

R 1 全国キャリア教育・就職ガイダンス

パネルディスカッション

「キャリア教育と企業人材育成の接続

～キャリア教育におけるデータ活用の可能性と課題～」

➤ モデレーター

・小樽商科大学 **大津 晶** 先生

➤ パネリスト

・横浜国立大学 大学院教育強化推進センター 教授 **市村 光之** 先生

・社会保険労務士法人アーク&パートナーズ 代表社員 **黒川 健吾** 様

・株式会社リクルートキャリア 就職みらい研究所 所長 **増本 全** 様

(※ご登壇の着席順)

大津 皆さま、こんにちは。先ほどご紹介いただきました、小樽商科大学の**大津**でございます。昨年度から始まりました、パネルディスカッションの進行役を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

今年度も、全国から1000人を超える大学関係者、企業の皆さま、地方公共団体等の行政関係の皆さまにたくさんお集まりいただいていると聞いております。せっかくこの三者が集う場面ですので、冒頭の文部科学省の伯井局長のごあいさつにもありましたように、産学連携による人材育成のきっかけとするため、より交流を深めていくためには、それぞれの立場で、今、どのような問題意識をお持ちになられているのか、そして、それを解決していくための新しい考え方があるのかなどについて議論の場を設けることを目的に、昨年度からパネルディスカッションを始めることといたしました。

昨年度もご参加いただいた方はもうお気づきかもしれませんが、ここに掲げてございます「キャリア教育と企業人材育成の接続」という大きなテーマ、これは、昨年度と全く同じものです。これは非常に重要な課題であるという認識でこのテーマを掲げておりますが、今年度は、そこに副題が付いておりますとおり、データ活用についてトピックとして入れた企画といたしました。

この趣旨に、もう少し説明を補足いたしますと、各方面でエビデンスベースなポリシー・メイキングですとか、さまざまなデータの見える化というものが広がりつつある中で、本日は、大学における「学生の学び」、「教育」等を見える化し、定量的に評価をするなどの先端的な取組をされている横浜国立大学の**市村**先生に、そして、企業でも採用のみにかかわらず、人事・育成という分野でデータを活用されて先端的な取組をされている社会保険労務士法人アーク&パートナーズの**黒川**様に、事例をご紹介いただくという趣旨でご登壇いただきました。また、第三者の視点からリクルートキャリア就職みらい研究

所の増本様にいろいろな側面から補足していただくことを狙いとしてご登壇いただきました。

配付資料はございませんが、やはりデータの可視化を題材にしておりますので、スクリーンにいろいろなデータを投影いたします。そちらも見ながら皆さまにも議論に参加いただきたいと考えております。

早速、議論に入っていきたいのですが、先に少しだけ、お詫びとご紹介を申し上げます。

この高等教育と企業の人材育成をつないでいく本議論は、この 1 時間あまりでは、到底結論が出るものではないと考えております。配付資料の中の「日本学生支援機構 令和元年度 学生生活支援事業の概要」という冊子の 3 ページの、キャリア教育・就職支援事業に本日の「全国キャリア教育・就職ガイダンス」が載っております。その下の 2 番の「インターンシップ専門人材セミナー～基礎編～」は、今年も 8 月に神戸、9 月に東京で実施いたします。

先ほど、文部科学省の行政説明の中で、インターンシップ推進の中で重要な取組として紹介のあった、専門人材の育成・配置を受けまして、JASSO が企画しているセミナーでは、大学等学校関係者、比較的若手のキャリアセンター職員という方を想定して、このセミナーを行っております。私もその企画の末席に加わっております。修了証も発行しておりますので、ぜひ、受講をご検討いただきたいと思います。

次に 4 ページの「キャリア教育・就職支援ワークショップ」には、大学関係者のみならず、企業の皆さまにもご参加いただいております。1 日の日程ではございますが、このワークショップは文字通り、ワークショップですので、大学等のキャリア関係、特に就職支援を中心に担っている教職員と、企業で採用・人材育成を担当されている人事の関係者が膝詰めで議論をする、そして問題解決の策を練っていくといったワークショップも実施しております。こちらは、11 月 8 日が東京、29 日が大阪で計画を進めておりますので、ぜひ、こちらへのご参加もご検討いただきまして、本日のパネルディスカッションで総論のようなことをしてしまいましたが、さらに踏み込んだ議論に、このワークショップを通じて、皆さまにもご参加いただきたいと思います。

本日、午後の第 2 部の別の会場で行われるプログラムの中で、昨年度ワークショップで導入しましたグラフィックレコーディングにより内容を可視化したものを展示しておりますので、ぜひ、そちらもご覧いただければと思います。

少々、長くなりましたが、このディスカッションは、ある意味、議論のスタートを切るというイメージで進めてまいりたいと考えております。

高等教育におけるキャリア教育と企業人材育成の接続という本論に入る前に、本日のテーマがデータ活用、あるいは、エビデンスベースについてだと申し上げましたので、まずは、議論の前提として、昨年から今年にかけての就職、あるいは、採用の状況等のデータを、増本所長にご紹介いただいて、ある種の共通理解を踏まえてから議論を進めてまいりたいと考えております。それでは、増本所長、よろしく申し上げます。

増本 皆さま、あらためまして、こんにちは。リクルートキャリア就職みらい研究所の**増本**と申します。今の就職採用の環境ということで、恐らく、ほとんどご存じのことかと思いますが、目線合わせも含めて、私からお話をさせていただきます。1枚にまとめるといういろいろありますが、こういったところがポイントではないかというところをまとめております。

まずは概観ということで、大卒の求人倍率のお話を少しさせていただきます。現状、1.83が求人倍率の水準になっておりますが、過去から見ても、大体1.6ぐらいいくると売り手市場という言葉が出てくる水準になるかと思っていました、それで見ると、売り手市場が続いているというところではございます。

ただ、全体で見てもみますと、やはり学生からするとそうではない側面も多々あります。従業員規模で見ると、かなり求人倍率の差があるのが実態で、特に300名未満の企業、今、2020年卒でいくと8.62という水準です。実は、前年度は9.91という水準でした。これは株式会社リクルート リクルートワークス研究所がこの調査での計測以来最高値という水準になっておりまして、昨年が全体でいくと1.88という求人倍率でございましたが、今年は少し下がっております。

