第４回未来人材会議　議事要旨

令和４年３月 29 日（火）13:15～14:45
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
　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

※南場　智子委員（株式会社ディー・エヌ・エー　代表取締役会長）は欠席

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
　中野　剛志　商務・サービスグループ　消費・流通政策課長

ゲストスピーカー：
　渡邉　廣之　イオン株式会社　執行役副社長
　　（人事・管理担当兼リスクマネジメント管掌）
　河合　秀治　セイノーホールディングス株式会社 執行役員
　　（ラストワンマイル推進チーム担当）
オブザーバー：
　増子　宏　　文部科学省　高等教育局長
　岡崎　毅　　厚生労働省　大臣官房審議官（人材開発担当）

２．議事次第

（１）開会
（２）自由討議
（３）閉会

３．議事概要

（１）開会

〇柳川座長

これより第４回未来人材会議を開会する。本日は、南場委員のみ御欠席と伺っている。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。

〇萩生田経済産業大臣

本日はお忙しい中、お集まりいただき感謝。第４回未来人材会議の開催にあたり、一言、御挨拶を申し上げる。

デジタル化や脱炭素化による大きな産業構造の転換が起こる中で、中長期な労働需要にも、大きな変化が起こることが見込まれる。未来を担う子供たちや既に働いている方々が、こうした状況に対応していくには、雇用・人材育成から教育に至るまで、社会システム全体の見直しが迫られる。

企業や産業界に問われているのは、終身雇用や年功型賃金に代表される日本型雇用システムや採用戦略をどのように見直していくのかという点である。経営戦略と連動した人材戦略を実践していただく中で、学び直しの評価や多様な人材の活用を進めていただく必要がある。

教育に求められているのは、産業界が求める人材ニーズを踏まえながら、「知識を習得する」、「探究力を育む」というそれぞれの質を高めて、国家として必要な人材を育てるための具体的なアクションである。そのためには、教育現場にだけ押し付けるのではなく、企業も、自らが求める人材ニーズを明らかにした上で、教育に積極的に参画し、教育者と二人三脚で、目指すべき姿へと歩む必要がある。

本日は、こうした観点から、これまでの議論を整理し、企業や産業界としてできることを中心に、さらに御議論いただきたい。今すぐにできるものもあれば、10 年かけて取り組まなければいけないものもあると思っており、時間軸を意識しながら、どのような変革に着手していくべきなのか、委員の皆様に闊達な御議論をお願いしたい。

明日、岸田総理が議長を務める教育未来創造会議が開催される。これまでの議論を含めて、皆様からいただいた御意見については、私からしっかりと報告する予定である。

（２）自由討議

〇柳川座長

本日は、企業における人材育成・確保の取組を伺う観点から、イオン株式会社の渡邉執行役副社長、セイノーホールディングス株式会社の河合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、自社の採用や人材育成に関する取組についてインタビューさせていただいており、本日は渡邉執行役副社長、河合執行役員から、インタビューの内容を簡潔に御説明いただき、その後、各委員に御議論をいただきたい。

（イオン株式会社　渡邉執行役副社長、セイノーホールディングス株式会社河合執行役員より、自社の採用や人材育成に関する取組について説明。）

〇東原委員

今から10年先と、2050年では、だいぶ違ってくるのではないかと思う。その違いは、業界のデジタル化の変化もさることながら、ユーザー側の意識の変化も影響しているのではないか。例えば、フードロスを出さない、プラスチックバッグはいらない、エコバックを使う、というように、環境に配慮したマインドが相当高まってくる。

セイノーの場合だと、ミルクラン輸送のように、一緒に運ぶと全体の運送コストが下がることについて、宅配を頼む人も考えるようになるのではないか。ラストワンマイルにしても、自分が取りに行くので運送しなくても良い、というように、変化が生じるのではないか。

自分は、こうした方々について、創造的市民とか創造的消費者という言葉を勝手に使っているが、10 年先には消費者のマインドが相当変わってくるのではないかと思う。そうしたことと、自社のＧＸ（グリーン・トランスフォーメーション）、ＤＸ（デジタル・トランスフォーメーション）の変化が融合していくことを考える必要があるのではないか。

両社においては、そうした創造的消費者にどういった期待を抱いているのか、あるいは、どのような思いでアプローチしているのかを伺いたい。

〇イオン　渡邉執行役副社長

今お話しいただいた内容は、まさに議論を行っている。当社は、創業から 50 年経つが、創業からの理念がある。2050 年に向けて、創業からの理念に基づくビジョンをどうするのかと議論している中で、顧客が、環境という価値観を持ってパーソナライズドされたサービスを求められるようになっていくだろう、と話している。

我々には、環境に関していち早く取り組んできたという自負がある。もう十何年も前の話になるが、京都市内の店舗で、買い物袋の有料化をいち早く実施した。

有料化すると、お客様から苦情があるのではないかと躊躇したが、これからのお客様はこうしたことに共感してくれるということで始めたものである。今では、世の中でそれが当たり前になってきている。

今後は、環境に負荷のかからない生産物として、肉よりも魚を選択するとか、より原料に近い大豆を選ぶといった消費動向に変わっていくと思われる。私どもは、「トップバリュ」というＰＢ商品を作っているが、「トップバリュ」については、ヨーロッパでは、スパゲッティの袋を含めパッケージを全て紙で作っている。こういったところをいち早くやっていく必要があると考えている。

ラストワンマイルの話についても、ネットスーパーで注文しておき、いつ届くか分からないものを待っているよりも、お店に直接取りに行った方が良いということで、お店で引き渡すというサービスがお客様から支持されている。

自社は、電力量だけで二酸化炭素を年間 300 万トンほど排出しているが、これをどのようにゼロにしていくかという点では、今申し上げた商品のパッケージや、お客様に対するサービスを変えていくことも重要な切り口だと考えている。

〇セイノーホールディングス　河合執行役員

まさに御指摘の通りだと考えている。置き配という話をここで出させていただきたいと思うが、３年前までは、荷物を玄関前に置いていくということは、自分たちのルールでは最もやってはいけないものの１つだと言われており、不在放置という言い方をしていた。しかし、この３年でガラッと変わっており、置き配がデフォルトになるようなルールに変わり始めている。

