

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

5
2019
May

特集1 2019年度 通常総会

新体制スタート 櫻田謙悟新代表幹事

“いて欲しい国、いなくては困る国、日本” の実現に向けて

特集2 櫻田謙悟新代表幹事 就任インタビュー

グローバリズムのダークサイドに日本人の精神性で答えを見いだす

特集3

生徒・学生と経営者の交流活動

特集4 特別対談 菊地裕太郎日弁連会長×小林喜光前代表幹事

グローバル化の中での経済と司法のあり方を考える

Close-up 提言

先進技術による新事業創造委員会

経営者自ら先進技術の動向を理解しデジタル改革の主導を

教育改革委員会

教員の役割を再定義しテクノロジーも活用して子どもたちに多様な学びの機会を



「私の一文字 〜代表幹事 櫻田 謙悟〜」より

No.818

私の一文字「心」

代表幹事
櫻田 謙悟

SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役社長



日本人の“心”が世の中のあり方を示す

会員の方が思いを込めて選んだ一字に、書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む「私の一文字」。新体制となった今月は、代表幹事に就任された櫻田謙悟氏にご登場いただきました。

櫻田 「心の態度が人生の運命を決める」という言葉があります。「心の態度」は「気持ち」とは違います。「考え」とも「精神力」とも違う。私が初めてその言葉を聞いたとき、そもそも心に態度があると思っていなかったのが、新鮮でした。しかも、運命とは決められたものとのイメージでしたが、「人生の運命を決める」、言い換えれば「自ら生き様を決める」というのですから。何度も何度も反芻^{すう}し、言葉にはものすごく大きな力があり、それが心の態度に影響し、人生を変えるのだ、と思いました。

岡西 心という漢字は、心臓の形を象った象形文字です。私は書を書くとき、自分が書の中に入っていく感覚と、それを俯瞰^{ふかん}して見ている感覚があります。目で見ている感覚が20%、俯瞰して見ている、つまり心で見ている感覚が80%です。今回は視覚を消したいと思い、目を瞑^{つむ}って100%心の目で書かせていただきました。

櫻田 聴覚に障がいがあったベートーベンが作曲したのと同じでしょうか。心眼という言葉の通り心の目で見ているのですね。

岡西 櫻田さんはこれまでのお仕事を振り返り、心の態度が大切だったと思われる体験はおありですか。

櫻田 私は辞表を出そうかと思った修羅場が3回あります。

岡西 そんなに修羅場があったんですか。

櫻田 中でも大変だったのは、合併の契約を結んだときです。2001年に米国で同時多発テロが起きましたが、その際、合併相手の企業が航空機保険の再保険をかなり引き受けていたため大

損害を被り、債務超過に陥って破綻したんです。結局、契約を作り直すことになりましたが、仕切り直し後の折衝は統合比率などの問題で暗礁に乗り上げ、さすがに心身ともに疲れ果ててしまいました。この苦境に「心の態度」という力強い言葉に励まされたのです。私は再び相手方と粘り強く合併交渉に臨み、外国の会社と訴訟まで起こして闘いました。結果、新たな合併新会社の誕生を勝ち得たのですが、今から思うと、何とかこの問題を解決したいという気持ちがあった結果だったと思います。これは「心の態度」の教訓になりました。

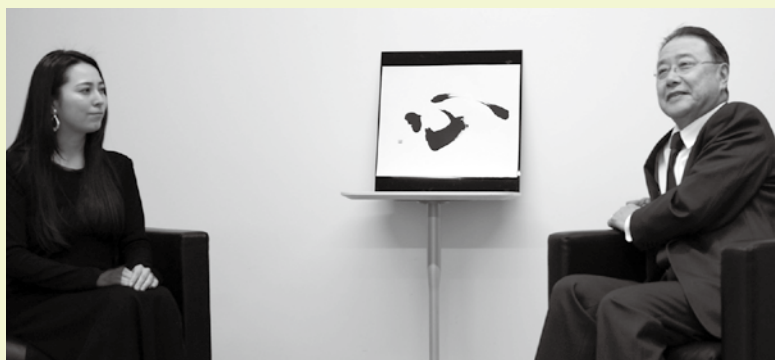
岡西 経済同友会に対する心のあり方もお伺いできればうれしいです。

櫻田 恐らく日本の強みは「心」です。日本人のメンタリティーって不思議ですよね。例えば、東日本大震災のときには、誰も見ていないのに、食料や水の配給では列に割り込まずに並んでいる。W杯では試合に負けてもゴミを拾って帰る。新渡戸稲造の『武士道』の「名誉」に通ずる「名こそ惜しけれ」の精神です。自分の名に恥じることをするなど。精神性は日本人にとってとても大事です。これから世界はグローバリズム、デジタル革命の進展によって格差はもっと広がっていくでしょう。すると、テロが起こったり、治安が悪くなったりするかもしれません。そういうときに日本は間違いなく、世界に対して世の中のあり方を示せると思います。私は「いて欲しい国」日本だけでなく、「いなくて困る国」日本としたい。そのためにも心が大切なんです。

書家

岡西 佑奈

1985年3月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。

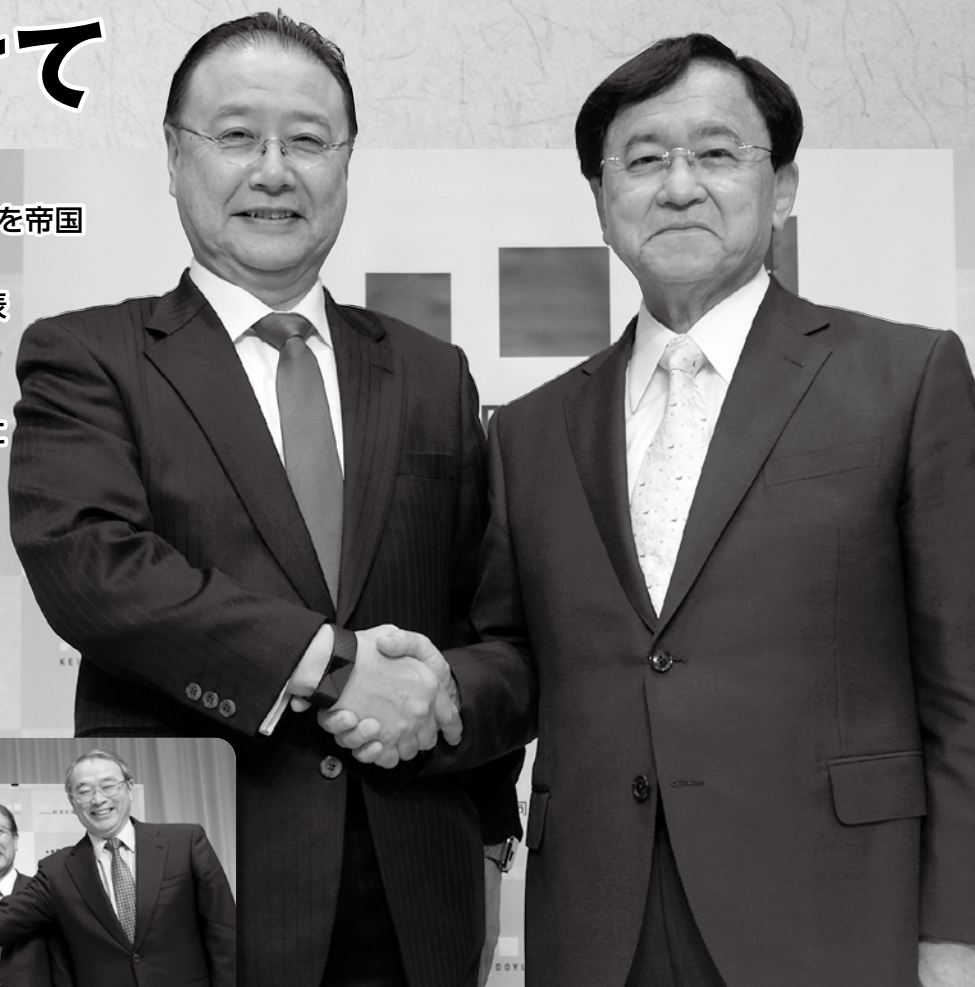


新体制スタート 櫻田謙悟新代表幹事

“いて欲しい国、 いなくては困る国、日本”の 実現に向けて

4月26日、2019年度通常総会・理事会を帝国ホテルで開催し、約140人が出席した。

2期4年の任期を終えた小林喜光前代表幹事に代わり、櫻田謙悟副代表幹事が新しい代表幹事に選任されたほか、専務理事を含む副代表幹事5人が新たに選任された。櫻田新代表幹事の就任挨拶「“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”の実現に向けて」では、「開かれた行動する政策集団」としての役割を強め、政策実現に向けて行動する“Do Tank”として挑む決意を表明した。



2019年度 経済同友会 理事

※：新任 ◇：再任 4月26日現在（敬称略）

【代表幹事】（代表理事）

※櫻田 謙悟 SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役社長

【副代表幹事】（業務執行理事）

金丸 恭文 フューチャー 取締役会長兼社長 グループCEO

大八木成男 帝人 相談役

木川 眞 ヤマトホールディングス 取締役

佐藤 義雄 住友生命保険 取締役会長代表執行役

宮田 孝一 三井住友銀行 取締役会長

◇市川 晃 住友林業 取締役社長

◇程 近智 アクセンチュア 相談役

秋池 玲子

ボストン コンサルティング グループ
シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

石村 和彦

AGC 取締役会長

※秋田 正紀

松屋 取締役社長執行役員

※遠藤 信博

日本電気 取締役会長

※小柴 満信

JSR 取締役社長

※峰岸 真澄

リクルートホールディングス
取締役社長 兼CEO

※橋本圭一郎

経済同友会 専務理事

※橋本圭一郎

塩屋土地 取締役副会長

【専務理事】（代表理事）

※橋本圭一郎

塩屋土地 取締役副会長

【常務理事】（業務執行理事）

◇岡野 貞彦

経済同友会

※菅原 晶子

経済同友会

櫻田謙悟 新代表幹事 就任挨拶

2019年4月26日



“いて欲しい国、 いなくては困る国、日本”の 実現に向けて

はじめに

ただいま皆さまより代表幹事にご推挙いただき、その責任の大きさに身が引き締まる思いです。令和の幕開けとともに、設立以来、経営者の志に支えられ、より良い社会の実現を目指してきた、歴史と伝統ある経済同友会を引き継ぐことは、誠に光栄であります。

2018年12月、経済同友会は、「過去の延長線上に未来はない」という強い危機感を持ち、目指すべき社会のあり方として「Japan 2.0」を提言しました。小林喜光前代表幹事より、その思いをしっかりと引き継ぎ、皆さまのご支援とご協力の下、「Japan 2.0」の実現に全力を挙げて取り組む覚悟ですので、何とぞよろしくお願い申し上げます。

本日は、代表幹事の大役をお受けするにあたり、変化を続ける世界および日本の経済社会に対する認識と目指すべき日本の姿、その実現のために経済同友会が果たすべき役割について、私の考えを申し上げ、ご挨拶とさせていただきます。

I. 世界および日本の経済社会の現状認識

～先行きが不透明で
非連続的な変化が起き続ける時代～

世界は今、不安定 (Volatility)、不確実 (Uncertainty)、複雑 (Complexity)、曖昧 (Ambiguity) な、つまり VUCA の時代を迎えています。急速なグローバル化やデジタル化が進展する一方、その負の側面とされる所得格差や機会不均等が拡大しています。人々の不満がポピュリズムの台頭や自国優先主義を招いており、今まさに、インクルーシブでサステナブルな社会の実現に向け、民主主義や資本主義の

あり方について、人類の叡智^{えいち}が試されています。

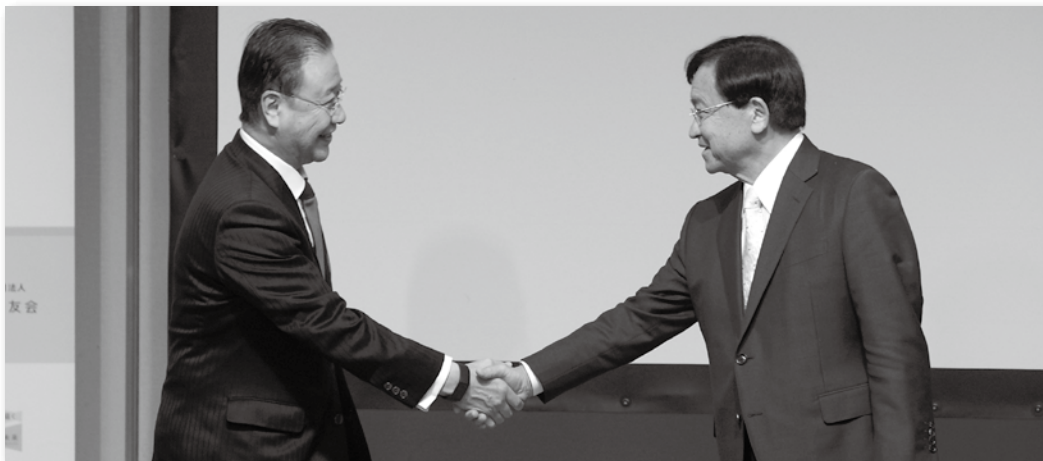
また、非連続な変化によって激動する世界では、経済の重心がアジアに移り、米国、欧州、アジアの間のパワーバランスが変化しています。貿易、技術、安全保障などを巡る米中の覇権競争は、その一つの結果と考えられます。

日本に目を転じますと、急速な少子・高齢化と人口減少に直面しているにもかかわらず、生産性革新や制度改革の遅れにより、低成長が続き、財政、社会保障の持続可能性に対し、極めて強い懸念が生じています。

日本は、戦後の高度経済成長とともに、現在のさまざまな制度や仕組みを構築してきました。しかし、時代や環境が大きく変わる中で、私たちは、過去の成功モデルや方法論からいまだに脱却できずにいます。その結果、社会保障改革や規制改革など、痛みを伴う改革は先送りされ、民間主導経済の主役であるべき企業の経営改革もいまだ不十分と言わざるを得ません。

また、デジタル技術の進化は、産業や社会のあり方に革命的变化をもたらしますが、日本の企業、政府などのデジタル変革のスピードは遅く、他の先進諸国の後塵を拝しているといっても過言ではありません。加えて、デジタル時代の働き方、すなわち、働く時間の長さを重視する「インプット主義」から、成果を重視する「アウトプット主義」への転換と、これを促す独創性や個の力を高める意味での働き方改革が進んでいません。その結果、日本の生産性は、国際的に低い状況が続いています。

こうした現状にある日本を未来志向で変革していくために、私は、代表幹事としての任期を通じて、経営者、企業として何をすべきかを皆さまとともに議論し、行動に移していきたいと思っています。そのために、まず、私が考える目指すべき日本の姿について、皆さまと共有したいと思っています。



II. 目指すべき日本の姿

～“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”の
実現に向けた変革～

経済同友会が提示した「Japan 20」では、戦後100年となる2045年を念頭に置き、「国家価値の最大化の追求」と「社会の持続可能性の向上」の好循環が成立している姿を目指すべき社会として描きました。これを私なりの言葉で表現しますと、こうした社会を実現することにより、日本は、国際社会において、“いて欲しい国、いなくては困る国”を目指します。

私の考える“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”とは、第一に、国際社会から真の信頼を得て、その平和と繁栄に貢献する国です。日本には、この役割を果たすためのコア・コンピタンス（強み）があります。

すなわち、歴史の中で育んできた、「三方よし」や「自然との共生」の価値観に通底する利他の考えや長期的視点です。さらに、安全・安心の重視、伝統と革新、和と洋など異なるものを融合する文化などを特徴とするソフトパワーです。これらは、自国優先主義やポピュリズムを抑え、新たな世界のあり方、秩序を形成する上での鍵になると信じています。

