

調査情報

2016年3月号 No.45

筑波総研株式会社

1. 地域研究レポート

44 のいばらきの魅力あるまちづくり

2. 地域研究レポート

多様な選択肢が、多様な生き方・働き方を創る
フィンランドの事例に学ぶ男女共同参画に関する考察

3. 産業レポート

つくば発ベンチャー企業による『成功に向けて』のメッセージ
—起業家インタビューを中心として—

【地域研究レポート】

44 のいばらきの魅力あるまちづくり

石塚 敏之

筑波総研株式会社 顧問

目次

I. はじめに	1
II. 国づくりの変遷	1
III. 基礎自治体の役割	1
IV. まとめ	6

I. はじめに

昨今の地方自治体のおかれた状況は、国の地方創生の現状認識でも示されているように、人口減少に歯止めがかからず、東京をはじめとした大都市への一極集中が加速し、地方経済と大都市経済の格差が生じている状況にある。こうした中、政府の掲げるアベノミクスに代表される経済・財政運営のもとで自治体によるまちづくりは、昨年来全国津々浦々で繰り返される地方創生の動きに集約されて見える。

本年、地方創生は総合戦略策定（計画）から事業推進（実践）の段階へと本格的に移行することになる。

拙稿においては、戦後70余年を経て復興から繁栄を目指したわが国の歩んだ道のりを踏まえつつ、自治体にとって地方創生の意味するものを検証し、身近な地域を魅力ある街とするための可能性について考えてみたい。

II. 国づくりの変遷

わが国の国土形成の歴史は、全国総合開発計画の歩みによりたどることができる。振り返れば、昭和37年10月に時の池田内閣により全国総合開発計画（いわゆる全総）が閣議決定されて以降、昭和44年5月には佐藤内閣により新全国総合開発計画（新全総）へ、続いて昭和52年11月には福田内閣により第三次全国総合開発計画（三全総）へ、そして昭和62年6月には中曽根内閣による第四次全国総合開発計画（四全総）へと続いた。さらに平成10年3月には橋本内閣により21世紀の国土のグランドデザインが閣議決定された。

○全総の背景には、高度成長経済への移行、大都市問題や所得格差の拡大などがあり、これらの課題を克服するための目標年次を昭和45年に置き、地域間の均

衡ある発展を基本目標として掲げた。

○新全総の背景には、高度経済成長、人口や産業の大都市への集中、情報化、国際化や技術革新の進展があり、これらへの対応として昭和60年を目標年次に定め、豊かな環境の創造を基本目標に掲げた。

○三全総の背景には、安定成長経済、人口、産業の地方分散の兆し、国土資源やエネルギー等の有限性の顕在化が見られ、これらに取り組むために昭和52年から10年間を目標に人間居住の総合的環境の整備を目標に掲げた。

○四全総の背景には、人口や各種機能の東京一極集中や産業構造の急速な変化等による地方圏における雇用問題の深刻化、加えて本格的な国際化の進展があり、これらに取り組むため概ね平成12年を目標年次に据え、多極分散型国土の形成を目指すこととした。

○21世紀の国土のグランドデザインでは、地球時代（地球環境問題、大競争、アジア諸国との交流）、人口減少・高齢化時代や高度情報化時代といった背景を受け、一極一軸型から多極型国土構造へと構想の主眼が移行した。目標年次は平成22年から27年までと定め、多極型国土形成の基礎づくりにより地域の選択と責任に基づく地域づくりの重視が掲げられた。

全総から21世紀の国土のグランドデザインへと続く5期の国土形成の変遷は、わが国の高度経済成長とともにグローバル化のトレンドへと進んだ。

III. 基礎自治体の役割

1. 多様なまちづくり計画

既述の全国総合開発計画（21世紀の国土のグランドデザインを含む）が国の示したハード面を主眼に置いた国土形成計画とすれば、地方自治体のまちづくりの根幹となるのが総合計画といえる。

地方自治体は、地方自治法の一部を改正する法律

(平成 23 年法律第 35 号)が平成 23 年 5 月 2 日に公布、同年 8 月 1 日に施行されるまでは、総合的かつ計画的な行政の運営を図るための方向性を示すものとして基本構想を策定することが義務づけられていた。基本構想の下に基本計画、実施計画が策定される場合が多く、3 層構造となる全体の計画を総称して総合計画と呼ぶのが一般的になっている。

地方自治法の改正により、地方自治体は基本構想の策定義務がなくなり計画策定そのものが判断を含め自治体に委ねられることとなった。茨城県内においては、現在、全ての自治体が基本構想あるいはこれに準じた構想並びに計画を定めている(法改正前に定めたものが大半であるが)。従来の基本構想 10 年、前期、後期基本計画各 5 年、さらに 3 年単位の実施計画を定め、毎年見直しを繰り返しながら事業を推進するケースが大半であるが、今後これに変化が起きる事が予想される。平成 28 年度に 10 年間の基本構想の期間を満了する自治体は、13 団体程度発生するものと見込まれる。新たな計画の策定に当たっては、策定の考え方あるいはその構造、手続き、さらに地方版総合戦略との関連性など注目すべき点が多々ある。また、こうした変化を行政のみならず議会や住民がどのように評価し、いかなる議論が喚起されるか、自治の熟度の観点からも注目すべき展開といえる。

さて地方創生では、先の日本創生会議が提言した人口減少社会と消滅可能性自治体の話題が先行する形で、人口減少が大きなテーマとなっている。地方自治体が地方版総合戦略を策定するに当たっては、各々の自治体が人口推計に基づき人口ビジョンを定めているが、現時点で入手できるデータに限りがあり詳細な分析には今しばらく時間が必要である。しかし、人口数のみをよりどころとして地方創生を議論し、推進することには幾ばくかの違和感も覚える。

2. 自治体を取り巻く環境変化

地方創生による変化を読み解く前に、地方自治体を取り巻く環境、制度変化を整理し、次に具体的な事例を茨城県の自治体の変遷に置き換え、次に地方創生の持つ意味や課題、自治体と住民のかかわりを検証してみたい。

20 世紀において我が国は、1970 年代の高度経済成長期を経てグローバル化の潮流に乗って世界経済を牽引する役割を果たすまでになった。

しかし、1980 年代の第 2 次オイルショックや 1990 年代のバブル崩壊を経て 21 世紀に入りリーマンショックや東日本大震災を経験し、現在はデフレ経済からの脱却を目指しつつ、アベノミクスと呼ばれる

経済対策の真只中にある。

地方自治体は、これまで行政改革、地方分権に取り組み、多くの自治体が合併を経験してきた。加えて最近では、国土交通省所管ではインフラ長寿命化基本計画(平成 25 年 11 月、インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議)が、また総務省所管では公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針(平成 26 年 4 月)が示されるなど少子・高齢化、人口減少社会の中で持続可能な自治体として住民に安全安心を提供する政策が求められている。

まず、行政改革について総務省は、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」(平成 17 年 3 月 29 日付け総務事務次官通知)において、各地方公共団体に対し「集中改革プラン」の公表を要請した。これを受け、各地方公共団体は、定員管理の適正化、給与の適正化、民間委託等の推進などを中心に平成 17 年度を起点とし、おおむね平成 21 年度までの具体的な取り組みを住民にわかりやすく明示した計画の策定・公表に取り組んだ。同プランに基づく主な取組状況を見ると、定員管理の適正化については、公表済み団体の数値目標の集計値は平成 17 年 4 月 1 日から平成 22 年 4 月 1 日までの間に 6.3%純減となっており、また、平成 17 年 4 月 1 日から平成 20 年 4 月 1 日までの 3 年間の実績は 4.7%の純減となっており、5.7%の純減目標に対しては進捗率が 80%超となったとしている。

次に地方分権改革は、平成 3 年当時の宮澤内閣以降 15 代の内閣において進められてきた。住民に身近な行政に関する企画・決定・実施を一貫してできる限り地方自治体にゆだねることを基本として、「地方政府」の確立を目指しつつ、国と地方の役割分担を徹底して見直す取り組みである。地方分権改革推進法(平成 18 年法律第 111 号)に基づき、平成 19 年 4 月には、内閣府に地方分権改革推進委員会が設置され、同委員会は同年 11 月 16 日に「中間的な取りまとめ」を公表した後、平成 20 年 5 月 28 日に「第 1 次勧告」を取りまとめた。

「第 1 次勧告」では以下の取り組みが行われた。

ア 国と地方の役割分担の基本的な考え方

イ 重点行政分野の抜本的見直し

ウ 基礎自治体への権限移譲と自由度の拡大

エ 現下の重要二課題について

オ 第 2 次勧告に向けた検討課題

さらに「第 2 次勧告について」では次の主な取り組みが行われた。

ア 義務付け・枠付けの見直しと条例制定権の拡大

イ 国の出先機関の見直しと地方の役割の拡大

こうした取り組みを受け、地方自治体の果たすべき役割にも変化が起きてきた。

インフラ長寿命化計画は、国においては各省が行動計画を策定し、地方においては地方自治体が公共施設等総合管理計画を策定することとしている。さらに、公共施設等総合管理計画策定指針では、所有施設の現状把握、管理に関する基本的な方針、加えて地方財政措置を示しており、公共施設の可視化を通して施設の管理、まちづくり、国土強靱化を求めた。

3. 県内市町村の動向

ここでは地方自治の環境変化の現れの一つとして、市町村合併に着目したい。

茨城県内の市町村は、昭和の大合併（昭和28年から33年まで）により366団体から92団体へと集約された。そして、昭和の合併はつくば市の誕生により88団体へと集約されその幕を閉じた。その後、時代は平成へと進み、合併が38回、市制施行4件、町制施行17件により図1の通り現在の44自治体（32市、10町、2村）となった。こうした市町村合併は何を変え何が変えられなかったか、興味を感じている。

茨城県では平成の合併に関して検証を行っており、この検証結果から見えてくるものを整理したい。まず自治体の職員数（一般職）について、県内全市町村では平成11年4月1日現在の27,498人から平成23年4月1日現在で23,207人となり、4,291人の減となっている。うち合併市町村では、19,790人から16,974人となり2,816人の減となった。特別職（市町村議会議員）の数は、県内全市町村では平成12年1月1日現在の1,744人から平成24年5月1日現在で900人となり、844人の減となっている。うち合併市町村では、1,321人から572人となり749人の大幅な減となった。

平成18年3月末の市町村の状況



平成18年3月末までに合併(28市町) : □ → 市町村数44(市32町10村2)

図1 出所 いらき市の市町村合併(茨城県ホームページ)

次に財政運営の観点から合併自治体の一般会計決算額を見た場合、歳入では平成12年度の決算額が7,384億円に対し平成23年では8,577億円と1,193億円(16.2%)増加している。歳出では、平成12年度の決算額が7,074億円に対し平成23年では8,020億円と946億円(13.4%)増加している。

まず、決算の比較に当たって10年の経過による経済情勢、社会環境や地方財政制度の変化によって自治体の財政運営に生じた変化も織り込まれていることにも注意すべきである。しかし、歳出面において義務的経費としての人件費のうち職員給が1,107億円から914億円と193億円の減となっている。別途一部事務組合への負担金減が155億円、内人件費分81億円の減額を加えると、人件費の総額は274億円の減額となっている。このように、市町村合併により自治体運営上の義務的経費となる人件費は、職員数とともに削減という形で合併効果が表れているといえる。

また、自治体の財政指標の変化を見た場合、「茨城県における市町村合併の検証について」によれば、合併直後の平成17年度と平成23年度で合併町村とその他の市町村を比較すると、標準財政規模の増加率、財政力指数の上昇幅、経常収支比率の改善においていずれも合併自治体その他の自治体を上回っているとされている。これは、自治体が合併することで財務体質的にもプラスの効果が現れているものといえる。しかし、庁舎の統廃合や職員の削減は、住民の目線や感覚からはサービスの低下との評価も受けることもあり、必ずしも合併に対する評価が一つではないことにもなる。

そこで、合併に対するアンケート結果からも見てみる。平成24年に茨城県は、合併した25の自治体とそこに居住する住民を対象にアンケートを行っている。まず、自治体に対するアンケート結果によれば、「生活の実態に合わせたより広域的なまちづくり」の観点から子育て支援をはじめ11項目にわたる全ての行政分野において、5割以上の団体で効果が現れている若しくはある程度効果が現れているとなっている。

次に、「行政サービスの向上」の観点では、住民窓口をはじめ12項目に及ぶ全ての行政サービスにおいて、7割以上の団体が成果が現れている若しくはある程度効果が現れていると回答している。

さらに、「地域のイメージアップ」では8割以上の団体で、「行財政の合理化・効率化」では6割以上の団体で、「合併前の住民の不安に対する対応」では7割以上の団体でそれぞれ効果が現れている若しくはある程度効果が現れていると回答している。

これらは、先述した合併による行財政の運営の効果、変化と合わせて比較することで広域的な自治体運営の

あり方を示しているといえる。

次に、同様に茨城県の実施した住民に対するアンケート（回収数 399 名、回収率 41.0%で複数回答可）によれば、

○市町村合併によって効果の現れている点は、
①生活の実態に合わせたより広域的なまちづくりが図られた（33.1%）

②行政・財政の合理化、効率化が図られた（29.1%）

③地域のイメージアップが図られた（28.1%）

と続いている。

○市町村合併前の不安が現実のものとなったと感じる点は、

①もとの市町村の特徴が失われてしまった（44.9%）

②財政力に差があったため、合併したことにより財政力が逆に弱まり、合併の効果が不公平になった（38.6%）

③地域の声が反映されにくくなった（37.6%）

と続いている。

○今後、市町村に望むことは、

①行政・財政の合理化、効率化（51.9%）

②行政サービスの充実（49.4%）

③公共施設等の広域的な利用（40.9%）

と続いている。

○住民の声では、

・どんなメリットがあったのか、一般に周知されておらず、何が変わったのか実生活の場面で判然としない。

・合併によりいろいろなサービスが受けられるようになったり、一本化されてわかりやすくなったが、合併前にあったサービスがなくなったり、税金や水道代が高くなり不満な面もあるとよく聞く。サービスの充実に望む。

