

第5回未来人材会議 議事要旨

令和4年4月22日（金）17:00～18:30
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

ゲストスピーカー：

川本 裕子 人事院 総裁

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5回未来人材会議を開会する。本日の委員の皆様方の御出欠だが、南場委員のみオンラインでの御参加となる。その他の皆様には対面で御出席いただいている。

○萩生田大臣

昨年12月から計4回にわたり活発な御議論をいただき感謝。本日は、これまで皆様に頂いた意見を踏まえてまとめた「未来人材ビジョン」の案について御議論いただきたい。

本会議では、自動車、電機、産業機械、エネルギー、小売、物流、建設、金融といった業種を代表する企業から、「これから求められる人材像」やその採用・育成に向けた課題を伺ってきた。また、本日は、人事院総裁にもお越しいただき、公務員の在り方について、お話を伺う。

こうしたお話も踏まえ、日本の産業界が直面するデジタル・脱炭素という大きなうねりを見据えた労働需要の変化を推計した。その結果、人の能力やスキルは、自ら問題を見つける力や革新的なことを構想する力がより強く求められ、2050年には、産業によっては労働需要が3割増加するものがあれば、5割減少するものもあるという結果が示された。

こうした変化に対処するためには、産学官が一体となって、必要とされる人材を育成していくことが必要。その方向性としては、旧来の日本型雇用システムとの決別、好きなことに夢中になれる教育への転換、とまとめられるように思う。

例えば、学生の就業観を養うインターンシップを皮切りに、新卒一括採用だけではない多様なルートで社会に出られる国を目指すべき。また、長期間の勤続を一律に優遇する退職金税制を見直す、大企業とスタートアップの間や都市と地方との間での人材の流動性を高めていく、といったことに具体的に着手していくことも求められる。

教育については、子供たちがそれぞれの好奇心に基づいて学び、挑戦したくなるように、カリキュラムや現場を支える人材など、より一層柔軟化された仕組みにしていく必要があることは間違いない。産業界が教育機関に一層協力をし、教育システム改革に速やかに着手していくことが求められる。

今回の「未来人材ビジョン」は、こうした変革の出発点となる。御議論いただいた内容を教育未来創造会議でもしっかりと反映した上で、経済産業省として、

まだ積み残している多くの課題についても、一石を投じ、変革を主導していく。

○川本総裁

ゲストスピーカーとして未来人材会議に参加させていただき感謝。公務について関心を寄せていただければ、という思いで伺った。私は昨年6月に人事院に着任したが、それまでは早稲田大学の社会人大学院で長く教員を務めてきた。今後の日本社会の最重要課題は人であると思っており、今回の議論・検討の趣旨には強く共感。

まず、国家公務員を巡る現状についてお話しし、その後、いくつかの論点を申し上げたい。今、公務が直面している課題として、国家公務員採用試験の申込者数の減少や、若手職員の離職者数の増加が挙げられる。また、デジタル人材等の専門人材も不足している。

公務における人材の確保は喫緊の課題。そのため、人事院では、学生がより受験しやすい採用試験の在り方について検討している。また、官民の垣根を超えた人材誘致をして、民間人材が活躍できるよう、昨年、各府省限りで採用できる任期付職員の範囲を拡大した。引き続き、民間人材の採用円滑化のための手続きや処遇について、各府省と相談しながら検討している。

一方、官民人事交流の実績を見ると、民間から公務へ派遣される人数は増えているが、公務の職場に人的余裕がないこともあり、公務から民間へ派遣される人数は低い水準に留まっているという残念な実態もある。人事院は、内閣人事局や各府省とも連携・協力して、長時間労働の是正等の働き方改革や、人事評価制度の見直しを通じた能力・実績主義の推進といった、公務員人事管理全般に関する取組を進めているが、課題は山積している。

公務は、国の骨格を形作る、すなわち制度やルールを作り、国のビジョンを示す仕事。人格的にも優れた、優秀な人が集まる場である必要がある。

公務はこのような状況だが、未来人材会議の資料の「これから求められる組織と働き手の関係として、メンバーの出入りのあるオープンなコミュニティ」の図はとても良いと思った。行政においても、多様性や知・経験のダイバーシティが進み、選び・選ばれる関係になることが望ましいと思っている。公的部門も人材が流動し、磨かれながら育っていく、高度化されたプロフェッショナルな労働市場の一端を担う存在になっていく、ということ。その上では産官学の連携がより大切になっているのではないかと思っている。環境が激変する世界にあって、民と学と官は相互に人的な交流、循環を深く厚くすることが今まで以上に重要ではないか。例えば、デジタル庁に典型的に示されたように、行政ニーズが大きくシフトしていく中で民間の人材を活用しなければ現代日本の行政自体の維持が難しい事態になっている懸念がある。ITだけでなく、経済

分析、統計分析、あるいは社会心理など、あらゆる分野において、従来型の長期雇用だけでは追いつかない。既に行政部門は経験者採用として民間人材を導入し始めている。閉鎖的な過去からの変化率は大きいですが、抜本的な拡大には、制度的な改革はもとより、公務員定員の見直しも必要との指摘もされているところ。行政も、本会議で述べられている「企業の経営戦略に連動した人材戦略」と同様に、政策の優先順位に合った人材戦略を持つべきだと感じている。

他方、民間企業に働く方々にとっても、公務員の仕事は有力な選択肢になると思っている。最近ではパーパス経営がよく言われ、ESG は企業経営の重要課題。この企業は何を社会で実現したいのか、そうした企業で働きたいと思うか、こうしたモチベーションがますます重要になっているが、公務は、国家国民のために仕事をするわけであり、志を持つ人々に原則、魅力的であるはず。そうしたありがたいアンビションに相応しい職場にしていくよう、人事院として何ができるか、関係省庁との連携も含め、努力していきたい。

その点に関して一言申し上げると、本会議の資料も含め、人的資本に関してはスキルや能力という表現が多くある。これらはとても大事だが、公務では、これらに加え「行動規範」の強調が重要。例えば、英国ではシビルサービスコードが定められていて、Integrity, Honesty, Objectivity, Impartiality という大原則が明記されている。これに反することは許されず、また、上司の命令がこれに反していると思う人はいつでも不服申立ができることを保証している。官民の流動性が高まれば、それと並行して、こうした公務の規律の在り方も強化していくことが必要。これまでは、公務員とは、学校卒業時に試験を受けた人の身分だったが、それが行動規範の順守というルールで規律されるということ。

