

SACE

仙台経済同友会報

Sendai Association of Corporate Executives News



経済同友会が実施した国連防災世界会議パブリックフォーラム
(3月16日 仙台市)

2・3

2015 No.371



目 次

■ 平成26年12月例会講演要旨……………	1
「経営戦略としての女性の活躍推進」	
講師：公益財団法人21世紀職業財団 会長 岩田 喜美枝 氏	
■ 1・2月幹事会報告 ……………	9
■ 全国セミナー準備要綱（第1次案） ……………	10
■ 仙台経済同友会 2015年度「リーダーシップ・プログラム」開催要領（案） ……………	13
■ 平成27年度事業計画（骨子案） ……………	15
■ インバウンド誘客に関する提言の概要について ……………	15
■ 会員異動 ……………	16
■ 仙台経済同友会1・2月活動日誌 ……………	17
■ 今後の予定 ……………	17



平成26年12月例会講演要旨

経営戦略としての女性の活躍推進

公益財団法人 21世紀職業財団
会長 岩田 喜美枝 氏



平成26年12月例会（拡大企業経営委員会）が12月4日、ホテルメトロポリタン仙台で開かれた。今回のテーマは女性の活躍推進。女性の活躍推進については政治、行政など様々な分野で長年議論され一定の進展が見られるものの、他の先進諸国と比較するとまだまだ遅れている。

しかし労働力不足が深刻化する中で女性労働力への関心が高まり、安倍政権は成長戦略の柱の1つとして女性活躍の推進を掲げ、いまや経営者にとっても企業の生き残りや成長、日本経済発展に向けての大きなテーマとなっている。今回は長い間、女性活躍に取り組んで来られた、公益財団法人21世紀職業財団会長の岩田喜美枝氏にこの問題について講演していただいた。

1. なぜ女性の活躍が必要か

安倍政権の3本の矢の3本目の矢、成長戦略の第1弾として去年春、女性の活躍推進が打ち出された。これを私は支持している。理由は2つある。

1つは切り口が良いこと。女性の活躍推進については何十年も議論されてきている。初期の男女雇用機会均等法が出来たころは、どちらかという差別を禁止する、女性の人権を労働の場で保障するという人権的な議論であった。その後しばらくして、労働力人口が減少局面に入ったことからそれを補うものとしての女性労働、労働力の量的な面での期待が議論されるようになった。

女性の人権や労働力人口減少への対応は引き続き大きなテーマだが、人権の問題は当たり前の話であり、個々の経営者からみると労働力人口減少といっても長い間余剰感のほうが強かったのになかなか胸に響かなかった。今回の切り口は、女性が活躍することによって企業は成長し、経済全体が復興するというところで多くの経営者の胸に響き、本気で取り組みを始めたところが増えてきている。

もう1つは、女性が活躍するとはどういうこと

かをよく押えていること。女性が活躍するというのは2つのことが同時に実現できている状態である。1つは子育て期でも女性が仕事を辞めず続けているという軸であり、もう1つは、単に仕事が継続できているだけではなく、キャリアアップをしてその中から管理職や役員が誕生するという、キャリアアップの軸が実現出来ていることである。この2つが実現してはじめて女性が活躍できていると言えると思う。

安倍首相が経済団体で行ったスピーチの中の「役員に一人は女性を登用する」という件はキャリアアップの軸であり、「子どもが3歳になるまでは育児休業と短時間勤務を男女が取得しやすいように職場環境を整備する」という件は両立のほうの軸である。安倍首相がこの2つの軸をしっかり押えているのは正しいと思っている。

政権を担当して1年経って今年の春、安倍首相はこのことを再び経済界に要請した時はさらに中身が深化し、各社が女性の管理職や役員を育成・登用するための行動計画を作り、それを情報開示して欲しいと述べた。この要請に応え多くの企業

が情報開示を始めている。

今年6月に改定された日本再興戦略には、今年度内に、①有価証券報告書における役員の女性比率の記載の義務付け、②コーポレート・ガバナンス報告書に役員、管理職への女性登用状況や登用促進に向けた取り組みを記載するよう金融商品取引所に要請し、これらの情報開示をルール化する。③女性の活躍推進に向けた新たな法的枠組みの構築についての法案を臨時国会に上程した。新たな法的枠組みというのは、各社が数値目標とそれを達成するための行動計画を作って情報開示することを、従業員が301人以上の会社は義務化、300人以下の会社は努力義務というものである。だが国会が解散されたため廃案になってしまった。

■日本の現状

日本の現状を諸外国との比較で見ると次のとおりである。

まず両立の軸、すなわち女性が子育て期に仕事が継続出来ているかどうかを見るため年齢別就業率をグラフにすると、日本の場合は10代後半から25歳ごろまでは上昇し20代後半から30代を通して下がる。そして40代から再び上昇し50代以降は下がって行くという、いわゆるM字型カーブになる。このようなM字型カーブを描いているのは世界の主要経済国の中で日本と韓国だけで、他の国では子育て期にも仕事を継続しているのである。

もう1つのキャリアアップの軸、管理職に占める女性の比率も日本と韓国だけが低く特異である。他の国は30%から40%ぐらい、フィリピンのように50%を超えている国もある。平均的にみると、大体3分の1が世界のスタンダードである。

また45か国について取締役・執行役員に占める女性の比率を見ると、1位がノルウェーで36.1%、2位スウェーデン27.0%、以下3位フィンランド26.8%、4位フランス18.3%、5位南アフリ

