

第35回仙台中小企業活性化会議要旨

I 会議概要

1. 開催日時

令和6年7月16日（火） 16：00～18：00

2. 開催場所

仙台市役所本庁舎8階 第四委員会室

II 議事

1. 開会

○（事務局）経済企画課企画調整係長

皆様、本日はご多用のところお集まりをいただきまして、誠にありがとうございます。定刻となりましたので、第35回仙台中小企業活性化概要を開会いたします。本日の司会を担当いたします、仙台市経済局経済企画課の鹿中と申します。どうぞよろしくお願いたします。

開会に先立ちまして、会議の成立についてご報告を申し上げます。本日の会議でございますが、委員10名のうち9名の皆様にご出席をいただいておりますので、本会議の組織及び運営に関する規則第3条第2項の規定に定める数を満たしておりますことをご報告申し上げます。

2. 市長挨拶

○（事務局）経済企画課企画調整係長

それでは、開会に当たりまして、市長よりご挨拶申し上げます。

○郡和子市長

皆様、本日もお忙しい中、お集まりいただきまして誠にありがとうございます。また、常日頃から本市の経済政策のみならず、市政全般にわたって特段のご配慮とご協力をいただいておりますこと、この場をお借りいたしまして、改めて御礼申し上げます。

昨年度は委員の皆様方に、仙台の新しい経済施策の方向性について活発なご議

論をいただきまして、この3月、仙台経済COMPASSをまとめることができました。本当にありがとうございます。

そして、この4月からはそれに則って、地域企業や地域経済の変革を軌道に乗せる新たな取り組みについて、歩を進めているところでございます。

歴史的な円安の状況、或いは地域経済を取り巻く環境は随分と揺れ動いているところでございますが、経済施策の実効性をより一層高めていくためにも、皆様方より活発なご意見を出していただきまして、ご議論いただきますことを心から願っているところでございます。

これまでの議論を通じて、デジタル化の大切さや様々なデータの利活用について、必要だということがわかりました。しかしながら、何よりもやはり経済を動かしているのは人だという思いも強く持ったところでございます。どれだけ魅力的な経営者がこの仙台に生まれ、取り組みを進めていただけているか。また或いは、多様な人材を雇用いただきまして、その方々の様々なご意見がどのような新しい企画を生み出していただいているか、というようなことが重要なのではないかと考えたところでございます。

本市では今、国際的な水準に合わせたダイバーシティを作っていこうと取り組みを進めているところですが、それにもかなうものだと確信を持っているところでございます。

今日は、人材確保の難しさ、物価の高騰といった目の前の大きな課題を乗り越えるために、人と企業との関係に着目いたしまして、人材の確保・定着、それから売上の拡大・成長を両立しうる取り組みに関する議題を予定しているところでございます。求職者、従業員、そして顧客という3つの視点から幅広いご意見を出していただければ幸いに存じます。ぜひ活発なご意見をお寄せいただきますようお願いいたします。

今年度も引き続きこの中小企業活性化会議が実り多きものになりますよう、委員の皆様方におかれましては、どうぞ忌憚のないご意見をご開示いただきまして、この会議が一層盛り上がりますこと、そして本市経済の活性化が図れますようお願い申し上げます。冒頭のご挨拶にさせていただきます。よろしくようお願い申し上げます。

○（事務局）企画調整係長　続きまして資料の確認でございます。

（資料1、参考資料の確認）

続きまして、本件会議の記録についてご案内でございます。本日の会議は議事録作成のために議事内容を録音しておりますことをご了承願います。また、議事録の公表に先立ちまして、福島会長ともう1名に、内容の確認と署名をお願いをしておりますが、今回は高橋委員をお願いをしておりますので、ご協力の方よろしく願いいたします。

それではここから会議の進行を、議長であります福島会長にお渡しをいたします。どうぞよろしくお願い申し。

○福島会長

本日はご参集いただきありがとうございます。初めに、会議の進め方について事務局の方からご説明をお願い致します。

○（事務局）経済企画課長

（次第に基づき説明）

○福島会長

事務局から説明のありました会議の進め方について、何かご意見のある方はいらっしゃいますでしょうか。

無いようですので、続いて事務局の方から本日のテーマの説明をお願いします。

3. 議論

企業における「人材の確保・定着」と「売上の拡大・成長」を両立させる取組みについて

○（事務局）経済企画課長

（資料1に基づき説明）

○福島会長

ありがとうございました。労働人口が劇的に減っていくという中、今日も午前中に他の先生と、あと30年が勝負だという話をしました。そうすると安定期に入るの、この30年を何とかしなくてはならないという話を伺ったのですけれど、まさにその中で、中小企業は人材を確保していく必要があります。やはり何だかんだ言いましても、企業というのは「人」ですので、その「人」を確保し、事業を行っていかなくてはならない、ということは必須なのだと思います。

他方で、ダイバーシティ経営と言われているように、ある意味で経営者の方は

これまでのように同志的な人だけではなく、異質性ということをちゃんと受け入れていかななくてはならないという話もあります。

あと、流動性が高くなっていく中、1度確保すれば良いという、日本の終身雇用性みたいなものはもうきかなくなっている。そういった、色々な人が流れていくときに、自分の企業に集まるような流れを引き寄せる経営とは何なんだろう、というのを考えていくのが今回のテーマなのではないかと思っております。ある意味で、人を集める・集めないという話ではなく、自分自身も変わらないと雇用される人の質というのも変わってこないと思いますし、どうやって企業というものが変わっていくかを考えていくのが本質的なことなのだと思います。

ただの感想になってしまいましたが、皆さんの周りにも、こういった人材育成や、あるいは人材定着について色々と工夫されている経営者の方がいると思いますので、今日はそのようなご存知の事例等を共有していただければ幸いです。

それでは意見交換に入りたいと思います。各視点に関連する取り組み事例について、コメントを自由にお話いただければと思います。

○千葉委員

私もそれほど従業員をたくさん雇用しているわけではないので、今回皆さんの意見をぜひ勉強させていただきたいという思いで参加させていただいております。

一方で、比較的仙台以外の地域でも働くことが多いので、他地域と比べて、今の仙台の特徴というのを少し感想で話をしますと、業界の慣習みたいなものが結構強いというイメージがあります。

例えば私は今、飲食店も1つ経営しているのですが、やっぱり募集をかけていくと、大体同じパターンの人材になるんですね。どここの学校を卒業していて、中途採用だと大体どこかのお店で料理長やっていた方が、順繰り回ってくるみたいなイメージがあります。

そうすると私たちは、新しいコンセプトで新しいお店をやろうとしても、結局その内部が古い慣習にとらわれてしまって、あまりクリエイティブな仕事ができなくなってしまうということが結構あつたりします。そうすると、人を入れるだけではなく、その企業文化をどう作っていくかというところが、最初、この仙台においては結構大きい課題になると感じています。

色々な事例があるのですが、私もあまり経営者としてよくないのかもしれない

ですが、外国人の方とか、高齢者の方とか、実験としていろんな人を採るんですよ。先日は74歳の方を採用しました。飲食店で74歳ということで、実際採用したときには結構従業員から反対されました。「こんなハードな職場で倒れて、何かあったらどうするんですか」ということを結構言われたのですが、結果的に大成功でした。それは、その74歳の方は、実は秋保の旅館でもう30年以上働いている方で、ものすごい動きに無駄がない。かつ、お湯も全く熱さを感じないようで、熱湯にがらがん手を突っ込んでくるんですよ。普通、若い子だと水で洗ってすごい時間がかかるのに、熱湯を使って一瞬で油を落としちゃうので、めちゃくちゃ早い。むしろ尊敬されて、ちょっと馬鹿にしていたような子たちも少し反省して、チームの中では逆に色々な助言を仰ぐ存在のようになった。結果的に、ダイバーシティとまでは言わないですが、やはり適材適所とか、歳がどうのこうのではないということは、会社の文化としてこれから大事にしたい、という話をするようにしました。

その時話したのは、やっぱり人生のフェーズですね。例えば若い20代の子たちは、ひょっとしたら自分の技術を身につけたくて、遅くまで働いて、色々な勉強をするかもしれないけど、やっぱり40代、50代になり、子供が大きくなったりとかすると、そういう時期でもなくなってくる。やっぱり働き方が人によってフェーズで変わってくるので、うちの会社はそのフェーズに合わせた働き方ができるように選択肢を作っていくよ、という話をしました。その話は従業員の中ではすごく印象に残っているという話を、面談などをするとたまに聞きますので、まずはそういうことを我々は取り組んでいるところです。

