



CHUBU ASSOCIATION OF CORPORATE EXECUTIVES

持続可能な未来への挑戦

～ 首都機能分散と関心社会の創出に向けて ～

令和2年3月



中部経済同友会
人口と未来を考える委員会

【概要】「持続可能な未来への挑戦～首都機能分散と関心社会の創出に向けて～」

令和元年度
中部経済同友会 人口と未来を考える委員会

1. 提言に至った課題認識と目的

- ・日本の人口は2008年125百万人をピークに人口は減少し続ける（2065年推計88百万人）
- ・少子化の要因は、未婚化・晩婚化の進展や多くの子を持つことへの負担に加え、東京圏一極集中にもある
- ・人口減少を覆すことはできないが、いずれは結婚したい、子供を持ちたいという人の気持ちに応える社会を目指す
- ・今こそ国・地域・企業が一体となり、日本の将来に向け、結婚・出産・育児に寄り添える社会を目指す

2. 人口減少が引き起こす問題、人口減少社会の課題

- ・**経済成長と労働市場** ⇒ 労働力人口の減少、貯蓄率低下、技術進歩の鈍化
- ・**財政・社会保障制度** ⇒ 社会保障給付増大、財源の確保、世代間の公平性
- ・**地域・都市構造** ⇒ 地方の高齢化、都心の一極集中、限界集落、インフラの維持
- ・**地域コミュニティ・共助社会** ⇒ コミュニティの維持、社会的活力、家族のあり方

3. なぜ少子化はとまらないのか

- ・**未婚化・晩婚化の進展**
⇒ 価値観の多様化(個人の尊重、女性の社会進出)、社会的マッチング(見合い等)の減少、非正規雇用等の不安
- ・**より多くの子どもを持つことへの阻害要因の存在** ⇒ 育児コスト増(教育費等金銭的コスト、母親負担増)
- ・**東京圏一極集中**（2018年：東京都出生率1.20）
⇒ 若者人口を吸い寄せる雇用構造や教育環境
⇒ 結婚や出産・育児の動機付けが働きにくい（独身謳歌、住宅環境、育児コスト、待機児童等）

4. 東海三県の課題と可能性

- ・**社会人口増減（若年女性の流出）**
愛知県は男女ともに転入超過（男女計約1,000人）だが、東京圏に対しては転出超過（同約11,000人）
特に大学卒業時を含む20代前半の女性の東京圏への転出超過が大（1,857人の転出超過）
岐阜県・三重県は東京圏と愛知県への転出大幅超過。東海三県（名古屋圏）合計では東京圏への流出顕著
名古屋圏の20代前半の移動をみると、全体で女性は1,938人の転出超過、男性は1,001人の転入超過
- ・**合計特殊出生率**
全国平均1.42、愛知県1.54(16位)、岐阜県1.52(23位)、三重県1.54(16位)
愛知県は近郊の都市、例えば豊田市1.62、刈谷市1.77、東海市1.82など出生率が比較的高い
- ・**愛知県の若者はなぜ東海を捨てるのか？** ※若年女性の東京圏転出入に関する意識調査（愛知県）
東京圏への企業に就職した理由は「やりたい仕事があったから」。結婚・出産後も働き続けたいとの考え方が強い

- ・2027年予定のリニア開通は、更なる人口流出が危惧される一方、東海三県発展に向けた起爆剤にもなる
- ・若者や女性にとっての魅力的な産業・雇用の創出が大きな課題

5. 海外の事例からの示唆 ドイツ・スウェーデン 2018年11月視察

- ・ドイツ・スウェーデンともに、女性の社会進出に伴い出生率も過去大きく減少
- ・スウェーデンでは伝統的価値観から脱却、男女平等の施策や家族に手厚い施策を早くから導入し、出生率が改善
- ・ドイツでは伝統的価値観の払拭が遅れたが、**多様な働き方**の施策に取り組み、近年出生率は改善傾向
- ・ドイツ・スウェーデンともに、生産性向上により育児時間を捻出
- ・日本では産休・育休制度が欧州並みに整備されたが、真の男女平等施策や制度を利用する風土面での改革に遅れ
「走っているけどジグザグな日本 歩いているけどムダがないスウェーデン」（オーリンズレーシング 吉澤氏）

<特徴的な働き方の事例>

【ドイツ】

- ・フレキシブルワーク…従業員一人一人に寄り添い、労働時間や場所、期間を会社と調整可能（モバイルワークや残業時間貯蓄制度）
- ・ダイバーシティ…グローバル企業では国籍や性別、宗教、文化の違いなど多様な人材を価値創造につなげるダイバーシティ経営を推進

【スウェーデン】 子育て世帯に対する手厚い支援

- ・両親休暇…子ども一人につき両親合計で最大480日の休暇取得が可能（90日は父親専用のため取得しないと権利を消失）
- ・子どもの看護休暇(**VAB:バブ**)…急な子の疾病等に対し最大年間120日の休暇取得が可能
- ・両親休暇・VABとも所得の約80%が社会保障として給付される。給付申請もオンラインで可能
- ・文化として完全に根付いており、例えばVABであれば、会社へのメール一本で取得可能で、取引先にも理解される

6. 国内の事例からの示唆

<過疎地域の事例> 島根県海士町 2019年3月視察

- ・無人島化への危機感を共有した地元リーダーとよそものが結束して「意思ある未来」を創るべく活動
- ・島民それぞれが当事者意識をもってまちづくりや産業振興、島留学の受入れ
- ・子ども議会、出産祝い金など次世代人材への関心も高い（1人目から10万、20万、50万、4人目以降100万）

<地方都市の事例> 広島県経済同友会 2019年7月ヒアリング

- ・同友会企業と東京の若者とのU・I・Jターンマッチング制度、同友会企業間の婚活イベントなどを企画

<企業の事例> 2019年12月ヒアリング

- ・従業員が参加する企業内婚活パーティーを企画（**㈱ノジマ**）
- ・男性参加者をコンビニート企業従業員に限定した婚活イベントを企画（**千葉県市原市コンビニート企業群**）

7. 以上を踏まえた提言

✓東京圏の受け皿となりうる魅力ある地域を目指す

- ⇒ リニア開通を契機として産業・子育て環境・働き方において中部エリアの魅力を高め、中部を受け皿とする

✓結婚したい人が結婚できる社会、働きたい人が働ける社会を目指す

- ⇒ 女性が子育てという根強い意識を変える
子育てを議論の中心に据え、社会全体で子どもを育てる発想に転換する（関心社会の構築）
- ⇒ 真の男女平等と個々のライフスタイルに沿った働き方を実現する

国・行政として

- ・首都機能の再設計（中部圏を含む）に関する議論の再開
- ・本社移転企業へのインセンティブ付与
- ・長期的視野を持った、男女平等・子育て支援・働き方改革推進

地域として

- ・地域で子どもを育てる発想への転換
- ・シニア層の子育て参加
- ・地域活動への参加に対するインセンティブの付与

企業（同友会）として

- ・新時代のものづくり経済圏の確立
- ・結婚したい人が結婚できる支援を（会員企業間の交流）
- ・首都圏人材UIターンへの積極的関与（人材マッチング）
- ・個々の企業による出産・子育て応援商品・サービスの提供

■ ■ 目 次 ■ ■

<u>I. 人口減少社会の現状と課題</u>	1
1. 我が国の現状	1
2. 人口減少社会の課題	3
<u>II. なぜ少子化は止まらないのか</u>	10
1. 少子化の要因	10
<u>III. 東海三県の課題と可能性</u>	17
1. 東海三県の現状	17
2. 東海三県の課題と可能性	22
<u>IV. 首都機能再設計に関する議論</u>	23
1. 首都機能移転に関するこれまでの議論	23
2. 移転の対象となる国会等の範囲	24
3. 首都機能移転に関する海外の事例	25
<u>V. 海外事例からの示唆（ドイツ・スウェーデン視察）</u>	28
1. ドイツ	28
2. スウェーデン	30
3. 制度の比較	36
<u>VI. 国内の事例</u>	39
1. 過疎地域の事例（島根県海士町）	39
2. 地方都市の事例（広島県経済同友会）	41
3. 企業の事例（㈱ノジマ、千葉県市原市コンビナート企業群）	42
<u>VII. 提言</u>	43
1. 中部圏の目指すべき方向性（果たすべき役割）	43
2. 提言	45
参考資料	51

I. 人口減少社会の現状と課題

1. 我が国の現状

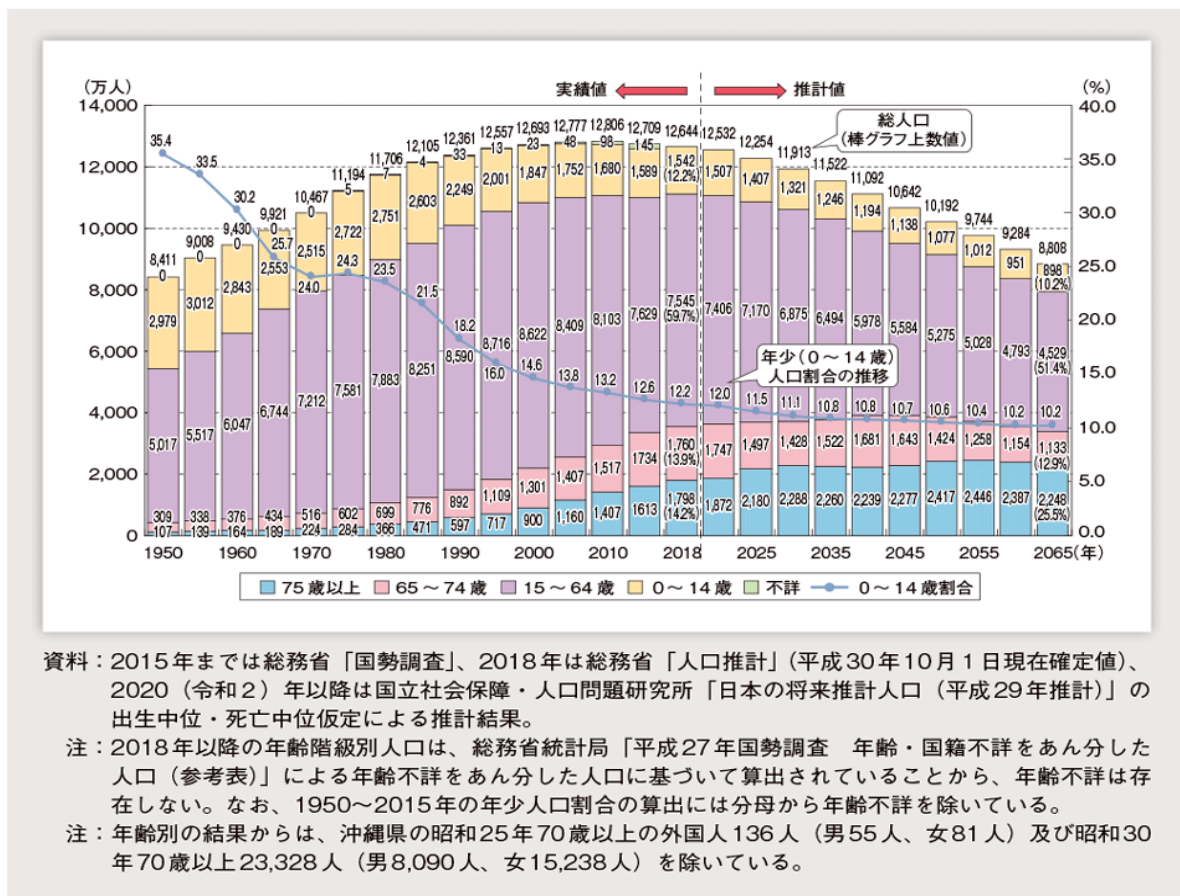
(1) 人口推計

我が国の人口は2008年に1億2800万人のピークを迎えた後減少に転じ、2065年には約8800万人になると推計されている。人口推計は比較的高精度に予測可能であり、人口減少は以前から指摘されてきたが、今後も確実に進行していく。

年少人口（0～14歳）は1980年代から減少を続けており、推計では2018年の1542万人（人口割合12.2%）が、2065年には898万人（同10.2%）となる。

我が国全体の人口構造は2040年頃にかけて大きく変容していく。2040年以降については、人口は減少するものの、年齢構成はそれほど変化しなくなる。

日本の人口構造



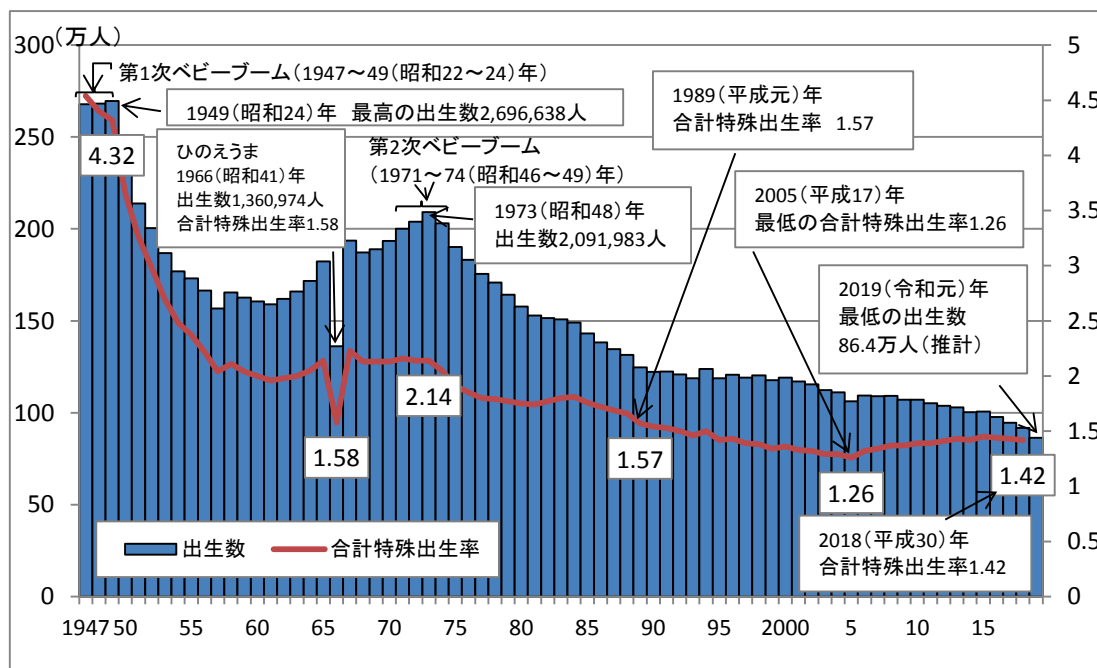
（出所）内閣府「令和元年版 少子化社会対策白書」

(2) 少子化の現状

出生数は、1970 年代初めの第二次ベビーブームには 200 万人を超えていた。その後、一時的な改善が見られた年もあるが、基本的に減少傾向であり 2016 年にはついに 97.7 万人と 100 万人を割り込んだ。その後も減少が続き、2019 年 12 月に厚生労働省が発表した直近の年間推計出生数は、86.4 万人と想定より 2 年早いペースで 90 万人を割り込んでいる。

合計特殊出生率は、2005 年の 1.26 を底に多少改善しているが 2018 年は 1.42 と人口を維持するのに必要な出生率（人口置換水準）である 2.07 はおろか、政府が目標に掲げる 1.8 にもほど遠い水準である。母数となる出産可能年齢（15 歳から 49 歳）の女性の減少もあり、今後、仮に出生率が相当程度上昇しても人口減少は当面続く。

出生数及び合計特殊出生率の年次推移



(出所) 人口動態統計

2. 人口減少社会の課題

人口減少・少子化の進行は、経済規模の縮小や社会保障給付の増大、生活水準の低下などさまざまな問題を引き起こす。一つひとつの問題は日々の生活においては実感しづらいが、このまま問題を先送りすれば、国力の低下を招き、経済活動も含めてダウンサイジングしていくことは避けられず、国としての持続可能性が失われる。人口減少社会が抱える課題について「経済成長と労働市場」「財政・社会保障制度」「地域・都市構造」「地域コミュニティ・共助社会」に整理する。

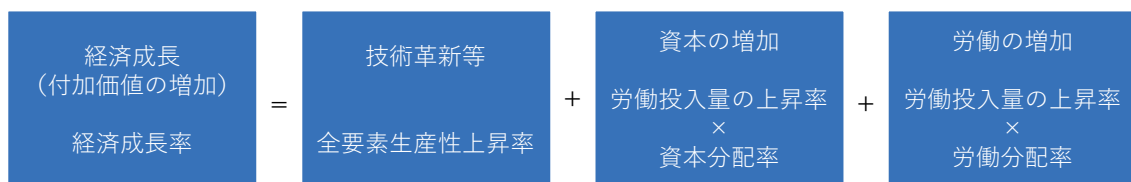
(1) 経済成長と労働市場

① 国力の低下、技術進歩の鈍化

経済成長（付加価値の増加）は、生産要素である資本及び労働の増加、並びに、TFP（Total Factor Productivity：全要素生産性）の増加に分解できる。資本及び労働が投入量の効果を表すのに対して、TFP は技術革新等生産の質による効果を表している。

このうち労働投入量に関しては、中長期的に人口が減少する中で減少が避けられない。また、一人ひとりの生産の質に関わる TFP に関しても、生産性の向上に寄与するイノベーションの担い手である人口の絶対数（特に若者の減少）によって停滞するおそれがある。これは人口規模の縮小がイノベーションを停滞させることを意味する。

経済成長の要素



（出所）平成 30 年版情報通信白書より作成

【有識者のメッセージ】

内閣府地域働き方支援チーム委員(兼務 東レ経営研究所主任研究員) 渥美由喜氏
2018 年 9 月 28 日 当委員会主催講演会にて

ー総力戦が要求される人口減少社会ー

ジェットコースターが一気に滑り落ちるような人口減少社会では、「エースに仕事を集める」のではなく「チーム力の最大化」が重要である。少子高齢化の今、社員皆が家族の介護リスク・健康リスクを抱える。働き方改革は子育て中・介護中の社員にも活躍してもらうためにも待ったなしである。限られた時間の中で、着実に積み上げる「ピラミッド式」の仕事の発想から、必要な仕事を取捨選択し効率的に中核業務を積み上げる「ジェンガ式」の発想が求められる。

②労働力人口の減少

労働力人口（※15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせた人口）は増加傾向にある。2018年平均では6830万人と、前年比110万人の増加（6年連続の増加）となった。男女別にみると、男性は3817万人と33万人の増加、女性は3014万人と77万人の増加となった。

かつては、25歳から30歳代の女性が結婚、出産などをきっかけに退職することで労働力率が落ち込み、その後育児がひと段落する年代で上昇する、M字カーブを描いていた。最近では、結婚、出産後も働き続ける女性が増加し、その谷は浅くなっている。

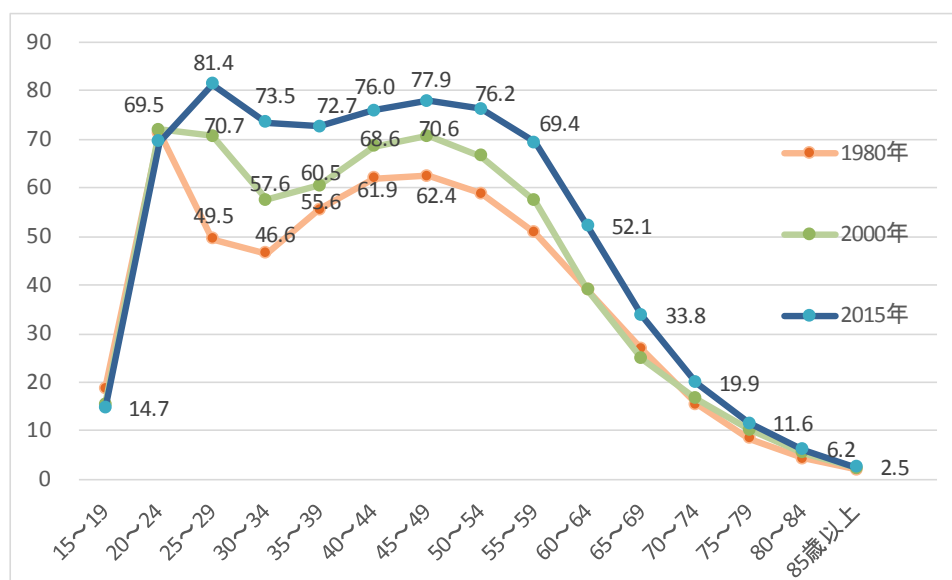
ただ、少子化は将来の労働力人口の減少を招く。

パーソル総合研究所は、2030年には7073万人の労働需要に対し、6429万人の労働供給しか見込めず、644万人の人手不足になると推計した。

産業別にみると、不足数が多くなるのは、サービス業（400万人不足）や医療・福祉（187万人不足）、卸・小売業（60万人不足）などとなっている。また、建設業（99万人余剰）、金融・保険・不動産（30万人余剰）などは供給が需要を上回ると推計されている。

