

# 農業セクターへの若年層人材還流について —戦略としてのインターンシップ—

明治大学社会イノベーション・デザイン研究所  
『Why Work? プロジェクト』メンバー

同研究所 客員研究員

同大学 法学部 教授

一般社団法人 JA 共済総合研究所  
調査研究部 主席研究員

よし ざわ きよし  
吉 澤 潔  
さか い かず お  
阪 井 和 男  
かわ い まこと  
川 井 真

## アブストラクト

若年層人材がつねに存在し、職業的な世代交代が継続しない限り、あらゆる経済社会単位、あらゆる産業セクターは持続できないということをアプリアリ前提とするならば、とりわけ農業セクターと農業関連産業を主力とする地域経済社会こそ、若年層人材の継続的な確保と育成が必須である。企業セクターは、生産拠点や人材を移動させることで事業継続を図ることができるが、農業セクターは当然ながら「土地」や「自然環境」や「地域協働関係」などが、事業の永続性を担保するうえで必須となる。家業・自営業としての世代交代や、地元若年層人材による補完という「自然な」仕組みも、すでに質量ともに限界に至っており、農業セクターこそ次世代人材の獲得を戦略の中心に据えるべきである。

この国には、企業セクターが、約50年にわたる戦略投資を継続したことで発展し、定着した「新卒就職・採用の社会システム」と「若年層人材市場」がある。そして、次世代の職業選択が社会の世代交代を決定づけ、次の経済社会を構築していく原動力になっている。しかしながら、すでに企業セクターは次世代に対する職業教育・職業開発力を大きく減退させており、また若い世代の職業意識や職業人生観も大きく変化しようとしている。いま求められているのは、企業セクターと大都市が主導・支配する若年層人材市場から「戦略的な人材還流」へのパラダイム転換、すなわち職業教育・職業開発を大きな回路として、若年層人材の地域・地方への還流を促す仕組みをつくることであり、具体的には、農業セクター・地域経済セクターと次世代職業教育・職業開発の結合を図ることである。

(キーワード) 地方創生 農山漁村 第一次産業 インターンシップ

## 目次

- I. はじめに
- II. 若年層人材の60年史
- III. 農業セクター、地域経済セクターと若年層人材市場
- IV. 若年層人材戦略としての「インターンシップ」
- V. 農業セクター主導の若年層人材還流への取り組みを
- VI. 結びに代えて～インターンシップ・カントリーを展望する

## I. はじめに

明治大学社会イノベーション・デザイン研究所<sup>(注1)</sup>は、超少子高齢・人口減少社会を支える新たな産業と社会保障システムの創出、豊かなコミュニティの創造に関する研究を行うことを目的に、2010（平成22）年に設立された特定課題研究ユニットである。

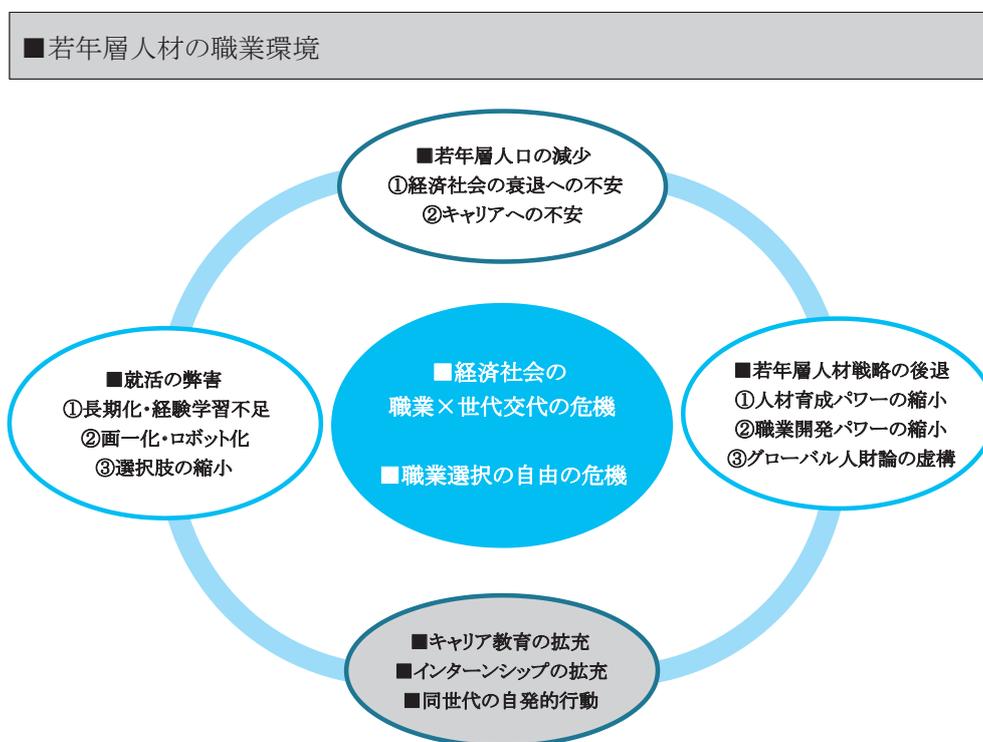
2015年1月、この研究ユニット内に「停滞する次世代職業教育・職業開発」を目的とする新たな研究会『Why Work？プロジェクト』を立ちあげ、「停滞する次世代職業教育・職業開発の課題の整理とその解決策の提起」を目標として、研究会活動をスタートし、勉強会や調査・取材を重ねてきた。

初発の問題意識は、過去20年以上の経済社

会の動向は、日本において——あるいはグローバル経済においても——次世代の職業機会のモノカルチャー化、職業の非人格化、すなわち「職業破壊」を加速していないか、そしてそれは、次世代の「職業選択」行動を媒介とする経済社会の世代交代を阻害しているのではないか、というものであり、その課題解決に向けて着目すべきは「若い次世代」である、という認識を共有するに至った。研究会の名称を「Why Work？プロジェクト」とし、主語を「働く若い世代、働こうとする若い世代」とする意思表示である。

また、高齢化・人口減少あるいは都市部への人口集中の緩和策としての地方創生ならびに地域経済活性化に向けた政策・戦略と、若年層人材の地域還流は、同一線上に統合されたひとつの政策・戦略では解けないとの判断

図1 若年層人材の職業環境



(注1) 明治大学社会イノベーション・デザイン研究所ウェブサイト <http://sid-meiji.info/>

から、「職業教育・職業開発による地域・地方の活性化」(地域インターンシップ)という実践的な課題と目標を掲げた。

現在「職業教育・職業開発による地域・地方の活性化」という実践的な課題に集中して、研究活動と政策開発活動を進めている。

## II. 若年層人材の60年史

### 1. 戦後復興期「集団就職」から「高度成長期」の若年層人材の大移動

日本の60年代から70年代にかけての、工業化・企業化主導の高度成長は、この若年層人材の大量移転によって支えられた。

◆戦後第一世代の「人口ボーナス」による経済成長力は、大都市と企業セクターに集中した。

◆すでに、三世代にわたって若年層人材の壮大な大移動が進んでいる。若年層人材の大都市集中、企業セクター集中は止まってはいない。

集団就職列車が走り始め、地方の農村部から大量の中卒者が大都市部に移動し始めたのは、1955年からといわれている。

#### (1) 「集団就職」の10年間

年間40～60万人の中卒者・高卒者が大都市部に移動・就職する時代が続き、有名な「金の卵」という言葉が流行語となるのは、1964年だったといわれる。それは団塊の世代の中学校卒業時期と一致する。

