

令和6年度第2回岡崎市産業労働計画推進委員会議事録

1 会議の日時 令和7年2月12日（水）午前10時

2 会議の場所 岡崎市役所 西庁舎5階 501号室

3 会議の議題

- (1) 令和6年度上半期までの進捗確認について
- (2) 事業者向け及び市民向けアンケート結果について
- (3) 丸山会長講義
- (4) その他

4 会議の委員

(1) 会議に出席した委員（9名）

愛知産業大学 名誉教授	丸山 宏	会長
よつば労務管理事務所 所長	永谷 律子	委員
岡崎商工会議所 専務理事	岩月 幹雄	委員
岡崎市六ツ美商工会 会長	萩原 幸二	委員
岡崎市ぬかた商工会 会長	浅岡 謙治	委員
愛知県労働者福祉協議会 岡崎額田支部 副支部長	井口 智章	委員
日本政策金融公庫 岡崎支店長	今成 潔	委員
公募委員	岡田 麻希	委員
公募委員	田中 亜矢子	委員

(2) 会議に欠席した委員（1名）

株式会社まちづくり岡崎 代表取締役	松井 洋一郎	委員
-------------------	--------	----

5 説明者

経済振興部商工労政課長 水上 順司
経済振興部商工労政課副課長 市川 浩之
経済振興部商工労政課労政金融係係長 酒井 沙織
経済振興部商工労政課ものづくり支援係係長 鈴木 智晴
経済振興部商工労政課にぎわい創生係係長 船山 哲

6 令和6年度上半期までの進捗確認について（説明）

会長（丸山宏委員）が令和6年度上半期までの進捗確認に関する説明を求め、提出した資料に基づき次の事項について事務局（市川商工労政課副課長）から説明した。また、事務局（鈴木ものづくり支援係係長）から、岡崎市共創イノベーション推進戦略の改定に関して説明した。

- (1) 基本戦略1 中小企業・小規模事業者の振興 の進捗について
- (2) 基本戦略2 ものづくり産業・新産業の振興 の進捗について
- (3) 基本戦略3 商業機能と観光の連動 の進捗について
- (4) 基本戦略4 創業・起業のしやすい環境の整備 の進捗について
- (5) 基本戦略5 産業人財の育成・働き甲斐の獲得 の進捗について

7 事業者向け及び市民向けアンケート結果について（説明）

会長が事業者向け及び市民向けアンケート結果について説明を求め、提出した資料に基づき、事務局（市川商工労政課副課長）から説明した。

8 丸山会長講義

会長より事業承継に関する近年の状況やM&Aによる親族外事業承継等について、説明いただいた。

9 令和6年度上半期までの進捗確認及びアンケート結果及び今後の施策の方向性について（意見・情報提供）

事務局の説明後、次の趣旨の意見及び情報提供がなされた。

岩月委員：計画の進捗についてはほとんど達成ということでプロセスはきちんと実施しているが、やはり最終的な成果 KPI がどのようになっているかという点が重要である。経済センサスは数年に1回の実施のため、市や商工会等で毎年成果 KPI が取れるようにしていくと良い。今の実態を定量的に定期的にとらえることができれば、実情に合わせて支援策を柔軟に変えていくことができる。また、今は転職サイト等も多く存在し、人材の動きも活発になっている。そういった動きや M&A も含め、マイナスイメージに捉えられる面もある。過去、日本が国際競争力を高め、経済成長を遂げてきたのは、労働者の「勤勉さ」に関係しているのではないかと考える。現代は、働き方改革や教育、文化の考え方の変化によって働くことへの意識も変わり、そういった点が産業の発展と起因していると考えている。近年では共創イノベーションや DX や GX 等、テクニカルな話があるが、それに踊らされず、日本人の強みである勤勉さを生かしていくことも必要ではないかと考える。計画の施策にはテクニカルな面の記載が多いが、基礎的なところにも注目していく必要もあるのではないかと考える。

井口委員：自社や他社でも、特に若者はマネジメントになりたくないという人が増えている。そういった考えは、責任を負いたくないという想いがあるのではないかと考えるが、誰がマネジメントを行っていくのかということは、どの会社でも喫緊の課題となっている。