景気の不透明感のような話も出ておりますが、当社としては、高止まりしているというような表現を用いています。何が起きているかと言いますと、この300名未満の企業で新卒採用の難易度が非常に高くなったため、中途採用にシフトしているというのが裏側で起こっております。そういった側面も含めて、とにかく人が採れないというのが全体の概況になっていると思います。企業と学生に分けて、こちらに記載しております。まず、企業側を見ますと、とにかく採用できないという、ここが一番の大きなポイントですので、各社とも採用計画数はありますが、充足している割合が半数に満たないという状況でございます。これは従業員規模300名未満であれ、5000名以上であれ、大体5割ですので、約半数は採用計画数が満たないというのが現状です。

そこで、何をしたらいいかと考えると、やはり企業のことを学生に知ってもらわないとなかなか応募してもらえないということがあげられますので、そここのところも含めてインターンシップの活用がどんどん広がってきています。

学生側のところでも少し記載しておりますが、学生側の就職活動の、エントリーシートを提出したり、面接を受けるなどの行動量が年々減少しています。一方で、企業側は人が欲しいという現状があります。

この現状の中で、学生に企業のことをいかに理解してもらうかにインターンシップ等の場を使ったり、さらには、採用の手法が非常に多様化してきており、内定率調査からも見るとおり、内定を出す時期も多様になってきています。

そこで結果として起きているのは、採用生産性が極めて悪化し、そこにかける時間・人・コスト等が、年々膨れ上がってきているということです。裏側では働き方改革ということ

も走っていますので、時間・人・コスト等と働き方改革でにらめっこしながら、いかにかいい人を採用していくのかということになります。

先般、日本経済団体連合会の中西会長の発言にもありましたが、産学協議会では、一括採用にこだわらない、多様な採用のあり方というのを模索しています。一方の学生側の進路決定の水準は、文部科学省のお話にもありましたが、高水準になっているというのが現状で、満足度も高いです。さらに、2018年卒と2019年卒を比べると、第一志望群に受かった割合がかなり伸びています。さまざまな大学のキャリアセンターの皆さまとお話すると、ここ数年、以前ならこういった企業には採用されていなかった学生が採用されるようになったなどのお話を耳にする機会が増えてきているのも実感としてあります。そのため、行きたい企業、受かりたい企業に採用される割合は増えている一方で、第一志望に採用されたけど本当にここでいいのかというような悩みを抱える学生の話も非常に多く聞くようになったという実感もあります。

実は、学生に納得度という尺度で調査を取ると、ここが年々低下してきている傾向にあります。先行きがなかなか見通せない、直線的なキャリア、長いキャリアを見通せない中、かつ、かなり短期で就職活動を行う中で、覚悟を持って納得して就職するというのが、なかなか難しい環境でもあるのかとも思います。

一方で、インターンシップがこれだけ一般化し、学生がインターンシップに行く機会も増えてきています。また、昨今学生の入社を決め手の思考の変化については、以前は「安定」という言葉の中に大手企業、給料や昇進等の言葉が上げられることが多かったのですが、最近では、一番に出てくるのが「成長できるかどうか」というキーワードです。これらのことも含めて、雇用環境が変わってきている中で、学生の皆さまも一つの企業に勤めあげる、そこにいることが「安定」ということより、その会社に入っていかに成長でき、自分の市場価値が高まっていくということが「安定」であると考えている、そのあらわれかと思っています。以上が、概観でございました。

大津 ありがとうございます。黒川様に、お聞きします。ある種の全体像としていわゆる就職・採用、学生から見ると、就職活動のある種の状況が数値として、定性的なものもご紹介いただきましたが、全体像ではなく、黒川様から見ました企業の、課題観等を踏まえて何かコメント等をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

黒川 まず、皆さまがご存じのとおり、中小企業における大卒求人倍率の高止まりというのは、少し異常な数字かと思っています。やはり、中途採用にシフトせざるを得ない、中途採用でなくても他の採用方法を検討せざるを得ないという、その苦しさがすごく出ているということともう一つ、この第一志望群の入社率増加というのは、人手不足ということでしょうか。

増本 一方で採用の基準等を見ますと、万が一、採用ができなかったときにどう対応しますかという調査も行っています。やはり年々、柔軟にその基準を緩和していくという回答が増えてきているのが実態ですので、やはり基準自体は少し緩和されているということがあるので、第一志望群に受かる学生の割合が増えているのではないかと思います。

黒川 学生の思考の変化というところで、「安定」から「成長」へシフトしてきていると思いますが、その一方で、入社予定先の納得度の低下というのを見ると、学生の働くことへの思考に対して企業がまだ対応できてないののだろうかということを感じていますが、そういう理解でよろしいですか。

増本 そうですね、そこはまだ働いていない学生ですので、なかなかどういう条件がいいのかなど分からない部分が多いかと思います。そのため、納得度の低下は、どちらかと言うと、先行きの不透明感というところが、結構、影響が大きいと思っているのと、「成長」というのはやはり、今までいいと言われてきた会社や、「安定」と言われてきたモデルが崩れてきているということを感じているところで、次なる「安定」という言葉は何になるのかといったときに、恐らく「成長」というキーワードになってきているのではないかと思います。

黒川 分かりました、ありがとうございます。

大津 ありがとうございます。今、学生のある種の感覚的な、しかし、次の時代の働き方をなんとなく言語化できてないかもしれないけれど、感じて変わりつつあることに、企業が対応できてないのではないかと、そのような問題提起もいただきました。

私は大学でずっと教員をやっておりますが、大学は遅れているのではないかと、実は社会の変化についていけないのではないかと感じています。

市村先生、やはり大学の立場から、この状況をご覧になって、大学はこれをどう受け止めようとしているのか、あるいは、**市村先生**ご自身の率直な感想でも結構ですが、いかがでしょうか。

市村 まず、納得度が低下しているというところですが、この辺はやはり大学、学生にとって大きな問題で、一言でいうとリアリティがない、働くということに対するリアリティがないということ、その他に、変化がとても激しい時代になって、選択肢も多様になっていること、かつ、今の引く手あまたという状況もあって、その中で浮き足立っているところがあるのではないのでしょうか。

最後におっしゃられていた「入社の決め手は「成長」です」というところは、もちろん、いい意味での「成長」と、ちょっと浮き足立って「何かしなきゃ、「安定」だけじゃまず

い」という焦りを含む部分もあるのではないかと、お話を伺って感じました。

大津 その点でもし、**増本**様、何かコメントあれば。

増本 そうですね、「成長」という言葉はかなり勢いがあるというか、鼻息が荒い印象もあります。学生自身が大きく変わっていくというよりは、「成長」しないと「安定」しないのではないかとというような、そういった怖さとか焦り等も含めた、現れではないかと思っています。