この「中卒・高卒の毎年の大移動」は、1973年の第一次オイルショックを契機とする産業構造の変革、安定成長期への移行によっ

て、収束する。正確な集計はないが、新卒就職以外の移動も含め、若年層人口の大移動は、この間の累計で1,000万人を超えていたものと思える。途方もない数字である。

#### (2) 「高度成長」の10年間

日本の60年代から70年代にかけての、工業化・企業化主導の高度成長は、この若年層人材の大量移転によって支えられたというのは明らかである。同時に、地方・地域は、巨大な生産人口を放出したことによって、「人口ボーナス」による経済成長力を大都市と企業セクターに奪われた、という見方も、まんざらの外れな意見ではない。

そして、この1,000万人の大半は、故郷に戻ることは選ばず、新たな大都市住民として、生活基盤・職業基盤を獲得して現在に至っている。その時代から40年、とりわけ70年代以降は、主に大学進学 of 急拡大と大企業への大量就職を通じて、地方から大都市部への若年層人材の大移動がはじまり、それは現在も継続しているといえるだろう。

### 2. 若年層人材「就職・採用」の社会システム化と市場化の30年

企業セクターは、70年代以降、長期成長戦略としての新卒一括採用＝長期雇用システムを構築し、『ジャパン・アズ・ナンバー1』の時代を実現した。

◆戦後日本の企業家精神が、若年層人材戦略ビジョンを生み出した。

◆企業セクターは、70年代以降、若年層人材の量的な確保と長期的な育成の行動を優先した。

◆「団塊の世代の大学進学率20%」から始まる新卒一括採用＝長期雇用システムと民間企業への大量就職の同時展開が、大都市集中と企業社会化の原動力となった。

戦後復興期の後半から1960年代に加速する高度成長期へ、そして1975年頃からの安定成長期への移行の段階で、日本の企業セクターは、本格的な設備投資、技術開発投資を進めた。同じ時期に、より長期的な投資行動として、若年層人材の大量採用と企業内育成にも主体的に取り組み始める。これが、新卒一括採用＝長期雇用システムの原点である。

### (1) 「団塊の世代」と大学進学率20%

60年代末、大学進学率は20%を超える。ちなみに大学進学率は——途上国から先進国への移行段階を示す——経済的な発展指標である。なぜなら産業セクター・企業主導の経済社会システムが発展を続けるためには、大学という高等教育機関の人材育成力・職業教育力の量的な拡大を必要とするからである。また一方で、60年代半ばから、中卒者と高卒者を毎年100万人以上、そして70年代前半には、毎年30万人前後の新規就業者を、この世代は「供給」した。

### (2) 新卒一括採用＝長期雇用システムと大衆社会化

これと重なり合うようにして、若年層人材採用の主題は「大卒」へと転換していく。60年代後半から70年代初頭、この「団塊の世代」大卒人材の民間企業セクターへの大移転が、「基幹若年層人材の交代」、「生産的・職業的

人材の交代」、「大都市部への人材の集中」を決定づけた。『金の卵』は、わずか10年ほどの間に、中卒から大卒へと変化したのである。

新卒一括採用＝長期雇用システムは、実質的に60年代以降の企業セクターの生み出した新しい社会システムである。企業セクター・大企業主導の「大卒大量採用」が本格化するのは70年代からであり、その若年層人材採用の持続的な拡大が、いわゆる安定成長期を支え、80年代の『ジャパン・アズ・ナンバー1』の時代を導いたといえる。同時に、この社会システムによる新卒人材の企業セクター集中・大都市集中は、70年代後半以降の大衆社会化・中間層社会化を促進する原動力となった。

### (3) 新卒一括採用＝社内人材育成＝長期雇用システム

重要な特色は、新卒一括採用とOJTを基本とする長期間の若年層人材育成が一体的に運営されたことである。欧米の企業にはない、日本固有の人材開発プロセスである。日本が「中進国の罫」を回避し、有数の先進経済国に仲間入りをすることができた原動力は、企業セクター全体が若年層人材の量的な確保と長期的な育成の行動を優先したことにある。

新卒一括採用＝長期雇用システムは、「若年層人材市場」を生み出した。

◆企業セクターは、若年層人材戦略を常に優先し、社会システム化と市場化を進めた。  
◆新卒人材から始まった日本の「人材市場化」。それは、情報の自由化から始まった。

◆若年層人材市場を介して、基幹産業の交代（若年層人材の産業間移転）、新規産業の開発、「新規職業」の開発を進めることができた。

70年代以降の「大学新卒・大量採用」は、もう一つの大きな力によって実現したといえる。それは若年層人材（新卒人材）の「市場」化である。

(1) リクルートによる就職情報の開放・自由化

日本の経済社会が特異な発展をしてきたというのなら、これこそ世界的に見てユニークである。人材市場化が「大学新卒人材の採用」という小さな人材移転の領域から始まったことである。

60年代前半は、大学新卒採用の求人情報は、企業が大学に送り付け、「学生部（就職部はまだなかった）」の壁に貼り出される時代であった。大企業は、戦前からの「大卒＝幹部候補生採用」を、旧帝大や有力な国公立大学、名門私立大学との「学校推薦」に依存していた。まさに、きわめて限定された情報による、閉鎖的な採用・就職システムが運営されていた。

この状況を、学生ベンチャーのリクルートの創業（1960年）と就職情報誌の開発（1962年創刊）が、打開したのである。「情報誌メディア」による採用・就職の自由化といえるだろう。

すくなくとも、旧来の大学推薦システムは、情報によるオープン・システムに急速に転換した。これが、70年代の「大学の大量採用」と「企業の大量採用」の時代を実現すること

に大きく寄与したのである。経済社会史的に言えば、最大の意義は「新卒人材市場の開放・自由化」を「情報誌メディア」によって実現したことにある。今日でこそ、市場メカニズムの前提要件は「情報の対称性」とされ、市場に対する情報サービスはグローバルに巨大産業化しているが、まさに時代の先駆けであった。

(2) 若年層人材市場化による産業革新・産業交代

新卒採用＝長期雇用システムと新卒人材市場化という「新しい社会システム」の確立によって、企業セクターは、若年層人材の持続的な確保が可能となった。それが、70年代からの「20年間の安定成長」そして「基幹産業の交代」を実現する大きな装置となったといえるだろう。

この若年層人材市場化は、新規の巨大「雇用」産業となった情報産業、通信産業や巨大流通業、ソフト産業などの創出に大きく貢献した。ある意味で、大量の若年層人材を持続的に新規産業に供給し続けることで、産業革新・産業交代を支えることになったのである。

「新卒採用」という小さな市場から生まれた日本の「人材市場化」の流れは、中途採用市場や人材派遣市場という人材流動化市場へと発展し、80年代後半には、新市場・新サービス産業として、企業セクターの「人材需要」を支えることになる。

それが、市場を通じての、企業セクターの若年層人材独占、大都市部への人口集中という巨大な経済社会システムに至る歴史である。

そして、この1955年からの日本のサクセ

ス・ヒストリーは、1990年代前半の「バブル崩壊」とその後の「失われた20年」によって、暗転することになるのである。

### 3. 若年層人材の失われた20年

「安定成長期」が生み出した大卒・一括大量採用＝長期雇用システムという、企業セクターの人事システムの根幹は、バブル崩壊とその後の大調整（失われた20年）で、消滅する。

- ◆「長期成長戦略としての」新卒一括・大量採用＋企業内育成＋長期雇用という考え方は大きく後退していった。
- ◆新卒採用プロセスも、欠員補充指向の少数採用が基本となり、採用コストの削減、採用プロセスの合理化が優先された。
- ◆長すぎた「就職氷河期」とは、経済社会の若年層人材戦略の放棄の結果である。