第二に、世界から多様な人材を惹きつける国です。日本が国内外の課題解決に貢献するイノベーションを創出するには、世界から、多様な能力、価値観、考え方を持つ人材を集め、グッド・クラッシュ（知の衝突）と融合を起こすことが必要です。さらに、日本が優位性を持つ先進技術を活かし、革新的な製品・サービスを生み出すことにより、豊かな社会づくりへの貢献と日本の競争力強化ができると思います。

こうした“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”を実現するために、優先すべき変革として、私は次の3点を挙げたいと思います。

第一は、生産性向上に向けた企業の自己変革です。

日本企業が特に優先すべきことは、デジタル変革の加速と新陳代謝の促進です。

デジタル技術の進化は、まったく新しいビジネスモデルや顧客価値を創出し、まったく新しい生産性の概念を生み出す破壊的な力を持っています。私たちは、自己破壊を含めた変革を自ら起こさなければ、既存の業種や競合企業とは無縁の異業種、あるいは業界の定義すらもできない分野からの参入により、容易に「デジタル・ディスラプション」されてしまう時代です。

また、収益力の高い企業体質にするため、事業の新陳代謝は不可欠です。経済社会や経営環境の変化に応じて、低収益事業は勇気を持ってカーブアウトし、イノベーション創出のために経営資源を集中投入しなければなりません。これにより、生産性向上と持続的な賃金引き上げを達成することが、日本経済の本格的再生には必要です。

第二は、モノカルチャー・同調性志向からの決別です。

イノベーションの創出には、異なることを尊ぶ文化を原動力に、組織の多様性を向上させることに加え、グッド・クラッシュと融合が起きる接点や機会を組織や社会全体につくらなければなりません。具体的には、大企業、中小企業、ベンチャー企業、地方自治体などの間で、人材が交流し移動するサーキュレーションの実現です。これには、何よりも経営者の強い危機感と執念ともいえる変革へのリーダーシップが必要であり、言葉よりも行動で示さなければなりません。

また、多様な人材の活躍や「人材のサーキュレーション」が定着するには、これまで経済同友会が主張してきたように、新卒一括採用、年功序列、終身雇用などに象徴される日本型雇用慣行の打破が必要です。採用や雇用形態の多様化を図ると同時に、同一労働同一賃金の実現、透明かつ公正な労働紛争解決システムの確立、雇用慣行を補完してきた税・



社会保障制度の見直しなどに包括的に取り組むべきです。

第三は、挑戦の結果としての失敗を恐れない、むしろ失敗を糧ともし得る価値観の形成を含む日本人の意識改革です。

若者世代では、将来不安が増幅し、貯蓄志向が高まっていることや、不確実な未来を前に立ちすくみ、変化に対し自ら行動を起こせないことが指摘されています。しかし、先行きが不透明で、非連続的な変化があるからこそ、リスクだけでなくチャンスも発生し続ける時代なのです。

こうした時代に社会を変える活力の源泉となるのは、個人の自立と自己変革力です。生涯を通じた弛まぬ研鑽や個人の挑戦を支える政策として、リカレント教育やキャリア変更に支援する仕組みの構築が必要です。

Ⅲ. 経済同友会が果たすべき役割

～“Do Tank”としての経済同友会へ～

(1) 経済同友会への時代の要請

この三つの変革を経済同友会が主導していくために、私は「温故知新」の心構えで、経済同友会の使命や特徴を、ここで再確認したいと思います。

1946年4月の設立趣意書には、「日本国民は旧き衣を脱ぎ捨て、現在の経済的、道徳的、思想的頹廃、混沌の暴風を乗切って全く新たなる天地を開拓しなければならないのである」と、並々ならぬ決意が綴られています。

今日の私たちにとっての「旧き衣」とは、戦後の高度成長の成功体験から脱却できず、危機感が薄れ、日本人が「茹でガエル」と化した平成の30年間といえます。グローバル化、デジタル化、ソーシャル化が進む中で、「Japan 2.0」を実現し、日本を“いて欲しい国、いなくては困る国”にするには、この国の現状を直視し、今度こそ、経済社会の変革を成し遂げなければなりません。

これまで、経済社会の変革について、経済同友会は数々

の政策提言を行い、政府もさまざまな戦略、施策を立案してきました。しかし、それにもかかわらず、日本は、いまだ持続的成長の新たなモデルや、若者が希望を持てる社会を確立していません。つまり、行すべき改革や政策の多くは、考え(Think)尽くされているのです。今、必要なことは、どのように実行(Do)し、実現するかなのです。

経済同友会は、設立以来、経営者が個人の考え、意見に基づき、企業、業界の利害を超えて自由闊達に議論し、政策や企業経営に対し先進的な提言をしてきました。また、「開かれた行動する政策集団」を標榜し、社会の諸集団と連携して提言の実行、実現に取り組んできました。

私は、経済同友会に脈々と継承されてきた伝統や特徴を踏まえ、「開かれた行動する政策集団」としての役割をさらに強め、提言を考える“Think Tank”にとどまらず、政策実現に向けて行動する“Do Tank”として再定義し、進化させたいと思います。

(2) 多様なステークホルダーと共に

改革の実行・実現を先導する集団へ

経済同友会の“Do Tank”としての進化とは、経営者自身による経営改革の実践はもとより、多様なステークホルダーと連携し、課題解決のエコシステムを築き、叡智を結集して、改革の実行、実現を先導することです。

具体的には、まず企業、産業界が取り組むべき改革の実現には、現役の経営者として、自らの組織で経済同友会の提言を実行する“言行一致”の姿勢で臨まなければなりません。ここでの「現役」とは、経営者や経営経験者として活動する組織において、改革に向けて影響力を持つ立場にあることを意味します。

政策課題に関しては、提言の実現に向けて、社会の多様なステークホルダーとの対話、連携の枠組みを、より叡智を結集できる「エコシステム」へと発展させ、実現するための方策を具体的に検討します。



次世代に希望の持てる未来を継承するために、特に若い世代との議論は重点的に行います。2018年8月、スウェーデンの高校生であるグレッタ・トゥーンベリさんは、学校を休み、国会議事堂前に座り込み、気候変動問題への対策を訴えました。世界には、彼女のように自らの行動で世界を変えようとする若者がいます。日本でも、社会課題に関心を持つ志ある若者が増えています。彼らと、目指すべき社会を実現するためのアクションについて対話したいと思います。

また、各地経済同友会との連携も引き続き行います。これまで各地経済同友会との交流や共同プロジェクトを実施してきましたが、今後も、プロジェクトなどを通じて連携し、地域の具体的課題の解決に貢献したいと思います。

こうした“Do Tank”としての役割を果たしていくために、私たち経営者は、社会や企業の改革の意義、目的を伝え、行動変革を促す伝道者 (Story Teller) になることが必要です。経営者同士が予定調和ではない、自由闊達な議論を行い、グッド・クラッシュを起こしてこそ、叡智が生まれます。経済同友会はまさにそうした場であり、そのプロセスに身を置いてこそ、説得力のある真の伝道者になれるのです。

もちろん、改革の実行には、人々の共感も重要です。まずは、国民と目指すべき将来像、およびデータを踏まえた事実を共有します。そして改革の必要性を分かりやすく、繰り返し説いていきたいと思っています。

(3) 注力すべき課題、

具体的なアクションと組織運営の改革

こうした“Do Tank”となる経済同友会において、私は、「グローバル」「サービス」「スタートアップ」に関わる経営・政策課題に注力したいと思います。

そこで、2019年度事業計画では、代表幹事イニシアティブとして、「グローバル・ビジネスリーダー対話推進タスクフォース」「サービス産業の生産性革新プロジェクト・チーム」を設置しました。また、「日本の明日を考える研究会」に

おいて、2019年秋に、大企業とベンチャー企業の経営者などが一堂に会し、産業や政策のエコシステムのあり方について議論するフォーラムを開催します。

一方、組織運営の改革では、3点に取り組みます。

第一は、若手経営者の活躍推進です。スタートアップを含む40代前半までを中心とした起業家などに活動への参加を依頼する「ノミネートメンバー制度」を本格始動させ、若い経営者の斬新なアイデアを活かした価値創造を推進していきます。

第二は、発信力の強化です。意見発信では、常に社会の一步先を行き、先進性を発揮する「プロアクティブ」と、国内外の事象に迅速に対応する「レスポンス」の両面を重視していきます。

第三は、多様な意見に基づく熟議の促進です。複雑化する経営・政策課題に対する解決策を見いだすためには、さまざまな意見を出し合い、熟議することが必要です。提言などの取りまとめの過程では、こうした議論を可視化し、世論を喚起したいと思います。



おわりに

以上、経済同友会への時代の要請と、それに応えるために私たちが果たすべき役割について、私見を披歴いたしました。

私は、国内外の課題について一人ひとりが自ら考え、既存の制度や仕組みの改革を実現するために、粘り強く行動する社会にしていきたいと思っています。そのために、まずは経営者である私たちが、自らの行動によって改革を先導していこうではありませんか。会員の皆さまの活動への積極的な参加を得て、経済同友会の“Do Tank”への進化に挑んでまいりたいと思います。皆さまのご支援とご協力を重ねてお願い申し上げます。

通常総会

2018年度の報告と2019年度の役員等選任



2018年度事業報告

横尾敬介副代表幹事・専務理事が、『Japan 2.0最適化社会に向けて』の深化「より広く社会に開かれた経済団体への進化」「経済同友会2.0」に向けた組織変革」の三つを基本方針とした2018年度の事業活動を報告した。

代表幹事イニシアティブの活動では、2016年の創立70周年を機に始動した「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」として、会員の枠を超えて社会のステークホルダーと議論、対話、連携していくテラスをつくり、政策立案に向けた叡智^{えいち}を結集するための取り組みを実施した。テラスの活動の一環としてフォーラムなども開催し、プロジェクトの強化・拡大を図った。

Japan 2.0検討PTは、2045年のあるべき姿や、国家価値の最大化と社会の持続性の向上について議論を深め、2018年12月11日に提言『Japan 2.0最適化社会の設計—モノからコト、そしてココロへ—』を公表した。

経済同友会2.0を实践推進するPTでは、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の司令塔として次世代を対象とした事業の実践に注力した。また、若手経営者参加促進委員会では、初の試みである「ノミネートメンバー制度」を構築、2019年度の始動に向けて制度を整えた。さらに、外部有識者で構成す

る「アドバイザー・グループ」の活動を開始し、11月に第1回会合を開催した。

政策提言・調査研究・行動・実践を目的とした委員会は、Japan 2.0で提示した、経済の豊かさの実現(X軸)、イノベーションによる未来の開拓(Y軸)、社会の持続可能性の確保(Z軸)に加え、Japan 2.0に向けた国家運営の再構築、地方創生と地方ネットワークの強化、グローバル化と海外ネットワークの強化、次世代育成・活躍の支援の七つの体系に基づき設置。2018年度末までに41の提言・意見などを発信した。

国際関係の活動としては、2017年度に新設された国際関係委員会が引き続き、外交・国際問題、海外情勢に関する調査研究を目的に活動を展開。代表幹事ミッションは、10月に米国(サンフランシスコ・ベイエリア)を訪問、ハイテク企業、ベンチャーキャピタル、大学、研究機関で経営者や各分野の専門家と意見を交換した。日本・ASEAN経営者会議は、10月にインドネシアで「ASEANと日本の成長を促進する連結性とデジタル・エコノミー」を全体テーマに第44回目を開催し、日本とASEANのパートナーシップの現状についても率直な意見交換を行った。

組織の活性化・基盤強化に向けた取り組みとしては、会員委員会が経済同友会の“志”を共有し、優れた発想と時

代感覚に富んだ企業経営者の入会促進を図り、2018年度の会勢は、会員総数1,521人となった。また年間の会合開催数は997回で、延べ参加者数は2万5,535人となり、会員各位の活発な参画を得ることができた。

斎藤敏一監査役より2018年度の事業活動に、各理事が委員会などに積極的に取り組んだこと、本会との取引について問題がなかったことが報告され、承認された。

2018年度決算

2018年度決算は、松尾憲治財務委員会委員長が説明した。内容について濱口敏行監査役から適正であると確認され、承認された。

定款の一部変更

横尾敬介副代表幹事・専務理事が定款の一部変更として、常務理事4人以上への増強を提案し、承認された。

2019年度役員等選任

2019年度役員等選任について、長谷川閑史役員等候補選考委員会委員長が提案し、全て承認された。

新任の代表幹事に櫻田謙悟、再任の副代表幹事に市川晃、程近智、同じく新任に秋田正紀、遠藤信博、小柴満信、峰岸真澄、副代表幹事と専務理事を兼務する新任に橋本圭一郎の推薦を提案

し、承認された。富山和彦、朝田照男、小林いずみ、馬田一は副代表幹事を退任した。また、監査役、幹事、終身幹事、会計監査人、常務理事の選任についても、それぞれ承認された。

会費規程の一部変更と 会員総会運営規則の一部変更

横尾敬介副代表幹事・専務理事が会

費規程の一部変更として、入会金の使途と会費の使途に、「公益目的事業会計、収益事業等（公益事業）会計および法人会計それぞれに理事会で決定した割合で配分する」などを加えることを提案し、承認された。また、会員総会運営規則の一部変更として、収集の通知に電磁的方法を加えることを提案し、承認された。

2019年度事業計画と予算

横尾敬介副代表幹事・専務理事が2019年度事業計画を、松尾憲治財務委員会委員長が2019年度予算をそれぞれ説明した。最後に、小林代表幹事の退任挨拶（下記参照）と、新任代表幹事として推薦された櫻田謙悟の就任挨拶（詳細はP04～07）をもって閉会した。



退任挨拶（抜粋） 小林 喜光 代表幹事

この場で代表幹事就任挨拶を申し上げてから、4年が経過しました。当時、私は冒頭で二つのことを指摘しました。一つは、われわれ日本が直面する不都合な「事実や問題を直視する」こと、もう一つは、世界的な「グローバル化・デジタル化・ソーシャル化のうねりを捉える」ことでした。

しかし、現状は、「国民の74.7%が現在の生活に満足している」という昨年8月に発表された内閣府世論調査結果に如実に表れています。多くの日本人は不都合な真実から目をそらすばかりでなく、時に都合の良いように解釈し、自己満足という「ぬるま湯」に浸り切っていると言わざるを得ません。

また、昨年10月の代表幹事ミッションでシリコンバレーを訪問した際に、日本は3周遅れと言われてしまいました。デジタル化・AI化などの世界的な大変革のうねりに対して、いまだに「井の中の蛙大海を知らず」といえるでしょう。さらに、その井戸の水温は、徐々に上昇し、このままだと茹で上がって、死んでしまいます。

こうした状況を三次元的に解析・評価し、健全な危機意識を是々非々で発信するとともに、国家百年の計で将来の経済社会の姿を、会員の皆さまと共に考え続けた4年間でした。お蔭様で、昨年12月には政策提言の集大成である『Japan 2.0 最適化社会の設計—モノからコト、そしてココロへ—』を発表するとともに、3月には書籍『危機感なき茹でガエル日本—過去の延長線上に未

来はない—』を発行することができました。

世界的に格差と貧困の問題が深刻化し、民主主義と資本主義が大きく揺らぐ中で、日本は破壊的イノベーションに乏しく、比較劣位に陥ってしまいました。これに対して、われわれが目指すべき将来像として、最適化された社会、すなわち「適正な競争と公正な分配のある社会」を広く発信できたことは、大きな成果であったと思います。

