

産学連携による社会人の学び直し (リスキリング／リカレント)の新たな可能性



霜越直哉



笹澤 恵



松本玲央奈

CONTENTS

- I 社会人の学び直しが注目される背景
- II 学び直しの新たな潮流
- III 企業は共同講座にどのように着手すればよいか
- IV 企業と大学等が連携して取り組む共同講座の事例
- V 共同講座の拡大・発展の可能性

要約

- 1 わが国では社会人への人的資本投資が少なかったが、2022年10月に岸田政権が「人への投資」に5年間で1兆円を投じることを表明したことなどにより、重要な社会課題として取り込まれつつある。
- 2 社会人が学ばない理由は主に、時間的・金銭的な余力がない、メリットが感じられない、の2点である。また主要供給者として期待される高等教育機関（大学等）は、企業・社会人のニーズに沿った教育プログラムの開発やリソース確保に苦勞している。
- 3 この需給双方の課題解決に向けて、企業と大学等が連携して人材育成プログラムを開発・提供する「共同講座」が期待される。これにより、企業のニーズを十分にくみ取りつつ、企業のリソースも活用しながら、大学等の専門性などを組み合わせたプログラムの開発が可能となる。
- 4 企業が共同講座に着手するにあたっては、社内にあるさまざまな大学等との接点を棚卸し、人材育成に活用できる外部リソースへの発想を広げること、インパクトマップの作成などを通じて、経営戦略に連動した人材育成プログラムを検討することの2点がまず重要である。先行事例ではこれらをクリアしており、具体策として参考になる。
- 5 共同講座は、複数の企業と大学等、自治体といった多様なステークホルダーが連携した人材育成にも展開可能である。そのためには、共通ビジョン・ゴールへのステークホルダー間での合意、それぞれの強みやリソースを持ち寄り、課題解決を目指すシナリオの作成、コーディネーターの確立が要点となる。それらを乗り越えて、研究開発分野におけるOpen Innovationのように、Open HR Developmentが進むことを期待する。

I 社会人の学び直しが注目される背景

1 政府は「人への投資」に注力

2022年10月、岸田総理大臣は所信表明演説にて「人への投資」に5年間で1兆円を投じることを表明した。同年6月の「骨太の方針」で掲げられた、3年間で4000億円という予算規模を大幅に拡大し、社会人の学び直し^{注1}は政府全体にわたる政策的目標として設定されたのである。

背景には、わが国の社会人への人的資本投資の少なさと、これに伴う経済停滞への危機感がある。独立行政法人経済産業研究所の調査によると、わが国の人的資本投資額は近年緩やかな減少傾向にあり、その投資額の対GDP比率は主要先進国（米国、英国、ドイツ、フランス、イタリア）と比べると最低水準である。積極的な人的資本投資が個人の労働生産性を向上させることは、内閣府の年次経済財政報告でも示されており、それは経済全体の生産性向上にも結びつく。このような観点から、社会人の学び直しを巡る課題に対して政府が対策を強化していると考えられる。

2 なぜ社会人の学び直しが進まないのか

それでは、社会人の学び直しはなぜ日本社会で定着していないのか。これまでの調査研究からは、需要側＝学ぶ側＝社会人と、供給側＝教える側＝大学等の両面から課題が浮かび上がってくる。

(1) 需要側（社会人）の課題

2022年にパーソル総合研究所が公表した

「グローバル就業実態・成長意識調査」によると、勤務先以外で自分の成長を目的に行っている学習・自己啓発について、日本は「何も行っていない」割合が半数を超え、諸外国と比べて突出して高い（図1）。自己啓発への投資について「今後投資する予定はない」割合は各国平均の約4倍の42%であり、自己投資意欲の低さが際立つ。

なぜわが国の社会人は学ばないのか。この点については図2に示すとおり、公的機関や教育・人材サービス事業者がさまざまな調査を実施しているが、その理由は大きく2つに整理できる。

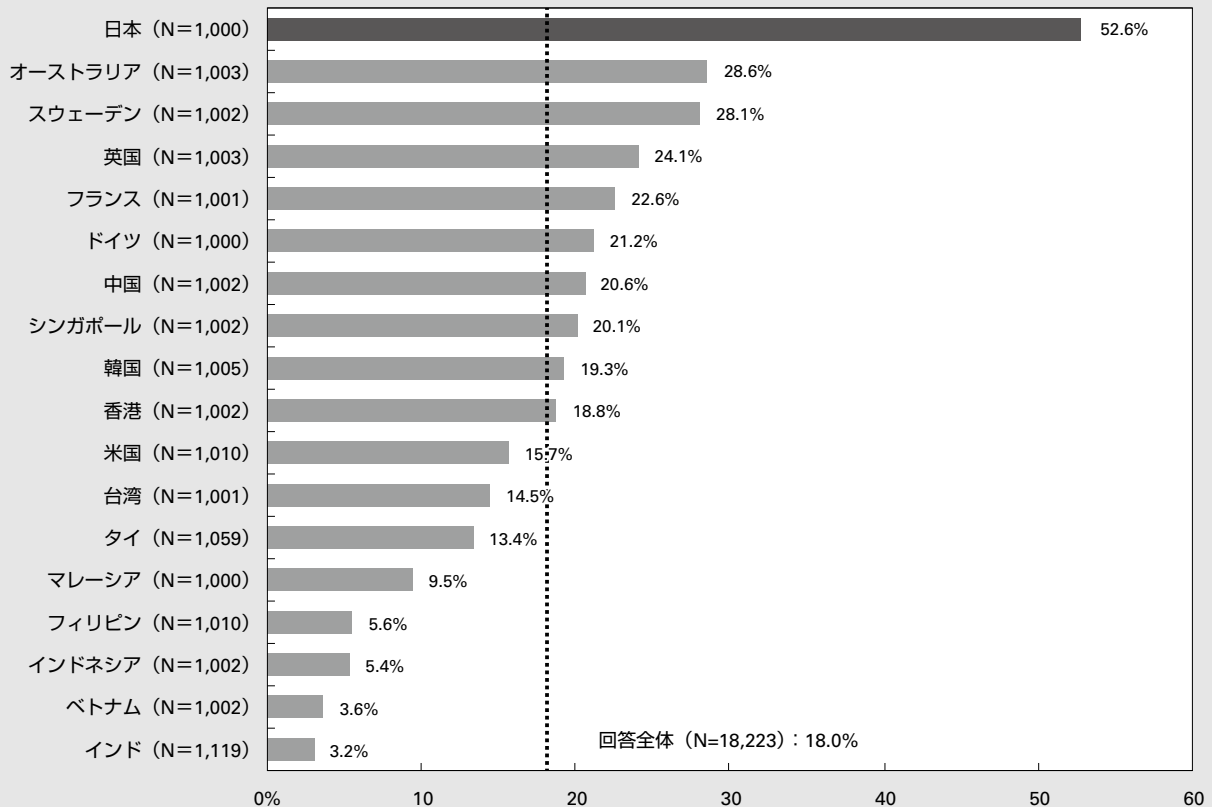
第1に、学びに充てる余力がないことが挙げられる。これはさらに、仕事や家事・育児・介護等により忙しく時間的余裕がないことと、受講料等の負担が難しい（金銭的余裕がない）ことの2つに分けられる。

