

農業セクターの若年層人材還流戦略のために 「信州エクスターンシップ」から「地方創生インターンシップ」へ

明治大学社会イノベーション・デザイン研究所
信州エクスターンシップ事務局長
吉澤 潔

【プロフィール】

よしざわ・きよし 1973年京都大学文学部卒。1974年株ユー・ピー・ユーを創業、就職・採用コミュニケーション、企業部門の若年層人材開発戦略に取り組んできた。2015年から地域経済社会への若年層人材還流という課題に取り組み、「信州エクスターンシップ2016」プロジェクトを開発、実施した。
著書：『人材ショックに挑む人事戦略』（日本経済新聞社）

編集局より

前稿の平成28年度JA共済総研セミナー講演録掲載に合わせ、信州エクスターンシップ及び同セミナーの立役者である吉澤潔氏よりご寄稿いただきましたのでここに紹介します。著者は長年に亘り就職・採用市場に携わり、企業と大学の間で若年層人材の開発に取り組んでこられました。その間、農業セクターへの関与は多くありませんでしたが、信州エクスターンシップ2016においてJA長野県グループと協働する中で、農業こそ人材還流戦略を持たねばならないセクターであると同時に、キャリア教育の観点からも有効な領域であるとお考えに至り、そうした主張を数多くの論稿において公表されています（文末の関連文献をご参照ください）。

「担い手不足」が叫ばれて久しい農業セクター。本来、魅力的であるはずのこの職業に若年層人材を還流させるための戦略とは何でしょうか。本稿では、JAグループをはじめ農業セクターに携わるすべての関係者がこの問題に着手するための思考ステップを信州エクスターンシップ2016の成果を振り返りつつ整理していただきます。

従来の「担い手不足」論とは異なる、人材開発のプロフェッショナルならではの戦略論、ぜひご一読ください。

目次

1. はじめに：「信州エクスターンシップ2016」の成果とはなにか
2. 農業セクターの若年層人材還流戦略に取り組むために
3. なぜ、信州エクスターンシップはキャリア教育との結合を目指すのか
4. 信州エクスターンシップからの若年層人材還流政策の開発

1. はじめに：「信州エクスターンシップ2016」の成果とはなにか

「地域経済社会への若年層人材還流」という大きな政策課題に対する「ささやかな実験プロジェクト」として、2016年にスタートした信州エクスターンシップ事業は、当初想定以上の成果をあげることができたと判断しています。

(1) 教育インターンシップとして確認できたこと

■インターンシップ＝就業体験という既成の枠組みにこだわらず、また採用活動としてのインターンシップというリアル・ニーズを排して、早期キャリア教育指向、学生指向に徹したことによって、【エクスターンシップ】＝地域滞在型インターンシップは、

- ① 異文化環境におけるコミュニケーション経験学習効果を確認することができました。
- ② 学生に対する早期キャリア教育プログラムとしての有効性・可能性を確認できました。また学生を信州エクスターンシップに送り出した首都圏大学では、信州エクスターンシップの単位科目化、共通科目化の動きが始まりました。

(2) 地域協働型インターンシップとしてスタートできたこと

■当然ながら、インターンシップ（経験学習プロセスの学生と実社会とのコミュニケーション）は、学習者を受入れ、学習機会を提供する地域の企業や事業組織との協働が不可欠です。

- ① 「長野県若年層人材戦略研究会」という、インターンシップ受入企業・団体の組織化を実現しました。
- ② さらに、この地域協働組織にJA長野県グループの参画を得ました。これは、地域経済社会にとって画期的ともいえる「産・

農・学・行政が加わる協働組織」がスタートしたことを意味します。

(3) 信州エクスターンシップは、2017年度も長野県の主催事業として、継続・実施されること

■2017年度の信州エクスターンシップは、かなりの改善を加え、実験プロジェクトから、地域協働型のモデル事業へと展開します。

■しかしながら、「地域経済社会への若年層人材還流」システムの開発という課題、さらには、「農業セクターの若年層人材還流」戦略の開発（再構築）という課題に対しては、率直に言って、微力です。

- ① 大企業・大都市の支配下にある「若年層人材市場＝とくに新卒人材市場」に対して、独自のパイプラインを開けたというレベルです。
- ② それでも、教育アプローチの効果について、十分に可能性があることは確かです。
- ③ 早期キャリア教育(エクスターンシップ)から継続する地域協働型・採用インターンシップ・システムの開発が、急務です。

