

## 【事業活動報告】

## 「人口減少社会における地域の雇用・労働のあり方 ～秋田県域において～」研究会報告

### 高質な田舎で豊かに働く ～人口減少最先端『秋田』からの提言～

当秋田経済研究所では、国際教養大学アジア地域研究連携機構、一般財団法人北海道東北地域経済総合研究所と共同で上記研究会を組織し、平成28年5月と7月に討議を重ね、同年9月に秋田市で100名を超える参加者を得た公開フォーラムを開催いたしました。このたび、本研究会の成果をまとめた報告書を発行いたしました。

本報告書の中から、フォーラムでの当研究所所長の「問題提起」およびパネルディスカッション議事録、企業経営者の立場でご参加いただきましたインターフェイス株式会社野澤一美社長の研究会における発表内容を紹介します。



## 高質な田舎で豊かに働くためには

松 瀧 秀 和

(一般財団法人秋田経済研究所 専務理事所長)

### 1. 問題意識

本研究会は、人口減少後の、将来の秋田で、働きやすい生活、すなわち給与の額面だけにとられない、「質」の高い働き方ができる生活、これを実現するためにどうすればよいか、という問題意識に立って進めてきたものである。

発信する内容としては、今後の働き方について、働く側、雇用する側、双方の観点から、秋田で実践できる解決策の素材・提言を目指し、副次的な効果として、人口減少の速度を緩めることができればとも考えているものである。

### 2. 現状認識

#### (1) 就業者数の減少

人口減少イコール生産年齢人口の減少であり、ひいては、就業者数の絶対数の減少とならざるを得ない状況にあり、今後ますます厳しい状況になるということがあげられる。

昨年、秋田県が策定した「人口ビジョン」の中で、2040年(県全体の人口が国立社会保障・人口問題研究所(以下、「社人研」)により70万人と推計される時点)の就業者人口の推計が示されている。それによると、社人研の人口推計を基に、

これに2010年の就業率等を当てはめると、2040年の就業者人口は約28万人となる。

一方、産業連関表から推計される2040年の生産額ベースにおいて必要な就業者は約39万人と推計され、したがって、2040年には約11万人の労働力不足のおそれがあるという結果になっている。

### (2) 「人手不足」の現状

現在、県内企業の喫緊の課題、経営上の最大課題が、「人手不足」である。

7月現在、求人数が前年同月比で31か月連続で増加している一方、求職者数は79か月連続で一貫して減り続けている。その結果、有効求人倍率は1倍を超えて過去最高を記録、更新しているものである。

したがって、求人と求職のマッチング機能をどう高めていくかも、今日の大きな課題となっているといえる。

### (3) 「働きたい企業・職場」の不足

近年、秋田県の人口は、年間4千人を超える「社

会動態減」、「社会減」となっているが、この主要因は、新卒者にとって、また県外大学進学者にとって県内に「働きたい企業・職場がない」という理由によるものである。

情報発信を強化し、県内企業の認知度を向上させ、県内就職率、Uターン率、これをいかにアップさせていくかが大きな課題であるといえる。

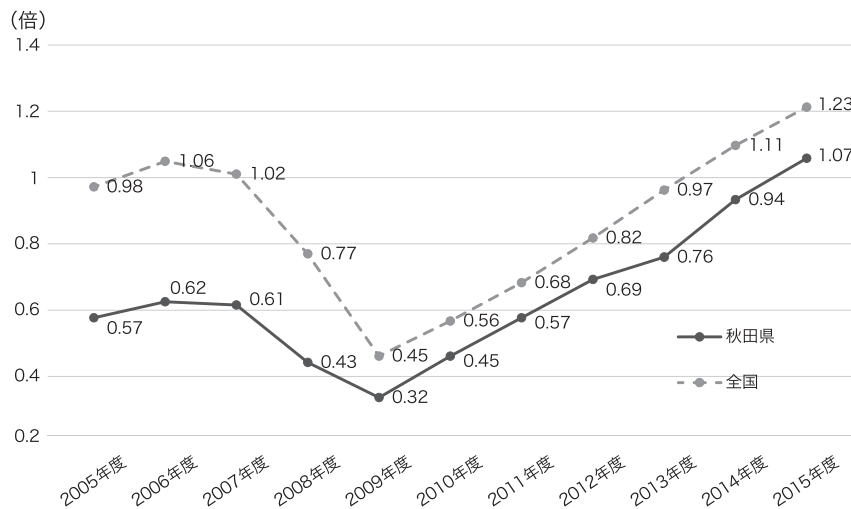
このため、県では今年に入り、首都圏および仙台の大学と秋田県出身学生のUターンを推進するための協定を締結しており、今年度中に10校程度と締結の予定であり、その成果が大いに期待されることである。

また、県内の2大学と秋田高専で、知の拠点大学による地方創生推進事業を推進しており、卒業生の県内就職率10%アップに取り組んでいる。

### (4) 「有効求人倍率」の内訳

7月の有効求人倍率は1.22倍と過去最高の倍率を記録している。リーマン・ショック後の2009年度の平均倍率が0.32倍であったことを考えると、様変わり状況である(表1)。

表1 有効求人倍率(全数一季節調整値)の年度平均推移



出所：秋田労働局

表2 有効求人倍率等の4年間比較

	2016年7月	2012年7月	差
有効求人数(人)	22,062	17,776	4,286
有効求職者数(人)	18,017	25,603	7,586
有効求人倍率(倍)	1.22	0.69	0.53P

出所：秋田労働局

表3 新規高卒者「主な産業別の充足状況」推移

[単位：%]

	建設業	製造業	卸・小売業	医療、福祉	サービス業
2012年3月卒	68.1	79.5	83.5	—	61.0
2013年3月卒	46.8	73.4	83.6	59.5	58.3
2014年3月卒	35.5	66.7	65.1	56.7	39.4
2015年3月卒	30.6	57.3	62.2	44.6	35.2
2016年3月卒	22.2	55.4	49.1	37.2	25.8

(注) 各3月末について同年6月末現在の計数  
出所：秋田労働局

これまで有効求人倍率が全国より低く、1倍にも満たないことから、「秋田県には雇用の場がない、少ない」と言われ続けてきたが、倍率を見る限りは、現状は「雇用情勢は改善されている」といえる。