バブル景気とその大崩壊は、企業経営としていえば、過剰設備、過剰債務、過剰雇用の処理と大調整のプロセスであった。企業セクターの新卒一括採用＝社内育成＝長期雇用システムは、この大調整（平成大不況）のもとで崩壊する。ほんの数年前まで日本の企業セクターの国際競争力であった「雇用の安定持続性」（長期雇用・年功序列・企業内組合）は、約10年間かけて廃棄されることになった。

#### （1）高学歴シフトによる雇用調整

雇用調整は、最初は「新規採用」から始まった。大卒採用だけに急ブレーキがかかったのではなく、90年代に高卒採用は求人数で10分の1近くにまで激減する。90年代初頭の35

％の就職率は、半減し、現在では15％強の水準になっている。大企業、とくに製造業部門が、新卒採用の削減を高卒中心に行ったことの表れである。

同時に、バブル期から高まった大学進学率は、92年以降急速に高まり、93年に初めて、高卒者の大学進学率（34.5％）が就職率（30.5％）を逆転する。18歳人口はこの時期から漸減するが、大学進学率は上昇を続け、2007年に50％を超えることになった。92年には60万人を超えていた高卒就職者が、ここに至って15万人を切るという、大きな社会的変化が進んだのである。大卒就職者数は、バブル期の92年に35万人、氷河期（最悪期）の2003年に30万人、そして2014年で39万人である。見方を変えれば、この20年間で、若年層の就業の時期は大学進学により4年間繰り延べられたともいえるだろう。経済社会の成熟化にともなう高学歴シフトという側面と産業セクターによるバブル採用（過剰雇用）の調整を、「後続する」若年層人材に繰り延べた、という見方もできるのである。

#### （2）「就職氷河期」「3年間30％離職」は、企業主導の社会システムの破綻

「就職氷河期」という言葉は、バブル崩壊から始まる1993年卒～2005年卒の長期にわたる新卒採用・就職の縮小と停滞期を指す。2000年卒の年次に至って、ついに大卒求人倍率は0.99倍まで低下し、1倍を切るという危機的な状況に至ったのである。さらに、2008年のリーマンショックにともなう世界不況によって、2010年卒～2013年卒の第二期氷河期がこれに続く。つまり、この20年間のうち

15年間は「氷河期」であったということになる。ちなみに残りの5年間は「間氷期」と呼ぶようである。

大卒就職＝企業就職という見方は、間違いなく、安定成長期の生んだ「常識」である。その比率はバブル前のピーク時で75%、そして氷河期における企業就職比率は、じつは50%未満なのである。就職氷河期は、「社会システムの破綻」であるといえるだろう。

「長期成長戦略としての」新卒一括・大量採用＋企業内育成＋長期雇用という考え方は大きく後退し、新卒採用プロセスも、欠員補充（リクルートの本来の意味である）指向の少数採用が基本となり、採用コストの削減、採用プロセスの合理化が優先された。

### （3）若年層人材市場の画一化の進行

たとえば、就活（シューカツ）という言葉と活動のパターン化は、氷河期の産物、つまり就職・採用プロセスの企業支配の産物といえる。現在の就活に、動機づけ効果も学習効果も人材育成効果も、期待できないだろう。「内定というゴール」までに学生は1年以上の期間を費やしている。20年間にわたる社会的な高学歴化シフトによる育成効果は、著しく減殺されているといえるだろう。

インターネットの普及で、大量応募・少数採用に対応できる情報処理が可能になったことによって、就職・採用プロセスの合理化が進み、まさにそれは様変わりした。インターネット・コミュニケーションは、本来、多様な就職・採用マッチングにもっとも適合的であるため、若年層人材市場を細分化し、大企業独占から開放するかに見えたが、結果は異

なり、就職・採用プロセスの画一化と非人間化を招くことになった。

### （4）市場化された新卒採用システムは残った。

そして結果として、企業部門主導の「市場化された」新卒採用システムが、若年層人材の職業獲得のシステムとして残存することになった。すでに、それは大量の新卒就職者の効率的な配分システムではなく、さらに新規産業への若年層人材の移転機能も喪失している。若年層に対する魅力的な職業的機会の提示や、職業教育の提供という、優れた社会システムも失われたといっているだろう。

## 4. 経済のグローバル化・グローバル資本主義による職業破壊

日本の「失われた20年」は、経済のグローバル化の進展と重なり合っている。それは労働や雇用、職業をとりまく大きな環境変化の時代である。

- ◆職業バリューチェーンが破壊されていく。
- ◆職業の規格化・モノカルチャー化が進行していく。
- ◆グローバル人材論とは、グローバルに標準化・ロボット化された人材マネジメントを示している。

1990年代以降、つまり冷戦の終結、EUの成立（1993年）、さらに巨大な新興国中国の台頭によって、世界経済の単一市場化、グローバル資本主義化が一挙に進み、日本の企業セクターは、バブル崩壊の収拾と大調整に追われ、メガ・コンペティションに対して、専守防衛にまわることになった。日本の「失わ

れた20年」の時代である。この時代の世界経済の大きな変化、グローバル資本主義化の急展開において、労働や雇用、職業の環境も大きく変化することになった。

### (1) グローバル資本主義の「職業バリューチェーン」破壊

中国という巨大な生産人口を有する「世界の工場」は、グローバル企業セクターに、サプライチェーンのグローバル化という「夢の」国際事業戦略を提供した。世界の大企業は、製造プロセスのオフショア化をはじめ、基幹のビジネスプロセスを中国・インド・東南アジアに大規模に移転し、80年代までの「輸出・輸入」主導の国際経済システムは大きく変化した。

いうまでもなく、先進諸国は国内の「就業機会」を海外に移転したことのつけを、恒常的な若年層の高失業率という社会コストで支払わざるを得なくなり、それと同時に、国内の基幹ビジネスプロセスの縮小・喪失によって——人材開発、職業開発という——「経済社会の持続力」を維持するための仕組みも縮小していく、という現実直面している。

グローバル資本主義の渦中で、国内の「職業バリューチェーン」は、寸断され、歪んだものへと、変質を強いられている。

### (2) IT・ICTによる職業の規格化・モノカルチャー化

生産・流通のグローバル化の一方で、先進諸国の個々の企業は、リストラクチャリング、内部プロセスの合理化・効率化に注力してきた。いわゆる、ビジネスプロセス・リエ

ンジニアリング（BPR）が企業セクター共通の経営戦略となった。それは80年代以降のPC革命、90年代以降のインターネット革命が、一挙にビジネスプロセスに普及し、標準化したことにより、さらに拍車をかけることになった。

IT／ICTベースの新たなビジネスプロセスは、個々の業務の細分化・規格化とその効率的な流れを追求することを可能にした。それは、業務単位と職業活動の乖離をもたらすことになった。職業の持ちえた「人格性」や「専門性」あるいは「裁量性」は大きく損なわれ、職業のモノカルチャー化というべき状況が、進行しているのである。

ある意味で、グローバル競争の名のもとで進行するBPRは、その代償として、企業セクターの長く持ちえた「持続的な職業開発力」と「人材開発力」の喪失を導きつつある、とっていい。

### (3) 強欲な資本主義による人材育成環境の破壊

すでに「グローバル資本主義」は、自然環境の破壊、森林資源・海洋資源の収奪、エネルギー資源の浪費をものともせず、暴走しているように見える。そして、「強欲な資本主義」と呼ばれる「株主（機関投資家）資本主義」の支配は、個々の企業経営を短期収益指向、ROE指向に追い込んでいる。それは、個々の企業の人材開発マネジメントの短期化を招いているのではないだろうか。

とくに、超長期の投資行動ともいえる若年層人材開発（採用と育成）は、「回避すべき経営行動」に転化したといってもいい。日本

のサクセス・ヒストリーとしての新卒一括採用・社内育成・長期雇用システムは、グローバル資本主義における企業経営戦略という新しい常識のもとで、終止符を打たれたといえるのだろう。

