

福島の進路

No.500 4
2024/APR

500号

地域発！現場検証シリーズ
株式会社東邦銀行

取締役頭取 佐藤 稔

特集

研究・教育が拓く地域の未来
～福島から日本へ、そして世界へ～

■ トップ対談

福島国際研究教育機構
株式会社東邦銀行
モデレーター：

理事長 山崎 光悦
取締役頭取 佐藤 稔

一般財団法人とうほう地域総合研究所 理事長
株式会社東邦コンサルティングパートナーズ
代表取締役社長 矢吹 光一

■ トップインタビュー

国立大学法人 福島大学

学長 三浦 浩喜

■ 鈴木さま三姉弟対談

「ダイバーシティと人財育成等を考える」
鈴木ゆかり 鈴木 研 鈴木 学

■ 寄稿 大熊町立学び舎ゆめの森

学び舎ゆめの森

副校長 増子 啓信

■ 企業訪問 株式会社とうほうスマイル

代表取締役社長 土屋 広行

真の復興に向かって

ふくしまの

創刊500号を迎えて



本誌、「福島の新報」は本号をもちまして、創刊500号を迎えることとなりました。創刊号は、1982年10月に発行され、これまで約42年間の永きにわたり、地域の皆様方に生まれ、支えられて、今日を迎えることができましたこと、心より感謝申し上げます。

私ども一般財団法人とうほう地域総合研究所は、1982年7月に東邦銀行40周年記念事業の一環として、設立されました。創立の基本精神は、福島県内における経済一般および諸産業の動向等の調査研究を通じて、県内経済産業の振興を図るとともに、県下の社会、文化、福祉の向上に寄与することです。今日まで、所員一同、こころひとつに励んでまいりました。

初代の内池理事長（元東邦銀行頭取）から、私で9代目になります。たくさんの方々のご支援、邂逅が我々を育てて頂きました。この機会に重ねて心から厚く御礼申し上げます。

この間、我々にとりましては、バブル崩壊、リーマンショック、東日本大震災、コロナ禍など様々な困難がございました。しかし、どんな状況下にあっても、私たち福島県民は、ともに支えあい、格闘しながら、不撓不屈の精神で、何度も何度も立ち上がってまいりました。特に東日本大震災からの復興は、未だ途半ばではございますが、筆舌に尽くしがたいものがございました。福島を愛し、福島の再生に尽力する人と人の心が繋がり、響きあって今日に至っております。必ずや本当の意味での復興を成し遂げなくてはならないと存じます。私ども一般財団法人とうほう地域総合研究所は、福島県の輝く明日のために、福島を生きる、福島を想う全ての地域の子どもたちの未来のために、できる限りの努力をしてまいります。これからも皆様のご指導ご鞭撻を賜りたく、御礼とご挨拶とさせていただきます。



矢吹光一

とうほう地域総合研究所
理事長

福島の進路

CONTENTS

ごあいさつ

- 創刊 500 号を迎えて ふくしまの真の復興に向かって
とうほう地域総合研究所 理事長 矢吹 光一

地域発！現場検証シリーズ

- 金融機関の枠を超えて コンサルティングに力点
株式会社東邦銀行 取締役頭取 佐藤 稔

特集

研究・教育が拓く地域の未来 ～福島から日本へ、そして世界へ～

特集 トップ対談

- 福島国際研究教育機構 (F-REI) の役割と使命 × 地域の活性化、
地域発展のための東邦銀行の取組み
福島国際研究教育機構 理事長 山崎 光悦
株式会社東邦銀行 取締役頭取 佐藤 稔
モデレーター 一般財団法人とうほう地域総合研究所 理事長 矢吹 光一
株式会社東邦コンサルティングパートナーズ 代表取締役社長

特集 トップインタビュー

- 創造的混乱・大学改革と福島大学の挑戦
国立大学法人福島大学 学長 三浦 浩喜

特集 鈴木さま三姉弟対談

- 「ダイバーシティと人財育成等を考える」
鈴木ゆかり 鈴木 研 鈴木 学

特集 寄稿

- ～ 温故創新 ～ 私がはじまる場所、それが学び舎ゆめの森
学び舎ゆめの森 副校長 増子 啓信

特集 企業訪問

- 障がい者の笑顔があふれる会社
株式会社とうほうスマイル 代表取締役社長 土屋 広行

福島県の取り組み・施策シリーズIV

- 総合計画前進予算 令和6年度 福島県当初予算の概要について
福島県 財政課

500号記念

- 500号の歩み、プロジェクトメンバーの紹介
44

福島経済マンスリー

- 48
県内経済は、緩やかな持ち直しの動きが続いているが、一部に弱い動きがあり、先行きに不透明感がみられる。

電子ブック版では以下の記事を含めた全ての記事をご覧いただけます。

県内復興・経済日誌 (2024年2月).....	54
福島県景気動向指数.....	55

地域発! 現場検証シリーズ

地域活性化

株式会社東邦銀行

取締役頭取 佐藤 稔

- 所在地 [本店] 福島県福島市大町3-25
- 創立日 1941年(昭和16年)11月4日
- U R L <https://www.tohobank.co.jp/>
- 事業概要 第一地方銀行
- T E L : [本店]024-523-3131



金融機関の枠を超えて コンサルティングに力点

東日本大震災からすでに10年以上たった。この間、復興に向けてさまざまな挑戦が続けられてきた。こうした活動は継続されてはいるものの、復興を超えて、次の成長に向けた動きも多く試みられている。東邦銀行もまた、地域経済の次の成長に向けて動き出している。「地銀として、『すべてを地域のために』という基本的な考え方に基づいて、法人そして個人のお客さまのために一緒になって価値を創り上げる価値共創がわれわれの役割だと考え、行内で共有しています」(佐藤稔東邦銀行取締役頭取)。

中期経営計画で基礎づくり

2021年度から始まる3カ年の中期経営計画「とうほう『輝』プラン」では、金融サービスの枠を超えて地域社会に貢献する会社への長期ビジョンの下、地域、お客さま、従業員、そして銀行が輝くための方向性、目標を明確に掲げ、地域へ貢献できる基盤を構築してきた。法人に対しては個別企業の事業価値の向上を、個人に対しては最適な暮らしづくりを支援するコンサルティングビジネスを強化することを目指している。



法人に対しては、もちろん従来からの基本ビジネスである銀行業務としての融資は当然として、財務的な支援を強化するため、各種補助金申請の支援なども行い、より広い視野から企業ファイナンスの強化を支援している。

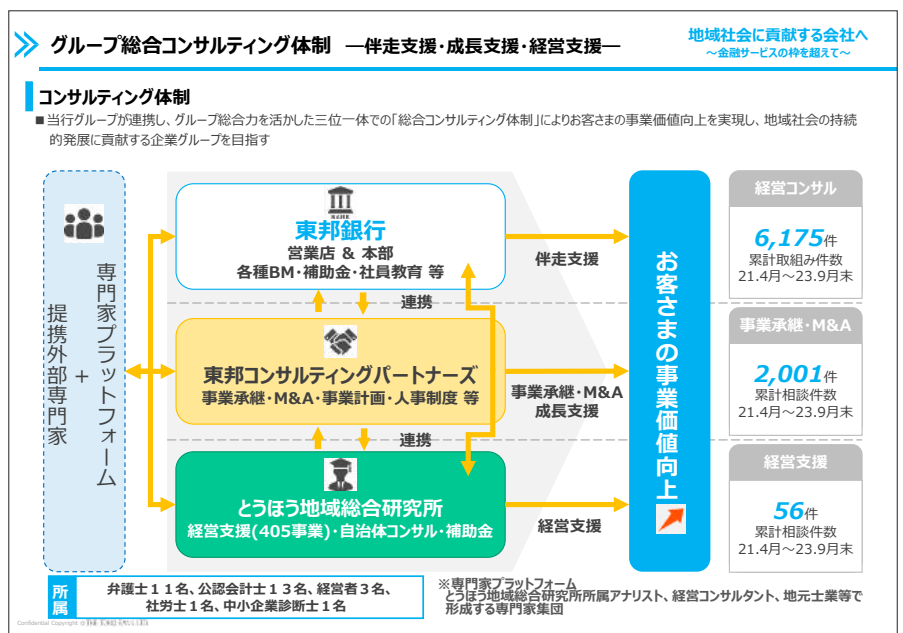
私企業だけでなく、広い意味での法人への支援は、関連会社のとうほう地域総合研究所の役割を進化させる方向でコンサルティング業務を強化している。従来はその名称が示す通り、研究調査を中核業務として地域経済に貢献してきたが、コン

サルティング業務を充実させることで、企業の業務サポート、自治体なども含めたDX支援などにまで乗り出している。

例えばサブスクリプション形式で定期的に経営会議に参加することで、会議の進め方から始まり、経営計画の立案・実行といった経営戦略に直接的に関わる業務を伴走することで、企業価値を高めるための支援を導入している。さらには、人的資本の強化を支援するために人事制度の策定を支援して、人材強化を側面から支援することでも企業価値を向上させている。

企業価値という視点からは、企業の社会的な価値向上に向けてはSDGs施策に関しても支援している。さらには脱炭素社会への移行という大きな社会の流れに対応して企業価値の向上をもたらすサステナビリティ対策に関しても、頭取が先頭に立ちサステナビリティ推進委員会を設置して、自行のサステナビリティ経営を推進することはもとより、気候変動によるリスク評価、再生可能エネルギー事業に向けたプロジェクトファイナンスなども視野に入れて取り組んでいる。

こうして、より広い視野から企業価値の向上を支援するコンサルティング事業の基盤を固めている。「サステナビリティ経営は単に企業価値の向上だけでなく、福島県の地域価値の向上にもつながるとの確信をもって進めています」と佐藤頭取。企業価値と地域価値の向上を連動



資料：東邦銀行2023年度中間決算
地元向け IR 資料より抜粋

させることにまで視野を広げている。

多くの地方企業が抱えている事業継承の困難さに対しては、関係会社の東邦コンサルティングパートナーズがM&Aも含めて、そうした企業の事業継承を支援している。東邦銀行、東邦コンサルティングパートナーズ、とうほう地域総合研究所が三位一体となって、グループ力を生かして地域社会に貢献できる方向性を定着させている。

「地域の活性化に向けて必要となる機能に関しては銀行から外出しし、それぞれの機能を強化することが求められるのではないかと思います。地域商社などはもちろんですが、例えば地域のインバウンド観光を強化するためには、地域の魅力を生かす観光事業もありうるのではとも考えます」(佐藤頭取)。

個人顧客に対しては、預金を超えて運用も支援することで、個人に合った最適な暮らしづくりを支援することにも力を注ぎ、多くの施策を講じてきた。これに加えて、変更されたNISA制度に対応して、長期的に個人資産を増やすことを支援するため、銀行らしい支援の在り方を描きながら、証券会社との連携を築こうとしている。ここでも、個人向けに新たなコンサルティング業務を加えて、さらに業務の充実、拡大を図ろうとしている。



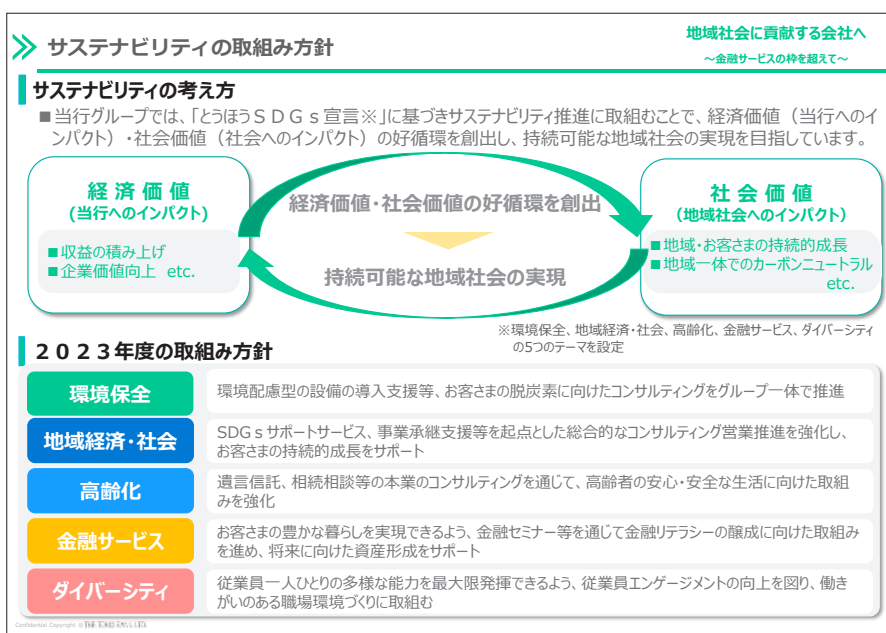
地域資産をもっと生かす

「福島県はポテンシャルのある地域です。浜通り、中通り、会津と広い地域にわたり農林水産業、商工業、観光業などがあります。しかも、先端的な技術の拠点としての取り組みも始まって、当行もそれに関与しています」(佐藤頭取)。

先端的な取り組みとしては、南相馬市で始まった福島イノベーション・コースト構想、浪江町に設立された福島国際研究教育機構(F-REI)などがある。創造的復興の拠点として国家プロジェクトで進められている。これまでの地域資産、未来を見据えた新たな資産、この両方がある。これらの資産は、それ

だけでも大きな価値を持つものの、必ずしも連携されているわけではない。その意味で、それらもつ潜在的な価値を生かし切っていないとの問題意識を持つという。こうした地域資産を個別に活用するだけでなく、それらの連動を通して、より大きな地域資産へと進化させることが求められる。それを担うのも銀行グループの役割である。

事実、そうした試みはすでに始まっている。同行が主催する、福島の未来を背負う若手経営者の育成とネットワークづくりを



資料：東邦銀行2023年度中間決算
地元向けIR資料より抜粋

目指す「とうほう次世代経営者倶楽部」での勉強会で、F-REIの取り組みについて説明を受け、最先端の科学技術の動向について学び、自分たちの事業の将来構想に対するヒントを模索した。短期的にすぐに成果を生み出せないとしても、長期的にみて何かしらのビジネス展開に結びつき得るきっかけになることを期待している。

成長ドライバーを磨く

「これまでは、3年間で期間とした中期経営計画によって運営してきました。しかし、地域により貢献していくためには、もっと長期的な視点に立って着実に事業を組み立て、実現していくことが必要なのではと考えるようになりました。2024年度から始まる経営計画では、2030年を目途とする長期的な計画を策定しようとしています」（佐藤頭取）。

東邦銀行グループが地域活性化に向けて活用する成長ドライバーは3つあるという。第1のドライバーは従来型コアビジネス（資金運用）を深化させることである。ここでの確実な収益に基づいて、第2のドライバーである幅広い分野のコンサルティング業務の高度化も、そして第3のドライバーの新事業領域の探索も可能となる。これら3つのドライバーをさらに磨き上げて、地域の活性化に向けてより一層貢献することを通して、地域にとってなくてはならない銀行グループになるべく、4月から始まる新年度、そして2030年を目指して、新たな挑戦に動き出している。