(4) 「農業セクターの若年層人材還流」戦略の開発（再構築）への取り組みへ

■「信州エクスターンシップ」は、もう一つの喫緊の課題を提起していると考えています。

「農業セクターの若年層人材還流」戦略です。

■2017年3月のJA共済総研セミナーが「信州エクスターンシップ」をテーマに開催されたことを考えると、このテーマは農業セクター、とりわけJAグループの大きな関心を惹いていることを実感しています。

■本報告は、上記2点を主題としたものです。

2. 農業セクターの若年層人材還流戦略に取り組むために

すくなくとも、企業セクター的な基準、「株

式会社資本主義の経営」基準でいえば、この国の農業セクターには、市場競争的な若年層人材戦略はなかった、と言ってもいいと思います。それを批判するつもりはありません。

しかし、グローバル資本主義や新自由主義的な人材戦略に対して、独自の若年層人材戦略の開発と構築が必要だと思えます。

なぜならば、あらゆる経済社会セクターは、持続的な世代交代戦略＝若年層人材戦略なくして、成立しないからです。後述の通り、農業は「自営業」ですが、農業「セクター」としてとらえた場合、同様の若年層人材戦略があつてしかるべきと考えます。

■以下は、本テーマに関する論点整理を含め、農業セクターとして本テーマに取り組むにあたっての企画書的な意味あいを持った記述です。

(1) あえて、言葉の定義からあるいは、前提事項の確認のために

① 若年層人材

1) 年代的には20歳代から30歳代の「職業意思・就業意思のある」男女という設定でいい、と思います。20年くらいの年代幅で想定していい、と思います。その人口数は、1,500万人に及びます。現在の経済社会で、現役で職業行動（その意思のある人たちを含む）をしているか、新卒で就業・就職を目指しているポテンシャル人材すべてです。

2) この国では、新卒採用＝就職が焦点になりがちですが、それは企業セクターのシステム支配の論理であって、他の経済社会セクターには不適合です。新卒人材だけで、若年層人材を論ずるのは、大きな誤りです。

② 若年層人材戦略

1) 一般的には、事業組織の新規採用、内部

育成、組織定着というプロセスの人材マネジメントを指します。入社後3年間のマネジメントです。

2) 農業部門にとっては、採用＝都市圏からの還流、定着＝地元への職業的定着という課題が加わります。これは、重要なポイントになります。

3) 農業部門に特有な職業特性として「自営業」という一次的なゴールがあります。いわゆる（企業内）キャリアパス論とは、異質です。

③ 若年層人材市場

1) この国では、1970年代以降の企業主導の大学新卒定期採用システムの定着と軌を一にして、若年層人材採用・就職の市場化が発展し、定着しました。

2) 80年代以降、この国でも既卒者、若年層人材の流動化が進捗し、バブル崩壊以降の「リストラ」の時代を通じて、人材の市場化は定着し、社会的なインフラに発展しました。現在では、中高年の転職・再就職などを含み、企業間の人材移転は、市場化が定着しています。

3) ただし、人材市場は「人身売買」ではなく、マッチング市場であり、単純な市場原理をあてはめて論じることは困難です。

(2) 若年層人材市場の歴史と現在について

70年代以降、企業部門の主導する若年層人材の採用・就職は、社会システムとしての新卒定期採用システムの確立と若年層人材（移転）市場の拡大によって、現在の若年層人材の企業部門の独占を実現してきました。

① 60年代までの国策による「農村部・地域経済部門から都市部・企業部門への大量の人口移動」という段階から、70年代以降の「若年層人材市場による大量の人材移転」の段階は、明らかに異なる経済社会の歴史段階です。

② 若年層人材は、以来40年以上にわたって、市場を介する「職業選択」として就職・転職を繰り返してきました。そのことによって、産業部門は「若年層人材の企業間移転」を通じて、リーディング・インダストリーの交代を実現してきました。

③ 大学進学、新卒就職という二つのステップは、70年代を通じて、地方から大都市への大きな若年層人材移転を、きわめて効率的に実現しました。そして、いまや大都市部の若年層世代は、そのルーツが地方・地域にあるとしても、大多数は、大都市生まれ・大都市育ちです。

④ 農業部門にとって若年層人材戦略が、優先的でない時代が80年代まで続いたと思います。1,000万人以上ともいわれる若年層人材の流出にもかかわらず、(産業部門に匹敵する)生産性の向上、技術革新の成果により、農業部門の生産力は80年代半ばが、経済的数値のピークであったと認識しています。