萩原委員：六ツ美商工会管内では、ひとり親方が多く存在する。働き方改革、特に8時間の労働の中で仕事をし、売上げをあげていかないといけない中で、技術を売りにする業態では、時間内に業務を終えることは難しい部分もある。こういった環境の中で、どのようにして若者育てていくかも課題であるが、入社から育ててきた若者が、数年たつと大企業に引き抜かれることも少なくない。人件費の確保だけでなく、どのようにしたら長く働いてもらえるかというところにも苦しんでいる。六ツ美商工会としては、地元で働きたいと思ってもらえるよう、地元愛がはぐくまれるような取組みも考えている。承継するにあたっては、社長の掲げる目標を超えていくことにプレッシャーがある等で、引き継ぐことをためらう部分も大きいため、従業員や取引先に認めてもらい、承継後も後ろで支えていく仕組みが大切だと考える。また、社内体制として、役員を増やす等、相談できる環境づくりを工夫し、承継に対する負担がかからないようにしていくことが必要だと考えている。また、働き方については、自社は定年制がないこともあり、毎日出社せず自由な働き方で、若手の育成をすることや得意分野を生かして働いてほしいという想いを伝え、シニアの人材を確保することができた。人手不足の中で、六ツ美商工会としては、地元愛がはぐくまれる取組みを考えているほか、人口が減少する中で、子育てや出産の応援ができる取組みができないかと考えている。めまぐるしく変化のある現代で、毎年課題も変化しているのが現状である。

浅岡委員：ぬかた商工会管内では、M&Aの対象にもならないような個人経営の小規模な事業者が多い。商工会としても承継を推進はしているが、なかなか難しい部分もある。また、地域として直面している課題は、今秋に地域内に開業するアウトレットの活用方法である。これまでもアウトレット側と話をする機会があったが、ぬかた地区内の事業者は小規模の事業者が多いため、個別に出店することはハードルが高い。そのため、市としてアウトレット内にアンテナショップのようなものを設置してほしいと考えている。年に数回でも岡崎市の物産品や地元の産品を販売する機会がほしいと考えている。また、ぬかた地区には檜山という地域があり、非常に人口も少ないのだが、そういった地域も調整区域にかかってしまっており、面積的にコンビニ等のお店しか出せない状況であり、大型店舗等は出店が難しい状況にある。地域の特性に地あった、地区の使い方を検討してほしい。

岡田委員： 人材採用については、自社でも課題としており、人材紹介会社を利用して対応しているのが現状である。その中で社員の定着が大きな課題となっているが、転職することを良しとする時代の流れの中で、労働条件や賃金、働き方等条件面だけでみると、大きな企業にはかなわず、中小企業は本当に厳しい。岡崎商工会議所の青年部に所属しており、先日の例会でも、人材の定着について話しあえる場があったが、やはりその会社に入って、何か自分の目的が仕事を通じて達成できるというような会社ではないといけないという意見でまとまった。条件面だけでなく、自分の目的や自己成長が実現できるようなソフト面が重要であり、そういった仕組みがきちんと回っているということが会社として非常に大切だと感じている。自社でも評価制度やジョブ型給与制度等非常に仕組みを変えてから2年目となったが、やはり自己成長をしたいと考えている社員が多いことをより実感している。そのため、いかにそれを安心して働けて、モチベーションを保てる環境を作っていくか、またそういった想いを育てていき、定着してもらうかが、最近は特に必要だと感じている。人材育成や評価制度等の仕組みを、自分で作り出し、実施に運用し、その仕組みを回し、繰り返しながら改善していくことを自社だけで実施することは非常に難しい。これは社長や役員だけがやろうとなっても難しく、幹部や役職者全員が同じ思いで動かないと、仕組みを回していくことができない。さらに人材不足の中でそういった仕組みづくりを会社だけで行っていくことは難しいというのが現状である。そのため、自治体等でそういった仕組みづくりの支援があると非常にありがたいと考える。また、テクニカルな部分の話が出ているが、スタートさせてからの「継続」が課題である感じている。そういった継続するための支援等を計画に盛り込むと良いと感じる。また、高卒者の就職制度についても課題がある。1人1社しか面接を受けることができないことや求人のある大企業への就職人数が少ないと、翌年の求人枠に影響がある等を耳にしたことがある。高校側も大企業へ人を送らないといけないという意識があるとする、中小企業に就職する人数もどんどん減ってしまう。高校生が免許取得をする数も年々減っている。その理由としては、就職する生徒よりも進学する生徒が増えている状況が考えられる。人口も減少する中で、高卒者の就職制度が変わらないと、中小企業はどんどん厳しくなっていくと考えている。また、市民向けアンケートについて、女性の割合が多い。ジェンダーレスと言われている時代ではあるが、やはり男性の労働者が大きく締めていると考えているため、男女で分けて集計できると良い。働く世代の考え方が計画に盛り込めると良い。