地域別にみると、東京都133万人を筆頭に、神奈川県54万人、千葉県36万人と関東エリアの不足数が多くなっている。東海三県は、愛知県36万人、岐阜県19万人、三重県13万人の不足となっている。

女性の労働力率



（出所）総務省「国勢調査」

2019年度 建設・サービス業の労働力不足の状況

需要 (Demand)
供給 (Supply)
供給－需要 (Supply minus Demand)

業種 (Industry)	需要 (Demand)	供給 (Supply)	供給－需要 (Supply minus Demand)
建設 (Construction)	275	374	99万人余剰 (990,000 surplus)
金融・保険・不動産 (Finance, Insurance, Real Estate)	228	258	30万人余剰 (300,000 surplus)
農林水産業・鉱業 (Agriculture, Forestry, Fisheries, Mining)	115	117	2万人余剰 (20,000 surplus)
公務 (Public Administration)	185	181	4万人不足 (40,000 shortage)
電力・ガス・水道 (Electricity, Gas, Water Supply)	62	55	7万人不足 (70,000 shortage)
運輸・郵便 (Transportation, Post)	392	372	21万人不足 (210,000 shortage)
教育 (Education)	203	176	28万人不足 (280,000 shortage)
通信・情報サービス (Communication, Information Services)	206	175	31万人不足 (310,000 shortage)
製造業 (Manufacturing)	810	771	38万人不足 (380,000 shortage)
卸売・小売 (Wholesale, Retail)	1,129	1,070	60万人不足 (600,000 shortage)
医療・福祉 (Healthcare, Welfare)	1,367	1,180	187万人不足 (1,870,000 shortage)
サービス (Services)	2,101	1,701	400万人不足 (4,000,000 shortage)

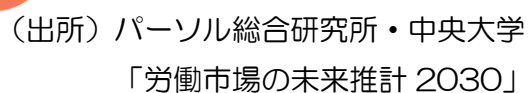
(万人不足)

10 万人未満

10 万人以上 20 万人未満

20 万人以上 50 万人未満

50 万人以上



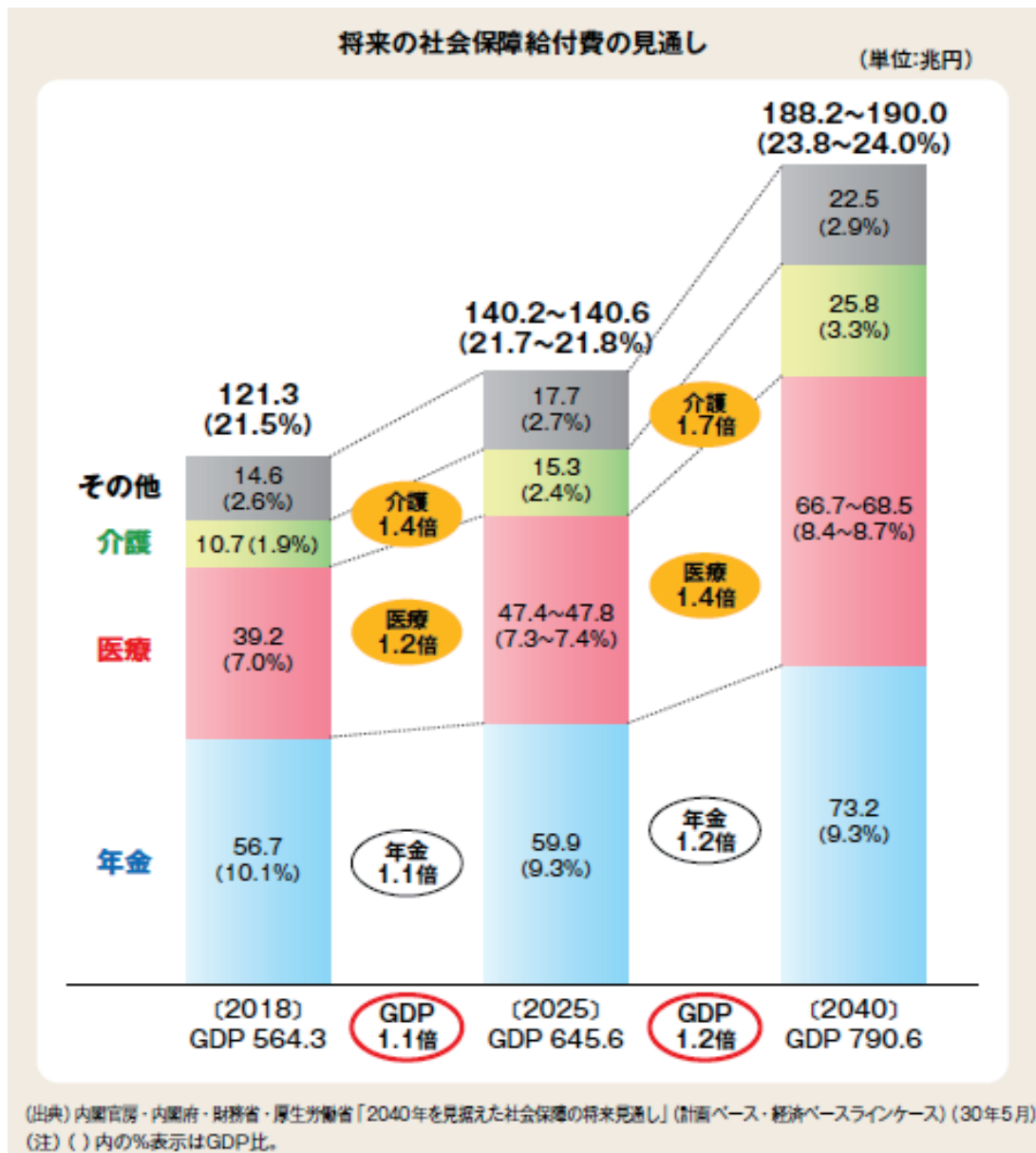
– 5 –

(2) 財政・社会保障制度

① 社会保障給付の増大

高齢者人口（65 歳以上）は、団塊ジュニア世代の高齢化に伴い 2040 年頃にピークを迎える。社会保障給付費の対GDP比は、2018 年度の 21.5%から 24%程度に上昇することが見込まれている。

我が国財政は歳出が歳入（税収）を上回る状況が続いており、その差は国債（建設公債・特例公債）の発行によって賄われている。1990 年頃までは、一般会計歳出、一般会計税収とも同じような伸びを示していたものの、1990 年代後半以降、一般会計税収は落ち込む一方で、一般会計歳出は増加傾向にありその差は大きく開いた。2009 年のリーマンショックで大きく落ち込んだ税収はその後増加基調にあり、その差は少しずつ縮まっている。

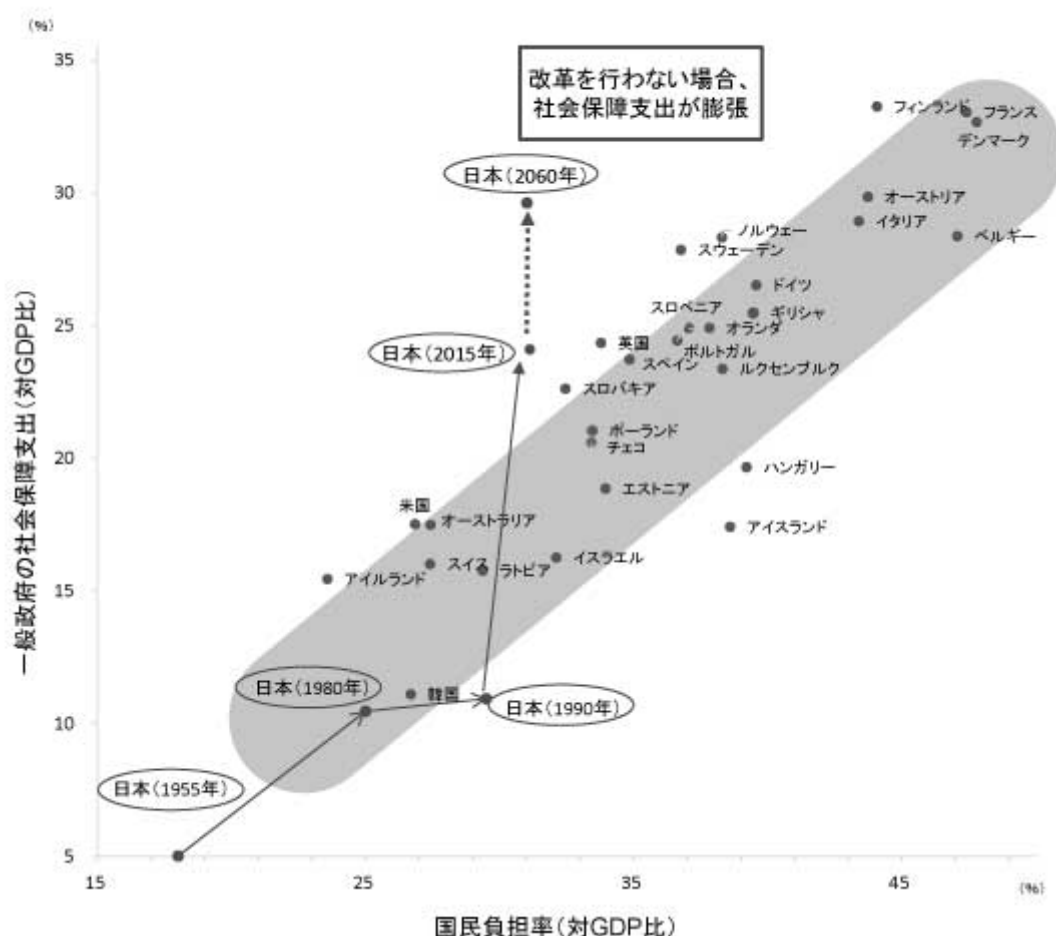


(出所) 財務省「これからの日本のために財政を考える」

②社会保障改革の必要性

OECD諸国と比較すると、日本の社会保障支出は高齢化を反映して中程度となっている一方で、国民負担率は低水準となっている。我が国は諸外国と比べ、給付と負担のバランスが不均衡の状態に陥っており、このまま改革を行わないと社会保障支出は膨張する。制度の持続可能性を確保するための改革が急務となっている。

OECD諸国における社会保障支出の国民負担率の関係



(出所)財務省「日本の財政」

【有識者のメッセージ】

明治大学政治経済学部教授 加藤久和氏

2017年10月25日 当委員会主催講演会にて

-持続可能な財政・社会保障制度に向けた再設計が急がれる-

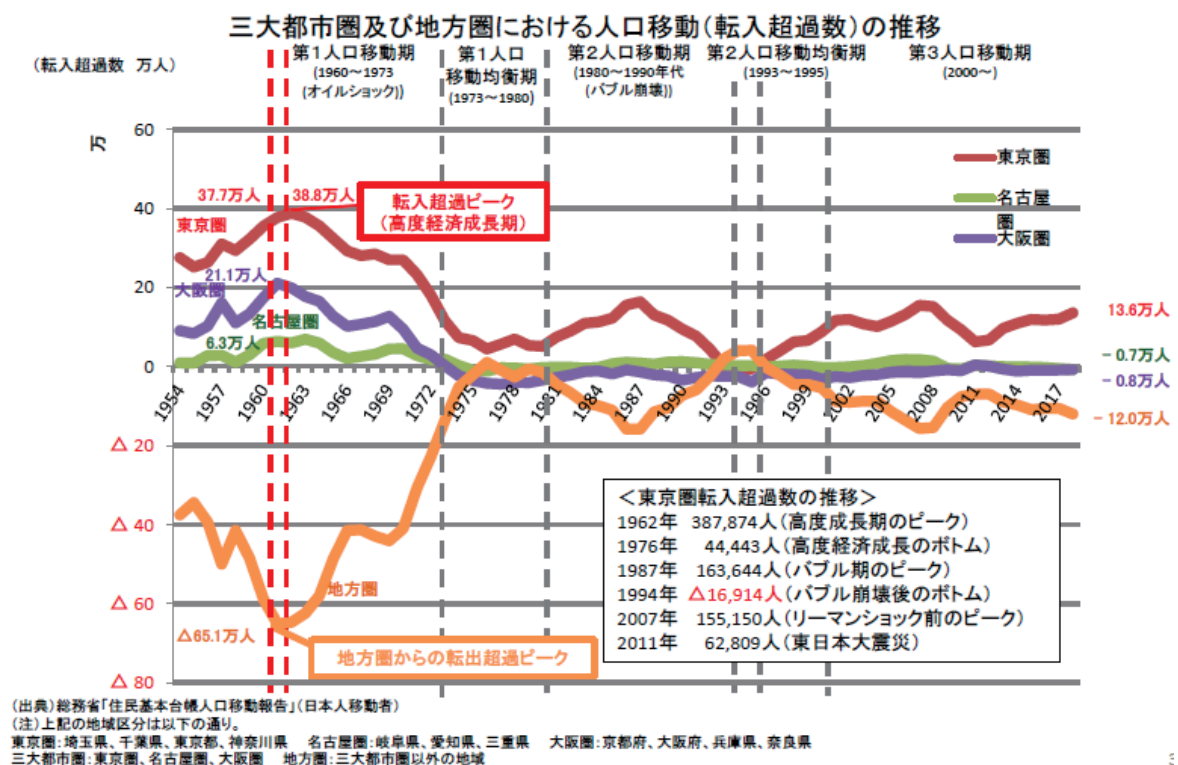
団塊の世代が75歳以上を迎える2025年以降は急激な社会保障費の増加が見込まれる。日本の社会保障・医療制度は不可欠な社会システムであり、単純に給付を削減すればよいものではない。世代間格差などセンシティブな議論も付きまとうが、「本当に必要な人に適切に分配を行う仕組み」の再構築に向け建設的な議論が急務である。

(3) 地域・都市構造

東京都、埼玉県、千葉県及び神奈川県の一都三県からなる東京圏には、約 3700 万人、日本の総人口の約 29%（2018 年）もの人が住んでいる。欧米諸国のうち比較的人口の多い国でも、首都圏の人口比率は5～15%程度であり、我が国における東京圏への人口の集中度合いは相当に高いものとなっている。

このような東京圏への過度な人口の集中は、地方から東京圏への若年層を中心とした大量の人口移動が大きな要因となって生じたものである。戦後、これまで3期にわたり地方から東京圏を含む三大都市圏への大きな人口移動が発生している。第1期は高度経済成長期と重なる 1960～1970 年代前半、第2期は、バブル経済期と重なる 1980 年代後半、第3期は 2000 年以降であり、現在も人口移動が続いている。このうち第2期と第3期は東京圏への人口流入のみが顕著となっている。

かつては、東京圏の大学に進学しても、就職時に地元に戻る動きも見られたが、近年そうしたUターンが減少する一方、地方大学の卒業生が東京圏へ移動する傾向が強まっている。



地方においては、地域社会の担い手が減少しているだけでなく、消費市場が縮小し地方の経済が縮小するなど、様々な社会的・経済的な課題が生じている。この状況が継続すると、人口減少が地域経済の縮小を呼び、地域経済の縮小が更に人口減少を加速させるという負のスパイラルに陥ることとなる。

国土交通省が 2014 年 7 月 4 日に発表した「国土のグランドデザイン 2050～対流促進型国土の形成～」によると、2050 年には、現在、人が住んでいる居住地域のうち 6 割以上の地域で人口が半分以上に減少し、さらに 2 割の地域では無居住化すると推計されている。そうなると中山間地域や農山漁村などにおいては、日常の買い物や医療などから郵便やインフラ供給に至るまで地域住民の生活に不可欠な生活サービスの維持・確保が困難になるおそれがあり、行政サービス費用は必要以上に膨らんでいくことが予想される。そのため、自動運転や無人化対応など新技術の開発、導入を進めていく必要がある。

一方、都市における影響も大きい。都市機能の維持には一定の人口規模が必要とされるが、人口が減少すると都市機能を支えるサービス産業が成立しなくなり、第 3 次産業を中心に、都市機能の低下が生ずるおそれがある。

(4) 地域コミュニティ・共助社会

日本社会は成熟化が進み、人々のライフスタイルも多様化してきた。世帯人員も減少の一途をたどっており、核家族世帯や高齢者世帯が増加傾向にあるなど社会構造の変化が進む中で、地域の様相も変化してきている。内閣府「社会意識に関する世論調査」によると、地域での付き合いの程度をみると自治体の規模が小さくなる程「よく付き合っている」の割合が高く、地域内のつながりが強くなっている。ただ、町村部においても、「よく付き合っている」の割合は低下しており、地域のつながりは希薄化の傾向が見られる。周囲への関心が薄れ、子育て支援、青少年の健全育成などにおいて地域や家庭が役割を果たせなくなりつつある。

内閣府の「家族と地域における子育てに関する意識調査」によると、「子どもの防犯のための声かけや登下校の見守りをする人がいること」「子どもと大人が一緒に参加できる地域の行事やお祭りなどがあること」「子どもと一緒に遊ぶ人や場があること」などが、地域の子育てを支えるために回答者が重要と感じる項目、且つ、実際に回答者が参加したい、貢献したいと考えている項目となっている。これらの活動を通じ、地域住民と地域とのつながりを深めることで、少しでも地域への関心を高めていくことが重要となる。

II. なぜ少子化は止まらないのか

1. 少子化の要因

出生数は、以下の要素に分解できる。

$$\begin{array}{ccccc} \text{①人口規模・年齢構造の変化} & \times & \text{②結婚行動の変化} & \times & \text{③出生行動の変化} \\ \text{(親となる世代の女性数)} & & \text{(有配偶率)} & & \text{(理想とする子ども数)} \end{array}$$

出生数減少の構造分析を行った研究によると、1980 代半ばまでの出生数の減少は、主に①の減少によるものであった。その後 1990 年代には、団塊ジュニア世代が出産可能年齢に達したことで①は回復へ向かったが、代わって晩婚化・未婚化が進展、あるいは理想とする子ども数が減ったことで②と③の影響が増し、結果的に出生数の減少は止まらなかった。2000 年以降は再び①が出生数減少の大きな要因となっている。このうち、①は構造的な要因であり、②③の結果として引き起こされるものである。

②、③の要因としては、以下の三点が挙げられる。

(1) 結婚や出産に対する価値観の変化による未婚化・晩婚化

- ・男女共に平均初婚年齢、未婚率は上昇し続けている。
女性の平均初婚年齢は 29.4 歳、30-34 歳の 3 人に 1 人が未婚。
- ・結婚に対する経済的メリットを感じにくくなった、お見合い結婚ではなく恋愛結婚が主流となったなど、結婚に対する価値観が変化した。

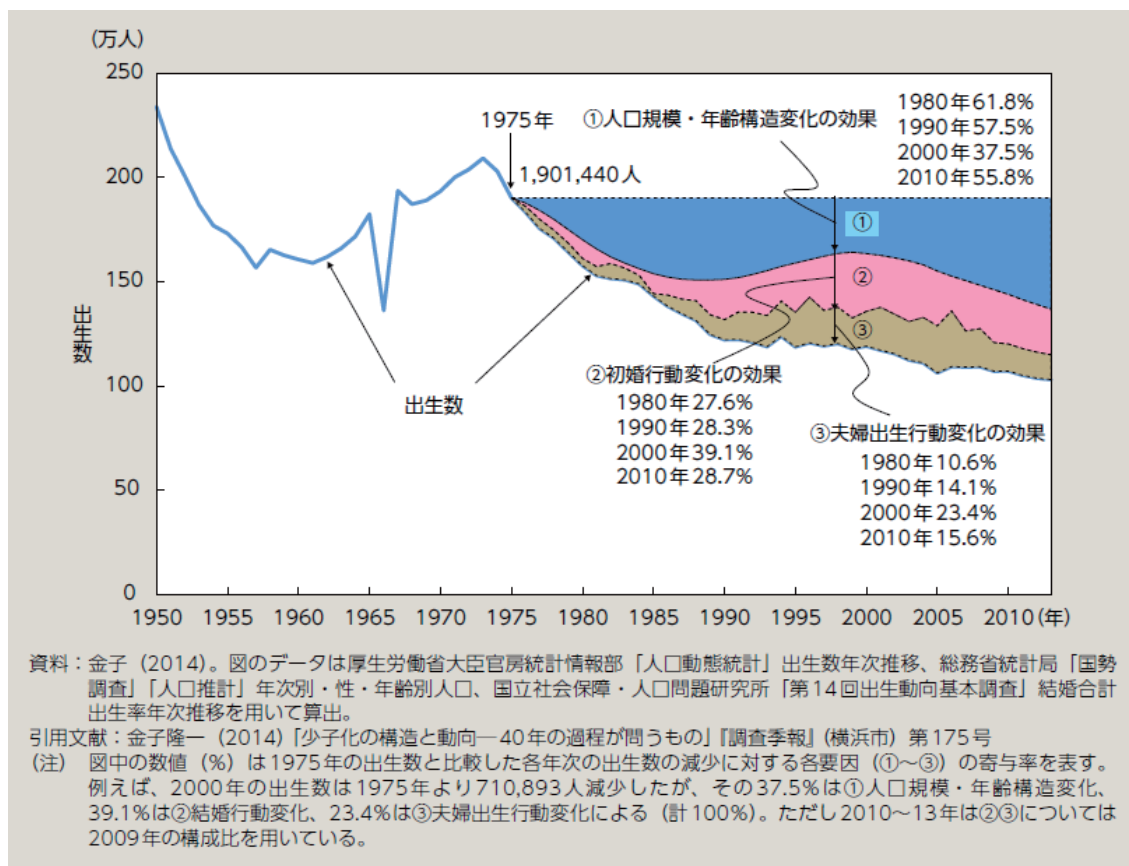
(2) より多くの子どもの持つことへの阻害要因の存在（負担感）

- ・経済的負担により理想の子ども数を持ってない。
- ・女性の社会進出が進む一方で、男性の子育て参加が進んでいない。核家族化などにより周囲のサポートを得られず、より多くの子どもの得ることへの精神的負担。

