



経済同友会

2019年度 欧州・ロシア委員会 報告書

欧州から得る日本への示唆

～個人の自由な選択・決定に基づく、多様性を促す社会へ～

2020年3月

公益社団法人 経済同友会

報告書のポイント

欧州・ロシア委員会は、日本を取り巻くさまざまな変化に鑑み、日本社会のあり方、特に、個人と組織・国との関係を抜本的に見直す必要があると考えた。その上で、日本の社会のあり方を転換していくには、「同質性から多様性へ」という方向性が重要と考え、社会的な多様性を重んじる欧州社会のあり方から重要な示唆を得られるのではないかと想定し、活動を行ってきた。

その際、戦後日本社会が追求してきた経済的な豊かさに加えて、社会的な観点、中でも、人々の幸福度やウェルビーイングの充実という観点を一つの切り口として、これまでの日本社会に欠けていたものを探るため、有識者へのヒアリングやドイツ、デンマークへのミッション派遣を行い、以下の知見をまとめた。

- 不確実性が高く、変化の速い時代において、日本は人口減少・高齢化という課題を抱えている。ことに、「人生 100 年時代」と言われる時代にあって、人生の見通しや安定を国や企業が完全に保障することは難しい。こうした中、「同質性から多様性へ」、「組織への帰属から個人の選択・自己決定に基づく人生設計へ」、「安心・安定の重視から変化への対応・挑戦へ」という方向へ、日本の社会像を転換していく必要がある。
- 日本は豊かな大国であり、国際的にも高い評価を得ているが、個人の幸福度、ウェルビーイングという観点から見ると、特にワークライフバランス、生活の満足度などの点で、欧州を含む他先進国に見劣りする。この問題を掘り下げるため、個人の人生に大きな位置を占め、企業経営者にとっても重要な「自分事」である働き方やキャリアに特に焦点を当て、調査を行った。
- 欧州諸国と日本は、デジタル化への対応、人口動態の変化と労働力不足、環境・気候変動問題など、共通の課題も多い。調査からは、来たる未来に向けて欧州が模索している様を伺うことができた。一方、「多様性の包摂」という観点からは、ドイツ、デンマークの調査を通じて、個人の多様な選択や挑戦を促し、支える仕組みが社会全体として整えられており、それが社会の多様性と新陳代謝に繋がっていることが確認できた。また、海外人材の活用、将来世代の活躍支援という点でも、社会的な合意に基づく先進的な取り組みを知ることができた。
- これらの国の制度を日本にそのまま移植するのは現実的ではないが、さまざまな課題に対する向き合い方から、日本にとっての重要な示唆を得ることは可能である。例えば、社会全体で人材を流動化させ、育成し、活かしていく覚悟を持つこと、個人の挑戦を支える社会システムの構築に向け、官民がともに負担の分担に向き合う必要があること、海外人材の受け入れ・社会統合に向け、長期目線で方針と体制を固める必要があること——などである。
- 企業経営者としても、「変わらない日本」から脱却するため、新たな日本社会像の転換に向け、将来世代のためにも行動しなければならない。

目次

I.	はじめに.....	1
II.	日本に求められる社会像の転換と欧州に見る示唆	2
	1. 日本の現状と押し寄せる変化の波	
	2. 社会像の転換を求められる日本	
	3. 欧州の多様性と「ウェルビーイング」に学ぶ	
III.	変容する世界の中で悩む欧州	7
	1. デジタル化への対応	
	2. 長期的な労働力不足というトレンド	
	3. 環境問題・気候変動への対応	
IV.	欧州から学びうる、これからの社会システムの方向性	10
	1. 自己決定・多様な選択・挑戦を促す社会システム	
	2. 多様な選択、柔軟性を支える「柱」としての社会システム	
	3. 戦略的に行われる外国人人材の受け入れ	
V.	欧州の社会システムに見る日本への示唆	19
VI.	おわりに.....	24
VII.	参考.....	25
	2019年度 欧州・ロシア委員会 活動実績・委員名簿	27
	2019年度 欧州・ロシア委員会 欧州ミッションの概要・訪問日程・参加者	32

1. はじめに

欧州にとって、2010年代は連続する危機の時代だった。ギリシャの債務問題を端緒とするユーロ危機、ウクライナを巡るロシアとの緊張、シリアなどからの大量の難民流入に伴う難民危機に加え、直近まで続いた英国のEU離脱を巡る混乱など域内外の課題が相次ぎ、欧州連合（EU）は一丸となってこれらの問題に対応してきた。

それと並行して、グローバリズムの波が、世界経済に成長・拡大をもたらす一方で、その影の部分も顕在化してきた。欧州諸国においては産業の国外への移転、雇用のミスマッチや失業、経済的格差の拡大といった問題が起こり、それに対する国民の不満が、極端に自国中心主義を申し立てる政治勢力の台頭を後押しするに至った。こうしたグローバリズムへの懐疑は、米国でトランプ大統領が誕生し、英国では国民投票の結果EUからの離脱が選択された2016年に一つのピークを迎えたと言えるだろう。

このように、欧州諸国は、域内とそれぞれの国内に根深い分断を抱えつつも、地域としての統合、多国間経済秩序の将来、環境・人間社会の持続可能性、デジタル化と革新的技術の発展に伴う課題などに向き合おうとしている。日本にとっては、EUは基本的な価値観や多くの課題を共有する重要なパートナーであり、ことに、2019年2月発効の日本・EUの経済連携協定（EPA）を基盤として、ともに自由で開かれた経済秩序の維持発展にコミットする関係にある。

2019年度 欧州・ロシア委員会は、このような現状認識を踏まえ、以下2点を軸に1年間の活動を展開してきた。

1. 政治的分断に揺らぐ欧州の政治・経済情勢の把握

- ・ 英国のEU離脱や各国におけるポピュリズムの行方、2020年1月発足の欧州委員会新体制の優先課題について最新動向を把握。日本への影響を分析する。

2. 欧州の先進的な取り組み、社会システムから得られる日本の将来への示唆

- ・ 「人生100年時代」、「多文化共生社会」など、日本が新たな社会像を模索する中、基本的価値観や課題を共有する欧州の社会像から示唆を得る。

時節柄、刻々と変化する政治・経済の動きへの注視を欠くことはできないが、より長期的な視点から日本の現状を考えた際、欧州における社会の成り立ちから学び・示唆を得ることが重要と考え、特に後者に重点を置いて、有識者からのヒアリングやミッション派遣を行った。それを通じて得られた知見や示唆を、以下、本報告書としてまとめ、広く問題意識を共有する方々に提示したい。

II. 日本に求められる社会像の転換と欧州に見る示唆

1. 日本の現状と押し寄せる変化の波

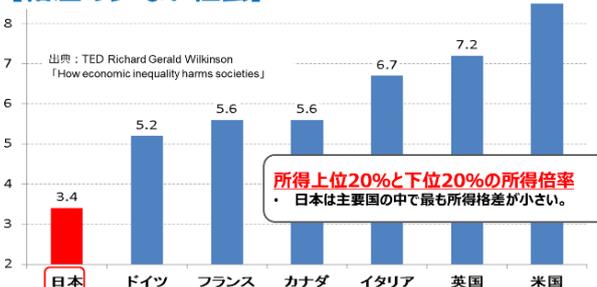
日本は、GDP 規模で世界 3 位、人口 1 億人を超え、国際競争力の面でも一定の評価を得る豊かな大国と言える。グローバル化、デジタル化に伴う「影」によって、深い政治的分断を抱える国が増える中であって、比較的格差が小さい日本は、政治的にも社会的にも安定している。

世界 70 超の国を、政治・経済的な影響力、文化・伝統、ビジネスの開放度、市民としての権利、生活の質など、多角的な観点から比較する「世界最高の国ランキング」(U.S. News and World Report 誌) では、日本は、2019 年にスイス、カナダに次いで 3 位という評価を得ている。

図表 1 : 2019 年世界最高の国および所得格差の少ない社会ランキング

1		スイス	1
2		カナダ	3
3		日本	2
4		ドイツ	4
5		オーストラリア	7
6		英国	5
7		米国	8
8		スウェーデン	6

【格差の少ない社会】



出典) TED リチャード・ウィルキンソン氏
「格差が社会に及ぼす影響」より

出典) US ニュース&ワールド・レポート

第二次世界大戦後の日本では、経済成長という社会共通の目標の下で、官民双方がさまざまな制度を構築・維持し、それが日本の強みと競争力を支えてきた。しかし、VUCA¹と言われる時代にあって、グローバル化、デジタル化といった不可逆的なトレンドのため、これからの社会のありようを見通すことは極めて困難になってきている。

また、世界に先がけて人口減少・高齢化に直面する日本は、労働人口の減少という問題と、個人の人生やライフスタイルをどうとらえなおすかという新しい課題に

¹ Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)のそれぞれの頭文字を取り、現代社会を表す言葉。

直面している。

人の寿命が 100 歳まで延びる「人生 100 年時代²」にあって、個人の人生設計はどう変わるのか、国や企業と個人の関係、受益と負担のあり方をどう見直していくのかという問題提起を受け、同時に、海外からより多くの人材を受け入れて、「多文化共生社会³」を実現していくといったビジョンに向けて、政府としてもさまざまな改革を進めている。

◆ **「人生 100 年時代」が提示する課題**

個人の人生設計の前提の転換、健康で長く働き続けるための社会的な制度設計（教育、雇用・労働環境など）、人口動態の変化を前提とした持続可能な社会システム（財政・税制・社会保障など、受益と負担）…など。

◆ **「多文化共生社会」が提示する課題**

国籍・文化・価値観・人生観など、さまざまな面で多様な人材を日本に惹きつける観点から、暮らしやすく、働きやすく、開かれた機会ある社会環境・制度を整備すること。

変化が速く、将来の見通しが立ちにくい時代に、個人の「人生」がより長く、多様なものになっていく中、これまでの日本を支えてきたさまざまな制度と、その根本にある社会像が、大きな見直しを迫られている。

2. **社会像の転換を求められる日本**

戦後日本においては、一般的に、個人の人生設計やキャリア、社会的セーフティネットが、個人が所属する組織（企業など）と密接に結びついてきた。新卒一括採用、終身雇用、一企業内での昇進・キャリア形成、企業内組合といった仕組みに象徴される日本型労働慣行がその典型例である。さらに、企業は、雇用という側面を超えて、源泉徴収制度や企業年金制度などにより、個人の社会生活にも大きな役割を果たしてきた。このような日本固有の企業と個人の関係、組織への帰属を前提とした人生設計のあり方は、個人に長期的な安定・安心をもたらし、同質性や画一性の高い社会を形作ってきた。

