

挑戦に満ちた日本への転換

~多様な「生活者」の潜在力を解き放う

既存の政策決定プロセスだけでは、日本が抱えているさまざま な課題の解決は困難との認識から、経済同友会は2020年9月に 「未来選択会議」を設立した。次世代・未来のための選択を重視し、 多様なマルチステークホルダーによる議論を通じて、日本の重要 課題に関する論点と選択肢を提示することを目指している。 これまで、起業家、若手官僚、若者団体の代表者、学識者などの 多彩な顔触れを交え、若者の政治参加、気候変動対応などを テーマに対話を重ねてきた。

第6回を迎える今回(9月6日開催)のオープン・フォーラムでは、 「挑戦に満ちた日本への転換~多様な『生活者』の潜在力を 解き放つ|をテーマに、アンコンシャス・バイアス(=無意識の 思い込み)を起点に議論を行った。無意識の思い込みと人々の意欲、 挑戦、活躍とのかかわりについて、「企業・組織」「地域・家庭」「社会 的合意形成」という三つの分科会に分かれて議論を深めた。会議 には、会場およびオンライン合わせて337人が参加した。





議論参加者

(所属・役職は開催時)



櫻田 謙悟

経済同方会 代表幹事 SOMPOホールディングス グループCEO 取締役 代表執行役会長



石村 和彦

経済同友会 副代表幹事 /未来選択会議 世話人 AGC 元·取締役会長



新芝 宏之

経済同友会 幹事/ 未来選択会議 世話人 岡三証券グループ 取締役社長



玉塚 元一

経済同友会 副代表幹事 /未来選択会議 世話人 ロッテホールディング ス取締役社長



秋元 里奈

未来選択会議 準備会合 メンバー ビビッドガーデン 取締役計長



北村 健太

未来選択会議 準備会合 メンバー 経済産業省 経済産業政策局 産業創造課 課長補佐



工藤 啓

育て上げネット 理事長 金沢丁業大学 客員教授/ 東洋大学 非常勤講師



栗本 拓幸

Liquitous 代表取締役CEO



たぞえ 麻友

WOMAN SHIFT 理事 「日黒区議会議員



新居 日南恵

manma 理事. クックパッド コーポレート ブランディング部



丹羽 啓介

未来選択会議 準備会合 メンバー 財務省 大臣官房文書課 課長補佐



濱松 誠

未来選択会議 準備会合 メンバー ONE JAPAN 共同発起人·共同代表

開会挨拶

未来選択会議のこれまでの流れ

玉塚 元一 副代表幹事/未来選択会議 世話人

未来選択会議は、年齢・性別・所属などの垣根を越えて、 マルチステークホルダーが自由闊達な議論を行い、既存の 政策形成プロセスの複線化を図ることを目的に発足した。 未来は私たちの現在の選択によって決まること、現在では なく未来の利益を選択することを本旨に、日本の将来を決 定づける重要課題について、コンセンサスではなく論点と 選択肢を提示するための議論をデータやファクトに基づい て展開している。

2022年は、各界若手リーダーと共に日本が目指すべき社 会の姿を展望し、議論を進めている。2月に開催した第4回 オープン・フォーラムでは経済成長そのものを目的化する のではなく、豊かさ、ウェルビーイング、社会の持続可能 性などを目標に掲げること、挑戦に対する共感や応援を広 げ、社会全体の挑戦の総量を拡大することが最も重要だと 確認した。

6月の第5回オープン・フォーラムでは、スタートアッ プの振興において国民皆が当事者であることや、起業フレ ンドリーな社会風潮、挑戦者を応援し、失敗を称えるマイ

ンドによって、社会全体でうねりをつくり出すことが重要 と確認した。

これまでの議論で、「挑戦に満ちた日本」に向けて社会を 変えていくには、制度・政策といったハード面に加えて、 人々のマインドセットなどソフト面の変化が不可欠である ことが明らかになった。そこで本日は、社会風土、人々の マインドセットに焦点を当てた議論をしたい。

未来選択会議とは



・ マルチステークホルダーが集い、自由闊達に議論し 日本の将来に向けた論点・選択肢を提示する会議体

国のかたちを決定づける重要課題に関する さまざまな立場からの声や提言を 現実の政策・制度に

複雑に絡み合う利害の調整に時間と労力を要する 既存の政策形成プロセスを補完

大胆な決断・実行を促す

- ✓ 「未来」は現在の私たちの選択で決まる
- 「現在」ではなく「未来」の利益を選択





コンセンサスではなく 論点・選択肢を提示

データやファクト に基づく議論

→ INDEX +

全体(導入)セッション 「心の岩盤・無意識の思い込み |に関する点検~認識ギャップを洗い出す ………………… 12

分科会セッション)社会のさまざまな「場∣における心の岩盤、多様な「生活者∣の活躍に向けた課題と突破口 …… 13 《第1分科会》**企業•組織** 《第2分科会》**地域•家庭** 《第3分科会》**社会的合意形成**



