



経済同友

10

2022 October

No.852

特集1

こどもの未来 ラウンドテーブル

ー子どもの貧困支援に向けた連携強化ー

特集2

未来選択会議

第6回オープン・フォーラム

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

特集3

生活者共創社会(前編)

日本が目指すべき将来ビジョン 「生活者共創社会」発表



私の一文字

経済懇談会 世話人
及川 健一郎

丸紅
常務執行役員



「喜び」を積み重ねる

会員の方が思いを込めて選んだ一字に、書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む「私の一文字」。今回は、及川健一郎経済懇談会世話人にご登場いただきました。

岡西 選ばれた「喜」は、上部のつくりが神前の儀式で鳴らしていた鼓の意で、下部の口へんは祝詞を入れる器、つまり神を喜ばせるという語源です。今回は、及川さんご自身が喜びを感じている様子を意識してしたためました。

及川 この「喜」のように、線対称になっている文字が好きですね。岡西さんの手でどのような変貌を遂げるのだろうかと楽しみにしていました。

岡西 横画は柔らかく、縦画は力強くということを意識して書きました。人を喜ばせたいという思いが強いようにお見受けしているのですが、何か背景がございますか。

及川 新型コロナウイルスの流行をはじめ、ナショナリズムの台頭や国際関係の複雑化などによって、私たち商社の活動フィールドがどんどん小さくなっていく危機感を強く持っています。われわれは1858年の創業から姿形を変えながら続いてきましたが、社会の課題をいち早く察知し、お客さまを主語にして考え、お客さまの課題に寄り添うことが正しい立ち位置だと思っています。

「三方良し」とよく言われますが、無理やり進めると、どこかでほころびが出るかもしれません。三者共に喜んでもらうという考え方が根底に必要です。だから商社で働くには、人を喜ばせることに純粹に喜びを感じられる資質が必

要だと常々思っています。これは世界の国同士でも同様です。皆を喜ばせることが自分の喜びだと思いが世の中になれば、良い方向に向かうのではないのでしょうか。

岡西 書をしたためるときにも、どうしたらお相手が喜んでくださるか、人となりから想像を巡らせます。何かお相手の喜びを考える上で意識されていることはありますか。

及川 やはり自分がしてもらったらうれしいことを、先回りして考えることでしょうか。うまく仕事を進めている人にはそういうマインドセットがあると感じています。例えば、他国訪問時には国旗のバッジを胸元に着けていきますし、お土産でネクタイを頂いたら次に着けていくようにしますが、そんな小さなことでも場が和らぎます。良い仕事は小さな喜びからつながっていきます。その積み重ねが成果になり、会社も家族も幸せになっていくのが一番だと思っています。

岡西 ご自分の喜びのためにされていることはありますか。

及川 年齢を重ねたからかもしれませんが、私自身は人が喜ぶことに幸せを感じるタイプのようなようです。家族や友達といるときも、相手が喜んでくれる場自体を楽しんでいます。

岡西 お人柄がうかがわれます。最後に、経済懇談会の世話人をされていますが、今後の展望をお聞かせください。

及川 経済懇談会は経営者同士がお互いの課題を率直に話せる場ですが、ある種の「青い」議論ができるような場でもあることが刺激的ですし、そのスタンスを大事にし続けていきたいと思っています。



書家
岡西 佑奈

1985年3月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。



こどもの未来ラウンドテーブル —子どもの貧困支援に向けた連携強化—

こども家庭庁設置法案にかかる議論が進展する中、経済同友会は本年5月、提言『将来の選択肢に制約のない社会を—こども家庭庁の創設に向けて—』を発表した。提言では、困難を抱える全ての子どもを早期に発見し、包括的な支援を提供するためには、行政、学校、NPOなど関係機関の連携が不可欠であるとして、こども家庭庁に対する提言と、子どもの貧困に関し、経営者、企業が実践すべき取り組みをまとめた。

今般、こども家庭庁に対する期待と、支援の担い手のさらなる連携強化に向け、期待やアイデアについて互いに共有するべく、インタラクティブに意見交換を行う「こどもの未来ラウンドテーブル」をリアル／オンライン併用で開催した。国会議員、地方議員、行政、学校、NPO、企業などをはじめ、子どもの貧困支援にかかわる約300人が全国から視聴した。



プログラム

■開会挨拶

■基調発表・問題提起

■パネルディスカッション

小倉将信 こども政策担当大臣

子どもの貧困の現状とこども政策の三つの「壁」

— こども家庭庁に期待すること

— 行政、学校、NPO、企業が相互に期待すること

司会進行

宮原 京子

経済同友会

社会保障委員会 副委員長

(ファイザー 取締役執行役員)



開会挨拶 (要旨)

「こどもまんなか社会」の実現に向け、
政府を挙げて、こども政策を
強力に推進していく

小倉 将信 こども政策担当大臣



少子化の進行・人口減少には歯止めがかからず、児童虐待の相談件数や不登校の件数が過去最高になるなど、子どもを取り巻く状況は大変深刻です。今、社会の持続的発展を確保できるかの分岐点にあります。

先般の国会で、こども家庭庁設置法、こども基本法が与野党を超えた賛成を得て成立しました。また昨年末には、「こども政策の新たな推進体制に関する基本方針」が閣議決定されました。これらにより、常に子どもの視点に立ち、子どもの最善の利益を第一に考え、子どもに関する取り組み・政策を、社会の真ん中に据える「こどもまんなか社会」への変革を行っていくための基本理念と推進体制が明確になりました。今後重要なことは掲げた基本理念を具体的な施策に落とし込み、こども政策を強力に推進していくこと

です。私が先頭に立ち、万全の準備を進めていきます。

子どもの貧困対策については家庭の経済事情にかかわらず、全ての子どもが夢に向かって頑張ることができるよう、政府では「子供の貧困対策に関する大綱」に基づき、総合的な取り組みを進めており、これまでも「子供の未来応援国民運動」として民間企業からも貴重なご支援をいただいています。「子供の未来応援基金」は、子ども食堂や学習支援などを行うNPOなどを支援していますが、コロナ禍の影響を受け、子どもたちを支援する団体も非常に厳しい状況になっています。皆さまに一層のお力添えをお願いしたいと思います。

●今後のこども政策の基本理念 (一部抜粋)

こどもの視点、子育て当事者の視点に立った政策立案
全てのこどもの健やかな成長、Well-beingの向上
誰一人取り残さず、抜け落ちることのない支援
こどもや家庭が抱える様々な複合する課題に対し、制度や組織による縦割りの壁、年齢の壁を克服した切れ目ない包括的な支援
待ちの支援から、予防的な関わりを強化するとともに、必要なこども・家庭に支援が確実に届くようプッシュ型支援、アウトリーチ型支援に転換
データ・統計を活用したエビデンスに基づく政策立案、PDCAサイクル (評価・改善)

子どもの貧困の現況とこども政策の三つの「壁」

日色 保

経済同友会 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 取締役社長 兼 CEO)



子どもは社会の最も重要なステークホルダーであり、子どもの貧困問題解決は喫緊の課題だ

子どもたちは社会における最も重要なステークホルダーであり、将来に夢を持ち、能力や意欲を十分に発揮できる環境を築いていけるかどうか、日本の将来を左右すると確信しています。しかし、日本の子どもの相対的貧困率は13.5%に達しており、親世代の経済的制約に起因して子ども世代も貧困に陥る「貧困の再生産」も生じています。経済的格差の固定化を防ぎ、機会の平等を保障するためにも、子どもの貧困問題の解決は喫緊の課題です。

私たちは高校生の“声”を届けるべく、キッズドアが支援する約680人の高校生に緊急アンケート調査を行いました。その結果、足元の生活や食事に不安を訴える回答が大変多く見られ、「大学受験をしたいが、受験費用、宿泊費が払えるだろうか」、「とにかく時間とお金が足りない」、「お金にとらわれて正常な判断ができなくなることが不安」というような悲痛な声もありました。

また、「現在、支援を受けているキッズドアをどのように探したか」という問いに対して、「学校の先生からの紹介」という回答が少なかったことは意外でした。学校は、家庭以外で子どもの状況について最も把握している主体とされますので、こうしたチャネルからの情報提供が少ないことは課題だと考えます。「人に聞ける話ではないから、どこに相談したらよいか分からず悶々としていた」、「どこに支援を求めたらよいか、分からない人はもっとたくさんいる」

と支援に関する情報が行き届いていない様子が見られます。さらに、国や社会全体に望むこととしては、「金銭的な心配、生活・食事の心配をしなくても過ごせるようにしてほしい」、「貧富の差で教育の機会が失われないような社会であってほしい」という切実な訴えが挙がっています。

将来の選択肢に制約のない社会の実現を目指し、幅広い関係者の連携強化を

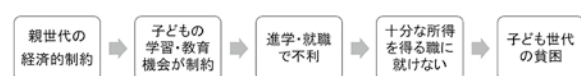
困難を抱える全ての子どもを早期に発見して包括的な支援を提供するには、行政、学校、NPOなどの関係機関の円滑な連携が不可欠ですが、現状、円滑な連携を阻害する「三つの『壁』」があります。具体的には、高校生の「壁」、行政機関間の「壁」、行政・学校とNPOの「壁」です。こども家庭庁には、これらの「三つの『壁』」を解消するリーダーシップを発揮していただきたい。こども家庭庁が「今後のこども政策の基本理念」として掲げる、「誰一人取り残さず、抜け落ちることのない支援」、「制度や組織による縦割りの壁、年齢の壁を克服した切れ目ない包括的な支援」というミッションに大いに賛同しています。財源の問題は避けて通れませんが、子どもに対する支援は将来に対する「投資」と考え、勤労世代に偏らず、広く国民で負担する枠組みが必要です。