▲とうほう次世代経営者倶楽部
浪江町視察研修会の様子
福島水素エネルギー研究フィールド（FH2R）見学

聞き手・執筆者

神田 良（かんだ まこと）
日本生産性本部 生産性新聞 編集委員
明治学院大学 名誉教授
RIMS 日本支部 支部長

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。なお、生産性新聞の掲載内容と一部表現が異なります。

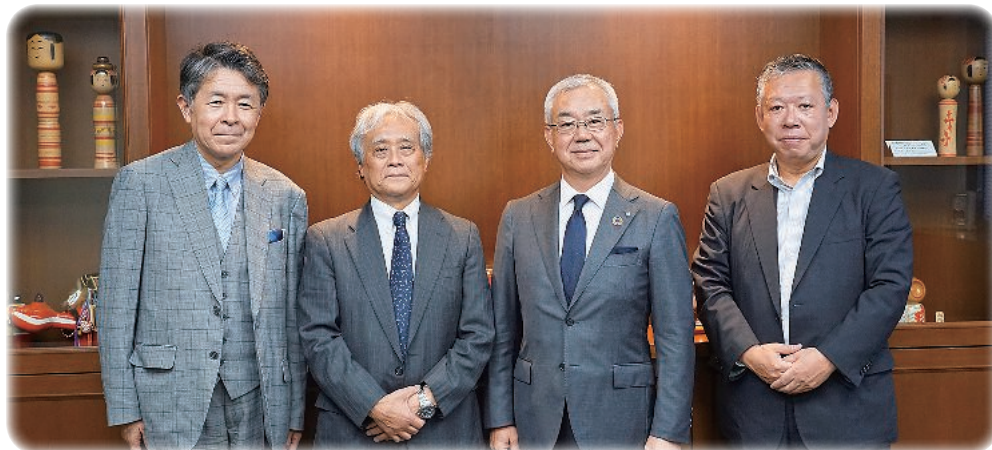
左から▶

当研究所
矢吹理事長

執筆者
神田名誉教授

東邦銀行
佐藤取締役頭取

日本生産性本部
高松部長



トップ対談

福島国際研究教育機構 (F-REI) の 役割と使命



地域の活性化、地域発展のための 東邦銀行の取組み

福島国際研究教育機構 理事長 山崎 光悦 氏

株式会社東邦銀行 取締役頭取 佐藤 稔 氏

モデレーター 一般財団法人とうほう地域総合研究所 理事長 矢吹 光一 氏
株式会社東邦コンサルティングパートナーズ 代表取締役社長

(以下、敬称略)

矢吹 山崎理事長が理事長に就任された経緯、そして決意をお聞かせください。

山崎 金沢大学に奉職をして52年、この間、1年間の海外留学を除いては自宅のある富山県から大学まで通勤していました。農家の長男ということもあり、自宅から離れたことはありません。本当に「井の中の蛙（かわず）」。その「蛙」が福島県にお誘いをいただいて、本当に驚きました。復興庁の事務次官か

山崎 光悦 氏 プロフィール

富山県小矢部市（津沢）出身
昭和51年3月 金沢大学大学院工学研究科修士課程修了
昭和57年12月 工学博士（大阪大学）
平成6年7月 金沢大学工学部教授
平成26年4月 金沢大学長
令和4年4月 金沢大学特別顧問
令和4年7月 復興庁参与
令和5年4月 福島国際研究教育機構 初代理事長（現職）



福島国際研究教育機構 理事長
やまざき こうえつ
山崎 光悦 氏

ら熱心にお誘いいただきましたが、「福島県とはご縁がないので」と、お断り申し上げていたところ「一度、福島の現状をご覧になっていただけませんか。」とおっしゃるので何うことにしました。2泊3日で被災地を訪問し、帰還困難区域内の様子を見せていただきましたが、その光景の凄まじさに腰を抜かしました。復興まであと10年、20年はかかるような印象で、気が付けば私自身の残された人生と照らし合わせていました。これがきっかけとなり、程なくして最終的に理事長職をお受けすることにしました。復興庁の方々に「なぜ、私が選ばれたのでしょうか。」とお尋ねしました。金沢大学での改革の成果、そして、元々は「機械屋さん」ですので、ロボットやエネルギーの専門性、農業は自宅で少しやっている程度ですが、エフレイの研究の複数分野での専門性が好都合だったということでした。説得されて覚悟を決めた。覚悟を決めた以上は、責任を全うしたいと思います。



矢吹 福島国際研究教育機構（以下、F-REI（エフレイ））の役割、これから果たすべき使命について、お教えいただけますか。

山崎 我々、エフレイのミッションは4つに分かれます。この組織の1丁目1番地となる「研究開発」、2つめが「産業化」。「研究開発」の成果をしっかりと「産業化」に結びつけ、浜通りの活性化に貢献する。そして3つめは、「人材育成」。「研究開発」、「産業化」で成果を出しながら、地域の若い世代、起業家を育成する。私も含め役員が地域の大学、高専、高校で講義させていただいて、科学技術の面白さ、魅力を伝えるとともにそれぞれの立場でどのように将来を目指して、学ぶべきなのかを一緒に考えさせていただいています。そして、地域の次世代を担う経営者、技術責任者、若手の技術者を育てる。それが3つめのミッションです。最後4つめが政府の言葉を使えば、「司令塔」。震災からもうすぐ13年が経とうとしていますが、この間に国、自治体の研究機関が浜通り、中通り、会津に進出して、それぞれの観点から研究開発活動を行っています。

それらと連携し、効果を波及させるという役割になります。これが一番難しいミッションだと思っています。法律に基づいた協議会を立ち上げ、この協議会を通じてさまざまな機関と情報交換をさせていただいています。浜通りの街づくりに何が必要なのか、幸せな生活を送るための要素を見極めながら具体的な活動に落とし込んでいきたいと考えています。ミッションはこの4つになります。



「研究開発」は、5分野に分かれています。1つめは、「ロボット・ドローン」、2つめは、「農林水産業」、3つめは「エネルギー」、4つめは「放射線科学の医療や産業への活用」、5つめは、「原子力災害に関するデータや知見の発信」になります。



矢吹 地域のリーディングバンクとして、どのようにエフレイと関わり、地域の復興を担っていくかについてお聞かせください。

佐藤 日本をリードする研究機関であるエフレイの成果は、福島県の将来を左右すると言っても過言ではなく、地元金融機関として全面的にバックアップしていきたいと考えています。

山崎理事長も「日本一住みやすい研究の場を提供する。」とおっしゃっています。500名

の研究者の住環境も含めたインフラの整備では、資金的なお手伝い等を通じて、私どもも積極的に関わっていきたくて考えています。1日でも早く、地域に将来の姿が見えるようご支援できればと考えています。

また、当行の県内企業とのパイプを活用してエフレイの研究の成果を各企業に結びつけていかなければならないと考えています。企業からのニーズをキャッチしてエフレイにつなぐ、また、エフレイの取組みを企業へ発信するという役割です。

矢吹 エフレイの公式資料を見ていると予算規模は、7年で1,000億円、今年度155億円と毎年約150億円となっています。これから、次々と研究施設や住居スペースが整備される中で地域の方々や事業者の方々へのご要望やご期待をお聞かせください。

山崎 1グループが平均10名で50の研究グループを形成し、500人の研究者、技術者においでいただくこととなります。加えて事務職員が150から200人を想定しておりますので、700人規模の組織となります。これが今後7年間の「組織形成」の目標となります。



研究に関係したところで地域の事業者をお願いしたいことと、環境整備という観点から地域や自治体の皆さんをお願いしたいことの2つに分けてお話をさせていただきます。

研究の中身で言いますと、研究成果が少しずつ見えてきたら浜通りを中心に福島県内で実証試験を行います。この実証試験を他の県で行っては意味がないと考えています。

実証試験は、地元の方のご協力が必要になります。例えばスマート農業であれば地元の方に圃場20、30枚をお借りするとか、ロボット・ドローンやエネルギーでもそれぞれのフィールドや施設をお借りしなければならない。さまざまな分野で地元の方のお力をお借りしながら一緒に取り組んで、その成果を分かち

合いたいと考えています。

環境整備の観点からは、700人規模の組織となりますので、やはり住環境の整備をお願いしたいと思っています。関係自治体には、既にお願いをして準備を進めていただいております。

私は、研究者をどこか1カ所に集めるような「隔離村」を作るというような考えはありません。研究

者は、浪江町、双葉町、大熊町、南相馬市、富岡町等の居住区の中でコミュニティの一員として生活ができるようにしたいと考えています。日中は研究者として、家に帰ったらコミュニティの一員として生活する、これが大切なのではないかと思います。ただ、500人の研究者のうち3分の1は、外国籍の方をお呼びする予定としております。コミュニティも少しは英語が話せるとうれしい。若い方はすぐに話せるようになります。そういった交流やふれあいのある生活環境をつくることができればなと考えています。

それと「学校」、「病院」になります。家族で来られる研究者にとっては、いずれも大事になります。外国籍の研究者のためにもバイリンガル対応をお願いしたいなと思います。

「移動手段」については、電車の本数を増やして欲しいとか風に強い電車にして欲しいとか関係機関をお願いしています。それとは別に米国ヒューストンにあるような、その地域だけの乗り物とか、無人の乗り物があっても面白いと思っています。

地元の方々をお願いしたいのは、「みなさんと一緒に青写真をつくりませんか。」ということです。浪江町だけではなく、地域全体で作る。筑波研究学園都市に負けない、関西文化学術研究都市に負けない「学術研究開発未来都市」を一緒に描くことができると思っています。日本一住みやすいところをしたい。私が勝手に名付けた「常磐カリフォルニア」ができたらと思っています。

こうして、地域の方々や地元の企業とタッグを組んで研究成果を実証しながら最後は製品化して、その製品の製造や販売の権利は企業に所有してもらおう。地元の方とそういった協力関係、人間関係を構築したいと思っています。



矢吹 地域の活性化、地域発展のための東邦銀行の取組みをお聞かせください。

佐藤 福島県の人口減少という環境の中、産業構造や企業の在り方が変わらなければならないといった健全な危機感を持つべきだと考えています。そうした中で、当行グループとしてできることのひとつは「働く場を創出する」ことではないかと思います。企業のお手伝いをさせていただいて、その企業が成長することで雇用を確保、人口減少に歯止めをかける。そのような企業の成長のお役に立てるよう、コンサルティング業務を高めていこうと、東邦コンサルティングパートナーズを作り、とうほう地域総研の中でもコンサルティング業務を開始しております。手前みそながら、少しずつではありますが、力をつけてきているものと思っております。



ただ、一方でここ3年間、創業支援やベンチャー企業支援、上場に向けた支援に取り組んできましたが、結果として、そのような企業をたくさん支援できたのかというとまだまだ、力不

足を感じております。我々自身が、リスクを取ることに一歩踏み込めていないのかもしれませんが。チャレンジされる企業の背中を押し、新たな産業の創出を後押しするような踏み込んだ支援が必要であると感じています。

矢吹 地域金融に求めることを本音の部分でお聞かせいただけますでしょうか。

山崎 地域の企業を育て、その成果として特色ある産業が浜通りから福島県全体に波及する。そして、その地域の産業に携わる人と住む人がまちづくりに参加する。そうしたビジョンを描いた時に金融機関に期待したいことは、「金融業から『産業支援業』に変わりませんか。」ということです。エフレイには、先ほどご説明した5つの研究分野があります。例えば、水素については東邦銀行の〇〇さんに聞こうといった、専門家のいる銀行になって欲しいと思います。あの企業は良いシーズを持っているから融資したら儲かるかもしれないとか、そういったレベルの話ではなく、企業に最初から、ゼロベースで伴走支援するような仕組みをぜひ考えていただきたいなと思います。「そのやり方で銀行はどうやって儲けるか。」と聞かれそうですが、儲からなくて良いんです。地域が活性化すれば、人口が増え、勝手に地域経済は活発になります。銀行員でありながらロボット、ドローン、医療等それぞれの専門家でもある。銀行が生きる道、未来像はそこにあるのではないかと思います。ただ、そんな専門家を育てるにはそれぞれの学習が必要になります。若い人の背中を押し、時には、おしりを叩いてでもやってもらうためには、評価をしてあげることが必要です。頑張っている人とそうでない人の給料が一緒であって良いはずがない。しっかりと処遇しなければなりません。





東邦銀行（包括連携協力協定）

矢吹 今の山崎理事長からのお話を受けまして、東邦銀行グループの取組みについてお話をいただきたいと存じます。

佐藤 これまでのやり方や考え方を踏襲すべきなのか、何ができていて何ができていないのか等一人一人が考え、意識を改革するよう行員には伝えています。例えば、本部が支店に仕事をさせるのではなく、現場である支店が動いてそれを本部がサポートする、そう考えるだけでも意識は相当違う。そうした、一つ一つが、全体へ波及し大きな変革に繋がっていくと考えています。金融サービスの枠を超えて地域社会に貢献する銀行でありたい、そう思っています。

矢吹 最後に若手行員に一言お願いします。

山崎 金融業から「産業支援業」であり「地域共創業」へと覚悟を持って変わりませんか。一緒に頑張りましょう。

佐藤 今までの銀行の考え方から一歩踏み出す必要があります。若い皆さんが、自分の考えを思い切って発信して、上司が「面白い、やってみよう。」と言う。これが、変革には絶対的に必要なプロセスだと思います。当行は「共創」をキーワードとして掲げています。従業員の皆さんとそしてお客様と、そしてエフレイ様と新たな価値を創造していきましょう。

矢吹 今日は、研究者であり、教育者であり、経営者である山崎理事長の福島でのそして、エフレイでの「覚悟」をお聞かせいただきました。

TOP
Interview
トップインタビュー
第4回

国立大学法人福島大学



福島大学 学長
三浦 浩喜

創造的混乱・大学改革と
福島大学の挑戦

聞き手／矢吹光
一般財団法人とうほう地域総合研究所 理事長

今回は、福島大学三浦学長を訪ね、ご自身の生い立ちから教育者を目指されたきっかけや、研究者から学長へ至る経緯についてお話を伺いました。



1. 三浦学長のご経歴について

矢吹 先生のご実家は酪農を営まれていたとのことですが、幼少期にはどのようなことを考えていらっ
しゃったのでしょうか。

三浦 私は福島県の山間部で酪農を営む農家に生まれました。子供の頃は体が弱く、農家の仕事が嫌いで
した。父親は自分の息子を農家の跡継ぎにすることしか考えていなかったですね。それが嫌で地元の公
立高校へ進学し、その後、我儘を言って福島大学へ進学させてもらいました。実家は祖父を早く亡くし
祖母が1人で家計を支えた時期があり、経済的に厳しい家庭で、父親も弟（叔父）を高校へ進学させる
ため、自分が高校を中退して就農していたほどでした。ただ、父親は自分の子どもに対して日頃から、
やりたいことはやりなさいと言っていた手前、大学受験を許してくれました。つい最近、わかった話で
すが、父親は私が国立の4年制大学に受かると全く思っていなかったらしく、合格した後でこれは大変
なことになったと大慌てだったようです。