経済が成熟期を迎えて久しく、少子高齢化が深刻化していく日本にとって、経済成長と財政健全化は困難とはいえ、二つとも同時に実現しなければならない課題です。

政府が掲げる政策や数値目標などに対して、経済同友会のトップとして、言うべきことは直言して、論陣を張ってこれましたのも、ひとえに1,500人を超える高い志を持つ経営者の皆さまからのご支援があったことと、大変感謝しております。

櫻田次期代表幹事には、会員である経営者一人ひとりが、心の内なる岩盤を打ち破ってヘビとなること、そして「今さえ良ければ、自分さえ良ければ」という茹でガエルになりかねない人々を、覚醒させるような同友会活動をリードしていかれることを期待しています。

私も引き続き、先ほどの経済成長と財政健全化の同時実現に、微力ながら貢献したいと考えております。私が2人の建国の父から直接いただいた言葉をご紹介します。

まず、経済成長ですが、3年前に代表幹

事ミッションでイスラエルを訪問し、建国の父、シモン・ペレス元大統領に面会しました。残念ながら面会の4カ月後に93歳で亡くなりましたが、彼の「われわれは過去から学ぶのではなく、未来から学ぶのだ」という言葉と危機感があったから、今日、イスラエルがスタートアップ・ネーションと呼ばれるまでに発展できたのではないかと考えています。私自身も「未来から学び」、若い人たちのガッツ、やる気に火をつけて、経済成長の源泉となるイノベーションの創出に挑戦し続けていきたいと思います。

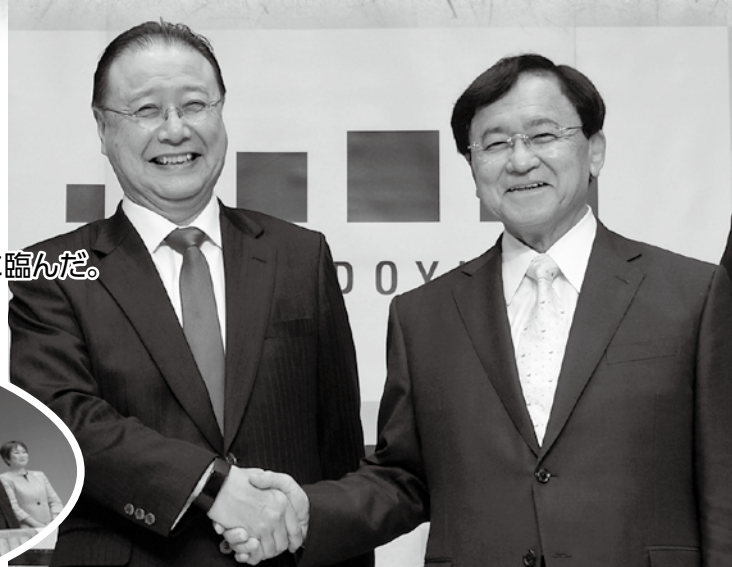
もう一つの財政健全化ですが、私が社長時代にシンガポール建国の父で、4年前に91歳で亡くなられたリー・クアンユー元首相が弊社に来られました。彼からは「より良い世界と人々の豊かな暮らしのためのGreat ideasは、多くのイノベティブで不屈のマインドを必要とする（“Great ideas for a better world and a good life for peoples will need many innovative and persistent minds.”）」という言葉いただきました。この中で最も印象に残っているのは、英語でpersistentを用いられたが、「不屈の」の一語であります。

私は、経済同友会と同一年の1946年生まれで、2016年11月には創立70周年記念式典も執り行わせていただきました。人生100年時代といわれていますが、今後、2020年ごろにGDPは概ね600兆円に達するのか、2025年に基礎的財政収支は黒字化できるのか、そして、2045年には「Japan 2.0最適化社会」が実現しているのか、しっかりと、persistentに、見続けていきたいと考えております。

皆さま、4年間にわたり、本当にありがとうございました。

記者会見 新旧交替の挨拶

通常総会・理事会の後、新任・退任の正副代表幹事が記者会見に臨んだ。櫻田新代表幹事は変革に向けた「Do Tank」になるべく、力を尽くしたいと挨拶し、記者からの質問に答えた。



記者会見では、まず小林喜光前代表幹事、横尾敬介前副代表幹事・専務理事、富山和彦、朝田照男、小林いずみ各前副代表幹事が退任の挨拶を述べた。次いで新任の櫻田謙悟代表幹事、橋本圭一郎副代表幹事・専務理事、秋田正紀、遠藤信博、小柴満信、峰岸真澄各副代表幹事が挨拶を行った。続いて、記者からの質問に櫻田新代表幹事が答えた。

櫻田新代表幹事は、最大の課題を問われ、「一丁目一番地は社会保障」と回

答。「歳入・歳出、社会保障の体質改善の必要性、政治と政治に向かう国民の態度」などが問題であるとし、「複雑化した問題を整理して分かりやすく伝えていきたい」と語った。

次いで「二番地は生産性。特にGDPの7割以上を占めるサービス産業の生産性は危機的状況」と指摘。「生産性の問題にしっかりと手を付けられない限り、日本が持続的に成長し、世界に勝っていくことはできない」と述べた。

また、就任挨拶でも強調した「日本人

の同調性志向からの決別に向けて、Do Tankとして取り組みたいことは」との質問には、企業のメンバーシップ制の下、同質な人間だけではイノベーションが起きないとし、その要因として、日本企業が新卒一括採用を続けてきたことに言及した。

政治との距離や政策への姿勢については、経済同友会の設立趣意書をひいて「政治的立場は無色」と述べ、政策ありきで是々非々で向き合っていくと答えた。

退任挨拶

(役職は4月26日現在)



横尾 敬介

経済同友会 副代表幹事・専務理事

小林前代表幹事は経営者としての危機感、志が非常に強く、専務理事、経済同友会としてそれをどう具現化して

いくかに注力した日々であった。事務局一同の多大な支えと、代表幹事、副代表幹事、報道関係者の皆さまにサポートいただき、何とか4年間を務めることができた。

富山 和彦

経営共創基盤 代表取締役CEO

副代表幹事を務めた3期6年は、第二次安倍政権と重なる。政権発足当時に、国家社会全体として「できる」「起きている」と思っていた面は、2割ほどしか実現していないが、副代表幹事として取り組んだコーポレートガバナンス改革はかなり進んだと自負している。残課題が「Do Tank」で実行されていくことを期待する。

朝田 照男

丸紅 取締役常任顧問

小林前代表幹事と同期間の4年間、

副代表幹事を務め、三つの委員会の委員長を担当した。中でも、日本が原発や気候変動の問題にあまり注目してない時期から、いち早く原発の再稼働と再生可能エネルギーの促進について、環境・資源エネルギー委員会で提言したことが印象に残っている。

小林 いずみ

ANAホールディングス／みずほフィナンシャルグループ／三井物産 社外取締役

任期中の2期4年間に、世の中が急激に変わっていった。副代表幹事としては、ミレニアル世代の新しい価値観の紹介から始めた。次に教育を通じて、新しい時代を生きる子どもたちに何が残せるのかということに注力してきた。この課題については引き続き参画していきたい。

新任挨拶

(役職は4月26日現在)



秋田 正紀



遠藤 信博



小柴 満信



峰岸 真澄



橋本 圭一郎 (専務理事)

秋田 正紀

松屋 取締役社長執行役員

5年前に入会し、直近2年間は地域産業のイノベーション委員会委員長として全国の地域産業活性化事例を調査・研究してきた。地方へ赴き貴重な話を聞いたことが印象に残っている。今年度はスポーツとアートの産業化委員会の委員長を拝命したが、本会会員には少ない小売業の経営者として、消費者の目線に沿って活動に取り組みたい。

遠藤 信博

日本電気 取締役会長

持続可能な開発目標 (SDGs) 研究会委員長、教育革新委員会副委員長の任を通じて、企業活動と経済は、人間社会を支える大きなプラットフォームで

あると考えるようになった。持続可能な企業活動のあり方について、櫻田代表幹事が掲げる「Do」という観点から行動に移していきたい。

小柴 満信

JSR 取締役社長

小林前代表幹事の下、4年間、デジタル革命期における企業経営のあり方を検討してきた。今年度はグローバルビジネスリーダー対話推進タスクフォースの委員長代理として、委員長の櫻田代表幹事を支えていきたい。

峰岸 真澄

リクルートホールディングス
取締役社長兼CEO

2009年に入会し、東京オリンピック・パラリンピック2020委員会とスポーツ

とアートの産業化委員会の委員長などを務めてきた。今年度は教育問題委員会委員長として、テクノロジーによって社会が大きく変化する中で教育のあり方などについて議論し、提言の実行に向けて取り組んでいきたい。

橋本 圭一郎 (専務理事)

塩屋土地 取締役副会長

歴史と伝統ある団体の副代表幹事・専務理事に推挙いただき、大変光栄に思っている。櫻田代表幹事の就任挨拶にもあったが、新体制はVUCA、すなわち不安定・不確実・複合・曖昧な時代にスタートすることとなる。経済同友会事務局を統括する専務理事として、櫻田新体制を支えていきたい。

会員懇談会

通常総会終了後、会員懇談会が開かれた。政界・官界・各国大使館などから多数の来賓を迎え、出席者は約700人で、小池百合子東京都知事が祝辞を述べた。小林前代表幹事をねぎらい、櫻田新代表幹事の船出を祝った。



「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」へ



グローバリズムの ダークサイドに日本人の 精神性で答えを見いだす

4月26日の通常総会および理事会において、
櫻田謙悟 (SOMPOホールディングス グループCEO
取締役社長) が、代表幹事に選任された。

櫻田新代表幹事は、2015～2016年度に人材の採用・育成・登用委
員会委員長、17年度には人材戦略と生産性革新委員会委員長を務
め、数々の提言をまとめ上げた。

世界の中での日本の存在感をもう一度高めたいとする
新代表幹事に、企業経営者に求めることや、
今後の抱負などを語ってもらった。

——大変革期にあるといわれている時
代に、世界の中の日本といった視点も
踏まえ、日本はどのような展望を持つ
べきだとお考えでしょうか。

私はダボス会議に5回参加している
のですが、会議での論調が徐々に変わっ
てきたと感じています。5年前は、グ
ローバリズムや自由貿易は素晴らしい
ということを強く打ち出していました。
しかし、近年は格差の拡大や分断など、
グローバリズムやデジタルが持っている
ダークサイドを再点検する必要がある
という話が盛んに出ています。どう
すればいいかと考えたとき、私は世界
が求めるべき姿に一番近いのは、日本
ではないかと感じています。

日本は、格差が広がる傾向にあると
はいえ、世界の中では格差が小さく、
また、安心と安全と健康を誇れる国だ
と思います。ソフトパワーは世界一に
近いと言っていいでしょう。だから、私
はダボス会議で、「日本を見直してほし

行動して結果を出していく 「Do Tank」を目指す

い」と主張し、多くの参加者の賛同を得ました。

グローバリズムのダークサイドへの対応にはまだ明確な答えはありません。しかし、弱い者いじめや卑怯なことをしてはいけない、高齢者には優しくするといった、日本人が伝統的に持っているスピリットが、ヒントになるのではないのでしょうか。だから、今の時代は日本にとってチャンスだとさえ思っています。国際社会において、「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」を実現すること、これが令和の時代にバトンを預かった、われわれの責務だと思っています。

——国としての日本には可能性があるということですが、経営に苦しんでいる企業もあります。日本の企業経営はどうあるべきでしょうか。

見るべきものが二つあると思います。一つは世界をもっと見ることで、それも何か目的を持って見に行くことです。経済同友会のミッションもそうですが、例えばシリコンバレーに行くなら、なぜあれだけ多くのイノベーションが起きるのだろうかという問題意識を持って行くことが重要です。

もう一つは、お客さまを見ること。現在、サービス産業はGDPの7割以上を占めており、そのほとんどはB2Cのビジネスです。このCの人たちは、あるときは国民であるし、あるときは社員であり、自分自身でもあるのです。そこに強い関心を持つことがとても大事です。それは、最も企業を鍛えてくれるのがお客さまだからです。お客さまが鍛えてくれなくなったとき、企業の衰退が始まります。

また、グローバルで戦っていくためには、製品を売り込むためのマーケティ

ング力も必要でしょう。あれもこれもではなく、日本はどの分野で勝負するかをしっかりと考えるべきです。具体的には、やはり環境やゲノム、AIなどの分野ではないかと思います。

——影響を受けた人や自身の失敗など、現在のご自分をつくり上げたものは何だったのでしょうか。

36歳から4年間働いたアジア開発銀行での経験は大きかったです。まず、最初の歓迎昼食会のとき、「海外勤務も、国際機関も初めてなので右も左も分かりませんが、ご指導よろしく願います」と挨拶をしました。その後、私の隣にいた同じく新しく来た経済学の博士号を持つドイツ人は、「私はあなた方にならない新しいバリューを提供したい、そのために努力します」と話したら、大拍手でした。これは考えてみたら当たり前の話で、右も左も分からない奴がチームに入って自分たちの時間を無駄遣いされたら困ると思われたわけです。もちろん、私も本気で言ったわけではないのですが、「日本流の謙譲は海外では通用しない」と思い知りました。

英語力の弱さにも悩まされました。当時、同僚は7、8人いたと思いますが、日本人は私1人で、周りは全員英

語をメインの言語としています。まったくディベートに付いていけず、苦勞しました。イエール大学を卒業して米国の大学の教授をしていた日本人の次長に相談して教えてもらったのは、「パンチのある言葉を使う」ということです。言葉を選

■座右の銘：
心の態度が
人生の運命を決める



んだ短い文章を使い、中身のあることを話す。そして、自分が得意なテーマの会議やプロジェクトがあったときこそがチャンスだ。そこで勝負に出ろ、と言われました。

その後、自分の得意な分野の会議があったので、手を挙げて発言したところ、そこから周りの見る目が変わりました。英語でコミュニケーションする力、発信する力がないと、グローバルでは厳しいということを身に染みて感じました。

——最後に、新代表幹事としての抱負をお願いします。

経済同友会らしさを再認識して、それをしっかりと打ち出していきたいです。戦略というものは、今はすぐまねされてしまいます。では、どう差別化するかというと、行動することなのです。行動して結果を出して、はじめて差別化ができます。経済同友会の活動の基本方針に「開かれた行動する政策集団」とありますが、この「政策」を「戦略」と置き換え、「開かれた行動する戦略実現集団」と捉えてもいいでしょう。シンクタンク(think tank)ではなく、「Do Tank」の経済同友会になることを目指していきたいと思っています。

櫻田 謙悟(さくらだ・けんご)

1956年東京都生まれ。78年早稲田大学商学部卒業後、安田火災海上保険(現・損保ジャパン日本興亜)入社。92年アジア開発銀行へ外向。2002年経営企画部長、05年執行役員金融法入部長、10年損害保険ジャパン取締役社長を経て、12年より現職(SOMPOホールディングスグループCEO取締役社長)。

■経済同友会歴

2014年3月 経済同友会入会。2015年度より幹事、2017～2018年度副代表幹事。2015～2016年度人材の採用・育成・登用委員会 委員長、2017年度人材戦略と生産性革新委員会 委員長。2018年1月～2019年3月政策審議会 委員長。2019年度グローバル・ビジネスリーダー対話推進TF委員長。



紹介者

平岡 昭良

日本ユニシス
取締役社長

大谷 邦夫

ニチレイ
取締役会長



春の映画

夫婦ふたりの共通の趣味といえば映画鑑賞なので、この3月は最新のアメリカ映画2作品を、もちろん夫婦割引で観た。

そのうちの一本が、クリント・イーストウッド監督、主演の「運び屋 “THE MULE”」。家族をなおざりにして園芸の仕事一筋で生きてきた主人公（役名はアール・ストーン）が破産に陥り、コカインの「運び屋」に転落してしまう物語だが、イーストウッドの絶妙の演技に加え、ブラッドリー・クーパー演じるベイツ捜査官とダイナーで出会って会話するシーンなども味のある仕上がりになっていた。個人的には「アンタッチャブル」のストーンや「ゴッドファーザー Part Ⅲ」のビンセントに扮して印象深い、同い年生まれのアンディ・ガルシアが麻薬組織のボスで出演していたのは懐かしかった。

