

2020年4月2日
No.2020-001

わが国に求められる採用・雇用改革の方向性 — 産官学一体で「職務」に応じた雇用拡充と日本版DA（在学中訓練）導入を —

調査部 主任研究員 下田 裕介

《要 点》

- ◆ わが国における学生の採用・就職、雇用を巡っては、新卒採用が空前の「超売り手市場」と呼ばれ、大学卒業者の就職率が高水準にあるなど、表面的には良好な状況がうかがえる。もっとも、実態は、就職後の早期離職とその後の非正規雇用に陥る学生がなお存在している。企業のなかには経済・社会の変化に対応すべく個々の職務に応じた、いわゆるジョブ型の採用・雇用に取り組む動きもみられ始めているものの、全体からみればごく一部にとどまっている。そして、学生は、知識、能力、職業観を学生時代に十分に身につけているとはいえないなど、従来の採用・雇用慣行はほころびが一段と顕在化している。
- ◆ 一方、欧米諸国では、ジョブ型雇用が一般的なことから、教育や就業の制度や環境がわが国とは大きく異なる。社会から高等教育機関に対しては、それぞれの職務で求められた仕事ができるだけの能力を学生に身につけさせることが期待されており、「高等教育と就業の接続」の取り組みが進んでいる。
- ◆ もっとも、欧州でも国により取り組みの度合いは異なる。マイスター制度の長い歴史を持つドイツやデンマークなどは、政労使の協調関係が特徴的で、従前より職業教育における教育機関と企業の連携が進み、職務が定まったジョブ型雇用が定着している。一方、イギリスは、歴史的な経緯が異なることもあり、比較的近年になって高等教育と就業の接続を高める新たなプログラムを打ち出し、大学・企業・国が一体で取り組むことで、ジョブ型雇用の定着を図っている。こうした姿勢は、わが国が抱える課題の解決を目指すうえで示唆に富む。
- ◆ イギリスでは、他国同様にスタグフレーションが深刻化した1960年代から1970年代にかけて、職業訓練が本格的に実施された。そして、1980年代以降は、時代の変化や雇用主のニーズに合わせて、資格の枠組みをブラッシュアップしてきた。
- ◆ さらに、同国では近年、エンプロイアビリティ（雇用され得る能力）を高めるため、アプレントイスシップ（徒弟）制度が重視されている。そのなかでDA（Degree Apprenticeship：在学中訓練）は、①高等教育と実践的な職業訓練を同時に受けられる、②企業がプログラムに口を出し、働く場と機会を提供し（手を出し）、そし

てカネも出す、といった特徴を持ち、同国が大学や企業と一体となって職業教育に関与し、ジョブ型雇用の基盤を確固たるものにして、国全体の競争力強化につなげていこうとする姿勢がみてとれる。

- ◆ 実際のイギリスでのDAの活用をみると、アプレンティスシップ全体に占める割合はまだ小さい。もっとも、成長著しいデジタル分野をはじめとする理系分野だけでなく、文系のビジネス分野にもDAが広がっていることや、日系企業も含め幅広い企業がプログラムに参加するなど注目すべき点は多い。
- ◆ こうした実態のなかで、DAに対する評価をみると、見習い生の多くは、DAが今後のキャリアアップで役に立つと考えている。また、大学では、企業が必要とするスキル開発のための教育提供ができるようになったと認識しているほか、企業においては、従業員の定着率の向上がメリットとして挙げられている。このように、それぞれの立場において総じて高い評価が確認できる。
- ◆ 以上を踏まえると、わが国が目指すべき採用・雇用の改革の方向性は、①イギリスにならい、大学・企業・国が一体となり、DAのような「高等教育と連携し、実務に即した職業教育の枠組み」を構築すること、そして、それが十分に効果を発揮できるようにするためにも、まず、②「職務に応じた雇用」の拡充をより積極的に進めていくことである。わが国がこれまで長年にわたり培ってきた教育および雇用に関する制度や慣行が、欧米と異なることを踏まえれば、新卒一括採用やメンバーシップ型雇用の制度は残しつつ、職務に応じた雇用を拡充していくことが望ましく、それは可能はずである。
- ◆ そして、改革を実行に移すにあたっては、①まず、現状、認知度と活用度がともに極めて低いジョブ・カード制度を様々な職業の実態に見合う形で抜本的に改善する、②大学生をはじめとする就労予備軍の職業訓練に企業が口を出し、場所と機会を提供し、そして一定のコストを負担するという視点で取り組むことが求められているといえよう。

本件に関するご照会は、調査部・下田 裕介 宛にお願いいたします。

Tel: 03-6833-0914 Mail: shimoda.yusuke@jri.co.jp

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。

<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。

1. はじめに

今年も大学生（大学院生）の就職活動が本格化する時期を迎えた。わが国における新卒採用は、ここ数年にわたって空前の「超売り手市場」と呼ばれてきた。大学卒業（大卒）者の就職率は、2019年には約98%と、リーマン・ショックの影響が顕在化する前を超える極めて高い水準まで上昇している。このように、表面的な指標は良好であるが、その内実はどうだろうか。経済・社会の変化に応じた人材活用がなかなかうまく進まないほか、早期の離職や非正規雇用の長期化などの問題も根強く存在する。昨今、就職氷河期世代の問題が大きくクローズアップされるようになってきているが、当時から約20年経とうとする今日においても、学生の採用や雇用を巡る問題は、実際のところ目に見えて改善したとはいえないのではないかと懸念されている。

そこで本稿では、まず、現時点における問題の所在を、学生や企業の立場から整理したうえで、大学における教育と企業への就業の連携を強化してきた欧州やイギリスの取り組みを紹介するとともに、わが国が課題解決に向けて目指すべき改革の方向性を示す。

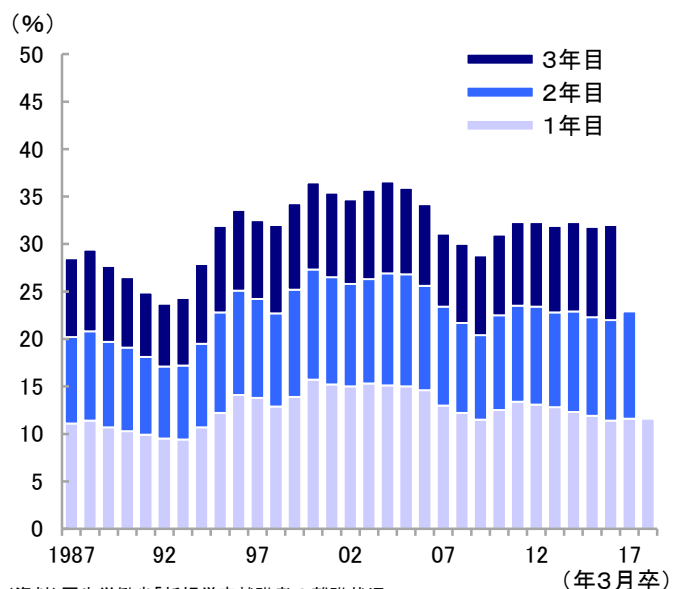
2. 学生の採用・就職、雇用を巡る問題

新卒一括採用や終身雇用、年功序列など、わが国の従来の雇用慣行は、ほころびが一段と顕在化しつつある。

まず、学生の立場からすると、新卒者の就職後の早期離職者が、なお一定の割合でいることが指摘できる。大卒者の離職率をみると、景気動向により離職の理由の違いは多少あるものの、約3割の大卒生が就職後3年以内に離職しており、アベノミクス後に景気回復が続いてきたなかでも、バブル経済崩壊後の景気低迷時と比べてその水準は大きく変化していない¹（図表1）。これは、在学中に能力や職業観を十分に磨くことなく新卒一括採用という限られた時期に就職活動に挑み、いざ、企業で働く実践の場に身を置いたときに様々なギャップを感じてしまうことなどが背景にあるとみられる。