大津 それは学生自身が、先ほど、経済産業省のご説明でありました人生 100 年という中で、同じ企業に最後まで、いわゆる終身雇用が信じられない状態の中で、自分自身を守るために、「安定」を得るために「成長」し続けなければいけない、そういうある種のプレッシャーを感じている、このように受けとめられているのでしょうか。

増本 そうですね、私はそのように受け止めています。

大津 ありがとうございます。

これは、あくまでも確認で、全体像をデータも含めてご覧いただいた上で、最初のご紹介のところでも申し上げたように、これに対して、大学・企業とも、当然、学生も対応していこう、大きな変化の流れの中で対応していこうというような形で動きが出ているということ、恐らく、会場の皆さまも既に感じておられ、それぞれのご所属先でも新しい取組がされているのではないかと考えます。

本日は、横浜国立大学の**市村**先生とアーク&パートナーズの**黒川**様にお越しいただいたのは、大学・企業の人事の中で、新しい取組としてデータを活用して、先ほど「生産性」というキーワードが一つ出てまいりましたが、パフォーマンスを上げていくという取組をされようとしている事例をご紹介いただこうとお招きいたしました。

ここで、**市村**先生から横浜国立大学として前述の学生の学びや、成長、大学生活 4 年間について、大学がどのように支援するのかという考え方に基づき横浜国立大学のスライドを見ますと、入学から卒業後まで見通す学生 I Rについては大学関係者の間では、広がっていると思います。

企業の方は、I Rというと投資家向けの広報と捉えがちですが、大学では学生の学びを可視化する取組を学生 I R：インスティテューショナル・リサーチといいます。横浜国立大学では、ここ数年続けてこられた学生 I Rの取組の成果、あるいは、その先の展望といったものの事例をご紹介いただきたいと思います。市村先生、お願いいたします。

市村 あらためまして、横浜国立大学の**市村**です。どうぞよろしく願いいたします。「学

生 I R」という呼び名で横浜国立大学が取組をしている中で、本日のテーマに合いそうなところをいくつか、スライド資料とともに紹介させていただきます。

(資料 P.2) 横浜国立大学は A P 事業、いわゆる、大学教育再生加速プログラムに採択されていまして、今、学修成果の可視化に取り組んでいます。学士力の可視化と就業力の可視化、就業力は社会人基礎力でやっておりますが、この複眼の視点で可視化する取組が一つの特徴になります。

(資料 P.3) それとともに、大学全体として高大接続のところから大学教育、大学院教育、さらに大学から社会への接続の部分、全体をとおして学生にフォーカスしながら、いわゆる大学の I R を行う活動を、3 年ぐらい前からすすめており、現状ある程度仕組みが出来上がってきました。

本日はその中で、学生ポートフォリオを使った I R の内容と、本日のテーマはキャリア支援ですので、大社接続のところで卒業生就職先調査等の結果からいくつか事例を紹介させていただきます。

(資料 P.4 : e ポートフォリオ) 学修成果の可視化については大学によっていろいろな考え方があり、可視化によって学生のいろいろなコンピテンシーを評価するのに使っている大学もあるかと思います。本学の学生 I R の場合は、学生の主体的な学びをデザインするツールとして、この可視化したデータを学生に使ってもらいたいと考え、「YNU 学生ポートフォリオ」の中に学生プロフィールという、アンケート機能のイメージでその機能を設け、学士力と就業力をグラフで可視化しています。

それに基づいて、学生が半期に 1 回、振り返りシートにより前学期を振り返り新しい学期の学業を構想する仕組みにしています。ここで収集したデータを基に教職員側は教育改善に結びつくような I R 分析を行っています。

(資料 P.5 : 学生 I R 分析 1) その I R 分析の結果を紹介させていただきます。このスライドは新生に、卒業後の人生にどのようなイメージを持っていますかという意識調査をした結果です。いくつか選択肢がありますが、緑色の部分はどちらかという個人生活を重視した選択肢になり、合計 53% です。オレンジ色の部分は、社会での成功をイメージした選択肢になり、28% ぐらいです。青い部分が社会への貢献で 10% を少し上回ります。赤色の部分の希望よりも不安が先行している学生が 7、8% は毎回いるという結果で、全体としてかなり内向きです。

本学は国立大学法人ですので、学生には「本学は国立大学であるから、本学の学生には社会に貢献することを考えていただきたい。学費の一部は国民の税金から負担していただいているのだから」と話しますが、今の学生は、2000 年前後に生まれ育ったので、「先生、そうは言っても僕たちが生まれたときにはもうずっと低成長、不況の時代で、働けば給料が上がる、出世する、そういうイメージが沸かないんですよ」などと言われてしまいます。確かにそれはそのとおりで、今の学生の感覚は 2000 年以前と異なることを、我々教職員も認識しなければいけないのではないかと思います。

(資料 P.6 : 学生 I R 分析 2) このスライドも 1 年生の学生 I R 結果です。大学に入る目的が明確にある学生とない学生に分けて、「学業に対して何か不安がありますか」「学生生活に対して不安がありますか」「自分の強みが分かっていますか」「他人から見た自分が分かっていますか」「将来の進路に対して何か見通しがありますか」「将来、働くことを前向きに考えられますか」という内容を聞いたものです。青色が入学の目的意識がある学生、赤色がない学生で、毎年、将来の進路に対して何らかの見通しを持っているか、持っていないかというところで差が出ています。このことから、やはり学生は、学業と将来の関わりの部分をつなげて考えています。そこがきちんとつながれば目的意識を持って主体的に学ぶ方向にいけると、このデータからキャリア教育課題として仮説を立てました。

(資料 P.7 : 学生 I R 分析 3) さらにその仮説を確認するために、今度は上級生に対し学生生活の充実度について、「学生生活が充実している学生はどのような要因で充実していると感じているか」を、決定木分析した結果がこちらです。それによると、この緑色、少し字が小さいですが、一番影響しているのは、やはり人間関係、友人関係等がうまくいっていると学業、学生生活も充実を感じるという結果が出てきています。これは社会人になっても同じで、職場の人間関係はとても大事なことだと思います。