竹増 貞信

経済同友会 幹事/ 財政·税制委員会委員長 ローソン 取締役社長



日色 保

経済同友会 幹事/ 社会保障委員会 委員長 日本マクドナルドホールディングス 取締役計長兼CF()



山口 明夫

経済同友会 副代表幹事/ 企業経営委員会 委員長 日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員



今井 純子

経済同友会 アドバイザリー・ グループ メンバー 日本放送協会 解説委員室 解説委員



小沼 大地

クロスフィールズ 共同創業者·代表理事



駒崎 弘樹

フローレンスグループ 会長CEO/フローレン ス 会長



清水 秀行

日本労働組合総連合会 事務局長



鈴木 賢志

明治大学 国際日本学部 教授·学部長, スウェーデン社会研究所 代表理事·所長



藤城 眞

SOMPOホールディングス



三浦 瑠麗

国際政治学者/ シンクタンク 山猫総合研究所 代表



室橋 祐貴

未来選択会議 準備会合 メンバ-日本若者協議会 代表理事



湯浅 誠

社会活動家/東京大学先端 科学技術研究センター 特任 教授/全国こども食堂支援 センター・おすびえ 理事長

· 導入説前 「生活者共創社会」で 生活者一人ひとりの挑戦を促す

櫻田 謙悟 代表幹事

経済同友会では日本らしい民主主義、資本主義とは何か を模索し、「生活者共創社会」というビジョンについて議論 を行っている。この構想を検討するにあたり、私は一貫し て日本の現状に対する強烈な危機感を持っていた。世界を 見渡してみても、日本は恵まれた良い国だと思う。しか し、今の快適さに甘んじて現状を維持した先に、何が待っ ているのだろうか。

GDP・人口など規模の面で日本はより小さく、弱い存在に ならざるを得ない。世界の安全保障・地政学リスクが高まる 中、経済団体としても経済の問題だけを論じていては社会問 題を解決することはできないし、判断を誤る可能性すらある。

過去30年間で米国の名目GDPは3.5倍、ドイツ、フラン ス、英国は2倍超になったが、日本は1.6倍である。それに 対して中国は37.5倍にも成長している。政府は毎年のよう に成長戦略を打ち出し、対策を講じてきたが、大きな成長 は実現せず、むしろ他国との比較では日本が貧しくなって いることを認めなければならない。

日本は「変われない」のではなく、「変わりたくなかった」の ではないか。変化による痛みを甘受するより、ゆっくりと 坂を下ってもそう悪いことにはなるまいと、根底では考え ているのではないだろうか。

「生活者共創社会」の鍵は成長、分配、そして価値である。 何よりも必要なものは、ダイバーシティ&インクルージョン とそれに基づくイノベーションである。

「変われない日本」を変えるためには、生活者一人ひとり が社会のあらゆる場面で挑戦をすることが必要であり、そ うしたチャレンジを称える文化、仕組み、セーフティネッ トが存在しなくてはならない。

「生活者(SEIKATSUSHA)共創社会」

経済の規模だけではなく、社会のあらゆるステークホルダーの Happinessという多面的な価値、質的な成長を追求するクオリティ国家 (世界から見て「いて欲しい国、いなくては困る国」)

- ●生活者=消費者、働き手、家族の一員、コミュニティの担い手と して、多面的な役割を持つ全ての「個人」
- ●個人によって構成される全ての組織(企業、学校、自治体、政 府) など、社会のあらゆるステークホルダーを含む
- ●生活者の主体的な選択と行動(=消費、進学・就職、投票) を通じて、豊かさ、Happinessなどの「価値」を創り出す

「生活者共創社会」の方向性

- **成長** ◆ダイバーシティ&インクルージョン
 - ◆社会課題解決によるイノベーション
 - ◆スタートアップ、SMEs、大企業
- **分配** ◆あらゆる人の成長機会、セーフティネット
 - ◆民間による分配の仕組み
- ◆多様な「価値」の創出力
 - ◆「価値」の測り方

「心の岩盤・無意識の思い込み」に関する点検 ~認識ギャップを洗い出す

アンコンシャス・バイアスが 個人の挑戦を阻む?