・財政の合理化、効率化はよいことだが、反面、行政サービスが低下したり職員も少なくなった。バランスの取れた運営を望む。

・行政から見た効率化と住民から見た有効性に違いを感じる。

といった声が寄せられている。

自治体にはそれぞれ個性豊かな歴史や文化があり、そこに暮らす人々の生活が脈々と営まれている。社会・経済環境を含む時代の変化は地域の人々の暮らしを変え、地域の文化をも変える。この現象をドラステックに表現したのが日本創生会議の示した「消滅可能性都市」である。自治体合併は、地域の枠組みを変えることはできた。では中身を変えたのか、変えられなかったのか。変えたなら何をどのように変えたのか。今回の地方創生では、自治体の現状分析、課題抽出、将来展望を描くことになったが、合併以外の枠組み、自治

体間の広域連携やパートナーシップの面での議論は十分行われたかを注目したい。敢えて行政に望むのは、現役住民（筆者の造語であり、現在住んでいる人々を意味する。）の満足度のみには拘泥することなく、行政は将来展望をしっかりとって時に住民（執行部と議会も含む）と対峙することも辞さず、まちづくりに取り組むことが必要であろう。

4. 地方創生によるまちづくり

地方自治体は、高度成長期には積極的な財政運営により地域開発やインフラ整備をはじめ多様なサービスの導入を競って実現してきた。その後経済の減速から停滞期へと移行し、国を挙げて行政改革によるスリム化と行政運営の効率化に取り組むこととなった。さらに地方分権の下で自立した地域の形成を促進するため住民参加から協働へ、そして基礎自治体としてより強固な受け皿となるための合併が推進された。しかしこの間、少子・高齢化、人口減少という課題が顕在化し、個々の自治体の自主的な運営では克服できない課題も鮮明になってきた。そこで国を挙げて取り組まれている地方創生について、茨城県内の状況を整理してみたい。図2は、茨城県の人口について国立社会保障・人口問題研究所（以下「社人研」）の2007年及び2013年推計と各年10月1日時点（2015年のみ9月1日現在）の人口の状況である。これによれば、2010年をピークに以降乖離はあるものの減少している。

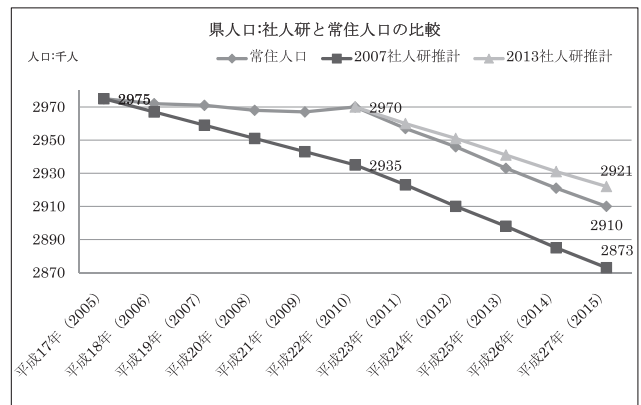


図2 出所 総務省統計、茨城県まち・ひと・しごと総合戦略

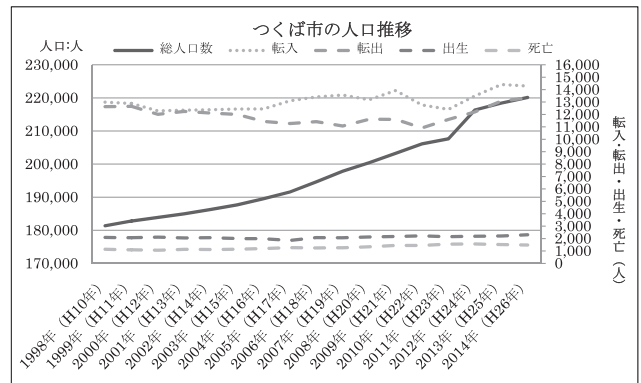


図3 出所 統計つくば、総務省統計

一方で茨城県内でも人口の増加している団体もある。例えば、つくばエクスプレス沿線の自治体ではエクスプレス効果も反映し、増加基調にある。つくば市の状況は図3の通りである。

茨城県は「人口減少の緩和と活力ある地域社会の維持」及び「まち・ひと・しごと創生と好循環の確立」を基本とする茨城県まち・ひと・しごと創生総合戦略を平成27年10月に策定した。

人口ビジョンによれば、社人研に準拠した人口予測として2010年の297万人から2040年には242万人(55万人減)、2060年には190万人(107万人減)とした上で2パターンの見通しを示した。それによれば、上位見込みで2040年には264万人(33万人減)、2060年には241万人(56万人減)とし、下位見込みでは2040年には256万人(41万人減)、2060年には223万人(74万人減)とした。県内人口の推計では図4に示すような状況にあり、2010年以降の減少傾向はより鮮明になっている。

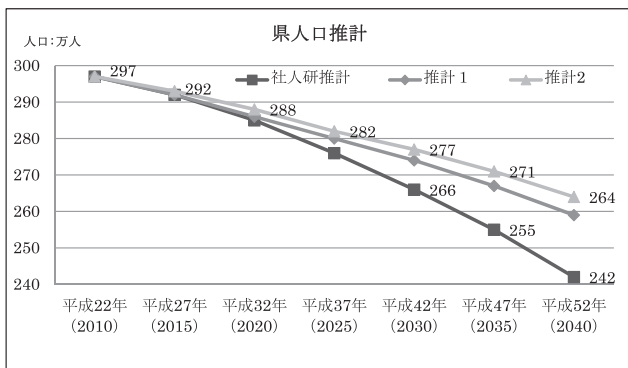


図4 出所 茨総務省統計、国立社会保障・人口問題研究所、茨城県まち・ひと・しごと総合戦略

次に、県内44市町村の状況を見てみたい。

まず、市町村の特徴を見ることとする。

1点目は、各自治体の面積と人口の分布状況は図5の通りである。

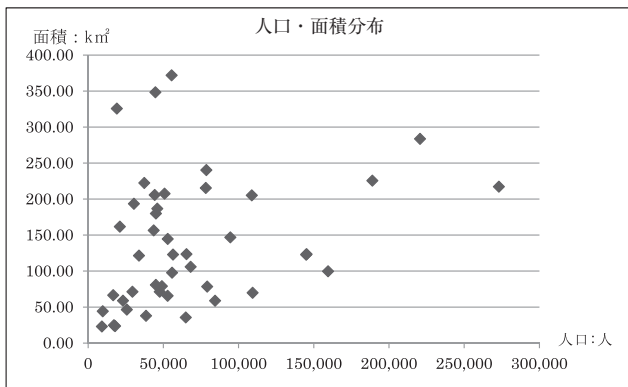


図5 出所 茨城県内市町村の人口と面積 (茨城県ホームページ)

これによれば、県内44市町村の人口と面積の違いが見て取れる。一般的に人口規模、人口密度、自治体の面積と可住地面積割合などは都市インフラの整備や

自治体運営に際してのコスト面、サービスの質の面などで大きく影響する。

面積規模では、常陸太田市は371.99km²で最も大きく、続いて常陸大宮市の348.45km²、大子町の325.76km²と県北地域の市町が続く。一方で五霞町は23.11km²、大洗町は23.74km²の規模となっている。次に人口規模では、水戸市が273,046人で最も多く、続いてつくば市が220,622人、日立市が188,938人と続く。一方で五霞町は9,127人、続いて河内町が9,711人、美浦村が16,664人となっている。

2点目は、人口の動態状況である。平成26年中の県内市町村の人口動態調査によると図6のような状況になっており、社会増減、自然増減ともに増加しているのは6団体で、社会増減のみプラスの団体は5団体、自然増減のみプラスの団体は1団体となっており、その他の団体は減少している。このように県内の大半の自治体では人口減少にあるとともに、人口動態の上限、下限値の乖離が見られ、県内自治体間の移動による社会増も見られるなど趨勢として茨城県の人口は減少している。

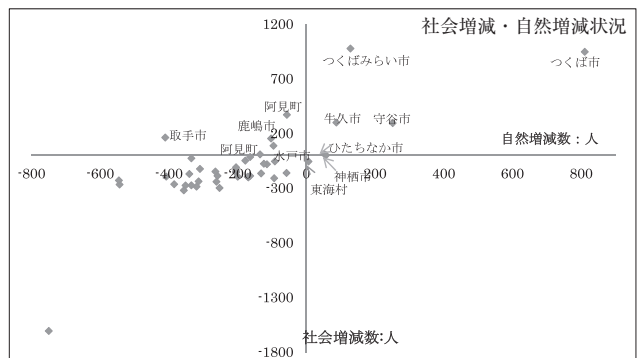


図6 出所 総務省人口動態調査 (平成26年)

3点目は、昼夜間人口の状況である。県の状況は図7の通りとなっているが、一方で県南のつくばエクスプレス沿線のつくば市を例に取れば、図8のように推移しており、首都圏に近い本県の中でも立地環境、都市機能や産業構造などが自治体のおかれた状況を大きく変えている。

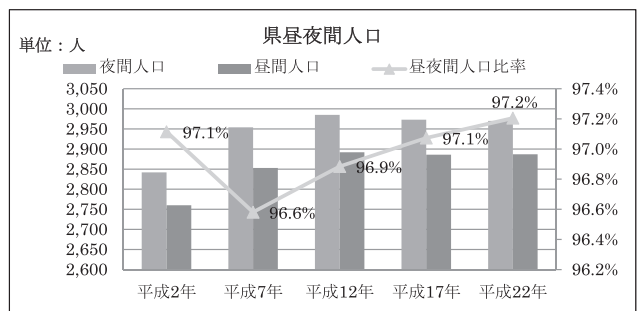


図7 出所 総務省人口動態調査

図7で読み取れるように、本県は昼間人口に対して夜間人口が上回る状況が継続している。一方でつくば

市では、人口の増加とともに昼間人口の伸びが続いている。

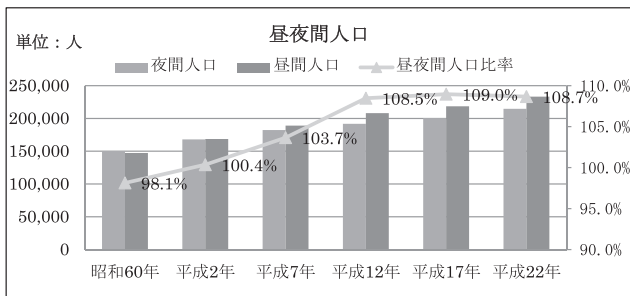


図8 出所 総務省人口動態調査、統計つくば 2014

定住・交流人口に着目した場合でも、自治体によって異なった特徴を有しており、さらに財政状況などの項目を比較対象とするとより違いが鮮明になる。

例えば、自治体経営の根幹である歳入面を見た場合、その規模と財源内訳としての税収は図9のようになり、1,000億円を超える歳入のうち税収は410億円で約41%程度を占める自治体に対し、730億円の歳入に対して税収は400億円で55%となる自治体もあり、台所事情も異なった環境におかれている。特に自治体の財政的な体力は、歳入の規模と同時に内訳となる財源が重要になる。仮に大きな歳入予算の規模を持っていたとしても、内容が地方債のように用途を特定され、かつ臨時的に計上した財源は実態の体力と見るべきではなく、税収など用途の制限の無い経常的な財源の歳入に占める比率、額を見るべきといえる。

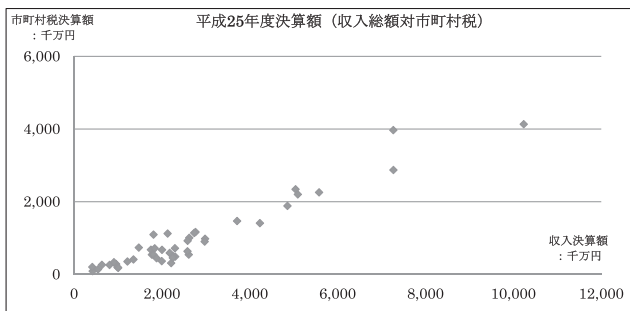


図9 出所 茨城県 平成25年度市町村普通会計決算状況

したがって、それぞれの自治体のおかれた環境、条件が大きく異なることから自治体における地方創生の取り組みは必ずしも一様とはならないし、各自治体の作成する総合戦略に取り組みの違いとなって現れることになる。

地方創生の取り組みについて、本年1月末時点で県内の44自治体のうち19自治体がホームページ上に総合戦略(人口ビジョンを含む)を公表している。

地方創生は、期を一にして地方が総力を挙げて取り組むプロジェクトであり、まず人口ビジョンを描くことで現実を直視しつつ自らの意思で未来を描き、その目標達成に向けKPI(key performance indicator、重

要業績評価指標)を設定し、PDCA(plan(立案・計画)、do(実施)、check(検証・評価)、action(改善)の頭文字を取ったもの)により5年間の実効性のある取り組みを加速させている。

IV.まとめ

少子・高齢化、そして人口減少社会の本格的な到来の下で、地方は自立し生き残るための戦略立案と施策展開が急務となっている。

国の進めるローカル版アベノミクスとしての地方創生では、各自治体は平成27年度には人口ビジョンを描き、5年後を目途とした総合戦略を策定し、本年からKPIによる進行管理を通して本格的な取り組みが行われる。

総合戦略策定に当たって、産学官金言労に代表されるオール地域での取り組みが提唱され、どんなまちに住みたいか、住んでいる地域をどんなまちにしたいかの青写真と実現スケジュールの組み立てが求められた。

多くの自治体では、直面している課題に対して今日、明日、今年の住みやすさといった短期的な施策ニーズに注力することが多いが、地方創生では、将来、未来を見据えた中長期展望の下での議論が求められた。将来、例えば50年後どんなまちにしたいか、次代にどんなまちを残したいか、市民(個人市民と法人等の市民を含む)を巻き込んで議会、行政が一体となって取り組むのが地方創生の役割であると期待したい。