教育に関連して、日本の大学生の進路決定時期が遅いという話があった。若者が中学生とか、高校生とか、より早い時期から就職を意識していけるようになると良いと思う。人事院では現在、国家公務員採用試験の実施時期など、学生が受験しやすい採用試験の在り方について検討を行っているが、初等・中等教育や高等教育で実施されているキャリア教育において、国家公務員もキャリア選択の対象に含めていただけるとありがたいし、そのために人事院としてできることを示していきたい。

最後に、改革は、官でも民でも「クリティカルマス」が極めて大事。外部人材を活用する素晴らしい改革案でも、実績結果が数%で留まっていれば、結局実質的な変化には到達できない。人事システム自体が変わるためには、例えば、長期雇用以外の人を全社員、全公務員の3割程度を超えないと難しいのではないか。これは女性の幹部登用と同じ話で、トップがコミットしなければ難しいということ。

企業は国と無関係ではいられず、国の力は極めて大事。私としては、企業の価値を向上させるという観点からも、その国を支える優秀な人材を確保するという事は重要だと考えている。官と民と学との人材の交流や、官そのものについての関心が高まるよう期待している。

○萩生田大臣

せっかく川本総裁がお見えなので、今後の議論の参考にといい、私自身の取組を2つだけ御報告し、退出をお許しいただきたい。

霞が関には「3年目の危機」というものがある。入省3年目で国家公務員を辞めるというもので、3年目だとリカバーも効くから3年目なのではないかと思っている。従って、3年目の人たちを辞めさせないためにどうしようかと考え、文科大臣時代に、「1日秘書官」という取組を2年間行った。総合職・一般職を問わず、入省3年目の全ての職員を、火曜日と金曜日に、順番に、朝から晩まで遠慮なく1日秘書官として付けて、大臣としての自分の仕事を見て、サポートしてもらった。なぜ火曜・金曜かというと、閣議があり、必ず官邸にも行けるから。3年目の職員は、まず官邸にも行ったことがない。自分たちが仕事をしている最高決定機関の場所に入ってもらい、会議の内容によってはバックシートにも座ってもらうことができるので、国家公務員としてプライドを感じてもらえるのではないかと思いい、火曜と金曜にした。それ以外の会議も、全て守秘義務をかけて、朝から晩まで活動した。日によってメニューは全く違いいが、最後は1日秘書官たちの感想を聞いて、頑張ってね、として終わるもの。大事なことは、片手間ではないということで、研修日が決まると大臣秘書官の名刺を10枚印刷し、当日渡すことになっている。大概、みんな正月に実家に帰ると、それを親に見せるということもあるようだ。自慢ではないが、3年目だった子たちは、一人も文科省を辞めておらず、一定の成果はあったのではないかと自負している。

2つ目だが、自分は地方出身の議員であり、国会の質疑の中でも発言して、改革してきたことだが、地方公務員の皆さんは、大学を卒業して20代前半くらいで市役所や都庁、県庁に入る。

地方公務員の場合は、キャリア制度もなく、色々な部署を順番に回ることになる。それはそれで公務員として良いことだが、従って、あまり専門性がない状態になる。異動で、財政関係の部署に行ったり、教育委員会に行ったり、選挙管理委員会に行ったりする。幹部に近づいてくると、過去に経験した中で慣れているところの課長になったり、部長になったりするが、若い頃はぐるぐる回るだけになっている。

せっかく入庁して、40年近くも市役所の公務員をやるんだったら、今までの

ように言われた部署を移動するだけではもったいないから、若いうちにその自治体にとって必要な国家資格を取らせるべきではないか。これを、国として必要なメニューを示し、地方財政措置してあげてはどうか、ということ国会で質問したのは7年くらい前のことだが、お陰様で採用され、自治体によっては研修費用を国に求めることができるようになった。

例えば、学校の用務員さんは地方公務員だが、若くして用務員になった場合、学校は異動するが、同じ仕事を定年の60歳まで行うことになる。そうした用務員の仕事を、どこの自治体でも民間委託するべきだ、という話になったので、かけがえのない用務員を目指してはどうか、ということで、緊急救命士の資格を取得する努力をしてはどうか、ということをやった。学校で、子供に何か事故があったときに、保健の先生もいるが、用務員のおじさんが、救急車が来るまでの間、救急救命措置をする。あるいは、夏のプールの授業の時に、用務員さんもプールサイドに来てもらう、ということをする、自治体としてのレベルも高くなる。また、県には、気象予報士の資格を取らせた。雲の動き等の天気図が読めないと、災害対応の際に、通訳をする人がおらず、気象庁から何を言われているか分からないことになる。こうした必要な資格を地方公務員が取得することによって、今までのように定年まで言われたままに異動するのではなく、キャリアを持った仕事の仕方をする、継続的にやってもらえれば、あるいは仕事を変えることも可能になるのではないかと考えており、そうしたことを取り組んできたところ。

文科省も、経産省でも同じだが、博士課程の方を是非採りたい。大学院に進み、博士課程まで終了した専門性の高い人たちは、言うなれば遅れてきた社会人になってしまう。そうすると、定年までの時間が決まっているので、ものすごくキャリアがあるのに幹部になれないというルールになってしまう。博士だからと言って絶対使えるというわけでもないかもしれないが、何かの分野の専門性が高い人で、博士課程までやった人を今後公務員として採用する場合に、違うコースを一本作ってもらって、最初から65歳定年といった形にすることで、そういった人たちを受け入れる可能性も出てくるのではないかと提案している。

(2) 自由討議

○柳川座長

本日の議事に入りたい。本日は、中間取りまとめ(案)(未来人材ビジョン)を議題とする。ただいまの川本総裁の御説明や、中間取りまとめ(案)の内容を踏まえ、自由に御議論いただければと思う。

○南場委員

中間取りまとめ（案）を拝読した。ばらばらと好き勝手なことを申し上げたが、うまくまとめていただき感謝。議論の内容が的確に反映されており、内容的にも良いものであると思う。内容については全て賛成。