○福嶋会長

ありがとうございます。実験の結果、色々な学びがあったということですね。

○田口委員

今の千葉委員の話にも重要なヒントがあると思いましたが、とにかく従業員といますか、雇用される側、求職者も非常に多様だということがいえるのかなと思います。おっしゃったように年代別にいろいろ違いますし、男女でも違います。置かれた立場でも違うということがありますが、この求職者側が何を求めているかというのを大きく2つに分けると、1つはやりがい、もう1つは賃金水準の2点かなと思います。

ですから、やはり生産性であったり、企業収益であったり、経営体力であった

り、もちろんそこを上げる努力は必要だとは思いますが、そういったものでは大企業規模の大きな企業にはなかなか太刀打ちができないということがあると思いますので、それ以上に、本人のやりたい仕事ができる、やりがいを生かしてもらうというやり方が、中小企業の施策としては重要になってくるのかなと思います。

また、もう1つ言いますと、先ほど、雇用するときに非常に多様性があるという話がありましたけれども、政策のときにも、企業規模、業種ごとに、やはりかなり多様だということと言えます。例えば、規模の小さな飲食店から中堅企業とされているような製造業まで様々な企業があるので、なかなか施策を講じるときに、きめ細かいものは難しいのですが、ある程度その属性に応じたような施策を複数メニューとして用意するという視点も大事なのかなと思います。

特に国の方が力を入れようとしている、地域中核企業として従業員300人ぐらいの中堅企業を育てていこう、ということになってくると、先ほど言ったような賃金水準もやっぱりある程度大事になってきますし、規模の小さな中小企業ですと、先ほど言ったような、やりがいを大きく生かしてもらうことと、それを支援するような政策というものが中心になってくるとは思います。それは業種や規模によって、色々な複数メニューがあるといいのかなと感じました。

○福嶋会長

最低限の賃金水準もあります。中小企業はやりがいで選ばれる、ということですね。

○中嶋委員

やりがいの話が出たので、私の肌感覚もあるのですが、私は正直、やりがいはあまりキーワードにならないかなと思っております。

弊社は中小企業で125人ぐらい採用していて、多分1年後に140人ぐらいになると思うのですが、少なくとも弊社にエントリーしてくる人たちはやりがいをあまり口にしません。

だからどうだっていうことなのですが、求職者に選ばれる取り組みということで、人材が不足していて、企業は人を採っていかねば生きていけない、ということであれば、もう求職者の希望に寄り添うしかない。それをいかに実施しているかによると思うので、こちらから求めるというものがあまりなく、求職者の求めることに対応するというのが、弊社の場合は基本的な考えになっています。

あと、視点の1、2、3には基本的に私は賛成しています。ある意味では当たり前のことなので、こういった当然のことをどれぐらいやるのかということが生き残っていけることに繋がると考えています。

○福嶋会長

求職者の希望にできるだけ添うということですが、求職者の要求がどんどん大きくなっていくと、それは耐えられるものですか。

○中嶋委員

私個人としては、中小企業だから大手に劣っているというのが、基本には納得できない考えで、非常にステレオタイプの考えだなと思います。中小企業の方が優れている点もあると思いますし、給与も大手の方が中小企業より多いというのは非常にステレオタイプの考えで、本当なのかなと思っています。確かに平均するとちょっと難しいのかなとは思いますが、参考までに弊社の場合は以前も言ったかもしれないですが、私も社長なのでそれなりの給料をもらっているのですが、私より1.5倍もらっている人が少なくとも3名おります。弊社の場合、多分仙台ではかなり給与が高いと思うので、私はむしろ、大手・中小企業という文脈の中では、中小企業がこうだろうと思われているステレオタイプのイメージを払拭することが大事なのではないかと思っています。これは私たち中小企業自身も、そのステレオタイプから抜け出せない、そこを超えられないという現実があって、中小企業だからこうだよ、みたいな文脈に陥りがちなのかなと個人的には感じます。

なので、お答えとして求職者の方の要望に答えられるかということ、答えられるとは思いますが、ただ、ソフトウェア業界は非常に答えやすいという業界特有の事象はあるかと思っています。

○福嶋会長

ステレオタイプというのは、1つキーワードになるかなと思いついて聞いておりました。

○神部委員

今回のテーマですけど、ちょっと私もよくわからないというのが正直なところ。視点の1、2、3はまさにその通りだと思いますので、特に異論はないのですが、それを確認してどうするのかという、いわゆるD oの部分は何を求めているのかがよく見えてこないです。

だから、中小企業の場合は、人の問題もあるし、色々な要素があるけども、私が思うには、様々な要因があって、その要因は企業によって濃淡があって、結果的に人の部分が投影される部分もあるし、別な部分が出てくる会社もある。色々な要因があって、いわゆる強い、良い企業というものが、結果として現出しているということであれば、あまり人という部分にフォーカスしすぎると、むしろミスリードしてしまうのではないかなと思う。

色々な要素を個別の事例で積み上げていって、そういったものを共有財産にした上で、仙台市として、傘下の企業さんに何をケアすればいいのか、というアプローチが出てくると思うのですが、やっぱり人の話だけですと、結果、「ああ、そうですね。」となりがちなのかなと思います。

例えば、M&A なんていうものがありますよね。それは売上げが伸びる話ですよ。そういったものはどう考えればいいのかとか、そういう部分も出てくると思うから、もうちょっとその辺を上手く整理していただいた方がいいのかなという感じは持ちました。

○福嶋会長

確かに人が採ればそれでOKというわけではないですよ。人をどう使っていくか、どう事業を組み立てていくか、という方が重要な面も当然あるわけですが、全体的な社会の流れとして、人が不足しています、ダイバーシティというものも進めるべき、そういった流れの中、中小企業はどうしていったらいいのか、ということから議論が始まっているのかなと思いました。

そのあとで、神部委員がおっしゃっていただいたように、どうやって売上を上げていくのか、というような話が始まるのかと思いますが、いったんまずは人にフォーカスを当てましょう、ということでご意見をいただけますとありがたいと思います。

○高橋委員

まず視点1の、求職者に選ばれる取り組みということで、私、普段はオフィスの仕事をしているのですが、綺麗なオフィスは選ばれます。実地調査で、やはりオフィスというのはすごく大事だと思っていて、毎日通うオフィスですし、これをコストと考えている経営者が多いのですが、人と一緒に投資であると考えれば、オフィス投資は、すごく有効であるとは思っています。ただ、長年経営していると、費

用化されているのでなかなかコスト意識が強いですが、今のこの「人」というのを大事にする中で、採用できない、雇用できない、定着しないという1つの環境の要素としては、やっぱり執務室は必要です。最近ですと、社内にサードプレイスというものを置くケースが非常に増えていて、ほぼマストです。執務をするだけではなくて、スターバックスとかと一緒に、そういった第3の居場所を、室内に築いてあげるということが1つかなと思っています。ただ、これは事例紹介ということで、行政にどうのこうのという話ではないのですけれども、そういった働く場所も、1つの要素としてはあるのかなというものです。

あとは求職者に選ばれる取り組みということで、やっぱり目立つってことですよね。目立ち方は色々ありますけども、仙台市が推進されている「四方よし」もありますし、国が支援しているような健康経営とか、羽ばたく中小企業とか、地域未来牽引企業とか、くるみんとか、そういったものは、弊社事例ですけど一通り全部取っています。健康経営は出だしから取っていて、今はブライト500というものも取っていますけど、こういう当たり前のことでコストがあまりかからないことは、まずやりきるといのが、行政もしくは自治体ができる1つの支援の方法かなと思います。1の求職者に対して、1000社も2000社も10000社も見るときに、まずはコストをかけないで、求職者に選ばれるというのは、自分磨きを含めて、行政からの認証的なものを様々取得していくというのは、今できることなのかなと思います。

このような普通の話はさておき、一方で、今回の人材確保と定着の問いなのですが、これは多分2つあって、成長したい企業だけど困っているのか、今維持したいけど人材確保できていないのか、というと、実際、おそらく多くの場合は、維持したいか、成長してもどうかなって考えている企業が確保できないケースなのではないかと思っています。こういうバックデータは行政として、すごく取って欲しいと思いますが、多分、多くの場合は、成長したい企業というのは、ビジネス変革であるとか、変革マインド、ダイバーシティ採用、こういったことは当たり前にやっていて、本当に困っているのかなということ、そうではないかなと思う。

なので、ルート構図というか、本当の根本原因を辿ると、生産年齢人口は下がるのは明確で、人は減ってくるので、普通のビジネスやっていれば需要は間違いなく下がりますと。なので、人が増えれば、売り上げが上がるというビジネスだと、

