

## 第2回未来人材会議 議事要旨

令和4年1月18日(火) 16:15~17:45  
経済産業省本館 17階国際会議室

### 1. 出席者

委員：

大島 まり 東京大学大学院情報学環／生産技術研究所 教授  
岡島 礼奈 株式会社 ALE 代表取締役 CEO  
木村 健太 広尾学園中学校・高等学校 医進・サイエンスコース統括長  
南場 智子 株式会社ディー・エヌ・エー 代表取締役会長  
東原 敏昭 株式会社日立製作所 執行役会長兼 CEO  
柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科 教授

経済産業省：

萩生田 光一 経済産業大臣  
平井 裕秀 経済産業政策局長  
蓮井 智哉 大臣官房 未来人材政策統括調整官  
島津 裕紀 大臣官房 未来人材室長  
吉村 直泰 製造産業局 自動車課長

ゲストスピーカー：

東 崇徳 トヨタ自動車株式会社 総務・人事本部本部長  
伊藤 仁 鹿島建設株式会社 専務執行役員・建築管理本部副本部長

オブザーバー：

増子 宏 文部科学省 高等教育局長  
小林 洋司 厚生労働省 人材開発統括官

### 2. 議事次第

- (1) 開会
- (2) 自由討議
- (3) 閉会

### 3. 議事概要

#### (1) 開会

##### ○柳川座長

これより第2回未来人材会議を開会する。委員の皆様におかれては、御多忙のところ御出席いただき感謝する。

#### (2) 自由討議

##### ○柳川座長

本日は、企業における採用・人材育成の取組を伺う観点から、トヨタ自動車株式会社の東総務・人事本部長、鹿島建設株式会社の伊藤専務執行役員にお越しいただいている。両社には、未来人材会議に先立って、自社の採用・人材育成に向けた取組についてインタビューさせていただいており、本日は東総務・人事本部長、伊藤専務執行役員から、インタビューの内容について簡潔に概要を御説明いただき、その後、各委員による御議論をいただきたい。

(トヨタ自動車株式会社 東総務・人事本部長、鹿島建設株式会社 伊藤専務執行役員より、自社の人材育成・確保に向けた取組について説明。)

##### ○東原委員

トヨタに2点伺いたい。まず、インターンシップについて実態を教えてください。また、外国人の労働者が日本で働くときに、家族を連れて来ることができないケースがかなりあるのではないかと思う。日本語教育などを含めて、家族の面倒を見るというのがかなり難しい面があるのではないか。アメリカンスクールが近くにあり、入れる場合は良いが、必ずしもそうではない。そういった、家族にも日本に来てもらう時の課題、悩みについて伺いたい。

##### ○東総務・人事本部長

インターンシップは、実際にはそこまでできていない。かつてはワンデー・インターンシップをやっていたが、今はやっていない。愛知県の企業ということで学生に人気がないことも理由かもしれないが、インターンシップは今後、強化していきたい。

外国人労働者は、2パターンある。幹部クラスの外国人労働者は、働く場所は豊田市だが、住む場所は名古屋市で、そちらにはアメリカンスクールが結構ある。もう一つは現場で働く方。技能実習制度等を使っている。こうした方々は、単身で来ていただき、我々の工場働いて、寮に住んでいただく形にな

る。現場の同僚が週末も含めてサポートしたり、通訳を配置したりしている。欧米系の方は、技能実習ではほとんど来ないので、アジア系が中心となっている。

#### ○東原委員

鹿島建設に伺いたい。自動化を進める取組が素晴らしい。前回の未来人材会議の資料に、今後、自動化が進むと経理処理の仕事がなくなるといった話があったが、建設業界では、2030年時点で、どの辺りは人間が行い、どの辺りはロボットが行う作業になると考えているか。現場はどこまでロボット化できるのか。