(3) 出生率が低い東京への若者の一極集中

- ・東京圏への転入超過数は増加傾向。大半は若年層で、女性の転入超過数が男性を上回る。
- ・しかし東京都の合計特殊出生率は全国最低。待機児童数も関東圏が全国の 40% を占める。

出生数推移の構造分析



（出所）厚生労働省「平成27年版厚生労働白書」

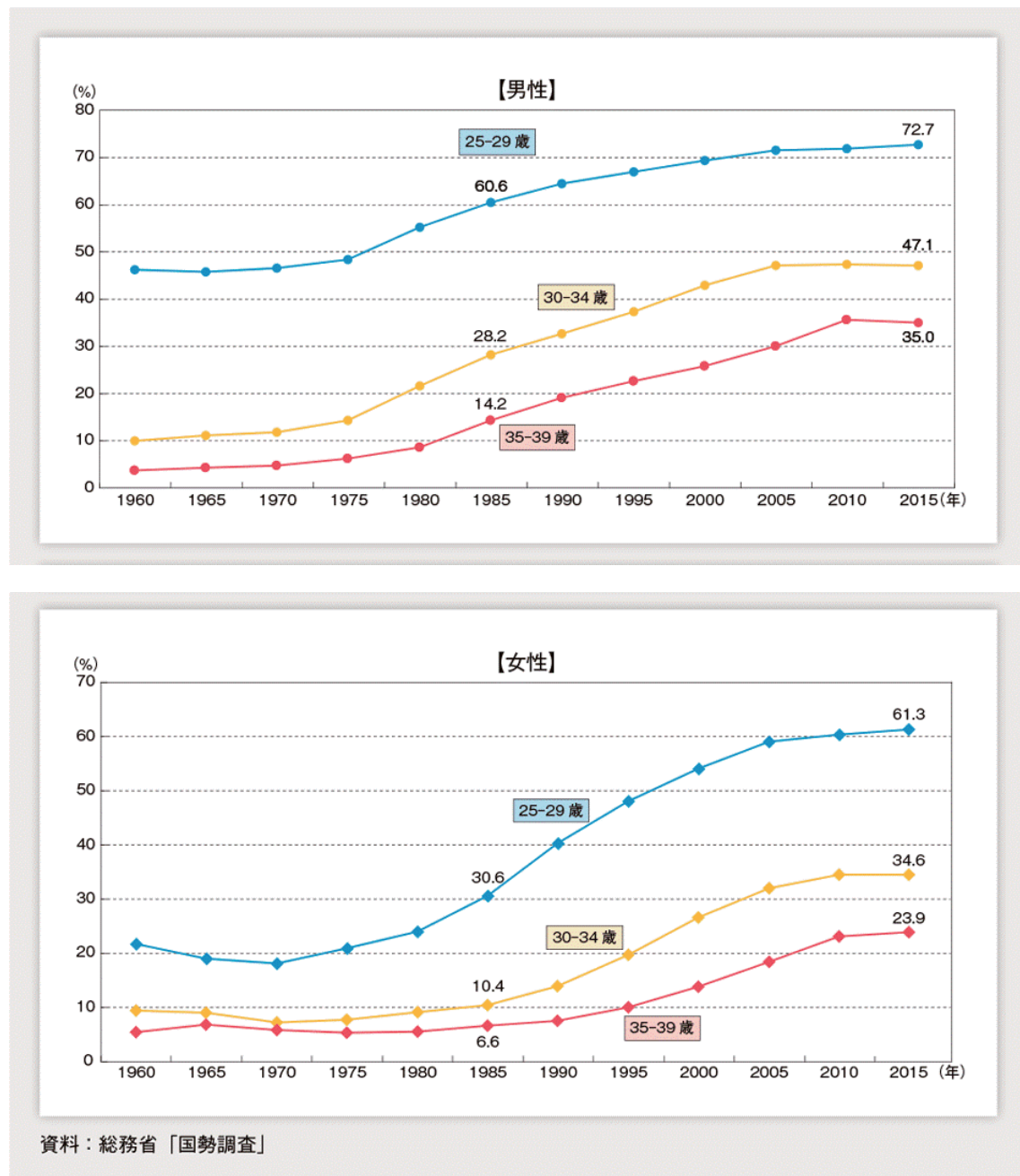
（1）結婚や出産に対する価値観の変化による未婚化・晩婚化

国立社会保障・人口問題研究所の出生動向基本調査によれば、2015年の第15回調査では完結出生児数（※結婚からの経過期間15～19年の夫婦の平均出生子ども数）は1.94であり、1977年の調査以降、半数を超える夫婦が2人の子どもを産んでいる。つまりは結婚を継続した夫婦からは人口を維持できる水準に近い子どもが産まれている。それにもかかわらず合計特殊出生率（※15～49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもの）がなぜ低くなるかといえ、我が国の場合、ほとんどの子どもが結婚した夫婦間で産まれることに鑑みれば、結婚していない層が増えており、出生率を押し下げているともいえる。

日本は非嫡出子の割合が低く、出産は婚姻が前提となっていることが多い。そこで、女性の平均初婚年齢をみると、2015年には29.4歳と1975年の24.7歳から約5歳遅くなっており、晩婚化は進んでいる。当然ながら、妻の結婚年齢が高くなればなるほど、平均出生子ども数は少なくなるし、理想とする子ども数と予定する子ども数との乖離も大きくなる。

また、若年層の未婚率も上昇している。未婚率を年齢（5歳階級）別にみると、2015年は、30～34歳では、男性はおよそ2人に1人、女性はおおよそ3人に1人が未婚であり、35～39歳では、男性はおおよそ3人に1人、女性はおおよそ4人に1人が未婚となっている。長期的にみると未婚率は上昇傾向が続いているが、男性の30～34歳、35～39歳、女性の30～34歳においては、前回調査（2010年国勢調査）からおおむね横ばいとなっている。

年齢（5歳階級）別未婚率の推移



少子化の主要因は「20 歳代の出産の先送りと 30 歳代以降での取り戻し行動の減少」である。これには人々が結婚・出産を希望しているにもかかわらず、その実現を妨げる社会経済環境があるともいえる。国立社会保障・人口問題研究所等の資料によれば、未婚化・晩婚化の要因は大きく以下が挙げられる。

①豊かな社会の到来

高い生活水準を身に付けた成人は、豊かな生活を送れない状況に直面すると相対的窮乏感が高まり、家族形成を遅らせようとする。「バブル経済時」に育った子どもが「平成大不況」時に大人になり、家族形成を遅らせる。パラサイトシングルと呼ばれる人々が生まれた。

②女性の高学歴化

在学期間が長くなる分、結婚・出産は先送りされる。就労意欲を強め、家族形成の先送りにつながる面もある。2000 年代の調査では高学歴女性ほど出生児数が少ない傾向が出ている。その裏には育児制度の不備という問題も抱えている。

③女性の就労化

女性の労働力率が上昇した一方、固定的性別役割分業の意識がいまだ根強く、仕事と子育ての両立の難しさが顕在化。1970 年代に結婚・出産の先送りが始まった。

④不安定雇用の若者の増大

失業中の若者、フリーター、ニートはもちろん、非正規雇用の若者にとって、経済的負担も大きく社会的責任を伴う家族づくりは容易ではない。

⑤伝統的家族観・ジェンダー観

イエ制度的意識（親子関係の優位、男性優位）が色濃く社会に残り、家事・育児における男女平等が進まない。一方で周囲のお膳立てによって成立していたお見合い結婚や職場結婚は減少した。

これらに対し、政府は、仕事と子育ての両立支援や育児休業制度の開始、育児休業中の社会保険料免除、認可保育所の設置などによる保育サービスの拡充等様々な施策を実施してきた。長時間労働の是正に向けたワーク・ライフ・バランスや男女共同参画対策、イクメン、ダイバーシティなど昨今のキーワードは少子化対策が根本にあるものともいえる。さらには、現在 30 代半ばから 40 代半ばに至っている就職氷河期世代に対して 2019 年 5 月内閣府より支援プログラムが発表された。同一労働同一賃金論と同じく、不安定雇用の若者の不安を解消することは、結婚し家庭を持つことへの不安の払拭につながるものと考えることができる。

(2) より多くの子どもを持つことへの阻害要因の存在（負担感）

前項で挙げた未婚化・晩婚化の問題であるが、それらが解決に至ったとしても、「より多くの子どもを持つ」ということに関しては以下の阻害要因が考えられる。

①晩婚化ではそもそも３人目に届かない

大学を卒業して就職をすればその時点で 22～23 歳前後。キャリアを積み、その後結婚、出産となれば、子育て環境の整備面、キャリア形成の観点からも 3 人目までの展望は難しい。

②核家族化により母親だけの育児では成り立たない

都市部を中心とした急速な核家族化の進展により、男性側の協力なしに、母親だけの育児では成り立たない。男性の子育て意識と企業が求める働き方についてより一層の変革が必要。

③共働き世帯が抱える壁

男性の子育て意識が向上したとしても、共働き世帯の子育て環境については保育園の問題、夏休み等の子どもの長期休暇の対応、子の疾病時の対応など壁がいくつも存在している。

出生動向基本調査では、夫婦の理想とする子ども数は 2015 年には 2.32 と 1992 年の 2.64 から減少している。この間、完結出生児数は理想の子ども数を常に下回っている。その理由の一つとして、子どもを持つことの負担感の高まりがあげられ、経済的負担と精神的負担に分けられる。

経済的負担は、特に若年層の経済状況の悪化による将来不安がある。結婚できない理由、予定の子ども数を持ってない理由として経済的負担をあげる回答も多い。また、女性の労働参加率が高まると、妊娠・子育て期間中の所得の減少やキャリアの中断による将来的な所得の減少、自己投資への時間の確保が困難となるなど、子どもを産み、育てることの機会費用も増大する。ここでは直接的費用の負担感のみならず、キャリアを分断させない仕組みを構築することも重要となる。

精神的負担としては、女性の結婚・育児と就業の両立の困難性（制度面、運用面）があげられる。一人目の子育ての時、周囲のサポートがあまり得られず、大変な思いをすると「これ以上の子育てはもうこりごり」となる。国を挙げて「女性活躍」が推進されているものの、「男性の子育て参加（男性の家庭進出）」が進まない中で「女性活躍（女性の社会進出）」だけ進めても、結局は女性の負担が増えるだけということにもなりかねない。「女性の社会進出」と「男性の家庭進出」は両輪であり、制度改革、意識改革の双方を進めていくことが大切である。日本は産休・育休制度などは欧州並みに整備されている中、真の男女平等施策や制度を利用する風土面での改革に遅れがある。

【有識者のメッセージ】

内閣府地域働き方支援チーム委員(兼務 東レ経営研究所主任研究員) 渥美由喜氏
2018年9月28日 当委員会主催講演会にて

-企業子宝率(※)の高い企業が持つ企業風土-

子育てと仕事の両立を支援する制度が優れる大企業の従業員は、必ずしも子どもを多く持っているわけではない。企業子宝率の高い企業には人員に余裕のない地方の中小企業が多い。顔が見える関係が普段から構築されており、ライフステージの変化やリスクをお互いが寛容に支え合う風土がある。また、企業・地域一体で子育てを行うことを、未来の消費者や労働者への投資であると考えている経営者が多い。

※企業子宝率：渥美氏提唱の指標。一事業所の従業員(男女問わず)が、在職中に持つと見込まれる子どもの数

-妻の愛情曲線は乳幼児期の夫の育児参加がカギを握る-

結婚後の各ステージにおける妻の夫や子どもに対する愛情調査によると、結婚直後は夫への愛情度が高いが、子どもが生まれると子どもへの愛情度が突出して高くなり夫への愛情度は低くなる。その後、夫への愛情が回復するグループと低迷したままのグループに二極化する。その差は、乳幼児期への夫の育児への参加の度合いによって決まる。乳幼児期の手のかかる時期に、妻が夫と一緒に育児をしたと感じた場合は愛情が回復し、自分1人で育児をしたと感じた場合は愛情が低迷したままとなる。そして、低迷した妻の愛情はその後も回復することはない。それでは、とても職業生活と家庭生活が継続されているとはいえない。

【有識者のメッセージ】

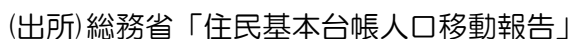
株式会社 wiwiw 代表取締役社長 山極清子氏
2018年5月31日 当委員会主催講演会にて

-女性活躍を阻害する男性の「無意識の偏見」

固定的性別役割分担や長時間労働を是とする日本企業の風土は現在も維持されている。男性の長時間労働が変わらない限り、家庭での女性の役割は固定化し、女性は仕事を短縮させる。「女性はどうぞ辞めるはず」と無意識に偏見を持った男性上司は、責任ある仕事を男性に任せ、女性は活躍の機会を逸することで意欲を失い多くが辞める。その結果を見て、上司はますます思い込みを強くし、女性に機会を与えなくなる。

子どもを産み、育てづらい首都圏に若者が集中していることにも少子化の要因がある。総務省が発表した「我が国の子どもの数」によれば、2019年4月1日時点での子どもの数（15歳未満人口：推計値）は1533万人であり、その10分の1にあたるおよそ155万人が東京都である。埼玉県89万人、千葉県75万人、神奈川県111万人を加えると東京圏に30%近くの子どもの集中していることが分かる。

東京圏への人口の集中は、全国的な景気回復が続く中で現在も続いている。東京圏への転入超過数は、いわゆるバブル経済の崩壊後のピークである 15 万 5 000 人（2007 年）に比べて下回っているものの、一極集中の傾向が続いている。東京圏への転入超過数は増加傾向にあり、その大半は若年層（15～29 歳）である。



– 16 –

III. 東海三県の課題と可能性

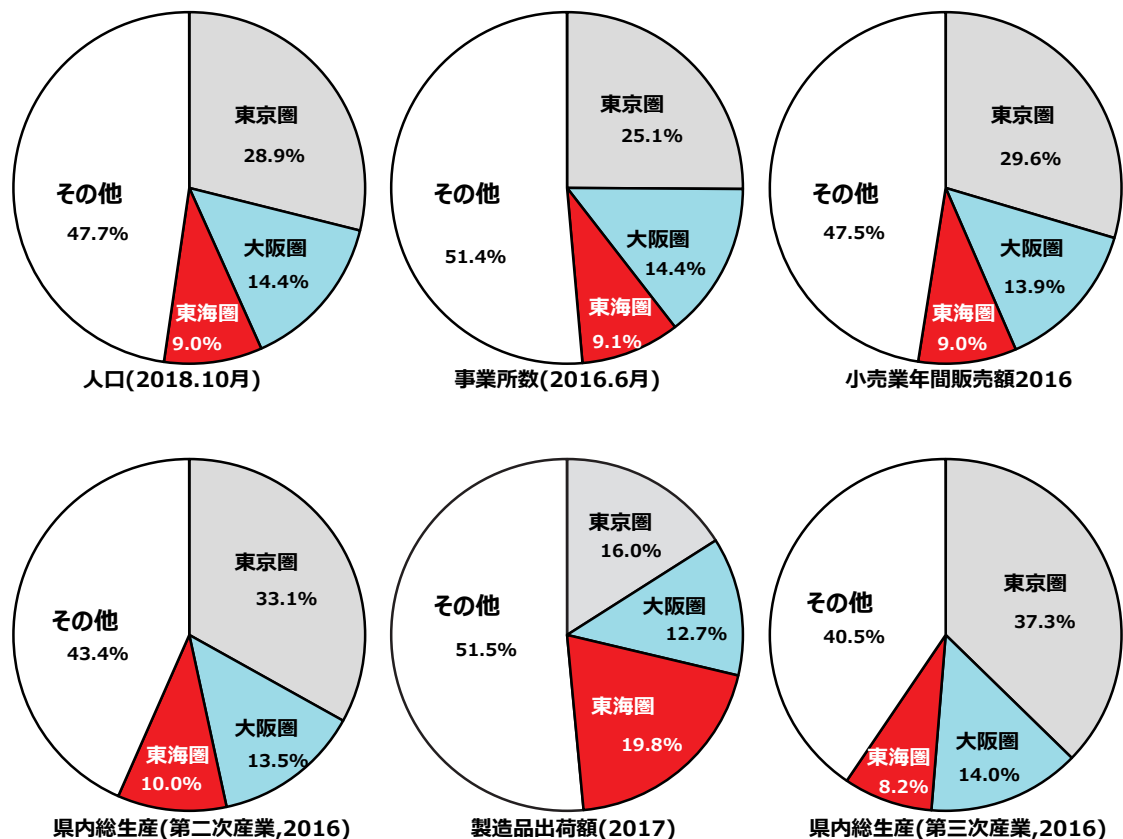
1. 東海三県の現状

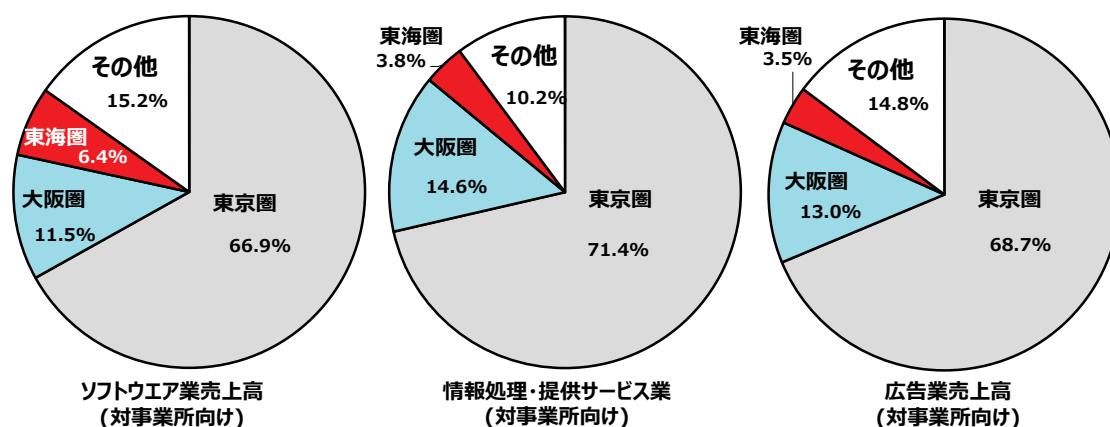
(1) 東海三県の位置づけ

人口、地域内総生産、従業者数、事業所数、小売業年間販売額等、おおむね東海経済は、全国の1割の規模となっている。ただし、自動車産業、航空機産業などの集積があることから、製造品出荷額等は2割の規模がある。

東海三県の対事業所サービス業をみると、ソフトウェア業及びデザイン業において、製造業向けの割合が高くなっている。全国シェアは機械設計業で約20%となっているものの、ソフトウェア業、情報処理サービス業、広告業などは3.5%~7.1%となっている。大手企業の本社が集中する東京圏のシェアが圧倒的に高い。