そして、早期離職後には、新たに正規雇用を希望しながらも、事実上、非正規雇用になってしまう人が少なくない。労働政策研究・研修機構の調査結果²などを踏まえ

（図表1）大学卒業者の就職後3年以内離職率



（資料）厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況」

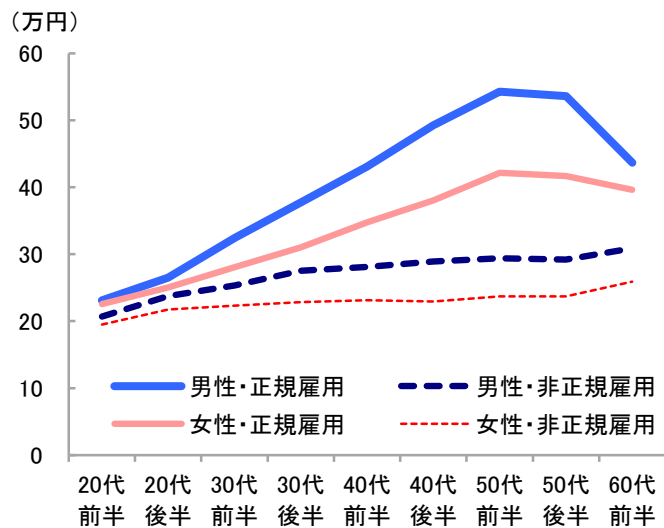
¹ 国際的にみて、わが国の大卒就職後の離職率がとりわけ高いわけではない点には留意。

² 「若年者の離職状況と離職後のキャリア形成Ⅱ（第2回若年者の能力開発と職場への定着に関する調査）」（2019年3月29日）によると、初職の正社員を離職した大学・大学院卒業生のなかで、その後1年間に契約社員、派遣社員、アルバイト・パートなど「正社員以外の雇用形態で働いた」人は、正社員勤続期間が1年以内の場合で、男性が45.2%、女性は45.8%となっている。これは、「正社員として働いた」人（男性：47.0%、女性38.5%）と比べて、同等もしくはやや高い傾向にある。また、正社員勤続

ば、大まかなイメージとして、「大卒の就職者の約3割が就職後3年以内に離職し、そのうち、およそ3分の1（大卒就職者全体からみれば1割強）が、少なくとも離職直後の1年間は非正規雇用で働いている」とみられる。こうした現実から、新卒一括採用がメインのわが国では、景気動向による採用・就職環境の良し悪しの差はあれ、早期に離職、あるいは新卒の就職活動に失敗すると、その後の再チャレンジの道は厳しく、また、キャリアを積むのが困難ななか、非正規雇用を続けざるを得ないという状況が、かつての就職氷河期だけでなく、実はいまなお根深く残っていることがみてとれる。非正規雇用者となれば、待遇は正規雇用者よりも悪く、賃金カーブは将来にわたって抑制されたままである（図表2）。昇給やボーナス、退職金がなく、福利厚生も正規雇用者よりも充実していないケースが多い。就職氷河期世代が現在直面している問題からも明らかなように、経済的な理由から結婚や子を持つことをあきらめざるを得ない、老後に備えての準備すらままならないなど、将来長きにわたり様々な問題を抱えることになる。

他方、企業の立場からみると、新卒一括による採用後に、仕事を割り当て企業内で人材育成を図るといった、従来の「メンバーシップ型」雇用は、1980年代まではそのメリットを享受する面が大きかったものの、1990年代以降、負の側面が露呈する。終身雇用や年功序列を背景にシニア層の人件費は高止まりし、また、バブル経済崩壊後の長期の景気低迷下、非正規雇用者の増加が問題となった。そして、新興国の台頭やデジタル化など経済・社会が“加速度的”に変化するなか、専門的な技術を持つ人材を、企業は自前で育成できず圧倒的に不足している状態にある。こうしたデジタル人材を中心に、職務に応じたいわゆるジョブ型の採用・雇用に取り組む企業もみられるが、学生は、知識、能力、そして職業観を学生時代に十分に身につけているとはいえない状況にあり、企業は必要とする人材の採用をなかなか進められていない。これが、わが国の新卒採用と雇用を巡る問題の実情である。

(図表2)雇用形態別賃金カーブ
(2018年、大学・大学院卒、所定内給与)



(資料)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

3. 欧州からみる高等教育と就業の接続に関する取り組み

欧米諸国では、ジョブ型雇用がすでに一般的となっていることから、図表3に示すように教育や就業についての制度や環境がわが国とは大きく異なる。例えば、欧米諸国の教育制度は複線的で、わが国において「小学校→中学校→高校→高等教育機関（大学、専門学校など）→就職」と、あらかじめ一本の画一的なルールが敷かれていることとは異なり、例えば「高卒後にいったん就職して

期間が1年超～3年以内の場合では、男性が20.4%、女性が40.0%となっている。ただし、調査は複数回答（例えば、離職後1年間に正社員以外の雇用形態で働き、その後、正社員として働いている場合はどちらも選択）となっている点に留意が必要。

社会人経験を積んでから大学進学」といった多様な人生のルートが許容されている。また、欧米では就業にあたって、職務に必要とされる学位や資格が重要視される。そして、就職するにあたっては、雇用主から採用にあたり条件を詳細に示した職務記述書が提示され、その条件を満たす必要がある。実際に働くうえでは、勤務先の会社を問わない「職務の平等」が重視され、特定の職務で“ヨコ”の移動をするのが一般的である。ゆえに、社会から高等教育機関に対しては、それぞれの職務で求められた仕事ができるだけの能力を学生に身につけさせることが期待されており、「高等教育と就業の接続」の取り組みが進んでいる。以下では、そうした欧州の事例を詳細にみている。

(図表3) 日本と欧米の教育・就業に関する違い

日本		欧米
単線的	教育制度	複線的 (米国では中等教育までは日本に近い)
どんな職務に配置されても適応できる「潜在能力」、「社内でのがんばり」	就業にあたり必要とされる能力	職務に求められる「学位」や「資格」
学卒時(新卒一括採用)と非正規(派遣会社を通じたマーケット)	主な労働市場	通年採用 企業を超えた流動性
「A社(業界)に就職したい」	就業に対する考え	「Bという仕事に就きたい」
不明確	雇用の条件	雇用主は募集にあたりjob description(職務記述書)を提示
1つの会社のなかでの「社員の平等」	働くうえでの平等	勤務先の会社を問わない「職務の平等」
1つの社内でタテの移動	仕事の移動	特定の職務でヨコの移動
「横断的基準なし」	企業を超えた基準(横断的基準)	「横断的基準あり」 職務の市場価値 運用する資格・学位 職業組織・産業別組合

(資料)小宮英二『日本社会のしくみ』講談社、2019年7月などを基に日本総研作成

(1) 欧州全体での取り組み

欧州における高等教育と就業の接続について、これまでの取り組みを振り返ってみよう。1999年にはEU15カ国を含む欧州29カ国の高等教育大臣会合で「ボローニャ宣言」が採択されたが、それは、経済競争力の維持に向けて、世界に通用する高等教育として、カリキュラムの開発や教育訓練などの促進を謳うものであった。その後、2015年に開かれた大臣会合(エレバン会合)のコミュニケでは、欧州高等教育圏の確立に向けた課題として、卒業生の「エンプロイアビリティ(雇用され得る能力)の育成」が挙げられている。そして、エンプロイアビリティの向上には、高等教育機関と企業の協力のもと、実践と理論のバランスが取れた授業やキャリア開発を進めていくべきと指摘している。

