

第6回「国・行政のあり方に関する懇談会」(概要)

1. 日時 平成26年3月11日(木) 18:00~20:30
2. 場所 内閣府本府庁舎3階特別会議室
3. 出席

(参集者) ※五十音順、敬称略

牛窪恵(インフィニティ代表取締役)、大屋雄裕(名古屋大学大学院法学研究科教授)、田中弥生(独立行政法人大学評価・学位授与機構研究教授)、林千晶(株式会社ロフトワーク代表取締役)、森田朗(学習院大学法学部政治学科教授)、安田洋祐(政策研究大学院大学助教授)、横田響子(株式会社コラボラボ代表取締役)(以上委員)

大久保幸夫(リクルートワークス研究所長)、陰山英男(大阪府教育委員長)、中村卓(草加市副市長)、丸山涼子(元寝屋川市立和光小学校長)(以上ゲスト)

(行政改革推進本部事務局)

稲田行政改革担当大臣、宮島事務局長、藤城事務局次長、長屋事務局次長ほか

4. 議事概要

冒頭、前回議論を振り返りつつ、第6回の進行スタイルを確認。

東海大学の富田誠先生、東海大学・早稲田大学の学生、株式会社MetaMojiの協力の下、今回もグラフィックレコーディングを行っていただくこととともに、作成いただいた第4回のインフォグラフィックスが紹介された。

(1) 労働力移動の円滑化について

樋渡啓祐・武雄市長からの「組むことの意義」に関するビデオメッセージを紹介し、事務局より資料1について、ゲストスピーカーの大久保幸夫氏より資料2について、それぞれ説明があった後、意見交換を行った。その際の主な意見は以下の通り。

(主な意見)

- ・バブル期就職者のすぐ下の団塊ジュニアは就職氷河期で採用が少なく、少ない人数で給料も上がらないまま多くの業務を担当させられている状況。いい上司になりたいと思ってもバブル世代同様、マネージャーとしてのスキルが弱いのでうまくいかない。また、アフター5も残業など多忙で横(他社同年代含む)のつながりも少ないので、転職に向けた情報共有が進んでいない。
- ・横のつながりの問題もあるが、バブル期採用の問題は縦(年代間)のつながりがいないこと。部下のマネジメントができないのは部下(下の年代)がいないから。加えて自分が抱える仕事も増えているので、マネジメントのことまで手が回らない。
- ・転職市場は情報の非対称性の問題に陥っているように思える。転職希望者のスキルが可視化できていないので、適切な給与が提示されず、転職が進まない。企業の側から見ても「今の職場で活躍できていない人しか転職市場に出てこない」という予想に基づけば好待遇でオファーはできない。経済学でいう逆選択が起こってしまう。
- ・この点、官民交流のような仕組みによれば、その人の本務先の業績の良し悪しに関わらず別の職場でのパフォーマンスが見られることになり、情報の非対称性の問題が緩和されることになる。インターンなども同様の効果を持つと考えられる。
- ・日本人はポストに就くことで仕事にやりがいを感じるという研究結果もあるので、賃金は増やさずともポストを増やすことでやりがいが増えるということも考えられるのではないか。

- 日本の学生の間にはまだまだ終身雇用の神話が残っているが、すでに終身雇用制を維持するのは難しい状況。日本の労働市場では、途中から並ぶと（中途入社）、列の一番後ろにつくことを余儀なくされるが、横から列に入ることなども許容していくべきではないか。
- 終身雇用が原則だと、マッチングの失敗の影響が永続的になるため、社員にとっても会社にとっても転職にリスクがある。そこで、元の会社に戻れるという選択肢付きでの試用雇用も一案。
- 日本人のポストへのこだわりは、昇進だけがモチベーションになっていて他にやりがいを見いだせていないことの証左で、何とかしなければいけない。他方で、実際に外部とのコラボレーションなどでマネージャー的な役割を果たしている社員に社内的な役職を付与するという事はありうる。
- 職業訓練については、企業の求める人材をしっかりと把握するとともに、実務経験を重視して行くことが必要。また、業界ごとに資格支援をパッケージ化していくことも考えられるのではないか。
- 教育と労働市場をつないでいくために、企業から人材を派遣したり、企業から請け負った研究課題に取り組んだりするなど、学生のスキルと企業側のニーズをマッチさせるための取組を進めていくべきではないか。また、就労支援においては、モラルハザード回避のため、働く方に誘導するような政策が必要。
- シリコンバレーでは40代の起業者が多いと聞いた。日本でそのようにならないのは、失敗が経験として有利にカウントされる土壌がないからではないか。政府のセーフティネットもきちんと働くようにしなければならない。
- 若いうちから独立を奨励される会社に在籍していたが、独立できるのは2~3年は家族で食べていけるだけの貯えを持った人だった。
- バブル期には地方の若者が都市に吸い寄せられ、地方の人口再生産が出来なくなってしまった。地域間転職には個人の幸福増進に加えて地域の活性化という意義もあるのではないか。
- 自分自身にスキルがあるかどうかということよりも、誰かに接触することで生まれる付加価値が重要なのではないか（「ドーナツ型」のスキル構造でもよいのではないか）。平野啓一郎氏が「分人^{ぶんじん}」という考え方を提唱しているが、様々な人・環境に出会うことでいろいろな自分の可能性が見えてくる。例えば霞ヶ関と地方で2つ仕事を持つことなどでもっといい働き方ができるかもしれない。
- 責任分担をはっきりして完全分業制にしてしまうと、人と人との関わりがなくなってアイデアが生まれなくなってしまう。それを避けるために、職務をわざと重ね合わせて新しいアイデアを作り出そうとしている企業もある。
- 現在の「ミドル」の問題は将来の「シニア」の問題としていずれ大きくなるのしかかってくる。会社に頼りきるのではなく、起業によって自立するという人をもっと増やす必要があるのではないか。
- 「汎用スキル」が重要と言われ、大学でもっと身につけさせてほしいという要望があるが、大学にはそれに適した教員がいないし、座学で身につけられるようなものではない。教育は大学の教員のみならず誰もが担うものなのだから、教育の機会をもう少し広くとらえる必要があるのではないか。
- 私自身もいろいろな職を経験したが、1つの会社に頼る生き方には限界がある。ピーター・ドラッカーも「組織の中でフラストレーションを感じたときは、自分がその組織の枠に収まらないくらいに成長したのだから、外に出ることを考えるべき」と言っている。