この社会像は、戦後日本の強みを支えてきた要因ではあるが、これからの時代を展望した際、その前提が本格的に揺らいでいるように思える。不連続で急激な変化が起きる VUCA の時代において、国も企業も、個人の長い生涯にわたって安定を保

² 『LIFE SHIFT』の著者リンダ・グラットン氏が提唱した概念。

³ 多文化共生社会とは、「国籍や民族などの異なる人々が、互いの文化的ちがいを認め合い、対等な関係を築こうとしながら、地域社会の構成員として共に生きていくこと」を目指す社会（総務省：多文化共生の推進に関する研究会報告書より）。

障することは困難である。この現実を前提に、これからの時代に適応していくため、組織への帰属から個人の選択・自己決定に基づく人生設計へ、安定の重視から変化への対応・挑戦へ、そして同質的な社会から多様性を包摂・歓迎する社会へと、日本のあり方を大きく見直していく必要がある。

そして、「個人の選択の結果を尊重・包摂する、多様性ある社会」を目指して、さまざまな社会システムのあり方・役割や、諸制度を支える国家や企業の役割についても改めて考えていく必要がある。

3. 欧州の多様性と「ウェルビーイング」に学ぶ

欧州は、EUのみを見てもそれ自体が多様な国々の集合体であり、また、個々の国においても、その普遍的価値観や歴史的な蓄積に基づき、個人の自由な決定と社会的な多様性が重んじられている。日本が社会像の見直し、特に、同質性から多様性への転換、「個人」の自立と自己決定という方向性を模索する中、欧州諸国の社会の成り立ちに注目することで、重要なヒントが得られるものと思う。

ただ、「社会の成り立ち」と一言に言っても、関連する分野・制度は多岐にわたる。そのため、委員会では、国際比較において日本が評価を得られていない点、特に、当委員会の検討対象である欧州との比較において、劣後している点がどこにあるのかを探ることとした。

例えば、国際連合（国連）持続可能な開発ソリューションネットワーク⁴（SDSN）が毎年発行している「世界幸福度報告書（World Happiness Report）⁵」は、6つの要素（所得、健康寿命、社会的支援、自由、信頼、寛容さ）に基づいて、それぞれの国に暮らす人々が、どれほどの幸福感を得ているかを調査している。この2020年の調査結果では、欧州諸国、特に北欧などの小国が上位を占めるのに対し、日本は世界156カ国中62位で、韓国や台湾にも抜かれており、時系列で見ると、例年、順位を落としていることがわかる。

専門家によると、同調査は回答者の主観的な「幸福度」と客観的な指標の組み合わせであり、回答者の性格や文化的背景に左右される面があるため、順位そのものを鵜呑みにする必要はないとのことだが、日本という国の豊かさや国際的な評価と、「個人」の幸福の実感との乖離に注目する必要があるだろう。

⁴ 2012年に国際連合が設立。大学、学術・研究機関、各国企業、市民社会、国連機関や国際機関などの関係者と協力して、持続可能な開発を実現するための最善の方法を明らかにし、共有することを目指す。

⁵ 国際幸福デーにあたる3月20日に、国連が毎年発表している幸福度ランキング。それぞれの国の国民に、自身の幸福度が0～10のスケールでどの段階に当たるかを回答してもらう世論調査と、GDP、平均余命、社会の自由度、腐敗度といった要素を元に幸福度を計る。2012年に初回報告書が発表され、2020年で第8回目を迎える。

図表 2 : 国際連合の世界幸福度報告書ランキング推移

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	スイス	デンマーク	ノルウェー	フィンランド	フィンランド	フィンランド
2	アイスランド	スイス	デンマーク	ノルウェー	デンマーク	デンマーク
3	デンマーク	アイスランド	アイスランド	デンマーク	ノルウェー	スイス
4	ノルウェー	ノルウェー	スイス	アイスランド	アイスランド	アイスランド
5	カナダ	フィンランド	フィンランド	スイス	オランダ	ノルウェー
6	フィンランド	カナダ	オランダ	オランダ	スイス	オランダ
7	オランダ	オランダ	カナダ	カナダ	スウェーデン	スウェーデン
8	スウェーデン	ニュージーランド	ニュージーランド	ニュージーランド	ニュージーランド	ニュージーランド
9	ニュージーランド	オーストラリア	スウェーデン	スウェーデン	カナダ	オーストラリア
10	オーストラリア	スウェーデン	オーストラリア	オーストラリア	オーストラリア	ルクセンブルク
	15. 米国	13. 米国	14. 米国	15. ドイツ	15. 英国	13. 英国
	21. 英国	16. ドイツ	16. ドイツ	18. 米国	17. ドイツ	17. ドイツ
	26. ドイツ	23. 英国	19. 英国	19. 英国	19. 米国	18. 米国
	29. フランス	32. フランス	31. フランス	23. フランス	24. フランス	23. フランス
	38. 台湾	35. 台湾	33. 台湾	26. 台湾	25. 台湾	25. 台湾
	46. 日本	53. 日本	49. ロシア	54. 日本	54. 韓国	61. 韓国
	47. 韓国	56. ロシア	51. 日本	57. 韓国	58. 日本	62. 日本
	64. ロシア	58. 韓国	55. 韓国	59. ロシア	68. ロシア	73. ロシア

出典) 2015～2020 World Happiness Report をもとに事務局作成

経済協力開発機構 (OECD) の「より良い暮らし指標 (Better Life Index) ⁶」は、より客観的な指標に基づいており、個人の幸福を形成する 11 の分野に着目し、加盟 36 カ国を比較・分析している。

それによると日本は、所得、教育、個人の安全や環境においては OECD 加盟国の平均を上回るものの、社会との繋がり、市民参加 (政治への関心や投票率など)、生活満足度やワークライフバランスなどでは低位となっている。

個人の幸福度に係る調査手法、特に国際比較については、専門家の間でも研究・議論が続いているため、こうした結果から単純に結論を導き出すことはできないが、経済的要因とは異なる観点から、日本に暮らす人々にとっての幸福、ウェルビーイングとは何なのか、それを高めるために何が必要なのかを考え、より良い社会を作っていくためのヒントとすることは有用だと考える。

⁶ 「より良い暮らし指標」とは、GDP など、伝統的なマクロ経済統計だけでは、人々の生活水準の実態を把握できないという問題意識に基づき、人々の幸福感・ウェルビーイングを国際比較することを目的に OECD が開発した指標。2010 年より、同指標に基づく調査が行われている。

図表3：OECDによる「より良い暮らし指標（2018）」

	日本	北欧4国 ⁷ 平均	主要3国 ⁸ 平均	EU平均 ⁹	OECD平均
住居	6.0	6.9	6.3	6.0	6.0
所得	4.4	4.9	5.0	3.3	3.4
雇用	8.1	8.1	7.7	6.8	6.8
社会との繋がり	5.7	8.1	6.8	6.2	6.1
教育	7.8	8.0	6.8	6.8	6.2
環境	6.5	9.0	6.5	6.3	6.1
市民参加	1.9	6.4	6.1	5.3	5.5
健康	5.3	8.3	7.6	7.2	7.4
生活の満足度	4.1	9.6	7.0	6.1	6.4
安全	8.4	9.3	8.5	8.2	7.4
ワークライフバランス	4.6	8.5	7.8	8.0	6.9

出典) OECD Better Life Index 2018 をもとに事務局作成

このような問題意識に基づき、委員会では、特に、OECD 調査にて欧州とのギャップが大きかったワークライフバランス、生活の満足度、市民参加といった観点に注目をして有識者との意見交換を重ねた。そして、日欧を比較した際に、ワークライフバランス、特に「働き方」に関わる個人の選択・決定という点で違いが大きく、その点が人々の幸福感やウェルビーイングに影響しているのではないかと考えるに至った。そのため、主に「働き方」やキャリア選択に関わる社会システムに絞って、欧州での現地調査も行った。

具体的には、成熟国でありながら活力が旺盛で、経済規模や産業構造において日本との共通点があるドイツ、小国ながら「幸福度」が高いと評価され、独自の労働市場システムを持つ北欧・デンマークを訪問し、個人の人生、キャリアに関連する制度、ワークライフバランスを巡る現状などについてヒアリングを行った。

こうした一連の活動から得られた知見や日本への示唆について、次章以降で報告する。

⁷ スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、フィンランドの4カ国を指す。

⁸ 英国、ドイツ、フランスの3カ国を指す。

⁹ 英国を含む。

III. 変容する世界の中で悩む欧州

欧州諸国と日本は、歴史・文化的な背景、経済規模、産業構造、社会思想などさまざまな点で異なっているものの、成熟した先進国として共通の課題に向き合っている。今回訪問したドイツ、デンマークでは、その一端に触れ、また両国がその打開に向けて模索をしていることをうかがい知ることができた。

1. デジタル化への対応

デジタル化の進展や技術革新によって、世界中で、既存の産業構造、ビジネスモデルが破壊的な変化に直面している。これに対応できない企業、時代に合わなくなった業種・職種が淘汰されることへの懸念や危機感が高まっている。

欧州も例外ではなく、特にドイツは、自動車のEV（電気自動車）への転換が進むことで、自動車関連産業や部品メーカーなどの淘汰、雇用減といった影響が生じることに強い懸念を示していた。

政府は、デジタル技術と既存の製造業の融合を目指し、さまざまな施策を講じる一方で、教育・訓練によって、産業人材の雇用転換や技能のアップグレードを図り、失業なき雇用転換を目指すことを最優先課題と位置付けている。

ただ、日本に比べると、新しい技術を大々的に投入し、労働力を代替することには抵抗感が強いようで、社会的な合意の形成はこれからの課題という印象を受けた。

2. 長期的な労働力不足というトレンド

ドイツでは、2020～2040年までに600万人もの労働人口（17～67歳）が不足する見通しであり、そのため、毎年20～30万人もの外国人を労働市場に取り込む必要があると推計している。移民・難民問題は、欧州における社会的分断の火種でもあるが、ドイツでは、移民・難民の本格的な社会統合に向けた取り組みが始まっており、2015年以降に受け入れた移民・難民のうち3分の1は、既に労働市場に統合できているとのことだった。

