公開オンライン講座)



図表2 Society 5.0人材の育成に資するリカレント教育



まず1点目は企業側の問題です。社員や採用希望者に対して、何を求め、スキルアップ後に、どのようなキャリアパス、或いは評価、処遇をオファーする用意があるのかを明確に示すべきです。また、大学との関係でいえば、企業も積極的にプログラム開発に関与すべきだと思います。現在、企業側の代表的なニーズはAIやデータサイエンスですが、今後は起業家教育に特化したバブソン大学のようない型モデル、プレナー型のマネジメントプログラムや、環境問題

やサステイナビリティなど地球規模のテーマに関するプログラムへのニーズの高まりも本格化してくるのではないかと思います。2点目は大学側の問題です。課題解決型の実践的なプログラムを提供してほしいという企業側のニーズにこたえるうえでは、学部や研究室などの組織の縦割りが阻害要因になっているのではないのでしょうか。その結果、リカレント教育としての一貫したプログラムが編成できていません。今後の大学のあり方としても、ワーク・ライフのマルチステージ化にも積極的に対応していくという視点を、大学のマネジメントと教職員が共有していく必要があるのではないかと思います。3点目は、このような課題を乗り越えていく方策です。大学側については、政府の財政的な措置に裏付けられた関与と支援が必要だと思えます。欧米では、デジタルやサイバー、医療関係のリカレントプログラムの整備に多額の財政支出が計画されていることを日本も参考にすべきだと思います。また、それ以上に重要なのは、この分野での産学官の協働です。本来、企業と大学の間では、企業が実践的なプログラムを教育素材として提供し、大学は多様な人材が交流する教育の場を提供するという補完関係が成立す

の重要度は一層増していますが、未来を築くリーダーに必要なのは、それに加えて、人文社会を含むリベラルアーツの教育と、それに裏付けられた課題の解決力だと思います。例えばパンデミック一つをとっても、医学だけでは対処できません。AIと倫理の問題についても、テクノロジーだけでは解決できないということ。2つ目は、研究における産学協働です。ポストコロナに向けた日本の現状の立ち位置をみると、例えば、日本の実質賃金の水準はもはや先進国の水準から脱落したともいえる状況で、大学の国際的な競争力も地盤沈下が進んでいるのではないかと懸念しています。この状況を乗り越えるには、政官民に加えて教育界も現状を直視したうえで、気候変動問題やデジタル化といった大きなテーマへの対応に取り組み、日本の経済社会を再興する必要があります。近年、産学の間では組織対組織の包括提携も進んでいます。こうした中で、カーボンニュートラルのような大きなテーマについて、国の研究開発資金の財政支援を得ながら、産学が集中的にイノベーションを創出するエコシステムの形成に取り組めないかと考えています。その際、留意すべきは、機微技術であ

り、企業や大学の研究開発活動も否応なくこの流れに巻き込まれつつあると思いますので、我々が国際的な技術管理態勢とアラインしていくためにも、産学官連携の緊密化が求められるのではないのでしょうか。産学連携によるリカレント教育推進に向けた課題

産学協議会で連携強化に向けたプラットフォームを

長谷川 次に、リカレント教育について、ご意見を伺いたいと思います。産学協議会では、「Society 5.0人材の育成に資する大学等との連携による働き手のキャリアアップ、もしくはキャリアチェンジに資する大学院レベルのもの」を対象を絞って検討を進めています(図表2)。また、リカレント教育の推進に向けては、「制度・実務」と「機運醸成」という両面から取り組んでいかななくてはならないことも認識しています。まずは、平野副会長から現状と課題、大学に期待することについて、お願いします。