また、NPOなどへの支援、官民連携など、さまざまな取り組みをされている企業・経営者も豊富で、多くのベストプラクティスがあります。こうした事例を共有して、経営者・企業自身もしっかり取り組んでいきたいと思っています。

●子どもの貧困の状況

●貧困の再生産／格差の固定化

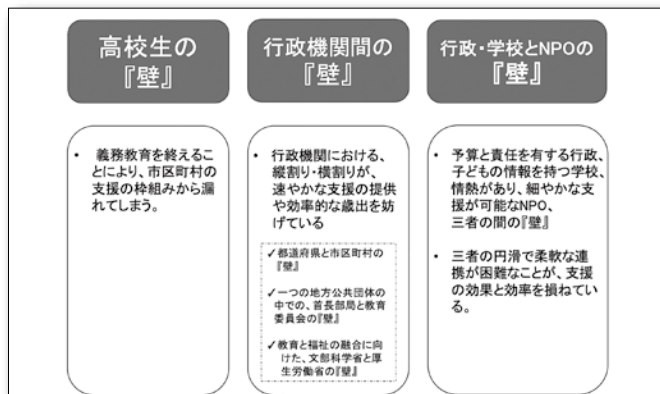
- ✓日本の子どもの相対的貧困率:13.5%(7人に1人)(2018年)
- ✓親世代の経済的制約に起因し、子ども世代も貧困に陥る「貧困の再生産」が発生



●コロナ禍が子どもの貧困に拍車

- ✓感染拡大防止のため、対人サービスを中心に営業制限を実施。親が非正規雇用で対人サービスに従事する割合の高い、母子世帯を中心に、所得の減少や雇用機会喪失などの影響を大きく受けた。
- ✓2020年の臨時休校では、学校給食がなくなった結果、困窮世帯の子どもたちの中には、栄養のバランスの良い食事を摂る機会を失った児童もいる。

●こども政策の三つの『壁』



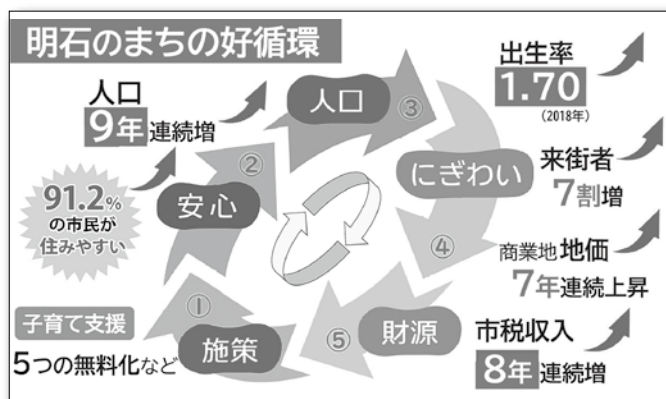
こども政策は単なる 少子化対策ではなく経済対策 「まちの好循環」の起点は こども政策にある

泉 房穂 氏 兵庫県明石市長

全ての子どもたちを、まちのみんなで、本気で応援すれば、まちのみんなが幸せになる——、私が市長選に立候補した12年前の公約であり、これを基に約10年間、明石のまちづくりを進めてきました。最大のポイントは、こども政策は子どもや親のためだけのものではなく、皆のためのものだという点です。子どもを応援すれば、地域経済も元気になり、税収も増え、財源が確保でき、その結果、高齢者政策も充実させることができます。明石市は子どものみならず、高齢者や障がい者政策も全国トップレベルだと自負しています。

明石市では独自に、高校3年生までの医療費、中学生の給食費、第2子以降の保育料、親子の遊び場、満1歳までのおむつ代、の五つの無料化施策を実施しています。実現には、お金も人も必要です。私が市長になる前年度の子どもに関する予算は126億円でした。2021年度は258億円にしていますが、市の総予算は減らしています。歳出のやりくりだけでこの程度のことは可能です。また、子どもに寄り添う職員数も39人から135人へと、10年で3倍以上にしました。弁護士、社会福祉士、心理職など有資格者を増やし、質の確保にも努めています。少子化は国家の危機であり、経済成長をしていない日本においては、経済危機とも言えます。少子化問題と経済危機を脱するには、未来への投資が必要です。

養育費について、明石市では本来支払うべき親に代わり、明石市が立て替えた後に、本来払うべき人から回収を図っています。回収率は6割程度です。他国と比較しても、養育費の確保策を行っていないのは日本だけです。養育費の不払い問題をこれ以上放置すべきではないと思います。



社会に開かれた学校づくりのため、 コミュニティ・スクールから 「スクール・コミュニティ」へ発展

貝ノ瀬 滋 氏 三鷹市教育委員会 教育長

私は、三鷹市の教育行政の責任者として二つの問題意識を持っています。一つは、社会に開かれた学校づくりです。学校は誰のためにあるのか、という問いに、皆さん、当然、子どもたちのためと答えると思います。では、学校は子どもたち「だけ」のためにあるのか、という問いはどうでしょうか。私は、学校は子どもたちに加え、そこで働く教職員、保護者、納税者である地域の皆さん方のためにも存在している、地域社会の共有財産と考えます。

二つ目は、全ての子どもにより良い教育環境を整え、一人ひとりの学びの実現を目指すことです。当然、子どもの貧困についても、教育現場からアプローチできることがあると考えています。

三鷹市では、平成18年からコミュニティ・スクールを基盤とした小・中一貫教育を推進してきました。この15年の蓄積の上で、現在は学校施設を機能転換し、フル活用する「学校3部制」を目指し、「スクール・コミュニティ」の実現に挑戦しています。第1部は「学校教育の場」です。第2部は「新しい放課後の場」という位置付けで、希望する全ての子どもたちに、年間を通して放課後のプログラムを提供します。単に子どもを預かるだけではなく、より積極的な意味で子どもの居場所となる取り組みです。第3部は「多様な活動の場」で、地域の方を対象に講座を開くなど、生涯学習機能も担いたいと思います。学校が多様な地域の方々をつなぎ、個人と社会の幸せを実現できる場所になることを目指しています。

子どもの貧困も含めて、さまざまな社会の課題解決に向けて社会が総ぐるみで取り組むことが求められています。



困窮家庭の子どもへの コロナ禍の影響は甚大 貧困を連鎖させないための 集中的な支援を

渡辺 由美子 氏 認定NPO法人キッズドア 理事長

2007年の設立以来、経済的に厳しい状況にある子どもたちへの無料学習支援、家に安心できる居場所がない子どもたちへの食事や滞在場所の提供、コロナ禍で厳しい状況にある子育て家庭に対する物資・情報・就労などの支援を実施してきました。一つのNPOでできることは限られているため、私たちがハブとなり、企業、行政、NPO、大学・学校をつなぎ、子どもたちを支援したいと考えています。昨年は、200以上の企業・団体にご協力いただくとともに、他団体へのノウハウ移転にも積極的に取り組んでいます。

本日は、コロナ禍における厳しい状況を知っていただきたいと思います。今夏も、2,377世帯に緊急の食料支援を行いました。被支援者からは「本当に辛くて死にたい」、「子どもに白いご飯を食べさせられない」という声が届いており、今もこの状況は続いています。また、キッズドアが今年7月に困窮子育て家庭、2,084世帯に対して実施したアンケート

の結果によると、コロナ禍により、7割の子どもに学力の低下や、学校生活の困難といったネガティブな変化があったことが分かりました。さらに、コロナ禍前後の収入について「減収」と回答した保護者が半数で、「現在も回復途上」を含めると約7割の方が減収状態にあります。デジタル端末の使用状況については、4割の子どもが学校ではほぼ毎日利用している一方、約7割の子どもが、自宅で自由にPCを使って学校の勉強をフォローすることができない状況であり、困窮家庭のデジタル環境は乏しい状況です。

コロナ禍が長期化し、困窮家庭の子どもたちへの影響が甚大になる中、貧困を連鎖させないためにも、今すぐに集中的な支援を行うべきだと考えます。

KIDS DOOR
認定NPO法人キッズドア

困窮家庭を取り巻く状況とコロナ禍の影響

- 家庭のデジタル環境は、子どもが学習を進める上で十分ではない。
- 部活動や習い事をするにあたって、費用面で困っている。経済的理由で子どもの希望を叶えられなかった経験を持つ家庭が約半数。
- 夏休みに子どもと一緒にアクティビティを予定していない家庭が最多（49%）。家族旅行等の体験活動が不足しがちである。
- コロナの影響は、子ども、保護者の収入ともに深刻な影響を及ぼしただけでなく、現在も影響が続いている。
- コロナ前と比べて収入が減った世帯は、全体の約7割。また収入が減ったままの状況が今も続いている世帯が最多（50%）。

コロナが長期化する中で、困窮家庭の子どもへの影響が甚大に貧困を連鎖させないためにも、今すぐコロナ後の集中的な支援を行うことが必要

パネルディスカッション

こども家庭庁に期待すること

阿部 こども家庭庁に期待することとして、高校生への支援と、貧困に陥らないための防貧という観点からの支援について討議したいと思います。

山田 自分の家が貧困であり支援が必要だというSOSを子どもが自ら発することは難しいのが実態です。またコロナ禍のように家庭の経済状況が急速に悪化した場合、情報もなく、どうしてよいか分からない状況に陥ってしまった方々を支援するためにもアウトリーチ支援が必要です。われわれが議論してきたのは三点です。一つは「こどもの見守り」の仕組みです。急速に成績が落ちたり、心の天気予報として雨や雷が続いたりする場合、何かあるのではないかと探知できるような仕組み作りをしていきたい。二つ目がスクールソーシャルワーカーの量と質の確保です。三つ目が関係機関における個人情報の連携です。小学校から中学校、中学校から高校、NPOから行政、行政からNPOに情報が渡せるのかという点について、国として解決の道筋をつくらないと連携は図れません。個人情報を守りながら情報連携を行う方策について、国でも議論しています。