田中委員： 自分自身の仕事として、人材育成、人を育てることを仕事にしている。その中で一番大事なものは、スキルもそうだが、人としての部分だと考えている。人として成長するということはこういったことなのかということ、自分さえ良ければというこ

とでなく、家族や友達、さらには会社、地域社会や将来世代等の大きな視点を持つことだと考えている。その成長を促すことに大事なことは、研修ではなく、自分とは異なる価値観を知ることだと考える。会社の中でも、経営層と管理層の意思疎通が図れない等といった課題は、経営層は様々な人と知り合い、成長しているが、管理層はその会社のことしか知らず、視野が狭くなってしまっていることが考えられる。管理層が外に出て、他の会社の価値観や考えを知り、その気づきが人を成長させるきっかけとなると感じている。会社の理念等何かテーマをもって様々な企業の似たような立場の人が集まれる機会を定期的に自治体等が提供してもらえるとありがたいと考える。また、人材不足という点では、どこの中小企業でも悩んでいる。自分自身の想いとして在籍型出向という仕組みを作りたいと考えていた。それを言い始めたときに、情報の漏洩や出向先で働きたくなってしまうというマイナス面もあり、軌道に乗っていないが、自己成長等を大事にする若者が増えている中で、自社だけでなく、他社で学ぶことは良いことだと考えている。また会社には繁忙期が存在するが、在籍型出向を実現させることができれば、会社同士で助け合うこともできると考えている。経営者も単に出向させるのではなく、出向させる意味を伝えることでモチベーションも保つことができ、企業同士で人材を流通しあえる社会になると良いと考えている。

萩原委員：人材を引き抜かれた、引き抜いたという論争はあったが、在籍型出向に似たような形で他社とコラボして、仕事をしようという取組みを実際に行っている。導入してから業績も上がっており、相乗効果を感じている。そういった取組みを実施するためには、経営者の柔軟性が大事だと考えている。

井口委員：自身の会社でも関連会社から出向が来ることや自社の社員も出向するという取組みを行っている。同じような役職の人と仕事することで、本人にとっては学びになり、成長に繋がっている。関連会社があることや規模の大きな業だけでなく、中小企業でもそういった場がある、会社への愛着にもつながると考える。自分の会社だけしか知らないそれが常識になってしまう。自社以外で働くことで、良いところを知り、自分の会社に持ち帰り、その自分の会社を変えていくことができることは非常に良い経験となるのではないかと考える。

田中委員：自分自身も信用金庫で勤めていた経験があり、出向の制度は当たり前が存在していたが、中小企業では出向の制度を知らない人も存在することやリソースもないと捉えられていることもある。人の成長に繋がることを中小企業、様々な業界で広めていきたいと考える。

今成委員：計画の進捗について、今のところ支援施策の見通しが明るく、安心している。

岡崎市共創イノベーション推進戦略の中で挙げられていたイノベーション創出ハブについては、非常に大切だと考えている。ステーション AI が正式にオープンし、定期的に訪問し、創業者の方やスタートアップの方と話をしていると感じることは、社会的な課題を解決するのであれば場所はどこでも良いというようなスタンスである。拠点を作ることで、市内の事業者を取り次ぐことは非常に大事だと考えている。また、アンケート結果については、事業承継や創業に関する結果が思っていたよりも良い結果となっている。公庫では、高校生の創業に対する関心を育てる取組みを実施している。その取組みで感じていることは、大学生も含め、就職することばかり考えていて、創業することのイメージはあまりしていない。若者の創業意欲が高いことには驚いた。また、事業承継について、承継先が見つからないといった相談がたくさん来ている。事業承継の話が出てから 10 年近く取組みをしており、昔よりは環境も整ってきているが、困っている人は多く存在する。また、事業承継の相談会を市と一緒に開催している。仲介業者が入らないような中小零細の企業が相談に来ることが多い。そういった方たちのためにマッチングの取組みをしている。承継先が見つからない会社、企業規模を広げたい会社、地盤を引き継いで事業を実施してみたいという方のマッチングを実施している。仲介会社とは違い、事業者の費用負担がかからないようになっている。公庫の HP には、事業承継に関して、いくつか事業者の掲載があるが、今までは名前を出さずに掲載したい希望の事業者が多かったが、最近はどういった事業者なのか分かりやすいように名前を出して良いという事業者が増えている。名前を出すことでマッチングの回数も増えている。今後も市や商工会等と連携しながら、取組んでいきたいと考えている。