三大都市圏の比較



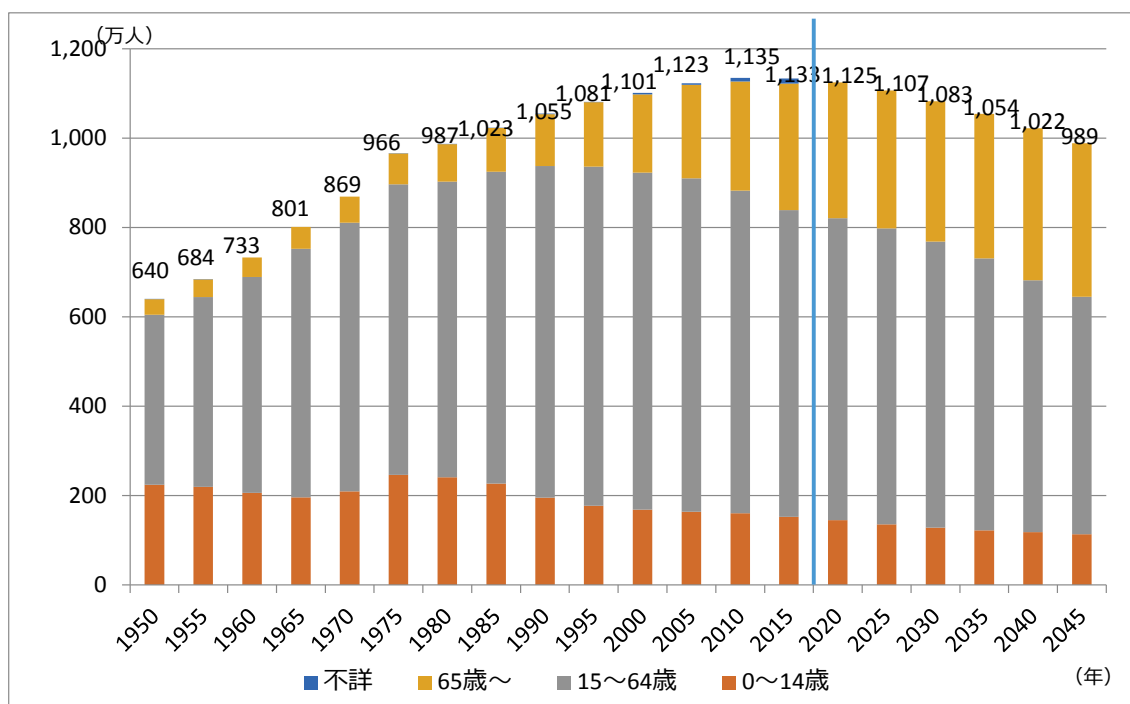


(出所) 中部経済産業局「東海経済のポイント」

(2) 人口の推移

東海三県の人口は 2015 年の国勢調査時点で 1133 万人（愛知県 748 万人、岐阜県 203 万人、三重県 182 万人）となっている。2045 年には、989 万人と 1000 万人を下回ると見込まれている。

東海三県の人口推移と推計



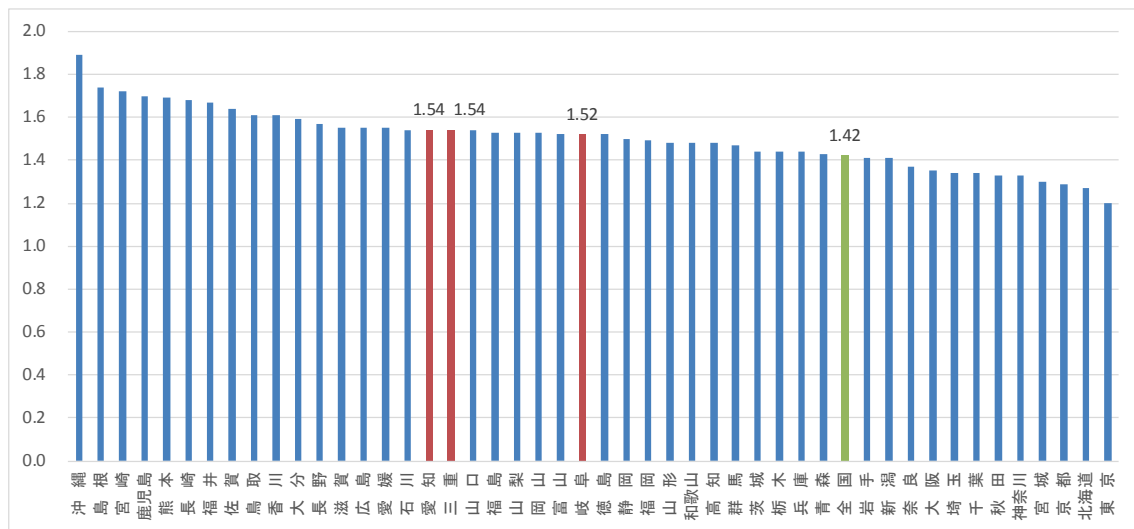
(出所) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

(3) 合計特殊出生率

厚生労働省の人口動態調査によると、当地域の合計特殊出生率は、愛知県 1.54(全国 16 位)、岐阜県 1.52(同 23 位)、三重県 1.54(同 16 位)と全国平均 1.42 に比べ高くなっている。

愛知県は名古屋市近郊の都市（例えば豊田市 1.62、刈谷市 1.77、東海市 1.82）も出生率が比較的高い。安定した雇用環境（産業集積・給与水準）や住宅環境（住宅価格）、子育て環境が寄与していると考えられる。

都道府県別合計特殊出生率（2018 年）



（出所）厚生労働省「人口動態調査」

(4) 社会人口増減

総務省が 2019 年 7 月 10 日に発表した住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査では、2019 年 1 月 1 日時点での愛知県の日本人人口が、調査開始以降（1968 年以降）初めて減少に転じた。愛知県の日本人人口は、731 万 1801 人で前年から 4719 人減少したが、その内訳を見ると、名古屋市の人口が前年比 1434 人増だったのに対し、他の県内主要都市である豊橋市や一宮市で減少しており、県内においても名古屋市への集中が起きているといえる。ただし、総人口で見れば、外国人人口の増加により 1 万 3469 人の人口増加となっている。

一方、岐阜県、三重県では、外国人人口は増加しているものの、日本人人口は大幅に減少している。東京圏や愛知県への転出が顕著であり、結局のところ愛知県は外国人の増加と近隣の岐阜、三重からの転入によって人口が維持されているに過ぎない。そのため東海三県合計では外国人を含めても人口が減少している。経済が好調な当エリアにおいても人口減少の波は押し寄せている。

(5) 若者の流出

多くの市町村では既に人口減少と高齢化が進行している。人口が集中する三大都市圏においても急速に高齢化が進み、今後は三大都市圏の持続可能性も課題となる。

愛知県が実施した「県内大学の学生の就職等に関するアンケート調査」（2019年5月8日発表）によれば、2018年3月に県内大学を卒業した学生の本社所在地別の就職者数は、「愛知県」が54.8%、「東京圏」が22.5%となっており、2014年度の前回調査と比較すると、「東京圏」の割合が増加する一方で、「愛知県」の割合が減少している。

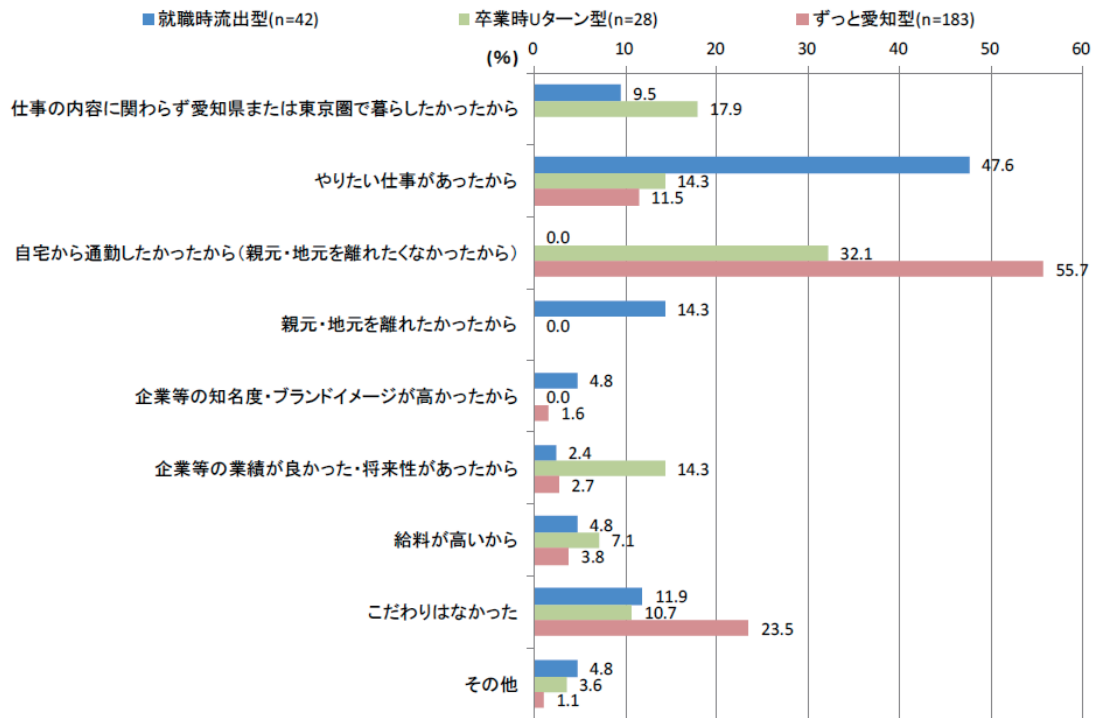
2018年4月の県内大学の入学者数については、県内高校を卒業した者の割合が6割（66.4%）を超え、東海4県で考えれば9割弱（87.3%）を占めるなど、地元出身者の割合が非常に高い。ここからも地元出身の学生が就職先に愛知県ではなく、首都圏を選択している動きが増加していることが読み取れる。

愛知県は、男女ともに若年層を中心に転入超過の状況にあるが、東京圏（東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県）に対しては、転出超過が続いており、特に女性については、大学卒業後の就職時を含む20代前半を中心に、同世代の男性に比べ、転出超過が大きくなっている。

県では、「若年女性の東京圏転出入に関する意識調査」を実施し、若年女性の転出超過の要因となる女性の意識や行動を把握・分析している。そこでは、首都圏転出の最大の要因は「やりたい仕事があったから」となっている。首都圏転出層は、「（就職する）地域にこだわりはなかった」との回答割合が最も高く、就職地域にこだわっているわけではない。また、首都圏転出層は地元にとどまった層に比べ、「結婚・出産後も働きたい」「キャリアアップ志向が強い」といった特徴がみられる。

女性は総じてサービス業、IT関連産業の就職希望が高いことから、希望する職種の仕事において、結婚・出産を経てもキャリアを形成できる環境を提供することが必要となる。

東京圏または愛知県の企業等に就職した理由



(出所) 愛知県「若年女性の東京圏転出入に関する意識調査」

図1 東京都への業種別転入者数

※ 平成22年と平成27年の比較

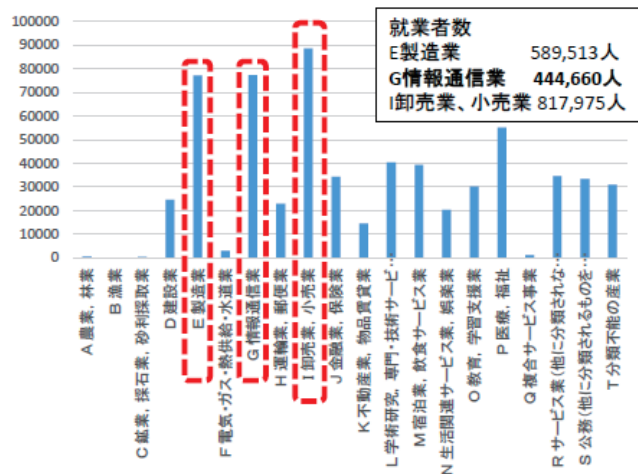
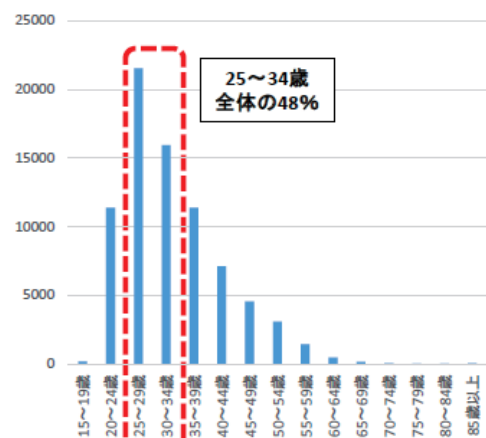


図2 東京都の情報通信業の年齢別転入者数

※ 平成22年と平成27年の比較



(出所) まち・ひと・しごと創生本部「第1期まち・ひと・しごと創生総合戦略に関する検証会資料」

2. 東海三県の課題と可能性

当エリアは、自動車産業を代表とした「モノづくり」エリアであり、現場を支える技術や技能が蓄積している。一方で、自動車産業に依存し、情報処理サービス業や広告業などの都市型産業は東京圏のシェアが圧倒的に高くなっている。

東海三県の2019年の人口移動をみると、20歳代前半について男性は1001人の転入超過であることに對し、女性は1938人の転出超過となっている。他のエリア同様、若年女性の流出が大きな課題となっているが、若年女性は総じてサービス業、IT関連業の就職希望が高いといわれており、若年女性にとっていかに魅力的な産業・雇用を創出するかが課題となる。

2027年には東京-名古屋間のリニア開通が予定されている。これは、ストロー効果による更なる人口流出、更なる東京一極集中が危惧される一方、東京-名古屋間が40分で結ばれることによる5000万人の巨大都市圏が形成されることにもなる。三大都市圏を比較すると、当エリアは、住宅価格や家賃、通勤時間、物価など雇用環境、住宅環境で優位性を持つ。こうした強みは首都機能再設計の際の受け皿ともなり得る。リニア開通を東海三県発展に向けた起爆剤として活かすべきである。

三大都市圏比較

	愛知県	東京都	大阪府	備 考
消費者物価地域差指数	98.4	102.5	100.0	家賃を除く総合、全国=100
一戸建て住宅の価格	3,956万円	8,673万円	5,762万円	宅地40坪の土地・建物価格（新築）
民間賃貸住宅の家賃	74,530円	129,727円	89,273円	50㎡の賃貸住宅の1ヶ月家賃
住宅の敷地面積	251㎡	140㎡	129㎡	一戸建て住宅等
通勤時間	27.9分	43.8分	36.1分	家計を主に支える者（片道）
一人あたり都市公園面積	7.60㎡	4.32㎡	5.24㎡	
人口密度	2,512人/㎢	9,605人/㎢	6,639人/㎢	可住地面積あたり
悩みやストレスのある者の率	46.50%	50.60%	49.70%	
25～34歳の完全失業率	2.80%	3.00%	4.20%	
保育所待機児童数	238人	5,414人	677人	
合計特殊出生率	1.54	1.21	1.35	
生涯未婚率（女性）	11.39%	19.20%	16.50%	

（出所）愛知県「愛知に住みたくなる BOOK」より作成

IV. 首都機能再設計に関する議論

2015 年度から始まった地方創生（まち・ひと・しごと創生）においても、出生率の低下によって引き起こされる人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持することを目的としている。本章では、首都機能移転も含めた都市構造の再設計に関する従来の議論や海外の事例を整理する。

1. 首都機能移転に関するこれまでの議論

国会等の移転については、東京の過密とそれに伴う弊害が顕在化してきた昭和 30 年代以降、学界や研究機関等から多くの提言が行われてきた。

政府も、「第 3 次全国総合開発計画」（1977 年）、「第 4 次全国総合開発計画」（1987 年）等で、国土政策上の重要な課題として位置付けてきた。

1990 年、国会開設百年を迎えた衆参両院は、これを機に、「国会等の移転に関する決議」を行い、「国土全般にわたって生じた歪を是正するための基本的対応策として一極集中を排除し、さらに、21 世紀にふさわしい政治・行政機能を確立するため、国会及び政府機能の移転を行うべきである。」とした。

1992 年 12 月には、「国会等の移転に関する法律」（移転法）が議員立法で制定され、政府に、国会等移転調査会が設置された。同調査会は、1995 年 12 月、約 2 年 9 月に及ぶ審議を経て、首都機能移転の意義、移転先地の選定基準等の基本的事項を明らかにした。

1996 年 6 月、移転法の一部改正によって、国会等の移転先候補地の選定等を任務とする国会等移転審議会が新たに設置され、同審議会は発足以来、約 3 年間に及ぶ精力的な審議を経て、1999 年 12 月 20 日、内閣総理大臣に答申され、翌 21 日内閣総理大臣から国会に報告された。

審議会は、具体的な移転の候補地として「栃木・福島地域」と「岐阜・愛知地域」、「三重・畿央地域」の 3 つを選定した（ただし「三重・畿央地域」は高速交通網の整備などを条件とした準候補地扱い）。

2003 年 5 月には衆議院国会等の移転に関する特別委員会が中間報告書を採択して委員長が本会議で中間報告を行い、6 月には参議院国会等の移転に関する特別委員会が同様に中間報告書を採択し、本会議において委員長から中間報告を行った。

上記中間報告を受けて、2003 年 6 月に「国会等の移転に関する政党間両院協議会」が設置され、検討が進められている。

2. 移転の対象となる国会等の範囲

国会等の移転の“国会等”とは、国会、国会活動に関連する行政の中枢機能、司法の中枢機能を指す（国会等＝首都機能）。国会等移転調査会報告（1995年12月）では、以下のように記されている。

移転先の新都市にあるべき機能のうち、首都機能は現在の組織のまま移転するのではなく、移転の過程を通じて見直されていき、新しい政治・行政システムとして新都市に形成されるものと考えるべきである。

移転の対象となる首都機能の範囲の検討に当たっては、新都市への移転が新時代の到来を象徴する公正・透明な政治・行政システムの確立と同時に行われるよう、現在進められている地方分権・規制緩和をはじめとする国政全般の改革と密接に連携しつつ、今後の政官民の新たな関係を視野に入れて検討を進める必要がある。

また、今日におけるいわゆる「小さな政府論」は、わが国が発展途上にある段階において、産業の保護育成の手段として有効に働いた諸規制や諸制度が、わが国経済が十分に成長した現在において、かえって民間の創意や活力を低下させるようになりがちとなってきたため、経済的規制の緩和、地方への権限委譲等を行うことによって、企業や国民の自由な経済活動を活発化しようとするものであり、首都機能移転も、このような観点から「簡素で効率的な政府」の実現を目指して進められるべきである。

したがって、新都市に移転する首都機能の範囲は、政経分離により新たな政官民の関係が構築され、新都市に新たな集中を生じさせない配慮に立った必要最小限の機能であるべきである。

3. 首都機能移転に関する海外の事例

海外においても首都機能移転はマレーシアやドイツ、ブラジル、大韓民国など複数国で実施されている。移転の背景としては、国家の一体性の強化や国土均衡開発、地政学的要因などさまざまであるが、決して実現不可能なことではない。

(1) マレーシア

○人口

マレーシア	約 2,830 万人（2010 年）
首都	クアラルンプール：約 167 万人（2010 年）
移転先（行政都市）	プトラジャヤ：約 7 万人（2010 年）

- ・クアラルンプールとプトラジャヤ間の移動は、主に車であり、直線距離で約 30km であり、約 30 分程度で到着する。KL セントラル駅とクアラルンプール国際空港間を結ぶ KLIA エクスプレスでの移動も可能であり、KL セントラル駅からプトラジャヤ、サイバージャヤ駅間の乗車時間は約 20 分である。

○首都機能移転の概況

国会（連邦議会）：クアラルンプール
首相府・省庁：プトラジャヤ
最高裁判所（連邦裁判所）：プトラジャヤ
王宮：クアラルンプール

- ・1993 年に首相府等の連邦政府を首都クアラルンプールの郊外のプトラジャヤへ移転することを決定。1995 年には新都市建設を開始。1996 年以降、プトラジャヤ、サイバージャヤ、クランバレー（クアラルンプール首都圏）等がマルチメディア・スーパー・コリドー（MSC）計画に位置付けられ、マレーシア国内の IT 施策を推進しつつ都市整備を図ることを推進。1999 年に首相オフィス及び首相府の移転終了。移転前の政府のオフィスはクアラルンプールに点在していたが、2011 年までに予定された省庁の全てが移転を終了した。



（出所）グーグルマップ

(2) ドイツ

○人口

ドイツ 8,252.2 万人（2016 年、推計値）

首都 ベルリン：357.5 万人、ボン：32.2 万人（2016 年、推計値）

- ベルリンとボンの距離は、直線で約 450km、鉄道・高速道路で約 600km である。自動車での移動は約 6 時間、鉄道での移動は高速鉄道インターシティ・エクスプレス（ICE）利用の場合で 4 時間 44 分。飛行機での移動は、ベルリン・テーゲル空港－ケルン・ボン空港間で 1 時間 10 分。

○首都機能移転の概況

連邦議会：ベルリンに完全に移転済み

行政機関（連邦省庁）：ベルリン、ボンの両方に設置

連邦最高裁判所：カールスルーエ

- 連邦政府の省庁については、中核部分をベルリンに移転させた。ベルリン・ボン法で最低 50% の職員をボンに残すことが定められたが、本省がベルリン、ボンのいずれにあるにせよ、各省庁が 1 箇所にあるかのように機能することが重視された。外務・経済・財務・司法等については本省をベルリンに移転させた。移転開始から 20 年が経過して、現在はメインの機能の殆どがベルリンに集中している。ベルリン・ボン移転調査報告書によると、ボンからベルリンへのシフトは進んでおり、今後も進むと見られている。ただし、ボンには国際機関の誘致等が進められており、都市の活力は維持されている。



