

人口減少対策も「定石、攻め、守り」を使い分ける

久繁哲之介
地域再生プランナー

現象だけを視て、規制したが「権力者の弊害」

「競わない地方創生と人口急減の真実」三つの柱

本年2月、時事通信社より「競わない地方創生と人口急減の真実」を出版した。本書は地方が衰退する根本的な原因と、具体的な改革方法を次の三つの柱から論じている。本連載は3回にわたり、三つの柱を順に詳解する。

①「人口減少対策」の改革

(2)「自治体経営・企業経営」の改革

(3)「働き方」の改革

初回は①「人口減少対策」の改革である。

改革の要旨を表1に纏めた。

現象の表面を視るのではなく、原因を考える

本書は、地方が衰退する根本的な原因について、さまざまな「問題解決の手法」と「ビジネスの手法」を使って、画期的で正しいと思われる解決策を導いている。

「画期的で正しい」と言う意図は、現在の政策

が昔から効果を出せていない「陳腐で間違った」

内容なのに今もなお、前例として踏襲されていることにある。子育て支援だけに偏重する人口減少対策は、陳腐で間違った政策を前例踏襲する典型と言える。この原因は、人口減少対策を導く「問題解決の手法が間違っている」ことにある。

正しい問題解決の手法は「現象の表面だけを視るのではなく、原因を考える」ことである。

一方、現在の政策は「現象の表面だけを視て、その場しのぎの対症療法」を講じているにすぎない。要するに、日本の政策立案者（政治家、行政）は次の二つの錯覚に陥っている。

①「解決すべき問題＝原因」を、目に見える現象のことだと錯覚

②現象だけを視て逆方向へ、強制・規制することとを、問題解決だと錯覚

現象だけを視て、規制したが「権力者の弊害」

間違った問題解決に陥る罠を、②に見いだせる。現象を「強制・規制できる強権力を有する政治

家・役所」にとつて、真の原因を考えることは難しいが、強制・規制は簡単に実施できる。

権力を有する政策立案者に能力が無いと、現象を強制・規制する間違った政策ばかり導入されてしまう。日本が規制大国である所以がここにある。例えば、地方の中心市街地と商店街が衰退し続けた時代、政策立案者は何をしたか？

まず、大型店の「長時間営業」という現象を規制。次に「郊外出店」という現象を規制。政策とは名ばかりで、規制しているにすぎない。

真の原因である「中心市街地と商店街に顧客価値が無い」状態を放置したまま、いくら現象を逆方向へ規制しても、効果は全く出なかつた。結果、地方の中心市街地と商店街は衰退し続ける。

顧客は政策・規制の通りに動いてくれない

顧客は政策立案者の規制・思惑通りには絶対動いてくれない。この事実を認識しよう。

衰退した地方の中心市街地と商店街を再生する方法は「顧客価値の創造」しかない。この具体的

な方法は「競わない地方創生〜人口急減の真実」の6章で詳しく解説している。

政策立案者ではなく、当事者意識で考える

人口減少対策も「現象の表面だけを視るのではなく、原因を考える」正しい問題解決の手法で導いてみよう。

最初に認識すべきは、現象は誰の目にも見えるが、原因は目に見えにくいこと。この特性を認識するだけでも、少しだが問題解決のスキルが改善する。特性を具体的に二つ挙げよう。

- ① 誰の目にも見える事象は、原因でなく現象
- ② 原因は目に見えにくい。だから、深く考える
(深く考えないと、原因は絶対に分からない)

深く考えるとは、どのようにすればよいか？政策立案者ではなく、当事者の意識で深く考える。当事者意識で考えることは本来、全く難しいことではない。なぜなら、政策立案者も、プライベートな生活では当事者の一員だからだ。しかし、政策立案という強権力を有する者は、自分もプライベートな生活では当事者の一員である意識が無く「現象を規制、他人を強制」したがる。

例を挙げよう。衰退する中心市街地と商店街という現象を両者はどう考えるか？政策立案者は「衰退する中心市街地と商店街は再生すべき」という前提で再生策を考える。ところが、自分もプライベートな生活では、当事者