井口委員：労働組合の立場として、計画の進捗について、特に基本戦略 5 の施策について、良好な結果であり、非常にありがたく感じている。人材不足や黒字でも廃業してしまう事業者もいる中で、シルバー人材の活用や社会人のための教育等を進めてほしいと考えている。また市民向けアンケートの中でもあったように、メンバーシップ型雇用の環境では働きたくても働けないといった意見も多くあったが、そういった人と企業がマッチングできる仕組みがあると良いと感じる。そういったことが人手不足の解消に繋がると感じている。どこの会社でも人手不足は深刻な課題となっている。少しでもそういった課題を解消できるような施策を検討してほしいと考えている。

永谷委員：計画の進捗については良好な結果となっているが、後期計画でも同じ内容を継続するかは検討の余地がある。アンケート見てもこの 5 年間で少しずつ変化している。課題に対する施策を入れてほしいと考えている。また以前から変わら

ないが、人材に関する点が、緊急を要すると感じている。人材獲得や就労支援に費用をかけて人材を確保しているのが、今の中小企業の現状である。行政の専門家派遣等で企業を回っていると、やはり選ばれる企業になるためにはどうしたらよいかという相談が多い。賃金だけ上げればよいのかということではなく、企業の強みや人をどれだけ大切にするか会社というのはどういった会社なのかという視点で考えると、会社が社会にどう貢献しているのか、地域の問題にどのように向き合っているのか等、経営者のマインドを若者は非常に敏感に感じている。アンケートを見ると残業の部分は意識している経営者増えているが、一方で、働きやすさといった部分を変えること難しい。制度だけでなく、仕事の内容や管理の仕方、マインド等様々な問題がある。最近ではハラスメントに関して企業の意識が非常に高く、企業イメージというところで気にしている企業が多い。女性の活躍とハラスメントはセットになっている。ハラスメントのマインドは経営者層だけでなく、管理者層にも広めていく必要あり、またそれと合わせて会社の風土や働き方を一緒に見直し行く必要がある。また市民アンケートの中で、フルタイムで働くことが難しい、出産や子育て等でブランクがあるという回答も多い。自身の会社でも採用活動を行っているがこういった人は非常に多い。仕事と出産子育ての両立は直近の課題だと感じている。男性の中でも人手不足で業務量が多く転職を考える人も存在することや、女性の中でも育休明けに職場に復帰しても、会社が働き方を整備してくれていても難しい場合もある。戦略5にあるような支援は引き続き重要だと考えている。また、M&Aについても、相談が実際にある。特に仲介業者に関する相談が多い。仲介業者では、会社の労働条件や賃金等まで踏み込まず、課題が置き去りになっている場合が多い。また、若い経営者は M&A に興味持っている人も多いが、怖いイメージを持っている人もある程度いる。うまくいった中小企業での事例等成功事例の情報を展開することで良いイメージをつけていくことも大切だと感じる。また、共創イノベーションについて、ハブの設置は大事だと考えている。イノベーションとなると、0から作り出すイメージが先行するが、地域の課題に取り組みたい企業は多い。ハードルを低くしながら、市と連携とり、取組めると良いと考える。そういったことも後期計画に入れることができればよいと考えている。

10 その他

事務局（酒井労政金融係長）から、議題に対する意見、質問は2月28日（金）までに連絡するよう求めた。

次回産業労働計画推進委員会は令和7年上半期頃開催予定であることを説明した。

最後に全ての議事日程の終了を告げ、令和6年度第2回産業労働計画推進委員会を閉会した。