唯一、議論の中で、ニュアンスとして強化したいなと思ったのは、もう少しグローバルに開けた人材が必要であるということ。

教育においてもドメスティック志向が強い。スタートアップのエコシステムでもそう。国内志向が強いし、長期留学も増えていないということはこの会議の場でも指摘されていた。世界一流の産業を興すとか、社会課題の解決の仕方にしても、世界に大きく影響を及ぼしたり、日本経済の競争力を取り戻していくことを考えると、世界で通用しない人材がそういったことを牽引していけるとはとても思えない。そうしたニュアンスは強化しても良いのかなと感じた。

同じ文脈で、企業のトランスフォーメーションをするにしても、社会の改革をするにしても、世界の英知を集めて世界に誇るような取組をすべき。海外の労働者の話は、ミドルクラスを想定されたニュアンスを読み取ったが、改革やプロジェクトのコアとなるような研究者、教授は、世界のリーダー層の人材を引き付けていく、そしてそれを活かしていくという視点も重要。それが全体を通じて感じたこと。

各論としては、日本型雇用や新卒一括採用はもはや違うのではないかという指摘は、我々の行ってきた議論の中での一つの大きなポイントだったと思う。副業の解禁を進めることも非常に有効だが、中途採用の幹部登用が重要だと感じている。学業を頑張ってきた方々が大企業に吸い込まれるのは、新卒一括採用の時に大企業に入ることが、その企業でメインストリームに至る一番の道筋であると思いき、その機会を逃すとチャンスがないと思ってしまうということ。中途人材が社長になるとか、経営幹部の半数を占めるといった形を早く作ることで、最初から入らなくても大丈夫だ、というシグナルを送ることは、有効なアプローチになる。

川本総裁の話にもあったが、最近では、官庁においても高いレベルのポジションに民間人を登用するということは増えているが、ザ・メインストリームの省庁において、事務次官が中途採用から出ているかと言うと、そうではない。そうしたケースを作るということは、役所から出たり、入ったりということがどのような形であれ、メリトクラシーで昇進していくという形になる。そうした実態も作り、国を変える責任を負っている霞が関からシグナルを送ってほしい。

○東原委員

非常に良く内容がブレークダウンされている。もう一つ付け加えるとすると、

2050年に日本はどういった形で生き残っているか、2030年の日本はどういった形なのかということ。GAFAMを追いかけるべきであり、あるいは、シリコンバレーこそすばらしいものなので、それを追いかけるための人材をといるところメッセージが出ているようにも見える。むしろ、日本の強みとは何かと考えた方がよい。2050年には、日本の人口は1億人を割って、日本のGDPも減少していくことは明らか。これからの2050年を生きる日本人は、逆にグローバルの中で、ある意味では、アメリカ人の文化やヨーロッパの文化、中国・アジアの文化といった多様性を理解しながら、日本人の強みをどうやって活かしていけるのか。すなわち、一神教の国もあれば、文化が違う国もある。

今まで日本は一生懸命、高度成長期の中で工場を中心としたものづくり文化でやってきた。そうした中では、金太郎飴のような同質的な文化で良かった。今は、消費者側の視点に立ったサービスや、ストック型のビジネスが増えてきた。各地域の消費者マインドをつかめる人材を育てるためには、どういった教育をしたらよいのか。現在、ダイバーシティ&インクルージョンといった議論が進められているが、それは単に女性を増やせばよいということではなくて、全世界の各地域のマインド・文化を理解して、その人たちを巻き込みながらどうやってグローバルなサービス・事業展開をしていくか、ということを考えられる人材が求められるためではないか。2050年の姿を見たときに、そういった人材を初等中等教育の段階からどうやって育てていくか。2050年の世界では、多様性と、フードロスやプラスチックごみといった社会環境問題を自分事として捉えて、それを解決していく主体性が求められる。単に、製品開発をするだけではなく、社会課題を自分事として捉え、住民・市民を巻き込みながら、新たな価値を提供していく。それは日本であったり、ヨーロッパであったり、アメリカであったりと様々だと思う。そうした課題解決型の人材を作っていかなければならない。初等中等教育からそうした人材をどんどん育成していったら良いし、外国の学校が日本にどんどんできて、多様性の文化を作っていけば良い。初等中等教育段階から、ドラスティックな改革をしたら良い。他方、現状の偏差値中心の教育から、次の世代の教育に対してどういったトランジションの計画を作っていくのかは課題であり、10年くらいの計画でやっていかなければならない。そうしたトランジションをどうするかということが、もう一つの大事な話になる。

先ほど大臣が職員のマインドの変革について御発言されたが、私は日本人全体が、例えばSociety5.0を中心に、誰一人取り残さない社会を自分たちで作っていくんだ、という考え方を持つことが重要ではないかと思っている。これはまず日本で作るけれども、アメリカでも、ヨーロッパでも、アジアでも、どんどんスマートシティ的な社会を作っていくんだ、というもの。その際に、

日本の文化を押し売りするのではなくて、地域のマインドを取り込んだ形で、地域の住民自身が作っていくようなやり方を、日本の Society5.0 がひな型となって展開できる。そんな未来像を描くと、日本人のエンジニアや研究者にとって、2050 年の日本の立ち位置がもっとクリアになって、社会課題の解決に取り組もうとするマインドが出てくるのではないか。

2050 年の日本の立ち位置と、どういう教育をしていくか。現行の教育制度とのトランジションについて掘り下げたら良いのではないか。

○大島委員

中間とりまとめを拝見し、端的にこれまでの議論をまとめていただき感謝。

最後の結語だが、一つは旧来の日本型システムからの転換と、もう一つは好きなことに夢中になれる取り組める教育への転換ということで、今ある日本型雇用システムの軸と、今後のパラダイムシフトをどうするかということも含めて、日本の教育をどうするか、という 2 つの観点からまとめているのかなと思いつつ、ビジョンを拝読した。