これも全て消費者側の希望であり、アンケートを取ると、「ドライバーに２回配達してもらうのは申し訳ない」と回答されている。３年前には絶対にあり得なかったこと。１回で配達することによって、当然、環境負荷も下がる。ドライバー不足であることは消費者側からも見えており、皆でネットワークを維持していく。物流はインフラであり、そのインフラを消費者も含めて維持していかなければいけないという意識は、この３年で変わっている。この先を考えると、物流というインフラを消費者と共に作っていく、もしくは、地域の考え方と一緒に作っていくことが、必要だろうと考えている。

〇岡島委員

物流業界も小売業界も、デジタル化を非常に進められており、消費者としても、新しい技術がどんどん使われている業界だと感じている。例えば、河合様はイントレプレナーでもあると仰っていたが、スタートアップとの協業や、スタートアップをＭ＆Ａすることによって必要な人材を確保するというアクハイアリング

のようなものもあると思うが、そういった視点での活動があれば、是非教えていただきたい。

○セイノーホールディングス　河合執行役員

自分は、まさにイントレプレナーでもあるが、いくつかの会社は、Ｍ＆Ａで物流スタートアップをグループ内に取り込んでいる。例えば、ＴＭＳという、「車をどこに、どう配置すると最も効率的か」といったようなアプリを作っている企業をＭ＆Ａし、そのエンジニアも含めてグループ内部で成長させていくということに取り組んでいる。また、物流業界に特化したＣＶＣ（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）も設置しており、そういったものを通じて、複数のオープンイノベーションの取組を動かしている。

内部からではなくて、外部のＮＰＯや大学、企業といった色々なところとオープンに組んで新しいものに取り組んでいくことで、スピード感は高まると考えている。

○イオン　渡邉執行役副社長

弊社は、元々合併からできた会社。これまでＭ＆Ａで拡大してきた。その中でも、デジタル化の技術については、ジョイントベンチャーを作り、色々な形で対応している。例えば、アメリカにBoxedというネットスーパーがあるが、マレーシアやベトナムのエリアのネットスーパーは、同社と組んで、Boxedのシステムを使わせてもらっている。また国内においては、全てロボット化したフルフィルメントセンター（物流拠点）を作っている。千葉の誉田に作っており、2024 年にオープンする予定だが、世界でもグローバルに活動している Ocado というイギリスのネットスーパーのシステムを使わせてもらっている。オープンイノベーションで外の知見を使っていくことをしている。

また、例えば、社内のイオンがやっている銀行があるが、そこではハッカソンをやって、そこで応募いただいた家計簿アプリを作っている。内部にはこうした知見がないため、やはり外部を使っていかないとと考えており、それをオープンイノベーションでどんどん行っていくという方向性である。

○大島委員

２点ほど教えていただきたい。2030 年に向けては、現行の社会課題を解決していくという視点が中心になってくると考えているが、2050 年になると、長期的な視点が入るため、それに加えて、新たな社会的バリューを見出していく必要が出てくるのではないかと考えている。

そうした際に、大学の立場から色々と教えていただきたく、2050 年の中長期

的立場に立つと、１つはリカレント教育で比較的中堅の方を学び直しさせることと、もう１つは、現行の今の中高生や、その人たちがその後、大学に行く、若い人の教育をする、となったときに、大学や、中学・高校等の初等中等教育との関係で、連携や投資を行うことが大事だと思っている。そうした点に関して、現行行っていることや、もう少し中長期的に考えていることがあれば、お考えを伺いたい。

２点目は、これからオープンデータ・オープンサイエンスということでオープン化が進んでいくが、一方で、各社の持っている知的財産や個人情報を守っていかなければならない。個人情報の取扱いは、研究の側面でも、進めていこうと思いつつも、スローダウンするきっかけになったりもする。小売業や物流業は、個人情報が重要な観点だと思っているが、それに関して今後の見解をお聞かせいただきたい。

○イオン　渡邉執行役副社長

まず、大学連携というのは非常に積極的にさせていただいている。先ほどより、言葉として出てきているＤＸやＧＸで、特にＧＸに関しては、私どもは進んでいたと考えている。例えば、1990 年頃から、日本国内で約 1,200 万本の植樹を行っている。他方、その後は遅れてしまっており、ＧＸ戦略をしっかり作っていこうということで、年末にも、提携している大学の学生にも御参加いただき、彼ら・彼女たちがどういったものに価値観を見出しているかについて、意見を取り入れさせていただき、ＧＸ戦略策定を行っているところ。また、東京大学や早稲田大学とも、里山ラボを実施している。里山で体験して、自然との共生を学んでいく。それによってどういった生産活動ができるのか、どういった生活圏が生まれていくのか。そうしたことに取り組んでいきたい。また、それを社員の学びの場とする取組も、現在行っている。産学連携は非常に重要だと考えており、各校とも進めていきたい。

個人情報については、色々な企業からアプローチを受けている。クレジット会社でも、購買データ、特に個人ＩＤを 3,000 万件ほど保有しており、個人情報を全て持っている。この個人情報の利活用は、非常にセンシティブであり、難しいものだと考えている。一方で、私どもは、これまでもＷＡＯＮポイントやときめきポイントというポイントの仕組みを保有しているが、両者は別々になっている。社内に色々なデータがあり、まずＩＤを統合して、プラットフォーム化し、情報を一元化する。そうすることによって、お客様にとってストレスフリーな形で、色々な情報を、こちらから発信したり、提供したりしていくことが重要ではないかと考えている。そういった意味では、購買データやお客様の嗜好をメーカー何社かに伝え、それを商品開発に充てることも考えられる。サプライチェーン

マネジメントの中で、情報を一気通貫で管理していくことは非常に重要だが、その管理を行うのは、情報を取得した我々であり、そこの責任は明確にしておく必要があると考えている。我々はドラッグストアもやっており、機微情報も保有している。したがって、例えば調剤薬局をセンター化するという話もあるが、こういったものに関しても、しっかりと責任を持って管理していくことが重要であると考えている。こうした情報の利活用についても、産学連携して色々とやらせてもらっており、東大の松尾教授にも色々と御指導いただきながら勉強させていただいている。さらに精度を高めていきたいと考えている。

〇セイノーホールディングス　河合執行役員

我々は、地元の朝日大学と連携協定を結んでおり、もう 10 年近くになるが、様々な活動を行っている。学生にグループ会社に来ていただき、一緒に商品設計を行うといったインターンシップのようなことに取り組んでいるところ。