玉塚 アンコンシャス・バイアス (無意識の思い込み) を起点 に議論を進めていくにあたって、一つ小噺を紹介したい。

ある親子が自動車事故に遭ってしまいました。痛ま しいことに、父親はその場で死亡、重傷を負った息子 は、救急車で病院に運び込まれました。

息子が手術室に運ばれ、病院で一番の腕利きの外科 医が呼ばれました。

ところが、その外科医は少年を見て言いました。 「私にはこの手術はできません。この少年は私の息子 です!」

この文章に違和感を覚えただろうか。答えは、

「腕利きの外科医」は女性、つまり少年の母親だった。

私たちは無意識のうちに「腕利きの外科医」は男性、つま り死んだはずの少年の父親であると認識し、混乱してしま う。これこそがまさにアンコンシャス・バイアスである。

今回、事前にアンケート調査を行ったところ、「人間は年 を取ると記憶力が悪くなる」という問いについて、「すごくそ う思う」「ややそう思う」が88.7%、「ややそう思わない」「まっ たくそう思わない」が11.3%であった。加齢による記憶力の 低下は否定できないが、ステレオタイプや決め付けが個人 のパフォーマンスを落とす、思い込みが原因で本来その人 が持っている能力を発揮できなくなる、という研究結果も あるそうだ。「高度な数学や技術を要する仕事は男性の方が 向いている」という問いに対しては、約2割の人が「そう思 う」と回答した。この影響をどのように解釈するか。ファク トを見ると、日本では理工系に進む女性の割合がとても低 く、他のOECD加盟国と比べてみてもその差は歴然として いる。

日本が変われないのはなぜか、なぜ挑戦する文化が生ま れず、挑戦の総量が増えないのかを考える中で、このよう な無意識の思い込みが職場や組織など社会のさまざまな場 に存在することで、多様な個人の挑戦を阻んでいるのでは ないか、という仮説に行き当たった。

特に、私たち経営者がある種の固定観念や決め付け、無 意識の思い込みや偏見によって組織をリードするようなこ とがあっては大変なことになる。今日の議論を通じて、人々 の意欲や挑戦心を縛るものが何かを洗い出していきたい。 秋元 女性の活躍推進、役員比率向上が話題に挙がるもの の、根本的な取り組みには至っていない。表向きは皆が「女 性が活躍した方が良い | と言うものの、実際には女性にチャ ンスが与えられていないと感じる。アンコンシャス・バイ アスは誰にでもある。それは仕方のないことだが、まずは それを認識するところからスタートしなくてはならない。 今井 ある企業が開発したアレルギー対応の食品紹介で、 「お母さんの声に応える」「お母さんに喜んでいただく」とい う発言があった。家族の食事のことを考えるのは母親の仕 事という受け止めだ。少年野球で監督やコーチへのお茶出 し当番が、いまだ「母親の役割」となっているチームがある。

アンコンシャス・バイアス=無意識の思い込み

「外科医=男性」というように、個人のそれまでの経験、見聞 に照らし合わせて、「普通○○だよね」「この人は○○だから こうだろう」…と、無意識のうちに解釈する心のはたらき

目に見える要素

- ◆肌の色 ◆年齢
- ◆体格・身体的な特徴
- ◆ジェンダー

目に見えない要素

- ◆社会的背景 ◆性的指向
 - ◆国籍
- ◆宗教
- ◆職位・組織の部門

メルカリ『無意識 (アンコンシャス) バイアスワークショップ』 研修資料より一部引用

地域の中でこのような刷り込みは根強く、そのような言動 を見ている子どもたちにも刷り込まれていく。

清水 「体力的にハードな仕事を女性に頼むのはかわいそう だ」について、「そう思う」と答えたのは男性56.6%に対して 女性は32.5%と、24.1ポイントも差が開いた。体力的に厳し いところは男性が対応する、それが男らしさという植え付 けがいろいろな行動につながっているのではないか。

日色 経営陣が無意識に自分たちは「経営側」、この人たち は「社員側」のように区別し、壁を作っているのではないか。 エンパワーメントの意識を持たなければ社員の経営マイン ドや当事者意識は育たない。

小沼 自分の常識とはまったく異なる環境に身を置いてみ て、初めて人は変われる。人材の流動性の向上とアンコン シャス・バイアスの解消は結び付いている。さまざまなセ クター間で人材の流動化を促していくことが必要だ。

会場参加者 中学生の時、友人が理系志望だと聞いて「女子 なのに理系か」と思ったり、産休と聞いて女性を思い浮かべ たりするなど、私自身にもバイアスがある。私たちはバイ アスを通して相手をカテゴライズして見がちだが、対話を 通じて「個人」として見ることがバイアスを取り除く上で有 効だ。個人に注目し、個人の話に耳を澄ませる。個人やそ の内面をリスペクトするような社会にしたい。

駒崎 女性の社会参画が阻まれているのは、男性の家庭進 出が進んでいないことの裏返しであり、その要因は企業の 長時間労働にある。経営者が日本の少子化の要因を作り出 している。サラリーマンは生活者たり得ているのか。家と 会社の往復で、地域社会に貢献する時間も余裕も体力もな い。企業には参画できているかもしれないが、社会に参画 できているのだろうか。

分科会セッション

社会のさまざまな「場」における心の岩盤、 多様な「生活者」の活躍に向けた課題と突破口

企業•組織 《第1分科会》

挑戦できる仕組みと 個人が持つ多様性への理解

三浦 アンコンシャス・バイアスは誰にでもあって当然で、 生まれ育った背景、ファミリーヒストリー、国の歴史も影 響する。ただ、そうしたバイアスが結果的にその人や周り の人のチャンスを摘んでしまったり、負荷を加えてしまっ たりすることが問題だ。企業で女性を育てるには、男性だ