他にも養育費の不払い問題はマイナンバーなどを使った捕捉、支払いへの強制力なども詰める必要があります。また、出世払い方式による奨学金制度の検討をしていますが、教育ローンに変わりがなく、最近は大学授業料も高騰しているため、別の支援策についても議論しています。

養育費をきちんと子どもが受け取れる仕組み作り、 高校卒業までの児童扶養手当、児童手当の延長を

渡辺 期待する政策は二つです。一つは養育費を子どもが確実に受け取れる仕組みを作っていただきたい。二つ目は、児童扶養手当や児童手当の高校卒業までの延長を望みます。高校生が最もお金がかかるにもかかわらず高校に進学すると、月1万円の児童手当はなくなります。また、教育にまつわる支援について奨学金制度の充実も必要ですが、日本の大学や専門学校の費用は高過ぎます。この負担がもう少し緩和されれば、チャンスが広がります。

絵に描いた餅ではなく、食べられる餅を

阿部 明石市では養育費確保への取り組み、子ども対策にかかわる職員の質や量の拡大を積極的に行っていますが、

自治体から見て、こども家庭庁にしかできないこと、あるいは求めることについて伺いたいと思います。

泉 端的に、こども家庭庁には絵に描いた餅じゃなく、食べられる餅をお願いしたい。私にも市民の悲鳴が届いています。コロナ禍で、弱いところや見えないところが苦しくなっています。明石市では、コロナ対応として養育費の立て替え以外にも、大学の授業料の貸し付け、中学3年生を対象にした教育支援の二つの対策を急ぎよ、講じました。

まず大学の学費は高過ぎます。コロナ禍で前期の学費が払えないという悲鳴が続々と届きました。明石市では市民が学費を滞納していた大学に順番に電話して、親や本人に代わり市が立て替えて払うと説明し、122人の学生に代わり市が払いました。またコロナ禍が長引く中、ひとり親家庭をはじめ、弱いところにしわ寄せがいった結果、高校への進学さえも厳しい状況になっています。そこで中学3年生を対象に、給付型奨学金、無料学習支援、高校卒業までの毎月1万円の支援の三点セットの支援に取り組みました。初年度は当初、明石市の中学3年生約2,600人に対し、応募は1%と想定し、定員30人で募集を開始しましたが、想定を上回る応募があり、急ぎよ、定員を110人に増やしました。それでも足りず、現在は200人にしています。つまり、全体の1割弱の子どもは、高校進学さえ経済的に厳しい状況にあるということです。

就労時間が自由になる職を探す親と人材を求める企業のマッチングがスムーズになる仕組み作りを

日色 困窮世帯の親御さんが、いろいろと仕事を探しているものの、なかなか良い仕事が見つからないという話を聞きます。一方で企業は人手不足の状況にあります。正規雇用、地域限定社員、あるいは働く時間がフレキシブルなポジションのように多様な雇用形態がありますが、マッチングがうまくいっていないと感じます。企業・経営者としては、この目詰まりを解消したい。リスキリングやリカレント教育という議論もありますが、こども家庭庁には、その前段階として就労時間が自由になるポジションを探す親御さんと、人材を求める企業とのスムーズなマッチングができるような仕組み作りを期待したいです。

阿部 労働問題は貧困問題の根幹、本丸であり、こども家庭庁には労働問題にも切り込んでいただきたいと思います。

こども家庭庁と文部科学省が一緒になり、コミュニティ・スクール設置の推進に尽力を

貝ノ瀬 三鷹市では「多様で豊かな放課後の実現」に向けて学校3部制として、学校をフル回転で活用しようとしています。コミュニティ・スクールは、地域における連携の横串に必ずやなり得るでしょう。全国に展開することが子

どもの貧困問題の解決にも大きく貢献するはずですが、こども家庭庁は総合調整機能を発揮すると、基本方針で述べられています。ぜひ、こども家庭庁と文部科学省が一緒になり、コミュニティ・スクールの推進に力を尽くしてほしいと思います。

行政、学校、NPO、企業が相互に期待すること

企業には、体験活動やデジタル環境の充実にかかわる支援をお願いしたい

阿部 相互への期待、連携強化策についてはいかがでしょう。
渡辺 地域のさまざまな人たちが子どもたちの支援にかかわることが重要です。企業や経営者の方々には、より一層、子どもたちの支援にかかわっていただきたい。一つは、体験活動への支援をお願いしたい。世の中にどのような仕事があるかを知らない子どもが本当に多いのです。社会にはさまざまな仕事があり、明るい未来が開けているのだということを知ってもらうことも大事です。また先ほども、デジタル環境の乏しさを説明させていただきましたが、キッズドアではパソコンの無償貸与や、企業から提供いただいたリユース品を子どもに渡す活動も行っています。子どもたちは大変喜び、これまで取り組めなかった英語のヒアリングの勉強などに力を入れてくれ、実際に成績が上がる様子を目にしています。

企業が支援にかかわるための鍵は「マッチング」にある

阿部 熱心な企業はNPOとつながってくださるが、そうではない企業もある中で、企業の視点から連携できそうなポイント、希望について日色さんに伺いたいと思います。

日色 企業ではESGやSDGsに対する意識が非常に高まっています。支援を求めている団体と、企業・経営者とのマッチングを進めていかなければいけないと考えます。本会では以前から、経営者が中学校や高校に「出張授業」に出向く「学校と経営者の交流活動」を行ってきました。こうしたプラットフォームも使いながら、さまざまな場所に出掛けていって、キャリア教育、就業体験などの機会を提供できるようにしていくべきであり、さらに取り組みを進めたいと思います。

泉 明石市では「みんなで子どもを応援したら、子どももハッピーになり、応援するあなたもハッピーになる」ということを基本的な考えとして連携に取り組んでいます。具体的には「あかし子育て応援企業」という制度を設け、子どもや子育てを応援する企業を表彰するなど、社会的評価が高まるよう行政が手伝いをしたり、地元企業や事業者の皆さまより基金をいただいたりもしています。今、明石市の商

店街は本当に活況を呈しています。子どもが増えることは、さまざまな消費喚起につながります。例えば人口が増えることで、住宅購入が進み、建設業界や不動産業界も活況の様相です。街ぐるみで子どもを応援することは、子どものためだけではなく、企業や事業主の皆さまのためにもなるということが大事であって、結果、現在は市が一丸となり子どもを応援する街になってきました。

学童保育・部活動と企業の連携は可能性を秘めている

阿部 議員の役割も非常に大きいと考えます。地元の議員、それから国は、どのような形で企業とのマッチングや連携を強めることが可能でしょうか。

山田 「小1の壁」、「小4の壁」が問題になっています。統計上の学童待機は1万6,000人程度ですが、潜在的には、30万人、40万人規模とも言われています。この点、企業が連携できると、さまざまな可能性が広がっていくように思います。私は議員活動の一つとして山形県のAI部に携わり、データを利用し、おいしいゆで卵の作り方や半熟卵の作り方を考えるといった活動を支援してきました。さまざまな企業がパソコン貸与や、専門家の派遣などの支援を県下で行っています。また企業と学生とは、大学に入ってから採用活動を通じ接点を持つことが多いわけですが、中高生の時から地元の企業が学童保育や部活動の一環でかかわることは、非常に良い接点の持ち方であり、「三方良し」のチャンスだと考えます。

質疑応答

阿部 育児放棄をされた子どもについて、国、自治体、NPOはどのような支援が可能かという質問が入っています。

泉 明石市では児童相談所を設置し、ネグレクト(育児放棄)に対して、一時保護、その手前では、ショートステイの里

親型として、地域内の別のご家庭で過ごしていただいています。親元を離れた際に元の小・中学校に通い続けられるかどうかは、非常に重要なポイントです。他国では考えられないことですが、日本では保護後はほぼ全ての子どもたちが元の学校に通えていません。明石市では学校と連携して、元の学校に通えるようにしています。単なる措置としての保護だけでは駄目で、フォローや支援があってこそ、親御さんの納得が生まれると考えています。

山田 国全体では保護という入り口だけではなく、中口、出口についての検討が必要です。これまでは里親、特別養子縁組などの仕組みを作ってきましたが、原点に立ち戻り、在宅措置ができるかどうか、親の再教育ができるかどうか、ということも大きなテーマにしています。日本は入り口はともかく、中口、出口のグランドデザインがない。全体のグランドデザインについて、早急に議論しないといけないと考えます。

渡辺 明石市以外では、本当に学校に行けなくなります。「過去に児童相談所に保護されたけれど、あそこはつらいので、絶対に通報しないで」という子どももいるくらいです。また、子どもを保護された親御さんが、自身を駄目な親だと責めてしまうケースも多くみられます。保護という形になる手前で、例えば、このような問題を抱える子どもに対して私たちが運営しているような居場所に毎日来てもらい、ご飯を食べて、顔を見て、接点を持ち、親御さんに対して、まずは地域の方やNPOがコミュニケーションを行う中で、皆で家庭を温かく見守ることも大切だと思います。

宮原(司会) 限られた時間ではありましたが、充実した意見交換ができたと思います。企業・経営者も地域コミュニティの一員として、子どもたちの将来の選択肢に、特に経済的な理由によって制約を受けることがなく、むしろ選択肢が増えていくよう、できることについて積極的に考え、取り組む必要性を強く感じました。