もう一つがアカデミー賞3部門を受賞したピーター・ファレリー監督の「グリーンブック “GREEN BOOK”」。上映時間は2時間を超えるが、いろいろと考えさせられる、佳い映画である。まだまだ人種差別が残る1960年代のアメリカを背景に、「神の域の技巧」を持つ黒人天才ピアニスト、ドクター・シャーリー（マハーシャラ・アリ）と粗野で無教養だが、愛すべきイタリア移民の用心棒兼運転手、トニー・リップ（ヴィゴ・モーテンセン）との間に生まれる真摯で温かい結び付きをテーマに据え、細かいオチ…これがなかなかセンスがいい…を随所につけながら観客を笑わせ、感動させる作品となっている。

日本にいれば、欧米に限らず中国やインド、中東諸国の映画などを鑑賞できるが、それぞれの国の文化や生活、そしてその国でどのような社会問題が今注目されているのかなど、映画を通して率直に実感できることはありがたい。3月の2本はそれぞれ、家族をはじめとした「人との結び付き」の大切さを教えてもらったが、特に「グリーンブック」では、「才能に、勇気がなければ人生（世の中）は変えることができない」というメッセージを受け取ったと思っている。それにしても、主人公トニーのケンタッキーフライドチキンやピッツアの食べっぷりは秀逸でした……。

▶▶ 次回リレートーク

小林 明治

日油
取締役会長兼会長執行役員

生徒・学生と経営者の交流活動

2019年3月、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一環として、経営者が生徒や学生と交流する二つのイベントを開催した。一つは今年で13回目となる「教育フォーラム」(学校と経営者の交流活動推進委員会が委員会活動として主催)。経済同友会は、こうしたフォーラムや企業経営者が学校現場に赴く出張授業などにより、未来を担う人材育成支援を実施している。もう一つが大学生と経営者をつなぐテラス「未来とのダイアログ」(広報戦略検討委員会主催)で、第一線で活躍する経営者のリアルな声を若者に届けることで、「これからどう働き、どう生きていくのか」を語り合うもの。今回で2回目の開催となった。



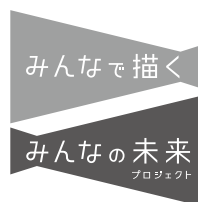
INDEX

■学校と経営者の交流活動推進委員会主催

第13回教育フォーラム.....16

■広報戦略検討委員会主催

未来とのダイアログ.....22



学校と経営者の交流活動推進委員会主催 第13回教育フォーラム 【3月23日開催】

より良い社会を創るために、私たちができること

「学校と経営者の交流活動推進委員会」は中学生(74人)、教員、保護者など計127人が参加し、教育フォーラムを開催した。今年は2時間にわたるテーマ別ディスカッションを中心とした新たなプログラムで構成。正副委員長らが各グループのファシリテーターを務め、「起業する」や「SDGsに貢献する」などのテーマで議論が進められた。最後に、議論内容や自分たちができることについて、全グループが成果発表を行った。当日の様様をお届けする。

(所属・役職は開催時)



委員長挨拶・メッセージ



志賀 俊之

学校と経営者の交流活動推進委員会 委員長
(日産自動車 取締役)

自分で考え、自分で判断し、自分の言葉で表現する力を身に付ける

教育フォーラムは13回目を迎えました。今回は、従来のような基調講演は設けず、皆さんが事前に選択した社会課題に関するテーマについて、十分に議論を行えるような構成にしました。

これは、筋書きのないディスカッションをしたいと考えたからです。学校教育においても、正解を覚えて試験の点数を取るような学習から、「自分で考え、自分で判断し、自分の言葉で表現する力」を高める学習へ変わりつつあります。これらの力は、とても重要です。

私が社会人になった高度経済成長期は日本が世界を席巻していました。しかし失われた20年といわれて以降、日本のプレゼンスは世界で発揮し切れていません。同質集団である日本企業は、改善を重ねることで強みを発揮してき

た一方、多様な人と議論しながら新しい価値を創出すること、意見を表現することは不得意な傾向にあります。しかし、グローバルな多様性の中では自分の意見をしっかりと述べるのが求められます。

多様性の中で相手の意見を受け止め、自分の意見を述べる

当社は、多様な国籍の人が働いており、常に議論が交わされています。残念なのは、そこで議論に参加し切れない日本人の姿です。さまざまな人と議論して、堂々と意見を交わしながら、結論に導いていく力が今まさに必要とされているのです。

議論において、同調して意見を言わずに遠慮することと、共感した上で自分の意見を打ち出すことは異なります。自分と異なる考えを排除せず、「なるほど、あなたはそういう考え方なのですね。でも私はこう考えます」と繰り返すことで議論が進み、互いに納得する答えを導き出せます。今回のディスカッションは、相手の意見を受け止め、自分の意見をしっかりと述べる練習ができると思います。

より良い社会創りに向けた行動が企業にも求められている

今回は「より良い社会を創るために、

私たちができること」をテーマに設定しました。日本では昔から「三方よし」という考え方があり、売手だけではなく買手、さらには社会貢献するという意識がありました。近年は「CSV(共通価値の創造)」という言葉が使われ始め、社会課題を解決する事業、利益ある成長とより良い社会を同時に追求していく企業の姿が求められているのです。

社会の中では、正解は一つではありません。自分で判断し、自分で表現する姿勢が重要です。この後のグループディスカッションに、筋書きは用意していません。ファシリテーター役の講師がいますが、あまり頼らないでください。2時間の間にしっかり自分の意見を述べて、活発にディスカッションすることを期待しています。

今回は先生方も含め22校から多くの皆さんが参加してくれました。違う学校の初めて会う人たちがグループになりディスカッションを行います。初めは手探りかもしれませんが、議論をまとめるには誰かがイニシアチブを取らなければなりません。ぜひ、主体的に参加してください。2時間後に再び集まり、グループの成果を発表するときには、にぎやかな雰囲気になっことを期待しています。

グループディスカッション

グループディスカッションは、生徒が事前選択したテーマごとに10グループに分かれて行われた。各グループは5～10人程度で構成され、「学校と経営者の交流活動推進委員会」メンバーが1グループに1人ずつファシリテーターを担当。各テーマともファシリテーターから事前学習の課題が出されており、それを持ち寄ってスタートした。2時間で討議とまとめ、発表準備まで進め、最後は1グループ3分の持ち時間で成果発表が行われた。



より良い社会を創るための真剣な議論から生まれた10チームの発表

2時間のディスカッションの前半は、参加者同士の自己紹介や事前学習の共有から議論が始められた。各ファシリテーターは論点をより深める問いを投げ掛けたり、議論の整理方法を提示したり、あるいは途中から進行を生徒に任せて見守ったりと、生徒が主体的に参加できるような働き掛けが行われた。

最後の数十分はどのグループも発表に向けた整理・準備に追われたが、「経営者は、いつも最後の10分が勝負と思って集中するんだよ」といったファシリテーターからの声掛けが後押しとなり、

全グループが議論の要点をまとめ、発表の時間を迎えた。

発表は、1グループ3分の持ち時間で、終了後に質疑応答時間が設けられた。「緊張したけれど言いたいことを伝えられた」という感想が多く、考えたことを人前で発表する経験も印象に残ったようだ。前半はあまり手が挙がらなかった質疑も後半になると活発化。「自分では思いつかない意見が聞けて参考になった」「同じテーマでもグループによって結論が異なり驚いた」というアンケートでのコメントが見られ、聴き手としても積極的に発表会に参加していた様子が伝わってきた。

発表の総括で志賀委員長が「今日のフォーラムに来て楽しかった人は」と尋ねると、数多くの手が挙がった。それを受けて「当初、2時間で議論をしてまとめるのはタフだと思っていたが、どのグループの発表も示唆に富み、質問も多く出されて大変良かった」「今後この経験が活かされることを期待する」とまとめ、会は盛況裡に終了した。

以下、各グループの議論と発表の要点を紹介する。

【生徒】A 起業する

Aグループは、事前学習のテーマでそれぞれの考える起業アイデアを持ち寄った。全員で議論をし、最終的に「部活動コーチ派遣」事業を提案した。「今教員の働き方のブラック化が話題になっています。教員負担を何とか軽減しよう」と部活のコーチを派遣する事務所をつくることを考えました。教員負担を軽減することで授業の質が上がり、生徒は専門コーチの指導により専門性を高めることができます」と話し、「運営する上でももちろんお金が必要です。コーチの給料など最低限必要な費用は、各部活から一律でもらう形態です」と事業面にも言及した。「良い循環をつくり、小さな地域から徐々に広げていきたい」という構想をまとめた。

担当ファシリテーターからは、「アイデアを絞り込むところで投資家の視点に立って考えることを伝えたが、後半は生徒たち自身でアイデアを補強する議論を重ね、意欲的な議論が進んだ」とコメントがあった。

ディスカッション テーマ

<生徒グループ> ※A～Nはグループ名

- A:「起業する」
- B・C:「すべての人に健康と福祉を」
- D:「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」
- E:「住み続けられるまちづくりを」
- F:「気候変動に具体的な対策を」
- G・H:「平和と公正をすべての人に」
- I:「2020東京オリンピック・パラリンピックのボランティアをする」
- J:「地球環境のための行動宣言」

※B～HはSDGs17GOALSからテーマを選択

<教員・保護者グループ>

K・L・M・N: 4グループ
「思考力、判断力、表現力をいかし、未来を創造する教育のあり方」



【生徒】B・C SDGsに貢献する

BからHの7グループはSDGsから五つの目標をテーマに取り組んだ。

「すべての人に健康と福祉を」のBグループは、このテーマを選択した理由や思いを共有するところから議論を始めた。

発表ではまず健康であることのメリットは「心が満たされるような楽しい日常生活を送ることができる」という結論を伝え、その傍らにある発展途上国の食料不足や貧困問題まで考えたことを示した。そして「そこに必要なのは平和だと考えました。国同士の戦争がなくなり、協力し合うことで食料不足の国に食料を支給できるようになります。そして貧困がなくなり、人々は健康になることができます」と考えが広がったことを話し、「一つの問題だけではなく、SDGsの全ての項目に皆で協力して取り組まないと、解決が進まないことが分かりました」と発表を締めくくった。

同じテーマのCグループは、事前学習で身近な人の抱える課題を聞いて、当日持ち寄った。それらの課題を議論する中で焦点を当てたのは、介護士の重労働・低賃金という課題だ。「介護業界は仕事に就く人が来ず、人手不足になるなどの悪循環が発生します。話し合った結果、『人手不足を解消することを優先して考えるべきだ』と考えました」と課題について議論を深めた過程を紹介した。そして介護と健康の問題に対しては「課題を多くの人に知ってもらうために、体力テストを行います。そこで点数が悪い人は中学生と一緒に



運動をします」「介護職の素晴らしさを知ってもらうためにツイッターやインスタグラムに投稿します。高齢の方に向けては町内放送を行います」という独創的なアイデアが披露され、会場の興味を引きつけた。

「運動をする」アイデアに対して他のグループの生徒から「具体的にどのようにするのか」と質問が挙がり、「中学生と同じ運動は大人には無理なので、ストレッチ程度が良い」という回答に、大人たちが苦笑する場面もあった。

【生徒】D~F SDGsに貢献する

Dグループは「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」がテーマである。議論を通じて「石炭や石油などの、皆に供給する面で優れているエネルギーと、太陽光や風力、水力などクリーンな面で優れているエネルギーの二つに分けることができた」と述べ、「CO₂を出さない工夫ができないか、あるいはCO₂を浄化できないか」「自然エネルギーを活用して安いエネルギーを開発できないか」といった解決策が次々と挙げられた。

最後に「無駄なエネルギーの使用を抑えるため、学校や家庭などの個人でできることを考えました。不要な物は買わない、使える物は繰り返し使う、リサイクルするという『3R』をより積極的に行ったり、ごみとなるものを減らしたり、近い距離では車を使わず歩くだけでもCO₂を減らすことができます」と具体的な行動の重要性を訴えた。

発表に対して、Aグループから「起業アイデアを話していた中で、CO₂を吸収する技術の話もありました」とい

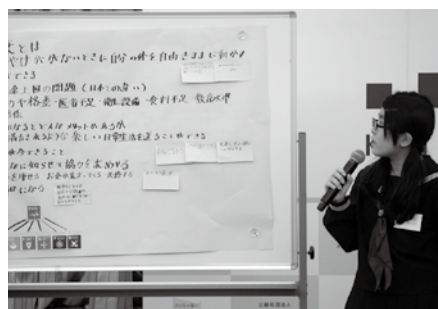
う感想があった。

Eグループは「住み続けられるまちづくりを」をテーマに議論したが、まず「住みたくないまち」は、「治安が悪い町、犯罪が多い町、不衛生な町、災害に弱い町、交通の便が悪い町、近所付き合いが悪い町」と考え、対極の「住みたいまち」とは「公園などが充実している、子どもや高齢者に優しい町。ハザードマップや避難場所が充実している災害対策が充実した町、病院や学校が充実している町、そして何より地域交流が盛んな町」の4点を挙げた。

そして「地域交流が盛んな町をつくるために、私たちができることを三つ考えました。積極的に地域のイベントに参加して地域の人たちと交流を深めること。災害時の行動を上級生が下級生に伝え、そのサイクルが回っていくこと。そして些細なことでもいいので困っている人を助け、協力すること。われわれの住みたい町は、地域交流が盛んな町です」と力強く伝えた。

Fグループは「気候変動に具体的な対策を」をテーマに取り組み、起こっている事象と考えられる解決策を付箋で書き出しながら議論を進めた。

その分類を進める中で「解決策を出していく上で2種類の意見が出てきました。一つは、CO₂や温室効果ガスなどの原因自体を減らすこと。例えばCO₂





を減少させる技術開発などがあります。もう一つは、気候変動による環境に合わせる方法を考えることです」と述べた。そして地域での啓発活動や企業が環境問題に積極的に取り組むことの重要性を指摘した上で、「個人では、地球に優しいエコマークの付いた商品を買う。環境に優しい製品や企業の存在を広める。3Rをする。ごみの分別をする、などが必要です。皆さんでもできることなので、ぜひやってみてください」と発表した。

ファシリテーターからは「今回は対策としてできることを中心に発表しましたが、討論中には『オゾン層に変わるものを開発できないか』という革新的な意見も出ました。そういう発想もとても重要だと思います。今後も発想豊かに考えていってもらいたい」とのコメントがあった。

【生徒】G・H SDGsに貢献する

「平和と公正をすべての人に」をテーマにしたのはGとHの2グループだ。Gグループは「まず平和を阻害するものをまとめました」と話し、「武力、負の感情、宗教などの人がつくったもの」を挙げた。そして「阻害するものを反転させた結果、生活の基盤を単位として衣食住があること、何気ない暮らし



ができることが導かれました」とまとめた。

また公正についても考えを深め、「公正について、私たちが最初に思い当たったのは法律です。法律が守られた中で生活できるのは一番の権利ですが、法律が絶対的なものとはいえません。LGBTQに関連して新しく法律が作られるように、古い法律を疑ってかかることで解決に向かうものがあると思いました」「教育の相対的格差という問題についても話し合い、解決策はまだ出ていませんが、考える必要があることが分かりました」と発表した。