全体を見渡すと、そもそも物流ロジスティクスという学科は存在せず、大学・高校・中学校でも、物流にそもそも触れる機会がない学生が非常に多いため、自分自身も、７つの大学で、１コマ程度だが、物流についてお話しする機会を頂戴している。そうしたところで、まずは物流やロジスティクスがどういった産業の役割を果たしているのかということをお伝えしていかなければならない。その中で、若い学生の新しい考え方で、新しい物流の形がデザインされていくのだろうと理解している。

個人情報の話だが、我々が取り扱っている商品の伝票には、必ずと言っていいほど、個人情報が含まれている。これから先、社内はもちろん、業界自体の効率化を図ろうとする際、当然安全性を担保したした上で、同業他社間で、どのように情報を共有していくかということを、業界として考えなければならないと考えている。

同業他社間で、伝票番号が違っていたり、伝票の形が違っていたりする状況であるため、これらを共有できる仕組みを民間同士で考えていくべきということで取り組んでいるが、その際にも個人情報の取扱いはポイントになっており、まさにスピードが落ち気味になってしまうところがある。そういった部分を意識しながら業界として取り組んでいく必要があると考えている。

〇木村委員

今のお話を受けて、今後の教育と、現状の中で生徒の顔を思い浮かべながら話を伺っていた。分かっていたつもりではいたが、物流の世界にしても、小売の世界にしても、目まぐるしく状況が変化していく中で、ルールが変わっていくということをひしひしと感じた。例えば、ＯＭＯ型と仰っていたが、この瞬間、おそ

らくマーケットも全部変わるし、社内のリソースをどう多様化するかといったお話もあるだろうし、今までの常識が全部ひっくり返ってくる。競合他社も一気に中身が変わるとなったときに、ルールと状況が変わった際、ゼロから考え直すような状況が、これだけ大きな企業の中でも起こっているということを痛感した次第。

翻って、学校教育においては、学校の中で、そうしたかく乱が起こっているかというと、そうではないと感じた。非常に画一的なゴールや、守られた環境で、それがサンクチュアリになって、世の中とずれた環境の中で、生徒たちの価値観が醸成されていくというのは少し心配だなと思いながら、お話を伺っていた。

そうした中で、生徒たち自身が、状況に合わせて、変わり得るルールの中でどのように判断していくか、最適解をどう探していくか。より素敵だなと感じたのは、他者や消費者と共にやっていくというマインドセット。高校生自身が悪いわけではないが、受験で、限られた定員の中で他者を蹴落として自分が入るというマインドになってしまうような環境が中等教育の中にあるのであれば、それはできるだけ早く是正したい。

その中で必要なのは、分かっていたつもりでいたが、実際お話を聞いて受けたような衝撃が、生徒はもとより保護者にも伝わるような環境を用意することが大事だと感じた。

お伺いしたいのだが、新卒で入った大学生でもよいし、パートタイマーで入ったお母さんでもよいが、現状を少しメタに見たときの状況と、社員の方が思っている感覚とが異なっている状況、また、その状況が変わり得るかもしれず、キャッチアップしていく必要があるという中で、どのように社内教育の中で工夫をされているかを伺いたい。中等教育に活かせるヒントがあればと思う。

○イオン　渡邉執行役副社長

まさに今、社内で議論しているのはその点。弊社は、「お客様を原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。そのために常に変革し続ける企業集団である」ということを企業理念にしている。お客様の日々の変化は、毎日だとよく見えないが、２、３年おいて見ると激変している。そうした環境下にあって、常に変わっていかなければならない。他方、人間は変わることに対する抵抗感があるというか、変わらないことはやっぱり楽でもある。これをどうやって伝えていこうかということで、現在、理念の教育を再度行っている。

今の 20 代や 30 代、いわゆるミレニアム世代やＺ世代という人たちに、我々が使っている基幹研修の資料がちゃんと伝わるかという思いや、変わらないと生きていけない、生き残れないんだということを、どう伝えていくのか。先ほどパーパス経営という言葉も出てきており、理念のナラティブ化といった話も出

てきているが、この点は非常に重要だと考えている。
　就職にあたっても、今の学生は、この企業がどういう使命を果たす企業なのかというパーパスに共感して入ってくる。私たち人事をやっている人間は、採用に始まり採用に終わるということを常に人事スタッフに言っている。したがって、採用段階で理念に共感できる人間を採用していかなければならない。一方で、教育の現場としては、各学校とグローバルインターンシップといって１週間くらい一緒にやらせていただき、海外も見ていただいたり、寄付講座等をやらせていただいたりしており、世の中のことを考えていかなければならない。
　この４月から、成人年齢は 18 歳になる。自分でこれからキャリアを作っていかなければならない、という話をさせていただいて思うのは、金融リテラシーが、日本の学校教育の中では欠落しているのではないかということ。したがって、預金から運用という形にシフトしていかないと考えている。そもそも、どのように老後資産を考えてよいか分からないが、18 歳からクレジットカードは作れるようになる。業界では、高校を卒業するまではクレジットカードは作らない、ということでやっているが、おかしいのではないか。成人なのだから、カードを作れるようにして、その代わり、そこに対する説明責任を果たし、金融リテラシー教育を私どもで積極的にやっていくということをしていかなければならない。産業側も教育現場に参画させていただき、例えば、「こういったものを事業化すると面白いよ」というアントレプレナーシップの展開についての体験談をさせてもらうなどする。こういったところは、機会を頂ければ、どんどん参加していくべきだと考えている。

〇セイノーホールディングス　河合執行役員
　まさに、先生のところでも、中学生に物流を教える機会があればありがたい。私どもの業界は、師匠の背中を見て３～４か月して、トラックのドライバーとして一人になる、という業界。
　これをデジタルに置き換えていくことによって、短期間でそういった匠の技を伝承させていくところも重要だと考えている。例えば、トラックをどこの場所に停めて集配するのかという１つを取っても、何もデータがないというのが現状。こうしたところもデジタル化することにより、車の位置情報を画像で出して、同じ場所に停めればよい。こうしたことに、現在取り組んでいるところ。
　匠の技を脳みその中だけに入れるのではなくて、きちんと共有のためのスキルとして水平展開することが重要なのではないかと考えている。