閉会挨拶

小倉 将信 こども政策担当大臣



本日、皆さまからいただいた、こども政策、こども家庭庁に対するご期待・宿題について、一つひとつ真摯に、誠実に進めていきたいと思ひます。

全世代型社会保障構築会議では、今後、医療・介護、年金、子ども・子育てに関する議論が本格化します。阿部先生のデータでは、相対的な貧困率が経年で高齢層は低下しているにもかかわらず、若年層は上昇しています。私を含

め本日ご参加の皆さま方も、より若年層、子ども、子育て世代に手厚い社会保障制度にしなければいけないと強く感じられているのではないのでしょうか。

本日壇上には学識経験者、自治体の首長、NPOの方、経済人、さらには国会議員もおりますので、国民運動になるよう、ぜひ、ご参加の皆さまも一緒に盛り上げていただきたい。私も皆さま方の期待を背に、一生懸命、政府の中で頑張りたいと考えます。

こども家庭庁は粒ぞろいの人材がそろった組織にしたいと思ひます。本日、ご参加の皆さま方におかれましては、これぞという人材をこども家庭庁にご支援いただけるよう、お願いを申し上げます。



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

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

経済同友会 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
ビッドガーデン
取締役社長



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
金沢工業大学 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
／目黒区議会議員



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

開会挨拶	11
導入説明	12
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	
総括・閉会挨拶	18



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
取締役社長兼CEO



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
解説委員会 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
顧問



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 メンバー
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・むすびえ 理事長

「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「変わらない」のではなく、「変わりたくなかった」のではないかな。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。

「変わらない日本」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 |
| 価値 | ◆多様な「価値」の創出力
◆「価値」の測り方 |

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

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、一つ小断を紹介したい。

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

- ◆年齢 ◆肌の色
- ◆体格・身体的な特徴
- ◆障害 ◆ジェンダー

目に見えない要素

- ◆社会的背景 ◆性的指向
- ◆宗教 ◆国籍
- ◆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な。

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な。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」として見るの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

《第1分科会》企業・組織

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いを生んでいるのではない。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。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。私自身は拔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。

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 1on1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の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き力になっていくのではない。

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、多くの気づ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うい。

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



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、1on1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けることが大切だ。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開くできない、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りたい。

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ら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てている。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らず、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な。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な。

まとめ

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がないことだが、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。

《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ようだ。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、無意識のバイアスはなくなる。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。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と。

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

まとめ

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

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、付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えば、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。



紹介者

白石 徳生

ベネフィット・ワン
取締役社長

峰岸 真澄

リクルートホールディングス
取締役会長 兼 取締役会議長



個の尊重

リクルートグループの「大切にする価値観」の中に「個の尊重」がありますが、最も当社らしさを表していると思います。同時にこれは私が個人的にも特に大切にしている言葉、考え方でもあります。英語では「BET ON PASSION」と意識していますが、どんな事業も業務改善もイノベーションも個人のアイデアから。そのアイデアの源泉は従業員一人ひとりの情熱。そうした個人を尊重する価値観が「個の尊重」です。

リクルートの従業員は「会社への帰属意識」よりも、「自分のやりたいこと、成し遂げたいことにつながる仕事なのか?」「社会や生活の役に立ち、誰かの人生を良くする仕事なのか?」といった「仕事への帰属意識」が強い。ですから社外でチャレンジしたい仕事ができれば、独立や起業をして取り組む人も多くいます。一方、リクルートで再チャレンジをしたいと戻る人も珍しくありません。社外での失敗経験があるとしても、それは一番のケイパビリティになる。情熱を灯す仕事のステージに境目をつくらないのが理想です。

私は子どもの頃から「青年実業家になる」と言い続け、当社へも「リクルートで営業マネジメントのメカニズムを学んで3年で起業しよう」という気持ちで入社しました。ところが「個の尊重」を大切にしている独特な企業風土の中、情熱がつぶされずに目の前の顧客の課題解決やプロダクト開発に夢中になるうちに、早30年以上。独立起業はまだしていませんが、数々のプロダクトを開発し、事業の再生や撤退などを経験してきました。オフィスで先輩に「これどうしたらいいんですか」と聞けば、「あなたはどうしたいの?」と返されるような風土で、常に自らの考えや思いを明確にすることが早くから叩き込まれていく。もちろん失敗することもあります。若い頃の小さな舞台での失敗は、個人にとっても組織にとっても後に大きな舞台で役に立つ。

日本が再び活力ある経済成長を果たすためにも、成し遂げたいことへの情熱を持つ個人を尊重する風土が、もっと日本社会で高まるように経営者として支援していきたい。そのことは、生活者一人ひとりの主体的な選択を支援することでもあり、「生活者共創社会」実現への近道ともなるはずです。

▶▶ 次回リレートーク

杉田 浩章

ボストン
コンサルティンググループ
マネージング・ディレクター
& シニア・パートナー

日本が目指すべき将来ビジョン 「生活者共創社会」発表

団法人

司友会



10月11日、櫻田代表幹事は記者会見を行い、これから日本が目指すべき社会の姿として、「生活者共創社会」という構想を発表した。世界においては、グローバル資本主義と先端テクノロジーの拡散に伴う格差や分断の拡大が社会の安定を揺るがし、日本においては30年に及ぶ経済の停滞とさらなる衰退が憂慮されている。こうした状況を打開し、日本を「いて欲しい国、いなくては困る国」として再興する鍵はどこにあるのか。企業経営者同士が、さらには「未来選択会議」などを通じて、若者・社会のステークホルダーとも対話を重ね、模索してきた集大成が、「生活者共創社会」である。本号では、その全体像とキーワードを紹介する。

「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造

—生活者(SEIKATSUSHA)による選択と行動—

全体像とキーマッセージ

第1章

経済社会の停滞・衰退の中で 展望が描けずに苦慮する人々

- 日本の経済社会は多くの課題を抱えており、「失われた10年」という言葉を更新し続け、今や「失われた30年」に
- 逆転の発想で「課題解決先進国」を目指しながらも課題解決は進まず、将来展望を描けずにいる
- (1) 賃金・所得の伸び悩みで高所得国とは言い難い日本
- (2) 商品・サービスの相次ぐ値上げでコストプッシュ型インフレの懸念
- (3) 長寿化・人口減少する社会で^{ふっしょく}払拭されない将来不安

第2章

失った30年は 政治・行政・企業による不作為

- 多くの課題が未解決のまま放置され、「変わらなかった」ことは不作為が原因
- イノベーションによる社会変革を主導すべき民間、企業経営者には気概に欠けていた
- (1) 議論が出尽くした日本の課題と処方箋
～人口問題、食料自給率、経済成長率、財政健全化、人々の政治参加意識
- (2) 想定外の事態の発生と迅速・的確とは言えない対応
～東日本大震災、新型コロナウイルス感染症対応、緊迫する国際情勢に伴う諸課題への対応
- (3) なぜ日本は、目標を達成できなかったのか、変われな

かったのか

～グランドデザインを欠く成長戦略、周回遅れのDX、経済大国としての現状への慢心と既得権の温存

- (4) 過度に悲観せず、現状を再確認し、生活者視点で日本再興

～相対的に小さい貧富の格差と中庸・分厚い中間層、高い教育水準、中小企業群の存在

第3章

幸福と成長に必要な価値創造と 「生活者共創社会」

- 社会の安定と発展のため、一人ひとりの幸福感の向上を追求。そのため、社会課題解決、付加価値創造、社会変革を継続
- 「自利」のみを追わない日本ならではの精神性と志ある個人、それらの個人から成る組織＝生活者が社会変革の原動力
- 経済成長、社会包摂、持続可能性の面から価値を創造し、世界の幸福と成長に貢献すると同時に、すべての生活者が誇りと将来への希望を持てる社会を目指す
- (1) 日本の強みを引き出し、強みを活かす「生活者共創社会」
- (2) 開かれた議論を通して選択肢を提示する「未来選択会議」
- (3) 日本のパーパス・存在価値と若者が描く日本らしい社会の姿
- (4) 生活者が果たすべき現代社会「今」を支える責任
- (5) 生活者が果たすべき未来社会「これから」を創る責任

第4章

価値創造基盤の強化と 日本らしいイノベーションによる成長

- 人材とデジタルへの投資、人類・地球の持続可能性の向上に貢献する価値創造、中小企業をはじめとする多種多様な生活者の挑戦、テクノロジーの社会実装等を手掛かりに、日本らしいイノベーション創出を目指す

- (1) 個を尊重し将来を生き抜く力を育てる教育
- (2) 人材とデジタルへの長期的投資で価値創造基盤を構築・強化
- (3) 利他の精神・パーパスに基づく付加価値の創造
- (4) 挑戦の総量拡大と中小企業の競争力強化による付加価値の創造
- (5) 社会実装のエコシステム構築による付加価値の創造

第5章

ダイナミック・インクルーシブ・ サステナブルな分配

- 従来の所得再分配にとどまることなく、経済社会における資源の最適化を図るための分配を
- 成長・イノベーションの牽引役の後押し(ダイナミック)、生活者一人ひとりの自立・活躍の支援(インクルーシブ)、

地球環境と財政の持続可能性の向上(サステナブル)のため、官民それぞれが分配を担う

- (1) 従来の所得再分配にとどまらない分配の発想
- (2) ダイナミックな分配でより質の高い経済成長を実現
- (3) インクルーシブな分配で社会的公平性・公正性を担保
- (4) サステナブルな分配で地球環境・財政の持続可能性を向上

第6章

顧客と市場を創造して高める 企業価値とその評価

- 顧客の創造、市場の創造、新たな価値創造を主導するのは企業経営者の役割
- 現在の欲求・課題への対応と、将来の価値提供に向けた投資という「両利きの経営」が不可欠な時代。経済同友会は、企業価値を測る方法、真の経営者の育成を主導
- (1) 真の経営者の役割は顧客と市場の創造
- (2) 挑戦を応援し、失敗を許容し、成功を讃え、真のリーダーを育てる経営
- (3) 短期と長期の企業価値を経営者が語る両利きの経営
- (4) 経済同友会は経営者自身で企業価値を探究