カ17.9%などとなっており、43位韓国3.9%、日本はなんと最後から2番目の44位で1.1%。45か国平均では10.4%となっており、日本の女性がいかに活躍できていないかが分かる。（2013年現在、21世紀職業財団作成）

女性の活躍が必要な理由は3つある。1つは労働力人口が減少して人手が不足していること。2つ目は人材の完全活用。せっかく採用した社員が女性であるとか子どもがいる等の理由で、本来はもっと活躍できるはずなのに十分活躍できていなければ人材の無駄遣いとなり、経営者にとって勿体ないことである。

3つ目は人材の多様性を企業の力にするということ。消費者市場を構成する人々は多様であるから、社員も多様であったほうが消費者のことがよく分かる。平たくいえば、女性消費者のニーズは顕在化しているのは男性社員でも分かると思うが、まだ商品やサービスになっていないニーズが分かるのはやはり女性社員である。だから女性の活躍が始まると女性消費者のニーズに着目した新しい商品やサービスが生まれてヒットすることはよくあることである。

キリンビールに「キリンフリー」というノンアルコール・ビールがあり、いまでは各メーカーから出されているが、この市場を開拓した最初の商品が「キリンフリー」で開発したのは女性社員である。女性は妊娠中と授乳中はアルコールを控えないといけないが、この人はこの期間でもお酒の気分が味わえるものを飲みたいというところから開発した。こういう成功事例はいろいろな業界や会社に出て来ている。

また、社員の多様性は変化・リスクへの対応、新たな価値創造にも繋がる。変化・リスクへの対応というのは企業が生き残る力であり、新たな価値創造は企業が成長する原点である。モノカルチャーな組織は新しいアイデアを生み出すこと

が苦手で、多様な社員が混じっているほうが価値観や発想法、情報、人脈が違うから多様なものが融合する土壌から新しい考えが出て来る。そういう組織が変化やリスクに対応できる新しい価値を商品やサービスという形で生み出すことが出来るから、人材の多様性は企業の力になるのである。女性活躍の指標と企業の経営パフォーマンスの指標の間に正の相関関係があることはすでに国内外から多くの調査研究の成果が出ている。

2. 女性活躍推進のため企業が取り組むべき課題

女性活躍推進のためには政府や自治体がやるべきこと、個人や家庭がやるべきこともあるが、企業が取り組むべき課題も多い。女性の活躍は一挙に進むわけではなくて、段階を踏んで進む。第1段階は仕事と子育ての両立とキャリアアップの2つの軸の両方とも出来ていない、子どもが生まれたら退職するのが当たり前という段階で、少し前までは多くの企業がこの段階だった。

ここから最初に到達するのが第2段階の両立の軸である。なんとか育児休業から復帰して仕事が継続できるようになったという段階である。いまは第2段階に到達している企業が多く、仕事と子育ての両立支援はもう十分だと思われるかもしれないが、方向転換が必要だと私は思う。これまでの両立支援では第2段階までは行くが、第3段階に進まないという問題があるからである。

具体的には、これまでの両立支援は育児休業、残業や転勤を免除するといったことで、企業は育児休業は長ければ長いほど、短時間勤務も年数が長いほど良いと競って来た。ところがこれでは駄目だということに多くの企業が気づいている。

というのは、働き盛りの30代で休む期間が長い、短時間勤務など普通の勤務形態ではない時期が長いと、人を成長させキャリアアップさせる仕事体験、責任のある仕事、チャレンジングな仕事

が体験出来なくなり、ここで男女に実力差、キャリアの差が付くことになるのである。

いくつか事例を紹介すると、育児休業期間の短縮に関しては、キリンが3歳から2歳に、ベネッセは3歳まであったのを1歳数か月に短縮、またダイキン工業は6か月以内に復帰して欲しいということを制度で表して、ベビーシッター手当等を6か月より早く復帰してきた社員には手当てを倍増している。

早くフルタイムで普通のとおり働いてもらうためには工夫が必要だ。そのキーワードは労働条件のフレキシビリティである。職種によって出来ないこともあるが、どれだけ在宅勤務を認めるか、いつ働くかという裁量労働、労働時間の柔軟化等によって、子どもを育てながらもフルタイムでしっかり仕事出来る。

もう1つは男性の問題。両立支援策はいまほとんど女性が取得していて、家庭で育児を担うのは女性だけという現状が変わらない限りは、いくら政府が働く女性を応援し、企業が本気になってワーキング・マザーの活用を考えてもいま以上は進まない。家庭で育児や家事を夫と妻がシェアするということが無ければ、妻は仕事を継続できるが活躍というレベルにはとても行かない。

仕事と育児の両立とキャリアアップを実現するためには大前提がある。それは日本の正社員の働き方の常識を変えることである。日本の正社員に期待されている常識は何時間でも働ける、どこでも転勤できる、という働き方である。これは高度経済成長期に専業主婦を妻に持つ男性だから出来た働き方で、それがずっと尾を引いていて共働きしている男性も非常に窮屈に感じている。残業は臨時的に必要でゼロにはならないが、毎日のように残業するということが無い会社、社会にしたい。これは日本以外の社会では当たり前なのである。