私の意見は、雇用よりは教育に向けたものが多くなるが、これからの世界的な傾向として、社会と教育が一体化していくのではないかと思う。インターンシップや、共同研究にも関わる話だが、現状、特に日本では、社会での、例えば企業の経験や知がなかなか教育に反映されていない。リスキリングやリカレント教育も、長年言われてきている話だが、なかなか実行に移されておらず、教育や研究で培ってきた知や学術的な経験も社会に反映されていない。分断が生じていて、コネクションが発生していないが、その原因は双方にある。円滑にいかない原因がどこにあるのかという部分は、分かっているようで分かっていない。円滑にいかない理由がどこにあるのか、社会的なシステムが問題に似合っているのか、それとも人間のメンタリティが問題になっているのか。人間のメンタリティを変えるのには時間がかかるが、メンタリティを変えていくというのも、教育の重要な役割。この原因がどこにあるのかを明らかにしていくことが、50 年後の人材を考えることに繋がる。

50 年後の人材を考えたときには、どこかでパラダイムシフトが必要。G A F A の人材の模倣をすることは、日本人はすごく得意。また、リライアビリティの高さといった日本人の良さもあると思うが、その良さを活かしながら、もう一歩殻を破る必要がある。この殻を破る部分が、C S T I も含め、皆が悩んでいる部分だと思っている。

その原因がジョブ型雇用や社会システムに起因しているのか、日本人の持っている humble な、真面目な特性から来ているのか、はたまた、学習指導要領に基づいたきっちりした学習であり、日本全国津々浦々で、非常に質の高い教育

を受けながら、それだけではないプラスアルファを求めなければならないということなのか。社会で生きた経験や知と、長年教育や学術で培った経験や知を、何らかの形で行き来させることのできるようなシステムができたら良いと思う。

この鍵は、スタートアップと博士人材ではないかと思う。先ほど大臣も仰ったように、博士人材が公務員になった場合に、それがキャリアの足かせになっているということだが、システム上そうしたことが起こるのはおかしいので、別のチャンネルを用意したらよいということだった。そうした人材の流動化を何らかの形でしていただくことが大事。

スタートアップは、社会の課題をどのように会社に転換していくかを、様々な人材とタイムレンジの中で取り組んでおり、そうした知見を教育やビジネスのほうに展開していただければありがたい。

○岡島委員

皆さんと同じ感想だが、第4回までお話しした内容がわかりやすくまとまっております。書かれていることもほとんど同意。

東原委員も仰っていたように、2050年がどうなっているという部分をもう少し書きたいというのは同意。16ページは、「次の世代はこういったことが求められるよね」という話だが、もう少し大上段のまとめる言葉があればよい。それがそのまま2050年に紐づいていく。もっと大きなビジョンのようなものを打ち出せる人たちが必要で、ここに記載されているのは、そのビジョンを実現するための方法だと思う。また、こうしたビジョンを言語化していくことが必要。やや抽象的になって書きにくいかもしれないが、皆が幸せになる社会なのか、何なのか、何らか言語化するものがあると、その先の2050年がずっと頭に入ってくるのではないか。

結論の施策も記載いただいている通りで、賛成。ジョブ型であったり、兼業・副業を認めていることは、スタートアップではできていることも多い。流動性も重視している。

博士人材もスタートアップでは重要で、具体例で言えば、弊社の学部卒のメンバーが宇宙系のカンファレンスに行ったときには、周囲が博士課程出身者ばかりで、変な態度を取られるわけでもないが、居心地が悪かったということもあった。自分も、もしかしたら別の道を考えてほうが良いのかな、別の大学院に入ってちゃんと勉強し、学びを得ることをしたほうがよいのでは、と感じさせる契機になっている。

また、日本の人たちは、宇宙系だとエンジニアを経験した上で政策をやったりして、幅を広げて得意な領域を増やし、より唯一無二な人材になっていく。そうしたことも重要だと感じた。こうした具体策をどうやって広められるかを

考えた際に、日本型の雇用システムは、もともと国が主導でやっていた人事制度が民間に模倣されてできてきたということだが、国が率先して新しい人事制度の導入に取り組めば、民間と政府間の人材の流動化等にも繋がるのではないか。

宇宙産業は国の方々と密接に関係する業界。志を持つ優秀な方が多い。日本の未来を考え、心の底からどうしたら良い日本になるかを考えている人たちが多いと思っている。

それとは独立した話で、志のある方々、行動規範の素晴らしい方々は、もっと給与をもらっても良いのではないかと感じることもある。民間の外資等の企業だと、上のクラスはどんどん高い給与をもらっており、優秀な人が集まり、より良くなっているという形になっている。公務員だからと言って硬直化した給与制度になっていると、民間の人間も入りにくくなるので、その点を何とかすることで流動化を図れるのではないか。国からも是非変革していただくと、国も、企業も、スタートアップも、教育機関も変わっていくのではないかと思う。

○木村委員

内容について、訴えかけるような形式で、ここから始まるんだという意気込みを感じる書き方になっているのは非常に重要だと感じた。川本総裁からも御紹介があったが、最終的に、クリティカルマスのレベルで実効力を持って示す、ということが重要だということはまさにおっしゃる通りだと感じた。この会議で取りまとめが出て、これから勝負だと思っており、我々も気を引き締め直さなければという覚悟を持って取り組む必要がある。

そうした意味で、何ができるか、どのスパンで何を達成していくかということまで、本来であれば考えていく必要があるのではないかと感じている。

先ほどの萩生田大臣のお話だが、非常に実効力のある取組だと感じた。3年目の職員の方が秘書官を務め、本物に触れることで、自己効力感・自己肯定感を高める効果があり、自分が国のためにこういった貢献ができるかを考えるきっかけになったのではないかと思う。また、「かけがえのない用務員さん」というお話も良いと思った。

我々が話していたパラレルキャリアというもののような、本来の仕事と、ある程度関連性を持った仕事とで、自分なりに活躍の場が広がったり、複数のコミュニティと関わるような機会を提供したりできるような、我々が議論してきたことが霞が関の中でこんなに行われているのか、ということには感銘を受けた。また、川本総裁のお話の中で、官民の流動性のお話であるとか、何に気を付けなければならないかということで、行動規範等のように、進

めるべきところと学ぶべきところ、教育で言えば不易と流行のようなところを明らかにしながら改革を進めていくことは、今まで我々が議論してきたところにヒントを頂いた形になり、これから実行のステージに入る際に重要視すべきものだと感じた。

