

# 令和7年度 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

## 「学びと世界をつなぐ产学連携教育への展望～地域資源を活用した実践的な人材育成～」第1部

モダレータ：岩手県立大学 高等教育推進センター・学生支援本部 准教授 高瀬 和実

パネリスト：

- リクルート進学総研 所長・リクルート「カレッジマネジメント」編集長 小林 浩
- 山口大学 特命理事・副学長（人事給与マネジメント改革・地域連携担当）  
地域未来創生センター長 進士 正人
- 山口大学 キャリアセンター長 教授 堤 宏守
- 大阪公立大学 副学長（イノベーションアカデミー・高度人材育成担当）国際基幹教育機構 教授  
・高度人材育成推進センター長 松井 利之
- 株式会社 DAY TO LIFE 執行役員 経営管理本部長 上田 勝幸

※敬称略

※所属・役職は令和7年5月収録時点のもの

### 【テーマのねらい】

#### 【高瀬】

ただ今より令和7年度全国キャリア教育・就職ガイダンス パネルディスカッションを始めています。進行役を務めます岩手県立大の高瀬です。どうぞよろしくお願ひいたします。

少子化人口減少が一著しく進展する我が国においては、社会的経済の発展を牽引するイノベーションの創出や各地域における産業振興に向けて学校と産業界が一体となって人材育成に取り組むことが一層重要となっています。

大学において期待されている地域や産業界と大学との連携教育や地域ニーズを踏まえた教育プログラムの構築等を実行性のあるものとするために大学や企業がどのように問題を受け止めどのような人材育成に取り組んでいくのか、またその取り組み等を 踏まえ产学連携地域連携を推進するために必要な体制や大学のメリットとは何かについて考えていきたいと思います。

それでは早速ですが、パネリストの方の自己紹介から進めてまいります。お名前ご所属企業や大学等の特徴を簡単にご紹介いただければと思います。では小林さんからお願いできますでしょうか。

#### 【小林】

リクルート進学総研の所長で高等教育の専門誌リクルート「カレッジマネジメント」編集長の小林でございます。今日はよろしくお願ひいたします。

#### 【進士】

国立大学法人山口大学の地域連携地域未来創生センター長をしております、進士と申します。本日は、本州最西端にある国立大学として、いろいろなことをお話しできればと思っております。どうぞよろしくお願ひいたします。

#### 【堤】

山口大学のキャリアセンター長をしております、堤と申します。今日はよろしくお願ひします。

我々のキャリアセンターは、2024年の4月からキャリアセンターということで新たに立ち上げております。今は学部の1年生から博士の学生までのキャリアと就職支援をしております。今日はよろしくお願ひ申し上げます。

### 【松井】

大阪公立大学国際基幹教育機構、高度人材育成推進センター長の松井と申します。大阪公立大学は公立大学として、地域と連携しながら大学の学生の育成等に務めております。本日はどうぞよろしくお願ひいたします。

### 【上田】

製菓スイーツ専門の事業を行っております、株式会社 DAY TO LIFE 執行役員、経営管理本部本部長の上田と申します。よろしくお願ひいたします。

### 【高瀬】

本日は、以上の6名で進めてまいります皆様どうぞよろしくお願ひいたします

まず導入として、リクルート進学総研 リクルート「カレッジマネジメント」編集長小林さんに、「地域で求められる共創とは」のお話を伺いながら、現在大学を取り巻く環境の変化と共に大学への期待もどのように変化しているかについて、皆さんと共通認識を得たいと思います。

小林さんは「知の総和」を答申した「中央教育審議会高等教育のあり方に関する特別部会」の委員でもいらっしゃいます。では小林さんお願いできますでしょうか

### 【学びと世界をつなぐ産学連携教育への展望～地域で求められる“共創”とは～】

#### 【小林】

今日は、「学びと世界を繋ぐ産学連携教育の展望」ということで、私は「地域で求められる共創」というところをテーマにお話をさせていただければと思います。先ほどご紹介いただいた通り、リクルート進学総研の所長で、リクルート「カレッジマネジメント」の編集長をしております。