会社員が何時に退社しているかを日米で男女別

に見ると、アメリカは午後5時がピークで男女に違いが無い。だから5時に退社して帰宅し、夫と妻と一緒に家事や育児をする。

これに対し日本は、既婚女性はほぼ5時に退社するが、男性の退社のピークは午後8時である。これでは夫は帰宅しても、食事・入浴、メールをチェックするだけで精いっぱいである。だから男性の働き方を女性の働き方に重ねる、男性の働き方を女性化することがキーだと思う。

第2段階から第3段階へステップアップするためには、働き方の見直し、ワーク・ライフ・バランス、ワーク・ライフ・マネジメントが必要だ。これは私の定義では、「仕事と、それ以外の生活（生涯学習、趣味の活動などの個人生活、育児・介護などの家族生活、社会貢献活動など社会的生活を）、会社が許容し、個人が希望するバランスで充実・両立できるよう、『働き方を改革すること』」である。これは社員の幸せのためだけでなく企業にもプラスになる。生産性が高い働き方によって残業を無くし、そこで生み出された時間で家庭・地域・社会などの多様な価値観に触れ、それを仕事に活かすことにより仕事の価値創造力・生産性を高めることで企業の力になるのである。

多様性を議論する時、属性の違いを企業の力にしようということの話されることが多いが、ワーク・ライフ・バランスが企業にもたらすのは社員の属性の違いではなくて仕事以外のライフ・生活の違いが社員一人ひとりの個性を作ることである。経営者は金太郎あめのような社員は欲しくないと思っているが、会社の中は同じ価値観や情報の共有というふうにはベクトルが働いているから、社員の多様性、個性化は会社の外でどんな生活・活動をするかで決まる。だからワーク・ライフ・バランスもダイバーシティと同じく企業が成長する源泉になったり、自己変革、リスクに対応する力の基になるのである。

だが、働き方の改革をするにはどうすればいいかという非常に難しい。多くの会社は「ノー残業デー」とか、ある時間になったらオフィスを消灯するといったことをやるが、このレベルのところは残業を2割、1割削減できても、効率のいい仕事にやり方を変えることにはならない。

一方、残業ゼロとかそれに近い会社はそれ以外のこともやっている。特に経営者にとっては業務の廃止や業務プロセスの簡素化が大事だ。いまの人員で残業を無くし労働時間を短縮するためには1時間当たりの生産性を高めるしかない。そのためには業務の廃止、仕事を減らすことである。これを会社の各層、各分野でやらないといけない。それぞれのユニットが持っているミッションや事業計画に照らして常に業務の棚卸をし、何人をもどの仕事に投入するかを選択と集中の観点から配分し直すことが大事で、優先度の低い仕事は思い切ってやめてしまうことである。

業務プロセスの簡素化というのは、同じ結論・アウトプットを出すためにそこに投入するマン・パワーをいかに最小化するか、そのための仕事のプロセスを見直すことである。解りやすいのは決済の仕方で、決済権限をなるべく現場に下すとか、会議で行うより時間が短くて済む個人決済にするといった見直しをすることが一般的である。それから会議の持ち方、事前調整の仕方、資料の作り方、いろいろ無駄はあると思う。

成功した会社の事例を見ると、いくつか共通していることがある。1つは、誰よりも社長が本気で先頭に立っていること、2つ目は単にノー残業デーを作るといったレベルではなく、業務改革に取り組んでいることである。たとえば第一生命や無印良品は業務改革委員会を置いて、委員長には社長が就いている。第一生命では残業時間が月平均6時間、1週1.5時間まで短縮できたという。

また残業の削減を目指しているのではなくて、残

業ゼロを目指していることである。残業の10%、20%削減を目指しては「ノー残業デー」レベルで出来るが、その先の業務改革までは行かない。

残る大事なことは仕事の評価軸を変えることである。いまは多くの企業は目標管理制を採り、目標に対しどれだけ成果・アウトプットを出したかで見ているアウトプットを出すために何時間働いたかを見ていないので、長く働いた人が高く評価されることになる。会社はそういう意図はないはずだが、いまの制度はそうなっている。この評価制度を時間当たり生産性に変え、これで仕事出来る人、会社に貢献している人を見たらその風景は変わり、一般的には男性よりは子育て期の女性は相対的に評価が上がると思う。ここまで行ってはじめて働き方が根本的に変わることが出来る。

最後の課題はポジティブ・アクション。男女ともに子どもを育てながらキャリアアップをする第3段階に進むために必要な課題である。機会均等を保障する、女性は差別しないというだけでは女性の管理職や役員は増えない。この格差縮小を急ぐには特別の取り組みが必要で、それをポジティブ・アクションという。これには様々なタイプがあるが、代表的なもの2つを紹介したい。

1つはクォータ制。これは国が一律の数値目標を企業に強制するやり方で、代表的な例はノルウェーである。ノルウェーは北歐で女性の活躍が最も遅れていたが、危機感を持った政府と産業界がこの制度を導入した。上場企業は何年までに取締役の4割以上を女性にする。そうしなければ上場廃止というペナルティを付けたので、いま上場企業の取締役の女性比率は4割を超え5割近くになっている。このように短期間でドラスティックに変わるという政策がクォータ制である。