「生活者(SEIKATSUSHA)」とは

- 家族の一員、地域社会の住民、有権者、消費者、働き手など、多面的な役割・立場を持つ「個人」全て、「個人」が集まって構成するさまざまな組織(企業、団体、政党、議会、自治体、府省、学校など)を含む。
- 生活者が、それぞれの価値観・考えに基づいて、消費、投資、進学、就職、投票などの機会に、主体的に選択・行動する。「生活者」による当事者としての参画と、未来に向けた選択によって共に創り上げる社会こそが「生活者共創社会」である。

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」を包含
- 個人が構成する全ての組織(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



近い将来(10年後)の「生活者共創社会」の姿

例えば…

■子ども・若者

安心・安全に暮らし、伸び伸びと個性・主体性を発揮できる。(画一的な指導から個性・発達に応じた教育へ／飛び級も当たり前／金銭面の不安なく大学進学)

■すべての個人

生涯を通じて価値創造力を高めて、自らのパーパスに基づき主体的な参画によって挑戦できる／社会全体でそれを支える。(女性の社会進出・男性の家庭進出／ストレスのない仕事と育児・家事の両立／失業・学び直し、就業のブランクを恐れない)

■企業等

パーパスを明確に掲げ、それを価値創造力・競争力に結びつけ、規模・業種・形態を問わず、活力に満ち溢れている。(イノベーションを通じた社会課題解決が、経営者の最重要ミッション)

■政府

政府は中福祉・中負担も含めた持続可能な好循環で信頼を獲得し、一人ひとりが政策決定に参画する機会を主体的に活用している。(社会インフラのデジタル化／国民の幸福度の計測・公表)

2022年度第1回会員懇談会(夏の特別企画)

将棋の魅力と奥深さをめぐって
～日本将棋連盟創立100周年を迎えて～

2024年、日本将棋連盟は創立100周年を迎え、新しい将棋会館の建設や記念イベントの企画が進みつつある。同期同世代の佐藤康光九段、羽生善治九段、森内俊之九段をお招きし、峰岸真澄副代表幹事による進行の下、400年の歴史を持つ日本の伝統文化としての将棋の魅力や奥深さについて座談会形式でお話を伺った。将棋界にも大きな影響を与えているAI、プライベートまで話題は多岐にわたった。



出席者

佐藤 康光 九段

日本将棋連盟
会長

羽生 善治 九段

創立100周年事業・
東西将棋会館建設委員会 委員長

森内 俊之 九段

創立100周年事業・
東西将棋会館建設委員会 委員

進行

峰岸 真澄 副代表幹事

リクルートホールディングス
取締役会長 兼 取締役会議長

島研、自分たちの世代について

——奨励会時代、皆さんは伝説の「島研」に所属されていたそうですね。

森内 島研は島朗九段が主催する研究会です。奨励会の有段者になった頃に島九段から誘いがあり、佐藤さんにお声掛けして3人で勉強会を始めました。研究会は練習将棋を指すのがメインで、2人が指しているときは1人が記録係をやるユニークなシステムでした。2人の将棋を見ているのも勉強になり、対局にも役立ちました。その後、羽生さんも入られて4人の研究会になりました。活動期間は5年ぐらいでしたが、とても濃密な時間でした。

佐藤 島研は対局の後に検討をする時間が長かったのですが、実際に駒を動かすわけではなく頭の中で考えながら検討していたので、はたから見れば何をやっているか分からなかったでしょうね。当時はパソコンでデータを見ることもなく、自分の記憶力頼みでした。島さん、森内さん、羽生さん、いずれも記憶力がすごくて、分析力、解析力に優れていたのが印象に残っています。若いときにはこういう脳内将棋で同時に5局ぐらい対戦したこともありました。

羽生 私は2局までやったことがありますが、それ以上は無理なので全部断っています。

森内 私は3局対戦しましたが、2局は勝ったものの最後

は反則負けをしてしまいました。そのとき佐藤さんは3局とも勝利して、プロの面目を保ってくれました。

——皆さんの世代が将棋の世界を変えてきたと思うのですが、それについてどう捉えられていますか。

森内 羽生さんが活躍されて、ニュースや新聞など、それまでになかったような取り上げられ方をすることが増えてきて、将棋界の認知度が上がったと思います。

羽生 佐藤さん、森内さんを含め世代の近いところで強い棋士がたくさんいるので、すごく大変だった面はあります。一方で、棋士の世界は長期間にわたり1人で走り続けるのは大変ですが、周りに強い人がいるので切磋琢磨して来ることができました。マラソンでも1人で走るのは大変ですが、集団で走る方がタイムも伸びるし、良い結果が出る。それと似た面があります。

いろは坂事件

——インターネット上に「いろは坂事件」というものがありました。皆さんが20代の頃に起こった事件ということですが。

佐藤 私が20代半ばで車の免許を取ったばかりの頃、日光で王将戦のタイトル戦があり、せっかくだから車で行きたいと考えました。羽生さんが対局者だったのですが、そこで森内さんを誘って一緒に日光まで行きましたが、冬だっ



峰岸 真澄 副代表幹事



佐藤 康光 九段



羽生 善治 九段



森内 俊之 九段

たので路面が凍結し、同乗していた森内さんの寿命が縮まったということがありまして。帰りは羽生さんも一緒にということになり、初めて3人で同乗したのですが、夜の首都高でどんどん他の車に抜かれる状況でした。お二人の寿命をさらに縮めてしまったのではないかと思います。

森内 実は佐藤さんがノーマルなタイヤでいろは坂を上ろうとしていらっしゃるの、ちょっとそれは無謀なんじゃないかと申し上げて、車を降りタクシーに乗り換えて行ったので事なきを得ましたが、そのまま乗っていたら何が起きていたのか。

佐藤 森内さんに的確なアドバイスをいただいたので、今の私があるのかなと。

羽生 二日制の対局でしたので普通は泊まるのですが、早い時間に負けてしまったので、その日のうちに帰れることになりました。佐藤さんと森内さんが車で来ていたので、それだったら乗せて行ってもらおうと、一緒に帰りましたが、後になって佐藤さんが免許を取り立てで、首都高に乗るのも初めてだったと聞いて「なるほど!」と思いました。

昨今の将棋人気について

——藤井聡太竜王、里見香奈女流五冠の活躍など最近の将棋界の動きをどう思いますか。

森内 羽生さんが七冠になるか、というときにもかなり盛り上がり、マスコミなどにも取り上げられました。藤井さんの場合は四段になってすぐに連勝を重ね、対局室にもマスコミの方が押し寄せるようになり、将棋会館に人が入り過ぎて「大丈夫か」と心配するほどでした。今は五つのタイトルをお持ちで、フィクションでもあまりないような、インパクトがある出来事が続いています。将棋界としてはありがたいことです。

羽生 藤井さんは半世紀ぶりぐらいに最年少棋士の記録を塗り替えました。今は、ここ数十年の中で昇段が制度的に一番難しい時期です。それにもかかわらず記録を塗り替えたことに価値があると思います。デビューして29連勝して、歴代の記録を塗り替えたこともすごいですが、年間の勝率が8割ぐらいと、記録面、数字面が突出しています。特に

すごいと思うのは、指している将棋にミスがないところです。10代の頃はまだ粗削りで、攻めは得意だが守りは苦手とか、強い部分は突出しているけれど弱い部分があるというのが普通で、20代や30代になってから総合的に完成していくのですが、藤井さんは今の時点で完成されている。隙が見当たらない。インタビューの受け答えも、とても10代とは思えません。

里見さんはもともと女流棋士であると同時に奨励会の三段に在籍していて、あと一步のところにはいたので、実力的に編入してもおかしくありません。ただ対戦相手が新人棋士5人ということで、かなりハードルが高い。それでもガラスの天井を打ち破ってほしいと思っています。

佐藤 将棋界は「男女を問わない棋士」と「女性が対象の女流棋士」の2種類に制度が分かれています。里見さんは女流棋士でありながら、棋士の資格を得るためにチャレンジしています。資格を得るための条件は厳しく、公式戦で一定の成績を上げないとチャレンジできませんが、ここ1、2年でかなりレベルアップされたのだと思います。女流の対局のほか、棋士の公式戦でも女流の推薦枠で多く対局され、同時に編入試験の対局をすることになるので負担は大きいと思いますが、100%の力を発揮していただきたいと思っています。

AIと将棋

——AIを将棋にどう活用していったらいいのでしょうか。

森内 チェスでは1990年代後半にIBMの開発したディープ・ブルーというスーパーコンピュータが世界チャンピオンを凌駕する出来事があって、将棋の世界もいつかそういう時期が来るだろうと考えてはいました。AIの発展による良い面と、難しくなっている面があります。しかしこれから社会の中で起こり得ることが将棋界で早めに起きると思えば、それが参考となり、何かの形で世の中の役に立てば価値あることになると思います。AIの指し方を研究して強くなっていく人もいれば、自分の個性を磨いていく人もいて、その辺りは多様化の時代を迎えているのかなと思っています。

——1990年代半ばに、日本将棋連盟で棋士の皆さんにアンケートをして「AIが人間より強くなるのはいつだと思えますか」と聞いたら、人間を超えられないとか、超えるけれどいつかは分からないという声が多い中で、羽生さんは2015年と答えられたということですが。