2月から3月に発表されました中央教育審議会「知の総和答申」の委員をしておりまして、今年度は、それを受けた、「地域大学の振興に関する有識者会議」というものが、進められております。地域の大学をどのように振興していくか、こういったことの議論も進められているというところでございます。

まずは、大学を取り巻く環境の変化というものを見ていきたいと思います。

人口減少、グローバル化、技術革新といったところが大学に大きな影響を与えています、大学経営を取り巻く大きな3つのファクターがあると考えております。1つが人口動態、2つ目が産業構造、就業構造の変化、そして3つ目がそれを受けた政策の動向ということになります。

人口動態で言いますと、もう皆さんご存知の通り、2018年に出たグランドデザイン答申に18歳が88万人に減りますということが出来て、大きな話題になりました。しかしこロナを経て2023年の出生数は73万人を切っています、外国人を除くと70万人を切っていると言われています。都市と地方の格差が拡大する中でグローバル化が更に進んでいく、そして産業構造が大きく変わって、高齢者が増える一方で、支える国内の生産年齢世代が大きく減っています。

そうすると、もうこれからは、労働者が恒常に不足する社会がやって来る。技術革新、グローバル化、成長産

業のシフトというものを進めながら、今企業では日本型の雇用慣行が大きく変わりつつあります。

大学の方からすると、霞ヶ関方面からいろいろな政策が飛んできているように思いがちですが、政策ありきではなくこういった大きな社会の変化を受けて政策の方も、ここに書かれているように 高大接続であるとかグランドデザイン答申等という形で変化に対応しているわけです。また、大学だけでなく、専門学校も今大きく変わりつつあります。

まず、大きな視点で見まして、これから若者が出ていく社会を見ていきたいと思います。2040年に向けた労働力需要を見ていきますと、この青の折れ線が労働需要です。赤が労働供給になります。そうすると、2040年には1100万人の供給が不足すると言われていて、これはリクルートワークス研究所が出したシミュレーションですが、労働供給の制約が出てくる社会になってくる、「労働供給制約社会」という言葉を使っています。では、全国一律で減ってくるのかと言うと、そういったことではありません。

これは、学校基本調査からリクルート進学総研でリポートを作っているのですが、このグラフの右に行けば行くほど、人口減少が激しい地域になります。この左の軸、縦軸は、地元残留率が上に行けば行くほど高くなるということになります。全国で見ていくと、「①」の人口は、あまり人口が減らない、残留もするという羨ましい地域になりますが、ここは東京、福岡、愛知、大阪、熊本、広島あたりがそれほど大きく減らないという地域になります。

「③」左下になると、人口は減らないのだけれども、地元に残らない地域になります。沖縄、神奈川、千葉、埼玉、滋賀とかですね。いわゆる①の地域の中核都市の周辺地域がここにあたって、いわゆる吸い取られる地域になってくると思います。

右上の「②」は、人口は減っていくのだけれども、残留率は高いという地域です。北海道 宮城、京都、石川つまり札幌、仙台、京都、金沢という中核都市がある地域になります。

それ以外が右下「④」になりまして多くの県がここに入っていますが、人口も減ってくるし、地元に残留もしないと。

これを見ていくと、将来、大学の空白地域が生じる恐れがあって、人材が不足して社会経済の危機に陥る危険性があると考えられています。

更に、これからが何が起こってくるかというと、これまでの人手不足というのは、景況感や企業業績に左右されて、需要の増減をベースとして獲得が起こってくるのですが、これからはもう、景況感や企業業績に左右されず人が減ってくるので、労働の供給量自体がボトルネックになってくると言われています。

そうすると、全ての職種で供給が不足しますし、特に介護、商品販売、輸送機械、運転、運搬といった生活維持サービスが困難になってきます。特に地方において深刻な事態が生じる恐れがあります。