私は、政治は民意を反映するシステムだからクォータ制を導入すべきだと思うが、経済活動に入れるのはちょっと待ってくれと言っている。

クォータ制は劇薬で副作用がある。その副作用とは女性の育成が間に合わないまま、女性優遇をしなければならないということである。

代わりに私が推奨しているのはゴール・アンド・タイムテーブル方式である。これはクォータ制と2つの点で違いがある。1つは目標の作り方が自由であることだ。たとえば国が管理職に占める女性比率を2020年までに30%にするという一律の目標を事業主に課するのがクォータ制だが、ゴール・アンド・タイムテーブル方式は別に30%ではなくても足元を見て実現可能性のある20%、10%でもいいという方式である。さらに言うと、管理職などは遠い先の話でそもそも女性社員が少ない会社はまず入り口を広げることが大事だ。そういう会社はまず採用者に占める女性比率の目標を作るところからスタートしてもいいわけである。

またクォータ制は有無を言わず結果責任を問われるが、ゴール・アンド・タイムテーブル方式の数値目標は女性の育成が目標であるが、間に合わず目標に達しないことがあるかもしれない。

資生堂は私が入社した10年前は管理職に占める女性比率は10%だった。そこで私は、反対はあったが2013年度末までに30%にするという目標を作り、育成は急ぐけれども誰を管理職にするかということでは女性優遇は一切しないことを約束して取り組んだ。その結果2013年度末には27%まで行った。この数値目標が無ければまだまだ低い水準だったろうと思っている。

ゴール・アンド・タイムテーブル方式は、実はいろいろな所から出されており、先の臨時国会に出された法案もこの方式である。私も深く関わって2年前に経済同友会がまとめた「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言の取りまとめもこの方式である。

この宣言の第5項目に、経済同友会の経営者自身が「意思決定ボード」のダイバーシティは経

営戦略であるとの自らの意識改革を行うとしている。この「意思決定ボード」とは部長と役員のごとで、人事部長の仕事ではなく経営者自らの経営課題であることを認識しようということである。

第2項目は、各社の状況に応じて目標値は決め、その目標が達成できるように女性の管理職、役員の育成・登用をしようと謳い、第3項目で、どんな目標を作ったか、毎年の進捗状況を情報開示するとしている。経団連も今年、女性活躍アクション・プランをままとめ、その第1項目でゴール・アンド・タイムテーブル方式を謳っている。

ここで注意しなければならないのは業界によって難易度が違うし取り組みの歴史の長短もあるので、いまの時点で数字の大小はあまり議論すべきではない。大事なことは目標を掲げ、それに向かって毎年着実に変化をすること、その変化を社会に示すことだと思う。数値目標を作ることを出発点で、作ったら女性社員の育成を急ぐ。急ぐといっても結局は、仕事を通じて育成する以外に無い。研修を受講させたりすることは悪くはないが、本当に育成するのは仕事体験そのものである。

ここではアサインメント・日々の業務による育成、すなわちどのような仕事を与えるか、達成のための支援と何年かに1回の異動、異なる仕事・職場の経験を挙げている。というのは、課長が部下に仕事を割り当てる時、仕事は難易度が違う。チャレンジングで難しいがそれをやると人が成長するという仕事と、そうではなくて定型的な仕事とある。いままではチャレンジングな仕事は男性に、定型的な仕事は女性にあてていた。このチャレンジングな仕事を意識的に女性に振り当ててもらいたい。そうでないと男女間格差は埋まらない。

異動も同様である。会社には将来、部長や役員にしたい人材に経験させたいという部門やポストがある。そこにも意識的に女性を異動させてもらいたい。そういうことが無ければ女性の管理職・

役員は増えないということを申し上げたい。

3. 女性活躍推進に向けてのアドバイス

女性の活躍を推進することは一種の風土改革であり社内の構造改革であるから、トップが本気でないとは絶対出来ない。だがトップだけでなく、次に大事なことは中間管理職も変わることである。粘土層のように変わらないのは中間管理職で、ここが変わらないと女性の活躍も進まない。

まず男性管理職には女性の育成について基本的なことが解っていない人が少なくない。基本的なこととは育成に男女差は無く、仕事を通じて育成する、どんな仕事を担当するかというアサインメントと何年かに1度異動してキャリアパスを作っていくことで育成することであるから、これに男女の別は関係無い。職場にはなんとなくこれは男性の仕事、これは女性の領域みたいなどころがあるが、そういうものがある限りはとて今以上にキャリアアップすることは出来ない。

だからまず、男仕事、女仕事みたいなことがあるかないかを点検し、それを払拭することが必要で、その後、この人は伸びるとい人材には男女関係なく責任ある仕事、チャレンジングな仕事にアタックしてもらうことである。

では女性への配慮は何も要らないか、男性とまったく同じでいいかということ、やはり配慮が要る。それは妊娠中と子育て中である。そしてその配慮はジャストフィットでなければならない。

ジャストフィットの1番目の意味は、一人ひとりによってニーズが違うということである。たとえば妊娠中の経過は人によって様々であるから、このことを男性管理職は知らないといけない。それを知って妊娠中の女性とどんな配慮が必要かを話さないといけない。子育て中も祖父母の手を借りられる人、核家族の人、シングルマザーとでは配慮すべき内容が違う。子どもの年齢によって

も違うので同じ配慮でよいということではない。このように一人ひとり違うから、管理職は部下の女性とよくコミュニケーションを取ってどういうニーズがあるか、どういう家庭環境にあるかといったことをよく把握しなければならない。

ジャストフィットのもう1つの意味は、配慮が大き過ぎても小さ過ぎてもいけないということである。配慮が小さすぎると女性は仕事が続かなくなる。大き過ぎるのは一見やさしそうに見えるが、成長する機会を奪うことになる。私は女性に、時間当たりの生産性で会社に貢献し、その上でここぞというチャンスが来た時は残業も出来る態勢、親や夫の力、家事や育児サービスを利用して仕事に向かって欲しいと言っている。