しかし、内訳を見ると、この4年間では、求人数は4,286人増えている一方、求職者数は7,500人以上減っている。この結果、「雇用の場の確保」の1つの目安である1倍、これを超過しているという内容、内訳である(表2)。

求職者にとっては「雇用情勢は改善されている」といえるが、求人サイドにとっては「改善されている」とは到底いえない状況ともいえる。

新規高卒者の「主な産業別の充足状況」の推移を見たものが表3である。

主な産業別に、新規高卒者の求人に対して、どれだけ採用できたかを%で表したもので、どの産業も、年々充足率が低下しているのが分かる。この3月卒業生にいたっては、建設業、サービス業

は20%台で、10人の採用予定に対して3人以下の採用しかできなかったということとなる。

求人を出すということは、「仕事」や「受注」があるからであり、求人が満たされないということで、仕事や受注を見送らざるを得ないとすれば、まったくもってして“もったいない”といわざるを得ない。

高卒者に限らず、一般職業紹介でも、建設業、医療・福祉、サービス業では、求人倍率が高く、それが解消されないまま高い倍率にハリ付いた状況が続いている。

### 3. 高質な田舎

「高質」という言葉は辞書に載っていない造語であるが、秋田県の県政の運営指針である「ふるさと秋田元気創造プラン」において、秋田の将来像として、「高質な田舎を目指す」こととしているものである。

「経済的にはそんなに豊かでないものの、文化レ

ベルの高い人達が、豊かな自然の中で、ゆったりと生活している田舎」というイメージである。なお、「ふるさと秋田元気創造プラン」の中で佐竹秋田県知事は次のとおり述べられている。

秋田には、田舎であればこそ、地方であればこそその強みがあります。豊富な山菜はまさに自然の恵み、これをふんだんに食することができることは大きな贅沢であり、美しい田園風景や郷土色あふれる多彩な文化・芸術は、都会にない価値を見いだすことができ、隣近所と心を通わせながら潤いのある生活を営めることは都会人にはあこがれに映るのではないのでしょうか。

広大で豊かな自然空間、文化レベルの高さ、多彩な食文化、高度で多様な産業技術、加えて素朴な中にも教養あふれる県民、まさに我がふるさとに「高質な田舎」を思い描きつつ、経済的な側面だけでは測れない、潤いと真の豊かさを実感できる施策にもバランスよく取り組み、活力ある「ふるさと秋田」の創造に全力を傾けてまいります。

「働くこと」の周囲環境の中で、秋田県が持っている代表的なポテンシャルを挙げると、1点目が、刑法犯の発生割合が全国一低く、その中で検挙率は全国一高いということであり、「日本で一番安全・安心な県」といってもいいのではないかと。

2点目が、「食料自給率」(カロリーベース)と「再生可能エネルギーの自給率」が全国第2位ということがあげられる。

不測の事態に陥った時、食料と再生可能エネルギーによる電気の確保ができる、この安心感は大いなものと考えられる。

また、全国一安い地価は、土地の取得が容易で、起業しやすさにつながり、マイホームの取得にもプラスである。

そもそも、秋田県は住宅の持ち家比率も2位と高く、マイホームを建てるために働かなければならない人が少ない、恵まれた住環境にもある。

小中学生の8年連続全国トップクラスの学力に加えて、あるシンクタンクの調査によると、「いい子どもが育つ」ランキングでも全国第1位に位置している。また、国指定の重要無形文化財も17を数え、全国1位を誇る。

県が進めている再生可能エネルギーや航空機産業等も順調に成長、発展しており、若者の新たな雇用の場も増えていくことが見込まれている。

これまで、本人のみならず、親も教師も、地元企業の情報が少ないこともあって、安定性を求めて、給与の額面等の一面的な比較で、秋田県、地元就職することを、どちらかという悲観的に捉えていたのではないかと思われる。

2011年の「社会生活基本調査」によると、1日の通勤時間は秋田県の方が首都圏より40分少ない。毎日40分のアドバンテージがあると考え、この40分を有効に活用し、様々な面でクオリティを高め、「高質な田舎」にしたいと考えるものである。

とは言っても、労働生産人口が減少していく趨勢の中では、「働き方」を変えていかなければならないのも確かなことである。

政府も「働き方改革実現会議」を設置し、今後「働き方改革」について議論を深めることとなり、本日、各先生より貴重な提言がいただけるものと楽しみにしているところであり、問題提起の説明とさせていただく。

# なぜ秋田で起業したのか

野澤 一 美

(インターフェイス株式会社 代表取締役)

## 1. 起業の契機

インターフェイス株式会社は臨床試験受託会社で、化粧品等メーカーの委託で新商品を被験者に使ってもらい、そのデータを用いて安全性や有用性を実証する試験を行っています。

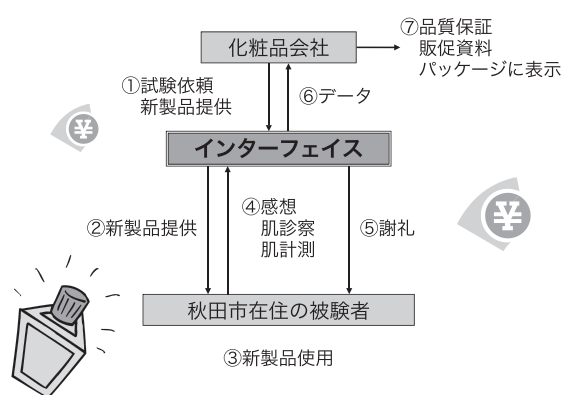
私は、秋田県の出身ではありません。埼玉県長湫出身で、27歳のときにアメリカ・ダラスに留学しました。現地のテキサス州立大学に通いながら、米国の臨床試験会社に勤務。その研究機関で10年以上臨床業務に携わり、最後はアジア担当部長を務めました。



秋田のポテンシャルを見出された野澤社長

当時、製造物責任法、薬事法改正に伴う化粧品の全成分表示等の義務付けにより、欧米に比して後発である日本の化粧品メーカー等からの需要が高まりつつありました。一方で、日本の臨床試験