平野 世界が大きく変わる中で、企業においては、日々新たな状況の中で課題の解決に取り組むための新しい知識・スキルを再整備するとともに、産業の垣根を越えて、多様な人材とのオープンな繋がりの中で、イノベーションを生み出せる人材を育成していくことが課題になっています。社会全体の視点で言い換えると、ポストコロナの時代への「ビルド・バック・ベター」には、企業・産業を跨いで成長性・生産性の高い分野に質の高い労働力をシフトすることが重要で、このコロナ禍を、日本のワーカークラスが持つポテンシャルをアンロックするためのきっかけとすべきです。また、個人の立場で見れば、ワーク・ライフのマルチステージ化が進んでいます。例えば、30代の後半あたりで、別の分野への移行を図りたいというニーズが当行の行員の中にも芽生えています。このように、リカレント教育の推進に向けた機運が高まっていますが、その目的と効果を明確にして、当事者のモチベーションを高めていかないと掛け声倒れになってしまうという懸念もあります。今回の産学協議会の報告書でも様々な課題を挙げていますが、今後リカレント教育の実効性を高めていくうえで、重要なポイントが3点あると思います。

るはずですが。実際にも企業と大学が包括提携を行っている事例はいくつもあります。今後、産学協議会が、さらなる連携強化に向けたプラットフォームを提供していくということも考えるべきだと思います。

### 発展的な問題解決のための議論ができる場をつくりたい

長谷川 続いて大学側から、まずは永田学長、ご意見を伺えますか。

永田 本学では、社会人を対象にした大学院を32年前に開校しました。実は、この大学院が本学の中で競争倍率が最も高いところの1つになります。このことから、社会人の学びに対する要求が高いということがよく分かります。そこでの課題の1つが単位制度です。社会人は海外勤務や転勤があると、その後はオンラインでフォローしますが、とりわけ、大手企業の場合は異動が多いので、教員、学生双方にとって大変な負担になっています。しかし、単位の蓄積システムがあれば、海外勤務が終わった後でも学習を継続できます。ここを見直していく必要があるでしょう。

産学協働で教育することは非常に重要なポイントです。本学では、日本プロジェクト産業協議会(JAPIC)と連携し、学部、大学データ科学とマーケティング、或いは心理学、政治学といったものを結び付ける文理融合が必要だと思います。

リカレント教育でも文理融合は必要です。本学では、社会人のための新たな学びと交流の場「づくりの一環」として、日本橋で「WASEDA NEO」というイノベーションを起すための共創の場を運営していますが、企業のマーケティングや営業の方達との連携によるデータ科学の実践を「WASEDA NEO」を通じて提供できないかと考えています。

もう1つ、平野副会長からリベラルアーツの重要性について指摘がありました。本学では全学副専攻制度を設けています。例えば文学部の学生が理工系の科目を学んだり、政治経済学部の学生が法律を学んだりできるというものです。さらに、この制度で設定されている学際的副専攻では、地球温暖化や生命の大切さ等、分野横断的なテーマについて、複数の分野の教授によって設計されたカリキュラムに基づいて開設された科目を全学の学生が履修できるようにしています。そうすることにより、本当に学際的な視点で学ぶことができるのです。

院、教員まで出席できる科目を10年近く開設していますが、若い方々と対話するために米国からわざわざ飛んできてくれる講師もいるぐらい、非常にニーズが高く、若い方々もその情熱に触発されています。

そこから分かることは、参加する企業からの学生の方々にとって自分達の仕事は拡張できるような場にならないといけないということです。それは人との知己を得るだけでなく、MITスローン経営大学院のように、自分の専門分野であるか否かを問わず、発展的な問題解決のための議論に参加できる場という意味です。リカレント教育は他者との触れ合いの場であるという概念をつくっていきたくて考えていますが、これは企業対企業では成し得ません。様々な業種の方々に講師として参加していただき、場を盛り上げていくことが必要です。JAPIC講義のように、積極的に働き掛けて、企業と一緒にカリキュラムを作る取り組みをしていく必要があると考えています。

加えて、皆さんに知っていただきたいのは、内閣府で数理・データサイエンス・AI教育プログラム認定制度の概要が決まり、まずは今年、リテラシーレベルについて文部科学省から公募が行われ、来年にかけて応用基礎レ

