

「多様を活かす、多様に生きる」  
新たな需要創造への企業の取組み

2004年2月

社団法人 経済同友会

# 多様を活かす、多様に生きる 新たな需要創造への企業の取組み

## 目次

.はじめに 需要創造を考える視座	…1
.企業の商品提案力、価値創造力を高める	…1
1 .現状認識	…1
2 .提言 新しい働き方のモデル「ダイバーシティ・マネジメント」の導入、実践	…2
① )ダイバーシティ・マネジメントの需要創造効果	
② )ダイバーシティ・マネジメントの具体的取組み	
③ )普及に向けた制度的課題	
.新しい需要とそれを支える社会システム	…5
1 .現状認識	…5
① )消費不振の要因	
② )消費行動の変化の兆し 「自分らしさの追求」	
2 .自分らしさの追求が生む新しい需要	…6
① )「働くこと」をサポートする需要	
② )「住まうこと」に関わる需要	
③ )「時間の使い方」に関わる需要	
3 .外国人と新しい需要	…11
.終わりに	…14
1 .提言 :「多様性社会」の実現に向けて、社会の「垣根」を取り払おう	
2 .「多様性社会」を先導する企業の役割	

別表 :ダイバーシティ・マネジメントの各社取組み

## ・はじめに - 需要創造を考える視座

直近の経済指標や景気判断によると、わが国経済にも回復の兆しは出てきたが、依然として、個人消費は横這いで推移しており、需要不足が解消されるまでには至っていない。

需要創造という課題は非常に広範かつ多岐に亘るが、「技術革新」と「規制緩和」という二つの論点については、政府の経済財政諮問会議や総合規制改革会議等においても活発な議論が進められている。

### <企業の自己変革、個人の新しい生き方の根幹にある「多様性への転換」>

もちろんこうした論点から、新しい成長市場や産業分野を開拓する実効性ある経済政策を考えることは重要である。しかし当委員会においては、第一に、我々企業人が「商品提案力・価値創造力の向上」を通じた需要創造のための努力を充分全うしているか、もう一度見直してみるべきだと考えた。政府に政策支援や規制緩和を求める前に、企業自身の自己変革が必要ではないかという視座である。

第二は、生活者であり同時に企業人でもある「個人」の価値観や行動の変化に着目すべきと考えた。経済が停滞・閉塞する中で、我々はグローバル化、ユビキタス社会の到来、環境制約の増大等かつてない社会構造の大きな変化にさらされている。また豊かさを享受する一方で、世界に例のない急激な人口問題（少子高齢化・人口減少）を抱えることにもなった。個人の生き方の転換に伴い顕在化する新しい価値、新しい需要とは何か、そうした視座が、今こそ求められている。

そして、この二つの視座から考える需要創造への道筋の根幹にあるものは、何れもこの後述べるような「同質性からの脱却、多様性への転換」という課題なのである。

### <2010年の日本を考える>

日本の人口は2006～7年ごろから減少局面に転ずる。そして最大のボリュームゾーンを構成する団塊世代が、2007年から60歳を過ぎ、現在の制度の下では労働市場からの退出過程に入る2010年には、大きな社会変化が様々な分野で起きると予想される。経済同友会では、中長期ビジョンの節目として2010年の日本の姿を念頭に置き、提言・行動することを基本方針としており、本委員会においても、需要創造という課題を通じて、2010年に向けて企業や行政はもとより社会全体がいかに行動、変革していくべきかというアクションプログラムを提示していく。

## ・企業の商品提案力、価値創造力を高める

### 1. 現状認識

男性中心の終身雇用、年功序列制がもたらす従業員の均質性は、大量生産、大量消費型の工業社会、高度成長期には適合していたが、消費者ニーズが高度化・多様化し、工業社会から知識や情報、ソフト重視の社会への転換が進む中では、組織・意思決定メカニズムの硬直性をもたらし、企業の付加価値創造力、商品提案力を弱めてきた。また「世界の工

場」といわれる中国やアジア諸国との共存、国際分業を進める上でも、日本企業は価値創造力を高め、高付加価値型の商品・サービスを提供していくことが至上命題となっている。

他方、戦後の社会構造の変化の中で、個人の就労観や家族像も大きな変貌を遂げた。高度成長で生活が豊かになるにつれ、単に経済的な安定や豊かさの追及だけでなく、自己実現や社会参画への意欲、個性や能力を生かし生涯現役で働きたいという思いが、男女を問わず高まってきた。雇用や所得に対する将来不安の中で豊かな生活水準を維持していく面からも、共稼ぎ世帯が標準となりつつあるが、日本的雇用慣行は、こうした変化に適應できていない。女性にとって、結婚、子育てと仕事の両立に極めて不都合であり、また意欲も能力も充分あるのに、年齢だけを理由に職場からの退出を強いられてしまう元気な高齢者が徐々に増え、今後益々増えることが確実なのである。

このように個人の就労観が変わり、また消費者、生活者としてのニーズが多様化、高度化する中で、組織の画一化、同質化を育んできた日本的雇用慣行は、いかにもミスマッチと言える。

## 2. **提言：新しい働き方のモデル「ダイバーシティ・マネジメント」の導入、実践**

こうした現状を踏まえ企業としてまず取り組むべき課題は「ダイバーシティ・マネジメント」である。

「ダイバーシティ・マネジメント」とは、性別、年齢、国籍或いは障害の有無といった個人の属性に関わりなく異質、多様な人材の能力や発想、価値観を融合させることにより、組織全体の活性化を図り、企業の価値創造力や商品提案力の強化を目指す人事・経営戦略である。またそのために、従業員各自のライフスタイルや生活環境に応じた働き方の多様性を積極的に容認、支援していくことによって、組織の活性化を目指すものである。