入り、その伸びは頭打ちになっている。一方、2018年以降は、18歳人口そのものの更なる減少と進学率の頭打ちによって、進学者数に続いて、大卒者数の減少が始まると想定されている。

## 5. 2018年問題と就職・採用戦線の活況

2018年に、大卒就職人口は減少時代に入る見通しである。

しかし、企業セクターの若年層人材市場支配は、依然として進行している。

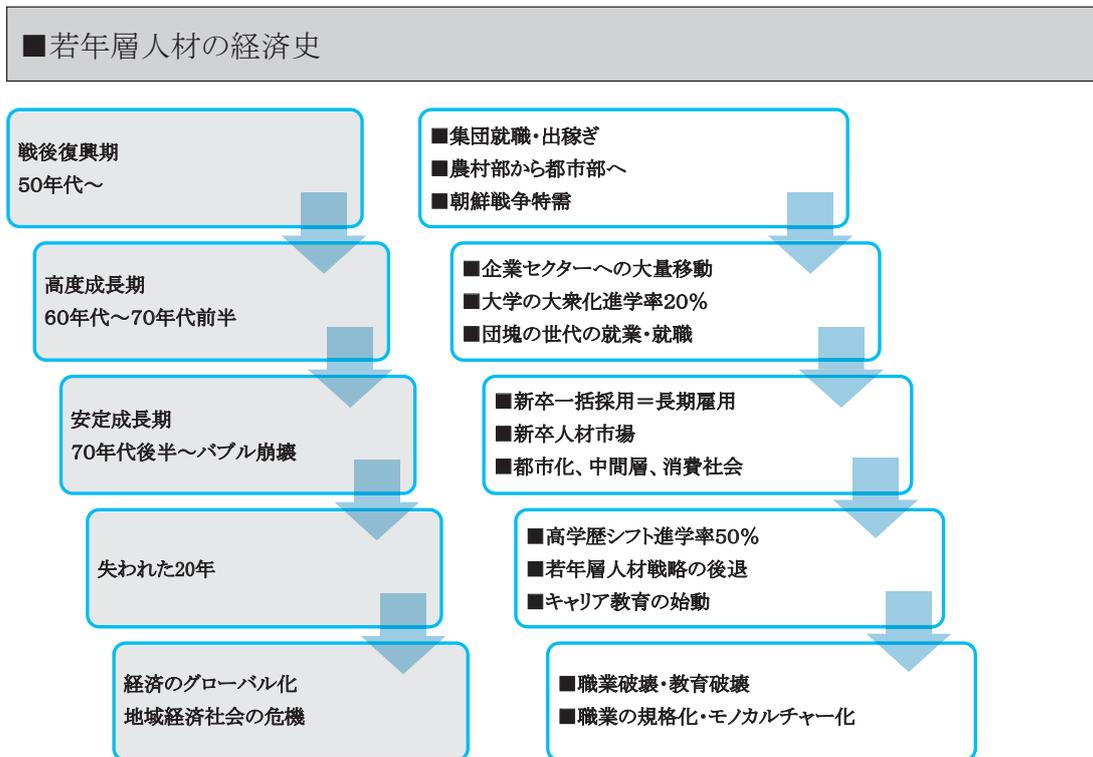
◆現在の就職・採用戦線の活況の本質を見る必要がある。

18歳人口が漸減した90年代以降も、大学進学率の向上によって、大学進学者数は60万人水準で安定的に推移してきたが、2010年代に

### (1) 大卒減少時代と2016年就職・採用戦線

企業セクターの2016年就職・採用戦線は、近年ではリーマンショック前以来の活況となり、多くの数値が、回復ぶりを示している。直近の企業セクターの新規採用の回復は、この構造的な不足への対応の始まりと見るべきであろう。その点では、有期社員の正規社員化などの動きと同じである。もちろん、団塊の世代の企業退出の終了や20年来の雇用の抑制による人材不足の顕在化への対応という、「一時的需要」の補完という要因が重なって

図2 若年層人材の経済史



いることも事実あるだろう。

しかしながら、大企業の新卒採用の量的な水準は、決して高まっておらず、それは「欠員補充」レベルである。つまり、若年層人材採用による長期的な成長戦略（投資）行動に転換したとはいえない状況にある。量的にはそれほど競争的とはいえない目下の就職・採用戦線で、大企業はなぜ、これほどパワフルに行動するのか。その背景には、長期的に続く若年層人材の縮減に対して、優位なポジションを確保し、質量の長期安定確保を図ろうとする思惑がある、と見るべきであろう。

### Ⅲ. 農業セクター、地域経済セクターと若年層人材市場

企業セクター主導の「競争的な若年層人材市場化」は、独占市場化を生み、地域間、産業間の若年層人材資源の配分の最適化には、機能しなかった。

◆現在の地域経済社会セクターと農業セクターの危機は、若年層人材・職業人材の絶対的な「量的不足」にある。

◆農業セクター・地域経済セクターは、これまで若年層人材市場に参加してこなかったといえる。

現在の地域経済社会セクターと農業セクターの危機は、人口減少と高齢化の急激な進行によって、若年層人材・職業人材が絶対的な「量的不足」段階に突入し、持続可能性が短期的に脅かされていることにある。

戦後復興期の国策による大量の若年層人材の大都市部への移転が不可避の政策であったとしても、70年代もしくは80年代のどこかの

時点で、あるいは90年代初頭からの「失われた20年」において、若年層人材の大都市移転をスローダウンし、均衡へとソフトランディングさせるべきだったのであろう。

70年代以降の安定成長期には、すでに今日に至る人口推計が提示されていたにもかかわらず、企業セクター・大都市部への若年層人材集中の流れは変えられなかった。むしろ「若年層人材の市場化」の段階で、集中は暴走的に加速していくことになった。

若年層人材資源の最適配分、すなわち最適な若年層人材市場メカニズムは実現できなかったことになる。「市場の失敗」といっていい。

#### (1) Uターン就職・採用は、80年代から

そもそもUターンという言葉自体、80年代以降に定着した言葉で、ある意味で地域経済社会と大都市部の若年層人材「配分」の不均衡が閾値を超えたことの表れだったのだと捉えることもできる。

80年代以降の、企業セクター・大都市部の若年層人材集中に対して、地域経済社会セクターは、いわゆる地元採用活動では必要な質量を確保できない状況に直面し、いわゆるUターン就職の促進に取り組み始めた。

地元企業、とくに新卒採用による長期的な人材確保に熱心な事業体の切実なニーズが高まり、この頃に生まれ始めた地域型の就職情報ビジネスによるサービスが開始されたのである。

しかしながら、進行する新卒人材就職・採用の市場化と拡大（全国化）と大企業の大量採用ブーム（バブル採用）のもとで、大企業による「全国一律」指向の新卒採用市場に対

抗する「新市場」を確立することはできず、Uターン就職・採用は、全国化した新卒採用市場の「1 カテゴリー」に止まってしまった。

## (2) 「生活者の時代」「消費者の時代」の若年層人材

大きな背景として、すでに大都市生まれ・大都市育ちの若年層が量的に過半を占める時代に入る一方で、70年代までは根強かった「生産者主体の社会的な価値観」が急激に衰退し、「消費者・生活者主権」に転換していく。

この文化的な背景は、とくに若年層の就職観や生活観に大きな影響を与えた。大都市部への大学進学者も、その多くが、この「都市型・消費文化」に吸引され、就職時でのUターン行動は限定的にならざるを得なかったものと推測できる。

また、Uターン就職・採用を促す地域経済セクターの若年層人材開発活動も、大企業セクター主導で展開されたマーケティング指向・セールスプロモーション指向のリクルーティング活動を、模倣・追従するに止まってしまった。