### サービス産業もリカレント教育で産学協働できる

渡邊 これまでリカレント教育は一般教養的な視点で見られていましたが、産学協議会では、リカレント教育を3段階に整理しました。一般教養をテーマにした「リテラシー」、特定職種の実務に資するようなスキル向上のための「応用」、オープンイノベーション型の「エキスパート」です。特に産業界から期待されているのが「応用」と「エキスパート」です。

企業としては、働き方改革や雇用システムの中で、リカレント教育をどのように位置付けるかという視点が重要です。リカレント教育を活用して、社員がキャリア形成をどのように具体化していけばよいのかを明示していく必要があります。ただし、リカレント教育に関するアンケートの結果(本誌43ページ参照)を見ると、大学側がリカレント教育をどう展開しているのかが認知されていません。大学側の情報発信を一層強化する必要があります。ということではないでしょうか。

当社グループでも、リカレント教育の意識は高まりつつあります。これまでは会社主導の人材育成が重視されてきましたが、今後は

ベルの公募が始まる見込みです。認定されたプログラムは社会人にも広く受講いただけるようにするという考え方がベースにあるので、企業の方々に講師として参加いただくことも含め、産学協働で推進していきたいと思えます。

### イノベーションを起すための共創の場

田中 今、喫緊の課題といわれているデータサイエンスに関しては、本学では若干違うアプローチを取っています。学部を設置するのではなく、データ科学センターを開設しました。これは全学に開いており、政治経済学部や法学部、商学部、社会科学部といった文系の学生にデータ科学を教えています。

データサイエンスは理工系だけが学ぶものではありません。例えば商学部・商学研究科に在籍する大学院生、ポスドク、助手、准教授、教授らとデータ科学の専門家が組んで、クレジットカードのユーザー3000万人をAIで解析することにより、利用者の趣味嗜好やライフスタイルに関する詳細な分析が可能となり、高度なマーケティング戦略に落とし込めるわけです。これをデータサイエンスだけで行おうとすると難しいわけです。

自律型キャリア形成という視点が重要であるという認識を持つことが大切だと思います。今年度からスタートさせた新中期経営計画では、「人々のウェル・ビーイングに貢献し、社会とともに未来を築く」ということを打ち出しました。お客様のウェル・ビーイングをサポートするには、社員が自律的にキャリアを築いてやりがいを持って働き、自身のウェル・ビーイングを高めていくことも重要であるということです。自律型のキャリア形成を持つ人材の育成が重視され、さらには社外での経験も新たな学びの手段として非常に有効であるという認識の高まりを受けて、社内でも多種多様なオンライン学習コンテンツの提供やオンライン対面研修の実施に加え、大学の公開講座の情報提供や副業解禁といった具体的な動きが出てきています。

また、従来の産学の連携は、製造業の研究所と大学の研究室の関係が中心で、サービス産業である当社では取り組みが遅れていましたが、今では社会課題の解決に貢献できるイノベーションを育成するために複数の大学との間で包括連携協定を結び、データサイエンス育成のための社員教育のほか、実証実験の共同実施や、先端研究のベンチャーに対する投資と合わせた研究と人材育成の両面に



図表3 学生のキャリア形成支援における産学協働の取り組み【全体像】

◆以下の4タイプの多種多様なプログラムの実施を通じて、学生のキャリア形成を産学協働で支援。いずれも学生の参加は任意  
◆タイプ3ならびにタイプ4が「インターンシップ」に該当する活動