(消費者)の一人という意識が無い。だから

自分は郊外大型店で消費している

くせに、他人(市民)には中心市街地と商店街で消費させようと強制したがる。

しかし、当事者(消費者)意識が無いから、消費者の気持ち(原因)が分からない。そこで、郊外

大型店が成長しているという現象を規制する

間違った愚

表1 人口減少対策を三つに分けて、現在の政策と本書提案を比較

		現在の政策	本書の提案
子育て		保育所整備、児童手当等「金を出す」 育児休暇等「働き方の自由裁量」	地域コミュニティが他人の「世話を焼く」 実家の近くに住む「近居」 おじいちゃんが育児する「イクジイ」
婚活		出会いの場を用意するだけ	世話を焼く宇都宮の「宮コン」 世話を焼く佐賀県武雄市「お結び課」
働き方	パラレルキャリア	日本では普及していない	地域おこし協力隊や役所に導入
	在宅勤務	特定の企業・職種は導入(企業任せ)	ITエンジニア等クリエイティブな仕事を増やす
	起業(家族経営)	お金(補助金)を出すだけ	補助金ばらまきから、ノウハウを提供へ改革

出典：「競わない地方創生〜人口急減の真実」第7章

策しか思い付かない。

一方、当事者(消費者)の多くは、そもそも論として「衰退する中心市街地と商店街は再生すべき」という前提で考えていない。

ここに、あらゆる政策が成功しない原因を見いだすことができる。つまり、問題解決の出発点である前提が、政策立案者と当事者(消費者、市民)では正反対に違う。前提が間違っていたら、前提から導く政策も当然に、間違ったものとなり、成功するわけがない。

当事者(消費者、市民)の前提で考える

以上より、第二の正しい問題解決手法を導くことができる。すなわち、政策立案者としてではなく「当事者の前提と意識で考える」ことである。

人口減少対策も「当事者の前提と意識」を出発点に据える。つまり、子どもを生み育てる女性と配偶者(夫)の意識で、人口急減の原因を考える。

最初に認識すべきは、衰退する中心市街地と商店街という現象と同様に、政策立案者(男性)の多くが自分もプライベートな生活では、当事者(夫)である、という意識が薄いことだ。例を挙げよう。

政策立案者(男性)としては「女性が働くこと、子どもを生んで育てることを両立させたい。そのために、夫は育児休暇を取得して、家事・育児を積極的にやるべき」という美しい理想を前提にする。

表2 男・女らしさ意識と出生率

	男・女らしさ意識		出生率	
	順位	指標度数		
日本	1	95	1.27	
イタリア	4	70	1.38	低
ドイツ	9	66	1.32	↑
フランス	35	43	1.89	↓
ノルウェー	52	8	1.89	高
スウェーデン	53	5	1.87	

表3 権力格差指標

	権力格差意識		政治形態
	順位	指標度数	
フランス	15	68	中央集権 ↑ ↓
韓国	27	60	
日本	33	54	
アメリカ	38	40	地方分権
ドイツ	42	35	
スウェーデン	47	31	

出典：ホフステード著「多文化世界」（有斐閣、1995年）
 注）出生率と政治形態は筆者が追記。出生率は、2005～2010年の合計特殊出生率。順位はいずれもIBM53カ国の調査結果。

しかし、いざ自分が当事者（夫、夫の上司）になると「俺は忙しいから、家事・育児なんかできない」とか「育児休暇を求める部下なんか、男女とも困る」という、男らしい意識のまま行動する。このような行動を「セクハラ」「パワハラ」と言う。

このような意識を「男・女らしさ意識が高い」「権力格差意識が高い」と言う。

男・女らしさ意識が高い国ほど、少子化が進む

男らしさ意識と権力格差意識は、心理学の大家であるオランダのホフステードが著した世界的なベストセラー「Cultures and Organizations: Software of the Mind」（翻訳書は「多文化世界」

有斐閣、1995年）で明らかにされている。

男・女らしさ意識とは、相手と自分に男・女らしさを要求する心理の高さ、である。例えば「男は家の外で仕事 vs 女は家の中で家事・育児」である。

要するに、男・女らしさ意識が低いほど「男女の価値観が同じになる。家事・育児を異性と同じように抵抗なくできる」と、ホフステードは指摘する。

逆に、男・女らしさ意識が高いほど「男女の価値観は正反対にズレる。競争や権力で価値が決まる」と、ホフステードは指摘する。つまり、男・女らしさ意識の高さと、権力格差意識は比例しやすい。