同じことは、都市部の中小企業セクターにおいても起こり、その後、恒常的な若年層人材不足（後継技術者・技能者、幹部候補生）と質的なパワーダウンが構造化してしまったとあっていいだろう。

## (3) 農業セクターの若年層人材獲得

地域経済セクターにおいては、80年代以降も、地域差はあるにしても、農業セクター（関連事業を含む）には、コア人材の世代交代という、大きな若年層人材の需要はあったはず

である。

しかしながら、急速に進んだ若年層人材市場化プロセスにおいて、農業セクターは、その存在感を示すことができなかった。見方を変えれば、形成された若年層人材市場に参加してこなかった、といっても過言ではないだろう。

企業セクター主導・支配の若年層人材市場といっても、もちろん100%の新卒（大卒・高卒）の就職・採用が、包摂されてきたわけではない。意外に、企業の採用シェアは低く、50%（企業就職難の水準）～75%（バブル期の企業シェア）のレンジに止まっている。

企業就職以外に、おもに公務員、教員、医師・看護師のような職業領域、非営利セクターへの就職は、一貫して、大きな人材吸収力を維持している。

また、家業に就くものも少数ではなく、専門技術・技能を磨いて自営業を選択するケースもある。意志的か否かは別にしても、就業しない新卒者も常に存在している。

若年層人材の市場化の脅威は、70年代以前は、企業の採用活動が侵食できなかった「公共サービス部門」や「専門職業」「自営・家業」まで、市場に内部化したことではないだろうか。

消費者の価値観に根ざすようになった若年層人材市場のパラダイム・シフトによって、新卒就業・就職における選択肢としての、農業を中心とする第一次産業という選択は、家業の継承という（当時としては）消極的な職業選択に追い込まれていったものと考えられる。

あえて補足すれば、ここには客観的な理由と背景がある。そもそも就職・採用という概念は「公的サービス部門」と「企業セクター」に固有のものであり、それより古い出自の農業セクターの「組織」（自営業と協同組合）が——第6次産業のような概念が登場する以前には——若年層人材市場などという枠組みに参加してこなかったのは、当然といえば当然である。

整理してみよう。

- ① 農業セクターは、おそらく戦後復興期からの農業土木投資や工学的な技術の導入、農学的な技術革新によって著しく生産性を高め、早期にこの国の食糧不足を解決してきたが、その過程においては量的な若年層人材の不足という事態には至らなかったこと。
  - ◆それにより、80年代までは大量の若年層人材を企業セクターに輩出する原動力ともなった。
- ② また、農業セクターは、職業要件として「自営業・家業」「地域性」「地元性」「自然環境」という特性があり、人材の流動性に依存することは考えられなかったこと。
  - ◆地元の新卒就業人材の質量で、一定の生産力は維持できたものと考えられる。
- ③ 農業セクターと市場経済との結合部をJAグループの各専門組織が担い、関連事業・産業に必要な人材を新規採用・開発してきたこと。
  - ◆しかしそれは、企業セクターの一員としての若年層人材獲得の行動であり、若年層人材市場に対して、農業セクターの独

自の戦略を提示したとはいえない。

#### IV. 若年層人材戦略としての「インターンシップ」

##### 1. インターンシップの戦略性について

若年層人材開発（採用と育成）再構築の「鍵」はインターンシップである。

- ◆インターンシップは、画一化され、閉塞している若年層人材の「職業選択の自由」を回復するパワーを持っている。
- ◆インターンシップは、企業セクターだけではなく、すべての経済社会セクターの若年層人材戦略の革新を促すパワーを持っている。

インターンシップとは、辞書的にいえば、学生が一定期間、企業などのなかで研修生として働き、自分の将来に向けて就業体験を行える制度である。その始まりは、20世紀初頭のアメリカ合衆国、シンシナティ大学工学部とされている。

##### (1) 経験学習効果としてのインターンシップ

専門職能教育はもとより、職業教育や企業内研修・人材開発の領域では、実践的な経験学習のみが成果をあげるとされている。いわゆる教室学習や教科書による知識学習は、資格試験には有用ではあるが、技術やビジネスの現場ではほとんど成果をあげていない。

日本でも古くから、工学系の教育では、高校でも大学でも「工場実習」が行われてきたし、医学（医療技術）系では「インターン・研修医」が定着している。けれども新卒採用・

就職という一般領域でのインターンシップは、就職氷河期（1993年～2005年）に入ってから、ようやく若年層人材開発の「主題」となった。

## （2）学生サイドからのインターンシップ運動の大きな意義

同じ時期に、学生サイドからの自主的な「インターンシップ運動」とも捉えられるムーブメントが始まった。

1993年から、のちに特定非営利活動法人ETICに発展する動きがスタートした。高い職業意志や起業意思を持つ学生が集まり、企業に「若い世代に挑戦と成長の機会」を提供するためのインターンシップを求め、さらには協力企業にインターンシップ・プログラムを開発して提供する事業も始めたのである。

学生と企業との間に、あらたなコミュニケーション・チャンネルを創出したのである。まさにソーシャル・ベンチャーであり、インターンシップの世界を切り拓いた。

ちなみに、文部省・通商産業省・労働省が「インターンシップの推進に当たっての基本的な考え方」を発表するのは1997年になってからのことである。その背景には、40年来なかった大学生の就職難という事態に直面し、「大学生の就業力・エンプロイアビリティ」を高めるための手段となることを期待して、インターンシップの導入・推進に踏み切ったものと考えられる。しかしながら、3省庁がタッグを組んで打ち出した政策にもかかわらず、実効性のある具体的な施策はなにもなかった。

このようなインターンシップの新しいムー

ブメントが、行政や大学からではなく、採用企業からでもなく、またリクルート業界からでもなく、就職・採用システムの本来の主権者である学生の側から起こったことに、画期的な意義がある。

## （3）優良企業のインターンシップ採用の成功

この動きは、バブル崩壊後の若年層人材戦略の転換を模索していた優良企業や新興ベンチャー企業、IT企業や外資系企業を触発し、新卒採用システムの革新につながる動きに発展していく。

そのひとつが「インターンシップ採用」を実施する企業が現れたことである。1～3ヶ月の本格的なインターンシップを設定し、実際の現場で、実践的なOJTをしながら、その職能や適性を十分に評価したいという企業サイドの思惑と、一方、学生にとっても、リアルな経験により自身の職業適性や当該企業の職場文化とのマッチングを判断できるという、「相互的な」就職＝採用システムが登場したことである。

また、若年層人材に対して「育てて採用する」考え方が高まり、多くの産学連携によるプログラムが展開され始めている。大学のキャリア教育の発展を、現場が実質的に支援しているといえる。

## （4）インターンシップによる閉塞状況の打開

おそらく、インターンシップを基幹の「マッチング・システム」とする若年層人材の「職業選択の自由」の開放が、長きにわたる企業セクター主導の若年層人材市場の閉塞を打開

するのではないかと展望している。

おおげさに聞こえるかもしれないが、インターンシップが、閉塞状況にある若年層人材の就職・就業を大きく変革するだろうと確信しているのである。ようやく若年層人材の「失われた20年」は終結することになる、と期待している。

まだ多少の時間はかかると思うが、すでに役割を終えた新卒一括採用システムに代わる、新たな社会システムへの移行、すなわち「インターンシップ採用」を核とする若年層人材の就職・採用システムへのダイナミックな展開が待たれる。

#### (5) 大企業によるインターンシップの採用プロセスへの統合の問題点

現在の就職・採用戦線でも、すくなくからず「インターンシップ」がブームになっている。しかし残念ながら、実質的には、今年からの新たな自主規制の下で、事前の募集プロモーション、プレ選考、優良応募者の囲い込み行動の隠れ蓑として、「インターンシップ」と称するものが実施されているのが実状である。それは本来のインターンシップとは趣旨も内容もかけ離れた代物になっている。