他のグループの生徒からは、「何気ない暮らしとは具体的にどのようなものか」「インターネットで生まれる負の感情があるとしたら、どう解決したらよいか」といった具体的な質問が挙がり、この課題の奥深さを感じさせた。

一方Hグループは、「『皆に公平をとどけ隊』に、グループ名を変更しました」と述べ、「戦うゲームを『戦争ゲーム』とするなら、『平和ゲーム』とは何でしょうか」と会場に問い掛けた。「『人生ゲーム』のような日常の暮らしに目を向けられるゲーム」と答えた声を受けて、「私たちの討議でも同じような意見が出されました」「そしてグループ内で話し合った結果、一番大事なのはいろいろな人がいることを理解して、お互いに出した意見に共感し、最終的に、皆が共感をしっかり持って、一致団結することが平和づくりには大切なのではないかという結論になりました」と発表した。

【生徒】I 東京オリンピック・パラリンピック のボランティアをする

Iグループはさまざまな論点の中から、3点に絞って議論を進め、発表を行った。「一つ目はボランティアの必要性についてです。中学生の私たちができることとして、清掃活動や文化交流などが挙がり、どのように私たちの案を知ってもらうかが重要だと話し合い



ました。そこで考えられるのはSNSです。投稿が拡散し、同じような行動が広まることや、大人に私たちの考えを知ってもらうことにつながると考えたからです」「二つ目は、国境を越えた交流が生まれるためには言語の壁、異文化の壁を越える必要があります。翻訳アプリなどの技術を活用することもできます」「三つ目に、テレビで新たに異文化チャンネルをつくったり、異文化紹介書籍の発刊など、メディアの力を使うことも考えました」と具体的な方策や意見が述べられた。ディスカッション中は「こういうことができるのではないか」「私たちの中学校ではこういうことを実践している」という意見が次々に重ねられ、そこから内容を絞って発表した。



他のグループからは「異文化チャンネルの具体的な企画について教えてほしい」という質問や、「いかに知ってもらうかという観点で議論されたのが面白い」といった感想が述べられた。

【生徒】J 地球環境のための行動宣言

Jグループではなぜこのテーマに関心を持ったか、個々人の体験をグループ内で共有するところから議論を始めた。ある生徒が述べた「電気のつけっぱなし」といった問題は自分の周りで

も見られるという共感や、自分の知らない観点から出された意見が新鮮だという意見交換から、具体的な行動の議論に進んだ。

そして発表では環境問題に対する具体策を考えたと話し、「まず植物の力を使うことを考えました。光合成を増やし、二酸化炭素を吸収するために、一家庭で一つ植物を育てるという案です。また、人間の力を使うことも考えました。たとえば雑草の生命力を活かした開発を行い、新たな植物を作ることが考えられます」。そして「私たちができることを考えたところ、食料の無駄をなくすという考えが出ました。そのために推進したいのは、地産地消です。廃棄されることの無駄も、遠方から運ぶことによる排出ガスもなくなります」とグループで考えた意見を述べ、「食料の無駄をなくす、植物の力を使う、人間の力を活かすという3点が、環境問題の具体策だと考えました」とまとめた。

「一家庭で一つ植物を育てるときの普及推進方法はどう考えているか」「新種の植物を持ち込んだら在来種がダメージを受けないか」などと生徒間の質問が相次ぎ、会場全体が真剣にこの課題に向き合う機会となった。

【教員・保護者】K・L・M・N 思考力、判断力、表現力をいかし、 未来を創造する教育のあり方

生徒がグループディスカッションを行っている間、教員・保護者も4グループに分かれ、ファシリテーターと共に「思考力、判断力、表現力をいかし、未来を創造する教育のあり方」について意見交換を行った。



「今日のような場も、多様性に触れる第一歩と考えています。同じ学年の他校生徒と交流することは貴重な財産です」といった話から、多様性に話が及んだグループは複数見られた。自校の生徒の多国籍化が進んでいるという教員からは、「生徒の順応性は高いので、配慮すべきことは察して対応していますね。英語以外の語学に興味を持って学び始めた生徒もいます」と環境に伴う生徒の変化が語られた。

一方、「本来はさまざまな可能性があるのに、数値化される結果だけに目を向けがちなのが気になる」という問題提起から意見交換が進んだグループもあった。「ある意味余裕がないのかもしれませんが。例えば医者になりたかったけれども、数学の点が悪いから諦めるというように、偏った視点で選択肢を狭める生徒の思考は気掛かりです」「本当は工夫した過程を他のことに活かせるはずですよね」「自己肯定感を下げて



しまう生徒は確かにいます」といった意見が交わされた。ファシリテーターからの「成熟化社会で生きていくのは結構大変で、企業内では意識して目標を設定する傾向があります。基礎教育ではできないことを伸ばすのも必要ですが、社会に出た後は得意な部分を伸ばせと言われます。不得意な面は補完してくれる人を探し、トータルとして成果を出せばよいですからね」という話にうなずきながら、これからの教育のあり方について、さらに話が広げられた。



また、生徒の発表を聞いた教員の感想として、「どのグループも議論した内容が深く、アイデアを創造していたことが良かった」「普段では考えないことや思いつかない方法が出ており、興味深く聞くことができた」などが挙がり、「他校の生徒に混じり議論できたことが生徒たちの自信につながる」「戻ってきたときの満足そうな表情が印象的だった」というコメントも寄せられた。



参加講師 (ファシリテーター)

() : 担当グループ

■ 生徒グループ



志賀 俊之
日産自動車 取締役
「起業する」(A)



石渡 明美
花王 執行役員
SDGsに貢献する「すべての人に健康と福祉を」(B)



日色 保
日本マクドナルド 上席執行役員
SDGsに貢献する「すべての人に健康と福祉を」(C)



川名 浩一
日揮 副会長
SDGsに貢献する「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」(D)

生徒の感想

生徒グループ

- 皆さんが、意見をただ出す、批判するだけでなく、受け入れてそれを発展させるのが良かった。互いに自分の意見・経験を交える中で、新たな視点を見いだせた。(中3・女子)
- 自分が発想しなかったことや意見を取り入れ、それらをまとめて結論を出すという共同作業が特に印象に残りました。(中2・男子)
- 普段あまり考えないことを深く考えるのが新鮮でした。「すべての人に健康と福祉を」のテーマでディスカッションしましたが、たくさんの課題が見つかるのと同時に、悪循環が起こっていることに気がきました。(中1・女子)
- 答えを出さなくてはいけない、正解を一つ出さなくてはいけないなどの条件がなかったので、自由に話し合えたところが印象に残った。(中2・女子)
- 1人で意見をまとめるよりも、いろいろな人と考えをまとめることで、自分にはないアイデアが生まれて多くの意見を知ることができた。(中2・男子)
- 自分の考えを持つことは大事なことだと思いました。また、他の人の意見を踏まえての意見を持つことも大事だと思いました。(中1・女子)

- 自分とは違う意見を持つ人たちがたくさんいて、正直驚きましたが、その人たちとの討論は楽しかったです。また「平和」というのはいろんな価値観があるということが分かりました。(中1・女子)
- 今の自分たちには何ができるのかを考え、実行してみることが大切だということ、話し合いで結論が出なかった場合は無理に発表することはないということを知った。(中2・女子)
- よく話し合った上で、その話し合った内容を人前で発表するというのが良かった。(中1・男子)
- 始める前は2時間も話せないだろうと思っていましたが、とても楽しく話せました。(中1・女子)
- 多数の見方からたくさんの意見が広がるという、グループの強さをあらためて感じました。(中2・女子)

教員・保護者グループ

- 今日的教育課題について考える機会をいただき、参考になった。講師の方の海外の経験を伺い、日本の教育を外から考えることができた。(教員)
- 心に残ったのは「楽しさ」を教育現場にというお話です。生徒たちが素でなくなっていることは、本校でも実感



- されます。学校全体でこれからの指導の仕方について考えるヒントをいただきました。(教員)
- 正解のないディスカッションを多く体験することにより、社会の一員であるという実感、自己の存在価値を見だし、自己肯定感を感じると思いました。差異を認め、感情を養う体験にもなると思いました。(保護者)
 - 学校の外に出て、経営者の方や他の先生方の話を聞くだけで刺激を受けた。非常に有意義な時間であった。生徒の発表では特に、地域の方には学校に入ってもらい、生徒と一緒に授業を受けるアイデアはぜひ実現したいと思っ
たし、面白いと思った。(教員)

■生徒グループ



中野 祥三郎

キッコーマン 取締役常務執行役員
SDGsに貢献する「住み続けられるまちづくりを」(E)



栗原 美津枝

日本政策投資銀行 常勤監査役
SDGsに貢献する「気候変動に具体的な対策を」(F)



高橋 秀行

ステート・ストリート信託銀行 取締役会長
SDGsに貢献する「平和と公正をすべての人に」(G)



多田 幸雄

双日総合研究所 相談役
SDGsに貢献する「平和と公正をすべての人に」(H)



大西 賢

日本航空 特別理事
「2020東京オリンピック・パラリンピックのボランティアをする」(I)



挽野 元

アイロボットジャパン 代表執行役員社長
「地球環境のための行動宣言」(J)

■教員・保護者グループ



成川 哲夫

日本曹達 取締役
(K)



島田 俊夫

CAC Holdings 取締役会長
(L)



林 礼子

メリリリンチ日本証券 副会長
(M)



林 恭子

グロービス マネジング・ディレクター
(N)

広報戦略検討委員会主催

「未来とのダイアログ」

3月22日の夕刻、経済同友会は大学生と経営者をつなぐイベント「未来とのダイアログ」を開催した。参加したのは大学1、2年生27人。トークセッションの後、少人数グループに分かれ登壇者を囲むワイガヤセッションも行われた。



協力:ビズリーチ・キャンパス

経営者の経験に触れて 人生を見つめる機会

経営者が大学生に仕事と人生を語る「未来とのダイアログ」は、経済同友会が社会のさまざまなステークホルダーと議論・対話・連携する「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一環として開催されている。今回は2回目となり、オープンイノベーションの促進をテーマにした「イトーキ東京イノベーションセンター SYNQA」に経営者・学生が集まった。

横尾敬介副代表幹事・専務理事(当時)は、冒頭の挨拶で「経済同友会は志を持つ経営者の集まり」と紹介。「長い人生の中で、どう働き、仕事を続けるか。また自分がどうなりたいのか、何をしたいのか。経営者の経験や価値観にじかに触れて、自身のあり方や将来を考えてほしい」と述べ、会がスタートした。

第1部のトークセッションは、石村和彦副代表幹事、小林いずみ副代表幹事(当時)、吉松徹郎幹事の3名が登壇し、ファシリテーターの法政大学キャリアデザイン学部・田中研之輔教授の進行で開始した。それぞれの大学時代については、「クラブ活動に明け暮れていたが、大学院に進む時には猛勉強した」(石村副代表幹事)、「ヨット部に所属

し、大学3年次には南太平洋を3カ月航海した経験がある」(小林副代表幹事)、「就職活動で初めて自身と向き合い悩んだ」(吉松幹事)といったエピソードが語られた。

そして「大事にしてきた信念は何か」という田中教授からの問いに対し、石村副代表幹事からは「技術系を歩んでいると、何かのまねをするのではなく、形のないものから形あるものを生み出すことが求められます。その発想はずっと重視してきました」、小林副代表幹事は「常に他の人とは違うアプローチで発想し、そこで成果を出そうとしてきました。子どもの時からその傾向はあり、今は社外取締役として異なる角度から経営を見ることを意識しています」と話があり、それぞれの仕事に向かう姿勢がうかがわれた。また吉松幹事からは「遠い世界と思っている、足を踏み入れるとすごく身近な場になるんです。この経済同友会もそうですが、積極的に飛び込んでみるようにしています」と、自身の体験に基づく話があった。

強み、就活、勉強の意味…

さまざまな疑問を経営者にぶつける

トークセッションの中盤以降、参加学生からの質問を中心に進行した。「ご自身の強みは何で、どのように形成さ

れたのでしょうか」という質問には、「復元力ですね。もちろんストレスを感じることがありますが、切り替えて次にやるべきことを考えるようにしています」(石村副代表幹事)、「『問題解決大好き』なマインドでしょうか。ヨットに乗っていると、穏やかな^{なぎ}のときよりも嵐の方が動けるチャンスなんです。嵐を予測して全力で準備するときには、常にわくわくしていました」(小林副代表幹事)、「人を嫌いにならないこと、何かあってもへこまないことが強みですね。大学での寮生活や部活動でいろいろな人と向き合った経験で培われたと思っています」(吉松幹事)という三者三様の答えがあった。

また、「新卒の就職活動が転換期に差し掛かっているが、どう思うか」という質問に、「その会社に人生を賭けるということではなく、これから先の生きがいのドアをどうやって開けるかという視点で考えよう」(小林副代表幹事)と、発想の転換を呼び掛けた。「大学での勉強は役に立つか」という質問には、「紙に書いて記憶するだけなら、メモリーディスクでできること。理解して考えるプロセスが大事であり、しっかりと本質を捉える勉強は必要」(吉松幹事)と、経験を基にしたコメントがあった。そして「人生は一度きり。いくつものパターンで人生を生きることでは

きません。これがいいと思うものを信じて進んでいってください」(石村副代表幹事)とのメッセージが贈られ、第1部は終了した。

■ 普段聞けない話が満載の ワイガヤセッション

第2部は学生が経営者を囲み、近い距離で話すワイガヤセッションである。3テーブルに分かれ、軽食を取りながらカジュアルな雰囲気で行われた。「学生時代に何を考えていたか」といった率直な疑問から、経営者が社会の変化をどう見ているのか、就職先を考えたときの視点などさまざまな問いが挙がり、経営者側も真正面から向き合い、応じていた。

例えば「優秀な若手とは」という質問には、「優秀さは時代や状況によって異なると思います。ただ共通していえるのは、物事を決められる人ですね。間違えることよりも決めないことが問題。間違えたらベストなリカバリープランを考えればいいんです」(小林副代表幹事)とのコメントから、さらに意見交換



が進んだ。会社の仕組みに話が及んだテーブルでは、学生から「数字で見えないところも社員を評価できるか」という疑問が呈せられ、「会社には数字で測れない仕事もたくさんあります。大事なことは、あらかじめ目標を決めることです。目標を定めればその達成度を評価できるし、各自のやるべきことも明確になります」(石村副代表幹事)との回答に、学生は大きくうなずいていた。

また「就職活動で何を考えたらいいか見えない」という学生の悩みに対し、「20年前のベンチャー企業が、今は就職人気ランキング上位に入っていることを考えると、10年先を見て会社を選ぶべき。視点を世界に置いた方がよい」と

話した吉松幹事には、起業に興味を持つ学生が具体的なアドバイスを求める一幕もあった。

セッションの締めくくりとして田中教授から「印象的だったのは、お三方とも学生時代から全ての道筋が見えていたわけではなく一歩一歩進んできたという話です。皆さんも先輩方と同じ地点にいます。今できることから取り組むのが重要だという学びだったのではないのでしょうか」と話がいった。横尾副代表幹事・専務理事が「経営者の生き方を聞き、質問をぶつけ、対話した今日という日が、学生の皆さんにとって大きな糧となるでしょう」と結び、閉会した。経済同友会は学生との対話や情報発信を、今後も強化していく予定だ。

登壇者プロフィール（敬称略）



石村 和彦
(いしむら・かずひこ)

AGC
取締役会長

兵庫県生まれ。1979年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了、同年旭硝子(現AGC)入社。2000年旭硝子ファインテクノ社長、04年関西工場長、06年執行役員、07年上席執行役員、08年社長兼COO、10年社長兼CEO、15年より現職。15年2月経済同友会入会、18年度より副代表幹事。