〇木村委員
　御二方のお話を聞いて、ルールを作りにいくということも大事だと感じた。こ

れからの次世代の子供たちには、グローバルの潮流を作っていけるようなマインドを伝えたいと思った。特に、金融リテラシーや物流もそうであるが、何かそうした具体例から入って、マインドセットのところを学んで、自分はその世界には行かないかもしれないけれど、そうしたコンピテンシーが大事だと気づけるような、そうしたカリキュラムデザインを作るべきだと感じながら、お話を伺った。

〇東原委員

2030 年の世界と 2050 年の世界は、マインドも変わるし、テクノロジーも相当変わってくるという意識を持つことができたらよい。この未来人材会議で申し上げたいのは、時間軸を分けてきっちり議論すると良いのではないかということ。

2050 年の世界を考えると、今の小学校・初等教育から含めて、全部立て直しすべきではないかと思う。「今の偏差値でどこの大学に行かなければならない」ということや、良い大学に行くために、「８割が文系・２割が理系」といった世界がある限り、うまくいかない。一番初めに議論したが、初等教育段階で、ワクワクする、例えば、植物に興味がある人は好奇心を一生懸命に高めるといったようなことを、やったらよい。また、初等中等教育と、今から 10 年先の議論は、分けて議論したらよい。

これからの 10 年、あるいはこれからずっとやらなければならないのは、市民を巻き込んで考え方を変えていく、ということ。日立は、112 年目に入る企業だが、ほとんどは工場主体のものづくりを行っていた会社。そうした中で、デジタルが入ってきて、変革をしなければならないということで、お客様と会話をしながら、お客様の課題を解決する、例えば工場であるなら、リードタイムを短くするとか、品質を向上するといった課題を解決するのにデジタルを入れる、といった形でビジネスを行ってきた。いわば、工場中心のプロダクトベースから、顧客との Co-Creation 型のビジネスに変わってきた。そこから、現在では、環境問題やフードロスといった社会課題をどう解決するかといった、先ほど議論したような時代に変わってきており、社会課題解決型のビジネスをやっていかなければならない時代に変わってきた。このマインドは、従業員含め、どんどん変えていかなければならない。

従業員一人一人が、「今日は何をしたの？」と問いかけ、「自分は今日、がん治療器の設計をした。これで８万人の患者を治すんだ」とか、「鉄道の設計をして、５億人を安心・安全に運んでいるんだ」といったプライドを持ちながら、社会との関係で仕事をしていく、社会課題を解決する、という意識を持たせる。そういったことをするために、グローバルでやっていくことを考えると、日本の考え方

は全く世界とは異なっている。

日本は、電車でいえば時刻表に沿ったパンクチュアルな運営。海外に行くと、あと５分後に来ます、といったように相対時間での運営を行っており、パンクチュアリティは関係なくなる。アメリカやヨーロッパは、地域によって、マインドや文化、宗教が全く違う状況。それをいかに理解し、カスタマイズしていくかという姿勢は重要。

Ｄ＆Ｉ（ダイバーシティ＆インクルージョン）は、日本では女性のことばかり言われているが、世界中で考えていかなければならないこと。なぜＤ＆Ｉが重要かというと、2050 年になると日本の人口は１億人を割って、日本国内はビジネスとしては成り立たなくなると考える。グローバルで戦えない企業は淘汰される。そのときに、Ｄ＆Ｉで相手を理解しながらサービスや製品を提供できるようにしておかないと駄目になるのではないか。こういったことは、どんどんやっていったらよい。

2050 年を考えたときに、一番重要なことは、Well-being。幸せとは何かで言えば、ＡＩやロボットに使われる人間はあまり面白くない。主体的に、自分たちが社会をどう作っていくかという部分が一番重要。2050 年になると、やることがなくなるとか、頼るものがなくなるといった状況になり、技術が進歩してやらされ感だけが増すようになるのではまずいと思う。2050 年には、徹底してロボット・ＡＩを人間の Well-being のために使うというマインドを持っていく必要がある。

2050 年は、メタバースの世界が当たり前になる。今は視覚と聴覚だけだが、臭覚・味覚・触覚についても、バーチャル上で実現はできるが、本当の幸せとは何かを考えなければならない。テクノロジーは進歩するが、それをコントロールするのは人間。2050 年の社会をどう作るのかという話と、2030 年までの、若干遅れ気味の日本の産業界をどうしていくか。そのために、前から申し上げているように、企業の持っているノウハウ等で、ＩＴ・テクノロジーといった外部に出してよいところは、ある程度公開してはどうか。見えるところは全部オープンにし、デジタル田園都市国家構想もあるのだから、みんながアクセスしたら、知りたい情報はほとんど得られて、主体性だけあれば勉強ができるというようになると思う。これらと、本当に教えなければならない人間性等は face to face でプロジェクトベースでやらないとうまくいかないところを分けて、人材育成を行っていけばよい。

インターンシップも含め、2030 年くらいまでにこういったことを行える企業に向けて、こうしたことを提言することと、2050 年の人づくりは、初等教育から前提を変えていくといったところまで、変えていっていただければと思う。