### (1) **ダイバーシティ・マネジメントの需要創造効果**

#### **<異質、多様な発想を企業の価値創造の原動力とする>**

企業にとってのダイバーシティ・マネジメントの最大の意義は、異質な発想や考え方、異なる価値観を有する人の融合により、同質化、画一化が進んだ組織の価値創造力、イノベーション力を向上させることである。例えば女性や高齢者、外国人の就労促進は、彼らの能力の活用に留まらず既存の従業員を含めた組織全体を刺激し、発想の幅を広げる。また年齢、性別といった個人の属性を広げるだけでなく、働き方の多様な選択肢を設定することは、多様なライフスタイルを志向する多様な発想の活用につながる。今後の日本企業の利益の源泉は人的資源であり、個人の能力を活かし、多様で異なる価値観の共存を活かすことが不可欠である。

#### **<雇用機会、自己実現の場を広げ、需要のパイの拡大につなげる>**

既に生産年齢人口は減少局面に入り、2～3年後には総人口も減少局面に入るわが国において、経済成長すなわち需要の総量を拡大していくことは、容易なことではない。ダイバーシティ・マネジメントによって企業の業績が向上したとしても、例えば女性や高齢者

の雇用が増えた分が単純にそのまま全体の雇用増・所得増に直結するわけではなく、能力に基づいた雇用と所得の一定の再配分が生ずると考えるほうが合理的であろう。しかし消費マインド・消費性向が高く、消費生活の主たる担い手である女性や高齢者の多くがお金を稼ぐ側に回れば、一層消費のパイが増えることが期待され、また家計の担い手が増えることは、一種のリスク分散となって、雇用・所得不安の解消に寄与するであろう。ダイバーシティ・マネジメントは、企業や社会の活性化と相俟って、需要と供給の好循環を生み出すエンジンとなると考えられる。

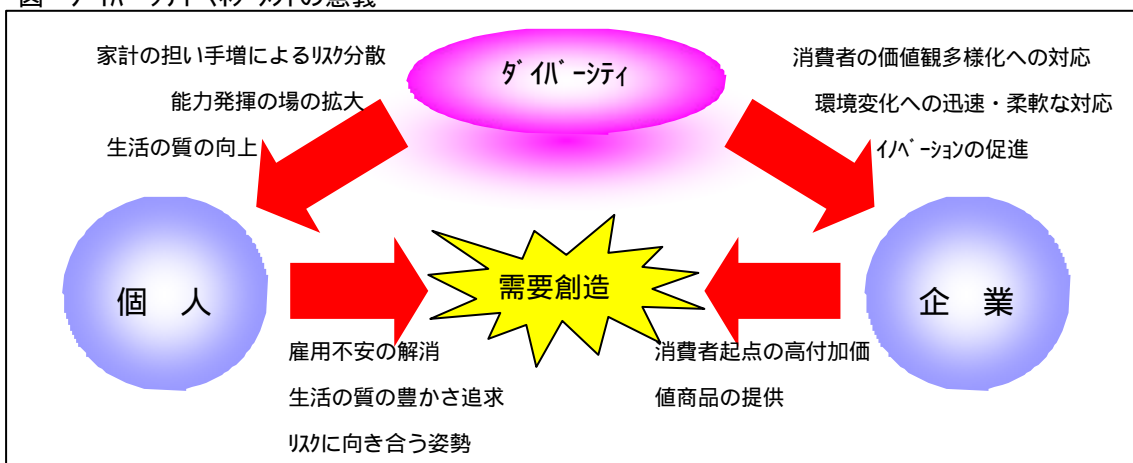
このようにダイバーシティ・マネジメントは、企業の競争力強化と従業員の自己実現や生活の質の向上を同時に実現していくことを目指す、企業、従業員双方に有効な経営モデルである。また企業と個人双方の活性化を通じて、ベンチャーや起業といった個別企業の範疇を超えた人材の流動化、経済活動全体の拡大を誘起していく活性化モデルでもある。

日本は就業者全体の8割強、5200万人が雇用者であり、その家族まで含めれば、圧倒的な企業社会である。企業の働き方のモデルの再構築こそが、需要創造のドライビング・フォースになっていくと期待されるのである。

表 ダイバーシティ・マネジメントのメリット

<p><b>[企業側のメリット]</b>          消費者の価値観やニーズの多様化への対応          経営環境変化への柔軟・迅速な対応          異質・多様な人材の組み合わせによるイノベーションの促進          従業員のパフォーマンスの向上          有能な人材の確保</p>
<p><b>[従業員側のメリット]</b>          女性、高齢者、障害者等の労働参加の促進          若手も含めて年齢を問わず社員の能力・成果と処遇を最適化          能力や強みを活かす働き方、仕事と生活の両立(ワーク/ライフ・バランス)がもたらす働きがい、生きがい、生活の質の向上          男性の家事(育児・介護等)参加の促進</p>

図 ダイバーシティ・マネジメントの意義



## (2) ダイバーシティ・マネジメントの具体的取組み

ダイバーシティ・マネジメントの具体的取組みは「人材の多様化」、「働き方の多様化を支援する制度」、「人材の多様化、働き方の多様化に合せた多様な評価・賃金・福利厚生制度」の三つから構成される(下表)。