限界が来るということを経営者自体が理解しているかどうか。例えば、工場の人員が足りないとして、その工場で10人雇えば、売上が上がりますと。ただ、そこにはもう限界がきていて、それを消費する需要側はもう下がっていくことが見えている中で、これをやっているのか、もしくは、今のビジネスってそうじゃないよね、どちらかというところ、デジタルとかもそうですけど、非常に生産性の高い分野で、そういったビジネス変革を起こした中でも、やっぱり本当にまだ人が足りないのか、という、そもそもこの問いの主語というか、「誰が」というところをもう少し詰めると、この中で我々の事例とかを色々紹介できるのかなと思います。

なので、私はどちらかというところ、今は維持したい企業というジャンルにおそらく入るか、もしくは利益を上げたいに入るとは思いますけど、そんなにまだ困っていません。それは経営者として、ビジネスを数式にとらえ、単価と数量で例えるのであれば、これができていれば、あとどこを踏めば売り上げが上がるかとわかるのですけど、やっぱりなかなか今、経営者がそこを踏み切れないので、採用への投資というのをしづらいのではないかなと思います。経営者の私のマインドで、そもそも踏み込めないのはなぜかというところ、自分のビジネスの成長の限界はもう来ることがわかっているので、なかなかそこに踏み込めないという、特に地方地元企業の1代表からすると、やっぱり終身雇用をしたいとするときに、自分たちがそもそもビジネスを変革しきれてないから不安だということが、深堀したときに1つあるのかなと思います。

こういった視点1については、短期的にできることとしては、行政の色々な認証取得を取ることで解決できるかもしれませんが、長期的にはもう少し根深い問題がそこにあるのではないかなと思いますので、こう「人」と捉えるのではなくて、経済局が全体としてやっているような、マクロ的事業とか他も含めたことが、ここに対する問いのもしかしたら間接的な解決策になっているのかなと理解しております。以上、視点1についてでした。

○福嶋会長

企業が置かれている状況によっても、企業が求めているものも違ってくるでしょうし、その原因というものも、おそらく変わってくるのでしょうから、確かにその通りだなと思います。

ただ、思ったことをとにかく皆さん発言してもらった方がいいと思っています、

議論を色々と切り分けてしまうと、何も言えなくなってしまうと思うので、好きなことを話してください。

○中嶋委員

弊社はオフィスをリノベーションして結構お金がかかったのですが、さらに動画制作もして、そのオフィスリノベーションしたことをアピールもしました。

私も課題意識のところでも事前に思ったのは、どうしてもソフトウェア業界としての話になりますが、人を増やせば、売り上げが増えるのはもう完全に見えています。仮に未経験者であったとしても、1年かけて育成して、一定のコストを払えば、1年後にこれぐらいの売り上げが出るよね、ということも見えるし、経営戦略も立てやすいが、他の業界は、この人を採用して売り上げが伸びる、というのがそもそも図式として描けているのかは、実はわからなくて。ここで言っている課題意識というの、どちらを言っているのか、或いはどちらも言っているのかがちょっとわからなかったもので、確かに極端に言うところいう2つのケースがあるのではないかとはいえます。

○福嶋会長

確かに業界によって、効用というか効率性が変わってくるというのは、確かにその通りかもしれない。増やさなくてもちゃんと成り立っていく業界もありますし、増やした方が売り上げは伸びるといいう業界も当然あると思います。

○千葉委員

思ったことということで、この視点1、2、3のうち、視点3の求職者や従業員を顧客としてとらえる取組みがやっぱりすごくいいなと思って聞いていました。逆の発想で考えると、その求職者を1つマーケットとして見たときに、マーケティングがすごく有効に使えらると思います。

私たちが以前、地域おこし協力隊の募集で、全国の各自治体の奪い合いだから、来ないと言われていた中で、マーケティングをやってみようということでやったら、2人の募集に200人の応募が来ました。そのとき何をやったかということ、単純に働きやすさの部分をとにかく追求して、条件が同じであれば、本当にちょっとしたことなのですが、引っ越し代をこちらで負担しますよとか、何か他の自治体が一切やってないことをただ単に足して魅力的に見せただけなんですね。それでリクルートさんの過去最高の応募率だったらしいです。

ただ、逆にこれは落とし穴があって、すぐ辞める人も結構来るのですね。応募者が多いからいいのかというと、そうでもなくて。私ももう会社経営を10年以上やっていますが、20代前半の頃はもうバリバリのベンチャーっぽい働き方をしていました。やりがいも全てで、給料もどんどん上がっていくぞ、みたいな感じでやっていたのですが、やっぱり震災を経たりしていく中で、だんだんと年齢も上がってきたこともあり、ここ最近は、残業も一切しないみたいな働きやすさというところはずっと来ていました。ただそうすると、今度はやりがいで辞める人も出てくる。

辞める人のほとんどがやりがいによる理由なのです。「もっと本気で色々やりたい。」とか「うちだったらもっと突っ込んだ仕事ができると思っていた。」みたいな話とかがやっぱり出てきたりします。働きやすさと働きがいというものは、やっぱりすごくバランスが難しいということは、この20年やってきて特に感じているところです。

ちょうど今日、ここに来る前に人事の担当に聞いたのですが、うちに応募している子はどういう子が多いのかと聞いたら、ほぼほぼ100%に近いぐらいで、地域貢献したいと言っている、という意外な答えが返ってきました。なぜかうちに応募が来る人たちは必ず、地域貢献したい、もしくは地域貢献に繋がる何かノウハウとか方法論を知りたいという子が多いという話だったのですが、これは私たちが若かった頃はあまり聞かなかった。これは今までない現象で、特にどういう人たちが来ているかということ、割とキャリアの方達なんですよ。東京でバリバリやってましたみたいな人たちが、地域貢献をやりたくてうちに応募しているということがあったので、そういった分析をしていくと、全く今までと違う理由というのが結構出てきているというのは感じます、この辺はちょっと私もまだまとまっていないのですが、求職者をマーケットというお客様でとらえたときには、今、色々な大きい変化が起こっているんで、この辺はぜひ分析していただくといいのではないかと思います。

○福嶋会長

地域貢献というのは大学生とかが比較的言いそうなことですよ。

○一戸委員

今の地域貢献の話はよく聞きます。首都圏の大学の訪問に行ったときに、おっしゃっていたのは、「入った会社の環境に対しての取り組みが、思ったのと違うの

で辞めます。」ということ。やっぱりそれぐらい、そういう地域貢献とか地域にどれぐらい役に立っているかということが、1つのかなり大きな指標になってきているのは感じます。

全体を通して思ったことですが、やはり各社が本当に自社の存在意義というのを、本当に問い直さないと、多分もうやっていけないのだろうなというのを、この「人」の問題からひしひしと感じます。今のフェーズでいくと、人が減っていくと、市場も縮小していく、ダウンサイジングしていく、そこに合わせて経営するだけで良いのかというような問いでもあると思うのですよ。

一方で、合わせていく経営もあるし、逆にそういった中で伸ばしていかなくはいけないのだということは各社の掲げているビジョンとかパーパス、理念によって違うとは思いますが、最近の当会の会員企業の特徴でいくと、当会では10年ビジョンと理念を会社でしっかり持ちましょうということでやってきたのですが、もう30年ビジョンとかでない間に合わない状況になってきています。それから、社員にとっては、経営理念と現実、現場のギャップというのは、実は一人一人みんな違うと思っているので、入った社員も個人ビジョンまで作って、会社の理念との整合性というか、どこで重なる部分があるのかということ、相当確認していかないと、ものすごくギャップになってくるというようなことは言っているので、1つ参考になることかなと思います。

あと、市場が縮小していくと、一方で困りごとというのは増えるんですよ。ですから、困りごとをいかに自社で掴めるかが、実はダウンサイジングしていく中で、自社がある意味で勝っていける、大きくしていけるところの1つの切り口だと思います。これも他県の会員企業の事例で、運送業なのですが、かなり突き詰めて自社の存在意義を考えたときに、実は運ぶ人を選んでいるのではなくて、顧客は運ぶ先を見ているのだというところに立ったときに、物流の全体の最適化業と自社の事業を定義するとスケールアップできるし、そのプラットフォームとしてもなれるのではないかということで、今は300名ぐらいの会社になっていて、1次産業や当然、倉庫業とかもやっていますが、いろいろその幅が広がってくるので、そのような切り口で、自社の存在意義を見直すことは、その社員の定着や入口のところにも結構関係してくるのかなと思います。