#### ○伊藤専務執行役員

当社の仕事は、設計、施工管理と不動産開発の3つと申し上げたが、これからAI化が進むのは設計部分。施工管理は現地での一品生産であるため、なかなかAI化が進まないが、最近では、BIM (Building Information Modeling) という武器がある。端的には「仮想竣工技術」であり、これを使うと、設計・意匠・構造・設備の不整合まで、着工前に確認できるようになる。まだコストがかかるため、現在はモデル現場だけに導入している状況だが、2024年には全現場に導入していきたい。

#### ○大島委員

トヨタに伺うが、新卒で採用した人は、会社の中で長く勤めることになるという想定だと思う。スキル変化が加速する中で、どういうスキルを身に付けさせようとしているのか。

鹿島建設に伺うが、DXやロボット導入を総合的に進めていっしょだと理解した。こうした中で、今後、若い方にはどういったスキルを求めていくのか。

#### ○東総務・人事本部長

トヨタは、これまで、「機能人事」でやってきた。機能ごとに人を育て、機能長になっていく。例えば、人事畑でずっとやってきた人が人事の部門長になるといったような形だった。そして、社長は、部門長の中から選ばれる仕組みだった。かくいう私も、入社23年目だが、人事しかやってこなかった。途中で、2年間の厚労省への出向、3年間のブラジル子会社の駐在は経験したが、それ以外は人事の世界にいる。

今後は、機能を超えて異動をさせていく方針でいる。自動車全体を見る、会社全体を見る、という方向に人事をシフトチェンジさせていく。

また、トヨタでは課長級を「基幹職」と呼んでいるが、去年、60名ほどの若手の基幹職昇格者を社外に派遣した。例えば、宇宙ロケットを開発している宇宙開発のベンチャー企業にエンジニアを送るなど、自動車やものづくりと全く関係ないところを学ばせる。そこで何ができるのか、トヨタに戻って何ができるのか。ミッションドリブンで、会社全体を見て、機能を超えて考えられる人材を育てられるよう、既存の仕組みを大きく壊そうとしている。

#### ○伊藤専務執行役員

まず、建設現場の「取付け」と呼ばれる作業は、2ミリメートル以内の精度を求められるので、ロボットでは難しい。したがって、建設現場で使用するロボットは、現状では運搬・移動に使うものに限られる。

その上で、若い人達にどういうスキルを求めるかについてだが、当社では、「作業の半分はロボットと」、「管理の半分は遠隔で」、「すべてのプロセスをデジタルで」というビジョンを掲げている。ここで大事なのは、「作業の半分はロボット“で”ではなく“と”という点。すなわちロボットと協調していくということ。

「管理の半分は遠隔で」というテーマに関しては、重機の運転は、もう全て遠隔でできないか、ということにも取り組んでいる。若い人は、ゲームに慣れているので、できるのではないかと思っている。実は、重機のオペレーターもなり手が少ない分野だが、遠隔で操縦ができるようになれば、なり手が増えるのではないかと思っている。

現場作業員とのコミュニケーションツールとして、鹿島建設独自のスマートフォンを作業員に配布している。まだ、25の現場で1000台くらいしか導入していないが、若い作業員を中心にかなり興味を持ってきている。もともとの趣旨は、作業員が現場の写真勝手に撮ってSNSに上げることを防止しようということだったが、これを配布した結果、「リモート朝礼」ができるようになったり、危険箇所近づくとビーコンが振動したり、といったこともできるようになっている。

#### ○大島委員

我々は、人の属性の多様性に着目しがちだが、今のお話を伺って、ニーズに応じた働き方を多様化させていくことが大事だと感じた。

#### ○南場委員

100年に一度の変化という話があった。変化のスピードはさらに速くなっている。同じくらいのマグニチュードの変化が、次は10年後に起きて、その次

は1年後。それを最も感じているのがエンジニア。学研の調査か何かで、エンジニアは将来なりたい職業 NO. 1となっていたが、そういう彼らが、自らが時代遅れになることを恐れているという状態。