羽生 これは私自身の見解というよりも、その頃から認知科学の世界の人たちと交流があって、「もうこれからはソフトの開発をしなくても、ハードウェアの進歩で確実に人を追い抜きますよ」という話を聞いていたので、そのままアンケートに答えたら、たまたま当たったということです。いわゆる機械学習や画像認識など、ここ10年ぐらいのAIの世界の技術革新によって、将棋のAIも飛躍的に記録が伸びました。AIは将棋を、われわれが思うような将棋として捉えているのではなく、正方形の空間の中で行われている情報処理として対処しているということです。囲碁やチェスや他の競技に転用することも可能です。カテゴリーの枠を超えて同時並行的に発展させているというところに、AIの大きな特色があると思っています。その一方で、棋士がただAIを真似するようになってしまっただけでは棋士の存在価値、存在意義がないと思うので、私自身は発想の幅を広げるとか、アイデアの幅を広げるとか、そういう使い方が良いのではないかと考えています。これから先の若い世代の人たちは、新たな活用法や学び方なども見つけ出してくれるのではないかと、ちょっと期待しています。

佐藤 ここ数年のAIの進歩によって棋士自身のアプローチの仕方が変わったと思います。ビッグデータのような形になっていますので、何が正しくて何が違っているのか、従来の勉強以上に研究する時間も膨大になったという面では、より大変な時代なのかなと思います。見る方にとってAIは絶対ではないものの、一つの指針として楽しんでいただくことが増えているように思います。ただ私自身はあまり使っていません。私の指した将棋をAIに入れると評判が悪く、勝率が50%を切ってしまいます。それでも取り入れていかなければ競争には勝ち残れないので、必要なことは取り入れつつも、人間の持つ能力を信じてやっていきたいと思っています。

——今はまだ将棋は奥深く解明されていませんが、AIが将棋を完全に解明した後、将棋はどうなるのでしょうか。



森内 プログラマーの方の話を聞くと将棋のAIの力は、今は伸びてはいるけれど、解明にはほど遠いという認識のようです。その後どうなるのかは、ちょっと想像がつかないので、楽しみにしたいと思います。強いソフト同士がやっても勝ったり負けたりしているので、解明にはまだまだ遠いという認識を私は持っています。

羽生 将棋の可能性は10の70乗ぐらいといわれていますが、10の70乗というのは宇宙の原子の数と同じぐらいの可能性があるということなので、まあ当分大丈夫だろうと思います。ただ私は逆に、どのぐらい奥深いものなのか、どれぐらい難しいものなのか分からないまま、AIがこれだけ進んでも解明できないルールを400年も前に作った先人の知恵や歴史、英知を強く感じるようになっていきます。

日本の将棋の特徴

——将棋は近代的な部分と歴史的な部分がうまくミックスされた世界だと思います。

羽生 将棋はインドが発祥でチャトランガといわれている双六から始まっています。海外では基本的にマインドスポーツ、頭脳スポーツという、スポーツのカテゴリーに分けられていることが多く、中国でも体育局が管轄になっています。日本では伝統文化ということで、江戸時代は家元制度でしたから、歴史的なルーツは共通していても、社会の中での位置付けはかなり違います。日本の将棋は取った駒をもう一度使えますし、自分と相手の駒の色が同じであるのも独自の特徴です。慣習的なことでは、和服を着て、畳の部屋で、挨拶をして始まり、挨拶をして終わるところは、400年前も今も変わりはありません。しかし、技術的なことや盤上で起こることはテクノロジーの世界と同じように、古いものが新しいものにどんどん駆逐、改変され、進化していきます。

——将棋界の展望も含めて、佐藤さんから100周年記念のご紹介をお願いします。

佐藤 日本将棋連盟としては、将棋は日本の伝統文化で、世界最高の知能ゲームと自負していますので、日本全国、そして世界に向けて将棋の魅力を発信し続け、普及にまい進していきたいと考えています。将棋連盟は歴史を積み重ね、2024年に創立100周年という節目を迎えます。竣工から約半世紀経ちました東西の将棋会館も移転が決まりまして、その事業を進めている最中です。建設に向けて皆様のご支援、ご協力を賜っていますので、ぜひよろしくお願い申し上げます。また、これまでも会員企業の皆さまには棋戦の主催、協賛などをいただいています。将棋を通じた日本文化への貢献としてご協力を賜れば幸いです。どうぞよろしくお願い申し上げます。

ノミネートメンバー講演会

ユニコーンとなったSmartHRの 成長の軌跡から考える、 日本のスタートアップ育成戦略の要諦

シリーズ第6回目となるノミネートメンバー講演会が、8月31日に開催された。今回はSmartHRの取締役COO、倉橋隆文氏より「ユニコーンとなったSmartHRの成長の軌跡から考える、日本のスタートアップ育成戦略の要諦」と題し、同社が遂げてきた成長の軌跡と、その中での事業開発、フェーズ別の経営のあり方、そしてオープンイノベーションへの示唆などについてお話をいただき、参加者との活発な意見交換を行った。

**倉橋 隆文**(くらはし たかふみ)

SmartHR 取締役・COO

現在、2021・2022年度働き方改革委員会副委員長として活躍。



当社は現在、推定時価総額1,700億円を突破し、従業員数は700人ほどに拡大した。いわゆるユニコーン企業といわれる未上場スタートアップの規模になった。今日は、どのような歴史をたどってこの規模になってきたかの紹介と、経験から日本のスタートアップ育成に関して考えられることについて、お話ししていきたい。

**未来の大きな成功をつかみたい
という気持ちでキャリア選択**

私は大学まで理系一筋で研究者を目指していた。しかし途中で挫折し、ビジネス界に足を踏み入れた。最初に就職したのは外資系コンサルティング会社だ。海外案件をやりたいと思っていたが、入社してすぐにリーマン・ショックが起き、チャンスが縮小してしまった。代わりに海外留学に進んだが、そこでの学びから実業に身を置きたくなった。帰国後に楽天に入ってまさに実業を経験したが、スタートアップでさらに経験を積みたくなり、縁あって今の会社に入った。社員数25人程度の草創期の時期だ。実はこの時、給与は半分以下になっている。それでも未来の大きな成功

をつかみにいきたいと思っていた。

SmartHRの歴史を簡単に紹介したい。創業は2013年で、2人の若者がKUFU(クフ)という会社名で立ち上げた。他社の受託開発を行いながら自社サービスの開発をしていたが、仕事の獲得も簡単ではなかったと聞く。ずっと芽が出ず、最後だと思って挑戦したのが、あるアクセラレータープログラムだった。「こんなアイデアどうですか」「まったく駄目だね」というやり取りを何十回も繰り返し、たどり着いたのが、社名にもなったSmartHRのサービスだ。

当時から給与システムや勤怠管理システムの市場はあったが、人事はそれ以外にも細かい業務をやっている。例えば、入社時の社会保険手続きを手作業でやっている会社も多いことだろう。SmartHRはこれをシステムで簡易化した。ちょうど「電子政府」が推進された時期だったことも後押しになった。コンテストで軒並み高評価をいただいた辺りから、一気に状況が好転しだした。資金の出し手が増え、受託案件をしなくて済むようになった。名の知れた企業が使ってくれたことで、他の会社にも展開しやすくなった。さらに、会社への興味を持って参画する仲間が増えてきた。次々と新たなサービスを追加し、約3年で従業員数は300人ほどに拡大した。

**拡大期にあった仕組み作りと
アグレッシブな意思決定が成長の鍵**

この時期に発展できた理由を四つ挙げたい。

一つ目は、生産性の高いオペレーションができるように、組織や仕組みを整備した。草創期から仕組み化が必要だと



プ会社で開発したサービスが好評だったので、SmartHR 本体でもそれを販売しようと決めた。動くまでに1カ月かかった。SmartHR にとっては早い方だったが、グループ会社側は遅いと感じていた。おそらくオープンイノベーションをすると、似たようなことが起きるのではないだろうか。規模によるテンポの違いがかみ合わない要因になると痛感した。

は限らない。フェーズごとに最適な仕組みは異なる。先の変化を見越して手を打てたことが大きかったと思う。

二つ目は、アグレッシブな投資だ。2017年にテレビCMを打つ意思決定をしたが、資金的にはぎりぎりだった。しかし、類似サービスが出る中で他社を圧倒することが重要だと考えた。その後米国の機関投資家と話して、1桁違う成長を考えるべきだという発想も生まれた。だからこそ早期の黒字化や上場ではなく、未来の発展を軸に経営している。

三つ目として、足元を固めるために、プロダクトの機能拡大を計画的に行ってきた。オプション機能としてよく売れたのは雇用契約書の追加機能で、業務工数削減にも寄与したと思う。

四つ目に、時代の流れも後押しした。テレワークの拡大が進む中で大々的に交通広告を打ったところ、出社を余儀なくされている労務担当者の方がやはりいらっしゃったのだろう、SNSでのつぶやきや、各種メディアでの取り上げともあいまって、大きな反響をいただいた。

成長フェーズごとのテンポの違いを前提に どうコラボできるか

そして今は第3期に突入している。一度は海外への道も考えたが、日本の社会保険制度に合わせて作ったサービスなので、あまり向いていない。成長させ続けるため、そしていずれは海外に挑戦できるプロダクトを手に入れるために、多角化という道を選んだ。

多角化にも二つある。一つは既存の事業領域で幅を広げる方法で、私たちはタレントマネジメント領域に広げた。人事データをより良い組織づくりへと活用する事業を加速している。二つ目は新規事業を作っていく方法で、グループ会社を6社つくって「第2のSmartHR」を作ろうと取り組んでいる。まだ大成功と言えるレベルではないが、参考までに経営の考え方をお伝えしたい。

まず、グループ各社は人事上のシステムも含めて完全に別会社になっている。SmartHRの仕組みでは、少人数による新会社の機動力が出せないと考えたためだ。さらに、資金は小出しに渡すようにしている。小さく結果を出して、次へと進んでもらうとともに、早い段階で事業の是非を見極めることにも役立つと思っている。