実際、岡島委員も仰った通り、日本型雇用システムや、民間、学校もそうだが、歴史を遡れば、政府の官僚機構の人事制度が民間に伝播していった、というのは非常に大きいと思っており、こうした歴史的背景で考えても、まずは国家公務員で、人事院での人事改革が示され、そこにヒントを得た民間や学校組織における改革も進んでいくのではないかと。一つの力学が働くなと聞いていて感じた。

東原委員の言われたことには強く共感。日本の強みというものは、もっともっと出すべき。南場委員も仰っていたが、グローバルに選ばれるとか、グローバルに通用するとかいうこれからの改革の方向性は、いま、世界的に求められているもののみで終始せず、我々がルールメイカーとして提案できるものもあるはず。世界を牽引するような切り口でビジョンを出していくとすれば、いったいどういふことがあり得るのか。今回の会議は、オールジャパンでそうしたことを考えるきっかけになればいいなと感じた。具体的に申し上げると、92ページにある「これから向かうべき2つの方向性を示したい」というところで、「旧来の日本型雇用システムからの転換」と、「好きなことに夢中になれる教育への転換」が示され、その後、具体的に、例えば旧来の日本型雇用システムからの転換のための手段が列挙されている。これでも良いと思うが、これだと旧来の日本型雇用システム全般を否定したように見えてしまう。日本には非常に多くの強みがあり、資料の中にはたくさん埋もれていたが、そこをもう少しきれいに洗い出して、強いところと、今後変化させたほうがよいところ、もしかしたらゼロから見直さなければならぬところ、といったものをもう少し見える化して進めていくと、広く色々な意見が出るのではないかと。日本にも強みとなる部分があるということはきちんと示す。その上で、転換したら良い部分を示すというのは良いのではないかと感じた。

その意味で言えば、私は教員なので、教育についてお話しすると、日本の教育が持っている強みはたくさんある。例えば、教育の海外への輸出は、強みとして認識している。また、インバウンドを考えた時に、学園都市のような形で「教育を受けさせるなら日本で受けさせたい」と思われるような教育はどういったものか。これを具体化させる際に、例えば、この学校ではこういった教育が行われているであるとか、ここでは企業との連携を行っており、そのためにこういった特区があって、こういう組織になっていて、という形で、具体的なところに落ちていくのではないかと。

もう一つは、インターナショナルスクールを日本に誘致することは重要だと思っており、誘致をすることによって、各国の子育て層のシニアな方々や、一番脂の乗っている皆さんが、日本を選んでいただけるような方向付けをする施策を行っていく必要がある。

14 ページで、問題意識という項目の最後の部分だが、「これからの時代に必要となる具体的な能力やスキルを示し、」ということで、この会議のもう一つの目的として、具体的に今後必要になる能力を示すということがあったかと思う。ただし、本当にそれだけでよいのかということは議論になっていたように思う。例えば、これまでは、「大企業が新卒一括採用の場においてコミュニケーション能力を求めている。だから皆さん大学生のうちにコミュニケーション能力を鍛えましょう、そのために高校では何ができるでしょう」といった会話が行われてきた。未来人材会議においては、求めるスキルは「AIにはできない思考力を高めること」という結論になったので、これからはコミュニケーション能力に代えて思考力に変えましょう、となるとして、本当にそれをするのかということ。今後、次の会議で「求めるスキルは思考力ではなくなりました」となったときに、国民全員で目指すものがまた変わるような、そうした議論にはここで終止符を打ちたいというような話もしてきたと思う。その際、何を考えるかということ、0 から 1 を生み出すとか、イノベーションが起こるような環境を作るといったことを考える必要がある。今はまだ見ぬゴールかもしれないが、社会も自分も幸せな Well-being を目指すために、何が幸せなのかを考えられるような教育環境が必要なのではないか。

もしかすると、この会議では、2050 年のあるべき姿は見えないかもしれない。技術革新も終わっておらず、物理的に不可能かもしれない。今はまだ存在しない概念が出てきて、状況が変わってしまうかもしれない。そうしたことを考えたときに、概念を変えるのは誰かということがポイントになる。新たな概念が出てきたときに、その中での幸せとは何かを国民全員が考えられるような教育体制が必要なのではないか、という議論ではないか。そういった意味では、求められる能力やスキルを生み出すことができる環境・教育が必要なのではないかと思う。

もう少し言えば、そうした前提であるこの中間取りまとめ（案）は、先ほどの 91・92 ページ以降に具体策が出てくるが、その具体策の 1 つ目についても、「場を創設すべきである」という具体策になっている。また、2 つ目も、「そうした社会に変革すべきだ」となっている。我々は、「この力が必要だよ」と示すというよりは「場作りが必要だよ」という議論を、最終的には行ってきたような気がする。

学校は人を育てる場だと勘違いされることがある。子供を育てる、人材を育

成する場だというイメージがあり、自分は疑問に思いながら仕事をしている。「医進・サイエンスコース」を作ったときに、先生方には、人を育てるというよりは、環境を作る・育てるという話をしていて、生徒は勝手に育つ。他方で、環境によって生徒の育ち方がだいぶ変わってくる。以前も申し上げたかもしれないが、例えば大学4年生の子が大学院に進学すれば、世界で初めての研究成果と、それを世の中に示すための論文が何本出ることが価値になる。大学の先生は、それでいくら儲かるかはあまり興味がないはず。他方、仮に同じ学生が就職して、営業部に配属されたら、世界で初めてといったことはどうでもよくなり、数字を上げなさい、ということになる。

どちらが正しいかは、その世界のバリューによって異なる。同じ大学4年生の子が、どういう人生を学んで、どういうスキルを身に付けていこうかと考えるのは、実はその子が存在している環境、すなわち場によるのではないかと思っている。そうした場はいったいどういった場であるべきか。学校全体の文化がどうあるべきか。環境というのは、一人一台のパソコンというのも関係するが、そうしたハードウェア的なものだけでなく、バリューが大事。評価は、バリューと表裏一体になっているはず。先ほど萩生田大臣が仰った、博士学生が「後れてきた社会人」となって一番上の幹部まで上がれないというのは、「勤続年数が何年」、「何年かやらないと駄目」というバリューがそこにあるからかもしれない。本当にそのバリューでいいのかという話はよく検討しなければならない。これは場の話であって、人をどうこうするという話ではない。