私自身は凄いチャンスを得たと思って、本気で勉強し本気で制作（彫刻をつくったり、絵を描いたり）
しました。1年365日の内、360日くらいは、朝7時30分から夜10時30分の最終電車まで大学にいました。
大学を120%くらい使って卒業したという感じです。

矢吹 私も農家の長男ですが、親としてはやっぱり長男は継承して欲しいという思いがあって、それを言
わなかったお父さんは凄いですね。

三浦 農業を継げと言われていましたが、私は中学生の時に脚の骨に腫瘍が見つかって、手術をして半年
くらい学校を休んだこともありました。内心、これで農業をやらなくて済むと思いましたが、父親はそ
れでも息子と農業をやりたかったのだと思います。その昔、父親は阿武隈山麓を酪農基地に改造するこ
とを目指す農業青年の中心人物だったようで、この一帯を出稼ぎをせず農業だけで食べていけるよう
な地域に変えたいという高い理想を持っていました。だから、父親からみれば、息子にはどうしても農業
を継いで欲しかった訳です。

2. 教育理念について

矢吹 私が育った地域も先生になるということが名誉なことで、親族に先生がいることが誇らしい地域で
した。三浦学長は、先生になられて何年教鞭を取られたのですか。

三浦 学校現場の先生は11年でした。教員になってから派遣で2年間大学院に行かせてもらったので、給
料をもらいながら勉強した期間を含めれば13年です。今から40年前の採用時は校内暴力が全盛の時代で、

初任地の中学校も大変でした。大学4年間しっかりと教育学を勉強し実技も身につけたにもかかわらず、そもそも生徒が教室に入らず外で遊んでいる状況でした。彼らに何かしら強く指導すると、もう物凄い勢いで歯向かってきて、普通に殴りかかってきましたから、毎日学校に殴られに行っているような感じでした。真面目な話、最初の1年間は体から青あざが絶えませんでした。

矢吹 その頃は、23歳くらいですね。

三浦 そうです。今思えばよく精神的に持ちこたえたなと思います。大学で勉強したことが全く役に立たない1年間を送ったことが、私のリアリティショックでした。しかし、そこからまた本気で教育学を勉強し直して、どうしたら荒れる生徒達を指導できるようになるのかということのを365日24時間考え続けるような日々を送るようになります。徐々に学校のヤンキー達とまともに話ができるようになり、彼らを集団的な活動の中にどうしたら引き戻せるのかということのを考えるようになりました。結果的に初任地に6年間勤務して後半3年間は生徒指導主事を任されました。それこそ、有名問題校の生徒指導主事を新採4年目の若造だった私が担当したのです。私は美術の教員なので全校生で壁画を作ろうとか、全くできなかつた合唱コンクールを再生しようとか、演劇を上演しようとか、そういう文化的な活動を通じて子供達のエネルギーを正しい方向へ発散させたいと考えるようになりました。その私の考え方を若い先生方がとてもよく理解してくれて、それをベテランの先生方も支えてくれました。その結果、学校を挙げて、文化祭などの文化活動に力を入れるようになり、生徒たちも落ち着きを取り戻し、6年間で学校が立ち直っていく姿を私自身が目の当たりにし、40年経た今でもその経験が私を支える柱になっていると言えます。まず、気が付いた人が何か知恵を絞って、見通しを持って実践して、周りを巻き込めば、組織が変わるということを、教育現場で身をもって体験できて、それが自分の根幹を支えている一番の価値観なのかなという気がします。

矢吹 なるほど、今のお話は凄く興味深いですね。文化的な心は、学校のみならず企業経営においても大事なことです。基本的に人の心を豊かにすることが、荒れた学校を大きく変えていく力になるとともに、そこから生まれる包摂力というものが何かを変えていく力になるということは、素晴らしいことですね。そういうことに3年で気が付かれたのですか。

三浦 そうですね、但し今はそういう学校の文化活動は、働き方改革とか多忙化解消のために一番初めに削られていく領域です。学校の中から子供達が学校を自分達の社会としてとらえ、生きていくような場が奪われています。学力向上だけに大きく傾斜した学校に作り変えられているとしたら、それが先生にとっても子供達にとっても非常にマイナスだと思います。

矢吹 先日、大熊町の「学び舎ゆめの森」へ行って、増子副校長先生とお話させていただいて感じたのですが、今我々に求められているのは、如何に的確に回答するかというアウトプット型よりも、しっかり自分で考えようとする人達がもっと必要だということです。文化的な心から勇気が湧き、日本フィル

ハーモニー交響楽団の平井理事長もお話しされていましたが（福島の進路2月号掲載）、人と人が寄り添い合って接することで、心が通い合い、人が成長する訳です。先生から見て、それは大事なことでしょうか。

三浦 私は、広い意味で文化を通して社会が形成されるということが本質だと思っています。誰かに社会を作りなさいと言えば社会ができる訳ではなく、一つの問題や課題にみんなで取り組む、協力する事実があって社会が作られるのです。小中学生が自分達のクラスの団結力を高める、そのために文化的な行事に取り組もうとすると、その中で色々なことが起きます。クラスメイトの中に言うことを聞かない子やさぼっている子や個人的事情がある子がいて、それらの問題を自分達で解決していくことによって、文化活動を完成させる以上に大切なものができる。それが、学校の本来の機能だと思っていて、学校は成績や成果を上げるためだけにあるのではないのです。

矢吹 不透明で先が見えない時代にあって、どうやって持続可能な企業や社会を作っていくかという話になると、おっしゃる通りだと思います。組織が変わっていく様を見て、それが自分の根幹になったとお話しされましたが、3年間生徒指導主事をされた中で得られたものが今に脈々と生きている訳ですね。



三浦 そうですね、20代前半といますか、その頃の体験が社会人のスタートだったということが、私にとって運命を決定づける出来事になりました。

矢吹 そういことがおありになって、今の学長を形作られている。目の前に困難や不具合や社会的義憤のようなものがあることは、人が次のステップに進むために大事なことでしょうか。

三浦 そうですね、全校から問題視されていたヤンキー連中が全校生徒の鏡とは言わないけれど、ある場面では輪の中心になってリーダーシップを発揮する姿に変わっていきました。学齢期の子供達というのは失敗をどんどん繰り返して立派な人間に成長していかなくてははいけない。そういう問題児と言われる子供たちを如何に学校から排除するかとか、子供たちがみんなで知恵を絞って考えるべき現実の問題を如何に不可視するかとか、そういう方向に向かっている状況は、実に疑問を感じています。

矢吹 何かを詰め込んで知識をアウトプットすることはできても、自分で考えるということがなかなかできなくなっていますね。今までのように過去の延長に未来がある時代はいいと思いますが、これからは過去の延長に未来を描けなくなっています。戦争だとかパンデミックだとか気候変動もありますし、そういう中で一番大事なことは自分達のことを自分達のこととして考えて動くことですね。

三浦 まさにそうですね。

3. 学内連携と人材活性化について

矢吹 そういう意味では、福島大学も変革の過渡期にあるのですよね。色々な改革の中で変えなくてはいけないことと、変えてはいけないことがあるでしょうし、学長が目指す大学の姿についてお話いただけないでしょうか。



三浦 私の主観ですが、福島大学は震災前にいったい何をやっていたのだろうかと思うくらい、震災後の取組みは大学にとって決定的でした。今の福島大学を説明する上でも、震災後の取組みが前提になると思います。震災以降、地域と連携する震災復興プロジェクトが動き始めたことにより、地域の中で機能する大学として、公私ともに認められるようになったと思っています。

震災後、復興支援センターである「うつくしまふくしま未来支援センター」が設置されて、原発事故への対応のため「環境放射能研究所」が設置されま

した。その後、農業の復興を目的に「食農学類」が創設され、色々な組織が外付けでできて、いずれも大きな成果を上げて福島大学を象徴する機能になりました。ただ、流石に12年経つと復興予算もほとんど下りてこなくなるので、大学の機能を取捨選択する必要が生じました。それが、私の学長の任期と重なって、組織統合を含めた改革をするタイミングになった訳です。

福島大学は食農学類ができて計5学類（学部）になりましたが、一連の復興の取組みは、残念ながらほぼ学類の外で進められたという問題があります。もちろん教員の個人研究や学生達の自主的な活動が復興に尽力したことは間違いありませんが、それぞれの学類の教育としてこれからの地域のあり方にどうコミットするのかというところに弱さを感じています。そこが私は一番の課題と思っています。いわば、オプションとして作った様々な活動を学類の中にどのように埋め戻していくかということが、私の一番の問題意識です。

2022年4月「うつくしまふくしま未来支援センター」と「地域創造支援センター」を統合して「地域未来デザインセンター」を作り、2023年4月大学院の改革を行いました。今は大学改革の本丸と位置付

けている学類の改革（学士課程のリニューアル）を進めるべく喧々諤々と議論している最中です。

矢吹 学士課程のリニューアルは具体的にはどのような内容ですか。

三浦 財政的にも非常に厳しくなっている上に、福島大学は過去に作った様々な研究分野がそのまま残っているのです。時代のニーズに合わせて研究分野の重点化を進める必要があります。今の社会において、デパート型店舗は不人気ですが、ユニクロ等の専門店が人気を得ているように。勿論、それをそのまま大学に置き換えようとは考えていませんが、講座はあるものの内容が薄くては、これからの社会の中で機能できない。探究活動をしている高校生が求める教育レベルというものは、そんなところではないと思っています。だからやっぱり研究分野を絞り込みながら、それぞれのカリキュラムを強くすることが、何より重要です。

矢吹 私も、この10年間、福島大学の存在感の高まりを感じていて、さらに地域の復興を果たすため、大学の機能の中に位置づけるというお話をお聞きして、そういうことなのかと理解できました。今日、取材した内容を地域で起業している経営者に福島大学と一緒にやりませんかと発信したいですね。

三浦 それは、むしろ私たちの方が望んでいるところです。研究連携や交流では、2024年4月に水素エネルギー総合研究所を立ち上げる準備中です。全国的にみれば今から水素エネルギー研究を始めるのは遅いですが、福島県の場合森林資源が豊富で、そこから産出されるバイオマス燃料を炭化させて水素を抽出し、それを地域の中で消費するというエネルギーの地産地消ができないかと考えています。福島県に合ったエネルギー生産のあり方を考える一つのツールにしたいと思っています。

矢吹 福島県内の豊富な森林資源はもっと活用されるべきですね。エフレイの山崎理事長も福島大学と徐々にプロジェクトを進めていると話していました。

三浦 エフレイにはグローバルレベルの研究力が求められていますが、一方で被災地の地域課題の解決を図るという役割もあり、その二つの役割を同時に進めていかなければならないと思います。山崎理事長とは度々意見交換を行っていて、エフレイ設立当初から地元大学として地域復興の取組みは外せないのので、そこに立脚した形で参画したいと話しています。

本学には世界レベルの研究は少ないのですが、それでも一定の研究プロジェクトを採択していただいたということは、エフレイは震災復興や地元の活動にしっかり向き合っているという意識の表れだろうと思います。

矢吹 エフレイも地域に受け入れられたいという意識を持っていると思いますが、一般の方がエフレイについ



て体系立てて学ぶ機会はありません。そういう意味でも、エフレイのことを伝えていくことも私共の仕事だろうと思います。

4. 地域連携と大学改革について

矢吹 福島大学は、相当多彩な取組みをやられていますが、それを理解して、学長として意思決定するということを、どのように学ばれて、様々な課題に向き合っているのでしょうか。

三浦 どれだけ困難があっても今大学を変えていかなければ、これからの18歳人口の減少や国の高等教育政策等に耐えられないと思っています。また、大学が地域の中に溶け込んでいては何のための大学かわからなくなるので絶対駄目だと思っています。特に国立大学は地域に対して常に問題を提案できるような、次代の地域の形を提案できるような機能を持っていなければいけない。地域と密接な関係を保ちつつも、常に研究的な視点を持ち、一步先を行く様々な問題意識を持ち続けることが大学としての存在意義だと思います。それが、教員個人や研究者集団としてだけではなく、全学として常に地域に対して新しい問題提起を行っていけるような大学でないと、おそらく生き残れないだろうと思います。18歳人口減少とは言いながら、国立大学なのでしばらくの間、それなりに受験生は集まるとは思いますが、そこに甘えていたら、ある日突然とんでもないことがやってくるでしょう。国立大学としての足腰の強さを今のうちにしっかり作り直しておくという使命感だけは、ものすごく強く持っています。

矢吹 大学は研究機関であるとともにオピニオンリーダーにならないといけない。私達とうほう地域総研もそうですが、同じような組織や団体が予定調和的に仲良くするだけでは、化学反応は起きないので、本当の変革はできないと思います。

三浦 「創造的混乱」という言葉をよく使うのですが、物事の道理として量的蓄積から質的变化に変わらなくてはいけない時期があり、今まさにそういう時代だと思います。間違いなく人口減少はやってきます。右肩上がりの昭和・平成型の価値観ではなくて、人口減少社会の中でも希望を持ち、前向きに生きられるというライフスタイルを今のうちに形作りたいと思います。



矢吹 本当ですね。人口減少ですが、統計データでは福島県の人口はピークの213万人から、現在175万人くらいになって、2040年には140万人台まで減少する予想です。人口減少は社会や経済の縮小を意味するため、そういう中でも経済をしっかりと育まなければ、子供達の働く場もなくなります。

次に、福島大学卒業生のネットワークについてですが、OB、OGの中にはいずれ福島の役に立ちたいと

いう思いや、寄附等により応援したいという思いを抱いている方々が沢山いらっしゃると思います。そういう方々は必ずしも大学と連携されたり、組織化されている訳ではないと思いますが、同窓会等に対する大学としての取り組みについて教えてください。



三浦 これまでは、学部ごとに同窓会があり、特に古くからある教育学部・人間発達文化

学類は「同窓吾峰会」、経済学部・経済経営学類は「信陵同窓会」として活動しています。それぞれ歴史のある同窓会で多数の卒業生が所属して、外から大学運営を支えていただけていますが、その資源を共有するため「校友会」という形に統合しました。実は、同窓会活動は圧倒的に旧校舎（浜田町と森合町）時代のOBが主役で、金谷川キャンパスに移転してからは、なかなか同窓会を支えるネットワークが育たない悩みがあります。そここのところを今ある資源を含めていかに活用できるか、考えている最中です。

矢吹 学生の進路や就職先には、当然東京志向があると思いますが、福島県内にどういう会社があって、どんな事業をやっているのかということ、我々産業界はもっと伝えていくべきです。学生の中には、大企業一辺倒ではなく自分のやりたいことや、社会課題の解決ができる会社を選んで、人生を有意義に過ごしたいと考える学生もいる訳で、情報発信が必要です。卒業後、一旦東京へ就職しても、卒業生LINE等でデジタルに繋がりたいですね。