⑤ 90年代以降のバブル崩壊と「失われた20年」は、実は、この国のあらゆる経済社会部門が、若年層人材戦略を失った歴史段階です。農業部門も例外ではありません。

⑥ 現在の局面は、少子高齢化、とくに若年層世代人口の急激な減少は、いうまでもなく、地域経済社会とその基幹産業である農業部門の若年層人材戦略＝世代交代戦略を窮地に追い込んでいます。

若年層人材がつねに存在し、「職業」による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、あらゆる事業体(企業も協同組合も)は持続できないと考えています。

とりわけ、地域に立脚・立地することが前提となる農業部門においては、世代交代は、他の産業セクターよりもはるかに重要です。

(3) 若年層人材市場への戦略的な参入は前提である

現在、とりわけ大都市の若年層人材は、大多数が若年層人材市場に取り込まれている。就職あるいは転職という行動は、大都市という地理的な範囲での、企業間の移動に閉じ込められ、地域経済社会への転出や農業部門への転職という動きは、極めて乏しいといえます。

自然志向や、食や農への関心の高まりはあり、地域貢献や環境志向も高まっています。しかし、職業選択の視界には入っていないと言ふべきです。

それでも、若年層人材市場に本格的に参入しない限り、地域経済社会への人材還流は質量ともに不可能です。常識的には、かなり困難な行動です。

① 人材マーケティングという考え方で、農業部門の若年層人材戦略の構築を始めるべきだと思います。

② すくなくとも、大企業が主導するマス・リクルーティングを追随することや模倣することの選択はありえません。そもそも、マス・マーケティングの優位性が、とっくに消えた中で、マス・リクルーティングの手法が生き残っていること自体、この市場の後進性を示しています。

③ 実践的に言えば、企業部門、とくに大企業・大都市部から、新卒を含む若年層人材を還流する方法を見つけ、取り組むことが必要です。

(4) そして、職業選択の自由。選び、決めるのは、一人ひとりの若い個人である

若年層人材市場は、その始動からすでに50年。歴史的に見れば、若年層人材市場は、それぞれの時代の若い世代の選択によって、機能し、促進されてきました。それは結果として、古い職業から新しい職業への人材移転を起動

し、経済社会全体の世代交代、基幹産業の交代を促進してきました。「職業選択の自由を原動力とする若年層人材戦略」は、正しかったと断言できます。

そして、いつの時代も100人の若い世代には、100の職業選択があり、選択動機がありません。それも信じていいと思います。

では、どうするのか。

3. なぜ、信州エクスターンシップはキャリア教育との結合を目指すのか

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りました。もう20年、大学や専門学校などいわゆる高等教育機関では、ほぼすべてで定着しています。

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ありません。この教育プロセスの導入によって、学生世代の職業観・職業意識は確実に、そして着実に変わってきています。

むしろ、こうした努力と変化に対して、人材採用サイド、企業セクターも地域経済社会も、そして農業部門もあまりに不勉強です。若年層人材戦略を語るに足る資格がないと言っても過言ではありません。

(1) 大学キャリア教育の「壁」

① キャリア教育の導入の成果

80年代までの、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した。

バブル崩壊によって始まったこの国の雇用システムの大きな変化のもとで、始まった「就職氷河期」において、根強く浸透していた就職・就業＝「就社」という常識を変革するた

めに、「キャリアは個人に属するという考え方（キャリア自律）」に基づく教育が提起され、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キャリア教育への取り組みが始まりました。

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ましたが、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ます。

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「大学は就職予備校ではない」などとする旧態依然の考え方のもとで、軽視される傾向は根強いものがあります。

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、というのが実情です。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ます。依然として、キャリア教育は大学教育の傍流であることは否定できません。

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いますが、既存の大学の秩序あるいは保守的な大学観の壁は固いようです。

もちろん一部ではありますが、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ます。キャリア教育そのものを学部として設置する動きも始まっています。高知大学地域協働学部の設置はその先駆けです。

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、そのように想定できます。

(2) キャリア教育と企業の壁

もうひとつの壁は、企業セクターの新卒採用の矛盾に満ちた基準と採用実態にあります。

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す。

数年前、「キャリア自律志向や環境問題志向の学生は落とす」と平然と語る大企業の人事部長がいました。

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」ではないようです。

キャリア教育は、まだまだ「企業への就職に役に立つのか」という評価から自由ではありません。企業の採用基準への順応という制約を受け、就社型就職支援や就活技術訓練に陥ることになっています。