もう1つ、多くの男性・管理職は女性が管理職になりたがらないといい、データで見てもそのとおりである。あるデータによると、若い社員に管理職になりたいかどうかを訊くと、男性は6割がなりたいたいと回答したが、女性が1割だった。この差はどこから来るのか？女性自身の意識にも問題があり不甲斐ないところもあるが、それよりは会社、上司の責任だと思う。

まず、女性の活躍に対する期待が伝わっていないことがある。社長や人事部は本気かもしれないが、女性が期待を感じるのは直属上司や周りの同僚男性からである。直属上司が自分に期待していることを感じるから頑張ろうと思えるのだが、期待を態度に示さない男性管理職が多いように思う。

また女性のロールモデルが無いことも挙げられる。身の周りに女性の管理職・役員がいないと、自分が管理職になっている姿を想像できないと多くの女性が言う。男性にはタイプの違う管理職がいるが、女性にはいないということである。

男性管理職は身の周りにいるが、しばしばその人たちに違和感を持っている女性がいる。マネジメント・スタイルは多様であってよく、男性で多いのは

体育会系、理屈なしで俺について来いというタイプだ。これでみんながついて行くなら、その人のマネジメント・スタイルはいい。だが多くの女性はそういうのは苦手、あるいは嫌だと思っている。

もう1つ女性が苦手だと思うのは、MBAで学んできたような戦略を図に描いて理屈で部下を説得するタイプである。女性はどちらかという共通型というか、メンバーと同じ土俵で共感を作りながら一緒にやって行くほうを好む人が比較的多いと思うが、個人差がある。だからいろいろなタイプのロールモデルを見せて上げる、そのためにも女性管理職を複数作っていただきたい。それが出来ないなら中途採用したり、社外の女性管理職の話聴く機会を作ったらいいと思う。

次に大事なことは、若い時に鍛えているかどうか、20代の鍛え方が男女で違っている。40歳ぐらいの管理職適齢期になって管理職にならないかと言われても、それまでの鍛えられ方が問題だ。特にまだ結婚していない、あるいは結婚していても子供がいない20代は何の制約も無いわけだから、男性と同じように鍛えればいい。鍛えられることは大変で辛いことではあるが、それで仕事の面白さ、達成感を味わうわけである。そういう経験があるから早く管理職になって部下と予算をもらえばさぞかし大きな仕事出来るだろう、早く管理職になりたいと多くの男性が思うわけだが、女性は若い時の鍛えられ方が足りないと思う。だから女性の管理職を作るには20代の女性をしっかり鍛えるところから始めないといけない。

それから管理職の働き方にも課題がある。管理職になると残業が増えるということでは多くの女性は出来ないの、管理職自身の働き方、仕事としての管理職の魅力を作らないといけない。

質疑応答

Q. 女性管理職は18%いて、採用時から総合職で

採っているからどこへも転勤し課長職までは行くが、部長職に上げる時に「もうこの辺でいい」という感じが見受けられる。また50歳前後の更年期にトーンダウンするのが悩みだ。

A. 部長を目指す人は役員を目指す人だと思うが、課長で十分という人は経営者の仕事が社員の仕事とどう違い、どう面白いかが分っていない。そういう役員の役割とか全社に關与する仕事の醍醐味などを話したり、女性役員を期待していることを発信したりすれば、結果として部長を目指してもらえることになるのではない。

更年期の問題。日本女性は平均で50、51歳で閉経するが、それを挟んで10年間ぐらいが更年期に当る。更年期を迎えた女性の3分の1は何とも無い。また3分の1はホットフラッシュといって急に汗が出たり、耳鳴りがしたりといった症状があるが、仕事はなんとか能率を落とさずに出来る。残りの3分の1は非常に症状が重く、こういう人は医師に処方してもらわないといけない。適切な治療をうければ驚くほど元気になる。

Q. 意識調査で、若い男性で家庭を大事にするという答えが高率だったことに驚いた。それは多分ゆとり教育など様々な教育の流れからも来ているのかなと思う。中長期でみた場合、教育分野で働くことや男女の意識について取り組んで行くべきではないか。その点についてうかがいたい。

A. まったく同感。いわゆる職業教育ではなく、人生をどういうふうに進めたいか、どういう選択肢があるのか、どのように家庭生活を営んでいきたいのか、そういったことをぜひ学校教育のなかで考えるカリキュラムにしていきたいと思っており、中央教育審議会生涯学習分科会で機会あるごとに主張している。

教育というのは、会社に入ってからでは遅いということもある。育児休業から職場に復帰したワーキング・マザーにはすぐモチベーションを落とす人

と維持できる人とがあり、残念ながら落とす人のほうが多い。その違いが何から来ているかを財団で調査分析したら4つあることが分かった。

1つは採用された時点での職業意識、生涯働き続けようと思って就職したか、そうではないか。2つ目は結婚や出産前の20代の時の上司がどういうふうに女性を育成したか。3つ目は、夫がどのくらい育児・家事をやっているか。4つ目は、上司が育児休業から復帰した後どう育成しているか。この4つで育児休業から復帰した女性のモラルが高いか、低いかが決まることが分かった。このように就職した時点で相当決まっていることもあるので、学校教育、子どもの発達・年齢に応じて教育していただくことが大事だと思う。