この流れによって「インターンシップ」は企業の新卒採用プロセスに「標準」として、統合され、定着することも想定されるが、しかし、この似非インターンシップがシューカツのスタートとなれば、まさに自主規制の趣旨に反し、学生の就職活動の負荷は一段と高まり、さらに長期化することも懸念される。

このプロセスの標準化により、大都市の大企業・有名企業の優位性がさらに高まる結果

になることは確実であろう。現に、終盤を迎えた2016採用戦線は、大都市・大企業の圧倒的な優位と中小企業・地方企業の苦戦が伝えられている(図3)。

## 2. 異文化コミュニケーションとしてのインターンシップ

日本の若年層人材の共通の弱点は、異文化経験の欠落である。

インターンシップ=異文化経験×就業経験は、最高の職業教育・職業開発効果を期待できる。

◆企業インターンシップから地域インターンシップへ。

もっとも効果的なインターンシップは海外留学であるといわれる。とくに高等教育(大学教育)先進国のアメリカ、イギリス、ヨーロッパでは、定着した考え方である。

しかし先進国の学生の海外留学では、その大半は研究や授業を目的としたものではなく、「異文化経験」が主たる目的であるといっている。就学・就業する前に「異文化経験」を経ること、すなわち「異文化経験」が職業教育・学習プロセスの「必須科目」であるという経験的な認識が、共有されているのである。

### (1) インターンシップ=異文化経験×就業経験

インターンシップ=異文化経験×就業経験という考え方は、今後の若年層人材の職業教育プロセスの標準になっていくだろう。

それは企業セクターの人材育成にとって

も、地域経済セクターの職業人材育成にとっても、広く有用であると展望することができる。

## (2) 日本の若年層人材の共通の弱点は、異文化経験の欠落

これも企業社会化＝中間層社会化の結果ともいえるが、70年代以降の世代は同質的な「中間層」の生活環境、教育環境、文化環境のもとで育ち、異質な経験をする必要も機会もなく、結果として、異なる世代とのコミュニケーションを回避した同世代仲間指向が強く、異なる地域や社会環境に対する忌避傾向に陥っている。彼らの大半を継続的に吸収してきた企業セクターからの評価も、「リアルな経験の不足」、「異質な価値観や慣行に対する適応力の不足」、「異文化コミュニケーション力の不足」という点で共通している。この傾向は「失われた20年」において増幅した。「就職＝就社というゴール」を強いられた若年層人材の閉塞状況に、それは由来している。しかしながら、これについては企業セクターと大学を中心とする「高等職業教育」セクターの無策の結果であり、したがって「ゆとり教育の産物である」とか、「冒険をしない世代である」とか、「安定指向である」などという安易で短絡的な次世代評価は、厳に慎むべきであろう。その世代のすべてが画一的であるはずはなく、多様・多彩な個性はつねに存在しているし、若い段階からすばらしい能力や成果を現す「個」は、むしろ増えているといってもいい。

## 3. 「企業インターンシップ」から「地域インターンシップ」へ

就業経験による学習の場として、企業セクターの提供するインターンシップ機会が不適だとは思わないが、そこには異文化体験といえるほどの機会が用意されているとも思えない。ましてや、現在進行している「採用プロセスの手続きとしての企業インターンシップ」など、論外である。

それに対して、「地域」経済社会を場とするインターンシップは、大都市集中が定着して以降の若年層には、異文化との遭遇、異世代とのコミュニケーション経験であり、それは多様性の体験となる。さらに農業セクターの職業や地域型の職業は、細分化され規格化された企業セクターの就業経験よりも、「職業の多彩さ、多様さ」を知るうえではるかに有意義なものとなるだろう。あえていえば、現在の大都市生まれ、大都市育ちの若年層にとっては、海外留学に匹敵するインターンシップ効果を得られるものと思えるのである。

## 4. 大学のキャリア教育開発とその壁について

大学のキャリア教育に対する取り組みは、就職氷河期の長期化のなかで始まった。

- ◆学生の職業観・職業意識は確実に、そして着実に変わってきている。
- ◆その意識変化に呼応するインターンシップの拡充が求められている。

過去20年間の就職氷河期、つまり、企業セクターの若年層人材戦略の形骸化と若年層人材市場の停滞のもとで、大学・教育機関や学

生たちは決して、無為・無策だったわけではなかった。

### (1) キャリア教育の導入の成果

急速な産業社会化と新卒採用・長期雇用システムの定着のもとで、日本では社会的に、また教育的にも、「キャリア」という概念はきわめて薄弱であった。

大学におけるキャリア教育は、根強く浸透している就職・就業＝「就社」という常識に対抗するための、キャリアは個人に属するという考え方（キャリア自律）に基づいた教育であり、目的意識をもって職業選択に当たってもらおうとする大学サイドからの行動である。大手私立大学などでは、60年代に就職部が設置され、学生の企業就職の支援や就職先企業の開発が行われてきた。バブル崩壊後、就職部の多くはキャリアセンターに改称され、学生への職業教育機能や就職活動支援サービスを大幅に拡充している。このような活動によって、学生の職業意識は徐々にではあるが、向上してきている。

### (2) キャリア教育と大学の壁

しかし、大学教育全体から見ればキャリア教育は軽視される傾向にあり、すなわちキャリア教育は「内なる壁」によって阻害されている、というのが実情である。専門教育のカリキュラムに取り入れ、「単位」を付与する大学もまだ少数派であり、補習科目の位置づけに止まっている。依然として、キャリア教育は大学教育の傍流である。

活発に意見が飛び交う「大学改革」議論のテーマとしても、むしろ「キャリア」による

専門教育の再編・再生は、重要課題になり得ると思料するが、既存の大学の秩序あるいは保守の壁は固いようだ。もちろん一部ではあるが、先進的な大学では充実したキャリア教育のプログラムを組み、教学部門と連携して学生のキャリア教育に当たっている。今後は、「キャリア」への取り組みが「大学力」の優劣を分けることになるのではないかと、そのように思えるのである。

### (3) キャリア教育と企業の壁

もうひとつの壁は、企業の新卒採用の矛盾に満ちた基準にある。

すでに新卒採用・長期雇用システムを放棄したにもかかわらず、つまり「キャリア自律」人材が求められているはずが、実際の新卒採用は、かつての「就社型」人材・「会社人間型」人材・「同質化」人材に回帰しているのが実情である。つまり、キャリア自律型人材は、多くの企業では「求める人材要件」に適合しないということである。

もちろん若年層人材戦略に取り組む優良企業は多数存在し、企業セクターの若年層人材採用をリードしていることは間違いない。しかしキャリア教育は、企業の採用基準への順応という制約をうけ、就社型就職支援や就活技術訓練に陥ることになる。

### (4) 知識教育の限界・経験学習の不足

多くの大学におけるキャリア教育プログラムは、依然として「教室学習」「知識教育＝耳学問」に止まっている。大半は、実際の就職活動のプロセスで失効しているのが現実である。

後述するように、キャリア教育や職能教育の領域では「経験学習」のみが有効であり、それは持続的な効果を実現する。つまり、インターンシップが、キャリア教育の不可欠のコンテンツなのである。

しかしながら、一定以上の時間と大きな労力を要する本格的なインターンシップを導入し、実施しているのは、ごく少数の企業に限られている。またインターンシップの場が、短期の「企業インターンシップ」に限定されていることも、その効果を半減させてしまう要因になっている。多種多様な職業に触れ、また異文化コミュニケーションを経験する機会としては、まったくもって不十分といわざるを得ない。