このような欧州全体の動向のなかでも、国によって取り組みの度合いには違いもみられる。例えば、13世紀頃からの長い歴史を有するマイスター制度を持つドイツや、デンマークなどは、政労使の協調関係が特徴的である。従前より職業教育における教育機関と企業の連携が進み、職業教育も充実しており、ジョブ型雇用が定着している。一方、イギリスでは、雇用慣行を巡る歴史的な経緯

がドイツなどとは異なることもあり、比較的近年になって、高等教育と就業の接続を高めるための新たなプログラムを打ち出し、大学や企業、そして国全体が一つになって取り組むことで、職務が定まったジョブ型雇用の定着と実効性の向上を図っている。こうした試みは、わが国が採用や雇用にまつわる制度や慣行について、長年にわたり抱えている課題の対応策を考えるにあたり非常に示唆に富む。そこで、以下ではイギリス（ここではイングランドを指す）の取り組みの詳細について、職業訓練の歴史を振り返りつつ整理する。

（２）イギリスにおける職業教育訓練の歴史

イギリスで職業教育訓練が国の政策として本格的に実施されるようになったのは、1960年代から1970年代にかけてである。それまで、職業訓練は企業の裁量に委ねられていたことなどもあり、この頃からスキルを持つ労働者が不足し、それが国としての成長力や競争力の低下につながるなどの懸念が高まったことが背景にある。当時の職業訓練の仕組みは、企業に対して訓練負担金を課し、実際に訓練を実施した企業に交付金が支給されるというものであったが、経営体力にかかわらずすべての企業に負担金が課される、訓練内容が必ずしも企業が求めるものと一致しないなどの問題があった。

1973年の第1次石油危機をきっかけに、同国も他の主要国と同様、経済が悪化する一方で物価が上昇するスタグフレーションに陥り、1970年代半ば以降は若年層などの失業が深刻化した。こうした背景から、職業訓練はこれまでの「社会が必要とするスキルの開発」から、「失業者向け支援」の色彩が強まった。1979年に発足したサッチャー政権は、それまでの失業者対策を縮小・廃止する一方、職業紹介や職業訓練など就労インセンティブを高める政策を採った。そうしたなか、1987年には、職業資格の標準化と質の確保を図ることを目的に、公的職業資格制度として、全国職業資格（National Vocational Qualification：NVQ）が導入された。これにより、仕事の内容を職務基準として細かく規定し、それを遂行する能力を評価する手法が用いられたことで、様々な職業や職務を遂行する能力の「規格化」が実現した。また、業種別の団体により、職務の具体的な遂行内容について全国職務基準（National Occupational Standards）が作成され、これに対応する履修単位や難易度を集約したものを、資格として開発し、所管の公的機関が認可する形態となった。さらに1997年には、教育資格、職業資格をひとつの資格枠組みのなかに統合した資格体系である全国資格枠組み（National Qualifications Framework：NQF）が導入された。これにより学力の評価となる教育資格と、働く場での職務遂行能力を示すNVQをはじめとする職業資格などを相対的に位置づけることができ、その結果、NVQの取得者は大幅に増加した。このように、イギリスでは、社会で必要とする職務スキルを資格として定めることを通じて、国全体でジョブ型雇用に定着させてきたのである。

2000年代半ばになると、同国の職業訓練が十分な成果を上げておらず、労働力の低スキルが問題となったことを受けて、2009年には、資格間で履修単位の共有を図る資格・単位枠組み（Qualification Credit Framework：QCF）が導入された。さらに、2015年にはQCFの一部分を引き継ぐ形で、より簡略化、柔軟化された規制資格枠組み（Regulated Qualifications Framework：RQF）が導入された。このように、イギリスにおいてはその時代の環境の変化に合わせて、国全体が絶え間なく改革の努力を積み重ねることを通じて、ジョブ型雇用の定着や職業訓練の改革が図



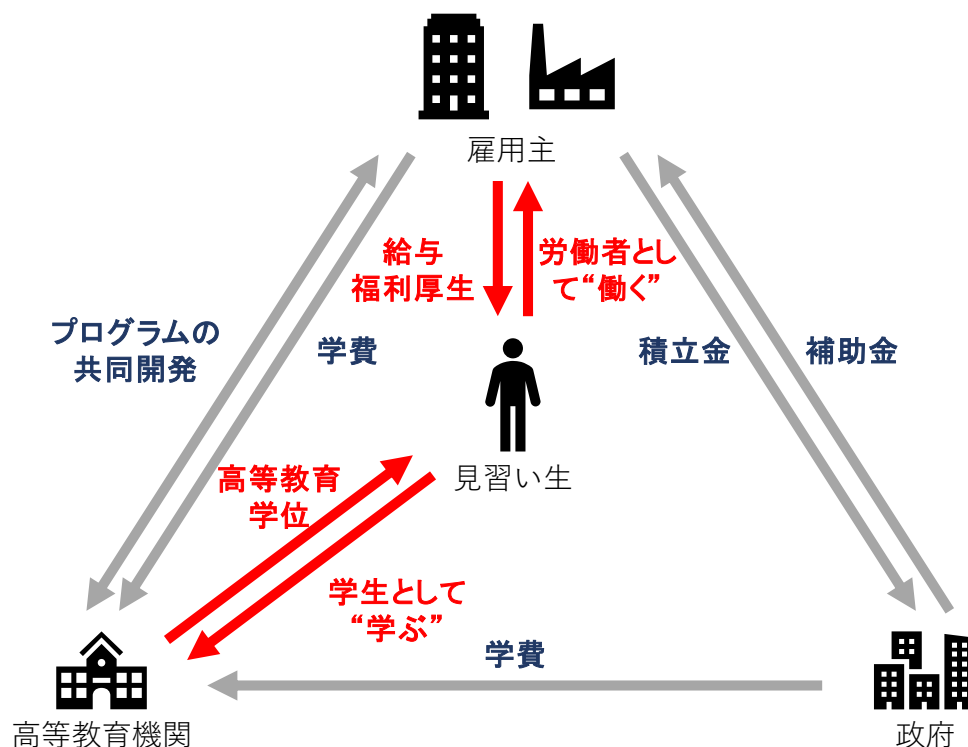
られてきている。こうした点は、わが国においてかなり前から、職務に応じたジョブ型雇用の導入の必要性が指摘されながら、その拡充や定着に向けて実効的な取り組みがなされているとはいい難い状況に鑑みれば、大いに参考にすべき点と考えられる。

(3) 働きつつ学ぶイギリスの“Degree Apprenticeship”

イギリスの職業訓練のなかで、政府が近年重要視しているのが、アプレンティスシップ（徒弟³）制度である。戦前にはエンジニアリング、造船などの分野で盛んな時期もあったが、1970年代から1980年代には景気悪化に伴う訓練費用削減などを受けて実施件数が減少した。また、その間、高等教育の大衆化に伴い、多くの人にとって大学への進学之道が開かれたことも、かつては大学進学をしない層を対象としていた徒弟制度が大きく崩れた背景といえる。こうした状況を受けて、政府は1990年代後半以降、徒弟制度を改革する新たな取り組みに着手した。

こうした流れのもとで、2006年には政府の諮問機関が公表した「リーチレポート⁴」において、当時のイギリスが課題として抱えていた、技能労働者の不足、スキル水準の低迷などに対して、①全レベルにおける成人スキルの向上、②雇用主の発言力の強化、③雇用主の関与と投資の拡大など具体的対応策が示された。これに基づき、より実践的な職業訓練としてアプレンティスシップ制度

(図表4)イギリスのアプレンティスシップのイメージ



(資料)Office for Students「Degree apprenticeships」(<https://www.officeforstudents.org.uk/advice-and-guidance/skills-and-employment/degree-apprenticeships/>, 2019年12月25日アクセス)、経済産業省、三菱総合研究所「人的資本に関する国内外分析調査」報告書(2018年3月)、文部科学省 中央教育審議会大学分科会 制度・教育ワーキンググループ提案資料(2018年9月18日、p5)などを基に日本総研作成

³ 本稿ではこの注釈以降、近年取り組まれている制度を「アプレンティスシップ」とし、その起源を持つ歴史的な制度としての「徒弟」と区別して表記する。

⁴ Leitch Review of Skills [2006]. *Prosperity for all in the global economy - world class skills*, December, 2006.