既に今年の春、企業に入社した人のアンケートを見ると、大卒人材を確保できたという企業は全体の4割になります。つまり、10人採用しますよと言って10人採用できた企業は、全体で4割。地方では、3割、2割台の地

域も出てきています。つまり大卒人材が取れない時代になってくるということです。

すでに専門学校、高卒人材への期待が高まっています。高卒の求人倍率は約4倍、工業高校、高専は20倍と言われています。大卒は1.7倍ちょっとになりますので、なかなか人が取れない時代がやってきている。産業構造の高度化により、単なる労働力ではなくて基礎力の向上と高度人材の育成が課題になってきます。

そして、地域でどのような人材が必要なのかを、大学や企業が別々に考えるのではなくて、産官学そして金融機関も含めて真剣に考える時期に来ているかなと思います。

地域における高等教育機関の役割をしっかりと議論する必要があるということです。そうして考えると、地域に沢山プラットフォームがあるじゃないかというご意見もあると思います。これは、文科省がまとめたデータですが、全国で地域連携プラットフォームがなんと277もあるそうです。実質的に機能しているのはどれくらいでしょうか。産学官金合同で本格的に地域産業と人材のあり方を検討するプラットフォームが求められているのではないかと思います。いわゆる「充て職」で人を出して、地域プラットフォームを経営というよりは、運用しているところが多いのではないかという意見も出ています。

こうなると、地域ごとに考えていくことが重要で、2つの視点が必要だと思います。先ほど、不足すると言われていた地域ごとに必要となる、介護、看護、保育こういったエッセンシャルワーカーをどれくらい必要としているのか、地元地域を支える基幹産業の人材育成というものを地域ごとに考えていく必要があるのだと思います。この2つの視点が必要です。そうした時に、大学教育への期待、産業構造、就業構造の変化にどう対応していくのかが問われています。

これはリクルート「カレッジマネジメント」の特集記事で野村総研のご協力のもと作成した図になります。これは仕事の職域ですが、右に行けば行くほど労働力が不足する分野になります。上に行けば行くほど職の自動化が高まる。労働力が不足するのだけれども自動化ができる領域については、働き方、就業構造が大きく変化してきます。もう、切符を切る人とか、銀行の窓口もほとんどいなくなりました。学部学科カリキュラムをどう変えていくのか、仕事の変化にどのように学部を作っていくのか、カリキュラムを変えていくのかが重要課題になります。

そうするとデータサイエンスだとか工学系情報系の学部を新設するという話しになりがちですが、実は今までそういうAI、ロボットとは関係なかった領域が、一番これから影響を受けてくる。どのようにカリキュラムを変えてかなくてはいけないか、文系や実学分野こういったところに影響が出てくると思います。

一方で、労働力が不足するのだけれども、自動化ができない領域については、労働力が必要になってきます。そうすると、今、家庭にいらっしゃる方が社会で活躍していただく、あるいは留学生の獲得や社会人が学び直して、さらに活躍していただく、こういったことが重要になりますが、これからは、アジア諸国も人口減少に入ってきてきますので、国際的に優秀な留学生の獲得競争に入ってくる時代になります。

そうすると、18歳が集まらないから留学生を集めようと思っても、もう間に合わない時代になります。それができないと、サービスレベルを切り下げる、いろんな問題が起こってくる。人材需要の変化に、本学の人材像をどのように描くのか、対象は誰なのか、日本人の18歳なのか、社会人なのか、あるいは外国人留学生なのか、

関係ないと思われた分野でも、AI ロボティクスの活用が重要になってきます。そうすると、大学で学ぶ学問分野も大きく変わってきます。新たな社会課題に対応した学問領域、これを私たちは「メガトレンド」と言っていますが、大きな流れを見ていく必要があります。

単なる法商経文理農工医という単独の分野では対応できなくなってきて、複合分野が必要になってきます。第4次産業革命、グローバル化、少子高齢化という大きな社会課題がある、例えば文系と理系を分断している場合ではなくて、文理融合・横断をしていくとか、デジタルを活用した DX だけではなくグリーン・トランジション、医と工の連携、国内の単なるドメスティックな経営とか教養ではなくて、グローバルな経営やリベラルアーツ、そして右に行きますと、今まで美術と言われていて、あまり就職に馴染みのなかった分野が学生に人気があります。