図 臨床試験の流れ



受託機関の実情をみれば、臨床試験会社の数が少ない、価格がとても高い、実績と知識が浅い状況にあったのです。

その後、米国企業を辞めコンサルタントとして独立したときに、秋田出身の友人から秋田県のベンチャー支援事業の紹介を受けました。“縁もゆかりもない”秋田を起業の場としたのですが、それは外部の私から見て、秋田のポテンシャルを見出したからです。

## 2. 「秋田美人」ブランド

創業の理由のひとつは「秋田美人」というキーワード。クライアントである化粧品メーカーに対し、その言葉は当社のブランド戦略として十分に活用できると感じました。特に、日本に住んでいると「秋田美人」という言葉はよく耳にしますが、



10年以上アメリカに住んでいた私やアメリカ人の夫にとっては「秋田美人」や「美人の産地」という言葉は相当インパクトがある言葉です。

実際に、当初「秋田美人」に目を付けたのは、日本のメーカーではなく世界最大手の日用品メーカーであるアメリカのP&G社でした。P&G社は、秋田美人のデータを使って、アジアや欧米で自社の高級化粧品ブランドである「SK-II」をプロモーションして成功を取っています。秋田の地元ではやっかいだと思われている雪が、逆に美のルーツという神秘性を高めています。当社は、P&G社と提携して2013年に「SK-II」のモニター試験を200名以上の秋田女性を対象に行い、その試験結果等をP&G社が宣伝にも活用しています。

「秋田美人」のほかにも、秋田にはビジネスに係るポテンシャルとして、①日本一肌が白く、化粧品の被験者に適した肌をもつ候補者が多い、②意外に近い首都圏（アクセスが良い）、③開設準備資金が東京に比べて安い、④秋田県からの手厚いベンチャービジネス支援があります。

同業他社は首都圏にもありますが、首都圏だと差別化することは難しいのではないのでしょうか。インターフェイスのような臨床試験の会社は首都圏以外、東北では一社しかありません。だから当社に対して「どうして秋田なの？」という興味をもってもらえます。興味を持ってもらえるので、



SK-IIの社長とともに



秋田女性を対象に行い、「SK-II」にも活用されたさらに私は秋田の特徴をいろいろ発信することができます。地方だからこそ、秋田だからこそ、画期的なイメージ戦略を化粧品業界や海外に発信していけるのではないかと思います。

さらに、クライアントである化粧品メーカーからよく聞くのが、東京の大手の臨床試験会社で試験をしたくないというのです。臨床試験をする際は、細かい条件をすべてクリアした被験者が多く必要になるので、被験者の母集団の多い、東京や大阪の方が圧倒的に有利だとずっと思っていました。ところが、被験者になったとたんに全く連絡が取れなくなってしまうたり、発売前の試験品なのに返してもらえなかったりという問題が起こるそうです。しかし秋田では、秋田生まれでずっと秋田に住んでいる人がほとんどなので、斯様な点においても秋田は他県と差別化できるのではないのでしょうか。

秋田に対して「人口減少」「何もない」といったネガティブな印象を全く持っていない外からの人のほうが、秋田のポテンシャルに気づくのではないかと感じました。

### 3. 周囲を巻き込む

創業時には、起業家が欧米と比べて優遇されない、ネットワークの構築の難しさ、希薄な横のつながり、そして資金繰りという課題が挙げられます。しかし、秋田では、創業する人が少なく、また秋田県という土地柄というか県民性であり外からの人が入ってこない中で、女性でしかも他県出身、アメリカにずっと住んでいたというバックグラウンドを含め、創業一年目から、講演依頼や委員会メンバー就任、さらに新聞やテレビ等でもインターフェイス(株)の取り組みを発信する機会を得ることができました。

また、上記の創業時の課題に対しては、「あきた県企業活性化センター」による創業支援制度を活用しつつ、秋田県の人足は足をひっぱる県民性があると言われていたのですが、私の場合は、職種があまりにも特殊で競合がいらないせいか、応援してもらった記憶しかありません。狭い秋田でみんながみんな知り合いたから、手伝えることは前例を破ってでも手伝おうという雰囲気でした。地方でのしがらみという概念を超えて、周囲がサポートするという意識が変わっていくことが、地方で働くうえで大きな力となるのではないのでしょうか。

### 4. 秋田で働く

地方で起業するにあたっての難しさもあります。社員人材の確保という点では、臨床試験業界の経験者を雇うことは地方では難しく、首都圏等での募集では秋田に移住することへのハードルや抵抗感があります。また、働き方改革といわれている中で、「隗よりはじめよ」ではないですが、当社内での働き方を変えるために、米国企業勤務での経験を活かし、フレックス制の導入、子連れ勤務、在宅勤務などを実践しています。しかし、職員の

意識やその活用能力、そして企業としての生産性においては、まだまだ課題が多いところです。

地方から中央に発信し、さらにビジネス展開していくことがめざすところではありますが、「自ら働く」立場、「経営する」立場の両面からさらに取り組んでいく必要があると認識しています。

弊社の優位性の源泉は、「秋田美人」というブランドとともに米国での経験値と国内外の化粧品メーカー等とのネットワークを活用しており、何よりも私自身が、臨床試験も含め一連の事業プロセスを全て楽しく感じて仕事をしていることではないかと思っています。

#### 【会社概要】

設立：平成18年6月  
 代表者：代表取締役 野澤一美  
 資本金：300万円  
 本社：秋田県秋田市中通二丁目8-1  
 フォンテAKITA 7階  
 TEL 018-827-7155  
 従業員数：28名  
 年商：157百万円（平成28年3月期）

#### （研究会事務局から）

野澤さんの働き方は、域外からの創業です。「秋田美人」というブランド、美肌の被験者の容易な確保など、秋田にある地域ポテンシャルを活用したビジネスモデルといえます。

「地方で働く」、その担い手は地域内の人材に限らず、野澤さんのような、外からの人材など多様化するものです。一方で、野澤さんのような重要なロールモデルに対し地域をあげて集中して支援・サポートすることもまた必要であり、地域を活性化させる、地域の働き方を変えるうえで重要になると考えられます。