二つ目の要因として挙げたのが、このピンク色の部分で、「学業と自分の職業との関わりを関連付けられて勉強している」です。これは単純に、自分が取り組む学業が即就職に結びつくという話ではなく、自分が専攻する学問と社会がどうつながっているのかということも含めて、自分が学んでいることの意義を意識しながら学んでいる学生は、やはり充実感をもって学業に取り組んでいるということになると考えています。

(資料 P.8 : 産業界ニーズ 1) 次に大学から社会への接続について紹介します。主体的に考えて行動できる人材が世の中で求められていると一般に言われています。社会で求められるスキルはジェネリックスキル、汎用能力、社会人基礎力、コンピテンシー等いろいろ言われています。では、それらの能力があれば、社会に出てやっていけるのか、自分の能力を発揮できるのかを、社会人を対象にインタビュー調査をしたところ、単純にそういうことでもなく、一番大事なのは図の左にある「主体性」でした。自分がその仕事の担当者として当事者意識を持って、自分がこれをやらなければいけない、この問題を解決しなくてはならず、そのためにこの状況の中で何をすればいいのかを考える「主体性」が原動力になって、その人が持っているスキルが発動します。さらに、仕事は共同で行いますので、他者に働きかけをする際に図の右にあるコミュニケーション能力がものをいいます。このような構造・起点となっているのが「主体性」であることが、社会人へのインタビュー調査で改めて分かったことです。

(資料 P.9~10 : 産業界ニーズ 2) 近年、大学では、グローバルに活躍できる人材の養成が求められています。では、グローバルに活躍できる人とはどういう人なのか、どのような資質やスキルが必要なのかについて、ここ 4、5 年、海外駐在員等の所に出向いてインタビュー調査をしています。今のところ、20 カ国ぐらい行っており、その中で分かってきた

こととして、グローバル人材として活躍できる人たちの要件は、大きく三つに分けられません。

一つ目はこの緑色の部分の異文化に適応する資質、主体的に行動する資質の部分です。つまり主体的に状況に適応してくための資質が、まず土台にあります。それにプラスして、さまざまな知識・教養があり、これらが全体のベースになっています。さらに仕事をしていく上での要件として、図の青色の部分、仕事に関わる業務上の知見、それから業務遂行スキルというものが必要になってきます。

さらにその上の赤色の部分ですが、海外での対応は日本語が通じないという前提のため、語学力が必要になります。学生にグローバル人材というとすぐに英語を連想し、「TOEICで何点取ればいいですか」という話になります。駐在員等の話を聞くと、決してそうではなく、「英語は中学・高校レベルの基礎力があれば、あとは現場に入って3カ月、半年たてば使えるようになります」など、そこは大きな問題ではなく、それより図の一番下の緑色の資質のところです。「あなた、明日から駐在員です。国際人として振る舞ってください」と言われても、できるものではありません。性格と同様、子どもの頃から積み重ねてきたものが資質となって現れているので、この部分は一朝一夕にはできないのです。駐在員からもそこを大学教育の過程で順次、きちんと鍛えてほしいということを言われまして、ここが最も大切だと認識しています。

(資料 P. 11: 産業界ニーズ 3) そうした産業界のニーズを踏まえ、大学教育に何が求められるのかを社会人に考えていただくと、このスライドにありますように、斬新なことではなく、自分の専門分野をきちんと身に付けること、論理的な思考力を養うことや幅広い教養がまず求められています。英語はあくまでもツールなので、単に TOEIC で何点取ればいいかという語学学習だけでなく、英語で意見を述べ合うアウトプットの部分もきちんと対応できるようになることが期待されています。

加えて、大学教育はどうしても知識の付与、インプットの部分が多くなりがちですので、インプットしたいろいろな知見を学生が卒業後に活かせるような実践的な教育をしてほしいと言われます。

以上が、これまでの調査を通じて、社会から求められていると理解していることです。

(資料 P. 12: 働く価値観) これは、私がキャリア教育の授業で使っているスライドです。働く価値観が、時代とともに徐々に変わってきていることを認識しておくことも大切です。

スライドの左の三角形は、昭和時代の価値観の構造をざっくりと表したものです。私は、昭和に生まれ育って平成に働いて令和に老いていく人間ですが、同じ昭和の若者は、戦後の復興期から高度経済成長の時代に生まれ育ち、年功序列・終身雇用というシステムに基づき、就職した企業で地道に頑張れば、年々賃金が上昇し、年齢に見合う地位にそれなりに就けて、その結果得られた物質的な充実が家族の幸せにもつながりました。物質的な豊かさを求めるという点では比較的、単純にやってこられた世代ではなかったかと思います。

それが現在の学生、平成に生まれ育って令和に働く平成の若者たちはどうでしょう。物

質的に豊かであることが当たり前でありながら、経済が停滞し、戦後を支えた年功序列・終身雇用というシステムが立ち行かなくなる時代に生まれ育った学生には昭和の働きかた、働く価値がウソっぽく感じられるのではないのでしょうか。

1980年代からのIT化により、仕事のあり様は大きく変わっています。さらに今はAI化、グローバル化がいられています。この後、黒川様からもお話があるかと思いますが、AIがどんどん実用化してすごく変化の激しい時代の中で価値観も多様化し、精神的な豊かさが求められるような時代になり、その中で学生はいろいろな選択肢があり過ぎて迷っているというような状況かと思います。

この時代のキャリア教育とは、想定外のことが常に起きる、想定外のことが起きることが想定内の時代に生きることを前提にしなければなりません。大学側は今この時代に学生が自律的なキャリアを形成していくためには、一言で言えば、変化に適応するスキルというものをいかに大学生活の中で身に付けさせるのか、さらに、社会に出てからもそれにどんどん磨きをかけていく、変化に応じて必要なことを習得していく学習意欲、これらの資質をいかに大学生活の中で身に付けさせるのかということが大事であると思いつながら、キャリア教育に取り組んでいます。

大津 ありがとうございます。まずは大学の事例として、大学、学生も当然、大きく変わってきている、社会の様子も変わってきている、大学は今こんな取組をしているなどをご紹介いただきました。

続きまして、企業の中でやはり人材育成、採用も含めて、人を生かしていくためにデータ活用にはどのような形で取り組んでいらっしゃるか、先端的な取組をされていらっしゃるアーク&パートナーズの黒川様に事例をご紹介いただいて、その後に議論を深めていきたいと考えております。黒川様、お願いいたします。