第2に、学び直すメリットが実感されていないことが挙げられる。たとえば、学んだ内容を業務に活かさない、それが社内で何ら評価されない、といった将来が見えてしまっているのであれば、学ぶモチベーションは減退してしまうだろう。「何を学ばばいいのかわからない」という回答が複数の調査で出ているが、これも「〇〇を学ぶとよいことがある」「〇〇を学ばないと困る」といったインセンティブが働いていないことが背景にあると推察される。

(2) 供給側（大学等）の課題

主な供給者として期待される大学・高等専門学校などの高等教育機関（以下、大学等）に目を向けると、社会人の学び直しへの注目度が高まっているにもかかわらず、その教育

図1 勤務先以外での自己研鑽を行っていない社会人比率の国際比較



※1 「自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発活動」について、「特に何も行っていない」と回答した割合を降順に抜き出し

※2 各国の調査対象都市は以下のとおり：

【東アジア】日本（東京、大阪、愛知）、中国（北京、上海、広州）、韓国（ソウル）、台湾（台北）、香港

【東南アジア】タイ（グレートバンコク）、フィリピン（メトロマニラ）、インドネシア（グレートジャカルタ）、マレーシア（クアラルンプール）、シンガポール、ベトナム（ハノイ、ホーチミンシティ）

【南アジア】インド（デリー、ムンバイ）

【オセアニア】オーストラリア（シドニー、メルボルン、キャンベラ）

【北米】米国（ニューヨーク、ワシントン、ロサンゼルス）

【ヨーロッパ】英国（ロンドン）、ドイツ（ベルリン、ミュンヘン、ハンブルグ）、フランス（パリ）、スウェーデン（ストックホルム）

出所）パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査」（2022年）より作成

プログラムの提供を増やしていない。文部科学省「令和2年度 大学等におけるリカレント講座の持続可能な運営モデル構築に関する調査研究」によると、社会人を対象とした教育プログラムを提供している大学等は3割以下に過ぎない（図3）。さらにこの割合は直近数年間において大きく変動しておらず、大学等による供給は増加していないことが示唆される。

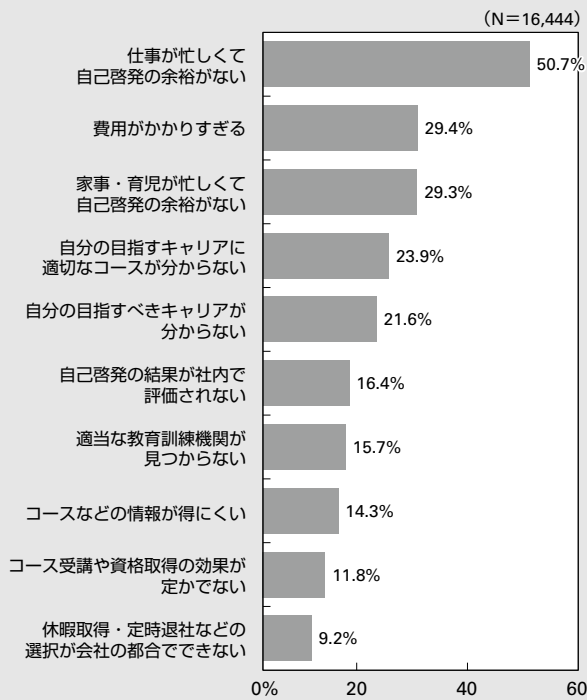
大学等が持つ課題としては、第1に、企業

および社会人のニーズの把握が挙げられる。前述の文部科学省調査によると、教育領域において大学等と企業との接点が薄いこともあり、多くの大学等は企業などに対する人材育成プログラムのニーズ調査を実施できていない。

第2に、実際に教育を提供するにあたって必要となる人的・資金的リソース確保が挙げられる。たとえば社会人向けに休日のプログラムを実施しようとしても、そのための人的リソース（教職員）を十分に確保することは

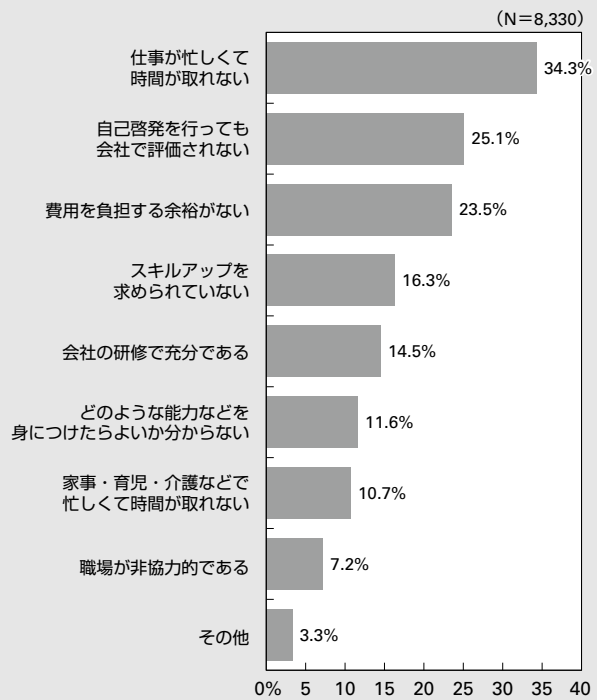
図2 社会人が学ばない理由

自己啓発を行ううえで問題点（複数回答）



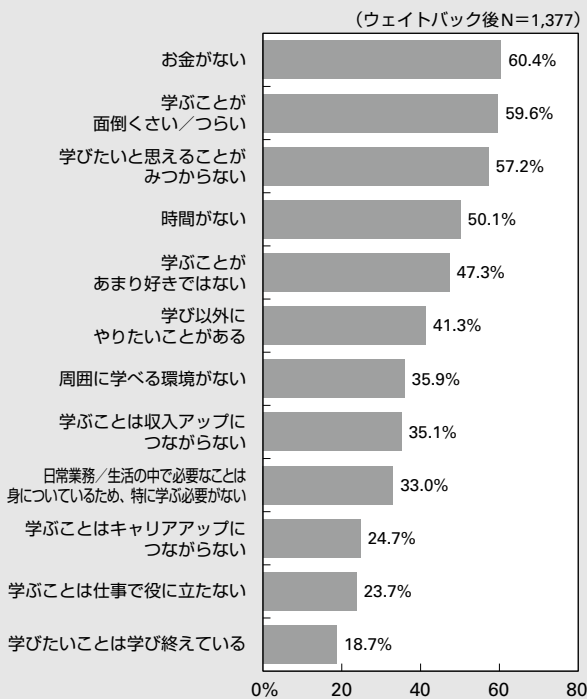
※「自己啓発を行う上で問題を感じる」層（20,581人中79.9%）への調査
出所）厚生労働省「令和4年度 能力開発基本調査」（2023年）より作成