また今回は、自治体の機能として合併以外の方法で複数自治体による広域的連携を求めることも重要なキーワードとなっている。

既述したように、44の自治体にはそれぞれの地域に共通の、あるいは異なった資源など所与の条件があり、互いの強みを生かして効果を拡大させ、あるいは相互の強みと弱みを補完しながら魅力に変えるといった発想が求められる。地方版の総合戦略の内容を見る場合は、広域連携の視点を織り込んでいるか、あるいは相乗効果を創出する仕組み、視点を備えているかなど検証項目とすることも提案したい。自治体の現場は、行政界を越えて複眼的な思考で政策を立案する環境には恵まれておらず、主たる手段を市町村合併に求めていた。今回は、これにこだわることなく定住自立圏構想や地方中枢拠点都市など多様な広域連携を選択する機会でもある。一昨年来、つくば市と土浦市の間で行われた合併に関する勉強会は、「合併」の文字が注目を浴びてしまったが、隣接し相互に異なった魅力や可能性を有する自治体が相互に情報を交換し、研究することは大変重要で意義のあることだといえる。両市は、合併の勉強会以前にも年2回程度定期的に持ち回りで

会議を開催し、情報交換や研鑽を積んでいた。こうした取り組みは今後も必要であり、自治体合併という文字や言葉に過度な反応をすることなく見守る寛容さは関係者に求められる。そして何よりもまちづくりを推進するためには、住民は行政への過度の依存体質を改め、自ら考えて行動することが重要である。

住民活動を一部の手からより多くの人の手へと広げ、住民参加、協働を推進し、責任を分かち合う意識こそ地域資源の重要な要素となる。地方創生を機に地域資源に恵まれた地域では、住民を代表する首長と議員が民意を冷静に付度し、次代につながるまちづくりの取り組みを加速するものと期待したい。地方創生の本旨は、地域住民の力なくしては実現されないことを結びの言葉としたい。

【地域研究レポート】

多様な選択肢が、多様な生き方・働き方を創る フィンランドの事例に学ぶ男女共同参画に関する考察

富山 かなえ

筑波総研株式会社 研究員

目次

1. はじめに	8
2. フィンランドの男女平等に関する考え方	
(1)国の概要	9
(2)男女平等の考え方	9
3. フィンランドの男女共同参画について	
(1)男女共同参画新アクションプラン	10
(2)労働・子育て支援・教育に関する現状	10
4. フィンランドの男女共同参画の取組について	
(1)フィンランド女性団体連盟	12
(2)フィンランド女性起業家連盟	14
(3)カサヴォリ中高等学校（教育施設）	16
(4)ネウボラ（子育て支援施設）	17
5. さいごに	19

1. はじめに

近年、我が国が人口減少・超高齢社会を迎える中、女性一人ひとりの能力が存分に発揮され、活躍できる環境整備が急務となっている。「21世紀は、女性の世紀」といわれている今、社会に求められているのは、命や人権の尊さと真摯に向き合い、男女平等で持続可能な社会を次世代に繋ぐことである。

国において、女性の活躍は日本社会のあり方を変える大きな政策課題として取り組んでいる。昨年9月の平成27年9月には、企業や国、地方自治体に女性登用の数値目標の設定・公表を義務付ける「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が施行された。

茨城県では、全国5番目に男女共同参画推進条例を策定し、茨城県男女共同参画基本計画（第2次）に基づき、役員・管理職への女性の登用促進、男女の働き方の見直し、地域の女性リーダー育成、さらには企業のトップをはじめとした県民の意識改革等、女性関連施策を総合的に推進している。

多数ある女性関連施策の中で、本調査で取り上げるのは、国際的視野と指導力を持った地域の女性リーダーを育成する女性の海外派遣事業「いきいきいばらき女性塾（ハーモニーフライト事業）」である。

同事業は、昭和57年度に始まり、今年度で33回目を迎え、これまで826名の研修員を輩出した。研修を経験した中には、議会議員や自治体の各種委員をはじめ、広い分野で活躍している女性が多い。

研修は、事前・事後研修、海外研修に分かれている。同事業は、海外研修が大きな目的ではあるが、研修員は連帯して課題を解決するため、研修員自身のプランニング能力の向上も目的としている。

研修は、職場における環境整備、環境・教育・福祉・防災の分野等から2～3つのテーマを選択し、テーマごとの班に分かれて課題に取り組んでいく。

研修に参加した後は、研修によって培った知識や経験、ネットワークを活かし、自身の仕事や地域活動を積極的に行うことが求められる。

筆者は、今年度の「ハーモニーフライトいばらき2015」に研修員として参加し、6日間にわたりフィンランドを視察した。

視察先では、男女共同参画に関する先進的な取組や制度に加え、企業におけるワーク・ライフ・バランスの実態や教育、福祉等について、現地でヒアリング調査等を実施した。

2. フィンランドの男女平等に関する考え方

(1) 国の概要

フィンランド共和国(通称フィンランド)の基礎データは以下の通りである。

面積は 33.8 km²、人口は約 547 万人(2015 年 7 月末時点)、首都のヘルシンキは約 60 万人である。言語は、フィンランド語、スウェーデン語(人口全体の約 5.4%)で、国土の約 80%が森と湖であり、自然豊かな国である。以下に、略史を示す。

1917 年	ロシアより独立、フィンランド共和国成立
1955 年	国連加盟
1975 年	CSCE (欧州安全保障協力会議)開催
1986 年	EFTA (欧州自由貿易連合) 正式加盟
1995 年	EU (欧州連合)加盟
1999 年	EMU (欧州通貨連盟)加盟
2002 年	ユーロ導入

(2) 男女平等の考え方

① 社会保障や教育、子育て支援等で世界から注目

福祉国家として、また男女共同参画の先進国として名高いフィンランドは、女性のほとんどがフルタイムで働いている。母子の健康や教育、女性の活躍や政治への参加等を総合的に評価した「お母さんにやさしい国ランキング」で1位(※1)、男女平等の度合いを評価し、格差が少ないほど上位となる「男女格差ランキング」で2位(※2)等、世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップ指数ランキングで2位(※3)、公正、健康、教育、経済、政治等が基準に評価される「女性が住みやすい国」で5位(※4)にランクインする等、社会保障、教育、子育て支援等で世界から注目を浴びる国の1つである。

② フィンランドにおける「平等」とは

フィンランドにおいて「平等」に関する歴史は長く、最も尊重されるべき基本的価値観として重視している。ここでいう「平等」とは、基本的に全ての人々が平等に扱われ、年齢、出身、言語、信仰、健康状態を問わずに誰もが同等の権利と責任を与えられていることを意味する。以下に、平等の歴史に関する主な出来事を示す。

- 1901 年：女性の大学入試に対する特別許可が不要になる
- 1906 年：女性に選挙権と被選挙権が与えられ、女性議員の誕生が認められる
- 1910 年代：出産後、4 週間の出産休業を認める初の法令
- 1917 年：地方自治体選挙に普通選挙権が導入される

※1 出典：母の日レポート 2013、2014、セーブ・ザ・チルドレン
 ※2 出典：世界経済フォーラム 2013、2014
 ※3 出典：世界経済フォーラム 2014
 ※4 出典：ニュースウィーク 2013

- 1921 年：女子児童、男子児童に対する義務教育法が制定
- 1926 年：女性公職適任法が制定
- 1930 年：妻に対する夫の後見制度が廃止される
- 1937 年：貧困女性を対象とした母親女性法が制定
- 1940 年代：児童手当が導入される
- 1948 年：学校給食の無償提供が開始される
- 1949 年：経済状態に関わらず、全ての女性に母親助成を拡大する
- 1963 年：公職が男女同一賃金となる
- 1964 年：母親手当(54 勤務日)が開始
- 1970 年：労働における性別を理由とした差別の禁止
- 1972 年：義務教育法(全ての子どもに公的資金による基礎教育を受ける権利が認められる)が制定
：男女平等委員会が設立
- 1973 年：保育法が制定
- 1974 年：母親手当(6 カ月)が開始
- 1975 年：国民年金法で、基礎国民年金の男女平等な権利を規定
：ほぼすべての公職で女性の任命が可能となる
- 1976 年：課税における配偶者の分離査定
- 1978 年：両親に親休暇を分けて取得する権利が付与される
- 1980 年代：病気の子どもの看護による所得損失を補てんする、在宅子ども看護手当特別看護手当
- 1986 年：女性に対する聖職就任禁止が撤廃
- 1987 年：男女間の平等に関する法律が制定
- 1990 年代：就学前の全ての子どもに保育を受ける
- 1991 年：母親への振り替えや共有が認められない父親休業、父親手当の導入
- 1994 年：夫婦間レイプの犯罪認定
- 1995 年：家庭内暴力が公訴対象となる
- 1995 年：女性に対する軍事職就任規制が撤廃
- 2005 年：男女間の平等に関する法律の改正
出典：Minna- 男女平等センター

男女平等には具体的な努力が欠かせないため、政府は主要な男女平等政策を実施するための行動計画を策定し、あらゆる意思決定の場で男女平等の観点が必ず含まれるよう目指している。各政策を担う関係当局は、決定内容がどのように男女平等に影響を与えるか、事前に確認することが求められている。以下、公的機関による監視体制等に関する情報を示す。

- ・ **社会保健省の平等ユニット**：フィンランド政府の男女平等政策のために、準備と調整を行う。
- ・ **平等のためのオンブズマン**：社会保健省内の独立機関として、男女間の平等に関する法律の履行を監視する。
- ・ **平等委員会**：男女平等に関する法の遵守を監視し、これらの法に関わる問題を討議、解決する独立委員会。
- ・ **ジェンダー平等評議会**：フィンランド政府が任命する議員が、議員在任中に就く委員会。社会における男女の平等を促進する。
- ・ **Minna-男女平等センター**：男女平等に関する情報や研究を収集、提供。利用者は多岐にわたり、公的機関、政治家、平等に関わる団体やメンバー、学生、研究者、報道機関等、ジェンダー問題に関心のある全ての人にサービスを提供。

3. フィンランドの男女共同参画について

(1) 男女共同参画新アクションプラン

2008年7月17日、フィンランド政府は、男女共同参画の新アクションプラン（2008～2011年）を策定した。同プラン内で、政府の政策目標に基づき、アクションプランの優先事項を次の4つに定めた。

- ・労働市場における男女差別を軽減させる対策
- ・男女間の給与格差の減少
- ・学校での男女共同参画の意識の高揚
- ・女性のキャリアの推進

以下に、アクションプランの優先事項実現のための具体的な施策内容（一部抜粋、編集）を示す。

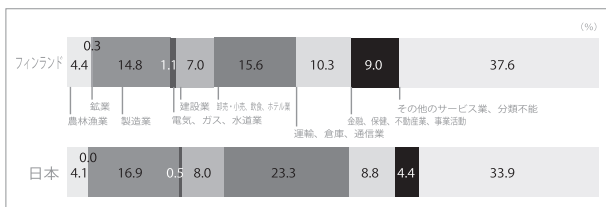
- ・政府は、「平等な給与プログラム(Equal Pay Programme)」を継続して実施し、男女共同参画や平等な給与をアドバイスする労働市場機関による取組を支援する。また、同プログラムの観点から労働市場機関(the Labour market organisations)の意思決定や給与格差の減少についての評価を行う。
- ・学校は、子どもの男女共同参画の意識を高める重要な役割を担う。そのため、学校は、男性・女性について先入観なく伝えなければならない。
- ・教師の教育や教科書の開発についても措置がなされる。
- ・仕事と家庭生活の両立に対する改善策や女性に対する暴力を減少させる政策も行う。

アクションプラン実現のための具体的な施策
出典：フィンランドの地方自治情報メモ
Japan Local Government Centre (JLGC)

(2) 労働・子育て支援・教育に関する現状

① 女性の就業環境等について

フィンランドの企業や雇用についてみると、産業別では、同国で最も多いのは、「その他のサービス業、分類不能」で37.6%、次に「卸売・小売、飲食、ホテル業」が15.6%、「製造業」が14.8%と続く。

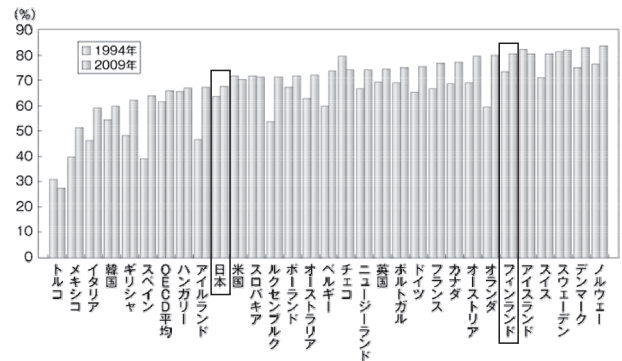


産業別就業者数 (2015年)
出典：経済センサス

フィンランドの女性は、「その他のサービス業」に属する公務員や学校、社会福祉、医療看護等の低賃金職種に従事する機会が多い。一方男性はプライベート企業に勤務する機会が多いという。

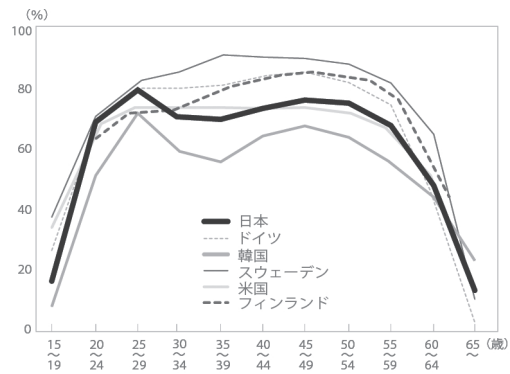
また、日本とフィンランドの女性就業率を比較すると、1994年と2009年では両国で女性の就業率は上昇しているが、伸び率でみるとフィンランドの方が高い。

また、2009年時点は、日本が約68%に対し、フィンランドでは約81%で、約13%高くなっている。



OECD 諸国の女性 (25 歳～54 歳) の就業率 (2010 年)
出典：内閣府男女共同参画局
男女共同参画白書概要版 (平成 23 年度版)

また、フィンランドの労働者は、休暇をしっかりと取得し、残業せず、ワーク・ライフ・バランスを重視している。また、女性は育児の間も離職せず、育児休暇後はすぐに仕事に復帰する傾向がある。