- ・日本人は、聖徳太子の時代からそうだったように、国内だけの知恵で行き詰まると海外に目を向けるということをやってきた。今の時代、日本の中を「つなぐ」ということについては行き着くところまで来たので、海外の人材を入れるということも考えなくてはいけないのではないか。例えば労働生産性が高いルクセンブルクでは、公用語が3つあり、金融を主要産業として海外から資産を集めようとしている。日本でも国境に風穴を開けて海外からのヒト・モノ・カネを受け入れていくことを目指すべきではないか。
- ・教える人がいるということが前提になるが、大学でも「リーダーシップ」を教えてもらいたい。
- ・大学の教員だけでは限界があるので、産官学連携で学生の育成ができないか。企業にはどんどん大学の中に入ってきていい学生を育て、「刈り取っ」てもらいたい。
- ・教える人がいないという問題もあるが、もう少し構造的な問題もあって、海外では一度社会で働いた人が大学院で学ぶという流れがあり、そのようにして実務経験と大学院での教育をうまく組み合わせられないと教育効果が上がらない。
- ・「組む」ときに責任の取り方をどうするかという問題があるが、自分のところ（ロフトワーク）では、組むときにまずプロジェクト・マネジメントの仕組みをしっかり作っておき、責任が不明確になりそうなど危険なポイントは予め確認しておくようにしている。プロジェクトが失敗するのは、目的など大きな方向性が共有されていないとき。小さな齟齬であれば日本人はカバーし合うのが得意。
- ・細かいところまで最初の仕様書で書いてしまうと、新しいアイデアを許容する余地がなくなってしまう。この懇談会も大きなテーマをきちんと設定したうえで細かいところは決めていないことで、いろいろな新しい取組が行えてきているのではないか。責任範囲についても、最初からきれいに決めてしまうとよくないのではないか。
- ・40代ミドルの男性が転職できない理由の一つは、自分の人生設計が終身雇用を前提に立てられているからではないか。たとえばいまの20代女性は、結婚・出産なども見据えてキャリア変遷やライフステージを長期的に考えているように思うが、男性はそこまで考えていない。ミドル世代の男性の妻も、終身雇用による夫の安定した収入に寄りかかるのではなく働く道を模索する時代になれば、オットの精神的負担が減るか。
- ・私が政治家になるという道に踏み出すうえでも、夫が働いていて、家族を養わなければならないという経済的な心配がなかったことは大きかった。
- ・支え合いの役割は政府だけではなく、夫婦間でも果たせるのかもしれない。
- ・産学連携、官民連携などが進まないことも終身雇用に関連していると思っている。終身雇用の中では、一つの会社の中にとどまっているので、外の世界を見る機会がなく、「官」と「民」の両方を知っていて両者をつなげるような人材も多くない。

(2) スクールソーシャルワーカーの活用について

事務局より資料1について、ゲストスピーカーの丸山涼子氏と陰山英男氏より資料3、資料4についてそれぞれ説明があった後、意見交換を行った。その際の主な意見は以下の通り。

(主な意見)

- ・子どもの問題は学校・先生では抱えきれないことも多く、学校を外部に開いていくことで一緒に問題解決できることもあるのではないか。
- ・(和光小学校の取組が他に共有・展開されているのかという安田さんの質問に対し、) 寝屋川市ではSSWrを市の単独事業(国などの補助金を受けない事業)で配置したり、コ