今回の議論も、当初は個人にどういうスキルが必要か、どういう力が必要かという話からスタートしているが、最終的には環境作りのところに行き着いているのは本質的かもしれない。両者は矛盾しておらず、本質的な方向に進んでいる。人を育てるということは環境を育てるということである、というように、両者をつなぐ部分があるとよいと感じた。それが、皆にとって、「どういった関係があるのか」や「どういったバリューが大事なのか」といった議論につながっていく。その際も、バリューや、優れた取組の例が1つである必要はなく、そこにダイバーシティが生まれてくる。

大学で行っている研究や学術研究が一番重要で、営業部で売上げを求めることが駄目なのかということ、そういうことではない。別のバリューとして存在すべき。今存在しない価値も含めて、そうした多様性を持った環境を乱立させることが必要。それを生み出せる子たちが学校教育の中でも新しい価値を生み出していく。その中を、人が動けるようにすることが大事。ある環境に適応できないと駄目ということではなくて、やっぱり企業で働きたい、ということで、博士課程まで進学せずに修士課程で進学するというのもありではないか。そういったように、人が色々なバリューの中を行ったり来たりできる環境が重要で

あることを考えると、具体的に、そうしたバリューを作りやすくするためにはどういった制度が必要かとか、流動的に人が動きやすくするためにはどういった促進策・仕組みが必要かとか、そうした話になるのではないか。おおむね現状のまとめで良いが、そういった本質的な部分があると、冒頭に申し上げたように、行動につながるのではないかと感じた。

○東原委員

2050年は画一的な価値観ではない。多様な価値観が認められる社会をどう作っていくか、そのための教育がどうあるべきかを議論する場である必要がある。

社会課題の解決に主体的に取り組むためには、自分が社会をこう変えていく、という大義をもって仕事に取り組んだり、勉強に取り組んだりすることが必要。こうした大義を抱かせるためには、親の価値観も変わっていかねばならないし、流動性も高めていく必要がある。「せっかくよい会社に入ったのにどうして辞めるの」という発想になるのではなく、どんどんキャリアがアップしていくことを認めればよいと思う。2050年に向けては、中長期に価値観を変えていく変革と、今でもできることがある。1点情報共有すると、今週の月曜日に、「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」というものがあり、そこでは採用のみならず、インターンシップや、大学と企業でどうコラボレーションしていくべきかといったことを議論している。東北大学の野野原総長がリーダーで、早稲田大学や他の大学の学長さんも来られて議論している。その資料の中では、グリーン・トランスフォーメーション等のプログラムを共同でやっていくといった話があり、だいぶ議論が進んでいるという印象がある。是非そうした情報も活用すればよいと思う。

もう一つ申し上げておかなければならないと思っているのは、G I G Aスクール構想で端末は配られたかもしれないが、コンテンツをどうするかの問題。教職員が減っていく中で、リモートでできる教育と、先生が直接教えなければならない教育をうまく組み合わせるためにはどうするか。以前もこの場で申し上げたが、知識の教育と知恵の教育は分けたらよい。知識の教育はリモートでもできるが、本当の意味でその人の個性を伸ばしたいと思うと、直接指導する知恵の教育が必要。リモートの教育で、どこまでプログラムを決めるか。企業もプログラムを提供したらよいと思うし、大学や高専・高校も入れてよいと思うが、どういったプログラムを作り、リモートで教育できる環境を整えるか。その上で、リモートではできないような授業について、大学で、個別でどういった授業を行っていく必要があるか、といった話をもっと議論したらよいのではないか。その中では、当然、起業家に来てもらったり、企業の人間が大学に行ったりしてもよいと思う。そうすれば、企業と大学間のコミュニケーション

ンももっと良くなるのではないか。プログラムで共通的にできる授業はたくさんあるのではないかと思う。今度、デジタル田園都市国家構想ができて、デジタルや5G・6Gができて、メタバースも自由に使えるようになれば、バーチャルの世界の中で教育ができるし、将来的には視覚と聴覚だけでなく、触覚もバーチャルの中で体感できるようになる。そうすると、生徒は端末だけ持っていればよく、コンテンツは自分たち自身で学んでいく。それだけでは足りないところを、プロジェクトベースの教育で、大学に行ったり、高校に行ったりして体感するといったシステムがあれば、必要な先生の数も減るし、負担も解消され、その部分を上手にマネージできるようになるのではないか。その部分は、この10年くらいで当面できる範囲でやっていかなければならないこと。その上で、2050年の日本が世界で打ち勝っていくための人材育成という2点を分けながら議論をしたら良いのではないか。

○大島委員

2点ほど申し上げたい。資料3の28ページだが、今までの議論をお聞きして、能力・スキルの話はかなり議論してきたが、川本総裁が本日、スキルと能力に加えて行動規範の話を仰っていた。潜在的には、何がスキルで、何が能力かというのはあるが、2050年の議論をしている際に、一人一人が新たな能力・スキルを身に付けるということ以上に大事なことは、社会を自らデザインしたり、バリューを生み出していったりといった気概を持って能力・スキルを身に付けてほしいということが、未来人材である若い人たちにとってのメッセージなのではないか。そうしたビジョンを、どこかできちんと言及した方がよい。

2050年の社会を若い人がデザインするとなったときに必要となるのは、場の形成であったり、仕組み作りというものになったりする。その際には、人が重要な観点になり、日本人としての強みをどう活かしていくか、どうやってこれから育成をしていくかということになる。そのためには、どうしても財力が必要になってくる。どこにそれを集中的に、あるいは広く投資していくかということも大事だと考える。一方で、選択と集中ということをこれまでやってきて、あまりよくそれが働かなかったというのものもあるが、そうしたことも含めて、最低限もしなければならぬ中で、いかに集中的に投資することによって、教育のレベルを引き上げるかが重要になると考える。

また、教育の場では、GIGAスクール含めてハードウェアは整ってきたが、コンテンツの問題がある。ここでいうコンテンツには、教材という意味もあるし、メソッドという意味もあるが、コンテンツをこれから充実しなければならぬが、デジタルのコンテンツだけでは限界があるので、対面も併用し、オンラインとオフラインを融合させていく必要がある。今の教育は、時空を超えて