小林 いずみ
(こばやし・いずみ)

ANAホールディングス／みずほフィナンシャルグループ／三井物産 社外取締役

東京都生まれ。1981年成蹊大学卒業後、三菱化成工業(現三菱ケミカル)入社。85年メリルリンチに転じ、2001年にメリルリンチ日本証券社長就任、08年退任。世界銀行グループの多数国間投資保証機関(MIGA)長官を経て、現職。02年10月経済同友会入会、15年度～18年度副代表幹事。



吉松 徹郎
(よしまつ・てつろう)

アイスタイル
取締役社長兼CEO

茨城県生まれ。1996年、東京理科大学基礎工学部卒業。アンダーセンコンサルティング(現アクセンチュア)を経て、99年7月にアイスタイルを設立。代表取締役社長就任。同年12月、コスメ・美容の総合サイト「@cosme」オープン。2012年、東証一部上場。現在はアイスタイル芸術スポーツ振興財団を通じ、芸術・スポーツ分野への助成支援なども行う。15年6月経済同友会入会、18年度より幹事。



田中 研之輔
(たなか・けんのすけ)

法政大学キャリアデザイン学部教授(博士:社会学)

一橋大学大学院を修了し、メルボルン大学、カリフォルニア大学バークレー校で客員研究員を務める。専門はライフキャリア論、社会学。『先生は教えてくれない就活のトリセツ』他、著書20冊。社外取締役、社外顧問を13社歴任。大学と企業を「つなぐ」オリジナルな企画を多数手掛ける。



横尾 敬介
(よこお・けいすけ)

経済同友会
副代表幹事・専務理事(当時)

福岡県生まれ。1974年、慶應義塾大学商学部卒業後、日本興業銀行(現みずほ銀行)入行、ニューヨーク支店調査役、システム管理部参事役、名古屋支店長などを経て、2007年にみずほ証券取締役社長、11年取締役会長。15年度～18年度経済同友会副代表幹事・専務理事。

グローバル化の中での 経済と司法のあり方を考える

菊地 裕太郎

弁護士／日本弁護士連合会 会長

×

小林 喜光

経済同友会 前代表幹事

グローバル化、デジタル化(AI化)、ソーシャル化が進む社会にあって、日本の司法はどうあるべきか。弁護士や弁護士会の役割は何か。経済と司法の関係はこれまでどう変化すべきなのか。小林喜光前代表幹事と菊地裕太郎 日本弁護士連合会(日弁連)会長が語り合った。

(4月8日開催)



グローバル化とIT化が遅れては 日本の司法は世界で戦っていけない

小林 私は山梨の出身ですが、地方の法律事務所は相続や離婚調停などを手掛ける中小の事務所が中心です。だから、弁護士の仕事とは、経済の問題より主に個人間のトラブルを解決するものという印象を長く持ってきて、経済と司法はあまり融和性がないと感じていました。しかし、最近では、ビジネスの場で経営者が出る幕がないほどに、プロフェッショナルな弁護士に会う機会があります。特にグローバル経済の中で日本の企業を守っていく役割を果たす弁護士の存在は、非常に重要だと感じています。

菊地 少し前までは弁護士には、経済と司法がコラボレーションして経済を発展させ、国を富ませていくという発想がそれほどなかったと思います。やはり、困った人や社会

的弱者を保護することが自分たちのテリトリーだというのが強かったのです。ただ、最近は私どもも、日本が豊かな国になるにはどうしたらいいのかを考えるようになり、司法、弁護士が経済の発展に貢献していないのではないかという危惧を抱いています。

小林さんのおっしゃるグローバル化という面で言いますと、日本の司法の国際化はかなり遅れています。理由の一つに、長い間日本が紛争の解決地になってこなかったことがあります。ただここに来て、官民協働して国際仲裁を活性化しようという方向性が出てきました。例えば、日本国際紛争解決センター(大阪)の開設や東京における国際仲裁の審問施設の設置の動きなどです。また、あまり知られていませんが、日弁連はラオス、カンボジア、ベトナム、ミャンマー、タイ、モンゴルなどの国の法整備をJICA(独立行政法人国際協力機構)との協力を中心として手伝ってきました。国際化はいろいろな面で出遅れ感がありますが、一生懸命、他業界に追い付こうとしています。

小林 アジア諸国での貢献は素晴らしいことですが、今後は日本企業と海外企業との競争の中での弁護士の存在感をもっと高めていくことが求められています。例えば、日本の司法の世界はデジタル化も世界に後れを取っています。IT化に対して理解はされていても、抵抗感があるのではという印象さえあります。

菊地 IT化の遅れは、本当にこれまでよくもっていたなという感じがします。昨年3月に内閣官房で『裁判手続等のIT化に向けた取りまとめ』ができて、今は裁判所が各地の弁護士会とIT機器を利用した模擬裁判をしています。やはり、国家プロジェクトというならもっと予算を付けて、大きな視点からIT化を進めなければならないと思います。

小林 政府は、2020年までに日本が先進国でビジネスのしやすい国のランク3位に入ることを目的にしていますが、今は25位(OECD加盟国中)と低迷しています。そのために





最も足りないのはIT化です。手続きなどが依然複雑になっています。

菊地 競争力という意味では、司法における国際競争力は25位どころか、もっとずっと低いかもしれないです。裁判に時間はかかりますし、IT化は進んでいませんから。

小林 サイエンス分野はグローバルな競争にさらされていますが、日本の法曹界とメディアは日本語に守られてきたこともあって、グローバル化が遅れています。グローバル化とIT化が並行して遅れているのでは、今後世界で戦っていけないと思います。

菊地 裁判のIT化に対しては、必ずしも法曹界というか弁護士が皆、諸手を挙げて賛成しているわけではないのです。例えば、「IT弱者の裁判を受ける権利をどうするのか」という声があります。

小林 中国があつという間にIT化したのを見ると、私はデジタルデバイドを理由にするのは甘えだという気がします。相対的に劣化していく日本に何も言わず、ぬるま湯に浸かっている日本人は「茹でガエル」だと私は言い続けているんです。日本は、格差は相対的には少なく、単純なポピュリズムにも陥らないという意見もあります。今はそれでいいとしても、海外から攻められたときにどうブロックするかという視点が必要だと思うのです。日本は居心地がいい国なのは事実かもしれないとしても、問題はそれが持続可能かということです。世界を見ないで目をつぶり、心地良さをエンジョイしたがる人が比較的多いというのは、日本の大

きな課題ではないかと思います。

産業、経済の発展にどうコミットするか 日弁連でも取り組んでいく方向にある

菊地 私どもが一番経済成長に役立てるのは、小林さんがおっしゃっているZ軸「社会の持続可能性の確保」だと考えています。日弁連は最低賃金を上げるように言い続けていますが、賃金を上げることが経済成長にもコミットすると思いますし、小林さんも企業が人権を守っていくことに言及していて、感動しました。産業経済が発展するために、どのように新たな法創造、法形成をしていくかが、これからの弁護士に求められていることだと、私は思っています。日弁連も、最近、経済の成長にもコミットしていくという雰囲気が出てきています。



菊地 裕太郎(きくち・ゆうたろう)

1977年東京大学法学部卒業。81年弁護士登録(司法修習第33期)、2000年日本弁護士連合会常務理事、13年日本弁護士連合会副会長、東京弁護士会会長。18年・19年度日本弁護士連合会会長。

■主な日弁連委員履歴

06年～08年弁護士業務総合推進センター副本部長、08年～10年法曹人口問題検討会議事務局長、10年～12年若手法曹サポートセンター副本部長、14年～17年法律サービス展開本部自治体等連携センター長



グローバル経済においては 経営者の出る幕がないほど 弁護士の役割は重要だ

小林 海外がどうなるかは別として、2045年くらいまでに日本はダイバーシティに富んだインクルーシブな社会を目指すというのが、経済同友会が提言したJapan 2.0の方向性です。一方で企業経営は利益を出し、経済の豊かさを実現するという存在意義もあります。これをX軸と定義しています。そして、社会を良い方向に導くためにITも含めてテクノロジーのフロンティアを開拓することで貢献するというのがY軸です。Z軸は企業が今までどちらかというと置き去りにしてきたものですが、環境問題や少子高齢化、人々の健康など持続性の問題を解決するZ軸の方向性が、X軸にも役立ち、それを実行するツールとしてY軸も必要だと考えます。以前から企業にはそういう思いはあったのですが、どちらかというとX軸の定量的なところで評価されてきました。しかし、X軸を大きくするためにもZ軸が重要だという時代になり、SDGsやESG投資という形で注目されるようになりました。高齢化、そして少子化する社会でどうやって生産性を上げるのか、あるいはCO₂削減や化石燃料の使用の抑制などでいかに環境問題の解決に貢献するか、法曹界はもちろんでしょうが、われわれ企業も心せねばならない。

菊地 われわれは昨年度も海洋プラスチック問題について検証し、意見書もしました。ビジネスと人権や企業によるESG関連リスクへの対応などに関していろいろ提言はしていますが、社会や企業に対してアピール力が弱いと感じます。またX軸、Y軸、Z軸の中で試されることの 하나가、私は今後増加が予想される外国人労働者とうどう共生していくかということだと思っています。日本がサステナブルで、インクルーシブな社会になれるかどうかを試されている気がします。今、政府が推進している外国人材の受け入れ・共生のための支援策として整備される外国人の相談窓口、ワンストップセンターにわれわれがどうコミットしたらいいのかを考えています。司法のグローバル化が遅れたところを取り戻すという意味でも、力を注いでいきたい。

小林 そういう活動は、経済同友会と連携してできるので

はないでしょうか。

菊地 日本社会全体が成長に向かってどうしていくかを議論する場がないので、企業にも、そのためのプラットフォーム的なものをつくっていただくことに期待しています。

若者の心のハングリー精神や 上昇志向がなくなっている

菊地 人材育成や教育にも、本気で取り組まないと大変なことになりますね。

小林 教育には時間がかかるという人もいますが、人は生まれて20年くらいたてば大学に入りますよね。一方、サイエンス分野の新しいテクノロジーは、例えばカーボンファイバーは40年研究開発を続けても、まだ利益が出る段階に至っていません。だから私は、子育ては一番効率のいい投資だと思っているんです。ただ、私たちの子どもの世代は、経済成長の代償というべきなのか、ハングリー精神や上昇志向がなくなっています。

菊地 確かに、今の日本の若者は上昇志向や意欲が非常に足りないと言われてますね。発展途上国の若者の多くは、自国の国力を見つめて、海外に進出しなければやっていけないなどと考えています。若者が緊張感を持った国は、そうして伸びていると思うんです。日本人は、そういう国よりいい国に住んでいると思っているかもしれないですが、実はそれほどいい国でもないことに気付いていない。その危機感を認識してもらうには、やはり教育しかないと思います。それからメディアなどを通じて、基本的な認識を皆が共有していく必要があるでしょう。そのためには、いろいろな業界が連携して、さまざまな議論を異業種間で展開していくことが大切なのではないでしょうか。

小林 多くの人たちが認識を共有しない限り、新しい行動は出てこないですからね。経済同友会でも、そのような議論をするためのテラスという、会員以外の人々と広く議論する場をつくっています。今日の話も、菊地さんと私だけ

人権を守ることが、 社会の発展、経済の発展にも 結び付くという認識を持つ



ですのではなく、もっと多くの人と共に議論したらいいのではと感じます。

菊地 日弁連では、法教育を全国至る所で行っていますし、そういった意味では、法曹界も多くの人たちとの接点ができています。また、法テラス（日本司法支援センター）もできて、社会的弱者の世界への司法の浸透が進んでいます。人権を守ることが、社会の発展、経済の発展に結び付いて、国づくりの一環になるという認識が、弁護士など法曹にはあまりなかった。そういう発想があまりなかったので、経済同友会が提唱されているテラスは、とても興味深いです。

AIに代わられて余った時間を どう活かすかが問われてくる

小林 司法試験も改革の余地がないでしょうか。例えば、司法試験の中にAIや統計学の教科などを入れるなどの必要性は感じませんか。

菊地 ロースクールを含めた法曹養成の課程で入れることは検討すべきでしょう。私は小林さんがおっしゃる通り、改革が必要だと思っています。特定の科目を専攻してきた学生には法律科目の軽減をするという方式などもあっていいでしょうね。多様性のある人材を法曹界に呼び込むための入り口は待たないで来る気がしています。

小林 弁護士は法律の条文が頭に入っていることも必要なかもしれませんが、スマートフォンを見れば、それは全部書いてあるわけですよね。弁護士の間でも、AIを使わなければ生産性が低くなることが明らかになりつつあるということでしょうか。

菊地 弁護士がAIに代替されるとは思っていませんが、業務のある部分は取って代わるでしょうね。そうすると、余ったその時間をどう活かすかが問われてきます。ただ近年は、AIを研究する弁護士も現れてきました。AIを見据えた法整備やグレーゾーンへの対処も含めて、これからの社会に追いついていかなければ、という若い弁護士の層ができつつ

あります。

小林 弁護士資格がないどころか、実は司法試験にも通っていない人がAIを操作して訴訟を起こし、それをチェックできないとしたら、弁護士は困るでしょうね。

菊地 今は弁護士法72条によって、法律事務は弁護士が独占している状況にあります。しかし、AIで訴訟ができるとなったら、弁護士資格はいらないという状況になる可能性も否定できません。ただ、裁判において、AI弁護士で人々が果たして納得できるのか。もし「納得する」と言われたら、弁護士の存在意義がなくなってしまいます。私も生身の人間だから納得できるのだというレベルを常に目指していかなくてはなりません。そういう危機感は持っています。

小林 好き勝手なことをいろいろ申しましたが、本日のようなお話をできる機会を今後もつくっていただければ、と思いました。法曹界と経済界は、もっとお互いを理解することが必要かもしれませんね。今日は本当にありがとうございました。



経営者自ら先進技術の 動向を理解し デジタル改革の主導を

先進技術による
新事業創造委員会
(2018年度)

委員長
程 近智・小柴 満信

産業構造の変化の背景には「収穫加速の法則」および「パーソナライゼーションとリージョナライゼーション」という二つの潮流がある。

2020年代後半には、真のデジタル革命が訪れると予測される中、企業にどのような改革が必要か。

程近智委員長と小柴満信委員長が語った。

(インタビューは4月18日に実施)



無形の価値を収益事業化するには デジタル技術の活用が鍵になる

小柴 人類史に大きな影響を与える技術革新は、活版印刷から第一次、第二次の産業革命、インターネットと続き、進化が起こる期間はどんどん短くなってきています。2020年代後半にはAIの大幅な低コスト化や省電力化が進み、真のデジタル革命が訪れるでしょう。

19世紀後半に始まった第二次産業革命は工業製品の大量生産を実現し、20世紀後半には多様な製品を低コストで製造するマス・カスタマイゼーションも可能になりました。そして2000年ごろからは、顧客や地域ごとに個別化された製品・サービスを提供する「パーソナライゼーション」と、ITを活用した製品・サービスの新たな市場が不連続かつ爆発的な速度で立ち上がる「リージョナライゼーション」への移行が始まりました。背景にあるのは、モノ余りの時代が続いてきたことです。この変化に対応するためには、モノの価値だけではなく、無形の価値を収益事業化(マネタイズ)する必要がある、鍵となる

のがデジタル技術の活用です。

程 現在、人々の活動がデジタル化し、大量のデータがバイラル(viral)に氾濫しています。ネットワークにつながる機器が2025年には750億になるといわれており、このデータを活用できるかどうかで、勝者と敗者が決まる可能性があります。経営者はこれを前提に企業経営をしていかななくてはならない時代だと思います。「ITの専門家ではないので」と言う経営者は次世代では通用しません。自分でプログラミングしなくても、情報通信技術(ICT)のトレンドとそれがもたらすパワーを経営のツールとして理解していないと、チャンスを見逃すことになります。