女性の年齢階級別労働率の国際比較
出典：内閣府男女共同参画局、独立行政法人経済産業研究所の資料をもとに筑波総研が作成

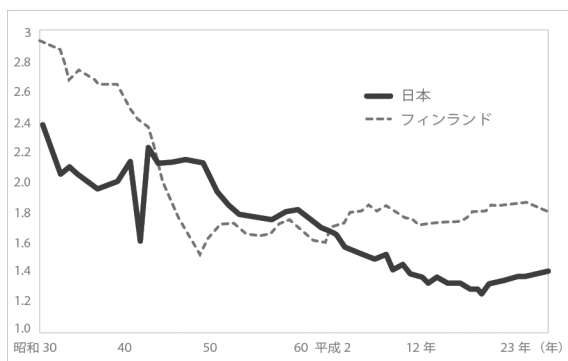
平等な報酬は、公平で生産的な職業生活の基本的条件である。しかし、フィンランドでは、正規雇用されている女性の報酬は、正規雇用の男性よりも約2割低く（男性1ユーロに対し女性80セント）なっている。この格差は1990年代からほとんど変化していない。

そのため、政府と中央の労働市場組織は、男女間の報酬格差の是正に本腰を入れはじめ、2015年までに格差を15%にまで縮小する目標を立てている。

② 子育て支援等について

フィンランドは、男女共同参画の先進国の1つであり、多くの女性がフルタイムで働いているが、最近ではひとり親や再婚、事実婚が増え、家族の形も多様化している。また、高齢化のスピードも比較的速い国である。

しかし、出生率が2012年時点で1.41と低迷する日本とは対照的に、フィンランドの合計特殊出生率(1



合計特殊出生率の推移(日本とフィンランド、1955～2012年)
 出典：ネウボラー対談、共感、信頼の輪—
 吉備大学 高橋睦子氏資料を参考に筑波総研が作成

人の女性が一生に産む子供の平均数)は、2012年時点で1.80の水準を保っている。

その理由は様々であるが、社会全体が子どもの誕生を歓迎し、切れ目のない子育て支援を実施した結果とみることもできる。以下に、フィンランドにおける出産祝福と歓迎のシンボルである「育児パッケージ」をはじめとする子育て支援の一部を示す。

[母親手当]

- ・育児パッケージ(※衣類やケア用品)の配布もしくは現金140ユーロ(妊婦検診受診が条件)

[母親休業]

- ・産前30～50日からの105勤務日間
- ・はじめの56日間は給与の90%、その後70%を支給
- ・すべての女性が取得可能

[親休業]

- ・母親か父親か両者が取得可能
- ・母親休業終了後～158勤務日間
- ・給与の70～75%を支給
- ・2011年には、25%の男性が部分的に取得
- ・さらに、親は雇用を維持したまま、子どもが3歳になるまで無給休業を取得し、家庭で育児する権利がある

[父親休業]

- ・54勤務日
- ・1日～3週間までは母親が母親休業や両親休業を取得中でも利用可能
- ・残りの36～54日、母親休業や両親休業が終了して母親が家にいない場合に取得可能
- ・給与の70～75%を支給
- ・2011年、はじめの3週間分の取得率は80%、36～54日分の取得率は25%
- ・フィンランドでは、父親休暇の取得率は8割を超える

[児童手当]

- ・1人あたり月額(0～17歳未満全員に支給)
- ・第1子：95.75ユーロ/月
- ・第2子：105.80ユーロ/月
- ・第3子：135.01ユーロ/月
- ・ひとり親加算：子ども1人につき48.55ユーロ



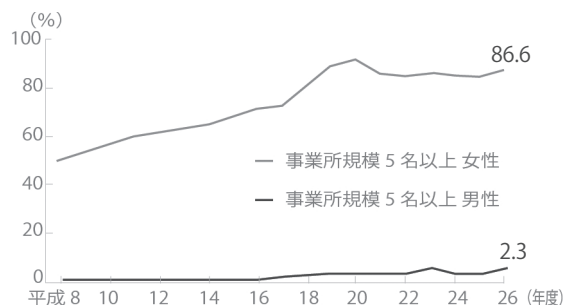
※育児パッケージ(左)とその中身(右)

出典：フィンランド大使館

日本において母親は通常約1年の出産休業をとることが多いが、フィンランドでは、その後も子どもが3歳になるまで在宅で子育てをし、その後職場に復帰できる権利がある。

また、母親と父親のどちらが休んでも構わない「親休業」や父親の育児を促進するための「父親休業」の制度も整っており、父親休業の取得率は8割にもなる。

なお、日本における育児休業取得率の推移をみると、事業所規模5人以上の企業の場合、平成26年度で見ると女性は86.6%、男性は2.3%となっている。男性は、平成8年から26年まで、ほぼ横ばい傾向が続く。



育児休業取得率の推移(男女別)

出典：内閣府男女共同参画局(※1～3)

フィンランドには「イクメン」という言葉はなく、男性が子育てをするのは当然視されているとって過言ではない。子育てを「手伝う」のではなく、父親として主体的に子育てをしているという。

また、たとえ離婚・別居しても、親権を両方で持つことが多く、元パートナーと可能な限り協力し、子育てについての親の責任を果たすことが奨励されている。

③教育について

フィンランドにおいて、教育は伝統的に重視されており、質の高い教育を平等に、全ての市民に提供することに力点が置かれてきた。これは、個人の性別、居住地、母語、経済状態に左右されない平等性を確保するという意味が込められている。

※1.厚生労働省「雇用均等基本調査」より作成。ただし、平成19年以降は、厚生労働省「女性雇用管理基本調査」による。

※2.数値は、調査前年度1年間(平成23年度以降調査においては、調査開始前々年10月1日から翌年9月30日までの1年間)に配偶者が出産した者のうち、調査年10月1日までに育児休業を開始した者(開始予定の者を含む。)の割合。

※3.平成23年度は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

1970年代の教育改革により、フィンランドに住む全ての子どもには、9年間無償で学ぶ権利と義務が与えられ、大学を含む全ての学校は、税収で支えられている。

その結果、フィンランドは優れた教育制度で世界的な注目を集めるようになった。経済開発協力機構(OECD)による2009年のPISA(学習到達度調査)では、60カ国近くの調査対象国中、フィンランドの15歳児の数学的リテラシー、科学的リテラシー、読解力が首位かほぼ首位と同等と評価された。また成績上位者と下位者の差が少なく、あらゆる種類の学校で能力レベルが高いという点は特筆に値する。

また、2012年の同じ調査でもアジアの国と地域がトップを占める中、OECD加盟国の中で上位に入った実績がある。

フィンランドの順位	2000年	2003年	2006年	2009年
読解力				
OECD加盟国	1位	1位	2位	2位
全参加国	1位	1位	2位	3位
数学的リテラシー				
OECD加盟国	4位	1位	1位	2位
全参加国	4位	2位	2位	6位
科学的リテラシー				
OECD加盟国	3位	1位	1位	1位
全参加国	3位	1位	1位	2位
問題解決能力				
OECD加盟国	—	2位	—	—
全参加国	—	2位	—	—

PISA 調査結果 (2000～2009年)
出典：「FINFO フィンランドの学校教育」
フィンランド外務省

フィンランドの教育の特徴は以下の通りである。

学校は競争や比較する場所ではなく、生徒一人ひとりをサポートし、生徒の長所を伸ばすことに重点を置いている。また、全ての教育段階で、教員は修士号が必要であり、広範にわたる教育学と専門教科を学ぶ。同国の教員は、尊敬する職業として人気が高いという。

男女共同参画の新アクションプランにおいても、学校は子どもの男女共同参画の意識を高める重要な役割を担うと位置づけられている。具体的には、男性・女性について先入観なく伝え、教科書は、テキストや絵・写真によって、ステレオタイプの男女の役割を強いるべきではないとしている。

以上、フィンランドに関する概要をまとめた。次項より、各団体の現状と今後の展望等についてまとめる。

4. フィンランドの男女共同参画の取組について

(1) フィンランド女性団体連盟

① 視察の目的

「フィンランド女性団体連盟」は、1911年に国際女性団体のフィンランド代表として設立された。現在では、57団体40万人以上の人々が加盟している。

視察では、フィンランドで女性が生活しやすい環境を整えるための施策等についてヒアリングを実施した。(視察日：2015年11月19日)



視察対応者：リーサ・カトライン氏(右)とレーナ・ケンキラ氏(左)

② 女性団体連盟の概要

女性団体連盟は、政治団体とは無関係で、中立の立場を取り、男女平等のために活動する女性の包括的な組織である。社会における全ての決定の場に女性の割合を増やすこと、女性への暴力をなくすこと、女性の立場を改善すること等を目的として活動している。

なお、運営費は、一部を国からの予算、その他は寄付や会費でまかなっている。国の予算はついているが、同連盟における言論の自由は守られているという。

③ 活動の内容

連盟の活動は、透明性を重視して行われる。この半年間では、以下のような呼びかけを行ってきた。

- ・低所得者、シニアの年金状況を調査し、貧困にならないよう手立てをすること
- ・女性の労働力を生かし、経済界における地位を確立すること
- ・産休取得の男女平等を推進し、家事と仕事の両立がなされるようにすること
- ・各種政策は平等を考えて行うこと
- ・難民、特に女性・子どもの立場の現状を知らせること
- ・売春を合法化しようとするアムネスティ(NGO・国際人権救援機構)の方針に反対すること

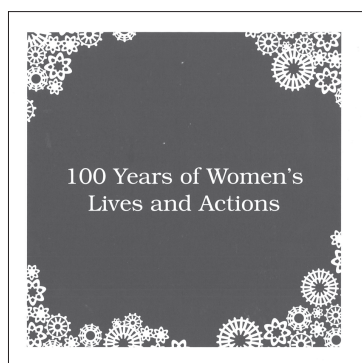
④活動の特徴

同連盟は、会員になっている団体と密接につながっているため、多分野の様々な情報を得ることができ、結果として、的確な行動を素早く取ることができる。

また、女性の政治団体が加盟していることもあり、議会や内閣との繋がりが深く、そのため法制定等は男女平等を考慮して行われるようになったという。

さらに、男女平等や女性の人権に関するメディアへの声明発表やキャンペーン活動、女性に対する起業の講義等を行い、多くの人が男女平等について考える活動を行っている。

社会の経済状況の悪化により、国から様々な団体への予算カットが行われている。そこで直面する課題は、連盟へ活動資金が減るということである。同連盟は活動の幅が縮小することにつながるのではないかと危惧している。



2011年に創立100周年を迎えた活動歴を伝える冊子
提供：フィンランド女性団体連盟

⑤現状の課題

フィンランドでは、男女平等について、法の制定により政策として進められてきたが、フルタイムで働く女性は約68%である。これは、国で保障されている育児休業の長さ等の制度的背景と、家事は女性の役割といった社会的文化的な背景があるとみられる。

また、女性の平均賃金については、男性の約80%となっている。これは、女性重役が少ないことや女性が就業する場所が、社会福祉や病院等賃金の低い場所に多いためと考えられる。国の福祉予算のカットは、女性の賃金カットに直結する問題であり、大きな課題となっている。

さらにフィンランドの女性重役は、男性重役よりシングルである割合が高いという。これは、女性が仕事と結婚生活の両立により多くの負担を強いられているためと考えられる。因果関係は定かではないが、男女共同参画先進国といわれるフィンランドの離婚率が50%と高い割合な点も見逃せない問題である。

⑥今後の展望

フィンランドは、もともと格差や差別がなかった国であり、「男女平等」というアピールは、国民に受け入れやすく、同連盟の活動は実行しやすかったという背景がある。

同連盟において、最も印象的な言葉は、「男女の不平等は不経済である」という視点である。男女共同参画は、女性の権利を主張するものではなく、社会全体を活性化するための良策であると感じた。

そのためにも、日本においても男女の職種の偏りを改善していく必要がある。誰もが自分のやりたいと思う仕事に就くためにも、幼い頃から、学校等の教育現場で男女平等の考え方を育て、女性も自分がしたいことをして良いという考えやもっとチャンスをつかもうとする気持ちをサポートしていく体制を構築することが重要である。

日本には、同連盟のような組織が見受けられないが、男女共同参画推進のためには、家庭や職場、公の立場から発信するためにも、一人ひとりが男女平等について考えていくこと、また、市民団体等が国から予算を得て、自由な活動を行うことが大切であると考えられる。

男女平等の考え方は、社会全体で育てていかなければならない。例えば、家庭において夫婦が家事を分担し、互いに認め合う関係であれば、自然と子どもはその様子を見ながら家庭内の男女共同を具体的な事柄として捉えつつ成長することであろう。

男女共同参画の基礎は家庭から、まずは夫婦で、親子で、お互いに相手の立場をわかり合う前提があってこそ成り立つものであることを忘れてはならない。「お互い様」という日本人特有の考え方がある。相手を信頼し、自分の役割をはたして、支えあう社会こそが男女共同参画を推進するのではないだろうか。

次項より、同連盟にも加盟している女性起業家連盟において、企業におけるワーク・ライフ・バランス等の視察結果をまとめる。



視察の様子

(2)フィンランド女性起業家連盟

①視察の目的

女性起業家連盟は、フィンランド経営者連合会内の組織である。1947年設立され、現在約7,000名の女性経営者が会員となっている。同連盟は、女性の創業を支援すること、女性経営者が働きやすい制度を作ること、男女平等を推進すること等をミッションとして活動している。

同連盟では、フィンランドにおけるワーク・ライフ・バランスや女性が起業した事例、フィンランドの職場と女性の働き方、労働環境における男女平等の状況、フィンランドでの起業の状況やサポート体制等について視察した。(視察日：2015年11月18日)



視察対応者：事務局長マリウ・スランディア氏（中央左）
経営者連合会国際部門担当トーマス氏（左端）

②フィンランド女性起業家連盟について

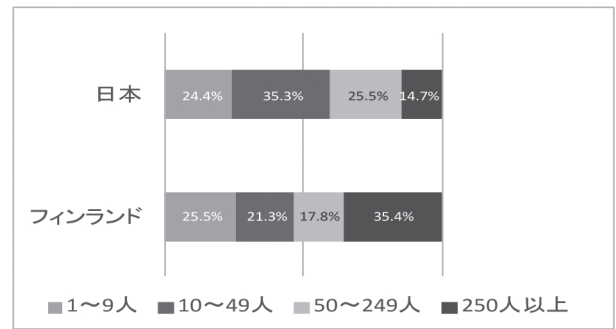
女性経営者連盟のミッションは、以下の通りある。

- ①フィンランドだけではなく、ヨーロッパ連合において、女性の経営者をサポートすること
- ②社会における男女平等を推進すること
- ③女性の経営者が働きやすい、会社を設立しやすい法の制定に影響力をかけていくということ