自己啓発を行わなかった理由（複数回答）



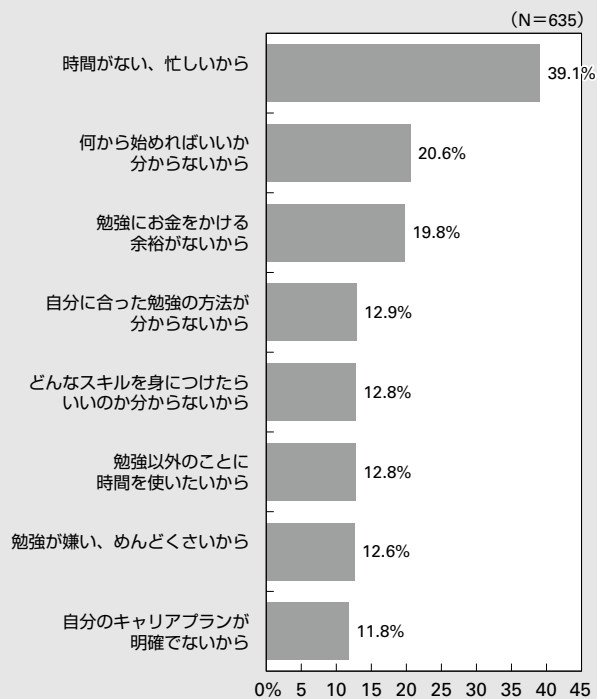
出所）労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（労働者調査）」（2021年）より作成

学習したいと思わない理由（複数回答）



※「学習経験なしかつ学習意欲なし」層への調査
出所）ベネッセコーポレーション「社会人の学びに関する意識調査 2022」（2022年）より作成

現在、リスキングをしていない理由（複数回答、上位抜粋）



※現在、リスキングをしていない人への調査
出所）マイナビ「正社員のリスキング実態調査」（2023年）より作成

図3 大学等における、主に社会人を対象としたプログラムの提供状況

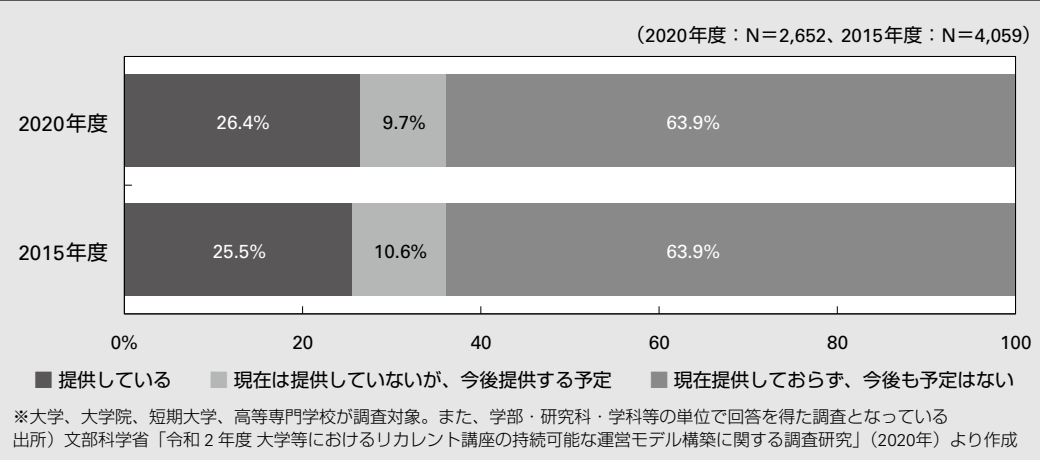
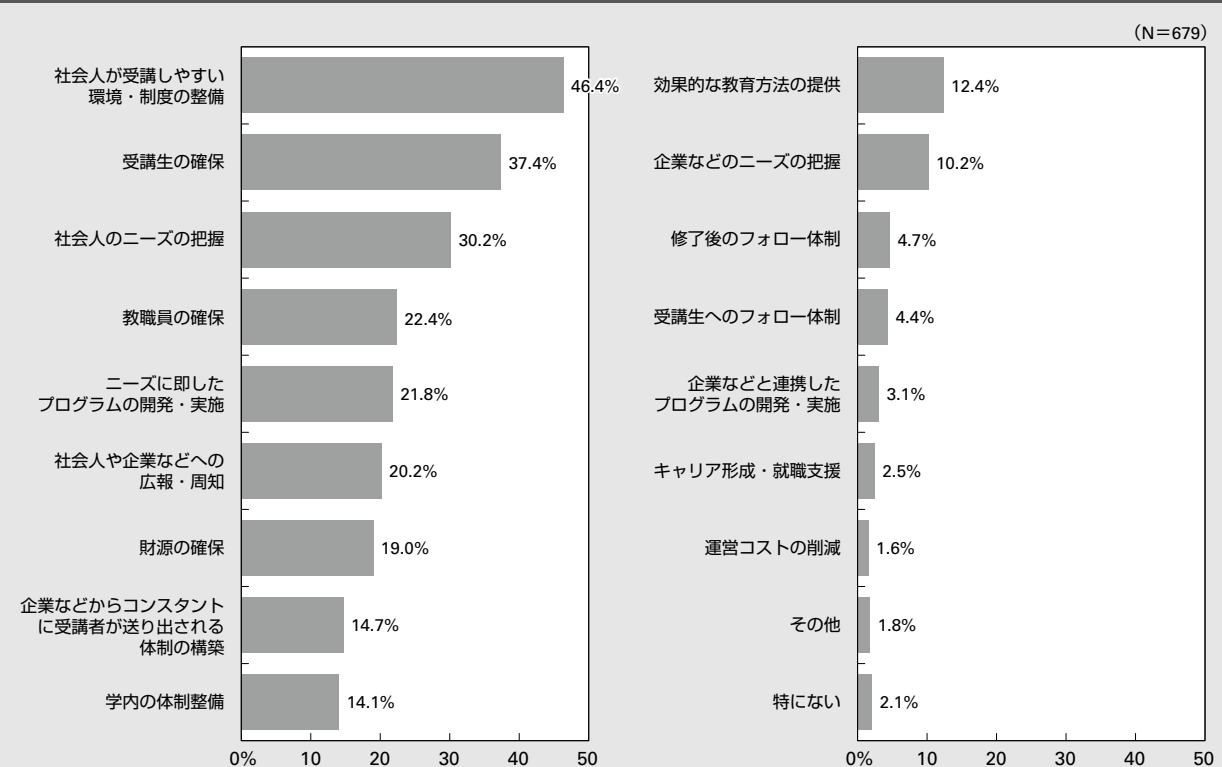