学べる環境になってきており、日本に留まらず、世界のコンテンツを使って勉強できる時代。どうやってそれをミックスして、人、お金、今あるコンテンツを含めてどうやっていくかについて、おそらくは実証を行い、色々な形で作っていく必要がある。また、これを分析することも大事だと思っている。日本はあまり教育データが残っていないが、これを分析して、次につなげるということを、是非、場の形成及び仕組みの中で入れていただくと、好きなことを夢中になれる教育への転換ということをやったときに、社会にとって見える形でシェアすることができる。一石を投じていただきたいと思います。

○柳川座長

重要な御指摘をいくつも頂いている。取りまとめのスタンスで見たときに、いくつかお伝えしたい。大きな方向性があった上で、具体策というのはHowの部分に近く、少し先でやるべきことが書かれている。その中で、我々が未来のこういった方向性に向かうべきかという部分については、少し書きぶりが弱いように思う。旧来のシステムは決別するんだ、壊すんだということは書かれているし、好きなことをやれば良い、ということも書かれている。2050年で、日本の強みといったものを考えた際に、現状は、古いものを壊して、多様性と自由度を作りましょうというもの。ただし、多様性と自由度で強みができるかという、そういうことではないと思っている。それでは、こういった方向で強みがあるかをここでどこまで書ける。例えば、木村委員は、日本の現状には強みがあるのではないか、全て壊す必要はないのではないか、と仰った。それが具体的に何か、世界に打って出ていける日本の教育の強みがあるか。それは具体的に今書けるものなのか、議論をしないとまとめられないものなのか。仰っていた日本の強みで、今あるものでもよいし、2050年に向けて獲得していくものでもよいが、今書けるものがあるなら書きたいし、まとまらないのであれば議論しなければならぬと思っている。皆さんの御意見を伺いたい。

また、大島委員が仰った社会をデザインできる力というのは必要だと思うが、それは一人一人が社会を作っていくということをするのか、そうしたスタンスで色々なものを考えればよいのか、それともそれは、一人一人ではなくて、公務員等の社会をプランニングする役割を果たすべき人間がしっかり考えればよくて、そうした人間に身につけさせればよいのか、いくつかパターンがあるように思う。このあたり、具体的にお考えがあれば伺いたい。

○大島委員

非常に重要な御指摘。正直に言えば、今どういう形が良いのかという点まで落とし込めていないが、サッカーではないが、チームスポーツであっても個々

の能力を高めるというのもあるが、一方で、チームとして戦略的にやっていくことは重要。そのバランスなのではないかと思う。そうしたことを含めての場とか、仕組み作りなのではないかと思う。

○木村委員

日本の教育の強みについては、書こうと思えば一定は書ける。一人当たりのGDPがこれだけ下がっている中で、教育だけはこれだけキープしているということや、グローバルに考えた際に、日本の「自分だけではなくて、みんなが幸せにならなければいけない」というマインドセット等。一企業の一人勝ちというところから、前回物流業界のお話を伺ったが、物流界全体を支える一部として社会に貢献していくというものにマインドセットが切り替わってきた時に、日本のマインドセットは非常に強いといったことなど、たくさんあると思う。他方、この中間取りまとめ（案）の中で実行に移さなければならないとなった際に、明日人事制度を変えなきゃいけないということだけではなくて、日本の教育の強みを探し始めよう、として検討を始めることも立派なアクションの一つ。政策としては、そんなことだけでは許されない、ということであれば、そうなのかもしれないが、私の感覚としては、それが第一歩であるし、やるべきだとも思う。そこで提言があって、例えば違う委員会があるかもしれないし、調査が始まるかもしれない。そのときに、学校の先生たちだけで、自分の学校の価値は何だろう、とガラパゴス化したこつぽの中だけで考えることはもう終わりにしなければならない。「うちの高校の価値は東大に何人入れること」だとか、「偏差値がどうだからうちの学校は選ばれている」という議論になった際に、スタートアップの企業の方から見たら、何をやっているのか、ということになる。

その議論が今までなかったか、または、なかったということはなくとも「違う世界の話だから」として、お互いが関わっていなかったように思う。他方で、未来人材会議はそうではない。多様性と共通性で、一緒に話し合うことに価値があるし、日本の教育の強み、日本型雇用システムの強みを考えた際に、広くオールジャパンの視点で考え直すことを行っている。その際に、日本の企業はグローバルな視点で考えていたのか、日本の会社の、自社だけの都合で、人事制度を考えていなかったか。これから、グローバルに選ばれる企業になるために、新卒一括採用だけでなくグローバルにシニアな人材を採用しなければならない。先ほど、事務次官が中途から選ばれていないというお話があったが、選ばなければならないとなった際に、どのようにするのか。その際には、霞ヶ関の中だけでの議論ではなくて、民間では何をバリューとしてマネジメント層が選ばれているか、が分からなければ採用もできないはず。そうした検討を始

めることを書くことには意味があるし、それを可能にするための場作りについては書けるように思う。その際には、バーターになっているものがあるため、注意が必要。様々なケースがあり、どちらが正しいかが分からない。例えば、「終身雇用を辞めるとガバナンスが危うくなる」というのは、バーターになっていない。何を辞めたら、何がバーターとなって変わるか、ということについて、身内だけの議論では結論が危うくなる。何がバーターになっているかはきちんと聞くしかない。学校でもそうで、「組体操は団結力を高めるために重要」という話があるが、組体操がなければ一致団結しないのかという話。組体操をやめるとなった際に教育効果が下がる、という話があるとして、それはどこどこがバーターになっているかを考えながら議論をすることが大事。

○東原委員

2050年を考えた際、自分の会社を見て感じていることは、日本はまだまだ世界で勝てるのではないかと思っている。逆に言えば、世界で、グローバル市場で勝てない企業は淘汰されていくという危機感で仕事をしていると思ったほうがよい。その際に、何で勝っていくかということだが、メタバースのようなサイバーの世界だけで議論すると、おそらく日本は負けていく。日本の強みは、現場力と、サイバーとフィジカルを両方活用できることではないか。過去の生産プロセスを含めて考えると、この両方を活用できることが日本の強みだと思っている。それと人材で、アメリカを含めて、MZ世代は、考え方の中で「社会貢献」が相当大きなウェイトを占めるようになっている。日本人は、そうしたことを言われなくとも、ある意味では社会貢献をしようと考えられる。今までの経営であれば、ハーバードのMBAで教えるような数値目標だけの業績が低い企業は駄目な企業で株価が低い、と言われていた。だが、最近は米国でも東洋的な発想が入り込んできていることを考えると、日本は今までの業績ばかりではなく、人を大切にできる。