黒川 あらためまして、アーク&パートナーズの黒川です。よろしく申し上げます。

ご紹介のとおり、データを活用した企業内人材育成について、今弊社が取り組んでいる事例を中心にご紹介したいと思っております。

本日ご紹介するのは、評価にデータ活用を入れることで人材育成につなげる実際のケースを、なぜ評価にデータ活用をする必要があったのかということを含めて、ポイントを絞って説明させていただきます。

まず、今どの企業にとっても、人材の確保、社員の定着、社員の育成は、これまでになく重要な経営課題になっているということは共通認識だと思います。その中で、この課題を克服するにはどうしたらいいかということで、当然ながら働きがいの持てる組織に移行するということが、概略の言葉で言えば格好いいですが、この働きがいの持てる組織はどのように作るのかということになります。それは、例えば、労働条件や福利厚生を改善する等の一時的な満足度ではなく、やはり継続的な満足度が必要ではないかと思っております、

それを自己成長できる組織に変えることだと考えています。

この自己成長できる組織について、企業担当者とお話していると、すぐに育成制度を充実させようという話が出てきます。もちろん、育成制度を充実させることは必要なことではありますが、実は、それを充実させても社員側が、なぜそれを学ぶのか、なぜ学ばないといけないのかというところの裏付けがないと、動機が見えないことから、それではモチベーションが上がらないということが見えてきました。

この赤字の所の、評価から育成までの接続ができてないというところからも明らかだろうと思います。育成制度を充実させることで社員が成長するというのは経営側の幻想で、実際には、その気づきのところにフォーカスが当たっていないという現状があります。

こうなると、どうやって気づきを与えるかということになりますが、それはこの表にもありますように、評価というところで気づきを与えるしかないというところに戻ってくると思います。では、評価を見直さないとやっぱり働きがいがある、自己成長できる組織には変わらないのかということ、今までも、評価は非常に難しいと言われているところですが、あらためてここにフォーカスを当てて見直していかないといけないのではないかとこの結論に至りました。

皆さまもご存じかと思いますが、評価制度の問題点はいろいろあると思います。例えば、評価とは上司が部下に対して行うためそこには様々な主観が入るので部下は納得できないとか、評価者の着眼点がバラバラで納得できない、現場に距離のある人が評価しているので納得できないなどの問題点が、被評価者から常に挙げられています。

これを解決するために、企業としては右側の評価者研修や人事会議を行い何とか納得度を高めようと工夫しています。よくよく考えてみると、もともと評価の仕方に納得していない社員が、評価者がどんなにノウハウ的なものを学んでも、実際には溝は埋まらないのではないかということは、これまでの歴史を見ても分かるかと思い、人が人を評価することの限界値がきているのではないかと感じました。それを受け入れることが、まず第一歩だと思っています。

皆さまには現状で評価をフィードバックする機会があると思います。一番懸念しているのは、評価をフィードバックすると上司と部下の関係が悪くなって返ってくるという、何のためにフィードバックをしているのか分からない事例をたくさん聞きます。これは、被評価者だけでなく、評価者にとっても非常にストレスがたまる行為・時間で、ここを何とかしないといけないと考えています。

では、どのようにするかということで、プロセスを変えようということになりました。今の評価面談のプロセスは、上司が評価したものを部下に通知し、指示を育成につなげるというような、どちらかというと一方通行になっているのではないのでしょうか。評価したものを上司と部下が共有して、その後、上司が部下の支援をすることで育成につなげるという流れにもっていかない限り、なかなか気づきに結びつかないと考えました。

ただ、この流れにもっていくには、非常に大きなことを変える必要があります。それが

次のスライドで、そもそも上司が評価者でいいのかというところに戻ります。上司になった人が評価することが世の中の常識のようなどころがありますが、上司が評価しているからこそ、信頼度が低いとされる現象が起こるなど、コミュニケーションが十分にできない、特に部下にとっては自由なコミュニケーションができていない状況ということです。次に、上司は評価権限だけでなく、業務の指示権限も持っているということから非常に権力者というか、パワーを持っているということになります。このために、部下に対するハラスメントも起こるのではないかというようなことが、だんだん浮かび上がってきたと思います。

そこで、上司の役割から評価者を取って、育成者に位置付けたらどうかと考えました。育成者になることによって、先ほどの共有支援が実は可能になると考えました。これによって、評価者面談が、今では、上司と部下は対立関係になっていたものが協力関係になり、また、支援者ですから部下もその支援に対してコミュニケーションが増加するのではないか、この関係を何とか維持できないかと考えました。これによってこれまでであった上司と部下の関係のみならず、組織にもたらす影響が非常に変わるのではないかと考えました。実際にあとでどのように行うのか少しお見せしますが、コミュニケーション量の増加だけではなく、面談内容の質がすごく向上しているという結果も出ています。今までは通知、指示だったのが、一緒に考えようという評価面談になったことが、質の向上につながり、当初の想定を上回りました。

次は、上司から評価者を取ったので、次は誰が評価者になるのかという話に展開してきたいと思います。ここは社員の納得度を高めていかないといけないところなので、評価に求めるものとして、次の4点をあげました。一つは、多面評価であること。これは、評価者が上司だけでなく、職場の仲間を含めた関与している人全員による、よく言う360度というものです。

二つ目は、評価を点から線にできないかということです。評価は年に1回、もしくは、年に2回ぐらいあるかもしれませんが、この回数を増やすことによってずれをなくしていくことができるというものです。

三つ目は、恣意的な評価、主観によるバイアスを調整できないかということです。これはよく感情で決めているとか、好き嫌いで決めているとか言われるものですが、そこを調整できるものはないかと考えました。

四つ目は、これが一番の決め手ですが、定量化できないかということです。数値化することによって可能性が広がると考え、この四つを満たすことができないかと考えましたが、これは評価者が増え、さらに評価の機会が増えるということは、人事にとってはほとんどないことで、こんなことが実現できるわけがないという話だと思いました。しかし、これを実現しないと評価面談から育成面談にはならないということで、これが実現できるものは何かと考えたときに、本日のテーマの、AIとデータを兼ね備えたITツールを使えば実現できることにたどり着きました。

これにより、多面評価を定量化することもでき、また、評価頻度もわりと気軽に行えま

すから、リアルタイムな評価ができるようになりました。さらに、AIにより適切な仕様、バイアス調整、補正が効くようになりました。

もう一つあげますと、コンピテンシーです。この評価にはコンピテンシーという「行動を評価する」という項目を入れています。なぜこれを入れているのかというと、部下が上司の能力をなかなか評価できない、つまり、今、目に見えているものを評価していくという事で担保しようということになりました。