そう考えると、産業界で、こういうスキルが必要だ、とメッセージを出して、教育を整えていくという方策も大事だが、変化に応じて自ら学び直していく姿勢も必要なのではないか。日本企業は、社員を家族のように最後まで面倒を見るというところがあるから、社員にも危機感がないということになっていないか。格差ばかりを気にせず、頑張った人が報われるようにしたい。

日本の大企業で働いている人は、全体からすればかなり上の方の人であるので、大企業の中で思いきり差をつけたら良い。びっくりするような抜擢を行う一方で、頑張らない人間やできない人間に対しては一度減給するといったような感じにしてはどうか。日本人は、同じ業界で同じようなスキルの人が、他社で2倍くらいの給与をもらっていても気にしないのに、同じ社内で10パーセントの給与差がついていると分かったら怒り出す。日本人は近くの人との差には敏感という、この習性を利用すると良いのではないか。

それから、現在の新卒一括採用は、視野が広がる前にせき立てるように就社させてしまうという点で問題が大きい。

インターンシップにおける採用も禁止されているが、これもよく分からない。実際は、採用に活かしている企業がほとんどだと思う。こういったインターンシップは職業意識の醸成を助け、また、大学の勉強にも一生懸命になるというデータが事務局資料にも出ていた。

#### ○東原委員

経団連が、経済界が求める人材像というものを明確に出している。学び続ける力、これは非常に重要。これができるような環境をいかに企業内で作っていくかが重要。

それから、これからはダイバーシティが非常に重要だが、なぜ重要かが大事。日立の場合は、これまで製造業、工場中心の文化だった。これからは、世界各国でサービスを提供していく時代になる。そうなったら、他文化を理解できる人・組織にならなければならない。日本国内だけ見れば、どんどん人口が減っていく。日本人をこれから元気にするためには、世界中のダイバーシティを理解しながら、世界各国にいかに市場を持っていくかという方向になる。

南場委員の仰った「社内での横並びをやめて差を付けるべき」というのは私も同感。ジョブ型を推進していくことによって、このポジションなら私も働ける、ということが社内で加速する。インターンシップでの採用についても、一挙に大学全体に、と言うと、授業の妨げになる、と反論が出るが、大学院や博

士課程の人には、どんどん有給で仕事をしてもらいたいと思う。それで、その人材が良ければ採用するというところまでいけると良いのではないか。一挙に大学生全体に、というのは無理があるのかもしれないが、もっと議論をして制度化すべきであると思う。

#### ○木村委員

通年採用だとジョブ型採用が多いということで、それは学び続ける良いエコシステムになると感じた。

他方で、必要な人材を求めていく、という議論も重要なのだが、いわゆるゼロからイチを生み出すような人材の育成も大事ではないか。今のような話とは全く別の軸で、採用の軸を確保していくことも重要ではないかと思う。ゴールからの逆算ではなくて、イノベーションを起こすコンピテンシーをどのようにマネジメントして育成していくのか、これも大事だと申し上げたい。

また、評価についても、個人だけでなくチームとしての評価も重要。チームとしての成果物に対して評価する形もあって良い。トヨタのフィロソフィーや、ミッションドリブンの組織に変える、という考え方には大変共感した。そうであるならば、チームの中で役割分担された個人の能力を評価するのではなく、チーム全体の能力を評価してはどうか。これは、企業の人事考課だけでなく、教育の中でも一貫通貫で評価できるようになると、素敵ではないかと思う。

鹿島建設からは、施工管理や現場作業員を希望する学生が足りない・減っていくといったお話があった。ロボットと一緒に作業を進める人材の魅力を、どのように伝えていくのか。

#### ○伊藤専務執行役員

現場作業員の感覚からすれば、ロボットと一緒にやれるから入職を希望する人が増えることはあまり期待できない。作業員に対しては、3Kのイメージを減らすことが大事。必要なものは「休み」。必ず週休2日にしようということをやっている。本当はプラス面があると良いが、まずはマイナス面をなくす取組から実施している。次は「収入」。下請負の重層化を減らすことで給料アップにつなげようとしている。最近では、奥村組のTVコマーシャルの「奥村くみ」のような広報戦略も必要かと感じている。