## 5. 学生の変化と行動が始まっている

いまや、若年層人材は「失われた20年」に生まれ、育った年齢層である。

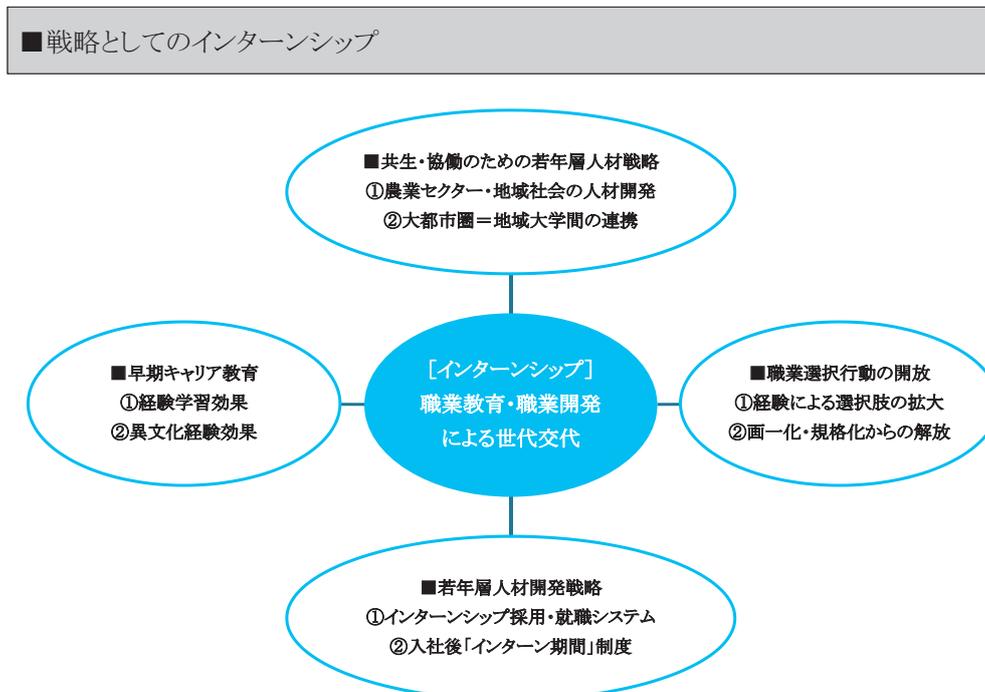
◆彼ら・彼女らの最大の共通経験は、3.11（東日本大震災）であり、その経験が、新たな職業観・社会観をつくっていくと想定できる。

現在の学生は、まさに日本の（経済社会の）「失われた20年」を生きてきた世代である。しかしながら、この世代の大半は、貧困や飢餓などとは無縁な、豊かな生活と十分な教育を享受してきたものたちである。

### (1) 学生の3.11被災地支援活動は、地域インターンシップであった

東日本大震災には、すべての世代の日本人

図3 戦略としてのインターンシップ



が大きな衝撃を受け、多くの人びとが、その支援活動に参加した。とりわけ若い大学生の多くが、「なにかやらねばならない」との思いで自主的に被災地に入り、救援・支援の段階から復興の初期段階まで、厳しい復旧作業に継続的に参加したことは、その後の学生たちの考え方や行動に大きな変化をもたらすことになった。

情報による擬似的な体験ではなく、まさに困難な状況における具体的な行動の経験によって、それまでのプログラム化された教育では得られなかった「社会性」を学習することになった。誤解を恐れずにいえば、東日本大震災後の現地支援活動は、壮大なインターンシップであった。

なかでも大都市育ちの学生たちは、初めて「地域社会」や「コミュニティ」の存在と地域力というものを知り、初めて「年長者・高齢者」とのリアルなコミュニケーションを経験し、初めて「協働」ということの価値を実感したのである。

きわめて人間的な動機で被災地に駆け付けた学生たちは、そこで生き、働く人びとの復旧・復興の活動に同伴することによって、都市の日常、標準化された企業のビジネスプロセスからは想像もできないような、貴重な経験と学習をした。多くの大学教員が「支援活動に参加した学生は、明らかに社会観・職業観が変わった」という評価をしている。経験学習が、職業選択や社会性を大きく規定することに疑いはない。

(2) 若い世代の社会貢献指向や地域貢献指向  
大学の推奨・支援もあり、ボランティア活

動や地域奉仕活動などは以前から活発に行われ、学生の社会参加活動の質量は、さらに高まってきている。こうした活動で得られた経験や社会参加意欲をかつての「公的サービス部門」や「大企業セクター」は吸収してきたわけだが、90年代後半以降の効率主義のもとでは、一変して排除されてきた。それでも「就社」より自分の志を優先する次世代は、いまではNPO型事業を選択する傾向にある。いわゆるコミュニティ・ビジネスやソーシャル・ビジネスという選択である。これは「失われた20年」のもとで出現した、次世代による新たな職業行動・起業行動として、高く評価すべきであろう。

## V. 農業セクター主導の若年層人材還流への取り組みを

農業セクター（関連事業含む）では、若年層人材開発戦略（新規採用と育成プロセス）が求められている。

◆農業セクターの若年層人材は、絶対的不足の段階に入っている。

- ・ 縮小均衡策による持続も（中期的には）不可能である。
- ・ 戦略的な若年層人材開発戦略を優先すべきである。

◆企業セクター主導の若年層人材市場に追従・模倣するのではなく、イノベーションに主導する必要がある。

- ・ 「地域インターンシップ」による採用プロモーションとターゲット・リクルーティング手法を導入する。
- ・ 「地域・人材プール＝就職後インターン制度」による初期人材育成を実施する。

◆農業セクターは、いま、最大の「職業開発」セクターである。

- ・ 若年層人材の指向性、職業をとりまく環境も競争優位である。
- ・ 若年層人材を還流できるポテンシャルは十分にある。

少子化の進行は、いよいよ若年層人材の質の絶対的な不足という段階に入った。一方で、地域経済社会や農業セクターは、もう20年近く前から若年層人材の不足状況にあり、今日まで縮小均衡による延命を図ってきたものの、それも限界に達している。企業セクター主導の新卒採用システムと、その市場化による若年層人材独占の流れは、簡単には変わらない。

## 1. 農業セクターこそ「持続的な世代交代」戦略を

当然であるが、若年層人材が途絶えることなく社会に輩出され、職業的な世代交代が継続しない限り、あらゆる経済社会単位、あらゆる産業セクターは持続できない。とりわけ農業セクターおよびその関連事業を主力とする地域経済社会は、若年層人材を還流させ、継続確保するための戦略が求められている。

企業セクターは、事業継続のために生産拠点や人材等を移動させることが一般的に可能であるが、農業セクターは、「土地」や「自然環境」や「地域協働関係」にその多くを依存している。すなわち農業セクターこそ、次世代人材の獲得を戦略的に推進していく必要がある。

さらに農業セクターは、自らの望むところではないにしても、今後も進展するであろうグローバル化の渦中において、グローバルな

農業市場での競争力を維持し、新たな価値を創造するための革新も求められている。

すでに家業・自営業としての世代交代、さらに地元若年層人材による充足という「自然な」仕組みは、質量ともに限界であろう。若年層人材の質の開発、その戦略が必要である。具体的には、企業セクターと大都市が主導・支配する「若年層人材市場」から、戦略性をもって、新たな人材還流を生み出すような行動を開始することが重要である。

## 2. 既存の「若年層人材市場」への参入から、「人材還流システム」へ

大半の新卒人材（あるいは若年既卒者）は、若年層人材市場（社会システム）に参加し、就活（シューカツ）を通じて、就職・就業している。いかに歪みや欠陥があろうとも、また大企業優位の構造になつていようとも、既存の市場的なシステムと真正面から向き合い、参加して、競争的に、市場的なシステムそのものを変えていく姿勢が必要であろう。