正反対にズレる典型例が先述した「男は家の外で仕事 vs 女は家の中で家事・育児」である。

要するに、男・女らしさ意識は、出生率とも高い相関関係があると、容易に想像できる（表2）。

そして、次が私の核心的な仮説（想像）である。男・女らしさ意識が高い国で「女性の学歴や就業率が高くなるなど、その国が規範とする、女らしさが失われるほど、少子化が進む」。

権力格差意識が高い国ほど、中央集権が進む

権力格差意識とは、権力者への依存（服従・盲

信）度を示す。

権力格差意識が高い者・国ほど、権力者（上司、お上）は権力弱者（部下、地方）に絶対服従を求める。逆説的に言うと、権力弱者は権力者へ依存して、楽をしたがる。つまり、公務員のように「指示待ち」な姿勢となり、自分の頭で考えなくなる。

逆に、権力格差意識が低い者・国ほど、上下関係が対等となり、親密な協働関係を築くことができる。ホフステードが指摘する権力格差意識の特性を見れば、権力格差意識が低い国ほど「組織がフラットになる（地方分権が進む）」と想像できる（表3）。

人口減少対策も「定石、攻め、守り」が必要

以上より、男・女らしさ意識の高きこそ「日本が急激な人口減少に陥る原因」（注）であると言いうことができる。

（注）本書では、人口急減に陥る複雑な原因を導く考察を、もつと多くのステップを踏んでいる。本稿は紙面制約から簡略化して、人口減少の根本的な解決策は「男らしさ意識を下げる」ことを導いた。

ここで留意すべきことがある。あらゆる施策は、根本的な定石に加え、攻めと守りの一手を、状況によって使い分けることが求められる。

例えば、ゴルフやテニス等スポーツにしても、囲碁や将棋にしても、シヨットごと(一手ごと)に「根本的な定石、攻め、守り」を状況によって使い分けている。

このような観点から、人口減少対策を「定石、攻め、守り」の三つに分けて解説する本書は、他分野と比較すると定石通りだが、人口減少対策としては画期的と言える。

表1を見て、どの施策が攻めか守りかを考えながら、読み進めてほしい。

働き方を変える「攻めの人口減少対策」

以下は私が実家の飲食店で経営補佐をしていた当時の体験談である。

私の妻は、雇用される仕事を出産前に辞めていた。子ども2人を出産後、子育てと両立できる仕事を探すが、アルバイト扱いの仕事しかなかった。そこで、実家の飲食店で2人の子どもの育児をしながら働いてみた。育児は家族の誰かが交代で担当予定だったが、年配の女性顧客等お客さまの多くが喜んで育児に参加してくれた。中には「うちの孫が同じ年だから、あした娘と孫を連れて店に来るわ」と言い、常連客になってくれるお客さまもいた。

店の常連客と売上高は増えるし、妻はマイペースで楽しく働けるし、一石二鳥の効果に驚いた。真似したい、と感じた方は、同じことを実践しても、地域性や顧客層が違えば、次のように成果は

正反対に違うことに留意しよう。

1. 店内で育児をしながら店を経営することは「大都市オフィス街のビジネスマン顧客なら迷惑がられるが vs 地方の女性顧客なら逆に集客の武器になる」

2. 女性が出産後も働くには「大都市の雇用者には保育所が必要だが vs 地方の家族経営なら保育所なんか無くても、女性は自分で育児をしながら、安心して働ける」

3. 雇用される女性は「育児は他人に依存するから、出産は不利だが vs 家族経営なら出産しても育児を自分でしながら仕事ができるし、顧客や仲間も増えるから、むしろ有利」

この体験談を講演等で話すと、多くの女性は共感して、次のような本音を話してくれる。

「私たち女性は、自分で育児をしながら働きたいから、在宅勤務や起業(家族経営)という仕事は理想的。でも、在宅勤務や起業は難しいし、自治体の支援制度は保育所しか無い。その結果、私たちは雇用される仕事と保育所を併せて探す。しかし実は、保育所を造る支援よりも、女性の在宅勤務や起業にノウハウを提供する支援こそ必要」

出生率が大都市より地方の方が高い理由の一つに、農業を含む自営業という家族経営の働き方が普及していることがある。

保育所に子どもを預けたいという「現象の表面」だけを視るのではなく、自分で育児もできる在宅勤務や家族経営という形で働きたいが難しいという「原因」を考えた、攻めの人口減少対策が求められている。

父親の育児を諦めた「守りの人口減少対策」

保育所を造ることを柱とする子育て支援だけに偏重した人口減少政策(少子化対策)を20年前から今も継続しているから、日本は少子化が止まらない事実、気が付いた方がいい。