同連盟は、現在、全国の70団体が加盟している。視察先の本部では、フルタイムで3名の女性が従業員として勤務していた。

③企業や雇用の状況

フィンランドは、豊かな森林資源を活用した紙・パルプ製造業、金属・機械製造業、情報通信産業が盛んであり、金融の国際化、IT化、研究開発によって経済成長した。また、国民の65%は中小企業で働いているが、日本よりは大企業の割合が多くなっている。(右上図)



規模別従業員数構成比 (2013年)
出典：経済センサス

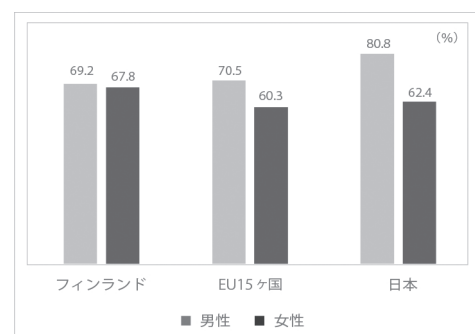
フィンランドでは、男女とも働き続けることが定着している。マルウ氏は、フィンランドは物価が高いため、男女どちらが働くかというより、両方とも働かないと家庭が成り立っていかないということもあると指摘した。

フィンランドの女性の働いている職種は、医療・福祉、教育関係等の公務員やサービス業が多い。また、民間企業、特に製造業等が比較的多い男性と比較すると、平均収入は低い。収入の格差は、年金の格差につながり、高齢女性の生活困窮問題にも繋がる。また、女性従業員の多い企業では、産児休暇の負担が重いことも問題となっており、企業負担の平等化が長期的な目標になっている。

④現在の課題

フィンランドは、日本より女性の就業率が高いが、まだまだ重役等の意見を企業運営に反映できるポジションに就く女性は少ないという。それは結果として、給料の平均賃金等にも影響している。

フィンランドでは女性経営者も多く、全体の28%に該当する。女性経営者は個人事業も含めた小規模企業が多く、大手民間企業の役員ではまだ少ない。しかし近年では、若い世代の女性が高い役職に就く事例も多くなっており、良い傾向にあるのではないかとみている。



就業率 (2013年)
出典：データブック国際労働比較 2015 (労働政策研究・研修機構)
OECD Database "Labour Force Statistics" 2014年9月
総務省統計局労働力調査 2014年8月

⑤多様な働き方を推進した事例

視察において、女性が設立した会員企業「Mam Work」が紹介された。



同社を創設したのは、子どもを持つ女性である。業務内容は、産児休暇で家にいる女性が登録し、短期的、臨時的に専門的な技術を持つ人材がほしい企業に、登録人材を紹介している。同社は、企業と人材紹介ネットワークを構築し、登録者が在宅等で無理なく働ける仕組みを構築した。

その結果、産児休暇中の女性が、自身の専門技術を維持する効果が生まれ、時間を有効活用することで収入を得ることに繋がる。

また、産児休暇が終わり、元の職場に復職するまでの間の仕事、もしくは仕事を辞めた人にとっては「次の仕事までのつなぎとしての仕事」としての役割も持っている。登録者は、ITやマーケティングの専門家等様々な職種の人がいるという。

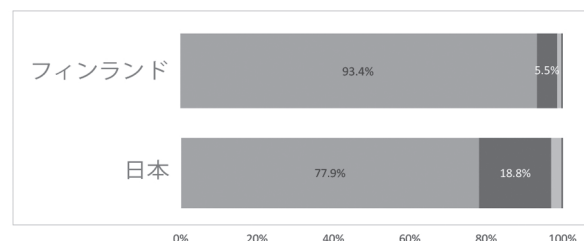
このように、産児休暇中の女性は、雇用されながら在宅ワークを行う形態もあれば、自ら創業して仕事を受ける形態も考えられる。きちんとした倫理観があれば、一社専業型ではないマルチジョブも可能性がある。

⑥創業の実態

近年、フィンランドにおいて、創業が増えている。2014年の1年間では、43,000件創業した実績があり、これは、全企業の15%にあたる。業種は、高齢者対応ビジネスやエネルギー対策、ロボットテクノロジー等である。これは、様々な社会問題を解決するための技術開発や新しいサービス等が求められている背景があるとみることができる。

新しい経営者の中には、専門職を経験している高学歴の人も少なくない。しかし、経営の経験は乏しく、経営者連合会では「ヘルプライン」に弁護士を置き、法律や制度等のアドバイスを無料でやっている。

また、企業の規模が1人という会社が17万社あり、企業総数の60%を占める。他人を雇用するには至ってはいないものの、自分の働く場と働き方を作っている。



企業規模別構成比の比較 (2015年)
出典：経済センサス

⑦今後の展望

日本において、女性の就業率も年々増え62.4%に達しているが、男性の就業率との差が18.4%もある。また、30歳代で離職する女性が多いことから、子育てをしながら働くことができる環境整備が求められている。

さらに在宅ワークや時短ワーク等、多働き方の選択肢が増えることは、小さな子どものいる母親ばかりか、在宅介護をしている人や病気や障害のある人にとっても、社会と繋がり、収入を得る上で有効な働き方である。

ワーク・ライフ・バランスは、ライフステージによって変化するものである。豊かな人生のためには、終身雇用を基本にした社会制度設計から、多様なワークスタイルに対応できるように再設計が必要である。

一方、自分の人生をライフステージに応じて主体的に選択していくには、自分の中に選択できる根拠となる知識や経験、スキルが必要である。常に学び、高めていくための教育の機会が、社会の中に多様にあることがそれを支えるであろう。

マリウ氏は、幼稚園の時代から「自分のしたいことをして、自分がなりたいものになる」という教育が大切であると語った。

フィンランドの哲学者J.V. スネルマン (1806-1881 哲学者、ジャーナリスト、政治家で、フィンランド国家のアイデンティティ形成に重要な役割を果たした) による「教育は小国の安全保障である」という言葉が示す通り、現代では、高学歴で有能な国民を持つ国家が成功を収める。

フィンランドが世界で最も裕福な国となった大きな理由の1つは、国民が教育を要求し、国家がそれに応じて教育に投資したことが大きいといえるだろう。

次頁より、フィンランドの教育現場の視察結果をまとめる。

(3)カサヴォリ中高等学校（教育施設）

①視察の目的

フィンランドは、世界で最も国際競争力のある国の1つとして位置づけられている。また、ここ数十年にわたり教育を重視した結果、高等教育や研修に関する調査においても引き続き高い国際的評価を得ている。

その結果、フィンランドの労働者は、男女問わず環境の変化に迅速に対応する能力を持ち、高度技術を取り入れたり、技術革新を起こす下地が備わっている。

日本と同様に、人口減少や資源が少ない国において、どのような教育を行うことで、国力の底力を上げることができるかヒントを得るため、カサヴォリ中高等学校を視察した。同校は、フィンランドの教育カリキュラムが次年度（2016年8月）から変更されるのにさきがけてモデル校として選定され、新カリキュラムを導入している。（視察日：2015年11月18日）



視察対応者：左から、カサヴォリ中高等学校の広報担当者、教頭、校長

②フィンランドの教育の特徴

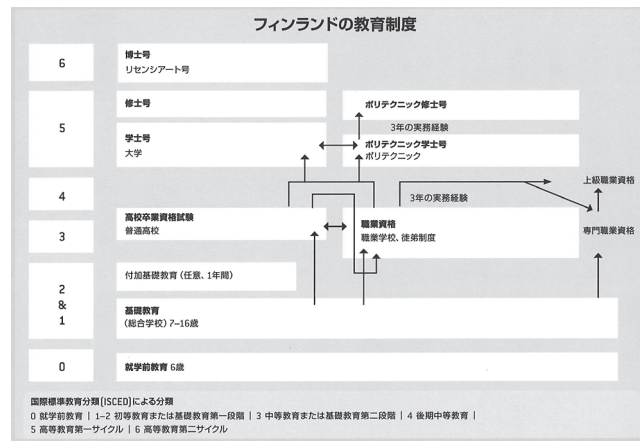
フィンランドの教育システムについては、以下のような特徴があげられる。

- ①国民誰もが平等に教育を受けることができること
- ②小学校から大学まで無償であること
- ③教育権が自治体、学校それぞれに違いがあること
- ④教師の質が高いこと

フィンランド社会におけるすべての基礎は「信頼」から成り立ち、人材こそ財産であるという考えが社会の根底にある。

また、全ての人が平等に質の高い教育を受けるという理念のもと、全ての学校が公立、教育費は高等教育（大学または高等職業専門学校）まで無料である。

フィンランドでは、基礎教育課程が7歳から始まり、1～9学年が日本の小・中学生にあたる。視察校であるカサヴォリ中高等学校は、基礎教育7～9学年（日本の中学）と後期中等教育（日本の高校）のいわゆる中高一貫校の中学にあたる。



学校での学習スタイルは、1クラス25名以下、2～3人グループで学習を進める。生徒は、「結果はいくつもある」という考えのもと、様々なアプローチ方法を駆使して目的に向かう。教師は、教えるべき内容（ゴール）は決まっているが、どのようなアプローチで指導するかは、各教師に任されている。また、学生の学習意欲を刺激するため、教師が各生徒のモチベーションを見つけたり、低学力の生徒に対して徹底した指導を行う。

評価の方法は、自己評価と総合評価がある。教師は、生徒が何に向いているのか、何ができるのかを見極めて評価し、学生の将来性を高めている。

③新カリキュラムについて

フィンランド国内における教育カリキュラムの変更は10年ぶりに実施される。国は、定期的に教育システムの大枠を決定しているが、手法は現場に任せられており、教員の採用も各学校に一任されている。

新指導要綱は、将来（2030年をイメージ）に必要な能力を身につけるための学習として、「総合学習」と「平等性（男女共同参画を含む）」に重点を置いている。

学習方針は、教師から学ぶという受動的なスタイルから、生徒が中心となり自ら進んで学習するスタイルに移行する。また、ゴール達成だけでなく、ゴールまでの過程についても重点を置いている。

④カサヴォリ中高等学校の概要

カサヴォリ中高等学校は、中高合わせて生徒数750名、職員60名が在籍している。約1km離れてたところに小学校があり、ほとんどの生徒が同校へ入学する。

同校は、以前から生徒の個性を最大限に伸ばす教育プログラムを実施してきた実績があったため、新カリキュラムのモデル校に選定されたという。

同校では、タブレットやPC、スマートフォン等を使用し、宿題や家庭との連絡もクラウドシステムを利

用する等 IT 化が進んでいた。ただし、これはツールの1つであり、人と人との関わりを大切に考え、face to face の学習をしっかりと行い、グループでの学習に重きを置いている。

教師は、生徒に対して実現可能なゴールを教えるため、生徒の能力を把握し、コントロールする力が求められる。また、教師同士も情報を共有し、意見交換や互いに教えあう等しているという。

通知表は9年生のみに出される。新カリキュラムでは、点数ではなく、生徒が「何ができるか」を言葉で記載することになった。

同校の担当者は、新しい評価方法について、「各教科としてだけでなく、生徒を多目的に評価できるのでとても良い。総合的な評価で何ができるかがわかり、将来的に生かしていくことにつながる。」と語った。お互いにフィードバックし合うことで、生徒本人も自分の能力がわかり、新しい発見もあると感じているという。



生徒がグループ学習で授業を受ける様子

⑤学びを将来の職業に活かす

同校における地域や企業との連携については、病院へのボランティア活動をはじめ、第9学年生は、仮設の会社と運営プログラムを作り、実際に企業から評価してもらおう等、将来像を意識した活動をしている。

また、視察中に、職業体験を終えた9学年生に話を聞く機会を得た。彼は、理科の授業において様々な実験を通して、将来は物理学者になりたいと思ったという。将来を見据え、自ら職業体験先の選択と交渉を行ったという。

しっかりとした夢を持つこの青年は、たくさんの質問に臆することもなく、最後の挨拶で「僕は皆さまに満足のいく答えができましたでしょうか。」とこちらを気遣う姿勢もみせたことも印象的であった。



⑥今後の展望

2000年から始まった OECD による国際学力比較調査 (PISA) で、フィンランドの学力水準の高さが注目されるようになり、多くの国がフィンランドに学んできた。

近年 (2012) 年こそ、日本がフィンランドを上回る結果となったが、来年度 10 年振りに同国の教育システムが変わる前に、モデル校視察ができたことは意義あることである。

フィンランドの教育は、「競争」ではなく「学ぶことの楽しさ」が重視されていた。また、テストでの順位付けもなく、進学を控えた9年生以外に通知表を出すこともない。同国の教育方針は、数字では表せない生徒の将来性に重点を置いていることがうかがえた。

また、新カリキュラムでは、男女平等も含めた「平等」に重点が置かれている。ここから、フィンランドのような「平等」という言葉が日常的に使われ、様々なレベルの中でも上位に行く国においても、日本と同様にいまだ男女共同参画社会の実現に向けた課題を抱えていることが分かる。

教育機関は、その国だけにとどまらず世界的な問題を解決するために必要な能力を養うために大切な場所である。ライフスタイルが多様化する中、男女限らず、個人ベースで社会の変化を読み取り、自ら行動する力を携えることが国力の向上に通じていくと考える。

次項において、子どもを社会全体で守り育てる福祉事業「ネウボラ」についてまとめる。同事業は、全世界から注目を浴びている子育て支援事業である。

(4)ネウボラ (子育て支援施設)

①視察の目的

日本では、子どもの問題行動や親による虐待・ネグレクト等が社会問題になっている。2015年の「世界幸福度ランキング」によれば、国民の幸福度は先進国の中では低く、出生率も低下している。

一方、フィンランドでは、女性や子どものための福祉制度が充実しており、「お母さんに優しい国ランキング」では常に上位を占めている。その背景には、社会全体で子育て支援を行っているからだといわれている。