施工管理に関しては、「施工」という言葉が良くないのではないかと考えている。最近採用の際にも、施工系社員のことを「技術系社員」と言ったりしている。近年はBIM化が進んでいるので、学生の採用では「鹿島スマート生産」を全面的にアピールしている。

### ○岡島委員

大企業であれば、この仕事にマッチしなかったら別の仕事に行ってもらえば良い、と言えるかもしれないが、スタートアップのような体力がないところでは難しい。関連する労働法制について言うと、やはり、日本は解雇が厳しく、ミスマッチが起きた時に解雇できない。もう一つ、今の法制では、試用期間が設定できることにはなっているが、これはほぼ機能していない。雇用したものとみなされる。今後、ジョブ型の採用が増えていくのであれば、試用期間をきちんと機能させることが必要だと思う。

南場委員が仰っていたインターンシップの部分に関しては、外資系企業はインターンシップで採用をバンバンやっている中で、日本企業がインターンシップで採用しないというルールを守っていることにより、とぼっちりを食らっている一面もあるように思う。なぜ外資系だから許されているのかという疑問もあるが、もっと柔軟に見直していけば良いのではないかと思う。

### ○萩生田経済産業大臣

現場作業員の方は一期一会のようなところがある。型枠大工のような方は、ある現場では鹿島建設のジャンパーを着るが、別の現場では奥村組のジャンパーを着ることもある。この人たちは、3Kだからといって仕事に対するプライドを失っているのではなく、こっちの方が稼げると思っているからやっているはず。むしろ、作業員同士であればお互いの評価が分かるのに、外形的にはそれを評価してもらえないという課題があると聞く。20年間大工をやってきた自分と、3年しかやっていない人が同じ報酬なのはおかしいから、例えば「鉄筋工1級」のような資格を作ってほしいといった要望もある。日本の建設業を支えているのはこうした熟練の作業員。彼らの職場を守らなければいけない。同時に、彼らを管理する建設会社の施工管理者、設計者も育てていかないといけない。このように、全てのパーツがこの国には必要だが、どうしたら全体の底上げができるかということは、政府として悩んでいるところ。

企業の採用は、通年採用を実施するところが増えてきたが、相変わらず新卒一括採用が多い。また、スキルアップする時間とお金を与えて転職されたら困るという意見もある。社会全体にとって流動性を高めることは良いかもしれないが、個々の企業にとっては、それは困る、という問題を潜在的に抱えている。

私の思いとしては、ここで日本の構造全体を変えていかないと、世界にもう太刀打ちできない国になってしまうということ。どこから変えたら良いのか、企業が変われば大学が変わるのか、あるいは突き詰めると初等中等教育から変

えていかないと社会という出口に間に合わないのか、私も答えを持っていない。

大学は、大学数が多すぎる現状を直していかなければいけない。他方で、企業も、新卒一括採用をしてスキルアップさせないという現状を変えないといけない。過去10年以上、企業から、高等教育はこうあるべきだ、このような人材をうちの会社はぜひ採用したい、というようなマッチングがなかった。お互いに壁があって、卒業するまではこっち側で、就職するとあっち側で、お互いに話をしてはいけないかのような風土を、日本はずっと守ってきたのではないか。その結果が、今の中途半端なお見合い社会になっているのではないか。思い切って、民間で御苦労されている皆さんの声を集めていただきたい。経産省だけではできない。政府全体の会議でも自分が皆さんの代弁をしながら持ち込みたい。

デジタル、脱炭素といった構造転換に加え、先端技術の実用化が次々と到来する中で、かつては有効に機能していた日本型雇用慣行を見直す動きが広がっている。やりがいを求めたり、副業を希望したりと、働く方の意識も変わってきた。

今こそ、学び直しやスキルを重視し、多様な人材を活躍させる、「人を大切にする企業経営」への転換を、それぞれの企業が徹底的に考える必要があるのではないか。産業界が一步前に踏み出し、それをしっかりと伝えることで、大学も変わるはず。生涯を通じて学び直しをしたい、頑張れば報われ、所得も上がる、と思える、活力ある社会を取り戻すことが、国としての競争力を高め、世界と戦っていく上でも、我々が目指すべき方向ではないか。