三浦 確かにネットワークは大切ですが、ネットワークを作る原点は、学生たちの大学体験にある訳で、金谷川キャンパスで能動的に勉強やサークル活動、アルバイトを体験したことで大学に対する愛着が生まれると思います。ところが、大学に対してあっさりした付き合いをする学生が増えているように思います。昔話ですが、私が学生の頃は、この地域にアパートが無かったこともあって、学生が夜遅くまで大学で勉強やサークル活動をしていましたが、今はそういう感じではないですね。せっかくこれだけの施設がある訳ですから、もっと自分のために活用して、それが結果的に大学を盛り上げるようになってもらいたいです。

矢吹 学長がさっきおっしゃっていた、ご自身の学生時代は朝から晩まで夢中で勉強したということは素晴らしい体験ですね。クリエイティブな気持ちを養うことを含めて、多様な色々なことを学ぶのは大学でしかできないと思います。



三浦 我々の頃は、大学時代は文学や哲学に目覚める時期だと言われましたが、私は自然に哲学書等を読みました。本の内容を全て理解した訳ではなかったですが、学生であればそういう本を読んで考えることが当たり前だと思っていましたので。古き良き時代の学生文化かもしれません。

5. メッセージ

矢吹 最後の質問ですが、大学は事務職員から教員まで様々な人達がいる、これを一つにまとめることは難しいのではないのでしょうか。

三浦 それは難しいですね。学長になって初めて見える景色が沢山ありました。私は副学長を6年間経験して、大学の運営についてはある程度分かっていたつもりでいましたが、副学長と学長とでは全然違いました。一見平穩に上手くいっているようなところでも色々な問題があります。あらゆる情報が私のところに上がってきて、「さあ困ったな」という難題を毎日処理しています。私は元々学校の教員でしたから、とにかく実践型で、できるだけ事務職員とも一緒に仕事をしなくてはいけないと思っていました。美術の専門なのでディスプレイも簡単に作れますから、人手が足りない時は、人知れず、代わりに制作を手伝ったりしています。

矢吹 ディスプレイ制作とも関係があるのかもしれませんが、ストレス解消法に何か取り組まれているのでしょうか。

三浦 元々彫刻やグラフィックをやっていたので、3Dソフトで現代アートっぽくモデリングして3Dプリンターで印刷して、作品をプレゼントしたりしています。3Dスキャナで立体物をスキャンしたり、VR空間でのモデリングも試行中です。学生より先に行かなければという思いです。

矢吹 絶えずご自身の知的好奇心と向き合うように取組まれていますね。

三浦 学生たちを如何に驚かせるかということが楽しみの一つです。こんなことも学長がやるということを見せて驚かせる訳です。

矢吹 長時間のインタビューにお付き合いいただきありがとうございました。

※編注：文中に登場する企業名は敬称を省略しました。

トップインタビューを終えて

三浦学長と初めてお会いし、是非一度じっくりとお話を伺いたいと思った。それは、穏やかな風貌の中に、時おり垣間見える、教育者としての矜持と強い変革への意欲を感じたからである。お話を聞く中で、それは確信に変化した。三浦学長は、福島の未来のために、変革者として、トップリーダーとして、福島大学ひいては福島の教育を変えようとしている。あくなき挑戦への覚悟を持っておられる。その根底を支えているのは、中学生時代の脚の骨の腫瘍、4か月間の入院生活、死生観、自分自身で深く考えることなどの原体験にあると感じた。大震災直後に福島大学の学生は、自らの生活もままならない中、子ども支援のボランティアなど様々な被災者支援を行ってきた。卒業式もなくなり、それでも大学の避難所を必死に運営していた学生たちの姿を忘れられず、今思い出しても涙が流れるとおっしゃる。その学生の姿は、大震災・原発事故という中での特別な姿ではなく、普段は見えない、若者たちの本当の姿、ポテンシャルであると言われ、学生たちへの信頼と思いやりが見えた。今の学生、若者へのメッセージとして「状況の変化に負けることなく、変化を受けるだけの側ではなく、状況を変える側の人間になってもらいたい。」と話された言葉の中に、「人」という「希望の種」を教育という無限の力で育て続けるという強い決意と凄みを感じた。福島大学のより一層の成長、地域支援のために、私どもも自分事として取組みたいと強く決意した次第である。

(インタビュー 矢吹光一)



当研究所：矢吹理事長(左)

福島大学：三浦学長(右)

鈴木さま三姉弟対談

「ダイバーシティと人財育成等を考える」

主催者：東邦銀行、一般財団法人とうほう地域総合研究所

東邦銀行行員向け休日プレミアムセミナーとして、上場企業の取締役としてご活躍されている鈴木ゆかり様、外資系企業に長年お勤めされた鈴木研様、弁護士として法曹界でご活躍されている鈴木学様のトークセッションを開催しました。ご講演と対談を組み合わせ、ダイバーシティの重要性や、組織風土の変革の必要性、人財育成の難しさ等について熱いメッセージをお話しいただきました。



鈴木ゆかり（長女）

1962年東京生まれ
1985年4月株式会社資生堂に入社、2014年4月子会社の株式会社イプサ代表取締役社長に就任。その後、資生堂に戻り、2018年1月に執行役員グローバルプレステージブランド事業本部チーフブランドオフィサー、2021年1月に代表取締役常務チーフブランドオフィサー、2022年1月に同チーフマーケティングオフィサーチーフD&Iオフィサーを経て、同社取締役（2024年3月退任）。イプサやクレ・ド・ポーボーテなど多数の資生堂ブランド育成に貢献。



鈴木 研（長男）

1965年東京生まれ
2017年9月まで日本マイクロソフト株式会社にて、業務執行役員として、製造インダストリー営業統括本部長、エンタープライズサービス営業統括本部長などを歴任。
2018年5月に個人会社リアース・ソリューションズ合同会社設立。埼玉県所沢市の農地再生実証に加えて大手企業やベンチャー企業向け法人営業組織構築、販路開拓、基幹業務システム再構築のアドバイザーなどに従事。



鈴木 学（二男）

1970年東京生まれ
西村あさひ法律事務所・外国法共同事業所属の弁護士、中小企業診断士。これまで、計37社の民事再生事件の申立代理人、計10社の事業再生ADRの申請代理人を務める。その他にも上場企業のアーリーリストラクチャリング案件や公的スキームを利用した案件、破産管財事件等、事業再生/倒産案件において私的整理・法的整理を問わず幅広い業務を手がける。2013年～2015年に株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）の常務取締役就任するなど、多数の外部委員等も歴任。



矢吹 私は、講演会の司会を務めます、とうほう地域総合研究所の矢吹です。本日は「ダイバーシティと人財育成等を考える」をテーマにお話しを伺います。3人お揃いでお話しを聞くことができる滅多にない機会です。後ほど自己紹介していただきますが、資生堂取締役常務（セミナー当時）の鈴木ゆかり様、マイクロソフトに長くお勤め後、独立された鈴木研様、事業再生でお世話になった西村あさひ法律事務所の鈴木学様です。では、ゆかりさんから本日のテーマについてお話してください。

鈴木ゆかり 皆さんこんにちは。私は先ほどご紹介の通り資生堂取締役常務で、ダイバーシティ（多様性）&インクルージョン（包摂）を担当しています。入社した時は研究所に入って研究員としてスタートし、化粧の心理的効用の研究を担当していました。当時は大学と共同研究を行っていました。今でもすごく衝撃的に心に残っているのは京都の大学、医大附属病院と一緒に研究した心疾患患者さんのためのメーキャップセラピーです。つまり、メーキャップで元気になっていただくという治療法の研究です。患者さんは13歳から入院されていて20歳まで一度も笑ったことが無いというお嬢さんでした。我々とお会いしても決して目を合わせなかったのですが、メーキャップアーティストがメーキャップを始めたらだんだん顔を上げるようになり、メーキャップが完成した時には鏡に映った自分の顔を見てにっこりと笑いかけたのです。外見のケアということがどれだけ心に影響を及ぼすのかということを見て、美容の意味を考えたことが原体験になり、長い間この業界にいられた一つの要因になりました。

その後、研修でニューヨークへ行って非常に多くの人種のるつぽと言われるような場所で、しばらく仕事をさせていただいたことも今に繋がる体験でした。実は、私のキャリアのほとんどがマーケティングであり、ブランドの育成が主な分野でした。30代から新規事業や新ブランドの開発をやらせてもらったことによって、私の技術的な基盤ができたのかなと感謝しています。

化粧品会社でこんな仕事もあるんだと思った案件が、バリ島のウプトという所でジャングルを切り開いてスパリゾートを作る仕事でした。ジョイントベンチャーの相手が王家で、宗教が色濃くカルチャーの強い環境で、新しい事業を起こす経験ですから相当色々ありました。イギリス人やインド人やインドネシア人やオーストラリア人達と行う国際的なプロジェクトで、非常に多様性を見てきたことが今の支えになっています。

その後、ブランド育成ということで、皆さんご存じのイプサですとかクレ・ド・ポーボーテとか、あと色々なブランドの育成を長く担当しまして、昨年からはダイバーシティ&インクルージョンの仕事を拝命して今日に至るという形です。

皆さんも相当ステークホルダーから言われていると思いますが、日本企業は非常に多様性に欠けていることが、今問題になっています。女性は勿論ですが、今後はキャリアとしての多様性や新しい仲間が入ってくるという多様性、人種、年齢ですね。若い方も年を重ねている方も活躍できるということも必要ですし、障がいやLGBTQの問題もあります。そういう人達に能力を発揮してもらうために一番大切なのはインクルージョンと最近強く感じています。

そもそも、今言ったのは属性の話で、人はみんな多様だと思えます。だから、ある意味、男性社会って言われる今の均一な企業カルチャーは、男性にとっても生きづらいところがありはしないかなと考え



ています。私は男性も多様な人達が才能を伸ばせるようになるには、ダイバーシティを包摂するような企業文化の形成が最も大事で、そこに多様性を持ってくるとにより、日本企業の力が復活するといった日々考えています。

矢吹 ありがとうございます。続きまして研さんお願いします。

鈴木研 私は、2017年まで日本のマイクロソフトに18年ぐらい在籍していました。そこで製造業向け事業の営業責任者、それからコンサルティングチームの営業責任者などを6年ぐらいやりました。マイクロソフトはダイバーシティの塊というか世界中の人間とネットワークしながら仕事する会社です。私は姉弟の中で一番英語が下手ですが、何か感じ取って人と人がぶつかり合うと色々理解し合えるのだろうと感じています。

何を申し上げたいかという、ダイバーシティ&インクルージョンですが、人と人ですから人情が通うとかそういうものがグローバルでは当たり前に必要なというのが私の拙い経験で思っています。

2017年以降は、個人でベンチャー企業のプロモーションのお手伝いや、大手企業のDX推進のアドバイザーをしながら、個人で色々なプロジェクトに関わる、所謂プロジェクト型で働いています。最近はそのようにそういう方が増えてきました。金融機関の方々是非常に社会的責任がありますから、その基盤を大事にしつつ、こういう色々な働き方に対しても興味を持っていたら、場合によっては信用創造してご支援いただくことは重要だと思っています。

といいますのは、釈迦に説法ですが、スタートアップ企業はないもの尽くしですから。

私がマイクロソフト在職時にお付き合いがあった会社のCIOに対して直接ベンチャーソリューションを届けるようなことも伴走しながらやっています。最近そういう話に対しても、すごく企業の皆様を受け入れてくれる環境があり、これもダイバーシティかなと思います。今までと違って、今は結構オープンですね。日本という国の中で良い環境が始まっているのではないかと思います。

ちょっと遡りますが、マイクロソフトに入社する前、最初は興銀リースに入社しました。丁度バブル期、最初の仕事が航空機のレバレッジドリースや金融商品を作る仕事の先駆けをやらせていただきました。当時の興銀リースの上司は興銀の方ですから、本当に「てにをは」から随分鍛えられました。そういう経験を20代で経験したことが今も生きているなと思います。

色々チャレンジする時、その時一生懸命やってきたことが、今に繋がるなと思いますし、ぜひクライアントもそういう方達がどんどん出てきた時には、皆様も複眼的な見方でご支援いただくと、素晴らしいのではと思います。

自己紹介という意味では、専門領域が営業で、クライアントと一緒に資料を作成し伴走している最中で、その道に答えはないと思いますが、これからもそういう形で世の中に関わっていければと思っています。本日はよろしくをお願いします。



矢吹 ありがとうございます。最後に学さんお願いします。

鈴木学 こんにちは、鈴木学と申します。先ほど矢吹さんからお話があったとおり、多分10何年前ですかね、医療の再生というキーワードで知己を得まして、それ以降ことあるごとにかわいがっていただき、

ここまでお付き合いを続けさせていただいています。私は、ビジネスマンの二人と違い1996年から弁護士をやっています。おそらく昭和世代の方や銀行員の方は大体認識がありますが、1997年から大倒産時代がありました。バブルが崩壊して、数年間停滞期があったのですが、その後1業種1倒産といいますが、銀行、証券、生保等様々な業種の会社が倒産する時代に入りました。私はいわゆる渉外法律事務所と呼ばれる弁護士事務所に入り、もともとは海外の仕事が多い弁護士事務所であったのですが、そのような時代背景の中ドメスティックな倒産と出会って、それ以降ずっと事業再生倒産という分野で働いています。

今、西村あさひ法律事務所は弁護士が800名を超えていて、事務所は海外拠点を合わせて18拠点です。事務所はもともと外国人が多いことと、弁護士は比較的女性の比率が高いですし、秘書はほとんど女性ですから、1,600名の事務所の半分以上は女性です。そういう意味では、あんまりインクルージョンとかダイバーシティって実は意識しないで生きてきたところがあります。

弁護士の仕事として、最近は内部通報窓口をやることも多くなっています。ダイバーシティ&インクルージョンという土台の部分にも関わるとは思いますが、内部通報のほとんどは、パワハラとセクハラなのです。これは日本企業のやはり大きな問題だと、ダイバーシティ&インクルージョン以前の問題として、世代間の認識ギャップがすごく広がっているなと思います。

私もどちらかというと昭和の匂いのする人間で、我々昭和世代は当然じゃないかと思うことが若い世代は当然ではなくなってきたということを感じています。社会構造と環境の大幅な変化でそうなっているのですが、この「世代間のギャップ」を克服することが課題と思って仕事をしています。

あと、人財育成の話がテーマになっていますが、事業再生をやっていて嬉しいなと思うことがあります。破産された社長が破産後に、過去のしがらみから解放されたことでその社長がもともと持っていたスキルを発揮して、破産する前よりずっと活躍しているケースに触れたりすることです。ここの再チャレンジの文脈における人財活用は、もっともっと進んでいかなくてはいけないと思います。一度社長を経験された方はフルセットのスキルを備えている方も多いです。責任をもって自分の生活をかけていて、フルセットのスキルを持っている方々を地域のために活用していく仕組みが無いのかなと思います。それが、私がずっと事業再生の仕事に気を入れて、楽しくやっている理由の一つです。