表 ダイバーシティ・マネジメントの具体的取組みの例

<p><b>「人材の多様化」</b></p> <p>採用          多様な職種・職務、従業員体系の設定          多様な採用方法          新卒採用(インターンシップ、通年採用、コンピテンシー採用.....)          中途採用(公募、人材サーチ.....)          有期雇用、派遣、パート、アルバイト</p> <p>適正配置          社内公募制          コース転換制度</p>
<p><b>「働き方の多様化を支援する制度」</b></p> <p>出産・育児・介護等支援諸制度:休暇、短時間勤務、在宅勤務、再雇用...          メンター制度          キャリア開発支援</p>
<p><b>「人材の多様化、働き方の多様化に合せた多様な評価・賃金・福利厚生制度」</b></p> <p>職務の内容に応じ職能給、職務給、成果給等の設定と均等処遇の徹底          ホービリティのある年金、財形制度          カフェテリアプラン</p>

こうした制度の実際の導入、運用は、個別企業の現状、特性、事情等により決定されるが、特に女性の人材活用という点では、単に女性を採用すればよいのではなく、その能力強化と出産・子育てとの両立を支援する制度の充実が重要である。また終身雇用、年功序列という制度の硬直性は新卒採用の抑制につながり、中高年以上に深刻な若年層の失業の一因ともなっているが、新卒採用の選択肢を広げることにより、若者の雇用機会を拡大することも可能となる。

更にダイバーシティ・マネジメントは、外国人の活用も前提としている。人口の回復のために移民を促進することは、今後十分な議論が必要であるが、専門分野や特定分野の人材を積極的に外国から受け入れることは、経済活性化に資すると考える。

## (3) 普及に向けた制度的課題

ダイバーシティ・マネジメントの普及のためには、多様な働き方(制度)の導入を可能にする労働関連法制の見直しが必要である。昨年(2003年)は労働基準法の改正(解雇ルールの法制化、有期労働契約の上限延長、裁量労働の対象拡大など)や労働者派遣法の改正(派遣期間の上限延長、製造業への派遣の解禁、紹介予定派遣の位置付けなど)等が成立したが、引き続き労働関連法制の抜本の見直しが必要である。特に労働基準法は、基本的に定型労働者が前提とされており、多様化する労働者全体を対象に適用するには限界がある。なかでも能力給の導入等、重要な制度変更については、その変更が一部の従業員

者にとって不利益変更を伴う場合、判例上「高度の必要性に基づいた合理的な内容」であることが要件とされ、企業にとって高いハードルとなる場合もありうる。働きに応じた適正な処遇を実現していくためには、法規の見直し、合理的な判例の積み重ねが求められる。また新たな制度の導入手続きの簡素化も必要である。

## **．新しい需要とそれを支える社会システム**

次に、個人の生き方の転換に伴って顕在化する新しい需要について考える。働き方は個人の生き方、価値観に多大な影響を及ぼすが故に、企業がダイバーシティ・マネジメントの導入によって、働き方を革新していくことは、個人の生き方、更には社会全体を多様化していく、大きな契機となるのである。

### **1．現状認識**

#### **(1) 消費不振の要因**

日本のGDPの約6割を占める個人消費、その低迷要因としてまず指摘されるのは、将来不安である。ただ日々の生活は、物質的には十分豊かであり、欲しいものがあまり見当たらないと感じる人は多い。またバブル期のように単に横並びで贅沢さを追求するのではなく、心の豊かさや、時間的・精神的ゆとりを求める人が増えている。こうした消費者としての個人の意識を総括すると、「消費の飽和、欲求の高度化」と「将来不安」から、消費を手控えているといえることができる。

#### **(2) 消費行動の変化の兆しー「自分らしさの追求」**

では、厳しい経済・社会環境の中で、個人は不安感の中でただ萎縮しているだけかというところを決してそうではない。失われた10年といわれる時代を経る中で、個人の意識、行動には、明らかに変化の兆しが芽生えつつある。

その一つは、所得が伸び悩む中で、節約できるところは節約しつつも、自分にとっての価値を認めるものには支出を惜しまない、メリハリの利いた「こだわり消費」が顕著になっていることである。価値観の多様化に伴い、商品・サービスの価格や品質だけでなく、販売ステージやアフターサービス、更には驚きや感動といった体験も含めた「こだわり」である。商品或いは企業姿勢としての環境への配慮やコンプライアンスの姿勢、食品等の安全性といった、社会的な関心も消費に影響を及ぼすようになってきた。そしてITの普及によって個人が能動的に情報にアクセスできる現在、価値観は与えられるものから選択するものとなり、「流行」のスピードとサイクルは飛躍的に加速し、社会現象といえるような大流行は起こりにくくなってきた。

経済統計に表れにくい個人の直接取引、いわば「準消費行為」の広がりも注目される。例えば「フリーマーケット」では、単に中古品の取引という経済活動だけでなく、そこに集い、会話し、結果としてリユースにも貢献する充実感が共有されている。またインターネットにホームページを立ち上げ、無償で情報を発信し、不特定多数の人と交流するという行為に、多くの費用と時間を費やす人も増えている。ファーストフードに対抗し、地場

の多様な食文化、食のライフスタイルを見直すスローフード運動やスローライフへの関心も高まってきた。

こうした消費行動の変化の兆しの底流には、横並び主義にひきずられることなく「自分らしく生きたい、自分らしさを追求したい」という思いがある。NPOやボランティア、地域社会におけるコミュニティ活動等が広がり、「市民社会の成熟」という新しい流れが定着してきたことも、こうした思いの表れと言えよう。