○柳川座長
　とても重要な御指摘を２つ頂いた。この事務局資料や、今後の報告書をどのようにまとめていくかについても、御意見を頂ければと思う。

○木村委員
　今の東原委員のお話は大変興味深かった。自分も少しお話ししたい。今の Co-Creation から、社会の課題を解決する。どの企業も、どの国も、みんなで Well-being を目指していく。それは個としてではなく、社会の皆も幸せになれるような方向に行かないと、企業としても成り立たない、国としても立ち行かない。そうなった際、我が国の教育は非常に強いと考えている。
　日本人の国民性として、3.11 の後にコンビニに列ができ、暴動も起きないことに世界が驚いていた。当たり前のことかもしれないが、他者を慮ったり、自分以外のこともちゃんと見えている、といったように、自分だけ幸せになっても、それは幸せではないという感覚がある。教育の影響は非常に大きいと考えており、これが産業構造とつながるかや、日々の学びとつながっているかということが、うまくいっていないのではないかと思っている。構造が問題なのではないか。
　日々の学びに関しても、本来、学ぶことは楽しいことのはず。「これはなぜ？どうして？」とたくさん聞いてきたはずの子供たちが、学校教育を受けたら勉強を嫌いになってしまっているというのは、学校教育としてこんなに悲しいことはない。点数を取らなければならないとか、社会に出るためには良い大学に入り出なければならないとか、そのための点数をきちんと取らなければならなくて、誰かに評価される・誰かが作った問題をミスなく効率よくスピーディに解かなければならないということで、彼らにとって全く自分事になっていない。外的な要因に自分を合わせにいかないと認めてもらえないという感覚が、彼らの学びや、人生のキャリア観を変な方向にもっていってしまっており、歪ませてしまっている原因ではないか。東原委員の仰る通り、一度立ち戻ってやっていくことが重要。
　その中で、ルールとは与えられるものではなくて、法治国家においてルールは作ることができるものなんだ、という民主主義の教育をきちんとやらなくてはと感じた。学校は、校則をはじめとしてルールを守らせることはたくさんやるが、ルールを考えさせたり、作らせたりすることはほとんどない。社会に適応させる場が学校だと勘違いしている教育関係者はたくさんいるが、そうではなくて、学校は未来を作る場所であり、その未来はゼロから作ることができるということを、国として仕組みを作っていくことが大事だと考える。

○大島委員

科学技術の研究に携わっている立場から申し上げると、今の議論は、20 年前から言われているトランス・サイエンス的な取組であり、科学技術だけで社会課題は解決できなくて、社会全体で取り組まなければならないということだと思う。近年、バックキャストと言われている共創の場ということだと思っており、そうした取組が色々なレベルで行われる必要がある。事務局資料の中の「今後求められる方向性②（教育のレイヤー化）」において、日本の未来を担う子供たちが、知識と探究力を深化させていくことが重要だ、と言われているが、これは本当に重要。

日本の教育は、学習指導要領に基づき、全国津々浦々、非常にレベルの高い教育が公共性・平等性の下で担保されている。これは日本の強み。他方、今議論になっている 2050 年を踏まえて考えれば、探究力は少々弱い。ここをどうやって強化すべきかが、これからの日本にとって重要。その際、デジタルは非常に大事。

日本はデジタル化が非常に遅れていたということで、ＣＯＶＩＤ－19 が、ポジティブな形でデジタル化を推進することになった。実際に、小学校・中学校では、一人一台のＩＣＴ機器が行き渡っている。私立高校には行き渡っているが、公立高校にはこれからということで、新しい指導要領が導入されるということで、これから高校でも推進されていくと思う。引き続き、遅れているデジタル教育をきちんとすることは重要だが、他方でデジタル教育だけでは限界があることも分かっている。知識・技能等の個人的な能力を、ＧＩＧＡスクール構想等も含めて個別最適にするということはある程度期待できるものの、共生の場としてのコミュニケーションや、他者を思いやる・他者と対話をするということがデジタルではできないといったことが、様々な研究から明らかになっている。今後、ＣＯＶＩＤ－19 が少しずつ収束する中で、学校現場に限らず色々な現場、例えば会社やデパートの売り場等も含め、対面も少しずつ緩和されていく。デジタルと、対話というかフィジカル・ソサエティの良さをどうやって組み合わせていくかを考えていくことが、2030 年以降からの新しい価値の創造になる。日本としては、対話の強みを生かしながら、デジタルの弱さを回復しつつ、どうやってベストマッチを探るかといったことを、会社のみならず教育現場にも築き上げることで、東原委員も仰っているような、2050 年の新しい社会的バリューを日本としても作り上げることができるのではないかと考えている。

是非企業の方も、教育現場にリアルな形で参画いただけるとありがたい。

〇岡島委員

東原委員が仰ったように、2030 年と 2050 年で論点・時間軸を分けて議論を絞るというのは賛成。とりわけ、2030 年付近の話でいうと、ルールメイキングができるぞ、とか、これから新しい未来を作ろう、となったときに、スタートアッ

プの力は大きいのではないかと考える。既存のものを変えていくというより、スタートアップを増やしていき、そこで色々なものを作っていくという形が良いのではないか。例えば、事務局資料では、「人的資本経営」のようなお話もあるが、これはスタートアップも結構意識的にやっているというか、やらざるを得ないという状況にある。大企業と比べた際の採用力を考えるとやらざるを得ないので、そうした動きがあるという場合も多いと思っている。

本日、河合様と渡邉様の御二方のお話を伺っていて希望があると感じたのは、スタートアップのイグジットについて。５年ほど前は、スタートアップのイグジット先はＩＰＯが主体で、Ｍ＆Ａが少ないということで、スタートアップのエコシステムとして日本は弱いとよく言われていた。他方で、変化を歓迎する大企業が、スタートアップのイクジット先としてＭ＆Ａするというシステムが出来上がると、どんどんスタートアップは増えていき、大企業も変化に対応していき、グローバルに勝っていく道筋が見える。

Ｄ＆Ｉのところも、スタートアップは比較的上手くいけるのではないかと思っている。例えば、弊社は宇宙企業であるため、外国人を採用していかないと、国内での人材供給がなかなかなくなってきていたりする。また、女性活用も、コロナ禍であまり触れられていないが、今後生産年齢人口が減っていく中で、他の会議でも話されている内容だと思うが、外国人や女性の活躍といったことをやっていく際にも、スタートアップは強みを有する。

他方、そうした部分が強いスタートアップもある一方で、男性の投資家が多かったり、そもそも理系の人間が少なかったりする。起業するのは理系のテック系が比較的多いという中で、理系の女性のアントレプレナーは非常に少ない。そうしたことを考えていくと、参考資料に入っているが、リケジョの教育というのもどんどん力を入れてやるべきであるし、それに伴って無意識なバイアスをどんどん取っ払った教育を行っていくべきだと考える。

また、これはもう国のサポートではなくなってくると思うが、例えばアメリカだと、ゴールドマン・サックスは女性のボードメンバーがいない企業はＩＰＯを支援しないということを宣言している。そういう動きがもっと日本にもあってよいし、投資家の方からは、ＥＳＧ投資等でそうした影響もあると思うので、そういうところから変えていくことができるのではないかと考える。

〇木村委員

岡島委員が仰った、例えばスタートアップ企業がＩＰＯからＭ＆Ａへ、となった際に、ＩＰＯだとおそらく上場基準があって、皆が誰かが決めた基準を目指すというところから、Ｍ＆Ａであれば、あらゆる多様な企業が様々なニーズを有しており、まさかうちの会社がこんな企業を買うのか、といった面白いストーリー