図4 大学等において、主に社会人を対象としたプログラムを継続的に実施するにあたっての課題 (複数回答可、3つまで)



※主に社会人を対象としたプログラムを現在提供しており、今後も「拡大させる」または「現状維持」と回答した学部・研究科などへの設問
出所) 文部科学省「令和2年度 大学等におけるリカレント講座の持続可能な運営モデル構築に関する調査研究」(2020年)より作成

容易ではない。また、社会人側に金銭的余裕がないこともあり、受講者を増やすためには価格(受講料)も上げにくい状況にある。こ

の財源確保がボトルネックとなり、プログラムを充実させにくくなっていると考えられる(図4)。

II 学び直しの新たな潮流

1 産学連携による人材育成： 「共同講座」への期待

わが国の社会人の学び直しについては、前述のとおり、需給の両面からさまざまなハードルがある。このハードルを乗り越える有力な方法として、企業と大学等が連携し、社会人の学び直しのための人材育成プログラムを開発・提供する「共同講座」という枠組みに注目が集まっている。

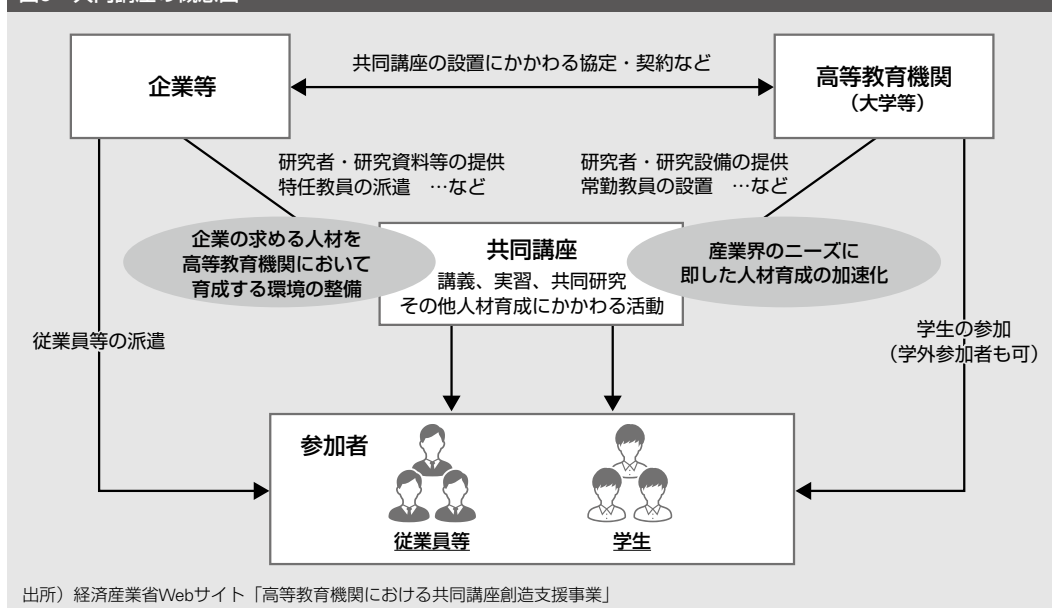
共同講座とは、企業が大学等と連携して、特定の分野にかかわる高度人材を育成するために設置する講座やコースなどの人材育成プログラムである。共同講座は、人材育成を主目的とする単発的な研修ではなく、体系的な学びを提供する、大学等と企業が連携し自社社員を中心とした社会人に提供する^{注2}、といった特徴を有する。経済産業省では、このような取り組みを推進すべく2022年より「高等教育機関における共同講座創造支援事業」（以下、共同講座事業）を展開しており、共

同講座のスキームを図5のように整理している^{注3}。

これまで産学連携といえば、共同研究を指すことが多かった。もちろん共同研究においても人材育成は目的の一つとして掲げられているが、あくまでも付随的な目的とされる傾向にある。実態としては、共同研究を通じて主に研究成果の獲得を目指しつつ、参画する自社研究者・技術者などの知識やスキルの向上も図る、というものが多かったのではないかと考えられる。

他方で、企業における人材育成を取り巻く環境は厳しさを増している。その顕著な例は、今や各社共通の課題となったDX人材育成である。本質的なDXを推進できるだけの高度人材を育成しようとすると、自社や、これまで付き合いのあった研修事業者との連携だけでは対応が難しくなりつつある。より体系的かつ先端的な知に基づく高度な人材育成プログラムが求められており、その開発のための主要な連携先として、大学等への期待はかつてないほど高まっているといえるだろう。

図5 共同講座の概念図



2 社会人・大学等・企業 それぞれへの意義が大きい

「共同講座」

共同講座は、社会人の学び直しにかかわるハードルを図6のように解決できる可能性があり、取り組む意義が大きい。

需要側（社会人）においては、学びに充てる余力がない（忙しい、金銭的余裕がない）ことや、学ぶメリットを感じられないことが学ばない理由として挙げられていた。これに対し、企業が共同講座を提供する場合、社員の受講料などの金銭負担をゼロとする、就業時間内の受講を認める、業務量調整を行うなど、余力をつくり出すための支援が可能である。また、学んだ内容を活かせる部署やポジションへの異動・登用なども企業としては実現可能である。学んだ成果が処遇・配置に反映されるのであれば、社員にとって学び直しは大きなメリットとなるだろう。

供給側（大学等）においては、企業や社会

人のニーズ把握や、教育を提供するためのリソース確保に苦労しているという現状があった。これに対し、共同講座は企業と連携するため、産業界で「まさに今」生じている人材育成ニーズや課題を把握しながらプログラムを設計できる。対象となる社員の実態を詳細に把握しながら検討することもできるだろう。また、共同講座は大学等と企業の双方がリソースを提供し合うため、大学等だけでは実現しにくかったプログラムも開発できる可能性がある。

もちろん、企業にとってもメリットは大きい。既に述べてきたように、共同講座では大学等が有する体系的かつ先端的な知に触れることができる。実際に、共同講座を設置・運営した企業は、大学等の研究能力や実績に基づく高度な人材育成プログラムに大きな価値を感じている^{※4}。また、大学等は「学ぶ場、究める場」として独特の緊張感や魅力を有しており、社員の学びのモチベーションを維持