類型	タイプ1：オープン・カンパニー ※オープン・キャンパスの企業・業界・仕事版を想定		
対象	学部生・大学院生向け（学年を問わず）		
主たる目的	学生	企業・業界・仕事を具体的に知る	
	大学企業	企業・業界・仕事への理解促進	
類型	タイプ2：キャリア教育 （ブレ・インターンシップを含む）	タイプ3：汎用的能力・専門活用型 インターンシップ	タイプ4（試行）：高度専門型インターンシップ ※試行結果を踏まえ、今後判断
対象	学部生（主に低学年）向け	学部生（主に高学年）・大学院生向け	大学院生向け
主たる目的	学生	自らのキャリア （職業観・就業観）を考える	自らの専門性を実践で活かし、 向上させる（実践研究力の向上等）
	大学企業	能力開発／キャリア教育	マッチング精度向上／採用選考を 視野に入れた評価材料の取得

**採用選考活動（一部抜粋）**

**説明会** ● 募集要項の配付や採用選考プロセスの説明等を伴うもの

**実務従事体験** ● 書類選考、筆記試験、面接等と同様に、採用選考段階で実施するもの（採用直結型）  
● 採用選考活動とインターンシップの両方を実施する余力のない企業・ベンチャー等が実施するもの

**今後の検討課題**

- ▶ タイプ別の課題の特定・改善策の検討
- ▶ タイプごとの違い（境界線）の整理
- ▶ キャリア形成支援活動と採用選考活動の違いの整理

を「新たなインターンシップ」とすることにした点です（図表3）。それでは、最初に、採用・インターンシップ分科会長として、議論を取りまとめられた田中総長からお願いたします。

田中 インターンシップの目的を改めて考えると、就業体験を積むことで、学生本人がその企業とマッチするかを確認し、ミスマッチを避けるということになります。それから、実際に企業で働くことの意味を理解することです。産学協議会ではインターンシップを4つに分類しました。タイプ1はオープン・カンパニー、かつてはワンデーインターンシップといわれていたものに相当します。大学のオープン・キャンパスのように、学年を問わずいつでも参加できるものです。平日は授業がありますので、できれば土日に開催していただきたいところですが、学生にとつては非常に有益で、例えば、総合商社の中にも哲学は企業ごとかなり違うといったことなど、同じ業界内における企業の違いを学べます。タイプ2のキャリア教育は、主に低学年を対象にしたキャリアラーニングです。企業を招いた講義などを通じて学生に自らの職業観や就業観を考えさせることが目的です。タイプ1は主に企業が実施し、タイプ2の多くは大学主体で行います。

タイプ3とタイプ4が従来「インターンシップ」として考えられてきたものです。タイプ3は、汎用的能力・専門活用型のインターンシップです。学部3年生と4年生を対象に2週間程度のインターンシップを行い、その仕事に就く能力が自らに備わっているかを見極めます。ただ、実施時期に関する個人的な考えとして、学部4年生になってから実施するのは、既に始まっている就職活動への支障が出るので、ほぼ不可能だと思っています。

### 経営塾が大きな成果

おける協力などにも取り組んでいます。リカレント教育は、社会人学生が現場で直面した自らの課題に挑戦し、大学教員とともに新しい知をつくり出し、社会実装を図っていく場であると思います。その成果が可視化されることで、リカレント教育を受講した社会人が労働市場で評価されるようになり、さらに受講生が増えていくというような好循環が醸成されることを期待しています。

長谷川 最後に大野総長、お願いいたします。大野 私達としては、社会が必要とするリカレント教育を提供することは、社会との共創として、非常に重要な大学の活動だと思っています。その枠組みを考えるうえでは、もう少しフレキシブルな展開を考えています。例えばオンラインを活用し、小さな単位で社会人が履修しやすいカリキュラムの提供です。マイクロクレデンシャルと言いますが、例えば0・1単位といった単位を積み上げていくと、修士の学位に手が届くような仕組みがあってもよいと思います。もちろん会社の中で、リカレント教育を受けた方々の処遇やキャリアアップが見える化されることによって、リ

カレント教育がますます盛んになる仕組みが必要です。今後、そうしたプログラムを産学で一緒につくる動きが加速していくと思います。政府の後押しがあると、さらに広がっていくでしょう。

