

## 大学院部会・迫田雷蔵委員（株式会社日立アカデミー取締役社長）からの ヒアリング概要

○理系については、かつては「課題解決能力」をひたすらに鍛えていけば仕事になった。課題がある中で皆が頑張っている課題を解決すればよく、それで国も企業も成長できていた。

しかし現在は、「課題を見つける力」、「課題を提起する力」が重要になってきている。日本が海外に負けるのはその部分ではないか。その意味でリベラルアーツ教育が重要。課題を発見し解決する力が身につく教育が、現状は圧倒的に足りていない。企業も社会もそういった視点が欠けていると思う。

新型コロナウイルス感染症の拡大で政府も危機感を抱いたと思うが、我が国のデジタル力が圧倒的に遅れている。90年代ごろのデジタルへの転換開始の時期は他国と同時期ではあったが、当時から考え方が存在していたマイナンバー制度でも、いまだに取得率は4割程度と聞く。その結果、コロナ禍においてマスクもお金も上手に配れなかった。そういう現象が世の中隅々で起こっている。国として、デジタルの面での信頼性の確保が未だ達成できていない。

政策を決定される方にも文系が多いと思うが、どこまでデータで語って検証して政策が提言されているか。国に限らず世の中全般がそうだが、そういった部分が遅れているのではないか。もちろん、その重要性は十分承知されていることと思うが。

○メーカーとして危惧するのは、「ものづくり力」でも既に日本は負けているのではないかという点。日本の中では、「ものづくり力は世界一」といわれる。自分もそう思っていたが、実際に海外企業の実態を知ると、彼らの方が進んでいるのではと思うようになった。

日本は職人技や細部へのこだわりという点では負けていないが、そういうところが強調されすぎて、ものづくり全体がうまくいっていると思っているだけではないか。ものづくり全体、トータルで見たときに、本当に勝っているかわからない。例えば設計の段階では3次元CADでデジタル化されているが、正式な契約図面は2次元に作り直し、印鑑が必要だったりする。デジタルデータのまま顧客から承認を受けすぐさま発注作業というように自動化されている海外とは大きな違いが生まれている。職人技やこだわりで勝っても、トータルのものづくり全体やサプライチェーンまで見渡すと、日本は負けているのではないかと危惧する。日立としても世界のトップに居るのではなく、追いかけている途中という認識。

○我が国の社会ではこうした慣習がいろんなところに影響しており、それが遅れの原因になっていないかを感じている。製造工程では秒単位での短縮を実現しながら、納品まで半年待ち等というアンバランスな状況が生じている。部分最適、個人の得意技で勝負すれば勝てる、といまだに思っているのが、日本の製造業の実態ではないか。

○DXについては、経済産業省のDXレポートの「2025年の崖」のインパクトが大きかったが、DXとはレガシーなシステムの刷新、すなわちITの課題である、と誤解を与えたのではないかと危惧している。これによってDXは経営上の課題だということに思いが至らず、DXに対する意識が経営者の中で低い。それが弱さにつながっていると思う。

○大学で行うべき学修については、要は、幅の広い教養が必要という話なのだが、社会人となった後にそういうことを学び直せるのは、限られたリーダー層の話となってしまう。幅広い教養や物事を突き詰めて考えること、自分の抱えている課題を幅広く捉え過去の文献を紐解くなどは、仕事と切り離してできる社会人は例外的で少数であり、だからこそ、幅広く教養を深め、自ら興味を持って調べる基本的な態度等については、大学時代にもっと学んでもらうべきだと思う。真善美等の価値を判断する基準を考えるなどは、入社後に企業内教育でやれというのは無理。専門家がいる大学で教えてもらい、学生時代に自分なりに広げておかないといけないのではないかと思う。

○幅広い基礎的な能力と専門能力については、アンケートをとれば、即戦力を求めるという観点から専門性を重視する企業が多くなるのも理解できる。しかし、そういう戦い方でこの先もやっていけるのか？という懸念がある。そういう時代ではなくなっているのではないか。課題解決力や頑張る力だけでは戦えない局面が事実生じている中で、昭和、高度経済成長期の戦い方で相変わらずやろうとしているようにも見える。そこは乗り越えていかないといけない。基本的な課題発見力があって初めて専門性も活きてくる。

また、リーダーなのかフォロワーなのか、という点でも異なる点と思う。後者はこれまで通りの戦い方でよいかもしれないが、全部がそれでは持たなくなってきた気がする。

一定数のリーダーが存在しないと、軸がない人たちだけで消耗戦に突入してしまうのではないか。

海外のトップ大学では、幅広い知識を身に着けた人材を育てているということから考えると、少なくともリーダー層をどう教育するかは明確にしていくべきだと思う。

○総合知という考え方は、両面ある話。例えば AI 倫理の問題等は、企業として個人に頼るのは難しいと思う。皆が知っておくべきことは皆が知っておくようにする必要があり、深くかかわる部署等ではルールや方針に組み込み組織として間違いが起きないようにする等が必要。検討の段階では様々な立場の人間が色々な知恵を出す形でやっているが、具体化する際には、必要な人に必要な知識やルールがいきわたるようにするのが必要。

企業の中には様々な専門家集団が居るので、個々の社員がすべてのことをわかる必要はない。プロフェッショナルが担うべき点は、プロフェッショナルが担えば良いと思う。こういった点は個人に任せすぎると、組織としてどこかで止める話となり、無駄や手戻りも生じるので組織としての対応が必要な点。

○採用・大学教育の出口の質保証については、企業によって考えが違ふ。デジタル・グローバルで戦う企業は、大学学部までの勉強では圧倒的に足りず、大学院レベルの人材が大量に必要であり、そこから人材を採用するという形とならないと戦っていけない。

一方で、メンバーシップ型でやっていて「元気の良い学生が欲しい」という企業もまだまだ多く、経済界としても意見が分かれるところである。

個人としては、圧倒的に大学院レベルの人材が足りないと思っており、大学院の進学率が低いのは、国としての生産性で言うとマイナスではないかと思う。

営業で「御用聞きや個別訪問」と「マーケティングの修士」、人事で「自社の制度には精通している」と「HR（ヒューマンリソース）の修士」を持っている人、どちらが優れた制度を作っていけるかと問われれば、わかる話と思う。

就活早期化についても、大学で何かを本格的に勉強する以前に選考を行う、というのは、個人としては時代錯誤だと思う。

少なくとも、リーダーとなる層は大学院まで行く、というのは、早く当たり前にならねばならない。