この後も少々時間が残っているので、日本の人材育成の良いところは残しつつも、これからの30年を見据えた教育システム、雇用システムへと移行していけるような、あるべき方向性に向けて、引き続き議論いただきたい。

#### ○東原委員

大企業だから言えるのかもしれないが、私は、社員が副業するくらいなら会社を辞めてもらって、実力を付けてもらった方が良いと思っている。当社では、創業に失敗しても戻ってこられるように門戸を開放している。しかもそういう人の方が出世することもある。ジョブ型雇用における流動性については、これからは、教育した末に転職していく社員も、認めていかないといけない。

もう一点、企業が持っているIT教育の教材や施設は、解放したら良いのではないかと思っている。リモートが進んで、「知識」の部分の教育は、相当程度、使える教材があるはずである。こういうものを活用して、地方の方も含め、YouTubeを見て勉強して下さい、としたら良い。他方で、「知恵」の部分の



教育は、プロジェクトベースで、対面で、チームでやらないといけない。ここは宇宙飛行士の訓練と同じ。各企業が持っている教材・プログラムを、一度全て出して、共通でできるものは公開するようなことはできないのか。

#### ○柳川座長

自分も、従来から、ぜひできないかと思っていた。できる会社から始めていただだけでも非常に重要。

#### ○南場委員

大臣が仰った、教育してから辞められたら困る、という気持ちは、経営者としてないことはないが、その分採用すれば良いと思っている。人材を固定化させないことが重要。

新卒一括採用と通年採用を対峙する概念として捉えるのはもう古い。何月に入社しても良い。一番の問題は、卒業時にそのまま入社しないと幹部候補に入れないという扱い。寄り道して卒業後3年経ってから就活する人も普通に受け入れる社会になるべきではないか。そうした方が、より多くの方がスタートアップも覗きに行くし、多くの選択を経験して、きちんとした職業観を持った状態で就職するだろう。

やはりどう考えても、日本は個人が甘えている。自分の選択で進路も決めず、あるとき一斉にベルトコンベアに乗せられて、会社にまで偏差値を付けているのではないかと思われるような就活をしている。これはもう限界。

社内で処遇に差を付けていく中で、本来であれば解雇されてしまってもおかしくないような人も出てくるだろう。そういう人の再教育にこそ、もっと税金を使うべきではないか。採用の時に、求職者の年齢を聞いてはいけない国もある。そのようにするのも手ではないか。

#### ○大島委員

ぜひ企業にも教育に参画していただきたいと思う。企業の持っている資産は教育コンテンツとして非常に優良。現場で本物の体験をすることができるし、デジタル分野の教材はスキルの強化にもつながる。

流動性とミスマッチの問題に関しては、やはり、大学側と企業の人材教育が断絶しているのではないか。事務局資料の中に、大学の学びが採用局面で強みになっていないというページがあった。これは非常に無駄だと思う。大学の18歳から22歳、修士まで行けば24歳になるが、この時期は非常に柔軟で色々なことが吸収できる時期であるのに、その時期に学んでいることが評価されないというのはもったいない。

大学側も改善していかないといけないが、4月入学、3月卒業という境界条件が変わらない中では、大学だけで変わるの難しい。シームレスに協力していかないと、大学改革だけを言っても限界がある。

インターンシップは、学生が企業を知り、目的意識を知る機会として非常に重要。米国のインターンシップは長期と言っているが、これは夏休みにやっている。日本で今やっているインターンシップは、東大の例では5～6月。大学の授業が行われている中でインターンシップをやっている。そういうことであれば、大学のPBLとして科目等にし、双方のメリットになるようなシームレスな形を両方でデザインしたほうが良いのではないかと思っている。やりたいことは共通しているのに、システムとして回っていない、というのが今の状況だと思うので、協調しながら考えていけるとありがたい。