データサイエンスに関しては、本学でも、先ほど田中総長が示されたアプローチと同様の取り組みを進めています。データ駆動科学・AI教育研究センターを開設し、文系理系を問わず、入学者全員に初年次から数理データ科学の教育を行っています。目下の課題は、教える人材が少ないということであり、これは日本全体にいえることだと思います。国は2025年にはデータサイエンス・AIを理解し、各専門分野で応用できる人材を年間25万人育成するという数値目標も掲げていますが、本学では2500人で苦勞しました。私達は、より少ない教員数でより多くの学生を教えることができる仕組みを考案しました。現在、東北6県+新潟の計7県の国立大学や東北経済連合会と連携して東北地域内の普及に展開すべく取り組んでいます。

また、本学のリカレント教育の実践例として広がりを見せているのが、「地域イノベーションプロデューサー塾（RIPS）」です。地域の経営者や経営者を指導する方々を対象

### 新たなインターンシップの実現に対する期待

#### インターンシップを4つのタイプに分類

長谷川 最後に、インターンシップについて伺います。産学協議会では、2つの点で合意しました。第1に、「新しいインターンシップ」の要件として、学生が、その仕事に就く能力が自らに備わっているかを見極めることを主たる目的とすること、就業体験を伴うものであることが必要との点です。第2にインターンシップを4つのタイプに整理し、今申し上げた要件を満たす2つのタイプのもの

に、地域における新たな雇用機会の創出と、産業振興に貢献できる革新的プロデューサーを育成する事業に、東日本大震災以降、継続して取り組んでいます。現在、数百人に上るOBチームが形成されつつあり、参加した企業の7割が新規事業に着手し、半数が売り上げや利益を伸ばすなど、非常に強固な取り組みとなっています。ぜひこのようなグッドプラクティスの横展開についても皆さんと一緒に考えていきたいと思っています。

学部2年生から3年生に上がる春休み、3年生の夏休み、または冬休みに行うのがよいのではないかと思えます。

タイプ4は、理工系の博士課程をはじめとする高度な専門性を有する大学院生を主な対象とした高度専門型インターンシップです。文部科学省が主導する「ジョブ型研究インターンシップ」や日本私立大学団体連合会が提案している文系の修士課程学生を対象とした「ジョブ型採用に繋がるインターンシップ」が該当します。後者については、商学研究科でマーケティングや公共政策学科で政策立案を専門に学んでいる場合等を想定し、実施可能であると考えています。このタイプ4は最も新しく、今後の重要な課題だと思えます。

### ドクターの処遇向上につき ジョブ型研究インターンシップに 期待

大野 本学は研究大学として、博士人材の処遇改善や企業とのマッチングについては、ジョブ型研究インターンシップに期待しています。このインターンシップを通じて、ドクターの能力を民間の方々に見ていただくとともに、博士課程の学生が民間の状況を実際に知って体験することも素晴らしいことなので、

しいインターンシップの普及にとつて追い風になるでしょう。ただし、本格的な普及を促進するためには、1つ取り除くべき課題があるのではないかと思います。それは現状の3省合意<sup>(注3)</sup>では、「インターンシップは教育活動」と定義づけられている点です。ポイントは3つです。

まず、長期プログラムへの参加に時間を取られると学業に支障を来すという懸念を払拭する必要があります。欧米では夏季休暇を利用するケースが多く、学業への支障は特になんとも思いますが、それでも支障が生じる場合には、何らかの対応を取ることもあるでしょう。

次に、教育と採用の兼ね合いです。これも欧米では殆ど問題視されていません。長期の方が実践的な教育としても有効だと思えます。私は、1980年代前半にニューヨークのモルガン・スタンレーに就いていた際に、インターンシップの学生と働いた経験がありますが、学生は、学校で学んだセオリーやコーポレートファイナンスを実際のデイルに活用しながら、生き生きと働いていました。将来働く可能性がある企業での長期インターンシップであれば、企業も学生も真剣度、コミットメントが増します。相互に理解を深める