が開始された。現在、アプレンティスシップ制度は、年間 50 万弱の見習い生が参加し、訓練内容の難易度により、基礎 (intermediate)、上級 (advanced)、高等 (higher)、学位 (degree) の各レベルに区分される。ここで、わが国の採用・就職を巡る課題のひとつである「高等教育と就業の接続」という観点に立てば、学位レベルのアプレンティスシップ (Degree Apprenticeship : 在学中訓練、以下 DA) が注目できよう。DA は、2015 年から開始された比較的新しい職業訓練制度である (図表 4)。その特徴としては、次のような点が挙げられる。

第 1 に、高等教育と実践的な職業訓練を同時に受けるプログラムとなっていることである。DA のプログラムは、フルタイムの仕事とパートタイムの勉強の組み合わせからなっており、訓練先の企業で仕事をすることがメインにある。見習い生は訓練先の企業から最低賃金以上の賃金が支払われるほか、有給休暇や出産休暇など従業員と同等の雇用上の権利も与えられる。プログラムの期間は 1 年から 5 年と幅広く、見習い生は「従業員」として実地訓練に参加しながら、学士号または修士号の取得を目指す。ただし、修了後に見習い先の企業の採用・就職が約束されていたり、義務付けられていたりするわけではない。見習い生は、週のうち最低 30 時間は就労、職場でのトレーニングに割り当てるとともに、座学による理論の学習では、大学での講義などに出席することのほか、オンライン学習に取り組むことなどもプログラムに盛り込まれている。

第 2 に、企業がプログラムの内容に口をはさむばかりでなく、見習い生が働く場と機会を提供し、そしてお金も出す仕組みとなっていることである。DA のプログラムは大学と企業が共同で開発し、企業はどのような人材やスキルを求めているのか、その声をプログラムに反映することができる。そして、見習い生に対して、実際の企業で実践的な仕事を行う機会を提供する。また、プログラムにかかる費用について、見習い生は DA における大学の授業料を支払う必要がなく、企業が国とともに負担する。具体的には、Apprenticeship levy (見習い賦課制度) が導入され、企業は給与支払い総額の 0.5% に相当する支払いが義務付けられている。ただし、還付制度が合わせて導入されており、給与支払い総額が 300 万ポンド (約 3.9 億円⁵) を下回る企業は実質免除となる仕組みも組み込まれている⁶。一方で、企業に対しては訓練への支出を中心に、直接的な公的補助も行われている。

こうした DA の特徴からも、イギリスにおいては大学と企業が一緒になって見習い生の職業教育、人材育成に関与し、職務が定まったジョブ型雇用の基盤を確固たるものにしていくことで、個人の人生を充実させ、国全体の競争力強化につなげていこうとしている姿勢がみてとれる。

(4) DA の実態と評価

では、実際に DA はイギリスでどのくらい活用されているのだろうか。Universities UK (イギリス大学協会) のレポートによれば、160 校近くある大学のうち、2017 年度 (2017 年 8 月～2018 年 7 月) には少なくとも 60 校が DA を実施している。そして、教育省の統計によると、DA の開始件数は 2014 年度の 100 人から、2015 年度が 770 人、2016 年度が 1,700 人、2017 年度が 10,870 人と大きく拡大している。もっとも、アプレンティスシップ制度全体における DA の割合で見れば、直近は 2.9% とまだ非常に小さく、全国的規模での制度の周知と活用拡大が今後の課題となっている。

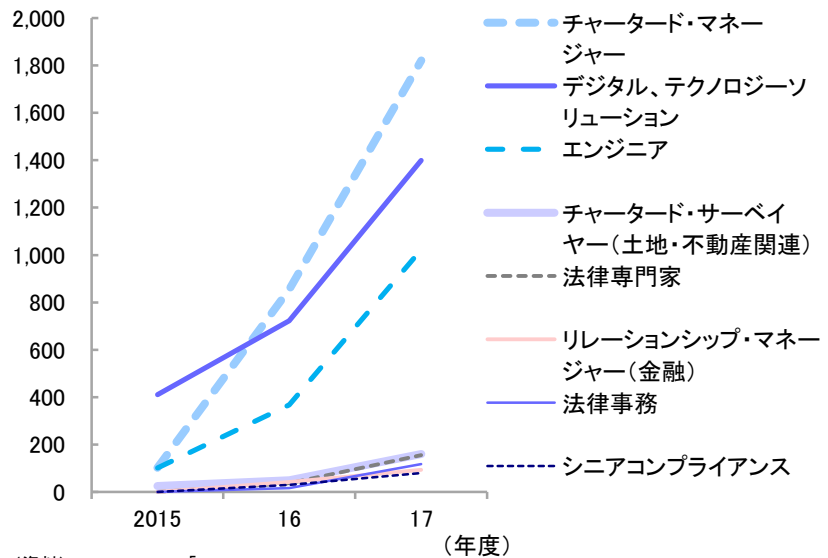
⁵ 1 ポンド=131.04 円 (2020 年 3 月 26 日 15 時時点) で換算。

⁶ イギリス政府の試算では、実際に負担する企業は全体の 2% 程度であり、2019 年度は 30 億ポンドの財源が確保されるとしている。



プログラムの提供状況をみると、分野別では、デジタル、テクノロジーソリューションといった近年成長が著しいデジタル分野や、エンジニアなど、理系分野で拡大しているだけでなく、資格の一種であるチャータード・マネージャー⁷のように文系のビジネス分野においても増加傾向にある(図表5)。実際のDAの参加企業は、直近の2020年度では、コンピューター・情報、金融、航空宇宙機器など様々

(図表5) DAの提供数



(資料) Universities UK「Degree apprenticeships: realising opportunities: Realising opportunities」(2017年3月)

な業種でデジタル、テクノロジーソリューション、会計・税務ではビジネスリーダー・マネージャー、一般消費財では資格のひとつであるチャータード・マネージャーなど、多くの企業で募集が行われている(図表6)。また、これまでの実績をみても、幅広い分野で世界的な大企業がプログラムを提供しており、トヨタや富士通など日系企業も参加実績がある(図表7)。もちろん、大企業だけでなく、地域に根ざした中小企業も大学と共同でプログラムを設計しDAを提供している。

こうした実態のなかで、DAに対する評価をみると、例えば、見習い生の側においては、シンクタンクのWavehillのレポートによれば、彼らがDAを選択する理由として、従来の学位取得のカリキュラムと比べて、「関連トレーニングの提供で有利」、「今後のキャリアアップをするうえで有利」と考える人が多い(図表8)。一方、プログラムを提供する側である、大学にとっての様々な効果は