#### ○東原委員

日立の例を申し上げると、毎年1000人採用するうち、600人が新卒、400人が中途採用。今後は1：1になるかもしれない。

インターンシップに関しては、ジョブ型で数週間行うインターンシップは、4800人の応募に対して300名が参加といった倍率。応募者が急増した。そのジョブでインターンシップを経験し、自分に足りないところが分かったら、大学に戻って勉強ができる、という点が評価され、応募者が増えた。博士課程の学生に給与を払いながら実施したインターンシップは、9人の応募に対して2人が参加。これはまだまだ増やしていかなければいけない。こういう状況になっている。まずは、ジョブ型であることを明確にし、大学と協力しながらスキームを決めることが大事。単位を付与しても良いのではないか。

#### ○木村委員

経産省でも、「未来の教室」や「STEAMライブラリー」といった形で、企業や大学の「本物」を動画コンテンツにし、地域の子供達を含めて、色々な子供達が動画を見られるようにしている。これを発展させていくことが大事。このほか、一般社団法人「学びのイノベーション・プラットフォーム」がある。経団連のCOCNが発展した組織で、東大に拠点を置いて活動している。人的ネットワークの形成やコンテンツライブラリーの制作をやっていこうという想いのある方々が行政や企業から参画しており、心強い。

自分の教員としての経験から言えば、教育を媒介にして、企業の方同士が会うことや、大学の教員と企業の方が会うことは非常に価値がある。一緒に何ができるかを議論しながら、企業の壁を越えて価値が生まれている。重要なのは、その際の企業のインセンティブ。他社も利用できるような教育コンテン

ツを作る際のインセンティブをどう作るか。例えば、教育コンテンツを利用した学生はそのまま採用につなげて良いことにするのか、あるいは、その教育に関わる社員のロイヤルティ向上・スキルアップへの目覚めへのツールとして活用していただくのか、等を検討し、さらに普及させることが大事。現在は、想いのある方々がボランティアに行っている状況なので、どういうインセンティブが効くのか、企業からヒアリングし、エコシステムとしてやっていく必要がある。

#### ○南場委員

先ほどの発言の補足だが、しっかりと社員を教育しているという会社の姿勢自体が、質の高い人材のリクルーティングに一番効果的。だから社員教育は、人材に対するマーケティングコストだと思っているし、全員が辞めるわけでもない。残って活躍する人にはさらに投資をして、大活躍をしてもらうというのが企業の本業。途中で退職する人がいるなら、経営者としてはもっと努力することがあると受け止める。

DeNA では、4年在籍したら、いつ起業しても立派な経営者になれるように、と教育する。そうすると、辞める社員も出てくるが、DeNA に感謝する気持ちを持ってきて、その後もつながり続け、その姿を見て、また活きの良い学生が入ってくるので、大いにペイしていると判断している。

先ほどゼロからイチを生み出す教育という話があったが、これは日本の初等教育の問題。「夢中」を手放さない形に変えないといけないし、皆が同じ尺度で評価される仕組みも抜本的に変えるタイミングだと思う。

大学教育に関しては、やはりしっかりと勉強はしてもらいたい。仕事に直結することであればなお良いし、そうでなかったとしても、一つのことを深める力は、どんな分野でも使える一つの基礎的な能力になる。学究的に探究したいことが商売に結びつかないことだとしても、深める力を持つ人材を欲しがっている企業は多い。このことを伝えていくことが重要かなと思う。

#### ○東総務・人事本部長

これまで、若手は「教えてあげる対象」という発想だった。若手から「選んでもらう」とか、若手の「力を借りる」という発想は、日本企業にはあまりなかった。大学を出た人材が即戦力として活躍してもらえよう、大学が知識を与えるだけでなく、実践の場にも変わってもらう必要がある。そのためには、企業側もオープンに情報を提供していかないといけないし、人を送ったり受け入れたりしなければ進まない。そういう中で、選んでもらえる企業になれるかが重要。受け入れる際の評価、教育の体制などが見られることになる。