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ありません。しかし、大学や学生の教育や学習の成果を活かしている企業は、まだまだ少数です。

(3) 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」に止まっています。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と言えます。

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、それが持続的な効果を実現するという考え方は、ほぼ世界の常識です。

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す。

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ます。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ます。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言わざるを得ません。

2018年4月採用をリードしているのは、大都市・大企業の採用目的のインターンシップ行動です。売り手市場状況の中で、インターンシップは採用の手段と化しています。

(4) 「エクスターンシップ＝地域滞在型インターンシップ」開発の経緯

信州エクスターンシップ開発の初発は、「Why Work? プロジェクト」という専門家による任意の研究会です。

「次世代の職業的な閉塞＝職業選択のモノカルチャー化」状況に対する危機感に立って、具体的な打開策となるキャリア教育プログラムを開発してみよう、またインターンシップの本来の効果を考えてみよう、というところから始まりました。

その場で長野県「NPO法人夢のデザイン塾」の松井秀夫さんやJA共済総研の川井真さんから「地域経済社会の若年層人材の危機」状況が報告されました。

二つの危機を結合して、「職業教育・職業開発による地域経済社会への人材還流」という主題を設定しました。

そして、エクスターンシップ＝地域滞在型インターンシップという「場」の設定を通じて、キャリア教育プロセスと地域経済社会の職業教育・職業開発パワーを結合する実験プロジェクトとして、「信州エクスターンシップ2016」に挑戦することになりました。

4. 信州エクスターンシップからの若年層人材還流政策の開発

教育アプローチによる「新卒ポテンシャル人材の地域還流」は、早期に具体的な「若年層人材の地域経済社会還流」への実践的な施策を展開しなければならないと考えています。

(1) 地域経済社会の事業政策としての中期ビジョン

■信州エクスターンシップから地方創生インターンシップへ

■すでに昨年来、政府も「地方創生インターンシップ」を掲げ、自治体主導の政策開発をプロモートし始めています。長野県の信州エクスターンシップは、その先行事例の一つになっています。

「地方創生インターンシップ」について、そこに込められるべきビジョンは、大都市圏に学び、働く若年層人材を還流するインターンシップ・システムを実践的に開発することであるべきです。

一見すると、二つのはやり言葉をくっつけただけか、とも言えますが、それはおそらく、この国の50年来の若年層人材戦略ともいえる「新卒定期採用システムという社会システム」の大きな転換を意味します。

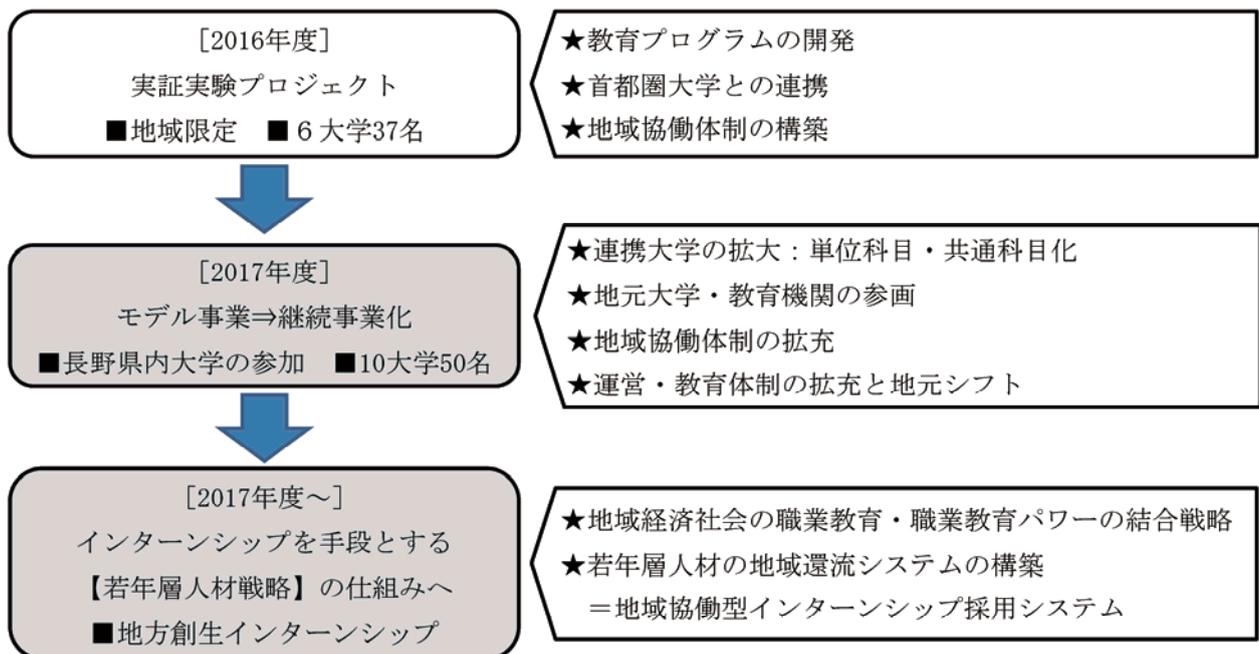
農業部門の若年層人材戦略を、新たに始動するには、歴史的なチャンスかもしれません。