## パネルディスカッション議事録

# 高質な田舎で豊かに働く ～人口減少最先端『秋田』からの提言～

ファシリテーター：各務 茂夫	東京大学 産業協創推進本部イノベーション推進部長、教授
パネラー：小嶋 敏男	東海大学 政治経済学部経済学科 教授
川口 大司	東京大学 大学院経済学研究科 教授
秋葉 丈志	国際教養大学 アジア地域研究連携機構 副機構長、准教授
今井 順	北海道大学 大学院文学研究科 准教授
野澤 一美	インターフェイス株式会社 社長
小澤 彩子	株式会社日本政策投資銀行 設備投資研究所 研究員

### パネルディスカッション議事録（敬称略）

各務 よろしくお願ひします。パネルディスカッションから、インターフェイス(株)社長 野澤一美様と日本政策投資銀行 設備投資研究所研究員 小澤彩子様にもご参加いただひてひます。

まず私からイントロダクションとして秋田にポイントを絞って簡単にお話をひて、パネルディスカッションの中で解決策としてどうひうものを見いだせるかフォーカスしてひきたいと思ひます。

#### 1. 秋田の現状と課題



各務茂夫氏

各務 フォーラムの冒頭で、松渕所長から問題提起がございました。その中で、「秋田モデル」という話がありました。私は、「秋田モデル」は、

場合によって二つ、三つのものがあるのではないかと考えてひます。一つには、秋田が持つポテンシャルについて、何人かの先生方もお話をひてひました。例えば犯罪率にしても、検挙率にしても、秋田は日本一安全な場所であること、さらには教育の問題をみても小中学生の学力水準が全国トップで、全国学力テストが8年連続1位であること、それから食料自給率や再生可能エネルギーの供給量が全国2位であること、物価におひても大変住みやすい場所であること、戸建ての問題なども含めてございました。

斯様なことを踏まえれば、課題先進県で最も厳しい状況に置かれてひるとひながら、少し極端にひえば、成熟した先進国における社会の在り方としてのある種の理想郷とも思える生活水準が秋田にありひます。そういう意味で「秋田モデル」とひてひいていいのではないかとひます。

しかし、その一方で秋田は、人口が毎年数パーセント、ざっくりひうと1万数千人の人がひなくなっている状況がありひますし、若者が秋田で雇用



を求めることができるかという側面を考えると、その点でも大きな構造的な課題を抱えています。従って、一番の課題先進県である秋田が課題解決先進県になるためには、課題に対してどのような処方箋を描けるか、その処方箋に向かった一つの提言が、もう一つの「秋田モデル」であろうと思います。

このパネルディスカッションでは、主として後者の「秋田モデル」、課題解決先進県としての秋田はどういう解決の処方箋を描くことができるのかという点について、ご議論いただけたらと思います。

このパネルディスカッションから、先ほどの5名のスピーカーの方に加えまして、お二方が加わられていますので、まずは野澤社長に、今やっていらっしゃる事業など自己紹介も含めて、秋田の可能性についてお話いただければと思います。よろしくをお願いします。

**野澤** ご紹介にあずかりましたインターフェイス株式会社の野澤です。インターフェイスは臨床試験を事業としている会社です。10年前に、当時住んでいたアメリカから秋田に来て創業しました。臨床試験は通常、治験といって薬を材料としますが、インターフェイスでは薬以外の例えば化粧品や日用品など、ほとんど健康被害がないといわれているものを対象にテストをしています。

私が秋田で創業した理由の一つは、「秋田美人」というキーワードです。インターフェイスは主にクライアントが化粧品メーカーですが、化粧品と「秋田美人」はぴったりくるなと思いました。日本に住んでいると、「秋田美人」という言葉はしょっちゅう耳にしますし、その他「博多美人」や「京美人」といった言葉もあります。しかし、私はア

メリカに10年以上住んでいましたし、私の主人がアメリカ人なので、美人の産地という言葉にもものすごくインパクトを受けました。そういった言葉を今まで聞いたことがなかったのです。秋田に住んでいると、「秋田美人」や小野小町の「小町」という言葉をしょっちゅう耳にします。秋田の人は気付かないかもしれませんが、秋田をあまり知らない人にとってはかなりインパクトを持って受け止められるのではないかと思います。

「秋田美人」に目を付けたのは、日本のメーカーではなく、アメリカの日用品最大手のP&Gという会社でした。秋田に対して、例えば人口減少や「何もない」といったネガティブな印象は、海外の人は最初からあまり持っていません。ネガティブな印象を最初から持っていない人の方が、秋田のポテンシャルに気付くのではないかと思います。

P&Gは「秋田美人」のデータを使って、アジアや欧米で自社のホームケア化粧品ブランドのSK-IIのプロモーションを始めたのですが、それが4～5年前に大成功して、アジアや欧米で素晴らしい成果を収めています。今ではアジアで秋田は美のルーツだと考えられています。そして、秋田では一番大変だと思われる雪が、まさに美のルーツの神秘性を高めることに役立っているという真逆の発想に気がきました。



野澤一美氏

**各務** 秋田の良さは外から発見できる、それがP&Gのような世界的な企業が「秋田美人」に着

眼し、10年かけた「秋田美人」の調査プロジェクトがあると伺ったこともあります。

もう一つ質問ですが、この秋田という地を起業の場所と捉えると、何か課題がありますか。

**野澤** 人材面で、会社としては社員を雇う際に業界を経験した人を雇いたいと思うのですが、最終的に秋田での勤務という点、つまり秋田に家族で引っ越してくる、今まで住んでいた東京や大阪から引っ越してくるというところが、いつも課題となっています。

## 2. 人材育成の観点から

**各務** 野澤社長のお話を受けて、秋葉先生にお伺いしますが、先ほど東京都や首都大学東京の例がありました。ある種の産業が生まれたときに人材開発もその地域で行うという発想でいくと、例えば最近、地方活性化のためのさまざまな学部がいろいろな大学に生まれ、各都道府県でいろいろな地域活性化策ができています。そこで求められる人材を地域が生み出していこうという発想が根底にあると思いますが、大学というものを斯様な接点に用いることはできるのでしょうか。