真のデジタル革命の到来で 新たな価値の創造が可能に

小柴 本委員会は300人を超える会員が参加していました。経営者はデジタル革命が喫緊の課題であることに気付いているのですが、会社や事業とどうつなげるか、明確なイメージができていないようです。企業の努力はもちろん必要ですが、一方で国の役割も重要

です。例えば、東京オリンピック・パラリンピックを契機に、東京に5Gのインフラを整備してもらいたいですね。

程 インフラが整い、AIが進歩して、高度なデータ活用があらゆる領域に浸透すれば、コミュニケーション、物流、エネルギーの三つの領域で技術革新が実現するでしょう。その時が真のデジタル革命の到来で、そうした先進技術の実装によって新たな価値の創造が可能となります。モノ作りの分野だけでなく、医療・ヘルスケアやバイオテクノロジーなどにも大きなインパクトがあるはずです。

小柴 これからの医療は、AIとゲノム解析とロボットが支えていくでしょう。日本が強い分野なので期待したいです。

改革に備えるための時間は残り少ない 立ち止まらずに加速していきたい

程 本委員会は、経営者にデジタル革命について理解していただくために始まりましたが、同時に「行動する経済同友会」を標榜^{ほう}して、分科会も設置しました。会員の所属企業の社員にもご参加いただき、自社に知識を持ち帰り、



小柴 満信 委員長 (写真左)

JSR 取締役社長

1955年東京都生まれ。80年千葉大学大学院工学研究科修士課程修了後、81年日本合成ゴム(現JSR)入社。2002年理事、電子材料事業部電子材料第一部長、04年取締役、電子材料事業部長、08年専務取締役などを経て、09年より現職。09年6月経済同友会入会。12～18年度幹事、19年度より副代表幹事。17～18年度先進技術による新事業創造委員会委員長。19年度グローバル・ビジネスリーダー対話推進TF委員長代理。

程 近智 委員長 (写真右)

アクセンチュア 相談役

1960年神奈川県生まれ。82年米スタンフォード大学工学部卒業、同年アクセンチュア入社。91年米コロンビア大学経営大学院(MBA)卒業後に復職、06年代表取締役社長、15年取締役会長、17年取締役相談役などを経て、18年より現職。07年3月経済同友会入会。09～16年度幹事、17年度より副代表幹事。17～18年度Japan 2.0検討PT委員長、先進技術による新事業創造委員会委員長。19年度デジタルエコノミー委員会委員長。

報告書概要(3月4日発表)

真のデジタル革命を勝ち抜く

—二つの潮流に対応するために企業のデジタル変革は待ったなし—

I 問題意識 二つの潮流

●収獲加速の法則

人類史に大きな影響を与える技術革新は、加速度的な進化を続けているという経験則

●製品・サービスのパーソナライゼーションとリージョナライゼーション

- ・パーソナライゼーション：製品・サービスが顧客や地域ごとに個別化すること
- ・リージョナライゼーション：ITを活用した製品・サービスの新たな市場が新興国で不連続かつ爆発的な速度で立ち上がること

●パーソナライゼーションとリージョナライゼーションへの移行(2000年以降)

- ・消費者のモノの所有に対する関わりが薄れ、コトを重視する傾向が顕著になる。顧客に

パーソナライズされた製品・サービスを提供する流れが強まり、これはシェアリングエコノミーなどのP2P経済の発展にも通じる。

・リージョナライゼーションの広がりによって、先進市場で確立した製品・サービスを新興市場へ拡大していくグローバル事業戦略は必ずしも成功しなくなった。

●二つの潮流への対応手段

パーソナライゼーションとリージョナライゼーションの底流には、モノ余りの時代がある。産業構造の急激な変化に企業が対応するためには、先進的なデジタル技術を活用し、モノの価値だけではなく、無形の価値をマネタイズする必要がある。

実践することを目的に活動しました。例えば「非IT企業によるデータサイエンティスト育成分科会」では、デジタル変革を担う人材であるデータサイエンティスト育成のために経営者が果たすべき役割を検討する一方、企業の社員の方たちが集まって異業種のワークグループをつくり、データサイエンティストの育て方を考える活動などを行いました。

小柴 データサイエンティストを育成するには、IT分野ではなく、事業や技術を俯瞰できるサイエンスやエンジニアリング分野の人材にIT技術を獲得してもらう方が、速いのではないかとこの分科会を通じて感じました。

変革に備えるための時間は残り少ないと思いますが、焦ってもいけません。企業のデジタル変革は短距離走ではなく、マラソンのつもりで、一步一步着実に進めていくことが大事です。

程 技術の進化は、加速度的に進んでいます。真のデジタル革命を勝ち抜くためには、経営者自身が立ち止まらず、絶えず注意を払い、改革を進めなければならないと考えます。

II 真のデジタル革命のコアとなる先進技術

●次なる産業革命に不可欠な三領域の革新

- ①コミュニケーションの革新：AIなどのデジタル技術やIoT機器の社会への普及
- ②物流の革新：自動運転の普及やサプライチェーンの変革
- ③エネルギーの革新：再生可能エネルギーの普及

●三領域の革新のコアとなる先進技術と、実用化により可能になること

量子コンピュータ／ニューロモルフィック・デバイス／5G／高性能蓄電デバイス：再生可能エネルギー／電気自動車、IoT機器の普及など

III 先進技術による新事業創造のために企業が取り組むべき改革

- ・長期的視点と強いコミットメントに基づく経営者自らによるデジタル変革の主導
- ・キャッチアップが必要な領域とフロンティアを目指す領域の峻別、勝負する分野の絞り込み
- ・IT人材育成、インフラ整備、企業風土改革など短期的な投資期待効果によらない、デジタル変革を推進する施策への大胆な投資
- ・デジタル技術の特徴である指数関数的な拡張性を備えた事業モデルの設計
- ・「オールジャパン」の発想からの脱却と世界の国々や企業との強かな連携
- ・東京オリンピック・パラリンピックにおいて先進技術の実装・活用例を世界に発信することで日本の社会・市場をアピール

詳しくはコチラ



教員の役割を再定義し テクノロジーも活用して 子どもたちに多様な学びの機会を

教育改革委員会
委員長／小林 いずみ

インタビューは
4月3日に実施

技術革新や社会の変化が加速する中、子どもたちが予測のつかない未来を生き抜く力を身に付けるためには、人生の早い段階で、自ら学び、知識や経験を社会課題の解決に結び付ける習慣を付けることが不可欠だ。一人ひとり異なる子どもたちの能力を最大限引き出すための多様な学びを支えるために必要な、テクノロジーの活用と柔軟な教育制度、企業やコミュニティの参画について、小林いずみ委員長が語った。

教員の専門性を再定義し、 免許制度・養成課程の見直しを

子どもたちが予測のつかない未来を生き抜くためには、与えられた問題に対応した正解を記憶するのではなく、自分で問題を見つけ、自分で解決する必要があります。学校教育を通じ、子どもたちがこうした力を身に付けるためには、子どもたちを導く教員も、そうした教育プログラムに合わせた教育・研修を受ける必要があります。

しかし現状では、教員に求められる業務の範囲が広過ぎるため、子どもたちの育成以外に時間を取られ、どんなカリキュラムを作成し、子どもたちの議論をどうファシリテートするかなどを考える時間が少なくなっています。

テクノロジーを活用して教員の負担を軽減するとともに、学校という場において教員がすべき業務と必要なスキルを明確化し、それらに合った養成プログラムを再構築すべきです。例えば、効果的にアクティブ・ラーニングを進めるには、教員自身が養成課程でアクティブ・ラーニングを体験する必要が

あります。

教育制度を取り巻く課題は非常に幅広く、かつ抜本的な改革が必要ですが、本提言では、新たな学習指導要領の考え方を早期に実現する観点から、政府などにおいて検討が進められている各種制度および企業が取り組むべきことを中心に、経営者の視点から問題意識を整理しました。

年齢主義から修得主義へ転換し テクノロジーを効果的に活用すべき

現在の教育制度は、学習内容が身に付いていても付いていなくても、一定の年齢に達すれば進級・卒業していく仕組みのため、自ら学び、課題を解決する方法を模索し、納得のいくまでやり抜く習慣は身に付きません。小学校高学年以降は、年齢主義から修得主義への転換を図るべきです。

従来、一人ひとりの進度・理解度に応じたカリキュラムを提供することは困難でしたが、技術革新が進展した結果、スタディ・ログなどにより個々の進度・理解度を精緻に把握するとともに、動画や遠隔授業、AI教材などを活

用して指導の個別化や学びの効率化を図るようになりました。こうしたテクノロジーを活用することで、子どもたちの学びを深めると同時に、教員は、子どもたちがワクワクするようなカリキュラムを構築・実践し、一人ひとりの興味・関心を引き出したり、同級生などとのディスカッションを活性化し、各々が自らゴールを設定し、学ぶ習慣を身に付けられるよう導いたりという、教員にしかできない業務に注力することができるようになります。

義務教育を終えた10代に ビジネスの現場で活躍する機会を

こうした改革を実現するためには、子どもたちの保護者でありコミュニティの構成員でもある社員や企業が、これまで以上に学校教育に参画することが必要です。

例えば、今後プログラミング教育の内容が劇的に増えていきますが、現状、学校現場には教えることのできる教員が多くありません。一方企業には、中学生であれば教えることのできる人材が多くいます。保護者対応や学校経営

小林 いずみ 委員長

ANAホールディングス／みずほフィナンシャルグループ／三井物産 社外取締役

1959年東京都生まれ。81年成蹊大学文学部卒業。2001年メリルリンチ日本証券取締役社長、08年世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官などを経て、13年ANAホールディングス、サントリーホールディングス社外取締役、14年三井物産社外取締役、17年みずほフィナンシャルグループ社外取締役。

02年10月経済同友会入会。05～06年度幹事、07～08年度副代表幹事。07～08年度教育問題委員会委員長。10年3月退会、13年10月復帰。14年度幹事、15年度より副代表幹事。16～17年度教育改革委員会委員長、18年度教育革新委員会委員長、2019年度教育革新PT委員長。

についても、スキルやノウハウを持つ人材が少なくありません。企業がより積極的に役割を果たすことで、教育現場に不足しているものを補うことができるのではないのでしょうか。

また、企業は自社のビジネス領域において確固たる“プロ”の評価基準を整え、突出した能力を持ち、義務教育を終えた10代と契約することで、彼・彼女らの資質・能力の顕在化に貢献すべきです。伝統的雇用慣行にとらわれない契約・報酬体系とキャリアプランを用意し、社会人としての成長を促しつつ、ビジネスの現場で早期に活躍の機会を提供することで、若者は学校外での成長の機会と収入を得ることができ、そうした経験を通じて新たな世界への関心が生まれ、手にしたお金を次の学びに使うこともできるでしょう。

会員の皆さんには、より積極的に初等・中等教育に関わっていただきたいと思います。一般に、企業は大学などの高等教育機関との接点が多いものですが、小・中学生に目を向け、子どもたちが考えていることを知ることで、私たちが学ぶことも多くあるはずです。

提言概要(4月3日発表)

自ら学ぶ力を育てる初等・中等教育の実現に向けて ～将来を生き抜く力を身に付けるために～

I 総論

一人ひとり異なる子どもたちの能力を最大限引き出すための多様な学びを支えるには、テクノロジーの活用と柔軟な教育制度、コミュニティの参画が必要である。教員の自由度が高まれば、これまで以上に教育の本質に真摯に向き合い、子どもたちがワクワクするようなカリキュラムを構築・実践できるようになり、学びの質も高まっていく。そうした好循環を構築し持続させるため、ヒト、ツール、制度、企業・コミュニティの参画促進をはじめ

とする教育制度の革新が求められている。

- ・ヒト：教員をはじめ学校現場に勤務する人々の機能の見直しと要件の再定義、それらに基づく教員評価・研修プログラムの見直し、教育の本質に立ち返った創意工夫を通じて成果を上げた教員などに報いるインセンティブ設計など
- ・ツール：遠隔授業、デジタル教科書など
- ・制度：教員免許制度、教科書検定制度、年齢主義から修得主義への転換、行政機構など

II 各論：子どもたちの多様な学びを実現するために

初等・中等教育において、学習内容が身に付いていても付いていなくても、一定の年齢に達すれば進級・卒業していく仕組みでは、自ら学び、課題を解決する方法を模索し、納得のいくまでやり抜く習慣は身に付かないため、小学校高学年以降、年齢主義から修得主義への転換を図るべきである。

また、高等教育機関の教員養成課程および国・地方公共団体等が実施している教員研修においては、学びと心の両面で子どもの成長を育むためのスキル修得を重視することや、学習の個性化を図る観点から、義務教育の外にあるさまざまな選択肢を含め、子どもたちの能力を最大限引き出す機会を提示できるような経験に幅のある人材育成を求める。

1. 教員養成・研修制度、教員免許制度の抜本改革

初等・中等教育の教員は、子どもたちが人生の早い段階で、自ら学び続ける習慣を付ける上で非常に重要な役割を果たすことから、文部科学省および各地の教育委員会に対し、以下の改善・見直しを求める。

●多様化する社会に対応した教員養成課程・教員研修への見直し

- ①教員の専門性の再定義
- ②教員養成課程・研修などへの企業インターンシップの導入

●教員免許制度の抜本改革

2. テクノロジーを活用し、学びの質を高めるための規制・制度改革

子どもたちの学びの質を高めるためには、テクノロジーの活用による、学びの効率化と教員の働き方改革が不可欠である。しかし、学校におけるICT環境の整備とテクノロジーの活用は、社会全般に比して大きく遅れている。

●年齢主義から修得主義への転換

●遠隔教育に関する規制の緩和とICT環境の整備

●オンライン結合制限規定などの見直し

●教科書制度の改革

3. 企業・コミュニティの役割

中央教育審議会は学校における働き方改革答申において、これまで学校・教師が担ってきた代表的な業務のうち、「基本的には学校以外が担うべき業務」「学校の業務だが、必ずしも教師が担う必要のない業務」「教師の業務だが、負担軽減が可能な業務」に該当するものを整理し、限られたリソースを教員が真に専門性を発揮すべき領域に集中的に投入することを目指している。学習の質を高める観点から、こうした働き方改革を実現するためには、さまざまなステークホルダーの理解と協力が不可欠であり、保護者でありコミュニティの構成員でもある社員を抱える企業としても応分の役割を果たしていく。

●採用プロセスの変革

- ①能力の高い10代とプロフェッショナルとして契約する
- ②通年採用の主流化を図る

●社員・OB等の教育へ関与を推進する

* * *

われわれ経営者も、横並び主義や事なかれ主義、自前主義、総花主義といった、日本企業の競争力を損なっている諸慣習の打破に取り組むとともに、教育委員として地域の教育政策に携わることや、企業における人材供給やインターンシップの受け入れ、実践的な課題の提供などを通じ、将来社会を生き抜く力を有する次世代の育成にさまざまな側面から主体的に携わっていく。

詳しくはコチラ



新入会員紹介

会員総数1,504名(2019年4月19日時点)