それは、クリエイティブ、イノベーションというものが重視されていて、デジタル化される中で映像や、いわゆるオンラインコンテンツといったものにもクリエイティビティが非常に重視される。そして、食マネジメント。これは栄養が、今は、コメの問題も大きくなっていますが、食マネジメントといった第6次産業まで広げていく。スポーツ・健康。これは体育の分野がスポーツマーケティングや健康という予防医学予防、医療の方に広がっていく。そういう領域が出てきています。学部学科の新設共通教育の見直し、新たなプログラム、副専攻の導入等による対応が必要です。

ただ、これが時代に合うから作ればいいというものではなく、大学が掲げるミッション、ビジョン、バリューに合っているか、なぜ、この大学がこの分野をやっているのか、こういったストーリーが重要になってくると思います。

さらに、日本の雇用慣行、高度成長期を支えた、「三種の神器」と言われるものがあります。終身雇用。終身雇用なので年功で賃金が上がってく年功序列型。そして企業内労働組合、内部労働市場と言われますが、企業内で労働組合を作つて、ヨーロッパやのように、「ギルド」って習ったと思うが、業界で労働組合があるわけではないですね。こういった、中で囲つて、メンバーシップ型、就職じゃなくて就社するという日本の慣行から、今は、働く期間の方が企業の寿命より長くなっていますので、自分のキャリアを自分で考える力が必要になってきます。自律的なキャリアが求められていて、また先ほど見た通り、労働力が減少することによって、非常に若者は貴重な人材になっています。

そうするとパワーバランスが崩れていて、今までは「マッチョ型企業」が強かったわけです。例えば、結婚をしたり、子供が生まれたとか、家を買つたら転勤するなど、こういった企業はもう通用しなくなっています。企業から個人の方にキャリアの軸が移つていて、今皆さんご存知の通り、「配属ガチャ」とか、「退職代行」というものが流行していますが、これはや企業ではなくて個人の方に強い軸があるということになります。

そしてジョブ型雇用が徐々に導入されると、メンバーシップ型だけではない、新卒だけではないマーケットが広がつてくるということになります。そうすると、就職がゴールではなくて自分の能力をいかに高めていくか、そして学び直し、学び重ねていく。こういったことが当たり前になつていく。学ぶ、働く、老後という人生3分割から学ぶと働くが行き来する時代がやってくると言われています。

これをグラフに表すと、キャリアの成長曲線は、なだらかな曲線から徐々に波打つて、今はノコギリの歯のよう

に、学んで、またそれが陳腐化してしまうので、また学んでというようなギザギザした形になっていきます。そうすると、個人の資質としては、変化に柔軟に対応するということが重要になってきます。大学入学や就職がゴールではなくなっています。

私たちはこれを「ライフタイムバリュー」と呼んでいますが、人生の中でどのようにキャリアを考えていくか、そうすると重要なのは「Learn how to Learn」という言葉があるのです。「Learn how to Learn」というのは、学び方を学ぶということです。

なぜなら、得た知識はすぐ陳腐化してしまうので、学び方を学んで生涯学び続けていく。18歳22歳が人生を決めるターニングポイントでしたが、今は転職、そして起業という逆転のチャンスが出てきていますので、そういうことも含めてキャリアを考えしていく必要があるのだと思います。

こうした転職マーケットが当たり前になってくると、自分の資質能力をどのように証明していくかということで、マイクロクレデンシャルやデジタルバッヂというものが重要になってきて、今は、こういったことがアジアでも国家戦略としてデジタル化が進められていて、つまり卒業証書のような紙と印鑑を重要視しているのは日本だけであって、こういった国際的な質の可視化にどのように対応していくか、デジタル証明も検討していく必要があるのだと思います。こういったことを各地域でも産業界と一緒に活用を進めていくという手もあるのだろうなと思います。