**秋葉** 国際教養大学を事例にすれば、介護人材



秋葉丈志氏

への日本語教育を担っている先生方がおり、そういう人材に対してきちんとした教育を施すことで、外国人だけでなく、外国人材と一緒に働くことを通して介

護施設側の人材育成にも寄与できると思っています。

また国際教養大学の設立以来の強みは、これまでなかなか地方に足を向けることがなかった外国人留学生がたくさん来ている点です。これは、多くの人が当初想定していた以上のものではないでしょうか。現在、国際教養大学に来たいという留学生が多過ぎて、受け入れを制限しなければならないほどになっています。外国人にとって秋田に魅力を感じる要素があり、大学があることで、来るきっかけができたと言えましょう。

これをさらに県内の人材育成につなげていくということでは、例えば旅行業に対する支援や、インバウンド観光の推進といった会社を立ち上げた卒業生もいます。また、留学生を交えて、いかに外国人を呼び込むかといった支援をしたり、大学があることで、秋田の国際化や、国際化に対応し得る人材育成あるいは秋田の資源を国際的な視点で活用するような人材の育成にも貢献できるのではないかと考えています。

**各務** 私自身も大学にいますと、企業の人材育成に関わるプロジェクトを研究所等と一緒にやることも考えられるかもしれないと思うものです。

続いて小澤さんに、秋田をみてどういうところに課題やチャンスがあるか、お話を伺いましょう。

**小澤** 「秋田で働く」ことのインセンティブを高めるような取り組みが非常に重要だと思います。先ほど野澤社長からも、人材雇用の段階において、秋田で働くという部分が課題になるというお話がありましたが、「秋田で働きたい」と思えるような職場や地域づくりに、地域を挙げて取り組んでいく必要があると考えています。

その一つとして、フォーラム前半で今井先生からもお話がありましたが、ワーク・ライフ・バランスが重要です。つまり、仕事での活躍と生活の充実の双方を両立させ、働く人それぞれの意志や能力に応じて、賃金ややりがいの向上につながる循環をつくり出す、ということが重要だと考えます。秋田県の方にお話を伺うと、先進的な取り組みをしている企業も中にはあるけれども、まだまだ一部のみで、広くは浸透していないという声を聞きます。

また、人口が減少する中で個々の力を最大限活用することを考えたときに、例えば秋田県の女性についてデータを見てみると、有業率が高く、出産・結婚適齢期の女性も生活と両立しながら仕事をしている状態であることは間違いないのですが、一方で管理的職業に従事している割合は、全国と比較すると低くなっています。その意味で、働く時間、場所、能力、条件といったさまざまなものに制約を抱える人たちが、それぞれの意志や能力に応じてもっと活躍できるような、多様な働き方を整えていく必要があると考えています。

もはやワーク・ライフ・バランスは福利厚生の問題ではなくて、経営戦略として取り組まれており、実際に生産性や業績、株価の向上等につながることに成功している企業もあります。まさに人口減少・労働力不足という課題に直面している秋田だからこそ、その効果が得られるのではないかと期待します。

### 3. 働き方改革について

**各務** 政府は、働き方改革を大きなアジェンダとして掲げています。私も先日ワーク・ライフバランス社の小室淑恵社長と随分長く話をしましたが、小室さんは「なかなか変わらないことは多いが、

一方で例えばトヨタ自動車のような大きな会社も在宅勤務を始めている。あるいは、週3日あるいは数時間という時短であってもプロの仕事として受け入れる事例がある。」とおっしゃっていました。

「常にフルタイムでコミットメントする人が上位だという考え方をやめない限り、企業はいい人を採れない。」というところまで認識を高めている企業も現れている感じもしますが、働き方改革がどう進むかという側面と小澤さんから話があった秋田だからこそという側面で、今井先生から、秋田でどのような働き方改革のチャンスがあるのか、お話いただけますか。

**今井** 働き方改革によって、ワーク・ライフ・バランスに取り組む企業がいい人材をしっかり採れて、いろいろな働き方をすることに関して理解がない企業はいい人材を採れないという認識が進んでいけばいいと思いますが、正直なかなか難しいというところもあります。そのときに、やはり独自のルールが必要



今井順氏

です。労働時間は基本的に社会全体の仕組みをつくるルールですからなかなか難しい面はありますが、地方の行政単位でどれだけのことができ

るのか、こういうところで「秋田ルール」をつくることを一つ考えていいのではないかと思います。つまり、働き方に関して魅力をつくることです。

私がルールづくりに着眼する理由は、いろいろな人を巻き込んだルールをつくるのが大事だと



思うからです。裁量労働制やホワイトカラー・エグゼンプション（労働時間規制適用免除制度）ばかりが労働市場改革の方向性ではありませんし、36協定を見直すなどという話もあって規制強化とバランスをさせながら進んでいるところはありませんが、ホワイトカラー・エグゼンプションに対して企業家の期待があまり高まってしまうと、現在の労働者の状況を考えればなかなか難しく、労働条件がさらに悪くなってしまう恐れがあると思います。

なぜなら、企業が改革意欲を失ってしまうからです。残業代を払わなくてもいい仕組みが導入されれば、労働時間を管理しようというインセンティブは企業にはなくなるので、そのインセンティブをしっかりと残すためにも、今の段階では残業の仕組みなどはしっかりと残して、その上で労働者の人たちとどうやって残業を減らすのかという話し合いをしていく必要があります。

秋田は全国に先駆けて、もっと働きやすくなるようなルールをつくる必要があると思います。先ほど秋田では女性がある程度働いているという話がありましたが、小崎先生がご指摘のように、それはたまたまご両親と住んでいることに因るのです。その点も仕組みや制度がないと、今後、外から企業を誘致して成功したあるいは外国人が入ってきたといっても、その人たちの親がついてくるわけにはいきませんから、仕組みやルールが絶対必要となるのです。

これまで何となく当たり前のようにやってきたことをもう一度見直して、それこそ現場から積み上げていく議論の中から新しいルールをつくっていけば、それが「秋田モデル」になります。秋田から発信していけば、日本発にもなるし、秋田がリーディングモデルになる可能性もあります。

