

「地方創生×少子化対策」検討会（第2回）議事要旨

1. 日 時：平成31年4月15日（月）13:00～15:00
2. 場 所：中央合同庁舎4号館12階共用1208特別会議室
3. 出席者（敬称略）

〔委員〕

白河 桃子（座長）、渥美 由喜、奥山 千鶴子、久木元 美琴、前田 正子、保井 美樹

〔ゲストスピーカー〕

株式会社エムワン 人事部課長／株式会社CREA 代表取締役 柴田 佐織
ユニリーバ・ジャパン・ホールディング株式会社 代表取締役 北島 敬之
ユニリーバ・ジャパン・ホールディング株式会社 取締役人事総務本部長 島田 由香
株式会社メルカリ マネージャー 奥野 浩平
静岡県庁 健康福祉部理事（少子化対策担当） 長田 雅孝

〔事務局〕

井上地方創生総括官補、伊藤地方創生総括官補、中原次長、川合次長、高橋次長、
中野参事官、松家参事官、山内参事官、高山参事官、弓参事官、尾田参事官

〔オブザーバ〕

厚生労働省

4. 配布資料

- | | |
|-------|--------------|
| 資料1 | 柴田氏説明資料 |
| 資料2 | 奥野氏説明資料 |
| 資料3-1 | 白河委員説明資料 |
| 資料3-2 | 白河委員説明資料 |
| 資料4 | 静岡県説明資料 |
| 資料5 | 前田委員説明資料 |
| 資料6 | 第1回会議の主な意見 |
| 資料7 | 中間報告構成（案） |
| 資料8 | 今後のスケジュール（案） |

- | | |
|-------|------------------|
| 参考資料1 | 事務局説明資料 |
| 参考資料2 | 東京一極集中の動向と要因について |
| 参考資料3 | 女性・高齢者等新規就業支援事業 |

5. 議事要旨

（1）開会

（2）議事

○ゲストスピーカーより資料1に基づき説明があった。その主な内容は以下のとおり。

- ・ 同時に2名の社員が産休に入ることになり、どうにも店舗が回らず、ちょうどそのときに県がワーク・ライフ・バランス推進サポート事業を始め、そこに応募した。コンサルタントに当社にお越しいただくことになり、取組がスタートした。トライアルの店舗を決め、カエル会議を行っていった。産休で職員が減っても有給休暇消化を100%としたいということも目標にして取組を進めた。
- ・ 仕事が属人化しているため休めない、マニュアルがない、スキルに差があるという

状況で、まず誰でもできる仕事を洗い出してスキルマップに落とし込んでいった。結果的に1年後、スキルマップが全員マルになった。そこでお試し有給休暇をとるようにした。有給休暇も、みんなが見えるところに掲示して見える化した。まずは上司が休みを率先して取得し、未取得者の取得を上司が促していった。その結果、月平均2日、有給休暇をとれるようになり、結果的に生産性も上がった。

- ・ 私だったら有給休暇を使ってこういうことをやりたいという「やりたいこと10リスト」をつくってみんなでグループワークをやり、そこで出たことを全て有給休暇で実現していこうよというふうに、有給休暇取得のハードルを少し下げのための取組を行った。当時は、全員独身だったが、5年後、10年後、自分の役割はどう変化しているかということ、ライフロールを通じてグループワークをしてもらった。管理職の女性の方はその後すぐに結婚して出産につながった。
- ・ 県の補助金を使ってお父さんの妊婦体験とワークショップを実施した。自社だけではなく、地元の企業や取引先を巻き込んで、一緒に男性の育児参加を考えるイベントを行った。(参加した女性社員も)自分たちが結婚する相手は育児や家事をしてくれる方がいいなというリアルな結婚観を考えてもらうイベントになった。そのほか、お父さんと子どもの料理教室も企画した。
- ・ 働き方改革をやることで社員は成長する。社長と担当者が覚悟を持って取り組むということ。それからそれだけではなく、ボトムアップでやらないとこういう改革は進んでいかない。キーパーソンをたくさん探して、一人ずつでも巻き込んでいって、継続していくということが大切。
- ・ 一つの企業だけがやるのではなくて、企業同士がフラットに集まれる場づくりが大事。余り大きな成果を求めると止まってしまうので、スモールステップでもいいので地道に継続していく。そのためには単年度の事業では困難なので、継続してサポートできる仕組みが必要。