人材という面では、日本人は、グローバルに出て行って、多様性をまとめ、インクルージョンしながら価値をまとめていけるキャラクターを持っているのではないかと思う。サイバー・フィジカルと、そうしたキャラクターをもっと活かす。MZ世代はそもそも考え方もガラッと変わってきているので、そうした部分も活かしてグローバルで戦えば、まだまだ日本は勝てるのではないかと考えている。

○南場委員

日本の強みを何にしていくのかという議論は、産業政策VSイノベーション・エコシステム作りという議論と似ていて、我々がここで日本の強みをこう

しましうと議論することは、非常に一般的な結論しか出てこない可能せが高い。私自身、東原委員の仰る通り、日本に可能性がないとは決して思わない。

ここ30年、世界に大きなインパクトをもたらすイノベーションが日本から出てきていないということこそ、非常に大きな課題。そうした中で、強いていえば、日本の強みは課題の多さ。他の先進国よりも早く高齢社会等の深刻な課題を経験していくことではないか。そこには、仮に人々が持っている課題解決力や好奇心であるとか、自分事として夢中になって何かを探究するといった力を開放し、この課題の多さと掛け合わすことができれば、日本は非常に可能性がある。他に挙げるとすれば、文化と安全というのも非常に強い部分。言語の問題さえ除けば、外国の人材が日本で活躍するということを好んでくれる可能性を有している。運営の仕方によってガラパゴスになりがちだが、広く開けば、世界の人たちが活躍したいというポテンシャルを持つ場になる。

今回の提言の教育の部分で述べられていることだが、自分の夢中を手放さずに探究していく、深めていく。そして、自分の個性と他人の個性を尊重しつつ、情熱・リーダーシップを持って物事に取り組んでいくこと。これは、子供のときには持っているものだが、教育が潰れてしまっているところがある。そうした意味で、教育改革は非常に重要。記載いただいている通り、長い時間がかかるものであるため、今始めなければならないというのも、まさにその通り。

問題は、教育のOSが「国語・算数・理科・社会」とされ、これが一番大事なこととされていること。その上に探求の時間がある。コンピュータに例えれば、「国語・算数・理科・社会」という記憶と単純な演算のOSの上に、探求というアプリが乗っている。このOSとアプリは逆にして、夢中で探究するということが最も大事であるというように大転換させるべきだと思う。これは、初めて言われていることではないということを確認していただきたい。何十年もの間ずっと、「個性や探究心を育てない」、「単純な記憶型・偏差値偏重になっている」、「みんなで同じことをすることが奨励されている」等と指摘を受けながら、何十年も変わっていないということ。これが非常に大きな課題であり、同じ問題を指摘し続けて仕事をしたつもりになってはいけない。

これをどう変えていくか。短期的にできることと、中長期的にできることを両方、真剣に取り組む必要がある。中長期的にしていくべきことは、OSとアプリを逆にすることで、強いリーダーシップを持って変えていなければならない問題。短期的には、記載いただいている通り、探究を実現するために社会人を教育現場に投入することは、大変に有効で重要なことだと思う。教育現場だけに任せてはいけない、と紙の真ん中に書かれていたが、確かにその通り。私たち大人も、何かを成し遂げた人が教育現場に出て行って、子供たちの探究をサポートすることは重要。ただし、これらはやればよいとして誰も反対しな

いと思うが、それを本当に意味のあるマグニチュードでやるためのインセンティブの設計が重要になる。人の善意に頼るのではなく、関わった人がリスペクトされ、経済的にも何か、例えば税金のメリットを得るなど、報いを受けるべき。変化のマグニチュードを大きく狙わなければならない、そのためにはインセンティブ設計が非常に重要になる。

○川本総裁

本日はヒントもいただいたし、中途採用や人材の流動性、給与についても御意見をいただき、感謝。官のほうがりードするという場面もあるが、原則としては、官の給与等については民間準拠の原則があることから、民間からの改革を是非お願いしたい。

○柳川座長

我々は変えていかなければならないので、昔まとめた提言を、また言っているだけではいけない。今回の中間取りまとめ（案）の最後の部分では、具体的に変えていける How を詰め込んでいただいております、その部分をしっかりやっていくことが重要。

その中では、教育と企業を連携させることに非常に大きなポイントがある。社会人が教育現場に入ってくる部分や、学校教育とリカレント教育を同期させることに、一つの突破口があるものと認識している。その中では、公務員の働き方や、公務員の長期雇用と民間の長期雇用をどうしていくかというのも非常に大きなポイント。こここそが長期安定的な雇用というところであり、そこをどう変えていき、総裁からお話があったように、人材の流動性を作っていくことが非常に大きな部分であろうと思う。

そうした具体論をやりつつ、単に今までやったことをもう一度ちゃんとやらなければならないとか、世界の足かせになっているところを外すということだけではメッセージとしてはもったいないので、誰の、何を実現させていくのかということを出していきたいということは、非常に良く理解した。

その上で、具体論はないのだが、東原委員も仰ったように日本の人材にはしっかりした素養があるので、好きなことに夢中になれるような教育にすることで、課題解決力がしっかり磨かれる。そうしたことが実現できる場をしっかりと作っていくことが方向性であり、強みである。したがって、教育は非常に大事であり、日本の雇用慣行を壊す、変えるというだけではなくて、教育の部分にもウェイトが乗っているということ。細かいところについては、事務局と相談しながら文言を詰めさせていただくが、私が伺ったところのイメージはこうした部分となる。

(3) 閉会

○柳川座長

委員各位におかれては、昨年12月に本会議を立ち上げて以来、円滑な議事の運営に協力いただき、また、毎回活発に御議論いただき、感謝。本日いただいた御指摘については、事務局とも相談の上で反映したい。中間取りまとめの内容については、座長である私に御一任いただきたい。後日、正式な中間取りまとめとして公表させていただく。

今後の会議の運営方針については現時点で未定となっており、議論を再開する際には事務局より御連絡させていただく。以上で、第5回未来人材会議を閉会する。

以上