(図表6) 2020年度の主なDA募集企業

企業名	募集職種
エアバス(航空宇宙機器)	エンジニアリング、デジタル、テクノロジーソリューション
アストラゼネカ(製薬)	IT、科学者
パークレイズ(金融)	金融テクノロジー
EY(会計・税務・アドバイザー)	デジタル、ビジネスリーダー・マネージャー、ITリスク
ゴールドマン・サックス(金融)	デジタル、ソフトウェアソリューション
IBM(コンピューター・情報)	デジタル、テクノロジーソリューション
ISG PLC(鉱業・建設)	チャータード・サーベイヤ
JPモルガン(金融)	金融サービス
KPMG(監査・税務・アドバイザー)	ソフトウェアエンジニアリング、監査
モンデリーズ(食品・飲料)	サイエンス、テクノロジー
ユニリーバ(一般消費財)	チャータード・マネージャー、デジタル、テクノロジーソリューション、データサイエンティスト、デジタルマーケター

(資料) GOV.UK「Higher degree vacancy listing」(https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/835406/Higher_Degree_Vacancy_Listing.pdf、2019年12月25日アクセス)を基に日本総研作成

(図表7) DAが導入された分野と参加企業

分野	参加企業
航空宇宙工学・ソフトウェア	エアバス、BAEシステムズ、ロールスロイス
自動車	BMW、トヨタ、ボクスホール
建設	BAM Construct、E-ON Energy Solutions、Willmott Dixon Holdings
防衛	ジェネラルダイナミクス、レイセオン、セルコ
デジタル、テクノロジーソリューション	BT、富士通、ネットワーク・レール
電子システム工学	ARM、Embecosm、FlexEnable
金融サービス	パークレイズ、HSBC、サンタンデール
生命・産業科学	アストラゼネカ、グラクソ・スミスクライン、ファイザー
原子力	EDFエナジー、マグノックス、セラフィールド
パワー工学	アメイ、シーメンス、スコティッシュ・アンド・サザン・エナジー
広報	Claremont、Golin、KOR Communications

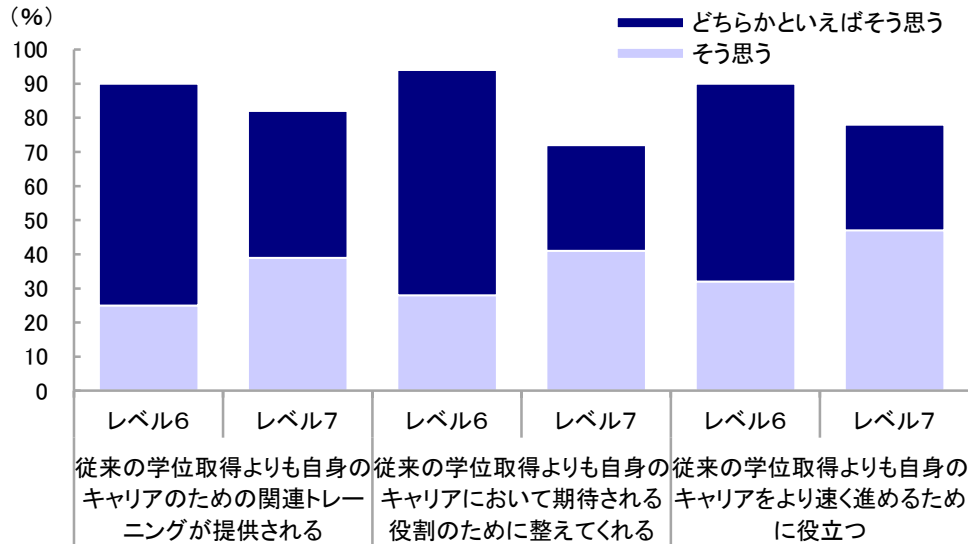
(資料) PROSPECTS「Degree apprenticeships」(<https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/apprenticeships/degree-apprenticeships>、2019年12月25日アクセス)を基に日本総研作成

⁷ マネジメントとリーダーシップにおける専門性を認定するための資格で、管理者としてのステータス向上に資するとされる。



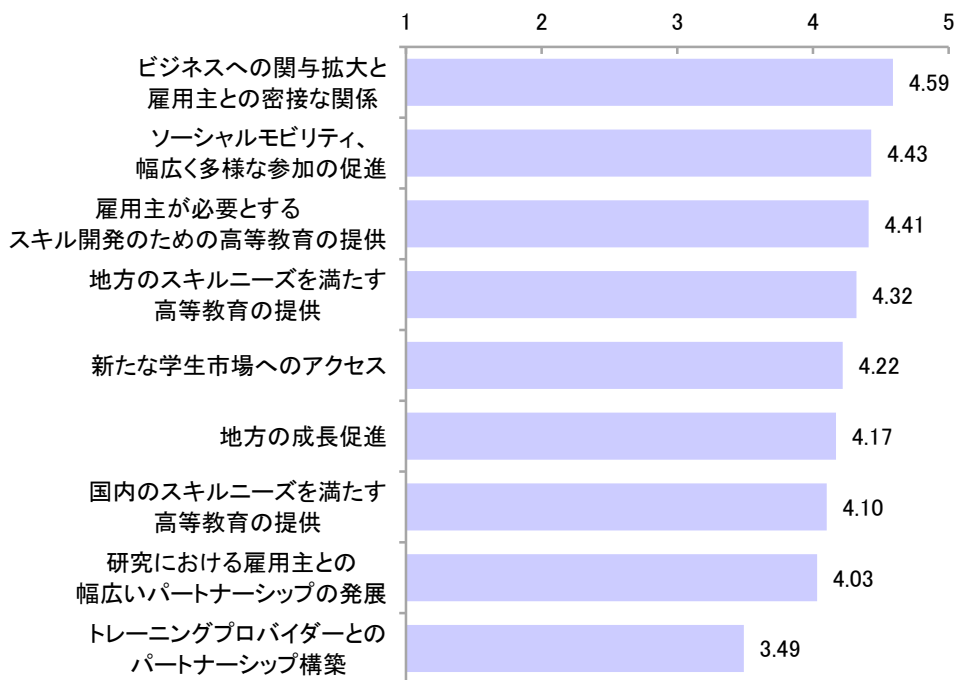
Universities UK のレポートのなかで指摘されている。高い効果として挙げられているのが、プログラムをともに設計する企業の雇用主と密接な関係を構築することで、ビジネス分野への関与が拡大できる点である（図表9）。そのほか、企業が必要とするスキルを開発したり、国内・地方のスキルニーズを満たしたりするための高等教育の提供により、高等教育と就業の接続を高めることができるようになったとの効果を大学側から指摘する声も大きい。また、企業においては National Apprenticeship Service の調査のなかで、DAに参加する企業のおよそ8割で、従業員の定着率が

（図表8）学生の立場からみたDAがキャリアアップに与える影響



（資料）Wavehill social and economic research「Degree Apprenticeships: Motivations Research」（2019年9月）
 （注）DAを受けている学生への質問。訓練内容の難易度で設定されるレベルの6、7はDAに相当する。