○福嶋会長

存在意義を改めて見直すということで、時代の流れが早い。個人の存在意義と会社の存在意義がズレ始めているというのは、すごい指摘だと思います。

○羽山委員

今、会長がおっしゃっていた、会社のパーパス・理念と個人の理念がズレ始めてきているというよりも、もともとはそのような個人の理念とかを持たなくてよかった時代から、色々な要素があると思いますけれども、会社に依存していても生きていけないよね、という時代変化と、価値観がものすごく多様化したことによって、自分自身が何のために生きているのかということ問い直す若者がすごく増えてきたのだと思います。それは東北でもものすごく感じるのですが、だからこそさっきの千葉委員の地域貢献という話に繋がるのではないかなと思っています。だからこそ、1周回って企業側が「当社はこれが存在意義です」と提示することを、求職者が、特に若者は求めている、生活ができるだけの最低の賃金は必要かと思いますが、そこに対しての共感があれば、働きやすさがちょっとおざなりになっても働きがいを感じていく、いわゆるそのエンゲージメントが高い状態を作ることになっていく、と思います。これは我々世代とは違って、Z世代の傾向を見ていると、働くことに何を求めているのか、ということの変化がすごく顕著にあるように思っています。

データで言うと 2022 年 7 月に日経新聞が働きがい沈没という、上場企業の一部と二部の企業を対象に 10 年間の働きやすさと働きがいの指数の変化を研究として出した記事がありました。働きやすさの観点でいうと、従業員がどう感じているかという主観ですけど、やはり働き方改革も含めて、上場企業の 2012 年から 2022 年間で、5 ポイント上がっているんですよ。一方で、働きがいの観点は 13 ポイント下がっていて、働きやすさを追求し続けた結果、働きがいを醸成することが、二の手三の手になったがゆえに、働きがいを感じられなくなった。上場企業ですけれども、若者が求めているものと、その企業が打った手のずれがありそうだなというところが、1つの伸びしろのポイントなのではないかなと思います。

○福嶋会長

働きやすさを追求すればするほど、働きがいが減るとというのは、経営者としては何かちょっと不条理な感じはしますけどね。

○羽山委員

多分、働きやすさを追求した結果、減った、という因果関係ではないのだと思います。優先的にどちらに手を打ったかということだと思っていて、なので、ここからはもう少しそのバランスを、鑑みるといいのではないかと考えています。働きがいも、特にZ世代は大切にしているということ、それこそ高橋委員もおっしゃった人を入れて成長していくことを志向している企業においては、その部分の施策は、例えばオフィス環境とかも含めて、色々と打ち手があるだろうと思いますし、手を打っただけではなくて、やっぱり採用はマーケティングですし、営業活動ですので、それをどうやって対外的に魅力的に見せていくのかということも含めて、やっていく必要があると思います。

○長内委員

私は大学卒業してから、就職活動もせずに、フリーランスでずっと来てしまったので、企業の皆さんの悩み事が多分一番わかってない人間ですけど、今日出てきたお話は、聞けばわかる話だし、そうだよなということで聞いていました。（資料の）ご意見をいただきたい事項の2番目にある、じゃあなんで進まないか、の要因を皆様はどう考えていらっしゃるのかはちょっと思いました。こうしたらいいのではないかというアイデアが出ているにもかかわらず、それが多くの中小企業で取り入れられない理由をどのようにお考えなのかと思いました。

千葉委員が先ほど、シニアの方を雇用してすごく成功したという話もありましたけど、そもそも求人の方をどのようにされて、そういう方が来てくださったのか、年齢制限がなかったからなのか、もしくは口コミみたいなものなのかとか、そこにすでにヒントはあると思うんですね。

先ほどおっしゃったようにマーケティングでしっかりと自社の価値を伝えるということは、コロナの間にお金を使って皆さんがデジタル、映像でYouTubeやるぞとかやったはずなのにもかかわらず、進んでなかったのか、という素朴な質問も起こってくるなと思いました。

○福嶋会長

2に関して、取組が進まない要因については、行くべき方向というもの、ダイバーシティであろうとか、求職者に対して伝わるようなマーケティングをしましょう、自社の存在意義をちゃんと定義しましょう、とか、ある程度皆さん共有で

きているものと思います。行くべき方向は見えているけれども実現できていないのが1つの問題ではないかというのが、長内委員のご指摘だったと思いますけれども、千葉委員、実際にやってみて気づきがあったかという話なのですがどうでしょうか。

○千葉委員

さっきの74歳の方は、最初冒頭お話した通りで、やっぱり地域の中でグルグル回っているんですね。料理人さんも給仕さんたちも大体、元どこかのホテルでした、みたいな人たちが回っているので、うちのお店がその中で求人かけたのが、すぐに従業員経由でまた回って、秋保の場合は割と効率的に、求人広告など一切無しで、そういう横の繋がりで来るというのはあります。でもその時にやっぱり大事なのは条件です。74歳の方を採った後の影響としては、やっぱり女性スタッフも長く働ける会社なのだな、という認識をすごく持ってくれたので、いい影響しかなかったと思います。

ただ一方で、さっき高橋委員からもあった通りで、企業には、成長していきたい企業と、現状維持で何とかしたい企業の2つというのが、秋保も大体そうなのです。攻めている会社と、現状維持の会社が2つに分かれるので、その違いはすごく大きいのではないかなと思います。この議論を、おそらく一緒くたにしてしまうと、なかなかかみ合わない気はしています。

うちの場合はやはり、どんどん成長していこうとして、新しい事業をどんどん仕掛けるので、それも従業員の話の中からヒントを拾っていったりするもので、やはり面白いかなと思います。「あの会社はやっぱりそういったことができるぞ」という噂は結構流れているかなと思います。

でも一方で、維持という視点で言うと、それこそさっきの中嶋委員のお話ではないですが、働きやすさとか、家から近いとかの条件、最低の給与というところのみで見られる点もやはりあるかなと思います。よって、会社によって戦略が大分変わるのではないかなと思います。

あとは最後、個人の意見からすると、8000万を目指そうみたいな人口戦略2100が発表されたじゃないですか。そういう世界の中だと、成長しないという選択肢は無い、やっぱり企業をいかにその成長する方向に向かわせるか、現状維持は無いと思います。仙台の会社は特にそういった老舗さんも多いので、そこにどう向かっていくかという議論は必要かなと思います。

○神部委員

皆さんにお伺いしたいのですが、実は今日、商工会議所の方で、高校の校長先生の方から高卒者の採用についての要請というものを受けまして、お話をしたのですが、事前からわかっていたのですが、やはり高卒の子供たちの離職率が約4割にもなる、ということになっています。今、皆様のお話をお伺いしていると、従業員の方も非常に志の高いレベルの方々のお話のようでして、あまりそういった問題もないのかなと思うのですが、片や、働きがいや、そういう理念的なもの以前に、現実としてそういう離職する人が多いという問題があると思います。この辺について何か具体的な目線なりをちょっと教えていただければと思います。

○羽山委員

質問させていただくと、高卒の離職が4割というのは1年間ですか。また、それはネガティブな理由によるものなのですか。

○神部委員

それはわからない。だが、例えば高校卒業で銀行に入って、その後、特段理由もなく、もう出勤しなくなって、もうずっと自宅に引きこもりというような方もいるので、何が原因なのか、それが一般論なのか、もしくは特殊事情なのか。4割という数字は、特殊事情で割り切れないかなとも思うのですが、やはり、もうちょっとその辺をどう考えたらいいのかなというところは、私自身もわからないところです。

○羽山委員

違う話題ですけども、高卒の就職のシステムはちょっとおかしいですよ。

○中嶋委員

私の経験からなのでお答えになるかわからないですけども、私がカバーしているソフトウェア業界の範囲では、高卒の採用は行っていません。企業側が高卒の採用の仕方を知らないんですよ。僕もよくわかってないです。ちょっと特殊なルールがあって、やはり大卒とか他の方とはちょっと違う。

ただ、まず現実として、企業に就職することが、しなきゃいけないことではもうなくなって、選択肢の1つになったということが多分状況としてはあると思います。なので、企業に入って、サラリーマンとして働かなくてはいけないということではもうなくなった、ということが1つあるという前提で、求職者の方たちが何を

求めているのか。

さっきのやりがいの話にも通じるのですが、企業に入って学びたいのだと思います。企業に入ってスキルアップしたり、自分の知見を広めたりしたいということが、企業に期待していることになってくるんですよね。僕ら氷河期世代の肌感覚からいうと、「企業で勉強するってどういうこと」となるんですよね。ただ、今の若い方たちは、企業で学びたいというマインドがすごく強いので、そこに応えていかないと、離職するだろうなどは正直思います。