私は2013年から2015年まで地域経済活性化支援機構（REVIC）の常務取締役をやっています。その時丁度、東邦銀行元頭取の瀬谷さんが社長でした。当時、瀬谷社長に2年半くらいお仕えして東邦銀行のお話しもよく聞いていましたし、その後も、東邦銀行と一緒に仕事をさせていただくことも多く、非常にご縁が深いと思っています。

今日は、貴重なお時間をいただいて、どこまで皆さんのお役に立つ話ができるかわかりませんが、どうかお付き合いください。宜しくお願いします。

矢吹 ありがとうございます。我々が普段接している方と違った背景の方々のお話しで、お三方は東邦銀行元頭取の内池氏の親戚筋に当たる非常に近い関係です。これまで、多様性やインクルージョン（包摂）についてもお話しをいただきましたが、これから私の方からお聞きしたいと思います。

まず、ゆかりさんにですが、人が働くことの原体験のお話しがあり、人が働くことの意味や社会的な要請に対する答えですとか、その辺りをお話しいただきたいのですが。

鈴木ゆかり そうですね、やっぱり働く意味って何だろうと考える時があって、その時やっぱり人の役に立つことを実感できることかなと思いました。そして先ほど私の原体験のお話しをしましたが、資生堂のこの活動は戦後原爆で被ばくして皮膚がただれた人達のクオリティオブライフを高められないかとい

う話から始まっています。弊社は当時から一般用のメーキャップ商品ではない特別重い皮膚疾患の方に対するメーキャップ製品を研究開発した経緯があります。

その活動は今では、白斑とか色々な皮膚疾患の方や、最近では、がんの治療で毛が抜けてしまったり、肌色が悪くすんでしまったがんサバイバーの方々が勇気を持って外に出られるようになるための活動に繋がっています。

やっぱり社会に対して会社が役に立っていると実感できることが私だけではなくて、経営者も含めて社員がすごく誇りに思っていて、そのことによって社員のエンゲージメントが高まっていることは事実だと思っています。

今後は、そういった活動に加えて女性活躍＋ダイバーシティ＆インクルージョンという横文字ですけど、日本社会が今後ちゃんとやっていかなくてはいけないテーマを広げていく会社として先頭に立っていきたいですね。

矢吹 ありがとうございます。もう一点お聞きしたいのですが多様性が無いとイノベーションが起きてこないという話があって、違ったタイプや色々な経験をしてきた人がいないと企業変革が起きないということ。そのためにも女性活躍が必要であり、その辺りの取組みについてお聞かせください。

鈴木ゆかり そうですね、女性のリーダー育成塾の取組みですが、管理職になるポテンシャルのある女性を集めて「自分のパーパスと会社のパーパスを繋げて、どんな仕事をしていきたいか」について掘り起こすことを重要視しています。

具体的には、女性に「管理職になりたいですか」と聞くと、「なりたくありません」という人達が皆さんの部下にもいるかもしれませんが、それは質問がすごく間違っています。今、彼女達が見ている風景ってほとんど男性リーダーで、固定的なリーダー像がある訳です。リーダーシップは多様であって、その人らしいやり方でいいですよということをその研修で学んでいただき、その後、管理職をやりたいと回答した人が、研修前は大体半分くらいだったのが、研修後は9割以上の人がやってみたくてとマインドセットされます。自分がパーパスを持って仕事にあたる場合、実現するためには管理職になって組織に対してリーダーシップを発揮することが必要というところがポイントです。



矢吹 ありがとうございます。リーダーには色々な形があって、こういう人について行きたいと思う人だけじゃなくて、多様な背景を持った人が魅力的で輝くことが求められているのでしょうか。

鈴木ゆかり リーダーの仕事ってダイグイ引っ張るスタイルだけじゃなく、本質はその組織や人を育て、チームで成果を出す仕事だと思います。そうすると色々なやり方があり、自分らしい組織や人の育て方があるはずで、そこは一人一人に考えていただくことが重要ですね。

矢吹 ありがとうございます。では、研さんから外資系企業に18年間勤務されたご経験からマネジメントや人財育成についてお聞かせください。

鈴木研 自分もマネジメントしていた時にはヘッドカウントという考え方があって、私がそこで働いているというよりは、そのヘッドカウントに与えられたロール（役割）を私が遂行するという構造になって

いました。このロールが不要になったら仕事がなくなるという緊張感からずっと仕事をしている感じですね。それをつらいと考えるよりも逆にもうそれを楽しんで徹底的にやり切ろうと考えてコミットメントすることで、自分の成長に繋がるエキサイティングな仕事ができるという感じです。変革も常に求められます。マネジメントで特に大変だったのはトップから戦略が来て、そこはある意味言い訳無用で、それを現場に合わせながらうまく適用させることでした。マネージャーフィードバックがあって、強引になりすぎるとメンバーから駄目出しされるので、構造的にすごいプレッシャーが中間層にかかる訳です。そこで何が一番生きるかという、人間対人間という情的な部分や成果を上げるための戦略を練ることもそうですが、コミュニケーションスタイルとしてのコーチングですね。メンバーの成長に役立つようコーチングするミドルマネジメントは世界中で成功していて、そこからさらに上に行くことを見ていましたので。さっき姉の発言にありましたが、色々なやり方があって、固定的に考えず、メンバー一人一人の成長を考えてコーチングしている人は、所謂プレッシャーが大きい外資企業であっても慕われている感じがします。もっと言うと、日本企業はもともとそれが得意だったと思うし、外資企業も大事なところは日本企業と変わらないところがあると思います。勿論プレッシャーを我慢してやるべきことをやるというスタンスは大事ですね。



矢吹 何か、そういうことが人の力を重ねて、資源がない国で成長してきた要因ですね。

鈴木研 前職で、G7のような会議があって各国のセールスダイレクターがシアトルに集まり、初日の懇親会で誰にも負けないように情報発信して理解を促すと翌朝のプレゼンテーションは上手くいくものです。そういう人間関係をしっかり作ることに変わりはないですね。

矢吹 そういう意味では、積極的にコミュニケーションしていくことが大事で、今ここで出会ったのにそれを見過ごすのか、見過ごさずにしっかりコネクトするのかということが、その人の人生のターニングポイントになるのでしょうか。

ちょっとお聞きしにくいのですが、50歳を超えてご家族もいて会社を辞め独立されましたが、その辺りの決断についてお聞かせください。

鈴木研 きっかけはやはりイノベーションですね。2017年に汎用型のAIがこれから席卷するだろうと思いました。もしかすると個人がそういう汎用型AIをうまく活用することによって、何か面白いことをやれる時代が来るのではと思いました。もう一つは分散型組織というか個と個が結びついて、プロジェクトを遂行して終わったら解散みたいなことを考えました。勿論それは限定された一部の世界でしょうが、この世界と大企業がうまくコラボレーションするようなそんな時代が来るのかなと思ったことがきっかけです。それで、2017年9月に辞めて新しい自分の好きなことをやることにしました。

矢吹 少しずれるかもしれませんが、最近失われた30年とよく言われますが、我々自身も思考停止していたというか、本当はもっと突出して優秀な人に起業していただかないと社会的な活性化は起こらないと。一方でチャレンジする人達を支える場を十分用意しなかったことも停滞した要因になったことは否めな

と思います。スタートアップ企業の多様で新たな取組みを大企業に繋ぐような、銀行に対する期待はありますでしょうか。

鈴木研 社会的に何かやろうとしている人達に、その理念や事業に対しエンドースというか感銘し、アドバイスして支援するという金融機関への期待は大きいです。地銀さんのような地元の金融機関と連携すれば面白いことを生み出していけるのではないかと考えています。特に初期段階から共感いただけると良いものができるのではないかと考えています。

矢吹 ありがとうございます。次に学さんにお尋ねしたいのですが、究極の経営判断をして民事再生を申請した社長に向き合うにあたって、一番大事にしてきたことやどういう向き合い方をしてきたかという人間的な繋がりについてお聞かせください。

鈴木学 私は、西村あさひ法律事務所の事業再生グループに所属しておりますが、その中ではどちらかという中堅中小企業、負債10億円以上50億円くらいでそこそこ業歴も長いオーナー企業の事業再生案件を多く扱っています。そのような会社の経営者は凄いジレンマを抱えていて、長年知り合いの弁護士であればもしかしたら信頼して自分の人生や大切なものを委ねようという気持ちになるとは思いますが、昨日まで知らなかったような弁護士に対してはそういう気持ちにならないことを自らが知ることが重要です。完全に信頼していたら専門家に全て任せようという気持ちになりますが、信頼関係を築けなければ、そんな人に重大な判断を任せられないことは私の経験上理解していて、まずは最初の気持ちを重視します。

そうは言っても、人間の体に例えれば医者のようなものでしょうか、客観的な状況を正確にお伝えすること、放っておいたらどうなるかということ伝えることも重要です。そこはWeb会議ではなく直接お話しして、その上で私が何度も同じ質問をします。数日、数週間、数ヶ月に渡って、社長に対し「何が一番大切ですか、何を残したいですか」ということですね。すぐに全部健康に戻る状態ではなく、弁護士まで来てしまう案件では結構 Later ステージですべてを残すとかではなく、どれかをあきらめなければいけません。

さて、社長どうしますかということは何度も聞くようにします。なぜなら、最初に正確な答えが返ってくるのはまれで、本当のことを言わないからです。そのうちに、弁護士が会社のために一生懸命働いていることが伝われば、だんだん本当に気になることや大切なことを話してくれるようになります。こうなったらその先は非常にやりやすくなります。色々なシチュエーションがありますが、救急車で運ばれたような状態に来る場合はともかく、外科的な再生、事業再生の場合は最初から信頼されるわけではないということを理解しつつ、何とか信頼してもらえるようにしている訳です。

弁護士がそのような相談者・伴走者の立場になりやすいのはコンフリクトが無いということだと思います。金融機関の皆様方はレンダー（貸手）の側面とコンサルタントの側面があって、業績が致命的に悪化した情報に触れば融資を回収しなければいけないという立場と、きちんと事業を立て直してほしいという思いとの間のジレンマがあると思います。事業再生の仕事は、そのような金融機関の方々と弁護士でうまく立場を補完しながら債務者企業にアドバイスすることが非常に重要だと思っています。

矢吹 ありがとうございます。もう一つお聞きしたいところですが、ちょっと厳しい案件をやり遂げて行く中で、先生方のチームワークで心がけていることや、若手の人財育成についてお聞かせください。

鈴木学 パートナー弁護士によって考え方が分かれるところかもしれません。案件のチームアップにおいて一番教科書的な回答は、ある案件を処理するために必要なスキルセットに対し、最も適切な解を導く専門性を持った人間でチーム構成することなのかもしれません。ただ、これでは若手の成長という観

点が欠落しがちで、私はどちらかというと、一体的に同じ方向を向いたチームを作ることを好みます。部下・後輩が私に対して物を言わないと本当の情報が上がってこないかもしれませんし、私も若手に対して物が言いにくいと本当の指示ができないかもしれません。そのため、心を許せる信頼できる人間をチームに入れる傾向があります。真逆の流派やパートナーもいるので正しいかわかりませんが、スキルセットや専門性よりも何か不測の事態が起こっても、困難を乗り越えるために踏ん張りが利く人間達を優先する傾向がありますね。

矢吹 最近ある法律事務所に行ったら、法曹界でもパワハラが出てきて言葉遣いも指導も難しくなって、ホワイト&ブラック企業のような形になっていて、このままでは自分も成長できないという話がありました。先生のところも案件に追われると相当きついでしょうから、そういう部分はありませんか。

鈴木学 これも非常に難しいですね。昔、私が1年生の時と今の1年生の待遇はかなり変わっています。昔は本当にブラックとしか言いようがない状況でした。今でいうパワハラが当たり前みたいな感じでした。プロだから案件の中で成長しろという感じですね。でも今の時代、このやり方では若い人がついてこない。我々の時代はバブル崩壊後に資格を取って就職しましたが、何となく社会に対して楽観的でした。先輩の言うことを聞いてやっていたら成長するでしょうという感覚、社会も自分も過去の例に習ってついて行けば成長するのであろうと考えていたと思います。これに対して、今の若い人、特に優秀な人からすると、国の成長は見込めず、AI革命を含め社会の劇的な変化も完全に目前に迫っていて、組織構造そのものも変わっていくかもしれない中で、意味を感じない上命下服を我慢する理由がない訳です。



大昔の相撲部屋のようなやり方をした場合は簡単に辞めてしまうので、同じようにはできないですね。新人のうちは腫れ物に触るほどではないですがなるべく丁寧に教える。入社後2、3年たってくるとプロとは何かと理解する人は多いので、こちらが惜しみなく経験やノウハウを提供し、その代わりきちんと仕事はやってねという契約関係が出来上がる、そのようなことを目指しております。それでも常に若い人に気を遣った対応をしないと、そこを誤解して辞めてしまうというパターンに陥る可能性は高いと思います。

大昔の相撲部屋のようなやり方をした場合は簡単に辞めてしまうので、同じようにはできないですね。新人のうちは腫れ物に触るほどではないですがなるべく丁寧に教える。入社後2、3年たってくるとプロとは何かと理解する人は多いので、こちらが惜しみなく経験やノウハウを提供し、その代わりきちんと仕事はやってねという契約関係が出来上がる、そのようなことを目指しております。それでも常に若い人に気を遣った対応をしないと、そこを誤解して辞めてしまうというパターンに陥る可能性は高いと思います。

ております。それでも常に若い人に気を遣った対応をしないと、そこを誤解して辞めてしまうというパターンに陥る可能性は高いと思います。

矢吹 ありがとうございます。昭和モデル=男性社会からの脱却みたいな話は多分全然違うと思いますし、よくある女性活躍という言葉も変化していくべきだと思います。経験年数や評判で人を見ないで、基本的にしっかりその人にフォーカスして人を見て育てるべきですね。

そういう意味では、ゆかりさんにお聞きしたいのですが、資生堂は女性が活躍する会社ランキング第1位を2年連続で続けていらっしゃるようですが、裏側に返すと多分男性も活躍するのでしょうか。その辺のところをお尋ねしたいのですが。

鈴木ゆかり そうですね、そういう風に評価されているのは長い間やってきたことが実を結んできたと思います。法整備に先駆けて育休や、育児時間を導入してきました。その過程でラーニングもありました。店頭美容スタッフは、女性がすごく多いので、育児時間や時短制度を早くから導入して、その人達が働きやすいようにやってきました。しかし、実はそれが現場で過剰な配慮になったといいますか、逆に他の人達にしわ寄せが行くとか、ご本人と一緒に働いている人達に何となく後ろめたい気持ちがあ