講師略歴

いわた きみえ
岩田 喜美枝氏
(1947年生まれ)

1971年 東京大学教養学部卒
1971年 労働省入省
厚生労働省雇用均等・児童家庭局長を最後に2003年退官
2003年 株式会社資生堂に入社
取締役執行役員・取締役常務を経て、
2008年 代表取締役副社長に就任
2012年 退任

【現在の主な役職】

株式会社資生堂 顧問
キリンホールディングス株式会社 社外監査役
日本航空株式会社 社外取締役
公益財団法人21世紀職業財団 会長
公職としては、男女共同参画会議、中央教育審議会生涯学習分科会、消費者委員会 等

1月幹事会報告

日時：平成27年1月22日（木）

16：00～17：15

場所：ホテル佐勘

出席者：21名

◇ 審議事項

- (1) 会員異動（入会・復帰）について
新規入会3名、震災被災のため休会中だった会員1名の復帰を承認。（細部別掲）
- (2) 全国セミナー準備要綱（第1次案）について
事務局から報告を受け承認。（細部別掲）
- (3) 平成27年度計画策定行程について
事務局から年度計画策定行程の説明を受け承認した。
- (4) リーダーシッププログラムの概要について
事務局から概要報告を受け承認した。（細部別掲）

◇ 報告事項

- (1) IPPO IPPO NIPPONプロジェクト
運営現況について
5年間10期にわたる計画のうち、27年1月末をもって第7期の寄付受付期間を終了。3月1日から第8期の寄付受付期間が開始。
第7期活動から当会会員企業及び会員個人からの寄付をお願いしており、今後8期～10期まで息の長い支援をお願いすることになる。
- (2) 国連防災世界会議関連事業・シンポジウム
企画案について
3月16日14：00～17：00に開催される防災シンポジウム「東日本大震災の経験・教訓を踏まえた防災への取り組み」について事務局が説明し、参加をお願いした。

2月幹事会報告

日時：平成27年2月26日（木）

15：00～16：30

場所：勝山館

出席者：15名

◇ 審議事項

- (1) 会員異動（入会・交替）について
新規入会7名、交替3名を承認。（細部別掲）
- (2) 27年度事業計画（骨子）（案）について
事務局から27年度事業計画（骨子）（案）の報告を受け承認した。（細部別掲）
- (3) インバウンド誘客促進に関する提言について
事務局から「インバウンド誘客促進に関する提言について報告を受け承認した。（細部別掲）

◇ 報告事項

- (1) 今後の予定について（細部別掲）

全国セミナー準備要綱（第1次案）（抜粋）

1. 準備委員会の編成・各委員の役割

準備要綱作成委員は、27年4月から「27委員会」として準備計画を作成。28年4月から細部計画作成のため「28委員会」を編成、29年3月にはそれまでの準備委員全員に新たな委員を加えた「実行委員会」を編成する。

事務局は、平成28年末まで現体制で準備業務を行い、29年1月から6月末までの間全国セミナー専従として1名を増強する。

各委員会の編成は下表を基準として編成する。

役 職	氏 名	役 割
27 委員会 委員長	一力 雅彦	・第30回全国セミナー開催ポリシーの提示 ・28年度岡山大会における参加呼びかけ ・企画委員会における企画案の提示
27 委員会 副委員長	竹内 次也	・準備計画のとりまとめ ・参加呼びかけ（プロモーション）ビデオの企画・作成
27 委員会 基幹委員	須佐 尚康	・支援要員見積、支援依頼先の確定 ・エクスカージョン計画（概要）の作成
	佐藤勘三郎 横山 英子	・総合テーマ（案）及び分科会テーマ（案）の案出 ・基調講演講師の選定 ・特別講演講師の選定
28 委員会	委員（別示）	28年4月から本格的準備をする際に準備組織に入って頂く会員 ・細部計画作成：幹事の方を主体に編成
実行委員会	委員（別示）	29年3月に編成し、細部計画づくりをした28委員と連携しながら実行委員として活躍いただく会員 ・会員全員に参加を呼びかけして募集 ・受付等については、会員企業の適任者の派遣を依頼

2. 準備スケジュール

	時期	実施事項	
平成 27 年度	4 月	27 委員会編成、会場仮予約	
	5 月	準備事業通常総会承認	
	3 月	参加呼びかけビデオ完成 開催ポリシー、総合テーマ（案）決定 基調講演・特別講演講師（案）列举	
平成 28 年度	4 月	28 委員会編成 基調講演・特別講演講師打診 全セミ（岡山）での参加呼びかけ	
	5 月	準備事業通常総会承認 企画委員会説明資料作成（全体テーマ、 基調講演講師候補者、分科会テーマ、 特別講演講師、経費計画、エクスクーション概要案等）	
	7 月	企画委員会説明 基調講演・特別講演講師依頼	
	10 月	企画委員会最終調整	
	11 月	代表幹事円卓会議「開催概要報告」	
	12 月	案内プログラム作成	
		全国各同友会へ案内発送	
	2 月	参加者集計	
		大会プログラム作成	
	3 月	実行委員会編成 受付要員等勤務要領説明会	
	平成 29 年度	4 月	関係者現地説明会・予行（前日）
			20 日（木）～21 日（金）
		7 月	決算（案）第 1 次報告
8 月		「記録集 or 記録映像 DVD」発行	
10 月		決算企画委員会報告	
11 月 or 12 月	代表幹事円卓会議「決算報告」		