では、こういったことを解決していくために、「カレッジマネジメント」では、どのような壁を乗り越えていかなければいけないかという特集を組みました。

2030年に向けて大きな5つのテーマがあると思います。

- ① 大学全体ですが意思決定のスピードを早めていくこと。データドリブンであったり、次世代の経営人材を育成していく、職員力の強化というところも重要課題になります。
- ② 横型のリーダーシップ。これは何かと言うと、今、縦軸の組織の中では皆さんは、評価されているのですが、全国の学長に調査をした時に、もうちょっと横の繋がりを強化する。あるいは組織の壁を突破して欲しい。こういった意見が出てきました。
- ③ オンラインが強化されて、通信教育の大学も数多く出てきました。そうした中で、わざわざ大学に集まるという場の価値は何なのだろうか、リアルとバーチャルをどのように融合させていくか、キャンパスや対面の価値はどのようなところにあるのか。こういったことも重要になってきます。
- ④ 教育成果を出口と繋げていくこと。先ほど申し上げたデジタル証明とかマイクロクレデンシャル、こういったものも考えていくことも重要になってきます。
- ⑤ そして既存の枠を超えて、他と連携共創していく。越境、境を超えていく、これから厳しくなるリソースをどのように共有していくか、こういったことも重要になってきます。地域社会が大学と価値を共有していく、これができるかどうかがポイントになってきます。そうするためには、いろいろな壁を超えて、境目を超えていかなければいけません。

乗り越えなければならない壁は、ずっと私が考えて、挙げただけでもこれくらいあります。個人と組織の意識改革が重要になってきます。縦ではなく横の繋がり、今日のような場も横の繋がりの強化だと思います。新たな技術を活用しながら、多様なセクターやコミュニティを繋いでいく、そして人口減少の下で学内外のリソースをうまく活用していく。そして、当事者意識を持って、周囲を巻き込んでいく。充て職ではなくて、どのくらい当事者意識を持って行えるかどうか、そうなってくると大学の外に、コーディネーターというものを育成していく必要も重要になってくるのだろうと思います。

最も、その共創・連携にとって重要なのは何かと言うと価値の共有だと思います。

これを、マイケル・ポーターは「クリエイティング・シェアド・バリュー (CSV)」という言葉を使いました。持っている理念価値を共有していくことが重要になります。

最後に、これはアメリカの州立大学の中で語られたことを私はあるシンポジウムで先生にご紹介いただいて、非常に共鳴した部分です。大学は、教育・研究・社会貢献に分かれています。しかし、これから地域で見ると、地域社会と大学というものが別々にあるのではなくて、いかに地域社会の中に大学がしっかりと位置づけられるかというのが重要になってきます。今、大学の数が多すぎるとか、学生募集、停止いろんなものが起きていると思いますが、これは今まで大学と地域のコミュニケーションが圧倒的に足りなかつたのだと思います。

大学の信頼を高めていって、地域と一緒に、先ほど見た通り、地域社会の衰退が起こらないように一緒に進めていけるかどうか、そこにエンゲージできるかどうか、こういったことが重要な課題になってくるのだと思います。本気度が問われる時代になってきたということです。以上私の話とさせていただきます。

#### 【高瀬】

小林様大変分かりやすい示唆に富んだ話ありがとうございました。今のお話を伺って進士さん、松井さん、上田さん、そして堤さん、どのように感じていらっしゃるか、率直なところのご感想と、ご自身の大学や企業で実際その地域での環境の変化について、それに伴って、その変化についてなど思い当たるエピソードとか課題などを教えていただければと思っております。ではまず、進士さんの方からお願ひしてもよろしいでしょうか。