るとかがありました。また、もっと活躍したいと思っているのに抑制されている人がいるということがだんだんわかって来たので、土日勤務、夜のシフトの一律な免除を止めましたが、これが当時相当社会的にインパクトがありまして、資生堂ショックと呼ばれた時代がありました。女性に優しくなくなったとか、マスコミに取り上げられました。けれども、実はこれがすごいラーニングだったんですね。実際みんな一人一人事情が違うので、やっぱり一人一人とその上司が面談して、どこまで頑張れるか、どういう

風に活躍したいかということ突き詰める訳です。その結果、ほとんどの店頭の皆さんが、土日勤務も遅番も受け入れるということが成立しました。これは凄いラーニングで、それまで何となく女性を保護するとか守ってあげたいみたいなメンタリティでしたが、そうじゃなくて、どうしたら活躍できるかという視点で一人一人対応したことが大きかったのです。女性活躍という視点で見るときに、特別に保護して有利にするとかではなくて、どうしたら活躍ができるかという視点で関わるべきかということがわかりました。

今後はですね、男性の育休も当然となり、子育て中の制約、ライフイベントを乗り越えてもらって、より活躍してもらうことが重要かなと思います。制度って何か一律にやる時代は終わって、ワークのベーシックがあるとしたら、あとはその一人一人の人財育成、そういう視点で上司としっかりその人が話し合うことですね。

矢吹 ありがとうございます。少し話が変わりますが、研さんのレジюмеにコミュニケーション、コミュニケーション、コミュニケーション時々呑みにケーション、その後、論理と感情と書いてありますが、その辺りを教えてもらいますか。

鈴木研 そうですね、世代間とか色々あるかもしれませんが、コミュニケーションは大事で、双方向で話し合っただけで多少ぶつかることもあろうが俺はこうしたい、私はこうしたいということを伝えてコンセンサスをとることは、何にしても大事かなと思っています。若い20代、30代の経営者とも一緒に仕事をさせていただいているのですが、その時もここがちゃんとしていないと、思いの外すれ違ったりすることがあります。コミュニケーションのスタンスとして、まずロジックは大事ですよ。それと、感情面でクリアしていないと、いくらいいことを言っても伝わらない。理想的なことを伝えるためにも感情面の信頼関係が必要だと思います。情と理を両立させることは大事なのかなと思います。

矢吹 ありがとうございます。それと同じ繋がりの中でやってみて巻き込むということに興味があります。

鈴木研 これはアメリカのベンチャー企業の成功のパターンとして、まずやってみる、失敗から学んでみんなを巻き込むということはよく言われることです。私もそれを模倣して書きましたが、やってみないとわからないことってありますよね。私は、やってみてそこからの学びを本質に生かして関係者を巻き込んで、自分が巻き込むエンジンや動力になると物事はうまく進むのではないかなと思っています。

矢吹 ありがとうございます。そういう意味では環境がどんどん変わってきて不確定で先が見えない時代はおそらく現地、現場に入り込んで公正にするということが必要だと思います。現場を知ることが不十分で見えないものに対する不安から不正が起こるような気がします。学さんが法律家として色々な現場に立ち会う中で最初に心がけていらっしゃることをお聞かせください。

鈴木学 そうですね、企業経営をして相応の規模になると、何らかのエラーは避けられないと思っていま

す。気を付ければ気を付けるほどエラーが少なくなる相関関係はあるでしょうが、全ての人を完璧にコントロールすることは無理なので、何らかのヒューマンエラーが起こります。最近ほとんどの不祥事事例の大多数は内部告発が端緒になっています。事実関係を知っている内部者からの通報ですので、会社としては隠そうとしても隠せません。一昔と比べれば、エラーが起こったら隠せないということが時代の流れの中で常識になってきていることを経営者は理解すべきです。

まずは、何か起こるのを完璧に防ぐのは無理だという前提で平時の危機管理を経営課題とすることが重要なのでしょうか。もう一つは、何か不祥事が発生した際には二次被害を起ささないことが大事だと思います。不祥事発生後に何か口裏合わせや証拠隠滅のようなことをすると、それがさらに発覚した時にはその会社の存続そのものが許されない事態となりますので、絶対に避けるべき事態と考えて欲しいですね。

これはコンプライアンスを厳格に求められる大企業だけではなく、中小企業も同じだと考えるべきです。例えば食品の偽装などですね。色々昔から起きていますが、これからも似たような事例は起こると思います。これもだいたい内部告発で判明するのです。大企業との違いはアドバイスの姿勢なのかもしれません。例えば、「食品表示に関する法令をきちんと守りましょ



う」という一般的なアドバイスをすると、それが経営者に刺さるかどうか。経営者の頭の中には、リスクを発生確率とダメージの掛け算で考えていて、起こったらダメージは大きいが発生確率が低いからリスクも低いと判断し、その低いリスクよりもメリットの大きい行動を選択する場合があります。中小企業の場合、その経営者の思考回路に対して何か説得的にアドバイスすることは、その企業が上場でも目指していない限りはなかなか難しいと思っています。法律は守らなければならない、だから法律違反しないようあらゆる努力をせよ、と大上段からものを言っても伝わらないのだと思います。私は守らなければならないのはどちらかという法律そのものではなく商道德や倫理なのだと考えています。そのため私は、有害な物を人に食べさせようとするのが、食を扱う者として倫理違反で、商道德に反し商売する資格がないということをいかに柔らかに話すかに重きを置いています。儲ける資格とは倫理的に正しいことだと思います。これは大企業も中小企業もベースが同じだと思います。昔の食品偽装の事案が続いた時代がありましたが、某高級料亭の食べ残しを再利用した話は顧客の信頼に反し倫理的におかしく、存続が許される事態ではなかったと考えています。ただ、極めて個人的な意見ですが、有名老舗和菓子メーカーの製造年月日を偽装した問題はそれと質的には違うと考えています。それは、世間は倫理的な価値観を基準に許すか許さないかという判断をしているのだという考えが背景にあり、倫理的な物差しで人が許さなければ軽微なミスでも駄目だし、多少の法律上の疑義があっても倫理的に正しければ重大なダメージが生じない場合もある、そういう話をするようにしています。

矢吹 ありがとうございます。法律があるから許される訳でもないし、我々も地域の関係性の中で生活していることを考えなければなりませんね。

本日は皆様から貴重なお話しをお伺いして誠にありがとうございました。今後とも福島の実業者の皆様のためにお力添え賜りますと幸いです。

※編注：文中に登場する企業名は敬称を省略しました。

大熊町立学び舎ゆめの森

寄稿

～ 温故創新 ～

私をはじめまる場所、
それが学び舎ゆめの森



学び舎ゆめの森 副校長
ますこ けいしん
増子 啓信

○ はじめに

大熊町は東日本大震災に伴う東京電力第一原発の事故により、約100km離れた会津若松市に全町避難しましたが、令和5年4月に12年ぶりに大熊町で学校再開を果たしました。小中一貫の義務教育学校と認定こども園、学童保育、預かり保育が一体となった「学び舎 ゆめの森」が誕生しました。令和5年8月末からは新校舎でリスタート。令和6年1月現在、0歳～15歳までの39名（小・中学生24名、園児15名）が通っています。

1階は細部まで木質化を図った2階建て校舎の中心にあるのは、吹き抜けの開放的な「わくわく本の広場」。最大で5万冊の本が収蔵可能です。この本の広場から放射状に創作工房やランチルーム、学習室、職員室、体育館等を配置。居室や廊下との壁を最大限減らすことで、大きな空間が出現し、教科や年齢の垣根を超えた学びと遊びが混じり合う教室に大変身。本に囲まれながら、子どもたち一人一人の誰もが自分の居場所を見つけ、楽しく学び続けることができる、そんな空間デザインとなっています。

このような教育空間にて、子どもたち一人一人が自ら考え決めて動き出すこと、すなわち、自分で自分の学びをデザインできる姿を目指し、遊びの中から多くを学び、学びの中にも遊び心を忘れず、自分らしい未来を切り拓く力を育てています。それが、新たな価値の創造につながり、イノベーションを起こせる人材育成に結びつくものと考えています。



【多目的スペース「わくわく本の広場」】



1 ゆめの森って、どんなイメージ…？

(1) ゆめの森（義務教育、認定こども園）教職員、学童保育スタッフに、聞いてみました。

- 真ん中にまあい図書館があって、四角い教室がない
- ○年○組という教室が一つもない
- 学び舎のあちこちで授業をしている、学んでいる
- ワクワクがいっぱあ〜いおもちゃ箱みたい
- ごちゃまぜラーニング



【子どもたちが混じり合う円環スペース】

- はじめてに出会える場所

(2) 子どもたちに聞いてみました。

- 本に包まれているみたいで、いつでも読める
- とっても広くて、散歩ができる場所
- 学校の形がすごく変わっています
- 迷路みたいで迷っちゃうけど、行き止まりがない
- 必ず、本の広場につながっている
- 毎日が、めっちゃくちゃ楽しい
- キュビナ（AI型学習教材）があって、いつでもどこでもやれる

(3) 視察者（1,000人超 R 6.1月現在）の声もいくつか紹介します。

- 子どもの楽しい、ワクワクがあふれる素敵な場所でした！自分の中の教育・学校の考えが覆されました。私もいつかゆめの森で働いて、子どもの夢を支えたいです。
- 学校って何だろう？先生って、何をする人なんだろう？…改めて考えさせられました。子どもの「～してみたい！」を実現できる環境づくりをしてみたいです。
- ここで育てたかったです!! 空間や学習、人との関わりの中にたくさんの余白があって、その余白の中で創造性や自主性、意欲が育つのだと思います。また来たいです。



【特徴的なフォルムを持つ外観】

- めっちゃ楽しい場所
- インクルーシブであったかい
- 学年や特性が目立たない、まぎれている
- 一人一人を大切にする
- 個性を尊重している
- のびのび、しばられることなく自由度が高い
- やりたいこと、やりたい授業ができる
- 子どもが元気になる、元気に登校したくなる
- 一人一人の可能性を模索していく
- 学びをはじめ場所



【まあい中庭「ぼかぼか広場」】



【視察者の声を紹介するメインエントランス掲示版】

- やられたぜ。くやしいぞ。うらやましい。そして、大したもんだ！たくさんの刺激もらったワンダーランドです。
- ついにできた!! と、100年先の未来を創り始めたのだなあという想いになりました。
- 子どもたちがのびのびと学習している姿を見せていただき、大変感銘を受けました。このような学校がたくさん出来れば良いと願っています。
- すばらしい遊び心が詰まった学校でした。こんな学校がある町に住みたいです。

- 正解を選ぶではなく、選んだものを正解にできる学び舎に!!
- 私もゆめの森に通いたいです!! ゆめの森のファンの皆さん、一緒に未来の教育を創りましょう!
- 人を育てる志、想いに感動しました。自分事として、私もここから尽力します。

2 ゆめの森が大事にしていきたいこと

(1) 目指す世界観

ゆめの森では、『わたし』を大事にし、『あなた』を大事にし、みんなで未来を紡ぎだす」世界をビジョンとして掲げています。なりたい自分になるためには、自分の好きに没頭するだけでなく他者の自由も尊重する、すなわち、互いの違いを認め合い緩やかな協働性に支えられたインクルーシブな環境を創っていくことが大事であり、その環境の中で誰にとっても優しい持続可能な社会、そんな未来を紡ぎ出していきたいと考えています。売れるものを同じように生産すれば売れるという大量生産大量消費の時代、社会の歯車であれば幸せになれた今までの時代とは大きく異なり、急激な人口減少社会や多様性の時代に入りつつある今だからこそ、一人一人が自律した人間として社会や地域を共創していく人材を育成する学びへと変革を遂げなくては…と思うのです。

(2) 非常識から常識を創り出す

温故創新、この言葉は、町教委の教育理念です。今まで取組んできた大熊の教育（DNA）を引継ぎながら、これからの時代に求められる資質・能力を育成できるように、多様性に対応した個別最適な学び、「多様性を力に変える教育」へと質的に転換していくことを意味しています。令和4年5月に公表した経産省の「未来人材ビジョン」によると、これからの時代に必要となる能力やスキルは、基礎能力や高度な専門知識だけでなく、「常識や前提にとらわれず、ゼロからイチを生み出す能力」「夢中を手放さず一つのことを掘り下げていく姿勢」「グローバルな社会課題を解決する意欲」「多様性を受容し他者と協働する能力」であるとしています。将来起こるであろう大きな産業構造（社会システム）の変化を前提に、バックキャストとして、今からできることとは何であろうか。軸を未来に据えて英知を結集させた結果、形となって現れてきたのが「ゆめの森」です。

① 校舎設計について

真っ直ぐの廊下、四角い教室、南向きにある窓…、今まで当たり前と想っていた概念、考えを一旦リセットして、真っさらな状態にして、子どもたちが本当に楽しいと感じることができる、自ら学びに向かうことができる校舎って、どんな建物なんだろうというところから考え始めました。

② 教育内容について

「こうあらねばならない」「こうしなければならない」というような考え方から解放し、教育の「そもそも」を考えるとところからスタートしました。テストで100点を取れる力も大事だけれど、正解のない社会課題から Well-being を生み出す最適解に辿り着き、さらにアップデートしていける力が自然と身につくにはどうしたらよいか…。

3 子どもたちが自分の学びをデザインするために

(1) 高信頼性組織の醸成、考える教師集団の育成

「そもそも何のためにこの教育活動を行うのか」、対話の日常化による本質観取を通して、教員の意識改革を促し、「哲学する学び舎」に変貌を遂げることが必要です。

(2) 学びをマネジメントする

① 時間割は子どもたちのもの

ゆめの森の5～9年生は、金曜日の時間割を子どもたちが作成しています。また、週に1コマ、子どもたち全員が自分をレベルアップさせるために使える自由な時間があります。学習の習得状況を振り返り、得意を伸ばしたり苦手を補ったり、創作の時間にしたりするなど、自分の学びのハンドルは自分で握ります。子どもたち自身の「やってみたい！」ワクワクが実現できる日になります。

② 個別最適な学び

子どもたち一人一人が自分の目標をもとに、自分のペースで、自分に合った方法で、教科内容を学び進める学習方法です。多様な選択肢を提供し自己決定場面を増やすことで、自律した学び手を育てていきます。

(3) 好きを伸ばす教育

STEAM教育（科学・技術・工学・芸術・数学の5つの英単語の頭文字を組み合わせた造語）の考え方に学び、体験を通して一人一人のワクワクを呼び起こします。自分の「好き」から始まる探究と創造の学びの往還により、新しい価値を実感していきます。



【ゆめの森オリジナル劇「きおくの森」公演 R5.10.28】

(4) 4Cを育む演劇教育

専任アーティストがゆめの森に常駐し、演劇教育を通して4C（クリエイティブ、クリティカルシンキング、コミュニケーション、コラボレーション）の力を育み、自己効力感や表現力を磨いていきます。

○ おわりに

今後も子どもたち一人一人の好きを伸ばすとともに、教育の原点である「信頼して、任せて、待って、支える」ことを大切に、子どもたちの「自ら育つ」力を引き出します。そして、自分の未来を切り拓くたくましさや持続可能な社会の創り手に必要な胆力を養ってまいります。ゆめの森の文化を築き、「ゆめの森道」を創っていききたいと思います。