## 2. 自分らしさの追求が生む新しい需要

では、自分らしく生きたい、自分らしさを追求したいという思いは、どのような新しい需要を顕在化させるであろうか。

生活者としての個人には様々な側面があるが、ここでは特に「働くこと(をサポートする)」「住まうこと」そして「時間の使い方」という三つの側面に焦点を絞って、顕在化する新しい需要、特に個人の生き方の幅を広げ、多様性を高めるような需要と、それをサポートするために必要な社会システムについて検討した。

### (1) 「働くこと」をサポートする需要

#### <生活支援サービス産業を育てる>

企業がダイバーシティ・マネジメントに取組み、働く女性や高齢者が増えれば、育児・介護などを含めた生活支援サービスに対するニーズが高まっていくと考えられる。特に育児や介護の分野は参入障壁が高く、既存業者への保護が手厚いため、民間では特定の高額なサービスしか提供できないことが多い。こうした分野に幅広い民間参入を促し、ユーザーのニーズに合った多様なサービスを低廉に提供していくためには、一層の規制緩和を進める必要がある。また地域社会の女性や元気な高齢者を働き手として活用するコミュニティビジネスという形で、この問題を解決していくことも重要になる。例えば保育の分野においては、高齢者と子供が交流を通じてともに楽しむという補完関係を生み、高齢者の生きがいやコミュニティの再生につながっていくことも期待される。

わが国の子育て支援は、高齢者対策に比べても、また北欧諸国やイギリス、フランス等に比べても、圧倒的に遅れている。調査(総理府「男女共同参画に関する世論調査(平成9年9月)」)によると、子供を産まない理由として多いのは、「教育にお金がかかる(58%)」、「経済的に余裕がない(50%)」、「仕事との両立が難しい(45%)」といったものであり、「子供がほしくない(13%)」は少数である。また女性の就労率と出生率には国際的にも正の相関関係がある。仕事と子育ての両立支援、保育サービス・施設の整備・充実、予算措置(社会保障、税制等)等、官民上げて子育て支援策を強化すべきである。育児に幸せを感じるカップルが増えれば、子供関連消費という切り詰めや先送りされることが少ない着実な需要創造につながり、社会の活力も増すと期待される。



<2010年に向けて(1) 社会全体の子育て支援により「M字カーブ」の解消を目指す>

1. 「M字カーブ」の解消と子育て支援

育児期の30歳代女性の労働力率が落ち込む「M字カーブ」の問題は、次図のように改善基調にある。2010年には現在20歳代後半の女性が30歳代を迎えるが、現在の労働力率水準(70%強)を30歳代まで維持できれば、「M字カーブ」は概ね解消できる。

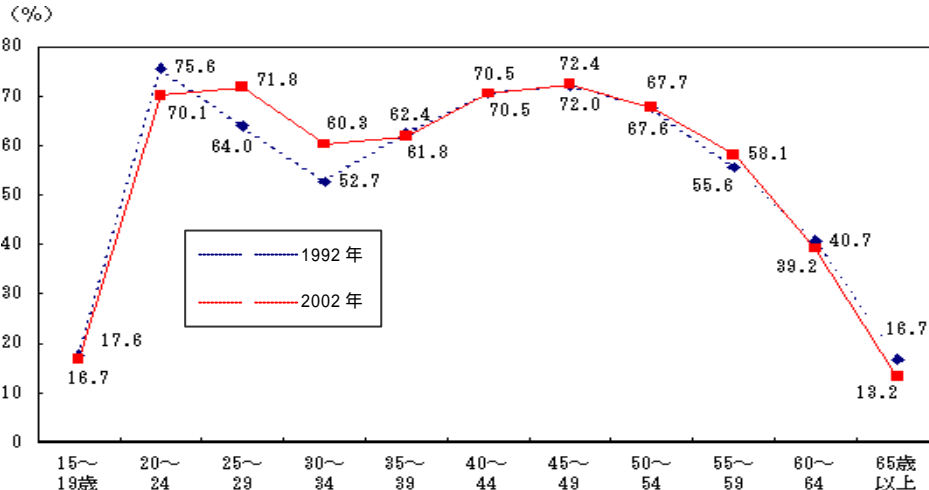


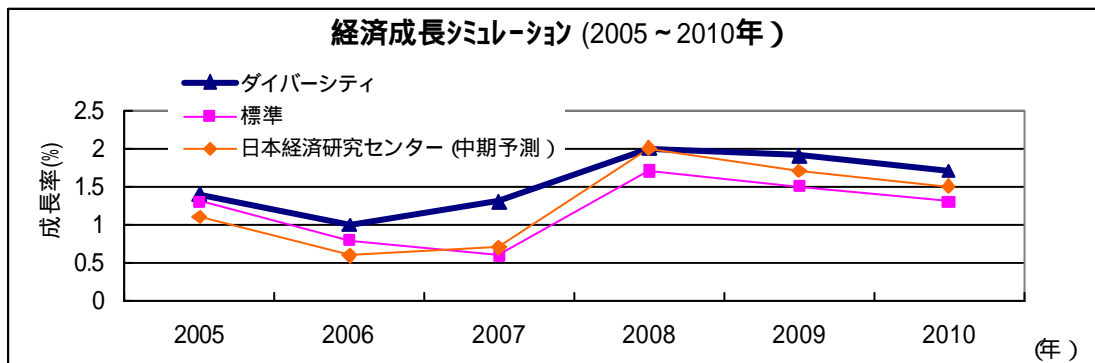
図 女性の年齢階級別労働力率 (資料出所 総務省統計局「労働力調査」)