（出所）グーグルマップ

(3) スウェーデン

○人口

スウェーデン 1,012.8 万人（2017 年）

首都圏 ストックホルム郡（Stockholm county）：230.8 万人（2017 年）

ストックホルム市（Stockholm）：95.0 万人（2017 年）

主要移転先 カールスタード市（Karlstad）：9.1 万人（2017 年）

エステルサンド市（Östersund）：6.3 万人（2017 年）

- ・ストックホルムとカールスタードの距離は、直線で 259km、高速道路では約 310km である。自動車での移動は約 3 時間 30 分、鉄道での移動は高速鉄道 SJ Snabbtåg 利用の場合で 2 時間 23 分。飛行機での移動は、ストックホルム・アーランダ空港-カールスタード空港間で 50 分。
- ・ストックホルムとエステルサンドの距離は、直線で 465km、鉄道・高速道路では約 560km である。自動車での移動は約 6 時間 30 分、鉄道での移動は高速鉄道 SJ Snabbtåg 利用の場合で 4 時間 56 分。飛行機での移動は、ストックホルム・アーランダ空港-エステルサンド空港間で 1 時間。

○首都機能移転の概況

国会：ストックホルム（中心部、ガムラスタン（ストックホルム旧市街）の北）

行政機関：政策立案機関である行政省はストックホルム市内

- ・ストックホルム中心部、国会議事堂近接の官庁街は「ローセンバード」と呼ばれている。政策実行機関であり、行政事務を行う外庁である中央行政庁等については 1970 年代から地方への分散移転政策を実施

最高裁判所、最高行政裁判所・高等行政裁判所：ストックホルム市内

王宮：ストックホルム（ガムラスタン）

- ・首都機能移転は、1970 年代（1974 年、1978 年）、1993～2000 年、2005～2008 年の 3 回実施されてきた（ただし 1993～2000 年移転では結局ストックホルム近郊への移転となった）。いずれも分散移転の対象となっているのは行政機関のうち政策実行機関（中央行政庁等）だけであり、政策立案機関である行政省や、国会、司法、王宮は移転していない。なお、2017 年より、スウェーデン全体の地域活性化を目的として、既存の機関の地方移転や新設が五月雨式に公表されて、移転が進行中である。現時点では、合計 2000 人程度の移転・新設が想定されている。



（出所）グーグルマップ

V. 海外事例からの示唆（ドイツ・スウェーデン視察）

本提言書の作成にあたり、日本および我々自身が取り組むべき課題や解決に向けた方向性のヒントを得るため、2018年11月25日～12月2日にかけて、ドイツ・スウェーデンを訪問した。選定理由と視察テーマは以下の通り。

ドイツ：国の規模が日本と同等であり、また、日本と同様に出生率の低下に直面している。積極的な移民政策や企業の多様な働き方・高い労働生産性の実現などドイツの特徴的施策を学ぶとともに、出生率回復を妨げる要因についても学ぶ機会とする。

スウェーデン：戦後の深刻な労働不足を背景に、いち早く女性活躍に取り組んだものの、99年には出生率1.5と過去最低を記録した。その後、家族政策や女性解放施策に取り組み、現在は1.8以上までに回復した。成功事例として、少子化の食い止めに寄与した、社会保障・労働政策や企業の働き方について学ぶ機会とする。

1. ドイツ

(1) ドイツ経済

- ・ドイツ経済は主要先進国の中で、一人あたりGDPの伸びが米国並みに強く、GDP規模面でも日本に迫りつつある。日本同様人口減少・少子化が進む中で、生産性を高めてきた。
- ・世界経済フォーラム（WEF）の国際競争力ランキング（2018）では、米国、シンガポールに次ぐ世界3位。2018年からはスイスを抜き、欧州トップに立っている。

WEF 世界競争力ランキング2018

順位	昨年順位	国名	順位	昨年順位	国名	順位	昨年順位	国名
1位	(1位)	米国	6位	(5位)	オランダ	11位	(12位)	フィンランド
2位	(2位)	シンガポール	7位	(7位)	香港	12位	(10位)	カナダ
3位	(3位)	ドイツ	8位	(6位)	英国	13位	(13位)	台湾
4位	(4位)	スイス	9位	(9位)	スウェーデン	14位	(15位)	オーストラリア
5位	(8位)	日本	10位	(11位)	デンマーク	15位	(17位)	韓国

- ・国際競争力が高い中堅企業（隠れたチャンピオン企業：世界市場で業種上位3位以内または大陸トップ、売上40億米ドル以下、ほぼ無名企業）の47%（約1,300社）がドイツに存在する。

(2) ドイツの人口動態

- ・最近の就業者増加の半分以上は移民・難民によるもの。
- ・労働力人口（20～64歳）に占める高齢者（65～69歳）の割合は、2030年に向け急上昇。年30万人の労働人口減少圧力を背景に労働市場はますますタイトになってきている。出生率は1.59と、ほぼEU諸国の平均値並みで、EU諸国内では中位。

(3) ドイツの働き方の特徴

- ・日本との共通点は時間感覚（時間厳守）なことぐらいで、他は異なる点が多い。
- ・ドイツでは労働者保護が手厚く、日本と比べれば短い勤務時間、圧倒的に多い休日、狭い担当範囲に特徴がある。
- ・グローバル企業では国籍や性別、宗教、文化の違いなど多様な人材を価値創造につなげるダイバーシティ経営を推進している。

ドイツと日本の働き方の特徴

項目	ドイツ	日本
採用	必要に応じ、年内を通じた個別採用が中心 職務内容・労働条件等個別契約	新卒一括採用 統一的就業規則・労働条件
労働時間	一部管理職を除き、定時勤務が当然 労働時間の終了/開始の間に 11 時間以上のインターバルが義務	労働時間が長い（平均年 1,710 時間） ドイツは 1,356 時間（OECD2017）
休暇	基本的に有給休暇（平均 30 日）はすべて消化	有給休暇の取得率が低い （平均付与 18.2 日、取得 9.0 日）
病欠	有給の病気休暇提供が義務（6 週間まで）	病気等による休業に対しては賃金支払い義務なし
労働組合	産業別労働組合が中心 各企業の事業所委員会設置が可能	企業別労働組合が中心

ドイツのフレキシブル・ワークの事例

制度	内容
部分退職	定年退職への準備期間として、個人の労働時間を段階的、定期的に短縮する
無定形労働 フレックスタイム	労働時間数は定められているが、働く場所と期間を自由に選択できる
信頼労働時間制度	労働量は定められているが、労働時間の長さ、場所、期間を会社と調整する
自律的労働	あらかじめ定められた労働量で、労働時間は個別に決める
労働時間口座	残業時間などの労働時間を貯蓄し、休暇などに利用できる
期間幅モデル	一定の期間の中で労働時間を延長・短縮できる
モジュラー制度	従業員ごと、グループごとに時間モデルを選択できる
サバティカル休暇	時間残高や無給休暇などを補償するため長期休暇を付与
フルタイム・セレクト休暇	フレキシブルな無給特別休暇。

（出所）リクルートワークス

2. スウェーデン

(1) スウェーデン経済の特徴

- ・IT やゲーム関係に強み。世界競争力ランキングで 9 位（日本 25 位）。デジタル競争力は 3 位（同 23 位）。データの活用が進んでいる。国民背番号制で、学歴や職歴なども一元管理されている。

- ・過去の失敗（造船業危機時に政府が救済のためタンカーを発注した）から学び、その後様々な危機を乗り越えてきた（鉄鋼業危機時は企業を集約し国際競争力を維持、金融通貨危機は与野党が手を結び対応）。斜陽産業は保護せず、あふれた労働力を成長産業に移動させることで、国力を維持。景気悪化時は、大学や職業訓練校の定員を増加させ、失業者を吸収し、教育する。

- ・グローバルゼーションは不可避的な流れであり、その競争に生き残る道は、輸出の拡大と経済の対外開放、国外からの投資の呼び込み以外にないとの国民の共通理解がある。労働組合も、経済や社会の構造転換は不可避だという厳しい認識を持ち、政府の構造改革に対して前向きに対応している。

- ・もともと貧しく技術的に後進国だったが、外国との交流の中で、他国から学び、新しいものを生み出していった。世界的に有名な企業を誕生させ、輸出で成功した。

(2) スウェーデンの強み

①技術の積極的な活用

- ・ハイテク・ローテク問わず、日々の生活を便利にするための技術を取り入れるのが得意である。国民の所得を高めるために、新しい技術を使って経済を合理化し、生産性を高めている。

（例）ネット・バンキング（1990 年代後半）、オンライン確定申告（2002 年頃）、社会保険給付のアプリ申請、キャッシュレス社会（現金を使う機会がほとんどない・現金お断りの店舗や銀行もある・2016 年現金流通量：日本 19%、スウェーデン 1.5%）

②年功序列のない社会

- ・若くてもやる気があれば企業や社会で活躍できる。

（例）国会議員の年齢：日本：30～80 歳代・平均 56.4 歳、スウェーデン：20～70 歳代・平均 45.3 歳、若い世代が政策を作っている

- ・フラットな組織で階級がない（年齢だけで特別扱いしない）

（例）上司が部下に対してすべての解決策を示すべきか？というアンケートへの回答結果：日本 78%、スウェーデン 7%

③教育と職業が直結している

- ・スウェーデンでは、働くための専門性を身につけるために学ぶ（ドイツも同様）。大学の定員は就職後の職業の定員に応じて決まる。自分の専門性をもとに、ある仕事に就いたら、ポストがなくなるか、自ら辞めるまでそこで働く（会社都合の転勤はない）。再教育の機会も豊富に用意されており、職業訓練大学では、企業とタイアップして不足している職種の教育を実施している。卒業後の就職率は 9 割以上という。

④男女の平等

- ・性別にかかわらず能力を発揮できる。
- ・スウェーデンも女性の社会進出が遅れていたが、1970 年代に国を挙げて取り組み、女性の労働力率が大きく上昇した。具体的に実施した事項は以下の通り。

項目	内容
保育所の整備	共働きが可能となるよう保育所を整備した
税制の変更	個人単位の課税に変更した。扶養手当や配偶者控除といった制度はない
年金制度の変更	年金も個人単位に変更。第 3 号被保険者といった制度はない
育児関連制度の充実（育児休業・両親休暇給付）	当初は母親のみで開始。1974 年に父親にも適用。現在は、子ども 1 人につき両親で 480 日間。90 日間は個人に付与されており、取得しないと消滅するため父親の休暇取得の増加につながった。手当は生まれる前の給料の最大 8 割程度。

⑤様々なバックグラウンドを持つ人々から成り立つ社会

- ・外国人の暮らしやすさランキングでは、ドイツ、シンガポール、台湾、カナダ、バーレーン等とともに上位に位置している。
- ・難民・移民を多く受け入れている。日本での移民の議論は労働力の確保の観点だが、スウェーデンでは、難民がいる前提の中で、いかに雇用が確保され社会保険料を支払ってもらうようにするかについて議論されている。
- ・国際養子縁組も一般的である。韓国やベトナム、エチオピアなどの子どもがスウェーデン人の里親の下へ引き取られ、スウェーデン人として成長し、社会で活躍している。

(3) スウェーデンの労働環境とその実態

- ・労働条件は、雇用者と会社の契約。残業してまで働くという発想は基本的にない。
- ・1990 年代、女性の社会進出は増えたが、家事はそのまま女性が担っていたため、女性の負担のみが増えた。その後、男性の家庭進出を促すことで、現在は育児休暇利用者における男性の割合は 45%、保険支払（両親休暇）取得日数における男性の割合は 25%まで増加した。

- ・現在では男性も子育てに積極的に関わる「二人で働き二人で育児するモデル」が一般化している。

- ・労働内容は会社と個人の間の契約で定められており、スウェーデン人は契約書に書かれた時間まで働いたら帰るのが当たり前と思っている。その一方で、この働き方が物足りず、もっとバリバリ働きたいと思い、英米に渡る人も存在している。

- ・スウェーデンは基本的に自己責任の文化。仕事のゴールは大まかに設定され、そこに向けての権限が委譲されているため、自身で考え、効率的に行動する。

- ・有休は最低 5 週間が保証されている。会社との契約で自由に決められる。

- ・7～8月は世の中が少し不便になる（例：ランチ営業がなくなる。郵便がなかなか届かない）が、市民はそういうものとして受け入れている。

- ・このような働き方の結果として、国際競争に負けてしまった産業もある。

＜日本からスウェーデンに移住したオーリンズレーシング吉澤智哉氏の意見＞

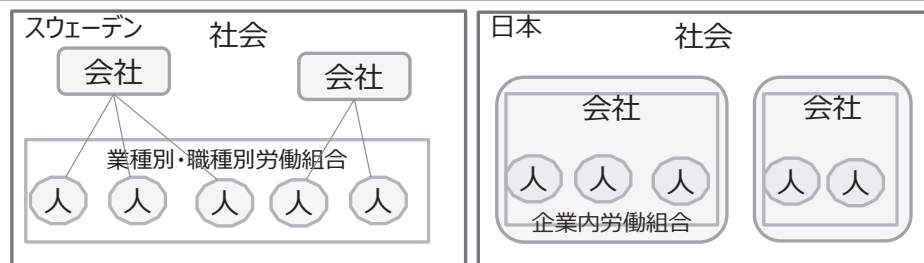
- ・個人の権利を強く主張できる世の中にするには、「個人-会社-社会」のパワーバランスを整える必要がある。スウェーデンのやり方を日本のような同期・先輩後輩・年功序列・終身雇用等の仕組みが根強く残る国に定着させることは難しい。

- ・長時間労働や女性の社会進出は、個人や会社単位で頑張っただけではどうにもなる話ではない。国のイニシアチブが必要。本当の働き方改革につなげるためには、お金と時間の考え方や会社と個人の優先順位から議論をし直す必要がある。

- ・日本とスウェーデンの働き方の違いは、「走っているけどジグザグな日本、歩いているけどムダがないスウェーデン」と表現できる。

日本とスウェーデンの違い

	スウェーデン	日本
個人の意識	会社に労働力を提供している 会社への依存度低い 幸せ＝時間	会社に雇ってもらっている 会社への依存度高い 幸せ＝お金
転職	当たり前	増えているがまだ一般的ではない
労働組合	業種別・職種別組合	企業内労働組合
退職金	無し	会社
通勤手当	所得税から控除	会社
子ども手当	社会保険庁（税金）	会社
住宅手当	社会保険庁（税金）	会社
休暇への意識	当然の権利として取得・お互い様	会社・同僚に気がねする



（４）スウェーデンの休暇制度と実態

- ・両親休暇は 480 日取得可能（給付日数は現時点で世界最長）。一般的に、母親が 1 年、その後父親が数か月から半年取得することが多い。役員でも部長でも取得する。480 日の使い方は、390 日をまずまとめて取得し、残り 90 日は 8 歳までに分割して必要な時に使うことが多い。
- ・通常、1 歳半ごろまで育児休暇を取得し、そこから保育所に入るケースが多い（2 人目、3 人目も同様）。
- ・手当として、所得の 8 割が国から支給され、会社によってはさらに上乗せがある。福利厚生が充実していない会社は悪い会社とみられる。大きい小さいではなく、福利厚生の充実度合いでよい会社か悪い会社かが判断される。
- ・保険方式（社会保険料として全ての人の給与から源泉徴収（約 30%）される）。国が支払うため企業の直接的な負担はない。給付額は給与に比例して最大 8 割。労使協定によりさらに 1 割上乗せされる場合もある。
- ・子どもが病気の場合の看護（疾病）休暇・手当もある。疾病休暇は有給休暇と別に取得することができる。疾病休暇は自身の病気や子どものケアのための休暇。会議出席者や人事を CC に入れ、会社にメールを打てば取得できる（Vab：バブ：care of child）。

仮に取引先とのアポイントが入っていても、取引先にも理解される。疾病休暇中は所得の8割が国（社会保険庁）から補填される。

- ・両親休暇は前もって申請（相談）することが可能。その間契約社員を雇ったり、新卒を増やしたり、上司や同僚で分担し準備する。完全に穴が埋まらなくても、取引先もそのようなものとして受け入れてくれる。

- ・当然、平社員と部長が抜けるのとでは対応が異なる。部長が取得した時は、分割して課長ポストを3つ新設する、部長が戻ってきたときには部長用のポストを新設するなど工夫されている。

- ・5～10人規模の会社の社長だと、なかなか両親休暇がとれないこともある。また、ベンチャー企業だと、なかなか若い女性を雇えない実情もある。

- ・医師も不足しているが法律上取得希望があれば雇用主は休暇を取得させる義務がある。病院でスウェーデン人看護師と会う確率は低い。

- ・休暇中の電話やメールはめったにない。メールは入るが、読まない権利もある。権利としてあるが行使するかは自由。

スウェーデンのフレキシブル・ワークの事例

制度	内容
遠隔地勤務制度	労使で合意した日数について在宅勤務を行うことができる
フレックスタイム	労働時間数は定められているが、働く場所と期間を自由に選択できる。約半数が公式・非公式のフレックスタイム制を利用し、一般的な働き方となっている。
パートタイム勤務	フルタイム雇用に満たない雇用（週40時間未満）。被雇用者の26.2%(2013年)がパートタイム勤務。
サバティカル休暇	一定期間（通常1ヶ月以上の長期間）完全に仕事を休む
柔軟で充実した育児休暇制度	両親に対し、子ども一人につき最大480日の有給休暇の取得が可能。このうち180日はパートナーそれぞれが90日の権利を有する。残りの300日は両親で分配する。休暇期間中の390日分は給与の約80%、残りの90日は定額が支給される。
労働時間の短縮	1日6時間勤務制に移行する企業が増えている

（出所）リクルートワークス

国による法制度や取り組み（女性・育児関連）

	日本	スウェーデン
1955 年		有給育児休暇（出産後 3 か月）
1960 年		労使間で同一労働同一賃金協約締結
1961 年	配偶者控除導入	
1971 年		個人単位の所得税方式導入
1972 年	勤労婦人福祉法施行	
1974 年		両親休暇制度導入
1976 年	女子教育職員等育児休業法施行	
1979 年	女子差別撤廃条約（国連）	育児中の親は 6 時間勤務可能に 男女雇用機会均等法成立 出産に伴う父親休暇 スピードプレミア制度導入
1980 年		
1985 年	男女雇用機会均等法成立（86 年施行）	
1992 年	育児休業法施行（全労働者対象）	
1995 年	育児休業給付金導入	両親休暇 1 か月を各親に割当
1999 年	改正男女雇用機会均等法施行 （雇用における女性差別禁止）	
2002 年		両親休暇 480 日（60 日は各親に割当）
2007 年	改正男女雇用機会均等法施行 （男女双方に対する性差別禁止） ワーク・ライフ・バランス憲章	
2009 年		差別法施行（差別禁止に係る法律の統合）
2010 年	改正育児・介護休業法施行 （時短勤務、パパ・ママ育休プラス）	
2014 年		両親休暇取得可能年齢延長（12 歳まで）
2016 年	ニッポン一億総活躍プラン	両親休暇の割当月を各親 90 日
2017 年	改正育児・介護休業法施行 （育児休業等によるハラスメント防止）	
2019 年	働き方改革関連法順次施行 （長時間労働の是正等）	

（出所）厚生労働省、労働政策研究・研修機構等

【有識者のメッセージ】

明治大学政治経済学部教授 加藤久和氏

2017 年 10 月 25 日 当委員会主催講演会にて

-女性活躍と出生率のプラスの相関-

以前は働くことと子どもを持つことはトレードオフの関係にあり、女性の社会進出が出生率を低下させると考えられた。しかし、90 年代以降は、EU 諸国の事例に表れるように、それがプラスの相関関係に変わったというのが世界的な常識である。教育費など子どもを持つことによる直接的なコストが上がる中、出産後も活躍できる社会システムの構築が日本も求められている。