同国では、妊娠期から就学前までの子育てを支援する「ネウボラ」、出産・育児のための両親の「休業制度や子ども・母親手当」等の制度が整っている。

視察では、ネウボラを中心として、社会全体で子どもを育てる取組について、滞在したホテル会議室にて川村・パルムネン・博子氏による『ヘルシンキの出産・

子どもネウボラ』のレクチャーを受けた。

また、現在全世界からネウボラの視察申込みがあり、従来の業務に支障が出るという理由で、ネウボラの内部を視察することはできなかったため、外観からの視察のみだった。ネウボラが立地する場所は、ヘルスセンター内にあり、気軽に立ち寄れる場所であった。

(視察日：2015年11月17日)



ネウボラが入る「TERVEYSASEMA HALSOSTATION (ヘルスケアセンター)」の外観

②ネウボラの創設趣旨

ネウボラは、1922年に小児科医アルヴォ・ウルツポが乳児の死亡率を下げるために、ヘルシンキ市内のラステンリナ小児科病院に併設した民間団体の活動が始まりである。

この活動により乳児死亡率が急速に低下した実績から、1944年に制度化され、各自治体にネウボラ設置が義務づけられたことで、「出産・子どもネウボラ」が定着していった。

③ネウボラの概要

ネウボラとは、フィンランド語でネウボ「NEUVO」＝相談する、「LA」＝場所という意味で、妊娠期から就学前までの子どもの健やかな成長・発達の支援や母親、父親、兄弟、家族全体の心身の健康サポートについて相談・助言をする場所である。

フィンランドの女性は、妊娠の予兆がある時点でまずネウボラへ検診に行く。2015年時点の首都ヘルシンキの人口は約62万人で、その内、年間約7,000件の出産があり、ネウボラ24か所、保健師209名で対応しており、利用率は97%となっている。

ネウボラを指導・監督しているのは、社会保健省である。運営は市町村自治体が担い、職員はその自治体の正規職員である。ネウボラで働く保健師は、日本でいう高校教育を受けた後、職業大学で4年間の課程を修了して資格を取得し、子ども・家族・働き盛りの大

人・高齢者の健康管理に関する教育を受けている。

また、ヘルシンキでは、市が年2回研修を実施し、保健師が福祉と理学療法に関して学び、訪れる訪問者に対してより適切な助言ができるよう支援している。

④家族で参加するプログラム

フィンランドでは、父親も育児に積極的に参加するように促すため、ネウボラにおいて、父親も妊娠、出産、育児に関与するプログラムが用意されている。

同国の父親は、ファミリーコーチングや出産に参加(産院にファミリールームが設置されている)する等、積極的に子どもの教育に参加することを希望する傾向があるという。

ファミリーコーチングとは、出産前後に父母で参加し、親としての自覚を醸成するプログラムである。内容は、親の役割について、分娩について、出産について、親として生きるとはどういうことか等で、第一子誕生を待つ親を対象としている。

また、同国では父親も54勤務日(約9週間)の父親休暇を取ることができ、母親が職場に復帰後、家事をする父親が年々増えてきているという。



⑤今後の展望

日本でも女性の社会進出と共に、出生率低下の懸念から、妊娠・出産・子育てまで「切れ目のない支援」を目指し、様々な法改正や制度や支援が行われている。

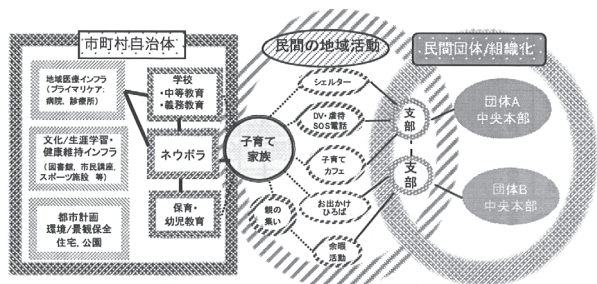
今、世界中が注目するネウボラであるが、日本もネウボラの仕組みに着目し、「ひとつつながりの支援」の全国展開を進めている。2015年度時点では、各自治体に約180カ所に広がっている。

本県でも平成27年4月に助産師による「助産師なんでも出張相談」がはじまった。笠間市で同年3月に妊娠・出産・子育ての相談に応じたり、必要なサービスを紹介したりする地域包括支援センター「みらい」を保健センター内に併設されている。また、古河市で

は同年3月に行政と民間が共同で子育て支援に特化した財団を立ち上げ試行している。さらに、日立市でも同年12月に18歳未満の子どもを対象に総合的に支援する「日立市子どもセンター」を開所している。

ネウボラの根幹にあるのは、対話と信頼によって結ばれた「人と人とのつながり」であり、それが1つの大きな繋がり、切れ目のない支援になっているのである。

フィンランドに学ぶ「社会全体で子育てを支える」という意識の定着は、家庭や企業における男女共同参画社会の実現に通じていくものであろう。



子育て家族を中心に描いた行政と民間の子育て支援の見取り図 (今日のフィンランド)

出典：国際シンポジウム「妊娠・出産・子育てにやさしい社会をつくろう」フィンランドのネウボラから学ぶ(公益社団法人 母子保健推進会議、吉備国際大学 保健医療福祉学部教授高橋睦子氏作成資料)

5. さいごに

人口の年齢構成の変化は、近い将来、困難な課題をもたらすだろう。その変化によって、フィンランドや日本だけでなく、世界の国々においても、自分の生き方や働き方をめぐる価値観・ニーズが多様化していくと考えられる。

その変化に対応するためには、お互いに信頼し、認め合い、尊重し合うことで生まれる信頼性を大切にすることが重要である。信頼があれば、男女関係無く、家庭や仕事、社会において、家事や育児、そして仕事を任せられる関係は、自然と生まれてくるのである。

フィンランドは、互いに敬い、平等に付き合うという考え方が全ての根底にある。また、生まれてきた命は、社会全体で見守り育てていくことが、結果、国力向上に繋がっている。

フィンランドの各制度は、「平等」が「普通」だった同国ではうまく根付いたが、そのまま日本に導入したからうまく機能するとは限らない。しかし、日本の習慣や環境、既存制度等を良く見極めた上で、アレンジしながら進めていくことは可能であろう。

フィンランドの教育は、生き立ちに関係なく、自己の可能性を存分に発揮できる環境が整っている。そして、自由で自発的な教育が、同国における創造性の源となっていた。

フィンランドのように女性も男性もキャリア形成の機会が平等に与えられているとはいえ、大きな変化には時間を要する。しかし、小さな変化でも、時間と熱意をかけて活動を続けていけば、大きな変化になる。

そのためにも、教育現場、子育て支援環境、就業環境、それぞれの整備について、一人ひとりが考える機会をつくるためにも、家庭から、企業から、地域団体から、ある程度のまとまりを持った意見を継続して発信していくことが重要であると考えます。

謝辞

茨城県知事公室女性青少年課の皆様、「ハーモニーフライト2015メンバー」の皆様、関係者の皆様には大変お世話になりました。心より感謝申し上げます。



「ハーモニーフライト2015」メンバー

参考資料

- ・フィンランド大使館HP
- ・育児パッケージとネウボラ (フィンランド大使館)
- ・FINFO フィンランドの男女平等 その選択と質 (フィンランド外務省 広報文化局パブリックディプロマシーユニットフィンランド大使館 広報部)
- ・国際シンポジウム「妊娠・出産・子育てにやさしい社会をつくろう」フィンランドのネウボラから学ぶ (公益社団法人 母子保健推進会議、吉備国際大学 保健医療福祉学部教授 高橋睦子氏作成資料)
- ・「絆(茨城県女性海外派遣事業30周年記念誌)」(茨城県女性のつばさ連絡会)
- ・一般財団法人自治体国際化協会HP
- ・ハーモニーフライトいばらき2015報告書
- ・地域母子保健福祉情報紙NO.241 (公益社団法人 母子保健推進会議)
- ・筑波総研 調査情報 2014年8月号 No.43「地域活性化」における「女性力」ー茨城県における女性活躍事例を中心にー
- ・筑波経済月報 2014年10月号 茨城県内の女性活躍推進モデル企業ー東京フード株式会社における「女性力活用」の取り組みー

【産業レポート】

つくば発ベンチャー企業による『成功に向けて』のメッセージ —起業家インタビューを中心として—

木村 行雄

筑波総研株式会社 客員研究員
(産業技術総合研究所総括主幹・筑波大学大学院非常勤講師)

目次

I. はじめに	20
II. 起業家インタビュー	21
III. インタビューから得られた現状の分析と問題点の解決に向けて	26

I. はじめに

これまで筆者は、筑波総研の「調査情報」「調査月報」誌上において、主に「つくば発ベンチャー企業」を中心に様々な議論を展開してきた。その中で特に「大学研究機関発ベンチャー」については筆者が勤務している産業技術総合研究所、筑波大学においてこの調査・評価、講義を担当してきたこともあり、広くその活動を皆様に知っていただくべく、そのデータを様々な形で分析・公開してきた。

今回はつくば発ベンチャーの経営陣の意識を明らかにする。2012～2015年に設立された事例を各年1社ずつ選び、5つの項目についてインタビューを行ったので、その結果をご紹介します。インタビューにおける質問事項は以下のとおりである。

1. 御社の概要についてお話を願います。
2. 御社の起業機会は何でしたか。
3. つくばで活動するベンチャーについてどう思いますか。
4. 大学・公的研究機関発ベンチャーについてどう思いますか。
5. 地域の金融機関（地方銀行等）のベンチャー支援についてどう思いますか。

つくばにおけるベンチャーはこれまで累計で約300

社程度設立されている。2014年の「つくば発ベンチャー企業総覧」によると、その全体概要は表1のとおりである。

本調査はつくば研究支援センターほかが2014年に180社に対してアンケートを送付し、93社（51%）から回答を得たものである。業種別に見ると、93社のうち、製造業と情報通信・サービス業がほぼ半分以上であるが、公的研究機関発では、製造業が約70%、大学発のベンチャーでは情報通信・サービス業が70%となる。大学発は22例あるが、学生ベンチャーとされているものが4例含まれている。

分野別（次ページ表2）では、ソフトウェア、素材・材料、バイオテクノロジーの3つで50%弱を占めるが、公的研究機関発では素材・材料が26.7%、バイオテクノロジーと分析・計測がそれぞれ16.7%であり、この3分野で約60%になる。一方、大学発はソフトウェア27.3%、スポーツ健康18.2%であり、素材・材料と、バイオテクノロジーが13.6%であり、傾向が大きく違うことが分かる。この理由は、公的研究機関発は主に産業技術総合研究所の事例に拠り、大学発は筑波大学の事例に拠るためにそれぞれのベンチャーを排出している分野に特徴が出てくるためである。

現在の売上高（次ページ表3）という点では、1億円を越えている事例が32例あり30%を越えているも

表1 〈業種別〉

全ベンチャー				(起業タイプ別クロス)					
		件数	割合	公的研究機関発		民間企業発		大学発	
1	製造業	47	50.5%	22	73%	15	48%	6	27%
2	情報通信業	25	26.9%	5	17%	10	32%	7	32%
3	サービス業ほか	21	22.6%	3	10%	6	19%	9	41%
合計		93	100.0%	30	100%	31	100%	22	100%

表2 〈分野別〉

全ベンチャー				(起業タイプ別クロス)					
		件数	割合	公的研究機関発		民間企業発		大学発	
1	エレクトロニクス	9	9.9%	4	13.3%	2	6.9%	2	9.1%
2	メカトロニクス・ロボテックス	7	7.7%	3	10.0%	2	6.9%	0	0.0%
3	ソフトウェア	18	19.8%	3	10.0%	6	20.7%	6	27.3%
4	情報通信	9	9.9%	1	3.3%	7	24.1%	1	4.5%
5	バイオテクノロジー	11	12.1%	5	16.7%	2	6.9%	3	13.6%
6	ナノテクノロジー	5	5.5%	1	3.3%	3	10.3%	0	0.0%
7	素材・材料	14	15.4%	8	26.7%	3	10.3%	3	13.6%
8	機械装置	1	1.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
9	分析・計測	7	7.7%	5	16.7%	1	3.4%	1	4.5%
10	スポーツ・健康	4	4.4%	0	0.0%	0	0.0%	4	18.2%
11	創薬	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
12	その他	6	6.6%	0	0.0%	3	10.3%	2	9.1%
合計		91	100.0%	30	100%	29	100%	22	100%

表3 〈現在の売上高〉

全ベンチャー				(業種別クロス)					
		件数	割合	製造業		情報通信業		サービス業その他	
1	売上なし	4	4.5%	3	6.8%	1	4.2%	0	0.0%
2	500万円以下	6	6.7%	5	11.4%	1	4.2%	0	0.0%
3	500万円超～1,000万円	10	11.2%	6	13.6%	2	8.3%	2	9.5%
4	1,000万円超～3,000万円	18	20.2%	10	22.7%	3	12.5%	5	23.8%
5	3,000万円超～5,000万円	11	12.4%	2	4.5%	4	16.7%	5	23.8%
6	5,000万円超～1億円	8	9.0%	5	11.4%	1	4.2%	2	9.5%
7	1億円超～3億円	18	20.2%	6	13.6%	10	41.7%	2	9.5%
8	3億円超～5億円	10	11.2%	5	11.4%	1	4.2%	4	19.0%
9	5億円超	4	4.5%	2	4.5%	1	4.2%	1	4.8%
合計		89	100.0%	44	100%	24	100%	21	100%

の、1000万円以下が20例、1000万と5000万の間が29例とビジネスとしては厳しいものも多く、特に製造業では3000万円以下で50%を越える。さらにアンケートの回答数が約半分であり、売り上げの厳しい企業のほうが回答しない傾向が強いことを考えると、この部分の比率は、実際はもっと高い可能性が考えられる。

こうした状況を踏まえ、今回はインタビューにより、経営陣の意識を明らかにしたい。特に今回のインタビューは、2012年以降に設立されたソフトウェア、情報通信・サービス企業を対象としている。ぜひご一読を頂きたいと思う。

II. 起業家インタビュー

(1) Doog (ドグ)

会社名：株式会社 Doog (Doog Inc.)