だからこれは多分、ここで言ってもしょうがないかもしれないですけども、就職するとか、企業に入って何を実現したいか、ということがやっぱり昔と今では、もう全然違う。こういうことを、多分経営側とか管理側がよく理解してない事象が発生しているのだらうと思います。そうすると、普通に離職してしまうことになるのだらうと思います。私は、採用の段階ではやりがいはあまり重要ではないと言ったのですけれども、やりがいや、働きがいというものを教えなくてはいけない、ということが、やはり発生しているのではないかと思います。

○福嶋会長

やりがいを教えないといけない時代だということですね。経営学の世界でもキャリアクラフティングという言葉が最近すごく流行っております。自分でキャリアを作っていきましょう、ということ。企業はもう所属するものじゃなくて、ある意味、時々寄っては出ていく乗り物みたいなもの。そのようなイメージを受けてしまいました。

ただ、そうだとしても、それをうまく高卒の方、あるいは他の方でも、集めて働きがいを見出させて、働かせている会社もあるので、これは何かがあるのでしょうか。

○中嶋委員

高卒に関しては、仙台市が仙台工業高校でされている取り組みは、私が所属している MISA もご協力させてもらっておりますが、今のお話を解決しようとする取り組みで、大変すばらしい取り組みだと思うので、ぜひ成功させたいと思っています。情報系の学科を設けて、高校3年生を卒業した後に、2年課程の専攻科を設けるという取り組みで、本年度が募集開始ですよね。来年に入学してくるということで、今からだと6年後に卒業生が発生するというところで、結構長い取り組みになる

のですけど、そういった取り組みもあるので、素晴らしいことだなと考えております。

○福島会長

高卒の4割が離職という話に対しては、色々なご意見をいただいた訳ですけども、話がだんだん拡散し始めてしまっていますが、1つは成長したい、もしくは維持したいという、その会社のスタンスによっても違うという話もあったかと思えます。成長もしたくないし、維持もしたくない、そのまま衰退したいという会社も当然あると思うので、それは、どこをターゲットに議論したらよいのでしょうか。成長したいという会社に対しては色々な提言ができると思うし、千葉委員、高橋委員、中嶋委員のお話なども参考になるとと思いますが、維持したいという会社に対して、何をさせればよいのでしょうか。

○高橋委員

これはいくつかあって、先ほど田口委員もおっしゃっていたように、国としても中堅企業を増やしていく、最近では100億企業を増やすみたいな話も出てるところです。経済COMPASSとしても、1つのKPIの指標としては、仙台市における総生産額を伸ばしていくというところになると、本来成長したい企業をターゲットすべきと思っています。

それは、成長したくない企業をサポートしないということではなくて、やはり経済政策と合わせるのであれば、成長したい企業をターゲットにするべき、というものだと思います。それが波及して行って、経済的に広げていくことになるので。そうしたときに、本当に困っているのかというと、私も成長したい企業に入っていますが、実はあまり困ってないんですね。なので、本来の問い設定がそうするとしたときに、成長したい、100億を目指したい、中堅になりたいけれども、人材の雇用・定着に困っているか、という問いに直すと、本質的な課題がもう少し洗い出せるのかなと捉えています。

もう1つ、維持したい企業、もしくは成長したい企業でも、最近七十七銀行さんもそうですが、BPO、いわゆるアウトソース先の考え方もある。少し前はあまり脚光を浴びなかったのですが、やはり人が少なくなってくる中で、そのビジネスプロセスそのものを、例えば経理業務など自分たちの中で完結できないような業務は、外で補いましょうと。その中で本質的に企業の強みとして残っているところに、

より注力しましょう、という考え方も1つではある。それが全て良いのか悪いのかではないのですが、②番の事例、もしくは進まない要因、ターゲットとしてはそういったものもあるかなと思いました。時代の潮流としてはこのBPOサービスは、やはり1つ、良い悪いの話ではなく、サービスとして今成り立っており、外資系の大手も様々な企業と組んでBPOの会社をあえて作ったりもしているので、大手を含め企業がもう人材というものを、採用、維持、雇用定着が難しい中で、もう自分たちのある業務は外に切り出して、働く環境や働きがいを含めてそちらに考えてもらった方が、1つの最適解じゃなかろうかということで、ビジネスアウトソーシングをしていくという例も1つ、世の中の潮流としてはあります。

あと、この間、7年ぐらい勤めている若手で、うちでは望むべき技術はもう学べないけど、うちで働きたい、技術を磨きたいという人がいたんですね。遊具とかを作るにあたっては、1つ領域を極めればあるのですが、そこまで技術力は必要ではないので、どうしようかなと思って悩んでいました。ただ、製造の過程において、昔だったら、「そっか、そういうニーズがあるのだったら、企業も成長させて、こういう事業取り組んで・・・」とかあったのでしょうか。なかなかそこがダウンサイズになる中で、1つ難しくなってくるという例です。

あとは、もう1つ面白い例で、例えば地域の人材を2社で雇用するというのもやっています。例えば、地方と中央では当然、給与格差があるので、地方の企業でなかなか初期の成長段階で、そういった方を雇用するのが難しいという時に、私もこの間、デザインを担当する方を、1社ではそのコストを賄えないけど、もう1社と一緒に採用して、1社からは業務委託して半分を持ってもらうような形で、地域人材を地域に残しながら、2社で共有し合う、ということをしてきたケースもあります。

○福嶋会長

地域人材を二重雇用という話もあり得る話ですよ。色々前提を少し疑って見ないといけなくて、最初の千葉委員の年齢の話もそうですけど、1社に1人が勤めなくてはならないかということ、だんだんそういう時代でもなくなってきました、企業自身はどういう存在なのか。今までのように従業員を抱える存在ではなくなってきた、企業自体がもう器じゃなくなってきた可能性もあると感じたところですよ。

他に何か皆さん、なかなか取り組みが進まないポイント、課題について、お気づきの点がありましたらお話してください。

○千葉委員

国が発表している人口戦略を見ると、定常化戦略と強靱化戦略とあって、これが2100年までに大体推測で6300万人くらいまでに落ちるのを、日本は8000万人でキープしようという戦略なのですが、今私たちはその真ただ中に来ておりますけど、昔は1955年ぐらいからの期間を今になって高度成長期と呼んでいるのと同じように、多分これから30年後、40年後、50年後経ったら、この時期を多分、経済急降下期みたいに名付けると思うんですよね。多分その時代に、今の工業化やサプライチェーンなど様々なものがどんどん誕生して、新興国が生まれたのだと思います。そう考えていくと、この急降下の時代に間違いなく産業の入れ替えというのがどんどん起こってくるとしたときに、どれだけ経営的に考えれば先手を受けるかという話になってくると思います。となると、維持というのはやっぱり無い。もちろん、ある業界はあるのですが、やはりそれだけ大きい変革の中に今自分たちがいると考えたときに、どこにメスを入れていくかといったところが多分1丁目1番地にならないと、何となく全方位で見てしまうと、多分飲まれると思うんですよ。逆に、こういったことをしっかりと推進していく国や地域がどんどん伸びていて、入れ替わっていくという話だけだと思います。

先日もあるタクシー会社の社長に、「もうITを入れなくてはやばい」という話をした後、社長が従業員に話したら、従業員みんなから辞めると言われた、という話がありました。2週間説得して、結局従業員も辞めずに、タクシー会社がIT化することになったのですが、でもやっぱりそれぐらいのハードな交渉を、社長も現場で決意を持ってやらなくてはいけない時期に来ていると思います。痛みの無い改革は無いと思うので、そこを踏み切れるかどうかかなという気がします。

○福嶋会長

かなり大きな転換期に来ているということを自覚しないと、乗り越えられない時期にもう来ていることですよ。

○千葉委員

経済産業省の担当官の話の中で、やはり農業もそうだったのですが、個人農家みたいな小さいところがいっぱい増えすぎたと。これは今の経済でいうと、むしろ

支える対象でしかないという状況で、本来であればその集約化の中で、強い会社をどんどん作って残して、という戦略に置き換えないと、もう日本は間に合わない時代に来ているという話をされていました。そういう中で、ただ、その切り換えがやっぱり難しいと。今まで当たり前だった世界で、当たり前前に働いていて、現状維持でやれてきた人たちが、突然そうなったときに、どういう反発が起こるかを考えると、国としては、そこも維持しなくてはいけないという中で、強い戦略が打てないことが悩みなんですよ。