弊社ではこのGROW360というツールを選択しました。選択した理由を少しご紹介します。これは先ほど申し上げたとおり、コンピテンシーを基準に評価しているということが1点です。もう一つ、すごく重要なのが、自己評価と他者評価のギャップが可視化できることです。評価のときにぶつかるのは、自分ではそう思っている、自分と他者の評価のギャップを受け入れられないというケースが非常に多いので、これを可視化することで評価面談に使えることと、この他にバイアスが除去できることがこのツールを選んだ理由です。

実際のフィードバックについては、このスライドが各社員に、回数ごとにフィードバックされているグラフで、社員にはまず3点だけ見るように言っています。一つ目は面積の大きさです。面積の大きさがコンピテンシーのレベルで、赤が他者評価、青が自己評価、このギャップを見ましようというのが二つ目です。三つ目は形です。これは、六つのコンピテンシーを使用していますが、これはこの会社がこの六つを選んだということです。この六つのコンピテンシーの形がきれいであれば、バランスが取れているということになります。

この三つを見ることで、本人が、他者と比べて自分に今どのようなコンピテンシーが足りないか、他者からどのように見られていて自分に何が足りないと思われるのかということが、すぐに可視化できるということになります。

このケースはまだいい方で、次のケースを見ていただくと、自己評価が高くして他者評価が低い、ちょっと形もあまりよくないというか、足りないコンピテンシーもあります。さらに、面積の大きさもちょっと小さく、やはりこういう結果が出る人にこそ、これは自分を理解してもらおうツールとして非常に有効になると思います。そもそも、こういう評価になる人は、従来の上司と部下の面談では、なかなか納得してくれないことを言う傾向が強いかと思いますが、この評価を繰り返し、慣れることによって自己理解ができるようになると思います。上司は、これを通知するのではなく、これを見て、どこから手を付けていこうと考えることから入ることが、今後の上司と部下の関係になると考えています。

例えば、定量化できたことで、ある組織のある部門において、この六つのコンピテンシーが時系列でどれぐらい伸びたかということがすぐに分かります。この部門でいきますと、表現力が一気に伸びたということが分かります。あとは、影響力の行使のコンピテンシーが少し足りないけれども、少しずつ伸びているので、少し見守っていく必要があるなど、こういう分析もすぐにできるようになりますし、個人のコンピテンシーの推移もす

ぐ分かります。

これは4回の結果で、この7番という人は、表現力と影響力の行使が圧倒的に伸びたということがいえると思います。これは、この結果だけにとどまらず、これはなぜ伸びたのか、何か研修を受けたから伸びたのか、どういう動機付けをしたのかということに、今後、もっともっと活用できるのではと考えています。

一番大事なのは、コンピテンシーが定量化され、数値で出てくることです。例えば、従来ですと、あなたの評価は3だけど4になるように頑張ろうと言っても、3から4のハードルは結構高いものがあったと思います。でも、数値化することによって、今回3だったけど、次回、3.2にしよう、3.3になったという小さな変化にも対応ができ、社員にとっては成長のステップがすごく分かりやすいなど、このように使えるのがメリットです。

今回はコンピテンシーの評価だけですが、今後は、これに成果や研修、健康状態等も組み合わせると、もっとデータ活用の可能性が広がってくると思います。

これを導入するにあたっては、本日は手短にお話していますが、すぐに明日から取り組むということではなく、こういう分析、こういう評価方法、そしてフィードバックに社員を慣れさせるというのが、絶対に必要だと思いますので、その辺は注意していただきたいと思います。ご説明したいのは、実際にはデータを活用することを目的で始めたわけではなく、結果として、目的を達成するための手段としてやはりAIを使うのがいいだろうということになります。前述の、AIが仕事を奪うなどということがよく言われますが、AIを活用してわれわれがもっと効率的に働ける、効率的な効果を得ることが非常に重要かと思っています。

大津 ありがとうございます。ITの活用事例をお聞かせいただきました。

増本様にお聞きします。大学は大学で学生の学びを可視化しようとしている、企業も可視化されたデータを活用して、社員を成長させていく、それが経営的にも正しい、両方同じようなところへ向かっているように見えますが、**増本**様からご覧になって、今の大学の取組と企業の取組は、今後かみ合っていくのでしょうか、それとも、やはりすれ違う要素があるのでしょうか。率直な感想でも結構ですので、いかがでしょう。

増本 僕も以前から大学の方から、いわゆるポートフォリオやデータの活用についてどうしたらいいのかという相談を受けています。企業の実態、例えば、育成の話ですと、採用活動においてAIの導入は、2019年度卒で2.4%ぐらい、大手企業、5000名以上の企業になると検討しているのが24~25%ぐらいの感じで、まだまだ動いてない中では、すごく進んでいます。ポイントは、目的が置かれているかどうかです。WhatとWhyがあって、加えてそれが利活用につながっています。

大津 それは戦略になっているということですか。

増本 はい。非常に進んでいると思っていますし、それぞれのフィールドで多分、すごく進むと思います。では、それは果たしてどのようにつながっていくのか、というところが非常に、今回のテーマとしては難しいと思います。やはりここに横たわっているのは、今の日本型の雇用慣行であり、メンバーシップ型の採用のあり方について、互いのことが見えないのでどうしても相互理解がまだまだできない、評価するということが自体に使われないうのが現状だと思います。やはりそこはお互いが近づいていく機会、そして、今のキーワードでいくと、評価が大きなキーワードだと思っています。評価を大学と企業が複眼的に行うこと、それを実現するのはデータであり、相互で活用される世界が出てくると、恐らく、きちんとかみ合っていくのではないかと聞いていて思いました。

大津 今日は「成長」という言葉が冒頭から何回も出ていますが、実は学生も今「成長」というキーワードが就職のときにもかなり大きな材料になっています。

大学は大学で学生の成長、学生の学びを可視化しようとしていて、企業もまさに成長するための組織にならなければ、競争力を失っていく、こんな事例だったと思います。

その成長について、本当に可視化できたならば、その両者の、まさに接続という部分については、ある種の共通言語としてその成長を、そしてその成長の中身といったものが、単なる観念的なものではなくて、ある種の共通言語になり得るのではないかと、こんな可能性を、私どもは感じています。