**秋葉** 女性の力を生かし切れていないという論点などの他に、テレワークをもっと積極的に推進してほしいと思います。例えば、国際教養大学を卒業した学生にとって、秋田が好きでも秋田に仕事がないという状況があります。企業誘致の話も出ていますが、発想を転換して、秋田にいながら東京の会社に勤められる環境をつくってほしいと思います。

私の家庭は、妻が自身のキャリアを積み上げてきたのですが、秋田にどうすれば越してこられるのか、現在悩んでいるところです。秋田に来るとすれば、仕事もキャリアも投げ打って家庭に入らなければならないのか。彼女の関わる仕事は、東京が拠点です。テレワークという仕組みが確立していれば、彼女のような人も秋田に越してこられるかもしれません。

最近、翻訳の仕事に就くために秋田から東京に移住した卒業生がいます。翻訳の仕事なら電話とメールでできるはずですが、相変わらず日本での働き方は、直接会って仕事をしなければならないという感じがあると思います。テレワークの考え方が広がれば、秋田にいながら東京の会社に勤め続けることができるのではないのでしょうか。

#### 4. 秋田独自の働き方改革を

**各務** 本来、技術の進展が仕事の環境をどう変えるかという点は大事な変数だと思います。フォーラムの冒頭で、松渕所長から話がありましたように、秋田県の将来人口が70万人に減少する中で、社会増・自然増を含めてもう少し緩やかにするためには、大きな問題として子育ての話があります。それから、高齢化が進んで介護という話になると、実は東京の一部の企業では、男性が介護で休まなければならない日数の方が女性よりもはるかに制



約がかかっているという状況が生まれています。

いろいろな変数がある中で、先ほど今井先生からルールの話があったのですが、小崎先生と川口先生には、秋田を見た場合の課題とルールづくり、あるいは先生方の課題認識をベースに、働き方を含め社会として先に進むべき方向付けとして秋田に対するご提案を頂けますか。

**小崎** なかなか難しい質問だと思いますが、私の認識は少し違います。ルールづくりといっても、例えば、働き方改革でどれくらい労働供給が増えるかという、内閣府の試算では全国ベースで2%ですが、この数値が多いか少ないかの判断は非常に難しい。そもそも、限界に来ていると考えるべきではないでしょうか。秋田の20～50代の有業率は8割を超えています。ここからあとどれくらい増やすのか、果たしてルールを変えてどれくらい増えるのかという話になると思います。

よってルールを変えるのは非常に難しく、人々の行動はマクロ経済的なインパクトが非常に大きく、個人の意志で労働時間を変えることは普通できません。社会的なルールや変動によって、個人が同意的



小崎敏男氏

に反応してすぐに行動できれば別でしょうが。

先ほど松渕所長の話にもありましたが、今年に入って日本の有効求人倍率は北海道から九州まで全都道府県で1を超えています。しかし、例えば秋田では正社員の有効求人倍率は0.6ぐらいしかありません。それは、企業は自分たちの都合のいい

ように、例えば景気が悪くなればちゃんと解雇できるようなパートやアルバイトなど、あまりコストのかからない人材を求めているわけです。

生産年齢人口が減ることは、労働者1人当たりのコストが高くなることを意味します。今までのように無尽蔵に人がいるわけではなく、非常にコストがかかりますから、当然高いコストで人を雇いながら、なおかつ利益を出す気構えで企業の経営者たちは経営していかないと成り立たない時代に突入したのだと、私は思っています。

生産性をどうやって高めるか、基本的には企業内の職業訓練を充実させることが肝要です。秋田の職場内訓練は、50代後半ぐらいから極端に全国平均と比べて落ちています。これは55歳ぐらいから多分、退職などに追い込まれる人たちが非常に多いからであり、斯様な点で企業の行動やマインドを変えていかなければいけません。

また、女性についても全国ベースで見ると、やはり介護関係ではまだまだ課題が多いと思います。行政がしっかり中に入りどこが使い勝手が悪いのかを聞き改善することによって、労働参加が増えて、結婚している夫婦がもうける子どもの数（完結出生児数）も増えるという好循環が生まれると思います。さらに秋田にとっての喫緊の課題は、50～60代の雇用をどうするかという点であり、この課題は今後20年間続くものといえます。

**各務** 川口先生は如何ですか。

**川口** 労働時間規制に関して言えば、ルールづくりはやはり大切だと思います。日本型の雇用慣行の中で、男性の正社員が長時間働く、あるいは転勤が多いという状況があります。その中に女性が入っていくのは難しいという問題があり、そのた

めにフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションが重要だという点につながります。

なぜ斯様な雇用慣行が成立したかを考えると、そこに合理性があったからです。日本の高度成長期に人材が足りない状況下で、長期雇用に対してコミットメントし、企業の中で若い人を育てるということでそれに成功してきたのです。そこには非常に強い合理性があり、それは男女の役割分業が補完的な役割を果たすことによって補強され、



川口大司氏

システム全体としてうまく回っている状況がありました。ですから、一つだけを少し変えて全体を変えるのは非常に難しいと思います。

イノベーション

は個々の企業や個人のレベルの努力で起こるもので、その重要性は非常に強調すべきだと思いますが、同時に個人のレベルでは調整がつかない社会全体のシステムとしての慣性のようなものも強くあると思いますので、ルールによって変えていかなければならない部分があります。

労働時間を例としてみれば、1987年に労働基準法が改正され、それまでは法定労働時間は48時間でした。1日8時間、週6日働くと48時間です。法定労働時間とは、それを超えると最低でも2割5分の割り増しを払わなければならない労働時間です。1987年に改正されて、1988年から施行されていますが、それによって週の法定労働時間が40時間まで減少しました。

皆さんの中にも経験がある方がいらっしゃると思いますが、1980年代半ばまで一般的なサラリー

マンは土曜日の半日、働いていました。朝出勤して半ドンで終わる働き方をしていたのですが、1997年までに段階的に40時間まで移行しました。この法律変更によって週休2日制が大きく普及し、われわれの労働時間は大幅に減少しました。その中で、産出量の低下はある程度見られたのですが、人々がその分所得が下がって不幸せになったかという点、必ずしもそういう結果は得られていません。