でも、私たちのような小さい会社は逆にそこがチャンスだと感じています。これこそが、これからの成長のためです。これをどう定着化させていくかっていうところがやっぱり難しいですが、逆に私たちが秋保でやっていることはそこです。他の観光地にない新しいことを仕掛けよう、と。新しい人と新しい技術、新しい繋がりで新しいその魅力を発信していくというのが、逆にそういった少し後進的に遅れてしまった地域にとっての新しいモチベーションになったりする。そこはリーダーシップなのかなとは思っています。

○田口委員

今の千葉委員のお話もそうですし、人口減少ともわかっていますし、皆さんそれを人手不足とかで日々感じていると思うのですが、人口減少の一番のリスクは、やはり、ゆっくり進むので、そのリスク認識、危機意識があまり強くないという点です。「何となくわかるけど、まだ先だろう。まだ何とかやりくりすれば大丈夫」と。高橋委員もおっしゃったように、あまり別に困ってないという認識の経営者が多いということで、変わろうという方がよりコストが高く感じてしまうことで、進んでいないということがあります。この話は少しずれるかもしれませんが、仙台市のある商店街で色々な新しい試みをしようと言ったときに、積極的にやろうというところと、そうではないところと結構温度差がありました。そして何が違うのかというと、やはり何も変えなくてもいい、このままでいい、新しいことやりたがらないのは、どうしてもやはり高齢者、年齢層が高い店主さんたちでした。比較的若い経営者が多いところは、当たり前ですけど、何かやらなきゃいけないという危機意識が非常に強いので、色々新しいことをやろうとします。ただ、高齢者の方たちはもう残された時間も少ないので、あまり新しいことやりたがらないということがあるので、やっぱりどうしてもこのリスクが非常にゆっくり進むということと、そ

の残された時間を考えた際に差が出てきているという点なのかなと感じました。

あと話が少し戻るのですが、先ほど、高橋委員の方で地域の2社で雇用しているというお話があって、非常に示唆的といいますか、今後はひょっとしたら当たり前になるのかなという感じもします。労働市場の流動化という話をすると、どうしても従来のメンバーシップ、何もかもその企業で丸抱え、単一帰属というのを前提にしているのですが、そうすると当然、人を奪い合う話になったりして、「あっちに行ってしまったら裏切られた」みたいな、その変な遺恨が残ることがあります。地域で、しかも抱えた人材をフルに活用できているかということ、場合によっては繁閑の差があり、うまく活用できていないということがあるので、もちろん業種や規模にも拠るのですが、やはり人材交流ができるような市場もあっていいのかなと思います。よく経済学でシェアリングエコノミーと言ってありますが、貴重な労働力をシェアするという発想に立った労働市場のあり方というのを、ひょっとしたら仙台市くらいの規模があれば、そういう市場を、特区的に、実験的にやることもできるのではないかなという思いがあります。

大手の建設業の地域の地場ゼネコンが持ち株社を作ったのですが、それぞれの強みを生かしながらと言いながら、やはり聞いてみると、繁閑の差がある中で人材の交流で人手不足を補っているといったこともあるので、従来型のメンバーシップに捉われない、最近の流行りで言うとジョブ型、ジョブベースで労働力をシェアするといったことも発想としてあっていいのかなと思いました。

いずれにしてももうリソースが限られているので、それをフル活用するためには、その1企業が1労働者を囲い込んで、ミスマッチを繰り返しながらいるという構図はあまりにも非効率で、働く人も企業も不幸なのではないかという気はします。

○中嶋委員

ソフトウェア業の話ばかりしているので、ちょっと別の話をしようかなと思います。弊社は泉ヶ岳のふもとの根白石にお店を移転して、ドックラン付きの小売店舗を行っています。300坪ぐらいで、今年後半にもう300坪の開発が始まるのですが、表から見るとドックラン付きの小売店舗でやっていけるのかという話になるのですが、実は売上の的には、物流拠点でオンラインショップの売上が大半を占めております。

ただ、人を採用するのが難しいかとなると、正直全然難しくありません。という

のは、これは特殊な事象だから横展開できるかどうかはわからないのですが、主婦の方で、ペットが好きで、ペットサービスをしたい人はもういっぱいいるんですね。なので、本来は皆を雇用したく、面接をしてもむしろ誰を採用するかで悩むぐらいなので、採用できないということは正直ありません。今のところ10数名ぐらいの規模で運営させてもらっており、利益を目標としているわけではなくて、泉ヶ岳周辺のすばらしい自然環境を活かしながら、地域貢献ともちょっと違う気がするのですけども、自分の働きたいことで、そんなに大きなお金でなくても、それなりに暮らしていけるぐらいのお金を稼ぐことができる仕事をみんなですていく、僕の場合はそういう仕事を提供する、或いは提供した場で働いてもらうということなのですが、そういう試みをしたいと思っていて、ようやくできました。弊社がうまくいっているか上手くいっていないかは別問題として、そういう事例もありますということです。

本日の結論を勝手に言ってしまうと、私自身はどういう結論があるのかなと思っていたのですが、うまくいっているところをやはり参考にするというのが1つなのではないかなと思っています。仙台市の皆さんも多分、うまくいっている事例などを情報発信していると思うので、「何でうまくいかないのだろう」ではなくて、うまくいっている企業もあるはずだから、そこが何でうまくいっているかを掘り下げるのも1つではないかなと思います。

今、すごく曖昧な結論を言ったのですが、具体的な結論としてもう1つは、先ほどから言っているとおり、ソフトウェア業界というのは割と、現代の働き方や、現代で要求されている労働環境を叶えやすい業界なんですね。ということは、僕を始め、ソフトウェア業界の経営者、管理職の人達は、どうしたらいいかという他の企業に対する知見を結構豊富に持っています。実際にIT導入補助金や宮城県のデジタル化推進事業など、私もある種のコンサルタント、デジタル化の支援員として中小企業を回ったりするので、そういった試みをもうちょっと深めてもいいのかなと私は思っています。

繰り返しますけれども、上手くいっているかどうかわからないのですが、現在のニーズに比較的マッチしている業界があって、そこには200社以上もあると思うので、経営者や管理職もいっぱいいるわけだから、その人達を少し活用して、デジタル化も要求としてあるわけなので、仙台市、宮城県の中小企業のお悩み解決のよ

うな試みをもう1歩進めてもいいのではないかというのが、1つ解決として言えるかもしれないと考えておりました。

○神部委員

今、中嶋委員がおっしゃった話はまさしくそうだと思うのですが、やはり最初にこのペーパーをいただいたときにモヤモヤしてるいのはそこなのですよね。

「これをどういうふうにするんだ」というところで、やはり今おっしゃったような具体例をより共有化して、活性化のツールとしてどうやって使っていくのか。その辺について、次回も含めてご議論をいただく形になった方がいいのかなと思っております。

やはり、冒頭申し上げました他の要素というのもあると思うのですね。今回私もちょっと調べてきたのですが、例えば仙台市内に粧苑すきやさんという女性の化粧品のお店がありますけども、あそこを調べると、かなりブランド戦略がしっかりしてらっしゃっていて、フランスなどのメーカーと直接コンタクトをとって、日本では他に売っていない物もすきやさんでは売るといったことをして、オンラインワンの戦略を作って企業の経営をしっかりなさってらっしゃいます。確かデジタル化も進めており、口紅を売るとき、販売員さんが売るのが昔のスタイルだったと思うのですが、買いたい人が直截手に取ってトライできるような形を作ったのがすきやさんだと聞いております。そういう会社もありますので、人以外のそういう様々な経営者の要素、それも含めてボトムアップで成功事例をピックアップして、それを強い仙台市の企業づくりに役立てるといような感じで取り組みいただければありがたいなと思います。

○長内委員

私も数年前まで仙台市の中小企業のデザイン面からの支援のコーディネーターをしていて思ったことは、先ほど出てきた、IT系のものなどの補助金を取る方たちは毎回結構一緒なんですよね。情報が行っているところにはもう行っているのですが、行っていないところには行っていない。商工会議所さんに入っている企業などには行っていると思うのですが、それを基準にしてしまうと、実はそこに辿り着いてない人もたくさんいます。ただ、それはコロナのときに結構改善されたはずなんですよ。今まで来なかった人たちが、行政のサポートを当てに来るようになったはずなので、データの掘り起こしをして、ちょっと背を押せば何とかかなりそうなど

ころを探していくという方法はあるのではないかという話は以前にもしたような気もします。

実際ここにいらっしゃる方たちは私を除いて、安定して企業運営されていて、2代目、3代目で頑張ってもらってるし、やる気もある皆さんだと思います。市の認識として、そういう人たちばかりではないからこそ、そこを応援したいのか、やはり先ほどの今日の議題の前提が誰を応援したいのかが曖昧なので、余計こういう話になるのですが、次回以降は課題を出していただくときに、「ここです」という条件をもう少しクリアにさせていただきたいのと、それに対して市役所の皆さんがこれまでどういうことやってきたのか、を少し開示いただいた方が繰り返しの議論が減ると思います。