ただ子育て支援は、企業によるダイバーシティ・マネジメントだけでは十分ではない。官が規制緩和による保育サービスの充実と子育てコスト削減のための財政措置を大胆に推進する必要がある。例えば介護保険のように、すべての国民・世代が負担を分かち合う次世代育成支援施策や、補助対象を施設から個人へ転換し、個人にサービスの選択権を与えるバウチャー制なども検討に値する。

2. 経済効果シミュレーション

ダイバーシティ・マネジメントの導入等により、女性の就労が促進された場合の経済効果をマクロモデルを用いて試算した。

上述のように2010年に「M字カーブ」が解消される「ダイバーシティ」ケース(30歳代女性が70%台の労働力率を維持)を想定し、このマクロモデルにおける「標準」ケース、および「日本経済研究センターの中期予測(2002年)」と比較した。



「ダイバーシティ」ケースは、「標準」ケースに比べ、女性（～60歳）約56万人の雇用増を想定しているが、2009、2010年の成長率は、各1.9%、1.7%と、「標準」ケースに比べ、0.4PT、日本経済研究センター予測に比べ0.2PT改善すると試算された。

#### < 転職のしやすい社会に：生涯職業教育、職業能力評価制度の充実 >

また単に「稼ぐ（経済的安定）」ためだけではなく、自己実現、社会参画のために働きたいという思いが強まってくると、自分の適性や社会の状況を考えつつ、起業や兼業等を含めて柔軟に会社や職種、働き方を選択する人が増えてくる。高齢化に伴い働く期間が長期化していく点からも、人材流動化の可能性は高まるだろう。

そこで顕在化するのが個人のエンプロイアビリティ（他社でも通用する職業能力）向上のための生涯職業教育ニーズと、企業が求める人材を正しく評価し、雇用・処遇していくための職業能力評価制度の構築、精度の向上に対するニーズである。

#### (2) 「住まうこと」に関わる需要

今日の日本は、「衣食」は足りたが「住」にはまだ大きな未充足需要が残されている。従来は広さの問題、とりわけ都市部の狭小住宅に対する指摘が多かった。しかしこれからは、家族像やライフスタイルの変化と多様化・個性化が、住まい方にも新しい変化をもたらすと考えられる。

#### < 増加する多様な住み替えニーズ：賃貸・中古住宅の整備・拡充 >

多様化・個性化する住宅ニーズのポイントの一つは「スムーズな住み替え」であろう。自分らしい生活の幅を広げる上で、定住や持家取得には必ずしもこだわらない層が増えている。例えば、生活の利便性や防犯性を優先して郊外の戸建から都心のマンションに住み替える高齢世帯は既に珍しくない。都心と郊外・地方の二通りの生活を享受する二ヶ所居住（マルチハビテーション）を志向する人も徐々に増えていくであろう。こうしたライフスタイルの変化に応じた多様な住み替えニーズに対応していくため、賃貸住宅や中古住宅という選択肢の整備・拡充が必要になる。

#### < 建物の質が資産価値を決める：リフォーム産業の成長、住宅性能表示制度の整備 >

住宅のハード面では、高齢化に伴う「バリアフリー」や「ユニバーサルデザイン」、「セキュリティ」、「IT化」、「省エネ化」等へのニーズが高まっていくと思われる。中でも供給サイドとしても特に意識したいのが「耐久性」である。先に述べた住み替えニーズ、賃貸や中古という選択肢の普及のためにも、複数の入居者が長く使い続けることのできる堅牢さが前提となる。

欧米に比べて日本の家屋の寿命が短い理由は様々だが、かつては地価が右肩上がりだっ

たことも、その一つであろう。バブル崩壊前までは、住宅という不動産の価値は殆ど土地の価値で決まってきたため、家屋に対するメンテナンスやケアに手をかけなくても、売買する際の資産価値には大きな差は出なかった。また家屋の価値を適正に評価する仕組みも整備されていなかった。しかし地価上昇が期待できなくなったこれからの住宅の資産価値の維持・増進には、家屋の質と住まい方が相対的に重要になると考えられる。

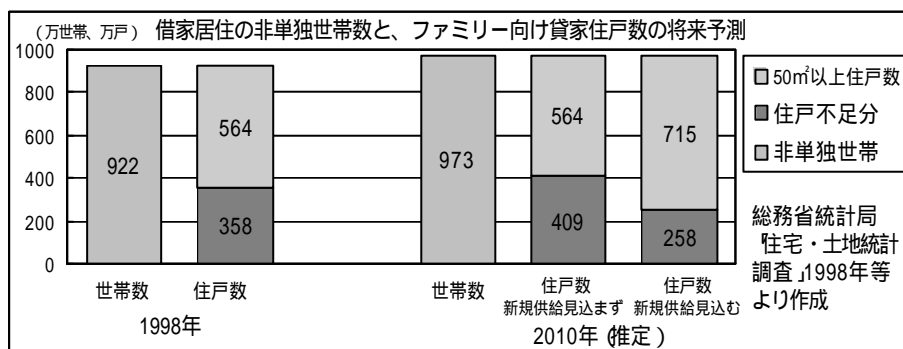
その意味で現下の経済状況は、住宅の質の向上の好機とも言える。新築住宅だけでなく、リフォーム、メンテナンスのニーズも高まるであろう。リフォームは、レディメイド型でないニーズ対応型産業という点からも今後の成長が注目される。また資産価値としての品質を適正に評価するために既に導入された住宅性能表示制度は着実に普及しつつあるが、なお一層の整備・普及を図っていく必要がある。