この取り組みの拡大を願っています。

博士人材の処遇については2つの点で考えていただきたいと思えます。1つは待遇が低いということ。世界は知識集約型社会に向かっています。そこで競争力のある形でドクターを採用していかないと、結果的にグローバルな競争に勝てないのではないかと懸念しています。

2点目は、処遇のことを踏まえると、学生が日本企業ではなく外資系企業に行ってしまうということ。我々は、学生に世界を見て活躍してほしいと言っています。世界がボーダレスな現状では、そうなっても仕方のないことです。

日本企業の場合、博士課程を卒業したらスーパーマンであってほしいという強い期待があります。マルチな才能を発揮しリーダーにもなれて、かつ専門性も深いというニーズが強い。我々も、そのニーズに答える教育はしていますが、世界的にも博士人材は必ずしもそういった人ばかりではありません。リーダーには向かないが、専門性が非常に深い博士人材を組織の中でどう活用するかという視点も必要です。そうした人材を高給で雇って上手に活用する方向に変化すれば、我々の博士人材向け教育と社会、或いは企業の求め

ことで、採用後のミスマッチ回避という目的にもフィットする制度だと思えます。

もう1つ、より厳密な意味での教育活動としてのインターンシップであるなら、各企業主催のインターンシッププログラムを大学が単位認定するという方法もあります。海外では、米国やカナダのコミュニティカレッジで行われている、いわゆるコーオペ教育<sup>(注4)</sup>のプログラムの事例、また、欧州や香港では、長期インターンシップへの参加を大学が単位認定する事例があります。産学協働による教育の一形態として取り入れる大学があってもよいのではないかと思います。

### 企業と大学の教職員の 人事交流を 地道に積み重ねたい

永田 平野副会長が指摘された通り、企業側がつくったインターンシップを認定する方法もあると思えます。加えて、企業と大学が一緒にプログラムをつくっていくことが重要です。そのためには、企業の方に大学教育の現場に入ってもらい、逆に我々も企業の現場に入っていくことが必要です。つまり、研究員だけではなく、全ての教員の人事交流を地道に積み重ねることが非常に重要であるとい

ている人材がマッチするのではないかと思っています。そういう意味で、ドクターのインターンシップが機能してくれると期待しています。

### インターンシップは教育活動か、 採用活動か

平野 インターンシップを海外との対比で見ると、ジョブ型の雇用が基本である米国では、有給の長期受け入れ型プログラムを提供する企業が数多くあり、修了者の採用率も高い傾向があります。これはインターンシップの目的である、就業体験に基づくキャリア教育の提供と、相互理解による採用後のミスマッチの回避に合致しています。このような米国発のインターンシップが、今では欧州やアジアの一部の国にも普及する中で、唯一日本だけがワンデーインターンシップという不思議なプログラムを走らせていました。今回の産学協議会の報告書で、タイプ3、タイプ4に分類された長期受け入れ型のインターンシップ制度が新たに設けられたことは、あるべき姿に向けた大きな前進だと思えます。

日本の企業も、雇用制度を改革し、メンバーシップ型からジョブ型を超えたハイブリッド型に進めようとしています。このことは新しいことです。そこでは、大きなマインドを感じないと、大変革は起こらないと思えます。大学と企業では、環境が異なるかもしれませんが、企業と大学の教職員の人事交流を少しずつでも進めたいと強く思っています。

また、インターンシップと一部共通しているのがアントレプレナー教育です。これも大学だけでは限界があります。ぜひ企業もインターンシップを通じて、起業家志向の学生を積極的に受け入れてはどうかと思えます。イノベーターが物事を革新的に変える可能性があるということを考えると、アントレプレナーの重要性も分かっていただけだと思います。