3. 制度の比較

(1) 少子化の現状

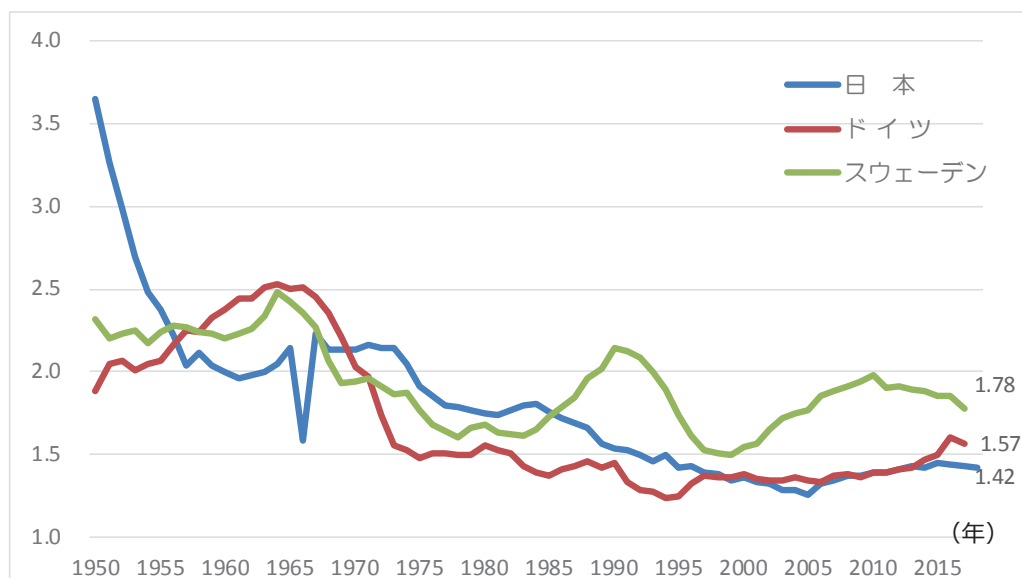
日本、スウェーデン、ドイツの合計特殊出生率の推移をみると、1960年代までは、全ての国で概ね2.0以上の水準であった。その後、1970年から1980年頃にかけて、子どもの養育コストの増大、結婚・出産に対する価値観の変化、避妊の普及等を背景に、全体として低下傾向となった。

スウェーデンは、40～50年近く前の比較的早い時期から工夫を凝らした育児に関する支援政策を打ち出し目に見える成果を得た。1978年に1.60まで下がった合計特殊出生率は、1989年には2.0以上に回復した。その後、再び減少したが1999年から再び反転し2010年には1.98まで回復した。直近は減少傾向にあり、2017年は1.78となっている。

ドイツは、長年低い出生率に悩まされてきた。しかし、育休中の所得保障などスウェーデンを参考にした家族政策や積極的な移民政策により、近年合計特殊出生率は回復傾向にあり、2017年は1.57となっている。

出産や子育て支援の制度は日本企業も欧米並みに整備されてきた。一方で、働き方や働くことに対する文化は大きく異なる。

合計特殊出生率の推移



(出所) United Nations、OECD、厚生労働省「人口動態統計」等

(2) 出産・育児関連制度

出産・育児関連制度の比較は以下の通り。

	 日本	 ドイツ	 スウェーデン
産前・産後休業	産前6週 産後8週 (義務)	産前6週 産後8週 (義務)	産前産後各7週 (前後各2週は義務)
産前・産後休業 給付金	2/3 (健康保険)	100% (健康保険 及び使用者)	育児休業給付
父親休業	育児休業として	なし	10日
父親休業給付金	67%(雇用保険)	—	77.6%(上限あり)
育児休業・両親休 暇給付を受けられ る最大期間 (休業・休暇期間)	原則12～14か月 最大24か月 (休業期間と同じ)	12+2or24+4か月 (原則満3歳。24か 月を限度に満8歳ま で繰越可。)	480日 (18か月)
育児休業給付金	67% (～6か月) 50% (6か月超)	67% (24か月の場 合は半分)	77.6%(390日まで、 上限有)+定額
パートタイム取得	労使合意あれば可	週30時間の短時間 勤務は可	部分取得(1/2日等) 可。取得分は延長。
育児休業の単位	個人	家族	家族
同時取得での受給	可	可(総額は同じ)	1歳までの30日間
父親の育休取得率	3.16% (2016年)	27.8% (2011年)	88.3% (2004年)

	 日本	 ドイツ	 スウェーデン
短時間勤務	事業主に対し満3 歳までの短時間勤 務制度措置を義務 化	両親休暇中(最大 満8歳)は週30時 間まで可能	両親休暇と併用し ない場合は満8歳、 75%まで短縮可能。 両親休暇と併用す る場合は1/8,1/4, 1/2の短縮が可能。
子の看護休暇	小学校就学前の子 1人の場合1年度に おいて5日(2人上 の場合10日) 1日または半日単位	12歳未満の子1人 につき1年で最大 10日、1人の親に つき計25日まで	12歳未満の子1人 につき年間120日 (後半の60日間は要 件有) 1時間単位で取得可
子の看護休暇の給付	労使で決定	疾病手当(健康保険)	77.6%
児童手当(対象・ 月額)	中学校修了までの 国内居住の児童 3歳未満15,000円 3歳～小学校修了 第1～2子10,000円 第3子以降15,000円 中学生 10,000円 所得制限 5,000円	原則18歳未満(就学 中の場合25歳まで)。 第1～2子1941- 第3子2001- 第4子以降2251- 低所得者に対し子1 人につき最高170 1- を付加的に支給。	16歳未満の全ての 子が支給対象。 子1人に1,050SEK 子2人150SEK、3 人604SEK等加算。 高校就学中は児童 手当と同額の就業 手当が支給される。

(出所) 厚生労働省、独立行政法人労働政策研究・研修機構等

(3) 労働に関する規定

労働に関する規定の比較は以下の通り。

	 日本	 ドイツ	 スウェーデン
法定労働時間	1 週40時間 1 日 8 時間	1 日8時間 条件付で10時間	1 週40時間
時間外労働	一定期間における 延長時間の限度基 準の告示(36協定)	原則無し(企業に より「労働時間口 座」制度を規定)	1ヶ月50時間以内 1年200時間以内
休息	前日の終業時刻と 翌日の始業時刻の 間に一定時間の休 息の確保(努力義 務)	労働時間終了後に 連続11時間以上	24時間ごとに連 続11時間以上 (0 ～5時含む) 7日間ごとに週末 含む36時間以上
休日	1週1日または 4週4日以上	日曜日及び法定祝 日は就業不可	上記休息で規定
年次有給休暇	勤続年数に応じ 10～20日 連続付与規定無し 次年度繰越可能	24日 原則まとめて付与 (最低連続12日) 条件付で繰越可能	25日 (夏季(6～8 月)に4週間) 休暇手当支給あり 最大5年繰越可能
割増賃金	規定あり	規定無し	規定無し

(出所) 厚生労働省、独立行政法人労働政策研究・研修機構等

スウェーデンの子の看護休暇 (バブ)

スウェーデンでは、「バブ (Vab : Vård av barn、英語でいうと care of child) という子どもの看護休暇の制度があり、12 歳未満の子を看護する場合、子ども1人あたり年 60 日 (条件付で 120 日) まで休暇が取得できる。しかも、休暇中は所得の約 8 割が国 (社会保険) から給付される。

内容も充実しているが、日本と大きく違うところは周囲の理解である。文化の違いともいってよい。子の看護で仕事を休む場合「バブ」と会議出席者や人事担当者にメールを打てば簡単に取得できる。仮に取引先とのアポが入っていても、「お互い様」ということで理解されるという。スウェーデン社会においては、子の看護について休暇を取得することに対し社会的な合意が形成されている。

VI. 国内の事例

1. 過疎地域の事例（島根県海士町）

超過疎化・超少子高齢化・超財政悪化という課題先進地における持続可能な社会構築に向けた国内先進事例を学ぶため海士町を視察した。海士町は、「ないものはない」*をキャッチコピーに掲げ、「自立」「挑戦」「交流」を軸に、大量生産大量消費型ではない、生活の質や幸福度を重視した持続可能な社会の構築を目指している。

*「ないものはない」:「何もないとの断言」と「必要なものはすべてある（無いものは無い）」の二つの意味

(1) 取り組み内容

- ・戦後 7000 人の人口が 60 年間で 3 分の 1 ほどになった。現在の人口は 2250 人。
- ・2011 年 3 月の人口構成は高齢化率 40%を超えており、生まれてくる子どもは年間 10 人を切っていた。
- ・このままでは島がなくなるとの危機感を町民全体で共有し、徹底した行財政改革を断行（守りの戦略）。子育て支援条例を制定し、そこで得た財源を次世代（子育て支援）へ投資した。

例) 出産祝い金

（1 人目 10 万円、2 人目 20 万円、3 人目 50 万円、4 人目以降 100 万円）

- ・地域資源を活かした第 1 次産業の再生による雇用の場の創出と外貨獲得、島まるごとブランド化戦略（攻めの戦略）を推進した。

例) 岩ガキ「春香」、隠岐牛…首都圏市場に進出。地域資源を活かしたしごとづくり。

- ・結果、全国から 40 歳代以下の UIJ ターン者が集まる地域となった。年間平均出生数も 8 人（2003-2005 年平均）から 18 人（2013-2015 年平均）と増加。祭で神輿を出せる集落も増加した。まちぐるみ、地区ぐるみで地域活性化を進めている。
- ・高校が無くなると一家で島を離れることになり、ますます人口減少が進む。地域を巻き込んだ「島前高校魅力化プロジェクト」を進め、廃校寸前の状態から、全国から入学者が集まる高校になった。
- ・顔の見える関係の中で、政治や人（子ども）に対する関心の高さが感じられる（関心社会が構築されている）。

例)・町議会のCATV放映がよく見られているなど政治と住民との距離感が近い

- ・子ども議会での提案が実現するなど子どもの声に耳を傾ける風土がある

「ゴミを拾おうデー」…毎月所定の日に、みんなでゴミを拾う

「島まるごと図書館構想」…中央図書館と学校（保育園～高校）を中心に地区公民館や港、診療所などの人が集まる場所を「図書分館」とする

【有識者のメッセージ】

株式会社 風と土と代表取締役 阿部裕志氏

2019年9月5日 当委員会主催講演会にて

- 「自立」「挑戦」「交流」

海士町の経営方針は「自立」「挑戦」「交流」。「自立」は地域の資源を活かしたしごとづくり。「挑戦」は地域の未来を担う人づくりを目指した隠岐島前高校魅力化プロジェクト。「交流」はよそ者（若者）を活かしたまちづくり。人と自然が輝き続ける島を目指して熱意、誠意、創意をもってこれらの活動を続けている。

海士町では「ないものはない」をキャッチコピーに活動をしている。これには「ありません」という言葉通りの意味と、「人が生きていくために大切なものはすべてここにある」という意味もある。また、「ないならつくる」、みんなで創る過程こそ有意義、といった海士町の生き様・心意気がこもっている。

自らの身を削らない改革は支持されないとの強い思いから町長を筆頭に役場全体で給与・報酬をカットし、日本一給与が安い公務員となった。町民もこの決意に賛同し、老人クラブから補助金返上や各種委員から日当減額などの協力もあった。一部は保育料無料化など子育て支援の後押しに役立てている。

-危機感経営からビジョン経営へ

人口減少社会を乗り越えるには、一人ひとりが本領発揮し、自律分散型の組織、社会を構築するしかない。

これから目指すのは、危機感に駆られ、その場しのぎでつくったなりゆきの未来ではない。ありたい姿を描き、バックカスティングで創造する意思ある未来だ。何を守るために何を変えるのか？海士らしい海土を守る、という結論に至っている。

離島の海士町は明治の開国以来、高度経済成長期を通じて日本経済の最後尾を追従する位置にいた。しかし、世の中が「持続可能な社会」への転換の必要に迫られた今、より早く危機感を持ち、先進的に課題解決に取り組んできた海士町は日本を牽引するタグボートの役割を担っていく存在になる。

2. 地方都市の事例（広島県経済同友会）

広島県経済同友会の「人口回復委員会」「少子高齢化対策委員会」の労働力確保に向けた企業の取り組み等についてヒアリングを実施した。

「仕事をつくる」「子どもを増やす」「流出防止・流入促進」の観点から、広島県と協働で具体的な事業を推進している。取り組みの方向性は、①U・I・Jターン定住対策、②若年者就職対策、③結婚・子育て支援対策の三点である。

(1) U・I・Jターン定住対策

- ・広島県は都市部と田舎が比較的近いのが強みとなっている。マツダ、ダイソー、青山、アンデルセンなど本社機能を持つ企業も多い。モルテンやミカサなどオンリーワン企業もある。

- ・最近の移住者のボリュームゾーンは30～40代で、仕事があれば帰りたと思う層である。これまでは、求人数は多いものの求職者とのマッチングが進んでいなかった。

①情報発信

- ・ひろしま移住サポートメディア「HIROBIRO」へ会員企業のU・I・Jターン転職者を掲載している。

②マッチング

- ・東京で開催する広島県主催の就職相談会に同友会として出展した。

- ・マッチングシステムを構築した。具体的には、東京のサポートセンターで移住相談があった場合に会員企業にメールで情報提供している。いいところまで進んでも、最終的に賃金で合意できず破綻になることも多い。

※U・I・Jターンとは、地方から都市へ移住したあと、再び地方へ移住するUターン、地方から大規模な都市へ移住したあと、地方近くの中規模な都市へ移住するJターン、地方から都市へ、または都市から地方へ一方通行的に移住するIターンの総称

(2) 若年者就職対策

- ・東京在住者に話を聞くと、広島県出身者でも地元の企業を知らないことが多々ある。商社や航空会社など無い業種もあるが、多くの業種は広島にある。そこで「MESH広島」という会員紹介ホームページを同友会で立ち上げた。現在は、広島県のホームページと統合を計画中である。

- ・お盆の時期に、第2新卒向けの説明会も実施している。帰郷者向けと考えていたが、県内在住者の参加が多くみられる。会員企業同士で食い合っている面もある。

(3) 結婚・子育て支援対策

①婚活イベントの開催

- ・同友会会員企業の独身社員の出会いの場を提供するため実施している。「こいのわプロジェクト」を実施している広島県と連携してイベントを開催している。
- ・参加者募集が課題。社員の交流の場としても実施。アルコールは提供しない。出会いの場は提供するがその後は関与しない。同性の交流も生まれている。イベントの景品や会場等を会員企業から提供してもらうなど工夫している。

②その他

- ・イクボスの普及啓発
- ・事業所内保育所の推進
- ・企業内ネウボラ（相談窓口）の理解促進

3. 企業の事例（㈱ノジマ、千葉県市原市コンビナート企業群）

(1) 従業員が参加する企業内婚活パーティー（㈱ノジマ）

- ・若手女子社員のアイデアで 3 年前から社内婚活パーティー「ノジコン」を開催しており、すでに結婚したカップルも出てきている。取引先にもこうした取り組みが認知され、従業員を大切にする会社との社外の評価が、結果的に従業員のロイヤリティにもつながるといった効果も現れている。
- ・2017 年から毎年開催。時間は 2 時間程度。
- ・参加者は毎回 100 人程度。男女比は 6：4 から 7：3 の割合。
- ・カップル成立は、第 1 回 4 組、第 2 回 10 組（内 2 組が結婚）、第 3 回 9 組。

(2) 男性参加者をコンビナート企業従業員に限定した婚活イベントを企画（千葉県市原市コンビナート企業群 28 社）

- ・3 つの支部ごとに「婚活 in コンビナート」を開催している。地元には工業高校がなく工場勤務者を全国から採用しているが、交代勤務のため寮やアパートと会社の行き来となっている社員も多い。そこで、市と連携してコンビナート企業の男性に出会いの場を提供することを目的に取り組みを始めた。男性をコンビナート企業勤務に限定したことで、女性参加者の安心感が得られ、カップル成立率も高い。
- ・五井支部は 2015 年から毎年実施している。支部企業に勤務する男性（各社 3 名程度）と女性（制約なし）各 30 名程度を募集。例年女性の応募が定員を超える（初年度は 5 倍、最近では 2 倍程度）。女性の参加は市内が 50%、市外も千葉県内が 40%を占める。父母、祖父母からの問い合わせもある。
- ・カップル成立率は 23%～53%と非常に高い。これまで、のべ男女各 200 名程度が参加し、76 組のカップルが成立、うち 12 組が結婚した。

VII. 提言

人口の未来を考えると、短中期的に見れば人口減少は不可避である。また、長期的に見ても減少傾向を食い止めることは困難であろうと思われる。そこには東京一極集中の弊害、企業における働き方の問題、経済格差等の問題が複雑に絡み合いながら、少子化のスピードをより一層加速させてきた側面がある。当委員会では、その状況を決して是とせず、我が国の国力の維持は勿論のこと、いずれは結婚したい、子どもを持ちたいという人の気持ちに寄り添うことのできる当たり前の社会づくりを目指す必要があると考えている。本章では、中部地区が果たすべき役割を改めて捉えなおし、具体的に国や地域社会、企業として何を成すべきかを提言したい。

1. 中部圏の目指すべき方向性（果たすべき役割）

(1) 東京圏の受け皿となりうる魅力ある地域

中部圏は世界に冠たるモノづくりエリアであるが、その反面で男性中心のエリアであるとのイメージが強い。一方で、女性は相対的にサービス産業へ就職を希望することが多く、就きたい仕事を求め東京圏へと流出しているのが現状である。愛知県から東京圏への日本人の転出超過は1万918人と全国2位であり、中でも20～24歳の女性の転出超過が目立つ。政治・経済ともに日本の中心である東京には、大手企業の本社機能をはじめ、あらゆるサービスやエンターテインメントが集積し、ソフトウェア業やデザイン業、広告業などは東京圏が圧倒的なシェアを有している。製造業以外でキャリアを積みたい若者、特に女性が東京圏に流出してしまうのは自明の理である。

人口問題に焦点を当てると、出生率が非常に低い東京への若者の流出は大きな課題である。現時点で議論が停滞している首都機能移転ではあるが、大規模災害におけるBCPの観点も含め国の持続可能性に関わる重要な議論であり、早急な再開が期待される。もちろん、2027年にリニア開通を控え、首都機能移転候補地を抱える中部地区は十分にその受け皿となり得ると考える。

一方で、我が国を持続可能な国家とするためには、首都圏の力を奪う観点ではなく、地方部も魅力を高めるといった観点が重要である。若い女性が働きたいと感じ、実際に活躍できる機会を提供できるか、これは企業自身の持続可能性も問われている。また、この視点は第四次産業革命で岐路に立つ当地製造業にとっても方向性をひとつにする。モノ単体からサービス全体へと事業を革新する流れの中でデジタルトランスフォーメーション（DX）は必須である。ソフトウェアや通信、デザインなどあらゆる業種の垣根を越えてモノづくりと連携させる「新時代のモノづくり経済圏」への流れは、中部圏が若者や女性にとっても魅力的な地域へ発展する大きな可能性を秘めている。

(2) 結婚したい人が結婚できる社会、働きたい人が働ける社会

「出生動向基本調査」(第 15 回、2015 年)によると、18～34 歳の独身者は、男女ともに約9割は「いずれ結婚するつもり」と回答している。また、結婚を希望する者の割合、予定子ども数及び希望子ども数は、地域によってある程度の違いはあるものの、都市部や地方部で極端な差はみられない。

結婚するかどうか、子を持つかどうかは個人の自由意思による。ただ、結婚したい、子どもを産み育てたいと考えている人の制約要因を取り除く施策(経済的支援や制度的支援など)は進めていかなければならない。

国による法律の整備、企業による環境の整備は進んできた。しかし、せっかく制度があっても利用されなければ意味がない。「真の働き方改革の実現」のためには、個々の状況に応じた働き方を受け入れる社会的な合意形成が欠かせない。働き方に関しては、労働供給を増やす、労働需要を減らす、といった視点で検討を進めることも必要となる。

当エリアは、住宅価格や家賃、通勤時間、物価など雇用環境、住宅環境で他の都市圏に比べ優位性を持つ。こうした強みを活かしつつ、以下の通り、若者が安心して子どもを産み育てていける社会や風土を目指すことが必要である。

①産みたい人が産める社会に

- ・社会全体で子を育てる方向へ

1970 年は子ども 1 人に対し大人 2 人であった。2015 年は子ども 1 人に対し大人 5 人、2035 年は子ども 1 人に対し大人 7 人となる。より多くの大人で子どもを育てていくという風土への転換

- ・子どもが多ければ多いほどメリット(精神的・経済的)を感じられる施策
- ・未来の宝である子どもに対する支出は費用ではなく投資と捉える意識改革

②結婚したい人が結婚できる社会に

- ・時代の変化をとらまえ、旧来の雇用慣行(企業の転勤、一括採用、終身雇用、給与テーブル等の制度、企業風土・文化)の見直し

③働きたい人が働ける社会に

- ・若者や女性にとって魅力的な街、企業となる(女性の都会流出阻止)
- ・育児、介護に関する企業独自の制度、休業補償、フレキシブル・ワークの導入
- ・有給休暇などを積極利用する各社企業風土の醸成
- ・扶養控除の撤廃等女性活躍を後押しする社会システムの構築
- ・高齢社会を支える人材育成、その支援。シニア層の働く環境の整備
- ・過剰サービスの再考(サービスに伴う対価の取得、24 時間営業の見直し等)

2. 提言

(1) 国・行政として

①首都機能の再設計（中部圏を含む）に関する議論の再開を

東京一極集中により、地方における地域社会の担い手が減少し、地域経済が縮小する。それがさらに人口減少を加速させ、負の連鎖に陥る。このままでは、日本全体の国力も低下する。国もさまざまな少子化対策を講じているが、東京一極集中が是正されない限り全体構造は変わらない。また、発生が予想される首都直下型地震や気候変動による昨今の台風・豪雨被害の深刻化など、巨大災害による甚大な被害も想定される中で、リスク管理の面においても東京一極集中の是正は喫緊の課題となっている。