株式会社とうほうスマイル

■企業訪問



- 代表取締役社長 土屋 広行
- 所在地：福島市飯坂町平野字桜田3-4
東邦銀行事務センター内
- 創業：2012年3月
- 資本金：3,000万円
- 従業員：28名（うち障がい者数22名）
- 事業概要：印刷事業、銀行付随業務



代表取締役社長
土屋 広行



障がい者の
笑顔があふれる会社

左から本多取締役統括部長・木城専務取締役

福島労働局（2023年12月発表）によると、県内の民間企業に雇用されている障がい者数は、5,479人（2023年6月現在）と過去最高を更新（前年比215人）しました。

県内民間企業の法定雇用率達成割合は56.7%で全国平均（50.1%）より高いものの4割近くが未達の状況にあります。障害者雇用促進法により、法定雇用率が2024年に2.5%、2026年から2.7%へ段階的に引き上げられ、障がい者が自らの希望や能力によって職業を通して社会に参加出来る機会が更に広がることが期待されています。

今回、福島市飯坂町にあり、障がい者が中心となって働いている「株式会社とうほうスマイル」を訪問し、木城専務取締役ならびに本多取締役統括部長に障がい者雇用の取組み、人材育成などについてお話を伺いました。

■ 笑顔があふれる会社

～現在の体制や業務内容についてお聞かせください

当社は、東邦銀行70周年記念事業の一環として2012年3月に設立、同年4月に事業を開始し、厚生労働大臣より「特例子会社^(注1)」の認定を受け、今年3月に12周年を迎えました。（注1：障害者雇用の促進と安定を図るため、障がい者の雇用において特別の配慮をする会社）

「とうほうスマイル」という社名は行員から公募し「笑顔があふれる会社になるように」という思いが込められています。

現在、社員は従業員が28名のうち障がい者が22名ですが、通常は障がい者を雇用している場合、身体障がい者のみ、知的障がい者のみ等のケースが多く、当社のように各障がい者が混在し共同で業務を行っているケースは珍しいと思います。その分、スタッフ側は様々な障がい者に対応できる幅広い知識と経験が必要とされます。



当社では、東邦銀行のキャッシュカード作製、為替業務、印刷業務などを行っています。

キャッシュカード発行業務では、社内にある専用の機械を使用してカードの作製からお客様への発送準備までを行っています。

為替エントリー業務は、東邦銀行の窓口で受付した振込の銀行名、支店名、口座番号・受取人名などを入力する大事な業務であり、通常は社員3名程度ですが、月末などの繁忙日

とうほうスマイルの主な業務内容

障がい	人数	主な業務内容
聴覚・言語障がい	3名	リーダー、キャッシュカード発行、書類発送、為替エントリー
肢体不自由	4名	印刷、名刺作製、総務
内部障がい	2名	リーダー、ゴム印作製、ポスター印刷
知的障がい	6名	手形・小切手帳発行、書類発送、為替エントリー
精神障がい	7名	名刺作製、印刷、書類発行、為替エントリー

には他系の応援を得ながら端末10台を全て使い対応しています。

また、自社で印刷したDMや各種パンフレットなどを外部顧客あてに発送したりしています。他の金融機関の業務も受託しており、県外他行からは、点字で残高を書類で通知するサービスや、県内他行からは、各銀行で使用する名刺やゴム印の作製業務を受託しています。

■「ともに学び、ともに生きる」を理念

～障がい者と一緒に仕事をする際に心掛けていることについてお聞かせください

「ともに学び、ともに生きる」を理念に、障がいがある社員が持っている能力を生かし「働くことの喜び、人に必要とされることの喜び」を感じ、より良い人生を送ってもらいたいと考え、会社としては、それを



サポートしていくことが大事だと思っています。そして、社員がそれぞれ能力を発揮し、働きがいを感じながら経済的自立の一助になればと考えています。親が亡くなった後に、社会的にも経済的にも自立できるよう、強い人間になることも目的に教育に取り組んでいます。

仕事を進める上で、心掛けていることは、基本的なことですが、「挨拶」「報・連・相」「正・速・美」の徹底です。業務手順書を整備し、障がい特性を踏まえた業務互換性向上を図っています。職場内に、注意喚起を促すために、吊看板や、目につく所に、注意メッセージ等を記載することで、社員への職務意識の熟成、ミスの軽減に努めています。

■相手の目を見て体調を管理

～障がい者と一緒に仕事をする上でご苦労なされたことについてお聞かせください

仕事のミスや間違いを説明する場合は、本人に分かってもらうよう、納得するまで時間をかけ丁寧に説

明することを心がけています。また、障がいのある社員と接する中で、気を付けている点は、声の大きさです。大き過ぎず、小さ過ぎないことを心がけています。

その他には、体調管理が難しく、相手の目を見て体調を管理するということが重要だと思っています。障がい者の中には、過集中となり、疲れてしまう傾向の人もあるので、休憩時間をあらかじめ決めていたり、どこでストップをかけるかということに気を付けています。また、中には急に仕事を休んだりもするので、仕事の割り振りに気を遣う場合もあります。具合が悪い時は、いつでも帰ったり、休んだりできるよう配慮しています。そのためにも社員には、複数の業務を行えるよう教育もしています。



■ やりがいを持って 長く働きたい会社にする

～ 障がい者雇用によって得られた成果と今後の課題についてお聞かせください

まず、一番驚いたのは、障がいのある社員は、それぞれ高い能力を持っているということです。作業では障がいのない人よりも「正確で速い」ということもあります。また、障がいのない人にはない特別な感性を持っている方もいて、印刷事業において、構成や色使いなどに素晴らしい能力を発揮しています。とうほうスマイルが、各自が持っている能力を発揮できる業務で活用することにより、銀行業務の効率化に多大に寄与できるものと思っています。



「全国アビリンピック2023」^(注2)で、とうほうスマイルの社員2名がオフィスアシスタントとパソコンデータ入力の2種目に福島県代表で参加し銅賞、努力賞を受賞しています。この大会に参加する意義としては、本人のモチベーション向上はもちろん、目的に向けて努力する姿勢が、社員

全員の業務に対する意識向上、職場の一体感に繋がることです。また、こうした実績が、同社の業務と社員に対する社内外からの評価に大きく影響しており、引き続き参加していきたいと考えています。

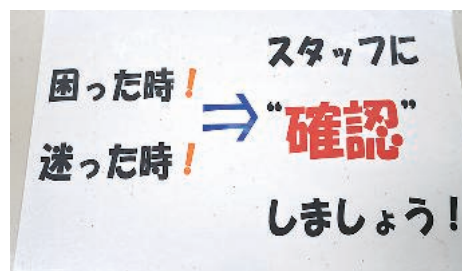
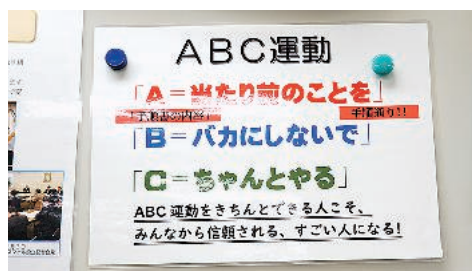
社員一人一人が能力に応じた業務を担当し、年々着実に成長しており、業務内容も多様化し、生産性も大幅に向上しています。

今後の課題としては、社員の処遇向上、取扱い業務の拡充、安定的な新規採用・雇用維持だと考えており、如何にして「やりがい



持って、長く働きたい会社にする」ことが大きな課題だと考えています。職務習得の早い（成長した）社員に対しては、将来、スタッフ職の役割まで担えるよう、社員への業務指示や業務管理意識の熟成を促していくことや、当人の意思を尊重しながら、銀行本体やグループ会社での活躍も検討していきます。今後も当社へのご支援をよろしくお願いいたします。

注2：アビリンピック（障害者技能競技大会）…障がいのある方々が、日頃培った技能を互いに競い合うことにより、その職業能力の向上を図るとともに、企業や社会一般の人々に障がいのある方々に対する理解と認識を深めてもらい、その雇用の促進を図ることを目的とした大会。

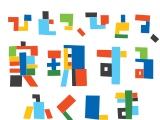


社内に掲示されている注意喚起を促す吊看板・メッセージ

インタビューを終えて

障がい者雇用では、障がいの有無に関係なく、希望や能力に応じて誰もが職業を通じた社会参加のできる共生社会、つまり均等に働ける社会を目指すために、さまざまな制度が実施されています。障がい者雇用に関する助成金制度も多く、企業側・労働者側の双方にとってメリットが大きいため、更なる企業の発展や共生社会の実現などが期待できます。

今回、実際に障がいの種類に関係なく、共同で業務を着実にやっている姿、職場を見て、障がい者の働く可能性を大いに感じました。 (担当：嵐 俊勝)



「はじめる」から「かなえる」へ。福島県では、震災から10年を機に「ふくしまから はじめよう」からのバトンを渡す、スローガン「ひとつ、ひとつ、実現する ふくしま」を策定しました。復興に向けて歩んできた「これまで」と、新しい未来に繋げていく「これから」と、県民のみなさんひとりひとりの「今」を重ねたメッセージです。

令和6年度 福島県当初予算 1兆2,381億円（うち復興・創生分 2,394億円）

総合計画前進予算 令和6年度 福島県当初予算の概要について

福島県 財政課

総合計画の3年目となる令和6年度は、福島県が目指す将来の姿の実現に向け、これまで続けてきた挑戦をさらに「シンカ」させていくことが重要です。総合計画を着実に前進させるため、特に重要な行政課題を8つの重点プロジェクトとして展開し、重点的に取り組みます。当初予算の総額は1兆2,381億円で、このうち2,394億円が復興と地方創生を進めるために充てられます。

ホームページで詳しい資料を公開しています。 [福島県財政課](#) [検索](#)

歳入と歳出の状況

【歳入】

図表1

総額 1兆2,381億円

(億円)

県税	2,355
地方交付税等 (うち実質的な地方交付税)	2,409 (2,098)
国庫支出金	1,947
繰入金	1,172
県債（臨財債除く）	1,445
その他	3,053

【歳出】

図表2

総額 1兆2,381億円

(億円)

人件費	2,519
扶助費	211
公債費	1,061
投資的経費	2,048
一般行政経費	6,542

※項目ごとに表示単位未満を四捨五入しています。

歳入のうち、県税収入は、前年度比で54億円減の2,355億円、地方交付税等は、前年度比121億円増の2,409億円となっています。

また、「原子力災害等復興基金」などの各種基金を有効に活用し、必要な財源の確保に努めました。
(図表1)

歳出については、根拠に基づく政策立案の考え方を基本とし、徹底した事務事業の見直しに努め、予算編成を行いました(図表2)。

8つの重点プロジェクト

令和6年度当初予算で取り組む事業の一部をご紹介します。

【「復興・再生」の加速】

①避難地域等復興加速化プロジェクト

【40事業 712億円】

◆双葉地域における中核的病院整備事業

(病院局) … 【1.1億円】

双葉地域の医療提供体制の中核を担う新病院を整備するため、基本計画の策定や大野病院の解体設計などを実施します。



◆福島県高付加価値産地展開支援事業

(農林水産部) … 【34.6億円】

原子力被災12市町村の営農再開の加速化に向け、広域的に生産、加工等が一体となった高付加価値生産などを展開する産地の創出に必要な取り組みを支援します。



②人・きずなづくりプロジェクト

【39事業 52億円】

◆グローバル人材育成事業

(教育庁) … 【0.2億円】

本県の高校生が、グローバルな視点で地域課題解決探究活動を進め、海外でその活動を実践し、本県の発展に貢献するグローバル人材の育成に取り組みます。



◆チャレンジふくしま戦略的情報発信事業

(総務部) … 【5.5億円】

根強く残る風評の払拭と時間の経過とともに加速する風化の防止を図るため、復興のあゆみを進める本県の姿や観光などの魅力を県内外に向けて戦略的に発信します。



③安全・安心な暮らしプロジェクト

【114事業 735億円】

◆被災者生活再建支援体制推進事業

(危機管理部) … 【0.1億円】

被災者支援を早期に実現するため、住家被害認定調査の体制を強化するとともに、被災者へ支援を行うため、災害ケースマネジメントの実施体制の構築を支援します。



◆そなえるふくしま防災事業

(危機管理部) … 【1.0億円】

県独自の防災VRなどを活用した防災出前講座を実施するとともに、防災アプリの機能拡充や利用促進を通して、県民の防災意識の高揚を図ります。



④産業推進・なりわい再生プロジェクト

【69事業 686億円】

◆オールふくしまの酒づくり支援事業

(農林水産部) … 【0.5億円】

酒米産地や蔵元に機械・機器の整備などを支援するとともに、「オールふくしまの酒づくり」を加速するため、県オリジナル酒造好適米の品種開発に取り組みます。



◆チャレンジふくしま「ロボット産業革命の地」創出事業

(商工労働部) … 【4.8億円】

ロボットや要素技術の研究開発、ロボットフェスタの開催のほか、社会実装に向けた実証試験などへ支援を行い、ロボット関連産業の育成・集積を図ります。



【「地方創生」の推進】

⑤輝く人づくりプロジェクト 【104事業 260億円】

◆結婚・子育て応援事業

（こども未来局）… 【3.8億円】

結婚から子育てまでのライフステージに応じた事業を市町村や企業などと連携して行うとともに、市町村



が独自に実施する少子化対策の支援などを行います。

◆ふくしま脱メタボプロジェクト事業

（保健福祉部）… 【1.1億円】

メタボ・肥満該当者の割合の改善を図るため、市町村や事業所と連携を図りながら、ふくしま健民アプリを活用したキャンペーンやモデル事業などを実施します。



⑥豊かなまちづくりプロジェクト 【45事業 113億円】

◆魅力発見。ふくしまローカル鉄道利活用事業

（生活環境部）… 【0.4億円】

鉄道と沿線地域の活性化の取り組みを促すため、JR水郡線全線開通90周年記念イベントとして利活用プレゼン大会な



どを開催するとともに、各種PR活動などを実施します。

◆わたしから始めるごみ減量事業

（生活環境部）… 【0.4億円】

県内のごみの排出量を削減するため、モデル構築などの具体的実践とごみ減量アイデアの普及などによる意識啓発の促進を図ります。

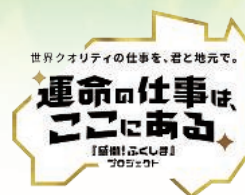


⑦しごとづくりプロジェクト 【54事業 990億円】

◆『感動！ふくしま』プロジェクト

（商工労働部）… 【4.3億円】

県内企業の人材確保を図るため、企業の魅力や福島で働くすばらしさを伝える取り組みを総合的に展開し、若者の県内への定着・還流を促進します。



◆農業でふくしまぐらし支援事業

（農林水産部）… 【0.9億円】

県外からの就農促進のため、就農時の初期費用の負担軽減や雇用就農者の労働環境の改善などを行うことにより、より安定した新規就農者の確保に取り組みます。



⑧魅力発信・交流促進プロジェクト 【38事業 42億円】

◆ふくしま若者Uターン促進プロジェクト事業

（企画調整部）… 【0.4億円】

首都圏に在住する本県出身の若者を対象に、本県の魅力の発信や同世代とつながり、福島との関係性を深める機会を提供し、Uターンに向けた機運を醸成します。



◆国際定期路線等開設・再開事業

（観光交流局）… 【8.9億円】

東日本大震災以降初となる国際定期路線の開設支援や、国際チャーター便の運航促進を図ります。





TARI

500

The 500th Anniversary

福島の進路500号の歩み

■昭和57年10月号～令和6年4月号

昭和57年7月1日

「財団法人福島経済研究所」設立

昭和57年10月号

「福島の進路」発刊

昭和58年10月

「常磐自動車道」発刊

昭和58年12月

「福島県市町村経済総覧
(昭和58年度版)」発刊

昭和59年10月

「リースの実務」発刊

昭和59年11月

「変化する市町村の顔」発刊

昭和61年3月

「福島県市町村経済総覧
(昭和60年度版)」発刊

昭和61年11月号

「福島の進路」50号

昭和63年3月

「福島県市町村経済総覧
(昭和62年度版)」発刊

平成2年1月

「福島県市町村経済総覧
(平成元年度版)」発刊

平成3年1月号

「福島の進路」100号

平成3年7月

創立10周年記念
季刊誌「ふくしまFERI'S
クォーターリー」発刊

平成4年5月

「福島県市町村経済総覧
(平成3年度版)」発刊

平成4年7月

「特集ふくしま国体」
福島の進路別冊発刊

平成6年3月

「福島県市町村経済総覧
(平成5年度版)」発刊



昭和57年6月

第一回
福島競馬開催

昭和59年7月

県立美術館・
図書館がオープン

昭和60年10月

国勢調査・県人口
2,080,304人

昭和61年10月

県立博物館が
オープン

昭和63年7月

阿武隈急行
全線開業

平成元年4月

消費税スタート(3%)