労働時間を短くすることは、人間にとっての歴史的な願望であり、長い歴史の中でわれわれの労働時間はずっと短くなってきているのです。それはなかなか自然に起こることではなく、ルールが変わる中で大きく労働時間が減少してきました。それは社会全体のコーディネーションを考えると、なかなか市場の力だけに任せて労働時間を短くすることは難しかった歴史があると考えれば、ルールを考える必要があるのではないかと思います。

また、秋葉先生から先ほどテレワークの話もありましたが、これも現在は労働者を労働時間で管理する枠組みの中で労働時間管理が行われているので、テレワークの対象となる人の労働時間管理をどういうふうに行うのかも考えていかなければなりません。非常に難しい作業になると思うのですが、新しい時代の要求も踏まえた上で、新しいルールを考えていかなければならないと思います。環境の変化を踏まえて新しいルールをつくるということです。

**各務** 小澤さんと野澤社長、それぞれの立場からのお話でしたが、高度成長の頃を考えてみると、お父さんが一生懸命会社で頑張って、毎月給料袋を持ってきて、毎年のように少しずつ厚くなって

いく。帰ってくると「お父さん、ありがとう。今日はすき焼きだね。」という場面がありました。それは実はお父さんが会社で長時間労働しているからであり、会社の人としか飲みに行ったことがないような団塊世代の人が多いわけです。そうしてずっとやってきながらも、家庭の中でもベクトル合わせができていたし、お父さんが一生懸命頑張ることによってワーク・ライフ・バランスが取れていたのです。

そうした個人も、家庭も、会社も、極端に言えばわが国も同じベクトルを向いていた時代から今変わろうとしており、そこに課題が浮かび上がっていると思います。その中で働き方改革が問われているのですが、小澤さんからみて、最初の一步としてどのようなことができると思いますか。

小澤 かつては、フルタイム勤務で、残業・転勤を前提にした男性中心の働き方がメジャーであり、それがまさにシステムとして合理的だったわけですが、労働力人口が減少している現在では、さまざまな立場にある人たちに、労働力としていかに参加してもらうかということを考えねばならず、従来よりも働き方のバリエーションを増やす、ということが重要になっています。これまで、長時間労働等は昇進や活躍の暗黙の条件にもなりましたが、こうした従来の働き方を変えないままでは、そうではない外国人や女性、高齢者が労働市場に参画する際に、そこで働き方が二極化してしまい、管



小澤彩子氏

理も難しくなりますし、現場レベルでさまざまな軋轢が出てきてしまいます。

その意味で、ダイバーシティにも関係しますが、多様な働き方を当たり前のこととして受け止めること、そのための環境をつくっていくことが非常に重要だと思います。多様な人財の活躍を認めやすい環境をつくることで、県内外の人たち、特に子どもを増やして人口の自然増につなげてくれる女性たちを呼び込むことにもつながると思いますし、外国人や高齢者の呼び込みにもつながると思います。それには、第一歩としてまず意識を変えることです。また、先ほど話題にあがったテレワークにも関連して申し上げますと、国際比較によれば、日本は西欧諸国と比べて、育児休業や短時間勤務以外の制度の導入が遅れています。「自分の会社は対象の人がいないので、関係ない」という意識ではなく、まず環境を整えていくことで、次のアクションにつながっていくと思います。

各務 野澤社長に、今度は企業家の立場でお伺いします。私はこういう議論をするとき、提言の当事者であるかどうかで随分違いがあると思うからです。もし、これを見た首長が「私がやります」と言えば、成り立つのではないかと思います。私は今、東京の文京区にいますが、文京区の成澤廣修区長は首長として初めて育児休暇を取った人です。首長がやれば進むのではないかという気もするし、地域の企業家がまず実践すればいいということもあります。誰が当事者になるのかというときに、私は企業家に対する期待が高いのですが、期待し過ぎでしょうか。

野澤 今井先生のお話の中でも、企業にとって都合がいい働き方をさせているのではないかと



れて耳が痛いのですが、私の場合は、秋田でゼロから立ち上げて、昔の日本の中小企業と同じように、スタッフも自分自身で一人一人雇っています。スタッフの99%は女性なので、女性が活躍しなければ会社が回りません。よって、皆さんがおっしゃっている状況とは少し違うのですが、個人レベルというのがとても大事だと思います。

私はアメリカで大学在学中でも働いていましたが、そのときの会社は、現在働いているインターフェイスと同じくフレックスタイムで、オフィスの鍵を持って自分の好きな時間に働くことができました。アメリカの大学は、講義が朝の何時から昼の何時までという形で決まっておらず、朝行ったら、昼に時間が空いて、夜にまた講義があったりします。その間にオフィスに行き自分の仕事をして、また学校に行つてという形で、責任のある仕事を任されていたが、とにかく仕事も勉強も両立することができました。

その経験を踏まえて、私はフレックス制を自分の会社に導入しました。しかし、日本のカルチャーのせいか、誰かが帰らなければ帰れない雰囲気があります。

また、ダイバーシティを取り入れて国際教養大学の外国人を何人か雇っていますし、業種があまり日本でなじみがなく経験者がいないことから、逆にいえば経験がなくてもできる仕事として、会社では文系の人、理系の人、高卒も、大学院卒も、いろいろな人がごちゃ混ぜになってダイバーシティを実践しています。それがオープンな社風となつてすごくプラスに働いているのですが、そこから主体的に自分の仕事を進めていく気持ちがないと、なかなか続かないものです。

私は経営者として全てを提供していますし、子連れ勤務も推奨していますし、在宅勤務も3人認

めています。しかし、在宅勤務は好きな時間に働いてくれればいいのですが、一方で企業側としてはそれなりに貢献してくれるようなプロフェッショナルなレベルで働く人でなければ、在宅勤務を認めることはできません。

仕組みやルールづくりを全員で行うのは大事ですが、ルールづくりをしようといつても、こういった状況で働いたことのない人が大宗を占めると、なかなか意見が出てきません。また、意見が出てきて、いいアイデアだからやろうとなつても、現場の中から旗を振つて実践する人が出なければ実践する上では難しい状況といえます。