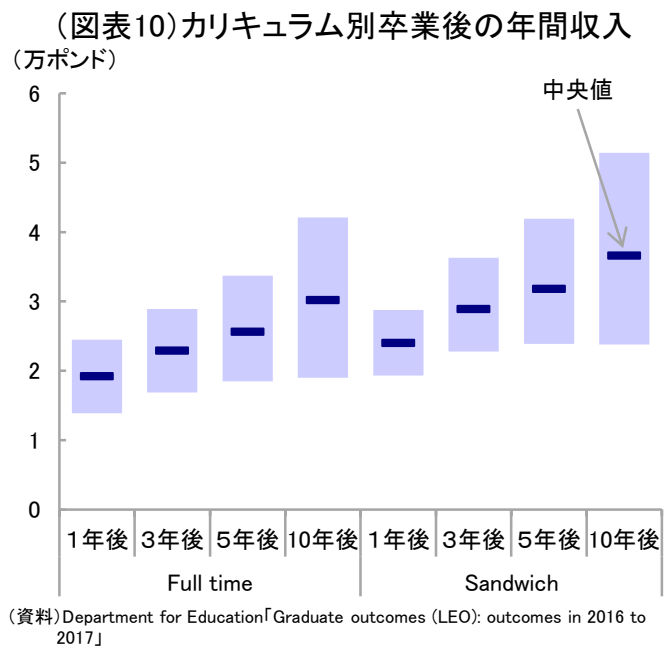
（図表9）高等教育機関側からみたDAの恩恵
 （DA導入により何ができるようになったか）



（資料）Universities UK「Degree apprenticeships: realising opportunities: Realising opportunities」（2017年3月）
 （注）高等教育機関への質問で、「そうである」を5、「そうではない」を1と回答。

向上したと指摘されている。定着率の上昇は、企業において切れ目のない事業展開をサポートするほか、退職者が出た場合にその補充人材を採用するためのコストの抑制につながるなど、実践的なスキルを持つ社員の獲得と合わせて企業にとって大きなメリットである。このように、見習い生・大学・企業それぞれの立場において総じて高い評価が確認できる。

ちなみに、DAの“定量的”な効果に関しては、DAが開始してから5年程度であること、プログラムの期間が1～5年であることなどから、修了者数は限定的であり、多くがなおプログラムの最中であるとみられるため、プログラム修了後、就業するにあたって、または就業後における効果のまとまった調査は、現時点でまだほとんどない。ただし、従来の学位取得とは異なるこうした職業訓練を含む別のプログラムにおける定量的な評価から、DAの効果のある程度類推することはできよう。例えば、イギリスでは別の職業訓練カリキュラムとして、サンドウィッチ・ディグリーがある。主に4年間のプログラム期間のうち、DA同様に働きつつ学ぶ内容となっている一方、見習い生が学費を負担する、企業から賃金が支払われないなど異なる点もある。イギリスでは、高等教育の効果を測る尺度の一つとして、年収を含む卒業生の詳細な調査が全国レベルで毎年実施されている。教育省による、イギリスに住み高等教育を卒業した学生を対象にした2016年度の分析結果によれば、卒業後の年間収入の中央値は、従来の学位取得（フルタイム学生）の場合、卒業後1年で19,200ポンド、10年後には30,200ポンドまで増加するのに対して、サンドウィッチ・ディグリーの場合は、1年後に24,000ポンド、10年後には36,600ポンドまで増加し、いずれにおいても従来の学位取得卒業生よりも収入が多い（図表10）。これは、サンドウィッチ・ディグリーを通じて、学生のエンプロイアビリティが磨かれ、企業に高く評価されたことを物語る。企業が求める声をプログラムに反映したDAにおいても、同様の効果が期待できるものとみられる。



4. わが国が目指すべき採用・雇用改革の方向性

わが国の就職・採用を巡る問題、そして、欧州やイギリスがこれまで抱えてきた課題とそれに対する取り組みから得られる示唆を踏まえれば、学生の就職・採用、そして雇用についてわが国が目指すべき改革の方向性として、以下の2点を指摘することができる。

第1に、イギリスにならひ、大学、企業、そして国が一体となって、同国DAのような「高等教育と連携し、実務に即した職業教育の枠組み」を構築するべきである。わが国では、かなり前から採用・雇用の改革の必要性は叫ばれていたが、産官学の連携は希薄で目立った改革は進んでいない。

こうしたなか、昨年1月以降は、経済3団体の一つである日本経済団体連合会（経団連）と大学による「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」が開催され、今年の3月31日に最終報告書が作成された⁸。採用や就職だけに焦点が当たりがちであったこれまでの議論と比べて、企業と大学がともに人材育成に取り組もうという姿勢が、今回の報告書に反映されていることは評価すべき点である。もっとも、いわゆる大企業に就職する学生ばかりでなく、より幅広い層の学生が、時代環境の変化に応じた知識とスキル・技能を習得でき、彼らの活躍を国全体に広げていくためには、インターンシップといった従来の延長線上にとどまらない、いかなる新たな枠組みが必要なのか、といった視点がもっと必要である。イギリスにおいては、大学、企業、そして国も加わり、一体となって絶え間ない改革に取り組むなかで、様々な特長を持つDAを構築し、職業教育や人材教育を行ってきたからこそ、ジョブ型雇用が社会に定着し、実際の雇用の場で有効に活用されている。わが国も、イギリスのこうした改革への取り組み姿勢を見習うべきである。

第2に、社会全体としての完全なジョブ型雇用とまではいかないまでも、「職務に応じた雇用」の拡充をより積極的に進めていくべきである。DAのような仕組みのなかで、学生が在学中に社会で必要とされる能力やスキルを磨き、それを企業側に認めて採用してもらえれば、充実した社会人人生を送れるとともに、企業や国全体にとっても成長力の強化につながる。ただし、それが可能となるためには、社会全体として職務に応じた雇用が少なくとも一定程度定着していることが必要になる。そして、それは経済・社会が急速に変化し、年功序列や終身雇用など従来の雇用慣行のほころびが顕在化するなか、企業が持続的成長を果たすうえでの基盤ともなる。

もっとも、こうした目指すべき改革を実行するにあたり、わが国で長く続いてきた新卒一括採用やメンバーシップ型雇用などの慣行をまったく新たな枠組みに一新するのは現実的ではない。また、新卒一括採用については、国際的にみて若年層の失業の抑制に作用するなど、メリットがあることも確かである。こうした状況を踏まえると、従来の雇用慣行は続けつつも、職務に応じた雇用を活用できる職種をいま以上に積極的に拡充していくことが望ましい。すでにテクノロジーやデジタル分野などでは、職務を定めたいわゆるジョブ型での採用が進んでいるが、こうした分野だけでなく他の職種に裾野を広げていくことも十分に可能なのではないかと。

これらの改革を実現するため、具体的には以下のような点に取り組むことが望まれる。

（1）ジョブ・カード制度の抜本的な見直し

これまでのわが国においては、採用や就業に際して資格や学位が相対的に評価されにくかったのが現実である（前掲図表3）。他方、イギリスでは、社会が必要とする職務スキルが、DAを通じての学位と合わせて、資格制度によって社会的に証明され、それが企業に評価され、見習い生の就業につながっている。同国においては、こうした職業能力の証明制度があるからこそ、DAのような職業訓練制度が活かされ、ジョブ型雇用の定着につながっているのである。ゆえに、わが国においても、何よりもまず職業能力や資格を証明する制度を、国全体で実務に直結するものとして整備し、

⁸ 同協会の最終報告書「Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方」では、次世代にふさわしい大学教育と採用の実現のために、大学・企業が具体的に取り組む「10のアクションプラン」として、大学と企業間の人材交流を拡大することで協同して人材育成を推進する、多様で複線的なインターンシップを積極的に推進する、企業が採用選考において求めるスキル・資質・能力を明確にし、学習成果を積極的に評価する、大学は学生が身につけたスキル・資質・能力を明確にする、などが盛り込まれている。