けでなく女性自身も成長を阻むバイアスを取り除くこと、 さらに周囲の支援が必要だ。

小沼 地域のつながりの分断により、子どもが親のバイア

スの影響を受け、それが再生産される力が以前よりも強まっ ている。これまで地域の中にある多様性に揉まれることで 「わが家」を相対化できていたが、親世代のバイアスをその まま子世代が引き継いでしまう可能性が高くなっている。 地域において、斜めの関係が築けるような対話が重要だ。

会場参加者 普段働いている中でもアンコンシャス・バイ アスがあると感じる。1人目の育休から復帰した際、早朝 や夕方5時以降の会議、夜の懇談会がセットされ、参加で きない経験をした。海外の外資系企業で働いた際は、日中 の時間での開催が通常であった。コロナ禍で在宅ワークが 普及したように、大企業の文化を変えるにはトップダウン が必要だ。

石村 大きな組織に所属する多くの人は、キャリアパスに ついて「こんなものだろう」という思いがあるように思える。 これがチャレンジする雰囲気のなさを生んでいるのではな いか。キャリア観へのバイアスを変えなければ、大企業な どの組織風土は変えられない。

櫻田 個人に注目することは、ダイバーシティ&インクルー ジョンそのものである。日本らしいダイバーシティ&イン クルージョンがあり、それによって私たちはこういう社会 を実現できた、と世界に示すことができるとよい。摩擦が ないところに次の進化は起きない。良い分断はあってよい。 ただ、それはあくまで性別などの問題ではなく、個人と個 人の問題であるべきだ。

山口 私は「外国人」という言葉は使わないようにしてい る。それぞれの国籍があるのに、日本で働くことで一括り にするのはおかしいと、まずそれをやめることにした。日 本人にもイノベーティブな人材、外国籍にも保守的な人材 がいる。徹底的に個人を理解すれば、壁を乗り越えられる。 会場参加者 「挑戦してもメリットがない」というバイアスが 働いているのではないか。世界の若者の価値観調査による と、「リスクを取って刺激に溢れた生活をしたい」と思う人は 米国6割に対し、日本は2割程度である。挑戦を後押しする ための仕組みを作り直す必要がある。減点方式から加点方 式に、アクションや成果を加点することから始めるとよい。 三浦 経営者の方々がいろいろなことについてとうとうと 語れるのは、経験の積み重ねがあるからだ。若者には経験 がないからこそ、その分いろいろと勉強をして、意欲的に 頭に入れていかなければならない。個性を育てることは大



事だが、どうやって頭に入れたものをアウトプットしてい くかも大切である。周りの意見に引きずられることのない よう、考えるプロセスが重要だ。

秋元 仕組みがないと意識は変えられない。私自身は抜て き人事でマネジャーを任せられたことが成長のきっかけに なった。挑戦せざるを得ない「箱」に入れられれば行動で きる人たちのために、どのような仕組みを与えていくか。 成功事例がいくつか出てくれば、より多くの人にチャンス を与えられるのではないか。

小沼 男性、女性、サラリーマンというラベルではなく、 個人を「生活者」として見る点は大賛成である。「イントラパー ソナル・ダイバーシティ」という考え方があるが、それぞれ の人が持つ多様な姿に注目することが大事だ。

山口 自社でもいろいろな形で1on1やコーチングを行っ ている。業務目標達成のために何ができるかの議論はよく するが、個性や経験をいかに活かすかという議論は、コー チングの場では少なかった。このポイントも積極的に取り 入れたい。

小沼 1 on 1 を実施する際、話の対象を業務ではなく、そ の人に向けた対話をすることが若者の心理的安全性につな がる。会社は自分のこうした点を認めてくれる、尊重して くれるという思いが大きな力になっていくのではないか。

会場参加者 徐々に変えるのではなく、一気に何かを仕掛 けて変えていくしかない。企業のトップがミドルや若者世 代に一定のインセンティブを与えたり、強制的にでも挑戦 するように仕掛けたりしていく必要がある。

石村 若い人たちにはさまざまな可能性があること、もっ と挑戦できること、キャリアパスは一つではないことを伝 えていきたい。2割のトップ層は好きなようにチャレンジ できるようにし、6割の中層は何らかの仕組みで挑戦させ、 最後の2割はマインドセットを変えるための何かが必要だ。 結局は一人ひとりに向き合うしかない。加点方式にするに は人事制度を変える必要がある。挑戦した人、そして挑戦 して失敗した人も評価される仕組みを取り込まなければな らない。

会場参加者 ある程度大きな組織を束ねるには相当な経験 が必要だ。一つの会社にずっと居続けるだけでは難しい。 会場参加者 育児を通じてさまざまな価値観に触れ、保育園 や地域の問題に向き合うことで、多くの気付きを得ることが