市村先生にお聞きしてよろしいですか。横浜国立大学の取組は、ここ数年の取組で、これから広げていくとのご紹介だったかと思います。多くの大学で、学生が自分自身の学びを可視化するためのツールに取り組みもうとしています。多くの事例が、それを導入すること、先ほど目的・手段とありましたが、学生に記録を取らせる、ポートフォリオを作らせることが目的化してしまっていて、なかなかそれが循環して教育の改善に、活用できていない事例がすごく多いと感じます。横浜国立大学では、まさに手段としてのデータ、これを使って教育を変え、また、学生の成長を促すためのツールとして活用するために何が大事だったのか、あるいは、何を大事にしてこれから取り組んでいこうとされているのか、この辺りを少し補足いただきたいと思います。

市村 仕組みとしては出来上がっており運用を始めましたが、やはり一番の課題は、学生がきちんと意義を理解して活用してくれるかどうかです。有効に活用してもらうには、学生がYNU学生ポートフォリオを使う意義をどのくらい理解できているかの部分が重要で、まだ使い始めたところで、なかなか学生の理解が進んでないという現状です。

今年度から取り組んでいるのは、学生IRのデータを教職員側が教育改善に活用するだけでなく、学生にも積極的に開示していくことです。今の学生、特に本学の学生は、偏差値をすごく気にして大学に入ってきているので、周囲の学生と自分がどう違うのか、自分

の位置付けをすごく気にします。そういう意味で、大学全体の平均値や学部の平均値と自分のスコアを比較し、そこからいろいろな気付きを得るところにすごく興味を持っていることが、今回の取組で分かりました。もちろん他者との比較だけが大事ではありませんが、学生が気になっている情報を糸口に開示することで、自分たちが入力したものが役に立つことを実感させることが一つのポイントと考えています。

教員に対しては、今までは経験則で「今の学生ってこうだね」と言っていたことが、数字で可視化されることで、「やはりこうだった」と分かる状況になりました。教員側は学部ごと、教員ごとにいろいろな思いもあり、考えが違う部分もあります。教員一人ひとりの思いがある中で、議論をしていくための共通理解として、たたき台となる資料を可視化して、学生の現状はこうですよと示せるようになって、一緒に議論ができるようになったところが大きな前進と思っています。

大津 ありがとうございます。黒川様にお聞きします。

実は大学もこういう取組を始めています。一般に、成績表はあまり参考にならないので見ませんか、特に文科系や社会科系、人文社会系はそう言われがちですが、仮に大学から学生のある種の成績表として、先ほどの横浜国立大学のようなものが出てきます。これは、文部科学省ではディプロマサプリメントと呼んでおり、学位を補足する資料として学びをきちんと質保証をしたものが、仮に大学から提出、又は学生がモバイル端末で持ってくるという時代になったときに、採用・育成・企業も、変わってくるのではないかと思います、いかがでしょうか。

黒川 本日、横浜国立大学の資料を見させていただいて、非常に素晴らしいと思いました。

まずは、学生プロフィールにて可視化できているということ、さらに、学生全員が自分を振り返っているということは非常に参考になりました。これは就職だけでなく、その後の学びにも十分役に立つものだと思います。

ただ、企業として考えた場合に、学んできた能力はあるが、それを行動に移せるのかという点、そこが企業としては非常に欲しいので、前述の言葉でいうとコンピテンシーになりますが、それがこの中に入っています。この方のコンピテンシーが、例えば1年時は低かったけれど、低いということが悪いということではなく、発揮する余地・伸び代があり、可能性があるということにも取れます。その点では、その評価も入れていただけると、企業として、また採用担当としてはすぐにでも見たいということになるかと思っています。

大津 ありがとうございます。増本様、黒川様の発言に大学側、企業側の可能性を感じさせる要素がございましたが、他にお見せいただける資料がありましたらお願いいたします。

増本 はい。例えば、企業が評価している項目が左側です。上位三つはずっと変わりませ

ん。ただ、正直に言いますと、具体的に何を指すのか分からないという側面があるのではないかと思います。

大津 1位が「人柄」、2位に「自社への熱意」。やはり熱意とか愛着みたいなものでしょうか。

増本 はい。

大津 3位の「今後の可能性」、この可能性というのは、その会社の成長のようなものでしょうか？

増本 そうですね、本人の今後の可能性のようなもので、やはり経験を問わないポテンシャル採用ですと、前述の項目が上位三つにきて、それ以下の項目に差をつけています。かつ、上がってきているのが「適性検査」です。企業も最近面接の怪しさを非常に理解しており、人が人を評価するのは難しく、しかも複数でやるのは、どうやら成果があまり出にくいようなことも分かってきている中で、データを活用しながらどう定着・活躍するかまではやっています。その意味でのデータ化はありますが、では、これが、前述のディプロマサプリメントではないですが、学位とか専門課程の力をどう評価するか、そこまでにはまだ至っていないというのが現状ではないかと思います。

大津 もし、横浜国立大学のような取組がますます広がり、また、実際にその企業の中でデータを活用した採用育成をしていこうというマインドが広がり、本日の登壇者、両者のようなケースが増えていけば、この状況は、いずれ時間の問題で変わっていけるのでしょうか。でも、何かを変えていかなければ超えられないハードルがあると思います。

どこが変わらないのか、その辺り何かお考えがありましたら、ご提案も含めてお願いします。

増本 そうですね、本日はまさに聞いていて学ぶこともありましたが、やはり評価だと思います。

大学の評価と企業の評価が、今は分断されていますが、その相互理解がやはり果たされていないというのが現状だと思います。

全国求人情報協会という業界団体が行った調査では、マッチングのところよりも、どちらかという、入社して定着活躍するということを前提としたときに、どのようなキャリアを歩むことがよいのかという調査をしたものがあります。その中で出てきたのが、早期転職者の初職の離職理由の話で、人間関係と仕事内容がトップ2です。これは、新卒採用の中で分かるわけがないというか、見えないものです。内定が取れてもどこの部署に行く

かも分からない、誰と働くかも分からない、どんな仕事をするかも分からないのが、むしろ一般的で、かつ、早期離職する人と、3年以上働いている人の「入社後に予想より悪かった」との回答のギャップを見ると、やはり社内のルールやビジョン、人間関係、これらも配属まで分からないものです。

少し余談ですが、このような状況で3年3割の離職でとどまっていることは、逆に3年3割はすごいことではないかという見方もできるぐらいかと思っています。ギャップを近づけるために何ができるかという、やはり、インターンシップ等でこの評価を、例えば複眼的に双方で行うようなことができていくと、もう少し近づくのではないかと、本日のお話を聞いていて思いました。