もたくさん生まれているのだろうなと感じた。

これは、先ほどの学校構造とも非常に似ていると考えている。生徒たちも、誰かが決めた上場基準に沿って一生懸命勉強し、上場企業は一流企業だと言われてやっているように見えている。他方で、先ほどイグジットと言われていたが、教育においても、出口というか、将来が多様だということをきちんと生徒たちが知ることが重要ではないか。これは、新たに作るものというよりは知ることであり、すぐにできるように思う。そうなった際に、新卒採用含めて雇用の形が変わっていくのだろうなと思いながら話を聞いていた。

採用する側の企業は、既に、ジョブ型採用をはじめ、様々なＤ＆Ｉの価値をビジネスレベルで、経営に沿う形で認めていると思うが、学生側から見ると、そこまで見えていないところがある。自分はどういう力を身に付ければ良いのか、と悩んでいる気もする。今の子供たちにとってみれば、価値に合わせにいくというより、新たな価値を作る、自分らしさで勝負する、自分がやりたいことを世の中に出して価値を作ることが最も重要だという。これは学術に通じるところがあるが、ゼロからイチを作る発想になるかもしれない。こうしたところが、初等中等教育の中で皆に伝えたいマインドセットの１つになる。

発展的な話で、2050 年の話、あるいは 2030 年でも到来するかもしれないという意味で申し上げると、メタバースを含め、匿名性が高いような活躍の仕方がすごくあるのではないかと考える。今までのように、学歴や職歴がなければ思いついたアイデアを聞いてもらえないレイヤー構造になっていた世の中が、実は小学生かもしれない子の発言で一気にイノベーションが起こることもあり得るような関係が来る。それに向けて、どういったキャリアを作っていくような関係を作るのか。また、どういった順番で学ぶのか。今までのように、本当に積み上げ型の教育で良いのか。あなたの名前の漢字は小学４年生で学ぶから、自分の名前のここはひらがなで書きなさい、という、キャップをかけるような積み上げ型の構造でいいのかという話。

事務局資料の中で、「教育機能のレイヤー構造」という部分で、私からは、レイヤーという言葉は少し危険かもしれないという話を申し上げた。要すれば、レイヤーというのは知識、技術をまず学ぶ。その基礎をきちんと確立した子だけが活用のステージに行って、応用のステージに行って、応用もきちんとこなせる子が、最終的に探究活動につながるという、探究的な取組をするためにはまず知識をつけなければならない、という構造になっている。まず、科学には御作法があって、論文はこういう構造でできていて…と、そんな入り方をしたら楽しいわけがない。意欲を引き出すために、といった部分は全く無視しており、積み上げの構造を教える側、伝える側の意識を変えなければならないと考えている。現在、未来の教室をはじめ、循環型の学びを提唱している。それはもちろん王道ではな

いため、循環型の学びもあってもいいのではないか、という話で提案している次第だが、それを踏まえて事務局も循環を資料に入れてくれた。例えば、知識の習得と探究力の深化という関係は、循環になっており、順番にはなっていない。知識が先で深化が後となっていないというのは、非常に価値があることだと考えている。

例えば、探究力が大事だとなった際に、今まで日本は知識の習得は強くて、探究力は弱いとなっていたが、これからは探究だけ頑張らなければならない、と、すぐに皆がゼロサムで考えてしまう。そうではなくて、これからは循環で学んでいくものだから、知識から探究に入ることもあるし、探究から入ったら知識を勉強したくなることもある。そうした部分をきちんと伝えることが大事だと考える。

その意味で言えば、キャリア形成の話も、例えば中学を出て、高校を出て、大学を出て、大学に入れなかったから私は短大でしたとか、そういう話ではない。学び直し、リカレント教育も非常に重要になってくる中で、大学にセカンドキャリアとして入ることもあるかもしれないし、匠の技を受け継ぐためには、違う企業の方が自社に来て学んでいただく機会もあると良い。その若手社員も、新卒社員は自社の人間だけでなくて、この業界の新卒は皆で育てようという話になるかもしれない。もっと言えば、学校も企業の強みを活かした教育を業界挙げてやろう、というエコシステムができる可能性がある。

それは、もしかすると今までの積み上げではなくて、グルグル循環するのがよいのか、それとも横跳びでいけばよいのか。今まで二次元で捉えられていたが、三次元構造にしたら実は違うのではないか。そうした構造の作り方のようなものも、先ほどメタの話もあったが、2050 年のレベルで考えたらワクワクするし、子供たちもそこに入って考えてみるというのも、マインドを知る意味では面白いのではないかと考えた。

〇東原委員

2050 年の世界を議論するのはよいが、トランジションをどう考えるかが最も重要。今の初等中等教育どのように変えていくのか。

ベンチャースピリットを持った人が非常に良いとされるが、ベンチャーは失敗する人が大半。セーフティネットをどうするかや、そういった人間を作るためのインセンティブをどう与えていくかといったトランジションのフェーズを相当議論しないと、「2050 年はこのようにしよう」と言っても、今の子供たちは偏差値教育から舵を切られることになる。そこのトランジションをどうするかが一つ。

メタバースの件は議論したら良いが、本当にメタバースだけのバーチャルな

世界で良いのか。リアルの世界を入れなくてよいのか。ＮＦＴ等もできているが、経済的な側面を考えると、フィジカルな世界とリンクしないとゲームの世界で終わってしまうのではないかと思っている。

全てバーチャルでよいというのは、全て仮想の状態で子供たちがアイデアを出せるという観点で、良い面もある。他方、倫理的な問題は相当議論しないと危ないところもある。中間的な意味では、ミックスド・リアリティもよいのではないかと思うし、フィジカルな世界とどうリンクリンクするのかを、トランジションの世界では議論しなければならない。メタバースの世界だけで生きていくというのは、自分の頭が古いのかもしれないが、やや抵抗感があるものの、ゆっくり議論して作っていければよい。