できた。ある程度の年次で一定の割合の社員がベンチャー 企業に出向するなどの挑戦できる制度や、性別に関係なく、 半年から1年の育休取得ができるようになるとよい。

会場参加者 20代の若手社員をベンチャー企業に送り出す プログラムが始まり、その第1号としてベンチャー企業に 出向した。「2-6-2の法則 | で言うと [6 | であった私が、 きっかけをもらって変わることができた。

会場参加者 今は一人ひとりがそれぞれのウェルビーイン

グを望み、追求したいという時代であり、それに応えられ るような教育が必要だ。特に小学校高学年で、自分自身が どう生きたいかということをもう少し真剣に考えさせ、好 きな道を選んでほしい。

秋元 仕組みの話と個人のエンパワーメントの話と、大き く二つに分かれる。コーチングスキルを身に付けた人を増 やす取り組みができないだろうか。

山口 自社では目標をなぜ達成できなかったかという質問 を一切やめた。その代わりに、どうすれば私たちがあなた をサポートできるのか、どのようなサポートがあれば目標 を達成できるか、という質問に集中するようにした。働く 意味を感じてもらうために、マネジメント層が部下をどう サポートするかを徹底した結果、成績も上がってきた。組 織のカルチャーを変えることが非常に重要だ。

鍵は「多様な経験の必要性」と「個人として人を見ることの重要性」

まとめ 進行 ◆ 濱松 誠 未来選択会議 準備会合 メンバー

悪い影響をもたらすアンコンシャス・ バイアスを打破し、変化を起こすため の解決策、鍵となる行動に関する意見 に絞って、大きく2点を報告する。1 点目は「多様な経験の必要性」だ。大企 業からベンチャーへの出向など、多様 な越境経験が重要という議論をした。

地域とのかかわりという視点では、育 休機会の拡充も大切という意見が出さ れた。2点目は「個人として人を見る ことの重要性」だ。男性、女性、経営者、 ミドル層と、人をグルーピングして見 がちだが、それぞれを個人として見る ことが鍵である。具体的には、lon1ミー

ティングを通じて、仕事だけではなく 個人の中にある多様性(イントラパー ソナル・ダイバーシティ) に着目し、能 力開発を促すことが必要だ。こうした 取り組みは仕組み化が必要という点も 共通認識が得られた。参加経営者は議 論を通じて自身が取り組むことをコミッ トされた。私たちも経営者任せにする ことなく、考え行動することで、一気 にムーブメントとして進めていきたい。

《第2分科会》地域•家庭

さまざまな場で、 さまざまな人のコラボレーションを

湯浅 昨年末の段階で、全国に約6,000カ所の子ども食堂 が展開されており、年々増加している。利用者は年間延べ 1,000万人を超えている。地図に記載される公園や病院と同 じようなインフラとして、子ども食堂を当たり前の存在に していくことが大切だ。誰でも利用できる居場所が地域に あることを当然の状態にすることで、いろいろな思い込み が解消されることを期待している。

新居 NPO法人manmaは2014年に女子大生を中心に始 まった団体で、全国の子育て家庭を訪問して、家族や子育 てのあり方を学ぶプログラムを運営している。父親が育休 取得している家庭をぜひ見てみたいという方が多く、自分 たちが想像したこともない家庭に足を踏み入れることで、 バイアスを変えていこうとしている。クックパッドによる 世界117カ国の料理頻度調査で、料理頻度の男女差が大き い国は日本や韓国である。OECD調査を見ると、労働時間 が長く家庭内の時間が確保できない国では、どうしても女 性が家事や育児の中心になってしまう。

日色 ひとり親家庭は子どもの貧困比率が高いだけでなく、 親の自己肯定感が低く、敗北感・無力感を感じている人が 多いという。子どもに対する申し訳なさから、親自身が自



分の限界を決めてしまう、他人は助けてくれないという思 い込みを持つ、支援のチャネルがあっても自ら積極的に事 態を打開できない、支援は恥ずかしいと生活保護に踏み切 れない、などがあるという。課題解決のためには全てのス テークホルダーがコラボレーションしなくてはならないが、 アンコンシャス・バイアスによってそれが進まない。全て の人が知恵を持ち寄り、役立とうという認識を深めること が大事だ。

会場参加者 日本は家族中心主義だが、機能不全家族がた くさんある。家庭内の虐待や貧困、アルコールや薬物への 依存、ヤングケアラー、宗教にはまってしまうケースなど、 その原因はさまざまだ。長時間労働や地域コミュニティの 崩壊などにより、家族だけで何とかしようとした結果、こ のような問題が生まれている。また、障害を抱えている方 は社会の外側に置かれ、そうした人々の力が活かし切れて いない。障害者雇用の職種の幅は非常に狭く、単純な仕事 しかない。そこにもアンコンシャス・バイアスが働いてい る。社会の外側に置かれてきた人たちの知識や行動力を活 かせる社会にしなければならない。