図6 共同講座の意義

	社会人の学びにおいて発生している問題	共同講座の利点
需要側 (社会人)	<p>学びに充てる余力がない</p> <ul style="list-style-type: none"> 日々の業務や家事・育児・介護などで忙しく、学びの時間を確保できない 受講料や教材費などの金銭的な負担が重い 	<ul style="list-style-type: none"> 企業より、業務調整や費用負担など各種サポートを受けられる
	<p>学ぶメリットを感じられない</p> <ul style="list-style-type: none"> 学んだ内容を業務に活かせない、それが社内で何ら評価されないと思っている 	<ul style="list-style-type: none"> 学んだ内容を活かせる部署やポジションへの異動・登用など、処遇・配置等に反映されることが期待できる
供給側 (大学等)	<p>ニーズに沿ったプログラムを提供できない</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業や社会人との接点が薄く、人材育成ニーズを把握し切れない 	<ul style="list-style-type: none"> 直接企業と連携することで、学び手のニーズをくみ取りながらプログラムを開発・提供できる
	<p>人的・資金的リソースが足りない</p> <ul style="list-style-type: none"> 実際に教育を提供するにあたって必要となる教職員や財源が確保できない 	<ul style="list-style-type: none"> 企業と協力して運営に必要なリソースを出し合うなど、学外リソースを活用できる

出所) 経済産業省「高等教育機関における共同講座創造支援事業」事例調査結果、その他公開情報より作成

しやすい、教員や学生（他社の社会人学生を含む）などの多様な人材と交流できることで刺激を得られる、といった意見も聞かれるところである。

Ⅲ 企業は共同講座に どのように着手すればよいか

1 大学等との接点の棚卸

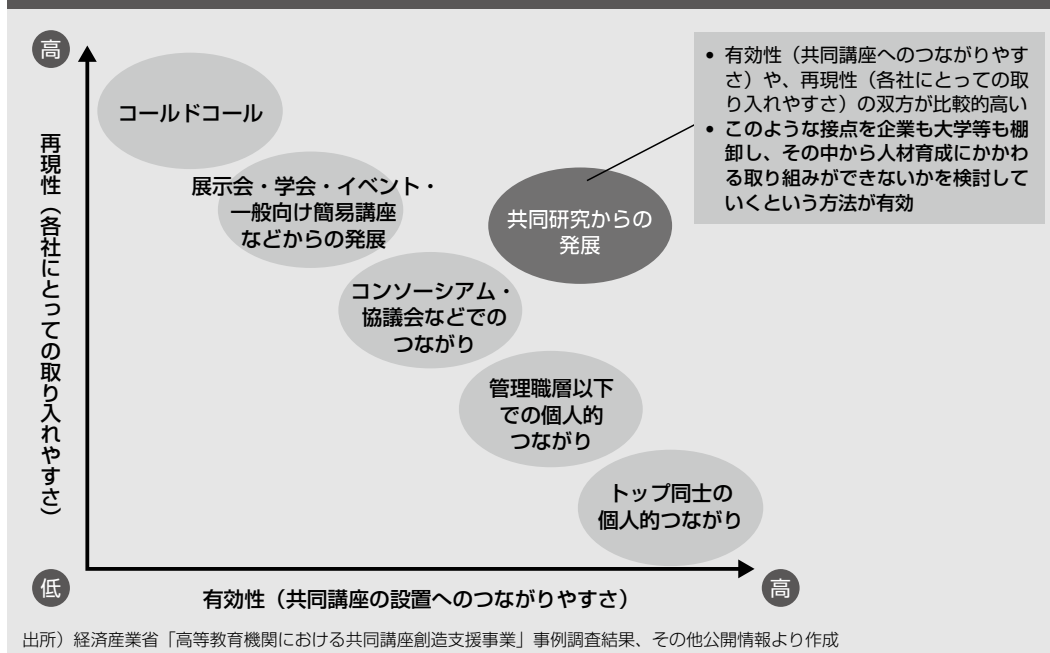
共同講座の設置に向けて、最初の、かつ最大のハードルは「企業はどのように大学等と接点を持つか」にある。筆者らがさまざまな企業の人材育成担当者にインタビューした際には、「大学等との連携は考えたこともなかった」「大学等との接点がない」といったコメントが多数聞かれた。実際には、組織全体としてはさまざまな大学等との接点を有していると考えられるが、それらを人材育成にまで活かしている企業は少ないと考えられる。

接点をつくるためには、まず、自社の人材育成テーマにかかわる知見を持っている大学

等をデスクトップ調査で調べ、問い合わせてみる事が考えられる（コールドコール）。ただし、前述の経済産業省による共同講座事業を含め、さまざまな事例を調査した限りでは、このようなコールドコールから共同講座の設置まで到達できた例は少ない。コールドコールは誰でも実施できるという意味で再現性は高いが、共同講座の実現に至りにくいという意味では有効性は低い。

一方で事例調査では、「企業と大学等のトップ同士が意気投合し、共同講座の設置や具体化が進んだ」というケースが見られた。これは、企業・大学等の双方の経営層によるリーダーシップに基づき具体化の協議が進められるため、設置までスムーズに到達しやすい。したがって有効性は非常に高いが、偶発的に存在した人間関係に起因するため、再現や模倣は難しい。以上のように、企業と大学等がどのように接点を持つかについてはさまざまなケースが考えられるものの、その再現性と有効性はおおむねトレードオフの関係に

図7 企業と大学等との接点にかかわるマッピングと評価



なっている（図7）。

そのような中で、いわゆる共同研究（人材育成を主目的としていない一般的な共同研究）から、共同講座へと発展させるケースについては、再現性も有効性も比較的高かった。まずは共同研究を進めていく中で、人材育成の必要性や重要性を認識し、そのためのプログラムを追加的に開発し実施していくというものである。したがって、まずはこのような接点を企業も大学等も棚卸し、その中から人材育成にかかわる取り組みができないか検討していくという方法が有効だろう。

2 経営戦略との連動： インパクトマップの作成

一方で、すでに有する大学等との接点だけを起点として人材育成を検討するだけでは不十分である。たとえば2020年9月に経済産業省が公表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書——人材版伊藤レポート」では、人材戦略に求められる3つの視点を次のように提示している。

- ①経営戦略と連動しているか
- ②目指すべきビジネスモデルや経営戦略と

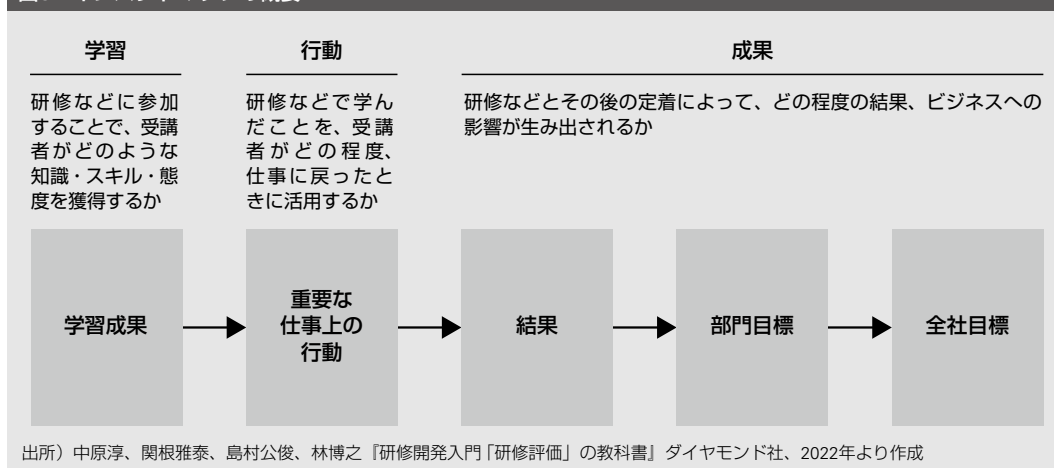
現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握できているか