一方で、最近直面した課題をご紹介したい。あるグルー

これに対して、私自身もまだ良い解を持っていない。今はお互いのテンポの違いを認識した上で、歩み寄れるところを全てチャレンジしようとしている。

会社の規模が大きくなる中で、社会的な責任も大きくなってきた。そこで、他社で経営経験を積まれた方に社外取締役に入っていただいた。経営経験に長けた方が私たちと本気で議論してくださることで、だいぶ安定してきたと思う。スタートアップをいろいろな方が応援してくださることこそ、非常に大きな力になると感じる。

もう一つ当社が特徴的なのは、今の経営体制かもしれない。ある時、創業社長が自ら交代を言い出した。そして技術系をリードしてきた者がCEOとなった。

環境がどんどん変化する中で、適材適所にしていくことは重要だ。創業者は今、新規事業に生き生きと取り組んでいる。

大企業が利用すること自体が スタートアップを活性化させる

最後に、私なりに考えるスタートアップ育成についてくつかお話ししたい。

一つ目に、良い事業であることだ。運はコントロールできないので、トライする回数を増やすしかない。例えば近ごろ問い合わせが多いレポート機能は、数年前までまったく売れなかった。しかし、人的資本経営の波が来る中で注目を集めている。

二つ目に、スタートアップへの関心を持つ人が社会に増え続けることだ。自らスタートアップを起業する人、スタートアップに参加する人、そして応援する経験豊富な経営者の方も含む。同時に挑戦しやすい環境も大事だろう。うまくいなくても次の道を見つけやすい社会であることが、スタートアップへのチャレンジを増やす。併せて、スタートアップで活躍するエンジニアが増えるための社会的施策も期待したいところだ。

三つ目には、リスクを許容する資金のあり方である。黒字化を急かすだけではなく、リスクマネーを許容する投資家の増加がスタートアップの後押しになるだろう。

そして四つ目は、目先の給料よりも未来の大成功を信じる私のような「愚か者」がいかに増えるかだと思っている。そのためには、刺激となる成功事例が生まれ続けることが

必要だ。私たちはメルカリの上場を見て刺激を受けた。私たちが大成功事例になれるようにさらに頑張っていきたいと思うが、併せて成功を称賛する社会になることも重要だ。

今日聞いていただいた皆さまには、知名度ある企業による応援もスタートアップにとって大きなエネルギーになると、あらためて認識いただけるとありがたい。メルカリが初期のユーザーになってくれたおかげで、SmartHRは元気になった。その後に数多くの大企業に導入され、事例の紹

介にも協力いただいたことが今につながる大きな応援になった。皆さまの周りに良いと思えるスタートアップのサービスがあればぜひ使ってみて、その良さを口にしていただけないだろうか。それだけでも、スタートアップにとっては大きな力となるはずだ。私たちも、できていないことはまだまだたくさんある。これからもチャレンジをし続けていきたい。

●主な質疑応答●

Q 著作権・特許をどのように駆使しているかについて伺いたい。

A 取得できたものから申請中のものもあるが、これまでに12～13件ほど申請している。ただし、模倣しやすいのがソフトウェアサービスの特性かもしれない。競争優位性については、特許以外に会社のブランドづくりにも力を入れている。

Q ITエンジニアも多様で、自社にとって本当に必要な部分を特定してカバーしていく難しさを感じている。お考えがあれば伺いたい。

A 実は一度、リスキルでの失敗経験がある。本人の希望で営業からエンジニアへのシフトを図り、育成に力を入れたが、結局営業に戻ってしまったのだ。他方で、徹底的に1～2年鍛え上げてリスキルに成功した他社事例も知っている。社会全体でエンジニア人材を増やすためには、ある種の政府による施策も必要ではないかと考えている。

Q 日本市場は人口減でシュリンクしていくが、その辺りはどう捉えているか。

A 短中期的にはまだ市場としての魅力があると思う。例えば、年末調整を何かしらのシステムを使って行っている人は、働く人のわずか5%程度だ。ただし長期的にはご指摘の通り、国内だけでは難しいと考えている。いずれ世界に通じるプロダクトを見つけて挑戦しようと、力を蓄えている最中である。

Q 女性活躍の状況について伺いたい。

A 全体では男性6割、女性4割の比率だが、マネジャー層になると女性比率は低い。社内取締役も男性のみである。今、社外取締役から女性の幹部拡大についてのアドバイスをもらいながら、より女性が活躍する企業になれるよう取り組んでいる。

Q 特に拡大期には人材の獲得に苦労されたのではないと思う。給与面も影響したのではないかと。工夫されたことはあるか。

A 人材確保はいまだに課題だが、一つには報酬設計面を工夫した。給与は高くないが、一緒に大きな夢を見てほしいというメッセージとしてストックオプションをかなり広く配る方法を取った。もう一つは採用広報にかなり力を入れている。同じスタートアップの中でも、AIやビッグデータ領域に比べると地味だと自認している。だからこそ「このコンテストで優勝した」「このお客さまに使っていただいた」といった情報を極力発信し、給与面も含めて広く会社についての情報を公開した。競合にも見られるリスクよりも、採用の重要性を一貫して考えている。

【今後の講演予定】

第1期 ノミネートメンバー：2021年度より正会員



伊佐山 元(いさやま げん)

Wil 共同創業者兼CEO
2019年度教育問題委員会／2020年度教育改革委員会／2021・2022年度成長戦略評価・実行委員会／企業経営委員会 各副委員長

第2期 ノミネートメンバー



平野 未来(ひらの みく)

シナモン 取締役社長CEO
2021・2022年度データ戦略・デジタル社会委員会 副委員長



本間 真彦(ほんま まさひこ)

インキュベイトファンド 代表パートナー
2021・2022年度ラウンドテーブル・クロスリーチPT アジアPT 各副委員長



山野 智久(やまの ともひさ)

アソビュー 取締役CEO
2021・2022年度観光再生戦略委員会 副委員長

(五十音順・敬称略。副委員長職は8月31日現在)



産総研によるオープンイノベーションの取り組み

日本の経済・産業の発展に資する科学技術の研究を行う国内最大級の公的研究機関が産業技術総合研究所(産総研)である。1882(明治15)年に前身となる地質調査所が設立されて以来、さまざまな技術を開発してきた。理事長の石村和彦氏が、国家戦略に基づく主要重点課題、社会課題解決に向けた取り組み、産総研のコア技術の代表例などを語った。

講師：石村 和彦 氏



産業技術総合研究所 理事長／AGC 元・取締役会長／経済同友会 副代表幹事

ミッションは四つの社会課題の解決と産業競争力強化

産総研は、戦前にはアンモニア合成技術である「東工試法」、戦後には高性能で実用的なPAN系炭素繊維や、液晶ディスプレイに使われる透明導電膜などを開発。21世紀に入って、世界中のハードディスクに使用されている磁気ヘッド用TMR素子や、アザラシ型癒やし系ロボット「パロ」なども開発したほか、地質調査総合センターでは活断層や火山活動の影響など調査研究も行っている。

産総研のミッションは「エネルギー・環境制約」「少子高齢化」「国土強靱化」「パンデミック」をはじめとする社会課題解決と「産業競争力」強化である。

一例を挙げると、エネルギー・環境制約では、カーボンニュートラル研究の一環として、CO₂と水と再生可能エネルギーを使って液体燃料を製造する研究を行っている。少子高齢化による人手不足の対応としては、工場労働者の減少対策としてロボット技術の開発を進めている。

また、国土強靱化では、橋上で自動車が走行する様子を撮影するだけで橋

の微小なたわみから応力を計算し、危険を判断する仕組みを研究している。

パンデミック対策としては、スタジアムでのマスク着用率や声出し応援頻度を計測し、人の密集度がどれほどで感染拡大しにくいかという調査も行っており、活用されている。

国家戦略に基づく主要重点課題はAI、量子、半導体、マテリアル(材料)

AI、量子、半導体、マテリアルは国家戦略として国が定めた重要技術であり、産総研では主要重点課題として研究リソースを重点的に配分している。

産総研にはABC1というAIに特化した世界最大規模のスーパーコンピューターがあり、大学や企業なども利用できる。実サービスへの展開も検討している。量子分野では、量子コンピューターデバイスの開発を担当しているほか、超伝導量子アニーリングマシン*も開発している。

半導体分野では、現状、日本に高精度な半導体を作る工場がないことから、産総研が保有するスーパーグリーンルーム内に、超高精度の3次元実装ができる半導体開発設備を用意した。日本の半導体産業が復活し、世界で勝負し続けられるようになることを期待している。

マテリアル分野では、材料の組み合わせとプロセスをAIで予測するマテリアル・プロセス・イノベーションに資す

る研究を進めている。実際に試作するプラットフォームも用意している。

オープンイノベーションで産業競争力の強化を

産総研のコア技術は基盤技術分野や成長産業分野、重要産業、知的基盤のカテゴリーに分けて整理しており、多くの技術を持っている。例えば、IT機器の省電力化技術により、将来的には電源を切っても記憶情報が保持される不揮発性メモリの開発が可能になると考える。また、ポスト5Gの無線通信デバイスへの活用を狙った高周波フィルタの開発や、常温でセラミック微粒子を噴き付けるセラミックコーティング技術研究。変わったところでは、腸内フローラを使った健康状態の判定に関する研究も行う。

産業競争力の強化には他社との差別化とイノベーションが必要だが、簡単なことではない。イノベーションはダイバーシティから生まれる。文化が異なる他の研究機関や企業とのオープンイノベーションが鍵となる。