竹増 自社(ローソン)では、ひとり親で子育てをしている 店員が集まっているコンビニがある。この店では子育てを 皆でカバーしたり、バックルームでは子どもたちが勉強を 教え合ったりしている。孤立させず、いろいろな方々が集 まれる店を作ってみると、とても良い店が生まれる。学校 やPTA、町内会でも構わない。企業内でこのような取り組 みを応援する仕組みを作ってみたい。

会場参加者 アンコンシャス・バイアスをなくすためには、 何らかのメカニズムを作るべきだと思う。自社では、重要 な会議の冒頭でどういったことがアンコンシャス・バイア スに当たるかを皆で確認してから議論を始める。また、コ ンシャスキーパーを指名し、会議の中でバイアスがかかっ た発言があれば指摘するようにしている。自社でも障害が ある方が勤務している。バイアスをなくすにはさまざまな ダイバーシティを持つ方が仲間にいることが重要であり、 力を発揮してもらえる場をフェアに作り、活躍してもらう ことだ。

駒崎 機能不全家庭は社会にたくさんある。人類の歴史上、 親だけが子育てをしていた時代は第2次世界大戦後のごく 一時期、数十年だけで、それ以外はコミュニティで育てて いた。アフリカには「子ども一人を育てるには村が一つ必 要」ということわざもある。

工藤 「若いから何とかなる」というアンコンシャス・バイア スにより、若い世代に福祉が届いていない。完全失業率、 コロナの影響による収入の激減、その結果、自分から命を 絶つ人の数などは圧倒的に10代、20代が多い。ある上場企 業は、いわゆる引きこもりの若者を「1日8時間以上ゲーム



ができる天才」と位置付け、デバッガー(プログラムの不具合 を発見する職種)として採用している。その中から、世界有 数のセキュリティ資格を持つ人材も育っている。通常なら 採用されないような若者の能力と才能を開花させ、取り込 んできたこの企業は、おそらく今後も選ばれ続けるだろう。 **湯浅** 就労困難といわれる人たちにアルバイトを紹介して も3カ月間ももたない中で、マクドナルドでのアルバイト は1年以上続くという。真の多様性があるという声を聞く。 日色 自社(マクドナルド)は学生、フリーターや外国人、 主婦や高齢者がいて、全ての世代とカルチャーが集まって いる。最高齢で93歳の方が働いている。この方が面接を 受けたのは90歳の時だ。もう歳だから駄目だと自分で思っ てしまうと、おそらく機会は訪れない。

竹増 コンビニやマクドナルドは最初のアルバイト先、い わゆる社会のファーストタッチとなるケースが多い。ジェ ンダーや年齢にかかわりなく、広く皆の意見を聞いて、皆 が働きやすくなるように考えなければならない。一つの店 が一つの社会を体現することにチャレンジしていきたい。 社会に出る活動を支援する制度や仕組みを作るべきだ。

会場参加者 アンコンシャス・バイアスを取り除くことも 大切だが、同時にいろいろな人を束ねていくためのマネジ メント力が重要ではないか。

会場参加者 最近、バイアスとステレオタイプはまったく 違うということを知った。ステレオタイプは固定化された 考え方やマインドを言うが、バイアスは価値評価が入る。 だからこそバイアスを排除することは難しい。多様性を発 揮して話し合っていくことが大事だ。一人ひとりが違うか らこそ、それぞれが意見を出して話し合うことが大切だと あらためて感じた。

会場参加者 同じような大学を出た、同じようなタイプの 人たちを集めている大企業が多いが、イノベーションが成 長の前提となれば、むしろ違っている存在自体に価値があ るのではないか。違いがあること自体が良いことだという コンセンサスがあれば、出発点としてもっと違う人たちを 集めよう、違う人の意見を聞いてみようという謙虚な気持 ちになるのではないか。

多様な経験、さまざまなセクターのコラボレーション、仕組みと対話で解消

進行◆丹羽 啓介 未来選択会議 準備会合 メンバー

全体セッションで、分かり合うために 対話が重要という意見があったが、第 2分科会はそのことを体現するような セッションだった。NPOや企業がそれ ぞれの取り組みを紹介し合い、議論を 進めることで共通理解が生まれた。そ れぞれの人がアンコンシャス・バイアス

を持つこと自体は仕方がないという共 通理解の下、それを放置したままにす ると、たくさんの才能が見過ごされて しまうということで、さまざまな解決策 が提案された。例えば、自分の経験とは 異なる新しい考え方、体験に触れるこ との重要性について発言があった。社

会課題解決のためには、さまざまなセ クターがコラボレーションしていくの が大事だという示唆をいただいた。会 議の場においてアンコンシャス・バイ アスを解消できるよう、チェックする 仕組みがあることなどを紹介いただい た。アンコンシャス・バイアスを持つ ことは仕方のないことだが、対話によっ て解消、解決できるということ、その方 法もさまざまであることを認識できた。