○ゲストスピーカーより説明があった。その主な内容は以下のとおり。

- ・ 新しい働き方として、WAA (Work from Anywhere and Anytime) というものを2016年7月からスタートした。働く場所について、オフィスに限らず、在宅に限らず、カフェでも公園でも路上でも、旅行先でも、どんなところでも構わないというもの。これをやり始めた背景は、長時間労働とか残業を何とかしようという考えではない。より生き生きと働こう、健康で、それぞれのライフスタイルを継続して楽しめる、こういう世界を私たちからつくろうではないかということ。大きな目的は、豊かな人生を送ること。
- ・ 取組の効果は、例えば、生産性は平均して30%上がったということがアンケート等からわかっている。また、約7割の社員が、この制度によって毎日の生活にポジティブな変化がある、毎日がよりよくなってきていると感じている。
- ・ これから絶対に政策にも欠かせないのが、ウェルビーイングという考え方。訳し方としては幸福ということも言える。この幸福度に関しても社内で調べてみると、この制度によって3割以上の社員が、より幸せになったと感じている。一番気になる労働時間は3割の社員が減ったと感じていて、実際には10~15%減ったという結

果が出ている。また、生産性も4人中3人の社員が上がったと感じている。一番使用者が多いのは、やはり通勤時間の割愛という形。通勤ラッシュは無意味で弊害しかない。

- ・ 有給休暇や半休というものは、本来はもっと楽しいことのため、自分のために使いたい。なのに、今までは通院、家の用事等仕方なくとのお休みであった。本人たちのウェルビーイングには余りつながっていない。WAAによって、働く社員、お母さん、お父さんに大きなサポートになっていると感じている。
- ・ 社員からいろいろな声があって、例えば、オフィスに来る日も、来る目的をはっきりさせることができるから有意義に過ごせて生産性が上がる、WAAがあると安心して家族を優先できるようになった、家族としての幸福度も上がった、病院や雑務の際にWAAを活用できることで有給休暇をリフレッシュに使えるようになった、といった声がある。
- ・ 法定以上に展開している社員へのサポートとしては、例えば育休等から戻ってきたときに、職域、職責を1段階下げて、給与等々の処遇は変えずに仕事をできる制度を取り入れている。また、有給休暇の積み立てを最大30日まで可能とし、それを育児、私傷病、家族の介護、といったものに使っていていいと言っている。一昨年からは、男性も含めて、育児休業のうちの有給部分を2週間に増やした。更に今年の4月1日からは、これを3週間に延長し、かつ、通常の有給休暇に加えて家族休暇を3日間、全社員に付与している。
- ・ 「地域 de WAA!」という名前で2年ほど前から活動を進めてきている。このブランディングはすごく大事なのだが、「コ WAA キングスペース」(コワーキングスペース)を地域にどんどんつくっていけないかと。地域と東京というのは相互に補完し合える。地域には豊かな自然、おいしい水、ゆったりとした時間の流れ、スペースがある。それらは東京には基本的にはないもの。一方、東京にある学びやスキルアップの場、多様な雇用、就職、トレンドといったものはもしかすると地域だと得にくいかもしれない。今、幾つかの自治体と協働してやっている。例えば、宮崎県新富町、静岡県掛川市等。もう一つ、「Team WAA!」(「新しい働き方」に共感し、実現していこうとする企業・団体・個人のネットワーク)というコミュニティが自発的に発生している。例えば、福岡県うきは市と「Team WAA!」とでコラボレーションして、市の指定文化財であった明治時代後期からのお屋敷をコワーキングスペースにしている。
- ・ 強調したいのは「つながり」というキーワード。今まで会ったことがない、今まで行ったことがない地域の自治体の職員の方も含めて、人と人がつながっていくことでもたらされる効果が非常に大きいと思っている。
- ・ WAAの活動は決して勢いでやっているわけではない。サステナビリティというところがまず大前提にあって、その一貫としてこうした活動をやっている。強烈な

トップダウンが必要。トップ、要するにボードメンバーがこのことをやると決めたら絶対にする、やり切るといふことが大事で、どこかで、あれは一部の人間が言っているだけの話だからというようなことを言い始めてしまうと絶対に浸透しない。全員が同じことをきちんと言えようようにすることが大事。

- ・ (地域への) 訪問回数が増えていくと、交通費がかかる。地域の活性化、創生に貢献できるという何か証明できるようなものがあつたら、「WAA リ引き」(割引) をやってほしい。JR でも航空会社でもいい。若しくはそうした会社や交通機関に政府から少しサポートする等。