ーディネーター研修を実施するなど市内各校に積極的に浸透を図っている。

- **SSWr** については **H20** から国の事業として推進しているが、現場ではまだまだ課題があると認識している。学校側も **SSWr** をどう活用すればいいのかわかっておらず、完全に問題解決を丸投げしてしまうなど、プロジェクト・マネジメントができていない例も聞いている。その点、大阪府は国の事業開始以前からの事業実施経験の蓄積があり、それらを国（文部科学省）を通じて共有していきたいと思っている。
- （関係行政機関との連携に加えて、子どもの家庭に直接働きかけていくことも重要ではないかという牛窪さんの質問に対し、）いろいろな **SSWr** の活用方法があると思うが、和光小学校の場合は、コーディネーターの教員が表に出て、**SSWr** はサポートとして教員の対応力を高め、組織としての力も高めるために働いてもらった。勿論必要な時には **SSWr** も面接や家庭訪問を行い、ケースに応じて柔軟な対応をしていった。
- ポイントは専門家が関わっていくことなのではないか。
- 深刻な問題を抱えている子は全体の中で一部だとしても、「1頭の羊」への対応に追われた結果、「99頭の羊」への対応に影響が出てしまうこともあるのではないかと。 **SSWr** の活用方法としては、「1頭」のケアをしてもらうという方法もあるし、全般的な対応力を高めるために活躍してもらうという方法もあると思う。
- 和光小学校では、一人一人の子についてまず理解したうえで、リスクを事前に把握し、問題を極小化するとともに、担任外の教員を効果的に配置するなど工夫をしていた。
- ある市では、県の事業で配置された人と市の事業で配置された人の連携が難しいとの話を聞いた。関係者の中での認識の違いをどう埋めていくのかが課題。関係者がみな同じ目標に向かっていくことができれば、大きな力を発揮することができるのではないかと。
- 関係者が意思統一を図るうえではとにかく研修が重要。
- 会社のマネジメントにおいても、「困った」社員をどうするかという問題があるが、この問題を「困っている」社員の問題として捉え直して、 **SSWr** のような対応が応用できるのかもしれない。
- 15年前から草加市でも同じような取組をしている。 **SSWr** の配置は県から1名受けているが、それに加えて同じような役割を果たす人を市単独の事業として16人採用している。また、教育支援室を設置して家庭との連携を行うとともに、必要に応じて児童相談所などにもつないでいる。
- **SSWr** の多くは非常勤で、生活に十分な収入を得られていない。 **SSWr** は「動ける」福祉の専門家として重要な存在なので、きちんと職業として成り立つような仕組みとして拡充してほしい。
- 最近私の会社からも前途有望だと思っていた社員が行政に入ったり、発達障害支援の会社を立ち上げたりするために辞めていった。こういった公共分野に関心を持つ若い人は増えているのではないかと。
- 今回の議論で浮き彫りになったのは「プロジェクト・マネジメント」の重要性ではないか。各人の活動を束ねて、メンバーの意識改革、組織改革、社会との連携などに取り組めるようなリーダーシップを兼ね備えた人材をどうしたら育てられるのかということが問題。
- イギリスでは大学院を卒業してから社会に出ていくことを想定した汎用性のあるスキル（**transferrable skills**）のトレーニングをしている。普通の大学教員は教えられないので、博士号を取って社会で働いた経験を持つ人などが担当している。
- 教育学のあり方を考え直す時期に来ているのではないかと。今の教育学は、教師経験のない人が教授として教育するなど、実学から乖離してしまっている。学校現場などにはデ

ータの蓄積などもあるが、これを教育学部にフィードバックすることができていない。統計に強い人の協力を得れば活用できるデータはまだまだあるのではないか。

- 教育学はまだまだ人文科学的な要素が強く、「科学」としてデータなどに基づいた議論になっていない点が課題。
- 経済学者として教育関係のテーマを取り扱うことがあるが、教育学をバックグラウンドとする人はデータをあまり活用しない傾向があるため、議論が行き詰まってしまうことがある。
- ある原因の変数が2つの変数に影響を与える結果、相関があるように見えてしまうこともあり、データを活用する際には、注意が必要。
- 一般に、世帯年収が平均を大きく下回る家庭では、子育て情報を「知らない」ことも問題。陰山さんの寝る時間等と成績との相関データについては、母親でも知らない人が多いと思うので、もう少しこういった情報を広めていくことが必要ではないか。
- 「べき論」よりもファクト（事実）を知ることが重要。
- SSWr などについても、制度化・予算化すると、その実施自体が目的化してしまって問題解決という本来的な目的が二の次になってしまうことには注意が必要。
- 「お金がないけれど必要」というのが真の必要性なのではないか。
- 自治体も放っておくと縦割りにになってしまうので、草加市でも組んで縦割りを打破するため、健康づくり、子育て教育の分野でクロスファンクションチームを立ち上げるなどの取組をしている。

< 文責：行政改革推進本部事務局（速報のため事後修正の可能性あり） >