### 産学協働でタイプ3、4の インターンシップの 定着を図りたい

長谷川 それでは渡邊副会長、お願いします。渡邊 産学協議会のSociety 5.0時代のインターンシップの問題意識を共有できたことは非常に良かったと思っています。今、企業は働き方改革のフェーズIIに向かう段階で、従来のメンバーシップ型雇用制度とジョブ型雇用制度をどう組み合わせるのかという課題意識を持っています。ただ、欧州のようなジョブを細分化・厳格化した制度は失業問題や格差

(注4)コーオペ教育：(Cooperative Education)学内の授業と学外での就労経験型学修を組み合わせた教育プログラム

(注3)3省合意：文部科学省、厚生労働省、経済産業省による「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」



問題にも繋がるという問題意識もあります。

今の日本でジョブ型雇用を取り入れるためには、上手く自社型雇用システムを構築する必要があると思います。

当社では、アクチュアリーコースや金融工学に関連するクオンツとデータサイエンティストコース、或いはITシステムコースとして、ジョブ型雇用にも関連するインターンシップ制度を少しずつ取り入れていきます。このように企業側も受け止め方が変わってきています。Society 5.0に向け、ジョブ型の採用を拡大するという視点で、「ジョブ型研究インターンシップ」や「ジョブ型採用に繋がるインターンシップ」への期待も高まっていくと思います。

また、平野副会長からもありますが、外資系企業は海外で行われているジョブ型インターンシップが当たり前と見ていますし、留学生も日本のインターンシップに違和感があるでしょう。タイプ3、タイプ4を根付かせるには、そういった視点も重要だと思います。今後、産学協働でタイプ3、タイプ4のインターンシップの定着を図っていきたいと思います。

長谷川 最後に、今後の産学連携による人材育成への期待を一言ずつお願いできますでしょうか。

ようか。

永田 今日、議論してきたインターンシップ等のテーマは大企業が対象です。今後は、中小企業や地域にも目を配りながら議論したいと思っています。ウインストン・チャーチルの「向かい風のときこそ、帆は最も高く上がる」という言葉を胸に、コロナ禍においても飛躍を目指して努力していきたいと思います。平野 今後、産学協議会でのプラットフォームを土台にし、産学連携のもと様々な領域で創意工夫が凝らされ、多くのグッドプラクティスがつくり出されていくことに期待しています。その際、各大学や企業は同じことをやる必要はないと思います。永田学長からもありました、グローバルな位置付けを持つ大学と地域の大学の取り組みは、自ずと違ってくるはずですが、それぞれの得意分野を生かしたユニークな取り組みが展開されることが、ダイバーシティの実現やイノベーションを生み出すのではないかと思います。

田中 本日の議論で、産学協議会の重要性を改めてかみしめています。ともすれば、大学側は非常に視野が狭くなってしまう可能性があります。就職協定は何月何日からにしても、日本社会のニーズに応える人材を育成する

ことについて、産学で課題意識を共有し連携して真剣に取り組んでいかなければ、日本は世界から立ち遅れてしまうと思います。大野 少子化の時代に、いかに知識集約型社会、或いはSociety 5.0を発展させられるか、という課題に対して、やはり人材について考える必要があります。永田学長からも指摘がありました、卓越した人材を世界からいかに獲得してくるかという視点も極めて重要だと思います。今後、この点についてもぜひ議論できればと思います。

渡邊 産学協議会がアクションプランを実行に移しながら、新しい課題に対応していくことは、時宜を得た取り組みであると感じています。今後は、まだ不十分だと思われる、地方大学を中心とした地域活性化の問題や、Society 5.0に向けた雇用システムの中での産学連携の位置付けなど、新しい課題に対して取り組んでいきたいと思っています。また、コロナ禍で国家財政が逼迫する（ひびく）ときだからこそ、政府にも「米百俵の精神」で、第一義的に人材への投資が大変重要な時期であるということを認識してもらえよう、産学で要望していきたいと思います。

長谷川 本日は、ありがとうございました。  
(2021年6月14日 オンラインにて)