更には家の中だけでなく、街並としての景観に配慮し、地域コミュニティのソフト面での魅力を向上させていくことが、住生活を快適にするだけでなく、資産価値を高める上でも、重要になっていくと考えられる。

<2010年に向けて (2) :住まい方におけるダイバーシティ>

1. 住まい方の選択肢～ファミリー向け賃貸住宅

賃貸志向の人が増加傾向にあるにもかかわらず、ファミリー向け賃貸住宅は現在も今後も不足基調が続く。借家居住の非単独世帯(2人以上)922万世帯に対し50㎡超の借家は358万戸不足しており(1998年)、2010年の推計では、今後の新規供給を見込んでも、同様に973万世帯に対し258万戸の不足が見込まれる。



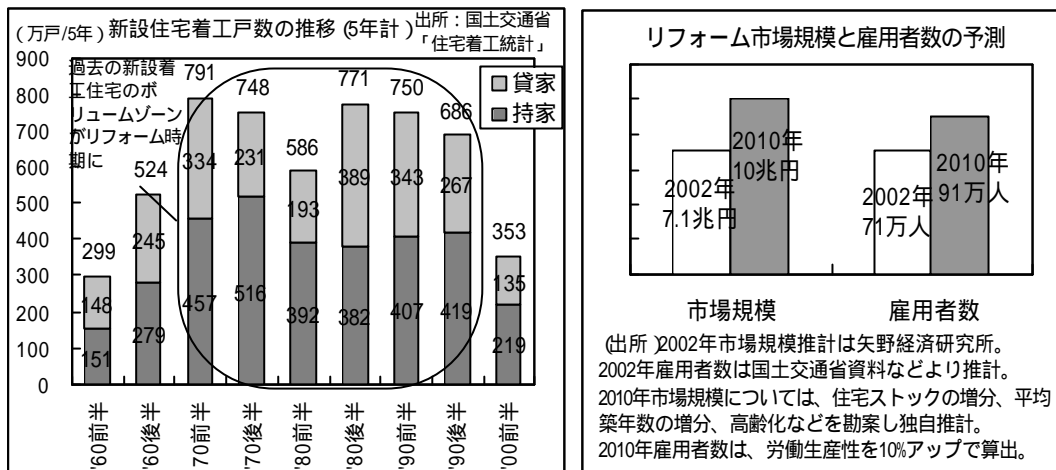
借家比率は1998年の38.1%が2010年も変わらないものとして推定。借家比率が1%増減すると、ギャップがおよそ15万戸増減する。

一方、65歳以上の夫婦・単身世帯は、274万世帯が十分広い持家に居住しており(1998年)、この高齢者の広い持家を賃貸に転換する施策(新規契約は定期借家に一本化、リフォーム投資減税や建物の割増償却等の税制優遇)の推進が欠かせない。またJ-REITやプライベートファンドといった新しいスキームを活用し、投資家のお金を賃貸住宅の供給増に振り向けていくことも必要である。

2. 住まい方の選択肢～住宅リフォーム

日本の住宅投資に占める増改築比率はわずか10%程度(欧米では50%前後)だが、2010年には、1970～90年代の大量新設住宅がリフォーム期に突入し、また団塊世代がリフォーム適齢世代の60歳代を迎えること等から試算すると、市場(設備の修繕・維持含む)は年間7兆円市場

(2002年)から10兆円となり、雇用者数も71万人から91万人への増加が見込まれる。業界の課題として信頼性の向上、人材育成、コストダウンのための規格・仕様の標準化等が挙げられるが、働き方の観点から女性の視点の重要性、個人顧客相手の柔軟な勤務時間等、ダイバーシティ・マネジメントを率先できる業界といえる。



### (3) 「時間の使い方」に関わる需要

「金と暇があれば...」というように、お金と時間は、生活を豊かにするための、車の両輪だと言える。また長寿化によって「国民生涯総時間 = 人口 × (健康な) 寿命」が延びれば、人口減少が経済に及ぼすマイナスの影響も抑えられる。一日、一週間、一月といった短期の時間の使い方の工夫だけでなく、人生という長い時間の使い方(生き方)の幅を広げ、自分にとって価値ある時間を使いたいと考えれば、そこに新しい需要が顕在化する。

#### <複線型、マルチプル型のライフデザイン：学びニーズの高まり>

ここまで見てきたように、戦後の企業中心社会は、男女毎、年齢・世代毎に画一化、固定化したライフデザインを形成してきた。しかしこれからは、学習、仕事、家事や家庭生活、余暇や趣味、地域社会での活動等を、いつどのように組合せていくかを、誰もが自ら設計・デザインする、そんな複線型、マルチプル型のライフデザインが志向される時代になる。

社会変化のスピードが速まる中で、人生80年、90年時代を迎えることを考えると、先に触れた職能教育だけではなく、「学ぶこと、学びなおすこと」全般に対するニーズが特に高まるだろう。インターネットの普及により、在宅で手軽にできる「eラーニング」という新しい学び方が、企業や学校向けにとどまらず、個人にも着実に普及していくであろう。また地域に根付いた対面型の学びの場として、生涯学習機関としての大学で学ぶニーズも高まるはずであるが、これは少子化の中での大学の経営基盤の安定という側面からも見逃せない。