- ③人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか

近年、人的資本経営を重視する流れはますます大きくなっているものの、実態としては経営戦略と人材戦略・人材育成を連動させる取り組みは途上であると見られる^{注5}。このような課題に対して、立教大学の中原淳教授らは「インパクトマップ」の作成を提案している。インパクトマップは、人材育成にかかわる次の5つの要素とその連動性を表現したものである（図8）。

- ①学習成果：研修などを通じて、受講者どのような知識・スキル・態度を持ってほしいか
- ②重要な仕事上の行動：上記の知識などを持った受講者に、仕事でどんな行動を取ってほしいか
- ③結果：受講者が上記の行動を取ると、どのような結果が出るか
- ④部門目標：上記の結果が、部門目標にど

図8 インパクトマップの概要



のようにつながるか

- ⑤ 全社目標：部門目標が全社目標にどのようにつながるか

インパクトマップはあくまで一例ではあるが、このような考え方を活用することで、経営戦略に連動した人材育成のあり方を検討することができる。また、事前にインパクトマップの作成などを検討することで、実施後の成果測定・検証も可能となるだろう。この考え方は共同講座に限定されず、広く人材育成全般に適用できるものである。

以上をまとめると、(i) インパクトマップの作成などを通じて、経営戦略に連動した人材育成プログラムを検討すること、(ii) 社内にあるさまざまな大学等との接点を棚卸し、人材育成に活用できる外部リソースへの発想を広げることの2点が、まず企業が着手することとして重要である。

IV 企業と大学等が連携して 取り組む共同講座の事例

先行している企業や大学等においては、具体的にどのような取り組みを進めているのか。ここでは、これまで本稿で論じてきた視点に触れながら、経済産業省による共同講座事業に選定された2件の事例を紹介する。

1 シナノケンシ・信州大学工学部 「デジタル人材育成共同研究講座」

(1) 共同講座設置の経緯

シナノケンシは、精密小型モーターおよび関連製品の開発・製造・販売を手がける長野県の企業である。同社は、新技術の開発およ

び相互の人材育成を目的に、2019年に開発部門が主体となって信州大学工学部と包括連携協定を締結し、複数の共同研究を進めている。

新興国メーカーの競争力が高まり、厳しい事業環境となりつつある中で、デジタル技術を活用できる技術者（データサイエンス人材）を増やすことは、同社の主要な経営課題の一つとなっていた。このような背景の中で、同社と信州大学の教員がデジタル人材育成について自然と意見交換するようになり、徐々に共同講座の立ち上げを模索していくことになった。いわゆる従来型の、共同研究の副次的効果としての人材育成にとどまらない講座とすべく、同社は開発部門だけでなく人事部門も関与しながら準備を進めていった。

(2) 経営課題に紐づく目標設定

データサイエンス人材育成は長期的な取り組みが必要との理解に基づき、長期的な人材育成目標を策定した。まずは社内で今後必要となる人材を、大きく、①データサイエンスの仕組みをつくるリーダー人材、②データサイエンスを使う人材（一般社員）と区分した。その中で初年度は、幅広い社員に対して、「広く浅く」学ぶプログラムを受講させることとした（②に着手）。

ただし、適性がある社員をプログラム2年目以降にリーダーとして抜擢していくこと（①の選定・育成）も見据えた内容とした。このような長期目標は同社が詳細に策定し、この内容を踏まえて信州大学が具体的なプログラム内容に落とし込むという形で適切に分担して進めた。

(3) 経営層へのプログラム実施

このようにして2022年に開設した「デジタル人材育成共同研究講座」は、前述のとおり、経営課題に紐づく人材育成プログラムとなっている。加えて、現場の人材育成だけでなく、経営層の理解度も高めることがDX推進の両輪になるとの理解に基づき、受講者には経営層も含めた。経営層向けのプログラムを最初の実施することにより、データサイエンス人材育成が、経営から現場に至る全社的な取り組みとして位置づけられることとなった。

また、実際のプログラムにおいては、経営層と大学教授陣による視座の高い議論が行われ、企業経営そのものへのインパクトも大きなものとなった。

(4) 成果と今後の展望

DX推進に向けた意識レベルは全社的に確実に高まっている。また、学んだ内容を実務でさっそく試す社員が増えるなど、現場での行動変容も確実に起きている。

2年目となる2023年は、より具体的かつ専門的なテーマとして、ロボティクスや宇宙分野における制御システム設計講座を開始した。制御技術は、社内の技術と親和性が高いことから、早々に社内の研究開発で活かされることが期待されている。

同社は、将来的にはDX推進を担うリーダー役を社内に設置することを構想しており、その際には共同講座の修了者を適切に配置することも検討している。

2 DOWAホールディングス・東北大学「DOWA×東北大学共創研究所」

(1) 共同講座設置の経緯

DOWAホールディングスは環境・リサイクル、製錬、電子材料、金属加工、熱処理といった事業を有する東京都の企業である。材料分野においては、たとえば高特性銅合金を開発・製造し、自動車や情報通信機器向けに銅素材を供給しており、市場も拡大傾向にある。また同社は、東北大学と連携協力協定を結び、寄付講座を設置するなど、従前より協力関係を持っていた。

熾烈な国際競争が続く材料開発分野では、新素材開発力の継続的な強化が求められている。特に同社においては、開発プロセス自体を、これまでの経験に頼った「職人型」から「データ駆動型」へシフトしていくことを目指している。そこで、データ駆動型の素材開発技術などを有する人材の育成が主要な経営課題となっていた。

このような技術を同社単独で開発することは難しいことから社外との連携を模索していたところ、前述の接点を通じて、東北大学から包括的な産学連携スキームである「共創研究所」制度を紹介された。このスキームを通じて目指したい方向性について同社と東北大学で一致したため、具体化に向けた検討を進め、2022年4月に「DOWA×東北大学共創研究所」を設置した。