まとめ

《第3分科会》社会的合意形成

合意形成プロセスには、 多様な人々の参加と視点が必要

新芝 社会的合意形成、つまり広い意味での政治を考える には「システム」と「参加」という二つの観点がある。システ ムについては、決断ができ、さまざまな課題を解決できる リーダーを求める一方で、その強いリーダーの暴走を止め る仕組みやけん制、ガバナンスが未完成という問題がある。 参加に関しては現状、多くの人は政治家や政党を選ぶこと で間接的に賛否を示している。投票率の低さ以上に、多様 な国民の思いが政策決定に活かされていないことが大きな 問題だと思う。挑戦に溢れた社会における合意形成はどう あるべきか。そのキーワードは正しい多様性だ。きちんと 決断ができる一方で、少数派の意見も尊重できる仕組みを 作るのが政治ではないか。

室橋 日本における合意形成の最大の問題は、その場に集 まる人々の属性が似通っていることだ。その人たちを中心 に意思決定が行われることで、少数派の視野が入らないま ま、現在の主流派に有利な決定になりがちだ。「学校の生徒 会長は男子がふさわしいか」と聞くと、小学生では男女が 半々なのに対して、中学生になると圧倒的に「男子」という 回答が増えてくる。若い世代も「実力が同程度なら、男性 から昇進・登用する」という回答が意外と多い。若いからと いってバイアスがないとはいえない。政策・合意形成の場 でどういったバイアスが作用しているか、変化を起こすた めの鍵は何か。

たぞえ 全人口に占める20~30代の女性の割合は13%だ が、地方議員に占める40歳未満の女性の割合はたった1% である。選挙を乗り越え、地方議員として1期4年を務め て「2期目はもう出馬しない」という方がかなりの数いるそ うだ。若手女性議員が少ない原因は、そもそもなろうと思 わない、なり方を知らない、なっても辞めてしまうという もの。このうち「そもそもなろうと思わない」という点に、 「政治家=男性」というアンコンシャス・バイアスがあるの かもしれない。

栗本 市民は「声を上げても変わらない」、行政は「多くの声 への対応が面倒、対話は不可能」と思い込んでいる。私た ちが開発したオンラインの参加型合意形成プラットフォー ムは書き込み可能なウェブサイトのようなものだ。行政が 設定したテーマに対して、市民がアイデアを書き込み、 チャットで意見交換をし、場合によっては投票など、合意 形成に必要なプロセスを一気通貫で行う仕組みだ。さまざ まな自治体と連携しており、例えば公有地や施設のルール



設計、町内会のあり方、高齢者のニーズの収集などでシス テムを活用してもらっている。制度・仕組みを変えること と人々の意識の変容を促すことは両輪だ。

北村 日々政策について検討する中で、だいたいの場合、 AとBという両極端なものが出てくる。民主主義のプロセ スを通すと、AとBの劣化版が出てきて両方をやるとか、 AとBの両方を合わせてヌエのようなものが生まれてしま うといったことが起きる。「ヌエのようなもの」が多くなる理 由は、個の発信力が大きくなったからではないか。議論の 透明性・公平性は確保しなくてはならないものの、発信し ている個人のステータスがよく分からないことは問題だ。 個の発信力が強くなっている今、個の情報をどれだけ見え る化できるかが大事だ。

室橋 「くじ引き民主主義」という形で、無作為抽出で住民の 中から選ばれた人に議論に参加してもらうような形がある。 **藤城** 仮に女性議員だけの議会ができても、無意識のバイ アスはなくならない。それは「政策は選挙が前提 | というも のだ。例えば、補助金や租税特別措置の提案は良いが、規 制や増税の話はできない。政治は国民受けの良い政策に縛 られ、国民も国に依存して、本当に必要な自助・共助が埋 没している。同様に、若い人の政治参加を歓迎する一方で、 企業で働くサラリーマンの政治参加は微妙だ。普通の市民 の声が聞こえない。

鈴木 スウェーデンでは選挙の際、各政党がいろいろな場 所にテントを立てる。そこで街の人たちに話を聞いたりす るのだが、中学生も多く集まる。それは「自分でどこかの 政党を選び、関心のあることについて議論してきて、その 結果をレポートする」という宿題があるからだ。日本では 政治的中立といって中学校、高校まで子どもを政治に近づ けない傾向があり、現実の政治を教わらないまま大人に なっていく。教育で底上げすることが必要だ。

清水 市区長、地方議会を見ても女性の割合は極めて低い。 選挙制度を見直す必要がある。フランスでは2015年に「男女 ペア方式」で県議会選挙が行われた。その結果、長老議員 といわれる人たちが自分の孫や娘に世襲するために地盤を 譲り、一気に世代交代も始まった。