2027年にはリニア中央新幹線が開通予定であり、開通すれば東京（品川駅）一名古屋駅間を最速40分間で結ぶ。リニア開通により当エリアから更なる人口の流出が懸念される一方で、当エリアの魅力を高めることで、より一層の発展をもたらす可能性を持つ。そのような中、首都機能移転も含めた首都機能再設計の議論を再び盛り上げていく必要がある。

ただ、その議論は結果が出るまでに時間がかかる。そのため、国、地域、企業が今できることを継続して取り組む必要がある。

②本社移転企業へのインセンティブ付与を

持続可能な経営が求められる中、東京圏に本社を置く民間企業にとって、今後想定される巨大災害のリスク管理はBCP（事業継続計画）の観点で重要な課題となる。また、東京圏で懸念されている人材不足への対応も大きな課題である。

国も、東京圏への一極集中に伴う諸課題について、民間企業と意識を共有しながら、民間企業の地方拠点の強化について、官民挙げて推進していくとしており、地方拠点強化税制などの推進策を実施している。

地方への拠点展開は、企業にとってBCPや人材確保の観点で有効であり、地方での居住を望む就業者にとっても、やりがいを持って働き続ける場の確保につながる。また、昨今では情報通信技術の発達に伴い、テレワークなど時間と場所に縛られない働き方が可能となってきている。

まずは、東京圏以外で活動可能な部門の地方移転や地方でのサテライトオフィス開設などからはじめ、最終的には本社移転を促すようなインセンティブの強化を進めることが重要である。

③長期的視野を持った、男女平等・子育て支援・働き方改革推進を

少子化は長期的な社会構造、国民意識の変化が複雑に組み合わさった結果として起きた現象である。そのため、これさえ取り組めば問題が解決するというものではない。希望する人が子どもを産みたくなるような、また産むことができるような環境づくりを国民全体の強い意志によって進めていくしかない。

当然、財源の問題はある。さらなる増税も必要になってくるであろう。ただ、日本は児童手当や就学援助など家族関係社会支出のGDPにおける割合が1.29%と欧州諸国と比べ低いのも事実である。この点、福祉先進国である北欧諸国では、国力維持のためには相応の負担が必要であるとの国民の合意形成がなされている。負担はしたくないが、恩恵だけ受けたいという考えでは持続可能な社会とならない。短期的には負担が増すかもしれないが、未来の宝である子どもに対する支出は費用でなく投資と捉え、一定の財源規模を確保し、実行していく必要がある。また、現在進めている子育て支援、働き方改革を継続する中で、私たち一人ひとりの意識を改革していくことが必要となる。

(2) 地域として

①地域で子どもを育てる発想への転換を

これまでの人口減少の議論の中では、一人の高齢者を何人の現役世代が支えるかとの視点でとらえることが多かった。これからは、より多くの大人で子どもを育てていくという視点が求められる。

スウェーデンでも海士町でも社会・地域で子育てをしていた。子どもを中心に据えた社会に向かうため、地域全体で子どもを育てる文化を醸成していくことが必要である。無関心社会から関心社会へ。それが、安心して子どもを育てられる社会であり、ひいては子どもが増えていくことへとつながる。

②シニア層の子育て参加を

内閣府「家族と地域における子育てに関する意識調査」では、地域での子どもの見守りや子育てに関する悩みについて相談できる人や場があること、子どもと大人と一緒に参加できる地域の行事やお祭りがあること、地域の伝統文化を子どもに伝える人や場があることなどを重視する回答が多かった。これらはシニア層が十分に力を発揮できる項目である。

シニア層が子どもを見守るというのは地域で子育てしていくことの一つでもある。人生100年時代、これまでの人生で得たスキルを地域で活かすことが地域の活力につながる。

③地域活動への参加に対するインセンティブの付与を

子どもの見守りにせよ、青少年育成活動にせよ、PTA活動にせよ、地域活動への参加は無償奉仕が求められることが多い。事実、地域活動に対する金銭の授受には抵抗感を示す人は多い。結果として、地域活動の負担が一部の有志に偏り、その有志も疲弊するといった悪循環が生まれる。また、子を見守りを願う側も依頼する際に気兼ねをしてしまう。

そういった場合、地域通貨を導入することも一つの方法である。地域内の物品やサービスの購入にも利用できるようにすることで、地域内の経済循環を高めることにもつながる。

(3) 企業（同友会）として

①新時代のモノづくり経済圏の確立を

MaaS（Mobility as a Service）に代表されるとおり、情報技術革新がもたらした第四次産業革命によって、自動車産業をはじめあらゆる産業にデジタル・ディスラプション（デジタル化による創造的破壊）の波が押し寄せている。

業種業態の垣根を越えた異業種参入、重要な経営リソースとしてデータを活用するデータドリブン経営の進行など、世界に冠たるモノづくり経済圏である中部地区も変革を迫られている。データやデジタル技術を活用して、モノづくり単体からサービス全体へとビジネスモデルを変革するデジタルトランスフォーメーション（DX）は、中部地域にとって大きな課題であり、その過程では、製造業単体では足りないリソース（ソフトウェア、通信、デザイン等）を互いに補完しあいながら新たな価値を創造するオープンイノベーションも必須となる。この時代に、東京圏と中部圏という経済的に特色ある二地域がリニアで結ばれ交流が促進されることは象徴的である。この好機を活かしDXを成し遂げることで、結果的に更なる強い経済圏と若者にとっても魅力ある仕事の創出が可能となる。

②結婚したい人が結婚できる支援を（会員企業間の交流）

結婚するかしないかの選択は個々の自由意思に任せるものである。しかし、結婚を希望しているにも関わらず、職場環境の影響で結婚できないことはあってはならない。従業員の生活の質を高めることは、その仕事の質を高めることにもつながる。

だからこそ、企業が従業員の婚活を支援することも検討すべきである。まずは、会員企業間の交流から始めてみることも一つの方法である。

③首都圏人材 UIJ ターンへの積極的関与を（人材マッチング）

当地は居住環境も良好で三大都市圏の中では比較的住みやすいエリアである。経済

も好調で、全国的にも求人倍率が高く、人手不足に悩んでいる企業は多い。愛知県はUターンを希望する人材も多いが、仕事があるということが理由の一つとなっている。

国は移住支援金制度で地方移住を促進している。各都道府県も移住支援センター（※愛知県：あいちUターン支援センター）を設置し、Uターンに力を入れている。同友会としても、自治体等と連携し、会員企業と首都圏人材とのマッチングを進めることを検討する必要がある。

④個々の企業での出産・子育て応援商品・サービスの提供を

国、地域を変えていくのは時間がかかる。まずは個々の企業における取り組みを一つずつ進めていくことがその一歩となる。個々の企業において出産・子育て商品・サービスを提供することもその一つである。

例）委員会企業の出産・子育て支援の取り組み

○中北薬品株式会社

- ・スマートフォン向け育児アプリ「クイリマ」…母子手帳や予防接種のスケジュール管理、育児記録、通院履歴、日記、フォトブックを手軽に残せるだけでなく、家族と共有できる。無料で利用することができる。

- ・ハンドクリーム「ナイスメイト」…手肌のケアでママを応援しつつ、収益の一部を公益財団法人日本対がん協会「ほほえみ基金」に寄付し、ピンクリボン運動を支援している。

○株式会社 CBC テレビ（中部日本放送株式会社）

- ・チャント！「きょうママになりました」…産まれたばかりの赤ちゃん和妈妈や家族を紹介。家族にとっての大切な記念日を番組でお祝いするコーナーを企画している。

○株式会社大垣共立銀行

- ・不妊治療関連ローン「フタリ・デ」…不妊治療にかかる検査・投薬・治療にかかる諸費用等をサポート。お子様が生まれた場合、子育て応援金をプレゼントしている。

以上

資料－ 1

講演・視察記録

人口減少社会・日本の課題と未来

明 治 大 学

政治経済学部教授 加藤 久 和 氏



平成29年10月25日、明治大学政治経済学部教授の
加藤久和氏をお招きし、講演会を開催した。
出席者は133名。要旨は以下の通り。

■人口急減・超高齢社会の到来

人口減少は経済成長、労働力不足、財政、社会保障、地方など多方面へ影響を及ぼす。これらは長期軸で捉えるべき課題だ。

2015年の総人口は1億2710万人。過去5年で96万人が減少したが、おおよそ和歌山県が無くなったイメージだ。人口減少は2008年に始まったが、その要因は1975年に遡る。この年に合計特殊出生率2.07を下回り始めた。1975年から今まで、有効な策が打てなかったことに問題がある。この間、平均寿命も延び、65才以上の割合は2015年時点で27%、75才以上は13%まで上がった。75才は医療・介護など社会保障費への影響が大きくなる分岐点だが、現在の推定でいくと総人口が8800万人へ減る2065年には、75才以上比率は4人に1人と大きく増える。

20～64才の人が65才以上の人を支える扶養率という指標を見ると、1950年は10人で1人を支えれば良かったが、2015年は2人で1人、2060年では1.2人で1人を支えねばならない。支えるためには経済成長することが必須だということを、ご理解頂けたらどうか。

■少子化要因を考える

女性の初婚年齢は現在29.4才、生涯未婚率も高まってきた。この背景には、結婚観など価値観の多様化がある。また、子供を持たない選択が増えているのは、教育費など子供を持つことによる直接的なコストが上がっていること、そして、女性が就業と子育てを両立する社会システムや制度が備わっていないことが大きい。現在の社会では、子供を持つことで仕事を失い、本来得られる収入を放棄するという機会損失に繋がっている。

女性の社会進出と出生率の関係で興味深い分析もある。昔は、働くことと子供を持つことはトレードオフの関係だったが、90年代からはプラスの相関関係に変わったというのが世界的な傾向だ。日本は残念な

がらその傾向が見られない。環境変化に社会システムが対応できていないことが大きな要因ではないか。

■労働力確保も簡単ではない

一般的に労働人口を確保するためには3つの大きな策がある。一つが高齢者活用。「LIFE SHIFT」の人生100年時代は重要なキーワードであり、内閣府の意識調査でも65才以上を高齢者とするには否定的だ。ただ、実際65才以上の労働市場活性化には、年金制度との整合や能力の衰えなど課題は多い。

二つ目が女性の活躍。女性労働力率はアメリカ並みまで上がってきたが、欧州・カナダのレベルには届かない。

三つ目は外国人受入れ。だいたい増えた印象のある外国人だが現在240万人で、日本の総人口からすると、まだ僅か。引き続き受入れ努力は行うべきだが、社会との融和を考えると一気に増やすことは難しいだろう。また、この先は中国やタイなどアジア各国も少子化で人口減少が見えており、むしろ、人の取り合いで日本を選んで貰うという発想も必要になってくる。

■持続可能な財政・社会保障制度を目指して

団塊の世代が75才以上を迎える2025年以降は社会保障費の急激な増加が見えている。このような未来を見据えると、まず足元からプライマリーバランスを目指す必要があることは明白だ。また、社会保障制度のあり方の見直しも避けられない。世代間格差などセンシティブな議論が付きまとうが、「必要な人に適切に分配を行う」仕組みへの再構築に向け建設的な議論が求められる。欧米諸国も、年金支給開始年齢の引き上げを検討しており、カナダでは高所得者の年金の一部返還制度（クローバック制）も既に存在する。

人口減少社会を切り抜けるためには「選択と集中」、「本当に必要な人への給付」といった考え方への移行に加え、仲間で助け合う公助の発想も求められている。

女性が活躍すれば企業も社会もかわる

株式会社 wiwiw

代表取締役社長 山極清子氏



平成30年5月31日、株式会社wiwiw 代表取締役社長の山極清子氏をお招きし、講演会を開催した。出席者は107名。要旨は以下の通り。

■女性活躍推進がもたらすもの

なぜ今、女性活躍推進なのか。労働人口が大幅に減少していく中で、男性だけで組織を維持できないことは明白だ。また、新しい価値を生み出すためにダイバーシティは不可欠で、多様化した顧客ニーズを満たすために多様な社員による商品開発を推進することが必要である。もっと活躍したいと希望する高学歴女性も増加しており、これまで埋もれていた優秀な女性人材を引き出し、人的資源の無駄遣いをなくすことで、企業の経営パフォーマンスは著しく向上するはずだ。

女性活躍を推進している企業は、業績、経営パフォーマンスが向上するという事例や研究結果は数多くある。例えば、ROA 上位50社グループと下位50社グループを比較すると、上位50社の方が女性管理職が多いという結果であった。欧米だけでなく新興国でも女性活躍が進む一方で、残念ながら日本の女性管理職比率は13%。役職が上がるほどその比率は低下し、OECD 諸国の中で最下層レベルだ。

1980年代までは女性が社会進出すると出生率が下がるという認識があったが、今や、その根拠は崩れている。女性の労働力率はM字カーブを描く事が知られているが、スウェーデン、フランスではその傾向が見られない。そして両国の様に、男女ともに働き、子育てもするという国では出生率も高い。EU 諸国は20年前から舵を切り、男女ともに活躍できる社会へ仕組みを変え、社会保障を整えてきた。日本の出生率がこのまま推移すると、今世紀末には人口が7割減少するとも言われ、国の存亡に関わる。日本も早く舵を切らなくてはならない。

■女性活躍を阻害する日本の雇用慣行

日本的雇用慣行は、男性中心の硬直的で画一的な就労モデルを形成してきた。企業を取り巻く社会的な価値観や、長時間労働を忠誠心の証とする企業風

土は、経営者や人事担当者の価値観に影響を及ぼしてきた。そして、根強い固定的な性別役割分担（男性は仕事、女性は育児・家事）は現在に至るまで維持されてきている。まず働き方が変わらなければ、女性活躍は実現できない。

経営者は、固定的な性別役割分担意識によって、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）に陥っていないかを自問してほしい。女性はどうせ辞めると考える上司は、責任ある仕事を男性に任せる。すると、女性は成長の機会を逸し、チャンスを貰えず仕事への意欲を失い、多くが辞めていく。その結果を見て更に思い込みを強くし、ますます女性に機会を与えなくなっていく。この現象は「予言の自己成就」といわれ、男性経営者がこの現象に陥っていることも阻害要因である。

■女性活躍とダイバーシティ、WLB

女性活躍は女性だけに特化しては決してうまくいかない。日本的雇用慣行を変革するダイバーシティ・マネジメントとワーク・ライフ・バランスを同時に推進する必要がある。

資生堂が、時短中のビューティー・コンサルタント（BC）に対しても遅番や土日勤務を求める、独自の働き方改革が「資生堂ショック」といわれ話題になった。しかし、資生堂は女性に優しくすることを目的としているのではなく、元来、女性が社会で活躍できることを目的にしている。制度変更の結果として、98%のBCが遅番・土日勤務ありのシフトへ移行、時短勤務でもキャリアアップが可能な体制を構築することにつながっている。

女性活躍推進は、経営パフォーマンス向上と、持続的な発展への必要条件である。そして、出生率を高めることにもつながる。その実現には、各企業だけではなく、産業界、行政など社会全体での構造的な取組みが不可欠だ。

『企業子宝率』

～ 働きやすい、働き甲斐のある企業とは ～

内閣府地域働き方改革支援チーム（兼務 東レ経営研究所）

委員 渥美由喜氏



平成30年9月28日、内閣府地域働き方改革支援チームの
渥美由喜委員をお招きし、講演会を開催した。
出席者は82名。要旨は以下の通り。

■ワークライフバランスはリスクマネジメント

10年前、実父が認知症・統合失調となり、夕方に保育園に子どもを迎えに行き、その後父の家に通う生活を送ってきた。また7年前に次男が小児癌と判明し看護が必要となった。人生には、なんでこんな事ということが起きる。人生何があっても社員が辞めないで続けられる職場づくり、ワークライフバランス（WLB）は、リスクマネジメントだ。

私は最初の勤務先のシンクタンクでWLBの研究を申し出た所、上司には研究禁止命令を出された。結果として業務時間外で研究をするために、ワーキングマザーの先輩達から早く帰って成果を上げるための効率的な仕事のやり方を学んだ。そして介護や看護が始まった時、自分を守った武器は効率的な仕事のやり方だった。

■これからの時代に不可欠なWLBと働き方改革

日本はジェットコースターが一気に下り落ちるような人口減少の局面に入っている。総力戦となる人口減少社会では、子育てや介護をする社員も活躍させなければならない。「チーム力の最大化」が求められている。それには働き方改革で時間資源を創出することが不可欠だ。裾野を広げて積み上げるピラミッド式の仕事の仕方は、堅実だが、人が減り時間が限られる中では継続できない。それを効率的に積み上げる、ジェンガ式に変え、周辺業務を「抜き」、中核業務を積み上げる必要がある。法的リスク、人材損失リスク、健康リスクからも、働き方改革は待ったなしだ。元から仕事集中しているエース級人材に、人手不足で仕事がさらに集中する流れが起きる。彼らを健康リスクから守る必要がある。

今後、10～15年で団塊の世代が後期高齢者になり、介護を担う社員の割合は3割を超える。介護は現場でバリバリ働く管理職を突然直撃するリスク

で、準備期間のある子育てを比較してもそのハードルは高い。子育てと仕事が両立できない企業で、介護の両立に耐えられるはずがない。年間10万人の介護離職者は、評価の高いエース社員が多く、企業としても非常に高いリスクとなる。

■企業子宝率とは

通説として人員に余裕がない中小企業ではWLBが難しく、大企業ではWLB支援制度が整い、子育て仕事の両立がし易いとされている。しかし調査をするなかで、通説とは逆に出生率の高い中小企業の実態を目にし、実質的な子育てと仕事の両立を示す指標として「企業子宝率」を提唱した。企業の従業員が在職中に持つことが見込まれる子どもの数を示したもので、この率が高い職場は、子育てと仕事を両立させ易い環境が整っているといえる。

企業子宝率の高い企業の考え方には、地域で悪い評判が立つとビジネスに悪影響であることから法令順守は当たり前で、地域の子育ては未来の消費者・労働者への投資と考えるといった共通点が存在している。若い世代には、支え合いができる地方での子育てのニーズが高まっており、企業子宝率は、地域活性化の起爆剤ともなり得る。

■まとめ

WLBは漢方薬で、服用し続けることで強靱な企業体質を実現できるのに即効性がないことから後回しにされがちだ。しかし、あと数年で介護ラッシュがやって来る。大切な幹部社員に次々ブレーキがかかる中で、そのリスクを上手く乗り越えられる体制を作ることは、企業にとって重要なリスクマネジメントだ。是非、皆さまの企業には、子育てのし易い、働き甲斐のある企業としてさらに輝いていただきたい。

ドイツ・スウェーデンを視察

○人口と未来を考える委員会は平成29年度に発足し、人口減少の諸問題を幅広くとらえ、持続可能な未来の実現に向け今我々は何を成すべきか、議論を行っている。

○今回、活動テーマに応じた先進事例を学ぶべく、平成30年11月25日～12月2日の日程で藤本和久委員長を団長とする視察団をドイツ・スウェーデンに派遣し、各国自治体や企業等を訪問した。(団員12名：正副委員長及びワーキンググループで構成)

- ✓ドイツ：日本と同等の規模の国で、出生率低下に直面。難民の受入れが話題となる一方で高い労働生産性、多様な働き方が定着しはじめるなど、持続可能な社会に向けた施策を推進。
- ✓スウェーデン：手厚い社会保障と高い競争力の両立の小国。いち早く女性活躍に取り組むも、99年に出生率は過去最低の1.5に低下。その後、更なる家族政策に取り組み、現在は先進国最高レベルの1.8以上へ回復。

【ドイツ】

11月26日

■三菱UFJ銀行ヨーロッパ ドイツ支店

50年以上の歴史を持つ三菱UFJ銀行のドイツ部門のメインオフィス。

ドイツの出生率は2016年1.59とEU各国の中位。長期的に下落傾向であったが、雇用慣行や子育て支援の改善、移民流入等により近年は改善傾向。女性の活躍は日本より進み、女性議員比率は30%（スウェーデン45%）に達する。今後高齢者比率は2030年にかけて急増が見込まれ、労働力人口の減少から労働市場はタイトになっている。そういった意味で、女性活躍や難民のインクルージョンは大きな課題。同国の労働者保護は手厚く、日本と比較し勤務時間は短く休日も多い。スペシャリスト型の雇用契約であり、職務は硬直的な一方で費用対効果を重視する無駄のない働き方。店舗の営業は平日が9時～20時、土曜は9時～16時、日曜は原則閉店。良いか悪いかは別に、追加のサービスに対し対価もきっちり要求するお国柄。

■デュッセルドルフ市

男女雇用機会均等オフィス

デュッセルドルフ市は日系企業も多数進出するノ르트ライン＝ヴェストファーレン州の州都。雇用機会均等法の整備は国が70年前、一方同州は1999年と遅れていた。ドイツも少子化に直面しているが、家事と職の両立は難しく、過去ドイツも子供が出来たら母親は職を辞めざるを得なかった。同市は家庭に優しい自治体作りを目指し託児所費用の免除や企業託児所の整備支援も行う。現在、2～3歳児を持つ母親の労働参加率は42%（06年）