⁹ 例えば、日立製作所は、今年の採用からデジタル人材を専門に採用するコースに加えて、営業や総務といった事務系についても職種ごとに採用することとしている。

活用する体制を整える必要がある。

わが国でも、2008年から職業能力証明のツールとしてジョブ・カード制度が実施されているが、低い認知度をはじめとして、社会全体でこの制度が十分に活用されるには程遠い状況にある。その大きな原因は、ここの職業のジョブ・カードのなかで示される職務や能力が、当該職業の実態を反映できていないためと考えられる。

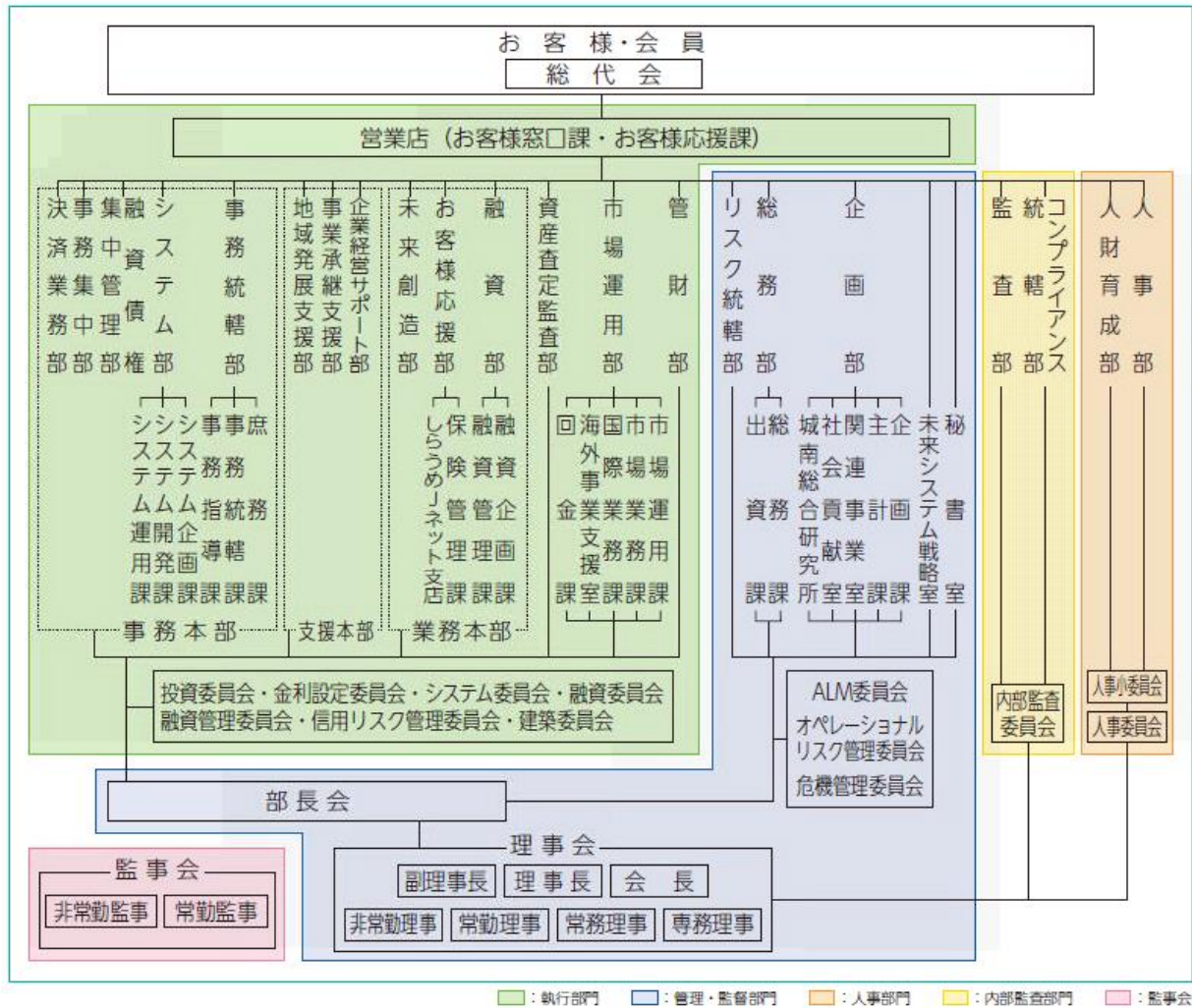
例えば、「金融・保険業」のなかでジョブ・カードが作成されているのは、「クレジットカード業」と「信用金庫業」の2業種にとどまり、銀行や保険、ノンバンクといった業種は作成すらされていない。さらに、このうちの信用金庫業の職業能力評価基準をみると、図表11に示すような各職務とそれを遂行するために求められる固有の能力である「専門ユニット」が設定され、例えば本部業務に該当する職務は、「営業統括」と「地域活性化支援」のわずか2つしかない。ところが、これに対して信用金庫の実際の本部業務は、もっと多岐にわたることは、図表12に示す信用金庫の実際の組織図（ここでは大手信用金庫の一つである城南信用金庫の例）からも明らかである。つまり、現在の信用金庫行のジョブ・カードで示されている「専門ユニット」では、例えば、リスク管理やシステム開発といった重要な本部業務が完全に欠落しているばかりか、それらの業務を担ううえで、いかなる専門分野（財務会計やITなど）の素養やスキルが必要となるのかもまったく明らかではない。これでは、信用金庫で長年働いてきた人のキャリアを具体的に把握して社会的に証明することもできず、また、新卒で学生を職務に応じた採用しようにもまったく役に立たない。そうしたジョブ・カードの活用が進まないのは当然の結果といえよう。ちなみに、厚生労働省「能力開発基本調査」によれば、事業所を対象としたジョブ・カードの認知状況は、2018年度で、内容も知っており活用もしているのはわずか2.8%、活用にかかわらず内容は知っているのも26.2%と低い。イギリスのNVQの資格のように、ジョブ・カードを、職業能力を証明する実用的な制度として、職務に応じた雇用に活用できるように抜本的に改革することがまず必要であるといえよう。

(図表11)わが国のジョブ・カード作成の際の職務と職業能力の例(信用金庫業の「専門ユニット」)

職種	職務	能力評価ユニット
【本部】		
営業統括	営業統括	営業計画、商品開発、営業店管理、店舗支援
地域活性化支援	地域活性化支援	地域との連携推進・ネットワークづくり、地域の街づくり支援、ビジネスマッチング、地域研究
【営業店】		
営業店経営	営業店経営	営業管理、事務管理、人材管理
営業	事業所向け営業	融資相談(事業性融資)、新規性開拓(事業所)、顧客コンサルテーション(事業所)、営業マネジメント
	個人向け営業	金融商品販売、融資相談(消費者ローン)、新規先開拓(個人)、顧客コンサルテーション(個人)、営業マネジメント(再掲)
融資	融資	融資受付、融資書類・稟議書作成、融資先情報管理、問題債権の管理・回収、融資マネジメント
窓口	窓口	預金・為替受付対応、各種届出対応、お客様への情報提供・各種提案、窓口・事務マネジメント
後方事務	後方事務	預金・為替事務、事務処理対応、窓口・事務マネジメント(再掲)
お客様相談	お客様相談	資産形成・設計相談、年金・相続相談、窓口・事務マネジメント(再掲)

(資料)厚生労働省「職業能力評価基準の策定業種一覧」(https://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/shokugyouounouryoku/51_shinkin/shinkin.html、2020年3月23日アクセス)を基に日本総研作成