○ゲストスピーカーより資料2に基づき説明があつた。その主な内容は以下のとおり。

- ・ 会社のバリュー、行動規範を非常に大事にしている。Go Bold、大胆にやろう、All for One、全ては成功のためにチームでやろう、Be Professional、一人一人が果たすべきことを果たしながらチームでやっという形。人事の仕組みを考える際にも必ず、このバリューとどのような関係性があるか、バリューをより推し進めるような仕組み、運用になっているかというところから検討し、進めている。仕組みを考える際は、できるだけ細かいルールをつくることにはせず、シンプルで大原則、考え方みたいなものにとどめて、いかにルールを少なくするかというように形で考えている。
- ・ 社員が大胆に、思いきり働ける環境を用意するということを考えたときに、いつ、誰に、どういうことが起きるかわからないという中で、そこに対するサポートは会社として責任を持って行うよというコンセプトで、「merci box」という制度を立ち上げた。リッチな福利厚生に走るのではなくて、ミニマムだが、あつて非常に安心ができるというところにフォーカスをして福利厚生制度をつくり、運用していこうという考え方で、制度をつくり運用してきている。
- ・ 一つは産休・育休、介護休業から復職をしてきた方に対して、復職の祝い金のような形で、安心して育児休業、介護休業に入れるサポートをしている。男性の育児休業もかなり多くとられていて、社長自らが、今、3人目のお子さんが生まれたところで、育休をとるぞと宣言し旗を振っている。また、育児・介護休暇の有償化ということで、無償の5日間に加えて有償の5日間をそれぞれ付与している。さらに、妊活の支援で、不妊治療費の補助などを行っており、金銭的な支援も、申請してもらえればそれを確認して個別に会社がサポートする形で実施している。病児保育費の支援、認可外保育園の補助等も実施している。
- ・ 育児、介護を前面に出して制度運用を進めていくと、やはりいろいろな社員がいるので、例えば、自分の意思で家族を持たない、結婚しないという社員にとっては、子どもがいる社員ばかり会社のメリットを享受しているように見えるところもある。どのような方を対象にしたサポートにすべきかは一つ難しいテーマ。
- ・ ネーミングやパッケージにも非常にこだわっている。例えば「merci box」という

呼び方をしているが、一つ一つは割と地道なサポート支援策の集まりだが、それを総称してコンセプトをつくるという形で打ち出している。実際、これは社内、社外、両方ともかなり浸透しやすい形になった。

- ・ 有給休暇はできるだけ純粋に fun の要素に使ってってもらいたい。現状は、やはり自分が風邪をひくのをある程度想定して有給休暇を使っていくみたいな形に社員がなってしまうところもある。今、まさに検討中だが、安心してシックリーブをとってもらって、有給は計画的に、自分がリフレッシュできるようなものに使っていただきたいということを「merci box」の延長線で考えている。

○委員より資料 3-1 及び 3-2 に基づき説明があった。その主な内容は以下のとおり。

- ・ 男性育休で非常に話題を呼んだ企業がある。育休について、3歳未満の子を持つ、男女とも全社員が対象で、1カ月以上の完全取得をトップが宣言している。最初の1カ月は有給休暇にし、100%お給料が出る。それから、最大で4回に分けて分割取得も可能ということ。家族ミーティングシートを会社が用意していて、イクメン休業取得計画書に奥様の署名が必要で、家族で話し合ったということが見える化されている。社長がスウェーデンを視察して、公園でベビーカーを押す95%が男性だった光景にショックを受けて、人事に提案したことから始まった試みだ。かなり本気の取組で、3歳未満の子を持つ男性従業員のうち、もう既に1カ月を取得完了している人が269名もいる。休みが取りにくい業界だが、やる気になればどんな会社でもできるということだ。男性育休は「子育てという長い事業に二人で取り組むスタートアップ」と位置付け、意識改革の上でも、制度改革でも、積極的に推進していきたい。均等法違反、子を持たない人の不公平感がないような工夫も必要だ。すでに年休5日の取得義務があるので、子育てに関わらず、誰もが休みを取っていいという意識は広がっていこう。さらに男性育休に関しては事業としても、法改正（徹底的に取りやすくする）としても、良い施策がないか、厚労省と一緒に検討してほしい。今までのやり方では男性の育児参加が増えないのは、男性育休比率が5%であることで既に示されている。
- ・ スウェーデンの男性から、育児をするのは、義務やお手伝いではなく、奪われたくない自分の権利であると聞いて、感慨深かった。