(2) 地域協働型インターンシップ教育&採用システムの開発へ

① 若年層人材戦略のカギとしてのインターンシップ

新卒採用・就職において、旧来のマス・リクルーティング方式の採用は、明らかな限界を迎えています。その打開策は、インターンシップ採用の導入によると想定されます。とくに、地域経済社会への人材還流において、その効果は大きな期待がもてます。戦略キーワードです。(このテーマは機会を改めて、提起します)

■進行する大企業の「インターンシップ」独占一方で、大企業主導の「採用プロセスへの



インターンシップ活用」は、この1、2年で急速に普及し、現在進行中の2018年採用における「大企業の市場支配」を一段と強める結果となってしまいました。

すでに、経団連の要請に経産省・文科省・厚労省も一体で「規制緩和」方針を打ち出し、教育目的というタテマエを破棄して採用直結のインターンシップを奨励する方針が動き始めています。要するに、いわゆる就職・採用日程とはかかわりなく、インターンシップによる「特定学生の囲い込み」が進むということです。

■地方創生エクスターンシップへの展開シナリオ

地域経済社会の若年層人材戦略vs. グローバル大企業の若年層人材戦略の競合が始まっています。

インターンシップ戦略をめぐる競合になります。

なにを大げさなことを言っているのだという声が聞こえそうです。

しかし、若年層人材戦略が唯一無二とはいえませんが、地域経済社会そして農業セクターの「持続と発展」の優先的なテーマだと思えます。

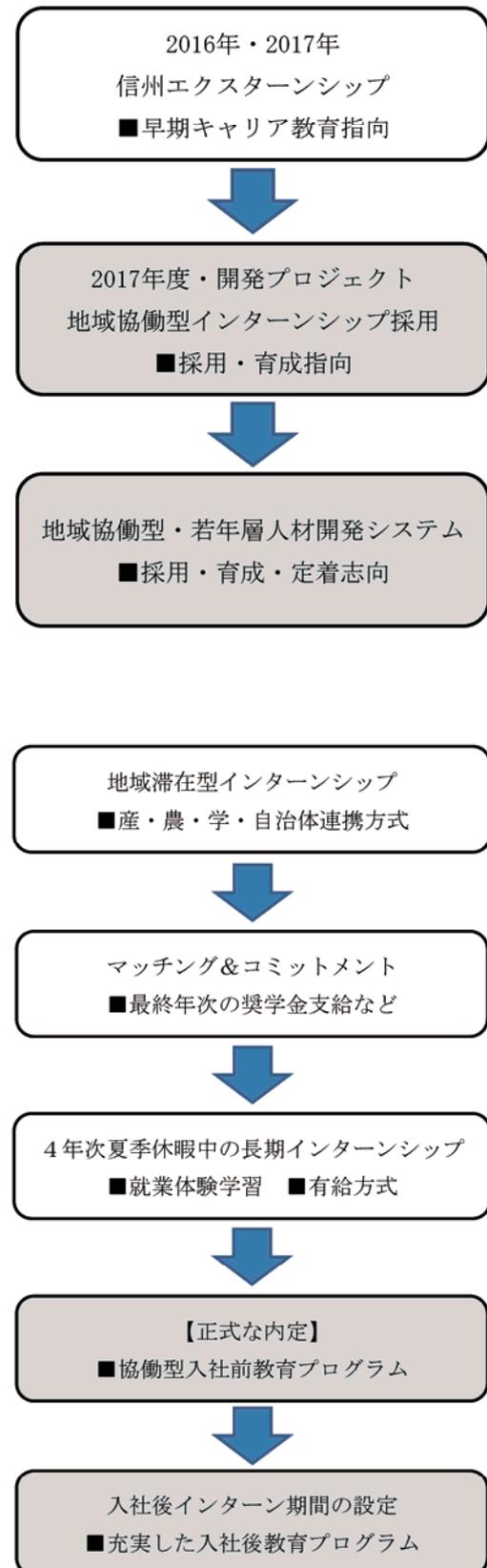
今後、信州エクスターンシップ・プロジェクトは、地域創生インターンシップへの展開を目指します。