○（事務局）経済企画課長

ありがとうございます。コロナのときに給付金を利用された中小企業の皆様に関しては、おっしゃるとおりです。一方で、国も含め我々の方の補助金は、コロナのときと違って、何かの取り組みをやるということに対しての補助金になっていて、コロナのときに給付金をもらっていたような方々が何かの取り組みをやる、ということに対して補助金を支給するところまで、おそらく繋がってないということは実際あると思っております。

ただ、例えばコロナの中において、仙台市産業振興事業団の方に中小企業応援窓口というものを作ったのですが、その中で、今まで接点が無かったような企業さんが相談に来ていただくこともあるので、全部が全部コロナで対応していたところが対応できているかというところではないのですが、一方でそういった部分も出てきているので、我々としてもそういったところをうまく活用しながらやっていくべきだと思っておりました。

○（事務局）経済局次長

少し事例の紹介なのですが、これまでの支援メニューは「こちらが用意したものを使ってください。」みたいな感じだったのですが、今年度の海外展開支援については、少しやり方を変えております。まず、こちらの方で調査会社を使って、海外展開支援の可能性がある企業を初めからリストアップして、そこにこちらから、「こういう支援があるのですが、どうですか。」と働きかけるということをやっている、これまでに無いスタイルのものを始めたりもしています。

○一戸委員

今日のこのテーマを見たときに、今までのテーマと違って、結構異質なテーマだと思って見ていました。何故かと考えると、「経営の根幹は何ですか」という質問みたいな、非常に普遍的で本質的なテーマですよ。なので、色々とモヤモヤしたり、具体的ではない、という意見もありつつも、1度この活性化会議の中で、この普遍的なものを確認したということにも、1つ何か意味があるのではないかと考えています。

皆さんのお話を聞いていて思ったのは、この普遍的なテーマで話をすることで、これだけ多種多様で、それぐらい時代が大きく変わっているということを確認できた場でもあったと思うので、それこそ小さな成功事例がきっとたくさんあると思いますので、そういったものがこれを機に集められて、みんなが見て、参考にできれば良いなと思います。どこまでいっても各社さんのカルチャーは全部違うので、そのやり方を「じゃあうちの会社でもやります。」と言って成功するわけでもありません。そういう意味では、このテーマはモヤモヤするけど、確認をしたということでは言えば良かったのではないかなというのが感想です。

○中嶋委員

補助金の件ですけれども、経産省のIT導入補助金は若干申請が難しい、ハードルが高くなってきているので、それに対して仙台市のデジタル化を支援する補助金の方は、かなり幅広い項目で申請ができるため、私は基本的に賛成です。仙台、宮城、東北の実情に照らし合わせた補助金なので、コメントする必要ないかもしれませんが、私は非常に良い補助金の試みではないかなと感じております。

○千葉委員

私は今日、本当に勉強するつもりで来ているのですが、すごく参考になったと思っているのは、やはり求職者も今、その会社に対して昔と違った感覚で、成長する場であるとか、1つのステップの段階としてしか見ていないという話がある中で、企業側もその考え方を変えていかなくてはいけないのだろう、という点です。恋愛みたいなもので、どちらかが重いみたいな、求職者がそのような感じなのに、企業側はすごい「ずっとうちだけを見て欲しい」というような思いを伝えているという感じがします。私自身も今、会社を複数経営しているのですが、周りの経営者もそういう方が非常に多いです。そういう中だと、意外とその従業員の感覚がすごく

理解できると思って今日聞いていました。「ここはそういうことを学ぶ場所。じゃあ、これがある程度身についたら次行きます。」ということで、会社としても、「うちの会社の中ではこういう事業をやっているけど、その先としてこういう会社もあって、それがシナジーを生む」といった選択肢がある。前に金融機関の方々と議論をしたとき、やはり会社の exit をしっかり考えないと次の事業を打てないという話をしていました。これはやはりオーナー企業の課題なのだと思います。地方の零細老舗企業は、ほとんどオーナー企業で、そのオーナーシップを守るために本当に様々な苦しみを負っていることが結構多いです。逆に新しい経営者はあまりそこに対するオーナーシップのこだわりがないので、自由にいろんな事業を展開していくフットワークの軽さという強みがあったりします。オーナー企業の課題はその exit を出せない、負債も含めて色々なものを背負ってしまっているのも新しいことができない点です。でも、あの星野リゾートさんがやっているようなリースバックみたいな考え方、1回その事業売却をした上で運営権を持ち、経営手腕として会社を大きくしていく、というやり方なんかもあったりすると実は、今様々な事業をやっている新しい手は色々と打てるんですね。新しい手を打てると、まずお金の調達ができるようになり、その資金計画の中で人事計画を作り、給与を上げていくような新しいことを生み出していけると考えると、結局、経営戦略上で、その新しい時代に合わせた戦略がフィットしていないという点が、実は大きい課題なのではないかと今日聞いていて思いました。

なので、結論から言うと、従業員、求職者がそれだけ変わってきているのであれば、経営者はもっとフットワークを軽くするべきで、逆にそのセンスがいい人たちは、様々な事業をもう2個も3個もやっても全部成功するように、たくさん成功させると思います。そういう方々がこれからの主流になっていくのではないかとちょっと感じました。

○羽山委員

今の千葉委員の話に乗っからせていただくと、経営戦略の中に人事の戦略を乗せていくというのはまさに共感するところでして、そこがやはり300人ぐらいまでの規模の中小企業だと、どうしてもその人のこと、組織のことをやるのは経営者であるという、経営者の役割があまりにも多過ぎて、どうしても目の前の事業をどうしていくかということに集中してしまい、人と組織をどうデザインしていくか、と

ということがおざなりになると思っています。

昨年、ユーメディアの今野社長がいらっしゃったときにも、やはりその投資として結構踏ん張って、人事に戦略的な考え方ができる人を1人入れたということをおっしゃられたと記憶していて、その部分が選ばれる組織になっていくことの1つの肝なのではないかと私は思っています。ちゃんと役割を分け、中小企業ほど人と組織に対しての戦略をきちんと立てて、経営者と対になって人と組織を育てていくことができる人事をどう育てていくのか、どう採用していくのか、というのが生き残りの1つの戦略なのではないかと思っています、そういうことを仕掛けていきたいと思っています。

○福嶋会長

色々な意見が最後になって出てきていますけど、確かに中小企業といっても状況がバラバラなので、成長したいとかしたくないとか、あるいはファミリービジネスであるとかそうでないとか、スタートアップであるとか、ごちゃごちゃにして議論過ぎているような感じはありますが、ただ、やはりもう時代が大きく変わっているということ、人に関する戦略は変えていかないといけないという状況は、たぶん皆さん共通して認識しているのではないかと思います。それで、リスク認識がどれだけあるかというのは多分、企業によっても違うでしょう。その中であってうまくいっている事例があります。それを今後少し分析してはいかがですか、というような考え方は大体共通しているということによろしいですかね。

そこからなのですが、最後の「じゃあ市は何をしたらいいのか。」というところですが、現時点でも結構ですので行政ができることは何なのか。今まで皆さんがおっしゃってきた経営戦略を考え、自分の戦略に合うような人をしっかり育てられる、或いはその人たちにやりがいを与えられることが重要だ、という話だったわけですが、それを行政がどうサポートできるのか、というところで何かご意見はありますかでしょうか。

○千葉委員

1つ、やはり時代が変わって大きく変わってきているとすれば、まちづくりの戦略であったり、産業戦略や様々なものがおそらく変わってきているところだと思いますので、その辺の特に規制関係です。規制をいかに緩和していただくかというところは、多分、私たちみたいなものが新しいことをやろうとすると必ず規制とい

う壁にぶち当たります。「それは前例が無い。」という話をよくされてしまうのですが、やはり全国を見渡すと結構前例があったりします。とすると、自治体の皆さん同士でその前例を勉強し合うような形で、あの県のあの地域はこれをやって上手くいっている、といったような話を是非していただき、他の地域の前例を参考に、仙台市の戦略、方針というのものは是非緩和していただきたいという思いはあります。