平成2年10月

国勢調査・県人口
2,104,058人

平成5年3月

福島空港開港

平成5年4月

会津大学 開学

平成7年1月

ふくしま国体
冬季大会 開幕

平成7年10月

国勢調査・県人口
2,133,592人

平成7年2月号
「福島の進路」150号

平成7年9月
「福島県の経済と産業」発刊

平成10年3月
「福島県市町村経済総覧
(平成9年度版)」発刊

平成10年9月
「ふくしまFERI'S
クォーターリー」発行終了

平成11年4月号
「福島の進路」200号

平成12年3月
「福島県市町村経済総覧
(平成11年度版)」発刊

平成15年6月号
「福島の進路」250号

平成19年8月号
「福島の進路」300号

平成23年10月号
「福島の進路」350号

平成24年4月1日
「一般財団法人
とうほう地域総合
研究所」へ名称変更

平成26年2月
創立30周年記念
「よくわかる福島県の
経済と産業」発刊

平成27年12月号
「福島の進路」400号

平成28年2月
「2025年の福島県
～地方創生に向けた
経済予測～」発刊

平成30年3月
創立35周年記念
「よくわかる福島県の
経済と産業2018」発刊

令和2年2月号
「福島の進路」450号

令和4年3月
「福島の進路」3月号より
電子ブック版
掲載開始

令和6年4月号
「福島の進路」500号



平成9年4月
消費税の税率が
5%に引き上げ

平成12年7月
アクアマリンふくしまが
オープン

平成12年10月
国勢調査・県人口
2,126,935人

平成13年7月～9月
うつくしま未来博 開催

平成17年4月
福島大学共生システム
理工学類 開設

平成17年10月
国勢調査・県人口
2,091,319人

平成22年10月
国勢調査・県人口
2,029,064人

平成23年3月11日
東日本大震災発生

平成25年11月
「なみえ焼きそば」が
B-1グランプリで日本一

平成26年3月
福島ユナイテッドFCが
J3デビュー

平成26年4月
消費税8%に引き上げ

平成26年9月
福島ファイヤーボンズが
bjリーグデビュー

平成27年4月
福島ホープスが
BCリーグデビュー

平成27年10月
国勢調査・県人口
1,914,039人

平成31年4月
福島大学食農学類 開設

令和元年10月
消費税10%に
引き上げ

令和2年10月
国勢調査・県人口
1,833,152人

令和3年4月
福島県立医科大学
保健科学部 開設

令和5年1月
古閑裕而氏
野球殿堂入り



TARI

500

The 500th Anniversary

500号記念プロジェクト

■とうほう地域総合研究所プロジェクトメンバーの紹介

～ ふくしまに対する想い～

矢吹 光一

福島の進路は、今回で500号になりました。創刊は昭和57年10月、私は昭和61年4月東邦銀行入行ですので、私よりも4年先輩ということになります。激動の変革期を共に歩んできたわけです。諸先輩が紡ぎ、繋いで下さったものの継承者として、これから先の1000号を目指してまいりたいと存じます。今宵は、これまでの歩みに想いを馳せながら、「福島の地酒」で乾杯。

斎須 秀行

少年時代の夏夕立にずぶ濡れとなり、朝ラーに励まされ…。四季折々の輝きとともにある福島は人生に寄り添うやさしさと力強さを持っている。今、生まれ育ったふるさと福島に感謝しかない。これからのこどもたちには「福島を楽しむライフスタイル」を送れるようになるといいなと思う。愛着と誇りの持てるふくしま、それは未来への贈り物。

高城 卓也

福島は自然に恵まれ、おいしい食べ物がたくさんあります。子供の頃、1年程いわき市に住んでおりましたが、その時食べた柳カレイの美味しさは50年以上経った今でも忘れられません。また、冬になると県北地方では軒下に干し柿のカーテンを至る所で見ることが出来ました。震災後の原発事故で海産物やあんぼ柿などは深刻な風評被害を受けましたが、福島の食のすばらしさを日本中、世界中の人々に伝えるような行動を微力ながらも行ってきたいと思います。

諸根 浩文

2015年～2017年にかけて会津に住んでおり、その頃から江戸時代末期から明治初期にかけての歴史に興味をもつようになりました。会津藩では、京都守護職就任反対で意見が一致していましたが、会津藩祖・保科正之の「会津藩たるは將軍家を守護すべき存在」との家訓を引き合いにだされ就任を承諾。その後の会津藩の運命はご存じの通りですが、実直で粘り強く生真面目な会津人気質、私は大好きです。

高野 浩一

花見山に色とりどりの花が咲き、吾妻小富士にくっきりと雪ウサギが姿を見せる。そんな風光明媚な春の福島市は、私たちに暖かさを連れてくると同時に、ワクワクするような夢と希望を駆り立ててくれます。震災および原発事故という未曾有の災害から復興し、「ふくしま」がその象徴として世界に魅力を発し続けるような、そんな時代が到来することを夢見て13年が経ちましたが、急速な人口減少による「街の衰退」が著しく、「ふくしま」の復興は「夢」に終わりそうな強い危機感を抱いております。華やかな色彩で人の心を癒す花見山のように、あるいは今にも飛び跳ねてきそうな躍動感ある雪ウサギのように、「ふくしま」に魅力を与えてくれる企業を育てること、これこそが、私たちの使命であると感じています。



2列目左から 植野知邦 嵐俊勝 齋藤哲
1列目左から 今野恵子 黒田昭弘 高城卓也 矢吹光一

植野 知邦

自宅近くを摺上川が流れている。川治いをジョギングしていると、四季折々、桜、桃、林檎の花が咲き、夏から秋には、たわわに実る鮮やかな色が広がる。冬には、雪をかぶった山々が遠くに見える。普段は仕事で頭の中を支配するが、たまには、伏し目がちの視線を上げてみよう。目の前に広がる「ふくしま」は子供のころと変わらず美しい。この故郷のために何ができるだろうかと、自然と気持ちが沸き上がる。

黒田 昭弘

福島県は、はまなかあいづと言われるように大きく3地方に分かれています。それぞれ、風光明媚な場所や地酒や食材に恵まれていて、40年以上ず〜っと生活していても、新たな出会いや発見があり、飽きない味わい深い地域です。また、人の優しさや人情の機微に触れることも多く、私はこれからも「ふくしま推し」です。



木村正昭 高橋宏幸 福田新太郎
斎須秀行 諸根浩文 高野浩一 根本晶子

福田 新太郎

福島県は、2011年3月11日に大熊町にある福島第一原子力発電所にて原子力事故が起こり、世界的に見ても特殊な地域であると言えます。

廃炉には20年から30年もの年月が必要で、この先の未来にはまだまだ多くの課題があります。

わたし自身、相馬市出身で高校卒業後は首都圏にいましたが、昨年千葉県流山市から南相馬市へUターン移住しました。福島県出身の公認会計士として福島の課題解決の一助になればと思っております。

根本 晶子

新幹線を降り吾妻山が見えると帰って来たな、とホッとします。変わらずある、その大きな姿に安心するのです。

吾妻山は登山やトレッキングでも人気の山ですが、山肌に雪うさが現れると春が来たなと感じるなど生活に溶け込んでいる山でもあります。

これからお互いを見守っている、そんな風に私は思っ吾妻山を見ています。

木村 正昭

福島の魅力の一つに、約1カ月間にわたり満開の桜が県内のどこかで見られることがあります。特に印象的だったのは喜多方市山都町の「鏡桜」です。大きく枝を広げ池に身を乗り出すように立っていて、池の水面に映る満開の桜の姿はとても綺麗でした。県内に住んでいても行っていない場所がたくさんあります。気持ちを新たに県内の魅力を再発見したいと思います。

高橋 宏幸

当研究所の「県内景気見通しアンケート」は「福島の進路」創刊号(昭和57年)から42年間(84回)に亘り続いている調査です。長年続いてきましたのも、各企業の皆さまがお忙しい中、快くご協力いただいたおかげでございませう。100回、150回と継続していけるよう、担当者として大切にしていきたいと思っておりますので、今後もよろしくお願い申し上げます。

嵐 俊勝

震災後に開催された双葉郡川内村のマラソン大会に参加したことがあります。双葉郡の復興を目的に始まった大会の一つです。コースは、田園の風景が広がるのどかなところで、走っていると、沿道から地元のお年寄りの方が「がんばれ!」という声援ではなく、「来てくれてありがとう」という言葉を数多くかけてもらいました。思いがけない言葉に、こちらが逆に「温かさ」や「元気」をいただきました。

川内村は、私が好きな場所の一つで、とてもすばらしいところです。イワナがおいしく食べられるところもありますので、是非訪問してください。

齋藤 哲

長い間、福島に住んでいますと、その良さは「落ち着く」とか「相性が良い」とか言語化が難しい。自然も食べ物も水も合う。そして、何より人柄が良い。他の地域から来るお客様を温かく迎え入れ、他の地域へと去ってしまう仲間との別れを惜しむ。その穏やかさと義理堅さが福島の人々の魅力なのだと思います。

今野 恵子

「ふくしまの地酒」が私の推し。震災後、福島復興をけん引してきたと言っても過言ではない。老舗から新しいものまで様々な酒蔵がバラエティー豊かなお酒を造っているのが特徴である。「ふくしまの地酒」はどれを飲んでもおいしい!!胸を張って皆さんにオススメしたい。

県内経済は、緩やかな持ち直しの動きが続いているが、一部に弱い動きがあり、先行きに不透明感がみられる。

1. 県内経済動向 (2024年1月の統計資料などを基に取りまとめたものです。)

項目	今月の動向	景況判断	
		変化方向	水準
県内経済の景況	乗用車販売台数は前年を下回ったものの、消費動向全体では引き続き前年を上回り、個人消費を中心に全体では緩やかな持ち直しの動きが続く。一方、公共投資が低水準で推移し、住宅投資など一部に弱い動きもみられるなど、引き続き先行きには不透明感がみられる。		
消費動向	消費動向は、百貨店・スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストアがいずれも前年を上回った。一方、乗用車販売台数は一部メーカーの出荷停止の影響から前年を大幅に下回り、中古車を含む合計でも13カ月ぶりに前年比減少した。		
公共投資	公共投資は、公共工事前払保証請負金額が2カ月連続で前年を上回った。発注者別では、環境省の発注が前年を上回っている。但し、6カ月加重移動平均値は過去5年間の平均値を大きく下回り低水準が続く。		
設備投資	民間非居住用建築着工は、棟数・床面積が前年を下回ったものの、工事費予定額が前年を上回った。工事費予定額の増加は「情報通信業用」の前年比大幅増加が寄与している。		
住宅投資	新設住宅着工戸数は2カ月連続で前年を下回った。利用関係別にみると、「貸家」が前年比+46.5%と前年を上回ったものの、「持家」が同△17.4%、「分譲」が同△18.3%と前年を下回っている。		
生産活動	鉱工業生産指数は、季節調整済指数が93.8で前月比+12.2%となった。業種別では、「化学工業」(前月比+35.6%)など14業種で上昇し、「食料品工業」(同△3.0%)など5業種で低下した。		
雇用動向	有効求人倍率は季節調整値が1.30倍で前月比△0.05ポイントとなった。「サービス」(介護サービス、接客・給仕など)や「専門・技術」(建築・土木技術者、看護師・医療技術者など)といった職種では引き続き求人数が求職者数を大幅に上回っている。雇用保険受給者実人員は前年比+2.4%と4カ月連続で前年を上回っている。		

注1：「変化方向」は前月と比較した現在における景況の変化方向（：改善、：不変、：悪化）を示し、当月と前月における3カ月加重移動平均の前年同期比を比較して判断。

注2：「水準」は現在における景況の水準を示し、当月の3カ月加重移動平均値と過去5年間の平均値を比較して判断しており、「変化方向」が改善または悪化の場合に、「水準」が必ず変化するわけではない。

なお、公共投資および設備投資は6カ月加重移動平均値による判断。

注3：「景況判断」は、注1および注2の通り、中長期的な指標を基に判断しているため、「今月の動向」と異なる場合がある。

注4：鉱工業生産指数は12月データ。

注5：鉱工業生産指数の季節調整済指数、有効求人倍率の季節調整値は、月による稼働日数の違い、正月や年度末の決算などの社会慣習など、季節変動の影響を取り除くことで前月や前々月との比較を可能にしたもの。

(天気図(水準)の意味)

晴れ	晴れ一部曇り	曇り	曇り一部雨	雨

良
い
悪
い

電子ブック版では目次記載の全ての記事をご覧ください。





TARI

一般財団法人 とうほう地域総合研究所

福島の進路
No.500

発行 2024年3月28日
一般財団法人 とうほう地域総合研究所
〒960-8041 福島市大町4番4号
東邦スクエアビル
TEL (024)523-3171
FAX (024)522-5663
URL <http://fkeizai.in.arena.ne.jp/>
E-mail sinro-tari@tohobank.co.jp
印刷 株式会社 阿部紙工

表紙写真：大熊町立 学び舎 ゆめの森