から57%（14年）に向上。子育てに関わりたい男性も50%を超えるなど徐々に子育て観は変わり出生率も回復しつつある。しかし、仕事において女性は男性の補助という考えは根強く、男性の育児休暇や時短勤務を当たり前にしつつ、且つ、女性の管理職登用が喫緊の課題（上場企業の女性比率：役員9%、理事クラス29%）。女性活躍のロールモデルの確立などにより広く啓蒙しながら、文化や風土の変革を目指したいとのこと。



男女雇用機会均等の責任者 Wilfart 氏と
(背景は歴代デュッセルドルフ市長の肖像画)

■ヘンケル社 (Henkel AG&Co.KGaA)

デュッセルドルフ市に本拠を置く、グローバル化学メーカー。接着剤やランドリー商品、ビューティケア商品に強みを持ち、世界120カ国で53,000人の従業員が働く。1985年にドイツで初めて「社員一人一人のサステナビリティの意識」を提唱。社員の85%がドイツ以外で働く多国籍企業として「多様性との共存がヘンケル成功の最低条件」と考えている。女性ならではのビューティケア部門が存在しているので2006年には女性管理職比率は既に26%あったが、2009年より女性の

ダイバーシティへ更にフォーカスしたことで、現在は35%に高まった。女性活躍には長年の取り組みが必要で、有能な女性を探し出し、最優先で管理職へ登用している。昨今はドイツも人手不足。人手不足には3つの要素があり、①「単なる人手不足」へはロボティクスの実装で、②「専門家がいけないこと」へは教育機会の提供で、③「家庭と仕事の両立の問題」に対しては企業内託児所の整備やフレキシブルワークの導入等、企業努力で多くが対応可能と彼らは考えている。



Florenz本社部門副社長（右）

11月27日

■ボッシュ社 (Robert Bosch GmbH)

シュトゥットガルト市に本拠を置く世界的な自動車部品・電動工具メーカー。全世界で40万人の社員が従事し、グローバル展開の中でダイバーシティが重要な経営戦略の一つ。「社員個々の幸せ＝ボッシュにとってプラス」と捉え、単なる人事プログラムを整備するのではなく、個々の社員とコミュニケーションし、日々の生活のあるがまま、いかに仕事に向き合って貰うかを重視。異なるスキルを持つ二人のパートタイマーをマッチングし一つの課題に向き合う「ジョブ・シェア制度」や労働時間を貯蓄し自己教育期間や休暇に充てることのできる「時間貯蓄制度」等、先進的取り組みを進める。

伝統的な巨大企業だが、時代の変化に即した働き方を模索し続ける姿勢に一同感銘を受けた。



本社人事部門の皆さんと

【スウェーデン】

11月29日

■ストックホルム商科大学 欧州日本研究所

産業界やスウェーデン政府の寄付により設立された日本・東アジアの経済社会研究を行う機関。統計学・計量経済学を専門とする佐藤吉宗リサーチフェローより、手厚い社会保障と経済成長を両立するスウェーデンの社会経済情勢についてレクチャー頂いた。同国は日本同様、女性の就業率は高くなかったが、70年代の大改革で社会の枠組みが変わった。扶養者控除の廃止や個人単位の課税などは母親が働くインセンティブとなり、現在は父親の育児参加も浸透し出生率は回復。高税率ではあるが負担と受益が明確で、国民は国と政府を信頼。子育てすると納めた税金が戻ってくる感覚がある。また、フラットな社会で議員の年齢も若く、30～50代が社会の枠組みを決める主役となっている。



佐藤吉宗氏

■オーリンズ・レーシング社 (Ohlins Racing AB)

1976年にストックホルム郊外に設立された自動車・二輪車の懸架装置メーカー。日本の働き方に疑問を感じ、家族で移住し同社に転職した吉澤智哉氏より、同国の働き方とライフスタイルについて講義いただく。何故残業しないか？何故長期休暇が取れるか？日本人的には色々不思議だが、そもそも早く帰っている感覚さえ無い（当たり前のルール）。かといって相当効率的な働き方をしているのかと言えばそんなことはなく、ただし日本の会社や役所の煩雑な手続きのような馬鹿らしく感じる事象が少ない。権限移譲と自己責任が進んだ国であり、「走っているけどジグザグな日本」、「歩いているけど無駄が少ないスウェーデン」のイメージ。早く帰宅できる一方、図面の完成度は日本の前職のほうが優れていたのが正直なところで、走り続けたい若者にとってはある意味不都合な社会（米・英に移住する人も）。社員が妊娠した場合は、新規採用や派遣社員を上司が算段。担当者交代で仕事が進みづらくなっても顧客が怒ることは少ない。部長級が育児休暇で抜けることさえある。



一昨年移住した吉澤智哉氏と友人のモニカさん（保険会社勤務）



■ナッカ市 (Nacka) 子育て支援・教育部門

ナッカ市はストックホルム近郊で最も人口が増えている10万3千人のコミュニオン。全ての市は就学前教育（プリスクール、1～5歳児）を提供する義務がある。夜間は市の関係者が自宅に来て預かってくれる Night Time Care サービス（1～12歳児）もある。当市は子育て世代の人口流入が続いているので、今後の人口動態を踏まえてプリスクール整備を計画的に行っている。市のHPでプリスクール情報を公開しており、施設毎に親の評価や市の監査情報が掲載。親はWebから入所希望施設を選択。平均11000クローナ／子供1人がバウチャー支給され、親はそれを元手に教育費用に充てるが最大1382クローナの自己負担分は発生。同市は若い都市のため市の予算の6割が教育関係費用となっている（一般的には4割）。

11月30日

■ザ・ユニオン (Unionen)

2008年に民間企業や自治体のオフィスワーカー向けに設立された同国最大の労働組合。1000人の専従職員と60万人の加盟会員を誇る。同国の雇用に関する法体系は少ないため、雇い主連合と職種別労組同士の契約が重要。男女平等実現の鍵は「同一労働同一賃金」と「親にとっての優しい労働環境」。同国はより良い条件を求め転職するジョブホップが一般的だが、女性は育児のせいで転職を諦めているのが実情。父母合計で15カ月の育児休暇があるが、父親専用は3カ月のみ。これは男女の生涯賃金の不公平を招くので、父親も最低5カ月間の休暇を取得するよう国や企業に対しUNIONENは働きかけている。15年前から「金のおしゃぶり賞」を始めた。親にとっての良い職場を表彰しており、IKEAやVOLVOが過去の受賞企業。選定基準は「働く時間を自分で決められるか」「時短社員も重要な会議に参加できるか」「上司自身が育児休暇取得の見本となっているか」「子供有無や年齢・性別による採用差別がないか」など、男女平等推進のための当り前の項目。メディアにも採り上げられ企業にとっても栄誉な賞に定着した。



調査員の Andersson 氏

■ミーサ社 (MISA AB)

1994年に知的障害者や精神障害者に対する就労支援を行う株式会社として設立。一つのオフィスで100名程度の障害者に対応しており、社員の半数は障害者のサポート、残りの社員は企業との接点構築や企業サポートを行う。障害者雇用においては制度よりもマインドセットが重要。以前はTrain→Place（職業訓練してから職場配属）が一般的だったが、Place→Train→Maintain（職場の環境を障害者に適応、同僚による継続サポート）へと移行。企業にとって障害者雇用は国の助成によるコスト面のメリットやCSR面でのPRにもなる。例えばIKEAは当初、家具製造部門に配属していたが、現在は顧客接点のある部門に配属することも多い。一方で企業には雇用課題もはっきり伝えている。例えばアスペルガーは非言語コミュニケーションや柔軟性に難があり、様々な課題には同時対応出来ない。ただし集中力や粘り強さがあり、薬局における薬の分類など寧ろ得意な仕事もある。同国には差別禁止の法律はあるが、障害者の法定雇用率が存在しない中で各社努力していることは評価できる。ただし、ドイツのような罰金制度も、トレーナー教育などに回す予算の原資となるのでメリットも感じている。

〈視察を終えて～団員の声～〉

- 人種の多様性、労働の価値観など、文化・歴史・風習による日本との違いは大きく、単に移植すればよいというものではない。ただし何から始め何を参考にすべきか考える良い機会となった。
- スウェーデン国民の政治に対する期待の大きさ、制度設計の大改革を断行してきた国の歴史については学ぶべきことが多い。
- ともすると過剰サービスになりがちな日本ではあるが、ドイツの高生産性の裏には消費者がサービスに多くを期待していない部分もある。人口減少時代を見据えると、本当に必要なサービス／過剰なサービスを見つめ直すことも求められる。
- 消費者の半数を占める女性が、ビジネスでも活躍できるのは当り前の話であり、そのような社会にしていけるべきである。
- 高福祉高負担の社会は、そこにタダ乗りする人々の増加により、活力を持ちえないというイメージも正直あったが覆された。むしろ社会に安心感や相互扶助の考え方が浸透しているため、女性活躍や若者のチャレンジを促進している。

持続可能な社会づくりと企業経営 ～ 人口減少する未来の縮図・海士町から ～

株式会社 風と土と

代表取締役 阿部裕志氏



令和元年9月5日、人口と未来を考える委員会主催講演会を開催した。
出席者は79名。要旨は以下の通り。

■ 無人島になる危機感

危機感とは危機が来る前に感じるものであり、失いたくないという思いが大きいほど早く、強く感じるものである。

半農半漁の島である海士町は人口減少、超少子高齢化、超財政難に直面する日本社会の縮図のような島であった。このままでは無人島となる危機感にいち早く気がついた地元リーダー達が挑戦を始めた。平成の市町村大合併の嵐が吹く中、「自分たちの島は自ら守り、島の未来は自ら築く」と強い意志を持ち単独町政を選択し改革を始めた。

■ 「自立」「挑戦」「交流」

海士町の経営方針は「自立」「挑戦」「交流」。「自立」は地域の資源を活かしたしごとづくり。「挑戦」は地域の未来を担う人づくりを目指した教育の魅力化。「交流」はよそ者（若者）を活かしたまちづくり。人と自然が輝き続ける島を目指して熱意、誠意、創意をもってこれらの活動を続けている。

海士町では「ないものはない」をキャッチコピーに活動をしている。これには「ありません」という言葉通りの意味と、「人が生きていくために大切なものはすべてここにある」という意味もある。また、「ないならつくる」、みんなで創る過程こそ有意義、といった海士町の生き様・心意気がこもっている。

自らの身を削らない改革は支持されないとの強い思いから町長を筆頭に役場全体で給与・報酬をカットし、日本一給与が安い公務員となった。町民もこの決意に賛同し、老人クラブから補助金返上や各種委員から日当減額などの協力もあった。一部は保育料無料化など子育て支援の後押しに役立てている。

■ 挑戦する人が新たな人を惹きつける

平成16年からの15年間に624人が海士町に移住した。今では移住者が定住者人口の1割を占めている。

また、外部との交流をきっかけに、新たに15社が起業するなど挑戦も増えた。その中の1社が当社の前身「(株)巡の環」だ。この10年の会社経営を通じて地域との厚い信頼関係に加え、日本全国や世界中に同志もできた。一方で、収益面の課題や、このままさらに10年続けてどんなインパクトがあるのか思い悩み挫折しそうになったこともある。しかし、周りの人たちの励ましや人間関係など築き上げた会社資産を活かし、更なる飛躍を目指して「(株)風と土と」に社名を変更した。社名には風の人（よそ者）と土の人（地元）で、共に風土（目に見えない価値）を創るという意味を込めた。地域づくり、人材育成、メディア・出版事業で「海士町から持続可能で幸せな社会を創り、世界へ広げる」お手伝いをしている。

■ 危機感経営からビジョン経営へ

人口減少社会を乗り越えるには、一人ひとりが本領発揮し、自律分散型の組織、社会を構築するしかない。

リーダー達の現役引退が近づき、商工会青年部や町職員の有志で、2015年に海士町版まち・ひと・しごと創生総合戦略として「明日の海士町をつくる会」を発足した。20～40歳代で5年間海士町に定住し活動ができる条件でメンバーを公募し、Uターン・Iターンも含め民間12名、行政8名で活動を開始した。これから目指すのは、危機感に駆られ、その場しのぎでつくったなりゆきの未来ではない。ありたい姿を描き、バックキャスティングで創造する意思ある未来だ。何を守るために何を変えるのか？海士らしい海土を守る、という結論に至っている。

離島の海士町は明治の開国以来、高度経済成長期を通じて日本経済の最後尾を追従する位置にいた。しかし、世の中が「持続可能な社会」への転換の必要に迫られた今、より早く危機感を持ち、先進的に課題解決に取り組んできた海士町は日本を牽引するタグボートの役割を担っていく存在になる。

資料－２

人口と未来を考える委員会
活動記録・名簿

人口と未来を考える委員会 活動記録

<平成29年度>

平成29年	4月 5日 (水)	正副委員長会議
	5月17日 (水)	ワーキング・グループ会議
	7月 6日 (木)	ワーキング・グループ会議
	8月29日 (火)	正副委員長およびワーキング・グループ会議
	9月 5日 (火)	ワーキング・グループ会議
	10月25日 (水)	講演会および意見交換会 『人口減少社会・日本の課題と未来』 明治大学 政治経済学部 教授 加藤久和氏
	11月13日 (月)	ワーキング・グループ会議
	11月16日 (木)	正副委員長およびワーキング・グループ会議
	12月13日 (水)	ワーキング・グループ会議
平成30年	1月23日 (火)	ワーキング・グループ会議
	2月 5日 (月)	正副委員長およびワーキング・グループ会議
	2月26日 (月)	ワーキング・グループ会議

<平成30年度>

平成30年	5月31日 (木)	講演会および意見交換会 『女性が活躍すれば企業も社会もかわる』 (株)w i w i w 代表取締役社長 山極清子氏
	6月 5日 (火)	ワーキング・グループ会議
	7月 9日 (月)	ワーキング・グループ会議
	7月30日 (月)	正副委員長およびワーキング・グループ会議
	9月28日 (金)	講演会および意見交換会 『企業子宝率 ～働きやすい、働き甲斐のある企業とは～』 内閣府地域働き方改革支援チーム委員 (兼務 東レ経営研究所主任研究員) 渥美由喜氏
	10月 2日 (火)	ワーキング・グループ会議
	11月14日 (水)	ワーキング・グループ会議
	11月25日 (日)	正副委員長およびワーキング・グループ海外視察
	～12月 2日 (日)	(ドイツ・スウェーデン)
平成31年	1月21日 (月)	ワーキング・グループ会議
	2月 6日 (水)	正副委員長およびワーキング・グループ会議
	2月20日 (水)	ワーキング・グループ会議
	3月13日 (水)	副委員長およびワーキング・グループ国内視察
	～15日 (金)	(島根県海士町)
	3月27日 (水)	ワーキング・グループ会議

<令和元年度>

令和 元年	5月23日(木)	ワーキング・グループ会議
	6月10日(月)	正副委員長およびワーキング・グループ会議
	6月20日(木)	ワーキング・グループ会議
	7月24日(水)	事例ヒアリング(広島経済同友会)
	8月20日(火)	ワーキング・グループ会議
	9月 5日(木)	講演会および意見交換会 『持続可能な社会づくりと企業経営 ～人口減少する未来の縮図・海士町から～』 株式会社風と土と 代表取締役 阿部裕志 氏
	9月20日(金)	ワーキング・グループ会議
	10月15日(火)	ワーキング・グループ会議
	10月25日(金)	正副委員長およびワーキング・グループ会議
	11月19日(火)	ワーキング・グループ会議
	12月13日(金)	事例ヒアリング((株)ノジマ)
	12月17日(火)	事例ヒアリング(丸善石油化学(株))
令和 2年	1月16日(木)	幹事会にて提言書審議
	3月10日(火)	会員懇談会にて提言書発表

人口と未来を考える委員会 委員名簿

【委員長】

藤 本 和 久 矢作建設工業株式会社 取締役会長

【副委員長】

合 田 一 朗 東海東京証券株式会社 取締役社長

杉 浦 正 樹 中部日本放送株式会社 取締役社長

土 屋 諭 株式会社大垣共立銀行 常務取締役

中 北 馨 介 中北薬品株式会社 取締役社長

【委員】

青 野 豪 男 株式会社エーオー 代表取締役

飯 田 耕 介 イイダ産業株式会社 取締役社長

伊 藤 直 樹 伊藤電機株式会社 取締役社長

太 田 睦 男 中日本ハイウェイ・エンジニアリング名古屋株式会社 取締役社長

大 西 英 一 丸紅株式会社 中部支社副支社長

大 森 輝 英 大森石油株式会社 取締役社長

小 川 正 樹 一般社団法人中部経済連合会 専務理事

小瀬木 尚 美 一般財団法人愛知総合HEARセンター 理事長

落 合 穰 株式会社中部メディカル 代表取締役

小野木 孝 二 株式会社トーカイ 代表取締役

片 桐 清 志 マイプラネット株式会社 社長

神 野 重 行 三重産業株式会社 代表取締役

唐 澤 敬 トヨタ車体精工株式会社 代表取締役・社長

河 村 常 雄 河村産業株式会社 取締役会長

木 全 明 典 デンカ株式会社名古屋支店 名古屋支店長

九 鬼 綾 子 ミックインターナショナル株式会社 代表取締役

黒 川 道 男 学校法人日本福祉大学 専務理事

桑 田 正 規 トヨタ自動車株式会社 総務・人事本部 副本部長

小 島 由公香 エムアイシー株式会社 代表取締役

榊 原 讓 榊原建設株式会社 取締役社長

佐 久 真 一 株式会社河合電器製作所 代表取締役

酒 匂 景 宏 NTTコミュニケーションズ株式会社 東海支店長

佐 藤 真 基 プルデンシャル生命保険株式会社 部長

柴 田 友 美 株式会社アスト 代表取締役

鈴 木 健 人 株式会社リクルートキャリア 部長

関 川 正 博 第一生命保険株式会社 中部法人営業部 部長

高 木 啓 至 株式会社高木化学研究所 取締役相談役

竹 田 正 樹 株式会社名古屋証券取引所 取締役社長

多 湖 利 信 サカス株式会社 資産対策研究所所長

西 川 浩 司 テルウェル西日本株式会社 取締役東海支店長

丹 羽 司 一 学校法人佑愛学園 愛知医療学院短期大学
ゆうあいリハビリクリニック 理事長

服 部 浩 明 服部殖産株式会社 取締役社長

樋 口 智 一 ヤマダイ食品株式会社 代表取締役

福 智 寿 彦 医療法人福智会 理事長・院長

藤 田 芳 彦 パーソルキャリア株式会社 dodaエージェント事業部
中部統括部 兼 関西統括部長

松 井 和 彦 株式会社サーラコーポレーション 取締役専務

松 崎 美都子 株式会社日本バンケット・プロモーション 代表取締役

武 藤	大	学校法人大同学園
村 上	考 司	株式会社大林組
森 本	芳 明	株式会社ポピンズ名古屋支社
諸 戸	浩	株式会社諸戸保険代理店
矢 橋	雅 彦	矢橋商事株式会社
大 和	直 樹	中央交通株式会社
山 本	光 子	パーソルテンプススタッフ株式会社
横 田	成 人	株式会社ヨコタエンタープライズ
吉 田	滋 史	三菱商事株式会社中部支社
吉 田	法 明	宗教法人浄土宗洞泉寺
吉 田	治 伸	コニックス株式会社
吉 村	憲 雄	宝エステートサービス株式会社
与那覇	靖	医療法人尚豊会
渡 部	克 明	ヤマハ発動機株式会社
渡 辺	克 久	第一生命保険株式会社

理事長
 常務執行役員名古屋支店長
 執行役員
 名古屋支社長兼大阪支社長
 代表取締役
 取締役副社長
 代表取締役
 取締役
 代表取締役
 支社長代理(兼)業務開発部長
 山主 住職
 取締役社長
 取締役社長
 理事長
 取締役副社長執行役員
 常務執行役員中部営業本部長

(57名)

【ワーキング・グループ】

黒 田	健 一	矢作建設工業株式会社
岡 田	公 代	東海東京証券株式会社
小 川	直 人	中部日本放送株式会社
渡 邊	剛	株式会社OKB総研
坂 神	賢 勇	中北薬品株式会社
安 田	みきよ	中北薬品株式会社

経営企画部部長
 オルクドールー部長
 グループ戦略室人事部部長
 調査部副部長
 医薬本部営業推進本部
 本部長・執行役員
 マナーインストラクター部
 チームリーダー

【事務局】

岡 部	年 彦	中部経済同友会
坂 井	康 郎	中部経済同友会
多 田	織 乃	中部経済同友会

専務理事・事務局長
 事務局次長
 主任

(令和2年2月10日時点)