〇大島委員

自分も議論を発散させてしまうかもしれないが、トランジションに関して、事務局資料内には、教育において、履修主義から修得主義に、という記載があった。これまでは時間で管理されていた。また、事前にイオンの執行役副社長のインタビュー動画も拝見したが、自己啓発は仕事なのか、それとも自分のものなのか。また、労働時間としてどう整理するか、といったところが難しいのかなと思っている。探究活動等は、なかなか時間では管理ができない。研究活動でも、早い人もいれば、何度も何度も失敗して人よりも時間がかかっている人間もいる。

そういったところを今後どうやって判断していくのかは、非常に困難なのではないかと思っている。履修主義から修得主義というのは教育の問題だが、企業でも、自己啓発やリカレント教育等をどうするかは非常に大きな問題になるのではないか。

〇東原委員

企業側の回答の一例として申し上げると、自己啓発は仕事に入れるべきではないと思っている。やる気がある人はやったらよい。自己啓発を仕事の中に入れてしまうと、本当に教育したい人は忙しくて教育機関に行けず、暇な人は暇だから履修しているというケースがしばしばある。できる人のところに仕事は集中するため、トップマネジメントが上司に「行かせるべし」としてあげないと、そういった人たちは教育機関に行けない。

〇イオン　渡邉執行役副社長

東原委員と同じ意見。私は、自己投資 10%ルールというものを新人の頃から教えている。成長したければ、自分に投資しろ、というもの。御指摘のとおり、忙しい人間はどんどん忙しくなる。

自分は、社員を外部で勉強させる際、社長職をやっている人間をＭＢＡで勉強させるといった場合には特にだが、業務命令として何よりも優先させる形で行かせる。そうしないと時間が作れない。

パートさんが家に帰ってから学ぼうか、としても、とてもそのような時間はない。企業としては、職場で学べる環境を作ることが重要。そこで自由に学び、新しいスキルを身に付けて、新しい業務にジョブアップしていくといった機会を与えていくことが重要ではないか。労働時間管理の問題はいつも悩んでいる。

○柳川委員

こうした話は、この会議の直接のスコープではないが重要な話。聞いた話で、日本料理の料亭で、若い人を修行させてあげているつもりが、本人からは、「長時間労働なので帰ります」と言われる。本当にそれでいいのか、と言われたということだった。

自己啓発だったり、社内で鍛錬のための時間を確保したりしている際、それを労働時間としてみるかは、非常に難しい。理念的には、それは労働時間ではないだろうと思うが、自己啓発と称して長時間労働させている企業もあるではないか、という評価もあるので、この辺りをどういった形で行っていくかは、今の働き方改革の中で非常に重要な課題。経産省も色々考えて取り組んでいただきたいが、その話と、先ほどの時間管理というか、教育の面でも、教育現場も無縁ではないと感じた。

○岡島委員

失敗したらどうするか、ということだが、失敗してもよいと思っている。自分は絶対失敗したくないが、たくさん挑戦して失敗して、そのサイクルをたくさん作っていけばよい。これを可能とするのは、流動的な人材市場がすでにあるということ。自社の採用の際にも、会社が失敗したので就職します、という方々も来てくださるが、非常に優秀。失敗しているから、経験があって、何をやったらダメかをご存じで、何社か失敗しているから、ポイントをすごく教えてくれるよ、という感じで、ポジティブな態度だったりする。失敗するのがよいことだというような、そもそもの教育からやっていくのがよいのではないか。木村委員もよく仰っているが、失敗しても全然良くて、そこから何か学ぼうよという、そういう社会にしていけるとハッピーで、Well-being な感じがする。

○東原委員

そうした社会をどう作っていくかが重要。今だと、まだ失敗することが当たり前ではないのではないかと思っている。先ほど、創造的消費者は社会のことを自

分事として考えると申し上げたが、そうした人材はＭＺ世代のほうが多い。父親・母親の世代も、そういったマインドに引き込んでいき、ベンチャーにトライすべし、とするような、サポーティブな社会環境はできないか。セーフティネットというのは、お金だけの議論ではなくて、ムード作りも含めて、社会環境をどうするかというのが、自分がセーフティネットと申し上げた趣旨。

〇岡島委員
　スタートアップを増やしていき、成功するところをどんどん出せば、親御さんの意見も変わってくるのではないか。また、数年前に比べて、スタートアップへの転職に際しての配偶者のブロックというのも少なくなってきていると聞く。どんどん変わってきているとは思っている。

〇木村委員
　何を失敗と見るかは非常に重要。例えば、スタートアップでお金をさほど失わないような在り方もあるかもしれない。今のマーケットにおいては、どういった戦略がよいのかを考える機会があり、学生時代にそれを考えることに意味があるのではないかとも考えた。
　今の状況を含め、ずっと感じているのは、自分が今いる環境のバリューに染まりすぎるきらいがあるということ。良し悪しはおいておいて、自分の会社においては、会社の文化みたいなものがあり、それに向けて自分を成長させていくというものがあるのではないか。これは、学校でも全く同じで、東京大学に何人入れるというような価値観の学校であれば、それに向かって子供たちは学んでいく。世の中に新しい価値を作ることが大事というバリューの下で学べば、その子たちはそれを前提に学び始めるだろうし、楽しいことが大事で、学ぶって楽しいよねと言っていれば、楽しいから学ぶ子が出てくるのではないか。
　環境が与えるバリューのようなものが、次世代の方向性を決める。それは新入社員にしてもそうだし、長年勤めれば勤めるほど、徐々に、それが正しく、他の人たちの意見が分からなくなってしまうという、タコツボに入っていくというのはあるのではないか。それを超えるためには、複数のコミュニティに存在できるような仕組み作りが大切。そのためには、お客様扱いや、単に色々な人の話を聞きました、というだけではあまり意味がなく、自分事として、ステークホルダーとしてきっちり関わることが重要。２つ以上の組織に所属したり、高校生なのに大学の研究員でもあるとか、何か複数のコミュニティに所属するというよりは、今の社会構造だと難しいかもしれないが、複数のバリューに触れられるところにどう身を置くかが重要。
　東原委員が仰る通り、例えばスタートアップに関わりますと言ったら、スター

トアップが失敗したら人生が終わるように見えてしまっているのかもしれない。例えば、経営するにしても、３つの企業をいっぺんに経営すれば、どれか引っかかるかもしれない。色々な価値観に触れられることは、大人も、きっとリカレント教育・リスキリングの際、アンラーニングを行うときに、絶対に必要な環境になるのではないか。