設立日：2012年11月26日

代表者：大島 章 (代表取締役)

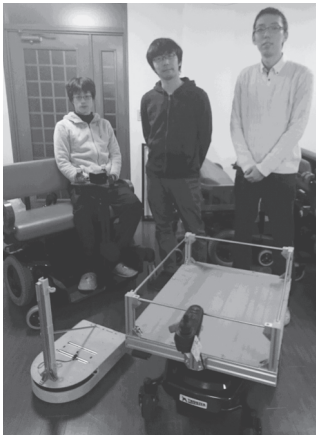
(技術顧問：油田信一 (芝浦工業大学特任教授、筑波大学名誉教授)、経営顧問：紀信邦 (株式会社 KLS 研究所 代表者)、顧問：廣川謙一 (Lounsbury Associates, LLC 代表者))

所在地：本社・〒305-0031 茨城県つくば市吾妻3丁目18-4

資本金：300万円

URL: <http://jp.doog-inc.com/about.html>

* 2016.1.12. 収録



写真：内山営業責任者、大島代表、城吉執行責任者
(インタビューは城吉様(写真右)に対応願った)

1. 車輪型移動ロボットを取り扱っている。この構想は大学の研究室時代にあった。それを最初はイベント用途、販売促進で使う。実績として、イベントで活用してもらおう。直近であれば東京ゲームショー、遊園地、テーマパーク(具体的には淡路島のオノコロ)で使用してもらった。

事業開発としては、自動追従ロボット、荷物の運搬等イベント用途、パレードなどで使ってもらおう。実用的なエンターテイメント用途で使ってもらおう。完成品ではない製品として、追従機能をモジュールとして提供している。台車を作っているメーカーが運搬用台車を作るビジネスをやっている。2人乗りである乗り物「モビリス」は自動で走り、人に追従する。運搬用台車は150万円である。

これまでは主に受託開発を進めていたが、販売については商社や代理店と話を進めている。

2. きっかけは、大島代表が、ロボットが何十年も研究されているのに、ビジネスとして成功例は少なく、掃除ロボットくらいしかない、ぜひ世の中に役に立つものを出したいと思い、起業した。メンバーは当初(大学院修了後)、大手のメーカーに入ってロボット製作をしていた。(代表や城吉氏は)日立製作所の研究所に入り、ロボットの製作をしていた。つくばチャレンジ¹に第一回から出場している。最初は筑波大の研究室として、その後も日立のメンバーとして出場していたが、大企業でのやり方に不自由を感じ、自分たちでやろうということになった。

大学発ベンチャーの定義からいえば、正確には当てはまらない事例であると思われる。起業した際には大島代表が卒業してから3年半たった。現在のメン

バーは、油田先生(同社の技術顧問)の研究室メンバーで構成され、技術もその時代研究した技術を応用している。

3. つくば発ベンチャー、大学公的機関発以外は少ないのではないか。(ベンチャーを創出し、経営していく)環境は良いのではないか。つくば市にも非常に世話になっている。市役所で広告ビデオの撮影協力をしてもらったり、展示会にも出ている。また、助成金等も得られている。

茨城県については、いばらき産業大県基金、いばらき近未来補助実証事業などの補助金がある。茨城県はロボットで一番進んでいる県を目指しており、積極的に進めようとしている。日立市で実証実験を行った。ロボットをやりたい自治体が最近多いが、つくばはロボット特区などをやっており、一番早い取り組みである。企業としても、東京からも近く、製品を見に来ることもある。

4. 大学発ベンチャーについては、自分の企業も実態は大学発ベンチャーであり、TCI(つくば研究支援センター)に当初入居していたが、技術系ベンチャーにはよい環境である。他の大学発ベンチャーに関しては、サイバーダインなどには大学の同級生もいるが、注力分野が違うと感じている。

5. 地域の金融機関のベンチャー支援とは融資や投資になるが、その辺は厳しいと感じている。金融機関がベンチャーの将来性の判断することは難しい。理由は中身の無い企業でも、表面上見分けがつかない。融資については返済能力で判断されると、小さい企業は、返済能力はないに等しい。

助成金については、市は数十万、県は数百万~数千万であるが、本当に大きいビジネスは数千万から1億かかる。そういったことを視野に入れている企業にとって、公的資金はそのレベルまでいっていない。投資家やキャピタルとは出資に関しての話をしたが、地方銀行は候補にあがってこない。

(2)スワローインキュベート

会社名：株式会社スワローインキュベート

設立日：2013年12月3日

代表者：大野 寿和

(営業顧問：柳生敏夫(株)コネクトプラス代表取締役)、

¹「つくばチャレンジ」は、つくば市内の遊歩道等の実環境を移動ロボットに自律走行させる公開ロボット走行実験で、地域と研究者(大学・研究機関・企業など)が協力して行う、人間とロボットが共存する社会の実現のための先端的技術へのチャレンジの名称である。これに参加するロボットたちは、実験室の中でなく、市民が日常使っている実際の市街地の中で、自分で環境を認識しつつ自分で行動を決めて走行する。

技術顧問：吉田拓真（㈱スリーシェイク代表取締役）
 所在地：〒305-0047 茨城県つくば市千現2-1-6 つくば創業プラザ202
 資本金：100万円
 URL：<http://swallow-incubate.com/>
 * 2015.12.11 収録



写真：大野 CEO

1. ベンチャー・中小企業のサポートする事業を展開している会社である。ビジョンは、ベンチャー企業の起業を促進し、起業家を育成し、安定して独り立ちできるまでビジネスをサポートする「親鳥のような役割」を果たせることを目指している。陣容としては、正社員・アルバイトは一人であるが、自分より経営経験・知識のある方々3名に、去年より顧問として入ってもらった。

具体的にはインキュベーション事業と、オープンイノベーション支援事業、イベント事業といった3つの軸で、管理部門からベンチャー企業の支援を行っている。

インキュベーション事業は、CFO機能の提供や、人手が足りない状況を補う業務アウトソーシング機能を提供したり、業務効率化ツールの販売代理店をやっている。本来、売上をとる役割であるはずの社長が、管理部門に時間を割かれることで、現実的には売上を落としてしまっている部分があるため、そのサポートを実施する。

オープンイノベーション支援事業は、当社の保有するベンチャーネットワークをヴァーチャルファクトリーとして、大企業向けにオープンイノベーションの提案を行う。当社がハブになって、大企業取引のコーディネートをするのだが、技術ベンチャーは自分の製品を作ることばかりに目が行きがちなので、単なるマッチングだけでなく、当社がリードする形でビジネスメイキングして進めている。いま進めているのは、ビジネスのIoT（Internet of Things）化と知財の利活用を行うため、大企業から委託費・開発費をもらい、試作品開発を行っている。大企業からの委託費をベン

チャー等に流すことがベンチャー支援の一環にもなるし、当社のベンチャーネットワークに茨城県内の企業が多くなってきたため、地方創生にもつながるモデルだ。

イベント事業は、大企業や東京の企業をイベント・交流会に巻き込み、関係を作るための事業である。2月に茨城県内で、高校生向けのアイデアソンを企画している。

2. これからは国への帰属意識が徐々に薄まっていくと考えており、その中で、帰属意識を求める先は企業になっていくであろうから、強い企業をたくさん作っていきたくて思っており、そのために企業サポートをし、ベンチャー投資をしたいと思いつき起業をした。元々は中学校の頃、病気で辛かった時期に韓国語に出会ったことで人生の転機となり、大学でもその専攻をするために東京外国語大学を選んだ。そういったことから韓国への恩返し、もっと言えば東アジアの活性化を行いたいと思うようになった。東アジアという地域活性化が自分のミッションであり、それを突き詰めて、東アジアを活性化する投資家になりたいと思っている。

4年後、自社のファンドを立てる予定で、そこを皮切りに投資家・投資会社になっていこうと思っている。シード投資といういわゆる創業間もない起業家に少額の投資を行う予定であるが、投資した先の成功確率をいかに高めるかが大事であり、企業が生き延びる力をつけるために管理部門の育成が必要であると考えている。そのため管理部門のサポートのノウハウを培い、自社の投資先には管理部門サポートを無料で提供していく予定だ。

創業間もないシード・アーリーステージのインキュベーション事業は、儲からない事業であり、世の中のコンサルタントはミドル・レイターステージ以降でしかやらないため、空いている領域だからこそ自分がやらなければならないと思った。

3. 2つのタイプがあると思う。1つは東京っぽいベンチャー、ベアテイル、フラーなど（全て筑波大学発ベンチャー）、ITを駆使してスケラビリティがあるベンチャー。もう一つは、いわゆる研究開発型ベンチャーである。前者はつくばに起業のエコシステムが足りていないため、中規模以上になると東京に行ってしまうことが見受けられる。主な理由は現地で人（エンジニア）が採れないことだと思う。ある程度の売上以上を望むには、やはり優秀な人材がいないと成長が難しくなってくるため、企業の成長を目指して東京へ行くことが原因ではないかと考えている。

後者は、そもそもビジネスとして成り立つ前の段階

のベンチャー企業であることが多い。先端技術や、グローバルニッチトップとなるような研究開発を続けることは大切だと思うが、売るという視点も大事だと思う。単純に人に会って、意見をもらったり、交流会に出たりして情報交換をするだけでも、製品や技術に生きてくるはずなので、まず外に出かけていくことが大切だと思っている。

4. 企業の運営には、研究開発力・技術力を活かして、どう売上を上げていくかという発想が不可欠だと思う。国の施策などの事情によって、法人化したベンチャーもあると思うが、株式会社である以上、売上を拡大していくための施策を打ち続けていってほしいと思うし、それが研究開発成果の普及や実用化や世の中への貢献にもつながると思う。

5. 当社は融資支援も行っているため、ダイレクトに触れている部分ではあるが、つくばにおいては、各金融機関はベンチャーに協力的な印象がある。ただ融資の際はどこの金融機関とのお付き合いをするにも、まずは保証協会に行くので、あとはそこ次第であろう。

(3)空間知能化研究所

会社名：株式会社空間知能化研究所

設立日：2014年6月4日

代表者：中内 靖(CEO・筑波大学システム情報系教授)、伊藤 昌平(CTO)、(非常勤技術顧問：新妻実保子(中央大学准教授)、大原賢一(名城大学准教授))

所在地：本社・〒305-0821 茨城県つくば市春日2-23-17-C203、研究開発センター・〒305-0004 茨城県つくば市柴崎68-17

資本金：100万円

URL：<http://www.kukanchi.jp/>

* 2015.12.21 収録



写真：伊藤 CTO、中内 CEO

1. センサネットワークやIoT・クラウド技術など「空間知能化」に関するコンサルティング・試作開発・製品化支援を行う。特に、様々なセンサデバイスならびに通信企画に対応したセンサノードデバイスの開発、センサネットワークを活用したクラウドシステムに関するノウハウを有しており、他社との差別化を図っている(中内)。また、ハードウェア作成のノウハウを有していることから、センサネットワークだけでなく、ロボットの試作開発の受託開発も行っている(伊藤)。

これまで制作してきたAiOセンサ、インテリジェントタップはそれなりに完成度が高いものとなっている。特に4口の差込口をもつインテリジェントタップは汎用性が高く、後付けにて既存電源タップと置き換えるだけで電力測定ができる。しかしながら起業する際には、モノ自体を売ると在庫リスクを抱えるため、ビジネスモデルとしてBtoBにて受注生産を行うこととした(中内)。

具体的な事例として、インテグラル社に対して、住宅の機密性評価のツールである「スマートワトソン君」という製品開発を手伝わせて頂き、OEM生産をさせて頂いている(伊藤)。顧客の何をどこで測りたいかに基づき、どのようなセンサデバイスが適切か、バッテリーでどのくらい持たせたいか、通信規格として何を採用すべきかの仕様を決めている。通信規格については、例えば家庭内ではニアフィールド通信を、ビニールハウスでは3G回線を利用するなどTPOに合わせた提案をさせて頂いている(中内)。

2. 大学の研究室でのノウハウ蓄積により、適切な仕様にて迅速に製品開発を行える自信は持っていた。IoTは昨今、流行である。インテグラル社もそうであるが、IT系ベンチャーはソフトウェアは強いが、ハードウェアはどうしてよいか分からず、IoTへのビジネス展開を躊躇している感がある。IoTによるビジネス展開を図りたいIT系企業の需要が多数あるはずであり、その橋渡しを行うマーケットは大きいと考えて起業した。

また私自身、工学を専門として研究しており、「人の役に立つものを作る」ことが使命であるとの意識が強く、これまでも特許を先に出してから研究発表するなど、研究内容が社会実装されるよう意識してきた。そして、このビジネスは受注生産でやれば無理なく回していけるのではないかと考えた。

元々会社を興したいとの意識は強く、周りの大学教員で起業したい人も増えてきたこと、実家がホテルや飲食業をやっていたことも動機となっているのかと思う(中内)。

ベンチャーを立てることにリスクは感じていない。元々電子工作が趣味であり、大学卒業時の就職活動で大きな企業の話の聞いたが、一部の仕事よりは全部に関わりたと思った。また、つくばが好きであった。会社を立ち上げる際も、現職に身を置きつつ兼務にて起業することも理解してもらった（伊藤）。

（伊藤 CTO は元々筑波大学中内研究室ではなかったが、ハードウェアの開発に長けており、起業時に中内教授（CEO）からの誘いに応じた）。

3. 独自技術に基づいた学術系ベンチャーが多い印象がある。それ以外はこの地に昔からあった会社かと思う（伊藤）。この地に構えている会社については、学術機関との協業を想定しているのではないか（中内）。

4. 研究者による起業、学生による起業、これまで経営をやってきた人による起業に大別できるのではと思う。学生による起業はさらに「研究成果の事業化」と「ベンチャーをしたくて起業」する双方があるのではと思う。つまり、独自技術の社会実装を目的とするものと、例えばソフトウェアの開発技術があるので Web サービスをビジネスとして行うようなものにと、大きく2分されるのではと思う。後者は、つくば特有のものではない。地域的に、つくばはベンチャーにやさしい印象がある（伊藤）。

研究者による起業には、すぐビジネスになるものと時間がかかるものがある。後者については外部資金獲得のための手段となっている傾向も見られる（中内）。

特に大学の先生や研究員が関わるものは、与信が大きい印象がある。営業をかけた際に、門前払いとなるのが一般ベンチャーに比べて少ない。新規市場に参入しやすい側面がある（伊藤）。

5. 立ち上げ時に茨城県中小企業振興公社創業補助金を頂いたが、申請時に銀行のお墨付きが必要であり、ご支援頂いたことに感謝している。賞を出す金融機関もあり、地元のベンチャーを支援してくれる雰囲気を感じている。事業を拡大する際には地元の銀行を頼りたいと思っている。