(2) 経営層の積極的な関与

同社は東北大学とともに、共同講座の開発・運営に相当量コミットする連携体制を組成した。同社の共同講座の運営責任者はクロ

スアポイントメントにより東北大学にも所属し、また同社側で講師を務めた役員も特任教授を兼務するなど、プログラム開発・運営に注力できる体制とした。また同社には経営層も含めて博士号取得者がいることから、アカデミアの特性を理解しつつ、企業と大学の強みを活かしたプログラムを検討することができた。

大学側の運営責任者も年間相当量のコミットが約束され、また学内のさまざまな教員の協力も得られる体制となった。双方の運営責任者を中心としたコアメンバーは連日のように議論し、プログラム内容を詳細に設計した。

(3) 現場ニーズの反映

同社は、経営戦略との連動のみを検討するだけでなく、現場ニーズを詳細に把握し、その内容に基づきプログラム内容を開発した。共同講座の運営コアチームを担ったDOWAホールディングス事業開発部は、グループ全体における各開発部門と常日頃からコミュニケーションを取っており、その技術的な課題やニーズを探索している。社外と連携しなければ解決が難しい技術課題・テーマも詳細に把握しており、これらの課題に対して有益と考えられる大学等のシーズも継続的に調査している。

これらの日常的な蓄積を活用することで、現場が必要とする技術を解像度高く認識し、プログラム内容に落とし込むことが可能となった。

(4) 成果と今後の展望

共同講座により、同社グループ内の各開発

部門において、新たな材料開発プロセスへの意識が高まっている。実際に、さまざまな勉強会への同社技術者の参加が増えるなど、さらなる学びにつながるような行動変容も増えている。

これらの成果を受けて、同社は2023年に、社会人博士号取得を支援する制度を新たに設置した。入学金・授業料などの費用を全額支援するとともに、博士号取得にかかわる活動はすべて就業時間内として取り扱うなど、時間的・金銭的な支援を行うことで、より高度な専門人材を育成することを目指している。将来的には、この博士号取得者を研究開発拠点責任者の候補とするなど、キャリアプランとも接続させることを構想している。

V 共同講座の拡大・発展の可能性

1 多様なステークホルダーの連携による課題解決

本稿では、共同講座の利点や着手方法、具体的な事例を解説してきた。最後に、共同講座が今後どのように拡大・発展し得るのか、その可能性について考察する。

ここまで検討してきた共同講座は、基本的には企業と大学等が「1対1」で取り組む枠組みであった。これは、特定の企業における人材育成ニーズに沿いながら、大学等の専門性を組み合わせて人材育成を行う座組みであったといえるだろう。

一方で人材育成にかかわる課題は、業界や地域などに共通して生じている場合もある。さらに、それが企業単独では対応できないような複雑で難しい課題である場合、複数企業による連携、あるいは業界・地域単位での対

応が期待されることになる。

また、大学等にとっても、課題が複雑化する場合には、複数の大学等が連携する必要があるだろう。それぞれの大学等が持つ知やリソースを組み合わせることで、よりよい教育プログラムを開発できる可能性も高まる。

このように考えると、今後の共同講座は、企業と大学等が「1対1」で連携するだけでなく、複数企業・大学等で連携していくという方向性が考えられる。特に、地域単位で取り組む場合、その地域においてどのように産業人材を育成していくかは重要な産業政策であることから、行政（自治体や公的機関）も当事者となる。

このような産学官連携は、研究分野においてはまさしくOpen Innovationとして議論されてきた。人材育成分野においても、いくつか条件はあるものの、このようなオープン化が今後求められるのではないかと考えられる。本稿ではこのように、複数の企業・大学等・公的機関が連携し、それぞれの問題意識や強みを有機的につなげて互いに協力しながら人材育成を行うことをOpen Human Resource (HR) Developmentとして提唱したい^{注6}。

2 Open HR Developmentの 先行事例

このような産学官連携については、表1のように、いくつか先行事例が出始めつつある。

豊橋技術科学大学は、農業分野における専門人材育成など地域共通の課題について、他大学等、産業界、自治体と連携しながら、社

会人向けプログラムを開発・提供している。人材育成にかかわる課題だけでなく、プログラム内容や成果についても共有し、相互にフィードバックしながらPDCAサイクルを回すことで、常に改善を続けている。自治体の支援があることも、この連携体制の安定化につながっていると考えられる。

福井大学は、大学等が中心となって地域の人材育成ニーズを広く収集し、その内容を踏まえて産業界が求める人材像を描出している。また、関係者がそれぞれの強みやリソースを持ち寄って、協力しながらプログラムを開発・実施している点も特徴である。

下関市立大学は、大学の有する知を人材育成に活かすことを強く意識している。まずは産業界や自治体へのヒアリングなどを通じて地域の人材育成課題を把握しつつ、研究成果を活用してその課題を解決できるようなプログラムを開発・提供しており、人材育成分野における社会実装の好例といえるだろう。

北九州工業高等専門学校が中心となって提供する共同講座は、地元企業が直面する問題に、講座内外で応える点が特徴的である。プログラム内容の開発や実施にあたっては、研究者と実務家の両者の知見・経験を融合させている。なおプログラム開発にあたっては、経済産業省「産学連携デジタルものづくり中核人材育成事業」を活用し、必要なリソースを集めた。また、受講費を補助する制度や、地元企業が講座内容を基に、生産性向上や産業高度化に取り組むための支援が行政より提供されている。共同講座をハブに、産学官が幅広く連携して地元企業の発展を強力に推し進めている事例となっている。