**各務** ドイツの例では、店舗のオペレーションの時間まで制限して、過大な競争を起ささないようにしています。あの店舗は8時まで開いていて、この店舗は9時まで開いているというような労働差が労働環境の制約となるため、全て6時までで全ての店を閉めるような国を挙げたルールづくりがあります。

仮にこういうものを秋田でつくる場合、例えば企業特区のように、秋田を実験場にしてやってみるような考え方はあり得るのでしょうか。斯様な考え方で新しい働き方の実験を秋田で行うことについてはどうでしょうか。

**秋葉** 時代に逆行するかもしれませんが、各務先生がおっしゃった営業時間などの規制は、議論してもいいのではないかと思います。これまで日本ではそういった規制をどんどんなくしていく方向に向かつてきましたが、それがワーク・ライフ・バランスの障害になつていて、365日24時間稼働していなければならないような状況になつています。あつちのスーパーが遅くまで開いているなら、



こっちも遅くまで開いていないといけない。そして、どこも正月三が日さえ休まなくなって、週1回は定休日があった百貨店も今は毎日営業している状況にあります。

これは、世界的にはむしろ例外だと思います。日曜日は一斉休業であったり、営業時間が厳しかったりするの欧米諸国ではよくある話で、なぜ日本だけこういうことになったのかと疑問に思います。家庭を大事にし、勤務と家庭を両立し、生活の質を確保するという観点では、大型店だけが有利になるような規制の撤廃はいかなものかという面もあり、特区を活用して秋田限定で復活させるという発想があってもいいと思います。

#### 《質疑応答》

**各務** 先生方からもっとご意見を伺いたいところですが、ここでフロアから少しご質問を承りたいと思います。どなたかご質問があれば、挙手をお願いします。

**質問** 質問は二つありますが、まず一つ目の質問は小崎先生に対してですが、良質な働き場所の提供が最大の問題であるという点は私も同じ意見です。その場合、秋田県が有利となる点はどのポイントにあると思われませんか。企業誘致を考えた場合、恐らく同じ法律の下では同じ文言を書かなければならないので、恐らく最後はお金の問題だけになり、お金を持っている自治体が有利になってしまうことを考えれば、そうでない部分として秋田県が優位になれる点があれば教えてください。

二つ目の質問は、今日の議論をお聞きして、野澤さんからお話があったように、東京から人を引っ張ろうとしても秋田に人が来にくいという点についてなぜそうなのか、教えていただきたいと思い

ます。そこが非常にヒントになるのではないかと思います。

**小崎** 秋田の企業誘致の売りは土地の安さです。これは最大の売りで、皆さんが誤解されていると思うのですが、企業誘致をするときに、全国一斉に同じ企業を誘致しようとは自治体は考えていません。例えば京都は、伝統というバックグラウンドがあり、自分たちにとってメリットのある企業を誘致します。つまり、どこの自治体も同じような企業を誘致するという発想ではありません。秋田は秋田で、地方創生戦略で書かれているような方向性として、航空産業や自動車産業、医療産業の誘致を打ち出しているわけです。

医療産業の分野は福島などとぶつかる場所もあるかもしれませんが、自治体が企業を起こしたり、誘致したりするのは、むやみやたらに何の脈絡もなく行うわけではありません。例えば、野澤社長の秋田美人のように、秋田にとってのコンセプトがあるからです。そういう形で、町おこしあるいは企業誘致の考え方が出てくると思うのです。例えば、秋田の場合、土地が安価でかつ広大な土地があるわけですから、それを使わない手はありません。企業を誘致すれば当然、企業側から不満や要望が出てくると思います。その点について行政が動くことで、また新しい企業が出てくるのだと思います。それによって集積の利益が生まれてくるという好循環が出てくるのでしょうか。秋田は今後、何らか大きなアクションを起こさなければ、トレンドとしてはほとんど現状と変わらないというのが私の予想です。

**野澤** 若い人を例にみた場合、大学の友達はみな関東近郊に住んでいるので、実際に私が雇ってい

た東京の大学出身の女性も、秋田の若者たちとの接点が全くないため、秋田出身の友達が全くできませんでした。また、今の若い人たちは家族とのつながりがとても強くて、その女性の家族は、関東にいるといったこともあって、やはり関東で適当な仕事を見つけますという感じで辞めてしまいました。

その他に、中途採用で雇う場合、新潟や仙台などの駅に降り立つと、何となく東京のように感じると思うのですが、秋田に降り立つと、ここで自分は一体何を楽しみに生きていくのだろう、仕事だけなのだろうかと感じてしまうと思うのです。農業だけでなく、駅前などに人が集まるような何かがないと、私も胸を張って秋田は良い所だと勧められません。そういったところが理由なのではないかと思います。

**各務** 今日のテーマである「秋田モデル」は、チャレンジングなテーマであり、今日の限られた時間で回答を見いだすのは難しいと思いますが、秋田はある側面から見たとき、成熟した先進国社会における一つのあるべき方向性を示しながらも、社会的な問題を解決すべき最先端にもいて、その中でどう処方箋を見いだせるかということだと思います。

先生方のお話の中にもいろいろなヒントがあったと思いますが、課題の当事者は誰であって、この問題に対して先頭を切って解決するのは誰なのか、まだクエスチョンマークが残ったというのが私の正直な印象です。誰が最初に先頭を切って歩くか、幾つか仮説があります。私はいろいろなところの首長とお付き合いしている中で、先進的にそれを自ら進める行政のリーダーが昨今多くなっている印象を持ちながらも、地域の企業家やソーシャ

ルにリーダーシップを発揮するような社会起業家のような方が引っ張るケースもあって、それも一つの方向性ではないかと感じています。

一方で、大企業は、遅々として進まないところが多くあると思いますが、そうは言いながらもこれだけ日本企業が悪くなってくると、そうは言っていられない、過去のパラダイムを大きく部分否定していかにか新しいものにいくかということを考えて、トヨタ自動車をはじめ、本腰を入れて在宅勤務を導入しようとしている会社も出始めています。このあたりを見ながら、このディスカッションが、秋田として誰が当事者となってやっていくのかを考えるヒントになればと願っています。ご清聴ありがとうございました。