### < 休日の分散化、平準化 >

一方、一日、一週間、一月といった短い時間の使い方の中では、勤勉な日本人の活力をフレッシュアップする余暇が重要になる。個人の休暇取得の選択肢や自由度が広がり、休日の分散、行楽の平準化が進めば、経済効果としても需要を拡大する効果がある。

団塊世代のリタイアが進むにつれ、平日に買い物や行楽を楽しむ高齢者が相当増える。平日の繁華街や観光地に活気を生む一方で、休日の混雑が多少なりとも緩和されれば、経済全体に好影響を及ぼす。

またお盆や年末年始に代表される休日の集中は、交通機関や道路の混雑や渋滞を招き、効用を下げるだけでなく、繁閑の差の激しさはピーク時対応を想定する宿泊・観光施設の高コスト要因にもなっている。いわゆる「ハッピーマンデー」が定着し、一部の小中学校では秋休み等休校日の分散も試行され始めたが、企業においても、休暇の平準化、特に長期休暇の分散取得を一層奨励すべきである。

## 3. 外国人と新しい需要

### < インバウンド観光への期待 >

ここまで、個人、主として日本人を念頭に、自分らしさの追求という視点から顕在化する新しい需要に焦点を当ててきた。ところで視点を変えるとグローバル化の中で、日本は、海外に進出する、海外で稼ぐ、海外でお金を落とす（使う）という点では、世界でもトップクラスであるが、世界に対する開放度という面では非常に遅れている。例えば、インバウンド観光（外国人の訪日観光）、対内直接投資、外国人労働者（移民）という三つの指標を見ても対外開放度は極めて低い。インバウンド観光による「外国人」の需要創造は、ドメスティックな需要創造では起こりがちな限られたパイの争奪戦、ゼロサムゲームが生じにくく、確実なパイの拡大が期待できる。

国際観光白書（2002年）によると、1998年の世界の商品別輸出額で国際観光（観光収入と航空運賃収入の合計額）は5550億ドルと自動車の5490億ドルを凌ぐ。国内の数字を見ても、2001年の観光消費の経済効果は、直接の旅行消費額で20.6兆円、生産波及効果で48.8兆円との試算がある（国土交通省）。また世界における国際観光旅行者は、2000年の約7億人から、2010年には10億人に達すると予測され（世界観光機関発表）、とりわけ現在でも訪日観光客の65%を占めるアジア諸国の国際観光者の伸びが著しい。このように、マクロ統計で見た国際観光のインパクトは、経済効果・成長力ともに極めて大きい。またわが国がこれまであまり注力してきたとは言えないだけに、成長の余地が大きく、大いに期待できる分野である。

### < ビジター産業振興型の社会システムの構築を >

いわゆる観光資源としては、まず伝統的な日本固有の社寺仏閣や文化、名所旧跡、自然、温泉等が挙げられるが、最近ではテーマパーク、大規模な都市の複合商業施設や様々なイベント、魅力的な街並み自体も、国内外の多くの人を集めている。またアニメやゲーム、ファッション、音楽、美術等の現代文化やコンテンツ産業、さらには先端技術、ものづく

り等日本の強みである産業の現場や工場等、本来は集客をそれほど意識していない施設であっても、それ自体の魅力や興味・関心を惹きつける力によって、人を集めている。

このように考えると、これからのインバウンド観光の振興は、直接の動機は訪日外国人観光客を増やすことであるとしても、狭義の観光産業の振興ではなく、様々な手法で地域の魅力を高め、それを積極的に海外に発信、PRして、グローバルに人の交流を図っていくことだと言える。外国人、日本人を問わず、その地域への来訪者に関わる産業を観光産業より幅広く捉えて「ビジター産業」と言う。直接的には集客を意図しない産業でも、殆どの産業は、ビジター産業という発想と自覚を持ちたい。それによって、本来の事業による需要創造に加えて、その地域に人を呼び込むという副次的な需要創造が可能になる。重要なことは、そうした多数の関連産業と行政の横断的な連携・協力であり、その意味において官民が一丸となって一つの社会システムを構築していく総合戦略といえる。

### <異質、多様性の受容と地域の多様性>

インバウンド観光、ビジター産業の根底を支えるのは、個人としてのホスピタリティである。外国人観光客を増やすことは、異質な文化・多様性を受け入れていこうというグローバルで開放的な個人の意識を涵養していくことに他ならない。個人が自分らしさを追求していく中で、「内なる国際化」という意識を高めていくことが、多様で魅力的な地域の個性、「地域らしさ」を生み出していく力となり、それが地方も含めた日本全体の再生の第一歩となっていくと考える。

#### <2010年に向けて(3):2010年訪日外国人観光客1000万人達成のために>

2002年に初めて500万人を突破した訪日外国人観光客を、2010年には1000万人に倍増させるべく、政府は「観光立国行動計画」を立案した。平成15年度版観光白書から試算すると、500万人の外国人観光客の増加は、直接消費額で7~8000億円程度の効果が期待できる。目標達成のため特に重視すべきアクションプランを指摘する。

#### 1. 地域の魅力の発掘、創造のために ビジター産業のダイバーシティ

地域の隠れた魅力の発掘、創造のためには、異業種の企業や観光NPO、更には外国人も含めた個人等、多様で異質な組織や個人で構成されるダイバーシティ的な組織での取組みが必要である。そのために、自治体等による数値目標を持った観光ボランティアや観光NPOの育成支援が求められるが、ホスピタリティは経験に負うところも大きいため、特に高齢者の参加、活躍が期待される。