いまむら たかし
今村 卓
所 属：丸紅
役 職：執行役員
生 年：1966



のざわ やすたか
野澤 康隆
所 属：東日本銀行
役 職：取締役副頭取
生 年：1961



しまだ けいこ
島田 圭子
所 属：マーサージャパン
役 職：取締役
生 年：1971



たかだ なおと
高田 直人
所 属：ANAホールディングス
役 職：取締役常務執行役員
生 年：1958



すがわら たかよし
菅原 貴与志
所 属：ANA総合研究所
役 職：取締役副社長
生 年：1957



いちほうし あつし
一法師 淳
所 属：NTTファシリティーズ
役 職：取締役社長
生 年：1957



やまおか ひろみ
山岡 浩巳
所 属：フューチャー
役 職：取締役
生 年：1963



はなわ えいち
塙 栄一
所 属：日本生命保険
役 職：執行役員
生 年：1967



てしま つねあき
手島 恒明
所 属：ニッセイ基礎研究所
役 職：取締役社長
生 年：1960



やまぐち かずひろ
山口 一城
所 属：日本ケミファ
役 職：取締役社長
生 年：1958



おおば やすひろ
大場 康弘
所 属：損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険
役 職：取締役社長執行役員
生 年：1965



いづか あつし
飯塚 厚
所 属：SOMPO未来研究所
役 職：理事長
生 年：1959



ないとう こうじ
内藤 宏治
所 属：ウシオ電機
役 職：執行役員社長
生 年：1963



たま い こういち
玉井 光一
所 属：富士ゼロックス
役 職：取締役社長
生 年：1952



のだ しゅんすけ
野田 俊介
所 属：伊藤忠商事
役 職：常務執行役員
生 年：1962



やました まさひろ
山下 昌宏
所 属：クレディセゾン
役 職：取締役社長
生 年：1958



たなか あいじ
田中 愛治
所 属：早稲田大学
役 職：総長
生 年：1951



うえしま せいすけ
上島 成介
所 属：UCCホールディングス
役 職：取締役
生 年：1973



こばやし かつま
小林 克満
所 属：大東建託
役 職：取締役社長
生 年：1961



やまもと せい
山本 勢
所 属：サンワテクノス
役 職：取締役会長
生 年：1952



ふじ た やすし
藤田 恭嗣
所 属：メディアドゥホールディングス
役 職：取締役社長執行役員CEO
生 年：1973



こすぎ とおる
小杉 徹
所 属：デロイトトーマツ
ファイナンシャルアドバイザー
役 職：執行役員パートナー
生 年：1976



もりした ひろあき
森下 宏明
所 属：エース
役 職：取締役社長
生 年：1960



おおかわ まさあき
大河 正明
所 属：ジャパン・プロフェッショナル・
バスケットボールリーグ
役 職：理事長
生 年：1958



いたの ゆうじ
板野 裕爾
所 属：NHKエンタープライズ
役 職：取締役社長
生 年：1953



なかむら あきお
中村 明雄
所 属：証券保管振替機構
役 職：代表執行役社長
生 年：1955



たかはし とおる
高橋 亨
所 属：グロービス
役 職：マネジング・ディレクター
生 年：1964

◆復帰



かわむら はじめ
河村 肇
所 属：丸紅
役 職：専務執行役員
生 年：1958

◆復帰



なかむら あきお
中村 明雄
所 属：証券保管振替機構
役 職：代表執行役社長
生 年：1955

◆復帰



たかはし とおる
高橋 亨
所 属：グロービス
役 職：マネジング・ディレクター
生 年：1964

退 会

しのはら ひろみち
篠原 弘道

所 属：日本電信電話
役 職：取締役会長

はましま けんじ
浜島 健爾

所 属：ウシオ電機
役 職：相談役

やなぎはら しろう
柳原 史朗

所 属：TANAKAホールディングス
役 職：社友

ひらい みまひさ
平井 幹久

所 属：エービー・インベストメンツ
役 職：取締役社長

ためさだ あきお
為定 明雄

所 属：日経HR
役 職：顧問

かまた かおる
鎌田 薫

所 属：早稲田大学
役 職：元・総長

いわお けいいち
岩尾 啓一

所 属：キャリア工学ラボ.
役 職：取締役社長

えんどう かつひろ
遠藤 勝裕

所 属：元・日本学生支援機構
役 職：元・理事長

むとう えいじ
武藤 英二

所 属：高島屋
役 職：社外監査役

おがわ とみたろう
小川 富太郎

所 属：住友ベークライト
役 職：相談役

おがわ よういちろう
小川 陽一郎

所 属：小川陽一郎公認会計士事務所
役 職：公認会計士

ふじおか まこと
藤岡 誠

所 属：新化学技術推進協会
役 職：専務理事

ひろせ みちあき
広瀬 道明

所 属：東京ガス
役 職：取締役会長

まえだ ただあき
前田 忠昭

所 属：東京ガス
役 職：社友

やまぐち ひろゆき
山口 裕之

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：元・上席顧問

たかはし かおる
高橋 薫

所 属：元・損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険
役 職：元・取締役会長

しおみ けいご
塩見 圭吾

所 属：住友商事
役 職：常務執行役員

ふるはし かずよし
古橋 和好

所 属：元・感動創造研究所
役 職：元・エグゼクティブフェロー

にしかわ のりお
西河 紀男

所 属：三ツ星ベルト
役 職：取締役会長

みやはら こうじ
宮原 耕治

所 属：日本郵船
役 職：相談役

ばんどう まりこ
坂東 眞理子

所 属：昭和女子大学
役 職：理事長・総長

こんどう じゅんいち
近藤 純一

所 属：元・海外投融資情報財団
役 職：元・理事長

す ど たけお
敷土 武夫

所 属：同仁医薬化工
役 職：取締役会長

たかはし きょうへい
高橋 恭平

所 属：昭和電工
役 職：相談役

まぶち よしひろ
馬淵 祥宏

所 属：馬淵商事
役 職：取締役会長

おおかわ かずし
大河 一司

所 属：三菱商事
役 職：常勤顧問

おんだ いさお
恩田 勲

所 属：GTM総研
役 職：取締役社長

たけむら ひろかず
竹村 広一

所 属：元・コマツ
役 職：元・執行役員

たけなか ひろゆき
竹中 裕之

所 属：住友電気工業
役 職：顧問

だん ひろあき
團 宏明

所 属：元・日本棋院
役 職：元・理事長

ひさの まさと
久野 正人

所 属：エム・シー・ジー
役 職：代表取締役

かとう はるひこ
加藤 治彦

所 属：証券保管振替機構
役 職：取締役

いしはら くにお
石原 邦夫

所 属：東京海上日動火災保険
役 職：相談役

いなば しげる
稲葉 茂

所 属：元・東京海上日動火災保険
役 職：元・常務取締役

はやしだ えいじ
林田 英治

所 属：JFEホールディングス
役 職：取締役

いまい まさひろ
今井 雅啓

所 属：伊藤忠商事
役 職：理事

やぎはし ごろう
八木橋 五郎

所 属：ミライト
役 職：名誉顧問

りん の ひろし
林野 宏

所 属：クレディセゾン
役 職：取締役会長CEO

しむら やすまさ
志村 康昌

所 属：UCCホールディングス
役 職：取締役副社長

さかい よねお
境 米夫

所 属：ヒルズ・コンサルティング
役 職：代表取締役

くまきり なおみ
熊切 直美

所 属：大東建託
役 職：取締役

まつなが ようすけ
松永 陽介

所 属：日本生命保険
役 職：取締役専務執行役員

かわい ゆたか
河合 豊

所 属：ネクストF
役 職：代表取締役

あそう しゅうじ
麻生 修司

所 属：元・富士ゼロックス
役 職：元・執行役員

はつとり やすお
服部 靖夫

所 属：セイコーエプソン
役 職：名誉会長
2019.3.15 ご逝去による会員資格の喪失

片山さつき地方創生担当大臣を訪問し、提言を手交

地方創生委員会の山下良則委員長と地下誠二委員長が4月19日、片山大臣を訪問し、提言『地方創生のさらなる推進のために―第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の策定に向けて―』を手渡した。

山下委員長は、広島市や福山市での視察の事例を挙げながら、既存の行政単位にとらわれず、経済圏を中心とした圏域で地方創生の活動が容易となるよう制度改善を

求めた。また、地方拠点強化税制の改善などについても要請した。

片山大臣はまず、本会の地方創生の取り組みについて、現場に足を運び、熱心に取り組んでいると謝意を示した。その上で、国全体のサステナビリティを担保するために東京への一極集中は是正していく必要があり、特に女性に魅力ある仕事を地方でつくることの重要性を述べた。



片山大臣に提言を手交する山下委員長(左)と地下委員長

アドバイザー・グループ第2回会合

4月16日、アドバイザー・グループ会合が開かれた。

アドバイザー・グループは2017年度の「経済同友会2.0を実践推進するPT」で提唱され、2018年度から実践に移された。第三者からの助言を組織運営に活かしていくために外部有識者で構成され、提言の内容や公表のタイミングの改善、および提言の実践活動の充実などに向けたアドバイスを得ることを目的としている。現在のメンバーは池尾和人 立正大学経済学部教授、小宮山宏 三菱総合研究所理事長、芹川洋一 日本経済新聞社論説フェロー、土居文朗 慶應義塾大学経済学部教授、早坂礼子 中小企業基盤整備機構 機関紙編集長で構成されている。

各メンバーには毎月一回、提言や報告書・代表幹事コメントなどをお送りしてご覧いただき、これらを基に代表幹事に本会活動についてのアドバイスをいただくこととしている。今回の会合は昨年の11月に続き2回目となる。4月末に代表幹事の交代を控えていたため、小林代表幹事・横尾専務理事に加え、櫻田次期代表幹事、橋本次期専務理事(肩書はいずれも会合時)も参加され、Japan 20シンポジウム以降の当会の発信、その中でも示されたバックキャストの考え方、財政、コーポレート・ガバナンス、大学改革、若者に対する主権者教育、さらにBrexit



まで、限られた時間の中でも幅広い意見交換がなされた。また女性の活躍については、経済同友会でも女性会員の比率は約8%であり道半ば、社会としても当会としても一層の推進が必要であるとの認識を新たに。次回は秋ごろの開催を予定している。

No.818 May 2019 経済同友会 5

C O N T E N T S

特集1

2019年度 通常総会
新体制スタート 櫻田謙悟新代表幹事
“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”の実現に向けて 03

特集2

櫻田謙悟新代表幹事 就任インタビュー
グローバリズムのダークサイドに日本人の精神性で答えを見いだす 12

特集3

生徒・学生と経営者の交流活動 15

特集4

特別対談
グローバル化の中での
経済と司法のあり方を考える 24
菊地裕太郎 弁護士/日本弁護士連合会会長×小林喜光前代表幹事

Close-up 提言

先進技術による新事業創造委員会【報告書】
程 近智・小柴 満信 委員長
経営者自ら先進技術の
動向を理解し
デジタル改革の主導を 28
教育改革新委員会【提言】
小林 いずみ 委員長
教員の役割を再定義し
テクノロジーも活用して
子どもたちに多様な学びの機会を 30

Column

私の一文字 櫻田 謙悟
「日本人の“心”が世の中のあり方を示す」 02
リレートーク 大谷 邦夫
「春の映画」 14
私の思い出写真館 小野 駿
「海外赴任先での旅行の思い出」 35
新入会員紹介
片山さつき地方創生担当大臣を訪問し、
提言を手交 34
アドバイザー・グループ第2回会合 34



小野 駿

日本パーカライジング
特別顧問

海外赴任先での 旅行の思い出

私 は1984年からマレーシアに5年間、1989年から米国オハイオ州に12年間海外赴任いたしました。やはり二国の文化の違いを経験したことが今も深く印象に残っております。

マレーシアに赴任して間もなくのこと、現地従業員の結婚式に招かれました。新郎新婦のきらびやかな結婚衣装にも目を見張り、見るもの聞くものみんな珍しく楽しいカルチャーショックを経験いたしました。村中の人がかぞってやって来ては祝福し食事をしていきます。その食事は当然マレー料理であり小学3年と5年生の子どもたちに食べられる物がなく、我慢させて帰途レストランを見つけて何とかお腹を満たしてやれたときにはほっとしました。今では懐かしい思い出です。

一方、米国では広大な国土に圧倒されいろいろの州を旅し、その魅力に触れました。グランドキャニオン、モニュメント

バレーにも忘れ難い思い出があります。行く先々のスーパーで食料を調達してはホテルの部屋で自炊することも時には楽しんでいたのですが、その日も延々長距離ドライブしてホテルでの一杯を楽しみに道すがらビールを求めて店を覗けどもどこもビールを販売していなくて、やっと一軒見つけて買うことができたのです。夜も9時となりそのときのビールの味は言うまでもありません。州が違くと法律も違い、聞いてみるとアメリカ先住民居留区では販売してはいけない法律がありどこの店でも販売していないのです。当然ホテルにも自販機はありません。日本はつくづく便利な国であることを実感した出来事でした。55年のサラリーマン生活を振り返ってみると、それぞれの赴任地での仕事の重責の合間にこのような貴重な体験もし、たくさんの良き思い出ができたことに感謝する次第です。

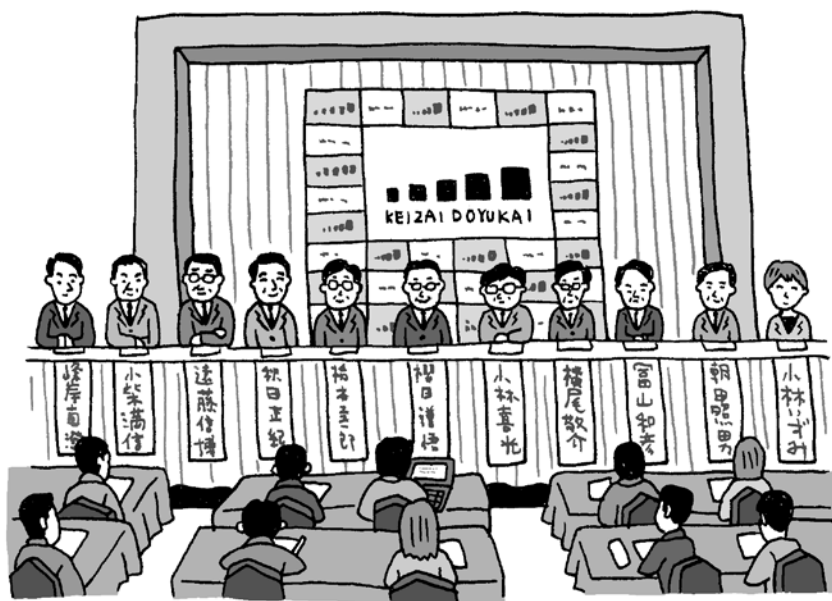


マレーシア



米国

2019年度 通常総会を開催しました



総会は年に一回開催され
事業報告や決算、役員の
選任などを行います



役員の選任などが終わった
あとは、記者会見を開き
ます

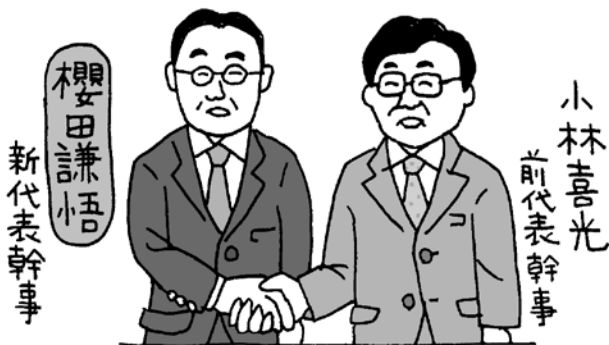
※当日の様子はホームページで
見られます



▼今年は代表幹事の任期4年が満了
小林喜光氏から櫻田謙悟氏にバトンが
渡されました

▶新しい副代表幹事・専務理事には

橋本圭一郎氏



▼そして新副代表幹事の皆さん



秋田正紀氏



小柴満信氏



遠藤信博氏



峰岸真澄氏

●終了後の懇談会では、新たな4年間に
向けて、さっく闊達な意見交換



行動する“DO”友会
スタートです!!

イラスト:三井ロイタル