あとは、やっぱり成長産業としてこれから伸びていくところに対して、行政という縦構造の枠組みの中で仕事せざるをえないというのは、全国的な課題だと思うのですが、それを打破するために、官民連携の様々な制度を国が打ち出しているにもかかわらず、そこができてないというのが実情だと思います。そうするとやはり、横連携をいかに仙台市モデルみたいなもので生み出していくのが大事だと思います。これは復興支援のときに、結構進んだと思うのですよね。私たち東北だからこそ、そういった横連携の新しい枠組みが、日本全国に対して提示していけるものがあると思うので、ぜひ前例という慣習は取っ払ってしまって、むしろ先例を作るみたいな気持ちで一緒に取り組んでいただけると、むしろ全国からそのモデルを学びに行きたいと注目されていくと思います。注目されることでマーケットを作っていくたりすると思いますので、私は仙台市役所の中では、「前例に無い」という言葉を是非なくしていただきたいと思います。

○長内委員

去年の会議でも確か言ったと思うのですが、行政が一番できることは、信頼なのだと思います。そうすると、やはり四方よしの制度のことは本気で考えていただいた方がいいと思います。四方よしの問題点は知名度が無いこと、という話が前の会議でも出ていたかと思います。あとはやはり、取っている企業に一貫性が無い、どういう批評軸で選ばれているのかが曖昧である、という点があるという話が出ていて、それをしっかり作っていくのも1つ方法だと思うのですが、その批評軸を誰がどうやって作るのかという問題がありますよね。行政が勝手に決めるのもおかしいだろうと。その時にちょっとお話したのが、B Corp という認証制度があります。世界的に様々な環境に配慮するとか、社員の働き方もしっかり考えている、といった指標がたくさんあり、それをクリアしないと取れない認証ですけど、日本はまだ41社しか取っていない。ご存じない方にお伝えすると、簡単に言うとパタゴニアさんみたいな企業です。おそらく一番有名なところであるパタゴニアさんは、環境

にも配慮しているし、使う人、使い終わった後のものまでも責任を持っています。日本は今、41社しか取っていない理由の大半は、国際認証制度なので言語の問題があり、導入するのに単純に言語的障壁が大きいというところはあるのですが、日本語で紹介する本も出ておりますし、つい最近、日本総研さんなども、取る宣言をしました。おそらくその企業の価値を高める1つの指標になっていく制度なのだろうと思います。市が作った四方よしという制度だけではなくて、B Corpの認証を取るためのサポートを行政の役割の1つにするのもありかと思います。

○神部委員

私は2つお願いしたいと思います。1つはミクロ的に今、四方よしの話が出ましたが、どういう企業をどういうふうに育てていきたいのか。そういうビジョン、ポリシーをしっかりと確立して、それに沿うような個別の対応、指導、組織化、そういったところをお願いしたいと思います。

マクロ的には、やはり足元のデフレマインドからの脱却で、やはり値上がりや賃上げ、そういう動きに変わってきつつありますので、これは春先の行事だけに終わらせないで、実態として域内できちんと、値上がりが進んでいるのか、何がネックでできないのか、そういったところを定点的に観測しながら地域内のビジネス環境の改善に努めるというところもお願いできればと思います。具体的には、定点的に経済指標の分析をなさっていると思いますが、例えばその中の質問事項に入れていただくとか、日銀や財務局、公正取引委員会など、色々な機関が調査もしていますけど、結構縦割りで共有化が進んでないような感じもするので、せっかくですからその辺も共有化しながら、PDCAを回していくというのも、やはり背中を押す意味では大切ななと思います。

○羽山委員

具体の施策ではなく大変恐縮なのですが、やはり仙台がどういうまちでありたいのかのビジョンは、もっと明確に知りたいという思いはあります。

あと一方で、経済資本を最大化することだけが仙台の目指す姿になってしまったら、それは仙台の魅力が半減どころかすごく減ることだと思っていて、それは東京とか、もっとグローバルに出ていけばいいよねと思っています。仙台ぐらいの規模感だからこそ、経済合理性の中で経済資本を最大化することだけではなく、やはりもっと、何か循環していくとか、分かち合うとか、関係資本を最大化する自

然の中での経済資本、みたいなストーリーをどう描いていくのか。さっきの B Corp の話もありましたけど、やっぱりそういう企業を仙台としては増やしていくようなことを掲げるまちに暮らしていきたいし、そういう町で経済活動したいと思います。すごく平易な言葉で言うと、私は「幸せに働く人が多いまち」に仙台をしたいと言っています。幸せに働くというワーディングを出すと、大体の方が驚くか、ポカーンとされます。働くことと幸せが同じ土俵に上がらない。働くことはそもそも苦役であるとか、我慢するものであるという認識がされていますが、そうじゃないよねと。仙台はすごく幸せに働く人が多いし、自然の環境の中で豊かに働くことが実現できる、ということは仙台だと実現できるのではないかと思います。そのような方向性で一緒に歩んでいけると嬉しいと思っています。

○福嶋会長

有益なご意見をたくさんいただきありがとうございました。意見交換はここまでとさせていただきたいと思います。では最後に市長の方から、コメントをよろしくお願いいたします。

○郡和子市長

ありがとうございます。人口ボーナス期しか経験のなかった日本が、いよいよ人口減少期に入って行って、やはり色々な意味で展開を図っていかなくてはいけないというこの時代に向けて、本市の経済政策をどう打ち出すべきなのかということで、今回のテーマを設定させていただきました。前回、前々回と同じように、活発なお話をいただけまして、とても参考になりました。また、色々なイメージも膨らますことができたのではないかと考えています。

千葉委員がおっしゃった、前例が無いとは言わないで欲しい、ということについて、ちょっと触れさせていただければと思います。私も東日本大震災を経験した折に、法や制度が足枷になって、復旧、復興が進まなかったということを経験いたしました。霞が関の職員も「前例が無いです。」と言うのですが、1000年に1度と言われる震災ですから、「そんなの当たり前じゃないですか。」と、その中で頑張っていかななくてはいけないでしょうという思いで、乗り越えてきたのを思い出しました。そしてやはり、前例が無いということではなく、例を創っていくことにも積極的に取り組んでいかなくてはいけないという思いを強くしたものですから、市長に就任以来、創例主義というものを掲げさせていただいて、職員に口酸っぱく、

例を創っていくことを主体的に考えて欲しいと言ってきたところでもございます。そういう意味では、今日いただきました様々なご意見についても、皆が色々と聞いて、「こういうこともできるのではないか。」という新しい例を創っていくようなイメージもできたのではないかと思いますし、私自身も意を強くしたところがございます。

企業経営者の方々、それから求職者の方々は多様化していますし、思いというものもそれぞれだと思いますが、最後に羽山委員がおっしゃった「働くということは、苦役ではなく幸せなのだ。」というのはとても良いと思いますし、「幸せに働くことのできるまち」というのも、最後に良いワードをもらったと私自身は感じたところでございます。

いずれにいたしましても、皆様方より色々な論点でお話をいただきまして、次に繋がることを確信することができました。本日も本当にありがとうございました。

○福嶋会長

私から総括をしようと思ったのですが、今日はかなり拡散してしまったので、次回以降何を目指すかということについてですが、仙台市としては先ほど羽山委員がおっしゃったように、今後仙台市がどういう中小企業に対して、どういう環境を作っていくかという、もう少し具体的なイメージが欲しいなと思いました。あとはやはり、我々が未曾有の人口減少という現実直面している、という危機感をもう少し経営者の中で共有できるような機会を設けた方がよいのではないかと個人的には今、考えています。

その上で、本当に困っているのか、そうではないのか、というのもありますので、本当に困っている企業に対して、どういう支援をするのか。その困っている企業の顔がちょっとまだぼんやりしており、困っているのか困っていないのかわからないし、困っている企業がどういう企業なのかが、今回の議論ではあまり見えなかったもので、その点はもう少し絞って、次回以降は議論ができたらいいなと思います。

ということで、お時間になりましたので、本日の会議はここまでとさせていただきます。皆様のご協力により、本日の会議も大変盛り上がりました。ありがとうございました。次回も引き続きどうぞよろしく願いいたします。

それでは、司会を事務局にお返しします。

4. 閉会

○（事務局）経済企画課企画調整係長

長時間にわたりましてご議論いただきまして、誠にありがとうございました。
本日委員の皆様からいただいたご意見等につきましては、事務局で整理の上、次回会議の資料としてお示しをさせていただきます。追加のご意見等がございます場合には、本日あわせて配布しております様式により、7月24日まで事務局へご提出をいただければ幸いです。書面により頂戴したご意見につきましても、会議中のご意見として取り扱うことといたします。

以上で第35回仙台市中小企業活性化会議を閉会させていただきます。本日は誠にありがとうございました。