2030 年の話で、トランジションのスキルで言えば、まずはこうしたバリューの多様化から始めるのではないかと考える。例えば、こういったプラットフォームがあるので、ここであればお互いに出会いの場があり、関わることでき、様々なバリューに触れられる、とするなど。その際に、企業を超えた引き抜きが懸念されるのであれば、例えば匿名で実施するなどする。こうしたところから、具体的に１つ、場を提供するようなことはできるのではないか。

また、研修の一環として、今までのように自社で抱え込むことが能力向上につながらない世の中において、逆に、「うちの企業は色々な企業の価値観を知ってこいとして送り出してくれている」とか、「戻ってきても、それがプラスに働くような評価構造ができている」といった要素もきちんとアピールできるような市場作りが大事かもしれない。経産省の現場でデザインできることがあるのではないか。

〇柳川委員

少しまとめを行いたい。まず、冒頭の東原委員のお話にもあった、2030 年と 2050 年を分けて考えるということ。非常に重要な御指摘だと考えており、是非これからもしっかり分けて考えたい。その際、2050 年といってしまうと、どうしても政府は「これは考えなくても良い」という話になりがちであるため、2050 年だからこそ、今からトランジションのフェーズも含めてしっかり考えていかないとなかなか変わらないという話である点は、非常に重要だと感じた。

お話があったように、価値観を変えるというところで、ディスカッションがあったスタートアップやベンチャーの話だが、私の周囲で言えば、岡島委員が仰っていたような、どんどんやって失敗も評価してもらえば良いのではないか、という雰囲気はかなり出てきている。少し前だと、経済学部の学生に起業させると、失敗してしまうと就職に差し障りがあるのではないかと思っており、勇気が出ないという感じだった。今ではその経験が、失敗したところで就職にも非常に有利で、その後にもプラスになるということで、積極的に後押しする状況になってきている。また、まさに会社をやりながら、大手コンサル会社に就職するとか、２つくらい会社を持っていてある企業に就職するといった学生も出てきており、この辺りの幅は広がってきているのではないか。

他方で、日本全体がそうした雰囲気になっているかといえば、そういう訳では

ない。価値観を変える際には、方向性は２つで、１つは、実例を出していって周囲の価値観をだんだん変えていくというやり方。もう１つは、なかなか実例が先に出ていかないから、価値観を変えるような教育だとか、啓蒙活動を行って価値観を変え、無理のない形で例を増やしていくというやり方。両方が必要だと感じている。ベンチャーの話も、そのような形で回り始めているので、そのペースでやっていくことは重要。他方、すぐには全体が変わらないのだとすれば、東原委員が指摘されたように啓蒙活動をしっかりやっていくということや、木村委員が指摘されたように、無理のない形での企業を増やしていくということで、企業内起業とか、副業といった形でやっていけば、失敗をしても元の会社に戻れるということで安心感があるのではないか。色々なパターンで価値観を変えていく必要があると考えている。

この検討会で議論されていることは正論であり、多くの方々が賛同してくださると思っているが、ある意味では、色々なところでずっと言われてきた課題でもある。この検討会として何を打ち出していって、どういう特徴から実効性を持たせるかということが課題になると考える。そうした点では、やはり経済産業省の検討会でもあり、ある種の企業の連携において何が考えられるのかというところが１つのポイントではないかと考えている。近いところで変えられるものでいえば、企業を巻き込んで教育・人事・採用といったことを変えられるということも打ち出していくところが、検討会としての特徴であり、明日に開催予定と聞いているが、政府の中で東原委員が参加されているような大きな会議にも打ち出していくのではないか。

その中で、本日議論に挙がったもので、私が感じたものは、１点目は、東原委員が仰ったノウハウの外出しのようなものについてである。リカレント教育といっても、何をやっているのかよく分からない中で、企業がそれぞれ共有しているノウハウを外出しして、みんながそれをしっかり学べる、あるいは共有できるという形で、ナレッジシェアリングというのか、そうしたことを進めていくことで、全体のリスキリングやリカレント教育の能力を高めていくことができるのではないか。

２点目で、本日何度か議論に上った重要な点は、企業側のニーズは相当変わってきており、求めている人材像も変わってきているのだが、それが大学に伝わっていないし、ましてや高校や中学校、小学校には全然伝わっておらず、相変わらず非常にオーソドックスな能力が求められているように思われていること。ここの部分はもう少し変えていかなければいけない。そういう意味では、学校の現場に出て行くことも大事だし、採用の際に、こういった人材が必要だ、こういう評価をしているんだということをもっと伝えていく取組も重要だと考えている。やはり、どうしても大学のラベルで、〇〇大学卒とか、正確に言えば、〇〇大学

入学といったところが大きく効いてくる。日立の例が資料の中で紹介されていたが、こういう能力を持っている人、という能力セットで採用をする、能力セットで人を見て採用を決めていくということがもう少し広がってくると、大学のラベリングだけでなく、あるいは大学のラベリングを超えて、企業側のニーズが伝わっていくのではないかと感じた。

そういった意味で言えば、企業と大学、少なくとも大学や高校との、もう少しオープンな関係を作っていくことが重要。講義のようなことに御参加いただくとか、人の交流としても、学び直しのために大学に行き、また企業に戻ってくるとか、あるいは企業の活動でありながら大学の講義の一環だ、といったことをもう少し増やしていくといったことができると今からでも相当変えていける部分があるのではないかと感じた。

初等中等教育の話に関して言えば、今日お話があったように、大きな価値観の変化みたいなことが起きるので、これをどうやって実現させていくか。

そのプロセスで、１つは、企業側から見るとこれは大事だということをちゃんと伝えるということが大事だと思うが、言うだけではなかなか変わらないので、そのトランジションプロセスは、何をどうしていけば変えていけるのかということをきちんと議論していくということが重要だと考えている。個人的には、前回も申し上げたが、入試、特に大学入試の前と後で圧倒的に世界が変わっているため、この構造を変えない限り難しいのではないかと考えている。皆が大学入試のことだけ考えるので、小学校、中学校に企業のニーズが伝わらないという動きもある。個人的には、ここを何とかするというのが、トランジションフェーズにおける１つの重要なポイントになると考えている。

（３）閉会

〇柳川座長

次回の未来人材会議の日程については、追って、事務局から御連絡させていただきたい。以上で、第４回未来人材会議を閉会する。

以上