技術は企業の製品やサービスの形で社会に実装されなければならない。社会実装することで、日本のイノベーションエコシステムが回っていく。産総研ではこれまで研究部門と運営部門の2本柱でやってきたが、新たに社会実装本部を設置した。社会実装を加速するために、私は100社以上の訪問を目標とし、現在50社程度が訪問済み、または訪問予定となっている。ぜひ協力をお願いしたい。

*膨大な数の候補から最善の選択肢を見つけ出す「組み合わせ最適化問題」を解くことに特化したコンピューター

新入会員紹介

会員総数 1,492名(2022年9月16日時点)



やまぐち かつひろ
山口 勝弘

所 属：空港施設
役 職：取締役副社長執行役員



む た まさあき
牟田 正明

所 属：トランスコスモス
役 職：取締役共同社長



ほん ま すみえ
本間 澄江

所 属：サビエント
役 職：執行役員



も ぎ てつ や
茂木 哲也

所 属：日本公認会計士協会
役 職：会長



しまだ く に み つ
島田 有充

所 属：セイビ
役 職：取締役兼常務執行役員

退 会

かしわき ひとし
柏木 斉

けんもく のぶ き
見目 信樹

所 属：日清製粉グループ本社
役 職：特別顧問

いな ぎ としあき
稲木 歳明

所 属：共同印刷
役 職：顧問

マイナンバーカードの普及促進のため、寺田総務大臣、河野デジタル大臣、宮坂東京都副知事が来訪



左から寺田総務大臣、河野デジタル大臣、宮坂東京都副知事

8月29日、寺田稔総務大臣、河野太郎デジタル大臣、宮坂学東京都副知事が来訪され、櫻田謙悟代表幹事、市川晃副代表幹事、高島宏平副代表幹事、菅原晶子常務理事と面談した。

してもらいたいことや、カードに記録された電子証明書により、オンラインで本人確認を行う「公的

個人認証サービス」を民間企業におけるビジネスに活用してもらいたい旨の要請があった。

宮坂副知事からは、地方公共団体による出張申請受付など、市区町村におけるカード普及にかかる取り組みについて説明があった。

これらを受け、櫻田代表幹事からは、デジタル技術を活用したプッシュ型支援をはじめとする行政サービスのデジ

タル化の早期実現を期待すること、また、経済団体として行政のデジタル化の起爆剤となるよう、今回の要請に協力する旨の回答を行った。

市川副代表幹事からは、カードの活用に伴うデータ漏えいなどへの懸念に対する行政からの丁寧な説明・情報発信の必要性について、高島副代表幹事からは、市区町村ごとに異なるケースも多い行政手続の一本化や、カードの健康保険証としての利用などを通じたデータヘルスの実現に向けたデータフォーマットなどの標準化などについて、それぞれコメントがあった。

寺田大臣からは、政府は2022年度末までにマイナンバーカード(以下、「カード」)を全国民に行き渡らせることを目標としており、経済同友会の会員所属企業の社員などに対し、マイナポイント第2弾などの取り組みについて周知し、カード取得を呼び掛けてほしい旨の要請があった。

河野大臣からは、健康保険組合と連携し、カードの健康保険証利用を推進

日本若者協議会が栗原副代表幹事に提言を手交し意見交換

8月29日、未来選択会議で連携している日本若者協議会の室橋祐貴代表理事他3人が来訪、日本版気候若者会議2022がまとめた提言を栗原美津枝副代表幹事／環境・エネルギー委員会委員長に手交、同委員会副委員長3人と共に意見交換を行った。

日本版気候若者会議は、日本若者協議会が主催し、約100人の若者で気候変動対策を協議する市民会議であり、フランスで始まった気候市民会議のように、間接民主主義を補完する政策形成の場となることを目指している。

約1カ月半の議論を経て今年4月に発表された政策提言には、商品へのカーボンフットプリントの表示義務化、エネルギーに関する熟議の日の制定、カーボンプライシングの導入、気候市民会議の開催など、本会の考え方にも近い多岐にわたる具体案が盛り込まれている。

意見交換では、産業界や経営者に期待することとして、具体的なプロジェクトを通じた若者との協働、脱炭素などの取り組みをテーマとする寄付講座の活発化、社会課題への関心が高い学生の積極的な採用といった意見が出された。

また、気候変動への関心が高い層は実際にも環境に配慮した商品を購入している一方で、それらの商品を提供する企業は外資系が多く、国内企業も積極的に消費者への選択肢を用意してほしいという指摘があった。



栗原副代表幹事(左)に提言を手交する日本若者協議会室橋代表理事とそのメンバー

当会に対しては、特定の業界だけではなく多様な経営者が集まって横断的な議論ができる場として、脱炭素化に伴う産業の構造転換や労働者の移転といった複雑な課題への対応策の検討を期待したいとの声が寄せられた。

No.852 October 2022

経済同友 10

C O N T E N T S

特集1

こどもの未来ラウンドテーブル
ー子どもの貧困支援に向けた連携強化ー 03

特集2

未来選択会議
第6回オープン・フォーラム
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 10

特集3

生活者共創社会(前編)
日本が目指すべき将来ビジョン
「生活者共創社会」発表 20

Doyukai Report

2022年度第1回会員懇談会(夏の特別企画)
将棋の魅力と奥深さをめぐって
～日本将棋連盟創立100周年を迎えて～ 22
ノミネートメンバー講演会
ユニコーンとなったSmartHRの
成長の軌跡から考える、
日本のスタートアップ育成戦略の要諦 25

Seminar

第1354回 会員セミナー
産総研によるオープンイノベーションの取り組み
石村 和彦氏 産業技術総合研究所 理事長／
AGC 元・取締役会長／経済同友会 副代表幹事 28

Column

私の一文字 及川 健一郎 02
『喜び』を積み重ねる
リレートーク 峰岸 真澄 19
「個の尊重」
私の思い出写真館 大久保 和孝 31
「人生の転機 先達から学ぶ 本質を探ることの大切さ」
新入会員紹介 29
マイナンバーカードの普及促進のため、
寺田総務大臣、河野デジタル大臣、宮坂東京都副知事が来訪 29
日本若者協議会が栗原副代表幹事に提言を手交し意見交換 30



大久保 和孝
大久保アソシエーツ
取締役社長

人生の転機 先達から学ぶ 本質を探ることの大切さ

この写真は私のお守りです。2004年東洋経済のCSR特集号で経済同友会元代表幹事の小林陽太郎さん^{（現会長）}と対談した時の写真です。小林さんとは曾祖父の時代から家族ぐるみのお付き合いがあり、特に祖父（故木戸孝彦、弁護士）は35年にわたり富士ゼロックスの社外取締役に就任していました。

この対談がきっかけとなり経済同友会へ入会しました。最年少での入会でしたが、小林さんが祖父の勧めで経済同友会に入会したことをお聞きし、ご縁を感じました。

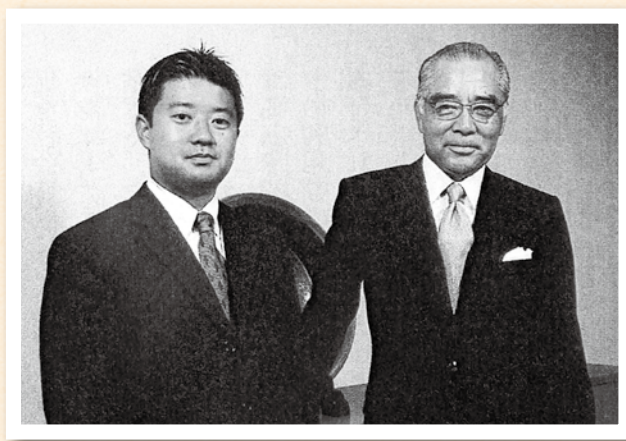
監査法人に入所した1995年当時は大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件をはじめ歴史に残る企業不祥事が相次ぎ、新人ながら会計監査の矛盾と限界を感じました。企業理念や組織風土への理解が不可欠と考え、CSRのISO規格化の議論が進む中、企業ガバナンスについて日本発の国際規格化を目指し、1999年麗澤大学高巖教授らと共に「倫理法令遵守マネジ

メントシステム（ECS2000）」の規格作りへの参画を契機に、2003年新日本監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）の子会社として、当時の理事長の後押しもあり業界初のCSR、コンプライアンスを専門としたコンサルティング会社を設立しました。設立当初から小林さんに相談にのっていただきました。

「常にステークホルダーを考えバランスをとる」「持続している企業はCSRの本質を理解し実践している」そして「個人も企業も、最後は誠実さ・倫理感が全て」。小林さんの言葉は私の原点であり、企業経営の基礎を教えていただきました。

その後も、悩んだときはいつも真摯なアドバイス^{しんし}をいただきました。紹介いただいた日本アスペン研究所ではリベラルアーツの重要性を学び、福澤諭吉記念文明塾（慶應義塾創立150周年記念事業）の設立にもご尽力をいただきました。

今の私はこうした中での出会いとご縁に支えられています。



同友会は
行動する“DO”友会!

未来選択会議

第6回オープン・フォーラムを開催

～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～



第1分科会

「企業・組織」進行
濱松誠 ONE JAPAN代表

人々の意欲や
挑戦心を縛るものを
洗い出したい



全体進行は
玉塚元一 世話人
(ロッテホールディングス社長)



議論参加者

年齢、性別、学歴などの個人の
属性に基づく無意識の思い込み
=「アンコンシャス・バイアス」に焦点を
当て、3つの分科会に分かれて
議論しました



第2分科会

「地域・家庭」進行
丹羽啓介 財務省
課長補佐



議論参加者



第3分科会

「社会的合意形成」進行
室橋祐貴 日本若者協議会
代表理事



アカデミア・メディア・学生・子育て中の社員・
経営者・NPO... さまざまな人々(計337人)
が、リアル・オンラインにて参加しました

イラスト・溝口イタル