このコロナの2年で、トヨタも離職率は、過去の非常に低い状況から比べると、少し高まっている。選んでもらえるような企業になるにはどうすればいいのか、という観点でも、今日の議論は非常に参考になり、学校との連携も含めて考えていきたいと思った。

#### ○大島委員

流動性に関連する話題としては、ポスドク問題もあるし、最近の大学生は保守的で転職をあまり考えていなかったりする。一番大きな理由は、税と社会保障。退職金は20年で優遇税制の率が変わったりするなど、長期的に働くことが賃金的にも有利だということを、皆が知っている。スコープが違うかもしれないが、雇用システムとして、税や退職金を含めた社会保障も変えていかないと、若い人の保守的な考えは変わらないと思う。この点も議論していただけるとありがたい。

#### ○岡島委員

企業と大学が連携することは良い話だし、大学生からしてもプラスだが、この学問は役に立つ・立たないという議論になっていくのは良くない。夢中を大事にする、探求していく中で枝分かれしていく等、そういうところもある。出口を見せて、そこに行くための学問だけではなくて、きちんと枝葉を楽しめるような構造にしていくことが大事だと思う。

#### ○木村委員

外国人を日本に呼んだ時に、家族の生活環境がどうかという論点をはじめとする、グローバルな視点は今後外せない。「選ばれる国」になるということや、働くなら日本の企業、と思ってもらえるための体制は、国がサポートしていくべき。省庁を超えて進めていかないといけない。

#### ○柳川座長

大臣も仰ったように、この会議では大きな構造転換を考えていくのだとすると、既存の制約に囚われずに議論すべき。

まず、学び続ける人材が輩出されなければならない。個人もそういう意識でやっていく必要がある。会社側もそうした人をサポートすることで、退職や離職をする人が増えても、その結果として良い人材が入ってくるのであれば、それは良い循環。そのためにどのような教育をしていくかということはきちんと考えないといけない。

インターンシップの話になったが、今の大学教育と企業の社員教育・就職のつながりは非常に悪い。ここは改善していかなければならない。究極的に言えば、卒業を待たずに働き、後から大事だと思えば大学に戻ってきてもらい、必要だと思う知識を身に付けた上でまた働いてもらう、という状態が理想ではないか。現状は、何が大事かあまり分からないまま授業を受けている人も多い。それは時間ももったいない。インターンシップの現状は双方にとって不幸なので、現状の制度の中でどうやっていくのかが問われている。

教育の在り方というものも、即戦力を提供するだけが大学の役割ではないので、後から仕事をするのでも良いし、先に仕事をするのでも良い、というバリエーションが生まれてくるという方向が理想ではないか。

チームで成果を出すというのは非常に重要。日本企業は、働いている時にはチーム力を大事に、と言うが、採用の時になると突然、「あなた」は何をやったのかと聞く。これは、本当はバランスが良くない。チーム単位の就職や転職があっても良い。例えば、3人でやってきて、我々はずっとこの3人でやってきた、このチームごと採用してくれないか、といったような形も、あっても良いのではないか。10年以上前にこれを発言したときは、周囲は、何を言っているのか、という反応だったが、今はこの場の皆さんに頷いていただいている。

この辺りは概念的な将来像であり、こういったことを提示していくことが会議としては大事だと思うが、それだけでは世の中は動かない。インターンシップの話で言えば、単位認定をすれば少し動くかもしれないし、就職・卒業時期を柔軟にしたらもう少し動くかもしれない。この辺り、もう少し知恵を絞っていかないといけない。理念的なものに合意できたとしても、それに至るステップをどうやって政策的に踏んでいけば良いか。この辺りについて、できるだけ建設的な形で示せると、ここで議論したことがいろんなところで動いていくので、そうしたところも今後議論していければと思う。

### (3) 閉会

#### ○柳川座長

次回の未来人材会議の日程については、追って、事務局のほうから御連絡させていただきます。以上で、第2回未来人材会議を閉会する。

以上