大津 なるほど、ありがとうございます。

今、インターンシップとお題を出していただいて、司会者としては非常に、ほっとしています。時間が迫る中、インターンシップの可能性をちょっとだけ掘り下げてみたいと思います。

本日の行政説明の中でも、インターンシップは大事だと繰り返しながら、他方で、いわゆるワンデーインターンシップなど、いろいろなインターンシップにまつわるさまざまな思いや議論等なかなかかみ合わないということが感じられるところです。

本日のような、大学側・企業側も、ある種の共通言語を持つようとしている、そこには評価が重要で、学生からはその評価に基づいて自身の成長を実感できるかどうか、自身のキャリアを自分のものにできるかがキーになると思います。

この観点で、あらためてインターンシップを振り返って見てみると、これからのインターンシップにどのような可能性があるのか、あるいは、インターンシップが変わっていかなければいけないのかということについて、インターンシップについてこうあるべきだという、何かご提案等について、黒川様いかがでしょう。

黒川 こうあるべきだということまで強くはないですが、インターンシップは、やはり低学年のときから繰り返し体験するのが絶対にいいと思います。それともう一つ、インターンシップ後の評価は、絶対に必要だと思います。

実は、評価ということに対して、われわれ日本人はアレルギーがあるというか、なんか嫌だという気がするのかもしれない。そうではなく、評価されることが自分の成長の、次の成長の糧になるということから、評価へのアレルギーをなくしていくために、この評価されることの回数を学生時代にどんどん積み重ねていってほしいと思います。その経験がないと、ご存じかもしれませんが、就職して、怒られるとすぐ泣いてしまうというようなことがあります。決してそれはその人の人生や人格を否定しているわけではなく、成長のためのアドバイスであったりするので、こういう機会を多く設けていただく必要があると思います。

大津 それで在学中の一般 4 年間であれば、その間に何度もそういう機会があればいいだろうとお考えですね。

黒川 はい。

大津 それを今の価値観でいうとインターンシップになるのかもしれませんが、もしかしたら、それは留学や何か社会活動にも当てはまると思います。

横浜国立大学の市村先生、例えば、先ほどの学生ポートフォリオの仕組みの中では、学生が経験等を具体的に書き込んで、自身の成長につながっていくものが可視化され、それを実感できる、そんな仕組みに現状なっているのでしょうか。学生の活用の部分で、今後の課題などございましたらお教えいただきたいのですが、いかがでしょう。

市村 学生ポートフォリオには、学業だけでなく、今お話があったとおりインターンシップ、海外留学、海外経験等も記録できるシートを新たに加えました。言語化して後日学生が振り返って、この経験は何だったのかというところをきちんと定着させるというところが大事です。その作業をいかに実質化させるかというところが次の課題でもあります。

大津 ありがとうございます。議論は全く尽きないところですが、このさらに深いところの議論は 11 月のワークショップで展開をしまいたいと思います。

本日の大きな問題意識は企業と大学の接続ということでした。ここに、データというものが新しい可能性として感じる事ができたところですが、今後これを活用していくには、本当に入り口にやっと到達した段階ではないかと感じております。

これをもっと進めていくためにやっていかなければいけないこと等につきまして、最後にお一言ずついただいて、それをまとめとしたいと考えます。

市村 私は文学部出身で、IR という専門外のことに取り組んでいますが、数字として見せることはとても大事だと実感しています。ただ、数字は数字でしかありませんので、数字で表されたものと本当の生身の人間、それぞれまた違う感覚だと思しますので、そういった数字と人間とのバランスをどう取るのか、AI と人間の肌感覚とのバランスに関わるかと思いますが、そこがきっとこれから大事になってくると感じています。

黒川 今は AI、データ活用等をされてない企業であっても、これからは間違いなくいずれ大きな変化がきて使わざるを得ない時代がくると思っています。例えば、先ほど出た人柄採用等は、いろいろな国の人々が来たときにどうやって人柄採用するのかというようなこともあると思いますから、できれば積極的に活用していくということが重要かと思えます。

私の役目としては、そういうものを企業の人事がどう使っていくかということ、何に使ったらいいかというようなことをご提案していくという役割があるのかと感じています。

増本 企業側、大学側からさまざまなお話を聞きますが、やはり、率直に感じることは、プロダクトアウトの発想がやっぱりすごく大きいと思います。この学生はすごい活躍をすると思うし、こんな学びをやっているから使って欲しいとか、もっとこういう人材が必要だからもっと育てて欲しいとか、どちらかという、そのプロダクトベースということではなく、やっぱりマーケットインだと思います。

ニーズがあるからそこに対応する話だと思いますし、前述の変化が前提となってきたときに、やっぱりここの解像度をどれだけ上げられるかだと思います。

企業側からすると、大学でのこういう学びが自社のこの仕事にこの様に生きるということをごどれだけ理解できるかではないでしょうか。昔と比べて今の大学生は相当勉強していますし、大学もかなり、いろいろ施策を打っていると思いますので、そういう側面がもっと見えてくると思います。

大学側も、こういう学生なのにと、こういう学びをしたのにとということではなく、どのような企業でどういう学生が評価されるのか、また、それは自身の学問領域の中のどういう学びがその仕事に活きるのかなどが科学していけると、同じ物差しの中でもう少しつながりがある世界が出てくるのではないかと思います。

大津 ありがとうございます。この大学と企業の接続は、非常に大きな問題で、これを語りきることは不可能だと思います。

本日は、あくまでデータ活用という切り口から可能性を探ってみましたが、必ずこういう場面では、大都市と地方では違うといったご発言をいただくことがあります。私も地方の大学に勤務しておりますので、実感するところもあります。

前述の**増本**様のお話に、今の学生は、以前からの安定、給料、昇進等ではなく、「成長」を特に強く感じている、それが一番ど真ん中にある価値観だとするならば、それをもっとデータ活用して学生の「成長」を支援することができれば、これは大都市も地方も関係ないということになってくるかもしれない、いろいろな可能性と課題の両方が見えてくる議論ではなかったかと感じております。

この続きは、また11月に皆さまと別の会場で、もっと皆さまのお声を拾いながら議論を続けてまいりたいと考えております。あらためて、本日、貴重な事例をご紹介いただきましたお三方に大きな拍手をお送りいただければと存じます。ありがとうございます。