一方デンマークでは、経済成長とともに失業率（2019年5.0%¹⁰）が改善傾向にあり、職種によっては人手不足の状況も発生している。デンマーク政府によると、2019年前半の求人募集のうち20%が埋まらず、特に、ホテル・ケータリング、建設や農業で労働力を満たすのに苦労していた。

¹⁰ 2019年 欧州連合統計局(ユーロスタット)統計

また、ドイツ、デンマークの両国は、労働力不足と少子高齢化社会としての備えの一環として、シニアの労働市場参画の促進にも取り組んでいた。そのため、両国とも年金受給年齢の引き上げを図っている。

デンマークでは、2014～2044年の30年をかけて、年金受給年齢を65歳から70歳まで引き上げることを行っている。平均余命の伸びを考慮して、5年ごとに引き上げ時期について見直しを行う。また、受給年齢を実際に引き上げる15年前には、引き上げについて公式に決定する規定を設けている。

一方ドイツも、2009年に年金受給年齢の引き上げを決めており、現在はその移行期間にあたる。2029年までに1カ月単位で徐々に67歳にまで繰り上げ、それ以降は平均余命を考慮しつつ、自動調整される。

このように、「シニアの労働市場参画」という共通の課題について、両国とも、国民的な合意・納得を得ることに十分な配慮をしながら取り組みを進めていた。

3. 環境問題・気候変動への対応

2019年夏、欧州は記録的な熱波に見舞われ、一部地域では死者も出た。欧州はもとも環境・気候変動問題に対する意識が高かったが、この事態により、EU、そして各加盟国の対応が一層加速されてきた。EUは、2019年12月に「欧州グリーンディール¹¹」を発表し、産業競争力を強化しつつ、2050年までに温室効果ガスの排出を実質ゼロにするという方針を掲げた。その他、廃プラスチック問題¹²に対しても機動的に大胆な目標を示すなど、国際的な存在感を高めている。

この動きは、政治的なスローガンに留まらず、市民の意識や日常生活にも深く浸透しているようだ。環境活動家として世界的に有名になったスウェーデン出身のグレタ・トゥンベリ氏の活動をきっかけに、CO2排出量の多い飛行機を使わず、鉄道や船を利用することを是とする「飛び恥¹³」という動きが若者を中心に広がっている。実際に、デンマークで面会した経営者からも、世論を考慮して、夏季休暇は何十時間もかけて鉄道旅行をするという話があった。

その一方、ドイツの企業関係者からは、「脱原発」、「脱石炭」、「温室効果ガス実質ゼロ」に加えて「パリ協定の目標達成」という高い目標はあるものの、それらの同時実現は困難であり、何らかの優先順位・時間軸が必要となること、そしてどのようにして達成していくのか具体的な現実解はまだ見い出せていないという意見を聞いた。

¹¹ フォンデアライエン欧州委員長は、EUの最重要課題として「欧州グリーンディール」を掲げている。環境問題への対応策であるとともに成長戦略との位置づけ。

¹² EUではプラスチックリサイクル、プラスチック廃棄物と海洋ゴミの削減の方向性を明示した「EUプラスチック戦略」を2018年に発表。

¹³ 欧州の若者を中心に、環境問題を考え、比較的二酸化炭素の排出量の多い飛行機に乗ることは「恥ずかしい」として、代替手段に船や鉄道を利用することを推奨する運動。

このように、欧州は、日本とも共通する課題を抱えつつ、来る未来に向けて環境の変化にどう適応すべきか、悩みや試行錯誤のさなかにある。

日本としては、こうした点においても欧州の取り組みから学ぶとともに、新しい形で協力・相互補完関係を模索する可能性を考えていく必要があるのだろう。

IV. 欧州から学びうる、これからの社会システムの方向性

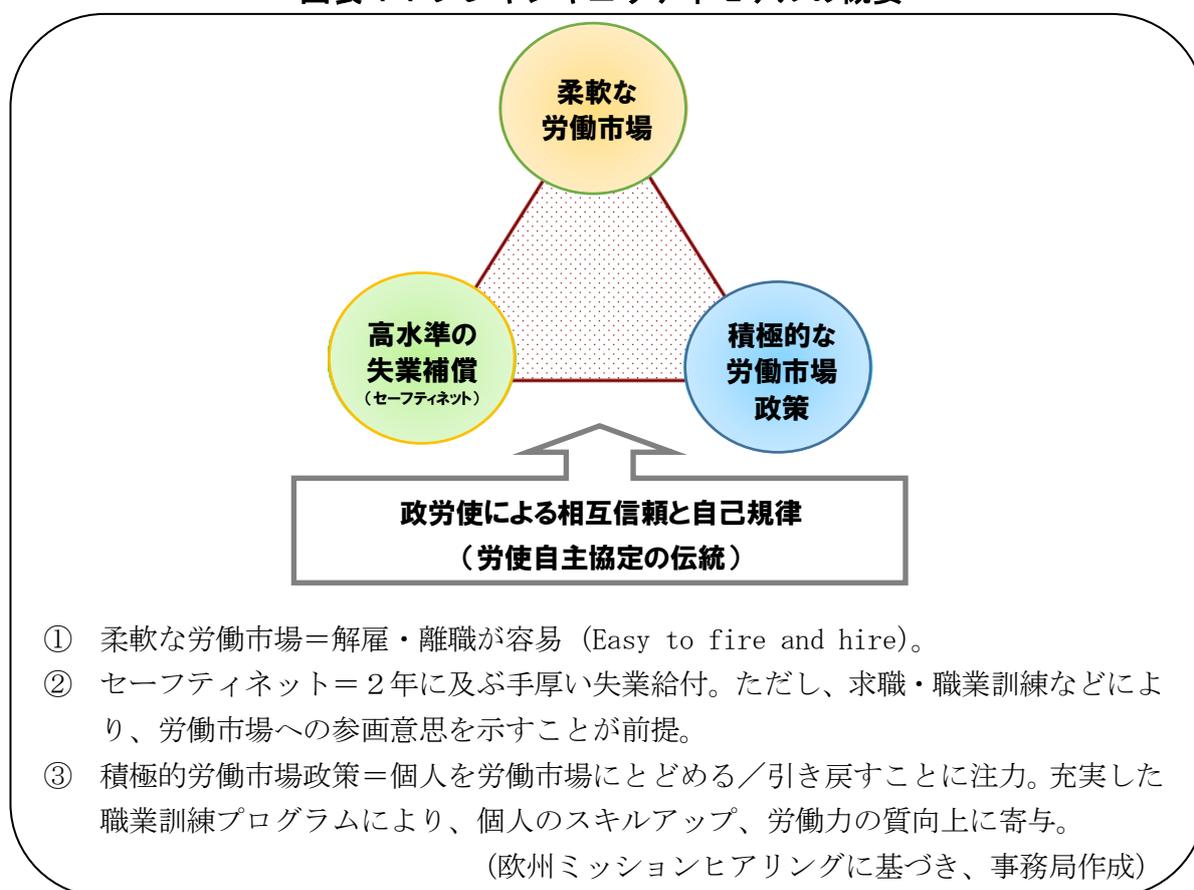
1. 自己決定・多様な選択・挑戦を促す社会システム

社会の多様性を巡る欧州と日本の差はどこに起因するのか。ドイツ、デンマークの両国において、主に個人の働き方やキャリアに係る制度について調査をした結果、両国の社会的な多様性は、自らの考えに基づいて決定・選択する「個人」と、その個人の選択と挑戦を促し、支える社会システムによって多様性が担保されている、という理解が得られた。

<デンマーク：柔軟かつ流動性のある活発な労働市場を構築>

デンマークは、「フレキシキュリティ (Flexicurity)」と言われる労働市場モデルによって、労働市場の柔軟さ (flexibility) と労働者保護 (security) を両立し、必要などところに必要な労働力を循環させている。このモデルは100年以上の年月をかけて構築されたもので、社会的な相互信頼に基づいている。

図表4：フレキシキュリティモデルの概要



デンマークは、OECD加盟国の中でも労働者保護が低く、解雇・離職が容易で、毎年、全労働人口の3分の1程度が職を変えている（社内での職種転換を含む）。

その一方、政府が提供するセーフティネットは極めて手厚い。失業保険の75%は半民間のファンドより提供され、最大2年間、失業前賃金の約8割が補償される。1980年代は失業手当の支給期間は無期限だったが、社会の変化、特に労働力不足を背景に、段階的に支給期間が短縮されているようだ。

同時に、政府は人材の労働市場への参加・雇用促進に積極的に取り組んでいる。失業給付受給の条件として、失業者には「アクティベーション」と呼ばれる就労活動プログラムへの参加が義務付けられている。その具体的な内容には、就労支援（カウンセリング、就職活動計画作成、職探しなど）、職業訓練やトレーニング、賃金助成付きの雇用機会の提供などが含まれる。アクティベーションへの参加を怠り、労働市場に参画する意思を示さない失業者には、支給差し止めなどのペナルティが課される。

このように、フレキシキュリティの仕組みは、個人と仕事とのミスマッチがあれば、躊躇や障害なく解雇・離職ができ、より自分に合った仕事へとシフトすることを促す環境を作り出している。そして、政府は個人を継続的に労働市場に参画させることに注力し、労働市場の維持と新陳代謝を促している。

<ドイツ：デュアルシステムを核とする複線的な教育システム>

ドイツでは、初等教育を終了するタイミング（10歳前後）で、将来のキャリアを選択する機会が設けられる。大別すると、一つはギムナジウムを経て大学進学を目指すアカデミックな進路、もう一つは職能・技能で生きる職業訓練の進路である。前者が工学博士を目指す道、後者はエンジニアなどを目指す道、という区分である。

重要なことは、どちらを選択した場合にも、給与・待遇や労働条件で大きな格差¹⁴が生じないこと、キャリアの途中で他の進路にコース変更することが可能であることである。そのため、ドイツではこれまでの日本のように、「良い企業に就職するため、何が何でも偏差値の高い大学に入る」といった固定観念は弱く、個人の興味や適性に合わせた進路選択が可能となっている。なお、ドイツの大学進学率が約32%¹⁵であることも、そうした実態を裏付けているものと思う。

職能・技能で生きる進路を選んだ人材に対しては、企業と教育機関が一体となって職業訓練を施す。ドイツには、教育機関による座学（理論、基礎知識の習得）と企業での実践的な職業訓練を並行して行う、独自の「デュアルシステム」と言われる制度がある。企業単位ではなく、職業・職種ごとに横断的な共通カリキュラムが用意され、その策定には労使双方が参画している。このようなシステムによって、