#### 2. 東アジアとの連携の強化

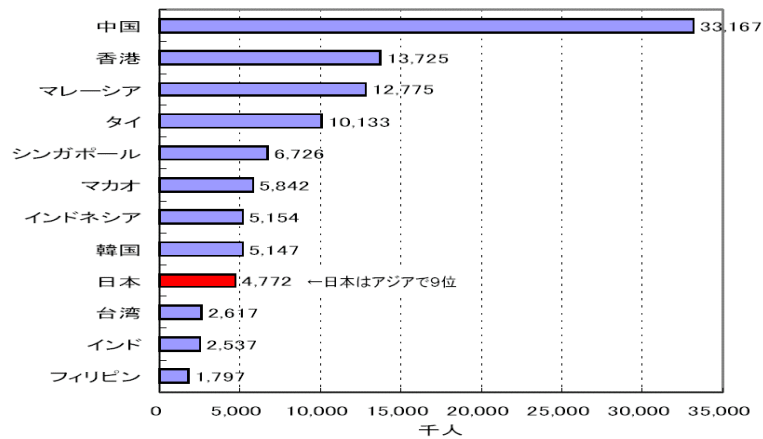
##### (東アジアとのタイアップ)

今後は欧米諸国の観光客を増やす上でも、東アジアのインバウンド観光先進諸国(下表)とタイアップした、東アジア周遊ツアーの企画が有効である。その意味で、2008年の北京五輪や2010年の上海万博は、タイアップの好機である。また2005年の愛知万博(「愛・地球博」)も、海外知名度の低い地方の隠れた魅力をPRする絶好のチャンスである。

(ビザ取得手続きの緩和)

現在我が国は多くのアジア諸国に対して訪日の際のビザ取得を義務付けており、国によっては在職証明や銀行残高証明が必要な場合もある等、歓迎の姿勢から程遠い。また中国に対しては団体旅行しか認めておらず、訪日できる人の居住地域も限定されている。アジア諸国は訪日観光のメインターゲットであり、コストもかからないビザ取得手続きの緩和は、早急に進めるべきである。治安の良さは日本の魅力の一つであるが、最近の治安の悪化については、別途抜本的な対応が必要である。外国人歓迎という大原則の下で、不法行為には毅然と対応するシステムに転換していくべきである。

外国人旅行者受入数アジアランキング (2001年)



資料: 世界観光機関 (WTO) 資料による

## ・終わりに

### 1. **提言：「多様性社会」の実現に向けて、社会の「垣根」を取り払おう**

戦後日本の社会システムは会社人間と専業主婦を生み、画一的、同質的な価値観を育んできた。しかし、経済の不振と閉塞状況が長期化する中で、そうした社会システムや価値観によって定められた様々な枠やルールにとらわれずに自分らしく生きたい、無意識に作ってきた自分の殻を破り、或いは社会のシステムに設けられた垣根や境界を越えようとする兆しが、芽生えつつある。この芽をしっかりと育て、個人のマンパワーを企業や社会の活力に変えていくためには、旧来型の「垣根」を取り払い、多様な生き方が可能で、やり直しや針路変更、再挑戦のしやすい社会システムを作っていくことが不可欠である。

働く場としての企業、学びの場としての学校、あるいはNPO等、様々な組織に集う人々の属性や価値観、個性が多様であることを当然のこととして受け入れあう。それに合わせて多様な働き方や学び方、あるいは余暇のメニューが提供される。家族像や生活の場である住まいの姿も多様化する。外国人も仕事や観光、或いは勉強のために自由に快適に訪日、活動できるようになり、日本人との交流が進む。そして、働き、学び、遊び、交流する、生活全般の舞台としての「街」「地域」も、多様で個性的な顔を持つようになっていく。

このような「垣根」のない「多様性社会」の実現への道筋は、企業が多様な人材を「活かす」ことで需要を創造する価値創造力を高め、また個人が多様に「生きる」、その生き方を自ら選択する中で自立し、将来への漠とした不安を払拭していく道筋に他ならない。

### 2. 「多様性社会」を先導する企業の役割

最後にこの提言の取りまとめに携わった企業のダイバーシティ・マネジメントの取り組みを紹介する（別表）。私たちは当委員会で需要創造というテーマに取り組み始めた当初からダイバーシティ・マネジメントをイメージしていたわけではなく、また予てからそうした取組を先進的に進めていた企業ばかりでもない。議論を重ねる中で、また先進的な取組をしている企業の生の声を聞く中で、働き方の「垣根」を取り払うことは、企業の価値創造力や競争力強化につながり、これこそ企業経営者が率先すべき需要創造に向けた第一歩であると確信するに至ったのである。そして1年半近い活動を通じて相互に触発された結果、実際にダイバーシティ・マネジメントの導入に着手したり、取組みを更に推進した、その結果が本表の中には幾つも含まれている。

冒頭述べたように本提言が見据える2010年には、現在の制度上では約500万人に上る団塊世代の雇用者が労働市場からの退出過程に入る。この大変動期こそ、ダイバーシティ・マネジメントを定着させていく好機である。日本が労働力不足に直面する時期はそう遠くはなく、その意味からも女性、高齢者や外国人を活用できる制度へのいち早い変革が、全ての企業にとって急務なのである。

企業や個人、ひいては社会全体の多様性を高め、持続的な需要創造が可能な社会システムの構築に向け、まず企業経営者が行動で率先していきたい。

以上