既存の市場的なシステムについては多くの誤った先入観がある。それは例えば「応募者拡大」幻想であり、大量の情報発信・宣伝活動を行い、認知度をあげ、大量の応募者を集めれば、良い人材が確保できるという幻想である。消費市場においてもすでに過去のものとなったマス・マーケティング手法である。消費の時代に育った学生といえども、職業選択・就職先選択に関しては、それほど安易に考えてはいない。

### (1) ターゲット若年層人材は存在するか

ポテンシャル人材は十分に存在している。

第一に、優良なポテンシャル人材は「良い

職業人生」を望んでいる。それは「自分の職業的成長」であり「実感のある社会（他者への）職業的貢献」そして「職業の場の安定性」であろう。したがって、若い世代は「安定指向」に傾斜しているという固定観念、すなわち大企業指向もしくは寄らば大樹の陰がマジョリティを形成している、という短絡的理解は慎むべきであろう。「職業」は当然ながら、働く場の安定性を必要とする。

良い職業人生を模索する学生への「キャリア教育効果」、「ボランティア経験効果」、「インターンシップ効果」は、決して小さくはない。このような本源的な動機に対して、企業セクターや農業セクターは、ひいては経済社会全体がまったく応えていないことが、問題なのである。

第二に、「農と食」あるいは「自然環境」、「ヘルスケア」や「再生エネルギー」などへの社会的な関心の高まりは、若い世代の進路選択に大きな影響を与えている。これを「リアルな職業機会」として提示できていないことが、なによりも大きな問題なのである。この事実を「都会育ちで経験のない若い連中のたんなる流行」と予断するのは、愚かなことである。

## (2) リーチし、プロモートする手段は開発可能

このようなズレを補正するためには、第一に、ターゲット・リクルーティング戦略としての取り組みと、そのためのプロセス手法を導入することが必要である。そのためには、

- ① 初発は、いわゆるUターン就職・採用という「パイプライン」の再構築を始めること。
- ② 「地域」と「大都市の大学」間のパイ

プラインに集中すること。

であり、きわめて特定少数のターゲットに絞り込むことである。

そして第二に、採用プロセスに「地域インターンシップ」を設定することである。具体的には、

- ① 「地元（地域経済社会）で働くこと」、「農業領域で働くこと」について、リアルな経験の機会を提供すること。
- ② インターンシップ（経験学習）効果を確実にフォローアップすること。

が必要である。

## 3. 農業セクターはいまや「職業」開発競争優位

成熟した経済社会における若年層人材獲得の競争力は、魅力ある「職業」機会の開発力である。

日本において、戦後復興期から高度成長期、続く安定成長期において、企業セクターが若年層人材を吸収し続けることができたのは、本質的には、成長に並行して「新たな職業」を開発し続け、次世代に「職業機会」を提供し続けたからではないだろうか。たしかに、それは長期成長戦略としての新卒採用＋長期雇用システムへの集中、「若年層人材の市場化」とその市場ルールの主導、などで説明できるが、優良な次世代人材の獲得の原動力は「職業開発力」にあった、と評価したい。この視座に立てば、日本の企業セクターの職業開発力は、いくつかの優良企業を除いて、過去20年来、明らかに低下してきているといわざるを得ない。

いま農業セクターは、新産業・新技術の開

発ポテンシャルにおいて、他の産業領域よりも優位にある。それは当然、新たな「職業」の開発をとまなうものでもあるのだろう。

もともと農業セクターは直接的な生産だけではなく、多くの工学技術との結合、流通や販売、購買、金融・保険などのビジネス領域を「内包」してきた。職業という観点から眺めれば、企業セクターの職業のほとんどすべてを内包しているともいえる。

さらに、「6次産業」をはじめとして、「農業×ICT」、「農業×バイオテクノロジー」、「農業×再生可能エネルギー」、「農業×保健・医療・高齢者福祉」、「農業×教育」などは、十分に市場と雇用をとまなう大きな新規産業を展望することができる。多くの企業がこの領域に新規参入してきていることが、その証であろう。産業革新・技術革新のホットスポットである。

#### 4. 人財プール＝就職後「インターン」プロセスの導入を

若年層人材の絶対的な不足という危機の前に、農業セクターの人材戦略、とくに若年層人材戦略の大きなイノベーションが求められている。それは、企業セクターの今日までの若年層人材戦略の開発を凌駕するものでなければならない。しかし農業セクターは、企業セクターが経営の根幹として追求してきた人材組織マネジメント・人材開発マネジメントにおいても、大きな後れをとってきたといわざるを得ない。

若年層人材の開発は、還流・採用～育成・定着のプロセスの構築である。これは同様に企業セクターの課題でもあるのだが、初期3

年間の育成プログラムや配置プログラムを開発する必要がある。入社後「インターン」期間の設定方式は、農業セクター・地域経済セクターにこそ、有効な「人材開発」の手法であろう。

基本イメージは、①若年層人材採用（新卒および若年層既卒者）を、農業セクター・地域経済セクター「共同」で、一括採用方式で行うこと。そして、②1～3年間を「インターン期間」とし、複数の職種・複数の現場を経験（ジョブ・ローテーション&OJT）し、相互に「適材適所」を確認したうえで個別の事業組織への配属を行うこと、である。

農業セクターによる「インターン期間設定」方式こそ、企業セクターの若年層人材獲得力に対する根本的な競争力をもたらす。キャリア教育も不十分、就業経験（インターンシップ）も不十分、異文化体験も不十分な若年層人材を、「即戦力」基準あるいは「志望度」基準で受け入れることが、そもそも誤りなのである。

したがって、「入社後インターン期間」を設け、リアルな職業マッチング・現場マッチングを図るプロセスを保証することが、若年層人材に対する最大のプロモーションであり、この仕組みの導入は、とくに大企業セクターの競争力であった「新卒一括採用⇒社内職能育成⇒長期雇用」システムを、地域経済セクター・農業セクターから革新していくことにつながると確信している。

## VI. 結びに代えて～インターンシップ・カントリーを展望する

きわめて困難な環境のもとで、多くの地域経済社会の現場で地域再生もしくは「まちづ

くり」に向けた事業行動が取られている。「成功事例」の多くに共通するのは、ワカモノとヨソモノの参画しているプロジェクトである。彼ら・彼女らは、職業動機・社会動機をもって、特定の地域に参集してきているのである。

したがって農業セクターと地域経済社会は、若年層人材に対する職業教育・職業開発パワーの優位性と、その持続性を大きな競争力として、長期にわたる若年層人材還流の仕組みづくりを、戦略的に推進していくべきであろう。

そのスタートになるのは、若年層人材に対する「インターンシップ・カントリー」事業の戦略開発である（図4）。インターンシップ・カントリーは、すべての次世代のための、職業教育・職業開発のビジョンを示すものでなければならない。したがって農山漁村地域

すなわち「農業セクター」に秘められた職業教育・職業開発パワーを、人材還流の具体的な拠点として構築し、「インターンシップ（経験学習と異文化学習）」による職業教育・職業開発を求心力として、都市部・大企業セクターからの若年層人材の還流を図るのである。

「インターンシップ・カントリー事業」はいわば、地域経済社会を単位とする「新たな公共」事業を開発しようとする取り組みでもある。わたしたちは、インターンシップ・カントリーによる若年層人材の開発が、逼迫する地域経済社会の人材不足を打開するためのソリューションになると考えている。それは地域経済社会の中長期的な高齢化・人口減少リスクを緩和し、永続的な地域社会づくりにも、すくなくからず貢献するものとなるだろう。

図4 「インターンシップ・カントリー」事業のイメージ