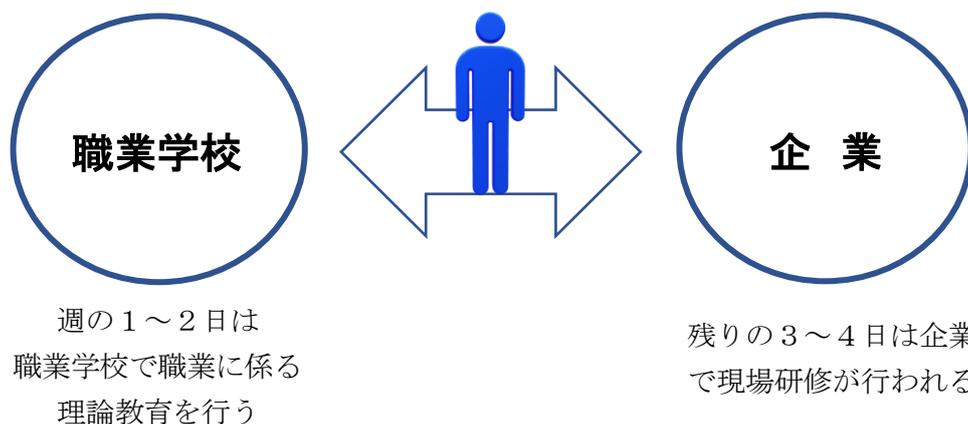
¹⁴ 分野・業種によるものの、年収で見ると、大卒・学士が4～4.2万ユーロ、専門工が6～6.5万ユーロという調査もある（ドイツ産業連盟ヒアリングによる）。

¹⁵ OECD「Education at a Glance 2019」。

最先端の産業実態を反映した即戦力としての技能・スキル、広く労働市場で通用するエンプロイアビリティ（雇用され得る能力）¹⁶を身につけることができる。

図表5：ドイツの職業教育「デュアルシステム」

ドイツでは、子どもたちは、初等教育終了時点において、進路の方向性を決めるためのオリエンテーションを繰り返し受け、大学進学か職業訓練かを選択する。高校卒業者の約半数以上が職業学校を経て手に職をつけることを選ぶ。職業訓練を選択した場合、デュアルシステムの下で教育・訓練を受ける。デュアルシステムは、職業学校での理論・知識に係る基礎的な教育と、企業での実践的な職業訓練を同時並行で進める仕組みで、基礎知識と専門能力を身につけた即戦力となる熟練労働者を養成している。約350職種に対して職業訓練が行われ、受講者には訓練生手当が支給され、社会保障制度の対象にもなる。



(欧州ミッションヒアリングに基づき、事務局作成)

早期のキャリア選択と分岐が成り立つ背景には、製造業を基盤とするドイツ特有の産業構造や明確な人材需要があり、さらには、一定の社会階層に関する認識が前提にあると考えられる。個人が、自らの価値観、適性、志向に基づいてキャリアを選ぶことが、社会全体の共通認識となり、それを支える仕組みが形作られている点を一つの参考として紹介したい。

¹⁶ Employ（雇用する）と Ability（能力）を合体させた言葉。

2. 多様な選択、柔軟性を支える「柱」としての社会システム

働き方を含む人生のさまざまな選択に対する柔軟性、多様性、人材の流動性は、個々の企業や個人の努力だけで実現するものではない。複数の制度が一貫性・整合性をもって機能することによって初めて、社会に良い循環が生まれてくるのである。ただし、こうした社会システムが、政府に対する国民の信頼、国民や企業による一定の負担や投資によって成り立っていることにも着目しなければならない。

<デンマーク：セーフティネット>

デンマークは、典型的な高負担・高福祉の国であり、医療、介護（障がい者、高齢者）や教育（小学校から大学まで）の基盤整備は国が担い、国民は無償でこうした社会サービスを楽しむことができる。一方、国民負担率¹⁷は所得税や付加価値税を含めて約 66.4%（日本：42.8%）と極めて高い。少ない人口、高負担と巨額の財政支出があつて初めて、手厚い福祉が成り立っている。「全員参加」で社会保障制度を担い、支えるため、国民の労働参加・納税を積極的に促すことが、政府の重要な役割と見なされている。

例えば、子どもの保育に関しても、国家や自治体が公的な環境整備を担い、個人は労働市場に参画して納税するというモデルが確立されている。2018年のOECD調査によると、デンマークの男女間の収入格差は24.1%（日本は57.7%）と小さく、子どもの保育時間も平均週37時間で大陸欧州よりも長い。

失業などのリスクに対する保障も手厚く、2年間の失業手当と再教育・訓練機会が提供される。これは、労働者の権利を保障する方策であると同時に、労働市場の新陳代謝を促し、性別、障がいの有無や社会的な事情に関わりなく、それぞれの能力・状況に応じて社会に参画することを促す方策でもある。

<ドイツ・デンマーク：均質化された労働条件>

ドイツでは、労働法による労働時間、労働条件の厳格な管理により、企業間での労働条件の格差が生じにくくなっている。それによって、どこで、どのような組織で働くかにとらわれることなく、労働者の権利とワークライフバランスを担保する環境が整えられていると言える。

ドイツの労働法は、「1日の労働時間は8時間を超えてはならない」と定めている。例外的に、6カ月または24週間以内の期間で、平均労働時間が1日8時間を超えていなければ、1日10時間まで労働時間を延長することができるが、一度でも10時間を超えれば、それは即違法と判断される。

また、1日の業務終了後、連続11時間以上の休息时间（インターバル）を確保することが義務付けられている。加えて、労働協約などに基づき全労働者の約

¹⁷個人や企業の所得に占める税金や社会保険料の負担の割合。

6割（2015年）が労働時間口座を所持しており、残業時間を後日の休暇などに振り替えることが可能となっている。

その他、特定業種を除き、日曜および法定祝日での休息、年次有給休暇¹⁸、病気休暇¹⁹、両親休暇・両親手当²⁰などさまざまな法律や制度を設け、労働者を保護している。

時代とともに、より柔軟でより短い労働時間を実現する労働環境へのシフトが進み、在宅勤務、テレワークなど働き方も多様化する中、企業にとっては労働保護に関する厳格な法律が、柔軟性の面で足かせとなることもあるようだ。しかし、労働時間の絶対的な縛りが個人の働き方の工夫へと繋がり、高い労働生産性を実現し、その結果として個人のワークライフバランスが整う好循環があった。

一方デンマークでは、最低賃金や労働時間など、労働に関する法的規制はなく、働き方に関係する取り決めや基準は全国的な経営者団体・労働組合間の自主的な団体交渉に基づいている。交渉においては、賃金水準、労働時間に加えて、休暇の日数と種類、働き方の柔軟性、教育・訓練機会、物理的な労働環境の改善など、多岐にわたる論点が複合的に議論され、合意に至る。交渉は複雑なものとならざるを得ないが、その分、多様なトレードオフが成り立つ余地がある。この点は日本の春闘が「ベア」に集中しがちであったことと様相を異にする。

交渉を経て締結される労使間合意には法的拘束力があり、全国共通の合意が産業別・企業別の合意へと落とし込まれていく。ただし、業界や企業規模の違いを超え、「全国標準」の水準を満たすことが人材を獲得するための基本条件となるため、労働の高い流動性と相俟って、全国的に均質的な労働条件が実現されている。

<ドイツ：短い労働時間が担保する高い生産性の一面>

前述の通り、ドイツでは労働法の下で、労働時間が厳格に管理されており、このことが、労働生産性を押し上げる一因にもなっているようだ。ドイツの国民一人当たり GDP は日本の約 1.2 倍で、日独間の労働生産性の差は 35%²¹である。個人が週 40 時間働くと仮定して、ドイツ人は、日本人と同じだけの価値を生み出しながら、日本人よりも年間で約 2 カ月多く休んでいる計算となる。

¹⁸ ドイツでは、勤続勤務 6 カ月以上の労働者は、1 年につき 24 日以上有給休暇を取得可能。労働協約などによって年間 30 日付与されていることが一般的。ドイツの有給消化率は 100% に対し日本は 50%。（総合旅行予約サイト・エクスペディア「有給休暇の国際比較調査（2018）」）

¹⁹ ドイツでは日本のように病欠のために有給休暇を消化することはなく、別途病気休暇が整備されている。2018 年の病気休暇取得日数は平均 15.5 日。

²⁰ ドイツの両親休暇は、子どもが生まれてから、最長 36 カ月取得でき、職場への復帰が保証される。また 12 カ月の「両親手当」となる育児手当があり、月額収入の 67% を保証するもの。両親両方が休暇を取得した場合、同手当が 14 カ月支給される。

²¹ 欧州・ロシア委員会第 3 回会合講師 フランツ・ヴァルデンベルガー ドイツ日本研究所 所長

参考指標 (2018年 OECD Database)

- ・ 一人当たり平均年間総労働時間
ドイツ : 1,363 時間 / 日本 : 1,680 時間
- ・ 一人当たり GDP
ドイツ : 47,662 ドル / 日本 : 39,304 ドル

ただし、労働者の権利と良好な労働条件を守ることは、時として、消費者・顧客の利便性とのトレードオフを生む場面もあるようだ。ドイツでは、限られた労働時間を前提に、個々人の担当業務の範囲や役割が厳密に定義され、少ない手間で効率よくサービスを提供することが重視される。このため、小売業、飲食店や官公庁などで標準的に期待されるサービスの水準において、日本とドイツでは相当なギャップが生じる。

例えば、ドイツでは、銀行や飲食店で、本来の担当外のスタッフに用件を伝えなくても、「私の担当ではない」、「その担当は別の人だから」と対応してもらえないことがある。また、電車の運行に関しても、運営会社の都合によって、電車の編成や発着ホームが突然変更され、乗客としては自分が乗車する車両や指定席を見つけるのに苦労するといったことも起こり得るそうだ。市役所など、官公庁への届け出や相談にあたっては、市民の都合に合わせてすぐに対応してもらえる訳ではなく、まずは担当者の予約をとってから、というのが一般的な対応であるそうだ。