ほかにも、たとえば和歌山大学が地域と広

表1 Open HR Developmentの先事例

	ステークホルダー			事例概要		
	大学等の 高等教育機関	産業界・ 民間企業など	行政	提供している共同講座 (例)、その他の活動	連携にあたっての 役割分担	連携体制の特色
1	豊橋技術科学大学、 東三河地域の大学	地域の経済連合会、 特定産業組合、 地域企業 など	愛知県、 東三河地域の 市町村	<ul style="list-style-type: none"> 「社会人向け実践教育プログラム 地域社会基盤分野（農業分野）」 「社会人向け実践教育プログラム 東海地域の6次産業化推進人材育成」 「社会人キャリアアップ連絡協議会」の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 関係者同士でのニーズの共有や、実施したプログラムに対する評価を実施 より実務的な検討を行う会議体を役割に応じて大学内に設置 自治体が財政的支援 	関係機関が参加する会議体で現状の課題感を共有・把握し、人材育成システムのあり方を検討することで、継続的かつ安定的なりカレント教育を展開
2	福井大学、 福井県内の 高等教育機関	地域の特定産業組合、 地域企業、 IT系企業、 NPO団体 など	福井県	<ul style="list-style-type: none"> 「産学官金連携による『ふくい型アプレンティス』プログラム（DX人材養成）」 福井大学に「産学官連携本部協力会」の設置、地域企業を中心に約240社が参加・活動 	<ul style="list-style-type: none"> 大学が、産業界・民間企業や公的機関からニーズを収集 大学に加え、産業界・民間企業もプログラム開発フェーズから参画 プログラム実施にあたり、公的機関も企画・広報・講義実施・その他運営をサポート 	産学官の強固な連携体制を背景に、地域が求める人材像を描出し、各関係者が主体性を持ってプログラム設計・運営を実施
3	下関市立大学	地域企業、 国内大手企業	下関市 など	<ul style="list-style-type: none"> 「リカレント教育センター」を設置し、地域課題に合わせたプログラムを複数展開 	<ul style="list-style-type: none"> 大学が自治体、地域企業、国内大手企業などを対象にヒアリングを実施し、地域の人材育成上の課題を整理してコンテンツを企画 大学の研究テーマを中心に提供コンテンツを設計 リカレント教育センターに、実務家も非常勤講師として在籍 	大学の研究内容をベースに、企業・自治体などへのヒアリング調査を踏まえて地域に必要なリカレントプログラムを展開
4	北九州工業 高等専門学校、 早稲田大学、 九州地域の 高等教育機関	地域企業、 国内大手企業、 地域商工会議所 など	北九州市、 九州経済 産業局 など	<ul style="list-style-type: none"> 「第4次産業革命エグゼクティブビジネススクール」 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の方針に即しつつ、高等専門学校が中心となってカリキュラム策定、運営を実施（カリキュラムは経済産業省「産学連携デジタルものづくり中核人材育成事業」で開発） 受講費の一部や、受講後の事業への活用を支援するような施策を行政中心に展開 	地元企業が直面する問題に応えるべく、アカデミックな知と実践的な知を融合させたプログラムを展開するとともに、修得内容の活用を促す仕組みを地域として構築

出所) 文部科学省「大学等におけるリカレント教育の持続可能な運営モデルの開発・実施に向けたガイドライン」(2023年)、その他公開情報より作成

く連携した社会人向けプログラムの開発を進めるなど⁷、地域・業界横断の人材育成課題へ対応するOpen HR Developmentへの期待や機運は、今後、高まっていくと予想される。

3 Open HR Developmentを進めるための要点

Open HR Developmentを進め、成功に導くためには何がポイントとなるか。大きな方向性としては、Open Innovationにおける成功のための条件と類似性があると考えられるため、本稿ではその議論を援用しながら3つの要点を整理する。

第1の要点は、共通のビジョン・ゴールについてステークホルダー間で合意できていることである。これは連携を始めるにあたっての起点となり、かつ常に参照され得る最重要事項である。たとえば、どのような人材を育てたいのか、その人材育成は本当に各社にとって重要な課題となっているのか、ともに課題解決に取り組むことが相互利益をもたらすような「協調領域」といえるのか、大学等や行政にとって参画する利点があるのか、といった論点をクリアしていく必要がある。

第2の要点は、ステークホルダーそれぞれの強みやリソースを持ち寄ることにより、課題を解決しビジョン・ゴールを目指せるシナリオが描けることである。特に大学等と連携するにあたって、アカデミックな知を活用することにより人材育成を加速できるのかがポイントとなる。強みやリソースが足りないであれば、連携体制を見直し、より拡充していくことも必要になるだろう。

第3の要点は、コーディネーターが存在す

ることである。共通のビジョン・ゴールに合意できたとしても、プログラムを詳細化するにあたってはさまざまな利害調整が必要となる。特に複数の企業がかかわる場合、中立的な存在によるコーディネート的重要性が高まる。実際に前述の先行事例においても、中立的な存在たる大学等が主要な役割を担っていた。もちろん公的機関にもその役割が期待される場所である。

コーディネートには、(i) 大学等や企業が既に持つ教育コンテンツを概観しつつ、必要に応じて新たなコンテンツも開発し、それらを組み合わせながら体系的な人材育成プログラムを構築すること、(ii) 実際にプログラムを提供するために必要となる資金や講師などのリソースを集めること、(iii) これらのプログラム詳細について、ステークホルダー間での合意形成を都度導くこと、の大きく3つの業務が含まれる。したがって、コーディネート業務を担う人材には高度なスキルが求められ、また負荷も大きなものとなる。どのようにその役割を担える人材を確立するか(人材の育成、官民での役割分担、第三者への業務委託など)については、今後の人材育成分野における重要な論点となるだろう。

以上のように、Open HR Developmentを成功に導くためにはさまざまなハードルがあり、一定程度の時間を要すると考えられる。したがってこれらに対する政策的支援も重要である。企業や大学等の人材育成事業に対するこれまでの政府による支援は、短期間のもものが多く、プログラム開発から提供まで慌ただしく進めざるを得ない傾向にあった。今後は、腰を据えたプログラム開発への取り組みを促すために、長期的な支援を厚くすること

も検討すべきだろう。

将来的には、人材育成にかかわる課題はますます難しく複雑になり、企業が個社で対応できないものが増えていくと考えられる。さまざまなハードルを乗り越えて産学官の多様なステークホルダーが連携し、人材育成のオープン化がさらに進展することを期待する。

注

- 1 社会人の学び直しは、生涯学習、リカレント教育、リスキリング、アップスキリングなどさまざまな用語で表現されているが、統一的な定義はない。本稿では「学び直し」あるいは単に「学び」と表現する。また、企業を主語とする場合には「人材育成」と表現する。なお本稿では、趣味・教養のみを目的とする学びは議論の対象外とする
- 2 社会人に限定されるわけではなく、連携先大学等の学生が受講者となる事例も多い
- 3 野村総合研究所（NRI）は当該事業の調査にかかわっており、本稿はその知見も活用している
- 4 経済産業省 共同講座事業における事例調査結果より
- 5 たとえばデロイト トーマツ グループの調査（2023年7月）によると、一般企業におけるデジタル人材育成に関する施策の実施率は、「経営ビジョン」「人材ニーズの定義」ともに26%であるのに対し、「育成・研修」が46%となっている。経営戦略との連動が不十分なまま、育成・研修

に取り組んでいる実態が浮かび上がっている

- 6 ここでの「連携」とは、ある人材育成プログラムに対して、実務家や大学教員、行政職員が講師として部分的に携わるのではなく、関係者それぞれが組織的に関与し、お互いの強みやリソースを持ち寄りながら成果を高めていくような取り組みを想定する
- 7 本山貢「和歌山大学 学部を超えて学びを追求、地域と共存共栄する大学に」『先端教育』2023年6月号より

著者

霜越直哉（しもこしなおや）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部チーフコンサルタント

専門はこども・教育政策、人材政策。直近ではリカレント教育やEdTechスタートアップ支援などにかかわる

笹澤 恵（ささざわめぐみ）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部シニアコンサルタント

専門はこども・教育政策、人材政策で、政策にかかわる調査や実証事業の伴走支援などに携わる

松本玲央奈（まつもとれおな）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部コンサルタント

専門は教育政策、人材政策分野における実行支援など