都内の金融機関が主催するビジネスマッチング会で講演したことがある。地銀で同様の機会があれば是非講演させて頂きたいと思う。つくばはベンチャー創出の機運があるため、地銀の役割として、積極的にベンチャー支援をさせて頂きたいと思っており、我々としても活用したいと思っている（中内）。

(4) Seginus（セギヌス）

会社名：株式会社 Seginus

設立日：2015年10月23日

代表者：樫原 輝（CEO）、田所 真幸（CTO）

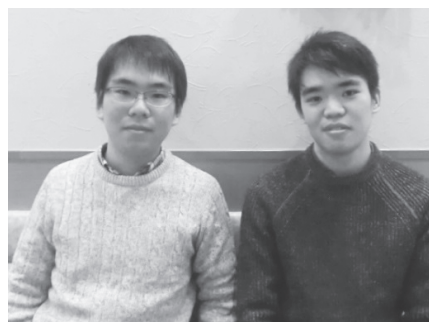
所在地：〒305-0005 茨城県つくば市天久保4丁目8-12 グリーンコーポ天久保107号室

資本金：230万円

URL: <https://seginus.io/>

<https://linkage.tools/>

* 2016.1.14. 収録



写真：樫原 CEO、田所 CTO

1. 筑波大学学類生（学部生）のみの会社である。業務内容はソフトウェアの開発・販売・提供。社内やプロジェクト内のマネジメントをサポートする、チームマネジメントツール Linkage（製品名）を開発し、現在限定ユーザーに利用して頂く α 版の段階であり、ゆくゆくは販売する（樫原）。

2. 自分が、起業した背景としては、学生が主体となってクリエイティブな製品を開発、提供できる組織を作りたいと思ったから。高校、大学と勉強ではなくプログラミングや芸術、文化的な部分を得意とする尖った人材がいる中で、その人達が十分に活躍できる場がなかった。そこで、僕達を中心になってクリエイティブな組織を作ろうと思い起業した。組織を維持するためにはやはり経済活動をしなくてはいけないし、自分自身研究が好きだが「研究したものが世の中に反映されない」というのは良くないと思った。ビジネスを学ぶことでユーザーのニーズやフィードバックに直に触れ、そこから得られるものが大きいのではと考えている。残念ながら、まだ、この仮説を検証するフェーズまでは来ていないが、将来的に自分の研究がユーザーに使われる形に変換できる力をつけていきたい（樫原）。

クリエイティブなものを生み出すことと、技術面において、オープンにして、多くの技術者に使ってもらいたいというのがこの会社に対する希望であった。前に別の会社でバイトしていたが、それぞれの企業には技術に対する柔軟性が少ない。技術とビジネスは非常に強く結びついていると考えていた。一匹狼として生

きてきたので、ビジネスプランの視点はなかった。その視点からどういった形でビジネスを生み出していいのか、別の形でそれが得られた。Linkage を通じて得られたものが、成果物をユーザを通じてオープンにしていけるのか。技術とビジネスを結び付けていきたいと考えている（田所）。

3. 「受託」分野で生きている方は、やはり先方の納期や自分たちの生きるすべというところに直結してくるため、手堅くビジネスをされている印象に感じます。「企業」としては、とても優秀なのではないかなと個人的には思います。やはり、公的機関ではないため、「きちんと利益があげられる」という部分が大切になると思います。また、お金を出してでも買ってもらえる製品やサービスが有るということは、「ユーザに支持されている」という面で、とても大きいことなのではないかなと個人的に思います（檜原）。

自分のイメージするつくばベンチャーは、ソフトウェア、ゲヒルンなどで、これらのITベンチャーは趣味の範囲内で収まっている。それ以上の進展を持つとしないイメージがある。どうしても趣味の範囲内で収まるベンチャーになってしまうと似たような優秀なエンジニアが集まるので、ビジネスを行う意識にならず、技術は技術で完結させてしまう、伸びしろがないイメージである（田所）。

4. 3.でも少し触れましたが、技術や製品は優れていても「じゃあ、それは誰が使うの」「本当にその価格でいいの」「その市場に入れていいの」というところは、やはり開発者が盲点となりやすい部分であると思います。

この「研究者」や「開発者」が実際のコントロールを握ってしまっているベンチャー企業の方が、このベンチャーの部類なのではないでしょうか。もちろん一概に言えませんし、僕自身ベンチャー企業の専門家ではありませんので。「研究者」「エンジニア」としては優秀かもしれませんが「企業の開発者」や「イノベーション（経済発展の一因としての技術革新）」という意味では、足りないところが多々あるのではという印象です（檜原）。

筑波大学発ベンチャーはどちらかという僕のイメージでは教授陣が研究の延長線上でビジネスをしようとしているので、研究以外のことに手を出そうとしない印象がある。柔軟性のなさから規模を拡大している感じがなくなっている（田所）。

5. 個人的にはお金の支援ももちろんですが、筑波大

学周辺のように、優秀な学生が集まるところにインターンスペースみたいなビルを設けて、学生が「働くこと」を学べる空間を作ることも重要じゃないかなと思っています。これは、企業と密接な関係を持つ金融機関だからこそ出来ることではないかなと思います（檜原）。

どちらかという限定的なイメージがある。ソフトウェア系といった物理的にもものが存在しないサービスは、時代に追いつけていない方々が（金融機関などにも）いらっしやイメージができないのではないかな。有望なITサービスがあったとしても融資に至らない（田所）。

Ⅲ. インタビューから得られた現状の分析と問題点の解決に向けて

今回はこれまで実施されたアンケートの結果などを参照し、つくばベンチャー4社のインタビューをご紹介した。特に特徴的な分野でもあるソフトウェア、情報通信・サービスの事例を取り上げた。

それぞれの質問項目に関する分析を行うと、1においてDoogや空間知能化研究所は事業分野が研究開発型を主体としたものであることを明らかにしている。Seginusは情報系の企業であるが、顧客が一般的な個人に近い。またスワローインキュベートは起業支援の会社、サービス系である。

2.については、それぞれ異なるが、Doogや空間知能化研究所は筑波大学の研究室の成果の事業化である。一方、スワローインキュベートの野大氏も筑波大学発ベンチャー「ポッピングゲームジャパン」で創業期にCFOを務めた経歴を持ち、別のビジネス経験もある。またSeginusは筑波大学の1年、2年である代表者は別のベンチャー等でも活動したこともあり、それが現事業形態に大きく反映していると考えられる。

3.および4.の回答から、つくばのベンチャーそのものは研究開発型・IT系等に2分され、研究費を集めつつ事業を進めているものが多いと考えられていることが見てとれる。

5.に関しては、支援に対する期待は大きいですが、現状の融資・投資のシステムは制度的にも収益的にも厳しいと述べる起業家があり、つくば発ベンチャーの特徴と、地域金融機関の事業形態が上手く噛み合わない部分も感じられるが、支援は強く望まれている。

繰り返しになるが今回のインタビュー対象となった起業家たちは、筑波大学の教員、卒業生、現役の学生であり、スワローインキュベートの野大氏以外は何らかの形で筑波大学に在籍した方たちでもある。多くの方に「大学発ベンチャーの事業活動はどのようなも

のか」をご覧頂くのには分かりやすいインタビューであった。

一方、一部の方が指摘する通り、ビジネス面の意識の低さがどこに残るのは事実であるため、今後もベンチャーを大学・研究機関から多数生み出すならば、その改革が急務である。決して、やる気がないわけではないが、先の進捗が見えないことがこれらのインタビューからも見て取れた。アカデミアの経験が長い人にとってのベンチャー起業は、それでビジネスをして儲ける、生活を賭けるものになりやすく、登記をして満足してしまう例が本当に多い。営業・販売をして次どのように仕掛けていくのか、という認識が強くなければ、ビジネスは進捗しないであろう。

科学技術の発展と実際のビジネスとは異なるわけであるが、研究現場に長く身を置いて活動した人は、ビジネスの成功に価値を見出しにくいと考えられる。

また、営業面が弱い場合には今回のスワローインキュベートのようなスタイルの企業との協業も求められる。さらに、本稿をご一読いただいた大学・研究機関をはじめ、多くの自治体や企業の皆様も彼らのビジネスの活用やエンジェル的な投資等も願いたい。ベンチャー企業や起業家をもてはやす人は多いが、ビジネスにおける対等な関係の構築こそが、彼らの支援につながると申し上げておく。

昨今、文部科学省による大規模なファンドの構想があり、Start プロジェクト²、Edge プログラム³が進展しているが、現実に大学発ベンチャーの成功は、今回のような多くの純粋な起業家達にどうビジネスさせるかにかかっている。また、つくばでは山海教授の「サイバーダイン」による「サイバニックシティ」構想⁴など極めて画期的なものも出てきている。既に隣接分野で活動を興す者たちも多くいる。その層を厚く、さらに熱くすることがつくばの産業振興最大のテーマである。地域的にも新規ビジネスに向けた気質が弱く、さらに研究者・科学者意識から脱却出来ないことが、このテーマ最大の問題点とされている。その克服に向けて、多くの企業の皆様に、これらのベンチャー企業と一緒にビジネスをして頂きたいと強く希望する。

² 文部科学省の大学発新産業創出プログラムのことで、事業化ノウハウを持った人材（多くは大学と関係のあるベンチャーキャピタル等）を活用し、大学等発ベンチャーの起業前段階から、研究開発・事業育成のための公的資金と民間の事業化ノウハウ等を組み合わせることで、リスクは高いがポテンシャルの高い技術シーズに関して、事業戦略・知財戦略を構築しつつ、市場や出口を目指して事業化を目指すもの。平成24年以降実施され、1テーマ年2500万円程度の予算で進められている。

³ 文部科学省のグローバルアントレプレナー育成促進事業の略で、大学等の研究開発成果を基にしたベンチャーの創業や、イノベーション・エコシステムの形成を目的とし、専門性を持った大学院生や若手研究者を中心とした受講者が起業家マインド、事業化ノウハウ等を身につけるための取組み（セミナーその他）を行っている。平成26年以降実施され、同年は13大学が開講大学に選ばれた。

⁴ 2015年12月に茨城県がつくば国際戦略総合特区における「サイバニクス国際イノベーション・ロボット事業推進拠点」の推進を目的として公募を行った。つくば市研究学園の8万4000平米の土地をサイバーダインが66億円で落札した。同社は、「先進的生活支援ロボット等の研究開発事業化の加速推進」を始めとする諸テーマをグローバルに事業推進するイノベーション推進拠点を形成する予定である。

バックナンバー

調査情報誌	レポート
関東つくば銀行 調査情報 2010年1月号 No.25	茨城マグネシウムプロジェクトの成果と今後の課題 新たな地場産業の生成：ひたちなか地区のほしいも産業
筑波銀行 調査情報 2010年4月号 No.26	茨城らしい観光振興への取組み ー笠間市の地域密着型ニューツーリズムー ローカルエネルギーシステム再考
筑波銀行 調査情報 2010年6月号 No.27	つくば発ベンチャー企業の現状と課題 茨城県内の元気な商店街とその成功要因 ーつくば市北条商店街と常陸太田鯨ヶ丘商店街の事例ー
筑波銀行 調査情報 2010年9月号 No.28	茨城県の石材地場産業の現状と課題 山形カロッツェリア研究会にみる地場産業産地の革新
筑波銀行 調査情報 2011年1月号 No.29	関東二大陶磁器産地の特性比較 ー笠間焼産地と益子焼産地ー 茨城県内企業の中国進出の現状と課題 ー上海進出企業向けアンケート調査を中心にー
筑波銀行 調査情報 2011年3月号 No.30	結城紬産地の現状と課題
筑波銀行 調査情報 2011年7月号 No.31	東日本大震災の特徴と復興に向けて ー茨城県との係りを中心にー つくば発グリーンイノベーション ー微細藻類エネルギー革命ー
筑波銀行 調査情報 2011年10月号 No.32	茨城農業の特徴と革新への取組
筑波銀行 調査情報 2012年1月号 No.33	茨城・栃木における地域ブランド力向上に向けた取組み
筑波銀行 調査情報 2012年4月号 No.34	清酒製造業の現況と老舗企業の革新への取組み ー茨城・栃木両県を中心にー
筑波銀行 調査情報 2012年7月号 No.35	日立・ひたちなか地域の「ものづくり」中小企業の特徴とサバイバル戦略の方向性 東日本大震災被害地における新たな「まちづくり」の息吹き ー宮城県南三陸町の事例を中心にー
筑波銀行 調査情報 2012年10月号 No.36	再生可能エネルギーの可能性と利用拡大に向けた取組み ー茨城県における取組み事例を中心にー
筑波銀行 調査情報 2013年1月号 No.37	茨城における新時代対応型中小企業 ー経営革新への取組み事例（その1）ー
筑波銀行 調査情報 2013年4月号 No.38	首都圏近郊の賑わいある「まちづくり」の取組み ー柏市における「まちづくり」の特徴と仕掛け人たちー
筑波総研 調査情報 2013年7月号 No.39	地方自治体における「地域ポイント制度」の新展開
筑波総研 調査情報 2013年10月号 No.40	「同時多発型・笠間モデル」 ー笠間市の先進的で多様な地域活性化への取組みー 「ギャラリーロード」で見られる革新的な「まちづくり」の取組み ー笠間焼産地における「産地革新」との係わりー
筑波総研 調査情報 2014年1月号 No.41	ASEAN の中心国・タイの投資環境と日系中小企業の進出状況
筑波総研 調査情報 2014年4月号 No.42	「地域活性化」における「地域の酒」の効用 ー茨城県における取組み事例と課題を中心にー
筑波総研 調査情報 2014年8月号 No.43	「地域活性化」における「女性力」 ー茨城県における女性活躍事例を中心にー
筑波総研 調査情報 2015年2月号 No.44	「ザ・ヒロサワ・シティ」の夢 ー茨城県筑西市における“郷（まち）づくり”事業ー 「地方創生」における「シニア活躍」の重要性

調査情報 No.45

2016年3月 発行

発行 筑波総研株式会社

〒305-0032

茨城県つくば市竹園1丁目7番

電話 029 (829) 7560