サービス産業に関わらず、一般的なオフィスワークにおいても、「お客様」の満足や品質と、「働き手」にとっての効率性の間でトレードオフが生じる場面はあり得るだろう。ドイツが総体として労働者の権利、労働環境を守り、高い生産性を実現している背景には、それぞれの業種・企業に応じた取捨選択と優先順位付けがあるのだろう。

<ドイツ・デンマーク：継続的なスキルアップ、教育・訓練の保障>

ドイツでは、第四次産業革命の進展や労働人口減少を念頭に、教育・訓練、リスキリングを最優先課題として位置づけている。個々の職能について、求められる知識・スキルの特定、教育訓練のカリキュラム作成に労使双方が参画し、社会で広く通用する、汎用性の高い実践的な訓練が担保されている。前述のデュアルシステムを用いた職業訓練に年間 270 億ユーロ、リカレント訓練に 300 億ユーロを企業が負担しており、教育にかかるこの膨大な費用は必要な投資と認識されていた。

また、デンマークは従来から生涯教育が盛んであり、25~64 歳の 33%が何らかの訓練に参加している (EU 平均 10~15%)。衛生管理、会計・経理、基礎的なマネジメントやプレゼンテーションの仕方などの職業・雇用に直結する教育から、教養へと結びつく教育など、多様なニーズに応じた教育プログラムが用意

されている。産業・社会の需要の変化に伴い、随時プログラムの見直しが行われており、全3,200コースのうち毎年250が閉鎖、400ほどが新設されている。

この生涯教育に対して、政府は年間約10億ドル（2016年）を費やしており、このプログラムが外国人の受け入れや社会統合の受け皿としても寄与している。しかし、スキルの低い人材ほど生涯教育への参加率が低いことや、流入する一部外国籍人材にはそもそも基本的なスキルが不足しているなどの問題点も抱えていた。

<北欧諸国：自立・自己選択を促す教育>

一般的に北欧諸国では、初等教育段階から子どもの自主性を重んじ、「自分で考え、自分で決めること」、「自分の行動によって世の中の仕組みを変えること」を、体験を通じて学ばせることを重視している。

『スウェーデンの小学校社会科の教科書を読む：日本の大学生は何を感じたのか²²』には、スウェーデンの小学校4～6年生が使う社会科の教科書の内容が紹介されている。そこからは、小学生のうちから社会の成り立ちや社会課題に関心を持つことを促し、どのように行動して答えを見つけるかを考えさせる、実践的な授業が行われていることをうかがい知ることができる。

例えば、ルールや規則を守る必要はあるが、それを変えたいと思えば変えれば良い、なぜなら、ルールは誰かに与えられるものではなく、自分たちで作り上げるものだから——と教え、さらには実際にルールを変えるための具体的な方法として、以下のような行動の仕方を示している。

- ・ 友人や親類に署名してもらおうという形で支援を集めましょう
- ・ 地方の新聞に投書しましょう
- ・ 人々を集めて、デモをしましょう
- ・ 責任者である政治家に直接連絡しましょう

こうした背景を知れば、同国出身のグレタ・トゥンベリ氏が、たった一人で行動を起こし、現在のような世界的なムーブメントを生み出すに至っていることも、決して特異なことではないのだと理解できる。こうした教育、体験の積み重ねが、子供たちの身近な社会的課題への関心を育み、行動を促していることが、若者の政治参画へと繋がっている例ととらえることができる。

スウェーデンの隣国・デンマークでも、現代の若者は社会課題に対する感度が高く、就職活動の際にも、その企業の社会的な側面、つまり、男女平等の推進や環境問題への取り組みを重視して就職の判断基準の一つにする、という声があ

²² 明治大学国際日本学部教授(学部長)の鈴木 賢志 氏による著書、『スウェーデンの小学校社会科の教科書を読む：日本の大学生は何を感じたのか』は、スウェーデンの小学生がどのような教育を受けることで、社会への関心を育んでいるのか、スウェーデンの小学校社会科の教科書の事例を用いながら紐解いている。

った。

また、若者に限らず、デンマーク人は地域活動、社会活動に積極的で、「デンマーク人が3人集まれば協会ができる (When two Danes meet they shake hands - and when three Danes meet they form an association)」というジョークがあるほどだ。面談した省庁幹部も、自身の職業以外に地域のコミュニティ活動など5個以上の社会的な役割を持っていると発言していた。

このように、初等教育からの「個」の自立と選択を促す教育が、人々の社会への高い関心へと繋がっている。現に、デンマークが構築してきた高負担・高福祉とされる社会モデルは、選挙によってさまざまな世代の国民の意思が反映された結果によるものであり、それには高い税金に見合う政策の恩恵が受けられていることへの納得や信頼があるからこそ成り立っているのだろう。

なお、日本とスウェーデンの投票率を比較すると、スウェーデンは全年代、18～29歳ともに85%以上(2018年9月総選挙時)で推移するのに対し、日本は全体の投票率が48.8%(2019年7月参院選)であるに加えて、20代の3人に1人しか投票していない現状がある。また、「自分が政治参加することで社会を変えられる」と思う若者(13～29歳)の割合を国際比較すると、7カ国(日本、韓国、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス、スウェーデン)中、日本は最下位²³という結果が出ている。

3. 戦略的に行われる外国人人材の受け入れ

前述のドイツやデンマークを始め、欧州は、量と質・資格の両面で労働力不足という問題に直面しており、その対策として、海外人材の受け入れに取り組んでいる。その際、労働力としての人材を、海外からいかに戦略的に取り込むかという目線に加え、そうした人々をどのように、長期的に社会の一員として統合していくかという意識を持ち、体制を整えていた点が印象的であった。

ドイツの産業界では、人種や出身地にこだわらず、ドイツ人として生きる自覚と社会参画する意思がある個人はドイツ人と見なすという許容的な姿勢が広がりつつある。さらに、海外出身者が、一時的な「出稼ぎ」ではなく、複数世代にわたってドイツに定着する可能性を是とし、その前提でさまざまな制度を整えている。その一環として、移民や難民を受け入れる上では、社会統合・文化理解のツールとして言語(ドイツ語)習得を極めて重視しており、反対に、この点が最大の課題にもなっている。

²³ 内閣府「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査 (平成30年度)」

移民の受け入れにあたっては、短期的には、目下不足する労働力や職能を補完する役目が期待されている。自国が必要とする職能やスキルの種類・水準に関する要件を特定した上で、どこから、どのように人材を受け入れるべきか、戦略的な検討を進めている。なお、医療や介護などの一部業種では、既にフィリピンやベトナムなどのアジアからの人材の受け入れも始めている。

他方、難民については、EUの価値観に基づき、人道的な観点から受け入れざるを得ないという認識であり、必ずしも足元で必要とされる労働力の要件を期待してはいない。しかし、一旦受け入れた以上は、社会統合と労働力としてのスキルアップを目指し、言語を含む教育・訓練を長い目で行っていくとしていた。

デンマークでも、移民の社会統合というドイツと共通する課題を抱えていた。前述した成人教育の枠組みを活用し、基礎学力や語学力の向上、一般的なスキルからより高い能力への移行などの段階的な支援を行っている。既存の教育・訓練システムが、移民や難民の社会統合と社会全体としてのレベルアップに役立っている。

V. 欧州の社会システムに見る日本への示唆

欧州、特にドイツ、デンマークに関する調査から、われわれは、多様性ある社会の実現に向けて最も重要なのは、個人の自由な選択や挑戦を促すことであり、そのため、個人が自分の意思で思い切って選択できる環境を、社会全体のシステムとして作っていくことが重要だと実感した。

両国や他の欧州諸国が導入し、良い循環を生み出している諸制度は、それぞれの国の歴史や文化、国と個人との関係に支えられているものであり、その点、日本が直接的に「参考」にするには適さない面もある。

しかし、こうした国々の過去の選択と現在の社会の成り立ちを理解することによって、これからの日本が目指すべき方向性、そのために必要な選択肢を知ることができるものと思う。

われわれとして、早急に日本の決断が求められること、そのために議論を加速すべきと考える点は、以下の6点である。

<社会全体で人材を活かしていく覚悟>

今回訪問した2カ国と日本の現状を比較した際に、最も大きな違いを感じた点は、やはり、「働き方」や個人のキャリア、人生に関わる選択肢に関する状況である。

デンマークでは、人材の流動性を高め、人と職とのミスマッチを放置しないこと、社会や産業の変化に応じて、個人のスキル・能力向上を絶えず促すことに、官民一体となって取り組んでいた。この背景には、人口580万人の「小国」であること、高福祉を支える担い手が必要であることなど、デンマーク固有の事情があるだろう。

しかし、人口減少に伴う「数」の問題、グローバル化、デジタル化への対応に伴う「質」の問題は、日本にも共通する課題である。加えて、日本の場合は、貴重な人材が、本当にありとあらゆる場所において有効に活用されているか、個人がやりがいを持って自身の能力を発揮・開花させているのか、という点について、若干の疑問²⁴もある。

経済同友会は、特に21世紀に入ってから、「新しい時代の働き方、人材戦

²⁴ 内閣府推計による社内失業者は465万人（2011年7～9月）で、全雇用者の8.5%に相当。

「社内失業」に関する企業アンケート調査。「社内失業とは、労働者が正社員として企業に在籍しながら、仕事を失っている状態」という定義を用い、企業800社に対するアンケート調査を実施。予備群を含む「社内失業者がいる」という回答は23%。

<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2019/16439.html>

略」についてさまざまな提言²⁵を重ねてきた。その基本的な方向性は、いわゆる「三種の神器」（終身雇用、年功序列、企業内組合）に基づく日本型雇用慣行の打破である。そして、一企業内に閉じた人材活用には限界があると認め、組織の枠を超えて人材を流動化させ、社会全体でその能力を育成し、活用していく、という方向性である。そのため、多様な個人や家庭を一定の「型」に誘導するような制度を、より中立的に改めていくことなどを提言してきた。

政府も「行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型へ」の転換、失業なき労働移動の実現²⁶を掲げ、昨年4月からは、働き方改革関連法の施行を順次進めている。このように、時代に適した方向に進む努力がされつつあるものの、官民ともに変化のスピードは遅い。また、個人と企業・組織、社会の関係や、それぞれの責任について、社会的に明確な理念・方針が共有されているとは言い難い。

欧州と日本では社会的な相違点が多いが、人々の潜在性と意欲を引き出し、個人のやりがいと職のマッチングを図り、社会全体で活用していくことが最重要課題の一つであることや、その切実さは共通している。各国の姿勢や制度に学びつつ、日本の将来にとって最適な仕組みの再構築を加速する必要があるのではないか。