#### 【Theme 1 少子化・人口減少等が与える影響について】

#### 【進士】

山口県というのは、本州の最西端にございまして、先ほどの小林さんの資料で言うと、非常に人口減に瀕している県と言われる代表県みたいなところにございます。大きく広島という塊、九州・福岡という塊の間にいて、大学としての存在の問題は感じております。この全国の人口減少というのは、これは、我々も元々から認識をしておりまして、対応するということで、平成27年から「地（知）の拠点大学」ということでCOC+事業（地（知）の拠点大学による地方創生推進事業）を実施して、地域未来創生センターを作って、進めてきているところです。けれども、最近の統計で言うと、コロナ明けで、人口の減少が従来より加速されてきて、都道府県別では12番目の速さだ、ということまで言われています。

その中で、山口県は工業県なのですが、その工業県を支えるための生産者人口がすごく低下してきております。生産者人口が減ってきてしまっていて、山口県の有効求人倍率が1.7倍と言って全国2番目というところにあって、人が欲しいのだけれど人がいないというところが、表れてきていると思っています。

これもありまして、COC+を受けた後に山口県は独自の事業として、「大学リーグ山口」という、山口県内の高等教育機関が全て入って、産学公金が連携して、地域課題を解決する。1番大きな地域課題としては、県内の大学出身者を県内に残すという事をミッションとして進めているところでございます。今、動いているものとしては毎年12%ずつ県内進学率を増やせないだろうかということを県から要望受けている中で進めていて、5年後には10%増やそうという形で進めているところですが、足元を見ますと、県内大学からの進学も大事なのですが、県内高校からの進学も危なくなってきたというところがあります。

この状況を見ますと、今日の小林さんのお話ではないですけれど、いわゆる今いる18歳22歳の問題ではなくてやはり、実際にここに住んでいる人たちの能力を高める、いわゆる「知の総和」で書かれていた人の数と人の能力の掛け算ですということになれば、人の数が減ってくるのであれば、中にいる人たちの人の能力を増やせないと、地域として持たない、対応できないと考えると、そこに高等教育としての役割が出てくるのではないかという事を感じているところです。

#### 【高瀬】

山口という地域の特徴もあらためてご紹介いただきながら、すごく実感がこもったお話をしました。それでは松井さんはいかがでしょうか。

#### 【松井】

小林さん、私たちが10数年来感じている大学としての危機感を端的にまとめていただいてありがとうございます。非常に分かりやすいお話をしました。人口が減少すると共に生産労働人口がどんどん減っていくという中において、かつグローバルに産業構造が大きく変化する中で、大学というものがどういう役割を果たしていくべきかというのは大学人として問い合わせ続けるべきことです。

私たちは、公立大学として地域の課題に取組むという必要性は感じつつも、その多様に存在する地域課題というものが、1つの地域だけにとまるではなくなりますし、あるいはまた1つの学問分野だけが解決ができるという時代でもなくなってきたと思います。このような時代に社会に出ていく学生が、一体どんな能力なり、スキルを身につけて出ていくのかということで、教育プログラムを様々に検討しているというのが現状です。

私たちは、特に高度人材という話ですが、例えば博士の学位を持った人材であるとか、大学院を出た人材が高い専門性に立脚した課題解決力を持つということは、当然のこととして、国内外の多様な人や組織と共に創的な活動を展開する中で、自らの存在意義をしっかりと發揮できるような能力を兼ね備えるということを目標に産学連携教育ということに取組んできました。

一方で、彼らのキャリアという視点で見た時には、決してローカルに留まることなく、非常にグローバルな視点を持って、世界で活躍できる人材を育成するということが極めて重要だと考えています。

そのような人材は、いわゆる多様性を身につけて、社会に出ていて活躍をしてもらうのですけれども、(小林さんのショートレクチャーで)その最後のところに出していただいたエンゲージメントということを大学時代にしっかり確立することができれば、その人たちは必ずその地域に戻って何らかの貢献してもらえるということで、そういう人の循環ということを達成できるよう、大学教育をどう達成していくかということが大きな課題になるかなということを、お話を聞いてさらに強く感じたところです。