② 地域協働型インターンシップ採用システムの仮説

本格的には、次の機会に詳論したいと思いますが、大企業・大都市型採用インターンシップに対抗しうる「開発仮説」が必要です。あらかじめ、言えることは2点です。

■農業セクターが参加する「地域協働型」プロジェクトであること。

■地域経済社会としての「就職後の教育・定着」プロセスを含むこと。



■長野県・若年層人材戦略研究会において、2017年度から「インターンシップ採用部会」を設置し、地域協働型インターンシップの開発に取り組みます。

[信州エクスターンシップ2017公式サイト]
<http://www.yume-design.or.jp/externship/>

[関連文献]

- * 共済総合研究Vol. 71 (2015. 9) 吉澤潔・阪井和男・川井真「農業セクターへの若年層人材還流について」
- * 共済総合研究Vol. 72 (2016. 3) 吉澤潔・阪井和男・川井真「地域経済社会ベースのインターンシップが農業セクターの若年層人材戦略を促す」
- * 共済総研レポートNo.147 (2016. 10)
 - ・川井真「<連載>農村生活のすすめ 第12回：「働き方」についてのコラム」
 - ・川尻知弥「「信州エクスターンシップ」開催報告～長野から始まる、人材還流戦略の改革～」
- * 共済総研レポートNo.148 (2016. 12)
 - ・高木英彰「信州エクスターンシップの横断的位置づけと今後の研究開発課題に関する試論」
- * 農業協同組合経営実務No.892増刊 (2016. 9)
 - ・吉澤潔「次世代は「新しい働き方」を選ぶ～「世代交代」と「職業選択」について～」
 - ・高木英彰「信州エクスターンシップの挑戦～地方への若年層人材還流と育成力～」
 - ・阪井和男「「本気」の場づくりが学生と社会人の学習を促す～「信州エクスターンシップ」における企業の人材育成と大学のキャリア教育の統合を目指して～」
- * 農業協同組合経営実務No.896 (2017. 1) 坂知樹「信州エクスターンシップにおけるJA長野県グループの取組み」
- * 農業協同組合経営実務No.899 (2017. 4) 吉澤潔「農業部門は若年層人材を獲得できるか（第1回）『廃業』と『継業』は、若年層人材戦略のカギではないか」
- * 農業協同組合経営実務No.900 (2017. 5) 吉澤潔「農業部門は若年層人材を獲得できるか（第2回）3.11世代 彼ら・彼女らは変わろうとしている」
- * 農業協同組合経営実務No.901 (2017. 6) 吉澤潔「農業部門は若年層人材を獲得できるか（第3回）「農政新時代」は農業部門のリストラ＝縮小均衡戦略である。それは、若年層人材戦略ではない。まして、持続可能でもない。」
- * 第124回次世代教育研究会（2016年12月3日開催於・愛媛大学）報告資料
 - ・吉澤潔「信州エクスターンシップの発想と実践～疑似的な異文化コミュニケーション環境における『キャリア教育』効果」<https://dl.dropboxusercontent.com/u/12166972/ne124-ehime-WW-yoshizawa-20161203.pdf>
 - ・坂知樹「信州エクスターンシップにおけるJA長野県グループの取組みと学生からの評価」<https://dl.dropboxusercontent.com/u/12166972/ne124-ehime-WW-saka-20161203.pdf>
 - ・川尻知弥・高木英彰「信州エクスターンシップ参加学生の就職観に関する考察—量的調査・質的調査の結果から—」<https://dl.dropboxusercontent.com/u/12166972/ne124-ehime-WW-kawajiri-20161203.pdf>
 - ・阪井和男「信州エクスターンシップで試行したドロッカーのフィードバック法と特性的自己効力感尺度の変化」https://dl.dropboxusercontent.com/u/12166972/ne124-ehime-feedback-self_efficacy-20161203.pdf