3. 施設使用手続き

仙台市の施設を使用する場合、2年前からの仮予約が可能なおことから準備委員会で会場を仮予約する。

4. 総合テーマ・各分科会テーマ（案）の検討・列举

下記考慮事項を勘案し28年3月ごろに総合テーマ及び各分科会テーマ（案）を決定し、幹事会承認を経て全国セミナー企画委員会に諮る。

- ・全国経済同友会にとっての第30回仙台大会の意義
- ・東北ブロックの一員として、また、創立70周年を迎えた仙台経済同友会としての意義
- ・東日本大震災から足掛け7年目を迎えた被災地での開催意義
- ・消費税10%時代を迎え、且つ2020年東京オリンピックを3年後に控えた日本経済の今後の展望

5. 基調講演講師・特別講演講師選定要領の検討

基調講演講師については、（公社）経済同友会と調整しつつ総合テーマとの兼ね合わせを重視して候補者を選定し、7月の第1回企画委員会には2名程度を提案する。

特別講演講師については、宮城県にゆかりのある著名人等の招請に努める。

6. 報告書（案）

27委員会において従来方式の報告書とするか北海道が実施したCD（文字版）とするか、あるいはDVD（映像方式）とするかについて決定し、28委員会で細部計画に織り込むこととする。

仙台経済同友会 2015年度 「リーダーシップ・プログラム」開催要領(案)

1. 目的

- ・地方創生を見据えて現役の若手経営者育成のためのプログラムを行う。
- ・原則は会員経営者（事業承継をされた経営者、地元で起業した経営者を含む）を対象とするが、会員企業において将来、経済同友会の会員になっていただける可能性のある後継候補者（非会員の取締役・執行役）も対象とする。

本プログラムは、幅広い先見的な視野を有し、本格化する震災復興の担い手となり、地方創生のために地域社会、地域経済界のリーダーとして活躍し得る次世代の経営者を育成することを目的としています。目指すべき企業経営者像や日本や地域における政治、経済、社会のあるべき姿について、各界のオピニオン・リーダーとの対話や、参加者間での討論を行うことにより、「リーダーシップの本質」について様々な角度から議論し、社業を超えた幅広い視野を持って先見性や構想力を磨き、養うことを目指します。

2. 委員長（塾長）

大山健太郎 仙台経済同友会代表幹事（アイリスオーヤマ代表取締役社長）

3. 募集対象・人数

- ①会員である地元企業の現役経営者・地元で起業された経営者
会の活動への積極的な参加や運営への協力（会員紹介）などの実績を踏まえて事務局が推薦します。
- ②幹事所属企業の若手役員（取締役・執行役員クラス／非会員も可）
当会の活動に多大な貢献を頂いている幹事所属企業から、将来、当会の会員になっていただける可能性の高い候補者を募集します。原則として会合の8割以上にご出席いただける方のご推薦をお願いします。
(会合の予定はプログラム開始時に事前に決定し、開示します)
※人数は討論ができるグループ構成の関係上16名（1社1名）とします。

4. 実施期間および会合回数

2015年7月～2016年3月まで。（7月に開塾会合、その後隔月実施）
時間帯は参加者の利便性を考慮して18時30分～2時間程度とします。

5. テーマ

「自らのリーダーシップを考える」
参加者は政治、経済、経営、社会、文化（リベラル・アーツ）等の幅広いトピックスを通じて、グローバル（グローバル＋ローカル）なリーダーを目指します。

6. 活動内容

- ①会合開催（隔月1回）
仙台経済同友会所属の経営者および公益社団法人経済同友会の「リーダーシップ・プログラム」講師による問題提起や参加者との質疑応答、参加者間での自由討議などを中心に活動を行います。毎回、簡単な感想文を書いて頂き、プログラム終了後には1年間の活動レポートをまとめます。できるだけ多くの方にご参加頂くため18時30分から開催します。
- ②その他
参加者のネットワーキングを目的に終了後に懇親会を開催します（任意）。

7. 参加費用

会合に伴う諸経費は事務局が負担します。その他の実費（会合、懇親会に伴う旅費、交通費、飲食代など）については、参加者の負担をお願いします。

8. 活動方針

- (1) 率直に本音で議論をしていただく（恨みっこなし）
- (2) 徹底的に考え抜いていただく（妥協なし）
- (3) プログラムを共に作り上げていただく（垣根なし）

平成27年度事業計画(骨子)(案)(抜粋)

1. 年度テーマ(案)

年度テーマ 項目(案)	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい東北の創造 ・震災復興、産業振興、広域連携 ・仙台・宮城づくり(地方創生) ・グローバル化への対応 ・自由貿易圏拡大対応、インバウンド誘客促進
----------------	---

2. 事業概要

- ・当会の独自事業は例年ベースで推進する。
- ・提言については、委員会からの提言発議を推奨する。このため委員会の再編及び役員数の変更を行う。
- ・会員交流を活性化するため例会終了後に交流会を行う。これに伴い25年度から新入会員との交流促進の場として事業化したAB会は廃止する。なお、会員の入会呼びかけは引き続き継続する。
- ・平成29年の第30回全国セミナーに向けた準備計画を作成する。また、28年度全国セミナー(岡山大会)で上映するプロモーションビデオを作成する。
- ・リーダーシップ・プログラムを開始する。
- ・IPPO IPPO NIPPONプロジェクト及び音楽ホール建設基金への寄付の呼びかけを継続する。