日本最初の人口減少政策「エンゼルプラン」はその象徴である。エンゼルプランとは、1989年に合計特殊出生率が過去最低の1・57に落ち込んで「1・57ショック」と騒いだ政府が5年も時間をかけて、1994年に制定したもの。通称「今後の子育て支援のための施策の基本的方向について」と言う。通称の「子育て支援のため」が示すように、子育て支援だけを念頭に置いた政策と言える。子育て支援だけを念頭に置いた人口減少対策により、日本の出生率は1・57から2005年には1・26にまで下がり、成果を全く出せていない。

人口減少対策で成果を出すには、次の二つの実践が求められる。まず、子育て支援に偏重せず、表1で示した3分野のバランスを取る。そして「お金をばらまくだけ、制度・計画をつくるだけ」の現状を改めて、意識改革に着手することで

ある。

意識改革が重要な理由は、子育て支援政策として表1が提示する三つの「守りの」消極的な人口減少対策」を市民が自発的に実践する背景にある。以下三つの「消極的な人口減少対策」には、日本で少子化が進む原因を象徴する共通項がある。それは、男性の育児休暇取得率の絶望的な低さが象徴するように、父親を含む「現役世代の男性の育児参加を諦めている（絶望している）」こと。そう、三つの人口減少対策を「消極的」と言う意図は、役に立たない制度・政策への絶望感である。

1. 「世話を焼く」地域コミュニティによる育児支援
2. 妻側の家族に育児を助けてもらう「近居」
3. おじいちゃんが孫を育児する「イクジイ」

成功事例の「制度を真似るな VS 意識を学べ」

日本は過去に、スウェーデンなど出生率が高い国の育児休暇制度など子育て支援制度を、そっくり真似してきた。しかし、男性の育児休暇取得率は、日本が0・5%だった2005年、スウェーデンは79・2%（「スウェーデン企業におけるワーク・ライフ・バランス調査」2005年内閣府）である。

両国の差は表2で分かるように、男・女らしき意識が「日本は世界で最も高い国」 VS スウェーデンは世界で最も低い国」。

つまり、日本はスウェーデンなど出生率が高い

「国の制度・政策は真似」して導入した。しかし、日本人は出生率が高い「国民の意識とは正反対に違う」から、真似した制度・政策が全く機能しない。

日本が急激な人口減少を克服する根本的な解決策は、男らしき意識・権力格差意識を低くする「意識改革」しかない。

意識改革は、行動を「変えて、習慣にする」

「競わない地方創生／人口急減の真実」は、男らしき意識・権力格差意識を低くする「意識改革五つの方法」を解説している。いずれの方法も、お金を掛けないで簡単に実践できる。

まず、意識改革五つの方法を開発した背景を説明しよう。ホフステードの世界的なベクトル「多文化世界」は、かつて私が在籍したIBMが労働生産性を高める目的で事業を展開する53カ国で、ホフステードに委託した調査を纏めたもの。よって、IBMでは調査後、労働生産性を高める数々の施策が導入された。日本には強力な推進が要求された。なぜなら、日本は経済的な先進国の中で唯一「男・女らしき意識も権力格差意識も高い、意識が未熟な途上国」だから。

男・女らしき世界で最も重んじる日本の意識・人間関係は、士農工商という身分格差（権力格差）があった武士の時代は価値が高かったのかもしれない。しかし「国や家族という組織が成熟するほど、男・女らしき意識は低くなり、男女対

等が進む」のが世界の潮流である。

権力格差意識も同様に「国や組織が成熟するほど、権力格差意識は低くなり、上下対等が進む」ことで、個人の自主性と創造力が、国や組織の成長を支える時代になった。

時代が変われば（女性が高学歴化して、働くことが当然になれば）、意識を変える必要がある。特に、男性が主役だった時代の男らしき意識を変えなければいけない。男らしき意識を変えないまま、育児休暇制度やフレックスタイム勤務制度など出生率が高い国の施策を真似して導入しても、利用されないから、いつまでたつても効果が出ない。真似した施策が利用されるためには、利用者本人（夫）と周囲（職場の上司・同僚）の意識改革が求められる。