#### 【高瀬】

地域に根差して地域と連携してとは言っても、やはり大学なので、どうしてもグローバルな視点、高度人材の育

成という点では、先ほどのエンゲージメントという形で繋がりは持つつもという点では非常に示唆に富んだお話を頂けたかなと思います。では、上田さんはいかがでしょうか。

#### 【上田】

私たちは、製菓スイーツの製造をメインとする事業を行っているのですけれども、社会的な環境は、著しく変化をしておりまして、原材料の高騰、物価変動、環境問題、技術革新、DX や AI の導入、人員不足、人件費の高騰、グローバル化ということで、複雑に変化しております。企業が求める人材というのも、今までの知識習得型ということではなく、地域と社会との連携、それとグローバルな考え方、より実践力や課題解決力というものが求められます。その中で、大学と地域企業が連携して、実践型の教育を推進していくことが極めて重要な意義を持つということは、肌で感じております。

私たちはグローバルに展開しております、今 11 カ国 2 地域で展開しているのですけれども、早い段階で 15 カ国 20 カ国と、世界で 1,000 店舗を目指にしてやっております。必ず、地域で事業展開する上で、社会や文化の理解から入りますので、学生自身もその現場に飛び込んで、実際の課題に取り組むことで机上の学びを社会で活かす、その橋渡しというものが必要になってくるのかなと思います。

企業としても、将来の即戦力を育てるのと同時に、自社の社会的価値の向上にもつながるのではないかと思っております。今後の産学連携で言いますと、単なるインターンシップであるとか PBL など、その教育プログラムの枠に囚われずにビジネス課題を企業、大学、自治体、地方と共に創の枠組というのが重要だと考えています。

私たちは、キャリア教育をベースにした人事制度、多様性のある人材育成というのに取組んでおりまして、女性の活躍、シニア層の活躍、これはもちろんのですけれども、様々な価値観を尊重し、外国人や障害者も含めて平等にキャリアアップを目指す仕組みを模索しております。総動員で労働力を活用していく、自律的なキャリア開発が人事制度の根幹になっています。DX の導入であるとか、ある意味で人材を使わない、その効率化というものを模索しつつも一方では、いかに雇用を創出していくかということも 企業側には求められていると感じております。

#### 【高瀬】

本日は企業様からお 1 人だけの参加になっていますので、企業を代表するようなコメントになっておりますけれど業態に即した形で分かりやすかったです。では、お三方のお話を伺いまして、「知の総和」の議論に参加された立場も含めて、小林さんから何か補足するところやアドバイスなどいただけるところがありましたらお願ひできますでしょうか。

#### 【小林】

高瀬さん、実は私も民間企業なものですから、上田さんと同じような感覚を持っております。今までお話を聞いていて、ちょっと思ったのは、日本の人口が減少していくということは、もう全体のマーケット自体も縮小していくことになります。

そうすると、どうも地域は地域、ローカル To ローカルであって、東京がグローバルみたいなイメージがあるような気がするのですが、地域こそ、そのマーケットがどんどんシュリンクしていきますので、海外を見ていく必要が出てくるのだと思います。

そうすると、どうも地方大学はローカル To ローカルの人材育成していくようなイメージで見られていましたが、そうではなくて、多分地域の企業もグローバルに展開してないとこれから持たなくなってくる、そういういった地域の大学と産業界がローカル To グローバルという視点を一緒にどのように作っていくかというのが、今日の皆

さんの話と上田さんの話一緒にくっつけると、そういうった視点をどのように学生に考えてもらえるか、思考がそっち方面に行けるかというのが非常に重要な課題だと思いました。

**【高瀬】**

確かに今日参加されている皆様は、私も含めて東京ではないので、どうしても、地域と言うとそれぞれが置かれている地域で、東京は別みたいに考えがちになりますけれど、おっしゃる通りもう、東京が万々歳というわけでもない。グローバルを絶対視野に入れなきやいけないというのは、その通りですね。きっと視聴されている皆さんは、東京の大学ですか東京の企業の方も多くいらっしゃるかと思いますので、さらに視座を高く持って、視線を上に上げなければいけないのだなということを強く感じたコメントでした。

**【第1部終了】**