<希求する社会システムの実現に向けた「負担」の分担に向き合う>

欧州では、人材の流動性や多様で柔軟な働き方を促進する一方で、個人が選択・挑戦の結果、不利益を被らないセーフティネットも整備されていた。特に、今回訪問した2カ国は、生涯教育・職業訓練に関する充実した制度が、個人の境遇やライフステージ、社会変化に応じた学習機会を提供し、それによって、人々が労働市場に参画するための基盤が作られていた。また、こうした制度構築にあたっては、国・企業・労働組合が認識を共有し、相互に深く関与し、負担・投資を分担することについて、社会的な合意が形成されている。

デンマークでは高負担・高福祉モデルの下で国家がセーフティネットの構築を担い、ドイツでは教育訓練・人材確保のため、企業も相応の投資を行っていた。

日本においても、主に、少子高齢化への対応と財政健全化という課題を前に、受益と負担を巡る議論が緊急性を増しているが、人材の流動性とセーフティネットの構築という両面についても議論を加速させる必要がある。経済、産業の大変革を前提に、今後どのような制度が必要となるのか、その際に、誰がどのように負担をするのか、持続可能で現実的な解を得るため、踏み込んだ議論を進める必要がある。

²⁵ 経済同友会による労働市場、雇用問題に関する政策提言については、以下資料などに基づく。『政策提言要覧 2015』。

<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2015/160331b.html>

²⁶ 第2次安倍内閣が2013年6月に掲げた成長戦略『日本再興戦略～JAPAN is BACK～』。

<生産性向上に向けて、日本ならではの取捨選択、優先順位付けを>

ドイツでは、高い生産性の背景として、提供されるサービス水準や「お客様」の満足度との間にトレードオフが生じる場面がある、という発見があった。この点は、日本の社会のあり方、特に人々の働き方を見直していく中で考えるべき一つのポイントだと考える。

ドイツの場合は、極論すれば、サービス分野では一定以上の「質」を期待しないことが一つの回答になっていたが、日本にとっては、そのようなトレードオフは現実的な解だとは言えない。例えば、「おもてなし」の精神やホスピタリティ、「匠の技」や徹底した品質追求など、日本ならではのブランドや価値創造の源泉を損なうような選択はできないだろう。

このような判断にあたっては、業種・業界による違い、それぞれに対する顧客からの期待値の違いが影響する部分が多い。そして何よりも、個々の企業が自らの強みをどこに見出し、価値創造につなげるかという経営戦略そのものに直結している。

突き詰めるならば、日本という国として、また企業として、自らの「ブランド」に直結する要素と、一定の割り切りや合理化に踏み切るべき部分を、より一層厳しく見極めていく必要があるのではないだろうか。

<市場参画に伴う責任、優しい制度が持つ厳しさを認識する>

「誰ひとり取り残さない (leave no one behind)」という思想のもと、多様な人々を社会に統合することを是とする欧州社会、特に小国・デンマークは、一見優しく手厚い国のように見受けられるが、実は厳しい面を持つ。

デンマークでは労使の自主的な団体協定、ドイツでは厳格な労働法制により、労働者の権利と望ましい労働環境が保護されている。企業規模や業界の違いを超え、均質な労働条件が義務化されていることが、人材の流動性に直結する一方、この条件を満たすことができない企業は人材を獲得できず、市場からの退出を余儀なくされる。

個人においても、自身の働き方に関して時間や場所などの制約を受けず、仕事の進め方についても一定の自由な裁量を認められる一方で、進捗や成果に基づき、評価・報酬を巡っては徹底した精査を受けるとのことである。²⁷

また、デンマークでは、失業給付の条件として、求職活動や職業訓練への参加が義務付けられており、その条件を満たさなければペナルティを課される。積極的な労働政策、多様で柔軟な働き方を担保することによって、幅広い人材を常に労働市場に取り込むことを重視し、高福祉の担い手と財源の維持を図っている。

²⁷ デンマーク産業連盟ヒアリングによる。

このように欧州では、社会システムの充実を支えるため、企業と個人には一定の義務や負担を負うことを厳しく要求されている。この点で、一見「優しい」社会モデルは、日本よりもはるかに厳しい面を持ち合わせていると言える。

日本は、多様性ある新たな社会を目指す上で、ある一定の競争や淘汰が余儀なくされることへの覚悟やコミットメントという点で、欧州諸国の取り組みに学ぶ余地があるのではないだろうか。

<個人、特に若者の社会参画の促進>

家庭、仕事、地域、社会にバランスよく軸足を置くことは、個人のウェルビーイング、自己実現にとって重要な要素である。他方、OECDの「より良い暮らし指標 (Better Life Index)」を見ると、日本は「社会とのつながり」や「市民参加」が特に弱い傾向があるようだ。

個人、特に将来を担う若者にとって、地域や社会の問題に関心を持ち、自ら問題解決に関わる可能性を広げることが、選挙など政策決定への主体的な参画にも繋がる²⁸。社会の長期的な持続可能性、活力を高めるための選択が、継続的に行われるようにする上でも、ワークライフバランスの充実をはじめ、個人がさまざまな領域で活躍する可能性を広げるための取り組みを加速することが重要と考える。

デンマークでは、持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs) の達成のため、若者のアイデアや「才」を活かす新しい取り組みについて、ヒアリングを行った。デンマークの企業家が立ち上げた「UNLEASH²⁹」というイニシアティブは、「優れたアイデアを持っている」という点を唯一の条件に、160を超える世界の国々から1,000人の若者を選抜・招待し、毎年、合宿形式のワークショップを開催している。

UNLEASHの創設者は、「未来は若者のものである」という確信の下、課題解決に若者を当事者として巻き込むため、このプラットフォームを立ち上げた。カールスバーグ・グループ、ノボノルディスク、ヴェスタスなど、デンマークを代表する企業その他、デロイトトーマツグループ、SAP、ENGIEなどのグローバル企業が名を連ね、それら企業の経営者も、講演者・メンターとして合宿に参加するなど、若者のアイデアを世に出し、具現化する支援を行っている。

UNLEASHの運営チームからは、デンマークが先進的な気候変動に係る法律を制定するに至ったのは、若者の力が政治を動かしたからだ、という指摘もあった。年齢や肩書にとらわれず、優れたアイデアを尊重し、それを後押しすることが「当たり前」になっていると言えるだろう。

日本においても、若者の「才」を「unleash (解き放つ)」することを重要アジ

²⁸ デンマークでは、2019年の総選挙で、同国の歴史上、最年少（41歳）の女性首相が誕生。隣国フィンランドにおいても、33歳の女性首相が就任している。

²⁹ UNLEASHの具体的な取り組みなどについては、本報告書の25ページを参照。

エンダとして位置付ける必要がある。

<海外人材の活用に向けた長期戦略の必要性>

長期的な労働力不足を補うため、世界的に人材の争奪戦が行われている。既に欧州では、人材確保に向けた危機感が強く、シニアの活用を含め、幅広い労働参加を実現する施策が講じられていた。

そうした中、特にドイツでは、長期的目線で戦略的に相当数の移民を受け入れることが社会的な合意となっており、既存の職業訓練、教育プログラムがそれら人材の労働市場参加の橋渡し役を担っている。日本が海外人材を招き入れ、「多文化共生社会」を目指す上では、暮らしやすく働きやすい環境の整備、社会統合につながる教育制度の充実などさまざまな点で、先行する欧州諸国に比して相当に周回遅れであること、そうした中で既に人材をめぐる競争が始まっていることを認識する必要がある。

VI. おわりに

世界から見て「いてほしい国、いなくては困る国」とはどのような国かを考える時、国際社会から信頼があり、世界の課題解決のために貢献できる国であることは論を俟たない。日本がそのような国になるための条件は、自らが直面する課題に対し強い危機感を持ち、迅速かつ大胆な解決能力を示すことに他ならないだろう。本委員会は、日本との経済連携協定（EPA）によって世界最大級の自由経済圏を形成することになったEUの中に比較的「幸福度」の高い国が多いことに着目し、日本との違いを生み出すものは何か、そこに日本への示唆はないのか、という切り口で今期の活動を行った。

対象とした欧州の国々からは、一様に個人の選択、個々人の「違い」を重視し、それぞれが高いモチベーションや達成感を持って生きることを尊重する風土を感じ取ることができた。一人ひとりが自由意思によって生き方、働き方、社会との関わり方を選択し、自己実現を果たしていく。それが、個人の集合体である社会に多様性と活力をもたらす。そうした個人と社会の関係性の好循環を生み出すための個人の選択や挑戦を支えるシステムが、社会全体として整備されていることが分かった。

しかも、変化のスピードとマグニチュードが増幅されるVUCAの時代においては、将来の予見性がより一層低下する可能性がある。欧州には、多様な人々の共存、社会の流動性、新陳代謝や多様性を重んじる社会風土が長い時間をかけて形成されてきた。そして、変化の中であって、人々がより長い人生を幸福に生きていくための選択が積み重ねられている。これらの欧州諸国が今後目指す方向を共有することは、これからの日本の行末を占う上で極めて重要な視点と考える。

本報告書で取りまとめた「日本への示唆」の多くは、21世紀を迎えた直後から経済同友会が提言してきたこと、示してきた方向性とほぼ完全に一致している。そのため、本来であれば、当委員会としての「示唆」の先に、現状を打開するための突破口や、さまざまな政策分野に係る制度的な提案を示すことが望ましいが、この点は、課題として積み残されている。経済同友会全体としての今後の発信、活動に引き継がれることを期待したい。

それと同時に、われわれ企業経営者も「変わらない日本」から脱却するための責任と方法があることを、改めて自覚するべきだろう。「日本型雇用システムからの脱却」とは何を目指すのか、どのように企業と個人との関係を再定義していくのか、まずは自らの組織において決断し、実行に移していくことが必要だろう。

企業経営者が集まる経済同友会だからこそ、新しい時代を生きる次世代のために、変化の潮流を読み、日本の社会像の転換に向けて行動することを、われわれ自身に課したいと思う。