IBMで実施した意識改革のうち、役所の欠陥を示唆する方法を一つだけ簡単に紹介したい。

「役職名」で呼ぶな。誰をも「さん」付けて呼ぶ

権力や性別を互いに意識し合わないため、誰に対しても「さん」付けて呼ぶ。次の行為は禁止。

- ①権力者（上司）を、役職名で呼ぶのは禁止
- ②権力弱者（部下）を、格下を意識させる「くん」付けて呼ぶのは禁止
- ③女性に、そして社内、女らしき意識させる「女の子」呼ばわりするのは禁止

役所は、この三つの禁止行為すべてが横行していると思う。三つの禁止行為は「セクハラ、パワハラ」の温床である。そう、セクハラは男らしき意識から生まれ、パワハラは権力格差意識から生まれる。

事例で説明しよう。ある役所で、台風が接近しているとき、定時の夕方まで役所に居ると帰宅に支障が出そうな状況で、幹部Mさんが午後就業開始時に大きな声で「女の子は今すぐ帰っていい」という指示を出した。女性職員たちは「私は帰っていいのかしら？」等と対応に苦慮し、幹部Mさんの「無自覚なセクハラ、パワハラ」に激怒する。そう、無自覚（意識できていない）なのだ。男らしき意識・権力格差意識が高い者は自分が、セクハラ・パワハラを犯していることを意識できていない。同様に、公共の場で他人に迷惑を掛けて平然としている者は、自分が迷惑行為を犯している意識が無い。だから、他人から注意されると激昂してしまう。同様に、幹部Mさんのように男らしき意識・権力格差意識が高い上司に、部下は「あなたの行為は、セクハラ・パワハラです」とは絶対に指摘できない。

幹部Mさんの存在には、男性職員も不満を抱く。なぜなら「女の子は今すぐ帰っていい」という発言は普段から「女の子には重要な仕事をさせていない」ことを象徴しているし「男は重要な仕事を与えているんだから、仕事をしろ」と言っているに等しいからだ。

「帰宅困難な台風が発生しても、仕事をしろ」と言う上司に、部下は「育児のために、仕事をしない（育児休暇を取得したい）」とは言いにくい。育児休暇の取得率が絶望的に低い原因は、上司の意識が低いことにある。意識を変えないまま、他者・他国の政策を真似しても、全く機能しない。

女性活躍も組織活性化も、意識改革から始まる

日本の役所的な会社・社会が生む重大な欠陥がもう一つある。男らしき意識・権力格差意識が高い上司が蔓延る官僚体質な組織には、優秀な女性が就職しながらないことだ。優秀な女性が就職しても「女の子には重要な仕事をさせない」から、女性の能力と意欲が高まらない。結果、優秀な女性の数・割合は高まらない。

優秀な女性の数・割合が低いまま、今月から施行された女性活躍推進法が要求する女性管理職者の数値目標を導入すると、どうなるか？

優秀ではない女性も管理職に登用しなければいけない。優秀ではない女性を管理職に登用することが目的化して、重要でない管理職ポストを新設しなければいけない。結果、男性職員の意欲が落ちる。会社の業績も落ちる。いずれも、官僚体質な役所や大企業で既に起きている現象である。

一方、IBMでは、私が在籍した9年弱の期間を見ると、女性管理職者数は確実に増えていた。女性管理職者数を増やすという数値目標は存在したが、女性管理職者数が増えた要因は、数値

目標ではない。自由と責任をセットで実践する成果主義の意識が根付く企業風土が、成果を發揮する女性を増やし、女性管理職者数が増えるのだ。IBMはこれを戦略的に実践している。どういうことか？

女性が働きやすい制度を整える一方、自由と責任がセットの成果主義な働き方を徹底する。

IBMは在宅勤務制度やフレックスタイム勤務制度など、女性が働きやすい福利厚生制度が充実していることで有名である。逆に「自由と責任がセットで与えられる成果主義」を徹底する厳しい企業としても有名だ。仕事の方法は完全に任せられるが、責任を果たせない（成果を出せない）社員は、会社を辞めるしかない。このように、自由と責任をセットで実践を積み重ねることで、自然と意識改革が進む。

IBMのような会社には「優秀な女性が多く入社する、優秀な女性が成果主義な仕事を積んで、実力を高める」から、数値目標の存在に関係なく、女性管理職者数が増える。その結果、女性が働きやすい会社として世間から高く評価してもらえるし、会社の業績も上がる。

女性活躍も、組織・地域の活性化も、数値目標より先に、意識改革から始めたい。