インバウンド誘客に関する提言について

1. 背景

- ・訪日外国人客1300万人時代を迎えた中で東北の入り込み数はわずか2%止まり
- ・仙台市がコンベンションシティとしてのまちづくりを明確化したことにより都市機能の国際化が喫緊の課題
- ・今般のタイ・シンガポールミッションにより、一日も早いインバウンド誘客策の確立が必要なことを痛感

2. 提言の方向性

- ・東北全体が一丸になった広域連携を前提とした誘客施策の確立を促す。
- ・東北の魅力の再発掘と新たなプロモーション策の提案
- ・都市機能の国際化に関する具体的方策の提示

3. 提言時期

- ・3月下旬～4月上旬(国連防災世界会議の成果とりまとめの時期と合致させる)

会員異動(敬称略)

◇新規入会(3名)

株式会社プランニングオフィス社	
代表取締役	松本 辰三
株式会社ウジェスパー	
代表取締役	氏家 良典
株式会社仙台買取館	
代表取締役	櫻井 鉄矢
(以上 1月幹事会で承認)	

◇復帰(1名)

東北電機製造株式会社	
代表取締役社長	権井 一意
(以上 1月幹事会で承認)	

◇新規入会(7名)

株式会社大観楼	
代表取締役	遠藤 慎一
株式会社白木屋	
代表取締役社長	白木 大作
株式会社 セント	
代表取締役社長	浅田 茂男
東新住販株式会社東北支店	
執行役員支店長	田中 賢一
岩倉測量設計株式会社	
代表取締役	千葉 厚
東日本高速道路株式会社	
東北支社長	野村 浩
沖縄ツーリスト株式会社	
仙台支店長	高橋 繁紀

◇交替(3名)

ホシヤマインターナショナル株式会社	
(新)専務取締役本部長	菊地 信治
(旧)代表取締役社長	星山 慈良
日本オーチス・エレベータ株式会社	
(新)東北支店長	内野 康秀
(旧)東北支店長	高橋 夏樹
株式会社三菱東京UFJ銀行	
(新)仙台支社長	笹野 克広
(旧)仙台支社長	小川 雅之
(以上 2月幹事会で承認)	



仙台経済同友会 1・2月活動日誌

月日(曜)	会 合 等
1月5日(水)	仙台市新年のつどい 13:00～ (江陽グランドホテル)
22日(木)	幹事会 17:30～18:15 新年会 18:30～20:30 (77名 ホテル佐勘)
26日(月)	東北ブロック連携委員会 15:00～16:30 (11名 江陽グランドホテル)
27日(火)	あり方検討会 7:30～9:00 (正副代表・常任幹事等8名、ホテルメトロポリタン仙台)
2月1日(日)	福島12市町村の将来像に関する有識者検討会 10:00～12:00 (大山代表幹事、事務局長 福島市)
12日(木)	産業教育フェア第2回実行委員会 14:00～15:00 (事務局長 県庁)
17日(火) ～21日(土)	平成26年度海外ミッション派遣(インバウンド誘客促進) 訪問先 バンコク:タイ旅行業協会、現地進出企業、タイ国経済団体、 JNTO バンコク事務所 シンガポール:JTBシンガポール支社、ジェトロシンガポール事務所 (19名)
24日(火)	ものづくり委員会 分科会活動成果報告会 14:00～16:00 (16名 弘進ゴム株式会社亘理工場)
26日(木)	例会 15:00～16:30 「日中関係の現状と戦略的互惠関係の今後」 講師:キャノングローバル研究所 研究主幹 瀬口清之氏 (83名) 幹事会 16:30～18:00 (17名 勝山館)

今後の予定

月日(曜)	例会・幹事会・全国・東北ブロック等
4月7日(火)	幹事会 15:00～16:30 例会 16:30～18:00 「ジャパナビリティが世界を変える(仮題)」 講師:東洋大学理事長 福川伸次氏 交流会(茶話会) 18:00～18:30 (江陽グランドホテル)
16日(木) ～17日(金)	第28回全国セミナー(金沢) 「戦後70年。地域活性化で日本の再生を。」 16日(木) 13:00～19:30 オープニング、基調講演、分科会、懇親パーティー 17日(金) 9:00～12:40 分科会報告、総括挨拶、特別講演、閉会、昼食会 (石川県立音楽堂 他)
24日(金)	日韓経済人交流会 15:00～19:00 第1部 「韓・日企業共生協力模索フォーラム」 基調講演、日韓企業事例発表、パネルディスカッション 第2部 記念レセプション (江陽グランドホテル)
5月28日(木)	平成27年度通常総会 15:00～16:20 記念講演 16:30～18:00 「AI(人工知能)新時代の到来と産業イノベーション(仮題)」 講師:株式会社企業経営共創基盤 代表取締役CEO 富山和彦氏 懇親パーティー 18:00～19:30 (ホテルメトロポリタン仙台)
7月23日(木)	東北ブロック会議 (青森市)

発行所 仙台経済同友会
〒980-0014 仙台市青葉区本町二丁目16番12号
仙台商工会議所会館 7階
電話 (022) 223-8555
FAX (022) 262-2650
E-mail:sendaikd@nifty.com
発行人 大山 健太郎
一力 雅彦
編集人 金田 隆

ホームページ: <http://sendai-doyukai.org/>