VII. 参考

【補足 1 : BREXIT 後の欧州情勢に関する要人見解概要】

➤ BREXIT 後の EU、新執行部の下での優先課題と挑戦

- BREXIT 問題により揺らいでいた欧州情勢は、ひとまず安定を取り戻しつつある。英国は元々「half-in, half-out」として常に EU と一定の距離を置いてきたという大陸側の認識もあり、英国の EU 離脱を冷静に受け止めていた。
- フォンデアライエン欧州委員長率いる新体制の下、今後の優先課題は EU 諸国の結束・統合を維持すること。加盟国間の利害（環境政策や移民・難民対策など）に不一致があり、「国家主権、民主主義、欧州統合の三つを同時実現することはできない（トリレンマ）³⁰」という原理的な難しさを抱え、どこに向かうかが注目される。
- ユンカー前体制の下、国内制度の収斂を強力に目指したことは誤りであったとの認識があり、EU は対外的に「一つの声（One Voice）」を発する役割に徹すべきとの指摘³¹もある。

【補足 2 : 若者の優れたアイデアをイノベーションへと繋ぐ UNLEASH の取り組み】

➤ UNLEASH とは 若者の「才」を引き出す、デンマーク発のプラットフォーム

- UNLEASH は、新興国・途上国の開発に特化したコンサルティングファーム、Dalberg 社が運営するイニシアティブである。Dalberg 社は、貧困、格差、社会的インフラ不足、自然環境問題など、さまざまな開発課題を抱える国に、社会的なインパクトをもたらすことをミッションとして掲げており、机上のプランニングに留まらず、各国の政府、現地企業、コミュニティに深く入り込み、ソリューションの創出に取り組むことを特徴としている。
- そのため、SDGs の策定当初からその実現にも深くコミットしていたが、SDGs を中核とする社会変革に、若い世代を巻き込むため、カールスバーグ・グループ会長のフレミング・ベッセンバウアー氏の発案を受け、このイニシアティブを立ち上げた。2017 年に、デンマークにてグローバル・イノベーション・ラボ（UNLEASH Lab）を初開催した後、シンガポール（2018 年）、中国・深圳（2019

³⁰ ダニ・ロドリック教授が提唱した「世界経済のトリレンマ仮説」を基に、「欧州統合の三角形モデル」として、慶應義塾大学教授 庄司 克宏 氏が EU に応用。

³¹ ドイツ産業連盟（BDA）クレバー理事による指摘。

年)で開催し、SDGsの目標年である2030年には、米国・ニューヨークでの開催を予定している。

▶ UNLEASHの活動 ～若者1,000人のアイデアが結集するイノベーションの場

- ・ 毎年開催されるグローバル・イノベーション・ラボは、世界各国から集まった1,000人の若者が、関心ある開発課題・テーマ毎に多国籍のチームを組成し、約10日間に及ぶ合宿で、課題解決につながるプロジェクト、ビジネスモデルの創出に取り組む。プログラムの最後に、それぞれのチームがピッチ形式でアイデア、ビジネスプランを発表し、高い評価を得たチームは表彰を受け、スポンサー企業などから、アイデアの具現化に向けた支援を受けることになる。
- ・ 参加者選考の基準は、「SDGsの達成に向けた情熱と優れたアイデアを持っているかどうか」の一点のみ。公募と各国のパートナー企業・団体の推薦に基づき選考される。参加に伴う個人の費用負担は一切ない。この背景には、参加者の国籍や経済的な背景、肩書や立場に関わらず、広く門戸を開き、多様な若者の参加を促したいという狙いがある。同時に、「発掘」された若者にUNLEASHが費用負担を含むさまざまな投資をし、それを受けた参加者が、いずれ自らのアイデアを活かしてコミュニティの未来に投資・貢献をする、という社会的な契約と循環を成り立たせたいという狙いがある。

▶ UNLEASHのインパクト ～世界を変えるビジネスプランとコミュニティの広がり

- ・ 過去3回のグローバル・イノベーション・ラボを経て、160カ国から3,000人の若者がUNLEASHに参加し、SDGsに関わる580のアイデアが生み出された。その成果は一過性の議論には終わらず、65のアルムナイ・チームが、投資を受け、アイデアの具現化に取り組んでいるようだ。UNLEASHを起点に、世界各地の「UNLEASH卒業生」によるローカルレベルのイニシアティブの立ち上げ、表彰を受けたチームへの継続的なメンタリング、事業化支援などの展開も広がっている。
- ・ SDGsの17項目を一度にすべて取り扱うのは難しいため、毎年、開催地のコミュニティが最も切実にソリューションを求めている目標に絞り、ワークショップを行う。2019年の深圳では、ナイロビにおける有機ごみの処理・分別、建材としての再利用、「AIスタイリスト」の開発によって、欧州で廃棄される服の量を減らすプロジェクト、ナイジェリアにおける乳幼児用医療機器の開発・普及——といったアイデアが表彰を受けた。

▶ UNLEASHを支えるネットワーク ～持続可能な世界にコミットする企業、国際機関がサポート

- ・ UNLEASHのパートナーには、世界的大企業のみならず、国連、デンマーク外務省・開発援助庁、ユヌス財団などが名を連ね、持続可能な社会の実現にコミットする「大人たち」が若者を後押しするコミュニティが形作られている。

2019年度 欧州・ロシア委員会 活動実績

日付	会合名	テーマ・講師など
2019年 6月26日	第1回 正副委員長会議	2019年度委員会運営について
7月18日	第1回会合	「直近のEU情勢とブレグジットの行方」 庄司 克宏 氏（慶應義塾大学大学院 法務研究科 教授）
9月19日	第2回 正副委員長会議	2019年度委員会運営について
10月17日	第2回会合	「幸福度（ウェルビーイング）の国際比較と日本の状況」 前野 隆司 氏 （慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 教授）
11月13日	第3回会合	「日本の生産性を高めるために何が必要か～ドイツからの示唆～」 フランツ・ヴァルデンベルガー 氏（ドイツ日本研究所 所長）
12月18日	第4回会合	「北欧諸国はなぜ幸福なのか」 鈴木 賢志 氏（明治大学 国際日本学部 教授・学部長）
2020年 1月14日	欧州ミッション 事前勉強会	「最近のEUとドイツ、デンマーク情勢」 河津 邦彦 氏（外務省 欧州局 参事官）
2月14日	第3回 正副委員長会議	報告書 骨子（案）討議
2月26日	第5回会合	報告書 論点整理（案）討議

（注）所属、役職は当時

2019年度 欧州・ロシア委員会 委員名簿

(2020年3月19日現在・敬称略)

委員長

平 子 裕 志 (全日本空輸 取締役社長)

副委員長

須之部 潔 (住友商事 常務執行役員)

中 西 孝 平 (海外投融資情報財団 理事長)

日野岳 穰 (商船三井 常務執行役員)

藤 田 研 一 (シーメンス 取締役社長兼CEO)

藤 田 昌 央 (サハリン石油ガス開発 取締役社長)

宮 原 京 子 (ファイザー 執行役員)

渡 部 賢 一 (野村ホールディングス 名誉顧問)

委員

石 黒 徹 (石黒徹法律事務所 弁護士)

伊 藤 秀 俊 (アプロテック 取締役社長)

大 岡 哲 (大岡記念財団 理事長)

大河原 愛 子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)

大久保 和 孝 (大久保アソシエイツ 取締役社長)

大 塚 紀 男 (日本精工 相談役)

奥 村 幹 夫 (SOMPOホールディングス グループCSO執行役常務)

小 野 俊 彦 (お茶の水女子大学 特別顧問)

小 野 傑 (西村あさひ法律事務所 代表パートナー)

織 畠 潤 一

片 岡 丈 治 (片岡物産 取締役会長)

金子 明 夫	(東京アールアンドデー 代表取締役CEO)
河合 良 秋	(キャピタル アドバイザーズ グループ 議長)
川名 浩 一	(日揮ホールディングス 副会長)
菊地 麻緒子	(三井倉庫ホールディングス 常勤社外監査役)
北地 達 明	(有限責任監査法人トーマツ パートナー)
木下 信 行	(東京金融取引所 取締役社長)
清原 正 治	(アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. 社長)
熊谷 亮 丸	(大和総研 常務取締役)
小井土 慶 太	(日本レロイ 取締役社長)
小路 明 善	(アサヒグループホールディングス 取締役社長兼CEO)
好田 二 朗	(エアバス・ジャパン 執行役員)
神津 多可思	(リコー経済社会研究所 所長)
櫻井 祐 記	(富国生命保険 取締役専務執行役員)
ステファン・ジヌー	(エアバス・ジャパン 取締役社長)
杉本文 秀	(長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)
杉本 眞	(レシップホールディングス 取締役社長)
曾谷 太	(ソマール 取締役社長)
高橋 衛	(HAUTPONT研究所 代表)
高畑 勲	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役 CFO)
多田 幸 雄	(双日総合研究所 相談役)
田 苗 明	(TANAKAホールディングス 取締役社長執行役員)
塚本 隆 史	(みずほフィナンシャルグループ 名誉顧問)

手 納 美 枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)
長 嶋 由紀子	(リクルートホールディングス 常勤監査役)
中 谷 昇	(ジャステック 取締役社長)
中 谷 康 夫	(日立物流 執行役社長兼取締役)
永 山 妙 子	(プレリューダーズ 代表取締役)
成 川 哲 夫	(日本曹達 取締役)
西 畑 一 宏	(NTTデータ 顧問)
橋 谷 義 典	(フロンテッジ シニアアドバイザー)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
平 手 晴 彦	(武田薬品工業 コーポレート・オフィサー)
平 野 圭 一	(アクティヴィ 代表取締役CEO)
廣 澤 孝 夫	(日本自動車査定協会 理事長)
藤 本 昌 義	(双日 取締役社長)
古 川 令 治	(アドメテック 執行役員会長CEO)
堀 井 昭 成	(キャノングローバル戦略研究所 理事 特別顧問)
堀 内 丸 恵	(集英社 取締役社長)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 執行役員)
前 田 匡 史	(国際協力銀行 取締役総裁)
マシューズ 真里	(グーグル 執行役員)
松 崎 正 年	(コニカミノルタ 取締役会議長)
松 永 明 彦	(プレミアムインベストメントアドバイザー 代表取締役)
三 浦 善 司	(ポラリス・キャピタル・グループ 取締役)
三津家 正 之	(田辺三菱製薬 取締役社長)
三 宅 茂 久	(税理士法人山田&パートナーズ 統括代表社員)