会場参加者 私は「制度」「運用」「人」と分けて考えるよう にしている。制度についてはフランスのパリテ法、クオー

タ制、「くじ引き民主主義」など、制度的なものを盛り込むこ とで変えていく方法がある。運用についてはデジタルツー ルで変えていく。有権者・住民と行政の関係も、それを通 じて政治家を突き動かしていく流れが出てくるのではない か。人については、SNSによって個人がメディアになった ことが大きい。私自身もメディアの人間だが、マスメディ ア (大きな世論) の力が大きく落ちており、SNS 世論が出来 上がりつつある。世論・個人というメディアを可視化する という議論もあった。制度と運用と人でアンコンシャス・ バイアスを変えていく必要がある。

会場参加者 エビデンスに基づいて意見が集約されること、 合意された内容について全員が当事者意識を持って実行さ れることが大切だ。

会場参加者 規模が大きくなるほど合意形成が難しくなる。

国の放漫財政に依存し続けるよりも、地方を主体に、市民 の声をすくい上げて行政を行う方が市民生活にも密着し、 財政健全化に向かうのではないか。

清水 連合は若者と進める社会運動をテーマに取り組みを 検討している。地方連合会や都道府県で主権者教育の推進 を働き掛けたい。

たぞえ 物事を決断したり、何かを設計・企画したりする 立場の人には、ターゲットになる人たちと雑談をしてもら いたい。雑談での本音が参考になる。私はなるべく多くの 方を巻き込んで政策立案している。

新芝 今、世界で起きていることはポピュリズムの暴走だ。 政策決定・意思決定は、最終的には一部の人が担わなくては ならないが、それに至るプロセスでより幅広い人たちの多 様性、正しいダイバーシティが必要だとあらためて感じた。

制度の複線化、デジタルの活用や場づくり、主権者教育

進行◆室橋 祐貴 未来選択会議 準備会合 メンバー

「制度」「運用」「人」という三つの要素 に基づいて整理をする。制度について は、現在の制度は投票による間接民主 主義で、ともすれば人気投票に陥りが ちである。仮に女性議員の割合が増え ても、政治がポピュリズムに走り、「飴」 のような政策ばかりになってしまうと

いう偏りは変わらない。例えば、「くじ 引き民主主義 | のような仕組み、利害 関係者以外が議論に参加する仕組みな ど、制度自体を複線化していく必要が ある。運用については、デジタル活用 によってさまざまな人が政治に参加し たり、政治や政策にかかわる雑談をし

たりする場づくりをするような工夫が 必要という意見があった。人について は、SNSによって個人がメディア化し、 SNS世論が形成されている中、ノイジー マイノリティの声が大きくなる、それ らの意見は必ずしも正しいエビデンス に基づくものではないなどの課題があ る。サイレントマジョリティの声をどう やって拾っていくのか、日本では足りな い主権者教育の充実などの意見が出た。

総括・閉会挨拶

まとめ

玉塚 元一

副代表幹事/未来選択会議 世話人

多様な個人の総和が組織のカルチャー になり、それが日本全体のアクション につながっていくことを目指して、本 日の議論を行った。企画段階ではテー マ設定に戸惑った面もあったが、振り 返ってみると非常に有意義な議論がで きた。ニュートラルかつフラットに一人 ひとりと向き合い、それぞれの才能や 能力を引き出していくことは、まさに経 営者、マネジャーの仕事そのものだと 再認識した。そのための仕組みづくり については、さまざまな取り組み事例 もあるので積極的に共有し、学び合い ながら、アンコンシャス・バイアスと向 き合い、挑戦と多様性に満ちた組織を つくることにチャレンジしていきたい。

櫻田 謙悟

代表幹事

アンコンシャス・バイアスは取り除 いた方がよいが、そのことが予定調和 的な社会、忖度する社会をつくること を意味しない。アンコンシャス・バイ アスを取り除くことで、創造やイノベー ションを生むために必要な摩擦まで取 り除いてしまっては、居心地は良いが 変わることを嫌がる、仲良しクラブの ような社会になり、衰退への道が加速 する。世界に誇るべき民主主義のロー ルモデルを日本こそが示したい。その ためにも、まずは私たち自身が持つア ンコンシャス・バイアスによる負の部分 を除くこと。それを突き詰めていくと、 個人に注目すること、相互に個人をリ スペクトすることにつながってくる。

石村 和彦

副代表幹事/未来選択会議 世話人

若手の準備会合メンバーを中心に企 画案を検討いただき、今回はアンコン シャス・バイアスを起点に議論を行う こととなった。当初はいったいどのよ うな展開になるかと心配していたのだ が、今になって思うとそれ自体がアン コンシャス・バイアスだったのだろう。 本日こうした議論を行って非常に良かっ た。私自身は第1分科会に参加して、 既に実施していることも含め、今後や るべきこと 「6項目」を手帳に控えて いる。あらためて、参加された皆さま に感謝したい。