(図表12) 実際の信用金庫の組織図



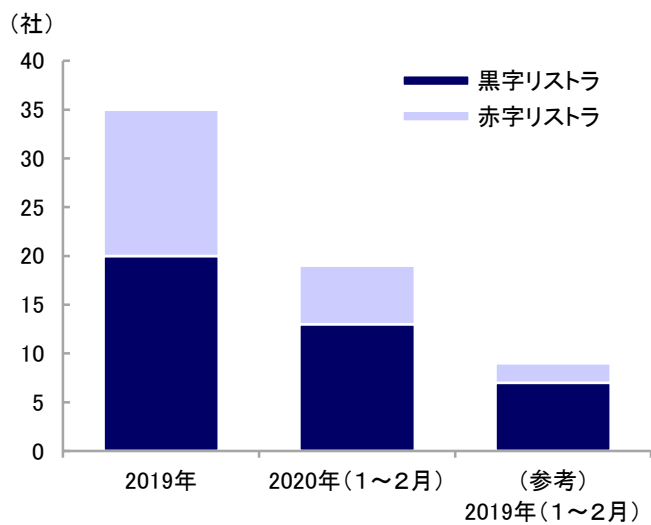
(資料) 城南信用金庫「2019年版ディスクロージャー誌」(p34、<https://www.jsbank.co.jp/about/disclosure/pdf/disclo2019.pdf>、2020年3月25日アクセス)

(2) 転職やリカレントの横展開

ジョブ・カードを活用し職務に応じた雇用が展開できれば、学生の就職・採用だけでなく、転職やリカレントの場においても活用が期待できよう。実際に、イギリスDAにおいては、見習い生の半数を社会人が占めている。

わが国では最近、収益が堅調なかでも人員整理に動く「黒字リストラ」を行う企業が出てきている。東京商工リサーチの調査によれば、早期・希望退職者を募集した上場企業は、2019年に35社あり、そのうち、20社が調査当時の直近の最終損益が黒字のなかリストラを行っている(図表13)。

(図表13) 人員削減に着手した上場企業



(資料) 東京商工リサーチ「上場企業「早期・希望退職」実施状況」、日本経済新聞社「「黒字リストラ」拡大、19年9100人 デジタル化に先手」(2020年1月13日)を基に日本総研作成

また、2020年は2月までに前年同期を上回るペースで黒字リストラが行われている。これは、年功序列や終身雇用が、バブル崩壊とその後の低成長が続くなかコストの面で重荷となり、大量採用のバブル世代が、賃金カーブのピークを迎える50歳代にさしかかるいま、限界に直面しているからである。こうした状況下、現行のジョブ・カード制度を抜本的に立て直して、社会が必要とするスキルなど職業能力を示す質の高いものとして機能させ、その質を保証する仕組みを整備し、リカレントの訓練プログラムにイギリスDAのやり方を応用すれば、新卒者のみならず非正規雇用者を含む社会人における転職、さらには職務に応じた雇用の後押しにつながろう。

(3) 職業訓練に企業が口を出し、場所と機会を提供し、そして一定のコストを負担する

実は、わが国においてもかねてより、国と地方公共団体による職業訓練制度が設けられてはいる。しかしながら、①企業が求めるようなスキル習得に向けた内容を反映していない、加えて、②イギリス同様に大学進学率が上昇し、高等教育の大衆化が進んでいるにもかかわらず、従前からの職業訓練制度は事実上、大学に進まない層を対象に、大学などとまったく別の次元で行われるという状態が放置されたままとなっている、といった問題が存在する。ジョブ・カード制度の抜本的改善や職業訓練制度のあり方を含め、わが国としてはもっと現場の企業の生の声を取り入れつつ、時代の変化に即した改革を進めていく必要がある。同時に、イギリスDAにならう枠組みを高等教育のなかに取り入れ、学生が職業観を磨くとともにスキルを習得するためにも、実際の企業で実践的な職務に取り組む機会を企業が提供することも欠かせない。そして、プログラムの運営におけるコストを企業も一定程度負担し、「口だけではなくカネも出す」形で人材育成を支えていくことが求められる。なお、具体的な企業のコスト負担の方法については、すでに事業主負担として企業も拠出を行っている雇用保険二事業における積立金を活用するのも一案ではないだろうか¹⁰。

5. おわりに

新卒一括採用や終身雇用など、わが国の従来の雇用慣行は、かつての右肩上がりの経済のもとではその強みを発揮してきたが、グローバルかつ加速度的な環境変化が進むなか、「ほころび」が露呈しており、学生の採用・就職や雇用、企業の人材育成において様々な問題が生じている。こうした課題に対して、わが国は、これまで長年にわたって形成してきた欧米との教育・就業の制度の違いを踏まえ、新卒一括採用やメンバーシップ型雇用などは残しつつも、高等教育と連携した、そして実務に即した職業教育の枠組みを構築し、「職務に応じた雇用」の拡充をより積極的に進めていくべきである。

わが国では、これまでも採用・雇用の改革の必要性が指摘されながらも、改革は進んでこなかった。いまこそ、教育機関である大学と働き手を受け入れる企業、そして国が一体となって、学生や社会人の人生を豊かにし、企業の競争力を高め、国の持続的成長につなげていくための人材育成に

¹⁰ 雇用保険二事業は、雇用安定と能力開発を主なものとしているが、高等教育と就業の接続を強めることで、学生がスキルを磨いたうえで企業の就職につなげる取り組みは、それら事業の目的と重なる部分が多い。もっとも、雇用保険二事業は安定した収支運営を行っている一方で、2018年度の事業評価では、12の事業で予算額の適切な水準への改善が必要、13の事業は目標が未達成で、事業の廃止や見直しが必要と判断されており、事業の実効性については不十分な面も少なくない。事業にメリハリをつけ、全体の実効性を高めていくことが必要である。

に向けた改革が求められる。

以 上

参考文献

- European Commission [2014]. *Modernisation of Higher Education in Europe: Access, Retention and Employability 2014*, May, 2014.
- European Commission [2018]. *The European Higher Education Area in 2018: Bologna Process Implementation Report*, 23 May, 2018.
- Universities UK [2016]. *The future growth of degree apprenticeships*, 15 March, 2015.
- Universities UK [2017]. *Degree apprenticeships: Realising opportunities*, 9 March, 2017.
- GOV.UK [2019]. *The complete guide to higher and degree apprenticeships*, 27 February, 2019.
- Department for Education [2019]. *Apprenticeship and levy statistics*, 10 October, 2019.
- Universities UK [2019]. *The future of degree apprenticeships*, 15 July, 2019.
- Graduate Prospects Ltd. Degree apprenticeships (2019年12月25日アクセス)
- GOV.UK [2019]. *Higher degree vacancy listing*, September, 2019.
- Wavehill social and economic research [2019]. *Degree apprenticeships Motivations research*, June, 2019.
- Department for Education [2019]. *Graduate outcomes (LEO): Employment and earnings outcomes of higher education graduates by subject studied and graduate characteristics in 2016/17*, 28 March, 2019.
- 小熊英二 [2019] . 『日本社会のしくみ 雇用・教育・福祉の歴史社会学』講談社、2019年7月20日
- 一般社団法人 日本経済団体連合会 [2018]. 今後の採用と大学教育に関する提案, 2018年12月4日
- 採用と大学教育の未来に関する産学協議会 [2019]. 中間とりまとめと共同提言, 2019年4月22日
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 [2017]. 諸外国における教育訓練制度ーアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスー, 2017年3月
- 三菱総合研究所 [2018]. 「人的資本に関する国内外分析調査」 報告書, 2018年3月
- 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 各国・地域の高等教育質保証の基本情報 (2019年11月21日アクセス)