○ゲストスピーカーより資料 4 に基づき説明があった。その主な内容は以下のとおり。

- ・ 合計特殊出生率に影響を与える要因を市町別に把握・分析し、県と市町が連携して少子化突破に取り組んでいる。
- ・ 社会経済的な施策の指標が、合計特殊出生率にどのように影響しているかを明らかにすることを大きな目的とし、要因分解、主成分分析、重回帰分析の3段階で分析した。分析しただけでは施策に生かせないので、これらを市町ごとに見える化した。合計特殊出生率の高い又は低い要因がわかるように、結婚要因、夫婦の出生力要因、そのうちの第1子の要因、第2子の要因、第3子以上の要因を棒グラフで表している。これを見れば、その市町の合計特殊出生率を上げるにはどの部分が課題か、長所を生かす場合と短所を補っていく場合とあるが、明確にわかる。また、出生率に影響している市町の総合力と強み、弱みをレーダーチャートで表した。

- ・ それを活用して、市町は事業を企画立案して進める、県はそれを財政的支援と情報提供でバックアップする、このような取組を進めて少子化突破に邁進している。

例えばサラリーマンや転勤族が多く、家族・地域の絆力が弱いと考えられる町では、子育て世帯が安心して外出できる環境をつくるということで、コンビニなど、おむつ交換台や授乳スペースを提供する施設をベビーステーションと認定して、あわせておむつ交換台などの経費を助成している例がある。また、家族・地域の絆力や夫婦の協働力が強みの市では、父親の積極的な家事・育児の参画を促すため、料理教室や、運動教室、工作教室などを通じて、父親同士が横につながる取組を進めている。

○委員より資料5に基づき説明があり、主に以下のような意見が述べられた。

- ・ 正規雇用労働者に比べて、そもそも非正規雇用労働者の人や無業の人は、結婚をしたいという意欲が男女ともに低い。このことは男性の場合は、男性が主たる家計の担い手だと考えられているので、当たり前だと考えられがちだが、女性の場合もそういう状況が見られる。家事手伝いと称している女性の中にも、様々な理由があって無業になって家にいる人がいると考えられる。若者の雇用安定化の施策の中でも、未婚女性にもう少し特化したアプローチができないか。

○事務局より資料6及び資料7について説明があった。

○委員による意見交換が行われた。主な意見は以下のとおり

- ・ 東京一極集中の是正の観点では、2拠点居住やコワーキングスペースなどが活用できるのではないかと。例えば、大学入学を機に東京に出てきた若者が東京で結婚し、子どもを産んだ場合、その子どもにとっては首都圏が生まれ育つ場所となるが、そのような子どもたちが地方に帰るパターンもある。若者が地方に行き魅力的と感じられる環境づくりのために、コワーキングスペースなどが活用できるのではないかと。
- ・ 社会が子育てを応援していくというようなイメージづくりに、キャッチフレーズ的なものをつくって、それぞれの職場、自治体等を挙げてやっていくというムーブメントをつくっていくことも非常に重要なのではないかと。
- ・ 地域特性に応じてきめ細やかにいうことが非常に重要。大もとのバリューのようなものはしっかり定めた上で自由度を持たせることが大事で、それが多様性を生み出すことになる。
- ・ 東京一極集中の要因には、親元を離れたくない思いや東京への憧れなどの「規範の内面化」によるものと、そのような価値観を持っていない女性であっても、東京にいろいろなものが集まっていることから、結果的に選択肢が東京になってしまうという「選択肢の構造化」があるのではないかと。そのような価値観（規範）へのアプローチと構造を変えるというアプローチとは分けて整理すべき。
- ・ 男性の育児休暇取得については、育児と一緒に負担してもらおうことと同時に、育児の楽しさを男性にも経験してもらおう、夫婦でシェアするということが重要。負担を互いに押しつけ合うみたいなことになると、結局子どもにしわ寄せが行ってしまう。

特に男性側の雇用の安定度が低い企業で、（育休取得の）数値目標の達成が義務という形になると、結局は形骸化してしまう。トップの意識改革もかなり慎重に行った

方がいい。「慎重に」とは、セットにしてやっていくということ。単に妻の負担を軽減するというだけでなく、男性社員自身のウェルビーイングや発想力を上げていく上でこれが必要ということを強調していった方がいいのではないか。