宮 田 孝 一	(三井住友銀行 取締役会長)
宮 本 潤 二	(東鉄工業 顧問)
武 藤 光 一	(商船三井 特別顧問)
安 田 育 生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)
山 添 茂	(丸紅 副会長)
ヨッヘン・レゲヴィー	(K e k s t CNC 日本最高責任者)

以上71名

事務局

菅 原 晶 子	(経済同友会 常務理事)
石 井 靖 幸	(経済同友会 執行役)
樋 口 麻紀子	(経済同友会 政策調査部 次長)
市 野 航太郎	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)

2019年度 欧州・ロシア委員会 欧州ミッションの概要

欧州ミッションの概要

欧州・ロシア委員会は、2020年1月21日（火）～25日（土）の日程で、ドイツ（ベルリン）とデンマーク（コペンハーゲン）を歴訪した。ミッションには、平子裕志 委員長を団長に、須之部潔 副委員長、藤田研一 副委員長、藤田昌央 副委員長、宮原京子 副委員長に加えて、随員・事務局合わせ総勢9名が参加した。

ブレグジットを筆頭とする欧州における政治・経済とEUの今後に関わる動向把握と、個人の「幸福度」の観点から考える今後の日本の社会システムを展望するという2点に係る調査や有識者との議論を目的にミッションを派遣した。

日本、ドイツとデンマークの主要統計

	日本	ドイツ	デンマーク
名目 GDP (2018)	4兆9,718億ドル	3兆9,513億ドル	3,521億ドル
一人あたり GDP (2018)	39,304ドル	47,662ドル	60,897ドル
経済成長率 (2018)	0.81%	1.52%	1.49%
物価上昇率 (2018)	0.98%	1.93%	0.71%
人口 (2019) (生産年齢人口 15-64才)	1億2,613万人 (7,505万人)	8,302万人 (4,974万人)	581万人 (338万人)
労働人口	6,724万人 (2019)	3,955万人 (2018)	260万人 (2018)
失業率(2019)	2.4% ・男性：2.5% ・女性：2.2%	3.2% ・男性：3.5% ・女性：2.8%	5.0% ・男性：4.8% ・女性：5.3%
総労働時間(年間、2018)	1,680	1,363	1,392
労働生産性	81,258ドル	106,315ドル	111,393ドル
国民負担率	42.8%(2016)	53.4%(2016)	66.4%(2016)
投票率	48.8% (2019 参院選)	76.2% (2017 議会選)	84.6% (2019 議会選)

出典) ユーロスタット、OECD、IMF、各省庁のデータに基づき事務局作成

2019年度 欧州・ロシア委員会 欧州ミッション 訪問日程

日付	内 容	滞在先
1月21日 (火)	<羽田発 ⇒ フランクフルト経由 ⇒ ベルリン着>	ベルリン
	10:30-11:30 ドイツ・キリスト教民主同盟党 (CDU) 面談 議員・副院内総務 ヨハン・ワーデフル 氏 【於：ドイツ連邦議員会館】	
	12:00-13:00 ベルリン社会科学研究所 (WZB) 昼食懇談会 教授 マーティン・カージンスキー 氏 情報コミュニケーション室長 ハラルド・ウィルコゼスキー 氏 研究員 フィリップ・ウォシヤック 氏 【於：ベルリン社会科学研究所】	
	14:00-15:30 ドイツ経営者連盟 (BDA) 面談 理事 ピーター・クレバー 氏 【於：ドイツ経営者連盟】	
	17:30-21:00 在ドイツ日本国大使館 八木 毅 ドイツ連邦共和国駐箚特命全権大使 表敬・夕食懇談会 【於：大使公邸】	
1月22日 (水)	09:30-10:30 日本貿易振興機構 ベルリン事務所 面談 所長 高島 昌明 氏 【於：JETRO ベルリン事務所】	コペンハーゲン
	<ベルリン発 ⇒ コペンハーゲン着> 20:00 ホテル到着後、夕食懇談会	

1月23日 (木)	08:30-09:30	ワークライフバランスセンター 面談 代表 ヘール・ロスダール・ルンド 氏 【於：コペンハーゲン・マリオットホテル】	コペンハーゲン
	10:00-11:00	デンマーク児童・教育省 面談 国際局長 リーセ・ロッテ・トフト 氏 特別コンサルタント シャルロッテ・ハンセン 氏 【於：デンマーク児童・教育省】	
	12:30-13:30	デンマーク雇用省 面談 事務次官 ヤコブ・イェンセン 氏 【於：デンマーク雇用省】	
	14:00-15:00	非営利団体 UNLEASH 面談 取締役 ヘンリック・スコウヴィ 氏 事務局 クリスチャン・キャンプマン 氏 【於：UNLEASH Copenhagen Lab】	
	15:30-17:00	デンマーク産業連盟 (DI) 面談 ディレクター ピーター・サゲセン 氏 シニアコンサルタント メット・フォームガールド・ニラップ 氏 アソシエイトディレクター アニー・マイネッシュ 氏 マネージャー ローン・ヘンリックセン 氏 【於：デンマーク産業連盟】	
	18:30-21:00	夕食懇談会 (ミッション参加者)	
1月24日 (金)	10:00-11:00	デンマーク労働組合総連盟 (FH) 面談 コンサルタント ピーター・ワルドルフ 氏 【於：デンマーク労働組合総連盟】	機内泊
	11:30-13:30	在デンマーク日本国大使館 宮川 学 デンマーク駐箚特命全権大使 表敬・昼食懇談会 【於：大使公邸】	
		<コペンハーゲン発 ⇒ 成田着>	
1月25日 (土)		日本帰着	

ミッションの面談・視察先概要

(1) ドイツ (ベルリン)

ドイツ・キリスト教民主同盟(CDU)

Christian Democratic Union of Germany

Christlich-Demokratische Union Deutschlands

- ✓ 1945年に結成されたドイツ連邦共和国の与党第1党。キリスト教民主主義、自由主義、社会保守主義を基調綱領の中心に置く包括政党。中道右派のキリスト教民主主義・保守政党と理解されている。

ベルリン社会科学研究所(WZB)

WZB Berlin Social Science Center

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

- ✓ グローバル化した現代社会における諸課題に焦点を当て、主に社会学や経済学などの分野に特化した研究機関。約200人もの研究員が所属し、ベルリン大学などとも協力している。

ドイツ経営者連盟(BDA)

Confederation of German Employers' Association

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

- ✓ 1999年設立。社会政策分野の企業利益を代表し、社会・賃金政策、労働法、教育・人事政策に関連するすべての課題を全国、欧州、国際レベルの委員会で取り上げ、連盟のメンバーや一般社会、ドイツ政府と議論をする役目を持つ。BDAは非営利組織で、メンバーからの義援金で運営されている。

日本貿易振興機構(JETRO)ベルリン事務所

JETRO Berlin

- ✓ ドイツをはじめとする欧州各地で活動されている日系企業の皆様への支援、貿易および対日投資促進を柱とする各種事業を実施。ドイツの産業、中東欧諸国の投資環境などに関するセミナー・シンポジウム、対日アクセス有望案件・対日投資案件の発掘などを行う。

(2) デンマーク (コペンハーゲン)

ワークライフバランスセンター

Center for Work Life Balance

Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv

- ✓ 2004年に設立された民間シンクタンク。仕事、家庭生活、精神衛生およびストレスに関する知見を収集し、メディアおよび政策決定者間における、健康的なワークライフバランスに関する議論を活性化させることを目的に活動。

デンマーク児童・教育省

Danish Ministry of Children and Education

Børne-og Undervisningsministeriet

- ✓ 「グローバル化のなかで、競争に勝ち抜くための教育システム構築」を目指し、ICT利用を軸にした国家戦略を立案。また同省は、知識社会に適応する人材育成を目標に定める報告書「Denmark's strategy for lifelong learning」を公刊し、「生涯学習」の名のもとに、就学前教育、義務教育、中等教育後における職業訓練、高等教育、そして教養教育や余暇活動を含む生涯学習をカバーする、全体的な教育政策の方向性を示している。

デンマーク雇用省

Danish Ministry of Employment

Beskæftigelsesministeriet

- ✓ デンマークにおける労働市場政策に係る政策立案を担当。雇用省には、労働局、労働市場局、年金局などの局が設置され、労働局は失業保険基金を、労働市場局は4つの雇用行政区（リージョン）をそれぞれ下部機関に持ち、労働市場局がリージョンを通じて各自治体が管轄するジョブセンター（ハローワーク）を監督するなど、デンマークの労働市場全体の運営に関与。

UNLEASH

- ✓ 新興国・途上国の開発に特化したコンサルティング企業、Dalberg社が、2017年に立ち上げたイニシアティブ。SDGsの達成に向けたイノベーティブなソリューションの創出を目的に、毎年、世界160カ国から1,000人のミレニアル世代を集め、合宿形式のワークショップやピッチを開催。そこから生まれたビジネスアイデアの実現化のサポートを行う。

デンマーク産業連盟(DI)

Confederation of Danish Industry

Dansk Industri

- ✓ 製造、貿易、サービス分野など、大手企業1万社が出資・所有・運営する、デンマーク最大の民間経済団体。加盟企業が国内外で事業を行うための環境整備、国内・国際問題に係る政策提言、労使団体交渉をはじめとする加盟企業へのサービスを主な任務として掲げる。

デンマーク労働組合総連盟(FH)

Danish Trade Union Confederation

Fagbevægelsens Hovedorganisation

- ✓ 民間部門と公共部門の両方を代表する、デンマーク最大規模の全国労働組合連合。1898年1月に設立。ブルーカラー、公務員を含む約140万人の組合員を擁する。

2019年度 欧州・ロシア委員会 欧州ミッション(ドイツ・デンマーク) 参加者

■ 団長 (欧州・ロシア委員会 委員長)

平 子 裕 志 (全日本空輸 取締役社長)

■ 団員 (欧州・ロシア委員会 副委員長)

須之部 潔 (住友商事 常務執行役員)

藤 田 研 一 (シーメンス 取締役社長兼CEO)

藤 田 昌 央 (サハリン石油ガス開発 取締役社長)

宮 原 京 子 (ファイザー 執行役員)

参加者 計5名

■ 随員

竹 村 倫 人 (ANA ホールディングス グループ経営戦略室 経営企画部長)

増 田 博 之 (ANA ホールディングス 社長秘書)

随員 計2名

■ 事務局

樋 口 麻紀子 (経済同友会 政策調査部 次長)

市 野 航太郎 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)

事務局 計2名

合計9名