つまり、育休取得については、育児の「負担」の軽減・分担というよりは、男女問わず新しい経験から成長や価値を獲得するために学ぶ期間として位置付けて（いわば「育児留学」）、キャリアの一環として評価することも考えられる。その際、単身者や子どもがいない人等はその機会にアクセスできないという不公平も生じる可能性があるが、例えば、育児以外に、介護、地域活動・ボランティア、学び直し等といった活動に係る休暇取得についても、同様に広義のスキルアップ、学びの機会として評価していくことも考えられるのではないか。大都市出身の人口が増えているなかで、大都市の人々が地方での活動や学び直しをすることも「新しい経験」になりうる。

- ・ 本社が東京に集まっている構造は変えにくいですが、地方に拠点があって、地方の人たちと一緒にやる拠点を設けることは、地方からみても交流や活性化の生まれるいい取組と言える。時間や物理的距離はそうそう人間の力では変えられない。政策的にはかなり難しいかもしれないが、交通費などの経済的なコストを、政府とか公的な部門から支援していくことは重要ではないか。
- ・ 東京以外の地域はもともと、ワーク・ライフ・コミュニティー・バランス。市民の三面性、つまり、職業人、家庭人、地域人というバランスだが、東京は地域人の部分がほとんどないが、地方ではもともと地域人としての活動を普通に従業員がやっているし、経営者も地域に目配りして経営している。これを企業の三面性、つまり、経済性、人間性、公共性と言って、職業人に対する経済性、家庭人に対する人間性、地域人に対する公共性という言い方をずっとしてきた。企業が単なる経済性追求だと限界があって、先を行っている企業は、地域・国の課題に対して、公的な器として協力していこうという目配りを始めている。それが結果的には消費者から支持され、経済性や収益性に好影響をもたらすという考え方。これは、大企業だからできるのではなく、もともと地方の中小企業はこの三面性の目配りで経営していて、大企業の方が遅れていた。
- ・ 働き方改革については、今は単に残業削減の矮小化された議論になってしまっているが、本当はそうではなくて、生み出された時間でどう地域で地域人として、あるいは企業は公共性を発揮するという競い合いである。政府はお金を出さなくても企業はどんどんやっているので、事例を集めて周知すしたり、国・自治体がいい取組だと後押ししたりすればいい。
- ・ 働き方改革は主に企業の取組だが、これと地域改革を進めてきた女性などの地域の担い手やNPOとコラボすると大きな化学反応が起こるのではないか。企業とNPO、あるいは地域と企業をどう結びつけるかが重要であり、一番の知恵の絞りどころ。行政はこれを後押しすべきである。

- ・ 一度は東京や海外などの広い世界を見て、自分のスキルをどこまで発揮できるか試したいという気持ちは人間として当たり前であり、それを犠牲にして地元に戻らせるのは無理がある。それよりも、機会があれば地元に戻りたいという思いを実現できるようにすることが重要。Uターンだけでなく、交通費支援などにより地方との往来をもっと活発化することも重要ではないか。地元と、あるいは地方と人が関係し続けていつか帰ろうと思う、帰ろうとしたときに働ける場所があり、起業ができ、移住者のコミュニティなどがあって過ごしやすい、というような、行きたい・帰りたいときにいつでも決断できる、しかも受け皿もいろいろあるということが大事なのではないか。
- ・ 子育てを含めて、いろいろな選択肢がある社会をつくるのが逆にこぼれ落ちる人を減らすことにつながる。その選択肢の広がりの中で、地方で暮らすこと、未婚や同性婚でも子どもを持ち育てることなど、地方の少子化を解消する方向はいろいろある。ライフコースの選択肢を増やし、それをもっと社会がポジティブに受け止めることが重要ではないか。
- ・ 学生にとって多様な働き方や色々なチャンスがあるモデルとなるのは東京の企業であり、チャンスをつかみたい人たちが東京に集まることを阻むことはできない。サテライトオフィスの活用など、東京や首都圏の中での働き方や住まい方を変えることにより若者が子育てしやすい環境とすることが必要。さらに若い世代が自分の能力や技能を身につけ、また本人が望んだときに地方に帰れる、若しくは地方に移住するチャンスを提供するという2本柱で進めていかなければならない。地方創生においては、東京でチャンスをつかむなど、能力を伸ばした若者を地方に環流させるルートを開発していくことが重要であり、東京の力を地方が利用するというやり方を考えるべき。

(3) その他

事務局より、資料8に基づき今後のスケジュールについて説明があった。また、本検討会の資料及び議事要旨は、後日内閣官房 HP に掲載されること等の説明があった。

(4) 閉会

以上